

哈佛模式管理全集

MANAGEMENT COLLECTION OF HARVARD MODE

哈佛 MBA 人力资源 全书

MBA 是工商管理硕士 (Master of Business Administration) 的简称。

哈佛商学院于 1910 年设立此项学位至今，是目前世界上最为完善的 MBA 教育体系，其最突出的特点是将案例教学法贯穿整套体系，学校抱着以培养总经理为己任这一坚定不移的宗旨，将理论与案例完全融合，全力以赴地培养学生的实际工作能力。

Resources

Human Resources

Management collection
of Harvard mode



北京 远方出版社

F27°
752:15 哈佛模式管理全集
MANAGEMENT COLLECTION OF HARVARD MODE

哈佛 MBA 人力资源 全书

MBA 是工商管理硕士 (Master of Business Administration) 的简称,

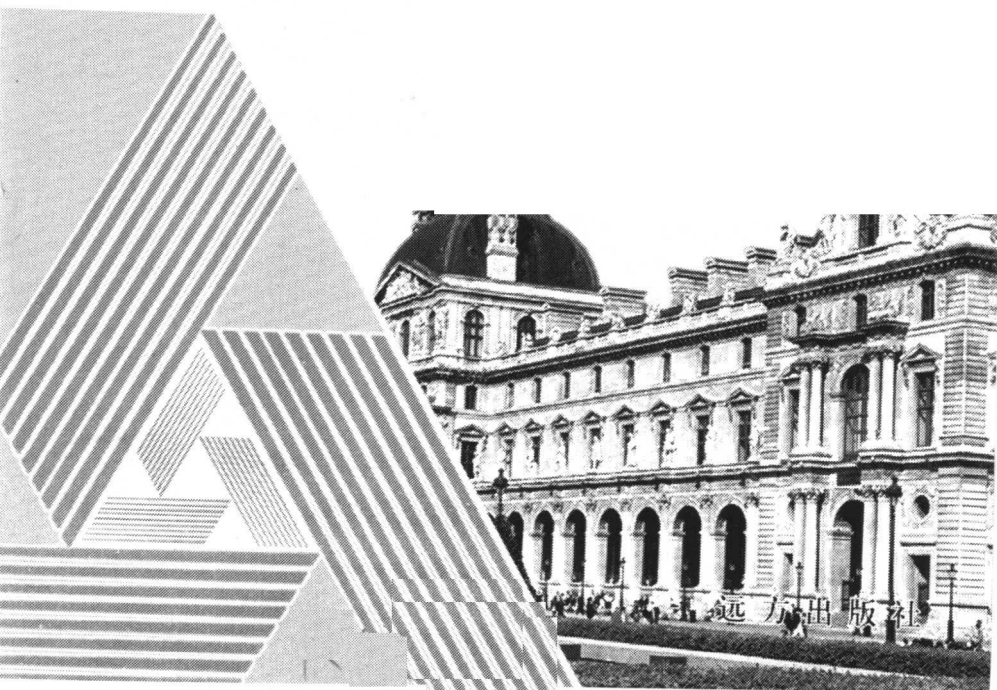
哈佛商学院于 1910 年设立此项学位至今,是目前世界上最为

完善的 MBA 教育体系,其最突出的特点是将案例教学法贯穿整套体系,

学校抱着以培养总经理为已任这一坚定不移的宗旨,

将理论与案例完全融合,全力以赴地培养学生的实际工作能力。

Resources



责任编辑：王松年

封面设计：贾艳斌

哈佛模式管理全集

主 编 张石森 欧阳云
出 版 远方出版社
社 址 呼和浩特市乌兰察布东路 666 号
邮 编 010010
发 行 新华书店
印 刷 北京云浩印刷有限责任公司
版 次 2003 年 7 月第 1 版
印 次 2003 年 12 月第 2 次印刷
开 本 850×1168 1/32
印 张 180.75
字 数 3260 千
印 数 1001—2000 套
标准书号 ISBN 7-80595-889-0/G·284
定 价 400.00 元（全十六册）

远方版图书，版权所有，侵权必究。

远方版图书，印装错误请与印刷厂退换。

前 言

哈佛大学是美国最古老、最著名的大学。创建300多年以来，为美国及世界培养了无数的优秀人才。迄今为止，有七位美国总统出自哈佛，他们是：约翰·亚当斯、约翰·昆西·亚当斯、拉瑟福德·海斯、西奥多·罗斯福、富兰克林·罗斯福、约翰·肯尼迪、乔治·布什。已有33位哈佛毕业生获得了诺贝尔科学奖金（亨利·基辛格不算在内，因为他获得的是诺贝尔和平奖金）。ABC著名的电视评论员乔·莫里斯在哈佛350周年的校庆时曾说：“一个曾培养了七位美国总统、三十三位诺贝尔奖获得者、三十二位普利策奖获得者、数十家跨国公司总裁的学校，她的影响足以支配这个国家！”

哈佛商学院（Harvard University Graduate School of Business Administration，简称HBS）成立于1908年，现已成为美国最著名的培养企业人才的学府之一，有“商界西点（军校）”之美誉，其基金达2.5亿美元之巨，比美国其他所有商学院的总和还多，目前年度预算为1亿美元，其中用于教学研究和课程发展的资金约为3000万美元。

哈佛商学院以雄厚的资金做后盾，将大量优秀的教授罗致旗下，并能以极快的速度调整其教学结构，更新其教学内容，以适应不断变化的经济形式。至于

搜罗最新经济信息并将之融入教学、应用最先进的教学设备及方法、设计各种提高学生综合能力的活动和实习等方面，哈佛商学院更是轻而易举就能做到。例如现在风靡世界的案例教学法，即由哈佛商学院首创，并在 1955 年就已将之应用于实际教学当中了。

MBA 是工商管理硕士（Master of Business Administration）的简称，自哈佛商学院于 1910 年设立此项学位至今，其教学内容已经过多次修改，是目前世界上最为完善的体系，其最突出的特点是将案例教学法贯穿整套体系，将理论与案例完全融合，教学重点转向培养学生的实际工作能力。

而哈佛商学院的案例教学法则更是独特，与一般学院所用的案例教学法有很大的不同。一般学院往往预先准备好了案例的分析重点和分析结果作为正确答案，但哈佛商学院认为，任何一个案例都不可能有绝对正确的答案，更不可能有唯一的答案，案例分析的结果，往往仅仅是一个中间产物，最后总会留下很多悬而未决的问题。并且，案例分析的重点并不在于其结果，而是找到处理问题和解决问题的更好方法。因此，哈佛商学院制作的案例往往会有意忽略一些重要的资料和数据，以使其存在更多的不确定性，更具有概括性。哈佛商学院力图将学生置于一个实际经营者的立场上，从实战的环境出发，学习什么是经营和如何经营。事实上，久经推敲的案例中，已经隐含了多种科学合理的行动过程，对学生起着提示和引导的作用，学生们往往在课后很长一段时间里还在讨论这个案例中包含的种种可能，而解决问题的方法只是个人

对经营状况的理解和判断不同，并无对错之分。

哈佛商学院的教育模式像洗礼一样深深影响学生的性格和将来的人生，任何接触过这个模式的人，整个身心都会被其吸引，不断的向自己的智力和心理的极限挑战，并促使自己去延伸这些极限。哈佛的 MBA 人人都疯狂的关心企业的成长和利润，他们有着极强的追求成功的冲动和极端的自信，在全美 500 家最大企业中担任最高职位的经理中，有五分之一毕业于哈佛商学院。哈佛的 MBA 毕业生享誉世界，甚至被看作是商业社会中能够挽狂澜于既倒的半神人物，他们的平均年薪已达 10 万美元，以致美国人指责哈佛 MBA 的最大缺点就是身价太高。

哈佛商学院凭借其长期经验累积和世界领先的教授群发展而成的哈佛模式，是涉及心理、社会、统计、财务、情报等多门学科，涵盖人力、物流、生产、协调、控制、评估、规划的多环节的综合教育模式，极为适应现代社会纷繁复杂的经济环境，是职业经理人、企业管理者学习管理方法、积累管理经验的最佳学习模式。

法国的一位管理学家在其著作中说过：“对发展中国家来说，最重要的不是经济需要发展，而是管理需要发展。……管理既是科学，又是艺术，一个管理大师，首先应当是一个科学家和艺术家，然后才是一个管理实践家。”现阶段，我国面临着经济增长和全球经济变化的巨大挑战，亟需提高综合管理水平。然而，合格的管理人才在我国还十分缺乏，为此我国必须向积累了一百多年经营管理经验的西方发达国家学习。

本套丛书由数十位国内知名的管理学家、经济学家和企业管理者借鉴哈佛商学院 MBA 教学模式，案例与理论教学相结合，为中国工商界人士和学生编写的一部系统教程，结合了我国当前的经济形式、企业特点，并参考数家世界一流的商学院的 MBA 现行教材，依据哈佛的 MBA 课程设置模式编写而成，与国内其他 MBA 书籍相比较，本套图书有诸多新的特点：

一、强调全球性经济竞争和国际化管理；

二、突出企业本位思想，结合企业实际情况安排内容，更适应世界经济的变化和企业发展的要求；

三、加强跨学科内容，重视各个子科目之间的联系，以培养读者对市场的高度敏感性并形成自己的管理思想和管理风格。

本册为《哈佛 MBA 人力资源全书》，“企业是由人组成的，由人运转的为人服务的系统”，在现代企业管理中，“人”是核心的因素。本书详细分析了企业组织中人的需求、动机与行为和企业效率之间的关系，并综合说明了如何通过协调和处理人与人之间的关系，来调动人们的积极性并实现企业的战略方针。

目 录

第一章 转变中的人事管理功能	(1)
第一节 人事管理的整体规划	(1)
一、企业管理哲学的改变	(3)
二、科学技艺进步的速度惊人	(3)
三、企业规模及组织的高度复杂化	(4)
四、市场竞争的剧烈化	(4)
五、对于企业界的社会责任要求	(4)
六、企业决策所须考虑的时间幅度加长	(5)
七、传统规划的缺点——预算及职能规划	(6)
八、预测及规划缺口	(9)
九、规划决策	(11)
十、配合长期性组织的规划体制	(14)
十一、人事专业的工作领域	(15)
第二节 人事决策与管理	(19)
一、经理人员与人事部门	(19)
二、人力资源管理过程	(20)
三、重要的环境力量	(21)
四、人力资源规划	(24)
五、当前评价	(24)
六、未来评价	(26)
七、制定面向未来的行动方案	(27)

八、招聘与解聘	(27)
第三节 劳资关系	(31)
一、为什么良好的劳资关系是重要的	(32)
二、集体讨价还价过程	(33)
第四节 内部联系与效率	(36)
一、内部联系的意义	(36)
二、内部联系的目的	(37)
三、理论基础	(38)
四、内部联系与意见沟通	(40)
五、协调与内部联系	(46)
第五节 员工咨询	(48)
一、员工咨询的分析模型	(48)
二、员工咨询的思路与程序	(51)
第二章 绩效评估	(54)
第一节 关于绩效评估	(54)
一、评估前应考虑的问题	(55)
二、评估的要素和格式	(56)
三、评估性会谈	(63)
四、敏感事件的处理	(66)
五、与评估相关的法律和财务问题	(70)
第二节 绩效评估的方法	(75)
一、绩效评估的分类	(75)
二、各类人员的绩效评估方法	(77)
第三节 评估的报酬体系	(90)
第四节 改善绩效的激励	(94)

一、100 分俱乐部——一个带来百万美元利润的激励计划	(94)
二、可以激发某种行为的奖励	(97)
三、绩效与激励的统一	(98)
四、北美工具与冲模公司 (NATD) 不断提高工作绩效和生产率	(104)
五、高级经理人员的奖励	(106)
六、低层雇员的奖励	(111)
七、其他奖励计划	(114)
 第三章 薪资管理	 (119)
第一节 薪资制度	(119)
第二节 合理薪资的计算	(144)
第三节 如何决定合理的用人费	(152)
第四节 奖工制度的建立	(157)
第五节 奖工制度的特性与时间研究的关系	(163)
第六节 红利制度的建立	(174)
第七节 员工福利来源	(186)
第八节 工资率的计算	(193)
一、本人工资——工资中的生活费用保障部分	(193)
二、职务工资	(194)
三、能力工资	(195)
四、奖金缺席与津贴 (补助) 费	(196)

第四章 团体动力学	(199)
第一节 研究内容	(199)
第二节 力场	(201)
第三节 团体目标	(202)
第四节 团体结构	(203)
第五节 团体的领导方式	(205)
第六节 团体的参与者	(206)
第七节 团体的规模	(207)
第五章 冲突的消除与利用	(211)
第一节 冲突根源解说	(211)
第二节 三种冲突类型	(215)
第三节 处理组织冲突的对策	(220)
第四节 处理冲突的根本原则——沟通	(226)
第五节 冲突与发泄——“安全阀”理论	(230)
第六章 人际关系理论	(235)
第一节 人际关系学说的实验基础	(235)
一、第一次调查	(235)
二、霍桑实验	(239)
第二节 人际关系学说	(252)
一、职工是社会人	(252)
二、在正式组织中存在着“非正式组织”	(256)
三、工人的工作态度与士气是影响工作效率的关键因素	(300)

四、企业管理人员必须具有处理人事问题的能力

..... (339)

第三节 人际关系学说在管理中的应用 (342)

第一章 转变中的人事管理功能

第一节 人事管理的整体规划

由于美国在近数十年来企业经营环境的不变，使得企业界传统上所习用的种种规划方法，不能适应今日的管理需要。固然诸如计划评核技术、要径法以及线形规划等技术的发展，使得规划方法在细密方面有了长足的进步，但在整体方面，却显得松驰无力、尾大不掉，以致发生了所谓有“效率”而无“效向”的现象。

为弥补这种缺陷，在 50 年代末期，在美国企业界及政府机关间，遂有所谓长期规划理论及方法的提出，而且迅速获得普遍的采用。所希望的，是借由这一规划方法，使组织最高管理阶层能够更佳掌握有关的内外因素，有系统地予以认识和评估，选择更正确的目的和政策；而内部各部门，亦可借之获得更有效的协调配合，以达成高层管理所决定的基本目的，使各种支离破碎、见木而不见林的弊病得以避免。

不过，长期规划这一名称中的“长期”两字，容易滋生误解，而且在实质上，此种规划亦不限于长期，

故近年来，长期规划的名称，已渐有为“企业整体规划”或即称“企业规划”所取代的趋势。不过在根本精神上，企业整体规划与长期规划是一贯的，例如英国一学者所给予企业整体规划的定义：“于考虑环境可能的改变的前提下，决定一企业整体的长期目标，并进一步拟订具体计划以达成目标。”即可显示这一观点。最多人们只能说，从长期规划以至企业整体规划，乃在同一方向上，使这种规划方法更加完备与系统化，而且，此所指的，还是狭义的长期规划。

顾名思义，企业整体规划的特色，应在“整体”两字。依珀森解释，此种“整体”具有多方面的意义：

第一，在时间方面：它包括长期、中期、短期等不同期间的规划。

第二，在组织方面：它包括总公司、分公司、各部门以及其他分支机构的规划。

第三，在实质方面：它包括生产、研究、新产品发展、财务、市场、购并、人力以及设备，各种企业职能的规划。

第四，在形式方面：它包括公司章程、基本信条、目的、战略、政策、计划、预算、办法、规定等在内。

即使从这四方面而言，已可发现此种规划的复杂与困难。有些国家目前对于这种规划尚无足够的了解。再者，已采行这种规划的企业，所采用的方式亦不尽相同，更增加了解的困难。

认为最近一些年来，美国的企业经营环境发生极其迅速的改变，这些改变使得企业管理进入了一个新

的时代，促成了种种新的管理方法和工具的诞生，企业整体规划即为其中最为基本而重要者之一。

一、企业管理哲学的改变

在过去，企业界人士流行的哲学是：企业只能顺应环境而经营，上焉者；事先判断环境发展的趋势，调整产销，以为顺应；下焉者；追随同业所采路线，模仿成功事例，以减少风险，维持生存。可是今天这种哲学发生极大转变，企业领导者每认为，企业可以创造趋势，而非只是追随趋势。诚如福特汽车公司前任董事长布立区所说：“今天只要拥有一批优秀的管理人员，以冷静的分析、规划，积极负担风险的精神，企业将不会困难到无法解决的地步。”艾温教授亦认为，今日一个成功的公司，可借由其优异表现创造市场，而非只有依赖有利市场出现而坐享其利的一途。但是要能创造趋势，克服困难，非要有更有效的管理方法不可。

二、科学技艺进步的速度惊人

产品创新，愈来愈成为企业经营成败的关键。在一日千里的创新速度下，无怪乎企业界叫出了“非创新，即死亡”的口号，故如何在组织及管理站建立一所谓“连续性创新程序”，以适应这种新的情势，也非昔日一套管理方法所能奏效。

三、企业规模及组织的高度复杂化

战后，美国企业不但规划日趋庞大，而且从单项业务及单国市场，走向多项业务及多国性企业。产品错综复杂，业务涉及世界各国，使得管理工作发生严重问题。其中最令人警惕者，即管理人员逐渐消失其原有的创造和主动的精神。由于组织庞大、关系复杂、以及规章办法的硬化，使得工作人员逐渐失去兴趣和自信，于是走向尽量逃避责任，或紧张、消极的道路。这形成了自由经济企业发生的一大危机。

四、市场竞争的剧烈化

虽然难以列举数字以证明，但此可由企业失败率及产品淘汰率之高，以及新生工业成长的迅速见之。而且这种竞争非仅价格或产品之间的竞争，而是整个企业与企业之间全面效向与效率的竞争。传统的管理方法往往只能获得“部分最佳化”，或者只顾到效率而不能把握正确的效向。

五、对于企业界的社会责任要求

由于社会观念的改变，今日企业管理人员所负责任，已非仅为资本争取最大利润为满足，他尚须对政府、员工、社会大众负责。尤其近年来，由于美国环

境污染问题，引起举国朝野的重视并追究原因，发现溯源于企业生产过程中所产生者占极大比例，使得要求企业界负起“社会责任”或“全面责任”的呼声愈加高涨，在这种情况下，也需要有新的管理方法，帮助管理人员负担这种新责任和要求。

六、企业决策所须考虑的时间幅度加长

由于上述种种原因，今日管理人员从事决策，不能只考虑目前状况或需要，必须考虑到未来相当一段时间。福特汽车公司早在若干年前已开始研究公元2000年时的交通状况，作为规划未来交通工具的根据。

以上六点，不过举其荦荦大端者，以说明目前企业界所面临的空前复杂的处境，自管理立场，企业当局所需要的，是能够解答此等问题的管理理论和方法，例如：

(1) 面临如此迅速变动的环境，如何能启示一企业未来发展的正确方向？以及长短期目的间的配合？

(2) 面临对于企业负起“全面责任”的要求，如何能在追求“利润”目标之外，纳入其他社会性、福利性目标？

(3) 面临管理庞大组织的种种困难，如何能将整个企业结合为一整体，置于高层管理的控制之下，而又不妨害各层组织及人员的士气及创造性？

(4) 面临上述种种艰巨的管理任务，如何能提供