

HARVARD BUSINESS REVIEW ON MANAGING PEOPLE

人员管理

吴雯芳 译



什么使现代企业团结一致？

罗布·戈菲 加雷斯·琼斯

管理中的“皮格马利翁”

J·斯特林·利文斯顿

关于薪酬的6个陷阱

杰弗里·普费弗

授权：皇帝的新衣

克里斯·阿吉里斯

关注差异：一种管理多样性雇员的新范式

戴维·A·托马斯 罗宾·J·伊利

代用工作场所：改变人们工作的地点和方式

马伦·阿普加五世

制造失败综合征

琼·弗兰科伊斯·曼佐尼

琼·路易斯·巴索克斯

必不可少的说服艺术

杰伊·A·康格

《哈佛商业评论》精粹译丛

HARVARD BUSINESS REVIEW ON MANAGING PEOPLE

F272.92
79

人员管理

吴雯芳 译

中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

人员管理/吴雯芳译

北京: 中国人民大学出版社, 2004

(《哈佛商业评论》精粹译丛)

ISBN 7-300-05838-8/F·1861

I. 人…

II. 吴…

III. 企业管理: 人事管理

IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 083093 号

《哈佛商业评论》精粹译丛

人员管理

吴雯芳 译

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511239 (出版部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 河南第一新华印刷厂

开 本 889×1194 毫米 1/32

版 次 2004 年 10 月第 1 版

印 张 8.25 插页 7

印 次 2004 年 10 月第 1 次印刷

字 数 176 000

定 价 28.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换



出版说明

创刊于 1922 年的《哈佛商业评论》（Harvard Business Review, HBR），是哈佛商学院的标志性杂志，80 多年来，HBR 始终致力于发掘和传播工商管理领域中最前卫的思想理论、观点和方法，帮助管理者们不断更新理念、开阔视野、适应变化，与时代共进。在美国媒体对经济管理类期刊的调查中，HBR 被读者们普遍认为是国际管理领域中“最权威、最有思想性、最有价值和最为独特”的期刊之一，它的权威性指数比排名第二的期刊高出了一倍。HBR 之所以能获得如此之高的赞誉，是与其独特的定位与宗旨、一流的作者队伍和高层次的读者群分不开的。同时，通过在 HBR 上做广告的世界大公司的知名度，也可以从另一个侧面折射出 HBR 在商界的巨大影响力。



《哈佛商业评论》承诺，它的使命是发掘那些可以改变今后管理实践的重要思想，并将其传达给读者们。HBR 时刻关注着国际工商管理领域中最新、最前沿的研究和实践的发展，每期杂志都将具有权威性、前瞻性和可能影响今后商业发展方向的文章奉献给读者。HBR 中刊登的不是普通的新闻，而是具有创新性的管理思想和理念，当今的管理精英们已经耳熟能详的“流程重组”、“核心竞争力”、“竞争战略的五种力量”、“技术爆炸”和“平衡计分法”等开创性的管理理念，都是首先发表在 HBR 上的。早在 1975 年，世界各地的读者们就从 HBR 上了解到了“信息高速公路”的概念，他们比其他人更早地看到了今天技术变革带来的巨大影响。HBR 的每一期都保持着这种权威性和前瞻性，影响并推动着全球管理实践的发展。阅读当前的这期杂志，你便可以洞悉明天、明年甚至 10 年以后的商业变革。

《哈佛商业评论》的作者，都是活跃在管理实践中的著名大公司或组织的领导者，以及高级政府官员、世界各著名大学的资深教授和管理咨询专家。在本丛书中，你会发现许多大师级的人物，如知识社会 and 知识管理的开山鼻祖彼得·F·德鲁克、领导学的前卫发言人约翰·P·科特、管理学和组织理论的权威亨利·明茨伯格、战略管理大师迈克尔·波特等熟悉的名字。可谓名流云集，不可胜数。

相对于其他杂志而言，《哈佛商业评论》的读者群拥有更好的职位和收入、更高的学历，也更年轻。



他们是今天或明天的商业精英和领袖，有着强烈的进取心和责任感，同时也是最具学习热情和学习能力的人们。

由哈佛商学院出版社编辑出版的这套丛书，按专题荟萃了 20 世纪 90 年代以来发表在《哈佛商业评论》上的精彩之作，以及经年已久但仍被人们反复引用的经典之作。管理大师们敏锐的洞察力和充满智慧的创见，以及作者们由于其背景各异所表现出来的丰富多彩的研究思路和研究方法，无不令人大开眼界。中国人民大学出版社引进这套译丛的初衷，就是让中国企业界和管理学界的读者们，能够有机会读到世界级管理权威们的原创作品，并通过了解和掌握这些前沿的理念和方法，在实践中探索和总结自身的经验教训，走出一条中国企业的快速成长壮大之路。

中国人民大学出版社于 1999 年开始出版《哈佛商业评论》精粹译丛，至今已出版八辑 36 册。在此期间，广大读者对这套书给予了极大的关注，令我们感动，同时也使我们不敢有丝毫松懈。因本丛书是根据哈佛商学院出版公司每年出版的新书推出的，所以出版周期较长，其封面及内文设计也几次变动，令我们颇感遗憾。事实上，在进行书稿编辑的过程中，我们认为书中的每篇文章都可谓经典和精彩之作；同时，我们也感受到了这套书的收藏价值，所以我们下定决心对此套书重新修订。一方面，借鉴广大读者多年来的反馈意见，重新进行编校工作；



另一方面，修订书中翻译欠妥之处，将这套书以精装形式出版，统一了装帧形式，以求奉献给读者一套全新的、极具收藏价值的原创性经典著作。

需要说明的是，在出版《哈佛商业评论》的同时，我们还获授权出版了《哈佛商学案例精选集》中文版及影印版，以及代理“哈佛商学多媒体网络课程”，成为国内唯一一家同时代理哈佛商学院出版公司三种产品的出版社。我们希望经过努力，奉献给读者最好的产品，带给读者思想上的启迪，使读者在工作繁忙之余能感到阅读的轻松，并为其提供工作上的帮助。能做到如此，那就是我们辛苦工作之后的最大安慰了。

4

在本译丛引进和出版运作的过程中，我们得到了全国人大常委会副委员长、国家自然科学基金会管理科学部主任成思危先生的热情关心和有力支持，以及哈佛商学院出版社的积极合作，在此谨表衷心的感谢。

请联系我们：rdcbjsj@crup.com.cn。

中国人民大学出版社



译者前言

这是一部精彩的学术论文集。

近年来，有关人力资源管理的著述随处可见，但精彩之作却寥若晨星。由美国哈佛商学院出版社编辑出版的这部有关人员管理的论文集，可以说是这种晨星之集。本书中所选的文章，都是近年来发表在顶级工商经济管理专业刊物《哈佛商业评论》上的精妙之作。它们大都已被作为哈佛商学院有关专业课程指定的参考资料，有的甚至历经十几年而不衰，经常被人们引用和重印。

本书由 11 位著名的人力资源管理专家撰写的 8 篇论文构成；讨论的主题包括企业文化与凝聚力；期望效应与人员激励；薪酬与成本；授权与员工参与；多样化的人员管理；远程办公与居家办公；沟通方式与工作绩效；说服的技巧与艺术等等，无一



不是时下工商企业关注的热点。通过这些论文，我们可以比较全面地了解到西方人力资源管理理论和实践的最新变化。

概念新颖，见解独到是本书的一大特色。从本书中，我们可以看到一些令人耳目一新的思想和观点，以及很多精辟的论断。例如，在企业文化方面，作者提出了“文化即社团”的观点，用两个人群关系维度划分网络型、利益型、分裂型、公社型等四种企业社团的“两个维度四种文化矩阵图”，并且对不同文化与企业环境条件的匹配进行了深入分析。在期望激励方面，一位作者对管理者“自我实现管理预言”现象作了深刻的剖析，得出管理者对下属的期望决定下属工作绩效的论断，并阐发了管理者如何运用“皮格马利翁效应”以提高或降低雇员绩效的原理，另外两位作者则对管理者的“制造失败综合症”进行了诊断，并提出了具体的治疗方案。关于薪酬问题，作者尖锐地批判了6个常见的“神话”，包括人工工资率等于人工成本；降低人工工资率会降低人工成本；人工成本占企业总成本的很大一部分，保持低人工成本就能创造持久而有效的竞争优势；个人奖励工资可以改进工作绩效；人们主要是为金钱而工作等。论证了企业对薪酬问题的关注点不应在成本，而应在效益；对正被炒得火热的授权与雇员参与这个主题，作者冷静地分析了形式主义授权的无效性，提出了两种承诺理论，纠正了被夸大或曲解的授权活动；响应员工队伍结构变化



所提出的挑战，作者提出了实施多样化人员管理的第三种心智模式——学习与成长模式，并论述了转变心智模式的八个前提；而面对信息技术对传统工作生活模式的巨大冲击，作者提出了信息型组织与工业型组织的概念，探讨了在远程办公、居家办公模式中的人员管理方式，并进行了细致的经济核算。上述种种，只是对本书之精彩内容挂一漏万的介绍。更多的有待读者自己去研读和体味。我相信，我在阅读和翻译此书过程中所经历的思想震撼，读者也一定会亲身经历到。

实证有据，没有玄虚是本书的又一大特色。本书中所有论文的作者，都是用丰富的实际案例来生动地阐释和论证自己的观点和论断，绝没有“术语游戏”和哗众取宠的倾向，表现出典型的“哈佛风格”。事实上，文中提出的概念和思想，都已经受过作者们管理咨询或管理实践过程的检验，应当说是在实践总结→指导实践→实践检验→再指导实践这样的过程中得出的成果。我们看到，本书的作者中，没有一个人是书斋式的学问家，他们全都是活跃在当今企业管理教学、企业管理实践以及企业管理咨询舞台上的“三栖”或“两栖”专家。当然，也只有具有如此经验背景的专家，才能够贡献出这样具有深远理论价值和现实实用价值的好文章。

人的管理是最为复杂的管理问题，对复杂的问题需要进行多维度的研究分析，需要提供切中本质核心的解决方案。工商企业界对人员管理的关注本



质上是对效益的关注。基于此,本书抓住员工生产率与企业效益这个本质核心,将不同作者对不同主题、问题的阐述和论证,连接成一个整体,使读者可以从不同角度切入,得到有关提高员工生产率与企业效益的整体解决思路或方案。为了突出本书所具有的这种整体性,中文版以每篇论文为一章,依次排序;每章正文之前均有作者简介和内容提要,正文之后有案例或注释,以便于读者理解。

改革开放正在使中国与西方发达国家的距离迅速缩小,中国工商界管理创新、管理变革的步伐也在适应全球化经济发展趋势的过程中不断加快。中国的企业需要吸收更多具有权威价值的新思想、新信息来丰富和提升其管理理论和实践的水平。正是为了满足这种需求,中国人民大学出版社引进了这套权威刊物的精粹论文集。作为一名管理研究学者和管理实践者,我深深感谢中国人民大学出版社,同时也相信中国工商企业界和管理学界会因它们的这一工作而大受裨益。

原书是非常精彩的,中文版翻译出版的创意和组织工作也是十分出色的。希望我的翻译工作成果能够准确反映原著的内容和风格,能够圆满完成中文版策划者的计划。但受个人学识、经验和能力之所限,译作中如有不妥之处,我诚恳地希望读者们不吝赐教。联系请致:wfwu@sina.com。



目 录

1 什么使现代企业团结一致?

罗布·戈菲 加雷斯·琼斯

/1

2 管理中的“皮格马利翁”

J·斯特林·利文斯顿

/45

3 关于薪酬的6个陷阱

杰弗里·普费弗

/73

4 授权:皇帝的新衣

克里斯·阿吉里斯

/102

5 关注差异:一种管理多样性雇员的新范式

戴维·A·托马斯 罗宾·J·伊利

/121

6 代用工作场所:改变人们工作的地点和方式

马伦·阿普加五世

/151

7 制造失败综合征

琼·弗兰科伊斯·曼佐尼

琼·路易斯·巴索克斯

/195

8 必不可少的说服艺术

杰伊·A·康格

/225

1

什么使现代企业团结一致?^①

罗布·戈菲
加雷斯·琼斯

① 原文发表于《哈佛商业评论》

1996年11/12月号。重印号96605。



作者简介

罗布·戈菲 (Rob Goffee)

组织变革方面的国际知名权威。自从 1995 年担任伦敦商学院 (London Business School) 组织行为学教授和学科领域主持人职务以来, 戈菲出版了 6 部著作, 在学术和管理杂志上发表了 40 多篇论文, 其最近的文章发表在《哈佛商业评论》上。在加盟伦敦商学院之前, 他曾担任过许多学术职务; 最近又接受了位于悉尼的澳大利亚管理研究生院 (Australian Graduate School of Management at Sydney) 的客座教授职位。戈菲教授经常给报纸和杂志供稿, 并且作为嘉宾出现在许多有关企业管理问题的广播和电视节目中。此外, 他还为很多大公司提供有关组织变革、公司文化以及管理发展等方面的咨询。

2

加雷斯·琼斯 (Gareth Jones)

英国电信 (British Telecom) 的组织发展教授。曾任宝丽金国际唱片公司 (Polygram International) 人力资源副总裁, 该公司是世界上最大的音乐和电影录制品公司之一。他的研究重点在企业凝聚力、领导力以及变革等领域。他还是欧洲管理学院 (INSEAD) 的组织行为客座教授和创造力管理协会的创办人之一, 该协会的宗旨是为世界各地的以创造力作为关键性竞争优势的企业服务。

内容提要

组织里到处都在谈论企业文化及其意义。文化已经成为使一个企业团结一致共同对付当前巨大的分裂化浪潮（诸如分权化管理以及精简机构、人员的压力）的强有力手段。但是，什么是文化呢？也许，更重要的问题是，有没有一种适用于所有组织的正确的文化呢？如果回答是否定的，那么，还有一个问题就是：管理人员怎样才能改变一个组织的文化呢？

为了阐明这三个问题，罗布·戈菲与加雷斯·琼斯在本文一开始就提出：文化就是社团（community）。而且，他们还强调，由于商业社团与商界以外的社团，如家庭、学校、俱乐部、村庄没有什么不同，因此，可以（而且应当）以同样的阐明了人类组织近 150 年研究历史的视角来看待他们。

这就是社会学的透镜。其将社团分成两类人际关系：一类是和睦交往（sociability），即社团成员间友善的衡量；另一类是团结一致（solidarity），即社团实现共同目标能力的衡量。将这两个维度互相对应绘图，可以划分出网络型、利益型、分裂型、公社型等四种商业社团。作者说，这几种文化中没有一种是“最好的”。事实上，不同的文化适于不同的企业环境。换言之，管理人员无须倡导某一种文化而贬低另一种文化，而是必须知道如何评价他们自己的文化，知道其是否适合特定的竞争环境。只有做到了这一点，他们才能够去考虑怎样用巧妙的方式改造其现有的文化。

组织里到处都在谈论企业文化及其意义。文化已经成为使一个企业团结一致共同对付巨大的分裂化浪潮（诸如分权化管理以及精简机构、人员的压力）的强有力手段。同时，传统的整合机制（层级与控制体系，以及其他手段）越来越暴露出成本高昂、效益低下的弊端。

文化是支撑企业、保持其作为一个组织的个性的东西。如果没有文化，企业就会缺乏价值、方向和目的。这究竟是不是问题的实质呢？只要看一看任何有着强势文化的企业，再将其与没有这种文化的企业进行比较，就能得到答案。

但是，什么是企业文化呢？也许，更重要的问题是：有没有一种适用于所有组织的正确文化呢？如果回答是否定的（我们坚信没有这样一种文化），那么，一个经理怎样才能改变一个组织的文化呢？这三个问题就是本文的主题。

4

文化，一言以蔽之，就是社团。它是人与人之间相互联系形成的结果。工作中的社团与商界以外的社团完全一样。如同家庭、村庄、学校和俱乐部一样，企业持续发展还是走向毁灭也取决于其社会互动模型。企业建立在共同利益和共同责任的基础上，并且因合作与和睦而兴旺繁荣。正是这种所有社团的共通性，使我们有理由相信，以同样的阐明了人类组织近 150 年研究历史的视角来看企业，能够更好地理解企业文化。

这就是社会学的透镜。其将社团划分为两类不同的人际关系，即和睦交往与团结一致。简言之，和睦交往是社团成员间友善的衡量，团结一致是社团实现共同目标能力的衡量（无论其成员的个人关系如何）。这两类关系乍看好像不能涵盖整个人类行为范围，但是，迄今为止，无论是在学术上还