

哈佛模式管理全集

MANAGEMENT COLLECTION OF HARVARD MODE

哈佛 MBA 培训与激励 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。

Standard & Inspirit

Management collection
of Harvard mode

远方出版社

F270

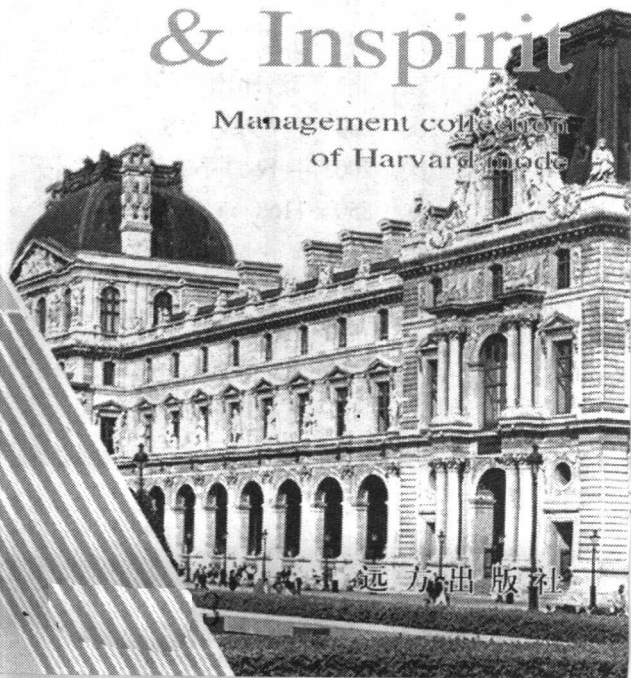
Z1707

哈佛 MBA 培训与激励 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。

Standard & Inspirit

Management collection
of Harvard mode



远方出版社

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绝对有正确的答案，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 培训与激励全书》，培训与激励是人力资源管理的分支课程，现代管理学强调对“人”的管理，以“人”为本，如何培养有用的人才和如何使人才发挥最大潜力的问题也在哈佛商学院成为一门独立的课程。本书主要讲授如何制订有序、有效、连贯的员工培训计划，如何使员工对企业产生归属感、责任感等问题。

目 录

第一章 企业精神	(1)
第一节 企业文化在企业中的地位与作用	(4)
一、企业文化是企业的灵魂	(5)
二、企业文化是实现企业制度与企业经营战略的重要思想保障	(6)
三、企业文化是企业制度创新与经营战略创新的理念基础	(7)
四、企业文化是企业活力的内在源泉	(7)
五、企业文化是企业行为规范的内在约束	(8)
第二节 企业价值观层次	(11)
第三节 员工行为和企业价值观的统一	(15)
第四节 企业文化的兴起	(19)
一、速度文化	(22)
二、学习文化	(23)
三、创新文化	(23)
四、虚拟文化	(24)
五、融合文化	(24)
第五节 企业行为文化	(28)
一、企业家行为	(28)
二、企业模范人物的行为	(32)
三、企业员工群体行为	(35)

第六节	企业精神中的企业经营哲学	(38)
一、	企业精神基本特征	(39)
二、	企业经营哲学	(41)
第七节	精神化管理	(45)
第二章	品牌精神	(60)
第一节	品牌价值	(63)
第二节	品牌价值的高参与度	(77)
第三节	品牌定位	(86)
一、	产品	(86)
二、	概念化品牌	(90)
三、	公司理念	(98)
四、	品牌文化	(116)
五、	品牌精神	(142)
第三章	培训内容	(151)
第一节	员工培训	(151)
第二节	人员培训的内容及原则	(154)
一、	职工培训的理论与发展	(154)
二、	培训工作的目标和基本原则	(159)
第三节	人员培训和发展需求的确定	(161)
一、	组织需求分析	(161)
二、	工作需求分析	(161)
三、	个人需求分析	(162)
第四节	人员培训方案	(163)
一、	培训的内容	(163)

二、被培训者的选择	(165)
三、培训原理	(166)
第五节 培训方法与技术	(170)
一、培训者的任务	(170)
二、培训方法与技术	(171)
三、培训时应注意的问题	(176)
四、使项目成员负责任的十种方法	(177)
第六节 培训效果的评估	(179)
第四章 员工培训制度	(183)
一、培训计划	(183)
二、实施办法	(191)
三、岗前培训规定	(194)
四、在职培训条例	(198)
五、培训管理制度	(215)
六、培训管理细则	(217)
附：员工教育培训协议书	(225)
第五章 人员激励	(228)
第一节 人的需要和动机	(230)
一、马斯洛的需要层次理论。	(231)
二、奥德佛的 ERG 理论。	(233)
三、麦克莱兰的成就需要理念	(234)
第二节 激励和激励理论	(236)
第三节 综合激励模式	(279)
一、激励个人发展	(279)

二、综合激励公式	(281)
三、项目人员激励的方法	(284)
四、共建未来	(286)
第六章 人员的绩效评估	(289)
第一节 关于绩效评估	(290)
一、评估前应考虑的问题	(290)
二、评估的要素和格式	(292)
三、评估性会谈	(299)
四、敏感事件的处理	(302)
五、与评估相关的法律和财务问题	(305)
第二节 绩效评估的方法	(310)
一、绩效评估的分类	(310)
二、各类人员的绩效评估方法	(312)
第三节 评估的报酬体系	(324)
第七章 员工激励制度	(328)
一、员工奖惩制度	(328)
二、员工奖励细则	(331)
三、员工纪律处分规定	(335)
四、员工发明创作奖励办法	(340)
五、员工提供专利异议或举发资料奖励办法	(344)
六、模范员工表扬办法	(347)

第一章 企业精神

应该说任何一个企业，在生产物质产品或提供某种服务的同时，也必然向外传播和扩散着企业的某些精神，使得顾客在得到企业的产品的同时，也能感受到从企业的产品或服务中焕发出的那种精神。这好比两个人见面，虽然我们很难直观地说出孰好孰劣，但我们却不能不承认从不同的人身上所迸发出的不同精神。企业不同，提供的产品和服务不同，企业精神也不同，这与不同的人具有不同的精神面貌一般无异。

开拓创新这是日本索尼公司的企业精神。索尼公司的前身是东京通信工业株式会社，创立之时，创始人井深大就说：“我们要凭着别的公司都无法超越的决心，创造我们独一无二的产品。”建立公司之初，索尼公司并没有象其他公司那样谱写一首公司之歌，但是他们确实有一首“信奉的纲领”，那就是“索尼精神”，他们说：“我们是开拓者，决不跟在人后，随波逐流……我们将始终是一个未知世界的开拓者。”为了开拓创新，他们付出了巨大的代价。为了研究和开发新产品，实现不断的创新，索尼公司将销售额的6%用于技术投资，牺牲了一些短期的利润和利益，他们一旦制定了新产品的开发目标，便义无反顾地投身其中，并设立“新产品将于某年某月某日试制成功”的信念。

正是在这种精神和信念的支撑下，索尼公司的产品不仅在国内独占鳌头，即使是在世界的同类市场上也倍受称道。因此，早在1960年时，索尼公司的创始人井深大使受到日本政府颁发的工业贡献奖。

相比之下，日本的另一家电气巨人——松下公司的企业精神则是另有风格。“产业报国、光明正大、和亲一致、奋斗向上、礼貌谦让、顺应同化、感恩报德”是该公司上上下下人人皆知的松下公司“七精神”。当松下公司成为世界最大的电器生产厂商的时候，创始人松下幸之助又提出了“饥饿精神”，让企业的员工经常对公司的产品、组织和风气感到不满，不断地对企业进行自我检查，精益求精，永不止步。

对于一个企业来说，到底怎么样的一种价值观念最为重要呢？

长期以来，许多企业家一直认为，企业当然是赚钱，利润自然是最重要的东西。在这种企业价值观的驱使下，许多企业家置员工的个人需要和利益而不顾，单纯地把职工当成赚钱的工具。在许多小型的企业中，在企业的创建之初，我们能常常看到这种现象。

可喜的是，如今，越来越多的企业家开始意识到，利润诚然对一个企业很重要，但是没有一种正确、积极向上的价值观支撑的企业是很难发展壮大。下面，让我们来看看盛田昭夫在索尼公司的发展中是如何做的。

50年代初，索尼开始在美国市场上开拓晶体管收音机的销售，当地的一家厂商一下要求订货10万台，

这对刚创业不久的索尼公司来说真是一笔不小的生意，相当于索尼公司全部资产的好几倍。然而主管人盛田昭夫却不这么想，因为买主说：“我们‘希洛瓦’是本地的一个名字，用索尼的品牌，我们恐怕连一台都难以卖出。”当时，索尼公司也指示盛田昭夫：“接受订货，忘记索尼”。最终，盛田还是回绝了这笔令许多公司都喜出忘外的生意，“有钱为什么不赚呢？放弃我们已拥有的优势不用，真是太无知可笑了！”买主十分诧异。“我要索尼的名字，没有索尼就永远不会有我们自己的历史。”这是盛田昭夫的价值观和理念。

无疑，盛田把企业知名度和品牌看得比利润更重要、更有价值。在后来的回忆中，盛田还常常说道：“这是我一生中最英明的一次决策。”二十世纪后半期以来，越来越多的企业家开始意识到，我们不应该目光短浅的把利润当作企业最有价值的东西。日本的松下幸之助说：“如果公司没有把促进社会繁荣当作目标，而只是为了赚钱而经营，那就毫无意义了，我们应该力求为社会、为职工提供最优质的服务，这样，企业的生存和发展才有动力、才有意义。”

一人有文化底蕴的企业就象一个有文化素质的人一样，必然会在自己的言行中表现出自己良好的文化、良好的素质，这就是我们通常所说的行为模式，对企业来说就是 CI (Corperation identity) 中的 BI (Behaviour identity)。

有这样一个例子。在一个电烤箱的推广活动会上，参观者蜂涌而至。当该企业的展示小姐在示范操作时，

围观的一位顾客提出疑问：“广告上说一分钟就够了，现在看起来，好象挺麻烦的嘛！”而负责示范的操作小姐却不以为然地说：“那只是广告呀！”结果，简单的一句回答却让观者颇为失望，因为他们有种上当受骗的味道，现在看起来产品还挺好的，谁知道买回去会出现什么情况呢？

由此可见，企业的言行规范，亦即企业员工所呈现出的言行规范与企业的形象息息相关。在这一方面，IBM的创始人老渥深深有体会，他在自己以前的推销生涯中深谙企业员工言行规范对企业的影响。因此，IBM对销售人员的征聘和要求十分严格，他们总是甄选那些仪态言行出色的人员，也从不让未经训练或训练未完成的销售人员过早地为客户服务。

第一节 企业文化在企业中的地位与作用

企业作为一种以人与人的组合为基础的经营活动主体，其经营行为必然最终都要人格化，也就是说，企业是人格化的企业，企业的所有活动最终都要靠人来执行。正是因为如此，所以企业的制度安排，企业的经营战略的选择，最终都必然会体现在人的价值理念中，也就是以企业的形式表现出来。如上所述，我们这里所讲的企业论，就其形式来讲，它是属于人的思想范畴，是指人的价值理念；而就其内容来讲，则是企业制度与企业经营战略在人的理念上的反映，

是从内在上约束和激励人的价值理念。因此，企业文化是一个涉及到企业能否高效发展的极其重要的问题。

一般来说，企业文化的重要性，主要表现在这样几个要点：

一、企业文化是企业的灵魂

任何企业都会倡导自己所信奉的价值理念，而且要求自己所倡导的价值理念成为员工的价值理念，并且在实践中将自己所倡导的价值理念认真实施，从而使自己所信奉的价值理念成为指导企业及其员工的灵魂。也就是说，企业文化实际上是指导企业及其员工的一种价值理念，这种价值理念体现在每个员工的意识上，当然最终就成为指导员工行为的一种思想，因而企业文化最终作为企业的灵魂而存在。

从现实状况来看，任何一个企业所倡导的企业文化，恰恰就是这个企业在制度安排以及经营战略选择上对人的价值理念的一种要求，也就是要求人们在价值理念上能够认同企业制度安排及企业战略选择，并以符合企业制度安排及战略选择的价值理念指导自己的行为，因而企业文化实际上是作为企业的灵魂而存在。例如，有一家名牌企业信奉顾客就是上帝的原则，坚持诚信理念，因而当企业生产出质量上无把握的产品后，就自动毁掉了这些产品，使企业及员工都在利益上遭受相当的损失，从而强制性地使所有员工都必须具有诚信理念。

二、企业文化是实现企业制度与企业经营战略的重要思想保障

企业实际上是人的组合体，而人又是有思想的，任何人的行为都会受到自身思想的指导和约束，因此，企业文化作为每个企业员工的一种价值理念存在，当然就会对企业员工的行为发生应有的作用。需要指出的是，对人的约束往往有两种，一种是外在的约束，例如法律及制度等；另一种是内在约束，例如作为价值理念的社会道德及企业文化等。因此，企业文化是一种内在约束，也就是说，企业文化是企业员工的行为准则，从而会对企业发生重要的作用，这种作用既包括激发企业活力的作用，也包括约束企业行为的作用。

正是因为企业文化作为员工的价值理念存在，而员工又会受到自身价值理念的作用，所以企业文化能够使员工自觉主动地执行企业制度，贯彻企业经营战略，因而企业文化是实现企业制度与企业经营战略的思想保证。从现实状况来看，凡是企业制度安排及企业战略能够顺利实施的企业，实际上都有一整套良好的企业文化，企业文化发挥着重要的作用。例如海尔这样的企业，就是因为有一整套企业文化，因而能够快速而高效地发展。