

# 哈佛商学院管理与 MBA案例全书

(第八分册)

《哈佛商学院管理与MBA案例全书》编写组 编

# MBA

# Harvard

## Business School



中央编译出版社  
China Foreign Language Press

# 哈佛商学院管理与MBA案例全书

(第八分册)

《哈佛商学院管理与MBA案例全书》编写组 编



中央编译出版社  
Central Compilation & Translation Press

# 分册指引

<b>第一分册</b>	第一篇 走近哈佛商学院
	第一章 哈佛大学和哈佛商学院 / 2
	第二章 哈佛商学院的教育制度 / 20
	第二篇 经营战略管理
	第三章 战略管理总论 / 94
	第四章 企业战略分析 / 125

<b>第二分册</b>	第五章 企业战略规划 / 181
	第六章 企业战略选择 / 307
	第三篇 企业组织行为
	第七章 企业的组织形式 / 344
	第八章 组织结构设计 / 380

<b>第三分册</b>	第九章 公司组织机构 / 425
	第四篇 市场营销
	第十章 营销环境 / 464
	第十一章 营销策略 / 512

<b>第四分册</b>	第十二章 市场营销理论与模式 / 667
	第十三章 营销通路 / 794
	第十四章 客户管理 / 891

- 第五分册**
- 第五篇 生产与作业管理
  - 第十五章 生产管理 / 926
  - 第十六章 质量控制 / 1021
- 第六分册**
- 第十七章 生产安全管理 / 1187
  - 第六篇 财务控制
  - 第十八章 财务规划 / 1216
  - 第十九章 投资筹资 / 1258
  - 第二十章 成本控制与分析 / 1308
  - 第二十一章 财务分析 / 1347
- 第七分册**
- 第七篇 管理沟通
  - 第二十二章 新时代管理沟通 / 1414
  - 第二十三章 企业外部沟通 / 1451
  - 第二十四章 企业内部沟通 / 1480
  - 第二十五章 冲突协调与沟通 / 1499
  - 第八篇 人力资源管理
  - 第二十六章 员工选聘与评价 / 1556
- 第八分册**
- 第二十七章 员工培训与开发 / 1649
  - 第二十八章 工作报偿：薪酬与福利 / 1803

## 第九分册

第二十九章 员工激励 / 1911

第九篇 总经理

第三十章 谁都能干总经理吗 / 1966

第三十一章 管理决策 / 2107

## 第十分册

第三十二章 权力运用与授权 / 2157

第三十三章 时间管理 / 2291

## 第八分册目录

---

第二十七章 员工培训与开发.....	1649
第一节 人力资源战略管理与员工培训.....	1649
一、企业人力资源战略管理.....	1649
二、人力资源开发的必要性.....	1655
三、人力资源开发与培训的关系.....	1656
四、培训：企业面临的重大课题.....	1657
第二节 培训理念.....	1658
一、人才是企业组织最重要的资源观念.....	1658
二、明确培训目的.....	1662
第三节 人才开发：新经济时代的竞争战略.....	1670
一、技术创新能力.....	1671
二、专业化竞争能力.....	1672
三、企业核心能力.....	1673
第四节 职业生涯管理与培训.....	1674
一、职业探索期培训.....	1674
二、职业适应期培训.....	1678
三、职业创新期培训.....	1682
四、职业维持期培训.....	1684
五、职业衰退期培训.....	1685

第五节 培训模式 .....	1686
一、系统型模式 .....	1686
二、过渡型模式 .....	1689
三、英国“国家培训奖”型模式 .....	1691
四、咨询型模式 .....	1693
五、阿什里德模式 .....	1695
六、学习型组织模式 .....	1697
【经典案例】	
大众公司：个体驱动，全员发展 .....	1707
莫斯科空中之星：全面开发，困惑丛生 .....	1717
通用电气：培训体系中的六级人才和五大 法则 .....	1729
大通曼哈顿：重金投入，强化培训 .....	1738
迪斯尼世界：创造欢乐，融入生涯 .....	1744
日本丰田：放眼未来，造就人才 .....	1754
IBM：人力资源开发体系 .....	1759
微软：边干边学和言传身教 .....	1770
摩托罗拉：百年树人 .....	1773
麦当劳：造就高品质的员工队伍 .....	1775
杜邦：只有教育才能培养合格员工 .....	1779
西门子：自己培养人 .....	1782
三星：培训人才得宝库 .....	1786
松下：事业在人 .....	1788
三洋：全力提升员工素质 .....	1791
住友：打造精英团队 .....	1798
<b>第二十八章 工作报偿：薪酬与福利 .....</b>	<b>1803</b>

第一节	薪酬概述 .....	1803
	一、薪酬的定义 .....	1803
	二、薪酬的组成 .....	1804
	三、影响薪酬水平的因素 .....	1805
	四、薪酬的功能 .....	1807
	五、薪酬的要素 .....	1809
第二节	薪酬模式 .....	1813
	一、技能薪酬 .....	1813
	二、职能薪酬 .....	1816
	三、能力薪酬 .....	1819
	四、绩效薪酬 .....	1823
	五、激励薪酬实施 .....	1828
	六、年薪制 .....	1841
第三节	福利管理 .....	1846
	一、员工福利 .....	1846
	二、员工的社会福利 .....	1851
	三、菜单式福利 .....	1853
	四、保险 .....	1859
	【经典案例】	
	IBM：首创年薪制 .....	1874
	联邦捷运：可变薪资，总体薪酬 .....	1876
	壳牌：简便一贯，因“国”制宜的薪酬系统 .....	1880
	星巴克：价值驱动，员工第一的全面薪酬 体系 .....	1886
	W. W. 格林格尔公司：为了统一行动而改革 薪酬计划 .....	1889



---

李维·斯特劳斯公司：把公司价值观和绩效 整合到一起 .....	1897
IBM：薪酬自助策略 .....	1905

## 第二十七章 员工培训与开发

### 第一节 人力资源战略管理与员工培训

#### 一、企业人力资源战略管理

##### (一) 开发人力资源个体和整体潜能

在向知识经济时代迈进的过程中，由于知识化和网络化的发展，工作对人们的要求和人们获得知识的方式也在发生变化。一方面，工作对人们的要求越来越高。即使一个人的工作结构终身保持稳定，但他面对的工作任务和工作要求却总是在变化，从而，他必须不断地进入新的领域。在知识化的浪潮中，知识的更新非常快，科学技术以惊人的速度向前发展，科学发现与大规模应用之间的时间大大缩短。未来学家们认为，工业生产技术知识的半衰期已经缩短到10年，电子科技知识的半衰期不超过5年，人类知识总量5~7年翻一番。科技发展使产品的更新换代加快，如计算机每几个月就更新一次。企业要不断地把现代科技的最新成果运用到生产中去，不断生产出适应现代节奏的产品，才能在激烈的市场竞争中处于主

动地位，免于被淘汰的厄运。现在，唯一不变的就是“变”，对个人来说，没有一种知识或技术可以受用终身。另一方面，人们使用知识的方便性大大提高。网络化的进展，消除了原来人们学习、应用知识所受到的时间和空间限制，使得知识的创造、存储、学习和使用发生了巨大的变化：芯片技术大大增加了知识的存储容量，光纤和数字化技术大大提高了知识的传播速度。软件的开发使用使许多知识（包括诀窍类知识）可以编码和商品化，同时，计算机虚拟现实可以创造出自然本身很少有机会产生的状态，大大提高了人们创造性学习的机会和效率，减少了学习的时间和成本。这两方面的变化，都促使人们接受终身教育，不断进行学习。

适应未来发展需要的企业人力资源发展系统必须积极向员工倡导终身学习的观念，同时创造让员工终身学习的条件，不断开发人力资源个体和整体的潜能。未来的最优培训将使人们认识到：应该乐在其中，自觉自愿地学习，学习可以发展个人能力并对生活有重要的意义。没有这样的感受，学习的潜能就无法释放，也就无法真正改变生活。此外，好的培训和学习不仅是要单纯地发展能力和获得技能，也应有利于生活中个人的成长与发展。

## （二）强化职业管理力度

在传统组织理论下形成的“金字塔式”的组织结构，往往机构臃肿、层级众多、协调不畅，阻碍了信息的有效传递。而在知识经济时代，知识化要求知识与信息共享，网络化使组织结构扁平化

成为可能。一方面，网络状分布的组织团队代替了固定的工作部门或职位，出现了跨职能、跨企业的团队。在企业内部，团队与团队之间是独立的，又是互补的，从而产生整体大于部分之和的综合效果。在这种情况下，团队是由成员依其专长（而非职务）和任务的需要而自主构成，团队的绩效可以由其任务的完成状况获得评价后得到相应的报酬。另一方面，网络使主要承担上下之间信息沟通联络的中间管理层失去应有的作用而精简。结果，企业中的较高职位减少了，使得传统的升迁途径减少了，导致职业发展中沿着组织层级向上攀升的机会也大大减少了。这一切，都与工业经济社会有着很大的不同。

在这种情况下，需要重新定义工作，增强职业管理的力度。在适应未来发展的企业人力资源发展系统中，工作并非职位而是任务，同时任务又是在不断变化的。未来，稳定的、机械性的、重复性的工作，基本上被机器所取代，或者将被“外包”，最终只剩下脑力的、创造性的工作。“知识工作者”利用自己的知识和创新能力，提供产品和服务的附加价值。人们不再把追求高级管理职位作为职业发展的主要目标，他们需要的是较大的自主权和工作弹性，以便发挥他们较高的生产能力。从而，作为管理者，必须擅长于沟通和营造轻松的工作氛围。

### （三）重视国际化人才培养

伴随着世界经济的全球化进程以及无所不在的网络，每一个企

业实际上已经直接或间接参与了国际竞争，并受到全球化的冲击。在这个网络化的全球竞争时代，无须离开本国甚至自己的住所，经理们就可以为一家外国企业工作，向非本地顾客销售，从国外采购零部件，并且通过电子邮件等现代通信手段与世界各国企业取得联系。这些都是在跨文化环境中进行的经营管理活动，给企业带来了跨文化人力资源发展问题。

跨文化人力资源发展的关键在于培训，包括岗前培训和回国训练，主要是：对驻外人员介绍所去国家的文化、风土人情及工作的注意事项，让他们从思想方面作做好充分的准备，使他们对异国的不同文化背景、工作环境、职业发展机会、生活上可能遇到的不便之处以及两国在其他方面的基本差异有一个深入的了解；并且，让他们回国后能够更有效地工作。即便是现在，跨国企业纷纷推行人才本地化的时代，跨文化人力资源发展的培训也是相当重要的，因为全球网络使来自不同国家的员工一起工作，不可避免地会更多地遇到价值观念多元化的文化冲突问题。

如果不重视对驻外人员的培训，将会给跨国企业带来严重损失。美国学者的研究显示，99.9%的驻外人员不能适应海外跨国公司的工作的主要原因，是不能适应海外的不同文化和工作方式。美国人在英国伦敦工作的有18%不能适应，而在比利时布鲁塞尔就有27%，在东京有36%，在阿拉伯国家比例更高。由于美国人非常不理解阿拉伯国家的文化背景，100个派到阿拉伯国家的美国人就有68人提前回国。此外，驻外的美国人中还有30%~50%不能高效率

或有效地工作。据测算，每一个不成功的驻外美国人，公司要损失大约4~25万美元，这还不包括公司的形象损失及今后贸易合作的损失。可见，对到海外工作的驻外人员进行培训，是非常重要的。

根据国外的成功经验，跨文化培训可以分为四个阶段：预备教育、启程前教育、抵达后教育和回国训练。预备教育阶段，时间为一周左右，主要内容包括所去往国情况介绍、工作任务、职责与待遇、家庭安排等。启程前教育阶段，一般为4~5天，其内容有：所在国的语言训练，主要是加强口语和听力训练；从不同角度进行跨文化的教育；介绍旅途和抵达后的注意事项、遇到紧急情况的处理办法等。抵达后教育阶段，主要是周围环境介绍、公司情况介绍和所在国跨国公司的实际工作情况介绍。回国训练阶段，是在驻外人员调回本国前给予的训练，以便最大限度地减少回国时可能遇到的问题。

需要指出的是，跨文化人力资源发展，绝不是文化的同一化，而是在保持本土优秀文化的基础上兼收并蓄，不断创新，造就适应全球竞争需要的人力资源。

#### （四）构建学习型组织

在新世纪的开始，世界政治、经济、文化等各个领域都在发生着重大的变化，知识经济浪潮正冲击着每个企业。一方面，知识化意味着企业的竞争优势是建立在知识的获取、应用及创新能力上。而获取知识与创新能力的本质，在于持续不断的学习。换句话

说，一个企业必须拥有“学习如何去学习”的能力，而非只是拥有知识本身，这是企业竞争力的真正来源。另一方面，全球化带来了前所未有的竞争挑战，比对手学得更快的能力成了唯一持久的竞争优势。从短期来看，企业竞争依靠的是价格、产品等；而从长期来看，企业真正的竞争优势来自快速开发适销对路的新产品和灵活把握稍纵即逝的市场机会的核心能力。这些核心能力是组织集体学习的结晶。因此，可以说，学习已经越来越成为企业生存与发展的前提和基础，这也就提出了构建学习型组织的必要性和紧迫性。

学习型组织的管理理念，是20世纪90年代以来在管理理论和实践中发展起来的一种全新的、被认为是21世纪管理新模式的理念。西方众多企业的实践表明，这种管理理念能够使企业在创新、竞争和快速发展的经济社会中，有着更强的生命力。它充满活力和创造精神，管理者目标远大，员工勤奋工作、精神愉快而且健康，使企业得以在竞争中长期稳定并且高速地发展。这正是众多企业经营者梦寐以求的理想境地。美国麻省理工学院教授彼得·圣吉在《第五项修炼——学习型组织的艺术》一书中，系统、细致地分析了学习型组织的内部结构和运作规律后认为：学习型组织是21世纪全球企业组织和管理方式的新趋势。

事实上，在西方许多发达国家，企业的培训与教育规划是如此广泛和深入，以致实际上代表着学校、学院及大学以外的另一个培训体系。诚如约翰·奈斯比特所言，“当今，大学越来越像是企业，而公司越来越像大学”。充分反映了知识经济时代组织发展的

趋向是：学习型组织。

彼德·圣吉认为，学习型组织是这么一种组织，“在其中，大家得以不断突破自己的能力上限，创造真心向往的结果，培养全新、前瞻而开阔的思考方式，全力实现共同的抱负，以及不断地一起学习如何共同学习”。另一位学者马恰德则进一步指出了学习型组织的范围、对象及目标，他认为，“系统地看，学习型组织是能够有效地进行集体学习，不断改善自身收集、管理与运用知识的能力，以获得成功的一种组织”。

## 二、人力资源开发的必要性

知识经济时代，人力资源开发具有紧迫性。现代科学技术飞速发展，企业组织时刻处在变化不定的环境之中。把握市场机遇，谋求生存与发展，是每一个企业必须正视和面对的大问题。对大多数企业来说，如何进行技术、产品调整，当然是要考虑的，但是更重要的是如何在企业组织结构、管理方式、甚至文化理念上进行调整。因为，企业组织内外环境变化，最迫切的是要求员工跟上变化的形势，尽量缩短因环境变化、不适应而出现的“磨合期”。然而，不是所有的人都能理解环境变化对组织发展带来的压力。当人们认为组织变化会威胁到自己的基本利益的时候，就会自觉不自觉地抵制变化。要减少阻力，就必须对员工进行引导、教育、培训，做工作。做工作的过程就是人力资源不断开发、发展的过程。培训已经成为公司制胜的秘密武器。培训就是把人发展成为有更大生产



潜力的个体。

人力资源开发有三个主要目的：一是实现战略目标——提高生产率；二是防止员工技能退化；三是帮助员工个人发展。最后一点很重要，它指明人力资源开发过程是组织目标和个人目标的统一。没有个人目标，实际上组织目标也很难实现。总之，人力资源开发是为完成更高层次的任务做好准备。

人力资源开发是需要投入的。投入的目的是获得更高的利润。这种投入不是可要可不要的一般管理费用，而是企业为未来发展进行的人力资本投资的重要组成部分。人力资源管理部门因此也就如同企业生产、销售、财务等部门一样，是生产利润的中心。对培训的评价应像对其他投资进行评价一样，看利润增加得怎样。

### 三、人力资源开发与培训的关系

从人力资源开发的狭义理解出发，有的把人力资源开发称为培训与开发，或简称培训。开发与培训是两个既有联系又不一致的概念。但是，二者究竟怎样联系，又怎样不同，却有各自的说法。基本上是两种见解：一种意见认为，传统上，开发主要是针对那些对未来有明确构想的经理人员，而培训更多地关注近期目标，一向用来提高非管理人员在现在岗位上的知识和技能。确切地说，这里从时间和开发对象两个方面来区分。另一种意见认为，二者的目的相同，都是为了提高人们的知识和能力；而区别在于目标的差异，培训是为了完成近期的工作任务，开发是为了跟上组织发展需要，实