哈佛

第三分册

哈佛管理百科全书

哈佛人力资源管理

需要全本请访问 www.ertongbook.com

目 录

绪 论

第1章 人力资源——一个转变中的领域 …… (3)
本章概要 …… (4)
本章目标 …… (4)
1.1 人力资源管理的演变 …… (4)
1.1.1 篇首案例 联合公司中的人事管理 …… (4)
1.1.2 人力资源管理产生的历史基础 …… (5)
1.1.3 人力资源管理的发展阶段 …… (11)
1.1.4 直线经理与人事经理从事的人事管理活动 …… (13)
1.2 人力资源管理的任务和意义 …… (15)
1.2.1 人力资源管理的职能责任及其目标 …… (15)
1.2.2 人际管理技能日益增长的重要性 …… (18)
1.2.3 有效的人力资源管理对生产率、职业生活质量及经济效益的影响 …… (19)
1.2.4 人事部门对盈利做出的非凡贡献 …… (21)
要点回顾 …… (24)
案例及应用 …… (24)

第2章 人力资源管理与竞争优势 …… (26)
本章概要 …… (27)
本章目标 …… (27)
2.1 获取某种竞争优势 …… (27)

2.1.1 竞争优势的定义 …… (28)
2.1.2 成本领先 …… (28)
2.1.3 产品分化 …… (29)
2.2 竞争优势与人力资源管理 …… (29)
2.2.1 人力资源管理实践与竞争优势相互联系的证据 …… (29)
2.2.2 一个把人力资源管理实践与竞争优势联系起来的模型 …… (32)
2.2.3 人力资源管理实践与持续性的竞争优势 …… (37)
要点回顾 …… (38)
案例及应用 …… (39)

第1篇 人力资源管理的规划阶段

第3章 人力资源的规划 …… (43)
本章概要 …… (44)
本章目标 …… (44)
3.1 人力资源规划基本标准 …… (44)
3.1.1 篇首案例:戚廉·伍德希德,高价"收买"人才 …… (44)
3.1.2 树立经营理念 …… (46)
3.1.3 企业发展原则 …… (46)
3.1.4 确立人事政策 …… (46)
3.1.5 制定人事管理计划 …… (46)
3.1.6 人事计划的重要性 …… (47)
3.1.7 人事管理计划的内容 …… (47)
3.1.8 制定人事管理计划的时间与程序 …… (48)
3.1.9 编写人事管理计划的标准 …… (49)
3.1.10 编写人事管理计划的要点 …… (50)
3.2 人力资源规划基本方法 …… (50)
3.2.1 人力资源分类法 …… (50)
3.2.2 人力需求预测法 …… (51)
3.2.3 人力供给预测法 …… (52)
3.2.4 人力资源确定法 …… (52)
3.2.5 工作分析法 …… (54)
3.2.6 职务设计激励法 …… (56)
要点回顾 …… (58)
案例及应用 …… (58)

第4章 人才竞争优势与人力资源管理工作分析 …… (59)
本章概要 …… (60)
本章目标 …… (60)
4.1 人力资源管理与获得竞争优势 …… (60)
4.1.1 篇首案例:3M公司和"花王"公司,锐意创新,领先他人…… (60)
4.1.2 把人力资源管理工作与竞争优势联系起来 …… (61)
4.2 哈佛经理人力资源规划指南 …… (63)
4.2.1 人力资源管理工作分析与经理的工作 …… (63)
4.2.2 人力资源管理部门怎样才能起作用 …… (64)
4.2.3 为经理们建立人力资源规划管理的技能 …… (65)
要点回顾 …… (66)
案例及应用 …… (67)

第2篇 人力资源管理的选拔阶段

第5章 招聘 …… (71)
本章概要 …… (72)
本章目标 …… (72)
5.1 选人管理实践 …… (72)
5.1.1 篇首案例:通用公司的用人之道 …… (72)
5.1.2 招聘规划 …… (75)
5.1.3 内部招聘方法 …… (80)
5.1.4 外部招聘方法 …… (83)
5.2 人力资源部经理 …… (88)
5.2.1 人力资源招聘与经理的工作 …… (88)
5.2.2 人力资源管理部门怎样才能起作用 …… (89)
5.2.3 人力资源部经理工作技能培训 …… (90)
要点回顾 …… (92)
案例及应用 …… (93)

第6章 任用 …… (94)
本章概要 …… (95)
本章目标 …… (95)
6.1 人力资源选用管理的问题与实践 …… (95)
6.1.1 篇首案例:西南航空公司获取竞争优势 …… (95)

6.1.2 人力资源的挑选 …… (97)
6.1.3 挑选实践的技术标准 …… (98)
6.1.4 挑选的方法 …… (103)
6.2 人才任用指南 …… (114)
6.2.1 开发商业企业人才 …… (114)
6.2.2 从应聘者中挑选人员 …… (116)
6.2.3 识别人才七法 …… (118)
6.2.4 如何任用你所需要的人才 …… (119)
6.2.5 如何了解真实情况 …… (121)
6.2.6 企业选择优秀人才的十大条件 …… (121)
6.2.7 采用集体决策的方式选择人才 …… (124)
6.2.8 人员考评的原则 …… (125)
6.2.9 人员考评的种类与内容 …… (126)
要点回顾 …… (128)
案例及应用 …… (128)

第3篇 人才考评阶段

第7章 考评系统——工作绩效评价方法 …… (131)
本章概要 …… (132)
本章目标 …… (132)
7.1 公司各类人员评价要素的基本特征 …… (133)
7.1.1 篇首案例 美国达纳公司,面对面地交流,不强人所难 …… (133)
7.1.2 不同工作的特点 …… (134)
7.1.3 不同层次的特点 …… (135)
7.1.4 不同年龄的特点 …… (136)
7.2 公司各类人员的评价标准和标准编制的一般程序 …… (139)
7.2.1 评价标准的含义 …… (139)
7.2.2 评价标准的分类 …… (139)
7.2.3 几种评价标准的主要特征 …… (140)
7.2.4 标准编制的一般程序和原则 …… (145)
7.3 标准的计量 …… (147)
7.3.1 计分和加权的方法 …… (147)
7.3.2 误差的调整与反馈 …… (150)

需要全本请访问 www.ertongbook.com

7.4 人员评价与能力发掘 …… (151)
7.4.1 能力、成绩与考核标准的关系 …… (151)
7.4.2 运用标准发掘能力的方法 …… (151)
7.4.3 运用修订标准发掘能力应注意的几个问题 …… (152)
要点回顾 …… (153)
案例及应用 …… (155)

第8章 考评系统——人员考评制度 …… (156)
本章概要 …… (157)
本章目标 …… (157)
8.1 人员考评的原则 …… (157)
8.1.1 *MFI* 公司 高薪酬,多奖励 …… (157)
8.1.2 人员考评的作用 …… (158)
8.1.3 人员考评中常见的弊病 …… (159)
8.1.4 人员考评的原则 …… (160)
8.2 人员考评的种类及其内容 …… (161)
8.2.1 人员考评的种类与内容 …… (161)
8.2.2 人事档案管理 …… (163)
8.3 主要考评因素及其评价标准 …… (163)
8.4 主要考评方法 …… (169)
8.4.1 面谈考评 …… (169)
8.4.2 人事考评表 …… (171)
8.4.3 工作报告(论文)审查 …… (174)
8.4.4 成绩评价方法 …… (174)
8.5 考核者的培训 …… (179)
8.5.1 一将无能,累死千军 …… (179)
8.5.2 考核者培训的内容 …… (181)
8.5.3 培训过程中注意的问题 …… (182)
8.6 考核中的误区 …… (182)
8.6.1 定势误差 …… (183)
8.6.2 首因错误 …… (184)
8.6.3 从众心理 …… (185)
8.6.4 光环效应 …… (186)
8.6.5 中心化倾向 …… (187)
8.6.6 不以身作则 …… (188)
8.6.7 对比误差 …… (189)
8.7 考核与企业的经营管理 …… (191)

8.7.1 考核与激励员工 …… (191)
8.7.2 考核与用人 …… (193)
8.7.3 考核与企业控制 …… (194)
8.7.4 松下的‘人事革命” …… (196)
要点回顾 …… (198)
案例及应用 …… (199)

第4篇 人力资源管理的后期阶段

第9章 能力开发系统 …… (205)
本章概要 …… (206)
本章目标 …… (206)
9.1 能力开发系统的内容 …… (206)
9.1.1 篇首案例 :施乐公司通过员工培训获得竞争优势 …… (206)
9.1.2 能力开发系统的内容 …… (207)
9.2 企业内教育培训 …… (208)
9.2.1 20世纪企业内教育的特点 …… (208)
9.2.2 企业内教育的形式与内容 …… (209)
9.2.3 教育培训的主要方法 …… (215)
9.3 “自我申告’制度 …… (216)
9.4 职务轮换制度 …… (219)
9.5 “小集团活动’和提案制度 …… (221)
9.6 培训开发经理工作指南 …… (225)
9.6.1 培训和开发与经理的工作 …… (225)
9.6.2 人力资源管理部门怎样才能起作用 …… (226)
9.6.3 为经理们建立人力资源培训管理的技能 …… (227)
要点回顾 …… (227)
案例及应用 …… (228)

第10章 工作绩效评估系统 …… (229)
本章概要 …… (230)
本章目标 …… (230)
10.1 绩效评估与人力资源竞争优势 …… (230)
10.1.1 篇首案例 :康宁玻璃厂获取竞争优势 …… (230)
10.1.2 绩效评估系统的导入 …… (231)

10.2 绩效评估系统的建立 …… (233)
10.2.1 有效的绩效评估系统的标准 …… (233)
10.2.2 评估工具的类型 …… (238)
10.2.3 设计一个评估系统 …… (245)
要点回顾 …… (247)
案例及应用 …… (249)

第11章 工作报偿 …… (251)
本章概要 …… (252)
本章目标 …… (252)
11.1 改变对待报酬和福利的宗旨 …… (253)
11.1.1 篇首案例:美国标准件公司的紧缩措施 …… (253)
11.1.2 抑制成本的措施 …… (254)
11.1.3 根据公司的实际能力支付报酬 …… (254)
11.1.4 公司实例:美国航空公司的双轨工资结构 …… (255)
11.1.5 刺激和奖励工作绩效优秀者的计划 …… (255)
11.1.6 工作报偿计划与经营计划相结合 …… (256)
11.2 工资结构与工资水平的决策因素 …… (257)
11.2.1 劳动力市场条件 …… (257)
11.2.2 公司实例:工作10分钟获得12小时工资的"跳蚤" …… (258)
11.2.3 立法 …… (259)
11.2.4 劳资谈判 …… (260)
11.2.5 高层管理班子的态度和组织的支付能力 …… (261)
11.3 工资系统评价概述 …… (263)
11.4 为雇员提供的福利和服务待遇 …… (264)
11.4.1 安全与健康福利 …… (264)
11.4.2 养老金 …… (268)
11.4.3 社会保险 …… (272)
11.4.4 非工作时间报酬 …… (272)
11.4.5 公司实例:施乐公司的有偿社会服务年 …… (273)
11.4.6 为雇员提供的服务 …… (273)
11.4.7 高级经理人员的特别福利 …… (274)
11.5 福利管理 …… (274)
11.5.1 福利与公平就业机会 …… (274)
11.5.2 估算福利成本 …… (275)
11.5.3 灵活的或自助餐式的福利 …… (275)
11.5.4 传递福利信息 …… (276)

11.5.5 案例 报酬是否应由工作绩效来决定 …… (277)
11.6 促使雇员提高士气和生产效率的多种策略 … (279)
11.6.1 100 分俱乐部 :一个带来百万美元利润的激励计划 …… (279)
11.6.2 可以激发某种行为的奖励 …… (281)
11.6.3 激励理论的统一和实际应用 …… (282)
11.6.4 北美工具与冲模公司不断提高工作绩效和生产率…… (285)
11.7 有的放矢的激励 …… (288)
11.7.1 高级经理人员的奖励 …… (288)
11.7.2 低层雇员的奖励…… (292)
11.7.3 班组奖励计划 …… (293)
11.7.4 利润分成计划 …… (294)
要点回顾…… (295)
案例及应用…… (295)

第 12 章 薪酬管理技巧 …… (297)
本章概要…… (298)
本章目标…… (298)
12.1 加强薪酬管理,获取竞争优势 …… (298)
12.1.1 篇首案例 :梅奴关怀公司获取竞争优势 …… (298)
12.1.2 把薪金和津贴与竞争优势联系起来 …… (300)
12.2 专门人员的薪酬设计管理 …… (301)
12.2.1 高级经理人员的薪酬管理 …… (301)
12.2.2 一般管理人员的薪酬管理 …… (304)
12.2.3 销售人员的薪酬管理 …… (305)
12.2.4 科技及专业人员的薪酬管理 …… (308)
12.2.5 兼职者或临时工的薪酬管理 …… (310)
12.2.6 国外雇员的薪酬管理 …… (312)
12.3 薪酬管理的技巧 …… (313)
12.3.1 楔子——追求精妙 …… (313)
12.3.2 危机时刻——裁员还是加薪 …… (314)
12.3.3 今天的减薪是为了明天的加薪 …… (315)
12.3.4 怎么办 …… (316)
12.3.5 员工要求加薪怎么办 …… (317)
12.3.6 抓住主动权 …… (319)
12.3.7 维持激励的惯性…… (321)
12.3.8 “ 红包 ’薪酬 …… (322)
12.3.9 “ 朝三暮四 ’的技巧 …… (323)

要点回顾……（324）
案例及应用……（325）

第13章　国际人力资源管理的实践 ……（326）
本章概要……（327）
本章目标……（327）
13.1　问题的导入 ……（327）
13.1.1　篇首案例 通用电气公司失去竞争优势 ……（327）
13.1.2　把国际人力资源管理的实践与竞争优势联系起来……（329）
13.2　国际人力资源管理的问题与实践 ……（330）
13.2.1　理解文化的差异 ……（330）
13.2.2　使用侨民 ……（333）
13.2.3　在东道民族的国家里开发人力资源管理的实践 ……（340）
13.3　经理的指南 ……（341）
13.3.1　国际人力资源管理的问题与经理的工作 ……（341）
13.3.2　人力资源管理部门怎样才能起作用 ……（342）
13.3.3　为经理们建立人力资源管理的技能 ……（342）
要点回顾……（343）
案例及应用……（345）

附录1　人事作业程序与管理规章表 ……（348）

附录2　哈佛人力资源部经理上网指南 ……（371）

绪　论

第1章　人力资源管理——一个转变中的领域
第2章　人力资源管理与竞争优势

越来越多的以研究结果为基础的证据指出，一个公司的人力资源管理实践可以对竞争优势产生一种相当强烈的影响。本篇“以广泛的阅读流行的和学术的文献，与各种行业的公司人员谈话以及使用常识”为基础，把所有有关人力资源的活动整体连接在一起，穿成一条线，进而导入“人力资源规划”这一关键性篇章。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

第 1 章

人力资源管理——一个转变中的领域

关键词 *key word*

人力资源管理(*Human Resource Management*)
组织重组(*Organizational Restructring*)
工作分担(*Job Sharing*)
平等就业机会(*Enual Employment Opportunity*)
弹性时间(*Flextime*)
五分之四规则(*Four - Fifths Rule*)
全面质量管理(*Total Quality Management*, *TQM*)
使用分析(*Utilization Analysis*)

本章概要

1)人力资源管理的演变

●篇首案例 联合公司中的人事管理

●人力资源管理产生的历史基础

●人力资源管理的发展阶段

●直线经理与人事经理从事的人事管理活动

2)人力资源管理的任务和意义

●人力资源管理的职能责任及其目标

●人际管理技能日益增长的重要性

●有效的人力资源管理对生产率、职业生活质量及经济效益的影响

●人事部门对盈利做出的非凡贡献

本章目标

在学习本章内容以后,您将能够:

1)从管理的角度出发,科学管理运动也导致了对人力资源管理的研究;

2)对人力资源管理的理论和实践有相当大影响的又一个领域是目前出现的综合系统理论;

3)人力资源的广义目标是最佳地利用组织中所有的工厂,也就是生产率水平达到最佳 其特殊目标就是要帮助直线经理们更有效地管理员工;

4)人力资源管理的各个方面都可以用类似于组织中任何其他职能部门采取的方式加以测试和定性分析。

1.1 人力资源管理的演变

1.1.1 篇首案例 联合公司中的人事管理

1951 年,具有拉特洛斯学院心理学学士学位和塞顿、霍尔学院人际关系学硕士学位的查尔斯·比肖夫在社会上四处寻找工作。不久,他找到了一家叫做包兰亭·索恩斯的公司(酿造业),做起了人事面试工作。后来,又相继到一家糖加工公司和美国美孚有限公司干了一段。最后,于

1963 年才来到联合公司。如今，他已成为这家从事纤维、塑料生产及能源开发的联合公司的人事经理。

当有人问起他这些年当人事经理都干了些什么时，他微笑着并带嘲弄的口吻答道："保证每人在生日得到一张生日卡，在感恩节得到一只火鸡"。他还说，人事部"对那些不能容忍这种工作方式的人说来，简直就是一个堆破烂的地方。"

确实，退回去许多年看看，人事工作除了雇用工人就再没有别的内容了（根据美国人事管理协会所言）。这大概还是从过去的工头那里传下来的呢。以前的工头总是习惯于走出工厂，从长长的求职队伍中去挑选工人。他们根本就不用什么简历表，而是凭他们的手随便点道："你，你，还有你"。后来，这些工头也实在腾不出时间来干这类事情了，于是也就有人专门从事起人事工作来。然而不幸的是，这种人往往是别的部门都不要的人。

除了干些招收新工人和发薪水之类的工作，人事部经理还负责诸多这样的事情 如教人鞠躬时如何抬臂啦，教人如何打扫公司停车场啦等等。这确实产生了如 25 年前著名管理理论家彼得·达克所指的情形："所有做人事工作的人无不忧虑，何以证明他们也在对企业做出贡献"。

不过如今，比肖夫再也不谈什么生日卡，火鸡之类的事了。"电话随时都会嘟嘟地响"，比肖夫在办公桌旁挥了一下手说道："嘿，那准是董事会主席又叫我去他办公室了"。

是的，人事经理一蹶不振的时代已成为过去了。那种由人事部门的头目给公司诊所分配西瓜的日子不过是令人一笑的回顾罢了。而事实上，"人事"这一称呼在公司惯用语中也已消声匿迹了，取而代之的是另一种很有影响力的称呼——"人力资源管理经理"。

1.1.2 人力资源管理产生的历史基础

为了分析今后人力资源管理的发展趋势，必须首先分析它产生的历史原因，考察它目前的作用和影响范围，明确它由哪些部分所组成，并且评价它对生产率、职业生活质量以及利润——最终经济上的结果所产生的潜在影响。

根据费伦奇的说法，现代人力资源的产生可以归结为九个相互关联的因素。

(1)促使与工业革命相适应的劳动专业化水平提高的快速技术更新。

(2)对劳资双方都有约束力的自由劳资谈判的出现。

(3)科学管理运动。

(4)早期工业心理学。

(5)自文官委员会建立以来日益增加的政府人事活动。

(6)人事专家以及由这些专家组成的人事部门的出现。

(7)人际关系运动。

(8)行为科学。

(9)60 年代和 70 年代的社会立法及法庭裁决。

1. 工业革命

工业革命有三大特征:即机械设备的发展;人与机器的联系;需要雇用大量人员的工厂的建立。这场革命导致了劳动专业化的提高和工人生产的产品的巨增。"劳动分工"已成为这次革命的强有力的共同呼声。亚当·斯密在《国富论》一书中对生产大头针的某工厂所进行的劳动分工做如下描述:

> 一个工人抽出铁丝,另一个工人把它弄直,第三人负责截断,第四人只管磨尖,第五人则磨其顶部(以备连接)。然而,针头的加工还需要两三种独特的操作大头针的装配又是另一种特殊工种,此外还要镀锡等等。甚至可以说,将针头和针连接起来本身就要算一种手艺。用这种方法制造一根大头针,大约有 18 个步骤。在一些工厂(这些步骤是由不同的人分别完成的),当然在另一些工厂也有由同一个人承担二三个步骤操作的。

查尔士·巴比特(*Charles Babbage*)在他的《论机器和制造业的经济》一书中指出了这种劳动分工的主要优点,即:

(1)新工人接受培训的时间大为减少,因为只需学一种技术。

(2)减少了原材料的耗费

(3)通过合理地安排工人的工作节约了开支,也因此而产生了以技能为基础来划分的工资等级。

(4)由于不必要求工人从一种工作转到另一种工作,从而节约了时间,也使工人对特殊的工具更加熟悉。而这种熟悉又反过来激发了工人在使用工具中的创造性。

尽管如此,亚当·斯密(*Adam Smith*)却也注意到了劳动分工的不少弊端。他写道:"一个一生都花费在几种简单操作上的人……会变得再愚昧无知不过了"。这也正如卡尔·马克思所指出的,资本主义和劳动分工所带来的心理后果是:

他们(指资本家)把一个人肢解成各种碎片,使其降格为机器的附属物,工人在工作中的活力完全消失了,而工作则变成了令人嫌恶的苦差事。资本家使人与劳动中的智慧完全分离开了。

从某种意义上讲,以上这些问题至今仍旧存在。最早试图解决由劳动分工产生的问题的改革家名叫罗伯特·欧文(*Robert Owen*)——一位

成功的企业家和经理。大约在 1799 年,他在苏格兰的新拉纳克以合伙形式创建了一家棉纺厂。这位当时的合伙者笃信,人是自然的造物,而人们的行为则是所受待遇的反应。他还坚信,雇主与团体理应为发掘人们的天资而更加努力工作,理应取消那些有碍于天资充分发挥的作法。

随着对人的管理的日益改善,欧文先生还创建了可以说是最早的工作绩效评价系统。他这样做,在当时是为了检查"坏表现"。欧文使用了一块四边分别涂成白、黄、蓝、黑四种颜色的木块,并把它安装在机器上。每天将对应于工作表现的颜色转向通道,以此反映工人前一天的生产。这四种颜色中黑色表示差,蓝色意味着一般(平均),黄色表示良好,而白色则代表优秀。这种作法看来非常成功。不过,并非事事如此,欧文先生在其他方面的努力却收效甚微。例如,以给予雇员夏季特别假期为诱因来吸引所有雇员在新年那天回来工作并放弃那天的祭酒,这一尝试并未收到什么效果。

无论如何,欧文在新拉纳克所实施的这些改革,的确对他的工厂盈利贡献不小,他本人也因此而名利双收。在 1913 年《告制造主管人员》一文中他叙述道:

> 甚至这种改革还在刚刚开始进行时,就已经获得了一半的效益。而花在这些改革上的时间和金钱,现在正产生着还要大得多的收益……。

确实,由于欧文先生在改善对工作中的人进行管理方面所做的努力,使得他已经被认为是"人事管理之先驱"了。

至此,我们不难看出工业革命大大加速了企业及商业的发展。为此,业主和企业家都不免要沾沾自喜,但如果就购买力和工作条件而论,与当今的工人相比,那时的公民恐怕只能算贫民罢了。在那个时候,劳动者被当作商品,而且由于流行放任主义哲学的缘故,政府也没有采取什么保护工人的行动。

2. 科学管理运动

从管理的角度出发,科学管理运动也导致了对人力资源管理的研究。弗雷德里克·温斯洛·泰勒(*Frederic Winslow Taylor*)就是科学管理之父,而跑表便是他的"圣经"。1885 年,泰勒首先在米德维尔钢铁公司和贝瑟恩钢铁公司进行试验。其中最著名的是对一个名叫施米特的铲装工人进行的试验。泰勒使用一只跑表对施米特的劳动进行了细致、准确地研究,通过对其工作的无效部分的去除和对技术的改进,使其劳动生产率由每天 12 长吨(1 长吨 = 2240 吨)增至 47.5 长吨。泰勒对施米特的每一个工作细节都作了具体规定,如铲的大小、铲斗重量、堆码、铲装重量、走动距离、手臂摆弧及其他工作内容。这就是科学管理的实质内容所在:它

需要全本请访问 www.ertongbook.com