

◆◆哈佛经理人事策划标准

一、人事策划基本标准◆◆

◆ □ 树立经营理念

没有目的就没有手段。为了实行经营上的各种方针，应该先确定企业究竟要在何种目标下运作，然后，企业中的每一个人，才能够在这种经营理念下团结一致，朝着已确立的目标去努力。◆

◆ □ 企业发展原则

1.安定经营原则◆

提高工作效率，提高经营资本，提高保留盈余。◆

2.经营成长原则◆

在人员增加、总资本额增加、销售额增加、利润增加、企业规模增加、成果分配增加等情况下，企业必定会不断地成长壮大。◆

3.持续经营原则◆

企业是有生命力的，为了保持永远的发展潜力，必须致力于劳资协调、人才培养与后继者培植的工作。◆

4.企业发展要素◆

企业发展要素取决于人，尤其取决于人与人的协作分工。◆

◆ □ 确立人事政策

(1)人事政策应与企业未来发展相配合。◆

(2)优秀人才的采用，与建立能够发挥实力的工作场所相配合。◆

(3)教育训练的贯彻实行。◆

(4)提高热爱公司的信念。◆

(5)对同仁的尊重。◆

(6)保持公司决策精神畅通下达。◆

(7)高效率、高薪资与公司高业绩的确立。◆

◆ □ 制定人事管理计划

1.人事管理的循环◆

人事管理上有预测→计划→实施→评价四个步骤，在不停地循环着；而在人事管理上，同样的，也应该贯彻这四个步骤。◆

2.人事计划的各种项目◆

(1)制定与基本的经营政策有密切关系的人事政策，以及整个公司应如何努力的实施。◆

(2)公司内部各执行部门的人事计划：①人事编制的设定与维持管理的计划。②提高员工素质与提高业绩的教育训练计划。③工资、退休金制度计划、各种津贴管理与生活福利计划。④公司内管理、文化、娱乐设施等的福利计划。⑤就业管理的计划。⑥安全卫生的计划。⑦资格制度、升迁制度、人事考核等人事制度计划。⑧劳资关系计划。◆

3.长期人事计划◆

(1)人员长期需求计划与人员所需短期计划。◆

(2)长期教育计划◆

管理者的培育、监督者的培育、专业顾问的培训与公司企业文化的长期教育。◆

◆ □ 人事计划的重要性

(1)企业为配合其业务的发展，对未来所需人力必须事前妥善规划并制定长期或中期人力计划，否则常因人力不足或剩余，影响该企业的发展。◆

(2)企业内的从业人员常因届满退休年龄或因其他原因而离职，此项退休及离职人员的空缺必须有人补充。◆

(3)企业常因业务的发展或新技术的引进须引进新人员，此类人员不需立即向外招聘，必须事前规划或培训，才能得到所需人才。◆

(4)由于企业经营的多元化或国际化，原有人力已不能配合业务的需要，必须对已有人力加以调整或另予补充。◆

(5)由于组织的变更或设备的自动化，部分人力出现剩余，应加以调整以降低人力成本。◆ □ 人事管理计划的内容

所谓人力计划，是针对公司业务的需要，按人力未来的需求发展作出的时期规划，其内容一般可分为下列四部分：◆

1.人力需求的预测◆

为配合业务发展，对未来所需人力作适当的预测，在估算所需人力时，应考虑下列各因素：

- ◆ (1)因业务的扩展或紧缩所需增减的人力。◆
- ◆ (2)因现有人员离职或退休所需补充的人力。◆
- ◆ (3)因组织变更、技术改进或设备更新所需调整的人力。◆

2.人员招聘计划◆

针对所需增加或补充的人员，应制定对该项人员的招聘计划，在招聘计划中应包括下列各项目：◆

- ◆ (1)计算各年度所需人力，可由内部晋升、调补人数。◆
- ◆ (2)计算各年度必须向外招聘的各类人力数量。◆
- ◆ (3)确定招聘的方式。◆
- ◆ (4)寻求招聘人力的来源。◆
- ◆ (5)对所聘请人员如何适当引进并安排其工作，以防止其流失。◆

3.人员培训计划◆

人员的培训计划，是人力计划的重要部分，人员培训计划可视公司业务需要及训练的设备 and 能力，分别确定下列不同类别的训练：◆

- ◆ (1)新进人员训练计划。◆
- ◆ (2)专业人员训练计划。◆
- ◆ (3)各级主管培训计划。◆
- ◆ (4)一般人员训练计划。◆
- ◆ (5)选送人员进修计划。◆

4.人力运用计划◆

企业应对人力的有效运用作出适当的计划，使在计划期内能对人力的效率有所改进。人力利用的有效运用除须制定各项配套措施外，在人力计划中必须提出对各项有关的人力资料的分析及预测，作为未来人力运用预期目标的依据其分析及预测项目可包括下列各项：◆

- ◆ (1)人员生产力分析。◆
- ◆ (2)人力结构(年龄、学历、工作别等)的分析。◆
- ◆ (3)人事经费的分析。◆

□ 制定人事管理计划的时间与程序

人力计划可分短期、中期、远期三种，短期多为一年为期，中期则以三年至五年为期，远期则以五年以上为期(最长可编至未来十年)。不论短期、中期或远期都必须于年度开始前一至二个月编制完毕，以便年度开始便可逐一执行其中期及远期者也需每年调整编制，使未来数年都有完整的人力计划。◆

人力计划编制的程序可照下列步骤办理：◆

(1)由人事部门制订人力计划编制要点。编制要点中，应列明人力计划编制原则及各部门的编制方针。◆

(2)由各部门按业务需求，提出该部门未来人力需求，招聘计划及训练计划，并送由人事部门汇编。◆

(3)人事部门根据各部门实际情况及建议，加以评估后汇编全公司人力计划并与各部门沟通后送呈核定。◆

◆ □ 编写人事管理计划的标准

人事管理计划涉及所需人力的数量及素质，所以在制定人力计划前必须对人力数量标准及人力素质标准加以设定，作为制定人事管理计划的标准。◆

1.数量标准◆

人力的数量指所需人员的人数，即完成某项业务或工作需要若干人员才能完成，当业务或工作增加时应按什么样标准来增加人力。设定人力数量标准有下列几种方法：◆

(1)工时研究。

固定产品的生产部门可用此法。此法在工作现场测量某一作业所需时间，再计算一工作人员减除准备、休息、私事等时间后，每天可完成若干工作量，然后制定出工作量与所需人力数量的标准。◆

(2)业务推算。

根据过去业务量及用人人数的记录，推算出每项业务需要的人数，此项方法对非操作性而工作数量较为明确的业务，较为适用。◆

(3)相关与回归分析法。

根据业务量中的数个变量来决定需要的人数，可根据过去业务量的变化(如营业公司的"销售金额""客户数"等)找出与人数的相关系数，作为决定人数的标准。◆

2.素质标准◆

素质标准指所需人力的资历标准。资历标准的制定，不但在编制人力计划时，可列出所需人力的类别及程度(学历及经验)，在选先派及招聘人才时也有所根据。设定素质标准有下列两种方法：◆

(1)整体制定：◆

① 将本机构所需人员分为若干等级，制定各等级人员所需的基本资历条件，例如：工程师--大专相关学科毕业，具有七年以上工作经验。◆

副工程师--大专相关学科毕业，具有五年以上工作经验。◆

助理工程师--大专相关学科毕业，具有三年以上工作经验。◆

技术员--大专相关学科毕业或中专学校毕业，具有一年以上工作经验。◆

② 有必要分类时，可按其工作性质分为"电机工程师""机械工程师""会计师"等，分别制定其所需的资历条件。◆

(2)个别制定。

个别资历的制定是对每一职位所担任的工作加以分析，以决定该职位担任人员应具备的资历条件。此项职位所需的资历条件可列于"工作说明书"(或

称"职位说明书")中，以作为编制人力计划及招聘人员的依据。"工作说明书"的产生，是应用工作分析的方法。

◆

◆ □ 编写人事管理计划的要点

人力计划的编制，其目的不但是使本企业所需人力得以及时、合理补充，更重要的是为了本企业人力的结构、素质及效率能不断改善与提高。因此，人力计划的编制应把握以下要点：

1.人力计划的编制部门必须与业务部门密切合作◆

人力计划的编制由人事部门主办，但其各项基本需求资料则必须由用人部门提供，二者要求密切配合，以确保所编制的人力计划实际可行。◆

2.人力计划的编制必须考虑本企业内在各因素◆

所谓企业内在因素包括：◆

(1)本企业未来业务的发展方向；◆

(2)本企业过去人事变动的情形；◆

(3)本企业未来所需专业技术人员的类别及人数；◆

(4)本企业未来自动化计划及其对人力需求所可能发生的影响。◆

3.人力计划的编制必须考虑本企业的外在各因素◆

所谓企业外在因素包括：◆

(1)未来人口及劳动力供需的变化；◆

(2)整体经济环境的变化；◆

(3)政府的劳动管理政策及劳动法令的修订方向。◆

二、人事策划基本方法

□ 人力资源分类法

根据公司编制人力规划的要求，可以把公司全部职工划分为以下六类：◆

(1)管理人员；(2)工程技术人员；(3)工人，包括基本生产工人和辅助工人；(4)学徒工

；(5)服务人员；(6)其他人员。◆

管理人员的需要量，可按与生产工人的比例和组织机构的定员来确定。工程技术人员需要量，一般按与生产工人的比例和技术人员的层次结构来确定。基本工人的需要量，可根据产值或实物的劳动生产率确定，也可按设备定员确定，或者将两者结合起来按企业规模与定员确定。辅助工人的需要量，可根据与基本生产工人的比例或看管定额或工作区域的分配来确定。学徒工的数量，主要根据公司生产发展情况、公司培训能力、培训时间长短来确定。其他非生产人员需要量，一般根据行业特点、机构设置或与生产工作的比例来确定。◆

◆ □ 人力需求预测法

公司职工的需求预测是根据公司发展的要求，对将来某个时期内，公司所需职工的数量和质量进行预测，进而确定人员补充的计划方案、实施教育培训方案。◆

职工需求预测是公司编制人力规划的核心和前提条件。预测的基础是公司发展规划和公司年度预算。对职工需求预测要持动态的观点，考虑到预测期内劳动生产率的提高、工作方法的改进及机械化、自动化水平的提高等变化因素

◆

职工需求预测的基本方法有以下三种：◆

1.经验估计法◆

经验估计法就是利用现有的情报和资料，根据有关人员的经验，结合本公司的特点，对公司职工需求加以预测。◆

经验估计法可以采用"自下而上"和"自上而下"两种方式。"自下而上"就是由直线部门的经理向自己的上级主管提出用人要求和建议，征得上级主管的同意；"自上而下"的预测方式就是由公司经理先拟定出公司总体的用人目标和建议，然后由各级部门自行确定用人计划。◆ 最好是将"自下而上"与"自上而下"两种方式结合起来运用：先由公司提出职工需求的指导性建议，再由各部门按公司指导性建议的要求，会同人事部门、工艺技术部门确定具体用人需求同时，由人事部门汇总确定全公司的用人需求，最后将形成的职工需求预测交由公司经理审批。◆

2.统计预测法◆

统计预测法是运用数理统计形式，依据公司目前和预测期的经济指标及若干相关因素，作数学计算，得出职工需求量。◆

这类方法中采用最普遍的是比例趋势法，回归分析和经济计量模型比较复杂，用得也不多。

◆ (1)比例趋势分析法。◆

这种方法通过研究历史统计资料中的各种比例关系，如管理人员同工人之间的比例关系，考虑未来情况的变动，估计预测期内的比例关系，从而预测未来各类职工的需要量。◆

这种方法简单易行，关键就在于历史资料的准确性和对未来情况变动的估计。◆

(2)经济计量模型法。◆

这种方法是先将公司的职工需求量与影响需求量的主要因素之间的关系用数学模型的形式表示出来，依此模型及主要因素变量，来预测公司的职工需求

◆

这种方法比较复杂，一般只在管理基础比较好的大公司里才采用。◆

(3)工作研究预测法。◆

这种方法就是通过工作研究(包括动作研究和时间研究)，来计算完成某项工作或某件产品的工时定额和劳动定额，并考虑到预测期内的变动因素，确定公司的职工需求。◆

□ 人力供给预测法

公司职工的供给预测就是为满足公司对职工的需求，而对将来某个时期内，公司从其内部和外部所能得到的职工的数量和质量进行预测。◆

职工供给预测一般包括以下几方面内容：◆

(1)分析公司目前的职工状况，如公司职工的部门分布、技术知识水平、工种、年龄构成等，了解公司职工的现状。◆

(2)分析目前公司职工流动的情况及其原因，预测将来职工流动的态势，以便采取相应的

措施避免不必要的流动，或及时给予替补。◆

(3)掌握公司职工提拔和内部调动的情况，保证工作和职务的连续性。◆

(4)分析工作条件(如作息制度、轮班制度等)的改变和出勤率的变动对职工供给的影响。◆ (5)掌握公司职工的供给来源和渠道。职工可以来源于公司内部(如富余职工的安排，职工潜力的发挥等)，也可来自于公司外部。◆

对公司职工供给进行预测，还必须把握影响职工供给的主要因素，从而了解公司职工供给的基本状况。◆

影响职工供给的因素可以分为两大类：◆

(1)地区性因素。其中具体包括：◆

①公司所在地和附近地区的人口密度；②其他公司对劳动力的需求状况；③公司当地的就业水平、就业观念；④公司当地的科技文化教育水平；⑤公司所在地对人们的吸引力；⑥公司本身对人们的吸引力；⑦公司当地临时工人的供给状况；⑧公司当地的住房、交通、生活条件。◆

(2)全国性因素。其中具体包括：◆

①全国劳动人口的增长趋势；②全国对各类人员的需求程度；③各类学校的毕业生规模与结构；④教育制度变革而产生的影响，如延长学制、改革教学内容等对职工供给的影响；⑤国家就业法规、政策的影响。◆

□ 人力资源确定法

确定公司用人要求是职工挑选工作的第一个阶段。在这个阶段，主要是在公司人力规划指导下，根据公司的需要，通过工作分析，确定公司用人的数量类别、工作条件，拟定工作说明、工作规程，为下一阶段的工作准备条件。◆

1.工作分析◆

工作分析就是通过观察和研究，把职工担任的每项工作加以分析，清楚地把握该项工作的固有性质及其在公司内部与其他相关工作之间的关系，决定职工在履行职务上所应具备的各种条件。◆

工作分析是提供现代人事管理不可缺少的关于职务方面的基础情报的一种分析方法。开展工作分析必须坚持以下三项基本原则：◆

(1)正确、完整地确认工作的实体。(2)正确记述已确认的工作所包括的全部内容。(3)明确提出职工完成该项工作的必备条件。◆

一般来说，一项工作分析要包括以下项目：◆

(1)工作的内容；(2)工作的职责；(3)与公司内部其他工作的关系；(4)工作的"应知"、"应会"；(5)经验、年龄、教育程度的要求；(6)技能的培养；(7)徒工见习制度；(8)工作环境条件。◆

工作分析过程可分为以下几个步骤：◆

(1)对某项工作的要求和工作中的特殊问题进行粗略分析；◆

(2)对工作内容、职责进行详细分析，形成工作说明；◆

(3)对完成工作所必需的知识、技能等各种条件进行分析，形成工作规范；◆

(4)对该项工作提出培训要求，形成培训方案。◆

2.工作说明书◆

在工作分析的基础上，用以载明该项工作的内容、职责、要求等情况及特性的文件，就是工作说明书。工作说明书是公司制定工作规范、挑选及培训职工的依据。◆

工作说明书一般要记载下列各项：◆

(1)工作识别事项：如工作名称、编号、所属部科等等，以此将它与其它工作区别开来。◆ (2)工作概要：包括工作范围、目的、内容等基本事项。◆

(3)所需完成的具体工作：包括工作的具体目的、对象、方法等内容。◆

(4)其它的特殊事项，如加班、恶劣的工作环境等事项的说明。◆

3.工作规范◆

在工作分析的基础上，可进一步制订工作规范。工作规范是用以记载该项工作要求职工应具备的资格条件的。工作规范的内容可包括完成该项工作所要求的职工智力条件、身体条件、经验、知识技能、责任程度等等。有的公司是采用将工作说明书与工作规范分开的方法，但更多的公司是把两者混合起来即在工作说明书中既记载工作情况，又记载工作所要求的资格条件。工作说明书和工作规范并不是一成不变的，随着公司生产技术的变化、组织机构的调整职工素质的提高，应该相应地对工作说明书和工作规范进行审查、更新、修订以适应变化了的情况的需要。◆

4.工作程序◆

公司用人要求的确定有其自身的客观过程，必须依照一定的程序来进行。◆

公司用人要求确定后，应优先考虑能否在公司内部找到合适的职工来承担此项工作，再去考虑其它招聘方法。

□ 工作分析法

工作分析法是人事管理的一重要工具，经过工作分析所产生的工作说明书(或称职位说明书)是人事管理的一切基础。◆

1.工作分析意义◆

所谓工作分析，是对某项工作，就其有关内容与责任的资料，给予汇集及研究、分析的程序。企业为能在科学的基础上雇用工作人员，就必须对工作人员的素质先行订立标准，而为了建立人员的素质标准，就必须对工作的职务与责任加以研究。工作分析的成果便是撰写成"工作说明书"及"工作规范"，此项资料在人事管理上有下列用途：◆

- (1)在编制人力计划时，可了解业务上所需人员的条件。◆
- (2)在聘请人才时，可了解各职位所需人员的资历。◆
- (3)在核定工资等级时，可按其工作职责核定其工资。◆
- (4)在训练发展人员时，可根据工作上所需技能加以培训。◆
- (5)在考评工作人员效益时，可根据工作上的要求效益评定其等级。◆

2.工作分析步骤◆

工作分析的步骤有下列各项：◆

(1)收集背景资料：包括机构或企业现有的背景资料，如业务项目、组织图、各部门职责。

◆ (2)选择具有代表性的工作加以分析。◆

(3)收集工作各项分析资料。◆

(4)撰写工作说明书。◆

(5)撰写工作规范。◆

3.工作分析方法◆

进行工作分析须有训练有素的专业工作分析人员，工作分析一般采用下列方法进行：◆

(1)观察(Observation)。

为对所分析工作获得真实了解，分析人员可到工厂实地观察。分析人员于观察工作时，必须要注意工作分析要素："做什么"、"如何做"、"为何做"，以及工作中所包含的"技术"，来探求工作的内容。◆

(2)问卷(Questionnaire)。

由分析人员制作工作分析问卷，问卷中包括工作内容，职责，使用材料与设备，以及工作上所需的知识能力等事项。◆

(3)面谈(Interview)。

较多公司雇用工作分析师，对工厂人员举行面谈、访问，以获得一切有关资料。此法亦是国外企业界使用最广的方法。◆

4.工作分析的项目◆

工作分析在进行时，应包括哪些项目，需视分析的目的而有所不同。一般而言，工作分析包括以下项目：◆

(1)工作名称。此名称是公司用以招聘人员，或工作人员之间彼此所用的工作名称。◆

(2)聘请人员数目。同一工作所聘请工作人员的数目和性别。◆

(3)工作公司。指工作所在的公司，及其上下左右的关系，亦即说明工作的组织位置。◆

(4)执行的工作。工作人员为达成其工作目的，所需执行的任务。◆

(5)职责。此项因素是工作人员所负的责任，包括所予监督及所授予监督程度的高低，因错误结果所造成的损失程序等。◆

(6)工作知识。圆满处理某一工作，工作人员所应具备的实际知识。◆

(7)智力的应用。适当执行工作任务时，必须运用的智力及其方法。◆

(8)经验。工作是否需要经验及何种经验，此因素对人员招聘、训练及评定工作价值、决定工资都很重要。◆

(9)教育与训练。工作人员需具有怎样的学历及应受怎样的训练，此资料可用为训练工作所需。◆

(10)熟练及精确。此因素适用于需用手工操作的工作，工作的精确可用允许误差的限制说明。

(11)装备、器材及补给品。此包括工作所使用或所处理的装备、器材及补给品。◆

(12)与其他工作的关系。表明该工作与同公司中其他工作的关系。◆

(13)体能要求。表明该工作人员体能状况的要求，包括视力、听力、跳越、爬高、举重、推力等，此因素对需靠体力工作的人员甚为重要。◆

(14)工作环境。包括室内、室外、温度、湿度、噪音、光度及工作危险性等。◆

(15)工作人员特性。指执行工作的主要能力。包括四肢的力量及灵巧能力、感觉辨识能力、记忆、计算及表达能力。◆

(16)工作时间与轮班。工作时数、工作天数及一次轮班的时间幅度，是工作分析的重要资料。◆

以上所列分析项目，并非所有职位均需包括，例如在办公室担任内勤工作者则上列的"熟练及精确""装备器材及补给品""体能要求""工作环境"等项目可以不必列入。◆

5.工作说明书与工作规范◆

工作说明书与工作规范是工作分析的成果。该两项业务是人事管理的一切基础。◆

(1)工作说明书(Job Description)。

透过工作分析程序所获得资料，可撰写成工作说明书。

工作说明书的详尽程度或项目需视工作说明书使用目的而定。如果工作说明书是用来教导人员如何工作，则工作说明书对工作内容必须详加说明。如果工作分析的目的是为了工作评价，则应着重工作职务的繁简及责任的轻重。至

于如何撰写工作说明书始能符合企业需求，以下各项值得注意：◆

- ① 说明书须能根据使用目的，反映基本的工作内容。◆
- ② 工作项目应包罗无遗。◆
- ③ 各说明书间文字措辞应保持一致。◆
- ④ 文字叙述应简洁清晰。◆
- ⑤ 工作职称可表现出工作技术水平及职责高低。◆
- ⑥ 可充分显示各工作间的真正差异。◆

(2)工作规范(Job Specification)。

工作规范是工作人员为完成工作，所需要的知识、技术、能力及所应具备最低条件的画面说明。工作说明书是在描述工作，而工作规范则是在描述工作所需的人员资历，后者主要是用以指导如何招聘和录用人员。为了简化，工作说明书与工作规范都合并一起。工作规范成为工作说明书中职位担任人员需要的资历条件之一。◆

◆ □ 职务设计激励法

1.消磨干劲的因素◆

一个组织实现目标，将必要的任务交给成员负担，成员各人的"职位"形成制度，而所分担的任务便是"职务"。就职务份内工作的特征来看，都有重复、相认和互相牵扯的关系。

在现场，我们经常可以耳闻员工们由于职位和职务的关系，而带来实际行动上困扰的烦恼。

往往因为处理千篇一律的事务，而感到单调乏味。但管理人员必须有管理效率，必须随着专业化的发展而日益扩大观念。换言之，必需留意公司组织原则的正常运用。◆

职务设计的原意是，设计一项合理编排组织所承担工作的方法，根据组织编成的基本方针，其目的是力求组织效率的提高，然而，恰如其反是讲求专业化，讲求效率的，其职务担当者的工作意愿和干劲便消失得愈快，就产生"人际疏远"的现象。◆

2.职务设计的观念◆

过去注重效率的职务设计，是以达成组织目标为原则。其方式大都是，首先制作一个组织各阶层和各部门之间职务分配的连锁系统，然后再根据其职位安排任务。相对的，当前的职务设计则以如何妥善安排职务，使职务担任者乐于从事工作为优先考虑。也就是说，所谓职务设计的目的，即激励从业人员的工作意愿和干劲，该如何设计职务的观念。◆

因此，在工作层面的要求与人性的要求，没有对立只有统一的情况下，利用技术的改革，将原来需由人工处理的工作，交由机械操作。而多关注从业人员的高学历化，高龄化，以及工作意愿和价值观念的变化。◆

过去，人们对工作的传统看法，只是因为经济上的必要才迫不得已，在别人的指示、命令之下消极地工作。现在已大异于前，对人而言，工作有其本身的意义，是为达成自订的目标，而自动自发的努力行为。而传统的职务分配原则的应变能力，已不符合当前的需求，于是遂发展出这种新观念。◆

3.职务设计的方法◆

(1)要求工作性质本身不是来自他人的压力，而是发自内心，设定目标，并努力促其实现的行为，那么解决职务施行当中一切问题的主体，便是职务担当者本人。也就是说，设定目标，准备实施，评定结果这三项 P.D.S.工作的循环

必须由职务负责人承担。对工作循环中所发生的任何问题，上司仅站在辅导的立场；工作的运作几乎由当事者发挥创意，靠个人的自我努力和自我统制的能力去解决。简而言之，职务担当者已脱离了完成指定工作的立场，他必须从本能的劳动中，发挥解决、判断问题的能力，以求成果的实现。◆

因此，职务担当者除了承担未来 D(实行阶段)的任务之外，尚需主动参与 P(目标、计划设定阶段)的决策，以及对施行结果 S(观察、评审阶段)的自我评价。可以说是工作 P.D.S.全循环的全权负责人物。此种方法称为职务充实(Job enrichment)，是职务设计最主要的方法。

(2)相对而言，若仅承担 D(实行阶段)的任务，也应避免职务内容极度专业化、单纯化，尽可能包含多项工作内容，藉以发挥由于长期单一作业，而被埋没了的才能。此种方法称为职务扩大(Job enlargement)。◆

职务扩大的目的是，藉多项技能的工作，使体力劳动趋于健全，因此需要一些判断能力。但其本质上只是以此唤起人们正常的身体机能，与激励劳动意愿无关。然而，如能赋予相当程度检讨作业的权力，则具有提升职务担当者自律性的效果。◆

由职务担当者于固定期间内完成既定任务之后，有依次参与其他职务计划的职务转换(Job rotation)。在此虽然不可能有职务再设计、职务变更等情事，不过透过职务转换，对扩大企业体的知识领域，恢复从业人员之间信赖、和谐等，都有很大的帮助。◆

最后是公司上下业务改善运动的一贯计划，以及操作简单化(Work simplification)。这两种方法都采用经济学的理论。操作简单化本来的目的是，详细分解职务内容，排除不必要的操作程序，重新设计人人安心工作的职务内容，以实行更高效的操作计划。◆

不论如何，如何使从业人员从工作当中，酝酿出工作意愿和干劲，是当前职务设计的最大课题。

哈佛经理组织管理标准

一、组织管理标准◆◆

◆ □ 人事组织特性

1.担任参谋功能◆

人事组织是人力资源管理的辅助性组织，它不能也不可能直接管理各部门员工，但可提供各部门管理员工的意见。人事组织运用其人事专门职能制定法规，拟定计划，提出方案和处理意见，使各用人单位在管理开发其人员时有所依据。◆

2.担任服务功能◆

人事组织应是面对各部门的服务性组织。各部门对人员的需求、知识能力的提高、员工的困难。人事组织有责任给予帮助解决，因此人员招聘、人员培训，事务处理就成为人事组织的任务。服务帮助解决不但需要立即提供，并且能使各用人单位感到满意。◆

3.担负领导功能◆

人事组织另一重要任务是担任人力资源管理的领导功能。为使企业人事管理达到公平，以求各部门间人事处理均按照同一标准，人事组织不得不担任这一领导任务，例如用人人数、工资核定、人力经费预算等，人事组织有责任加以

协调。可通过首长对用人单位行使其权力，不过这功能在运用时，必须取得各部门同意，否则很容易引起误解与冲突。◆

4.管理人力资源◆

企业中虽有人事组织，但其任务是在提供人力资源管理、开发的服务及领导功能，而人员管理和开发仍是各级主管职责，例如人员工作分配、业绩考核职位调整以及培训的执行，无一不是其直属主管人员的职责。人事组织是一辅助部门，其目的是协助各级主管人员管理任务，真正执行人员管理的责任仍在各级主管人员的身上。◆

5.尊重人事组织的辅助功能◆

设置人事组织，既要提供各级主管对于人力资源管理开发的建议、服务及领导，要求各级主管人员必须尊重其功能，在决定人事措施前应征询人事组织的意见，使人事措施更能合法、合理及公平。例如人员的晋升资格、工资核定奖惩标准等。在人事管理中已定有规范，人事组织提供此项规范供主管参考，如主管人员独断独行，则失去了设置人事组织的意义。

◆ 6.搞好主管之间的协调配合◆

人事管理工作是各部门各级主管与人事管理部门的共同职责。为使人事管理工作顺利发展，二者必须充分配合，各级主管应尊重公司已订立的标准及人事部门所提供的意见来管理人员，人事部门也应体谅各部门的实际问题和困难以解决问题的态度来协助各部门的主管，这样才可使人资组织发挥其应有功能使企业的人力资源管理及开发工作走上正轨。◆

◆ □ 人事组织功能

人事组织是机构中组织的一部份，但人事组织与机构的整体组织有着极为密切的关系，因各部门中均有"人"的存在。有"人"的存在，则必会发生与"人"有关的问题，如"人"的招聘、工资、奖励、培训深造等，而此项问题的处理与解决，则有赖人事组织与其他部门共同努力才能达到，所以人事组织肩负着对整体组织人力资源恰当管理、开发的责任。◆

人事组织的设计，应先根据整体组织目标，确定人事组织的功能，然後，建立组织体系，分派工作进行实际操作。◆

人事单位属于决策辅助单位，负责人事管理的规划，制度的建立与调整，提出建议，协助直接负责人发挥人事管理各项功能。因此从事人事管理工作，要以服务工作单位的直接领导人为主，此种职责观念在制定人事功能与划分权限责任时非常重要，如果缺乏这种责任观念，则工作单位直接负责人与人事组织之间，将会发生重复与脱节的现象，影响整体组织目标的实现。◆ 在此应特别值得一提的是，过去人们习惯用"人事管理"名称；近年来，因大环境的变化，"人力资源管理"新名词迅速取代了"人事管理"，这里简述二者功能的差异如下：◆

1.组织人事管理时代的功能◆

自二次大战以后至最近几年，人事组织的功能，逐渐由简而繁，由最初的人员招聘、考勤、人事档案及工资管理发展到更为完整的人事管理功能。其重要功能可归纳为下列五项：◆ (1)人力规划：包括人力需求分析，企业人力模式的建立。◆

(2)人力开发：包括人力征募、测验、面谈、新进人员报到、试用及考评。

◆

(3)人力培育：包括人员培训、深造。◆

(4)人力待遇：包括工资制度、奖金制度、福利制度等。◆

(5)人力综合：包括劳工关系、员工参与制度。◆

2.人力资源开发时代的功能◆

近年来由于大环境的变化，人事管理工作的变动性及不可测性日益增加，“人”的本身价值及能力更受重视，因此越来越强调人力资源的运用，人事功能除从事人力的管理外，更注重人力资源的开发，并对“人力”这一重要资源重新加以解释，以确定其对企业成败的作用。

其注重的内容有：◆

(1)以组织开发(Organization Development)来促进人员素质的提高。◆

(2)注重人员培植与人员事业前途计划。◆

(3)要求工作与人员才能相配合，并注重工作的重新安排。◆

在此应特别说明的是，所谓人事管理时代及人力资源管理时代，并无明确时间分界，只有一个逐渐发展过程，就国内而言目前正处在混合运用时段，只有较为大型的机构或企业已多半改为采用人力资源管理。◆

国际企业今日采用“人力资源管理”，更混合了“美国模式”与“日本模式”。因为美国文化重视法典、制度，而日本文化则讲究工作态度及敬业精神。因此理想的人力资源管理就必须是美、日两种文化的综合体，既有完整的法规，而又有柔性面的管理，这种模式是今天人力资源管理与开发的主流。◆

3.人事组织管理的基本职责◆

人力资源管理著名学者 Dr.Leonard Nadler 将人事功能分为四大类，并认为这四类功能是相互关联相互影响的。该四项人事管理功能应作为人事管理所应具备的基本职责：◆

(1)(1)人力资源管理。◆

① 人力招聘：人事招考与任用。◆

② 人力面试：对具备适当学历及具有专业知识人员的选择。◆

③ 人力配置：对所招聘或录选的人力，配置在最恰当的位置(包括任用、调动、晋升、降级等运作)。◆

④ 工资制度：包括工资管理、工资政策、奖金计划。◆

⑤ 效益评估：对工作人员能力与工作成绩的考评。◆

⑥ 资料系统：对企业内及企业外有关人力的资料加以收集、登记、分析并输入资料系统(可利用电脑)以便随时取用并随时更新。◆

⑦ 福利制度：福利制度是挽留人才的主要方式之一。包括：保险、职工福利、退休制度等。◆ (2)人力资源开发。◆

① 教育--教育的目的在于增加个人一般知识，而作为未来自我发展的基础。教育是一项基础性、广泛性知识及原理的灌输，此项职责固然有赖于各级学校但目前企业为提高其人力素质，也拟定了员工教育计划，作为人才培训的职责。◆

② 培训--培训是边学边用的培养员工方式，使员工知识、技术与行为的发展能与工作发生直接的关系。培训是以短期目标为方向，应眼前工作需求，即时应用。◆

③ 发展--以整体组织的预期需要为前提，确保组织拥有可充分运用的人力资源，以完成长短期目标。人员发展的目的在于满足组织及个人未来的需求，这是作为一个企业人事组织所必须担当的职责。◆

(3)人力资源环境。◆

① 组织发展。

组织发展是以行为科学理论为基础，以特定方法处理人际关系，其目的是维持、更新及改变组织关系，促使工作人员在组织中能获得满足，从而提高士气、增进效率。◆

② 咨询服务。

协助员工解决各项问题，促进沟通，使员工不满情绪得以发泄及缓解，并防止问题发生及人才的流失。◆

③ 工作年资。

工作年资是为了求得工作质量的提高，借助工作方式、工作种类、员工参与，而使工作环境更加理想，劳资关系更加和谐。◆

(4)其他人力资源。◆

① 人力计划。人力计划包括人力资源分析、人力需求计划、工作调动、升迁等工作。◆

② 劳资关系。劳资双方对有关问题争执、协议、调节、和解的处理过程，其目的是实现双方共同利益。◆

③ 人事研究。人事研究不仅包括对现行人事制度的分析、检查、改进，还包括如何引进先进人力发展方法，调查分析员工态度及意见。这些都是人事研究的工作重点。◆

④ 前途开发。前途开发是单位或企业提供给员工长远发展机会，并妥善规划其发展的过程，使个人事业与企业发展相结合，以实现个人的理想与目标。

◆

现将 Dr. Leonard Nadler 所列人事功能如图 5.6.1 所示：◆

<p>人力资源管理 (HUMAN RESOURCE MANAGEMENT)</p> <p>人力招聘(Recruitment)</p> <p>人力选拔(selection)</p> <p>人力配置(Placement)</p> <p>工资制度(Compensation)</p> <p>业绩评估(Appraisal)</p> <p>资料系统(Informations Systems)</p> <p>福利制度(Benefits)</p>	<p>人力资源开发 (HUMAN RESORCE DEVELOPMENT)</p> <p>教育(Education)</p> <p>(Training)</p> <p>(Development)</p>
<p>人力资源环境 (HUMAN RESOURCE ENVIRONMENT)</p> <p>组织发展(Organization Development)</p> <p>咨询服务(Employee Assistance Programs)</p> <p>工作经历(Quality Of Work Life)</p>	<p>其他人力资源 (HUMAN RESOURCE OTHERS)</p> <p>人力计划 (Human Resource Planning)</p> <p>劳资关系 (Industrial - Labor Relations)</p> <p>人事研究 (Research)</p> <p>前途发展 (Career Development)</p>

图 5.6.1 Dr. Leonard Nadler 四大类人事功能

◆ □ 组织干部素质

为使人事组织能发挥其应有功能，实现企业人力资源的管理任务，企业人事管理工作人员应具有下列条件，这些条件虽难以完全实现，但也应以此为目
标。◆

1.知识◆

- (1)一般知识：社会学、经济学、法律知识。◆
- (2)专业知识：人事管理、心理学、劳资关系、意见沟通、咨询知识。◆
- (3)公司知识：公司业务、公司产品与制造程序。◆

2.能力◆

- (1)沟通表达能力；◆
- (2)谈判协调能力；◆
- (3)辅导咨询能力；◆
- (4)问题分析能力。◆

3.工作态度◆

- (1)重视沟通，建立共识；◆
- (2)乐于助人，协助员工；◆
- (3)简化作业，便利他人；◆
- (4)研究问题，谋求解决。◆

4.人格操守◆

- (1)客观公正，有为有守；◆

- (2)热心诚恳，团结互助；◆
- (3)积极乐观，主动进取；◆
- (4)吃苦耐劳，忍辱负重。◆

二、组织结构分析

□ 企业组织结构设计图示

1.贸易公司组织结构(如图 5.6.2 所示)◆

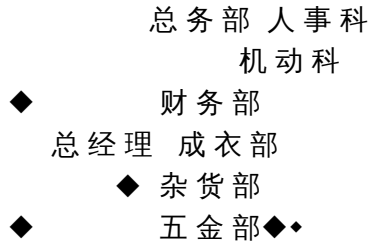


图 5.6.2 贸易公司组织结构图◆

2.商业企业组织结构(如图 5.6.3 所示)◆

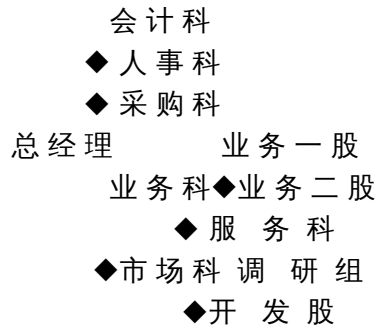


图 5.6.3 商业企业组织结构图

3.制造业企业组织结构◆

(1)小型制造业企业(如图 5.6.4 所示)。◆

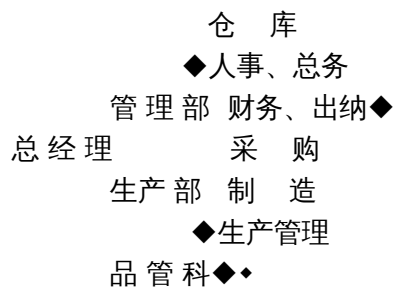
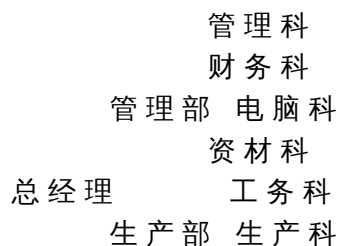


图 5.6.4 小型制造业企业组织结构图◆

(2)中型制造业企业组织结构(如图 5.6.5 所示)。◆



质管科
制造科

图 5.6.5 中型制造业企业组织结构图◆

(3)大型制造业企业组织结构(如图 5.6.6 所示)。◆

行政部
◆采购部
◆财务部
总经理 ◆业务部
◆一厂
◆二厂
◆信息中心◆

图 5.6.6 大型制造业企业组织结构图

□ 企业组织结构设计原理

1.组织结构设计原理◆

(1)管理跨距(控制界限)：受单位主管直接有效地指挥、监督部属的能力限制。◆

① 最适当的管理跨距设计并无一定的法则，一般是 3~15 人。◆

高层管理跨距约 3~6 人。◆

中层管理跨距约 5~9 人。◆

低层管理跨距约 7~15 人。◆

② 设定管理跨距的要素：◆

人员素质：主管或部属能力强、学历高、经验丰富者，可以加大控制。◆

沟通渠道：公司目标、决策制度、命令可迅速而有效的传达者，主管可加大控制。◆

职务内容：工作性质单纯、标准化者，可加大控制层面。◆

顾问运用：利用顾问机构作为沟通协调者，可扩大控制层面。◆

追踪控制：设有良好、彻底、客观追踪执行工具、机构或人员者，则可扩大控制层。◆

组织文化：具有追根究底风气与良好的制度文化背景的公司可加大控制。◆

所辖地域：地域近可多管，地域远则少管。◆

(2)专业化：在可能的范围内由各单位人员担任单一或专业分工的业务活动，将可加强企业面对多变竞争环境的适应能力。◆

2.组织设计九大原则◆

(1)组织的目标性：使组织内各部分于公司整体经营目标下能充分发挥能力而达成各自目标。◆

(2)组织的成长性：考虑公司的业绩经营与持续成长。◆

(3)组织的稳定性：随着公司成长而逐步调整组织是必要的，但经常的组织、权责、程序变更将使员工信心动摇。◆

(4)组织的简单化：组织的简单将有助于内部协调与人力分配。◆

(5)组织的弹性：保持基本形态，又能配合各种环境条件的变化。◆

(6)组织的均衡化：各部门业务量的均衡，将有助于内部的平衡与分工。◆

(7)指挥的统一化：一人同时接受二位以上主管管理，将使其产生无所适从

的感觉。◆

(8)权责明确化：权责或职责不清将使工作发生重复或遗漏、推诿现象，易使员工产生挫折感。◆

(9)作业制度化：明确的制度与标准作业可减少摸索时间，增加作业效率。

◆

□ 企业顾问体系

1.顾问体系的运作◆

顾问组织的功能实际上已在今日企业中融入了直线组织与职能组织，这是企业为适应复杂的环境，仿效军事机构的参谋作业，担当企业经营的调查、分析、计划、追踪、协调、专案改善等工作所衍生出来的综合性组织。◆

顾问组织分为两种类型：◆

(1)一般性顾问：综合管理企业的经营、企划、检核、改善职能。其名称包括总管理处、总经理室、经理室、厂务室、秘书室、企划室、稽核室等。◆

(2)专业性顾问：具备专业功能所执行的决策作业。例如人事部、财务部、信息部、法律部、资材部、研究开发部、质量管理室、运输部等。◆

2.直线型组织与顾问组织的关系◆

(1)直线型组织与顾问组织的区别。◆

① 直线型组织是企业中直接从事生产或实现经营目标的单位。其权力的行使是通过由最高管理阶层至最低管理阶层的单一命令指挥系统连结而成的组织形态。◆

② 顾问组织在企业中协助直线组织实现经营目标，担任企业经营问题的研究、计划、建议、解释、教育、说明、稽核、分析、检查、追踪、专案改善、调查等工作。◆

(2)直线型组织与顾问组织的关系。◆

① 在企业组织的实际运作上，直线与顾问组织并不易分清界线，因为直线组织中有顾问存在，顾问组织内部也有直线系统。◆

② 一般而言，顾问形同秘书职能，由担任专业知识人员所组成的参谋组织，对其他单位并无行使命令权力，但一般顾问或专业顾问所拥有的权力，往往不局限于参谋作业，而尚有指示与执行权力，如人事科不仅负责拟订人事规则，也实际担任执行的职责。◆

(3)直线型组织与顾问组织的协调。◆

① 直线型组织对企业的生产、销售作直接而有效的贡献，顾问组织在复杂的竞争环境中对企业经营运筹帷幄，两者职能不同，但对企业的贡献则完全一致。企业最高管理阶层应了解并尊重组织机能，避免权责混淆或偏重于直线或顾问，造成人员间心理不平衡，影响工作效率与内部团结。◆

② 企业成员均应了解组织关系与本身的职能，直接主管于其权力范围内可作决策与指挥，于整体运作上也应经过各相关单位或顾问的会签与哈佛经理的核准，方能发布实施。顾问组织建议如获准实施，也应以上级主管名义行事，而不可以直接命令。◆

③ 建立完善的组织体系与制度设计，划分各单位甚至个人的工作职责与权限，使公司成员在明确的范畴内运作。对于无法划分部门或关联性作业，可指定层次较高的主管专门负责，组织专案小组、委员会或由上级主管指导主办单位。◆

三、人事管理编制标准

□ 比例定员法

这是一种依据相关人员之间的比例关系来计算确定员额的方法。◆

如果某类人员的数量是随着职工总数或另一类人员总数的增减而增减的，就可找出它们之间的变化规律，确定它们之间的比例关系，则这种比例关系便具有标准的性质，可以作为计算定员的依据。例如，在食堂工作人员和就餐人数之间，托幼工作人员和入托儿童之间，教职员工和学生人数之间，工会工作人员、管理人员、运输人员、勤杂人员和职工总数之间，都存在这种比例关系。根据就餐人数、入托儿童总数、学生人数、职工总数及相应的比例，就可计算出相关人员的定员人数。◆

1.主要内容与应用规则◆

(1)计算方法。按职工总数或某一类人员总数和比例定员标准来计算定员人数。

计算公式为：◆

$$\text{定员人数} = \frac{\text{职工总数或某一类人员总数}}{\text{比例定员标准}}◆$$

例如，食堂工作人员的比例定员标准如表 5.6.1。◆

表 5.6.1 食堂工作人员比例定员标准表

食堂就餐人数	食堂工作人员与就餐人数的比例	
	每日开饭 3 次	每日开饭 4 次
200 人以下	1 : (25 ~ 30)	1 : (20 ~ 25)
200-500 人	1 : (30 ~ 35)	1:(25 ~ 30)
500 人以上	1 : (35 ~ 40)	1:(30 ~ 35)

假设某企业职工食堂的就餐人数为 190 人，每日开饭 4 次，比例定员标准写为 1:20，则食堂工作人员的定员为：◆

$$\frac{190}{20} = 9.2 \approx 10 \text{ 人}◆$$

20

(2)确定适用条件。比例定员法的特点是定员人数随职工总数或某一类人员总数成比例地增减变化。因此，应用此种方法时，首先必须确定所要定员的这类人员同职工总数或另一类人员总数之间是否切实具有客观的比例关系。如果不具有此种关系，则不能应用此法，否则就是滥用，计算出的定员就不会合理不会符合实际。◆

(3)确定比例定员标准。确定比例定员标准要正确反映影响定员比例的因素，防止简单化。当存在多种影响因素时，要按影响因素成组确定比例定员标准。如食堂工作人员的比例定员标准就应根据就餐人数多少和开放次数多少分组确定，如表 1 所示。一般地说，当工作量越大时，由于能更加合理地分工协作，实行兼职作业，充分利用工时，个人劳动效率能够提高，所以用人数量的绝对值虽然是增加的，但相对值(即比例定员标准)往往是降低的。◆

此外，确定比例定员标准一般应有一定幅度，以适应不同的条件，便于因地制宜，防止脱离实际。◆

(4)主要应用领域。比例定员法主要适用于确定定员人数随职工总数或某一

类人员总数成比例增减变化的工作岗位的定员，如某些管理人员的定员或服务性单位的定员。确定某些生产工人的定员也可使用此种方法。如木模工可按造型工的人数和比例定员，焊工可按铆工的人数和比例定员等。◆

◆ □ 岗位定员法

岗位定员法是一种根据岗位数量和岗位工作量计算定员人数的方法，是依据总工作量和个人劳动效率计算定员人数的一种表现形式。在有些条件下，用人多少与生产任务多少没有直接关系。用岗位定员法确定定员人数所依据的工作量不是生产任务总量或其转化形式，而是各岗位所必须的生产工作时间总量工人劳动效率也不是按照劳动定额计算，而是按照一个工人在每班内应有的工作负荷量计算。◆

1.主要内容与应用规则◆

岗位定员法分设备岗位定员和工作岗位定员两种。◆

(1)设备岗位定员。是在设备开动时间内，不论生产任务是否饱满，都必须进行看管的情况下所采用的定员方法。看管这些设备，有的是多岗位工人共同操作，有的是单人操作。对于多岗位共同操作的设备，定员人数的计算公式是

◆

班定员人数 = 共同操作各岗位生产工作时间之和

工作班时间 - 休息与生理需要时间◆

式中的生产工作时间是指作业时间、布置工作地时间和准备与结束时间之和。工作班时间减休息与生理需要时间，为一个工人每班应有的生产工作时间即工作负荷量。◆

例如，某车间有一套制氧量 50 立方米/小时空气分离设备，现有 3 个岗位共同操作，经过工作日写实测定，甲岗位生产工作时间为 260 分钟，乙岗位为 300 分钟，丙岗位为 240 分钟。根据该工种的劳动条件和劳动强度等因素，规定休息与生理需要时间为 60 分钟。则该空分设备岗位定员人数应为：◆

$(260+300+240)$

$480-60 = 1.9 \text{ 人} \approx 2 \text{ 人}$ ◆

按上式计算得出的人数只是一种初步的核算结果。它为合并岗位、实行兼作业提供了可能。在实际工作中，还要根据计算结果，重新进行劳动分工，才能最后确定岗位数和定员。◆ 对于单人操作设备的工作，如天车工、皮带输送机工等，主要应根据设备条件、岗位区域、工作负荷量等因素，按照上述原理，并考虑到实行兼作业和交叉作业的可能性，来确定定员。◆

(2)工作岗位定员。是在有一定工作岗位，但没有设备或没有重要设备，又不能实行劳动定额的情况下所采用的定员方法。确定某些辅助生产工人和服务人员(如值班电工、茶炉工、

门卫人员等)的定员多用此方法。这种定员方法和单人操作设备的岗位定员方法基本相似，主要根据工作范围、岗位区域、工作负荷量等因素，并考虑合并岗位、兼作业的可能性来确定。◆

(3)全部定员人数的计算。上述岗位定员方法，得出的都是单台设备(岗位)的班定员人数。

在计算全部定员时，对于有同类设备(岗位)的，要乘以同类设备(岗位)数。对于实行多班制

生产的，需要按生产班次，计算多班生产的定员。对于轮班连续生产的，还需按轮休的组织方法计算替休人员的定员。对于因缺勤所需的预备人员的定员，

同设备定员法一样，一般可在一个车间或工段的定员确定后统一计算，以免造成人员不定或浪费。全部定员的计算公式如下：◆

$$\text{定员人数} = \frac{\sum [\text{单台设备} \times \text{同类设备}] \times \text{班} \times \text{替休人员系数}}{\text{班岗位定员 (岗位数量)} \times \text{出勤率}}$$

式中的替休人员系数，在实行三班轮休制和两班半轮休制的条件下为 7/6，在实行四班三运转的条件下为 4/3。◆

2.主要应用领域◆

岗位定员法主要适用于装置性生产中以看管设备为主的工种以及其他看管性岗位。因为这些岗位的劳动消耗量和产品数量没有直接关系，不能实行劳动定额，人员数量不和生产任务相联系，而和看管范围、岗位责任和安全因素等密切相关。◆

经典案例

精通专业

如果说作为一名政界的哈佛经理具有广博的专业兴趣爱好，对于其领导的谋略、技巧大有裨益，那么作为一位现代的企业家，企业的哈佛经理更需要有专业方面的兴趣和爱好，这样才能在科技飞速发展的社会中，领导企业立于不败之地。本世纪二十年代美国著名企业家克莱斯勒就是一个突出的范例。◆

沃尔特·克莱斯勒中学毕业后，在一家修理厂当学徒工时，就迷上了机械制造，经过刻苦的钻研，他在很短的时间内就能造出模型蒸汽机车，很快出师了。在以后的工作中，由于他专门啃没人愿干的“硬骨头”，且次次成功，名声大噪，被聘为一个机车公司的机械经理，使他有学习企业管理，并对此产生了浓厚兴趣。为了适应未来的发展，他努力工作使自己具有更多的才能，并得到了肯定与提升。在一次展览会上，他迷上了一辆汽车，对其名叫“百动车”的装置很感兴趣，决心搞懂它。他不惜血本买下了这辆汽车，把所有的业余时间都耗在了这辆车上，他把汽车肢解成一个个部件，然后再组装起来拆了装，装了拆，终于搞懂了汽车的原理和结构，他可以自己设计汽车了，他又掌握了一门技能。从此他把兴趣转到了汽车制造上，应聘到通用汽车公司的主要支柱--别克汽车公司去任工厂经理。在这里他使自己的管理才能和技术才能都得到了锻炼和提高，成为汽车制造业经营管理的行家里手，为公司带来了巨大的利润。之后，他在受聘到马克斯威尔汽车公司时，由于该公司负债累累为了恢复公司的偿还贷款能力，他的汽车设计能力得到了进一步施展的机会。他亲手设计了第一辆克莱斯勒牌汽车，一举获得巨大成功，被推举为总裁，并将马克斯威尔汽车公司改组为克莱斯勒公司。随着新产品的不断推出，公司的发展，克莱斯勒公司买下了道奇兄弟公司，成为美国的第二大汽车公司。对汽车制造的兴趣，为克莱斯勒事业的发展指明了方向，并加速了事业发展的进程和成功的速度，使他成为企业界一个全才的哈佛经理。◆

因此，一位哈佛经理对有关专业方面的知识和事物具有广泛而浓厚的兴趣，通过在学习中吸收营养，在实践中锻炼能力，并适时地加以应用，及时地把握时机，会推动自己所领导的事业向着好的方向迅速发展，最后使自己成为一个成功的哈佛经理。◆

应激

应激是指人们在意外突变情况下产生的情绪状态，有两种表现：一种是使活动抑制或完全紊乱，做出不适当的反应；另一种是使各种力量集中起来，使活动积极起来，以应付这种紧张的情况，思维变得特别清晰明确。◆

一个哈佛经理的应激状态如何，对其具有重要影响。哈佛经理所从事的活动是种冒险性的活动，会遇到各种意想不到的和突如其来的变故，困难和危机会经常发生，在意外的事变面前，哈佛经理应激状态如何直接关系到事业的成败。好的应激状态在紧张情况下，能调动各种潜力应付紧张局面，可以使哈佛经理急中生智、化险为夷。诺贝尔就具有这一良好的素质。诺贝尔经过无数次的失败，于1862年，完成了他的第一项发明--炸药。由于这是一种烈性炸药；它一开始就罩上了一层浓厚的阴影。事隔不久，诺贝尔试验车间发生爆炸事件炸死了五个人，包括他的弟弟。1865年，诺贝尔重建于山谷里的炸药厂又在一次爆炸中化为废墟。面对一次次意外的事故和不幸，诺贝尔虽然也痛心，但他没有沉溺其中、惧怕死亡威胁，相反这倒拨动了他的灵感，他迫切地想解决这种炸药易受震和耐性差的难题，他一次又一次地艰苦试验，终于发明了用硅藻土作为炸药的吸收药，制成黄色炸药，增加了对震动和弧度的耐受度，安全性大大提高。他的炸药被用于各项大型工程。他看到了炸药的潜在商业利益，把他的发明投入生产，在许多国家都开设了工厂、建立了企业，使他获得了巨大的商业利润，成为一个企业家。◆

韧性--意志的忍耐力

意志的忍耐力就是把痛苦的感觉或某种情绪抑制住、不使其表现出来的能力。它是意志顽强性的一个前提，二者时常是联系在一起。哈佛经理在执行决策和处理问题时，对忍受困难、痛苦、挫折有长久的承受力，对于突发的一些事情，在情绪上能够把握住自己，不大喜大悲，有足够的自制力，这便于稳定士气，平衡心态积蓄力量，等到时机一到，马上进行行动，赢得最后的胜利。◆

忍耐力，首先要对来自于外界的压力，有足够的承受能力，不能一遇到棘手的问题、困难以及痛苦，就脆弱得马上想逃避、对其投降，这对问题的解决无一利而有百害，成功的人都是以极大的毅力和意志忍受着困苦，在艰辛中一点点地向前迈进，跌倒了再爬起来，终于达到成功的顶峰。◆

其次，有韧性的人对突如其来的变故能够镇定自若地应付，承受得住打击，不改变初衷。美国总统西奥多·罗斯福在1912年参加总统竞选时，一次正在密尔沃基准备发表演说，有个人向他开枪射击，并击中了他的右胸。幸亏他的口袋里装着钢眼镜和演讲稿，使他免于丧命，但他受伤不轻。当时随行的医生坚持要把他送到医院，为了完成既定的计划，他斩钉截铁地说：我要去做演讲，你们要保持镇静；在我做完演讲之前，我是不会到医院去的。他说完就命令轿车直奔演讲的礼堂而去。当时，人们已听说了他被击中的事情。罗斯福在“要么发表演说，要么就死，非此即彼”的意志支撑下，一步步地走向讲台。他面带笑容地向人们招手，礼堂中的人纷纷从座位上站起来，发出爱戴的惊呼和同情的感叹，罗斯福掏出他那带血的讲稿开始了历时一个半小时的演讲，他的声音虽然近乎微弱，但在死一般寂静的大厅里听来却铿锵有力、掷地有声。人们对他精彩的演讲，同时也对他的坚强的意志--

极强的承受力和忍耐力，爆以热烈的雷鸣般的掌声。在关键时刻，罗斯福以他顽强的意志完成了这次讲演，征服了千百万支持者的心，在更多的选民中树立了威信，为他竞选总统成功起了很好的作用。◆

最后，一个人要有忍耐力，还要能适时地控制好自己的情绪，尽可能不让消极、对事物有害的情绪爆发出来，做到：胜不骄，败不馁，不把喜怒哀乐表现在脸上，影响他人和群体的情绪，影响大局的发展。美国总统马辛利是位能忍、善忍和善于控制自己情绪的人。一次，他因用一个人的问题受到了一些人的反对。在一次国会会议上，有位议员甚至当面粗鲁地辱骂了他。作为总统，马辛利对于议员如此粗野的行为当然是怒火中烧，可他极力忍耐，没有发作。等对方发泄完了，才温和地说道：你现在怒气该平和了吧，照理你没有资格这样责问我的。但现在，我仍愿意详细解释给你听。他的忍让、谦逊，让那议员自感羞愧，矛盾地立刻缓和了下来。由此可见，忍耐力、对自己情绪的良好控制不仅可以缓和尖锐的矛盾，还能体现自己谦让大度的美德。如果当时马辛利不是能忍，而是咄咄逼人地进行反击，大发雷霆，那么一定会加剧矛盾或使矛盾激化，出现相反的结果。◆

意志的刚韧相济、顽强有力，是一个哈佛经理意志良好的表现。哈佛经理只有在面临困难和失败时，具有顽强的斗志、持久的耐力；碰到机遇时，能够作出果断的决策、选择执行的合适方式方法，才能于事业有利，也才能算得上意志坚强。若缺少了一个方面的因素，在意志的品格上都不算完整，称不上是具有良好健康的意志素质。所以，作为一个哈佛经理来说，在意志的刚、韧、斗上下功夫，即在果断性、忍耐性和顽强性上磨练自己是十分必要的。◆◆



哈佛寓言◆◆

珍惜权力◆◆

狮子爱上了农夫的女儿，请求农夫将女儿嫁给它。农夫既不忍心把女儿许配给猛兽，又不敢拒绝，就想出了一个方法。当狮子来催促的时候，农夫对它说：“我很愿意将女儿嫁给你，但她很怕你的尖牙利爪，如果你剪掉它们，我女儿立刻与你结婚。”狮子立刻答应了，回去剪掉它的尖牙和利爪。可是如此一来，农夫就不怕狮子了，当狮子再来的时候，农夫就用木棒把它赶走了。◆

原意：◆

轻易放弃已有的力量是一种不智之举。◆

新意：◆

鱼不可离开深渊，国家赏罚的利器不可随便易人。◆

说明：◆

一个哈佛经理，切勿轻易放弃自己的实权，否则一旦失去，再要素回，为时已太迟了。○○