

多元化 与和谐管理

DUOYUANHUAYUHEXIEGUANLI

石建勋 ● 编著



 机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

上海汽车工业教育基金会资助

多元化 与和谐管理

DUOYUANHUAYUHEXIEGUANLI

石建勋 编著


机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书作者把握时代发展脉搏，从全新的角度提出了多元化与和谐管理的新思想、新观念、新方法，有助于广大读者深入理解和谐管理的精髓，掌握好统筹兼顾与综合平衡之道，在“和谐社会”的号召下建立“和谐企业”，探寻适合企业长期和谐发展的解决方案。本书内容新颖、涉及面广、信息量大，不仅适合在校大学生、研究生等各类在校生学习使用，也适合企事业单位的领导和广大管理者、政府机关各级领导和工作人员参考阅读。

图书在版编目（CIP）数据

多元化与和谐管理/石建勋编著. —北京：机械工业出版社，2008.6
ISBN 978-7-111-23909-3

I. 多... II. 石... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2008）第 050436 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

责任编辑：任淑杰 侯振峰

责任印制：杨 曦

三河市国英印务有限公司印刷

2008 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

184mm × 260mm · 21.25 印张 · 1 插页 · 482 千字

0001—5000 册

标准书号：ISBN 978-7-111-23909-3

定价：48.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换
销售服务热线电话：(010)68326294

购书热线电话：(010)88379639 88379641 88379643

编辑热线电话：(010)88379001

封面无防伪标均为盗版

序

中国企业管理研究会常务理事、全国 MBA 教育指导委员会委员
同济大学中国科技管理研究院副院长、教授、博士生导师
尤建新 博士

人类社会进入 21 世纪，技术的飞速发展和扩散，政治、文化的广泛甚至激烈的冲突，人类生存事件异常的多样性，已使得我们只能有些无奈地用“快变”和“不确定性”来形容我们所处的内外部环境。管理迫切地需要一种新的理论来应对这种复杂性和多变性。本书作者抓住时代发展特点，以全新的角度和理念提出了多元化与和谐管理的新思想、新观念、新方法，有助于人们从全新的角度理解和建设符合 21 世纪特点的新的管理学理论。

本书以多元化的思维，充分汲取中国的传统管理思想和文化的精髓以及西方管理理论和思想的精华，将中、西方管理的思想、古典与现代、后现代管理思想和理论很好地结合起来，阐述了和谐与综合平衡的思想、“以和为贵”的人和思想；为人处世的“中庸之道”、“和而不同”的和合思想、竞合共赢的合作思想等多元化与和谐管理的基本理念。同时提出了多元化与和谐管理的基本原则：①以人为本的原则；②公平与正义的原则；③效益与效率的原则；④和谐与适度的原则；⑤权变管理的原则；⑥可持续发展的原则；⑦统筹兼顾、综合平衡的原则。

这些思想与原则在管理中的应用，满足了当代管理要求强化人性、整体、共生和“人人为人”的管理价值的需要，推动其进一步走向整合化、柔性化和人性化。当代社会，把人才作为企业中最宝贵、最稀缺资源的观念，已经广泛为东西方管理界的人士所接受。管理要实现人性的复归，从以物为主的管理转变为以人为为主的管理，从硬性管理转变为柔性管理，这些已经成为 21 世纪管理发展的趋势。人性化的管理，要求在企业中用富有号召力的、多元化的企业价值理念，来包容多元化的员工，创立一种人人认同并遵守的企业文化，并使员工以此为目标，自觉、主动、创造性地开展工作。21 世纪的企业将更加关注其各个环节上人的需要、尊严和价值的实现，管理将是更加人性化的、人本化的，将避免个人主义、人类中心主义的失误。

从我国管理实践来看，改革开放以来我们介绍并引进了不少西方现代组织管理理论，但在应用中常常走样或失灵。这说明我们缺乏一种本土化的管

理创新实践。根据东西方管理整合及软化的趋势，我们清醒地意识到必须结合中国现阶段国情，借鉴西方先进的管理思想，同时不断挖掘我国古代管理思想的精髓，形成一套具有中国特色的组织管理理论体系。

积极探索管理理论的创新与发展一直是同济大学经济与管理学院教学研究的重点目标。学院经过近五十年的发展，逐步形成了“创新、育人、服务”的宗旨和“国际化、研究型”的目标。学院积极推进教学改革和课程建设，积极支持和鼓励教师面向实践、面向未来进行创新研究。我院骨干教师的石建勋教授编著的《多元化与和谐管理》一书，在管理学的理论创新与发展上作出了一些有益的探索，虽然这些探索还有待于进一步完善，在向他表示祝贺的同时，也希望作者与管理学界的同仁们共同努力，在以下几个方面继续进行研究：

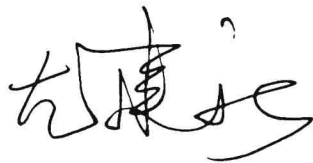
(1) 构建社会主义和谐社会的实践的迫切性和时代发展的适应性都要求和谐理论自身不断地发展和完善。这些方面包括社会的和谐管理问题、企业与社会的和谐问题、企业和谐管理的社会价值，等等。

(2) 需要运用复杂系统关于非线性、复杂、混沌等研究方法来完善和谐理论的理论建构。

(3) 需要进一步吸收借鉴当代管理前沿中有关核心能力、学习型组织、人力资本管理、演进经济学等的研究新成果。

(4) 和谐管理需要更加系统地按四个层次展开：管理哲学层、研究方法论层、基础理论和应用技术层以及面向对象的管理应用推广层。

创新与发展是我们这个时代的特征。在这一过程中，东西方文化将会有更多的相互撞击与相互交融。我们既需要现代科学技术，也需要传统文化的精华；既需要经济发展与人民生活水平的不断提高，也需要对发展提出可持续性的要求。在这种情况下，使传统与现代结合，东方与西方结合，科学与人文结合，是对我们和我们后代负责任的行为。让我们共同努力，不断推进管理学的创新与发展，为社会进步作出更大的贡献。



2008年4月16日

前 言

我们正处在新世纪管理文化变革的潮流中，这是今天所处的时代赋予我们的历史责任和历史机遇。经济全球化、区域经济一体化、文化的多元化、以互联网技术为核心的知识经济的迅速发展、快捷的交通和通信技术条件的持续改善，为人类展现了全新的时代特点。在当代世界，滋生现代企业的经济条件已发生了翻天覆地的变化，每一种转变都堪称范式层面的革命性转变。

在宏观经济层面，现代企业管理范式系国家或地区经济时代的产物，而当今经济已转变为跨国经济或全球经济；在技术层面，现代企业管理范式系蒸汽机和电气技术时代的产物，而当今社会的主导技术乃是信息技术；在产业结构层面，现代企业管理范式系第二产业占主导地位的时代产物，而当今经济条件下的主导产业是第三产业；在经济推动力层面，现代企业管理范式系机械推动力时代的产物，而当今社会的经济推动力是知识；在工作方式层面，现代企业的工作方式的特点是标准化、专业化、集中化，而今后企业工作方式的特点将向柔性化、分散化、个性化转变；在生产率层面，现代企业的生产率是劳动生产率，而当今企业的生产率已转变为知识生产率；在管理核心层面，现代企业管理的重点是经营和生产管理，而当今企业的管理重点是知识管理。这些革命性的改变使管理学面临着全新的挑战，这些挑战将从根本上改变我们以现代企业管理学的视角对当今时代和当今企业的认识。这些挑战包括以下几个方面：

- (1) 企业：作为世界公民的社会责任面临全球化的挑战。
- (2) 人：劳动成本还是人力资产？
- (3) 工作：工业模式还是知识导向模式？
- (4) 技术：机械论还是整合论的观点？
- (5) 领导力：扮演独断角色的 CEO 还是分权式的领导？
- (6) 企业目标：股东利益还是各种利益相关者的利益？

面对时代的这些全新挑战，有人把我们现在这个时代称之为“后现代”，把这个时代的企业称之为“后现代企业”，虽然这一命名有待于进一步商榷，但是，面对当代世界已发生的剧烈的变革，我们必须探讨建立与传统的现代企业管理相区别的“后现代”管理，我们把它称之为“多元化与和谐管理”。

时代需要“多元化与和谐管理”，时代呼唤“多元化与和谐管理”。

本书所阐述的“多元化”管理，包括几个方面的含义：①管理环境的多

元化；②管理文化的多元化；③管理对象的多元化；④管理思想的多元化；⑤管理目标的多元化；⑥管理方法的多元化。

本书所阐述的“和谐”管理，具有鲜明的时代特点和现实意义。全球化、知识经济的迅速发展，一方面给人类带来了全世界范围交流的日趋频繁化、多样化和多元化，另一方面也带来了各种矛盾、冲突和市场竞争的加剧。如何使资源有限的世界能够继续维持人类的生存需要，如何在文化冲突、政治冲突、生存冲突等一系列冲突中保持世界的安定与和平，人类有必要以和谐的理念来管理世界、管理国家、管理企业，因此，建立和谐管理的意义就不言而喻了。

管理没有完美只有和谐，完美只是暂时的，而和谐是一种可以实现的常态。从这个意义上说，和谐管理就是要研究相互联系、相互作用的诸要素之间的相生相胜、相反相成的关系问题。因此我们把和谐管理定义为：以和谐的理念、多元化的管理思想，运用统筹兼顾、综合平衡的管理手段实现个体与组织、组织与环境等各方面的动态平衡与协调发展。和谐管理的内涵包括以下一些内容：

- (1) 管理的目标是和谐的。
- (2) 管理的理念是和谐的。
- (3) 管理的方法是和谐的。

多元化与和谐管理倡导人生健康、成功、自在，实现身与心、人与人、人与组织、人与环境的和谐一体，是对东西方管理文化整合的促进。多元化与和谐管理强调“和为贵”的原则，谋求的就是人与自然、人与社会、人与人关系的和谐统一。中国人向来有“家和万事兴”的说法，兵法中除了“天时、地利”之外，也将“人和”放在了一个十分重要的位置上。而对于企业的管理者来说，企业就像是一个大家庭，只有创造出和谐的管理模式，才能够让在各个位置上的“家人”各司其职，团结合作。这样，达到了“人和”的企业才能在激烈的市场竞争中立于不败之地。

深入理解和谐管理的精髓，掌握好统筹兼顾与综合平衡之道，才能够提供适合企业长期发展的解决方案。在“和谐社会”的号召下建立“和谐企业”，对于中国企业而言是一个机会，更是一个挑战。

本书共分六篇十九章，第一篇是多元化与和谐管理背景，包括第一章至第三章。其内容，主要阐述当代管理面临的挑战、多元化与和谐管理提出的时代背景、多元化与和谐管理的思想和理论基础，以及多元化与和谐管理的思想与原则等。第二篇是和谐组织文化、道德建设与跨文化管理，包括第四章至第六章。其内容，主要阐述与环境和谐的组织文化与管理文化、企业公民、

企业道德与社会责任、全球化与跨文化管理、如何建设高效跨文化的团队等。第三篇是计划——和谐目标的确立与实现，包括第七章至第九章。其内容，主要阐述和谐目标的确立与实现的全过程和谐管理、与环境和谐的关系处理与管理，战略计划与战略目标的统筹兼顾与综合平衡，和谐决策的科学化与民主化等。第四篇是和谐组织构建与多元化员工管理，包括第十章至第十二章。其内容，主要阐述和谐组织的结构设计、组织变更与创新、和谐组织的治理与管理制度的建立、人力资本开发与管理、员工职业生涯规划与管理、如何管理多元化员工等。第五篇是领导——远景规划、激励与有效沟通，包括第十三章至第十六章。其内容，主要阐述领导与和谐管理、和谐管理的领导艺术、和谐的真谛在于激励、激励与约束机制的平衡设计、实现组织和谐的沟通改进、控制与风险管理等。第六篇是管理创新与管理发展，包括第十七章至第十九章。其内容，主要阐述管理创新的意义与维持的平衡关系、新型企业组织创新、企业流程再造与工作流程管理、知识管理、构建和谐企业的“平衡之道”、和谐社会构建与社会的和谐发展等内容。

本书在编写上力求避免单纯注重概念、理论问题，而着眼于内容生动明了、丰富实用；力图在材料选择、案例分析以及结构安排上有所创新。为便于读者学习、思考和借鉴，本书结合当代大学生和研究生的特点，将基本知识介绍与案例分析紧密结合，通过案例讲理论，使学生在学习中可以通过案例分析，更加深刻理解多元化与和谐管理的丰富内涵。本书内容新颖、涉及面广、信息量大，不仅适合在校大学生、研究生等各类在校生学习使用，也适合企事业单位的领导和广大管理者、政府机关各级领导和工作人员参考阅读。

本书是在学习借鉴前人的研究基础上编写而成的，在编写过程中，参考借鉴了许多前人的研究成果、教材、著作和教学案例，参考了大量的中外媒体报道和专家评论。书中也尽可能地对引用材料的出处做了注明。对于书中所参考的一些文献的内容，本人在此特向这些文献的作者表示诚挚的敬意和衷心的感谢。由于时间紧、工作繁忙，有些采用的文献可能没有一一列出，对此也向这些文献的原作者表示真挚的歉意和由衷的感谢。

本书理论与实践研究涉及面广，需要深入探讨的问题多，难免有不当之处，敬请批评指正（sjx1218@sohu.com）。

编著者

2008年5月18日于同济大学

目 录

序
前言

第一篇 多元化与和谐管理的背景

第一章 面向未来的管理	3
第一节 时代背景与特点	3
第二节 管理面临的挑战	6
复习思考题	8
案例：国际著名跨国公司的战略调整与企业再造	9
第二章 多元化与和谐管理的思想文化渊源	11
第一节 中国古代管理思想	11
第二节 西方管理思想与理论	18
第三节 后现代企业管理思想与理论创新	23
复习思考题	25
案例：恩威集团薛永新的“大道无为”和“四无量”信念	25
第三章 多元化与和谐管理的基本思想和原则	28
第一节 多元化与和谐管理的内含与实质	28
第二节 多元化与和谐管理的思想	33
第三节 多元化与和谐管理的基本原则	39
复习思考题	45
案例：张瑞敏的管理思想与海尔的和谐发展	45

第二篇 和谐组织文化、道德建设与跨文化管理

第四章 和谐——管理与文化的融合	49
第一节 与环境和谐的组织文化与管理文化	49
第二节 企业文化的主要模式与塑造	54
第三节 企业文化创新	57
复习思考题	59
案例：百年老店同仁堂“德、诚、信”的企业文化	59
第五章 企业公民、企业道德与社会责任	62
第一节 时代呼唤企业公民	62

第二节 企业道德建设与管理	64
第三节 与环境和谐的企业社会责任	67
复习思考题	72
第六章 全球化与跨文化的和谐管理	73
第一节 全球化过程中的文化多元化与冲突	73
第二节 跨文化管理的协调与平衡	78
第三节 如何建设高效跨文化的团队	86
复习思考题	91
案例：合资企业广州标致和上海大众汽车公司的跨文化管理	92
第三篇 计划：和谐目标的确立与实现	
第七章 实现内外部关系和谐的环境管理	97
第一节 与环境和谐相处的意义	97
第二节 企业外部环境分析	103
第三节 企业内部环境分析	108
复习思考题	114
案例：“顶风扩张”为戴国芳	114
第八章 企业计划与战略管理	117
第一节 计划管理	117
第二节 和谐目标的确立与管理	121
第三节 和谐管理的战略选择	125
复习思考题	133
案例：新宇化工公司的目标管理	133
第九章 决策	136
第一节 决策的特点与类型	136
第二节 决策的原则、程序与方法	140
第三节 和谐管理的决策艺术——科学化与民主化的有机结合	145
复习思考题	149
案例：巨人集团多元化战略	149
第四篇 和谐组织构建与多元化员工管理	
第十章 和谐组织构建	155
第一节 组织及其结构	155
第二节 与环境和谐的组织结构设计	159
第三节 与时俱进的组织变革	166
复习思考题	169
案例：联想的组织变革	169

第十一章 公司的有效治理与制度规范	173
第一节 公司治理	173
第二节 和谐管理的权力架构设计：集团公司的管控模式选择	179
第三节 和谐管理的制度规范	183
复习思考题	185
案例：浙江正泰集团产权制度改革与公司治理	186
第十二章 人力资本规划与多元化员工管理	190
第一节 人力资本规划与战略管理	190
第二节 人力资本管理的具体工作内容	194
第三节 员工职业生涯管理	200
第四节 如何管理多样化员工	205
复习思考题	209
案例：阿莫可公司的职业管理系统	209
第五篇 领导：远景规划、激励与有效沟通	
第十三章 领导与和谐管理	213
第一节 领导的定义与理论	213
第二节 和谐管理的领导艺术	218
第三节 当代领导视角	222
复习思考题	227
案例：韦尔奇倾心培养领导力	227
第十四章 和谐管理的激励与约束平衡机制	230
第一节 激励的概念与意义	230
第二节 激励理论	233
第三节 和谐管理的激励与约束机制设计	236
复习思考题	242
案例：百度公司的股权激励计划	242
第十五章 和谐管理的协调与沟通	245
第一节 沟通是组织和谐的基础	245
第二节 实现组织和谐的沟通艺术	247
复习思考题	250
案例：摩托罗拉公司的有效沟通管理	250
第十六章 控制与风险管理	253
第一节 控制的概念与原理	253
第二节 控制过程与有效控制方法	256
第三节 风险控制与危机管理	261

复习思考题	267
案例：中航油巨亏 5.5 亿美元的惨痛教训	267
第六篇 管理创新与管理发展	
第十七章 管理创新	273
第一节 创新意义——以变化应对变化	273
第二节 管理创新的内容	275
复习思考题	279
案例：科技创新打造中兴通讯核心竞争力	279
第十八章 组织创新与发展	281
第一节 组织创新——新型企业组织	281
第二节 企业流程再造与工作流程管理	287
第三节 知识管理	290
复习思考题	299
案例：美特斯邦威公司的虚拟经营	299
第十九章 和谐管理与和谐发展	304
第一节 和谐管理与和谐企业	304
第二节 和谐社会构建与社会的和谐发展	311
复习思考题	320
案例：奏响和谐的强音——福建省总工会构建和谐社会之践行	320
参考文献	323

第一篇

多元化与和谐管理的背景

全球化、知识化、信息化和多元化发展趋势的进一步加强，使得当代管理学面临着全新的挑战。

技术的飞速发展和扩散，政治、文化的广泛甚至激烈的冲突，人类生存条件异常的多样性，使得我们只能有些无奈地用“快变”和“不确定性”来形容我们所处的内外部环境。管理迫切地需要一种新的理论来应对这种复杂性和多变性。时代需要多元化与和谐管理，时代呼唤多元化与和谐管理。

然而，随着全球化和经济全球化的深入，高技能人才短缺问题日益突出。首先，随着全球化和经济全球化的深入，高技能人才短缺问题日益突出。其次，随着全球化和经济全球化的深入，高技能人才短缺问题日益突出。最后，随着全球化和经济全球化的深入，高技能人才短缺问题日益突出。

第一章

面向未来的管理

第一节 时代背景与特点

一、全球化

全球化是当代管理面临的最鲜明的时代背景。所谓经济全球化即在国际分工深入、科技进步加快、国际竞争加剧的格局下，生产要素跨国自由流动数量增加、速度加快、范围扩大，致使世界各国、各地区在经济上的联系越来越紧密，相互依存性越来越强，是世界经济的一种运动过程。在这个过程中，生产资源的配置已经超出了民族国家的范围，在地区甚至全球范围内实现优化配置。

经济全球化是科学技术进步的结果，特别是通信和电子电脑技术的发展、交通技术的发展缩短了人员、货物的往来时间，通信和电子电脑的发展不但使远距离传输信息更为迅速，而且也使分布在不同地方的企业管理起来更加方便和有效。追求低成本和高利润是经济全球化的根本动力。

总之，全球化是当代管理面临的最突出的时代背景，因此，面向 21 世纪的管理必须在这一鲜明时代背景条件下进行创新和发展。

二、知识经济

以信息革命为代表的第三次科技革命推动世界经济由物质经济转向知识经济。经济发展动力由资金、物质和人力为主转向以技术、信息和资金为主。技术进步在经济增长中的贡献由 20 世纪初的 5% ~ 20% 上升到 90 年代的 70% 以上，已经跃居各种生产要素

的首位，而且其稳定性大大提高，逐步实现了“内部化”的转变过程。发达国家的经济比以往任何时候都更加依赖于知识的生产扩散和应用。据统计，现在经济合作和发展组织（OECD）主要成员国的 GDP（国内生产总值）50% 以上是由以知识为基础的企业生产的。科技水平成为衡量一国生产力的主要因素之一，知识密集型的高新技术产业成为新的经济增长点。以美国为例，新兴产业如计算机、通信、航空、航天、金融服务业已成为美国最主要的支柱性行业，高新技术产业对美国经济增长贡献率达 55% 以上。

此外，技术发明、技术创新及其技术转移和技术普及时间的缩短，加快了科技转化为生产力的速度，经济全球化的速度也因此加快。近 30 年，世界技术转移的周期曲线显示，第一产业硬技术转移周期平均由 10 年缩短为 4 年，第二产业从 6 年降低为 3 年，第三产业的硬技术和软技术平均由 2 年降低为 6 个月，而信息技术转移的时间从过去的平均 1 年缩短为 2 个月。创新、发明和产品技术更新及技术转移的时间不断缩短，对全球经济发展和经济活动以及经济管理带来了革命性或非预测性的变化。

综上所述，知识经济是当代管理面临的又一鲜明的时代背景，知识经济的发展主要是依靠脑力劳动或创新型劳动，是人类经济史上的质的飞跃，也是最深刻的革命，必将带来管理的革命。

三、互联网时代

以互联网为核心的沟通技术给管理带来了革命性的变化，互联网改变了或正在改变管理的方式方法，这又是管理必须面对的时代特征。

电脑、互联网的产生与发展，像一道闪电来势迅猛，席卷全球，受到了整个世界的狂热追捧，所有媒体都在呼喊：互联网是 21 世纪的革命性工具，它绝不亚于第二次工业革命。互联网使所有人群、所有领域都将涌入，它将不断改变人们的生活、工作、学习、娱乐方式，改变人们的思维方式，而使互联网具有强大生命力的不单如此，而是建立在此基础上的商务活动——电子商务。互联网跨地区、跨领域，超越了时间、空间的限制，打破了国家和地区有形和无形的壁垒，首次将人类引领到了全球性的资源共享社区和第一个自由贸易区。由于它的经济快捷，互动性强，被称为第四媒体。

电子商务促进了买者和卖者直接发生交易，减少了中间环节、缩短了交易时间、降低了经营成本、减少了资源浪费、扩大了经营范围，营造了面向全球的网上商贸环境，而电子数据的交换已经开始取代传统的直接贸易方式。新工具的产生与运用形成了新经济，而新经济的革新就是新工具与有主观能动性的劳动大军的最佳组合。以网站和电子商务为代表的新经济将使未来经济全球化、网络化、无形化、大众化。如果说 200 年前，工业经济开始取代传统的农业经济，那么，今天正是知识经济取代工业经济，工业社会进入信息社会。每一个国家、每一个民族、每一个人面对全球性的资源和财富的重新整合和重新分配时，都不应怠慢，都必须追随时代的发展，通过信息产业带动工业经济的发展，实现跨越式飞跃。

每个人都知道，使用新工具的等级和资源分配的多少，决定了你在这个社会的生活状态和社会地位，而互联网又使财富的概念发生了深刻的变化，财富不再以土地、矿山、工厂、劳动力等有形资产来衡量，而是以知识、信息等无形资产来衡量；在网络时代，人们面对最大的资源——知识和人力资本，可谓唾手可得。我们必须清楚地认识到

人力资本将主导 21 世纪经济的舞台。地球未来的事就发生在你的眼前，你的身边；不管你现在的工作和收入与互联网有没有关系，你都必须感受到这场历史变革。

四、文化的多元化

随着经济全球化和通信及交通技术的进一步发展，当今世界不同地区、不同文化、不同种族、不同宗教信仰的人们交往日益频繁，多元文化的相互学习、相互融合与冲突并存，这是当今世界又一鲜明的时代特点。

由于国际移民和跨国投资的持续增长，使得来自不同国家、不同肤色、不同宗教和不同文化背景的投资者、经理人、管理者、知识工人、体力劳动者等各类劳动者在一起工作已经成为普遍现象。随着企业全球化进程的加快，企业内人力资源越来越多元化。过去把员工看作没有区别的“螺丝钉”再也行不通了，员工是差异化的、异质性的人力资本，他们有血有肉，是知、情、意的结合体，不但有个人生活，而且有社会生活；不仅有物质生活，而且有精神生活；不仅有七情六欲，衣食住行，而且有着不同的理想、不同的价值观、不同的道德标准、不同的风俗习惯；不仅有历史传承，而且有未来憧憬。他们的知识和技能整合在一起为企业所用，形成了企业发展和创新的原动力，但多元化也意味着冲突和协调，给人力资源管理带来了极大的挑战。

以惠普公司为例，它的一个数码设备公司在波士顿市有一个分厂，工厂的 350 名员工来自 44 个国家，说 19 种语言，因而当公司下发文件时，必须同时使用英语、汉语、法语、西班牙语、拉丁语、葡萄牙语、越南语等不同语言。由此可见管理多元化员工的复杂性和不确定性，这就要求管理者改变原来的经营哲学，承认差异，并以能够保证员工稳定和提高生产率的方式对差异作出反应，同时不带任何歧视。如果对多元化的劳动者管理得当，就能够提高企业的创造性和革新精神，通过鼓励不同的观点来改善决策质量。如果管理不当，就会造成较为频繁的人员离职、沟通困难和更多的人际冲突。现代企业面对的不是要不要选择文化多元化的员工，而是必须学会管理文化多元化的员工。

五、二元经济结构与经济转型

对于当今世界广大发展中国家来说，管理面临的时代背景不仅是多元化的，更是复杂的。在世界经济一体化迅速发展的过程中，广大发展中国家普遍存在着城乡二元经济结构和经济转型的问题。城乡二元经济结构是指发展中国家传统部门（如农业）比重过大，现代经济部门发展不足以及城乡差距十分明显的一种状态。这种状态既是发展中国家的经济结构存在的突出矛盾，也是这些国家相对贫困和落后的重要原因。发展中国家的现代化进程，可以说在很大程度上是要实现城乡二元经济结构向现代经济结构的转换。

中国现在还是一个发展中国家，具有典型的二元经济结构特征，一方面存在着以城市工业为代表的现代经济部门；另一方面是以手工劳动为特征的传统农业部门，还未实现工业化和城市化。由于二元经济结构的存在，造成了工业化、市场化、城市化和社会化程度低，形成了城乡工业化的二元性，城乡劳动力市场和就业结构的二元性以及城乡市场体系的二元性，阻碍了中国的现代化进程。

从现阶段中国社会发展的实际来看，国家正在经历多方面的社会转型过程，而其中