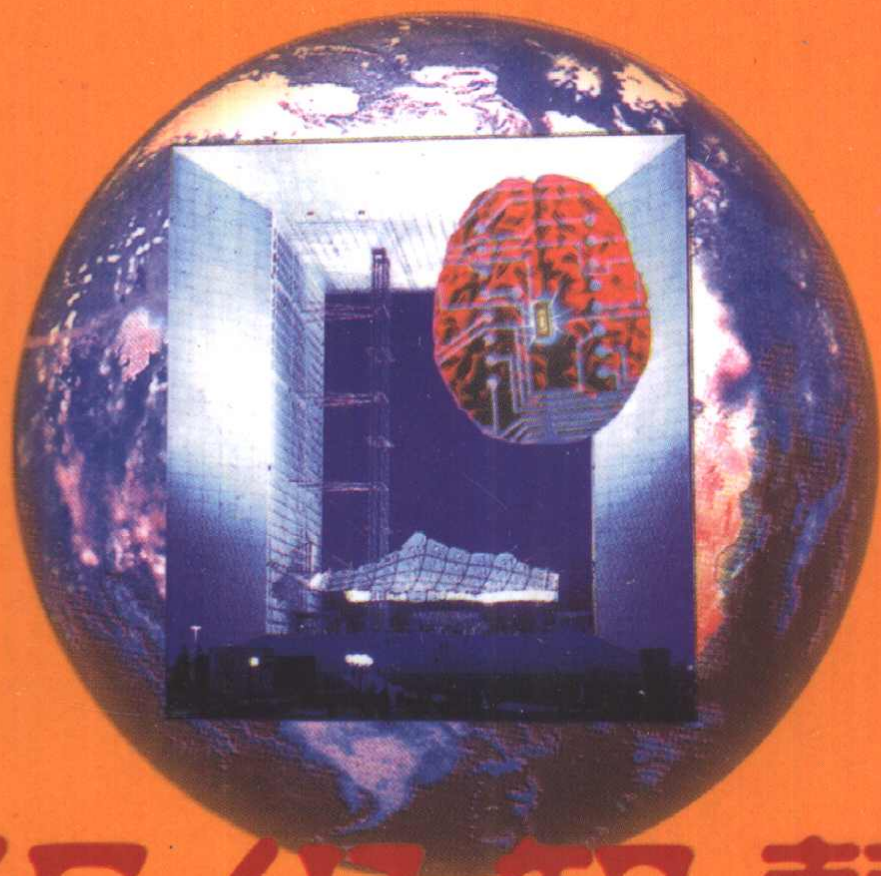


智慧管理丛书

ZHI HUI GUAN LI CONG SHU



组织智慧

—— 人力资源整合策略

黎少华 著

 首都经济贸易大学出版社

50

2728
127

智慧管理丛书

组 织 智 慧

——人力资源整合策略

黎少华 著

首都经济贸易大学出版社
·北京·

图书在版编目(CIP)数据

组织智慧:人力资源整合策略/黎少华著. - 北京:首都经济贸易大学出版社, 2000. 5

(智慧管理丛书)

ISBN 7-5638-0866-3

I. 组… II. 黎… III. 组织管理学 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 09207 号

首都经济贸易大学出版社出版发行

(北京市朝阳区红庙)

北京市文星福利印刷厂印刷

全国新华书店经销

850×1168 毫米 32 开本 11.375 印张 264 千字

2000 年 5 月第 1 版 2000 年 5 月第 1 次印刷

印数:1~6 000

ISBN7-5638-0866-3/F·475

定价:19.80 元

总 序

我们生活在一个不确定的年代。从时间上讲,当人们欣喜地跨越世纪和跨越千年的同时,内心也或多或少地有一种无名的惶惑。在进入 2000 年的那一刻,我们看到,世界各地的人们用各种各样的方式向未来传递信息,几乎无不透露着一丝不踏实的内心体验。从社会发展的阶段看,工业经济正在为网络经济的浪潮所激荡,很多人们公认的经济法则、很多人们曾为之奋斗的价值观念、很多人们已经习惯的社会秩序,似乎都受到了挑战。总之,当我们发现已经很难用过去的理论和经验来预测未来的时候,我们会突然感到,我们需要新的智慧。

在世纪之交,整个世界都感受到了科技和全球化的影响。未来的世界,必然是这两股力量作用的结果。网络经济的发展,跨国公司的不断兼并,改变了我们的时空观、价值观、文化观,人们经常会产生无所适从的感觉。然而,这一切又都似乎只是表征,真正的影响力量也许在我们心中。新的世纪、新的千年是这样一种未来:人类可以将自己的思想赋予社会,未来将真正掌握在我们手中。因此,无论未来多么捉摸不定,人类的智慧将会赋予我们创造未来、领导未来的能力。

企业恐怕是对未来的不确定性感受最深的社会组织之一。对每一个企业家和管理者来说,这是一个必须思考的问题。传统的管理理念可能正走向道路的终点,如果人们对管理创新没有足够

的准备,那我们就可能像行驶在一条没有光亮的道路上,任凭技术进步车轮的速度越来越快,其后果是可想而知的。《智慧管理丛书》的写作目的,就是想超越传统的思维,为中国的企业家和管理者提供一个富于创意的空间,为迎接不确定的未来做好准备。

《心智修炼——超越自我的思维》是一本专门研究人类心智的专著。这既是一个中国文化的古老题目,也是人类面向未来的全新课题。与人类自己创造发明的科学技术的发展相比,人类对自身心智的研究显然是落后了,而且没有得到应有的重视。我们的心智模式不仅决定我们如何认知周围的世界,而且影响我们如何采取行动。心智模式是管理领域近几年最重要的研究成果之一,对于我们的组织、社会甚至家庭,心智模式都是极其有价值的管理理念和手段。

《超越管理——转型时期的企业成长智慧》是一本超越经典管理理论的管理著作。它的立足点在于权变理论和创新思维。中国改革开放二十余年的历史已经很鲜明地证明,许多管理理论如果不加创新,几乎没有任何实用价值。因此,以全新的思维来诠释管理理论,给人带来的是智慧的启迪,是我们对未来不确定的把握能力。

《组织智慧——人力资源整合策略》专门探讨在新的世纪里人力资源的整合技术和策略。未来的竞争如果说与过去的竞争有什么不同的话,根本的一点应该是竞争的成败越来越取决于人的因素。然而,在中国,传统的人才观仍然在很大程度上束缚着人们的思维,这往往是浪费人才、埋没人才的主要因素。以整合的思维和资源来看待人,对正在迈进网络经济的中国是十分必要的。这种智慧不仅仅是一种领导智慧,更是一种组织智慧。

《互动行销——点击市场的另类思维》是一本基于新经济的营

销专著,也是一种新的营销理念。在汹涌而至的网络经济中,传统的经济规则受到了挑战。今天,市场越来越多地掌握在消费者和客户手中,与客户的沟通成为市场营销成功的关键。由此而产生的互动行销便成为引领当今企业市场营销的前卫理念。

未来的最激动人心之处在于我们能够塑造它,而智慧则是我们塑造未来的核心力量。《智慧管理丛书》力求做到启迪思考,激发智慧,为中国的管理界提供迈向未来的点滴建议。我们深知,没有人能代替别人思考,我们能做的只是展现一种过程。当人们从这个过程中获得灵感时,这一过程哪怕仅仅是昙花一现,也算是完成了它的历史使命。

未来是不确定的,我们必须依靠超越确定性的智慧去把握未来。

杨 谦
2000 年 4 月

前 言

· 半个世纪以前,西方著名经济学家熊彼得在总结各国经济发展历史之后,发现这样一个规律:经济发展的动力不是来自外部,而是来自内部经济生活的一种创新。这种创新就是把一种从未有过的关于生产要素和生产条件的新组合引入生产体系,从而形成新的生产力。反观中国的某些企业,虽有丰富的人力资源,但每每陷入“三个和尚没水喝”的怪圈。这样的组织,其整体效能小于个体效能之和,组织内部相互推诿、无原则的争斗,使矛盾丛生,组织功能的发挥受到严重障碍。土地可以重整,资本可以融合,技术可以引进,惟有组织效率很难借外力提高。我们需要的是以我们的智慧,去整合组织内的人力资源,使组织发挥更大的效能。我们要告诉世人:一个中国人是一条龙,三个中国人依然是一群龙!

本书从反思传统组织的缺陷入手,探讨在新经济时代组织功能的变化,进而提出未来组织的发展方向和发展模式。对于一个组织而言,提升组织生产力,构建新的组织生命力系统,是其健康与否的两大要素;而建立组织共同愿景、培养组织价值观、良好的内部沟通、营造信任氛围、构建合作型团队、树立组织声誉等却是创建组织无限生机的源泉。在人力资源整合过程中,领导人如何扮演好自己的角色,并谋求在领导战略、领导作风、领导方法上有全新的突破,起着至关重要的作用。当然,每一位组织成员的参与程度、努力程度也直接关系到组织的效率。组织成员的职业生涯规划及组织修炼是组织管理不能忽略的因素。我们相信:组织的

智慧来源于组织内每一位成员,而不仅是某些位高权重的人。

在当今这个充满变革的时代,不想被淘汰的根本之法在于以变应变,组织变革是企业变革的关键。当然,变革决不是为了不再犯错,而是为了在变革的环境中追求永生,创造出领先一步的竞争优势。不思变革的组织是弱智的组织,墨守成规、固步自封、孤芳自赏从来就是一个人、一个组织衰败的最危险信号,哪怕看起来昨日是多么的辉煌、今天是如何的成功。明天的成功并不是过去的辉煌和今天成功的必然延伸,惟有不断创新,让我们的组织时时充满智慧,今日的成功才不会成为明天失败的诱因。

作者

2000年4月22日

目 录

前言.....	(1)
第一章 组织管理发展的新趋势	(1)
一、传统组织管理的缺陷	(1)
二、组织成员的新追求	(5)
三、组织功能的嬗变.....	(10)
四、组织管理发展的新方向.....	(24)
五、未来组织的发展模式.....	(41)
第二章 组织生命力与生产力	(71)
一、组织生命力.....	(71)
二、健康组织的标志.....	(76)
三、组织生命力系统的构建.....	(97)
四、提升组织生产力	(101)
第三章 创建组织无限生机	(124)
一、建立组织共同愿景	(124)
二、培养组织价值观	(135)
三、充分进行内部沟通	(154)
四、营造信任氛围	(166)
五、构建合作型团队	(175)
六、树立组织声誉	(186)
第四章 领导力:成功组织的催化剂	(205)

一、领导的真谛	(208)
二、重塑领导新角色	(218)
三、提升组织的领导力	(242)
四、领导方法的有效性	(250)
五、领导作风的权变	(254)
六、领导战略与战术	(259)
第五章 组织成员的职业生涯规划	(265)
一、职业生涯规划：通向梦想之路	(266)
二、职业生涯规划的基本步骤	(273)
三、人生各阶段的职业规划	(276)
四、自我分析与自我把握	(282)
五、职业选择技术	(292)
六、职业生涯管理	(311)
第六章 组织修炼技术与方法	(325)
一、变革中的组织环境与组织修炼	(325)
二、组织修炼的体系与内容	(332)
三、组织修炼的方法	(343)
后记	(354)



第一章

组织管理发展的新趋势

一、传统组织管理的缺陷

被现代人奉为主臬的管理理论有其自身的发展,“管理”一词的含义也在不断变化。不过,在现代管理理论中,人们的共识是:“管理是所有组织的一个生长功能,不管这些组织的特殊使命是什么。”经济的发展尤其是一个又一个公司的蒸蒸日上,是我们这个时代几乎能使所有人兴奋的焦点,所以,我们在本书中谈到的组织管理是与营利的经济组织的管理密切相关的。

提到对现代组织管理的探索,国内外学术界一般都认为是 19 世纪 80 年代初由弗雷德里克·泰罗开始的。具有讽刺意义的是,当时的泰罗被骂做“工贼”。1881 年,泰罗由米德瓦尔钢铁公司的一名普通工人提升为领班,上任伊始,他就开始着手进行提高产量

的研究。他认为在不改变现有生产条件中“硬件”的前提下,提高产量是完全可能的,关键是解决工人的“故意偷懒”问题。在这一思想指导下,他开发出一套训练方法对工人进行训练,使得生产率得到很大提高。在泰罗进行科学管理的过程中,他对待工人的认识基点就是“工人在故意偷懒”。同时,他天才地注意到了组织对个人行为的影响。他写道:“能够顶住车间所有工人联合压力的工长确实很少。”“如果作者(指泰罗)是工人的一员,并同工人们住在一起,那么工人们就会对他施加社会压力以致使他无法站出来反对他们。”因此,在管理上应该实行控制和刺激手段。泰罗当时所使用的控制办法之一,便是以公司的名义来拆散工人团体。为此目的,他所在的伯利恒钢铁厂发布了一个通告。通告指出:除非经工厂工长特殊许可(而且这种特殊许可也只能延长1周),一个班组不允许有4名以上的工人在一起工作。泰罗还作了这样的安排:只要可能,给每一个工人指派分散的单项任务。例如,每天派一个工人去一辆单独的车上卸货,他的工资取决于他自己的单项工作。在西蒙兹滚轧机公司,泰罗将检验自行车滚珠轴承的女工的座位安排得相隔很远,使她们在工作中不能方便地进行交谈。显然,泰罗在那时还没有认识到社会效益的满足在组织中也可以发挥重要作用。泰罗在组织管理上的另一妙方便是刺激,当时泰罗所采取的刺激办法是“级差计件工资方案”。这个方案要求对工作成绩在标准以上的工人给予较高的工资待遇,而在标准以下的工人则给以较低的工资等级。从现代西方经济学的观点来看,泰罗以工资高低来调控生产率的原因在于他看到了人们身上共有的趋利倾向。

与泰罗主要关心工作效率方面的问题不同,和他同时代的法国采矿工程师亨利·法约尔则注意到了管理组织与职责划分的问题。

题。法约尔把管理过程划分为 5 个部分：计划、组织、指挥、协调和控制。法约尔最早明确地提出了“控制”这一概念。在法约尔看来，控制的目的在于找出错误并加以纠正，防止错误不再发生。而且控制也应该使各部门管理人员和执行控制职能的人员不发生管理上的重叠。泰罗没有明确提出“控制”这一概念，而且他不自觉地加以运用的控制手段范围仅是在工人与工人之间，而法约尔的进步则在于对组织本身加强了控制。当时，对组织进行控制的模型是由小斯隆拟定的。他为通用汽车公司拟定的一份全面的组织方案是，在一个中央决策和控制的体制结构内成立分散经营的部门。这个模式得到了很多大中型公司的采用。此后的企业家和管理学家们对于组织结构和组织管理工作进行了多方面的探索和研究。

需要注意的是，无论泰罗、法约尔还是谢尔登·霍桑，在他们构建的传统管理理论中，对员工的控制和刺激的出发点是惟一的，即仅仅是围绕组织的利益、利润来进行。在当时社会财富并不极大丰富，工人阶级还处于社会底层的情况下，人们为了获得必要的生活资料是可以容忍传统管理方式中对“人”的忽视的。尽管人们知道无论自己怎么努力，在绝对意义上都是在增加工厂主的财富，但是他们仍会坚持“为他人作嫁”。可以说，传统的管理理论忽视了对人的开发，对人还仅处于“管理”水平，其配置方式和水平并不高出对物质资源的配置水平。这在很大程度上延缓了人类自身在社会生产力发展中的作用。许多企业的衰败、破产除了组织结构和组织制度的原因外，另一个重要原因就是对组织管理的忽视，所有这些是人力资源整合的重要内容。

归纳起来，传统组织的缺陷表现为以下几个方面：

第一，本位思考

传统组织中的大多数人认为自己对于整体只占很小部分或毫无影响能力,他们在自己的工作岗位上埋头苦干,结果把自己的责任局限于职务范围之内,形成了本位主义思考的思维定式,很少会跨越分工去想别人的事或整体、全局的事。而传统组织功能导向的设计,将依功能割断分工,更加深了这种障碍。一个企业几个部门的人坐在一起各讲各的,便是明证。

第二,归罪于外

传统组织一旦出了什么事情,人们往往归罪于外,这实际上是本位主义思考的副产品,它也是以片面的方式来看待外在世界的一种反映。只要看看企业里发生了质量问题,在分析会议上各部门代表文过饰非、相互推诿的情况,就可以知道它是如何顽固地影响着我们的言行的。当我们归罪于外时,已将系统割断,而永远无法认清那些存在于“内”与“外”互动关系中的许多问题及其解决之道。

第三,直感处理

主动解决问题的含义,一般地说,是遇到问题时不应一再拖拉,必须有所行动,将问题解决在成为危机之前。但在处理复杂性问题时,常常会适得其反。原因主要是凭我们直感所寻找出来的解,往往是症状解,显而易见,解往往无效,而且用力愈大反弹力愈大。

第四,零碎注意

我们有时会通过局部的、零碎的现象来处理周围的问题,这使我们分散注意力,未能看到事件变化背后的形态,未能了解产生这些形态的原因。这样就会关心每个事件的具体细节,而迷失于背后的结构。如果人们的思考充斥着短期事件的话,就无法进行创造性的学习,只能就事论事,无法学会如何创造。

第五,习而不察

人们发现导致许多公司失败的原因,常常是对一些缓慢而来的致命威胁习而不察。我们的头脑习惯于较快的频率,除非我们学习放慢速度,察觉构成最大威胁的渐变过程,否则无法避免失败的命运。

第六,经验错觉

最强有力的学习是行动学习,来自于我们尝试——失败——修正——再尝试,通过这样的过程来学习并积累我们的知识。但是,这种从经验中学习有时空的局限性,因为任何行动的时间、空间上都有有效的范围,超越此范围,就不可能直接从经验中学习。

特别是组织采取的行动,其结果可能要延伸长达几年或几十年,组织难以从尝试——失败这样的循环中进行学习。

第七,迷信专家

传统组织中人们在遇到管理难题或新的情况时,往往寄希望于由外部或内部不同部门的有智慧、有经验和有专业能力的人组成的综合小组来解决,但是,这往往不可能。这样的小组有时根本无法共同探讨和学习,因为缺少使他们走到一起来想问题的共同愿景。这样的小组最后形成的往往是“熟练的无能”。

二、组织成员的新追求

随着劳资之间矛盾和斗争的不断解决,资方越来越多地注意到对劳方愿望的满足可以带来社会的稳定和资本收益的稳定。在资本主义初期,资方对于员工需求的满足水平很低,仅限于物质生活方面的满足。这种情况的出现也与组织员工当时的自身素质有关。为了保持社会稳定,西方的企业家们造就了大批的中产阶级。

企业管理层一方面继续注意保证组织员工的福利;另一方面不断地增加员工的受教育程度。前者是社会生产机械化、自动化程度提高的结果,后者是自动化程度提高的要求。社会成员受教育程度的普遍提高,实际上就是组织人力资源在积累潜能方面的重要外在体现。中产阶级的壮大为知识经济时代的到来做了充分的物质准备。

知识经济时代是近些年人们提出的一个概念,是相对于农业经济时代和工业经济时代而言的。农业经济时代的财富建立在大地上,人力资源在封建领地制度的原则下被组织起来。大约在1780年,当工业经济时代开始来临时,随着蒸汽机的发明,财富的源泉转向了劳动力,所有权制度也成为主要的组织形式。到了19世纪80年代,随着铁路、电话、电报公司的出现,财富越来越依靠资本。之后,随着大型全国性企业的出现,严格的等级体系开始替代所有权制度。这种等级体系呈金字塔状,如图1-1所示。

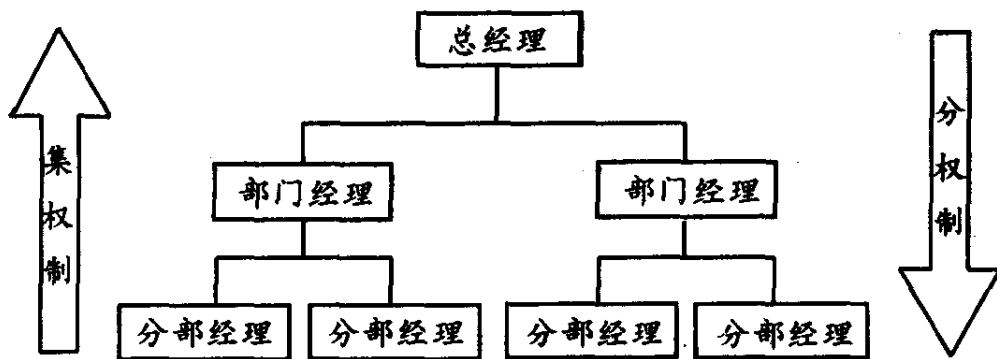


图 1-1

等级体系给人们留下一一种错觉,即认为居于企业上层的人是重要的,某人位阶越高,其重要性也越大。但事实上增加产品价值的通常是企业中最微不足道的人。等级体系最初推动了企业的发展,而随着时间的推移,其内在的对大多数人的轻视最终又阻碍了

企业的发展。因而,再以旧的价值观对组织中的成员进行衡量和管理,已不适应现今知识经济时代的要求了。与此密切相关的是组织运行模式也须相应地变革,这就需要对组织中的人力资源进行重新整合。

知识经济时代最基本的资源不再是土地、劳动和资本。三者作为限制因素是重要的,没有它们,不可能产生知识;没有它们,甚至也不能实行管理。但知识已经变成了最为关键的资源,而不是一般意义上的一个资源。它从根本上改变了社会的结构,创造了新的社会动力,它也几乎彻底改变了人们对于组织管理的根本观念。人是知识的载体,知识成为资源就标志着组织中“人”的潜能的增大,因此,传统意义上组织对“人”的管理已不足以应付知识经济时代社会发展的要求。

在传统观念中,管理者大多将组织员工定义为“经济人”,这种看法可能适用于当时的社会经济状况。但人不仅仅有物质利益的追求愿望,还有更高层次的需求。美国著名心理学家亚伯拉罕·马斯洛提出的需求层次理论至今仍对我们理解组织成员的需求有较大的启迪作用。马斯洛认为人的需求分 5 个层次:

生理需求——对衣、食、住、行及性的需求;

安全需求——对经济安全和生命安全的需要;

归属需求——对爱、情感及认同的需求;

尊重需求——对自尊和他尊的需求;

自我实现需求——对自我人生价值实现的需求。

马斯洛认为,人一般在低层次需求基本满足后,便会产生高层次的需求。这与我国古人所说的“仓禀实,知礼节”不谋而合。但马斯洛也说过,人们的需求不一定严格地按照他所开列的层次顺序进行。在今天的知识经济时代,还把“人”定义成“经济人”,显然已