

INGS 天翼经典管理丛书

工作革命

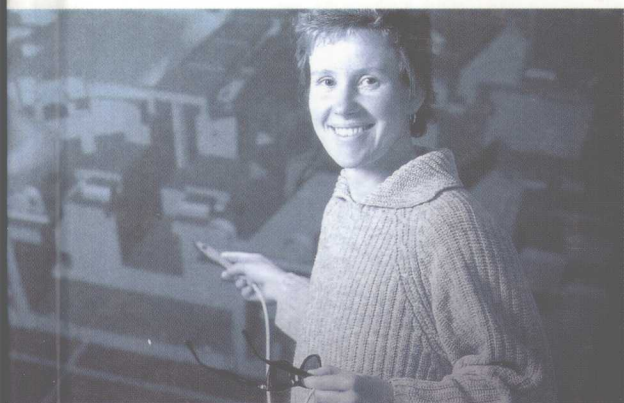
—— 透视未来工作世界

Peter Hartz

◎ 「德」彼得·哈茨 / 著

◎ 黄玉寅 张宇 / 译

Job Revolution



华夏出版社

F240
H002:1

工作革命

——透视未来工作世界

「德」彼得·哈茨 / 著
黄玉寅 张宇 / 译

华夏出版社

图书在版编目(CIP)数据

工作革命/(德)彼得·哈茨著;黄玉寅,张宇译.

-北京:华夏出版社,2004.5

ISBN 7-5080-3477-5

I.工… II.①哈… ②黄… ③张… III.企业管理-劳动力资源-资源管理 IV.F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 031712 号

Chinesische Übersetzung der deutschen Originalausgabe: Peter Hartz
“Job Revolution-Wie wir neue Arbeitsplätze gewinnen können”, Frank-
furter Allgemeine Zeitung GmbH, Frankfurt am Main, ISBN 3-89843
-071-5, 1. Auflage 2001

工作革命

[德]彼得·哈茨 著

黄玉寅 张宇 译

责任编辑:李欣利

出版发行:华夏出版社

(北京市东直门外香河园北里4号 邮编:100028)

经 销:新华书店

印 刷:北京中科印刷有限公司

版 次:2004年5月北京第1版

2004年5月北京第1次印刷

开 本:787×1092 1/16开

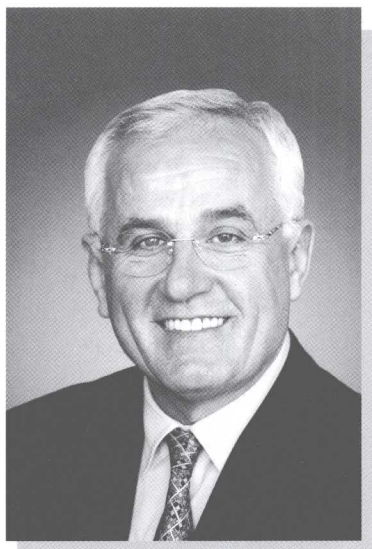
印 张:11.75

字 数:150千字

插 页:6

定 价:35.00元

本版图书凡印刷、装订错误,可及时向我社发行部调换



作者简介

彼得·哈茨 (Peter Hartz) 博士
1941年8月9日出生于德国萨尔
州的圣英贝特城。他在完成工
商管理职业培训和企业管理专
业大学学习之后,开始了职业
生涯。从1976年开始,他首先
在加工行业,然后在萨尔州钢
铁工业公司负责企业人力资源
管理工作。1993年10月1日哈
茨博士被任命为德国大众汽车
公司董事会成员,担任德国大
众人事执行经理。

推荐序(一)

万 钢

大众汽车集团在最近的十多年中，进行了一系列富有突破性的人力资源管理创新。建立呼吸型企业、创设时间有价证券、培育全员企业家精神等企业战略和实践，受到政府、经济界和学术界的广泛关注。大众汽车集团人事董事哈茨博士本人被任命为德国总理施罗德劳动就业智囊团“哈茨委员会”的主席，委员会推出的旨在促进德国经济改革和发展、扩大就业的“哈茨计划”正在发挥积极的作用。

哈茨博士的中文版《Job Revolution》，即《工作革命》将在国内出版发行，并选择在同济大学举行首发仪式，哈茨博士亲临校园为广大学生做专题演讲，对此，我感到非常高兴。

《工作革命》展示了哈茨博士对未来工作世界深刻的分析。在书中，我们看到，大众汽车集团不仅致力于企业自身的可持续发展，而且承担了大量的社会责任，形成了许多富有成效的人力资源管理的原则和方法。作者提出了未来工作世界的重要的课题，向企业人力资源工作者提供了面向未来且有价值的人事工具和系统，并向年轻一代提出了如何适应未来的工作世界的建议。

中国的改革开放，经济全球化、科技进步、多元文化的交融要求我们能用新的视角观察问题、思考问题、

解决问题，能在错综复杂、变革发展的社会中正确地把握个人、组织与社会的关系。《工作革命》一书为我们提供了一扇很好的透视未来工作世界的窗口。

谨以此为序言，祝贺《工作革命》的中文版正式出版发行。

万钢

2004年4月

推荐序(二)

黄金河

经济全球化是一个现实，不管你赞成与否，它仍以自己的规律在运动中，而经济全球化对世界上所有的就业人员和继续走向就业的人都将带来新的挑战。作者正是站在这样一个战略的高度来认识、探讨、分析如何更好开发人力资源，创造更多的就业条件和机会，而这也正是全球企业家包括政府人员十分关切和感兴趣的问题。

作者 Dr. Hartz 是德国大众汽车公司董事，负责人力资源的总裁。他本人因长期从事企业的人力资源管理工作，积累了丰富的实践经验。与此同时，其本人结合德国和世界的经济环境多次著书，以创新的理论阐述自己对人力资源开发利用的独特认识，而这些理论和方法的实践，已在德国大众公司人力资源的开发上取得了良好的业绩。作为一个成功的企业家和人力资源的专家受到德国总理施罗德的欣赏。2002 年曾受施罗德总理委托，承担任过德国政府的劳动就业智囊团哈茨委员会主席一职，为改善德国就业情况提出过一套整体方案，其中的许多内容现已实施，并取得巨大成果。

Dr. Hartz 对中国怀有十分友好的感情，他非常关心中国的进步和发展，从一个人力资源专家角度，他特别关心中国的就业问题。他认为在中国经济快速发展、经

济转轨之时，就业问题将是一个十分重大的问题。他特别希望在这方面的中国能尽自己一份力量。为此，他曾多次向中国的合作伙伴及中国劳动部门、研究机构介绍他的理论和方法，提出多个良好建议。他也非常希望利用这本书再次表达对中国人民的一份友情。




作为 Dr. Hartz 多年的老朋友和合作伙伴，我非常有幸向各位中国读者介绍本书，在感谢 Dr. Hartz 对中国的友谊时，我将特别希望各位中国读者都能从这本书的阅读中获得有益的收获。

黄金河

2004年5月于长春

黄金河——中国第一汽车集团常务董事

目 录

代序言	1	
前言	3	
未来的三维性	2010年早就开始了 9	
前景	新的工作从哪里来呢? 25	
极限	十分之一的社会 39	
激励	每个人都可以成为企业家 51	
能力	工种家族——告别传统的职业 65	
动力	价值创造的发动机：利润共享 83	
伙伴关系	从共同决策到共同管理 101	
时间区域	24小时——新的全球工作世界 123	
机会	5000 × 5000：我们如何才能收回工作 141	
汽车愿景	就业的秘密 155	
确立新的企业价值	工作持有者的价值 171	

创新推动变革 变革促进发展

(代序言)

黄玉寅

人类已经迈入了二十一世纪，经济全球化不断深入，科技进步日新月异，多元文化蓬勃发展，社会正经历着深刻的变革。知识化、信息化、网络化、全球化是二十一世纪的时代特征。正如江泽民主席曾说的“创新是一个民族进步的灵魂”。新时代要求现代企业以创新思维推动企业变革，在企业变革中求生存促发展。

德国大众汽车公司人事董事哈茨博士最新的著作《工作革命》，面向二十一世纪的全球经济，向我们展示了一系列全新的人力资源管理理念和方法，引领我们走向一个崭新的未来工作世界。本书不仅介绍了在未来网络化的工作世界里，距离、速度和质量三维特性，如何影响企业可持续发展之路，更以德国大众为例，详细地阐述了由于工作时间的缩短，在未来十分之一的工作社会里，企业如何培育员工的企业家精神，激励和发挥员工的能力，提升他们的潜能，如何保证企业职工委员会在新形势下实现从共同参与决策走向共同管理，从而正确地处理全球化带给我们人力资源管理的新课题。书中既有深邃的理论描述，又有大量的实践项目案例，对广大人事工作者而言，确实是一本兼有理论分析和实

践指导的典范之作。

笔者在德国大众人事部工作了十多年，深刻地体会到这一系列的劳动人事政策带给企业的深远影响，特别是它对整个地区劳动就业的社会贡献。如何在未来全球性 24 小时的工作世界里，创造更多的就业岗位，如何树立企业的社会形象和价值观，这些都是本书最后几个章节重点解决的问题。因而我认为本书的出版对培育及发展中国劳动力市场提供了前瞻性的理论探索基础，同样也具有相当程度的实践指导意义。大众汽车在中国市场的巨大成功，不仅源于二十年前中德双方正确英明的决策，而且更为重要的是大众汽车对员工的人文关怀以及所体现出来的企业社会责任。所以现在我们将呈上一本致力于未来发展的佳作，希望大众汽车真正地融入并服务于人民大众。

谨以此为序，希望我们在今后的实践中，孕育出更多创新的思想火花，推动人力资源管理进入战略人力资源管理的高度，从而实现企业和社会持续而稳定的长远发展。让我们满怀信心迎接未来工作世界的新挑战吧！

前言

未来掌握在我们自己的手中。随着人类自身的解放逐步开始形成了工作，人们发现自然的秘密，发展文化的力量。在现代社会里工作已成为文明的中心。从历史角度来看，在我们现实生活和意识里，工作世界的作用几乎已无法继续上升。

在漫长的历史长河中，如何进行工作组织只经历了相对较短的一段时间。缩短工作时间，降低劳动强度，实行小组工作法和扁平化的机构，持续不断的培训从而提高就业能力，就业岗位作为政治的首选任务，以及企业的参与模式等等，在过去的100年里工人运动的梦想有些已经得以实现。由此可见，在发展一个人文和进步的工作世界过程中，工人运动是重要的推动力。

然而，关于未来工作世界的讨论却已失去了其先前的许多热情和色彩。现在很少对历史模式进行坚定的系统思考，而只是在时代进步的对话中继续提出原先的各种要求。

但是，未来在迅速地跳跃中前进。如今距离已被忽略，整个世界缩小成一个地球村，速度不断提升！到目前为止我们拥有的业绩，信息，产品，在一周内，甚至几小时之内可以迅速贬值。同时，产品质量标准越来越苛刻，而产品式样日新月异，产品的淘汰率不断加快。

未来的三次方，意味着发展，只有当考虑到距离、速度和质量三个因素时，才能拥有未来的工作世界，也就是说我们的目标是：克服距离障碍，加快发展速度，提高质量水平。

不管我们是否意识到这个事实，全球化早已影响到每个工作岗位。我们只有将全球化的工作世界看作是一项新的挑战，才能更好地处理所面临的危险和恐惧。我们能跨越国界和洲界共同承担责任，并且认识到在全球村里，工作的网络化是人类未来的一次机会。现在问题在于，我们如何能抓住机会，创造新的就业机会。

本书将重点阐述变革，也许在序言中做重点介绍，但这些都是我们多年来思考的结晶、项目的成果、经验的积累，可以说这是一本总结实践的书。在西欧地区，大众汽车在德国、比利时、西班牙、英国、葡萄牙，拥有重要的生产基地，这些国家都有自己的习俗，自己的工作文化；在中欧和东欧，德国大众也有庞大的生产工厂。东西德统一以后，在12个生产基地，包括萨克森州、捷克、波兰和匈牙利，德国大众面临着转化工作世界的新挑战。多年以来，在亚洲，北美和南美以及南非等地区德国大众集团与许多重要国家的工作文化紧密联系，总之，对变革的评价我们拥有广泛而深入的基础。

因此，我们也希望，通过本书能引起人们更多热烈的社会讨论。虽然我们的出发点是汽车工业，但我们相信它也能扩展到社会的其它领域。汽车仍然是我们这个时代最复杂、最昂贵的消费品，而且汽车工业与技术、服务文化相关联，因而汽车工业的变革能折射出目前社

会整体的变革状况。尤其通过标杆比较法，积极与其它行业、竞争者以及机构进行比较交流。因此本书的意义已经超越我们自己企业的范围。

过去几年来，德国大众集团已拥有 9 个商标品牌，43 个生产基地，265 家公司，还建立起一支全球化的现代人力资源管理队伍，我们组织了 100 多项创新型项目，其中 40 多项是涉及国际性合作的项目。在很多国家，我们能与多方代表共同探讨那些他们从未涉足的课题，结果令人十分振奋。

2000 年春天，德国大众组织了一个大型的探索未来的会议，讨论迄今为止仍被忽略的发展方向和潮流。在所有这些创新思想中最基本的原则就是我们的人事管理要比公司的其它部门更多地依靠对话。

早在 1994 年出版的《每一项工作都有一个面貌》中，我们的讨论超出了四天工作制的议题，探索了适合于德国的其它一些可能的工作措施。从长远角度看，为了获取并长期地保留这些新的就业机会，我们需要比以往有更多的想象力和创造力。所谓的责任可总结为：每一项工作都有一个面貌，而我们正是要不断地保持和激发员工的这种工作特性。

内行人都知道，我们的很多模式已成为现代人力资源管理的标准案例，如管理培训咨询公司项目，灵活的工作时间模式以及整体性就业政策。有兴趣的读者将在《呼吸性企业，每一项工作都有一个顾客》一书中具体了解这些模式，这本书于 1996 年出版，向人们展示了我们新的人力资源管理方法。一个呼吸型的企业意味着顾

客是每一项工作的关键因素。

然后该如何发展呢？我们希望在更大的范围里阐述工业工作和服务的未来。同时，这些新探索都有一定的实践意义。我们希望德国大众重新开始具有未来保障的企业发展之路。我们如何能从已取得的成绩中继续保证未来发展的足够机会呢？现在提出这些关于未来发展的问題，时机应该是成熟了。在欧洲和其它地区，我们将不是经历停滞，而是将经历一个巨大的变革时代。工作革命已经到来了！这不会是一个平静的过程，因为那些现在已有工作岗位的人，不会在一个安全的地方度过这一过程。特别是对那些个人学习速度和就业能力跟不上未来三要素变化发展的人而言，工作的变革将是非常痛苦的过程。

我们需要行动，使人们意识到这一点。本书正是向人们展示了一些新的方法。我们需要更广阔的视野，更丰富的经验和更全面的意见，最重要的是建议和愿景。我们诚意邀请您加入我们的行列，访问我们的网站，与我们一起讨论（随书的 CD-ROM 向人们介绍了很多好的想法）。我们希望您在人性化的未来工作世界里能成为一个批评性的、富有经验的建设性同仁。我们期待您的建议和评论。请您改写这本书，更换里面的图表，把您的愿望寄给我们，相信您自己，放弃目前的想法和办法。您期望的是什么呢？

最后，感谢所有直接或间接为本书的出版付出过辛勤工作的人们。包括德国大众国际化人事工作小组，特别是那些全世界参与讨论的员工代表，在讨论中由于他们开放性思维而提出了许多问题，从而有了创新性的答案。没有这些生动的合作性文化，很多在 CD-ROM 中描述的建议、项目和创

新,将不可能实施。

由黑尔姆斯·休斯特专业指导,由克尔斯汀·杜斯英组织协调的编辑小组对本书的出版给予了极大的帮助。同时,迪克·富汉斯和他富有创意的工作小组也给了我们很多支持。再一次衷心感谢所有参与本书出版的工作人员。

狼堡

2001年9月

... 设计... 未来... 三维... 2010... 早就... 开始了...
... 设计... 未来... 三维... 2010... 早就... 开始了...
... 设计... 未来... 三维... 2010... 早就... 开始了...
... 设计... 未来... 三维... 2010... 早就... 开始了...

... 设计... 未来... 三维... 2010... 早就... 开始了...

