

Toward the Next Century
Face to the World
跨越世纪 面向世界

500 现代企业与商业的经营管理

3

21世纪的人力资源管理

原著 美国加州旧金山州立大学 编译 本书编译组



中央广播电视大学出版社

电视教育系列课程《跨越世纪、面向世界 500 讲》

现代企业与商业的经营管理(3)

21 世纪的人力资源管理

原著 美国加州旧金山州立大学
编译 本书编译组

中央广播电视大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

21 世纪的人力资源管理 /《21 世纪的人力资源管理》编译组编
译. —北京: 中央广播电视大学出版社, 1998.12

(现代企业与商业的经营管理: 3)

ISBN 7-304-01613-2

I. 21… II. 21… III. 劳动力资源—资源管理 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 37802 号

版权所有, 翻印必究。

电视教育系列课程《跨越世纪、面向世界 500 讲》

现代企业与商业的经营管理(3)

21 世纪的人力资源管理

原著 美国加州旧金山州立大学

编译 本书编译组

出版·发行/中央广播电视大学出版社

经销/新华书店北京发行所

印刷/北京印刷厂

开本/850×1168 1/32 印张/7.625 字数/198 千字

版本/1998 年 12 月第 1 版 1998 年 12 月第 1 次印刷

印数/0001—2000

社址/北京市复兴门内大街 160 号 邮编/100031

电话/66419791 68519502

(本书如有缺页或倒装,本社负责退换)

书号: ISBN 7-304-01613-2/G·408

定价: 12.00 元

出版说明

世纪之交,近在眼前。下一个世纪,究竟是谁人的世纪?

中国,犹如一头醒狮,带着 5000 年的文明,闪耀着新时期的灿烂,准备再造辉煌。

人们在寻找着跳板,一块能跨越世纪之整,腾飞强国之林的跳板。人才,人才,还是人才。只有加速培养千千万万个跨世纪的、与国际接轨的、具有全球意识的复合型人才,我们的国家才能兴旺,我们的民族才能再现辉煌。

人们在寻找着窗口,一扇能折射当代科技文明结晶,预示未来世纪变幻的窗口。

大型电视教育系列课程《跨越世纪、面向世界 500 讲》正是这样的窗口,一扇不出国门,就能领略当今世界经济、科学发展趋势,共享国际一流教育资源的窗口。

由美中远程教育合作发展基金会、中国科学技术发展基金会、上海法学教育发展基金共同资助策划,上海市教育发展基金会参与发起,国家教委电化教育音像出版社、中央广播电视大学出版社出版发行的大型电视教育系列课程《跨越世纪、面向世界 500 讲》,共分五大序列:《二十一世纪的信息革命》、《现代化城市管理》、《现代企业与商业的经营管理》、《金融财税业的现代化管理》、《国际商务民事法规通则》。每一序列电视课程分别为 80~100 讲,每一讲约为 50 分钟,每序列课程均配有文字教材。

担任授课的学校为世界一流的美国加州大学柏克利分校和美国斯坦福大学法学院以及在美国商学院中名列前茅的加州旧金山州立大学商学院。主讲教授均为本学科领域内公认的权威人士,他们不仅有着资深的教学经验,同时还具备丰富的实践经验。

大型电视教育系列课程《跨越世纪、面向世界 500 讲》全部在美国实

景拍摄。本次教学活动采用了最先进的多媒体手段,在讲课过程中既有课堂教学,又有情景示范;既有实例演示,又有问题研究;既有历史演变过程,又有最新发展成果;既有理论深度,又有实践指导意义。本课程教学大纲,曾征询了北京大学、清华大学、中国人民大学、上海大学等全国四十多所大学以及中国继续教育联合学院等三十余个成人教育机构从事实践工作的专家、学者、领导们的意见,并进行了补充与调整,使之更符合中国的实际需求。为了进一步把好视听教材与文字教材的质量关,我们除了聘请一批具有教授、副教授、译审、副译审职称的相关专业的专家学者进行编译、审校之外,国家教委电化教育音像出版社和中央广播电视大学出版社还成立了出版工作委员会,具体指导、督促视听及文字教材的出版发行工作。

大型电视教育系列课程《跨越世纪、面向世界 500 讲》一推出,就受到了社会各界的广泛欢迎。北京大学、清华大学、中国人民大学、复旦大学、中山大学、南开大学、吉林大学、西安交通大学、上海大学等一百余所大学及成人教育机构,纷纷签约购买了本课程的教学使用权。国家人事部、国防科工委、中国科协向全国各省市、部委发文,把此系列课程作为全国专业干部继续教育的一项重要内容。司法部、上海市等一些部委和地区的主要领导,不仅全力支持,而且还要求有关领导干部带头学习,掌握更多的现代化科技管理和法律知识,更好地实施科教兴国战略。

本系列课程中文教材,是在保持原作者讲课内容的基础上,根据英文原稿编译而成的。第一版时每序列各分 3 册,共计 15 册。现根据各种岗位培训、继续教育和不同品味读者的需要,同时吸收有关部委、行业、企业、科研院所的领导和专家的建议,将其内容基本上按原系列进行重新组合、细分和调整,共分成 21 册,使之更具有针对性。由于时间仓促,难免有不当之处,敬请指正。教材中的内容均为作者自身的观点,并不代表编译出版者的立场,因此仅供参考。

编者

一九九八年秋季

目 录

1 怎样做一个有成效的领导者	(1)
1.1 理解的关键	(2)
1.1.1 X,Y 和 Z 理论	(2)
1.1.2 权变理论	(5)
1.2 新纪元的领导风格	(7)
1.2.1 指令性、协商性和服务性的领导者与 企业文化	(7)
1.2.2 作为变革创造者或执行者的领导者	(8)
1.2.3 审时度势,放眼未来的领导者	(10)
1.3 作为领导者所需要的能力	(14)
1.3.1 洞察和激励能力	(15)
1.3.2 创业能力	(16)
1.3.3 执行能力	(18)
1.3.4 大众能力	(19)
1.4 发展工作小组	(21)
1.4.1 发展和授权于小组	(22)
1.4.2 发展支持的氛围	(31)
1.4.3 推动小组会议:一个强有力的论坛	(35)
1.4.4 推动技能	(35)
1.4.5 促成会议目标的活动和技巧	(37)

2 目录

1.4.6	着眼于机遇	(41)
1.4.7	鼓励革新和创业	(41)
1.4.8	指导全面质量管理	(45)
1.4.9	不断改善	(46)
1.4.10	在于中学	(47)
1.4.11	解决小组争端	(47)
1.4.12	把争端看作机会	(48)
1.4.13	建设性地处理组员之间的竞争	(48)
1.4.14	发表对立的观点	(50)
1.4.15	分析问题的原因	(50)
1.4.16	各派的解决策略	(51)
1.4.17	达到解决	(52)
1.4.18	有效委托	(52)
1.4.19	确定委托时机	(52)
1.4.20	反复考虑任务	(55)
1.4.21	不要让工人对你反委托	(59)
1.4.22	例外管理	(60)
1.4.23	评价和指导工作	(61)
1.4.24	分析工作中的问题	(61)
1.4.25	作出正式评价	(65)
2	企业家	(73)
2.1	成为企业家的五个步骤	(73)
2.1.1	评价潜能	(73)
2.1.2	听取专家意见	(74)
2.1.3	选择市场	(75)
2.1.4	制定每周、每月、每年的计划	(76)
2.1.5	选择销售策略	(77)

2.1.6	介绍自我	(85)
2.1.7	经营计划	(87)
2.1.8	演练你自己的模式	(89)
2.1.9	反馈信息	(89)
2.1.10	制定经营计划的原则	(90)
2.1.11	总结	(91)
2.2	企业家	(92)
2.2.1	出口计划	(92)
2.2.2	出口计划的实现	(102)
2.3	SWOT 分析	(105)
2.3.1	简介	(105)
2.3.2	出口计划纲要	(105)
2.3.3	补充:背景材料	(112)
2.3.4	欧恩斯特 & 扬:“业务计划指导”	(113)
2.3.5	执行你的计划	(114)
2.3.6	失败——成功的反面	(115)
2.3.7	信任	(115)
2.3.8	承诺	(116)
3	21 世纪人力资源管理	(121)
3.1	引论、目的和综述	(121)
3.1.1	不断变化的商业环境	(122)
3.1.2	变化的原因	(123)
3.1.3	结论	(124)
3.1.4	人力资源管理从改进到变革	(125)
3.1.5	人力资源管理的职能	(128)
3.1.6	未来人力资源管理的趋势	(134)

3.1.7	21 世纪人力资源管理人员应具备的能力	(140)
3.1.8	如何给总裁留下深刻的印象	(142)
3.2	着眼于世界的战略计划的制定	(144)
3.2.1	美国政府	(145)
3.2.2	变化的速度	(146)
3.2.3	解决问题能力的三个等级	(149)
3.2.4	人力资源管理人员的作用随环境而变化	(152)
3.2.5	不利用外部的人力资源管理部门的原因	(153)
3.2.6	计划的周期	(156)
3.2.7	人力资源管理部门的任务	(157)
3.2.8	努力不等于成功	(159)
3.3	聘用——招聘和选拔	(161)
3.3.1	招聘的重要性	(161)
3.3.2	在公司内部招聘雇员的利弊	(161)
3.3.3	在公司内部招聘雇员的原因	(162)
3.3.4	从公司外部招聘雇员的利弊	(162)
3.3.5	制定连续性计划和挑战性计划	(163)
3.3.6	公司内部雇佣和提拔	(163)
3.3.7	选拔的工具	(164)
3.3.8	高科技公司使用的选拔人才的工具	(174)
3.3.9	防止偏见的选拔方式	(175)
3.4	激励和补偿	(177)
3.4.1	“我的工资是多少?”	(177)
3.4.2	激励——事业的发展	(178)
3.4.3	高级人才	(178)
3.4.4	风险付酬占工资的比例	(179)
3.4.5	让雇员分享更多的利润	(180)

3.4.6	高级人才不需要保障	(181)
3.4.7	贡献和风险付酬	(182)
3.4.8	团队补偿	(183)
3.4.9	21 世纪补偿的作用	(184)
3.4.10	全面补偿	(185)
3.4.11	在中国实行风险付酬的可能性	(188)
3.4.12	工会	(188)
3.4.13	团队概念	(189)
3.4.14	风险承担者	(192)
3.5	培训和开发	(194)
3.5.1	培训的重要性	(194)
3.5.2	由谁来负责培训	(194)
3.5.3	学位和高工资	(195)
3.5.4	评估体系	(196)
3.5.5	雇员的学费	(197)
3.5.6	培训内容	(197)
3.5.7	培训方式	(199)
3.5.8	培训对象	(200)
3.5.9	及时培训	(200)
3.5.10	培训效果的考查	(202)
3.5.11	自学	(203)
3.5.12	公司开办的大学	(204)
3.5.13	培训是否是公司的竞争优势	(205)
3.5.14	多媒体培训	(206)
3.5.15	关键性能力和团队建设	(207)
3.6	行为管理和约束	(211)
3.6.1	三个等级的解决问题的雇员	(211)
3.6.2	行为审查体系	(212)

3.6.3	沟通联络过程	(212)
3.6.4	制定明确的目标	(213)
3.6.5	行为评估过程	(214)
3.6.6	行为导向	(215)
3.6.7	消除偏见的问题	(216)
3.6.8	进行评估的周期	(217)
3.6.9	安排雇员	(219)
3.6.10	行为评估——注重优点还是缺点.....	(219)
3.6.11	制定战略性计划的能力.....	(220)
3.6.12	重新配置资源.....	(220)
3.6.13	转移厂址.....	(221)
3.6.14	借鉴、学习	(221)
3.6.15	解雇不称职的雇员.....	(222)
3.6.16	生产成本.....	(222)

怎样做一个有成效的领导者

概述

为了发展自己的领导风格，你需要研究探讨领导哲学和理论，这样才能得到正确的思想观念。这种领导风格为 90 年代全球经济和 2000 年以后领导工作小组和全面质量管理所需要，。你也需要探索一般的和特定的技巧，确定哪一种技巧是最常用和最需要的。

日常领导与工作组相关。你需要知道如何发展工作组，工作组在实现组织使命和目标中是最有效的。在今天的竞争性组织中，这意味着责权小组要自我管理，甚至形成他们自己的“企业”。你作为领导者必须努力在对小组提出挑战和支持他们之间作出平衡。你必须知道如何组织和推进小组会议，为小组成员达成一致意见和制定出小组自我管理的计划提供理想的环境。

作为领导者，你应该帮助小组集中注意增加价值和占领有利的新市场的良机。这意味着你必须鼓励革新和创业精神，领导小组把全面质量管理体现在他们所做的每一件事中。你也必须帮助小组从错误中吸取教训，这包括帮助他们解决争端，有效地委派代表，进行管理、评价和改善执行情况。

领导风格就是履行职能和联系公司一切层次的员工的方式。它也反映在与公司外部人员的交往态度上。

1.1 理解的关键

(诺尔玛·卡尔·鲁非诺)

不管你是否意识到，你都有一种领导哲学。领导的哲学最清楚地反映在你看待一般工人的方式上。我们将讨论两种哲学的极端态度，以 X 理论和 Y 理论著称，还有把两个理论结合起来的 Z 理论。

由大多数老板所信奉采纳的，一直流行到本世纪中期的理论，是精英的独裁的领导哲学，称为 X 理论。在过去五十年间，越来越多的管理人员倾向于民主的参与的哲学，它通常称为 Y 理论。因为这种新的理论有点理想主义，采用这种理论的人有时对它的结果感到失望。在一些情况下，生产率下降到低于满意的水平。近来兴起的哲学把 X 和 Y 理论两方面结合起来，一切以具体情况为转移，这就是 Z 理论和菲德勒的权变理论。

1.1.1 X, Y 和 Z 理论

《企业的人力问题》是美国过去三十年中在商学院一直使用的经营管理的课本，在课文中，道格拉斯·麦格雷戈描述了两种流行而对立的管理哲学——X 理论和 Y 理论。X 理论建立在对人的三个关键的假设上。

- 1) 普通人天性上厌恶工作，总想尽可能逃避工作。
- 2) 绝大多数人不愿积极去获取，去实现组织的目标，除非他们被强制，被控制，指挥和威胁。

3) 普通人宁愿被指挥, 希望逃避责任, 没有多少抱负, 尤其要求安全稳定。

在 19 世纪和 20 世纪早期, X 理论是居支配地位的管理哲学。它仍然存在于某些公司, 虽然通常已带有修改的形式。相信 X 理论假设的管理人员依靠“胡萝卜加大棒”的软硬兼施的方法来使工人们干活。他们奖赏那些干活突出的工人, 惩罚那些干活偷懒的工人。工人被 X 理论的管理者从外部激励起来。

相信 Y 理论的管理者, 相形之下, 构造一个从内心来增强动机形成的工作环境。Y 理论建立在六点对人们的假设上。

- 1) 把体力和脑力用于工作如娱乐、休息一样自然。
- 2) 外部的控制和威胁不是激励工人去实现组织目标的唯一方式。一个承担任务的人会进行自我指导和自我控制。
- 3) 对任务的承诺是一种激励手段, 是奖励成绩的一种功能。
- 4) 在合适的条件下, 工人不仅学会而且主动要求承担责任。
- 5) 发挥相当高度的灵巧性和创造性的能力广泛地分布于大众之中。
- 6) 绝大多数人的智能潜力仅部分地利用于现代组织中。

Y 理论的第 2, 第 3 和第 4 条假设是主要依赖于管理者的能力来完成公司和工人的一致目标。管理者实现一致目标是通过向工人表明, 如果他们帮助公司实现某种特定的目标, 他们也同时实现了一些特定的个人目标。为了激励工人去行动, 对实现公司目标的奖励必须满足工人所感觉到的一些需要——工人情愿花费大量时间和精力以得到满足的需要。工人的目标和公司的目标必须在某种方式上得到一致。

(注: 在进一步深入讨论之前, 做一个练习: 你如何看待工人?)

Y 理论的管理人员不仅激励工人完成一致目标, 而且鼓励工人参与制定计划, 组织工作流程, 解决问题, 作出直接影响他们的工

作责任的决定。管理者鼓励工人提出办法来改善公司方面的操作方式。工人有相当高的自主权来干他们的工作，也有强烈的动机来致力于公司的目标。

相形之下，X理论的管理者紧紧地控制工人工作的一切方面。管理者努力行使一切管理职能和指导工人如何执行管理计划和决定。在这种情况下，工人致力于公司目标的动机往往较弱。

麦格雷戈的论点是，Y理论的管理者将比X理论的管理者获得更大的成功，他们的工人将更有生产效率和高度地被激励。

如果你定位于X理论又将如何呢？按麦格雷戈的观点，你不必采用Y理论的所有假设来改善你的管理风格。他敦促管理者要对关于人的假设采取开放态度，这些假设比X理论的假设有更多的建设性，它倾向于限制管理者处理部属的态度。

Y理论看来在工人身上寄予较高的期望，由工人多承担责任和完成工作。然而，在实践中，实行Y理论的企图常常令人失望。从你与人们打交道的经验中，在相信人们有明显理由被高度激励的情况下，会进行自我指挥和自我控制，你会预见到些什么问题？

我们已经看到X理论反映了权力主义的态度，Y理论反映了一种参与的态度。两种态度都相当固定和刻板。一种更灵活的态度称为“Z理论”。

•Z理论

在对日本和美国的企业的研究中，管理学教授W·G·大内提出了Z理论，它明确表示了美国对日本管理风格中关键方面的适应。这种风格以雇员和管理者之间的相互信任，非正式关系，雇员参与决策，非专业化职业，对雇员综合评价，长期雇佣，灵活性和适应性为特征。相比之下，大多数西方的企业，甚至具有Y理论性质的企业，一直是以雇员和管理者之间的不信任，正式关系，决策限于行政人员层次，狭窄的专业培训，对雇员仓促的评价和短期雇佣

为特征。

(注：参见表 1.1 “传统管理与 Z 理论对比”)

非常传统的企业文化对选用 Z 理论有困难，大内建议采取下列基本步骤以减弱传统的阻力：

- 1) 让一家有名望的咨询公司来作出企业文化审核，分析公司的管理观点和程序，提出建议。
- 2) 发展工人和管理人员之间双向交流的新渠道。
- 3) 通过下去走走作出更多的管理，即了解工人并观察获得第一手资料。
- 4) 找到把工人集体吸收入全面质量管理中的方式。
- 5) 把工人吸收到建立所有层次目标的工作中。

1.1.2 权变理论

在《领导效果理论》中，弗莱德·菲德勒提出，领导会对执行共同任务的工人施加影响。事实上，作为管理者，你的效果是由衡量你的小组干得是否出色来决定的。按菲德勒的观点，你作为经理在贯彻 Y 理论时执行效果如何，取决于你在三个范畴内对部下的影响程度。

1) 领导和雇员关系。管理者和工人之间的友谊和相互尊重的程度。这样的关系越积极，管理者的影响就越大。

2) 职位权力。领导岗位内在具有的权力的程度，与领导者和雇员的关系无关。管理者越有权力采取更多的行动，不论是积极还是消极的行动，对工人的影响越大。

3) 任务结构。是工人的任务能被确定和控制的程度。工作任务结构越高，管理者对部下的影响就越大。任务明确比含糊不清使管理者更容易控制工人。

菲德勒论述说，X 理论或叫强烈的任务导向，在管理者或只有

极少影响或有重大影响的情况下起着最好的作用。换句话说，1) 在管理者受到部下的极端的爱戴的情况下，2) 在管理者有大量权力的情况下，3) 在管理者正在指挥十分明确的的任务的情况下，X理论是最有效的：管理者使一切为他而运转，通过以任务为中心而没有丧失任何东西。同样：1) 在管理者被雇员厌恶的情况下，2) 在管理者在公司没有多少权力的情况下，3) 在管理者指挥一个没什么组织的，只粗略地规定任务的情况下，X理论或任务导向也是有效的：管理者缺乏必需的影响来领导工人接受一致的目标和高度的承担责任。

Y理论，或叫强的人际关系导向，在管理者有适度的影响时发挥最佳作用。换句话说，在那种代表X理论得到最佳应用的两个极端的中间情况中，最有效的管理是实施Y理论。

菲德勒的权变理论建立在15年研究的基础上，它包含了35个不同的研究，涉及1600个班组的工人。他得出了关于管理风格和领导效果的如下结论：

- 一个工作小组如何有成效地发挥作用取决于管理者的风格能不能适合工作小组，一种特殊的管理风格可能会在一种情况下极端有效，而在另一种情况下无效。

- 一个管理者有多大的影响，从一组情况到另一组情况是有所不同的。它取决于管理者与工人的关系，在公司中的权力，所实行的任务结构。因此，哪一种管理风格在一种特定情况中最有效，取决于管理者施加影响的程度。

既然管理效果不仅取决于管理者的风格，而且取决于工作组的情况，那么公司有两种改善管理的“适合”的选择方式：1) 设计对特定小组适合情况的管理者的培训和选择，这是一种通常最可行的方法。2) 设法使工作小组适合管理者的风格。公司可选择适合于这组情况的新工人，以使它们可以继续推行管理者所合意的政策和程序。