



杨东龙 主编
中西合璧的管理利器

宝利嘉顾问 / 编著

经理人浓缩书

迈向新千年的管理入场券

EXECUTIVE'S CONDENSED BOOKS

2

员工 · 团队 · 组织创新

People · Team · Organizational Innovation



中国经济出版社



宝利嘉
中西合璧的管理利器

杨东龙 主编

宝利嘉顾问 / 编著

经理人浓缩书

迈向新千年的管理入场券



EXECUTIVE'S CONDENSED BOOKS

2

员工 · 团队 · 组织创新

People · Team · Organizational Innovation

中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

经理人浓缩书:员工·团队·组织创新/宝利嘉编著.

北京:中国经济出版社,2003.4

ISBN 7-5017-5916-2

I. 经… II. 宝… III. 企业管理:人事管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 020615 号

• 版权所有 翻印必究 •

未经版权所有人书面许可,本书的任何部分不得以任何方式复制或抄袭

经理人浓缩书

——员工·团队·组织创新

出版:中国经济出版社

地址:北京市百万庄北街3号(100037)

电话:(010)68319114

经销:全国新华书店

开本:787mm×980mm 1/16

印张:22.625

字数:304千字

版次:2003年4月第一版第一次印刷

印刷:三河欣欣印刷有限公司印制

书号:ISBN 7-5017-5916-2/F·4766

定价:38.00元

前 言

未来：我们将走向何方？

在许多人眼里，未来依然充满着玫瑰般的希望，但对新千年的经理人而言，他们或许就不敢轻易这样认为。从 20 世纪 80 年代开始，全球商界一直笼罩着剧烈变化的惶恐，太多、太新、太突如其来的东西，像一团迷雾一样迅速地蔓延开来，让许许多多的经理人迷失了方向，找不到传统世界里那种稳定而舒适的平衡感觉。

游弋不定的经营界限，汹涌而起的全球一体化市场，令人窒息的竞争氛围以及不断加速的变化频率，全球经理人正在不安中体验着一个崭新世界的扑面而来。尽管我们目前还不能清晰地对未来进行描述，但新世界的端倪却让一些有远见卓识和敏锐的精英们达成了一个深刻的共识，那就是未来将不同于现在，而且是大大地不同。传统世界里的游戏规则和取胜方法，在新世界中将不再起作用，一套全新的成功规则正在肯定中日益逼近。

变化是唯一永恒的东西。在全球商界中，变化并非是今天才开始的主题，但变化的速度却真正是史无前例的。我们不幸地观察到，20 世纪 80 年代以前的企业经营理念、管理思想和竞争优势正在日渐褪去其昨日的辉煌，代之而起的是一套似是而非但鲜活生动的东西，尽管我们还无法完全理解和抓住这些新东西

的本质，但至少有一点可以得到肯定，传统提供给商界新本质的助益不会太多，甚至会适得其反地制造障碍，所以，对那些渴望成功的人来说，重建一切（**Reeverything**）和冒险成了他们职业生涯中的主旋律。

其实，人人都想胜出现实，人人都想赢向未来，只不过并非所有的人都能找到未来的方向和新起点的支撑位置。在过去的 10 年里，管理时尚一直层出不穷，令人眼花缭乱。这种景观恐怕在 1990 到 2020 的一代时间里，将不会有太多的改变，人们至少还得花 20 年时间来建构商业世界中的新体系。因此，找到新坐标的最佳起点，理解现实中正在发生的动向，就显得格外关键和重要，这也正是我们编辑出版《经理人浓缩书》的初衷和缘由。

记得我曾在一次高层管理研讨会上大放厥词：“在我看来，中国现存企业，包括那些绩优企业，没有几家能活过 2020 年。”之后我又补充到：“我之所以这样说，并不是因为我想给中国企业敲响丧钟，而只是想提出一种警示。”的确，中国企业是非常脆弱的，我们从企业战略运营模式、竞争能力、管理素质、产品结构以及市场影响等诸多方面做些简单分析就不难得出结论。加之大多数中国经理人似乎并没有对风高浪险的未来之旅做好准备，更谈不上真正意义上的远见卓识，这就进一步加大了危机出现的概率。

《经理人浓缩书》正是想给艰苦跋涉中的中国经理人提供一种助益，帮助他们踏上胜出现实的卓越之旅。为此，我们从 20 世纪 80 年代以来国内外出版的一流商业书刊中，精心选择了许多有价值的新观念、新思路和最佳实践心得，经过大量专业人士的筛选、加工和创造，按照管理、组织、营销和财务四大门类，浓缩成这一套极具特色的商业丛书。

《**经**理人浓缩书》可以给你带来诸多方便和价值。它提供了最新的商界知识和智慧，使你能有效地提高你的专业技能，分享全球一流专家的经营韬略和经验，从而获得迈向新千年的管理入场券。如果你还没有通晓这套丛书中的诸多观点和方法，那就很难想像你能在商界新的游戏规则中有所作为，当然就更谈不上成为真正的赢家了。

由于该丛书中的每篇文章都是浓缩精华，所以一定能在信息超载、时间宝贵的今天为你减轻阅读负担，加之经过专业人士之手全面组织加工，使它变得更容易吸收和更具操作性。知识无国界，先进发达国家正在经历的变革，发展中国家一定会重新经历。但愿这套丛书能给中国企业的经理人打开一扇窗户，呼吸到一缕新鲜空气，对商业社会的发展变化心中有数，并做好充分迎战准备，从而成功走向更加美好的未来。

《**宝利嘉文库**》：杨东龙

2003年3月于大慧寺

目 录

前 言

未来：我们将走向何方？

第一篇 员工资源化：招聘、选拔与培训

第 1 章

以人为本：规划人力资源

- 一、从“组织的人”到“人的组织”（3）
- 二、崭新的政策、评价和契约（8）
- 三、人才的零基重组（15）

第 2 章

如何寻求杰出人才

- 一、招聘的前提和方法（21）
- 二、杰出人才的考察重点（26）
- 三、如何招聘战略人才（31）

第3章

人才选拔及其评估

- 一、选拔人才的要点与手段 (37)
- 二、成功选用称职主管 (47)
- 三、人才的评估与考核 (51)

第4章

员工培训是否卓有成效

- 一、深度衡量培训绩效 (57)
- 二、让培训创造更多价值 (61)
- 三、互动式：最有效的培训之道 (65)

第5章

创造力：员工价值源泉

- 一、拓宽限制框架 (71)
- 二、提高工效的新思路 (76)
- 三、超负荷工作劳而无功 (81)



第二篇 员工发展：业绩、报酬与管理

第 6 章

业绩评估与薪资设计

- 一、评估的着眼点、目标和方式 (89)
- 二、报酬体系及其管理 (95)
- 三、报酬过高的经理：贪婪的结果 (102)

第 7 章

激励和挖掘员工潜力

- 一、激励员工 20 招法 (107)
- 二、超级表现的激励工具 (112)
- 三、挖潜：正强化与负强化 (116)

第 8 章

新的忠诚：留住优秀员工

- 一、五项原则：重建公司环境 (121)
- 二、建立员工忠诚的秘诀 (129)
- 三、留住优秀员工 (133)

第9章

福利措施新思路

- 一、福利计划添温情 (137)
- 二、创新福利策略 (142)
- 三、福利项目优化设计 (148)

第10章

有效的员工管理艺术

- 一、巧解人事难题 (153)
- 二、学会对员工说“不行!” (157)
- 三、消除借口，聚焦业绩 (160)

第三篇 变革文化：员工关系与团队建设

第11章

员工交流与沟通

- 一、6种交流风格 (167)
- 二、富有成效的交流 (171)
- 三、无障碍沟通之道 (176)

第 12 章

员工关系与管理技能

- 一、如何化解冲突 (181)
- 二、管理的技能与绩效 (185)
- 三、一分钟管理的技巧 (189)

第 13 章

员工参与：企业活力之源

- 一、授权：发挥员工的能动性 (193)
- 二、变革中的员工参与价值 (199)
- 三、开发员工的战略意识 (203)

第 14 章

建立和运作一流团队

- 一、团队的建立、管理及其价值 (209)
- 二、利用团队释放员工潜能 (219)
- 三、团队模式中的领导艺术 (225)

第 15 章

组织文化与跨文化管理

- 一、组织文化的要素及其推行 (231)
- 二、齐心协力：变革企业文化 (241)
- 三、驾驭跨文化波涛 (248)

第四篇 组织创新：结构、发展与变革

第 16 章

组织战略与结构

- 一、创造可塑性组织战略 (255)
- 二、影响组织的结构法则 (262)
- 三、无边界组织的曙光 (266)

第 17 章

适应性的模式设计

- 一、扁平化与未来经营单位 (273)
- 二、竞争优势的结构基础 (279)
- 三、可操作性组织设计 (283)

第 18 章

新技术与组织策略

- 一、激动人心的企业内部网 (291)
- 二、虚拟办公室悄然兴起 (295)
- 三、虚体公司与战略联盟 (301)

第 19 章

变革组织的策略与挑战

- 一、重组企业的新思维 (309)
- 二、推动变革的关键杠杆 (315)
- 三、跨越转变的中间地带 (321)

第 20 章

企业精神与组织发展

- 一、企业精神与组织发展 (327)
- 二、高瞻远瞩的企业 (334)
- 三、永无止境的跨国界学习 (340)

☐ 参考文献

第一篇

员工资源化：

招聘、选拔与培训

第 1 章

以人为本：规划人力资源

一、从“组织的人”到“人的组织”

提 要

当顶层人员把日益复杂化的体制看作是控制企业联系的生命线时，基层人员却因为这种体制深受束缚。今天，许多公司正从失败和重创的教训中猛然醒悟，创建真正“以人为本”的企业组织。

现代意义的管理不过百多年的历史，但提升其理念，改善其效率的追求却从未停息。本世纪初，泰勒将管理者的作用描绘为确保工人的任务能够被很好地划定、计量和控制，希望把人变得像机器一样协调、可靠和有效，管理者们把他们的下属员工看作只不过比其他生产要素稍稍重要点的一个。在这种情况下，管理者设计的体制、程序和方针将确保所有员工都能服从公司的规定。其目标在于

使中层经理和工人们的行动变得更加可以预料，因而也更容易控制。这样做的结果，是他们帮助创造了那种威廉·怀特在 1956 年曾经命名过的“组织的人”。

这种管理方式存在这样一个问题，它自以为是地认为人的行为毋庸置疑是不可预料的，并且具有犯错误的倾向。这种体制尽管保证了控制和顺从，但也约束了创造性和主动性。个性被剥夺之后，人们往往只会规规矩矩地按着制度规定办事。组织文化因此而变得消极起来，怀着甘愿听从摆布的心态，员工们麻木地执行着公司的决议，尽管他们知道这注定将要失败。这种严格控制的环境有时甚至会引起敌意或是破坏行为，公司基层的人也许将设法破坏那些束缚着他们的体制。

例如，20 世纪 80 年代末，当时西屋电器公司的董事长保尔·列格对《财富》杂志夸口说，他的公司有着“美国最严密的决策设计系统……使我们能在微观基础上作出详细的一揽子计划。”然而，执行这种一揽子计划的企业管理者很快就不得不花费大量的时间仅仅去证明单位是否可以生存下去。他们把做规划的摊子铺得很大，滥做统计，并虚报数据资料——有时造成严重后果。最终，不良贷款和投资决策的后果表现出来了，造成西屋公司账面资产减少了 50 亿美元。

西屋的高级主管们建立的管理体制总是在阻碍而不是促进他们同下级人员的关系。程式化的统一报告代替了人们的观点、分析和建议的直接沟通。研讨建议的机会白白丧失在墨守成规的汇报和审阅报表数据之中。有一位经理把建立在体制基础上的交流沟通比作一架狭窄摇摆的绳桥，悬在高级主管同基层管理者正在日益加宽的信息鸿沟之间。

但也存在不少效率卓著的绩优企业，它们的情况却完全相反，顶层管理者同他们公司组织里的员工加强了联系。他们想重新加强那种建立在体制基础上的信息索桥，用频繁的个人接触巩固联系，就像用钢梁加固桥梁一样。他们寻求的不仅是改善交流状况，而且