



组织取得长期成功的关键

构建 健康组织

- 原理
- 组织
- 战略

Creating the Healthy Organization
Well-being, Diversity and Ethics at Work

(英) 苏·纽厄尔 (Sue Newell) 著
周祖城 杨卉 等译



机械工业出版社
China Machine Press

全美最新工商管理权威教材系列

Strategic Human Resource Management

战略人力资源管理

美 杰弗里 梅洛 Jeffrey A. Mello) 著
(陶森大学)

吴雯芳 译

中国财政经济出版社

本书着重揭示了组织对个体员工、群体和社会的影响。作者认为,创建一种能促进员工利益、消除不公平的歧视、鼓励对社会和环境负责的行的工作环境,是组织取得长期成功的关键。

本书分析了组织积极的和消极的影响;在阐释什么是健康组织时,介绍了一些非常重要的心理学概念、理论与方法;对如何促进机会均等,如何应对与消除压力源,如何改善组织的形象以及如何使员工感觉受到了尊重等,提出了具体的建议;讨论了组织可能产生影响的3个层次——个人、受歧视的群体和社会整体。

本书对所有有志于在获得经营成功的同时维护良好人际关系的人士来说将大有裨益。本书不仅适用于管理者和人力资源管理专业人员,还适用于管理专业和职业心理学专业的本科生和MBA学员,他们都能从围绕这一重要主题展开的清晰而简洁的论述中受益匪浅。

Sue Newell. Creating the Healthy Organization: Well-being, Diversity and Ethics at Work.

ISBN 1-86152-784-5

Copyright © 2002 Sue Newell.

Original language published by Thomson Learning (a division of Thomson Asia Pte Ltd.).

CMP is authorized by Thomson Learning to publish and distribute exclusively this simplified Chinese edition. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only (excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan). Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. No part of this publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

All rights reserved.

本书原版由汤姆森学习出版集团出版。本书中文简体字翻译版由汤姆森学习出版集团授权机械工业出版社独家出版发行。此版本仅限在中华人民共和国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区)销售。未经授权的本书出口将被视为违反版权法的行为。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或发行本书的任何部分。

版权所有,侵权必究。

981-254-453-4

本书版权登记号:图字:01-2004-2312

图书在版编目(CIP)数据

构建健康组织 / (英)纽厄尔(Newell, S.)著;周祖城等译. - 北京:机械工业出版社, 2004.5
(卓越经理人)

书名原文: Creating the Healthy Organization: Well-being, Diversity and Ethics at Work

ISBN 7-111-14176-8

I. 构… II. ①纽… ②周… III. 企业管理-组织心理学 IV. F272.9

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第020668号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑:王莹舟 版式设计:刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2004年5月第1版第1次印刷

787 mm × 1092 mm 1/16 · 9.5印张

定价:23.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线:(010) 68326294

投稿热线:(010) 88379007

前言

人对于组织成功的重要性

心理学研究人的行为和心理过程。心理学的目的是增进人们对人的思维和行为方式的理解。心理学对理解组织至关重要，因为不管是志愿组织还是商业组织，正是在组织中工作的人决定了组织是否能成功。事实上，在21世纪中，人的因素比以往任何时候都更加重要，与20年前相比，现在的变化速度要快得多。市场的全球化意味着在大多数产业中竞争压力比过去要大得多。为了在变幻莫测的环境中保持竞争力，就要充分依靠组织成员的技术和能力。然而，在许多组织中，员工的技能和专长，特别是处于组织内较低层次的员工的技能和专长，仍然没有得到充分开发和利用。与此同时，处于组织高层的员工却在超负荷工作。本书要阐明的是，组织要想在21世纪中赢得竞争优势并可持续发展，就不能再浪费人的才能了。

21世纪的组织

21世纪中的大多数企业组织处于激烈的全球竞争之中，只有满足顾客需求才能生存。博尔威金和孔佩（Bolwijn and Kumpe, 1990）认为，顾客满意度的决定因素已随时间而变化。过去，最重要的产品和服务特征是价格，只要你的价格比竞争对手的低，顾客就会购买你的产品或服务。然而，自20世纪70年代以来，其他特征如质量、灵活性和创新，也成为市场竞争力的决定因素。产品和服务必须拥有较高的质量，必须服务于特定的细分市场，必须具备创新特征，使自己的产品或服务明显地区别于竞争者的产品或服务。另外，衡量组织是否成功的第四条标准，即履行社会和环境责任，正变得越来越重要。那些被认为无视内部员工和社会成员的人权和环境污染的企业，可能吸引不到好的员工，顾客可能会抵制它们的产品或服务。

提高竞争力的传统方法是通过削减管理费用来降低成本，这经常被理解为减少生产和销售产品或服务的人员。机器能够替代或提高人的能力，机械化使裁员成为可能（Braverman, 1974）。具有讽刺意味的是，这样做常常是以牺牲质量、灵活性、创新以及无视对环境、雇员和社会的影响为代价的。质量、灵活性、创新和组织责任，只有通过员工的投入和合作才有可能获得。

质量

无论是在医院、工厂、商店、饭店，还是航空公司，服务质量主要取决于提供者和接受者的关系。近年来客户关系管理（CRM）方面的文献大量涌现说明了这个问题的重要性。每周一次在商店购物时，如果有一个友善的能干的导购员帮助我包扎东西，比起没有得到任何帮助，只能接受脾气暴躁的收银员的服务，我的感觉会大不相同。如果我能选择到哪里购物（在当今竞争性市场中，对于购买大多数产品或服务，是能做到这一点的），那么我会选择去服务质量优异的商店。因此，我的习惯受所接受的服务质量的影响。对公司的启示是，应该激励一线员工注重产品或服务的质量。问题是在许多组织中，员工被要求注重质量，但雇主却一点也不注重员工。员工被要求做一些例行的、重复的、没有任何升迁希望的工作，所挣的钱只是刚过贫困线，被要求遵守并非他们参与制定的规定，员工意识到，如果公司认为保留他们不再合适，就会解雇他们。这样工作人员消极对待顾客就不足为奇了，毕竟，如果我在结账处抱怨服务质量不佳，收银员很可能无能为力，至少她不可能帮我包扎，因为如果她这样做的话，会使顾客通过的速度慢下来，结果很可能遭到上司的处罚。要打破这一怪圈，需要给员工提供增强自身技能的机会，并赋予他们运用这些技能的权力。

可是，在许多组织中，不是授权给员工，反而是强化控制。例如，施莱辛格和赫斯克特（Schlesinger and Heskett, 1991）发现，在机会和权力都比较低的情形中，会形成恶性循环。管理者认为对将要离开公司和对公司不尽职责的人进行培训是没有意义的，因此，决定进一步降低工作的技术含量，而这又成了削减工资的理由。计算机被用来取代一些员工，并被用来严密监视留下来工作的人，因为管理者认为，没有严密的控制，员工就不可能努力工作。然而，施莱辛格和赫斯克特的研究表明，这一恶性循环会导致销售人员失去顾客，而在竞争性市场中，没有一家企业能承受得起“失去顾客”。

灵活性

之所以要讲求灵活性，是因为日渐富裕的顾客变得越来越挑剔。他们希望获得自身特定要求得到满足的感觉，而不仅仅满足于标准化的产品。这就意味着大众营销策略应该让位于细分市场策略。同时表明，理解顾客，对顾客感知的需求及其需求变化做出反应，是组织成功的关键。公司需要对所提供的产品和服务不断做出调整，以满足顾客日益增长的要求，而且调整的速度也至关重要。一个组织如果坐等竞争者先做出调整，就将付出失去市场份额的巨大代价。

许多组织通过引入团队来增强灵活性，理由是由多种专业背景的人员组成的团队一起工作，能对产品或服务设计以及产出量的变化做出迅速的反应。然而，只有在建立团队上下工夫，改变组织结构及过程以适应团队的需要，团队工作才能取得成功。在许多组织中，团队并不成功，因为只是在字面上成立了团队，而没有为建立一个“真正的”团队付出任何努力。例如，哈克曼（Hackman, 1990）列举了许多妨碍组织有效地设计和领导团队的陷阱。这种陷阱可能是建立了一个团队，但没有赋予其进行实际决策并付诸实施的任何权力。所有事情都要接受管理者的监督，管理者告诉团队必须做什么以及怎么做。哈克曼发现的另一种陷阱是，没有对团队的建

立提供组织上的支持，如没有变革报酬制度，仍然采用基于个人业绩的报酬制度，而不是基于团队业绩的报酬制度。华生和罗斯伯格（Watson and Rosborough, 2000）指出了特定工作场所中妨碍团队灵活性的因素，包括兴趣和职业认同感差异以及理解的层次有别等。所以，为了使团队取得成功，组织不仅需要赋予团队权力与责任，还需要培训和增强团队的技能。

创新

最后，博尔威金和孔佩指出，市场对创新提出了越来越高的要求，不仅仅要对顾客需求做出反应，而且在某种程度上还要通过发明和开发原来没有的新产品和服务来创造顾客需求。这方面最好的例子可能算是索尼随身听，还有现在广泛使用的移动电话。创新依赖于员工了解其他领域的最新进展并知道如何应用于本企业，所以员工必须有一定的权力去说服他人这是个好主意，能够给企业带来竞争优势。只有当员工愿意并且能够发现新主意，且有足够的影响力使它转变成新产品、服务或过程，创新才能产生（Rogers, 1995）。如果员工感到他们正在受到盘剥并且被组织当做商品的话，就不可能有创新。

社会和环境责任

本书认为，组织需要应对一种新的竞争因素，即在公众看来，组织对环境、员工和社会是负责任的。一个公司如果有对员工不负责任的坏名声，就很难招聘到人才。即使是在经济萧条、失业率高的时候，有些技能、知识和专长也仍然是短缺的。拥有这些技能、知识和专长的人不会选择到人际关系方面名声差的组织工作。有意思的是，雇员意识到组织不能承受人际关系差的坏名声，他们利用这一点，促使所在组织改善人际关系。在美国，有人把有不正当行为的管理者的名字及其行为公布在公司的告示牌上，使大家都能看到。

此外，公众越来越关注这样一个事实：有些组织根本不在意其对包括环境在内的社会的影响。在过去，组织忽视了一个事实：它们已经污染了空气和水，它们没有采取必要的预防措施确保公共安全，在广告中严重地欺骗了公众。现在，公众不再愿意容忍这种行为，这一点已变得越来越明显。针对公司过失的诉讼大幅度增加，为公司服务的律师也越来越多。而且，如果公众意识到企业不讲道德，就会改变他们的消费习惯，抵制与不道德行为有关的产品和服务。因此，组织需要认真考虑其行为是否符合社会道德和环境道德。组织各层次上所做的决策应该体现伦理原则。要做到这一点，就必须使员工感到他们受到的待遇是符合伦理原则的。如果员工认为组织中有权势的人没有顾及他们的利益，他们在代表公司做出决定时，几乎不可能把伦理因素考虑进去。

组织要确保质量、灵活性、创新和责任，需要有这样的员工：他们是能干的，即拥有必要的知识、经验和技能；他们享有发挥能力的机会，即拥有决策、运用技能和知识的权力；他们是自愿的，即具有责任感，确保他们参与其中的产品或服务是高质量的，能对顾客的需求做出反应，含有创新特征，对社会没有不利影响。在过去，占支配地位的方式是运用直接控制，减少工人技能，替工人做决策。结果，工人对组织几乎没有什么责任感也就不足为奇了。

因此，目前组织的实践中存在着一种矛盾现象：一方面成功被认为取决于那些为了组织成功充分开发与运用技能的人，故现在流行在使命陈述中加上一句“人是我们最重要的资源”。遗憾的是，在许多组织中，这不过是空洞的口号而已。另一方面，人们被置于会引起压力的工作中，受到歧视，缺乏发掘潜力并最大限度地为组织做出贡献的权力。压力和偏见窒息了能力和潜能。改变组织中才能不被充分利用的状况，对于在全球市场上取得持续的成功是非常重要的。

发挥人的潜能

目前，许多组织中，尽管组织的层次可能已经显著地减少了，但在高层员工和基层员工之间仍然存在着明确的界线。一方面，处于组织底层的员工无需承担任何责任，他们每天做着不需要什么技能和知识的重复性工作。从事这些工作的主要是妇女、少数民族、残疾人。换句话说，由于组织结构和程序建立在非常相似的群体基础上，除了身强力壮的白人、男人，其他人要想在组织中取得成功非常困难，并因此受到歧视。然而，这是对人才的巨大浪费，也是不道德的。

另一方面，那些处于组织高层的人，那些拥有权力的人，同样有痛苦。他们往往超负荷工作，因为所有决策都层层上交到他们那里。为了完成任务，他们不得不加班加点工作，这种“超时工作”文化在英国尤其流行（Rubery, et al., 1995）。结果，由于他们用于陪伴家庭成员和休闲娱乐的时间非常少，家庭生活受到影响。从长远看，工作带来的压力会削弱其承担重大责任的能力。工作时间延长与不健康症状增加存在着显著的关系。（Sparks et al., 1997）

显而易见，解决这一问题的办法是，把高层管理者的一些工作负担和责任下放给低层次人员，通过降低超负荷工作压力（即高层管理者承担的工作量过大）来缓解人才浪费压力（即处于组织低层的人员的技能和潜力得不到充分利用）。可惜的是，在实践中，许多组织发现要做到这一点很困难，因为要这样做就需要做必要的变革，而这种变革使不得不做出下放权力决定的管理者处于两难境地（Zuboff, 1986）。传统上，管理者的权威建立在只有他们才能获得信息这一基础之上，所以只有他们能做出决策。如果信息和责任不再是管理者的特权，那么就会被视为是对传统权威的威胁。所以有必要重新评估管理角色。管理不应该被看做是控制下属员工的，而应该给员工提供学习机会，使他们具备承担新责任所必需的技能。这是企业流程再造的梦想（Hammer and Champy, 1993; Davenport, 1993），虽然在实践中权力关系尚未发生根本性的变化（McCabe and Knights, 2000），但至少从一些例子看，员工拥有了更多的自我发展的机会。

要充分发挥人的作用，仅仅做到减轻工作压力和去除歧视员工的直接根源是不够的，只有当员工有成长与发展的动力，才能实现组织的真正成长。比方说，我没有病，并不能说我很健康，我可能抽烟，吃大量高脂肪食物，不进行体育锻炼。同理，在组织中，我可能并不感觉到有压力，因为我学会了如何处置压力，我也不会因为明显的性别歧视而痛苦。但是，这并不意味着我在组织中有充分施展才能的机会。我的工作可能提供给我很小的发展空间，对于升迁我也没有足够的自信，因为缺乏可以效仿的角色作为典范。也就是说，如果组织想要充分发挥我

的才能，仅仅消除压力和歧视是不够的。消除压力和歧视是必要的，但提供一种能使人得到成长和发展的组织环境同样很重要。

这些正是本书要讨论的内容。要想生存，组织需要减少对个人、群体和社会的负面影响；要想成功，组织需要增进个人、群体和社会的利益。

好的和坏的雇主

工业革命开创了人们在大型工厂和办公室中工作的历史，从那时以来，不乏关心员工利益的管理者和雇主。这种关心是建立在道德和经济基础之上的。从道德角度看，早期的管理者和所有者认为过度剥削工人是不合理的。从经济角度看，他们相信更加人道地对待员工实际上能提高生产率。这些关心员工的雇主在工作组织和对待员工及其家庭方面引入了多种多样的新做法，目的在于改善工人及其家庭的福利条件。有关例子将在第1章中讨论。

所以，总是存在“好”雇主，他们能考虑到工人对健康的工作环境和满意的工作的需求。最早致力于创建更适宜工作环境的雇主被指责为有家长主义倾向。员工被给予一定的福利，如生病补助、年度休假、更好的居住条件等，仁慈的雇主相信提供这些福利对员工有益。在创建健康组织方面，早期做法与当代做法的区别在于员工的选择权。21世纪中的“好”雇主意识到，工作对员工有显著的影响，这种影响可能是积极的，也可能是消极的。他们试图通过人力资源政策，使积极影响最大化，消极影响最小化。他们同时意识到，员工们各不相同，因此必须采用灵活的方式。他们不想把自己的解决办法强加于员工，相反，他们授权给员工，让他们自己去发现解决办法。通过这种方式，组织能够驾驭员工的多样性。（Kirton and Greene, 2000）

在某种意义上，对多样化管理的关注反映出这样一个事实：21世纪中的员工比以往更加多样化。传统上承担养家糊口任务的男性不再是典型的雇员，在当今组织中，妇女、少数民族及来自其他文化群体的雇员占据了相当大的比例。随着家庭结构的变化，“糊口工资”变得越来越没有意义。有必要赋予员工选择工作方式和福利的自由，以适应各自的特定需要。对有些员工来说，为了承担家庭责任，弹性工作时间很重要。对接近退休年龄的老工人来说，他们希望缩短工作时间，以便能适应退休后休闲时间增加的生活。员工对补偿方案也有选择权，有些人可能选择把工资的大部分用做养老金，其他人可能更愿意有一辆车。

不幸的是，虽然有“好”雇主，但也一直存在而且还将存在大量的“坏”雇主。“坏”雇主掌管着“不健康”的组织，他们不采用承认员工需求和消除歧视根源的政策、程序和结构，也没有促进社会和环境责任履行的文化。事实上，在这样的组织中，员工在一种不能增进身体和心理健康的环境里工作，且所从事的工作容易产生压力感。许多组织结构和程序是迎合白种男性需要建立起来的，对其他群体，如妇女和少数民族，是有歧视的，是区别对待的。而且，这些组织在决策时，不会考虑到决策对个人、群体、社会和环境所产生的影响。

同时，21世纪的共同假设是：人是组织最重要的资源。人们越来越强调人和知识的重要性，就说明了这一点（Spender, 1996; Grant, 1996）。决定成功与失败的是人。组织的成功，至少说

长远的成功，有赖于员工被赋予充分开发自己的潜力并为组织作出最大贡献的机会。在本书中，我们将讨论妨碍员工最大限度地发挥作用的因素及其对员工、群体、社会和组织所造成的后果。我们还将讨论怎样才能使组织变得更加健康，从而有益于员工、社会和组织。

本书的结构

心理学对于帮助我们分析工作组织对个人、群体、社会的影响以及促进组织变革方面起着重要的作用。在这一领域有大量的文献，本书作为一本入门书，不可能涵盖所有相关领域，也不可能详细讨论所涉及的领域，本书的目的是向读者介绍心理学和工作领域中最突出的一些主题，所以只能有所选择地运用现有资料。本书的重点是向读者介绍一些最重要的心理学理论、概念和方法，探讨这些理论、概念和方法可以怎样帮助我们理解什么是“健康组织”。在本书中，性别代词“他”和“她”是互换使用的，表明所讨论的内容对男性、女性一样适用。

本书由3个部分组成：第一部分阐述组织对个体员工的影响；第二部分讨论组织对受到歧视的群体的影响；第三部分分析组织对社会的影响。在每一部分中，都将讨论实际的影响是什么，组织采取的减少消极影响的措施，并讨论超越仅仅通过减少消极影响促进健康和福利的作用。

第一部分 组织与个体员工

第一部分由5章构成，讨论组织对个体员工的影响。当这种影响是消极的且员工感受到压力时，他的潜力就不可能得到充分发挥。因此，从消极角度看，我们可以分析员工的工作压力的根源以及降低压力的措施。然而，正如前面指出的，降低压力不可能自动地带来健康。故从积极角度看，我们可以讨论如何在组织中促进身体健康和心理健康，从而使员工得到成长与发展。

第1章探讨了个体工作的一般经验；第2章考察了有关工作压力的一些文献，重点关注的是心理健康不良的问题。在这一章中，分析了压力的性质和压力问题的重要性，解释了为什么工作环境可以被认为是一个重要的压力来源。后面两章阐述了组织怎样才能降低压力问题；第3章讨论帮助员工应对已经存在的压力的措施，如放松训练；第4章探讨旨在帮助员工增强对工作压力来源的适应性，以便能够更好地处理有潜在威胁的情形；第5章寻求能促进工作环境中人的健康的方式，它超越了仅仅降低压力的做法。目的不仅仅是试图真正地减少工作环境中压力的来源，而且还要促进健康。只有真正消除了压力的来源并建立了健康的工作环境，个人的潜力才能得到充分发挥。第三四章讨论的仅仅是不良心理健康和压力的症状，而不是它们的根源。

第二部分 组织与少数群体

第一部分讨论工作对个体员工的影响；第二部分的两章讨论一些特殊群体因组织中的歧视性态度和做法而遭受不利的影响，使他们处于不公平的劣势之中。尽管遭受歧视的群体有若干个，但本书只选择两个群体进行较详细的分析。第6章阐述针对妇女和少数民族的歧视问题，从总体上分析了这些群体（妇女和少数民族）在就业中的地位以及为了防止歧视产生而通过的

目 录

前言 人对于组织成功的重要性

第一部分

组织与个体员工

第1章 员工及工作经历2

1.1 19世纪的雇佣关系3

1.2 科学管理: F.W.泰勒3

1.3 韦伯的官僚行政理论5

1.4 英国的工业心理学5

1.5 人际关系学说: 霍桑实验6

1.6 工作和满意度9

1.7 现代组织实践11

1.8 结论16

第2章 工作中的压力17

2.1 压力和唤醒17

2.2 心理反应18

2.3 工作压力18

2.4 与工作有关的压力的根源20

2.5 结论26

第3章 帮助员工应对压力28

3.1 减轻压力的生理反应: 放松训练28

3.2 改变认知反应: 理智-情感疗法29

3.3 改变行为: 员工援助计划30

3.4 咨询31

3.5 结论33

第4章 提高个人应对压力的能力35

4.1 健康的生活方式35

4.2 压力管理训练39

4.3 职业规划和发展的40

4.4 结论45

第5章 工作、健康和良好的业绩47

5.1 心理健康的构成要素47

5.2 影响心理健康的环境因素52

5.3 结论58

第二部分

组织与少数群体

第6章 工作中的歧视66

6.1 平等机会法规.....	67	8.1 企业伦理与伦理难题.....	97
6.2 就业中的少数人种.....	70	8.2 伦理难题评价.....	97
6.3 就业中的女性.....	72	8.3 伦理与法律.....	99
6.4 歧视的根源.....	73	8.4 公司责任.....	99
6.5 结论.....	79	8.5 营销伦理和个人自由	100
第 7 章 从机会均等到多样化管理	81	8.6 赞同负责任的企业行为：利益 相关者模型	101
7.1 多样化管理与组织优势.....	82	8.7 结论	102
7.2 机会均等在实践中中的应用.....	83	第 9 章 影响伦理决策的因素	103
7.3 多样化管理的实践.....	85	9.1 影响伦理行为的个人因素	104
7.4 一个特殊案例：满足有小孩儿员工 的需求.....	89	9.2 影响伦理行为的群体因素	105
7.5 谁从工作灵活性中获益.....	90	9.3 组织层次的因素	107
7.6 面对固有的观念和偏见.....	92	9.4 促进道德行为	108
7.7 结论.....	93	9.5 检举行为	109
第三部分		9.6 关注工作公共组织	109
组织与社会		9.7 做出你自己的道德选择	110
第 8 章 企业伦理：组织对社会的影响	96	9.8 结论	111
		结束语	112
		参考文献	115
		译后记	137

第1章

员工及工作经历

自工业革命以来，“工作”这个词就有了一个清晰、狭隘的涵义。工业革命以后，工作就与家庭分离了，人们去“上班”，并在一天工作结束后“回家”。尽管信息和通信技术（ICT）的发展为“上班一族”提供了越来越多的“在家工作”或“虚拟工作”的机会，但这种去“上班”并在一天工作结束后“回家”的模式仍然占据主导地位。“虚拟工作”的情况目前在员工中的比例非常小（Jackson, 1999），然而，这个数字正在增加，后面我们将讨论在家工作的经历。今天，在我们的社会，去“上班”依然是成年人的首选，尽管有许多“在家工作”的机会，并且确实有许多人不符合这种“上班”模式，比如说，一些人可能花费时间在家里从事照料孩子和老人的“工作”；有些人可能因被公司精简下来或出于其他原因，在一段时间里暂时没有工作；不管是男性还是女性，一旦他们达到了退休年龄，可能就不再出去工作了。然而，不管怎么说，大多数人在他们生活中的某些时候都会出去工作。所以，虽然在家里做的也是“工作”，而在人们日常交谈中，“工作”还是常常被认为是家庭以外以雇佣形式进行的活动。一个人在家中做了一顿饭，是不会被认为在做正当的“工作”的，但是如果同样是这个人作为一家餐厅的厨师做了同样的工作，却被认为是在“工作”。

工作已成为“雇佣”的同义词，一般发生在与家庭分离的某种组织中。这样的工作被认为是具有社会价值的，而在家里所做的工作却被低估了。在访谈节目中我们能看到这方面很好的例子，主持人问参与者“你是做什么工作的？”典型的回答是给出一个正式的工作名称，如护士、政治家或幼儿教师，或者是他们为之工作的组织的名称，如塔斯科公司英国瓦斯公司等。如果一个人家里工作，一般的回答是“我什么工作也没有，我只是一个家庭主妇，”尽管她在家里要照顾3个学龄前的孩子。在不久前的一个访谈节目中，一个妇女非常明确地对家务劳动的地位低下提出了质疑，并把她自己称为“家务工程师”。然而，需要为在家工作创建一个新词，只能进一步强调“家务劳动”价值的低下。

重要的是要认识到工作内涵的社会意义，这是在我们社会流行的工作伦理的反映。工作伦理认为，工作是每一个人的责任和权利（即给予每个人被雇佣的机会）。这种工作的概念，是21世纪西方文化的产物。举例说，在罗马时代，也许除了从事智力工作外，不去工作被认为是一种美德。而且，我们目前流行的工作概念很可能要有所变化。实际上，早在20世纪70年代，就出现了许多关于新的“休闲时代”即将到来的论调，并且制作了大量的片子来描述：到21世纪初，我们将如何在工作之外把我们的时间大量地用在各种各样益智的消遣活动上。很清楚，这些都还没有出现，

第一章

人力资源管理的投资观

零售商如何能在残酷的市场上取得竞争优势？中、高档商品零售商在地点上通常离得很近，并且往往出售虽不同但十分类似的商品。因此，他们的销售额和边际利润通常不相上下。但是，诺德斯特姆公司(Nordstrom)却持续创造了高于行业平均水平的利润，并且在其竞争对手利润下降或利润平平的情况下，一直保持盈利。

诺德斯特姆公司成功的关键在于其独到的员工管理方式。在该公司，负责销售的员工被称为“合作者”(associate)，被视为公司最宝贵的资产。该公司成功的根源在于其“为顾客提供最佳服务”的战略。它鼓励“合作者”当企业家并与顾客或“客户”建立紧密的个人关系。实际上，许多客户只从诺德斯特姆的某个特定“合作者”那里买东西，他们会预先打电话确定“合作者”的时间表或约定见面时间。

诺德斯特姆公司的战略就是对本公司销售人员给予大力投资。该公司为“合作者”提供有关商品和产品线的各种培训，并且还支付高额薪酬。该公司的组织结构图描绘的与传统零售商的正好相反合作者处在组织结构图的最上层，接下来是部门和商品经理，最末层才是高层管理人员。这个事实正好说明了该公司对其员工的承诺。这种组织结构描述与公司“顾客至上”的经营理念紧密相关。高、中、初级管理者的所有活动都应有助于销售人员的工作。

有效的组织日益认识到，在影响业绩的各种因素中，人的因素显然是最重要的。无论一个组织的规模或性质如何，无论其开展的活动、所处的经营环境如何，成功与否都取决于员工所做的决策，以及他们根据这种决策所采取的行为。组织中各层级管理人员越来越清楚地认识到，竞争优势主要来自于能有效吸引、激励和管理人力资源的组织系统，而非极具独创性的产品设计或服务、最佳的营销策略、精湛的技术或最机智的财务管理。

从大的方面看，战略人力资源观点将员工视为人力“资产”，制定有效的政策和计划对这些资产加以投资，以便提高其对组织和市场的价值。将员工当作人力资产的概念，会使一些人认为，这是将员工看作“财产”的一种含蓄表达，是一种贬损性术语，有冷冰冰的感觉。但如果将资产的含义理解为某种有价值 and 值得重视的东西，那么，将员工当作资产的概念是很恰当的。有效的组织认识到，员工确实具有价值，正如组织的物质及资本资产具有价值一样。图 1.1 说明了员工带给组织的一些价值。



在更努力。当时的工作是在一种毫无效率的状态下进行的，泰勒称之为“系统地抵制”。即工人们故意地限制他们产品的产出。泰勒认识到，从工人角度看，这种行为是很合理的回应，因为工人们认为，如果他们工作努力且生产更多的产品，他们在经济上也得不到任何好处，增加的利润会全部被企业主拿走。另外，工人们还觉得，如果每个员工都生产更多的产品，那么工人就会过剩，他们中的一部分人就可能失去工作。同时，泰勒认识到管理者和工头无法对工人提出更高的要求，因为他们不知道，如果工人高效率地开展工作，能完成多少的生产任务。有关该工作的知识和完成它的最好的方法，都在做这项工作的工人的脑子里，只不过他们没有说出来罢了。泰勒的主要目的是要把这种知识清楚地表达出来，以便管理者掌握。为了做到这一点，泰勒认为有必要进行“科学”研究，通过研究，揭示出完成特定任务的最佳方法和工具。他着手开展这项研究，该研究后来被称为“时间和动作”研究。

为了把这种知识清楚地表达出来，泰勒认为，管理者所要做的第一件事，就是把工作分解成尽可能小的任务，从而便于科学地研究这项工作（同时也意味着，你不再需要雇员具备必须花很长时间才能学会的广泛的技能）。然后，泰勒对完成特定工作任务所使用的工具进行实验。比如说，其中最早的一项实验是测试用铲子铲不同的原料。他通过实验发现，要铲的原料的密度不同，铲子的大小也应该不同。

接下来的实验是研究人使用铲子的动作，他的目的是揭示完成任务所需的最有效率的动作。一旦找到“最佳动作”，管理者就可以计算出一个合适的、经过恰当培训的员工应该有多少产出。这当中还包括了对中途休息的“科学实验”，以免工人过度劳累。管理者拥有这些知识之后，必须雇佣“一流的员工”，即那些能够完全适合这项工作要求的人，改变当时普遍采用的通过朋友或家庭关系介绍雇佣工人的做法。然后，培训工人以“科学的”、正确的方法去完成任务。最后，为了确保工人最大限度地提高产量，泰勒引入了计件报酬制度，对工人按件付酬。在上述例子中，就是按搬运物体的数量支付报酬。

这些思想首次付诸实践时，一个傻乎乎的、绰号叫“大汉斯”的荷兰人在铲原料时，把产量提高到原先的4倍。接下来的“实践”就没有那么成功了，产量的增加也不那么大了。尽管如此，在几乎所有的实践中，产量的提高都是很明显的。不过，泰勒的方法在工人中引起了激烈的反对，他们不喜欢对他们工作经验的这种冲击。事实上，在第一次世界大战中这种方法曾被一家军火厂商采用，但遭到了工人的反对，美国国会担心该方法会导致该行业的不稳定，因而禁止在国防工业领域应用泰勒的时间研究方法。

泰勒认为他的这套制度比传统的制度要公平得多。他觉得这种制度实现了向“多劳多得”的转变。泰勒认为它之所以是公平的，是因为它建立在“科学”的而不是凭经验的基础上。随着产量增加，工人的收入实际上也相应地提高了。但泰勒忽视了这样一个事实，即工人的收入增加是以一些人的失业为代价的，因为完成同样产出所需要的工人数量减少了。在利润总额中，工人所得的比例并没有发生变化，只是由更少的工人获得了。“利润蛋糕”在两个群体（雇员与雇主）之间的分配比例没有任何变化，雇员得到的是相同的份额，只是由更少的人来分享这一份额。然而，泰勒从来没有对此提出过疑问，因为他仅仅是从管理角度来看待“公平”的。这是所谓的“科学管理”的内在缺陷之一。

更重要的是，从本书的观点来看，泰勒对人的需求和动机的认识有很大的局限性。在他眼里，工人与机器没什么不同。作为机器，产量依赖于加入燃料的数量。同样，对于工人，产量也依赖



于加入“燃料”的数量，只不过这种“燃料”指的是钱。他既没有考虑到人们对带有一定挑战性和自主性的有趣工作的心理需求，也没有考虑到工人对于友谊和支持的社会心理需求。事实上，泰勒曾明确地阻止工作群体的形成，把它们视为是对管理控制进而对工作效率的威胁。这些因素的重要性被后来的研究所证明。

1.3 韦伯的官僚行政理论

在泰勒的分析中，工人只要拥有从事工作所必需的技术和能力，其他方面如何都是不重要的。一旦工人具有这些技能，且接受了以“正确的”方式做事的培训，那么，保证高绩效就成了一件简单的“添加燃料”的事情——给工人钱。韦伯（Weber, 1947）在分析工作组织时，使这些思想更进了一步。他揭示了官僚行政组织的特征，阐释了通过这些特征提高组织效率的途径。其中一个最重要的特征是，每个人在组织中占据一个“职位”，每个职位都有明文规定的职责。这样一来，如果一位员工离开了某个特定的“职位”，新人很容易接替他的位置，把工作承担起来。个体是不重要的，他喜欢还是不喜欢他的职责也不重要。只要按照明文规定的程序去做，就可以最有效地完成工作。有趣的是，最近关于知识管理的许多论述也做了相同的假设。许多知识管理文献假设，只要一个人把所有东西写下来了（转化成知识），如怎样成功地与一位重要的客户谈判一项大合同，那么，其他任何人在任何时候任何地方，都可以照此去做，并同样能成功地签下合同。在这里，知识被认为是可以传递的。这样的看法显然是太天真了，它混淆了知识与技能的区别（Newell and Swan, 1999）。然而，这样的看法目前还存在，说明在实践中，关于人的天真的假设仍然大有市场。

现在，“官僚机构”一词常常用来形容一个组织效率低下，比如，大量的繁文缛节，决策迟缓等。人们还认识到，员工的工作态度对于工作业绩有很大影响。韦伯自己也承认，在官僚机构的工作经历是不健康的，但是他仍然认为这种组织形式可能会普遍存在，因为它是建立在合法的理性的基础上的。现在看来，这不是一种最有效的组织形式，因为它太缺乏灵活性了。而且，工作对员工的影响也是不应当被忽视的，这一点已被早期在英国进行的关于人性因素的研究清楚地证明了。

1.4 英国的工业心理学

早在20世纪初期，英国就建立了“国家工业心理学研究所”（the National Institute of Industrial Psychology）和“工业疲劳研究委员会”（the Industrial Fatigue Research Board, IFRB），专门从事如何提高英国工业生产率的研究。这两个机构是相互独立但又相互补充的，有些人同时参与两个机构的研究工作，最著名的当数C. S. 梅耶斯（C. S. Myers, 1924）。这些机构在研究工作对员工的影响方面取得了一些最出色的研究成果，但令人遗憾的是，他们对其研究成果的写作风格不适合普通读者。相比之下，美国的埃尔顿·梅奥却做得比较好，他把霍桑实验写得通俗易懂。

第一次世界大战使得提高产量成为一个重大需求。当时的假设是：生产时间越长，产量就越高，因此普遍的做法是延长工人的劳动时间以增加产量。然而，IFRB通过研究得出结论：延长工作时间并不能提高产量。比如，每天的工作时间从12个小时减少到10个小时，结果增加了日产出，



同时还减少了事故、旷工、工作摩擦和破坏。当然，泰勒也指出必要的中途休息能够增加产量，但他对此的解释完全是从生理上考虑的。梅耶斯和他的同事很快就认识到这种解释是站不住脚的，举例说，他们观察到在休息前后的一段时间里，产量都有所增加，泰勒的“人是机器”的假设无法解释这种现象，有必要构建一个更为复杂的人的行为模式，该模式应能综合考虑到心理和身体疲劳两方面因素。

在英国，它促使人们开始研究工作单调问题。工作过程中的效率下降可以通过工作单调来解释。对人们从事日常工作的系统观察显示，人们使用了许多方法使他们的工作能发生一些变化。这些结论的解释受到研究人员采用的严格的人性因素心理模型所限制。部分研究人员尝试了从更宽泛的社会心理角度去分析，但仍有很大的局限性。比如，人们发现，与那些有其他人一起工作的人相比，在与别人隔离的环境下重复做一项工作的工人，更容易受单调工作的消极影响。

尽管如此，这项工作还是清楚地表明了泰勒科学管理学说中的心理假设是错误的。正如弗里德曼所说：

有着完全人格的人再一次被提及……泰勒主义者想像出来的抽象工人——一个懒散的、希望得到好处的简单组合，让位于复杂的有灵有肉的人。对他们而言，像工作这样重要的活动涉及了全部的人格。（Friedmann, 1955:84）

在英国，尽管人性因素研究人员的分析是有局限性的，但他们清楚地证实了工人的社会心理复杂性。

1.5 人际关系学说：霍桑实验

正如前面提到的，霍桑实验引起了广泛的注意，人们认为它在理解工作对员工的影响方面做出了重要贡献。然而，需要指出的是，在英国早期的研究中实际上已经提到了霍桑实验的其中两个核心发现，即当一些人（研究人员或工头）对工人感兴趣时，工人的业绩就提高；增加与其他工人交往的机会能提高工人的士气。事实上，梅耶斯和他的同事们当时就已经发现，只要有研究人员在场，就会对产量产生影响，他们还为了在研究中最大程度地减少这种影响投入了不少精力。早期的霍桑实验忽视了这一点。

这项研究是在位于美国芝加哥的西部电气公司的霍桑工厂进行的，时间从1924~1932年。研究首先由公司内部人员开展，但从哈佛商学院来的研究人员很早就介入了，其中最著名的是工业关系学教授埃尔顿·梅奥（Elton Mayo, 1949）。这项研究是为了证明社会因素对工作行为的极端重要性，但最初的实验是建立在泰勒主义者对待工人的看法基础上的。研究分为4个阶段。

1.5.1 照明实验

第一阶段研究的目的，就是找到对操作人员而言最适合的灯光照明水平。实验由两组女性操作者组成：控制组和试验组。在控制组的房间里，灯光强度始终是固定的，而试验组的灯光的强度则有规律地变化。实验的结果是从事该实验的公司内部研究小组无法解释的，两个小组的产量都增加了，并且他们看不出在灯光强度和产量之间有什么必然的联系。事实上，当他们把照明强度降低到只有月光程度时，产量也比平时的高。为了弄清其中的原因，公司聘请了哈佛商学院的