

西方管理前沿精品译库

The Leading Superior Translated Series of Management

MANAGING

PEOPLE ACROSS CULTURES

跨文化人员管理

[英] 弗恩斯·特朗皮纳斯 (Fons Trompenaars) 著
查尔斯·汉普登·特纳 (Charles Hampden-Turner)
刘现伟 译

该书主要解决如下一些问题

人力资源管理与企业文化的关系

招聘、甄选和评价

管理人员培训如何能够实现战略目标

人力资源管理如何能够促进在团队内部解决问题

跨文化的领导能力的培养

各种各样的文化冲突

书中还设计了角色扮演和模拟练习，以加深你对这些关键问题的理解



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

西方管理前沿精品译库

The Leading Superior Translated Series of Management

MANAGING

PEOPLE ACROSS CULTURES

跨文化人员管理

[英] 弗恩斯·特朗皮纳斯 (Fons Trompenars) 著
查尔斯·汉普登·特纳 (Charles Hampden-Turner)
刘现伟 译

经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

跨文化人员管理/[英]特朗皮纳斯等著;刘现伟译.
—北京:经济管理出版社,2005

ISBN 7-80207-361-8

Ⅰ. 跨... Ⅱ. ①特... ②刘... 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(2005)第 080523 号

出版发行: 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 北京晨旭印刷厂

经销: 新华书店

责任编辑: 张 艳

技术编辑: 晓 成

责任校对: 静 洁

787mm×1092mm/16

18 印张 340 千字

2005 年 11 月第 1 版

2005 年 11 月第 1 次印刷

定价: 36.00 元

书号: ISBN7-80207-361-8/F·347

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836



Fons Trompenaars

弗恩斯·特朗皮纳斯 (Fons Trompenaars) 是 Trompenaars Hampden-Turner (THT) 的总监。THT 是跨文化管理的富有创造力的卓越的研究中心。在跨文化管理方面，他是世界上最早的权威，是好几本书的作者或者是合著者，包括《Did the Pedestrian Die》、《21 世纪的 21 领导者》和全球最畅销书《Riding the Waves of Culture》。



Charles Hampden-Turner

查尔斯·汉普登·特纳 (Charles Hampden-Turner) 是剑桥大学管理鉴定学院 (Judge Institute of Management) 的高级研究员。他毕业于剑桥大学，在哈佛商学院获得了工商管理硕士学位和经营管理博士学位。在美国，他获得了古根海姆 (Guggenheim) 奖学金和洛克菲勒 (Rockefeller) 人文科学奖学金。最近他在新加坡的南洋商学院 (Nanyang Business School) 被委派为 Goh Tjoei Kok 著名访问学者。他是 18 本书的作者，是得到广泛认可的当今最主要的商业思想家之一。

跨文化

MANAGING PEOPLE ACROSS CULTURES

人员管理

西方管理前沿精品译库

The Leading Superior Translated Series of Management

Volume1(three books)

第一辑 (3本)

1.Key Management Questions:smart questions for every business situation

Author:Tom Lambert

关键管理问题

2.Key Management Solutions :50 Leading edge solutions to executive challenges

Author:Tom Lambert

关键管理解决方案

3.Key Management Ratios:Master the management metrics that drive and control your business

Author:Claran Walsh

关键管理比率

Volume 2 (three books)

第二辑 (3本)

4.Business Across Culture

Author:Fons Trompenaare

跨文化企业

5.Managing People Across Cultures

Author:Fons Trompenaare

跨文化人员管理

6.Marketing Across Cultures

Author:Fons Trompenaare

跨文化营销

Volume3(three books)

第三辑 (3本)

7.The coaching Manual the Definitive Guide to the Process,Principles and Skills of Personal Coaching (First Edition)

Author:Julie Starr

人员培训精要

8.Mastering People Management:Your single-source guide to becoming a master of people management

Author:James Pickford

人员管理精要

9.Human Resource Development in A Knowledge Economy

Author:Rosemary Harrison and Joseph Kessels

知识经济时代人力资源开发

VOLUME 4(three books)

第四辑 (3本)

10.Managing Talented People:Getting on with and getting the best from your top talent

Author:Aian Robertson and Graham Abbey

以能力为导向的人才管理

11.Complete Leadership

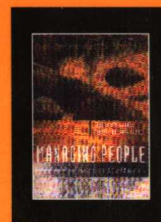
Author:Susan Bloch

以业绩为导向的领导

12.Solution-Focused Coaching:Managing people in a complex world

Author:Jane Greene and Anthony M Grant

以解决方案为导向的培训





导言

人力资源管理：主要的
的领导力量，还是一个
掩饰的借口？

本书挑战了人力资源管理理论(HRM)，认为人力资源管理的正确定位应该是在知识管理和创新理论的最前沿。但是，为了达到这个目的，人力资源(HR)首先必须要回归于它的起源和它在过去扮演的以及在今天的许多公司中仍然扮演着角色。只有这样，在人力资源领域，我们才能够带领我们的企业走向长久的、光明的未来。

在这篇导言中，我们将会提出如下几个问题：

- 人力资源管理是一门真正的专业研究，还是更广泛的人类天赋的一部分
- 谁是最早的人力资源？
- 人力资源管理是如何产生的？
- 人力资源管理的两难问题是什么？
- 人力资源管理将来的发展方向是什么？



人力资源管理是一门真正的专业研究，还是更广泛的人类天赋的一部分？

人力资源管理的问题是它从一开始就伴随在我们的身边，但是却没有谁花费精力去注意到它，直到近来才引起人们的关注。曾经在地球上到处居住的狩猎部落群落没有必要进行人力资源管理，取代了狩猎部落的游牧人群过分地忙碌于他们的牲畜和庄稼，即使早期的工厂主也大多只为能够成倍地提高生产率的新机器而激动不已。我们都是人，我们都“相互联系”，“举手投足”，因此有什么新的东西呢？人力资源管理是真的具有某种特殊性的东西呢，还是我们所有的人都在做和都拥有的东西呢？

这里存在着一个两难问题，即当一群专家对一些事物进行特殊的专业评价的时候，大多数人都会对此想当然地信以为真。你可以告诉你的相关领域的某个人说，因为你的专业背景，你是这一领域的专家，很难想像有比这更悲哀的方式了。我们希望当你这样做的时候，你的血淋淋的鼻子仅仅是一个比喻，而不是现实。

这确实是一个有关可信性的问题。为什么其他的职能部门就应该服从于人力资源管理部门呢？难道我们仅仅试图去“克隆一般常识”，并宣称这是我们的专业领域吗？在这本书中，我们希望能够阐明人力资源管理是一门真正的专业，因为它遍及了整个企业，是一门有关领导者和领导技术的重要学科。但是，首先我们必须回答另外一个问题。

谁是最早的人力资源？

在资本主义的早期阶段，首要的人力资源，即在机器时代之前的一种资源，是企业家。这个词语来源于法语，意思是“处在……之间”。企业家处在产品、土地、劳动和资本这些要素之间，并且重新整合这些要素，从而产生新的财富和价值。熊彼特(Schumpeter)把它描述成“创造性的毁灭风暴”。注意这些词语中暗示的两难问题或者悖论。这里有非人力资源，土地和资本，以及人力资源、劳动和企业家。如果我们要认真地研究人力资源管理，那么我们就必须把企业家精神和创新包含在我们对“人力”的定义之中。我们必须注意把创造了企业的那些活力因素放在首要的位置上。

只要 19 世纪的伟大的企业家还活着，那么充满活力的人力资源就仍然掌管着大公司的航向。在那些年代，没有人谈到人力资源，但是他们却谈论到了天才、创新、发明，以及对那个时代以前世界上从未有过的大量资源的开发利用。我们需要复兴的正是这些官僚政治之前人类所展现出来的开创精神。

然而，当 19 世纪结束的时候，伟大的美国以及欧洲的企业家开始去世，到了 20 世纪 30 年代，这些企业家仍然健在的已经不多了。这就产生了一场有关合法性的危机。是什么权力让这些伟大人物的亲信控制了这些资产上百万美元的企业呢？每一个人都认为这些企业的缔造者是值得尊敬的，但是他们的追随者又怎么样呢？安德鲁·卡耐基(Andrew Carnegie)让亨利·克莱·弗里克(Henry C. Frick)掌管荷姆斯泰德(Homestead)工厂，弗里克让平克顿(Pinkerton)私家侦探公司大量解雇工团主义者以及他们的家属。那时已经在苏格兰退休的卡耐基发现他甚至不能进入戏院，因为戏院观众的愤怒情绪实在是太强烈了。他不得不离开他的包厢，以使朝向他的大声咒骂能够停止，从而能够让戏剧上演。

这些企业的缔造者死后上任的管理者感觉急需成为专业人士，但是，专业是什么呢？1926 年，哈佛商学院作为一所专业学校成立了，它的目标就是培养研究生。哈佛商学院立即就开始在诸如以下的分支学科领域开展专业研究——金融、生产管理、控制、企业政策和—个名字奇怪的专业，“行政实践”，后来就成了组织行为学和人力资源管理。哈佛商学院和它以后的商学院就开始教授企业管理“精华”，认为通过大量的深入研究就可以总结出一整套的原则原理。人力资源管理已经从关注天才企业家转向关注企业员工，从领导一个企业转向尽力使企业的各个组成部分合理地组织在一起。

成长中的所有的企业都面临着管理幅度的问题，因为企业的员工人数已经超过



了企业缔造者的能力范围，他们无法了解每一名员工的情况。这时，就需要去发明一些规则、章程和程序，因而人力资源管理就自然而然地走进了人们的视线。但是，这些企业缔造者的真实做法的替代者又是什么呢？有多少这些最初的天赋丧失了昵？

人力资源管理是如何产生的？

正如我们今天所知道的，现在让我们来看一下人力资源管理诞生的艰难历程。有一条图线是非常明显的，人力资源管理一直面对着由高速发展的科学技术和迅速萌发的官僚体制所带来的问题。对这样一些问题的不断探索也就引发了人力资源管理的诞生。

事实上，早在哈佛商学院成立之前的几年，实业界就有了人力资源管理专业化的强烈需求。它的主要倡导者就是工程师，碳墨打印工具的发明者——弗雷德里克·温斯洛·泰勒（Frederick Winslow Taylor），他提出的建议恰恰就是管理应该被看做是一门科学。毫不奇怪，他可能认为科学管理应该被看做是工程理论的延伸，这些工程理论在组织一个工厂的过程中是非常必要的。我们可以预先计算出一种最佳的方法来细分和组织工作，并且这种最佳的方法是可以实例进行证明的。只要科学指明了方向，所有的冲突都可以迎刃而解。

在T型车大规模的生产过程中，规则程序得到了现实的应用，因为这些过程程序来源于亨利·福特（Henry Ford），所以也被称做为“福特制”。然而，结果却是人力成本非常高，导致了工作的过分简单化和工人的慢性工作厌恶症。成千上万的移民英语还不熟练就拼命地争取工作机会，这可以保持很低的工资，在一个小时左右的时间内培训一名新的工人，如果他们惹一点点麻烦的话，可以更快地解雇他们，这些都是可能的。工作被看做是完全由体力的付出构成的，这些体力需要与不停运转着的装配线保持同步，几乎不需要任何的智力因素。

非常著名的是，亨利·福特把他的工人的工资翻了一番，从而使他们能够买得起他们正在生产的汽车，同时平息了来自利益相关者的强烈的抱怨，但是随着年龄的增长，他开始发现反福特制同盟随处可见。工人阶层内部分布着间谍，员工们应用“福特私语”进行交流，以防他们不忠的议论无意中被人听到。最后，亨利·福特变成了美国汽车工人联盟猛烈反对的一个敌人，并且成为希特勒（Hitler）和纳粹德国的狂热支持者，因为在德国罢工会遭到镇压。

人力资源管理首次真正的突破出现是在1927年西部电气公司的霍桑工厂，从此人力资源管理转向了独立和非工程化的观点。通过一系列的霍桑实验，激发



了构成今天的人力资源管理的大部分的观点和实践。这些观点中有一些是潜在的，它们在很多年以后才得到了进一步的发展。但是，公正地说，很多后来的研究都受到了这一系列研究的很大启发。

埃尔顿·梅奥 (Elton Mayo) 是一名极力反对泰勒主义和“福特制”的哲学家，他认为如果像哈佛这些商学院想兴盛起来，那么它们必须保持独立地站在评判的位置上。当梅奥的学生福利茨·洛伊斯伯格 (Fritz Reothlisberger) 和公司的代表威廉·迪克森 (William Dickson) 在 1939 年写《管理与工人》(Management and Worker) 一书的时候，梅奥的关于对工业社会不满的论文得到了坚决的拥护。

这本书把矛头直接指向了科学管理的缺陷。在大多数的工厂中，科学管理构成了正式的系统，在那里工人的产量超过了规定的标准，就会收到计件工作的奖励，如果达不到标准的产出，他们就会被解雇。与这个正式系统相对立的就是工人的非正式系统，有时也被称做是自发的系统。这种非正式系统会有意地限制产出量，工人之间通过心照不宣的默契就限制了日产出量。那些工作“过于努力的人”，被称做破坏规矩的家伙，将会得到同事的制裁，并受到精神上甚至是肉体上的惩罚。工人们认为提高产量将会导致必需的最低产量标准的提高，他们将不得不为了同样低的工资付出更多的劳动，这通常也是正确的。取而代之，他们就组织起来破坏这个系统。如果他们发现了更为有效的工作方法，他们就会对他们的工头隐藏这些方法，并用他们所赢得的时间来休息。

继电器测试室的实验就是在霍桑工厂进行的实验中的一个，正是这个实验使得这些研究者们声名远扬。据有爱尔兰和波兰人血统的 6 名移民妇女被调离她们原来的工作区，组成了一个小组开始组装电话机继电器。这是一个典型的带有“独立参数”的心理学实验，他们希望这些独立的参数能够提高产量，这些参数包括灯光、座位、工作台的高度、更好的饮食、休息间隔、药物，以及更长或者更短的工作时间。结果发现，无论增加或者减少哪一个参数，产量都会稳步提高。这些妇女已经发现了改善她们之间关系的方法，她们相互之间诱发出了更多的“人力资源”。她们也已经与研究人员结合在了一起。

这样一个单个事件，却引出了今天人力资源管理的大部分的观点，这些观点正是今天的人力资源管理的特点之所在。例如，它引出了咨询课题以及个人培训，这在今天得到了越来越多的应用，尽管这只是针对管理人员，而不是针对工人的。它孕育了工作多样化的研究工作：那些妇女工作得更好了，是因为她们拥有了更富有挑战性的工作要做吗？它促使了上级的目标的产生：进行一次仅仅是装配继电器的重要实验是否会更好呢？

道格拉斯·麦克格雷戈 (Douglas McGregor) 从这个实验中得出这样的结论，工人们相信自己能够很好地管理自己的潜能就是自我实现，他把这称做为 Y 理论。为了避免由于强硬的解释对这些结果形成偏见，其他的人反而指出这些实验是致力



于帮助支持，而不是直接的指挥，即卡尔·洛戈斯(Carl Rogers)所称的以客户为中心的咨询帮助。在产量不断提高的同时，这些妇女更加深入地参与到了这些研究者的研究方向，从而产量得到了进一步的提高。

其他的人力资源管理专家强调了这种现象的小组特性或者是团队特性。这引出了敏感性小组或者是团队小组运动，产生了罗伯特·布莱克(Robert Blake)和简·S.穆特恩(Jane S. Mouton)的管理栅格研究组，在这里，泰勒对工作任务的关注与梅奥的对人的关注结合了起来。这些小组逐渐演化成了质量圈、工作生活质量小组、创造性小组以及今天广泛应用的问题解决团队。W. 艾德华兹·戴明(W. Edwards Deming)应用团队来支持持续的改进提高，这给日本在20世纪60、70和80年代的工业生产带来了革命性的变革。

早在20世纪50年代，皮特·德鲁克(Peter Drucker)就把霍桑实验解释成一种系统地协商和协调个人与组织之间目标的一种方法，他把这称做目标管理。在实验车间内，产量每天都要受到监控，而那些妇女们却在讨论着她们喜欢的和不喜欢的这些试验的那些特点。这样就产生了一个暗含的交易：“为我们服务，你就会得到更多的产出。”

亚伯拉罕·马斯洛(Abraham Maslow)在霍桑工厂看到较低层次的需求的满足，如生存、安全和归属感，会带来较高层次的需求，帮助哈佛的研究者们找到完成一项重要的项目的身份以及创造新的指标的自我实现的感觉。

社会学家阿尔文·古尔德(Alvin Goullder)把这描述成为互惠准则。如果管理人员采取了一些员工们欣赏的措施，那么员工们就会感觉他们有义务要进行回报，于是管理层就会做得更多，员工们也就会付出得更多。对大多数这些经过了测验的假设进行分析，发现这些尝试直接受惠于工人，管理层通过产出的提高也得到了间接的实惠，工人们对此的反应也很热心。

其他的人力资源专家认为产量的提高(尽管是一次偶然)是系统原动力的结果，产量的提高由于每天的反馈而得以实现。测试实验室的团队是一个自我管理的自然发展的系统。这是一个有机的组织模型，它挑战了泰勒和福特的机械模型。通过可以拿到计件工作奖励的外在的激励已经被内在的激励所取代或者所限制：公司中其他人的快乐，需要大家一起去解决的一个富有挑战性的问题，一次自我发现的旅程。

其间，在英国，特里斯特(Trist)和艾默利(Emery)在特里斯托克(Tavistock)研究所研究人类关系理论，他们认为技术系统必须和社会系统相协调，从而创造一个社会—技术系统。霍桑工厂的研究者们所做的正是发现了存在于技术系统之中的社会系统。

那些后来致力于企业文化研究的研究者们从霍桑实验研究中发现，企业文化有了一个根本的改变，从一个人际关系疏远的、充斥着预先制定的规章和程序的工



厂，变成了经常面对面地谈心的亲密的小组。对每一个人来说，这些研究都是非常有意义的，我们将会在第一章节中详细地研究企业文化这一主题。

从亚当·斯密(Adam Smith)到弗雷德里克·温斯洛·泰勒，强调的重点一直都是在劳动分工上面，但是，最后在这里，劳动整合方法却是我们研究的线索。正如保罗·劳伦斯(Paul Lawrence)和杰伊·劳尔斯(Jay Lorsch)所说的，富有创造性的组织工作能够把这些相互对立的观点融合在一起。

所有这些发现和许多其他的成果都或显性或隐性地包含在霍桑实验的发现之中。没有一个单个事件能够像霍桑实验那样，对以后发展起来的人力资源管理的研究领域产生如此具有决定性的影响。



人力资源管理的两难问题是什么？

到目前为止，我们的研究可以说是存在着一系列的似是而非的论点或者是两难问题(dilemmas)，其来自于希腊语“*di-lemma*”，意思是“两种主张”。我们已经质疑过既然每一个人都这样认为，那么人力资源管理是否真的可以成为一项专业的职能。我们曾经主张创新、企业家精神和创立企业的天才们是人力资源的表现形式，这与今天的大多数的人力资源管理职能的形式有着非常大的区别。企业家们实际上是在处理一些两难的问题，他们处在各种生产要素之间，处在人力资源和非人力之间，处在破坏和创造之间。我们在一定程度上已经把人力资源管理看做是一门伦理学，它反对丧失人性的技术和官僚主义。这些两难的困境和似是而非的论点常常被认为是缺乏逻辑。我们承认价值逻辑和文化逻辑存在着固有的矛盾，但是我们也认为这些矛盾是可以调和的。事实上，尽管有些偶然，我们刚刚介绍的霍桑实验就非常漂亮地解决了这个问题。

让我们简要地总结一下我们自己对霍桑实验的一些观点：

- 正式的系统向工人的非正式系统进行学习。
- 独立参数变成了系统参数，它们在一起共同起作用。
- 简化了的工作在更加宽广的研究背景下得到了丰富。
- 计件工作奖励让位于共享的高级目标。
- 由于这些妇女能够相互沟通，直接的领导变成了间接的领导。
- 对产量的提高，迷惑不解的权威人士开始扮演协助者的角色。
- 自上而下的目标开始转变成自下而上的参与。
- 为了变得更有生产效率，个人加入了工作团队。



- 任务导向的倾向受到了人员导向以及员工的洞察力的限制。
- 通过反馈，员工们的行动得到了跟踪，而这些反馈目的是为了帮助团队进行学习。

- 这些研究者在暗中对明确的目标进行了协商。
- 管理层有意安排的主动行为立刻就会得到回报。
- 用于进行试验的实验车间变成了一个自我管理的系统。
- 机械的奖惩模式变成了一种有机的方式。
- 过分重视外部诱因的倾向受到了团队内部满意感的限制。
- 技术系统得到了社会系统的支持并进行了重新组合。
- 劳动分工得到了更好的整合和安排。

我们可以继续探讨，而不必局限于这种形势，但是这里我们足以看到一种一致的模式。左边的观点并没有错，但是它们也不是推动企业发展的惟一因素。人力资源管理的价值观点在右边，它们在限制通常处于主导地位的技术倾向性观点方面是非常必要的。我们的目标不是要战胜左边的价值观点，大规模的创新发明可能仍然还来自于这些观点，而我们的目标是要把它们与右边的观点整合在一起。我们需要更加多样化，更加一体化，更加非命令化，从而发现更加明确的目标，更加的个人化，因为一个强大的团队可以支持每一名成员，更加以任务导向，因为人们正在围着这些任务而发展。

霍桑实验还有另外一个特点，这与我们这本书的主题非常有关系。在那时，它是多样化研究的一个里程碑。在1927年，费尽心思去与女性移民工人交谈，并且征求她们的看法是非同寻常的。她们是半熟练工人，刚刚到达没多久，那时的工作信息牌上写道“爱尔兰人不得申请”。因此，这次试验不得不面对的另一个两难困境就是多样化与新的一体化。

从那些看起来毫无希望的人力资源，“贫穷的，拥挤在一起的渴望得到安定的人群”那里，我们获得一个特殊的发现，这给了今天的人力资源管理体系不小的贡献。正是在我们考察新的愿景的时候，我们得到了那些老问题的答案。正是在我们跨越社会界限的时候，我们发现了相互关联的新逻辑。也只有在我们去努力理解其他大陆的文化和其他的规章制度的时候，我们才开始理解我们自己的文化和我们自己的规章制度。

然而，霍桑实验还有最后一个特点，就是它揭示了今天的人力资源管理所面临的一个问题。人力资源管理过去是，现在仍然是技术规则的一种反作用力量。我们必须决定，我们是否要等待新的技术扰乱了人们的工作，然后都参与到救助服务的行列中来，或者我们是否要培养人类的不断创新的过程。

人力资源管理将来的发展方向是什么？

我们现在是要清楚地说明，我们研究人力资源管理的任务，我们对于人力资源管理在 21 世纪能够做的和必须做的这一主题的观点看法。人力资源管理必须要返回到企业家精神的观点那里，正是我们的这些天才们首先创造了主要的工业。我们必须研究这些，因为数量、规模以及庞大的物质资源和资本资源不再那么充足。我们已经进入了人类不断创新的时代，这里的竞争变成了灵活性和创造性的竞争，拥有庞大的物质资源和资本反而会变得更加脆弱，这在以前是根本不可能的。每一家大公司都必须更新或者是重新改造自己，否则财富就会迁移到其他地方，流到那些与顾客进行沟通而不是仅仅内部进行相互沟通的企业中去。人力资源管理的未来正是要面对这些两难的问题：创造与破坏、人力资源与物质资源、变革与延续等类似的两难问题。

即使一度被认为是坚如磐石的一些职能，它们自己也引以为耀，现在也需要进行调和。在那些年代，工厂简单地制造一些产品，然后销售人员尽力把它卖给顾客。但是，现代化的公司不能像那样。我们不断地对工作环境进行改进，不仅仅是根据顾客的要求进行改进，而且还要根据不断成长的、不断学习的、越来越职业化的员工的要求进行改进，根据他们要努力学习的、发现的和要表达的内容的要求进行改进。各种职能之间的界限正在融合成一些综合的技能。

本书在几个重要的方面对财富的创造进行了重新定义。我们不用增加价值这一说法，因为只有有一些最简单的情况下，一种价值才可以被简单地叠加在另一个价值上面。我们所遇到的绝大多数的价值都存在着活生生的差异，使我们很难做出一个很好的联系。因此，正如我们面前有一部性能优越的汽车，但是难题就是要使它尽可能地安全。我们需要把汽车置于司机的控制之下，从而让他们能够从容地驾驶汽车，但是如果他们遭遇了麻烦，我们也必须要收回这些控制。刹车不应该锁死，车轮不应该滑行，并且在司机的身体遭到撞击之前，安全气囊必须打开，然后车门必须在开锁状态以方便救援。

这些解决措施不是简单的工程技术的功劳。价值观念必须要进行排列、整合、协调，并且必须要相互转换，从而达到更高、更复杂的水平。这本书将会展示如何把这些变成可能。

但是，当我们放弃领导权力的时候，我们将会发现什么事情都会发生。技术类型的变革将再一次掌控船舵，正如泛滥的网络经济繁荣与萧条的时候那样。泰勒制仅仅是深入地再现了工程或者类似的一些新的设备风起云涌。



人力资源管理的正确定位应该是处在根源的位置，观点最先在这里产生，并动员大家付诸行动。如果从开始的时候，人性的关怀就没有植根于那里，那么当这些不可抗拒的力量压在人们头上的时候，减缓这些压迫将会是一个漫长的、残酷的斗争过程。我们能够解释那些如此久远还都仍然神秘的东西，“好的决定”、“直觉”、“爆发”、“天才”等。我们可以把这些东西挑出来并进行整理，从而可以让其他的人以较早的成就为基础进行研究。这些东西并不是魔术，而是价值观念调和的表现形式，它可以以一种平衡的形式进行描述和发展。

现在我们来概略地描述一下，我们从第一章到第十章所论述的顺序和结构，在每一章中，你将会发现有针对国际人力资源管理所面临的问题而设计的案例研究。

在第一章，**人力资源管理与企业文化**，我们说明了一个组织的文化是一个活生生的系统，有目标、方向和自己拥有的财产，从而使得文化通常击退了所有想要改变他们的企图。本章描述了四种可以鉴别的文化，每一种类型都适合于不同的组织目标，每种类型又都有其自身的缺陷，抓住企业文化所扮演的角色是至关重要的，因为这些在企业中发挥着实实在在的作用。领导者领导他们的文化，更换经理人必须也改变文化，因为恰恰是文化激励、鼓舞、奖酬并通告他们的成员，或是成功，抑或是其他。

在第二章，**招聘、甄选与评价**，我们来研究人才的争夺战。在这个快速变化的、越来越复杂的世界里，招聘、甄选、评价和开发那些越来越稀少的人才是至关重要的。为了实现这个目标，人力资源管理采用了大量的成套的工具。这些工具中，有很多已经应用了很多年，我们欣赏并描述一些，但是几乎所有的工具都有一些至关重要的缺陷。它们仅仅衡量了两难问题的一个方面，并且在许多的情况下，迫使我们在能够并且应该整合的价值观念之间进行选择。我们将说明补充的测量工具如何能够使现有的测量工具更有效，从而创造更加宽广的综合体。

在第三章，**培训管理人员实现战略目标**，我们强烈地建议人力资源管理应该参与战略的制定。这对于把公司的核心竞争力放在公司的战略攻击中心位置是非常重要的。如果没有这样做，那么人力资源管理的职能就会缩水，仅仅就是执行成本缩减计划和发布裁员公告，这种职能就可能会受到鄙视。人力资源管理的一个显而易见的角色就是发展支持企业战略所必需的组织力量，但是有一个障碍，企业战略很少能够通过经济周期的下降或者上升阶段。另外，大多数的战略都在似是而非中终结。每一个提出战略建议的领导至少与其他一名领导有抵触。对于这一点我们能做些什么呢？

我们必须平衡这些相互抵触的两难问题。平衡记分卡是一个很好的开始，但是它也仅仅是一个开始，因为说服一个公司平等地去评价这些相互对立的价值观念是非常困难的事情。试着去劝告大多数的银行，它们未来的学习目标与它们过去的财务成果一样重要，你将会发现你不会取得太大进展。我们需要的是一个经过



了综合的记分卡，因为只有学习的目标对财务结果有贡献的时候，学习目标才会得到重视。

在第四章，人力资源管理部门如何培养团队解决问题的能力，我们将会看到团队协作对于人力资源管理是至关重要的。导弹文化是我们的四类企业文化中的一种，包含了几乎所有的团队活动，这些团队活动是矩阵型组织运行的关键。团队的所有成员都有双重的效劳责任，他们必须对他们的职能部门负责，同时还必须对他们的项目团队负责。这些组合的双重目标对一个大的公司的凝聚力是至关重要的，如果没有团队去试验、支持并塑造那些变革，那么绝大多数组织的变革几乎是不可能的。

为了达到卓越的水平，我们将会倡导团队需要多样化，研究的结论再一次显得有些自相矛盾。多样化的团队既更有可能失败，又更有可能成功。然而，最好的和富有创造性的解决方案需要多样化，没有多样化就不可能有这样的解决方案。

在第五章，建立学习型组织：人力资源面临的一大挑战，我们将会说明，几乎一个组织所做的每一件事都可以划归为外部环境给它提出的一个问题。当我们找到了答案的时候，我们就已经创造了知识。最高层的经理们致力于与那些比他们更接近顾客的人进行至关重要的对话。公司必须变成一个咨询的系统。

但是，这些是什么类型的学习呢？这里也大量地存在着两难的困境。学习是不言而喻的呢，还是清楚明确的呢？我们是应该犯了错误并纠正错误呢，还是寻找一个没有错误的完美境界呢？我们是要努力达到我们行业的规格和标准呢，还是要创造新的标准呢？当这类困境得到了很好的调和的时候，真正的学习和竞争优势就产生了。

在第六章，跨文化领导力开发，我们的结论是：列举好的领导者的特征的工作将永远无法完成。在永久的全球经济的激流下，新的挑战每时每刻都在呈现，人力资源管理要具体描述社会所需要的技能就变得非常的困难。

但是，有一个结论是明确的，领导者必须不断努力协调，范围不断变得越来越宽广的多样化。经济周期的不同阶段，不同国家的民族文化，不同的企业文化、不同的团队角色、职能、职位水平、学习方式、规则纪律和个性特点等，所有这些都增加了领导者必须设法去调和的问题的范围。我们已经设计了一个调查问卷，用其来测试这种协调相对立的价值观念的能力。我们在《21 世纪的 21 名领导者》(21 leaders for the 21st Century)一书中所写的最高领导者的得分超过了我们的样本中的高级领导者 20 个百分点，或者更高。

在第七章，从个人诊断到基于网络的评估，我们揭示了我们如何能够，即使在那些否认其存在的人中间，调查那些两难问题的存在。在特朗皮纳斯·汉普登·特纳 (Trompenaars Hampden-Turner) (THT) 研究中心，我们通过访谈，通过调查企业的故事、神话、标志和象征来定位两难的问题。当那些被调查者展现成绩的时候，



我们去寻找隐藏着的另一面，那些可能已经遭到牺牲的相对立的价值观念。尽管我们可能会限制这些价值观念，然而我们从来不否定客户们自己的信念。在做更深一步的研究之前，我们的客户赞同我们发现的所有的两难问题。虽然网络的评价工具在获得企业内部正在进行着的议论方面是非常有效的，但是它不能使潜在的观点表面化。

在第八章，解决两难问题的步骤，我们在人们习惯的思维方式上面制造了一些“概念上的轰动”。我们不能保证将会发生一些鼓舞人心的事情，但是我们可以消除前进道路中的一些障碍。

在第九章，建立测评中心，我们考察了一个“测评中心”所预示的企业文化的类型。我们提出来自于不同的企业文化的候选人的行为也不相同，需要根据四种不同的环境进行测评。即使关于职业的看法也要取决于管理人员属于我们提出的四类文化中的哪一类。在日本、德国、法国和北美，职业模式也有非常明显的不同。

最后，在第十章，各种文化冲突，我们考虑跨越文化或者是遇到陌生人时的身体和情感负担。我们引入了一个模拟训练，它可以锻炼“情感能力”。智商(IQ)需要情商(EQ)来进行补充，情商即处理紧张情绪的情感能力。

