

*A Handbook
of Modern Business Management*

现代 企业管理

[精要全书]

20世纪80年代以来西方企业管理新发展

关注20世纪80年代以来西方企业管理发展前沿

集成40多种最新流行的企业管理理论与方法

结合80多个中外经典的企业管理案例

打造系统、全面、务实的现代企业管理手册

人力资源 · 组织结构卷

主编 刘刚

编著 刘刚 孔杰 王镭

南方出版社

现代企业管理精要全书

（人力资源·组织结构卷）

刘 刚 主编

南方出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理精要全书, 人力资源·组织结构卷 / 刘刚主编. —海口: 南方出版社, 2004. 4
ISBN 7-80701-112-2

I. 现… II. 刘… III. ①企业管理 - 劳动力资源 - 资源管理②企业管理 - 组织结构 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 024168 号

现代企业管理精要全书 (人力资源·组织结构卷)

刘 刚 主编

责任编辑: 高庆凯

封面设计: 牧 阳

出版发行: 南方出版社

邮政编码: 570203

社 址: 海南省海口市海府一横路 19 号华宇大厦 12 楼

电 话: (0898) 65371546 传真: (0898) 65371264

印 刷: 北京小红门印刷厂

开 本: 680mm×980mm 1/16

印 张: 59

字 数: 900 千字

版 次: 2004 年 6 月第 1 版 2004 年 6 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-80701-112-2/F·5

全三卷定价: 99.00 元 (本卷定价: 33.00 元)

目 录

【人力资源·组织结构卷】

人 力 资 源 篇

第 13 章 人本管理

人性假设:从“物本管理”到“人本管理” / 3

人力资本理论:人本管理的理论基础 / 7

人本管理的内涵 / 9

情感管理 / 11

员工参与 / 13

自主管理 / 14

员工教育与培训 / 15

惠普之道 / 17

摩托罗拉:以人为本,尊严至上 / 20

扩展阅读推荐 / 23

参考文献 / 24

第 14 章 职业生涯规划

职业生涯规划及其作用 / 25

职业生涯发展阶段 / 27

职业生涯规划步骤 / 28

个性与职业选择 / 30

员工职业生涯规划的企业参与 / 33

企业参与员工职业生涯规划的途径 / 35

东风汽车:规划职业生涯,强化员工培训 / 38

美的集团:让事业部成为精英大显身手的舞台 / 39

扩展阅读推荐 / 42

参考文献 / 42

相关链接 人力资源规划 / 43

第 15 章 股票期权

股票期权及其激励作用 / 45

委托——代理理论:股票期权的理论基础 / 47

股票期权的起源及其发展 / 49

股票期权的类型 / 51

实施股票期权的环境基础 / 52

股票期权计划的拟订 / 53

股票期权的行权与出售 / 56

股票期权的变更和终止 / 57

股票期权的负面效应 / 59

IBM:股票期权用在刀刃上 / 60

金蝶国际:给员工带上“金手铐” / 61

扩展阅读推荐 / 64

参考文献 / 64

第 16 章 员工持股计划

员工持股计划的内涵及其沿革 / 65

员工持股计划的分类 / 70

员工持股计划的建立步骤 / 73

员工持股计划的操作规范 / 75

西北航空:依靠员工持股,摆脱经营危机 / 79

春兰集团的量化配股 / 80

扩展阅读推荐 / 82

参考文献 / 82

第 17 章 管理层收购

管理层收购的内涵及特点 / 83

管理层收购的理论分析 / 85

管理层收购的参与者 / 87

管理层收购的实践 / 90

四通集团:管理层收购的先行者 / 95

深方大:默默无闻惊四方 / 98

扩展阅读推荐 / 100

参考文献 / 100

第 18 章 跨文化管理

跨国公司及其发展 / 103

文化冲突与跨文化管理 / 107

跨文化管理的基本模式 / 110

跨文化管理者的选拔和培训 / 112

跨文化沟通 / 114

英特尔公司的中西文化整合 / 116

海尔文化在美国生根 / 117

扩展阅读推荐 / 121

参考文献 / 121

组 织 结 构 篇

第 19 章 业务流程再造

业务流程再造理论产生的背景 / 126

业务流程再造理论的主要思想 / 131

业务流程再造的实施 / 136

施乐公司的业务流程再造 / 148

海尔的业务流程再造 / 151

扩展阅读推荐 / 157

参考文献 / 157

第 20 章 学习型组织

学习型组织:时代变革推动下的管理新趋势 / 160

学习型组织的概念 / 162

成为学习型组织的第五项修炼:系统思考 / 163

成为学习型组织的其他四项修炼 / 168

学习型组织领导者的新角色 / 176

微软如何创建学习型组织 / 177

改善心智模式使壳牌石油公司获得竞争优势 / 178

扩展阅读推荐 / 180

参考文献 / 181

第 21 章 虚拟企业

- 虚拟企业及其基本特征 / 183
- 虚拟企业:企业与市场之间理想的过渡形态 / 186
- 虚拟企业的管理创新 / 188
- 虚拟企业主要运作方式 / 190
- 虚拟企业成功之道 / 192
- 虚拟经营成就耐克神话 / 195
- 旭日何以东升 / 197
- 虚拟经营:背背佳成功的奥秘 / 198
- 扩展阅读推荐 / 201
- 参考文献 / 201

第 22 章 供应链管理

- 供应链及供应链管理 / 203
- 供应链的构建 / 207
- 物流与第三方物流 / 210
- 沃尔玛:不遗余力的供应链管理 / 216
- 思科:用网络整合供应链 / 220
- 扩展阅读推荐 / 221
- 参考文献 / 222
- 相关链接 供货方管理库存 / 222

第 23 章 外包

- 外包的内涵 / 225
- 外包的特征 / 227
- 外包的理论解释 / 229

- 外包的主要形式 / 230
- 外包:一把双刃剑 / 233
- 外包实施的四个阶段 / 235
- 爱立信:壮士断腕 / 237
- 上海通用:一体化外包管理 / 240
- 扩展阅读推荐 / 243
- 参考文献 / 244

第 24 章 界面管理

- 界面管理的含义及其理论演变 / 245
- 界面管理的基本问题和一般原则 / 254
- 企业间界面管理 / 257
- 职能 / 部门间界面管理 / 260
- 职能内部界面管理 / 266
- 企业界面管理的规模差异性 / 267
- 西冷集团界面管理三个阶段的比较及其启示 / 268
- 微软公司的界面管理 / 271
- 扩展阅读推荐 / 275
- 参考文献 / 275

第 25 章 团队管理

- 团队及其在实践中的应用 / 278
- 塑造高效团队 / 288
- 虚拟团队及管理 / 293
- 福特公司的团队管理 / 298
- 扩展阅读推荐 / 300
- 参考文献 / 300

【人力资源篇】

第 13 章

人 本 管 理

人本管理是 20 世纪 80 年代开始兴起的一种新型的管理理论与方法,其基本内涵是企业即人、企业靠人、企业为人。从物本管理发展到人本管理,与管理理论从“经济人”的人性假设发展到“社会人”、“自我实现人”、“复杂人”、“文化人”的人性假设密切相关,而 20 世纪 60 年代人力资本理论的创立为人本管理提供了雄厚的理论基础。作为人本管理的主要方法,情感管理、员工参与、自主管理、文化管理、职工教育与培训等在国内外企业中运用十分广泛。

人性假设:从“物本管理”到“人本管理”

人本管理是与“以物为中心”的物本管理相对应的概念,它强调在企业管理中以人为中心,要求理解人、尊重人、激励人。从物本管理发展到人本管理,是与管理理论对人性的假设密不可分的。

1. 科学管理理论的“经济人”假设

19 世纪末 20 世纪初,科学管理理论形成。以美国工程师泰罗(Frederick Winslow Taylor)为代表的一批管理学家冲破了多年来沿袭下来的落后的经验管理办法,将科学方法引入管理领域,创立了一套行之有效的科学管理方法和操作程序,使生产效率显著提高,极大地推动了生产的发展。

但当时的管理理论学家认为,人是“经济人”,把人看成是会说话的机器,认为人主要是为金钱而工作,为物质生活享受而生存,只要满足人对金钱和物质的需求,就能调动其积极性。劳资矛盾主要源于经济利益的矛盾。基于这种人性假设,他们实行物本管理,重物轻人,人被当作机器的附属物,必须去适应机器,只能按照命令、指示进行劳动,对人主要实行物质激励。可以看出,科学管理理论是适应历史发展的需要而产生的,同时也受到历史条件和倡导者个人经历的限制。

2. 行为科学的“社会人”、“自我实现人”、“复杂人”假设

20 世纪 20 年代中至 30 年代初,澳大利亚出生的管理学家梅奥(George Elton Mayo)率领哈佛研究小组到美国西屋电器公司的霍桑工厂进行了一系列的实验和观察。这就是著名的霍桑实验。通过一系列的调查研究,梅奥等人总结出这样的观点:工作的物质环境和福利的好坏,与工人的生产效率并非有明显的因果关系,相反,员工的心理因素和社会因素对生产积极性的影响很大,如果工人社会地位低下,其积极性和创造性就发挥不出来。据此,梅奥创立了以“社会人”为基础的人际关系学说。

“社会人”假设认为:人的行为动机不只是追求金钱而是源于人的全部社会需求,因此,应设法使人们从工作关系的改善上去寻求乐趣和意义;人从所处群体中的社会力量那里受到影响,尤其是经营管理者的激励和控制对他的影响更大;人们的工作效率,随着上级能满足其社会需求的程度而改善。“社会人”假设强调人与人之间的友好相处,工人获得集体的承认比获得物质刺激更为重要。人际关系学说提倡劳资结合、利润分享,以谋求良好的人际关系。“社会人”假设的提出和人际关系学说的创立,在管理史上第一次明确了人在管理中的重要地位,更接近人的本质,向人本管理迈出了一大步。

1949 年,在美国芝加哥召开的一次跨学科会议上,正式提出了行为科学的

概念,人际关系学说发展为行为科学。在人际关系学说“社会人”假设的基础上,行为科学进一步提出了“自我实现人”、“复杂人”等人性假设。

马斯洛(Abraham H. Maslow)在 20 世纪 40 年代提出需要层次理论,认为:人是有需要的动物,人的需要分为高低 5 个层次,即生理的需要、安全的需要、感情和归属的需要、地位和受人尊重的需要、自我实现的需要,只有当较低层次的需要得到充分的满足之后,较高层次的需要才显示其激励作用。在此基础上,马斯洛提出了“自我实现人”假设。他认为,“自我实现人”需要做他最适宜的工作,发挥他最大的潜力,实现自己的理想,达到自我创造和发展的目的。

阿吉里斯(Chris Argyris)的“不成熟——成熟”理论则认为,人的个性有一个从不成熟到成熟的发展过程,过分依赖正式组织会使人保持在不成熟的状态,妨碍个人的自我实现;应扩大员工的工作范围,采用参与式的、以员工为中心的的领导方式,更多地依靠员工的自我指挥和自我控制等,使员工个性得以成熟。阿吉里斯提出的所谓成熟的个性,也就是马斯洛提出的“自我实现人”。“自我实现人”假设的提出,构成情感管理、参与管理、自主管理等思想基础,而这些管理方法,正是人本管理的重要内容。

沙因(Edgar H. Schein)认为:“经济人”假设、“社会人”假设、“自我实现人”假设的提出各自反映了其时代背景,适用于一定的场合,但人的工作动机极其复杂,不能简单地归为某一种。有鉴于此,他提出了“复杂人”假设,认为人的工作动机不但是复杂的,而且是多变的,因时、因地而异。一个人是否感到满足,是否肯为企业效力,取决于他的动机构造及他同企业之间的相互关系。沙因的“复杂人”假设是对纷繁的人性世界更加客观的反映,但作为行为科学家,他与其他行为科学流派一样,将人放在管理工作重要乃至中心的位置上,主张协调组织目标和个人目标,激发人的内在动力,促进人们自觉、自愿发挥出力量来达到组织目标。

3. 从“X 理论”到“Y 理论”再到“超 Y 理论”和“Z 理论”

从“X 理论”到“Y 理论”到“超 Y 理论”和“Z 理论”,从“经济人”到“社会人”、“自我实现人”再到“复杂人”和“文化人”,可以清晰地看到人本管理理论和方法不断演进和发展的人性假设基础。

1957 年,麦格雷戈(Douglas M. McGregor)在美国《管理评论》上发表

《企业的人性方面》一文,将企业内的人性假设总结为“X理论”、“Y理论”两种基本模式。麦格雷戈将科学管理理论的观点称为“X理论”,在“X理论”假设下:一般人生性懒惰,尽可能少做工作;他们缺乏进取心,本性就反对变革,不愿承担责任,甘愿受人领导;他们以自我为中心,对组织的需要漠不关心;他们轻信而不明智,易于被骗子和野心家所蒙蔽。因此,对员工应采取“胡萝卜加大棒”的管理手段。

麦格雷戈认为,随着社会的进步和人类自身的发展,管理工作不应该只建立在对较低层次的需要,如生理的需要、安全的需要等的基础上,而应充分考虑员工各种较高层次的需要,如感情和归属的需要、地位和受人尊重的需要、自我实现的需要等。基于对人的本性和行为动机更为恰当的认识,麦格雷戈提出了“Y理论”,认为:人们并非天生就对组织的要求采取消极或抵制的态度,也并不是天生就厌恶工作;外来的控制和惩罚并不是促使人们为实现组织目标而努力工作的唯一方法,人们对自己所参与制订的目标能够实行自我指挥和自我控制;在适当的条件下,人们能够主动承担责任;大多数人具有相当高度的解决组织方面问题的想像力、独创性和创造力;个人目标与组织目标不存在根本性的冲突,在条件具备的情况下,员工会自觉将个人目标与组织目标统一起来。可以说,“Y理论”的提出,是对行为科学“社会人”、“自我实现人”的高度总结和概括,它提出的人性假设,形成了人本管理坚实的思想基础。

1970年,莫尔斯(John Morse)和洛希(Jay W. Lorsch)提出了“超Y理论”,指出人们怀着许多不同的需求加入到组织中来,由于需求的多样性,以“X理论”为指导的管理方式和以“Y理论”为指导的管理方式都有其适用的环境,因此,对于不同的企业或不同的人应采取不同的管理方式。可以看出,作为权变管理理论基础的“超Y理论”,是对行为科学“复杂人”假设的发展。

到20世纪80年代,日本经济的迅速发展引起了美国各界人士的不安和关注,引发了美日管理模式比较研究的热潮。日本企业管理的理论基点是以人为本,重视人性;以和为基础,以忠诚为先,重视培育团队精神等。日本企业的成功经验让美国管理学界更充分地认识到了人的重要性,认识到企业不单纯是经济组织,人不单纯是创造财富的工具,人的积极性和创造性的充分发挥,是现代管理活动成功的保证,一切管理工作均应以调动人的积极性、做好人的工作为根本。

1981年,日裔美国管理学家威廉·大内(William G. Ouchi)在“X理论”、“Y理论”的基础上又提出了“Z理论”,他认为:组织发展的关键是创造一种基

于信任的亲密无间的组织环境或氛围,以提高其生产率。企业管理层对员工应采取高度重视的态度,使员工获得高度满足感。一年以后,特雷斯·迪尔(Terrence E. Deal)和阿伦·肯尼迪(Allan Kennedy)出版了《企业文化》一书,通过收集总结美国数百家企业大量的资料,他们得出结论:强有力的企业文化是企业成功的金科玉律。可以看出,无论是威廉·大内的“Z理论”,还是迪尔和肯尼迪的企业文化,它们的实质都是对企业员工进行了“文化人”的人性假设。

“文化人”的提出及企业文化在管理中日益受到重视,最终导致在行为科学理论的基础上,升华出一种新的管理理论和方法——人本管理,从此,人本管理受到企业界普遍的关注和重视。

人力资本理论:人本管理的理论基础

人本管理理论与方法的兴起,建立在人们对企业中的劳动力认识提高的基础上。可以说,人力资本理论的创立与发展,是人本管理坚实的理论基础。

传统理论认为,企业三种基本的生产要素——资本、劳动力与土地之间可以相互替换,由于资本比起劳动力来更为稀有和珍贵,企业决策者将资本最优化视作优先考虑的问题,企业中的人只被看作是一种在生产过程中可替换的零部件,当企业陷入困境时,削减工作岗位成为企业理所当然的选择。而人力资本(Human Capital)理论的提出,突破了传统理论中资本只是物质资本的束缚,将资本划分为人力资本和物质资本。与对物质资本进行投资相比,对人力资本进行投资由于可以显著提高生产效率和经营管理水平同样可以获得回报,而且往往回报率更高。

1960年,被称作人力资本研究先驱的美国经济学家舒尔茨(Theodore W. Schultz)在经济学年会上发表了题为《人力资本投资》的演讲,人力资本的概念从此正式进入主流经济学。1962年10月,《政治经济学杂志》出版了题为《对人的投资》的增补卷。

舒尔茨通过大量的经验材料证明:伴随着各国经济的现代化,农田和其他资本的经济重要性在下降,技能和知识的重要性在上升。这些现象是传统经济理论所解释不了的,对传统的经济理论提出了挑战。

舒尔茨观察到:除某些地区以外,欧洲的原始土地原本十分贫瘠,而现在却具有很高的生产率;芬兰的原始土地生产率曾低于临近的前苏联西部地区,而现在

却是优良的耕地；日本的耕地质量原先要远远差于印度北部的土地，但现在它们却非常肥沃。舒尔茨认为，这些变化部分地是农业研究所带来的结果，一些新的耕地替代物或土地增产物出现了。但所有这些，都离不开掌握了先进的知识和技能的人的贡献。舒尔茨还观察到，一些在二战中工厂和设备遭受严重摧毁的国家，由于具有较高的国民素质和水准，迅速医好了战争创伤，在很短的时间内重新实现了经济繁荣。为了解释上述传统理论所不能解释的现象，舒尔茨引进了总括资本的概念，他所称的总括资本既包括传统意义上的资本，也包括人力资本。

舒尔茨论及的人力资本，包含下述涵义：第一，人力资本体现在人身上，表现为人的能力和素质，即人的知识、技能、资历、经验和熟练程度等；第二，从经济发展的角度来看，人力资本是稀缺的，尤其是其中的企业家型人力资本更是如此；第三，人力资本是对人力的投资而形成的资本，从货币形态看，它表现为提高人力的各项开支，主要有保健支出、学校教育和在职教育支出、劳动力迁徙的支出等；第四，人力资本像其他一切资本一样，都应当获得回报，人力资本的时间经济价值呈现出提高的趋势；第五，人力资本的时间经济价值的提高对经济发展的贡献越来越大。

继舒尔茨之后，1963年，美国芝加哥大学教授贝克尔(Gary S. Becker)出版了《人力资本》一书。该书的突出贡献在于：将经济学的分析方法引入教育领域，解释了人力资本的形成过程。

贝克尔特别强调在职培训的作用。他认为，工人通过直接在生产中学习新技术，固然能够增加人力资本存量，但这一过程过于缓慢，在职培训才是较为主动的办法。和投资于物质资本相比，只要投资于人力资本就有更高的收益，在职培训对企业来说就是划算的。虽然培训会增加现期的支出，减少现期的收益，但是，如果它可以大幅度地提高未来收益或降低未来支出，企业就乐于提供这种培训。

贝克尔进一步将培训分为一般培训与特殊培训。一般培训是指员工接受培训所获得的知识、技能，不但对本企业有用，而且对其他企业也是有用的；特殊培训可以大幅度提高本企业的生产率，但对其他企业的影响很小，或根本没有影响。贝克尔认为，一般培训的受益者是员工，因为他所掌握的技术可以带到其他企业去，从而增加自己的收入，因此费用应由员工支付，如果让企业承担，企业就有可能由于雇员的流动而蒙受损失；特殊培训的利益则大部分被企业占有，因此，应由企业支付相关费用。

贝克尔认为，父母在养育孩子方面，同样要遵循成本—效益分析。富裕家庭之