



# 目 录

## 绪 论

---

### 第一章 世界各国人力资源管理的发展

---

第一节 美国人力资源管理 .....	7
第二节 欧洲人力资源管理 .....	12
第三节 日本人力资源管理 .....	17
第四节 中国人力资源管理 .....	21
第五节 日本与美国:东西方人力资源管理比较 .....	24
案 例 沃尔玛工会事件:谁在维护谁的权利? .....	27

### 第二章 国际人力资源发展与经济发展

---

第一节 人力资本理论 .....	31
第二节 美国企业人力资源开发 .....	35
第三节 欧洲人力资源开发与欧洲经济发展 .....	40
第四节 日本人力资源开发 .....	45
第五节 中国人力资源开发 .....	51
案 例 哈曼国际工业公司 .....	61

### 第三章 国际企业组织学习

---

第一节 组织学习与学习型组织 .....	67
第二节 组织学习理论 .....	69
第三节 国际企业跨文化组织学习 .....	77
案 例 华为公司的国际化 .....	80

### 第四章 人力资源系统管理与组织发展

---

第一节 人力资源的系统管理 .....	82
---------------------	----

第二节	组织发展的目的和方法	85
第三节	组织发展变革的压力与阻力	94
第四节	跨国企业的组织发展	97
案 例	检测影视公司	99

## 第五章 行为、动机与激励

第一节	人的动机	114
第二节	激励研究	125
第三节	综合激励模式	130
案 例	约翰·亚力山大的辞职	132

## 第六章 领导

第一节	领导的含义	134
第二节	领导理论	136
第三节	研究领导的新模式理论	145
案 例	微软新任 CEO 纳德拉的公开信	157

## 第七章 沟通

第一节	组织沟通的目的	160
第二节	沟通的基本过程	162
第三节	沟通的网络	164
第四节	沟通的方法	168
第五节	沟通的障碍	172
第六节	提高沟通效率	173
第七节	人力资源管理系统中的沟通作用	174
第八节	跨国企业的沟通	175
案 例	Facebook 经验:与员工面对面	178

## 第八章 群体动力

第一节	群体的基础	183
第二节	群体的结构与因素	187
第三节	群体间的行为、动力与管理	192
案 例	小张的不理解	194
	戴维·舒斯特的奖励	195

---

## 第九章 绩效评估

---

第一节	绩效评估的含义 .....	198
第二节	绩效评估的目的和作用 .....	199
第三节	绩效评估的基础 .....	201
第四节	绩效评估的方法 .....	205
第五节	评估反馈 .....	223
案 例	绩效主义成就了三星,毁了索尼 .....	226

---

## 第十章 培训

---

第一节	国外学者对培训的理论研究 .....	231
第二节	培训的对象 .....	234
第三节	培训的方法 .....	237
案 例	谷歌的学习与领导力发展计划 Google EDU ...	242

---

## 第十一章 人力资源管理的组织评估分析与控制

---

第一节	人力资源指数问卷调查表 .....	247
第二节	组织与个人成就方式表 .....	254
练 习	调查研究 .....	260

---

## 第十二章 国际企业的发展与人力资源管理的挑战

---

第一节	国际企业的发展给现代组织带来的变化 .....	278
第二节	国际企业的跨文化管理 .....	284
第三节	国际企业的战略人力资源管理 .....	293
案 例	联想副总裁乔健:如何打造国际化人力资源管理 .....	298

---

## 第十三章 跨国公司人力资源管理

---

第一节	跨国公司的人员配备 .....	301
第二节	跨国企业的人员培训与发展 .....	308
第三节	跨国企业人员的薪酬待遇 .....	310
第四节	中国企业跨国经营的人才问题 .....	314
案 例	麦当劳独特的人力资源管理 .....	319

## **第十四章 金融危机后的国际企业人力资源管理**

---

第一节	金融危机概述 .....	322
第二节	金融危机对全球经济的影响 .....	327
第三节	金融危机下国际企业人力资源管理 .....	331
案 例	后危机时期 TCL 的探索与展望 .....	336

## **第十五章 国际企业人力资源管理的新发展**

---

第一节	互联网时代下的国际企业人力资源管理变革 ...	339
第二节	新常态下我国国际企业人力资源管理的新方向 .....	346
第三节	中国企业的对外投资与人力资源管理 .....	351
案 例	基于大数据平台分析的谷歌“人力分析小组” ...	354
主要参考文献	.....	357
后 记	.....	368

# 绪 论

我们正处在 21 世纪初这样一个伟大而关键的年代。

新世纪,在向人类展现其迷人前景的同时,也向人类提出了非常严峻的挑战。未来学家们一再预言:21 世纪,将是一个高度合作又高度竞争的新时代。未来的国际竞争,将主要是科学技术的竞争和人才的竞争。谁能拥有具有高度国际竞争能力的人才,谁就能掌握未来国际竞争的主动权。为此,在 21 世纪之初,世界各国都加快了人力资源的教育、培养、储备和开发的步伐。

人力资源是组织所有资源中最宝贵的资源,人是生产力诸因素中最积极、最活跃的因素,组织的各项生产活动和管理工作都是靠人去完成的。因此,把人的潜力充分挖掘出来,把人力资源充分开发出来,是确保组织成功发展的基础和首要任务。

国以才立,政以才治,业以才兴,人才是建功立业之基础,是治国安邦之本。没有大批高素质人才,社会生产力就得不到充分发展。因此,我们在致力于教育,为祖国的未来培养更多更好的人才的同时,也寄希望于全社会的进步与发展,为人才的成长创造一个良好环境。

人力资源管理是当代管理科学中最重要的部分。目前一个重要而现实的问题是必须做到及时地发现人才,大胆地选拔人才和正确地使用人才。既要根据每个人的知识结构与能力结

构,按照社会生产部门的实际需要,进行合理的组织与分配,做到知人善任,量才录用,避其所短,用其所长;又要根据科学技术的发展和市场的变化,对人才结构进行合理的调整,促使人才和其他生产要素实现最佳组合,实现人才的合理流动,从而提高各个社会经济单元乃至全社会的经济效益。解决这一问题,既要注意发挥人才的现有素质和能力,又要注意发掘人才的内在潜力,以充分调动和发挥他们的主动性、积极性和创造性。

长期以来,中国的人力资源开发采用的是一种任其自然发展的办法,而人力资源管理则是一套僵化的人事管理制度,对人力资源开发与管理缺乏深入而细致的科学研究,因而处于一种较为落后的状态。这主要表现在三个方面:首先,管理理念陈旧。在很多人的心目中,仍然存在着这样一种旧的观念,认为中国地大物博,人才济济,因而缺乏“惜才”、“爱才”的思想,导致人力资源使用上的浪费。其次,管理手段和方法落后。当前中国的人力资源的管理方法还基本上沿用 20 世纪五六十年代形成的人事行政管理方法,在很多基层单位都不能实现计算机信息处理。有的单位仍然采用物的管理方法来管理人力资源,这就难免造成很多问题。第三,管理专业人才匮乏。从事人力资源管理工作的,大都是从过去的人事管理等行政部门转过来的,没有受过系统的人力资源管理专业训练。虽然有的管理人员已在人事管理部门工作多年,积累了一定经验,但也大都是局部的、片面的、过时的经验。在当前中国特色的社会主义市场经济体制下,很多情况都已变化,这种落后的人力资源开发与管理状态与目前世界经济一体化、区域经济全球化的发展趋势是严重不协调的。

因此,为了充分发挥现有人力资源的作用,为未来人才的成长创造一个生动活泼的社会环境,适应 21 世纪的挑战和要求,我们必须把人力资源管理纳入科学化的轨道。这样就势必要把人力资源的开发与管理作为各单位实行管理科学化的一个主要任务。

### 三

人力资源,是指包含在人体内的一种生产能力,它是表现在劳动者身上的、以劳动者的数量和质量为载体的资源,对经济的发展起着决定性的作用。它是最活跃、最积极、最具主动性的生产要素,是积累和创造物质资本,开发和利用自然资源,促进和发展国民经济,推动和促进社会变革的主要力量。

人力资源作为经济资源中的一个特殊种类,既有质、量、时、空的属性,也有自然的生理特征。这主要表现在以下几个方面:

(1) 人力资源具有能动性。人不同于自然界的其他生物的根本标志之一是具有主观能动性,能够积极主动地、有目的地、有意识地认识世界和改造世界。在改造世界的过程中,人能通过意识对所采取的行为、手段及结果进行分析、判断和预测。由于人具有社会意识和在社会生产过程中的主体地位,使得人力资源具有了能动作用。

(2) 人力资源具有时效性。它的形成、开发和利用都要受到时间方面的限制。从个体角度看,作为生物有机体的人,有其生命的周期,如幼年期、青壮年期、老年期,其各阶段的劳动能力各不相同;从社会角度看,人才的培养和使用也有培训期、成长期、成熟期等。因此,人力资源开发必须尊重其内在的规律,使得人力资源的形成、开发、配置和使用处于一种动态平衡之中。

(3) 人力资源具有智力性。人不仅具有主观能动性,而且还是知识的载体,这是人力资源区别于其他资源的又一特征。人在改造世界时可通过自己的智力,使自身能力无限扩大。同时,人的知识还可以传播、深入,正是一代又一代的人吸取了他们的先辈在生产生活中积累起来的知识,才使得今天的人力资源更具有价值和使用价值。

(4) 人力资源具有两重性。人是生产者,同时也是消费者,人的两重性,要求我们既要重视对人口数量的控制,更要重视人力资源的开发和人才的培养。充分地利用和开发现有的人力资源,是降低人力资源成本,获取人力资源收益的基本途径。

(5) 人力资源具有可再生性。人口再生产是人口不断更新,人类自身得以延续和发展的过程。人力资源的可再生性不同于一般生物资源的再生性,除了遵守一般生物学规律之外,人力资源的再生产还受到人类意识的支配和人类活动的影响。

#### 四

所谓人力资源管理,主要指的是对人力这一资源进行有效开发、合理利用和科学管理。它主要的内涵包括员工的招聘、选拔、考核与绩效评估、工资报酬、培训与开发、个人生涯发展与组织发展以及劳资关系等。

从开发的角度看,人力资源管理不仅包括人力资源的智力开发,也包括人才的思想文化素质和道德觉悟的提高;不仅包括人力资源现有能力的充分发挥,也包括人力资源潜在能力的有效挖掘。从利用的角度看,它包括对人力资源的发现、鉴别、选拔、分配和合理使用;从管理的角度看,它既包括人力资源的预测与规划,也包括人力资源的组织和培训。不论在盈利性组织,还是在非盈利性组织,人力资源管理都应当成为其现代化科学管理的核心。



随着人类认识的逐步深化,人力资源管理已经成为一门新兴的边缘学科,它是人才学、劳动经济学、教育学、管理心理学和行为科学的有机结合。与人才学不同的是,它除了要研究人才成长和培养的规律外,还要研究人力资源与社会经济发展的关系,研究人才需求规律和有关人力资源管理的内容。与劳动经济学不同的是,它不但要研究人们参加社会劳动的方式、组织形式、劳动报酬和福利待遇等具体内容,而且还要研究由劳动引起的社会问题及其认识问题。至于与教育学、管理心理学和行为科学的比较,虽然它们都研究人才的成长及其所从事的社会活动,但由于研究角度的不同,所以它们之间的区别也是很显然的。

总之,人力资源管理是多种学科的一种综合,其主要是从人力资源的规划与管理出发,对人力资源的形成、开发、利用、管理等进行系统控制。

现代人力资源管理理论又有了许多新的进展,产生了许多新的研究成果。现代人力资源管理理论吸取了各种相关理论的研究成果,从政治学中引申出了资源依赖理论,从经济学中引申出了工作成本理论,从企业战略中引申出了人力资源战略理论,从社会学中引申出了制度化理论,从心理学中引申出了行为理论,人力资源管理理论得到了前所未有的发展。

## 五

所谓国际企业人力资源管理,是指在世界经济一体化和区域经济集团化的趋势下,就世界各国人力资源管理的理论与实践,不同文化背景下的人力资源管理,以及跨国公司、全球企业中的人力资源管理问题进行研究和探讨的一门学科。它是人力资源管理学的分支学科,是人力资源管理学与当代世界经济紧密结合,是企业全球化发展密切相连的结果,是人力资源管理学在 21 世纪的最新发展,并且已经逐渐成为当今人力资源管理研究的一个热点领域。

总体来说,国际企业人力资源管理研究与国内企业人力资源管理研究的差异体现在:① 国际人力资源管理研究应包括若干独特的维度,需要关注不同文化观念和社会价值观的相互影响,关注一种文化向另一种文化转化时管理方法的适用性,法律和经济的差别以及由于社会文化差别而引起的不同学习风格。② 跨国管理运作的复杂性和雇用不同国籍员工的必要性,是国内人力资源管理与国际人力资源管理之间的主要差别。近年来,国际人力资源管理理论和实践研究主要集中在四个领域:① 外派员工、内派员工以及他们的职业生涯设计问题;② 国际人力资源管理的职能问题;③ 国际人力资源管理流程的统一模式开发问题;④ 跨文化管理问题。本书侧重在以下几个方面进行研究和探讨:

第一,世界各国人力资源的管理与开发。其中包括两个主要问题:一是人力资源管理问题。主要探讨美国、欧洲、日本和中国有关人力资源管理的理论与实践,分析在当前国际竞争和新技术革命挑战时代,一国的管理经验、方式和模式通过跨国企业的建立与发展移植到另一国的可能性。二是国际人力资源开发与经济发展问题。从人力资源管理与迎接新技术革命挑战的视角,着重讨论美国、欧洲、日本和中国人力资源开发情况,结合国际企业人力资源开发案例,分析人力资源开发与经济发展和科技进步的关系,以探讨人力资本和人力资本投资,教育与经济发展以及人力资源开发的深远的历史意义和深刻的现实意义。

第二,国际人力资源管理的组织基础。主要从国际组织的角度,讨论人力资源的组织发展。在小生产占主导地位的社会里,组织与组织之间、人与人之间的联系是松散的。但是,随着生产社会化、全球化程度越来越高,全球范围内各个组织之间、社会生产者各个部门之间、各个环节之间,以及人与人之间的联系日益紧密。因此,协调好组织与组织之间、人与人之间的关系,以保证社会生活的正常进行,就显得非常重要;而要在整个社会范围内,甚至全球范围内把人们有机地组织起来,协调好他们之间的关系,使每个人都充分发挥自己的作用,人力资源管理就必须加强国际组织的发展。

第三,国际人力资源管理的方法论基础。它包括:个人的工作动机和需要,国际企业怎样激发人的潜能;国际企业中如何实行有效领导,引导员工为组织目标服务;国际企业内如何进行人与人之间、团队之间的有效沟通,使组织内体现民主、理解、和谐的氛围;国际企业发展的动力,如何充分发挥个人和团队的力量,提高跨文化背景下的组织学习能力和核心竞争力;国际企业绩效评估,对个人、群体、组织进行公正的评估和鉴定,赏罚分明;国际企业人才培养,组织如何重视人力资源的计划、培养和使用的的问题;国际企业组织分析与控制的方法问题,介绍国外有效利用人力资源的一些技术措施,如测量分析人力资源管理的研究工具,了解个人与组织成就方式的调查模式等等。

第四,跨国企业人力资源管理的问题。其中分两个问题进行讨论:一是探讨国际企业的发展给现代组织的人力资源管理带来的挑战,尤其是跨国企业的跨文化管理问题;二是研究国际企业中人力资源管理系统的具体问题,包括人员的配备、培训教育、工资报酬等待遇以及我国企业跨国经营的人才开发问题。

在修订本书第五版时,适逢互联网在全球范围内如火如荼地发展,并已影响到了整个社会的工作和生活方式。2015年3月5日上午,十二届全国人大三次会议上,李克强总理在政府工作报告中首次提出“互联网+”行动计划,要求制定“互联网+”行动计划,引导互联网企业拓展国际市场。与此同时,中国的发展也进入“从高速增长转为中高速增长”、“经济结构不断优化升级”、“从要素驱动、投资驱动转

向创新驱动”的经济“新常态”。这些因素都给国际企业管理,尤其是国际企业人力资源管理带来了新的问题和挑战,同时也为其提供了新的发展机遇。所以,作者专门拟定一章,探讨国际企业人力资源管理的新发展。

# 世界各国人力 资源管理的发展

当今世界正处在日趋激烈的国际竞争和新技术革命挑战的时代,在这场竞争和挑战面前,谁能把握 21 世纪的教育与人力资源管理,谁就能在 21 世纪处于主动和领先地位。

本章将分别介绍美国、欧洲、日本和中国的人力资源管理的现状,进而讨论西方管理理论界对东方人力资源管理方式的分析和评价,最后探讨外国人力资源管理方法在中国的可移植性。

## 第一节 美国人力资源管理

西方学者把管理的职能一般划分为计划、组织、指导、协调和控制。管理的效率和效益之间有着不可分割的极为密切的联系。所谓效率,归根结底,是人的效率。所谓最充分地利用资源,最主要的是人力资源,因为物力、财力和信息这类资源都是通过人的效率来发挥其作用的。因此,管理的重点在于如何提高效率,即工作的有效性,重视目标任务的完成。只有在有效贯彻既定的方针政策的基础上才能谈得上“提高效率”,最好地利用资源。无论何时何地,当人们在为达到组织目标而一起工作时,人总是超越时空条件而存在的重要因素。美国许多专家学者,如道格拉斯·麦克雷戈(Douglas McGregor)、克里斯·阿吉里斯(Cnris Argyris)和伦西斯·李克特(Rensis Likert)等,一直力图将管理的注意力引向人的因素,但美国的许多大公司仍然偏重于其他的生产经营要素;与此相反,日本的企业在实行以员工为中心的管理方面却有较丰富的经验。

## 一、西方管理理论

西方管理理论大致经历了 6 个发展阶段,即“早期管理理论”、“科学管理理论”、“现代管理理论”、“格式塔管理理论”、“最新管理理论”和“当代管理理论”。其发展过程如图 1-1 的二维方格图。

方格图的横向表示管理的思想从“封闭”发展到“开放”的过程,在这个过程中,最初的管理完全着眼于组织的内部,对于组织以外的环境、条件、市场、竞争几乎无所谓。直到 20 世纪 60 年代,人们才明确地认识到外部力量对内部管理的重大影响,内部和外部的矛盾运动构成了管理的系统。

		第六阶段(1980 ~ ) 当代管理理论或 开放管理理论	
社会人	社会人	第三阶段(1930 ~ 1960年) 现代管理理论或 封闭型—社会人模式	第五阶段(1970 ~ 1980年) 最新管理理论或 开放型—社会人模式
	经济人	第二阶段(1900 ~ 1930年) 科学管理理论或 封闭型—经济人模式	第四阶段(1960 ~ 1970年) 格式塔管理理论或 开放型—经济人模式
		封闭系统	开放系统
		第一阶段(17世纪中下叶 ~ 19世纪末) “早期理论”或“封闭理论”	

图 1-1 西方管理理论发展二维方格图

方格图的纵向表示了管理过程中对人的基本认识由“经济人”发展到“社会人”的过程。在这个过程中,人最初被看成是一种生产机器或机器的附属物,因而在管理方式上表现为以强制为主。后来对人的看法发生了转变,认为人是社会的人,应该在管理中尊重人的尊严和人格,实行人性化管理。

## 二、美国的当代管理理论

美国当代管理理论的核心是研究“人”,注重人力资源开发与管理,以人的思维与行为为中心。其中比较突出的有 4 个典型理论:

- (1) 麦金瑟的“七 S”管理分子图。
- (2) “企业文化”或“公司文化”理论。
- (3) “组织的生命周期”理论。

(4) A 战略:人与效益的关系 7 步骤。

下面分别介绍这些理论的内容与特点。

### 1. 麦金瑟的“七 S”管理分子图

1981 年,美国斯坦福工商管理学院教授查德·巴斯卡尔(Richard T. Pascale)和哈佛大学教授安东尼·阿索思(Anthon G. Athos)在总结美国和日本的管理经验后,写出了《日本的管理艺术》一书,书中提出了改进企业管理的“七 S”管理分子图(见图 1-2)。

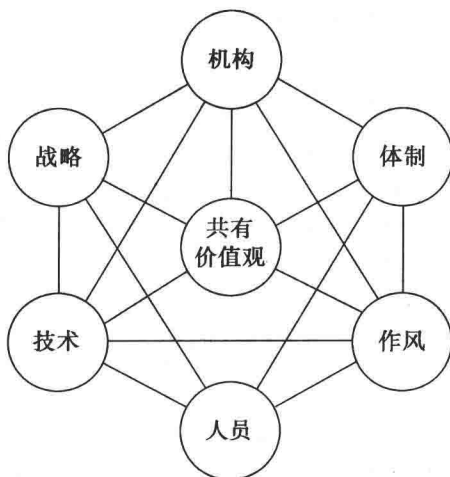


图 1-2 麦金瑟的“七 S”管理分子图

这个分子图的内容是:

- (1) 积极的战略(strategy)。
- (2) 灵活的组织架构(structure)。
- (3) 层次明晰的管理系统(systems)。
- (4) 高超的技能(skills)。
- (5) 社会化管理的企业员工(staff)。
- (6) 务实稳健的工作作风(style)。
- (7) 共同的价值观(shared values)。

这个管理图的作用,首先是改变了美国管理学研究的方向。过去美国管理学研究的注意力只是“硬件”因素,即战略、机构、体制,而忽视了“软件”作用,即技术、工作作风、员工及共同的价值观。第二,找到了美国落后于日本的原因,即西方的管理侧重于组织机构和正式体制,甚至被规范和分工束缚住了人的积极性;而日本的管理则偏重于社会和精神的力量,让人们自觉地遵从共同的意识形态去达到组织目标。第三,开拓了管理者的视野,给管理者提供了一个全面观察与思考管理问题的框架。

## 2. “公司文化”理论

“公司文化”或“企业文化”概念,首先是由美国管理学者托马斯·彼得斯(Thomas J Peters)和小罗伯特·沃特曼(Robert H. Waterman Jr)在合著的《成功之路》一书中提出的。他们认为,美国最佳公司成功的经验说明,公司的成功并不是仅仅靠严格的规章制度和利润指标,更不是靠电子计算机、信息管理系统或任何一种管理工具、方法、手段,甚至不是靠科学技术,关键是靠“公司文化”或“企业文化”。这里的“文化”是指一个企业或一家公司里独特的价值标准、历史传统、观点、道德、规范、生活信念、习惯作风等,并通过这些“文化”将内部的各种力量统一于共同的指导思想和经营哲学之中,汇集到一个共同的方向。

彼得斯和沃特曼总结了美国最佳公司利用的“公司文化”8条原则:

(1) 乐于采取行动。鼓励人们成为少说多干的实干家,鼓励干起来再说,允许实干中犯错误。优秀公司成功的格言是:“干起来,修正,再干”。

(2) 紧靠顾客。以特殊的感情为顾客服务,“服务至上,顾客至上”。只有倾听顾客的意见,才能改进和提高服务质量。

(3) 自主和企业家精神。将公司分成若干小公司,鼓励他们独立自主,互相竞争,不断革新。为推动创新,应鼓励用不同的方法解决同一个问题,支持人们冒险和探索。

(4) 以人促产。其核心是通过发挥人的作用来提高生产率。具体就是相信人、尊重人、理解人。在最优秀的公司里,“尊重每一个人”是压倒一切的主题,“每一个人都是提高质量和生产率的源泉”。在这样的公司里,“明显缺乏行政命令和严格的指挥系统”。事实上,人的感情的沟通是最好的指挥系统。在这样的环境中,一个普通的人、平凡的人、最一般的人,甚至是“不好的人”,也可以变成生活中的强者和胜者。

(5) 领导身体力行,以价值准则为动力。这一原则的基本内容是建立本组织的价值观念和体系,这个观念和体系主要是通过自己艰苦卓绝的努力而形成的风格、习惯、传统、信念规范、标准和战略目标等,并且以领导自己的身体力行全力推动价值观念的形成和不断强化价值观念给人们的影响力。

(6) 发挥优势。无论个人和组织都具有优势,问题的关键在于如何正确认识自己的优势并进而利用、发挥这种优势。对于企业优势的认识必须建立在已经取得成功的基础上,以优势在竞争中获胜。

(7) 精兵简政。要想保持组织对于环境的适应性,就必须保持组织机构的精干和管理人员的精简。机构的庞大和层次的复杂必然导致整个组织行动的缓慢和官僚主义的产生。美国的优秀大公司,营业额都在几十亿美元以上,而公司总部的管理人员都不超过100人。

(8) 有紧有松。成功的公司,既有高度的统一,又有充分的自主。高度统一就是企业的文化观念、经营哲学、价值准则;充分自主就是充分发挥每一个人的积极性、创造性,给员工提供施展才干和作出贡献的舞台和天地。

美国优秀公司的特点是极其认真、实实在在地实行这些原则,并将它们发挥得淋漓尽致,达到运用自如的地步。正因为这样,“公司文化”论者认为“公司文化是企业生命的基础,发展的动力,行为的准则,成功的核心”。他们还认为,20世纪70年代的管理实践和理论的主题是“经营战略”,而20世纪80年代以来的主题则是“公司文化”。

20世纪90年代,斯坦福大学商学院2位教授柯林斯和波拉斯花了6年时间,研究了18家有百年历史并且长盛不衰的企业,出版了著作《基业常青》。他们通过审视这些辉煌公司的历史发展轨迹,与竞争对手对比分析,发现这些基业常青的公司都有一套优秀的企业文化。<sup>①</sup>最近几年出版的《从优秀到卓越》和《追求卓越的激情》也有同样的发现。

### 3. “组织的生命周期”理论

1981年,美国RHR公司发表了《管理的挑战》一书,书中提出了“组织的生命周期”理论。它的基本观点是:

(1) 组织同人一样,具有生命周期,具有它的童年、青年、壮年和老年。

(2) 组织同人一样,具有个性,具有生命力,这种生命力由生命的各种因素和力量决定。

(3) 组织是一个具有生命的有机体。

(4) 在组织的生命周期中,每一个阶段对生存和发展都有特殊要求,因而,每一个阶段在管理职责、管理风格、管理方法上都应当与每一个不同的阶段相适应。因而,每一个不同的阶段的管理者都具有完全不同的作用和责任。

“组织的生命周期”理论的问世,标志着管理由最初的完全封闭系统走向当代的全面开放系统。<sup>②</sup>

### 4. A战略:人与效益的关系7步骤

美国佛罗里达大西洋大学管理学教授弗雷德里克·舒斯特基于对大量企业的调查研究,结合应用行为科学的基本理论和现代社会科学的研究方法,提炼出一套通过改造企业文化从而改善企业人力资源管理的策略,即“A战略”。A战略强调,关心员工的需要是获得高生产效率的关键。A战略的7个步骤是:

<sup>①</sup> 詹姆斯·C.柯林斯,杰里·I.波勒斯:《基业常青》,北京:中信出版社,2002年版,第151~184页。

<sup>②</sup> Martin J. Gannon. *Organizational Behavior: A Managerial and Organizational Perspective*. Little, Brown and Company, 1979:63.



第一步,使用一种有效而标准化的调查方法来衡量并确定本企业人员目前的基本状况。

第二步,企业应根据调查的数据,确认并集中致力于利用可改进的关键管理环节。

(1) 改进联系与沟通,以企业的总体目标与任务为重点。

(2) 通过工资和其他报酬与个人的工作业绩直接挂钩,使贡献与报酬关系更加合理。

(3) 实行灵活的报酬制度,可称作“自助餐式”的报酬。这种制度允许每个员工在考虑能力与岗位情况的基础上量力而行地选择岗位与报酬,以便使个人目标与工作业绩相一致。

(4) 重视采纳一种与生产率挂钩的奖励制度,允许员工直接和确实地分享因他们努力提高生产率给企业带来的经济效益的增长。

第三步,改变传统的经理人员考评和报酬制度,把有效的人力资源管理和利润、生产率、成本等项目一并作为考核经理人员工作绩效和确定报酬的依据。

第四步,消除阻碍员工参与管理、相互沟通和作出贡献的人为障碍。

第五步,向员工汇报在改善人力资源管理的设想和行动方面已经做了些什么,请他们协助制定进一步改善人力资源管理的计划。

第六步,再次用同样的标准化的企业氛围调查方法测定企业成员的实际状况以确定如何进行下一步的改革。

第七步,检测企业氛围调查数据同企业经营指标——包括生产率、盈利率、产值增长、成本等之间的关系,并根据由此形成的信息来制定、执行生产率战略,并作必要的修正。

根据舒斯特教授的大量调查研究材料预见:以员工为中心的管理将对未来企业经营产生主要的影响。已经开始对人力资源实施有效管理的公司,将稳定向前发展,因为它们将发掘和利用一股强大的潜力来实现企业目标。A 战略的技巧就在于在企业内部创造了必要条件,可使个人潜力得到 100%(或接近于 100%)的发挥,而不是仅仅发挥 50%或 40%,甚至更少。

舒斯特的这种 A 战略的目标最好用彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)的话来归纳:“在改善对人力资源的管理中存在着提高生产率的主要机会……对人的管理较之对物的管理,更应当得到首要的和极大的关注。”

## 第二节 欧洲人力资源管理

众所周知,人力资源管理起源于美国,人力资源管理的许多理论和实践都是以