

Mc
Graw
Hill Education

e 财经易文

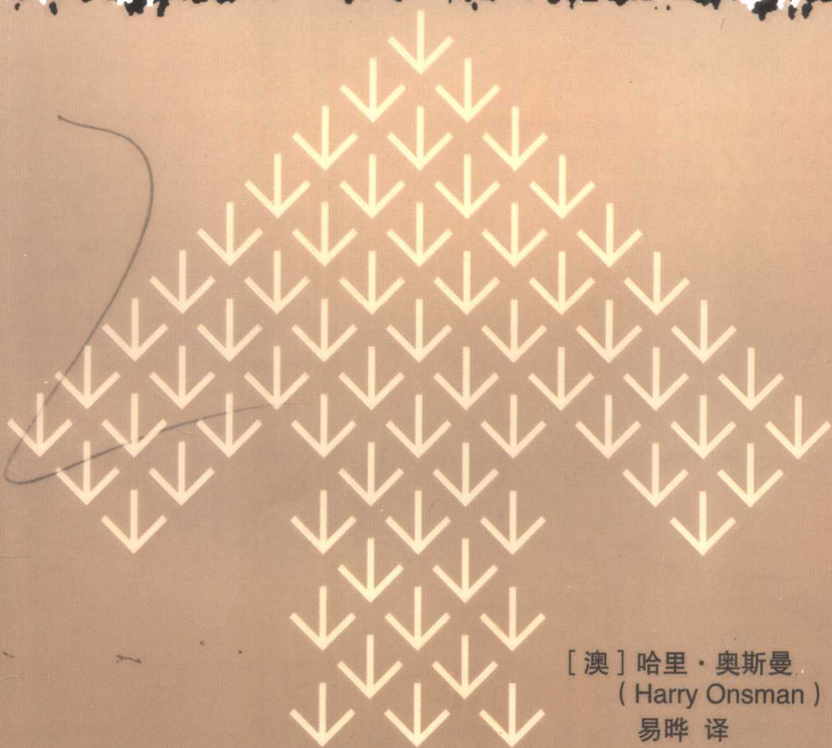
管理新思维丛书

不只让你做一名经理，更要让你成为一名好经理
管理没有最佳途径，但有更好的途径，以人为本才能更好地创造利润


打破科学管理范畴
成就高绩效管理

人性管理

The Uncertain Art of Management



[澳] 哈里·奥斯曼
(Harry Onsman) 著
易晔 译

 中国财政经济出版社

管理新思维丛书

人性管理

[澳] 哈里·奥斯曼 (Harry Onsman) ■ 著

易 晔 ■ 译

The Uncertain
Art of
Management

中国财政经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

人性管理/(澳)奥斯曼著;易晔译. —北京:中国财政经济出版社,2005.5

书名原文:The Uncertain Art of Management

ISBN 7-5005-7994-2

I. 人… II. ①奥… ②易… III. 管理-方法 IV. C931.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 014572 号

著作权合同登记号:图字 01-2004-0654 号

Harry Onsman

The Uncertain Art of Management

ISBN 0-074-71107-5

Text © 2003 Australian Institute of Management and Harry Onsman Illustrations and design © 2003 McGraw-Hill Australia Pty Ltd Additional owners of copyright are named in on-page credits.

All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition is published and distributed exclusively by China Financial & Economic Publishing House under the authorization by McGraw-Hill Education (Asia) Co., within the territory of 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. Violation of this Law is subject to Civil and Criminal Penalties.

本书中文简体字翻译版由美国麦格劳-希尔教育出版(亚洲)公司授权中国财政经济出版社在中华人民共和国境内(不包括香港、澳门特别行政区及台湾)独家出版发行。未经许可之出口,视为违反著作权法,将受法律之制裁。

未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签,无标签者不得销售。

中国财政经济出版社 出版

URL: <http://www.cfeph.com.cn>

E-mail: webmaster@ewinbook.com

(版权所有 翻印必究)

社址:北京海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码:100036

发行电话:010-88191017

北京中租胶印厂印刷 各地新华书店经销

787×1092 毫米 16 开 20.75 印张 300 千字

2005 年 5 月第 1 版 2005 年 5 月北京第 1 次印刷

定价:39.80 元

ISBN 7-5005-7994-2 / F·7005

(图书出现印装问题,本社负责调换)

推荐序

张德教授

清华大学经济管理学院

纵观企业管理的全部历史，大致经历了经验管理、科学管理、文化管理3个阶段，总的趋势是管理的软化。能否清醒地认识到这一点，对于能否自觉地提高我国企业管理现代化程度是至关重要的。

1. 从经验管理到科学管理是企业管理的第一次飞跃

自1769年世界上第一家用大机器进行生产的纺织厂在英国诞生以来，现代企业已走过了232年的路程。最初的企业管理经验性的，人治色彩很重，效率低下，管理的稳定性也差。

1911年泰勒的《科学管理原理》问世，标志着企业管理由漫长的经验管理阶段，迈进了划时代的科学管理新阶段。泰勒的“科学管理”理论，与法国法约尔的“一般管理”理论，德国韦伯的“官僚组织”理论构筑起科学管理的大厦。

调查研究的科学方法代替了个人经验；“时间和动作研究”提供了精确地计算定额的方法；生产工具、操作工艺、作业环境、原材料的标准化，为生产效率的提高开辟了广阔的前景；“工作挑选工人”的原则和系统的培训，为各个生产岗位提供了一流的工人；“计划（即管理）与执行相分离”的原则，大大加强了企业的管理职能，使依法治厂成为可能。总之，泰勒的科学管理理论使企业管理由经验上升为科学，由“人治”变成了“法治”，很快在欧美推广，生产效率提高几倍到几十倍。以福特汽车厂的流水线生产为标志，科学管理极大地推动了生产效率的提高。根据法约尔、泰勒的理论，编出了管理教材，成立了商学院，开始专门培养经营管理人才，这从人才层次推

动了管理效率的提高。

2. 从科学管理到文化管理是企业管理的第二次飞跃

科学管理使企业管理走上了规范化、制度化和科学化轨道，极大地推动了生产效率的提高。同时，在实践中暴露出其本质的弱点——对职工的忽视。与生产高效化伴生的是人的工具化，以及工人对工作的厌烦、劳资矛盾的激化。

发端于20世纪30年代，流传在六七十年代的行为科学，试图纠正和补充科学管理的不足，80年代兴起的企业文化理论，是这种努力的最新成果，它完整地提出了与科学管理不同的管理思想和管理框架。这种以企业文化建设为龙头的企业管理模式已经成为企业管理的大趋势。

在泰勒所处的时代，即19世纪末20世纪初，生产力低下，工人远远没有解决温饱问题，也许“经济人假设”在当时不无道理。但即使在当时，有觉悟的工人也绝不是纯粹的“经济人”，轰轰烈烈的工会运动就是明证。随着生产力的迅速提高，发达国家的工人逐步解决了温饱问题，“经济人假设”陷入困境，工人的劳动士气低落重新困扰着企业主。20世纪30年代，在霍桑试验的基础上，美国管理学家梅奥提出了“人群关系论”，正式指出：工人不是经济人，而是社会人。他们除了经济需要之外，还有社会需要、精神需要。影响职工士气的主要原因不是物质条件，而是社会条件，特别是职工上下左右的人际关系。在此基础上发展起来的行为科学，进一步把人的需要划分为5个层次——生存、安全、社交、自尊、自我实现。对于解决了温饱问题的职工，满足其生存需要和安全需要的物质激励杠杆，已越来越乏力，而设法满足职工的社交、自尊、自我实现等高层次的精神需要，成为激励职工、赢得优势的关键手段。文化管理强调尊重人、培养人、满足人的精神需要，以人为中心进行管理，完全适应职工队伍需要层次的提高。

其次，随着生产自动化程度的提高，白领职工比例越来越高，蓝领职工比例越来越低，即使是蓝领工人也逐渐摆脱了笨重的体力劳动。现代化钢铁企业的钢铁工人，已不再是挥汗如雨、高温作业的昔

日形象，而是坐在计算机前、穿白大褂、操作按键的崭新面貌。脑力劳动在劳动构成中的含量越来越高，知识工人成为员工的主体，已经是不可逆转的历史潮流。在无形的脑力劳动面前，泰勒的时间和动作研究已无用武之地。如果说，泰勒的从严治厂、加强监督的外部控制方法，对有形的体力劳动曾经卓有成效的话，那么对待复杂的、无形的脑力劳动，则必须转移到进行“自我控制”的轨道上来。这就是要注重满足职工自我实现需要的内在激励，注意更充分地尊重职工，鼓励职工的敬业精神和创新精神，并且在价值观上取得共识。而培育共同价值观正是企业文化建设的核心内容。可以说，文化管理是对脑力劳动为主的信息时代的唯一适用的管理模式。

第三，作为生产力迅速发展的另一个结果，是产业结构调整加速和第三产业的兴起。目前，欧美发达国家的职工中，50%以上在第三产业工作。在国民生产总值中，第三产业的贡献也占50%以上。在美国，这两个比例甚至高达75%左右。第三产业的特点是，一般没有物质产品，其主要产品是服务。服务质量的竞争是第三产业竞争的主要形式。即使在第二产业，工业产品的市场竞争，焦点也越来越转移到服务上来。因此，许多企业家和管理学家认为：服务制胜的时代已经到来。

那么，优质服务从何而来？靠泰勒的重奖重罚和严格的外部监督只能治标不治本。西方管理学家认为，微笑服务应具备两个条件：①职工具有牢固的服务意识和敬业精神，②职工在工作时心情愉快。这只能依赖在长期的生产经营活动中形成一种共同价值观，一种心理环境，一种良好的传统和风气，相互感染熏陶，亦即形成一种良好的企业文化才能够实现。

第四，随着市场竞争的白热化，通讯手段的现代化，世界变小了，决策加快了，决策的复杂程度空前地提高了。经济全球化要求企业家选择战略管理为手段，而战略管理的基础，则是企业家对企业参与市场竞争的哲学思考。众所周知，企业哲学是企业文化的重要内容。另一方面，决策快速性、准确性的要求，导致决策权力下放，各种形式的分权管理应运而生。特别是近20年来，跨国公司大量涌现，

这种分权化的趋势更为明显。过去，泰勒时代以效率著称的直线职能制组织形式，即金字塔组织，由于缺乏灵活性而逐渐失去了活力。代之而起的是联邦分权制（即事业部制）、矩阵式组织，以及重心移至基层的镇尺型组织。随着金字塔的倒塌、柔性组织和分权管理的发展，企业的控制方式也发生了巨大的变化。

泰勒的科学管理是依靠金字塔的等级森严的组织和行政命令的方式，实施集中统一指挥和控制的，权力和责任大多集中在上层。现在，权力下放给各事业部或跨国公司的地方分（子）公司了，地理位置又往往相隔十万八千里，直接监督已不可能，行政命令已不适宜，那么，靠什么维持庞大的企业（跨国公司）的统一呢？靠什么形成数万职工的整体感？靠什么把分散在世界各地的、不同民族、不同语言、不同文化背景的职工队伍凝聚起来呢？只能依靠共同的价值观、共同的企业目标、共同的企业制度、共同的企业传统、共同的仪式、共同的建筑式样等，亦即共同的企业文化。正如下表所示。

特征\模式	经验管理	科学管理	文化管理
年代	1769 ~ 1910 年	1911 ~ 1980 年	1981 年以来
特点	人治	法治	文治
组织	直线式	职能式	学习型组织
控制	外部控制	外部控制	自我控制
领导	师傅型	指挥型	育才型
管理中心	物	物	人
人性假设	经济人	经济人	自动人、观念人
激励方式	外激为主	外激为主	内激为主
管理重点	行为	行为	思想
管理性质	非理性	纯理性	非理性与理性相结合

综上所述，我们可以得出结论：从科学管理到文化管理是企业管理的第二次飞跃，是一种必然的发展趋势。21 世纪的管理已经进入“文化管理时代”。

文化管理相对于科学管理而言，一个关键的变化是：人在管理中的地位发生了根本的改变，人由被动的劳动工具转变为管理的中心。如果说科学管理被称作纯理性的管理，或者是非人性的管理，那么文化管理就可以称作理性与感性相结合的、有人情味的、人性化的管理。以人为本成为现代管理的核心理念。

澳大利亚管理学者哈里·奥斯曼的著作《人性管理》就是一本符合这个管理潮流的好书。它不仅详细地阐述了人在管理中的中心地位，而且它从管理的各个方面详细地阐述了现代管理模式的具体图景：从“创造一个更好的工作场所”到“利他主义和商业”，从“鼓励员工提高工作绩效”到“文化的多元化”，从“扩大竞争优势”到“同舟共济”，从“结构与设计”到“道德化管理”……它不仅使我们对人性化管理的历史潮流有一个清晰的认识，而且使我们知道怎样把这样一个先进的现代管理理念变成切实的管理行动。哈里先生的这本著作被介绍到中国，会对中国的广大读者带来很多有益的启迪。

2005年3月15日于清华园

序 言

本书是澳大利亚管理协会（AIM）《今日管理》系列丛书的第三本。这套丛书每一本探讨的都是与当代管理和领导才能有关的话题，但贯穿其中的主题却是：人、人、人。无论你认为管理是一种艺术、一项技能，还是一门科学、一种巫术……人，以及你如何与他们打交道、如何激励他们、如何使他们面对挑战、如何领导他们，将决定你能否成为一个成功的管理者。

这就是为什么管理可能看起来很难、很复杂，但如果一个组织管理得当，所有的成员都会感到骄傲和荣耀。

有关管理和领导才能的书籍、文章和研究资料在图书馆中比比皆是。问题在于，没有哪位管理者可以完全接纳、消化以及运用这一庞大丰富的知识宝库——更不用说甄别哪种理论最适用于哪种情况，特别是在情况不断发生变化时（因而研究成果和理论也在不断变化）。所以，作为一名管理者，你怎么知道是否应该应用某一理论、如何以及何时应用这一理论？更不用说为什么要应用这一理论了。而且，为什么当你真的应用了这一理论时，并不是每次都见效？

当碰到问题或危机时，人们（不管在组织中处于何种职位）总是希望最快最方便地加以解决，这就是所谓的“不快不用”选择法。结果通常是，最重要的事情、最根本的原因或是最深层的问题仍然没有解决。应该怎么办呢？我们并不总是有时间和精力对问题进行深入调查、找出所有可行性方案、考虑问题的正反两面、查考有关资料，然后按部就班、科学严谨地一步步推导出解决方案的（不要忘了，最后还要做跟踪调查）。

所以，在日常管理中，我们要做的其实只是对理论进行实际应用——并希望在此过程中我们所有的人员和组织资源都能做到最好。换言之，我们必须靠着经验和直觉的引导，用我们所知的最好方式去做事。不过，有哪位管理者不曾在清晨醒来，盯着天花板，想着，“可能还有更好的办法”？

这就把我们重新带回到起点。一个多么有趣的两难之境啊。一边是浩如烟海且不断发展和更新的知识宝库……另一边是日常管理的平凡现实；更重要的，是工作场合中人际关系的现实意义。

这正是本书问世的原因。它试图为你提供可以引领你走出日常管理迷宫的标杆。该书的每一章都探讨一个具体的管理问题，并提供有关的背景资料以便你理解该问题的深度和广度——包括历史背景、研究成果及有争议的理论、管理大师、谜团、误解、造成困惑的原因，甚至一些奇思怪想！其次还会讨论最新最好的理论应用以及思想界的新动向。另外，为了帮助读者全面通透地理解该问题，每章的最后还提供了决策所需的行动指南。

本书的主旨不是为了提供完整或确定的管理解决方案，而是为那些在组织的各个层次进行计划、实施、控制、评估和领导（或者换言之，管理）的人提供一个实用有效的工具。本书并非包罗万象……再者说，这又怎么可能呢？管理是，并且永远是一种具有不确定性的艺术。对任何艺术的驾驭都只能是暂时的；任何其他的想法都是自欺欺人，发展下去则将变成无知的傲慢。今天行之有效的办法明天就可能行不通了，个中原因可能是命运的无常、人类行为的不可预测性，或是其他我们无法控制甚至无法理解的因素。

在现实当中、在生活当中以及在管理当中，你惟一能控制的事就是你自己和你自己的态度。然而，这对我们当中的很多人来说还是个未开发或被忽略的领域。而发掘这一领域的关键在于保持性格上的灵活和韧性，保持愿意不断学习、进步和提高的心态，以不断寻找事情的最佳解决方案；在面对挫折时，能够保持良好的情绪；在遇到困惑和不确定时，要对自己有充分的了解，对自己和自己的价值有信心。

或许，现在是我们“成长”并认识到管理中没有灵丹妙药、成功

也没有捷径可走的时候了。不过，只要我们愿意去寻找，凡事总有一个更好的做法的。

没有人能找到所有的解决办法。但是，不管你是个正待大显身手的新主管，或者是个想学点新东西的老经理，我们都希望这本书能为你在持续不断地寻找“更好的办法”时提供一个常识性的资料参考。

卡罗琳·巴克 (Carolyn Barker)

澳大利亚管理协会丛书编辑、主任

前 言

我们中很多正在练习成为经理的人正在做的恰恰就是这件事：练习。如果你去问一些有经验的高级经理，他们是如何面对困难和复杂的情形的，你会听到一些他们如何靠着细微的直觉使问题得到解决的故事。他们中有些人会有担心，有些人则陶醉于“一边干一边想”的挑战，还有些人则否认管理的复杂性。

对其他一些专业活动来说，资历和经验通常意味着当事人具有更好的理解力，有时甚至是更高的智慧；管理则不然。或许这常常是因为人们是在当上了经理后才学习怎样去当经理的。虽然我本人并不推崇这种方式，它却不失为一种不错的管理模式。

这一不同寻常的职业发展方式其背后的原因之一是，经理们没有一套被从业人员，甚至从业人员的教导者广泛接受的理论体系。尽管有探索者做过一些积极的努力，管理界迄今仍然缺乏前后一致的总括性思想体系。

在人类大多数思想活动领域中，要举出为该领域奠定了基础，并持续做出贡献的杰出思想家并不是件难事。但在管理界，继彼得·杜拉克（Peter Drucker）之后，我们就很难再举出当代其他著名的管理学了。不过，如果往前再推 100 年，我们或许可以说出一些名字，比如亨利·法约尔（Henri Fayol）、玛丽·帕克·福莱特（Mary Parker Follett）或弗雷德里克·泰勒（Frederick Taylor）等。不过差不多也就是这些了。当然，很多经理人还会说出时下一些管理大师的名字以及后者如何凭借其“怎么做”的理论和快速见效的实用办法填补了理论上的空白。

很多经理会努力找机会学习管理的理论和技巧，但这往往是在他们已经成为经理之后。他们通常已经取得了某一学科的本科学历，然后作为研究生课程的一部分来学习管理。譬如，很多经理已经取得了诸如金融、工程或信息技术等领域的学历，然后再努力取得管理方面的学位以提高自己的学历。他们中的有些人会感到失望，因为他们似乎不能经常在管理领域里找到原先领域中惯有的确定性。

为什么相对其他人类活动而言，管理较少从科学方法中获益？这个问题有很多种可能的解释。而最重要的一种是，因为管理是一种完美的人类活动，所以它排斥科学实验这种比较僵硬的学术手段。从这层意义上说，管理更类似于艺术或工艺，而非科学。对管理而言，关系比数据、直觉比推理、态度比其他任何事情都来得更重要。

从本质上来说，管理是关于如何与其他人打交道的学问。作为管理者，你要管理好你的下属、同僚以及（虽然不如以前那么经常了）老板，因而没有时间去考虑系统中另外一个重要人物：你自己。

对于很多经理来说，当他们太关注他人而忽略了自己的需求时，问题慢慢就积累起来了。严重时甚至会发展到高层领导认为整个管理层不过是自吹自擂、可有可无的组成，危机就产生了。有些经理会因此被迫改变自己的事业方向，有些则可能从此一蹶不振。

所以，当年轻一代认为进入管理层并不是他们生命中最重要的事情时，这实在不足为奇。事实上，可能工作本身对他们来说根本也不重要。这种趋势意味着我们将来会很难把最聪明最优秀的人才吸引到管理层当中来。当经理们挣得并不比普通职员多，甚至前者并不比后者更努力时，这些年轻人有什么道理会被经理一职所吸引呢？

由上种种，我认为经理们需要得到照顾；进一步说，如果你是位经理的话，你最好能照顾好自己，因为你不能指望别人这样做。并不是说别人不关心你，而是因为在今日这种商业体系中，培育经理的才智并不是谁分内的工作，因此也就从来没有人去做过。

幸运的话，你或许会碰到一位导师或教练式的前辈给你提供某些帮助，但这种帮助更侧重于职业发展方面，而职业发展并不是全部。当一名经理远比成为一名好经理有更多东西要学。而当一个人在管理

上越来越进步、做得越来越好时，他/她会认识到，管理一职比人们所理解的具有更多的不确定性、模糊性和复杂性。

作为合作伙伴，澳大利亚管理协会和我都强烈认为有必要正确认识经理日常工作中会遇到的一些问题。这一正确的视角是建立在这样一个基础上：管理从来就不是一件精密的工作，学习是件终身的事，而有些问题如果你不动手去做是永远不会得到解决的。

当然，我们还是确定地知道管理实践的某些方面的。有时，我们可以凭着知识去做事。但是，我们不知道的东西比我们知道的要更多。所以，很多时候，我们所能做的只是猜测，而不必理会那些声称自己知道了最完全最圆满答案的人。

管理从来没有最佳途径，不过的确有一些可以帮助避开最坏途径的办法。我希望你能在这本书里找到一些这样的办法。

哈里·奥斯曼

目 录

序言	(1)
前言	(1)

第一部分 创造一个更好的工作环境

第1章 职场信任	(3)
背景	(3)
什么是信任	(5)
为什么信任很重要	(7)
重建信任	(8)
行动指南	(9)
1. 低承诺、高兑现	(9)
2. 将每个人都作为知识型员工来对待	(9)
3. 提供合理的奖励	(10)
深入研究	(10)
第2章 职场授权	(12)
背景	(12)
授权的似是而非之处	(13)
为什么经理们不愿意授权	(14)
经理们面临的挑战	(16)
行动指南	(17)
1. 广泛分享信息	(17)
2. 通过设界创造自主	(18)

3. 用团队代替等级	(18)
深入研究	(18)
第3章 工作场所满意度	(19)
背景	(19)
员工为什么留下(或离开)	(20)
良好的工作场所是怎样形成的	(21)
关系的重要性	(22)
行动指南	(23)
1. 使用调查表	(23)
2. 努力提高	(23)
3. 关注自己	(24)
深入研究	(24)

第二部分 鼓励员工提高工作绩效

第4章 自主行为	(29)
背景	(29)
工作的新性质	(29)
工作外包	(30)
无法控制的员工	(30)
不忠诚的员工	(31)
志愿者模式	(32)
鼓励自主行为	(32)
行动指南	(34)
1. 管理好你的志愿者	(34)
2. 重新设计工作	(35)
3. 管理你自己的事业	(35)
深入研究	(35)
第5章 反馈	(37)
背景	(37)

我们对反馈了解多少	(37)
对反馈进行管理	(39)
行动指南	(41)
1. 设定目标	(42)
2. 对工作表现情况提供反馈	(42)
3. 参与到反馈过程当中	(42)
深入研究	(42)
第6章 参与目标设定	(44)
背景	(44)
绩效目标	(45)
绩效管理	(46)
绩效评估	(48)
行动指南	(49)
1. 邀请员工自己设定工作目标	(49)
2. 适度的目标设定	(49)
3. 监督目标的实现	(50)
深入研究	(50)
第7章 衡量绩效	(52)
背景	(52)
关键绩效指标(KPI)	(53)
平衡的 KPI	(56)
为什么 KPI 不适用于个人	(57)
行动指南	(59)
1. KPI 对组织的作用	(59)
2. 绩效目标是为人而制定的	(59)
3. 使问题简单化	(60)
深入研究	(60)
第8章 岗位培训	(62)
背景	(62)