

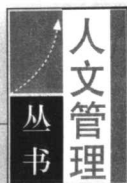
企业管理是对企业各种流程实施高智能调控支配作用的功能释放过程，也是需要我们下大工夫研究的且潜能巨大的一门科学。

于省宽 主编

失败的F 灰色价值



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



F

丛书主编 于省宽

企业管理是对企业各种流程实施高智能调控支配作用的功能释放过程，也是需要我们下大工夫研究的且潜能巨大的一门科学。

于省宽 主编

失败的F 灰色价值



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

这本书是总结教训案例的组合，但感悟的东西多是灰色的、多棱角的。因为，它不仅仅局限于做事失败这一浅层次的探讨与分析，而是力求使人们能从另一种角度和另一个界面来观察、思索和评判深层次的管理内涵。

本书与《成功的灰色》、《感悟中的灰色》、《灰色的理性》、《超越灰色的认识》、《企业的灰色箴言》及《灰色的文学情缘》共同组成“人文管理丛书”。

本书由机械工业出版社在全球独家出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有，侵权必究。

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目（CIP）数据

失败的灰色价值/于省宽主编. —北京：机械工业出版社，2005.10
（人文管理丛书）

ISBN 7-111-17584-0

I. 失… II. 于… III. 企业管理—失败—案例—分析 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2005）第 116804 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：王 艳 责任编辑：李 玲 版式设计：刘永青

封面设计：毛 雨 责任印制：邓瑞华

北京瑞德印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2005 年 12 月第 1 版第 2 次印刷

718mm×1020mm 1/16·18.25 印张·266 千字

定价：36.00 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

《失败的灰色价值》今天出版了。这本书是总结教训案例的组合，但感悟的东西多是灰色的、多棱角的。因为，它不仅仅局限于做事失败这一浅层次的探讨与分析，而是力求使人们能从另一种角度和另一个界面来观察、思索和评判深层次的管理内涵。即从管理结构设计的流程、组织结构设计的流程、制度结构设计的流程、科研工艺结构设计的流程、市场营销结构设计的流程等来寻找其先天性的缺陷，以发现和证明其存在的滞后点、空白点、适应点和创新点。

首先，在现实的生活中，很多事情的失败不是人为的，不是人没有才学，不是人没有能力，不是人做的这件事对与不对，而是这个“养鱼塘”被污染得不能养“鱼”了。在这种“养鱼塘”中养的“鱼”只有两种出路：要么变质，要么死去。这就造成了改革中的很多老企业，粗看是败在市场竞争失利，细究则罪在结构流程有误。

其次，在历史的某一个时空段上，在某一个区域经济发展的横断面上，在某一方面的具体事物操作上，个人的能力和团队的能力是可以，也是能够得到充分发挥并取得辉煌业绩的。但这不是科学体制下的成功，不是法治环境下的成功，是“能人效应”现象的折射。社会流传甚广的“人走厂死”就是对这种观点最好、最有力的注释。它客观上拖延和突破了单一个体历史演进的时间过程，但却阻挡不了整体结局的最终失败。这既凸现了中国改革的重要性，也是中国计划经济得以持续生存几十年的缘由。社会的前进既有自然发展进化的一面，又有人类努力进取提升的一面，我们真诚希望和努力追求的是二者的有机融合。

再次，由于环境改造人、氛围熏陶人、体制造就人的原因，原有的计划经济养了过多的闲人、懒人、庸人，使人开始异化了，使有心之人变得无所事事了，使人的可塑潜力反向发掘了。这是一种巨大的破坏性杀伤力，不仅迅速拉大了我们与发达国家的经济差距，使我们的硬实力不如别人，软实力更不如别人。“文化

大革命”国民经济也陷入了崩溃的边缘，也毁了一批人，甚至毁了一代人。这是历史的代价和成本，也是事实严峻的警示。

企业是经济发展的主体。但中国的企业是照搬前苏联的体制；中国的企业是建立在民族工业十分薄弱的土壤上；中国的企业从性质上归属于政治的范畴，是政府的有机构成物。所以，中国的企业显得过于脆弱、过于单薄、过于弱小，经不起风浪。企业存在的问题（可推至上市公司的指标分配、证券市场的无序操作等），不是一般的问题，而是有根本性的大问题。企业各种结构流程的设计都是基于一种错误理论的指导。我们为此付出了太多的汗水和心酸，这是一段长长的、令人痛苦的历史性思考——思维极为混乱，感情极为复杂，结局极为残酷。

这本书的作者都是从实践一线中来，仅仅在理性的凳子上坐了一会儿，又都要回到实践一线中去的主儿，讨论的东西达不到资本的金融概念，陈述的文字达不到管理的理论逻辑。但散乱的东西十分拙朴，直白的话语极有灵光，案例个个鲜活。这可能算不上什么可做教案之类的东西，但却能从各种结构流程中找到理念上的误区，发现运转机制中衔接点的缺失，这就比“细节决定成败”和“服从不需要理由”等现今时尚的观点高出了许多，是另类的不同凡响的见解。它从直接的事件推演和复杂的原因中找出带有根本性的缘由，抛弃了应景和浮躁。这真值得我们从事企业管理工作的人们、搞管理科学研究的人们好好地分析，认真地反思了。我们知道失败的结果极简单，失败的原因很复杂。今天的企业已不是昨天的工厂，我们的管理者也不是昨天的领导人。企业作为市场经济中的主体地位已被确立，人的智能在人文管理理论的呵护和哺育下，显露出了无以伦比的独特魅力，这是一种欣慰、一种成熟、一种希望，是值得我们企业界庆幸的事——因为它不是埋头苦读西方管理书籍的结果，是我们自己实践的真知，是中国人自己的声音，尽管十分的弱小。

这本书和《成功的灰色》、《感悟中的灰色》、《超越灰色的认识》、《灰色的理性》、《企业的灰色箴言》和《灰色的文学情缘》可谓有机构成，不可分拆。联系起来细读，相信大家肯定会有很多的感悟。

于省宽

2005年1月 作于新乡

人文管理： 企业管理科学的一场革命

伴随着新经济的来临，管理科学迎来了一场新的革命——人文管理。

当前，我们的发展仍处在工业经济时期，军事化管理是我们的基本管理方式，它突出的是纪律性、忠诚度、克服无政府主义三大优势。实践证明：它是工业经济时期的成功管理模式。

工业经济有两大特征：一是生产的机械化；二是经营的规模化。其本质是对人性的一种摧残。所以，工业经济后期的“文明冲突”标志着刚性的纪律要求与人的自主性的严重对立，也说明了时代对知识经济的呼唤。在高科技公司和一些经济发达的区域，知识经济正推动着管理科学向人文管理的新纪元迈进。

历史证明：自然经济选择“部落”作为发展经济的组织形式；农业经济选择“家庭”作为发展经济的组织形式；工业经济选择“企业”作为发展经济的组织形式。因为事实已经说明“企业”是发展工业经济最有效的组织形式，是成功的组织模式。所以，可能“企业”在今后相当一段历史时期仍将作为发展经济的重要组织形式而存在。

计算机将会像自来水一样流进每个人的家庭——这就是知识经济时代。数字化生活对我们的生存方式将产生革命性的影响。这种与传统经济全然不同的新经济具有四大特征：一是以“虚拟经济”为基础，资产的形态是智力；二是遵循效益递增规律，而不是效益递减规律；三是非物质生产部门创造价值，并且对经济发展的主导作用日益显现；四是物价稳定、充分就业、经济增长和收支平衡四项指标可以同时达到。这将对我们的经济生活发生一种强烈的撞击，传统的管理也会发生根本性的改变。

失败的灰色价值

从市场经济发展的历史过程看，第一代市场经济以英美等为代表，历时约 100 年至 200 年，方式是纯自由竞争；第二代市场经济以日本、韩国、新加坡为代表，历时约 50 年至 100 年，方式是自由竞争+行政干预；如果说中国是第三代市场经济，历时将为 25 年至 50 年时间，方式是自由竞争+行政干预+人文资源的组合开发。事实已经证明并将继续证明：这种方式是发展市场经济最快最直接的途径。但有两个前提条件：其一，必须符合市场经济的基本游戏法则；其二，必须建立在全局、主体、多数的利益原则之上。所以，人文管理作为新时代的要求不仅出现了，而且探讨和研究的紧迫性十分明显。因为，它是矩形管理向圆形管理过渡的必然。

人是高级的智能动物。其总体的发展趋势是对硬性资源的依赖程度越来越小，而对人的智能资源的依赖程度越来越大。越往前，人的兽性、物质性、自然性越强；越往后，人的文化性、精神性、理性越强。再从人类劳动方式的内容变化来看，知识劳动是从手工劳动到机械化劳动之后的又一次深刻的劳动革命。而它所表现出来的形式，是人类劳动随着社会和科技发展逐渐由硬化到软化，其劳动软化率随着劳动软化进程而提高，软劳动的量变到质变带来了经济和社会的变革，催生了人文管理的到来。

什么是人文管理？即按照不同人的不同需求，有序和谐地进行不同层次的管理，促进人的全面发展。

这是一种在人性复苏的前提下，以人为主体的管理。它肯定了人的主体性需求是社会发展的本质动力，追求的是组织行为与人的主体性的有机结合。其目的是通过满足不同人的不同需求，激发其积极性和创造性，构建企业的核心竞争优势。它有两个基本特征：一是作为个体的人，具有自尊、自立、自信、自爱、自志、自强的本质；二是作为群体的人，具有尊重人、理解人、善待人、宽容人、成熟人、创造人的属性。

人文管理是人类管理科学史上的一场革命，是一次了不起的质的飞跃。管理是人类发展的竞技场，工业经济孕育了泰罗制，知识经济一定会孕育出人文管理。

按人的发展进程，人文管理可分为两个阶段：一是人性化管理，即类与群体

的管理；二是人格化管理，即群体与个体的管理。前者是按人的发展属性进行有序的管理，后者是按人的生存方式进行和谐的管理。前者为知识经济时代，后者为智慧经济时代。

知识经济和智慧经济的区别表现在：（1）前者的经济发展仍体现出狭隘的自私性，如国家、政治、民族等，这是它的合理性原则；而后者经济的发展体现出的是广博的公益性，如共知与共享、群体和个体、社区与个人等，这是它的未来科学性原则。（2）前者的科技创新几乎是正作用和负作用同比例增加；而后者的科学组合是以符合“人性”为准则，凡是有悖于此的必定会被抛弃。（3）知识经济社会的物欲和个人功利色彩十分明显；而后者智慧经济社会则更多地追求发展的可持续性和人尽其用的层次人才观。（4）知识经济社会是国家和民族、阶级和阶层为各自的利益竞争，有时不惜动用国家专政和战争这一工具来达到目的；而后者智慧经济社会是国家消亡，政治作用趋无，代之以工作的情趣观至上和乐于扮演原本属于自己个体人的多种角色的生活观。

知识经济和智慧经济也有两个相同之处：一是资产形态都是软性的；二是人作为真正的人的地位被历史性地确立了。

人文精神——创新和创造是人文管理的内核，人文环境——氛围和心境是人文管理的基础，人文资源——智力和智能是人文管理的内容。

企业人文管理的几项具体内容包括：对待市场竞争是和合的态度；对待用户是依照个性化服务和多样性服务的准则；对待产品设计是遵循“人性化”的标准；对待员工是采取福利计划和教练计划的合作方式；对待生产是用柔性生产线组合方式；对待组织形式是采取灵活而有弹性的网络式项目管理；对待发展是倡导学习型企业的模式等。

管理科学也像人一样有一个逐渐发展和完善的过程。

自然经济的资产形态是野果、野兽和鱼，人对硬性资源的依赖程度近乎100%，人的支出是体力。管理是无为的。人是生物人，人类的本质意义是生存。

农业经济的资产形态是土地，人对硬性资源的依赖程度是90%，人们支出的

是体力和经验，扩大了自然界的生产，管理是家长制，人是自给人。人类的本质意义是稳定。

工业经济的资产形态是工厂和设备，人对硬性资源的依赖程度是 60%，人们支出的是体力和技能，实行的是军事化管理，人是经济人。人类的本质意义是富裕。

知识经济的资产形态是智力，人对硬性资源的依赖程度是 20%，支出的是技能和创新，实行的是人性化管理。人是自主人，人类的本质意义是成就。

智慧经济的资产形态是想象力，支出的是创新加组合，人对硬性资源的依赖程度是 5%，实行的是人格化管理，人是自由人。人类的本质意义是情趣。

这是管理科学在发展中必须遵循的基本准则和规律。

既然我们倡导人文管理，就必须了解和研究人类的目的是什么？“人类”一词由“人”和“类”两个语素所组成。作为个体人的终极目的有两个：一是性生活的和谐。二是精神生活的和谐。作为类的终极目的也有两个：一是社区生活质量的舒适度；二是高科技发展的本质属性和人的自然属性相吻合，人类的目的是追求人与人、人与社会、人与自然的和谐相处，组成一个充满朝气和活力的共生世界——自我发展、可持续发展与和谐性发展。而不是，也根本不可能征服自然，这是我们必须认识清楚的——人类的理性和成熟正推动着我们对这一问题的理解日益深化。

共生世界是一种新的结构和谐——有机交融、天人合一。对于过去它是一枚果实，对于未来它是一颗种子。

一、从企业人性化进程看人文管理

人文管理的出发点和落脚点都是人。因为人具有物质与文化的二重性，所以在社会经济活动中的人，既是“硬件”、又是“软件”。如果把人当成“硬件”，他就归于物类；如果把他当成“软件”，可把他归于“人”类，在管理中如何看待这二者的作用，取决于人对物质满足程度及与文化性相关的精神满足程度和人的智力因素的开发程度。智力因素在经济发展中所起的作用是不增长的，这导致了生产率的不断提高，从而促进了物质财富的极大丰富，这给人们提供了极大的物

质选择范围。企业为了生存，必须迎合人们的选择要求，由此使市场竞争越来越激烈，而且竞争的内容与方式等均发生了质的变化。产品中科技含量已成为竞争的主要因素，知识成为最主要的生产要素，企业生存的灵魂除产品质量外，更为主要的是创新，这些都要求更加注重人的作用。我们知道，当今社会一个发展的新趋势是：企业的人性化正随着产品的人性化进程而提高。所以，人文管理是建立在强大的社会经济基础之上，并符合高新技术所产生的管理环境的要求，其宗旨就是不论是从管理的目的，还是从管理的手段上都应符合人的本质属性，因此，它要尽力发挥人的文化性作用和满足人的个体性需求，主要体现在：

对待企业发展 21 世纪的企业面对的将是一个不断升级的竞争激烈、复杂多变的生存环境，企业如何使自己的原有资产保值、升值并在竞争中求得发展，取决于如何培养它的应变能力、发展新技术和采取新态度的能力，而这些能力最终反映在学习能力上。所以，建造一个“学习型”企业有助于保持企业最强有力的竞争优势。在这种企业中，要建立一套学习管理机制。按企业内不同人的条件和要求，有目的、分层次和有序的对各级人员进行培训，提高企业人文资源素质，使得企业及其员工不断提高学习的能力，进而增强应变和变革的能力，以便在日新月异的变化环境中，根据自己的情况及环境的要求积极地做出相应的调整。

对待用户 人文管理本着尊重人、理解人、善待人、宽容人、成熟人、创造人的态度对待用户。在营销层面上，以用户价值为中心，不仅为用户提供性能好、质量高的产品，还要提供能反映用户个性的产品，更重要的是提供个性化服务及多样性服务，以不断地丰富用户价值。

对待生产 基于用户深层次的个性化需求越来越强的趋势，生产过程需要按照用户要求多样化的特点或定单的要求进行组织，采取任意批量的制造产品和提供服务，所以必须通过精细生产方式、准时制生产方式等柔性生产线的组合来组织生产过程。以实现更小规模和更低成本的生产，保证满足用户的需求及本企业的利益。

对待管理职能 由于物质的极大丰富及人们对商品的选择要求不断提升，使得产品生产过程中劳动组织结构产生了变化。物质短缺时期的企业大都属于生产

型企业，生产的自动化程度比较低，企业人员构成中，生产性工人占绝大多数，而设计与营销人员相对很少，这样产生了人们常说的“橄榄型”企业，即轻设计开发——重生产——轻经营，在这个时期，大多数人依附于生产线上的产品加工，监督与控制是必不可少的法宝。随着产品产量的逐步增加，企业推销产品的工作进一步加重，进而营销人员在不断增加，这样企业结构就变成了“葫芦型”，即轻设计开发——重生产——重经营。而进入 20 世纪 90 年代后，工业产品极大丰富，生产过程高度自动化，市场对产品功能的要求进一步提高，不仅要求质高价优的产品，还要求相应的信息与服务的价值享受。企业必须提高产品信息和服务的价值组合能力，加大产品研发工作的力度，所以其组织形式向“哑铃型”即重设计——轻生产——重营销的形式转化，甚至出现了像耐克公司这样没有生产厂房的企业，这时的管理职能也由监控转变为服务协调。

对待员工 在企业内部对待员采取福利计划和教练计划的合作方式。表现在，一是员工民主管理企业，建造一种“民主企业”模式。包括员工所有（员工持股）与员工参与。这种模式一方面有利于疏通工人和管理层之间的对抗关系，更便于产生合力和提高生产力；另一方面，这种模式考虑了各方面的利益，使每一个成员都能从为集体所做的贡献中得到好处。二是以多鼓励、多包容、少惩罚的态度对待员工。人文管理是开发人的智力和智能的管理，尤其是开发智能的管理，其体现就是创新。创新就会有风险，有风险就可能有失败，人文管理则把失败作为人的经历的组成部分，甚至把失败作为一种能否“孵化”的评价标准，要奖赏与引导敢于冒风险的人，而不是惩罚那些因风险而遭到失败的人。此外，企业还应根据员工的个人发展需求及个人具体情况制定每个员工的培训计划，以帮助员工发展个人的职业技能。

对待竞争 在进行人文管理时期，残酷的市场竞争已由合作竞争或合作所代替。这是企业为了快捷地抓住市场机遇，利用现代网络信息技术，充分利用不同企业技术优势的整合作用，组成一些互利互惠的、协同作战的“联合组织”，最典型的例子是商业企业之间为共享技术、市场和其它资源而纷纷建立起来的联盟，

如联合生产型联盟、销售合作型联盟、研制开发型联盟、策略型联盟等，这些联盟大多产生在激烈的竞争对手之间，如微软公司与英特尔公司为提供个人电脑所使用的硬件和软件而结成的联盟等，其联盟原因是这些无形及有形资产代表了各种根本的知识形式，其结合为企业扩充了新的市场容量，创造了新的发展机会。

对待产品设计 人文管理注重产品的人性化设计。因为知识经济时代的人们要求产品个性化、人性化。任何不吻合人的本性所需要的产品，都将被社会的持续发展的必然要求无情地抛弃。因为在这个物质过剩的时代，人们对产品的要求不仅仅包括产品的可靠耐用等实用功能，还有在使用产品的同时，能体验、享受、品评、分析其产品设计的“人性化”程度。所以，现代产品的设计应该体现人与现代科技、人与现代艺术、人与生态平衡的统一，也就是科技、经济、文化、自然与人的统一。我们在组织分析、研究产品开发、产品质量、产品功能结构时，就要以一定的标准评判出产品设计的“人性化”进展的水平和程度。

对待组织形式 人文管理的组织形式是灵活的、弹性的网络式结构，体现在：
①能应用多种组织方法来解决组织的集中化与分散化、紧密度与松散度、长远计划与灵活性、工作人员的自主性及集体性等诸多方面的选择与组合问题。因此，组织设计要遵循两个原则：第一，组织应该是透明的；第二，组织结构应力求减少层次，也就是说拥有一个尽可能“平面”的组织。
②组织网络化。网络管理组织既强调层次，更强调协调，这也是组织设计“平面化”的一种体现；
③组织的无边界化，即组织不再用许多界限将人、工作对象、方法及地点分开，而是将精力集中于如何影响这些界限，以便更快、更准地将各种资源及行动落实到最需要的地方。这种组织具有可渗透性和灵活性的特征。

对待企业文化 人文管理建立的是以人为支点的组织文化，目的是营造一个和谐的人文氛围，主张和平的人际关系，而不提倡森严的等级制。在这种组织文化氛围中，上下级之间更懂得如何去尊重人、理解人、信任人、帮助人、培养人的内容；上下级可分享信息、分享权责、分享荣誉。在这里，领导者的职责不再是指挥与监控，而是在时空上的协调、创造条件，以尽力释放本组织的智力资本。

而下级也不再是一味服从的“应声虫”，而是把工作作为他们生活的一部分，在工作中享受生活，使自己的智能得以充分开发和应用。

人文管理是社会经济发展的产物，它的各个环节和各项运行职能都把人置于重要地位，充分体现了最具活性因素的“人”在经济管理中的主体性，我们从市场经济发展的历程来看，人文管理所包含的内容更加深刻、更加广泛，其主体性也更加鲜明。

第一代市场经济起源于英法美资本主义国家，发展起来用了 100~200 年时间，其原始资本积累靠对本国人民的压榨和对殖民地的血腥掠夺，其运作的基本手段是靠自由竞争这个看不见的手来进行的。这一代经济可称为纯粹竞争的市场经济。第二代市场经济发展起来用了 50~100 年的时间，如日本、韩国等，他们加强了政府的计划性，充分运用了特有的政府权力资源和政策资源，借以推动本国经济在宏观调控下加速发展。同时，以产品性能、质量优势介入国际市场，以及靠不平等的国际经济秩序和与不发达国家的平等交换进行经济扩张。在运作过程中靠自由竞争加政府的指导，即看得见的手和看不见的手相互结合。这可以说是自由竞争加行政干预的市场经济。而第三代市场经济则是有机组合的市场经济，应该是 25~50 年时间，是由中国为代表的社会主义国家的改革引发。它不仅重新划分了国际市场经济的格局，而且也影响并改变着全球范围内政治、经济、社会等诸方面的历史进程，这种竞争性的合作，不仅体现在经济领域，也体现在文化、社会等各方面的合作与融合。其市场经济的发展仅靠上述两条就不行了，而是一种自由竞争加行政干预加人力资源组合开发的新型市场经济。这种发展方式符合市场经济运行的基本规律，并且建立在全局、主体、多数利益的原则之上。

因此，人文管理使人在平等的价值和尊严的基础上相互交往，在相互尊重和真诚合作的基础上进行更大范围的分工，在相互宽容和善待的情感中进行资源组合和想象。这不仅会直接推动市场经济的发展，而且重要的是会给市场经济注入新的活力和内容——知识经济和智慧经济。它是人类社会进步的必然，也是人类走向新文明的重要部分。

二、从知识经济时代的智力型要求看人文管理

20 世纪 80 年代末和 90 年代初兴起的知识经济，对传统的经济理论产生了挑战，也对传统的管理提出了新要求——智力资本作为独特的生产要素，排在了产业资本及金融资本之前，推动着人们重新认识传统的经济理论和传统的管理方式。

知识经济是建立在知识和信息的生产、分配和使用之上的经济。

21 世纪作为传播信息和知识的载体——计算机将会像自来水一样流进每个人的家庭，数字化生活对人的思维方式、工作方式、生活方式将产生根本性冲击。

在知识经济时代，智力因素跃居经济增长的首要因素，产生了以美国为标志的新经济现象。它有悖于传统经济学的理论与观点。传统的经济学认为，物质生产部门创造财富，而非物质生产部门不创造财富，新经济认为非物质部门不仅创造财富而且起主导作用。以物质为基础的经济以大规模使用和消耗原材料、资源、能源来发展经济，由于物质资源的稀缺性，收益递减规律发生作用。而新经济以知识、信息为基础，这种资源丰富且可共享，所以对知识的投资会产生收益递增效应。传统的经济学是以实物为基础的经济学，其资产的形态都是以物质为标志的。而知识经济时代的资产形态则是智力，是以虚拟经济为基础的。从 19 世纪到 20 世纪的主流经济学派包括萨缪尔森等经济学家们认为，衡量经济发展的四个主要指标即经济增长、物价稳定、充分就业、国际收支平衡不能同时达到，但在新经济时代，却能同时达到。这些现象的发生均基于知识经济使生产力的四大要素——劳动对象、劳动工具（科学技术）、劳动力和劳动管理发生了质的变化。

劳动对象由过去单纯的有形产品本身而更多地转变为生产与管理、支配与控制这些产品的无形信息与知识；劳动工具从简单到复杂，从机械到自动，从工农业生产到日常办公乃至家务琐事，均可借助计算机来控制与完成；劳动力已从过去的以体力为主过渡到现在的以脑力为主；劳动管理从自然（无为）管理到物本管理，从物本管理到人本管理，从人本管理到能本管理，从能本管理到智本管理。这一切已成为发展的必然和进步的规律。在一些发达国家，不但要求人员的技术

专业能力，还要求他们的创新想象、数字与计算、沟通与交流、学习等各方面能力。而且随着时间的进展，对这些能力也赋予了不同的含义。尤为重要的是：随着高科技产业的迅猛发展，一批“金领”族脱颖而出。“金领”族是高科技发展的产物，可视为由知识经济孕育出来的新一代智力大军，他们的出现在管理上需要用新的方式来对待他们，因为这些人凭他们解决问题的能力、创造力、专门技能和智力得到社会的认同。一般说，他们大都显示出如下特点：把自己的才能和智力作为他们最宝贵的财产，其工作常具非重复性和复杂性，是知识的一种自我认知过程，是在特殊环境中，利用自己的脑子来完成的，所以，工作成果较难评价。他们的基础知识扎实，善于发现问题，注重“自我管理”。这样，生产力的中心已发生了重要的转变，过去，生产力的大小主要取决于使用什么样的工具，作用于什么样的对象，而现在劳动者本身的知识与智力成了生产力大小的决定性因素。

由于生产力要素的变化，引起了经济运作各方的变异，我们可以将知识经济与典型的传统工业经济做一比较（见表1）。

表1 工业经济与知识经济比较

比较项目	工业经济	知识经济
利润基础	资本	知识
基础载体	设备、资源	人
工作方式	机械化	创新、创意
工作模式	固定地点与时间的单项工作	弹性时间的工作家庭化
利润来源	剩余劳动	产品知识含量
企业注重	效率	价值
主要成本	设备、原材料、薪酬	智力
市场目标	满足需求	创造需求
产品设计	产品的硬性功能	产品的人性化程度
素质要求	一般单项技术	优良的创新能力
人机关系	人为机械服务	人机和谐
劳资关系	劳资对立	知资一家（知识成为一种重要资本）
人员流动	国别性	多边性（无国界性）
劳动者反抗方式	损坏机器、怠工	跳槽、另起炉灶
管理职能	监督与控制	服务与协调
管理目标	注重市场与利润	发展机会与个人价值
管理创新	组织管理	项目管理

可以从表 1 看出，工业经济的特点表现为，企业依靠掌握了一定岗位技能的执行者依附于设备及资源，在监督与控制下就可以获取利润。而知识经济的特点决定了企业需要优秀的创造型人才，在一定的条件下充分发挥他们的智力所表现出的创新意识和创新能力来提高产品附加值，从而获取利润、创造价值。

工业经济以利润为目的，靠优化组织的人、财、物进行生产并寻找市场机会。而知识经济则以发展为目的，靠组织项目来寻求展示个人价值的发展机会。在知识经济时代，掌握高新技术的人才流动性进一步加快，并由国别移民向跨区域、跨国家的多边流动。国际型企业、国际型公民日渐趋多。所以如何选人、留人、培养人成为管理的关键。人才大战将是 21 世纪每个管理者均应关注的课题。

更重要的区别在于，在工业经济时代，人依附于机器，离不开机器。因为，工业经济的资本是工厂和设备，人离开了这些会成为失业者。产业工人最怕的就是失业。而在知识经济时代，由于资本的全球化与创新快速化的发展，项目管理正在取代传统的职能性的组织管理，企业正面临着如何在组织内部建立起有利于项目管理机制与人才开发制度，表现为项目离不开人。因为，人的智力成了经济发展的主导型资源，所以，知识经济时代的管理是人文管理。但这个时代的人才有其自身特点：首先，他们的主动性很强，他们的劳动具有创造性，劳动过程难以监控，成果难以衡量，有强烈的成就动机，他们大多藐视权威，流动意愿很强。所以，传统管理很难适应这种时代需求。因而，新的管理要能创造和提供一种自主的工作环境，使员工能进行科技创新；其次，实行弹性工作制，工作方式灵活多样；再次，实行分散式管理而不是等级制管理；四是重视知识劳动的个体成长和职业生涯的发展。这样，就需要处理人与机器、过程和结果、制度与弹性等诸多方面的矛盾。显然，硬性的管理已显得苍白无力，取而代之的只能是软性的人文管理。

三、从管理科学的历史发展看人文管理

随着知识经济时代的来临，全球经济正经历着一个从实物经济向虚拟经济的

革命性变革。管理科学在经历了几个发展阶段后,今天开始迈入一个全新的管理革命期。由于虚拟经济时代技术创新的飞速发展,人的自主性得以充分体现,实行人文管理势在必行。

管理科学的发展历史只有几百年的时间,大致经历了三个阶段,即传统经验管理阶段,科学管理阶段及现代管理阶段。传统管理阶段始于18世纪资本主义工场手工业的兴起。那时的管理还没能摆脱小生产经营方式的影响,管理者与操作者凭经验行事,体现为“人治”的经验管理。进入20世纪初,随着近代工业的兴起,意味着工业经济社会开始了,由于工业社会化大生产的特点,其生产力较以前更为发达,生产方式与生活方式发生了急剧的变化,传统的经验型管理失效了,科学管理就应运而生。

在科学管理阶段,在理论与方法上这门科学都得到了长足的发展,奠定了管理学科的基础。我们简单地勾勒一下这个阶段的发展情况。具有代表性的理论包括:弗雷德里克·泰罗(1856—1915)的科学管理理论;亨利·法约尔(1841—1925)的一般管理理论;马克斯·韦伯(1864—1920)的组织理论;梅奥(1880—1949)的人际关系理论;马斯洛1943年提出的需要层次论;麦格雷戈1957年提出的X—Y理论(人之初性本恶——人之初性本善);布莱克1964年提出的管理方格理论(个人需求与组织目标实现的组合论),以及Z理论(民主管理理论)等。这阶段的管理主要强调规章制度的完善性,组织机构的有效性等物化的“法制”管理。另外,为了提高管理中的生产效率,也考虑了人的因素,即从人际关系上和人的行为上去激发人们为管理目标服务。

从20世纪40年代开始进入现代管理阶段。特别是第二次世界大战以后,科学技术和工业生产迅猛发展,复杂产品、大型工程相继涌现,企业规模不断扩大,市场竞争日趋激烈,各种矛盾也进一步加深。所有这些都对管理科学提出了新的要求,在科学管理理论的基础上,发展了市场调查与预测、开展民主管理、应用运筹学、实行系统管理等,促使管理学在思想内容、组织方法、形式手段等方面有了更快的发展。可以说,管理学理论与方法源于人类需求的发展,而这些理论