

# 第一章

## 组织管理发展的新趋势

### 一、传统组织管理的缺陷

被现代人奉为圭臬的管理理论有其自身的发展，“管理”一词的含义也在不断变化。不过，在现代管理理论中，人们的共识是：“管理是所有组织的一个生长功能，不管这些组织的特殊使命是什么。”经济的发展尤其是一个又一个公司的蒸蒸日上，是我们这个时代几乎能使所有人兴奋的焦点，所以，我们在本书中谈到的组织管理是与营利的经济组织的管理密切相关的。

提到对现代组织管理的探索，国内外学术界一般都认为是 19 世纪 80 年代初由弗雷德里克·泰罗开始的。具有讽刺意义的是，当时的泰罗被骂做“工贼”。1881 年，泰罗由米德瓦尔钢铁公司的一名普通工人提升为领班，上任伊始，他就开始着手进行提高产量

的研究。他认为在不改变现有生产条件中“硬件”的前提下，提高产量是完全可能的，关键是解决工人的“故意偷懒”问题。在这一思想指导下，他开发出一套训练方法对工人进行训练，使得生产率得到很大提高。在泰罗进行科学管理的过程中，他对待工人的认识基点就是“工人在故意偷懒”。同时，他天才地注意到了组织对个人行为的影响。他写道：“能够顶住车间所有工人联合压力的工长确实很少。”如果作者指泰罗是工人的一员并同工人们住在一起，那么工人们就会对他施加社会压力以致使他无法站出来反对他们。”因此，在管理上应该实行控制和刺激手段。泰罗当时所使用的控制办法之一，便是以公司的名义来拆散工人团体。为此目的，他所在的伯利恒钢铁厂发布了一个通告。通告指出：除非经工厂工长特殊许可（而且这种特殊许可也只能延长 1 周），一个班组不允许有 4 名以上的工人在一起工作。泰罗还作了这样的安排：只要可能，给每一个工人指派分散的单项任务。例如，每天派一个工人去一辆单独的车上卸货，他的工资取决于他自己的单项工作。在西蒙兹滚轧机公司，泰罗将检验自行车滚珠轴承的女工的座位安排得相隔很远，使她们在工作中不能方便地进行交谈。显然，泰罗在那时还没有认识到社会效益的满足在组织中也可以发挥重要作用。泰罗在组织管理上的另一妙方便是刺激，当时泰罗所采取的刺激办法是“级差计件工资方案”。这个方案要求对工作成绩在标准以上的工人给予较高的工资待遇，而在标准以下的工人则给以较低的工资等级。从现代西方经济学的观点来看，泰罗以工资高低来调控生产率的原因在于他看到了人们身上共有的趋利倾向。

与泰罗主要关心工作效率方面的问题不同，和他同时代的法国采矿工程师亨利·法约尔则注意到了管理组织与职责划分的问题。

题。法约尔把管理过程划分为 5 个部分：计划、组织、指挥、协调和控制。法约尔最早明确地提出了“控制”这一概念。在法约尔看来，控制的目的在于找出错误并加以纠正，防止错误不再发生。而且控制也应该使各部门管理人员和执行控制职能的人员不发生管理上的重叠。泰罗没有明确提出“控制”这一概念，而且他不自觉地加以运用的控制手段范围仅是在工人与工人之间，而法约尔的进步则在于对组织本身加强了控制。当时，对组织进行控制的模型是由小斯隆拟定的。他为通用汽车公司拟定的一份全面的组织方案是，在一个中央决策和控制的体制结构内成立分散经营的部门。这个模式得到了很多大中型公司的采用。此后的企业家和管理学家们对于组织结构和组织管理工作进行了多方面的探索和研究。

需要注意的是，无论泰罗、法约尔还是谢尔登·霍桑，在他们构建的传统管理理论中，对员工的控制和刺激的出发点是惟一的，即仅仅是围绕组织的利益、利润来进行。在当时社会财富并不极大丰富，工人阶级还处于社会底层的情况下，人们为了获得必要的生活资料是可以容忍传统管理方式中对“人”的忽视的。尽管人们知道无论自己怎么努力，在绝对意义上都是在增加工厂主的财富，但是他们仍会坚持“为他人作嫁”。可以说，传统的管理理论忽视了对人的开发，对人还仅处于“管理”水平，其配置方式和水平并不高出对物质资源的配置水平。这在很大程度上延缓了人类自身在社会生产力发展中的作用。许多企业的衰败、破产除了组织结构和组织制度的原因外，另一个重要原因就是组织管理的忽视，所有这些都是人力资源整合的重要内容。

归纳起来，传统组织的缺陷表现为以下几个方面：

第一 本位思考

传统组织中的大多数人认为自己对于整体只占很小部分或毫无影响能力，他们在自己的工作岗位上埋头苦干，结果把自己的责任局限于职务范围之内，形成了本位主义思考的思维定式，很少会跨越分工去想别人的事或整体、全局的事。而传统组织功能导向的设计，将依功能割断分工，更加深了这种障碍。一个企业几个部门的人坐在一起各讲各的，便是明证。

### 第二 归罪于外

传统组织一旦出了什么事情，人们往往归罪于外，这实际上是本位主义思考的副产品，它也是以片面的方式来看待外在世界的一种反映。只要看看企业里发生了质量问题，在分析会议上各部门代表文过饰非、相互推诿的情况，就可以知道它是如何顽固地影响着我们的言行的。当我们归罪于外时，已将系统割断，而永远无法认清那些存在于‘内’与‘外’互动关系中的许多问题及其解决之道。

### 第三 直感处理

主动解决问题的含义，一般地说，是遇到问题时不应一再拖拉，必须有所行动，将问题解决在成为危机之前。但在处理复杂性问题时，常常会适得其反。原因主要是凭我们直感所寻找出来的解 往往是症状解 显而易见 解往往无效 而且用力愈大反弹力愈大。

### 第四 零碎注意

我们有时会通过局部的、零碎的现象来处理周围的问题，这使我们分散注意力，未能看到事件变化背后的形态，未能了解产生这些形态的原因。这样就会关心每个事件的具体细节，而迷失于背后的结构。如果人们的思考充斥着短期事件的话，就无法进行创造性的学习，只能就事论事，无法学会如何创造。

### 第五 习而不察

人们发现导致许多公司失败的原因，常常是对一些缓慢而来的致命威胁习而不察。我们的头脑习惯于较快的频率，除非我们学习放慢速度，察觉构成最大威胁的渐变过程，否则无法避免失败的命运。

### 第六 经验错觉

最强有力的学习是行动学习，来自于我们尝试——失败——修正——再尝试，通过这样的过程来学习并积累我们的知识。但是，这种从经验中学习有时空的局限性，因为任何行动的时间、空间上都有有效的范围，超越此范围，就不可能直接从经验中学习。

特别是组织采取的行动，其结果可能要延伸长达几年或几十年。组织难以从尝试——失败这样的循环中进行学习。

### 第七 迷信专家

传统组织中人们在遇到管理难题或新的情况时，往往寄希望于由外部或内部不同部门的有智慧、有经验和有专业能力的人组成的综合小组来解决，但是，这往往不可能。这样的小组有时根本无法共同探讨和学习，因为缺少使他们走到一起来想问题的共同愿景。这样的小组最后形成的往往是“熟练的无能”。

## 二、组织成员的新追求

随着劳资之间矛盾和斗争的不断解决，资方越来越多地注意到对劳方愿望的满足可以带来社会的稳定和资本收益的稳定。在资本主义初期，资方对于员工需求的满足水平很低，仅限于物质生活方面的满足。这种情况的出现也与组织员工当时的自身素质有关。为了保持社会稳定，西方的企业家们造就了大批的中产阶级。

企业管理层一方面继续注意保证组织员工的福利；另一方面不断地增加员工的受教育程度。前者是社会生产机械化、自动化程度提高的结果，后者是自动化程度提高的要求。社会成员受教育程度的普遍提高，实际上就是组织人力资源在积累潜能方面的重要外在体现。中产阶级的壮大为知识经济时代的到来做了充分的物质准备。

知识经济时代是近些年人们提出的一个概念，是相对于农业经济时代和工业经济时代而言的。农业经济时代的财富建立在大地之上，人力资源在封建领地制度的原则下被组织起来。大约在 1780 年当工业经济时代开始来临时随着蒸汽机的发明财富的源泉转向了劳动力，所有权制度也成为主要的组织形式。到了 19 世纪 80 年代随着铁路、电话、电报公司的出现财富越来越依靠资本。之后，随着大型全国性企业的出现，严格的等级体系开始替代所有权制度。这种等级体系呈金字塔状，如图 1-1 所示。

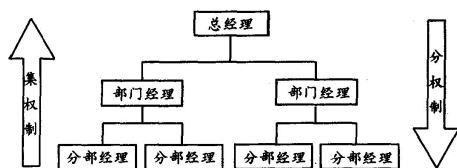


图 1-1

等级体系给人们留下一一种错觉，即认为居于企业上层的人是重要的，某人位阶越高，其重要性也越大。但事实上增加产品价值的通常是企业中最微不足道的人。等级体系最初推动了企业的发展，而随着时间的推移，其内在的对大多数人的轻视最终又阻碍了

企业的发展。因而，再以旧的价值观对组织中的成员进行衡量和管理，已不适应现今知识经济时代的要求了。与此密切相关的是组织运行模式也须相应地变革，这就需要对组织中的人力资源进行重新整合。

知识经济时代最基本的资源不再是土地、劳动和资本。三者作为限制因素是重要的，没有它们，不可能产生知识，没有它们，甚至也不能实行管理。但知识已经变成了最为关键的资源，而不是一般意义上的一个资源。它从根本上改变了社会的结构，创造了新的社会动力，它也几乎彻底改变了人们对于组织管理的根本观念。人是知识的载体，知识成为资源就标志着组织中“人”的潜能的增大，因此，传统意义上组织对“人”的管理已不足以应付知识经济时代社会发展的要求。

在传统观念中，管理者大多将组织员工定义为“经济人”，这种看法可能适用于当时的社会经济状况。但人不仅仅有物质利益的追求愿望，还有更高层次的需求。美国著名心理学家亚伯拉罕·马斯洛提出的需求层次理论至今仍对我们理解组织成员的需求有较大的启迪作用。马斯洛认为人的需求分 5 个层次：

生理需求——对衣、食、住、行及性的需求；

安全需求——对经济安全和生命安全的需求；

归属需求——对爱、情感及认同的需求；

尊重需求——对自尊和他尊的需求；

自我实现需求——对自我人生价值实现的需求。

马斯洛认为，人一般在低层次需求基本满足后，便会产生高层次的需求。这与我国古人所说的“仓禀实，知礼节”不谋而合。但马斯洛也说过，人们的需求不一定严格地按照他所开列的层次顺序进行。在今天的知识经济时代，还把“人”定义成“经济人”，显然已

经不合时宜了。人们内在的对“自我实现”的需求应引起人们更多的重视，而不应再按泰罗、法约尔的理论，对组织成员的管理仅仅依靠围绕组织利益进行控制和命令来进行。

以上的分析似乎离我们的现实太远了，但我们不应该忽视日本经济学家小林实在对中国进行了一番考察后说过的话：“中国没有真正的企业，但无论是计划体制还是目前的过渡体制下毕竟都存在真正的组织。在某种意义上，就整个中国而言，在计划体制下，其整个组织的结构更为紧密，事实上当时整个中国就是一个大工厂，各个工厂实际上只是一个个车间。”小林实的话在某些方面是有道理的，随着由计划经济体制向市场经济体制的转变，中国的企业正在不断建立、发展和壮大，如何在 21 世纪管理好我们的企业是当前人们最关心的问题。

严格地说，中国计划经济体制下的各个组织的构成与法约尔及其后继者建立起来的金字塔式的严格等级管理体系并无二致。尽管我们的管理思想与西方企业不同，但事实上在传统的组织管理中，我们不但忽略了人对物质利益追求的欲望，同时也忽视了对人的潜能的开发。随着市场经济体制的实施，各个阶层的人们对于物质和利益关系的认识不断更新。尤其随着近些年物质生活水平的提高，关心自我价值实现的人越来越多，这就使得当某些组织管理水平较低从而不能很好满足组织成员自身发展需求时，成员们会纷纷向具有较高组织管理水平的其他企业或发达国家流动。据估算，亚洲企业人员正以每年 15%~20% 的速度外流。香港和新加坡的企业员工流动率每年都在 20% 以上，泰国为 14% 强，而中国则超过了 12%。中国国内企业的高级员工也频繁跳槽，广州市的一家总人数不超过 20 人的文化公司在短短 3 年中走马灯似地先后走了 17 个人，其中一多半具有本科以上学历，还有几名硕

士。离职前，他们有的做到了总经理助理，有的被聘为部门经理，都是公司的重要骨干。

员工的流动主要是由于金钱的原因吗？答案是否定的。为了准确找出员工流动的原因，有人在人才市场对 50 多名中高级求职者进行了调查，最后总结出影响人员流动排名前 5 位的因素。它们依次是：①无职业发展前景（36 人）；②对组织环境不满意（19 人）；③工资待遇低（16 人）；④对行业或公司类型不满意（14 人）；

家庭因素（18 人）。以上这些因素显示：被调查的跳槽者比较强调个体内在的满足感，普遍注重个人价值的实现与发展前景，而不是外在的报酬等因素。

美国行为科学家对美国、中国的一些企业进行了员工需求调查，所显示的结果与以上结论有着惊人的相似。

美国的行为科学家埃尔顿·梅约对一家美国公司的职工进行的调查统计结果如表 1-1：

表 1-1

项目	不满意 (%)	满意 (%)
成就	25	28
赞赏	6	21
工作本身	12	12
公正	21	2
小组情感	7	8
责任	6	7
成长的机会	4	9
工资	5	3
工作保证	6	3
自尊	2	5
地位	3	3
晋级	2	2

在大连市的管理培训中心，美国专家对参加培训的中国学员

做行为激励因素的调查，其结果如表 1-2：

表 1-2

项目	企业管理者(%)	政府官员(%)	教师及科技人员(%)
成就	81	70	66
工资、奖金	28	42	41
荣誉	15	15	18
有吸引力的工作	62	67	48
家属的前途	17	15	41
提升	11	3	20
能干的领导	13	27	20
友好的领导	19	12	20
工作环境及条件	45	45	41

以上两个调查结果都说明组织成员对自身成就非常看重，如果公司想要有效地留住出色的人才，就必须使他们看到未来职业发展的前景。对素以员工流动率低而闻名的香港汇丰银行的案例研究表明，关注职业发展规划是留住员工的重要手段。当然，这不是所有公司挽留人才的惟一处方，但新经济时代中组织成员需求方向的变化应该引起所有管理者的重视。

### 三、组织功能的嬗变

自 19 世纪六七十年代企业组织形成直至现在，组织的最主要功能已经转变了。企业组织形成之初，都是建立在所有权基础之上的，不管从事什么职业都被人拥有或控制着。换言之，传统企业的经营结构就是构建于命令与控制之上的。

形成这种经营结构的原因之一就在于它能保证企业所有者的利益最大化。以命令和控制为表征的金字塔式结构的组织，能够有效地管理大量投资、劳动分工和大规模机械化生产，它以组织力量推动了钢铁、化工和汽车工业初期的快速增长。长期以来，企业组织因此也仅被定义为经济性的，是实现经济增长的机械性的工具。然而，随着各种社会因素的变化，人们认为企业组织不应仅限于机器功能，它应超越由市场成效决定的经济性功能。因此，组织最主要的功能应是社会性的、人文性的。

### 1. 组织功能嬗变的原因

造成企业组织主要功能由经济性向社会性、人文性转变的因素是多重性的，主要有以下几个方面：

#### (1) 知识工作者增多

社会生产力的不断发展，机械化程度的不断提高，对社会造成了重大影响。组织管理学大师彼得·德鲁克曾告诫我们：越来越多的工作，不管是技术性的还是非技术性的，都不再需要众多熟练的流水线工人，工厂里的大多数工作并不是在工厂里完成。大多数“生产性”工作在功能上表现为营销、设计、加工工程、技术分析等遍地开花的管理，而这些职业是需要职业技能和大量知识的。也就是说，机械化程度的提高使简单重复性工作急剧减少，剩下的工作需要由具有创造性和灵活性的知识工作者完成。知识工作是信息收集、发挥创造力、实验、发现及创造新知识的统一，其本质意味着上司不能再像对从前的流水线工人那样对知识工作者发号施令。如果知识工作者果真有水平，那么他们很快就会在具体项目上比他们的上司了解得更多。知识工作包含更多的自我引导和团队工作，而处于上层的领导者频频进行遥控指挥的话，只会起到阻

碍作用。因此，领导者的工作更多的应是围绕一个共同梦想激发众人的才智。

知识工作者的创造力是潜在的、无限的，能在易变和不完全确定的系统中更好地发现新的可能发生的情况，并知道如何去做。然而，传统组织会因其固定的等级制压抑人们的创新精神，因为上级管理人员因其职能，会过多地干涉和指挥知识工作者的工作。我们都知道，创新来自于内心的热情，没有人能命令他人开动脑筋。

知识工作者的创新很大程度上依赖于人们之间的相互激发和相互合作，但传统的金字塔式的组织以枯燥的指挥链替代了人们寻求合作的自然能力，它规定成员必须对自己的上司严格服从和绝对忠诚。这种组织结构的内在价值观缺乏应变快节奏环境变化的能力和应付挑战的灵活性。

从目前许多公司的变革经历来看，可行的管理创新几乎都在一定程度上依赖于团队的力量。如施乐公司施行的“全面质量管理”计划使团队有权检查工序并依次改进，而这项工作不久前还只属于管理者。因为知识工作者个人并不能创造多少价值，所以工作中需要跨越组织界限以获得综合信息。在一些企业进行重组时通常组成团队形式，以取代一个个孤立的职能。团队小组是知识分子寻求有效合作的最佳选择，它有其自身的优点。一般来说，从事具体工作的人比上司更清楚哪些地方可以节省工作量和开支。这样，当团队围绕自己的工作项目而展开工作不久，各职能部门的上司就会远离工作而无法为团队决策。如果原有的上级职能部门硬要做决策，难免会出笑话，甚至会造成损失。

1956年庞狄克轿车设计时，在两个尾灯之间的凹进部分设计了许多直的小柱，油帽门巧妙地隐藏在两柱之间。由于油帽门边

缘的缝隙正好落在眼睛看到的竖线处，所以油帽门不破坏设计的流畅性。这个设计是富有美感的。但是一名负责审查的高级管理人员担心车主可能找不到油帽。他不是将这种担心告诉设计者，请他们周全处理这个问题，而是命令将油帽门镀上铬合金，这样，一块不协调的铬合金块破坏了设计的整体流畅性。

这是一个典型的上级部门依靠其职能破坏工作的事例。如果管理者自以为他们在数小时内的考虑比团队中的专业人士数日的深思熟虑还周全的话，那么他们就难免弄出这种画蛇添足的错事。1978年，我国第一艘万吨远洋油轮的沉没同样是由于行政指挥者不尊重专业人士的意见造成的。这艘油轮刚刚执行完任务，船中存有积水，许多部件需要检修，但是某些行政领导者要求它再创新纪录，不给船只检修时间，且在预报表明天气极度恶劣的情况下，强行远洋油轮出海，最终导致了沉船的惨剧。

无论是知识工作者本人从事的活动，还是知识工作者从静态工作转向解决一系列问题或为捕捉时机而组成的团队，都不需要传统企业组织过多干预和指挥，管理者更应尊重专业人士的意见。对于组织管理者来说，如何解决雇员的合作，如何发挥小组专业人士的智慧，更具现实意义。

尽管我国在企业结构探索上还没有提出诸如组建团队等方面的理论，但是对企业进行改革时，越来越注意到知识分子的作用，尤其是提出了“教育为本 科技强国”的发展战略，更说明了整个国家对科技工作者、知识分子的重视。我国在长期发展中也培养了大批知识人才。企业组织为寻求发展，开始重用知识人才，对他们的管理应该借鉴国外的管理方法。因此，我国企业组织在注重企业绩效的同时，需兼顾人才管理的社会性和人文性。

## (2) 人口因素的变化

现以美国为例，人口因素的变化对美国企业影响巨大，美国的企业组织中往往有三代人同时工作着。1925年—1942年间产生了被称作“沉默的一代”的人，这一代人仍然保持着对权威及命令模式的高度敬重。他们对公司无比忠诚，而他们的孩子即“生育高峰代”的处世态度则发生了巨大变化。“生育高峰代”认识到权威的脆弱性，认为权威不可信。与自己的前辈不同，他们认为直接对权威发起挑战是明智的。早在孩提时，他们的父母就认为独立性是孩子最重要的个性特征，这使成长后的他们不愿轻易接受权威。

有人曾撰文指出导致将独立性视为重要个性的几个因素：一是斯波克《婴儿与儿童护理》一书带给人们教育孩子的新观念。这本书强调孩子独立自主，它几乎成为“生育高峰代”的父母教育孩子的圣经。二是60年代避孕药的商业攻势，带来了妇女对生育控制的强烈意识，加上妇女运动的蓬勃发展，这两股势力最终共同创造了一批崭新的具有高度自我独立意识的女性。大批妇女能够参加工作从1960年占全部劳动者的31%上升到1992年的60%，这一趋势更是推波助澜，加强了妇女的独立意识。三是教育在削弱传统权威方面起了至关重要的作用。“生育高峰代”是有史以来最伟大、最激进的教育改革浪潮的参与者，这一趋势持续到他们的下一代。随着越来越多的学生踏入大学校园，进入研究生课堂，他们发现自己所处的环境鼓励并希望自己对书本知识和他人的观点提出批评与挑战，他们的成绩往往取决于他们对别人观点的挑战能力，乃至在课堂讨论中反驳教授观点的能力。

所有这些力量造就了新一代的领导人完全摒弃传统命令式的领导方式。领导在他们眼中，已不再是踌躇满志、大权在握的象征，而成了高高在上、蛮横无礼、不受欢迎的代名词。杰伊·A·康格通过一件小事的观察发现了“沉默的一代”与“生育高峰代”之

间的不同。一次，他同一位“生育高峰代”高级经理共进午餐，随后这位经理钻进公司专车的前排，与自己熟悉的司机一起占据“前沿”位置。当第二个星期，他又与一位 60 多岁的零售公司总裁共进午餐后，这位总裁却钻进公司专车的后排位置。两人对他们公司的司机都很熟，却以不同的方式清楚地表现了他们与员工的关系。“生育高峰代”的人显现出一种更随便的、注重团队合作的领导作风，他们更容易与人分担责任，更多地与人进行交流，同时也更轻松自如地向组织等级制提出挑战。

“生育高峰代”之后是“生育低潮代”，也被称作“X代”。这一代人现在已成长起来，参与到了企业组织中，带来他们独特的影响。与上一代一样，“X代”也有着强烈的自主意识和工作热情。但是，这一代人更注重分清生活和工作的界限，努力做到两者兼顾。一位年轻银行家的评论很具代表性，他说：“我当然愿意多干几个小时，但我认为该有个度。你总得留一些时间给自己、你的家人，留一些时间娱乐吧。我感觉到这涉及到生活质量问题。这并不是指享受奢侈的度假，而是希望能享受生活。”

“X代”人对组织缺乏忠诚，而对传统权威也十分轻视，甚至不及“生育高峰代”人。这有两个历史因素造成了此种现象的产生。

首先，家庭生活背景造成了“X代”人对家庭生活的注重。“X代”出生于 1961—1981 年，这是美国历史上拥有双职工夫妇最多的年代。“X代”人是第一代既享受到双份家庭收入的富足，又遭受因缺乏父母关心而被冷落的人。并且，由于越来越多的母亲参加工作，离婚率也大为上升，因为妇女拥有收入，不必担心离婚后生活的拮据。“X代”人希望自己的孩子不要遭受自己曾遭受过的冷落，他更希望建立一个传统、稳固的家庭。一位 25 岁的男性经理曾经解释说：“你真的该注意，不要全神贯注地投入工作，因为那

样的话，你每天回家不能给你家人带来任何东西。与家人共享天伦之乐是最重要的。时下有越来越多的人说：“我们不是为工作而生活，而是为生活而工作。我们想选择一种我们喜欢的生活方式，而不是仅仅为家庭多挣钱。”这种生活态度使“X代”人更愿意将自己视作独立的个体，随时能自由地摆脱不喜欢的工作环境。

其次促使“X代”人对组织缺乏忠诚、轻视权威的另一个因素来自企业组织本身。这些年轻人从大学毕业就亲身经历了公司缩减的浪潮，他们很快敏感地意识到对公司忠诚是时过境迁了，像 AT&T 和 IBM 公司这些过去可靠的工作天堂也解雇了成千上万名员工。“生育高峰代”开始削弱的终身忠诚观到了“X代”人身上已荡然无存了。他们都随时准备丢掉工作，同时他们也认为更好的机会、更高的报酬、更多的挑战和更佳职位常来自跳槽，而不是来自企业内职位的升迁。与他们的上一代同样，他们也相信忠诚依附于自身及他们的伙伴，而不是他们的公司。因此，“X代”人由于童年相对缺少集体生活的人际交往，所以更容易被吸引到营造真正社团气氛的经理麾下或企业中。

与此类似，中国今天的企业员工因各种因素，也正迅速地丧失对组织的忠诚和对权威的尊敬。我国人口状况虽然不能直接与美国的“沉默的一代”、“生育高峰代”和“X代”直接对号入座，但某些方面却有相似之处。40年代、50年代出生的人心理差距不大，“文革”影响了他们的生活。此后，60年代、70年代出生的人与40年代、50年代出生者一道反思“文革”带给人们的教训。然而60年代和70年代出生的人，却由于生活境遇的迥然不同，而仅十年之隔便在两代人之间产生了不同的想法。1978年的改革开放，就如一张解压卡，迅速地将60年代和70年代出生的人的内存全部释放出来。而对于大多数四五十年代出生的人来说则是没赶上好时

候。

“文化大革命”的爆发耽误了整整一代人的青春，“老三届”、“小三届”是受害最深的一代人。当他们参加“文化大革命”时正是读书受教育的时代，待“拨乱反正”后重新思考历史，他们意识到盲目崇拜权威带来的灾难全需由个人来承担。“老三届”、“小三届”中少数人在恢复高考时得以跻身于大学课堂，现在企业中有所作为的企业家大多也是这一代人，他们是这一代人中的佼佼者。

60年代出生的人在孩提时代经历了“文革”，但长大后仍获得了基本的教育。反思“文革”时他们曾有过信仰缺失的症状，在80年代有过短暂的迷茫。打开国门，当发达的西方文明涌进来的时候，这一代人迅速振作起来，开始寻找适合自己生存的位置。这一代人更注意公平竞争，希望辛苦的付出能得到合理的酬劳。尽管许多人对于自己应付外界环境的能力信心不是很足，但是他们已经意识到了竞争能带给他们的除压力之外，还有报酬，毕竟竞争是免不掉的。

70年代出生的人，大都受到了良好的正规教育，其中有一些人是独生子女。这10年出生的人更注重独立自主，更乐于参与竞争。在选择领导时，他们更愿意寻找那种参与式的、有合作精神的领导，希望有实现自我价值的机会。

因此，中国企业员工与美国员工有着相似的心态。当越来越多的人不再服从于权威时，管理者只能更加注重人的需求、人的变化，相应地采取政策。组织如果想吸引员工，单纯用经济利益是难以收到效果的。越来越多的人力图在工作中寻找乐趣，而不是仅把它当做赚取生活费用的工具。工作之所以成为人们的需求，是因为工作能够提供给人们实现创造力的场所。

(3) 顾客力量的介入，越来越多地改变了企业的文化