

人员管理

——助你通晓人员管理的惟一途径

[英] 詹姆斯·皮克福德 编著

佟 博 李小北 译

经济管理出版社

责任编辑：骆 珊

技术编辑：晓 成

责任校对：剑 兰

图书在版编目 (CIP) 数据

人员管理 :助你通晓人员管理的惟一途径/(英)詹姆斯·皮克福德编著;佟博等译. —北京:经济管理出版社, 2003

ISBN 7-80162-739-3

I. 人… II. ①詹…②佟… III. 企业管理:人事管理—文集 IV. F272.92-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 088093 号

人 员 管 理 ——助你通晓人员管理的惟一途径 [英] 詹姆斯·皮克福德 编著 佟 博 李小北 译

出版：经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编：100035)

发行：经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷：北京宏伟胶印厂

787mm×960mm/16

21 印张

383 千字

2003 年 9 月第 1 版

2003 年 9 月北京第 1 次印刷

印数：1—3000 册

ISBN 7-80162-739-3/F·659

定价：36.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社发行部负责调换。

通讯地址：北京阜外月坛北小街 2 号 邮编：100836

联系电话：(010) 68022974

北京市版权局著作权合同登记：图字：01—2003—1867 号

Mastering People Management © Compilation : Pearson Education Limited
2003.

First Published 2003 by Pearson Education Limited.

Chinese translation Copyright © 2003 by Economic Management Publishing
House.

This translation of Mastering People Management, First Edition is published
by arrangement with Pearson Education Limited.

目 录

导 论	1
第一章 人所扮演的角色	1
本章导读	4
职业议程的演变过程	5
不仅仅是一份工作：工作简史	12
超越运营关系，建立合伙关系	20
第二章 战略和绩效	29
本章导读	32
使人力资源与企业目标相一致	33
人员和战略之间的联系	41
人员和企业的目标评价	50
第三章 组织和变革	59
本章导读	62
寻求合并优势	63
该是回归基础的时候了	73
如何避免七宗不可饶恕的罪行	80
当内在边界变成网络关系的时候	89

勇敢地面对不确定性	98
-----------------	----

第四章 文化和工作场所 107

本章导读.....	110
商业思考中的文化演变.....	111
定制化的工作场所中发生的变革	118
把工作作为一种生活体验	126

第五章 性别和家庭问题 135

本章导读.....	138
消除公司里女性员工发展的障碍.....	139
企业正在考虑帮助双职工家庭解决困难	147

第六章 冲突的管理 155

本章导读.....	158
将纠纷转化为公司优势.....	159
如何获得员工的责任感.....	167
为老员工上代数课.....	173

第七章 法律和规则 183

本章导读.....	186
员工权利和管理层对权利的侵犯.....	187
人力资源实践：性别差异.....	195
裁员的神话和方法.....	204
维护道德标准.....	213

第八章	技能	223
	本章导读	226
	鼓励员工参与，追求企业成功	227
	解开企业创新的秘密	236
	追寻战略的意义	244
	领导全攻略	252
	领导中的失败因素	261
第九章	奖酬	269
	本章导读	272
	为工作提供奖励	273
	为拥有股份的员工提供的公司福利	281
第十章	招聘、测试和培训	291
	本章导读	294
	超越面试	295
	战略计划中所缺少的一环	304
	增进人性化的投资	312
	寻找绩效最佳者	320

导 论

传统上，企业通过拥有更多的财务资源或是通过技术革新来建立竞争优势。然而，现在管理者认识到，为了使企业保持已有的成就，企业就必须具备除了这些优势之外的第三种优势，即：企业的流程和结构必须能够使员工充分认识到自己的全部潜能。企业必须使员工对自己的工作感到满意，并使他们相信管理人员言出必行。这些都是人力资源管理或是人员管理所关注的问题，它产生的后果不仅会影响到人力资源管理者，而且会影响到总经理的各项工作。

2001 年 10 月，金融时报（Financial Times）发起了人员管理的系列报道，连续八周，每周都附有针对组织中的人员事务以及人事管理实践的增刊。本书涵盖了这一系列中所有文章的全文，同时包括了行业专家和著名学者的深入评论。

《人员管理》为总经理们提供了人力资源领域内最重要的、最典型的问题的答案。哪种组织结构能够鞭策企业中的人员很好地完成工作？招聘和培训过程中应该采取何种流程？绩效评估有哪些适当方法？员工奖酬方案应该如何制定？管理者应该如何在工作场所里鼓舞员工的士气？

这个领域内的一个永恒的主题就是如何把人力资源部门的活动与整个战略过程联系起来，如何在广泛的层次上理解人力资源所扮演的角色。企业报告中可能会充斥着那句陈词滥调——“人是我们最重要的资产”——但是，人力资源部门却一直被排斥在公司权力核心之外，直到管理者认识到招聘、激励以及奖酬政策是如何影响企业的盈亏底线之后，这种情况才有所改观。现在，人力资源管理的内容已经不再局限于最初的薪酬事务和人员储备事务，它所扮演的角色已经发生了明显的变化。但是，如果绩效测量的标准没有得到广泛的认同，那么人力资源管理在企业中谋求更高地位的前景也就不容乐观。书中的几位作者阐述了相关问题，并描述了一些创新企业是如何赋予人力资源以新的使命，从而应对这个危机的。

本书出版之际，正值经济快速增长时期，世界各地都有公司出现职业道德的不可靠性问题。美国 Enron 和 WorldCom 公司的财务丑闻已经在会计公司的详细审查下曝光，也许还有更多的公司会步其后尘。这些会对人力资源的作用产生什么深远影响呢？就眼下来说，经济境况不佳时，人们往往鼓吹成本的削

减和重组，而这通常意味着失业。人事管理者必须运用很大的技巧来完成这类任务，否则他们就会重蹈 20 世纪 80 年代的覆辙——当时的重组风潮带来了更加严重的人员过剩。

长期来看，这会为人力资源管理者提供一个机会，使他们成为洗来组织的职业道德标准的掌旗官。他们在奖酬制度、员工训练、招聘和甄选领域内的核心作用使他们在公司中的地位独一无二，他们可以为公司设定内部行为标准，同时与公司的顾客和利益相关者建立联系。如果企业能够在与股东打交道的过程中建立自己的信誉，那么它们就能够在招聘优秀员工的过程中具备优势，在提高关键工序的绩效上更胜一筹。

很多优秀的学者和行业专家对《人员管理》一书作出了贡献。宾西法尼亚大学的沃顿学院和法国枫丹白露的 Insead 商学院率领所有参与的院校，与包括密歇根、哈佛、Rutgers 和 Henley 在内的其他院校一起合作。每位作者都尽可能地在相关事务上采取一种国际化角度，将普遍原理和最佳实践结合起来。在此，我们感谢以上全体人员及他们付出的努力，他们为所有参与管理事务的人们提供了宝贵指导。

詹姆斯·皮克福德

第一章

人所扮演的角色



本章内容

职业议程的演变过程

Dave Ulrich，密歇根大学商学院

企业如何确保员工很好地完成工作？它们怎样才能吸引并留住最优秀的员工？在不久的将来，人力资源的角色将经历什么样的演变过程？

不仅仅是一份工作：工作简史

Richard Donkin，《金融时报》（Financial Times）招聘网站（FTCareer Point.com）的编辑

今天，我们工作的方式与 50 年或是 100 年前大不相同了。而且，在这个演变过程中，员工和雇主之间的关系也经历了几次重要的转折。

超越运营关系，建立合伙关系

Malcolm Higgs，Henley 管理学院

不断有证据表明人员管理对公司绩效具有积极影响。现在，人力资源管理必须直接与首席执行官和董事会打交道。

本章导读

《人员管理》一书首先对组织中人力资源（HR）的作用及其在数百年间发生的变迁进行了一次大检阅。Dave Ulrich 为我们列示了人力资源管理者的事务清单；而 Richard Donkin 则追溯了人员管理发展过程中的历史里程碑；最后，Malcolm Higgs 探讨了在未来的 10 年内，人力资源的发展方向。

职业议程的演变过程

Dave Ulrich *

如何管人是所有的执行官都必须精通的本领。在这里，Dave Ulrich 概述了与此相关的根本原则及实践，并论述了它们在未来的发展前景。

管理者在他们内心软弱的时候可能会幻想，他们的工作存在着一个最终目标或结果。而在现实中，不管他们管理的是组织、资源还是人员，在原来的问题再度出现时，新的问题也会出现，工作的变换和竞争永无宁日。管理人和管理任何其他事物皆同此理，但是我们很难找到一条发展线索，并通过它将人力资源、人力资源概念及人力资源与含义更广泛的组织之间的关系联系起来。

2001 年 9 月 11 日发生的令人震惊的事件使很多组织开始重新强调管理过程中的技巧——尤其是管理者极少承担的牧师的责任。另一种技巧是有关处理人员冗余或是裁员的技巧，它在 20 世纪 90 年代末期互联网公司蓬勃发展期间极少受人重视。现在，我们又需要它了。

因此，现在是回顾人力资源管理的发展历程的时候了，因为人力资源管理是一种职业，也是每一个管理者职责的一部分。我们可以通过回顾人力资源管理的历程来为未来的发展提供有益的建议。

早在一千年前，就已经出现了人力资源这个概念。但直到 20 世纪 30 年代，企业纷纷建立起了劳资关系部门，相关概念才得以形成体系。在那之前，员工往往被视为待买的资产。在大萧条时期，企业应工会要求建立了劳资关系部门，这些部门负责谈判和工作状况的记录。

20 世纪 40 年代，甄选工具的应用如火如荼。在第二次世界大战期间，为了将士兵编制到“合适的”部队单位里，军队还专门设计了相关的测试题。到

* Dave Ulrich 是密歇根大学商学院企业管理方向的教授。

50年代，这个趋势继续发展，企业开始将注意力集中到个人变革上。那10年中，培训团体和开发性试验盛行，企业采取各种措施促使员工的工作更有效率。

60年代和70年代的关注焦点则是法律事务。另外，报酬体系也建立起来了，它包含了绩效报酬、灵活的福利制度和股票期权。人事部门必须确保其政策是合法的，并对其进行有效监督。80年代，人力资源部门则将议程重点转移到整个系统，而不只是针对组织里的人。人力资源系统是一个整合的系统，并与战略保持一致。人力资源管理开始将人员视为战略投资，以及企业竞争优势的源泉。

90年代，这个趋势继续发展，同时关注重点不再只是人，而变成组织。通过强调团队合作和组织，人力资源部门开始与管理团队合作，共同实施战略。这一职业得到了发展，同时，相关知识、标准和可预期成果也得到了发展。

这个简短的历史为我们展示了人力资源的重要性。回顾它的目的是为了确保人员和组织都能够做到最好。现在，人力资源专家置身于讨论重大决策问题的会议之中。他们提出的战略很快就被融入主流管理实践当中。我们不应该贬低这段历史，相反，我们应该在其基础上构筑未来。

未来的旅程

人力资源管理是怎样为企业创造价值的？价值往往是由接收者定义而不是由给予者定义的。在人力资源这个问题上，接收者包括员工（他们将变得更负责任，更能干）、顾客（与顾客建立起亲密关系可以为企业带来市场份额）、投资者（无形资产能够给股东带来价值）以及组织（具备更多能力）。而人力资源管理中价值的供应者的工作体现在以下四个方面：贡献（他们如何与其他人一起工作）、内容（在贡献的过程中他们创造了哪些价值）、渠道（人力资源管理是怎么运作的）以及能力（他们应该具备的知识和能力）。为了应付未来的挑战，我们所需要的就是对这四个方面进行逐个攻破。

贡 献

如果人力资源管理者希望能够持续增加价值，他们就不能仅仅作为一个合作者——而必须成为一个参与者。只有参与者才能够作出贡献。他们参与其中并实现价值的增加。他们身处游戏之中，而不仅仅是观望。他们通过扮演教练、建筑师、设计师、推动者和领导者的角色来发挥至关重要的作用。

人力资源专家通过设定标准、提供反馈和个人领导风格培训来帮助商界领导者提高员工和组织的生产效率。

教练负责鼓舞士气、教导和培训。他们能够使人们吸取过去的教训，在面对未来时采取适当的行为。人力资源专家通过设定标准、提供反馈和个人领导风格培训来帮助商界领导者提高员工和组织的生产效率。

建筑师负责将理念转化为蓝图。他们负责确保他们的建筑与整个环境和空间相配。同样的，人力资源管理中的参与者也在为组织能够和应该搭建什么样的建筑而设计蓝图。他们的工作涉及人才、组织结构，以及决策、信息流和其他流程，他们的决策目标是使组织与战略目标相匹配。

设计师和传递者将理念转化为行动。人力资源管理者要负责建立起符合企业目标的系统（比如职工安置、奖酬、培训、开发和组织设计）。确保理念能够得到实施是很关键的一点，因为有很多好主意根本没法实现。

推动者则把注意力集中于如何使工作得以推行。他们关注于牵涉其中的人，关注于如何改进工作。人力资源管理中的参与者通过聚集各种资源（人才、资金和时间）来推动工作，实现目标。

领导者的职责就是为他们自己所鼓吹的行为做出榜样。当人力资源管理中的参与者第一次在他们自己的工作中必须遵行他们为别人制定的规章时，他们就是在履行领导者的职责。很多时候，人力资源管理者都会表现出一种伪善，

因为他们自己根本做不到他们所鼓吹的事情。

内 容

如果暂时抛开这些角色，就出现了另一个问题：“人力资源管理者究竟应该从事什么事务？”如果我们无法确定他们工作的内容或是事务，人力资源的贡献就将缺乏指向。

当人力资源管理者帮助组织进行能力开发，帮助组织在竞争和生意中取胜时，他们就是在创造价值；当组织的这些能力增强了投资者对未来收益流的信心时，这些能力就变成了无形资产。这些能力包括：

- 吸引、留住并激励人才。所谓的人才既具有能力又具备责任感。能力要求他们能够具备未来所需要的某种技能；责任感意味着一份智力上的、情感上的以及行为上的雇佣契约。
- 行动迅捷。速度来自于领导者的能力。当领导者能够做出决策、铲除官僚主义、为项目实施和改革弊政而制定纪律时，速度就产生了。
- 灌输学习观念。如果人们必须经过反复教育才能够接受教训的话，那么这些教训就无法持久。学习就是个人、团队和组织提出并普及某些好的理念；学习就是将适用于一个场所或是时间的理念应用于另一个场所或是时间；学习就是将理论变成现实。
- 构建共享理念。组织通常都有一个标识或者说形象。这就在顾客心中建立了企业的商标形象，并为企业创造了价值。对于员工来说，这个标识则代表了他们共同的文化或是价值观。顾客和员工共享的理念能够为彼此都带来价值。顾客甘愿为企业商标多付钱；员工则会提高忠诚度。
- 革新。善于革新的组织拥有很多可行的商业概念；它们能将个人的创造力转化为集体的革新能力。

- 具有责任感。雄心勃勃应该提倡，但是缺乏责任感的雄心只是海市蜃楼而已。具有责任感的组织能够将概念和理想转化为行动，并形成结果。
- 为领导风格而投资。领导者用他们的行动和成果来体现企业的形象。建立领导风格意味着确保各个层次的领导者都采取正确的工作态度，追求适宜的成果。
- 保证战略的明晰化。一些企业知道它们正在往何处去，以及如何到达目的地，它们有明确的战略、目标和目的。还有些企业也在采取行动，但是它们的行动漫无目的，它们的战略适应于旧的情况，而与新世界格格不入。

这些能力可能会成为一个组织的根基和投资者的无形资产。更为直接的后果是，它们可能会成为人力资源管理者的管理手段。这些能力并非万无一失，但它们的确拓展了传统的人力资源职能，不再仅仅关注于人才本身。当人们认识到有必要在招聘、培训和培养责任感的过程中进行革新的时候，人力资源管理就不仅仅局限于吸引和激励人才了。

渠 道

究竟是谁在从事人力资源管理的工作？这个问题有几个不同的答案。当人力资源管理工作内容发生了扩展，从事这些工作的人也发生了变化。这里，我认为从事或将要从事人力资源工作的人有以下七种。

第一，生产线管理人员是最终要对人力资源工作负责的人。生产线管理人员对如何开展工作进行决策。他们对相关政策进行明确的、公开的拥护，从而履行人力资源管理的职责。

第二，公司里人力资源专家制定政策和流程，构建贯彻企业上下的统一价值观和理想。他们还负责教育员工，为实施首席执行官的决议而设计程序，在局外人——比如投资者和大客户——面前建立企业统一的形象。公司中人力资

源专家的工作更可能形成流线作业，为企业制定体现企业价值观的长期政策。

第三，人力资源管理者按照经济单位来工作。他们与生产线管理人员共同工作，一起阐明战略、实施审计，并在与人力资源有关的领域内进行投资。将来，经济单位中的人力资源通才将更懂得生意经，并会就他们自己所提供的服务从事经纪事务。

第四，人力资源专家在专业中心共同工作，分享知识。他们通过对经济单位进行内部咨询来体现自身的专长。他们还提供多种选择，从而实现部门之间的知识共享。他们与企业外部的专家建立联系——这些专家往往具有丰富的知识——之后再将这些知识引入企业内部。

公司中人力资源专家的工作更可能形成流线作业，为企业制定体现企业价值观的长期政策。

第五，人力资源管理者在电话和联机服务中心内工作，这是一种在 20 世纪 90 年代兴起的管理工作处理方式。电话中心可以用一种更为协调的方式来回答员工提出的问题。正如一位人力资源执行官所说的那样，“如果人们可以将人力资源管理工作推开 400 码，那么他们就可以把它再推开 3000 英里。”这部分工作中的很大部分都被外包出去了。

第六，人力资源工作可以更为技术化。人们可以自己管理自己。自立、自足和自助越来越普遍，人事部门帮助员工直接与企业进行对话。

第七，人力资源工作可以外包出去。这些外包工作中的一部分可能是由顾问来完成的，这些顾问的任务是将企业外部的专业技能转化为企业内部的洞察力，其他外包可以通过合伙和联盟的形式来实现。企业所能运用的知识并不一定只是那些属于自己的知识，通过某些联盟，企业就可以跨越边界实现专业技能的共享。只要拥有不同专业技能的企业存在共同利益，这种联盟就可能继续存在。

这些技术能帮助人力资源管理者为企业创造价值。那么，是否这些技术已经被企业采用了呢？答案是否定的。但是，随着知识的累积，人力资源管理将不断发展，直面未来——开始新的旅程。

能力

在一项涉及 18000 名被试者的研究中，Wayne Brockbank 教授和我发现了五项涉及到知识、技能和潜力的能力：

- 经营知识：金融、市场、战略、全球化、技术和其他经营职能方面的知识。
- 传递能力：在职能人力资源方面最新的研究内容。
- 管理变革：这项能力可以促使组织行动迅捷。
- 文化管理：企业是如何在员工和顾客之间建立行为和思维模式的。
- 个人信誉：如何通过激活企业价值观和广开言路来建立人们之间的信任感。

这些能力的发展趋势有：

- 测量法：测量人力资源管理所能发挥的作用；
- 技术：指人力资源管理工作传递方面的技术，不能将其视为对人力资源管理工作的威胁；
- 无形资产：为了与投资者共同工作，人力资源专家必须了解金融和市场评价方面的趋势；
- 全球化：开发相关知识，与当地条件相适应并向员工灌输全球化精神。

不仅仅是一份工作：工作简史^{*}

Richard Donkin^{**}

Richard Donkin 说，工作的概念不断变化，他从技术的应用中看到了工作的未来。

250 万年前，在坦桑尼亚的 Olduvai Gorge，我们的祖先使用的工具是经过粗糙加工的石头。这是我们所知道的首例人类家庭进行所谓工作的证据。他们当时所做的事情是否可以被看做或是描述为工作至今尚有争议。

工作是一个不断变化的概念，情绪和感情的概念有多么千变万化，产品或是劳动成果的概念就有多么千变万化。《圣经》对工作的定义可能是最为盛行的一种——工作即我们自己并不情愿做的事情。亚当被赶出伊甸园，“去耕种那片创造了他的土地”。圣保罗在写给古希腊的帖撒罗尼迦人的信中清楚写明了不顾上帝教导的后果：“不劳动，不得食。”

《圣经》中的这种理解——将工作理解为一种惩罚——存在一个问题，因为工作具有幻想的特质。它可能很困难，但是却又令人满足；可能很辛苦，但是却又令人愉悦；可能收获丰富，但是却又压力重重。最糟的时候，它是苦差；最好的时候，它令人振奋。它是力量的源泉，是开拓的工具，是变革的催化剂；它是我们的特质的一部分，是我们所知道的惟一一种达成目的的途径。本文就将追寻工作演变的历程，找到历史上雇主和员工之间关系发生变化的那些转折点。

^{*} 本文选自作者《血汗与眼泪：工作的变革》一书，Texere，2001。

^{**} Richard Donkin 是金融时报（Financial Times）招聘网站（FTCareerPoint.com）的编辑。

工作的雏形

大约 10000 年以前，对于大多数人类来说，工作就是打猎和采集。但是，即使是在那个时期，劳动也是存在分工的。制造一把手用斧子、投掷矛枪或是屠宰动物的技能都需要学习和练习。打猎和采集者是那些游牧民族，他们需要他们所拥有的一切东西。但是，从另一个角度看，他们也拥有他们所需要的一切东西。用人类学家 Marshall Sahlins 的话来说，这就是“原始的富足社会”。

考古学家已经发现了有 50000 年历史的旋转磨石。因此，现代对于苦工的定义至少还存在着一个古代史。当人们在地中海东部的累范特发现，肥沃的土地上生长着可食用的谷物的时候，他们就开始了定居生活，并开始农耕生涯了。从此，人类社会翻越了一个重要的分水岭。人类社会产生了剩余，这使得一些人可以从体力劳动中解放出来，另一些人可以开始从事城镇和城市建设和扩张。

正是在这个社会有文字记载以来最长的一段时期里，劳动是开始产生社会阶级，技术促进了手工业的形成。古埃及的修建者的技艺前无古人，后无来者。金字塔的修建者展示了非凡的专业技巧。但是，所谓文明社会的诞生是有代价的。罗马和雅典社会中，大多数的手工劳动都是由奴隶来完成的，亚里士多德说，奴隶就是一个生活在“另一个阶级的压制之下的”劳动阶级。

事实上，后来所产生的人力资源管理最初的雏形就来自于给予奴隶的福利。罗马农业作家科路美拉写了一篇关于公元 1 世纪农场管理的著作《农业论》(De Re Rustica)，这篇著作改进了奴隶们的生活和工作条件，通过给予奴隶一些奖赏来提高奴隶们工作的热情和能动性。

“文明的利己主义”是 19 世纪的一位实业家罗伯特·欧文 (Robert Owen) 所开展的人员管理变革的特点。他在苏格兰新拉纳克自己的纺织工厂联合体中推广关于工人教育、工作时间和员工行为的理念，从而为英国立法禁止在工厂中雇佣童工铺平了道路。那时候，英国正处于另一个关于工作组织的剧变当中。

在这场剧变之前，整个欧洲的奴隶制度已经以近于无痛的方式实现了向封

建体系中农奴制度的转变。继而，农奴制度又瓦解为零星的劳动协作体，这些劳动协作体掌管农业工人的生活。同时，手工业者自发地组织起来，形成了行会——工会的前身，他们依靠行会来规范价格、保护行会的成员和管理学徒。然而，一直到 18 世纪末，对于很多人来说，工作仍然是零星存在的。在 1760~1830 年之前，对于人们来说，将工作打包起来，规定开始和结束工作的时间是很新奇的。历史学家汤因比（Arnold Toynbee）将这段时期称为英国的工业革命时期。

在工厂系统普及以前，很多个体劳动者的工作时间是相对灵活的。这并不是说农业劳动者的工作时间不长，或是工作不努力，或是他们的工作没有强制性。然而，圣徒纪念日和地方节日开始盛行，还有一些人以“工作懒散的星期一”为由，武断地将周末延长，这就使得很多行业和工作保留了独立的形式。

就此而言，在一定程度上，人们的工作和敬神模式受到了时间的制约和控制。St. Benedict 建议，用一个每小时报一次时的钟，划分那些遵守他的“规定”的人们每天的祈祷、唱圣歌、睡觉和体力劳动的时间，于是，钟楼在整个欧洲得到普及，以忠诚标注时间——既包括对上帝的忠诚也包括对雇主的忠诚。

工厂生产

在雇主将生产集中于工厂之后，为了追求生产率和利润，工作时间的测量就变得精确起来。纺织制造业创造出了早期的企业家，像 Thomas Lombe，Richard Arkwright 和 Jedediah Strutt，他们将工人聚集在一个屋檐下维修和运行机器。

在雇主将生产集中于工厂之后，为了追求生产率和利润，工作时间的测量就变得精确起来。

这里有几个原因导致了这种集中化。工厂的机器通常需要建立一个中心动力源——在 Arkwright 在德贝郡的 Cromford 的第一家工厂里，河水充当了这个中心动力源，之后就是蒸汽；机器往往是一些需要精密保护的专利，企业家们急于关起大门，将机器的秘密隐藏起来；像锻铁这类新材料的产生使得企业可以更为简化，也更为便宜地在较大的工作空间内开展工作；最后，运行这些机器需要成群的低级技工。通常，早期的工厂车间里都是那些个体织工的妻子和孩子，因为工厂鼓励这些织工住在附近的村舍里，在这些村舍里能够容纳下一架手摇纺织机。对于农场工人来说，一个家庭就是一个经济体是再平常不过的事，但是工厂的吸引力在于，它为他们提供了规律的、有偿的工作机会。

随着“圈地运动”的升温，工厂系统适时地接纳了由此产生的冗余劳动力。在圈地运动之前，公有而开放的土地上一直保持着由土地世袭者、租赁者、佃农和牧场主构成的一个精密结构，这些人在这个条形农田（strip-field）系统中生存繁衍并繁荣昌盛。圈地运动破坏了历史学家 E.P. Thompson 所说的“穷人可以利用残羹剩饭维生的经济方式（scratch-as-scratch-can）”及其独立性。

在苏格兰，高地清除运动的结果更为凄惨，很多人只有三种选择：进工厂工作、移居出境或者进囚犯工厂。1814 年，当罗伯特·欧文在他的工厂联合体中建立起一所学校，并宣布 10 岁以上的儿童应该接受教育而不是进工厂做工的时候，很多家长都哀叹少了一个帮手。只有社会上那些慷慨宽容的阶层才反对孩子进工厂。欧文的身份奇特，他不仅是一个企业家，也是一个社会改革家。他并不只是拥有一家工厂，他还看到了员工福利和生产率之间存在的联系。

随着国际贸易以及工团主义的兴起，启蒙时代、法国大革命中出现的思想潮流要求对劳动管理和组织进行进一步完善。亚当·斯密（Adam Smith）在《国富论》中描述了扣针制造业工厂中的 18 级劳动分工，同时，19 世纪中叶钢铁业和铁路业开始扩张，这些都提出了改进工人生产率的要求，人们开始关注工人劳动的流水线。

工作的分析

1881 年，美国费城郊区的 Midvale 钢铁厂的一位名叫腓特烈·W. 泰勒 (Frederick W. Taylor) 的工头发现，可以用一个经过改良的秒表来精确地测量耗用时间，从而展开了根本扭转工人和监工之间关系的实验。他打破了工作的连续性，将那些原本需要特殊技术的工作任务标准化——而原本，这些技术是被那些手工艺人小心翼翼的珍藏着的。这就使他可以更加精确——通常也就是更加苛刻地为“计件工作”规定时间了——所谓“计件工作”就是事先为一项工作规定固定的价格。

19 世纪 20 年代，源自法国、英国和美国的机械研究所的创办者 Baron Charles Dupin 曾经开展过类似的工作研究。Dupin 认为，在所有的生产机械中，工人应该首屈一指。在距离费城北部 40 英里的伯利恒钢铁厂里进行的实验就是泰勒思想的一个具体应用。该实验表明，在精心挑选出的一群劳工中，工人 Henry Noll 是如何日复一日的以极高的工作效率将生铁搬运到铁路货车上的。

后来，泰勒主义不断完善，吸收了由 Frank 和 Lillian Gilbreth 进行的动作研究的成果，掀起了所谓的科学管理运动，并引起了全世界的关注。工作被浓缩为具体的动作，比如拧螺丝钉，工程师们设计出了流动装配线，这直接导致了 1913 年福特 T 型车的诞生。至此，工业时代来临，人们成功地创造出了 Dupin 曾预言的劳动工具。有些作者，比如《勇敢新世界》的作者 Aldous Huxley，将福特的生产线看做是查理·卓别林在他的电影《摩登时代》里所讽刺的那种工作系统。然而，卓别林的电影采取的是人性的视角，并不认为那是一种系统；相反，他将其视作一种奴役，人们在不确定的情况下工作，毫无满足感，不需要任何技巧和智力的投入。

在整个 20 世纪的大部分时间里，工人将他们的命运维系在工会运动上，产业纠纷成为制造业的家常便饭。有些管理团队主张对抗，而其他的则不然。像美国西部电气这样的企业和很多大型贵格会教派制造商都提倡管理要注重人员关系，提倡节欲，主张在职工中建立联合体。

第一次世界大战见证了美国军队大规模地使用心理测量来选拔士兵的效果。像 Hugo Munsterberg 这样的产业心理学家，概括描述了在工作场所内研究人类行为的前景。同时，像 Walter Dill Scott 这样的职业心理学先驱，则指导大型企业利用心理学个人能力测验图来提高员工质量。

现代车间的预兆

劳动分工、工作研究和劳资关系，这些都丰富了甄选技术，职工管理创造出了一个管理链条，这个管理链条的惟一目的就是使大型公有和私有部门雇主的工厂保持较高的生产率、有效性和生产潜力。19 世纪，德国社会学家马克斯·韦伯（Max Weber）提出了行政管理的官僚结构。行政管理官僚结构加上科学管理中的规则和流程就构成了人事管理人员工作的基本内容。20 世纪 20 年代，美国通用食品公司（General Food）的劳资关系主管 Thomas Gardner Spates 提出了人事管理人员的概念，后来，他被任命为该公司人事管理的副总裁。

和其他的学科，比如金融、市场和运作管理一样，人事管理只是工作本身进化过程中的一个分支。工作场所内阶级体系越来越结构化，身为白领的监督者和管理者在专业人士——律师、会计师、保险精算师——的帮助下实现对体力劳动者的控制。

在两次世界大战之间的这段时期内，像管理和招聘顾问这样的外部专家也与大型公司互相帮衬。同时，产业科学家、化学家、生物学家、技师、土木工程师和建筑师仍然固守手工业传统。在这个圈子之外的是另一些职业——教育、制药、新闻业，以及那些社会公共事业：警察、军队、消防队员以及公定遗产管理人。每个人对于“你是做什么工作的？”这个问题，都能作出清楚的回答。

20 世纪 50 年代，中产阶级，即准执行官（Besuited executive）成为一种模式，这是 William H. Whyte 在他的《组织人》（The Organization Man）一书中提出来的概念。组织人就是那种终其一生，沿着某一职业发展轨迹不断升迁、不断提高社会地位，直到他到达某种程度上的顶点为止，而这个顶点通常就是首席执行官的办公室。未来学家 Alvin 和 Heidi Toffler 将 1956 年看做是工作史上的一个里程碑，因为正是在这一年，美国的白领工人人数经过不断扩张

终于第一次超过了蓝领工人的人数。

在这一时期，大型组织中整齐的办公室、打字工具和结构化的管理层级都已达到了它们的鼎盛时期，但是在车间里，管理者和加入工会的工人们之间的关系仍然是那种“两不相干”的不信任局面。然而，对于大多数工人来说，与工业革命时期相比，工作并没有什么根本性的改良。工会经过艰苦的斗争争取来了一些福利，比如带薪年假、劳资双方就工资等问题展开谈判和缩短工作周期等。但是工作仍然是工作，它的实质没有改变。

20 世纪 80 年代的里根经济时期，英国和美国的工会的力量被大大削弱了，因为当时西方的产业经济受到大萧条、自动化和激烈竞争的影响，不太景气。值得一提的是，日本人将科学管理更加精细化，注重流程和质量，实现了工业的崛起，这就使得西方经济雪上加霜。

最后，20 世纪 80 年代末期，企业纷纷采取工序流程，对头重脚轻的管理层级进行改良。中产阶级所推崇的终生职业循环在裁员浪潮中被彻底颠覆。

中产阶级所推崇的终生职业循环在裁员浪潮中被彻底颠覆。

如果说商业流程再造打破了以忠诚来换取工作保障的心理契约，那么计算机技术，包括数据处理软件的迅速发展就进一步转移了管理责任。人员冗余带来的成本问题加上工会作用的弱化，使得管理者开始采取灵活的工作形式，雇佣一部分临时工和委托工来完成一些周期性工作和一次性工作。员工队伍开始呈现复合化趋势——临时性管理者往往只负责一个项目或是仅仅发挥过渡作用，工作完毕就离开这个岗位；代理信息技术人员负责安装计算机网络或是设计程序；由个体的服务部门工人来从事几乎所有的工作。

同时，一些社会趋势的出现也在影响着劳动力市场的面貌，比如，避孕药丸获取途径日益扩大，教育期得到延长，以及空中旅行日渐低廉。更多的妇女进入到生产车间。就像几百年来男人们所做的那样，她们通过追求事业来证明自己。与过去相比，人们的事业期缩短了，因为他们参加带薪工作的时间推后，而退休时间提前了。因为专业资格标准化的缘故，员工流动性也提高了。

接着，互联网和移动电话的出现使得很多专业人士能够更加灵活地支配他

们的工作时间和工作地点，并为人们追求独立事业提供了新的可能性。越来越多的人可以在任何时间、任何地点办公——尤其是在不断扩张的 IT 业和通讯部门里。

20 世纪 90 年代末期，出于各种各样的原因，跨时代的人们都希望成为自由职业者，摆脱组织的束缚。人们关注的焦点不再是职位 (job)，而是职业 (work)。即使是那些全职的、“永久性”员工也在时刻鞭策自己提高技能，以应付未来的变化。

那么，工作是否正在面对继农业经济和工业革命之后的另一个分水岭呢？现在回答这个问题还太早，但是，与 200 年前制造业出现时的情况十分相似的是，现在又出现了一些重要的、可能导致变革的因素：社会趋势、人口统计学，以及通讯技术的快速发展。没有人知道前面拐角处有什么在等待我们，不是吗？

阅读书目

Ashton, T.S. (1948) *The Industrial Revolution 1760-1830*, Oxford University Press.

Drucker, P. (1999) *The Practice of Management*, Butterworth Heinemann.

Owen, R. (1991) *A New View of Society and Other Writings*, edited by Gregory Claeys, Penguin.

Viteles, M.S. (1933) *Industrial Psychology*, London: Jonathan Cape.

Whyte, W.H. (2000) *The Essential William H. Whyte*, Fordham University Press, includes selections from *The Organization Man*, 1956.

Wild, R. (1972) *Mass-production Management*, Wiley. Wrege, C.D. and Greenwood, R.G. (1991) *Frederick W. Taylor, the Father of Scientific Management*, Myth and Reality, Homewood, IL: Business One Irwin.

Wren, D.A. (1994) *The Evolution of Management Thought*, Wiley.

超越运营关系，建立合伙关系

Malcolm Higgs^{*}

不断有证据表明，人员管理对公司绩效具有积极影响。现在，人力资源管理者必须与高层打交道。

在过去的 10 年里，管理者开始重视人力资源战略，并开始认识到将人力资源战略与整个公司的战略联系起来的重要性。然而，究竟是什么导致这种变化的呢？它是人力资源实践者提高自身地位的努力的结果，还是人们对人事管理的重要性的看法发生了深远变化的结果？本文探讨了人力资源管理领域内发生的变化。

尽管“我们的人才是我们最重要的资产”已经成为一种陈词滥调，但仍然很少有企业能够在日常的工作中奉行这条原则。为什么会这样？也许这是因为，直到最近，人们才终于有证据可以表明人员管理能够对组织产生重要影响。

另外，人力资源管理者往往将时间过多地花在唇枪舌战上，而不是用与经营有关的论断来支持他们的观点。但是，近来，这个问题已经发展成为迫切的商业需要了。组织开始认识到技术缺陷和“人才大战”的重要影响。那些第一流的、声名赫赫的首席执行官公开声称赢得“人才战”非常重要。比如，杰克·韦尔奇在通用电气公司任职期间曾指出，只有那些能够成功地吸引并留住高于平均水平的人才的组织，才能够享有持续的竞争优势。

还有研究表明，在人员管理事务和经营业绩之间存在着明确的联系。学者 Save Ulrich 指出，投资者对企业的评估在很大程度上取决于企业的无形资产，无形资产能够解释 55% 以上的市值波动。这些“无形资产”包括：

^{*} Malcolm Higgs 是 Henley 管理学院的院长，管理研究的教授。

- 通过把个人价值观和组织价值观联系在一起，开发员工忠诚度的能力；
- 企业领导的素质（不仅指首席执行官的素质，还包括更为广泛的领导团队的素质）；
- 避免不同职能或是部门之间“权势之争”的能力；
- 员工们学习技能以及在工作中进行创新的能力；
- 组织变革的能力以及巩固变革成果的能力。

英国特许人事和发展学会（Chartered Institute of Personnel and Development）的研究也表明，好的人力资源政策和实践与生产率和产品质量都有关系。欧洲人的研究也得到了同样的结果。

越来越多的证据表明人力资源管理和实践越来越重要。另外，这些证据还引起了人们对人力资源管理战略方面的一些疑问：

- 人力资源管理有什么意义？
- 人力资源实践者在行使这一职责时，需要具备哪些能力？
- 到哪里寻找那些所谓的“新式”人力资源实践者？
- 对于那些未来的高级执行官来说，人力资源管理在他们的职业生涯中充当了什么角色？

人力资源管理的作用

人力资源管理的作用已经发生了改变，它扮演的不再是一种福利和行政性质的角色（“薪酬和分配”），而是为组织提供一整套日益专业化的政策、实践和服务。雇佣方面的立法对很多这方面的变革发挥了推进作用。同样的，当人

力资源管理不再仅仅担任警察的职责时，很多组织的生产线管理者也对这种变化表示质疑。

人们需要树立起关于人力资源管理作用的一种新观点。如果人事管理对于企业成功至关重要，那么人力资源管理的职责就必然要经历某种巨大变化。首先，人力资源管理者不应该承担所有与人事有关的事务；相反，他们应该成为相关领域内的生产线管理者的最佳顾问。今天，大多数效率最高的组织里，生产线管理者都完全承担了人事管理的责任。在这些组织里，人力资源管理的职责是帮助生产线管理者行使人事管理责任，帮助他们创造出一种灵活的、富有效率的工作方式。其次，人力资源职责必须扩大化，而不仅是单纯地向战略部门传达运营方面的事务。人力资源管理者必须参与到企业内部的战略探讨中去，更重要的是，他们必须像企业的合作者那样，在这些讨论中作出贡献。

人力资源管理应该与商业趋势保持一致，要关注商界事务及它们对工作实践产生的影响。

为了实现向企业合作者的转变，人力资源管理者必须将注意力从企业内部转移到企业外部，以其他的组织为标杆，进行超越，并收集和分析竞争者的信息。然而，我们不应该仅仅进行人员管理实践分析。人力资源管理应该与商业趋势保持一致，要关注商界事务及它们对工作实践产生的影响。

人力资源管理不再仅仅代表员工立场，现在，它还是企业的中流砥柱，和其他所有职能部门一起培养员工的责任感和忠诚度。因此，人力资源管理者必须对变革进行预见，而不是跟着生产线管理者的变革要求走。这并不意味着他们本身的需要、观点和意见就可以被忽视；相反，他们应该以有根据的眼光来看待事物和发展情况，并看到这些事物将对经营计划、战略和绩效产生的影响。人力资源实践者应该担当变革管理者的角色，他们应该根据经营战略的需要来制定一套出色的变革计划。

人力资源管理应该从辅助核心业务的一种专业化职能转变成为整个企业不可缺少的一部分。生产线管理者和人力资源专家都必须转变他们对人力资源管理的看法。这不仅仅是人力资源管理与其他职能之间新型关系的反映，同时也

是对生产线管理者工作的要求，因为只有这样，生产线管理者才会承担起人事管理的责任，为完成这个职责付出更多的时间和精力。

未来的模式

越来越多的组织正在用上面所描述的方式来进行人力资源管理。他们将自己的经验与广泛的研究结果相结合，采取一种新的方式来进行人力资源管理，将焦点集中在人才和战略上。图 1.1 中的模型就是以这两个要素为维度建立的。

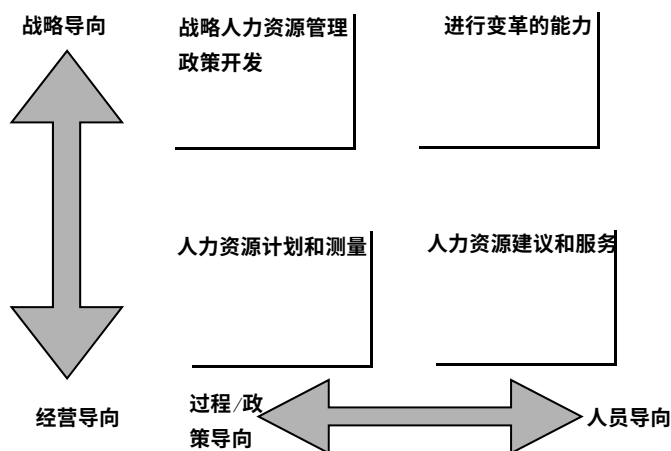


图 1.1 人力资源管理角色的划分

该模型中四个象限代表的活动各不相同。每一个象限都对人力资源职能的结构化方式、资源来源以及发展方式具有潜在作用。

- **变革能力的建造者。**扮演这个角色的人力资源管理者帮助组织领导变革和促进变革。这里的变革不仅包括与人力资源有关的变革，而且包括所有的变革和改革过程。为什么变革是人力资源管理者工作呢？这是因为有证据表明，失败的变革尝试中有很大部分是因为管理者没有考虑到人事方面的事务。人力资源管理者通常在内部咨询工作中担任这种角色。近几年，有些全球性组织已经将它们所有的变革和改革团队工作划入人力资源管理的职责范围。
- **建议和服务的提供者。**这个角色涉及到人力资源管理服务和建议的传递，不仅仅是向生产线管理者的传递，也是向全体员工的传递。类似的服务包括工资和福利管理、招聘管理、培训以及员工立法。对于很多组织而言，这些都是“典型的”人力资源管理范畴内的工作。但是其他一些企业将这些工作外包出去，这样人力资源职能的范围大小就能对企业的价值产生影响了。过去，大型的多样化公司并不采取这种做法，但现在它们也开始利用共享服务来实现人力资源管理的职能，因为这样做可以降低成本。
- **计划和度量。**人力资源管理必须开发出测量人事政策效果的方法。这些方法能帮助人力资源管理者监督人力资源管理绩效，并为企业经营提供重要的信息。很多组织都开发并使用经营度量方法（比如平衡记分卡），这种方法没有局限于财务测量，而是试图评价企业的无形资产。在那些使用记分卡方法的组织当中，人力资源职能往往包括对记分卡的执行和应用进行管理。
- **制定战略和政策。**如果企业真的想在企业内部建立起一种合作关系的话，人力资源管理者就必须在经营战略和人力资源战略之间建立起明确的联系。他们必须制定那些能够为企业带来价值的人员管理政策。有时，这种角色使他们必须对企业的战略性人力资源实施直接的管理，比如，他们的职责包括高层继任的人员管理和开发。

尽管很少有企业能真的将人力资源管理纳入战略范畴考虑，仍然有很大一部分全球性的企业正在向这个方向努力。它们已经认识到“新的”人力资源管理角色要求人力资源部门具有一些传统上不属于人力资源范畴的潜力和能力。

这就引出了第二个重要的问题：“对于人力资源管理者来说，怎样做才能成功地履行这些新的职责？”另外，是否有必要用另外一个更为宽泛的说法来取代人力资源这种说法？

追求成功

很多研究者都曾研究过人力资源实践者到底应该具备哪些技能和能力。Ulrich 和其他研究者的相关研究为我们描述了那些能够为企业带来价值的技能和能力。这些技能和能力当中，最为重要的就是“个人可信度”——所谓个人可信度就是要有成功的记录；充满自信；言之有物；能够提供坦率的反馈；能就经营事务提出选择性意见。另外，人力资源管理者应该具备管理变革的能力（以及在企业环境里推行变革的能力）和帮助其他人为企业作出贡献的能力。文化敏感性要求人力资源管理者具有挑战现状的能力，而且他们还必须能够在经营和组织文化之间建立起明确的联系。顾名思义，商业敏感也很重要，而且它对于人力资源管理者行使其职责的其他方面也很有帮助。

其他的能力包括：

- 经营知识和悟性。这里的知识不仅仅指对某一个组织及其事务的了解。对于负责人力资源管理的领导者来说，具有广泛的经营知识越来越重要了。他们应该了解企业全面的经营情况、战略问题、市场开发情况以及组织的成功关键要素。
- 有效地进行相关人力资源政策的宣传。在人力资源管理范畴里，这是一项入门技巧，是最基本的要求，但是真正有价值的能力是能够运用这项技巧为企业经营增加价值。
- 有效的管理变革过程。越来越多的组织将领导变革的重任交给了高级人力资源管理者，要求他们具有变革工具和技术方面的技能，要求他们在变革过程中发挥推动的作用，要求他们开发自身技术并对其他人加以指导。

有人认为，既然人力资源管理对于企业经营的成功至关重要，那么它就应该承担更为广泛的职责。然而，这种观点以及相关争论都并没有切中要害。问题的关键并不是要为人力资源找到一个更为宽泛的代名词，而是要使组织成员（尤其是首席执行官）形成一种包容的态度，使他们在日常计划和决策过程中进行人力资源方面的考虑。越来越多的高级人力资源实践者认识到，组织中的人员具有重要的战略意义，他们将自己与核心团队之间的紧密联系归功于他们有效的领导变革的能力，而不是因为他们本身是董事会成员。

未来人力资源管理者核心职责就是使自己成为企业的经营合作者。

实际上，有的人觉得董事会成员身份可能会使他们实施变革的能力大打折扣。他们相信，与其在董事会里深陷“部门之争”，还不如为核心团队提供建议和教导，后者才能够产生良好的经营效果。未来人力资源管理者核心职责就是使自己成为企业的经营合作者。

人力资源管理的领导者从何而来？

上面所提到的能力中，有很多都可以同样应用于企业中的其他职能领域。其中主要的区别就在于人力资源建议和服务的传播方式。这里，我们关注的重点也是如何实现人力资源建议的有效传播，从而使它们能够为某种企业经营带来价值，并与企业需要吻合。

这样一来，也许企业就会考虑将一些复合型企业管理人员安置到新的人力资源部门的高层了。很多企业已经在这样做。如果这种做法成为风潮，那么那些具有人力资源管理背景、同时又具备其他所需技能的人又应该担当什么职务呢？一种方案是让他们担任生产线管理的职责，就像让生产线管理人员承担人力资源管理的职责一样。已经有企业着手实施这种整合了。比如，一家大型石油公司的欧洲负责人原来就是人力资源部的主管。这就为那些具有人力资源管

理价值的员工提供了一个强有力的信号。

到目前为止，很少有人关注成功的人力资源管理的领导者在实践中是如何工作的。最能干的人力资源管理领导者往往具有指导和支持公司领导者的能力。也许正是他们的个人能力加上他们对人事问题以及组织行为学的了解，使得这些富有经验的人力资源实践者可以成为高层管理团队中“人员的”教练和导师。尽管这一点很难实现，但是这将成为人力资源主管独一无二的本领。

只有这样，人力资源管理者才能够真正参与企业经营战略的形成，才能将经营战略和日常的人力资源实践结合起来——使那句宣传口号“人是我们最重要的资产”成为企业的现实。

小 结

由于人对于企业未来的成功具有重要的作用，所以我们应该重新评估人力资源部门的作用和贡献。本文简要概括了在商业环境中，面对巨大的变革，人们所进行的思考和实践。如果组织能够面对并推动这些变革的发生，那么它们就有可能确保生存并实现长期的持续经营。这种推动变革的努力和对变革的认可态度作用重大，不可低估。同时，由此带来的经营利润也相当可观。

阅读书目

Guest, D., Michie, J., Sheehan, M., Conway, N. and Metochi, M. (2000) *Effective People Management*, Chartered Institute of Personnel and Development.

Richardson, R. and Thompson, M. (1999) *The Impact of People Management Practices on Business Performance: A literature review*, Chartered Institute of Personnel and Development.

Ulrich, D. (1997) *Human Resource Champions*, Boston, MA: Harvard Business School Press.

本章内容

使人力资源与企业目标相一致

George Dreher, 印第安那大学 Kelley 商学院

人力资源管理者希望能够成为企业在战略层次上的合作者。如果人力资源管理者能够解释经营方式和技术是如何影响组织结构和工作体系的, 人力资源管理就会被视为一种竞争优势的来源了。

人员和战略之间的联系

Brian Becker, 纽约州立大学; Mark Huselid, Rutgers 大学; Dave Ulrich, 密歇根大学商学院

现在, 企业越来越依赖无形资产——当然也包括企业中的人才——从而取得竞争优势。建立员工和战略绩效之间的联系的确很难——但是也是有可能实现的。

人员和企业的目标评价

Linda Bilmes, 哈佛大学

我们很难就人力资本对盈亏平衡点的影响进行测量, 因此, 人力资本的价值往往被低估了。但是记分卡系统能解决这个问题, 而且有证据表明, 投资于员工是物有所值的。

本章导读

人员管理往往被视为一种“软”学科，因为它会受到人们反复无常的行为的影响，很少有定量的研究方法。本章的作者对这一观点提出了挑战。通过他们的描述，人们意外地发现，人力资源部门的活动能够并且应该被测量。他们认为，只有这样，人员的管理才能够真正成为企业战略和绩效的核心。

使人力资源与企业目标相一致^{*}

George Dreher^{**}

今天，人力资源管理者扮演着战略角色，因此，调整投资成为人力资源管理议程上的一部分。本文中，George Dreher 提出了一种评估方法。

传统上，企业往往通过财务、战略和技术能力来获取竞争优势。然而，大概 10 年之前，管理理论家和顾问开始提出，这些都必须得到他们所说的“组织能力”的补充。

像 Dave Ulrich 和 Dale Lake 这样的作者认为，除了单纯的财务能力、价格竞争，或者产品质量和革新方面的竞争之外，那些高效率的企业还在赤裸裸地争夺那些最能干的人才。他们认为，这种竞争的目的不仅仅是为了雇佣那些最优秀的人——为了打赢这场战役，企业必须通过有效的人力资源实践来吸引、留住、激励和开发那些有才能的员工。

然而，要想做到这一点，企业不仅仅要给予传统的人事管理或是人力资源管理（HRM）部门更多的权力和影响力，还必须以一种新的方式来看待人员管理问题。本文的目的之一就是介绍这种通常被称为战略人力资源管理（SHRM）的思维方式，但同时，这个过程也实现了另外一个目标。这个目标是针对总经理的，同时也与人力资源专家的利益有关，因为一旦这个目的实现了，那么人们就可以明确地知道企业的顾客究竟能从人力资源管理部门所提供的服务中得到什么东西。这个目的就是更好地帮助总经理成为企业内部人力资

^{*} 本文的构想源自作者与 Tom Dougherty 合著的《人力资源战略：总经理的一个行为学视角》（Human Resource Strategy: A behavioural perspective for the general manager）一书，McGraw-Hill/Irwin, 2002。

^{**} George Dreher 是印第安那大学 Kelley 商学院人力资源管理方向的教授。

源专家及越来越多的顾问所提供服务的客户，使总经理对企业了解得更加全面。最后，本文建立起了一个框架，帮助人们判断这类服务的质量如何。值得一提的是，本文还提出并讨论了人力资源管理者所能够参与的事务类型。

在不同的企业里，人才管理实践和人力资源管理的本质也大不相同。在一些企业里，人力资源专家可能被视为员工的支持者；在另一些企业里，人力资源管理是一整套发展完善的管理职能（由负责职工安置、薪酬、人员开发、绩效管理和劳资关系的专家组成）；而在其他企业里，他们的工作是向生产线管理者提供建议。

相反，那些已经发展到战略人力资源管理层次的企业则将人力资源管理者视为战略性经营合作伙伴。但是，究竟什么是战略性经营合作伙伴呢？曾担任翰威特咨询公司（Hewitt Associates）顾问的 Edward Gubman 认为，这种角色的任务就是将企业经营战略和企业里的人才联系起来，从而实现卓越的经营业绩。企业要想做到这一点，不仅要通过人才管理实践来实施经营战略，它还意味着要整合一套十分复杂的经营实践体系。用术语来讲，这种角色就是要建立一套既具有外在一致性，又具有内在一致性的职工安置、奖酬和开发措施。

内在一致性

战略人力资源管理的一个特性就是，它关注人才管理实践的“内在一致性”。这个概念包含三方面含义。

第一，管理者必须将精力集中于他们希望推动的事务上。很多建议和实践都是想起来容易做起来难。学者 Barry Staw 是最早提出这一概念的人之一。他发现，只有雷厉风行地开展变革，企业的一些顽症才能够得到纠正。单独在职工安置、奖酬或是开发活动上进行变革是无法达到这个效果的。相反，用 Staw 的话来说，管理者必须“对问题采取极端现实主义的做法”。

第二，管理者必须能够确保职工安置、奖酬和开发实践彼此之间互不冲突。假设有一家企业想要提高员工团队工作的质量，这家公司可以采取的措施包括：

- 针对个人采用一套绩效管理系统；
- 为员工提供团队培训，提高他们的群体互动能力；
- 让团队成员接纳新成员；
- 让团队处理一些员工不满事件和训诫问题；
- 对达到质量目标的员工个人给予红利奖励。

管理者希望高工资能够吸引大量高水平的应聘者，这样他们就可以雇佣其中的精英了。

其中第一条和最后一条措施所鼓励的行为就可能会与促进团队合作这一目标相违背。促进个人工作绩效可能会在团队中产生竞争行为，从而破坏团队协作。

第三，管理者必须确保互相关联的措施之间能够彼此支持。假设有一个组织要对工资等级进行设计，目的是建立慷慨的薪酬体系。管理者希望高工资能够吸引大量高水平的应聘者，这样他们就可以雇佣其中的精英了。但是如果这个组织没有为建立高质量的招聘体系进行相应的投资的话，会出现什么情况呢？如果没有一个有效的招聘体系，这个组织将永远无法充分发挥其薪酬政策的优越性。

外在一致性

另外一种一致性就是外在一致性，即审视经营环境，并将人力资源管理实践与该环境的关键特征相结合。这一点对于建立一种情境观点（contingency perspective），或者说，建立一种认为“人力资源实践应该与组织的其他方面相一致”的观念来说至关重要。这一观点是由学者 Randall Schuler 和 Susan Jackson 最先提出来的。他们的研究揭示了竞争战略（比如革新、提高质量和削减

成本)、良好的角色行为以及人力资源管理实践类型学之间的联系。

将人力资源管理实践和经营战略联系在一起的思想始于企业分类的框架。比如,在《人才解决方案》(The Talent Solution)一书中,Edward Gubman 将三种战略经营类型(业务、客户和产品)与三种截然不同的员工战略联系在一起。业务型企业强调要为顾客提供最好的质量或是价值,他们倾向于将改进工作流程作为削减成本和提高市场价值的手段。Gubman 认为,业务型企业把效率、秩序和流程作为存在的基础:

- 通过团队工作建立高质量、低成本的流程,从而参与市场竞争;
- 强调动机和团队精神的创造;
- 对以过程为导向和以结果为导向的工作成果加以测量,并对测量结果实施奖励;
- 建立一种追求持续进步的文化。

注重产品设计和革新的企业与注重顾客导向或是定制解决方案的企业需要不同的员工战略,比如,重视产品的企业会鼓励某些员工进行革新和冒险。为了实现这个目的,企业所采取的职工安置、奖酬和开发措施都会不同于那些以顾客服务或是过程为导向的企业的相应措施。

图 2.1 展示了经营战略和人力资源管理系统设计之间的联系。它考虑了几种情况(不仅仅是一家企业的经营战略或是战术)和某些指定工作等级上的工作内容。与很多企业所采取的方法不同,它主张采取一种比较离散的方法。正如图中所示,联系两者的第一步就是要考虑到经营战略以及特定的经营环境对制造或是服务方面的技术要求,这些会在很大程度上帮助人们建立工作结构。继而,人们就能知道工作流程应该如何排序,为了实现具体的目标需要哪种类型的员工行为(以及他们相应的能力)。

企业在进行人力资源实践的决策时要综合考虑某项工作的行为要求、劳动力市场的现状,以及劳工法和相关规定。尽管图 2.1 中并没有明确地指出,但是实际上,我们必须将实施和维持该系统运转所花费的成本与可能获得的回报进行比较。这个回报率必须达到或是超过其他投资所能够实现的回报率,只有这样,这种人力资源管理系统才是有效的。

最后，图 2.1 揭示了人力资源专家在战略制定上的作用，即：战略人力资源管理不仅仅与实施经营战略有关，它还为各种战略事务决策提供信息。真正指导企业进行战略制定的并不是人力资源管理实践方面的认识，而是企业对内部和外部劳动力市场情况的透彻了解。比如，如果有一家德国的汽车制造商要在美国建汽车装配厂，关于厂址选择的决策就需要进行劳动力市场方面的分析。劳动力市场方面的分析甚至会影响到技术和设备设计的采用。《华尔街金融日报》上的一篇文章中写道，1997 年通用汽车计划在阿根廷、波兰、中国和泰国建立装配厂。有些工厂是高度自动化的，建造起来十分昂贵。但是，在建造阿根廷工厂的时候，由于企业在很大程度上借助了工人的力量，并降低了自动化水平，所以享受到了低廉的劳动力价格带来的好处。因此，这个工厂就以极低廉的价格建造成功了。

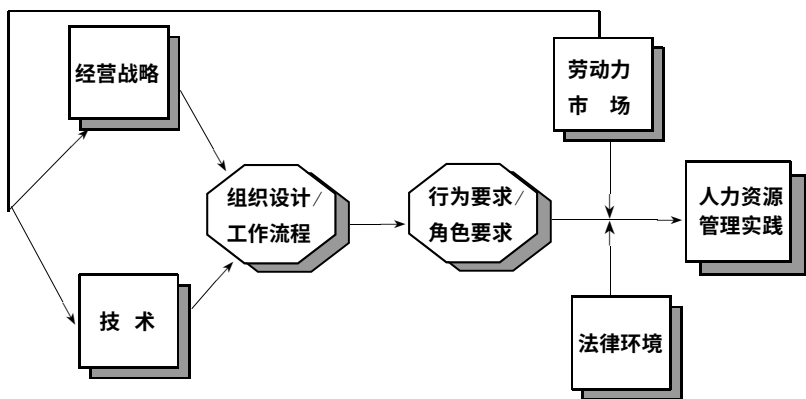


图 2.1 人力资源在战略制定中的作用

竞争的征兆

上面所描述的框架结构表示，合格的人力资源专家应该可以应对人员管理实践中出现的任何变革所带来的问题。它也表示，人力资源专家应该了解内部和外部劳动力市场的状况。下面，我们来看看管理者究竟应该在人力资源管理

战略的实行中做些什么。

第一，管理者能够得到关于某种指定的人力资源管理实践的透彻而具体的流程解释吗？它究竟为什么能够与经营战略高度统一？除了熟悉战略模型，知道这些战略模型与人力资源实践之间有什么关联之外，管理者还应该理解这种关联背后的整个流程，即：我们是否能够从这个模型中看到经营战略上的某种变化对人力资源管理实践所产生的影响？尽管一般的分类说明在连接经营战略和职工战略的同时能够为我们提供有限的指导，但是这种直接的联系掩盖了现实的复杂性，也就是说，即使是在同一家企业里，不同的组织层次和职务类型所要求的角色类型也是不一样的。在实施人力资源管理政策的时候，不可缺少对指定的工作层级进行行为和角色要求的深思熟虑。

在实施人力资源管理政策的时候，不可缺少对指定的工作层级进行行为和角色要求的深思熟虑。

第二，人力资源管理实践上的变革是否充分考虑了劳动力市场的情况？管理者在进行变革管理的时候，必须考虑到现有员工及未来员工所具备的技能、价值以及其他能力。假设有一家企业为了加强产品的定制化而进行经营战略的调整，由于这种变革要求更高的制造弹性，因此企业就要把生产单一的装配线改装为四人装配单元。新的流程要求团队成员共同工作以提高质量和效率。由于制造流程发生了变化，顾问组就提议，应该进行薪酬系统的改革，将个人红利计划转变为以团队为导向的利金分配方案。但是，虽然这个建议可能是恰当的，这些顾问在提出建议之前也必须进行劳动力市场的分析，必须知道那些从事装配工作的人们是否具有这种新的工作所要求的利益关系（比如，本人对持续进步的要求）和能力。

第三，人力资源实践方面的变革是否顾及到了所有法律方面的事务？不同国家、不同文化的劳工法和劳动力法规是各不相同的。即使是一些看似中性的问题都可能会引起争端，比如，在以工作绩效为主要依据制定解雇员工的政策这一点上，就可能会产生问题。在美国，如果在这个过程中，那些受民权法中有关雇佣的那部分内容保护的劳动力受到了不利影响，雇主就可能被要求提供

证据表明：企业的绩效管理体系是高质量的，而且与工作的联系非常紧密。

第四，在进行一项措施的变革的时候，管理者是否考虑到了可能因此导致的与其他措施的冲突？当然，这是一个与内在一致性直接相关的问题。前面所描述的那个以团队为导向的薪酬计划可能会影响到企业培训员工的方法，可能会影响到企业职工安置的流程。比如，团队成员可能会需要学习质量改进流程方面的技能。

第五，管理者考虑到进行某项变革所要花费的成本和所能得到的回报了吗？只要雇主愿意花费足够的钱、投入时间和所需的资源，很可能绝大部分的变革目标就能够实现。但是，以战略人力资源管理的观点来看，决策者应该像对待其他投资决策一样对待人力资源事务的决策。人力资源管理者应该同时注重与所进行的变革相关的成本和经济回报。

小 结

人力资源执行官和顾问经常说，他们的工作应该与经营战略统一起来，他们应该被视为企业战略层面上的企业合作者。为了实现这一点，他们就要让人们看到，他们在招聘上所进行的投资取得了合理的回报。另外，他们的建议必须与其他的人力资源管理实践兼容，与技术和战略方面的变革相一致。人才管理实践的制定不存在某种简单的模板，比如，重视企业的战略方向 and 核心价值观。只有对内部和外部的要素进行认真地分析，才能建立起人力资源和经营战略之间的联系。

阅读书目

Gubman, E. L. (1998) *The Talent Solution*, New York : McGraw-Hill.

Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy*, New York : Free Press.

Schuler, R. S. and Jackson, S. E. (1987) "Linking competitive strategies with human resource management practices", *Academy of Management Executive*, 3.

Staw, B. M. (1986) "Organisational psychology and the pursuit of the happy/productive worker", *California Management Review*, 28.

Ulrich, D. and Lake, D. (1990) *Organisational Capability*, New York : Wiley.

人员和战略之间的联系

Brian E. Becker Mark A. Huselid Dave Ulrich^{*}

企业往往将工人视为一种成本，而不是一种竞争优势的来源。现在，Brian Becker、Mark Huselid 和 Dave Ulrich 提出了一种评估这种最重要的无形资产的方法。

为了取得竞争优势，企业对无形资产的依赖程度越来越强。研究成果、商标、客户关系以及诸如组织灵活性和组织文化一类的能力都被看做是价值创造的源泉。然而，会计惯例中将这些无形的东西都视为成本，对于管理者来说，如何把它们作为资产来进行管理是一种挑战。

这一点在对待人员的态度上表现得最为明显。即使是在极为艰苦的经济时期，管理者们认为自己处于“人才大战”当中，他们也往往将人员看做是企业的一般管理费用，力图削减。其实，人力资源应该被看做是一种战略资产，应该根据人力资源的战略作用来进行人力资源绩效的测量。这就要求人们对“什么是人力资源”、“人力资源是如何创造价值的”等含义的理解采取一种全新的观点。生产线管理者和人力资源管理者都不应该将人力资源视为一种职能，或是孤立的企业实践，而应该将其视为一种需要结构化和管理的，能够创造价值的“体系结构”。

^{*} Brian E. Becker 是布法罗纽约州立大学人力资源方向的教授。

Mark A. Huselid 是 Rutgers 大学人力资源战略方向的副教授。

Dave Ulrich 是密歇根大学商学院企业经营方面的教授。

体系结构

传统上对人力资源的看法导致了生产线管理者态度的自相矛盾。如果人是“最重要的资产”，那么为什么人力资源职能往往被看做是一种行政管理费用？很大程度上，这一观点受到了强调行政管理效率和一致性的传统的影响。然而，随着革新、速度、弹性和无形资产作用的日益重要，所有的管理者都应该打破他们的部门观念，认真对待人力资源的战略价值。

简单地说，在高级生产线管理者将“人”描述为一种战略资产的时候，他们其实是在描述员工行为的战略意义。他们强调的是，在实施企业战略的过程中员工所取得的绩效。但是，正像组织绩效是人和系统协同作用的结果一样，为了促进那些战略行为的产生，企业也必须建立适当的人力资源体系，进行甄选、人员开发和奖酬工作。这个体系是一整套政策和实践的总和，企业就根据这些政策来进行人员的甄选、开发、评估、奖酬等（履行人力资源职能是企业的人力资源部职员的核心工作）。尽管在人力资源体系管理的过程中，往往是生产线管理者在发挥着核心作用，人力资源部的职员仍然要具备驾驭这一流程的能力。

战略资产

不难理解，组织在提到人的时候把他们称为资产，而在管理人的时候把他们作为成本，尽可能地削减。看到成本很容易，但是价值创造就很难被认识到了。受到传统上认识人力资源角度的影响，企业并没有建立起衡量人力资源的战略绩效的尺度。但是，无形资产在企业价值创造上的贡献越来越大，人力资本就是其中重要的一员。

学者 Baruch Lev 和他的同事们的研究表明，企业市场价值的增长与无形资产的贡献是分不开的。Lev 对无形资产的来源进行了分析，其中包括他所说

的“尖锐的杀伤力”(sharp execution)，比如，当可口可乐的首席财务官 James Chestnut 将企业有形资产的大部分花费在它的灌瓶机上的时候，他发现，这家企业价值 1500 亿美元的市值中，绝大部分都是来自于它的品牌和市场系统。这就说明，无形资产在价值创造上的作用越来越大，战略实施和管理系统是其中很重要的部分。

人力资源之所以能够成为一种战略资产是因为，确保战略能够得到良好的执行是企业竞争优势的一个源泉，而人就是战略执行过程的关键。商业评论家写道，首席执行官失败的一个主要原因就是无法使战略得到执行。我们的研究证实了这一观点。我们的研究针对 400 家美国的企业，调查内容的一部分就是要求回答者对这些公司的战略适宜性及这些战略的执行情况进行评价。分析表明，良好的战略执行能力对于财务绩效产生的影响是战略选择所产生影响的 10 倍。企业都在选择正确的战略上下了一番功夫，所以在这一点上各个企业没有多少区别，真正使企业分出高低的是它们的战略执行能力。

人力资源之所以能够成为一种战略资产，这是因为确保战略得到良好执行的能力是竞争优势的一个源泉，而人就是战略执行过程的关键。

另外，在战略的实施过程中，员工对战略的重视程度——即人们究竟是否明白他们的工作会对企业成功作出贡献——也同样重要。重视战略这一点对于整个组织都十分重要，而不仅仅是高层管理人员应该考虑的问题。那么如何实现这种重视呢？正如我们所估计的，我们的研究表明，能够被测量的才是真正能够被管理的。那些具备平衡的绩效测量系统（换句话说，平衡记分卡系统）的组织中的员工对战略的重视程度，要比那些仅仅依靠财务指标进行测量的组织中的员工高得多。同时，战略与企业人力资源体系的关联程度也是一个决定因素——如果组织的奖酬、开发和评估体系都支持企业战略的执行，那么员工对战略的重视程度就会提高。

当组织资产能够创造竞争优势的时候，它们就担任了战略角色。才干、责任感和灵活性都是人所具有的优秀特性，但是这些对于将人转化为战略资产而言还不充分。战略资产是为企业提供竞争优势的特有的资源和能力。如果企业

使管理体系和员工行为保持一致，从而实现支持企业战略的目的，那么这就是一种企业所特有的、无法被竞争者轻易模仿的“无形资产”。

根据直觉，大多数高层管理者都认为人力资本具备战略潜力。但是，并没有多少确凿的证据可以证明，人力资本对财务绩效具有正面影响。本文描述了人力资源怎样成为战略资产，但是过去并没有任何证据可以表明它的确可以实现这种影响力。我们在过去的 10 年里对将近 3000 家企业进行了研究，答案很明显是肯定的。

我们的研究表明，在所谓的高绩效人力资源体系和各种企业财务绩效测量指标（从市场价值到账面价值，再到会计利润）之间，存在着清晰的联系。高绩效人力资源体系在体系的各个方面上都强调员工绩效，具有内在一致性，并与组织的战略相一致。如果一家公司对其人力资源体系的测量结果表明它具有上述特点，那么这种人力资源体系每改进 35%，企业的市场价值/账面价值就能提高 10%~15%。

管 理

怎样才能将这些理念变成现实呢？人力资源部门经常被要求举出具有说服力的商业案例来证明人力资源的战略重要性，因为人力资源和财务绩效之间的联系很不直观。一种解决方法就是用学者 Robert Kaplan 和 David Norton 提出的战略图的概念将两者联系起来。为了取代传统的会计测量方法，他们提出了绩效测量方法——“平衡记分卡”，它不仅能够反映管理决策的财务结果，而且能够反映这种结果背后的根本原因。这种分析的形式化结果就是 Kaplan 和 Norton 所说的战略图，这个图描述了企业实施战略所必须采取的措施。然而，正如他们在 1996 年的一篇文章中承认的那样，组织在测量人才（或说人力资源）对战略的贡献上取得的进展很小。

测量人力资源的战略绩效的工具相对缺乏，这反映了大多数组织中对人力资源的态度。正如建筑学中功能决定形式一样，毫无疑问，传统上的人力资源绩效的测量手段也反映出了它对行政效率和一致性的重视。简而言之，高级生产线管理者和人力资源部门都存在一个共同的问题。前者很清楚实施战略的重

要性，他们需要做的是加强对人才战略作用的管理和测量。相反，后者的任务是把人才变成一种战略资产，他们要做的是找到一条途径来将人力资源和企业绩效联系起来。

将人力资源结构体系和战略图联系起来就是一种解决方案。通过在战略实施的过程中发挥人才的作用，生产线管理者和人力资源部的职员在价值创造上存在共同利益。现在的人力资源结构体系与传统上的人力资源管理比起来，已经有了很大的不同。这些不同包括：

- 人力资源部门的人员激励、资格要求和组织结构都是在对其战略贡献进行“结构严密”的分析的基础上确定的。
- 根据人力资源对生产线管理者运用战略图所确定的目标的贡献大小来评价其战略价值。
- 人力资源部和生产线管理者对人力资源贡献的评估不仅仅局限于其对成本控制的影响，而且包括其对财务绩效的影响。

转 变

一旦组织开始将人力资源作为一种战略资产进行管理，人力资源绩效的评估就必然会反映出这种转变。遗憾的是，组织往往无法成功地将人力资源和战略实施联系起来，进行系统变革，而经常是简单地提高人事绩效测量在组织中的地位。图 2.2 描述了组织应该进行的评估系统的转变。

第一层评估系统反映了传统的人力资源管理对业务往来和行政效率的重视。对于这些企业来说，人力资源“绩效”的评估往往是与外部标准进行比较产生的结果。此后，越来越多的组织开始认识到这种评估方法的局限性，于是开始在人力资源的评估过程中加入了战略的因素，这就是图 2.2 中的第二个层次。

第二个层次的弱点在于，这种方法只能够在人事测量标准与经营业绩之间建立起模糊的联系。生产线管理者和人力资源部的职员仍然无法看到这些测量

标准与经营事务之间的直接联系。结果，管理者所说的人事管理目标只不过是空中楼阁，人力资源绩效的评估在很大程度上仍然是以效率为标准。停留在这个层次上只会使生产线管理者和人力资源部的职员感到灰心丧气。

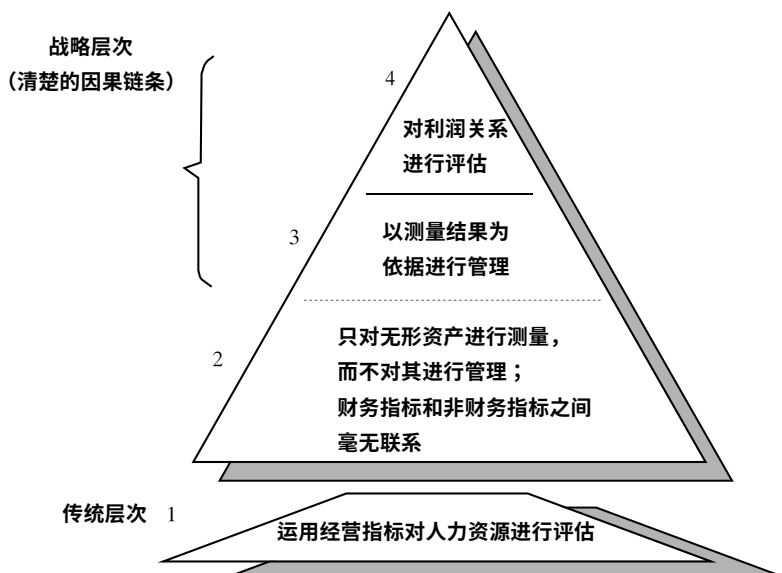


图 2.2 人力资源战略绩效的评估

人力资源评估与战略图直接联系在一起，战略图概括了人力资源与企业绩效之间的因果逻辑。

第三层次的评估系统避免了上述问题，因为这一层次的测量标准是在对无形资产——尤其是人力资源——可能对战略实施产生的影响进行系统分析后确定的。在这个层次，人力资源评估与战略图直接联系在一起，战略图概括了人力资源与企业绩效之间的因果逻辑。在这一层次，人力资源评估结果对企业的管理决策具有指导意义，从而会对战略制定产生影响，而不仅仅是影响到管理费用的节约。

让我们举一个关于管道公司的例子。原来，这家公司强调的是反馈性维修能力；后来，在进行战略图分析后，这家公司认识到，管道的可靠性是决定顾客满意度的一个重要指标，也就是说，是决定企业最终财务绩效的重要指标。

为了提高管道的可靠性，该公司开始将更多的精力放在预防性维修上。这就要求员工要具有诊断、预测事故发生的能力，具备分析生命周期成本和知识共享的能力。在这个层次上，战略行为和财务业绩就紧密地联系起来了。

最后，第四个层次是最为完善的体系，因为它不仅对各个层级进行评估，还对各个层级之间的关系进行评估。这就使得组织可以清楚地看到人力资源管理对生产线管理者的影响。几年来，在估计无形资产对财务业绩的影响方面，美国零售商西尔斯·罗巴克（Sears Roebuck）已经成为领军人物。这种本领使得企业管理者的决策能够得到一些具体的指导，比如，“员工态度提高 5 个点能够带来顾客满意度 1.3 个点的增长，继而会带来利润 0.5 个百分点的增长”。最近，美国的 Verizon 公司正在根据人力资源对企业经营目标和战略目标的贡献来进行其绩效评估（见框图 2.1），这样做对人力资源管理者 and 生产线管理者都有好处。

框图 2.1 人力资源绩效的评估

在 Verizon 通信公司，对因果关联进行评价就意味着在战略图中找到人力资源实践与绩效之间的联系。它的网络服务单位（大约有 60000 名员工）提出，市场占有率是由顾客对服务的评价决定的，顾客对服务的评价又是由服务的质量、品牌宣传和通胀水平决定的。该公司的人力资源管理者创造了所谓的“员工参与指标”（employee engagement index）。在一次员工调查中，企业对与客户服务有关的战略行为进行了评估，管理者统计了员工对七个问题的回答结果，在此基础上建立了这个指标。

调查结果的分析支持了他们原先的假设，并证明了他们所采取的方法的正确性。比如，Verizon 发现，他们的指标每提高 1 个百分点，就会产生顾客服务满意度 0.5 个百分点的进步。换句话说，管理者们对他们的“战略图”中的一个部分进行了分析，并验证了他们的这一假设：员工行为是一个重要的战略指标（市场占有率）的间接先行指数。他们对人力资源体系中一个要素对企业战略的影响进行了测量。

Verizon 的管理者之所以能够做到这一点是因为，第一，他们对员工行为与战略之间的因果关系有一个清楚的认识。第二，他们认识到了从多种来源收集和合并信息的必要性。第三，该公司的人力资源部具备统计学方面的专门技术。

小 结

实际上，要想真正将人才视为企业最重要的资产，就必须彻底对那种将人看成待削减的成本的组织系统进行变革。高级生产线管理者都明白，战略是每个组织成员工作的一部分，但是实施起来却困难重重。

为了应对这一挑战，有人提出了一种新的人力资源观点，即：人力资源管理不仅仅是一种企业职能，人力资源也不仅仅是一种成本。生产线管理者和人力资源管理者之间的关系必须进行变革，两者应该共同承担起提高企业战略绩效的重任。而且这样做具有巨大的潜在利益。组织系统、程序和企业文化的变革融合在一起，形成了一种不易模仿的企业竞争优势的来源。

阅读书目

Amit, R. and Shoemaker, P.J.H. (1993) "Strategic assets and organisational rents", *Strategic Management Journal*, 14.

Becker, B. E., Huselid, M. A. and Ulrich, D. (2001) *The HR Scorecard: Linking people, strategy and performance*, Boston: Harvard Business School Press.

Itami, H. (1987) *Mobilising Invisible Assets*, Boston: Harvard University Press.

Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2000) "Having trouble with your strategy? Then map it", *Harvard Business Review*, September.

Lev, B. (2001) *Intangibles : Management , measurement , and reporting* , Washington D.C. : Brookings Institution.

Stewart, T. (1998) “Real assets, unreal reporting”, *Fortune* , July.

人员和企业的目标评价

Linda Bilmes^{*}

Linda Bilmes 提出，那些肯在员工身上投资的企业业绩相对较好，为了支持这一论断，她提出了一种评估体系。

尽管企业在谈到人的重要性的时候口若悬河，但实际上它们却在除了人之外的几乎所有其他方面进行投资——销售、市场、品牌、客户、分销、信息技术和财务——并希望借此来提高绩效。其实，最明显又最容易被忽视的战略优势源泉正是如何更好地用人。

长久以来，企业一直在通过实施人力资源政策来建立竞争优势。19 世纪 80 年代，John D. Rockefeller 将管理者的薪酬与企业绩效联系起来。Rockefeller 为高层管理者提供股份。“我会使每个人都成为资本家。”他说。1914 年，Henry Ford 把他的装配线工人的平均工资翻了一番。他宣称，只有受到激励的工人才能替他赚更多的钱，并称这次涨工资是“我们所采取过的最划算的削减成本的行动”。根据这种观点，目前的经济低迷时期正好为我们提供了一个花费时间、精力培育员工的机会。

本文所持观点的依据来自于我自己、波士顿咨询组的 Peter Strueven 和 Konrad Wetzker 的研究，以及我在美国商务部的观察经验。为了评估企业管理员工的好坏，我们提出了一种“人员记分卡”制度——这是一套可以跟踪调查并可以量化的标准。在这项分析中，那些得分最高的企业能够比它们的竞争对手获得更好的股东回报率。另外，这些企业能够获得更高的员工满意度和员工忠诚度，并且更容易经受住经济低迷时期的打击。本文提供了论据并对如何应

^{*} Linda Bilmes 是美国商务部的前任助理秘书。现在哈佛大学约翰·F. 肯尼迪政府学院任教。

用这一方法进行了说明。

记分卡

为什么企业会忽视人的作用？首先，人力资源部一般无法进入企业的权力核心。每个人都知道人力资源部很重要，但是，也许因为人们常把它看做是一种柔弱的女性化职能，所以人力资源管理往往被视为一种支持性职能。另外，人力资源部本身也常常自缚手脚。在记分卡制度下，我们根据两方面的指标来判断一个企业的业绩好坏，一方面是“传统的”人力资源职能（比如招聘和绩效评估）的执行情况；另一方面，是我们所说的内部企业家精神——就是企业内部创建出一种积极的、富有企业家精神的文化（见框图 2.2）。成功的、以人为核心的企业会同时注重这两方面。

企业之所以忽视人力资本还因为它本身很难加以衡量，要看到人才战略为企业带来的好处也需要时间。然而，越来越多的证据表明，企业绩效和人事管理之间的确存在联系。

我们用记分卡对美国和德国的二百余家企业进行了分析。我们从公开出版的材料和员工访谈中收集数据。记分卡中的指标是一些具体的数据，比如培训的天数、培训的种类以及培训主题的选择。我们为每家企业打分，并将它们与同行进行比较。结果是令人震惊的。

第一，那些得分最高的企业与得分低的企业比起来，总体的股东回报率要高。在美国，1989~1998 年期间，顶尖的企业平均年回报率达到 27%，而最差的企业年回报率只有 8%。得分中等的企业平均年回报率为 21%，这一数字接近于标准普尔 500 指数（Standard & Poor's 500 Index）的平均年增长率 19.2%。在德国，得分最高的企业的股东回报率比得分最低的企业高近三倍，比得分中等的企业高 35%。这一结果与德国流行的观点——企业要以员工为代价来追求高的回报率——正好相反。

框图 2.2 以人为核心的企业记分卡

人力资源指标	内部企业家精神指标
员工培训和教育	工作结构的弹性
■人均开销/天数	■工作内容安排的弹性
■职业生涯过程中的培训机会	■时间/进度的弹性
■以员工为主导的课程	
	组织结构
员工忠诚度	■等级层次的减少
■与同行业水平相比较的解雇率	■团队结构在组织中的普及程度
■在新职介绍上所采取的措施	■决策的分散性
■基于工人福利的工作量的削减	
	员工能力的多样性
公司对待员工的认可态度	■企业内部横向轮换情况
■广度、频率和一致性	■跨部门的工作和培训
人力资源措施的效果	发挥企业家精神的机会
■招聘动意	■对革新和贡献的认可（奖励、红利等）
■福利	■在经营单位、团队或是生产层次上利润分享的机会
■具体的绩效评估和反馈	■补贴与个人绩效之间的联系
■内部晋升/职业发展	
工作满意度指标	
■员工病假天数	
■员工流动率	
人力资源得分	内部企业家精神得分

第二，分数的差异十分巨大。我们发现，每一部分都有一个领先者和一个落后者。制药业的领先者是 Pfizer，它从 1950 年就开始为员工提供股票期权收益，几乎所有的员工都享有股票期权。而制药业中最落后的企业仅为不足 1/5 的员工提供股票期权，而且是在 20 世纪 90 年代早期才开始这么做的。

第三，以人为核心为企业所带来的好处不是短期可见的。经过四年多的时间，我们才确立了一个清晰的模式：那些在记分卡上得分最高的企业比它们的竞争对手业绩更好。但是，以人为核心的企业在追求长期成功的过程中有时也会先追求短期利润。

尽管存在这些问题，但是应用这一方法的一个最佳例子是美国的计算机制

造商惠普。在过去的 40 年里，该企业通过全面削减工资、周期性轮休、缩短工作时间和取消红利来避免解雇员工。它率先提出了弹性工作制、工作份额和远程办公，在整个公司范围内发放股票期权，并将管理者的薪酬与他们的新产品设计速度联系起来。惠普鼓励员工的企业家精神，甚至会对前员工提出的产品设计进行投资，并与他们签订“首选”(preferred-source) 契约。

那些虽然总分高但是内部企业家精神方面得分低的企业，其股票绩效并不突出。

第四，那些虽然总分高但是内部企业家精神方面得分低的企业，其股票绩效并不突出。企业怎样才能创造出企业家精神呢？Four Seasons 旅店是个榜样。在那家根据员工建议发明小型条信号的企业里，企业欢迎员工出主意，并对这种行为进行奖励。Four Seasons 也是第一家在浴室里摆设电话和吹风机，为顾客提供 24 小时服务和免费晚间擦鞋服务的连锁店。这些创新中的大多数都是来自于员工提出的建议。

因此，人力资源应该加强并促进企业家精神的培养。究竟是好的人事政策创造出了好的企业，还是相反？一个合理的论断是，管理良好的企业在人的管理上也做得比较好。但是除了这个，我们也有充分的证据表明，在以人为核心的企业中，得分最高的企业往往能够在市场上占上风。

如果一家公司在记分卡上所有部分的得分都很高，那就意味着它能够运用其满意度和忠诚度都很高的职工来产生良好的经济效益。这就是我们对 2000 名美国和德国工人进行调查的结果，他们来自于投票选出的 Penn、Schoen 和 Berland 联盟。

发 现

在这项调查中我们有两大发现。第一个发现是，在人才上进行投资会极大

地促进工作满意度和忠诚度的提高。总的来说，34% 的美国工人和 35% 的德国工人认为他们自己对工作是满意的。但是在那些提供员工要素分析的企业里，工作满意度要高得多——美国工人为 58%，德国工人为 63%。

最能提高工作满意度的因素就是允许人们参与到那些会影响到他们的工作、培训和绩效薪酬的决策过程中去。同样，这一点也会影响到员工的忠诚度。在美国，46% 的工人说，他们对企业“很忠诚”。而在那些提供培训、将薪酬和绩效联系在一起并给予员工一定程度的自治权的企业里，有 58% 的工人说他们对企业“很忠诚”。在德国，这样的企业中 86% 的工人都对企业“很忠诚”，其他企业中回答对企业“很忠诚”的工人则占 66%。

感觉最幸福、对企业最忠诚的回答者是那些既能享受到传统的人力资源管理带来的好处（尤其是培训），又具备内部企业家精神的人。那些认为“我所在的企业帮助我将我的理念投入实践，并为此对我进行奖励”的员工与不这么认为的员工比起来，其满意度和忠诚度都是后者的两倍。

第二个发现是，在“企业认为它为工人提供的”和“工人感觉到企业为他们所提供的”之间存在着相当大的差距。大多数公司都宣称它们为员工提供培训和绩效评估，而且它们的员工可以参与到决策中去。然而，只有 1/3 的员工承认他们确实享受到了上述好处。另外，正是在那些人们最注重的问题上企业和员工的认识之间存在着最大的差距。比如，71% 的回答者将“参与到会影响到我的工作的决策过程中去”列为“非常重要”的一点，而只有 34% 的员工认为他们确实能做到这一点。

调查没有发现什么关于内部企业家精神的证据。高层管理者说，对于他们来说薪酬是最重要的东西，但是在美国，他们之中只有 41%（在德国则更少）参与了利润共享或是股票期权计划，只有 30% 的管理者说，他们的薪酬是与他们的绩效联系在一起的。甚至在那些小公司里，60% 的员工都觉得企业采纳他们的建议并将其变成现实不是一件容易的事。

八个步骤

卓越的股票市场业绩和员工高昂的士气为记分卡提供了有力的支持。另

外，很多员工都觉得自己并没有享受到以人为核心的好处，这就更加彰显了这种做法的难能可贵。企业要想提高对人员的重视程度，就要遵循以下八个基本步骤。

- 最高的责任感。如果一家企业想要把自己变成一家重视人才的组织，它的领导者就必须致力于实现这个目标。通用电气公司就是美国企业的一个典范，它长期在人才方面进行投资，并已经从中获取了丰厚的回报。为了实现这一切，通用电气坚定的领导人花费了数年时间，始终如一地进行努力（他甘愿手写数千张便笺给员工）。杰克·韦尔奇的远见卓识以及他对待职工的悉心关注使得通用电气始终将精力集中于员工效率上。

员工推崇培训，并根据这个来判断企业究竟对他们如何。

- 职工开发计划。企业必须花费时间和精力来定期了解员工需要。它应该不时地问自己：“市场会怎么发展？”“我的职工必须进行怎样的变革？”“企业应该在多大程度上进行外包？”并根据目前以及未来的需要来确定职工技能标准。如果企业想为员工提供有益的培训、职业开发计划和绩效评估，它就必须进行这方面的规划。
- 开发员工能力的多样性。企业应该根据企业和员工的需要来进行技能开发设计。但是企业往往也可以通过这一过程来实现自己的多样化。比如，在最近的一次经济不景气期间，德国建筑公司 Bilfinger and Berger 趁机将工人和管理者的技能进行了更新换代，这样他们就学习到了新的技能，比如语言和环境工程方面的知识。在它的竞争者想方设法摆脱工人时，Bilfinger 却接受了更多的国际化项目和各种类型的工作。它赢得了市场占有率，同时在行业规模排行榜上从第七名上升到了第三名。

- **培训。**员工推崇培训，并根据这个来判断企业究竟对他们如何。培训能够促进各个层次的员工的工作满意度和忠诚度，这一点对于各种规模的企业都适用，而且在美国和德国均是如此。现在，有很多关于如何进行有效的员工培训的文献资料。对于那些以人为核心的企业来说，培训中的一个重要原则就是，培训要与员工个人的个性和职业发展道路联系起来。
- **留住优秀员工。**职工流动是不可避免的，而且有时对企业来讲还是件好事。但是，成功的、以人为核心的企业必须能够留住顶尖的职工。调查显示，影响员工忠诚度的最直接的因素就是对绩效所进行的奖励。这就要求企业在绩效的测量上要采取公正公开的态度。那些优秀的以人为核心的企业，比如惠普和通用电气，都针对每名员工制定了年度个人绩效评估方案，而且每个季度都会召开反馈会议。
- **工作的结构化。**工作应该结构化，这样人们才会愿意工作。另外，工作的结构化也会促进内部企业家精神的产生。以人为核心的企业往往采取扁平式结构和分散决策。另外，有些企业还采取了一些新的组织结构。美国生物制药公司 Chiron 中，企业与科学家们采取“创新合伙制”，这种合伙关系可以轻易的开始和终结，而不必经过漫长的法律过程。通过这种方法，Chiron 取得了包括发现丙型肝炎病毒的很多创新性突破。
- **鼓励成功。**以人为核心的企业会对员工取得的成就进行鼓励，并模仿那些富有冒险精神的企业的奖酬制度。要想将绩效和奖酬联系起来，企业应该为每名员工设计工作计划，其中包括目标、任务和责任，并具体规定成就的衡量方法。另外，企业也应该对那些会对人才发挥支持作用的组织特性（比如创新、团队合作和技能开发）进行投资。
- **与人才进行沟通。**那些主张以人为核心的首席执行官几乎将其作为一种信仰。Pfizer 的主席和首席执行官 William Steere 说：“通常，人们用资产负债表或是盈利亏损情况来衡量我们，但最终，真正能代表一个公司的是公司里的人。”

小 结

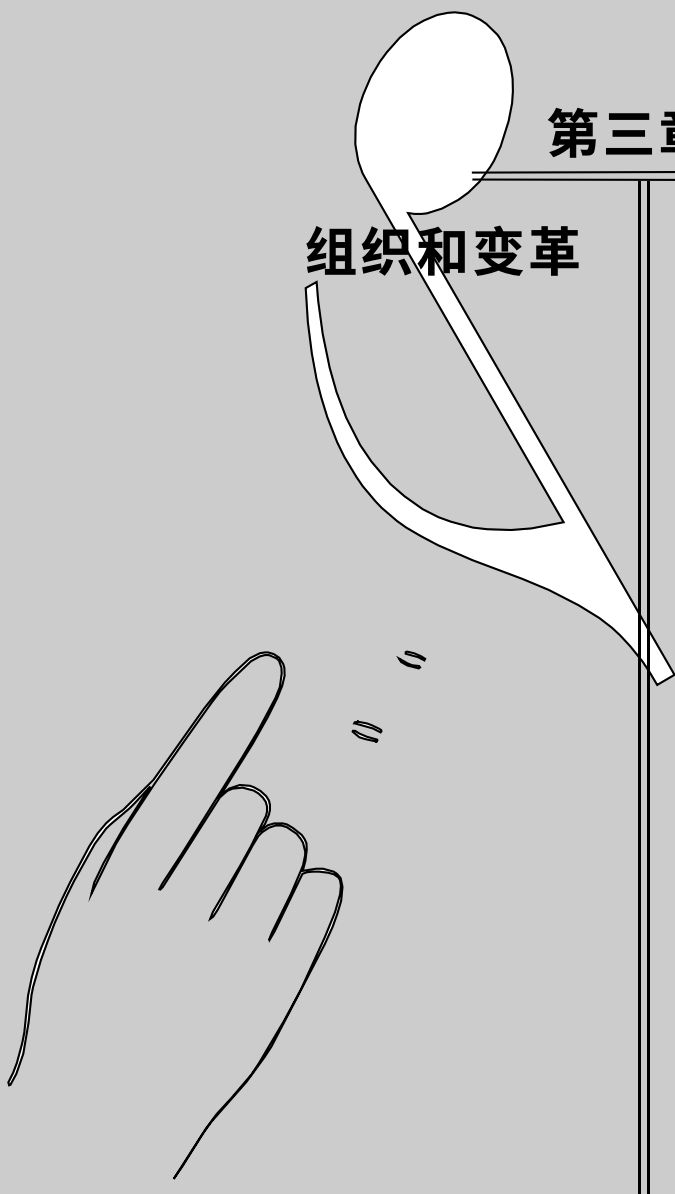
将人视为企业发展的一个因子这个概念非常简单：在人才创造性方面进行投资，并在工作满意度和股东回报率方面取得高的回报。而要真正实施这一点则需要遵循一系列基本原则。在目前的经济环境下，那些致力于削减成本的管理者只关注于短期回报，这种做法就与以人为核心的主旨背道而驰了。我们的研究表明，那些能够坚持以人为核心的企业是富有洞察力的，它们能够克服眼前的困难，最终精神焕发地走出经济的低迷。

阅读书目

Wetzker, K., Strueven, P. and Bilmes, L. (1998) *Gebt uns das Risiko zuruck*, Munchen: Carl Hanser Verlag.

第三章

组织和变革



本章导读

对于那些结构复杂的企业来说，它们往往很难实施大规模的变革。除了合并事务或是重组事务上存在的战略问题和物流问题，管理者还要面对人员管理方面的难题：对变革的抵制、文化冲突、士气问题以及技能方面的差距。在这章里，作者们认为，管理者应该在员工当中推广变革计划，而不仅仅是考虑物质上或是财务上的细节。

寻求合并优势

Randall Schuler Susan Jackson*

Randall Schuler 和 Susan Jackson 说，大多数合并案都会失败，而这些失败往往就是因为忽视了人力资源问题。

不管在什么行业，企业似乎都必须通过合并或是购并来实现成长、参与竞争。让我们看看近年来并购案的规模、多样性和数目吧：戴姆勒和克莱斯勒、Chase 和 JP 摩根、UBS 和 Paine Webber、Glaxo-Smith 和 KlineBeecham、美国在线和时代华纳、Pfizer 和 Warner Lambert、雀巢和 Purina 以及 Deutsche Telekom 和 Voice Stream。促成这些合并案的原因多种多样——经济规模、解除管制、全球化、市场扩张、分散风险，以及提高市场反应速度——并可能愈演愈烈。尽管近年来企业从事这类活动的步伐渐缓，但即使是在经济低迷的 2000 年，全球并购案（M&A）活动所涉及的总价值也达到了 35000 亿美元。

在合并案中，两家企业走到一起，并创建出一个新的实体。在购并案中，一家公司买下另一家公司，并根据自己的需要对其进行管理。合并案中，有些情况下两家企业势均力敌，比如 Citicorp 和 Travelers 合并成为 Citigroup，Ciba 和 Sandoz 合并成为 Novartis。也有些情况下，两家企业的规模不等，比如 Chase 和 JP 摩根合并成为 JPMorganChase。同样，购并案也有两种主要类型：一种以 Cisco 系统公司为典型，涉及到联合问题；另一种就像 Unilever 和 Bestfoods 之间的购并案，涉及到分拆问题。

* Randall Schuler 是 Rutgers 大学战略人力资源管理中心创建者和人力资源战略方向的教授。

Susan Jackson 是 Rutgers 大学人力资源管理方向的教授。

每种合并或购并事务都会产生不同的人员管理问题，比如，均衡合并往往强迫两家企业共享人事政策，而不均衡合并共享人事政策上也可能出现不均衡现象。在这方面，涉及到联合的购并案比涉及到分拆问题的购并案面对的困难更多。本文稍后会对其他方面的差异详加解释。

企业要进行合并或购并是存在很多原因的。企业在水平市场上进行合并可能是为了夺取市场统治地位或是扩大经济规模。进行垂直合并的企业可能是想控制市场渠道。混合型合并能帮助企业分散风险、削减成本、实现协同作用或是保住市场份额。还有一些企业通过合并来追求临界价值、快速成长、现金、税款的延迟支付以及更高的负债能力。还有不在少数的企业是凭借独特的人才、知识和技术来扩张它们的核心能力。另外，那些成功的、富有创造力的企业不仅仅是为了创造价值而进行合并，它们还能够将合并管理本身作为一种核心能力。这就为企业提供了优势。

记 录

随着并购需要的不断增长，企业经验的不断丰富，成功似乎远远多于失败。但事实上，AT Kearney 顾问公司的报告显示， $3/4$ 的并购案以失败告终。另外，在美国，只有 15% 的并购案实现了预期的财务目标，比如股价、投资回报和合并后的利润水平。

那些成功的、富有创造力的企业不仅仅是为了创造价值而进行合并，它们还能够将合并管理本身作为一种核心能力。

为什么合并案会失败？很明显，有很多事情出了问题。期望也许是不切实际的；战略的制定也许过于匆忙，在规划或是实施上出了问题；人才可能流失了或是对人才的管理不当；成功所需要的协同作用可能根本不可能实现，转换成本可能被低估了；企业实体之间的文化撞击可能没有得到抑制；合并可能在

关键时刻分散了首席执行官对核心业务的关注。在这些问题当中，文化撞击、存在差距或是不相容以及人才的流失是最常见的失败原因（见框图 3.1）。相反，成功的因素包括能干的领导人，明确的目标，在硬件和软件的融合上兢兢业业，管理完善的并购团队，以及按照计划完成合并步骤，留住必要的人才和进行广泛的沟通。因此，尽管成功和失败都可能存在很多理由，但其中最重要的理由仍然与人员管理有直接联系。

框图 3.1 戴姆勒克莱斯勒

很多评论家都认为，戴姆勒和克莱斯勒之间的文化差异是它们两家合并的一大障碍。可是戴姆勒克莱斯勒则认为这两种文化的结合难度不会很大。首席执行官只是在陈述两家企业之间存在的差异的时候才提到了文化问题。它们都没有认识到文化差异背后的重要意义，或者说，它们有意将精力集中于运营和经营上的协同作用，希望文化问题可以自然而然地消失。

在合并的最初阶段，克莱斯勒主席 Thomas Stallkamp 表示，戴姆勒会采用克莱斯勒的产品开发方法，而这种方法强调团队合作。而克莱斯勒则会引入戴姆勒严格的时间表制度以及它处理问题的方法。然而，很快就有证据表明两家公司缺乏协作——戴姆勒的执行官拒绝在 Mercedes 汽车中采用克莱斯勒生产的部分。

2000 年 8 月，《经济学家》引用了戴姆勒的客车主管 Juergen Hubbert 所说的话：“我们达成了清楚的共识：一家企业、一种观点、一个主席、两种文化。”尽管一个主席这种说法的确是事实，因为自从 Robert Eaton（克莱斯勒的前主席）离开之后，只有一位主席（2001 年上任的 Juergen Schrempp）在掌管公司，但是 Hubbert 的其他论断并不确切。尽管戴姆勒克莱斯勒在名义上可能是“一家”企业，但是它们仍然保留着各自的营业总部。企业运营仍然是分开的，比如“戴姆勒”允许“克莱斯勒”方面在设计和生产上有更多的回旋余地，这是在效仿“老克莱斯勒”的做法。两家企业在市场的研究上各有一套，在这种情况下，要想在企业内部形成一

个统一的观点就更难了。最后，意识到的确存在两种文化，戴姆勒克莱斯勒究竟如何才能真正成为一个有着统一观点的企业呢？现在，Dieter Zetsche——一位值得信赖的、对美国式经营具有丰富经验前戴姆勒的执行官——正在掌管克莱斯勒。他的背景可能会为这两种文化的融合提供最好的机会。

三阶段模型

根据经验，并购事务模型分为三个阶段：联合之前，联合（合作者的联合）以及巩固和评价。这几个阶段包含了大多数企业管理职能，但是在这里我们所讨论的都是与人力资源有关的问题。

联合之前

在并购活动的第一阶段会牵涉到以下几种人力资源事务（见阶段 1）。在并购活动众多的可能原因当中有很大一部分都是与人力资源有关的，比如它会牵涉到人才的获得问题。对于 Cisco 系统公司和通用电气这样的公司来说，留住员工是它们最关心的事。这里，采取行动的目的就是为了获得人才。

一个关键的问题就是要选择一位甘愿奉献的高级执行官（就像 Cisco 系统公司的 Michael Volpi 一样）以及一个负责并购事务的团队。正如我们在前面说过的，合并失败的原因之一就是缺乏一位能够面面俱到的领导者，比如，他必须挑选出合适的目标企业，在确定备选企业之后就要进行挑选了。不管其他阶段完成得多么成功，如果挑错了合作企业就会极大地降低成功概率。另外，即使挑选到了合适的合作者，如果缺乏一套完善的计划的话，也会影响到合并或是购并活动的成败。如果企业对整个流程十分清楚，那么它成功的概率就会比较高。但是，这种对合并或是购并活动的充分理解必须是两家企业共同分享

的,而且应该在企业里广泛传播,因为这类活动会影响到每一个员工,特别是,如果两家企业联合之后还要有扩展的整合活动的话,就更要如此了。

对于人力资源来讲,进行十分恰当地项目审议 also 具有重要的意义。“很多首席执行官掩盖了看似不那么严重的人力资源问题,比如潜在的文化问题,但最终,他们往往会发现自己犯了一个大错误,”一位从事合并事务超过 15 年、经手合并案超过 60 件的管理顾问 Mitchell Lee Marks 说。

Watson Wyatt 研究发现,企业在项目审议过程中对人力资源和沟通事务的重视水平相对较低。尽管项目审议的本质内容 is 其他那些“硬的”管理职能,但是像人力资源审议这样的“软的”项目审议内容也越来越得到企业的重视。重要的审议内容包括对日常经营成本和潜在负债的审议,特别是与退休人员的医疗福利、遣散费和雇佣契约有关的事务。项目审议能够帮助企业找到那些交易中的关键人物,企业可以根据审议结果来与重要的执行官签订长期契约,或者在预估交易价值的时候进行相应的扣除,因为这些人可能会因为交易而离开企业。

文化评价也是项目审议的内容。文化评价就是描述和评估企业的经营哲学和价值观,包括领导风格、时间范围、股东相对价值、风险承受度、团队工作的价值以及个人绩效和企业对个人工作的认可程度。在戴姆勒克莱斯勒,文化差异的存在原本对并购产生了负面作用,但后来它成为企业允许经营单位各行其是的主要原因,条件是它们必须实现规定的目标。

Watson Wyatt 研究的一个重要发现是,通过规划,上述人力资源问题可以得到最好地解决。从过去的并购活动中汲取经验教训能够帮助企业制定未来的并购计划,但是企业必须对这个学习过程进行良好地管理。学习、知识共享和转换的确是很重要的,这一点不仅对并购活动适用,同时也适用于合资企业。通过人力资源实践,这些都可以得到系统化地实施。

阶段 1 联合之前

人力资源问题

- 确定实施并购的原因
- 建立并购小组,指派领导者
- 寻找潜在的合作者
- 选择一位合作者

人力资源方面的意义和行动

- 传播相关知识,提高人们的认识
- 安排合适的领导者
- 小组的构成情况会对成功与否造成影响

- 为流程管理制定计划
- 从过程中制定学习计划
- 系统化的、范围广泛的预选和选择过程
- 在所有领域内进行项目审议
- 文化评价
- 为合并制定计划，尽可能减少之后会出现的问题
- 实践学习和知识的转换

企业的整合

不管整合过程中哪里出了问题、范围有多大，只要问题出现，生产率和工作满意度就会下降，员工就会开始觉得管理者更关心财务报表，而不是产品质量或人本身。Johnson & Johnson 发现，系统化的、显化的合并过程是并购成功的关键。所有的并购案在某种程度上都需要日常系统和流程的整合，都需要实现协作（见阶段 2）。

阶段 2 企业的整合

人力资源问题

- 选择一位负责整合的管理者
- 设计组建团队/开展团队工作
- 创建组织结构/制定战略/
选择领导者
- 留住员工
- 激励员工
- 对变革过程进行管理

人力资源方面的意义和行动

- 选择合适的候选人
- 进行团队设计并选择合适人选，
这对于顺利度过过渡期和确保整个合并事务的成功至关重要
- 进行必要的沟通
- 对人员存留问题做出决策
- 创建文化，确定组织结构，制定
人力资源政策和措施

- 与利益相关者进行沟通，使他们参与到这个过程中来
- 制定人力资源政策和措施

也许在这一阶段，最重要的人力资源问题是选择一位负责整合的管理者。选择一位好的并购管理者，可以在并购中挽留住更高比例的被购并企业的领导和员工，也会更容易实现经营目标。

负责整合的管理者应该做些什么呢？他所扮演的角色包括项目管理者、沟通者、关系建立者、团队领导者、仲裁者和谈判者。他或她应该仅仅关注于并购事务，而不应该负责企业运营。通常，可以从企业中选择一个借贷方面的专家，让他只负责整合事务。这样的管理者可以使负责交易的团队和新公司的管理层彼此的工作具有连续性，而且他们往往会成为筹划指导委员会的成员。这个委员会负责为整合选择人选，设定流程和目标，并监督整合团队的工作。

另一个问题是要为合并后的企业选择一个领导者。如果被合并企业缺乏领导能力或是领导阶层不明确，那么结果就会充满不确定性，这样就会耽搁产品开发和决策。重组活动应该尽早迅速进行，并且一次成功，这将最大限度地减少不确定性。现在有一种趋势，就是重组过程缓慢进行，而且极端依靠人，而不是结构和流程。根据 GE Capital 的经验，关于结构、职责、汇报制度、解雇、重组以及其他与企业发展有关的整合事务都应该在协议签署之后尽快执行，决定变革、宣传变革和实施变革的速度越快越好。如果整个变革过程拖拖拉拉，不确定性和焦虑感就会持续数月，这样只会使企业越来越衰弱，只会使企业的价值一点一滴地流失。

Johnson & Johnson 的经验也证实了这一点。他们还建议管理者应该先弄清楚组织结构中的每个部分各自的作用，如果他们确定可以用其他东西来取代它们的话再解散，而且，管理者不应该把重组这个概念与整合的概念混淆在一起——前者只是更广泛的流程中的一个部分。为了促进重组过程，领导者应该自己管理变革过程。毫无疑问，进行整合的同时要完成“日常工作”会产生工作压力。另外，人们往往会抵制变革，企业则缺乏合格的管理者，这些加在一起就会形成一个超负荷的、运作不佳的工作环境，管理者必须找到出路。

由模糊的战略计划产生的不确定性、缺乏人力资源评价以及沟通不足都会导致人才的流失。

为了解决这些问题，管理者应该首先帮助职工做好变革的准备，应该确保他们能够全面地理解变革的意义，之后他们应该为变革制定一个时间表，然后实施变革并采取合适的组织结构、政策和措施来支持变革过程。Johnson & Johnson 的研究表明，很多被并购的企业都存在人才流失情况。但是，对于实现并购目标和建立持续性的、由专业知识所带来的竞争优势来说，在过渡期里留住这些人才是十分重要的。由模糊的战略计划产生的不确定性、缺乏人力资源评价以及沟通不足都会导致人才的流失。甄选过程必须考虑到这些，鼓励这些员工留下来。

那些精于并购事务的企业往往会采取以下技巧：

- 与关键员工就财务问题进行谈判。在企业的所有权发生变化的时候，那些享有股票期权的高层员工可能会被包含在交易当中。为了留住这些员工，防止他们拿到钱就离开，并购企业通常会为他们提供逐年兑现的期权。
- 为留下的人发放奖金。企业会对那些在合并后留下来的工人或是坚持到某一项目结束的工人进行现金奖励。比如，在美国，佛罗里达电力公司在其母公司和卡罗莱纳电力照明公司的合并中，为留下的 200 名员工发放了奖金。它还提高了遣散费的数额，这样就为那些担心稍后会被解雇的工人解除了后顾之忧，避免了他们过早地离开。
- 签署雇佣合同。获得了物质激励的员工要签署一份合同，保证在指定的时期内留在企业中工作。通常这类合同都是在并购交易完全结束之前就签署了。

对沟通进行管理是留住员工、激励员工的另一种方法。进行管理沟通有几种方式。并购企业可以利用网络、企业内部互联网以及电子邮件来根除谣言，

以正视听。有些高层管理者会和他们诚心要挽留的员工进行直接对话。在 Intervu 接管软件开发商 Netpodium 时，Intervu 的前首席执行官 Harry Gruber 亲自会见了每一位工程师。

另一个关键的人力资源问题是要制定相关的政策和措施，为学习、知识的共享和传递创造条件。Johnson & Johnson 的研究结果表明，很多错误会在不同的经营单位或是不同企业中重复的发生。共享这些经验教训会提高企业的整合度，也会加大并购成功的可能性。

巩固和评价

在两家企业的合并初具规模之后，合并后成立的新企业就要面对重新调整、巩固成果和微调的问题（见阶段 3）。这些活动的范围强度有大有小，取决于合并中所涉及到的分拆的范围，以及合并是属于均衡合并还是不均衡合并。戴姆勒克莱斯勒就是相对均衡合并的一个例子，在正式的合并交易完成之后，这个过程持续了两年多时间。在这一期间，克莱斯勒部分地进行了好几次领导人的更迭。

阶段 3 巩固和评价

人力资源问题

- 巩固领导者的地位，进行职工安置
- 对战略和组织结构进行评价
- 对组织文化进行评价
- 对人力资源政策和措施进行评价
- 对利益相关者的利益进行评价
- 根据需要进行修正
- 从合并过程中进行学习

人力资源方面的意义和行动

- 对领导者和职工人选进行选择
- 创建组织结构并进行评价
- 在两种文化的融合过程中要对文化评价进行修正
- 认可所有利益相关者的利益并予以满足

小 结

越来越多的企业开始运用并购来维护和加强自己的市场地位。很多人认为，并购是相对快捷有效的扩张和获取技术的手段。然而，谁也无法预料自己是否会成功；相反，大多数并购案都以失败告终，没有实现预期的目标和目的。

尽管有时是财务和市场因素导致了失败，但是也有很多并购案的失败是由于人事因素。研究表明，企业应该在并购活动过程中重视人力资源问题和活动。人力资源部应该和生产线管理者和员工一起，为合并成功做出真正的贡献。

阅读书目

Charman, A. (1999) *Global Mergers and Acquisitions*, Alexandria, VA : Society for Human Resource Management.

The Economist (2000) “The DaimlerChrysler emulsion”, July 29.

A.T.Kearney study reported in Haebeck, M.H., Kroger, F.and Trum, M.R. (2000) *After the Mergers*, New York : Prentice Hall.

Vlasic , B.and Stertz, B.A. (2000) *Taken for a Ride*, New York : HarperCollins.

Watson Wyatt (2000) European results of the global M&A survey (<http://www.watsonwyatt.com/homepage/eu/res/surveys/mergersandacquisitions/0600/index.htm>).

该是回归基础的时候了^{*}

J. Stewart Black^{**}

有时候，人们觉得已经对变革足够重视了，但是为什么还有这么多管理者为变革而操心？Stewart Black 对此提出了一些建议。

现在，关于变革还有什么新的说法？“变革十分重要”——这个已经说过了。“变革的速度正在不断加快”——我们都听过类似的说法。“惟一不变的就是变化本身”——这个已经是老生常谈了。尽管我们都听到过这些说法，但是人们仍然没有掌握管理变革的艺术。学者 Hal Gregersen、Allen Morrison 和我对全世界 55 家不同企业中的 130 位执行官进行了调查，调查结果显示，他们中有 85% 认为变革管理是一种重要的领导能力。更重要的是，几乎同等数量的高级执行官说，在那些有潜力的管理者中间，很少有人具备令人满意的管理变革的能力。还有研究表明，50%~70% 的变革措施都没有实现预期目标，或者没有按时实现预期目标。

既然那些说法都曾经盛行一时，那么为什么人们管理变革的能力还是没有进步呢？仅仅是因为他们没有听到类似的说法吗？事实上，世界上绝大多数管理者都认为变革管理非常重要，而且也希望知道如何才能提高自己这方面的能力。看来，问题不是出在听众身上，而是出在信息本身以及信息传递者的身上。

^{*} 本文基于作者与 Hal B. Gregersen 合著的《重绘变革》(Remapping Change) (Prentice Hall, 2002) 一书而成。

^{**} J. Stewart Black 是密歇根大学商学院企业管理方向的副教授。

回归基础

小时候，我在一个足球队里当前锋。一切都很顺利，可是当我必须用左脚把球传给场地中央的队员的时候，我遇到了麻烦。教练让我停下来并对我说：“只有当你回归基础的时候，你才能真正的精通这个。”我的研究和咨询经验告诉我，这个道理在变革问题上也同样适用——只有当人们回归到基本原则上的时候，他们才能提高自己管理变革的能力。

对于变革来说，什么是最基本的原则呢？其中之一就是：江山易改，本性难移。比如，五个人里只有不到一个人真的能够减肥成功。另外，每三个人中只有一个人会在开始某种运动项目后坚持超过两个星期。既然对于人类来讲，任何变化都是困难的，那么要想进行变革管理就必须首先弄清楚究竟为什么变革会失败。要弄清楚这一点就要回答三个问题：为什么人们看不到变革的需要？即使他们看到了变革的需要，为什么他们无法采取行动？即使他们采取了行动，为什么他们无法坚持到底？——究竟是因为他们的行动不够深入还是因为他们的行动不够敏捷？

意境地图

那么，究竟为什么人们看不到变革，无法采取行动并无法坚持到底呢？就像人们在旅行中用地图来确认方向一样，他们会在脑海中勾勒出一幅意境地图——即他们思考和沟通的方法——并运用它来指导自己的行为。另外，正如人们会抛弃那些无法为他们提供指导的地图、留下那些能提供指导的地图一样，人们保持原来的意境地图只是出于一种动机——它们能成功地为他们提供指导。因此，人们必须明白，大多数变革都会受到原先的成功的影响。不管个人或是组织需要进行什么变革，它总是会受到一些事物的阻碍，这些事物经过事实证明是奏效的。

就像人们在旅行中用地图来确认方向一样，他们会在脑海中勾勒出一幅意境地图——即他们思考和沟通的方法——并运用它来指导自己的行为。

这就是为什么人们很难看到变革的必要性的原因了。他们运用那些已经被事实证明有效的意境地图来指导自己的行为。让我们看看下面的两个例子——一个是关于绘图学的；一个是关于企业的。1545 年，有一张地图显示，加利福尼亚州是一个岛屿。这张地图的绘画者是一群海员，他们向北行驶到 Baja 海湾，这个海湾位于现在的墨西哥大陆西岸，现在墨西哥的 Baja 的东边。这些海员还没有到达 Baja 海湾的尽头（在那里，Baja 和墨西哥汇合）就掉头行驶回到海湾，并绕过它最南面的尖端，到达现在的 Baja 和加利福尼亚的西岸。他们一直向北行驶，直到他们抵达北加利福尼亚的一个大型港湾。因为当时船上缺少补给，船员又纷纷生病，于是，船员就推断，这个港湾是这个岛屿的北端，水流在这里打一个转又向南流去，回到他们最开始曾经停留过的 Baja 海湾。由于他们坚信自己是正确的，所以就绘制了一张地图，在这张地图上面，加利福尼亚是一座岛屿。虽然后来的其他探险者的发现表明，加利福尼亚并不是一个岛屿，但是这张地图却仍然流传了 200 年，直到西班牙的 Ferdinand 大帝将其废除。

可能有些读者会觉得，这个故事里不通世事的航海家与现实生活相距太远了，但其实还有很多相似的故事发生在距今天更近的年代里。比如，世界上最大的家具生产企业 Ikea 就曾经在很长一段时间内执迷于一张错误的地图。Ikea 在一百多个国家里出售自己的产品。当它在美国成立工厂并扩张业务的时候，除了床和床垫业务之外，其他业务都开展得很好。在最初的销售失败之后，执行官们在床的市场上提高了宣传和广告上的投入，但是销售业绩还是没有提高。不幸的是，这些执行官们脑海中的意境地图始终是按照公制来测量床的。尽管在世界上其他的地方，这个规则是正确的，但是在美国，超大双人床 (King size)、标准双人床 (Queen size) 和标准单人床 (Twin size) 才是居于主导地位的度量衡。在近三年的时间里，Ikea 一直用厘米做单位来进行床和床垫的销售。最后，到了 20 世纪 90 年代，这家企业改变了它的意境地图，改用美

国的测量体系，床和床垫的销售这才得到了大幅度的提高。

变革之所以会失败，部分原因是因为人们没有看到变革的必要性。人们往往会受到现存的意境地图的迷惑，而他们坚持按照这种地图行事的原因只有一个——这种地图过去曾经奏效过。

无法采取行动

即使人们看到了变革的必要性，他们也往往无法采取行动。为什么会这样呢？如果人们做某件事情做得很好，那么他们就会根深蒂固地接受这一事实，而不去考虑他们做的事情究竟是否正确。比如，IBM 的执行官认为，制造计算机——大型机、服务器、PC 机等——只适用于过去而不适用于将来。他们鼓励管理者更新观念，将注意力集中于为顾客提供“解决方案”。然而，员工已经习惯了过去的意境地图并且做得很好。尽管他们知道，是“解决方案”，而不是“机箱”才是企业未来的出路，但是他们却认为如果他们按照新的地图行事，那么他们就会从很称职地做错误的事变成不称职地做正确的事。对于很多人来讲，这并不是一个好主意。

IBM 的高层执行官抱怨说：“如果这些管理者看到了变革的必要性，为什么他们不去改变？”这里，变革方案的问题并非是出在方向上，而是出现在通往目标的途径上。很多管理者看到，要进行变革就要具备一些新的能力，如团队合作能力、维护顾客关系能力和全球化整合能力，而他们恰恰缺乏这些能力。没有人为他们提供明确的指导，告诉他们怎么才能从不称职地做正确的事变成称职地做正确的事，因此，意料之中地，他们选择原地不动。换句话说，在企业提出新的意境地图时，仅仅清晰地描绘出目的地是不够的，企业要使这些管理者相信，经过一个合理的过程后，他们确实可以从这里到达那里。

人们往往不会采取行动来实施变革，这不是因为他们没有意识到目标的存在，而是因为他们不想从称职地做错误的事变为不称职地做正确的事。

无法坚持到底

变革还有第三个阻碍。即使人们认识到了变革的必要性，也开始实施变革了，他们却往往无法完成变革，因为最初的变革努力往往无法取得辉煌的战果。让我们看看一家航线票务代理商的变革过程。这家企业的执行官决定采取一种新的以顾客为核心的战略。企业做了很多工作来鼓励员工采取新的工作态度。这家票务代理商看到了变革的必要，也明白为什么新的战略是正确的战略。这家企业甚至为员工提供了工具和培训，帮助他们看到，他们可以从不称职地做正确的事变为称职地做正确的事。因此，这家代理商开始沿着这条路走下去。然而，就像任何一种新措施一样，最初的提供服务的尝试并没有取得好的效果。顾客暴跳如雷，不断抱怨，从来不对代理商表示感谢。在投入了如此多的努力却没有取得积极的效果之后，代理商感到厌倦并中止了尝试。于是，变革计划失败了。

人们就像是这个票务代理商。60年的人类心理学研究清楚地表明，积极的结果会推动人的行为，而消极的结果会遏制人的行为（心理学家称之为“反应消失”）。变革之所以会失败，是因为人们没有完成它。人们在按照新的意境地图行事之后感到厌倦，觉得变革后果令人失望。因此，他们退出变革，重新按照原先的意境地图来指导自己的行为。

重新绘制变革蓝图

我们怎样才能利用以上的认识提高变革成功的几率呢？与三种变革阻力相应的是三种促进变革的方法：感知它、相信它和完成它。

感知它

怎样才能使人们认识到变革的必要性呢？正像自然界里的物体必须在对比之下才能被清楚地看到一样，意境地图也需要强烈的对比才能够被清楚地感知到。人们在面对并看到简单、清楚的对比物的时候就会看到新的意境地图。比如，三星电子是韩国家用电器的领军品牌。在韩国，它享受着高价和店铺里的好位置。然而，该企业的领导遇到了一个问题。他无法使高层执行官们认识到：他们在韩国使用的意境地图并不适用于美国市场。在美国，索尼这样的品牌才是家用电器排行榜上的佼佼者。

借助于对比和对抗，首席执行官帮助他的属下认识到了变革的必要性。确切地讲，他让他们坐上飞机去拜访美国的大零售商们。他们从一家店铺走到另一家店铺，看到他们的产品被放在便宜货堆里，而不是柜台的前面或中央，这样，他们就清楚地看到了三星在韩国的优越位置与在美国的平价形象之间。这次体验改变了他们的看法。

即使人们看到了变革的必要性，他们也不一定会去做。

相信它

即使人们看到了变革的必要性，他们也不一定会去做。那么，如何才能鼓励人们实施变革呢？在这个问题上，长期的学术研究为我们提供了清楚的解答。企业应该在适当的时候做三件事。

第一，人们需要一个清楚的目标。在为员工勾画新的意境地图的时候，管理者必须确保目标的清晰——这里的目标可能是一种以顾客为核心的战略，可能是供应链的改良，可能是企业合并项目，也可能是其他任何一种变革。第二，人们必须相信自己具有实现目标所必需的工具、技能和知识。即使目标一清二楚，如果人们根本不相信这个目标可能实现，他们也就不会采取措施去实

施变革。第三，人们必须相信，如果他们实现了目标，他们就会获得相应的报偿。

在这些报偿中，奖励是管理者最常用的方法——他们往往把钱看做是惟一种激励员工的方法。尽管大多数人都喜欢现金奖励，但是研究也表明，钱只是众多有效的激励物中的一种。赞扬、成长机会、认可、成就感和归属感都具有同等效力，而且成本很低。

完成它

即使人们开始采取行动了，变革活动要想成功还需要人们具有一种完成它的责任感。于是，“变革拥护者”就应运而生了——他们不是坐在执行官办公室里的人，而是出现在制造车间或是产品零售部门，因为只有在这些地方，人们才能看到新的行为方式对组织绩效产生的影响。

总而言之，由于遵循新地图的最初尝试无法立即取得良好效果，人们往往会对付出额外的努力却收不到合理回报而感到厌倦。这时，拥护者就必须冲到前线大声疾呼，鼓励并赞扬变革的进行。如果不是他们运用这种影响力来维持变革过程中的平衡，最初的负面效应就会使人们在离终点线很远的时候就放弃了。

变革是复杂的，也是富有挑战性的。然而，如果管理者能够认识到成功取决于一些重要而基本的要素的话，他们还是可能取得成功的。如果他们希望成功进行最复杂、范围最大的全球性变革的话，他们必须首先掌握这些基本原则。

阅读书目

Black, J.S., Morrison, A.J. and Gregersen, H.B. (1999) *Global Explorers: The next generation of leader*, Routledge.

Fullan, M. (2001) *Leading in a Culture of Change*, Wiley.

Kotter, J.P. (1996) *Leading Change*, Harvard Business School Press.

如何避免七宗不可饶恕的罪行

Jean-François Manzoni*

企业在实施变革的时候，管理者总是会犯同样的错误。然而，Jean-François Manzoni 说，这并非不可避免。

过去，变革管理是与“常规管理”相对独立的一门课程。那时，人们在观察组织的时候，还能够把相对平静的时期和短促的快速变革时期区分开来。但是，现在情况已经发生了变化。那种认为惟一不变的就是变革本身的说法已经过时了。

那些领先的企业（比如通用电气）已经认识到了这一点，并为中层管理者设计了项目，目的就是帮助他们更好地促进变革的产生并对变革进行管理。在通用电气，这个过程被称为“变革加速过程”。这些企业并不认为管理者能够自发地提高自己促进变革的能力。相反，他们为管理者提供了学习的机会和支持。

为了提高组织绩效，那些结构复杂的组织也开始进行变革，这就增加了变革的难度。另外，由于培训充分、信息充足，人们可能会认为高层管理者在变革过程中会避免重蹈覆辙，并可能会发现一些新的问题，但事实并非如此。本文描述了高层管理者在实施变革的过程中所犯的七种常见错误。

* Jean-François Manzoni 是 Insead 商学院的一位研究领域为变革管理的副教授。他也是 Insead 商学院 PwC 研究机构的主席，该机构主要研究高绩效组织。

原因陈述

大多数组织变革的目的是为了修正员工行为。管理者可能希望员工能够以顾客为导向，能够以绩效为驱动力，能够更富有企业家精神，能够更加重视股东价值，能够提高部门之间的协作程度，或是能够不那么厌恶风险和崇尚官僚作风。

大多数情况下，管理者总是不遗余力地对问题的症状进行描述，却不提及问题出现的原因。大多数时候，他们假设员工知道如何按照企业的期望去做，并且能够做到，只是不愿意去做而已。在这种观点的促使下，为了鼓励员工采取新的行为方式，企业往往会建立激励机制。如果企业希望员工提高创新精神，勇于提出建议，它就会提出一个建议方案，对最好的意见和主意进行奖励。如果董事会希望管理者把眼光放长远一些，它就会设计出一套长期红利计划。如果员工需要进行跨部门的沟通 and 协作，组织就会引进一套复杂的系统，使各个部门都在同一个数据库上工作。

由于高层管理团队的工作必须取得阶段性成果，并受到时间的压力，所以他们一旦找到了一个可行的解决方案，就会紧抓住不放。但是，究竟某种行为背后的深层次原因是什么呢？企业不应该仅仅满足于问题症状的消失，而应该找到问题背后的原因并把它公布于众。这里，造成问题的原因可能是组织结构、流程、技术、组织文化、员工技术，也可能是高层管理者的行为方式。

坚持到底

上面我们所提出的因素中有一个是文化。在这方面，高层管理者应该问自己：除了暂时修正员工行为之外，我怎么才能够对组织文化进行变革，并使人们把这种行为看成是“自然而然”的行为？

很显然，要改变一个组织的文化不是一朝一夕的事情，不会像改变员工行为那样立竿见影。比如，通过重赏严惩相结合，管理者可以很快地看到员工的

行为变得以顾客为核心了，但这种措施并不是对所有的员工都适用，而且也不足以保持好的顾客满意度。但是，如果企业斥重资对客户服务质量进行评估，同时对好的服务加以有力的奖赏，对不好的服务进行严厉的惩罚，这就能够对一定范围内的员工产生影响，修正他们的行为了。

要改变一个组织的文化不是一朝一夕的事情，不会像改变员工行为那样立竿见影。

然而，为了使“以顾客为核心”变成组织文化的一部分，企业就必须在足够长的时间内、以足够多的员工为对象不断重复这种行为，这样它才能逐渐变成员工的“行为方式”的一部分。为了使足够多的员工在足够长的时期内重复这种行为方式，组织还必须对这种行为进行强化。而且，在 5~10 年之后，即使它似乎已经变成了组织文化的一部分，企业仍然应该偶尔重申这种行为的重要性。很多企业正是在这方面犯了错误。

高层管理者常说，他们不必再强调产品质量或是客户服务问题了，因为“它已经变成了组织的 DNA 的一部分”。这种类比是非常危险的，因为 DNA 是人类生理学上的一个永恒的特质，而组织中员工的行为却不具有这种永恒的特质。英国航空公司在 Colin Marshall 的领导下享有数年历史的客户服务传统，并没有抵制住他的继任者所实施的战略变革。Robert Ayling 从来没有对英国航空公司的员工说“不要再对顾客那么在意了”，但是他对成本削减的重视和强调却使员工很难再遵循原来的客户服务传统了。

要想在组织文化中加入某种特质需要花费数年时间，但是破坏这种艰苦持久的努力却只需要几个月就够了。

对内容的过度重视

很明显，成功的变革需要详尽的计划书。但是，企业往往过于重视宏大的项目内容——将要开展的项目的细节——而忘记了花费时间精力去研究究竟如

何实施计划。比如，2000 年，一家大型德国跨国企业发起了一项庞大的变革计划。它举办了盛大的启动仪式，提出了令人记忆深刻的口号，而且所有的文件和支持性工具都应有尽有。然而，在被问到如何实施这个项目的时候，执行官们这样回答：“就是这样，这个项目已经启动了。现在，每个部门的主管会分层次地实施这个计划。”即使是在管理出名严格的德国企业里，这也不是那么简单的事。

大多数管理者都是在超负荷运转。他们工作时间很长，把工作拿回家里做，假期很短，而且会在假期里通过电子邮件和电话保持联络。他们不再拥有休闲时间，这就意味着，变革计划要想取得成功就必须登上管理者议事日程的最顶端。计划自己无法登上议事日程的顶端，但是人们——对于他们来说，变革是关系到生死存亡的大事——可以促使管理者把它作为优先考虑的事务。不管变革内容是什么，这些人都应该确认以下五方面要素已经得到了广泛的认同：

- A 点——我们现在所处的位置已经不够好了。以前也许很好，但情况发生了变化。我们必须进行变革。
- B 点在哪里？它是什么样子的？我们需要掌握哪些技能、采取哪些行为才能到达 B 点？
- 我们怎么到达那里？通常应该采取什么途径？我们可以在哪里停下并回顾所取得的进展？
- 变革终会成功。变革不会半途而废。企业会积极促成变革的开始，人们能够在新的环境里取得成功。
- 变革是有价值的。变革所产生的收益会超过变革的成本和人们所经历痛苦。

时间太少

有人曾经计算过，除了他的全职工作之外，他还是 18 个委员会和特别任务小组的成员。“我觉得自己像是根意大利腊肠，”他说，“我被一片片地切开，然

后死掉。”当然，18 是一个极端的数字，但是组织的确常常安排管理者负责数不胜数的小项目，这些项目中的每一个只占用他们工作时间的一小部分。也许以下这种说法过于简化了，但是，人们不应该负责任何一项花费时间不足他们全部工作时间的 $1/4$ 的项目。

那些负责很多项目、参与很多委员会的管理者将没有整块的时间和精力来致力于任何一个项目。这种项目的增殖情况在组织层面上也是存在的。近来，一位执行官说，在他的企业里，同时进行的项目有 300 个之多。另一个企业专门雇佣了 10 个职员来负责项目的追踪。毫无疑问，这些都是项目过多的信号。

关于变革阻力的谬论

大多数管理者在实施变革的时候都预料到会出现“变革阻力”。当被问及为什么人们会对变革进行抵制时，他们的回答惊人的相似：

- 抵制变革是“很自然的”，是“符合人性的”，尽管这在某些人身上可能表现得更为明显。
- 人们害怕失去权力、影响力、特权、金钱、前途或是工作。
- 抵制者没有看到广阔的前景，他们目光短浅。
- 他们不想失去那种“适宜室温”。
- 他们患了“非本地发明”综合症。

可是，当被问及为什么会抵制企业的措施的时候，人们的一个典型答案是：“因为我详细考虑了他们想要做的事情，而我不赞同进行这种变革。我不认为他们做得对，或者我觉得他们做事的方法不对。”这种深思熟虑之后的理性的不赞同与管理者对为什么人们抵制变革的解释显然不同。

那些认定员工会有强烈的抵触情绪的管理者往往适得其所。他们的行为方式（防备的、偷偷摸摸的、不信任的）往往促使员工产生他们预料之中的敌意。比如，管理者如果预计会出现麻烦，他们就不会向员工解释一项变革措施，相反

却采取突然宣布的方式，这样做的结果可想而知。或者管理者如果假设员工会对富有挑战性的目标进行抵制，他们就会提出一个更加苛刻的目标，他们的想法是，员工在行动中可能会“打个折扣”，这样就可以实现他们最初设定的目标了。没有人知道员工究竟会不会对高层管理者的最初目标进行抵制，但是毫无疑问，员工会对高层管理者这种“公开的讨价还价行为”进行抵制。

“别犹豫，就这么去做”的误区

当高层管理者受到短期效应的压力并确信根本无法得到员工的合作的时候，他们就会借助于下达指示来推行变革：“从今往后，你应该这么做。”下达行政命令能够为执行官们创造一种暂时的假象，使他们相信一切尽在掌握。然而，在真实的生活里，行政命令既无法被员工执行，也无法得到管理者的拥护。这种行政命令的惟一作用就是削弱了发布它们的高层管理者的威信。

毫无疑问，通常这些指示是有效果的。在以下这些时候，指示更能被员工聪明地、灵活地和持久地执行：

- 人们具有共同的危机感，或者当人们急切地盼望得到一个决定时。后者往往发生在已经商议了很长时间但是无法形成统一方案的时候，或者发生在意见分歧严重，情况陷入僵局的时候；
- 指示的下达者是一位值得信赖的、受人尊敬的领导者（他不会经常下达这种指示）；
- 企业最高领导层愿意并能够执行这项指示；
- 组织纪律严明，人们习惯于依照命令行事。

但是，值得注意的是，这些条件十分苛刻。明确的、共同的危机感以及一位强大的、富有个人魅力的领导者并不是容易碰到的。高层管理者执行指示的能力也经常会受到限制，因为他们无法确切地分辨出谁在按照指示行事，而谁没有。最后，纪律严明的组织往往具有一些值得信赖的领导者，在很长的一段时间

里，他们下达指示并使员工习惯并接受了执行命令的好处。但这类组织往往不具备企业家精神，也不会是那些勇于创新的企业。

从执行官们的回答中可以看出，作为下属，他们能够认识到行政命令的局限性。但是当他们作老板时，他们就会把顾虑放到一边，假设他们的命令能够得到执行。在进行变革管理的时候，执行官们不能过多地依赖于行政命令，而应该更多地借助于管理完善的变革实施过程。

为什么进行变革？

现在，“变革事务”已经逐渐成为股东利益的要求。20年前，大多数变革措施的发起原因是由于企业遭遇了危机，需要通过变革来谋求生存。今天，进行变革的原因往往被解释为“股东现在的年回报率为12%，而他们希望这个数字能够达到15%”。尽管首席执行官可能并不是这么说的，但是员工们也并不是傻子。比如，最近，新加坡的一个行政事务部门的执行官对她所发起的“工作效率驱动计划”所遭遇的冷淡表示困惑。经过几次讨论研究后，她发现，人们觉得这项变革的内容是提高工作的效率和强度——目的是为了这个部门能够减少员工数目。

一方面，如果执行官在危机到来之前就开始进行变革的话，他们会得到称赞。在火烧眉毛之前，运用充足的时间和资源进行变革的确比较容易，也比较好。但是另一方面，员工宁愿为组织存亡做出牺牲，也不愿意为提高股东回报率而做出牺牲。这并不意味着执行官们应该放弃他们的努力，在当今这个优胜劣汰的时代，他们仍然应该尽可能地提高他们的组织的竞争力。但是他们也应该为他们的员工花费更多的时间和注意力，应该将变革措施推销给员工们。管理者往往会花费时间精力来向顾客推销自己的产品和服务，他们也应该对同样的员工做同样的事。

今天，进行变革的原因往往被解释为“股东现在的年回报率为12%，而他们希望这个数字能够达到15%”。

实证观察表明，当人们看到今天的痛苦能够获得明天的回报时，他们就会乐意接受痛苦的变革过程。企业必须为人们提供希望，使他们相信他们的牺牲能换回成果。同样，与那些只有顾客和股东是受益者的项目比起来，那些明确提及员工需要及当务之急的公司项目往往更容易获得员工的支持。

如果执行官试图使员工接受变革带来的痛苦，他们就必须努力在其他地方为员工提供好处。他们在设定“新的公司愿景”和“战略”时应该问自己：高层管理者正在向员工推销什么？在“新的愿景”里，有什么是值得人们付出牺牲来换取的？他们能从中得到什么？如果人们不能从它们当中获得任何好处，那么你也就不能指望你的推销能够顺利进行。

Carlos Ghosn 救活了代理法国汽车制造商雷诺汽车的尼桑汽车。当他加盟雷诺汽车时，他就很清楚我们上面所说的道理。几年来，雷诺汽车的管理者一直不断努力工作以维持市场占有率，提高工作效率。但同时，Volkswagen 将汽车生产的数目翻了一番。在 Ghosn 进入雷诺汽车之后不久，他就要求管理者回答下面的问题：怎么才能在十年内使雷诺的销售数字翻一番？他还发起了严苛的、旨在提高效率的项目计划，将收益具体化，应该给股东多少钱，应该用多少钱来进行流程再投资从而制造出更多更好的汽车，应该把多少钱返还给顾客从而降低售价、刺激需求。这种清晰的、雄心勃勃的企业定位极大地鼓舞了管理者的士气。他们不再固守原来的市场地位，相反，他们为一家伟大的汽车企业的诞生贡献了自己的力量。换句话说，他们为自己所从事的工作找到了一个更好的目标。

小 结

我们讨论了七种高层管理者在变革过程中会犯的经典错误。某种程度上，这些错误仍然无法杜绝，因为管理者缺乏正规的变革管理方面的培训。企业不应该靠管理者自己积累管理变革的经验，而应该加速他们的学习速度。变革措施之所以会失败的另一个主要原因是管理者没有足够的时间和精力来进行变革管理，以及将变革措施推销给他们的员工。大多数高层管理者低估了促成变革所必须付出的努力。有些事务可以委派给别人做，但是领导变革这件事需要管

理者不断地投入精力。

阅读书目

Argyris, C. (1993) *Knowledge for Action : A guide to overcoming barriers to organizational change*, San Francisco, CA : Jossey-Bass.

Dutta, S. and Manzoni, J. (1999) *Process Re-engineering, Organizational Change and Performance Improvement*, New York, NY : McGraw-Hill.

Kotter, J.P. (1996) *Leading Change*, Boston, MA : Harvard Business School Press.

Senge, P. et al. (1999) *The Dance of Change : The challenges of sustaining momentum in learning organizations*, London : Nicholas Brealey.

当内在边界变成网络关系的时候

John Storey^{*}

组织严密的企业正在瓦解，流动性很强的联盟正在形成。John Storey 认为，要想面对类似的变革，管理者还有很多东西要学。

即使是国际商务的门外汉也会注意到，组织似乎永远都在进行重组。为什么会这样？这究竟是由经济现实决定的，还是意味着重组只是公司结构肤浅地重新排列？也许这些重组只是在集权和分权之间的重复运动？新的组织形式是否需要新的人力资源管理能力？

当然，在很多情况下，重组是以日常行为的面目出现的：有些变革只是为了纠正以前重组尝试的错误。然而，我们不能因此而贬低所有的重组活动。之所以会出现上述情况，也许是因为世界上根本就没有“十全十美”的组织结构。经济和产业变革决定了组织重组的模式。比如，二次世界大战之后，国际市场在大规模生产的基础上进行了扩张，这使得跨国公司的数量大增，同时，复合组织结构（M型）也大为盛行。这种组织结构以等级分明、计划周密的事业结构和大型集权化人事部门为特征，后者负责对海外及本部的职员进行监管。

然而，随着市场的细分化、产品生命周期的缩短以及需求极大的多样化，跨国公司反应笨拙的弱点暴露无遗。从20世纪90年代开始，其他的组织结构开始盛行，其中以小型企业、外包、合资和联盟为代表。这些新的组织形式对管理者提出了新的能力要求，继而也就要求企业在人事管理方面进行变革。图3.1描述了驱动力、组织结构、能力和人力资源管理（HRM）之间的关系。正如图3.1所示，驱动力为企业提出了组织结构和能力方面的新“要求”，同

^{*} John Storey 是人力资源管理方面的教授，还是函授大学商学院的研究主管。

时，这些组织结构和能力要求之间也存在着互动关系。新的工作方法和组织结构设计要求企业具备新的能力；同时，外部驱动力所提出的能力要求也为组织结构的变革施加了压力。下面，让我们回顾一下图 3.1 中的主要要素。

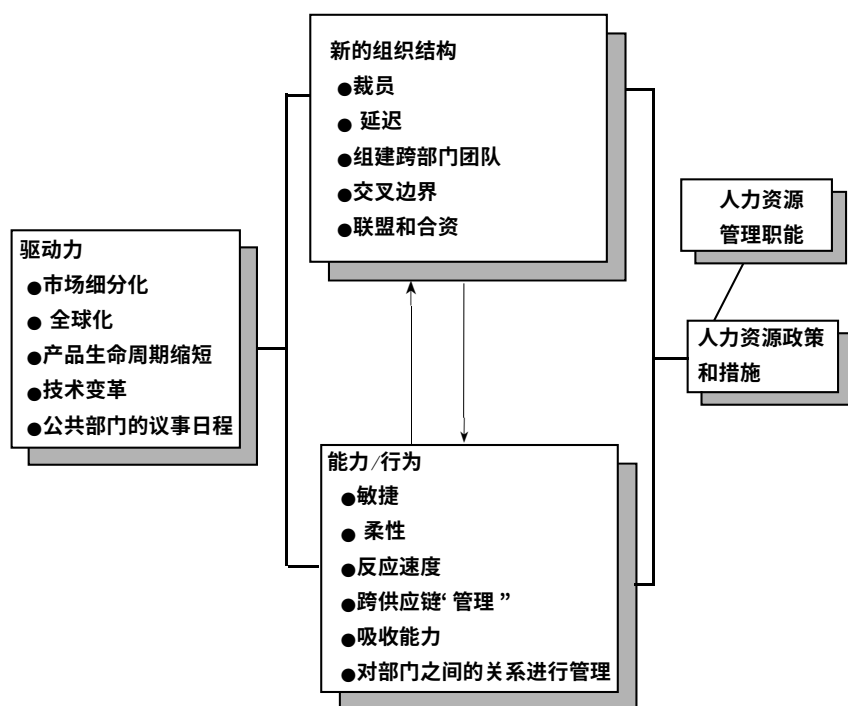


图 3.1 新的企业结构和人力资源管理之间的联系

驱动力

如前所述，全球市场越来越分散，竞争越来越激烈。产品生命周期越来越短，而在一种产品的生命周期之内，顾客往往要求有更多的选择。同时，技术不断变革，一种产品或服务的组成部分越来越多，这意味着很少有企业能够独自满足顾客需要。

公共部门也面临着同样的挑战：很多政府部门将公共服务外包给私人部门，并对余下的那些组织进行重组。这些改革的目的是为了提高官僚机构对公众需要的反应速度。然而，这种行为也呼唤着新的组织结构的建立和新能力的获得。

组织结构

在过去的 15 年里，如果以员工数目为衡量标准的话，我们可以看到，企业和生产车间的规模在不断地缩小。另外，企业不再依靠等级制度和命令来进行指挥和控制。为了应对瞬息万变的需求，它们对员工进行激励，建立跨部门的团队和任务小组，将一些非核心的职能外包出去，将注意力集中于流程而不是产品线。

在 20 世纪 80 年代到 90 年代之间，在事业部制的企业里，“战略经营单位”盛极一时。另外，这一期间，以风险资本为后盾的新企业的成长也引起了人们的瞩目。但是，尽管这些小规模的、分散的单位的反应速度很快，但是它们获得资源和能力的途径却被严重地限制了。现在，曾经在 20 世纪中早期风行一时的垂直一体化整合风潮又卷土重来了。价值链之间的分隔越来越模糊，每一个价值链的组成部分都成为一个相对独立的单位或是单位集合的首要任务。

现在，曾经在 20 世纪中早期风行一时的垂直一体化整合风潮又卷土重来了。

因此，组织之间的新型关系越来越多，比如合资和战略联盟关系。这种关系的原型是现在的网络组织或“N 型”组织结构。这种组织结构的特点是组织之间的关系超越了市场关系或是契约关系，处于网络关系中的企业希望能够实现信息、知识和学习的共享，它们希望通过跨价值链协作来减少风险，找到互

助利润解决方案，在这样的情况下，竞争不再仅存在于单个组织之间，而是更多地存在于整条价值链之间，但是对这些新的组织结构进行管理需要新的能力。

能 力

在这样的环境下，企业应该提高自身的敏捷度和柔性。标准的作业流程和漫长的汇报过程已经不再适用。如果企业想要提高对顾客需要的反应速度，它们就必须实现知识或是获取知识的途径的普及化。另外，由于管理者跨边界工作的情况越来越多，他们也就必须具备管理复杂的供应链的能力。分散的经营单位需要具有“吸收能力”——即保持敏感，将来自合作企业的信息内在化。它们必须吸收必需的知识并加以运用。

如果企业实行外包，那么员工就应该成为熟练的契约管理者。除了正式的签约技能，他们还必须精通于跨边界的关系管理，在这方面，人力资源管理政策能够帮上忙。组织不再必须拥有某种资源，但是它们必须拥有获取资源和有效运用资源的能力。

尽管这并不意味着大型组织都已经抛弃了传统的组织结构特征，但我们仍然可以在很多国家里看到上述趋势。组织结构在不断地发生演变。学者 Andrew Pettigrew 和他的同事在欧洲进行了一项涉及到 458 家企业的调查，在这些企业中，74% 的企业提高了组织在水平层次上的相互联系，比如联合购买、跨部门研发以及市场信息共享。这项调查还表明，外包的企业（65%）和组建战略联盟的企业（65%）也在不断增加。函授大学商学院的一项调查也证实了这些结论，这项调查涉及 2700 家美国企业，其中 61% 的企业与供应商实现了知识共享，41% 的企业与“网络中的其他组织”实现了知识共享。这些发现对人力资源政策的变革具有重要的意义。

人力资源政策

随着企业之间相互依赖程度的加强，关系管理也变得越来越重要了，这就要求企业具有快速反应和较好的适应能力。信任变得重要，沟通和知识共享也变得重要起来。那么这些趋势会对人事管理产生什么影响呢？究竟要由谁、采取何种方式来实现行为的变革呢？

供应链或是网络中形成的关系不再需要受等级制度的控制。同样的，和市场交易比起来，关系管理要更为复杂。组织结构只是整个设计的一部分，其他方面还包括标准、规范、期望、文化和权力结构——这些正是影响员工行为的重要因素。一些组织变革会产生人力资源方面的问题。比如，从以产品为导向转化为以流程为导向很容易引起员工的焦虑和抵制。员工会觉得这种重组会给他们带来失业，或是会引起更大范围的变革。因此，在这样的变革之中以及变革之后，员工对工作和组织的责任感很难不发生变化。

应该舍弃狭隘的工作描述，比如，重组顾问有时候会建议企业把“工人”变成“过程执行者”。如果管理得当，这种做法就会在带来威胁的同时，为员工带来机会，因为员工的职责可能会发生变化并扩大，这样他们就会拥有更多的自主权、责任和决策权。Michael Hammer 在文章中提到，现代企业里，组织结构图、部门管理者和实体上的等级结构已经不再存在。他还坚信，在长期看来，“组织教导员工的质量是决定组织成败的关键因素。仅仅进行流程设计是不够的。越来越多的企业掌握了创造流程的艺术，这就形成了某种优势：对于那些具有制度化能力的企业来说，它们用经过精心挑选，并且训练有素的员工来运转这些流程。”在等级制度方面，以流程为主导的组织开始采用跨部门团队和任务小组的形式。尽管 Hammer 的论断中有夸大的成分，但事实上也的确存在大量的证据表明企业正在采用这些组织结构形式。

在这些变革过程中，管理者面对着重要的人力资源挑战。他们如何管理那些间接隶属员工，他们如何跨越传统的边界来维持和发展各种关系网络？外包中的工人应该被包含在沟通里、被邀请参加会议并参与到培养责任感的活动中来吗？

一旦企业将活动外包出去，就会产生一个重要的问题，即专门技术的流失。一旦这些技术流失了，企业从事某种活动的的能力就将很难得到恢复。组织面临着被“挖空”的危险。如果革新导致企业对外部供应商服务的严重依赖的话，那么这种革新就是危险的，即使企业签订了服务层面的契约并对其进行监督。如果企业越来越依赖于顾问和承包者，那么企业的人力资源就会面临严峻的考验。

管理方面的作家 Peter Druker 认为，企业最终将把所有与高层管理无直接关联的职能都外包出去。他论述道，一旦公司建立了类似“金字塔”的结构，它就会变得更像一座“帐篷”，而管理者就会为他们自己的职业发展道路负责，挖掘自己的能力，弥补自己的不足。

外包对人力资源还有另一种意义。关于那些从原来的雇主转移到服务提供商手下的员工，不同的国家有不同的法律规定。这些法律规定往往要求企业要满足常规的条款和特定的雇佣条件。在一些情况下，某项任务被外包出去，名义上是出于日常管理的需要转移了员工，但事实上，他们的雇佣合同还留在原来的雇主手中。

网络型组织存在的原因往往是因为在单一组织的边界内，很难获得足够的资源和知识，它们往往分散于由不同企业和承包者组成的网络中。如果事实如此，那么人力资源管理者的一个主要任务就是要找到、保持并开发这类资源。从某种程度上讲，一个企业的不传之秘就在于它能够将相关人员聚集到一起，并让他们共同工作。在那些无边界的组织里，如果还有人对这些流程进行管理的话，那么他们将面对巨大的不确定性。在传统的组织里，内部人和外部人之间存在着相对清楚的边界，同时他们的权责也相对明确。在网络型组织结构里，“契约”（正式的和默许的）是混合型的，即：一部分契约是以市场为基础的；另一部分是基于某种关系建立的。在这样的情况下，就不存在传统的输赢竞争概念，也就不存在等级指令。

网络型组织里，计划和战略的开发并不是独立的；相反，在这样的组织里，计划必须是协作的结果，必须由网络中所有参与者共同分享。信息必须实现共享，这样管理者们才能共同解决问题，比如，通用电气联盟和大的供应商进行合作。它们共同面对需求和生产进度方面的变化，共同计划并作出迅速反应；它们在设计、生产、安排进度以及销售数据方面都进行合作。供应商拿走每月销售额的 25%。

如果企业想进行价值链中的合作或是网络组织中的合作，其员工就必须熟悉顾客和供应商的需求和偏好。一种方式是邀请顾客和供应商与员工进行会面，在会面当中，他们可以阐述和讨论目标、计划和出现的问题。企业还可以安排工人们到顾客和供应商那里进行实地考察，或是临时调派到顾客和供应商那里。另外，企业合作还可以采用任务小组的形式，为它们确立跨价值链的具体目标。更高明的手段是进行信息系统的整合。

如果企业想进行价值链中的合作或是网络组织中的合作，其员工就必须熟悉顾客和供应商的需求和偏好。

人力资源职能

新的组织形式将在多大程度上对人力资源产生影响？这种影响究竟是一种威胁还是一种机会？在某些方面，这些组织结构上的变化有利于人力资源部门拥有更重要的战略地位。很多战略联盟、合并和合资公司的失败都是因为忽视了人事问题。这就为人力资源部门提高地位提供了机会。另外，新的组织结构所带来的很多挑战也促使企业展开针对人力资源的战略思考。

但另一方面，新的组织结构——这些组织结构以废除权威、提高适应度和多样性为特征——可能会对人力资源管理政策和流程造成消极的影响。过去，全公司上下都一致实行人事管理部门所建立的体系，人事管理部门的历史从职工操作程序指南诞生的那一日就开始了。但是契约关系的建立却会对培训投资产生不利影响。

在人力资源管理这种相对新颖的运动和组织结构的变革之间存在着矛盾关系。旧式的人事管理是建立在官僚结构的基础之上的，它的特点是严格的工作界限，契约上发生一点微小的变化都要进行仔细的商讨；人力资源管理运动则要彻底颠覆这种情况。尽管大型公司偏爱“人力资源”事业发展计划，责任感的培育以及其他人力资源管理原则的说法，时代的主流——小型企业，则偏爱

于在短期的市场交易中参与互动，而这种环境并不适合于人力资源管理实践的发展。

小 结

新的组织形式呼唤新的行为方式。组织不再依赖于传统上的工序和规则；相反，开始钟爱于建立在委托和激励关系基础上的、反应敏捷的经营单位。企业面临着一个两难选择。人力资源管理职能的很多方面——比如甄选、人员开发和职业管理——都日益退化，规模缩小的人力资源部门无法再对运营单位的活动进行干预。有些企业建立了呼叫中心来处理相关询问；还有的企业通过企业内部互联网来处理日常事务。

当类似招募、就职、人员重置和薪金管理的事务都被外包出去的时候，企业还要人力资源专家干什么？对于一个单独的组织而言，这个问题的确很难回答。但是如果将这个问题放到一个供应链或是网络中来考虑的话，很明显，人力资源专家还是大有可为的。

阅读书目

Chandler, A.D. (1986) “The evolution of modern global competition”, in Porter, M.E. (ed.) *Competition in Global Industries*, Boston, MA: Harvard Business School Press.

Child, J. and Faulkner, D. (1998) *Strategies of Cooperation: Managing alliances, networks and joint ventures*, Oxford University Press.

Drucker, P. (1993) *Post Capitalist Society*, New York: HarperCollins.

Hammer, M. (1996) *Beyond Re-engineering*, London: HarperCollins.

Pettigrew, A.M. and Ferlie, E.M. (2000) *The Innovating Organization*, London: Sage.

Storey, J. (ed.) (2001) *Human Resource Management: A critical text*, London: Thomson Learning.

Storey, J., Quintas, P., Taylor, P. and Fowle, W. (2002) “Flexible

employment contracts and their implications for product and process innovation”,
International Journal of Human Resource Management, 13,1.

勇敢地面对不确定性

Phil Hodgson Dr Randal P. White*

Phil Hodgson 和 Dr Randal P. White 探讨了管理者如何才能对付前所未有的模糊性和不确定性并仍然取得良好的绩效。

如果开始时一个人觉得自己什么都知道，那么最后他就会充满疑惑；但是如果他愿意承认自己的疑惑，那么他最终就会知道一切。

——弗朗西斯·培根，《学习的进步》（1605）

欢迎不确定性

我应该怎么处理这项投资？怎么进行销售预测？怎么应付商业午餐？我们应该如何处理那些与客户之间、老板之间，甚至与合作者之间的事务？

在你读这篇文章的时候，你就已经将一些重要的决策延期处理了。让我们问一个相对私人的问题。说真心话，当你进行决策时，当你采取必要的行动时，你是否确信自己是对的？另外，你对采取行动的结果有多大把握？你是否拥有作决策所需要的一切信息？这些事务中有多少处于不确定性当中？

* Phil Hodgson 是首席执行官行动学习（Action Learning）项目的联合主管，同时还是 Ashridge 管理学院执行官培训服务的联合主管之一。

Dr Randal P. White 是美国北卡罗来纳州的格林斯博罗的执行官开发小组的负责人，同时还是杜克大学 Fuqua 商学院的副教授。

让我们从现实的角度来看这个问题。这个地球上所有的人在生活中都要面对一定程度的不确定性，那么我们应该怎么面对它呢？如果你问那些从事体育运动或是艺术的人们，他们之中最棒的选手——即那些轻而易举地完成高难任务的人——的特质是什么，你会发现，最好的选手就是那些能够泰然处之的人。他们有充裕的时间用来打球、演奏和挥动球杆。另一方面，表现不佳的罪魁祸首恰恰是过多的压力和紧张情绪。

因此，如果你是一个管理者，面临着前所未有的模糊性和不确定性并想取得良好绩效的话，你就要认识到压力和紧张情绪的后果。引起压力和紧张情绪的主要原因是什么？当然就是模糊性和不确定性。

从行为研究开始

我们花了 10 年的时间研究人们怎么做才能够最有效地对付不确定性。为了成为一个能干的领导者，你就要在很多不确定性当中进行决策。决策时的不确定性越大，就越需要卓越的领导能力。但是，那些处于领导岗位上的人往往不愿或不会向其他人承认自己所面对的模糊性以及因此产生的不确定感。事实上，人们往往认为，如果一个领导者承认自己面对着不确定性，这就意味着他的领导工作彻底失败了。

领导者真正的任务就是面对模糊性

领导承担着继往开来的任务。我们曾经在别的文章（别那么紧张，只是不确定性而已）中提到，领导者真正的标志是能够有信心面对不确定性，即承认不确定性的存在并有能力对付不确定性。为了简化起见，在这里，我们把模糊性定义为事实是什么样的，而把不确定性定义为人们是如何感觉的。因此，能干的领导者总是能够在面对模糊性的时候，处理好自己的不确定性感觉。

我们的研究发现，有八种行为能够帮助人们最有效地处理模糊性。我们把

它们称为“能力因子”(Enablers)，因为尽管在很大程度上，它们是富有行为特征的——比如，你可以学习它们——但是，它们中的一些也需要人们支持态度。可以证明，最为重要的就是第一种能力因子——成为一个神秘事物的探求者。

一旦你排除了所有不可能发生的事情，无论剩下的是什麼，无论它有多么不可置信，它都是事实。

——福尔摩斯

目的是什么？

如果你觉得所有的事情都具有吸引力；如果你越不知道，你就越想知道；如果“想知道”不足以形容你的心情——你感到内心有一种“需要”推动你从目前的状态出发，不断地追寻那些未知的事情；如果你有无止境的好奇心，那么你就是个神秘事物的探求者。

神秘事物的探求者对所有的事情都感到好奇。他们被那些未知的领域和缺乏明显答案的问题深深吸引。他们的问题一箩筐；他们想知道是谁在做这些事，为什么要做，以及怎样去做；他们光是了解还不够，还要运用已经了解到的去探求那些还不知道的。通常，这种探索是十分有趣的。他们进行试验，对事物进行测试——他们既是试验者又是试验对象。他们看到一幢新的建筑时会停下脚步，调查一番。他们会选一条从未走过的路回家，只是因为他们想看看这条路会不会更有趣些。他们会饶有兴趣的探索一条新路，只因为想看看它通往哪里。当你和这种人一起走的时候，他们不断的试图穿越围墙，想知道下个山头后面或是下个转弯处会有什么事情发生。他们会在原先的发现的基础上变化路线，不断修正它并进一步研究调查。如果某项计划阻碍了他们的学习和探索，他们就不会坚持这项计划。

神秘事物的探求者鼓励其他人也来进行未知事物的探索。这种做法在企业里可能会令人不舒服。你以为你能够在商务会议上确定某个项目的预算，但是相反，你被卷入了一场讨论之中，讨论的主题是这种产品可以进行改良并且可以用它来开创另一个市场。如果企业正处在重重压力下，那么这种讨论是离

题万里的。但是对于那些对神秘事物非常感兴趣的人们来说，这种讨论让他们十分兴奋。他们几乎是病态地想知道更多，并不断挖掘那些他们还不知道的事。这些人也会“仅仅是为了好玩”而提出一些问题（他们把事情搞得一团糟，然后再全部重来，只是因为他们觉得这么做是对的）。

神秘事物的探求者鼓吹其他人也来进行未知事物的探索。这种做法在企业里可能会令人不舒服。

神秘事物的探求者通常会由于看到自己不知道的事物而精神焕发。大多数人在找到问题的解决方案的时候会觉得满足，但是这些神秘事物的探求者只有在他们不知道解决方案的时候才会焕发活力。当然，他们在解决了某个问题的时候也会和其他人一样感到心满意足，但是解决问题并不是他们的目的。一旦他们找到了解决方案，他们就会去寻找其他解决方案——一个更好的解决方案。一旦他们找到了另一个解决方案，他们就可能会去找第三个或是第四个。对于这些神秘事物的探求者来说，某件事物没有解决方案，没有人知道究竟是怎么回事才是最吸引他们的地方。

几百年来，那些受神秘事物吸引的人们表现出了无止境的好奇心和渴望了解事物本末的愿望。一旦他们了解了事物本末，他们就会进行更深入的探索。在四百多年前，Galileo Galilei 冒着酷刑和监禁的危险来对他所观察的天体运行寻求最佳解释，他认为地球是围绕太阳运动的，这种观点与《圣经》中的观点正好相反。巨大的好奇心支撑着他对太阳黑子、月球相位、金星的相位和木星的卫星进行观察，并不断对《圣经》的说法提出质疑——坚持不懈，从未中断。即使在重病下，即使在红衣主教审讯的巨大压力下，他也没有中断自己惊世骇俗的天体轨道理论。

500年后，英国发明家和企业家 James Dyson 试图研制出一种不需要纸袋或是布袋的真空吸尘器。他做了五千多个模型，直到最终实现他预想中的理想效果。在制作了第一个生产模型之后，他就开始继续开发新的模型了。好奇心促使他对已经取得了巨大进步的产品模型进行进一步的改进，在他的脑海里，完善新创意的念头从未平息过。在这个项目启动两年后，Dyson 的第一项产品

(一款直立模型)成为英国最畅销的真空吸尘器,其销售额超过了伊莱克斯(Electrolux)、胡佛和松下。两年后,一款圆筒模型也同样取得了成功。Dyson对设计和机械革新的热爱帮助他取得了成功,他说,1%的成功是99%的失败的结果。他无止境的好奇心使得他的企业连续整整五年占据了欧洲品牌的榜首,抵抗住了跨国公司的竞争。

但是这些人并不必然是通常意义上的革新者。他们的本质特征是,他们本能地倾向于追寻自己知识领域的边界,而不是局限于自己的知识领域中心。正是出于这个原因,我们认为,受到神秘事物的吸引是提高处理不确定性的能力的基本能力因子。神秘事物的探求者不愿意留在舒适安全的公认“真理”旁边,而愿意追寻自己知识和学习的边界。他们经常问“为什么”,“如果……会发生什么事”和一些通常难以回答的问题。稍后我们会回到这个问题上来,因为它是我们所说的“学习克服困难”的前提。

如果没有人被神秘事物吸引,会发生什么事?

那些不被神秘事物所吸引的人们,即那些不是神秘事物的探求者的人在对待未知事物时,往往采取狭隘的、一成不变的行为方式。他们不会去寻找生活中的变化,事实上,他们希望所有的事情一成不变。他们不会有新的发现,不会有新的想法或是在生活中进行什么改变。有时候,这是一种求生机制,比如,如果你刚经历了几年内战中的生活,大概你最不希望发生的事情就是变化。你希望一切回到从前——回到你所习惯的稳定而确定的状态中。然而,就算不考虑那些已经形成的创伤,这些对神秘事物缺乏好奇心的个人、组织或是社会仍然会处于一种危险当中,这种危险就是他们无法意识到或是无法预料到新的想法或是变革的出现和发生。

让我们看看《大不列颠百科全书》的例子。270年的出版历史使得百科全书的领导层认为,总会有人想看皮革包边儿的大部头,这种书可以被改良为年度出版的、包括了前一年最新知识和实践的形式。正是出于这种观点,他们拒绝了初出茅庐的微软公司的开发光盘版本的建议。微软公司的电子百科全书——一种竞争产品——就是这次拒绝的产物,但是当然,它并不属于大不列

颠。于是，大不列颠不得不面对危机，因为它既要压缩预算，又要跟上知识市场正在发生的变革的步伐。如果当初高层团队中有一个成员能够受到神秘事物的驱使——比如在回家时愿意走条新路——这次危机也许就会成为一次机会。

受到神秘事物的驱使并不是“疯狂的科学家似的症状”——那是处于不确定性中的个体的常态。但是我们不应该将它夸大到日常生活中的所有事务上，不应该因此削弱维持生存和事先计划的重要性。据说聪明绝顶的爱因斯坦常常会忘掉家里的电话号码和地址，但是很明显，爱因斯坦对神秘事物非常感兴趣。他曾经这样描述自己和自己的工作方式：“我没有什么特殊的才能，我只是好奇心非常强”，而且“最重要的是不断地提问题”。

在日常生活中，受到神秘事物的驱使就是对未知的数据的新来源、新想法、新机会充满兴趣。但是这一点也应该和我们其他的技能和活动结合起来。其实这就是促进变革的方法：明天的伟大想法就是来自于今天的疑问。

学习克服困难，或者说，你今天学到了什么？

我们的经验表明，那些欢迎不确定性的个人和组织往往能做到别人做不到的事情，发明别人发明不出来的东西，提供别人很难提供的服务。这些个人和组织都已经学会了如何克服困难，在某种程度上，他们把困难作为日常事务来进行处理。

尽管互联网公司的失败使得所谓的先行优势已经不那么重要了，但是领先仍然常常被视为一种优势。有些困难是会很快消失的。另一方面，福斯贝利式跳跃、花样滑冰中的满分 10 分、后外钩点冰三周跳或是 1000 兆赫的芯片速度都曾经高不可攀，但现在都已经是人们习以为常的事了。因此，现在即使是一个普通的竞争者都可能做到这些事，一款普通的产品都可能会具备这些特性。

只有对第一个学习者或是其他跟随他或她的脚步的人来说，那些很难学习的东西才是困难的。那些很容易学会（或是复制）的东西，那些很常见的东西，不会在一个行为者和另一个行为者之间造成差异，也不会在一个组织和另一个组织之间造成差异。那些仍然难以捉摸和很难复制的东西才是真正特殊的、具有差异性的东西。

对于我们每个人来说，学习克服困难就是要接纳一些全新的事物。我们要故意把自己放在学习曲线最陡峭的部分。对于个人和组织来讲，学习克服困难的真正含义就是要做那些从来没有人做过的事。

我们相信，那些试图赶超竞争者的组织，尤其是在发展最快的领域内的企业——比如电子商务、生物技术或是制药业——都需要提高自己学习克服困难的能力。在这些领域，花六个月做到竞争者能做到的事情是不够的。因为到那时，那些发展最快的竞争者可能已经又向前前进一步了。

克服对失败的恐惧

你如何进行克服困难的学习？你如何将你的收获传达给组织中的其他人？首先，你应该认识到，我们中的大多数人在学校里都没有学过这个。你会对这项认知感到惊讶吗？当然，你可能会争辩道，在学校里，我们都努力学习，这在当时并不是一件容易的事！这就是我们学习克服困难的症结，也是为什么我们会觉得……困难的原因。学习克服困难是困难的，因为它要求你面对自己对失败的恐惧，这会使你自己或是其他人看起来像傻瓜。学校教我们中的大多数人如何避免失败，这种做法看起来很合理，但现在，我们认识到，害怕失败往往会阻碍我们学习应该学习的东西。

让我们做一次时间旅行。让我们回到学校里的时光，老师正在问班里的孩子：“水的化学构成是什么？”你知道接下来会发生什么。你已经见过类似的场景很多次了。那些知道答案的学生努力争取老师的关注，而那些不知道的学生会发现课桌上有一些非常有趣的东西——他们会尽一切努力来避免受到关注。实践中的学习就是当你面对你不知道的东西时，你低下头，希望别人能够为你解答它。

现在，让我们迅速切换到工作场所的同一个人身上，他正在一个公众场合——比如一次高层管理会议上——面临困境。他们会本能地把在学校里的那一套转移到组织中来，在面对他们不了解的事情时，他们低下头，希望别人能够替他们解决这个问题。这就是我们希望在组织中看到的情形吗？当然不是！但是根据我们当中的大多数人的行为——以及我们在全世界的观察——来看，

我们受到的教育使我们至少 10000 次采取类似的态度来处理这种情况。

我们不得不消除我们对失败的恐惧，提高处理更难的问题的信心。我们衷心希望在学校里，那些不知道问题答案的学生跳起来大声疾呼：“我不知道，但是我知道。”如果组织里充满了这些勇于探索未知领域的人，组织才能够处理好那些它们不知道的事情。一旦组织精于此道，它们就可以提高自己的竞争力，因为它们提高了自己的学习速度。

正如我们的一位社会心理学老师曾经说过的那样：“我们在录取你们的时候把博士学位授予你们。之后你们有五年的时间来说服我们不把学位拿走。”他的意思是说：请证明你们愿意进行探索、愿意犯错误，并愿意从事真正的学习，之后，我们才会让你保留你的学位，因为你是一个真正的学习者。

我们不得不消除我们对失败的恐惧，提高处理更难的问题的信心。

最后的观察报告

我们认为，促使人们开发自己在这些领域内的能力的关键因素，就是人们对神秘事物的好奇——是人们将自己置于陡峭的学习曲线上的能力——以及学习克服困难的决心。未来的组织必然会取得成功，因为它们的员工不存在任何知识和发展的界限，能够应付任何情况和把握所有的学习机会。它们乐于在提供产品和服务时探索未知的事物，从而将自己与竞争对手区分开来。它们不再拒绝对更新更好的产品进行不断地探索，这样做会使它们保持自己的市场领先地位。

在这样的企业里，领导者也欢迎未知事物。在面对不确定性时，他们处之泰然，因为他们知道，不确定性的存在是必然的。

阅读书目

Hodgson, P. and White, R.P. (2001) *Relax, It's Only Uncertainty*, FT Prentice Hall.

第四章

文化和工作场所



本章内容

商业思考中的文化演变

John Weeks，Insead 商学院；Charles Galunic，Insead 商学院

商业评论家常常会提及公司文化的碰撞、变革或是合并，但是在文化对于组织的作用方面，他们并没有达成共识。

定制化的工作场所中发生的变革

John Kimberly，宾西法尼亚大学沃顿商学院；Hamid Bouchikhi，法国 ES-SEC 商学院

正如哥白尼发现太阳并非绕着地球旋转一样，管理者们也发现，员工和企业之间力量的对比也在发生逆转。

把工作作为一种生活体验

John Kimberly，宾西法尼亚大学沃顿商学院；Elizabeth Craig，宾西法尼亚大学沃顿商学院

几年来，人们一直在反思工作和私人生活之间的关系，恐怖分子在 2001 年进行的袭击使得争论更加白热化了。

本章导读

文化就是弥漫于组织之中的信仰、工作态度、思维方式和行为方式的混合物。在一个企业里，文化有可能并不一致，这是因为文化中的很大部分是属于下意识习惯，这些不同人群的下意识习惯很难改变——如果可以改变的话。在这一部分，作者描述了文化是如何出现的，以及在 21 世纪初的发达国家里，社会变革和经济变革对公司文化的影响。

商业思考中的文化演变

John Weeks Charles Galunic*

John Weeks 和 Charles Galunic 说，文化是现代公司的一种发展完善的特性，但是管理者仍然很难对其施加影响。他们应该首先懂得文化的确切含义，并了解文化是如何演变的。

大多数新理念都很糟糕。管理者每天都要遭受各种乱七八糟的声音和风潮的疲劳轰炸。他们有很好的理由来拒绝接受新的理念：这些新概念中的大多数都名不副实。也有些新概念能够通过这项考验，并且管理者开始考虑把它作为组织现实的一部分。问题是，接下来会发生什么？

1982 年，Tom Peters 和 Robert Waterman 所著的《追求卓越》（In Search of Excellence）一书为管理者们介绍了组织文化的概念。它将一直以来模糊晦涩的组织文化方面的理念变为一种管理学上的流行风潮。然而，到了 20 世纪 90 年代早期，诸如学习型组织和重组的概念的兴起就使企业文化的光芒黯淡了，Tom Peters 在他所著的《解放管理层》（Liberation Management）一书中，否认了他早先提出的强大的企业文化的益处。现在，10 年过去了，组织文化方面的文献仍然没有实现它的诺言——帮助管理者利用文化来创建令人愉悦的、充满热情的、盈利的组织。事实上，现在，很多地方已经不再进行企业文化建设了。

事实上，组织文化和绩效之间并不存在直接的联系；相反，文化应该作为商业组织的一个基本构成。它不是独立于组织结构、激励措施、技术和战略而

* John Weeks 是 Insead 商学院组织行为学方向的一位助理教授。

Charles Galunic 是 Insead 商学院组织行为学方向的一位副教授。

存在的，企业必须将文化和这些方面联系在一起进行管理。文化已经成为组织不可缺少的一部分，商业媒体中每一天都会提及公司文化的变革、碰撞、合并或是形成。这就是第一代组织文化研究者的贡献。

问题在于，我们在还没弄清楚一些基本问题之前就已经自然而然的接纳组织文化了。究竟文化是什么？它如何运作？企业可以进行文化管理吗？如果可以，应该如何进行？在我们寻找定义的过程中，我们惊讶地发现，对于不同的人，文化意味着不同的东西。这样一来，我们就可以理解为什么组织的领导人会觉得很难对组织文化进行管理，为什么文化往往会成为企业联姻失败的罪魁祸首。

现在，我们应该对人们常识中的组织文化概念进行重新理解，并对文化演变的历史进行研究。这就意味着我们要抛弃一些关于组织文化的神话，那些在组织文化盛行的时代获得了普遍认可的真理可能被事实证明是谬论。

理念的感染性

通常，企业将文化归结为一个或是两个精炼的形容词。但是当我们仔细观察一些著名的组织的时候，我们看到了什么？即使是在那些最富有“企业家精神”的企业里，仍然存在命令和控制。适用于这个部分的文化往往与适用于另一个部分的文化相互独立。刻板的文化模式虽然不见得是错误的，但是对于组织管理没有帮助，在人们描述一个组织时，这样做只会导致过度简化。如果组织是单块集成电路的话，这种刻板描述是足够用的，但是组织并不是单块集成电路。

理解组织文化的另一种更好的方法是把文化看成一套信仰、行为、假设和常规——文化的不同组成要素合在一起统称“文化基因”——所组成的模式，这种模式贯彻组织上下，但通常分布并不均匀。当新的理念出现的时候，它们会首先改变某些人的想法，或者对这部分人的影响比对那部分人的影响大。如果一种规章制度在组织的一个部门内证实有效，那么它可能会也可能不会传播到组织的其他部分。组织中充满着各种理念、项目、程序、最佳实践、思维方式和行为方式，所有这些都是在争夺组织中最稀缺的资源：人们的注意力。

适用于这个部分的文化往往与适用于另一个部分的文化相互独立。

有些理念得到了进一步的探索，有些实践得到了采纳，其他的则被忽视或是放弃了。有些管理风潮得到了观众们的注意，其他的则被抛弃了。换句话说，有的文化基因比其他的文化基因传播得更广泛。这就是所谓的组织文化演变：它是一系列文化基因竞争的最终结果。

在 Daniel Dennett 所著的《达尔文的危险理念》(Darwin's Dangerous Idea)一书和 Richard Dawkins 所著的《自私的基因》(Selfish Gene)一书中，他们详细地描述了进化论原则和文化基因、文化演变的基本理念。简单地说，只要你对某种可重复事物（它可能是一种机制或是一个理念，可能是一种信仰或是一种行为）进行了改变、选择和保留，演变就发生了。选择意味着存在对某种稀缺资源的竞争，保留意味着这种可重复事物复制自己的方式是正确的，改变意味着这种复制方式并不总是完美无缺的。达尔文的理论是，之所以会有进化的发生，就是因为生命中没有任何东西——特别是没有任何复制过程——是完美无瑕的。通俗地说，任何曾在组织里工作过的人都会同意这种观点：完美是不可能实现的。但是，组织中是怎么进行文化演变的呢？

在组织里，文化的演变也是一个选择、改变和保留的过程。文化基因在争夺组织中人们的注意力，试图建立自己的公开表达方式——即用语言、行为、图画形式或是其他形式来进行表述——将它们内化并将其进行复制。这就产生了一个问题：应该选择哪些来进行复制？

选择某种文化基因的可能原因之一是它们能对企业成功作出贡献。组织更可能选择那些能帮助组织提高绩效的理念和行为。你不必愤世嫉俗地说，相反的情况经常发生。因为有很多原因会导致组织朝着其他方向演变，这些方向不见得会为组织带来良好的绩效。首先，某种文化基因是否会对企业成功作出贡献并不是最重要的一点，最重要的是，人们是否能够正确地认识到事物的本质。如果管理者错误地认为某种资源是组织成败的关键，他们就会错误地复制文化基因。如果他们忽视了其他更好的做法，他们就会认为自己做得很对，不需要进行任何变化。另外，如果比起组织目标来说，管理者对于自己的事业发展更感兴趣，他们就会复制那些有利于自己利益的文化基因。组织的文化、文

化基因的分布情况都能够反映出这些情况。

管理者会采取两种手段来塑造企业文化。一种是运用信息技术和评估体系来明确某种行动的结果，另一种就是运用激励措施来使个人利益和组织利益统一起来。构成企业文化文化基因表明，只有当它们与经营决策——企业依靠它们来在日常经营中选择文化基因进行复制——紧密地联系在一起的时候，企业文化才是有效的。

最后，我们应该认识到，人们往往并没有清楚地意识到他们正在复制的文化基因是什么。他们反复复制的行为中，有些只是一种习惯。人们往往倾向于选择一种与原来的文化基因相似的新的文化基因。他们挑选其他文化基因的原因也许就是因为它们好记。由 Bruce Kogut 和 Udo Zander 进行的学术研究表明，人们是否模仿某种理念既取决于它们的内容，也取决于它们的容易与否，而两者的作用几乎相当。换句话说，有些文化基因传播得像病毒或是小曲儿一样快，人们随口就会哼唱。

人们选择文化基因时不仅仅会考虑它们的功能或柔性，还会考虑到它们的形式。这就提醒管理者，新的理念、职责和组织结构等也是如此。如果没有得到很好的推销，最好的理念也无法发挥作用，无法得到员工的接受。内部营销很重要。

改 变

然而，选择只是进化法则的一部分。“选择”这种磨碎机所需要的谷物就是“改变”。文化基因管理中有一个悖论，“最新的理念通常是糟糕的理念”这个事实意味着：人们需要更多的理念而不是更少的理念来维持自己在这个变化多端的环境中的生存。

多种多样的变化有三种来源。第一，文化基因可能来自于企业外部，因为企业可能会吸收一些外部人员，或者员工会在企业中重复他们从外部获取的理念。第二，文化基因可能是突变中偶然形成的，因为在复制理念或是行为的过程中，人们可能会犯一些错误。第三，文化基因可能是一种合成物，正如有机物就是父母基因的合成产物一样。

在潜在改变——这种潜力往往是巨大的——和实际改变之间存在着巨大差异。这种差异存在于那些可以感受到的文化基因和那些已经被注意到的文化基因之间。只有后者才可能被企业选择。现在，这里又出现了另一个悖论。研究表明，潜在改变越大，实际改变越小。这是信息超载的结果。人们意识到他们没有时间去分辨选择获得的信息，于是他们就舍弃掉那些理念，只因为它们是新出现的理念。这样做的结果会使人们感到焦虑，会使人们陷入无助之中，这样，人们会只选择那些接近于他们已经掌握的的知识的信息。这样就会产生负面效果，职工队伍多样化程度越强，人们就越无法从别人那里学到新东西，因为他们都紧紧守住自己的想法，只会接受那些与自己的想法接近的理念。

因此，仅仅疏通信息渠道和雇佣各种各样的员工不是解决办法。但是，管理者可以增加在实践中的变化，从而从几个方面促进组织文化的演变。第一种方法就是花费更多的时间、用更高的兴致来寻找新奇事物。如果人们固守自己已知的事物，那么可以肯定，他们会不断重复组织已有的理念，但是这样做不利于鼓励创新。

第二种方法是，认识到新员工的社会化过程既要花费成本，又会取得益处。这样做的结果是，尽管员工看起来各不相同，但是他们会按照同样的方式做事。很多管理者认为，职工队伍的多样化并不重要，或者仅仅是表明政治态度的手段。但是从进化论的角度来看，多样化并不仅仅是人口统计学意义上的性别和种族的多样化。这里的多样化指的是文化基因的多样化，即：来自组织内外不同亚文化群的人们为企业带来了不同的理念。多样化管理就是指，尽可能的将这些不同理念传播开来。换句话说，就是要培养组织内互相学习的氛围。

这就要求组织具有一整套强有力的、稳定的、能够实现共享的核心价值观。但是，关键是这个核心必须尽可能的小，同时还要能够发挥有力的作用。所有其他的事物都是可以变化的。要想认识到改变的潜力，企业还需要得到另一种要素的帮助：社会网络。换句话说，企业需要那些来自于不同亚文化群的人们，需要他们为企业带来各种不同的理念。这样，文化基因的联合才可能实现。

在网络关系方面，权力不再仅仅是签订很多契约的结果，而是签订多样化的契约的结果。但是我们也很容易看出，这些网络关系并非企业必备的东西，而只是一种锦上添花而已。那些能够认识到这一点的组织清楚地知道，知识管理不是技术的盲目堆积，而是文化的管理。

实现平衡

在改变这一过程中，保留不是十分重要的部分。选择和改变都是迷人的——顾名思义，在生物进化中就是如此——但是没有保留，也就没有进化，只有随机的变化。人们常常认为文化是具有惯性的，似乎正是这一点阻碍了变革，至少这种惯性常常成为变革失败的借口。但事实并非如此。文化永远都在变化之中：文化基因的分布不断地发生改变。难的并不是文化变革本身，难的是如何进行文化管理。保持一种好的文化和改变一种不那么好的文化一样困难。

然而，企业似乎总是保守的。事实上，经济史学家 Alfred Chandler 认为，现代企业之所以改变了原先的经济组织结构，就是因为它要提高自己的保留住复杂知识的能力。

难的并不是文化变革本身，难的是如何进行文化管理。保持一种好的文化和改变一种不那么好的文化一样困难。

然而，令人惊讶的是，人们觉得他们要为“保留”行为承担风险，比如，制造过程中的质量需要保留，这样才能确保生产文化基因每一次都以同样的方式被复制。危险在于，演变过程中，企业必须在关注改变和忽视保留之间找到一种平衡。为了说明这一点，让我们想想突变——在复制文化基因的过程中所发生的错误——的例子。对用语言表述的文化基因进行完美的复制已经很难了，人们很难确切的重复刚刚听到的话，尽管他们可以很好的复述出要点，但是误解仍然时常发生。对于那些用行为来进行表述的文化基因来说，问题就更加严重了。

学者 Christopher Bartlett 和 Sumantra Ghoshal 举例说明了精确复制组织“矩阵式结构”的困难。很多企业复制了成功的矩阵式结构的外形，但是却没

有认识到，也没有复制其中微妙的、基本的“精髓要义”，即妥协和一致性。因此，这些企业发现，它们的矩阵式结构无法达到它们的榜样所能达到的效果。

文化进化论告诉我们，有些错误可能会导致创新的诞生。突变是保留过程中发生的错误，但它也是改变的一个重要来源。正如科幻作家 William Gibson 所说的：“未来就在这里——只是在未来，原来的分布变得更加不均匀了。”选择、改变和保留彼此交叉作用，互相督促平衡，共同创造出瑰丽的演变图景。

正如本文所归纳的，文化基因观点为我们提供了另一种有力的、看待文化的角度：组织文化看似容易描述却很难改变。同时，以下这种观点也具有一定的指导意义：如果人们希望建立一种适宜的组织文化的话，他们就不能或是不应该总是想实行控制。这个观点为企业塑造文化提供了很多方法，同时也指出：在大型的变革项目中，日常管理非常重要。这种看问题的角度使我们在认识到自己的能力的同时更加谦卑。

阅读书目

Blackmore, S. (1999) *The Meme Machine*, Oxford University Press.

Dawkins, R. (1976) *The Selfish Gene*, Oxford University Press.

Dennett, D. (1995) *Darwin's Dangerous Idea*, New York: Simon and Schuster.

Galunic, C. and Eisenhardt, K. (2001) “Architectural innovation and modular corporate forms”, *Academy of Management Journal*, December.

(<http://faculty.insead.fr/galunic>)

Gladwell, M. (2000) *The Tipping Point: How little things can make a big difference*, New York: Little, Brown.

定制化的工作场所中发生的变革^{*}

Hamid Bouchikhi John Kimberly^{**}

正如哥白尼发现太阳并非绕着地球旋转一样，管理者们也必须面对不愿屈服于企业的员工。Hamid Bouchikhi 和 John Kimberly 对这种情况的后果进行了研究。

500 年前，波兰天文学家尼古拉斯·哥白尼发现是地球围着太阳转而不是相反。在管理领域，我们也在面对相似的变革，企业和员工之间的关系正在发生逆转，“定制化的工作场所”取代了长久以来办公场所的等级化、军事化模式。

在过去的 200 年间，居于主导地位的管理模式发生了一系列变化。我们将这些模式进行相互比较，这样就可以更好地理解定制化工作场所的概念，并认识到它与其他管理方式的不同之处。我们还会更清楚地认识到柔性的重要——无论是对工人来说，还是对企业来说。

^{*} 本文节选自 Chowdhury, S. 主编的《21 世纪的管理：新千年的新愿景》（Management 21C：New Visions for the New Millennium）（Financial Times Management, 2000）。

^{**} Hamid Bouchikhi 是法国 ESSEC 商学院战略和管理方向的教授。

John Kimberly 是宾西法尼亚大学沃顿商学院的 Henry Bower 教授，同时也是 Insead 商学院保健管理方面的 Novartis 教授。

模型的演变

除了管理工具和技术之外，真正象征着企业独特的管理模式的是它的灵活性和对股东要求的反应速度（见图 4.1）。图中 19 世纪的模式至今仍然存在于一些行业和领域中，这种模式无法同时对股东、顾客和员工的需求作出反应。这样的企业通常是家族企业，管理系统相对封闭。顾客只能购买企业提供的商品。企业随意雇佣解聘员工，员工本身没有发出声音的权力和选择权。对于他们来说，惟一的出路就是投靠一个家长式的资本家，这样才能够使自己的生活好过一点，才能使工作的强度不那么难以忍受。

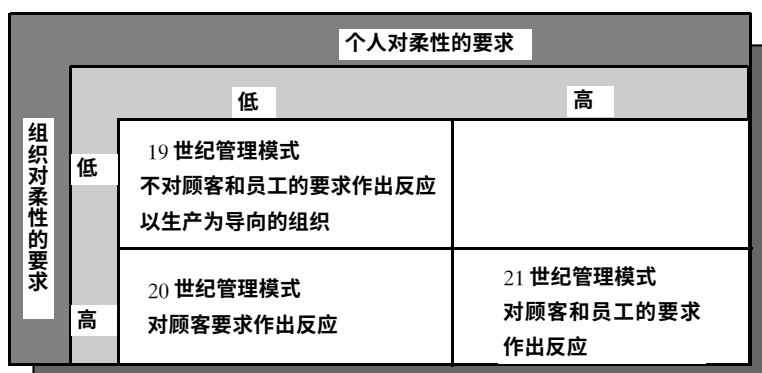


图 4.1 三个世纪以来的管理模式

在过去的 50 年里，顾客和股东的地位变被动为主动，管理者不得不响应他们提出的种种要求，这样做的结果就是出现了以市场为导向的战略和柔性组织。与 19 世纪的模式不同的是，20 世纪的管理模式更加开放。企业积极听取顾客和股东的声音，并将他们引入到决策过程中来。在 20 世纪管理模式里，是顾客在鞭策企业提高柔性，员工不得不调整他们的时间表、任务、假期、地域安排和工作安排以适应顾客的需要。由于员工是这种压力的接收终端，所以他们常常对这种类型的柔性管理怨声载道。

在 21 世纪，管理层面对的挑战是要从员工的角度来进行柔性管理。

在 21 世纪，管理层面对的挑战是要从员工的角度来进行柔性管理。为了实现这个目的，管理者不得不将工作场所定制化，以同时满足顾客和员工的需要。企业必须将源自于客户关系管理的市场逻辑应用到员工关系的处理上。与员工打交道就和与股东和顾客打交道一样，管理者都没有什么选择权，他们不得不满足自治而主动的员工个人的要求，因为不这样做就无法保证这些员工之间的协作和责任感。管理者不得不适应于这个世纪的整个社会大环境。

社会环境

企业面临的挑战促使我们跨越传统的商业思考的局限，到社会趋势中去寻找答案。管理学的基础是在 19 世纪确立起来的，它的存在基于这样一种观点，即：工人都是被动的个体，要想使他们努力工作，就必须为他们事先规定好工作的内容并对工作过程进行监督和约束。至今，这种观点仍然根深蒂固，但是它已经过时了。

英国社会学家 Anthony Giddens 认为，后传统社会的特征就是，传统和等级制度对人们的态度和行为的约束作用越来越小。从传统的束缚中挣脱出来的人们用自治和判断力来主宰自己的生命。在这种环境下，个人吸收了关于社会生活的丰富知识，同时对自己的生活进行战略规划，积极地追求自我认同。人们在以前从未有过也不可能选择权的领域内进行着自主选择。比如，他们可以选择自己的身体外观、性生活、性别、养育与否以及饮食习惯。如果说 19 世纪见证了商界企业家的出现，那么 20 世纪就见证了生活中的企业家的诞生。

在宏观和微观的社会变革中，企业不得不再次证明自己存在的合理性。人们不再盲目地称赞企业，在很多情况下企业成为了众矢之的。脱离传统的职业发展道路的人们越来越多，那些服务于现有企业的人中有很多不再从企业中寻求认同感。重组和紧缩规模的浪潮一波接一波，就业能力的讨论开展得如火如

荼，这些都意味着个人命运和企业命运的分离。

在发达国家，劳动力市场已经受到了这些浪潮的影响。传统行业中的企业受到自己陈旧思想的阻碍，越来越难雇佣到合格的人才。在其他行业里，企业则为了争取有限的人才打得头破血流。年轻的一代中，越来越多的人愿意自己创业，他们兴办企业或是成为专业人士。商业媒体中经常会报道一些雄心大志的执行官主动离开舒适的工作岗位，他们或者自己创业，或者去做顾问，或者仅仅是为了花更多的时间来陪伴家人。

这些趋势反映了人们掌控自己生活的迫切愿望。就像当初内化顾客的需求一样，现在，企业正以同样的方式倾听员工的声音，并让他们参与到决策过程中来，就这样，工作场所的定制化不可避免地出现了。

冲突的出现

20 世纪 30 年代进行的霍索恩试验强调，受到激励、参与到管理过程中的职工对于实现组织目标具有重大作用。于是，人们纷纷开发能够激励员工和提高员工参与度的技术。然而，这些努力并没有取得预期的效果，不断有调查表明，员工的满意度很低，并且不信任管理层。在 1997 年《金融时报》（Financial Times）的一篇文章中，Robert Taylor 写道：“在员工满意度方面，英国工人是满意度最低的人群之一。‘尽管人们在公司重组和再造方面作出了大胆的尝试，但英国员工对组织的态度以及工作效率在整个欧洲都处于最低水平。’引自《国际观察研究》（International Survey Research）报告。‘尽管很多企业都很重视全面质量管理，但与欧洲其他国家比较起来，英国工人工作中存在的质量问题仍然是最严重的。’”

这些信息为我们指出了一个问题，除非我们认为——就像一些高层管理者可能认为的那样——无论企业怎么做，人们都不会觉得满足。

管理变革的作用有限是因为它们都是从企业利益出发的。人从来都不是被优先考虑的群体。毫无疑问，在很大程度上，正是企业裁员、重组和解雇员工的记录导致了员工对管理层的不信任感。Aaron Bernstein 在 1998 年《商业周刊》上发表的一篇文章中提到了另一项调查，该调查结果显示，在 20 世纪 90

年代，员工对管理层的信任度不断下降（在 1997 年，这个数字低于 50％）。具有讽刺意味的是，70％的高层管理者认为员工很信任管理层。这个差距表明，工作场所中的现实和管理层演说中的承诺是不一致的。

现在，企业应该把自己在市场化和产品定制化中的经验应用于员工关系方面。管理层将经历另一场哥白尼式的革命，他们必须认识到，管理对象——员工个体——不再心甘情愿地处于管理政策和措施的接收终端了。生活中的企业家不再是管理对象，而变为管理主体。这种演变要求权力得到真正的共同行使，而不是采取“授权”的形式——后者指的是权力“属于”企业中的一部分，但是被委托给另一部分执行。

新的工作场所

由于定制化工作场所的理念与现有的原则和技术大相径庭，所以如果人们想真正理解这个概念，就必须先进行思维方式的变革。表 4.1 概括了三个世纪以来管理模式之间的主要差异。

与传统的管理模式——组织结构和体系都源自于事先制定的战略规划——不同，定制化工作场所的设计是在企业和个人之间寻求平衡，即：既要满足企业的需要（企业战略），也要满足个人的需要（他们的人生战略）。这种趋势意味着员工个人要收回一部分工作方面的基本控制权，如工作的目的、内容，什么时候工作以及在哪里工作，如何完成工作，和谁一起工作以及为谁而工作，工作多长时间，职业计划的发展方向，以及为了实现个人职业计划必须拥有哪些技术。

表 4.1

模式之间的比较

	19 世纪	20 世纪	21 世纪
人格理论	可替换的肌肉和能量	服从等级需要的附属品	自治的、具有自反性的个体
信息和技术	管理层的专属品	由管理层控制，在有限的范围内实现共享	广泛普及

续表

	19 世纪	20 世纪	21 世纪
工作的目的	生存	财富和社会地位的积累	人生设计中的一部分
认同感	来自于企业和/或工人阶级	来自于社会团体和/或企业	来自于得到释放的自我
冲突	具有干扰性，极力避免	具有干扰性但可以忍受，通过集体的讨价还价来解决	生活中正常的组成部分
劳动分工	由管理者决定员工执行	由管理者决定员工经过思考后执行	员工和管理者共同决定并执行
权力	集中在高层	有限的、职能化的共享/授权	分散的、共享的

人们的需要和渴望往往被认为是对管理的干扰，但是这些需要和渴望却是工作场所定制化的开端。为了实现企业对可预期性和有效性的需要与各种员工个人的需要之间的平衡，企业必须与员工建立一种新型的契约关系，在这种契约关系里，管理者和员工共同面对他们彼此的战略和人生设计，并努力寻求其中的共通之处。

尽管定制化的工作场所还没有实现普及，但是已经有一些企业将它的一部分特质变成了现实。比如，在 Semco——Ricardo Semler 《特立独行者》（Maverick）一书中提到的一家巴西企业，员工可以参与厂址选择和机器购买的决策过程。另外，他们还可以在很大程度上自由制定自己的工作时间表，并对利润中用来投资的部分进行控制。

在法国一家中等规模的、以协作软件为主业的企业 Metanoiques 里，根本没有员工。每个组织成员都享有等值的企业股份，以独立企业家的身份来进行工作，自负盈亏。企业不通过总公司来发号施令，人们可以自由地安排自己的时间表。该公司通过广泛用信息沟通技术来实现内部协作。

Compagnie Française de Defense et de Protection 的创建者将这家小小的法国保险公司卖给了员工和代理商，并解散了总部。他希望创造出一个“独立企业家共同体”，在这个共同体里，所有的成员都可以自由开展当地业务，并运用类似网络的机制来与组织中的其他成员进行协作。

KAL 信息公司——一家中等规模的计算机和软件零售商——的创建者和管理者 Therese Rieul 拒绝建立正式的工作描述，因为她相信，职员应该自己设计自己的工作。她认为，管理者应该关注于结果，为员工提供足够的空间，让员工自己选择最好的方式来完成工作。

定制化的工作场所就是一种人事管理的哲学。它对传统的、讲究实际的、阳刚的工作态度提出了挑战，主张用更加开放的方式来对待人们的需要，提高对冲突和分歧的容忍程度。定制化的工作场所要求企业将员工个人视为能够自主进行人生设计的战略家。在 20 世纪的管理学界中，即使是最开化的观点也认为，企业是惟一的战略规划主体。管理者制定战略，然后寻求一种最佳的组织形式，并采取激励措施来激励人们实施这个战略。而在定制化工作场所中，人们能够对战略施加影响，使它们更符合自己的人生设计。然而，这种进化并不容易实现，因为战略是高级管理层关心的事的思想在人们的脑海里根深蒂固。

定制化工作场所的另一项内容就是，企业应该与员工共同分享信息和责任。很多人认为，员工永远不会做出对他们自己不利的决策，事实相反，和员工一起面对问题往往是一种有效的扭转情势的战略。Sulzer France 的前首席执行官 Bertrand Martin 临危受命，他并没有单方面地提出某种战略计划；相反，他告诉员工，企业的命运就在他们自己手中，并邀请他们和他一起寻找解决方案。

而在定制化工作场所中，人们能够对战略施加影响，使它们更符合自己的人生设计。

经验显示，当人们处于一种可以信任的关系中时，他们会付出更多的时间和资源，并具有更大的认同感。在商界中，信任曾经在“科学管理”的光芒下黯然失色，现在它的重要性又被人们重新发现了。企业必须把信任放在雇佣关系的核心部分，它所发挥的重要作用在困难时期尤为突出。只有一个相互信任的员工队伍才能自愿的为组织作出牺牲，并与管理层一起寻找每一条能够改进组织现状的出路。

然而，企业必须在危机到来之前就在员工之中建立信任感，同时，为了培养信任，企业要建立与员工的互惠关系。只有当管理者把他们自己命运的一部分交付到员工手中的时候，员工才会愿意把自己命运的一部分交付到管理者手中。只有当关系双方都有可能按照对方的决定来采取行动时，互惠关系才真正

得到了确立。那些总是对员工指手画脚的管理者永远无法获得员工的信任。

在定制化工作场所里，员工个人会主动地对自己的职业生涯进行规划，并与管理层进行商讨。管理者会发现这一点很难做到，因为在过去，他们都是以某一个群体——比如蓝领工人、小时工或是兼职工人——为对象来制定相关政策的。而在定制化工作场所里，管理者不能再用同样的方式来管理人们了。管理者应该把员工视为个体。管理者要面临的挑战之一就是，他们要在个人行为不再受到严格控制的条件下，使组织具有足够的可预期性。

要想在定制化工作场所里实现组织的可预期性，企业就必须在自己和员工之间建立起承诺关系，并共同承担责任。如果组织中充斥着行为随意或是随时可能离开企业的员工，定制化工作场所就无法实施。原先那种只存在于高层管理者之间的契约形式应该在组织中得到普遍使用。如果人们在特定的时期内属于企业，那么他们就不再担心被抛弃，而企业也就可以在契约规定的时期内享受员工的充分合作了。

由于定制化工作场所的存在是建立在参与、权力共享、信任、谈判、互惠关系和责任感的基础之上的，因此，它需要一种成熟的——而不是富有人格魅力的——领导方式。由于对组织而言，股东、顾客和员工同等重要，所以定制化工作场所需要建立一套能考虑到所有利益相关者利益并能在它们之间保持平衡的监管结构。

这些理念是否与残酷的市场现实格格不入？也许，但是这里所描述的变革已经开展十多年了。资本主义在 20 世纪的好年月里赢得了与自由企业的战斗，现在，它要面对的是与自由人的心灵和灵魂之间的战斗。

阅读书目

Bernstein, A. (1998) "We want you to stay. Really", *Business Week*, June 22.

Giddens, A. (1991) *Modernity and Self-identity*, Stanford, CA: Stanford University Press.

Semler, R. (1993) *Maverick*, New York, NY: Warner.

Taylor, R. (1997) "Europe's unhappy world of work", *Financial Times*, May 14.

把工作作为一种生活体验

John R. Kimberly Elizabeth F. Craig^{*}

John Kimberly 和 Elizabeth Craig 说，人们一直在反思工作和私人生活之间的关系，近来发生的恐怖袭击使得这种争论更加白热化了。

大多数人会在工作岗位上度过一生中的大部分时间。他们为什么会这样做？仅仅是为了赚取足够的金钱以维持某种生活方式吗？用时间和能力来交换经济福利是雇主和员工之间契约的核心部分吗？还是存在其他的更深层次的解释——比如成就感或是使命感？

为了回答这个问题，我们首先要认识到，今天的雇佣环境已经与一百年前大不相同了。在那时，普通法中用“主人”和“仆人”来规定雇主和员工之间的关系。在劳动力市场经过很长一段时间的动荡和改革后，企业建立了一套更加官僚化、制度化的体系，减少了对员工的剥削，雇主和员工之间的关系变得更加平等。员工享有更为稳定、更加安全的工作，作为交换，他们对组织忠心耿耿。

一个新的雇佣时代开始了，在这个时代里，组织的适应性变得更强，而官僚程度减弱。人们在就业机会的选择上享有更大的权力，同时也参与到了契约条款和条件的谈判中。在他们进行相关选择的时候，他们会更重视雇佣关系中的哪些方面呢？

目前的舆论让我们相信，就业能力已经代替了雇佣安全保证成为雇佣合同

^{*} John R. Kimberly 是宾西法尼亚大学沃顿商学院的 Henry Bower 教授，同时也是 Insead 商学院保健管理方面的 Novartis 教授。

Elizabeth F. Craig 是宾西法尼亚大学沃顿商学院的博士学位候选人。

的基本内容，人们选择工作的时候主要是基于经济回报和职业兴趣方面的考虑。然而，在这种舆论和雇佣现实之间仍然存在着较大差距。

就业能力

雇佣安全保证模型的建立基础是，员工用时间和忠诚来换取经济回报和责任、地位和奖励。契约中或明示或暗示地表明：只要员工以雇主可以接受的水平来从事生产，雇主就会确保对他们的雇佣。由于晋升与资历挂钩，所以员工都为企业鞠躬尽瘁。员工对企业忠诚，并以此来换取工作保障和个人在企业中的事业发展。

第二次世界大战之后，这个模型开始盛行。当时的经济发展相对繁荣稳定。然而，到了 20 世纪 70 年代和 80 年代，企业开始陷入两难境地。他们所要求的忠诚度限制了组织的柔性，而后者正是他们应对全球竞争和技术革新的法宝。那些熟练掌握旧技术的员工变成了企业的负债而不是资产。尽管企业可以对工人进行再培训，但是仍有很多企业修订了雇佣合同，它们在新的合同中强调“就业能力”而不是工作安全。在新的契约中，企业承担起了新的责任，它们必须为工人提供必要的工作体验和培训机会，使他们具有可雇佣性——不管是在本企业中还是在其他企业中。员工则必须自己寻求机会，并对自己的职业生涯进行管理。晋升和奖励不再与资历挂钩，而是与工作成绩紧紧地联系在一起。

这种基本契约的变化与其他方面出现的趋势是一致的：比如雇佣兼职工人，提高临时工人的使用率，外包以及以项目为导向建立任务小组。事实上，这些措施的结果就是，企业提高了柔性。它可以根据竞争压力和对新技术新能力的要求来缩减工作岗位、调整雇佣水平。

企业在员工职业开发方面进行的投资可能能够提高员工的忠诚度——虽然这样做会增加员工在劳动力市场上的就业机会。

对于员工来说，这些潮流的影响比较含蓄。如果企业以提高就业能力为目

的，为员工提供了工作经验和培训机会，那么员工就能成功地管理好自己的职业生涯。然而，这种做法对员工忠诚度和责任感方面的影响就不那么明显了。企业在员工职业开发方面进行的投资可能能够提高员工的忠诚度——虽然这样做的结果会增加员工在劳动力市场上的就业机会。

从通俗的角度上来讲，企业将焦点从工作保障转移到就业能力这种做法，改变了工人对雇佣关系的看法。工作场所内的这种“新交易”导致了“自由职业者”的产生。在繁荣的经济条件下，这种做法使很多员工在契约的订立上享有很大的自主权，雇主不得不为他们提供更好的条件和更大的工作挑战。雇主们发现，他们正在失去那些他们希望留住的人才。员工们开始关注猎头公司方面的消息和网络上的招工广告。

交 易

这种从工作保障到就业能力的转变反映了雇主和员工之间关系的改变，他们之间原来是以关系为纽带，现在则是以交易为纽带。在以关系为纽带的时代，从某种程度上讲，将雇主和员工粘连起来的“胶”属于社会 and 心理学范畴。员工的归属感和类同感得到了激发。员工留在企业里是因为他觉得这里有些比别的地方“更好”的东西，人们的自我认同是与工作场所联系在一起的。恰好相反，在以交易为纽带的模型中，员工留在企业与否的决定完全是基于一种功利的算计。如果一个工作机会能够为员工提供经济收益和工作挑战，员工就会去把握这个机会。

那么，是否这种转变将所有工人都从企业的忠臣变为自由职业者了呢？这个问题要从多个角度来看。首先，事实上，很多企业并没有经历这种转变。不同企业对就业能力的认可程度不同，很多企业仍然奉行原来的模型，其中以高技术企业和网络公司最为突出。其次，尽管一些企业宣称自己已经实现了这种转变，但它们之中并不是所有的企业都实施了的确能够提高就业能力的措施。最后，事实证明这种措施存在反作用力，人们发现很难在工作和个人生活之间取得平衡。

人们发现，以市场为基础的雇佣在授予人们权力的同时也为人们布下了圈

套。在自由职业中，个人生活和事业之间不存在清晰的界限。因为是否要在技术和事业成就上取得突破在很大程度上都是自愿的，也因为绩效压力十分严酷，所以，人们会永无休止地追求更高的就业能力。结果就是，生活变得复杂、超负荷和压力重重——即使有满足感也很有限。

人们开始对就业能力模型提出质疑，并开始重新思考自我和生命的意义，试图找到工作和生活之间的平衡并分清主次。人们面临的挑战是，如何在一个强调就业能力的世界里过着令人满意的生活。人们开始考虑自己究竟想要得到什么，并据此来分配自己的时间，确定一个参与竞争、追求机会的水平，在这个水平上他们能够获得归属感，并找到工作的意义。这个问题的答案解释了为什么人们会介入并保持某种雇佣关系，他们并不仅仅是为了钱或是工作挑战。

当然，很多年前，心理学家就已经提到了这一点。然而，当时那些急于重组、紧缩规模和彻底改造以应对竞争的企业忽视了这个讯息。促使人们加速对雇佣关系进行重新评估的，是发生在美国 2001 年 9 月 11 日的恐怖袭击事件。

9 月 11 日

人们往往会在灾难之后对自己的生活进行重新评价，并做出有意义的改变。所以可以理解，发生在美国的袭击事件使人们开始质疑生命的意义。很多评论家都曾经就这次恐怖袭击对人们的生活和工作态度产生的影响进行了评述。尽管有些人随着经济复苏回到了工作岗位上，但是也有很多人开始怀疑自己原先的选择是否正确并作出了改变。

毫无意外地，那些受到袭击的幸存者是最先发生变化的人群。摩根斯坦利市政债券部的 Chuck Harcourt 对《纽约时报》(The New York Times) 说：“在这次事件以前，我会为是否请一天假——或是一个早上的假——带我的孩子参加学校的开学典礼而犹豫。这是真的。我们花费了太多时间在工作岗位上，比我们花在家庭成员身上的时间还要多。现在，我们却只能看着天空想像我们曾经在其中的一个建筑物里面工作。”

即使是那些没有直接受到袭击影响的人们也在检讨自己原先心目中的价值排序是否正确：工作地点、家庭、朋友和事业成功。有很多证据表明，很多人

现在都想工作得少一点，花更多时间和家人朋友在一起，花时间参与社区活动。媒体也进行了相关的连续报道，很多人拒绝了工作机会、晋升机会，或是辞去了那些离家很远、耗时过长或是代价太大的工作。

尽管企业已经开始注重工作和生活之间的平衡了，但它们并没有采取正确的方法，最近发生的事件使问题更加恶化了。很多企业都采取了措施来鼓励员工留下，提高员工士气。比如，有些企业正在试图使员工感到“像在家中一样”，有的则采取了弹性工作制，建立了托儿所，甚至提供公寓服务。然而，不平衡的情况仍然存在。

工作/生活之间的平衡之争只是使员工承认，在工作之外，他们还拥有个人生活。然而，承认个人生活有时比事业生活更重要仍然是种禁忌。在那种强调积累和成就的环境下，人们就不会注重归属感、社交生活以及生命的意义了。2000年，学者 Paula Rayman 提出，人们希望在雇佣关系中得到均衡的生活、有意义的工作以及归属感。20~30岁之间的人们中，有84%在安排工作时间表时会为家庭留出足够的时间，并认为这是工作中最为重要的事。这一点对于男人和女人都是一样的——两者都将家庭摆在金钱、权力和特权前面。事实上，71%的男人愿意为了增加和家人在一起的时间而接受减薪。

Yankelovich Partners 进行的关于美国价值观、生活方式和动机的市场研究表明，人们的偏好的确发生了明显的变化。该公司在2001年7月进行的一项调查发现，在20~30岁的人们之中，72%的人表示，愿意在工作中表现出色，但同时他们也希望有足够的时间来发展在工作之外的兴趣。与1999年的56%相比，这个数字上升了。

Marcy Scott Lynn，29岁，在恐怖袭击后辞去了在 Levi Strauss 公司的沟通主管职务，并对《商业周刊》(Business Week)说：“我不想在我死的时候还有很多更有意义的事情没有做。”该杂志还描述了34岁的 Nico Taborga 对社会团体的新认识。他是科恩财政的一位金融分析师，在这次袭击之后他丧失了所有的工作热情：“他感到了对社会团体的需要，在那里——而不是在他原来的冰冷的、惟我独尊的办公室里——他感到充满活力。”

这些数字表示，人们已经重新评价了工作对于生命的意义，并开始将注意力转移到生活中的其他部分上。Yankelovich 的调查中，57%的人说工作是他们生命中重要的部分。尽管这个数字并不小，但是与一年前的71%比起来还是下降了不少。重要的是，将近四分之三的人说，他们正在反思，在袭击发生

前两个月里，在他们的生活中，什么事情是真正重要的，而什么不是。

就业能力模式方面的试验表明，这种模式无法解释人们选择一个岗位并留在这个岗位上的原因。在美国和世界上其他地方，“9·11”事件加深了人们原先就有的感受，使人们开始理直气壮地表达他们对工作和生活的矛盾态度。这一事件还促使人们开始重视生活中其他的方面，包括对归属感和社会团体的需要，对生命意义的追寻，以及对时间的安排和利用。

未 来

未来会出现三种主要趋势。人们开始寻求团体生活。无论是在教堂里、集会中、志愿者服务组织、社会俱乐部，还是仅仅在朋友之间，这会让你感到有一种归属感，让你觉得自己是比你自己大的某种事物的一部分。他们也会开始寻求生命的意义。残酷的现实告诉人们，生命可能会毫无预警的结束，这种认识促使人们去追求生命中真正重要的东西，从某种意义上讲，人们认识到，他们过去的生活的功利性太强了。最后，人们开始反思自己是如何利用时间的。他们开始接受新的、不同的行为模式，以此来取得工作和生活的平衡。

现在，员工个体——尤其是那些即将进入劳动力市场的年轻一代——已经不再认可现存的工作实践中的那些假设了。

为什么这些趋势会成为主旋律？第一，它们为人们解答了为什么介入和保持雇佣关系的原因。某种程度上，人们对就业能力模式的不满就是因为这种模式对雇主和员工之间的交易关系过于注重了——而且，这种模式还把金钱奖励和职业发展机会作为雇佣契约的基础。

第二，这些主旋律为那些希望对人力资源政策进行改革的企业指明了道路，这些企业试图通过这种改革来将员工现在的偏好和信仰包容进来。也许，企业应该在更广泛的范围内理解工作，应该把工作看成是一种以雇佣关系为核

心的人生体验。现在，员工个体——尤其是那些即将进入劳动力市场的年轻一代——已经不再认可现存的工作实践中的那些假设了。

这一点在日益多变、随机化、趣味化和多样化的工作场所中表现得更为明显。通过为员工提供一种雇佣“体验”，企业充分地考虑到了员工的需要和利益，并使工作更加符合年轻一代的期望，这样企业就可以吸引到那些能干的、流动性强的、独立的人为它们工作。尽管这些企业中有一些受到经济不景气的影响失败了，但是这种新的思维方式是有生命力的。那些重视“员工的选择”的企业同样能为员工提供鼓舞人心的工作体验。

他们可以设计一种具有吸引力的工作体验，就像网络搜索公司 Google 做的那样。Google 通过出售“工作体验”来吸引员工加盟。它还为员工提供机会，使他们成为“有意义”的工作团体中的一分子，该公司宣称，家庭、闲暇和个人健康是员工生活中的重要部分。员工可以带着小孩来公司工作，可以每周参加一次曲棍球比赛，可以将他们的单脚滑行车和宠物安置在办公室内，可以在健身房出一身透汗，然后洗个桑拿浴或是享受一次按摩，还可以在想听音乐时坐在公司大厅的三角钢琴旁欣赏演奏。

企业必须认识到，工作只是员工生活中的一部分，必须重新制定它们的措施和修正原来的期望。做到这一点的公司才可能吸引并留住有才能的员工，不管雇佣关系的期限有多长，这些员工都会尽心尽责地为企业作出贡献。在开始的时候，企业可以将工人视为它们所提供的“雇佣体验”的顾客。接下来，企业就可以为员工提供一整套工作体验了。

阅读书目

Cappelli, P. (1999) *The New Deal at Work*, Boston : Harvard Business School Press.

Ciulla, J. (2000) *The Working Life : The promise and betrayal of modern work*, New York : Times.

Pink, D. (2001) *Free Agent Nation : How America's new independent workers are transforming the way we live*, New York : Warner.

Rayman, P. (2001) *Beyond the Bottom Line : The search for dignity at work*, New York : St. Martin's Press.

Rousseau, D. (1995) *Psychological Contracts in Organisations : Under-*

standing written and unwritten agreements, Thousand Oaks, CA : Sage.

Tulgan, B. (2001) *Winning the Talent Wars*, New York : Norton.

Yankelovich Partners (2001) “The Truth about Empowerment... Getting it right in uncertain times”, Monitor Report.

第五章

性别和家庭问题



本章内容

消除公司里女性员工发展的障碍

Herminia Ibarra, 哈佛商学院

为了留住女性员工，企业已经采取了相关的内部措施并为她们提供了发展机会，但这些措施很少涉及到公司高层的职位。是什么阻碍了女性职业发展的道路？

企业正在考虑帮助双职工家庭解决困难

Stewart Friedman, 宾西法尼亚大学沃顿商学院；Ellen Galinsky, 家庭和工作事务研究院

现在，家庭中的一个人或是两个人都担任全职工作的现象已经很常见了。为了满足照顾孩子们成长的需要，企业不得不为这样的家庭提供帮助。

本章导读

如果企业希望在竞争激烈的市场上获得成功，它就必须挽留住那些优秀的员工。为了吸引并留住最好的职工，管理者们为员工提供了更为灵活的、以家庭为导向的福利计划。正如本章作者所指出的，在经济低迷时期，企业在好年景里所积累的优势都经受着巨大的压力。而在女性管理者的晋升和开发方面，公司做得还很不够。

消除公司里女性员工发展的障碍

Herminia Ibarra^{*}

为了留住女性员工，企业已经采取了相关的内部措施，但这些措施很少涉及到公司高层的职位。Herminia Ibarra 对究竟是什么阻碍了女性职业发展的道路进行了探讨。

就连世界级的企业也没能解决女性员工的保留和晋升问题。“破绽”是很明显的——在进入公司的时候，女性员工和男性员工的比例是相同的。但是在公司高层，这个数字缩减到了不足 10%。更糟的是，即使很多企业已经发现了问题的根源所在，但这种情况却仍未得到扭转。

在对“女性员工的积极性”进行了十年研究试验之后，企业已经知道了什么是有效的措施，什么则不是。过去，如果企业希望增加招聘人数，它们会袖手旁观地等着这个数字上升。但现在已经不再是这样了。企业会集中精力进行职业开发，并睁大眼睛寻找企业文化中细微的障碍。指导项目和工作车间多样化也许可以发挥作用，但也可能发挥反作用。这取决于这些项目的设计是否合理，以及员工对它们的支持程度。工作/家庭平衡问题往往被归属于女性，因此这个问题也是未来的领导者所要考虑的中心问题——男性与女性问题。

现在，企业已经取得了一些进步，但是为什么它们没法做得更好呢？这主要是因为它们并没有针对女性员工的积极性问题进行变革努力，而其中最基本的就是，强大的支持和切实可行的计划。

^{*} Herminia Ibarra 是哈佛商学院企业管理方向的教授和 Insead 商学院的客座教授。

如果更多的女性会离开企业的话，那么她们会在什么时间、出于什么原因离开呢？

领导变革

企业在开始每一项变革努力之前都必须问自己一个简单的问题：“为什么我们要这么做？”如果无法回答这个问题，变革计划就不应该启动。比如，一家英国企业的高层管理者曾经讲起一次招聘的经过。一个年轻女子问他，他所在的企业在所谓“玻璃天花板效应（glass ceiling）”方面采取了什么措施。他对于公司的措施没有什么信心，但是他还是提及了近期的一个项目。后来，这个女子认为，他的回答缺乏信心，因此显得缺乏诚意。

编写商业案例

商业案例有两个作用：第一，它告诉人们，为什么应该支持某个建议，并表明这种建议并非只是花言巧语。第二，它告诉外部利益相关者，企业正在做什么，以及为什么要这样做。现在，公司受到的审查越来越严格，舆论也就越来越重要了。

编写商业案例的基础是数据。比如，加盟公司的员工之中的男女比例是多少？企业招聘时所提供的岗位中，对男女比例的要求是多少？与企业高层的男女比例比起来，这些数字多还是少？一家货运公司一直以为自己拥有良好的职业发展通道，可是管理者在审视继任计划时发现，从最高层开始算，下面的第二和第三层级上这个数字都很糟糕，执行官层次上的情况也一样不容乐观。根本就不存在职业发展通道。

人员耗损水平也很重要。一家投资银行进行的研究表明，企业中女性的供

职时间比男性长。一般人会认为，为了照顾孩子，女性正在成群结队地离开企业，但事实上，男性的供职时间更短，因为他们会频繁地更换企业。如果更多的女性会离开企业的话，那么她们会在什么时间、出于什么原因离开呢？在 Korn/Ferry 国际研究机构的一项研究中，调查结果表明，在美国，对于那些由于追求工作机会而离职的女性执行官来说，离开的主要原因是冒险、享受决策权和慷慨的待遇。

一个好的商业案例还能够让人们认识到，其中列举的事情只是事实的一部分。企业很容易衡量出无法吸引或是留住最好的、最聪明的员工所带来的机会损失，但是企业很难衡量出挫伤留在企业中的员工的积极性会带来什么样的长期后果。

提供高度的支持

如果没有高层领导者的支持，变革就不会取得成功。如果仅仅受到人力资源部的支持的话，女性员工就很难保持她们的积极性。来自高层的支持意味着，在企业高层，同时存在着女性和男性。比如，一家投资银行的公司主管派三名级别最高的女性员工参与一项关于领导风格的项目。他希望她们能够学到其他公司好的经验。更重要的是，他希望她们能够形成一种“导向合力”，并帮助他来提高女性员工的积极性。

即使首席执行官是一个热情洋溢的支持者，如果没有一个统一战线帮助他的话，企业里的怀疑者和诽谤者就会加大变革的潜在困难。这样就会极大地阻碍变革实施。

对诊断过程进行投资

面对一个问题，人们必须找到它的根源所在。企业里的大多数人都觉得他们知道问题出在哪里。然而，各种各样的解释、说明和感觉千变万化，为了找到真正的根源，企业就必须进行一次完善的诊断。这个诊断过程应该是以企业中具有广泛代表意义的意见和可靠的数据为基础的。

首先，从组成组织的各个群体中收集信息是很重要的。比如，英国法律公

司 Clifford Chance 决定，将女律师安排到所有的组织层级上，目的是为了研究为什么很少有女律师能够成为合伙人。这个项目也涉及到了初级员工，这不仅是因为他们是高级员工的后备军，还因为不同时代的人经验和见解也不同。

多样化的措施并不总是必须跨越国境的。由于受到各国政治的影响，美国企业所采取的措施在别的国度里往往无法得到正确地施行。在一些欧洲国家里，女性员工的积极性仍然被视为特殊的、不正当的权利。所有组织都有它们自己的文化。有的群体可能认为某个组织实行的是精英主义，但其他群体可能不这么认为。管理者在采取适当的行动之前，必须全面地衡量这些不同的观点。

这种决策必须建立在正确而公正的信息的基础之上。确立阶段（exit interviews）就为我们提供了一个教训。心理研究表明，人们一旦离开某家企业，他们就会用不同于原先的离职理由来解释自己为什么离开。比如，女性员工可能会说，她们离开企业是为了照顾孩子，而她们真实的动机可能相当复杂。调查也显示，那些离开的人们所具备的不满情绪在留下来的人们身上也同样存在。如果你想要理解为什么有人走了而有人留下，或者有的人不断获得晋升而有的人偏离了航线，你就不能仅仅研究那些离开的人们或是仅仅关注于那些成功的案例，因为如果你这样做，你并不知道另一部分人或是案例是否与这一部分不同。

标杆

企业在针对女性员工的积极性而制定计划时，可以借助于从前的丰富经验。不同的部门——或是同一行业内的竞争对手——可以采用简便的、成本较低的方法。比如，一种通用的方法就是，让管理者参加到行业工作小组中学习彼此的先进经验。

企业一旦了解了参照组正在做些什么，下一步就是要针对具体的需要和企业本身的文化来量体裁衣。比如，IBM 欧洲公司建立了一个跨国任务小组来提高员工的适应能力。在美国，无线通讯取得了良好的效果。但是，调查表明，在其他国家，在家中工作会带来潜在的问题。

指导项目是另一个例子。很多组织跳上了指导项目的花车，而没有顾及到

自身的需要。比如，一家企业在指导项目中委派了最高层的管理人员来对具有很大潜力的女性员工进行指导，后来，他们发现这个群体最需要的，是来自于与她们所处层级相近的人们的悉心指导。

管理期望

组织担心人们会提高对女性员工积极性的期望，害怕所有人都要求立竿见影。当然，在变革项目启动的时候，人们的期望自然会有所上升。但是，这也正是管理者所希望实现的效果，他们可不希望一切和原来一样，没有任何改变。

关键是既要提高人们的急切感又要使他们的期望保持在合理的水平上。设置过渡期目标和选择恰当的对照物都是有效的方法。当怀疑者说：“我们没什么好改进的——我们企业是那种一天二十四小时，一周七天都要工作的企业，女性员工只是不想在这么大的强度下工作”，企业就可以将自己与同行业中的其他企业进行比较，看看事实是否真的如此。比如，过渡期目标可以是：在与相似企业的比较中取得一点进步。

责任制也是有作用的。比如，一家法美合资石油供应公司 Schlumberger 就根据其管理者招募女性员工的能力来对他们进行奖励。

软硬兼施

企业往往希望能够找到一种包治百病的项目或是措施，更希望能够通过某种有形的措施——比如日托服务中心或是某个招聘计划——取得立竿见影的效果。但是将希望寄托于某个或是某些政策性事务是错误的做法。管理者要想提高成功几率，就必须在多方面同时作战，并且软硬兼施。硬的一方面就是政策性事务，这类事务很容易确认，比如弹性工作方针、招聘措施和责任目标。软的一方面牵涉到企业的文化和价值观，比较难确认也更难实施。它们关心的是人们发展成长的方式，包括指导项目和领导培训。

关键是要使“硬的一方面”和“软的一方面”联合起来发挥作用。记者 Rochelle Sharpe 发现，那些为员工提供丰富的、以家庭为导向的福利待遇的美

国企业往往在提升女性员工方面做得最差。提高员工的适应能力的措施的确很重要，但是并不能用它来取代培训和晋升计划。

管理者要想提高成功几率，就必须在多方面同时作战，并且软硬兼施。

职业开发

人们要想实现事业的成功就必须满足三方面的条件：恰如其分的工作安排，指导和良好的网络关系，以及一个可信的典型。只有在工作中全面地考虑到这三方面，才能够提高成功的几率。

通往重要职位的途径

“明星”高层管理者的工作历程毫无例外地表明，他们都曾经担任过某类职务。通常，女性员工与男性员工比起来，获得这些工作机会的几率很少，比如，1994年，创新领导中心进行的一项研究发现，与男性比起来，女性员工不大可能会被安排到一些初级岗位和中转岗位上，而正是这些岗位为员工培养了高级执行官所必备的能力。

Deloitte Touche 在制定提高女性员工积极性的措施之前，首先分析了什么样的岗位更可能获得提升。它回顾了那些最顶级的女性员工的工作历程，发现她们都曾担任与顾客紧密接触的职务和战略制定方面的职务。这项研究结果极大地提高了女性合伙人的数目。然而，在女性从初级合伙人上升到全公司的领导岗位这一层次上，却收效极微。为了提高最高层次上女性员工的比例，该企业开办了一个执行官课程，将所有的高级女性合伙人聚集到一起，开发她们的

无形能力，比如领导能力和谈判能力。

指导和网络关系

没有良好的指导和网络关系，很少有人能够到达事业的顶峰。这就是为什么现在指导项目如此盛行的原因。这些指导项目在所有女性员工与经验丰富的指导者之间建立联系。但是，无论这种联系多么恰当，仅有一个指导者是不够的。1997年，我在四家大型公司中进行了一项关于管理者的研究，结果表明，在促进员工晋升方面，指导项目的效果不如一个广泛的、既包括男性又包括女性职业联系的效果好。

这就是为什么现在很多组织用女性员工网络、会议和户外训练来对指导项目进行补充的原因。比如，1997年，IBM让执行官和很有潜力的女性员工聚到一起，共同讨论她们在工作中遇到的障碍和可能的解决方案。一开始，她们就获得了意料之外的惊喜——参与者看到了原先根本不可能见到的同僚、指导者和行为榜样。

现在，将来自于不同组织的女性组织到一起的活动越来越多了。Deutsche银行的员工组织了一个一年一度的会议——“华尔街上的女性”，现在它已经从企业内部的活动发展成为一个协会了，每年都会吸引成千的女性来参加。通过这些活动，企业就能够扩大行为榜样的数目，从而提高企业高层女性员工的比例。

风格问题

女性往往会放弃对高层领导职位的角逐，因为她们会受到形象规范和习惯风格的微妙影响。比如，在专业性服务公司里，我发现，与男性比起来，女性更可能被形容为“缺乏足够的进取心”或是在评估时“缺席”。这些问题都会对女性员工上升到合伙人的位置构成阻碍。

引起这种现象的原因是，组织在选择领导人的时候，往往根据一些无形的然而重要的品质——比如号召力——来做出决定。无疑，修改绩效评估表，使相关标准更为明确是重要的一步，但是仅仅这样是不够的。研究表明，企业必

须帮助女性员工找到行为榜样，使她们可以学习到榜样的品质和风格。所以，网络活动很重要。很多组织还为员工提供了更为丰富的教导和指定的执行官开发活动，这些活动的目的是为了培养员工的一些无形能力，而这些能力正是一个高级执行官所必备的能力。直到不久以前，这些活动还被贬低为“补救项目”。而现在，随着个性训练的流行，这些活动也获得了人们的重视和需要。

小 结

当女性进行决策时——比如是留在企业里还是离开，是投资多一点还是少一点——她们要考虑更多的东西。等式的一端包括一些可以衡量的变量：这个工作岗位很重要吗？我能获得什么类型的培训？我能在工作和家庭生活之间取得平衡吗？等式的另一端则涉及一些“软”指标，比如工作意义和从属问题：我在这家企业里实现自己的价值吗？在这里，我有自己的行为榜样吗？我属于这里吗？为了赢得争取女性员工的战役，企业必须考虑到这个等式的两端。

阅读书目

Ibarra, H. (2000) “Making partner”, *Harvard Business Review*, 78, 2.

Kanter, R.M. (1993) *Men and Women of the Corporation*, New York: Basic Books.

Korn/Ferry International, Columbia Business School and The Duran Group (2001) “What women want in business: a survey of executives and entrepreneurs” (<http://www.kornferry.com/focus/pubs-womens-study.asp>).

Kotter, J. (1995) “Why transformation efforts fail”, *Harvard Business Review*, 73, 2.

McCracken, D.M. (2000) “Winning the talent war for women”, *Harvard Business Review*, November.

Sharpe, R. (1994) “The waiting game”, *The Wall Street Journal*, March 29.

企业正在考虑帮助双职工家庭 解决困难

Stewart D. Friedman Ellen Galinsky*

双职工所需要解决的儿童保育问题越来越严重，企业不得不提供更有创造性的福利措施。 *Stewart Friedman 和 Ellen Galinsky 描述了这方面的最新进展。*

现在，家庭中的一个人或是两个人都担任全职工作的现象已经很常见了——甚至包括一些发展中国家里不断扩大的中产阶级。随着这种趋势的扩大化，企业在进行工作安排时，不得不考虑到员工照顾孩子的需要，进行新颖有效的安排。虽然政府也在颁布相应的政策对企业予以支持，但是很多国家中的私人企业仍然背负了巨大的负担。虽然在这方面企业不断取得进步，但是它们的员工的积极性却仍然停滞不前——尤其是在经济低迷时期。

20 世纪 90 年代以来，企业开始尝试着解决员工们的个人问题和家庭需要。我们在 2000 年 9 月进行的一项调查表明，一流的美国企业已经不再制定单一目的的项目和政策；相反，它们开始考虑到员工照顾孩子的需要，开始采取一些更为策略、更为全面的手段。很多新的政策给予了员工相当的自主性，比如他们可以自主选择何地、何时和如何开展工作。

另外，创新的公共—私人合伙企业的数量不断增加。在这个过程中，一些企业对儿童保育很感兴趣——这里的儿童不只是包括它们自己员工的孩子。这些企业对自己和社区之间的关系重新进行了定义。但是由于这个世界的竞争越来越激烈，所以在这些项目里，企业和社区组织都面对着相当大的挑战。

* Stewart D. Friedman 是宾西法尼亚大学沃顿商学院的实习教授，同时也是沃顿工作/生活联合项目的主管。

Ellen Galinsky 是家庭和工作事务研究院的主席。

成 就

在美国有两个趋势十分明显。第一是亲友政策已经不再零星出现在人力资源福利中，相反，它已经成为一种以策略性、综合性为特征的社会运动。与十年前不同，企业不再被动地对员工表示关心，而是为员工提供全面服务，帮助他们实现工作和个人生活之间的协调。第二个趋势也许更为重要，工作场所内发生的变革越来越依赖于外部利益相关者，比如社区、学校和政府。

企业之所以为员工提供家庭或是个人生活中的支持有以下几个原因。最首要的原因就是所谓的“人才大战”——企业都希望招聘和留住最好的员工——竞争越来越激烈，帮助员工处理好工作和个人生活之间的关系能使员工心甘情愿地为企业卖命。随着员工队伍的多样化，他们的生活方式和家庭结构也呈现出多样化的趋势，因此企业成立了专门的任务小组和委员会，通过一系列项目来帮助员工解决工作—生活之间的问题。企业对员工进行培训，使他们认识到这些项目的重要性，同时确保主管们能够上行下效。

像 Merrill Lynch 和 Glaxo 这样的跨国企业，为员工提供了很多相关项目，包括儿童保育中心、夏令营、弹性工作制、帮助赡养、为儿童保育提供资源和资讯、提供学费、收养偿付制度和父母教育。它们还提供后备儿童保育、家庭保育之家、学前项目和课余项目、家庭休假、弹性工作制和健康项目，并为女性争取工作权利。

一些美国企业，比如 Verizon 通讯、Allstate 和 Prudential，不再将标准化的项目强加于员工，而是设计了灵活的、符合员工需要的项目。这些项目（除了上面提到的那些）包括家庭病假日、大学奖学金和基金、夏令营、赡养抚养补助、哺乳设备、父母研讨会和相关材料、收养补助、员工娱乐活动和相关折扣、资源以及资讯。

并不是只有大型企业才会为帮助员工解决工作—生活事务而采取综合性措施。即使是一些小型的、资源有限的初建企业也认识到了这种项目的重要性。比如，ECS 是一家美国环境风险管理专业公司，它为员工提供弹性工作时间、学费偿还、资源和资讯服务、延长的父母假期、健康项目、带津贴的假期和定

点儿童保育。

企业必须不断对管理者进行教育，让他们懂得弹性工作制的价值及其对卓越的经营绩效的作用。

联邦各个代理处也采取了一系列综合措施。比如，美国司法部创建了一个全面的工作—家庭事务项目。类似的项目在十年前根本不可想像。现在，同样的措施正在学术界内风行，比如纽约大学。十年前，纽约大学根本没有产假，只有象征性的六周无劳动能力假期。现在，大学教学人员在婴儿出生或是领养儿童时，可以享受一年的假期。这一措施有助于提高女性学者的活动范围，同时也鼓励男性更加关注家庭生活。

实施这些措施，比如弹性制度不是件容易事。企业必须不断对管理者进行教育，让他们懂得弹性工作制的价值及其对卓越的经营绩效的作用。这些措施的核心就是要尊重员工的选择。

合伙制

现在，企业不再认为自己可以独自解决员工的工作—生活问题。它们往往采取某种形式的公私合伙制来解决儿童保育问题或是教育问题。在美国，这样的合伙企业不仅可以是地方企业和州立企业，甚至还可能是全国性企业。它们之中，有些企业的目的是为了提高儿童保育和学龄儿童教育的质量，为这些儿童提供接受教育的机会；有的是为了增加符合审批标准的项目的个数；有的则是为了促进培训并为培训者提供报酬。根据家庭和工作事务研究院的调查，员工超过 100 人的企业中的 11% 都参与了某项公私合伙契约。

比如，美国企业协助提升儿童培育联合会（ABC, The American Business Collaboration for Quality Dependent）是一个企业团体，其目的是为了改进对儿童的抚养和老人的赡养质量。1995~2000 年间，有 18 家一流企业和 50 家当

地合作者共投资一亿美元给 ABC 共同体里的员工，为他们提供高质量的赡养抚养服务。这个团体投资于那些员工人数很多的社区，以及那些企业和员工需要很大的社区。在企业 and 员工之间开展合作的这种需要决定了这个社团的战略。首先对员工的需要和社团提供服务的能力进行具体的评价，评估结果可以用于具体项目的制定，参与企业对是否资助这些项目进行最终的决策。

有些企业用它们的自有资金来促进公私合作。这些企业包括 IBM、AT&T、朗讯科技公司、Johnson & Johnson 和 Merrill Lynch，这些企业对相关项目的投资总计超过一亿美元。这些项目促进了企业与当地政府和州政府、大学以及其他社会组织合作。企业相信，保障儿童保育和教育是它们的责任，这里的儿童不仅包括企业中员工的孩子，还包括所有的儿童。合作和公私合伙是目前为止最好的方式。这些企业认为，如果不改进早期的儿童保育质量，提高员工服务水平就无从谈起。很多人认为，随着这些变革措施的实施，公私合作制将比联邦政府和州政府效率更高。事实上，Marriott 已经建立了一个负责公共政策的小组，叫做工作/家庭事务之声的公司。然而，一些企业领导者仍然对合伙制持怀疑态度，因为他们担心这会使公司陷入官僚主义的困境中。

这些活动表明，企业正在拓宽它们对社区的定义——社区包括公司员工生活的整个范围甚至整个国家——并扩大它们的责任范围（这个趋势在“9·11”事件之后变得更为明显了）。

办 公

通讯技术的发展引起了传统商业模式的变化。工作和其他领域之间逐渐互相渗透，从一方转移到另一方的速度也大大提高了。人们对工作时间的利用更为合理，他们与顾客和其他的外部利益相关者——包括家庭和社区——分享时间，而不再把时间花在没有价值的事务上。同时，不管人们是在上班、在家里还是在社区里，与别人保持联络也变得简单了。

但同时，这些变革也带来了冲突。虽然工作时间和工作结果之间已经不再存在直接联系了，但工作的小时数（往往指在工作场所进行的工作）仍然是评

价个人工作效率和责任感的主要标准。在衡量人们的贡献时，应该采取一些更为创新的手段。

福特公司针对很有潜力的中层管理者实施了一项开发领导能力的项目。该项目要求参与者参加试验并证明：通过将工作、家庭和社区生活整合在一起，他们能够使绩效得到提高。他们从其他参与者那里得到反馈，并向人们显示：没有工作场所的限制和固定的时间表，他们仍然能够完成工作任务。这个试验的目的是告诉员工，如何运用通讯技术和领导方式来传递基于实际生活的文化转型的信息。

尽管在过去的十年里，企业已经在尊重员工和积极授权方面取得了进展，但是其他方面仍然有待改进。现在，员工要求掌控自己命运的呼声越来越高。他们对自己的事业采取了一种全新的价值观，强调要对工作和社会作出有意义的贡献。由于组织实现了从垂直化向水平化的转变，同时团队的作用也越来越大，所以员工很自然会索取更多的控制权。这种控制权不仅仅是对工作的控制，还包括对整个人生的控制——前者只是后者的一部分而已。授权对传统上充斥着命令和控制的工作场所提出了挑战。因此，企业开始寻求自治和责任之间的联合。成功的关键在于：以结果为导向。

另一项挑战是，工作和家庭生活之间的边界越来越模糊了，比如，家庭和工作事务研究院在 2001 年 5 月进行的一项名为“感觉过度疲劳”的研究表明，41% 的员工在业余时间和休息日运用技术手段来进行工作。这种情况形成了“每时、每地”都在工作的生存环境，或者换句话说，这种情况导致了工作和个人生活之间的进一步混合。前者在工作场所之外加重了员工的工作负担和压力，而后者则吞噬了更多的个人自由和员工选择权。

工作设计必须充分考虑到员工的需要，而不仅仅在工作结构需要的地方保留灵活性。很多决策者自己都属于双职工家庭，而且也很年轻。

在办公方式上进行变革能为那些双职工家庭提供更多的时间来陪孩子们，不仅仅是在生理上，而且在心理上；能为父母提供更大的灵活性和控制权，这样他们就可以更好地关注孩子的需要。尽管由其他人来照顾自己的孩子的趋势仍很强大——事实上这个趋势还在增长——但这一需要在社会经济阶梯的底层仍然十分明显。

支 持

对于低薪阶层来说，儿童保育问题尤其严重。对于很多父母来说，是否能够给予孩子足够的照顾取决于有工作还是没有工作。一家儿童照看中心——Bright Horizons Family Solutions——为教师们提供半薪，最近还开始为员工提供候补保育选择。这家企业是《财富》杂志 100 家最佳企业榜上惟一的儿童保育组织。

现在，人们对家庭多样化越来越宽容，这就使得人们开始意识到低收入家庭和小时工员工的需要还远远没有得到满足。

现在，人们对家庭多样化越来越宽容，这就使得人们开始意识到低收入家庭和小时工员工的需要还远远没有得到满足。这是一个公私合伙制能够真正发挥作用的领域，也是一个急需资源投入的领域。但是这里存在着大量的障碍，比如，对于一些雇主来说，他们的工厂里主要是低工资者；尽管他们可能对在工作地点建立托儿所的问题已经研究了很久，但是由于没有足够的利润，至今仍未设立起一个托儿中心。由于受到费用的限制，低工资员工可能不会把孩子送到有执照的托儿机构；相反，他们会求助于邻居、朋友或是家庭成员，或者由夫妻两个交替照顾孩子。

接下来会发生什么？

为了满足有幼儿的员工的需要，企业已经不再制定单一目的的项目和政策；相反，它们开始采取一些更为策略、更为全面的手段。这些政策的出发点

就是要给予员工更多的尊重和自治权,让员工自主选择在何地、何时以及采用什么方式来工作,并为提高决策的效率而开发相关的工具。

企业在公私合伙制方面的介入程度越来越深,这些经验使得一些企业领导者开始致力于解决所有儿童的问题,而不仅仅是本企业职工的问题。这些企业对企业和社区之间的联系进行了重新定义。

对于工人的家庭和孩子来说,这些变革既可能是积极的,也可能是消极的。然而,如果雇主雇佣了双职工,那么企业和企业所参加的社会机构就应该为员工开发相应的援助项目,为他们的生活进行投资。这样做既可以提高工作场所的工作效率,又可以使社区更加健康和安全——在这样的环境里,孩子们可以持续地获得成长和学习的机会,并最终在社会上找到属于自己的位置。

阅读书目

Brownfield, E. (2001) *The Time Crunch : Work redesign and management in a 24-7 economy*, New York : Families and Work Institute.

Friedman, S.D. and Greenhaus, J.H. (2000) *Work and Family-Allies or Enemies ?* Oxford University Press.

Galinsky, E. (2000) *Ask the Children : The breakthrough study that reveals how to succeed at work and at parenting*, New York : Quill.

Galinsky, E., Skim, S.S. and Bond, J.T. (2001) *Feeling Overworked : When work becomes too much*, New York : Families and Work Institute.

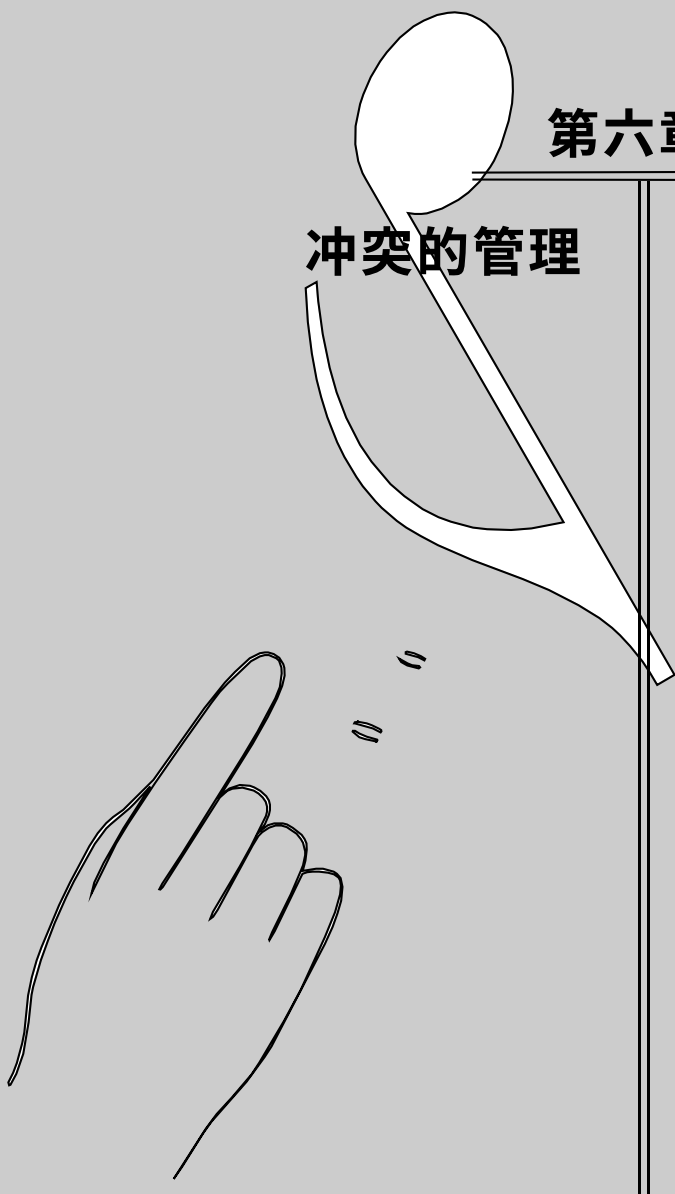
<http://www.familiesandwork.org> and

<http://worklife.wharton.upenn.edu> contain

summaries of studies by the authors.

第六章

冲突的管理



本章内容

将纠纷转化为公司优势

Michael Sacks, Emory 大学；Andy Lewis, 乔治亚纠纷解决办公室

在工作场所发生的纠纷会为企业带来昂贵的诉讼费并耗尽管理资源。然而，现在企业已经开始认识到，它们可以利用一种冲突解决系统来大幅度地削减这些成本。

如何获得员工的责任感

Chan Kim, Insead 商学院；Renée Mauborgne, Insead 商学院

如果企业对员工态度恶劣，那么它们不仅需要为员工清楚地解释决策依据，而且还需要为它们糟糕的态度付出代价。

为老员工上代数课

Karen Cates, 西北大学；Kimia Rahimi, 西北大学

让属于不同时代的员工在一起工作必然会产生冲突，因为比较年轻的员工已经开始对自己的雄心直言不讳。管理者必须了解究竟是什么造成了 X 代人和 Y 代人之间的不同。

本章导读

员工之间或是部门之间的内部争论会对企业战略的实施造成损害，并会消耗企业的成本——尤其是当事人转向法庭寻求赔偿的时候。现在，执行官们希望能够在冲突发展到诉讼之前对冲突进行管理，他们运用相关系统和政策在最初阶段对不同意见进行调解，并找到冲突的根源。本章的作者探讨了在公司环境下公平过程的概念，以及工作场所中两代人之间所产生的冲突的种类。

将纠纷转化为公司优势

Michael Alan Sacks Andy Lewis^{*}

职员之间的争端会为企业带来昂贵的诉讼费。然而，Michael Sacks 和 Andy Lewis 认为，冲突解决系统可以将纠纷转化为一种潜在的创造力。

企业正在认识到，在工作场所发生的纠纷可能既浪费金钱又耗费时间。一家美国纠纷管理培训企业 Resolutionworks 最近提出，《财富》500 强企业的执行官要花费大约五分之一的时间来处理诉讼事务。如果不算输了官司所要支付的赔偿，通常即使企业赢得了诉讼，它也要花费数千美元来支付律师费。

然而，一些企业能够在处理纠纷时大幅度地削减成本。比如，摩托罗拉在诉讼案上削减了 75% 的成本；NCR 将法律成本压缩了一半，并将牵涉到该公司的法律诉讼案从 1984 年的 263 宗减少到了 1993 年的 28 宗。一项牵涉到 652 家企业的调查显示，这些企业中，每一家都节省了超过 30 万美元，有的甚至节省了上百万美元。

这些企业是如何节省了这么多钱的呢？答案就是它们采用了整合的纠纷管理系统。本文向读者展示了这些企业是如何设计、实施和评价这种系统的。这种方法不仅仅局限于通过培训使员工具备有效的冲突管理技巧或是建立解决某种纠纷的程序。

^{*} Michael Alan Sacks 是 Emory 大学 Goizueta 商学院的一位助理教授。

Andy Lewis 是乔治亚纠纷解决办公室的副局长和 Neutral Resources 的主管。

不仅仅是技巧

近几年，那些希望缩减冲突成本的企业开始一窝蜂地转向培训研究会，在这种研究会中，员工学习沟通技巧和冲突管理技巧。通常，这些工作室的主题是将注意力放在利益上而不是放在职位上。比如，一个员工宣称一位管理者对一个项目进行了无理的干涉，而管理者则说他这么做是因为计划没有被恰如其分地传达给员工，这样他们就会陷入一个僵局。然而，在这些职位之争的背后是基本的利益之争，将这两者分开之后，企业就可以解决这个冲突了。在这个例子里，员工的利益就是要在工作中获得某种程度的自治权，而管理者的利益是想要为这个项目制定清晰的计划。

如果把注意力集中到利益而不是职位上，员工就会为这个项目提供一个计划（这就满足了管理者的主要利益），而管理者就会放手让员工去处理细节问题（这就满足了员工的主要利益），这样就产生了相互一致的结果。

这种工作室的另一个重要主题是冲突并不一定是坏事；相反，只要那些为了共同目标而互相依赖的人们存在不同的意见、利益、观点和文化，冲突就是不可避免的。比如，在任意一个企业里，在企业如何实施战略方面都存在很多——往往还是相互竞争的——意见，但是这些意见的目标是一致的，都是为了实现组织的成功。不幸的是，企业往往不得不只选择其中一种意见，这就使得管理者们为了谁“胜出”谁“落马”而进行斗争。结果，这种本意是增强企业竞争优势的斗争，对企业竞争力起到了破坏作用，引起了后果严重的冲突。

只有当冲突的主流是协作而不是对抗时，冲突才能发挥正效果。在上面的例子中，实现协作的方法就是让管理者提出意见，讨论每种意见的价值并选择出对企业最好的战略——而不是在个人之间形成对抗。这个过程将注意力集中于什么是对企业最好的，并利用工作场所中的冲突来促成这一目标的实现。

层 级

尽管以技术为基础的工作室涉及到了很多重要的主题，而且在列举工作场所的冲突方面也很有用，但是最终效果往往令人失望。问题在于，冲突往往都存在于组织体系内部，因此，这些技术的有效性就会受到限制。换句话说，如果没有一个综合性体系作为支撑的话，人们的这些冲突管理技术根本无法得到有效的应用。在第一个例子里，员工和管理者平起平坐地进行谈判。而在现实生活中，管理者拥有权力，这就会使员工不愿意提出自己的利益要求。同样的问题也存在于工人之间，他们可能会因为不想成为麻烦制造者而不去挑起争端。在第二个例子里，管理者可能会强迫组织采取他们的战略意见，即使这些意见并不是对整个组织最好的意见。

一个完善的、综合性的冲突解决系统可以克服等级为解决工作场所的冲突所带来的困难。

当企业将纠纷解决的责任赋予公司高层时，情况就会变得更糟，因为层级往往会遏制个人对争议所进行的讨论。比如，一所学校实施了一个纠纷解决方案，在这个方案里，校长是冲突的正式仲裁者。然而，校长也同时负责绩效评估、晋升和纪律约束。因此，教师们就不大可能向校长寻求公断，因为他们担心这样做会损害到他们的工作热情。

一个完善的、综合性的冲突解决系统可以克服等级为解决工作场所的冲突所带来的困难。然而冲突管理系统究竟是什么样子的呢？管理者怎么才能鉴别出他们的冲突管理系统是否有效？

综合性系统

很久以前，企业就认识到，对工作场所产生的纠纷和与贸易伙伴之间的纠纷进行仲裁十分重要。然而，仅仅是在过去的十年里，企业才开始进行一些综合性技术的培训，并运用仲裁、调解以及其他的工具来建立管理冲突的系统。没有两个系统是完全相同的——组成部分不同，管理责任各异，政策也各不相同。成功的系统具有一个共同的特征，即企业的资源、目标和需要得到了评估，这样就能形成一个为企业量身定做的、信息充足的系统。

计划也很重要，因为一个设计完善的系统不仅仅能够控制冲突的发生，它还能够挖掘企业资源、为企业创造价值。它能够改变一家企业的文化，将一种崇尚个人竞争的文化转化为一种协作的、具有团队精神的、所有员工为了一个共同的企业目标而工作的文化。

为什么企业会决定对它们的冲突进行更为细致的管理呢？通常这是由危机引起的，这种危机可能是企业内部的，也可能是行业内部的或是整个经济危机。它可能是一次麻烦的共同诉讼，一次与工会有关的纠纷，或是经济低迷要求企业进行成本的削减。法律上的变动也会使企业重新审视自己的冲突处理方法。比如，2001年，美国最高法院规定，在 *Adams v. Circuit City*，事实上，所有由员工提交的、诉说冤屈和寻求仲裁的协定都是具有执行效力的，这样就使员工不必在法庭上对雇主进行诉讼了。这个案子，加上经济的衰退和几个态度鲜明的共同诉讼案，都促使很多企业开始筹建冲突管理系统。

一个草率上马的系统可能能为企业提供立竿见影的效果。在法庭裁决之后，很多企业开始要求它们的员工服从法庭对这些纠纷的仲裁。这种政策可以使企业免受共同诉讼的侵扰，因为这样可以防止人们联合在一起。然而，那些采取长期策略的企业能够获得更高的回报，因为整个系统会更有效，也更省钱。在制定政策之前，要对工作场所内发生的冲突进行评价，这些企业往往能够以一种更为聪明的方法来处理冲突。如果管理不善或是完全失效，一次冲突就可能毁了整个组织；如果管理完善，它就会成为企业和员工所共同拥有的重要的资源。

三个阶段

为了形成一个综合性的冲突管理系统，企业必须经历三个阶段：组织评估，系统设计和评价。在这三个阶段之中，第一个阶段是最重要的，因为它能够唤起组织对这个系统的支持，对系统的设计提供指导，为系统实施搜集信息，并为评估建立评估框架。不幸的是，大多数企业在匆忙之间对这个评估过程重视不够，或是根本就忽视了这个阶段。

评估

评估阶段要考虑受影响的人们、冲突的发展趋势和成本、现有的资源以及该系统的目标。在勾勒出一个综合性系统之前，应该先进行数据的收集、分析和检验。

管理者首先必须找到受到冲突影响的人群，这样他们才知道应该从什么角度来判断冲突的发展趋势和相关成本。这些人群中，主要是那些冲突的直接接触者，比如，不赞同企业政策的生产线上的工人，或是觉得受到了性别歧视的女性员工，但是也可能包括股东、贸易合作伙伴和工会。其他的可能的群体是那些工作受到冲突间接影响的人们，比如人力资源管理者，内部和外部的律师，员工以及利益相关人员。

企业可以从多种渠道来识别冲突发展的趋势和成本。人力资源部可以提供内部数据和行业趋势，律师可以提供法律诉讼和法律的变动方面的信息。然而，这里存在一个问题，大多数发生在工作场所的冲突都得不到企业的正式关注。这是因为员工很少向正式的纠纷解决部门寻求帮助——大多数冲突或者私了或者被压制下来。企业必须通过调查或是与员工和其他利益相关者进行面谈来搜集这些信息，只有这样，企业的真实情况和需要才能得到正确的评估，这样做还能从那些系统的潜在使用者那里搜集到评论并获取他们的支持。

接着是资源分析——帮助管理者看到企业具有什么资源，以及这些资源是

否协调。这些资源包括人力资源、员工援助计划、抱怨和请求的层级体系以及热线服务。这个系统应该包括这些资源，并实现所有服务的协调运作。员工应该能够并有权自由使用这些资源。

评估的第四个内容是确定系统目标、勾勒设计图和实施方案。在评估阶段，很多组织开始看到，这样一个系统的价值不仅仅体现在防止法律诉讼和节省相关成本上，还体现在价值的创造上，因为它能够使企业正视冲突并在它形成的早期就着手解决它。比如，一个设计完善的系统不会任由种族歧视在企业里蔓延数年、直至发展成为一个共同诉讼；相反，它会发现一个多样化的职工队伍的不同需要和利益，并帮助企业对其进行充分的利用。

很多企业希望它们的冲突管理系统能够促进协作、提高效率、提高企业对多样化的容忍程度，并改善工作条件。

大多数企业都希望能够减少企业法律诉讼的数量、法律服务的成本以及原告提出要求的频度和规模，这些目标都是可以衡量的。评估阶段会对企业面对的法律事务和成本的水平进行估计。通过将成本量化并对其进行长期测量，企业就可以评估出一个系统的效率如何。

其他的目标一样很有价值，但是比较难以测量。很多企业希望它们的冲突管理系统能够促进协作、提高效率、提高企业对多样化的容忍程度，并改善工作条件。在这些方面，企业就要借助于员工调查，让员工对企业的冲突处理方法和工作场所的环境进行评价。另外一种虽然不大常用、但是越来越普及的手段，是把比较宽泛的目标——比如“提高多样化程度”或“更好的工作条件”——进行细化，识别出构成这些目标的组成部分。这样，企业就可以从中找到那些与经营有关的目标，这些目标可能是那些较宽泛目标的组成部分，也可能是那些目标的替代品。这些子目标可能包括降低员工流失率或是减少员工病假数。企业可以在评估阶段对它们进行测量，之后企业可根据这些子目标来评价那些更为宽泛的系统目标。

系统设计

设计阶段的任务是描述系统各个组成部分以及它们共同运转的模式。核心部分就是分级请求程序、协商、训导、帮助、调解、仲裁、一位调查官员舞弊情况的官员以及沟通和冲突解决方面的技能培训。管理者应该运用他们先前的评估结果——冲突是如何形成的——来选择适当的构成要素。

很重要的一点是，这个系统应该易于操作并且公正。纠纷双方应该根据自己的意愿选择系统的组成要素。运用这个系统来解决问题应该比避免冲突发生或是任其继续恶化更简便。在系统设计过程中，不同的企业会有不同的侧重点。在壳牌，大多数纠纷都是由负责调查官员舞弊情况的官员解决的；而在美国空军，类似的官员只能接触到一部分纠纷案件。

在设计系统时，企业必须敦促所有重要的组成部分都参与其中。这样，企业就能从那些将来可能会受到这个系统影响的人们那里搜集到重要的数据，并且赢得人们对这个系统的拥护和支持。比如，在一家企业进行系统设计时，人力资源部的主管被更换掉了。他的继任者对冲突管理系统并不熟悉，而且对建立这样一个系统表示反对。但是，一旦执行官了解了这个系统并对系统设计进行干预后，这个过程就又向前推进了。来自重要人物的支持是很重要的。

评价

在企业完成了上述两个阶段后，评价就相对容易了。评价为未来的测量评价设定了基线。评价应该由阶段性评估构成，不断将那些发生变化的因素纳入考虑，比如经济的复苏、技术或是法律环境的变化。每一项评估都应该是直接进行的，或是以其他企业作为标杆来进行。定量分析会将这些因素所产生的影响与冲突管理系统产生的影响分离开来，这样，企业就可以对这个系统的有效性进行清楚地描述了。

小 结

很多企业已经意识到，在冲突管理系统上进行的投资比其他领域内的投资更有价值。削减冲突所引发的成本是一个难题，但是却能够为企业带来财务效益和组织效益。严格的评估过程、设计和持续评价能够帮助企业实现这个目标。

阅读书目

Blake, R.R. and Mouton, J.S. (1985) *Solving Costly Organizational Conflicts : Achieving intergroup trust, cooperation, and teamwork*, San Francisco, CA : Jossey-Bass.

Costantino, C. and Merchant, C.S. (1996) *Designing Conflict Management Systems : A guide to creating productive and healthy organizations*, San Francisco, CA : Jossey Bass.

Rowe, M. (1993) “The post-Tailhook navy designs an integrated dispute resolution system”, *Negotiation Journal*, 9, 3.

Sacks, M.A., Reichart, K. and Proffitt, T. (1999) “Broadening the evaluation of dispute resolution : context and relationships over time”, *Negotiation Journal*, 15, 4.

如何获得员工的责任感

Chan Kim Renée Mauborgne^{*}

如果无法获得员工的支持的话，管理者们完美无缺的计划将一事无成。

Chan Kim 和 Renée Mauborgne 认为，公平是关键。

英国航空公司创建二十年来，已经从“糟糕透顶”的航空公司，转变成自称的“世界上最好的航空公司”。到 1997 年为止，该公司的员工士气和顾客服务都获得了全行业的广泛赞誉。然而，由 Robert Ayling——他在 1996 年成为公司的首席执行官——实施的战略却打击了员工士气，使服务质量摇摆不定，趋于下降。在 1997 年夏季的顶峰月份，机舱全体人员走出飞机罢工，使得英国航空公司被迫取消了数百个航班。由劳动者引发的危机使英国航空公司损失了 1.3 亿英镑。究竟哪里出了问题？

航空公司的管理者违背了公平原则——在制定和执行决策时应该保证公平。在飞机满载乘客、利润很高的时候，出乎员工意料之外的，管理者宣布要进行一项削减成本的计划。他们没有告诉员工实行这项计划的必要性，也没有让员工参与到计划的执行之中。员工没有获得足够清楚的指示，也不知道未来会是什么样子。由于缺乏参与、解释和澄清——这些都是实现公平的基础——员工觉得受到了愚弄、不被尊重和受到了伤害，他们反抗了。

我们花了 10 年的时间来研究公平的原则与企业在转型过程中实施变革的能力之间的联系。现在，我们已经找到了一个普遍适用的思路。如果公平得到

^{*} Chan Kim 是 Insead 商学院波士顿顾问公司 Bruce D. Henderson 咨询组跨国管理方向的首席教授。

Renée Mauborgne 是 Insead 商学院特别会员，同时也是 Insead 商学院战略和管理方向的一位兼职教授。

了保障，员工就会对企业的变革表示信任和合作，这样，最痛苦最艰难的目标也能够实现。但是如果没有公平，即使变革结果对员工有利也很难实现。

沟 通

让我们看看英国润滑油公司 Burmah Castrol 的例子。Burmah Castrol 为生产金属加工业用冷却水设计了一套革新系统。通常，顾客不得不从几百种复合冷冻剂中进行选择。选择合适的冷冻剂是一个很精细的过程，顾客在购买产品之前要在生产机器上进行试验——这就需要相当多的专业知识，要花费不少成本，并为顾客和售货员带来了物流上的困难。

该公司指望用一个专业计算机系统来解决这一难题。这个系统运用人工智能将专家人士的知识综合起来，用这种合成知识来选择和测试冷冻剂。顾客获得了很大的好处——专家系统的失误率为 10%，与行业平均水平 50% 相比有了明显的下降，机器的停工期缩短了，冷冻剂的管理更加容易，管理成本也下降了。另外，企业也是一个赢家——销售过程大大简化了，这样销售员就可以用更多时间来吸引新客户，同时也减少了每宗交易的成本。

可是，这个专家系统却失败了。它为销售代表提供的所有好处——避免在工作中产生争端，大幅度地推动销售，使公司在行业中独占鳌头——都没有得到认同。这并不是因为这个专家系统不好，而是因为 Burmah Castrol 自己的销售代表在工作中诋毁这个系统的可信度。

为什么会这样呢？在创造人工智能系统的过程中，管理者认为他们所做的事代表了所有人的利益，所以并没有让销售代表参与其中，也没有为他们解释这个系统背后的基本原理或是让他们知道他们能从中得到什么好处。企业根本没有遵循公平原则——人们没有公平的参与决策的制定和执行。Burmah Castrol 的销售代表对管理者们的动机表示怀疑，并从一个管理者做梦也想不到的角度来看待这个专家系统。这个系统对销售代表最引以为豪的贡献——弥补试验阶段的不足——造成了直接的威胁。由于感受到了威胁，他们就采取了对抗的态度，因此销售也就无法实现腾飞。好主意很重要，但是正如 Burmah Castrol 这样的企业用自己的实践经验证明的一样，保证公平原则也很重要。

每一个人——不管他在企业里担任什么职务——都想做一个有价值的人，而不是仅仅成为一个“职员”或是“人力资源”。

公平原则符合基本的人类需要。每一个人——不管他在企业里担任什么职务——都想做一个有价值的人，而不是仅仅成为一个“职员”或是“人力资源”。人们希望获得尊重，希望自己的意见得到严肃的考虑，并希望了解决策背后的基本原理。用理论术语来说，他们希望得到智力和感情上的认可。公平原则和这种认可之间存在着直接联系。公平原则用行动表明，企业信任并珍惜员工个人，对他们的知识水平、才能和专业能力抱有极大的信心。当人们觉得他们的智力和感情受到了认可，他们就会愿意彼此协作，鞠躬尽瘁。他们会自愿地、积极地共享知识——这是实现优秀绩效必不可少的要素。然而，如果没有公平原则，变革就会造成意见的囤积、行动的拖延以及其他包括怠工在内的反作用力。

这些反作用力就是对不公平的反应。如果人们觉得由于缺乏公平，他们没有获得智力和感情上的认可，他们就会试图扭转这个局面，不仅要求获得公平的待遇，而且要因他们所受到的不公平待遇而施加惩罚。图 6.1 描述了我们的研究脉络。这就解释了为什么如果不遵守公平原则，即使是好主意也会失败——就像 *Burmah Castrol* 一样；另一方面，如果秉承公平原则，即使是最难实现的目标也能够实现。

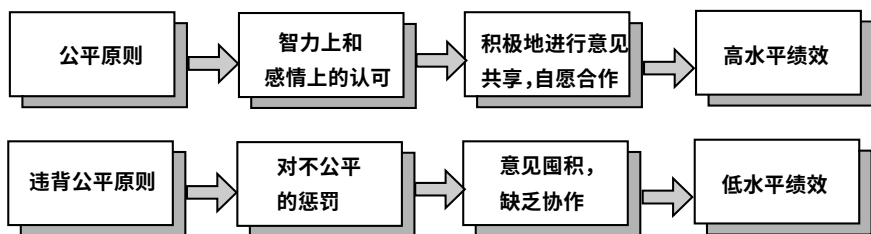


图 6.1 遵守及违背公平原则对意见共享、合作和绩效方面的作用

自 助

让我们看看 Siemens-Nixdorf 信息系统 (SNI) 的例子。20 世纪 90 年代早期, 西门子收购了 Nixdorf 计算机公司, 成为了欧洲最大的信息技术供应商——SNI。然而, 到 90 年代中期, SNI 已经将员工人数从 52000 人削减到了 35000 人。公司上下人心惶惶。

但是在危难之际, 1994 年新上任的首席执行官 Gerhard Schulmeyer 赢得了员工的信任和合作。他并没有夸下海口说会满足员工需要, 也没有推迟争议最大的重组事务。从继任伊始, Schulmeyer 就尽可能多的与员工进行交谈。会见了超过 11000 名员工之后, Schulmeyer 使得整个公司都接纳了他的理念, 并使所有人都承担起了变革的使命。他为人们描绘了 SNI 所处的真实而惨淡的境地: 尽管大刀阔斧的进行成本削减, 企业还是不断亏损。所以企业必须进一步进行成本削减, 所有的部门都必须证明自己存在的意义, 否则就要被取消。Schulmeyer 为决策的制定流程进行了清楚而又严格的规定。人们并不喜欢他们所听到的事实, 但是他们终于理解了企业的做法。之后, 他要求人们自发地出谋献策。

三个月内, 最初只有 30 个人的志愿者队伍里增加了 75 名 SNI 执行官和 300 名员工。总数从 405 名增长到 1000 名, 之后增长到 3000 名, 之后又增长到 9000 名, 同时还有很多人想要加入到这个队伍中来挽救企业。整个企业上下, 管理者和员工都为那些会对自己产生影响的决策出谋划策, 同时他们都清楚地知道企业的决策是如何制定出来的。执行官们对员工们的意见进行筛选, 决定是否对其进行支持和资助。如果执行官们觉得建议没有价值, 他们就会放弃它。尽管有 20%~30% 的建议最终被否决了, 但是员工却认为整个过程是公平的。

很少有企业能够在压力这么大的公司重组期间，唤起如此强大的员工士气和合作。

人们自愿地投入工作——大多数都是在工作时间以外，经常持续到午夜。尽管总计亏损了 20 亿德国马克，SNI 还是走出了黑暗，经受住了剧烈而困难的变革，而且短短两年内，员工满意度几乎翻了一番。尽管最终在 1998 年，激烈的竞争使得西门子还是将个人计算机业务卖给了宏□电脑公司——成本最低的中国台湾地区计算机制造商——并将 SNI 的其他业务并入了西门子公司，但是很少有企业能够在压力这么大的公司重组期间，唤起如此强大的员工士气和合作。很多公司都希望通过重组和变革来提高竞争能力，它们应该从 Schulmeyer 在 SNI 所实施的公平原则中吸取重要的经验。

如果不遵从公平原则，管理者就会发现他们面对着漫长的、艰难的变革制度化过程，或者，由于他们没有在智力和感情上给予员工足够的尊重，员工会向公众寻求支持，这样，企业的变革将不得不中止。

关键问题

你在企业中应用公平原则之前，请先问自己以下问题：我们是否允许人们参与到与其切身相关的决策过程中来了——不仅要求他们提出意见，而且允许他们对别人的意见提出质疑？我们是否为员工解释了决策的依据，以及为什么我们没有采纳他们的建议？如果人们了解了产生痛苦的必然性，他们就会接受痛苦。最后，一旦企业作出了某项决策，我们是否清楚地将新规则传达给员工了？企业应该告诉员工，他们接受评价及惩罚的标准是什么。目标和里程碑是什么？谁应该对此负责？

为了实现转型，企业必须从它们的员工那里获得承诺。只要遵守公平原则，企业就能做到这一点。

阅读书目

Kim, W.C. and Mauborgne, R. (1998) “Procedural justice, strategic decision making, and the knowledge economy”, *Strategic Management Journal*, April.

Kim, W.C. and Mauborgne, R. (1997) “Fair process : managing in the knowledge economy”, *Harvard Business Review*, July.

Kim, W.C. and Mauborgne, R. (1996) “Procedural justice and managers, in-role and extra-role behaviour”, *Management Science*, April.

为老员工上代数课

Karen L. Cates Kimia A. Rahimi*

现在，在婴儿潮中出生的人正在支付他们的各种应付款，他们可能会对年轻一代的率直而怨气冲天。Karen Cates 和 Kimia Rahimi 敦促管理者去了解究竟是什么造成了 X 代人和 Y 代人之间的不同。

Y 代人——指那批在 1978~1994 年间出生的人——即将进入劳动大军。他们将和婴儿潮中出生的人（1945~1961 年）和 X 代人（1962~1977 年）一起工作。这些术语往往适用于美国的情况，但是在全世界都存在这样的年轻人，他们发出自己的声音，追求财富并欢迎变革的到来。他们的出现促使别人开始了解他们的职业需要和信仰，从而引发了很多争论——尤其是在那些年龄较大的工人中间。

他们是谁？

Y 代人成长在技术先进和经济繁荣时期。他们比以前的任何一代人受到的困扰都要多，他们知道自己想要什么并因此充满信心和乐观情绪。他们的父母不想重复上一代的放纵，给予了孩子大量的礼物、关注和尊重。X 代人是当前劳动大军的稳定成员。他们目睹了其父母害怕裁员的生活状态，天生反叛、充

* Karen L. Cates 博士是西北大学 Kellogg 管理学院管理和组织方向的助理教授。

Kimia A. Rahimi 是西北大学 Kellogg 管理学院近期的研究生。

满愤怒而且现实。但当他们进入管理领域时，这些原本就成长在缺乏关怀的环境下的孩子们变得严肃起来，其工作态度有时会使那些老脑筋的老员工感到震惊。老一辈的工人曾经在 X 代人进入劳动大军时对其进行了细致的审查。现在，轮到 Y 代人走到了聚光灯下——这会为他们带来困惑和挫败感，但同时也是安慰的来源。

属于 X 代后期的人和 Y 代人在工作中所表现出来的特点与他们的童年时代有关。他们习惯于不停地搬家，并不断接受新事物的刺激。他们在从学校开往足球场的汽车上做家庭作业。他们的父母为他们安排了丰富的生活。密歇根大学社会研究所在 1999 年进行的一项研究表明，75% 的父母为他们的孩子安排周末的活动，而在 1981 年，这个数字只是 60%（他们每周为孩子留出 6 小时的自由时间，将近 20 年前，这个数字为 9.5 小时）。结果就是，Y 代人在沉重的负担下成长，他们知道如何充分利用每一分钟。

Y 代人从小就娇生惯养，在面对一项任务时往往会不知所措。他们的父母工作繁忙，往往对他们的行动采取默许态度，从来不曾对他们进行激励。

一个享有特权的、程式化的童年会为这一代人的工作带来困难。Y 代人不_想从基本岗位做起，乐于宣泄出自己的不满。他们习惯于予取予求。Y 代人从小就娇生惯养，在面对一项任务时往往会不知所措。他们的父母工作繁忙，往往对他们的行动采取默许态度，从来不曾对他们进行激励。另外，在 20 世纪 90 年代经济的繁荣下，对财富和机会的向往使他们很早就开始追求高薪。他们面对前辈时表现得既自信又能干，表示愿意向前辈们学习；其实他们这样做只是为了掩盖自己的青涩和经验的缺乏。他们对于悉心指导感到不耐烦，在拥有控制权时却不知道如何使用。那些出生在婴儿潮期间的上司们在面对这些聪明的新手时，就像是在面对自己的孩子一样感到挫败。只有在工作当中，那种野性难驯才变得不那么明显。

现在，Y 代人中比较年长的那一部分正在进入劳动大军，而在婴儿潮中出生的那一代人正面临退休。后者比 X 代人多了 30%，所以雇主不得不用 Y 代

人来弥补。

这样一来，老员工就不仅要管理比自己年轻的工人，同时还要管理 X 代人和 Y 代人之间的竞争关系，因为它们两者都在竞争上辈人留下的职位空缺。20 世纪 80 年代企业规模的紧缩哺育了 X 代人中的企业家们，他们充满愤怒、以成就为导向。他们不希望看到 Y 代人晋升得很快从而超越自己。

年轻一代的工人为企业带来了发展机会但同时也有缺点。尽管近来经济低迷，但是企业仍在为了争取到人才而进行竞争。如果企业能够理解 Y 代人的特征和心理，并能够驾驭组织中由不同时代的员工所产生的张力，那么它就能够在吸引和挽留员工方面具有竞争优势。

意 义

组织中各个层级的管理者都应该了解不同时代员工的期望，并知道如何利用他们的优势。尽管婴儿潮中出生的员工在工作中抱有“尽义务”的想法，X 代和 Y 代的员工则希望很快获得成功的认可。X 代和 Y 代员工并不对机会的到来表示感激，他们也不明白为什么组织要花钱供养那些“无用之人”（对那些无能的执行官支付那么高的报酬）。婴儿潮中出生的员工认为年轻一代都很懒惰，认为他们总是在找空闲时间。年轻一代则对超时工作表现得很勉强。老员工觉得在家中款待顾客是很自然的事；而年轻人从来都没有过类似的想法——对于他们来说，规定时间之外的生活与工作无关。

研究各个年代人们的想法是很有益处的，尽管有时这并不容易做到。企业应该知道如何从不同的员工期望和员工价值中获得好处，并用这种好处来换回经济利润。然而，为了让不同年代的人们彼此之间和平相处，企业就必须在员工中间宣扬组织理念，并让员工们对自己的想法进行修正和沟通。从组织的愿景到人力资源措施，企业中的每一件事都应该根据它对各个年代的人们所产生的不同影响来进行评价。的确，有很多“老方法”都值得保留，但也有很多到了重新翻新的时候了。

愿景

愿景陈述可能要更多地考虑到对年轻员工的激励。X代和Y代人希望自己能够为人们的生活带来改变或是希望为了社会福利而工作。愿景陈述应该包括以价值为导向的组成部分。比如，福特就对原来的愿景陈述进行了修改。原来它的愿景陈述是：“成为世界上领先的消费品企业，为人们提供自动化的产品和服务”。现在它增加了：“在实现这个愿景的过程中，企业会将注意力放在顾客身上，为股东提供优异的回报，同时提高全世界人民的生活质量。”这就是为年轻工人提供的一种信号，告诉他们在福特，他们不仅仅是在工作，而且他们的工作很重要。

战略

杜邦公司的愿景是“每天都献身于改善人类生活的伟大事业”。为了实现这个目标，该企业在原先的两种核心能力——“优异的研发能力”和“适应能力”——中加入了“企业公民（corporate citizenship）”的概念。

成为企业公民意味着，要确保公司的生产政策包含了环境保护的内容。公司在招聘中会关注那些与公司价值观相符的人。企业在绩效评估中会就管理者对环保措施的支持程度进行评价。制定与价值观一致的战略将使年轻工人相信，组织的确是在按照这个愿景而努力。

沟通

年轻员工倾向于直接沟通。他们希望能够参与到与自身利益密切相关的决策过程中去（就像他们在家里的餐桌旁参与家庭事务的讨论一样）。他们希望能够与领导者直接对话。一些组织鼓励员工与高层管理者进行电子邮件通信，或是安排时间让他们和首席执行官在网上“实时聊天”。员工认为这些直接沟通的机会很有价值。年轻员工会对组织严密的沟通过程进行挑剔的检查。他们不喜欢官僚制度和政策，不喜欢权力游戏。他们关心的是如何在做好工作的同时

时有更多的时间致力于生活中的其他方面，所以他们希望目标明确、资源充足，而且希望管理者在他们工作的过程中给予他们充分的自由。对于那些习惯于执行政策和表现亲热的老员工来说，这种工作方式似乎很天真。年轻的一代想知道，为什么企业允许老一代员工浪费如此多的时间。

文化

通常，Y 代人更喜欢以团队为导向的文化。与 X 代人不同——他们是个人主义者，以成就为导向——Y 代人喜欢和他人一起工作，并有很强的归属感需要。因此，组织应该考虑采取鼓励团队合作行为的方式。这些方式包括为实现理念共享而设计专门的办公室（把办公桌摆放在一起）；在安排项目时，让目标相同的人聚集在一起；在绩效评估时不仅对个人进行评估，也对团队绩效进行评估。

高层管理

年轻的一代尊敬诚实的、正直的、符合伦理的行为。他们希望看到领导者言行一致，希望组织的各个层级间没有明显的差异，希望组织奉行公平原则。

那些在所有层级都采取了工资削减和裁员措施的企业比那些只在底层采取类似措施的组织更为公平。为了帮助国家航空业渡过危机，美国政府禁止企业为那些薪金超过 30 万美元的执行官涨工资。公众对这项微弱的惩戒措施反映并不强烈，因为几万员工都将面临失业。美国航空公司的主席和首席执行官也许感觉到了这一点，所以他决定在 2001 年底前不再领取工资。

特别是对于 Y 代人来说更是如此——他们寻求一种更为忠诚的雇佣关系，而且希望组织中的每个人都能与组织荣辱与共。

这种表态对于年轻一代员工来说并不是可有可无的。特别是对于 Y 代人

来说更是如此——他们寻求一种更为忠诚的雇佣关系，而且希望组织中的每个人都能与组织荣辱与共。如果他们必须遵守的规则并不同样对管理者起到制约作用，他们就会降低对这种雇佣关系的评价。

人力资源系统

管理者应该对招聘过程中传达给人们的信息加以足够的重视，这包括评估系统的公平性；工资和其他奖励制度的公平性；工作设计和培训带给个人的明显好处。

雇佣战略

年轻员工会对招聘过程中的每个步骤都进行评价，因此组织必须从始至终如履薄冰。X 代和 Y 代人都会读到企业的在线广告和有目的的信息发布。组织还会将招聘信息传达给这些年轻人的父母。美国全国大学和雇主协会在 2000 年开展的一次调查中发现，45% 的学生说，在他们看来，父母对雇主的意见很重要。最近，KPMG 在招聘毕业生的海报上画了一个对着照相机微笑的中年男子。广告文案的内容是：“父母为完成学业的你而骄傲，快参加 KPMG 吧，让他们真正笑逐颜开。”

Y 代人习惯于成年人对他们的照顾。如果高层管理者亲自接见那些未来的员工，他们会觉得受到了重视。那些在这些事务上花费时间的高层管理者会看到，他们的时间换来的是员工的忠心耿耿。

工作设计

企业在进行工作设计的时候，应该把年轻员工视为具有某种特殊目标的个体。管理者应该努力发现对于这些员工来说，什么是最重要的。在此基础上，员工希望企业能够为他们提供足够的信息，帮助他们设计自己的职业发展道

路、控制自己的命运并学会把握机会。管理者应该为他们提供管理自己职业道路的工具，这样就会增强员工对组织的责任感。

婴儿潮中出生的人往往不会去问年轻的一代究竟需要什么。如果开放性的问题比较危险，那么他们可以为年轻人提供选项。如果组织的招聘工作完成得很出色，那么这些员工的期望就不会令企业感到惊讶和难于管理。

企业应该为缺乏经验的员工提供确定的目标和必要的指导，从而帮助他们早日取得成功。然而，过多的指导会引起逆反心理。企业可以为他们安排一些易于管理的工作任务，这样他们就会减少失误并增强信心。以结果为导向而不是以过程为导向会为年轻员工提供挑战和发展的机会。

培训

培训应该侧重于或者是员工完成某种工作所需要的特殊技能，或者是用来实现发展型目标的某种比较全面的技能。网上提供的互动培训项目可以因人而异，这样员工就可以按照自己的进度来学习。以团队合作为基础的培训可以使员工与同事们实现互动，这对于 Y 代人来说尤为重要。最后，指导项目为人们传递有关制度的知识，有助于增进不同时代的员工之间的理解和消除组织中的紧张气氛。

绩效评估

对于年轻的工人们来说，绩效评估过程本身和绩效评估结果一样重要。组织应该考虑采用所谓的 360 度评估体系——在这个过程中，反馈意见不仅来自于管理者和同事，还来自于下属、顾客和被评价人自己。员工觉得这种评价方式更为公平，因为它消除了个人的偏见。评价的重点应该放在员工开发上，对于年轻工人来说，可转换的能力尤为重要。他们需要得到不断的肯定和反馈，因此企业应该用频度更高的反馈来补充年度评价。非正式的谈话——最少一个季度应该有一次——可以帮助组织始终沿着正确的轨道前进。

Y 代人习惯于受到成年人的赞扬，并且非常好强。他们会觉得所有的批评都象征着失败。因此，消极的反馈应该将重点放在那些员工可以控制的行为

上，并为他们指出怎样可以做得更好。出生在婴儿潮中的人们可能会觉得这样抚慰员工太浪费时间了。其实，频繁的双向沟通对于所有的员工来说都是很重要的。

补贴和奖金

能够促使工人们走向成功的不是大棒，而是胡萝卜。传统上的薪资组合往往前后不一致，充满了模糊的规则。另外，由 Mutual Life/Louis Harris 进行的一项调查显示，Y 代人中，只有 $1/3$ 的人回答说，工资是最重要的，很多人都不愿意用空闲时间来交换更高的工资水平和紧张忙碌的生活。激励年轻员工可以使他们发挥创造性，并符合他们的价值观要求。

为了满足多种多样的利益要求，组织可以为员工提供弹性计划，这样他们就可以获得对他们而言最重要的那部分利益了。一些福利直接迎合了年轻员工的需要：给他们时间从事志愿工作，给他们与亲友团聚的假期，以及为他们支付学费。非物质奖励也一样奏效。比如复制给高层管理者的荣誉备忘录。奖励和礼物清单不花一分钱，却表示了对员工的认可。年轻人需要不断的反馈，但是这些措施不应该损害到部门的预算。

随时开始

最近，一个六十多岁的毕业生感慨道：“我们也具有和他们一样的愿望。只是我们觉得不应该去争取。”从这句话中可以看出：年轻员工想要得到的东西和其他人并没有多大不同。区别只在于，年轻员工伸手索要了。理所当然的，年轻员工可以全身心地投入到工作场所中，提出自己的想法。理所当然的，他们可以缺乏管理的经验，而且并没有把所有理念变成现实。属于不同时代的工人们在一起工作必然会产生压力和冲突，但是这同时也为企业带来了创造力和机会。

要想令组织中存在的代沟对组织有好处，组织要做的第一步就是：认可这些差异。之后企业应该对组织进行重新评价，并重新审视自己通过系统、政策和流程传递给所有员工的信息。一些年轻员工所寻求的变革同样也适用于组织

整体。

阅读书目

Brooks, D. (2000) “The organisation kid”, *The Atlantic Monthly*, April.

Coupland, D. (1996) *Generation X*, Abacus.

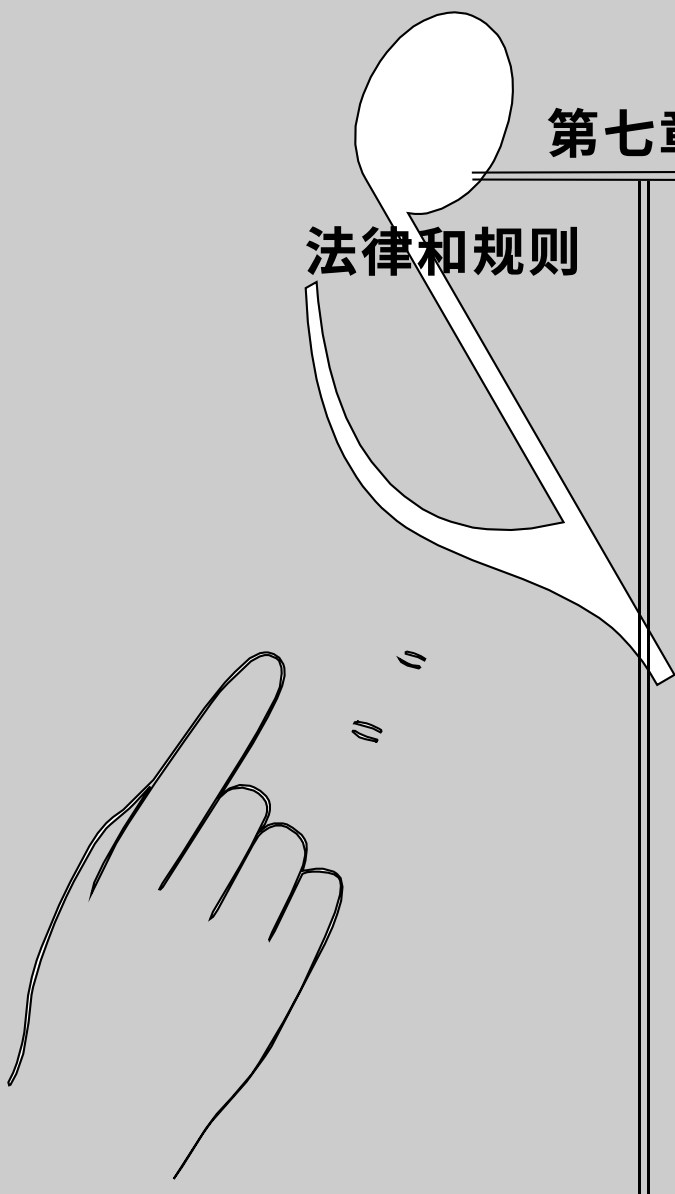
Howe, N. and Strauss, W. (2000) *Millennials Rising*, Vintage.

O'Reilly, B. (2000) “Today's kids”, *Fortune*, July 24.

Zamke, R., Raines, C. and Filipczak, R. (2000) *Generations at Work*, Amacom.

第七章

法律和规则



本章内容

员工权利和管理层对权利的侵犯

Murray Fairclough, Abbey 法律保护组织；Claire Birkinshaw, Abbey 法律保护组织

现在，员工比以往任何时候都更希望获得法律权利——而且员工也在越来越多地运用这些权利。因此，管理者必须符合法律规定，否则就将面对严厉的处罚。

人力资源实践：性别差异

Mark Fenton-O'Creevy，函授大学商学院

欧洲所采取的多种资本主义形式对工人和雇主之间的关系产生了不同的影响。欧洲的各种人力资源实践既有相同之处也有不同之处，本文讨论了形成这些相同点和不同点的驱动力。

裁员的神话和方法

Larry Hunter，宾西法尼亚大学沃顿商学院

并没有任何证据表明，裁员能提高企业的绩效水平，但是出于各种各样的理由，企业仍然在不断地裁员。为了有效地裁员，企业必须具有明确的目的和可信度，并进行有效的沟通。

维护道德标准

Peter Dean，宾西法尼亚大学沃顿商学院

那些在商业实践中奉行道德标准的组织能够吸引来最优秀的员工。但是，企业怎么才能让人们知道它们的做法是符合道德标准的呢？

本章导读

劳工法建立的过程就是员工们经过十多年的努力，终于成功地争取到在工作场所内应有的权利的过程。企业在进行普通的人力资源活动——训练员工、处理歧视纠纷、雇佣员工或是遣散员工时，都要考虑到这部法律的相关细节，否则就可能在漫长的诉讼之后彻底失败。全球化有力地推动了经济的发展，但是在这一过程中企业也必须对各国法律系统的重要差异多加注意。

Murray Fairclough Claire Birkinshaw^{*}

劳工法庭服务的年度报告显示，2000～2001 年，英国共有超过 130000 件员工诉讼案件——这个数字是十年前的三倍（见表 7.1）。这种增长缘于新的劳工保护法规以及不断增长的“补偿文化”。很多国家都出现了这种趋势，而且有些职工问题具有普遍性。这些问题包括训诫措施、歧视和骚扰、雇佣条例和条件的变化以及遣散等。本文的目的就是让管理者们熟悉法律，并对职工事务加以控制。否则，他们将付出惨痛的代价。

劳工法庭申请

年 度	已登记的申请 (份)
1990~1991	43243
1991~1992	67448
1992~1993	71821
1993~1994	71661
1994~1995	80061
1995~1996	108827
1996~1997	88910
1997~1998	80435
1998~1999	91913

* Murray Fairclough 博士是 Abbey 法律保护组织的法律服务主管，也是保险法律服务方面的专家。
Claire Birkinshaw 是一位劳工法律顾问，同时也是 Abbey 法律保护组织的法律信息管理者。

续表

年 度	已登记的申请（份）
1999～2000	103935
2000～2001	130408

资料来源：劳工法庭服务中心。

企业必须认识到：不存在全世界通用的劳工契约。

危 险

即使是最可靠的员工也可能会发生问题，而一旦问题发生，企业就不能置之不理。让我们看看伦敦火灾和民防局的例子，最近，由于牵涉到非法种族歧视，火灾和民防局向一名员工支付了 245000 英镑的赔偿。在美国，赔偿往往更多。2001 年 8 月，新泽西法庭在一宗性骚扰案件中，作出了有利于一位男性监狱看守的裁决，赔偿金额达到 160 万美元。另外，当年 6 月，一位联邦法官支持了由可口可乐公司的 2000 位非裔美国员工提出的种族歧视方面的共同诉讼，赔偿金额为 1.92 亿美元。这种数字并不罕见。逃避问题不是办法，管理者必须懂得劳工法的有关规定。

企业必须认识到：不存在全世界通用的劳工契约。一些国家——比如法国——的法律为员工提供了很多保护。其他的国家，比如美国，在某些劳工保护领域往往做得很不够（比如，对公司解雇员工的不公平行为没有相关的法律规定），而在其他方面则做得很突出（比如美国的反歧视法规非常健全）。

让我们设想一下下列场景：

害企业的地步。

解决办法就是要通过有效的训诫程序来对这些行为加以改善。训诫员工并不是令人愉快的体验。企业不应该把这个过程看做是在对员工施加惩罚。相反，这个过程是在帮助人们改进那些令人不满的行为或绩效问题。有些企业会单独地对绩效进行评估，另外一些企业则只用一套训诫程序来处理所有行为绩效方面的事务。不管采取哪一种方法，重要的是这套程序要保证公平，并要用前后一致的、专业的态度来训诫员工。

在英国，拥有超过 20 名职员雇主就必须按特定的训诫规定行事，与劳工法的相关法律条文保持一致。咨询调解和仲裁局（Acas）曾经颁布了一套措施标准，规定了一套公平的训诫措施所应该包含的全部内容。简而言之，Acas 建议，必须在下断言之前进行彻底调查。员工在听讯前应该知道训诫详情，企业应该给员工解释的机会，并告诉他怎么做可以减轻责罚。最近，英国法律也规定，员工在听讯时，可以携带一位工会官员或是一位同事。最后，除了那些可能处理不当的案件之外，企业在训诫之后必须执行公平警告程序，这个程序由口头警告、书面警告、书面最后通牒和解雇组成。如果企业没有执行公平程序，那么法庭就可能会把原本公平的解雇行为宣判为不公平的解雇行为。在英国，普通法规规定，为企业连续服务一年以上的员工都可以对雇主提出不公平解雇的起诉。

在意大利，法律上有关于训诫和冤屈处理的规定，企业必须按照训诫标准行事。企业必须为员工提供书面的问题陈述，并给员工五天时间进行改正。惩罚形式多种多样，既有口头警告也有解雇，根据员工所犯错误的性质以及员工记录来施行。

在美国，没有法律规定训诫程序，对于这种“随意”的雇佣关系来说，这样做是自讨苦吃。这也就是说，大多数雇主还是希望公平对待员工的，并一直按照约定俗成的训诫程序办事。在这方面，美国应该向英国模式学习。

最后，保障员工权利的关键就是相关文件，所以管理者必须保管好员工的个人档案——包括与评估、会议、劝告和训诫相关的书面文字。

“黄金法则”是：在你生气的时候或是心烦的时候，不要试图劝告或是训诫员工。

歧 视

欧盟中大多数歧视法都来源于罗马条约。在平等对待问题上，欧盟对其成员国的干涉程度越来越强，它的一些相关规定都会很快地成为成员国本国法律的一部分。在美国，联邦法律中包括了歧视法的一部分领域，比如性别歧视、残疾歧视和年龄歧视。

值得注意的是，性骚扰的诉讼呈上升趋势。解决这些诉讼往往需要花很多钱，而且这类事件会损害员工士气。因此，管理者应该采取措施防止这种骚扰的产生。第一步就是要了解什么是性骚扰。骚扰是指不受欢迎的身体接触或是性侵犯。它往往会形成一个充满敌意的环境。性骚扰的例子包括性暗示、未经允许的碰触、性取向的评论、性要求以及色情笑话和图片。

在英国和美国，即使是那些从未对管理者抱怨过的员工也会提出骚扰诉讼。即使雇主并没有意识到自己对员工进行了骚扰，他们也要承担责任。最后，骚扰并不一定会牵扯到有形的工作上的损害，比如失去晋升机会或是遭到解雇。

尽管实施这些政策也要花费企业的时间和精力，但是一旦企业败诉，它所承担的法律和责任成本将更大。

因此，管理者必须实施一套有效的抗骚扰政策，对工作场所里的行为进行清楚的规定，并对抱怨进行处理。这种政策不应该仅仅是发放到员工手中或是钉在公告板上，员工应该经常接受行为方面的培训。这种政策应该告诉员工，工作场所的骚扰行为——包括性骚扰和其他方面的骚扰——会受到训诫和处罚。这样才能为企业创造出一种商业环境，减少员工胜诉的几率。如果出现抱怨，雇主应该对其迅速反应，严肃对待，进行调查并采取行动。

如果牵涉到律师的话，处理这些抱怨将是耗时又费钱的，而且雇主会受到

巨大的伤害。尽管实施这些政策也要花费企业的时间和精力，但是一旦企业败诉，它所承担的法律和责任成本将更大。英国的性骚扰诉讼中，取证费用方面的规定发生了变化，一旦员工所提供的事实能够使法庭产生歧视的初步印象，那么取证费用就要由雇主来承担。之后，企业就要努力证实自己的无辜。

比较起来，在美国，雇主可能对同性骚扰以及由种族、年龄、宗教、国际和残疾歧视造成的骚扰负有责任。在英国，并没有关于年龄、性取向和宗教（除了北爱尔兰，那里有宗教歧视法规）方面的反歧视法规，但是受到欧盟平等对待条约的影响，这一点会有所改变。

改变条款

尽管雇佣契约规定了雇主和员工之间的关系，但是它也必须符合法律。比如，工作时间指令规定，欧盟内的员工每年至少享受四周带薪年假。在美国，联邦和各州的工资法对加班费和最低工资线进行了规定。如果工人的薪水按照小时计算，若他们每周工作超过 40 小时，则超过的工作时间的小时工资应该按照正常工资的一倍半来计算。

在大多数国家里，雇佣契约是具有法律约束力的。这意味着任何变动都应该符合契约规定或是获得员工的同意。在英国，如果雇主更改了契约的基本条款并引起了员工的辞职，工龄超过一年的员工可以进行推定解雇的起诉。因此，企业应该在制定契约的时候通过适当的表述，确保自己可以随时更改契约条款。然而，英国法庭并不喜欢这种方法，并会对这类弹性条款进行限制性的解释。这是因为企业具有默认的义务，不应破坏彼此的信任。这样，关于条款变更的条款必须是具体的和合理的。

在很多情况中，雇主在变更条款或是进行裁员前必须向工人委员会进行咨询。在德国，这些规定在员工解雇过程中发挥了重要的作用。

遣 散

现在，遣散法非常普遍。在 2001 年 9 月美国遭受恐怖分子袭击之后，比利时国家航空公司（Sabena）申请了破产保护；瑞士航空公司濒临破产的边缘；荷兰航空公司大幅度削减了 2500 个工作岗位；英国航空公司削减了 7200 个。为了帮助美国航空业渡过危机，美国政府为航空业提供了超过 100 亿英镑的援助。只有时间才能证明航空业究竟能否恢复生机。

终止雇佣合同——即使是在经济困难时期也是如此——将使企业冒遭到法律诉讼的风险。在美国，这种诉讼往往以歧视案件的形式出现（比如，企业对员工的筛选标准是某种歧视的特征），其他的形式有：因为企业没有给予许诺的赔偿而提起诉讼；要求企业返还工资和累计假期以及因为没有接到告知而提起诉讼；等等。在大多数情况下，那些招致起诉的决策并不是恶意的；相反，通常它们只是没有考虑到法律问题。即使是那些规模很大的企业也很难恰如其分地处理遣散事务。2001 年，Marks & Spencer 欧洲出口公司的员工抗议企业关闭 38 家欧洲商铺的决策。在法国，抗议取得了成功，因为 M&S 在决策前没有参考员工的意见，关闭法国商铺的决定被搁置了。在法国法律下，这种禁令是可以存在的。而在英国则没有这类禁令。

企业在削减员工人数时应该进行认真的计划，同时企业也应该通过敏感的方式将决策传达给员工。所有与遣散人选有关的问题都应该有书面规定，员工必须对选择政策和过程表示赞同。在英国，遣散过程有三个要素：磋商；公平选择和为员工提供合适的、可供员工选择的雇佣方式。如果没有考虑到这三个方面，就有可能引起不公平解雇的诉讼。在德国，雇主必须考虑到“社会舆论”。这意味着他们必须考虑到，他们所选出的员工所受到的社会保护是否比其他入少。社会选择是与服务时间、年龄和员工所负担的家庭拖累有关的。所有遭到不公平待遇并被解雇的员工都有权提出诉讼，并且作为补偿，可能官复原职。在瑞典，相关法规与此相似，被遣散的员工具有重新雇佣的优先权。

当然，雇主可以出钱“摆平”这类与雇佣终止有关的诉讼。但这些协议必须符合法律手续，而且必须认真起草。它们很可能是非法的，除非——比

如——员工获得了独立的法律建议。

小 结

不符合劳工法的企业会有很大的法律风险。除了补偿或是破坏带来的潜在负担，管理者还要为辩护浪费时间，同时法律费用也是一笔很大的支出。尽管成本巨大，企业仍然不断触犯法律。现在，员工对劳工法越来越熟悉，对公司的不当行为越来越无法容忍，所以，可以肯定，诉讼的数量还将进一步上升。尽管这是一个艰难的任务，但是管理者必须确保自己跟上相关法规的发展，同时确保自己的行为符合法律规定。

阅读书目

Acas (2000) Code of Practice on Disciplinary and Grievance Procedures
(http://www.acas.org.uk/publications/pub_cop.html)

Blanpain, R. (2000) *European Labour Law*, The Hague: Kluwer Law.

Employment Tribunals Service (2001) *Annual Report 2000-01*, Stationery Office.

(<http://www.clicktso.com>)

Mayne, S. and Malyon, S. (eds) (2000) *Employment Law in Europe*, Oxford: Butterworths.

人力资源实践：性别差异

Mark Fenton-O'Creedy*

欧洲所采取的多种资本主义形式对工人和雇主之间的关系产生了不同的影响。Mark Fenton-O'Creedy 认为，近期不大可能出现某种统一的方法。

从前苏联解体之后，评论家就经常宣称资本主义经济体系和政治体系取得了“胜利”。然而，并不存在一种普遍意义上的资本主义。即使是在欧洲内部，我们也会看到很多差别迥异的资本主义形式，这些差异对人力资源管理的实践产生了影响。本文将回顾几种有特色的资本主义形式及它们对人力资源的影响。

在英国，经济发展的标志（与美国一样）是早期的工业化和长时间的市场发展及资本积累过程。因此，英国经济的特点是由市场机制决定的，相对自由的劳动力市场允许企业通过雇佣和解雇员工来调整自己的需求。这种机制存在的基础就是工作定义的相对狭窄和技术装置的相对普遍。有效的资本市场确保了所有者和管理者之间保持着一个安全距离。英国劳动力市场的特点是工作的流动性，以及强制性工作安全保证的缺乏，在某种程度上讲，技术水平比较低。它所强调的是管理者的自治权，法律很少代表员工的利益。

相反，西欧模式的特点是在企业所有者的利益和其他股东的利益之间寻求平衡，德国就是一个典范，荷兰和比利时也采取这种形式。在德国，政府有义务维持一种社会市场经济和社会合作制。实际上，这就意味着雇主的组织和工会都具有很大的影响力，并且采取高度集权的方式来进行管理，而这两者又都会对人力资源实践产生影响。

德国经济的腾飞是在英国之后开始的，因此它的资本市场没有英国那么发

* Mark Fenton-O'Creedy 是函授大学商学院组织行为学方向的高级讲师。

达。在资金供应上，银行的地位仍然很重要，并且银行倾向于与企业发展长期合作关系。在这种关系的基础上，企业往往会设置长期的财务目标。德国经济的另一个特点是，在战后重建过程中，德国建立起了劳工关系协会以确保产业的平稳发展。也许其中最重要的一个要素就是“顶级协议”（peak bargaining）体系，在这个体系中，工资和各个行业的工作条件都由雇主联盟和工会共同磋商决定。工资协议是在工作场所之外达成的，这就减少了企业内部的紧张气氛。员工代表出席企业监事会和 *betriebsräte*（劳资协议会），并有权获得信息、参与协商或是参与很多人力资源事务方面的决策。

在斯堪的纳维亚半岛上的国家，管理者在人力资源事务方面享有的自治权也比较小，这在很大程度上是因工会势力的强大造成的。雇佣政策上的变化必然要经过双方同意，而且要有中保人和保证人的参与。法律制度要求在企业层次上解决冲突。从法律上讲，工会有权参与诸如合并、裁员和外包事务的磋商。斯堪的纳维亚半岛模式保证了工会的权利，使他们可以在与管理层的纠纷中采取不合作态度。但另一方面，受到政府财力支持的国家机器也保证工会可以为了促进企业绩效而参与协作契约的制定。

法国模式则与上述几种不同。尽管工会的权力很大——往往与其成员人数不成比例——它们行使权力的范围却受到了限制。一直以来，管理者就具有较大的自治权，甚至有些独裁，这是由于管理者都是毕业于高等学院（*grandes écoles*）的精英。但是，政府法律在很多人力资源管理领域（比如培训和临时工的使用）限制了管理者的权力。人事部门必须与工作检查组（*Inspection du Travail*）——一个强制企业执行劳工法规，尤其是临时劳动力方面法规的公众机构——保持良好的关系。在法国，只有 10% 多一点的工人加入了工会，但是法国法律却规定，没有加入工会的工人也可以签署集体协议。因此，人事部门往往要花费大量的精力与员工进行工资方面的协商，同时确保企业的做法符合法律规定。

一直以来，（法国企业的）管理者就具有较大的自治权，甚至有些独裁，这是由于管理者都是毕业于高等学院（*grandes écoles*）的精英。

每种模型都有它的优势和缺点，并且会对人力资源管理产生不同的影响。英美模式的支持者常说，管理层的自治权越大，企业的国际竞争力就越强，因为这样企业就能够对市场情况的变化反应更加灵敏。批评者则认为，这种灵敏性会在工作安全保障方面产生过高的社会成本。同时，他们还认为在这种模式下，企业长期的竞争力会遭到破坏，因为在完全自由市场的作用下，企业不会在培训或是固定设备方面进行充分的投资。

有证据表明，欧洲经济中对管理者权力的种种限制（尤其是西欧模式），会使企业目光更为长远，牺牲对市场反应的灵敏程度，来对技术和设备方面进行投资。然而，这也会导致企业在灵敏度和雇佣水平上的损失。

美国的影响

受到美国的跨国公司和美国的商学院的影响，欧洲人力资源管理的实践打上了美国模式的烙印。美国模式追求人力投入管理和企业战略之间的相互匹配。这个过程中包括两类要素：硬的和软的。

所谓“硬”方法就是将人看成另一种生产要素变量。在生产线上，管理者根据战略目标对人们的行为进行管理。这方面的措施包括：薪酬体系与绩效挂钩，根据培训对战略目标的贡献来对其进行评价。如果工资和工作条件都是由集体决定的，或是法律上对人力资源管理有明确规定的话，这类“个人化”的方法就很难实施了。

所谓“软”方法也是追求员工行为和战略目标的高度一致。但是，与“硬”方法不同，人不再被视为被动的资源，而是被视为积极的合作者，他们的创造性和责任感对于企业成功都至关重要。这种方法的典型代表就是培养员工的责任感和进行企业文化的管理，具体措施包括员工参与，在员工中进行企业愿景和战略方面的沟通。

研究表明，美国对欧洲各国的影响程度有相当大的差异。学者 Paul Gooderham 和他的同事采用 Cranet 对欧洲人力资源实践的研究数据来观察欧洲各国对美国硬、软两种模式的接纳程度（见图 7.1）。他们发现，英国的模式与美国最为接近（两个维度上水平都很高）。工会权力的下降和法律限制的减少为

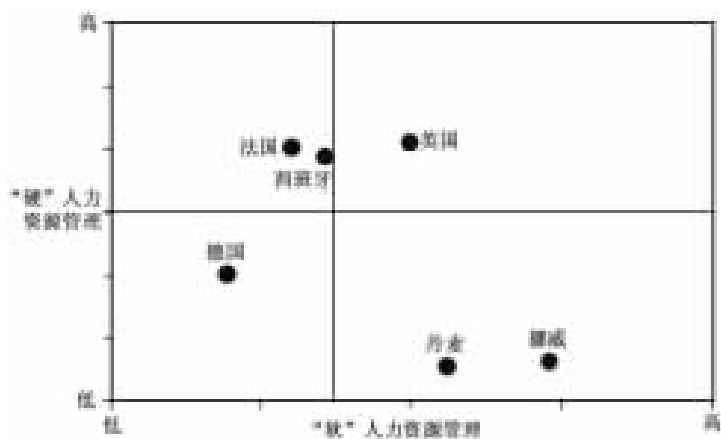


图 7.1 对战略人力资源管理模式的接纳程度

企业引入个人化的绩效管理方式提供了便利条件。同时，人事管理的专业化程度也影响了企业对美国模式——将员工行为与战略目标联系起来——的接纳程度。

德国在两个维度上水平都是最低的。企业的工资和工作时间都是由工会和雇主联盟共同商议的。劳工关系事宜往往通过工人委员会得到解决。人事部门的主要职能就是与工人委员会打交道，很少承担战略职能。因此，在战略目标的传播方面，人事管理者所起的作用微不足道。

法国在“硬”维度上水平较高。工会在集团事务上权力很小，但是能对人事管理者的职能产生影响。复杂的（往往也是敌意的）劳资关系谈判往往耗费很多资源，因此企业根本没有空间来培养员工的责任感或是建设与战略相互一致的企业文化。

在丹麦和挪威，企业很少采用“硬”方法，而是大量地使用“软”方法。在地方上，企业和工会之间的协作以及工会人数的众多，使得企业很难采用一种个人化的绩效管理方法。然而，斯堪的纳维亚半岛模型则鼓励企业加强员工的合作精神，并鼓励员工为了一个共同的目标而努力。

在法律规定方面，西班牙更符合西欧模式。但是在西班牙，管理者所拥有的自治权一向很大，工会的力量很弱小。因此，西班牙更接近于英国而不是德国模式。

多样化来源

形成欧洲国家人力资源实践的多样化的原因有几个。学者 Paul Sparrow 和 Jean-Marie Hiltrop 提出了以下几种：行业结构、制度结构、文化和人事管理者在职能和发展方面的差异。

第一，行业结构各不相同，比如，小企业所扮演的经济角色差异很大。小企业往往没有正规的人力资源政策。尽管在英国小企业的作用不是很重要，但是在意大利，工业化私人部门中约 70% 的工人在员工数少于 100 人的企业中工作。公众部门扮演的角色也各不相同。在一些国家（比如西班牙和意大利）里，很明显，公众部门中的人力资源政策是社会政策的工具。

在英国，高层管理者可能会被一家银行招募，继而担任高层职务；而在德国，这简直就是天方夜谭。

第二，经济和政治制度对人力资源政策也有很重要的影响，同时，这方面的特性也与资本主义的不同模式有关。相关的机构和制度包括雇主联盟、工会、福利系统和税务制度。

第三，民族文化也会发挥重大作用，比如，法国、德国和英国在对管理者的理解上有很多不同。在英美模式中，管理就是一套技能的集合，这些技能是与管理所处的环境相分离的，而德国并不认同这一概念。在英国，高层管理者可能会被一家银行招募，继而担任高层职务；而在德国，这简直就是天方夜谭。在法国，管理者必须要接受高等学府严格的精英教育，在那里，管理更多的是一种智力活动，而不是人际关系活动。

最后，各国人事管理者所扮演的角色也可能会不同。在德国，人事管理者要处理好与工人委员会之间的关系，因此他们要把注意力集中在经营事务上。而在有的国家，人事管理者的工作强调法律技巧，法国就是如此。然而，在英

国这里，人事职能是一种专业技能，管理者必须努力将人力资源实践与企业战略联系起来。相反，在意大利和荷兰，很多人事管理者是搞金融出身。

相同点

尽管很明显，有很多因素导致欧洲各国的人力资源实践呈现多样性趋势，但是它们之间也存在相同点。有时，人们会夸大全球化的程度，但是，毫无疑问，不同国家的企业经营正在面临相同的竞争环境。这一点在欧盟内部尤为突出。由于各国面对着共同的压力，因此在人力资源解决方案中就出现了相似的趋势。

研究表明，跨国公司并不一定总是追求人力资源实践的国际标准化。但是，在企业向不同国家推广相关措施时，这一点非常重要。通常，在这一过程中，企业不会采取总部统一命令的方式来进行，相反，驻扎国外的管理者或是一个人力资源方面的顾问的作用非常重要。但是，有些企业也会将某个通用的模式强加给全球的分公司（其中，以美资企业为多）。

管理教育也是推广措施的一种重要的机制。在这方面，美国学校的影响十分深远。欧洲学校往往更倾向于强化美国模式，而不是发展一种独特的欧洲模式。

欧盟法律

欧盟制定人力资源实践方面法律的推动力之一就是要消除商流、服务流和人员流动过程中的障碍。比如，欧洲委员会急切地盼望各国能消除在资格认定方面的差异。很多与人力资源管理有关的法规都是来自于欧盟的社会议程。作为各国经济和政治联盟的一部分，该委员会负责社会事务。和英美模式比起来，这种社会议程的基本假设与西欧模式的基本原理更为相似。

欧盟在制定政策时，有一个重要假设：市场需要应该服从适当的社会保护

需要，所有者的利益应该与其他利益相关者的利益相互平衡。该委员会提倡社会公正，尤其是在那些涉嫌通过降低社会保护水平来获取竞争优势（亦即社会倾销）的国家更是如此。欧盟法律对人力资源实践的影响体现在以下几个方面：

- 父母假期；
- 工作周期和带薪假期；
- 兼职工人；
- 集体遣散；
- 事业或是业务在雇主之间的转换；
- 跨国公司中员工享有的告知权及协商权利；
- 定期契约。

在实施过程中，各国必须在本国法律中采纳欧盟下达的指令。隶属原则要求，指令中对实施的细节的描述将尽可能保持在最低水平。在实际中，这一原则就意味着不同的国家系统将对相关指令进行不同的处理。工作时间指令就是一个很好的例子。这条指令是欧盟的社会事务委员会在 1993 年 11 月发布的。该指令的主要目的是为了限制工作的最大小时数（每周 48 小时），并为休息周期和带薪假期设定最低限度。这条欧盟指令也许具有强迫各国统一执行的嫌疑。但在实践中，各国对这一指令的实施各不相同，研究一下不同的国家系统对它的不同执行情况也十分有趣。

在德国法律中，1994 年的工作时间条例确立了八小时工作日——尽管在为期六个月的工作周期里，每天平均八小时意味着员工每天要工作十小时以上。在一个公司或是一个行业内部，雇主和工会可以就这个条例的变动进行磋商。在荷兰和比利时，有一个国家统一条例，但是每个行业的雇主联盟和工会之间都可以进行协商达成协议。在法国，1998 年颁布了所谓的“*Aubry*”法，将一周工作时间限制为 35 小时，每年加班时间不得超过 130 小时，每天最多工作 10 小时，一周最多工作 6 天。

在英国，1998 年批准了工作时间规定。政府吸收了欧盟指令的精华，允许一些工人群体可以免受限制，并采纳了最低规定。特别值得一提的是，英国

是惟一允许员工个人自己选择是否愿意受到工作时间限制的成员国。有证据表明,很多英国企业采用了这种员工个人选择协议的方式。这也从某种程度上解释了,为什么一些组织会对员工非法施加压力,但是这些压力中有很多是来自于那些想要获得加班费的员工的。

因此,从各国对工作时间指令的实施情况,我们就可以看出资本主义的基本形式有哪些。在英国,一直存在着自由主义的唯意识论传统,人们要求实现最低工作小时制度;在法国,政府法令的力量一向强大;在德国、荷兰和比利时,强调行业内部的对话,社会保护的标准化程度很高。

小 结

在所有国家,人力资源实践都要受到复杂的社会、经济和政治结构的影响。这些结构来源于不同国家的不同历史背景,并由此而导致欧盟内部呈现多样化。

欧盟成员国除了在经济和政治上实行联盟外,它们在人力资源实践上也存在很多相同点,但是相同点并不是主流。由于人力资源政策的实施必然存在于一个更为广泛的制度环境下,因此,当置身于一个新的环境中时,人力资源政策并不总是会发挥效果。在一定程度上,欧盟所制定的法律和协定发挥了协调作用。但是,很明显,不同的国家在实施同一个欧盟指令时,会反映出不同的社会—经济特色。至少在目前看来,欧盟中的企业不大可能在短短几年内实现人力资源领域内的统一。

阅读书目

Adnett, N. and Hardy, S. (2001) "Reviewing the working time directive: rationale implementation and case law", *Industrial Relations Journal*, 32, 2.

Flood, P., Heraty, N., Morley, M. and McCurtin, S. (eds) (1997) *The European Union and the Employment Relationship*, Dublin: Oak Tree Press.

Gooderham, P., Nordag, O. and Ringdal, K. (1999) "Institutional and

rational determinants of organizational practices : Human resource management in European companies”, *Administrative Science Quarterly*, 44, 3.

Sparrow, P. and Hiltrop, J.M. (1994) *European Human Resource Management in Transition*, London : Prentice-Hall.

裁员的神话和方法

Larry W. Hunter^{*}

没有什么证据表明，裁员能提高企业的绩效水平，但是在经济不景气的时候，这也许是企业维持生存的惟一途径。Larry Hunter 探讨了裁员过程中的种种难题。

也许人们听到下面这一论断会觉得惊讶，但事实的确表明，那些缩小了规模的企业并没有取得财务上的收益；相反，在很多情况下，削减工作岗位导致了绩效水平的下降，并迫使企业削减更多的工作岗位。

很多学术研究都试图找到裁员与财务绩效进步之间的正相关关系。结果是混合的，这在一定程度上是因为人们很难对一些独特的现象进行确认。比如，假设有一家企业正在面对危机——它所生产的产品的市场需求正在下降，裁员似乎是维持企业生存的惟一途径。此时，判断这种情况下所进行的裁员是否会带来积极的效果是找不到答案的。裁员本身就是缘于财务困难，那么，很正常，研究者很难判断最终财务情况的好转究竟是裁员产生的效果，还是市场情况好转的结果。

但是，正如学者 Peter Cappelli 提到的，从 20 世纪 80 年代开始，“裁员”的现代形式出现了，这种形式不同于传统上的以需求为导向的“裁员”，而是寻求经营绩效的提高，因此，在这种形式下，“裁员”可能包含一系列措施，也可能在经济情况很好的状况下进行。这些活动与以需求为导向的裁员大不相同。执行官们和顾问们往往用一些委婉的说法来代替裁员，比如“合理精简”、“再设计”、“重组”和“公司再造”。

^{*} Larry W. Hunter 是宾西法尼亚大学沃顿商学院管理学方向的助理教授。

总的说来，对这种措施的效果进行评价的研究往往无法证明它们能够提高财务绩效水平。Cappelli 本人在其与 David Neumark 合作进行的一项研究中发现，这类措施所能取得的收效极微。股票市场可能会在非常短的一段时期内对裁员产生积极反应，尤其是在这种宣言同时伴随着提高绩效的可靠计划的时候。然而，几乎没有证据可以证明，平均说来，长期的财务绩效或是股票价格会因为工作岗位的削减而提高。

然而，几乎没有证据可以证明，平均说来，长期的财务绩效或是股票价格会因为工作岗位的削减而提高。

当然，试图对裁员措施的平均效果进行评价是不恰当的，这就像是一个统计人员把头放在火炉里，把脚伸到冰桶里，然后得出结论说：平均起来感觉良好。这些研究也无法区分出那些裁员措施得力的企业和那些执行不力的企业。另外，大多数研究也没有考虑到，是否那些进行裁员的企业还存在更为深层次的、很难触及的矛盾。另外，有两种现象是相互关联的：企业中根深蒂固的问题可能在很大程度上是管理不力的结果，所以人们当然不能指望一个管理混乱的企业能够在裁员过程中表现出色。

有条件的亏损

值得注意的是，在我们看到的裁员、工作削减或是其他类似的措施中，很多其实并不需要解雇员工。不再雇佣或是减小雇佣频率，加上人员的自然损耗就能够减少职工人数和相应的劳动力成本。比如，疗养院很少会解雇员工，因为护士的流动率很高，所以它们根本不需要这样做。另外，你什么时候听说过当地的麦当劳解雇员工了？这些都是些极端的例子，但是当你的竞争对手正在大幅度地削减工作岗位时，你更应该注意的是它削减的都是些什么岗位。有时，事实是，工作“削减”只是减少原定计划中要新增的工作岗位——这样就会给

人们造成一种工作削减的假象，其实整个职工人数可能保持不变甚至有所增加。

在过去的十年里，很多文章提到了日本终生雇佣制的衰败。日本大公司为核心员工提供的工作保障曾为企业带来了种种好处——良好的工会关系；员工安置上的柔性；忠诚；广泛的培训投资；问题解决过程中的协作——并帮助企业在竞争中取胜。然而现在，这种日本模式已经名声扫地：人们开始认识到它的僵化，它所鼓吹的雇佣保障看起来就像是那个庞氏骗局——前提是必须维持市场占有率的不断增长。

让我们设想一下企业管理员工的其他方法。它们通常会用解雇其他员工来保护核心员工不受到经济动荡的影响。在小企业里工作的老员工以及女性员工很少受到工作保障。当员工要求企业签订合约时，雇主会把承包者和兼职工人排除在外。尽管这些企业已经在商场上奋斗了十年，它们还是留住了这些核心员工并一直奉行这种措施。

尽管这种方式是否明智尚值得商榷，但很明显，日本企业正在不遗余力地保护它们的“终身”员工。通常，一家大型日本企业裁员的内幕不会是核心员工丢掉了工作；相反，它往往是指企业不再招人，将人们从一个部门重新安置到另一个部门，或是让那些正常情况下早就该退休的员工正式退休。

如果企业希望成功地进行裁员，它就应该从这种方式中吸取经验教训。比如，将工作任务从承包人那里收回并重新指派给核心员工就可以使企业免于裁员。同样的，通过将核心员工安置到那些业务正在增长或是很可能增长的部门，也可以降低企业解雇员工的需要。

用钱来鼓励人们离职或是自愿离职也可能有所帮助。但是，根据日本企业的经验，在当今这个瞬息万变的世界里，这是一种极其缓慢的重组过程。停止雇佣或是依靠人员的自然损耗也有它们特有的成本：如果组织不雇佣新人，那么就很难为企业注入新的技术和能力。只依靠人员的自然损耗来裁员所冒的风险更大：在这个过程中，企业完全是被动的。让志愿者主动离开组织的风险在于，那些最重要的员工可能会离开组织，比如，爱尔兰的英特尔公司发现，它的自愿离职计划引起了过多人的辞职。

为什么裁员？

然而，有些企业的确进行了有效的裁员，从中我们可以总结出一些规律。有效的裁员要求企业有明确的目标、信誉，并与员工就此目标进行沟通。比如，那些想要用裁员来对抗市场低迷的企业可以清楚地对员工表达这个意图，并承诺在市场复苏的时候，企业会根据某些明确的标准来进行重新雇佣。否则，员工就会怀疑企业是出于某种原因把市场当做替罪羊，实际上是想进行其他方面的变革，这样，就会在企业中产生一种怀疑情绪，为变革的实施带来困难。

另一方面，企业也可能是想通过裁员来改变员工队伍的技能和品质组成。从这一角度看来，裁员就只是持续发展和企业再造战略的一小部分而已。同样的，与员工就战略和战略背后的原理进行明确的沟通是至关重要的——出于某种原因，员工希望知道他们与这个计划的匹配程度，如果不匹配，他们就会想知道自己应该做些什么。

还有一个原则适用于那些机构分散的、庞大的企业帝国，它们希望将资源集中到核心能力上来：这就是一种“核心加承包”的模式。那些原本从未考虑过采取这种模式的企业往往会发现，并不是所有的员工都属于这个核心。我们可以在杰克·韦尔奇执掌通用电气的时期里，看到他对这种方法的应用。韦尔奇在上任伊始被称为“中子弹杰克”——他把员工都清除掉，只留下工厂和建筑物。但是过了一段时间，员工终于理解了韦尔奇的行为逻辑，并认识到他为挽救他们的工作所作出的努力。

管理者可能会发现，这些方法中的一部分或是全部要求他们对市场情况，以及他们所面对的竞争挑战有充分的了解。但是，如果执行官胡乱应付，那么这些方法中就没有一个能够取得成功。你可能会想到用所谓的重组来掩盖以市场为导向的裁员，或是相反。但是，当员工识破这些诡计时，后果将是毁灭性的。

面对员工

尽管有以上提到的那些方法的帮助，仍然有很多管理者在进行员工解雇时遇到了困难。大多数雇主都觉得这个过程很难，而且让人不快：美国 Sunbeam 的前首席执行官曾经拥有“链锯阿尔（Chainsaw Al）”邓拉普的称号，这些人在不得不向执行官们宣布裁员的时候的确会十分沮丧。

裁员所引起的问题中有很多——尽管不是全部——都与决策者和接收决策者之间的不信任有关。通常，为裁员提供一个令人信服的理由是非常有帮助的。这包括为那些被选出的特定的精简岗位和解雇人员提供客观的理由，并将这些原因和标准明确地公布出来。

但是，这里有一个前提条件：这样一种理由必须的确存在。如果在实现这个目标的过程中，管理者得出结论，认为裁员并不是一个好方法，那么企业就最好把一切再重新考虑一次。这样，工人保住了工作，管理者也避免了令人头痛的解雇任务。但是事实并非总是如此。一些组织的确面临着严重的市场低迷；其他组织可能发现它们的人力资源组合不利于组织进行有效的竞争。它们应该怎么办？

有趣的是，并没有具有说服力的证据能够证明，裁员需要有详细的、预先的计划。事实上，根据我和学者 Clint Chadwick 和 Steve Walston 共同进行的研究表明，事实正好相反。研究发现，在一百多家正在进行重组的医院当中，详细的、预先设计好的裁员计划往往会产生更糟的绩效水平。医院的执行官认为，这一点似乎矛盾但却是事实。那些详尽的裁员计划被固定的程序束缚住了手脚，无法解决深层次的问题。相反，那些关注战略问题的计划可以在管理者与员工的对话中得到细节的充实。

无论管理者说什么，都无法说服人们对他们将丢掉工作这一事实不生反感。即使金钱上的损失并不明显，裁员仍然会在员工心理上造成伤害。

更普遍的情况是，这些计划可能是有瑕疵的，因为它们过多地依赖于组织结构图，而没有考虑到非正式的员工网络的重要作用。如果裁员使员工个人失去了重要的工作岗位——不管员工是自愿的还是被迫的——都会造成破坏性的后果。正如学者 Debra Dougherty 和后来的 Ned Bowman 所说的，裁员会破坏网络关系——这种网络关系对于企业维持绩效水平至关重要，比如那些鼓励创新的网络关系。事实上，裁员当中人性化的一面比计划的细节更为重要。无论管理者说什么，都无法说服人们对他们将丢掉工作这一事实不生反感。即使金钱上的损失并不明显，裁员仍然会在员工心理上造成伤害。

员工似乎很容易把解雇原因理解为经济衰退：他们失去工作这一事实并没有损害到他们对个人价值的评价。这种解雇比那种由于绩效不佳而直接导致的解雇更令人无助：解雇会引起员工的无助感，或者使他们觉得失去了对自己生活的控制，这些感觉会使他们觉得压力重重、失去动力。懂得这一点是企业进行裁员重要的第一步。

管理者自己也处于一个受到裁员威胁的位置。的确，某些人——这里的人并不是指实体的人群——设计并实施了解雇计划。但是管理者也同样处于信息的接收端。他们的工作和责任会发生变化，他们和他们的同事往往也是工作削减的对象。事实上，压缩人浮于事的所谓“中层管理者”本身就经常是工作削减的中心任务。认识到管理者在这一过程中所扮演的双重角色也是所有敏感的裁员计划的核心。

尽管为遭到解雇的员工提供支持很重要，但是处理好留下的员工所带来的问题却是企业在裁员后能否实现绩效目标的关键。裁员将对留下的员工产生重大的影响，管理者在裁员过程中所采用的方法也是一种有力的讯号，它告诉幸存者日后应该如何处理与雇主之间的关系。

企业在终止契约合同的过程中给予员工的尊重和同情，将影响到幸存者对未来的期望——他们认为企业今天如何对待他们的同事们，明天就会如何对待他们自己。一些裁员方面的指南告诉管理者，要把员工从厂房中迅速驱赶出

去，使他们不能和裁员幸存者接触，并全面确保他们不会对企业造成破坏。奉行这些方针的管理者往往会发现，不尊重员工的结果就是使留下的员工对离去的人充满同情而对企业充满愤慨。同样的，有时组织会避免进行提前通知。但是这会使流言迅速流传，并且对企业形象产生很坏的影响。提前通知可以给遭到解雇的员工提供足够的时间来进行选择，给他们及他们的主管时间去适应变革，并可以给裁员的幸存者吃一颗定心丸。

过程中的公平也非常重要。幸存者会对那些独裁式的裁员过程产生抵触情绪，特别是当员工对企业忠心耿耿的时候。很多研究——尤其是由学者 Joel Brockner 和他的同事所进行的研究——表明，留下的员工对解雇过程公平与否的感觉，对于企业日后的措施成效和绩效水平有非常重大的影响。

但是，对于一家企业来说不公平的行为，在另一家公司可能就是合理的。比如，如果裁员是出于减少“员工总数”（而不是成本）的需要，那么结果可能就是被解雇的员工又回到了工作岗位上，同时薪酬水平还得到了提高——比如作为承包者。这似乎是种很奇怪的做法。但是，如果企业的目标不是节约而是为了改变核心员工和合同工的构成，那么这种做法就是可以理解的，而且也很有成效。

幸存者

不管沟通渠道是否通畅可信，裁员都可能会增加员工的压力，并增加裁员幸存者的不安全感。其他更多的压力还可能来自于提高生产效率的要求、适应工作变革以及适应组织结构的变革的要求。没有人会傻到认为这种压力的来源会自动消失：更高的生产效率、员工工作的重新安排和组织变革都是提高裁员有效性的好方法。

在这里，同样的，由 Brockner 和其他人进行的研究是具有指导意义的：不是所有由裁员带来的不安全感都是坏事。幸存者不希望自己成为下一轮裁员的目标，因此他们就会动力十足。事实上，适当水平的不安全感是有好处的——但是不安全感程度不能太高。当人们尽管尽了最大努力，可还是有不安全感时，这种动力就是一种灾难。这样的员工会把注意力从公司的利益转移到

对自己的保护上。

在经过十多年的裁员历程后，现在，美国员工懂得了，他们不能指望获得持续雇佣的保证。欧洲人也正在得出相同的结论。正如 Peter Cappelli 所指出的，它们的员工已经接受了这一观点并铭记于心，回报企业以跳槽和很低的责任感——尤其是在 20 世纪 90 年代劳动力市场供不应求的时候。敏感的员工们在失业率开始上升的时候都不会有好的预期；相反，由于机会的减少，他们更可能倾向于保护自己。Cappelli 认为，即使雇主想对员工承诺长期的雇佣，员工也不会相信他们。

因此，雇主应该考虑用其他的方法——比如根据技术开发水平来对员工兴趣进行评价——来为员工提供更为全面的保障，即使这些措施会导致局部的不安全感。那些相信组织会保障他们工作的员工会回报以更强的责任感。这样的组织也更可能留住那些有价值的员工——这些人往往有很多好的工作机会。

迫使企业进行成本削减的环境使得企业很难集中精力进行员工开发：短期的权宜之计使企业很难采取更为广泛的措施。雇主与员工之间的沟通困难使这一问题更为棘手：雇主很难让员工知道企业需要什么样的技术，并且组织中缺乏这种非正式沟通的渠道。举个例子来说，最近，我的同事 Steffanie Wilk、Rosemary Batt 和我对呼叫中心的员工进行了调查，结果表明，人们很清楚地知道什么技能在组织内部和组织以外的地方都能吃得开。特别值得一提的是，他们知道全面的技术能力和广泛的计算机应用经验是很有用的。但是，他们的组织只为他们提供了本职工作的培训。不管这些雇主是否决定裁员，他们都会发现自己的员工总是处于惊吓状态，而且不服管教。

小 结

这是一个很具讽刺的事实。实际上，管理者可能已经认识到了削减工作岗位并不是解决他们所面临问题的最好办法，但是市场和分析迫使他们作出这个选择，而且削减工作岗位是实现财务目标的捷径。然而，总的来说，证据表明，这种方法不可能为股东带来红利的增长——即使是在中期内也不可能——而投资者们似乎也认识到了，裁员并不是解决绩效问题的万灵药。

清晰的目标、信誉、双向沟通，以及对员工的心理和经济处境给予足够的关注是有效裁员的特征。这是人们可以想像得到的：这些特征反映了良好的战略管理和人力资源管理水平。那些能够成功地进行裁员的组织很可能管理良好，而那些管理不完善的组织是无法成功地完成这一过程的。

阅读书目

Brockner, J., Grover, S., Reed, T.F. and Dewitt, R.L. (1992) "Lay-offs, job insecurity, and survivors' work effort: evidence of an inverted-U relationship", *Academy of Management Journal*, June.

Cappelli, P. (1999) *The New Deal at Work: Managing the market-driven work force*, Boston: Harvard Business School Press.

Cascio, W.F. (1993) "Downsizing: What do we know? What have we learned?" *The Academy of Management Executive*, February.

Dougherty, D. and Bowman, E.H. (1995) "The effects of organisational downsizing on product innovation", *California Management Review*, 37, 4.

Pfeffer, J. (1998) *The Human Equation*, Boston: Harvard Business School Press.

维护道德标准

Peter J. Dean^{*}

如果企业没有一套基本的准则和价值观，它就会在商业和法律领域中遇到麻烦。Peter Dean 告诉企业，如何建立一套适用的行为准则。

在计划和决策过程中，管理者怎么才能选择正确的行为方式呢？一种方法就是为他们确立一套工作中的道德标准。这些方针可能覆盖了各个方面——比如良好的信誉、产品和会计，并且所有的管理者都可以使用他们，尤其对于那些负责健康、福利和企业利益相关者的保护方面的管理者更是如此。

有一些例子可以证明这样的标准能够发挥作用。1985 年，Martin Marietta 公司——也就是现在的 Lockheed Martin——美国航空和国防承包商，涉嫌不当收取旅行费用而接受了调查。调查使得管理者认识到建立一套工作伦理标准的重要性。在他们推广这套标准之后，Martin Marietta 的员工士气得到了提高，企业与众多供应商和其他利益相关者的关系也得到了改善和巩固。

1988 年，NovaCare——当时叫做 InSpeech，是美国最大的康复服务供应商之一，主要客户是医院和疗养院——的管理者发现，每年员工流失率达到 57%。一种解释就是企业缺乏一套通行的、明确的价值体系。为了扭转这一局面，管理者建立了一套标准，规定了企业的目标、基本信仰和原则。在接下来的十年里，员工流失率降低到了 27%，在执行官们的报告中，他们认为价值陈述在这方面发挥了重大作用。

伦理无论是对于个人还是对于组织都非常重要。如果企业没有对符合伦理的行为进行认可，而且没有在组织中建设一种符合伦理的文化，那么企业的执

^{*} Peter J. Dean 博士是宾西法尼亚大学沃顿商学院和宾西法尼亚大学 Fels 政府中心的讲师。

行官将要承担很大责任。如果一个组织缺乏责任感，那么员工个人在工作方面进行选择 and 决策时也就不会遵守道德标准。如果把一个品质良好的人放在一个不道德的环境中，那么，通常在环境和个人的较量中，环境会取得胜利。如果企业要求员工在工作中积极地符合道德标准，而不仅仅是满足于行为合法，那么企业得到的回报将不仅仅是经营失误的减少。整个组织都会更为成功。

同时，长期看来，那些潜在的劳动者在选择企业时，也会选择那些具有道德标准的、拥有良好信誉的企业。

标 准

这里所说的伦理标准是由行为规范和每种行为规范中的决策原则组成的（见框图 7.1）。对于不同企业来说，决策原则的数目也可能不同。标准并非面面俱到，但是它为管理者提供了一个良好的思考问题的立场，管理者在理解了这些标准之后，将其应用于人事、企业 and 文化价值等方面的管理。框图中的方针是对七个不同组织的伦理标准、商业伦理研究以及大型企业中人力资源部门经验的总结。

良好的信誉

企业人必须是诚实的、公平的，在企业与其他人进行的交易中老实待人。他们应该反思自己的信仰、价值观、需要和局限，并知道自己在这些方面与别人有什么不同，能够有意识地认识到在工作中这些差异会产生什么影响。他们必须极力避免失误、误导或是虚假陈述，必须提供真实的信息。他们尽可能避免与别人产生利益冲突，或是昂贵的礼物、贿赂、裙带关系以及滥用政府职权。他们必须保证所有的部门都清晰地了解到自己的绩效水平和职能。他们在行动中必须持有这种观点：企业中的任何一种交易事实上都只是未来更多交易的一部分。他们必须具有长期的观点。

企业人必须是诚实的、公平的，在企业与其他人进行的交易中老实待人。

框图 7.1 决策原则和标准

良好的信誉

奉行诚实和公平的行为准则，老实待人。

避免失误、误导和虚假陈述。

避免利益冲突。

公布和澄清政策、程序和流程的目的。

生产力

熟知专业领域内的责任。

对你的专业技能进行认真的评价。

知道如何创造一个有利的环境。

精通沟通、管理和领导技巧。

为了消除偏见、建立符合伦理的环境而努力工作。

为了不断提高人们的学习能力和知识水平而努力。

责任感

在自由企业中提倡应用这些标准。

完成分内工作并采取正确的经营行为。

尊重所有的承诺、委托和契约。

不产生伤害。

能够认识到自己对社区和社会的责任。

互相尊重

尊重所有人的内在价值和尊严。

尊重自由、人权和所有人的自主权。

对可能会威胁到自由的权力差异保持敏感。

认识到权利和责任之间存在的潜在冲突。

诚实、耐心地解决所有冲突，而不是采取强制手段。

为企业创造出一种可以信赖的并且富有责任感的良好信誉。

不怕把这些标准告诉其他人。

在维护这些标准的过程中对人们给予适当的鼓励。

生产力

人们往往期望专业人士了解他们工作中的所有内容，并会为人们作出典范。他们应该在进行判断的时候保护他们管辖范围内的人们。他们运用适当的信息、资源、措施、研究和操作程序来为每一位利益相关者提供最好的服务。他们能够看到不同年龄、性别、种族、民族、国籍、宗教、性取向、残疾、语言和社会经济地位所造成的文化、个人和角色的差异。他们为消除由于上述差异所产生的偏见而进行不懈的努力。

他们不会原谅或是参与不公平的歧视行为。他们为了促进个人和组织的学习、绩效和发展而不断努力，同时消除所有损害利益相关者福利的障碍。他们遵纪守法，尊重利益相关者、公众、社会和环境的利益。另外，他们还应该具有以下技能：

- 客户关系管理；
- 进行分析；
- 找到冲突的根源；
- 在公司内形成合作关系；
- 谈判；
- 解决冲突；
- 技术能力；
- 培养人们的协作精神和责任感；
- 项目管理；
- 演讲；
- 推动变革。

责任感

专业人士遵守法律和伦理标准，并且不愿伤害任何利益相关者的利益。他们应该与同事和顾客就伦理问题进行磋商。他们应该采取正确的经营行为，避免企业面对不符合伦理的两难境地。如果他们行为适当而且值得信任，他们就应该分享企业的成就。他们根据信用契约、承诺和其他形式的协定为企业服务。

另外，他们应该能认识到自己对所处社区的责任、对他们所属的社会的责任以及对整个星球的责任。他们明白把健康的生态系统、稳定的政府、健康的经济 and 健康的组织统一到一起的重要性。专业人士的重要职责之一就是保证不损害其他个人、部门、区域、企业、社区或是其他社会要素的利益。

相互尊重

专业人士能够认识到个人的价值，尊重人们之间的互动关系，维护个人隐私权并在他们的工作环境中给予他人基本的尊重和相关财务信息，并尊重所有人的价值。他们应该主张限制工作中对个人权利的压迫，并确保企业只有在出

于正当明确的理由时才会对个人的权利进行限制。他们能够认识到，那些强迫人们服从的法律义务可能会导致员工的反对，并与员工权利产生冲突。

当利益相关者的义务、利益和权利出现冲突时，他们试图以一种负责的、符合伦理的态度来解决冲突，避免对其他人员造成伤害或是尽可能地减少伤害。他们应该对利益相关者之间的权力对比了然于胸，并不在工作之前、之中和之后对其他人员继续进行误导或是剥削。相互尊重能够帮助利益相关者建立起对彼此的信心。

经营需要和标准

这些标准在企业中应用广泛吗？现代经营环境以及企业进行竞争和技术创新的需要都决定了它们必须公平比赛，具有足够的能力，信守承诺和提倡民主。

在《国富论》（An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations）（1776）一书中，苏格兰经济学家和哲学家亚当·斯密写道，所有人，只要不违背法律，都有权追求他自己的利益，并可以与其他任何人进行竞争。很多人将这句话奉为金科玉律，作为行动中惟一的真理。但是，在 1759 年，亚当·斯密就在《道德情操论》（Theory of Moral Sentiment）一书中提到，无论人们有多自私，他们都有一种利他的本性。斯密提到，这种利他性决定了人们会在竞争中进行“公平比赛”，如果没有这种伦理基础的存在，人类社会早就分崩离析了。

公平比赛是企业经营的核心要求。如果没有这个准则，那么成功的努力和机会的获得之间就没有联系了，正是在这种关系的基础上，人们才能发挥自己的才智，为社会改良兢兢业业。

第二条生产力标准与生产能力有着千丝万缕的联系。只要不是受到了阻碍和干扰，生产力总是与生产能力挂钩的。高的生产力水平来自于员工的优秀绩效。如果组织文化中具有上面所提到的标准，那么员工绩效就可能达到优秀水平。这种存在于符合伦理的文化中的、提高绩效和生产力水平的机制对于组织中的人们共同成长至关重要。

经常发生的情况是，一个群体的伦理绩效被组织当成标准，这样就会导致沾沾自喜情绪的产生。一旦员工变得自满，情况就会不断恶化，因为此时的组织缺乏一种伦理支柱。一旦形势开始恶化，人们就会对组织为了提高伦理水平所作的努力进行抗拒。如果组织文化中包含了上述的标准，绩效和生产力就可以得到提高。

信守承诺是维护交易稳定的关键。很多股票交易中的商人鼓吹“我所说的话就是我的债券”并身体力行。另外，在经营中还存在其他更为含蓄的承诺。专业人士承担的一项默认责任就是不得对其他人造成伤害。

最后，尊重个人和人们之间的关系以及奉行一些价值观——比如责任感、平等、耐心、自主、人权和自由——都会对经济生活的正常运转产生直接的影响。如果人们都不承认自己在社会中的责任和义务，也就没有人权的存在。权利和义务的作用和重要性都体现在人和人的关系之中。自由就是人们维护尊严的权利。义务就是我们对其他人、企业、社区和社会的贡献。

害怕说出真相本身会打消我们追求互相尊重的关系的愿望和热情。诚实能帮助人们战胜恐惧，并且是企业获得商界信誉的第一步。勇气就是敢于做那些你害怕的事。诚实帮助我们鼓足勇气。对于专业人士来说，说出真相往往是最难的事情，但是它也是人们获得成长和成功的必由之路。

危机中的企业

在本文的开头，我曾经举了两个道德标准提高企业绩效的例子。这些例子对于那些文化中缺乏道德标准和决策原则的企业来说，也是很有裨益的。

山毛榉坚果营养公司

1987年，美国食品及药品管理局对山毛榉坚果营养公司进行了调查，调查内容是它的苹果汁上错误地贴注了商标，并引起了十宗与误贴标签有关的诉讼案，估计损失在2500万美元左右。该公司在声明中对公众进行了误导，使

公众误以为它的产品中含有真正的苹果汁。这种诡计说明该公司的文化中缺乏正直、公允的要素，因为它对企业和利益相关者造成了损害。

自由就是人们维护尊严的权力，义务就是我们对其他人、企业、社区和社会的贡献。

Sears, Roebuck 公司

1992 年，该公司从美国 40 个州接到了关于误导顾客的投诉，因为它在其自行车服务部门里向顾客出售不必要的部件。尽管该公司不是存心欺骗顾客，但是它的销售配额制度却为员工施加了不适当的压力，从而扭曲了员工的推销行为。在经过漫长的调查之后，该企业用 6000 万美元左右的代价解决了这场纠纷。在这里，我们清楚地看到了企业文化导致不符合伦理的行为的例子。

所罗门兄弟

1991 年，所罗门兄弟中的四位执行官在获知企业在政府贸易谈判中的非法行为时，没有采取适当的行动。由于他们没有采取行动，违背了交易规则也违背了利益相关者和顾客的利益，从而引发了公众对所罗门兄弟的信任危机，威胁了该公司在投资业中的领先地位。所罗门兄弟公司损失了将近 10 亿美元和公众的信任。

小 结

管理者不仅要遵守法规——他们还应该提倡公平比赛、提高生产力水平、

信守承诺和人本主义价值观。在全球经济中，这四条标准是与企业的经营需要（正直、能力、生产力和互相尊重）相一致的，企业应该根据这些标准来重新思考自己的组织文化及相应的伦理实践。

尽管企业的所有部门都可以采用这些标准，但是它们在人力资源部门中的作用更为广泛，包括鼓励利益相关者从事符合伦理的行为。人力资源管理部门是组织中提倡伦理行为的主力军，也是企业伦理的载体——其职能不仅仅是强制人们服从规定。

阅读书目

Dean, P.J. (1997) “Examining the profession and the practice of business ethics”, *Journal of Business Ethics*, 16, 15.

Dean, P.J. (1994) “Customising codes of ethics to set professional standards”, *Performance Improvement Journal*, 33, 1.

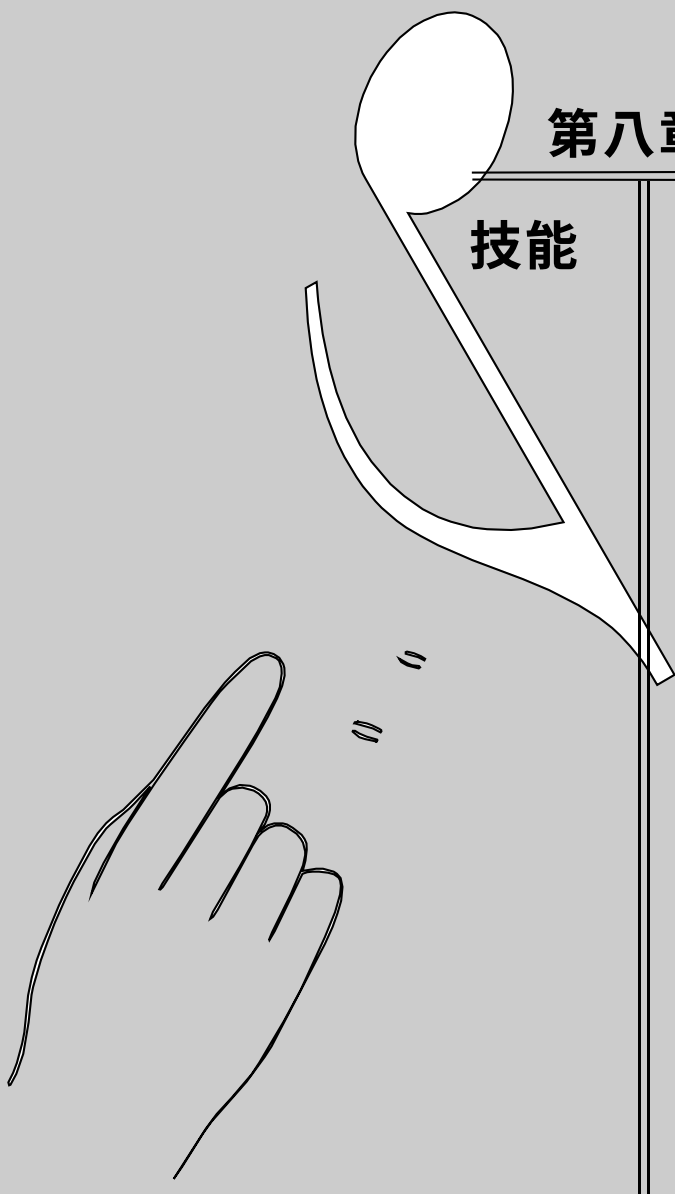
Dean, P.J. (1992) “Making codes of ethics ‘real’”, *Journal of Business Ethics*, 11.

Donaldson, T. (1996) “Values in tension away from home”, *Harvard Business Review*, September.

Paine, L.S. (1994) “Managing for organizational integrity”, *Harvard Business Review*, March.

第八章

技能



本章内容

鼓励员工参与，追求企业成功

Mark Fenton-O 'Creevy, 函授大学商学院

一直以来，管理者都在为一个难题感到困扰：如何在协调和控制员工工作的同时避免挫伤他们的主动性和创新精神。员工参与既为企业带来了好处也为企业出了难题。

解开企业创新的秘密

Thomas Mannarelli, Insead 商学院

大多数人在提到创新管理的时候都会想到与创新性人才打交道。但是如果企业想要维持竞争优势，它就必须对产品创新和流程创新给予同样的关注。

追寻战略的意义

Theresa Welbourne, 密歇根大学商学院

管理者经常谈到人力资源的“战略”意义，但是他们对于如何开展这方面的变革却很少能够统一意见。有一种观点认为，培养企业与员工之间的关系是人力资源职能的重要内容。

领导全攻略

Michael Useem, 宾西法尼亚大学沃顿商学院

所谓领导，往往是由那些组织中的负责人来对人们进行指导。然而，对于管理者和工人们来说，同样重要的是，在他们看到企业中存在的问题时，他们应该进行“向上领导”。

领导中的失败因素

Manfred F.R. Kets de Vries

害怕失败往往会导致领导不力。尽管人们往往乐于将失败归因于外部因素，但是更多的责任应该由企业内部——我们自己的心理世界——来承担。

本章导读

管理者在组织中不断升迁的同时，通过培训和经验的积累学到了关于经营的种种技巧或是以市场为导向的技能。同时，他们希望能够学会更为全面的技能，比如领导能力、团队建设能力、谈判能力和动员员工的能力，并以此来对组织中的人们进行管理。在这章，作者们回答了以下问题：高层管理者需要掌握什么样的技能，以及他们如何才能最好地运用它们。

鼓励员工参与，追求企业成功

Mark Fenton-O'Creevy^{*}

管理者如何才能在严密监督和职工自我管理之间取得平衡？Mark Fenton-O'Creevy 从正反两方面讨论了员工参与对企业的作用。

一直以来，管理者都在为一个难题感到困扰：如何通过协调和控制工作来实现组织的目标。美索不达米亚人曾经在一套农场经营指南（写于 5000 年前）里提出了一种方法。它建议农场监管者应该：“绝不容忍任何偷懒行为。在（田间劳动者）劳动的过程中监督他们，并不准许他们中止。”

很多组织都按照美索不达米亚人的方法来进行管理。它们通过一种专制的等级结构来实现严格的监督和控制。提出上述方法的美索不达米亚神庙组织持续了 3000 年之久。但是，既然严格命令和控制的想法并不是新鲜事物，那么与此相反的，认为员工参与可以提高他们的责任感和生产力水平的论断也早就存在了。公元 100 年，Columella——罗马的一个地产商——在一篇关于房地产管理的论述（De Re Rustica）中提到：“现在，我正在实行一种新的方法。我让（地产工人）对所有的新工作提出自己的意见……我看到，他们更愿意做那些征求并采纳了他们意见的工作。”

^{*} Mark Fenton-O'Creevy 是函授大学商学院组织行为学方向的高级讲师。

模式的变化

在过去的一个世纪里，工会已经成为员工参与的一个重要渠道。但是，近年来，工会成员和协商委员会势渐衰微，这就促使企业采取一些更为直接的员工参与方法，比如团队简报或是问题解决小组。

也许我们可以从英国的工作场所劳工关系调查（WERS）中看到最好的证据。图 8.1 表明，典型的员工参与在不断减少，而直接参与的使用在不断提高。有证据表明，同样的趋势也存在于欧洲和美国。

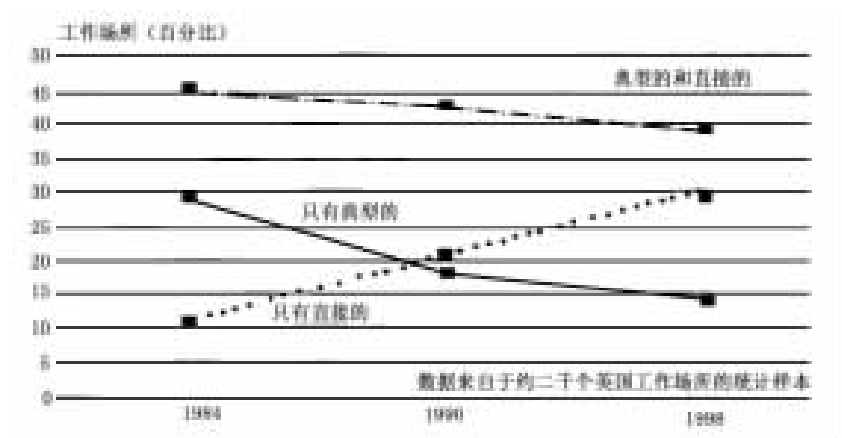


图 8.1 参与模式的变化

资料来源：摘自 Millward, Bryson 和 Forth (2000)。

现在，参与、包含和授权这些词已经成为管理者之间的通用词汇。这是否仅是一种时尚？我们能否在历史发展过程中看到企业在严格控制和员工参与之间的来回摇摆？有些学者，比如最近的 Harvie Ramsay——斯特拉思克莱德大学国际人力资源管理方向的教授——对后一种观点进行了论证。Ramsay 认为，当劳动力市场供不应求时，或是管理者受到员工团体的威胁时，企业就会推行员工参与来抚慰员工的情绪，当这种威胁过去之后，员工参与自然也就随之衰

退了。但是其他人，比如哈佛学者 Rosabeth Moss Kanter 就认为，将员工参与和控制对立起来是种错误的分裂观点。他们认为，每个人都能通过员工参与来获得更大的控制权。为了更好地理解这一点，我们应该将对目标的控制和对方法的控制进行区分。

在如何实现目标方面给予员工更大的控制权意味着，管理者可以更容易地实现这些目标。让员工自己决定如何开展工作能使员工们开发自己的潜力并增强对工作的理解。真正地参与到工作决策中也会使他们产生更强的责任感。但是，有一点应该注意：只有当工人们理解并赞同管理者的目标，并具备实现这个目标所必备的技能时，这种方法才能奏效。

利 益

员工参与的内容包括：如何更好地实现组织目标，或是这些目标的性质是什么，以及如何进行利益的分配。直接参与主要关注于前者，而典型参与则关注于后者。所以，比如，提高质量往往是直接参与的一个目标。薪酬、工作时间和战略对工作保障和工作性质的影响等方面的问题往往是通过员工的典型参与得到解决的。

典型参与

典型参与的目的通常不是为了提高生产力水平，所以我们也不应该用这个标准来评价它。在那些用法律来强制执行典型参与的地方（比如欧洲的大部分地方），这样做的目的是为了确保员工的利益和管理者及所有者的利益一样得到了充分的重视。在整个国家的层次上，这种方法可以成功地确保劳资之间的美好关系，并且使企业在物质资本和人力资本上面都进行投资。同样的，有人认为，管理自主权的相对缺乏将导致组织柔性的下降，并认为这一点已经损害了欧洲一些国家的经济。

如果工人觉得他们的利益通过某种典型的参与过程得到了重视，他们就更可能在直接参与中为组织奉献出全部技能、知识和努力。

在企业层次和车间层次上，研究表明，协商委员会和工人委员会本身并不能对生产力产生影响（无论是好的影响还是不好的影响）。但是，牛津大学的 Mari Sako 所进行的针对汽车工业的研究却表明，如果企业中存在着某种程度的典型参与，那么在这样的企业里，直接参与对生产力的影响能够达到最大水平。如果工人觉得他们的利益通过某种典型的参与过程得到了重视，他们就更可能在直接参与中为组织奉献出全部技能、知识和努力。

直接参与

管理者倾向于在企业里采取直接参与方式，这种方式可以分为两大类：以沟通为主的参与和以任务为主的参与。以沟通为主的参与包括：为员工建立直接告知系统和倾听系统，比如“市政厅”会议、团队简报、员工态度调查、建议规划和正式的投诉系统。

这些方法的参与程度很弱。但是，有证据表明，如果企业通过某种渠道能够听到员工的声音的话，这些方法还是能够取得效果的。特别值得一提的是，如果员工感觉自己有能力提出要求（并受到聆听）的话，他们就可能相信管理过程和决策是公平的。作为回报，相信企业中存在这种公平的员工就会遵守组织的规则并留在组织中，并且具有更强的责任感，而不太可能会做出对组织有害的事情。

以任务为主的参与是对工作本身决策的参与。研究表明，总的来说，这类措施对员工的态度——比如工作满意度、责任感和组织中的民主程度——具有明显的积极影响；它们对工作绩效也有积极影响，但是影响力比较弱。但是，很明显，在很多企业里，这类措施或者根本无法实施，或者无法产生积极的影响。

质量环

质量环是指一小队员工定期碰面，讨论质量问题以及相关事务。他们的任

务是找到问题并提出解决方案。如果企业中的质量环只是更为广泛的项目中的一部分，那么它往往就是作为持续改进小组而存在的。并没有多少证据可以表明参与到质量环中（或是持续改进小组）能够促进员工的积极性。但是，在对质量环所进行的研究中，John Cotton 发现，半数的质量环项目会对绩效起到促进效果，而半数的质量环项目对绩效作用不大或是根本没有作用。

是什么对它们的成败起到决定性作用？重要的是，质量环的作用存在一个生命周期。通常，质量环在从启动到产生效果之间要花费几个月的时间，而在 6~18 个月后达到最佳效果。从那以后，效果就日渐衰减了。我个人的研究表明，当质量环是更为激进的、组织系统和工作实践方面的转型项目的一部分时，它的效果最好——而且，企业往往把质量环作为一种短期的评估方式，而不是作为一种制度化的工作实践。

自我管理的团队

近十年来，自我管理的团队是效果最好的员工参与方式，它能成功地提高绩效水平。人们在描述团队工作时，往往会用自我管理的团队、自我指导的团队以及自治团队等词汇。各个组织所采用的名字和方法都不相同。

自我管理的团队负责某种产品或服务的全部或是某一部分。它们的决策权限很宽泛，往往包括传统的管理特权。这些可能包括领导者的选择、工作安排、培训、流程的再设计、内部绩效的评估、判断和管理质量问题、预算管理和与其他的团队保持联络。

即使是最为全面的估计也认为，只有在英国，自我管理的团队才非常流行。但是，我个人所进行的一项全欧洲范围内的样本研究表明，在其他西方欧洲国家中，也存在着与英国类似的情况。在英国，根据 WERS 在 1998 年进行的研究，有 35% 的工作场所采取了自我管理的团队的形式。但是，随着工作场所中核心工种的不同，它们的作用范围有很大差异。在以专业人士为主的工作场所中，有超过一半的场所采取自我管理的团队形式，与此相对的是，在以厂房和机器运转为主的工作场所中，只有 13% 采取了这种形式。与质量环相比，研究者对于自我管理的团队对绩效的作用持相对乐观的态度。大多数研究都发现，自我管理的团队能够提高工作成效和工作态度，并降低旷工率。

失败的原因是什么？

通常，经济学家将企业行为解释为它们对经济优势的追求。很多社会学家（尽管他们并没有否认经济驱动力的作用）在建立相关社会团体并为企业的存在寻找合理性时，已经看到了企业生存的重要意义。比如，研究者 Barry Staw 和 Lisa Epstein 探讨了顶尖的美国公司对盛行的管理技术的应用情况。他们发现，企业是否采用这些技术（平均说来）与经济绩效的提高并没有什么关联。但是，对于其他企业的高级执行官来说，他们会提高对应用这些技术的企业的评价，而这些企业的首席执行官也可以获得更高的薪酬。

他们得出结论，首席执行官更愿意采取这类技术，不是因为对企业而言，采取这些技术能够实现经济上的最优效果，而是因为它们标志着管理实践的合理化，并可以为企业的利益相关者提供一种信号，使他们更加确信首席执行官对决策者的互补作用。

另外一种证据表明，尽管新技术可能给最早的采用者带来好处，但是后来的采用者几乎都无法实现绩效的增长。为什么呢？因为后来的采用者只是跟着潮流走，而早期的采用者只是对这一过程感兴趣。

把技术作为装饰的行为，解释了为什么质量环的成效平平，而自我管理的团队却能取得成功。前者可以“囫圇吞枣”，而后者需要进行工作结构方面的巨大变革。

员工参与措施失败的另一个原因是来自中层管理者的阻挠，这些人不希望放弃权力。我对这一论断持怀疑态度。毫无疑问，虽然组织里确实存在这类抵抗，但是它通常只是更深层次问题的表象。比如，高层管理者对这些措施所具备的价值存在意见分歧，或是员工参与措施没有得到清晰的说明和良好的设计。通常，高层管理者宣称，他们想要向员工授权，并为中层管理者提供了一种“蜻蜓点水式”的简单培训。之后，这些管理者被要求鼓励员工参与，并进行授权，而奖励系统和晋升系统仍然告诉人们，真正重要的还是短期绩效。核心系统、组织结构和资源控制并没有发生变化。因此，人们的行为不会发生改变，中层管理者又成为了另一项高层失误的替罪羊（见框图 8.1，第一点）。

如何获得成功？

就像所有可能带来巨大好处的事物一样，员工参与也不是一件容易的事。很多自称要提倡员工参与的组织实质上并没有真的做出什么来。很多项目只是一种粉饰太平的装饰品。因此，成功的第一条法则是：“不要只是说说而已，拿出行动来。”

如果员工真的参与到企业经营中来，管理者也为了实现这一点而进行了行为上的变革，那么组织系统也就需要相应的变革。奖励系统、培训和开发、沟通模式、职业道路和资源分配的过程都应该进行变革，同时企业要支持所有应该得到加强的要素，并支持整个员工参与项目的开展。所以，成功的第二条法则是：“要想实现真正的员工参与，你就必须进行组织转型。”

框图 8.1 实践中的参与措施

1. 英国一家汽车代理商连锁店尝试通过员工参与来提高服务质量，但是却以失败告终。高层团队将失败归咎为代理人的不合作态度。这并不奇怪，因为这家企业的管理者红利系统完全建立在月度销售的基础上，与质量目标或是员工开发完全无关。

2. 施乐的一个成功的自我管理团队中的一位客户服务工程师这样描述这个团队的目标：“这个团队之所以存在就是为了保持客户对施乐的满意度，从而确保他们愿意继续成为施乐的顾客；为了实现这一目的，该团队在工作中尽可能地提高资源利用的效率。”

3. 在英国，汽车制造商尼桑面对需求的急速下跌不得不进行裁员。它就如何更好地处理冗员问题与员工进行了大量的磋商活动，同时积极的为市场的复苏做准备。

正如我们提到的，只有当工人理解并赞同管理者的目标时，直接参与才能

够取得成功。这里有两重含义。第一，管理者必须以员工容易接受的方式进行目标的沟通。第二，员工可能不会自动认为那些目标是切中要害的或是值得的。企业要把目标“卖给”员工。因此，成功的第三条法则是：“沟通，并把一套明确的、吸引人的目标卖出去。”（见框图 8.1，第二点）

如果员工真的参与到企业经营中来，管理者也为了实现这一点而进行了行为上的变革，那么组织系统也就需要相应的变革。

要想知道员工参与的真实状况，就要看看员工是否拥有资源，是否具有管理工作的权威。比如，他们能够获得会议场所、工具、计算机服务和其他决定了他们能否进行工作方面决策的资源吗？他们具有如何开展工作、如何确定工作任务和客户的优先次序的决策权威吗？

这并不是说员工可以马上获得权威，并独立运用这些权威。大多数成功的员工参与的例子都涉及到权威的移交，管理者把权威移交给个人或是团队，整个过程充满感激和协商，每一层次的管理者和员工都很清楚地知道权威的使用范围和限制。因此，第四条成功法则是：“给员工足够的资源控制权和真正能够实现自我管理的权威。”

最后，当组织遇到困难时，很多成功的员工参与措施都停止或者摧毁了。企业在追求成本缩减的同时，没有看到另一项隐含的成本损失，即：需要经过很长时间才能建立起来的信任和潜力的损失。这并不是不可避免的，正如一些组织所发现的那样，在艰难时世中，员工参与也是有价值的（见框图 8.1，第三点）。

所以，第五条也是最后一条成功准则是：“在遇到困难时，尽可能地保全和维护员工参与项目。”

阅读书目

Cotton, J.L. (1993) *Employee Involvement*, London: Sage.

Cully, M., Woodland, S., O'Reilly, A. and Dix, G. (1999) *Britain at Work: as depicted by the 1998 Workplace Employee Relations Survey*, Lon-

don : Routledge.

Fenton-O 'Creevy, M. (2001)" Employee involvement and the middle manager : antecedents of resistance and support ", *Human Resource Management Journal* , 11 (1) .

Fenton-O 'Creevy, M. (1998)" Employee involvement and the middle manager : evidence from a survey of organizations ", *Journal of Organizational Behaviour* , 19 (1) .

Kanter, R.M. (1989)" The new managerial work ", *Harvard Business Review* , November.

Millward, N. , Bryson, A. and Forth, J. (2000) *All Change at Work ? British Employee Relations , 1980-1998 : Portrayed by the Workplace Employee Relations Survey* , London : Routledge.

Ramsay, H. (1991)" Reinventing the wheel ? A review of the development and performance of employee involvement ", *Human Resource Management Journal* , 1 (4) .

解开企业创新的秘密

Thomas Mannarelli*

好的管理者会作出迅速、合理而有效的决策。但是，Thomas Mannarelli说，他们在处理产品创新理念时，必须乐于接受模糊性和不确定性。

通常，人们认为创新型人才的管理是一个难题。但是，在企业里，只是在最近几年创新的价值才真正受到了重视。信息技术和全球化的普及使得企业开始重视产品和服务的差异化。尽管企业都很注重知识的价值，但是管理者却发现，企业所掌握的知识只是冰山的一角。企业的绩效取决于企业运用知识的方式。人们获得信息的方式越来越快捷，但是这并没有使我们的生活变得简单，事实上，它只是让企业之间的竞争层次上了一个新台阶。要想维持竞争力，企业就必须不断寻找和琢磨解决市场问题的革新手段。

当执行官们提到创新管理的时候，他们往往只是想到如何进行创新型人才的管理。当然，在个人层面上，创新管理是一种关键能力，但是管理者必须将眼光放长远一点，这样才能最大限度地发挥组织的创新潜力。社会心理学家认为，创新应该具有多个层面，创新不仅包括人的创新，还包括产品、流程和情境的创新。在对这种种层面进行仔细研究后，人们清楚地看到，这些层面之间并不是彼此孤立的，而是互相联系的。因此，在管理者激励创新型人才的同时，他们也必须对员工个体之外的创新予以重视。

* Thomas Mannarelli 是 Insead 商学院亚洲校区组织行为学方向的助理教授。

当经验不再管用的时候

从某种意义上讲，创新产品（广义的说，包括那些既新颖又有用的产品、理念或是服务）才是创新的根本。如果不考虑发明这些产品的人们的独创性或是产品生产过程的话，组织就是从这些产品或是服务中享受创新所带来的好处的。

尽管在历史数据非常充足的情况下，传统的决策分析模式是合适的，但用这种方式来判断创新问题，往往会扼杀那些可能具有很高价值的创新理念。

产品的管理也许是创新型人才的管理中最重要的部分（同时也可能是最难的部分）。尽管员工为一件新产品的诞生付出了心血、汗水和泪水，但是最终决定是否支持、改装还是舍弃这件产品的是执行官，毫无疑问，这是一种艰难的抉择。这种关于是否把企业资源投入进去的判断，也可以被理解为对创新者能力的一种评价。

问题是，管理者在进行产品理念方面的决策时采取的方式通常和他们决策其他常规事务——比如财务问题和资源分配问题——所采取的方式是一样的。但是对于决策者来说，创新是一个完全不同于常规事务的问题。尽管传统的决策分析模式在历史数据非常充足的情况下是适当的，但用这种方式来判断创新问题，往往会扼杀那些可能具有很高价值的创新理念。

美国一家唱片公司的一位执行官沮丧地发现，他最为成功的一宗企划案所制作出的新唱片尽管很优秀，但是却没有任何“亮点”。失望的乐队成员被送回工作室继续完善他们的作品。当被问及为什么他知道这张唱片没有亮点时，这位执行官说，他并没有任何神秘的能力，他作判断的基础只是他多年以来选歌的能力积累，而且他知道，所谓亮点就是那种任何人一听就能够识别出来的

东西。

也许大多数情况下他是对的，而且这就足够了。但是，也可能他会犯错。让我们举一个著名的失败案例吧。1964 年，Decca 唱片曾经拒绝与甲壳虫合唱队签约，原因是它认为吉他音乐不再畅销了。不仅仅是 Decca，事实上，除了 George Martin——一个缺乏经验的制作人和百代唱片公司的附属机构、小小的 Parlophone 唱片公司的主管之外，所有的大唱片公司都拒绝了这个乐队。即使是 Martin 本人也承认，他的决策更多的是出于对这个乐队成员和乐队管理者——Brian Epstein——的热爱，而不是出于对甲壳虫乐队音乐素质和市场性的信赖。

在音乐界，这种现象并不少见。历史不断重演，那些精明的执行官和其他专家往往会得出错误的结论。1876 年，西部联盟宣布，由于电话具有这样那样的缺点，所以它一点价值都没有。1977 年，Ken Olsen——数据设备公司的创始人——认为，人们没有任何理由在家中使用计算机。Fred Smith 在耶鲁大学读书时，他的经济学教授在评价他的论文时，给了他个“C”。在这篇论文里，他所提出的理念就是后来的联邦快运公司遵循的 24 小时速递的理念，但是教授认为尽管这个主意很有趣，但是在商业上是不可行的。

关键的决策

关键是，管理者在评价创新产品的理念时，不能用他们习惯上的方式——运用信息这条捷径——来进行判断。好的管理者在进行决策时往往既快、又准、且狠。这种行为能够得到不断的嘉奖和巩固。下属、董事会成员和股东也用同样的方式来评价管理者的智慧和富有经验的领导过程，希望他们能够作出合理而又有效的决策。因此，在进行创新产品决策时，管理者和利益相关者很难接受这个过程中所掺杂的不确定性。

这并不是说管理者在进行创新建议的分析时就不能运用他们的知识和专业能力。相反，提倡这种做法本身就是愚蠢的。但是好的创新管理者能够认识到他们知道些什么，以及他们应该知道些什么。与典型的产品评估过程相比，对创新产品进行评价时需要进行混合诊断。产品理念必须得到现实的评价，假设

产品最终投入使用时会面对很大的不确定性，管理者必须甘愿忍受由这种不确定性带来的模糊性，并且不能作茧自缚，以为过去没有发生过的事情未来也就不会发生。

产品理念的混和诊断也可以被视为自我管理的一种形式。通常，执行官在做出一系列好决策之后，才会晋升到这个职位。一段时间之后，这种决策中的自信会变成一种习惯。危险就蕴藏在这种习惯之中。

诊断程序只是要求管理者在做判断时有所保留，至少是在一段时间内有所保留。如果决策者花费时间和精力来进行违背直觉的判断，那就可能会产生类似拒绝与甲壳虫乐队签约的情况。人们会发现很多创新企业家、发明者、科学家等至少在创新之初并没有被告知，他们的理念是疯狂的或是无法实现的。只有经过坚持不懈的努力，这些特立独行者才能证明那些批评他们的人错了。

阿尔伯特·爱因斯坦曾经说过：“如果一种理念在最开始的时候并不荒谬，那么它也就没什么价值了。”也许在面对创新的时候，管理者应该学会如何像一个物理学家一样思考，而不是像一个传统的管理者那样思考。

动 机

关于创新个体的早期研究表明，也许创新个体都曾在某种程度上受到社会或是心理上的伤害，针对这个假设的系统检验证明，它是不成立的。事实上，创新个体都是正常人，甚至可能在精神健康及稳定性方面都超过平均水平。最开始，这种假设的形成是由于人们认识到了以下这个事实：创新个体往往在专业环境里遭到很多人的反对，为了对这些障碍进行反击，他们往往充满挫折感。

但是，对创新个人的误解往往与大多数管理者理解动机的角度有关。早期关于动机的行动主义理论提出，人们会对奖励做出积极反应，而对惩罚作出消极反应。尽管很明显，这一点可能有它正确的一面，但是后来的研究却证明，动机比人们想像的要更复杂。创造力与动机有着千丝万缕的联系。当人们在进行工作时，并没有指望奖励或是赞扬，创造力也会喷薄而出。人们并不是为了奖励而工作；相反，他们工作是为了获得由这种活动带来的愉悦感和成就感。另外，如果某种特定任务强调了外在因素，创造力（和内在动机）就会减弱。

这也就是说，在创新个体工作时，如果他们参与这项工作的外在原因比内在原因还要重要的话，他们的行为就会缺乏创新精神。外部因素只能鼓励人们保证工作成果的准确性和一致性，尽管工作可以完成，但是创造力和兴趣却被扼杀了。这并不是说减少绩效奖励——这是最主要的外在因素——就能够促进创造力。创新个体的管理者还有很多方法可以对员工的动机施加影响。

全天候文化

一种方法就是丢掉激励的传统工具——比如工资和晋升，这样创新员工就不会觉得工作要受到组织的控制，就可以集中精力来挖掘工作本身内在的价值。管理者必须自愿放弃对下属的某些控制，并允许他们在产品成果和工作方式上有较高的自由度。

也许提高创新个体内在动机最有效的方法就是建立一种创新文化，这是说起来容易做起来难。首先，创造一种文化绝没有捷径可走，创建组织的文化要经过一个有机发展的过程，牵涉到很多因素，这些因素中有的是在管理者的掌控之内，有些则不是（见第四章的《商业思考中的文化演变》）。因此，尽管组织经常试图改变自己的文化，结果却并不明显。另外，如果这种转型要求对现存文化进行剧烈的变动，那么这个过程将是漫长的，通常需要几年的努力。

如果管理者致力于实现组织文化向创新文化的转变并希望取得成功，那么他们就要在很多方面做出努力。

但是，如果管理者致力于实现组织文化向创新文化的转变并希望取得成功，那么他们就要在很多方面做出努力。第一点也可能是最直接的一点就是物理上的转型，这一概念来自于 20 世纪初弗雷德里克·泰勒所提出的“科学管理”理论。泰勒的理论提到——除了他提出的其他理论——企业应该以一种系统的、科学的方法来进行工作设计，这样才能够实现最佳绩效。科学家经过严

密的研究，应该能够判断达到最佳工作效率所需要的工作条件（比如光线强度、室温、符合人体功率学的桌子等）。

尽管由于泰勒对待人的态度过于机械化，他的很多理念都已经被舍弃了，但是不可否认的是，他对管理学的发展影响巨大。有趣的是，现在，创新性行业正在利用他所提出的很多原则来创造理想的工作环境。广告代理、咨询公司和研发实验室，都在要求建筑师和室内设计师帮助它们进行物理工作环境的改良，从而促进人们之间的沟通、互动和开放性。一直以来，硅谷里的公司都因为它们非正式的工作环境——包括随意的服饰、灵活的工作时间表和精致的工作场所——而受到赞扬。

政策的变革和办公室的设计并不会直接促进创新，但是它们的确可以为人们营造一种更为放松的、非正式的、没有官僚气息的环境——这些都能够提高人们对组织的责任感和内在动机。

管理者也可以通过改进流程来促进创新文化的建立。1941年，广告执行官 Alex Osborn 提出了著名的头脑风暴法，他的这种理念恰好迎合了他所在的特殊行业的需要。现在，各种类型的组织都在使用头脑风暴法（尽管往往运用得并不正确），这就说明了两个问题：大部分管理者都希望找到解决问题的创新方法，员工也需要利用这种方法来激发自己的创新想法。

创新不是只有头脑风暴法这一种方法。横向思维、想像图和很多其他的方法应用也很广泛。创新型咨询会为企业提供这些工具，影响更为广泛的咨询公司也在不断增加它们的创新技术的种类。

通常，组织将一种技术作为它们的主要工具。但是，同时采取几种技术可能也很有价值。有的方法耗时较长，因此技术的选择往往会受到时间的限制；有的方法适用于群体使用；而有的则适合个人在工作时使用。另外，不同的技术能够为组织带来不同的好处，比如，有的对于形成各种各样不同的意见很有效；而有的则为组织提供了系统化、逻辑性思考的方法。

最后，同时使用几种技术能够促进创新文化的建立。很多技术在实行过程中能够产生很多乐趣。在应用这些技术的组织和团队中工作，人们的情绪就会更振奋，能够在心理上得到很好的激励。通过不断地变换创新方法，工作过程就永远不会沉闷或是循规蹈矩。

管理者还可以通过“真实转型”来促进创新文化的建立。这里，问题很简单：管理者是否真的相信并鼓励员工的创造力？组织可以采取最有效的创新过

程，设计最有创造力的物理环境，并实施非正式的公司政策，但是如果高层管理者并不相信创造力能够为企业带来价值，转型就不会取得成功。当然，这种承诺必须以文字的形式来进行传播，但是这些文字也必须受到公司高层的热烈拥护和实际行动的支持，这样才能证明企业的确鼓励员工进行革新。

也许，在建立创新文化的过程中最重要的一点就是，企业必须认识到自己要进行一种全天候的努力。通常，只有在需要创造力的时候，管理者才提到它的价值；而在不需要创造力的时候，就说它可能会对企业经营造成阻碍。事实上，创新流是无法随意开关的。如果创造力只有在很罕见的情况下——在管理者需要它的时候——才得到重视，那么组织就永远无法养成创新的习惯。

小 结

过去的十年是一个惊人的革新时代。尽管创新对于 20 世纪后期经济的成长作出了巨大的贡献，但是经济成长却未必也对创新的发展发挥了重要的作用。尽管管理者在表面上都在强调创新对经济繁荣的重要意义，但是实际上，他们却把花费在创新行为上的资源看成是种浪费。

在经济情况很好的时候，管理者会比较愿意把时间和金钱投入到那些非常规的冒险活动中，并冒险采用一些新奇的理念。但是当经济环境发生变化，创新就成为一种奢侈品，再也得不到任何资助了。现在，经济环境中充满挑战，企业应该对创新的重要性提高认识。如果企业希望从经济低迷中挣扎出来，它们就必须这样做。

阅读书目

Adams, J.L. (1986) *Conceptual Blockbusting: A Guide to Better Ideas*, Reading, MA: Addison-Wesley.

Amabile, T.M. (1996) *Creativity in Context*, Boulder, CO: Westview Press.

Csikszentmihalyi, M. (1996) *Creativity*, New York: HarperCollins.

Kao, J. (1996) *Jamming: The Art and Discipline of Business Creativity*,

New York : HarperBusiness.

Michalko, M. (1991) *Thinkertoys : A Handbook of Business Creativity*,
Berkeley, CA : Ten-Speed Press.

追寻战略的意义

Theresa M. Welbourne*

Theresa Welbourne 说，人力资源的战略意义非常重要——不论这种意义是好是坏。关键在于建立积极的关系网络。

人力资源管理的变革已经开展了一段时间了。早期，这种变革集中在劳资关系的处理上，提高了员工管理的层次，并朝着战略人力资源管理的发展方向。但是，既然人力资源管理已经具有了“战略”意义，高层人力资源执行官也就不再对现行做法进行任何改变了。

有的执行官会说：“现在，我们直接向董事会汇报工作，并参与到战略制定过程中，比如，我们帮助企业进行合并和购并事宜。”但是另一方面，有的执行官抱怨：“我们仍然通过会计或是财务部门来汇报工作，我们忙于处理各种文件，我们的很多工作都被外包出去了。”这两类人都无法说出他们的工作究竟发生了什么变化，好像人力资源管理部门的工作并没有什么改变。如果真的是这样的话，这个部门究竟能够为企业做出什么贡献呢？

在试图回答这个问题之前，管理者应该先问问自己，为什么说到人力资源管理具有战略意义就意味着要进行改变。它的战略意义比其他职能——比如市场、销售、会计、财务、技术或是公共关系部门——所具有的“战略”意义更大吗？同时，越来越多的企业在开展执行官训练、咨询和人力资源外包项目。这又意味着什么呢？

* Theresa M. Welbourne 是密歇根大学商学院组织行为学和人力资源管理方向的副教授，同时也是 eePulse 的主席和首席执行官。

执行官的努力

我和学者 Linda Cyr 一起进行了一项关于人员管理的研究，研究对象是高速增长、变革速度很快的组织。我们探讨的问题是：如果高层人力资源执行官直接向首席执行官汇报工作的话，会对绩效产生什么影响（在实践者中和学术期刊中，这就是公认的“战略人力资源管理”的定义）。

这个研究的样本是那些被人们称为“孵化器”的公司。这些公司经历了最初的公开销售证券阶段之后迅速地产生和消亡。这就使得研究者能够在实验室中，在更贴近这些公司的创建基础条件下，来研究它们产生和消亡的原因和后果。通常，它们开创业务，获取一个产品，雇佣一个管理团队，决定采取什么样的组织形式，在首次公开发行股票时获得一大笔资金，并用这笔资金来推进业务的发展。这项研究包括了将近 200 个变量，调查了 500 多家机构。这些变量描述了那些公司在首次公开发行股票时的状况，并揭示了有关战略和结构方面的信息。

如果企业的高级人力资源经理直接向总经理汇报工作，那么这的确会对公司业绩产生影响。然而，这种关系很复杂。有时，人力资源经理对公司长期业绩有积极影响（提高三年以上的股票价格和收入）；有时，这种影响则是消极的。在变革环境下，人力资源经理的作用是积极的；而在公司变动不大的情况下，这种作用是消极的。

可以理解，在一些案例中人力资源经理的作用很不明显，但奇怪的是在某种条件下，他们的消极作用十分突出。在该项研究的后续研究中，我对大型公司和小型公司进行了一系列个案研究，试图解释人力资源管理影响的多面性。有关这些公司措施的研究似乎揭示了人力资源管理是怎样帮助或是损害一个机构的。本文回顾了两家这样的机构：西北纪念医院和 eGM——通用汽车的一个分支。

关 系

西北纪念医院位于芝加哥中心一座崭新的、价值 5.8 亿美元的大楼里，每年为大约 4 万个住院病人和 80 万门诊病人服务。它的战略计划要求它发展并保持“最佳病人体验”。

eGM 的目标是为通用汽车创造产品和服务，这将帮助公司更接近客户。它的战略计划要求它“革新客户体验”。在这里，客户被定义为汽车经销商、消费者、员工和公司其他股东。在这两个案例中，高级管理人员都试图与员工建立起强有力的联系。他们仔细倾听员工和客户的意见并用简洁的方式做出反应，从而达到建立忠诚关系的目的。这样的关系需要不断地沟通，两家公司都使用了革新技术来帮助管理人员改进他们的关系管理技术。他们所使用的主要方式是每周与工人进行电子沟通，并以此来为高级管理人员（和人力资源经理）提供员工总体数据。

医院任务小组

技术方法是对西北纪念医院的特别挑战，因为许多员工没有机会使用电脑。护士、技师、门卫和物流人员——处于操作岗位的员工——几乎不在电脑终端前花什么时间。然而医院的战略计划要求改善沟通，在最佳人员战略上获得良好的结果，并在员工中间进行技术的传播。

2001 年春，医院发起了每周计划，鼓励工人就医院业绩或工作实践讨论他们的观点。1/3 的员工至少有一次通过电子邮件来介入沟通（医院雇用了大约 7000 个人）。然而，虽然有 64% 的管理人员对此做出了反应，但只有 23% 的操作人员进行了回复（在他们的工作中，电子邮件和电脑的使用并没有与员工日常工作融为一体）。

对员工提出的实际问题做出反应是一种挑战，这种挑战使获得信息和帮助员工使用电脑技术这一问题凸现出来。

对员工提出的实际问题做出反应是一种挑战，这种挑战使获得信息和帮助员工使用电脑技术这一问题凸现出来。这里存在四个主要问题：

- 员工安置不当：在资源匮乏时，出现了大量关于某些职工没有做好本职工作的投诉；
- 令人不满的电脑、传真机和复印机；
- 管理问题——缺乏交流、支持和来自管理人员的指导；
- 超额工作量和成就感的缺乏。

医院创建了一个由管理人员和人力资源管理者组成的任务小组，这个小组负责就每个问题进行说明和回复。这个方法与客户关系管理具有相似性：医院运用其核心团体来帮助它理解、改善和监督它与员工的关系。

生机勃勃的文化

Mark Hogan——eGM 的总裁——采用了相似的方法，但是他面临着一个问题。如果对调查的反应显示员工希望确保工作的安全性，更高的薪水或更好的工作场所（即更短的交流时间），那么他将无法满足他们——没有任何一家汽车公司能满足他们。因此，他反过来询问员工准备问他什么问题。下面是一些最常见的问题：

- eGM 的战略目标是什么？
- 公司的短期前景是什么？
- 明年有重新部署的计划吗？
- 公司的 OnStar（通用汽车的一个产品）每只股票价格多少？
- Mark Hogan 将继续通过经过升级的语音邮件来与员工分享信息吗？

仅仅通过回答这些问题，Hogan 就能鼓励员工并保证他们熟悉公司计划。同样地，大多数公司也对客户做出反应，eGM 用每周员工交流创造了一种生机勃勃的、畅所欲言的文化。

该公司还运行了一系列更为传统的项目，主要针对诸如绩效管理系统、继任计划和领导能力。这些措施可能是绩效的象征，但是它们并不能形成公司的文化。eGM 人力资源团队认为，只有通过与员工的持续对话，管理人员才有望对根深蒂固的团体文化施加影响。

顾客和员工

从这些案例中我们能学习到什么经验呢？建立积极关系的关键不仅仅是获得大量的数据，而是要对数据进行解释和反应。如果公司询问客户关于它的产品他们有什么意见，而未对产品进行改变（或未能解释为什么它不打算对产品进行改变），客户关系就会受到损害。当客户关系受损时，销售额也将受损。

与员工的关系也是如此。当管理者就工作场所方面的事宜进行询问时，员工要做出回答；如果管理者不愿对此做出反应，生产力就会受到损害；当生产力受损时，客户服务和销售额也将受损。

如果承认关系对长期成功是至关重要的，那么管理人员就必须与客户和员工交谈以保持联系。然而实际上，许多老板害怕员工可能要说的话，所以他们不向员工提问。但是管理者必须进行询问，他们必须收集系统的、典型的数据并对其做出反应。通常，那些反应没有预期的那么严重。

人力资源管理的未来存在于关系管理中。人力资源经理可以通过关系管理方面的培训来改善他们自身的业绩和他们所在机构的财务业绩。企业可以运用那些通常与客户关系相关的市场和销售方法，这样就可以迅速激发员工活力。

公司还必须考虑人力资源管理作用其他方面的改变。

公司还必须考虑人力资源管理作用其他方面的改变。第一，管理人力资源的工作——比如薪水册的管理——可以外包出去或并入会计部。第二，具有相关技术的人力资源经理可以创建一个新的部门，比如“关系管理部”。高级管理人员应该聘用某个人来担任这个职责，名衔可以是首席关系执行官。人力资源管理部门应该不仅对员工关系进行管理，还应该确保组织能够与所有的利益相关者建立起一种战略关系。

什么样的组织才能在与员工、投资者、顾客和供应商建立起战略关系的同时，由那些可以从这些群体中获得实时信息的高级执行官来进行经营决策、树立企业品牌并制定战略呢？管理顾问已经认识到，员工、企业在顾客中的信誉，以及企业的品质对于企业的长期成功十分重要，但是很少有人会帮助管理者个人去关注那些对他们自身成功至关重要的人们。

并没有多少组织以此为已任，但是管理者正在雇佣执行官培训师来帮助他们提高关系管理的能力。同时，价值 750 亿美元的客户关系管理市场正在快速成长，而价值 300 亿美元的员工管理市场正蓄势待发。很明显，企业对这个领域兴趣浓厚，从战略的角度来进行关系管理可以帮助企业取得成功。那么，在这个过程中，人力资源管理扮演了什么角色呢？

在我们的 IPO 研究里，在快速成长的企业里，人力资源管理就是一种关系管理。执行官帮助他们的领导处理企业中的种种变革——在成长速度很快的环境下，各个群体之间的关系不断发生变化，因此需要企业对其进行管理。但是，在环境稳定的时候，人力资源管理往往只在传统范畴内发挥作用。该部门的成员经常开发一些关系管理方面的项目，但是不幸的是，他们往往以一种消极的方式来开展这些项目。绩效评估或是工作分析从来无法使人们感受到企业

的善意。企业可能会不断改变它们开展人力资源活动的方式——量化、复杂化、引入科学研究的成果——但是，这些大规模项目并没有改进企业与员工之间的关系。

西北纪念医院和 eGM 运用客户关系模型来进行员工管理。这种简单的项目从两个方面为管理者提供了帮助。第一，每周进行员工评价可以帮助管理者更好地进行领导。第二，频繁的与员工进行沟通能帮助管理者对临时出现的战术问题做出反应，监督战略措施的执行情况，在处理员工提出的理念、建议和抱怨时进行适当的改变，并继而提高生产力水平。

问题并不总是能够得到解决，或是取得行动上的结果，但是管理者承认员工的利益并试图解决问题的态度会得到员工们的赞扬。

小 结

路遥知马力，日久见人心。大多数组织都会由于员工不肯“多做一点事”而限制了自身的成长。为什么他们会这样？他们并不信任组织——他们的行动没有得到赞扬，他们被裁员、经济低迷和政治上的不确定性吓坏了。

西北纪念医院和 eGM 通过告诉员工“他们和顾客一样重要”来获得了竞争优势。他们和其他的企业一起，关注企业与其战略资产之间的关系并得到了丰厚的回报。

阅读书目

Ghoshal, S. and Bartlett, C.A. (1997) *The Individualised Corporation*, New York: HarperBusiness.

Pfeffer, J. (1998) *The Human Equation*, Boston, MA: Harvard Business School Press.

Schmitt, B. and Simonson, A. (1987) *Marketing Aesthetics*, New York: Free Press.

Welbourne, T.M. and Cyr, L.A. (1999) “The human resource executive effect in initial public offerings”, *Academy of Management Journal*, 42, 6.

Some relevant articles are available at :

<http://www.eepulse.com/research.html>.

领导全攻略

Michael Useem^{*}

管理者不得不时刻准备好接管领导的权柄，Michael Useem 说，这包括估计风险、表露关注和为犹豫不决的上级提供建议。

领导的一个不为人知然而十分重要的方面就是向上领导，或说通过帮助你的老板来取得工作成果。向上领导并不是确立权威或是从上级那里篡权，而是在上层管理者需要帮助的时候介入并支持他们，利己利人。

向上领导就是指为上级出谋献策或是让你的老板在事情还可以挽回的时候改变做法。这需要一种同时进行双向工作的能力，即：在你的上级不敢上前的时候充任临时代理人，并在你自己自绝生路之前听听下属的意见。

向上领导并不总是受到欢迎的。很多管理者都曾在那种事无巨细都亲自办理的上级手下工作过，但是上级也可能会错误地判断未来的形势。如果在上级并不鼓励向上领导的时候进言，你就要冒一定的风险，但是如果向上领导奏效了——无论是否受到欢迎——它就可以挽救颓势，促进成长，在某些情况下还可以力挽狂澜。

向上领导的能力并非与生俱来的，但是人们可以掌握它，要想精于此道，我们就要研究一下那些成功地应用了这种能力的人是怎么做的。看看他们的努力过程，我们就能知道如何恰如其分地进行向上领导。

^{*} Michael Useem 是宾西法尼亚大学沃顿商学院的一位教授，同时也是该大学领导与变革中心的主管。

大胆的下属

2000 年，后来成为美国副总统的 Al Gore 在民主党提名中击败了 Bill Bradley。后者的失败有很多因素，但是其中有一点就是 Bradley 不愿意回应对手针锋相对的攻击。他本能地想要在竞选过程中避免争执——他不像一个“21 世纪的政客”，《纽约时报》（The New York Times）评论说，“而更像是旧约全书里的先知”。

尽管 Bradley 在早期的竞选中不断遭遇失败，但是如果他早点儿进行反击的话，还是可能扭转局面的。但是这样做他就可能会卷入争执，而所有为他工作的人都不愿意冒险。Bradley 总是带着自己的智囊团，而不是听从竞选顾问的意见。从竞选顾问的角度，他们所说的并不总是他想要听的。三月，Bradley 在两个州的竞选失利后退出了竞选，之后，他的一个助手总结了失败的原因：“这些人总是想着如何处理好自己和 Bill 的关系，而不是想着怎么做才能赢。”

Bradley 下属明显的无能导致了他的壮志未酬，他们没有将向上管理和拍马屁区分开来。但是，根源首先在那个促进这种理念形成的人身上。如果 Bradley 不怕听到批评的声音，敦促下属尽全力支持他的话，他们可能已经帮助他赢得了该党派的提名。

向上领导需要坚韧不拔的精神。管理者可能会担心上级的反应，或者怀疑自己是否有权利进行向上领导，但是所有人都有责任做他们应该做的事情——尤其是当他们的行为很重要的时候，应该让作为上级的他或她听到应该听到的声音。很多战略和相当一部分组织失败的原因就是中层看到了存在的问题，但是犹豫着不敢违抗命令。

从另一个观点来看，管理者也有义务鼓励下属讲出自己的想法，并告诉上级他们需要知道些什么，在未来的企业成功受到威胁的时候弥补上级的缺陷。

向上领导的文化是培养出来的，而不是与生俱来的。为了做到这一点，管理者应该在日常工作中强调让低级员工来审查管理者的建议并为他们挑错。让那些级别较低的员工说出他们真实的想法，并对他们的这种举动进行奖励。这

些都是很细微的措施，但是它们却能够极大的改进员工的工作态度。

向上领导的文化是培养出来的，而不是与生俱来的。

冒险和奖励

在这方面，有的人一开始就很擅长，但是所有人都可以提高他们向上服务的能力。1997 年，David Pottruck——经纪公司 Charles Schwab 的首席运营官——面临着职业生涯中的一个至关重要的决定，这个决定的结果取决于他向上领导的能力。他是否能够取得他的首席执行官和企业的董事的同意，为促进企业向以因特网为基础的客户交易形式发展而进行剧烈的变革？这一行动代价高昂并且风险很大，但也可能会带来巨大的收益。

Schwab 建立于 1974 年，到 1997 年，它的年收入超过 20 亿美元。该公司借助它的数千客户服务代表，为一百万客户买卖股票，在 20 世纪 90 年代令人惊骇的牛市中，似乎每个人都从中捞到了好处。但是，因特网的崛起威胁了这种模式，破坏了历经数年艰辛才得以建立的、丰富的关系网络。网络为企业提供免费而又快速的信息，而这一点一直以来都是经纪公司的特长；网络还为人们开启了买卖股票的大门，只需花费一点时间和成本就可以完成经纪人的工作。

对于那些愿意放弃个人契约的客户，Schwab 为他们提供了电子商务服务，每宗交易只需 29 美元。但是，也有很多客户仍愿意与真实的人进行真实的对话，企业就是从这部分人那里赚取了大笔的利润——每宗交易 80 美元。但是，在这些客户知道其他客户只花 29 美元就能进行交易的时候，还会继续付给企业 80 美元吗？没有人知道。

一种解决方法就是将全面服务和网上服务捆绑到一起，这样就可以为每位顾客提供复合式服务——人们对这种服务方式的需求正在不断增长。在 1997 年春天，Pottruck 决定采取双重体系——即使要由他个人来承担建设这种体系

的责任。在这方面，他会创建一种由因特网提供的全面服务，他认为这种方式的成本不会超过 29 美元。

Pottruck 向他的老板 Charles Schwab 征询意见。Charles Schwab 很早就接纳了因特网，并对网络的力量大加赞赏，从 1995 年就开始推动企业向网上服务发展。这位创建者以其对市场趋势的敏感而著称，当 Pottruck 解释他的设想的时候，Charles Schwab 立刻对这个建议表示了兴趣。但是，他也提出了一个难题：这个系统要花多少成本，它会对组织产生什么影响，要多长时间才能取得回报？Charles Schwab 在知道成功几率的时候才会甘冒奇险，下大赌注，他敦促 Pottruck 去调查个水落石出。

Pottruck 让他的下属去调查下列活动将会为企业带来的后果：大幅度削减全面服务费 80 美元，为每个人按照每宗交易 29 美元的价格提供全面服务——其中包括选择了因特网有限服务的 120 万顾客。战略家们的分析得出了一个令人震惊的结论：如果企业允许账户持有人自由选择服务方式，那么 1998 年公司的收入将减少 12500 万美元，利润将减少 10000 万美元，占预定税前利润的 $\frac{1}{5}$ 强。在股票市场上，Schwab 的股价将因此而狂跌。

尽管 Pottruck 清楚地知道这种新型服务的长期效应，但是他无法保证企业能够迅速地取得回报，并避免财务上的危机。这个计划要想取得成功，就必须得到首席执行官和董事会成员的鼎力支持。Pottruck 本身就是完成这个任务的最佳人选。

他为 Charles Schwab 描述了低价的全面服务所具有的财务意义，并提醒他在短期之内可能会对利润有影响。在经过数周的讨论之后，Schwab 认可了这个计划。这个创始者总是把客户服务放在首位，而 Pottruck 正是以这一点作为指导方针；Schwab 一直坚持进行详尽的分析，Pottruck 也做到了这一点；Schwab 将很多权力下放给他信任的人，而 Pottruck 恰恰总是能获得他的信任。

Pottruck 的下一个目标就是公司董事，如果没有他们的全心赞同就开展计划，无疑非常愚蠢。Pottruck 在 1997 年 9 月把他的计划呈现给董事会。有的董事想知道，既然当年已经是公司历史上情况最好的年头了，为什么还要进行变革。税后利润已经接近 27000 万美元，而 Pottruck 现在所提出的建议将使利润锐减 $\frac{1}{3}$ 或者更多。其他人想知道这个计划是否进行了周密的研究。还有些人问，这种利润削减能否经得住考验。Pottruck 的回答充满信心：“情况一

定会好转的，只是需要些时间”——也许一年半或更长。董事们在适当的时候批准了这个计划——这个计划是该公司在信息时代到来之际所作出的最有决定意义的决策。

1998年1月15日，Schwab宣布它将要以每宗29美元的价格来为顾客提供网上贸易服务，并将这种形式扩展到针对所有顾客的所有服务领域——各个分支的咨询和电话咨询，以及个人咨询服务。第一季度的经营成果——正如Pottruck所预料到的那样——损失惨重。事实上，Schwab正在蚕食它自己的高价全面服务业务。1997年，每季度的收入已经增长到了6.5%；现在这个数字下降了3%。1997年，税前收入以每季度8%的速度增长；现在，这个数字下降了16%。但是，该企业认为，整个世界正在向网络时代发展的这一判断是具有前瞻性的。到1998年底，Schwab接受网上服务的顾客数几乎翻了一番，这一年，Schwab实现了收入的20%增长，利润则增长了29%。

在其他人都在怀疑Schwab的计划是否可行时，它却在用敏锐的洞察力和合理的冒险能力直面因特网的挑战。它的成功也依赖于一个肯接受劝告的老板，和一个愿意接受变革的董事会。但是，他们并不是自动接受这些挑战的。相反，是因为Pottruck早在提出这个计划之前就与他们建立了良好的相互信任关系，所以这个计划才能够成功地得到他们的认同。

学会向上领导需要人们付出毕生的努力，如果人们能够从过去的失败中汲取教训，同时上级也愿意指导下属如何进行向上领导的话，那么人们就能获得很大的帮助。冒险是任何领导和风险管理所必不可少的要素。如果人们想代表上级做一个成功的冒险家，他们就必须做到又快又准。尽管这样做要面对很多不确定性和很大的风险，但是如果决策最终还是要由管理者来执行的话，他们就必须这样做而不是把责任踢给上级。

要想成功地支持上级和董事会，第一就是要确保准确性。第二就是要进行仔细的沟通，让人们明白采取行动的必要性，并知道怎么做才能最低限度地减少动荡。

失败的成本

如果组织鼓励员工进行向上领导，那么组织就能够得到很大的收益。相反，忽视或是遏制向上领导的成本也可能是巨大的。让我们看看下面这个例子。

2001 年 2 月，美国的核潜艇 Greenville 突然浮出水面，与一艘日本渔船 Ehime Maru 相撞。渔船被撞翻，有九名乘客遇难。一名海军调查员在报告中提到，Greenville 上的一个访问官员感到指挥官 Scott D. Waddle 当时正在忙着向船上的 16 位文官进行示范，并因此抄了近路——但是这位访问官员却没有提醒这位指挥官他会陷入什么困境。

同样的，Waddle 的副手——他是最有责任对这种错误地执行程序提出质疑的人——也没有说出自己对指挥官做法的怀疑，包括在浮出水面之前缩短了潜望镜对水平面的检查时间。这名调查员发现，这名下属“当时想到了这些问题，但是却没有清楚地向下达命令的指挥官提出来”。因此，这名调查员得出结论，船员太尊敬这位指挥官了，所以他们不愿意对他提出挑战。他发现，指挥官 Waddle “无法从下属那里得到多少正确的建议，因为他总是忙着下指令，而且在他的领导下，这艘潜艇也总是胜利完成任务”。如果制度规定，下属应该向上级挑战，如果那个访问官员和那个指挥官的副手大胆地对指挥官的做法提出质疑，致命的灾难就不会发生。

即使不涉及人员的伤亡，向上领导的失败所产生的成本也是巨大的。让我们看看韩国三星集团的主席 Lee Kun Hee 在他所犯的错误中付出了多大的代价。1994 年，他认为三星应该投资 130 亿美元来使自己成为一个汽车生产商，他的目标是，到 2010 年，三星要生产出 150 万台汽车。当时，汽车制造已经是一个很拥挤的市场，并且屡受全球生产能力过剩的打击，但是 Lee 是一个强权领袖，并且是一个狂热的汽车爱好者，所以他的下属中没有人敢对他的战略提出质疑。

1999 年，第一辆汽车下线，但是一年之后，三星汽车就把它资产卖给了雷诺汽车。很多三星的高层管理者都以沉默来反对这项投资，后来 Lee 告诉他们，他不知道为什么当时没有人公开地表示保留意见。但是，一切都已经晚了，Lee 不得不自掏 20 亿美元来安抚那批愤怒的债权人。

提倡向上领导

那些成功地进行了向上领导的人都具有一个共同点，就是他们总是急切的希望介入到上层事务中，在具有一定自由度的时候，他们不怕承担责任。

在那些认为管理者不仅应该从上级那里学习，而且应该从群众那里汲取营养的公司里，向上领导就比较容易开展。“360度反馈”就是意味着管理者每年都要从直接下属和直接上级那里收集反馈。因此，这就与向上领导有关：管理者不仅要激励下属，还要为上级打气；管理者不仅要从上级那里学习，还要倾听下属的意见。

如果执行官员愿意花时间来创造一种适宜的文化氛围的话，这些领导方式就会在组织中盛行起来。这种文化一旦建立起来，在整个公司里，向上领导就会形成一种惯性指导系统，它会不断地提醒每一个人，不管上级是不是让他们这么做，他们都有义务站出来发表自己的意见。

在那些认为管理者不仅应该从上级那里学习，而且应该从群众那里汲取营养的公司里，向上领导就比较容易开展。

框图 8.2 向上领导的原则

适用于公司管理者的原则

- 要想让上级对你有信心，你就必须让他们看到你的信心。

适用于首席执行官的原则

- 如果你想要下属为你提出最佳的建议，你就必须充分认可他们的建议的价值并运用它们。

■ 管理者和执行官之间的联系应该建立在开放的信息流和互相尊重的基础之上。

■ 你的上级在追求目标时越犹豫不决，你在制定和执行你的战略的时候就必须越清醒果断。

■ 如果你的上级不喜欢受到正面的严重威胁，那么你可以通过正常的沟通渠道来使他们获得相同的信息。

■ 坚持不懈往往能够取得回报，但是你必须要在劝服上级和下属之后果断地披荆斩棘。

■ 不管你的上级对你的做法有多少敌意，不管你的忠言多么逆耳，对你来说，你掌管的部门完好无缺才是最重要的。

■ 你的下属可能会通过其他方式向你暗示或是传达某些意见，请根据这些意见来调整自己的行为。因为他们的个人利益就系于你和公司手中，所以他们往往会希望你的处境更好一些。

■ 如果你希望手下支持你的领导，并在必要的时候充当临时代理人，他们就必须理解你的战略、方法和规则。这就要求你不断重复你的原则，并身体力行。

■ 向下领导和向上领导是互相强化的。如果你精于前者，那么这就会鼓励后者；如果你擅长后者，它就会促进前者。

阅读书目

Collins, J. (2001) *Good to Great : Why some companies make the leap... and others don't*, New York : HarperCollins.

Freedman, D.H. (2000) *Corps Business : The 30 management principles*

of the US Marines, New York : Harper Business.

Kennedy, J.F. (1964) *Profiles in Courage*, New York : Harper and Row.

Pottruck, D.S. and Pearce, T. (2000) *Clicks and Mortar : Passion-driven growth in an internet-driven world*, San Francisco : Jossey-Bass.

Useem, M. (2001) *Leading Up : How to lead your boss so you both win*, Crown Business.

领导中的失败因素^{*}

Manfred F.R. Kets de Vries^{**}

人们往往乐于将失败归因于外部因素。但是 Manfred Kets de Vries 认为，更多的责任应该由企业内部来承担。

组织就像是汽车。它们自己不能跑，除非是顺着路向下滑。它们需要人们的帮助才能运转起来，而且这里的人并不是任何人都可以，而必须是正确的人。一个组织的领导效率决定了组织这架“机器”的功率如何。不幸的是，并不是所有的执行官都具有卓越的领导能力。有些领导者表现出的是非理性的一面——这是一个阴暗面，会对组织中的其他人造成消极影响，在极端的例子里甚至会拖垮组织。这个阴暗面会给组织带来重大的损害。当我问执行官们，他们最大的压力源是什么，有整整 70% 的人说是领导中的无力感。

这种阴暗面是从何而来的呢？为什么看起来非常正常的执行官们会遭遇这个问题并把怒火发泄在周围的人身上？领导中的失败因素究竟是什么？人们往往乐于将失败归因于外部因素，用欧里庇得斯的话来说，“上帝想要摧毁的是那些惹怒他的人！”但是，更多的责任应该由内部——我们内心的世界——来承担。让我们看一些耳熟能详的例子，看看究竟是什么原因导致了领导者最终的失败。

^{*} 本文节选自《领导秘诀》（The Leadership Mystique）（London：Financial Times Prentice Hall，2001）。

^{**} Manfred F.R. Kets de Vries 是 Insead 商学院领导开发方向的培训教授，同时也是人力资源管理方向的 Raoul de Vitry d'Avaucourt 的首席教授。

冲突的避免

尽管我们总是认为领导者统帅一切，是无所畏惧的，但是很多领导还是会具有避免冲突的倾向。有很多执行官迫切的希望获得别人的喜爱和称赞，这种不同层次的被爱的需要就标志着人们的内心世界。由于害怕会威胁到别人对自己的认同感，他们就无法（或者不愿）做出重要决策或者施行权威。他们变成了穿着新衣的皇帝，不愿意接受现实——这的确是现实——有时，界限分明比做个和事佬更重要。避免冲突既不是一种成功的管理模式，也不是一种通用的管理模式，总是想缓和矛盾的领导者就像是在给食人者喂食，指望他们最后才吃到领导者本人。和蔼可亲并不是什么坏事，但是当每个领导者不得不说：“要么按我的方法办，要么滚蛋（My way or the highway）”的时候，就会出现问题了。我不知道取得成功的标准模式是什么，但是我知道失败的模式是什么样的，那就是试图取悦每一个人。

避免冲突的一个好例子就是前总统克林顿。有时候我会说，如果我们想要了解一位男性领导人，最好先问问他的妈妈。如果我们足够幸运，她就会透露出儿子个性中一些潜藏的品质。克林顿就是这种情况。他的继母在她的自传中声称，如果她的儿子走进了一间屋子，里面有 100 个人，其中 99 个人喜欢他而 1 个不喜欢他，那么他就会把所有的时间和精力都花在争取这个人上。但是，他也认识到了这种方式的缺陷，所以最后在他任总统期间，他就让一个参谋长来做那些会得罪人的决策。

Virgin 集团公司的主席 Richard Branson 也有同样的个性特征。他觉得自己是组织中主要的调查官员舞弊的人，但是他也希望能够得到人们的喜爱。就像克林顿一样，他也认识到了这个弱点，并总是让组织中的其他人来作出令人不悦的决策。但是，很多情况下，Branson 还是会再次雇佣那些被组织中其他人解雇的人。

对下属进行集权统治

领导不力的另外一种模式就是对下属进行集权统治。在这种模式中，执行官们就像是工作场所里的成吉思汗——他们生硬粗暴（有时候十分残酷），很明显，他们都是约瑟夫·斯大林管理学院的优秀毕业生。Robert Maxwell 的工作方式就很粗暴，很明显，他是首领级人物。英国前首相玛格丽特·撒切尔的个性中也有横行霸道的成分。她会做出这样的声明：“我不在意我的部长们有多少怨言，只要他们按照我说的去做就行了，”或者“如果最终我可以得偿所愿，那么我就会非常耐心。”这位“铁娘子”就像是一架推土机。

离我们更近的一个例子是阿尔·邓拉普具有破坏性的粗暴态度，他还有个别名叫“链锯阿尔”，是 Scott 纸业和后来的 Sunbeam 的前任首席执行官。他是股东价值忠实的鼓吹者，相信只有短期的利益才是最重要的。至于他所采取的措施会对企业长期造成什么影响，并不是他考虑的问题。他所待过的八家企业中，已经有六家不复存在。在他开始接管 Scott 纸业的时候，他就以迅雷不及掩耳之势解雇了 $\frac{1}{3}$ 的高层管理人员和 70% 的工人。他曾经说过：“你所在的企业并不是为了讨人喜欢才存在的……如果你想要找一个朋友，去养一条狗吧。我从来不碰运气；我自己就养了两条狗！”但是最后，他的领导风格害了他：他自己的董事会成员解雇了他，因为他涉嫌为了使销售数字更好看一些而“伪造账目”。

有时，这种集权统治会引发 Anna Freud 所说的“认同侵略者综合征”。下属们通过无意识的扮演“侵略者”的角色（亦即凶暴的老板），逐渐认同了领导者的这种态度，并把自己从受威胁者转变为威胁者，从无助的受害者转变为有力的参与者。这是一种防护策略，人们用这种方法来控制自己心中由侵略者带来的严重的焦虑感。处于劣势的人们希望获得侵略者所拥有的权力的一部分。不幸的是，他们的所作所为只会使他们自己也变成侵略者，之后，整个组织都将具有侵略色彩。

细微管理

另一种领导不力的原因就是细微管理。这一点往往可以在那些事无巨细都要插手的执行官身上看到，他们不会放弃手中的控制权。细微管理者不信任任何人，觉得没有人可以像他们自己一样好的完成工作，他们不愿授权。我曾经为一位企业家做过咨询工作，他在创建自己的公司上取得了很大的成功。但是，他是一个控制狂。在他的成长史中——一旦事情超出了他的控制之外——失去手中的控制权会使他产生高度的幻觉。比如，他有一个习惯，他要打开公司收到的所有信件，他希望所有的电子邮件都发给他。在企业处于起步阶段的时候，他还可以这样事必躬亲，但是一旦企业变成了一个 2000 万美元的企业，如果企业家不信任其他人的能力的话，就会对所有的组织事务产生抑制影响。

细微管理者不信任其他任何人可以像他们自己一样好的完成工作，他们不愿授权。

为了从另外一个角度来说明这种领导不力的模式，我拿出了我曾经看过的一幅漫画。在画中，一个执行官回到家，并对妻子说：“我已经全都搞掂了。我刚刚解雇了所有的 324 名员工。现在我就能自己一个人运转工厂了！”也许这幅漫画很好笑，但是很明显，细微管理者所采取的领导方式并不能充分发挥人们的潜力。事实上，它只会摧毁员工士气并毁掉组织。

狂躁行为

很显然，狂躁的执行官具有无穷的精力，这种旺盛精力推动着他们和其他

人向极限挑战。但是，由于他们过于亢奋，所以他们根本没注意到自己正在做什么（甚至是当他们正在犯致命的错误的时候，也是如此）。从临床的角度上讲，“狂躁”行为是一种对抗沮丧的防卫机制。那些具有类似狂躁行为的执行官都应该认识到，努力的工作和聪明的工作之间存在着很大的差异。提到狂躁行为，我就想到了另一幅漫画。两个执行官正在一起谈论另一个人。第一个执行官说：“他跑得可真快啊，可是他跑错路了！”

在施乐的发展历程中，我们可以看到断断续续的狂躁行为的影响。1976年，施乐所占的市场份额接近88%。六年之后，这个数字降到了15%。但是施乐的执行官们却仍浑然不觉。这家企业在修复机器和出售复印纸上越来越出色，但是没有人想到应该进行技术革新。没有人注意到，顾客已经不再像他们管理层想像的那样愿意修复破旧的机器。相反，顾客喜欢的是没有问题的机器。佳能——一家日本竞争者——善于揣摩顾客的心理，看到了施乐的劣势，决定抢占市场鳌头。没过多长时间，它就成功了。

狂躁行为使得企业看不到自己的主要使命。这些狂躁的领导者过于关注自身，而忘了他们的主要支持者：顾客。领导者不应该总是盯着镜子里的自己，而应该向窗外看看。只有关注外部，他们才能够接近顾客的需求。

不易接近

不易接近是另外一种常见的问题。有的执行官十分自负，从不在别人身上花时间。他们决不会以身作则，或是到工作车间和市场上去视察，并聆听他们的衣食父母的意见。他们浮在半空中，让人无法靠近，他们躲在秘书和助手的背后，奉行非公开的政策。我曾拜访过一家企业的执行官，他说：“我们的主席就像是雪山上的雪人，只有在高处才能偶尔见到。”这些执行官是希望塑造一种光辉的形象呢，还是他们害怕一旦人们接近他们，就会发现一切不过是场骗局？

博 弈

每个组织都有它的“操作者”——他们是一群政治动物，精于计算权势。就像是那些不易接近的领导者一样，博弈者只会关注自己的想法，在其他人的讲话时，他们的注意力就会游离（除非他们自己是谈话的主题）。另外，他们会用个人目标来左右组织的目标。

博弈者遵循他们自己的黄金法则：存款增加，无用物品减少。他们不允许自己的下属崭露头角，或者利用下属或者滥用下属，但是绝不帮助下属成长和发展，他们为了吸引上级的注意力无所不用其极。他们试图使众人的目光都集中在自己身上，无论它们现在是集中在他的上级那里还是他的下级那里。所以很自然地，博弈者会众叛亲离。如果他们希望做得更好，他们就要多想想 Ann Lander 的忠告：“如果你的狗对你说你真棒，别把它们的话当真。”

由代沟引起的嫉妒

很多高层执行官都觉得很难处理与他们的继任者之间的关系，尽管他们自己也曾被称为“皇太子”。一个主要的原因就是，首席执行官，顾名思义，都精于进行权力的计算；权力是他们的一项重要财产，他们知道如何获得它们并行使它们。指派一名继任者意味着权力平衡的改变。一旦新的候选人产生了，权力就会开始发生转移，首席执行官就会立即感受到微妙的权力关系模式的变化。忠诚感会很快转移，关系重新组合；新的权力结构开始形成。我经常说——当然这只是玩笑话——首席执行官的主要任务就是找到可能的接班人并干掉这个讨厌的家伙。不幸的是，在继任者接班的过程中所产生的权力之争往往真的会为组织带来灾难性影响。

要想判断出一个人的领导能力是否卓越，就要看看这个领导离开那里的时候会发生什么情况。继任过程是否天衣无缝？整个过程是否没有什么动荡？在

原来的首席执行官离开后，企业是否仍然正常运转？该企业是否已经为领导者的继任做好了充分的准备？如果没有的话，那么就想想 Charles de Gaulle 所说的那句话：世界上的墓地里到处都是世界上必不可少的人们。如果你在认真思索之后仍然相信自己是不可缺少的，那么就请你把手指放到一杯水里，然后抽出它，看看你留下的洞是什么样子。

执行官在领导开发上的不力可能是源于代沟引起的嫉妒。这种嫉妒可能的表现就是他们怨恨那些年轻的“新贵”。他们就像是 Cronos 一样吃掉自己的孩子。他们把很有潜力的下属送到组织当中相当于西伯利亚的地方，或者找个借口解雇他们——如果是这样的话，那么他们就充当了“谋杀者”的角色——后再把这些归因于命运的安排，认为自己所作的都是为了组织和下属们好。

一幅名为《纽约人》的漫画描绘了这样一个场景：一个明显权力很大的执行官坐在办公桌后面吸一只巨大的雪茄。在桌子前面站着一个年轻的执行官，毕恭毕敬地聆听着教诲。文本是这样写的：“你让我想起了年轻时的自己，Collins。你被解雇了。”很明显，这个有自恋倾向的执行官受到了这种由代沟引起的嫉妒的操纵。他们把自己的利益放在其他人的利益之上。不顾公司民主，只把这些年轻人当成是自己生命的延续。只要年轻人愿意扮演这个角色，那就一切好说，但是一旦他们想要走自己的路，嫉妒就会发作——就像漫画里所画的那样。那些执行官无法轻松面对这种“遭到遗弃的感觉”，他们（在年轻的时候，他们自己就曾具有篡权的狂热——甚至更多）害怕年轻人废除他们的权力。

逃出精神的牢笼

上面所有的行为模式加在一起就形成了失败的领导模式——2M：不信任（mistrust）和不舒服（malaise）。要想知道领导是否有效，最有效的判断方法就是看看组织中的人们信任领导者的程度。如果信任度很低，就会造成一定程度的不舒服；这是不可避免的。尽管每个企业的具体情况都不一样，有些症状却是普遍的：创新思维会受到压制；“推卸责任”的风气会在组织中盛行；“杀死告密者”的文化会到处流传；到处都是明争暗斗；人们都夹着尾巴做人；企

业中会出现“官僚作风”（即过多的文字工作和支持性文件）。一旦这 2M 在组织中逐渐弥漫，组织将受到极大的损害——特别是当那些开启罪恶的大门的执行官身居高官显爵的时候。

很多执行官不大关注自己的内心世界。事实上，他们总是很忙，就是为了让自己的时间没有思考。这并不是一种有意的逃避，但仍然是一种逃避。他们跑得越快，很少想自己在为什么而奔忙或是他们想要跑到什么地方去。他们就像是谚语里那些踩踏板的老鼠。

很多执行官不大关注自己的内心世界。事实上，他们总是很忙，就是为了让自己的时间没有思考。

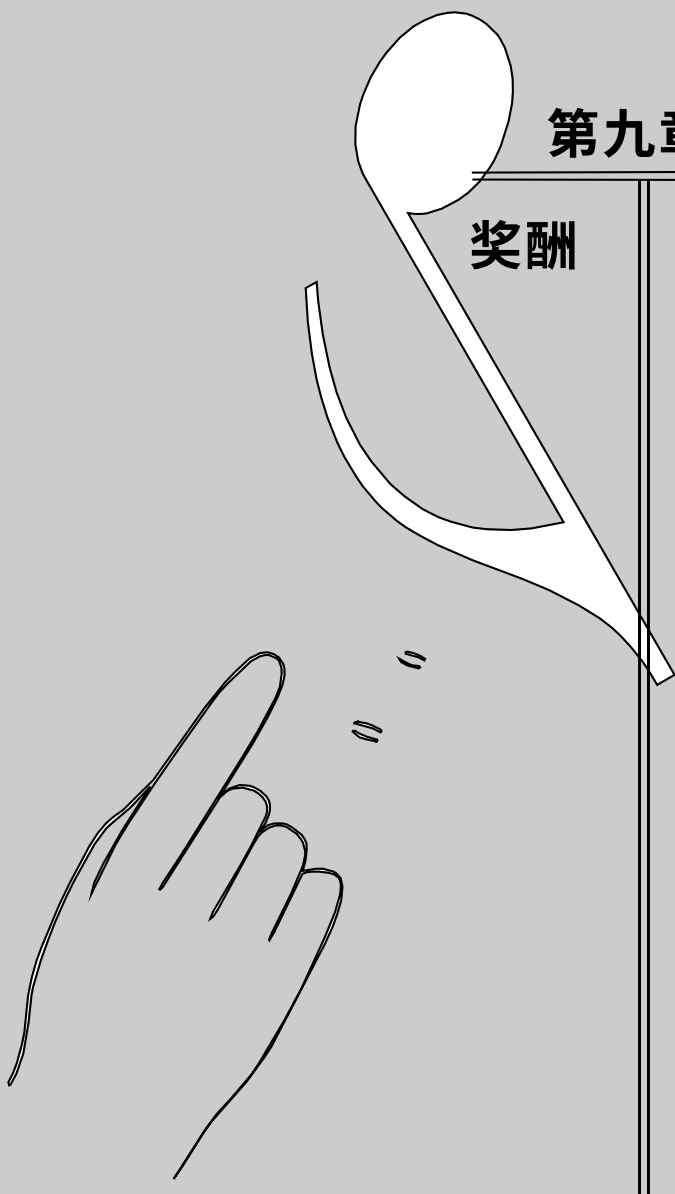
他们中的一些人身陷精神的牢笼，而且他们很少试图从这种自我禁锢中挣脱出来。他们深深地陷入原来的行为方式，这在心理分析的角度来说叫做重复强迫性冲动，是一种（无意识的）不断重现问题场景的冲动，并试图通过重复最终满足自己的需要。很多在其他方面很聪明的人有一种奇怪的想法：他们相信通过不断地做同一件事，就能得到一个和原来不同的结果。他们没有认识到那句古老的美洲土著人的谚语背后隐藏的常识：“如果你发现你骑的是匹垂死的马，最好的解决办法就是下马！”

对于很多领导者来说，真正的问题是要找到一种逃脱牢笼的方法——找到另外一种更好的行为方式。对于那些已经 30 岁的人来说，一个人个性中的 $3/5 \sim 2/3$ 已经成形（根据发展心理学家的估计），但是仍然还有充分的可以改变的余地。精神健康是可以选择的。我们总的确总会做出选择。当然，我们的内心世界很大部分上都仍然保持原样——某种程度上的“难解之结”是不可避免的——但是我们在我们的核心愿望上可以选择不同的行为方式。

领导者要决定自己的命运，他们自己的剧本的写作者。如果我们把这个剧本交给别人，我们就不是在真正地生活，而只是扮演一个角色。自己掌控自己的生活多好啊！而且我们能够——如果我们愿意的话——面对所有变化的可能性。如果我们不愿意这样做的话，我们就将自掘坟墓！

第九章

奖酬



本章内容

为工作提供奖励

Thomas Wilson，威尔逊集团

在员工薪酬方面，管理者更感兴趣的是如何与行业实践保持一致，而不是特立独行并以此建立竞争优势。但是企业的确可以运用奖励体系来促进战略的开展，提高企业的价值。

为拥有股份的员工提供的公司福利

Martin Conyon，宾西法尼亚大学沃顿商学院；Richard Freeman，哈佛大学和伦敦经济学院（LSE）

员工参股计划的目的是让工人像所有者一样思考问题和采取行动——现在，越来越多的组织开始运用它们。

本章导读

根据人力资源管理者报告，他们的大部分时间都用来处理有关员工工资、红利和福利方面的事务。近些年来，企业开始认识到为所有员工设计和管理薪酬体系的必要性，这包括了复杂的股票期权福利、退休金和其他准备金。这里，作者们描述了这一系统的主要构成，并质疑：是否全体员工参股激励措施真的能够促进公司绩效。

为工作提供奖励

Thomas B. Wilson^{*}

薪酬体系应该不仅仅是为人们提供报酬。Thomas Wilson 为企业提供了一些选择，并阐述了如何评估一个项目组合的价值。

薪酬体系是否只是一种为人们提供报酬的方法？或者说，它能成为管理者向人们传达关于战略和价值观的重要信息的渠道吗？管理者在将本组织与其他组织的薪酬体系进行比较的时候，是否更注重与行业实践保持一致，而不是特立独行并以此形成自己的竞争优势？他们是认为薪酬体系是企业的一种成本，还是认为它是一种能够取得良好回报的投资？

薪酬项目的作用比管理者们认识到的还要重大。本文探讨了组织如何运用薪酬体系来促进战略的实施和价值的增长。

薪酬体系

有四种主要的薪酬项目类型。第一种就是薪水或是工资，即通常人们在为一家企业服务期间会收到的报酬。第二种是红利或是奖励津贴，它们是建立在个人、经营单位或是企业绩效的基础之上的——通常称为可变薪酬。这部分薪酬的数量取决于结果，无法保证。稳定的薪水和可变的薪酬之间的差异可大可小。第三种是大多数组织提供金融担保或是服务，正常情况下，人们需要自己

^{*} Thomas B. Wilson 是威尔逊集团——一家赔偿金咨询公司（www.wilsongroup.com）的主席。

掏钱来获得这些——也就是所谓福利。这些服务包括健康保险、养老金和退休金，以及交通费。它们并不是完成工作所必需的重要工具。最后，越来越多的企业开始启用正规的认可项目来对个人进行成就和特殊贡献的嘉奖。这些嘉奖通常是以证书、公众认可、表扬信或是晋升的形式来进行的。很大程度上，这些嘉奖所具有的价值都是象征性的，但是这丝毫无损于它们的重要性。

这四种类型比较起来有两方面差异：现金奖励和非现金奖励；面对所有员工的奖励和以绩效成果为导向的奖励。一种为员工提供了稳定、保障和权利；另一种提供了机会和赞赏。我们可以用这个框架来分析一个企业的项目组合，管理者可以用它来判断企业的项目组合是否与企业战略和价值观一致。

管理者在将企业的薪酬项目置于这个框架中四个象限中的一个（现金对非现金，安全对偶然性）之后，应该问自己以下几个问题：我想在哪个区域内领导企业或是与竞争者抗衡？这个企业中的员工最大的价值是什么？这些项目是否有效地传达了它们想要传达的价值观？通过回答这些问题，管理者就能够确立一套薪酬和福利战略，并评价它们的投入产出比。他们可以找到亟待改进的部分，之后制定一个计划并进行实施。

竞争地位

要想回答第一个问题，企业就应该知道别的企业正在做什么。这样企业就可以看到某种薪酬体系上的发展趋势。薪水一直都是薪酬重要的组成部分，它们满足了员工最基本的安全需要，但是其他方面的重要性也在不断提升。提高薪水的趋势在过去的几年里并没有发生太大的变化。涨幅大小取决于企业认为要付出多少才能够保持竞争力。比如，在过去的十年里，美国的薪水每年的涨幅在 3.5%~5% 之间。

尽管大多数执行官都曾经享受过红利，但调查显示，在过去的五年中，为他们提供专家职位或是管理职位的公司已经从 59% 涨到了 79%，为他们提供计时工作职位和行政职位的从 27% 上升到了 45%。另外，为专家或是管理者提供股票期权的企业也从 66% 上升到了 74%，为计时工作职位和行政职位上的员工提供股票期权的企业从 20% 上升到了 29%。其他奖励方式的应用也得

到了不同程度的增长（见表 9.1）。

表 9.1其他奖励方式

	提供奖励的公司百分比
弹性工作制度	73
非现金奖励	72
雇员红利	70
员工建议奖金	68
当场交付现金的奖励	50
正规的职业生涯规划	21
退休金	26
包含广泛的股票期权	34
技术或是能力工资	19
现金利润分红	19

资料来源：美国薪酬计划调查（2001） William M. Mercer。

在了解到当今市场上什么最为流行后，管理者就可以评价企业吸引和留住员工的能力了。但是，真正有价值的是要根据组织的实际来制定计划，这样才能够促使组织最大程度地发挥员工的能力。一个完整的奖酬战略能够鼓励员工创新，而不是进行模仿。

尽管这些流行的项目有很多，但是人们却很少能够了解到奖酬体系背后的经营哲学或是实践方法。在我的研究中，大约 70 % 的企业曾被别人问及它们是如何运用薪酬体系来提高绩效、巩固企业文化的。下面的例子就描述了两种类型的奖酬战略。

在了解到当今市场上什么最为流行后，管理者就可以评价企业吸引和留住员工的能力了。

美国的一家大型航空公司为刚进入公司的人员提供的报酬属于市场上的低水平。当员工过五关斩六将进入公司之后，如果他们能够迅速学习、干得出色并且与公司合拍，他们的工资水平就会在进入公司的头两年内获得很快的提

升。该公司的可变薪酬计划是与团队绩效联系起来的，而且每个人也都可以通过利润共享和股票期权来分享企业的成就。

福利计划是与行业标准一致的，公司试图以最小的成本来为员工提供最高的价值。它采取了很多种奖励方式：如果一个人或是团队由于经营贡献而受到了企业嘉奖，那么当天的每个小时都会播报一次嘉奖情况。管理者的雇佣或是晋升的标准之一就是他认可绩效和对绩效进行奖励的能力。正是出于这些因素（正如首席执行官所提到的），该企业在成长速度、利润和股东价值上都名列前茅。

第二个例子是关于一家大型金融服务公司的。由于收费和利率方面的竞争很激烈，它很难获得利润，所以它就用服务来争取客户。这就在很大程度上取决于它的员工。因此，它制定了不同形式的个人可变薪酬、佣金计划和特殊的红利奖励——发放对象是客户服务人员，以及团队奖励——对象是那些销售和服务部门的员工。

它对个人和团队都采取了很多绩效奖励措施，相信这种认可能够获得很高的回报。它有几个核心福利项目，但是它却以这个行业中“很少见的”方式对它们进行区分，比如以能力为基础的职业发展计划和网上福利计划。正是由于采取了这些措施，这家企业才能够在资产回报、成长速度和顾客忠诚度方面取得优异的成绩。

在这些例子里，那些企业都了解它的竞争者在做什么，但是它们走出了自己的路。因此，它们的薪酬体系为它们带来了独特的文化和竞争优势。

人们重视什么？

传统的评估薪酬项目的方法是根据两个因素来对其进行评价：市场上其他企业在做什么，以及这个项目是否符合预算要求。这种角度错在哪里呢？

如果一家企业对产品或是服务进行市场研究，它往往能够看到潜在的需求，并以此来确定自己的行为。如果将这个框架用于薪酬体系的话，就要确定出与企业关系最密切的参照群或是参照部分。大多数企业在评价有关执行官、销售、生产和服务人员的薪酬体系的时候都会这样做。还有一些其他因素

也可能造成干扰，比如年龄、性别或教育程度。

在初步研究中，我们让参加者对超过 75 个条款进行评估。之后我们依照年龄、性别和教育程度对这些数据进行了检验。所有的群体都认为最重要的两条是高质量的领导和保健福利。年龄造成的差异最多。年龄在 20~29 岁的员工注重职业发展、培训和对重大决策的参与（除了上面提到的两条）。职业场上的中年人（年龄在 30~49 岁）强调带薪假期、富于挑战性的工作和规律的绩效反馈，而年老的员工（年龄在 50 岁以上）则希望能够参与到重要的决策过程中去。

教育程度的不同也造成了一些差异。那些高中毕业或是大专生认为带薪个人假期和职业发展机会很重要。那些具有学士学历的人重视富有挑战性的工作安排和自己在工作再设计过程中的参与程度。那些具有硕士以上学历的人重视富有挑战性的工作安排和自己对关键决策的参与程度。

我们可以运用这些研究成果来了解人们究竟重视什么。一些项目能够得到所有人的拥护，并能够使组织独具一格。另外一些项目可以通过绩效项目的实施来激励人们“获取”他们个人认为很重要的“权利”。企业在评价项目的时候，应该既考虑成本也考虑效果。

项 目

奖励项目的价值取决于它的接受者和它们所产生的结果。这并不意味着每一个项目都是有效的。大多数战略和项目必须得到精心设计和实施，才能够取得良好效果。其中，有一些特质对于成功而言是十分重要的。

对于旨在提供安全性和稳定性的项目来说，最重要的是员工能够全面理解这个项目的含义。然后是管理者必须在满足员工需要和追求反应速度之间找到平衡。很多企业开发了灵活的福利系统，这就能使员工根据自己的需要选择适合自己的项目。企业可以举行年度聚会或是晚会，有时还可以邀请员工的家人参加，这样就可以提高企业的凝聚力。企业可以为那些经常需要出差的人安排汽车或是提供特殊的支持，这就可以提高他们的责任感和个人期望。

项目还应该保证组织的特色。有的企业把项目的细节放在网络上，帮助人

们理解这些项目的结构。员工可以进行退休规划或是报名参加培训。企业总是能够找到方法使这些项目为员工带来更大的价值。

如果奖酬是基于机会和绩效而确定的话，管理者就应该花更多的时间来进行评估，并以此来决定是否进行奖励。与绩效挂钩的项目应该清楚地规定出测量指标、目标或是标准以及人们所应该采取的行动。另外，对人们取得的进步进行反馈也十分重要。无论企业是否运用记分卡制度或是常规的方法研讨，人们都应该知道他们自己做得怎么样，以及看到他们的努力产生了什么效果。没有反馈，项目就会变成义务，人们的奖酬就无法与绩效挂钩。一种有用的方法就是在项目开始和项目结束之间进行三到五次定点抽查。此外，目标应该既富有挑战性，又保证能够实现。如果人们不费吹灰之力就能够实现目标，那么目标的设定就无法起到激励作用；如果目标太高，看起来不可能实现，人们就会在付出努力的时候抱有一种怀疑态度。

无论企业是否运用记分卡制度或是常规的方法研讨，人们都应该知道他们自己做得怎么样，以及看到他们的努力产生了什么效果。

以绩效为基础的项目包括现金，比如佣金、奖金、红利和奖励。但管理者应该考虑的不仅仅是应该给多少人发放奖励，看看下面这个例子吧。有两家中等服务的企业，它们都为管理者和员工提供了年度目标分享项目，金额取决于整个组织的年度效益。两家公司在该项目实施的第一年取得的效益几乎相同。

在第一家公司，高级管理者召开了一系列员工会议。他们对企业的年度效益以及这种效益对他们的顾客和市场地位造成的影响进行了讨论。他们对组织面临的挑战进行公开的讨论，并探讨了什么样的人才能克服它们。在进行奖金分配时，执行官随机地将装有支票的信封派给大家。他们在派发过程中让员工自己根据信封上写的名字去找到该员工，并告诉员工自己在这一年中对他们最满意的事是什么。管理者说，如果没有大家的共同努力，就不会有现在的分红支票。

在另一家企业里，做得较好的管理者写电子邮件给员工，或是与员工进行

关于红利的简短讨论；而大多数管理者什么都没做。另外，红利直接存到了员工个人的银行账户中。没有什么其他的表示。

这两种方法的差异是什么？你认为，这两家公司的红利支票产生的价值哪个大，哪个小？哪一种方法获得了最高的投资回报？

小 结

管理者应该将补贴、福利和认可奖励项目转化成一种奖励体系，并用它来促进组织战略的实施、宣扬组织的核心价值观。对于组织来说，建立这样一种体系是鼓励和加强那些成功因素的好机会。对于个人来说，这是一个获得公平待遇、分享组织成功和因自己的责任感和绩效水平而获得奖励的机会。奖励体系可以被视为一种经营成本，也可以被看成是竞争优势的源泉。如果你从战略的角度来看问题，你会看到，它是评价什么奏效什么无效的最佳时机。

框图 9.1 艰难时世中的产权和红利

本文中所提到的那些原则适用于各种经济环境。如果一家企业及其所在的市场增长迅速，可变薪酬项目——通过现金、股票期权或是产权的形式来实施——就会具有很大的吸引力。人们总是能看到一些近在眼前的利益。但是，如果企业开始对这些工具产生依赖，那么它就会变得十分危险。技术行业就验证了这一点——产权价值迅速下降，企业根本无法依靠它们来维持生存。

管理者对产权的过度依赖体现在两个方面：有的人用可变薪酬与其相互制衡，在适当的地方进行股票期权奖励；其他人增加现有的期权或是用新的、价格更低的期权来替换原来的。这样做的目的是为了同时满足员工个人和股东的利益，但是这个目标很难实现。

在经济低迷的情况下，管理者就要抵抗住绩效下降的巨大压力，仍然发放红利或是可变薪酬，他们这样做主要是为了留住那些对企业发展至关重要的人。但是，如果这些薪酬和绩效之间的关系已经破裂，那么员工很快就会把这些红利视为理所当然的东西。为了避免出现这种情况，管理者必须设置明确的目标，在组织中不断地展开关于绩效的讨论，并寻找除了红利之外的激励方法。

在绩效水平很好，现金很充足的情况下，管理者在进行奖励的时候就轻松多了。当绩效受到了损害，薪酬减少或是根本没有薪酬的时候，管理者的任务就是要在不破坏一贯的奖酬制度的前提下，对人们进行激励。这才是领导者要面对的真正挑战。

阅读书目

- Risher, H. (ed.) (1999) *Aligning Pay and Results*, New York: Amacom.
- Tulgan, B. (2001) *Winning the Talent Wars*, New York: Norton.
- Wilson, T. (1999) *Rewards That Drive High Performance: Success stories from leading organisations*, New York: Amacom.
- Wilson, T. (1995) *Innovative Reward Systems for the Changing Workplace*, New York: McGraw-Hill.
- World at Work (2001) *Annual Total Salary Increase Budget Survey for 1997-2001*, Scottsdale, AZ.

为拥有股份的员工提供的公司福利

Martin J. Conyon Richard B. Freeman*

越来越多的组织开始运用员工参股计划。Martin Conyon 和 Richard Freeman 为它们的盛行提供了理论依据。

现在，人们重新对员工产权计划发生了兴趣。在英国，Gordon Brown 大臣向政府提交了一项鼓励员工拥有产权的计划，他认为，这会产生社会和经济上的良好效应。2001 年，美国税法对雇员股票拥有计划（ESOP）——这是美国最主要的员工产权计划——采取税收优惠，当然，同时也为防止员工滥用该系统进行了限制。韩国通过了一项法律，为同一项计划提供了更为优惠的政策。爱尔兰广泛降低了对员工股票期权的税率，法国减少了对股份认购权的税收。

虽然现在所有权的转换频率很高（这对股票期权认购政策具有复杂的影响），在资本主义国家里，这种提高员工在财务上的参与程度的趋势却是很明显的。但是，在不同国家，能够接受税收优惠的员工的参与形式和所有权形式也不同：美国偏好于股票期权和通过 ESOP 系统来实施集体所有制；英国鼓励通过期权来提高个人所有制的比例；法国偏好分红制；比利时政府颁布了一项法律，允许企业在现金分红和股权分红中进行选择。

那些采用了员工参股计划的企业会比其他企业效益更好吗？另外，那些运用参股奖励体系的公司能够为员工提供足够的信息，从而促使员工在工作中表现得更好吗？参股奖励体系是否与较高的员工参与度和公司民主水平存在必然的联系？

* Martin J. Conyon 是宾西法尼亚大学沃顿商学院管理学助理教授。

Richard B. Freeman 是哈佛大学经济学教授，同时也是伦敦经济学院经济绩效中心的主管之一。

本文主要探讨了是否全体员工参股就能够为公司绩效带来好处。我们探讨了参股薪酬体系的作用，并评价了该体系的有效性。

案 例

为什么鼓励员工拥有股份十分重要？答案是它能够同时给员工和企业都带来好处，把经济的馅饼做大，提高企业和员工的福利。下面我们列举它的主要的好处以及一些局限性。

激励

也许推行股票期权计划、降低组织垂直化程度的最重要的原因就是可以以此来激励员工、改善员工行为。作为回报，员工会更有动力，这样就可以促进组织的成功。

拥有股份或股票期权是一种有力的激励措施。固定薪水只是简单地对员工所进行的工作给予报酬——它们关心的重点是工作的投入端，而不是产出端。战略薪酬体系无法促进员工把握那些能提高组织价值的机会。现在，技术的发展改变了生产和产品的性质，计件工资不利于协作型工作方式的普及，而且不容易管理。

而另一方面，资产的所有权——比如股票期权——能够直接鼓励员工提高这种资产的价值，也就是股价。这样，在实际中，员工就会像所有者一样考虑问题和采取行动了。

招聘和退休

提供富有竞争优势的薪酬组合——包括参股报酬——可以帮助企业在竞争激烈的劳动力市场上吸引和留住员工，尤其是在员工流失率很高的情况下更是如此。另外，招聘和退休人员的多少对于新开办的企业、成长很快的企业，以

及规模较小的企业而言尤为重要。同时，参股计划可以防止员工流失到那些提供这种薪酬形式的竞争对手那里去。

拥有股份或股票期权是一种有力的激励措施。

税收刺激

还有很重要的一点是，企业为大量员工提供所有权也是出于税收和其他制度的考虑。比如，英国政府鼓励员工持股，这样就培养了一种企业家文化。在 2000 年 7 月实行的员工参股计划中，它同时为员工和企业提供税收优惠。符合该计划要求并持有所有权五年以上的员工可以不为他们所持的股份缴纳所得税。同时，雇主也减轻了公司税收的负担。税收减除会鼓励公司和员工选择不同的模式，而它们的社会价值在于：它们促进了经济的健康发展，在这一方面，税收减除取得的成效比政府的税收损失高得多。

制度环境

激励员工及其产生的绩效后果并不是必然会为企业带来好处的。伴随着员工参股计划的实施，管理模式和环境应该发生相应的变化，尤其是员工沟通和参与决策程度应该得到提高。对于那些成功企业来说，管理流程和公司文化都是实施股权激励过程中的核心内容。

在美国，Cisco 系统公司广泛地使用了全体员工股票期权计划。Kate Dcamp——Cisco 的全球薪酬系统主管——强调，股票期权项目自己并不能创造出一种主人翁文化，它们只是这种文化的一种体现而已。在 Cisco 里，奉行的是公开的管理、团队工作、向员工授权以及允许员工参与决策。另外，如果员工不懂得期权是什么，他们也就不会受到期权的激励，因此企业一定要对员工进行教育培训。

关键是要运用财务奖励来创造一种主人翁文化。

有什么缺点？

我们在看到全体员工参股计划的好处的时候，也应该看到它潜在的问题。第一个就是关于“基准”的讨论。企业应该只为那些能够对成果产生影响的员工提供所有权激励。因此，企业往往把股票期权提供给高级管理者和主管。很明显，这些人对企业的战略方向、盈利潜力和股票价格都具有影响力。但是，处于等级结构底层的员工却可能发现，他们的工作和绩效很难得到认可。为员工广泛地提供所有权带来的好处不仅仅是物质那么简单。

接下来还有一个“免费乘车者”的问题。在大多数工作环境下，个人往往是在群体当中或是通过累计绩效来受到奖励，而不仅仅因为一项工作而受到奖励。每个人对促进绩效所作的任何额外的努力都会所有的参与者当中均摊。当奖励被很多人平时分时，员工个人摊到的就很少了。因此，任何员工都可能会尽量避免他或她的多余贡献，希望全体员工的努力能够提高绩效水平，之后他们就可以拿到属于他或她的那一块馅饼了。如果每个人都这么做，那么人们就永远得不到可供分享的收益。

由于这些问题的存在，一些经济学家怀疑全体员工参股计划是否真的能够促进企业绩效。最起码，这些问题让人们认识到，简单的引入这种效果不确定的薪酬制度可能并不能提高工人的绩效水平，这也是为什么经济学家总是强调公司文化而不是盲目地提倡物质刺激。

实践证据

但是，究竟是否有证据能够表明，员工参股计划和企业绩效之间存在关系？越来越多的基于美国和英国企业的研究表明，在企业绩效和员工参股计划之间存在着正相关关系。在美国，员工持股国家中心（NCEO）在网上列举了

这种项目能够为企业带来的好处。

提供股票期权的企业拥有更高的销售额、更多的员工、更高的资本密集程度、更高的股东报酬率和更高的劳动生产率。

学者 Joseph Blasi 和 Douglas Kruse 在 1988 ~ 1994 年间对三百多家企业进行了研究，他们在研究中发现，那些采取了 ESOP 项目的企业与那些没有采取类似项目的企业比起来，在销售额、雇佣人数和劳动生产率方面增长得更快，两者相差 2.4%。在 NCEO 网站上进行的另一项研究发现，229 家提供广泛的股票期权的新经济企业的绩效水平比那些没有提供类似计划的企业要高得多。提供股票期权的企业拥有更高的销售额、更多的员工、更高的资本密集程度、更高的股东报酬率和更高的劳动生产率。我们不能用这些研究结果来进行外推，但是它们的确说明，员工持股能够促进绩效水平。

英国研究者也对相同的问题进行了研究。John Cable 和 Nick Wilson 的研究样本包含了 52 家英国工程公司从 1979 ~ 1982 年间的相关数据。他们有关于利润分享计划的详细资料。他们的分析表明，那些实施利润分享计划的企业绩效比那些没有实施的企业要高 3% ~ 8%。另外，质量环、简报小组和工作轮换制度也对生产率具有积极的作用。将利润分享计划和员工参与度的提升相结合能够最大限度的提高生产率。

Sandeep Bhargara 在进行利润分享计划效果研究时，采取了从 1979 ~ 1989 年间的 114 家英国企业的数据，他发现，利润分享计划对于生产率水平具有重大的影响。其他英国研究者也发现了同样的结果。英国研究者的学术分析更加清楚地说明两者之间存在适度的正相关。Saul Estrin 和他的同事提出，在一家利润分享红利占工资 5% ~ 10% 的企业中，企业的生产率提高了 6%。他们发表于 2001 年的一篇论文中也表明，分享计划具有提高绩效水平的可能性。

简而言之，有证据表明，利润分享计划对企业绩效具有积极的影响——尽管这种影响不是十分巨大。但是正如上面提到的，引入一套利润分享系统是一项复杂的任务，它要求管理系统也要进行相应的改变。比如，信息共享、沟通和决策过程都要进行相应的调整。

起来,生产率更高(见表 9.2)。研究结果表明,只有两种情况(经批准的利润分享计划和企业股票期权计划)才能够确实促进生产率的提高。不同的分享计划的效果与先前所进行的研究结果相符。经批准的企业股票期权有其适用范围,尤其适用于高层管理者和执行官,他们在拥有股票期权之后会对企业绩效发挥较大影响。利润分享体系还能够为员工提供股权,并且能够为企业带来较高的生产率。

表 9.2 奖励计划与生产率

奖励体系/税务局计划	对生产率的影响
经批准的利润分享计划	大于 17 %
经批准的利润挂钩工资	大于 4 %
经批准的 SAYE	小于 3 %
企业股票期权计划	大于 12 %

资料来源:Conyon 和 Freeman (2001)。

我们还研究了在这些采取了经过批准的利润分享计划或是全体员工参股计划的样本企业中,这种计划对股价的影响。我们列出了它们在 1991~1999 年间的股价。研究结果发现,企业如果在员工参股项目组合上进行了 100 英镑的投资,就能够获得 350 英镑的回报,而同样的 100 英镑如果投资于 1990 年的 FTSE 股票指数(FTSE All-Share Index),到了 1999 年能够升值至 250 英镑(见图 9.2)。这就再一次说明了,采取了广泛的参股计划的企业的绩效水平会比没有采取类似措施的企业更高。

为了看看那些实施分享计划的企业是否会与员工进行更多地磋商和沟通,我们在磋商、沟通和信息共享方面进行了调查。尤其是,我们调查了一家企业是否设有“管理者和员工的联合委员会,并且这个委员会以磋商为主,而不是以谈判为主”;“帮助员工进行信息共享的正规的组织结构”(比如财务状况、生产和劳动力市场地位、市场战略方面的数据的提供);还有,企业是否“在全公司上下各级员工和管理层之间设有正规的沟通结构”(比如质量环、时事通讯和鼓励员工提建议的方案)。我们汇总了这些结果,保证我们研究的每家公司都至少具备其中任何一种体系(见表 9.3)。

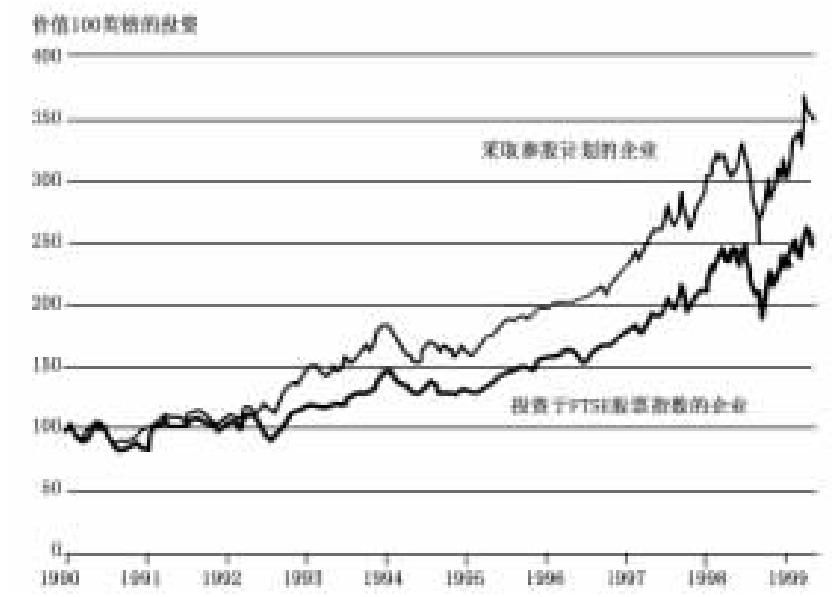


图 9.2 参股奖励计划和企业绩效

表 9.3 奖励计划与沟通	
奖励体系/税务局计划	沟通和信息共享
经批准的利润分享计划	大于 18 %
经批准的利润挂钩工资	大于 11 %
经批准的 SAYE	大于 14 %
企业股票期权计划	小于 4 %

资料来源：Conyon 和 Freeman (2001)。

总的来说，这些研究结果表明，信息共享/决策权利和企业所采取的参股奖励结构之间存在着正相关关系。参股奖励敦促企业与员工进行磋商、信息共享和沟通。这使得参股奖励计划的效果更为明显。

小 结

参股奖励体系的应用能够为员工提供直接的物质奖励，从而提高企业绩效水平。企业所采取的激励计划的类型可能很重要，但是平均而言，那些采取参股奖励计划的企业都能够取得正收益。随着企业对这些政策的不断更新，企业开始实施新的全体员工参股激励计划，并指望通过它们来实现生产率的提升。

阅读书目

Bhargava, S. (1994) “Profit-sharing and the financial performance of companies : evidence from UK panel data”, *Economic Journal*, 104.

Cable, J.R. and Wilson, N. (1989) “Profit-sharing and productivity : an analysis of UK engineering companies”, *Economic Journal*, 99.

Conyon, M.J. and Freeman, R.B. (2001) “Shared modes of compensation and company performance : UK evidence”, National Bureau of Economic Research working paper W8448.

(<http://papers.nber.org/papers/W8448>)

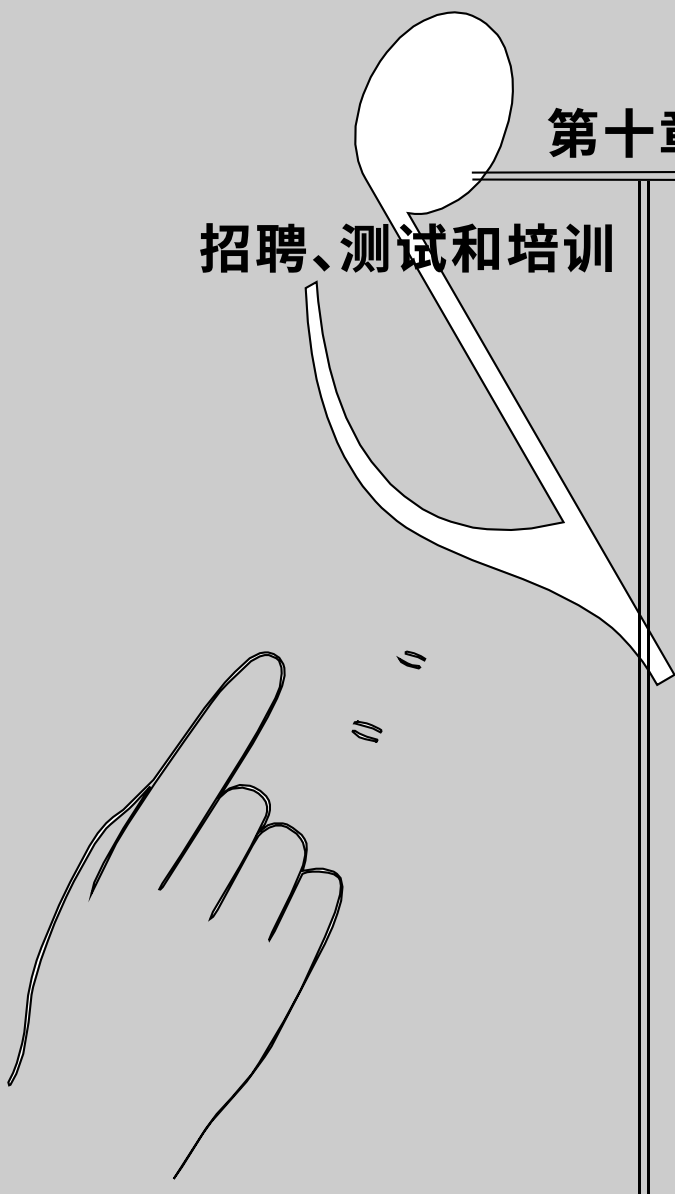
Estrin, S., Perotin, V., Robinson, A. and Wilson, N. (1997) “Profit-sharing in OECD countries : a review of some evidence”, *Business Strategy Review*, 8, 4.

NCEO (2001) “Performance effects of options in ‘new economy’ and unionized companies ”.

(http://www.nceo.org/library/option_corpperf_new_economy.html)

第十章

招聘、测试和培训



本章内容

超越面试

Rob Yeung, Kiddy and Partners ; Simon Brittain, Kiddy and Partners

该项研究的主题是，如何才能建立起一套低成本的机制，并通过这种机制来将企业对应征者的评价和他们未来的绩效恰如其分地联系起来。

战略计划中所缺少的一环

Gary Latham, 多伦多大学

企业能够从培训和人才开发中得到什么回报呢？只有当培训能够加强工人对公司战略的理解——并帮助员工更好地实施这一战略时，它才是值得的。

增进人性化的投资

Charles Galunic, Insead 商学院 ; John Weeks, Insead 商学院

由于企业不再为员工提供工作保障，所以企业就必须用新的方法来加强员工的责任感。某些培训能够使人们更加忠实于企业——但同时，具有讽刺意味的是，人们的流动性也更强了。

寻找绩效最佳者

Victor Dulewicz, Henley 管理学院

现在，针对情商的测试已经获得了一些进展。但同时，人们很容易就可以在网络上进行心理测量学测试，这不利于我们建立这方面的可靠标准。

本章导读

企业会通过很多种方式来对应征者进行挑选，但是对大多数企业来说，面试仍然是招聘过程中最重要的决策依据。本章中，有的作者描述并探讨了几种将新人评价和他或她未来可能的绩效水平联系起来的方法，包括越来越流行的心理测量方法。其他作者探讨了培训在公司中的作用。很明显，培训可以增强绩效，但是在员工需要的培训种类方面，管理者应该打开思路——也许通用的培训反而会取得最佳效果。

超越面试

Rob Yeung Simon Brittain *

该项研究的主题是，如何才能建立一套低成本的机制，并通过这种机制来将评估和未来的绩效恰如其分地联系起来。Rob Yeung 和 Simon Brittain 讨论了几种可能的方法。

商业世界变幻莫测。仅仅在不久以前，企业还在谈论“人才大战”，那些蓝筹股企业、投资银行和咨询公司与网络公司和其他新兴企业都在争夺最好的人才。现在的情况与那时比起来截然不同——企业大批裁员，很多人只要有份工作就觉得很满足了。但是，不管经济是繁荣还是衰败，好的招聘和甄选过程都是很重要的。

在繁荣时期，组织可能会雇佣那些懂得开拓服务和产品市场的管理者。但是，经济低迷时期对人们的要求就截然不同了。负责招聘的管理者必须重视大幅度地节省开支，并且善于处理裁员事务。研究表明，招错了人会给经营良好的企业带来巨大的影响和机会成本损失，而对于本身就境况不佳的企业来说，这就将是致命的打击。

不幸的是，现实中，很多组织——尤其是那些并没有在广泛的层次上开展人力资源活动的企业——都缺乏那种具有足够甄别力的招聘过程，它们无法把优秀的员工和仅仅是合格的员工区分开来，或者无法分辨出哪些是滥竽充数的管理者，哪些则不是。因此，这些组织就无法有效地参与竞争。

招聘和甄选技术的种类庞杂，从占卜到评估中心无所不包。本文探讨了过

* Rob Yeung 是 Kiddy and Partners 中的高级顾问，同时是组织和商业心理学顾问。

Simon Brittain 是 Kiddy and Partners 的合伙人和评估主管。

去常用的几种方法，以及当前行为动作方面，或说以资格认定为基础的招聘和甄选技术。

但是，相当多的证据表明，传统的口头面试的预测有效性极低。

面 试

面试仍然是大多数甄选过程的基础。通常，管理者会看看应聘者的课程简历，并问一些他或她认为可以预测某个应聘者将来是否可以取得成功的问题。甄选过程中的一个重要的概念就是预测有效性——或者说是企业对一位应聘者的评估能在多大程度上反映他未来的实际工作绩效。企业可以对很多种个人特征进行评价，同时也拥有各种各样不同的绩效标准，这些标准可能包括工资的增长情况、体力劳动生产率、销售收入或是与同行的比较排名。但是，相当多的证据表明，传统的口头面试的预测有效性极低。

面试官往往具有潜意识的偏见，他们自己只是朦朦胧胧地意识到了这一点。很多人根据他们自己的形象来招聘员工，选择具有相似背景或是个人兴趣的人，而不是选择那些可能更优秀、但是与他们不同的应聘者。他们还可能受到“晕轮效应”的愚弄，错误地以为那些具有个人魅力和良好的人际关系技巧的应聘者在别的方面也同样出色。不同的面试官具有不同的标准——这就会导致两种情况，一是优秀的应聘者可能被那些严格的面试官淘汰掉；二是那些差劲的应聘者可能会在那些要求宽松的面试官手下轻松过关。同样的，在预测工作绩效方面，面试只是比占卜强一点而已（见图 10.1）。

1.0	最佳预测
0.9	
0.8	
0.7	
0.6	评估中心（关于晋升方面）
0.5	工作样本测试
0.4	评估中心（关于潜在绩效方面）
0.3	客观面试
0.2	典型的面试
0.1	偶然性预测、笔迹学、占卜

图 10.1 甄选方法和绩效

其他方法

令人惊讶的是，欧洲大陆的很多企业都在使用笔迹学（分析笔迹样本）来进行招聘，通常的做法是让应聘者在他们的申请表上加一份手写的封皮，不过在英国和美国这种做法很罕见。但是，一直以来的研究并无法证明笔迹学和工作绩效之间存在显著关联。

推荐信也不是一种好的工作绩效预测方式。首先，应聘者倾向于选择那些会为他们说好话的推荐人。推荐人也可能不愿意提供糟糕的评语，比如雇主可能会对遭到解雇的员工感到内疚；另一方面，推荐信有时候也能够帮助企业认识到应聘者自述经历或是资格的夸大或是欺瞒之处，这样就能够提高整个甄选过程的预测有效性了。

正如图 10.1 所示，工作样本测试是预测应聘者究竟能否在工作中表现出色的最佳方法之一。在这些测试中，应聘者被要求去做实际工作要求他们胜任的一些任务，这样企业就可以让秘书的应聘者去进行打字测试，或是让机械员的应聘者去拆卸和修理变速箱。

现在，为了模拟很多办公室工作的需求，文件处理练习越来越盛行了。它们要求应聘者将一堆文件分类，并用书面形式回复那些最重要的文件——通常时间很紧迫。但是，有人批评说，这种方法让应聘者写下他们通常说给别人听的东西——比如，单凭文件处理练习很难评价出一个人的谈判能力或是演讲技

巧。另外，雇主不喜欢过多地依靠于文件处理练习，因为他们如果不对应聘者进行面对面的接触，他们就不愿意雇佣这些人。因此，组织开始在招聘和甄选过程中采用以资格认定为方法。

资 格

所谓资格就是指员工在工作中取得有效出色的业绩所需要的特征。比如，典型的管理者资格主要就是革新、领导和变革管理方面的技能。有些公司在招聘过程中使用资格认定方法，比如苏格兰皇家银行、Consignia、Amazon 和 Goldman Sachs。

采取资格认定方法可以帮助企业来建立评估员工的标准，这些标准不仅仅适用于招聘过程，还可以用于绩效评估、人员开发和选择继任者。在招聘这种情况下，这种方法能够帮助管理者思考并找到他们希望自己的员工具备什么技能。同时，企业还可以通过这种方法来强调它们所需要的技能类型。比如，如果一家企业试图把重点从短期销售转变为与顾客建立长期协商关系，那么它可能就会要求员工能够很好地“处理顾客关系”。

每个组织所需要的资格必须是独一无二的。照搬别人的资格组合的企业就只能确立一种通用的模式，而无法针对它自己特殊的竞争市场、管理模式和文化。资格认定的兴起补充了面试的不足。尽管面试的预测有效性比较低，但是它仍然是整个甄选过程的一部分。应聘者希望有机会可以陈述己见，雇主也希望见一见未来的同僚。一旦企业确认了资格认定的内容，企业就可以用它来直接指导管理者进行面试，这样，企业的招聘决策就会更加前后一致，对工作绩效的预测效果也会更好。

评估中心

结构化的、以资格认定为方法的面试比传统的面试具有更高的预测有效

性，但是评估中心则更好一些。应聘者可能会被这个术语所迷惑，以为它是一个场所，或者可能是一个专用建筑物。其实，它只是一种手段，用几种方法来全面描绘一位应聘者的强势和弱势。

和结构化的面试一样，评估中心通过一套资格认定来对应聘者进行测试。但是，区别在于，评估中心的测评可能不仅包括面试，还包括写作练习、心理测量学测试、案例研究、小组讨论和模拟练习（见框图 10.1）。很可能有好几位评估者。评估中心所要做的工作很少能够在一天之内完成，一般都要持续一周。这种中心还可能为一位应聘者单独设计一套评估项目。

框图 10.1 样本评估中心时间表

- 08 :45 介绍：欢迎应聘者（主管职位）并简单介绍时间安排。
- 09 :00 个人登记：应聘者回答 150 个书面问题；他们的答案将帮助面试者揣摩他们的管理模式。
- 09 :45 面试：评估者根据职位所需要的资格能力对应聘者进行面试。
- 11 :00 商业案例分析：向应聘者描述一个虚拟的企业，让他们分析一些实际问题并完成工作任务。这些练习可能包括具体的财务报表分析和预测——比如起草一份预算，还伴随着一些备忘录、信件和传真的文书处理工作。
- 13 :00 演讲：要求应聘者面对评估者针对这个虚拟的企业提出一些简
要的建议，扮演这个公司的首席执行官。
- 13 :30 工作午餐：同时完成办公练习。
- 14 :00 直接汇报会议：每位应聘者用 30 分钟的时间来准备与一位表
现不佳的员工进行会面。这个员工是由另一位评估者扮演的。
- 15 :00 董事会：每位应聘者用 20 分钟时间来准备在会议上与两位同
事探讨一个难题。这两个同事都是由评估者扮演的。
- 16 :00 智力测试：限时测试应聘者的严密思维能力。
- 16 :45 听取汇报：应聘者可以利用这个机会来提出最后的问题。
- 17 :00 一天结束：应聘者离开。评估者讨论应聘者的表现，并做出雇
佣与否的建议。

值得一提的是，模拟很重要，因为它们能够极大地提高甄选方法的预测有效性，使评估者可以根据一套资格认定来观察应聘者的行为，而不是根据应聘者自己的自吹自擂。比如，企业不一定要问销售执行官的应聘者认为怎么处理与顾客的关系最好，企业可以实地观察一下他们是如何安抚一位发怒的顾客的。

评估中心的一大弊病就是它的成本太高。这里的成本包括开发成本，也许企业需要制作虚拟的公司材料，撰写角色扮演剧本。成本还包括评估者的培训费用，而且企业还要确保评估者在整个评估过程中都能出席。因此，评估中心这种方法往往用于高级管理者的甄选、内部晋升，或是用于那些对于企业而言至关重要的职位的甄选——比如针对那些雄心壮志的毕业生的招募项目（见框图 10.1）。虽然评估中心被认为是甄选应聘者的最好方法，但是成本的高昂解释了为什么只有相对较少的组织采取这种方式。值得一提的是，在这方面，英国企业要落后于德国和北美的竞争对手。

但是，那些不舍得投资于评估中心的组织可能只能获得短期的好处，因为总的成本比取得的经济利益要高，尤其是在组织的高层。比如，学者 Craig Russell 曾经对《财富》500 强中的一家企业中的 98 名执行官候选人进行了研究，研究的目的是要看看以资格认定为基础的甄选方法价值究竟有多大。他对这些人进行了三年的追踪研究，经过计算，那些用资格认定方法甄选出来的总经理与那些用先前的、没有资格认定内容的方法甄选出来的总经理比起来，前者所创造的年利润要多出 300 万美元。

另一方面，那些已经采取了评估中心这种方法的组织，也并不是从此就可以一劳永逸了。尽管有些顶尖的组织很快就接受了这一概念，但是很多早期的评估中心在设计上并没有充分考虑到究竟如何和为什么要把评估过程中的绩效与未来的工作绩效联系起来。比如，企业很难根据一个应聘者能够用积木来搭建房子来判断他是否具有管理能力。这样的组织有可能会遭到那些有能力的应聘者的诉讼，因为他们可能是出于某些不合理的原因而被淘汰了。

评估甄选

现在的一个研究主题就是甄选方法的效率或是预测有效性问题。然而，在

设计甄选方案时，组织也必须考虑到其他的标准。

- **实用性**：甄选方法使用的简便性。比如，对生产线管理者进行训练，让他们熟悉以资格认定为基础的面试可能相对容易，而让他们接纳评估中心这种方法可能就需要更广泛的培训。
- **普适性**：甄选结果能够应用于各个层次和工作职位。对于行政员工来说，一项口头推理测试可能具有很高的预测有效性，但是对于选择那些从事人员教导、人才开发的管理者来说可能毫无用处。同样的，评估中心对于高级管理者更为有用，而对刚毕业的新人用处不大。
- **成本—效率**：投资于更好的招聘和甄选方法是否能够获得良好的回报？
- **易接受性**：这一点不仅仅是针对应聘者的，对于参加甄选过程的一线管理者而言，这一点也很重要。
- **合法性**：确保甄选不会侵犯应聘者的人权，或是避免弱势群体受到不公平的待遇。

未 来

甄选的最高境界是用低廉的甄选过程来对应聘者进行评估，并通过甄选过程来精确预测应聘者未来的绩效。但是，由于人类行为的多样性和不可预测性，这一点是不可能实现的；然而，评估专家仍然在进行不懈的努力，试图找到更好的甄选方法。

技术

评估中心的目的就是模拟工作场景。但是，大多数中心都是在进行书面的测试——它们为应聘者提供书面的材料，并让他们写下他们的答案。

越来越多的组织正在提高评估中心的技术水平，从而提高它们的可行性，并继而提高其有效性。比如，技术的应用能够使参与甄选的管理者像在自己的办公室里一样利用计算机、语音邮件和其他的工具。然而，人力资源管理者应该提醒一线管理者，应用这些技术所花费的成本能为组织带来更好的员工。

留住应聘者

组织除了要在雇佣应聘者上做得越来越好之外，还应该注意在甄选过程中留住应聘者。通常，一个组织在评估过程中对待应聘者的态度就能够体现出它是如何对待员工的。很多组织都希望应聘者能够经受住严峻的考验，但却没有为应聘者解释每个评估阶段的目的，也没有为遭到淘汰的应聘者提供反馈。好的应聘者往往会有好几个工作机会，所以招聘者必须在招聘过程中促使应聘者选择企业，就像企业选择应聘者一样。

甄选的最高境界是用低廉的甄选过程来对应聘者进行评估，并通过甄选过程来精确预测应聘者未来的绩效。

变革

通常，一旦出现了职位空缺，企业就会进行职位描述，并开始详细审查应聘者，通过评估选出最佳人选。然而，现在组织变革的速度越来越快，很可能要不断地对一个职位进行重新描述，有的职位很可能很快就会被裁减。找出最

佳的应聘者已经无法满足企业的需要了。招聘者必须能够找出那些不仅符合企业当前需要，而且能够符合企业不确定的未来需要的应聘者。

阅读书目

Arthur, D. (2001) *The Employee Recruitment and Retention Handbook*, New York : Amacom.

Cook, M. (1998) *Personnel Selection : Adding value through people*, Chichester : Wiley.

Russell, C.J. (2001)“ A longitudinal study of top-level executive performance”, *Journal of Applied Psychology*, 86.

Ryan, A.M. , McFarland, L. , Baron, H. and Page, R. (1999)“ An international look at selection practices : Nation and culture as explanations for variability in practice”, *Personnel Psychology*, 52.

Schmidt, F. L. (1998)“ The validity and utility of selection methods in personnel psychology : Practical and theoretical implications of 85 years of research findings”, *Psychological Bulletin*, 124.

战略计划中所缺少的一环^{*}

Gary Latham^{**}

只有当培训能够加强工人对公司战略的理解，并帮助员工更好地实施战略时，企业才能够从培训中得到回报，Gary Latham 说。

欧洲和北美的企业每年花费 10 亿美元来进行员工知识、技术和能力的更新。它们这样做想要达到什么目的呢？它们希望每家分公司、每个部门和每名员工都能够理解公司的整体战略，更重要的是，实施公司的整体战略。还有，它们希望通过这些措施来消除企业发展的障碍，比如知识和技术的缺乏，或是根深蒂固的坏习惯——它们会阻碍企业计划的执行。

因此，培训和开发的目的是为了创造出杰克·韦尔奇——通用电气前任首席执行官——所说的“无障碍组织”。这样的组织会采取积极的措施来消除这种态度：“我知道九件事，所以我只教给你八件”，并在组织里建立起一种与此相反的态度：“我会在今天结束之前教给你九件事，明天早上再教你第十件”。管理者希望能够改变员工的思维模式和行为模式。为了实现这个目的，心理学家建议企业应该提高个人的自我意识、知识和能力，并鼓励员工将新的知识和能力应用于工作当中。

自我意识包括对自己职位和责任的理解。培训能够使员工看到他们自己的行为与企业的文化或是价值观之间存在的差距。培训还能够帮助员工知道别人是怎么看待他们的，并让他们知道这些感觉会对别人追求组织目标的方式产生

^{*} 本文摘自 Gary Latham 和 K.Wexley 的《组织中人力资源的开发和培训》(Developing and Training Human Resource in Organisations) (Prentice Hall, 2001) 一书。

^{**} Gary Latham 是多伦多大学 Rotman 管理学院组织效率方向的教授组秘书长，同时也是加拿大心理协会的前任主席。

什么样的影响。

为什么要强调知识和技能呢？首先，技术革新要求办公室人员在他们的职业生涯中要经历 5~8 次的再培训。如果人们发现工作要求他们掌握很强的解决问题的能力、分析能力以及团队工作能力，而他们先前所接受的培训并没有为他们培养这些方面的能力时，他们自然就会觉得沮丧。另外，购并和全球化，要求管理者应对组织文化中的变化，以及组织在世界各地所面对的不同文化环境十分敏感。创新领导中心（CCL）——美国的一家教育机构——的报告指出，领导失败的主要原因就是因为他们缺乏人际交往能力和应对变革的能力。

管理者开发战略的时候，他们必须同时进行人力资源能力的开发，这样才能够保证战略的实施。

“聪明地执行一个糟糕的计划要比糟糕地执行一个聪明的计划要好一些”，这句谚语的确有些道理。在大多数企业里，高层管理者往往在秋季花费时间来重新审视企业的战略计划，却发现员工们在年初的时候就把那些计划束之高阁，之后再也没有动过。因此，管理者开发战略的时候，他们必须同时进行人力资源能力的开发，这样才能够保证战略的实施。

在旅行者保险公司，高级执行官认识到，企业必须进行转型。他们制定了一项变革计划，强调客户服务。企业培训管理者进行新技术的转型管理，并为所有的员工进行计算机培训，这样他们才能够实时地按照顾客的需要为他们提供公司服务。

企业花在培训和人员开发上的钱能够获得回报吗？要回答这个问题，就必须看看企业的目标是否真的实现了。如果没有目标，管理者就无法提高培训过程的质量，也就无法看到员工在实施战略上有任何起色。

培训设计

心理学家说：如果你知道人们期望的结果是什么，你就能知道他们做某件事的原因；如果你改变了他们的期望，你就能改变他们的行为。把这个原则用到我们的分析当中就是：有效的培训必须建立在了解员工需要的基础之上。这种分析会让高层管理者以及接受培训者知道自己应该做些什么。简而言之，他们必须能看到他们所做的和他们所期望的结果之间的联系——接受培训与否及其对企业战略可能产生的影响之间的联系。如果培训之后没有为结果带来差异，那么这个培训项目就不大可能获得支持。任何培训分析都必须明确地指出人们应该做什么、不应该做什么，以及在实施战略的过程中应该怎么做。

第二次世界大战之后，组织心理学家就开始强调积极参与，强调对培训课程所传授的知识和技能进行反馈和实践应用。在过去的 20 年间，人们总结出了四条有助于提高培训效率的原则，这些原则能够激励个人或是群体去掌握必要的技能。

功效是指一个人能够做成某件事。激励人们掌握培训课程所传授的知识和技能，并鼓励他们在工作中对其进行应用十分重要。研究表明，那些有着较高功效的人们能够承担起那些较难完成的任务，对组织而言具有较大的价值。阻碍和挫折都会增加挑战的难度，并激励他们更加努力。具有较低功效的人们总是在寻找借口、放弃目标。他们受到了同样的阻碍和挫折，并因此认为目标是不可能实现的，所以比较容易放弃。下面就是提高功效的四个方法：

- 安排任务时，确保员工能够获得早期的成功，为人们提供稍加努力就能实现的任务。成功会鼓舞斗志，接受培训者会说：“现在我觉得自己能行。”
- 为接受培训的人寻找那些条件相仿的人，他们或者已经成功地完成了任务，或者正在努力的过程当中，这样，接受培训的人就可以与这些他们认可的、已经完成了课程任务的人们进行交流。标杆作用——

培训课程中的一个常见要素——存在一个问题，就是对于那些效率较低的个人或是群体来说，他们会受到打击，觉得“最佳效果”好像遥不可及。从那些已经取得成功的“重要人物”那里寻求支持能够帮助他们。

- 为个人和群体确定谁是“重要人物”。谁在他们耳边轻语？心理学家发现，人们倾向于按照那些对他们而言十分重要的人物的期望行事。这既有好处也有坏处：具有影响力的人既能够帮助我们，也能够毁了我们。培训者应该让参与培训的人睁大眼睛；应该剔除那些会损害参与者自信的人，挖掘那些能够促进参与者信心的人。
- 设定学习目标。当人们缺乏完成任务所需要的知识或技能时，就应该为他们设定学习目标；如果主要的问题是激励而不是学习的话，就应该设置结果目标。结果目标指描绘出期望中的最终状态，比如“将收入提高 18%”。学习目标强调找到解决问题的方法或是完成某项任务，比如“找到五种提高收入的具体方法”。如果人们在完成任务之前设置了结果目标，他们的绩效就会变得更糟，因为他们担心失败，他们从一种错误跳到另一个错误中去。与设定结果目标相反，培训者应该让参与者找到完成任务的方法。一旦设定了学习目标，绩效水平就会得到大大的提升。

评 价

另一句心理学格言说：“能够测量的才能够实现。”现在，很多组织都设定了评价某项活动的度量标准。但是，如果测量体系与企业的使命和价值观不一致，那么大多数人就会只注意到度量标准，而忽视价值观。为了确保从培训中获得的知识能够应用于工作当中，管理者必须找到一种方法来评估知识对接受培训者绩效的影响——并将这种度量手段与绩效评估过程结合起来。

同样的，薪资和晋升也必须在某种程度上与培训技能在工作场所的应用结

合起来。比如，在书记员接受自我管理的培训后，他们的工作效率与那些没有经过培训的同事比起来反而有所下降。经过面谈才发现，这些接受了培训的书记员觉得自己在获得自治能力后，应该得到比没有受训的员工更高的工资。由于没有得到加薪，他们就变得很不高兴，因此就降低了工作效率。这就告诉我们：只有那些获得嘉奖和奖励的人才能在工作中有所表现。

随机的在那些先受训的人中间选择一些人与那些还未受训的人进行比较，就能看出培训和人才开发的價值所在。如果在这两个群体的绩效之间存在着重大差异，那么很明显，培训是值得的。如果管理者继续对剩下的人员进行培训，并取得了与先前一样的绩效效果，那么这就能进一步证明培训项目的有效性。

以技术为基础的培训

为了降低培训成本，越来越多的组织开始进行网络课程，或是通过光盘驱动器和 DVD 驱动器来进行培训。其中后者对于创造出现实中的工作模拟场景尤为有效。销售人员可以进行如何应对发怒的顾客的练习，护士可以进行照顾病人的练习，而核电厂操作员可以进行紧急情况的模拟练习。

微软公司通过因特网从彼此独立的培训制作者那里收集了很多与计算机相关的课程。该公司认为，一门课堂教学的培训课程的成本往往需要 2800 美元，但通过网络进行培训，成本就可以降到 395 美元。像 Booz Allen & Hamilton、JC Penney 和 Eli Lilly 这样的企业都通过它们的企业内部互联网来实现员工之间的知识、技术和能力的共享，这些对于企业战略的实施都是至关重要的。

大多数以技术为基础的课程都能对员工已经学到的内容进行评价。接受培训者如果无法掌握现在的课程，就没法继续学习。在计算机上接受培训除了能使课程变得更加低廉外，还使接受培训者可以足不出户地接受培训。另外，这些课程还允许人们以不同的速度来进行学习。因特网与人类培训者不同，它不会对一个学得很慢的学员表现出不耐烦，也不会因为别的同事在学习中遇到了困难而限制那些好学生的学习步伐。

高层管理者

在欧洲和北美，高层管理者的培训已经成为商学院的一个主要利润源泉。像伦敦商学院和多伦多大学这样的组织都能够为客户定制符合其战略需要的培训项目。这些项目是迷你 MBA 课程，时间从 5~20 天不等。尽管根据客户的需要进行了培训内容的修改，但是主题都是相同的：高层管理者的领导技能；组建团队；开发并实施以顾客为核心的战略。简而言之，这些项目关注于组织行为、战略、市场和财务。企业还与那些研究机构组织联盟，为学生提供 MBA 学位，这里的学生包括它们的员工、主管和客户。

开发和继任

20 世纪 90 年代，杰克·韦尔奇曾说：“选择我的继任者是我所要做出的最重大的决定。每一天中的相当一部分时间里，我都在思考这个问题。”韦尔奇认识到了领导者对于企业战略的实施具有多么重要的作用。

加拿大劳工联合会所进行的一项调查显示，职业开发和继任计划会鞭策组织对自己所处的商业环境进行细察。这也表明企业打算进行变革，并最终确保自己的生存不受威胁。不利的一面是，这一过程打断了工作进程，员工必须学习并开始习惯新的优先次序和流程。研究发现，执行官的继任有 33% 的失败率。另外，由此产生的员工流失率的上升也会带来绩效的滑坡。

领导者必须公正，而且必须让大家看到自己的公正。谁得到什么（比如一项工作指派或是晋升）并不重要，重要的是企业必须有一套流程并用它来决定由谁来进行分配，分配给谁（比如，利润如何分配）。如果企业存在这样的体系，员工可能会问下列问题：

- 这个体系能够代表组织的大部分想法，还是只能代表一小部分？
- 这一体系符合一致性原则吗？
- 整个流程符合伦理吗？如果它们被刊登在商业媒体上，组织会觉得十分自豪还是会觉得十分尴尬？

- 我是否拥有一位支持者，他能够把我的优势和发展需要传达给其他人吗？
- 是否存在投诉机制？如果重要的信息遭到了误解，而我试图纠正它，我是会被看成团队成员，还是会被看成是不满足现状的人？
- 我能够发表自己的意见吗？人们在进行决策之前会倾听我的意见吗？

领导者必须公正，而且必须让大家看到自己的公正。

如果管理者考虑到以上这些问题，员工就很可能接受这个流程。职业开发和继任计划应该与企业战略联系在一起。

自我管理和指导

由于成本削减减少了管理层级，于是指导和自我管理的能力就越来越重要了。这些技能还能够提高员工在工作场所的参与程度。

学者 Colette Frayne 和我从临床心理学中总结出了几条原则，开发了一个培训计划，并用它来降低政府里的工会成员的旷工率。简单地说，这个培训项目教人们设定与工作出勤率相关的条目，教他们找到环境中帮助或是阻碍他们实现这一目标的因素，教他们看到这样做会获得奖励，如果不这样做则会受到惩罚。这些自我管理技能教员工如何管理个人和社会对出勤率造成的阻碍，提高了他们的功效，让他们认识到自己有能力对自己的行为施加影响。受过这一培训后，员工出勤率有了显著的提高。

小 结

为了确保战略的实施，员工必须具有实施战略所必需的技能。他们必须能够看到自己所做的与他们期望实现的成果之间的关系。如果完成某项任务的方法并不明确，企业就应该为员工设定学习目标而不是结果目标。培训项目必须关注于员工的功效，必须让他们相信“是的，我能行”。

最后，管理者应该对项目进行严格的评价。如果人们在接受培训后并没有在实施战略上提高效率，或者并不比那些没接受培训的人做得更好，那么这个项目就应该立刻停止。

增进人性化的投资

Charles Galunic John Weeks*

由于企业不再为员工提供工作保障，所以企业就必须用新的方法来加强员工的责任感。Charles Galunic 和 John Weeks 建议企业为员工提供某些培训，但同时，具有讽刺意味的是，经过这些培训，人们的流动性也会增强。

曾几何时，管理人员是件简单的事——或者说，我们被告知如此。工作的标准化程度很高，仅仅需要人们按照标准去做就可以，人们从学校中学到相关技能，并通过有效正规的契约与企业建立愉快的合作关系。之后，他们就可以愉快的生活，在终生工作保障的慈善关怀下慢慢变得温顺（甚至平庸）。

慷慨的神话背后，事情正在悄悄发生变化。现在，工作的定义已经发生了演变，企业需要花费时间来消化先进技术，心照不宣、迅速转变的相互责任——而不是正式的契约——成为雇佣关系的表述方式。人才开发，而不仅仅是人的管理，已经成为企业必须面对的难题。由于企业所需要的技术在不断地发生变化，所以针对人力资本的投资也变得复杂起来，由于企业必须把钱花在某些可能随时离开的人们身上，所以这种投资也要冒一定的风险。

这样看来，管理者努力进行人才开发和激励方面的投资也就不足为奇了，他们不仅要进行技术投资，还要进行人的投资，后者已经重新回到了历史舞台的中央。那么，管理者究竟应该如何进行人力资本投资呢？

幸好，还有些事情并没有发生改变。人的本性是相对稳定的。人们希望自己是合格的工人，希望获得安全感，他们有好的一面也有坏的一面；他们经常

* Charles Galunic 是 Insead 商学院组织行为学方向的一位副教授。

John Weeks 是 Insead 商学院组织行为学方向的一位助理教授。

会受到周围人的影响，甚至模仿他们的行为。并非所有的事都在改变，所以管理者在对人进行投资时应该重温那些古老的原则。

如果最终员工没有成为有价值的创新人才，那是他们自己的错。

为了敦促员工向独立个体进行转化，管理者相信，如果他们称员工为“人才”，他们就可以在进行员工管理时与员工保持一个安全的距离。他们运用正式的契约来进行人才管理，这样做，他们就达到了他们的目的，把职业开发的责任交到了员工手中。如果最终员工没有成为有价值的创新人才，那是他们自己的错。但是，管理者只是急于培养出自我管理的员工，却忘记了企业对人才开发进行的投资必须循序渐进。另外，这些投资必须符合员工的需要和动机，这也正是企业需要借助于对人性的理解的地方。人们希望获得安全感，尤其希望自己的生活稳定——很少有人在工作时还拥有巨大的财富，从而不必考虑自己的经济安全。企业在对人进行投资时应该时刻记住人的可塑性。可塑性的存在提醒管理者，在与员工打交道时，自己是否要先进行非正统的、冒险的投资。要记住人类是天生的模仿者。组织如何对待他们，他们就会如何对待彼此——以及顾客。

工作保障

如果不首先对雇佣关系进行一下简单描述，我们就很难讨论工作保障问题。大多数员工在开始的时候都拥有一份书面的契约，这种文件规定了一些基本的条款：职位名称、薪水、责任等。但是，书面的契约却不能预测和用条文来规定工作任务和行为的细节，而这些正是员工在日后的工作中必然面对的事情。

换句话说，组织对员工抱有的期望中，有很大一部分并没有在这种雇佣关系中得到说明。在组织和员工之间，某些交易不断地重复着——比如用弹性工

作制来交换周末商务旅行。有些共同的假设也在组织成员心中根深蒂固，并形成了组织文化的一部分。

这些雇主和员工之间的相互责任形成了所谓的心理契约或是社会契约。这种契约比正式的契约更为稳定，它不仅规定了员工的义务和行为方式，也规定了雇主的义务和行为方式。尽管这种契约很少有书面形式，但是它却在组织中不断地重复出现，所以员工很容易就能记住它。一旦这种契约被打破，员工就会第一个发觉。然而，打破或者修改这种社会契约正是企业经常做的事情。道理很简单：员工为了获得工作保障而回报雇主以忠诚和责任感。一旦员工失去了工作保障——也许是因为企业要缩减规模——他们就会失去对公司的信仰。

很多书都哀叹组织责任感的衰竭，并试图找出能阻止这种情况发生的良方。人们提出了很多方法并付诸实践。一个有名的例子就是花费更多的注意力在薪酬体系上（而这并不是必需的），尤其是建立绩效工资制度，目的是通过为绩效付酬劳来增强员工的责任感。其他的例子还包括弹性工作制、为保证员工的通讯和良好的生活方式而慷慨解囊，建立健身中心和托儿所，提供咖啡和糖果等。

尽管这些措施有可能会鼓励员工努力工作，但是它们却无法代替工作保障。人们希望知道自己的能力和足以谋生，希望拥有自由和独立的感觉，薪资上的些微涨幅、托儿所以及其他生活便利都是需要付出相应代价的。

工作，或说广义上的职业保障和那些生活便利之间的差异就是物质利益和心理利益之间的差异。人们不仅需要物质利益和工作带来的独立性，还需要认同感——他们需要感觉自己具备做某项工作的资格，需要拥有自己的一席之地来支撑自己的社会联系和家庭关系。如果他们在这方面受到了威胁，企业就威胁到了人们心底最核心的部分。

这就为企业出了一道难题。如果企业想要提高竞争能力，就必然会破坏工作保障，那么与此同时，企业怎样才能防止员工的责任感和忠诚感受到损害？——毫无疑问，这也是一种重要的战略优势。企业能否找到一种方法，不必浪费过多资金，或者换句话说，只需稍加控制，就能够培养员工的忠诚感，使他们的行为符合组织的需要呢？答案是，不存在完美无缺的方法。“可雇佣性”的概念迫使人们从不同的角度来看待自己和自己所在的企业。企业不再是一个部落，而是一种更为松散的联盟，为了进行人才管理，企业采取了一些时髦的、然而非人性化的手段，比如公用办公桌。讽刺的是，直到看到员工鼓起

勇气跳槽后，管理者居然还没有反应过来发生了什么事。很多企业因此暴跳如雷，争着为员工提供慷慨的生活便利，这样做使得它们中的一些在经济衰退期中变得更加脆弱。

通用技能

其实，除了再次为员工提供工作保障这个方法外，企业也有办法可以来重新获得员工的责任心。解决方法中的一部分取决于企业是如何进行员工开发的。每家企业都有自己独特的投资计划，这些投资当然十分重要，而且可以根据它们来推测企业所具有的技能 and 潜力，以及可能的竞争优势。

其他投资则在鼓励员工责任感和忠诚感方面发挥了重要作用。这些“通用投资”关注于通用技能和普及教育，目的在于提高员工的专业水平。这方面的教育主题有：领导能力和个人发展、技术、财务和团队合作。企业早就知道这种普及式的培训都有什么内容，但是员工们却并不知道，这种投资的目的是追求培训的广泛性。从某种意义上讲，这些投资就意味着培训和教育之间的差异。重要的是，与公司培训比起来，这种投资能够提高员工的可雇佣性，并且有可能提高员工的流动性。当然，从员工的观点看来，提高可雇佣性就是这类投资所具有的全部意义。

即使我们不是多心的财务主管，我们也能看到这种投资存在着变数和风险。从战略的角度来看，企业所有的资源都应该尽可能的差异化，这样才能使企业与其竞争者区分开来。事实上，不久之前，经济学家就曾质疑，既然那些员工“眨眼之间”就可能“被挖走”，为什么公司还要花钱来提高员工技能呢？花钱来进行员工开发，并提高他们的流动性似乎是一种奢侈的行为。

然而，这正是事情的关键。从员工安全的角度来看——甚至从更广义的职业角度来看——这些投资对于提高员工的信息大有帮助。作为回报，员工就会增强责任感。这种大众化的投资的价值就在于，员工的回报会使企业拥有更高的员工责任感，更大的奉献精神 and 更好的个人绩效。

证 明

这里有一个例子可以证明上述观点。在一个由保险代理商组成的样本研究中，大众化的投资极大地提高了他们的责任感。在这项研究中，投资包括一般的管理技能开发和技术投资，这两种投资都是其他企业可以轻易模仿的。另外，责任感的提高还为企业带来了更高的满意度，从而为企业带来了利润，并提高了企业对未来利润的预期。

但是，企业怎么能够肯定自己能获得这些回报呢？为什么员工不会在企业里待上一段时间——每天只做分内的事情——然后在得到这些培训之后一走了之？很明显，的确有人会这么做。毕竟，年轻的顾问和投资银行家都是追求这种疯狂而短暂的职业生涯的典型，他们知道自己可以在几年之内积累足够的智慧，包括企业特有的和那些通用的之后，他们就会离开并投入到产业中去。就像大多数回报甚高的投资一样，这项投资也存在风险。然而，那项关于保险代理商的研究却证明了，人们还是会倾向于对这种投资进行回报的。再一次地，人性解答了原因。人们希望能够维持一种连贯的相互关系。用人类学家 Marcel Mauss 的话来说，慷慨产生了义务。那些成功的销售人员在刚刚跨入这一行时就已经明白了这个道理，管理者们也应该明白这一点。为员工提供一些有价值的东西，他们就会进行善意的回报。具有企业特色的投资，或者那些将员工与企业更紧密的联结在一起的投资，都能够产生一些责任感，尽管可能微乎其微。大众化投资最为突出的特点，也许也是它最强有力的特点，就是它的利他性。人们总是很容易拒绝那些以生产率和利润为目的的人员开发投资，但是不会拒绝这种无私的培训项目。

另一方面，当人们看到这些投资关注的是他们未来的职业生涯，而且很明显，企业为此承担了成本和风险时，他们也就很难拒绝这些投资了。这些投资应该获得回报，但是员工也会注意到，他们在雇佣市场上的身价提高了，可以更加自由地控制自己的未来了。于是他们就会在心中进行激烈的思想斗争。

大众化投资为员工提供了一个从情感角度来理解雇佣关系的机会。

事实上，正因为这些投资在本质上是关注个人发展的而不是代表企业利益的，所以它们更容易产生强烈的反作用，人们会回报企业以更高的责任感。英国航空公司就是一个例子。20 世纪 80 年代，它开创了一项首先管理人的项目，集中培养员工的自我开发和领导能力，而不是技能，这一项目提高了员工的忠诚度，并极大地促进了企业在 Colin Marshall 手中的转型。

简而言之，大众化投资为员工提供了一个从情感角度来理解雇佣关系的机会。这样，他们就不大可能会受到竞争对手手里糖果的引诱了。

大众化投资还有其他的一些好处。比如，由于它们并不是关注于企业已经知道的东西，所以它们很可能会为企业带来创新的思想。从这个意义上讲，这种开发并不仅仅是针对个人的，长期来看，也是针对组织的，因为企业所拥有的理念和思想得到了大大的扩充。

模 仿

人性还具有一种更为深入，然而相对隐蔽的好处。人类特别擅长模仿。这里的模仿并不只是那种由已知事物引发的模仿，比如打呵欠。相反，正如心理学家 Susan Blackmore 在《谜米机器》（Meme Machine）一书中所描述的，模仿涉及到人们对他们所观察到的行为的理解和赞赏，是人类与其他物种不同的一个特征，也是个人发展的一个重要源泉。

当然，像人类学家 Dan Sperber 和 Ulf Hannerz 这些人也提出警告，认为模仿并不像复制那么简单。模仿过程中会有突变，而且也会受到模仿源所处的地位和力量的影响。然而，员工所掌握的做事方式——正是这些做事方式构成了一个组织的文化——中有很很大一部分都是通过理念和行为的选择和模仿获得的，企业就是置身于这些理念和行为的包围之中，而且后者在不断地争夺人们的注意力。

由于人们是天生的模仿者，所以大众化的投资可能会取得成倍的回报，这样有助于组织建立起一种不那么自私狭隘的、更强调协作和忠诚的文化。从一定程度上讲，这是因为责任感是具有感染性的。同时，那些得到领导者支持的组织政策也在提醒员工，应该采取什么样的组织行为。

另外，这也是因为员工可能会对组织所采取的利他措施给以回报，用组织对待他们的方式来对待同事。模仿就是最大程度上的奉承，员工可能会复制大众化投资的精髓，并模仿这些利他行为。一个企业的社会契约并不仅仅规定了员工应该如何对待企业，还规定了他们应该如何对待彼此。

告 诫

这里，我们要提出一些告诫。很明显，很多员工开发计划都是、而且也应该是很强的企业特色的。如果一家企业所提供的培训与它的文化、做事方法和日常程序无关，那么就说明这家企业根本没有独具特色的能力。关键并不是培训究竟是有企业特色的还是大众化的，关键是这两者之间的平衡。事实上，与通常的公司培训比起来，大众化投资更可能赢得员工的拥戴。请记住，大众化投资的一个重要的内容就是提升员工的专业水平，让他们茁壮成长，如果这一信息没有传达出去，或者以一种虚假的方式得以实施，那么这种投资中的很大一部分就会丧失意义。

另一个需要注意的问题是，由于人员开发的形式有可能是个性化的，所以它的沟通和实施也就需要得到细心的安排。如果你告诉一位员工，是你在背后支持那些项目，比如，照顾他的健康或是提高他的演讲技巧的项目，他会觉得受到了侮辱。通常，明智的做法是，将这些措施与公司的价值观和战略联系起来，并对所有人进行相关说明。

最后，请记住，有时候那些旨在提高员工责任感的政策可能会矫枉过正。员工投入企业的时间可能会超过企业的需要，或者变得令企业无法接受。就像很多管理工具一样，这些投资可能会模糊工作与私人生活之间的界限。好的管理者会找到平衡两者的方法，并真心关注员工福利，这里不存在丝毫的伪善和摒弃员工的做法。

没有人知道未来的社会契约会如何规定员工和雇主之间的关系。但是，人们将越来越重视人员的开发。最好的、最聪明的员工会选择那些为他们提供专业化或职业化培训，而不是工作保障的企业。大众化投资并不是一种浪费或是额外补贴，而是一种针对人员和组织文化的投资。可以肯定，人性并不会发生变化，如果管理者尊重人性，他们就能做得很好。

阅读书目

Blackmore, S.J. (1999) *The Meme Machine*, Oxford : Oxford University Press.

Evans, P., Pucik, V. and Barsoux, J. -L. (2002) *The Global Challenge : Frameworks for international human resource management*, Chicago : McGraw-Hill.

Galunic, D.C. and Anderson, E. (2000) “From security to mobility : Generalized investments in human capital and agent commitment”, *Organization Science*, 11, 1.

Ghoshal, S. and Bartlett, C.H. (1997) *The Individualized Corporation*, New York : HarperBusiness.

Ridley, M. (1998) *The Origins of Virtue*, New York : Penguin.

Waterman, R.H.J., Waterman, J.A. and Collard, B.A. (1994) “Toward a career-resilient workforce”, *Harvard Business Review*, 72, 4.

寻找绩效最佳者

Victor Dulewicz^{*}

现在，针对情商的测试已经获得了一些进展，Victor Dulewicz 说，但同时，人们可以很轻易地在网络上进行心理测量学测试，这将威胁到现存的标准。

调查表明，美国的大型和中型企业中的很大一部分（约三分之二）都在招聘和人员开发过程中，以及建立、招募和评价团队过程中，使用心理测量学测试和问卷。这种大规模的使用，说明企业能够从这些测试当中获得真正的好处。但是，这里也存在局限性，因为使用网络来进行测试已经越来越盛行了。

本文描述了心理测量学测试的优点、问题和发展趋势，关注于因特网测试和情商的评估和开发。

优 点

心理测量学测试（这里，这个术语包括了调查问卷法）并不是一种新兴事物，也不像人们所想像的那样，只限于智商的测试。它们不仅仅可以用来进行智力能力和倾向的测试，比如语言、数字和空间推理等，还可以用来测试个人特征、兴趣和价值观，以及最近刚刚兴起的情商。这些测试是近一百年来应用

^{*} Victor Dulewicz 是 Henley 管理学院管理研究方向的教授，同时也是人力资源管理和组织行为教研组的主管。

最广泛的科学评估工具，这里存在很多原因。

第一，通常它们都建立在完善的心理学模型的基础之上，因此有着可靠的科学基础。那些被测量的概念和特性都经过了明确的定义，因此使用者之间往往都存在着共识。它们都经过了数年的艰苦研究，并且得到了实验的严格验证。

第二，这类测试所产生的结果是客观的。它们从被测试者那里得到“原始”数据，之后将这些数据与先前从参照群体，比如大众、管理者或是毕业生那里获得的数据进行比较。这样，人们可以就看到被测试者的分数高于——比如说，英国 75% 的毕业生。

第三，使用者必须严格依照实践中的专业标准来进行测试。为了在第一时间进行测试，人们必须经过训练，并得到版权许可。

第四，这也是与企业关系最密切的一点，有效性研究已经证明，这种测试可以针对广泛的工作种类进行绩效预测。

通常，为了检验测试的有效性，人们要把这些分数与某项工作或是培训项目的绩效测量标准进行比较。2002 年，Umist 的两位心理学家 Ivan Robertson 和 Mike Smith 所写的一篇文章显示，能力和个性调查问卷是有效的绩效预测指标，尤其是与其他的甄选方法比起来。另外，人们运用得到普遍认可的模型，经过超过 20 年的成本效益分析和效用分析得出一致结论：与这些测试所产生的直接效果——为企业选出绩效更好的员工，后者为企业带来了实际的或是可能的利益——比起来，花费在有效测试上的成本能够取得巨大的回报。通常，测试的有效性程度越高，能够节省的成本就越大。

因此，严格、客观性和有效性就是这些测试得到广泛应用的主要原因。但是不可避免的是，它们也有局限性。

第一，就在这些测试的有效性得到广泛认可的同时，在一些角落还是存在着对个性调查问卷的怀疑，这在一定程度上是因为，出现了很多非正式的测试或是测验，其中很大一部分出现在网络上。既然个性调查问卷通常都是以自我报告的形式进行，所以就可能会产生有失偏颇的个人感觉或是“有意扭曲”。这样，人们就会表现出一种更讨好的形象。

但是，人们可以针对这一点进行调整，Robertson 和 Smith 的研究也表明，这一点并不会对这类测试给绩效的预测产生严重的影响。另外，这些问题并不是测试所特有的，比如在甄选过程所进行的面试中，这类问题可能更为尖锐。

第二，能力测试会产生所谓的“不利影响”，一些群体可能会由于——比

如说，语言或文化因素而处于劣势。最常见的例子就是某个母语不是英语的人面对的是用英语写成的测试题，他们可能无法完全理解每个题目的含义，所以他们的成绩就会受到影响。但是，声誉良好的测试设计者和发行者会意识到这个问题。使用者会对测试结果进行评价，并会在这些问题出现的时候采取行动。

评价中心往往既包括这类测试，又会对一些不适宜测试的能力进行评估。

第三，测试必须受到那些经过培训的合格人员的管理，测试材料对他们而言是保密的。不幸的是，这样做会大大提高测试的成本，而且会制造假象。这些测试可能仅花一天时间就可以设计完成并可以为任何人所用。

第四，测试并不能对某项工作所要求的所有能力都进行评价，所以它们永远不可能做出绩效的完美预测。一个通用规则是，工作层次越高，这类测试的预测效力就越小。评价中心往往既包括这类测试，又会对一些不适宜测试的能力进行评估。

最后，测试结果对于自我发展尤为有用，比如职业发展导向或是个人发展，但是它们无法提供开发中心所能提供的具体而综合的行为数据。而这些对于个人发展的实施可能是很有价值的。

情 商

最近出现了两个发展趋势：第一个是与测量有关；第二个是关于如何对人们进行评估的问题。20 世纪的大部分时间里，测试都被用来评价智力能力、倾向、个人特性、兴趣和价值观。但是现在，一个新的概念吸引了公众的注意。所谓情商就是通过管理自己的感觉和情绪来实现目标的能力；对他人的情绪十分敏感并可以影响他人的能力；能够保持并确保内在动机，并从动机出发采取有意识的、符合伦理的行为的能力。

这项测试的起源是 20 世纪 80 年代一位心理学家 Howard Gardner 的研究。但是，真正使这个概念获得全球瞩目的却是 Daniel Goleman 的《情商》(Emotional Intelligence) 一书。Goleman 认为，一个人在生活中的任何一个方面取得成功都不仅仅是因为他们的智商在起作用，更重要的是他们的情商在起作用。接着，他将注意力转移到员工身上，并在 1999 年 BBC 第四台的节目“做生意”(In Business) 中宣称：“情商的重要性是智商和技术能力的两倍……你所处的组织层次越高，情商就越重要。”

研究已经发现，情商对于包括管理者、团队领导、销售人员甚至董事成员在内的各种群体的员工的绩效都有帮助。同时，情商也是领导能力的一个重要组成部分。在“变成领导者”(On Becoming a Leader) 一书中，Warren Bennis 说：“在那些我研究过的领域中，在选拔领导者的时候，情商要比智商更重要。”我们自己的研究也证实了这一点，包括那些针对董事的研究。

如前所述，情商是可以得到测量的。现在，有两三种心理测量方法可以对一个人的情商进行精确的测试。同时，现在还有一些帮助人们开发各方面情商的课程，尤其是自我意识、人际敏感度以及影响力方面的课程。

评 估

近来，能力测试已经开始用于具体的工作能力的评估，比如挑错能力和金融估价能力。现在，它们更像是评估中心里的那种工作模拟，而不再是传统的心理测量学测试。测试的发行者宣称，如果测试要求人们完成一项真实的工作任务，他们就会觉得这项测试更可信也更有趣。

这类测试所发生的一项主要的变革就是“适应性测试”，这种软件根据每位回答者的实际情况来进行测试，根据回答者先前对初级标准测试的回答来出题目。这就大大缩短了测试时间，而且对于那些曾经参加过测试的人们来说，这种测试不会一成不变。同时，这对于毕业生招聘十分有用，因为应聘者可以在几个不同的场合下进行同样的测试。

在过去的 20 世纪里，因特网对测试这个行业所产生的影响比其他任何因素都要大。一项针对网络上个性测试问卷的研究表明，这些测试中的大多数根

本不是心理测量学测试，而只是简单的测验或是问题的罗列。

但是，近年来，测试的发行者已经开始将他们的测试放到网络上，在一定程度上，人力资源专家也有因特网测试方面的需求。人员管理在 2001 年所进行的一项调查发现，“超过 $3/4$ 的人力资源专家希望得到（在线测试）服务”。但是，还有 30% 的人持保守意见——他们根本不想进行这类测试，这主要是因为在这种形式下，他们无法对测试环境进行足够的控制。

提倡在线测试的人指出了它的很多优势。它能够使拥有具备联网功能的计算机的每一个人都进行测试，并且可以实时提交结果，在几分钟内就能得到一份分析报告。之后，发行者就可以运用这些数据来进行开发工作，或是用它们来进行测试的改进，提高测试的有效性。结果可以被企业用于筛选应聘者，这样就可以迅速而有效地缩小合格人选的范围。另外，网络可以大大增加抱着自我开发的目的而参加测试的人数，并大大减少相关成本。

但是，任何突破都会引起争议，用网络来进行测试也不例外。批评家认为，测试应该在受控条件下进行，比如能力测试就应该进行精确的计时，这一点是远程测试很难实现的。问题还出在测试结果和报告的可信度上，而且还存在数据的保密问题。另外，外行人根本无法判断某项网络测试究竟是权威的心理测量学方法，还是仅仅是一场玩笑。

很多人觉得最难解决的问题就是：测试者如何才能证实回答问题的人的身份。如果测试的目的是为了甄选，很多应聘者都可能会让、甚至可能还会付钱让别人来替他们进行测试。尽管现在已经发明了复杂的认证系统，比如用指纹或是眼睛虹膜来进行判断，但是使用这种方法的前提就是，人们必须能够获得相应的原型，这样才能够与进行测试的人所提供的样本进行对照。

很多人觉得最难解决的问题就是：测试者如何才能证实回答问题的人的身份。

最后，仍然存在一些没有解决的技术问题，其中很多都涉及到不同运作系统和软件的兼容问题。如果测试系统并不十分可靠，在严格的时间控制下进行能力测试就是种冒险。比如，如果测试中途停止了，测试者就不能要求应聘者

重新再来，因为有些测试题目他们已经做过了。

SHL 是最大的测试发行者之一，它在 2000 年发起了它的第一项网络服务。其研究开发方面的主管 Dave Bartram 在报告中提出，顾客已经认识到了这种服务能为他们带来招聘时间和成本上的节约，但是，他也承认存在很多问题，并建议进行网络测试必须符合以下三个条件中的任何一个：

- 不受控制（不需要培训或是委托授权），不受监督，被测试者只是在因特网上进行注册登记；
- 受到控制但是不受监督，测试使用者替应聘者进行登记，并检验他们的身份；
- 受到控制并且受到监督，由一位合格的测试使用者掌控各个方面，尤其是那些需要面对面交流的事宜。

以上三种情况下的测试都有不同的用途。国际测试委员会的主席 Bartram 也认为，该代理机构“已经开始考虑建立一种分类和授权机制，并向所有的发行者推广，这种机制能够证明某种方法的质量（比如，是否它的心理测量学特质得到了认可），并能够创造测试所需要的环境条件”。

测试发行者 OPP 的主席 Robert McHenry 不赞成运用网络测试，并对那种认为这种测试会为远程应聘者提供更简便、更低廉、更方便服务的说法提出了质疑。他说，现在，因特网测试网站缺乏便利性。在未来，人们可以用电子邮件来进行软件的传递，并在此基础上建立一套系统，这套系统可以帮助管理者运用计算机加电话的复合测试方法来对应聘者进行评价。

测试发行者 ASE 正在尝试进行双轨测试。传统的测试仍然会对受过训练的使用者进行限制，同时该企业还设计了一些不那么正式的测试工具，并用它们来对不设防的环境进行适当的“健康警告”。该企业还通过电子媒体进行了关于“远程反馈”的试验，试验结果表明这种方法运作良好。但是，测试使用者的反馈技术仍然需要得到加强，这样测试结果才能够通过电子媒介，以最灵敏最有效的方式回馈给测试者。

小 结

因特网能够为测试使用者提供很多有价值的益处，但是这种测试必须严格遵照控制和监管标准，否则这些好处就可能会受到损害。在进入公众视线的时候，权威测试会受到争议，专业标准则会走向衰落。最终，它们将与网络上那些随意编写的在线测试毫无区别，企业和应聘者都将深受其害。另外，个人测试数据和报告的使用所引起的伦理问题也需要得到解决。

广义上讲，在评估和人员开发方面，心理测量学测试有很多好处，但是就像所有的商品和服务一样，“货物出门概不退换”的原则在这里也同样适用。为了选择合适的测试手段，企业应该进行调查，并从职业心理学家或是组织的心理学家那里听取专业建议，测试使用者最好能够从发行者那里订购符合国家标准的测试系统。在英国，英国心理社团负责进行测试的评价。我们建议海外的测试使用者也可以与相似的团体，比如美国心理协会进行接触。

那些选择使用网络来进行测试的人们应该在行动之前，仔细考虑有关的专业问题和技术问题。

阅读书目

Bartram, D. (2001) “Frames of Mind”, *People Management*, June 14.

Bennis, W. (1989) *On Becoming A Leader*, Reading, MA: Perseus Books.

Goleman, D. (1995) *Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ*, New York: Bantam Books.

Higgs, M.J. and Dulewicz, V. (1999) *Making Sense of Emotional Intelligence*, Windsor: NFER-Nelson.

McHenry, R. (2001) “Frames of mind”, *People Management*, June 14.

Toplis, J., Dulewicz, V. and Fletcher, C.A. (1997) *Psychological Testing: A guide for managers*, London: Chartered Institute for Personnel and Development.