第一章 人力资源开发与管理导论

本章学习目标

1. 人力资源开发与管理的基本概念
2. 人力资源开发与管理产生的历史背景
3. 我国企业人力资源开发与管理的现状

第一节 人力资源开发与管理的含义和特点

一、人力资源的含义

所谓人力资源是指能够推动整个经济和社会发展的劳动者的能力，即处在劳动年龄的已直接投入建设和尚未投入建设的人口的能力。

人力资源在宏观意义上的概念是以国家或地区为单位进行划分和计量的，在微观意义上的概念则是以部门和企、事业单位进行划分和计量的。

人力的最基本方面包括体力和智力。如果从现实的应用形态来看，则包括体质、智力、知识和技能四个方面。

人力资源数量构成包括八个方面。

（1）处于劳动年龄之内、正在从事社会劳动的人口，它占据人力资源的大部分，可称为“适龄就业人口”。

（2）尚未达到劳动年龄、已经从事社会劳动的人口，即“未成年劳动者”或“未成年就业人口”。

（3）已经超过劳动年龄、继续从事社会劳动的人口，即“老年劳动者”或“老年就业人口”。

以上三部分人，构成就业人口的总体。

（4）处于劳动年龄之内、具有劳动能力并要求参加社会劳动的人口，这部分可以称作“求业人口”或“待业人口”，它与前三部分一起构成经济活动人口。

（5）处于劳动年龄之内、正在从事学习的人口，即“就学人口”。

（6）处于劳动年龄之内、正在从事家务劳动的人口。

(7) 处于劳动年龄之内、正在军队服役的人口。

(8) 处于劳动年龄之内的其他人口。

人力资源的构成如图 1-1 所示。

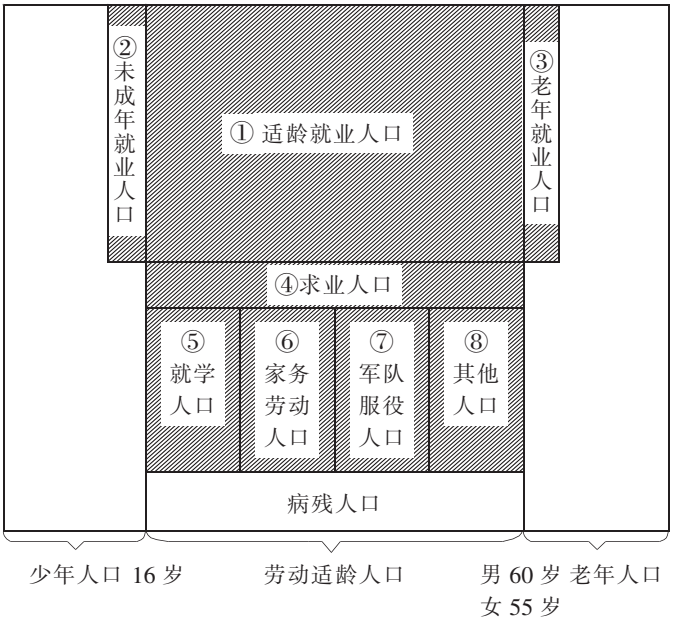

图 1-1　人力资源数量构成图

资料来源：姚裕群. 人力资源开发与管理概论[M]. 北京：高等教育出版社，2005.

二、人力资源的特点

要进行社会生产，就必须具备人、财、物三种基本资源。由于财力（即资金）是人力和物力的货币表现，因此，社会生产的最基本要素或基本资源，就是人力和物力。

人力资源作为国民经济资源中的一个特殊部分，有以下六个特点。

1. 人力资源的生物性

人力资源存在于人体之中，是有生命的“活”资源，与人的自然生理特征相联系。

2. 人力资源的能动性

人不同于自然界的其他生物，因为他具有思想、感情，具有主观能动性，能够有目的地进行活动，能动地改造客观世界。人具有意识。这种意识不是低级水平的动物意识，而是对自身和对外界具有清晰看法的、对自身行动作出抉择的、调节自身与外部关系的社会意识。由于作为劳动者的人具有社会意识，并在社会生产中处于主体地位，因此表现出主观能动作用。

人力资源的能动性，主要表现在三个方面。

(1) 自我强化。人类的教育和学习活动，是人力资源自我强化的主要手段。人们通过正规教育、非正规教育和各种培训，努力学习理论知识和实际技能，刻苦锻炼意志和身

体，使自己获得更高的劳动素质和能力，这就是自我强化过程。

（2）选择职业。在市场经济环境中，人力资源主要靠市场来调节。人作为劳动力的所有者可以自主择业。选择职业是人力资源主动与物质资源结合的过程。

（3）积极劳动。敬业、爱业，积极工作，创造性地劳动，这是人力资源能动性的最主要方面，也是人力资源发挥潜能的决定性因素。

3. 人力资源的动态性

由于人作为生物有机体，有其生命周期，能从事劳动的自然时间被限定在生命周期的中间一段；人的劳动能力随时间而变化，在青年、壮年、老年各个年龄组人口的数量及其相互联系，特别是“劳动人口与被抚养人口”比例，都是不断变化的。因此，必须研究人力资源形成、开发、分配和使用的时效性、动态性。

4. 人力资源的智力性

人类在劳动中创造了机器和工具，通过开发智力，使器官等效地得以延长，从而使自身的功能迅速扩大。人类的智力具有继承性。人力资源所具有的劳动能力随着时间的推移而得以积累、延续和增强。

5. 人力资源的再生性

经济资源分为可再生性资源和非再生性资源两大类。非再生性资源最典型的是矿藏，如煤矿、金矿、铁矿、石油等，每开发和使用一批，其总量就减少一批，绝不可靠自身机制恢复。另一些资源，如森林，在开发和使用过后，只要保持必要的条件，可以再生，保持资源总体的数量。人力资源也具有再生性。它基于人口的再生产和劳动力的再生产，通过人口总体内个体的不断更替和“劳动力耗费→劳动力生产→劳动力再次耗费→劳动力再次生产”的过程得以实现。当然，人力资源的再生性不同于一般生物资源的再生性，除了遵守一般生物学规律之外，它还受人类意识的支配和人类活动的影响。

6. 人力资源的社会性

从人类社会经济活动角度来看，人类劳动是群体性劳动，不同的劳动者一般都分别处于各个劳动集体之中，构成了人力资源社会性的微观基础。从宏观上看，人力资源总是与一定的社会环境相联系的。它的形成、配置、开发和使用都是一种社会活动。从本质上讲，人力资源是一种社会资源，应当归整个社会所有，而不应仅仅归属于某一个具体的社会经济单位。

三、人力资源开发与管理的含义

作为最主要的资源——人力资源必须进行科学而有效的开发和管理，才可能最大限度地造福社会、造福人类。可以从两个方面去理解人力资源的开发与管理。

1. 对人力资源外在要素——量的管理

凡社会化大生产都要求人力与物力按比例合理配置，在生产过程中人力与物力在价值量上的比例是客观存在的。

对人力资源进行量的管理，就是根据人力和物力及其变化，对人力进行恰当的培训、

组织和协调，使二者经常保持最佳比例和有机的结合，使人和物都充分发挥出最佳效应。

2. 对人力资源内在要素——质的管理

质的管理指对人的心理和行为的管理。

就人的个体而言，主观能动性是积极性和创造性的基础，而人的思想、心理活动和行为都是人的主观能动性的表现。

就人的群体而言，每一个个体的主观能动性，并不一定都能形成群体功能的最佳效应。因为这里有一个内耗的问题（$1+1<1$，$1+1=0$。一个和尚挑水吃，两个和尚抬水吃，三个和尚没水吃）。只有群体在思想观念上一致，在感情上融洽，在行动上协作，才能使群体的功能等于或大于每一个个体功能的总和。

对人力资源质的管理，就是指采用现代化的科学方法，对人的思想、心理和行为进行有效的管理（包括对个体和群体的思想、心理、行为的协调、控制与管理），充分发挥人的主观能动性，以达到组织目标。

总之，人力资源的开发与管理，指运用现代化的科学方法，对与一定物力相结合的人力进行合理的培训、组织与调配，使人力、物力经常保持最佳比例，同时对人的思想、心理和行为进行恰当的诱导、控制和协调，充分发挥人的主观能动性，使人尽其才，事得其人，人事相宜，以实现组织目标。

四、人力资源开发与管理的特点

人力资源开发与管理，作为一个学科，具有几个明显的特点。

1. 综合性

人力资源的开发与管理是一门相当复杂的综合性的学科，需要综合考虑种种因素，如经济因素、政治因素、文化因素、组织因素、心理因素、生理因素、民族因素、地缘因素等。它涉及经济学、社会学、人类学、心理学、人才学、管理学等多种学科，是一门综合性学科。

2. 实践性

人力资源开发与管理的理论，来源于实际生活中对人力管理的经验，是对这些经验的概括和总结，并反过来指导实践，接受实践的检验。

人力资源开发与管理成为一门科学，仅仅是最近二三十年的事情，它是现代社会化大生产高度发达、市场竞争全球化和白热化的产物，其主要理论诞生于发达国家。

我们应该从中国实际出发，借鉴发达国家人力资源开发与管理的研究成果，解决中国人力资源开发与管理中的实际问题。

3. 发展性

人们对客观规律的认识总要受一系列主客观条件的制约，不可能一次完成，总是需要一个漫长的认识过程。因此，各个学科都不是封闭的、停滞的体系，而是开放的、发展的认识体系。作为一个新兴学科，人力资源开发与管理更是如此。其理论的来源，大体上可以归纳为三个部分（或三个发展阶段）。

（1）古代的人事管理思想——包括中国古代的人事管理思想，其中有许多闪光的东

西。至于西方古代的人事管理思想，则大体上以量的管理为主，不系统。

（2）科学管理思想——以泰勒、法约尔和韦伯为代表，以“经济人”假设为基础，以效率为中心，把人当作物去管理，管理的重点是量上的配合，并使之科学化、系统化。

（3）现代管理思想——把科学管理与行为科学相结合，以“社会人”、“自我实现人”假设为基础，以人为中心，量与质并重地管理人力资源，并逐步过渡到以质的管理（即观念的管理）为主，使这门科学更多地深入到人才学、心理学领域。

4. 民族性

人毕竟不同于物，人的行为深受其思想观念和感情的影响，而人的思想感情无不受到民族文化传统的制约。因此，对人力资源的开发和管理带有鲜明的民族特色。不顾民族特点对他国的经验盲目搬用，在人力资源开发管理领域最为有害。

以美国和日本为例，它们皆为资本主义制度，都搞市场经济，但两国在人力资源开发与管理上差别很大。美国是个人主义的资本主义，人力资源的特点是“契约人”，“按契约办事”是美国人的通行原则。相应地，在人力资源开发与管理上，实行的是自由雇佣制。这是一种个人之间高度竞争的“压力型”劳动制度。日本则不同，它是家族主义的资本主义，儒家文化重群体、尊长辈、讲内和的传统，使其人力资源的特点是“家族人”，“忠于企业大家庭”是日本人的行为准则。相应地，在人力资源开发与管理上，实行的是终身雇佣制，这是一种个人之间密切合作的“吸力型”劳动制度。美日在人力资源开发与管理上的差异，就其主导的方面而言，是东西方文化差异的集中表现，都很难主观地加以改变。

5. 社会性

作为宏观文化环境的一部分，社会制度是民族文化之外的另一重要因素。现代经济是社会化程度非常高的经济，影响劳动者工作积极性和工作效率的诸因素中，生产关系（分配制度、领导方式、劳动关系、所有制关系等）和意识形态是两个重要因素，而它们都与社会制度密切相关。我们在借鉴和研究不同国家的人力资源开发管理经验时，千万不要忘记这一点。

例如，中国与日本同为东方民族，都具有以儒家文化为主的民族文化传统。在人力资源开发与管理上，都在一定程度上把“家庭”观念移植到企业中，形成团结、互助、内和外争的格局。但二者的社会制度不同：中国实行社会主义制度，职工是国家的主人、企业的主人，经理与职工地位平等；在日本则不同，本质上仍然是资本主义的雇佣关系，是老板与雇员的关系，因而是不平等的。在中国企业和日本企业中，都提倡“以企为家”，但在企业这个大家庭中，管理者与被管理者之间，在中国是“同事关系”，在日本则更像是“父子关系”。

第二节　人力资源开发与管理的目标和任务

在一切资源中，人力资源是第一宝贵的，自然成了现代管理的核心。不断提高人力资源开发与管理的水平，不仅是当前发展经济、提高竞争力的需要，也是一个国家、一个民族、一个地区、一个单位长期兴旺发达的重要保证。

具体来讲，人力资源开发与管理的目标和任务如下。

一、取得最大的使用价值

根据价值工程理论：

$$V(\text{价值})=\frac{F(\text{功能})}{C(\text{成本})}$$

价值等于功能成本比。

若使 V 最大，有四种办法：

(1) 功能提高，成本不变；

(2) 成本降低，功能不变；

(3) 成本提高，功能提得更高；

(4) 提高功能，降低成本。

其中第四种办法最理想，被称作大、高、低目标管理原则，即大价值、高效能、低成本。

这个大、高、低原则正如马克思所说："真正的财富在于用尽量少的价值创造出尽量多的使用价值。"换句话说，就是在尽量少的劳动时间里创造出尽量丰富的物质财富。

在人力资源方面，就是通过合理的开发和管理，实现人力资源的精干和高效。我国劳动人事制度的改革，其根本目标就在于此。具体化即为

人的使用价值达到最大＝人的有效技能最大地发挥

人的有效技能＝人的劳动技能×适用率×发挥率×有效率

其中：

$$\text{适用率}=\frac{\text{适用技能}}{\text{拥有技能}}\quad(\text{即是否用其所长})$$

$$\text{发挥率}=\frac{\text{耗用技能}}{\text{适用技能}}\quad(\text{即干劲如何})$$

$$\text{有效率}=\frac{\text{有效技能}}{\text{耗用技能}}\quad(\text{即效果怎样})$$

努力方向是提高适用率、发挥率、有效率。

二、发挥最大的主观能动性

美国学者通过调查发现：按时计酬的职工每天只需发挥自己 20%～30%的能力，就足以保住个人的饭碗。但若充分调动其积极性、创造性，其潜力可发挥出 80%～90%。两相对比，差距如此悬殊，可见发挥人的主观能动性是人力资源管理的十分重要的目标和任务。

影响人的主观能动性发挥的因素主要有三方面。

1. 基本因素——价值标准和基本信念

众所周知，需要产生动机，动机导致行为。人的需要带有客观性，而人们动机则是纯主观的，但它却是行为产生的直接原因。人的主观能动性的大小，主要受动机驱动。对人的行为动机产生深刻影响的是人的价值标准和基本信念。"为国捐躯最光荣"的价值标准和"有我无敌"、"人在阵地在"的坚强信念，是产生以一当十、视死如归的战斗英雄和一系

列可歌可泣英雄事迹的真正动力。反过来,“保命最重要”的价值标准和“趋利避害乃人之本能”的基本信念,则是产生逃兵、胆小鬼和战场上一系列怯懦行为的温床。市场如战场,经济活动与军事活动有许多相通之处,价值标准和基本信念对人的主观能动性的制约作用即是其一。

具体而言,有三个层次。

(1) 社会价值观。每个社会都有自己的主导价值观,它决定了社会风气的性质和方向,也决定了社会对个人行为的评价,因此对人们的主观能动性发挥的影响十分巨大。我国台湾《天下》杂志曾登载一篇论文,讨论“日本经济背后的文化现象”,作者指出:“一种清晰的被社会认同的价值观,使日本人具有超强的整合力和刚韧的凝聚力。这种价值观念来自对团体的忠诚。日本人多遵循儒家的社会伦理观念,忠诚于老师、忠诚于团体的教育。”

(2) 群体价值观。具体在每个企业、事业单位,在同样的社会大气候下,可能会形成不同的传统、风气,其背后是不同的群体价值观。组织内部的群体价值观构成组织的心理气氛和文化氛围,它随时随地影响着每个组织成员的能动性的发挥。世界著名的“电脑王国”——美国 IBM 公司,有三条群体价值观:第一,尊重个人;第二,顾客至上;第三,追求卓越。几十年来,企业外部环境发生了剧烈变化,但这三条群体价值观却从未改变。正是这种积极向上的价值观,激励着 IBM 的员工不仅创造出质量最好的产品,而且创造出使用户满意的最佳服务。有人形容 IBM 员工的积极状态“可以与狂热的教徒”媲美。

(3) 个人价值观。在一个组织或群体内部,各个成员的主观能动性发挥程度并不一样,这与组织结构、人员任用、激励方法、领导作风、人际关系等客观因素密切相关。从主观因素来讲,个人价值观的差异是关键。有些人的价值观指向个人和金钱,而另一些人指向集体和事业,这两部分人的积极性、创造性、责任感、事业心都会有巨大的差异。所谓忠臣与奸臣,君子与小人,先进与落后,其本质上的差别就在于个人价值观的不同。它不仅决定了个人能动性的大小,而且决定了个人能动性的取向。

2. 实际因素——现实的激励因素

现实的激励因素之优劣,决定了对员工工作动机激发的强弱,只有强有力的激励,才会出现员工主观能动性的高涨。一般而言,现实的激励因素主要包括八方面内容。

(1) 任用情况。如果领导善于用人,量才而用,用其所长,补其所短,就会使事得其人,人尽其才,人事相宜,人们的主观能动性就会得到充分发挥。

这要求领导者知人善用。知人即善于观察人,较快地认识到每个人的兴趣、爱好、志向、才能、知识的水平和倾向;善用即按事选人,平等竞争,使每个人都有同样的机会找到最适合发挥自己才干的舞台。

(2) 信任程度。“民无信不立。”领导者与被领导者的互相理解、互相信任,是同心协力、发挥下级能动性的前提。为此,上级对下级应贯彻“用人不疑,疑人不用”的原则,应该充分地信任下级,给他们足够的权力,鼓励他们放手大胆地开展工作。

(3) 晋升制度。每个人都希望得到晋升,获得更大的舞台,使自己的潜能充分地释放出来,但由于职位有限,不可能全面满足每个人的晋升需求,这就要求有一个合理的晋升制度,其要点是公正、公平,严格考核,重视业绩与成效,平等竞争,择优晋升。晋升制度合理就会激励大家不断提高自己,充实自己,以自己的优秀绩效在竞争中取胜,自然就会发

挥出自己的主观能动性。

(4) 工资制度。工资是员工取得劳动报酬的主要形式,是维持一定生活水平的物质基础。在我国,温饱问题尚未完全解决,生活质量还不高的情况下,工资仍然是一种有效的激励手段。工资制度的改革,既要破除"大锅饭",破除分配上的平均主义,又要防止工资差距过大,真正做到分配合理。

真正做到分配合理是不容易的。在当前,应该恰当地解决以下两个问题。

第一,分配中"劳"的计量问题,即劳动数量、质量的考核问题。对脑力劳动的计量和考核更具复杂性。第二,处理好工资关系问题,包括不同工种、不同岗位、不同职位之间的工资差距;脑力劳动与体力劳动工资报酬的合理区别;管理者与被管理者的工资差距等。从宏观上,应该处理好不同所有制的企业之间、不同地区之间的工资关系问题。

(5) 奖励制度。奖励包括物质奖励和精神奖励,用来满足职工的生存、安全、社交、自尊和自我实现的需要,进而不同程度地提高其主观能动性。

正确的奖励制度才能有效地激发大家的劳动积极性,否则将适得其反。其要点是:第一,考核制度是奖励制度的前提,没有公平的考核,就不会有公平的奖励;第二,正确处理物质奖励与精神奖励的关系,根据员工的需要层次和结构,选择物质奖励与精神奖励的合理比例结构;第三,随着人员温饱问题的解决,应该将重点由物质奖励向精神奖励转移,在保持一定外部激励水平的基础上,着重提高内部激励的强度。

(6) 处罚制度。处罚作为一种负强化手段,与奖励这种正强化手段是共生的,二者缺一不可。它可以有效地防止和纠正各种非期望行为,借以保护多数员工的主动性和积极性。

规定合理的处罚制度应注意以下几点:第一,处罚制度应严肃,内容在调查研究的基础上反复推敲,应宽严适度,严得合理,并经过职代会讨论通过;第二,处罚制度一旦制定,就应有章必循,违章必究,但必须按章行事,防止以言代法;第三,处罚制度主要是针对少数人的,而且是一种辅助手段,应防止过分夸大惩罚作用和以罚代管的倾向。

(7) 参与程度。一个单位的每个成员,尽管地位再低,也都有各自的自尊,希望得到他人(包括上级)的尊重、理解和平等的对待,希望自己对工作的看法和建议有人倾听并被采纳。总而言之,他们不希望别人仅把自己看作会说话的工具,而是把自己当作平等的伙伴;他们不希望别人仅把自己看作消极的执行者,而是把自己当作决策的参与者,以施展个人的聪明才智,实现个人价值。因此,决策过程应该鼓励下级民主参与,参与程度越深,越易于发挥下级的主观能动性。

当然,参与程度有许多限制条件,如问题的性质、职权范围、人员素质、时间条件、参与成本等。在条件许可的情况下,应尽量加大民主参与的程度。

(8) 福利状况。生活福利包括住房、医疗保障、养老保障、失业保障、工作环境、福利设施(食堂、浴室、理发厅、卡拉 OK 厅、文化宫、图书馆、剧院、体育场馆)等,是满足员工生存、安全、社交需要的重要途径,也是外在激励的组成部分。良好的福利条件,会使员工感到组织的温暖,增强组织的凝聚力,从而激发员工更积极地工作,自觉发挥出个人的主动性、创造性和能动性。

3. 偶发因素

偶发因素指在组织中发生的一些偶然事件,会影响组织成员主观能动性的发挥。如

称赞、表扬、友好的表示、善意的交往、尊重的举动，这些积极的偶发事件，会增加组织成员的满意感、归属感、成就感、责任感，激发出更大的主观能动性。反之，讽刺、挖苦、批评、贬损、冷落、不公正地对待、不友好的举动、恶意中伤等消极的偶发事件，则会减弱或破坏组织成员的满意感、归属感、成就感和责任感，甚至产生不满和敌意，其主观能动作用也就无从谈起了。

三、培养全面发展的人

人类社会的发展，无论是经济的、政治的、军事的、文化的发展，最终的目的都要落实到人——一切为了人本身的发展，为了不断地提高人的工作、生活质量，使人变得更富裕、更文明、更有教养、更趋完美。

因此，教育与培训在人力资源的开发管理中的地位越来越高。教育不仅是提高社会生产力的一种方法，而且是造就全面发展的人的唯一方法。

随着市场经济的发展，国家民族间的竞争、企业间的竞争，透过产品的质量、价格和服务竞争的层层迷雾，我们看到的是不同国家、不同民族、不同企业之间人力资源的竞争。因此，无论是国家领导人，还是企业家，均把培养高素质的人当作首要任务。

“造物之前先造人”是日本松下公司的座右铭。松下幸之助指出：“松下电器公司与其他公司最大不同的地方，就是在员工的培育与训练上。”“这种‘造就人才’的风气，竟成为推动公司发展的原动力。”松下要培养的人才，是德、智、体全面发展的，他把这三育称作人类的三根支柱。他特别重视德育，指出：“德育从某种意义来说，比智育、体育还要重要。”“只有五位员工的商店，可以靠精神信条，赶上没有店训的大商店。”

美国学者布雷德福和科恩在《追求卓越的管理》一书中，把传统的领导模式概括为“师傅型领导”（人治）和“指挥型领导”（法治），这两种模式的共同点是由领导者控制一切、指挥一切，也统称为“英雄型领导”，不利于下级素质的提高，不利于人才的培养。他们认为现代的领导模式应该是“育才型领导”，它具有以下特点。

（1）同舟共济，以部属为中心，由上级和下级共同决策，领导者充当教练的角色。

（2）组织的目标有两个：第一，完成工作任务；第二，使部属不断进步，提高素质。

（3）实行“育才型领导”应具备三个要素：第一，建立起共同负责的团队；第二，持续培养每个人的才干（技术才干、合作精神、管理能力等）；第三，确立共同的目标。

（4）以育才为导向，使培养人成为组织的出发点和归宿。

这两位美国学者是从管理理论上论证了现代组织的一个重要目标，就是培养高素质的、全面发展的人。

第三节　从管理的软化看人力资源开发与管理的兴起

纵观企业管理的全部历史，大致经历了经验管理、科学管理、文化管理三个阶段，总的趋势是管理的软化。能否清醒地认识到这一点，对于能否自觉地提高我国社会主义企业的管理现代化程度是至关重要的。

一、从经验管理、科学管理到文化管理

1. 从经验管理到科学管理是企业管理的第一次飞跃

1911年泰罗的《科学管理原理》一书问世，标志着企业管理由漫长的经验管理阶段，迈进了划时代的科学管理新阶段。

调查研究的科学方法代替了个人经验；“时间和动作研究”提供了精确地计算定额的方法；生产工具、操作工艺、作业环境、原材料的标准化，为生产效率的提高开辟了广阔的前景；“工作挑选工人”的原则和系统的培训，为各个生产岗位提供了一流的工人；“计划（即管理）与执行相分离”的原则，大大加强了企业的管理职能，使依法治厂成为可能。总之，泰罗的科学管理理论使企业管理由经验上升为科学，很快在欧美推广。以福特汽车的流水线生产为标志，科学管理极大地推动了生产效率的提高。

2. 从科学管理到文化管理是企业管理的第二次飞跃

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

发端于20世纪30年代，流传在六七十年代的行为科学，力图纠正和补充科学管理的不足，80年代兴起的企业文化理论，是这种努力的最新成果，它完整地提出了与科学管理不同的管理思想和管理框架。这种以企业文化建设为龙头的文化管理模式已经成为世界管理的大趋势。其原因有六。

（1）温饱问题的解决与“经济人假设”的困境。在泰罗所处的时代，即19世纪末20世纪初，生产力低下，工人远远没有解决温饱问题，也许“经济人假设”在当时不无道理。但即使在当时，有觉悟的工人也绝不是纯粹的“经济人”，轰轰烈烈的工会运动就是明证。随着生产力的迅速提高，发达国家的工人逐步解决了温饱问题，“经济人假设”陷入困境，工人的劳动士气低落重新困扰着企业主。20世纪30年代，在霍桑试验的基础上美国管理学家梅奥提出了“人群关系论”，正式指出：工人不是经济人，而是社会人。他们除了经济需要之外，还有社会需要、精神需要。影响职工士气的主要原因不是物质条件，而是社会条件，特别是职工上下左右的人际关系。在此基础上发展起来的行为科学，进一步把人的需要划分为五个层次——生存、安全、社交、自尊、自我实现。对于解决了温饱问题的职工，满足其生存需要和安全需要的物质激励杠杆，已越来越乏力，而设法满足职工的社交、自尊、自我实现等高层次的精神需要，成为激励职工、赢得优势的关键手段。文化管理强调尊重人、培养人、满足人的精神需要，以人为中心进行管理，完全适应职工队伍需要层次的提高。

（2）脑力劳动比重的增加与“外部控制”方式的局限。随着生产自动化程度的提高，白领职工比例越来越高，蓝领职工比例越来越低，即使是蓝领工人也逐渐摆脱了笨重的体力劳动。现代化钢铁企业的钢铁工人，已不再是挥汗如雨、高温作业的昔日形象，而是坐在计算机前穿白大褂操作按键的崭新面貌。脑力劳动在劳动构成中的含量越来越高，已经是不可逆转的历史潮流。在无形的脑力劳动面前，泰罗的时间和动作研究已无用武之

地。如果说，泰罗的从严治厂、加强监督的外部控制方法，对有形的体力劳动曾经卓有成效的话，那么对待复杂的、无形的脑力劳动，则必须转移到进行“自我控制”的轨道上来。这就是要注重满足职工自我实现需要的内在激励，注意更充分地尊重职工，鼓励职工的敬业精神和创新精神，并且在价值观上取得共识。而培育共同价值观正是企业文化建设的核心内容。可以说，文化管理是以脑力劳动为主的信息时代唯一适用的管理模式。

(3) 服务制胜时代的到来与“理性管理”传统的没落。生产力迅速发展的另一个结果，是产业结构调整的加速和第三产业的兴起。目前，欧美发达国家的职工中，50%以上在第三产业工作。第三产业的特点是一般没有物质产品，其主要产品是服务。服务质量的竞争是第三产业竞争的主要形式。即使在第二产业，工业产品的市场竞争焦点也越来越转移到服务上来。因此许多企业家和管理学家认为：服务制胜的时代已经到来。

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

(4) 战略管理的崛起与企业哲学的导航作用。随着市场竞争的白热化，通信手段的现代化，世界变小了，决策加快了，决策的复杂程度大大地提高了。这使战略管理的地位空前重要，而战略管理的基础，则是企业家对企业参与市场竞争的哲学思考。众所周知，企业哲学是企业文化的重要内容。

(5) 分权管理的发展与企业精神的凝聚作用。随着市场竞争的白热化、快速化，决策的复杂程度空前地提高。对决策快速性、准确性的要求，导致决策权力下放，各种形式的分权管理应运而生。特别是近 20 年来，跨国公司大量涌现，这种分权化的趋势更为明显。过去，泰罗时代以效率著称的直线职能制组织形式，即金字塔组织，由于缺乏灵活性而逐渐失去了活力。代之而起的是联邦分权制(即事业部制)、矩阵式组织，以及重心移至基层的镇尺型组织。随着金字塔的倒塌，柔性组织和分权管理的发展，企业的控制方式也发生了巨大的变化。

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

(6) 网络经济的出现与虚拟企业的运作。网络技术的发展和知识经济的兴起，使“虚拟企业”和在家上班成为可能。对于没有办公楼，不上班共同工作，而是各自在家里的电脑前自主安排工作的职员，经理人员怎样对他们实施激励、领导和控制？怎样使他们自觉地积极工作，主动地开动脑筋，愿意开发自己的潜能，并出色地与他人合作？有效的手段只有一种——靠企业文化的神奇力量。核心价值观成为全体职工自觉工作、自我约束的