

# 人本管理学

当代管理科学新发展

REN BEN  
GUAN LI XUE  
REN BEN  
GUAN LI XUE  
REN BEN  
GUAN LI XUE

主 编 张今声 张 静  
副主编 王 阳 徐 风



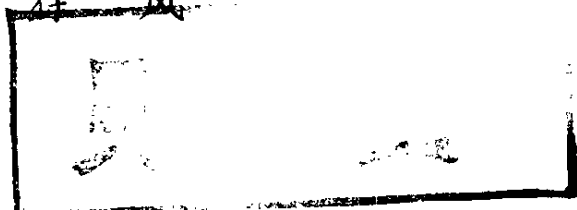
辽宁大学出版社

930

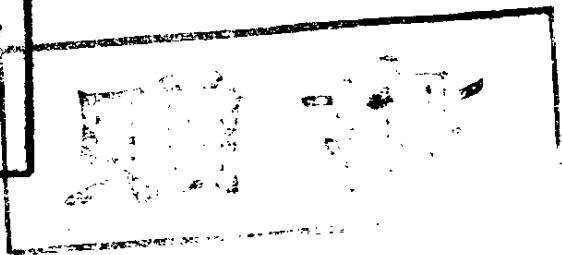
当代管理科学新发展

# 人 本 管 理 学

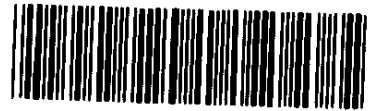
主 编 张今声  
张 静  
副主编 王 阳  
徐 凤



东深供水局 会员专阅  
企业管理学会



董振英  
99.5/10



A0756233

辽宁大学出版社

1999年·沈阳

## 图书在版编目 (CIP) 数据

当代管理科学的新发展：人本管理学/张今声 张静主编. —  
沈阳：辽宁大学出版社，1999. 4

ISBN 7-5610-3738-4

I. 当… II. 张… III. 劳动力资源—企业管理：资源管理  
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 05653 号

辽宁大学出版社出版

沈阳市皇姑区崇山中路 66 号 邮政编码 110036

丹东印刷厂印刷

全国新华书店发行

开本：850×1168 毫米 1/32

字数：250 千字 印张：10

印数：1—1550 册

1999 年 4 月第 1 版

1999 年 4 月第 1 次印刷

责任编辑：张春光 责任校对：张秋琨

封面设计：邹本忠 版式设计：贾 莉

定价：18.00 元

## 绪 论

近几年来，我国部分企业从过去单纯追求产值、速度、利润转为越来越重视产值、利润的创造者——人的因素，以人为中心进行管理，取得了显著绩效，遂使人本管理成为管理的热点。应该说，这是十分可喜的现象，因为它符合时代的潮流，管理变革的趋势，符合社会主义管理的本质要求。

但是，人本管理在我国还处于刚刚起步阶段，理论与实践都处于探索之中，许多重大问题亟待深入研究，这里仅就如下几个基本问题，进行初步的探讨。

### 以人为本——当代管理的新要求、新趋势

#### 管理理论发展的新阶段

按照一般管理学者论述，当代西方管理理论与管理学派的形成，已经经过了三个阶段。第一阶段，是本世纪初所形成的以泰罗等人为代表的古典管理理论。泰罗等人倡导的科学管理，以提高劳动生产率为目标，在操作规程、工作定额、差别工资制度、职能分工、管理原则等方面，进行了一系列探索，开创了科学管理的新时代。但对人的认识是有缺陷的，一是把人看成经济人，过分强调物质刺激；二是把人看成和机器一样的工具。第二个阶段，从本世纪20年代、30年代开始的行为科学理

论。行为科学侧重研究人的需求、行为的动机、人际关系、激励理论等，主张通过多种方式激励人的积极性。但当时仍把对人的激励看成是管理手段，而不是目的。第三阶段，是战后出现的以广泛运用数学方法和计算机为特征的管理科学学派，这一阶段，出现了许多新的管理技术，推进了管理手段现代化与管理方法现代化，提高了管理工作精确化、科学化的水平。但实践表明，尽管现代管理技术是有效的，却不能代替管理思想现代化和人员的现代化。

人们曾经预想，新技术和现代管理方法的大量应用，人在经济活动中的作用将可能下降。但竞争的现实使人逐渐认识到，任何时候都不能忘记生产产品和服务的人以及使用产品和服务的人。恰恰相反，在新的阶段，或者也可以称之为管理思想发展的第四阶段，对人的认识有了升华。在这一阶段，提出了人是最重要的资源、最宝贵的财富，提出了个性需求和精神健康的理论，提出了更多依靠员工的自我指导、自我控制以及顺应人性的管理等一系列新观点、新思想，在实践中，积极推行以人为中心的管理，并积累了丰富的经验。可以说，以人为中心的管理是新阶段的重要特征之一。

总之，管理理论的第四阶段，是第二、三阶段管理理论的延伸与升华，可以归纳为两大趋势、两大特征：一是由行为科学升华为人本管理；二是在管理科学众多流派基础上，把系统管理提到新的高度。

### 什么是人本管理

所谓人本管理，不同于“见物不见人”或把人作为工具、手段的传统管理模式，而是在深刻认识人在社会经济活动中的作用的基础上，突出人在管理中的地位，实现以人为中心的管理。具体来说，主要包括如下几层涵义：

### **1. 依靠人——全新的管理理念**

在过去相当长的时间内，人们曾经热衷于片面追求产值和利润，却忽视了创造产值、创造财富的人和使用产品的人。在生产经营实践中，人们越来越认识到，决定一个企业、一个社会发展能力的，主要并不在于机器设备，而在于人们拥有的知识、智慧、才能和技巧。“事业者人也”，人是社会经济活动的主体，是一切资源中最重要的资源，归根到底，一切经济行为，都是由人来进行的，没有人的活力，就没有企业的活力和竞争力。因而必须树立依靠人的经营理念，通过全体成员的共同努力，去创造组织的辉煌业绩。

### **2. 开发人的潜能——最主要的管理任务**

生命有限，智慧无穷，人们通常都潜藏着大量的才智和能力。管理的任务在于如何最大限度地调动人们的积极性，释放其潜藏的能量，点燃人们心中之火，让人们以极大的热情和创造力投身于事业之中。解放生产力，首先是人的解放，我们目前所进行的改革，从根本上说，正是为亿万人民聪明才智的充分发挥创造良好的环境和机制。

### **3. 尊重每一个人——企业最高的经营宗旨**

每一个人，作为大写的人，无论是领导人，还是普通员工，都是具有独立人格的人，都有做人的尊严和做人的应有权利。“富贵不能淫，贫贱不能移，威武不能屈”，无论是东方或是西方，人们常常把尊严看作是比生命更重要的精神象征。我国是社会主义国家，理所当然地应当使人受到最大的尊重，使人的权利受到更好的保护。不允许任何侮辱人格、损害人权的现象存在，每一个企业、每一个组织也都应时时事事尊重人，关心人，爱护人。一个有尊严的人，他会对自己有严格的要求，当他的工作被充分肯定和尊重时，他会尽最大努力去完成自己应尽的责任。

作为一个企业，不仅要尊重每一名员工，更要尊重每一名消费者，每一个用户。因为一个企业之所以能够存在，是由于它们被消费者所接受、所承认，所以应当尽一切努力，使消费者满意，使他们感到自己是真正的上帝。

#### **4. 塑造高素质的员工队伍——组织成功的基础**

美国钢铁大王卡内基曾经说过：如果拿走我的全部厂房、设备、资金，只要保留我的原班人马，几年以后我仍将成为钢铁大王。可见，一支训练有素的员工队伍，对企业是至关重要的。每一个企业，都应把培育人，不断提高员工的整体素质，作为经常性的任务。尤其是在急剧变化的现代，技术生命周期不断缩短，知识更新速度不断加快，每个人、每个组织都必须不断学习，适应环境的变化重新塑造自己。当今时代，学习与企业命运已相互交融，提高员工素质，也就是提高企业的生命力。

#### **5. 人的全面发展——管理的终极目标**

当年列宁与普列汉诺夫关于党纲的论战中曾明确指出，社会主义不仅仅是满足人们的福利和物质需要，而且应充分保证社会全体成员自由而全面的发展。可惜这一精辟而科学的论断，没有转化为社会主义现实。恰恰相反，由原苏联创立、中国照搬的传统计划经济体制，严重束缚了企业的活力，也抑制了人的个性和创造力。尤其是“文化大革命”，更导致人性的严重扭曲。

改革的时代，必将是亿万人民精神焕发、心情欢畅、励精图治的时代，必将为人的自由而全面发展创造出广阔的空间。

进一步说，人的自由而全面的发展，是人类社会进步的标志，是社会经济发展的最高目标，从而也是管理所要达到的终极目标。

#### **6. 凝聚人的合力——组织有效运营的重要保证**

组织本身是一个生命体，组织中的每一个人，不过是这有

机生命体中的一分子。所以，管理不仅要研究每一成员的积极性、创造力和素质，还要研究整个组织的凝聚力与向心力，形成整体的强大合力。从这一本质要求出发，一个有竞争力的现代企业，就应当是齐心协力、配合默契、协同作战的团队。如何增强组织的合力，把企业建设为现代化的有强大竞争力的团队，也是人本管理所研究的重要内容之一。

### 面对未来的思考

未来的社会，是高技术的社会，高新技术以排山倒海之势，不断向社会经济生活各个领域渗透，把人类生产水平提到一个崭新阶段，工作效率将几百倍、上千倍的大大提高，一个新的时代——知识经济的时代即将到来。在高技术时代，如何看待人的作用，是否还要以人为中心地进行管理？回答当然是肯定的，因为任何高新技术，都是由人所创造、所使用并为人服务的，并由此对人的知识、智慧、管理才能和创造力，提出更高的要求。当代和未来的科技战，实质上是人才战，知识和人才将大大升值，成为社会经济发展的关键。同时，随着人类文明程度的提高，人的地位、价值也必然不断提高，符合这一发展趋势，对人本管理也将提出越来越高的要求。

### 人本管理的精髓——点亮人性的光辉

享誉中外的著名管理学家陈怡安教授，是研究人的学问的权威，他常常阐发许多关于“人学”的深邃而独到的见解。在一次演讲中，他把中兴企业文化的核心提炼为三句话，即：

点亮人性的光辉，  
回归生命的价值，  
共创繁荣和幸福。



这三句精辟的话，涵义十分丰富，深刻地阐明了人本管理的精髓和最高宗旨。

### 点亮人性的光辉

顺应人性的管理，才是最好的管理。从一定意义上说，人类文明史，就是更人性化的过程，是人的本性不断升华的过程。

人有光辉的一面，也有散懒、消极、阴暗、丑恶的一面，问题在于如何诱导。点亮人性的光辉，是管理的首要使命，即激发人对真善美的追求。所谓真，就是要做一个真实的人、真诚的人、真正的人，既真实地对待自己，说真话、办真事、追求真理，也真诚地对待别人。“千教万教教人求真，千学万学学做真人”，这是陶行知先生的名言，真正做到这一点，是很不容易的。所谓善，就是要有一颗善良之心，仁爱之心，不仅自尊自爱，而且爱别人，爱企业，爱国家，关心人，关心集体，关心大局。所谓美，即对美好的理想、愿望、事物和事业的追求。真善美的统一，是人的本性的最高境界，也是人的追求的最高层次。

### 回归生命的价值

对于人生的价值，不同的人有不同的理解。追求金钱，追求官位，追求奢侈，追求淫欲，可能是有些人的追求，当挥霍淫逸无度之后，感受到的却是一片空虚，这绝不是有意义的人生。人生的真正价值可以归纳为：

回归生命的尊严——尊严被看作是人性重要的特征之一。没有一个人愿意被侮辱、被人看不起，每一个员工，都是具有独立人格的人，理应受到尊重。当一个人被尊重、被肯定时，会产生一种自尊的意识，会尽最大努力去完成自己那份职责。

合理的人生定位——社会上有许许多多的人，分别扮演

着不同的角色，每个角色都是不可缺少的，清洁工和总理只是分工不同，谁活得更更有价值，在于他是否尽职尽责地去演好那个角色。对于企业与员工关系来说，首先，员工不是工具，而是人，是大写的人，是应当受到尊重的人；其次，精心设计每一员工最能发挥其专长的岗位，使之能人尽其才，各得其所。

实现自身的价值——把自己融于工作与事业之中，干出一番成就。有这种追求的人，常常是视事业为生命，视工作为乐趣的。只寻求工作外的满足，而忽视工作在生活中重要性，将会限制我们成为快乐而完整的人的机会。

积极奉献于社会——人生不仅是追求个人需求，追求自身的生存和发展，而且更应积极回报社会，为社会、为别人奉献自己的力量。生命的最高价值在于奉献，生命的最大快乐也在于奉献。正如著名作家肖伯纳所说的：“生命中真正的喜悦，源自于你为一个自己认为至高无上的目标，献上心力的时候”。日本著名企业家稻盛和夫说：“任何一个曾经对社会有贡献的人，都一定体会过一种驱策其向前的精神力量，那是一种来自追求更远大的目标，而唤醒了内心深处真正的愿望所产生的力量”。

奉献社会，是生命价值的最高体现。在我国革命史上，曾有无数的志士仁人，革命先驱为解放事业献出自己的一切，包括自己的生命。这永远是我们做人做事的榜样。但从现实社会状况分析，人们对社会甚至对组织目标的态度是不同的，据有关著作，可以把人大致归纳为如下几个层次：1. 积极奉献型——凡对社会有益的事，就竭尽自己全力；2. 投入工作型——愿意在既定工作范围内积极努力做好工作；3. 执行型——遵从组织目标，做一个合格的“好战士”；4. 适度遵从型——做一个随大流的不错的“战士”；5. 勉强遵从型——为了饭碗，不得不

去做；6. 不遵从型——任你苦口婆心，我就是不干；7. 冷漠型——对什么也不感兴趣，常常想的是，“下班时间到了吗”？这种分类，便于有针对性地进行管理。

### 共创繁荣和幸福

企业是人的集团，企业是由全体人员共同经营的。在一个企业里，如果每个员工都有一种“这是我们的公司”的意识，如果企业经营者把员工看作是同舟共济的“伙伴”，并“以感恩心创造和谐”，在企业共同体中，互相合作，使每个人都能充分展现自己才能，汇集形成一种强大的合力，那么，这个企业必定是一个成功的企业，是一个共同创造繁荣和幸福的企业。

把个人生命价值与企业价值融为一体的团队，首先取决于企业领导者本身的品格、才能和形象。勤奋、正直、真诚待人、受人尊敬的领导者，本身就是一种动力，使员工发自内心的甘心情愿的努力工作。其次，应通过各种方式，让员工了解公司的目标和发生的种种问题，使每个员工和总经理一样，思考并寻求解决问题的途径，不仅为企业贡献劳动而且贡献智慧，形成“千斤重担千人担，千人工厂千人管”的管理格局。再次，让员工与企业共生共长，让员工能够分享企业经营成果，真正形成命运共同体，在共同创造的繁荣中共同获得幸福。

点亮人性的光辉，回归生命的价值，共创繁荣和幸福是一个整体，比较全面地体现了人本管理的目标和宗旨。

### 以人为本的管理工程与机制

以人为本的管理，涉及到人的培育与成长，人的选聘与任用，人的积极性、主动性、创造性的发挥，以及员工参与管理、人际关系、团队建设等诸多方面的问题，他们又受政治的、经

济的、社会的、文化的、技术的、心理的等诸多因素影响，这些因素又相互交织，可见，人本管理，是一项多目标、多因素、多功能的复杂的系统工程。人本管理工程作为总的系统，包括一系列分系统，每一分系统有不同的功能和目标。在各分系统有效运行的基础上，使之互相协调，互相配合，才能形成人本管理总系统的更大的整体功能，以达到人本管理的预期目标。

这些分系统主要是：

### 行为规范工程

没有人喜欢生活在吵吵闹闹之中，也没有人愿意生活在一团混乱之中。出入戏院、影院等公共场所，如果依次鱼贯而入、鱼贯而出，速度是很快的；如果一拥而上，则谁也进不去、出不来。可见，制度、秩序是一种文明，也会产生效率，是人们行为合理化的保证。

我国由于长期忽视管理，相当一部分企业纪律松弛，秩序混乱，办公室里、车间里闲聊天的现象随处可见。所以，当务之急是严字当头，强化管理。辽宁美登高公司在制定各项管理工作规范、文明礼貌行为规范和公司文明用语规范的基础上，强调三严：一是严格执行制度，一丝不苟；二是严肃处理违纪失职行为，毫不留情，使人不敢生怠惰之心；三是严厉打击歪风邪气、弘扬正气。这“三严”，产生了良好效果。

制度是对行为的约束，除“三严”外，还要培育和提高了人们遵守制度的自觉意识。我在日本讲学时，早晨5点多钟晨练，看到一些日本公民沿人行横道穿越马路时，虽然没有汽车经过，也站在那里等，绿灯亮了时才走。形成鲜明对比的是，我们乘车上街，常遇塞车现象，这时，后面的车拼命往前挤，见缝就钻，越挤塞车越严重。可见，实现管理工作的制度化、规范化，必须以从根本上提高人的素质和文明水平为前提。

## 领导者自律工程

企业领导人的德才学识，关系到企业的成败。那些全身心投入事业，其无私奉献精神和对公司的狂热，会使员工受到强烈感染，使整个企业充满朝气。即使亏损企业，如果领导能与员工同甘共苦，也会激起员工的热情。一位工业部门领导讲过一个真实而生动的故事，一位厂长来到一个亏损企业，把员工从家里找回来，带领大家讲三支歌：一支是国际歌，“要靠自己救自己”；一支是国歌，其含义不言自明；一支是《西游记》主题歌，“踏平坎坷成大道”，“路在何方，路在脚下”。然后把行李搬来，吃在工厂，住在工厂，鼓起了工人的干劲。这与那些“庙穷方丈富，越穷越搂”的厂长相比，真有天地之别。

营口冷藏箱厂厂长盛东升，上任不久，就把连续三年亏损的企业扭亏为盈。这不仅靠他提出的“以人为本，从严管理，苦练内功，走向市场”的正确经营方针，更重要的靠领导严格自律，率先垂范。其领导自律工程主要包括，廉洁自律制度——不允许在外大吃大喝等；目标责任制度——厂级领导分工负责，各管一摊，哪里出了问题，首先处罚厂长；工作自律制度——早来晚走，真抓实干，言行一致，说到做到，引起工人强烈反响；民主管理制度——充分发挥职代会作用，并由工人中聘请30名联络员，经常与厂长对话，反映工人意见和要求……等等。除此之外，还应加强决策责任制度和领导学习制度，为决策承担责任，并应带头不断学习。承担重任的领导，整天忙于事务，不去努力充实和提高自己是很危险的。

## 利益驱动工程

人们对物质生活的需求，是基本需求，因而对一般员工来说，利益驱动，仍是最重要的动力。我国目前在企业内部仍存

在着平均主义倾向。在企业外部，社会上的分配不公等现象，也必然影响到企业内员工的积极性。

建立有效的利益分配机制，一是如何确定合理的工资差别，力求使每个人收入与他们的实际贡献相称；二是实行弹性工资制，使员工收入与企业实际效益状况紧密相连，上下浮动，形成企业与员工利益休戚相关的共同体；三是在利益分配上引入竞争机制，通过竞争使收入分配趋于合理化；四是以工资作为杠杆，引导人们积极解决公司所面临的难题和关键问题，对解决这些问题作出显著贡献的人，加大激励力度。

### 精神风貌工程

这不仅是指通过各种精神激励手段，如给予表扬、奖励、各种荣誉称号，给予肯定、尊重、信任、赏识等等，还应包括更为广泛、丰富的内涵，如振奋人的精神，树立正确的思想、价值观，增强事业心、责任感、职业道德、公共道德、社会与家庭的伦理道德的修炼，通过丰富多彩的文化活动，陶冶人的情操，文明礼貌的修养以及树立良好的厂风和社会风尚等。

### 员工培育工程

在这急剧变化的时代，每个人都必须不断学习，更新知识，全面提高员工素质，培育员工不断成长和进步。这是企业发展的长远大计，必须予以足够重视。

我国目前职工整体素质较差，据统计，现有 3 亿职工中，70% 为初中以下的文化程度，其中相当大一部分实际上是文盲和半文盲，中高级技工严重短缺，高级工不足 2%。我国受高等教育的人数只占该年龄组人口的 2%。这种状况，远远不能适应现代化、知识化、智能化社会的要求。这一问题，既要引起国家、社会的高度重视，也应引起每一企业的高度重视。

我国乡镇企业的崛起，大大增强了整个经济的活力，但发展是极不平衡的。我们曾对苏南一个村办企业进行过调查，这家只有 700 人的小厂，生产的精细化工产品已达国际同类产品水平，很重要的原因就是依靠人才。建厂以来，实施多元化、多层次的立体教育工程，持之以恒地对职工进行科技、文化、管理、安全等多方面教育，又与高校合作，培养出 100 名大专以上的人才，并聘请高校的专家当顾问。这是一个很有远见的企业，下大功夫培养人才，为生产优质产品和参与国际竞争打下了基础。这引起了我的深思，土生土长的农民，不可能摇身一变就成为现代工业劳动者。把农民塑造成现代工业劳动者，是一项艰巨的任务，但只有完成了这一任务，才能使乡镇企业真正腾飞，跃上一个新的发展阶段。推而广之，我国绝大多数工业企业，跨入下一个世纪，不也存在着如何重新塑造适应新时代的工业劳动者的问题吗？

### 企业形象工程

企业形象，是社会对企业的整体评价，可以从不同角度进行分析。

一种分析方法是，产品形象+人员（包括领导者与员工）形象+服务和信誉=企业整体形象。我认为，产品形象是企业形象最主要的因素，从一定程度上也体现了国家的形象。人们首先是通过松下、东芝、丰田等名牌产品来认识日本的。当然，造产品又要先造人，没有优秀的员工，造不出优秀的产品。同时，现代市场竞争，也越来越重视信誉。

从 CI 理论分析，企业形象包括理念识别、行为识别和视觉识别三大系统，这三者是统一的整体。视觉识别，给企业以外在的包装，如商标、厂标、品牌、标语等等，给人以鲜明的特色和个性，这是必要的。但我认为，企业理念是企业的灵魂，是

内在的形象，理应受到更大重视。有些企业过分重视外在包装，而忽视内在形象，这是片面的，君不见那些所谓的“歌星”、“笑星”们，不惜重金搞外在包装，相互吹捧，但由于其内在素质欠佳，以致声誉扫地吗？这是应当引以为戒的。当然，我们并不反对视觉识别的策划与设计，而是强调从整体上塑造企业形象的必要性。领先群伦的经营理念，是企业成功的首要因素，尤应予以高度重视。

### 凝聚力工程

十年前，我在日本讲学时，曾去松下公司参观考察，工人聚精会神的工作，十分紧张。我问一名工人，你们那么紧张，有时还加班吗？加班费多少？他回答说，当我工作任务完不成时，就自动加班，这是应该做的，不要加班费。每一松下员工，都以作为“松下人”而感到自豪，把工作看成自己份内的事情，这就是企业的凝聚力。凡是成功的企业，都是凝聚力很强的企业。

影响企业凝聚力的主要因素有：

1. 目标的共识；
2. 明确的责任；
3. 领导者的影响力和威望；
4. 严明的纪律；
5. 员工的参与度——参与企业管理的程度；
6. 对人的肯定与尊重；
7. 利益共同体的形成状况；
8. 企业绩效的增长；
9. 员工的理想、追求与思想境界；
10. 和谐的人际关系；
11. 工作本身的吸引力；
12. 员工实现自身价值的环境等。



## 企业创力工程

适应变化时代的要求，企业必须不断创新，创造新产品、新技术、新方法、新工艺、新市场、新制度、新经营理念、新战略等等。为此，必须努力激发每一员工的创造力，并且塑造一种环境，使企业成为不断产生新思想的发源地。

创新是企业家的基本特征。西方著名经济学家熊彼特认为，一般厂长、经理，不能称之为企业家，只有能持续创新的经营者，才能称之为企业家。也只有这样的企业家，才能推动企业不断向前迈进。丰田汽车公司由于创造了准时制，大大降低了成本，提高了效率，才挤进世界市场，成为强大的汽车集团，通用汽车公司由于创造了分权制管理，才能战胜强劲的竞争对手——福特公司，台湾著名企业家许文龙，则以他领先的经营观念，而称霸世界 ABS 市场。

激发全体员工的创造力，是开发人力资源的最高层次的目标。因为创造力，是人所具有的能力中最高的能力，同时也应确信，每个人都有创造力，每个人都有可能成为发明家。在人的底层，蕴藏着许多人所不知的才能，有待于去开发。据研究，人的大脑皮层每平方毫米含有 8 万个脑细胞，是世界上最复杂的电子线路板。实际上，大脑的储存记忆能力是无限的，但人的头脑被开发利用的只占 10% 左右，这说明，开发利用的潜力极大。

束缚创造力发挥的障碍，首先是原有的观念、制度和思维模式，因为探索未知，创造新知，意味着是一种突破，甚至是对已有东西的否定。一个人创造力的发挥，固然以付出艰苦劳动为基础，但如果不能突破原有观念的束缚，付出汗水再多，也不会创造出新技术、新思想、新成果。而且创造不仅是自我超越，还受社会习惯势力、传统观念的束缚。《报刊文摘》上曾登