

❖ 一部总统企业管理的创新之作 ❖

—— 马斯洛需要论在管理学上的最新最重要发现 ——

三阶梯管理

赵伯平◎著

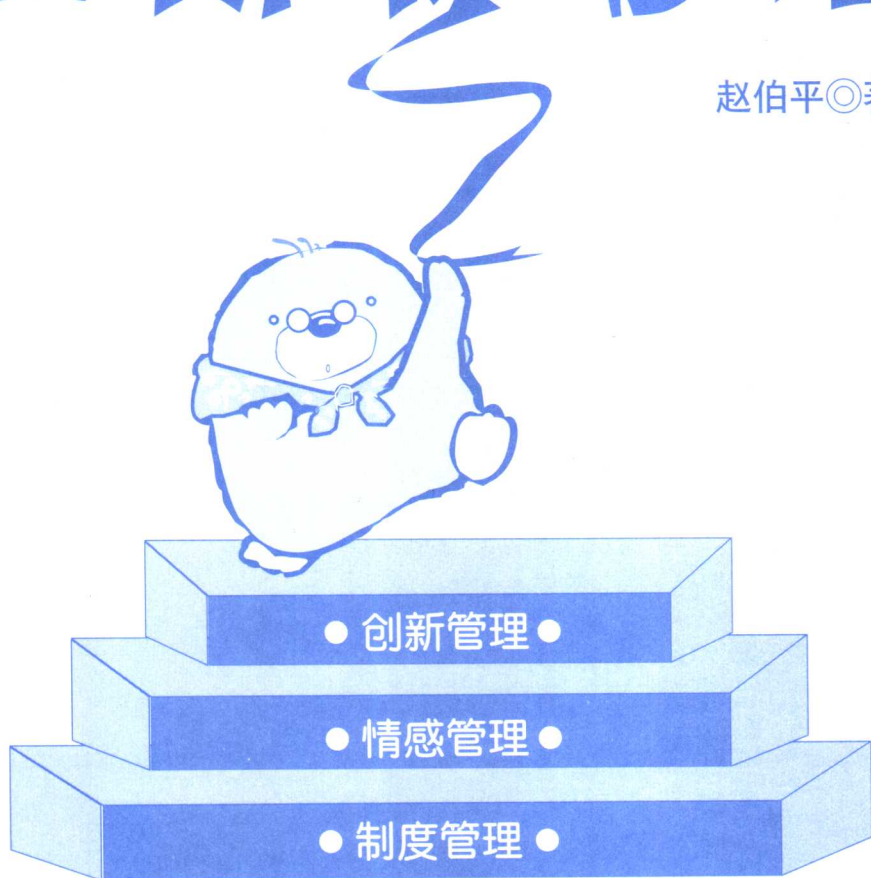


广东省出版集团
广东经济出版社

马斯洛需要论在管理学上的最新最重要发现

三阶梯管理

赵伯平◎著



广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

三阶梯管理 / 赵伯平著. —广州: 广东经济出版社,
2007. 3

ISBN 978 - 7 - 80728 - 503 - 8

I. 三 ... II. 赵 ... III. 企业管理 - 研究
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 009312 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	广东金冠科技发展有限公司 (广州市黄埔区南岗云埔工业区骏丰路 111 号)
开本	730 毫米×1020 毫米 1/16
印张	11.75 2 插页
字数	152 000 字
版次	2007 年 3 月第 1 版
印次	2007 年 3 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 978 - 7 - 80728 - 503 - 8
定价	25.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市五羊新城寺右二马路冠城大厦省图批新场三楼 330 号

电话: (020) 87395594 87393204 邮政编码: 510600

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼 邮政编码: 510075

(广东经世图书发行中心) 电话: (020) 37601950

营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问: 屠朝锋律师、刘红丽律师

· 版权所有 翻印必究 ·

目 录

第一章 寻根溯源

- ☺ 何谓三阶梯管理 /1
制度管理、情感管理、创新管理
——简论三阶梯管理 /1
从“物本”到“人本”到“能本”
——西方管理理论发展新趋势 /4

- ☺ 三阶梯管理的由来 /6

第二章 制度不败

- ☺ 什么是我们所讲的制度 /12
☺ 什么是我们所讲的制度管理 /13
☺ 什么是制度管理的目的 /15
☺ 什么是制度管理的要点 /16
☺ 什么是制度管理的难点 /23
☺ 为什么说“制度不败” /26

附录一

- 文一：远大——制度化生存 /34
文二：三问“制度” /41
文三：张跃——名副其实的总裁 /45

第三章 情感无价

- ☺ 什么是我们所讲的情感 /52

☺ 什么是我们所讲的情感管理 /54

☺ 什么是情感管理的目的 /56

☺ 什么是情感管理的要点 /58

☺ 什么是情感管理的难点 /62

☺ 为什么说“情感无价” /64

附录二 张宝法的情感投入 /68

第四章 创新至尊

☺ 什么是我们所讲的创新 /74

☺ 什么是我们所讲的创新管理 /75

☺ 什么是创新管理的目的 /76

☺ 什么是创新管理的要点 /78

☺ 什么是创新管理的难点 /86

☺ 为什么说“创新至尊” /91

附录三 通用电气如何挑选接班人 /98

附录四 让环境参与创新 /110

第五章 1+2+3=1

☺ 1+2+3=1 /125

☺ 我是我你是你 /127

☺ 我中有你你中有我 /128

☺ 没有地哪有天 /130

☺ 步步高 /135

☺ 来自远古的回音 /137

第六章 不变生万变

- ☺ 何为不变 /140
- ☺ 何为万变 /143
- ☺ 不变生万变 /144
- ☺ 土方结构（体力劳动密集型企业）的
三阶梯管理 /147
- ☺ 木质结构（资金密集型企业）的
三阶梯管理 /149
- ☺ 花岗岩结构（知识密集型企业）的
三阶梯管理 /151

第七章 横看成岭侧成岭

- ☺ 跳出管理看三阶梯管理 /154
- ☺ 三阶梯管理 vs 肯定否定规律 /155
- ☺ 三阶梯管理 vs 马斯洛需求层次论 /156
- ☺ 三阶梯管理 vs 恩格尔系数 /164
- ☺ 三阶梯管理 vs 专题管理 /174
- ☺ 三阶梯管理之“新” /177
- ☺ 三阶梯管理 vs 企业诊断 /179

后记 /183

第一章 寻根溯源

大胆假设，小心求证。

——胡适

☺ 何谓三阶梯管理

信息社会的特点是信息量大，信息社会的难点是怎样花最少的时间，从大量纷繁芜杂的信息中去粗取精，搜寻到自己最想要的东西。为此，我想请读者诸君先借助两篇短文的比较，在弄清什么是三阶梯管理的大概及其优劣性如何的基础上，再以最快的速度作出本书是否值得一读的明智决断来。

制度管理、情感管理、创新管理

——简论三阶梯管理

赵伯平（略有改动）

现代社会的科技、经济正发生着日益迅猛的变化，数字地球、新经济浪潮在极大地改变着企业内外环境的同时，也对企业管理提出了更新、更高的要求。能否构建一个有序、开放、完整的管理系

统，已成为企业发展快慢的关键。笔者认为，有序、开放、完整的企业管理系统应是制度管理、情感管理、创新管理的梯进与融合。

一、三阶梯管理是企业健康运行的需要

制度管理，以制度为管理的对象，旨在为企业建立简洁、高效的运行秩序。它是企业管理系统的基础，其要点在于“一严二合理”。所谓严，体现在制度的拟订过程中，要以严谨的态度深入调查，不同制度之间的逻辑关系要严密顺畅；体现在制度的执行过程中，要严格有力，无高低、内外之别。所谓合理，体现为制度管理要符合社会化大生产、市场竞争的规律，要遵循天理人性。严与合理是制度管理中一个问题的两个方面，只有严，才能体现合理；只有合理，才可能做到严。

情感管理，以员工的情感为管理对象，旨在从人之常情出发，关心员工生活，努力为其创造宽松、和谐的工作环境，增强企业亲和力。情感管理能有效弥补制度管理之不足，变消极为积极，化被动为主动。情感管理与制度管理相比，前者为柔，重在“布恩”；后者为刚，重在“立威”。企业管理只有刚柔相济，恩威并举，方可使员工心悦而诚服。

创新管理，以创新活动为管理对象，旨在激活员工的创新潜能，提升企业的创新能力。创新管理能及时调整企业中那些陈旧的、过时的条条框框，使之不断产生新观念、新方法、新产品，从而使企业在有序中含无序，肯定中有否定，稳定中求发展。

梯进的三种管理，各有其特定功能，仅有制度管理，企业将成为一潭死水；仅有情感管理，企业会成为一团乱麻；仅有创新管理，企业将失去其存在的根本。套用托尔斯泰的一句名言：成功的企业都是相似的，都是制度管理、情感管理、创新管理的协调一致。

二、三阶梯管理是充分满足员工需要的最佳架构

心理学家奥德费在马斯洛关于人的五种需要理论的基础上,把人的需要压缩为生存需要、相互关系的需要、成长发展的需要三个不同的层次。笔者进一步的研究表明,梯进的三种管理与员工的三种需要之间存在着——对应的关系:生存需要对应于制度管理;相互关系的需要对应于情感管理;成长发展的需要对应于创新管理。

首先,制度管理着眼于适应社会化大生产、市场竞争的规律,把单个员工组成工作流程科学合理、严谨有序的整体,大大增加了个人、企业的效率与产出,使员工获得较高的报酬,满足了员工的生存需要。其次,情感管理着眼于对员工人性的尊重,倡导人与人之间的平等关系,营建友爱、祥和、快乐的家庭式氛围,满足了员工的相互关系需要。最后,创新管理着眼于员工潜能的发挥,主张变革,宽容失败,鼓励员工大胆地想,大胆地闯,在企业创新中实现自我,满足了员工成长发展的需要。

三阶梯管理带给企业员工需要的满足是全方位、多层次的,积极向上者能在其中找到自我实现的舞台,而安于本职者也能心情舒畅地工作,可谓人人有希望,个个有笑脸。

三、三阶梯管理是适应社会经济发展的必然

如果以恩格尔系数为标尺,把西方资本主义国家的经济发展史划分为三个阶段,我们可以发现:高位的恩格尔系数对应于生存需要和制度管理;中位的恩格尔系数对应于相互关系的需要和情感管理;低位的恩格尔系数则对应于成长发展的需要和创新管理。

当西方资本主义社会的恩格尔系数处于高位时,大多数工人家庭收入微薄,其主流需要是生存需要,企业管理理论研究的注意力

集中于制度管理，其代表人物和代表作是泰罗的《科学管理原理》、法约尔的《工业和一般管理》；当恩格尔系数处于中位时，大多数工人家庭的收入有了明显增加，其主流需要是相互关系的需要，企业管理理论研究的注意力集中于情感管理，其代表人物和代表作是梅奥的《工业文明史中人的问题》、麦克雷戈的《X理论—Y理论》；而当恩格尔系数处于低位时，大多数工人家庭的收入进一步增加，一个庞大的中产阶级诞生了，此时，其主流需要是成长发展的需要，企业管理理论研究的注意力则集中于创新管理。（温馨提示一：制度管理不等于用制度进行管理；情感管理不等于富有情感的管理；创新管理不等于对管理的创新。温馨提示二：制度管理不等于用制度进行管理；情感管理不等于富有情感的管理；创新管理不等于对管理的创新。温馨提示三：制度管理不等于用制度进行管理；情感管理不等于富有情感的管理；创新管理不等于对管理的创新。）

从“物本”到“人本”到“能本”

——西方管理理论发展新趋势

（摘自《人才市场报》）

第一代管理理论：“经济人”与物本管理

西方第一代管理理论，是以“经济人”假设为基础和前提的物本管理。当时的管理理论学家认为，人是经济人，是经济动物，人主要是为金钱而工作，为物质生活享受而生存，只要满足人对金钱和物质的需求，就能调动其积极性。劳资矛盾主要源于经济利益的矛盾。基于这种认识，他们注重实行物本管理。这种管理的特点是

见物不见人，重物轻人；把人当作工具、当作物来管理；人被当作机器附属物，要人去适应机器；对人主要实行物质激励和金钱激励。即使是被誉为“科学管理之父”的泰勒，也只是把人当作物和工具来管理，他并没有区分对物的管理和对人的管理。

第二代管理理论：“社会人”与人本管理

第二代西方管理理论，是以“社会人”假设为基础和前提的人本管理。随着科学技术的迅猛发展和应用，社会生产率的大提高，以及生产日益社会化，各种各样的管理理论、管理方法相继出现，这些理论和方法在不同程度上都对物本管理提出了批判，其中影响最大的是20世纪30年代前后出现的以“社会人”假设为基础和前提的人本管理理论。这种管理理论有三种表现形式：人群关系学、行为科学、以人为本理论。

澳大利亚出生的管理学家梅奥创立的“人群关系学”，揭开了现代人本管理的帷幕，为现代管理理论奠定了基础。梅奥经过多种调查研究和实验后认为，工人获得集体的承认以及生产安全比物质刺激更为重要。影响工作积极性的还有工人的心理因素：工人社会地位低下，其积极性和创造性就发挥不出来。据此，梅奥提出了以“社会人”为基础和前提的“人群关系学”。

20世纪40年代，这种人群关系学导致了“行为科学”的产生。行为科学主张协调组织目标和个人目标，激发人的内在动力，促进人们自觉自愿发挥出力量来达到组织目标。这一理论的进步之处在于重视人的因素以及人和社会的关系，重视人的外在关系行为。

20世纪80年代，美日经济发展不平衡，引起了美国各界人士的不安和关注，因而导致了美日比较管理研究的热潮。人们深刻认识到，不同管理模式的背后是文化的差异，文化对管理具有重要的作用和影响。尤其是人们后来改变了对企业、对人的看法，认为企业

不再单纯是一种经济组织；人不单纯是创造财富的工具，人是企业最大的资本、资产、资源和财富，是企业的主体。据此，企业管理便采取了以人为本的企业文化方式。在这种管理理论中，对物的管理是通过对人的管理来实现的，人在企业中的地位和作用被肯定了，人的价值被发现了，人力资源得到了开发和利用。

第三代管理理论：“能力人”和“能本管理”

西方管理理论发展的新趋势，是以“能力人”假设为基础和前提的能本管理，这将是西方管理理论发展的第三代。在现代西方，人们对物质方面的兴趣开始淡薄，而对人的创造能力的关注日益增长。作为人的最高需要的自我实现（按照人的兴趣、能力从工作中取得成就），正成为西方人追求的重要目标。面对西方发达工业社会的沉重代价，许多思想家从文化价值和人性上思考问题，认为实行“人的革命”是避免最高代价的一种重要方式，而“人的革命”的一个重要内容，就是挖掘人的潜力，发挥人的创造能力和智力，把人塑造成“能力人”。知识经济正向我们走来，知识经济的灵魂是创新，人的智力和创造能力将在 21 世纪经济发展中起主导作用，并且包含人的创新能力的人力资本对现代经济的增长也至关重要。历史发展的这种趋势将引起企业管理的创新。其任务之一，就是大力开发人力资源，充分调动人的智力因素，培养和发挥人的工作能力，营造一个能发挥创造能力的环境。其实质就是，实行以“能力人”为基础和前提的能本管理，即以人的能力为本的管理。

☺ 三阶梯管理的由来

有心的读者不难从中看出两篇短文的相融相通之处：我讲的制度管理对应于生存需要，西方的“物本管理”对应于“经济人”，将

我们联结在一起的是“科学管理之父”泰勒；我讲的情感管理对应于相互关系的需要，西方的“人本管理”对应于“社会人”，将我们联结在一起的是澳大利亚的梅奥；我讲的创新管理对应于成长发展的需要，西方的“能本管理”对应于“能力人”，将我们联结在一起的是知识经济社会的到来。并且基于接下来的理由，使我能神定气笃地将我的“三阶梯管理”一说摆放于西方的“物本、人本、能本管理”之上。因为从字面上讲，“人本”内在包含了“能本”，“能本”只是“人本”的一个分支，把“能本”与“人本”相提并论，既失去了逻辑上的严谨性，也容易引起思维的混乱，而我讲的制度管理、情感管理、创新管理则不然，毫无逻辑上的矛盾之处。此其一。

“物本、人本、能本管理”和“三阶梯管理”的逻辑基础不同，前者依据“经济人”、“社会人”、“能力人”理论，而“经济人”、“社会人”、“能力人”三大理论之间又少有相融的空间，“社会人”否定“经济人”，“能力人”否定“社会人”，因此，“物本、人本、能本管理”带给人们的认识常常是对立与排斥。后者依据马斯洛需要层次论，由于不同的需要内在统一于同一个人身上，所以相应的制度管理、情感管理、创新管理既不对立，也不排斥，而是融和与梯进。有关这一点的先进合理性，我将在接下来的篇章中作更加详细的阐述。此其二（参见第10页图示）。

在社会管理的层面上提倡以人为本，肯定具有无可争辩的进步意义，但如果放在企业管理的层面上，其合理性就值得商榷。提倡企业管理以人为本，这个人是谁？是股东、老板、供应商，还是员工、经理人、顾客？如果是员工、经理人、顾客，那么当股东、老板利益与之发生矛盾时，后者就应该给前者让路。这样的让路到底能让到什么程度？此外，即使真的能做到以员工、经理人为本，其中还有个以员工、经理人的哪方面需要为本的问题。员工、经理人的需要多种多样，不同种的需要之间可能会出现满足了其中的一个就不会

满足另外一个的情形，比如满足了员工的金钱需要，就不能满足自由自主的需要，这时的“以人为本”又该如何？

企业毕竟是一个经济组织，它最大的使命在于为股东创造价值，说得再大、再高尚一点，也不过是为社会创造价值。在企业提倡以人为本，一方面不符合现实，现实中真正能够长期地、一贯地将员工的需要放在企业生存之上，该裁员时不裁，该减薪时不减，大概也不是市场环境中货真价实的企业，至少都会和官方挂上点边，否则撑不住；另一方面把本应属于社会的职责交给企业，难免会让企业犯糊涂，本末倒置，弄不清自己到底是谁。相反，提倡制度、情感、创新管理的梯进与融合就令人信服多了，不但不会丢失“以人为本”论所强调的对员工的人文关怀，而且还因为把这种关怀具体落实在了对员工从生存到自我实现等五大需要的满足上而变得清晰可见。更为重要的是，我的三阶梯管理，能使企业明白无误地知道自己的责任所在，既切实，又可行！此其三。（注：我讲的三阶梯管理针对的是企业的管理大系统，而西方的“物本”、“人本”、“能本”针对的是人，两者有着明显的差别。虽然如此，相互间仍然有着很大的可比性，因为企业管理说到底都是对人的管理。）

如果尊敬的读者诸君至此尚能认同我对三阶梯管理的概述与评价，就请继续耐着性子让我从三阶梯管理的由来一节一节往下叙，不然，只有遗憾地抱拳再见了！

好了，所见略同的朋友们，现在就出发，跟我走吧！我敢保证，你们接下来看到的三阶梯管理，将比开头的“制度管理、情感管理、创新管理”一文中的内容要远为新鲜丰富，生动有趣得多，在那里，大批耳目一新的观点和倍感亲切的理念正恭候着你们的光临，原先的三阶梯管理毕竟还是我好几年前的一点点不成熟想法，而今天的三阶梯管理则有了长足的进步，不信，我们走着瞧！

有一种现象很早就引起我的深思：

大凡初涉工商管理或急于从管理理论中为企业寻求良药的人们，

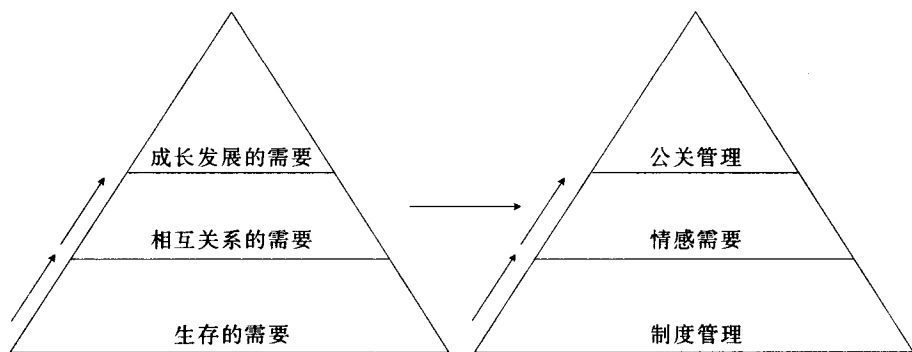
在面对一大堆管理理论、管理名称、管理方法时，常常有头晕眼花、手足无措之感。因为一则差不多工商企业经营中的每一项活动都可以找到相应的管理来表示，像什么质量管理、成本管理、技术管理、营销管理、售后服务管理、客户关系管理、行政管理、公关管理、危机管理、广告管理、财务管理、监察管理、战略管理、计划管理、人力资源管理、绩效管理、档案管理、仓储管理、车间管理、班组管理、定置管理、值班管理、时间管理等不胜枚举，要多少有多少！二则在形形色色的管理理论、管理名称、管理方法的主张者、创立者们那里，自己的一亩三分地无不具有一句顶一万句、唯我独尊的重要性和空前绝后的伟大意义！三则对于各种管理理论、管理名称、管理方法之间的整合和系统性划分，以及它们各自之于企业管理的先后、主次顺序却鲜见有人客观公正地提及。

老实说，曾经的我就是这样一个真真切切的困惑者，尤其是在我不揣浅陋地提出了“合理对抗的创新机制”一说后。我提出“合理对抗的创新机制”一说的背景是在 1998 年的全国人民代表大会上，创新引起了国家领导人的特别重视。全国上下，主要是宣传舆论界顿时一片沸腾，振聋发聩之声此起彼伏，一浪高过一浪。数不清的研讨会、报告会、高级论坛、征文活动纷至沓来，蓬勃兴起。于是，借着那喜人又逼人的大好形势，我的《论合理对抗的创新机制》也应运而生！其主旨在于：借助合理对抗机制的设立来激发员工和企业的创新潜能，谋求创新活动的自觉化、正常化、规范化。跟其他管理理论的主张者一样，在私底下我也非常强调“合理对抗”对于企业生存与发展的重要性，并力图为之在企业管理中找到一个显眼的位置。于是我自然要想：合理对抗的创新机制是什么？它从属于何种类型的管理？如果它从属于创新的管理，那创新的管理又是什么？

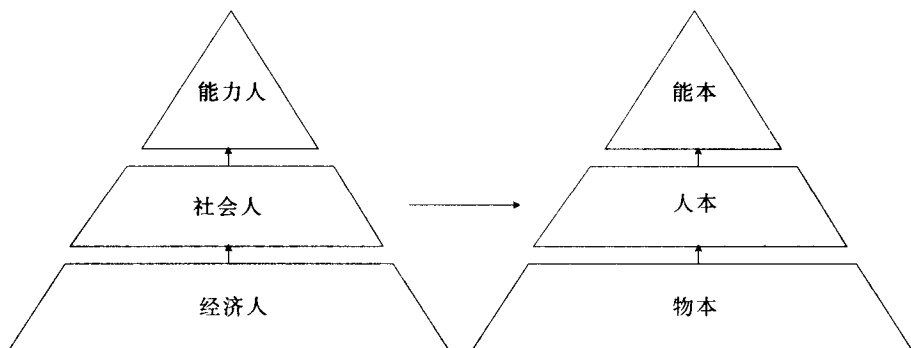
我想呀想呀，左想右想前想后想，时时想日日想月月想，拼命地想。

三阶梯管理

终于有一天——1999年初春的一个早晨，我在穿衣洗漱的不经意间，胸中陡生出“现代企业管理系统应是制度管理、情感管理、创新管理的梯进和融合”的灵感，亦即三阶梯管理的大胆设想。从此，紧紧围绕三阶梯管理的必然性、合理性、规律性的小心求证在我便一直没有停止，一系列与之相关的问题和思索也纷至沓来。



图示：三阶梯管理



图示：西方管理理论发展新趋势

为何叫做三阶梯管理而不是三阶段管理或三种不同类型的管理？
什么是阶梯的特定寓意？

每一阶梯管理的界定、要点、难点以及对于整个企业管理系统的价值是什么？

三个阶梯管理之间的相互关系及动态变化怎样？

三阶梯管理与其他管理理论、管理名称、管理方法的关系如何？

三阶梯管理之于企业生存发展的必然性为何？

三阶梯管理之于人的需要的合理性为何？

三阶梯管理之于社会经济发展不同阶段的逻辑性为何？

.....

我不只是想，而且还努力把所思所想整理成文送到报社去投稿，先由 2000 年 6 月 5 日的《厂长经理报》发表了 my 《马斯洛需要层次论与三阶梯管理》一文，再由 2001 年 8 月 25 日的《人才市场报》发表了 my 《制度管理、情感管理、创新管理——简论三阶梯管理》。

谨此，我愿以十分诚挚的心情向《厂长经理报》的范春林编辑、《人才市场报》的薛伟平编辑致以深深的敬意，他们曾经给予我的厚爱将永远激励我在漫漫求索路上一往无前！