

REN BEN GUAN LI XUE YAO YI

Ren Ben  
Zhi Cheng

# 人本 制胜



## 人本管理学要义

人本管理学要义是作者“现代人力资源开发与管理”三部曲系列著作的精华浓缩版和通俗演义版。

老实做人，坦诚待人，把人当人  
爱人、让人、体谅人、团结人  
这就是我们所说的  
人本管理学之要义

李先 著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

# 人本制胜

## 人本管理学要义

李宝元 著

企业管理出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

人本制胜: 人本管理学要义/李宝元著. —北京: 企业管理出版社, 2007. 3

ISBN 978 - 7 - 80197 - 687 - 1

I. 人… II. 李… III. 企业管理: 人事管理 IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 029153 号

---

书 名: 人本制胜: 人本管理学要义

作 者: 李宝元 著

责任编辑: 闫书会

书 号: ISBN 978 - 7 - 80197 - 687 - 1

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 (010) 68414643 发行部 (010) 68414644

编辑部 (010) 68416775

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 北京智力达印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 × 230 16 开本 20 印张 300 千字

版 次: 2007 年 3 月第 1 版 2007 年 3 月第 1 次印刷

印 数: 6000 册

定 价: 39.00 元

---

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

## 李宝元

中国人民大学经济学博士，北京师范大学经济与工商管理学院教授、博士生导师。兼任首都教育经济研究院人力资源开发与管理研究所所长、国家职业技能鉴定专家委员会人力资源管理专业委员会委员等职。曾先后承担国家社会科学基金、福特基金等科研项目多项；发表经济管理类学术论文、评论文章百余篇；出版学术专著及教材十余部。近年来主要代表作有：《人本发展经济学》，《战略性激励》，《人本方略》，《战略性投资》，《人力资本运营》，《人力资本与经济发展》等。



企业管理出版社 **新书推荐**



图书定价：25.00元

作者：茱莉



责任编辑：闫书会

封面设计：康巴朗斯

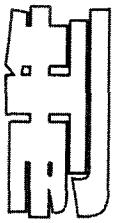
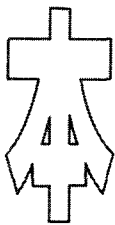
试读结束：需要全本请在线购买：[www.ertongbook.com](http://www.ertongbook.com)

# 前言絮语

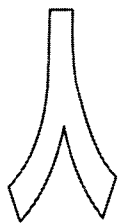
人生而平等，但生而不同。

著名作家贾平凹自称是“进了城的农民”，我想我又何尝不是呢?! 由于他生在“贫下中农”家庭，在陕西乡村被“土生土养”长大，无论走到哪里、成了什么著名的“家”也都脱不了“农民”的印记。鄙人也有同感，自从26年前“农转非”进城上学以来，虽然经过“努力奋斗”，也没有成为贾平凹那样有成就的著名作家，但至少也是一个有资格“坐在家里”搬弄文字的学者了，但同贾氏平凹君的感受一样，自己始终觉得是“土老冒农民”一个，顶多是个“披着教授外衣的农民”。

所以，我往往拿自己与著名的平凹君相比，自以为是他的“知音”，也对他老兄一些作品很是欣赏（除了关于城市之外的，虽然他“进城了”，但他本质上是“农民”，所以写城里的东西往往“不咋样!”），因为感觉就像是在说我所经历的农民生活一样，有亲近感。对他的一举一动、作品美文也都很关注。只是最近的《秦腔》，因为忙着写自己的文字，没顾得上看。不过，想当年对于他的《浮躁》看得却特别认真，也看得很感动，印象特别深的是他在小说前面加了特别长的“序言”，说明他这篇小说对于他的人生是多么多么重要的一个里程碑，因为他当时已经40岁了、“不惑”了，还不厌其烦地叙说了他有哪些“不惑”以及与“不惑”有关的人生感叹，云云。只因为当时自己还很“年轻”（还远不到40岁），所以对他在小说前加这么一大段啰唆文字很不以为然，很“困惑”不解。等到自己40岁以后，连续大规模摆弄文字工作，搞出一些叫“书”的东西来，才突然理解了平凹老兄的感受，现在自己四十有四，写出了这么个小册子来，就已经如此这般啰唆得使读者诸君可能已经早不耐烦的程度了，看来真是“年龄不饶人”啊!



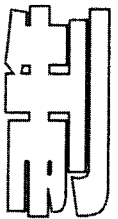
## 人本制胜 人本管理学要义



人生如戏，走到哪段说哪段。《人本制胜》这样的书，我在20年前是写不出来的，既没有能力也无资格、资本和条件来写的。今天怎么就写出来了？除了始终能够遵循毛主席教导“好好学习、天天向上”，特别是近年来不敢稍有懈怠、“勤奋笔耕”进行学术积累而外，更重要的是人生的旅途上痛苦而乐观的跋涉，一直奉行“漫漫人生路，谦谦向上走”的自悟箴言，在生活实践中摸索前行，虽然到今天没有做过一天实际管理或领导工作，但想当年为逃避而遁入教育“空门”的职业优势，也使我有机会、有条件远距离超脱观察尘世人生的酸甜苦辣，使我在学习经济学和管理学“明晰性知识”的同时能够体悟出很多“经济人生”和“管理人生”的隐含性滋味来。于是，在一些特殊事件刺激下，自己突然感到“如鲠在喉、不吐不快”，连着数月备受思维跃动的煎熬（茶饭不想、夜不能寐），这本小册子可以说就是在这样的情势下“奋笔疾书”、“厚积薄发”的一个小小结果。



这本小书虽然是以随笔形式来谈人生，讨论“管理人生”，但是贯穿其中的核心思想却是现代人力资源管理的核心理念、前沿课题和最高境界——人本管理学要义。

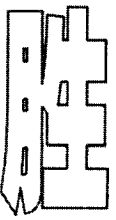
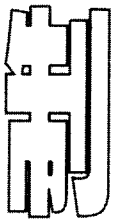
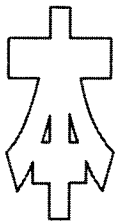


近年来，谈“××人生”的话题很受人们关注，有些谈得相当好！听说中央台的“艺术人生”节目收视率就很高。在经济学界，这些年很多知名的或不知名的学人将经济学原理演绎了很多老百姓都能看懂的寓言故事，国外的像贝克尔、弗里德曼等经济学大师泰斗也是将经济学普及大众的“科普高手”，国内的有茅于軾、樊纲、盛洪等著名学者，他们有扎实的经济理论功底，善于将自己的丰富人生经验寓于通俗易懂的生活故事，将经济学道理

样的!

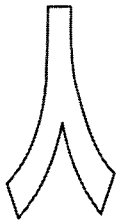
“佛家常说家常话”。俗人就是俗人，不是“贫僧”，这一点我很明白。这本小册子的文字看似很散乱，但力求做到“形散神不散”，我尽量装“佛家”模样，以老百姓都常用的“家常话”，来诉说“人本管理学要义”这样深沉的话题。十五章内容大致分五个单元：前两章，一纵一横梳理综述了人本管理学的“前因后缘，小大内外”；第3~5章，以“工作”主题切入，讨论到“团队”和“组织”的人本管理学意义；第6~8章，以“激励”为核心，诉说了人们最关注的“绩效”、“薪酬”和“股权”三大主题的人本管理学精髓理念；第9~11章，进一步对新时代背景下关系到组织生存和发展的三个重大问题，即制度变迁问题、创新学习问题和领导激发问题，从人本管理学角度进行了系统的讨论；最后四章，在“精神整合”的最高境界，探寻了内部开发、有效沟通、竞合和授权以及跨文化管理四个层面的人本管理学思想方法。如果我们模仿“散文诗”（或叫“西洋长短句”）的形式，将我们所说的十五个专题串在一起，那就是如下可以叫做《人》的这篇诗歌：

人从历史中走来，  
立于天地宇宙之间；  
被工作所定义，  
从群体到团队  
为组织事业而扬起风帆；  
以目标践行立下的诺言，  
我们发誓不做金钱的奴隶  
但要以产权为支点掌握自己的命运；  
没有规矩无以成方圆，  
还要在传承文明中创新应变，  
以领导火热的爱 and 情来激发大家勇往直前；  
以心的灵犀来选择志同道合者一起上路，



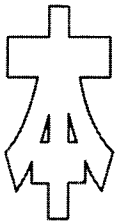


## 人本制胜 人本管理学要义



沟通，沟通，再沟通，  
以竞争求合作，力做权威主人，  
最终实现跨文化平天下鸿鹄志愿！

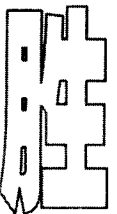
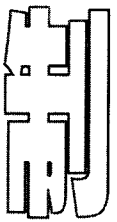
总之，老实做人，坦诚待人，把人当人，爱人、让人、体谅人、团结人，这就是我们所说的人本管理学之要义。



在相当大程度上，学者自己的学术生涯也是一个循序渐进的“自然历史”过程，他写的叫做“著作”的东西，其实再“新”也是只有“形式”没有“内容”的，也就是说，都是在大量继承他人的文明成果（旧内容）基础上，加进一些自己的“心得体会”以好像是“新”的组合形式表述出来，如此而已。越是“大家”，在这方面做得越老实、越实在、越坦诚、越到位。

鄙人是小家但不甘愿做“小家”，想以“大家”的姿态克服小家的局限，所以每次都在前言后记诉说很多感谢他人的话，并老老实实地将引用别人的东西（占99%以上）注释出来，力争要读者知道自己发挥的一点点东西（占1%以下）是什么。这篇东西因为“散漫”，所以注释也有些“不规范”，但诉说过程中凡涉及别人的东西都很“老实”，虽然没有那么规范，但读者诸君一看便知，所以也无大碍。可能有“不老实”嫌疑的主要存在于与自己以前的东西“历史不清”方面，这本小册子在一定程度上可以看作是前面“现代人力资源开发与管理三部曲”的精华浓缩版或通俗演义版，因此如有读者发现存在重复我自己的地方，也只能请诸君海涵体谅为盼！

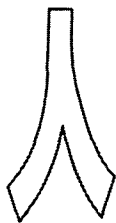
实在对不起，这么絮絮叨叨，读者诸君可能不耐烦了。别急！里面请！可别错过了与我交流的机会呀！（同时，也欢迎朋友们访问我的博客：人本论坛 <http://blog.sina.com.cn/m/libaoyuan>，或给我发电子邮件 [byli@163.com](mailto:byli@163.com)）



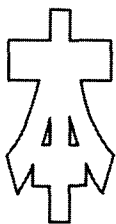
李字元

2005年11月20日初稿，2006年12月31日定稿于

北京师范大学人本发展与管理研究中心



## 目 录



## 第 1 章 人本管理学·历史溯源论

## 管理百年，人性渐凸现

## ■ 管理也关人间情/3

昏睡百年，国人渐已醒；管理百年，人性渐凸现。

## ■ 工业化背景与管理“科学”的起源/4

管理自古就有，但管理学是工业化后近百年来才有的事。

## ■ “科学”有效地把人当牛马/5

泰勒信条：工人如牛马，效率高于一切，管理就是监控。

## ■ “假惺惺”的人事管理/9

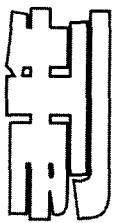
管理学思想开始关心人，不是出于人道，而因为绝望。

## ■ 人仅是战略性“资财”/11

人力资源管理的实质是要求从战略高度将人作为“资财”（资源、资产、资本）来运营。

## ■ 回归人本管理/14

以人为本，通俗地说就是要求管理者真正“把人当人”来看待，将心比心，坦诚待人处世。



## 第2章 人本管理学·广域大义论

### 修齐治平，做人通理

#### ■ 人人管理，管理人人/21

人人的管理，因人人而管理，为人人而管理。

#### ■ 以人为本，《大学》要义/22

“社会”是由“人”有机“组织”在一起的，“修身、齐家、治国、平天下”本来就是一连串的事情。

#### ■ “修身”正根/25

格物致知、诚意正心，超越自我，珍爱生命、热爱人生，是一切管理成功的根本。

#### ■ “齐家治国”之道/29

社会组织中的管理工作，可以看作是一个人“人生管理”的外化体现或具体运用。

#### ■ 志在“平天下”/31

社会达尔文主义是错误的！为万世开太平者，还是以“和合”为要旨的天下主义。

#### ■ 大道条条通管理/33

大管理，通道理，我会做人我怕谁，任由驰骋纵横八千里！

## 第3章 人本管理学·工作价值论

### 工作价值，人生意义

#### ■ 人是由工作来定义的/41

劳动创造了人本身，工作本身界定了人的价值。人生的座右铭是：

生命不息，劳作不止。

### ■ 工作事大，关乎“人权”/44

有没有工作机会涉及“人权”问题。因此，在“就业”问题上各国政府都不敢稍有懈怠。

### ■ 为什么“端起碗吃肉，放下碗骂娘”/49

赫氏激励论的核心思想是：工作本身的价值目标和人生意义是最直接、最重要的。

### ■ 人被物化的历史悲剧/51

基于专业化分工的现代大工业体系把人才当人，将人异化为固定其上、被动运转的螺钉。

### ■ 人本主义指向：工作，并快乐着/55

根据生命的内在价值要求，将工作设计得既幸福又快乐，并不是梦想，而是近在眼前的现实。

### ■ 如何加大工作的“人性”含量/57

工作人性化设计有五个基本思路：重组任务，加大责任，面向客户，向下授权，直接反馈。

## 第 4 章 人本管理学·团队建设论

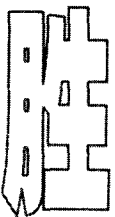
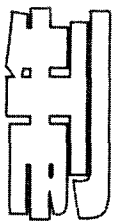
### 社会群体，工作团队

#### ■ 演绎西游经典，话说团队“真经”/63

发生在我们日常工作中的事情是以往伟大的文学故事之现实翻版，演绎经典，能悟真言。

#### ■ 人以群分，群以神聚/65

人生不能无群，人力来自群力。众志成城、群策群力，焉有不能胜物之理。



## 人本制胜 人本管理学要义



### ■ 社会群体杂谈/67

群体以“神聚”程度而类分，凝聚程度与规模有关，小群体以五人规模为最佳。

### ■ “工作团队”是怎样建成的？/69

西游取经团队，不愧是神仙大手笔，成员性格各异、角色互补，搭建得可谓天衣无缝。

### ■ 做一个有团队合作精神的员工/73

以事业为重，认清自我、善待他人，己所不欲，勿施于人。

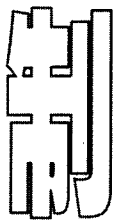
### ■ 建设高效工作团队/75

团队精神的形成非一日之功，需要进行长期不懈努力。



## 第5章 人本管理学·组织学习论

### 学习生存，组织如人



### ■ 组织是什么？/81

在当今社会，我们都是组织人。组织如人，它是一种具有“学习能力”的社会生物有机体。

### ■ 组织学习：社会生态学意义/82

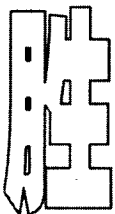
组织学习实质上是组织作为社会有机体因应环境而自然选择的一种适应性调整行为。

### ■ 童真无价，情景激发/84

创业需要有一股敢创敢干的“革命”激情，更要有随机应变的“学习”能力。

### ■ 成熟持重审慎，按部就班学习/87

在稳定性环境下，常规性组织学习可能是一种最佳选择。



### ■ 创新振兴，回归价值理性/90

不在变革中生，就在没落中死。返璞归真，重获随机应变的学习能力，事关组织生死存亡。

### ■ 日本人为什么有如此强的学习能力？/92

“二战”后，不到几十年的工夫，在战场上失败的日本人何以又在市场上高歌猛进，答案是日本公司善于学习，将隐含与明晰知识糅合转化，创造群体知识。

### ■ 野中郁次郎理论的启迪意义/96

对于一个人、一个组织和一个社会，两类知识并重平衡和转化整合的道理都是相通的。

### ■ 反思中国式学习/97

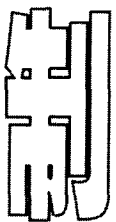
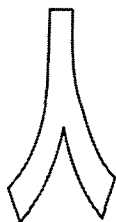
不实在的中国式学习令人担忧，教育体制改革势在必行。

### ■ 特别关注：全民学外语/99

“政府齐推动，全民学外语”可以说是中国式假学习的最典型、最生动写照。

### ■ 现代组织学习型变革的基本方向/101

在现代组织中，工作团队化是一种重要学习型变革趋势。



## 第 6 章 人本管理学·绩效管理论

### 绩效大目标，与人共谋之

#### ■ 欲解困惑从头说/107

绩效管理的基本任务，就是要保证组织以最佳方式达成特定使命和目标。

#### ■ “高效率”人本管理意味着什么？/108

高效率意味着人们“恰当”而“创造性”地做事。



## 人本制胜 人本管理学要义



### ■ 谁说企业是以“利润最大化”为目标的？/110

超越利润目标做“合算”的事，自然而然财源滚滚而来。

### ■ “好效果”，什么意思？/112

效果或业绩导向是一种价值驱动型管理，即要求员工基于核心价值观做“正确”的事。

### ■ 以“人”为本的绩效管理要义/114

绩效管理的实质不是技术问题，而在于解决“人的问题”。

### ■ 外圆内方，永生之道/116

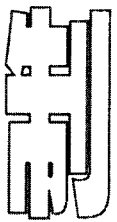
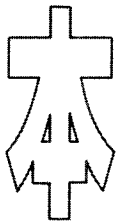
做企业如做人，要“外圆内方”，固守核心价值观，万变不离其宗。

### ■ 以经营宗旨确立总体目标/119

以核心价值观确定经营宗旨和目标，进而凝聚人心，鼓舞士气，激发员工潜能。

### ■ 目标管理的实质/122

目标本身激发潜能，使员工做事“不忘本”，每个人都能自主管理自己，能动地获得成就。



## 第7章 人本管理学·广义薪酬论

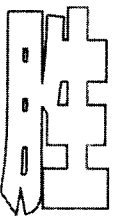
### 钱非万能！没钱万不能

#### ■ 为金钱立传/129

人生而真实自由，但却无往不在金钱链结的枷锁中。那些一心想成为富翁的人们，实际中往往沦为金钱的奴隶。

#### ■ “理直气壮拿钱”/131

在市场经济秩序中，挣钱多少是一个人贡献大小的综合衡量指标，当然要理直气壮地拿。



### 收入分配, 公平感与激励效应/133

公平感是一个与社会文化环境相关的价值判断问题。“贡献律”是市场经济社会中的基本公平原则, 但其运用是有条件的。

### 工资福利向下刚性与人生幸福相对论/136

“从苦到甜甜又甜, 从甜到苦苦中苦”具有普遍的人生寓意, 艺术地运用它可以使您的生活和工作受益匪浅。

### 树立广义薪酬管理概念/139

薪酬有内外在, 管理要上境界, 关键在于均衡操作。

## 第 8 章 人本管理学·股权激励论

### 恒产恒心, 长期激励

#### 企业产权问题的提出/147

产权问题的实质, 不是技术经济关系, 而是人与人的关系。

#### 科斯定理与企业性质/148

企业是相对于市场、替代市场以降低交易费用的一种特殊(不完全)契约组织形式。

#### 企业所有权的实质意义/149

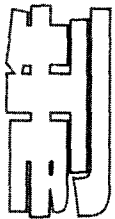
企业所有权安排的核心问题是: 剩余索取权与控制权在要素所有者间如何分配、怎么对应。

#### 凭什么你当老板他为雇员/151

由于复杂的历史要素耦合影响, 实际中各要素所有者在企业所有权安排中的地位很不相同, 企业制度的具体历史形态也因此表现出动态多样性。

#### 雇员也是企业主人/154

雇员也是主人, 因为他们是企业人力资本要素所有者, 就如同传统雇主是企业非人力资本要素所有者一样。





## 人本制胜 人本管理学要义



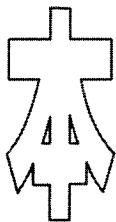
### ■ 员工持股计划/156

ESOP 起源于 20 世纪 50 年代的美国，中国实践有特殊背景。

### ■ 经理层股权革命/158

天下大事，合久必分，分久必合。经理层持股是对公司代理问题的现实回应，也是企业所有权优化变革的历史选择。

## 第 9 章 人本管理学·制度规制论



### 没有规矩，不能成方圆

#### ■ “圣人”与“规矩”/165

规矩，方圆之至也；圣人，人伦之至也。

#### ■ 走出对经济学的误会/166

萧伯纳说：经济是充分利用人生的艺术。

#### ■ 人人是“自利”的圣人/167

自利是人的天然本性，“圣人”是在这个本性基础上成长的。

#### ■ 自利，自主与民主要义/169

民主制度和人本管理，建立在人人平等“自主”地追求“自利”目标的基础之上。

#### ■ 反思恐怖主义/171

西方人自以为是，不仅以己所欲强施于人，而且违背“己所不欲，勿施于人”道德律，乃恐怖主义最深刻社会政治根源。

#### ■ 制度应运而生，体制互动而变/173

制度者，规矩也。它是公共选择的结果，其变迁是一个长期互动的自然历史过程。

#### ■ 从“规矩”到“方圆”/175

从外在到内在、由正式到非正式，在潜移默化中，“规矩”就逐渐“方圆”了。

