

管理新视野丛书

主 编◎吴永林 叶茂林

Management for Humanism

人本管理

赵继新◎著

Management for Humanism



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

管理新视野丛书

主 编◎吴永林 叶茂林

Management for Humanism

人本管理

赵继新◎著

Management for Humanism



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

人本管理/赵继新著. —北京: 经济管理出版社, 2008. 1

ISBN 978 - 7 - 5096 - 0105 - 1

I. 人... II. 赵... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 183207 号

出版发行: 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 北京晨旭印刷厂

经销: 新华书店

组稿编辑: 谭 伟

责任编辑: 杜 菲

技术编辑: 蒋 方

责任校对: 郭红生

787mm × 960mm/16

23.5 印张 436 千字

2008 年 1 月第 1 版

2008 年 1 月第 1 次印刷

定价: 39.00 元

书号: ISBN 978 - 7 - 5096 - 0105 - 1/F · 105

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974

邮编: 100836

总 序



世界经济形势已经或正在发生着重大的变化，现代科学技术的迅猛发展，特别是现代信息技术的成果迅速应用到企业，给企业的管理问题带来了一系列革命性的变化。中国的改革开放已经走过了二十几个年头，伴随着中国市场经济的不断完善和企业改革的不断深化，中国企业的管理理论以及管理实践的与时俱进问题日益凸显。

一、本套丛书的目的和意义

企业管理问题的本质在于市场经济条件下微观主体如何有效运行的问题，企业管理理论的主旨在于为企业运行效率的依据和方法。在市场经济条件下，企业的生存基础在于市场竞争力的强弱和竞争效率的高低，而管理理论几乎涵盖了企业运行中关于效率问题的方方面面。实际上，企业的管理问题是企业进行市场竞争的基本出发点。

在中国进行改革开放的进程中，特别是中国成为世界贸易组织（WTO）的成员之后，中国企业感受或面对的市场竞争的压力越来越大，市场竞争的强度也越来越激烈，竞争规则的国际化趋势也越来越明显。这种经营环境的剧烈变化和竞争规则的强化，客观上要求中国企业必须规范管理，努力从规范的管理中提升运行效率，从而提升企业的市场竞争力。

中国企业的现行管理理论，不客气地讲，基本上都是“舶来品”，经历了引进、消化、吸收和创新过程，各种管理理论也都不同程度地出现过“水土不服”。如何总结和借鉴已有的管理理论，又注重现代科技条件下的中国企业现实问题，自然就成了理论界需要认真思考和积极应对的一个重要问题。因此，从时代发展的角度，总结和研究现代管理理论的新问题、新观念、新视角、新方法、新思想等，对于中国企业的不断改革和提升竞争能力，都显得非常必要和及时。

管理如何应用到人力资源管理中的策略设计。这样,既方便读者学习相应的人本管理理论,又对企业管理实践有一定的借鉴和指导作用。

本书在内容安排上分为12章:第一章为导论,主要是对人本管理进行了界定,分析了人本管理的本质,目的是在理论上使读者对人本管理有一个清晰的概念,不至于因为概念错误而导致理解错误,进而犯应用层面的错误。第二章是人本管理思想的演变及研究进展评价,这部分主要综述了中国古代、古典管理理论、人际关系学说、行为科学、现代管理流派中的人本管理思想,并对中国人本管理思想研究进展做了评价,主要是通过挖掘管理理论中的人本管理思想,为人本管理理论奠定基础。第三章是人本管理的比较研究,本部分主要是比较美国、日本、中国三国的人本管理模式,通过产生背景、管理效果等方面的比较评价,做到洋为中用,古为今用。第四章是人本管理的理论框架,主要从人本管理的理论基础、人本管理的五要素(主体、客体、目标、环境和活动)、人本管理的逻辑框架几个方面构建人本管理的理论框架。这是人本管理的理论核心。第五章是人本管理的操控体系及运行机制,主要从体系设计、系统优化、运行机制、运作流程和实施战略几个方面就人本管理系统进行设计,以利于企业把理论应用到实践。第六章是人本管理下的企业文化建设,主要论述了企业文化与人本管理的一致性,剖析了目前企业文化建设中的问题,提出人本管理下企业文化建设的思路。第七章是人本管理下的劳动用工制度,主要界定了劳动用工,剖析了我国劳动用工模式和劳动用工中存在的问题,并通过与国外劳动用工模式的比较,提出并设计了人本用工模式模型和策略。第八章是人本管理下的员工培训,本部分从人本管理和员工培训的辩证关系入手,重点分析了人本管理下员工培训的企业目标和员工目标,并在剖析现有员工培训中存在问题的基础上,提出人本管理下员工培训双目标融合策略。第九章是人本管理下的薪酬策略,本部分从薪酬的本质分析开始,比较了基于职位、技能、绩效、市场四种薪酬模式的优劣势,在此基础上提出了人本管理下的薪酬策略。第十章是人本管理下的员工激励,本部分在论述相关激励理论基础上,提出人本管理下员工激励的理念、原则和策略,并针对一线员工、初级经理、中级经理和高级经理的特点,分别设计不同的员工激励技巧。第十一章是人本管理下的员工职业生涯规划,本部分介绍了职业生涯规划的历史演进,重点阐释了员工和组织双方各自在职业生涯规划中的定位,并从分阶段职业生涯和职业生涯过程管理两个方面设计了人本管理下员工职业生涯策略。第十二章是人本管理下的劳动关系,本部分剖析了劳动关系实质,分析了影响劳动关系因素,在综述评价西方和我国劳动关系历史演变和比较不同管理模式劳资关系基础上,从劳动契约和心理契约的融合、工会职能的发挥、员工参与三个方面设计了人本管理下劳资关系建立的思路。

《组织管理》：以企业组织为对象，强调企业组织的管理特性，从有效运行及行为艺术的角度，阐述了组织的过程性和开放性理论，探讨了组织的内部性和外部性理论，着重分析了组织与组织理论、战略管理与组织的有效性、组织规模与企业生命周期、组织的文化与艺术、信息技术与组织控制、组织与组织的关系和学习型及网络型组织等前沿问题。

《资本管理》：以企业为对象，将能够为企业带来收益的资源都作为企业资本，专门探讨了企业资本的管理问题；从管理学的角度，全新构筑了企业资本管理的理论和方法。结合国内外资本市场的发展和企业资本运营案例，比较国内外资本市场设立、发展和运作机制，分析了企业资本运营的意义和模式，研究了资本运营的组织和管理问题。

《营销管理》：从战略的高度，以提升企业的市场竞争力为目的，注重市场的环境特性和企业的竞争欲求，融合竞争理性与竞争艺术，系统阐述了营销管理的理论和方法；着重探讨了营销管理的时代属性、营销管理的理论系统；重点分析了营销过程与战略计划、营销分析与营销机会、营销战略与策略、营销方案的制订、营销决策和管理整体营销等理论与实践问题。

《人本管理》：以确立以人为本的管理理念和系统管理理论为目的，全面阐述了人本管理的理论思想、理论体系和理论方法；着重探讨了人本管理的战略作用、人本管理的理论基础和人本管理的基本理念；重点分析了人本管理的资源配置、人本管理的系统协调、人本管理的系统优化、人本管理的操控体系和人本管理的方式和方法等问题。

《信息管理》：现代信息技术手段的广泛使用，给企业以及企业管理带来了前所未有的冲击和革命性的变化。本书从提升企业市场竞争力的角度，系统阐述了信息管理的理论与方法；着重讨论了信息系统与管理与信息技术与企业竞争力；评述了信息管理前沿理论；分析了信息管理与企业资源整合和信息管理的发展趋势；介绍了信息管理系统开发技术的方法与实践。

《文化管理》：从培育和确立企业核心竞争力的角度，全新构筑了企业文化的理论与方法；重点分析了文化与企业文化、企业文化的渊源与发展、企业文化的层次与类型和企业文化的管理辨析；探讨了企业的行为文化、企业的制度文化、企业的精神文化以及企业文化的塑造和企业文化的效用等问题。

《风险管理》：本书以企业科学规避风险为目的，从企业健康运营的角度，系统阐述了风险管理的理论和方法；着重探讨了市场风险与企业运营、经营风险与企业管理、资金的筹集及运用、项目规划与投资决策、融资决策与融资风险、风险投资与风险收益；介绍了风险规避与控制的方法。

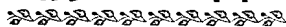
《创新管理》：从企业成长和发展的角度，以市场竞争作为背景环境，分析了企业创新的成因、规律、组织、效能和方法；阐述了创新管理的理论和方法；探讨了创新与管理、创新与组织、创新与市场竞争力等问题；介绍了制度与组织创新、技术创新与产品创新、市场创新、文化创新和知识经济与管理创新等理论与方法。

管理的真谛和巨大的魅力在于其实践性。作为学者，我们只是试图通过这样的方式，为管理的理论和方法在我国企业中的应用，尽我们的绵薄之力，在管理理论“丛林”中发挥我们应有的作用。我们也希望本套丛书的出版能够推动我国企业管理理论的繁荣与发展，提高我国企业的管理水平，从而促进我国企业努力形成自己的管理特色，全面提升竞争力，成为当今世界企业中的强者。

北方工业大学经济管理学院 吴永林

2006年8月

前 言



近年来，“以人为本”、“人本管理”日益成为热门词汇见诸报端，声称实施人本管理的企业也越来越多，但人本管理的效果却并未如我们期待的那样出现，人本管理出现称谓化、口号化倾向，人本管理似乎成了一个筐，什么都可以往里面装。之所以形成这种局面，原因无外乎两个：一是许多号称实施人本管理的企业和组织，实际上并不是十分清楚人本管理的深刻含义，对人本管理浅层次的理解或浅尝辄止的试验，实施的效果当然不会很乐观；二是人本管理并不是喊喊口号、做做姿态就可以实现的事情，人本管理本身的内在规律和机制，要求管理者必须确立系统思维并配合整个人力资源管理体系变革才可以实施。正是因为两方面的原因，使人本管理陷入一个“好说不好做”、“听上去很好，看上去很美，实施起来很难”的困境。

21 世纪的企业面临着前所未有的变革和激烈的竞争。经济全球化、信息技术的飞速发展、经营的顾客导向和价值链的整合等，都对传统的管理理论提出了新的挑战，要求企业管理必须适应这些挑战，在管理理念和管理方法上进行变革。其中最突出的变化有：管理目标由单一化发展为多元化，管理重心由单一注重科学到科学和人性并重，对管理的认识由“管理人”到“合作人”。人本管理从人的本源出发研究管理问题，从尊重人本性和摆正人本位的高度重新构建管理的体系和规则，这是我们迎接 21 世纪的挑战，适应管理新变化，使企业保持长久竞争优势的关键。正是基于这样的背景，我们研究人本管理，试图无论在人本管理的理论体系，还是在人本管理的应用层面都给出相应的梳理和建议，以帮助企业管理者有效地实施人本管理。

本书在研究逻辑上按两大板块展开，一个板块是理论研究部分，包括第一、二、三、四、五章，这 5 章主要围绕人本管理的界定、本质，人本管理的理论框架，人本管理的操控体系和运行机制几个方面进行，目的是把人本管理理论分析透彻，澄清关于人本管理误区，设计人本管理框架，还人本管理本来面目；另一部分是应用对策部分，包括第六、七、八、九、十、十一、十二章，这 7 章主要是人本

二、本套丛书的特点和创新

本套丛书从现代市场经济的发展和经济全球化的角度，以提升企业的竞争力和市场竞争效率为目的，中西融合，分析管理科学的系统功能；强调内容体系的全新性，理论体系的完整性；在扬弃、批判和继承的基础上，构筑更加实用的管理理论体系；综合介绍、评价管理理论最前沿的内容，展示学科及研究领域最新的发展趋向和成果。

注重对管理理论的系统整合。按照管理学理论的功能模块进行全新梳理，将管理学的基本要素蕴涵其中，以现代市场经济为基础，以现代企业为对象，从市场竞争以及企业现实环境的角度，对管理学理论进行系统整合。

注重对管理理论的继承与发展。对传统的管理学理论以及经典理论进行系统总结与综合，比较全面地展示已有的经典管理学理论，力求给出体系完善、系统完整、科学合理的理论体系；按照现代企业的发展需要，对陈旧过时以及已经不适用的一些理论，进行大胆扬弃；适应新的环境以及新的需要，系统给出近些年出现的全新管理学理论，并对其进行前沿性和前瞻性的论述，充分体现管理学理论的继承与发展，使管理学理论与时俱进。

注重对管理理论的创新与应用。站在管理学前沿，对管理学理论进行尝试性创新，充分保证其理论的连续性和创新性，使管理学理论永葆青春与活力；注重管理学理论的实践性，通过实证案例的形式，展现管理学理论的适用性。

三、本套丛书的构成和基本内容

本套丛书是一个完整的体系，但每一部著作又相对独立地论述了一个管理理论的前沿问题。本丛书共由十部管理理论著作构成。

《企业再造》：从企业可持续发展和不断提升竞争力的角度，全面系统地阐述了现代企业再造的理论和系统思想；分析了企业再造的最基本的问题；评述了企业再造理论最前沿的成果；探讨了企业再造的历史与现实动因和企业再造的基础理论；构建了企业再造的内容体系；介绍了企业再造实施的方法、评价以及实践效应；全面演绎了企业再造的系统理念。

《战略管理》：从市场竞争的角度，以提升企业综合竞争力为目的，按照整合优化企业资源→积极参与并应对市场竞争→增强企业竞争绩效的整体逻辑脉络，全面阐述了企业战略管理的理论和方法，融合了经典战略管理理论和战略前沿理论。论述了竞争战略与竞争绩效、战略对抗与战略协同、战略进阶与战略柔性、边缘竞争与战略思考、市场驱动与核心能力、战略发展与战略效应等问题。

人本管理作为一个亟待系统化研究和应用的课题，相应的理论和实践都需要从多个方面进行研究，我们所做的探索还很稚嫩，有的观点还需要实践的检验，有的也有待于商榷，期待更多的学者和管理实践者参与进来，共同研究和完善人本管理理论，以丰富我们的管理实践。

目 录



第一章 导 论	(1)
一、人本管理的基本界定	(1)
(一) 人本管理的含义	(1)
(二) 人本管理的特征	(3)
(三) 人本管理的本质	(6)
二、人本管理研究的必要性	(10)
(一) 21 世纪我们面临的挑战	(10)
(二) 上述挑战带给管理的影响	(12)
(三) 人本管理研究的必要性	(15)
第二章 人本管理思想的演变及研究进展评价	(18)
一、人本管理思想的演变	(18)
(一) 中国古代人本管理思想	(18)
(二) 古典管理理论中的人本管理思想	(22)
(三) 人际关系学说的人本管理思想	(27)
(四) 行为科学中的人本管理思想	(29)
(五) 现代管理流派中的人本管理思想	(35)
二、中国人本管理思想研究进展评价	(37)
(一) 人本管理研究理论研究体系不健全	(37)
(二) 人本管理实际口号层面多, 落实层面少	(38)
(三) 人本管理研究正在向系统化、实践化发展	(38)

第三章 人本管理的比较研究	(39)
一、日、美、中三国人本管理模式	(39)
(一) 日本企业的人本管理模式	(39)
(二) 美国企业人本管理模式	(41)
(三) 中国企业人本管理模式	(44)
二、人本管理的实践比较	(45)
(一) 人本管理产生的背景比较	(45)
(二) 人本管理的效果比较	(51)
三、人本管理的借鉴	(58)
(一) 美国、日本人本管理评价	(58)
(二) 中国企业在人本管理方面存在的主要问题	(60)
(三) 中国对于美、日人本管理模式的借鉴	(63)
第四章 人本管理的理论框架	(65)
一、人本管理的理论基础	(65)
(一) 人性假设中坚持“目标人”假设	(66)
(二) 需要、动机与行为理论	(68)
(三) 思想和情感认同理论	(70)
二、人本管理的基本要素	(73)
(一) 人本管理的主体	(74)
(二) 人本管理的客体	(75)
(三) 人本管理的目标	(76)
(四) 人本管理环境	(78)
(五) 人本管理活动	(79)
三、人本管理的逻辑框架和理论模式	(81)
(一) 人本管理的逻辑框架	(82)
(二) 人本管理的理论模式	(83)
四、人本管理的内容体系	(87)
(一) 人本管理下的企业文化建设	(87)
(二) 人本管理下的企业用工	(88)
(三) 人本管理下的员工培训	(88)
(四) 人本管理下的员工激励	(88)

(五) 人本管理下的薪酬策略	(88)
(六) 人本管理下的职业生涯规划	(89)
(七) 人本管理下的劳资关系	(89)
第五章 人本管理的操控体系及运行机制	(90)
一、人本管理的操控体系	(90)
(一) 人本管理操控体系设计	(90)
(二) 企业制度子系统的优化	(91)
二、人本管理的运行机制	(95)
(一) 人本管理的运行机制	(95)
(二) 人本管理应坚持的原则	(97)
(三) 人本管理的五个层次	(98)
三、人本管理系统运作流程	(99)
(一) 制定人本管理实施战略	(100)
(二) 识别并清除人本管理的实施障碍	(102)
(三) 执行人本管理战略	(106)
(四) 人本管理实施效果评估	(107)
第六章 人本管理下的企业文化建设	(109)
一、企业文化与人本管理的一致性	(109)
(一) 企业文化内涵	(110)
(二) 企业文化的深层次理解	(111)
(三) 企业文化与人本管理具有内在一致性	(112)
二、以人为本是企业文化建设的主线	(114)
(一) 人本管理思想在企业文化建设理论指导中显现	(114)
(二) 以人为本是企业文化实践发展的必然要求	(115)
(三) 以人为本的企业文化是对管理理论的丰富和发展	(116)
三、企业文化建设中存在的问题及原因	(118)
(一) 对企业文化建设认识不足	(118)
(二) 对企业文化建设定位不准	(118)
(三) 企业文化建设与企业战略相割裂	(119)
(四) 企业文化建设滞后于制度建设	(119)

(五) 企业文化建设难以达成共识	(120)
四、人本管理下的企业文化建设思路	(120)
(一) 确立企业的核心价值观	(121)
(二) 以人为本进行企业文化定位	(127)
(三) 以人为本规划企业文化	(128)
(四) 以人为本实施企业文化	(131)
第七章 人本管理下的劳动用工制度	(134)
一、劳动用工的相关界定及我国劳动用工发展历程	(134)
(一) 劳动用工	(134)
(二) 劳动用工制度	(135)
(三) 我国劳动用工的发展历程	(135)
二、国外用工模式比较及人本用工模式的实质	(142)
(一) 终身雇佣制	(142)
(二) 自由雇佣制	(144)
(三) 人本用工模式的实质	(146)
三、我国劳动用工的现状及存在的问题	(148)
(一) 我国劳动用工的现状	(148)
(二) 我国劳动用工中存在的问题	(149)
(三) 新《劳动法》对劳动用工的影响	(153)
四、人本用工模式设计及策略	(162)
(一) 人本用工模式理论框架	(162)
(二) 人本用工模式的设计理念	(163)
(三) 人本用工模式坚持的原则	(163)
(四) 人本用工模式设计模型	(165)
(五) 人本用工模式实施策略	(167)
第八章 人本管理下的员工培训	(171)
一、人本管理与员工培训	(171)
(一) 员工培训的必要性	(171)
(二) 人本管理与员工培训的辩证关系	(173)
(三) 不同培训观念下的比较	(174)

(四) 人本管理下员工培训的特殊性	(177)
二、人本管理下员工培训的目标体系	(178)
(一) 人本管理下员工培训的员工目标	(179)
(二) 人本管理下员工培训的企业目标	(181)
三、员工培训中存在的问题及原因分析	(185)
(一) 员工培训中的问题分析	(185)
(二) 员工培训中存在问题的原因分析	(189)
四、人本管理下员工培训策略	(191)
(一) 人本管理下员工培训的指导思想	(191)
(二) 人本管理下员工培训的策略	(194)
(三) 切实加强培训管理	(209)
 第九章 人本管理下的薪酬策略	 (211)
一、薪酬策略的本源意义	(211)
(一) 薪酬交换关系的经济学解释	(212)
(二) 薪酬交换关系的心理学解释	(213)
(三) 薪酬交换关系的管理学解释	(213)
(四) 薪酬交换关系的社会学解释	(214)
二、企业不同薪酬策略效果的比较分析	(215)
(一) 以职位为基础的薪酬策略	(215)
(二) 基于知识和技能为基础的薪酬策略	(218)
(三) 以绩效为基础的薪酬策略	(220)
(四) 基于薪酬市场的薪酬策略	(222)
(五) 以人为本制定薪酬策略的必要性	(223)
三、以人为本制定薪酬策略的指导思想	(224)
(一) 以员工的需求为出发点	(225)
(二) 以企业的需求为依据	(227)
(三) 薪酬策略的可操作性	(229)
四、以人为本的薪酬策略设计	(229)
(一) 总体薪酬	(229)
(二) 以人为本的薪酬策略设计	(231)
(三) 实施企业薪酬策略的配套措施	(242)

第十章 人本管理下的员工激励	(245)
一、激励是人本管理的核心	(245)
(一) 人本文化是激励的精神表现	(246)
(二) 劳动用工是激励的具体落实	(246)
(三) 员工培训是激励的切入点和归结点	(247)
(四) 薪酬是激励的核心	(248)
(五) 职业生涯规划是激励的长久效应	(249)
二、各种激励理论与激励模式的评价	(250)
(一) 马斯洛的需求层次理论	(250)
(二) 赫茨伯格的“保健—激励”理论	(252)
(三) 麦克利兰的后天需要理论	(254)
(四) 亚当斯的公平理论	(255)
(五) 斯金纳的强化理论	(257)
(六) 弗罗姆的期望理论	(257)
三、人本管理下的员工激励策略	(258)
(一) 确立员工激励的人本理念	(259)
(二) 遵循员工激励的基本原则	(261)
(三) 灵活应用员工激励的策略	(265)
四、人本管理下不同层次员工的激励技巧	(270)
(一) 一线员工的激励	(271)
(二) 初级经理人的激励	(273)
(三) 中级经理人的激励	(275)
(四) 高级经理人的激励	(277)
第十一章 人本管理下的员工职业生涯规划	(280)
一、职业生涯规划的兴起与实践	(280)
(一) 对职业生涯规划的理解	(280)
(二) 职业生涯规划的历史演进	(282)
(三) 职业生涯规划的实践	(285)
二、员工和组织在职业生涯规划中的定位	(288)
(一) 员工自我职业生涯规划	(288)
(二) 组织的职业生涯规划	(297)

三、以人为本规划员工职业生涯	(301)
(一) 分阶段的职业生涯规划	(301)
(二) 做好职业生涯规划的过程管理	(309)
(三) 迎接挑战,做好职业生涯规划	(314)
第十二章 人本管理下的劳动关系	(319)
一、劳动关系的实质	(319)
(一) 劳动关系及劳动关系管理	(320)
(二) 劳动关系的实质	(322)
(三) 影响劳动关系的因素	(322)
二、劳动关系的变迁及类型	(326)
(一) 西方国家劳动关系的历史演变	(326)
(二) 我国劳动关系的历史演变及现状	(328)
(三) 劳动关系的类型	(332)
三、不同管理模式下的劳动关系比较	(334)
(一) 德、日、美三国劳动关系管理模式综述	(334)
(二) 德、日、美三国劳动关系管理模式的具体比较	(334)
(三) 比较分析给我们的启示	(336)
四、以人为本确立新型劳动关系	(336)
(一) 劳动契约与心理契约的融合	(336)
(二) 发挥工会职能,切实维护劳方权益	(345)
(三) 员工参与——劳动合作的主要形式	(350)
参考文献	(354)
后 记	(356)