

芮明杰
主 编

管理前沿书系

人本管理



芮明杰 杜锦根 著



责任编辑：何成梁

封面设计：郦文龙

责任校对：韦 伟

管理前沿书系

人本管理

芮明杰 杜锦根著

出版发行 浙江人民出版社

(杭州体育场路 347 号)

经 销 浙江省新华书店

印 刷 浙江大学印刷厂

(杭州玉古路 20 号)

开 本 850×1168 1/32

印 张 9.375

字 数 21 万

插 页 2

印 数 8001—14000

版 次 1997 年 12 月第 1 版

1998 年 6 月第 2 次印刷

书 号 ISBN 7-213-01611-3/F·253

定 价 15.50 元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与印刷厂联系调换。

总 序

自有人群组织，便有管理。管理是将组织内有限资源有效配置以实现组织目标的动态过程。管理有其内在的规律性，有其独特的创造性，可以说人类社会、人群组织就是在探索管理的科学性、创造性的过程中得到发展的，而管理理论及管理思想、方法的每一次突破则在更大的规模上推动了人类社会、人群组织的发展。

科学管理理论的产生与扩散，既是工业革命的需要，又极大地提高了人一机协调，调动了人的积极性，从而使生产效率有了成倍的提高，推动了生产力发展。

行为科学理论的产生与发展，恰是在经济激励效应随人们收入水平提高后递减时给出了人的需求层次与行为引导的全新模式，使组织目标的实现更为可靠。

管理科学理论的形成则以引入定量分析方法使管理方法更为精细、更为科学，从而使人们的决策不再完全靠模糊的直觉来判断，使资源配置趋于优化。

企业文化、流程改造等最新管理思潮的流行，恰也表明了人们已经感到组织内亚文化、组织流程的适时变革对组织内资源配置效率、组织效率的重大影响，进而需要这些理论给予组织发展的指导。

人类社会即将告别 20 世纪,迈入 21 世纪。有人预言 21 世纪是交互网络时代。由于网络的存在,人们以往的时空观必将发生变化,进而导致人们的行为、资源的配置方式的变化。有人认为 21 世纪是信息社会,信息成为所有资源中最重要的资源,谁拥有了信息谁就拥有了 21 世纪中无上的权力,谁拥有了信息资源谁就可以支配其他各种资源。还有人推测 21 世纪的生产与销售方式不再是大规模集中的工厂式生产和零售,金字塔式的官僚行政机构将解体,因而适用于此类条件下的管理的理论、思想、方式、方法都将失去作用……

不论 21 世纪究竟向何方向变化,管理依然需要,管理理论依然需要,因为分散式的生产方式和资源配置本身就是一种管理的式样,尽管这一管理式样需要研究,需要探索。

本书系正是探索未来条件下管理理论与方法的著作丛林。它一方面准备对过去及现在、现存的流行的管理理论与方法再加探讨、研究、改造,旨在使其焕发青春,以适应未来管理的需求;另一方面准备在尚处萌芽的实践、思想的火花中寻觅、研究、论证、演绎,旨在提出全新的管理理论与方法,既丰富管理理论宝库,又为人们在未来的管理实践中大胆创新提供尝试的途径。所以,本书系带有一定的超前性和前瞻性,适合广大管理人员、管理爱好者、MBA 学生及高等院校财经、工商管理类研究生、本科生、教师等阅读,也可作为教学参考。

本书系现时的作者均为复旦大学管理学院的中青年管理学者,或已获博士学位,或正在在职攻读博士学位,他们接受过较为系统的管理学理论与方法的训练,理论功底扎实,又因为他们年轻,他们愿意接受新事物,愿意将他们的创造性研究成果与大家共享。本书系并不期望理论探索完美无缺,或不偏不倚,而希望给读者们在管理的实践中、在管理的理论学习中以

启迪，激发读者们的管理创造性，进而有助于我国各行各业、各类组织（尤其是企业）提高管理效率，改善资源配置方式，推动社会主义市场经济的发展。

本书系尽管是管理前沿探索性丛书，但每本书中依然有对现实管理案例的分析与介绍，因此，依然是理论与实践、思想与操作的结合。这是本书系另一大特色。

对管理理论进行开创性探索应该是我国的管理学界在经历近 20 年的引进、消化之后的必然。如果我们只是停留在不断引进、不断学习的阶段，而不考虑如何在此基础上加以创新，那么要形成中国管理的特色，要使中国的管理学科步入世界先进行列是不可能的。当然，这不是我们几位所能力及的。我们只是希望本书系在这一伟大事业的进程中起“抛砖引玉”作用。

芮明杰

1997 年 6 月 18 日

于复旦大学管理学院

前 言

在企业这么一个功利性很强的经济组织中如何实现人本管理这一超现实的命题，一直困扰着我，于是写作大纲一放就过了五年。五年中，时常在考虑人本管理，然而由于勇气不足以及各种杂事的缠身，迟迟未付诸笔端。直至年前，在浙江人民出版社的“逼迫”下，且幸而又找到了一位合作者杜锦根博士，这才动手写作。

人本管理不是眼下许多企业、许多人所理解的“以人为中心”的管理理论与方法，似乎人本管理就是一个理念即重视人、关心人；似乎人本管理就是做好人的思想工作，调动其劳动积极性，进行良好的人际协调；似乎人本管理就是人力资源的开发，人力资本的重视和运用。如果“人本管理”是如此理解的话，那么企业中的人本管理不过是实现企业功利目标的一种手段而已，并未有何重大的突破，因为行为科学实际上已经给出了部分答案。

我们理解的人本管理是以谋求人的全面、自由发展为终极目的的管理。人的全面与自由的发展是马克思设想的未来伟大社会中的核心，虽然人的全面与自由发展的前提是社会已极大涌现了充分和丰富的物质产品和精神产品。从这个意义上讲，人本管理是一个理想，故而是一个超现实的命题。

现实的人在一定的组织中生活工作，他（她）的发展受到当时的历史条件如政治、经济、收入水平、消费品等的限制，更受到这一组织的功利性目标或其他制约，如在企业中必须八小时努力工作等等。这些工作未必符合他或她个人的全面的发展，如我们有时不得不违心地陪陌生人吃饭喝酒。然而尽管有如此现实，这也并不意味着组织或企业在追求功利性目标时可以放弃尽可能调整自己的工作任务要求，使人们在工作中同时得到素质、身心、能力、知识的发展，使人的创造性潜能极大地发挥。如果能做到这些，我们认为人本管理这个超现实的命题也就有了现实的基础。

事实上许多企业正在尝试和推行的工作方式或方法如：弹性工作时间、工作内容丰富化、自主管理小组、参与管理、文化范式建设等等，与过去的工作方式方法相比，我们一定可以发现这些方式方法正在向符合员工个人较为全面发展的方向发展，或有这样的倾向。也正因为如此，本书探讨的人本管理理论虽然从终极目标来说是建立在人的全面自由的发展的要求之上，但却是从现实出发，构建向终极目标过渡的人本管理理论与方法的架构。

正像任何一个人均不可能是十全十美的人一样，我们的人本管理理论与方法的构建也不可能十全十美，必然存在许多尚待推敲的地方。不过，相信这一结论应在读者读完之后才能做出。

作 者

1997年8月

目 录

1. 人本管理的渊源与趋向	(1)
1.1 人本管理的定义与实质	(1)
1.2 西方古典管理学派中的人本管理倾向	(6)
1.3 中国古代文化中的人本管理倾向	(15)
1.4 现代管理中的人本管理倾向	(20)
1.5 小 结	(39)
2. 人本管理的基本架构	(42)
2.1 人本管理的基本要素	(42)
2.2 人本管理的理论模式	(55)
2.3 人本管理的运作形式	(61)
2.4 小 结	(65)
3. 人本管理中的人	(67)
3.1 人的实质及需要	(67)
3.2 人的思想、心理、行为	(76)
3.3 思想、心理、行为的转换机制	(87)
3.4 小 结	(92)
4. 人本管理中的个人	(95)
4.1 心智模式	(95)
4.2 创造能力	(101)

4.3	行为模式	(105)
4.4	自我管理	(113)
4.5	小 结	(119)
5.	人本管理中的团队	(122)
5.1	团队构造	(122)
5.2	团队精神与愿景	(133)
5.3	团队管理	(139)
5.4	小 结	(144)
6.	人本管理的组织	(147)
6.1	人本管理组织构造	(147)
6.2	组织的修炼	(154)
6.3	组织发展与管理	(159)
6.4	小 结	(169)
7.	人本管理的环境	(173)
7.1	人本管理的环境要素	(173)
7.2	文化氛围的塑造	(183)
7.3	工作环境的改善	(188)
7.4	生活环境的修正	(199)
7.5	小 结	(202)
8.	人本管理的基本方式	(205)
8.1	人本管理的原则	(205)
8.2	人本管理的基本方式	(214)
8.3	人本管理的实践表现	(220)
8.4	小 结	(232)
9.	人本管理与中国企业管理	(237)
9.1	中国企业管理中的人本管理倾向	(237)
9.2	中国企业管理中的人本管理的现状	(245)

9.3 构建中国特色企业管理体系与人本管理	(253)
9.4 小 结	(264)
10. 人本管理案例	(267)
10.1 案例一.....	(267)
10.2 案例二.....	(274)
参考文献.....	(281)

1

人本管理的渊源与趋向

本章通过对人本管理由来的系统分析，阐述了作者对人本管理问题及其理论的由表及里的认识和见解。本章在赋予人本管理的内涵、本质以时代特质的同时，指出了人本管理因符合当今时代企业管理诸多亟待解决的问题的需要，而使人本管理得以回归和复兴、得以重新认识和发挥新的效用的不可逆转的新态势。

1.1 人本管理的定义与实质

1.1.1 企业的变故

当你得知 100 多年前，发明家兼企业家托马斯·爱迪生创办的电灯电气公司由 J·P·摩根将它与汤姆森——休斯敦电

气公司和国际电气公司合并,成立美国通用电气公司时的12家大公司,迄今只剩下了通用电气公司一家,且这家公司在1995年的总资产接近2000亿美元、总利润超过60亿美元,而美国《幸福》杂志公布的世界500家大公司中,每10年就有三分之一的企业被淘汰时,你肯定会说,这是一个成功与衰败并存、竞争日趋激烈而白热化的时代。

就是在这样一个时代,面对资源稀缺、市场容量有限的经营环境,企业靠什么来维系其生存与发展?企业实践活动的多样性注定了这个问题的答案也是多种多样的。为了找到一个既合乎理性又击中要害的答案,我们有必要先对企业和围绕着生产经营展开的企业管理活动,作一番分析。

(1) 什么是企业。

一般说来,企业是一个赢利性的经济组织,企业赢利的来源就是经过有效组织的生产经营,使产出大于投入而得到的两者之差。这种以赢利为目的来描述的企业,与罗纳德·H·科斯对企业性质的抽象和归纳,并无二致。美国著名新制度经济学家、1991年诺贝尔经济学奖获得者罗纳德·H·科斯在他的交易费用理论奠基之作——《企业的性质》中,提出“企业是价格机制的替代物”,“作为一种组织形式,企业的主要功用是把若干要素所有者组织成一个可取代价格机制功能的单位来参加市场网络,以达到降低交易费用的目的。”

(2) 企业的边界与生存技术。

降低交易费用,无非能使企业这一组织形式因取代市场这另一种组织形式而赢利。但不能因此推绎出企业边界规模在无限扩张的同时,企业仍能赢利这一结论,这是因为随着企业规模的扩大、市场契约的减少和交易费用的节约,企业的管理成本、运作成本在增加。所以,企业的赢利在于把握生存技术,确

定让边际收益等于边际成本时的企业规模边界。

(3) 需要更新企业管理的内涵与外延。

从上面对企业涵义的描述和讨论中我们发现,企业要赢利,既要在既定企业规模下对生产、经营进行有效组织,又要学习生存技术,控制企业的规模边界。如果企业的这两方面活动作一下层面剖析,可以看出,前者可以归入一般意义上的企业管理活动,是一种务实的企业行为;后者可以归入一般意义上的企业发展活动,是一种被称之为务虚的企业战略行为。然而,在我们看来,对企业赢利的两种行为作这样的框定过于狭隘了。问题就在于,现今我们对企业管理的理解乃至实践,已趋陈旧。我们迫切需要对企业管理及其活动的内涵和外延作出切合实际、超越实际而能指导实际的更新。

如果说管理就是将组织中的各种资源有效结合起来并指导它们去实现特定目标的工作,那么,企业管理就是将企业中的人、财、物、信息等资源有效整合起来、投入于生产、经营过程并获得赢利的各项工作之和。为实现资源的有效整合或有效配置,企业管理一般必须具备一些基本功能。这些称之为职能的基本功能有计划、组织、领导、指挥和控制等。原本企业管理就是企业管理,职能就是职能,然而,我们往往被告知,所谓企业管理,就是这几项职能的代称,企业管理成了其职能之和。这不是一种实践和理解意义上的简化,而是对企业管理的知之不深,用以指导实践,必然贻害无穷。

理论是灰色的,实践之树却是常青的。正是由于丰富多彩的实践活动,才使人们对企业管理活动的理论抽象与归纳极富创意和想象力。从治国、治家到治理企业,从古代、现代到当代,从东方到西方,有关管理的论述浩如烟海。应该说,每一种管理理论都切合了时代的需要,抓住了企业的一个或几个问

题,反映了人类对企业问题的认识程度。将企业管理当作其职能之和,实质上是视企业的各种资源毫无区别,可以一视同仁地加以整合和配置,而忽视了企业中的人是一种不同于物的资源,忽视了导向市场的企业战略决策有赖于能判断企业规模边界的人才的开发。这种战略人才的开发以及由其支配的企业战略行为,显然属于企业管理活动的范畴,但却不能为计划、组织、领导、指挥和控制这几项更适合于管理物质资源的职能所涵盖。

(4) 对人的管理是最根本的企业管理。

企业管理,从管理的对象上看,分为人和物(财也是一种具体的物)及信息(抽象的物),因此,企业管理就具有了社会属性和自然属性两种特质。但是,应该看到,企业首先不是物的堆积,而是人的集合,是由人以赢利为目的而构筑的经济性组织。因此,企业管理从最根本的意义上说,就是对人的管理,即调动企业人对物质资源的配置和赢利能力的主动性、积极性和创造性。显然,企业的赢利性目的首先是通过对人的管理、进而支配物质资源的配置来达到的。基于这种考虑,企业管理就必然是也应该是人本管理,以及对人本管理的演绎和具体化。

1.1.2 何谓“人本管理”(第一层涵义)

研究发现,无论是何种管理学派,它都首先对企业中的人作一个基本的价值倾向性判定,然后再确定管理途径和手段。不可否认,这就把人的因素当作了管理中的事实上的首要因素和本质因素。这无疑就是一种人本管理,即首先确立人在管理过程中的主导地位,继而围绕着调动企业人的主动性、积极性和创造性去展开的企业的一切管理活动。我们姑且将这种人本管理称之为第一层次涵义的人本管理。至此,我们可以说,人本

管理以及由此调动的企业人的主动性、积极性和创造性，乃是维系企业生存和发展的根本。

随着对“人为什么要创办企业、为什么要从事经济活动”此类问题的探讨，我们发现，停留在调动企业人在创造财富和赢利的主动性、积极性和创造性，即提高人力资源作为一种生产要素的使用效率的层面来描述人本管理的本质和最终意义，是远远不够的。因为，这里的人力资源，无疑就是西奥多·W·舒尔茨所说的人力资本。它显然是一种物，而不是意义上的人，因而也不是我们所说的人本管理中的人。尽管西奥多·W·舒尔茨因创立了系统的和全新的人力资本理论体系而于1979年与威廉·阿瑟·刘易斯分享诺贝尔经济学奖，而且，舒尔茨的人力资本论得到了亚当·斯密、欧文·费雪、马歇尔观点的支撑。然而，“人力资本论”仅是对人在经济动力中的贡献的物质的、量化的因而是简单的描述而已，是一种便于作经济分析的人格化物。用H·冯·屠的话说，“将资本概念应用于人并不会贬低人格，或者有损于人的自由和尊严……‘因为在战场上……人们会毫不犹豫地为了保全一门炮而一次牺牲一百个青壮年’”。^①而在我看来，H·冯·屠的证明，只是对一个充斥资本拜物教、缺乏人道主义的社会丑恶现象的揭露。人可以看作是国民财富的组成部分，但人决不比资本品低贱。因此，即便是约翰·S·穆勒，也为了避免将人当作资本品甚至比资本品低贱的难堪，提出“人民不应当作财富，因为财富正是为了人的缘故而存在”。^②

① (美)西奥多·W·舒尔茨：《论人力资本投资》，北京经济学院出版社，1990年版第3页。

② 同上书，第2页。

1.1.3 人本管理的第二层涵义

正因为此，我们所提出的人本管理，应有其第二层次的涵义（尽管我们所述的人本管理的第一层次涵义，通过强调人在企业管理中的主导地位以及调动人的主动性、积极性和创造性的核心思想，而将资源中的人回归到了人），即通过以人为本的企业管理活动和以尽可能少的消耗获取尽可能多的产出的实践，来锻炼人的意志、脑力和智力和体力，通过竞争性的生产经营活动，达到完善人的意志和品格，提高人的智力，增强人的体力，使人获得超越受缚于生存需要的更为全面的自由发展，才是人本管理应有的哲学涵义和理想境界。

社会的发展首先源于人类的进步。“以尽可能少的消耗获取尽可能多的产出”的催化剂和推动力，从本质上说，就是人类通过学习和实践所获得的智力的进化和因智力进化驱使的对物质资源利用效率的提高。在生存空间有限、资源稀缺和人口迅速膨胀的今天，为满足民众日益增长的物质和文化的需要，经济增长和社会发展赖以持续的基础就是人类自身包括智力的进化以及控制资源配置效率的能力提高在内的整体素质更为全面的发展和完善。这是人类梦寐以求的人类进步、经济增长方式的转变和社会发展的前提，也是人本管理以其第一层次涵义为起点，努力实现其第二层次涵义所涉及的内涵、过程、范围和本质。

1.2 西方古典管理学派中的人本管理倾向

按照通行的分类方法，西方古典管理学派由两大分支组成：

一是以 F·W·泰罗为首的“科学管理”派，又称“工作的管理”派，为此作出巨大成就的还有 F·吉尔布雷思、L·吉尔布雷思、H·L·甘特、H·E·埃默森。二是以 H·法约尔为首的“组织理论”派，又称“组织的管理”派，杰出的代表还有 J·D·莫尼、L·厄威克和 C·I·巴纳德。

1.2.1 泰罗与“科学管理学派”

在密特维尔钢铁公司工作八年、由普通工人升为总工程师的 F·W·泰罗(1856~1915)，于 1898 年进入美国伯利恒钢铁公司之后，开始了他的“科学管理(工作管理)”的重要研究。在对铁块的搬运、铁砂和煤粒的铲掘和金属切割等工作进行了一系列实验的基础上，他撰写了“计件工资制度”、“工场管理”两篇论文和《科学管理原理》一书。在他的著作中，泰罗超越了以往对时间和动作的研究，系统地阐述了他对机械、工作理念和科学管理的理论，提出了“科学管理”的四项原则：①对人的劳动的每种要素规定一种科学的方法，以此代替以往凭借经验的方法。②对工人进行科学的挑选，然后进行训练和教育，以发展其技能而不再像过去那样由工人自己挑选工作、设法训练自己。③真心诚意地与工人合作，以确保全部工作都能按照已确立的科学原则进行。④在管理人员和工人之间均等地分配工作和承担责任。

(1) 科学管理与“完全的心理革命”。

泰罗在美国国会的作证，高度概括了他的科学管理理论。在这次使他获得“科学管理之父”的听证发言中，泰罗指出：所谓科学管理，不是一套效率机械……不是一套计件给酬的新制度；也不是一套奖金制度和红利制度。在基本精神上，所谓科学管理，乃是工作于某一机构或某一产业的员工的一种“完全