



21世纪高等教育标准教材

人性化管埋

谭英华 编著



FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

21 世纪高等教育标准教材

REN XING HUA
GUAN LI

人 性 化 管 理

谭英华
编 著

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

大 连

© 谭英华 2006

图书在版编目 (CIP) 数据

人性化管理 / 谭英华编著. —大连: 东北财经大学出版社, 2006. 7

21 世纪高等教育标准教材

ISBN 7-81084-669-8

I. 人… II. 谭… III. 企业管理 - 高等学校 - 教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 057757 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

总编室: (0411) 84710523

营销部: (0411) 84710711

网址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连天正华延彩色印刷有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 148mm × 210mm 字数: 355 千字 印张: 12 1/8

印数: 1—4 000 册

2006 年 7 月第 1 版

2006 年 7 月第 1 次印刷

责任编辑: 李 彬

责任校对: 刘铁兰

封面设计: 冀贵收

版式设计: 孙 萍

定价: 20.00 元

总序

我国高等教育改革经过几年的努力,已经取得了阶段性进展,一个新型的高等教育体制的轮廓、雏形展现在我们面前,主要表现在:(1)改革不适应社会主义市场经济体制走向的教育管理体制,改革了过去高等教育管理体制条块分割、单科性学校较多的格局。除少数几个部委继续管少数院校外,国务院的四十多个部委已不再管理学校。(2)为体现优势互补、强强联合的精神,改善科类过于单一的现象,一些院校合并到综合大学,包括财经类的金融和财政类比较近类的学校也做了合并;教育部颁布实施了新的《普通高等学校本科专业目录》,专业做了很大调整,数量有所减少。(3)1999 年党中央、国务院召开全国教育工作会议。会议动员全党全国人民以提高民族素质和创新能力为重点,全面推进素质教育,将推进素质教育提高到政府行为的高度。教育部在制定“高等教育面向 21 世纪教学内容

和课程体系计划”时，也提出了加强素质教育的思想内容。

教育管理体制改革打破了原来高等教育教材编写体制和教材出版发行市场体制；学校合并和专业调整使高等教育课程设置为课程体系发生变化，教材会出现过剩和短缺并存的现象，结构必须调整；培养目标模式的转变，要求高等教育教材内容体系不但要重视知识的传授，而且要重视能力的培养和素质的提高。

为了适应高等教育改革的需要，我们组织编写了“21 世纪高等教育标准教材”。本系列教材注意吸收国内外教学和科研的最新研究成果，充分体现科学性、思想性、先进性和稳定性，并努力在教材内容和体系上有所创新，力求较原有同类教材有较大的提高。

我们期望，本丛书的出版能对我国高等教育质量的提高，为培养更多更好适应社会经济发展和社会主义市场经济新形势人才做出一定的贡献。

21 世纪高等教育标准教材
编写组
2006 年 5 月

前 言

这是一本力图从一个崭新的角度研究管理学的书。本书的重点是研究在知识时代人与企业组织机构之间的关系问题，目的是为了探索企业管理层如何从满足员工的显性要求向满足员工的隐性要求转变的原因和根据；探索在企业内部由禁止性规范逐步向倡导性规范过渡的途径和方法；挖掘人性中善的欲望并创造足够的表达机会以调动员工的积极性和创造性，提高劳动生产率和社会资本。

当前的管理理论，几乎都是以传统的自我中心的“经济人”假设作为理论基础设计激励机制的。这种基于外力的激励机制，是以人的恐惧与贪婪为基础的，因此管理理论往往是自相矛盾的。它向两个完全不同的方向撕扯员工：使员工出于恐惧而工作，但同时又出于恐惧而拒绝工作；通过竞争调动人性自私的一面，却又强调员工必须有团队精神。这种被控制下的状态，使他们

即使成功了，也会有一种被控制的失败感，为了摆脱控制所以人人都想往上爬。这是人性发展不平衡的结果。在现代管理中，无论是“管家式”还是“公仆式”的领导理念或管理方式，都是建立在影响力和互利的基础之上的，控制型管理模式会强化社会阶层分化和不公开的、非正式的关系网络。在控制型模式下，成员的精力往往会浪费在往上爬和打造有利的、隐秘的关系网上，而这种隐秘的关系网恰恰是腐败和犯罪的社会基础，最终使得组织成员的行为偏离企业目标，成为阻碍经济发展的不利因素。

这种不利因素的存在又引导管理研究将重点都放在夸夸其谈、如何处理人际关系等表面文章上，或是热衷于某些数学模型中缺乏实际操作性的各种公式、模型的设立上，当然，不是说这些模型都没有用处，但在实践中的可操作性确实需要做进一步的探讨。因为某些固定的范式必然会限制人类有自我装备、自我修复、不断学习和不愿被控制的天性，有对新鲜事务不知足的强烈欲望这一本质特征的表达，不能充分调动人性中积极的、利他主义的一面。

人性化管理正是基于人类有自我装备、自我修复、不断学习和不愿被控制的天性，有对新鲜事物不知足的欲望这一事实展开研究的。全书的主要内容包括五个方面：1. 从人类学、心理学、管理学的角度认识人的本性，正视人的需要；2. 分析人性的表达与组织环境的关系，营造适合表达人性以他人为中心的组织环境，提升社会资本；3. 对中外管理理念进行比较，分析中国长期以来管理习惯的弊端和目前中国企业管理中对以人为本的曲解和实践上的误区，揭示现代管理的本质，创新管理理论；4. 研究现代企业文化的新特点，探讨交流、信任、个性发展与激励的关系；5. 论证了人性化管理对创建和谐社会的重要意义。

本书借鉴了人类学、心理学、逻辑学等多学科的研究成果，从多学科的角度观察和解释管理问题，将人性的平衡发展作为企业管理和社会资本的最重要基础，并以此达到价值观的共享性，而共享型价值观是和谐社会的最基本概念。本书在对管理框架、管理体系和管理目标等分析的基础上，又添加了自我管理的内容，对个体素质、成功因素等做了有意义的探讨。从分析人性、人的需要、人的全面发展入手解释管理理念。在研究中运用了大量的资料将美国的机械性组织管理理念与日本的

生命体组织管理理念融合在一起,再加上中国的价值观念,对以人为本的管理理念进行了新的诠释。从人性、人的需要、人的全面发展出发而不是从企业出发研究管理理论,从对共享型组织环境的精心设计到对传统的控制型组织环境的剖析,作者引用了大量的资料,深刻剖析了人性与管理之间的必然联系,而不仅仅是使用某些“人性假设”进行判断。强调人类天性平衡发展对社会发展的重要意义,并以此作为全书的主题思想贯穿始终,从员工动机、领导心理、组织环境和社会资本等多角度出发,对现代管理理论进行了深入的科学探讨。本书避免了以往管理学著作中照搬西方管理理念的研究方法,从中国的实际出发,对当前中国企业管理中的弊端进行了深刻的剖析,期望能对缓解当前的管理冲突,解决劳资矛盾,发展管理理论具有实际意义。

本书力图弥补以往同类研究中的缺陷,另辟蹊径,首先从人性所具有的利己和利他的两面性出发,从改善组织环境和人与组织环境的关系入手,从以往管理学中最容易忽视的地方——人性的基本因素开始,探讨如何调动人性中积极善良的一面,促进人们的自愿合作行为,进而使企业在财富的创造中,减少冲突,增加智力资本和有效管理人力资源。其次是在对东西方传统管理理念的比较中,尤其是对中国传统管理的组织框架、等级制度、控制手段以及“执政习惯”的分析中,发掘在各种不同组织中社会通病的根源,揭示了商品经济社会复杂多变的社会现象的本质及相互关联性,对实践中管理目标的确定、管理决策的实施具有理论上的指导意义和实践上的可操作性。

人性化管理的目的是人的全面发展,自由、平等、创造,是对人的平等权利的体现和尊重,是对公正的渴求。以人为本作为一种管理理念,不是企业家手中的一种获利工具和打造企业形象的手段,也不是理论家对未来社会的一种想象。它是社会正义、自由秩序和个人欲望三者的平衡和相互制衡,人性化管理可以兼容一切合乎正义、人道、更符合人性的制度改进,应该是和谐社会人们的一种日常心态。期望本书的出版能够对我国管理理论和管理水平的提高有一定的促进作用,使管理的重点从控制组织行为转向培养积极自发行为或自发组织,最终达到社会和谐。

完成写作后,并没有使我感到轻松,相反的,由于才疏学浅,成书

仓促，书中的不足之处甚多，错误和不妥之处在所难免，这些都让我感到惴惴不安。在这个领域还有相当多的问题未及深究，本书只是一种探索性尝试，所以显得很粗糙。但对我来说这是一个学习和思考的过程，在整个写作过程中，我一直在问自己，是不是太理想主义了？尤其是当媒体报道一些负面案例的时候，我曾经动摇过自己的信仰，问自己：理想的管理方式是不是距离我们还很遥远？如果我是管理者，我能做到自己所描述的吗？可是当我研究了像海尔、通用电器、惠普乃至整个硅谷的存在方式及发展趋势以后，我不再感到不可能。只是现存的差距带给我的震撼是巨大的！使我有了更大的压力。于是越发激励自己去更深入地探讨一些问题。本书对于差距的分析和描述并不是因为喜好，而是意图引发我们对于一些问题的思考，一些隐藏在表面现象之下的社会深层问题的思考。

本书在写作过程中，参阅了大量的中外相关著述，从中受到许多启发。在书中借鉴了诸多专家学者的最新研究成果，并做了大量的引注，也丰富了本书的内容，在此，对这些学者们表示由衷的谢意。

本书能够出版，首先要感谢东北财经大学出版社的大力支持，感谢所有给我真心支持的朋友们。

书中的错误和遗漏在所难免，恳请专家和读者批评指正。

谭英华

2006年3月于大连

目 录

1	第一章 导 论
1	第一节 传统管理理论发展综述
11	第二节 现代管理的发展趋势
18	第三节 人性化管理概述
34	第二章 认识人的本性
34	第一节 人性的构成
54	第二节 人性的层次结构与社会选择
67	第三章 重视人的需要
67	第一节 人的欲望及其本质
75	第二节 人的需要及其层次
85	第三节 人的异化及其影响
92	第四章 对管理及其本质的认识
92	第一节 管理概述
100	第二节 管理思想的历史发展
121	第五章 中外管理理念及管理模式比较
121	第一节 管理理念比较
129	第二节 存在的差异及产生的根源

135	第三节	目前中国常见的管理模式分析
151	第六章	人性假设与人性化管理系统
151	第一节	管理理论的“人性假设”
160	第二节	人性化管理的人性假设
171	第三节	人性化管理与组织环境
194	第七章	人性化管理与领导理论
194	第一节	几种主要的领导理论
202	第二节	基于价值观的领导理论（VBL 理论）
211	第三节	领导的类型
220	第八章	人性化管理与有效激励
220	第一节	激励原理
223	第二节	需要激励理论
233	第三节	过程激励理论
237	第四节	人性化管理与有效激励
250	第九章	人性化管理与企业文化
250	第一节	文化及企业文化的界定
256	第二节	企业文化形成的历史背景
265	第三节	以人为本企业文化的构成
271	第四节	以人为本的企业文化
287	第十章	人性化管理与个性发展
287	第一节	人力资本与人性化管理
294	第二节	个性管理理论
308	第三节	影响个性发展的其他因素
313	第十一章	人性化管理与和谐社会
313	第一节	和谐社会概述
328	第二节	和谐社会的社会资本
337	第三节	和谐社会的精神基础是共享型价值观
340	第四节	和谐社会的管理目标与权力定位

351	第十二章 当前人性化管理的误区分析及发展趋势 预测
351	第一节 人性化管理在实践中的误区
363	第二节 经济与伦理的辩证整合是中国现代经济学 发展的必然趋势
371	主要参考文献

第一章

导 论

科学管理是人类文明，特别是现代文明的重要标志之一。没有管理就没有组织或社会的有序、和谐，就没有效益和成就，也不可能有人类创造性的劳动。一个社会与一个组织的有序和谐是人类生存发展的基础，因而，管理在人类社会中具有十分重要的价值和意义。从某种意义上说，管理也是生产力。

在科学技术迅猛发展的今天，信息革命加快了全球经济发展的进程，使全球化从理论阶段迅速走向现实，形成多维度的经济、文化及社会生态的相互依存关系。多维度导致的复杂化，给管理提出了许多新的问题，使各种社会组织在惊喜地面对各种机遇的同时也面临着管理变革的巨大压力。企业管理已经成为制约中国经济进一步发展的瓶颈，管理制度的混乱，管理流程的不合理，人才的流失和员工动力激励效果的不理想，团队精神的涣散等一系列问题困扰着企业管理层。

在这种压力之下，管理的理念正在发生根本性的变革，促使管理从科学管理和人际关系管理，向人性化管理转化。人性化管理是一种有机管理模式，是区别于传统管理理论的一种新的管理理论。

第一节 传统管理理论发展综述

人类产生以后，就有了对人的管理，而将人视为管理的中心，则是从工业社会开始的，至今不过一个多世纪的时间。

随着生产力的不断发展，以社会化的大机器生产为背景的工厂制度逐渐取代了以手工工场为主的、传统的家庭生产制度，这种变化给管理带来了新的问题。在对早期的工业社会的管理中，传统的以血缘关系为纽带的“家长制”管理方式，在新的生产方式和由此而产生的新的雇用制度下，已经失去了效用。对工业社会的管理尤其对企业内部的管理

同时遇到了新的问题：为了实现预想的目标，人们开始寻找新的有效的管理理论和实施方式，以便于最大限度地调动、发展、激励和控制人的行为，以适应工业社会的发展。

一、近现代管理理论的发展和主要理论形态

在此后的一个多世纪里，西方管理理论经历了古典管理理论、行为科学管理理论、管理丛林理论和企业文化理论四个发展阶段。在这一过程中，每一种新的管理理论的出现，都是首先基于对人的本性、人在企业发展中的作用和地位认识的变化而发生的。随着生产力发展和社会的进步，企业的生存和发展越来越多地依赖于拥有知识、技术的人，而不是像先前那样仅仅依靠土地、资本和稀缺的自然资源。人们越来越明确地意识到，如何有效地实施对人的管理、发挥人的积极性和创造性将成为工业社会管理的主流。

20 世纪 80 年代企业文化理论的提出，是现代管理理论发展的一个重要里程碑，许多学者将这一里程碑的标志视为以人为本的企业价值观的提出和确立。这是因为，20 世纪 60 至 70 年代日本企业迅速崛起，对美国等工业大国构成了威胁，进而引起了美国学者的关注，导致了新一轮研究的开始。20 世纪 80 年代初期，一些美国学者对日本企业的管理方式进行了大量的比较研究，提出了企业文化的概念。美国学者的研究发现，日本企业管理的主要特征是奉行了以人为本的管理理念，注重从人的需要出发，实施以人为本的管理。这种区别于以往以利润为本的管理特征构成了日本企业独特的企业文化，这种管理的主要途径是通过满足人的需要和激发人的潜能来提高生产率。虽然企业文化并不能等同于以人为本，但这种企业文化最基本的特征就是以人为本的企业价值观念。作为一种文化，基本特点之一就是具有共享性，它是企业运行中的共同目标、价值观念和共同的行为准则，是使个人行为能够被企业所接受的标准。企业文化的力量在于统一人的思想，是对人心灵的驾驭，从而使共同的价值观控制了人们对问题做出反映的方式，取得了他们之间的协调发展，激发人们的积极性和创造力，齐心协力地为企业目标的实现而努力工作，并在工作中享受他们的权利和自主性。

在以人为本的价值观指导下的管理活动是一种人性化的管理，因

此,在对管理的研究中如果忽略了对人性的研究是不可思议的,在对人本管理的研究中,国内外学者自20世纪80年代以来,取得了很大的进展。

美国学者自1981年以来先后出版了《Z理论》、《日本企业的管理艺术》、《企业文化》、《寻求优势——美国最成功公司的经验》等著作,通过对日本企业和美国企业管理特征的比较研究,揭示了价值观在企业管理中的重要地位,首先提出了共同价值观的理论,总结出一系列以人为本的管理理念和实施方案。例如,自主创新——鼓励和呵护员工的个人主义精神和创新行动;强化自信——尊重每一位员工,通过人潜能的发挥来提高生产率;价值驱动——强调企业领导者的真正任务是将企业价值观贯彻到每个员工的心里,成为共享价值观;人性化管理——人是企业最大的资源和财富,公司的集权领导和个人自治的相济共存等,对人在企业发展中的地位、作用、发展前途等问题进行了系统的研究,奠定了人本管理理论的基础。

随着生产力的迅速发展,20世纪90年代以后,西方学者对人本管理的研究又进入了一个新的发展阶段,开始涉及人与环境的关系、企业愿景与共享型价值观,并将人性的本质、人类活动的本质、人际关系的本质等问题融进管理理论中,从一个崭新的视角研究管理理论,使人本管理理论得到了进一步的升华。

相对来看,中国国内在这一研究领域的进展还处于初级阶段,20世纪80年代以后,国内学者将人本管理理论作为一种“管理工具”引入中国,称之为“先进的企业文化”,在研究过程中,更多的学者注重对文化内涵、文化作用、文化内容的研究,更加强调先进企业文化建设的重要性,缺乏应用中的实际要素,尤其是对于人性的分析和探讨。尽管如此,学者们还是从不同的角度和层面上根据中国国情进行了大量有意义的研究,为我国管理理论的发展奠定了基础,并先后提出了人本管理的各种模式,强调人本管理是现代化企业发展的主要趋势,揭示了人本管理的精髓和最高宗旨:“点亮人性的光辉,回归生命的价值”,并在此基础上提出了以人为本的管理价值观的实施方案和要素结构,以促进企业的进一步发展。

正是因为我国多数学者研究的基点都是以企业发展为最终目标,所

以，必然忽略了人的发展问题——人的终极目标。由于过分强调人在企业发展中的作用，而忽略了企业发展对个人发展的作用，淡化了个人的价值观和道德因素对企业乃至社会发展的重要作用。由于出发点的不同，所产生的理论及其对实践的指导意义与西方管理理论出现了很大的差异。

由于忽略了个人的发展，进而忽略了与此相关的人的本性、人与组织环境的关系的研究，必然导致对以人为本理论的误解，以至于产生认识上的误区，这个问题将在后面的章节里做专门探讨。

正是这种认识上的差异，导致了我们与国际先进水平的差距。

对于管理理念，我们可以理解为一种精神、一种思想、一种文化、一种哲学，她是孕育在管理实践中的无形的精华，而且受作用于多方因素。海尔的成功靠的是“理念”。张瑞敏认为，理念即是思路，是企业成功最核心的因素，没有思路就没有出路。但是，作为一种管理理念不是绝对的一致或完全的相反，而是随着社会生产力的不断发展和管理实践的不断完善而存在着的，他们有一种变化和趋势在其中，同时还有一种融合，这里所能比较的只是一种主流思想，目的在于从总体上认识东西方的管理理念及其存在的差异。

西方的管理主要是微观管理，即企业管理理论，其特点是强调科学管理。泰勒（F. Taylor）^①的科学管理理论集古典管理思想之大成，是西方科学管理理论的主要代表。其内容主要有作业管理、组织管理和管理哲学。作业管理是用科学的方法决定工人的工作和工作方法，用科学方法选择和训练工人，达到标准者奖，未达到标准者罚。组织管理，首先要将计划职能与执行职能分开，然后根据工人的具体操作过程，进一步对分工进行细化，事先规定好工人的全部作业过程。另外，他还提出了例外原则，即高级管理人员把一般日常事务授权给下属管理人员负责处理，而自己保留对例外的事项的决策权和控制权。这种例外原则至今仍是管理原则中极为重要的原则之一。泰勒的科学哲学的核心精神就是促进管理人员与工人之间的“亲密合作”，以便按科学管理原则指挥生产。

科学管理实际上是一种转变人性的管理，是将人从传统的小农意识

^① Frederick Taylor，在早期各种版本的著作中曾被译作泰罗，他的科学管理理论也被译成“泰罗制”。作者根据《大英百科全书》的注释，在这里统称为泰勒。

的生产理念转变为现代的社会化人的生产理念，这是一场意识革命。从这个角度来讲，泰勒的科学管理理论在管理理论上的突破是全面的和划时代的。尽管第二次世界大战以后又出现了行为科学学派等，但并没有在西方管理理论的主流上有所突破，即使在今天，科学管理思想仍发挥着巨大作用，现代西方管理学派的主流可以说就是泰勒的管理思想的延伸。

但值得注意的是，泰勒的管理思想及相应的管理手段只是将工人看作与机器一样的设备，除了在工人提高劳动生产率后给予相应的金钱报酬，即相当于机器需要加油外，对工人无任何其他方面的满足。因为工人只是雇主实现最大富裕程度的工具，这种视人为机器对人进行管理的最终结果，导致了工人的反抗，劳动生产率也随之下降，这使得学者们开始探索新的管理理论，于是行为科学应运而生。

行为科学是随着资本主义社会矛盾的加剧而产生的。第一次世界大战后，工人逐步认清了雇主对他们的剥削，劳资矛盾愈演愈烈，科学管理原理开始失灵，工厂主和管理学者开始寻找有效地对工人进行管理的新办法。1927—1932年，以哈佛大学著名心理学家埃尔顿·梅奥（Elton Mayo）为首的一批学者，在美国西方电器公司所属的霍桑工厂进行了著名的霍桑试验。第一次把工业中的人际关系问题提到首位，提醒人们在处理管理问题时注意人际关系的因素，并提出了“社会人”假说，认为人不是单纯追求经济收入，他们在生产中追求人与人的友情、安全感、归属感和受人尊重等。基于对人的需要的多层面理解，梅奥提出应满足人除经济需要以外的其他需要，认为管理者应注重员工之间的关系，培养他们的主人翁意识、全局意识和团队精神；强调集体荣誉、提倡奖励制度等，并对新型领导者提出了更高的要求，管理者要能在正式组织的经济需求和工人的非正式组织的社会需求之间保持平衡。

相对于科学管理理论，行为科学理论对企业中人的本性和需要、行为的动机，尤其是生产中的人际关系（包括领导与工人的关系）从社会学和心理学等角度进行了研究。行为科学理论认为，要想对企业中的雇员进行有效管理，首先是要了解他们的本质和需要，针对工人的需要进行相应的管理，才能提高劳动生产率。从这个意义上我们可以认为行为科学是管理理论中人性化管理思想的起源。