

何国栋 © 著



YIRENWEIBEN

以 为本

与现代企业管理

YUXIANDAIQIYEGUANLI

 文匯出版社



何国栋 © 著



YIRENWEIBEN

以人为本

与现代企业管理

YUXIANDAIQIYEGUANLI

 文匯出版社



图书在版编目(CIP)数据

以人为本与 modern 企业管理/何国栋著. —上海:文汇出版社, 2005. 7

ISBN 7-80676-878-5

I. 以... II. 何... III. 企业管理—经验
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 068329 号

以人为本与 modern 企业管理

著 者 / 何国栋

责任编辑 / 甘 棠

封面装帧 / 卓东东

出版发行 / 文汇出版社

上海市威海路 755 号

(邮政编码 200041)

经 销 / 全国新华书店

照 排 / 南京展望文化发展有限公司

印刷装订 / 江苏昆山亭林印刷有限责任公司

版 次 / 2005 年 8 月第 1 版

印 次 / 2005 年 8 月第 1 次印刷

开 本 / 890×1240 1/32

字 数 / 220 千

印 张 / 9.25

印 数 / 1—3000

ISBN 7-80676-878-5/D·075

定 价 / 18.00 元

序 言

(一)

暑假数次外出，往返途中，拜读了何国栋先生的书稿《以人为本与现代企业管理》。读后，犹如狂饮了一壶西湖龙井，真有一种清心润肺的感觉。

借助洋洋 20 多万言，何先生将精粹的管理理念和理论寓于故事、联想、分析、议论之中，阐释了“如何以人为本管理现代企业”的众多问题。尽管“以人为本”是个老话题，但何先生给它注入了不少新的内容。

谈到以人为本，不能不使人想起人本管理。记得上世纪 80 年代初刚刚学习管理工程专业时，早年留学苏联的李教授为大家讲授《管理学原理》。他在讲授人本管理时说到，“古往今来，不论特定管理活动的目标是什么，过程如何，其直接的管理对象都是人，都是要通过正负面激励，诱导或强制人们朝着既定的目标努力，故管理必须以人为本”。遗憾的是，李教授还没有来得及将他的学术观点发扬光大，便驾鹤西去。当然，在内涵上，那时讲到以人为本与今天所讲的以人为本还有着较大差异。我这里仅仅想说的是“以人为本是个老话题”。

但就是这个老话题,何国栋先生却将它讲得别具一格、绘声绘色、引人入胜。

(二)

在近若干年,对于以人为本的关注,莫过于数次联合国大会和我国政府。

1992年的联合国环境与发展大会提出了“可持续发展”的“21世纪议程”,其中给以人为本的概念注入了新的内容,提出“把人类放在可持续发展中的中心位置”,“发展的目的在于满足人类的各种需求”。1997年联合国开发计划署发表的《中国人类发展报告》,提出人们必须关心经济发展的后果对于人类发展的影响;经济发展既要满足当代人的需求,又不能危害后代人的需要。后来,更有国际组织学者提出了“建立以人的行为为中心的可持续文化”的要求。

与国际组织相呼应,“九·五”期间我国政府制定的各种计划 and 政策就体现了以人为本的重要思想。在2003年召开的党和政府的一系列会议上,中共中央、国务院基于人类社会发展的历史经验和我国经济社会发展的现实,又提出了“以人为本的科学发展观”。正如温家宝总理所言,改革的根本目的,就是坚持以人为本,促进人的全面发展。

前述国际组织和我国政府关于“以人为本”的论述,无疑是人类社会发 展进程中重要的思想财富。其中阐述了一个朴素而深刻的道理,即凡考虑任何发展事务,都必须“围绕人、理解人、尊重人”,并以“满足人、发展人”为要旨。无疑,何先生所讲的“以人为本”也是这个涵义。

(三)

在何先生的著作中,字里行间无不蕴涵着对于“以人为本”思想的“融会贯通”。品读何先生的文字,感觉他的论著有以下特点:

第一,以“以人为本”为主线,论述了现代企业管理的诸多重要问题。现代企业管理涉及众多问题,诸如决策、目标、团队、授权、激励、绩效、质量、服务等问题。对于现代企业管理中这些难以回避、也不该回避的问题,作者以“以人为本”为主线,既逐一进行了论述,又联系起来进行了讨论。犹如将一棵棵“珍珠”系于一条“金丝”之上,使其更具有学理上的价值和启迪的意义。

第二,以朴实、简捷、清晰的文字,论述了现代企业管理的深刻道理。现代企业管理中的不少问题既复杂、又简单。如果你不解其中的道理,那它对你就是复杂的;反之,对你又是简单的。何先生的一个特点,就是在对若干管理学原理深刻理解和把握的基础上,用一些简捷的文字将它解释得清清楚楚。这样,读者读起来就无须花费较多的心机和脑筋。只要你认真去读,自然能轻而易举地捕捉并理解该书论及的深刻道理。

第三,融故事、联想、议论、分析于一体,讲解现代企业管理的平凡道理。古人云“道,可道,非常道”。道在平凡世界的万事万物之中。“道”又是看不到,摸不着,只能靠人的悟性去感悟和领悟的。何先生找到了一种方法,即通过讲故事、将相关事实进行联想、发议论、深入分析等,结合现代企业管理,将蕴涵在万事万物之中的道理讲得“恰到好处”。当然,要真正领悟蕴涵在平凡世界中的“道”,还要靠读者自己去思考和感悟。

第四,以讨论的口吻与读者“谈心”,提升读者对于相关问题的理解。无疑,何先生是坦诚、直率的。他不拘泥于平铺直叙自己的观点,而是以与读者谈心的口吻,阐述自己的肺腑之言。在他的书稿中,没有看到过多的“必须”之类的字眼,没有刻意要求人们接受他的观点。而是将自己对某个问题的看法娓娓道来。这样,任何读者阅读他的书稿,都会有一种十分轻松的感觉。这就像欲让某个人上山,何先生不是拉着或推着别人上山,而是在与别人交谈中,让别人“糊里糊涂”地跟他上山了。这就是何先生行文述思的绝妙之处。

(四)

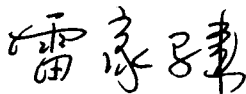
这里,我想对本书的读者提几点建议。

第一,轻轻松松去读何先生的文字,千万不要以为读他的文字是一种负担。

第二,何先生讲的道理都很简单,但又是企业管理中每日必然遇到的。故当阅读他的文字时,最好也想想你所在的组织(企业、机构、团队)所发生的各种各样的事情。这自然有助于你对他所讲解的道理的理解。

第三,中国的历史、文化皆是博大精深的,中国自古以来的管理思想也是博大精深的。读者可通过阅读何先生的文字,理解现实世界中的道理。但也不要拘泥于何先生对于某个问题的描述、分析和讨论,而是要像何先生那样善于“联想”。

最后,自然要预祝何先生写出更多更好的新作,奉献给那些希望看到何先生新作的读者。我也愿就这些文字与何先生及诸朋友共勉之。



清华大学经管学院教授

2004年夏末秋初于北京清华园

前言

提倡“以人为本”的人性化管理

企业管理从物质化管理到制度化管理是一个进步,再从制度化管理到人性化管理又是一个进步。人性化管理是新经济形态下一种新型的管理理念和管理方式。

人性化管理是现代企业管理的发展趋势,指在整个企业管理中充分重视人性要素,充分挖掘人的潜力;要求管理者更加关注员工的变化和需要,从而有的放矢地改善领导工作。

《论语·乡党》里记载一则故事:“厩焚。子退朝,曰:‘伤人乎?’不问马。”意思是说,孔子家的马棚着火了,孔子从朝廷退朝回来,急忙追问有没有人受伤,而不问他家的马是否有伤,急切之情溢于言表。马棚着火,最容易受伤的肯定是马夫,也就是说下等人。在这个事件中,孔子问人不问马,充分反映了他关注人性的一面。

全球最大的商业连锁销售公司,美国的沃尔玛公司创始人山姆·沃顿为公司制定过三条座右铭:“顾客永远是上帝”、“尊重每一位员工”、“每天追求卓越”。这是沃尔玛公司成为世界最强的精华。美国通用公司总裁韦尔奇先生曾这样评价山姆·沃顿:“他了解人

性,就像爱迪生了解创新发明,福特了解汽车制造一样,他给员工最好的,给顾客最好的!”

沃顿的话实际上提炼了以人为本的管理之道!

人不是武器,也不是机器,人是有感情有思维的。要想使员工成为人才,成为对企业有用的人才,积极主动地为组织甘愿奉献一切,企业就要对员工倾心付出真诚的爱。这个爱就体现在对员工的关心、爱护、关注上,这就是以人为本。

企业管理从物质化管理到制度化管理是一个进步,再从制度化管理到人性化管理又是一个进步。企业人性化管理是新经济形态下一种新型的管理理念和管理方式。为什么这么说呢?

现代管理学的形成,经历了漫长而曲折的过程。当人类开始雇佣别人来替他工作时,简单的管理工作就萌芽了。在早期人类文明中,雇主与员工之间的关系是典型的主仆角色,在这种身份悬殊的情况下,奴隶形同雇主的资产,随时都可以待价而沽;而“老板”们所要求的“职业道德”也是简单的一句话:“不想饿死的话,就乖乖地给我干活!”

在工业经济时代,老板对员工不满意时,最常说的一句话是:“不听我的,就滚回家”(这时的老板有至高无上的权力,而这种权力的基础是资本的占有)。尽管这已经是陈年的故事,但至今仍有许多人认为这就是老板心目中的管理哲学。

权力不是打人的棍棒。在知识经济、信息时代的今天,“以人为本”已不是一句空话,许多企业管理者已经认识并深刻体会到了“人性化管理”是企业生存和发展的根本所在。人性化管理的核心思想就是人,即尊重人、理解人、信任人、帮助人、培养人、服务人,给人更大的发展空间,给人更多的关爱,以此激发员工的工作积极性和创造性,从而提高企业的凝聚力、向心力,更好地实现个人目标和组织目标的契合。

只有正确地发挥人的最大潜能,才能使企业的效益最大化。在现代企业管理中,人性化管理已成为必然趋势。人性化管理的前提是以人为本,这“本”是为人着想、为人分忧、为人谋福利。即使在被

动的情形下,也要使工作在人情和关爱中进行,从而实现管理的目的。《圣经》上说,想要别人怎样待我,我就要如此对待别人。你可能认为这句话只能用在宗教和道德行为上。事实上这和成为良好的管理者也有极大的关系。为什么?因为人们不愿意跟随不关心他们待遇的上司。

“以人为本”是现代管理理论的核心,任何一个企业的发展壮大都离不开人的努力工作。可以说,没有企业中所有员工的努力工作,就不会有企业的生存与发展。从这个意义上说,企业的管理就是对人的管理,管理得有效就能充分地发挥组织内每一个人的作用,从而推动企业的发展。

人区别于动物的关键在于什么?在于人的社会性,在于每一个人都丰富的情感,而正是这些错综复杂的情感在左右着每一个人的思维和行动。在企业里,员工的这种情感变化更是决定着员工的工作态度、工作热情及工作方法,从而影响着整个企业的发展。可以说,员工的情感意志对企业起着至关重要的作用,作为企业的管理者,要管理好员工,就绝不能忽视人性、情感的作用。

以人为本就是创造员工满意度。如果只是把员工看作“资源”或者“资本”就不会得出这个正确答案。“人是最重要的资产”,这是企业界常说的一句话,但是,这种说法并不准确。因为所谓资产,无论土地、厂房、设备、技术等,都是可以用金钱买得到的,忠诚敬业的员工却是花钱买不到的。资产可以交换、交易,而人是不能交易的。一般的资产都会折旧,但是人只要经过良好的培训,不但不会“折旧”,还会“增值”,成为企业最可靠、最无法模仿的竞争优势来源。

所以说,不应把人当成资产,应把人当成企业最重要的伙伴。把人当成企业的伙伴,以一种相互合作的态度,与企业员工共同追求企业的成长、分享企业的成就。

美国跨国计算机公司首席执行官兼总裁温白克说:“一定要爱护你的员工,把你的心拿出来给他们看,要心心相印。作为领导者你不能命令他们,你一定要让他们感到愿意为你做事。”这位被称为世界级的管理大师道出了人性化管理的精髓。

以前领导会对下属说：“你去做，我负责。”听起来这是很负责任的领导对不对？但这是真正的授权吗？不是，这反而造成不能真正授权，因为最后是“我负责”，你还得常常跑来请示“我”。我认为，应该是“你去做，你负责”，做出来的成就也是你的。

事实上，一个优秀的管理者不一定要在各个方面都比别人强，比别人聪明，而在于具有调动下属积极性的能力，使得下属人人都觉得自己很有才干，人人都觉得自己英雄有用武之地。这就需要管理者充分向下属授权，尊重下属的成就欲望并提供必要的条件。美国福特汽车厂总裁山姆·托伊曾写道：“没有任何一种企业可以归诸于单一个人，管理功用的精髓则在于知人善任，激励优秀人才。”

变利益基础为感情基础成功的创业经营者必须具有情感素质，注重用人和管理上渗透人情味，仅仅把员工当作赚钱工具是与中国浓厚的人文环境格格不入的。在中国企业中，优秀的企业家总是善于把用人的利益基础转化为感情基础，在企业中营造一种关心人、培养人、发展人的“人本”文化环境。

人性化管理作为一种先进的现代企业管理方式，其主要构架，诸如：符合人性化的管理理念，培植满足人性化发展的土壤，充分尊重信任员工、实行开放型的员工自主管理，以情服人提高管理效率等，对于中国企业管理的改善和升华，有一定的借鉴意义。

需要指明的是，人性化管理不等于人情化管理。人性化管理，它是建立在严格管理思想和科学管理制度的基础上的，以理性的契约、法规来整合个人利益，协调各种冲突，实现公司组织的目标。它具有法治的基本特征，如高效的业务流程、合理的管理平台和科学的决策体制等。

威严张扬的规章制度往往会使活生生的企业变成一潭死水，员工变成机器，缺乏创新能力，不能适应新时代发展的需要。因此企业在建立“法治”的同时，需要融入人性化管理。对此，我们称之为“人性化法治”的管理模式。

“人性化法治”，诚如专业人士一再强调的那样，这种模式不是人治和法治的简单相加，而是建立在科学的管理制度基础上，充分意识

到人是企业的主体、创新的根源,强调员工的主动性和创造性,关注员工的个人职业生涯发展,以提高企业的凝聚能力、应变能力和创新能力,从而全面提升企业竞争力的现代管理模式。

2004年3月5日,温家宝总理在十届全国人大二次会议的报告明确宣布,把2004年国内生产总值由2003年增长9.1%降为7%左右,这一降低,是既考虑了保持宏观调控的连续性,也考虑了经济增长速度与资源、环境协调发展的关系,这一声音的响起,预示着一个更加科学、文明、务实的民族崛起!

科学合理地降低GDP的指标,充分体现了科学的发展观!而科学的发展观的核心正是以人为本!国家发展观如此,现代企业管理理念更应如此!

企业是舟,管理是水。今天的经理人比任何时期都更加明白管理之水载舟亦可覆舟的深刻含义。为什么?

企业的核心竞争力并不体现于某一个项目的成败得失,而在于企业的有效调控、统筹、利用社会资源的能力。咖啡、奶粉、砂糖、白开水,分开来,味道并不怎么样,但把各种资源调匀了,就能“味道好极”。企业也是。企业的发展取决于竞争优势,而竞争的主导因素是人才、技术、制度与组织,然而将这些因素有机组合,合理调配,最大限度地发挥其功能,根本上还得靠管理者。

实践经验表明:企业中最重要因素是该企业所拥有的管理人员的实力及其工作效率。一个企业之所以能经营得好,主要是因为该企业的管理人员的工作做得好并卓有成效。作为一个管理者,应该知人善任,了解每一个下级的能力、特长和爱好。在安排工作的时候,应该将合适的人放在适合他的能力和特长的工作岗位上,做到因才使用,人尽其能。为此,管理者要增强识人、知人、用人的才干和经验,并注意创新的管理,与时俱进的管理——以人为本主导下的人性化管理。

基于以上认识,并在借鉴了大量的现代管理理论之后,结合自己多年的工作实践,提出了作为一种新型的管理理念和管理方式,以人为本主导下的人性化管理将是现代企业管理的发展趋势。

当然,人性化管理不是孤立进行的,而是一个动态的、和谐的发展过程,它融汇在企业的各项管理之中。基于这种考虑,“以人为本”成了贯穿于全书的主线。

目 录

序言	雷家骥(1)
----------	----------

前言 提倡“以人为本”的人性化管理.....	(1)
------------------------	-------

第一章 激励管理篇	(1)
-----------------	-------

一、激励：企业管理工作的第一要务	(2)
------------------------	-------

二、了解工作动机是激励的前提	(4)
----------------------	-------

三、洞悉能力差异是激励的基础	(6)
----------------------	-------

四、激励理论为激励管理提供依据	(8)
-----------------------	-------

五、“以人为本”的激励管理模式	(13)
-----------------------	--------

六、激励管理与激励方式的有效性	(14)
-----------------------	--------

七、激励管理与激励措施的原则性	(17)
-----------------------	--------

八、案例聚焦：IBM 公司的员工激励之道	(19)
----------------------------	--------

第二章 授权管理篇	(23)
-----------------	--------

一、适度放权：管理者的“秘密武器”	(24)
-------------------------	--------

二、授权激励的现实基础	(26)
-------------------	--------

三、授权，意味着什么	(27)
------------------	--------

四、没有目的的授权，等于开玩笑	(29)
-----------------------	--------

五、事必躬亲，让诸葛亮活活累死	(30)
-----------------------	--------

六、懂得授权，让比尔·盖茨活得洒脱	(32)
-------------------------	--------

七、信任：授权管理的第一定律	(33)
八、充分授权：无限风景在“险峰”	(36)
九、以人为本，关爱员工的成长	(38)
十、案例聚焦：《福布斯》的成功授权	(42)

第三章 目标管理篇

一、以人为本：目标管理的本质和精髓	(46)
二、目标激励：来自期望理论的诠释	(49)
三、员工没有目标等于企业没有灵魂	(51)
四、正确制定目标本身就是一种激励	(54)
五、制定业绩目标，提高管理效能	(56)
六、目标执行，有赖于激励水平	(60)
七、绩效考评中的目标管理激励	(63)
八、目标管理的适用条件与企业实践	(66)

第四章 绩效管理篇

一、从一则寓言看绩效管理	(71)
二、绩效管理：行之有效的管理手段	(73)
三、绩效管理：有效的激励机制	(75)
四、绩效考核与人性化管理	(78)
五、绩效管理：成功企业的基础工程	(81)
六、联想：考核不以成败论“英雄”	(84)
七、摩托罗拉：考核要有利于员工成长	(86)

第五章 团队管理篇

一、团队：现代企业制胜的关键	(92)
二、团队管理中有关“人”的问题	(94)
三、“团队”重于聪明的“个人”	(97)
四、高效团队：企业成功的内在力量	(99)

五、团队精神与企业动力	(104)
六、团队精神的迸发源泉：合作	(107)
七、团队精神的力量体现：士气	(109)
八、团队成功与否：来源于价值观的认同	(111)
九、案例聚焦：通用电气(GE)的团队管理	(114)
 第六章 决策管理篇	(120)
一、决策是管理过程中最核心的部分	(121)
二、“以利为先”须有科学决策的保证	(123)
三、科学决策的原则	(125)
四、把握良机与谨慎决策的二难命题	(129)
五、以人为本：决策管理的根本	(131)
六、最大的失误莫过于用人的失误	(134)
七、“参与式”决策管理模式	(137)
八、决策不可滥用“民主体制”	(140)
九、案例聚焦：GE 的“全员决策”管理	(142)
 第七章 情感管理篇	(145)
一、管人先管情,这是最重要的	(146)
二、从“霍桑试验”看情感效应	(148)
三、积极情感与消极情感	(149)
四、制度管理与“情感呵护”	(150)
五、情感管理是人性化管理的基石	(153)
六、情感管理：将“爱心”激励到“同心”	(155)
七、情感管理的基本要求	(156)
 第八章 模糊管理篇	(161)
一、超越科学管理：模糊管理的缘起	(162)
二、模糊管理：以人为管理的逻辑起点	(165)

三、企业模糊管理的现实与必要	(168)
四、模糊管理：以激励为良方	(171)
五、模糊管理：构建人际关系的和谐平台	(173)
第九章 质量管理篇	(177)
一、要用信仰上帝的热情去追求质量	(178)
二、内在质量与外观质量是统一的	(179)
三、新的质量观：顾客主宰质量	(181)
四、把顾客的需要设计在产品上	(182)
五、“木桶效应”与全面质量管理	(184)
六、一流的质量源于一流的管理	(187)
七、产品质量取决于企业“人的质量”	(190)
八、质量管理要切实贯彻“以人为本”思想	(192)
第十章 服务管理篇	(197)
一、服务：产品之外最赚钱的关键	(198)
二、服务管理：企业管理的新模式	(200)
三、现代营销服务“新理念”	(204)
四、提升顾客满意度：服务管理的核心	(206)
五、离开市场，等于盲人摸象	(208)
六、服务管理如何实现“顾客满意”	(212)
七、顾客满意的前提是“员工满意”	(215)
八、以人为本，服务至上，让我们做得更好	(219)
九、案例聚焦：服务至上的本田与 IBM 公司	(221)
第十一章 文化管理篇	(225)
一、企业文化是企业发展的灵魂	(226)
二、企业文化是最核心的竞争力	(228)
三、文化管理：实质是价值观管理	(230)