



H

管理新思维

世界上最难的管理

以人为本

humane humanity
head heart honest
hard high height
humane humanity
head heart honest
hard high height

王祖成
编著

中国统计出版社
China Statistics Press



H 管理新思维

世界上最难的管理 以人为本

humane humanity
head heart honest
hard high height
humane humanity
head heart honest
hard

王祖成 编著

中国统计出版社
China Statistics Press



(京)新登字 041 号

图书在版编目(CIP)数据

世界上最难的管理——以人为本/王祖成编著. —北京:
中国统计出版社, 2002. 8
ISBN 7-5037-3715-8

I. 世…

II. 王…

III. 管理—方法

IV. C931. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 003782 号

世界上最难的管理——以人为本

作 者/王祖成

责任编辑/吕 军

封面设计/张建民

出版发行/中国统计出版社

通信地址/北京市西城区月坛南街 75 号 邮政编码/100826

办公地址/北京市丰台区西三环南路甲 6 号

电 话/(010)63459084 63266600—22500(发行部)

印 刷/科伦克三莱印务(北京)有限公司

经 销/新华书店

开 本/850×1168mm 1/32

字 数/170 千字

印 张/7

印 数/1—2000 册

版 别/2002 年 8 月第 1 版

版 次/2002 年 8 月北京第 1 次印刷

书 号/ISBN 7-5037-3715-8/C·1996

定 价/15.80 元

中国统计版图书, 版权所有, 侵权必究。

中国统计版图书, 如有印装错误, 本社发行部负责调换。

序

知识就是力量，加强管理就会出好的效益，不论是企业还是事业单位，都不例外。随着社会的发展进步，管理正向综合管理的方向发展并不断地在深化。专家预测，管理的深化将进一步促进人类文明的进步和发展。

21 世纪是知识经济的世纪，是生物学和人学成为热门学科的世纪。21 世纪的综合管理要遵循人的运动规律，对人进行有效管理，使人从“勤奋地工作”，到“自觉地工作”，再到“高效地工作”，充分发挥人的主动性、积极性、创造性，充分发挥人的潜能，从而使经济效益和社会效益得到全面提高，为加快现代化建设的步伐，实现民族的伟大复兴做贡献。

人是一种特殊物质。人与其它物质的不同点是，人是有生命的、有思想的、有感情的、有创造力的一种特殊物质。人有需求欲望。也正是人的这种需求欲望才不断推动着人类文明的发展进步，不论过去现在还是将来都是这样。这正是人区别于动物的“高级”所在。人的生命、思想、感情、创造均会受自然和社会环境条件的影响，从而决定人的行为。因此，有效地满足人的需求欲望，才能真正管到点子上，管到人心里。

以人为本是最根本的管理，也是世界上最难的管理。难就难在人的极为复杂性。随着科技的发展，特别是人学的诞生，我们只要通过对人学的深入研究，发现、掌握人的运动规律，按照人的运动规律

进行管理，使人看到光明的未来，鼓舞人的斗志，激励人的上进心，让人时时、处处都以主人翁的姿态出现，既敢于战胜困难，又善于战胜困难，管理便不难，而且会收到高效。

世界上，最有效的管理就是对人的激励，充分发挥人的长处，使人的长处在现代化建设的进程中，充分、有效地发挥出来。这样，管理者和被管理者都会实现自身劳动的价值，都会看到光明的未来，同时感受到做人的骄傲、幸福和自豪。

世界在巨变，时代在飞速发展。要跟上时代前进的步伐，就要从实际出发，不断变革推陈出新。满足现状、固步自封、拒绝改变，是不可取的。不论什么时代，世界上总有一部分人在孜孜不倦地探索、创新，这是人类社会不断进步的根本动力所在。所以适应环境持续不断地变革创新，是企业、社会发展进步永恒的主题，是世界上最具有生命力的管理。

作者在我院进修过程中，博览群书，边学边干边议，边思边写，花了多年宝贵时间，下了很大功夫，几经修改，终于写成了该书。作者的这种学习精神是很可贵的。书中有不少独到的见解，令人有耳目一新之感。现在该书出版供读者学习、研究、参考，这是一件很有意义的事情。

此书在语言、逻辑方面如能进一步提高，可更充分发挥它的作用。

亚洲大学研究院院长

高 林

2002年6月28日

前言

随着经济的发展、社会的进步,管理的作用愈加显得重要,泰勒的“科学管理”应运而生。管理是经由他人达成目标的行为,管理的重点由“物”逐渐转向了“人”,进而对人的管理又由粗放到细化,由形式上对人身的“硬管理”使人“更听话、更辛勤地工作”,到本质上对人心的“软管理”使人“更自觉、更聪明、更有效地工作”。管理由艺术上升为科学。

人类一切活动都离不开人,人类一切活动又都是为了人,管理活动更是如此,所以科学管理要以人为本,以人为本是最根本的管理。尤其是进入二十一世纪信息社会、知识经济,人的智慧、脑力劳动的作用更加突出,这就要求对人的管理要进一步深化,要贴近人心,符合人的特点、按人的运动规律办事。

人是群体性的动物,通过一定的组织形式把人有效的组织起来并创造和谐的环境,才能使人有安全感、归属感和满足感。由于各人有不同的个性特点及专长且分别适合做不同的工作,只有进行适当的组合搭配,让合适的人做合适的事,让不同的人优势互补,才有整体效益。人是“万物之灵”人能产生先进的思想、高尚的情操、有丰富的想象力和极大的创造力,人能学习知识、创造知识并预测未来,能使用工具、制造工具,因而能不断创新改造世界,并且能在改造客观世界的同时改造自己。然而人的积极性、创造性及能力的发挥取决于人的思想、感情、情绪心态,为此管理就必须符合人的心理、赢得人心、取得其认同共鸣,从而使入忘我投入奉

献,这样才能充分发挥专家智囊的作用,发挥每个人才的作用。所以以人为本是管理的最高境界,也是最科学最文明的管理,当然由于人的心理的复杂性也就决定了以人为本是世界上最难的管理。

人是群体性的动物,因而要通过一定的组织形式把人组织起来。然而人类活动的一切成就最终都是每个个体人努力的结果,所以调动每个个体人的积极性乃是一切事业成功的基础。人都有需求欲望。需求欲望是人与生俱来的一种客观存在,是人从事一切活动的基本出发点与归宿,也是调动人的积极性成就事业的根本条件。所以必须正视人的需求欲望,进而引导利用人的需求欲望。也正因为人有需求欲望,所以人都需要激励并且能被激励。人们会去做受到奖励的事情,是世界上最伟大的管理原则。通过建立激励机制,根据人的不同需求特点进行相应的激励,就能有效地调动人的积极性以至潜能。尤其是对骨干及领导者的激励有更大的带动作用与表率作用。所以激励是世界上最有效的管理。

人的本质是积极向上的,外部的激励只是一种外因条件,人的主动性积极性和创造性主要决定于人自身,即来自内因,外部激励也只是通过内因而起作用的。所以最根本的是增强人的自觉性,进行自我激励,尤其是潜能的激励,这才是激励及效益的根本所在。

世界上没有常胜将军,“百年老店”也是凤毛麟角。要想常胜不衰就不能按常规走路,只有认清形势预测变化,适应形势甚至引导潮流,才能立于不败之地。尤其是竞争的环境,大家都在为生存发展而努力拼搏,正常情况只能是优势者更优,劣势者更劣,结果是差距会越拉越大。要想有所突破赢得竞争,唯有打破常规进行创新。创新是人类社会得以发展进步的根本所在,唯有不断创新才是世界上最成功最有生命力的管理。当然首要的是人及人的管理上的创新。要利用人的先进思想、高尚的情操及想象力、创造力去产生更先进的思想、更高尚的情操、更丰富的想象力和更大的创

造力。

今天人类社会科技进步日新月异令人惊叹不已。但人类对人自身的认识却远远不够，尤其对人的思想心理的产生及其变化的了解还很有限。另外随着生活节奏的不断加快，人们所承受的各种心理压力也在不断加大，因此心理咨询的需求也在不断增加。从这一方面讲也需要对人及人的心理有深入的了解研究。只有对万物之灵的人自身进行深入的研究探讨掌握了人的规律，才能充分调动人的积极性发挥人的才能，进一步推动人类社会的发展。

以人为本研究人，首先要珍惜人、珍惜人的生命。蝉在地下潜伏17年后，才钻出泥土爬上树干，然而从蝉蜕中挣脱出来后却只能存活夏天的一两个月。公蝉不停地振动发出一振振尖锐的鸣响以吸引母蝉，一旦与母蝉交尾，完成了“历史使命”便死了。剩下的母蝉等用其尖尾插入树皮产完卵后也相继死去。卵孵化成小虫落在地上钻进土里，靠吸取树根的营养来维持生命，又开始了其17年的黑暗慢长的等待。可能正是这“来之不易”的一两个月的生命的短暂与可贵，所以蝉都十分珍惜自己的生命，“尽职工作”繁衍后代。相比之下人更应珍惜自己短暂可贵的生命。

人的生命由精子与卵子的结合而来，然而这种结合的概率却只有几亿分之一至几十亿分之一，足见人到世上来一次是多么的不容易。佛教讲“六道轮回”，说人死后可以“转生”，但不一定能转生为人，即要进入六道轮回，到下次再转生为人可能要“千年来一回”。要想“来世投胎”为人就要“行善积德”。无神论则认为人的生命只有一次，没有“来世”也不能“转生”，不仅千年不能，万年也不能，永远都不能“再来一回”。即使真的有“来生”，但由于无法知道“前生”，也就跟没有一样了。人的一生几十年到上百岁，比蝉是长很多，但同人类历史的长河相比，同宇宙的时空运动相比则实在是短暂得可怜。人们往往总是在某一事物失去之后，才真正体会到它的珍贵，但后悔已来不及了。即使生命可以无所谓而来，也不应无所谓而去。所以我们对这来之不易且仅有一次的短暂的生命

要倍加珍惜,要把握好今生,使之更有价值。

孔子“十有五有志于学,三十而立,四十而不惑,五十而知天命,六十而耳顺,七十而从心所欲,不逾矩。”就是典型的人生规律。要研究人使人们生活得更有意义,就要总结人生的经验,探讨人生。

人用毕生经历得来的对人生的体验和感悟是极为可贵的,是人类的一大笔宝贵财富。而且这是贯穿于人的一生中的一个“渐悟”过程,最后才能达到“大彻大悟”。同没有经历失败挫折的考验洗礼,便得不到应有的提高一样,没有经历生活的体验也是无法有这种感悟的。正如奥格·曼狄诺所说的,“经验确实能教给我们很多东西,只是这需要花费太多的时间。”而且“结果往往是这样,经验丰富了,人也余生无多”。这是人生的矛盾与无奈。如果生命真的能再来一次,相信人人都会做得比现在更好,但这却是永远不可能的。

大自然的规律是无情的,尽管很多上年纪的人心理上还不服输,还在不断地学习努力探索拼搏,但已不能象年轻人一样到第一线去冲锋陷阵了。解决人生这一矛盾与无奈的唯一办法,就是让年老者用自己的经验、体验和感悟去作咨询指导,教育后人。我已过了“知天命”之年,对人、对人生及对人的管理也有所感悟与体验,有经验也有教训,更有不少想法与思考,对拿破仑·希尔博士的成功学,也深受启发与感染。将自己的这些体验与感悟、想法与思考加以总结提炼奉献给社会,供那些还在辛勤探索努力拼搏积极进取的人们,还有在生活中遭受挫折打击失去信心忧郁彷徨的人们作为参考,如果能对他们有所裨益,我将感到心满意足。

本丛书主要是讲有关人的管理的,而以 H 打头的一系列英文单词都与人的管理紧密相关,故取其字头称 H 管理。human、humane、humanity 等有人的、有人性的、讲人道及仁慈之意;head、heart 等则有人的头脑人心之意;homely、handsome、honest、humble、humility、harmony 等则有亲切、仁慈、诚实、公正、谦虚、谦逊、协调、和谐之意;而 hard、high、height、heavily、harvest 等更有最

难、最高层次、最高级、卓越超凡且富有成效之意。所以 H 管理即表示是对人的管理而且是有人性的对人心的管理,对人的管理要亲切诚实、公正、谦虚和谐,对人的管理是最难的管理,但也是最高层次最高级且富有成效的管理。另外称 H 管理也是为了与已有的和将有的 A 管理、K 管理、P 管理、S 管理、W 管理……等相区别与相呼应。

在此,谨向在本书写作过程中曾帮助过我的领导、老师、同事、朋友及家人表示深深的谢意。

由于本人才疏学浅,书中错误及不当之处实属难免,恳请读者批评指正。

作 者

2000 年 1 月 23 日

目 录

前言	(1)
第一章 以人为本是最根本也是最难的管理	(1)
一、人力人才资源的作用日益突出	(1)
二、科学管理要以人为本	(2)
三、以人为本要选贤任能知人善任	(4)
四、以人为本是最难的管理,却必须搞好	(6)
第二章 人本管理的有关理论	(9)
一、我国古代有关人本管理的理论	(9)
二、现代西方有关人本管理的理论	(14)
第三章 正视管理人的需求欲望的积极需求理论	(26)
一、需求欲望的激励推动作用	(26)
二、需求欲望的客观存在性及其它特点	(27)
三、需求欲望的分类及层次关系	(30)
四、区分正当与不正当的需求欲望	(32)
五、对人的需求欲望的管理控制	(34)
六、对“义利”、工资等的再认识	(36)
第四章 推行组织图促进管理科学化	(43)
一、组织图可促进机构设置的科学合理	(44)
二、按组织图配置人才做到科学合理	(48)
三、以组织图为基础切实加强管理	(51)
第五章 人事组合与整体效应	(55)

	一、人事组合效应	(55)
	二、让合适的人做合适的事	(57)
	三、人与人组合优势互补	(58)
	四、人事管理要更新观念	(61)
第六章	全面看人科学管人	(63)
	一、选拔需要的优秀人才	(63)
	二、用人所长	(64)
	三、按工作绩效评价人才	(66)
	四、科学管理人才	(66)
第七章	鼓励管理好个人目标	(70)
	一、目标能激励人取得成功	(70)
	二、协调组织个人目标,鼓励利用个人目标	(72)
	三、目标要明确有挑战且可行	(74)
	四、积极行动才能最终实现目标	(75)
第八章	立足本职“扫净自己门前雪”	(78)
	一、人的精力有限集中于一点才能成功	(78)
	二、各负其责分工协作才有整体组合效应	(80)
	三、在其位谋其政“扫净自己门前雪”	(83)
	四、提倡主动负责精神“让部下把问题带走”	(84)
第九章	竞争协作整合才有最佳整体效益	(87)
	一、竞争是发展进步的动力所在	(87)
	二、团结协作才能发挥组合优势	(88)
	三、团结协作优势互补	(90)
	四、竞争与团结协作既必须又要有条件	(92)
	五、处理好竞争与团结协作的辩证关系	(93)
第十章	推行组织文化营造最佳环境氛围	(97)
	一、组织文化的内部因素	(98)
	二、组织文化的外部条件	(99)
	三、组织文化的作用	(100)
	四、组织文化与群体成员关系	(101)
	五、大力推行组织文化建设	(103)

第十一章	必须加强领导班子建设	(106)
	一、人本管理要求建立领导班子实行集体领导	(106)
	二、领导班子要加强建设	(107)
	三、第一把手要当好“班长”	(109)
	四、处理好正副职之间的“婆媳关系”	(112)
第十二章	人际关系沟通技巧	(115)
	一、人人需要沟通	(115)
	二、影响有效沟通的要素	(117)
	三、沟通技巧	(119)
	四、电话沟通技巧	(124)
	五、针对不同风格的人的沟通技巧	(126)
	六、应付沟通中的困境	(128)
	七、用好异性的沟通技巧	(129)
	八、学会微笑的技巧	(130)
	九、建立客户关系的沟通	(131)
第十三章	教育培训是事业成功的基础保证	(133)
	一、人才作用突出人才竞争加剧	(133)
	二、人才靠教育培训来造就	(134)
	三、教育培训是最有利的投资	(137)
	四、教育培训要改革创新	(138)
	五、大力发展成人教育	(150)
第十四章	思想工作要变革创新	(156)
	一、思想工作的内容	(156)
	二、思想工作要发展要变革创新	(157)
	三、思想工作的变革创新	(159)
第十五章	珍惜人生提高生命价值	(167)
	一、珍惜生命把握人生	(167)
	二、管好时间用好时间	(168)
	三、保持身心健康	(172)
第十六章	管理深化呼唤人学研究	(179)
	一、人学研究势在必行	(179)

二、人学研究的内容	(180)
三、人学研究方法的探讨	(182)
附录 ××公司雇员手册	(185)
参考文献	(204)
后记	(209)

第一章 以人为本是最根本也是最难的管理

一、人力人才资源的作用日益突出

人是一切社会关系的总和,也是人类社会一切活动的出发点与最终归宿。人类所从事的一切活动最终都是为了人类自身,而这些活动又都要由人去操作控制,靠人的积极性,靠人的聪明才智与创造力。事情要人去计划,要人去进行,也要人去监督、控制、评价;设备要人去制造,也要人去管理使用;知识更要人去创造、去传播、去学习、去掌握、去运用。人是社会发展的主体,整个人类发展史就是人类自身的活动史。

毛泽东讲:“一切物的因素只有通过人的因素才能加以开发利用”,“路线、方针、政策决定之后,人就是最宝贵的因素”。人是“万物之灵”,是生产力诸要素中最积极、最活跃起决定作用的部分。人作为一种资源,是最重要最宝贵的“第一资源”,我们的祖先把人民比作水,把君王比作舟,“水能载舟,亦能覆舟”,是对人对人民力量的最形象的比喻。

21 世纪是生物和人学的世纪,是科学技术高度发展的知识经济的时代。人们的生产方式、生活方式、思维方式、交往方式、价值观念和组织结构等都要发生根本性的改变。“科学技术是第一生产力”,掌握了科学技术,掌握了信息知识的人即人才的作用则更为突出。“科教兴国”的核心是人才,是培育培养人才、开发使用人

才。斯大林讲：“人才，干部是世界上的所有宝贵的资本中最宝贵最有决定意义的资本。”所以当今世界的一切竞争最终都是人才的竞争。

由于人及人才的无比重要，联合国 1995 年上半年的社会发展首脑会议，提出了跨世纪最优先发展的项目为：(1)制定以人为中心的社会发展战略和政策，在发展经济的基础上增加社会发展投入；(2)满足人民的基本生活需求，提高人民的生活质量和水平；(3)创造有利于社会发展的经济、政治、文化和法律环境，保证所有社会成员平等享受教育、卫生、文化和就业的基本权力。

我们党和政府对人才更是倍加重视。知识分子是“工人阶级的一部分”、“科学技术是第一生产力”、“尊重知识、尊重人才”、信任人才、培养人才、使用人才，给了人才更好的用武之地。全国整体性人才资源开发将进一步推动人才资源的发展提高。

二、科学管理要以人为本

以人为本是一个古老的话题。由于人的重要，人民力量的伟大，历史上无论哪个社会、哪个朝代、哪个国家，要治国平天下要兴旺发达都要依靠人民，都必须重视人才、培养人才、任用人才。所以“君者，欲安，则莫若平政爱民矣”。要“平政爱民”，就要进行管理，要培养人才、任用人才更需要以人为本。

尽管人力是最宝贵的资源，但仅此还是远远不够的，搞不好人力资源不能发挥作用，“人”还会变成沉重的负担。当前许多贫穷国家多是人口多的事实足以说明这一点。这些国家，人民的吃穿温饱问题已经搞得各国政府焦头烂额。我国是世界人口大国，人均自然资源比较贫乏，可以说人力资源是我们今后发展的唯一优势。要把人变为人力资源优势而不是包袱，一方面要把人力资源开发出来发挥出来去改造世界、创造财富，另一方面要对人进行教育培训提高素质，从而将人力资源上升转化为人才资源，才能发挥

更大的作用。

要把人力资源优势发挥出来创造财富,就需要对人进行组织管理;要把人力资源转化为人才资源,也需要进行教育培训管理;尤其是要发挥人才作用形成优势,更需要对人才进行深入人心富有感情的管理。

一方面人是群体性动物,人的本性也是怕孤独而需要群体组织。有群体组织也就自然有管理。另一方面人不仅是物质的人,更是精神的人。物质是精神的基础,但精神一旦形成又有很大的反作用。人可以产生先进的思想、高尚的情操,有丰富的想象力和极大的创造力。人不仅能学习知识、创造知识、预测未来,能制造工具、使用工具,能创新改造世界并能在改造客观世界的同时改造人类自身,从而使自己不断进步提高。对此更要对人的精神、心理感情进行有效的管理。

随着大生产的出现,也就产生了管理科学。管理是经由他人达成目标的行为。要达成目标不仅需要物质资源、财力资源、信息资源及其管理,更需要人力资源、人才资源及其管理。就是对物质、财力及信息资源的管理也是由人来进行的。要科学地管理经济活动及其他一切活动,就必须首先管好从事这些活动的人、人才。对人及人才的管理不仅是经济管理的首要条件,也是其他一切管理的首要条件,是一切管理的核心。随着社会的发展,科技文明的进步,管理由“物”转到了“人”,对人的管理由简单粗暴到文明贴近人心,由艺术上升到科学。所以科学管理最根本的是要以人为本。

科学管理以人为本,包括两方面的含义。一方面是管理要高效益,以最大限度地满足人的需要,这就要按照人的规律管理好创造财富的人,从而达到最佳效益。另一方面管理也是由人来进行的,要做到管理科学化,从事管理的人本身必须科学化。两方面都要求人要提高素质,这也就必须对人有深刻的了解。

由于人才的无比重要,所以各国各公司都使尽全身解数来获