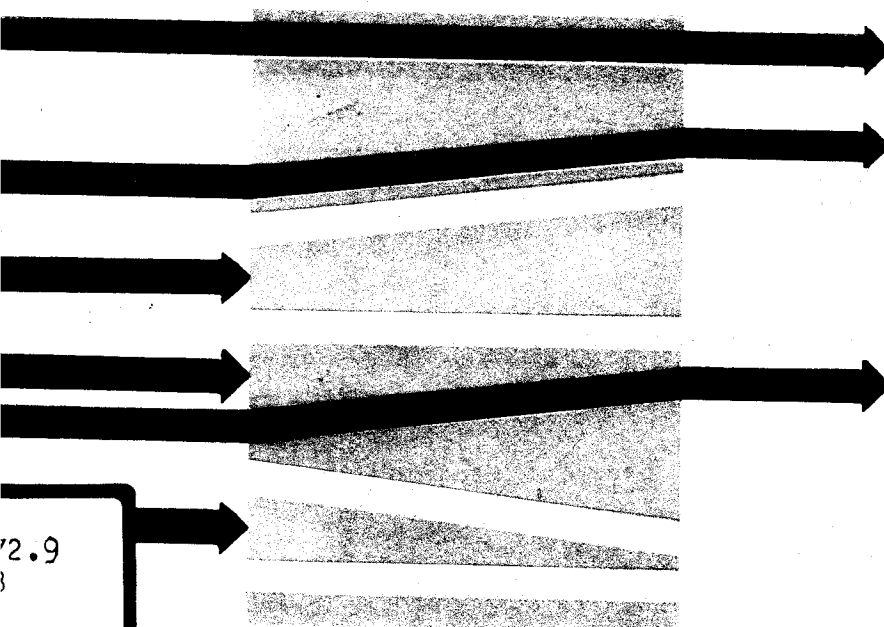


企业管理丛书

企业 以人为中心的管理

薛绍昌 姜继斌 主编



72.9
3

大连理工大学出版社

《企业管理丛书》
编委会名单

编委会顾问：汪师嘉 鲍岱枝

编委会主任：周礼乐

编委会副主任：汤正如 朱相烈

编委会委员（以姓氏笔划为序）：

丁宝礼 于宣德 由希山 孙盛宏 汤正如
朱相烈 江忠元 邵 丁 李人民 李长华
李宪华 陈素艳 金延麟 周礼乐 蒋为政
韩光迪 薛绍昌

企业以人为中心的管理

Qiyeyirenweizhongxindeguanli

主编：薛绍昌 姜继斌

大连理工大学出版社出版发行（邮政编码：116024）

（出版社登记证（辽）第16号） 新金县印刷厂印刷

开本：787×1092 1/32 印张：5 字数：100千字

1991年4月第1版 1991年4月第1次印刷

印数：0001—3000册

责任编辑：哲 芒 责任校对：人 文

封面设计：姜严军

ISBN 7-5611-0392-1/TB·15

定价：2.00元

理论与实践
相结合建设
有中国特色的
社会主义企业！

汪师嘉
一九九一年三月

為推进企业管理现代化
而努力

鮑岱枝

九年三月廿日

前 言

强化企业管理，提高管理水平，推进企业管理现代化，对于国民经济的持续、稳定、协调发展，对于我国社会主义现代化建设，对于建设有中国特色的社会主义，有着十分重要的意义。《企业管理丛书》（以下简称丛书）就是适应企业管理现代化的需要，由大连市企业管理协会组织大连企业管理研究会的部分专家学者和长期从事企业管理工作有经验的同志编写的。

当前，随着城市经济体制改革的发展，企业如何在有计划商品经济的大环境中，发展有我国特色的企业管理理论和方法，一直是各企业在管理工作上研究、探索的重要课题。我市地处沿海城市，有学习、借鉴国内外先进经验的优越条件，同时经过多年实践，我市也总结了一些创新的管理经验。所以，《丛书》的出版，不仅有利于推广、交流，也为研究管理现代化工作提供了新的思路。

计划陆续出版的《丛书》，有以下三个突出的特点：

1. 现实性。《丛书》是围绕企业管理现代化进程中的热点与难题，确定课题，通过对企业的典型调查，分析研究，上升为理论，再回到实践，以指导企业的管理现代化工作。

2. 实践性。《丛书》中每册一个专题，由三部分内容组成，即理论部分（研究成果）国外管理经验（具有中国特色的专册除外）、案例部分（以本市为主），使理论与实践紧密结合，既能从理论上给管理工作以启迪，又能从实践上给予指导，还可以做为教材，组织培训，提高企业领导和广大专业管理干部的素质。

3. 创造性。作者在引进国外先进管理经验的同时，结合我市企业的实际，对创造具有中国特色的管理理论与方法进行了有益的探索。就当前的管理现状而言，有些创新的管理经验，对进一步提高企业管理水平，提高企业的整体素质，具有一定的启发和促进作用。

《丛书》的作者、编者欢迎广大读者批评、指正。

《企业管理丛书》编委会

1991年3月

目 录

企业以人为中心的管理	1
一、职工在企业中的中心地位.....	2
二、对人的管理的特殊性.....	8
三、以人为中心的管理内容.....	16
四、以人为中心的管理的主要途径.....	37
五、以人为中心的管理中的领导者.....	50
国外以人为中心的企业管理	60
一、以人为中心的管理的兴起.....	61
二、激励理论的研究与应用.....	67
三、企业文化理论.....	72
四、领导方式的研究.....	76
五、日本企业的管理模式.....	82
发挥政治优势 在开放中振兴	86
加强民主管理 提高决策水平	105
加强全员培训 提高人的素质	117
发挥人的作用 增强企业活力	124
做好人的工作 开拓创业起家	133
强化主体意识 发掘主体潜能	144

绪 论

企业领导学是研究现代中国企业管理中领导工作的规律及其方法的一门学问。

当今，社会生产力的发展推动着企业经营的现代化。企业领导既处在商品经济日趋活跃，市场竞争愈来愈激烈的复杂外部环境中，又处在企业内部运行机制矛盾的焦点上，面对各种纷纭复杂的问题，光凭个人的经验与才智，是难以做到应付自如的。往往是那些善于运用先进的思想和科学的方法，去研究、揭示和运用领导科学的规律的企业领导者，才能驾轻就熟地解决一个个难题，不断开创企业的新局面。企业领导学就是在这种新形势下应运而生的。

作为科学理论，企业领导学来源于实践，又是在实践中不断完善，不断充实和提高。一方面，它是为了适应现代化大生产的客观要求而产生的；另一方面，它又是现代科学发展的必然结果。现代系统理论的出现和电子计算机的问世，又为领导科学化和企业领导学的研究提供了必要的条件。

企业领导学的建立有其深厚的理论基础。马克思主义的辩证唯物主义和历史唯物主义，科学地论证了领导与被领导，领导与群众的关系，为领导学的产生奠定了坚实的理论基础。马克思主义的产生使人类对领导活动的认识由经验上升为科学。在我国，以毛泽东同志为首的老一辈无产阶级革

职工当家作主的地位，能充分发挥职工的聪明才智和应有的监督作用。它会在职工中造成强烈的归属感、依附感、责任感，产生内聚力、向心力，调动人们的积极性、主动性和创造性，从而形成积极进取、奋发向上的企业内部理想的软环境。这就必然使企业获取精神成果与物质成果的双丰收。

以人为中心的管理具有如此巨大的作用，是因为它为企业建立起一个强劲的动力机制。企业的运行机制，应该包括两个主要的机制。一个是经营机制，它是根据市场引力和企业能力，组织经营活动，把企业搞活。另一个是动力机制，它能激发全厂职工具有高昂的士气，同心协力办企业，使企业具有无限生机。两种机制相辅相成。企业如果只有前者而无后者，是很难搞活的。以人为中心的管理，就能为企业建立起一个生机盎然的动力机制。企业动力机制包括三种主要的动力结构。一是精神动力结构，二是物质动力结构，三是情感动力结构。它们基于不同的诱因，产生巨大的能量。

一、职工在企业中的中心地位

在企业管理中，把人置于中心地位，决不是任何人的异想天开。它是工业企业管理经一百多年的探索，针对现代科技与生产力水平而得出的结论。在现代企业中，实行以人为中心的管理，不管从理论上或实践上，都有充分的理由和根据。

(一) 它是实现企业管理两大基本职能所决定

按照马克思主义关于管理的二重性原理，企业管理有两大基本职能。一是组织共同劳动的职能，它决定了管理的自

然属性。二是维护生产关系的职能，它决定着管理的社会属性。企业管理只有同时发挥这两大基本职能作用，才可能把企业管理好。

企业管理两大基本职能的作用对象，主要是人。它们从不同的侧面解决人的问题。

组织共同劳动的职能，是社会化的协作劳动所提出的客观要求。

很多人在一起劳动，人们的业务、技能、专业不同，他们所分工的岗位、设备、工艺和加工的零部件又不一样，这就必须进行严密而科学的组织，才能保质、保量、保时地制造出合格的产品。在这里，尽管也必须组织好设备、工艺、原材料和半成品等各个环节的工作，但是，人始终处于生产运动的中心环节。因为所有的设备、工艺、原材料和半成品，都须经过人的操作、利用、加工，才能产生效能，最后制造出成品。现代工业企业生产力的运动过程，就是具有一定劳动技能和生产经验的劳动者，采用机器体系，运用物理的、化学的、生物的各种技术，来加工劳动对象，使其发生预定的变形、变位、变性等各种变化，实现能够满足一定社会需要的物质产品的运动过程。在这个过程中里，人是生产力最活跃、最积极的因素。而劳动者的素质状况，对生产力水平又具有决定性的意义。由此可见，劳动者在生产力各要素中，就不能不处于中心地位，组织共同劳动的职能，其最主要的对象必然是人。

维护生产关系的职能，受生产资料所有制和社会制度的制约。在不同的生产资料所有制基础上的生产关系、社会制度，其企业管理的社会属性的职能，有着根本的区别。资本

主义企业管理，必然维护资本主义生产关系。社会主义企业的管理，必须维护社会主义生产关系，使企业的经营管理权掌握在劳动人民手中，服从党与国家的领导，实行民主管理，贯彻按劳分配原则，加强思想政治工作，等等。在这些活动中，要着重处理好国家、企业和职工的三者关系，处理好分配关系、人与人的关系，特别是领导与被领导的关系。这就表明，维护生产关系的核心，仍然是人的问题，包括人的地位、权力、利益、人们之间的关系等。所以，只有突出人，切实按照社会主义原则处理好围绕人而产生的一系列问题，企业管理的社会属性的职能，才能有效地发挥作用。

(二) 它是实行各项具体管理的客观要求

对企业的管理，包括计划管理、生产管理、质量管理、技术管理、劳动管理、财务管理、成本管理、营销管理、以及企业的战略管理、行政管理、后勤管理、现场管理，等等，都是要管理好企业的人、财、物、供、产、销。这些管理基本上属于两大类：一类是管人的，另一类是人管的。

所谓管人的，象企业的各种规章制度、职工守则、行为规范、操作规程、工作标准、岗位责任制度等，都对职工的工作与行为作出明确而严格的规定，要求职工必须遵守。因为这样的管理，是社会化大生产赖以正常进行的基础。所谓人管的，就是依靠全厂职工，分工负责，管理好厂房、设备、工具、工装、产品、质量、原材料、半成品、成品、资金等物品以及生产、运输、销售、安全、环保等活动。只有把这些事情都管理得井然有序，企业的生产经营才能正常运行。

可以看出，无论是管人的，还是人管的，都离不开人，都需要依靠职工的自觉性、积极性、主动性和创造性。职工

有无这种自觉性、积极性，其管理的结果大不一样。群体的士气很旺，积极性很高，便会自觉地接受管理，模范地执行各项规章制度、规范、标准；同时又认真负责地管理好自己使用的设备、工具，完成产量、质量、消耗等各项计划和定额。如果职工缺乏自觉性和积极性，各种规章制度、规范、标准，制定得再多再好，也无济于事。

管理具有计划、组织、指挥、协调、控制等功能。这些功能的作用，没有哪一项不是依赖于人的。计划是靠人制定的，又要靠人去执行和实现它。组织与指挥的主要对象是人。协调的内容有人与物的关系，物与物的关系，人与人的关系；这些关系的协调与平衡，是靠人实现的。控制，包括对人、财、物和各项活动的控制，都是通过对人的控制而实现的。

可以看出，一切管理制度、管理办法、管理功能，只有当它与人结合，才能发挥出特有的效应；一旦离开了人，便不具有任何作用。人的素质不同，与素质各异的人结合，其效应程度便不一样。在一个素质较高的群体中实施这些制度、办法与功能，其管理效应必定很高。所以，无论采用什么先进的管理办法，都不可忽略人的作用。

（三）它是企业开发各种资源的需要

企业的生产经营，必须重视各种资源的开发和利用。应该首先把企业内部潜在的各种资源的挖掘和利用放在主导地位，既要重视“硬资源”，又要重视“软资源”。这样才能不断地降低各种消耗和成本，提高经济效益。在资源的开发和利用中，必须把人放在首位，切实作好人的工作。

企业各种原料、材料、燃料、设备、工作地和资金

等“硬资源”的开发和利用，无疑都要经过人的努力才能实现。而且决不是几个人所能作到的，必须依靠全厂职工的共同努力。这就要靠全厂职工的积极性和业务技能。职工的积极性要靠领导者去激励和调动，职工开发利用资源的技能要靠领导者去培训和提高。所以，不把人摆在首要的地位，作好人的工作，资源的开发利用就是一句空话。

企业的“软资源”包括信息、时间、空间、管理等。这些资源的开发利用更需重视人的作用。因为“软资源”更依赖于人的工作而存在。这一点不同于“硬资源”。“硬资源”没有人的开发利用，它亦然存在，如设备、原材料、资金等，它一旦被人们开发利用，就会发挥出很大的作用。而企业的“软资源”则不然，在没有开发利用时，它们几乎是“不存在”的。如时间的流逝，空间的浪费，信息的散失，管理的失灵，可以说这些资源在一个企业里等于没有。正因为这类“软资源”的特性，企业就更需要重视人的工作，强调人的作用，发动广大职工群众参与“软资源”的开发利用工作。

人力资源是企业中最宝贵的资源。人力资源也是一种“硬资源”，但是它具有特殊性。每个企业都有自己的人力资源拥有量，是否得到充分地开发利用，这由各企业人力资源开发利用的水平所决定。没有开发利用的人力资源，只是潜在的资源，或者是人力的浪费；只有提高人力资源发挥率，才能做到人尽其用。这就须运用现代管理科学、心理学、人才学等原理，对人力进行科学的选拔和调配，合理的安排和使用，最大限度地挖掘人的潜力，以搞好企业的生产、经营、科技和管理。无疑，这一些就是以人为中心的工

作。

（四）它是企业加强综合管理和整体优化的必然趋向

企业在深化改革和不断提高管理水平的基础上，从职能管理向综合管理发展，从单项优化向整体优化发展。这表明企业管理又上升到一个新的高度。企业实行综合管理和整体优化，就是从实现整体目标出发，对企业生产经营的全部因素进行统一、全面的系统管理，优化放大各系统的工效，从而取得最好的整体效应。

企业的综合管理与整体优化，必须首先使生产经营的各因素、各环节、各系统优化，最后才可能实现整体优化。这就要有优化的决策，优异的技术，优良的设备，优等的产品，优质的服务，优美的环境，优越的公关，以及全优的管理。而这一切都要有优秀的人材。因为，没有优秀的人材就作不出优化的决策；没有高素质的职工，就难以使用优良的设备 and 优异的技术，生产出优等的产品。同样，企业没有优秀的人材，就不可能全面优化管理，也难以开创企业外部良好的公共关系，为企业的发展提供优异的外部环境。所以，企业实行综合管理与整体优化，必须以人为中心，加强人的管理，提高人的素质，首先优化人。

企业实行综合管理和整体优化，还有更深一层的意思，就是要把情、理、法结合，管、育、用结合。不仅要管理职工，而且更要注意培育和使用人。即企业的综合管理和整体优化，还包含着人的素质的管理与优化，人的行为的管理与优化，直至人的心理的管理与优化。这就需要实行以人为中心的管理，切实加强人的工作。

（五）它是社会主义企业的重要特征

我国的全民所有制和集体所有制企业，都是社会主义企业。在社会主义企业里，职工是企业的主人。即使深化企业改革，实行承包制，强调经营者的管理权威，也必须遵照《企业法》的规定和党的群众路线的原则，在企业里切实体现职工的主人翁地位，依靠群众办好企业。首先，企业必须尊重职工的民主权力，即通过职代会行使的对企业重大决策的审议权、有关职工切身利益问题的决定权、对企业各级领导人员的监督权等等。并组织职工参加企业的各项管理，发挥职工的聪明才智，群策群力办企业。其次，企业必须从职工中培养选拔人材，包括培养选拔管理人材、技术人材和领导人材，并及时提拔、重用。企业还须关怀、爱护、体贴职工，在发展生产的基础上安排好职工的生活福利，为其排忧解难。

这些正是体现着以人为中心的管理，把职工置于企业主人的应有地位，尊重职工，依靠职工，服务于职工。这是社会主义企业区别于资本主义企业的重要特征。

二、对人的管理的特殊性

企业实行以人为中心的管理，须把人置于主要地位，加强管理。而人的管理，同物与事的管理相比，有其自身的特殊性。人是难度最大的管理对象。研究和认识对人的管理的特殊性，对于搞好以人为中心的管理，有着极其重要的意义。

（一）人的两种属性

人具有自然属性和社会属性，即二重性。社会属性是人的本质属性。首先，人是自然人，它具有自然属性。他首先需要维持生存，具有自己的生理特点和生理需求。其次，人又都是生活在一定的社会环境之中，同周围的人发生着广泛的联系，形成各种各样的社会关系，又具有社会属性。人们总是在一定的生产关系条件下，取得一定的经济收入，以满足自己的物质需要；同时人们生活在集体中，具有某种社会地位，因而产生相应的心理和社会需求。针对人的两种属性，企业对人的管理，既要注意人的生理因素和心理因素，又要注意人的社会经济因素和政治因素，全面作好人的工作。

就自然属性而言，企业领导者必须把劳动者看成是人，不是机器。这就必须满足其最起码的生理需要。根据人的生理特点，设计制造各种工具、设备，科学组织劳动，搞好安全、环保与工业卫生，并采取措施，为职工创造一个良好的劳动和工作环境。

就社会属性而言，企业必须重视人们的心理和社会需要，组织职工参加管理，重大事项同群众商量，在民主的基础上进行决策，切实体现职工群众的主人翁地位；必须贯彻执行社会主义分配原则，坚持公平处事，机会均等；必须协调和建立良好的人际关系，形成团结、互助、友谊、信赖的良好风尚；必须尊重人，爱护人，为职工的成长和成熟创造条件，为其聪明才智的发挥和自我价值的实现提供机遇。

资本主义企业的棍棒管理时期，把职工视为牛马、奴隶；现代资本主义企业也只不过把人看成为“经济人”或“社会

人”。社会主义企业的领导者，决不可把职工仅仅看成是“自然人”、“经济人”和“社会人”，还必须看到他们是主权人，是企业的主人。要尊重他们的人格和工作，尊重他们的主人翁地位，尊重他们参加管理和监督干部的权力。

（二）职工的双重角色

职工在企业的管理中，扮演着双重角色，既是被管理者，又是一个管理者。这就是职工角色的复杂性。企业领导者必须正确对待职工在管理中的双重角色，使其自觉地依循角色规范，实现角色期待。

在企业里，职工首先是一个被管理者。因为每个人都在一个被某一领导者所管理的组织中工作，对上级而言，他就是一名被管理者。同时，职工又是一名管理者。这是因为：其一，社会主义企业的职工参加企业管理，如通过职代会行使管理权，或参加质量、安全、班组管理等；其二，职工群众对各级管理人员具有监督的权力，必要时还要进行讲评和选举；其三，职工对自己工作岗位也要进行管理，如设备、工具、制品和现场管理等。这就是职工在管理中的双重角色。它不同于其它管理对象，如设备、工具、原材料、产品等，是单向管理；而对人的管理，则是双向管理。

因此，企业领导者首先要切实做好对职工的管理工作。最主要的是制定行为规范，管理其行为；建立管理标准和正常的生产工作秩序，加强劳动过程的管理，即组织、指挥、协调、控制等；还要为职工规定明确的工作任务，对其劳动成果进行管理，包括产量、质量、消耗等指标的考核，最后作出准确的评价，实行奖惩。围绕这些管理，还要做好大量的思想政治工作、激励工作、培训工作、安全保护工作、生