

何天静 许 宏著

把人当人看

另一种思路：重视人的资源性的管理

广东人民出版社

TREAT A MAN AS A MAN

TREAT A MAN AS A MAN

TREAT A MAN AS A MAN

何天静 许 宏著

把人当人看

另一种思路：重视人的资源性的管理

广东人民出版社

AS A MAN

TREAT A MAN AS A MAN

把人当“人”看

何天静 许 宏 著

*

广东人民出版社出版发行

广东省新华书店经销

深圳中华商务联合印刷有限公司印刷

(厂址：深圳市福田区车公庙工业区 205 栋二楼)

850 × 1168 毫米 32 开本 8.625 印张 1 插页 170,000 字

1998 年 7 月第 1 版 1998 年 7 月第 1 次印刷

印数 1-10,000 册

ISBN 7-218-02340-1/C · 77

定价：18.00 元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。

目 录

前 言	1
第一章 从“工具人”到“资源人”	5
一、神秘的丛林	5
1. “经济人”时代:向泰罗要更多的面包	10
2. “社会人”时代的“快乐的孩子们”	20
3. “资源人”时代从现在开始	33
二、以人为本:形形色色的理论	43
1. X 理论和 Y 理论	49
2. 系统管理和权变理论	52
3. 官僚模式和人性的冲突	56
4. 个人参与和全员参与	62
5. 超积极的“反进化论”	64
第二章 东方特色的人格模式	69
一、人格模式	69
1. 人格和人格的解放	70
2. 东西方文化之间的差异	74
3. 东方特色:消极处世观	79
二、“官场”文化	83
1. 东方神秘主义	87

2. “王私”和“党私”	94
3. 政治万能主义	100
三、儒家人格的二重性	104
1. 阴阳失调现象	107
2. 西瓜芝麻定律	113
3. 根源:道德压迫	116

第三章 “资源人”的意识能量观 124

一、人格资源	124
1. 责任心的能量值	126
2. 优化人格	131
3. 自由度	135
4. 不满情绪	141
5. 价值观:新潮与老酒	145
二、个人素质	149
1. 智力资源的开发	152
2. 性格优势的发展和发挥	157
三、超越状态	162
1. 把人当作人看待	164
2. 一加一大于二	168

第四章 “资源人”的现代人格 174

一、人生意味着创造	174
1. 思维的生产性	176
2. “超人”的出现	179
二、英雄主义	183
1. 追求卓越	185
2. 追求发展	189

第五章 改革旧的方式	193
一、从“控制人”转向“着眼于人”	193
1. 增加组织的人情味.....	196
2. 提炼企业文化.....	200
3. 重视非利润目标.....	205
二、从“管理艺术”转向“领导艺术”	208
1. 领导新潮流.....	211
2. 追求有效性.....	215
3. 提高权术水平.....	219
第六章 体制改革的目标	225
一、传统的等级体制.....	225
二、现代的集权制度.....	233
三、非正式组织的价值.....	240
四、政治民主的必要条件.....	246
第七章 建设第三文明:形式文明	251
一、从朦胧到清晰.....	253
二、走出“二元模式”	258
三、管理哲学与形式文明.....	265

前言

现代管理的理论和实践给我们带来了科学决策、民主管理、效能主义、网络组织、线性规划等令人眼花缭乱的管理软件，为中国改革提供了有效的参照，为创建中国特色社会主义提供了功能强大的支持。但是，传统文化又给我们留下了君权主义、人治传统、宗法观念、愚忠思想、中庸之道等等丰富而又累赘的遗产；这两大部类的观念和方法，在我们的这个时代里全面接触，在整个社会里公开对峙，在所有的管理领域里激烈冲突。有的人一只脚踏进了现代文化圈，另一只脚尚未走出传统文化的疆域。有的人既是未来目标的开拓者，又是既得利益的守成者。他们不得不忍受着创新与守旧的轮番刺激的痛楚。亦忧亦喜的社会情绪、半新半旧的思维方式、层出不穷的热门新闻、令人费解的歪理悖论，充斥着社会的整个空间，撞击着人们的心灵，致使我们稍不清醒，就会产生这样的错觉：好像只要再向前跨一步，我们就可以进入现代社会了。然而事实是：只要向后再退一步，就可能会回到愚昧时代之中。

人，总有一天都是要死的，但他的思想和行为方式却会通过社会遗传而成为身后时代的文化因子。任何社会都是一座熔炉。它一刻不停地熔炼着自己的文化，而投入这个熔炉的原料，都必定含有前一个时代的文明成果。因

此，现实社会的文化形态总是表现出强烈的遗传症。正是由于这种特征，导致社会意识的发展与社会经济的发展的不协调状态。

所以会有“文化落后论”：工业化国家给大多数居民提供了富裕的生活，但是电子计算机、航天飞机、高速公路等，并没有改变人们传统的迷信。社会经济的发达和宗教迷信的繁荣并存，正好说明了思想文化的发展总是远远落后于科学技术的进步。

所以会有“管理落后论”：现代科技给管理提供了理想的管理手段。无论是企业、政府机关或事业组织，只要有钱，一夜之间就可以实现办公设备的现代化。但是管理观念的革新和管理方法的进步却难之又难。

正因为如此，我们的这个时代才有其独特的魅力。仿佛刚从暗处走来，发现前方有一片巨大的光明。虽然眼睛还不能立即适应那片光明，但是心中充满着的追求的意念和辞旧迎新的那一份激动，绝不亚于当年的哥伦布发现了美洲新大陆。

西方的管理哲学，曾经伴随着工业化浪潮走过了“经济人”和“社会人”两个时代，积累了丰富的文明成果。今天，这些成果已经大量地涌入中国大陆，强烈地冲击着这块古老的土地。这就是异邦文化的“横的切入”。不同源流的文化的交流和撞击，难免会产生一些混乱，使一些人感到无所适从。

毫无疑问，“重义轻利”无助于生产力的发展，商品经济时代需要成熟的“经济人”。同时，高技术也应该伴随着高情感的管理，所以“社会人”的哲学也是不可或缺的。但是，时间不允许我们把起点拖回到“经济人”时代了，在开放条件下不可能按部就班地从头开始。因此，我

们的惟一的出路就是，超越管理哲学的自然发展阶段，在一个时空下促进“经济人”和“社会人”两种管理哲学的发育成长，同时对管理哲学的新潮流作出合乎逻辑的超前研究。

有种种迹象表明，当今世界正被“新技术革命”的潮流所席卷，人们的视野和听觉所及之处，无不感受到科技进步的“加速度”节奏。与此同时，在政治管理、国家管理、行政管理和企业管理等一切管理领域，对人的看法正在悄悄地改变，对人的管理也出现了许多变革的契机。这说明人文主义思潮正在重新崛起，一场“人学”革命即将来临。

人，除了理性主义的经济性动机之外，还有情感方面的社会性动机，这是过去的管理实践所证实了的。现在，时代的发展把我们的思维又推进了一步：人们对于自我发展和自我完善的要求，是一种不可遏止的力量。这样，我们就不得不思考：怎样才能实现经济目标的同时实现人的目标呢？

人们没有忘记，人类初期出现组织化的集体劳动方式的时候，是把组织当作手段和工具的，目的是要增强人的谋生能力。但是，工业化社会的分工却使组织逐渐凌驾于人之上，造成了人的功能和作用的部分消失。50年代“社会人”虽然重视满足人的“自我实现”的需要，却没有走出“以人为手段”的窠臼，人的主体性和目的性被淡化和弱化的趋势仍然未能遏止，管理哲学在今天出现了断裂。这些，就是“资源人”管理哲学出现的时代背景。

所谓“资源人”，是指充分发挥了自我潜能和自我价值，具备了现代人格，处于发展和完善过程中的人。“资源人”的管理哲学，是一种在管理中把人当作资源主体，

主张“以人为目的”的价值观和方法论，或者说是一种以人为宗旨的管理思想和管理方法。

“经济人”、“社会人”和“资源人”这三种不同的管理哲学，虽然分别体现了对“人”的本质的不同看法，同时导致不同的管理思想和管理方法，但是，它们又不是互相否定、互相排斥的，而是互相补充和承前启后的关系。具体说来，“经济人”的管理哲学认为人的行为主要受经济动机所驱使，对“人”的分析偏重于经济学观点，在管理上就以金钱刺激、改善组织技术和劳动技术为主要手段；“社会人”的管理哲学认为人的行为除经济动机之外还有情感方面的社会性动机，对“人”的分析偏重于社会学的观点，管理上强调群体协作、鼓舞士气和改善人际关系；“资源人”的管理哲学认为人的行为除了经济性的和社会性的动机之外，还有自我发展和自我完善的动机（包括取得成就、提高性格的成熟度和自我素质、追求人生理想和贡献等），对“人”的分析偏重于“人学”的观点，在管理上强调解放人的创造力、充实人的知识、能力和内心世界，并且以人本身的发展目标作为自己的目标。

下面，我们企图从“人”的宗旨出发，从阐述管理理论的历史沿革入手，讨论“工具人”、“经济人”、“社会人”的来龙去脉，并在此基础上分析“人”的内部世界，分析“人”的自我状态及其特性，提出“人”的现代化和高资源化问题，即“资源人”的管理哲学。接着讨论管理方式和管理体制的变革问题，直至得出我们的理论——“理论革命”的理论，论点是：管理是有别于物质文明和精神文明的第三种文明，即形式文明。

第一章 从“工具人”到“资源人”

一、神秘的丛林

自从人类历史的车轮转入了 20 世纪，管理学的认识论和方法论——管理哲学，仿佛突然从四面八方冒出来的丛林，茂密、幽深而又神秘。

现在，管理哲学的世界是那样繁荣，这是上一个世纪的任何一个伟大的预言家都无法预言的。今天的家庭主妇走进超级商场，就如同走入了神话世界：式样不断翻新的纽扣、台灯和自动电开水瓶，精美雅致的文具、餐具和化妆用品，新颖而又廉价的各式视听电器，等等，等等。它们既是技术进步的产物，也是管理学发展的结果。正是因为有了发达而先进的管理知识和管理技能，现代人才有可能组织起卓有成效的生产活动和交换活动，进而才有供每个人享受的丰富的产品和优质的服务。然而，公允地说，管理学并非本世纪所首创，当今管理学的繁荣并非是无本之木、无源之水。人们今天所享受到的、由先进的管理方式带来的富裕生活，概以前人的思维成果为基础。以目前世界通行的分工合作的劳动方式为例，英国人查尔斯·巴贝奇在 1832 年就建立了分工理论。他在《论机器和制造业的节约》一文中说：“学习所需要的时间、工序越多，

徒工用来掌握它们的时间就越长……，但是，以制造大头针为例，如果徒工不去学习掌握各种不同的工序，而只是注意学会其中的一种操作，那么，白白浪费掉的时间将是很少的……，经常重复同样的动作，必然使工人在他工作的具体部门中能又快又好地进行生产。”

如果向着人类历史的纵深继续追溯，我们就会发现：中国人早在两千多年前就已实行劳动分工和组织的部门化。“据一只饭碗上的文字表明，它是一家官办工场制造的。这家工场分设了三个部门：会计、安全和生产，各个工匠之间的劳动也实行了高度专业化的分工。”（罗杰·D·科隆斯：《工厂生产：公元元年》）

世界发展的历史已经表明，人类的管理活动的每一次进步，都必然带来物质生产的极大的发展，有时甚至是飞跃性的发展。而每一种管理活动的发展，又体现着相应的管理思想的发展；每一种管理思想的出现，又代表着相应的哲学体系。英国人奥利弗·谢尔登在1923年出版的《管理哲学》一书中首创“管理哲学”的概念。他呼吁：

“我们应当创立一种管理哲学，一套原则，一套科学地确定出来并被人们普遍地接受的原则。由于它们是实现最终目标的基础，所以应该用它们来指导日常的职业实践。”谢尔登提出一种“企业为社会服务”的哲学。他是在几乎没有任何人响应的情况下对着空旷的原野大声宣扬他的正义思想的。“建立工业就是为了向整个社会提供美好生活所需要的商品和劳务，需要多少就提供多少。这些商品和劳务必需按照与适当的质量标准符合的最低价格提供……。”遗憾的是，他的这一套哲学过于空洞，用现代人的观点来说就是缺少了一点“市场原则”，更多的则是“空想社会主义”的味道，这在当时当然不会有太多的人

响应。

真正的管理哲学的历史发端，是管理活动中关于“人”的哲学。被誉为“科学管理之父”的美国工程师弗雷德里克·W·泰罗（Frederick W. Taylor）极力主张工人与企业主为实现“共同利益”而加强合作。他毕生奋斗，进行“工时研究”和新式计件工资制度等管理实践，普遍被人们认为是一种“经济人”的管理哲学。即在管理的指导思想上看重人的经济属性和经济动机，以经济的利益和技术方法来提高劳动生产率，使工人和企业主均能从中获利。

此后，随着社会学、心理学、人类学的知识的不断丰富和发展，一些管理者和学者把行为科学的理论引入到管理活动之中，从本世纪 20 年代开始便逐渐形成了一种“社会人”的哲学，即在管理思想上看重人的社会属性，通过满足人们在精神生活方面的需求去刺激劳动生产率的提高。这种行为科学管理理论是由原籍澳大利亚后来移居美国的梅奥（Elton Mayo）等人，以著名的霍桑工厂试验为依据而发展起来的，后来马斯洛（Abraham H. Maslow）等人从心理学的角度丰富和发展了“社会人”的管理哲学；而美国麻省理工学院的教授麦格雷戈（Douglas McGregor）则提出了有名的“X 理论和 Y 理论”，主张把传统的以强制、管束为主的管理转向以诱导、鼓励为主的管理；接着，美国闸瓦公司的总经理小威廉·B·吉芬（William B. Giffen）于 1949 年提出了“自下而上的管理”这一激进的口号，主张应用“参与哲学”，解放人的思想，鼓励人们自下而上地发挥工作主动性。

管理哲学从“经济人”到“社会人”的演变，应该说这是历史性的大进步。从具体来说，它使工人、经理、企

业主都获益匪浅。以整体来说，则是加快了人类文明的积累过程和发展速度。

然而，到了本世纪 60 年代，随着系统论、控制论、信息论等现代科学对于管理实践的“入侵”，人们的管理方式的“硬度”便逐渐强化起来。即使是极其优秀的管理者们的灵感，也有被大量数据和图表所淹没的危险，以致运筹学的权威人士爱柯夫不得不在 1973 年“运筹学与系统工程全美大会”上向世界发出警告：“那些把经济管理的问题完全埋在繁琐的数学模型里的做法，最终将使管理哲学走向死亡！”

爱柯夫先生的大声疾呼，也许会使许多人感到困惑。但是细究其原因，却是人们对于电子计算机和数学模型的迷恋，确实已经到了不可自拔的地步：自从有了先进的管理工具之后，他们就把“人”忘记了。这是现代社会的悲哀。虽然，许多美国学者在经历了一段“只有机器没有人”的时期之后，突然发现了日本式管理的奥秘，但是他们仍然未能着眼于管理哲学的深层的变革，而是以功利主义的态度去苦苦寻求“儒教+电脑”的运算公式。这样，不论是社会系统学派，还是经验主义学派或权变理论学派，他们都没有跃上新的、与社会发展阶段相适应的哲学高度。

于是，在“经济人”和“社会人”的时代之后，我们的管理哲学发生了断层，在理论的丛林中出现了一块不小的空地：现代社会呼吁崭新的管理哲学！

然而，正是在这个时候，机敏智慧的未来学家已向人们指出，人类社会发展的各个阶段都有其特定的“权力和地位的标志”：在奴隶社会是拥有奴隶的数量，在农业（封建）社会是占有土地的数量，在工业（资本主义）社

会是拥有资本的数量。而在“后工业社会”和未来的“信息社会”，权力和地位的标志将是拥有知识、信息的质和量。人们相信，现代社会的发展潮流，正在推动着管理哲学的基点发生移位，就像过去发生的从“经济人”到“社会人”的移位一样。

马克思主义认为，在生产力的诸要素中，“人”始终是第一位的因素。即使是在农业（封建）社会之前，人被视为没有自由权利的劳动工具，可以像牲口那样在奴隶主之间任意买卖，那时候的管理手段是皮鞭和死亡的威胁。显然，在“经济人”出现之前就已经存在“工具人”了。社会发展到今天，高度自动化的生产机器使任何人都同时具备了生产工人和管理者的双重身份。在人口素质已经普遍提高，“X理论”显得荒谬绝伦的时代，随着工作者“自我管理”的程度日益提高，社会经济发展的直接动力将不再是工作者的“热情和干劲”，而是工作者的知识、智力、人格和能力，即人的资源性，或资源性的人。这样，新的管理哲学就找到了自己的基点：“资源人”。

“资源人”的管理哲学看重人本身的资源，着眼于人本身资源的开发、培育和运用。也就是通过教育和培养，增强人的创造能量，并使其在运用中不断增长和不断升华，从而使组织和人都得到充分的发展。

在这种管理哲学的指导下，管理工作的首要目标是人的资源性，而培育、开发、运用和不断强化人的资源性，将成为组织运转的轴心，成为与生产（任务）作业线并行的一条“管理作业线”。由此，管理学的价值观和目标取向也将发生新的转变。例如，企业将不再是单纯的“利润中心”，而将同时成为“人才中心”；不再是单纯的商品生产者和经营者，而将同时成为“人文资源发展公司”。

以发展的观点去看问题，今天的太阳与昨天的太阳不一样，今天的“人”与昨天的“人”更不一样。我们若沿着“工具人”、“经济人”、“社会人”、“资源人”这条管理哲学的演变轨迹，去探索管理的哲学问题，将会发现许多崭新的意义，并获得许多终生受益的启迪。

1. “经济人”时代：向泰罗要更多的面包

人的体力常常敌不过一只笨重的动物，比如狮子、大象或恐龙。但是为什么这些力大无比的巨兽却没有取得对生存环境（地球）的统治权呢？一个明显的原因是它们在智力上远远不及人类。即是说，人类之所以具有无与伦比的生存能力，其奥秘全在于人的思维器官——大脑。

从这个意义上我们可以说，人类初期的全部财富和全部资源，就是自己的智力。由于这种资源被人类自己加以有效的运用，于是就能直立行走；于是就能制造工具和武器；于是就会用火制作熟食；于是就能形成语言和文字；于是就懂得组织集体劳动、出现管理活动……

人类的管理实践是劳动实践的伴生物，同时又随着劳动方式的进化而发展，直至高度的社会分工产生对于专业化管理的需求。

现代管理学的基础 虽然管理实践古已有之，但是现代意义上的管理学知识的基础，却是在工业化后期才建立起来的。

以机器为象征的工业革命，首先从英国开始。1760年，约翰·斯米顿首次在炼铁高炉上使用以蒸汽为动力的鼓风机，代替以水为动力的鼓风机，使每座高炉的日产量从12吨提高到40吨。1763年，建成了第一条铁路。1765年，詹姆斯·哈格里夫斯发明了“珍妮纺织机”。

1776年，瓦特蒸汽机投入使用。1779年，建成了第一座铁桥。1787年，制成了第一只铁壳船……。这一系列的因素汇合在一起，形成了工业革命的直接动力。

与此同时，被称为“自由经济之父”的苏格兰政治经济学家亚当·斯密（Adam Smith）在理论的丛林中拔地而起。他的反对政府干预、实行自由主义经济政策的主张，迅速在欧洲蔓延开来，形成了一股巨大的思想潮流。随之而来的是，由于工业界对劳动力的需求与日俱增，城市人口迅速膨胀，工厂制度以摧枯拉朽之势，把大批农民从宁静的乡村卷进了机器轰鸣的工业区，形成了人类有史以来最为壮观的一次人口大迁移。

然而，工厂主和管理人员对新劳动力的大量涌入缺乏足够的准备。新工人习惯于每逢节日就停工欢庆，或者突击加班劳动一段时间，把挣到的钱花光后再回工厂。管理人员要让这些未受任何训练的新工人接受严格的工厂纪律和操作规程，实在是一件令人头痛的事。与此相反，工厂主们的内心里却有自己的如意算盘：乘工厂发展的黄金时代大力积累资本，扩大生产规模，开拓新的经营领域，尽快挤进百万富翁的行列，以奠定个人事业大厦的基础。

这就是工业化早期的劳资冲突。有些工人认为，新机器的大量使用会导致他们失业，于是愤怒地把约翰·凯伊发明的飞梭砸烂，同时捣毁了凯伊的私人住宅。“珍妮纺织机”的发明者哈格里夫斯也遭到了同样的打击。这种工人捣毁机器的风潮，后来逐渐形成一个突出的社会问题。

工厂主们痛定思痛，发现他们的惟一出路就是妥协。因为他们作为生产资料的所有者，承受不了劳资冲突所造成的经济损失。同时工人们的抗议也使他们看到，与他们