



申明 李剑 著

PEOPLE-ORIENTED MANAGEMENT

 经济科学出版社



申 明 李 剑 著

 经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

以人为本 / 申明, 李剑著. —北京: 经济科学出版社, 2012. 11

ISBN 978 - 7 - 5141 - 2478 - 1

I. ①以… II. ①申… ②李… III. ①人力资源管理
IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 227755 号

责任编辑: 张 力

责任印制: 李 鹏

以人为本

申明 李剑 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编部电话: 88191217 发行部电话: 88191537

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

香河县宏润印刷有限公司印装

710×1000 16 开 21 印张 320000 字

2012 年 11 月第 1 版 2012 年 11 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 2478 - 1 定价: 49.80 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换。电话: 88191657)

(版权所有 翻印必究)

前 言

美国著名管理学家德鲁克说过，人才是企业最大的财富。如果企业需要的人才能够适时、适才、适质、适量地得到供应，则无往不利。

每家企业最严重的问题都是“人”的问题。员工是企业最重要的“资产”，他们的成败决定着企业的命运。多数的管理者采用高压方式去领导，他们认为这样的作风才像个主管；事实上管理者的成功与否，得看他领导的下属是不是成功了。你的员工成功了，表示你也成功了。

以人为本，是基于对员工人格的尊重，继而重视对员工的培养并积极创设良好环境和组织条件，逐步通过自我管理使员工驾驭自己、发展自己，进而达到全面充分地发展。在全员都迸发出巨大的积极性、创造性的前提下，通过全员的努力和各个自我管理潜能的发挥，确保组织目标的实现。

以人为本，是从一个全新的视角来审视员工，认为员工中蕴藏着无穷的智慧和力量，企业管理者要立足于企业与员工同步发展的双赢思维，着眼于挖掘员工身上的潜能，致力于为每位员工提供一个尽显其才能的舞台。

以人为本，要坚持原则性，防止企业管理过程中的“好人”主义。以人为本的思想要求企业管理者想问题、办事情、作决策要立足于员工整体目标，而不是从少数员工的个体愿望出发。以人为本就是把绝大多数员工的奋斗目标和企业的发展目标结合在一起。

以人为本，涉及到人的培育与成长，人的选聘与任用，人的积极性、主动性、创造性的发挥，以及员工参与管理、人际关系、团队建设等诸多方面的问题；它们又受政治、经济、社会、文化、技术、心理等诸多因素影响，这些因素又相互交织。

可见，以人为本的管理是一项多目标、多因素、多功能的复杂的系统工程，这个工程作为总的系统，包括一系列分系统，每一分系统有不同的功能和目标；

在各分系统有效运行的基础上，使之互相协调，互相配合，形成人本管理总系统的更大的整体功能，以达到人本管理的预期目标。

以人为本也是中国古代许多管理思想中一个论述最多、运用最广且较为成功的管理思想。中国传统文化的核心，是以儒家思想为正统的文化价值体系，其主要特点是重视人、倡道德。对“仁”的强调，对“礼”的推崇以及“和为贵”等主张，都是为了协调、规范和平衡人际关系；在个人修养上强调修身、齐家、治国、平天下；在谋事方面强调天时、地利不如人和。

因此，这就要求管理者在学习借鉴西方管理理论的同时注意吸取保存中国文化中的精髓，做好中西结合，才能够取得更好的管理效果。

本书从各个角度讲述了作为一个管理者应该如何有效地与员工打交道，激发出他们内心深处的巨大潜能，最大限度地实现企业的目标。你会发现，这远不是你想象得那么容易。它需要你走进员工的内心世界，与他们进行心与心的交流，激励他们创造优良业绩。

你必须成为一位宣传家、鼓动家，用中肯贴切的话语，用坚实有力的臂膀领导大家；你甚至还应该是一个具有点神秘色彩的人物，当你和大家在一起，人们似乎都对你心存几分好奇，因为你总能给他们带来解决问题的良方，解决纠纷的奇招；你与大家是平等的，但大家认为你是可信赖的人。

在我国极力倡导构建和谐社会的大环境下，以人为本思想的运用不应仅仅局限于企业管理，这一思想在社会发展的方方面面都能得到具体的运用。作为一种价值取向，它强调解放人、依靠人、塑造人、关心人、尊重人、促进人的全面发展。构建社会主义和谐社会，根本目的是实现人与社会、人与自然、人与人的和谐发展。因此，可以说这本书不仅是献给企业管理者一份知识大餐，同时也是社会组织中每位成员进行自我知识储备的必备之选。

或许现在你对人本管理还停留在粗浅的认识阶段，但在你读完本书之后，相信你会在管理中对人的把握有一种新的认识和感悟……

编 者



目 录

第一篇 人本管理： 让工作变得快乐

第一章 如何理解人本管理

一、科学管理理论的诞生和发展	(3)
二、人际关系学说的兴起	(6)
三、人本管理的内涵	(7)
四、人本管理的核心	(10)
五、中国的人本管理	(13)
六、人力资本的投资	(15)
结语	(17)

第二章 人本管理的运行机制

一、人本管理的五个层次	(18)
二、重视员工的精神待遇	(20)
三、尊重和欣赏员工	(21)
四、员工参与管理	(22)
结语	(24)

第二篇 心理篇： 管理从了解你的员工入手

第三章 人本管理中的心理学

一、马斯洛需求层次理论 (27)

二、期待的力量 (30)

三、被冷落的热情 (32)

四、表扬与批评的艺术 (36)

五、心理学家的发现 (39)

 结语 (43)

第四章 提升员工的自信指数

一、自信：高效工作的原动力 (44)

二、如何提高员工自信心 (45)

三、用你的自信影响员工 (50)

四、让你的员工爱自己 (51)

五、应该给员工多重的担子 (55)

六、营造良好氛围 (57)

七、对自信的再认识与评估 (60)

 结语 (67)

第三篇 行动篇： 人本管理之实践

第五章 管理就是沟通

一、简的苦恼 (71)

二、为什么需要沟通 (73)

三、怎样沟通 (74)

四、什么妨碍了我们的沟通	(77)
五、沟通方式因人而异	(78)
六、悬谈是一门艺术	(80)
七、悬谈的四大职能	(81)
八、做充满献身精神与热情的教员	(90)
结语	(95)

第六章 谁来制定员工职业发展规划

一、一个故事的启示	(96)
二、别把职业规划不当事	(98)
三、什么是个人职业生涯规划	(100)
四、个人因素对职业选择的影响	(103)
五、完美职业生涯规划五步法	(108)
六、职业规划应注意的问题	(112)
七、员工自我职业管理	(115)
八、员工职业生涯各阶段管理	(118)
九、职业规划中企业的着重点	(122)
十、职业规划中的盲点	(125)
十一、案例：如何突破职业生涯“瓶颈”	(127)
结语	(130)

第七章 如何考核员工表现

一、从心理学看绩效：人是不同的	(131)
二、为什么如此多的人回避绩效管理	(132)
三、企业和员工的发展离不开考核	(134)
四、什么是绩效考核	(138)
五、考核：考核什么	(142)
六、员工考核评价的困境	(149)
七、有效评价系统的标志	(151)
八、几种常用绩效考核法解析	(152)
结语	(162)

第八章 轻松引爆员工潜能

- 一、激励原理一瞥..... (163)
- 二、员工激励的途径..... (167)
- 三、以人为本的激励措施..... (170)
- 四、成功激励五原则..... (172)
- 五、建立一个高效的激励系统..... (174)
- 六、东西方激励方法比较..... (176)
- 结语..... (181)

第九章 建立员工满意的薪酬体系

- 一、薪酬的构成..... (182)
- 二、薪酬执行中的雷区..... (185)
- 三、员工难以对薪酬满意的原因..... (189)
- 四、薪酬激励发展趋势..... (191)
- 五、人本管理下的整体薪酬制度..... (195)
- 六、解读 IBM 高绩效的薪酬文化 (198)
- 结语..... (203)

第十章 用培训吸引和稳定人才

- 一、培训是一种双赢策略..... (204)
- 二、员工培训的类型及内容..... (205)
- 三、现代培训的新宠..... (210)
- 四、培训形式因人而异..... (212)
- 五、制订培训计划不可不察..... (216)
- 六、从失败案例看如何搭建有效培训体系..... (218)
- 七、看 LG 内训如何诠释“以人为本” (223)
- 结语..... (225)

第四篇 人际篇： 人际关系就是生产力

第十一章 和谐人际关系与绩效

一、人际关系方方面面·····	(229)
二、良好人际关系的一般规律·····	(233)
三、向人际关系要绩效·····	(236)
四、人际交往的影响因素·····	(238)
五、人际摩擦的发生及解决办法·····	(240)
六、关系处理时要把握立场·····	(243)
七、建立以信任为本的人际关系·····	(246)
八、人际关系测评·····	(250)
结语·····	(254)

第十二章 经理人情技巧与工具

一、服饰、举止、语言三合一·····	(255)
二、微笑：从“晴雨表”到润滑剂·····	(257)
三、适当沉默才是“金”·····	(259)
四、言出必行·····	(260)
五、学会倾听·····	(262)
六、功劳与责任的归属·····	(264)
七、下命令时应注意的问题·····	(265)
八、不以成败定终身·····	(267)
九、如何与“刺儿头”相处·····	(269)
十、巧妙应对三类员工·····	(271)
结语·····	(275)

第五篇 境界篇： 管理至高境界

第十三章 管理是团队的游戏

一、金字塔必然要倒塌·····	(279)
二、引入团队工作形式·····	(281)
三、高效团队的组建·····	(283)
四、团队需要有效信息沟通·····	(288)
五、如何保持团队的士气·····	(290)
六、团队运行效率测试·····	(292)
结语·····	(293)

第十四章 构建员工的主人翁意识

一、噪声实验引出的话题·····	(294)
二、主人翁精神的诠释·····	(296)
三、人人都是企业的主人·····	(297)
四、形成员工的归属感·····	(299)
五、增强员工的自豪感·····	(301)
六、提升员工的责任感·····	(303)
七、创建温暖的大家庭·····	(305)
结语·····	(308)

第十五章 企业文化： 管理的最高境界

一、企业文化建设的四大误区·····	(309)
二、正确理解企业文化·····	(311)
三、企业文化建设的五大要点·····	(313)
四、企业文化塑造如何体现以人为本·····	(315)
五、中国企业文化的特点·····	(318)
结语·····	(321)

参考文献·····	(322)
-----------	-------



第一篇 人本管理： 让工作变得快乐

第一章 如何理解人本管理

人不过是工业机器上的一颗恒温齿轮，这样的观点在过去 40 年来已经被我们逐渐摒弃。人是可以信赖的，人是希望把事情做好的，人是有想象力和足智多谋的。

管理专家——哈默尔

一、科学管理理论的诞生和发展

物质方面的直接浪费，人们是可以看到和感觉到的，但由于人们不熟练、低效率或指挥不当而造成的浪费，人们既看不到，又摸不到。“所有的日常活动中不注意效率的行为都在使整个国家资源遭受巨大损失，而补救效能的办法不在于寻求某些出众或是非凡的人，而在于科学的管理。”提出这个观念的人正是被西方管理界誉为“科学管理之父”的泰勒。

（一）科学管理理论的诞生

20 世纪初诞生的科学管理理论是对经验管理的否定，泰勒的科学管理的根本目的是谋求最高效率，而最高的工作效率是雇主和员工达到共同富裕的基础，使较高工资和较低的劳动成本统一起来，从而扩大再生产，促进生产的发展。要达到最高的工作效率的重要手段是用科学化的、标准化的管理方法代替旧的经验管理。为此，泰勒提出了一些基本的管理制度。

1. 科学的操作方法

对员工提出科学的操作方法，以便有效利用工时，提高工效。研究员工工作

时动作的合理性，去掉多余的动作，改善必要动作，并规定完成每一单位操作的标准时间，制定出劳动时间定额。

2. 科学的选择、培训和晋升

对员工进行科学的选择，培训和晋升。选择合适的员工安排在合适的岗位上，并培训员工使用标准的操作方法，使之在工作中逐步成长。

3. 制定科学的工艺规程

使工具、机器、材料标准化，并对作业环境标准化，用文件形式固定下来。

4. 激励性计件报酬制度

实行具有激励性的计件工资报酬制度。对完成和超额完成定额的员工以较高的工资率计件支付工资；对完不成定额的员工，则按较低的工资率支付工资。

5. 管理和劳动分离

管理者和劳动者在工作中密切合作，以保证工作按标准的设计程序进行。

上述这些措施虽然在现在已成为管理常识，但在当时却是重大的变革。随后，美国企业的生产率有了大幅度的提高，出现了高效率、低成本、高工资、高利润的新局面。

科学管理不仅仅是将科学化、标准化引入管理，更重要的是泰勒所倡导的精神革命，这是实施科学管理的核心问题。许多人认为雇主和员工的根本利益是对立的，而泰勒所提出的科学管理却恰恰相反，它相信双方的利益是一致的。

对于雇主而言，追求的不仅是利润，更重要的是事业的发展。而正是这事业使雇主和员工相联系在一起，事业的发展不仅会给员工带来较丰厚的工资，而且更意味着充分发挥其个人潜质，满足自我实现的需要。只有雇主和员工双方互相协作，才会达到较高的绩效水平，这种合作观念是非常重要的。

正像 1912 年泰勒在美国众议院特别委员会听证会上所作的证词中强调的，科学管理是一场重大的精神变革，每个人都要对工作、对同事建立起责任观念；每个人都要有很强的敬业心和事业心。这样雇主和员工都把注意力从利润分配转移到增加利润数量上来。当双方友好合作，互相帮助以代替对抗和斗争时，通过双方共同的努力，就能够生产出比过去更大的利润来，从而使员工提高工资，获得较高的满意度，使雇主的利润增加，使企业规模扩大。

（二）科学管理的发展历程

泰勒是科学管理的先锋，其追随者和同行也对科学管理作出了重要的贡献。福特用图表进行计划和控制的做法是当时管理思想的一次革命。从一张事先准备的图表上，管理部门可以看到计划执行的进展情况，并可以采取一切必要行动使计划能按时或在预期的许可范围内完成。

福特根据这个思想设计的甘特图现在还常用于编制进度计划。福特在泰勒的单工序动作研究基础之上，进一步对如何提高整个生产过程的效率进行了研究。他充分考虑了大量生产的优点，规定了各道工序的标准时间定额，使整个生产过程在时间上协调起来，创建了第一条流水生产线——福特汽车流水生产线，使成本明显降低。同时，福特进行了多方面的标准化工作，包括：在产品系列化，零件规格化，工厂专业化，机器、工具专业化，作业专门化，等等。

泰勒及其同行和追随者的理论与实践构成了泰勒制，人们称以泰勒为代表的学派为科学管理学派。科学管理的许多思想和做法至今仍被许多国家参照采用，泰勒最强有力的主张之一就是制造业的成本会计和控制，使成本成为计划和控制的一个不可缺少的组成部分。而现在我国企业仍存在低质量、高成本、低效率、高能耗现象。曾经有人提出向管理要效益，的确，好的管理可以出效益，但在实践层次上，我国企业还有差距，这也是强调科学管理的原因所在。

泰勒的科学管理主要有两大贡献：一是管理要走向科学；二是劳资双方的精神革命。前者是有效管理的必要条件；后者是有效管理的必要心理。

古希腊哲学家柏拉图曾构筑一段故事：航行在海上的一艘船上，在部分水手的拥戴下，某年轻力壮的水手杀了有点年老且耳聋的船长……

结果船失去了方向，结局只可能是泰坦尼克号！在当今，精神革命的实质就是通过合作将蛋糕做大，否则只能在沉默中死亡。当然，科学管理存在过于重视技术，强调个别作业效率，且对人的看法有些偏颇，忽视了企业的整体功能等历史局限因素。

科学管理及其他古典管理理论的共同特点是强调管理的科学性、合理性、纪律性，而未给管理中人的因素和作用以足够重视。

他们的理论是基于这样一种假设，即社会是由一群群无组织的个人所组成

的；他们在思想上、行动上力争获得个人利益，追求最大限度的经济收入，是所谓的“经济人”；管理部门面对的仅仅是单一的员工个体或个体的简单总和。由于员工们都被安排了枯燥和过分简单的工作，所以使员工的劳动变得异常紧张、单调和劳累。泰勒制在使生产率大幅度提高的同时引起了员工们的强烈不满，并导致员工的怠工、罢工以及劳资关系日益紧张等事件的出现。

另一方面，随着经济的发展和科学的进步，管理工作越来越复杂，同时员工的整体素质在不断提高，有着较高文化水平和技术水平的员工逐渐占据了主导地位，体力劳动也逐渐让位于脑力劳动。

“科学管理”已经越来越不适应社会发展的需要，于是许多研究人员对工作场所中的“人”的问题进行了一系列的研究，从而导致了管理领域中人际关系学说的产生。

二、人际关系学说的兴起

在 20 世纪 30 年代，一个非常著名的管理实验在美国西方电器公司的霍桑工厂进行，试验的目的是为了探索影响劳动生产率的因素。

霍桑试验的初衷是试图通过改善工作条件与环境等外在因素，找到提高劳动生产率的途径。从 1924 年到 1932 年，先后进行了四个阶段的实验：照明试验、继电器装配员工小组试验、大规模访谈和对接线板接线工作室的研究。但试验结果却出乎意料：无论工作条件（照明度强弱、休息时间长短、厂房内温度高低等）是改善还是取消改善，试验组和非试验组的产量都在不断上升。

在试验计件工资对生产效率的影响时，发现生产小组内有一种默契，大部分员工有意限制自己的产量，否则就会受到小组的冷遇和排斥，奖励性工资并未像传统的管理理论认为的那样使员工最大限度地提高生产效率；而在历时两年的大规模的访谈试验中，员工由于可以不受拘束地谈自己的想法，发泄心中的闷气，从而态度有所改变，生产率相应地得到了提高。

在霍桑实验结束以后，实验的组织者、著名的管理学家梅奥出版了《工业文明中人的问题》一书，书中提出了对管理问题的一些新的观点。

霍桑实验证明生产效率主要取决于员工的积极性和士气，而员工的积极性和