

第一章 MBA 的管理理论——新品质管理

一、人性假设与管理

□ “经济人” 的假设

（一）经济人”假设的概念

“经济人”（rational - economic man）也叫“实利人”或“理性—经济人”。这种假设起源于“享乐主义”的哲学观点和亚当·斯密关于劳动交换的经济理论，在 19 世纪末到 20 世纪 20 年代十分流行。它认为人的行为在于追求本身的最大利益，工作的动机是为获得经济报酬。美国工业心理学家麦格雷戈在《企业中人的方面》（1960）一书中，将这种人性假设概括成 X 理论。

（二）经济人”假设的基本要点

多数人天生是懒惰的，都尽可能逃避工作；他们没有雄心壮志和负责精神，而宁可期望别人来领导和指挥；他们对组织的要求与目标不关心，只关心个人，而且其个人目标都是与组织目标相矛盾的；他们缺乏理性，不能自律，容易受他人影响；他们工作的目的在于满足基本的生理需要与安全需要。

只有少数人是勤奋、有抱负、富有献身精神的，他们能自己

激励自己、约束自己。这些人应当负起管理的责任来。

相应的管理措施

与“经济人”假设相应的管理措施可归纳为以下三个方面：

(一) 管理是领导者的事，与广大被管理者无关

(二) 为使被管理者努力工作，必须强迫他们、控制他们，用惩罚威胁他们，同时用金钱、福利引诱他们，采用“胡萝卜加大棒”的政策。

(三) 主要采取任务管理的方式，管理的重点是制定各种科学操作规程、规章制度，加强对被管理者的控制，以保证任务的完成，而无需考虑被管理者作为人的思想感情以及对人所应负的道义上的责任。管理就是计划、组织、经营、指导和监督。

著名的泰勒制就是“经济人”假设——X理论的具体体现。泰勒以“时间—动作”分析为出发点，即只考虑提高劳动生产率，无视工人的情感，主张管理者与生产工人严格分开，反对工人参加管理。例如：伯利恒钢铁公司明文规定不准有4名以上的工人在一起干活，仅特殊者例外，因为害怕工人联合起来抵制公司的管理，而计件工资制的出发点就是单纯用金钱来刺激工人生产的积极性。

对“经济人”假设的评析

在“经济人”假设的思想指导下，产生了传统的管理组织、原则和方法，形成了“命令与统一”、“权威与服从”等的管理方式。泰勒制就是这种管理方式的典型代表。

这种人性假设认为“多数人天生是懒惰的”。显然，从根本观点上来说，它是错误的。这种错误，一方面表现在把人看得很坏、很低下，另一方面也表现在认为这种“坏”与“低下”是与生俱来的，有其明显的“遗传决定论”的倾向，把人生物学化。正是在这种观点的支配下，泰勒认为工人不过是见钱眼开的“经济动物”，他们在工作中不懂得动脑筋想办法把工作干好，只能

按照设计的标准操作规程干活。泰勒甚至为工人不像牛那样蠢而遗憾，认为人如像牛就可以让他们俯首贴耳地按照他所设计的标准动作干活，工作效率会更高。他还认为管理只是少数管理者的事，与广大工人无关。在这些思想的指导下，对工人采取了种种“软硬兼施”的管理措施。泰勒从企业家与工人都有营利心来寻求提高效率的根源，把人看成是机器，这与马克思主义的人是社会的人、人的本质是社会关系的总和的经济观点是完全对立的。

“经济人”的观点尽管从理论上说是错误的，从时间上说早已过时，但仍可作为我们管理工作的借鉴：一方面，它启发我们对企业要实行科学管理，对职工要有科学的考核，并根据职工的生产状况实行奖勤罚懒，企业要照顾职工合理的物质利益，特别是在职工工资较低、生活又不太富裕的条件下，适当的经济利益与奖励是提高职工劳动积极性的重要措施之一。另一方面，它启发我们认识在当前的企业管理中仍残存着“经济人”的观点。如有些领导者不注意做职工的思想工作，单纯依靠金钱调动职工的积极性，认为请出“钱书记”作动员、“奖厂长”作总结，一切问题就迎刃而解了。又如有些领导者不重视企业文化建设和提高职工的成熟度，而单纯在规章制度上下功夫，把奖励、罚款和扣奖金等搞得过于繁琐，甚至庸俗化，这种“斤斤计较”的管理方式，导致职工采取“精打细算”的工作态度——“领多少钱，干多少活”，反而扼杀了职工的积极性和创造性。因此，了解“经济人”的假设，可以从反面提醒我们的管理者纠正错误的管理观念，改正错误的管理方式和方法。

□ “社会人”的假设

什么是“社会人”的假设

（一）社会人”假设的概念

“社会人”(social man)也称“社交人”，这种假设起源于著名的霍桑实验。霍桑实验的结论是：工人不是机械、被动的机器，而是活生生的人；不是孤立的个体，而是复杂的社会系统的成员。梅奥因此把重视社会需要与自我尊重需要而轻视物质需要与经济利益的人称为“社会人”。

(二) 社会人假设的基本要点

人是“社会人”，是由社会需要而引起工作动机的。因此，金钱不是激励职工积极工作的唯一动力，职工的社会心理需求才是影响职工积极性的主要因素。

生产效率的高低主要不决定于工作方法和工作条件，而取决于职工的“士气”。“士气”取决于企业中的人际关系、职工的社会生活和家庭生活。

工人对同事给予的影响的重视程度，要比对管理者所给予的经济因素与控制的重视程度大得多。职工中存在着“非正式群体”，这种无形的组织有其自身的规范，能更有效地影响其成员的行为。

工业改革与合理化的结果，使工作本身失去了意义，职工只能从工作之外的社会关系中寻求生活的意义，于是工人的工作效率便随着管理者能满足他们的社会需要的程度而变化。

相应的管理措施

人性的假设变了，相应的管理措施也必然随之变化。霍桑实验提出了新型领导的必要性，据此假设引申出来的管理措施是：

(一) 管理人员不能只注意生产任务的完成，而应把注意的重点放在关心、满足人的需要上。

(二) 管理人员不能只注意指挥、监督、计划和组织，更应该注意职工之间的人际关系，努力提高职工的认同感、归属感、依恋感，激励职工对组织的献身精神。为此必须提倡集体奖励制度，限制使用个人奖励，以增进组织的凝聚力。

（三）管理者应该认真了解本单位正式群体的构成情况，做好调节工作，使非正式群体的社会需要与组织目标取得平衡协调。

（四）管理人员的职能不再只限于制定计划、组织工序、检验产品，还包括在职工与上下级之间起联络人的作用，担负上下级之间信息沟通的责任，一方面将上级的意图与部署向下级传达，另一方面把职工的意见、职工的需要与情感等向上级反映出呼吁。

（五）管理不再仅仅是管理者的事，被管理者也应不同程度地参与管理工作，这会大大提高职工的工作积极性。

由此提出的新的管理方式是“参与管理”，即让员工在不同程度上参加企业决策的研究和讨论。

对“社会人”假设的评析

从“经济人”的假设到“社会人”的假设是管理思想的巨大进步。“社会人”假设承认人是个社会实体，认为在看到人的自然性需要的同时，更要重视人的社会需要，而且主张从满足人的社会需要入手去调动人的积极性。这就给企业管理带来相当大的影响，使企业管理思想和方式发生了一系列变化，从而在一定程度上缓和了资本主义世界劳资之间矛盾，促进了管理水平的提高和生产的发展。根据“社会人”的假设提出来的新型管理方式——“参与管理”，比传统的“任务管理”更有效。在“参与管理”方面，日本企业采取了一系列措施，诸如，鼓励工人提合理化建议，采用“终身雇佣制”，为了调节企业中的人际关系而在企业中设立“健康管理室”，为工人赠送生日礼物以及管理人员与职工一起郊游野餐等。当然，这些只能是资本家被迫采取的权宜之计，他们决不会让工人真正当家作主，也决不可能从根本上解决劳资之间的矛盾。

在社会主义制度下，工人是企业的主人，工厂企业实行的是

民主管理制度。因此，我们可以以“社会人”的假设为借鉴，更加充实和完备企业的民主管理。

首先，要使企业的领导者对工人群众持有正确的看法，真正相信工人、依靠工人。

其次，要使企业的领导者充分看到尊重人的重要意义，不要迷信重奖、重罚。

再次，要承认非正式群体的存在，承认它的影响力，并尊重它，发掘它的潜在力量。

最后，使企业领导重视集体教育，建立有战斗力的集体。

另外，“社会人”假设的管理措施，对我们今天的企业管理和制定奖金制度有参考意义，如小集体计件、个人超额计件、岗位补差能克服“大锅饭”的平均主义，又能促进职工的团结，培养集体主义精神，这是一个非常有意义的研究课题。

□ “自动人”的假设

（一）自动人”假设的概念

“自动人”又称“自我实现人”。“自动人”的假设产生于 20 世纪 50 年代，起源于人本主义心理学，该学派的代表是美国心理学家马斯洛 (A. Maslow)。他认为人的需要的最高层次乃是“自我实现”，即以其最有效和最完整的方式表现他的潜力。“每个人都必须成为他自己所希望的那种人。”“能力要求被运用，只有发挥出来，它才会停止吵闹。”一个人的天赋和才能只有充分地表现出来，他才会感到最大的满足。

“自动人”的假设还起源于美国组织心理学家阿基里斯 (C. Argyris) 提出的“不成熟——成熟”理论。他认为：人都是从不成熟逐渐发展到成熟的，这种发展是一个自然的过程，但由于环境、管理制度的限制，很多人没有完成这一过程，只有少数人达

到了完全成熟，但随着社会的发达，成熟的人越来越多。从不成熟到成熟的过程包括如下七个方面：1. 被动→主动；2. 依赖→自主；3. 只有少数技能→能做多种动作；4. 兴趣浅薄→兴趣深刻；5. 目光短浅→远见卓识；6. 服从地位→平等地位或优越地位；7. 缺乏自我意识→自我意识、自我控制。

马斯洛的理论和阿基里斯的理论实质是同义的，成熟的过程就是自我实现的过程，人达到了自我实现也就充分成熟了。

麦格雷戈总结并归纳了马斯洛、阿基里斯以及其他人的类似观点，结合管理问题，提出与 X 理论根本对立的 Y 理论，即“自动人”的人性假设。

（二）自动人”假设的基本要点

1. 人生来就是勤奋的，如果没有不良条件的限制，运用体力和脑力从事工作，如同游戏和休息一样自然。

2. 外来的控制和惩罚的威胁并不是促使人为实现组织目标而努力的唯一方法。人在达到自己所承诺的目标过程中，是能够自我约束、自我控制的。

3. 职工自我实现的需要和完成组织任务、使组织的绩效更富成果，这二者之间并无真正的矛盾。如果给以机会，职工会自愿地把他们个人的目标与组织目标结合为一体。

4. 职工在适当条件下不但能接受责任，而且会追求责任。逃避责任、缺乏雄心和强调安全是经验的结果，而不是人的天性。

5. 不是少数职工，而是许多职工都具有解决组织问题的想象力、独创性和勤奋精神。

6. 在现代工业生活的条件下，一般职工的智慧潜能只被利用了很少一部分。

相应的管理措施

“自动人”的假设与“经济人”的假设大不相同，由此引申

出来的管理措施全然相异。其具体的管理措施如下：

（一）管理重点和制度的改变。“经济人”的假设只重视物质因素和任务的完成，忽视人的作用和人际关系；“社会人”的假设重视人的作用与人际关系，却忽视工作任务本身。“自动人”的假设则把关心人与重视工作结合起来，要求尽量把工作安排得富有意义，对职工具有挑战性，使职工通过工作和工作获得的成果得到满足，得到发展，从而实现自己。

（二）激励方式的改变。“经济人”的假设靠物质报酬激励职工的积极性，“社会人”的假设靠良好的人际关系来调动职工的积极性，而“自动人”的假设认为这些都是外在的激励因素（诸如工资、奖金、职务提升、人际关系），对于人来说，最根本的、长远起作用的是内在的激励因素，即工作本身的意义、创造的愉快、成功的满足、获得知识及施展才华的欢乐等。麦格雷戈说：“管理的任务只是在于创造一个适当的环境——一个可以允许和鼓励每一位职工都能从工作中得到到‘内在奖励’的环境。”

（三）管理职能的改变。根据“自动人”的假设，管理人员不再是生产的监督者、指导者，也不再是人际关系的调节者，而是人才的发现者、使用者。管理人员的主要任务就是选贤任能，为工作挑选适当的人选，为职工安排最具有挑战性、最能满足其自我实现需要的工作，引导职工做出成绩，并从中感受到工作的意义和自身的价值，达到个人的自我实现和完成组织目标的统一。从“自动人”的假设中引申出来的管理方式被叫作“目标管理”，即管理者不仅让职工与制定组织目标，而且也被指导职工制定个人目标，并把二者结合起来，激励他们努力工作。

对“自动人”的假设的评析

“自动人”的假设是在资本主义工业发展到高度自动化的条件下提出来的。随着生产的发展，分工日益专业化，工人被束缚在狭窄的范围内，工作单调，士气低落，需要有新的管理思想解

决面临的问题。同时，随着先进科学技术在工业生产中的运用和人们文化水平越来越高，工厂企业中的“白领工人”即脑力劳动者的比重日益增大，重要性也越来越明显。如何激励他们工作的积极性，也是企业面临的问题。“自动人”的假设正是在这种情况下产生的。

从理论上说，“自动人”的人性观点是错误的。人既不是“天生懒惰”的，也不是“天生勤奋”的。人的成熟也不是一个自然发展的过程，而是一个社会化的过程。其所以错误，一方面受“遗传决定论”的影响，同时也由于把人过分地理想化和空想化了。在现实生活中，每个人都达到自我实现是不可能的，真正达到自我实现的人也是微乎其微的。尽管如此，这个理论也是可以作为借鉴的。

首先，领导者应该尊重职工的独立性，相信他们的主动性和创造性，根据企业的条件和职工的个性特点，尽量委派具有挑战性的任务，以充分发挥他们的智慧和才能，并通过工作促进他们的发展和成熟。

其次，领导者应十分重视为职工排忧解难，特别是应为工程技术人员创造较适当的生活环境和工作条件，以充分调动他们的工作积极性。

最后，领导者应重视对职工的内在奖励。“自动人”的假设把激励分为内在的激励因素和外在的激励因素，而格外重视对职工的内在奖励是有积极意义的，也是值得我们效法的。同时，奖金的力量是有限的，决不能把奖金作为管理的主要手段，否则不仅不能调动职工的积极性，反而会成为不满的根源。

□ “复杂人”的假设

（一）“复杂人”的假设的概念

“复杂人”(complex man)产生于 20 世纪 60 年代末 70 年代初。几十年的研究使人们对人性的看法和提出的管理理论模型都变得大为复杂化了。经长期研究,人们发现,实际生活中的人既不是单纯的“自动人”,也不是单纯的“社会人”和“经济人”关于人性的上述三种假设,虽然各有其合理的成分,但并不适用于一切人。因为人是极其复杂的,不仅人的个性因人而异,而且还因时、因地、因地位和人际关系等各因素的变化而异。正如有入说的“见了狼也会显出羊的模样,见了羊又显出狼的模样”。这样,“复杂人”的假设便应运而生了。

美国的心理学家摩斯(J. J. Morse)和罗希(J. W. Lorsch)据此提出了一个新的理论——“应变理论”,也称超 Y 理论。

(二)复杂人假设的基本要点

1. 人有着层次与水平的不同、多种多样的需要,这些需要不仅是复杂的,而且是随着人的发展和工作条件的改变而不断变化的。

2. 每个人的多种需要不是并列,而是相互联系、互相影响,结合为一个统一的整体,并形成一定结构的。有的人经济上的需要居于中心位置,有的人社会性需要占主导地位,有的人最迫切的需要是施展自己的才华,于是各个人就形成了错综复杂的动机模式。

3. 个人此时此地的需要乃是他原有需要与当今社会存在交互作用的结果。因此,人的工作性质不同,社会地位不同,能力不同,与周围人的关系不同,其需要与动机的模式也不同。

4. 由于每个人的需要、动机和能力不同,因而对不同的管理方式就有不同的反应,所以并不存在对任何时代、任何组织或任何人都普遍适用的管理方式。

从“复杂人”的假设中引申出来的管理方式被叫作“应变管

理”。

相应的管理措施

“复杂人”假设提出的超 Y 理论，并不要求管理人员放弃上述三种人性假设为基础的管理理论，而要求管理人员根据具体人的不同情况，灵活地采取不同的管理措施。其具体的管理措施如下：

（一）采用不同的组织形式提高管理效率。根据工作性质不同，时而采取固定的组织形式，时而采取灵活、变化的组织形式。

（二）根据企业情况不同，采用弹性、应变的领导方式，以提高管理效率。若企业任务不明确，工作混乱，应采取较严格、控制的领导方式；若企业任务明确，则应采用民主的、授权的领导方式。

（三）善于发现职工在需要、动机、能力、个性方面的个别差异，因人、因时、因事、因地制宜地采取灵活的管理方式与奖励方式。

对“复杂人”假设的评价

“复杂人”的假设强调因人而异，因时、因地制宜。这种人性假设更接近实际情况，一方面符合客观环境的复杂性和变动性，另一方面又符合人的个性特点的多样性和可变性，从而可以根据不同的具体情况，采取灵活机动的管理措施。应该说，它含有一定的辩证法因素，对我们的管理工作是有启发的。

□人性假设理论对管理工作的启示

西方的人性假设理论的基本观点及其产生与发展的历史，对我们的管理思想和管理工作均是有启迪的。除上述已论及之外，主要还有以下几点：

领导者应树立正确的人性观念

作为一个领导者，不管其意识是与否，他的管理活动总是以一定的人性假设为依据的，即他对职工持一种什么样观点，他就自觉或不自觉地对职工采取什么管理措施。因此，作为领导者和管理者，树立正确的人性观念，端正自己对待职工的态度是至关重要的。同时，管理者的人性观念及其管理措施反过来又会影响到被管理者的人性。实践证明：有什么样的管理就会造就什么样的人。例如：“干好干坏一个样”这种吃“大锅饭”的管理方式，就会造就懒汉；“斤斤计较”的管理方式，就会形成职工仅做出“精打细算式”的贡献，造就会算小帐的“小算盘”。因此，作为一个企业的领导者，不仅自己应树立正确的人性观念，而且应以正确的管理措施引导职工，从而形成职工正确的人性观念，这样才能使企业充满活力并沿着正确的方向发展。

领导者应有针对性地采取管理措施

具有不同人性的被管理者对同一管理措施会有不同的反应。因此，管理工作要因人而异，无论对待群体还是个人，都应该根据其人性特点与成熟水平，采取相应的管理措施。例如：对成熟度低的职工，适当地采取“任务管理”是必要的；对成熟度高的职工，自然应采用“参与管理”。

领导者应把适应与提高结合起来

领导者对职工的管理，应该把适应与提高两个方面有机地结合起来：一方面应采取与职工人性水平相适应的管理措施；另一方面又要在管理过程中不断提高职工的人性水平，依靠教育和实际锻炼，使他们不断地向成熟的方向发展。

领导者对生产第一线工人应采取的管理措施

（一）重视他们“经济人”的成分。在现今条件下，劳动总带有谋生的性质，“经济人”的成分是无法彻底排除的。领导者必须科学地使用“经济报酬”这根杠杆，通过“赏”与“罚”，

调动职工的积极性。

(二) 制定衡量劳动成果的科学标尺。用好“经济杠杆”的关键在于制定科学的岗位责任制度和劳动定额，有明确的衡量劳动成果的科学标尺，并且充分透明。让管理者和工人都掌握它，真正做到并让工人感受到“多劳多得，少劳少得，不劳不得”，以此奖励先进，打击懒汉，树立正气。

(三) 要看到工人的“社会人”的成分在不断增长。在工人中，特别是在青年工人中，“社会人”的成分呈现发展趋势。因此，领导者要与他们建立良好的情感关系，增强企业的凝聚力，使企业的全体职工皆有同舟共济、人人关注企业命运的群体意识。

(四) 努力做好提高职工成熟度的工作。其中包括文化、业务和技术培训，工作锻炼，情操陶冶以及思想教育各个方面。

(五) 不要忘记工人亦有“自动人”的成分。这在老职工与技术骨干中尤为突出。从这点出发，应尽可能让他们参与决策。例如：某汽车修理厂计划大修一部汽车 19 天出厂，结果总是 26 天以上。公司领导召开会议，制定措施，调换班组长，修改工艺流程与奖励办法等，1 年过去了，依旧老样子。后来公司领导请来基层班组长和技术骨干，让他们帮助出主意、想办法，并由他们制定改进大修的措施，此后，一辆车停厂日缩短为 18 天。工人参与管理的力量由此可见。

领导者对工程技术人员和机关工作人员的管理措施

(一) 应以“自动人”为主体，组织技术队伍与管理队伍，凡不符合这个基一条件的应调走。

(二) 应特别重视在他们身上存在的“社会人”的成分，因此在进行激励时，应以精神激励为主，物质鼓励一般不宜分得太精细。

(三) 不应忽视他们的物质利益，应保证他们的物质生活能

得到基本满足，使之无后顾之忧，以全部精力投入工作。

（四）对他们实行目标管理最为适宜，即制定明确而适当的目标。对如何实现目标，则可以充分地发挥他们的智慧、才能和创造性。

二、品质管理的核心——人为中心

管理的目的

生产力最终是人

回顾人类历史漫长的岁月，推动人类社会发展和决定人类社会面貌的最主要的因素是人类的物质生产。是物质生产使得人类有吃、有穿、有住，有今天灿烂的文化。如果中断物质生产，人类便不复存在。因此，物质资料的生产是人类社会存在和发展的基础。

既然物质生产对于人类有如此重要的作用，我们不能不对它作一些较为深入的研究。物质生产的实质是什么？归根到底，是人类社会生产力的运动过程。生产力是人类利用自然、改造自然的能力，因此物质生产也就是人类利用自然、改造自然的过程。

在大自然面前，人是十分弱小的。但人是一种有生命有意识的自然力。人的伟大之处是在劳动中可以使自然力为自己服务，并为适应人的需要，对自然进行某种改造。

以生产工具为例。人类所获得的一切可以用来延长自己的肉体器官，以征服和改造自然的器具均是生产工具。然而工具的演化历史，只是人类四肢五官及大脑等器官及其功能的外化和对象化。

在古老的年代，简单的锤、独轮车、锯是人类的拳、腿、齿等肉体器官的外化，是人类击、砸、运输、切割等劳动功能的延伸。就连当代最复杂的生产工具，如智能机器人，也是人类大脑等器官及其功能的外化和对象化，并且这种过程日益向智能化方向发展，即不断朝着人的功能对象化发展。

再以劳动对象为例。随着生产力的发展，人类对自然资源的利用不断向广度和深度进军。公元前人类从自然中索取并加工而成的原材料大约只有 11 种，而目前世界上可利用的原材料达几十万种。现在人类不仅具有一定强度、韧度的材料，而且还具有存贮、控制、轻便等各种功能的材料；不仅具有来自于自然的材料，而且还具有人工合成的材料。而这一切都来自于人类对自然认识的不断深化和人类自身能力的不断提高。

因此，人是生产力中的主体。在生产力诸因素中，人是起决定作用的因素。生产力归根到底是人类利用工艺、技术和科学改造自然的一种力量。人类的伟大就在于人类可以利用科学技术把自己弱小的力量扩大几十倍、几百倍、几千倍，甚至几百万倍，服务于自己。

现在不仅在东方，即使在西方，一些严肃的经济学家也在大声疾呼：什么是生产力？人，人，人，最终还是人！

激励人是管理的目的

在人类物质生产过程中，必须有管理。尽管国内外学者对于管理功能有各种不同的说法，但归根到底可以归纳为一个功能，即物质生产过程的组织功能，即生产力诸要素的组织功能。当然管理活动是十分复杂的，它一方面反映着人与自然力的关系；另一方面又反映着人与人的相互关系。但是这种组织功能的核心只能是关于人的组织。因为人在管理中处于主宰地位，生产力本质是对于自然的改造和利用。因此，管理的重心只能是对人的管理。

对人的管理与对物的管理完全不一样。人是社会的人，人有思想感情。仅仅用某种程序、规定来管理人，那不是把人当作人，而是当作一台机器、一头牛，即使一时可以有某种效率，但效率也一定不会持久。人在生产力中是主体，人的劳动是一种创造性的劳动。尽管人的自然与大自然的力相比，微乎其微，但人的智能在大自然面前却显得十分伟大。正是具有高昂劳动热情的人依靠自己的聪明才智方能推动生产力奔腾向前。人的劳动需要主人翁的意识、宽松的环境，以及工作的激情。

因此，我们可以肯定地说，管理必须以人中心，而人的管理又要以激励为主。通过激励，唤起人们心灵中的热情，这才是生产力取之不尽的力量源泉。

激励的基本原则

激励人，换句通俗的话来说，是调动人的积极性。在社会主义条件下，激励应该有如下一些最基本的原则。

1. 尊重职工主人翁精神的原则

我国企业以社会主义公有制为主体。我国是一个劳动人民当家作主的社会。由于解放了生产力的主体——劳动者本身，因而具有发展生产力的强大力量，这正是社会主义性质所决定的。离开这一点，任何激励的方法均是舍本求末，其作用是有限的。

2. 为人民服务的原则

既然劳动者是主人翁，那么我们管理中的一切工作均为为劳动者、为全体人民服务的。激励工作的宗旨是为了帮助、启示、鼓励自己的同志。违背了这个原则，激励只能是一种技巧而已，而且苍白无力，十分虚伪。

3. 科学与民主管理的原则

科学与民主管理的原则是物质资料生产的客观要求。物质资料生产必须符合现代工厂高速、持续、快节奏等要求，因此必须有某种权威来协调这个过程。以此为职责的管理者，实际上是代

表着全体劳动者整体利益来实现这个任务的。因此激励不是放弃各种必要的规章制度和强制性的管理方法，放任自流是违背劳动者整体利益的失职行为。激励原则提倡的是通过激励来协调全体劳动者有序地组织起来为共同利益奋斗。

4. 根本利益一致的原则

劳动者彼此之间，企业与企业之间存在着一定的利益差别。通过激励，调动劳动者的积极性，开展彼此间的竞争，既为自己又为社会取得一定的利益，这是社会主义激励原则在商品经济社会中的体现。社会主义劳动者在根本利益上完全一致的。因此我们不仅要通过激励促使大家相竞争，而且要通过激励促使大家互相帮助和协作。

5. 物质利益和实现自我价值相结合的原则

劳动是劳动者的谋生手段，但决不能说谋生是劳动的唯一目的。在社会主义社会中劳动是劳动者实现自己的价值，充分显示自己的聪明才智和力量的必要手段，因此必须坚持物质利益和实现自我价值相结合的原则。

以人为中心的管理

尊重劳动者的主体地位

必须尊重劳动者在生产中处于决定作用的主体地位。尊重劳动者，也就是尊重劳动者的劳动热情以及他们的聪明才智，最终是尊重生产力的本身。为此国外许多企业家提出了管理必须以人为根本的思想。比如丰田公司主张以人为轴心，以人为根本，认为在人、财、物三要素中，第一是人，人就是财产。他们以“既要造车，也要造人”的经营战略，调动了职工的积极性，发挥了职工的创造性，极大地促进了丰田事业的发展。在实际中，国外许多大公司、大企业有许多行之有效的做法，可供我们借