

- ▶ 论文投稿
- ▶ 关于论文发布证明

- ▶ 学术活动厅
- ▶ 专家讲座
- ▶ 中华管理论坛章程
- ▶ 个人专栏



## 诠释M理论的人性假设和人性化管理方式

曾飞

人性化管理就是彻底依照人性来管理企业，还“人”本来的价值和尊严。

广义地讲，“人性”中当然有和任何“物”相类似的特性，同时，人也是动物，也自然有动物的某些特性。但最根本的是，人之所以是人，是他区别于一般“物”，还是“动物”的特性：狭义的人性。不再本末倒置，仅仅把人当成“物”或者“动物”来加以管理，而是还其本来面目，首先把人当成成人，依照人性来管理，这就是人性化管理。

在新的人性的假设的基础上构建的管理理论被称为M理论。

M理论关于人性的假设是：

- 1、本性假设：人具有遗传而来的本性，如惰性、趋利避害等等本性；本性难移，但可以顺其自然，引导利用。
- 2、习惯假设：人能够适应环境，在塑造机制下形成行为习惯；习惯左右着人的许多行为。
- 3、习俗假设：人不仅依靠本性求生存，而且依靠人类群体共通的习俗、文化求生存；文化也左右着人的另一部分行为。
- 4、创新假设：人和人的群体都是自组织系统，都能创新演化，具有创造力，能够适时改变自己的习惯和习俗以适应外界环境。

从X哲学出发，相应地采用科学管理方式。从Y哲学出发，相应地采用人际关系管理方式。从M哲学出发，相应地采用人性化管理方式。也就是顺应人性从四个方面入手进行管理：

- 1、尊重人的本性，顺其自然加以引导。
- 2、进行行为塑造，利用习惯进行管理。
- 3、营造企业文化，利用文化规范行为。
- 4、注重人的创造力，利用创新推动发展。

人性化管理倚重人的本性，因而简单易行。

### 一、尊重人的本性，顺其自然加以引导。

本性假设认为人具有遗传而来的本性，如惰性、趋利避害等等本性；本性难移，但可以顺其自然，引导利用。应用于管理的方法就是尊重人的本性，顺其自然加以引导。

解说：

人性本来就趋于选择消耗能源最小的行为方式来行动。比如指导操作工进行工序操作，就必须通过工作研究，找到最适合人体工学、最精简的动作序列，来确定标准操作。再如客户服务中心的热线电话服务员的服务语言，应当进行研究提炼，形成符合礼貌和客户心理的最简洁的规范语言，在服务中使用，不仅服务员满意，客户也满意。用这样的标准来管理操作过程符合本性假设，对“本性难移”的惰性，顺其自然，引导利用，能使对操作过程的管理合理化，达到最好的效果。

人本来就具有趋利避害的本性。比如使用“赏罚”来达成管理中的令行禁止，就是对“本性难移”的趋利避害的本性，顺其自然，引导利用而提高管理效果。再如方案的选择，注重试验验证，而冷落众人的捧场、议论，就会使只顾拉人情造声势而不注重方案的现实可行性、科学性的风气消退。

比如在海尔，下道工序就是用户。就是说一件电器产品，从设计、生产到销售，要经过若干道工序最终到达用户的手里。但张瑞敏告诉每一道工序：“你的下道工序就是用户！”什么意思？就是说什么问题都得在你这儿解决好，留给后边人家不饶你。为此，海尔提出：人人都有一个市场，人人都是一个市场——下道工序是你的市场，你又是上道工序的市场。如果你为上道工序遗留的问题付出了劳动，你有权利向他索酬；同样，如果你把问题留给了下道工序，人家也有权利向你索赔。张瑞敏把这叫做“市场链”，就是一道道工序像锁链一样的咬合在一起，谁那儿“掉链子”，谁就得从兜儿里掏钱。每个人的利与害都落实了，每位员工的趋利避害本能促使他们关切工序的操作，各种问题立即大幅减少，企业效益也随之大幅提高。因为这里的管理符合人的本性。

## 二、进行行为塑造，利用习惯进行管理。

习惯假设认为人能够适应环境，在塑造机制下形成行为习惯；习惯左右着人的许多行为。应用于管理的方法就是进行行为塑造，利用习惯进行管理。

解说：

习惯左右着人的许多行为。比如员工的工作技能，就是职业习惯使然。高手剖面，快捷准确，令人叫绝。好的职业习惯使优秀员工的工作干脆利落，稳当可靠。而较差的员工，由于职业习惯不太好，工作拖泥带水，失误很多。再如良好、合理的工作会议习惯，使会议高效、有议有决能执行。而不良的工作会议习惯则是会议成为空谈、争斗甚至内耗的场所，于工作无益有害。

习惯的形成要依靠塑造机制：观察工作者的行为，对有利的行为进行强化（鼓励奖赏），不理睬不利的行为，从而使工作者形成新的良好职业习惯。塑造作用可以诱发出新的行为习惯。良好职业习惯形成之后，还应该用反复的强化来巩固它。再如，通过工作研究，找到最适合人体工学、最精简的动作序列，所确定标准操作，就要通过工作教导来对操作者进行训练，使其成为习惯。成为习惯的操作标准就会自然而然地贯彻于操作过程之中，

而无需采取过度的强制性措施来保证它的实施。利用习惯进行管理，事半功倍。因此游伯龙教授说“没有好习惯，很难成功；没有坏习惯，很难失败”，这的确可以称得上是至理名言。好比有的公司在执行制度当中，时常因情面关系而网开一面，特别是偏爱的部下出现了违规行为时，企业管理者往往不愿意执行制度，或网开一面，或从轻发落，还美其名为：特事特办，个案处理，下不为例。久而久之就形成了一个坏习惯，制度像花瓶，只能当摆设。真的想用制度来制裁某人时，反而变得很理亏似的，于是不得不要板起脸说重话：“此事非常严重，必须严肃处理”。企业管理者平时所培养的习惯已经把企业的规章制度化解成无用之物了，企业不败才怪。

有这样一个电篱笆的故事：一天早晨，汤姆和他的叔叔步行穿过农场，走近用来阻挡家畜的电篱笆，汤姆的叔叔令人吃惊地用手压住电线，挺身跨过了篱笆，但是他竟然没有遭到电击。当汤姆惊讶得目瞪口呆之时，叔叔回头招呼，说这只是一道没有带电的“电篱笆”。并解释说其实电篱笆没有必要一直都带电。家畜遭到几次电击后，记住了这个教训，就再不会靠近篱笆了，这时电篱笆也就完成了它的使命。

篱笆外的草甸是那么的青翠，与篱笆内稀稀拉拉的草坪相比，一定会让家畜垂涎三尺。但是过去的经验导致的习惯最终遏制了美食的诱惑力，让家畜在篱笆前永远踌躇不前，不敢逾越它。

在企业管理中，有没有这样一堵并不带电的篱笆墙呢？这种不逾越篱笆的习惯能帮助管理者稳定企业的秩序，而无须花大力气。

### 三、营造企业文化，利用文化规范行为。

习俗假设认为人不仅依靠本性求生存，而且依靠人类群体共通的习俗、文化求生存；文化也左右着人的另一部分行为。应用于管理的方法就是营造企业文化，利用文化规范行为。

解说：

正因为文化左右着人的一部分行为，所以必须关注员工当中的文化习俗。比如，山东的儒家思想根底较深，企业中有忠义的文化习俗存在。山东的企业做得大，分裂的几率比较小。广东存在“宁做鸡头，不当凤尾”的文化习俗，所以企业中人人想当企业主，企业一做大，立即面临分裂的较大危险性，分裂的几率比较高。因此在山东的企业，营造事业报国的企业文化，很有利于强化企业员工的积极性、向心力。而在广东的企业，营造分享、共同发达的企业文化，也有利于把“宁做鸡头，不当凤尾”的理念引向正面作用，提高员工的工作主动性和向心力、凝集力。

再如，企业中领导层以身作则，身体力行，多实干，少空谈，不争论，就会使企业形成务实创新的风气。相反的，领导层爱讲大道理，只动嘴不动手，图省事，“只看结果，不问过程”，用很多苛刻的数字指标压迫员工拼命。结果就会造成一种各扫门前雪，弄虚作假，甚至内斗不断的不良空气，使企业内“有理走遍天下”的讲理文化习俗空前盛行，讲空话，找理由，好

辩论，推、拖、拉等成了潜规则，左右着企业员工的行为，而导致企业衰落。

沃尔玛的兴旺也得益于它的商业道德文化。沃尔玛顽固地坚守着自己的道德底线，为“君子有所为有所不为”作出独特的示范。它不做中国政府公关，它不收进场费，它严格禁止供货商向采购经理送礼，在它内部杜绝依靠“关系”式的提拔，它不允许供货商为降低成本让工人超时工作……凡在中国商业领域最常见也已经形成思维惯式的东西，诸如请客吃饭谈生意这种饭桌文化，沃尔玛也在不遗余力地抵制，坚持沃尔玛的企业文化。沃尔玛内部设防损部，外防超市物品遗失或被盗，内堵商业腐败。防损部是沃尔玛的“廉政公署”机构。由于沃尔玛内部举报，已有不少贪污受贿的干部被直接送入了监狱。沃尔玛有专门负责推广道德操守规范的经理，供货商和工厂的代表也接受了道德操守培训。沃尔玛中国区前副总裁说，一直以来他都在思索这么一个问题：为什么沃尔玛那些最普通的员工，也表现得如此自信和知足？最终他的结论是沃尔玛文化的强大力量。当然，这种道德操守的维持最终要付诸成本，但是沃尔玛推广这种道德操守的贡献在于：沃尔玛降低价格，但没有到让工厂蒙受损失的程度，并且促使供应商变得更有效率。

#### 四、注重人的创造力，利用创新推动发展。

创新假设认为人和人的群体都是自组织系统，都能创新演化，具有创造力，能够适时改变自己的习惯和习俗以适应外界环境。应用于管理的方法就是注重人的创造力，利用创新推动发展。

解说：

正因为员工具有创造力，因此人这个最宝贵的资源的最可贵的作用还在于创新。

比如在企业管理模式方面，虽然可以模仿成功企业的模式。但由于各自的差别，不进行创新，以适应本企业的内、外环境，也不可能获得成功。在组织创新当中，旧习俗、习惯可能成为变革、创新的阻碍力量。根据心理学原理，一种旧的习惯，它的牢固性是很高的。只有培养一种等位的行习惯来替代它，旧习惯才能消除。

彼得·圣吉为我们阐述了这一现象，即组织内群体的思维定势和行为惯性源自于内心的习惯性防卫。作为人类根深蒂固的一种习性，习惯性防卫犹如我们穿在身上的看不见的防护服，在保卫自己免受外界威胁和变化影响时，也遮蔽了自己的眼界和真正想法。在变革的时代，我们就需要学会如何降低习惯性防卫。一个勇于变革的群体并非没有防卫，关键在于勇于直面防卫。习惯性防卫就像一只魔瓶，过去我们把能量和洞察力藏在里面，现在释放出来，则可以建立共识并推进变革。因此潘承烈教授认为，企业内部需要形成一套促使大家动脑子、不断改进工作的氛围，形成一套机制、一种企业文化，这才是推动企业成为自主创新主体的根本之道。提倡敢冒风险，形成“奖励成功，宽容失败”的体制。创新和研发的目的当然是为了取得成果，但成果的取得往往来之不易，因此对这方面作出贡献的人要大加奖酬，这也对员工起着示范作用，促使创新的良好氛围的出现。没有这种创新所必须的

氛围，人的创造力、创新特性就无法得到充分的发挥。

斯坦福大学的管理学教授罗伯特·萨顿(Robert Sutton)还指出，应让那些从事创新的人远离顾客、批评者和那些只关心财务问题的人，这将促进创新。心理学研究显示，在面对批评者或上司的评估时，人们特别不愿意尝试新事物。大量的事实证明，在新的想法未完全成熟和被证明有效之前，保持它的神秘性、不让批评者过早了解能够激发创新。甚至我们需要奖励失败，这是因为为了创造出一些好想法，我们不得不犯非常多的错误。可惜的是，现在没有多少公司能够容忍失败，更不用说奖励失败了。没有如此怪异的“创新规则”，人们的创造性就不可能被释放出来，发挥出他们的创新特质来。

没有创新，在这个变革的时代，企业管理就无法适应。连适应都难，更谈不上发展了。

比如家电企业，在市场上大打价格战，这叫作“让利不让市”。张瑞敏却认为，企业这样大打价格战，让利换市场，其实让利以后，不一定能得到市场；光靠降价，更不可能把所有的竞争对手都打垮，所以要积极创造机会。他认为要市场创新就是在市场上提倡制定我们自己的竞争战略。在上海海尔所做的就是尽量适应消费者的要求，不断地创新，不断地适应，所以张瑞敏提出一个观点，就是“只有淡季的思想，没有淡季的产品”。每一个产品，每一个厂家，都有一个淡季和旺季，怎么应付这个问题？遇到了淡季，销售人员都没有出去，都是在家里等待。如果我们不把它看作淡季，那么就能创造市场，就能创造出不是淡季的淡季。由此海尔开发适应淡季销售的产品“小小神童”洗衣机就是在这种情况下产生的。这个产品的容量是1.5公斤，而现在市场上销售的洗衣机容量一般都是5公斤。一般认为，洗衣机的淡季就是从6月份到8月份，也就是说，最热的季节是洗衣机销售的淡季。其实这个季节是人们最需要洗衣机的时候。认为淡季是因为产品没有适应市场，洗衣机的容量太大，一天一件衬衫脱下来，不可能马上丢到洗衣机中，干脆不用洗衣机，小到一双袜子，大到两三件衬衫都可以洗，“小小神童”洗衣机适应了人们的需要，获得了“淡季”市场。这样，海尔就充分发挥了海尔员工的创新潜力，就使企业得到了真正意义上的发展。

---

## 最新文章：

- [官僚意识与人文精神 曾飞](#)
- [立此存照：高尚与丑陋的反思 小龙](#)
- [国际贸易可持续发展的环境约束 陈柳钦](#)
- [当“优秀工”成了鸡肋 韩成杰](#)
- [知识生产管理 侯象洋](#)
- [中国移动品牌文化的硬伤及危害 韩城](#)
- [管理升级——给准备带领企业越冬的企业家 张驰](#)
- [重大疾病保险 职工的保护神 周书勇](#)
- [有效在线体验——为什么你的VOC项目对提升在线客户满意度的帮助很小 李翊玮 等](#)
- [和谐生产方式基本原理 张西振](#)
- [新劳动合同法对企业的影响及企业的应对策略 高磊](#)
- [时间管理在企业中的应用 高磊](#)

- [李老庄村农业劳动力不足的问题研究](#) 陈杰
- [更多文章...](#)

[首页](#) | [关于VCMC](#) | [资料搜索](#) | [联系我们](#) | 建议使用IE6. x版本, 显示分辨率1280x1024或1024x768

中华管理论坛、厦门学苑管理咨询有限公司 版权所有 1998-2008. [闽ICP备05022209号](#)

联系电话: 0592-3222515 传真: 0592-3222515

VCMC