

# 走出人本管理的误区

张萌物

(西安理工大学 公共管理系, 陕西 西安 710048)

**摘要:**在探讨人本管理的内涵及其在管理实践中的表现形态的基础上,对目前人本管理的主要误区进行了分析。指出人本管理不能等同于激励管理;人本管理也不能等同于以人为中心的管理;在人本管理实践中,企业在制定战略规划时一定要兼顾到员工的发展;不能把企业仅仅看成是生产单位,应同时将生活与工作兼顾起来,让员工在企业真正体味到“家”的温馨,从而提高员工的工作生活质量,提高员工的满意度。

**关键词:**人本管理;激励;以人为中心;工作生活质量

**中图分类号:**F27

**文献标识码:**A

**文章编号:**1001-7348(2005)01-0173-02

近年来人本管理受到广泛重视,讨论有关人本管理的问题几乎已成为当今的一种时尚,“人本管理”这一概念在报章杂志中可谓铺天盖地。然而,实事求是地说,在这种时尚浪潮中,无论在管理实践还是理论研究上,对人本管理的认识都存在着一些误区,究其原因就是人们还没有真正认识和掌握人本管理的精髓。本文通过对这些误区的探讨,以澄清对人本管理本质的认识,推动人本管理的发展。

## 1 人本管理的内涵与层次

台湾著名管理学家陈怡安教授把人本管理的核心提炼为3句话,即:点亮人性的光辉;回归生命的价值;共创繁荣和幸福。这就是人本管理的精髓与最高宗旨。具体包括以下涵义:依靠人——全新的管理理念;开发人的潜能——最主要的管理任务;尊重每一个人——企业最高的经营宗旨;塑造高素质的员工队伍——组织成功的基础;人的全面发展——管理的终极目标;凝聚人的合力——组织有效运营的重要保证。当然,人本管理并不是可望不可及的,它在管理实践中有5种不同的层次和形态:

(1)情感沟通管理。在5个层次中情感

沟通管理是基础层,是建立后4个层次的前提。在该层次中,管理者和员工不再是单纯的命令发布者和实施者,管理者和员工有了除工作以外的情感上的沟通,如管理者会了解员工的一些真实想法,或员工在生活上和个人发展上的其他需求等等。在此阶段,员工还没有参与企业的管理和决策的权力,但它为员工参与管理打下了基础。

(2)员工参与管理。在该层次中,沟通不再局限于管理者对员工的问寒问暖,员工已开始参与工作目标的决策。如管理者和员工一起讨论员工的工作计划和工作目标,认真听取员工对工作的看法,积极采纳员工提出的合理化建议等等。适当授予员工参与管理和决策的权力,可以集思广益,提高管理的有效性,减少决策的失误;可以满足员工的成就感、责任感及希望尝试挑战的需要,进而调动其积极性、能动性和创造性;便于企业内部的沟通和协调;下属参与企业管理和决策,他就会把自己的命运同企业的命运紧密地结合起来,自觉地维护企业的社会形象和良好信誉,为企业的发展献计献策,尽职尽责。

(3)员工自我管理。随着员工参与管理程度的提高,对知识型员工可以实行自主管

理。知识型员工具有自主性、劳动具有创造性、劳动过程难以监控、劳动成果难以衡量、较强的成就动机等特点。针对知识型员工的特点,企业在追求自己的目标时,应当为员工创造出一个符合自身特点的、能够全面发展的条件与空间,使员工自身得到充分发展。管理者至少可以从以下方面着手:推行柔性工作制,实现知识型员工的工作自主;设计柔性化激励方案,激发知识型员工的积极性;以多元化的报酬体系,体现知识型员工的价值;个性化的职业生涯设计,为知识型员工的发展铺路架桥;关心知识型员工的健康和发展,使其对企业更加忠诚和认同。

(4)人才开发管理。人在企业中起作用的大小,主要取决于能力的大小和积极性的发挥。只有能力而没有积极性,会造成人力资源的浪费;只有积极性而没有能力,也只能是心有余而力不足。“人本管理”实行员工的自我管理,而自我管理的根本前提则是充分开发与培训员工,全面提升员工素质。松下幸之助有一句名言:“我们不但生产机器,也生产人。”海尔的人才理念:“先造人才,再造名牌。”

(5)企业文化管理。企业文化是指企业在长期的生存与发展中形成的、为多数成员

收稿日期:2004-05-12

作者简介:张萌物(1963-),女,陕西户县人,硕士,西安理工大学公共管理系副教授,主要从事人力资源管理方面的教学与研究。

所共同遵循的最高目标、基本信念、价值标准和行为规范。包括观念层、制度层和器物层。随着竞争的加剧,企业应认识到:追求卓越的企业就是追求卓越的文化,而成功的企业也必然得力于成功的文化,先进的企业之所以能够战胜落后的企业,就是因为先进企业的文化比落后企业的文化更能适应竞争的要求、更具生命力的缘故。通过企业文化进行管理,是人力资源发展到今天的必然要求,也是企业管理层所追求的最高管理境界。

## 2 在理论研究上的误区

误区 1: 把人本管理等同于激励管理。近年来,在理论研究上许多人把人本管理与激励管理混为一谈,认为人本管理就是各种激励方法的综合,只要建立了“一系列有效的激励机制”就是实现了人本管理。当然激励是采用人本管理的有效方式之一,但从本质上看,激励管理与人本管理有着很大的区别。

从本质上看,激励管理依然将人作为管理的对象,注重短期效应,并没有把员工与企业看作利益的共同体;注重的是管理者的意志,员工依然处于被动的接受者地位;注重的是控制与外部激励,而不是体现人性的自我激发,因此难以从根本上激发人的潜能。

人本管理其精髓是点亮人性的光辉;回归生命的价值;共同创造繁荣和幸福。在当今飞速发展的经济时代,企业比以往任何时候都需要员工积极地、创造性地去工作,这就要求企业的管理必须以尊重员工的发展为基础,不再把员工视为对手,而是当作合作伙伴,共同创造“双赢”的管理效果——个人与企业共同成长。人本管理尊重员工的行为主体性,认为员工只有做他们自己愿意做的事、感兴趣的事,才能把事情做好,才能充分发挥自己的智慧和创造力;强调个体行为主体权、强调人格独立,为员工提供一个自由、宽松、和谐的环境,为组织的每一个成员创造个人发展空间,促使员工在充分认识自我,努力完善自我的过程中,形成优良的企业价值观念,从而使得员工的能力得到完全的释放。

两者对人的假设不同——人本管理把人视为主动的人(管理主体),激励管理把人视为被动的人(管理对象)。在激励管理中,

员工的教育培训看作是对员工的一种激励,一种奖赏,是为了让员工努力工作而设置的激励目标,是作为一种自上而下的控制手段;而在人本管理中,教育培训遵循人性化原则,把教育培训看作是员工应享有的基本权利,是提高他们的工作生活质量,健全员工人格的必要方式,是企业应尽的义务。在激励管理中,员工的培训成为企业的负担——企业担心员工受训后就跳槽——因此企业行动缓慢,且培训缺乏系统性、持续性,并会引导人们只注重个人需要、注重个人利益,易导致员工形成以自我利益为中心的价值取向。相反在人本管理中,企业是积极、主动地采取行动以了解员工的个性特征,对员工进行有针对性的系统的教育培训,为员工设计人生蓝图,甚至比员工看得更远、更周全、更仔细,从而引导员工形成自主、自觉、自强和互助的价值取向。

虽然激励管理不是人本管理,但人本管理也不是对激励管理的否定,因为人类对物质、精神、文化等方面的追求本身也是人性的一个重要方面。可以说激励是人本管理的一个内容,人本管理是对激励管理的发展。

误区 2: 把人本管理等同于以人为中心的管理。虽然人本管理强调人的作用,但不是简单地等同于以人为中心的管理。由于对人的看法不同,存在不同的以人为中心的管理理论和方法。如泰罗等人,把人看作是“经济人”,形成了科学管理理论,实行专制集权式的管理方法;梅奥等人把人看作是“社会人”,形成了人际关系理论,实行民主参与式管理方法;马斯洛等人把人看作是“自动人”,形成了需要层次理论,实行权变式管理方式。可以说上述各种管理都是以人为中心的管理。但都没有离开理性管理的范畴,所以都不是真正意义上的人本管理。特别是当今的知识经济时代,人既是理性人,又是文化人、创新人,既有较高的物质文明需求,又有较高的精神文明需求、实现其人生价值的需要。对人的管理就应随着时代的变化和人类自身文明素质的提高,重新认识人、对待人,用正确的人性观,遵照现代人的本性进行管理。人本管理认为人具有广泛的创造性与自主性,是推动当今世界经济发展的主角;人与人之间的关系是建立在平等、互利、信任的基础之上的。人本管理的特点是强调以人的个性为中心的管理,而不是简单地以

人为中心。

## 3 在我国管理实践上的误区

误区 1: 单纯制定企业发展而忽视员工发展。既往的那种单纯关注企业发展而忽视员工成长的发展战略,越来越难以实现。现在最迫切的任务是将二者结合起来。一个企业发展最理想的状态就是企业的发展方向与员工的发展方向高度统一。

著名的佛里德曼矩阵告诉我们,一个人在出钱办事时的心态大致有以下 4 种情形:第一、用自己的钱办自己的事,尽量少投入,力争高产出;第二、用自己的钱办别人的事,尽量少投入,可能不顾其产出如何;第三、用别人的钱办自己的事,可能尽量多投入,以期高产出;第四、用别人的钱办别人的事,既不管投入,也不管产出。由此不难看出,第一种最理想,第四种最糟糕。如何达到第一种的理想状态呢?最为关键的就是尽量使企业发展方向和员工发展方向并轨、对接,并轨、对接的程度越高,对企业的发展有利。

误区 2: 把企业仅仅看成是生产单位。“你选择了一个企业就是选择了一种生活方式”,这是西方企业文化学界的一句名言。从企业文化视觉上,谁想把一个企业搞好,那你就永远不要把企业仅仅看成是一个工作场所,应同时将生活与工作兼顾起来,让员工在企业真正体味到“家”的温馨。必须明瞭,人的心理活动有 90% 左右都不是通过看得见摸得着的语言、行为表达出来的;而斯蒂格里茨告诉人们,“不可言传的东西,往往是真正决定事物命运的东西”。而这些不可言传的东西则大多在生活中而非在生产中。

## 4 结束语

人本管理在理论上和实践上的误区还可列举许多,但只要掌握了人本管理的本质和精髓,就可以有效避免理论上的误区,同时在管理实践中更好地贯彻人本管理思想。

### 参考文献:

- [1]张萌物.知识型员工的柔性管理战略[J].内江科技,2004,(3).
- [2]苏国梁,吴贵明.人本管理认识误区的思考[J].福建:福建商业高等专科学校学报,2003,(3).
- [3]张今声.论人本管理[J].江西财经大学学报,2000,(1).

(责任编辑:曙 光)