

- ▶ 论文投稿
- ▶ 关于论文发布证明

## 相关链接

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



## 管窥“以人为本”

中国科学院心理研究所99级博士研究生 杨杰

依稀记得,“以人为本”的最初印迹可以追溯到大学里念马斯洛的需要层次学说时。当时,只是简单地将其作为人本主义心理学家的一个代表性观点而加以背诵,并引为谈资。及至看到诺基亚“科技以人为本”的广告时,不禁晒之,原因有二:一方面是自以为是的“先知先觉”(其实,现在看来那只不过是年幼无知者的浅薄);另一方面则认为它不过是商家吸引人的“噱头”。时至今日,在有了些许工作经验,又再跨入求学的大门之后,才始觉“以人为本”内涵的博大精深。今斗胆将自己的一知半解奉献给各位读者。唯愿自己的孟浪浅薄能成为众多达者方家的引玉之砖。

### 一、 如何认识“以人为本”

1、“以人为本”首要强调的“人”重于“物”。

人类经济行为模式大体可以分为三个模式:农业经济、工业经济和知识经济。

这三种经济形态同时也代表了三个不同的时代。在农业经济和工业经济时代,在生产诸要素中,人们往往更关注的是“物”,如土地、原物料、机器设备、产销方法或技术以及资金等,活生生的人往往只被视为物的附属品。在知识经济时代,人则被摆放在了首要的地位。之所以有这种翻天覆地的区别,是因为物质资源与知识资源无论是在资源的使用特性、流通特性、可加工特性,还是在交易特性上都有显著的不同。

就资源的使用特性而言,物质是有限的、排它的,一些人多占了,另一些人就少了;而知识则是可以共享的,使用的人越多,效用就越大。就资源的流通特性而言,物质资源是不易流通的,运输是缓慢的和高成本的;而知识资源则是易于流通,甚至以光速传输,而且传输的成本非常低。网络的诞生更是使人类知识的传播有了一次质的飞跃,有人曾用“农业经济100年=工业经济10年=知识经济1天”这样一个公式来形象地表达这种质的飞跃。就资源的可加工特性而言,以物质为主要资源的产品,原料占的成本较高,是低附加值的,工业经济重在资源的占有,经济的效率在于资源的有效配置;而以知识为主要资源的产品是高附加值的,在知识经济中对资源的占有并不是最重要的,更重要的是对知识资源的创造性利用;就资源的交易特性而言,物质的是脱离人而存在的,物质的价格容易确定,所有权的属性明确,所有权的转移也比较容易实现;而知识常常是难以脱离人而存在的,知识的价格往往难以确定,所有权的转移亦非易事。

正是因为知识资源有异于物质资源的上述特性,而人恰恰是知识的鲜活

载体，拥有知识的人可以在一夜之间消失于此公司，而活动和贡献于昔日的竞争对手。因此，人的重要性就变得非比寻常。也正是因为充分认识到这一点，比尔·盖茨才坦言：“如果把我们公司20个顶尖人才挖走，Microsoft就会变成一家无足轻重的公司。”

## 2、“以人为本”其次强调的是对人性的理解和尊重。

泰勒的动作时间研究开启了科学管理的先河。从X理论到Y理论再到超Y理论、Z理论，从“经济人假设”到“社会人假设”再到“自我实现人假设”、“复杂人假设”和“文化人假设”，对于人性的认识可以说随着生产方式从“手工制造”到“批量生产”再到“大量满足客户个别需求”的转变而日益丰富和生动起来。

泰勒制下的人性是被严重扭曲的，因为那时的人只被视为是高速运转着的机器的一个齿轮或零部件而已，是整个物的生产体系中微不足道的一个部分。因此，对人的管理采取的是粗暴的“胡萝卜+大棒”政策，完全无视人的能动作用。可以说，这个时期的劳动对于劳动者而言是毫无兴趣的苦役。

梅奥的霍桑实验，使得人性略微得到了张扬，因为它开创了以满足人们的精神需求为出发点的一批管理理论，如梅奥的人际关系理论、马斯洛的需要层次理论、卢因的团体行为理论和布莱克的组织行为理论等。这些理论对人的本性作出了具有创新价值和意义的探索，其主体内容突出表现在两个方面：（1）重视非理性因素对人行行为的作用，而改变过去单纯认为是理性因素决定人的行为方式的观点。人们越来越注意到非理性因素对人行行为的决定意义。（2）作为独立意义的人已经有了社会角色，因此人应当使自己的行为和社会要求相协调，而不是以个体排斥社会，以自我排斥他人，并应努力培养自己的社会角色。然而客观地说，这个时期对人性的认识和张扬是有限度的，因为人更多地是被置放在“刺激——反应”模式中，人更多地被视为是可调教的“小白鼠”的异化品。

进入80年代，特别是90年代以来，随着全球经济的一体化、市场日益自由化和科技的日新月异，对人性的认识发生了新的裂变。因为，这时人们的世界观才真正由崇拜机械竞争论向主张“自然——社会”生态平衡的方向转变，价值观体系也才真正由基于上下支配地位关系向基于伙伴合作关系方向转变，也只有在这种条件下，人性才得以充分地理解和张扬。从欧洲发达国家的公司近年来在“以人为本”方面的具体实践来看，它们的创新和超越主要集中在五个方面：（1）追求责任与权利的平衡——尊重股东价值，加速企业改组重建。（2）追求雇佣与民主平衡——推行认股机制，扩大员工的参股面。（3）追求控制与激励平衡——提倡“知识超越管理，充分挖掘人的潜能。”（4）追寻企业与顾客平衡——全面协调顾客关系，争取更多的市场份额。（5）追寻“公司社会”与“民主企业”的平衡——把市场与合作紧密结合起来，实现利益共享的风险承担。这一切正如法国著名企业家罗贝尔·萨蒙在《管理的未来》一书中所提及的那样：“技术发展正在不可避免地快速前进，因而一切组织注定将落后于形势。人们必须不断地革新，使这种革新成为可能并从而显示出具有持久价值的唯一的竞争优势，乃是有关人员的素质。一种建立在以人为本的动力基础上的经济秩序，较之用短期行为引导人的经济秩序，更可能享有持久的繁荣。”

3、“以人为本”再次强调的是对无缝沟通的永无止境地追求。

“以人为本”是新经济条件下企业生存和实现可持续发展的基石。而新经济的重要特征之一就是网络化。网络化在带给人们极大便利的同时，也对沟通提出了全新的挑战。“零时间组织”、“虚拟团队”、“虚拟社区”、“团队网络”等前所未有的组织运作方式的诞生预示着“沟通无极限”、“沟通从心开始”绝不只是一两句虚张声势的宣传口号。而对“人”的高度重视和对人性张扬的强调，也时刻提醒着人们要不断地抛弃狭隘的本位主义、自卑意识和自我中心倾向，只有这样才能达到所谓的“天人合一”、“人企合一”的境界。管理大师Peter Drucker亦曾反复强调：在知识经济条件下，知识工作者必须要接受“别人和自己一样也是人”的事实，而且知识工作者还要注意对沟通负起责任。RHI咨询公司在对全美各层次信息产业中1400位CIO进行“IT公司管理雇员的过程中，最大的失误是什么”的抽样调查时发现：被调查的CIO中，半数以上（52%）的人表示，与IT雇员之间缺乏足够的沟通与交流是最常见的管理错误。由此可见，一个企业、一个组织对内、对外沟通的“无缝度”是衡量其贯彻“以人为本”的极好试金石。

## 二、 如何实践“以人为本”

从发人深省的口号到人尽皆知的共识再到身体力行的具体实践，越来越多的人逐渐深刻地体会到人力资本是一种有潜在回报率的资本，对人的重视归根结底是对投资回报的重视。例如，万科的“人才是企业之本”；麦当劳的“勤奋的员工乃公司之宝”；联想的“办公司就是育人”；海尔的“我们现在唯一可怕的只是我们自己；领导者的任务不是去发现人才而是建立一个可以出人才的机制”；长虹的“尊重每一个人。管理是管理者思维的管理，是管理者境界的管理，是管理者目标的管理”；格兰仕的“人气，企业最大的财富”；荣事达的“营造‘和商’人文环境，规范员工行为”；TCL的“企业的竞争就是管理理念的竞争、人才的竞争，要建立一个好企业，首先要练就一支好的队伍”；还有什么“最有意义的一分钟是对人才投资的一分钟”等等。然而，有了口号和理念并不等于就有了有效的行动。如何实践“以人为本”才是组织在新经济条件下生存乃至实现可持续发展的关键所在。

### 1、 实践“以人为本”必须具有系统观和整体观。

系统论中著名的木桶效应告诉我们：如果把系统比喻成一个用一块块木板箍起来的木桶，则每一块板代表了一个子系统，那么

#### \* 高板效应：

木桶中的一块板最高，木桶的装水水平不可能达到最高这块板的顶端。这告诉我们系统论的一个道理：子系统最优，不一定达到总系统的最优。

#### \* 短板效应：

木桶中的一块板最短，木桶的装水水平只能达到最短的这块板的水平。这告诉我们系统论的一个道理：子系统薄弱，影响和制约着总系统的水平。

#### \* 疏板效应：

木桶中各块板的水平一样，但板块之间有缝隙，木桶的水平也不能升高。这告诉我们系统论的一个道理：各个子系统的配合不好，也影响着总系统的水平。

在实践“以人为本”的过程中，人们最容易犯的一个通病就是“简单地、盲目地克隆”——既不顾及组织本身的种种约束条件，又忽略“被克隆的东西”之所以成功的基石，导致“南橘北枳”现象的频繁出现。事实上，从Cisco, Dell, Microsoft这些新兴企业在知识高度共享、高度开放、高速更新以及“克隆”大行其道的条件下这么多年来始终保持业界鳌头的地位来看，其成功之处恰恰在于它们所采取的种种“以人为本”的管理举措都是适应各自的独特系统环境的。因此，简单地“克隆”是不可能复制出另外一个Cisco, 另外一个Dell和另外一个Microsoft的。以Microsoft为例，它在价值观上强调的是团队精神，强调“创新、正直、为消费者服务、合作、重质量和奉献社会”；在员工招聘方面，它遵循的是“知识支配一切”，“智力高于一切”的选人模式，强调智力比经验更重要；在人才的使用上，它聘用的是有活力、具有创新精神的顶尖人才，然后把权力和责任连同资源一并交给他们，以使它们更出色地完成工作。Microsoft还采用雇用比“工作所需更少的员工”的做法，以使员工能专心致志地、竭尽全力地挑战极限，让优秀的员工更优秀，让平庸的员工不平庸。此外，Microsoft还不惜用实际价值达亿万美金的期股权这样一条“金锁链”来笼住世界一流的人才队伍。如此环环相扣，才铸就了比尔·盖茨今天的辉煌。

## 2、 实践“以人为本”必须构筑独特的企业文化。

一个企业的文化是其获得朝气和活力的源泉，也是其灵魂所在。在全球经济日趋一体化、市场经济日益自由化以及科学技术日新月异的条件下，企业要想顺畅地因应瞬息万变的诸多挑战就必须坚持“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”的16字方针，构筑有本组织特色的现代企业文化。

20多年的改革开放，使我国的企业在文化建设方面积累了宝贵的经验，也取得了长足的进步，出现了许多优秀的企业，也创立了不少优秀的企业文化。但是，不可否认的是，还有相当一部分企业在文化建设方面还存在这样或那样的缺陷。具体表现就是：（1）单纯地为“文”而“文”，因而“中看不中用”。如，郑州亚细亚尽管在北京、上海、广州等不少城市开了分号，并以其队列、升旗仪式和优秀的服务精神享誉全国，但最后还是没能摆脱失败的厄运。（2）企业的文化不反映企业的实体地位，不反映企业的独特经营，实际上等于是一付空架子。企业文化一定要有鲜明的个性，体现行业特点，使职工感到这种文化既是本行业经营所特有的精神状态的真实写照，又是本组织所唯一具有的独特表述，从而起到鼓舞士气，激励斗志，形成良好的精神氛围的作用。北京西单购物中心结合本企业的独特经营特点、行业特点以及几十年独特经营的优良传统，独具匠心提出“四心”精神——“愿把一颗热心、耐心、诚心、爱心奉献给您”，在生动传神地将企业展现于众多消费者面前的同时，也有效达到了“吸引顾客、凝聚员工”的目的。信奉“只有偏执狂才能生存”的Intel公司执行总裁贝瑞特在发动“英特尔改造计划”时所提出的口号是“让Intel有一颗网络的心”。而其总结则更加形象生动：“激活你的猫，用@方式思考，眼光盯着网络公司，不要错过任何在你眼前闪现的东西，一句话，要天生就是一个‘网络人’”。（3）人为地割裂企业价值观凝炼、企业精神培育和企业形象塑造三者之间的关系。在企业文化建设

中，重要的是要把三者有机统一起来。企业价值观是核心，企业精神是保证，企业形象是利器。没有企业价值观，企业精神的培育就会失去依托而变得盲目，企业形象也会因此而成为空壳。光有企业价值观，没有企业精神，做出的价值选择由于没有积极进取的精神状态而难以达成，形象的塑造难以实施到位。有了正确的价值选择和良好的精神状态，不把它通过形象塑造在市场上展示出来，也难以收到应有的社会效益和经济效益。日本大和运输株式会社是一家主要从事商品配送的企业，现在送货范围已覆盖全日本99%的地区。该公司的企业形象标志是，黄色的椭圆形背景上有两只黑猫，大猫叼着小猫。其蕴意是：该公司要像大猫精心呵护小猫一样爱护顾客的货物，又要像大猫能精确地把小猫叼进窝一样把货送到千家万户。两个“精”字表达了该公司的企业价值观；像大猫呵护小猫，则形象表达了该公司的“两猫”精神。（4）盲目地崇洋，似乎外国的月亮真的比中国的圆。事实上，中华文化在社会价值观方面是具有相当凝聚力的，例如中华文化所提倡的崇人精神要求把人放在最重要的地位，认为“人，天地之性最高者也”（《说文解字》）；“夫民，神之主好”（《左传》）。在治国时要提倡“民为贵，君为轻，社稷次之，是故得乎丘民而为天下”，这与现代企业人本管理理论要求尊重人、理解人是一致的。尚群精神、和合精神则直接体现了中华文化强调集体主义、追求人的和谐的价值观。孔子说：“天地之性人为贵”；孟子说：“天时不如地利、地利不如人和”。“天下为公”、“先天下之忧而忧、后天下之乐而乐”、“敬业乐群”、“仁义诚信”等也都是中华民族所崇尚的道德准则。这些与西方这些年所提倡的尊重、协调、公平、守信、合作等企业价值理念实际上是不谋而合的。因此，博大精深的中华文化应当成为企业文化建设取之不竭、用之不尽的宝库。这也就如黑格尔在描绘文化的作用时所说的那样：“不是一尊不动的石头，而是生命洋溢的，有如一道洪流，离开它的源头愈远，它就膨胀得愈大。”

### 3、“以人为本”的各项措施必须制度化、规范化。

现代市场经济是残酷的竞争经济，但这种竞争却是在规则、法制范围内的竞争。中国传统文化以和为贵，万事和为先。讲伦理、讲面子，为了保持一团和气，可以牺牲原则。当企业规模很小，外部竞争不是很激烈的时候，几个人凭着一腔热情去经营企业，尽管没有严格的规章制度，也是有可能把企业搞好的，而当企业规模扩大，竞争激烈以后，则一定要讲规则，明确每一个人的职责，然后在规则范围内发挥德的作用。中国有两句古语：一是“上行下效”，二是“正人必先正己”。组织管理层，特别是领导人自己说一套，做一套，把“以人为本”仅仅当作是给自己脸上贴金的幌子，使去的将不只是现实的人心，而且还将失去组织的未来。因此，“以人为本”的各项措施一定要制度化、规范化，做到公平、公正、公开，只有这样才能真正达到“人心齐，泰山移”的效果。

一代国学大师王国维曾言治学有三大境界：第一层是“昨夜西风凋碧树，独上高楼，望尽天涯路”；第二层是“衣带渐宽终不悔，为伊消得人憔悴”；第三层是“众里寻她千百度，蓦然回首，那人正在灯火阑珊处”。在认识和实践“以人为本”的过程中，人们也许会有同样的心路历程，但愿新千年到来的时候，有更多的企业真正悟出“以人为本”的“道”之所在！

## 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