

## 现代企业人本管理内涵与机制设计

雷宏振, 贾 玲

(陕西师范大学国际商学院, 陕西西安 710062)

**摘 要:** 人们对人本管理的理解随着经济的发展经历了不同的历史阶段。现代企业人本管理的内涵不能简单地分为内部人和外部人, 应该分别从核心层、客户层、环境层这三个层次来阐述, 对于三个层次的“人”包括员工、客户和利益相关人进行科学的机制设计, 这是现代企业可持续发展的重要内容。

**关键词:** 人本管理; 内涵; 机制

### 一、人本管理思想的发展历史

从西方管理思想的演变来看, 人本管理思想起源于 20 世纪 30 年代, 它是在古典管理理论和行为科学理论上发展起来的。由于以泰勒、法约尔和韦伯为代表的古典管理理论过分强调物质刺激, 以霍桑实验引发的行为科学理论尽管提出“以人为导向”的思想, 但是它仍把对人的激励看作一种管理手段。运筹学等数学方法和计算机系统管理的管理科学学派认为, 计算机的普及和现代科学管理方法的应用可以减少人在经济活动中的作用。但是全球化经济的发展加剧了市场竞争的激烈程度, 物质上的差距在逐步减小, 人的能力、知识的差距在不断扩大, 以人为本的企业管理理论和方法在科技与经济结合中凸现出来。1957 年, 美国麻省理工学院社会心理学家道格拉斯·麦格雷戈 (Douglas McGregor) 提出 X-Y 理论对人的本性进行了深刻而全面的分析, 是西方人本管理思想的精髓; 在此基础上, 林德尔·厄威克 (Lyndall Urwick) 提出的 Z 理论, 弥补了麦格雷戈 Y 理论的两处缺陷; 早期人本心理学家亚伯拉罕·马斯洛 (Abraham H. Maslow) 也提出了一个 Z 理论, 他对 Y 理论在神秘的“心灵激励”方面做出了一些超越。随着知识经济的发展, 人本管理以一种全新的管理理念被纳入到现代企业管理理论和实践中, 但是对人本管理内涵的理解和机制设计还处于初级阶段, 需要深入地研究与探讨。

### 二、现代企业人本管理的内涵

#### (一) 人本管理内涵的层次划分

随着中国现代企业的改革发展, 中国学者对于人本管理内涵的理解已经突破了西方人本管理的概念, 对其内涵作了进一步改进。中国大多数学者从“人”的范围角度出发, 把人划分为内部人和外部人, 从而把人本管理的内涵分为狭义和广义两类。

狭义的观点是基于西方人本管理思想, 把企业员工作为人本管理的研究对象, 大多数学者都是从这个角度来进行研究的。葛素洁和杨洁认为人本管理的内涵是正确树立以人为中心的观念, 对企业员工进行激励, 全面调动员工积极性的领导方法和艺术, 企业文化建设, 及其它以调动人的积极性为目的的管理方法和艺术等。陈凌认为人本管理包含了依靠人、开发人、尊重人、塑造人、凝聚人、全面发展人六个方面。

---

#### 【作者简介】

雷宏振 (1966 - ), 男, 陕西合阳人, 陕西师范大学国际商学院教授; 研究方向: 技术创新与知识管理。

贾 玲 (1979 - ), 女, 河南郑州人, 陕西师范大学国际商学院企业管理专业 2004 级硕士研究生; 研究方向: 技术创新与知识管理。

广义的观点涉及到企业内部人和外部人,是目前研究的发展趋势。吴兰仙认为人本管理的内涵是为满足人的需要而生产,强调“人”应该包括企业“外部人”(企业产品和服务的消费者)和“内部人”(企业员工和各类管理人员)。敬丽华认为人本管理中的“人”不仅仅限于企业的员工和顾客,还包括企业的其它利益相关群体,诸如企业供货商、求职者、企业所在小区、企业股东和企业合作伙伴等各方面的人,她提出人本管理涉及员工成长、聘用、激励、参与管理、人际关系、团队建设等问题,受政治、经济、社会、文化、技术、心理等影响,所以它是一项多目标、多因素、多功能的复杂的系统工程。淳伟德把“人”进一步细化,他提出在企业内部有高级管理者、中级管理者、低级管理者和员工;在企业外部,上游有供货商,下游有批发零售商和用户,还有现有竞争者、潜在竞争者,以及政府、小区等。因此,企业的人本管理既要服务于企业管理者和内部员工,关注企业的共同发展,也要服务于企业外部的利益相关者,关注企业的社会责任。

我们不能把人本管理中的“人”仅仅局限于个人,应该理解为个人、团队和组织。中国企业人本管理有别于西方行为理论的最突出特点是,把人的范围从企业内部员工扩大到与企业相关的外部人员中,这样能够更加全面地诠释现代企业人本管理的内涵。根据与企业利益紧密度不同,“人”由内向外形成三个层次:第一层(核心层)包括企业内部管理人员、员工;第二层(客户层)包括企业的最终客户、分销商和合作伙伴;第三层(环境层)包括企业股东、金融机构、中介与服务机构、传媒机构、政府和小区等。客户层和环境层是与企业利益相关的外部人,吴兰仙教授把它们看作一个整体即企业“外部人”。笔者认为客户层与企业的利益更直接和紧密,所以把它单独作为一个层次。对于现有竞争者和潜在竞争者,笔者认为应该根据企业是否与竞争者建立合作和联盟的关系来界定是否将其纳入人本管理的范围内,如果企业与其建立合作则纳入到人本管理范围内,否则不应纳入。

#### (二) 核心层以激励人为目标

黄津孚提出企业人本管理的核心就是“以人为本”,具体化为:企业是以人为本组成的(of the people),企业是依靠人进行生产经营活动的(by the people),企业是以人的需要而进行生产的(for the people)。如果没有人,企业将无法运作,企业通过管理者合理的计划、组织、领导、协调、控制和员工的有序生产活动,才能把物质要素合理配置,提升企业绩效。现代科技制造出很多机器似乎取代了人的工作,比如自动取款机、自动生产线,但是其背后隐藏着对高知识高技能人的需求,这更加突出了人的重要作用。

根据马斯洛需要层次理论分析,人的需要分五个阶层,由低层的生理、安全需要到高层的社会、尊重、自我实现需要。对于企业员工,人本管理意味着依靠员工、尊重员工、开发员工;对于企业管理者,除了上述方面,人本管理还意味着塑造和凝聚团队、实现管理者的全面发展。

#### (三) 客户层以实现客户终生价值为目标

客户是企业的衣食父母、收入的来源。面对激烈的全球化市场竞争,客户关系管理被纳入到人本管理内涵中。对于客户,人本管理意味着将客户作为企业最重要资源,通过完善客户服务,深入分析客户需求,提高满意产品和服务,力求实现客户终生价值。

#### (四) 环境层以实现企业可持续发展为目标

企业外部的环境与企业内部是相互影响、相互作用的。企业股东、金融机构、中介与服务机构、传媒机构、政府和小区等对企业利润多少起着决定性作用。虽然客户给企业带来收入,但是如果外部环境成本过高,会造成企业无利润生产,甚至亏本。一家酿酒企业被媒体曝光酒中掺水,导致严重亏损,而其它同样做法的企业由于提前与媒体沟通而没受到影响,这足以说明企业外部环境中的企业与人的利益息息相关。所以企业人本管理对环境层的“人”应该树立服务意识,增强企业社会责任感,维护好环境层的人际关系,才能实现企业的可持续发展。

### 三、现代企业人本管理的机制设计

从西方管理思想史看，企业对人的理解逐步从“工具人”发展到“经济人”、“社会人”，再到“文化人”，人的素质在不断提高，需要在不断上升。满足人高层次需要是发挥人积极性、创造性、能动性的关键。建立一整套完善的人本管理机制，能够实现企业目标和“人”的目标的统一。

#### （一）核心层

根据道格拉斯·麦格雷戈 X-Y 理论的分析，一个组织中应该存在三种人：第一种是“X”理论的人：不喜欢工作，总想回避责任，必须在严格地监督或控制下才能有效工作；第二种是“Y”理论的人：喜欢并希望工作，愿意承担责任，只需要适当的动机；更多的是介于这两极端之间的第三种人。对于这三种人，机制设计的侧重点不同，人本管理也包含了把第一种人向第二种人转化的思想，即把被动人变为主动人。从组织层次理论分析，最底层是操作者（即基层员工），往上依次是基层管理者、中层管理者、高层管理者。管理者多数是从基层中选拔出来的或者是直接任命的高知识、高能力的优秀人才，他们比基层员工承担更多责任，工作意愿更强烈，所以基层员工偏重于“X”理论，企业管理者偏重于“Y”理论。

对于偏重于“X”理论的人，可以形象地比作“月光下的工人”，企业应更多运用保障机制、制度约束机制和压力机制。法律保证主要是指通过法律保证人的基本权利、利益、名誉、人格等不受侵害。社会保障体系主要是保证员工在病、老、伤、残及失业等情况下的正常生活。企业福利制度是一种激励和增强企业凝聚力的手段。制度约束机制是一种有形的、可遵循的强制约束机制，员工的行为容易被观测到。保障机制包括法律保护、社会保障体系和企业福利制度。企业绩效评估、末尾淘汰制和目标责任制都会形成压力，鞭策人们努力工作。

对于偏重于“Y”理论的人，可以形象地比作“树荫下的工人”，企业应更多地运用动力机制、选择机制、伦理道德规范约束机制。动力机制主要从物质和精神两方面实现，如给予他们期权、股票、荣誉、地位等。选择机制主要是给员工自由择业的权力，促进人才合理流动，有利于构建素质优良的团队。伦理道德规范约束机制是利用伦理道德来强化人的行为，虽然这类人的行为不易被直接观测到，但他们社会责任感强，所以更适合通过这种机制来进行约束。

对所有人都需要设计环境影响机制，它包括人际关系和工作客观环境两方面。建立稳定和谐的人际关系和提供舒适方便的工作环境会提高工作效率，增强组织凝聚力。

#### （二）客户层

对于客户，企业应采用诚信机制、跟踪服务机制、环境影响机制。诚信机制就是让客户相信自己。企业形象是信任机制建立的一个标志。跟踪服务机制要做到急人之所急，满足客户当前和潜在需求，提供个性化服务，建立客户忠诚度。客户环境影响机制十分重要，与客户保持融洽和谐的关系，和宽敞、整洁、明亮、舒适的环境都能提升企业形象和诚信度。

#### （三）环境层

对于环境层的“人”，企业应主动地采取沟通机制、合作机制、责任机制。沟通机制是企业与外部交流信息必不可少的环节，让环境层的“人”了解并支持企业发展。合作机制是企业与环境层建立实质性利益风险共担的保证。责任机制是一种反射机制，企业给当地人民、政府带来经济利益和社会利益，同时企业从政府和地区的支持中得到回报。

### 四、结束语

综上所述，本文通过对现代企业人本管理的内涵进行了科学的分层，把内部人和外部人清晰地划分为  
(下转第 57 页)