

人本管理

1.人本管理思想的产生和发展

20世纪初产生的科学管理理论是对经验管理的否定。科学管理理论，把人放在大生产过程的从属地位。

进入30年代，在霍桑实验的基础上产生了人际关系学说。与此相适应，产生了“以人为导向”的管理思想。这是管理史上第一次明确了人在管理中的重要地位。在以后形成的行为科学中，则始终把人放在管理工作的重要的、乃至中心的位置上。

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。对人的本性有了更深刻和全面的理解，也是人本管理思想的精髓。

麦格雷戈认为，企业的管理应着重于对人的管理，按照Y理论的假设，对人的管理主要在于安排适当的、具有吸引力和有意义的工作，使个人的需要和组织的目标尽可能地结合起来，充分地发挥个人的聪明才智，使人们在实现组织目标的过程中能获得自尊和自我实现的最大满足。一句话，管理是一个“创造机会、发挥潜力、消除障碍、鼓励成长、提供指导的过程。”

在Y理论的基础之上，洛希(Jay Lorsch)于1970年在其《组织结构与设计》中提出了“超Y理论”，以权变管理思想进一步完善“X—Y”理论。超Y理论是在Y理论的基础上对人的本质的进一步发现和认识。人既不是纯粹的“经济人”，也不是完全的“社会人”。对不同的人，不同的时期，应采取不同的管理方法，即使是相同的人，由于周围环境的变化，在不同的时期，也要采取不同的管理方式，即权变理论。这种理论完善了Y理论中对“社会人”的假设。

西蒙(H.A.Simon)的“管理人”也是对“社会人”假设的发展。

2.人本管理的涵义及特征是什么？

人本管理是一种把“人”作为管理活动的核心和组织最重要的资源，把组织全体成员作为管理的主体，围绕着如何充分利用和开发组织的人力资源，服务于组织内外的利益相关者，从而同时实现组织目标和组织成员个人目标的管理理论和管理实践活动的总称。

人本管理的特征：

- (1) 人本管理的核心是人，它把人置于组织中最重要资源的地位。
- (2) 人本管理的主体是企业的全体员工。
- (3) 人本管理实现组织目标的主要方式是利用和开发组织的人力资源。
- (4) 人本管理活动的服务对象是组织内外的利益相关者。

(5) 人本管理成功的标志是组织的目标与组织成员的个人目标都能得以实现。

(6) 人本管理是一种思想理论体系和管理实践活动的综合概念。

3.人本管理的内容有哪些？

(1) 重新认识人

理论界对个体人行为的研究都是以一定的人性假设为前提的，理论界对人性的假设经历了“完全理性人”、“有限理性人”、“经济人”、“社会人”、“自我实现人”、“复杂人”、“文化人”、“管理人”的发展。每一种人性假设都从某一个特定的角度说明了“人”的某些特征，对管理实践活动提供了一定的参考建议，但每一种人性假设都从一个特定的角度说明了人的某些特征，对管理实践活动提供了一定的参考建议，但每一种人性假设又有自身的不足之处，需要加以弥补。

(2) 人本管理中的激励

激励是通过影响员工个人需求的实现来提高他们的工作积极性、引导他们在企业经营中的行为。激励是现代企业人力资源管理的核心，人本管理理论中的激励原理，旨在研究个人需求和制度对个人需求满足感的影响以及产生这种激励的机制。

按照一般的分法，管理学的激励理论可以划分为三类：内容型激励理论、行为改造型激励、过程型激励理论。内容型激励理论包含有马斯洛的需要层次论、赫兹伯格的双因素理论、奥德弗的 ERG 理论、麦克利兰的成就激励理论。过程型激励理论包括弗罗姆的期望理论、亚当·斯密的公平理论和劳勒的激励过程模式。行为改造型激励理论包括操作条件强化理论、归因论、挫折理论。

(3) 人际关系管理

企业是一个经济组织，同时也是一个人群组织，一个由许多个人不仅在其内部成员之间存在着各种各样的人际关系，而且在企业与外部社会组织以及个人之间也存在着错综复杂的人际关系，从而构成企业的人际关系网络。企业的对外人际关系网络具有信息沟通、调动资源、增强互信感等功能，是对正式市场机制的一种补充，对企业目标的实现具有重大战略意义，良好的企业内部人际关系还有助于实现企业的组织目标。

(4) 人力资本投资

人力资本是指特定行为主体通过投入一定费用可以获得的，并能够实现价值增值的，依附于某个人身上的价值存量。产权特征对国家、企业和个人的人力投资行为有重大影响。

(5) 组织人力资源管理

所谓人力资源管理就是通过对人和事的管理，处理人与人之间的关系，人与事的配合，以充分发挥人的潜能，并对人的各种活动予以计划组织、指挥和控制，以实现组织的目标。

(6) 组织文化建设

组织文化是指组织成员共同的价值观体系，它使组织独具特色，区别于其他组织。最初的组织文化源于组织创建者的经营理念。员工的甄选过程、组织现任高级管理人员的行动、组织社会化过程起到维系组织文化的作用。组织文化以多种形式传递给员工。最常用的有故事、模范人物、仪式、物质象征和语言。

4.以人为本的管理的基本原则有哪些？

人本管理的原则是以人为本管理过程中应遵循的基本准则，它涉及以人为本管理的基本方式选择以及以人为本管理的核心与重点。

(1) 个性化发展准则

个性化发展的准则要求组织在成员的岗位安排、教育培训，在组织的工作环境、文化氛围、资源配置过程等诸多方面均以是否有利于当事人按他本意，按他特性潜质发挥，以及按他长远的发展来考虑，决不是简单地处置，决不是仅仅从组织功利性目标出发。

(2) 引导性管理准则

引导性管理准则在组织运作中要求组织中的所有成员放弃由岗位带来的特权，平等地友好地互相建议互相协调，使组织成员凝聚在一起，共同努力完成组织最终的目标。在此过程中谋求各自的个性化发展。事实上自我管理就是个性化发展的一个条件，同时也是它的一个结果。

(3) 环境创设准则

以人为本的管理就是创设一个能让人全面发展的场所，间接地引导他们自由地发展自己的潜能。这样的环境对组织内部而言主要有两个方面：一为物质环境，包括工作条件、设施、设备、文化娱乐条件、生活空间安排等；二为文化环境，即组织拥有特别的文化氛围。因此，创设环境的准则就是说组织要努力创设良好的物质环境和文化环境，以利于组织成员的个性化发展和学会自我管理。

物质环境的创设与组织拥有的资源有关，凡组织资源充裕的，那么物质环境的创设可能优越一些，虽然并不能说物质环境愈好，人就愈能个性化全面发展，但良好的物质条件是发展人的潜质、潜能，训练技能的重要支撑。组织文化环境的创设不像物质环境的创设那样只要方向明确、有资源支持便可很快做到，组织文化的创设是一个漫长的过程，需要不懈的努力才行。一旦组织文化环境创设成功，那么它的效用是非常大的。

(4) 人与组织共同成长准则

所谓组织要与个性化全面发展的个人一起成长，就是说组织本身的发展应与以人为本管理方式相适应，即组织体系、架构以及运作功能都要逐步凸显人本主义理念，改变金字塔科层制结构，建立学习机制，从而极大地激发人的潜能并使之成为组织发展的内在动力。

组织与个人共同成长的准则要求组织的发展不能脱离个人的发展，不能单方面地要求组织成员修正自己的行为模式、价值理念等来适应组织，而是要求组织的发展来适应成员个性发展而产生的价值理念、行为模式，在全体成员的一致性上面再做发展的考虑。组织与个人共同成长的最终目标实质上是在个人的个性化全面发展的基础上建立一个真正的以人为本管理的组织。

以人为本管理的上述四个原则实际上不仅仅是开展人本管理的准则，而且还是检验人本管理的标准。许多组织尤其是经济组织在标榜自己在进行以人为本的管理时，实际上只是表明它们对人非常重视，而目的则是为了调动人的积极性更好地帮助组织实现目标。这不是真正的以人为本的管理。

5.以人为本管理的基本方法有哪些？

以人为本的管理方法是极其丰富且形式多样的。从企业当前和今后面临的经营环境对企业的要求来看，从企业的实践效果看，以人为本的管理方法可主要归纳为目标管理、企业文化建设、工作轮换、工作扩大化和工作丰富化、沟通与敏感性训练、思想工作、权变领导六个方面。

(1) 目标管理

以人为本的目标管理在一般意义上的目标管理的基础上更加强调企业目标与个人目标的协调，强调全体员工或员工代表参与企业重大问题的决策。在以人为本思想指导下的目标管理有以下几个突出的特点：①强调个人与企业共同发展；②体现参与管理；③实行自我管理；④充分授权；⑤注重成效。

(2) 企业文化建设

企业文化指企业在长期的生产经营过程中所形成的管理思想、管理模式、价值观念、企业精神、企业个性、道德规范、行为准则、规章制度、风俗习惯等等。在：以人为本的管理中，企业文化的建设有利于在企业中形成一种和谐进取、学习创新、品格高尚、团结协作的环境与氛围，使得员工在这样的环境与氛围中可以充分发挥自己的聪明才智，完善自我的过程中，实现自身的价值，同时也促进企业的不断发展的了。

(3)工作轮换、工作扩大化和工作丰富化

工作轮换指员工可以在不同的工作岗位上进行工作，以充分发挥自己的特长。工作扩大化是指扩大工作内容，使员工承担更多的责任。工作丰富化是指把一种更高的挑战性和成就感体现在工作之中。工作轮换、工作扩大化和工作丰富化是能够很好地体现以人为本的思想的管理方法，它可以扩张人的知识和技能，挖掘人的创造潜力，激励员工承担更大的职责，给员工提供更多的发展机会和施展才能的空间。

(4)沟通

沟通，就是信息交流。以人为本的管理中的沟通指的是人与人之间的信息交流。企业必须创造适合于员工间沟通条件和环境，培养员工沟通的技能，使沟通在企业内部尽可能无障碍地进行。

(5)权变领导

权变领导是指在企业领导方式上要充分尊重人、关心人，根据员工的个性差异以及相应的环境来实行因人制宜的领导，以克服由于工作任务或职权等方面的不利影响，取得好的领导效果。