

# 人文管理与中国特色企业管理体系的构建

王文臣

国有企业改革的目标是建立现代企业制度,实行科学管理,建立起符合中国国情的科学管理方法。企业管理科学化,内容很丰富,方式途径很多。其出发点就是调动企业员工的劳动主动性、积极性和创造性,把过去以物为中心的管理转移到以人为中心的管理上来,实现“以人为本,以文为根”的人文管理,按照人文管理的模式,构建中国特色企业管理体系。

## 一、人文管理是人本管理的升华

人本管理的概念,在资本主义国家的企业界和管理学家中也被屡屡提起,它强调在企业管理中要以人为本,管理的对象主要不是物,而是人,管理者也是人。因此,企业管理主要是处理好人与人之间的关系,调动人的一切积极性、主动性和创造性,特别是处理好经理人员和生产人员之间、高中层经理人员之间,以及不同工序、岗位的生产人员之间的关系。无论管理现代化还是管理科学化,都是用先进的科学的管理方法、管理手段、管理制度,通过对人的管理和培训,最大限度地调动人力资源的主动性、创造性和积极性,实现效益最大化。西方的人本管理,虽然看到了人在企业中的中心地位,但他们把人都看作“工具人”、“经济人”或“经济动物”,而没有把人看作是有道德、有理想、有精神的人,更没有也不可能是企业的主人。在知识经济时代,要求把人看作“文化人”、“理念人”。在社会主义企业里,人,无论是决策人员、高中层管理人员,还是生产人员,都是企业的主人,是有意识、有理想、有道德、有精神的人,是在一定文化熏陶下成长起来的人。企业管理不仅要以人为本,而且要以德育人,要依据人的伦理道德、文化修养来调剂人际关系,培育人的灵魂,提高人的素质,发掘人的潜力。因此,企业管理的科学化、现代化,应该是以人为本,以德育人的人文管理。

什么是人文管理呢?人文管理是知识经济时代对人本管理理论的超越,它不仅重视人,把人做为管理的核心,而且强调用文化(包括文化知识、科学技术、思想观念)来开发人力资源,不仅把人看作生产的中心、管理的中心,而且把人看作企业的主人、管理的主人;不仅重视人力,更重视人才;不仅重视人的体力,尤其重视人的智力、灵魂、首创精神。人文管理体现的是对

人的重视和激励,因而能够充分调动人的积极性、创造性和能动性。人文管理力图塑造协调的人际关系,从而创造出极大的群体合力。任何一个企业成员,在他行使自己的职位权力和完成各种责任时,都不可能独立地进行,总要和其他成员发生各种各样的关系。协调的人际关系能够增强企业成员之间的亲和力,促进他们的集体主义合作精神,从而有效地消除企业内部的相互冲突和系统内耗。人文管理突破了传统管理模式中那种以解决现实问题为着眼点的短视行为,更加注重企业的长远利益,因而是企业存在和发展的重要条件。

与传统管理方式相比,人文管理的特点主要体现在以下几方面:

第一,人文管理是软管理。软管理是相对于硬管理而言的。硬管理是指在一套科学的原则和方法的指导下,制定严密的生产经营计划,设计合理的组织结构,建立严格的符合工作生产要求的规章制度,然后由管理者去监督计划的执行,维护机构的运转,保障规章的遵守。软管理恰恰相反,它注重对人的管理,注重宽松和谐的气氛,注重灵活的领导方式。人文管理由于是以“人”为中心,因而必然是软管理。在硬件因素相同的条件下,企业成功的秘诀就在于软件因素的优越。

第二,重视人文资源。人是管理的资源,由于这种资源是通过文化积淀、显现、发挥、开发的,因而确切地说是人文资源。人文资源与人力资源不同,它更加突显人的资源的文化意义与文化价值,因而往往体现为人的潜能,具有很强的再生性,是最丰富、最重要的资源。

第三,管理手段兼容、协调。在传统的管理方式中,一般是根据不同的管理对象来选择不同的管理手段。各种管理手段可能有关联,也可能毫不相关。而人文管理,由于强调集体的整合放大功能,因而各种管理手段之间必须保持相互协调、相互兼容的关系,以便使管理对象有机地结合起来,达到优化效应。

## 二、人文管理是构建有中国特色的企业管理体系的核心内容

解放和发展企业生产力,是企业工作的本质和特征,也是

全部企业管理工作的基本出发点和落脚点。而企业生产力的解放和发展过程,不只是生产要素和生产经营要素自身巧妙组合加快增长的过程,还是一个企业内外变动因素作用下能够及时准确有力地“自我适应,战胜挑战”过程。只有将这两者结合起来,才能使企业创造出全面的新型的文明。要想达到这一目标,就必须更新管理观念,确立“人文管理”统领企业一切工作的思想体系。这是因为,如果把人文管理仍然作为企业管理的又一项工作,那么,企业的管理工作注定不会自动导向人文管理,也不会取得人文管理的绩效。事实上,作为一个经济性组织,在其营运过程中必然要求有人去有效率地支配资源,实现产出大于投入的赢利。如果支配资源的人没有工作的主动性、积极性和创造性,那么,支配资源的效率就会降低而发生非配置低效率。如果支配资源的人缺乏对资源配置走向和流量的判断能力,而这种缺乏并不是因其现行岗位的操作技能不足而引起,而是因人的自由全面的发展受到抑制而引起的,那么,这种配置低效率几乎难以在旧的企业营运架构中加以抢救和弥补。可见,无论是消除非配置低效率,还是消除配置低效率,我们应该着眼于完善对人的管理。把企业的全部管理工作,置于激扬民意、塑造民魂、启迪民智、凝聚民力的人文基础之上,使企业人成为有着丰厚企业文化底气和高昂神韵的企业文化人新角色,只有这样,才能有基础、有条件、有人气地去发挥企业多种显在资源和潜在资源的配置效率,在更高的管理境界和文化层次上,持续地办好现代企业。因此,确定人文管理统领企业一切工作的思想体系,是构建有中国特色的企业管理体系的核心内容。

要把人文管理融入企业管理体系并发挥主导作用,从而构建有中国特色的企业管理体系,必须以邓小平理论为指导。当今世界上,不管是哪一种管理体系,都是在一定的世界观和价值观指导下形成的。以美国为代表的西方管理体系是在资产阶级的个人本位主义和社会契约论的思想指导下而创建的。某些东方国家的管理体系是以儒家入本主义思想为指导,加上现代意识而建立的。今天,我们要构建中国特色的企业管理体系,就必须坚持以邓小平理论为指导。实践证明,作为毛泽东思想的继承和发展的邓小平理论,是指导中国人民在改革开放中胜利实现社会主义现代化的正确理论。当代中国,只有把马克思主义同当代中国实践和时代特征结合起来的邓小平理论,而没有别的理论能够解决社会主义市场经济体制的建设问题和中国特色的企业管理体系的构建问题。

要把人文管理融入企业管理体系并发挥主导作用,从而构建有中国特色的企业管理体系,必须考虑中国企业的现状,吸收各个企业长期积累的管理经验及各项管理措施的长处,并对现行企业管理体系进行不断的改进和完善。一切认识都来源于社会实践,中国特色的企业管理体系只能来源于中国企业的管理实践。中国的企业和广大职工在实际管理过程中,有成功的经验,也有失败的教训;有先进的科学因素,也有保守的落后的非科学的成份。只有在邓小平理论指导下,将这些丰富的管理实践不断地上升到理论的高度,才能逐步形成中国特色的企业管理体系。这是构建有中国特色的企业管理体系的根本出发点和社会基础。另一方面,构建中国特色的企业管理体系,还要考虑到我国企业员工现有的思想文化素质、接受能力和理解能力,确立即源于实际又高于实际并能为广大员工所接受的企业

管理体系。

要把人文管理融入企业管理体系并发挥主导作用,从而构建有中国特色的企业管理体系,还要汲取古代人文管理倾向中的精华。对人本身的重视,是中华传统文化的一大特色。一是以人为本。中国古代许多思想家,都把人才作为国家存亡的关键。管子提出“争天下必多人才”,“百年之计,莫如树人”;荀子也说:“法不能独立,类不能自行,得人则存,失其人则亡。”“尊圣者王,贵贤者霸,敬贤者存,慢贤者亡,古今一也”;韩非子提出的、“循天顺人而明赏罚”的思想,强调遵循客观规律,注重人的作用。因此,中国历代高明的统治者,都把发现和使用人才作为“为政之本”和“要务”来看待,都注意“礼贤下士”,甚至“三顾茅庐”而不倦。实践证明,尊重知识、尊重人才也是企业成功之本。二是重视人的教育和培养,并把培养家庭中的后代作为极为重要的一件事。古人认为,能够把国家治理好的关键在于管理人、教育人,教育得当就能使民从善。所谓得当,就是“利导”之,使“礼设而义通”、“有耻且格”。实际上,这里面已经包含了“管理即培训”的意蕴。要把员工导向企业发展目标并为企业发展作出贡献,就必然对员工有一定的素质要求。如果将企业发展对员工素质要求与员工对自身发展约要求结合、统一起来,不仅能推动个人自由全面的发展,而且使企业获得“义以生利”的成效。因此,人文管理的推行和中国特色企业管理体系的建设必须将“教人、育人”列入企业的战略性议题。三是重视人和,注重协调人际关系。“人和”是传统文化的核心思想。《论语》中的“和为贵”、荀子的“上不失天时,下不失地利,中得人和,而百事不废”、孟子的“天时不如地利,地利不如人和”,都强调“人和”的作用。中国古代管理思想不仅对人际关系有着深刻的阐述,并且有一整套协调人际关系的规范与标准。古代的管理思想家们认为,人固然有生物属性的本能,要获取“利”,但也有社会属性的“本性”,有时也会“舍生取义”。人改造自然的行为能力,只有在社会群体的协作中才可能全面发挥出来,从而实现人们求利的目的。因此,要求人们的行为符合社会、集体所要求的协作取利的“义”,而不是单纯“求利”。为了规范人的行为,有效进行人际关系的协调,古代管理者提出以“礼”的秩序来规范人的行为,为了程序的规范性人应该“克己复礼”,进而达到义。人与人之间应该“仁”,即互相之间的交往应以“仁德待人”、“廉虚礼让”,获得群体内的“和为贵”。而一个领导者对于群体内人际关系的协调则应“不偏不倚”、做到“中庸平和”。总之,中华传统文化中,“尚贤”、“尊贤”、“用贤”等注重人才的思想非常丰富。有许多精辟的人才理论,发挥过积极的作用,当今把它同现代企业管理理论结合起来,也是企业兴旺发达之本。

### 三、构建人文管理的中国特色 企业管理体系的基本思路

既然人文管理是中国特色企业管理体系的核心内容,那么,在当前经济体制转轨阶段,构建中国特色企业管理体系必须充分体现“人文管理”精神,其基本思路是:

1. 创造出有自身特色的企业文化。人文管理需要培养一种亲密、信任的人际关系,需要一种敬业、进取和宽容的合作氛围。所有这些都决定了企业必须坚持不懈地挖掘出符合其自身需要的文化特征,创造出有自身特色的企业文化。这是因为:首先,企业文化建设能培育出独具特色的“企业人”。企业文化是

关于尊重人、使用人、激励人的文化,其实质是以人为主体的,以企业精神为核心,以群体行为为基础的管理理论。它的基本特征是以人为本,把人作为管理中心。可以说,企业文化建设实际上就是改善人、塑造人、增强人的整体素质、提高人的整体功能的系统工程,通过企业文化建设能提高职工的科技素养、文化素养、道德水平;能够影响职工的价值观念、陶冶其情操、净化其灵魂;能够做到“两个生产”同时进行,即在生产出高质量产品的同时,也“生产”出高水平的人。总之,企业文化能孕育出富有本企业特征的“企业人”;美国IBM公司的“IBM人”、我国大庆油田的“大庆人”等。其次,企业文化建设能形成高效能的“精神磁场”。企业经过长期的文化建设,能孕育出具有本企业特色的企业精神,企业精神是企业发展的精神支柱。企业精神一旦生成,便会在企业内部产生一个高效能的“精神磁场”。该磁场具有较强的吸引力、凝聚力和辐射力。这三种力拧在一起,为塑造企业形象提供了内在的精神动力。最后,企业文化建设能够创造良好的文化氛围。企业文化是一种“软管理”,非常强调企业民主,强调尊重人、关心人、团结人、注重人的思想、情感、价值观念、人际关系等等。经过长期的企业文化建设,企业内部能形成良好的人际关系和文化氛围。在这样一个团结、和谐、充满友情的环境中,人与人之间的摩擦与内耗降到最低程度,每个人的聪明才智和创造潜能都得到最大限度的发挥,每个人都会以高度的责任感和工作热情勤奋工作,争相为这个“大家庭”增添光彩。总之,企业文化能创造“愉快”,而“愉快能产生生产力”。

**2. 努力开发人文资源,并引导它发挥积极作用。**人文资源是管理中最重要资源。这种资源具有两面性,既可以在管理中起到积极作用,又可以起到消极作用,必须予以足够的重视。如何开发人文资源呢?首先,应当重塑人的文化性格,使之确立起自身的人文意识,在管理过程中主动开发自身的资源。其次,实行人才竞争。企业的竞争虽然是技术竞争,但归根到底是人才竞争。通过人才竞争,来挖掘人的潜能,从而最大限度地调动人的积极性和创造性。再次,不仅要用人,而且要育人,企业必须重视职工的个人发展,应当采用在职进修、工作丰富化以及轮换制来促进企业成员的知识发展和能力提高。最后,还要为人的充分发展给予工作环境、工作报酬的支持和评价,即要为人创造授权后自我管理及自我价值实现的空间和领域。总之,企业对人文资源开发的着眼点要落在“合适人选的培养,由谁来培养,培养的时间长度和广度,以及留住优秀人才”等人文资源开发的经济性问题上,要落实到“如何选择人才,如何推进人才的培养、发展”的计划性问题上。

**3. 实施优化方略,优化人文素质和人际关系。**企业内部的人际关系就是企业的生产关系和社会关系。它是企业内部的政治关系、经济关系、人文关系在企业人员之间的展现。企业内部的人际关系,又集中地靠权利关系联结起来,并经常地依靠企业职工尽职尽责来相互联接,还要依靠鲜活而有力的思想领导和文化调节来紧紧维系。只有实施优化方略,将职工高度凝聚在一起,才能促进企业的发展。而优化企业内部的人际关系,根本的问题是从整体上优化全体职工的文化素质,特别是职业道德总体素质水平。具体说来:一是企业家群体要具备很高的自身综合素质,以其自身的“高觉悟、高智能、高合力”,保证决策、

指挥的正确无误。这是优化企业内部人际关系的关键所在。“龙头怎么摆,龙身怎么用”。企业领导核心思想平庸、能力低下、分崩离析、当官摆谱,就无法充当群众的向导。二是企业家群体充分尊重企业专家和全体员工,切实发挥他们的智能贤人和企业主人的优势,并在领导与服从的相互激励之中,形成对于企业领导群体的高度信任与自觉服从。矛盾的主要方面在于企业领导群体对于企业专家、企业员工的态度。三是企业专家正确认识自己在企业中所处的特殊位置,积极主动地以自己的才智和高效率工作,给企业家群体科学决策提供参谋建议,给全体职工提供及时有效的热心服务。全体员工充分尊重企业领导干部、企业专家和企业管理人员,一丝不苟地执行指令,以自己尽职尽责的岗位奉献,完成任务的实际行动,体现对全局工作的贡献。总之,要心系于企业方针目标,劲用于岗位规定的职责要求,以平和的态度,熔铸企业亲情一致、同舟共济的心理环境。

我国企业正处于深刻急剧的变革之中。正确认识妥善处理企业内部的各种人际关系,是保证企业改革发展稳定的重要基础。当前关键要建立“尊重人、爱护人”的机制与氛围,切实注重沟通和交流的作用,运用思想教育、心理平衡、行为引导和社会推动等方式方法,建立和密切企业人际关系,使员工有一个融洽的合作愉快和心情舒畅的工作环境和集体。

**4. 进行管理创新。**在面向国际市场、与世界大公司展开角逐的今天,中国特色的企业管理体系的构建,一定要从管理创新的高度来认识、思考和抓住这一中国企业发展的契机,进而从经营思路、组织结构、管理方式方法、管理模式、制度创新等方面,将人文管理与企业管理体系的改革和完善相结合,突破陈旧的计划经济时代的观念、规章的束缚,以再造中国企业管理体系的魄力和勇气,推进这项转轨。首先,企业管理体系 and 人文管理要以优秀人才的积聚为前提,抓住日益活跃的资本营运和资产经营并以此为突破口,迅速膨胀企业的资产规模,扩大产品的市场份额。这就要求将企业管理体系的重心作适当调整,尤其在经营思路方面,变生产经营为资产经营,在抓企业生产、抓产品质量、抓技术进步的同时,组织优秀人才加强对企业外部市场、竞争对手的情报分析,不失时机地推出资产经营(兼并、购并)新思路、新方案,力争在市场竞争中争取主动。

第二,围绕着企业经营思路的发展和人文管理的运作要求,企业管理体系必须从低效率、多层次、压抑自主管理的层级制(科层制)的改造入手,再造组织结构,大力推行企业组织扁平化和企业员工的授权自我管理。

第三,结合人文管理的运作模式和组织结构的扁平化趋势,目前中国企业管理体系的变革,须以促进组织与人共同发展为目标,做好与知识、职权相一致的企业人工作范围和幅度的“授权及目标管理”工作,从而有力地推动企业人自主管理和工作丰富化。

第四,有中国特色的企业管理体系构建和人文管理的实施,在更新企业人理念、变革组织结构和管理模式的同时,还必须结合现代企业制度的确立,对企业尤其是绩效评价、激励制度进行大胆的创新。

(作者单位:信阳师范学院经济系 信阳 464000)

(责任编辑:金萍)