# 商家的人本管理思想

来源：网络 作者：落花时节 更新时间：2024-07-20

*第一篇：商家的人本管理思想商家的人本管理思想目录一 人本管理思想二 商家的人本管理思想及实践1.范蠡的人本管理思想及实践2.白圭的人本管理思想及实践三 商家的人本管理思想对今天的启示四 参考资料商家人本管理思想人本思想是：把员工作为企业最...*

**第一篇：商家的人本管理思想**

商家的人本管理思想

目录

一 人本管理思想

二 商家的人本管理思想及实践

1.范蠡的人本管理思想及实践

2.白圭的人本管理思想及实践

三 商家的人本管理思想对今天的启示

四 参考资料

商家人本管理思想

人本思想是：把员工作为企业最重要的资源，以员工的能力、特长、兴趣、心理状况等综合性情况来科学地安排最合适的工作，并在工作中充分考虑到员工的成长和价值。使用科学地管理方法，通过全面的人力资源开发，计划和企业文化建设，使员工能够在工作中充分地调动和发挥工作积极性，主动性和创造性。从而提高工作效率，增加工作业绩，为达到企业发展目标做出最大的贡献。

纵观历史长河，有几个大商人不是通过人本思想而招致远千金，赢得身前身后名，被人称颂的呢？

富甲陶朱————范蠡

他曾经是一个著名的军事家，他曾经帮助勾践称霸于春秋，他曾经急流勇退，弃政从商，他就是被人称为商圣的范蠡。

范蠡在经营自己的事业过程中，非常注重自己与雇员的关系，他把雇员当做是自己最重要的资源，他非常注重对员工的能力、特长、兴趣、心理状况的培养。在工作中他会依据雇员的个人情况来提供他们的工作。

范蠡指出：”万物之情，短长逆顺，可观而已”。其意是指每个人都有自己擅长的和自己不擅长的。因此要根据没个人的特点来分配工作，这样才能充分地调动和发挥工作的积极性、主动性和创造性。从而提高工作效率。

其次范蠡还提出：“人情管理”思想，即作为一个管理者，要细心的去关注员工的困难和生活疾苦，在他们困难的时候要帮助他们，使他们更加追随自己和拥护自己，以达到调动员工积极性的目的。由于范蠡的“短长逆顺”“人情管理”的人本管理思想，让他很快的积累千金。为当时的人所称颂，在经济高度发展的今天也同样为人们所称颂。特别是人本管理思想让他在人们心中留下了极好的印象。

细细回想，其实范蠡的成功全在他能够根据人们的特点来安排相当的工作，能够用真情对待员工，让员工自愿为他所工作，为他卖力、在一个\*\*的年代能够运用这样的思想来进行经营管理，可见他的心胸是如此的宽广，境界是如此的高，商圣的称号当之无愧。

智慧商祖————白圭

他曾经撼动整个战国的商界，甚至对后来几千年的商人都产生了极其深刻的影响。他就是被后人奉为“治生鼻祖”和“智慧商祖“的白圭。

白圭不仅重视生产经营的规律、谋略，还十分重视经营者的个人素质。他把自己的经商的理论概括为四个字“智、勇、仁、强”。他指出虽然经营者的最终目的是在于获得利润，但是如果不给帮工和学徒优厚的待遇货值不给顾客优质的商品，起结果只能欲取不能。

白圭提出一个经营者管理要能与用事童仆同苦乐。白圭当时的名望可比王侯，但他在经营管理活动中并不以此耍威风，反倒是与童仆同苦乐。他认为用事童仆是自己最有利的资源。要重视通过充满人情味的人事管理方式来管理自己最有利的资源。能及时了解雇员的生活情况，在困难之时帮助其解决他们的问题。加强双方之间的感情，从而提高生产的积极性。反过来使自己的利润增加。

白圭之所以能够成为战国时期首屈一指的大商人，名望可以与王侯相媲美，能与童仆同苦乐，就是因为他充满人情味的管理思想管理他们，给予他们最大的优惠，从而去调动他们的积极性，从而让他们追随自己。

在那个商业受到极大限制的年代，能够与童仆同苦乐的思想实属罕见。

儒商鼻祖——————端木子贡

他生于战乱年代，20岁经商，最终“尝相鲁卫，家累千金”，他就是端木子贡。

子贡是孔子的学生，深受孔子“仁爱”思想的影响，因此他在经商的过程中也把这一思想引入经商思想之中。他非常注重人们的个性，善于根据人们的特有的才能来分配工作与任务。他曾经说过“他人之贤者，吾等不及，应择长而从也”。意思是说，别人的长处是我们不能拥有的，我们应该利用他人的长处，让他们做我们不能做的事，这样就会达到事半功倍的效果。

除了根据人们的特点来分配工作之外，对员工的“仁慈”和“宽爱”也是子贡的另一个著名思想。由于子贡师从儒家，对待在的雇员非常的仁爱，他并不因为自己拥有千金独自享乐，他经常去询问雇员的疾苦并且给予帮助。

子贡之所以能够“尝相鲁已，家致千金”，不仅与其经营策略和经商天赋有关，还与其“择长而从”和“仁爱”的管理思想有关。从某种程度来说后者的作用似乎比前者更重要，如果子贡的经营策略和人本管理思想是十分制的话，那么经营策略只占三分，而人本管理思想则占七分。

红顶商人——胡雪岩

胡雪岩出生于晚晴，是当时著名的大商人。他与曾国藩的名气不相上下，曾有“左手曾国藩，右手胡雪岩”之称。

胡雪岩在经商过程中一直都强调要善于根据员工、伙计的长处来安排时间，即“善因论”。根据相关文献记载，胡雪岩每次要聘用伙计的时候，都会先了解应聘者的长处，然后根据他们所擅长的方面来做具体事务的安排，力争把每一个人才都用到合适的地方他奉行的宗旨是“长短不对，努力白费”。除此之外，他还对顾客讲求诚信，对自己伙计，助手亦是广结善缘，高薪优遇。更从感情、心理上关心员工，使员工扫除后顾之忧，更对其忠心耿耿，感恩戴德。

他特有的人本管理思想是使他成为晚晴时期最有成就的商人的重要因素之一。

启示

古代商家的人本管理思想虽然没有形成完整的体系，但对今天管理者的启示作用是很大的。我们可以根据古代商家的人本管理的实践和今天的发展总结出以下应用于人本管理的方法。

1.激发员工的使命感

2.制定相应的绩效评估系统

3.建设学习型组织

4.有一个保持通畅的交流沟通系统

把古代商家的人本思想总结升华应用于今天，是对管理者有极大帮助的方法

**第二篇：树立人本管理思想**

企业人力资源开发,必须树立人本管理思想

作者单位：保卫科姓名：吕传海张呈伟

摘要：人本管理是重视人的生存和发展的先进管理理论，人力资源又是企业最重要经营资源，关系到企业的前途命运。由于竞争激烈的国际化市场，人才的高流动性，严重制约了企业发展，真正的能拥有一流的人才，高质量的人才，是决定一个企业成败的关键，以人文本开发人力资源已成为企业刻不容缓的工作。

关键词：人力资源人本管理

人本管理就是以人为本的管理，管理的本质是激励、引导人们去实现预定的目标。以人为本又是科学发展观的核心，构建和谐企业的重要组成部分。胡锦涛总书记指出：要坚持发展为了人民，发展依靠人民，发展成果由人民共享。这一论述，再次证明了经济社会发展的出发点和落脚点。企业为人的需要而存在，为人的需要而生产。管理最重要任务就是调动和运用员工的积极性、创造性。要做好人的工作，首先抓好人的思想，这就是以人为本的管理思想。为此，笔者认为企业人力资源开发，必须树立人本管理思想。

一、企业树立人本管理思想原因

人类社会生产力的一切进步与发展，都离不开人的劳动创造。企业是社会的细胞，并且大多规模较大，员工众多，对社会具有很强的影响力。企业最重要的资源是人、人才，这是当代企业管理思想必须牢固树立理念。胡总书记指出：“坚持以人文本，就是要树立以实现人的全面发展为目标，从人民群众利益出发，不断的满足人民的物质利益文化需要，切实保障人民群众的经济政治和文化需要，让发展的成果悉及全体人民”。美国钢铁大王卡内基曾经说过：“将我所有的工厂、设备、市场、资金全部都拿去，但只要保留我的组织人员，4年以后我将仍是一个钢铁大王”。由此可见，高质量的职工队伍是企业核心竞争力的关键。因此，企业在改革与发展中，要以职工为根本，把职工放在最重要的地位上，进一步调动和运用员工的积极性和创造性，这是当代管理思想的一个重要内容。党的十七大报告指出：进一步营造鼓励创新的环境，努力造就世界一流科学家和科技领军人才，注重培养一线的创新人才，使全社会创新智慧竞相迸发、各方面创新人才大量涌现。因此，实现企业目标要依靠全体员工的干劲和智慧，必须善于做好人的工作，培养各种人才、提高员工积极性，这是企业生死攸关的大问题，是企业永恒的课题。牢固树立以人为本的理念，加强民主建设，维护员工合法权益，注重安全生产，提高福利待遇，并切实做好职工的思想政治工作，不断化解企业改革发展中出现的各种矛盾和问题，维护社会公平正义，这样才能促进企业的稳定发展。

二、企业做好人本管理思想依据

人是管理中最基本的要素，人是能动的，与环境是一种交互作用，创造良好的环境可以促进人的发展和企业的发展；个人目标与企业目标是可以协调的，将企业变成一个学习型组织，可以使得员工实现自己目标，在此过程中，企业进一步了解员工使得企业目标更能体现员工利益和员工目标；以人为本的管理要以人的全面发展为核心，人的发展是企业发展和社会发展的前提。一个企业没有稳定的环境，就没有企业的发展，没有企业的和谐，就没有社会的和谐。企业要在新的时期加快发展，就要立足于人本管理，创新管理机制。

企业为社会需要而生产，他有自己的法定职责，同时，以实现社会的全面发展，是马克思所肯定的商品经济的一般规律。企业的生产是为了满足日益增长的人民物资和文化需要，是基本经济规律之一。在社会主义国家，国家利益、企业利益、个人利益在根本上是一致的，这就使企业为人的需要而存在，为人的需要而生产。重视人的因素，依靠全体成员办企业的思想，符合人民群众是历史主人、历史的创造者。人类有极大的主观能动性和创造力，可以改造自然、改造社会。在生产力大多因素中，资金技术信息等固然重要，但人无疑是最重要

1的因素，因为有人才能将资金技术信息等因素结合起来，转化成现实的生产力，并决定生产力的大小。同时，人是资本、技术、信息的最终来源。正如毛泽东所说：“人民群众有无限的创造力，他们可以组织起来，向一切可以发挥自己力量的地方和部门进军，向生产的深度和广度进军，替自己创造日益增多的福利事业”。在现今市场经济条件下，经济的竞争必然依赖于科技的竞争，经济、科技的竞争归根到底是人才的竞争。当今科技、经济发展一日千里，谁拥有人才优势，谁就能抢占经济发展的制高点。因此，人是经济发展和社会进步最重要、最宝贵的资源，符合马克思主义的基本原理。

随着知识更新的加快和知识经济的发展，管理中员工的能力开发与使用将越来越重要。众所周知，人是生产力中最活跃的因素，其投资含量越高，资本的积累量即知识、智慧、技能、经验、健康等的存量也就越丰厚；其开发层次越深，就更能设计和营造出完美的物质世界和精神世界。在企业活动中，人无疑是可以反复开发并能转化为物质产品和精神产品的资本，是一种价值含量极大的无形资产。从当前我国的社会现状看，人们的现实需要主要包括：改善物质文化生活的需要、安全的需要、归属的需要、成就的需要、求知成才的需要、自我实现的需要等等。以上这些需要，物质需要是前提和基础。因此，人本管理工作要重视人的物质需要，贯彻物质利益原则，这样才能从根本上调动人的积极性。贯彻物质利益原则，最主要的是要关心群众生活，从多方面满足人们的物质需要，劳动者的物质生活才能得到明显改善，对精神方面的需求更加强烈;这是现代管理发展的共同趋势，也是人类文明发展的历史必然，符合当今企业现实管理的要求。

三，企业开发人力资源就要体现人本管理

人力资源是企业战略的一个重要的组成部分。美国管理学权威彼德·杜拉克曾说过，企业或事业唯一的真正资源是人，管理就是充分开发人力资源以做好工作。人力资源是企业最重要的经营资源，是一切财富中最为宝贵的财富，是企业在竞争中生存和发展所依赖的最重要的物质基础，企业要正确地制定和选择人力资源战略。因此，开发人力资源就要体现人本管理。

（一）是把握好人才吸引和补充。人才的吸引和补充是人力资源开发中头等重要的任务，因为人才是最重要的战略资源，特别是在当今市场经济时代，人才显得尤为重要，对于企业兴衰起着决定性的作用。我国古语曰“三军易得，一将难求”，随着经济、科学技术的发展，对人才需求量越来越大，高素质人才显得越来越难找。企业的竞争就是产品的竞争，产品的竞争实质是技术与管理的竞争，而技术与管理的竞争最终又是人才的竞争。企业只有尊重知识、尊重人才，按照德才兼备、注重实效、任人为贤的原则，坚持人力资源是第一资源的思想，树立发展大计，人才为先，人才为本的人本观念；只有破除论资排辈、求全责备、任人唯亲、忌贤妒能以及把安分守己、稳重听话作为选拔人的标准的狭隘的人才观，建立以能力、业绩为基础，按照市场经济对人才的要求，贯彻公平、平等、竞争、择优的原则；只有广泛挖掘各方面、各层次的人才资源，努力构建有利于各类人才健康成长和施展才能的平台，为人才的脱颖而出创造平等的竞争机会，积极营造人人都能成才的氛围，才能使企业获得长久发展的动力，充满生机与活力。

（二）是要始终保持企业所需人才。因为人不像机器、材料通过一次性购买可以获得占有权，他们具有流动性，一旦管理不当，优秀人才及劳动力就会流失。中国社会调查事务所对国内500家大、中型国有企业进行了调查,结果表明,各类科技人才的流出/引入的比例达到71/100,尤其在外企,合资企业和有实力的私营企业较集中的城市,“国企”的人力资本流失现象更为严重,流出/引入的比例高达89/100,而人力资本流失最严重的一家企业流出/引入的比例高达179/100,流出人才年龄在40岁以下的比例占到80%,这些人才基本上都是企业的技术骨干、管理骨干或重点培养的人才,一般都具有较高的专业水平,良好的业务素质和丰富的实践经验,正是企业发展需要的黄金时段的人才。由于各种管理人才、科技人才“跳槽”,使国有企业大量的人力资本的投资付之东流,甚至带走了技术、客户、商业秘密。造成了国企无形资产的大量流失,使国企蒙受了巨大的经济损失。例如：鲍店煤矿为保持所需人才，从人本管理思想入手，建立员工培训，薪酬管理，绩效管理等机制，将绩效结果与薪酬奖励、晋升调配等制度挂钩，达到人尽其才，保证人才不流失，企业得到稳定长足发展。

（三）是要充分发挥既有人才的作用。人力资源开发最终都要落实到“用”字上，如何充分发挥既有人才的作用是企业人力资源战略要解决的中心任务。员工的创造力究竟有多大，虽然谁也说不准，但员工中有潜力这句话永远不错。因此注重在实践中发现、培养、利用人才，构建人人能够成才、人人得到发展的人才培养开发机制。要建立以岗位职责要求为基础，以品德、能力和业绩为导向，科学化、社会化的人才评价发现机制。与此同时，还要完善各类人才选拔使用方式，科学合理使用人才，促进人岗相适、用当其时、人尽其才，形成有利于各类人才脱颖而出、充分施展才能的选人用人机制。

总之，坚持人本管理，是我们党全心全意为人民服务的根本宗旨和代表中国最广大人民的根本利益的要求，是一脉相承的。把人本管理作为发展的最高价值取向，就是要尊重人、理解人、关心人，就是要把不断满足人的全面需求、促进人的全面发展，作为发展的根本出发点。这就要求我们把对人的目的性与手段有机结合起来，尊重和发挥人的主体地位与作用作为一切制度安排和政策措施等得以产生的价值源泉，使管理的思想和方法更加符合党的根本宗旨和执政理念，符合员工的需求和愿望，从而创造有效的机制，形成人人想干事、人人能干事、人人干成事的企业环境，充分调动和发挥广大员工的积极性，主动性和创造性，形成推动企业发展的强大动力，故开发人力资源管理,就必须实行以人为本的管理思想。

参考文献

1.牛克洪主编：《煤炭企业精细化管理》，煤炭工业出版社。

2.李剑： 人力资源管理实务必备手册，中国言实出版社。

3.代沁员，王学庆： 现代经济下人力资源管理与人事管理的区别初探，商场现代化。

4.黄津采著：《现代企业管理原理》，北京经济学院出版社。

5.郝敏玲： 浅析国企企业家人力资本定价问题，黑龙江科技信息。

作者：吕传海，于1957年1月出生，男，鲍店煤矿保卫科科长，副高职称，联系电话0537-922350。

**第三篇：著名管理思想-人本管理**

保罗·高尔文：人本管理思想

保罗·高尔文被人称为“摩托罗拉之父”

他创建的摩托罗拉公司在国际通信史上占有举足轻重的地位。

高尔文有一句名言：对每一个人都要保持不变的尊重。

【思想概述】

高尔文在管理学上最大的贡献是发现了人本管理思想。

所谓人本管理思想指的是公司一方面要树立人才竞争的战略，树立利用人才、服务人才的人才观，同时要有科学的人力资源计划，对员工的管理要充分考虑人性的特点，科学地对员工进行培训，合理充分地开发人力资源。

【背景故事】

高尔文，出生于1895年同，美国企业家。

1926年，高尔文成立了自己的公司，当初只有5名员工，不到1000美元的设备，而由高尔文公司发展成的摩５公司现在是手机和寻呼机的国际巨人，高尔文正是这一奇迹的创始人。作为企业的创始人，高尔文奉行一套行之有效的人本管理思想为大多数所效仿，形成了高尔文为管理界留下的宝贵财富。

据悉，摩托罗拉公司从创办之禄就在高尔文著名名言（对每个人都要保持不变的尊重）的指导下形成了一整套以尊重人为宗旨的价目表业制度和工作作风，进而将这一思想渗透到企业文化的各个层面。我们可以从摩托罗拉公司的成功体会到这一点。

【思想精要】

信息导航

当今的世界已进入了网络化的信息时代，地球也日益成为一个“地球村”。同时，经济日益全球化，竞争趋激烈，价格、质量的竞争正在转向高科技、伟质服务的竞争，新产品、新观念叠出，谁能领先推出新产品、新服务，谁就能赢得生存和发展。但所有的竞争归根到底是人才的竞争，特别是在念珠 知识经济时代，正如一句广告词只所说的“科技以人为本”，管理也是以人为本的。

综观现代企业的成功与失败，无一不与人的水谁与素质密切相关，如“巨人\*\*”、郭士纳使IBM复兴，无不展示了人才对企业发展至关重要的作用。日本在“第二次世界大战”后能迅速崛起成为当今第二号经济强国，也只能归因于日本有较高素质的国民这一点。一家企业要在竞争日益激烈的今天立于不败之地，就必须加强对人才的管理，不仅要有一流的企业领导，还要有积极进取、锐意创新的广大员工。

我们知道，一家企业要提高效益，要维持生存和发展，就要有一支合格而具有竞争性的员工队伍。科技的飞速发展带来了工作的变化，并对人才提出新的要求；环境的变化扩大了企业对人才的需有求；国际、国内对人才的争夺正在变得日趋剧烈。因此，要保证企业组织战略目标的实现，就必须对企业现在和未来对各种人力资源的要求进行拉学的预测和规划，以保证组织在需要的时候和需要的岗位上能及时地得到各种所需的人才，而又不至于造成人员过剩，以达到人员的最佳配置，以最低的成本获取最大的利润。

人力资源计划

关于人力资源管理，摩托罗拉公司有其独到之处，公司的总裁高尔文更是颇有心得，他在长期的公司管理中形成了完备的人本管理思想。

所谓人力资源计划指的是一家企业科学地预测、分析自己在环境变化中的人力资源的供给和需求状况，制定必要的政策和措施以确保自身在需要的时间和需要的岗位上获得各种所需人才（包括数量和质量两个方面），并使企业得到长期的利益。人力资源计划与企业的整体计划紧密相连，并为整体计划目标的实现服务。

总地来说，人力资源的战略计划的主要内容包括以下几个方面：

第一方面，阐述在战略菊花期内企业对各种人力资源的需求和各种人力资源配置的总框架。

第二方面，阐明人力资源方面有关的重要方针、政策和原则。如涉及人才的招聘、晋升、降职、培训与发展、奖罚和工资福利等方面的重大方针和政策。

第三方面，确定人力资源投资预算。

人力资源的战略计划着重于人力资源方面的总的、概括性的谋略和有关的重要的方针、政策和原则。制定人力资源战略计划必须配备策略计划。策略计划服从于战略计划，是为了战略计划的实现所采取的手段。策略计划的时间跨度短，内容具体、任务要求明确、易于操作。人力资源战略计划是通过一个一个的策略计划的实现而实现的。

人员的招聘

随着企业业务的发展、规模的扩大，需要补充大量的人员。在做出了科学的人力资源计划以后，就应着手人员的招聘了。

人员招聘是人本管理的重要一环，也是整个企业管理的重要环节。所招聘的人员，特别是中、上层管理人员的素质和能力如何，常常关系到企业兴衰。

从摩托罗拉公司的员工招聘决策可以看出高尔文先生的管理思想。

招聘决策是指企业中的最高管理层关于重要工作岗位的招聘和大量工作岗位的招聘的决定过程。招聘决策对任何企业来说都是意义重大，招聘决策的好坏直接影响以后的招聘过程。其意义表现在以下几个方面：

第一方面，适应企业的需要。企业要发展就一定要使人才流动起来，一定要吸引更多的人才来担任新增的工作。

第二方面，使招聘更趋合理化、科学化。由于招聘决策影响其他步骤，一旦失误，以后的工作就很难展开。

第三方面，统一认识。招聘是一件涉及企业未来发展的大事，只有最高管理层的观点一致，才能顺利地完成招聘全过程。

第四方面，激励员工。大量的或重要的员工招聘一般由最高管理层决定，招聘工作会给现职与那工带来一种压力，一是新进的人员会带来新的竞争，二是招聘的岗位为与那工带来了新的挑战（见图4—1）。

图4—1员工应对挑战需做的准备

成熟的雇聘制度是摩托罗拉的风格。公司在员工雇佣方面力求人员多样化，并对应聘者一视同仁，不关注应聘者的种族、肤色、宗都、性别、婚姻状况、年龄、国籍等，也不歧视应聘者身上的残疾和其他缺陷。摩托罗拉在员工雇佣方面的显著特点是所有正式吊嗓工均与公司签订无限期合同，这就意味着除非员工犯有重大错误，公司在正常经营情况下将对其进行实际上的终身雇佣。与很多公司的3年合同期甚至1年合同期相比，这一制度为员工提供了重要保障，增强了员工对企业的认同感和责任感，同时也使得企业对员工在技术和管理上进行长期投资成为可能。

同时，摩托罗拉公司为了使员工不断地适应新形势的发展要求，要不断地提高企业经营管理的效益，以及要使自己永远立于不败之地，非常重视对本企业员工的培训和人力资源的开发，使自己永远立于不败之地，非常重视对本企业员工的培训和人力资源的开发，高尔文认为，这是关系企业生存和发展的一项根本性的战略任务。

员工的培训

所谡企业人员培训是系紧一家企业为改变本企业人员的价值观、工作态度和工作行为使他们能在自己现在只未来工作岗位上的工作表现达到企业的要求而进行的一切有计划、有组织的努力。

公司设置了以下培训方式：

方式1.在岗培训

所谓的在岗培训是将学习和应用直接结合起来的一种培训方式，因此没有学用转化问题。此外，在岗款识具有极高的表面效度。在岗培训项目都是与工作有关的，在受训者、组织管理者和培训专家眼里，在岗培训是实实在在的东西，不是什么花架子。当然，在岗培训也是一种培训，因此也有局限性。

有时候，在岗培训会打乱正常工作流程，因此引发生产问题。另一方面，正常的生产流程又往往限制了在岗培训活动，因为无法为受训者提供一个好的环境，或者不能为受训者提供一个有效的学习方式。在岗培训项目也不能像其他学习过程那样来强调培训单位，因为在岗培训的主要特征是依照工作进度和秩序完成工作任务，自己不能另外创造出理想的学习条件。

方式2.模拟培训项目

模拟培训项目，目前看来似乎是获得最佳培训环境的途径。它既是在正式工作岗位以外的培训项目，却又具有在岗培训的特征和长处。现在世界上几乎百公之百的飞行咒都是以模拟方式训练出来的。随着计算机技术的迅猛推进，模拟培训项目以极快的速度向其他行业和职业扩展，模拟培训项目能够提供几近真实的工作条件，同时又不失对培训过程的有效控制，从而为受训者创造了一种最佳的学习条件。模拟训练环境与真实工作环境越接近，学用转化过程就越不成问题。像飞行员培训，训练环境与机舱环境完全一样，如果飞行员自己不刻意提醒自己，那么，在模拟环境里学到的东西，可以悉数应用到日常飞行作业中。

一般说来，模拟培训环境与真实工作环境越接近，培训项目的花费也就越大，对培训硬件设施的要求也就越高。

人力资源的开发

高尔文认识到，人力资源的竞争是企业与企业之间经济竞争的的关键，同样，企业与企业之间的竞争归根结底也是人才之间的竞争。无数经验表明，一家企业要求得生存与发展，就必须始终保持一支雄厚的企业管理和科技开发等方面的专门人才。

因此，一个有眼光的管理者必须十分重视人力资源的开发。一般情况下，企业组织人才开发的方法很多，当前国内外企业组织较普遍采用的只下：

方法1：半脱产或脱产进修

半脱产或脱产进修指的是短期进修，到国外单位进修一个时期，进研究生院或出国读学位或进修。

方法2：在职培养

所谓在职培养主要是不脱离目前的工作岗位，采用半脱产或业余时间参加一些企业内外的培训，如听取专家的讲座，学术会议，专题攻坚会议以及管理人员的“经理、经济师”等培训。

方法3：坚持以自学为主

对科技等专业人员和管理人员的开发应坚持自学为主的方法，他们已具有较高的文化和专业知识，企业应多提供一些最先进的图书资料，并在自学基础上组织一些学术报告和专题学术讨论会。

方法4：攻关

所谓攻关是指本企业在科学技术上碰到难关，有意识地组织一部分只青年科技人员，由具有真才实学、科技水平高、经验丰富的单位内外的专家带头组成攻关小姐，带着任务进行学习，进行攻进行攻关，在攻关只学习推贤让能，在攻关只培养人才。这种方法已被我国广泛采用，实践证明其效果较好。

方法5：引进人才

企业在开发只，可以根据实际情况，吸引一些确实有真才实学的人才，一方面可以解决本单位的实际困难，另一方面又可指导和提高本单位人员的水平。适当地从外单位引进人才，还可以引起本单位人才争艳的竞争书面，有利于人才在竞争只成长。

方法6：咨询

咨询就是把本企业内有某些专长的专家组织起来，或聘请外单位或国外的专家定期或不定期地为本企业的科技人员等专业人员提供技术资料或解答有关技术问题。

【点评】

在“摩托罗拉之交”——高尔文先生的主导下，摩托罗拉公司建立起了科学的工作安排合完备的培训体系。

摩托罗位公司普遍实物载作轮换制度，使员工能够得到多方面的锻炼，培养跨专业解决问题的能力，也便不求有功员工发现最适合自己的工作岗位。以半导体天津厂为例，前工序、后天序和测试部门的员工经常性地进行岗位轮换，这样不便使得员工成为技术上的多面手，还使得员工能够站在别道工序的角度想问题，从而使得多质量问题被消灭于产生之前。对于管理人员，通常也采用轮换的方式进行培养。人力资源、行政、培训、采购等非生产部门的领导多数具备生产管理经历，这不但有利于各部门更好地为生产服务，也有利于管理人员全面掌握公司情况并成为合格的领导者。

在摩托罗拉，培训既是责任也是个人发展机会，公司承诺支持员工在技术和能力方面寻

求发展，提供多种类型的培训并鼓励员工积极参加。每一个新员工都必须接受公司为他安排的为期两天的新员工入职教育培训，培训课程包括：摩托罗拉的发展历程、企业文化、员工教育及发展计划、公司和人力资源部的相关政策等。此外，由于业务发展变化很快，对员工具体工作的要求经常会发生改变，某些工作将因此而取消，公司将对这些员工进行重新培训，以保证员工的就业、生产能力和工作绩效。一般地，公司每年为每个员工提供5天在职培训。员工还可以选择公司准许的某种变通方式完成培训要求并通过学费报销计划来支付培训费用。在职业培训之外，公司还非常重视为员工提供高级的技术、管理培训及多层次的学历教育。在美国，公司与菲尼克斯大学合作为与那工提供MBA教育外，还资助员工在南开大学在职攻读电子学硕士学位。公司还经常派员工到国外进行短期和长期的技术和管理流。由于公司在培训方面的持续投入，员工在技术、知识和能力上不断提高，使摩托罗拉在同行竞争中一直保持领先地位。

摩托罗拉的以人为本的管理思想不是停留在口头少年宫，而是落实在公司的各项管理制度和企业行为中。摩托罗拉把肯定个人尊严、实施充分的培训、创造无偏见的工作环境、关心每个人的横厂和个人前途、为每个员工创造事业成功的条件和体验成功的成就感。员工还享有充分的隐私权，员工的机密记录，包括病例、心理咨询记录和公安调查清单等都与员工的一般档案分开保管，公司内部能接触到所有档案的仅限于“有必要知道”的有关人员。员工的私人资料，只有在征得本人同意后才能对外公布。

他山之石，可以功玉。高尔文成功的人本管理思想已经成为现代管理理论中不可或缺的内容之一。

**第四篇：人本管理的思想**

人本管理的思想、理论及方法

从人性出发来分析、考察人类社会中任何有组织的活动，就会发现人类社会中有一种较为普遍的管理方式，这种管理方式以人性为中心，按人性的基本状况进行管理，这就是所谓的“人本管理”。由此出发，建立或考察人本管理，都要从分析人本管理的基本要素开始，确定人本管理的理论模式和基本内容，建立人本管理运作的系统工程。

一、人本管理的基本要素

以人性为核心，人本管理有企业人、环境、文化及价值观四项基本要素。这四项基本要素是学习、建立人本管理时必须予以重视和研究的。

1．企业人在企业经营管理活动中，人是管理活动的主体，也是管理活动的客体。在管理的主体和客体之间有着人、财、物、信息等管理活动和管理联系，正是这些活动才使企业管理的主体与客体发生着紧密依存、相互联系的管理关系。管理关系是人的关系，首要的管理是对人的管理。

（1）管理主体作为管理主体，人必须要有管理能力，并拥有将管理知识、技能和能力付诸管理实践的权威和权力。管理能力包括管理主体对企业问题的观察、判断、分析、决策的特质，具体包括对企业人的尊重和善于调节企业的人际关系，对企业的产品开发和市场份额的竞争具有敏感性和组织力，对企业内人、财、物、信息及与企业生存和发展相关的诸多复杂因素具有综合的应对和把握能力。不同层面的管理主体对上述能力的要求各有不同。此外，管理主体还必须具备从事管理活动的权威和权力。如果说管理权力是董事会或上层管理主体在界定其职责的同时授予的，那么管理的权威并不完全由管理权力带来，而更多的是来自管理主体的事业心、行为方式和工作效率。

（2）管理客体管理客体是接受管理的人、财、物、信息，是管理主体施展管理活动的对象和不可缺少的因素。管理客体可分人与物两类。财与信息是以物质的衍生形态存在的，因此可以列入物一类。由于接受管理指令的第一对象是人。因此人是第一管理客体。人是社会关系的产物，是一切社会财富的创造者，是整个管理活动中最能动、最活跃的因素，因此作为管理客体，人具有客观性、能动性的特征。作为管理客体，其客观性除了作为生物体而客观存在之外，其知识、技能、欲望、价值倾向、思维定势等因素，相对于管理主体而言，是一种客观存在物。同时，人作为管理客体，从来不是消极地领受管理主体的作用、影响和管理指令，而表现出主动或被动、或全部或部分地遵从管理主体的要求，甚至可以漠视或抵制管理主体的管理指令。再者，管理主体与管理客体作为生物体的同质性，决定了管理客体与管理主体的相关性。这种相关性能够有助于客体人理解、协助主体人的管理工作，也可能会抵制主体人的指令，尤其是当客体人有自己的主见、有非正式组织目标和设想中的管理主体时，更是如此。

（3）管理关系由管理主体和客体的相关性，得出管理中的首要问题是对人的管理、对人的行为的管理。这是确立人本管理基本架构的必要前提，也是对人本管理中管理主体应当在管理诸要素的认识方面最基本、最核心的要求。从客观上分析，这种相关性在企业的生产过程中则形成一种生产关系，具有一定的客观性，反映生产方式和管理方式的管理关系，实质上是生产过程和管理过程中的人与人的关系。从主观上分析，管理关系是人主观活动的结果，管理主体主导着管理关系，于是管理主体对人的价值和效用判定及其领导方式，将极大地影响到管理主体和管理客体在管理中的效用发挥和管理成效的大小。

2．管理环境管理活动是在企业的物质环境与错综复杂的人际关系环境两者相复合的系统中进行，在这种系统中环境因素对人的心理、情绪、工作都直接产生影响，这些综合起来就叫作管理的环境。

（1）环境的类型根据划分原则的不同，人本管理的环境则可以划分为自然环境与社会环境、直接环境与间接环境、静态环境与动态环境等多种类型。无论怎样划分管理环境，基本上可以分为物质环境与人文环境两类。前者包括一些客观的自然因素，可以使企业人的能力得以发挥，也可能会限制其发挥作用，影响企业人从事生产经营管理工作的情绪、能力与动机；后者则包括社会环境因素等，它影响到企业人行为的有交往的个体与团体、以及国家政策、法律法规和企业规章制度等社会系统因素。从环境因素对企业人行为影响的相关性分析，可以将与企业人行为变化较密切的物质环境与人文环境，作为直接环境；而将国家政策、法律法规、企业在市场中的地位与竞争力等因素，作为间接环境。静态环境与动态环境的划分依据环境因素自身的稳定性与变化程度而定，相对变化频率较高的社会环境因素称作动态环境，较为稳定的物质环境因素则可以称为静态环境。

（2）环境因素的作用 人对一定的工作环境会产生一定的心理状态，而心理状态决定着工作的竞技状态，并会直接影响到工作效率。因此，在管理工作中，创造一个良好的工作环境是提高工作效率的必然前提。

一个良好的管理环境则需要：

①合理的照明，要根据工作的性质选择最佳的照明度，在工作场所的照明要均匀，以防眩目；

②巧用颜色，不同的颜色会产生不同的心理效果，从心理学角度看，办公室适用冷色，以给人宁静的感觉，而工作场所不宜过于明亮，也不要把墙壁刷成白色；

③要消除噪音，噪音是我国城市的第二大公害，它会妨碍人们的学习、工作和休息，因此要尽量减少噪音的产生。此外，要利用背景音乐产生一定的心理作用，从而影响人的行为，但是在从事复杂的智力工作时则不能使用；

④风景化办公室，即把一间间办公室组成一个大厅，使公司各级职员都在一起办公，使各种办公家具组成一道亮丽的风景线。这种办公室，价低易修，有利于交际和工作流转，增强工作的透明度，提高工作效率，缺点是干扰太大、太多。

⑤要注意温度的影响，办公室和工作场所的温度要考虑人的承受能力，要利于人们舒适，否则就会对人的心理产生不良的影响。企业内部公众关系环境内部公众关系处理的好坏直接影响到员工的情绪。

（3）公众关系的影响与作用 人是企业的主体，企业内部有形形色色的人。要这些不同类型的人团结在一起，组织在一起，为企业的目标共同奋斗，不重视是不行的。通常，公众关系有如下影响：首先是对团结的影响，企业内部员工能否团结一致、精诚合作和健康的企业气氛是衡量一个企业素质高低的重要标志之一，也是一个企业能否成功的首要条件，企业的一切工作及其成效的高低都在于人，事在人为，团结合作人才兴旺，事业生机勃勃.蒸蒸日上，否则反之。其次，对工作效率的影响很大，工作成绩跟人数并不成正比关系，每个人仅凭个人的才能是无法保证实业的成功，因此组织内部人际关系的协调跟工作成绩的关系极为密切。

（4）改善企业内部的公共关系环境。为了以最小的能耗获取最大的工作效果，企业应着重培养员工的集体主义思想，调动员工的工作积极性，以增加企业发展的动力。改善公共关系的具体途径是：努力提高员工的共同目标与利益的主导意识，创造条件增强集体的“向心力”，协调领导与员工的关系，形成上下一致精神意志，积极引导员工互相关心、互相爱护的风气，帮助建立健全各项规章制度以保证企业的正常运行，同时还要借助健康的文体娱乐活动积极培养和弘扬先进的意识以增进全体员工的感情关系，从而围绕着提高企业生产力来协调人际关系。

3．文化背景现代企业文化，是指在现代社会条件下，企业在生产经营和管理活动中所创造的具有本企业特色的精神财富及其物质形态。它包括文化观念、企业精神、行为规范等等，但是价值观是现代企业文化的核心。

（1）现代企业文化的构成现代企业文化主要由四个层次所构成，即：①表层的物质文化，是现代企业文化的第一个层次，由企业员工创造的产品和各种物质设施等所构成的器物文化。它是企业文化的最外层，集中表现了一个现代企业在社会上的外在形象。②浅层的行为文化，是企业员工在生产经营、学习娱乐、人际交往活动文化，这种文化特征是企业精神、企业目标的动态反映。③中层的制度文化，是企业文化的第三个层次，主要是指现代企业生产经营活动中形成的企业精神、企业价值观等意识形态相适应的企业制度、规章、组织机构等。这种文化被称为一种强制性文化。④深层的精神文化，是现代企业文化的核心层，主要是指企业在生产经营中形成的独具本企业特征的意识形态和文化观念，它具有企业的特点，往往是企业多年经营中逐步形成的。

（2）企业文化的功能主要是对企业人起着整合、导向、凝聚、规范和激励等作用。因此作为人本管理的文化背景，企业文化在管理中具有特殊的功能，即：①导向功能。是指企业文化能够对企业整体和企业每个成员的价值取向及行为取向起引导作用，使之符合企业所确定的目标。具体表现在对企业成员个体的思想行为与企业整体的价值取向及行为起引导作用。②约束功能。指企业文化对每个企业员工的思想.心理和行为具有约束和规范的作用。这不是硬约束而是一种软约束，它产生于企业中弥漫的企业文化氛围、集体主义的行为准则和道德规范。③凝聚功能。当一种价值观被企业员工共同认可之后，它就会成为一种粘合剂，从各个方面把成员团结起来，从而产生一种巨大的向心力和凝聚力。④激励功能企业文化具有使企业成员从内心产生一种高昂情绪和发奋进取精神的效应。以人本管理为中心，对人的激励不是一种外在的推动而是一种内在的引导，使每个企业员工从内心深处自觉地产生为企业拼搏的献身精神。⑤辐射功能。企业文化一旦形成较为固定的模式，它不仅会在企业内部发挥作用，对本企业员工产生影响，而且还会通过各种渠道对社会产生影响。

4．价值观 价值观是人类在社会活动中产生的关于客观现实的主观意念，反映了人们对世上万物的根本看法，同人们的意愿密切相连，是人类社会对某种特定的行为方式、对事物现状及发展趋势表明好恶的一种持久的信念，因此它具有稳定性和持久性。价值观的形成，就会在一定时期内发挥作用，以左右人们的思想和行为。现代企业的价值观是企业在追求经营成功的过程中所推崇的基本信念及奉行的行为准则。在企业发展过程中，企业价值观经历了三个阶段的演变：第一阶段是最大利润价值观，企业的所有经营决策和行为、全体员工的行为都必须以获取最大利润这一标准来评估；第二阶段是经营利润合理价值观，即在合理利润条件下企业的长远发展和企业员工自身价值的实现；第三阶段是企业与社会互利的价值观，即在确定的利润水平上把员工、企业、社会的利益统筹考虑，也就是把社会责任看作企业价值体系中不可缺少的部分。

（1）企业价值观形成的要素。企业价值观的形成是多方面的因素所造成，因此需要从多角度考察：①时代特征，是企业价值观形成的基本要素。在一定的社会历史条件下，社会观念和时代风尚必然会深深地影响到企业的价值观，使其带有深深的时代烙印；②经济性，作为一个经济组织，企业的基本功能和生存基础就是有效地利用资源，尽量生产出社会需要的合格产品，这就要求企业价值观中必须有一定的成本效益观念；③社会责任感，作为社会的一个成员，企业必须对社会发展承担责任，这就要求企业对自己生产的产品要认真负责，保证使绝大数社会成员满意。

（2）价值观对人的影响。价值观对于企业人的影响有着多种多样的具体表现，但是具体到企业人的个体身上则表现为具有不同类型的行为方式。例如个人主义行为、乐于助人的合作行为、试图超越他人的竞争行为等等。

（3）价值观的作用。价值观的一致性、相容性，是企业人在管理活动中相互理解和协作的思想基础，也是企业人实施管理、领受管理、实现企业目标的前提和保障条件，因此应着眼于企业人的价值观倾向变化和行为方式的状态和变化的相关性，努力营造适合于本企业发展目标的价值观体系，使其充分发挥内化、整合、感召、凝聚、规范、激励等作用。

二、人本管理的理论模式

人本管理理论模式的创立，涉及复杂的跨学科知识，这就要求我们必须对变化中的人本管理的基本要素作出合乎客观实际的分析判断，从而确立适应时代变化和企业发展的人本管理学说。

1．确立人本管理理论模式的依据 在分析、综合了各学派理论的同时，结合人本管理基本要素的不同层面，认为确立人本管理理论模式的基本依据是：（1）企业人是一个完整意义上的人，具有社会人的角色。人本管理应该始终坚持把企业人本身不断的，全面发展和完善作为最高目标，为个人的发展和更好地完成其社会角色提供选择的自由。（2）企业人的心理、动机、能力和行为都是可以塑造、影响和改变的，社会和企业的环境、文化及价值观的变化也同样可以影响企业人的心理和行为方式。

（3）作为管理主体和客体的人之间具有相关性，其目标是可协调的．

2．人本管理的理论模式 人本管理的理论模式是：主客体目标协调——激励——权变领导——管理即培训——塑造环境——文化整合——生活质量法——完成社会角色体系。

（1）主客体目标协调。作为管理主客体的人具有其生物存在和社会、人际关系的相关性，无论管理主客体各自实现利益的目标是何等客观和主观，总存在着由于关系协调使双方目标趋于一直的协调空间。只要企业人的目标趋于一致，即管理主客体目标协调，必然在确保各自利益不招致较大损害的前提下，开展非零和协作，使人本管理在实施管理和领受管理的双方之间达成共识，于是就开始了人本管理。（2）激励。即企业人为实施管理、领受管理、完成人本管理目标，而制定的激发企业人工作动机、努力程度并保障管理实效的各项措施，这些措施基本上分为物质与精神两大类，目的是企业员工发挥最大的主动性、积极性、创造性等潜能。（3）权变领导。即企业管理者以影响管理的各种因素为依据，抓住以人为本的前提，采取有利于自己的领导。实施这种领导方法是一种分析研究管理过程中各种矛盾和矛盾的各个方面从而有的放矢地进行灵活有效管理的方法。（4）管理即培训。人本管理的过程，也就是培训员工，教会他们完成企业人的职能和义务，传授他们作为社会角色进行活动的专长、技能。更重要的是，通过管理培训，使员工把完成自己担当的企业人和社会角色任务，看作是自己的理想和追求，从而尽其所能为实现个人和企业的目标而奋斗。（5）塑造环境。在企业和社会范围内塑造有助于人的主动性、积极性、创造性的充分发挥和人的自由全面发展的环境氛围，以建立企业人的劳动绩效与获得相称的生活资料、物质和精神奖励相联系的有效机制，使个人感觉到自己的劳动为企业和社会所承认。（6）文化整合。指企业文化对企业人的心理、需要和个人行为方式的形成和发展，起着引导、规范、激励等制约和影响作用。人本管理正是要利用文化整合功能，培育和塑造企业人的文化特质，使其都受到有利于个人发展和企业目标实现的积极的文化熏陶。因此文化整合功能的确立与完善，对于有效实施人本管理是至关重要的。（7）生活质量管理法。就是企业在确定目标时不再将利润最大化作为唯一的选择，而是在承认企业需要利润的前提下，充分考虑企业员工的利益要求并保障社会利益，从而将企业利益与社会利益一致起来。

（8）完成社会角色。是指企业人在在担任企业角色的同时也要完成其所扮演的社会角色。这是由企业人工作的社会性质和社会需要所决定的。企业实施人本管理，从根本的意义上说，是确立人在管理过程中的主导地位，以调动企业人的主动性、积极性和创造性，也就是要帮助企业员工出色地掌握和完成自己的社会角色，以此促进企业、社会和个人发展目标的实现。

三、人本管理的基本内容

1．人的管理第一 企业管理，从管理对象上看,分为人、物及信息，于是企业管理就具有了社会属性和自然属性两种特质。应该看到，企业不是物的堆积，而是人工的集合，是由以赢利为目的而构筑的经济性组织。企业的赢利性目的是通过对人的管理。进而支配物质资源的配置来达到的。基于这种考虑，企业管理就必然是也应该是人本管理，以及对人本管理的演绎和具体化。调动企业人在创造财富和赢利的主动性、积极性和创造性，就是提高人力资源作为一种生产要素的使用效率的层面上来描述人本管理本质和最终意义。

2．以激励为主要方式激励是指管理者针对下属东需要，采取外部诱因进行刺激，并使之内化为按照管理要求自觉行动的过程。激励是一个领导行为的过程，它主要是激发人的动机，使人产生一种内在动力，朝着所期望的目标前进的活动过程。未满足的需要，才会引起动机，所以它是激励的起点。激励必须是领导者利用某种外部诱因，刺激人的未满足的需要。这是因为，管理上需要的动机和行为并不是建立在自发基础上的．需要是人对客观事物的需求，同时更需要诱发人的“潜在的需要”，一旦潜在的需要变成现实的需要，就会引起动机。人的需要，有精神的和物质的，因此外部诱因也应有物质的和精神的，我们应该用不同的诱因刺激人们相应的需要。所以说，激励的实现，必须使外部诱因内化为个人的自觉行为。激励的目的是激发起人们按照管理要求，按目标要求行事。

3．建立和谐的人际关系人们在一定的社会中生产、生活，就必然要同其他人结成一定的关系，不可能独立于社会之外。不同的人际关系会引起不同的情感体验。（1）人际关系在企业管理中的作用。人际关系，会影响到组织的凝聚力、工作效率、人的身心健康和个体行为。（2）企业管理和谐目标的三个层次的涵义。实行人本管理，就是为了建立没有矛盾和冲突的人际和谐，达成企业成员之间的目标一致性，以实现企业成员之间的目标相容性，以形成目标期望的相容从而建立和维持和谐关系。

4．积极开发人力资源要理解人力资源开发的涵义，应关注到：人力资源开发是组织和个人发展的过程，其重点是提高人的能力，核心是开发人的潜能，所以说，人力资源开发是一个系统工程，它贯穿人力资源发展过程的始终，预测规划、教育培训、配置使用、考核评价、激励和维护，都是人力资源开发系统中不可缺少的环节。企业从事生产经营活动，需要具备两个基本的条件：一是占有资金；二是拥有掌握专业技能从事管理和操作的人员。两者之间，人的因素更为重要。人力资源的核心问题，是开发人的智力。提高劳动者的素质。所以说，制订和实施人才战略，是企业实现发展战略的客观要求，是现代企业人才发展规律的内在要求，也是现代科学知识和教育的客观要求和发展趋势。

5．培育和发挥团队精神能否培育团队精神，把企业建成一个战斗力很强的集体，受许多因素的影响，需要有系统配套的措施。（1）明确合理的经营目标。要在目标的认同上凝聚在一起，形成坚强的团队，以激励人们团结奋进。因此，我们要有导向明确、科学合理的目标，把经营目标、战略、经营观念，融入每个员工头脑中，成为员工的共识。为此，我们必须把目标进行分解，使每一部门、每一个人都知道自己承担的责任和应做出的贡献，把每一部门、每一个人的工作与企业总目标紧密结合在一起。（2）增强领导者自身的影响力。领导是组织的核心，一个富有魅力和威望的领导者，自然会把全体员工紧紧团结在自己的周围。领导者的威望取决于他的人格、品德和思想修养，取决于他的知识、经验、胆略、才干和能力，取决于他是否严于律己、率先垂范、以身作则、全身心地投入事业中去，更取决于他能否公平、公正待人，与员工同甘共苦、同舟共济，等等。（3）建立系统科学的管理制度，以使管理工作和人的行为制度化、规范化、程序化，是生产经营活动

协调、有序、高效运行的重要保证。（4）良好的沟通和协调。沟通主要是通过信息和思想上的交流达到认识上的一致，协调是取得行动的一致，两者都是形成集体的必要条件。（5）强化激励，形成利益共同体，即通过简历有效的物质激励体系，形成一种荣辱与共、休戚相关的企业命运共同体。（6）引导全体员工参与管理。这样企业能够做到吸引每一个员工都能够直接参与各种管理活动，使全体员工不仅贡献劳动，而且还贡献智慧，直接为企业发展出谋划策。

四、人本管理运作的系统工程人本管理工程是一个规模宏大的系统工程，包括一系列子系统，而每个子系统都有独自的功能和目标，在子系统独自运行的基础上，各子系统互相协调、互相配合，才能形成人本管理大系统的整体功能，以达到人本管理的预期目标。

1．人本管理系统工程人本管理系统工程主要包括行为规范工程、领导者自律工程、利益驱动工程、精神风貌工程、员工培育工程、企业形象工程、企业凝聚力工程、企业创新工程等。这几个子系统工程，必须互相协调、互相配合，以推进和增强人本管理系统的总效能。

2．人本管理的机制 有效地进行人本管理,关键在于建立一整套完善的管理机制和环境，使员工处于自动运转的主动状态，激励员工奋发向上、励精图治的精神。（1）动力机制。主要包括物质动力和精神动力，即利益激励机制和精神激励机制，二者相辅相成，形成一个整体。（2）压力机制。包括竞争的压力和目标责任压力。竞争使人面临挑战、有危机感，从而使人产生一种拼搏向上的力量，而目标责任制在于使人们有明确的奋斗方向和承担的责任,迫使人们努力去履行自己的职责。

（3）约束机制。有制度规范和伦理道德规范两种规范组成。前者是企业的法规，是一种有形的强制约束，而后者主要是自我约束和社会舆论约束，则是一种无形的约束。当人们的思想境界得到进一步提高时，约束则将转化为自觉的行为。（4）保证机制。主要指法律的保护和社会保障体系的保证。前者主要是保证人的基本权力、利益、名誉、人格等不受侵害，而后者则是保证人的基本生活。此外的企业福利制度，则是作为一种激励和增强企业凝聚力的手段。（5）选择机制。主要是指企业和企业员工的双向选择的权力，创造一种良好的竞争机制，有利于人才的脱颖而出和优化组合，以建立企业结构合理、素质优良的人才群体。（6）环境影响机制。人的积极性、创造性的发挥，要受环境因素的影响。通常，环境因素有两个方面组成，一是和谐、友善、融洽的人际关系，另一个则是令人舒心愉快的工作条件和环境

**第五篇：人本管理**

大纲

一、人本管理的基本理论

1、概念

2、特点

3、优缺点

二、人本管理的理论模式

三、人本管理的四个阶段

四、如何实施人本管理

正文

一、人本管理的基本理论

1、概念

人本管理即人性化管理或叫柔性管理，就是指管理中强调以人为中心，通过调动人力资源的积极性，去发挥其他资源的作用从而达成管理目标。它认为人除经济利益以外，还有许多社会性需要，管理者不仅要关心工作更要关心人，多倾听员工的意见、要求，了解他们的情感与需要，创造机会或平台让他们获得各种需要满足，让他们参与管理，提倡以集体奖励制度为主，不主张个人奖励。人本管理是文化管理运作和实践的核心，它要求理解人，尊重人，充分发挥人的积极性、主动性和创造性。作为一种现代管理方式，相对于传统的管理方式而言，它是一种根本性的跨越，是更高层次的管理方式。

人本管理的产生，是与组织生产方式的变化密不可分。在当代，组织的发展已经不再是生产规模的简单扩大，组织的竞争力突出地体现在科技、管理水平的高低，而科技、管理要素的主要载体是人。人是最积极、最活跃、最关键的因素，是创造力的源泉。人的主观能动性发挥得如何，直接关系到组织生产经营效率的大小和经济效益的高低。

2、特点

人本管理的特点是：①组织即人，强调管理要以人为本；②组织为人，“造物之前先造人”；③组织靠人，组织要靠人去决策、靠人去经营才能达成管理目标。具体收有以下四点：

3、优缺点

人本管理的积极方面是重视人、尊重人、关心人，抓住了管理的根本，通达组织与协调、教育与激励调动了人的工作积极性，大大地提高了劳动生产效率。

它消极方面是，人是被动而非自动接受管理，仍然带有一定的强制性，人的潜能并没有得到充分的发掘，特别是当管理者用人不当时易导致人力资源的破坏性。

二、人本管理的理论模式

人本管理的理论模式是：主客体目标协调——激励——权变领导——管理即培训——塑造环境——文化整合——生活质量法——完成社会角色体系。

（1）主客体目标协调：作为管理主客体的人具有其生物存在和社会、人际关系的相关性，只要企业人的目标趋于一致，即管理主客体目标协调，必然在确保各自利益不招致较大损害的前提下，开展非零和协作，使人本管理在实施管理和领受管理的双方之间达成共识，于是就开始了人本管理。

（2）激励：即企业人为实施管理、领受管理、完成人本管理目标，而制定的激发企业人工作动机、努力程度并保障管理实效的各项措施。

（3）权变领导：即企业管理者以影响管理的各种因素为依据，抓住以人为本的前提，采取有利于自己的领导。

（4）管理即培训：人本管理的过程，也就是培训员工，教会他们完成企业人的职能和义务，传授他们作为社会角色进行活动的专长、技能。更重要的是，通过管理培训，使员工把完成自己担当的企业人和社会角色任务，看作是自己的理想和追求。

（5）塑造环境：在企业和社会范围内塑造有助于人的主动性、积极性、创造性的充分发挥和人的自由全面发展的环境氛围，以建立企业人的劳动绩效与获得相称的生活资料、物质和精神奖励相联系的有效机制，使个人感觉到自己的劳动为企业和社会所承认。

（6）文化整合：指企业文化对企业人的心理、需要和个人行为方式的形成和发展，起着引导、规范、激励等制约和影响作用。人本管理正是要利用文化整合功能，培育和塑造企业人的文化特质，使其都受到有利于个人发展和企业目标实现的积极的文化熏陶。

（7）生活质量管理法：就是企业在确定目标时，在承认企业需要利润的前提下，充分考虑企业员工的利益要求并保障社会利益，从而将企业利益与社会利益一致起来。

（8）完成社会角色：是指企业人在在担任企业角色的同时也要完成其所扮演的社会角色。企业实施人本管理，从根本的意义上说，是确立人在管理过程中的主导地位，以调动企业人的主动性、积极性和创造性，以此促进企业、社会和个人发展目标的实现。

三、人本管理的四个阶段

以人为本的员工管理模式的关键在于员工的参与。企业管理有四种基本模式：命令式管理、传统式管理、协商式管理、参与式管理，命令式管理和传统式管理是集权式管理，而协商式管理和参与式管理则属于以人为本的管理。根据员工参与程度的不同，可以将以人为本的管理模式分为四个阶段：

1、控制型参与管理

控制型参与管理适合开始导入参与管理模式时使用。严格地讲，它不属于真正意义上的参与管理，只是从传统管理向现代管理的一种过渡。控制型参与管理强调控制，在传统的自上而下式管理模式之上，引入自下而上的管理反馈机制，让员工的建议和意见有一个正式的反馈渠道，渠道的建设和管理仍然由管理人负责。

2、授权型参与管理

在授权型参与管理阶段，员工被赋予小量的决策权，能够较灵活地处理本职工作以内的一些事务。授权型参与管理的重要意义在于它让员工养成了自主决策、并对决策负责的工作习惯。在这个阶段，要允许员工犯错误，但不能连续犯同类的错误，管理人员的管理职能逐渐转化为指导职能。

3、自主型参与管理

员工有更大的决策权限，也要为决策的失误负更大的责任。公司对每位员工实行目标管理，管理人员从指导职能逐渐转化为协调职能。

4、团队型参与管理

团队型参与管理是参与管理的较高形式。它打破了传统的行政组织结构体系，根据公司发展需要临时组建撤销职能团队。每个职能团队中的成员可以自由组合，也可以由公司决策层指定。由于部门的撤销，大量的管理人员将加入团队，他们失去了管理的工作职能。在团队中，由团队成员自主选择团队协调人。团队协调人不是团队的领导，没有给其他成员安排工作的权力，他只在团队内部或者外界沟通发生冲突时起到调解人的作用。团队协调人没有公司的正式任命，只是一个民间职务，可以根据团队的需要随时选举和撤销。团队协调人也有自己的岗位工作，与团队其也人员同等待遇。公司给每个职能团队指定工作目标，由团队成员讨论达成工作目标的方式，然后各自分工，相互协作，完成工作。

四、如何实施人本管理

企业实施人本管理大致可以从三个层面入手：一是生活上关心员工，体贴员工，把员工冷暖放在心上，力所能及地帮助员工，为员工解决实际问题。但其不足之处在于忽略了对员工个体价值、自由选择权、首创精神的尊重。它强调集体利益至上、奉献和服从。二是把人才作为企业发展的重要资本，唯才是举，任人唯贤。但它对不是人才的普通员工则较少关注，员工有利用价值，肯为我所用，就给他优厚的报酬和礼遇，反之，则表现为冷漠加打压。三是以满足员工的需要为根本，致力于员工的潜能发挥和全面发展。只有第三层次的以人为本才是真正意义上的以人为本。它不但囊括了所有员工而且上升到了精神自由的高级阶段。具体要做到一些四点：

1、尊重、信任人

尊重个人的人格、劳动及一切权益——知情权、参与权、平等竞争权、自主择业权等。它可以通过各种具体的管理手段、形式体现出来。例如英国马狮零售公司始终坚持对人的尊重和关心。该公司认为“福利”就是关心员工个人的需要和健康。照顾员工是目的、福利是手段、出发点是人的关系。只有做到了让员工们认识到自己存在的价值和具备了充足的自信之后，才能与公司产生共鸣，企业才能发展。美国的彼得斯和奥斯汀在《追求卓越的热情》一书中所提出的企业管理三原则：①面向市场，不仅用经济学的观点看待市场，而且强调市场首先是顾客、用户，是有血有感情的人。②不断创新，不仅在技术上，而且也包括管理方面，允许内部竞争和失败。③信任和尊重职工，以人为核心，人的因素第一，这中间始终贯彻了“以人为本”的思想，当企业正视这些问题时，企业就会出现新的活力，企业内部才会和谐一致，企业竞争力也就由此产生。

2、“开发”人

在尊重人关心人的同时，企业还要注重对人素质的提高，加强培训和人才开发，尤其对管理人员不仅要求一定的文化素质和知识水平，还要有良好的心理素质。美国通用汽车公司制定的经理晋升考试制度，其考试并非来自经济学典籍，而是莎士比亚作品中的一部，试题则是我们常说的读后感，道理很简单，该公司认为连一部世人皆知的文艺作品中的区区人物心理尚不得领会的人，又如何去理解公司内部成千上万的雇员心理呢？日本松下电器以“训练和职工发展”七字为方针来训练具有高度生产力与技能的工人，曾有一段时期由于受世界经济衰退的影响，松下集团在新加坡开设的公司销售下降，生产减少，利润降低，但公司并没有裁减一名工人，而是加强对工人的培训，不惜花费近30万日元开办了广泛综合的教育与业务训练，先后有1300名人员参加。通过训练，提高了工人们的生产技术，同时使人感到公司在困难时期能与工人同舟共济，从而加深了工人对公司的感情。很多大公司的职员都必须通过培训才能上岗，人的质量决定产品质量或服务质量，从而决定着企业的命运。

3、施行最大激励手段

企业实行激励机制最根本的目的是正确地诱导员工的工作动机，使他们在实现组织目标的同时实现自身的需要，增加其满意度，从而使他们的积极性和创造性继续保持下去。由此也可以说激励机制运用的好坏在一定程度上是决定企业兴衰的一个重要因素。如何运用好激励机制也就成为各个企业面临的重要问题。激励雇员工作的积极性、主动性、创造性、挑战性，满足其成就感，营造雇员和企业共同的企业价值观、经营理念和企业文化，旨在使雇员更有效地进行工作，帮助企业成功地实现战略目标。

4、建立“自由”的环境文化

企业文化，从某种意义上讲，就是企业的价值观，企业的信念，是企业的灵魂。一个没有“灵魂”的企业，是不可能获得持久发展的。事实上，企业文化也应该体现“以人为本”的理念。美国英特尔公司形成了一种自由的企业文化，人人都可以就公司的问题和发展提出个人的看法。

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！