

# 企业管理者与普通员工对人本管理内容评价的比较研究

邓碧会<sup>1a</sup>, 李志<sup>1b</sup>, 罗章利<sup>2</sup>

(重庆大学 1a 经济与工商管理学院; 1b 贸易与行政学院, 重庆 400044; 2. 重庆市邮政公司 城区三局, 重庆 400030)

**摘要:**本研究采用问卷调查、座谈等方法对国有、民营等企业的 273 名管理者和 323 名普通员工对人本管理内容的认识进行了实证性的比较分析。研究表明,企业管理者与普通员工都认为在人本管理内容中情感需要的满足最重要,其次是物质需要的满足,最后是发展需要的满足;但是,企业普通员工比管理者更看重满足员工的情感需要和满足员工的物质需要,且二者存在极其显著的差异,在满足发展需要的评价认识上差异不大。为此,有针对性地提出了三点建议。

**关键词:**企业管理者;普通员工;人本管理;认识比较

**中图分类号:**C931.3      **文献标志码:**A      **文章编号:**1008-5831(2010)03-0065-05

## 一、研究背景

人本管理(people-centered management 或 humanistic management)强调人是管理的出发点和目的,它是一个包括思想、方法、模式的系统工程。具体而言,人本管理主要是指以人的全面的、自由的发展为核心,创造相应的环境、条件和工作任务,以个人自我管理为基础,以组织共同理想为引导的一整套管理模式<sup>[1]</sup>。就人本管理而言,专家学者都认可“人本管理以人为中心”,但人本管理内容究竟应该包括哪些方面却没有形成共识。这种认识上的差异必将引起在人本管理具体实施上的差异,值得高度重视。就企业内部而言,企业人本管理的有效实施有赖于企业管理者和普通员工对人本管理内容认识的协调一致。然而在实践中,由于企业管理者与普通员工在企业中的地位、承担的责任等方面的不同,他们必然在一些管理价值认识上存在着某种程度的差异。李志、向征通过对管理人性观的实证研究发现,中国管理者和普通员工在 X 理论、Z 理论的倾向上存在显著性差异( $P < 0.005$ ),管理者更倾向于 X 理论和 Z 理论,倾向于认为员工生性懒惰,因而更强调强制管理<sup>[2]</sup>。管理者与普通员工的管理人性观差异在一定程度上可能会导致二者在人本管理内容认识上的分歧,从而给企业人本管理的有效实施导致不良影响。因此,比较分析企业管理者与普通员工在人本管理内容认识上的差异对企业人本管理的有效实施和企业的可持续发展具有重要的意义。

收稿日期:2010-01-17

作者简介:邓碧会(1969-),女,重庆大学经济与工商管理学院副教授,主要从事思想政治教育与人力资源开发研究;李志(1964-),男,重庆大学贸易与行政学院教授,博士,硕士生导师,主要从事管理心理学与人力资源开发研究。

## 二、研究方法与设计

本研究主要采用封闭式问卷收集数据资料。首先,通过大量相关文献资料的查阅和对企业员工进行“您认为人本管理的含义是什么”、“您认为以人为本的管理具体包括哪些内容”的开放式问卷调查或访谈以搜集人本管理的内容条目;然后请人力资源管理专业的5名在读硕士研究生对收集到的条目进行归纳合并,归纳合并的原则是:剔除含义不清楚的条目,合并意思相同或者相近的条目,对于意思交叉的条目采取分解重新归纳的方法;最后获得15个人本管理的内容条目用于正式调查。问卷采用 likert 5 点量表法,要求被调查者在“很重要”到“不重要”的5点量表上作唯一回答,统计时按照5到1计分。经检验,人本管理内容量表的 Cronbach Alpha 系数为 0.888,表明信度较高,专家评判结果表明内容效度也较高,因此本问卷符合测量学要求,可以用于正式调查。

调查主要采用电子邮件、现场发放等形式,调查对象为分层随机抽取的深圳艾默生网络能源有限公司、四川德阳电力公司、中兴通讯有限公司等20余家公司的管理者和普通员工。共发放问卷730份,回收有效问卷596份,有效回收率为81.6%。其中国有企业有287人(48.2%)、民营企业有195人(32.7%)、其他(含三资)企业有114人(19.1%);

企业管理者(含高层、中层和一般管理者)273人(45.8%),普通员工323人(54.2%)。被调查对象的岗位涉及管理、技术、生产、营销、后勤等,具有较高的代表性。此外,在问卷调查的同时,研究者多次组织部分企业管理者和普通员工进行座谈,以进一步收集有关研究资料,使研究结论和建议更为科学有效。

本研究数据统计分析采用 SPSS12.0 进行。

## 三、企业管理者与普通员工人本管理内容认识的比较分析

通过对596名企业员工的数据进行探索性因素分析得出:企业员工认为人本管理的内容要素主要有3个(共包括15个条目),具体要素为:满足员工的发展需要、情感需要和物质需要。其中,满足员工的发展需要包括民主管理、参与管理、自主管理等6个条目;满足员工的情感需要包括尊重员工、信任员工、公正对待员工等6个条目;满足员工的物质需要则包括提供优厚的福利待遇、不断提高物质生活水平等3个条目。为此,本研究围绕企业管理者和普通员工对上述3个人本管理内容要素的重要性评价进行比较分析。

(一)企业管理者与普通员工对人本管理内容的认识具有一致性

调查表明(表1),企业管理者和普通员工对人

表1 企业管理者与普通员工人本管理观的比较结果

要素	要素条目	企业管理者 (n=273人)		普通员工 (n=323人)		t 值及显著性
		M	SD	M	SD	
满足员工的发 展需要 (M=4.09)	员工自主管理	3.68	0.979	3.72	1.033	-0.487
	员工参与企业管理	3.91	0.835	3.86	0.882	0.732
	民主管理	3.82	0.941	4.05	0.907	-3.029**
	将组织目标与员工个人目标相结合	4.13	0.810	4.18	0.849	-0.763
	为员工创造个人能力发挥的空间	4.39	0.748	4.46	0.717	-1.126
满足员工的情 感需要 (M=4.55)	提供培训机会	4.36	0.722	4.51	0.655	-2.695**
	信任员工	4.51	0.716	4.64	0.646	-2.195*
	培育团队合作精神	4.51	0.650	4.67	0.614	-3.031**
	公正对待员工	4.65	0.535	4.72	0.537	-1.487
	尊重员工人格	4.72	0.536	4.84	0.446	-3.006**
满足员工的物 质需要 (M=4.32)	经常与员工沟通思想、情感	4.29	0.818	4.38	0.747	-1.412
	营造企业内部家的氛围	4.16	0.858	4.41	0.730	-3.871**
	提供优厚的福利待遇	4.24	0.799	4.49	0.656	-4.122**
	不断提高员工物质生活水平	4.25	0.773	4.43	0.685	-3.052**
	提供舒适的工作环境和条件	4.11	0.789	4.35	0.715	-3.789**

注:M为平均值,SD为标准差,\*\*为 $P < 0.01$ 。

欢迎访问重庆大学期刊社 <http://qks.cqu.edu.cn>

本管理内容要素的重要性评价有着一定程度的共识。在人本管理的三项内容中,他们的评价均达到较为重要水平,从顺序上看,均认为满足情感需要( $M=4.53$ )比满足物质需要( $M=4.32$ )更为重要,而满足发展需要( $M=4.01$ )相对重视不够。蔡安宁研究发现,企业员工的相互关系需要最强烈,生存需要位居第二,成长需要最弱<sup>[3]</sup>,这在一定程度上也印证了本结论的科学性。

(二)企业管理者与普通员工对人本管理内容的认识具有一定差异性

虽然企业管理者与普通员工对人本管理内容具有一定程度的一致性,但统计分析发现二者对人本管理内容要素的评价上仍然存在着明显差异。

1. 企业普通员工比管理者更看重人本管理中情感需要的满足

尽管企业管理者与普通员工都认为满足员工的情感需要是人本管理中最重要内容,但比较发现,管理者评价均分( $M=4.46$ )低于普通员工( $M=4.60$ ),二者差异极其显著( $P<0.001$ ),呈现出普通员工明显较管理者更为强调人本管理中要注重情感需要的满足。就具体条目的分析发现,普通员工比企业管理者更为强调上级要对下属尊重、公正、信任、沟通及企业要营造内部家的氛围等。原因在于管理实践中,企业管理者比普通员工承担着更大的责任,他们的工作中更多的是以任务为导向,而非员工导向,因而表现得更为理性。然而,上级对下属的尊重、信任、为下属提供宽松的工作氛围和发展机会等与下属的自尊需要、交往需要和自我实现需要等高层次需要具有密切关系。钱良群研究指出,企业所提供优秀的企业文化、宽松的工作氛围等会使员工得到更高层次的满足感,并能使员工认识到自己的价值,激发出自我的潜能<sup>[4]</sup>。为此,企业管理者必须要高度重视普通员工情感需要的满足。

2. 企业管理者相对不如普通员工重视物质需要的满足

企业管理者对满足员工物质需要的重要性评价分数( $M=4.20$ )低于普通员工( $M=4.42$ ),且二者之间存在极其显著差异( $P<0.001$ ),普通员工更看重企业对其物质需要的满足,尤其关注企业是否为其提供优厚的福利待遇。这与现实中管理者与普通员工存在实际收入差距有着密不可分的关系,袁声莉等曾研究指出,低收入的普通员工追求实惠的愿望尤为强烈,收入越低的员工越看重工作稳定性及安全保障性<sup>[5]</sup>。与企业管理者相比,普通员工收入水平不高,家庭经济负担更重,再加之与企业的融合度普遍没有管理者高,因而更强调人本管理中要重

视物质需要的满足则属自然。

3. 企业普通员工具有比管理者更看重发展需要满足的倾向

调查结果显示,在“满足员工的发展需要”内容要素的重要性评价上,企业管理者( $M=3.97$ )与普通员工( $M=4.05$ )之间虽然在总体上不存在显著差异,但从具体条目上的评价数据比较看,明显可以看出企业员工具有比管理者更看重发展需要满足的倾向。普通员工除“参与企业管理”的评分略低于管理者外,在“员工自我管理”、“民主管理”、“为员工创造发展能力的空间”、“企业提供培训机会”及“将组织目标与员工个人目标相结合”条目上的评分均高于管理者。其中,在“民主管理”和“企业提供培训机会”的重要性评价上,二者还存在显著性差异( $P<0.001$ ),普通员工较管理者更希望企业实行民主管理及得到更多的培训机会。这一现象值得关注。

#### 四、提高企业人本管理有效性的相关建议

(一)企业必须高度重视企业管理者和普通员工对人本管理内容评价的差异

在企业人本管理的过程中,如果普通员工与企业管理者对人本管理的认识是冲突的或者说有明显差异,那么企业管理者所提出的人本管理决策得不到普通员工的认同,实效会大大降低甚至无效。调查发现,企业管理者与普通员工对人本管理内容的认识存在着一定差异,尤其在满足员工的情感需要和满足员工的物质需要内容要素上存在着显著差异,管理者普遍不如普通员工重视。这种认识差异的出现主要在于企业管理者自身人本管理的认识偏向。任何管理者都有自己的决策偏向,而这种偏向明显受到自身观念的影响。企业管理者由于自身地位和经济收入的特点,物质需要和情感需要的满足明显较普通员工有更高的水平,因而他们的这种需要便不再是优势需要,而这一特征则明显影响着他们的人本管理决策指向。为纠正企业管理者的人本管理决策偏差,企业管理者和普通员工对人本管理内容评价的差异必须引起高度关注。

(二)企业管理者应将满足员工的情感需要放在重要位置,有效达成与普通员工的和谐关系

情感需要的满足、人情味的浓郁是组织凝聚力与向心力的源泉<sup>[6]</sup>,满足员工的情感需要是人本管理的纽带这一观念已得到了企业管理者和普通员工高度认同。情感需要主要是通过人与人之间的相互交流沟通以满足自身对交往、尊重、信任等方面的需要,可见,实现情感激励效益最大化的关键在于沟通。为此,企业必须建立有效的沟通

激励机制,充分重视企业、管理者和普通员工三者  
在人本管理认识上的沟通协调,切实了解员工  
的核心需要。

首先,企业要健全沟通渠道。Carolyn, Matthew  
提出,员工在工作中有沟通的动机,这些动机包括渴  
望与上司或者同事沟通以获得愉悦、避免当前不愉  
快的场面、接受友爱、获得放松、取得更高的绩效水  
平以及获得归属感等<sup>[7]</sup>。为此,企业应健全包含正  
式沟通和非正式沟通的沟通渠道,采用因人制宜的  
有效沟通方式,以使企业内各种需求的沟通都能够  
准确及时而有效的实现,从而更有助于企业员工认  
清企业形势,管理者的决策更加合理和有效,并统一  
企业行为<sup>[8]</sup>;其次,在沟通的基础上,企业管理者要  
信任普通员工,充分肯定他们的能力和水平,为普通  
员工提供个人能力发挥的空间;再次,企业应适当调  
整管理方式。在管理实践中,企业要积极吸收普通  
员工的建议,大力推行民主管理,以增强普通员工的  
组织认同感和主人翁意识等。总之,良好的内部沟  
通是组织效率的保证<sup>[9]</sup>,企业要积极倡导沟通,有效  
达成企业管理者和普通员工的和谐关系,从而真正  
地实现“以人为本”。

(三)企业应正确认识物质激励在人本管理中的  
地位和作用,实行多元化激励

激励是通过满足员工需要调动其积极性的过  
程,一般分为物质激励和非物质激励两类。物质激  
励即指通过满足员工的物质需要从而调动其积极  
性的过程,物质激励在满足需要时具有基础性和综  
合性的特点,所以往往认为是最强有力的激励形式<sup>[10]</sup>。  
同类研究表明,获得满意的经济收入是员工工作的  
第一动机<sup>[11]</sup>。本调查发现,企业管理者和普通员工  
比较认可物质需要的满足在人本管理中的重要性  
( $M=4.32$ )。对此,企业要充分重视所有员工物质  
需要的满足。

但值得注意的是,随着社会经济的发展,关于物  
质激励的观念也在发生变化。著名管理学大师彼  
得·F·德鲁克指出,金钱奖赏在现代工业社会中并  
不是积极动力的主要来源。李柏洲也研究表明单纯  
的物质激励往往不能充分满足员工的需求,不能有效  
调动员工的积极性,而且员工会产生抗激励性和  
激励依赖性以致人力成本无限增加,边际效益递  
减<sup>[12]</sup>。同样,从本研究中也可以看出,当前企业管  
理者和普通员工虽然认同物质需要的满足的重要性,  
但已不再将其放在首位。可见,必须清楚认识到,在  
新形势下单一的物质激励已不再是最有效的激励方  
式,其本身存在的局限性已在不断显现,但是物质激  
励仍有着不可替代的作用,为此,企业必须实行多元

化激励。一方面,企业在慎用物质激励的同时,必须  
充分重视非物质激励的作用,并将物质激励与非物  
质激励方式相结合,以实现激励效益的最大化。另  
一方面,在管理实践中,企业必须真正了解员工的实  
际需要,尤其要全面了解不同类型员工的优势需要,  
根据企业实际情况对其采取相应的激励策略,才能  
实现真正的人本管理。

(四)企业必须高度重视员工发展在人本管理中  
的核心地位

员工的发展是满足员工情感需要与物质需要  
的前提和基础,只有员工能够得到发展才能受人  
尊重、得到他人信任,物质需要才能得到长远的满  
足,因而满足员工的发展需要是人本管理的关键<sup>[13]</sup>。  
本研究发现,企业管理者和普通员工对  
“满足员工发展需要”的重要性认识并不到位。  
大部分企业管理者和普通员工对于人本管理的理  
解仅仅是从目前自身利益的角度出发,认为以人  
为本就是以我为本,尤其是普通员工,很少将个人  
发展与企业的发展相结合。管理者和普通员工普  
遍忽视发展需要的满足,这种认识偏差须引起重  
视。为此,企业应引导他们把人本管理认识的  
重点落实到员工发展上,主要做法有:(1)企业进  
一步激发员工的成就动机,加强目标激励和愿景激  
励;(2)采取切实措施加强员工培训,满足员工的  
职业生涯发展需要;(3)企业把培育和训练高素  
质的人放在企业目标的首位<sup>[14]</sup>,树立以员工自身  
素质发展为企业核心价值体系。总之,员工  
的发展是企业发展的前提,员工和企业共同发展  
才能双赢,也才是人本管理的目的。

(五)企业应构建系统的人本管理价值文化

企业文化是企业兴衰成败的法宝。当前,虽然  
“以人为本”已成为当代企业文化的核心,但企业管  
理者和普通员工对于人本管理内容的理解存在一  
定的偏颇,这为企业的有效管理造成了一定的影响。  
企业管理者应高度重视普通员工对人本管理的认识  
特点,努力消除与之的认识分歧,达成共同的人本  
管理价值认识目标,从而构建出系统的人本管理价  
值文化,才能更好地激发员工积极性,增强企业的凝  
聚力,促进企业快速、持续发展。

## 五、结论

企业管理者与普通员工对人本管理内容具有一  
定共识,均认为情感需要的满足最重要,其次是物  
质需要的满足,最后是发展需要的满足。

企业普通员工比管理者更看重满足员工的情感  
需要和满足员工的物质需要,且二者存在极其显著  
的差异,在满足发展需要的评价认识上差异不大,但

普通员工具有比管理者更看重发展需要的倾向。

#### 参考文献:

- [1] 芮明杰. 现代企业管理创新[M]. 太原:山西经济出版社,1998:313.
- [2] 李志,向征. 我国企业管理者对西方管理人性观倾向性的研究[J]. 工业工程与管理,2005(4):10-13.
- [3] 蔡安宁. 员工的需求与激励研究:对重庆某企业的调查与分析[D]. 重庆大学,2004.
- [4] 钱良群. 员工择业与企业雇佣决策过程分析[J]. 重庆师范大学学报(哲学社会科学版),2005(3):94-98.
- [5] 袁声莉,马士华. 员工工作需要实证研究[J]. 技术经济与管理研究,2002(4):24-26.
- [6] 周蓬. 论人本管理中的情感管理[J]. 郑州经济管理干部学院学报,2005(9):10-12.
- [7] CAROLYN M. ANDERSON, MATTHEW M M. Why Employees Speak to Coworkers and Bosses: Motives, Gender, and Organizational Satisfaction [J]. Journal of Business Communication,1995,32(3):249-265.
- [8] 石峰. 人本管理:激活人力资源[M]. 北京:中国物资出版社,2004:143.
- [9] 王磊. 管理沟通[M]. 北京:清华大学出版社,2001:60-69.
- [10] 李志,胡静. 企业员工的非物质激励研究[J]. 重庆大学学报(社会科学版),2007(1):45-49.
- [11] 袁声莉,马士华. 员工工作需要实证研究[J]. 技术经济与管理研究,2002(4):24-26.
- [12] 李柏洲. 论企业中的精神激励[J]. 学术交流,2002(1):120-123.
- [13] 李志,罗章利,汪庆春. 企业人本管理内容要素的实证研究[J]. 工业工程与管理,2008(3):90-94.
- [14] 邸平伟. 论民营企业的发展与强企业文化建设的关系[J]. 北京大学学报(国内访问学者、进修教师论文专刊),2000:73-77.

## Comparison Study on the Outlooks of the Contents of People-centered Management between Managers and Employees

DENG Bi-hui<sup>1a</sup>, LI Zhi<sup>1b</sup>, LUO Zhang-li<sup>2</sup>

(1a. School of Economics and Business Administration; 1b. College of Trade and Public Administration, Chongqing University, Chongqing 400044, P. R. China; 2. No. 3 Bureau of the City Proper, Chongqing Post, Chongqing 400030, P. R. China)

**Abstract:** By means of questionnaire and informal discussion, this paper analyzes the differences of the outlook of the contents of people-centered management between 273 managers and 323 employees from state-owned enterprises and private enterprises. This study reveals that: both managers and employees consider that meeting employees' demand of sentiment is the most important and the following are meeting employee's demand of material and development. But employees put more emphasis on meeting the demand of sentiment and material than managers, and the difference is significant. Meanwhile, the difference of their outlook on meeting employees' demand of development is slight. Based on the findings, three suggestions are put forward.

**Key words:** managers; employees; the outlook of people-centered management; comparison

(责任编辑 彭建国)