

# 管理流程再造中人性化思想应用的探讨

陈文波, 陈南岳<sup>①</sup>

(南华大学 经济管理学院, 湖南 衡阳 421001)

**[摘要]** 传统的管理体制是以企业和单位的利益为中心, 一般没有从人性出发去设立制度。然而当代社会提倡和谐管理、人性化管理。文章通过总结管理理论中人性化管理的种种思路, 提出自己的人性化的定义, 继而分析在管理流程再造中人性化管理思想具体应用的思路。

**[关键词]** 管理流程; 再造; 人性化

**[中图分类号]** C931.2 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1673-0755(2008)01-0045-03

## 一 人性化是管理理论发展的趋势

西方管理理论的发展, 以对“人性”的假设为主线, 形成了鲜明的特点。管理就是管人, 对物质资源的管理归根到底还是对人的管理, 只是对待人的态度有所不同罢了。<sup>[1]</sup> 管理中以人为本观念的形成和发展, 是一种不可忽视的客观现实。<sup>[2]</sup>

传统的管理体制是以企业和单位的利益为中心的。即使考虑到员工, 一般也没有从人性出发去设立制度。然而从管理理论的内在逻辑来看, 人性假设问题的讨论是探讨激励、控制、组织和领导等重大基本理论问题的前提。就人性假设问题的实际研究情况来看, 国内外学者都在讨论各类人性假设之后即转向对激励和组织、领导等问题的研究, 正好反映出人性假设作为人的问题研究的人性论基础以及整个管理理论展开的逻辑前提这一事实。要建立起合理的管理理论体系, 就必须把人性假设作为它的人性论基础和逻辑前提来看待。这就是人性假设研究在管理理论体系中应有的位置。<sup>[3]</sup>

当代社会提倡和谐管理, 在一定意义上可以说, 和谐是人类永恒追求。从管理学的角度来看, “和谐”的理念主要用于处理一个组织中的管理者与被管理者之间的关系从而形成“管理的和谐”。<sup>[4]</sup> 事实上不难看出, 和谐与人性化是相一致的。

一般认为, 人性化要求以合乎人性的方式进行活动并衡量和处理人的关系。人性化根本点在于强调从人的自然本性出发、来理解人以及人与人之间的关系, 并用人的抽象自然本性来解释社会和历史的发展, 认为人性尤其是人的理性是社会历史发展的根本推动力量。同时人性化强调人的地位、肯定人的价值、维护人的尊严和权利的思想体系, 实质上

是对人的活动方式的一种信念和规范。<sup>[3]</sup>

可以看出, 西方管理理论发展体现出“人性化”趋势。

## 二 管理科学中关于人性的假设及其分析

心理学家马斯洛的需求层次理论指出, 人在满足自身生理以及安全需要之后, 就会在精神上产生需要(社交需要、尊重需要以及自我实现的需要)。会对周围环境(员工氛围、办公环境等)、办公设备(桌、椅、电脑等)产生一种适合自己心理的需要, 要求自己的人性得到自由, 得到释放。员工在工作时会对外部环境产生需求, 这是人的本性所决定的。只有使外部环境适合于人性, 才会调动员工的积极性, 从而使工作效率得到提高, 进而使业绩得到提升。<sup>[5]</sup>

起源于享乐主义哲学和亚当·斯密关于劳动交换经济理论的经济人假设(X理论)指出: 人是在经济利益的驱使下, 被动的从事组织的工作, 组织必须设法控制个人的感情。这就强调了人性在管理中的作用。麦格雷戈的自动人假设理论(Y理论)也提出: 在适当条件下人能将自己的目标与组织的目标统一起来。自动人假设认为管理者应把管理的重点从重视影响人的因素, 转移至创造良好的工作环境, 使得员工潜能得到最充分的发挥。

管理学家埃尔顿·梅奥在1933年提出了社会人假设理论, 指出员工的社会和心理需求满足的程度, 是影响员工工作积极性的主要因素。<sup>[5]</sup>

众所周知, 管理流程是制度的一种, 管理制度就是一只无形的手, 约束着员工的行为, 若有违反便会受到处罚。这里存在着一个问题, 如果制度不够人性化, 那么将可能在管理过程中出现很多难以避免的局面: 比如员工有意违背制度, 向制度挑战; 或者员工对制度阳奉阴违, 表面遵守制度,

**[收稿日期]** 2007-12-12

**[作者简介]** 陈文波(1975-), 男, 湖南浏阳人, 南华大学经济管理学院讲师。

<sup>①</sup>南华大学教授。

但私下里却不按制度行事。如果只是个别员工具有上述情况,那么尚可以认为制度是可行的,较为人性化的。但是在员工中普遍存在这样的情况,那么可以怀疑该制度是否符合人性化。

综上所述,人性分类从其本质来看,可以分为生理上的人性及心理上的人性两类。<sup>[6]</sup>因此本文所称的人性化,主要是指管理人性化。本文对管理人性化的定义为:为了建设和谐环境,提高工作效率,减少事故,实现组织的目标,通过结合普通人的人性特性(包括生理特性与心理特性)对组织进行管理,使组织的工作效率和效果达到尽可能的理想状态。根据制度人性化的内涵,人性化管理的根本目的就是建设和谐环境,提高工作效率,减少事故,达到组织的目标。

### 三 人性化与管理流程再造内涵

根据制度人性化的内涵,人性化管理的根本目的就是建设和谐环境,提高工作效率,减少事故,达到组织的目标。因此在宏观上,组织成员在业务执行中的违反制度率、业务执行效率(速度)、业务执行效果合格率、业务执行效果的差错率等四个参数,可以作为评价整个组织内管理流程是否人性化的宏观指标的观测点。根据制度人性化的定义,流程人性化的程度应该与业务执行效率最为相关,其次是业务执行中的违反流程率、业务执行效果的差错率,再次是业务执行效果合格率。

流程再造的概念,是由美国学者迈克·哈默基于企业业务流程改进的需要最先提出的,他认为流程再造就是将组织的作业流程作根本的重新思考与彻底的翻新,以便在成本、品质、服务与速度上获得显著改善,使企业能最大限度地适应以顾客、竞争、变化为特征的现代经营环境。其目的在于大幅度提高效益,核心是以顾客为导向、以流程为核心,通过对企业现行业务流程进行根本性的重新思考和彻底翻新,实现企业整体效益的显著提高。流程再造理论融汇了流程管理、组织和管理及信息技术对组织的影响等多方面的思想与成果。<sup>[7]</sup>本文所说的管理流程再造的概念包括管理流程设计的含义,意指在各类组织的管理中,通过设计或重新设计管理流程,更好地实现组织的目标。笔者希望通过讨论如何在管理流程再造中从人性化角度考虑问题,从而实现让更多的人满意并遵循设计好的管理流程,提高管理效率和效果。

### 四 人性化在管理流程再造中的应用思路

在管理实践中可以发现,不论是哪一类型的流程,或者哪一项具体流程,都可能存在非人性化的地方。在进行管理流程再造的时候,应当要考虑到人性化的因素。

#### (一)将制度人性化的内涵应用于管理流程再设计

以银行ATM机排队取款为例来分析,ATM机前排队长取款是普遍存在的现象,其中有一个相关因素是ATM的单笔取款交易限额。长期以来,银行的管理流程规定银行客户在ATM机取单笔取款交易额不能超过2000元。而中国建设银行湖南分行从2007年10月1日起,试点将ATM的单笔取款交易限额逐步从2000元提高到2500元,存取款一体机的

单笔取款交易限额从2000元提高到5000元。建行湖南分行在完成20家网点转型、改造后,试点网点交易时间快速缩短,而客户等待时间也平均减少40%以上,从11分23秒缩短到6分49秒,客户排队现象大为缓解。<sup>[8]</sup>这个事例体现了管理流程的人性化改进。虽然在管理流程上只是改变了一个小小的限额数字,但却满足了更多人取款的需要,因此明显大大提高了工作效率。

那么在管理流程设计或再造时,在人性化角度来考虑,首先应该将流程人性化,尽量减少不必要的限制,尤其是有违人性的,从而提高工作效率,这一点,在银行将ATM的单笔取款交易限额提高的做法上得到了体现。其次,减少业务执行中的违反率,在这一点上,应尽量做到使多数人在实际操作中不会由于人性因素而违反流程。再次,应该减少可能产生业务差错的因素,降低工作差错率,提高合格率。

实践证明还存在这样一种管理流程非人性化的状况:当管理流程施行后,组织成员在业务执行中的违反流程率较高,也就是违反制度率较高,但业务执行效率较高、业务执行效果合格率较高、业务执行效果的差错率较低;这种情况最具有代表性,因为员工愿意积极主动工作,而且实现了工作目标,但是在工作过程中,未能严格遵循管理流程,甚至有所违背。这说明管理流程本身具有“不人性化”的因素,使得员工出现为了实现目标,无法严格遵循管理流程、或者是未能自觉遵循管理流程的情况。这说明设立流程的本意是良好的,并且管理流程大体框架也是科学的,因此受到组织成员支持并积极实施,并能实现组织目标。但该流程某些细节要求之处可能存在不尽人性的地方,因此组织成员不得不经常违反流程中的一些细节要求去执行该流程。因此,该管理流程大体框架无需改动,只要在部分不够人性化的地方作一些改进就更好了。

#### (二)人性化程度与组织全体成员的素质和能力等综合因素有关

组织全体成员的素质和能力等综合因素主要包括业务能力、心理素质、创新能力等。人性化管理的程度与组织成员素质有关。众所周知,管理学文献中先后出现过多种人性假设,比较典型的有以下几种:工具人、经济人、社会人、自我实现人、复杂理性人。追溯管理思想的发展史,不难发现,管理理论中关于人性的基本假设要随着社会关系和管理环境的不断发展变化而变化。而社会关系和管理环境的发展变化,与生产力的发展及人本身的各方面素质发展有关。因此,组织成员的平均综合素质,将影响人性化管理的水平和程度。

例如十九世纪第二次科技革命后,因为科技进步、经济发展,以泰勒为代表的管理者提出了科学管理。事实上,是把人作为经济人甚至是工具人看待。这种看似非人性化的科学管理在当时取得了较好的效果,这与当时工人普遍的素质水平较为低下有密切关系。而工人普遍的素质水平较为低下的原因与当时的教育水平和组织文化有关。随着时代的发展,科技的进步,二十世纪三十年代之后,社会人、自我实现人、复杂理性人等人性假设相继问世,综观管理学人性

假设的发展,可以看出人性化管理的出现,除了与管理理论的历史发展有关,也与经济进步、教育普及有密切关系。<sup>[9]</sup>

由此可见,如果员工素质较为低下,那么在同样条件下,人性化管理的效果将打折扣。如果员工素质较高,那么能较好地实现人性化。因此,组织应该大力加大对成员的培训和教育,在实行人性化管理的同时,应该尽可能提高组织成员的素质。

(三)人性化管理的 premise 是保证管理流程的科学性和严谨性

在管理流程设计或再造时,要保证不在管理流程中存在真空、漏洞或不科学的程序。人性化在理论上应该与管理流程的严格性并不矛盾。不能因为管理人性化就放弃流程管理。人性化与流程管理是相辅相成、相互影响的。在争取管理人性化之前,首先要保证制度的科学性及其严谨性。管理流程本身不能因为人性化的缘故而存在不可行的情况或巨大漏洞。如果因为实行人性化管理而在管理流程再造时使流程产生漏洞,从而造成组织损失,那样实际上有违人性化管理的初衷,是得不偿失的。

#### 四 结论

随着时代的发展,组织管理者需要根据人性化思想将制度人性化的内涵应用于管理制度再设计,然而人性化管

理的前提是保证制度的科学性和严谨性。同时,人性化程度与组织全体成员的素质和能力等综合因素有关。

#### [参考文献]

- [1] 霍福广.论西方管理理论的发展趋势[J].华南理工大学学报(社会科学版),2000,(2):91-96.
- [2] 吴新昱.浅论对西方管理中以人为本观念的借鉴及运用[J].北京理工大学学报(社会科学版),2003,(5):94-96.
- [3] 葛新斌.试论人性假设问题的管理学意义[J].华南师范大学学报(社会科学版),1998,(2):1-6.
- [4] 黎红雷.人性假设与人类社会的治理之道[J].中国社会科学,2001,(2):66-73.
- [5] 廖碧波.管理的人性视角——人性和谐管理[J].现代商业,2007,(23):114-115.
- [6] 郭伏.人因工程学[M].沈阳:东北大学出版社,2001. 1-11.
- [7] 阳小华.论高校教学管理信息化与管理流程再造[J].南华大学学报(社会科学版),2006,(5):74-76.
- [8] 中国建设银行湖南分行统计数据[Z].2007-10.
- [9] 哈罗德·孔茨.管理学精要[M].北京:机械工业出版社,2005.7-10.

## The Study of Application of the Humanization Regulation in Reengineering of Managerial System

CHEN Wen-bo, CHEN Nan-yue

(University of South China, Hengyang 421001, China)

**Abstract:** Traditional managerial system is centered on the enterprises' and units' profits rather than on humanization. However, the modern society advocates the harmonious and humanistic management. Through the summary of all thoughts of managerial system, this paper defined the personal humanization in management, and then analyzed the ideas of applications with the personal humanization during the practice.

**Key words:** management process; reengineering; humanization