

第三章

积分制管理与人性论

CHAPTER 3

在中国传统伦理学说中,人性论是基础,很多伦理道德都是从人性论出发来探讨的。人性论揭示人的共同本质,一般指除去人的社会性与阶级性阐述人的本质共性的学说。近现代管理和中国的人性论密不可分,通常都是从人性的视角来对企业进行科学有效的人力资源管理。

积分制管理企业的亮点就在于它比大多数企业更注重对人性观的运用,可以说积分体系就是建立在人性基础之上,通过积分来传递奖励或警告的信号,对员工或管理者进行激励或约束,从而建立起完善的员工招聘、薪酬、绩效考核、劳动关系等管理体系。

积分制管理作为一套科学、实用的管理方法,其最大特点就是从小人出发进行制度设计,从“趋利避害”等人性假设入手,深入分析积分制管理与人性论之间交汇的精妙之处。

第一节 人性“趋利避害”与积分制管理

一、人性“趋利避害”论

积分制管理与很多人性论相关,其中与之关系最为紧密的人性论就是“趋利避害”论。

积分制管理正是这种人性论在企业管理体制上的集中反映,同时在其积分的设定和操作上吸取了这种人性论中的精髓并加以利用,从而使积分制管理更好地促进企业的发展和壮大。

（一）人性“趋利避害”学说

1. 韩非子的“人性利己性”学说

《韩非子》在[备内第十七]中提道：“故王良爱马，越王勾践爱人，为战与驰。医善吮人之伤，含人之血，非骨肉之亲也，利所加也。故與人成舆，则欲人之富贵；匠人成棺，则欲人之夭死也。非與人仁而匠人贼也，人不贵，则舆不售；人不死，则棺不卖。”

他认为，王良之所以爱马，越王勾践之所以爱民，就是为了策马奔腾和行军打仗。医生善于帮病人处理伤口甚至是吸吮伤口，嘴中含着病人的血污，并非是因为有着血缘关系，而是出于利益，因为私欲而奉献自我。所以修车的师傅建造好的马车，就希望路过的都是富贵之人，希望人人富贵，都来买他的马车；做棺材生意的商人制作上乘的棺材，就希望去世的人多一点，这样自己才可以多赚点钱。

但要知道，这并不是因为修车的师傅心怀善意而卖棺材的商人心肠狠毒，而是因为如果其他人不富贵，修车师傅的马车就会滞销，让他损失很多财富，而若是人人都富贵，那就都会来订购马车出行了，他就会赚得更多。同理，卖棺材的商人希望去世的人多一点，因为如果没人去世，那么他的货物就卖不掉，最终会导致自己破产，而去世的人多，他就会赚得盆钵满满。其实他们的本意是一致的，就是希望给自己带来利益，并非是想憎恨或诅咒他人。

韩非子还把利害作为测量、观察所有事物的标准，认为对利和害了解的深度影响避害就利法的使用，从人最初的对新生的向往、对死亡的恐惧乃至维持生命的本能需要开始，只有这样才能够认识到利害和人的趋利避害行为。^①

2. 管子的人性“趋利避害”学说

《管子》中写道：“凡人者，莫不欲利而恶害。”“夫凡人之情，见利莫能勿就，见害莫能勿避。其商人通贾，倍道兼行，夜以继日，千里而不远者，利在前也。渔人之入海，海深万仞，就波逆流乘危百里宿夜不出者，利在水也。故利之所在，是千仞之山无所不上，深渊之下，无所不入焉。”^②

管子认为，没有不趋利避害的人，人之常情就是见到有利可图的事情不可能不插手，见到祸害不可能不躲开。商人做生意，每天周而复始地赶路押运货物，无论走多远哪怕是几千里都不会感到很遥远，这是因为利益就在前方。捕鱼的人下海捕鱼，哪怕海深万丈、逆流而行，哪怕深知海中藏着众多危险，也会愿意冒着生命危险夜不归宿地捕鱼。他们之所以入海，就是因为利益在海里。只要利益在那儿，哪怕是上刀山

① 徐芳. 重探韩非人性论的思想渊源及其表现[J]. 云南社会科学, 2014(4).

② 司马迁. 史记·管晏列传[M]. 哈尔滨: 北方文艺出版社, 2007.

下深渊他们也不会感到恐惧。

3. 国外关于人性“趋利避害”的学说

17世纪,英国经验主义者霍布斯也存在相似的认识,他认为人的本性就是自保自爱、避害就利的,这是人的本性,也是人的权利。最初,人处在远古时期,远离社交的一种状态中,是一种未经过改造自然而然的状况,人的一切行为和想法都是依靠自然本性来控制,不存在善恶的区分。

二、“趋利避害”人性论在积分制管理中的应用

(一) 积分制管理与“趋利避害”

荀子认为,“人性”作为一种人的生物属性,它体现为人饥而欲食,寒而欲暖,劳而欲息,趋利避害等方面。荀子在论著中提道:“今人之性,生而有好利焉,顺是,故争夺生而辞让亡焉;生而有疾恶焉,顺是,故残贼生而忠信亡焉;生而有耳目之欲,有好声色焉,顺是,故淫乱生而礼义文理亡焉。然则从认知性,顺人之情,必出于争夺,合于犯分乱礼,而归于暴。”荀子认为人的自然本性与社会的治理互不相容。^①

企业管理亦如此,将员工个人利益与集体利益相统一是存在一定难度的,且人的“趋利避害”性易使员工过度追求利益,而积分制管理是对人的能力和综合表现用奖分和扣分进行量化考核,并用软件记录和永久性使用,目的是全方位调动人的积极性。

积分制管理中“扣分”体制的存在紧紧抓住该思想核心,避开“然则从认知性,顺人之情,必出于争夺,合于犯分乱礼,而归于暴”的现象,使员工在受到激励的同时不会过度自满甚至忘责。相反,对于一切与扣分相关的行为进行规避,规范员工的工作行为,使员工保持端正的工作态度。

《管子》中写道:“凡人者,莫不欲利而恶害。”积分制管理顺从于“智者之虑,杂于利害”,在判清“利害”的情况下,兼顾利、害两个方面,采取一次性、阶段性或长期性的“利害”措施,将员工所面对的利害关系妥善转换。例如,管理修理设备的员工每天会面对多个设备报修单,本来报修设备的数量与其工资或是年终福利并无相关性,但随着积分制体系的建设,在报修设备数量与其绩效或福利待遇间有着间接的相关性,且大大地提高了员工的工作满意度,保持了员工的工作积极性,同时,若该员工将设备修理失败,也有相应的扣分制度,扣分制度的设立保证了员工“避害”的本性,但该制

^① 肖群忠. 论中国传统人性论思想的特点与影响[J]. 齐鲁学刊, 2007(03).

度与工资薪酬福利并没有直接的相关性,故起到了一定的警示作用。

积分制管理的最大特点就是以人性的“趋利避害”为出发点解决人的源动力问题。“利己”或者说趋利避害是人的本性,也可以说是人的源动力。墨子说:“我为天之所欲,天亦为我所欲。然则我何欲何恶?我欲福禄而恶祸崇。”墨子一语道破了人趋利避害的本性。墨子认为,人性的趋利避害还表现在是否有外界因素影响的状态下趋利与避害的程度。故《大取》又言:“利之中取大,非不得已也;害之中取小,不得已也。所未有而取焉,是利之中取大也;于所既有而弃焉,是害之中取小也。”

由此可知,在没有危险或压力的状态下,存在较大的利益和较小的利益时,人们都会选择获得较大的利益。在外界存在压力和危险时,人们通常会对利弊进行权衡,躲避较大的祸害而选取较小的祸害;同理,放弃较大的利益而选取较小的利益。当然,后者放弃较大利益选取较小利益并不是出于本心,是因为外界压力或危险所致,是不得已而为之的,本质上是“人之所执”——“取利也”。

此外,墨子还从心理学深入剖析了人性中的“趋利避害”性。墨子说:“利,所得而喜也。即德是而喜,则是利也。”“害,所得而恶也。即德是而恶,则是害也。”对得到利益的喜悦之情与对遭遇祸害的憎恶之情体现出了人本身的情感需求和人性的心理活动。^①

人的情感需求需要不断地被发泄和满足,也正是这种需要被排遣或满足的欲望来驱使人们避害就利。人的情感可以获得满足,但人的欲望是无法真正满足的,只有舒缓,也就是优先满足或者适度满足。

积分制管理正是紧紧地抓住人性“趋利避害”的本质,将人的行为与工作积分相挂钩,工作积分与制度奖励相挂钩,避免了行为和工资直接挂钩的片面性,有利于促进员工的积极性,抓住人追求利益的欲望,转换为企业生产力,从而使企业得以迅速扩张,积分制也随之顺利落地。

最后,积分制管理用人性观对传统管理机制进行了细节上的补充,利用员工的“趋利避害”的本性促进企业目标的完成,达到双赢的效果。让员工行为与积分对应,对工作中不劳而获或是熬夜加班的员工都给予相应的且相对公平的待遇。

综上所述,人的自然属性就是人的本性。人生来就趋乐避苦、趋利避害,或者自保、自利、自爱,这是自然而然、天经地义的,还是人生存发展的动力所在。例如,做电器修理的店主希望别人电器损坏;做饮食业的店主则希望别人饥饿;卖车的店主希望

^① 郭沂.从“欲”到“德”——中国人性论的起源与早期发展[J].齐鲁学刊,2005(2).

别人富贵,卖花的店主就希望天天过节。一切关系都是以利益为转移。积分制管理就很好地契合这一理论,在设备修理车间,员工天天盼着设备损坏,因为每修好一件设备,就能得到相应的奖分,解决员工不肯多干活的惰性问题。

(二) 积分制管理与个人“自利”挂钩

积分制管理在一定程度上对人性的“自利”进行维护和引导,将人性剖开,以积分来诱导人的“自利”与企业的“利”归于一线,循序渐进,最终形成一脉相承的运作体系。

积分与员工驱动利益相关,而积分排名的高低关乎于员工年终奖的礼品或是直接的奖金。可能最初员工并不将积分放在心上,对此无动于衷,但当他看到第一位领到奖品的员工喜笑颜开的表情时,他便转变了态度,从而开始对积分有了追求,也懂得了积分对自己是百利而无一害的存在。积分还让员工在完成本职工作的同时,可以跨部门赚积分,同时还可以培养几项额外的才艺和技能,满足了员工的所有私欲。离开了积分体系,这些现象或行为很难普遍存在。

积分制将人的利益相互捆绑,将个人利益与集体利益相统一,达到目标的一致性,解决了目标管理中的多个难点。

值得一提的是,积分制管理的“自利”不能简单理解成对“私利”的追逐,应该把“自利”理解为追求自我“价值”或自我实现。这里的“自利”本质上是一种对个人价值的认可和追求,包括精神层面的认可和物质层面的激励,两者相辅相成。

例如,积分制管理的创始人李荣就从乘坐电梯这件小事中得出这样一个结论:每个人都希望得到别人的及时认可、反馈和尊重。李荣先生每次乘坐电梯时都有帮助同乘电梯的人按楼层的小习惯,并且这个小习惯往往会伴随着同乘电梯人的感谢。这些感谢让李荣先生觉得自己帮别人按电梯的行为得到了他人认可,觉得很开心、很值得。但是有一次乘坐电梯时,李荣先生并没有收到如同以往的感谢,换来的却是同乘电梯人的沉默不语,虽然这只是个小事情,但当事人多少会感受到失落,心里会有小情绪。

那么积分制是怎样与个人的“自利”相挂钩的呢?

首先,积分制是可量化的、灵活的,使组织内的许多目标得以定量化、具体化,迎合了现代管理中组织内外环境日益复杂的情况。此外,积分制让企业为多数组织活动制定数量化的目标,与一定量的积分相挂钩,使企业员工行为更具有导向性和价值性。

其次,目标管理中Y理论对人性做了过分乐观的假设,若与人性本私的思想相结

合,尊重“私”的一面,认同员工对个人价值的认可和追求,对其进行精神层面的认可和物质层面的激励,从而提高企业员工的工作积极性。

积分制管理通过对员工的业绩(产值法)和行为(积分法)的量化考核,并用软件记录和永久性使用的一种新型管理体系。其核心特征就是把员工利益和企业捆绑,全方位调动员工的积极性。在积分制管理体系下,企业可以将积分与员工行为管理相挂钩。例如,员工下班不关计算机,造成电量浪费的现象,具有不良影响,则对该行为进行扣分处理,予以警告。在未运用积分制管理的企业,可能会对该现象进行口头警告或是罚款,第一种方法是口头警告,容易让员工不重视该行为,且加剧了上下级关系的不协调,因为下班不关电脑并没有在公司条例中,除了人为操作外,无法约束员工。第二种方法是罚款,容易引起员工内心的不平衡感,因为直接和金钱挂钩,触犯了员工的根本利益,而起不到调节员工行为、使员工养成良好行为习惯的作用。使用积分制管理的企业完全不用担心这一点,它们注重外部环境、教育对人性提升的作用。《劝学篇》中提道:“蓬生麻中,不扶而直;白沙在涅,与之俱黑。”意思是说,人性的形成与环境之间有着不可分割的关系,人在环境中生活,人性的发展必然会受到环境影响,特别是工作环境的影响。

因此,通过积分制管理加强企业工作环境的改善,对提高员工的修养有着不可替代的作用。奖分扣分作为一种可以长期对员工发出认可和惩戒的信号,使企业管理者不花费过多口舌或精力就可以逐步让员工养成良好的行为习惯,激发员工内心中好的一面,并将人性的提升同环境因素结合起来,以实现人与自然的和谐来达到自身内部的和谐。虽然传统思想强调个人的自我管理,即个人自我道德的提升和完善,强调自觉性和自律性,但环境的限制性也是同等重要的。

此外,积分制管理从人性的角度可以解决执行力不到位的难题。在积分制管理中,除了必须严格遵守的一些条款外,不再制定其他不易操作很难完全落地的制度。这样,在公司条例较少的前提下,可以有效率且有质量地规范员工的行为,营造氛围良好的工作环境,并且真正全方位地管理员工。

第二节 自然人性论、理性人性论与积分制管理

一、自然人性论、理性人性论

(一) 自然人性论

希腊古代思想家认为,人是最感性的。初期的“自然人性”论主张世间万物都是

一样的,是由某一种自然元素构成的。他们把人的感受、欲望和思想归为人的自然本性,而不是由神灵创造的。

文艺复兴时期,人们把思想关注点放在人间的世俗的精神,如薄伽丘明确肯定人的七情六欲是人的自然本性,既不可约束,也不可能躲避,认为人类天生是平等的。

(二) 理性人性论

1. “经济人”假设

最早提出“经济人”概念的是美国心理学家麦格雷戈,他于1960年在其《企业的人性问题》中,将以“经济人”人性假设为指导依据的管理理论概括为X理论,并认为它是一种错误理论。经济人假设又称“实利人”或“唯利人”假设,是指追求自身利益或效用的最大化,它是个体行为的基本动机。简单来说,当一个人在经济活动中面对众多选择机会时,他往往偏向于能给自身带来更大经济利益的机会,也就是追求给予自身最大的利益,体现了人性的趋利性。

该理论产生于早期科学管理时期,其理论来源是西方享受主义哲学和亚当·斯密的劳动交换的经济理论,他们认为人性是懒惰的,工作都只是为了获取经济利益,满足自己的私利。因此,管理上主张用金钱等经济因素去刺激人们的积极性,用强制性的严厉惩罚去处理消极怠工者,即把奖惩建立在“胡萝卜加大棒”政策的基础上。^①

2. “社会人”假设

“社会人”假设理论源于“霍桑实验”及其人际关系学说,它的概念也是由该实验主持者梅约提出的。从根本上说,人是由社会需要而引起工作动机的,并且通过与同事的关系而获得认同感。人都是处在社交中的,无论工作性质如何,都有社会需要,而在工作中,与同事之间的交流或摩擦也是社会需要的一部分。人人均处于社会中,有社会需求,譬如说认同感、归属感或单纯的交际需求,同时也为社会服务,用自己的能力回报社会、回报公众。

根据当时的社会环境,社会人是工业革命与工业合理化的结果,使工作本身失去了意义,因此只能从工作上的社会关系去寻求意义。故员工对同事的社会影响力,要比对管理者所给予的经济诱因及控制更为重视。

3. “复杂人”假设

“复杂人”假设理论产生于20世纪六七十年代,代表人物有雪恩、摩尔斯和洛斯

^① 杨少杰. 人性特征演变规律之解读中西方人性假设[J]. 进化: 组织形态管理, 2015.

奇等。该理论认为,无论是“经济人”“社会人”或者“自我实现人”假设,虽然各有其合理性的一面,但并不适合于一切人。

依据这一理论,管理上的“超Y理论”即权变理论便产生了。该理论认为,不存在一种一成不变、普遍适用的管理模式,应该依据组织的现实情况,采取相应的管理措施。这更为符合权变思想——因地制宜,没有一成不变的管理制度,也不存在每个企业都适用的万能管理方法。若管理者要进行科学且高效的管理,就必须根据企业所处的社会环境来制定本企业的管理策略和规划,要把环境、战略、人员等因素综合考虑,形成全面的思维,做出最理想的选择。

4. “自我实现人”假设

“自我实现人”假设最早由人本主义心理学家马斯洛提出。随后,麦格戈提出了以“自动人”人性假设为理论基础的管理理论,给予“X理论”相反的“Y理论”,他明确否定“X理论”,而肯定“Y理论”。“自我实现人”假设认为,人是自主的、勤奋的,自我实现的需要是人的最高层,是指人的潜能得到充分发挥;只有人的潜能得以表现和发展,人才会有最大的满足。

因此,企业在管理上应该创建舒适的工作环境,提供良好的工作条件,利用周边环境促进员工的自我实现、自我追求,帮助员工开发潜能,重视通过工作本身的因素,即运用内在激励因素调动职工的积极性——积极地认识自我,追求自己的梦想,开发自己的无限潜能,努力展示自己,运用自身所得,实现自我价值。

二、自然人性论、理性人性论在积分制管理中的应用

积分制管理与西方人性论也息息相关,它作为一种极具操作性的管理方法,从人性出发,不仅真正体现以人为本,也充分地尊重“自利”的合理性。

(一) 积分制管理创建员工追求自身利益最大化的平台

积分制管理是具有浓厚的人本主义色彩经济理论,承认“经济人”假设,其管理制度均体现人的理性以及追求自身利益最大化的本性。在积分制管理中强调用积分来激励员工努力工作,也就是以积分为中介,将员工的行为与物质上和经济上的利益挂钩,让员工获得最大的满足感和成就感。经济社会中,人都是标准的“经济人”。“经济人”的行为动机是个人私利,其行为是主观为己;客观为人。在价值规律的作用下,员工只有生产企业所需要的产值才能够获得积分和相应的产值分。所以,在积分制体系中“经济人”为了自己获利,总是千方百计完成企业的计划和目标来赚取积分,通

常还会在完成自身工作的前提下,跨部门跨区域帮助其他人完成工作,员工在获得自身利益的同时,也使他人、企业、社会的需要得到满足。

人类每天所需的食粮和饮料也并非出自耕田者和饮料制作厂商的恩惠,而是出于他们自利的打算。在物质社会,若是他们不出于自利打算却还为其他人提供物质补给,那么这些物质基本上是不存在的,因为最终会导致他们的物资不足或人手不足,很难长期维系。当然,出于自利打算的面包师也会有积极的一面,为了让生意持续做大,他们也不会选择劣质材料,而会更加注意品质的提高和品种的丰富。

(二) 积分制管理使员工的需求变成员工和企业发展的双驱动力

在积分制管理中,积分就像一根神奇的指挥棒,在这根指挥棒的指挥下,员工白天黑夜努力挣积分,很难分清员工是为自己还是为公司。我们只能说员工是主观为自己,客观为公司。^①

因此,人们往往容易认为利己主义会使一个人变得自私自利,不顾他人利益,甚至是损害他人利益。然而利己并不一定是盲目地追求自身利益,而忽视他人的利益。同时,从利己角度出发,满足他人需要在一定程度上能促进自己需要的满足。这就像人们主动花钱买彩票,当然是希望自己中大奖,恐怕没有一个人是为发展体育事业或社会福利事业的。但人们买彩票的确在客观上促进了国家体育事业或社会福利事业的极大发展。

积分制管理正是这样一种把主观需求与客观效果融为一体的全新的管理方法。故亚当·斯密所阐述的利己主义不一定会导致群体利益受损的结果。积分制管理通过积分的导向来实现企业目标的细化,用积分来调节员工的行为导向,从而调动员工的积极性,让每个员工都知道自己努力的量化结果,最终实现企业的整体目标的。

(三) 积分制管理适应经济活动发展的规律

马克思经济学的人性假设认为,人是社会关系的总和,道德与人的社会密不可分。他提出任何人都是一个个体的存在物,且任何人只有在社会中才能存在。在积分制管理应用中,个人有总积分、阅读积分、年度积分,有各种单项积分、加班积分、催收款积分,部门、班组有总积分、平均积分等,通过简单的“分”来量化落实体现员工的价值,满足员工的多元化需求。

^① 聂志柏. 从人性出发——积分制管理理论体系发微[N]. 荆门日报, 2016-09-02(7).

第三节 积分制管理与人性观的延伸

一、积分制实现了人性与管理的完美结合

随着现代企业制度的建立,要求企业管理者必须具备现代化的管理意识,要进行科学管理,重塑人性,把人性观真正运用到管理活动当中去,积分制就真正运用到了人性,将人性管理和企业目标相结合,实现企业与员工的和谐统一。

在心态浮躁的时代,企业对员工欲望和需求的引导和约束是极其重要的。湖北群艺的积分制管理就将员工的欲望和需求进行良好的引导,适应人性对自身发展和成就的需求。在湖北群艺,员工都是综合发展的,很多优秀员工同时具备公开演讲、摄影、打印、打鼓等多个技能,这些项目都是与积分制相辅相成的,在积分制中得到的技能,同时也满足了员工的需求。

积分制管理对员工每一个行为都认可,比如学历认可、职业证书认可、跨部门操作认可等,哪怕一个帮老板关车门的小举动都可以得到一定的认可与奖分。由此可以看出,积分制适应人性对物质利益的需求。

每一个对公司有利的行为都与一定的积分挂钩,积分排名也与年终奖、旅游度假、养老保险、节假日物资发放等各种福利挂钩,积分越高,获得的各种福利待遇就越高。比如湖北群艺的购车补贴,在2年前就会宣布:积分最高的前4名可以获得购车补贴,现在有10个资格。于是有意愿买车的员工就会因此努力工作,在2年间努力挣积分,为公司创造利益,最终他们的辛劳也会得到丰厚的回报,由此可以看出,积分产生的全是正能量,积分是精神和物质的最佳结合。

积分是取之不尽、用之不竭的激励资源。有的管理人员的积分都达到几百万分,但积分不论分值大小,它的激励有增无减。湖北群艺的1名业务经理在公司工作了16年,见证了公司的起步、发展、壮大的历程。她是湖北群艺积分最高的员工,在1家公司有着16年的坚守,现在有多少人做得到?尽管她的积分早已过100万分,但她从未掉以轻心或“磨洋工”做事,而是怀着更高昂的热情去获取更多的积分。因为积分制管理,她从内心深处真诚地热爱着自己的工作,愿意为湖北群艺奉献更多的16年。

二、积分制实现了人性和管做人的完美结合

在承认“人性趋利避害”的基础上,积分制管理便以积分引导员工向善,有效地引