

项目来源：海南省教育厅高等学校科研项目，
植物组织培养实验室“产学研”运作模式的探索 (Hj200648)

香蕉组培工厂人本管理的探讨

莫饶 林电 黄东益 黄承和 符长明 华南热带农业大学农学院 571737

摘要

人类对物质和精神的追求是永恒的。以人为本体现在以全体员工为本、以用户为本、以同行共同发展。人本管理的基础是完善的企业制度。经过10多年的实践与探讨，提出“和谐、有序”的香蕉组培工厂管理理念，通过和谐的氛围和有序的运行可达到高效率的目的。

关键词

组培工厂；和谐；有效；以人为本；管理

1 对以人为本的理解和认识

1.1 对人性的理解和认识

我国著名思想家荀况对“人贵”论有过精辟论述：“水火有气而无生，草木有生而无知，禽兽有知而无义。人有气有生有知且有意，故最为天下贵。”（《荀子·王制》）。即说，人有形态、有生命、有知觉、更有礼仪道德，这正是他与水火、草木、禽兽根本的不同之处。孟子著名的“四端”说也曾指出：人皆有恻隐之心、羞恶之心、辞让之心、是非之心（《孟子·公孙丑上》）。因此，心乃是人的本性所在。人天生具备趋利避害本能，物质利益是人类最基本的需要。人类对人格、人性的精神追求随物质利益的不断满足而加强。人类对物质和精神的追求是永恒的，这也正是人类社会发展的源动力。

1.2 以人为本

在企业管理中员工是企业最重要的资产，人是组织得以存在和发展的第一的确定性的资源。“以人为本”管理就是突出人在管理中的地位，把人作为管理活动的核心和组织最重要的资源，在追求实现组织目标的同时，还须关注组织内成员个人目标的实现。通过尊重、理解和关心员工的物质利益和精神利益，调动人的积极性和创造性。“以人为本”昭示出组织成功的基础是塑造高素质的员工队伍，管理的终极目标是人的全面发展，组织有效运营的重要保证是凝聚人的合力。

(1) 以全体员工为本

管理学理论认为，管理就是要研究人

在劳动中的表现，最大限度地调动人的积极性和创造性，发挥人的潜在能力。人的表现一般来说与三个因素紧紧关联：心理状态、信念和利益。这三个因素中，物质利益是人类最基本的需要。离开物质，人类一切活动将无法开展。因此，管理不能与财富分配脱节，企业管理中不管采取哪种管理模式，离开财富分配谈管理必定会失败。物质利益仍然是人类最基本的需要，一旦这种需要受到阻抑，便会令人感到不满，产生消极情绪，进而采取与集体目标相反的行动，使管理目标失败。故在分配方面，要按照“效率优先、兼顾公平”的原则，实行公平合理的分配方式。同时，建立客观、公正的绩效评价与激励机制，对每位员工的工作业绩、工作态度、工作能力等进行客观、公正的评价，使员工的价值得以充分的体现，从而充分激发员工的学习、创新热情，为企业的发展贡献力量。

(2) 以用户为本

广义地理解以人为本，应包括企业所有的“利益相关者”。因为随着企业赖以生存的外部环境的不断变化，企业的经营目标不仅为员工利益服务，而且要为与企业利益相关者的利益服务。大量企业实践证明，只有处理好企业与企业所有的利益相关者的关系，并真诚地以他们为本，为他们服务，才能为企业创造出宽松环境和生存发展的机遇。

随着买方市场的形成，“顾客就是上帝”的思想日益深入人心。顾客对企业的评价和态度直接关系到企业产品(服务)的市场占有率，从而影响企业经营的利润，因此，能否吸引顾客的心对企业管理成败利害攸关。为此，企业必须树立“消费者第一”的经营宗旨。同时，企业作为消费资料的生产者和供应者，作为社会组织的一员，其社会责任也是为消费者提供合格、满意的产品。因此，企业还应树立“管理就是服务”的思想，将满足消费者的利益和要求作为企业的经营管理目标，作为企业的行为导向，并根据其变化随时调整其经营方向和策略。

(3) 以同行为本

市场经济下，企业间的竞争激烈。多数情况下，人、财、物、信息、技术等在企业间是封闭、保密和难以交流的，常会引发恶性的竞争，正如人们常说“商场如战场”，仿佛相互竞争的企业必定要拼个你死我活。但事实并非尽然，正如本世纪著名银行家和金融家勃纳德·巴鲁奇所说：你并不需要熄灭别人的灯光以使自己的明亮。相反，有效的合作可以为彼此“增光添彩”，提高彼此的竞争力。在保护企业自身利益的同时以同行和谐相处，进行人、财、物、信息、技术的交流，相互学习，取长补短，共同将市场做大，也能为企业创造出宽松环境和生存发展的机遇。

(4) 人本管理的基础是建立有效的企业制度

人本管理并非全盘抛弃企业制度，而应认识到企业制度的建设是企业的基础。企业运用一整套系统、科学的规章制度实施管理，首先能保证企业有序进行，自己在岗位上员工的行为有章可循，各司其职；其次，公平、公正的规章制度，使每个员工都清楚自己的工作责任，能起到相互监督、相互约束的作用；再次，制度面前一律平等，有利于调动员工的积极性，并使企业管理由人治变为法治。

“太刚易折，太柔则靡”。企业要想高效运行，必须刚柔并举，刚柔相济，以柔克刚。企业制度的刚性管理是现代企业管理的基础性工作，离开它，企业管理就是无源之水，无本之木；以人为本的柔性管理是现代企业管理的灵魂，离开它，企业管理就是死水一潭。柔性管理是以刚性管理的存在为基础的，而刚性管理又必然要靠柔性管理来提升。柔则和谐，柔则灵活。柔性管理就是一种以柔克刚的管理，是现代企业的管理法宝。

2 人本管理之实践

华南热带农业大学农学院组培实验室，从1992年开始进行香蕉试管苗生产，至今已有15年的历史，是海南省最早进行香蕉试管苗工厂化生产的实验室，在国内香蕉试管苗生产中也是较早的。通过10多年的

实践探讨, 积淀出“和谐、有序”的香蕉组培工厂管理理念, 通过和谐的氛围和有序的运行达到高效的目的。

2.1 和谐之管理

体现在组织内部的和谐及组织与社会之间的和谐。组织内部的和谐包括员工之间、基层员工与管理层之间、人与生产条件之间的和谐。组织与社会之间的和谐包括组织与客户、组织与利益相关者、员工与家庭的和谐等。

(1) 组织内部的和谐

我们所追求的组织内部的和谐体现在满足员工对物质利益和精神文化的不断追求, 员工有归属感和自豪感以及积极向上的精神面貌, 员工举止表现礼让、互助的传统美德。

一是不断满足员工对物质利益和精神文化的追求。随着组织的发展, 员工的收入也逐年的提高, 现收入已是最初的几倍; 每生产周年安排 2~3 次大型的文化休闲活动, 员工分享着组织发展的成果。

二是建立激励机制, 为员工个人发展提供适合的平台。激励机制的核心是“能者多劳, 多劳多得”。例如, 由于香蕉试管苗生产的季节性, 要求节假日不能停产, 我们采取的是激励措施, 除执行国家规定的在节假日工作的工资要求外, 还有额外的鼓励措施, 而不是采取以是否旷工来论处的硬性办法。不断地对员工进行培训以提高其工作效率, 员工也因工作效率的提高而得到更好的报酬, 工作又更积极和主动。从员工中选拔培养基层管理人员和重要岗位骨干, 一方面员工获得了个人的发展, 另一方面又稳定了队伍。注重不断地改进生产技术以提高员工的工作效率, 改善工作环境以利于员工身体健康, 使员工处于身心愉悦的工作状态。

三是构建尊重人格的氛围。在思想上形成“只有分工不同, 没有贵贱高低”的认识, 尊重员工的人格, 用平等的态度, 用欣赏的眼光看待员工, 发展的眼光对待员工, 用满腔的热情去关爱员工, 客观、公正、平等地对待每位员工, 灌输“礼让、互助”的传统美德。

(2) 组织与社会之间的和谐

我们所追求的组织与社会之间的和谐体现在树立“顾客就是上帝”的思想, 秉承信誉至上的理念为客户提供质优价廉的产品及售后服务; 以同行和谐相处, 共同发展; 员工的家庭和睦。

一是提供质优价廉的产品及售后服务。设立“优质、高效、节能的生产技术体系”的研究课题, 获得非常好的效

果, 产品质量达到或超过国家农业行业标准, 同时生产成本大幅度地降低, 用户因此也受益。为用户免费提供科技服务, 主动与他们联系为其解决实际生产中的各种技术问题, 如利用我们的技术优势免费为客户进行土壤检测、传授栽培技术和病虫害防治技术等; 在产品供不应求时也保持价格稳定, 深受客户好评。

二是与同行和谐相处, 共同发展。主动为同行解决燃眉之急, 同行遇到困难时给予鼓励和支持。与同行进行人、财、物、信息、技术的交流, 互通有无, 相互学习, 取长补短, 共同将市场做大, 为各自组织创造出宽松环境和生存发展的机遇。

三是尽所能为员工家庭排忧解难。员工是组织的重要资源也是家庭收入的重要来源, 和睦的员工家庭有益于组织, 有益于社会。就业、生病、上学、家庭纠纷等是影响家庭和睦的主要问题, 这也是组织为员工家庭排忧解难的主要内容。

2.2 有序之管理

建立有效的约束机制, 使管理有章可循。编制行动计划, 可使奋斗目标清晰, 步调一致。强化生产控制能力, 使执行行动计划达到无偏差的效果。明确职责, 落实责权利对等的原则。不断改进和改善生产设施和技术, 提高工作效率。从而达到组织有序运行的效果。

(1) 建立有效的约束机制

有效的约束机制是组织有序运行的基础, 所有员工须遵守国家法律以及组织的各种规章制度。制订并严格执行“组培实验室工作纪律”、“岗位职责”、“工作考核标准”、“安全守则”等。

(2) 编制行动计划

编制计划是将目标和方案进行细化的过程, 是将所要进行的全部活动在时间上和空间上分解到企业的各个部门和各个环节, 落实到每一个单位和个人, 同时对每一个单位和个人的工作提出考核的标准, 以此作为衡量工作绩效的依据。最为重要的是制订好本生产周期的“香蕉试管苗生产进度”, 以及为配合生产进度所制订“员工培训和上岗计划”、“生产资料采购和使用计划”、“售后科技服务计划”。

(3) 强化生产控制能力

首先确定控制标准。所谓标准, 即衡量实际工作绩效的尺度。与标准进行比较可以使管理者不必过问计划执行的每一个具体细节就可以解工作的进展情况。如采用污染率、增值率、接种速度、接种

量等指标来制订“接种岗位控制标准”, 采用分装量、清洁度、密封度、分装速度等来制订“培养基分装岗位控制标准”, 制订“耗材使用控制标准”。

其次是收集信息, 衡量绩效。衡量绩效其实也是控制当中信息反馈的过程。通过每天的岗位工作记录了解工作状况, 参照已确定的标准, 可以及时发现哪些已经发生或将要发生的偏差。对于出现的偏差经过科学、客观的分析, 弄清造成偏差的原因, 并及时采取措施纠正偏差。

(4) 切实落实责权利对等原则

在合理分工的基础上, 要对每个职位的管理者明确职责。任何一项任务的完成, 都离不开人、财、物等资源的运用, 所以必须授予管理者相应的获得或利用组织内各项资源的权力, 管理者在接受了任务和职责的同时, 其实也承担了一定的风险, 只有在能够获得一定权益回报的前提下, 管理者才会有承担风险、投身工作的意愿。因此, 对于每一项职务或岗位, 管理者的职责、权力和利益都应当是对等的, 这样才能保证组织的任务和目标顺利实现。

(5) 不断改进和改善生产设施和技术

科学技术的发展日新月异, 新的设备、设施、生产技术不断涌现, 需时时了解和追踪, 根据实际情况积极吸收、购置、引进予以改进、改善生产设施和技术以及研发新的技术。如节能设施和技术引进, 培养容器的改良, 接种技术的改进、光温调控技术的研发等。

3 结语

通过“和谐、有序”的管理, 提高了生产效率, 降低了生产成本, 生产出质优价廉的产品, 满足了员工对物质利益和精神的不断追求, 组织也因此激烈的市场竞争不断地发展壮大。华南热带农业大学农学院香蕉试管苗因为产品质量优良而稳定, 以及良好的售后科技服务, 在海南省具有非常好的声誉, 产品也远销广东、云南两省, 深受种植户的欢迎。在激烈的市场竞争以及各种逆境中, 农学院组培实验室几经波折, 现已发展至可年产 1000 万株苗的规模。同时也为华南热带农业大学培养了一批人才, 其中 4 位走上了领导岗位, 分管科研和科技开发工作; 有 2 位是单位的教学、科研和科技开发的骨干力量。先后有 3 位农民工成为各香蕉组培工厂的基层管理人员。组培实验室也承担了

在制止其行为时达到明察秋毫,才能巧妙采取措施,降低危害程度,达到减少损失的效果。

综上所述,强健的身体是做好内保工作的基础,特定的技能是做好内保工作劳动的特定条件,而高超的智能则是发挥内保工作专业效力的关键要素。一名合格的高校内保工作者,必须同时具备上述三个条件,才是高校内保专业劳动人员的基本标准。做好高校内保工作,对劳动者的选择自然不应脱离三位一体的特定要求。然而现实的情况却是“高校内保工作就是一个收容站,只要是高校内其他部门淘汰的人员全送到保卫处(部)”。例如,不少高校将聘用后分流下来的老弱病残者安排到内保部门工作,有的高校甚至将一些有不良行为的人也安排到了内保岗位。这种现象,自然会对高校内保工作质量产生严重的影响。造成这种现象的发生,有高校管理改革的客观实际,但更主要的是有些高校的领导管理层不是很了解高校内保工作的特点,也不重视高校内保工作,更是在不讲政治的主观作用下产生的一种错误做法。

三、合格的高校内保工作者必须具有良好的道德品质和坚定正确的政治思想素质

高校是社会主义事业接班人的培养基地。未来我党和政府的各级领导、各行各业的骨干,绝大多数将来自目前的在校大学生、研究生。因此,境内外敌对势力出于他们的战略需要,必然把高校作为重点,在新形势下继续与我们进行下一代的争夺。因此,保证高校稳定不仅仅是高校自身的需要,也是保障国家安危的需要。是不是把维护高校稳定、保证校园秩序正常的工作放在应有的地位,也是高校领导者讲不讲政治的具体表现。

选拔、培养合格的高校内保工作者,是高校领导履行好领导管理高校内保工作职责的保证条件。合格的内保工作者不仅要具有“体能、技能和智能”的基本条件,更为重要的是要具有良好的道德品质和坚定的政治思想素质,这是高校合格的内保工作者的政治条件。没有或不具备这个政治条件,同样做不好高校内保工作。

高校安全方面的需要是高校内保工作存在的基础。高校内保工作在高校管理中的功能作用,是高校内部其他部门所不能替代的。虽然高校内保工作在高校管理工作中发挥着维护安全的作用,但它不是公

安机关,更不是国家安全机关,因此高校内保组织并没有执法的权利。它只是在不违背法律、法规的前提下从事安全保卫工作。对国家公安机关和安全部门来说,它是一个存在于基层的信息网络点。把高校内保组织看成公安机关的组成部分的提法并不准确。在我国的法制建设进程中,关于高校内保部门的权利和义务已作了明确规定,高校内保部门只有协助公安机关的责任和义务,没有“查办案件”的权利。

高校是一个社会组织,也是一个事业法人。我国现行的高校管理体制是“党领导下的校长负责制”,因而高校的党委和校长是高校的事业法人和法定代表人。虽然我国现有的正规高校隶属于部、省、市三级,但其根本性质都是实施国民高等教育的构成部分。作为高校的领导管理机构 and 权力代表在对高校行使领导管理权力时,确保高校内人、财、物的安全,是保证高等教育管理活动正常进行的前提条件。而高校的领导层要实现其职责,则必须要有履行职责的职能部门,这个职能部门只能是高校的内保部门。这也就是当今我国的高校内保工作将继续存在下去的客观基础。

1997年,国家教委制定了《高等学校内部保卫工作规定(试行)》,明确规定了高校党委和校长对高校的安全工作负有直接的领导责任;2002年9月,教育部制定并颁布实施了《学生伤害事故处理办法》,明确规定了学校对在校学生所应负有的法定义务和责任。这些规定和办法,既是对长期以来高校内保工作作用的肯定,也是对当前高校中存在对内保工作不重视的督促改进和职责的一种限定。因为,只有将内保工作的责任限定给高校的实际领导管理者,才有可能重视高校内保工作者的劳动;才能创造条件,让高校内保工作者努力做好高校的内保工作;才有可能为高校提供一个稳定的、安全的教学、科研、生活环境;也才能保证高校活动的正常进行。

要真正做到重视高校内保工作,则必须为内保工作的顺利开展创造良好条件。如提高人员素质的教育培养问题、更新解决内保装备问题、提高内保工作者的福利待遇问题,彻底解除内保工作者的后顾之忧等等。这些在高校内保工作中存在的实际问题的解决,有待于高校领导者切实明白自己在高校安全管理方面的责任和应该履行的职责后,才有可能在重视发展高校内保工作的职能作用的前提下,真正明白高校内保工作是体能、技能、智能三

位一体的一种劳动,是高校管理组织中不可缺少的有机组成部分时,才有可能逐步得到解决。

参考文献

- [1]、高等学校内部保卫工作规定(试行). 国家教委教政(1997)3号文件
- [2]、赵光.新世纪高校校园安全管理的再思考.保卫学研究.2001(6)
- [3]、学生伤害事故处理办法.教育部教政.2002年9月颁布

上接第136页

本科、硕士和博士研究生培养、科学研究和科技培训的任务。农学院组培实验室的建设和发展成为我校“产学研”三结合的又一亮点。

参考文献

- [1]沈凌,李伟.吸引人心——企业管理“以人为本”的秘诀.广西商业高等专科学校学报.2001,18(3):32-35
- [2]王常青.构建以人为本的现代企业管理体系.商场现代化.2006(26):92
- [3]拓万顺.怎样认识企业管理中的“以人为本”.共产党人.2006(14):41-42
- [4]李浩林.试论以人为本观念在企业管理中的应用.广东科技.2005(7):42-43
- [5]薛炜华 贺治成.以人为本的企业管理模式的探究.商场现代化.2007(3):71
- [6]尹学超.以人为本 加强企业管理.商场现代化.2007,(3):10
- [7]吕彦明.在企业管理中如何体现“以人为本”的管理理念.农业科技与信息.2006(7):46-48
- [8]陆安秋.柔性管理——现代企业管理新模式.考试周刊.2007(3):122-123

作者简介

莫饶,男:华南热带农业大学农学院;副教授,博士;作物遗传育种专业。海南省儋州市华南热带农业大学农学院生物技术系。