

# Care Management Model and Its Application in Enterprise's Employees Participating in the Management of Construction

—SD Coal Enterprises as an Example

Rong Qin

School of Management, Inner Mongolia University of Technology, Hohhot Inner Mongolia  
Email: qinrong9228@163.com

Received: Feb. 15<sup>th</sup>, 2016; accepted: Feb. 28<sup>th</sup>, 2016; published: Mar. 9<sup>th</sup>, 2016

Copyright © 2016 by author and Hans Publishers Inc.  
This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY).  
<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

---

## Abstract

This article defines the meaning of care management and discusses the logical relationship of its formation and development. A care management model is constructed. Taking SD coal enterprise as an example, how to apply care management model into employees' participation in the management of construction is explained, so as to provide reference for enterprise human resource management research under care management in China.

## Keywords

Care Management, Model Construction, Employees' Participation in Management, Coal Enterprises

---

# 关爱管理模型构建及其在企业员工参与管理建设中的应用

—以SD煤炭集团为例

秦蓉

内蒙古工业大学管理学院, 内蒙古 呼和浩特

Email: qinrong9228@163.com

收稿日期：2016年2月15日；录用日期：2016年2月28日；发布日期：2016年3月9日

## 摘要

本文对关爱管理的内涵进行了界定并探讨了其形成发展的逻辑关系，构建出关爱管理模型。以SD煤炭集团企业为例，阐述如何将关爱管理模型运用于企业员工参与管理建设，为关爱管理背景下的企业人力资源管理研究提供借鉴意义。

## 关键词

关爱管理，模型构建，企业员工参与管理，煤炭集团

## 1. 引言

现代社会的快速发展，导致人们普遍面临着来自工作、生活、家庭以及社会等各方的多重压力。不确定的社会环境，让人们彼此之间缺乏信任，人际关系逐渐变得边缘化。人们内心的精神孤独困境，急需通过人与人之间的彼此关爱予以缓解[1]。通过关爱他人，可以激发人们对生活的重新认识，有助于彼此内心的真诚沟通。企业外部竞争的不确定性，加剧了员工所面临的压力，家庭的责任重担更是时刻提醒着员工努力工作以提高自身业绩水平。多重压力让员工身心健康饱受巨大伤害，增加了员工低效率工作和工伤事故的风险。

企业是否应该以及如何关爱员工，一直以来颇受争议，它涉及到企业社会责任以及运营成本。而事实上，企业关爱员工可以建立员工对企业牢固的归属感，员工会自觉增加工作的投入和认同，进一步提高了企业竞争力，帮助企业更好的应对激烈市场竞争环境[2]。本研究通过对关爱管理演化发展的相关文献进行梳理，构建出关爱管理模型，并以SD煤炭集团构建的人文关怀平台“董事长信箱”为例，阐述如何将关爱管理模型下的人文关怀系统运用于企业员工参与管理建设。

## 2. 文献回顾

### 2.1. 关爱管理的内涵

1859年，达尔文在进化论中指出，无论是动物还是人类，若富有同情心便利于自然选择，而且富有同情心的人类，更容易在帮助他人的同时，获得自我价值的提升。1956年，弗洛姆指出，“每一人都具有爱的能力，但实现爱却是一项最为艰巨的行为。真正的爱植根于生产性，是人的潜能得到充分发挥的结果，这种爱存有对生命的关怀和情感的尊重，而不包括这些道德价值的爱只能说是残缺、损坏或负面的爱”[3]。2010年，美国管理学会(AOM)在加拿大蒙特利尔召开了以“勇于关爱：管理实务和研究中的激情与仁爱”(Dare to Care: Passion and Compassion in Management Practice and Research)为主题的年会。根据大会的主题宣言，“勇于关爱”其最终目的是确保组织基业长青，意味着管理者和管理学者对自身角色的深刻认识，对所从事的工作充满激情，对一起工作的人们充满仁爱[4]。尤其是企业员工，更需要来自各方所施加的关爱。2002年，我国学者刘义兰和王桂兰等根据Waston(1997)所描述的爱因素，即：人性关怀、人与人之间因帮助而产生的信任关系、信心和希望、对自己(或他人)的敏感性、自我存在感、积极和消极情感的表达、教学相长的人文关系、外界的理解与支持和保护、满足人性的需要以及解决问题

题的科学性等十个方面，并结合我国传统道德文化中所提及的关爱概念，认为关爱即同理心[5]。它是建立在以“仁爱”为基础的传统道德观上，强调了人性尊严的维护。因此结合 Watson 和国内学者对关爱概念的理解，本文认为，关爱是以人道主义为价值观，通过积极建立人与人之间的信任和理解关系，向他人传达出理解、保护、更正以及感同身受的正能量，进而满足人们心理、生理以及精神上的需要，是一种同理心的体现，在一定程度上能够科学的解决出现的问题，是人类社会和谐稳定的根本。

随着关爱理念逐步深入人心，国内外学者开始研究关爱管理，比较有代表性的定义研究具体如表 1 所示。

综合国内外代表性学者的相关评述，本文认为，关爱管理是一种系统而长期的螺旋式管理过程，通过实现管理者和被管理者等多方利益相关者间的充分沟通和理解，对被管理者施加系列关爱活动，评估其关爱效果，以帮助个体减轻工作、生活及家庭中的压力，提高其工作效率，改善生活质量，最终实现多方利益相关者共同成长共同进步和谐局面[10]。关爱式企业人力资源管理则是以关爱理念为导向，采取有效的关爱方式，了解员工和利益相关者的真实需求，创造条件以实现需求。当员工和相关利益者受到组织的关怀，需求得以满足和实现，便会加倍努力的工作，帮助企业客户实现需求，那么企业的需求也就得以实现了。最终使企业、员工和利益相关者达成共识，形成利益共同体，并贯穿于企业人力资源管理全过程[9]。

## 2.2. 关爱管理的演化及模型构建

### 2.2.1. 关爱管理的形成与发展

关爱管理最初也称为特例管理，在医学界广为流传，主要体现在医生及护理人员对病人的细心呵护与照顾，心理学、教育学以及管理学也微有涉猎。19 世纪 70 年代，Simon 第一次将其运用在社会学方面，并认为关爱管理是社会关爱中的一次伟大创举。随后，英国利兹大学 Nuffield 健康协会在 1989 年建立了关爱管理计划(CMP)，通过以关爱管理的办法来帮助那些因长期住院而缺乏生活自理能力的困难人群重新适应社会步调[8]。关爱管理计划主要由当地政府和协会健康部门共同管理，运用小组队的形式帮助生活在医院中的被关爱者制定计划并予以监督执行，以便他们在出院后能够顺利搬入合适的社区生活，但是关爱管理计划最终因为不能够实现帮助被关爱者独立生活而予以取消。

Table 1. Definition study on care management at home and abroad representation summary

表 1. 国内外学者关于关爱管理代表性定义研究汇总

类别	代表人物	主要观点
国外方面	Field (1991) [6]	认为关爱管理是一种循环管理过程，以被关爱者所认为的最好方式，委派别人充分了解被关爱者的需求，并予以适当回应，及时检查并调整对被关爱者的服务措施。
	Higgins和Richardson (1993) [6]	指出关爱管理是一种将关爱给予个体的程序和措施，并不要求一定要取得预期的理想效果。
	Searle (2007) [7]	认为关爱管理一般采取关爱帮助窗口和私人关爱管理服务处来向他人实施关爱，通常包含三个层次，即自我关爱管理、协作式关爱管理以及人与人之间普世的关爱管理。
国内方面	Simon (2007) [8]	从社会学角度，认为关爱管理是指对个体和家庭的有效关怀，并且能够提供多样化的关爱手段。
	李中斌(2013) [9]	指出关爱管理是管理者和员工以及利益相关者之间的充分交流，以帮助其减轻工作压力、改善生活质量和提高工作效率，进而实现管理者、员工、客户等利益相关者共赢的过程。

资料来源：根据相关文献资料整理而来。

### 2.2.2. 管理学视角下的关爱管理及其模型构建

随着长期关爱世界大会的第一次举行,越来越多的学者开始关注到关爱管理在社会中的运用,并从管理学的视角对其进行阐述。从国外学者研究来看,Burke(1992)认为可以通过关爱员工和关爱消费者两种战略组织风气,进而实现组织市场绩效的提高[11]。Davis、Banis和Chesterman(1996)指出关爱管理者具备应用关爱管理模型所需的时间、技能和预算控制,资源利用最大化是有效实施的前提条件[12]。Morage、Paul和Gordon(1997)认为时间和资源的缺乏被视为实现优质关爱管理实践的最主要约束,并且目前关爱管理的基础结构支持也很匮乏[13]。Ostroff和Bowen(2004)认为通过关爱员工可以促使员工主动工作进而帮助组织实现战略目标,提高组织的整体绩效,并实现高效率的工作体系[14]。Higgins和Ann(2007)提出关爱管理成功与否与关爱管理者是否有足够的能力借助现有的服务或者有足够的资源开发新服务息息相关[6]。Morage(2007)指出关爱管理在概念方面存在的问题,同其在可行性方面存在的问题一样多[13]。Chuang和Liao(2010)根据所搜集的133个台湾商店数据为高效工作体系的研究对象。通过关爱消费者和关爱员工,鼓励二者进行互动以及员工之间的协同合作,基于这两种行为来提高顾客消费满意度,促进市场绩效的提高[15]。而从国内学者研究来看,李志(2011)认为以员工需要为突破口建立适合企业发展的关爱与激励体系,如构建员工基础需要保障工程、搭建企业与员工的沟通平台、开展员工心理援助活动等,可以更好地实现彼此的双赢[16]。王晓春(2012)认为保障实施有效的关爱管理应具备时间和经费的充分支持、管理层的认可与支持、工会等组织的支持等要素[17]。李中斌(2013)认为影响关爱管理的因素包括三个方面,即教育、文化以及环境,他们共同决定着关爱管理的实施条件,并影响关爱管理的实施效果[18]。韩俊香(2014)以关爱员工心理需求为切入点,建立完整教育培训机制,使公司员工清晰了解关爱管理体系的目标、原则、内容及实施流程,并掌握运用相关知识与技能,这样可有效促进公司效益的增加[19]。根据现有研究可知,对关爱管理的研究大多停留在理论阶段,未能形成系统性的研究,而将关爱管理理念运用到实践中更是相当匮乏。

通过国内外学者对于关爱管理的管理学视角分析,笔者认为,可将关爱管理按被关爱对象划分为六部分:个人关爱管理、家庭关爱管理、组织关爱管理、政府关爱管理、社区关爱管理以及第三方中介关爱管理,结合这六部分共同努力,就能够使关爱管理实现最佳效果。以系统观的角度来观察关爱管理理论模型,用观念化的方式来描述理论的各个组成部分如何影响着关爱管理。根据已有学者的研究可将影响关爱管理的因素归纳为七部分:教育、经济、政治、文化、技术、宗教信仰、社会交往等因素,这些因素相互作用互相影响,共同影响着关爱管理的实施效果。并通过四种形式表现出来,即个人关爱、家庭关爱、组织关爱以及社会关爱,他们互为影响发展,自成关爱系统。四种关爱管理系统决定了关爱管理的具体实施方式,主要包括关爱管理的建立、执行、反馈和重建,是一个循环往复、不断改善的系统过程。基于此,笔者构建了关爱管理模型图,如图1所示。

## 3. 案例介绍及模型构建

### 3.1. SD 煤炭集团简介

SD煤炭集团有限公司(以下简称SD煤炭集团)于1985年开发建设,属于核心煤炭生产企业,并且地跨蒙、陕、晋三省区,现已拥有19个矿井,整体产能超过2亿吨,公司至今已有30年发展历程。自2011年10月10日至今,SD煤炭集团在原有的管理模式基础上,开通了“董事长信箱”,实现企业员工参与管理,并将作为企业内部的员工智慧纳入到公司决策制定的重要组成部分,不仅为员工解决了各种生活和工作中的问题,也为管理部门提出许多良策,为企业的持续创新发展奠定了坚实的基础。SD煤炭集团“董事长信箱”现已成为公司内部各级领导第一时间了解和掌握员工真实想法及诉求的重要途径之一,

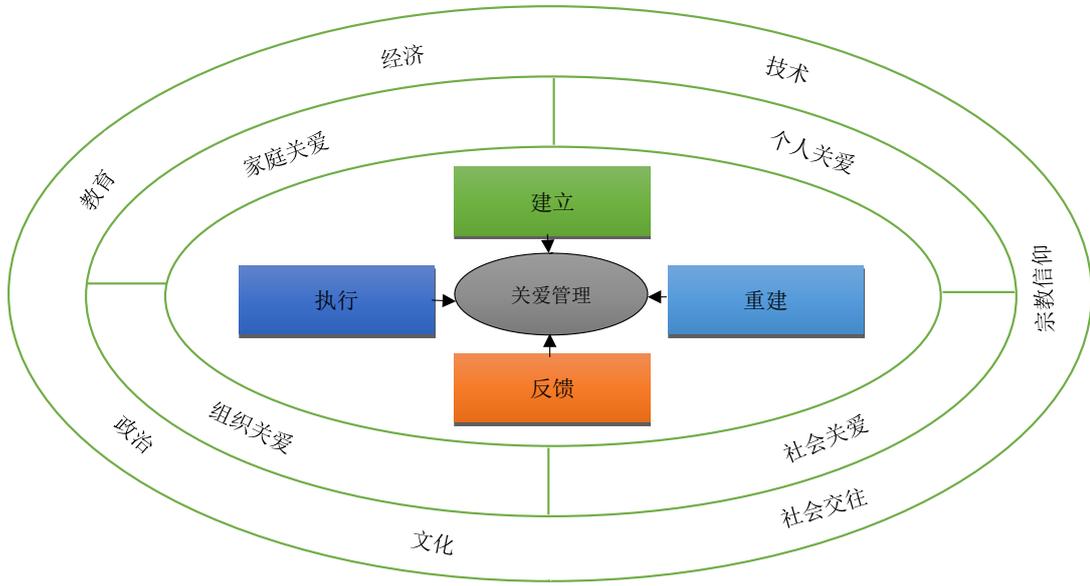


Figure 1. Care management model diagram  
图 1. 关爱管理模型图

便利了为企业发现并解决问题。同时为 SD 煤炭集团开创出新的民主管理模式——通过关爱企业内部的草根力量来实现管理上的优化。

### 3.2. 基于关爱管理模型的 SD 煤炭集团企业员工参与管理建设

由于我国正处于经济社会的转型时期，致使劳动关系主体及其利益诉求越来越多元化。政府在新的历史条件下，明确了建设中国特色和谐劳动关系的指导思想及目标任务。我国相当一部分企业的民主管理建设取得了一定的成果，如我国内蒙古蒙草抗旱集团的幸福型企业文化管理机制、SD 煤炭集团的“董事长信箱”机制等，这些特色企业民主管理机制对企业的经营管理真正起到了促进作用。通过实地调研和相关资料收集，笔者运用归纳法和类比法等分析方法，对 SD 煤炭集团企业进行案例研究，整理并归纳了如下 SD 煤炭企业员工参与管理体系。

结合 SD 煤炭企业目前经营管理理念，将该公司员工有效参与管理划分为“建立、执行、反馈、重建”四大管理体系，见图 2。

图 2 所示基于关爱管理模型的 SD 煤炭企业员工参与管理的主要内涵体现在：建立关爱小组，构建人文关怀平台，营造和谐氛围，培养员工对企业的认同感和归属感；听取民声，依章运行，落实员工阳光管理，加快科学发展，最大程度的凝聚员工智慧和力量；依法治理，及时反馈，在监督中持续发展，把握发展机遇，营造企业关爱员工、员工关爱企业的局面；及时调整，重建资源，促使企业高效运转，提升整体绩效，实现员工与企业共赢发展。

## 4. 案例分析

企业作为员工活动的中心，可以通过建立人文关怀平台对员工价值观进行培养、识别，从而建立起员工对企业的归属感。当员工的归属感得到强化后，员工会自动增加对工作的投入和认同，在一定程度上增强了企业对员工的控制，从而提高企业竞争力，并为企业赢取竞争优势。SD 煤炭集团在公司高层领导和基层员工之间，运用小信箱架设了一座大桥梁，通过员工参与管理将企业的运行情况、存在的问题以及如何有效改进的建议等反馈给集团高层领导，而领导层则根据他们提供的信息进一步优化企业的整

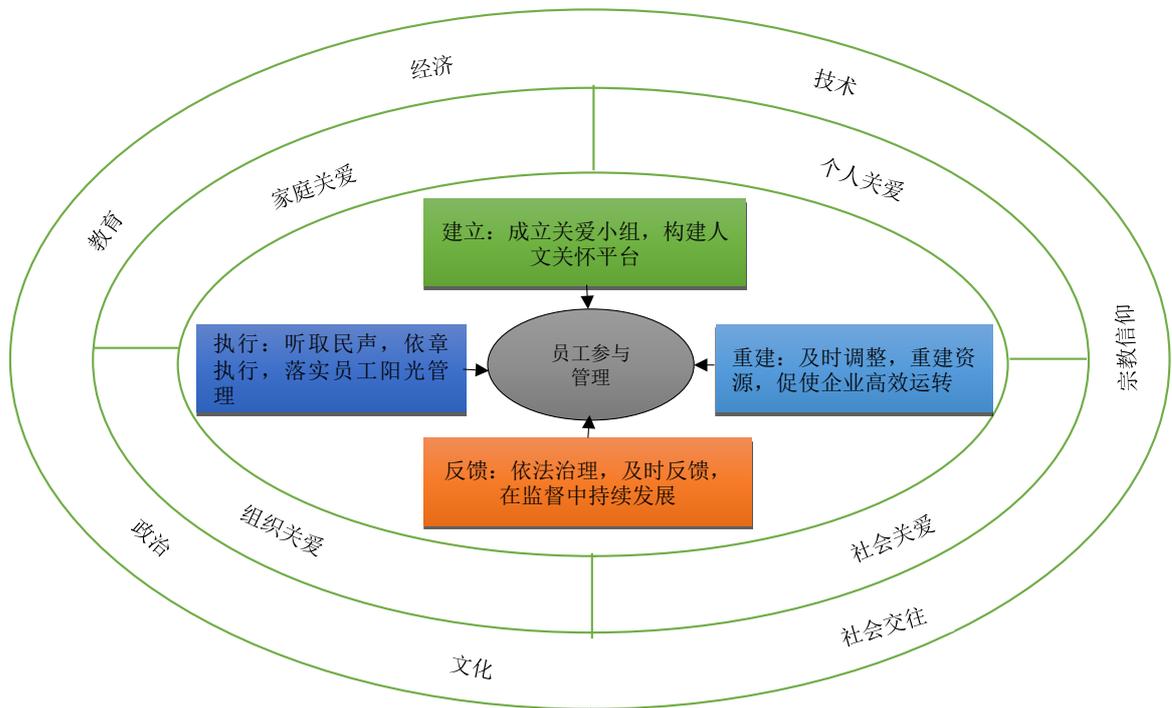


Figure 2. SD coal group base on care management model system of employee participation in management  
图 2. 基于关爱管理模型的 SD 煤炭集团企业员工参与管理体系

体运行。对于企业员工参与管理，他们的切身利益得到维护，而对于 SD 煤炭集团，则表现出强劲的生命力，使企业达到最优生产和有效管理，实现了双赢。

#### 4.1. 建立关爱小组，构建人文关怀平台

企业可以通过建立人文关怀平台，成立关爱小组，实施全员参与、互帮互助、发现问题、排除困难、持续改善的关爱策略。SD 煤炭集团通过“董事长信箱”这样一个人文关怀平台的建立，将企业员工参与管理的正面效应不断放大，并弱化其负面效应。内部“自我发泄”渠道的建立，不仅可以加深员工与集团之间的相互理解，同时也避免了集团外在形象的舆论诋毁。集团采用面对面的直接沟通和积极回应的方式来获取员工对集团的牢固忠诚度和信任感，董事长信箱的定期解答会，既解答了员工存在的问题，又得到了员工提出来的合理化改善建议，并将其运用到企业的管理实践中去。这种管理模式创新，在一定程度上，加强了集团内部领导和员工之间的交流互动，加深了彼此情感友谊，能够准确把握员工思想动态，及时了解员工的工作、生活状态，真正做到在思想上关心员工、在精神上鼓励员工、在工作上爱护员工、在生活上体恤员工的关爱管理实践。

#### 4.2. 听取民声，依章执行，落实员工阳光管理

员工感知到组织内存在表达意见的机会且表达渠道畅通，其对组织公平的感知、工作满意度都有显著的影响，让员工参与管理有利于增加企业中的信息传递与流动。“董事长信箱”自开通以来，遵循依靠员工办企业宗旨，积极听取员工声音，让员工参与企业管理，最大程度的凝聚员工智慧和力量，促进民主管理水平的提升。企业的发展离不开员工的深度认同，同时，也需要员工树立对自身发展的认同感。“董事长信箱”以制度化的形式，保障了员工的切身利益，实现了全员参与、高度公开以及员工与企业领导层的直接“对话”。信箱的不断发展，使其深植于员工内心，为企业的阳光管理提供借鉴。SD 煤炭

集团随着企业的不断发展壮大，职工人数增加、地域文化差异加大等增加了管理的跨度和难度，也给企业管理带来了新的挑战。

### 4.3. 依法治理，及时反馈，在监督中持续发展

让员工参与管理能够更有效地约束监督企业经营者，以保证经营决策的科学性和及时性。“董事长信箱”集中员工群体智慧，将其中一些有价值的想法变成公司决策依据或管理措施，便利了员工对企业管理者批评和监督。按照公司信箱管理制度的要求，若涉及安全生产管理方面的来信，公司安全监察局等部门不仅需要及时、认真回复和解释，而且需要对来信所反映的合理化意见迅速整改并贯彻落实，如需一定时间、过程落实解决的也得先拿出了改进意见。让企业在全民监督中不断改进，实现企业关爱员工、员工关爱企业持续发展局面。

### 4.4. 及时调整，重建资源，促使企业高效运转

企业内部如果缺乏及时有效的、制度化的表达和沟通渠道，那么员工和企业之间的利益矛盾容易转变为非理性的冲突。SD 煤炭集团通过董事长信箱实现一种制度化的表达渠道或载体，及时了解员工的工作、生活状态，允许双方进行相互了解，促使企业和员工达成共识一致性。为公司能够进行科学决策、制度整改以及流程优化等环节提供了有力依据，给公司上下带来了全新的管理理念、管理制度、体制机制以及管理方法等方面的思考，促使企业实现了整体管理水平的提升。如“董事长信箱”中反映问题的来信，有相当一部分是属于员工提出的合理化建议，公司规定信箱工作人员必须认真收集整理员工涉及企业管理方面的来信，及时受理并分类纳入相关调查核实。针对群众关心的一些热点、焦点问题，董事长常常率领相关领导与员工群众定期面对面解答。

## 5. 结论与启示

### 5.1. 结论

企业的发展离不开员工所带来的群体智慧，有效实施员工积极参与管理，是每个企业能够持续进步、不断创新的源泉[20]。企业人力资源关爱式管理的构建以理解、欣赏、尊重、关心以及爱护人为理念，是一种爱心、良心、责任心、事业心及同理心的体现，能够维持各类组织和经济社会和谐稳定，并实现企业、员工、客户等利益相关者共赢的局面。SD 煤炭集团正是利用了新兴网络平台创出一种新生事物——“董事长信箱”，打通了集团内部自下而上的信息沟通壁垒，消除了信息的变异性。同时，企业积极听取员工心声，认真落实员工建议，不仅体现了企业对员工的关爱管理，更增进了彼此之间的沟通和了解，实现了集团依靠员工办企业的宗旨，为企业的科学管理、民主决策探索出一条新道路，推动了企业继续保持健康而快速的发展。

### 5.2. 启示

社会竞争的日益加剧，导致人们面临着巨大的内外压力，社会的和谐发展、家庭的和睦以及企业的健康成长均离不开关爱管理。对于企业来说，若想实现关爱管理的效益最大化，则应该让员工学会自我关爱管理和主动关爱企业客户，让关爱管理成为企业人性管理中的重要一环[21]。随着社会的发展，无论是企业还是社会，都将越来越重视关爱管理的作用。企业、政府、各类社会组织以及个体都将成为关爱管理体系中的一员，建立富有的人文关怀的关爱管理系统以及各子系统之间的关爱和谐，构建符合我国国情的全方位多层次关爱管理体系，承担社会责任的同时也作为相应的受益者，最终以关爱管理实现各类组织持续经营和发展[22]。

## 参考文献 (References)

- [1] 秦肖肖, 李中斌. 关爱管理的相关研究评述[J]. 企业技术开发, 2015, 34(10): 102-104.
- [2] 韩平. 企业内上下级沟通与下属上向信任的关系研究[J]. 管理学报, 2012, 9(3): 396-400.
- [3] 弗洛姆. 自为的人[M]. 北京: 国际文化出版公司, 1988: 85.
- [4] 吴建祖, 曾宪聚. 企业如何勇于关爱员工和社会[J]. 管理学家: 学术版, 2010(8): 77-80.
- [5] 刘义兰, 王桂兰, 任小英. 住院病人对护理行为关怀性评价的调查研究[J]. 中华护理杂志, 2002, 37(4): 245-248.
- [6] Richardson, A. and Higgins, R. (1993) Implementing Care Management. *Journal of Management in Medicine*, **7**, 62-68. <http://dx.doi.org/10.1108/eb060568>
- [7] Searle, P. (2007) Changing the Culture: A Differentiated Approach to Care Management. *Journal of Integrated Care*, **8**, 41-43. <http://dx.doi.org/10.1108/14769018200000008>
- [8] Duffy, S. (2007) Care Management and Self-Directed Support. *Journal of Integrated Care*, **5**, 3-14. <http://dx.doi.org/10.1108/14769018200700033>
- [9] 李中斌, 彭琳, 刘雷, 等. 关爱管理: 研究解析与相应启示[J]. 中国人力资源开发, 2013(23): 42-46.
- [10] 彭说龙. 新媒体时代下企业员工参与管理研究[J]. 科技管理研究, 2012(6): 214-217.
- [11] Burke, M.J., Borucki, C.C. and Hurley, A.E. (1992) Reconceptualizing Psychological Climate in a Retail Service Environment: A Multiple-Stakeholder Perspective. *Journal of Applied Psychology*, **77**, 717-729. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.77.5.717>
- [12] Guest, D.E. (2011) Human Resource Management and Performance: Still Searching for Some Answers. *Human Resource Management Journal*, **21**, 3-13. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00164.x>
- [13] McGrath, M., Ramcharan, P., Grant, G., Parry-Jones, B., Caldock, K. and Robinson, C. (1997) Care Management in Wales: Perceptions of Front-Line Workers. *Journal of Integrated Care*, **5**, 5-13. <http://dx.doi.org/10.1108/14769018199700002>
- [14] Bowen, D.E. and Ostroff, C. (2004) Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the “Strength” of the HRM System. *Academy of Management Review*, **29**, 203-221.
- [15] Busck, O., Knudsen, H. and Lind, J. (2010) The Transformation of Employee Participation: Consequences for the Work Environment. *Economic and Industrial Democracy*, **31**, 285-305. <http://dx.doi.org/10.1177/0143831X09351212>
- [16] 李志. 根据员工需要及满意度构建企业关爱与激励体系——以 A 房地产公司为例[J]. 中国人力资源开发, 2011(5): 59-62.
- [17] 王晓春. EAP 在员工关爱体系中的应用研究[D]: [硕士学位论文]. 天津: 天津大学, 2012.
- [18] 刘彧彧, 丁国林, 严肃. 沟通开放氛围下领导-成员交换和组织公平感的关系研究[J]. 管理学报, 2010, 7(12): 1792-1798.
- [19] 韩俊香. 电力企业培训评估体系构想——关爱员工培训评估体系[J]. 学理论, 2014(29): 56-57.
- [20] 王玉婷, 杜鹏程, 王成城. 新媒体时代员工参与的有效性研究[J]. 中国人力资源开发, 2011(9): 21-24, 34.
- [21] 石美遐. 民主管理应当成为一种企业文化[J]. 中国劳动关系学院学报, 2014, 28(6): 1-5.
- [22] 莫申江, 王重鸣. 转型时期民营企业组织伦理构思的案例研究[J]. 管理案例研究与评论, 2009, 2(6): 366-379.