


管理学文库

管理学
文库

中国人的管理世界

中国管理思想与现实

王利平 著

 中国人民大学出版社



中国人的管理世界

中国式管理的传统与现实

中国人民大学出版社
· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

中国人的管理世界：中国式管理的传统与现实/王利平著.

北京：中国人民大学出版社，2010

(管理学文库)

ISBN 978-7-300-12207-6

I. 中…

II. 王…

III. 管理学-中国

IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 099795 号

管理学文库

中国人的管理世界

——中国式管理的传统与现实

王利平 著

Zhongguoren de Guanli Shijie

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京联兴盛业印刷股份有限公司

规 格 155 mm×230 mm 16 开本 版 次 2010 年 7 月第 1 版

印 张 14.5 插页 2

印 次 2010 年 7 月第 1 次印刷

字 数 206 000

定 价 34.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换



目 录

绪论	管理的“中国模式”	(1)
第 1 章	组织管理理论分析工具	(9)
	第 1 节 基础及背景	(9)
	第 2 节 组织的内部构成	(12)
	第 3 节 组织与环境	(21)
	第 4 节 组织目标及组织管理 ..	(26)
第 2 章	中国传统管理的文化观念	(33)
	第 1 节 宇宙观	(34)
	第 2 节 人生观	(40)
第 3 章	中国传统管理的家族组织基础 ..	(47)
	第 1 节 生产技术基础	(47)
	第 2 节 家族组织的结构特征 ..	(50)
	第 3 节 家族组织的制度特征和 意义指向	(53)
	第 4 节 家族组织的决定性	(55)



第 4 章	中国传统管理的类型化特征	(61)
	第 1 节 管理目标和基本准则	(61)
	第 2 节 主要途径	(67)
	第 3 节 制度特征	(69)
	第 4 节 领导规范	(74)
第 5 章	传统管理的历史传承和变革	(78)
	第 1 节 传统传承与变革的规定性	(78)
	第 2 节 中国传统文化的生命力	(81)
	第 3 节 中国传统管理传承的方式	(83)
第 6 章	新中国成立后传统管理的传承和变革	(88)
	第 1 节 组织管理的制度和观念背景	(88)
	第 2 节 基本的企业管理制度	(91)
	第 3 节 传统管理的传承	(102)
第 7 章	西方现代科学管理及其背景	(107)
	第 1 节 西方现代科学管理的基本特征	(107)
	第 2 节 西方管理发展的过程特征	(114)
	第 3 节 西方现代科学管理的观念和制度基础	(118)
第 8 章	中西管理方式的比较与融合	(124)
	第 1 节 中西管理方式上的重大差异	(124)
	第 2 节 中西管理方式的优劣	(132)
	第 3 节 管理方式的中西融合	(138)
	第 4 节 管理融合的基本点	(142)
第 9 章	管理融合的制度和价值前提	(149)
	第 1 节 经济社会基础及制度的历史性巨变	(149)
	第 2 节 文化价值观重塑	(155)

第 10 章	中魂西制：探索中的中国式管理	(160)
	第 1 节 中国式管理的初步探索	(160)
	第 2 节 中魂的体现	(163)
	第 3 节 西制的空间	(169)
第 11 章	西制——中国式管理的制度条件	(173)
	第 1 节 企业主体性	(174)
	第 2 节 资本逻辑	(180)
	第 3 节 产权的激励	(184)
	第 4 节 制度理性权威	(189)
第 12 章	中魂——中国式管理的企业文化	(197)
	第 1 节 企业文化与管理传统	(197)
	第 2 节 中西融合中的文化结构	(203)
	第 3 节 创造性转化的传统文化价值	(209)
结语	中国式管理的未来	(218)
参考文献	(221)
后 记	(225)



绪论 管理的“中国模式”

伴随着 30 多年中国的经济增长和企业发展，管理的“中国模式”近年来引起包括企业界、学界在内的广泛关注。很多学者从不同视角提出了富有见地的看法，有主张存在中国式管理，应构建中国管理学派的，也有否认中国式管理命题的。即使主张存在中国式管理，在什么是中国式管理的认识上，也存在很大差异。总体上看，迄今为止这方面的讨论尚未形成一致意见，在中国式管理的基本命题方面，更是观点纷呈、莫衷一是。本书希望运用“整合的一体化组织理论”工具，概括中国传统管理方式的基本特征；比较分析中国式管理与西方现代科学管理的差异与冲突；在时代巨变的大背景下，探讨今天乃至未来中国式管理的基本特征和变革趋势。

在有关管理的“中国模式”或中国式管理及相关理论的讨论中，观点和主张的不同源于中国式管理问题的基本判断，管理类型的个别与一般，



问题的层次以及相关认识工具等几个方面认识和出发点的不同。

一、有没有中国式管理

有些学者否认存在中国式管理，认为无论是东方管理还是西方管理，管理方式的实质或根源应该是相同或相似的，个体、组织趋利避害的行为模式大同小异，关键要看管理是否有效。^① 这种观点混淆了管理科学和管理类型的差异，混淆了不同文明中管理赖以发挥作用的基础方面的重大差异。就管理的科学方法、提高效率和增加效用的方法而言，科学有效的方法是一般性的、通用的。但作为组织起来的群体性行为中的“有意识的协调行为”，管理既包含追求效率效用的内容，也包括该民族文化认知和价值背景下群体的社会政治作用过程和目标意义寻求方面的内容。中国式管理的“式”，是管理方式、管理类型方面的问题——一种文明类型基础上大部分个体认可的认知结构、价值偏好、行为方式和建立于其上的合乎目标价值导向的有效组织管理方式。

现实世界是人类构建的。依文化差别和社会实在而论，不同文明构建出不同的世界和社会实在。其中，激励人心、整合行为、形成目标、选择目标背后的基本认知、思维逻辑和相应观念、行事方式受文化及其制度支配。一种管理类型的“式”所包含的内容，体现在文化类型支配下的组织化方式、目标形成和调整机制中。

二、中国式管理在哪里

有些学者突出个别而否定一般。到底什么是中国式管理？是国有企业，还是民营企业，抑或是合资企业的管理？是哪个发展阶段的管理？是吸取了古代传统经营智慧，还是转向市场经济过程中的管理经验？断言中国式管理概念模糊、具体对象不明确，会导致中

^① 参见王凌峰：《慎言中国式管理》，载《当代经理人》，2005（5），48~50页。

国式管理研究难以应用于实践并深入开展。^①

也有学者强调把差异归结于发展阶段而否认类型方面的原因。他们认为社会生产力发展阶段先后不同导致管理实践各有特点，管理不存在绝对的地域性。^②在经济全球化和一体化的过程中，各种管理思想与制度相互融合、取长补短，管理差别越来越小。^③

事实上，前者过度夸大不同企业制度类型的企业之间“个”的差异，否认这些中国企业之间存在“群”的共性。照此逻辑思路，管理根本不存在任何意义上共通的东西。后者则用市场经济、工业化发展阶段单一逻辑解释不同文化情境下的管理差异，实则是在否认不同文化条件下管理差异的存在。

更多的学者则是肯定中国式管理的存在。许多学者赞同从管理哲学、管理对象、内外部环境与机制、管理工具以及管理改革实践等若干维度进行研究，比较归纳总结出中国区别于其他国家企业管理的特殊性和原因。^{④⑤}

各国或各民族的管理之间，在技术侧面和业务侧面，只有程度上的差别而无根本差异。能够从本质上体现管理的类型化特征或文化烙印的，是组织管理的社会侧面。简单地说，就是人与人之间的社会性作用侧面，是民族的特有观念以及在其指导之下形成的组织化方式、组织运行规则、组织目标追求等方面赋予组织管理以民族特色。因此，研究管理的类型化特征应当着眼于组织管理侧面。从中国近代发展史来看，西方工业化以来的“企业”在中国出现较晚，发展并不充分。改革开放以来市场化进程尚未彻底完成，目前中国很多企业尚处于半企业、半传统社会组织的状态。

^① 参见智囊：《中国式管理引发争鸣》，<http://www.cnshu.org/info/zgs/109011.shtml>。

^② 参见杜豪：《管理即是沟通》，http://www.chinafm.org/opinion/specview_108_35_21225.html。

^③ 参见史永翔：《中国式管理有效吗？》，http://blog.sina.com.cn/s/blog_4ce45d4601000a39.html。

^④ 参见潘承烈，虞祖尧：《创建有中国特色的管理科学》，载《管理科学文摘》，1999（10），3~4页。

^⑤ 参见黄津孚：《“中国式管理”研究的六个基本命题》，载《经济管理》，2006（22），4~9页。



组织作为完成各种目标的机制，作为实现单独个人难以实现的目标的手段，作为一种制度化的存在，甚至作为某种意义和象征，全面地制约和影响社会运转过程和人们的社会生活以及个人生活。泛泛而论，民族文化、社会文化有多种表现方式和作用途径，几乎涉及文明的所有方面。但作为承载民族管理文化传统、延续传统文化管理逻辑的方式和途径，组织管理过程是最基本、最直接、最现实的途径和过程。人们的生产生活实践、基本社会关系、人际交往、社会化形成的共有价值观念、类似的思维方式、一般行为规范，乃至建立在此基础之上的制度形态意义上的组织管理制度，既是传统管理文化基本精神和内在逻辑形成的基础，也是传统管理文化实现自身，延续和强化其基本精神，转化和新生以适应变化的主要方式和途径。

基于此，本书主要从组织管理的社会侧面视角切入和把握问题，重点关注在历代中国人的组织管理过程中实际起作用的规则和特征。传统文化观念和管理思想建立在生产生活实践基础上，且对组织管理实践有着重要支配作用和影响。但由于历史久远，资料有限，今天很难在某一具体时代的管理观念与组织管理实践之间找出具体对应的联系。仅仅是管理思想本身的研究对解释现实的中国式管理问题还很不够。因而，本书将传统中国文化以及管理观念作为总的背景和基础纳入分析研究的框架。历代统治者追求、宣扬的管理思想和观念反映了统治者的愿望和追求，并不是当时管理的实际。结合时代背景对实际管理过程进行研究分析，才能得到符合实际的判断。因此，跨越具体时代的，在历代中国人的组织管理过程中实际起作用的规则和特征，成为本书关注的重点。

三、中国式管理的层次

有些学者过度强调管理方法、管理方式、管理哲学或管理思想观念之间的区别，而忽视了它们内在的联系。许多学者对中国古代管理思想做了大量研究，认为中国古代管理思想对现代企业管理有着重要的指导作用，且大多数人都赞同儒、道、法、兵等古代思想

在思维层面对企业管理有着借鉴与辅助作用。长期致力于中国式管理研究的曾仕强教授总结出中国式管理的特点，如“经权达变”、“修己安人”和“中庸和合”等，认为中国式管理更多的是管理哲学，并没有完整系统的科学体系。

对古代管理思想的研究在发掘中国传统管理思想和智慧方面功不可没，但没有落实到中国现实管理实践层次上；没有具体解释这些思想在中国历史上的管理中具体形成了什么样的管理类型，管理思想的理想追求和现实管理的作用机制之间差距何在；更没有回答这些思想或传统管理方式在今天的管理实践中如何以及多大程度上仍然在起着支配作用。

管理是一体的。虽然管理确实有不同的层面，方法层面、管理层面与思想、价值层面都存在差异，但管理思想、管理制度和管理方法具有内在一致性。管理观念中的天人合一、中庸和合，与现实管理中的大局为重、不求极端、求同存异具有内在一致的逻辑和规则。过分强调管理哲学、管理思维、管理方法之间差异的观点是就现象而论管理，忽略了背后深层次的内在联系。中国式管理不单纯是管理哲学问题，也不仅是管理方法问题，而是贯通、跨越了从管理哲学到管理方法诸层次，体现为一种文明类型的相应组成部分的管理类型。

四、如何把握管理方式

管理类型、管理方式是涉及基本哲学观念、历史观、社会观等诸多重要方面的大问题，即使在微观意义上，也需要适当的用来解释微观组织管理运行环境、规则、机制等基本问题的理论框架。因此，有必要首先明确一些基本的观念前提和理论工具。

一个民族的生产生活实践（马克思的“物质资料生产方式”）、组织基础和民族文化早期形成的基本观念体系，是该民族社会组织乃至管理方式、管理类型形成的最基本前提。对该民族而言，组织管理方式，成功或有效的、理想的管理，都是建立在这些前提基础上的。其要点有：



(1) 一个民族文化早期形成的基本观念，提供了一套解释世界的知识体系，提供了有关合理社会、理想社会，包括人生意义在内的合理解释，也提供了一种思维逻辑框架。这样一套知识和意义系统，是构建社会化组织体系和管理方式的指导思想和准则。中国传统管理，首先是在中国文化早期形成并经逐步调整最终成型的那些基本观念指导下形成的，随后几经时代沧桑巨变，文化几度自我更新完善，其核心价值一直延续至今。

(2) 物质资料的生产和生活方式是人类社会存在和发展的基础。人们在谋求生存的物质资料生产生活实践中，发展出有关生产、生活的技能、经验和知识，形成经济活动、技术活动、劳动组织方式等方面的知识和手段。按照马克思的观点，物质资料的生产和生活方式是人类社会存在和发展的基础，法律、社会制度、政治、文化等上层建筑建立在此基础之上并最终受生产方式的支配。显然，民族独特的物质资料生产生活方式类型（如农业文明、游牧文明、航海文明等），在民族文化包括组织管理方式的形成方面有着至关重要的作用。

(3) 在中国农业、手工业生产方式和基本文化观念制约下形成的，作为社会原型的家族组织类型，是中国社会最基本的组织基础。家族作为最基本的生存组织、基本的生产单位、人的价值和情感的源泉，承载了生存、生产、社会生活、价值实现和情感依托等多重功能。家族成为中国组织管理最基本的依托、最集中的载体和最典型的象征。由古至今特别是1949年以来，家族基本的组织形式发生了巨大变化，但家族文化遗传密码一直是中国微观组织的渊源。

(4) 在上述三方面的基础上，中国传统组织管理形成鲜明的特征，具有自身独特的形态。这种管理传统虽历经千年历史演变，却以“转化性创造”^①方式传承至今，其核心特点并没有发生根本性的变化。

两千多年来一直延续的中国管理传统，是在生产方式和家族组织基础一直未发生根本性变革的条件下传承下来的，其中有特定的

^① 李泽厚：《己卯五说》，83页，北京，中国电影出版社，1999。

社会制度、生产生活情境和独特的话语体系。传统管理是这样的社会体系和话语体系的有机组成部分，很多先贤达者表达的相关思想观念及管理原则，只有在传统中国社会文化语境中才能较确切地理解其含义。在当代社会，要想阅读四书五经、孔孟老庄类型的文献，除非经过专门的训练，否则很难对其有准确理解，而这对于年青一代和其他民族文化背景下出生、长大的人而言，障碍则更大。因此，仅有前述这些判断前提还不够，为了便于说明问题，还需要在现代微观组织管理理论已有研究成果的基础上，开发一套具有现代性、国际性的理论体系，用以解释、说明中国传统管理以致今天的中国式管理。

五、本书逻辑结构

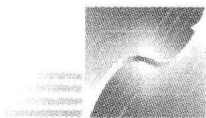
(1) 本书以微观组织、管理的社会侧面为分析论述的基点。历史上，中国传统管理主要有家族管理和政府管理两种，其主要特点是“家国同理”、内在同构，新中国成立后集中体现于“单位”之中，改革开放以来才有了多种显著的专业职能分工形式。因此，对传统管理的分析应采取以家族组织为基础，兼及政府层面，聚焦微观组织管理的社会侧面本质特征的方式，以期准确把握传统管理的总体特征和基本精神。对当代的分析，则应以企业组织管理的社会侧面为直接对象，注重企业组织形式上体现出的一般组织特征。因为企业组织是改革中职能化特征发展最快、最充分的组织类型，是分析现代因素和传统因素交互作用、融合最具典型性的组织类型，同时也是“中国式管理”、“中国模式”讨论中最受关注的组织类型。书中前后讨论传统管理和现代管理时，初看起来视野范围、具体组织对象有很大不同，但关注的焦点却始终如一：中国微观组织管理的社会侧面。

(2) 本书以整合的一体化组织理论为理论分析工具。把握跨越悠久历史时代、隐藏在繁杂组织现象背后的核心社会作用过程，与来自完全不同文化背景的现代西方科学管理进行比较、对话，必须将具有一般性、高度抽象的组织管理理论作为分析的基本框架，否则就会落入由于视角、理论背景、专业领域差异而导致的毫无意义



的争论之中。本书以前人在已有的研究成就基础上开发的一体化组织理论作为分析说明的理论框架，在宏观层面上基本按照历史唯物观的基本观点研究问题。

书中第1章陈述一体化组织管理理论的理论框架，引出管理方式的概念。接下来的三章，是对中国传统管理文化观念、家族组织基础、类型化特征的分析说明。在第5章对传统管理传承延续方式进行概括性分析的基础上，第6章对1949年新中国成立后到改革开放前30年间传统管理的传承和变革作了简要说明。第7章到第9章对西方现代科学管理特征、过程以及背景进行了讨论，在此基础上对有关中西管理方式进行了比较和熔合，并介绍了熔合的价值、制度前提等方面的内容。第10章尝试以中魂西制概括改革开放以来中国企业管理实践中尚处于探索中的“中国式管理”。第11、12章分别从硬性的制度侧面和软性的企业文化侧面，展开、延伸中魂西制逐步成型过程中西制和中魂的主要方面。



第 1 章 组织管理理论 分析工具^①

第 1 节 基础及背景

一、先驱者

最早从一般意义上系统探讨组织理论，或者说探讨组织管理基本问题的是巴纳德（Barnard）的开创性著作《经理人员的职能》。巴纳德用“协作系统”指称现实生活中各种具体形态的组织，在此基础上提出抽象意义上的正式组织概念，即“有意识地协调两个以上的人的活动或力量的一个体系”^②，并且对与正式组织相对应的非正式组织特征给出了较为充分的说明。由此构建出扬弃具

^① 本部分曾以“组织理论的整合框架研究：从多视角到一体化”为题发表于《经济理论与经济管理》2009年第4期，在此有修改。

^② 巴纳德：《经理人员的职能》，59页，北京，中国社会科学出版社，1997。



体组织形态的、抽象意义上的一般性组织概念。此外，巴纳德还提出，组织要想维持其存续和发展，对内必须维持组织成员个体和组织整体间的平衡，对外要取得与环境系统间的平衡，在内外条件变化意义上必须维持动态的组织平衡，并由此构成其组织平衡理论。协作系统理论、正式组织与非正式组织理论、组织平衡理论，是管理学领域中有关微观组织最早的理论基础。

在社会学领域，著名社会学家帕森斯（Parsons）在其《社会行动的结构》中，开发出一个力图解释从微观组织到社会所有组织的通用模型：AGIL 模型。在帕森斯看来，每个组织都必须发展出自己的结构以适应环境，调动资源来满足运作的需要；同时每个组织都需要做出特定安排以制定和实现目标；为了解决这些复杂问题，组织需要寻求有效方式控制成员的忠诚，在系统子结构中维持团结和协调；最后，组织还需要形成某种机制以解决维模问题，创造、保持和传播该组织独特的文化和价值观。帕森斯的 AGIL 模型，奠定了社会学领域组织分析和社会结构分析的基础，产生了广泛而深远的影响。

或许是由于组织的重要性以及组织问题无法回避的性质，有很多学者在不同学科领域，从不同角度探讨和研究组织问题。应该说有关组织理论相关问题的研究已经有了相当的深度和规模。时至今日，企图用简单的框架来概括所有这些研究几乎是不可能的。

二、斯格特的三种视角和汤普森的综合观点

斯格特（Scott）教授在其《组织理论：理性、自然和开放系统》一书中，提出理性系统、自然系统、开放系统三种视角来概括和整理迄今为止在组织研究中的不同派别和主张。

在该框架体系中，理性系统意义上的组织“是一种为了完成特定目标而设计的工具”，理性“是指为了最有效地达成目标而以某种方式组织起来的一系列行为逻辑”，目标具体化和结构形式化是理性系统最显著的特征。管理学中泰罗的科学管理、法约尔的管理过程理论、马克斯·韦伯的科层制理论、西蒙的管理行为理论，成为理

性系统的突出代表。^①

从自然系统的视角来看，组织“从本质上，是力图在特定环境中适应并生存下来的社会团体”，它“远不止是达成既定目标的工具”。“目标复杂性”、“非正式结构”和“功能分析”，成为自然系统视角关注的重点。作为自然系统视角的代表性研究，斯格特指出梅奥的人际关系学说、巴纳德的协作系统理论、塞尔兹尼克的制度学派、帕森斯的 AGIL 模型，是突出代表。^②

开放系统的视角来自控制论和一般系统论的启发。开放系统视角强调组织与其周围及渗透到组织的要素之间的联系，环境被看成是物质的、能量的和信息的终极资源，组织与其环境的相互依赖关系在开放系统视角中得到了应有的重视。该视角强调个体要素的复杂性和多变性，强调系统边界的动态性；比起组织的结构更关注过程，更关注维持性过程和变革性过程；系统管理和权变管理学派成为开放系统视角的典型代表。^③

汤普森（Thompson）建构了一种试图把三种视角协调起来的模型。在汤普森看来，三种视角总体上来说都是正确的，但不同视角说明的组织层次有所不同。汤普森借用了帕森斯有关组织三层次——技术层次、管理层次、制度层次的观点，指出理性系统视角与技术层次相对应，为了实现组织的效率和效用，所有组织中都存在理性化的倾向和努力；与开放系统相对应的是制度层次，因为组织需要借助特定制度框架适应环境，满足环境的要求；自然系统视角则与管理层次相对应，管理层次需要在相对开放的制度层次和相对封闭的技术层次之间协调和平衡，需要低形式化、高灵活性。三种视角并不是相互排斥的，可以统一于一体。^④

除上述主要研究，还有一些试图综合不同视角的研究。^⑤但总体上来看，在组织研究领域，迄今为止仍然是分化的、专门化的研究

① 参见斯格特：《组织理论：理性、自然和开放系统》，31~49页，北京，华夏出版社，2001。

② 同上，53~70页。

③ 同上，80~90页。

④ 参见帕森斯：《行动中的组织》，5~16页，上海，上海人民出版社，2007。

⑤ 同①，100页。