

社科文献论丛第27辑

管理伦理学

——兼论利令智昏

何兆雄 ■ 著

线装书局

管理伦理学

——兼论利令智昏

何兆雄■著

线装书局

图书在版编目 (CIP) 数据

管理伦理学: 兼论利令智昏 / 何兆雄著. — 北京:
线装书局, 2011. 5

(社科文献论丛第 27 辑)

ISBN 978-7-5120-0288-3

I. ①管… II. ①何… III. ①管理学: 伦理学 IV.
①C93-05

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 232802 号

管理伦理学: 兼论利令智昏

著 者: 何兆雄

责任编辑: 崔建伟 孙嘉镇

排版设计: 秋 水

出版发行: 线装书局

地 址: 北京鼓楼西大街 41 号 (100009)

电 话: 010-64045283 64041012

网 址: www.xzhbc.com

经 销: 新华书店

印 刷: 北京忠信诚胶印厂

开 本: 880mm × 1230mm 1/32

印 张: 12.5

字 数: 235 千字

版 次: 2011 年 5 月北京第 1 版 2011 年 5 月第 1 次印刷

印 数: 2000 册

定 价: 293.00 元 (全 10 册)

谨此纪念

广西区党委组织部原顾问

孙善佑老师

广西社会科学院出版基金资助

前 言

1943年，中国抗日战争末期，英国驻华大使馆文化参赞李约瑟（Joseph Needham）因一特殊任务访问迁址广东坪石的中山大学，同经济系主任王亚南先生促膝长谈，临别时建议王亚南探索中国的封建官僚政治制度，可能与解答李约瑟的“结”有关（中国近代科学长期停滞问题）。

王亚南从经济史的角度探讨这一问题，并联系到国民政府的“官僚资本”现象进行研究，从1947年发表第一篇论文，至1948年共17篇，结集成书，题名《中国封建官僚政治制度研究》出版。1981年，又由中国社会科学出版社再版发行，此时已是王亚南辞世12年之后。

王亚南在书中引古籍说：“国家之败，由官邪也，官之失德，宠赂章也。”王亚南痛心地发现“中国一部二十四史，实是一部贪污史。”

王亚南指出：“中国士宦的做官发财思想是中国特殊的官僚封建社会的产物，做官被看成发财的手段，做大官发大财，做小官发小财，甚至没有正式取得官阶、官衔，而

在乡村以似官非官的身份，利用任一机会发混财。”

王亚南的得意门生孙越生在再版《序言》中肯定乃师的著作，对官民对立关系做了慧眼独具的剖析。

受王亚南杰作的启发，管理伦理学的逻辑起点就是一不要官僚化，二不要利令智昏。针对有的人“仇官、仇富”，发人深省。管理有三个方面：行政、企业、文化，有技术层面也有社会层面。社会层面指大权在握的人，往往影响技术层面。技术官僚化易改，行政官僚化难移。但管理者绝不是当官，否则难免逢官必贪，什么品牌都可能是假的。自命为父母官者，不贪有几何？一旦东窗事发，难免痛哭流涕，一番官样文章，什么“学习不够”，“辜负培养”，“法律意识薄弱”云云，都没有触及自己思想：利令智昏。

因此，管理伦理学或者官德也者，对牛弹琴而已矣。本书无意教人做官，只是略为点明一点官场文化罢了。

贪中自有黄金屋，贪中自有颜如玉。严重的问题在于教育官员。明史专家吴晗也曾感慨言之：“贪污无代无之，竟与史实同寿！”

[注] 王亚南（1901～1969），曾任国立中山大学经济系主任、厦门大学校长。20世纪30年代起，与郭大力合译经济学经典：《资本论》（马克思）、《国富论》（亚当斯密）、《人口论》（马尔萨斯）、《经济学原理》（约翰·穆勒）。一生著作41部，论文430余篇。《中国（封建）官僚政治（制度）研究》、《中国经济原论》及《中国官僚政治与官僚资本》为三大名篇。

目 录

第一章 做官≠管理	1
一、什么是管理	2
二、管理的性质	3
三、管理的任务	4
四、管理要素	7
五、管理过程	9
六、管理系统	12
七、管理思想	15
八、管理作风	18
九、管理科学	20
第二章 管你还是管我?	23
一、摆脱道德迷惘	24
二、摆正名与利的关系	28
三、摆正上下级的关系	30

四、摆正言与行的关系	39
第三章 人贵有自知之明	41
一、管理与领导的异同	41
二、自知有明也有暗	45
三、自卑与自满	46
四、管理和领导作风的明与暗	49
五、先知先觉与后知后觉	50
六、自知之明，以古为训	55
第四章 管理并不比做官容易	74
一、言而有信难	75
二、民无信不立	80
三、沟通的障碍	87
第五章 知人知面不知心	95
一、知人难	95
二、深知更难	98
三、知人善任并不易	104
四、知人的道德难题	108
五、慧眼识人	116
第六章 一朝权在手便把令来行	124
一、权力的绝对性	124
二、权力的相对性	132

三、权力与道德的关系	142
四、当权者的道德觉醒	145
五、权力道德	148
第七章 人在江湖身不由己	154
一、寇深矣!	155
二、以史为鉴,贪污是阶级分化的起源	158
三、以人为鉴,权力是社会的天然腐蚀剂	166
四、贪污之道难通	173
五、唯有制度反腐	182
六、守廉之术	190
第八章 与人方便自己方便	198
一、部属有四种类型	198
二、管理需要友善	201
三、友善也有假象	211
四、友善的追求	223
五、历史教训	233
六、君子之交淡如水	252
第九章 人之初,性本 X	254
一、论人性	254
二、人性论与管理战略	267
三、人性与人格	277
四、心理人格	281

五、行为人格	284
六、道德人格	291
第十章 跟着你有什么好处？	295
一、思想关心	295
二、物质上关心	305
三、政治上关心	315
第十一章 良言一句三冬暖	323
一、语言的道德作用及分型	323
二、语言的特性和修养	334
三、道德的语言	340
四、语言道德	346
五、语言道德规律	350
第十二章 我们要给子孙留下什么？	357
一、环境问题的新概念	359
二、环境道德危机	368
三、环境道德原则	372
四、给后代留下什么	376
参考文献	379
后 记	381

第一章 做官≠管理

全国掀起一阵报考公务员热，那个当干部就是参加革命，是领供给制或低工资的时代过去了。这阵热虽然不同于“一年清知府，十万雪花银”的时代，但也带有鲜明的时代特点。再就业存在供大于求的时候，公务员无疑是个旱涝保收的职位。何况当前还有肥缺和瘦缺之分，含金量高的单位，人们求职趋之若鹜，当然还不能排除有人视作做官初阶。

在党政部门当了第一把手，被人捧为父母官，虽然有时还自谦说自己在搞管理，但把自己凌驾在别人头上，不是救世主也是高人一等的人，或者在前面扛大旗的人，是为领导。于是领导 = 父母官 = 管理。一个企业经理便成为老板。老板是主宰一切的，要奖要罚，唯老板之命是从。赚了钱是老板高明，蚀本是伙计不卖力。这里存在一个认识的误区，认为管理便是用人，就是决策，就是组织。于是管理便是拍板，一拍脑袋，二拍胸脯，是为果断。什么决策民主化，科学化，那是书生之见。旧官场，这叫做划

行。即在一个公文上划上一个“行”字，右边是长长的一竖。新官场是签个“同意”，或是简单划一个圈。要你写个报告来，划一个圈或写两个字便完事。

一、什么是管理

什么是管理？管理是在一定的环境中（政治的、经济的、技术的和社会的）动员（包括计划、组织、指挥、监督、调节）各种资源（人、财、物）去达到某种目的的活动。在现代社会中，只要有两个人以上的人，为了完成其中任何一个不能个人单独完成的目标，而把他们的人力和资源结合在一起时，就需要有管理的过程。一个贪官，养了众多情妇，他要“管理”这些散处各地的情妇，他把第一个情妇封为“情妇”之长，管理众情妇，因为分食不均，结果被情妇揭发，栽在“情妇长”身上，这是终日打雁，结果被雁啄眼珠。有些贪污案是从情妇口里揭出来的，也暴露了用人不“臧”。贪赃枉法没有反座之罪，也是干部管理的漏洞。旧的官僚制度有连座、反座之法，新的官僚制度或干部制度没有连座反座之法。出了那么多贪官，组织人事部门和上级难道只能以集体讨论一推了之？！

因此，管理是指由一个人或更多的人来协调他人活动，以便受到个人单独活动所不能收到的效果而进行的各种活动。我曾写过一篇英文论文投往国外，我把干部翻成 Cadre，人家不懂，退回来给我改，我用 Salery 代之，人家懂了。Salery 者，工薪阶层也。在英语中，干部决不是官，我

们把官翻成 officer，把 manager 翻成“经理”，把 CEO 翻成“首席执行官”，都是忘不了“官”和“老板”。其实英文的“官”（officer）是指办公室里的人，“经理”只是“操作者”，CEO 也不是“执行官”而是总经理而已。袁世凯要当皇帝，要御用文人把美国总统府的国务部长翻成国务卿，为洪宪改元造舆论。因为他不需要国务总理。

我们可以概括言之，把“管理”定义为与个人及群体、同事为达到一定目的对人力、物力、财力、时间、设备进行最优化的控制。搞管理没有什么值得自视很高，高人一等。我在美国看到一些西装革履，打领带挽皮包上班的人，文质彬彬，他们只是文员，不是官。我在抗战时期，看到广西一些穿灰布中山装，每个月等买平价米的公务员，他们天天受通货膨胀的苦，微薄的薪水，朝不保夕，也没有什么见人抬不起头。不贪赃枉法，不发国难财，不为五斗米折腰，为一个中国正直的知识分子本色。

二、管理的性质

管理的性质有双重性，一是自然属性，即合理组织生产力。盲目投资，浪费财力、物力，不能以官僚主义一语推卸。对人民负责，对上级负责是要负胜利之责，失败之责应是处分、记过、罚款、撤职或辞职。贪官不好，昏官难道便较贪官好。贪官把钱财进了腰包，并不比草菅人命、浪费国家资财的人更坏。可是也不能让窃钩者罚，误国者侯。为建设所谓政绩工程，大笔浪费，对教育、科学投资

桎梏重重，这是犯罪。一个被飞机、重炮严重损害的德国、意大利、日本，二三十年内重新崛起，是把教育、科学作为重中之重。

管理的另一属性是维护生产资料所有者的物质利益。一个经理造假账是欺骗老板和股东，监守自盗。广东人叫“柜筒穿”（抽屉漏洞），老板是要炒你鱿鱼的。为什么一个企业弄得资不抵债，除了当事人懒之外，难道不是吃光、玩光、贪光？到资不抵债之后便是卖厂房，卖设备，卖土地，特别是借口转制，把企业廉价卖给自己及自己的冒名顶替人。在旧社会，有经理承顶了老板的企业。在新社会不要让贪心的经理承顶了国家的产业。国有资产的流失，是对管理性质的一种亵渎。这分明是罪，不是责。

三、管理的任务

管理的任务也有两重性，一是监督、二是指挥。首先是监督。一个机关，首先需要监督，不骑在人民头上，不作威作福，不鱼肉人民，不要把人民的政权变质。不要把老一辈打倒了的旧政权死灰复燃，甚至有过之而无不及。衙门八字开，有理无钱莫进来。人难见，事难办？试问今日之域中，竟是谁家之天下？一个企业，不论公营或私营，以至公私合营，经理要受董事会监督，要受国家监督、工会监督。哪有所谓所欲为的经理？经理呢，要对企业所有者负责，要保证生产资料所有者的物质利益不受侵害，也要保证劳动者的精神与肉体的利益不受损害。资本主义国家

的企业主及经理人还要受工会的监督，为什么社会主义国家的企业可以不受工会监督？或者外资企业可以不受工会监督，甚至不准设立工会或无意设立工会，怕外国人或境外人不敢来投资？我们可以出卖廉价的劳动力，但不能出卖人格、国格。

管理的另一任务是指挥，不作为是错误。毛泽东称之为“死官僚主义”。墨守成规是经验主义，事实上是为不作为。教条主义同样也是不作为。有位历史学家对历史学的教条主义现象风趣地划为三等。第一等教条主义是按原著照搬，第二等教条主义是按二手材料照搬，第三等教条主义是抄也抄错了。其实管理何尝没有经验主义与教条主义。“等因奉此”，照搬红头文件或等候红头文件就是不作为。上级或董事会不了解你的具体情况，你不积极反映，不积极建议，等待又等待，仍然是死官僚主义。

粟裕大将是杰出的军事家，是战略家又是战术指挥家，几次向中央军委“斗胆直陈”，为国共决战立下汗马功劳。1946年全面内战爆发，中央决定把战争带到蒋管区去，执行外线作战的战略，指示苏北战场的解放军向津浦路以西转移。粟裕估计到苏北敌我力量对比，我有把握歼灭来犯之敌，提出先打一个胜仗再转移。中央批准后，七战七捷再转为外线作战。1948年中央又命令粟裕带三个纵队渡过长江，插入敌后，牵制国军，有利于江北决战。粟裕又一次“斗胆直陈”，认为过江后插到闽浙赣诸省损失的有生力量，可以在江北歼灭更多敌人，不如留在江北集中力量

与敌决战。中央采纳粟裕的建议，为淮海战役的胜利开了路。在粟裕的战术指挥下，横扫豫东，回师皖北，为整个淮海战役争取了主动。因此，瞎指挥也是不作为的逆向表现，瞎指挥是不动脑筋。

管理是领导的一部分，但不是全部。领导的概念，外延更广泛。但领导特指上下级关系，管理是一种特殊的领导，其最高目标即达成组织目标。把扶贫的资金留作他用，或建机关干部的药，或作机关干部的福利、奖金分配。或把社保基金、专项资金移作他用，令人寒心。这就是没有达成组织目标。香港有的善长仁翁，把捐的钱、物，直接拿到扶助的村庄去派发，就是防止中饱。中饱私囊也好，公囊也好，没有专款专用，也就达不到组织目标。贫困地区的堂皇衙门和官邸，令人不仅怀疑钱从何来？！

管理的任务既然是监督，而且监督又是一种特殊的领导，因此，有人便以父母官自居。不要忘记把官员当作父母官的有三种人。一种是正在做官的人。自命为人民造福，不惜浪费大量民力、物力、财力，造一些政绩工程，难道没有为自己造福的动机？一座只建十二三年的 20 多层大厦，突然说炸毁便炸毁，说是为了腾出一块空地来卖给外商。就是忘记了毁灭了社会财富。另一种认为官员当父母官的是普通百姓，因此，老百姓盼望清官。但也不排除有一种皇帝，也笑称府县官是父母官。

借口改造旧城市，强拆民房。借口招商引资，强征农民土地，甚至剋扣征地款。这是狗官行为，奸官行为，哪