

中国管理思想精粹

【第三辑】“（学）派”系列 吴照云 主编

儒家行为管理

Confucian Behavior Management

（第二版）

余焕新 著



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

中国管理思想精粹

【第三辑】“(学)派”系列 吴照云 主编

儒家行为管理

Confucian Behavior Management

(第二版)

余焕新 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

儒家行为管理/余焕新著. —2版. —北京:经济管理出版社, 2017. 2

ISBN 978-7-5096-4987-9

I. ①儒… II. ①余… III. ①儒家—管理学—研究
IV. ①B222.05②C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 043540 号

出版发行:经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话:(010)51915602 邮编:100038

印刷:玉田县昊达印刷有限公司

经销:新华书店

组稿编辑:杜菲

责任编辑:杜菲

责任印制:黄铄

责任校对:曹平

720mm×1000mm/16

13.5 印张 268 千字

2017 年 2 月第 1 版

2017 年 2 月第 1 次印刷

定价:88.00 元

书号:ISBN 978-7-5096-4987-9

• 版权所有 翻印必究 •

凡购本社图书,如有印装错误,由本社读者服务部

负责调换。联系地址:北京阜外月坛北小街 2 号

电话:(010)68022974

邮编:100836



前 言

行为管理研究涉及管理学、经济学、法律学、伦理学、心理学、文化学等众多学科，它以动机、态度、知觉、激励、契约、人际沟通、群体结构、领导行为以及权力、工作设计和工作压力为研究对象，常常通过提出假设、设置变量、建构模型，探讨行为管理方法和策略。如为解决委托—代理（Principle-agent）关系中的败德行为（Moral Hazard），Ross, Harris、Raviv、Mirrlees、Zenger 等人设计了一种使代理人合理进行自我选择（Self-selection）的契约，Mirrlees 还因此获得了 1996 年诺贝尔经济学奖。

然而正如药方越多越意味着顽症，近年来，世界范围的行为管理实践问题多多，如经营不守法问题、实行任期制的官员的短期行为问题、社会公众的道德行为滑坡问题、官员的腐败行为治理困难问题等。在著名的美国安然公司案件中，审计专家在查阅美国安然公司 2000 年度报告中发现，17 名董事中，除董事会主席和 CEO 外，其余 15 名均为独立董事，其中不乏著名社会人士，包括已退休的斯坦福大学商学院院长。但即使是这些德高望重的独立董事也不能为股东把好对管理人员的监督关，导致投资者遭受惨重损失。甚至巡店理货员的行为也是厂家管理的一个盲区，因为巡店理货员工作环境存在极强的流动性，工作内容又往往以过程改进为主，因此厂家很难对此实施量化考核，结果出现理货员“早晚报到，中间睡觉”的可怕行为。

古语说“有道无术，术尚可求；有术无道，止于术”。技术是不可或缺的，但技术不是万能的，行为管理在技术和方法之上还存在管理之“道”。

这里也引用一下被广泛引用的瑞典籍诺贝尔物理学奖获得者汉内斯·阿尔文所言：“人类要生存下去，就必须回到 25 个世纪之前，去汲取孔子的智慧。”儒家思想中并不具备现代组织行为学中那样庞大、缜密的行为管理理论，但是其中关于行为管理的智慧是震古烁今的。儒学是仁学，而“仁”字出现在 3000 多年前，在甲古文中就已经有了，“仁”即指人与人之间相依相耦的关系。“仁”是儒家思想的核心概念，可以说，儒家文化就是关于关系和沟通的学说。而人际关系正是现代行为管理的中心，可见儒家学说内蕴行为管理之道。

现代行为管理学从心理学上的能力、人格、情绪、动机、知觉等方面，对个体行为进行条分缕析。而在儒家看来，个体管理归根结蒂是如何做人的问题。做人，修身是根本。儒学是“为己之学”，儒家认为管理的最终目的是人生精神境界的提升，推动人与自然的和谐与共同进步。为此，作为管理主体的人应架构起生命的宽宏格局，管理者既要积极进取、发愤有为，又要保有诗意情怀、宁静心灵，还要始终维持内省的勇气，保持一份对神圣的敬畏。

2

21 世纪是一个团队至上的时代，所有事业都将是团队事业，因而团队运作方法、绩效管理成为团队管理研究的热点。从儒家学说中我们领会到，团队管理的要诀在于“和”。儒家和而不同、群而不党的思想既是团队建设的基本方针，也提示了团队管理的策略措施。

在我们看来，儒家“忠”、“恕”二字道破了沟通的不二法门，而儒家“三贵之道”、“君子九思”则提示了人际沟通的要领。

现代领导学说可谓丰富极了，如特质理论、行为理论、权变理论等，对领导科学进行了多角度、多层次的探讨。儒家说“政者，正也”，一语道出领导影响力的来源。“道之以德，齐之以礼”之于领导方略，“中庸守常”之于领导思维，“无为而治”之于领导艺术，都具有深刻的启迪意义。

与西方官僚制组织形态迥异，在东方存在一种伦理型的组织理念与组织形态。这样的组织都是以家庭关系为基础，以“家”为原型的。它倡导明分使群、因材施教的组织管理方式，儒家的核心概念“义”、“仁”包含着对组织社会责任的深刻体认。

管理是一种文化，文化是一种行为方式，儒家文化在形成中国人的文化心理和性格方面有着根本的影响。有效的管理必须结合特定的民族传统文化。任何社会的文化都在塑造社会人格，社会中个人虽有各种独特的差异，但其在人格上也有个人不能逃避的一种文化标记。人的行为具有文化性、传统性，思维方式有民族性，所以行为管理方式必须适应民族传统文化。如西方行为管理理论建构的激励模式及公司治理结构对人的行为的规范和引导发挥了重大的作用，取得了很大的成功。但是，这些做法在中国的效力却打了折扣。尽管有学者从股权结构、组织方式等方面寻找中国公司治理问题的原因，但深层次原因则在文化上，从而使在西方被奉为公司治理圭臬的委托—代理模式在中国也发生了变形，出现了“橘生淮南而为枳”的状况。有效的管理必须结合特定的民族传统文化。传统往往是相当稳定的，通常社会组织方式、经济活动形式发生了显著变化，而由文化塑型的人的行为方式、思维习惯则较少发生变化。管理理论和管理模式越是与特定的文化背景相吻合，就越能发挥其功效。因而“抛弃传统应该看成是新事业的一种代价，保留传统则应算是新事业的一种收益”。^① 研究儒家行为管理思想，对于指导中国现时代的管理实践，提升人力资源效率也是十分必要的。

① [美] 希尔斯，论传统 [M]．中译本．上海：上海人民出版社，1991



Abstract

In Confucianism discourse, “Confucianism” equals to “the doctrine of benevolence”, and benevolence means interdependent and promotive mutually relation. Interpersonal relationship is the core of modern organization behavior management. In other words, Confucianism is a theory about relationships and communication, which grasps the supreme principle of behavior management.

For the Confucians, the theme problems of individual behavior management can all be reduced to how to conduct oneself. Confucianism is a philosophy of “For Ego”, and it views that the ultimate goal of management is to raise human’s spirit state. Consequently as the subject of management, man should acquire a broader mental outlook, have enterprising spirit and firm resolve to succeed, while preserve a peaceful mind free from the disturbance of sense object, maintain to be introspective, hold a solemn awe and reverence toward holy things.

Confucianism believes that the art of team management consists in harmony. Harmony but not uniformity, being sociable but not clannish is the basic principle of team management, which inspires us with strategies and initiatives for team management.

Confucian “loyalty” and “magnanimity” blurt out the truth of communication, and it’s a great strategy to overcome the communication barrier successfully. The Confucians say “administration depends on self cultiva-

tion”, which reveals the source of influence.

Confucian views have the value of profound enlightenment, such as leading by virtue and uniformizing by the rules of propriety for leadership strategy, doctrine of means for the leaders thinking course, governing efficiently without exertion for art of leadership.

In Confucianism-dominated Asian countries, there is an ethical organization form and organization structure, which is based on family relationship, advocates defining clearly responsibilities and distributing rationally work. Confucianism realizes profoundly social responsibility of organization through the central ethics ideas of Righteousness and Benevolence.



目 录

第一章 绪论	1
第一节 管理是文化的产儿	1
第二节 管理思想的发展和管理变革	8
第三节 儒家管理思想的基本特征	13
第四节 儒家行为管理思想的现代启示	27
第二章 儒家个体行为	40
第一节 为己之学	40
第二节 生命格局	49
第三节 旷达情怀	60
第四节 内省勇气	69
第三章 儒家人际沟通	77
第一节 忠恕而已	77
第二节 三贵之道	93
第三节 君子九思	105
第四章 儒家团队管理	116
第一节 团队至上	116
第二节 和而不同	120
第三节 群而不党	129
第五章 儒家领导行为	136
第一节 政者，正也	136
第二节 道之以德，齐之以礼	147

第三节 无为而治..... 155

第四节 中庸思维..... 161

第六章 儒家组织行为..... 169

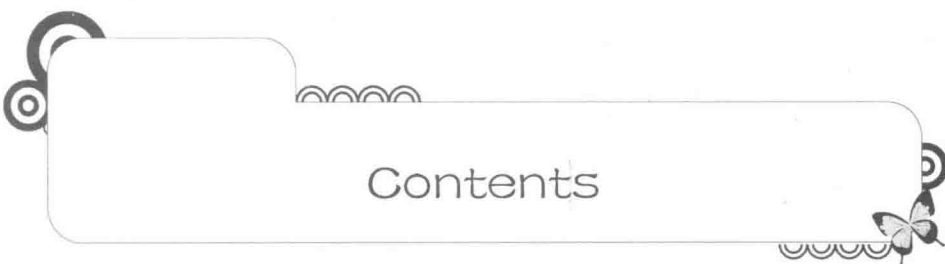
第一节 迥异的组织形态..... 169

第二节 明分使群..... 173

第三节 因材施教..... 176

第四节 社会责任..... 180

参考文献..... 191



Contents

Chapter 1	Introduction	1
Section 1.1	Management is the Product of Culture	1
1.1.1	Management is a kind of culture phenomenon	1
1.1.2	Culture is a kind of behavior mode	3
1.1.3	Successful Management lies in an effective behavior management	6
Section 1.2	The Development of Management Thought and The Innovation of Management	8
1.2.1	The development of the west manage thought	8
1.2.2	Meditationon of rationalism	10
1.2.3	Moral principles return to behavior management	11
Section 1.3	Basic Characteristics of Confucian Management Thoughts	13
1.3.1	Management philosophy based on holism of human beings and universe	13
1.3.2	Management objective; Cherishing the Value of Harmony	15
1.3.3	Theory about Human Nature: Human nature is basically good and changeable	18
1.3.4	People oriented and people foremost	22
Section 1.4	Modern Enlightenment of Confucian Management Thoughts	27
1.4.1	Harmony of life with management	28
1.4.2	Harmony of man with others	30
1.4.3	Integrating man with nature	31
1.4.4	Adapting rationally oneself to the world	34

Chapter 2 Individual Behavior Management of Confucianism	40
Section 2.1 The Philosophy of "For Ego"	40
2.1.1 Ultimate purpose and nature of management	41
2.1.2 Doctrine of rule by virtue and learning for oneself	44
Section 2.2 The Pattern of Life	49
2.2.1 Promote life state	50
2.2.2 Defend your ideals	51
2.2.3 Maintain high spirit	56
Section 2.3 Broad Mind	60
2.3.1 Confucian pleasant feeling	60
2.3.2 Indifferent to fame and fortune	63
2.3.3 Live aesthetically	68
Section 2.4 Introspection	69
2.4.1 Study oneself in action with another person	69
2.4.2 Hold in awe and veneration	72
2.4.3 Restraining in privacy	74
Chapter 3 Interpersonal Communication of Confucianism	77
Section 3.1 Loyalty and Magnanimity	77
3.1.1 Communication for the management	77
3.1.2 One's conscience awakening his root selves	78
3.1.3 Consider others in one's own place	83
Section 3.2 Three Basic Principles of Conduct	83
3.2.1 An exemplary teacher for all ages	93
3.2.2 Keep from violence and heedlessness	95
3.2.3 Regulate one's countenance properly	98
3.2.4 Keep words and tones far from lowness and impropriety	99
Section 3.3 Nine Things Deserves to Be Carefully Weighed	105
3.3.1 When he is angry, he thinks of the difficulties his anger may involve him in	105
3.3.2 In regard to the use of his eyes, he is anxious to see clearly	109
3.3.3 In regard to the use of his ears, he is anxious to hear distinctly	111

Chapter 4	Team Management of Confucianism	116
Section 4.1	Teamwork-oriented Management	116
4.1.1	Evolution of organization forms	116
4.1.2	The strength of a team	117
4.1.3	The problems in group management	118
Section 4.2	Harmony but not Uniformity	120
4.2.1	Dispute about harmony and uniformity	120
4.2.2	Realm of lofty thought	123
4.2.3	Acting gently or tactfully	125
4.2.4	Personality development	127
Section 4.3	Be Sociable but not Clannish	129
4.3.1	Informal organization	129
4.3.2	“Catholic and not partisan” or “partisan and not catholic”	130
Chapter 5	Leader Behaviors Management of Confucianism	136
Section 5.1	To Govern Means to Rectify	136
5.1.1	The essence of the leadership is influence	137
5.1.2	Positional power and personal power	140
5.1.3	Good example brings about influence	143
Section 5.2	Lead by Virtue and Uniformize by The Rules of Propriety	147
5.2.1	Lead by virtue	147
5.2.2	Uniformize by the rules of propriety	151
Section 5.3	Govern Efficiently Without Exertion	155
5.3.1	Letting things take their own course by natural law	155
5.3.2	Enrich and then civilize the masses	156
5.3.3	Simplify administrative procedures and treat others with kindness and generosity	158
5.3.4	Employ or appoint people according to their merits	159
Section 5.4	The Doctrine of The Mean	161
5.4.1	Neither excessiveness nor insufficiency	162
5.4.2	Keep pace with the times	164

Chapter 6	Organization Behaviors Management of Confucianism	
		169
Section 6.1	Quite Different Organization Forms	169
6.1.1	Western bureaucratic organization	169
6.2.2	Eastern ethical organization	170
Section 6.2	Clearly Define Responsibilities	173
6.2.1	Call a thing by its right name	173
6.2.2	Each performs its own functions	175
Section 6.3	Distribute the Work According to The Staff's Qualifications	
		176
6.3.1	A universal genius or a specialist	176
6.3.2	Employ the upright and put aside all the crooked	179
Section 6.4	Social Responsibilities	180
6.4.1	Righteousness first	180
6.4.2	Benevolence first	182
Main Bibliography		191

第一章

绪 论

管理是一种文化，文化是一种行为方式，儒家文化在形成中国人的文化心理和性格方面有着根本的影响。儒家管理思想具有天人一体的管理哲学、以和为贵的管理目标、德性可塑的人性论、以民为本的价值取向等基本特征。知识经济、信息社会、全球化的时代，人类社会呈现出某些回归传统的迹象，管理思想正经历着历史性的东方回归，发源于先秦时期的儒家思想可以穿越时空，给今天的管理实践以启迪。

第一节 管理是文化的产儿

一、管理是一种文化

趣味阅读

一头牛、一只鸡和一片水草，如果把它们分为两类，是鸡应该跟牛归在一起，还是水草应该跟牛归在一起？研究发现，中国人在进行归类分析的时候，愿意根据事物的关系来进行归类，中国人认为牛要吃草，所以把水草跟牛归在一起。西方人则是根据事物的本质和本性来进行归类。鸡跟牛都属于动物，所以西方人把它们归在一起。

这两种不同的归类方式反映了东西方不同的思维及行为方式。

管理是人类为了实现社会生活有序化和高效率的一个最基本手段。管理具有二元性结构，一方面管理以中性事物假定为基础，用数理方法进行定量研

究,以求得管理问题普适性的最优解;另一方面管理要面对组织中的人,而组织成员是有思想意识和心理欲求的,而这些意识和欲求是有差异的,因而管理方法、措施总是特定的,而非普适的。这就是管理原理的普遍性与特殊性问题,管理学界对此有过一系列讨论。

这种特殊性主要表现在文化上。管理学者很早就开始关注管理与文化的关系问题。美国著名管理学家切斯特·巴纳德(C. L. Barnard)很早就把文化这个概念用于企业管理,研究企业价值观念以及社会文化传统等对企业管理的影响。在《管理工作的职责》一书中,巴纳德认为办好企业的关键是价值观问题,是人的积极性问题。1957年,美国学者塞尔茨尼克(P. Selznik)在《领导与行政管理》一书中也曾指出,机构的领导人主要是促进和保护价值的专家。1970年,美国波士顿大学组织行为学教授戴维斯(S. M. Davis)在其《比较管理——组织文化的展望》一书中,明确而系统地从民族文化、社会文化、组织文化诸角度研究企业管理。1971年,美国著名管理学家德鲁克(Peter Drucker)把管理与文化直接联系起来,他说:“管理虽然是一门科学——一种系统化并得到到处适用的知识——但同时也是一种‘文化’。它不是一种超乎价值的科学。管理是一种社会职能,并根植于一种文化(一个社会)、一种价值传统、习惯和信念之中,根植于政府制度和政治制度之中。管理受到而且应当受到文化的影响。”^①

学者们试图进一步揭示文化与管理的更为内在的关联。荷兰学者霍夫斯坦德(Geert Hofstede)在其《文化的结局》和《文化与组织观念的软件》两部著作中,提出和分析了对管理发生重大影响的一种文化因素,这就是“权力差距”、“防止不确定性”、“集体主义和个人主义”以及“男性化和女性化”。作者指出,以上四种文化因素的差异,对于管理中的领导方式、激励方式和组织结构具有极为重大的影响,是不同国家或民族各种不同管理模式得以形成的决定性根源。管理不是处理具体的东西,而是处理对人有意义的“信号”。这种信号是在家庭、学校、社会等文化背景下长期形成的,它渗透于管理和组织的全过程。丹尼尔·雷恩(Daniel Wren)在《管理思想的演变》一书中,努力从文化环境影响的角度来说明管理思想和管理模式的演变。“管理思想不是在没有文化的真空中发展起来的,管理人员往往会发现,他们的工作总是受到当前文化的影响。”在作者看来,“管理是文化的产儿”。

① [美]彼得·德鲁克. 管理:任务、责任、实践[M]. 北京:中国社会科学出版社,1994

二、文化是一种行为方式

文化可以内化于管理之中成为管理文化,体现为组织中人的观念、行为以及行为方式。文化心理决定文化行为,人的行为方式必定融入了价值观念、信仰信念等精神意识的东西。

所谓文化,从最一般的意义上讲,就是指一切人为的东西。人类创造的物就是“文物”,而自然形成的物就是“天物”。从物质到精神,只要是人为的,就进入了最广义的“文化”范围。“文化”一词在我国的出现至迟可以追溯到西汉时期。西汉刘向的《说苑·指武》中有“圣人之治文化也,先文德后武力。凡武之兴,为不服也,文化不致,然后加诛。”这里的“文化”,是指与“武力”相对的教化。文化就是文治教化、礼乐典章制度,这种理解在我国一直保留到近代。

“西方文化”(Culture)一词起源于拉丁文的动词“colere”,意思是耕作土地,后引申为培养一个人的兴趣、精神和智能。现在的英、法、德等西方语种中保留了拉丁文的某些含义。19世纪中叶,一些新的人文学科如人类学、社会学、民族学等在西方兴起,文化的概念也随之发生变化,开始具有现代意义,成为新兴学科的重要术语。最先把文化作为专门术语来使用的是英国的“人类学之父”泰勒(Tylor)(1832~1917年),他在1877年发表的《原始文化》一书中说,“文化是一个复杂的总体,包括知识、信仰、艺术、道德、法律、风俗,以及人类在社会里所有一切的能力与习惯”。^①所谓“复杂的总体”可以把文化理解为人类生存和发展的方式、过程、状态,即“人类生活的总和”。^②从这个层面上讲,政治、法律、经济、科技、军事、社会、人口乃至与人类有关系的自然都属于文化的范畴。泰勒的观点被许多学者接受。

20世纪50年代,美国学者克罗伯(A. Kroeber)在前人研究的基础上,提出了影响深广的“文化概念”。他认为现代意义的文化概念,应包括五种含义:①文化包括行为的模式和指导行为的模式;②模式不论外观或内涵,皆由后天学习而得,学习的方式是通过人工构造的“符号”系统;③模式物化体现于人工制品中,因而这些制品也属于文化;④历史上形成的价值观念乃是文化的核心,不同质的文化,可以依据价值观念的不同进行区别;⑤文化系统既是限制人类活动方式的原因,又是人类活动的产物和结果。美国学者萨缪尔·亨

① E. Tylor, 原始文化 [M], 连树声译, 桂林: 广西师范大学出版社, 2005

② 陈序经, 文化学概论 [M], 北京: 中国人民大学出版社, 2005