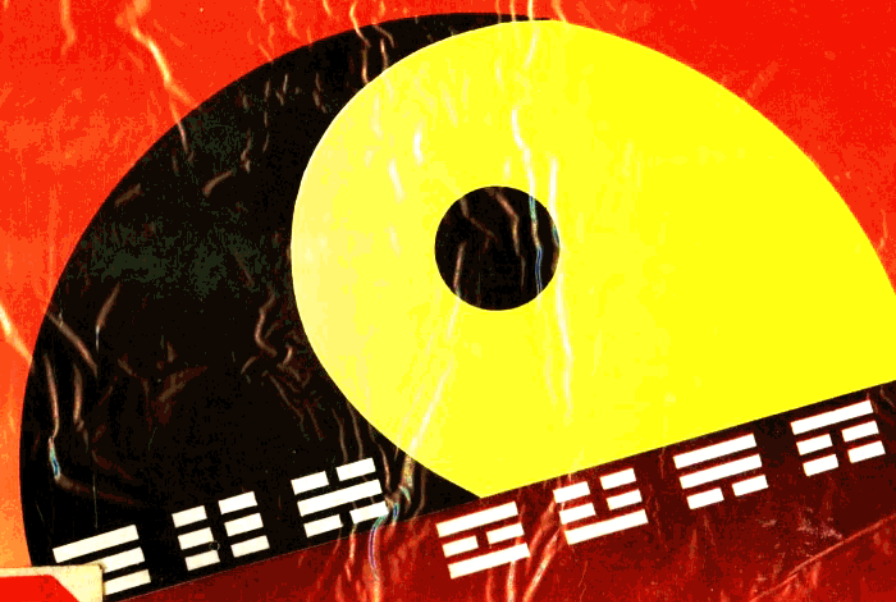


中國古代管理哲學概論

ZHONGGUO GU DAI GUAN LI
ZHE XUE GAI LUN

肖民重 主編



高等教育出版社

3/1.212
XMC
C-2

中國古代 管理哲學概論

肖民重 主編

安徽教育出版社

(皖)新登字03号

中国古代管理哲学概论

肖民重 主编

安徽教育出版社出版发行

(合肥市金寨路283号)

新华书店经销 安徽书刊印刷厂印刷

开本850×1168 1/32 印张10 字数220000

1992年6月第1版 1992年6月第1次印刷

印数 3,000

ISBN7—5336—1147—0/G·1592

定价：4.80元

前 言

中华民族具有数千年悠久的文明历史，有着光辉灿烂的古代文化。早在50多年前毛泽东就已指出：“从孔夫子到孙中山，我们应当给以总结，承继这一份珍贵的遗产。这对于指导当前的伟大的运动，是有重要的帮助的。”^①从孔子到孙中山，这其间有不少大哲学家、大管理家殚精竭虑，阐发微，以周密的思辨方式，阐明了以人为中心的管理思想，探讨了合理的管理态度和行事准则，其中一些创见，在我国管理思想史上一直是光芒四射的。这些独具中国特色的管理哲学思想，是我国宝贵历史遗产中的重要组成部分。

50多年过去了，中国历史发生了巨变。“当前的伟大运动”已由争取中国革命胜利和人民解放变成建设社会主义，但毛泽东的这一光辉思想并未过时，读来仍感十分亲切。就管理思

^①《毛泽东选集》第2卷第499页。

想而言，我国传统管理哲学中的民主性、科学性、真理性的精华，对今天我国社会主义现代化建设仍具有重要的指导价值。从任何民族的发展看，都不可能离开它的国情。任何国家的管理方式，都应从本民族、本国的国情出发，即从客观实际出发。管理的现代化决不意味管理的“西方化”，而是管理的科学精神与民族特色相结合。离开了本民族的优秀文化传统，就变成无本之木，也失去吸取和消化外来文化的基础。从我国传统管理哲学内容看，具有丰富而深邃的思想。我国传统管理哲学的中心是讲人的管理，是政治伦理哲学，在评价人在宇宙社会中的地位方面，在评价人民的作用方面，在论述管理者与人民大众的关系方面，在论述管理者与社会、国家的关系方面，在领导者的修养与领导艺术方面，在知人善任方面，以及在求知辩知方面等，都提供了不少有益的教诲。我国传统管理哲学思想，作为一种思想方法，博大精深，寥寥数语，言简而意无穷。它们包含了有价值的唯物主义内容，也包含了辩证认识论的合理因素。我国传统管理哲学具有的独特的民族形式，为广大人民群众所乐见喜闻，运用它于管理实践更能产生良好的效益。从当今国内外管理实践看，墙里开花墙外香的事实已为众所目睹。一些东方国家，尤如日本企业，运用中国管理哲学取得明显的效果。我国一些优秀企业，运用于实践也取得卓越成绩。发掘和研究中国传统管理哲学思想，吸取古代精华、

改进现代管理，已成为有识之士的共识。基于上述认识，本书算是作出一个尝试。

本书通过对我国古代哲学中对人管理和对事管理的简要描述，勾勒出我国古代管理哲学的大体内容；同时，结合我国古代管理实践的丰富经验，尤其是密切结合当代企业管理实践的丰富经验，阐述了我国传统管理思想的正确性、继承性和开创性。在写作方法上，力求简明易懂，深入浅出，避免繁琐晦涩的资料引据，使未学过中国哲学的人亦较易领悟。

本书由肖民重主编，张金海、孙伟立副主编。参加本书编写的有：张振国、葛扬、杨跃华、彭志华、吴则俭、邱英文。机械工业管理干部学院前院长赵晓茂同志对本书作过热情帮助，安徽教育出版社许俊普同志对书稿结构、内容体系作了细致的推敲修定，在此一并表示衷心感谢！

由于水平所限，书中错处恐所难免，敬请读者加以指正。

作 者

1991年12月

※ 目 录 ※

一 绪 论	1
(一) 管理哲学概述	3
(二) 中国古代管理哲学的产生、特点及其对世界的影响	11
(三) 中国古代管理哲学与马克思主义哲学	22
(四) 学习和研究中国古代管理哲学的意义	25
二 人与管理	34
(一) 中国传统哲学的人性论	35
(二) 管理与人	51
(三) 需要·塑造·民主	58
三 心灵与管理	83
(一) 中国传统哲学的心灵论	84
(二) 管理与人心	90
(三) 公正·清廉·真诚	95
四 道德与管理	106
(一) 中国传统哲学的道德观	107
(二) 管理与做人	115
(三) 忠实·宽容·信义	120
五 知识与管理	130
(一) 中国传统哲学的知识论	131
(二) 管理与知识	139
(三) 读书·思索·实践	145

六	人生与管理	155
	(一) 中国传统哲学的祸福苦乐观	156
	(二) 管理与人生	161
	(三) 胜利·困难·安乐	166
七	社会与管理	176
	(一) 中国传统哲学的社会观	177
	(二) 管理与社会法则	184
	(三) 安定·富庶·奉献·创新	186
八	谋略之术与管理	197
	(一) 志当存高远	198
	(二) 知己知彼	207
	(三) 乘势待时, 审时度势	213
	(四) 欲速则不达, 见小利则大事不成	221
九	治事之术与管理	228
	(一) 万物莫不有度	230
	(二) 相反相成	237
	(三) 物无孤立	244
	(四) 著变渐变	251
	(五) 凡事预则立, 不预则废	259
	(六) 因地制宜	266
十	策划之术与管理	274
	(一) 能谋善断	276
	(二) 正奇相依, 出奇制胜	282
	(三) 并卒而击	290
十一	规范之术与管理	297
	(一) 不以规矩, 不成方圆	298
	(二) 赏罚必信	305

一 绪 论

乍听“管理哲学”四字，也许有人感到惊诧：“管理和哲学怎么联到一起了呢？”这提问是可以理解的：因为自古以来，人们就把哲学家看成是不食人间烟火、身在五里云雾之中的玄谈之士，把哲学看作是“玄学”。但应该说，这种看法过时了。在社会主义国家，早已强调把哲学作为认识和改造世界的思想武器。在今日之西方，哲学也从云端而下，走进现实世界的各个领域——法庭、商业、医院、国会……，一大批社会问题，如种族歧视、性别歧视、动物权利、无痛死亡、核威胁、核废料处理、人工智能等，都接踵进入了哲学的研究圈；越来越多的伦理学问题，需要哲学家提供答案。一些五六十年代竭力主张“纯”哲学的西方学者，现在纷纷处理“世俗”之事，成为各种应用哲学的大师。美国、香港的高等学府开设了政治哲学、文化哲学、科学哲学、宗教哲学、历史哲学、教育哲学、心灵哲学等一大

批新课程。哲学从书斋里解放出来，广泛应用于社会，指导实践，这是一大历史进步。

管理哲学也是一门新兴学问，在我国正处于探索建立阶段。应建立怎样的管理哲学？曾一度流行的是效法于西方。我们认为，亦步亦趋，仿效西方，是脱离中国实际的，因而是不可取的。实际上，欧美虽有比较系统、严密的管理理论，但对管理哲学并没有深入的探索。一些管理学者的论述虽涉及哲学范畴，其中一些观点还具有科学价值，但从整体来看是片面的零散的思想，是从心理学、社会学或行为理论的角度显现其哲学色彩的，更谈不上其目的是为社会主义这个伟大目标服务了。因此，我们需努力探索建立的应是具有中国特色的社会主义管理哲学。建立具有中国特色的社会主义管理哲学，我们的理解是：应以马克思主义为主导，以我国自身独有的优秀的传统管理哲学思想为基础，认真总结现代我国管理实践的成功经验，并与当今世界管理科学相结合。这是一个相当艰巨而光荣的任务。

建立具有中国特色的社会主义管理哲学，其中，中国传统管理哲学思想的精华部分是不可取代的重要组成部分。唯有优秀传统，方具中国特色。中国优秀传统管理思想蕴含深远哲理，闪烁智慧光芒，是中华民族优秀文化的结晶。中国经典哲学中有关人的管理、组织管理、经营管理的启示及方法，可谓俯拾皆是。近几年来，一些企业领导人取古代管理之精华，用之于制定战略策略，改进经营管理，取得了可喜的成果。我国经济界、学术界在吸收、消化外国先进管理经验的同时，对我国古代优秀的管理思想进行了发掘和研究，为探索具有中国特色的社会主义现代化科学管理作出了贡献。不少华裔学者和港台学者也认为，西方技术性管理造成人的精神状态被动，不能调动出人的主动性，相反，东方人道性管理即中华民族文化传

统中的优秀管理思想，值得重视。

（一） 管理哲学概述

（1）什么是管理哲学

“管理哲学”一词的使用，早在英国资本主义发展初期就已出现，当时有人已有“工厂哲学”、“企业哲学”的提法，并有论述。20世纪以来还有“经营哲学”的提法，如日本松下先生著《松下经营哲学》一书。至于人们较早提出“管理哲学”的概念，则有1923年英国的谢尔登所著《管理哲学》一书。在1979年台湾出版的哈佛企业管理丛书之一《企业管理百科全书》中，对“管理哲学的探讨”用一节篇幅进行了介绍。1983年，台湾出版了曾仕强的《中国管理哲学》一书。

什么是管理哲学呢？目前国内的看法可谓众说纷纭。有的认为，管理哲学是理论化、系统化的管理观和管理方法论；有的认为，管理哲学是探讨管理活动的性质、规律及其与社会自然的关系的科学；有的认为，管理哲学是哲学在管理中的应用或对管理进行哲学探讨，也有人认为是两者的统一。

西方及港台学者对管理哲学含义的界定，多源于对“哲学”一词的界定。依据西方当代哲学的见解，所谓哲学，就是对经验的反省。“经验”指什么？包罗万象，包括主客体的一切；客体包括宇宙万物，主体包括生活感受、人生经验、理论、想象、憧憬等等。“反省”指什么？反省就是反思。思考的方法很多：批判法、演绎归纳、辩证法、分析法、体会法等等。哲学，就是以“经验”为研究对象，以“反省”为研究方法的学问。西方把哲学区分为宇宙哲学、知识哲学和人生哲学三大

类。宇宙哲学研究的是自然现象，所以也称“自然哲学”。知识哲学研究的是思维现象(人的认识、知识)，所以也称“认识哲学”。人生哲学研究的是人生经验，人类社会现象，包括的方面很多：对历史经验作反省，就是历史哲学；对宗教经验作反省，就是宗教哲学；对伦理经验或道德生活作反省，就是伦理哲学或道德哲学。管理是人生经验的一部分，对管理作反省就称为管理哲学。换句话说，管理哲学即是以全部人生经验为背景，全部管理历程为对象，进行研究管理的学问。

我们认为，管理哲学的任务是概括实践的经验，研究管理活动的根本观点和方法，提供从事管理活动的根本指导思想和方法论原则。下述表述似更为精练和确切：管理哲学是“管理的科学哲学理论和方法”。^①它是介于哲学与管理学之间的边缘学科，是管理科学和哲学理论相互渗透、融合而形成的一门新兴交叉学科。

(2) 管理哲学与管理科学的关系

只要简略地了解一下哲学与科学的关系，就能比较容易地了解管理哲学与管理科学的关系。

哲学是关于自然、社会和思维知识的概括和总结。人类知识，包括自然科学知识、社会科学知识和思维科学知识。自然科学研究自然界的运动规律，社会科学研究人类社会发展的规律，思维科学研究的是心理活动及思维形式结构的规律。它们研究的只是世界的某一方面、某一领域的具体规律，称为具体科学。而哲学则不同，它研究的不是世界某一方面、某一领域的具体规律，而是以整个世界为研究对象，探寻在自然、社会和思维这三个领域里都普遍存在的最一般规律。但是，哲学和每一门具体的科学又有密切的联系。一方面，任何哲学都是从各

^①崔绪治、徐厚德：《现代管理哲学概论》。

门具体科学中概括出来的，哲学的产生和发展离不开各门具体科学，它必须依赖具体科学提供材料，经过加工概括，把各种具体的知识上升为世界观的理论；另一方面，哲学又给各门具体科学提供了世界观和方法论，对于各门具体科学具有指导作用。简言之，哲学以各门具体科学为基础，各门具体科学以哲学为指导。

管理哲学与管理科学也是既相互区别又相互联系的。管理科学以局部管理事实为对象，管理哲学则以全部管理历程为对象；管理科学的主要任务在于为人们直接从事的管理活动提供理论、原则、办法、措施，管理哲学的主要任务则在管理实践的丰富经验和科学成果进行概括和总结，也就是通过思维回过头来对人们的管理认识进行再认识、再思考，以浓缩的形式汇聚和升华管理知识的精华反过来指导管理活动，它是覆盖了一切管理工作的宏观思考。两者又是相互联系的。没有管理科学，则管理哲学的原理、原则失去了管理事实的凭藉；没有管理哲学，不足以使管理的目的和理想立于更高的境界和把握客观事物的规律性。

管理哲学没有人人必须遵循的一套固定模式。大凡成功的管理家，都有他自己的一套管理哲学。但是，就大环境而言，人不能脱离社会规律而存在，民族文化背景和社会历史的风俗习惯也普遍影响人们对问题的认识及其解决方法，因而，人们对管理工作的宏观思考，也有共识，形成了一些共同见解。

（3）管理哲学化是历史发展的必然趋势

要了解管理哲学化是一种客观的必然趋势，应该简略回顾一下社会历史的发展。因为，任何理论形态的产生，归根到底是由社会实践的需要决定的。

管理哲学化，是当代世界管理实践的要求。众所周知，人类社会从古以来就离不开管理。任何一个人都是“一身而二任焉”，

生活在管理者和被管理者之中。原始时代的管理自然谈不上是一门科学，只能称之为管理活动。随着西方资本主义的萌芽和诞生，人们对管理的认识逐步有了提高，但在这个时期也只是凭工厂主的个人经验进行管理，所以称之为经验管理。1911年，被誉为科学管理之父的美国泰罗发表了《科学管理原理》一书，标志着科学管理的诞生。他明确提出了变革旧的管理制度和方式，认为其主要弊端在于单纯的经验管理，各种经营管理在事实上造成巨大的社会浪费，劳动生产率不仅得不到提高，反而大大下降，往往只达到实际可能发挥的三分之一。泰罗提出，为了发展社会生产，必须加强管理，提高效率，用科学管理来代替单凭经验的管理。他要求对工人工作的各个方面进行研究，以便科学地确定具体条件下的最佳管理方案。他为管理思想提供了一个控制的综合理论——作为一种维持已建立起来的程序、定额、条件等的检测方法的控制，认为这种控制是管理制度的有效性和全面性所必需的。泰罗的这套管理思想，是在资本主义发展初期产生和形成起来的，它对资本主义的发展起到了促进作用，奠定了现代西方管理思想发展的基础。他的贡献在于提高劳动生产率和强化劳动人事管理，至今美国仍有80%以上公司和其他管理部门运用他的某些方法。然而，由于泰罗所处的时代和历史局限性，他的管理思想必然带有不成熟的、甚至错误的一面。譬如，泰罗在他的管理实践和管理思索中，忽视对人本身的积极注意，使人附于制度，在客观上影响人的主动性、创造性和积极性的发挥。

二次大战后，管理中出现了两个新的特点：

一是时空跨度大，信息流量大，需要处理的关系十分复杂。发达国家的社会生产高度专业化和综合化，经济管理从内向外向跨州跨国。如生产一件大型产品，一个工厂完成不了，需成百成千的工厂生产各种零件，甚至遍布世界许多国家。精神生产

中也同样如此，许多重大课题不光靠个人或少数人进行，而需要各类专家联合，甚至国际合作。如美国阿波罗登月计划的实现，参加的科学家、工程师有42万人，企业2万多家，120多个大学及研究机构，费时11年。生物圈资源的合理开发计划，就有将近百个国家参加。这样，在无数的矛盾之中，领导者要运筹于帷幄之中，决胜于万里之外，没有很高的组织能力和协调能力，没有一种辩证的整体观——对社会整体形成总的认识和把握社会各种复杂关系来认识和处理问题是不行的，不研究管理哲学是不行的。

二是人的管理问题提到重要地位。随着科学技术的进步和生产力的发展，调动和依靠职工的积极性，已成为世界性的普遍课题。自动化的发展，简单的重复的机械动作日益被机器所代替，生产者工作更多的具有脑力劳动的成分，一些技术很强的工作，实际上是无法监督的；工人的知识和思想素养提高，对强制性劳动产生更大憎恨。这样，迫使资本家在严密地制订制度的同时，不得不更多地重视刺激生产者的积极性和主动性。美国科尔盖特——帕莫利夫公司总裁马克说：你不能像昨天那样管理今天的劳动力了，军队的指挥和控制模式不时兴了，你的工作是确定战略方针，使你的手下同意去干。瑞典著名的“沃尔沃”牌汽车厂提出这样的口号：“让工人愉快地工作是企业成功的根本”。这就说明：西方国家传统的把人当非人的管理方式和胡萝卜加大棒的管理方式渐失市场，需要管理者更新思维，站在哲学的理性高度来认识和处理人的问题。在此情况下，西方雨后春笋般地涌现出各种管理理论，都想尝试回答和解决管理实践提出的问题。管理科学学派注重数学和统计方法，注重运用电子计算机，研究的重点在于用科学方法达到组织的最佳决策；它也主张发挥人的积极性，但只注重了人的经济动机。行为科学学派是从泰罗制为代表的传统管理向注重人际关系、

注重研究人们物质和精神上的需要与人们的社会行为之间的紧密联系的转变，强调从心理学、社会学的角度研究管理问题。他们认为，生产不仅受物理、生理因素影响，而且受社会心理因素和人际关系的影响，不能只强调物质因素而忽视社会因素对生产效率的影响。两个学派各自只强调一面的作用，其原因是不能辩证地理解管理问题。本世纪70年代，最新管理理论又称系统理论应运而生——这是从整体出发，不是从局部、个别出发研究管理的一种理论。它把企业看成是一个开放的社会技术系统，要从整体上把握管理的事物内部和事物之间的相互联系、相互影响、相互作用，而且肯定了企业和社会的相互联系、相互影响、相互作用，主张从整体观把握管理，以推进生产力的发展。上述这些情况，呈现了管理的哲学化趋势。

这就是说，当代管理实践要求管理理论上升到哲学。当今世界大凡有眼光的学者和管理家，都认识到了这一点。加拿大著名学者克·霍金森说：“哲学是管理的一个组成部分、一个核心部分，不管管理者是否意识到这一点。”美国IBM公司总裁华生说：“一个组织的基本哲学精神和原动力和公司成就之间的关系远远超过技术或经济资源、组织、结构、创新能力和时机。”蜚声世界的日本经营之神松下幸之助写下《松下经营哲学》一书，管理哲思博大深邃。

管理哲学化，也是我国社会主义现代化建设的管理实践的要求。从客观上看：社会主义现代化建设是人类史上空前宏伟的事业，既没有前人的经验可借鉴，也没有现今的模式可供采用，可说是“万丈高楼平地起”。新旧体制并存，矛盾丛生；新事物、新情况不断涌现，纷繁复杂；我国国大人多，经济文化发展极不平衡。如何高瞻远瞩，综合平衡，把握整体，确立价值取向等等，绝不是靠狭隘的经验可以弄好的。离开哲学，我们工作中往往就会就事论事，有了哲学就从宏观上有了武装。

这就亟须管理者有正确的世界观、方法论、认识论，即具备哲学思考的头脑。社会主义现代化建设又是人类史上空前艰巨的事业，能否调动出人民群众的积极性，“唤起工农千百万，同心干”，是成败的决定因素。充分相信群众的力量，善于依靠群众，放手发动群众，是伟力之根本所在。离开了人民群众的协力，社会主义现代化只是一句空话。这就亟须管理者有正确的人类价值观、历史观，即立足哲学思想的高度。从主观上看：一般的说，我们的管理水平比较落后，管理人员的素质即知识结构、道德水平结构和理论水平结构不强。而落后的管理，直接影响经济和科技的发展。因此，加强管理建设是当务之急。管理建设从根本上说是人的建设，人的建设至关重要的是立场、观点、方法的解决。在不少管理者那里，唯心史观、经验主义、命令主义、官僚作风等程度不同地普遍存在，甚至封建专制思想、金钱迷心窍也有所反映。这一切说明，需要哲学的大启蒙，大普及，从根本上来提高广大管理干部的素养。这就是说，我国管理实践要求管理理论上升到哲学高度。

哲学对管理的重大作用在于两点：

第一，它有助于管理者正确认识客观事物的规律，从而使工作有科学性，预见性。万事万物都有自身的规律性。只有客观地而不是主观地、全面地而不是孤立地、触及事物本质地而不是表面地去了解，才能抓住规律性，即管理者看事物要有深度和广度。有深度的思考，能了解根本而不会执着于枝节表现；有广度的思考，能统筹兼顾而不会顾此失彼，各行一端。例如决策，有些管理者善于深入实际调查研究，从倾听各种意见中筛选合理的东西，从多种方案比较中洞察问题的本质，作出正确决策，并善于组织力量予以实施；有些管理者则凭直觉，抓现象，独断专行。显然，结果会有不同。又如，每一个管理者都会碰到现实条件的种种限制，如当前的市场疲软，有人感到