

图书在版编目(CIP)数据

东方管理学 / 颜世富著. — 北京: 中国国际广播出版社, 2000. 1

ISBN 7-5078-0638-3

I. 东… II. 颜… III. 企业管理—经济理论—中国
IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 60363 号

东方管理学

著 者	颜世富
责任编辑	吴运生
版式设计	周 迅
封面设计	李士英
出版发行	中国国际广播出版社(63049514 83154903)
社 址	北京复兴门外大街 2 号 邮编:100866
经 销	新华书店
排 版	北京京鲁排印部
印 刷	建外印刷厂
开 本	850×1168 1/32
印 张	14
字 数	300 千字
版 次	2000 年 1 月第 1 版 2000 年 1 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 7-5078-0638-3 / F·180
定 价	21.00 元

国际广播版图书 版权所有 盗版必究
(如果发现图书质量问题,本社负责调换)

第一章 文化与管理

西方人编撰的管理学著作中,至今还没有一人在“管理学”前面加上“西方”一词,这是有失偏颇的。西方管理学只是西方文化背景的产物,而丰富多彩的东方管理思想却极少在西方人士的管理学著作中有所反映。

随着时代的推移,东方文化、东方管理文化对东方世界发生影响的同时,也对西方世界发生了越来越大的影响,日益引起西方世界有识之士的关注。1982年8月27日,美国在旧金山举行了“祭孔大典”,当时的美国总统里根在8月11日致祭孔大典筹备委员会主任委员朱正介的信中对孔子给予了高度评价:“孔子崇高的行谊与伟人的伦理道德思想不仅影响他的国人,也影响了全人类,孔子学说世代相传,提示全人类丰富的做人处世原则”。里根在国情咨文中曾引述老子的“治大国如烹小鲜”来显示自由经济与管理特色。卡特、里根对于张绪通博士的《道学管理要旨》具有浓厚的阅读兴趣。《孙子兵法》管理思想已经被东西方的当代人广泛应用于经济管理、军事管理、行政管理工作中。西方有识之士已经在重视东方管理思想,我们东方人探索、研究东方管理思想更是义不容辞的神圣使命。

国内管理学界多数人崇拜西方,编写管理学著作时也是照搬西方的管理学原理、思想、方法、案例等。可喜的是,国内少数学者已经意识到东方有着丰富的管理学思想,在编写管理学著作时也开始介绍东方管理思想。例如,中国社会科学院工业经济研究所韩岫岚研究员主编的《MBA 管理学方法与艺术》用了50页的篇

幅介绍“东方管理思想”。

管理学的产生、形成和发展要受到文化的密切影响,因此,我们学习、研究东方管理思想,必须熟悉东方文化的主要内容、熟悉东西方管理文化的特征与差异。

第一节 东西方管理文化的特征

一、东方文化的产生方式

《周礼》、《说苑》中有“文化”一词出现(“观乎人文以化成天下”、“文化不改,然后加诛”),但与我们现在经常提及的“文化”指代的意义不同。对于“什么叫做文化”,“文化的核心是什么”等问题,大家一直有许多争议。有人认为,区别于自然的便是文化;有人认为生活方式的总和就是文化;有人认为意识形态就是文化;有人认为文化包括知识、信仰、艺术、道德、风俗习惯等;有人认为文化包括物质文化、制度文化、精神文化。有人认为文化的核心是哲学,有人认为文化的核心是价值观。在西方文字中,“文化”是从拉丁文“cultura”一词引申出来的,cultura 含有耕种、居住、练习等意义,主要指与自然相对的人为产物。结合“文化”的词源,我们认为,文化是人有意识的活动的精神产品与物质产品,文化的核心是思维方式。

东西方文化的产生方式不同。“Cultura”便有与自然作斗争,改造自然的意思。东方文化主要产生于人们与自然友好相处的过程中的经验,用中国古人的话来说则是仰观天文、俯察地理、中傍人事。

东方文化是东方背景的产物。日本人富田道夫笔下的东方背景是:居处于湿林的农耕民族,善于冥想与思索,他们认为世界是无限的,世界在无始无终地循环着。在这无限之中,个人是有限

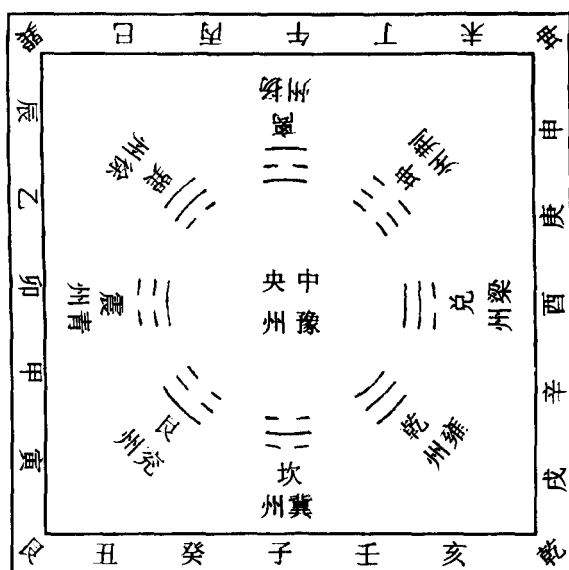


图 1-2 俯察地理图

《周易·系辞传》有“圣人仰观天文”之说。古人把从地球上看到的北天极的一片天空分为紫微、太微、天市三部分，称为三垣。把黄道上的星空分为四方，二十八宿，并将其按时间、方位排列下来。古代的历法即以此为基础。圣人作《易》也由此为基础。天球黄道二十八宿，分为四方，每方七宿。东方为苍龙，有：角、亢、氐、房、心、尾、箕七宿；南方为朱雀，有：井、鬼、柳、星、张、翼、轸七宿；西方为白虎，有：奎、娄、胃、昂、毕、觜、参七宿；北方为玄武，有：斗、牛、女、虚、危、室、壁七宿。二十八宿相加共为周天 365.25 度，每天运行一度，合一年 365.25 天。

图中间北斗星象是古人对时间划分的基础，从斗柄的指象来看月建，即把周天分为十二个月，每一月与斗柄所指的方向相等。图中为后天八卦方位，日月起于牵牛。古人认为日月在牵牛宿时

为日月合璧,就是日月运行同在一个起点上,又有称此为天地之心。艮卦就在此位置上。艮卦是停止的意思,也是过去的停止,新的开始的意思从图中可以看出后天卦以天体运行为基础,也就是说古人对天体、自然界的观念,总结出了一年一度、寒来暑往的自然规律。

《周易·系辞传》又有圣人俯察地理之说。古人有天圆地方的地球中心说,故《仰观天文图》为圆形,《俯察地理图》为方形。此图说明古人对天地观察,把天地之间的自然关系总结出来。把天体星宿与地上州郡结合起来,并配以天干、地支、五行来说明地球上的时间方位。图中部为九州,是取自天球黄道的二十八宿分野。《汉书·天文志》记载的二十八宿分野大致是:角、亢、氐:兖州;房,心:豫州;尾、箕:冀州;牛、女:扬州;虚、危:青州;室、壁:并州;井、鬼:雍州;翼、轸:荆州;奎、娄、胃:徐州;觜、参:益州。图以后天卦代表各州的方位:南离卦代表扬州,北坎卦代表冀州,东震卦代表青州,西兑卦代表梁州,东南巽卦代表徐州,东北艮卦代表兖州,西北乾卦代表雍州,西南坤卦代表荆州。图的最外圈为天干、地支,用以说明方位、时间、五行所属。东方甲、乙、寅、卯木,南方丙、丁、巳、午火,西方庚、辛、申、酉金,北方壬、癸、亥、子水;地支丑、辰、未、戌为土,中间天干戊己为土。

“仰观天文图”与“俯察地理图”反映了中国古人对自然变化非常关注。人们在注意自然现象的同时,对自己的心灵、对人际关系非常重视。印度的佛教、瑜伽术,中国的道教、气功都要求人们注意心理上的修炼,即心理调节。人们要心理上用功夫,加强修持,才能觉悟。人有多种多样的本能欲望,必须进行调心方面的修炼才可能达到恬淡虚无、精神内守等境界。东方人不喜动,活动范围较小,良好的人际关系对于自己的生存和发展都是意义重大的,于是人情、面子、关系网受到普遍的关注。例如儒家提出君臣、父子、夫妇、长幼、朋友“五伦”观念,要求人际交往遵守一定的规则:“父子有亲、君臣有义、夫妇有别、长幼有叙、朋友有信。”(《孟子·滕王

公上》)

二、东方文化概述

东方文化,指黄河流域孕育出的中国文化体系、印度河—恒河孕育出的印度文化体系以及两河流域孕育的属于闪族的阿拉伯文化体系。这三大文化体系,广泛受到佛教、儒教、伊斯兰教、道教的影响。东方国家中的宗教,既有冲撞、斗争的时候又有相互取长补短、和平共处的局面。道家有“红花白藕青荷叶,三教原来是一家”的妙语。佛家曾有人立下这样的遗嘱:死后入殓时,须左手执《孝经》、《老子》,右手执《小品法华》。儒家中有人总结大家之间的关系:“初若矛盾相向,后类江海同归”。即东方文化的体系之中,组成部分有一定的差异,但同时也存在一些趋同的因子。东方文化具有以下一些共同因子:

(一) 直觉顿悟

印度佛教、中国禅宗都重视直觉思维的重要性。《迦塔奥义书》在解释“梵”时说:“它是不能用言语、不能用思想、不能用视觉来认识的。”中国禅宗中记载了许多突然顿悟的故事。

(二) 整体宏观

中国古人思考问题时,习惯将自然、社会、个人联系在一起进行把握。印度佛教哲学具有人生观、宇宙观、认识论和伦理学四者的密切结合、高度统一、浑然一体的特色。

(三) 崇尚道德

儒家提倡仁义礼智信;佛家倡导“诸善奉行、诸恶莫作”;穆罕默德曾说,人应有三种品德:为人正直,向一切穆斯林道安问好,在穷困时仍要慷慨大方。谁融汇了它们就完备了信仰。

(四) 中庸之道

儒家倡导“中庸之道”,反对过与不及。阿拉伯哲学家法拉比认为:“万事中为上”,过度与不及都是有害的,鲁莽和怯懦都是不

可取的。

(五) 等级观念

印度、中国、日本等国家的等级观念较重。中国的宗法制度为每一个人都设计了他的地位,这种制度强调血缘关系等先天性因素。日本社会中的企业、学校等机构中,当今仍然存在着人与人之间明确的上下等级关系。

(六) 心意功夫

大乘瑜伽行派认为,世界上的一切现象都是由人们的精神总体或作用——“识”所变现出来的。因而主张“万法唯识”、“一切唯识”。中国儒家倡导“正心”、“诚意”,道家炼内丹主要是心理修炼。

(七) 人情面子

中国人都熟悉这句话:天时不如地利,地利不如人和。人情、面子、关系网得随时留心。日本企业里倡导“和为贵”,许多企业家重视感情投资。

(八) 解脱超越

印度人自古就认为轮回的世界在本质上是痛苦的,从痛苦中摆脱出来或从轮回的世界中摆脱出来就解脱。印度的主要宗教或哲学流派中除顺世论之外,都有解脱之说。中国的老庄之说,希望人从忙忙碌碌、紧张纷争的世界中超脱,作“逍遥游”。

(九) 神秘主义

西方哲学中也有神秘主义,但与佛教、道教、伊斯兰教的苏菲神秘主义相比,显然不够神秘。中国人、日本人对于宗教的信仰多采用“有用才信”的实用主义,但对于民间传存下来的神秘文化却有着浓厚的兴趣。

三、东西方管理文化的差异

在中国的合资企业中,我们发现不同国家的管理人员之间存在一些矛盾,有的管理者没有认识到矛盾的产生主要是由管理者

的文化背景引起的,而看成是管理者人为造成的,从而使合作各方感到有些不愉快。如果大家意识到许多矛盾是文化差异引起的,大家主动沟通、交流,会避免、减轻许多不愉快。合资企业管理人员可能会在管理观念、管理风格、价值观念、人际交往方式、团体精神、工作与娱乐、质量意识与企业形象等方面有不同的理解和不同的处理方式。例如某些大型合资企业中的中方高级管理人员,自己的职务是上级任命的,管理经验主要是在计划经济体制支配的企业中积累的。因此,原来国有企业的管理观念、管理方式也就自觉或不自觉地影响着现在的决策、计划、领导等工作。例如,重视生产而忽视营销;习惯于按上级指示或文件办事,喜欢设置多名副职;喜欢职工对自己恭维、奉承;认为工作中出一点问题是很自然的,重视事后纠正、弥补;考核职工、发放工资注重职工与自己的关系;习惯于对上负责。西方企业派来的高级管理人员,重视生产,更重视营销,非常重视市场调查等工作,根据市场需要来安排生产;管理注重规范化、制度化;责任明确,不设副职或少设副职;重视产品的质量;注意预防事故的发生;考核员工时,注重职工本人的能力及实绩。

在进行合作时,注意文化背景的差异很重要。我们在引进西方的管理制度时,也要注意制度、方法的文化支撑。例如股份制,它要求有健全的法制观念、讲求信誉等文化理念,然而海南琼民源公司之类的机构,利令智昏,缺乏法制观念、虚构利润、营私舞弊,琼民源公司曾虚构利润 5.4 亿元,虚增资本公积金 6.57 亿元。琼民源事件反映出我们在引进制度文化时相应的精神文化并没有引进或建立起来。

有人对东西方文化有差异、东西方管理文化有差异持疑议,认为信息社会时代世界已经是地球村了,“东”与“西”没有什么差别了。我们认为这种看法是错误的,因为差别是客观存在着的,不要说东方与西方有差别,就是一国之内,地方不同,文化也有差别,例如北京与上海有较大差别,京都与东京有较大的差别。上海地区

有“上只角”与“下只角”之说,即上海不同市区里的居民也存在文化方面的差异。我们在作心理咨询时,如果照搬西方的心理疗法而不注意来访者的文化背景的话,咨询多半会失败。东西方管理文化之间的差别是客观地存在着的,但这种差别又是具有相对意义的,因为东方、西方各自的地域太大。当今信息交流高速进行,各方面的变化也在增快。表 1-1 根据国内外众多专家学者对东西方文化差异的研究成果进行整理,罗列出东西方管理文化之间的差异。

表 1-1 东西方管理文化差异

序 号	东方管理文化	西方管理文化
1	思维注重综合	思维注重分析
2	形象思维	抽象思维
3	喜用归纳法	喜用演绎法
4	注重经验	注重事实
5	内向	外向
6	阴性	阳性
7	女性	男性
8	静观自身	动察外物
9	内向实践	外向实践
10	静	动
11	非理性	理性
12	直觉顿悟	逻辑分析
13	继承	创新
14	集体主义	个人主义
15	靠父母	靠自己
16	依赖	独立
17	消极	积极
18	安息	战争
19	自然	人为
20	苟安	突进
21	保守	进步

续表

序 号	东方管理文化	西方管理文化
22	温和拘束	好斗勇猛
23	中庸	极端
24	自我克制	自我表现
25	委天数	恃人力
26	关心他人	尊重个人隐私
27	集体负责	个人负责
28	浑实朴拙	精巧细致
29	注重来世	注重今生
30	含蓄	坦率
31	爱报喜	爱报忧
32	知足常乐	永不满足
33	冷静	热情
34	利他	利己
35	个性约束	个性解放
36	农耕文化	机械文化
37	天人合一	天人相分
38	重农	重商
39	人和	人离
40	宿命论	自我奋斗
41	类似和尚	类似骑士
42	艺术的	科学的
43	精神的	物质的
44	向天	立地
45	自然支配人间	人间征服自然
46	回避冲突	解决冲突
47	破镜重圆	不和则散
48	尊官	重民
49	专制主义传统	民主传统
50	等级观念强	平等
51	管理者由上级任命	管理者由下面推举
52	对上负责	顾客是上帝
53	尊主	隆民

续表

序 号	东方管理文化	西方管理文化
54	重名	重利
55	重权	重钱
56	崇拜皇帝	崇拜上帝
57	人性本善	人性本恶
58	国家干预	自由放任
59	不守信用	讲信用守合同
60	忍让	竞争
61	重德行	重实力
62	强调保持一致	强调独立创新
63	宽	严
64	人治	法治
65	任人唯亲	任人唯贤
66	重节俭	重开源
67	注重面子、关系	注重法律
68	被动防守	主动进攻
69	兴王道仁义	兴霸道功利
70	重家庭轻个人	重个人轻家庭
71	以孝治天下	以公治天下
72	多忌讳	多讥评
73	控制舆论	言论自由
74	追淳朴	求欢娱
75	尚节文	乐简易
76	夸多识	尊新知
77	以虚文为本位	以实力为本位
78	低效率	高效率
79	内心承受忧愁	向外宣泄忧愁
80	道德约束	法律约束
81	调解	打官司
82	考评照顾人情面子	考评看重能力、实绩
83	感情型关系	工具型关系
84	人际关系长久	人际关系短暂
85	想好了才说	直言快语

续表

序 号	东方管理文化	西方管理文化
86	权力集中	权力分散
87	注重生产管理	注重营销管理
88	谈判冗长	谈判简短
89	拘泥于形式	不拘礼节
90	通盘考虑问题	逐一解决问题
91	公共空间	私人空间
92	工作与娱乐结合	工作与娱乐分开
93	质量意识淡薄	质量意识强
94	对企业形象无所谓	重视企业形象
95	重人不重物	重物不重人
96	重人文化的宗教	重神化的宗教
97	重宣传	重实干
98	适应环境	改变环境
99	平均主义	按贡献分配
100	上有政策、下有对策	按规则办事
101	依附人格	独立人格
102	以政治为中心	以经济为中心
103	重谋略权术	管理透明度高
104	重社会效益	重利润
105	软性管理	硬性管理
106	作官终生制	根据需要决定去留
107	模糊混沌	精确具体
108	统计数据水分大	统计数据较客观真实
109	以圆为标志(O)	以十字架为标志(+)

上述的一些差异,有些无好坏优劣之分,不同的特征都有自己一定的优势,很难找到一条客观衡量的标准。有些特征则有一定的坏影响,对经济、社会、环境的发展不利,我们应该持开放、坦荡的胸怀,对不同的文化持宽容的态度,采取取长补短的原则进行管理实践。

第二节 文化对“人为为人”的影响

一、管理的本质是“人为为人，治心为上”

中国古代没有“管理”这个词，中国古代的“治”、“治理”等字词代表“管理”的意义。管理的本质是“人为为人、治心为上”。

中国批林批孔时期，有人写批判孔孟之道的文章，有一篇重点批判了孟子的“反动言论”——“劳心者治人，劳力者治于人”。当时的批判稿上写了许多空洞的言论，多是政治高调。当年被盲目批判的亚圣的“反动言论”却道出了管理的真谛：“劳心者治人”！管理者是从自己的心理活动出发来决策并管理自己和他人的。在管理别人时，要提高管理效率，也必须以了解、揣摸对方心理为出发点。管理要管人、管钱、管物，人由心理活动（意识与无意识）支配，钱、物是人的心理的物化。所以，管理的本质是：“人为为人、治心为上”！

中国古人谈论“治”的文字较多，例如：

是以圣人之治也，虚其心，实其腹，弱其志，强其骨，常使民无知无欲。使夫智者不敢为也，为无为，则无不治。

——《老子》

明主治吏不治民。

——《韩非子》

天下者，国之本也；国者，乡之本也；乡者，家之本也；家者，人之本也；人者，身之本也；身者，治之本也。

——《管子·权修》

夫治民与自治，治彼与治此，治小与治大，治国与治家，未有逆而能治之也。夫惟顺而已矣。顺者，非独阴阳脉论气之逆顺也，百姓人民皆欲顺其志也。

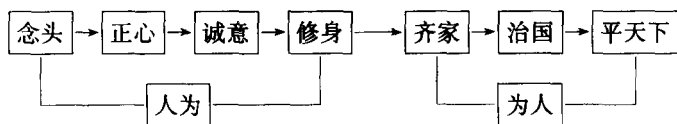
——《黄帝内经·灵枢·师传篇》

一人之心，万化之源也，本原不正，其如正天下何？是故人主不可不先正其心也……治者心之影也。

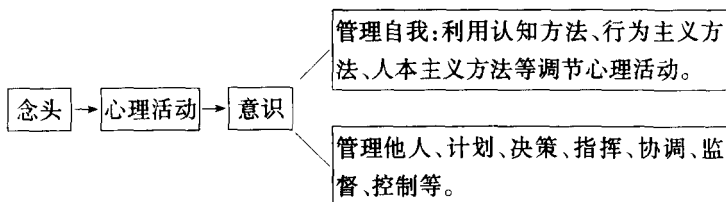
——《陈亮集》

老子主张采取愚民政策而无为而治；韩非子提醒统治者，皇帝首先要管理好官吏；管子由天下、国家、乡里、家庭逆推至个人，强调个人自身修养、自我管理是一切管理的根本。《黄帝内经》是一部讲述医理为主的古代百科全书，该书认为，管理国家与治病的道理是相通的，都应该尊重人的需要，采取“顺治”。与朱熹同时代的著名儒家陈亮指出，王者有善良的心理才会有善政，心是管理活动的根源，“心者治之原”，“治者心之影”。孔子则明确提出“己欲立立人，己欲达达人，己所不欲，勿施于人”。总之，中国古代在论及管理问题（“治”）时，比较重视修己安人、心理修养、心理调节、心理尊重，重视发挥人的积极性。我们可以用以下两图表示心理与管理的关系：

其一：选用中国古人语言表示“人为为人、治心为上”



其二：选用当代西方心理学与西方管理学语言表示



在管理他人时，组织的目标能否顺利完成，在客观条件一定的情况

下,被管理者的心理状况起着重要作用。管理的过程实际上是一个“人为为人、治心为上”的过程。

人的心理、人的行为很大程度上决定着管理的不同方式,以及管理的成败,而人的心理活动过程与个性心理特征是由一定的社会文化熏习而成的。

二、人在文化中社会化

“人上一百,形形色色”,这句话主要讲人与人之间在性格、脾气、记忆力、能力等方面有很大的差异。人的这种差异主要由社会文化塑造而成。虽然国外有人在研究出生前心理学,但目前一般认为人出生时是没有知识、没有能力的,人出生时只是一个生物人。社会化主要指社会文化将一个生物人雕塑成一个社会人的过程。

孔子在《论语》中就提出了“性相近,习相远”的命题,即人的自然本性是相近似的,可是由于社会文化的习染不同,人的社会本性会有很大的差异。社会文化从何时开始习染呢?一般认为从人出生开始。其实,人的社会化从受精作用时就开始了。我们发现,在不同国家,不同地区出生的小孩,在同一地区不同经济条件、不同文化水平的家庭里出生的小孩,一出生便在哭叫、肢体活动等方面存在一些差异。这些差异的出现在排除了遗传因素外,孕妇的生活方式、文化修养、营养水平等影响着胎儿的生长发育。中国自《大戴礼记》开始便提倡胎教,古人认为“子在腹中,随母听闻”,所以孕妇要注意多方面的修养。

我们主要以营养为例,看看环境对胎儿生长发育的重要影响。孕妇及其家庭的社会地位、文化背景、经济条件、生活习惯不同,孕妇食用营养品的数量、品种、质量便相应不同,胎儿吸收营养物质的数量、品种、质量自然也有所不同。因为胎儿的营养供应是通过脐带和胎盘的半渗透薄膜从孕妇的血液循环系统中汲取的。胎儿在变成新生儿之前,生存在母体的子宫内,母体时时刻刻受着环境的

影响,环境通过影响母体而间接作用于胎儿,母亲的营养、年龄、疾病、生活环境、不良嗜好等都会对胎儿有影响。从一个受精卵到一个成熟的胎儿,形体上要发生剧变。伴随形体上的剧变,重量也发生剧变,一个受精卵的重量约为1.505微克,若以3000克为新生儿标准体重,那么,从受精卵到新生儿这个发育过程,重量增加了约20亿倍。新生儿的体重一般都超过3000克,男婴平均体重3300克,女婴平均体重3200克。这20多亿倍的蛋白质、核酸、脂肪等营养物质,只能依赖母体的供给。孕妇营养不良,就可能生产出不足月的或低体重的婴儿,或者产出死胎。比如蛋白质,人体内的蛋白质有10多万种,构成这些蛋白质的原料从根本上说都来自食物。缺少蛋白质引起的综合征统称为恶性营养不良病(Kwashiorkor)。迪克曼(Dieckmann)等人1951年分析了612名孕妇的膳食蛋白质摄入量与婴儿健康、流产的关系后指出,低水平的蛋白质摄入与妊娠前期流产和婴儿疾病的发生有关(见表1-2):

表1-2 蛋白质摄入量与婴儿健康及流产率下降的关系

孕妇每日蛋白质摄入量(克)	健康甚佳婴儿%	妊娠前三个月流产%
低于55	35.7	8.11
55-70	41.6	3.93
71-85	63.9	1.26
超过85	72.9	0.20

国内外的许多研究表明:营养与胎儿大脑的发育密切相关。人的脑细胞数量在出生前时期呈直线上升,出生后增长速度就减慢了,经过半年到两年时间脑细胞数量就停止增殖,从这时起到青年期只有脑细胞体积与重量的增加。如果孕妇营养不良,尤其是严重缺乏蛋白质,胎儿脑细胞的数量就达不到正常标准(有时只有预期的60%),脑的发育将受到严重影响。所以,孕妇的营养对孩子的智力也有影响。