



21
21世纪银行精英系列
培训教材

丛书主编 所向东 魏革军

商业银行 企业文化

主编 陈华蓉

Corporate Culture
of Commercial Banks



中国金融出版社



丛书主编 所向东 魏革军

商业银行 企业文化

主编 陈华蓉



中国金融出版社

责任编辑：张哲强

责任校对：潘 洁

责任印制：毛春明

图书在版编目（CIP）数据

商业银行企业文化（Shangye Yinhang Qiye Wenhua）/陈华蓉主编．—北京：中国金融出版社，2009.3

ISBN 978 - 7 - 5049 - 4962 - 2

I. 商… II. 陈… III. 商业银行—企业文化 IV. F830.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2009）第 016098 号

出版

发行

中国金融出版社

社址 北京市广安门外小红庙南里 3 号

市场开发部 (010) 63272190、66070804（传真）

网上书店 <http://www.chinafph.com> (010) 63286832、63365686（传真）

读者服务部 (010) 66070833、82672183

邮编 100055

经销 新华书店

印刷 保利达印务有限公司

装订 平阳装订厂

尺寸 169 毫米×239 毫米

印张 11.25

字数 216 千

版次 2009 年 3 月第 1 版

印次 2009 年 3 月第 1 次印刷

定价 28.00 元

ISBN 978 - 7 - 5049 - 4962 - 2/F.4522

如出现印装错误本社负责调换 联系电话 (010)63263947

《21 世纪银行精英系列培训教材》丛书 编 委 会

主 任 所向东 魏革军
副 主 任 王龙华 陈华蓉 吕香茹
编 委 张 峻 曾巧雯 陈海燕
倪红卫 何玲云 张哲强

《商业银行企业文化》编写组

主 编 陈华蓉
编写组成员 所向东 陈华蓉 潘晓兰 蒋青林
陈 蔚 薛谷香

总 序

21世纪银行精英系列培训教材

30年波澜壮阔的改革开放，中国社会各个领域都发生了翻天覆地的巨变，中华民族的伟大复兴令全世界喝彩。众所周知，随着经济的高速增长，金融业已经成为我国增长最快的产业之一，目前已基本形成与建设社会主义市场经济体系相适应的，以银行、证券、保险、信托为四大支柱，其他金融机构为补充的金融体系。近年来，国有商业银行加快了股份制改造和上市的步伐，稳步推进公司治理结构改革，特别是2008年，在国际政治动荡、经济衰退、部分金融机构折戟沉沙之际，中国银行业金融机构表现出稳健的抵御风险能力、可观的盈利能力和不凡的国际竞争力。

在业绩增长的同时，我们也逐步深化了对金融发展规律的认识，积累了从国情行情出发建设现代金融企业的宝贵经验，这就是：只有坚持科学发展观，牢牢把握“以人为本”的核心理念，正确处理金融与经济的关系，正确处理金融创新与金融监管的关系，把转变发展方式作为可持续发展的根本途径；坚持把完善治理和加强管理作为实现健康发展的基础工程；坚持把加强党的建设和员工队伍建设作为改革发展顺利进行的重要保障，才能全面提升中国银行业的竞争发展能力。

银行业的竞争，其根本是人才的竞争，作为“人才兴行”战略的逻辑起点应该是“行兴人才”。经过改革开放的锤炼，特别是中国加入世界贸易组织以来，随着金融全球化进程的加剧，一支金融业务熟练、管理经验丰富、职业道德良好的人才队伍得到了锻炼和培养。从目前我国银行业整体状况来看，各家商业银行不乏高学历的员工，但较为短缺的是与时俱进的金融新知识、新理念和新技能。我们采取引进人才和培养人才双管齐下的措施，尽快建立适合国情的各级经营管理人才和技术骨干，这样才有助于金融人才队伍的健康发展。

我们可喜地看到，国内有一批融学术和实践为一体的现代金融培训院校，它们聚集着大批金融专家与人才，在金融人才培养方面积累了丰富的经验，同时又与高校、科研机构、金融机构和国际先进培训机构有紧密联系，它们不仅在金融从业人员的培训上发挥着重要作用，而且其系列产品，如培训教材、培训课件及其他知识产品也逐步走出院校、惠及全行业。

学习的过程离不开读书，培训学习也不例外。“21 世纪银行精英系列培训教材”正是为了适应商业银行人才培养需要而组织编写的系列培训教材，其内容将随着商业银行业务发展和金融培训的需要不断扩充。先期呈现给读者的是《商业银行企业文化》、《商业银行全面风险管理》、《商业银行新兴业务》、《网络金融》和《商业银行实用英语》五本教材。其在理论上，既有对西方商业银行先进理论的阐述，又有对我国商业银行理论的总结；在实务上，紧密联系我国商业银行运营现状，突出应用型人才培养的特色。着重介绍现代商业银行的新兴业务和风险管理，并展示商业银行未来发展趋势。具有实践性、指导性和通俗性的特点。希望今后这套培训教材更加充实、更加完善。

金融危机的爆发和蔓延，无疑将给银行业带来更加严峻的挑战和更加激烈的竞争，需要进一步提高我们学习和运用科学金融知识的能力。

谨以年初金融业同行们面对象征中华民族坚强意志的万里长城发表的宣言与大家共勉：“在这个特殊的时刻，作为金融行业的代表，我们决心自强不息；苦练内功，提高金融服务的水平，铸就核心竞争力；我们决心团结一致，群策群力，诚信自律，促进行业健康发展；同时，我们要克服困难，化危为机，筑起信心和胜利的长城。”

是为序。



2009 年 2 月 2 日

前言

商业银行企业文化

“企业即人，无人则止”，企业文化是人本的文化。企业文化也是管理者的文化，是管理者思想道德、价值取向、人生追求、精神面貌、行事方式的体现和浓缩。企业文化还是道德的文化，体现出企业的道德和社会责任感。

同样地，商业银行的企业文化也是人本的文化、道德的文化和管理者的文化。商业银行普遍遵循和践行以人为本的理念，普遍重视履行社会责任，文化中浓缩着银行管理者的精神和价值观。但商业银行的企业文化还具有鲜明的行业特点，同时不乏时代与历史的印记。尤其在我国，作为金融行业主体的银行业，尽管只经历了短短二十多年的发展历程，但已经形成了诸如“客户至上、诚信为本”等具有明显行业特色的核心理念；由于银行业对国民经济健康、稳定、持续发展发挥着举足轻重的作用，因而其文化还具有稳健的特征；在市场化的背景下，商业银行的文化又增添了进取、创新的时代因子。正是商业银行文化的复杂与多样，以及现实中这些鲜活、生动的文化创造，成为激发我们写作本书的动力。

本书分三个部分，共十三章。第一部分（第一章至第五章）主要从文化溯源、核心理念、制度和行为三个层面对商业银行的企业文化进行了梳理、归纳和分析，并用第五章整整一章的篇幅对银行家与行业特色文化之间的关系进行了提炼；第二部分（第六章至第十章）则从信贷文化、风险管理文化、营销文化、服务文化、品牌文化几方面分别呈现了具有鲜活商业银行行业特色的企业文化；第三部分（第十一章至第十三章）重点阐述了企业文化与人才的关系以及商业银行的社会责任，并以商业银行企业文化建设实践作为全书的结束篇章。各章编写人员的分工是：第一、二、十一章，蒋青林；第三、四章，陈蔚；第五章，所向东；第六、八章，潘晓兰；第七、九、十章，薛谷香；第十二章，陈华蓉；第十三章，蒋青林、陈蔚。

企业文化是一个博大的课题，它深深地植根于民族文化和历史的土壤，又带有鲜明的时代特征。商业银行的企业文化则是商业银行在不断演进和发展的过程中积淀和创造出来的，它既承载着企业文化的普遍特征，又带有显

著的行业特性，具有独特的内涵。本书试图就商业银行的企业文化这个课题总结一些做法，归纳一些经验，厘清一些认识，提出一些观点，以期达到抛砖引玉的效果。

在本书的写作过程中，我们参考了大量的相关资料和论著，并吸收了其中的一些研究成果，参考文献附后。在此，谨向所有文献的作者致以由衷的感谢。

《商业银行企业文化》教材编写组
2008年7月于杭州

目 录

1	第一章 商业银行企业文化概述
2	第一节 全球化背景下企业文化的勃兴
5	第二节 企业文化的中国化审视
9	第三节 我国商业银行企业文化
14	第二章 商业银行企业文化核心理念
14	第一节 企业文化的价值观及其确立
18	第二节 企业文化中的个体与集体
21	第三节 企业文化的时间化、空间化与整体化
26	第三章 商业银行制度文化
26	第一节 商业银行制度文化及其历史演进
29	第二节 商业银行制度文化变革动因分析
31	第三节 商业银行制度文化的创新与发展
37	第四章 商业银行行为文化
37	第一节 商业银行行为文化的内涵
39	第二节 商业银行行为文化的基本理念
42	第三节 商业银行行为文化的实践规范
54	第五章 企业文化与企业领导人
54	第一节 企业领导人与企业文化
59	第二节 银行领导人与行业特色文化
65	第六章 商业银行信贷文化
66	第一节 商业银行信贷文化的内涵和作用

72	第二节	构建商业银行的信贷文化
79	第七章	商业银行风险管理文化
82	第一节	风险管理文化建设是商业银行的必然选择
84	第二节	构建商业银行全面风险管理文化的要点
90	第八章	商业银行营销文化
91	第一节	商业银行营销与营销文化
98	第二节	商业银行营销文化的构建
103	第九章	商业银行服务文化
106	第一节	商业银行服务文化概述
111	第二节	商业银行服务文化建设方法论
115	第十章	商业银行品牌文化
119	第一节	商业银行品牌与品牌文化
122	第二节	商业银行品牌文化建设
129	第十一章	商业银行企业文化与人力资源管理
129	第一节	以人为本构建核心竞争力
133	第二节	商业银行人力资源的行业特征
138	第十二章	商业银行的社会责任
139	第一节	企业社会责任运动
142	第二节	商业银行的社会责任
148	第三节	商业银行如何履行社会责任
152	第十三章	商业银行企业文化建设实践管窥
152	第一节	花旗银行企业文化鉴赏
156	第二节	中国工商银行企业文化建设实践初探
163	第三节	招商银行企业文化建设回眸
169		参考文献



第一章

商业银行企业文化

商业银行企业文化概述

从广义上讲,凡是有人活动的地方,就会形成文化。企业文化是文化的有机组成部分,所谓企业文化,是指企业在长期经营管理实践活动中形成的并被企业员工普遍认同和遵循的价值观念、经营理念、思维方式、行为准则、作风习惯、精神风貌及企业外部形象的总和。商业银行企业文化是企业文化大家族中的有机组成部分,它既有自己所独有的内涵,也具备企业文化的普遍特征。因此,在具体谈论商业银行企业文化之前,必须首先了解企业文化的基本特征。

按照由内到外的顺序来划分,企业文化大致可划分为观念层、制度层与行为层三个层面。观念层是指企业的价值理念与目标愿景,是支撑起企业精神世界的骨架,也是一家企业区别于其他企业的最为核心的内容;制度层是指在企业价值观的指导下所制定出来的规章、制度、条约等具体的规定性内容,它是企业精神的固化,当然也会随着企业精神理念的更新而相应地发生改变;行为层包括企业的外在形象,员工的穿着打扮、举止谈吐等呈现在公众面前的那一部分内容,内容决定形式,企业的行为层就是企业内在修炼的外在表现。显然,企业文化的观念层决定着制度层与行为层,相应的制度层与行为层会反作用于观念层。

企业文化首先是一个认识的问题,如果企业本身没有明确的观念,只是简单地借鉴他人的做法,或是聘请咨询公司,都将无济于事;如果认识清楚了,自然会有相应的思路去建设本企业独特的文化。当然,企业文化建设本身也殊非易事,将理念固化为制度,最后演变为外在的自觉行为,不经过艰苦卓绝的努力则难以达成。因此,在本书里,我们将理念与行为并重,既注重阐述企业文化形成的来龙去脉,也花费大量笔墨将文化建设途径尽量描述清楚,给读者提供理论启发与实践借鉴。这也是本书的写作宗旨。

企业文化的本质是什么?它是怎样兴起的?为什么企业文化成为关注的热点?置于中国化的环境中,企业文化有哪些文化渊源与本土特点?我们将从国际化的空间视角与历史化的时间视角来双重审视企业文化,并对商业银行的企业文化作一些具体介绍。

第一节 全球化背景下企业文化的勃兴

企业文化作为管理学中的一种管理理念与具体实践,从其诞生到现在也不过短短的近三十年历史,但是它的传播速度与受追捧程度确实超乎人们想象,以至于文化管理渐渐演化为当代管理界的主潮。企业文化管理模式已在全球化环境中勃兴,而且其势头并没有出现减缓的迹象。这种从边缘向中心迅速挺进的助推力无疑就是文化本身的力量,也就是说,文化本身是有力量的,不容小觑。

一、企业文化的理论发源

首先让我们简单地梳理一下管理学的发展历史轮廓。理论界把企业管理的发展历史按照其理念的不同大致划分为三个阶段:第一阶段,即从企业诞生到1911年泰罗的《科学管理原理》出版之前,称为经验管理阶段,这一阶段的企业管理还没有真正的理念,企业经营者主要靠个人的直觉和经验来进行决策和管理。第二阶段,从泰罗的《科学管理原理》出版到20世纪80年代企业文化学说出现,为科学管理阶段,主要的管理理念是基于经济人假设的以科学的、严格的制度体系来实现企业的高效率。第三阶段,即从企业文化学说出现至今,为文化管理阶段,主要理念为“文治”,也就是说,用柔性的管理方法取代严格的制度条款,用人文的理念取代经济的理念,使企业员工不仅把工作当做谋生的手段,更视之为实现个人理想、展现个人价值的舞台。

那么,企业文化理论的源头又在哪里呢?企业文化概念最早出现于美国,由美国的一些管理学家总结日本管理经验之后提出。第二次世界大战之后,日本经济迅速崛起,令世人刮目相看。20世纪80年代,日本经济持续多年的高速增长引起了全世界的瞩目。在日本经济高速增长时期,日本企业的国际竞争力迅速提高,20世纪80年代初,日本企业大量进入美国市场,挤占了美国企业本土市场的大量份额。为了迎接日本企业的挑战,美国企业界开始研究日本企业的管理模式。在这一时代背景下,企业文化理论应运而生。最早提出企业文化概念的是美国管理学家威廉·大内。他于1981年出版了自己对日本企业的研究成果《Z理论——美国企业如何迎接日本的挑战》。在这本书里,他提出了一个重要观点:日本企业成功的关键因素是它们独特的企业文化。这一观点引起了管理学界的广泛重视,吸引了更多的人从事企业文化研究。在随后的两年时间里,美国又连续出版了三本企业文化专著,连同威廉·大内的著作一并构成了“企业文化新潮四重奏”。帕斯卡尔和阿索斯合著的《日本的管理艺术》出版于1981年。同年,特累斯·迪尔与阿伦·肯尼迪合著的《企业文化》出版,在该书中,作者以日本的经验为基础构建起企业文化的理念框架。托马斯·彼得斯和罗伯特·沃特曼

于1982年出版的《追求卓越》一书则开始运用企业文化的理论框架研究美国企业的成功经验。

日本企业和管理学界则在美国企业文化理论研究的基础上,对本国企业管理的实践进行了系统的研究,认为企业文化是“静悄悄的企业革命”和“现代管理的成功之道”。东西方企业管理界的学者通过对20世纪70年代末80年代初世界排名前500名的大企业进行研究发现,这些企业到现在有近1/3破产或衰落了,著名大企业的平均寿命不足40年。这些大企业早亡的原因很大程度上是没有培养和形成适合自身发展特点的企业文化。诚如美国管理学者汤姆·彼得斯、南希·奥斯汀在《寻求优势》中所说:“一个伟大组织能够长久生存下来,最主要的条件并非结构形式或管理技能,而是我们称之为信念的那种精神力量,以及这种信念对于组织全体成员所具有的感召力。”

可以这样粗线条地概括,企业文化理论最早出现于美国,而作为一种主流的管理思想则最早出现于日本。作为一种管理艺术,其基点是以人为本,其核心是人本管理和团队精神。

二、文化竞争优势

之所以认为文化管理已经形成全球化浪潮,主要基于这样一种事实:在世界范围内,由于经济、科学和民主的发达,不管是自觉还是非自觉,今天这个世界正在按绝大多数人所愿意的方式、目标和方向发展和变化着。人们的意愿是被文化所支配的,文化决定了这个世界的模样和前途。行业最终的发展结果也许已经蕴涵在其预先所选择的文化样式之中了。我们必须去把握文化,把握文化战略,使其发展进入正确的方向和维持正常的速度。

从世界范围来看,一些国家之所以在特定的领域能够成为世界一流,从根本上讲,是因为这些国家的文化与这些行业存在着非常密切、相互吻合的关系。德国和北欧的精密制造技术世界一流,是由于它们对于质量的自觉,源自它们严谨甚至刻板的守纪文化。法国、意大利等国主导着世界设计市场,在服装、香水、西餐、传统经典的观赏艺术方面引领着世界潮流,这与法国人、意大利人崇尚艺术、天性浪漫的文化特质密不可分。美国文化极具强烈的个人主义特质,这一特质使美国人把他们做事的目标集中在一点上,因此容易取得成功或成为英雄人物。美国的产业和发展就具有这一特征,美国人得了许多诺贝尔奖,世界500强企业中的300家左右是美国公司。印度人对现代化没有太大的兴趣,他们始终钟情于自己的宗教信仰与生活方式。到1999年,印度人发现了和他们民族文化特质中最合拍的产业——IT产业时,印度人的文化优势得到了巨大释放,IT产业迅速成为印度的强势产业。

用一种大历史的眼光来观察世界,我们不难发现,在某些行业长期领先、具

有很强的行业竞争优势的民族和国家，其文化传统中必定存在着与该行业相吻合的核心基因。否则，即使一时占据着竞争优势，也会迟早被竞争对手赶上和超越。有些民族和国家则始终在寻找着自己最擅长的事，如前述的印度人，他们在IT行业相当得心应手，他们大都天然地具备干这一行所要求的素质。许多人将印度在软件业的成功归结为印度人熟悉英语，这一说法显然没有理论依据。如果这样的话，那为什么英语国家会缺乏成千上万的IT天才呢？印度人更愿意沉浸在想象的世界里，思考着“来生”的重大问题。深邃幽远的思想与天马行空的想象力正是IT行业极需的潜质，印度文化与IT行业天然合拍，这恐怕是IT行业在印度大行其道的根本性原因。

三、文化的冲突与兼容

在经济全球化浪潮中，文化自身的力量以及文化管理的优越性越来越受到重视。文化的形成有许多种原因，如历史、地域、语言、气候、风俗、习惯等，所有的文化都有其最为核心的内容，在进行文化管理的时候，不能违背其文化最为核心的部分。

违背文化的本质就会导致管理的失败，而顺应文化的本质则可能取得管理的成功。来看一则企业文化冲突的典型案例。德国奔驰与美国克莱斯勒的合并，是两个汽车业巨头以360亿美元高价进行的“平等合并”，合并后股价一路飙升，大有形成一个驰骋世界汽车市场、所向披靡的“巨无霸”之势。但不久后就发现，美国的文化与欧洲的文化差异是如此之大，以致企业的观念与员工的行为完全难以融合：戴姆勒（奔驰）的生产模式是一板一眼，严格控制工艺流程，质量上精益求精，由作风严谨的工程师统筹生产；而克莱斯勒却崇尚冒险精神，注重自由和创新，工程师与设计人员敏捷灵活，强调协作生产。行为上也有相当大的反差：当两家公司的主管一起去纽约开会时，每个奔驰的主管各自坐着由司机驾驶的奔驰顶级轿车，而克莱斯勒的主管们则挤坐在一部旅行车上。这种文化差异和冲突导致合并后的企业于2000年第三季度亏损5.12亿美元，其市场资本总值已经低于原奔驰公司的水平。

与上述类似，由文化原因造成的各种误会和经济损失的例子比比皆是。

萨姆在美国一家驻中东的广告公司工作。他设计的一则甜饮料广告真是棒极了，可是却因此丢了饭碗。朋友不解地问：“你是怎么设计的？”萨姆说：“我用三块图板加以说明。第一块图板上是一个人，站在沙漠中，大汗淋漓；中间的图板上是他把我们的饮料一饮而尽；第三块图板上是他神采奕奕，笑容可掬。”朋友说：“这很好嘛！”萨姆说：“可是我并不知道阿拉伯人是从右往左看的。”

美国联合航空公司在亚洲开展业务时，曾受到东方文化的冲击。白色花朵在西方是圣洁的象征，在中国却用来悼念死者。可以想象当美国联合航空公司的航

班在香港首航时,乘坐该航班的中国贵宾在看到飞机上空姐佩戴着的白色康乃馨时的恐惧和不祥之感,也可以联想到该公司由于其文化失误所遭受的经济损失。

如果充分尊重企业的文化传统,并且很好地协调企业之间的文化冲突,企业文化管理会创造出良好的效果。来看一则成功的合并案例。1995年6月,IBM以35亿美元的出价收购莲花计算机公司(Lotus),这是当时软件业历史上最大的并购案。郭士纳当时看中的是莲花公司的软件开发人员,但是他们不愿意到IBM工作,主要是因为他们认为IBM官僚气息太浓。为了得到莲花公司的人才,郭士纳决定将整个莲花公司买下来。为了不让IBM原有的企业文化对莲花公司造成负面影响,IBM一开始就作出了关键的决定:将莲花公司依然作为一个完全所有的子公司,而且保持自己的品牌,IBM不会把任何制度和文化强加给莲花公司。事实证明这是一次成功的并购。

在经济全球化的今天,世界开始按照文化、文明的标准进行着新的类别划分。萨缪尔·亨廷顿的《文明的冲突与世界秩序的重建》一书产生了世界性的影响,该书观点较有代表性。亨廷顿认为世界文明可以划分为中华文明、日本文明、印度文明、伊斯兰文明、西方文明、东正教文明、拉美文明、非洲文明八大文明,不同文明之间会产生冲突,文化之间的冲突是不可避免的。当然,亨廷顿的观点有偏激与绝对化之嫌,文化内涵不同,本质不同,冲突在所难免;但不同文化之间也内含兼容因子,如果相互之间能够协调、再造,不同文化之间和谐相处甚至产生“ $1+1>2$ ”的效果也是完全可能的。

第二节 企业文化的中国化审视

东西方文化的差异实在是太大了,西方人甚至称中国文化为“东方神秘文化”。中国是有着五千年不间断文化历史的国家,历史源远流长,文化底蕴十分深厚。要理解中国的企业文化,必须对中国传统历史文化有一些基本认识。既要了解中国传统文化的主干部分,同时也要清楚近代中国对文化认识的变迁。改革开放以来,随着中国经济的迅速发展,中国所发生的翻天覆地的巨变令世人刮目相看,这种变化与中国文化之间必定存在着深刻的关联。如何重新认识中国历史文化,也是关于企业文化应该深入探讨的一个重大问题。

一、中国传统文化与企业文化

从思想观念来说,对中国文化影响最深的是儒家学说;从制度建设来说,对中国文化影响最大的当推科举制度。前者传导给国人不要反抗封建统治的思想,后者则笼络了社会上最优秀的人才,夯实了统治基础,也大大改变了统治者与被统治者的力量对比。

全面了解与评价儒家文化是个重大而复杂的课题,为集中进行论述,这里只能是简要地介绍一下儒家文化的核心理念。儒家学说极力推崇仁义精神,杀身成仁、舍生取义,为了“仁义”,甚至可以舍弃自己的生命。通常,在人们的相互交往过程中,也是以此为标准,强调遵循仁义的内在精神。仁义精神维持了中国两千多年的历史文化传统,至今仍起着重要的道德标准作用。儒家文化将中国文化最早的依照血缘关系创建的统治秩序作了伦理化、道德化的提升,使之成为一套完整的伦理道德体系。儒家学说使宗法制度从依赖强制权力来维系,过渡到由外在礼仪和内在伦理来维持。这种文化上的道德主义和伦理学的社群中心主义一定程度上压制了人的理性主义的生长。

儒家学说的内涵非常丰富,加上后世的不断发展与开拓,许多新的内容增添到该学说体系内。概括地说,儒家学说有以下一些核心观点,并对当代文化仍有着深刻的影响。

(一) 为政以德

“为政以德,譬如北辰,居其所而众星共之。”《论语》中多处论及为政之道,孔子认为,“德”是领导者必备的修养,是治国平天下必须遵循的原则。孔子非常重视领导者的表率作用,提出:“政者,正也。子帅以正,孰敢不正?”“其身正,不令而行;其身不正,虽令不从。”明确指出,在上位的人一定要以身作则。如果身居领导位置的人不能行德政,百姓就会不服气,“举直错诸枉,则民服;举枉错诸直,则民不服。”选用当政者,儒家认为“贤”是第一位的,如孟子所云:“左右皆曰贤,未可也;诸大夫皆曰贤,未可也;国人皆曰贤,然后察之;见贤焉,然后用之。”受历史、阶级和文化背景限制,儒家论及的领导者当然都是指向君主和官吏,是当时社会的统治者,这些“为政之道”也是为统治者服务的。但是,单就儒家所倡导的“为政以德”思想本身来说,是与今天企业文化中的领导者文化相通的。

强调领导干部的“德”,其实与文化柔性管理非常吻合,在管理上显得更有弹性。大家不会在细节上特别较真儿,商榷的空间也更大,管理更具灵活性。

(二) 重“义”轻“利”

孔子曰:“君子喻于义,小人喻于利。”孟子曰:“王何必曰利,亦有仁义而已矣。”儒家反复告诫人们摆正“义”和“利”的关系,要使个人的行为与仁义、道德、道义相符,而不计较功利或物质利益。重“义”的思想有助于人们摆正人与人之间、人与社会之间、人与自然之间的关系,不斤斤计较于一时之“利”。

重义轻利的价值观有利于纠偏西方社会所崇尚的实用主义,有利于塑造健康的、具有社会主义道德风尚的企业文化。但这种文化传统也容易导致人们过于重视“情”,而将“理”与“法”等要素置于次要地位,制度、契约的制约作用

大为减弱。

（三）中庸之道

中庸之道是儒家思想的一个重要组成部分。朱熹在《中庸集注》中这样解释中庸：“中者，不偏不倚，无过不及之名。庸，常也。”中庸意味着不过分、不及，不冒尖、不落后，四平八稳，圆润混沌。在中庸之道影响下形成的民族性格倾向于但求相宜，不求出众；但求中正，不求鲜明。与西方相比，中国人有十分才，只表露八分；西方人有八分才，会表露出十二分。相对于西方文化强调管理的科学性而言，我们的企业管理更注重科学性与艺术性的统一，因而更具有管理的柔性。当然它有其不足之处：人际关系表面和谐，实则暗地里较劲，甚至尔虞我诈；性格柔韧有余而刚性不足，守成有余而冒险不足，求稳有余而求变不足。

（四）礼教兴邦

“礼”是儒家思想学说的一个重要范畴。孔子主张“克己复礼”。孔子所谓的“礼”，包含内在精神和外在形式两方面，其内在精神是维护当时的宗法等级制度及相应的各种伦理关系，其外在形式包括祭祀、军旅、冠婚、丧葬、朝聘、会盟等方面的礼节仪式。孔子主张“复礼”首先要“正名”。孔子认为：“名不正，则言不顺；言不顺，则事不成；事不成，则礼乐不兴；礼乐不兴，则刑罚不中；刑罚不中，则民无所措手足。”因此，孔子要求：“君君，臣臣，父父，子子。”用现代白话文来说，就是当君主要有当君主的样子，当臣子的要有当臣子的样子，当父亲的要有当父亲的样子，当儿子的要有当儿子的样子。如果“名实不符”，那就会引起混乱，招致他人的反对。

通过建立一种“社会行为规范”来引导民众“克己复礼”，以礼治国，儒家的这种思想对于现代企业管理具有很重要的借鉴意义。现代企业同样需要建立自己的“礼”，它可以内化为企业的人际关系、精神风貌、风俗习惯、行为准则等，也可以外显为礼仪、品牌、服务、荣誉、公众形象等，这些都是优秀企业文化的重要内容。

（五）入世有为

孔孟所代表的儒家是主张积极入世的，对国家、社会有着强烈的责任感。孔子一生当中热心救世，游说奔波，自云：“天下有道，丘不与易也。”“如有用我者，吾其为东周乎！”但由于周室衰微，孔子要实现其政治理想是根本不可能的，时人认为他“知其不可为而为之”。孔子终其一生没有停止奋斗，席不暇暖，其坚韧不拔的精神深为后世所敬仰。孟子也曾经说过：“如欲平治天下，当今之世，舍我其谁也？”与道家相比，儒家是主张积极入世的。“以天下为己任”，这也是中华民族宝贵的精神财富。儒家的积极思想影响了一大批人，如“先天下之忧而忧，后天下之乐而乐”的范仲淹，“人生自古谁无死，留取丹心