

教育部哲学社会科学研究普及读物项目

Popularized Readers of Humanities and Social Science Sponsored by the Ministry of Education

中国管理智慧

Chinese Management Wisdom

苏勇 刘会齐 · 著



凝聚名家智慧 · 走进大众心灵

江苏人民出版社
江苏凤凰美术出版社

教育部哲学社会科学研
Popularized Readers of Humanities and Social Science Sp

中国管理智慧

Chinese Management Wisdom

苏 勇 刘会齐·著



江苏人民出版社
江苏凤凰美术出版社

图书在版编目(CIP)数据

中国管理智慧 / 苏勇, 刘会齐著. — 南京: 江苏人民出版社, 2016. 1

ISBN 978-7-214-17155-9

I. ①中… II. ①苏… ②刘… III. ①管理学—研究—中国 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 308670 号

书 名 中国管理智慧

著 者 苏 勇 刘会齐

责任编辑 戴宁宁 马晓晓 尹子茜

责任监制 王列丹

装帧设计 刘葶葶

出版发行 凤凰出版传媒股份有限公司

江苏人民出版社

江苏凤凰美术出版社

出版社地址 南京市湖南路 1 号 A 楼, 邮编: 210009

出版社网址 <http://www.jspph.com>

经 销 凤凰出版传媒股份有限公司

照 排 江苏凤凰制版有限公司

印 刷 江苏凤凰扬州鑫华印刷有限公司

开 本 890 毫米×1 240 毫米 1/32

印 张 8.875 插页 1

字 数 175 千字

版 次 2016 年 7 月第 1 版 2016 年 7 月第 1 次印刷

标准书号 ISBN 978-7-214-17155-9

定 价 32.00 元

(江苏人民出版社图书凡印装错误可向承印厂调换)

总 序

纵观党的历史,我党始终高度重视实践基础上的理论创新,坚持用理论创新成果武装全党,教育人民,引领前进方向,凝聚奋斗力量。七十多年前,著名的马克思主义哲学家艾思奇撰写的通俗著作《大众哲学》,引领一代又一代有志之士选择了正确的人生道路,影响了中国几代读者。

党的十八大以来,习近平总书记把握时代发展新要求,顺应人民群众新期待,提出了一系列新思想、新观点、新论断、新要求,这些推进理论创新的最新成果用朴实、生动的语言,以讲故事、举事例、摆事实的方式与人民同频共振、凝聚共识,增强了人民群众对中国特色社会主义理论体系的认同感和知晓度,凸显了当代中国马克思主义大众化、群众性的基本特征,成为新时期理论创新大众化的新典范。

高等学校学科齐全、人才密集、研究实力雄厚,是推进马克思主义中国化时代化大众化、普及传播党的理论创新成果的重要阵地。汇聚高校智慧,发挥高校优势,大力开展优秀成果普及推广,切实增强哲学社会科学话语权,是高校繁荣发展哲学社会科学的光荣任务、重大使命。

2012年,教育部启动实施了哲学社会科学研究普及读物项目。通过组织动员高校一流学者开展哲学社会

科学优秀成果普及转化,撰写一批观点正确、品质高端、通俗易懂的科学理论和人文社科知识普及读物,积极推进马克思主义大众化,阐释宣传党的路线方针政策,推广普及哲学社会科学最新理论创新成果,让中国特色社会主义理论体系和党的路线方针政策,更好地为广大群众掌握和实践,转化为推进改革开放和现代化建设的强大精神力量。与一般意义的学术研究和科普类读物相比,教育部设立的普及读物更侧重对党最新理论的宣传阐释,更强调学术创新成果的转化普及,更凸显“大师写小书”的理念,努力产出一批弘扬中国道路、中国精神、中国力量的精品力作。

实现中华民族伟大复兴的中国梦必将伴随着哲学社会科学的繁荣兴盛。我们将以高度的使命感和责任感,坚持学术追求与社会责任相统一,坚持正确方向,紧跟时代步伐,顺应实践要求,不断加快高校哲学社会科学创新体系建设,为不断增强中国特色社会主义道路自信、理论自信、制度自信,推动社会主义文化大发展大繁荣作出更大贡献!

教育部社会科学司

2014年4月10日

目 录

绪 论 / 001

第一章 中国管理智慧的内修法则——自我管理
模式 / 005

一、个人的自我管理 / 008

二、团队的自我管理 / 018

三、学习型组织的自我管理 / 029

第二章 中国管理智慧的外炼模式——以天下为己任 / 042

一、企业社会责任概念 / 044

二、企业社会责任的具体表现 / 047

三、管理道德及其内容 / 059

四、改善企业道德行为的途径 / 071

第三章 中国管理智慧的领导模式——律己后施于人 / 078

一、领导与权力 / 080

二、关于领导的理论 / 089

三、中国管理智慧的领导模式 / 101

第四章 中国管理智慧的沟通技巧——赋比兴传信息 / 119

一、沟通的过程和方式 / 121

二、组织沟通 / 130

三、赋比兴的中国式沟通 / 144

第五章 中国管理智慧的知行之道——灵活融通原则 / 158

一、知行观 / 160

二、外圆内方 / 167

三、灵活圆通 / 178

四、上善若水 / 182

第六章 中国管理智慧的谋略之道——求优势于现实 / 187

一、什么是谋略 / 190

二、道家的谋略之道 / 193

三、儒家的谋略之道 / 199

四、兵家的谋略之道 / 205

五、系统观的谋略之道 / 212

六、纵横家的谋略之道 / 219

七、法家的谋略之道 / 222

第七章 中国管理智慧的天人合一——自然和谐发展 / 226

一、天人合一的概念 / 228

二、“天人合一”的自我管理 / 233

三、“天人合一”的组织和谐 / 236

四、“天人合一”的社会和谐 / 246

五、“天人合一”的人与自然 / 249

参考文献 / 267

绪 论

管理思想和管理方式是一种文化的积累,当文化积累到一定程度时,所蕴含的真谛就凝聚出思想理论的火花,而这种思想理论的火花会集中体现在管理智慧上;管理智慧的火花从浅显易知到深奥晦涩,不同的群体、不同的个人由于知识结构和认知能力的差异,对管理智慧的领会差异悬殊。深奥晦涩的学说和理论只是为一部分人准备的,如果需要引起绝大多数人的共鸣以及进一步运用,浅显易知的理论似乎更能派上用武之地。但浅显易知的理论毕竟缺少足够的内涵,难以解决纷繁复杂的管理问题;因此,把深奥晦涩的学说和理论用浅显易知的语言或其他方式表述出来就非常必要。我们试图完成这一件令人快乐的事情,那就是把深奥晦涩的中国管理智慧的学说和理论用浅显易知的语言及其他方式表述出来,从而使这些管理智慧能够在很多很多的人之间传递,使这些智慧快乐地被接纳、快乐地被运用,于是我们也乐在其中了。

任何时代的管理方式都是当时社会文化的一种反映,中华民族有几千年的文化积累,形成了基于中国文化底蕴的中国管理智慧;它是中华民族的瑰宝,是亟需传承并发扬光大的精神食粮。中国管理智慧体现着中华民族的精气神,彰显

了中华民族的魂与魄,它既是一门科学,也是一门艺术。当今世界已经是整合了信息化的全球化时代,人类遇到了前所未有的困惑,尤其是不同个体人内心的精神世界、在贯彻跨文化管理的现代组织之中,管理已经迷失了方向。2008年爆发的金融风暴,使得以西方管理方式为主要手段的跨国公司面临管理的困境,导致了雷曼兄弟等百年老店纷纷破产,人们不得不对西方管理学进行再思考,不得不寻求符合当今时代的管理智慧。很多有识之士把目光投向了古老的中国。正如汉内斯·阿尔文博士(瑞典,1970年诺贝尔物理学奖获得者)所言:“人类要生存下去,就必须回到25个世纪以前,去汲取孔子的智慧。”时代召唤中国管理智慧的发扬光大,时代呼唤依据中国管理智慧的有效解读而建构中国式的管理模式,把中国管理智慧与当代管理实际有机地结合起来,开拓中国管理智慧运用的新时代,这是我们撰写这本书的目的所在。把中国管理智慧以通俗易懂的方式表述出来,其本身就是一种综合创新,它是建构中国式管理模式的必由之路。

中国传统文化蕴含丰富的管理文化资源,学习中国传统文化与现代企业管理,就在于领会文化之精粹与现代表理之道,从而领悟中国管理智慧。几千年来中国特定的社会存在,逐渐凝聚成一种相对稳定的思维方式和行为方式,形成了中国特有的传统文化。中国传统文化对当代各种类型的组织有多方面的影响,我们每一个中国人都身处其中,但似乎又没有发现什么。“不识庐山真面目,只缘身在此山中。”我们以为中国传统文化主要集中体现在以下几个方面:

- ① 汉字的阅读书写和汉字思维;
- ② 传统中国的家庭、家族、

家国结构、家族伦理；③“三教合一”的宗教世界，即“儒家治世，佛教治心，道教治身”；④理解和诠释宇宙的“阴阳五行”学说，以及在这套学说基础上发展出来的知识、观念和技术（中医、风水、预测、审美等）；⑤天圆地方的观念。中国传统文化中蕴含的管理智慧对当代管理具有积极的促进作用，表现为：①重视人际关系思想有助于中国企业文化“以人为中心”管理特色的形成，它彰显了“天人合一”“天时不如地利，地利不如人和”“得人心者得天下，失人心者失天下”等思想；②重视道德教化，有助于确立优秀的价值观念来引导职工行为；③“以义致利”思想有助于形成正确的义利观。当然，传统中国文化也有不利于当代管理的消极因素，包括：①大一统的政治、经济、文化观，对企业成为真正的自主经营的独立经济法人不利（官本位和政企不分）；②中庸思想、平均主义制约人的进取精神（“枪打出头鸟”“人怕出名猪怕壮”“不患寡而患不均”）；③过分强调群体意识，过分强调群体背景下思考问题，不利于企业家的开拓创新。我们以通俗易懂的方式诠释中国管理智慧，并不是全盘托出中国古代的文化，而是用扬弃的方式对传统文化进行处理，取其精华、去其糟粕，从而把积极的、适用于当代的、富有强大生命力的中国管理智慧介绍给广大读者。

管理智慧是文化的产物，而文化的起源是由生产方式决定的。中国古代的文化基于中国古代几千年的生产实践，并随着生产力的发展而不断进步、不断丰富。中国古代文化以儒家思想为主体、孔孟的“民本”“仁政”“义利”思想，以及“修齐治平”“选贤任能”“和为贵”等思想影响中国两千多年，并

随着生产方式的转变而呈现与时俱进的特征；随着生产力的发展，中国古代的生产方式不断进步，主流思想随之前进，表现为从孔学到孔孟之学，从传统儒学到三教合一的新儒学（宋明理学）。学习中国传统文化，乃是领会中国文化中的立身、立业之道，从而将其精华运用于当今的企业事业等组织的管理活动之中去，这就是中国管理智慧。中国传统文化博大精深，我们在此著作中着重从儒、道、法、兵四家与当今商业关系密切的思想展开，体会一些管理之道，展示其中的管理智慧。在我们的著作中彰显了孔子的执着追求、孟子的仁爱之心、老子的玄妙思索、庄子的逍遥放旷、孙子的智谋多端。并通过对中国管理智慧的解读，试图使读者获得虚怀若谷的胸襟、忘怀功利的启迪、零基思维的心态、提升感悟的捷径、用心思考的习气、分享经验的作风，从而如图 1-1 所示，把运用中国管理智慧之妙，存乎一心。

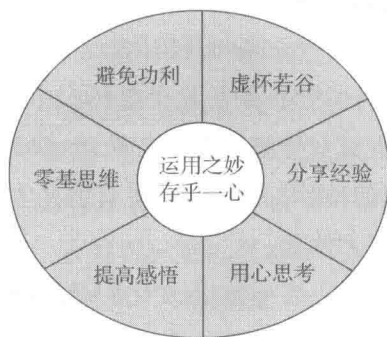


图 1-1 中国管理智慧运用之妙

第一章 中国管理智慧的内修法则——自我管理 管理模式

【本章导言】

每个人有与生俱来的某种强烈的需求,并希望自己能把握自己的命运、掌控自己的未来,心理学家把这种心理状态称为“自主”。任何人只要能控制好自己的生活节奏,就会更健康、更快乐,也可能更具有能力。自我管理为个人控制和把握自己,提高自己的能力,更好地融入到他(她)所工作或学习的组织中提供了方法。自我管理为团队提升战斗力服务,自我管理为学习型组织的运转提供前提。自我管理有三个层面的含义,其一是指组织的自我管理,其二是指组织内部团队的自我管理,其三是指组织内个人的自我管理。

【开篇案例】

三次考核

小胡到一家外资公司应聘。

该公司把前来应聘的人安排在会议室,分三天做三次考核。

第一次考试,小胡便以 99 分的好成绩排在第一。一位姓李的女孩以 95 分的成绩排在第二。

第二次考试试卷一发下来,小胡就感到纳闷,当天的试题和第一次的试题完全一样。一开始他认为发错

了试卷,但监考人员一再强调,试卷没有发错。

既然试卷没有发错,小胡也懒得去想,自信地把笔一挥,还不到考试规定时间的一半,试卷便填满了。小胡把试卷一交,其他应聘的考生也陆陆续续地把试卷交了上去。人人脸上都春风得意,显然,个个都认为自己胜券在握。

第二次考试考分一出来,小胡仍以99分的成绩排在第一。而那位交卷最晚的女孩小李以98分的成绩排在第二。

第三天准时进行第三次考试。

“这次该不会拿同样的题目给我们考吧?”进考场前,小胡这样想。

试卷一发下来,考场上顿时开了锅,因为试卷和前两次完全一样!

“请安静,安静!大家听我说,这次考题和前两次一样,都是公司的安排。公司怎么要求,我们就怎么执行,如有谁觉得这种考核办法不合理,你可以放下试卷,我们随时放你出考场。”

监考人员把桌子拍得“啪啪”直响。

众人一看招聘人员非常严肃,只好老老实实低下头去答卷。

这次考试更省事儿,绝大部分考生根本用不着看考题,“刷刷刷”就直接把前两次的答案给搬上去了。不到半个钟头,整个考场都空了。只有那位小李仍托腮拍脑,绞尽脑汁冥思苦想。时而修改,时而补充,直到收卷

铃响才把答卷交了上去。

第三次考分出来,小胡长长舒了一口气。他仍以99分的成绩排在第一。不过这次没有独占鳌头。小李这次也以99分的好成绩和他并列第一。但小胡一点也不担心被她挤下来。

第四天录用榜一公布,小胡傻眼了:上面只有小李的名字,其他的人都落选了。

小胡当时就找到人力资源部办公室,他显得异常激动,理直气壮地责问道:“我三次都考了99分,为什么不录用我,而录用了前两次考分都低于我的考生呢?你们这种考核公平吗?”

人力资源经理笑呵呵地凝视着小胡,直到他心平气和才开口说话:“先生,我们的确很欣赏你的考分。但我们公司并没有向外许诺,谁考最高分就录用谁。考分的高低对我们来说的确是录用职员的一个依据,我们正是根据考分来录用员工的。不过,虽然你次次都考了最高分,可惜你每次的答案都一模一样、一成未变。如果我们公司也像你答题一样,总用同一种思维模式去经营,能摆脱被淘汰的命运吗?我们需要的职员不仅要有才华,更应该懂得反思,善于反思、善于发现纰漏的人才能够进步,职员有进步公司才能有发展。我们公司之所以三次用同一张试卷对你们进行考核,不仅仅是考你们的知识,也在考你们的反思能力。因此,你未能被选用。”

由于现代社会的发展迅速,知识与技术不断更新,公司

的工作项目与工作内容不仅愈来愈繁杂而且不断更新。公司招聘具备一定知识和学历的员工是必要的,但另一方面,员工还必须要具备学习的能力,能够不断提高自己,以应付不断变化的环境。当今现实社会提供的诸多岗位,越来越趋于需要应聘者具有不断进步的能力才能胜任。因此,要能够达到当今社会发展的要求,需要借助中国管理智慧的内修法则。

一、个人的自我管理

我们先从组织中的个人谈起。个人是组织中从事各种活动的个体,而组织中的个体是不同的,表现为年龄、性别、种族等个人特征的差异;当代的各种组织中,由于经济全球化的影响和文化的融合,表现为组织中的个体日益多元化。但是在中国文化中,强调组织中个人更多的为组织的整体利益和全局考虑,并强调组织中个人的自我管理——非常明显——自古至今的圣贤们都强调自我管理。《易传》说:“天行健,君子以自强不息。”就是强调人从自我管理出发,不停地奋斗,把天作为榜样,像天上的日月星一样,日复一日,年复一年永不停歇地按照宇宙固有的规律法则运行。当我们反复读诵它的时候,会感觉到深刻的启迪与强大的激励。这是一种积极的人生态度、是一种正确的价值观。苏勇、何智美(2011)认为,态度(attitude)是评价对某个特定的人或事物喜爱或不喜爱的心理倾向。态度是通过学习获得的,并且是不太稳定的。人们小时候通常会模仿自己崇拜的、尊敬的

人的态度,而长大后随着自己的经验和实践的增长,可能会改变原先的态度。与态度相比,价值观存在于一个更深的层次里,而且价值观在本质上也更加普遍,更具有基础性。人们用不同的价值观来评估自己或他人的行为。价值观是一个人对事物的总的看法和评价尺度。它代表了一系列信念:从个人或社会角度来看,某种具体行为类型或存在状态比与之相反的行为类型或存在状态更可取。可以说,自强不息概述了中华文化中自我管理、奋发图强的伟大精神,彰显了中华民族所具有的积极的人生态度与价值观,千百年来成为炎黄子孙的座右铭。

历代志士仁人都践行了自强不息的自我管理精神,尤其在艰苦卓绝的环境中,这种自我管理成为一种个人成功成长的模式。东晋名将祖逖听到半夜鸡叫,闻声起床习武练剑,他的自强不息的自我管理,使其最终成就一番事业。司马迁在《太史公自序》中写道:“周文王被拘禁羑里,推演了《周易》;孔子遭遇陈蔡的困厄,作有《春秋》;屈原被放逐,著了《离骚》;左丘明双目失明,才编撰了《国语》,孙子的腿受了膑刑,却论述兵法;吕不韦被贬徙蜀郡,世上才流传《吕览》;韩非被囚禁在秦国,才写有《说难》《孤愤》。”都是艰苦环境下自强不息的写照。

自强不息的自我管理精神,作为中华民族的美德,已成为中华文化底蕴中的生命元素,应当成为当代中国人的精神世界中动力之源,支撑我们奋发向上、奋勇前进、永不停息。美国管理学家彼得·圣吉在其著作中提出了构建学习型组织的五项修炼,其中之一就是自我超越。圣吉描述了实现自

我超越的方式,其中必不可少的就是精神世界的解放,从而发现真实的自我,自强不息的自我。在当代中国,凡励志成才者都期望实现自我超越,凡追求卓越的组织都期望自己的员工实现自我超越。然而实现自我超越必须从传统的中国管理思想中找到自强不息的动力之源。

基于自强不息的中国文化,个人自我管理包含六个方面的内容:积极探索、勇于竞争、敬业尽职、不怕风险、审时度势、勤奋好学。

1. 积极探索

中国古代儒家强调“格物致知”,意思为推究事物的原理法则而总结为理性知识,这种管理智慧用现代语言诠释就是积极探索。我国数学家华罗庚说:“‘难’也是如此,面对悬崖峭壁,一百年也看不出一条缝来,但用斧凿,能进一寸进一寸,得进一尺进一尺,不断积累,飞跃必来,突破随之。”积极探索要求自我管理的个人不消极等待,抓住一切可能的时机为自己的事业走向成功创造条件。积极探索的对象非常广泛,可以是探索未知的领域、可以是探索未开发的空間、可以是探索学术的阵地、可以是探索思辨的哲理。荀子说:“不知则问,不能则学,虽能必让,然后为德。闻之不见,虽博必谬;见之而不知,虽识必妄;知之而不行,虽熟必困。”阐述了自我管理中积极探索的必要性。关于积极探索的必要性,荀子又说:“不登高山,不知天之高也;不临深谷,不知地之厚也;不闻先王之遗言,不知学问之大也。”然而,积极探索不等于拼命蛮干,不等于钻牛角尖,积极探索的自我管理是在现实的