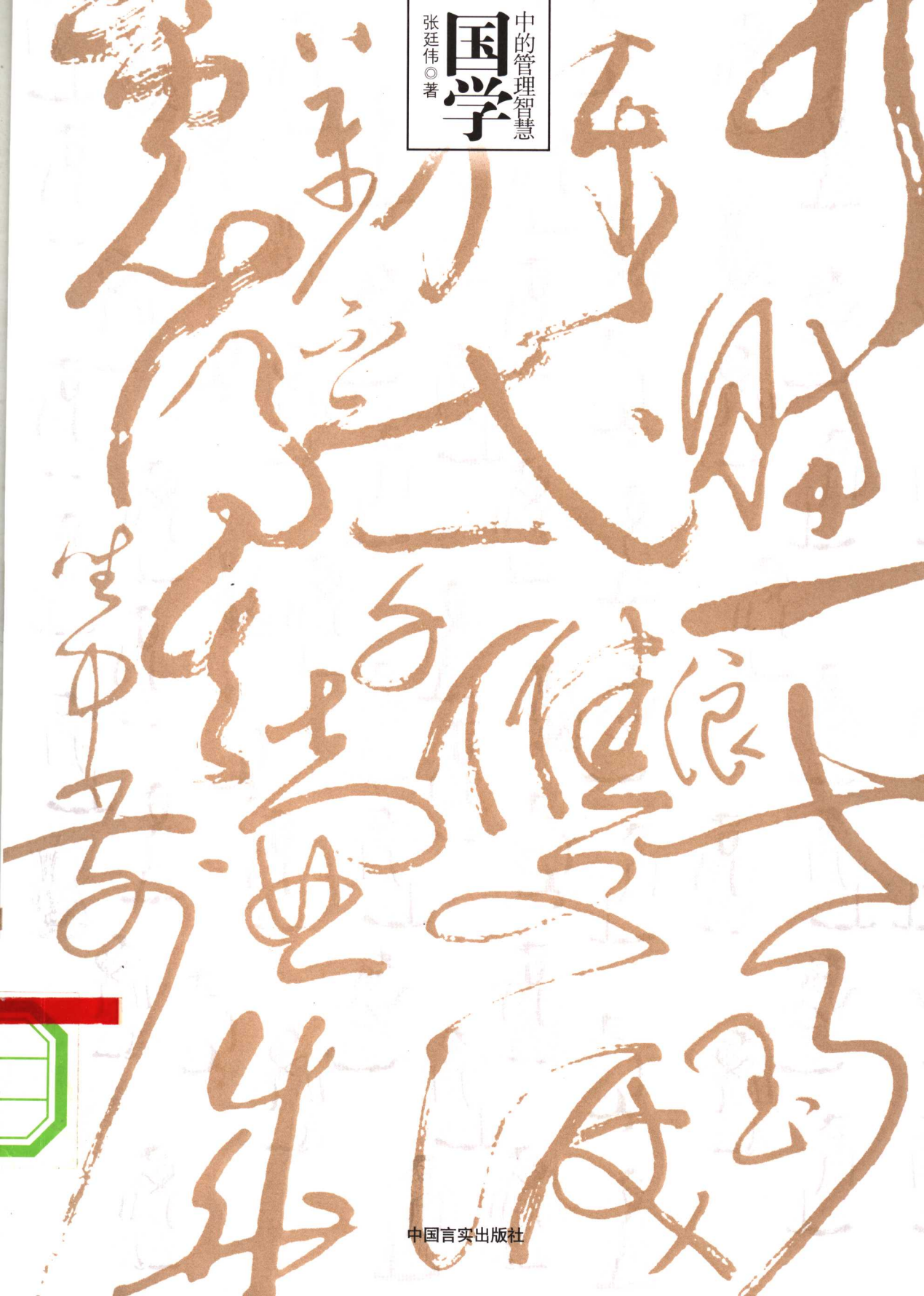


中的管理智慧
国学
张廷伟◎著



中国言实出版社



Handwritten text in Chinese characters, written in a cursive style. The text is arranged in vertical columns, reading from right to left. The characters are dark brown or black ink on a light background. The text appears to be a calligraphic work, possibly a poem or a letter, given the fluid and expressive nature of the strokes.

国学

中的管理智慧

中国企业家国学研修必读

张廷伟◎著

黄泰元◎审校

中国言实出版社



图书在版编目(CIP)数据

国学中的管理智慧/张廷伟著.

—北京:中国言实出版社, 2008. 4

ISBN 978-7-80250-032-7

I. 国...

II. 张...

III. ①国学—研究—中国②管理学—思想史—研究—中国—古代

IV. Z126 C93 -092

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 036044 号

出版发行 中国言实出版社

地 址: 北京市朝阳区北苑路 180 号加利大厦 5 号楼 105 室

邮 编: 100101

电 话: 64924716(发行部) 64963101(邮 购)

64924880(总编室) 64963107(一编部)

网 址: www.zgyscbs.cn

E-mail: zgyscbs@263.net

经 销 新华书店

印 刷 三河市南阳印刷有限公司

版 次 2008 年 4 月第 1 版 2008 年 4 月第 1 次印刷

规 格 720 毫米×1000 毫米 1/16 18.75 印张

字 数 300 千字

定 价 39.00 元 ISBN 978-7-80250-032-7/F·257

推荐序

黄泰元

在企业里面,管理注定是永恒的话题。然而,面对各种各样的管理模式与技巧,越来越多的人变得无所适从,难以选择。

西方管理在中国不断遭遇的挫折,让众多企业开始把目光投向中国式管理。在很大程度上,管理模式只是一个对企业适合与不适合的问题,其本身很难有优劣之分。那些让其他公司秩序井然、工作高效的管理模式,不一定适合你的公司。明白了这一点,企业才能够对症下药,理性选择适合自己企业特点的管理模式。

从这一点来看,“西式管理”与“中式管理”是一个伪命题,因为并不是所有的“西式管理”内容都不适合中国企业,也不是所有的“中式管理”内容都适合中国企业。抱持如上观点,我们才能客观而理性地看待《国学中的管理智慧》这本书。

虽然目前介绍中国管理思想的书籍不在少数,但中国五千年的悠久历史,所诞生的管理思想又岂是某一家、某一派可以代表的,如果我们不能完整地了解各家各派的管理思想,只怕最后还是只见树不见林,无法对中国管理思想有一个宏观、客观的认识。

中国管理思想史内容博大繁杂,道家的“无为”、儒家的“仁义”、法家的“刑法”、兵家的“权谋”、阴阳家的“平衡”、佛家的“精神修炼”,等等,各从不同的角度阐释了其对管理的认识。而中国历史上几千年的王朝变迁,又为这不同的管理思想提供了实践的土壤,让每一家管理思想都不仅仅是停留在理论上,而有了现实的力量。

了解一种管理思想,首先要做的不是去了解管理思想的内容,而是去了解该思想诞生背后的社会文化背景,否则我们就只能流于表面而不能抓住本质,知其然而不知其所以然。如此,我们就可以明白,为什么在诸侯割据、烽火迭起的春秋战国时期,法家思想最受推崇,儒家思想受到贬抑;而在国家大一统之后,又需要用儒家思想来调和管理。

《国学中的管理智慧》给了读者一个清晰的观点:不同的朝代选择不同的

推荐序



管理思想,依据的不是各流派管理思想的优劣,而是当时社会现状的需求。这一观点在很大程度上揭示了目前一些中国企业管理混乱的原因。一个人要选择终身伴侣,不但要考虑对方的条件,还要考虑自身的条件,只有在物质、文化、价值观各方面都“门当户对”才是幸福的基础。同样,企业要选择哪种管理模式,也要考虑企业的现况及资源条件,也要讲究“门当户对”。世上没有最好的管理模式,只有最适合的!

既然是“管理思想”类的书,那就不是在传授大家技巧性的内容,而是直入正题,直抓本质,传道而不授术。我曾经不止一次跟企业家交流一个观点,与其去学习各种管理技巧,还不如直接去学习技巧背后的原理。很多人只看到了表象的差异性,却没有洞察到背后本质的、惊人的统一性。

莘莘学子也经常问我:为什么听了很多老师的培训课程,听得我热血沸腾、激情澎湃,但回来后实践的效果总是不明显,激情一过,忘得也特别快?原因其实很简单,面对管理问题,很多人只想快速得到答案,却没有弄明白为什么会是这个答案。当我们碰到九减七这个问题时,老师会告诉我们答案是二,但不会告诉我们为什么不是三,所以当我们下一次碰到八减六这个问题时,我们不得不再去寻求帮助,以得到二这个同样的答案。一经通则百经通,如果我们弄清楚了一加一等于二、一减一等于零的原理,我们就不需要四处寻求其它的算数答案了。

管理也是如此,如果你懂得了所有的管理都是以人性假设为前提的,不同的人性假设,会诞生出不同的管理思想,你就不会在各种管理思想中茫然不知所措了。

《国学中的管理智慧》告诉我们,当你假定“人性恶”时,你会倾向于制度管理,也就是法家思想或者西式管理;当你假定“人性善”时,你会倾向于德治管理,在某程度上也就是儒家思想。而对人性的假设,就是我们选择管理方向的依据。

一切都直抓管理问题的本质,透过现象看问题,是这部书最大的看点。在系统介绍中国各流派管理思想的同时,客观分析各家思想的利弊,并将之进行比较,讲史又不仅仅停留在史的层面,让本书具备了特有的阅读价值。

同为现代人,只有研究中国管理思想史,我们才能宏观地了解中国人的思维发展历程,才能精准地把握现代人的社会心态,也才能敏锐地预见未来的思维发展趋势及原理。

国学中的管理智慧



导 读

我国悠久的历史,诞生了门派众多、内容各异的各种思想。确切地说,这些思想虽然博大精深、源远流长,但由于中国古代并没有出现现代企业的形式,所以这些思想或者是为了个人涵养,或者是为了治理国家,唯独不是专门针对企业管理的。

但这并不影响我们把这些思想应用到现代企业管理中来。由于这些思想始终贯穿着中国从古到今的管理实践,涉及行政、经济、军事、文化、家庭等社会的各个方面和层面,我们不得不承认,这些思想对现代的企业管理有着极大的启发作用。

人不是机器,每个人都是有意识、有感情和有社会关系的“人”。在一定意义上,每个人都不是孤立地存在于现在,而是时时刻刻以过去为基础,才有了现在的状态。在中国近现代史上,无论是以“打倒孔家店”为口号的五四运动,还是被错误发动、对传统文化造成巨大破坏的“文化大革命”,都没能割断现实与传统的因承与联系。可以说种种试图和过去完全断绝思想联系的做法是很难取得成功的。改变一个人的行为也许是容易的,最难被改变的却是人的思想。

正因如此,中国的现代企业管理就不得不关注人们的思想。思想决定行为,社会道德决定人们的价值取向,现代人的价值取向都在一定程度上受传统文化思想的影响。中国五千年的悠久历史,在创造了灿烂的古代文明的同时,也使人们的思想观念根深蒂固,无论这些思想观念对现代企业管理是否有益,我们都很难漠视它,更无法推重来,而只能慢慢地去适应它、完善它。

这就是我们系统梳理、研究中国管理思想史的意义:只有了解了传承至今的各种管理思想的内容,发现其精华,找到其糟粕,我们才能正确地选取舍弃,使现代的企业管理理念不至于和人们心中的传统价值取向相违背,从而事半功倍,使管理取得更好的效果。

和国外相比,中国企业的管理难度本来就偏大。由于中国长期的历史积淀,使人们的心理观念、道德准则和价值取向多元多变,人们的社会利益关系有各种各样的差异,这些因素无一不构成了我国人文背景的特异性,而这种特异性又是现代化的企业管理必须正视的。毫不夸张地说,如果管理者不了解



这些特异性,就无法搞好企业的管理。

目前,管理界对待传统文化也是观点各异,大致说来以下三种观点。

一、“民族虚无”论

持这种观点的人多是把传统的民族文化视为“沉重的包袱”、“历史的惰力”,把中华民族的民族性贬斥得一无是处。这一观点与20世纪的两次文化断裂运动是一脉相连的,他们明确主张“摆脱中国文化的传统形态”,“根本改变和彻底重建中国文化”,“要反传统,要全力动摇、瓦解、震荡和清除旧传统。”

但是,正如前文所述,要想与传统文化思想完全断绝联系,却是根本不可能的。因此,这种“民族虚无论”即使在理论上行得通,在现实中也是难以有所作为。有人认为只要企业的管理者具备这种“彻底重建中国文化”的态度就可以了,殊不知,如果企业的大多数员工不认同这种对传统文化的推翻与重建,管理者的管理理念又怎么能够推行?

二、“儒学复兴”论

作为学术研究或者社会道德的回归,儒学复兴是一件好事情。但如果把儒家思想当作是中国企业管理的不二法宝,无疑是太高看儒学了。任何一种思想,都有其局限性和消极的一面,儒学同样如此。如果我们不加分析地全盘照搬儒家思想,只怕到时哭都找不到地方了。

事实上,儒学的复兴与我们所处的社会大背景有一定的联系。随着社会经济的飞速发展,人们的精神世界却没有得到同步的丰富。商业精神的泛滥,人文精神的缺失,都促使人们开始寻求精神的归宿。找来找去,必然是要找到儒家头上的。毕竟,在传统文化思想中,儒家思想是占统治地位最久的,而且,和现代人们最近的宋明清三代,都是以儒家思想作为社会的主流思想。和其他思想相比,在中国的悠久历史中,其他各家思想都难以被皇家广泛推崇应用。

在这样的背景下,现代的人们要想进行精神的回归,并使越来越多的人接受这种精神的回归,势必会首选儒家思想。即使法家思想具有更现实的意义,可由于那些掌握话语权的现代人有各种顾虑,也不得不把儒家思想作为首选。

三、“中西合璧”论

从理论上来说,“中西合璧”是一个比较可行的方法。但问题出在每个人对中西文化的分析不同,结果所导出的具体论点也就不同。但从结果来看,中西合璧仍然是目前唯一可行的方式。

要想完全改变中国人的思维方式和道德价值取向,是不现实的。因此,只有在尊重中国人的价值取向和思维方式的基础上,吸纳借鉴西方的科学管理技巧,或者直接借鉴先秦法家的管理技巧,才是当前企业的管理之路。

在一定程度上,我们不一定非要“中西合璧”,因为西方的现代化制度管



理,有些在我们的先秦时代就已经非常成熟了,只不过法家思想在秦以后就不再受到重视,故不被大多数人们所知。

由于中国古代思想门派众多,各家各派的关注点不同,所倡导的理论也就各异。我们抽取如下几种思想以窥一斑而见全豹。

一、求治防乱

法家代表人物管仲指出“利莫大于治,害莫大于乱”。管理得好了就会秩序井然,大家各安其分、各做其事;管理得不好就会祸乱丛生,如同《吕氏春秋》指出的那样:“天下大乱,无有安国;一国尽乱,无有安家;一家尽乱,无有安身。”

求治防乱第一要统一思想,这就是现代企业所提倡的企业文化的功能。第二就是防患于未然。随着各种信息的快速发展,现代企业越来越重视危机管理,如何把危机消灭于萌芽状态,防患于未然,显然不能靠人治,而是法治。

二、顺道

“道”就是规律。顺道就是顺应规律。管理必须符合事物发展的规律。违背了客观规律,妄想以人力抗拒不可逆转的事物,必然会遭到惩罚。

顺道首先要辨道,也就是首先要去认识事物的发展规律。只有掌握了事物发展的规律,才能真正地顺道。

三、以人为本

“水能载舟,亦能覆舟”,在一定程度上,人才就是企业的核心竞争力。得到人才并能好好利用人才的企业,就一定能够昌盛;反之,不重视人才或者有人才却不好好利用的企业,最终必将人心背弃、人才背离。

儒家强调“得民心者得天下”,孟子更是指出“天时不如地利,地利不如人和”。明通鉴指出“得其人则百废兴,不得其人则百弊兴”。孔子说“自古皆有死,民无信不立”。取信于民,为民请命是古代一个重要的管理目标。管子说“争天下必先争人”,人、财、物三个管理资源中,中国历来把人放在了首位。

四、诚实守信

诚实守信一直是中国传统文化中备受重视的内容,在古代即使以天子之尊,也不敢言而无信。无信,就会失去民心,失去民众的支持。遗憾的是,号称有着五千年悠久历史的中华民族,目前却陷入了某种不守信用的泥潭,无论是个人、企业还是社会,在践踏着无法用金钱来衡量的信用的现象并不罕见。

对企业而言,信用的缺失实际上会造成利润的损失:企业之间不讲信用,会增加各种不必要的预防风险成本;企业对消费者不讲信用,会失掉市场;企业不诚实纳税,会失去信誉,还可能会失去政策的支持,等等。可以说,信用问题已经在很大程度上制约了中国社会、经济的发展。



五、审时度势

《孙子兵法》中说：“知彼知己，百战不殆；不知彼而知己，一胜一负；不知己，不知彼，每战必殆。”这一观点历来被兵家将领所推崇，现在也越来越受到企业领导的重视。对企业而言，要知道自己的优势和劣势，也要知道竞争对手的优势和劣势，还要知道消费者的需求意向，等等。

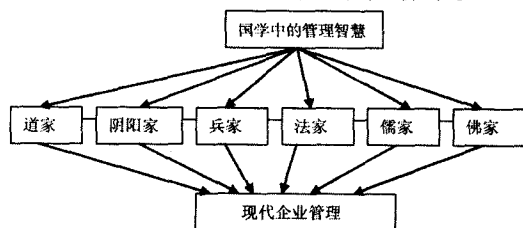
《孙子兵法》中指出：“故知胜有五；知可以战与不可以战者胜；识众寡之用者胜；上下同欲者胜；以虞待不虞者胜；将能而君不御者胜。”

其中第一条“可以战”与“不可以战”，就是一个对形势、环境的系统分析的问题。第三条就是指目标一致的问题；第五条就是指授权后不再乱加干预的问题。善于利用形势，也是管理的成败之条件。

.....

和现代的一些管理理论相比，中国古代管理思想既有宏观的一面，又有微观的一面；既具有理论性，又具备实用性，它在很多方面甚至不是现代的管理理论能比得了的。虽然随着时代的变迁，传统管理思想中的一些论点已经不适应现在的需求，但我们仍不得不承认，了解这些传统管理思想，仍是现代企业管理者必然要作的一门功课。

按照通常的认识，中国管理思想大体可分为六派，它们分别是：道家、儒家、法家、兵家、阴阳家（主要以易学思想为代表）、佛家。



(图1)

这六家学派基本上涵盖了中国管理的主要思想。本书在写作过程中，也基本以这六派为主，如有其他流派分支，会对之进行必要的介绍，但不会把它们纳入本书的主体框架中来。

在介绍六家学派时，将以人性作为暗线贯穿其中，以使读者能够始终用同一个角度和标准去分析这些流派的管理思想，从而发现各派之间的精髓和缺陷。

同时，虽然本书是研究中国古代管理史，但我们最终的目的是“古为今用”，因此，如何把古代的管理思想和现代企业的管理焦点结合起来，就是本书要解决的另一个问题。





推荐序/1

导 读/1

第一章 国学中的人性管理

人性假说与管理智慧/ 2

人性管理智慧的演进/ 12

独具特色的中国式人性管理/ 26

以人为本与中国式管理/ 31

天人合一的中国式管理/ 36

第二章 道家的管理智慧

道家思想与流派/ 40

道家思想与现代社会管理/ 47

道在管理上的应用/ 58

道在现代社会管理上的误区/ 70

第三章 易学中的管理智慧

易学思想与流派/ 77

易学思想与现代社会管理/ 83

易在管理上的应用/ 93

易在现代社会管理上的误区/ 109

第四章 兵家的管理智慧

兵家思想与流派/ 116

兵家思想与现代社会管理/ 127

兵家思想在管理上的应用/ 137

兵家思想在现代社会管理上的误区/ 146

目录



第五章 法家的管理智慧

法家思想与流派/ 156

法家思想与现代社会管理/ 166

法家思想在管理上的应用/ 176

法家思想在现代社会管理上的误区/ 188

第六章 儒家的管理智慧

儒家思想与流派/ 197

儒家思想与现代社会管理/ 211

儒家思想在管理上的应用/ 224

儒家思想在现代社会管理上的误区/ 237

第七章 佛家的管理智慧

佛家思想与流派/ 247

佛家思想与现代社会管理/ 255

佛家思想在管理上的应用/ 261

佛家思想在现代社会管理上的误区/ 269

第八章 中外管理思想的对比

中国管理智慧的特点/ 274

西方管理智慧的特点/ 280

目录



人之初，性本善。性相近，习相远

第一章 国学中的人性管理

在管理中,无论是管理的主体还是受体,都是以人为主。因此,管理就是管人的观点,在某种程度上有它的合理性。由于人在管理中占据着主要的因素,对人性的研究也就成了必需的过程。

国学庞大而繁杂,要想把它们系统而又清晰地呈现在读者面前,就必须有一个具有代表性的切入点。从各个角度考虑,这个具有代表性的切入点,选择人性最为合适。

人性假说与管理智慧

“人性假说”是指管理中对于人性问题的一种假定判断。在管理学的研究中,人性假说是研究者对管理实际中有关人性判定的归纳、概括和提炼,以便在此基础上提出相应的管理智慧和策略。管理实践中的人性假说,是指管理者对被管理者人性的判定,以便据此确定自己的管理策略。

人之初,性本善。性相近,习相远。

《三字经》中开头的这 12 个字,不知道的人大约不多。这 12 个字向我们阐述了一个观点,这就是人的天性是善良的。而后来的性格之所以各个不同,有的人被称为“好人”,有的人被称为“坏人”,那是因为环境影响的结果。

讨论人性的善恶,对管理学的发展,有着特别重要的意义。人性善恶的假设,直接关系到管理制度制订的方向。假如我们认定人性本身是恶的,则在制定管理制度时,就会倾向于制定约束性比较强的制度,以约束人本性的恶;假如我们认定人性本身是善的,则在制定管理制度时,我们可能更倾向于给被管理者一个宽松的环境,以更好地发挥人类本性中善的一面。

这个道理显而易见。当人们对事物作分析或预测的时候,都必须假设一个“正确”的前提。有了正确的前提,又有了正确的推理,结论通常来说就不会错误。同样,如果预测的结果正确,推理又正确,那就说明前提假设是正确的。

国学中的管理智慧



从理论上来讲,这是一个非常简单的道理。可事实上,要想真正掌握这个道理,并不是一件容易的事情,因为人们的假设常常犯错误。

尤其是在管理中,任何一种管理智慧的建立,都首先必须对人性进行假设。可人性到底是善还是恶,争吵了几千年,到现在仍然没有一个标准答案。

西方到目前为止对人性有如下几种学说:

1. 工具人。

工具人假说把员工看作是完成任务的工具和机器,要求工人同机器一样同步高效;领导的责任就在于指挥、命令、督促,做员工的主宰。工具人的假说是千百年来人们思想观念的客观反映,并经常地表现在管理之中。

2. 经济人。

经济人假说是从享乐主义的观点出发,认为人的一切行为都是为了最大限度地满足自己的私利,人都要争取最大的经济利益。工作是为了获得经济报酬,人的一切行为都要受金钱和利益的驱使。

3. 社会人。

社会人的假说认为,人不是机械的动物,人是复杂的社会系统的成员。人的行为不仅受到经济利益所驱使,更为重要的是受到心理的、社会的因素的影响。社会人的假说告诉人们,人的社会需求的满意与否,决定着工作效率的高低。

4. 自我实现的人。

自我实现的人是马斯洛提出来的。所谓自我实现,指人都需要发挥自己的潜力,表现自己的才干。只有人的潜力充分发挥出来,人的才干充分表现出来,人才会感到最大的满足。

通常来说,国学中,关于人性善恶有以下几种观点:

一、人性善论

人性善论在古今中外的思想家中有着广泛的群众基础,中国的孟子认为人性是善的,西方的苏格拉底、柏拉图、亚历士多德、费尔巴哈、马斯洛等人也都认为人性是善的。

第一章 国学中的人性管理



在中国古代,“性”就是“生”,是“人之初”的“生”。孔子明确地说过“性相近也,习相远也”,意思就是说人刚一出生时,人性大致是差不多的。不过,一向严肃刻板的孔子在这儿搞了个小小的恶作剧,他只说了“性相近,习相远”,却没有说人性到底是善的还是恶的。这就让他的弟子们摸不着头脑,以至于在性善还是性恶上争辩不已。

孟子首先提出“性善论”。他认为,人的善性是先天所具有的,是人性所使然。他说:

“恻隐之心,人皆有之;羞恶之心,人皆有之;恭敬之心,人皆有之;是非之心,人皆有之”。

恻隐之心属于“仁”,羞恶之心属于“义”,恭敬之心属于“礼”,是非之心属于“智”。孟子指出:仁、义、礼、智四德,不是外面强加于人的,而是人的本性所固有的。仁、义、礼、智四德是性善的表现,其核心是“仁”。

孟子认为,人的善性来源于人先天具有的善端,即在人先天所固有的本性中就具善的萌芽或幼芽,他说:恻隐之心是仁的萌芽,羞恶之心是义的萌芽,恭敬之心是礼的萌芽,是非之心是智的萌芽。这些先天的善端存在于人的心性之中,后天通过教育使这些善的萌芽,成长起来,人的善性就能充分地表现出来。扩充善端,使善性发扬开来,就能使国家安宁,就能保住政权;如果不扩充善端,不发扬善性,就不能事奉父母,成为一个不孝之子。所以,仁、义、礼、智四德是协调家庭和社会的重要伦理规范。

由于性善论把人心视为一切美好价值观念的源头,所以在谈论如何治理国家时,性善论者就特别强调个人的道德修养,所谓“修身、齐家、治国、平天下”就是最典型的例子。这实际上是一种在把人性假设为“善”的前提下推理出来的管理智慧。在这种假设前提下,管理者所采取的管理措施就显得比较“温和”,他们不重视外在的规范制度对人的行为的约束,而重视个人修养的提高。

站在管理的角度,性善论的人性假设会在一定程度上阻碍管理的有效性。在管理中,性善论的人性假设容易使人重实体、轻程序,动机、效果最重要,手



段过程无所谓。中国几千年的封建王朝,在司法方面总是缺少公正的程序,“侦察官”、“检察官”、“法官”、“执行官”四官合一的现象非常普遍,与这种性善论的人性假设有着一一定的关系。

但是,性善论也有积极的一面,比如持有性善论观点的人,会相信人的主动性,会给别人更大的自由发展的空间。

管理中,假定人性善的正面意义是它可以启发员工的善心,把员工往向好、向善的方面引导。每个企业都是一个小的社会,员工也需要适应这个小社会里面的环境。好的环境会引导员工往好的方面发展,而不好的环境就会适得其反。

惠普公司一直所坚持的,就是人性善的观点。惠普公司的创始人之一比尔·休利曾经说过:“惠普的所有政策和措施都是来自于一种信念,那就是我们相信每一个员工都有把工作做好的愿望。只要公司能给他们提供一个合适的舞台和环境,员工必定全力以赴。”

在惠普传统的五大核心价值观里,第一条就明确宣布“我们相信与尊重员工”,这就意味着,在惠普的内部管理中,是以人性善为人性假定前提的。这一点,从惠普的具体管理行为中也能看得出来:

在惠普的各个分部的实验室里,所有的备件库(存放各种电子部件、集成电路的地方)从来不上锁,工程师们不但在工作中可以随意取用,还可以把公司的元器件带回家去供个人使用!惠普认为,不管这些工程师用这些元配件做什么,也不管他们所作的事情是否和工作有直接关系,只要这些工程师是在搞研究,就会直接或间接地对公司的产品创新有利。

在各种文具的使用上,惠普也实行“自觉”政策。在惠普内部,各种文具用品都是员工自己用多少拿多少,没有人监督,文具柜也不上锁。在中国惠普有一个知识库(小型图书馆),大家凭自己的门卡就可以进去借书、还书,没有人监督,当事人自己在电脑上操作,过了还书日期,就自动交罚款。如果你借书时不在电脑上操作,没有人知道,因为没有安装摄像机,这个知识库一天24小时开放。

惠普所采取的这些管理措施,都是基于人性善的观点,基于对员工相信的基础上。正因如此,惠普的员工才会感到自己被尊重,是一个被别人视为高尚

第一章 国学中的人性管理

