

儒家

管理哲学新论

孙聚友 著

齐鲁书社



儒家管理哲学新论

孙聚友 著

齐鲁书社

图书在版编目(CIP)数据

儒家管理哲学新论/孙聚友著. — 济南:
齐鲁书社, 2003. 8

ISBN 7-5333-1221-X

I. 儒… II. 孙… III. 儒家—管理哲学—研究
IV. ①B222.05 ②C93-02

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 067103 号

儒家管理哲学新论

孙聚友 著

齐鲁书社出版发行

(地址: 济南经九路胜利大街 39 号 邮编: 250001)

E-mail: qlss@sdpress.com.cn

山东旅科印务有限公司印刷

850×1168 毫米 32 开本 11.5 印张 2 插页 256 千字

2003 年 8 月第 1 版 2003 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 7-5333-1221-X

B·156 定价: 25.00 元

前 言

追求人的存在的完善发展和推进有道社会的和谐进步，这是人类始终在求索和践履的一个关于如何管理自身的永恒问题。正是在对这一问题的自我主动认识和实践，人类由远古蒙昧走向现代文明，创造了丰富多彩的物质财富和精神财富。但是，由于人类对这一问题的认识和实践，是一个不断更新递进、力求止于至善的社会活动，因而关于这一问题尽善尽美的理想答案，既不可能一劳永逸地形成，也不可能一经形成而不再变化，它将随着人类的生存而存在，并将随着人类的进步而更新。

具有悠久历史的中国传统文化，是中华民族对这一问题认识实践的丰富智慧的结晶。儒家文化作为中国传统文化的主体组成部分，对此具有湛深的认识。儒家文化是以建构和实现人类自身生存发展止于至善的人文之道为其核心内容的，是以践履和达致修己安人、内圣外王的价值取向为其本质特征的，因而无论从儒家文化的内容特征上看，还是从儒家文化的价值取向上看，都可以说，儒家文化实际上是关于如何管理人类自身社会行为的学说。亦即，儒家的管理哲学思想是儒家文化的主体内容，它构筑了儒家文化的历史地位和价值作用。

探讨儒家的管理哲学思想，可以从两个方面来进行：一是

关于管理的哲学思想，二是关于管理的方法思想。本书正是以此为依据，在章节结构上，分为“上编——儒家管理的哲学”、“下编——儒家管理的方法”两个部分。在上编中，探讨了儒家的管理理论基础、儒家的管理种类、儒家的管理对象、儒家的管理目的、儒家的管理本质，认为儒家管理的哲学是建立在仁者人也的人性可塑论、德礼政刑的行为规范论、修己安人的价值取向论上的，这不仅决定了儒家管理的内容、本质和目的，而且也构筑了儒家文化的核心特征。在下编中，则探讨了儒家管理的经权方法，以及计划管理、组织管理、领导管理、控制管理和教化管理的方法，认为儒家管理的方法是以经权管理的方法为其核心特征的，而经权管理是以中庸之道的原则、变易思想的理论、礼法并用的策略为其主要内容的，它蕴涵于儒家管理的各种方法之中，展示了儒家管理方法的执经达变、修己安人的实施方略。因此，本书对于儒家管理哲学的探讨，既从管理哲学的宏观上阐发，又从管理方法的微观上揭示，其意旨在展示儒家管理哲学的内容全貌。

儒家的管理哲学思想在其自身的演变过程中，促进了中华文明的进步发展，它不仅在古代社会产生了深远的历史影响，在现代社会依然具有可资借鉴的独特价值。因此，深入全面地揭示儒家的管理哲学思想，有利于认识人类管理自身生存发展的历史轨迹，有利于促进人类管理自身的进步更新。

2003年5月10日



导 论

源远流长的中国传统文化，具有博大精深的思想内容，它是中华民族在悠久的历史发展过程中社会实践的智慧结晶。儒家文化作为中国传统文化的主体组成部分，是以建构和践履人类自身生存发展的人文之道为其核心内容的，是以达致修己安人、内圣外王的价值取向为其本质特征的，它对于人类文明的进步发展，不仅在古代社会曾经产生了深远广泛的历史影响，而且在现代社会依然具有其独特的价值作用。而儒家的管理哲学思想，作为儒家文化的重要组成部分，则是关于如何管理人类自身社会行为，以实现人的存在完善和推进有道社会和谐发展的理论，它具体展示了儒家文化的本质特征和作用价值，是奠定儒家文化的社会影响和历史地位的主导因素。

一 儒学与儒家管理哲学

对于儒学和儒家管理哲学二者之间关系的认识，是探讨儒家管理哲学首先要解决的问题。而要解决这个问题，则必须首先认识什么是管理哲学以及管理哲学的内容特征。

(一) 管理与管理哲学

管理是人类为了保证自身的生存发展而形成的一种社会实践活动，它是随着人类社会的生成而产生发展的，具有源远流长的悠久历史，经历了漫长曲折的发展历程。作为人类最重要的一项活动，管理是人类社会生存发展的必要前提和根本基础，它广泛存在于社会活动的各个层面和领域，是一切有组织的社会活动中不可缺少的组成要素。在管理活动中，不仅具有管理的主体和客体，而且存在着管理的方法和手段，同时又体现着管理的目的和作用，它们构成了管理的要素。概而言之，管理是管理主体为了达到特定的目的，以其对于管理要素的认识，通过运用一定的管理方法，而对管理要素进行计划、组织、控制、协调、引导等的一种社会实践活动。在这一实践活动中，由于管理主体、管理客体、管理方法、管理目的等管理要素的不同，管理活动具有不同的表现形式和构成类型，产生了影响各异的社会作用，形成了多种多样的管理思想。因此，可以说，人类所创造的一切物质文明和精神文明，无不是立足于人类对于自身管理的基础上的，同时也凝聚和展示了人类对于自身管理的理论认识和实践结晶。

但是，作为理论形态的管理哲学，并不是随着人类管理活动的出现而立即形成的，它是随着人类在长期的管理实践活动中，对于管理的认识上升发展到一定的理性阶段而形成的理论产物，是对管理活动的内在属性和本质特点高度抽象的概括和总结，具有其形成发展的客观规律和理论体系。

任何一种管理哲学都是根植于特定的社会文化之中，并在特定社会历史条件下产生发展的，它既受到特定社会历史条件的制约，同时又推动着社会历史条件的变化。正是在这种相互

影响、相互促进的变化过程中，人类的管理思想由低级到高级，由简单到复杂，处于连续不断的更新递进之中，由此促进人类不断追求自身生存发展和完善进步。

管理哲学是关于管理思想的世界观和方法论的理论概括和总结，它蕴涵于管理思想之中，并决定着管理思想的性质、特征、作用和价值。管理思想的世界观，表现为管理主体对于管理要素的属性特征及其内在关系的综合统一认识，它不仅构筑了管理的存在依据及其本质特征，还决定了管理的目的、作用及其价值取向。管理思想的方法论，则是由管理主体的世界观所决定的，它表现为管理主体在具体的管理活动中所采用的管理原则、管理方法和管理手段等。由此可见，管理哲学是由管理的理论基础、管理的对象种类、管理的目的本质，以及管理的原则方法等内容构成的，它所研究的主要问题，是围绕着管理主体和管理客体的关系而展开的。

（二）儒学与儒家管理哲学

儒家的管理哲学，作为中国传统管理思想的重要组成部分，是儒家思想的主体内容，是对儒家管理思想的概括和总结。儒学的产生标志着儒家管理哲学的形成，儒学的发展体现了儒家管理哲学的更新。就儒学与儒家管理哲学二者的关系而言，儒学包括了儒家的管理哲学，儒家的管理哲学是儒学的重要组成部分。

儒学的具体内容是什么？对此，儒学经典《大学》一书曾予以简明精练的概括，即“明明德、亲民、止于至善”的“三纲领”和“格物、致知、诚意、正心、修身、齐家、治国、平天下”的“八条目”。《大学》言：

大学之道，在明明德，在亲民，在止于至善。知止而

后有定，定而后能静，静而后能安，安而后能虑，虑而后能得。物有本末，事有终始，知所先后，则近道矣。古之欲明明德于天下者，先治其国；欲治其国者，先齐其家；欲齐其家者，先修其身；欲修其身者，先正其心；欲正其心者，先诚其意；欲诚其意者，先致其知；致知在格物。物格而后知至，知至而后意诚，意诚而后心正，心正而后身修，身修而后家齐，家齐而后国治，国治而后天下平。自天子以至于庶人，壹是皆以修身为本。其本乱而末治者否矣，其所厚者薄，而其所薄者厚，未之有也！

由此可见，儒学的具体内容就是：通过格物、致知、诚意、正心的修身工夫，而达致修身、齐家、治国、平天下的目的。儒学的思想内容和价值取向在于：追求人的存在的现实完善，推进有道社会的和谐进步发展。这即是人们常说的修己安人、内圣外王。

就儒学的具体内容和价值取向来看，儒家学者所探讨的核心问题，可以分为两个方面：一是关于如何修身，一是关于如何安人。这两个问题，实际上都是关于如何管理人类自身的问题，这具体地展示了儒学的思想内容和价值取向。因此可以说，儒家的管理哲学展示了儒学的思想内容和价值取向，认识了儒家的管理哲学，也就足以识得儒学的本质特征。

儒学的思想内容和价值取向，自儒家创始人孔子之始起，就已贯穿于儒家思想的演变发展之中。虽然在儒学的演变发展过程中，儒家学者对于儒学的基本理论以及如何实现儒学的价值取向，相互之间展开了长期的争鸣，产生了激烈的论战，阐明了不同的理论观点，形成了不同的思想流派，但无论是在先秦儒学、汉唐儒学，还是在宋明儒学、清代儒学，以至近现代儒学中，追求人的存在的现实完善和推进有道社会的和谐进步

发展，始终是历代儒家学者一以贯之的宗旨方向和价值目标。这不仅保证了儒学始终处于不断的更新进步之中，同时也丰富了儒学自身博大精深的理论体系。

二 儒家管理哲学的发展历史

儒家管理哲学，根源于中国传统的社会和文化发展，并在传统社会和文化的发展中逐步得以丰富充实。具体而言，儒家管理哲学的形成发展，是由历代儒家学者，满怀着悲天悯人、明道救世的深切浓郁的忧患意识，以其“天下有溺者，由己溺之……天下有饥者，由己饥之”（《孟子·离娄下》）的人道主义精神，在对自我主体存在价值的觉醒发现中，在对社会文化积极主动的反省回应中，为了推进人类社会和谐有序、止于至善的进步发展，而对人类自身生存发展的人文之道所进行的理性探寻和理想建构。这种探寻和建构，不是为了满足一己的私利之求，而是以拯救天下为己任，它展示了儒家文化所高扬的“人能弘道，非道弘人”（《论语·卫灵公》）的主体存在价值，体现了儒家学者所追求的“天下有道，以道殉身；天下无道，以身殉道”（《孟子·尽心上》）的忧患救世精神。因而，儒家管理哲学是对人类生存发展止于至善的人道揭示。儒家管理哲学尽管受到儒家学者的认识能力以及历史条件的制约，有其不尽完善的方面，但是只有识其大体，明其本质，才能认识儒家文化及其管理理念所蕴涵的内在合理价值。

（一）远古时代的社会管理特点

儒家管理哲学的产生发展，具有厚实的历史文化积淀，可

以说，远古时代和殷周时代的社会文化，是儒家管理哲学得以生成的历史文化渊源。在这一厚实的历史文化渊源中，蕴含着中华民族对人类自身存在认识的智慧结晶。儒家学者正是在对这一历史文化进行理性的概括和总结中，才得以创立了儒家学说，形成了儒家的管理哲学。

远古时代是儒家管理哲学形成的肇始和根基，儒家所称慕的远古时代的社会文化，主要是以尧、舜、禹为代表的社会文化。例如，孔子称尧之功绩，曾言：“大哉尧之为君也！巍巍乎！唯天为大，唯尧则之。荡荡乎！民无能名焉。巍巍乎，其有成功也。焕乎，其有文章。”（《论语·泰伯》）他认为，尧之为君，治理社会，则法天之生生不息仁德，设置了具体有效的管理制度。孟子称颂尧、舜、禹在治理社会中的功绩，曾说：“人之有道也，饱食煖衣，逸居而无教，则近于禽兽。圣人有忧之，使契为司徒，教以人伦：父子有亲，君臣有义，夫妇有别，长幼有叙，朋友有信。”（《孟子·滕文公上》）尧、舜、禹三代圣王，由于忧虑人类生存发展的自然物质环境，带领民众驱逐野兽，治理洪水，拓荒开田，教民稼穡，保证了人类生命的自然存在。圣人为了使人类免于禽兽，保证人类在社会中的存在，在社会纲纪规范的形成发展中，又发挥了重要的历史作用。关于他们的作用，荀子概言为：“立君上之势以临之，明礼义以化之，起法正以治之，重刑罚以禁之，使天下皆出于治，合于善也。”（《荀子·性恶》）虽然儒家对于远古圣王多有圣化和美誉，但远古圣王治理社会、管理民众的历史文化积淀，对于儒家管理哲学的形成，产生了深远的影响。基于历史的记载，加以客观的分析，远古圣王的管理思想，主要具有这样的特点：认识到了管理源于人类自身生存发展的客观需求，管理的

目的和作用在于保证人的生命存在和实现社会的进步发展；指出了特定的组织结构和纲纪规范的确立制定，是管理活动得以存在运行的基础；强调管理要通过上下有序的社会地位角色的确立，以及轻重有分的社会分工职能的实施，实现社会成员相互合作的作用发挥；认识到了道德和政刑对于人的行为管理的控制作用；初步形成了以民为本、以德保民的管理思想；提出了以领导为中心的管理方法，重视领导的自身行为在管理中的影响作用，强调了社会教化在管理运行中的基础作用。

（二）西周时代的管理思想特点

如果说远古时代的社会文化是儒家管理哲学创立、形成的间接文化渊源，那么，殷周变革与礼乐文化的兴盛则是儒家管理哲学创立、形成的直接文化渊源。

西周初年礼乐制度的兴立实施，标志着中国传统社会和文化进入了一个崭新的转型时期。这一时期的显著特征，便是宗法血缘等级社会制度的稳固确立，以及礼乐纲纪规范的文化意识兴盛发展，它是儒家管理哲学产生和形成的直接社会前提和思想基础。

西周宗法血缘等级社会制度和礼乐纲纪规范的文化意识，具有明显的人文道德精神特征。这一特征由来已久，可上溯到远古时代。只是到了西周初期，它才初步脱离了天命神学意识的束缚制约，上升为中国传统社会文化的本质特征。虽然西周时期的礼乐文化是建立在天命神学观念意识之上，是为了保证宗法血缘社会体制的稳定运行，其核心目的是为了获得上天的恩宠而持守“神授”的政权，但是，以周公为代表的周初统治者，通过对“殷革夏命”、“周革殷命”的政权变革的反思，认

认识到了天命并不是固定不变的，它是以统治者在治理社会中的行为是否合于民心的向背为转移的。因此，对于社会管理的认识和重视，对于道德作用的觉醒和发现，决定了西周统治者在制定社会管理的原则和实施社会管理的策略中，形成了重德守德、注重人事的道德精神特征，提出了“以德配天”、“敬德保民”、“正己正人”、“明德慎罚”的为政方针。

西周时期社会管理思想的特征，主要有这样几个方面：一是在社会的组织结构上，建立了以宗法血缘为主体的上下有序、尊卑有别的等级社会体制，通过宗法制度、分封制度、井田制度等的实施，确立了人们的社会地位和社会职能，巩固了社会的统治秩序。二是在社会的纲纪规范上，通过实施以礼和法为主体的等级有别、轻重有分的社会行为规范，维系了人们的意识和行为，保证了社会的和谐有序运行。三是在社会管理的方法上，指出了礼法并用、明德慎罚的政治策略，认识到了道德在社会管理中的作用，重视统治者自身的道德修养，强调了对民众的道德教化管理。总之，西周时期的社会管理思想，通过实施仁政德治的为政方针，确立德礼政刑的行为规范，重视社会组织的有序运行，不仅奠定了中国传统社会管理的基本体制形式，而且奠定了中国传统管理文化的基本思想精神，具有天人合一、政教合一的管理思想特点。

（三）先秦儒家的管理哲学特点

春秋战国时期，是中国传统社会和文化出现了新的发展的历史时期。这一时期的思想文化是中国传统文化最为兴盛、最具特色的时期。动荡的社会现实，繁荣的文化争鸣，展示了中华民族为了探求人类生存发展之路，所进行的积极而理性的求

索和思考。形成于这一时期的儒家学派，作为百家之一，在与其他学派的学术论争中，丰富了自身的理论体系，提出了救治社会的理想方案。其管理思想正是儒家学派寻求人类自身生存发展之道的智慧结晶，它是对远古以至西周以来社会文化中的管理思想的概括总结和升华高扬。其代表人物主要有孔子、孟子和荀子，其经典著作则为儒家传统的“四书五经”。这些代表人物和经典著作，构筑了儒家管理哲学的框架和体系。在此之后，儒学虽经历了两千多年的演变发展，但后世儒家正是以先秦儒家的管理思想为宗旨，结合当时社会和文化的具休发展，丰富充实了儒家的管理哲学思想。可以说，先秦儒家的管理哲学思想，构筑和确立了儒家管理哲学的主体思想内容。

先秦儒家的管理哲学思想，可以概括为这样几个方面：一是在管理的理论基础上，以人性为出发点，提出了人性可塑的理论，认为管理是成就人的道德善性、推进社会和谐发展的行为实践过程，人性具有的可塑特点是管理存在的基础和依据，人性的可塑在于成就人的存在的道德善性，而要成就人的存在的善性，则只有通过管理才能得以实现。二是在管理的对象和种类上，认为管理的对象包括了天地宇宙万物，而人既是管理的主体，又是管理的客体。人的管理可分为修身的自我管理和安人的社会管理两大种类。修身的自我管理为格物、致知、诚意、正心，人人都要以修身为本；安人的社会管理为齐家、治国、平天下，它是建立在修身管理达致完善的基础上的。三是在管理的目的上，认为管理是以成就人的道德善性、实现修己安人的价值取向为目的，而安人则是管理的最终目的。安人是以社会的稳定和进步为前提的，社会的稳定和进步以满足人们的需求为基础的，而这只有通过亲亲而仁民、仁民而爱物的管



理，才能实现。管理的目的在于经世致用，开物成务。四是在管理的本质上，认为修己安人的管理，是以顺天应人、天人合一为其行为特点的。顺天应人以合于仁德、持守仁德为特征，无论是自律的修身管理，还是他律的安人管理，都要以合于德礼政刑的纲纪规范为准则。五是在管理的方法上，倡导以仁道、至诚为原则的仁政德治，主张礼法并用，实行中庸之道，强调管理的策略为情、理、法三者的结合，主张对管理活动进行有效的控制，重视在管理中加强对人的教化，力求实行守经达变的经权管理。

（四）先秦之后的儒家管理哲学发展

先秦之后，特别是自西汉汉武帝之时起，经过董仲舒等儒家学者的大力推动和极力彰扬，儒学以其适应社会发展需求的内在生命力，受到了封建统治者的推重和运用，上升为社会意识形态的主要构成部分，并成为中国传统文化的主干。同时，众多的儒家学者在继承发展先秦儒学的基础上，通过汲取其他学派的思想理论，结合现实社会文化的发展，丰富充实了儒学的理论体系。儒家管理哲学对传统中国社会的进步发展，产生了显著的推动作用。

儒家学者对于儒家管理哲学的丰富发展，主要以宋明理学的兴起、盛行为代表。宋明理学的兴起、盛行，是中国封建社会高度发达的历史产物，也是中国传统文化繁荣昌盛的思想结晶。就其产生的社会条件而言，它是为适应封建王朝加强中央集权的统治，重整伦理纲常秩序规范的政治需要而形成的，是儒家学者为了解决内忧外患的社会矛盾、挽救人心道德沦丧的时代危机而出现的。他们继承了先秦儒家关切现实人生社会的

忧患精神，为建构理想的人文之道进行了哲学上的论证。就其产生的文化渊源而言，它是在中国传统文化自汉魏以至隋唐以来儒、释、道三家思想经历了长期对立融合之后而形成的文化产物，是儒家学者为了维护儒家思想的文化地位、弥补儒家思想的理论缺陷而对儒家思想进行自我更新、自我复兴的思想产物，因而他们坚持了儒学伦理本位、道德中心的基本原则，站在儒学的立场上吸收了佛道的思维方法，将儒学的伦理思想与佛道的哲理方法融为一体，重新构筑了儒家思想精致思辨的理论体系，系统完善了儒家的思想内容。管理思想作为儒家理论体系的重要组成部分，经过宋明理学的丰富发展，无论是在管理的哲学上，还是在管理的方法上，都进一步展示了其在社会运行中的作用地位，特别是在宋代以后的中国传统社会中，都得到了更为有效的创新和运用。

随着时代的进步发展，儒学由于其自身的内在缺陷，在20世纪上半叶的中国受到了人们的批判，其社会地位出现了衰微和沦落，但它并没有就此而失去其存在的价值。到了20世纪下半叶，随着东亚和东南亚一些国家和地区经济的飞速发展，以及西方发达国家社会矛盾的丛生，人们又对儒学的作用和价值进行了新的反思，儒家管理哲学的研究和运用受到了世人的关注。新儒家提出的由内圣开出外王的理论建构，促进了儒学的发展；中西管理哲学的比较研究，推动了儒家管理哲学思想研究的深入。儒学在现代社会发展中所具有的价值，已为人们所肯定，也为现实所证实。特别是儒家的管理哲学思想所蕴涵的丰富精华，经过损益更新，依然具有适合现代社会发展的内在生命力。儒家管理哲学思想不仅被具体运用到了社会的管理之中，并且在社会的运行中得到了有力的继承发扬。

三 儒家管理哲学的内容、特点

儒家管理哲学思想在两千多年的历史发展过程中，形成了纷繁复杂、纵横交错的理论观点和思想流派。只有对之进行系统的概括和总结，才能理出贯穿于众多理论流派中的儒家管理哲学思想的本质特征和核心内容，进而理性地认识儒家管理哲学思想的历史地位和价值作用。

儒家管理哲学是以修己安人为其本质特征和价值取向的，它所探讨的内容主要包括：管理的理论基础，管理的对象，管理的种类，管理的本质，管理的目的，管理的方法。前五项可以称为儒家管理之“学”，而管理的方法则可以称为儒家管理之“术”。

（一）儒家的管理理论基础

任何一种管理哲学，都是建立在特定的理论基础之上的，而理论基础又支配着管理的一切活动。因此，对于管理的理论基础的不同认识，决定着人们对于管理的本质属性的不同认识 and 不同行为。儒家对于管理理论基础的認識，主要包括三个方面的内容：一是关于人的存在的本质属性，二是关于人的存在的行为方式，三是关于人的存在的价值取向。人的存在的本质属性，决定了人的存在的行为方式和价值取向；人的存在的行为方式，构筑了人的存在的本质属性和价值取向；人的存在的价值取向，展示了人的存在的本质属性和行为方式。这三者之间的关系是彼此相融、不可分割的，而核心则是人的存在的本质属性。

儒家管理哲学的理论基础，是建构在“人性可塑论”上的。儒家认为，人的存在的本质属性在于人的存在的道德属

