

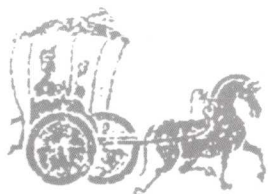
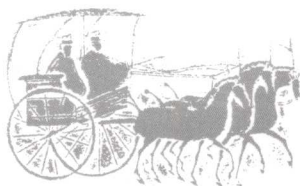
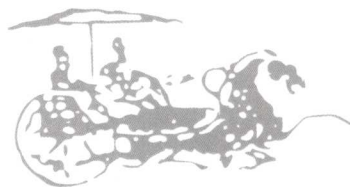
管理者终身学习

且学 · 且思 · 且行

# 中国传统文化 与企业管理

基于利益相关者理论的视角

刘 刚◎著



**图书在版编目 (CIP) 数据**

中国传统文化与企业管理：基于利益相关者理论的视角/刘刚著.

北京：中国人民大学出版社，2009

(管理者终身学习)

ISBN 978-7-300-11368-5

I. 中…

II. 刘…

III. 传统文化-应用-企业管理-中国

IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 195336 号

管理者终身学习

中国传统文化与企业管理

——基于利益相关者理论的视角

刘刚 著

Zhongguo Chuantong Wenhua yu Qiye Guanli

---

|      |   |      |                     |
|------|---|------|---------------------|
| 出版发行 | 中国人民大学出版社   |      |                     |
| 社 址  | 北京中关村大街 31 号  | 邮政编码 | 100080              |
| 电 话  | 010-62511242 (总编室)  |      | 010-62511398 (质管部)  |
|      | 010-82501766 (邮购部)  |      | 010-62514148 (门市部)  |
|      | 010-62515195 (发行公司)   |      | 010-62515275 (盗版举报) |
| 网 址  | <a href="http://www.crup.com.cn">http://www.crup.com.cn</a>       |      |                     |
|      | <a href="http://www.ttrnet.com">http://www.ttrnet.com</a> (人大教研网) |      |                     |
| 经 销  | 新华书店  |      |                     |
| 印 刷  | 北京东君印刷有限公司  |      |                     |
| 规 格  | 175 mm×250 mm 16 开本   | 版 次  | 2010 年 1 月第 1 版     |
| 印 张  | 23 插页 1   | 印 次  | 2010 年 1 月第 1 次印刷   |
| 字 数  | 371 000   | 定 价  | 48.00 元             |

---

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换



## 序

毫无疑问，现代管理学科发端于西方，西方是现代管理理论与方法的发源地。这种起源于西方的工业革命、以企业为基本管理单元的管理理论与方法，借助市场经济与技术革命这两大机制，在全球得到了广泛的传播与应用，深入地影响着世界各国企业管理的实践。时至今日，中国管理教育以及企业管理实践的基本架构依然建立在西方现代管理理论体系的基础之上。

在中国经济发展相对滞后、企业管理总体水平较低、企业基础管理建设落后的大背景下，作为舶来品的西方现代管理理论与方法的传播与普及有助于中国企业迅速改变管理落后的现状，缩小与发达国家的企业在管理水平上的差距。自20世纪80年代中国系统地学习西方现代管理理论与方法以来，战略管理受到越来越多企业的重视，基础管理水平有了一定程度的提高，企业组织结构呈现出多元化的发展趋势，人才的激励、约束机制日益受到重视，应用现代信息技术改进管理手段已经为企业所关注，企业的管理水平和效率有了质的飞跃。

管理学是最具实践性的科学，在运用西方的管理理论与方法时，需要充分考虑我们的国情，不能全盘照搬，否则，就容易出现“橘生淮南则为橘，生于淮北则为枳”（《晏子春秋·内篇杂下》）的“水土不服”现象。原因很简单，企业管理体系的架构包括工具、制度、精神三个不同的层面，在技术、方法等工具层面实施“拿来主义”并不难，只要资金、人才有保证，收效往往非常明显；如果功夫到位，配套措施完善，制度层面的问题也可以在很大程度上借鉴西方成熟的办法来解决；但由于数千年来中华民族深厚的文化传统的积淀，精神层面的问题却很难靠全盘西化来解决。可见，全盘西化并不能有效地解决中国企业管理的全部问题，学习和借鉴西方现代管理理论与方法，必须根据实际需要，有选择地接受，并且有创新地发展。

植根于中华民族数千年文明成长起来的中国企业，不可能不打上中国传统文化的烙印。中华民族数千年的文明孕育了许多独特的管理思想，这些管理思想体现在国家社会治理、战争斗争策略、生产经营管理等诸多领域，无论在管理理论还是在管理实践方面，都积累了许多优秀的经验，在《老子》、《孙子兵法》、《论语》、《韩非子》、《史记》、《资治通鉴》等论著中都有很多关于管理的精辟论述。这些管理思想既在哲学层面对我国企业的管理实践具有重要的启示作用，又在操作层面对我国企业的管理实践具有重要的指导价值。对中国传统文化中蕴涵的丰富的管理思想展开系统的研究，提炼出对中国企业的管理实践具有普遍性的管理规律，并结合中国企业的管理实践，对中国管理思想进行有创新的发展，探索具有中国特色的管理理论与方法，已成为一项具有重大理论意义与实践价值的课题。

近20年来，许多学者在这一研究领域付出了巨大的努力，取得了可喜的研究成果。研究路径主要分为两类：一类是探讨传统文化中的某一或某些管理思想对现代企业管理的影响；另一类则是致力于构建一个传统管理思想在现代企业中运用的系统框架，“东方管理学”、“中国式管理”、“和合管理”等就是这方面的代表。刘刚同志的专著——《中国传统文化与企业管理——基于利益相关者理论的视角》属于后一类，是致力于构建传统管理思想的现代企业运用框架的一次重要探索。

早在1983年召开的第一次企业管理现代化座谈会上，袁宝华同志就提出了“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”的“十六字方针”，作为指导我国企业管理实践与创新的指导思想，这一指导思想同样适用于指导具有中国特色的管理理论与方法的研究过程。刘刚同志的专著充分贯彻了袁宝华同志提出的“十六字方针”，以中国传统文化中的“修齐治平”思想与西方现代企业管理的利益相关者理论为基本逻辑框架，创造性地提出了一个集修己（管理者的自我修养）、安人（队伍建设与管理）、谋攻（战略管理、市场营销与企业竞争）、定邦（企业社会责任）于一体的传统管理思想在现代企业管理中运用的系统逻辑框架，可以更好地根据中国的实际情况指导企业管理的实践，并为建立具有中国特色的管理理论与方法做出了积极、有益的探索。

从本质上来看，对于中国企业而言，管理理论与实践相结合的问题就是管理的国际化与本土化相结合的问题，这只是一枚硬币的两面而已。植根于华夏大地之上、又以西方现代管理理论为基础构筑其管理架构的中国企业，在这两个方面结合得越到位，其管理绩效越高。从这个角度来说，提炼出的传

统管理思想的现代企业运用框架必须有效地满足“双结合”的要求，才能更好地指导中国企业的实践。刘刚同志的专著无论在理论体系、语言范式方面，还是在内容构成、知识结构方面，都很好地实现了中与外、古与今的有效融合与创新。从理论体系来看，“修齐治平”思想与利益相关者理论的对接，确保了中国传统管理思想与西方现代管理理论在逻辑框架上的有效衔接；从语言范式来看，该书用现代管理学语言来阐释传统文化中蕴涵的管理思想与方法，避免了语言范式不兼容的“两张皮”现象；从内容构成来看，该书包容了传统文化各学派有关管理问题的积极、适用思想，涉及人力资源管理、领导学、战略管理、企业竞争、市场营销、企业社会责任等现代企业管理的主要领域，对相关管理思想展开论述的素材来源于古今中外的论著及实践，具有很强的包容性；从知识结构来看，该书用大量的篇幅讨论了西方主流的管理理论普遍不太关注的管理者自我管理问题，是对现有管理理论体系的有力补充，表现出很强的开放性。

据《论语·宪问》记载，子路曾经向孔子求教什么样的人才能成为君子。孔子给出了三个具有递进关系的答案，分别是“修己以敬”、“修己以安人”、“修己以安百姓”。这既是本书所推崇的企业管理者们的成长之路，也是每一位有责任感的管理理论研究者应具备的理想和追求。

陈佳贵

第十届和第十一届全国人大常委  
中国社会科学院学部主席团代主席、经济学部主任

# 目 录

## 第一章 绪 论 / 1

- 一、文化传统、管理情境与管理理论 / 1
- 二、中国与西方管理思想的发展与融合 / 2
- 三、传统管理思想的逻辑框架：  
不同学者的观点 / 11
- 四、传统管理思想的逻辑框架：  
基于利益相关者理论的视角 / 15

## 第一篇 修己 / 23

### 第二章 反求诸己 / 25

- 一、君子求诸己 / 25
- 二、自胜者强 / 27
- 三、厚德载物 / 28
- 四、静以幽 / 33
- 五、君子慎独 / 36

### 第三章 三达德与为将五德 / 38

- 一、智者不惑 / 38
- 二、仁者不忧 / 42
- 三、勇者不惧 / 46
- 四、为将五德 / 49

### 第四章 三忘精神 / 53

- 一、发愤忘食 / 53
- 二、乐以忘忧 / 57
- 三、不知老之将至 / 60

## 第五章 三贵之道 / 64

- 一、动容貌 / 64
- 二、正颜色 / 67
- 三、出辞气 / 70

## 第六章 四毋追求 / 74

- 一、毋意 / 74
- 二、毋必 / 78
- 三、毋固 / 81
- 四、毋我 / 84

## 第七章 修己之道 / 91

- 一、力行与学文 / 91
- 二、博学慎思 / 95
- 三、与朋友交 / 98
- 四、三省吾身 / 101

## 第二篇 安人 / 107

### 第八章 上下同欲 / 109

- 一、上下同欲者胜 / 109
- 二、通志与众 / 113
- 三、始于足下 / 117

### 第九章 无为与有为 / 119

- 一、无为而治 / 119
- 二、抽身谋大计 / 122
- 三、君逸臣劳 / 132

### 第十章 在位谋政 / 136

- 一、不出其位 / 136
- 二、赏罚孰明 / 140
- 三、赏罚有信 / 143
- 四、世事洞明与人情练达 / 145

### 第十一章 莫贵于人 / 153

- 一、为政在人 / 153
- 二、有贤且知 / 158

三、选贤课能 / 164

四、富贵敬誉 / 167

## 第十二章 和而不同 / 172

一、和与同异 / 172

二、和造大事 / 173

三、心和见异 / 176

## 第十三章 法德相济 / 182

一、法者王本 / 182

二、为政以德 / 186

三、刚柔相济 / 190

## 第十四章 事因于世与悬权而动 / 196

一、事因于世 / 196

二、不谋于众 / 201

三、悬权而动 / 205

## 第三篇 谋攻 / 211

### 第十五章 求之于势 / 213

一、善战者任势 / 213

二、因敌制胜 / 217

三、攻而必取 / 221

四、守而必固 / 225

### 第十六章 正合奇胜与中庸之道 / 229

一、正合奇胜 / 229

二、避实击虚 / 233

三、以迂为直 / 237

四、中庸之道 / 240

### 第十七章 务在知时 / 244

一、兵不贵久 / 244

二、后于人以待其衰 / 248

三、君子时中 / 251

### 第十八章 阴阳调和 / 253

一、阴阳谓道 / 253



二、反者道之动 / 259

三、弱者道之用 / 262

#### 第十九章 不争之德 / 267

一、不争善胜 / 267

二、合纵连横 / 271

三、上兵伐谋 / 274

#### 第二十章 知难而退 / 281

一、善败者不亡 / 281

二、走为上计 / 285

三、有舍才有得 / 288

#### 第二十一章 祸福相倚 / 291

一、安危相易 / 291

二、安不忘危 / 294

三、临事而静 / 303

### 第四篇 定邦 / 311

#### 第二十二章 独善其身与兼济天下 / 313

一、忠恕之道 / 313

二、穷则独善其身 / 314

三、达则兼济天下 / 318

#### 第二十三章 义与利 / 322

一、义利统一 / 322

二、见利思义 / 324

三、义以生利 / 326

四、义以为上 / 326

五、义利观与企业社会责任建设 / 327

#### 第二十四章 无信不立 / 332

一、天不容伪 / 332

二、诚者天道 / 335

三、诚以诚应 / 339

主要参考文献 / 345

后 记 / 352

# 第一章 绪 论

大学之道，在明明德，在亲民，在止于至善。

——《大学》第一章

天下同归而殊途，一致而百虑。

——《易经·系辞下传》

## 一、文化传统、管理情境与管理理论

不同的国家孕育了不同的传统文化，形成了不同的文化传统。在对 IBM 公司 40 多个国家 11.6 万名员工进行系统的调查与研究的基础上，霍夫斯泰德 (G. Hofstede) 等人得出结论：英美国家与中国的文化风格大相径庭。受共同的意识形态、英殖民主义及犹太教、基督教等的影响，英美国家具有社会权力距离意识较低、个人主义程度非常高、男性主义倾向较高、风险偏好程度较高、儒文化动力很低等文化传统；而强调内在修养、人际和谐、行事中庸的儒文化，使得中国具有社会权力距离意识高、个人主义程度低、男性主义倾向不太明显、风险规避程度较高、儒文化动力突出等文化传统。<sup>①</sup>

文化传统广泛影响着人们的行为方式，进而决定了不同国家的企业面临着不同的管理情境。法默-里奇曼模型说明了文化传统所决定的文化情境对管理行为和管理效果的影响。美国管理学者法默 (R. N. Farmer) 和里奇曼 (B. M. Richman) 通过大量的研究证明，文化传统对管理效率具有重要的影响，所有的管理职能（计划、组织、指挥、协调与控制）都受到文化情境中

---

<sup>①</sup> G. Hofstede, M. H. Bond, The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, 1988, No. 4.

各个变量的潜在制约，只不过一些职能对文化情境的敏感性大于另外一些职能而已，这取决于这一职能与文化情境直接交流的重要性程度。<sup>①</sup>

从这个角度而言，管理理论可以分成两种基本的类型：一种是只能在某一具体的情境下发挥作用的管理理论，另一种是超越具体的情境而具有普遍适用性的管理理论。当前，在世界管理学界掌握话语权的是西方现代管理理论体系，但其充分发挥作用的前提是西方的文化情境。而中国企业根植于中国文化情境之中，由于中国的文化传统与西方的文化传统存在着非常大的差异，西方现代管理理论在中国企业中所能发挥的效用必然大打折扣。因此，对于中国管理学界而言，需要从传统文化中提炼出在当前依然具有普遍适用性的管理思想，并与西方现代管理理论相互融合，以更好地适应中国特定的文化情境，指导中国企业的管理实践。

同时，中国传统文化中孕育的管理思想，自然也存在着并可以提炼出许多可以超越具体的管理情境而具有普遍适用性的内容。这类传统管理思想不仅可以用于指导中国企业的管理实践，而且可以用于指导其他各国企业的管理实践。这就意味着，中国与西方管理思想的融合不仅可以在中国的土地上发生，用于更好地指导在中国市场上所开展的经营管理活动，也可以在中国以外的全球范围内发生，为整个世界管理理论的发展贡献出中华民族的智慧。

## 二、中国与西方管理思想的发展与融合

具有不同发展背景与思想来源的中国传统管理思想与西方现代管理理论虽然在许多方面表现出很多差异，但正是这些差异为二者的交汇与融合创造了互补性基础。中国与西方管理思想无论在理论层面，还是在实践层面，均存在着很大的融合空间，并且这种融合的潮流呈现出不断深化的发展趋势。

### 1. 中国与西方管理思想的发展历程

#### (1) 中国传统管理思想的发展历程

中华民族 5 000 年的文明史孕育了底蕴非常深厚的传统文化，其中蕴涵着十分丰富的管理思想。中国传统管理思想的大规模兴起始于思想活跃的春秋战国时期，体现在国家社会治理、战争斗争、生产经营等各个方面，反映在

<sup>①</sup> Richard N. Farmer and Barry. M. Richman, *Comparative Management and Economic Progress*, Homewood: Richard D. Irwin, 1965.

各学派的典籍、史书及文学作品之中，并随着时代的变迁、社会的发展，不断地推陈出新。总体而言，中国传统管理思想主要来源于以下四个方面（见表 1-1）：

表 1-1 中国传统管理思想的来源、主要代表与观点

| 来源         | 主要代表人物               | 主要典籍   | 主要观点                                     |   |
|------------|----------------------|--|--|---|
| 古代治国之道及其实践 | 《易经》                 | 姬昌等  | 《易经》                                     | 讲究“阴阳相济”、“刚柔有应”，提倡“自强不息”、“厚德载物”。  |
|            | 儒家                   | 孔丘、曾参、子思、孟子、荀况、朱熹等   | 《论语》、《大学》、《中庸》、《孟子》、《尚书》、《礼记》、《荀子》等      | 主张“仁政”，以“仁”为“仁政”的基本内涵，以“礼”为“仁政”的外在表现，强调“为政以德”，崇尚“中庸之道”，注重人与人之间的伦理关系。            |
|            | 道家                   | 李耳、庄周等   | 《老子》、《庄子》等                               | 主张“道法自然”，崇尚“返璞归真”，强调“无为而治”，用系统、辩证的视角看待问题。                                       |
|            | 法家                   | 商鞅、慎到、申不害、韩非等  | 《商君书》、《韩非子》等                             | 基于“好利恶害”的人性论，主张“以法治国”，强调“不法古”、“不循今”，提出“法”、“术”、“势”结合的治国方略。                       |
|            | 墨家                   | 墨翟   | 《墨子》等                                    | 主张“兼爱”、“非攻”、“尚贤”、“尚同”、“天志”、“明鬼”、“非命”、“非乐”、“节用”、“节葬”。                            |
|            | 杂家                   | 管仲、吕不韦、刘安等   | 《管子》、《吕氏春秋》、《淮南子》等                       | 兼收并蓄，汇集不同学派的观点，融合诸子百家的思想，通过采集各家言论，贯彻其政治意图和学术主张。                                 |
|            | 史书                   | 左丘明、司马迁、司马光等   | 《左传》、《史记》、《资治通鉴》等                        | 记载历史上相关时期政治、军事、外交、文化、民族等方面的重大事件和有关言论，《左传》、《史记》、《资治通鉴》均表现出“民本”的思想，同时强调等级秩序及宗法伦理。 |
| 古代兵书及经典战例  | 孙武、司马穰苴、孙臆、吴起、尉缭、刘基等 | 《孙子兵法》、《司马穰苴兵法》、《孙臆兵法》、《吴子》、《尉缭子》、《六韬》、《将苑》、《百战奇略》、《三十六计》等 | 主张因势、任势，注重奇正结合，讲究权变与创新，包含丰富的朴素唯物论与辩证法思想。 |   |

续前表

| 来源           | 主要代表人物                    | 主要典籍                           | 主要观点   |
|--------------|---------------------------|--------------------------------|--|
| 古代生产经营实践及其总结 | 范蠡、白圭、桓宽、沈括、宋应星、明清的徽商及晋商等 | 《史记·货殖列传》、《盐铁论》、《梦溪笔谈》、《天工开物》等 | 主张发展工商业，讨论国家经济政策及生产经营、技术管理之道，注重对市场供求规律及价格规律的总结及运用。 |
| 古代文学作品       | 罗贯中、冯梦龙、曹雪芹等              | 《三国演义》、《东周列国志》、《红楼梦》等          | 蕴涵着丰富的战略管理、竞争谋略与领导艺术等方面的管理思想。                      |

第一，古代治国之道及其实践。中国历代的思想家为后世留下了许多有关治国之道的经典论著，而历代政治家的身体力行则在实践中不断检验并深化着这些治国之道。作为“群经之首”，《易经》是一部教人如何做人、做事的经典论著，内容极其丰富，对中国几千年来政治、经济、军事、文化等各个领域都产生了深刻的影响，无论是儒家学说，还是老庄之道，抑或是《孙子兵法》，无不受到《易经》的影响。以孔子、孟子为代表的儒家，以老子、庄子为代表的道家，以商鞅、韩非子为代表的法家，以墨子为代表的墨家，其经典著作中蕴涵着大量深刻的管理思想。这些管理思想成为历代帝王将相治理国家的智慧来源，他们以亲身的实践不断丰富着传统文化中的治国思想，撰写出了一系列有影响力的阐述治国之道的经典论著，如唐朝李世民的《帝范》、宋朝范祖禹的《帝学》、明朝张居正的《帝鉴》等。史学家们编撰的《左传》、《史记》、《资治通鉴》等史书，则详细地记录了这些治国之道的实施背景、具体策略及实施效果，为后世发掘、考察、弘扬这些管理思想提供了丰富的史料来源。

第二，古代兵书及经典战例。中国古代产生了许多具有重要影响的兵家人物，如春秋时期的孙武、司马穰苴，战国时期的孙臆、吴起、尉繚、白起，汉朝的韩信，三国时期的曹操、诸葛亮，唐朝的李靖，宋朝的岳飞，明朝的刘基、戚继光等，为后人留下了一系列宝贵的研究战争规律、战略战术的兵书，如《孙子兵法》、《司马法》、《孙臆兵法》、《吴子》、《尉繚子》、《六韬》、《将苑》、《百战奇略》、《三十六计》等。其中，《百战奇略》、《三十六计》等兵书不仅就用兵的原则与方法展开了深入的讨论，而且分析、总结了历史上众多的经典战例。军事战争与企业竞争有许多相似之处，古代兵书为现代企业有效地展开竞争提供了许多可供汲取的智慧。尤其是《孙子兵法》，不仅享有“兵学圣典”的美誉，而且被众多的企业家奉为竞争制胜的宝典，在日本

甚至形成了兵法经营管理学派。

第三，古代生产经营实践及其总结。春秋时期的范蠡，战国时期的白圭，明清时期的徽商及晋商等，在各自的商业实践中总结出了许多有用的经营之道。以范蠡为例，在辅助越王勾践灭吴国之后，他认为“大名之下难以久居”，几经辗转，最终定居于陶（今山东定陶西北），将自己的老师计然提出的计策用于经商，积累了许多财富，被后世称为“陶朱公”。范蠡采用的经商之策，如“务完物，无息币”、“论其有余不足，则知贵贱”、“贵出如粪土，贱取如珠玉”、“旱则资舟，水则资车”<sup>①</sup>等，至今依然具有很强的现实意义。西汉司马迁的《史记·货殖列传》、桓宽的《盐铁论》等著作，则集中记载了当时国家的经济政策以及商人的经商之道。宋朝沈括的《梦溪笔谈》、明朝宋应星的《天工开物》等百科全书类著作，也有许多关于生产经营管理之道的论述。

第四，古代文学作品。中国古代产生了许多优秀的文学作品，给后人留下了宝贵的精神财富。在《三国演义》、《东周列国志》、《红楼梦》等优秀的文学作品中，蕴涵着丰富的战略管理、竞争谋略与领导艺术等方面的管理思想。

## （2）西方现代管理思想的发展历程

西方现代管理理论产生于19世纪末20世纪初，西方现代管理思想指的是西方现代管理理论中蕴涵的管理思想。西方现代管理理论的物质基础是工业革命和科学技术的发展。18世纪末瓦特发明蒸汽机，拉开了欧美工业革命时代的序幕，工业革命带来的现代化工厂，尤其是公司制的发展，既为现代管理理论的产生打下了坚实的物质基础，又对现代管理理论的产生提出了迫切的需要。西方现代管理理论的哲学基础是19世纪产生并不断发展的实证主义哲学，它强调哲学应仿效实证科学，以事实作为知识唯一可靠的依据。在20世纪80年代以前，西方现代管理理论的发展先后经历了古典管理理论、行为科学管理理论、管理理论丛林等三个阶段。

第一，古典管理理论阶段。古典管理理论以美国的泰罗（Frederick Winslow Taylor）、法国的法约尔（Henry Fayol）、德国的韦伯（Max Weber）等人代表，他们摆脱了传统的凭经验和感觉来进行管理的方法，基于“经济人”的人性假设，强调理性和科学性，致力于建立标准化的管理及作业流程，构建一套系统化的管理职能与管理体制，确定相应的管理原则与方法，从而

<sup>①</sup> 出自《史记·货殖列传》。

达到以最小的投入获得最大的产出的目的，为当时的社会解决企业中的劳资关系、管理原则、生产效率等方面的问题提供了管理思想的指导和科学的理论与方法。古典管理理论的局限性主要在于，将员工仅仅看作“经济人”，而对人的因素关心较少，同时，对组织的理解相对静态，对组织的外部环境也没有太多的关注。

第二，行为科学管理理论阶段。行为科学管理理论起源于20世纪20年代梅奥（George Elton Mayo）的“霍桑实验”，经历了前期的人际关系学说以及后期的行为科学两个发展阶段。行为科学管理理论对人性做了更为丰富的假设，强调企业管理中人的因素的重要性，将人视为提高效率的关键，主张从社会学、心理学、人类学的角度来研究企业管理问题，重视社会环境、人际关系对管理效率的影响，认为行为是人的思想、感情、欲望在行动上的表现，管理的目的就在于使人们受到激励，从而做出企业所期望的行为。当然，行为科学管理理论对人的研究还没有达到人们想象的那么深远，在处理复杂的管理问题时仍然显得相对简单与片面。

第三，管理理论丛林阶段。第二次世界大战以后，科技技术的发展、企业规模的扩大以及国际化进程的加速，引发了一系列新的管理问题。不同的学者从不同的角度、用不同方法来研究管理理论，从而出现了众多的管理学派，被管理学家孔茨（Harold Koontz）形象地称为“管理理论丛林”，具体包括管理过程学派、人际关系学派、群体行为学派、经验学派（又称为案例学派）、社会协作系统学派、社会技术系统学派、系统学派、决策理论学派、数学学派（又称为管理科学学派）、权变理论学派、经理角色学派等。

## 2. 中国与西方管理思想的差异

由于中国与西方文化、历史背景不同，因此，所形成的管理思想也存在着很大的差异，归纳起来，主要体现在以下几个方面（如表1—2）：

表 1—2 中国与西方管理思想的比较

| 比较内容 | 中国传统管理思想                | 西方现代管理思想                |
|------|-------------------------|-------------------------|
| 关注层面 | 侧重“道”的层面，注重管理哲学与管理理念。   | 侧重“术”的层面，注重具体操作与管理工具。   |
| 立足视角 | 立足于管理者个体利益与发展空间的最大化。    | 立足于管理者所在组织的利益与发展空间的最大化。 |
| 管理方式 | 偏重“德治”，强调管理的艺术性和“软”的一面。 | 偏重“法治”，强调管理的科学性和“硬”的一面。 |

续前表

| 比较内容 | 中国传统管理思想                  | 西方现代管理思想                   |
|------|---------------------------|----------------------------|
| 控制手段 | 注重定性管理，管理目标相对模糊，管理过程弹性较大。 | 注重定量管理，管理目标相对清晰，追求标准化与最优化。 |
| 优化范围 | 注重整体优化，强调和谐。              | 注重局部优化，强调竞争。               |

### (1) 道与术：关注层面的差异

由于中国传统社会长期以农业为基础，以一家一户的小农耕作为基本的生产方式，未经历类似西方工业化的历史巨变，从而导致技术理性、工具理性不发达。因此，中国传统的管理思想侧重“道”的层面的体悟，注重对相关管理哲学与管理理念的思考，认为理念是管理鲜活的灵魂；西方现代管理理论则侧重“术”的层面的内容，重视具体操作与管理工具，这种管理思想在泰罗等管理学家所倡导的科学管理运动中体现得非常明显，事实上，科学管理运动最初就是从基层员工的动作研究和工作优化起步的。

### (2) 个体与组织：立足视角的差异

在中国传统社会中，思考管理问题的立足点始终是管理者的长治久安，也就是说，关注的是当前或者未来的管理主体自身利益与发展空间的最大化。无论是孔子提出的“仁政”思想，还是孟子提出的“民本”思想，归根结底都是为君王的统治服务的，是从君王这一个体的利益出发来考虑问题的。因此，中国传统管理思想的根本出发点是管理者本人，管理主体为了自己的长期利益，必须做到“内圣”与“外王”的统一。西方现代管理理论关注的则是管理者所在的组织的利益及发展空间的最大化。从这个角度而言，中国传统管理思想关注管理者自我管理的内容，这是西方现代管理理论相对忽视的管理领域，但是，当管理者并非组织的实际控制者时，容易滋生“本位主义”、“利益小团体”等现象。

### (3) 软与硬：管理方式的差异

尽管儒家的“德治”思想与法家的“法治”思想均有其悠久的传统，并在实践中得到了普遍的运用，但是，在西汉的董仲舒上书《举贤良对策》提出“罢黜百家，独尊儒术”的建议被汉武帝采纳之后，儒家学说就成为中国封建社会的正统思想，因此，中国传统管理思想更偏重于“德治”。在管理过程中，中国传统社会价值取舍标准的排序是“情”、“理”、“法”，更多地强调管理中的艺术性成分，具有鲜明的问题导向，在许多情形下，解决问题的方式具有“只可意会，不可言传”的特点，即偏重管理中“软”的一面。长期的以血缘关系为基础而缺乏流动性的农业生产和生活实践，使得中国传统社



会非常珍视人际关系的价值，重视对人的管理，人际关系的协调在管理中具有突出的地位，血缘、亲缘、地缘等关系在管理决策中占据着很大的权重。西方现代管理理论则偏重于“法治”，强调制度化建设对于企业管理的价值，通过提高管理流程的成熟度，不断提升企业的管理水平。西方现代管理理论所采用的价值取舍标准的排序是“法”、“理”、“情”，更多地强调管理中科学性的成分，即“硬”的一面。在西方企业管理中，非常重视各种具体的管理工具的运用，重视对技术和设备的管理。

#### (4) 模糊与精确：控制手段的差异

周而复始的农业生产以及长期自给自足的自然经济，使得生活在中国传统社会中的人们具有力求稳定、少走极端的价值偏好，孕育了儒家的“中庸之道”。中国传统管理思想注重定性的管理，在管理过程中，广泛使用感性的管理手段，管理目标往往相对模糊，认为问题的解决存在着一系列可接受的满意答案，而不是只存在唯一的最优答案，使得管理过程具有较大的弹性，此外还强调被管理者的自我约束，这种模糊的控制手段也在道家“无为而治”的管理主张中得到集中反映。西方现代管理理论则强调定量的管理，在管理过程中，广泛地使用理性的管理手段，管理目标清晰、明确，以绩效管理为基本手段，以数学、统计分析为主要工具，以标准化与最优化为效率标准。

#### (5) 整体与局部：优化范围的差异

在中国传统社会中，基于家族血缘关系和人际情感关系的相互依存性非常重要。中国传统管理思想注重对整体的管理，无论是《易经》、《老子》中阐述的阴阳观，还是《孙子兵法》中提出的克敌制胜之道，都充分体现了系统论的思想，强调整体的利益大于局部的利益。在处理人际关系方面，中国传统管理思想注重“人和”，强调人与人之间情感的交流与沟通，这种对“人和”的追求不仅体现在组织内部，而且体现在组织处理与外部公众之间的关系方面。这一思想被推而广之，进而追求“天人合一”的境界，强调人与自然的和谐统一。西方现代管理理论则用科学的精神，注重局部的优化，实际上，第二次世界大战以后西方管理理论丛林的产生，与不同管理学派所侧重优化的问题各不相同是直接相关的。在处理人际关系方面，西方现代管理理论强调竞争意识，这种竞争不仅体现在企业与企业之间，也体现在企业内部不同的业务单元、不同的职能部门、不同的管理者及不同的员工之间。

### 3. 中国与西方管理思想的融合

诚如爱因斯坦（Albert Einstein）所言：“西方科技如果缺少了东方智慧，