



# 柔性管理的历史演进

■ 周秀敏 徐兆栋 / 著

知识产权出版社

# 柔性管理的历史演进

闫秀敏 徐兆栋 著

知识产权出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

柔性管理的历史演进/闫秀敏,徐兆栋著. —北京:  
知识产权出版社,2005.9  
ISBN 7-80198-438-2

I. 柔… II. ①闫…②徐… III. 管理学—历史—世界  
IV. C93-091

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 098003 号

### 内容提要

本书立足于东西方管理理论的融合与创新,系统阐述了柔性管理从古代起源、近现代嬗变到当代蓬勃发展的演变历程。本书在理论阐释中亦提供了许多行之有效的柔性管理实践技巧,不仅适用于高校师生等管理理论研究者,而且有助于理论向实践的转化,使管理创新者能够在实践中有所借鉴。

### 柔性管理的历史演进

著 者:闫秀敏 徐兆栋  
责任编辑:杨 奇 袁伟民

出版发行:知识产权出版社

社 址:	北京市海淀区马甸南村 1 号	邮 编:	100088
网 址:	<a href="http://www.cnipr.com">http://www.cnipr.com</a>	邮 箱:	zscq-bjb@126.com
电 话:	010-82000890 82000860 转 8324	传 真:	010-82000890
印 刷:	知识产权出版社电子制印中心	经 销:	新华书店及相关销售网点
开 本:	850mm×1168mm 1/32	印 张:	7.625
版 次:	2005 年 9 月第一版	印 次:	2005 年 9 月第一次印刷
字 数:	191 千字	定 价:	24.00 元

ISBN 7-80198-438-2/F·044

如有印装质量问题,本社负责调换。

# 目 录

## 引论篇 柔性管理的现代阐释

第一章 柔性管理述要 .....	( 3 )
一、柔性管理的内涵 .....	( 3 )
二、柔性管理的基本特征 .....	( 7 )
三、柔性管理的发展历程 .....	( 12 )

## 探源篇 柔性管理与政治的联姻

第二章 中国古代柔性管理的奠基 .....	( 19 )
一、《老子》的柔性管理思想 .....	( 19 )
二、孔子的柔性管理思想 .....	( 26 )
三、《吕氏春秋》的柔性管理思想 .....	( 33 )
第三章 中国古代柔性管理的理论探索 .....	( 41 )
一、陆贾的柔性管理思想 .....	( 41 )
二、贾谊的柔性管理思想 .....	( 48 )
三、《淮南子》的柔性管理思想 .....	( 54 )
第四章 中国古代柔性管理的典型实践 .....	( 64 )
一、汉初的柔性管理实践 .....	( 64 )
二、刘秀的柔性管理实践 .....	( 71 )
三、刘备的柔性管理实践 .....	( 79 )

<b>第五章 中国古代柔性管理的衰落</b> .....	(86)
一、魏晋玄学与道教发展 .....	(86)
二、唐宋时期柔性管理的偶现 .....	(90)
三、元明清时期柔性管理的必然衰落 .....	(97)

## 嬗变篇 柔性管理与经济的结合

<b>第六章 西方近现代管理思想的发展和柔性管理的逐渐萌芽</b> .....	(105)
一、古典管理理论阶段 .....	(105)
二、行为科学理论阶段 .....	(113)
三、现代管理理论阶段 .....	(119)
<b>第七章 东西方现代柔性管理的融合与创新</b> .....	(128)
一、东西方柔性管理的比较 .....	(128)
二、日本企业对东西方柔性管理的融合 .....	(136)
三、现代企业柔性管理的基本特征 .....	(142)
<b>第八章 现代企业柔性管理的形成</b> .....	(148)
一、“知识人”假设——柔性管理形成的理论基础 .....	(148)
二、知识经济——柔性管理形成的经济基础 .....	(153)
三、信息网络——柔性管理形成的技术基础 .....	(158)
四、现实管理的成败得失——柔性管理形成的实践基础 .....	(161)

## 发展篇 柔性管理与社会的交融

<b>第九章 企业柔性管理的实施</b> .....	(169)
一、企业柔性战略管理 .....	(169)
二、企业柔性员工管理 .....	(173)

---

三、企业柔性生产管理 .....	(179)
四、企业柔性组织管理 .....	(183)
五、企业柔性营销管理 .....	(188)
<b>第十章 我国政府柔性管理的重倡</b> .....	<b>(193)</b>
一、政府柔性管理的提出 .....	(193)
二、公共行政柔性管理 .....	(200)
三、政府内部柔性管理 .....	(207)
<b>第十一章 学校柔性管理的应用</b> .....	<b>(215)</b>
一、学校柔性管理的提出 .....	(215)
二、教师柔性管理 .....	(222)
三、学生柔性管理 .....	(230)
<b>后 记</b> .....	<b>(238)</b>

# ■ 引论篇

---

## 柔性管理的现代阐释

基于不同的角度,对柔性管理的理解多种多样。由于现代柔性管理是以企业为根据地而复兴、发展和完善起来的,因此,学界对柔性管理的认识打上了深深的企业烙印。试图对柔性管理进行科学阐释,就必须在深入了解企业柔性管理的理论研究和实践运用的基础上,超越对企业柔性管理的理解而达到对柔性管理一般性的把握。



# 第一章 柔性管理述要

柔性管理在历经了一条从古代到近现代再到当代的否定之否定的曲折发展之路后,其内涵不断深化,“以人为本的管理核心、非强制性的管理方法、变化因时的管理原则、和谐共荣的管理目标”等柔性特征愈益彰显。

## 一、柔性管理的内涵

目前,学术界对于管理的一般看法是:管理是“在一定的社会活动中,一定的人或组织依据一定的权力,通过某些措施,对人力、物力、财力和其他资源进行协调或处理,以达到预定目标的活动过程”。<sup>①</sup> 由于柔性管理理所当然地归属于一般管理的下辖领域,所以本书对于柔性管理的研究,正是以此为基础而进行深化的。

### 1. 企业柔性管理的理解

在对管理的认识较为一致的同时,研究者对柔性管理的认识却是见仁见智,选列以下几种观点。

**例 1** 柔性管理是与西方传统的“硬性”管理相对应的,即与西方制度管理、条例管理,以及各种理性管理模式(如数学模式,矩阵模式等)相对应的,更注重人的内在因素的管理方法。<sup>②</sup>

**例 2** 柔性管理本质上是一种“以人中心”的管理,也可称

---

<sup>①</sup> 刘熙瑞:《现代管理学基础》,高等教育出版社 1995 年版,第 3 页。

<sup>②</sup> 张庆范、王龙章:“管理在东西方文化间的走势”,《企业文化》,1997 年第 1 期,第 6 页。

之为“人性化的管理”。它是在尊重人格独立与个人尊严的前提下,在提高广大员工对企业的向心力、凝聚力与归属感的基础上,所实行的分权化的管理。<sup>①</sup>

**例 3** 柔性管理指的是企业在市场机会不断变化、竞争环境难以预测的情况下,快速反应,不断重组其人力和技术资源,获得竞争优势和利润的管理模式。<sup>②</sup>

**例 4** 一般说来,柔性管理是企业为更有效地实现企业目标,在动态的环境下,在研究人们心理和行为规律的基础上,建立高柔性扁平化的学习型组织,主动适应变化、利用变化和制造变化,以提高自身竞争能力,从而把组织意志变为人们自觉行动的管理。<sup>③</sup>

很明显,由于现代柔性管理是以企业为根据地而复兴、发展、完善起来的,因此,如例所示,对柔性管理的认识打上了深深的企业烙印。那么,我们试图对柔性管理进行科学阐释,亦必须在深入了解企业柔性管理的理论研究和实践运用的基础上,引申出普适于各种管理领域的一般意义。

综合上述对企业柔性管理的认识,可以看到两种理论分歧:

其一,从人力资源管理的角度看,柔性管理强调运用道德文化等非强制手段对企业员工进行管理,如例 1 和例 2。它的特点是通过企业的软管理,激发员工的创造性,充分发挥员工的积极能动性,最终达到提高管理效率的目的。在此意义上,管理中的柔性可以理解为软性、自由选择性或人性等。

---

<sup>①</sup> 余绪缨:“柔性管理的发展及其思想文化渊源”,《经济学家》,1998 年第 1 期,第 86~87 页。

<sup>②</sup> 许民利、张子刚、程斌武:“企业管理的新模式——柔性管理”,《科技进步与对策》,2000 年第 4 期,第 113 页。

<sup>③</sup> 徐旭珊等:“面向 CIMS 企业的柔性管理研究”,《世界科技研究与发展》,2001 年第 2 期,第 82 页。

其二,从生产管理的角度看,发端于准时生产制和柔性制造系统的柔性管理,强调生产系统对“环境不稳定性”或曰变化环境的适应与调整,如例3和例4。它的特点是实行小批量多品种生产,对顾客需求迅速作出反应,及时调整生产,缩短产品生产周期,降低成本,提高劳动效率。在此意义上,管理中的柔性可以理解为弹性、灵活性、适应性、变化性等。

从表面上看,这两种柔性管理的概念大相径庭:一个着重于企业内部各种要素的相互联系,强调管理应当以人为中心,依据情感投入、信息共享、关注发展、文化建设等手段,促使员工的个人需要与组织意志彼此协调,实现企业隐性知识与显性知识的相互转化,创造竞争优势;一个着重于企业与外部环境的联系,强调企业在市场机会不断变化、竞争环境难以预测的情况下,快速反应,不断重组其人力和技术资源,获得竞争优势和利润。

但实质上,运用系统的观点,通过企业内外之间的联系和对企业管理的各个环节进行分析,就可以看出这两种貌似不同的柔性管理理念的异曲同工之妙。由于企业外部经营环境是变化的,所以企业只有采取面向市场和顾客的灵活多变的柔性营销,才能实现企业环境的接轨;柔性营销所确定的待产产品必然是小批量多品种的,这又必须依赖于富有弹性、能够进行快速调整的柔性生产;柔性生产的顺利进行必然依赖于应变功能极强的柔性组织,而柔性组织的应变能力来源于柔性员工的高素质和民主化所带来的灵活及时处理问题的能力。不难看出,二者联系的基础就在于:通过极具柔性的员工主观能动性的发挥,能够使企业组织、生产、营销等各个管理环节保持灵活性,从而实现与市场变化的互动,保证企业的发展。

因此,企业柔性管理不应当仅仅指适应市场变化和员工满意两个孤立的方面,相反,它应当是从全部企业活动出发而形成的一种系统管理模式。据此,给企业柔性管理总结一个较为全面的定

义就是：企业柔性管理是企业以柔性员工为根基而采取的适用并引导市场变化以提高竞争力的一系列管理活动的总称。

## 2. 柔性管理的含义

柔性管理的概念既具有一般管理的内涵，又具有自己的特征。一般来说，柔性管理是在研究人们心理和行为规律的基础上采用非强制方式，在人们心目中产生一种潜在的说服力，从而把组织意志变为人们自觉的行动。这个概念的主题词是“规律”、“非强制”、“潜在”和“自觉”。<sup>①</sup>

当然，除了郑其绪老师在《柔性管理》一书中给柔性管理下了一个一般性的概念外，也有其他同类的书籍和文章提到柔性管理的基本概念。但以笔者之孤陋寡闻综合来看，多是直接借用上述概念，或者建立在该概念的基础上，进行了些许文字加工和处理，未能超出这个概念的一般规定。那么，是不是柔性管理作为一个一般概念来说，其“柔”就只能体现为非强制性方式为核心的人本管理呢？在超越企业领域的其他领域，企业柔性管理的另一面即灵活性的一面难道就不应该具备或者说不具备吗？这既不吻合历史事实，也不符合社会实践。

从历史事实看，古代的柔性管理并不局限于民本思想，它对社会变化的重视和适应的表现比比皆是。返归社会各个领域的管理实践来看，也并不能这么认为，因为渐趋发展的政府、学校等部门进行的柔性管理在强调以人为本的同时，也在强调与变化着的组织内外部环境保持和谐统一。从这个角度说，注重人性之柔与适应变化之柔可以超越企业领域，这是由社会发展所决定的，不以人的意志为转移。

因此，我们以企业柔性管理的定义为钥匙，抓住其内在精髓，可以很容易地对适合于各个领域的柔性管理的概念进行解说。如

<sup>①</sup> 郑其绪：《柔性管理》，石油大学出版社1998年版，第92页。

上所述,企业柔性管理的内在精髓,无非以非强制性方式激发被管理者的自觉能动性和创造性,进而以人之主观能动性牵动无能动性之物,使人力资源和物力资源始终能够在变化中取得和谐,从而最终与外部不确定性的管理环境保持互动。

也就是说,提出柔性管理的根源在于管理的外部环境不确定性因素的存在。为了有效应对这种管理的不确定性因素,需要作为管理客体的人与物之间能够始终配置合理、保持协调。而对管理者来说,在外部环境不断变化的条件下,无论是管理能力,还是相应的专业素养,毕竟都存在很大的局限性,不可能以自身的有限智慧取代整个群体的智慧,所以,从整个组织的长远发展着眼,管理者需要摒弃强硬的外部压制管理方式,转而站在被管理者的立场上,采用一种符合被管理者现实要求的软管理,以激发被管理者群体的主观能动性。当被管理者的自觉能动性真正得以迸发时,组织内部各因素的协调、组织与环境的和谐发展等管理目标也就必然实现。

很明显,以此角度来理解柔性管理,可以总结出柔性管理的一般意义,这就是:柔性管理是指一定的人或组织采用非强制方式调动被管理者群体的主观能动性和创造性,以主动适应变化,利用变化和制造变化,达到变化中求稳定、稳定中求发展的一系列管理活动的目标。

## 二、柔性管理的基本特征

通过对柔性管理的一般意义进行分析,能够得出柔性管理的基本特征。

### 1. 以人为本的管理核心

从管理的实体性要素进行分析,管理核心无非有两大类:其一是以物为本。以物为本的典型特征是以“工作”或“组织”为中心,强调建立有效的组织机构、周密的工作计划、严格的规章制度、明

确的职责分工以及采取金钱刺激和纪律约束。很明显,这是一种外控式管理,并不能真正激发被管理者内在的积极主动性。其二是以人为本。以人为本的典型特征是管理中要尊重人,爱护人,理解人,关心人,将提高人的道德情操和思想境界作为管理核心,将满足人的精神需求、实现人的价值作为管理目的。可以看出,这是一种内控式管理,有利于激发被管理者内在的积极主动性。

通过以上分析可以看出,为了满足管理之柔的需求,柔性管理必然强调以人为本的管理核心。进一步说,组织中的人有两大类:一类是管理者,一类是被管理者。那么,哪一类人是本呢?对此,柔性管理态度鲜明,把能够称之为本的“人”着重定位于被管理者而不是管理者。也就是说,管理者应当站在被管理者的立场上,把被管理者作为管理活动的出发点和归宿,置于管理系统的中心地位,从被管理者的现实需求出发,重新认识、处理、整合人类社会或组织的具体问题。

当把被管理者看做组织之根本时,以人为本的管理核心就分化为两大方面:其一是通过对被管理者的关心、爱护、理解、宽容和人际关系的和谐融洽、组织的凝聚力和向心力的培养等,来满足被管理者的物质需求和情感需要,以实现管理目标。这里,“人”虽是管理之根本,但显然只是“工具人”,即借以实现管理目标的工具和手段。其二是通过为被管理者创造各种条件,因人制宜地实现被管理者的价值和人生目标。这里,“人”才是真正的管理之根本,即人的发展就是管理的最终目的。

对柔性管理来说,它强调的是以人为本这两个方面的合二为一,即“人是目的和手段的统一”。一方面,囿于各种条件的限制,柔性管理不得不以人为手段,通过管理之柔激发人的能动性和创造性,借以实现其管理目标;另一方面,柔性管理必然以人为目的,最终为了人的自由而全面的发展服务,从而实现其崇高的管理追求。

## 2. 非强制性的管理方法

从管理方法上说,可以有基本的强制性和非强制性之分:其一,强制性的管理方法意味着用严格的规章制度和严密的监督体系对被管理者进行控制,以确保其完成管理者分配的任务;其二,非强制性的管理方法则意味着管理者采用的是“无为”或道德示范、情绪感染等方式,对被管理者着重于精神的内控,促使其自觉自愿地开展工作的。

柔性管理与其他管理的区别就在于,它强调在一个组织的规章制度较为完善的基础上,采用非强制性的管理方法。这主要体现在两个方面:

(1)柔性管理主张的非强制性的管理方法,以强制性的管理方法为前提和基础。柔性管理是科学管理,不是主观随意性管理,也不是经验式管理。因此,它不可能舍弃制度、纪律等硬性规范,而是在这些规范较为完善尤其是适当的基础上,进一步实施的管理方法。

(2)柔性管理着重于非强制性方法的运用。为了使人的能动性和创造性自觉地而不是被动地、既定地、强制性地、自上而下地予以释放,必然要求管理者放弃过于严格的清规戒律和暴烈之举。同时,由于管理制度过杂、过多、过繁、过细、过严,带来的只能是执行上的呆板呆滞,不利于充分发挥被管理者的灵活性和创造性;而管理者的好大喜功、指挥呵斥与大棒挥舞等不良言行,最终只能使被管理者要么谨小慎微、唯唯诺诺,要么文过饰非、弄虚作假,要么敷衍了事、勉强应付,致使其自觉能动性和创造性不能得到最大限度的发挥。因此,作为一种内控式管理,柔性管理理所当然地要选择和运用非强制性方法进行管理。

这种非强制性方法实质上是一种“修己安人”的管理方式。修己安人就是要求在基本的制度规范确定的情况下,管理者首先要注重自我道德修养和管理能力的提高,从而创设一种宽松和谐的

管理环境,使上下级之间超越管理地位的不同而归于平等,进一步在相互感应和合理引导中实现不言而教、不令而行,使被管理者自觉服从和服务于统一的思想意识和行为规范,使被管理者的内在潜力和创造力得以极大发挥。由此,通过毫无强制性的“修己”、“正己”、“示己”,便可达到“教之”、“化之”、“齐之”的目的。可见,柔性管理的方法可谓简单而有效。

### 3. 变化因时的管理原则

从贯彻始终的管理原则来说,柔性管理之“柔”就体现为一个“变”字,即在表面混沌的纷杂现象中,发现事物发展和演化的自然规律,洞悉下一步前进的方向,进而预见到变化并自如地应付变化。因此,柔性管理是一种稳中求变的管理模式,即在坚持一定秩序的基础上,追求因时而变。其中,它包含有两层含义:

(1)柔性管理强调不断变革。马克思主义哲学认为:运动是绝对的、无条件的。从管理实践来看,的确如此。无论是组织的外部环境还是内部环境,变化得剧烈也好,缓慢也好,都必然处于无休止的运动和变化之中。古代管理者在缓慢变化中思辨地洞察出了变化的存在,而现代管理者在动荡的社会现实中切身感受到了变化的存在。因此,在柔性管理发展史上,从古代东方老子的“因应变化于无为”到现代西方的权变管理理论,都对管理环境作出了正确的认知,都充分体现出追求变革的强烈愿望,力图在变化管理中保持组织的不断更新和持续发展。当然,这种变革不是任意的、主观的,而是要内依人性、外据境迁,做到“时中”,使实际的管理活动与变化中的时间、地点、条件和事物运动的客观规律相一致。

(2)柔性管理强调组织变化中的稳定性。马克思主义哲学在认为运动具有绝对的特点的同时,亦看到了静止是相对的、有条件的一面。可以看出,柔性管理朴素的哲学理念实质上与之不谋而合,在看到了变革的绝对性的同时,亦看到了静止的相对性。因此,柔性管理主张变化的目的性稳定不变,也就是保持组织



的生存和发展不变,保证被管理者自由而全面的发展不变。

实际上,从总体上说,柔性管理变化因时的管理原则,是强调管理要在遵循事物发展规律的基础上,不断变化以吻合客观事实,而这种变化是以组织的稳定为根基,同时又是为达到组织的进一步稳定服务的。

#### 4. 和谐共荣的管理目标

柔性管理的奋斗目标,就是和谐共荣的管理目标,即通过管理的协调和引导,使个性各异的组织人员能够融洽相处,共同发展。这也包含有两层含义:

(1)追求和谐的组织氛围。从人与人之间的关系处理来说,管理的实质就是协调。对于柔性管理而言,在协调各种关系中,它不是逃避矛盾,而是正视矛盾,在承认各种异质因素客观存在的基础上,认真地引导和化解矛盾,从而创设和谐的组织氛围。从这里可以看出,柔性管理所讲之“和”与我国传统文化中所言之“和”是一样的,即“和”不是一种完全的相同,而是多种因素的并存与互补,当然,和谐就是强调统一体内多种因素的差异与协调。

为达此和谐要求,柔性管理强调在不断的“和而不同”的管理追求中,及时解决发生在与组织相联系的诸多因素和环节中的矛盾,如组织与自然的矛盾、组织与社会环境的矛盾、被管理者之间的矛盾、管理者与被管理者之间的矛盾、被管理者与组织之间的矛盾等,使各种不同的组织要素与人在相对独立的同时,又能够在一种和谐的组织氛围下相互联结,及时有效地发挥其独特作用,体现自我价值。而在解决矛盾的过程中,柔性管理亦要求在充分认识矛盾的普遍性和特殊性之间的辩证关系的基础上,着重于矛盾特殊性的考察和分析,强调以不同的和谐方式解决不同的矛盾,灵活变化,因事而异,真正实现组织系统的全面和谐。

(2)强调每个人的全面发展。柔性管理创设和谐的组织氛围的目的,就在于以整体的优化促进个体的发展。这里,包含着柔性