



“中国商道”系列 ——

中国人 的管理学

著者 清华大学社会学系教授 罗家德
清华大学社会学系博士后 曾明彬

用中国人的智慧领导中国人 让企业在动态平衡中发展壮大

中国人的管理学首重无为而治，

也就是强调自我管理的自组织治理模式。

中国人的管理学强调阴阳融合，追求中庸、平和的境界，

这正是中国人做人做事的最高境界。

中国人的管理学倡导企业要做久做实，基业长青，而不是做大做强，风光一时。



吉林出版集团有限责任公司

图书在版编目 (C I P) 数据

中国人的管理学 / 罗家德, 曾明彬著. -- 长春 : 吉林出版集团有限责任公司, 2010. 10

ISBN 978-7-5463-3822-4

I. ①中… II. ①罗… ②曾… III. ①管理学—研究—中国 IV. ①C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第188652号

中国人的管理学

ZHONGGUORENDEGUANLIXUE

著 者: 罗家德 曾明彬

出 版 人: 周殿富

策划机构: 北京中智信达教育科技有限公司
北京乐知信达图书有限公司

责任编辑: 耿 宏 矫黎晗

书装设计: 鑫鑫工作室

出 版: 吉林出版集团有限责任公司

发 行: 吉林出版集团北京乐知信达图书有限公司

电 话: 010-63101362 63104212

印 刷: 北京慧美印刷有限公司

开 本: 710mm × 1000mm 16开

字 数: 110千字

印 张: 11.75

版 次: 2010年10月第1版

印 次: 2010年10月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5463-3822-4

定 价: 38.00元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与印刷厂联系调换。



“中国商道”系列 ——

S90

中国人 的管理学

著者 清华大学社会学系教授 罗家德
清华大学社会学系博士后 曾明彬



吉林出版集团有限责任公司

“中国商道”系列总序

什么是“中国商道”？

我认为要了解中国人的管理学，三个概念最重要，一是自组织，二是修炼，三是关系。

自古以来的中国管理之道首先是尊重自组织，中庸之道强调的就是“我无为而天下平”，让人自组织，自己成长，自己协商出秩序，而能生生不息，这样“裂土封侯”式的激励可以带动中国人最强的工作动机，生发出中国人强大的生命力。

但“放权”容易，真的要做到“放而不乱”却很难，所以中国人强调“御将之道”，一方面用好的人才自组织出工作团队，让其出去“开疆拓土”，一方面又以“一手人情，一手权力”的交互运作维持其“不乱”。单凭权力管理，在中国是难以服人的，所以中国人在管理的同时总是要顾念人情。

人情运作的核心是修身，修身的核心在于“诚”。中国人相信唯有领导者真心诚意地投入理想，真心诚意地展现价值观，他的理想才会成为企业愿景，他的价值才会成为企业价值，而企业的愿景与价值会形成企业文化。这就是为什么中国治理之道总是“治国”之前要“齐家”，“齐家”之前要“修身”，而“诚意”正是修身之始。

齐家正是中国人的关系管理之道，也就是要以家的概念为基础推广到自己的团队，再推广到企业的干部，进而推广至所有员工，甚至扩及企业的所有利益相关者，这正是“天下平”的境界。

企业文化以及其中的隐性规范正是中国人所谓的“礼”，所以中



国组织强调“礼治秩序”，领导要以身作则展现企业的文化与价值，对员工起到“教化”的作用，有教化才能使人心服口服，以力压人或以法治人都无法收拢人才的心。有了隐性规范，人才在千里之外也能心性相通，“放而不乱”，同时也要辅以法治，能做到礼法并治才是中国管理的最高境界。

换言之，“御将之道”也就是企业家不但要管理一家公司更要治理一张网络，包括公司分包出去的独立单位，也包括公司外的交易伙伴、战略联盟。治理网络之道在于“做生意之前先做人，做生意之前先看人”，这说明了中国人谈网络管理，重点在于如何取得别人的信任，以及如何找到值得信任的人。

这些管理智慧说明了中国人的管理思维是人重于事，“道”重于“术”，做人先于管理，安人先于成事。简单地说，就是人找对了，事自然成功。其实这里有现代管理学上的内涵，就是治理比管理更重要。

“商者，交易治理也；道者，根本大法也。”商道正是中国人在经济交易中与人相交的根本道理，这正是为什么中国人谈管理之道总是谈“半部论语治天下”的道理。

最后要感谢曾明彬倡议编写这一系列的书，并做了大量的行政工作，使这件好事成为可能，我们希望将来有更多的书能收在此系列之中，以此来继续充实中国商道的理论与实务。

罗家德 笔于清华园



自序

从十二年前开始教管理学起，我就深感中国人的管理学与我在美国学的管理学很不一样。在现代管理学中，领导要做什么？泰勒说要设计流程，做好科学管理；韦伯说要设计组织结构，制定规章制度；巴纳德说要沟通；西蒙说要收集信息作出决策；阿尔吉斯说要设计战略；但我读《中庸》时却发觉，孔子说最好的领导是无声无臭的，也就是无为而治的。

我每次给来华访问的外国EMBA学生上课时都要谈“The best leader in China is the leader who does nothing”，每一次听到这句话，这些外国管理者们都会一头雾水，不知所云，因为所有的教科书以及日常经验都告诉他们，领导都要做很多事。那么，要如何理解中国人的“无为而治”呢？

我在中国的本土化管理学中不断求索，在本土经济社会学家高承恕的东亚社会经济研究中看到了中国组织网络化的特质，因此领悟到无为而治的背后是中国人自组织的能力与网络式的组织结构；也看到了本土管理学者樊景立与郑伯埙的家长式领导的概念，尤其欣赏其中的德行领导；还看到了本土社会学大师费孝通的差序格局关系网及本土管理学者戚树诚的亲信研究，拈出了中国人的差序格局领导；在许烺光的情境中心主义中看到了中国人的圈子现象；在做了八年之久的高科技产业外包交易治理中，我理解了中国人一手信任一手权力，一面法治一面礼治，阴阳相合的关系管理之道。综合了这么多本土化社会学、管理学的研究成果后，渐渐地，我看到了一个十分不同于西方的管理学理论——属于



中国人的管理学。

最后我在读中国传统思想与历史时，渐渐领悟到其实这些理论都深植在中国的文化基因之中，尤其是中庸之道。中国人的无为而治思想是希望员工自组织、自我管理，而不是建基在规划与控制上的，所以中国人的无为而治领导是要建立信任与和谐的环境，然后放权，而不是在不信任中想办法控制。中国人善用正式制度搭配着非正式制度来治理这些放权出去的自组织，所以在写本书时，我就用了礼法并治领导的概念。中庸之道要求不偏不倚，可以放心、可以放权的人常是“自己人”，一定要用人情去领导，但整个公司又要求公平。人情与公平如何平衡？非正式制度（礼）保持了信任的同时又保持了弹性，正式制度（法）保持了纪律与公平，中国领导在礼与法间又要如何平衡？什么时候适合放权、松绑？什么时候又要收权、整顿？要如何在自组织与层级控制间平衡？这些都要求中国领导讲中庸，依情境变化而做到不偏不倚。

因此，我整理了这些年来讲稿，再配合曾明彬的生动的管理案例，使得这些中国管理的思维能更活泼地展现出来。

罗家德 笔于清华园

Contents

目 录

第一章

左手中国先贤 右手西方大师

中国历史上下五千年，文化源远流长而且博大精深。这些文化对中国人的观念、习惯和潜意识等方面的影响是根深蒂固的。所以当生于西方长于西方的现代管理理论敲锣打鼓地进入中国时，我们是不是应该思考——如何将古代先哲的智慧与西方的现代管理巧妙地融合，以此让属于中国人自己的管理理论得以茁壮成长。

第一节 打破“现代管理怪圈” / 010

第二节 中国管理本质 / 028

第二章

中国式管理的 五种领导艺术

回溯历史，中国先贤的管理智慧有如一盏盏明灯，悄然亮在无数管理理论的丛林之中。无为而治，礼法并治，恩威德并施，差序格局，中庸之道五种领导艺术，每一种都能够帮你拨开管理迷雾，走向管理的坦途。

第一节 无为而治的领导艺术 / 042

第二节 礼法并治的领导艺术 / 058

第三节 恩威德并施的领导艺术 / 074

第四节 差序格局的领导艺术 / 102

第五节 中庸之道的领导艺术 / 130

第三章

中国的关系 管理智慧

中国是人情社会、关系社会，所以到最后不可避免会形成一个个圈子。从内圈的家人或拟似家人的关系，再到外圈的一些熟人朋友，我们都需要用智慧来经营这些关系。不论是内圈的亲近之人，还是外圈的路人甲乙，若想要这些圈子健康发展，良好的关系管理是必不可少的。

第一节 建立信任关系 / 152

第二节 营造信任环境 / 174

结 语

第一章

左手中国先贤 右手西方大师

中国历史上下五千年，文化源远流长而且博大精深。这些文化对中国人的观念、习惯和潜意识等方面的影响是根深蒂固的。所以当生于西方长于西方的现代管理理论敲锣打鼓地进入中国时，我们是不是应该思考——如何将古代先哲的智慧与西方的现代管理巧妙地融合，以此让属于中国人自己的管理理论得以茁壮成长。

第一节 打破“现代管理怪圈”

本节重点

- 从富士康跳楼事件说起
- 中国企业为何会陷入“现代管理的怪圈”？
- 中国人拆招现代管理
- 阴阳结合，两条腿走路
- 打破“现代管理怪圈”，找到新出路

一、从富士康跳楼事件说起

现代的中国企业往往陷入一个怪圈，那就是命令政策不断下达，规章制度不断制定，但这些往往都被底下的员工以“说一套，做一套”的方式化解掉了。

当领导发觉制度不被执行，有漏洞可钻时往往就定下更严格的制度，加上更多的报表，增加更多的检查，以为这样制度漏洞就补上了，



但往往结果又事与愿违，得到的是：

第一，更多的虚伪造假，玩弄统计数字游戏，领导成了“填表专员”，组织里都有“填表办公室”，平常报上去一次又一次的“胜利”业绩与政绩，当纸包不住火了，就爆出一个又一个的大弊案或大危机。

第二，规定多了，制度定得太细太严，反倒没人不在乎，甚至没人搞得清楚，所以正式的规章制度被晒在一旁没人管，大家都是照着潜规则行事。越是如此，法越没有尊严，组织越没有威严。

而领导呢？看着事情越来越失控，就继续下政策、定法规，继续着这个怪圈，殊不知这样做却加速了“法治”的破产。

控制、控制、控制，控制不住时就加更多的法规，加更多的监管，以加强控制，这就成了“现代管理的怪圈”。

这套管理思维较适合于劳动力密集型工厂的管理，过去富士康是最成功的范例，但随着中国经济的发展、工人素质的提高与产业的升级换代，富士康也陷入了这样的“怪圈”，它的“跳楼门”事件就是最佳的注脚。富士康发生十三连跳之后，该公司的应对策略却是要员工签切结书，以后员工自杀、自残公司不再额外赔偿。该政策说明了该公司的文化与心智状态，也让我想起中国人说的“民不畏死，奈何以死畏之”，员工都自杀了或“造反”了，还要继续用“严刑峻罚”控制员工吗？

我的观点是，其实这次事件标志着企业转变管理模式已迫在眉睫。

我曾经花了八九年的时间在高科技企业里面做调研，这些企业中有外企也有国企。调研过程中，富士康的文化让我印象深刻。形象地讲，它是一种男性文化、刚性文化，没有那种体贴细腻温柔的感觉。它的管理可以说是一种军队式管理。

你可以想象一下，在军队里面，规定很多，而且都非常严谨。但在这种军队式管理模式下，可能你稍微有一点做不好就要受到很严厉的惩

处和责备。富士康对眼前的工作效率非常重视，他们的管理文化强调规章制度，强调竞争，强调效率，唯独少了一点人性关怀与关系和谐。但我要说的是，富士康的文化代表了一个时代，一个以工厂文化为主导的时代，我们学术界也充斥着“理性经济人”的管理理论，在管理教育中教着这一套，社会上更高喊着“狼性文化”，许多公司也以军事化管理自豪，对富士康的管理模式，它们是“心向往之，唯不能致”。

富士康是一个代表，在那个特定的时代它是成功的。

但现在情况已经发生变化了。富士康员工当中，80后、90后已经占到了员工总数的85%。那么我们就要想这样一个问题：这种军队式管理也许适合工厂管理，但已经不适合后工业时代的产业，也不适合80后、90后的员工了。

我们可以回头去看二十几年前的情况。在20世纪80年代前期，我国台湾的纺织品价格是属于中间位置的，最低价还是日本生产的。日本的劳动力成本比较高，它所依靠的就是新的生产模式和管理模式，越来越自动化的工厂，所以控制生产线的更多是在计算机前的技术工，而不是流水线上的非技术工。

台湾当时也引进了这种设备与管理模式，但开始的时候却不用，依旧依靠劳动力密集型生产方式。道理很简单，无技术劳动力成本很低。后来随着资本成本、高技术劳动力成本的降低，无技术劳动力成本变高，台湾才逐渐开始转变生产方式。而到1990年，生产方式就被社会环境“倒逼”转型过去了。

当技术性劳动力和资本的成本都很高而无技术劳动力的成本变低的时候，商人必然会选择军队式管理模式。但技术性劳动力和资本已足够便宜，这就会倒逼企业转变管理模式，产业也必须升级。

然而，富士康的应对之道却是从沿海发达地区转往中西部省份，继

续使用它的“军队式管理”，执行着佳世达（原民碁）集团董事长李焜耀所说的“苍狼”战略。

这正是“现代管理的怪圈”。

二、中国企业为何会陷入“现代管理的怪圈”？

为什么中国企业会陷在“现代管理的怪圈”中跳不出来呢？

这中间有源自于西方的现代管理的本质性问题，也有现代管理引入中国后我们的误解与误用的问题。“现代管理的怪圈”指的是被我们误解误用的现代管理。

现代管理理论的源头可以说有三个：一是美国的泰勒，二是德国的韦伯，三是法国的法约尔。泰勒是科学管理之父，其理论特色是将组织视为一个工作流程系统，假设组织是理性的，所以它可以很清楚地知道自己的目标，规划达成目标的手段，执行既定的计划。而人性假设则是理性经济人的假设，员工可以用经济因素的理性算计来加以控制。简单地说，就是X理论所强调的胡萝卜加大棒子，可以令其成为工作流程上的忠实执行者。权力是由上而下的，所以领导者的角色就是设计更有效率的流程，并对其进行监督执行。

国内企业中最服膺这套管理思想的首推富士康，它有数百人的队伍在研究“科学管理”，每天在抓哪一个动作可以做得更快一点，哪一个流程可以改一下，再缩短几秒钟。这让我想起美国20世纪20、30年代“科学管理运动”时，领军人物甘特会实验两手同时用刮胡刀刮胡子，会不会更有“效率”一点。结果发觉刮伤的机率很高，要花更多的时间擦血，所以不会更有效率。

韦伯则是层级制理论的肇始者，他视组织为一个层层控制的命令系统。同样地，他也预设了理性的组织与理性经济人的人性，权力由上而

下，主张领导者要做的就是规划、命令、监督与奖惩。其最大的特色是强调组织的非人格化，去关系化，这被“现代管理”奉为圭臬，但却是德鲁克等人领军的“后现代管理”批判最凶的主张，也是以后所有组织理论家从组织管理的实际中出发，大声反对的。

而韦伯遭到最多的其他组织理论批判的原因就是，层级控制固然有效，但一定有一群人，也就是决策者，他们的工作内涵是无法用流程、规章、制度加以限制的，因为工作内容的变动性与高度不确定性，使他们在制度之外有相当的自由度，而且负责控制整个流程系统与命令系统，层级控制越成功，权力就越向上集中。权力集中造成的后果：一是腐败滥权，二是权力总是有自我扩张的倾向，所以权力会越来越大。去人格化与去关系化，正好使员工变成原子化的个人，赤裸裸地暴露在组织暴力控制之下，使得权力更集中，更扩大，最后这种系统是不可能持续的。

富士康又是一个好范例，它成功地将层级管理不止深入到员工的工作中，而且深入到员工的生活里，让员工人际关系疏离，欠缺社会圈子，这样的员工很好控制，但结果却导致一连串的跳楼悲剧的发生。

不同于理性经济人假设下的科学管理^①，管理学派中另外有一系列基于社会人假设的人本管理。

第一个起来反对韦伯层级制理论的是巴纳德，他将组织视为一个合作系统，以及因为合作需要沟通而具有的信息系统。因为合作必须出于自愿，所以他认为权力是由下而上的，而且预设了社会人的人性预设，也就是人是追求社会意义的、人际满足的以及归属感的。但是组织又是理性的，必须完成它既定的使命，如何将如此不同又追求社会意义的人组织在一起，让他们共同合作完成组织要做的工作呢？巴纳德提出组织人的假设，认为人被赋予意义之后，就会变得更愿和组织合作，所以领

^①这里的科学管理是泛指所有理性经济人假设下的管理理论，而不是狭义的泰勒的科学管理运动。



导者最重要的工作就是为组织设定共同目标，赋予员工工作的意义，向下收集大家的意见，协商整合出共同目标，再对员工进行沟通说服。

更进一步地，梅耶在其霍桑实验中看到了组织无法排除人际关系的影响，从而视组织为一个人际关系系统，提出了社会人假设的管理理论，他发觉人会形成非正式的团体，需要认同感与归属感，需要人际关系的支持与情感的抚慰。但组织是理性的，要如何控制这些“地下派系”呢？因此领导的职责是创造和谐的人际关系以及建立良好的文化、规范，使员工产生工作满意度与组织忠诚度，并引导小团体配合组织的工作。

有了人本管理的补充，层级加流程的管理才有可持续性。

层级加流程的管理在英国曾引发工人暗中破坏工厂的风潮，美国各地也曾引起罢工风潮，后来都是靠着政府的社会立法与企业的人本管理，这些企业才渡过了难关。

如今，我们也走到了这个关口上。

但是，我们的商学院主流声音还是理性经济人的那套管理，讲到管理就是规划与控制。更有很多企业其实就想学富士康式的军队管理，只是做不到那么彻底而已，社会上也老是称颂着“狼性文化”。更糟糕的是，理性经济人假设还被用在我们的公共管理与伦理规范领域中。

比如，有经济学者主张要用新道德取代旧道德。新道德是市场上的守约道德，旧道德是熟人间的道德，殊不知，人类最主要的关系是情感性的关系而不是工具性的关系。所有道德，孔曰仁，孟曰义，耶稣讲博爱，主要都在规范情感性关系，较少涉及工具性关系。而买卖关系更只是人类关系中的一小部分，难道我们希望有一天人与人之间没有友谊、没有情感、不讲伦理，连婚姻都是买卖关系？

又比如，有学者主张法治取代伦理规范。法当然很重要，我们的社