

孙景华 / 著

中国人

的

管理逻辑

从『管理人』走向『管理组织』
突破中国企业的管理困境

HZ BOOKS
华章经管



机械工业出版社
China Machine Press

孙景华 / 著

中国

的

管理逻辑



机械工业出版社
China Machine Press

本书将模糊不清的中国传统的管理概念，以逻辑思维方式梳理出来，将个人的、社会性的人生、理想、道德，与营利性组织的制度、效益、效率，区分并剥离出来，为我们深入剖析了诚信为本、内圣外王、外礼内仁、稳定和谐、德才兼备、以义制利等中国传统管理逻辑。

本书由机械工业出版社出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有，侵权必究。

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目 (CIP) 数据

中国人的管理逻辑/孙景华著. -北京: 机械工业出版社, 2006.1
ISBN 7-111-18004-6

I. 中… II. 孙… III. 管理学-中国 IV. C93

中国版本图书馆CIP数据核字 (2005) 第124582号

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 王颖 版式设计: 刘永青

北京诚信伟业印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2006年1月第1版第1次印刷

718mm × 1020mm 1/16 · 11.25印张

定价: 26.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

本社购书热线: (010) 68326294

投稿热线: (010) 88379007

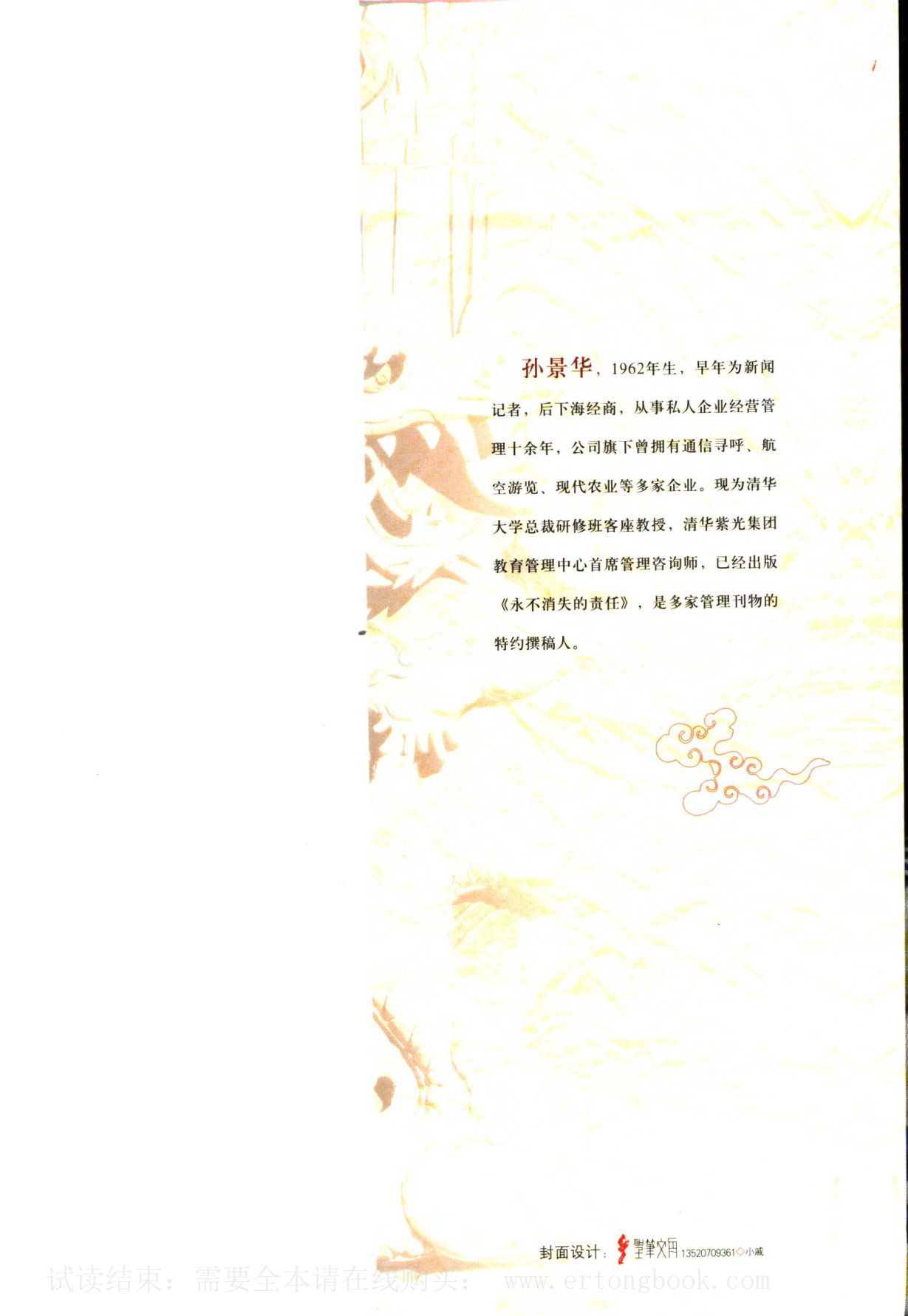


从“个人”与“组织”的关系角度入手，
分析了以下六组概念：

- ⊙ “管理人”与“管理组织”
- ⊙ “熟人信任”与“制度信任”
- ⊙ “个人利润”与“组织利润”
- ⊙ “个人效率”与“组织效率”
- ⊙ “个人基业长青”与“组织基业长青”
- ⊙ “个人价值观”与“组织价值观”

将模糊不清的中国传统的管理概念，
以逻辑思维方式梳理出来；将个人的、社
会性的人生、理想、道德，与营利性组织
的制度、效益、效率，区分开来。





孙景华，1962年生，早年为新闻记者，后下海经商，从事私人企业经营管理十余年，公司旗下曾拥有通信寻呼、航空游览、现代农业等多家企业。现为清华大学总裁研修班客座教授，清华紫光集团教育管理中心首席管理咨询师，已经出版《永不消失的责任》，是多家管理刊物的特约撰稿人。

封面设计： 圣文文 13520709361 小威

试读结束：需要全本请在线购买：www.ertongbook.com



作者自序

这是我的第二本书。我的第一本书是《永不消失的责任——企业组织“责任守恒原则”》。

写书似乎总是会遭遇到不如意的心情。在写第一本书时，感觉自己缺乏学术理论修养，仅仅是凭借个人十余年企业主的经验和感悟，在表达我对企业管理的看法，所以缺陷与不足自然可知。但是，当我写这本书时，遭遇到了更为不如意的情况，即我选择了一个如此“庞大”的题目，完全可能出现内容无法支撑题目的尴尬。

事实上，我一直小心翼翼地避免掉入宏大叙事的陷阱里，尤其是对于管理学这种“行”大于“知”的学问来说，选择微小的断面或角度，往往更有实际意义。但我还是“一不小心”掉了进去，原因是当我试图选择一个小的断面时，却发现它总是会引出几乎全部的管理问题，或者说，中国的传统商业管理，几乎没有独立性的管理问题，而是环环相扣、相互支撑、互为因果的关联性关系。

譬如，当我试图搞懂中国人为什么恪守“德才兼备”的人才观时，才发现支撑它的是“以义制利”的商业价值观；而当我试图搞懂中国人为什么坚持“以义制利”时，又发现它其实是来自于传统“内圣外

王”的组织制度安排。这其中，丢失了任何一个环节，都会造成管理逻辑的断裂而使问题变得模糊不清，因此，任何截取断面而独立性地看待中国传统管理的做法，都可能是肤浅而幼稚的。

二

我们之所以总是难以看清中国传统商业管理的真相，其实是受制于中国传统文化的思维方式。

中国传统文化是一种悟道文化，通常来说，它往往并不提供实现路径，而仅仅提供现象归纳；并不提供目标的逻辑演绎，而仅仅提供目标的思辩，所以，这就导致了一个管理现象，即中国传统的商业组织管理，从不缺乏深刻而精湛的个人感悟式“智慧”，而是缺乏实现管理成果的组织逻辑“路径”——这恰好与管理学这门特殊学问的要求相反，因为管理学的意义并不在于解释现象或问题，而是在于提供实现目标的路径和方法。

在中国，基于个人感悟式的“管理智慧”，可谓多如牛毛，但它与管理学意义上的普遍有效，是截然不同的两回事。事实上，在特定环境下对于个别企业有效的解决之道，仅仅是一种个别的个人智慧，它的管理成本非常高昂，常常是以个人失败经验为代价，所以不值得称道。假如商业/企业组织的管理，只能依赖于个人经验式的慢慢领悟，那么，所谓的商业/企业组织的基业长青，就会成为一句空话，因为如果管理不能作为通用的、可学习的知识，那么，它就不具有管理学上的意义。

实际上，中国传统的辩证思维，对于个人修养来说，有助于举一反三总结经验教训；但对于组织管理来说，却未必全部适用，因为依赖个人直接的经验 and 感悟体验，得出“仁者见仁、智者见智”式的个人随意性结论，导致了中国传统管理思想常常处于模糊不清的状态，

甚至于连界定“诚信为本”这类概念的内涵和外延，都变得非常困难。

另外，因为作为中国传统社会道德行为秩序的一部分，中国传统商业管理一直没有独立出来，因此，就将社会性的人生理想和道德秩序，与营利性组织的制度管理和效益效率原则，牢牢地粘合在一起——它们之间相互交叉、混淆甚至是替代，以至于我们都无法区分：“内圣外王”究竟是教管理者实现“个人基业长青”的学问、还是教管理者学会实现“组织基业长青”的理论？！实际上，中国传统管理正是将个人修养替代了组织管理，所以才导致了社会人生理想与组织管理理论相互交叉的现象。

三

我在这本书中所做的主要工作，就是试图将模糊不清的中国传统的管理概念，以逻辑思维方式梳理出来；将牢牢粘在一起的个人的、社会性的人生、理想、道德，与营利性组织的制度、效益、效率区分并剥离出来——这种区分是从“个人”与“组织”的关系角度入手，区分了以下六种不同。

1. “管理人”与“管理组织”，并不是一回事——当我们将管理对象看做是“人”时，组织里的每一个人都是个别的、特殊的和独一无二的，管理就成为了特殊人物、特殊情况和特殊处理的“特殊性”管理；当这种“特殊性管理”发生在大型商业组织里，造成的管理混乱是可想而知的。我们只有将管理对象看做是一个“组织”，管理才会成为公平公开、一视同仁的组织制度化管理；在组织制度规章面前，每一个人都不再特殊，每一个人都必须遵循制度游戏规则，使得建立起大型的商业/企业组织成为可能。

2. “熟人信任”与“制度信任”，并不是一回事——当“信任”发生在基于人格信任的熟人之间时，就意味着商业组织将很难成长为一

个大型组织，原因很简单：假如你不会向“外人/陌生人”授权，你就无法建立大型科层组织；假如你不懂得如何信任“外人/陌生人”，你就无法走向更大规模、更远地域的“陌生人世界”。只有学会相信陌生人的“制度信任”，才会摆脱“熟人网络”信任游戏规则的内隘圈子，使得大型企业组织内部的层层授权以及组织外部广泛的契约式信任合作，成为可能。

3. “个人利润”与“组织利润”，并不是一回事——当商业利润主要来自商人或管理者个人征服客户或顾客的能力时，组织不但是渺小无力的，而且变得可有可无。个人能力越是强大，组织能力就越是弱化，从而使得组织的基业长青成为奢望。现代企业组织惟一的利润来源是“满足顾客”，只有当我们依靠“组织”自身的战略、渠道、品牌等组织能力，征服庞大而陌生的消费群体时，才是来自于组织能力的“商业利润”；而只有摆脱了依赖于管理者强大的个人获利能力，才可能由此造就出一个强大的商业组织。

4. “个人效率”与“组织效率”，并不是一回事——个人高昂的工作热情和奉献精神，实现的仅仅是个人效率，但是，个人效率相加之和，并不等于组织效率。中国传统商业管理一直存在着蔑视数字的习惯，导致了管理者习惯于个人毛估式的感觉管理，使得组织效率的真相往往被掩盖了。事实上，管理的常态，并不是激动人心的、轰轰烈烈的管理“运动”，而是日复一日甚至是枯燥乏味的平静河流，组织效率存在于组织的各种流程中，是组织流程的科学分工与设计，使得组织管理变得紧凑、流畅和有序，并且具有可复制性的组织能力。而正是组织复制能力的出现，才演绎出了典型工业时代“规模出效益”的管理命题。

5. “个人基业长青”与“组织基业长青”，并不是一回事——“统

治”的目的，是为了实现个人事业的基业长青；“管理”的目的，才是为了实现组织事业的基业长青。传统“个人统治观”的恶劣之处在于，当管理者遭遇到个人权力地位危机时，他会以牺牲组织目标和利益为代价，从而达到维护个人权威地位的目的。现代企业组织与早期商业组织的最大不同，就在于现代企业组织以制度或机制设计，彻底结束了管理者无限制的长期统治，或者说，现代企业组织是以结束个人基业长青为“代价”，从而保证组织的基业长青。

6. “个人价值观”与“组织价值观”，并不是一回事——中国传统商人可以公开描述或追求“光宗耀祖、实业报国”的个人价值观，因为那时的商人们所关心的是个人的事业理想，而不是组织生命的基业长青，因此，组织本身并不具备独立生命和使命，而是成为了商人实现个人理想的载体或工具。但是，现代企业管理却必须描述组织价值观，因为一个组织机构之所以存在于社会中，是因为它拥有自己独特的使命，否则组织就没有存在的价值，假如现代企业管理者不恰当地以个人价值观替代了组织的价值观，就意味着商业/企业组织将背离组织的独特使命，而走向了不着边际的个人的人生理想愿望。

四

事实上，梳理和区分“个人”与“组织”的六种不同，是对中国传统商业进行一次彻底的“清算”行动。

假如你是一个老板，那么，当你习惯于依靠个人能力而不是组织能力获取利润时，未必就无法获得丰厚利润。但是，你必须知道的是，当你依靠个人出色的商业嗅觉和交际能力，譬如获取一纸批文、一块土地、一项垄断等而取得财富时，仅仅证明了你个人出色的人情练达与人脉关系；假如你学不会使用组织本身的能力，譬如产品、质量、渠道、战略等组织能力，去征服客户或消费者，你就只是个获得个人

财富的成功商人，而无法成长为现代企业家。

假如你是一个企业主，那么，当你习惯于信任周围的亲朋好友，而不习惯信任陌生的外人时，未必就无法获得有效管理。但是，你必须知道的是，你现在的习惯于授权给亲朋好友，是一种熟人信任，而不是制度信任，它只能是某种特定时期的临时性行为，否则就意味着你主动拒绝了不熟悉的人才；假如你学不会授权给陌生人的“制度授权”，你就无法超越手工作坊式的局限，从而无法走向建立大型组织之路。

假如你是一个企业家，那么，当你习惯于控制命令式的个人统治，而不习惯制度化的组织管理时，未必就无法获得井然有序的组织秩序。但是，你必须知道的是，你个人牢牢控制组织的统治能力，仅仅证明了个人控制能力的娴熟和地位的稳固，但却不能自动地带来组织利益的实现；假如你不能摆脱传统的个人统治观，从而走向现代的组织管理观，你就无法摆脱组织依赖个人的局面，从而无法实现组织的基业长青。

这就是来自六种“区分”本身的价值——不懂“组织管理”，并不妨碍一时的个人赚钱，但是，却会严重阻碍企业组织的基业长青。现代企业管理理论，是为了解决企业组织的持续性增长问题，而并不是教人赚钱的各种技巧。一个代代相传存在了300年的包子铺，虽然实现了长寿，但却并不具备现代企业管理的价值，因为它只存在而并不增长；同样，一个在短期获取了暴利随后就迅速消亡的企业，也没有现代管理的意义，因为它只增长而并不关注长期存续。只有实现“持续性”并且不断地“增长”，才是现代企业管理理论所关心的内容。

五

最后，我们需要这样更广阔的眼界：今天中国企业管理所遭遇到

的尴尬和困惑，是中国社会整体性变革中所遭遇到的焦虑的一部分。

今天的中国无论看起来多么现代化，实际上，中国社会整体尚未完成农业社会向工业社会的根本性过渡，农民依旧是中国社会的主体。因此，今天中国各类组织的管理尴尬，其实是传统文明与现代文明之间的冲突，是传统农业文明和现代工业文明之间的冲突。西方社会完成这个过渡，用了300年的时间，中国却仅仅经过了20年的时间。因此，一切都仅仅是一个开始，中国还有相当漫长的道路要走，中国需要的是“时间”。

无论中国传统文化中埋藏着多么丰富的宝藏，首先需要做的工作是梳理和分辨中国传统管理思想的因果逻辑关系，并且需要现代的“组织与科学管理”的启蒙教育。事实上，曾经在传统农业社会中发出璀璨光辉的传统文明，在现代社会往往成为了阻碍进步的束缚性阻力，这意味着我们需要放弃某种情绪化的倾向，并且能够透过眼前的各种繁荣或缺陷的表面现象，以更加广阔的全球性眼光，从更加纵深的历史感中，来寻找解决问题的答案。

以上文字是为序。



—

今天的中国企业管理，也许正在遭遇着“前不着村、后不着店”的尴尬局面。

新中国成立后的近三十年的时间里，中国一直处于计划经济的时代，市场、经商与企业的历史，被割断。这种“割断”意味着对于今天的我们来说，假如你要创业或是从事企业管理，只能是从完全的空白点起步，因为我们既没有父辈留下的丰厚资产，也没有父辈丰富经商经验的传授，只能是无奈地“摸着石头过河”了。

我们是如何“摸着石头过河”呢？通常来说，是来自于商业本能的驱使以及在现实生活中的“模仿”。一个没有受过任何管理训练的企业管理者或是政府官员，他的管理“能力”从哪里来呢？很显然，是来自于他日常生活经验的积累以及对上级领导行为的模仿，而这也正是中国眼下典型的“管理能力”的来源。但是，由“本能”和“模仿”所获取的管理能力，只能暂时地适用于某个封闭或半封闭的环境中，一旦外界环境被打破了，这种能力就变成了井底之蛙的

狭隘。

令人惊异的是，在中国，一批创业者却在这样“前不着村、后不着店”中取得了极大的成就。

这种极大的“成功”，除了改革开放之初的“处处是机会”的因素外，似乎还揭示了这样一个现象，即：没有任何的专业管理理论知识，也同样能取得企业管理的成功。假如这个结论正确的话，那么将是企业管理理论的悲哀——因为这意味着企业管理的成功，跟是否具有专业管理经验与知识无关。

好在我们很容易就能发现这其中的“错误”，那就是：如果一个企业仅仅以“赚钱”为目的，那么，赚上一笔钱或者是连续地赚上几笔钱，都不是难事，它确实与所谓的管理理论知识无关；但假如一个企业是以“持续增长、基业长青”为目的，那么，缺少了管理理论知识的指导和支撑，将一事无成。这个观点得到了中国企业现实兴衰的验证，即在十年前辉煌、现在还依旧保持着辉煌的企业，无不是因为其在管理上的成就而获得成功。

事实上，这就是传统“商人”和现代“企业家”的区别所在，即传统商人是以获取个人财富为目的，而现代企业家是以实现企业组织的基业长青为使命。

长期以来，管理学总是被认为不存在前提假设，结果就导致了“企业要生存、还是要发展”等无意义的争论。我居住的小区门前有个卖卤味的小店，因味道好而客户不断，但在春节前却关门歇业十多天，理由就是“我赚够了认为满意的钱，我要回家过年了”，显然，这家卤味店仅仅以自己赚钱为目的、而不是以满足客户为目的——这样的以满足自己为目的、主动拒绝成长的企业，并不在管理理论的考虑范围之内。因此，现代企业管理学存在着事实前提假设，即：企业管理学

总是假设企业拥有“长期存在”和“持续增长”的良好愿望。

二

摆脱这种因特定历史状况所造成的“管理尴尬”局面，我们通常会有两种方法：一种方法是学习国外成熟的管理理论；另一种方法是从中国本身的传统文化中挖掘管理智慧。

但这两种方法，显然也遭遇到了尴尬。首先，学习国外的管理理论，遭遇到的是水土不服的尴尬。任何一种管理理论和方法的产生，首先是来自于其地域、经济和文化背景。西方肯德基的标准化管理的制度文件，多达几千页；中国传统名店全聚德认为自己的落后，在于缺少现代化的标准化生产，于是，模仿式的学习开始了，但随之而来的却是痛苦。肯德基的一块鸡翅炸几分几秒，有着严格的规定，这不是形式上的标准，而是科学；但全聚德的鸭子片108片、而不是片107片或者是106片，则跟科学无关。

显然，肯德基的“标准化”的生产与流程，是基于科学的营养观，而全聚德的食品观则是一种讲究色香味俱全的平衡观。就像中国人将肯德基当做新鲜、偶尔食之一样，中国人每天主要的食物依旧是中餐，在管理上也有同样的问题。西方的法人治理结构被中国人当做了解决问题的法宝，但在中国实施后很快就变了样，即使是一些符合西方标准法人治理结构的企业，股东们也在明里暗里地争夺着实际的控制权。平衡计分卡无论从哪个角度来说，都是个好东西，但中国人在实施一段时间后则弃之高阁，实际上的企业价值与人才价值判断，依旧恢复到非公开的亲情原则。

当学习西方管理理论在遭遇到无法认同的困境时，有人开始试图从中国本身的传统文化中挖掘管理智慧。这本来应该是一条有效的渠道或方法，但事实上，由于挖掘中国传统文化智慧的人既不懂传统文

化，又不了解企业管理实际，反而将一盘好菜炒得难以下咽。

首先的一个误解是：中国传统文化的管理思想，究竟是针对组织管理而言、还是针对组织的管理者而言？在西方，对于这个问题的态度相当明朗：企业管理就是针对组织而言，而针对管理者而言的理论，则不是严格意义上的管理学，而是属于励志学的范畴，所以，德鲁克与卡内基，是完全不同领域里的两个人。在中国，这个问题显然被一些研究中国传统文化的人所忽略了：他们将传统文化中的关于管理者个人的管理思想，等同了组织的管理理论，结果就是说了大半天的均衡、和谐等东西，管理者本人受了一番教育，而对于企业组织管理却更加摸不着头脑了。

事实上，中国传统文化主要是描述管理哲学及个人修养，而不是讲述组织的管理哲学和管理思想，所以，我们会看到在西方管理理论中，出现的多是一些譬如“利润、效率、组织、结构、流程”等管理概念，而在中国传统商道中，所出现的多是一些譬如“诚信、修身、义利、人际”等管理概念。

不赞同“中国传统管理是针对管理者个人而言、而不是针对组织而言”这个观点的，他们有一种解释是：中国传统文化中的管理思想，就是针对组织管理而言的，而且是高于西方赤裸裸利润与效率观的、更高的哲学境界，理由就是中国的历朝历代就在使用着这些管理思想，并取得了极大的成就。这显然是对于历史的无知，暂不说政府组织管理与企业组织管理有着巨大的不同，仅就中国各个朝代的政府管理来看，也不是采用传统文化中的管理思想。

事实上，夺取政权的不是劝诫他人修身养性的孔子，而是陈胜、吴广等这些所谓的残暴的人；治理国家所采用的也不是老孔、老道等人的思想，而是所谓的“儒表法里”的概念。儒家的教育从来都是政

府用来愚民的外在工具，而其实际上的一整套组织管理体系，却是极其严厉的控制与惩罚制度，所以，中国历史上的各种极刑，也算得上是世界大全了。

我们要十分警惕传统的个人修养学，带给今天中国企业管理的伤害。中国传统文化的“修养学、励志学”这类东西的发达，似乎是一件好事，似乎人人都努力修养，这个世界就真的变成了美好的人间。

但事实上却并非如此，很快，我们就发现原来中国的修养学，其实并不是个人品德修养的学问，而是成为了管理者用来统治被管理者的工具。这是很有意思的一个现象：人人都期望别人成为“加西亚”，可就是不期望自己成为“加西亚”，于是，品德修养学成了劝诫别人的修养学，而不是针对自己的修养学。

这有可能说明了这样一个事实：个人修养和品德高尚与组织管理成功，是存在巨大差异和冲突的。这个结论是否正确呢？另一个现象可能是对这个问题的注解，即在“修养学”发达的同时，“厚黑学”也在悄悄地流行中，而且影响力往往更大。潜规则和血酬定律，其实就是厚黑学的现代版。就我个人看来：如果抛开厚黑学的消极面，它可能正是揭示了“组织成功管理”的秘密！换句话说，厚黑学描述最真实的组织管理，而显见的修养学等东西，都是表面现象。这意味着我们使用显见的一些方法，无法取得组织管理的成功，而只能自己摸索着潜规则的管理方法。

三

当管理遭遇尴尬时，是很容易“急病乱投医”的。中国传统文化的管理智慧太“境界化”了，一时难以用得上，于是，学习新中国开创者毛泽东的军事思想以及中国共产党的领导能力，被摆到了桌面上，“以少胜多、游击战、农村包围城市”等战术思想，被谈论得津津乐道。