



Confucianism & Art of Management

美国的一群学者为解决在竞争中美国企业为何总是输给日本企业的难题，经过艰苦而深入的考证，他们揭开日本管理的神秘面纱即儒家管理模式以人为本的管理方式。

以人为本

儒学爱民与现代管理的核心

张绍学 著



人类文明发展至今，以人为本的管理理念已成为企业进入现代人类管理文明的基本标志。

西南财经大学出版社



●中华儒学文化与现代管理艺术丛书●

以人为本

儒学爱民与现代管理的核心

张绍学 著

中央财经大学图书馆藏书

登录号

168575

分类号

F270/350

西南财经大学出版社

责任编辑:叶羽晴川

封面设计:晴 媛

书 名:以人为本——儒学爱民与现代管理的核心

张绍学 著

出 版 者:西 南 财 经 大 学 出 版 社

(四川省成都市光华村西南财经大学内)

邮 编:610074 电 话:(028) 7301785

照 排:西南财经大学出版社照排部

印 刷:郫县红光印刷厂

发 行:西南财经大学出版社

全 国 新 华 书 店 经 销

开 本:850×1168 1/32

印 张:8.5625

字 数:191 千字

版 次:1998 年 8 月第 1 版

印 次:1998 年 8 月第 1 次印刷

印 数:5000 册

定 价:19.80 元

ISBN 7-81055-351-8/F·275

1. 如有印刷、装订等差错,可向本社发行部调换。
2. 版权所有,翻印必究。

前 言

随着人类社会对人在宇宙中中心地位和重要作用这一理念的确立,人类认识的坐标发生了根本性变化。在人类征服自然和建构社会的过程中,对人自身的认识,对人的价值的关注,对人的尊严的重视,导致“以人为本”管理的出现。“以人为本”的管理,已成为现代人类管理文明的基本标志。

管理作为人类社会一项基本的实践活动,其人本理念的逐渐凸现,以及它在管理实践活动中所起到的越来越显著的作用,更是引人注目。这就促使人们对过去管理理念与管理实践的深层次思考,以总结教训;对当前正处于现代化进程中的人本化管理试验,予以充分的关注,以取得经验;对未来管理发展及演变的总趋势,给以遐想,并借此勾勒出儒式现代管理学的基本框架。这正是撰写此书的旨趣之所在。

那么,作为长存于中华民族心灵深处的儒家学说,到底有哪些内容能够现代化,并能够为现代管理学所用呢?这是一个极具挑战性的命题。要对此命题作出令人信服的、学人和公众认可的结论,是极其困难的。

众所周知,西方发达国家管理实践和管理理论的演进,已经从“工具人”、“经济人”阶段,于本世纪50年代正式步入“以人为本”的管理阶段。在管理理论上关注人,在管理实践中重视人,成为一种时尚。人本化趋势在西方现代管理中,已成蔚然。在理论方面,从梅奥对管理中人性面的发现,到麦格雷戈Y理论假设的提出,再到威廉·大内充满人本色彩的Z模式设计,清晰地勾勒出了人本化的演化趋势;在实践方面,从本田宗一郎的“人和至上”管理,到松下幸之助的所谓“慈父型关怀管理”,再到玫琳凯·艾施的“乐施管理哲理试验”,充分反映出了现代管理中的人本化大趋势。上述理论和实践,在半个多世纪的人类社会发展过程中,都取得了巨大成功,并成为现代化管理的基本模式之一。

中国的管理必须走向现代化,这已是国人的共识;中国的管理现代化,其根本标志也应当是“以人为本”,也应当是以人为本的管理学。

那么,在中国实现管理现代化的过程中,有必要全盘照搬西方现代管理吗?答案当然是否定的。除了以往诸多专家学者在这个问题上所阐述的一大堆有充分说服力的理由外,我们还认为,儒家学说的“以人为本”理念,不仅其内容十分丰富,而且其中的许多内容与西方“人本”管理,具有内在一致性。本著作的目的,就是想挖掘出儒学在人本方面的管理理念,并寻找它与西方人本管理的一致面,同时在此基础上提出建构中国特色的管理学,即儒式人本管理学。

客观事实已经证明,西方管理中的人本化趋势是人类文明长期发展的必然结果,是其民族文化精华所结出的丰硕成果,同时也是整个人类社会逐渐走向成熟和完善的重要标志。那么,作为有几千年文明历史的中华民族,在其悠久的文化遗产中,有无关注人、

重视人,即“以人为本”方面的成就呢?答案当然是肯定的。本著作的第一、二部分,就对西方管理中的人本化趋势,从动态的视角给予了描述,并对儒学关于人的理念,进行了较为全面而系统的梳理。研究表明,儒学不仅首先发现了人,论述了人在宇宙中的地位和作用,尤为可贵的是,它将人与管理(习称治国)联系起来,提出了“民为贵”的人本管理学命题。第三至七部分,分别以“以食为天”、“正心诚意”、“内圣外王”、“成功成仁”和“同心戮力”为标识,就儒学对管理中人的生存需求的满足、精神境界的提升、人格的塑造、领导的勤政爱民德行和现代入本管理系统的建构等问题的解决过程中,所表现出来的人本理念,以及它们对现代管理的借鉴价值,进行了较深入的阐述。

经过认真的研究,使我们形成了这样一种理念,如果要建设中国特色的现代管理学,必须要弘扬和吸收儒家人本管理思想的精华。亚洲范围内的“儒学管理圈”实践已经证明了这一点。至于近日有所谓“东南亚金融风波宣告了儒学管理模式的破产”之类的说法,还有待未来社会发展的检验。

毫无疑问,不成熟的想法,只能提出不成熟的观点。至于本书的观点是否站得住脚,是否经得起推敲,则只有请广大读者不吝赐教了。退一步说,如果能够起到抛砖引玉的作用,那也是笔者所希望看到的。总之,只要在可预见到的将来,中国特色的现代管理学能够顺利建立,就大大超出本书作者的期望值了。

作者

1998年7月

○中华儒学文化与现代管理艺术丛书○

以 人 为 本

目 录

前言	(1)
----------	-----

 以人为本	
 西方现代管理大趋势	(1)
☆前管理学阶段将人当作“工具人”	(1)
☆早期管理学将人当作“经济人”	(5)
☆西方现代管理学正在追求“人本化”的管理	(12)

 万物之灵	
 儒学贵民与“人本”管理	(25)

☆儒学对人的发现	(26)
☆人是宇宙的中心	(31)
☆人为万物之灵	(36)
☆“民为贵”	(46)
☆中国现代管理应当具有“贵人爱民”特色	(59)

三 以食为天	
满足人的生存需求是人本管理的前提	(65)
☆“人之所欲，天必从之”	(66)
☆“因民之所利而利之”	(70)
☆“化性起伪”的人本主义阐释	(92)
☆“经济人”假设驳议	(100)
☆满足人的物质欲望现代人本管理的出发点	(104)

四 正心诚意	
提升人的精神境界是人本管理的重要目标	(111)
☆“人之初，性本善”	(114)
☆“人为不善，非才之罪”	(120)
☆“人皆可以为尧舜”	(122)
☆“与民同乐”	(123)
☆“社会人”假设辨证	(131)
☆高尚的精神境界是现代人本管理的根本要求	(139)

五 “内圣外王”	
健全的人格是人本管理的内在要求	(143)
☆内圣内仁者，战无不胜	(144)
☆“外王者，推仁矣”	(153)

☆浩然之气与君子人格	(155)
☆入仕治国平天下	(162)
☆“自我实现人”假设新解	(167)
☆自我完善的人格追求现代人本管理的内在要求 ...	(174)
六 成仁成功	
现代领导的勤政爱民德行	(181)
☆“为政以德”	(182)
☆知人识贤	(192)
☆求贤用人	(201)
☆“九分图”:现代领导艺术的一个凡例	(215)
七 同心戮力	
人本管理系统整合与运作	(225)
☆管理者与被管理者:人格平等	(226)
☆“和为贵”	(229)
☆团队精神与生产效率的提高	(242)
☆内聚力与士气的激发	(246)
☆现代人本组织整合新趋势:Z 模式——一个凡例	(249)
后记	(264)

以人为本 西方现代管理大趋势

在管理系统中,人这个要素的变化,可以表征管理系统的演变方向及其发展趋势。不同时代的管理之所以有那么大的区别,从根本上说,是根源于对人的认识的差别。据此,我们从人这个视角出发,将西方国家管理实践和管理理论的演进过程,划分为以下几个主要阶段,即将人当作“工具人”的前管理学阶段、将人当作“经济人”的早期管理学阶段和拟建构“以人为本”的现代管理学阶段;并对人性的本质、人的需要发展等,进行理论阐释,以此揭示出管理发展过程中所体现出来的重视人、依赖人和尊重人的规律,以及和管理理论上所呈现出来的不断发掘人的潜能、越来越将人放在核心地位的基本趋势,从而为中国现代化建设过程中管理实践的创新和管理理论的重构,提供历史借鉴和逻辑依据。

☆ 前管理学阶段将人当作“工具人”

此阶段在西方国家存在的时间范围,大体是18世纪60年代产

业革命以前的漫长历史。在这一历史时期,西方人在人类管理实践中,进行了种种探索和大胆尝试,并形成了多种多样的管理模式及管理理论。在诸种模式和理论中,有一个共同特征,就是漠视人在管理系统中的特殊地位和重要作用,将人同其他物理性要素等同对待,将人当作“工具人”。

管理自始就是人类的一项基本的社会活动。在社会大分工出现以前,原始人类的社会生活中就存在着管理。只是这时的管理,尚未区分出不同的领域,表现为笼统的公共事务管理。社会大分工出现以后,才出现了生产劳动领域的特定管理。不过,公共事务管理仍占主导地位,生产领域的管理不过是作为公共事务管理来进行而已。

那么,西方社会的史前公共事务管理中,是否存在着关注人、重视人的情况呢?这是一个比较复杂的问题。从表面上看,公共事务组织中并不存在强制性的力量;作为管理组织的领导者——酋长等的手中也沒有任何特权,而是行使所谓“父亲般的、纯粹道德性质的”权威。这样,自然就可以得出这种组织及其管理者是在关注人、重视人的结论,甚至还带有相当强的人本管理色彩。实际情况果真是这样吗?不然。暂且不去讨论原始社会低下的生产力水平,更没有什么科学技术,根本谈不上关注人、重视人的手段、方法和渠道。仅从母系制管理体制向父系制管理体制的转变就可以看出,从管理组织制度上,就存在着一部分人受重视,而另一部分人则不受重视。即是说,即使在原始社会中,管理学上的权利平等问题,也只能是相对而言的,只不过这时的差异或区别要小些,而未来的“文明社会”将这种差别扩大了而已。因此,从根本上讲,史前公共事务管理,在本质上不具有人本管理的属性,是一种“野蛮管

理”^①。

随着国家的出现,作为一种特殊的管理组织形式,它担负起管理社会的职能。国家的管理职能从一开始就具有社会性,即使从阶级对立方面来看,绝大多数国家也需要对阶级对立情绪加以控制,以“把冲突保持在‘秩序’的范围之内。”这种控制和保持一定的“秩序,”实际上就是管理。当然,阶级冲突发展到外部对抗的情况下,国家的管理也就往往采取专政的、镇压的形式。这时,国家管理则带有更大程度上的强制性、残酷性和非人道性。也正是从这个意义上说,国家管理不能称之为“人本管理”;从根本上说,它不具有人本管理的内在特质。

无疑,社会总是进步的。从史前时期到国家管理的人类社会,总的说来,在各方面都有相当的进步,这是客观事实。但是,“任何进步同时也是相对的退步,一些人的幸福的发展是通过另一些人的痛苦的受压抑而实现的”;^② 这一点,对于刚从公共事务管理蜕变出来的国家管理来说尤其如此。史前时期相对平等的人际关系被森严的等级关系所取代,古希腊、古罗马的管理制度,将绝大多数人不当人,将其驱逐出人的范畴之外,成为任人宰割、供人使唤甚至将其赶至所谓“竞技场”作为取乐的工具;中世纪的欧洲,更是强行将人屈从于神,遏制人性、贬损人格、千方百计地扼杀人的独立自主意识和首创精神。有宗教裁判所,所以就有布鲁诺式的人间悲剧;有荒谬的宗教式政治管理,所以才有愚昧的十字军东征。史前时期相对自愿的按习惯行事的管理方式,被带有十足刚性的规章制度所代替。这些规章制度,主要是用来维护少数人的利益和特权的,主要是为极少数人甚至为一个人服务的,是君王、教主、大大

^① 于中宁著:《现代管理新视野》,97页,北京,经济日报出版社,1996。

^② 《马克思恩格斯选集》第一卷,第61页。

小小奴隶主或封建主用来实现统治、整治社会、规范秩序的工具。总之,在上述管理制度下,除了古希腊、古罗马曾在奴隶主和自由民等少数人中实现过较为引人注目的所谓“民主体管理”、并为史学家留下一段美丽的神话故事之外,基本上找不到有利于人本管理话题的历史素材。

另一方面,在整个国家管理时期,由于时代的限制和其管理制度自身的局限性,在管理规章和体制、管理方式和方法、管理手段和措施等的设计上,只有一个目标,那就是以顺利实现统治为核心的社会秩序较长时期的稳定。至于生产是否发展,科学技术是否在进步,推动社会前进的基本力量——人这个变量是否处于恰当地位并发挥着正常作用,多数人的生活是否得到适度改善,社会公共生活质量是否在不断提高,社会是否越来越文明,管理效率是否有所提高,管理体制是否越趋合理,等等。所有这些问题,都被国家管理长时期地予以漠视甚至置于其视野之外了。不仅国家管理从来只是忙于完成所谓“稳定”职能而无暇顾及社会发展与进步,更有甚者,那些置诸于稳定目标之下的形形色色的管理措施,也从客观上阻碍了甚至扼杀了在国家管理严密网络空隙中自然生发出来有助于人类文明进步的诸多合理因素。

从上述意义讲,在整个国家管理时期,所有关于人的问题,都是管理制度视野之外的问题;奴隶制和封建制都是反人性的制度。正如马克思在《致卢格》的信中所总结的那样:“专制君主总把人看得很下贱。他眼看着这些人为了他而在平庸生活的泥沼中,而且还象癞蛤蟆那样,不时从泥沼中露出头来。”“君主政体总的来说就是轻视人、蔑视人,使人不成其为人。”因此,“哪里君主制的原则占优势,哪里的人就占少数;哪里君主制的原则是天经地义的,哪里就

根本没有人了。”^①之所以是这样,是因为“专制制度必然具有兽性,并且和人性是不相容的。兽的关系只能靠兽性来维持。”^②总之,在这样一个一人在上万人在下、主子在上奴仆在下、层级从属上下依附、人格屈从权力而权力服从势力的等级制度的社会里,是不存在以重视人、尊重人为前提的人本管理的。因此,从人本管理学的意义上说,国家管理在人类历史演进过程中集聚了太多的不合理性,故而,也就不具有太大的理论研究价值。

☆ 早期管理学将人当作“经济人”

爆发于十八世纪的产业革命,将资本主义生产方式推向了一个崭新的阶段。它客观上要求为产业发展提供服务的政府管理科学化和产业内部管理的合理化。那么,什么样的管理才称得上科学的、合理化的管理呢?这一问题,引发了无数专家、学者的深入思考和大胆探索。

在政府管理科学化探索方面,“分权—社会契约论”和“科层组织模型论”是值得一提的。二者都从人性上的“自利人”和职能上的“分工化”假设出发,对如何实现政府管理科学化,作出了自己的回答。与国家管理时期相比,这些回答具有一定程度的人本化趋向。尽管这种趋向并不十分突出和明显,但将其总结出来,仍是有益的。

“分权—社会契约论”是西方工业化国家在政府管理设计方面的重要理论依据。它从“人性恶”及“自私自利”的基本假设出发,设

① 《马克思恩格斯选集》第一卷,第414页。

② 《马克思恩格斯全集》第一卷,第411页。

计出一个政府权力相对分离而制衡的管理体制,其目的在于遏制掌握权力的人的自私和恶的本性,以更加公平、更加公正的形式,去满足或实现广大民众百姓的所谓“另一种类型的私欲。”

最早提出“分权”思想的,是古希腊的亚里士多德。他说:“一切政体都有三个要素”——议事机构、行政机构和审判机构。^①“一个优良的立法家在创制时必须考虑到每一要素,怎样才能适合于其所构成的政体。倘使三个要素(部分)都有良好的组织,整个政体也将是一个健全的机构。”^②在这里,亚氏尽管隐隐约约地猜测到了分权与掌权者的本性问题,但他并未对此展开论述,这与他当时关注的重点有关;他毕生探讨的是“什么样的组织机构才是最好的政体,”而将人性以及同政体的关系放到了次要的位置。

波里比阿在亚里士多德研究的基础上,着重论述了政府组织中三个机关之间的相互制约机制。作为一个敏锐的历史学家,他发现,在历史演化过程中,每当胜利、丰收、富裕、地位、幸运来临的时候,阿谀、奉承、懒惰、傲慢、专横等现象往往会随之而抬头;而这些不良现象在国家机关中表现尤甚。换句话说,手握权柄的人,因其利益所驱使,必然会滥用手中的权力,为自己及其亲朋好友谋私利,满足其人性中卑劣的私欲。波里比阿说,这是国家政治制度这个机体上所患的严重疾病。这种疾病,需要恰当的“补救之方,”这就是政府权力的分离与制衡。他指出,当权力系统的某一部分出于私利考虑而企图取得优越地位,并露出过分揽权的倾向时,另外两种权力就应当也必须出面制止。而且从一开始,就应当在政体设计时考虑到这种制衡机制:“任何越权的行为都必然会被制止,而且

① 亚里士多德著,吴寿彭译:《政治学》,214~215页。

② 亚里士多德著,吴寿彭译:《政治学》,214页。

每个部门自始就得担心受到其它部门的干涉……。”^①

近代启蒙思想家孟德斯鸠，更是站在“人性恶”的既定假设上讨论国家分权问题的。他说：“一切有权力的人都容易滥用权力，这是万古不易的一条经验。说也奇怪，就是品德本身也是需要界限的！”^② 因此要想防止有权者滥用权力，就必须以权力制约权力，形成一个能联合各种权力的政体，其中各种权力既相互配合，又相互制约，这就从体制上确保了权力不被滥用。孟德斯鸠一再强调，将权力分割为立法权力、行政权力和司法权力，三者相对独立地运行并相互制约，是绝对必要的。只有这样，才能防止少数人作恶，才能确保多数人“利己行为”的顺利实现。这就是自由。

卢梭进一步认为，造成人类社会不平等的根本原因，乃是没有确立起人民主权或以人为本的原则。一旦确立了人民主权或以人为本原则，新局面就出现了。在这种理想社会状态下，由于每一个人都是主权者，就不会出现损害全体成员和任何个别人的情况；而人们在将管理公务的权力交给政府及官吏后，仍然可以通过集会（定期或不定期）和选举等措施，考察是否保留现有的政治形式，以及是否让现在任职的官员继续当政，从而从制度安排上，预防了政府篡夺主权和官员以权谋取个人私利的可能性。

这种以“社会契约”形式建构的“代行主权的政府及官员”，其最主要的优点是，它可以此生发出“以恶制恶”的制度运行机制，尤其还会产生出一股更加强大的力量，来确保每个公民的“私欲”不被侵犯。卢梭写道：“找出一种联合的形式，使它能以全部共同的力量来卫护和保障每个结合者的人身和财富，并且由于这一结合而

^① 波里比阿：《罗马史》第六卷。转摘自《世界史资料丛刊，罗马共和国时期（上）》53页。

^② （法）孟德斯鸠著：《论法的精神》上，243页。

使每一个与全体相联合的个人又只不过是服从自己。并且仍然象以前一样地自由。”^①

当前西方发达国家的政府管理,基本上是按照以人性恶为基础的分权制和社会契约制原则建立起来的,并作为其最根本的行为准则。

“科层组织模型论”也是西方工业化国家在政府管理设计方面颇具代表性的一种管理理论,亦称理想官僚模型。其创立者是德国学者马克思·韦伯(1864—1920)。该模型最主要的特点是:组织体系内的规则和纪律,完全以理性法则为指导,而不能以个人的情绪或变迁而发生变化;凡是组织需要录入人员,一律需经公开考试,合格者方能任用;并按专业分工固定其职位,不得任意变换。工作任免按先定的法律程序和要求办理;每单个人的才干和作用都体现在政府组织职位的功能上,工作报酬事先有明文规定。换句话说,一个行政岗位所需要的才干,也就成为政府工作人员发挥作用的最低的同时也是最高的界限。个人主观的超越,就属于越权;不足,就属于失职。此二者都是政府组织原则所不允许的。

韦伯认为,上述政府等级体系是发挥组织效率和技术效率的最完美的形式,是人类最理想的政府组织管理模式。它不仅能提高工作效率,使组织设计更加完善,而且在其精确性、稳定性、纪律性、公正性和可靠性等方面,都优越于其他组织体制。

该理论的最大缺陷,乃是将人置于组织体制之下,完全由组织规范规制人的一切言行,见机构不见人,人被自己所创造的体制淹没了。有学者甚至断言,韦伯的理想官僚模型是扼杀人的个性乃至整个人性的制度。这种批评当然有失偏颇,但该种理论也确有此弊

^① (法)卢梭著:《社会契约论》,23页。