

● 中华儒学文化与现代管理艺术丛书 ● 陈德述主编



Confucianism & Art of Management

当今，我们面临的最迫切的需求之一，就是搞好人的管理，从投入中得到更多产出，在现有条件下，通过人的努力把工作干得更好！

知人善任

儒学尚贤与 modern 管理用人之道

王世达等 著



作为一切管理工作核心的人力资源管理，将在决定整个组织的效益中起到更加重要的作用，现代人力资源管理——现时代的用人之道。

西南财经大学出版社

●中华儒学文化与现代管理艺术丛书●

知人善任

儒学尚贤与 modern 管理用人之道

王世达 雅言 嘉蓉 著

西南财经大学出版社

责任编辑:吴定光

封面设计:晴 媛

书 名:知人善任——儒学尚贤与 modern 管理用人之道

王世达等 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:7.625

字 数:168 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:15.80 元

ISBN 7-81055-348-8/F·272

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

美国人韦恩·卡肖(Wayne F·Cascio)在其所著的《人力资源管理》中针对美国的情况说:当今,由于失业增加,生产率下降,在全球经济中竞争市场的渐渐缩小,我们面临的最迫切的需求之一,就是提高生产率——从投入中得到更多产出,在现有条件下,通过人的努力把工作干得更好。而有效的办法,就是搞好人力资源管理。老一套的人事管理方法再也不能适应经济现实和社会现实了。因为美国人的社会价值观发生了巨大变化,“自我成就的追求者们正在各个方面——家庭生活、事业、消遣、成功的意义以及人际关系方面,改变着旧的得失观”^①。人们变得愿意承担义务,渴望与外界发生更广阔的联系,以及从工作中寻求一系列崭新的心理满足了。同时,普通的员工在工作计划、实施与控制中所起的作用也越来越大了。这一切变化,意味着需要进行组织内更根本的尝试即用人管理观念与用人管理模式的根本转变,“意味着作为所有管理者的工作核心的人力资源管理,将在决定整个组织的效益中起到

^① [美]韦恩·卡肖:《人,活的资源——人力资源管理》,29页,北京,煤炭工业出版社,1989。

更加主要的作用”^①——这就是韦恩·卡肖开列的迎接“有效管理人这场严峻的挑战”的方案。

现代人力资源管理——现时代的用人之道,按韦恩·卡肖的说法(他虽指美国而言,但实际具有普遍性),“是在九个相互关联的因素的作用下发展起来的:(1)工业革命;(2)自由的劳资谈判的出现;(3)科学管理;(4)早期工业心理学;(5)美国文官委员会的建立所带来的政府人事活动;(6)人事专家及他们组成的人事部门的出现;(7)人际关系运动;(8)行为科学;(9)60年代及70年代的社会立法与法院裁决。”分析这九个方面,我们可得出如下结论。

首先,这九个方面包罗甚广,涉及管理的历史与现实社会环境、思想与学科背景、管理的主客体关注,以及管理尤其人事管理的政府与立法内容,可以把它们看做现代管理文化尤其人事管理文化的主要因素。这些主要因素将可为我们现代管理中的用人之道提供主要的参照系。其次,从强调对物的管理转向重视对人的管理,是现代管理思想和管理实践的划时代的进步,而把人当作一种使组织在激烈的竞争中生存、发展、充满生机和活力的特殊资源,以倾力发掘、科学地管理已成为西方现代管理文化的一个重要组成部分,已经并正在发挥着极其重要而显著的作用,产生着显著的经济与社会效益——正是从这种现代管理文化印象深刻的“人本”特征中,我们发现它们与中国古代儒家用人之道的人本特征的好些类同,发现那些在现代管理文化中闪光的中国古代智慧。

中国传经的儒家文化,以其久远连读的历史传统、独特的文化价值体系、宏大的时空文化辐射规模、顽强的生命力而著称于世,也以其在现时代的顽强存在、广泛影响及其与现代化的纠葛,引起

^① [美]韦恩·卡肖:《人,活的资源——人力资源管理》,30页,北京,煤炭工业出版社,1989。

世人无尽的关注、研究和论辩。儒家文化中涉及管理理念和管理方法尤其是关于管理用人的内容,即其管理文化部分,是很特殊的一部分内容。这部分内容,包括管理(用人)的人性假定、伦理规定、价值目标、选才规范、用人制度、用人谋略与用人艺术、育才视野、护才理念等等,也许是儒家文化中比较容易取得评价共识的部分:第一,儒家以“仁”为基础的管理用人论,尽管有不可回避的历史局限,但其以人为主要管理对象的“人本管理”倾向及其与现代人本管理倾向的共鸣,是有目共睹的,是富于启迪意义的,从大方向上说其理论价值是独特而不可低估的,人们在评价上也是比较一致的。第二,儒家用人论中有较多的艺术、技巧成分和技术操作、制度操作因素,其“纯”应用价值是不可否认的。从借鉴历史经验的角度讲,这是一个有价值的可不断取法的宝库(一个不争的事实是,我们今天的不少体制因素,仍然是落后于历史的)。第三,儒家用人论中应予批制否定的因素,也是比较明白地摆在那里的,没有多少人能理直气壮地为之辩解。基于以上的理由,我们认为,无论人们对儒家文化的评价态度如何,其管理文化部分中的很多内容,都是可以正面予以肯定的。

在现代管理文化中,处处可以找到闪着光芒的古代智慧。但是,古老的东西毕竟往往是朴素的、粗陋的,除了理论精神实质之外,现代的东西在形式外壳,在表现内容的许多方面,都与从前不可同日而语了。这是由后人的创造形成的。我们着力寻找古今的历史联系,决非是为了陶醉于某种荒唐的怀旧感,更非为了满足拒绝变革的保守心理,而只是为了能更增加我们在变革中的创造动力和理论勇气。

这就是我们这本小书想要说明的东西。我们试图用现代管理理论的眼光对古代的儒家用人之道进行新的诠释,以找到二者的

结合点。也许我们的诠释是浅陋的,但是只要这种诠释能有一点新意,能对读者有一点启发,能从古今思想和经验的对比中获得一星半点闪光的古代智慧,我们也就心满意足了。

作者

1998年5月

○中华儒学文化与现代管理艺术丛书○

知 人 善 任

目 录

前 言	(1)
-----------	-----

 永恒的管理课题 儒家用人论的探寻与诠释	(1)
--	-----

☆用人之道 成功之道	(1)
------------------	-----

儒家用人之道是治国成功之道/现代管理的成功

有赖于用人理论的探索

☆人性的困惑与用人的困境	(11)
--------------------	------

用人的伦理困境/用人的双重价值目标/用才风险

与儒家的管理理念

☆用人之道 道归何处 (26)

管理之道/归于用人/用人之道/道不可穷

二 探寻合理的人才座标 选才规范 (41)

☆选才:设定与选择 (41)

知人之法/求之于己/科举选才与多元规范

☆考官:世界第几大发明? (61)

用人史上的创举:制度择优/科举选才三原则/西

方人说:向中国人学习

三 贯穿管理历史的轨迹 用人之道无穷 (87)

☆制度用人:治人之政的“定则” (87)

具有科层制特征的人事制度/回避制度:防止人性

弱点的规范/人事考核:如何公正客观

☆谋略:用人致胜之术 (110)

善任:成功模式的无限延伸/激励:制造动力与活力

四 特殊投资:为了我们的管理理想 育才视野 (155)

☆儒家管理教育思想与评价 (155)

目标:追求社会与个人和谐统一/核心:道德伦理

修养/方法:最大范围育好才/康有为对儒家管理

教育思想的变革

☆现代管理教育中的儒家精粹.....	(180)
儒家精神在东亚国家工业化发展中的作用/儒家	
管理教育与现代管理的重合	
☆新视野:给管理教育重新定位	(190)
管理教育的历史逻辑/从人力资源的战略高度开	
发人才/解放第五世界:学文化	
五 像爱护我们的家园一样	
古今护才理念与护才环境	(203)
☆儒家护才理念与现代人才管理.....	(204)
儒家护才理念的历史命运/探索现代护才新理念	
☆护才环境:政治、伦理与文化.....	(224)
护才与保护人权/护才的伦理文化环境	

永恒的管理课题 儒家用人论的探寻与诠释

人类的历史就是管理的历史——人类通过开掘、调集和分配各种资源以达到既定的生产、生活或其它社会活动目标的活动,是一个持续、协调和有组织的创造过程。在人类管理实践的历史中,用人的问题始终是一个贯穿各阶段和各方面的最基本的问题。人是管理的主体也是管理客体。人是管理最活跃的因素。人是管理过程(亦即一切社会活动过程)的决定因素。故用人之道是一切管理实践的极致,也是一切管理理论的极致。成功的用人是成功的管理的基础和最重要的因素。人的社会性、人的心理、人的知识技能、人的需求和人的所有其他规定,都处于永恒的变化中,犹如人面对的任务世界,以及管理者对人的看法也处于永恒的变化中一样,故而用人是一个永恒的课题,永远需要人们的研究、探寻和创造。

儒家用人论是儒家学说中一个特定的组成部分,有其特定的内涵,特殊的规定。儒家用人论历经数千年的实践,在我们的历史中始终发挥着重要的作用,但它尚需进一步地清理、探寻和诠释,以澄清其对于今天的价值。

☆ 用人之道 成功之道

现代社会,正面临着一种新的机遇和挑战:一方面,社会需要的人才不断产生,人们在创造物质文明的同时,愈来愈认识到事业成功与人才的价值不可分离;另一方面,社会关于用人的学问又远远跟不上实际需要,违反用人规律的现象十分普遍。这种自相矛盾的状况如何解决?用人之道与管理之间有什么必然性?这就需要人们从古代和现代成功的管理经验和理论中,去把握用人的规律。只有通过比较、鉴别和认真的研究,才能把用人之道变为成功之道。

儒家用人之道是治国成功之道

在我国 5000 年的文明史中,不论诸侯列国或一代代封建王朝,其兴衰史几乎都与用人是否得当相联系。儒家用人之道是中国封建统治者治国之道的重要组成部分。

治国之道 得才第一 古代的所谓治国之道,也就是古代的国家管理学、社会管理学,就是治理国家、社会的理论原则和方法。而儒家的治国之道的基础和核心就是用人的学问。

我们知道,儒家主张王道政治,把治理国家统帅天下的根本归结为推行“以德服人”的“仁政”。孔子的仁的思想和孟子的仁政学说在国家管理总纲领中表现为实行仁爱之德,即《大学》这本提出了治国平天下的准则的儒家经典所说的“大学之道,在明明德,在亲民,在止于至善”。这里“明明德”、“亲民”、“止于至善”就是要求统治者具有昭示天下的美德,并教导天下之人革除旧习惯而做新民,鼓励人们修身养性以达到善的最高境界。仁爱之德也是处理

人与人的关系和政治法律问题的指导思想和根本原则。“仁”最本质的含义是“爱人”。“仁者爱人”(《孟子·离娄下》)就是说统治者只有用仁心仁德去对待人民,人民才会心悦诚服。孟子认为天下的得与失,王道的行与息只在仁与不仁之间。所以,孔子把“为政以德”放在“为国以礼”之前作为治国箴言。孟子把“以德服人”作为仁政学说的核心。“道之以德,齐之以礼,有耻且格”,就是说若用道德来引导和教化人民,用礼制来整顿他们,则不但有廉耻之心,而且能自我约束,纠正自己的错误。这是儒家社会管理思想的高度概括。简而言之,上至君主下至百姓,都以道德准绳约束自己,国家社会就达到大治了。儒家用人论的根基是要求人人为仁德,国家行仁政。

儒家又主张把选才、用才放在治国方略的关键地位,得才之道成为儒家用人之道的核心和治国之道的核心。孟子说:“不用贤(儒家主张德治,认为在多数情况下得才与得贤是一致的,用才就是用贤)则亡”(《孟子·告子》),还说:“不信仁贤,则国空虚;无礼义,则上下乱;无政事,则财用不足。”(《孟子·尽心》)在这里,孟子把是否重用贤能之士提到国家生死存亡的高度。孟子还把发现和起用治国人才称为“仁”。司马迁也曾说:“得人者兴,失人者崩”。(《史记·商君列传》)北宋史学家司马光在记载了从战国初到五代后周 1362 年历史的编年体通史《资治通鉴》中说:“政以得贤为本,治以去秽为务”。开创“贞观之治”的唐太宗李世民把成功归结为“能安天下者,惟在用得贤才。”(《贞观政要·择官第七》)明太祖朱元璋认为:天子之所以能够治理好国家,是因为有贤能之才辅佐他。这些精辟的论述足以说明得才之道的重要性。我们知道,自汉武帝罢黜百家、独尊儒术之后,儒家的王道政治和得贤用才主张就深深地影响了历代几乎绝大多数帝王,所以那些深黯用才之道

的统治者,也都是儒家思想的遵从者。

得才得贤之道也是儒家总结远古时代的社会经验,“法先王”的结果。传说中的先王舜把帝位禅让给具有高尚品德、卓越才能和巨大功绩的禹,既没有把帝位传给自己的儿子商君,也没有因为禹是死囚鲧的儿子而嫌弃他。让贤可谓原始社会末期给中国社会管理留下的优良传统。春秋战国时期,中国社会面临奴隶制崩溃、封建制建立的转折点,新兴的地主阶级为建立霸业,急需一批贤能之士辅佐自己,而且,在周礼名存实亡、社会秩序更迭的背景下,社会也需要贤能之士参政,故这一时期的思想家尤其儒家学者发展了一整套得才用才的思想。他们的得才之道可概括为:①知才,爱才,让贤;②举才,招才,选才;③用才,重才,信才,护才;等等。这些方面是相互联系,相互依赖,相互影响的,它告诉我们,对治国之道来说,得才虽不是惟一的,但却是第一的。

用人成功 事业成功 春秋五霸之一的齐桓公不记管仲的射钩之仇,在鲍叔牙竭诚推荐下,以极其隆重的礼节迎接管仲,并让管仲与他同车回朝,非常谦恭地向管仲请教治理好国家的办法。管仲深受感动,便推心置腹,滔滔不绝地向齐桓公讲了三天三夜“富国强兵”之道。齐桓公听得入迷,非常折服,即拜管仲为相,并依照管仲的推荐,任命了一大批贤士掌管各部门的大权。然而,事情的关键在于齐桓公重用和信任管仲。管仲告诫齐桓公说:“不知贤,损害霸业;知贤而不用损害霸业;对贤才虽用而不能委以重任,损害霸业;对贤才委以重任后不信任,又听信奸佞小人的话,损害霸业。”齐桓公决心专任管仲,明令宣布:“国有大政,先告仲父,次及寡人。有所施行,一凭仲父裁决。”当有小人进谗言说:“现在国君您事事都听管仲的,按管仲说的办,齐国就好像没有国君了!”齐桓公回答说:“我与管仲,就好比一个人的身子与大腿、胳膊一样,

有大腿和胳膊,方能成其为身子,有仲父,我才能成其为国君。你们这些小人知道什么!”管仲在齐国当了四十一年相国,辅佐齐桓公成就了霸业。使区区齐国,国富兵强马壮,称雄于世。后人编写的《管子》(这书虽不是儒家著作,但其中有不少与儒家界想类同的成分,而且对后世儒家的影响很大)一书,记载了管仲治理齐国时的思想及主张,不仅在当时传播很广,而且影响深远。鲍叔牙的让贤与举才,齐桓公的爱才与招才,以及他对管仲的重用、信任与爱护成为古代用才治国的典范。

据《资治通鉴》一百九十八卷记载,贞观二十一年,唐太宗来到翠微殿,对待臣说:“自古以来的帝王虽然能够平定中原华夏,却不能使西方和北方少数民族屈服.我的才能不及古人,但取得的功绩比他们大,自己不太明白其中的原因,请诸位直率地实言相告。”大臣们都说:“陛下功德比天高比地厚,千言万语说不完啊!”唐太宗说:“这样说不不对.我成功的原因有五条:第一,从古帝王往往妒嫉才能胜过自己的人,我看到别人的品德才能,就像自己也得到了;第二,一个人所做所为,不能十分完满,我总是采用别人的长处,避开他的短处;第三,人主得到贤良的人,往往喜爱得要把他拥在怀里,要去掉有毛病的人,恨不得把他推进深沟。我发现贤良之才就敬重他,发现有缺点的人就怜悯他,使贤良的人和有缺点的人都各得其所;第四,人主常常憎恶正直的人。明杀暗害,历代都有。我即位以来,对朝廷那么多的正直之士,从未黜责过一人;第五,自古以来,都以中华为贵,以少数民族为贱,我独不取这偏见,同爱汉族一样爱少数民族,因此境外部落都归依我们。这五条,便是我今天成功的原因。”不难看出,这五条中有四条都是用人之道。这其中包含着深刻的人才辩证法与用人规律,是儒家用人之道的生动体现。唐太宗的一番话,是对“用人成功,事业成功”的总结,中国封

建社会的历史,无数次地证明了这一道理。

儒家的用人之道既包含着对平民百姓的教化,人际关系的规则,又集中于得才之道,使之成为封建统治者的国策,并最终发展为—套成功地用制度选才的科举制度,开创了世界先例。这样的用人之道作为治国之术,其不足之处在于,她维系的用人目标仅仅是统治者认可的范围,因而又有束缚人和压抑人的一面。只有当人具有相当程度的自由和平等地位时,用人才具有真正的科学性和真理性。尽管如此,儒家用人之道却从最宏观的层面揭示了必须重视用人以及人才对国家和社会管理的决定性作用。

【资料】

硅谷奠基人的用人慧眼^①

负责贝尔实验实研究工作的副经理阿诺·A·彭泽亚斯说:“没有贝尔实验室,也就不会有硅谷。”此话有理。而没有1947年在贝尔实验室与约翰·巴丁和华尔诗·布拉格一起发明了晶体管的威廉·肖克利博士,也不会有硅谷。肖克利慧眼识人,从东海岸一些实验室里招来八个才华横溢的年轻人,并把他的半导体工厂设在硅谷。这些人成了日后西海岸半导体工业的骨干,而这八个人则是仰慕肖克利在科学界的盛名被吸引到公司来的。有一张很有名的照片形象地标志着硅谷半导体工业的开端,照的是十几个人正在为肖克利祝洒,祝贺他荣获诺贝尔奖金。这张照片中的罗伯特·诺伊斯是肖克利招来的八个高才生之一,他看上去像个大学生,虽然

^① 摘自〔美〕埃弗雷特·M 罗杰斯等:《硅谷热》,53页,北京,经济科学出版社,1985。

他已31岁。不久他便成了费尔柴尔德半导体公司的主持人,这家公司是他同“八大金刚”中的其他几位合办的。照片中的戈登·穆尔在合办了费尔柴尔德公司后又同诺伊斯合作,在1968年创办了英特尔公司。照片中的谢尔顿·罗伯茨则与尤金·克莱纳、杰伊·拉斯特和琼·赫尔尼(皆是八大金刚)创立了阿内尔科公司(ANELCO),赫尼后来又创办联合碳化物电子公司(Union Carbide Electronics),并创办了因特塞尔公司(Intersil)。今天,这些公司已经成了举世闻名的企业。如果没有肖克利慧眼识人,这些公司以及他们的创办人也许压根就不会出现在加利福尼亚。正是肖克利触发了形成硅谷半导体工业的创业连锁反应,而这一创业连锁反应及其巨大的成功背后很关键的因素便是识人与用人。如果换为别的地点、时间与人,也可能在当时冒出一个硅谷吗?也许可以,但人们对此终有怀疑。幸运也许是硅谷崛起的原因之一,但它却实实在在应了中国一句古话:天时不如地利,地利不如人和。

现代管理的成功有赖于用人理论的探索

儒家的用人之道产生于中国封建社会,是维护封建国家长治久安的统治之术。在社会生产力相对不发达的社会,教育不普遍,社会文化水平不高,再加上封建统治者的愚民政策,能够直接参与国家和社会管理的只能是少数社会精英。这些人中的佼佼者往往能够把握所处时代的脉搏,体察民情,有一套夺取或治理天下的方略。这就使封建帝王只要得到这样的贤能之士,便可以比较容易地夺取或治理天下。所以,儒家用人之道偏重于政治谋略、政治能力和社会管理能力。再有,在古代,统治社会的法律是依靠权力从上自下贯彻落实,全凭借掌握权力的人的德行与才能去执行,不可能像现代社会,把法律视为一种社会契约和管理社会的准绳,人人