



经济管理学术文库 · 管理类

道·术·行

——中国柔性管理探究

Dao · Shu · Xing
—Zhongguo Rouxing Guanli Tanjiu

付景远 / 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

聊城大学学术著作出版资助



经济管理学术文库·管理类

道·术·行

——中国柔性管理探究

Dao · Shu · Xing
—Zhongguo Rouxing Guanli Tanjiu

付景远 / 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

道 · 术 · 行: 中国柔性管理探究/付景远著. —北京: 经济管理出版社, 2013. 12
ISBN 978 - 7 - 5096 - 2860 - 7

I. ①道… II. ①付… III. ①管理学—研究—中国 IV. ①C93

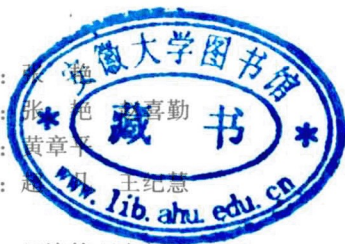
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 288114 号

组稿编辑: 张 颖

责任编辑: 张 颖

责任印制: 黄章平

责任校对: 赵 颖



出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 北京银祥印刷厂

经 销: 新华书店

开 本: 720mm × 1000mm/16

印 张: 19.5

字 数: 337 千字

版 次: 2013 年 12 月第 1 版 2013 年 12 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5096 - 2860 - 7

定 价: 59.00 元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

序

通常由两种人给别人的书作序：一是德高望重者；二是对作者熟悉者。我属于后者。我与作者付景远是大学同学，在读书时我们就是好朋友，毕业后虽然身处两地，但联系比较紧密，每年总能见个两三次，不是你来就是我往。聊城与济南不远，抬脚便到。但说实话，对于付景远的教学与科研，我并不是很了解，只知道他兢兢业业，勤学善思。当他把这本厚厚的书稿放到我面前的时候，我着实吃了一惊。我没有想到付景远如此勤奋、用功，如此有真知灼见。

有史以来，管理就是一门显学。人类要进行生产活动，就需要组织，就离不开管理。管理就是对组织与活动进行控制的所有手段与方法。古人常说的“修身、齐家、治国、平天下”，实际上讲的就是管理。修身者，管理自身也；齐家者，管理家庭与家族也；治国者，安邦也；平天下者，治理世界也。实际上，世界上大大小小的领导者，都是在做管理工作。可以毫不夸张地说，管理是人类社会活动的第一要务。

世界各个国家、各个民族都是在管理中发展的，所以“管理”这个词在不同国家、不同民族有不同的表述。翻开《尚书》我们发现，二十八篇中的大部分篇章是在讲管理。另外，《论语》也是一部充满人性与智慧的管理学著作。当然，《论语》中没有管理这个词，它把“管理”称为“为政”。“为政”即管理也。孔子与鲁定公、鲁哀公、季康子、齐景公、卫灵公及他的弟子们详细探讨了为政之道、为政之术、为政之忌和为政修养。孔子强调为政以德，他曾说：“为政以德，譬如北辰，居其所而众星共之。”

管理有软硬之分、刚柔之分。所谓“硬”，就是“必须如何如何”，所谓“软”就是“建议如何如何”。我想，最早做此区分的当是孔子。在《论语》中孔子谈道，“道之以政，齐之以刑，民免而无耻；道之以德，齐之以礼，

有耻且格。”孔子说了两种为政方法的不同，这“政”与“刑”就是硬管理，这“德”与“礼”就是软管理。从孔子的表达中我们了解到，孔子反对硬管理，赞成软管理，硬管理的后果是“民免而无耻”，而软管理的结果是“有耻且格”。“软管理”就是付景远在书中所称的“柔性管理”。

管理实践是一回事，管理成为一门科学又是一回事。从付景远的论述中，我们了解了管理科学从无到有的发展历程。自从企业这种经济组织形式诞生以来，管理学取得了突飞猛进的发展。目前，管理学有众多的门类，如公共管理学、企业管理学、家庭管理学等。管理学是在继承和发扬中壮大的，其中从中国古代思想家那里汲取了许多营养，比如无为而治。无为而治是中国古代崇尚的管理最高境界，柔性管理学则是通往无为而治的捷径。

此书分三个部分：道、术、行。道者，基本方针与基本原则也；术者，具体方法与具体做法也；行者，实践对象与个性案例也。由书中看出，付景远深谙为文之道，全书逻辑清楚、结构完整、内容丰富、行文简洁、前后照应、案例恰当。也许还有更多的特点，需要读者细细体会。

从学术角度来看，本书中规中矩，难以找到瑕疵；但从读者的角度考虑，也许本书还可以写得更活泼些。著名营销专家杜子建说，“讲道理的人永远讲不过讲故事的人”，这句话可以作为本书再版时的参考。

山东财经大学教授 王蔚

2013年9月12日

于山东财经大学德馨楼

前言

在中国改革开放以来的 30 多年里,有许多企业通过借鉴和学习西方发达国家先进的管理理念与丰富经验,使管理水平迅速提高。近年来,我国理论界对将国外管理模式直接拿到国内应用所产生的“水土不服”现象以及西方世界经济面临的诸多问题,开始了思考并寻找真正适应中国本土的管理模式,甚至开始认为只有中国的管理哲学才是中国企业的“真经”。因此,中国企业界甚至社会的诸多领域出现了空前的“国学热”,围绕“中国式管理”的各种观点也日渐增多。南开大学齐善鸿教授也曾疾呼“现代管理面临的困境需要管理哲学来拯救”^①。甚至有人认为西方管理科学已经过时,中国管理将大行其道,中国式管理将取代西方式管理而成为 21 世纪的全球管理学,各种观点不断呈现,也日益丰富了创新管理的素材。

彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)在 90 岁高龄时出版了《21 世纪的管理挑战》,他在书中指出:“管理是所有组织所特有的和独具特色的工具。”他认为,管理不是“管理”人,管理是领导人。管理的目标是充分发挥和利用每个人的优势和知识,“自我管理”是 21 世纪的管理挑战。德鲁克在晚年对于人们常提及的中国式管理也十分关注,他说:“除非中国突然崩溃,我可以预测:以后 10 年左右,在美国和欧洲市面上将会出现大量题目为‘中国管理的秘密’的书籍,就像前 10 年大量的‘日本管理的秘密’一样。中国人研发出了一套特点鲜明、与众不同的管理风格和管理框架。我经常说,日本的秘密在于它能把家庭因素从现代企业中完全剥离出去。中国式管理的秘密可能在于把家庭因素融合到现代企业中。”

进入 21 世纪,展现在人们面前的是一个日新月异的世界,我们可以对其

^① 齐善鸿:《新管理哲学:道本管理》,东北财经大学出版社 2012 年版。

评论、比较、取舍和吸收借鉴。2010年,英国学者马丁·雅克(Martin Jacques)曾高度评价中国经济、政治、文化等对整个世界的影 响,他在书中写有“认为中国对世界的影 响主要体现在经济方面,实在有些过时,中国的政治和文化可能也会产生无比深远的影响。中国未来给世界带来的影 响,将可与20世纪的美 国媲美,甚至有可能会超越美国。西方仍普遍认为,中国最终会遵循他们的发展道路,这只是一厢情愿,必将面临来自中国的挑战”,“中国之所以与众不同,有强烈的自豪感,其根源并不在于近代中国作为一个民族国家的经历,而在于中国作为一个文明古国所拥有的悠久历史。”^①

中国自改革开放至今,通过对东西方先进管理经验的模仿,使“中国制造”遍及全球,成为世界第二大经济体,虽然30多年已经过去,但仍没超越西方经济体的范式。在中国尊崇科学管理学派(弗雷德里克·泰勒)、古典管理学派(亨利·法约尔)、人际关系学派(埃尔顿·梅奥)、新人际关系学派(道格拉斯·麦格雷戈)、经验主义学派(彼得·德鲁克)等的过程中,中国人信奉的“拿来主义”似乎让中国企业找到了灵丹妙方。但渐渐地,在中国土壤上孕育的企业开始尝到了“拿来主义”药性反噬的威胁,中国企业精英人士意识到仅靠“拿来主义”是不行的,只有“中西合璧”,才能找到适合中国企业的管理模式。实践证明,机械照搬外国模式难以搞好中国企业,民族、开放、创新三者的统一才是中国的先进模式。

在中国传统管理思想中到底还有多少可以用于指导当今的企业经营和社会治理?一个值得思考的时代问题已摆在了我们面前。经过几千年文明浸泡的管理思想里,一定包含强大生命力的基因,正是它才使我们这个东方文明国度得以保全并开始实现伟大复兴。我们提出中国柔性管理目的在于吸收中国传统管理思想体系中的精华,结合个人的工作和思考,找到中国传统管理思想中那段包含无限生命力的基因。

中国柔性管理是基于中国传统管理思想,并吸收借鉴了在我国管理实践中行之有效的西方管理理论和当今新成果而提出的。特别是对柔性的阐释,深受中国太极理念、儒家仁爱观和道家自然无为、上善若水等的启迪,进而总结出柔性的奥妙和以柔克刚的管理效应。这种柔性中所包含的无限生命力、

^① [英] 马丁·雅克:《当中国统治世界》,张莉等译,中信出版社2010年版。

坚忍不拔和奉献精神,启发我们对中国柔性管理理念和方法进行深入思考。曾仕强教授深有感悟地说:“如果说中国人擅长打太极拳,那么中国式管理的基本精神,就是以打太极拳的方式,来化解问题。”^①他把太极拳推、拖、拉几个关键动作在节奏和时机上有效配合所组成的不同动作和套路,作为在动中求平衡,蕴积内力,化解危机,平稳着陆的根本。这里面包含的柔中带刚、以柔克刚的奥妙和智慧正是中国柔性管理的精髓。在大自然中,看似柔弱的水却给我们另一种反思,老子赞扬水,“上善若水。水善利万物而不争,处众人之所恶,故几于道”。^②老子认为具备良好修养的人应像水一样,利于万物而不与万物相争,停留在众人都不喜欢的地方而不报怨。因此,才有老子对水最接近于“道”的品性的赞扬。他还说:“天下莫柔弱于水,而攻坚强者莫之能胜也,以其无以易之也。”^③老子认为世界上没有比水更柔弱的了,可水在攻坚克难上却无往不胜,能获得行为上的持续有效性,这归于它信念坚定、持之不改。这些让我们深感柔性的魅力,相信把它嫁接到管理中必大有用武之地。

中国柔性管理并不是与西方管理格格不入,它恰恰是在吸收和借鉴西方管理理论适应中国实际的部分后以中国管理思想和智慧为统领构建的管理体系,是超越了以机械的物质资本、金钱资本为核心而以心理资本为核心内容的智慧型管理,它在中国新生代人力资源的新特点下更具适应性。当代企业员工有了更多样的自我诉求,特别是新生代的知识型员工,他们渴望得到更多的机会以及民主。在这些年的调查研究中发现,中国新生代人力资源重视生活质量,在追求个体效用中,个性张扬,忠于个人兴趣,尽管进入企业成为下属,但他们有一个始终捍卫的自我,有时甚至蔑视权威。他们在对待人际关系时更加直白,没有太多顾忌。在他们身上体现着东、西文化的双重性和复杂性。因此,我们借助中国柔性管理理论为那些面对新生代员工还没有做好管理准备的企业,提供一种可供参考的管理思考。在实际管理操作上,要让企业员工能力发挥到最佳水平,就必须实现东、西方管理理念的有机结合。在流程、运营的标准化管理中借助和吸收西方的经验,对于和谐员工关

① 曾仕强:《中国式管理》,中国社会科学出版社2005年版。

②③ 老子:《道德经》,书海出版社2001年版。

系、提升凝聚力和执行力等影响企业绩效的人为因素，多依靠中国传统管理思想中“管人”的艺术和理论，这就是中国柔性管理中的东西结合。

在探讨中国柔性管理的过程中，我们探索并提炼出中国柔性管理的“形、理、情、神”四个切入点和抓手，通过管理实现组织内的“形同、明理、融情、凝神”，这就是中国柔性管理的四重境界，对此进行了专题论述。在具体实践中，这四个层次既有一种先后层次性又相互交融在一起，协调发挥作用。最近读到鲁培康的《境界管理》一书，他提出了境界管理的“立身境界、立信境界、立命境界、立德境界、立道境界”五个阶段。这让我对中国柔性管理的“形同、明理、融情、凝神”四重境界的创新提法有了新的感受和信心。

在世界日益扁平化的时代，企业家只有具备管理的高层境界，企业发展才会有大格局，也才会有大成就。随着经济全球化的快速推进，中国企业界已深深认识到学习西方科学管理的重要性；同时也在反思中逐渐认识到，中国社会文化背景下的企业管理具有自身的独特性，不能照搬西方管理模式。随着人性化管理思想的确立和“以人为本”理念的渗透，中国企业界正越来越多地从中国传统思想中汲取营养。特别是在企业发展中面对如何保持良性发展、快速突破管理“瓶颈”等问题上，中国的许多企业家不约而同地选择了向先人问路。由于现代管理科学发源于20世纪的美国，具有浓厚的美国文化特色，我们在中国社会背景下运用，就必须注意中西文化理念的融合。这样才能使现代管理具有中国特色，使其在中国企业管理领域生根、开花、结果，发展为成功的管理理论。事实上，现在的西方管理者也在渐渐吸收中国管理思想和理念，把柔性思想管理作为他们运用了多年的刚性管理的文化营养和组成部分。阿尔伯特·哈伯德（Elbert Hubbard）^①在他的《自动自发》一书中，强调个体要自觉而且出色地做好自己的事情，就应具备勤奋、敬业、忠诚、自信等品性，这一观点恰与中国柔性管理理念不谋而合。

中国管理思想与智慧浩如烟海，本书借助柔性管理所吸收的仅仅是沧海

^① 阿尔伯特·哈伯德（1856~1915），美国著名出版家和作家。1899年，阿尔伯特·哈伯德创作了《把信送给加西亚》，在《菲士利人》杂志发表后，引起了全世界的轰动，在世界各地广为流传，全球销量超过8亿册，成为有史以来世界上最畅销的读物之一。

一粟。在中华民族日益兴盛和再次走向世界的过程中,中国管理思想和智慧将会在自我发展中再放光辉。但也要注意一种观点,一些人借用西方哲学界、管理学界对中国传统文化以及传统管理思想的神秘兴趣和支离破碎的观点,主观随意地评价中国管理思想及中国式管理的能量,甚至认为中国管理哲学必将取代西方管理科学,中国文化也必将拯救未来的世界,从而把成长中的中国描绘成未来世界的新霸主,这些观点显然是对中国文化核心价值的偏颇认识,也是对中国未来影响力的盲目夸大。美国思想家塞缪尔·亨廷顿(Samuel Huntington)^①认为:“在未来的岁月里,世界上不会出现单一的普世文化,而是许多不同文化和文明的共存。”^②因此,面对我们所处的新背景,探索和构筑中国柔性管理理论应该坚持以下几个原则:以实际应用为出发点和归宿,进行管理理论的总结和创新;在坚持继承中国优秀文化的同时坚持改革开放的创新意识;坚持将西方管理科学与中国管理哲学有机融合,使其适应力更强、应用面更广,能在中国落地生根。

因此,构建中国柔性管理,我们坚持以中国传统管理思想理念为统领,在各个章节有机地融入中国管理思想理念的同时,吸收和借助现代管理科学作为解决问题的手段和工具,实现中西管理思想理念和方法在应用中的融合。这既是一种尝试,也是对过去学习体会和实践的总结。

^① 塞缪尔·亨廷顿(1927~2008),美国当代著名的政治思想家、国际政治理论家。早年就读于耶鲁大学、芝加哥大学和哈佛大学,23岁时获哈佛大学博士学位,并留校任教长达58年,先后在美国政府许多部门担任公职或充当顾问。曾任哈佛大学阿尔伯特·魏斯赫德三世学院教授、哈佛国际和地区问题研究所所长、约翰·奥林战略研究所主任等职。

^② 塞缪尔·亨廷顿:《文明的冲突与世界秩序的重建》,周琪等译,新华出版社2010年版。

目 录

上篇 管之有道

第一章 中国柔性管理概述	3
一、中国柔性管理的提出	3
二、中国柔性管理是中西管理思想的融合	6
三、中国柔性管理的特征、职能与实施原则	14
四、中国柔性管理的意义	20
第二章 中国柔性管理的思想基础	26
一、中国传统管理思想发展的五个阶段	27
二、中国管理思想之源	30
三、中国传统管理思想中的柔性管理	37
四、中国柔性管理思想贯穿于社会各领域	43
第三章 中国柔性管理思想体系	48
一、中国柔性管理思想的核心要素	48
二、中国柔性管理思想的基本理念	54
三、中国柔性管理思想的关键点	60
四、中国柔性管理的作用机制	67
五、中国柔性管理思想的特点	73

中篇 理之有方

第四章 中国柔性管理的四重境界	81
一、中国柔性管理境界概述	81
二、中国柔性管理的四重境界	86
三、中国柔性管理四重境界的实现	95
第五章 中国柔性管理方法	112
一、中国柔性管理方法概述	112
二、柔性管理方法	119
三、柔性管理的分析模型	129
第六章 中国柔性管理中的企业文化建设	139
一、柔性企业文化的概述	140
二、柔性企业文化与管理	146
三、打造柔性企业文化基因	150
四、柔性企业文化建设	161

下篇 行之有效

第七章 中国柔性管理中的人际关系	173
一、人际关系概述	174
二、柔性管理人际关系模型	180
三、企业人际关系管理	187
第八章 中国柔性管理谋划	203
一、管理调研	204

二、管理预测	208
三、管理策略与决策	213
四、管理计划	219
第九章 中国柔性管理之用	226
一、战略管理：描绘企业发展的蓝图	227
二、目标管理：提升企业效率的工具	237
三、危机管理：实现企业长寿的保障	243
四、精细化管理：夯实企业强大的基础	254
五、团队建设：强化企业发展的支柱	259
六、管理创新：挖掘企业生命的源泉	268
参考文献	277
后 记	283

上篇 管之有道

本篇以中国柔性管理之道为核心对中国传统管理思想理念进行梳理和提炼。“道”，是中国传统管理思想中可借鉴的思想精华和普适性的理念，它蕴含于中国传统管理思想体系中。本篇在提出中国柔性管理的概念后，重点论述中国传统管理思想“治身、治生、治国”中的“顺道、人本、德治、贵和”等思想原则，构建由“儒、道、法”社会治理理念为主体的中国柔性管理思想体系，强调管理中“道、法、术、势”四个关键点的协调作用，最后阐明了中国柔性管理的基本内涵、特征、职能及作用机制。全篇强调“道”在中国柔性管理中的统领作用。

第一章 中国柔性管理概述

万物并育而不相害，道并行而不相悖。小德川流，大德敦化。

——子思

随着经济全球化的不断推进，中国经济经过快速发展逐渐进入平稳发展期。西方社会在进入高度发达的物质文明时代的同时，经济进一步发展的障碍也日益凸显，西方国家的学者开始把目光转向中国，特别是对中国改革开放 30 多年来取得的巨大成就，他们开始谈论所谓中国模式，在管理理论和方法上也开始注意所谓“中国式管理”的叫法。我们根据中国传统管理思想的基本体系，对当前中国企业管理中遇到的问题进行思考，把古人的思想智慧融入管理过程，构建起中国柔性管理理论体系。

一、中国柔性管理的提出

（一）现代管理面临的挑战

希腊有一个神话，说的是富可敌国的木材商人俄律希特。俄律希特生性贪婪，整天琢磨着如何占有更多的财富，在他看来世界上没有任何东西是神圣不可侵犯的。在俄律希特的田地里有一棵为众多天神所钟爱的树，栖居在树上的天神过着无忧无虑的生活。每当虔诚的信徒按时来到树下顶礼膜拜时，欢快的圣灵就在树梢翩翩起舞。可是俄律希特根本不把这样瑞之景放在心上，早就打上了这棵树的主意，窃喜如此庞大的树干和木材能够为自己带来的财富。他不顾众人的反对和诅咒，终于有一天拿起了锋利的砍刀，把参天大树砍倒，于是栖居在树上的天神纷纷四散离去。有一位愤怒的天神发誓要惩罚俄律希特，让他陷入永远无法填充的极度饥饿当中。从此，永不饱足的俄律希特每时每刻都要进食，他吃光了家里全部的食品，还用攫取的所有财产买

了粮食，但依然没有维持多久。被饥饿折磨得已近疯狂的俄律希特不惜啃食自己的妻子儿女，最终一无所有的他，为了消除可怕的饥渴感，竟然向自己下手，开始吞噬自己的血肉之躯。^①众所周知，在当今高度现代化的西方社会里，其赖以生存的商业模式也正面临前所未有的危机，这是因为它不断衍生出的诸多商业发展模式都已无法持续发展，正渐渐走向俄律希特的悲惨结局。

随着当今人类社会的经济利益进一步分化，现代文明中“适者生存”的商业原则正把人类一步步推进资源枯竭、生存危机的深渊。正像托马斯·弗里德曼(Thomas Friedman)^②在他的著作《世界又热又平又挤》中所指出的，当今世界的发展正呈现五大趋势：①能源与资源的供需失衡；②石油生产国的垄断性经营；③碳排放增量导致地球气候变暖；④石油、煤炭能源日益匮乏；⑤人口爆炸性增长、无节制开发和环境污染导致生物多样性消失。从历史发展的角度看，这种西方现代化显然难以持久，更不会得到理想的可持续发展。如果人类继续按这一模式走下去，“在人类的最后一餐，吃下的将是他自己”。不言而喻，在西方社会极度追求经济利益的过程中，整个社会管理的模式正面临着严峻考验，现代企业管理正遇到空前的挑战。有一段文字这样描述现代社会：现代工业社会是一种疯狂的宗教。我们正在铲除、毒害、摧毁地球上的一切生命系统，我们正在透支子孙无法偿付的支票……我们的作为，就好像我们是地球上的最后一代。如果我们不从心理、心灵、见解上做一番彻底的改变，地球将像金星一般变成焦炭而死亡。^③

西方国家在工业革命开始后，在管理上着重于方法和技术层面以获得最大经济利益。弗雷德里克·温斯洛·泰勒(Frederick Winslow Taylor)^④的科学管理理论建立在经济人假设基础上，把人看作机械的工具进行研究，为提高工人的劳动效率采用了“任务管理”的方法，运用制度化、标准化、量化的管理，制定出各种工作定额。即使是进入以“社会人”假设为基础的西

① [英] 丹娜·左哈：《心灵资本》，苗微译，中国友谊出版社2012年版。本故事出自古罗马诗人奥维德(Ovidius)笔下。

② 托马斯·弗里德曼《纽约时报》专栏作家，著有《世界是平的》、《经济与态度：探究9·11后的世界》等书。

③ 索加仁波切：《西藏生死书》，浙江大学出版社2012年版。

④ 弗雷德里克·温斯洛·泰勒(1856~1915)，美国古典管理学家，科学管理的创始人，被管理界誉为科学管理之父。在工厂他从一名学徒工开始，先后被提拔为车间管理员、技师、小组长、工长、设计室主任和总工程师。