图书在版编目(CIP)数据

古代管理智慧与现代经营艺术.第2辑/吴申元主编.
上海:复旦大学出版社,2004.10
(之四)编著:刘禄玲　杨勇
ISBN 7-309-04206-9

Ⅰ.古...　Ⅱ.吴...　Ⅲ.经济思想-中国-古代-应用-商业经营　Ⅳ.F715

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第099158号

古代管理智慧与现代经营艺术(之四)
吴申元　主编

儒家思想与现代企业管理
刘禄玲　杨　勇　编著

出版发行　复旦大学出版社
上海市国权路579号　邮编:200433
86-21-65118853(发行部);86-21-65109143(邮购)
fupnet@fudanpress.com　http://www.fudanpress.com

责任编辑　吴仁杰
装帧设计　马晓霞
总 编 辑　高若海
出 品 人　贺圣遂

印　　刷　江苏省句容市排印厂
开　　本　850×1168　1/32
印　　张　(之四)8
字　　数　(之四)193千
版　　次　2004年10月第一版第一次印刷

书　　号　ISBN 7-309-04206-9/F·925
定　　价　全三册57.00元　本册19.00元

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社发行部调换。
版权所有　侵权必究

需要全本请访问 www.ertongboo

古代管理智慧与现代经营艺术(之四)

吴申元　主编

儒家思想与现代企业管理

刘禄玲　杨　勇　编著

复旦大学出版社

目　录

儒家思想的现代意义(代序) …… 1

基　础　篇

第一章　儒家管理思想总论 …… 1

第一节　儒家管理思想的主要内容 …… 2
第二节　孔子生平及其管理思想 …… 13
附例:儒家思想在一衣带水的邻邦 …… 19

第二章　义利与礼:儒家管理价值观与制度规范 …… 26

第一节　义利:企业管理伦理观 …… 26
附例:默克公司的道德抉择 …… 30
第二节　礼:企业管理行为规范与制度管理 …… 34
附例:合适的才是好的 …… 37
第三节　义利与交易成本:新制度经济学的视角 …… 40

第三章　中庸:儒家管理中的“度” …… 47

第一节　中庸之道 …… 47
附例:白沙集团的“简单管理” …… 50
第二节　中庸在企业管理中的应用 …… 54
附例:福特公司的败笔 …… 56

第四章 “和为贵”的企业文化 …… 62
第一节 “人和为贵” …… 64
附例:文化造就成功企业 …… 65
第二节 “和为贵”的企业文化管理 …… 69
附例:沃尔玛——文化制胜的典范 …… 71

职 能 篇

第五章 “好谋而成”的管理计划职能 …… 79
第一节 “好谋而成”与计划职能 …… 80
附例:杜德拉妙用“连环计” …… 82
第二节 “预则立,不预则废”与企业战略管理 …… 84
附例:解读海尔国际化战略 …… 87
第六章 “能群善分”的管理组织职能 …… 91
第一节 管理组织理论的发展 …… 91
第二节 “群”与组织的功能 …… 100
第三节 “分”与组织的分工 …… 101
附例:以信息化流程再造铸就海尔国际化战略 …… 105
第七章 “正己正人”的管理领导职能 …… 114
第一节 “正人正己”与领导的表率作用 …… 115
附例:化平庸为伟大的金百利历程 …… 117
第二节 “安人以利”的激励机制 …… 119
附例:诺基亚的内部薪酬激励体系 …… 126
第三节 “贵和持中”的沟通理念 …… 130

附例:“无缝沟通” …… 133

第八章　“德礼之治”的管理控制职能 …… 139

第一节　管理控制职能…… 140
第二节　“道之以德”与内部控制…… 142
附例:长不大的中关村拷问道德 …… 145
第三节　“齐之以礼”与外部控制…… 148
附例:“人人是人才,赛马不相马”…… 152

应　用　篇

第九章　以人为本:现代企业管理的核心 …… 157

第一节　“仁”:儒家的核心伦理思想 …… 158
附例:安利(中国)制胜的另类法宝——人性化的
激励制度 …… 165
第二节　“仁”与现代企业经营效率…… 168
附例:PSUF——松下鼓励员工创业的激励机制 …… 171
第三节　“安人”:企业管理目标 …… 174
附例:以人为本的爱立信(中国)公司 …… 176

第十章　以信立业的管理诚信观 …… 180

第一节　信的伦理思想…… 181
附例:诚信经营看晋商 …… 184
第二节　信与企业管理…… 189
附例:延长企业寿命的秘诀 …… 192

需要全本请访问 www.ertongboo

第十一章 “执经达权”的管理方法论 …… 197
第一节 “执经达权”的辩证管理方法…… 197
附例:苹果(APPLE)电脑的失利 …… 200
第二节 “通权达变”与权变管理理论…… 202
附例:联合利华的全球化与本土化 …… 204

第十二章 “学而时习之”与“第五项修炼” …… 211
第一节 学习型组织——企业的第五项修炼…… 212
附例:韦尔奇的学习观 …… 215
第二节 “学而时习之”…… 217
附例:我国台湾、上海企业和美国微软如何创建
学习型组织 …… 222

参考文献 …… 229

后记 …… 235

儒家思想的现代意义

（代序）

千百年来，儒学作为中国文化的重要组成部分深深地影响着中国经济、社会的各个方面。儒家思想自其诞生以来就在中华民族的经济生活中发挥着重要的作用，其创始人孔子更被尊为“圣人”，备受后人尊敬。如今，在中国特色的社会主义市场经济进程中，市场竞争逐渐激烈，于是有人便提出在竞争加剧的市场条件下，以“仁”、“礼”为核心的儒家思想过时了。但是，恰恰相反，经过千百年历练与积淀的儒家思想正是建立市场经济不可缺少的因素之一。千百年来的实践已经证明了儒家思想对维持社会稳定、协调人际关系等方面有着不可磨灭的贡献，尤其是在经济飞速发展的今天，科技现代化使得产品间的差异越来越小，企业要靠现代化的生产管理方式、优秀的人才以及先进独特的营销方式来经营，这就必然离不开企业形象与文化的创造，而儒家思想作为中华民族文化的一个组成部分对企业文化、企业形象的创立有着其不可替代的作用。此外，在科技迅速发展、物质逐渐丰富、人民生活水平普遍提高的今天，如果企业把物质财富作为衡量一切价值的标准，那就会流弊丛生，使人们片面追求一己利益而忘记人之为人对于社会、国家所应尽的责任和义务。几千年前孔子提倡的“仁爱”思想，则可在一定程度上医治工业化和技术时代出现的弊病，使我们的市场经济以至整个社会更

和谐健康地发展。

一、儒家思想与东亚经济起飞

自马克斯·韦伯(Max Weber)的学说问世以来,人们相信资本主义精神是与新教伦理和西方文明所独有的本质密切相连的,因此,一直到20世纪50年代,人们仍然普遍认为工业化的奇迹只有在西方才能出现。然而,第二次世界大战以后,先是日本,随后是亚洲"四小龙",再接下来是东南亚和中国东南沿海地区均以其高速的经济增长令世人刮目相看。人们在瞩目于东亚经济奇迹的同时,开始探究其经济成功经验背后的深层文化底蕴,儒家思想再次进入了人们的视野。通过对儒家思想的重新思考,人们发现,儒家文化不仅塑造了东亚人民的思维方式和精神气质,也规范着东亚人民的言行举止和风俗习惯。儒学以其内涵博大精深的管理智慧,特别是它包含的以人为中心的人本主义思想,为现代经济提供了源头活水。

文化因素对经济的影响不仅是外在的,也是潜在的,仅靠市场经济的发展是很难开出"现代之花"的。第二次世界大战以后,在东亚、东南亚的社会经济环境很差的情况下,儒家文化的勤俭理念不但在精神上激励经济发展,而且在物质上扩大了资本积累。20世纪七八十年代,东亚、东南亚经济得到很大发展,重要的因素之一仍然是儒家文化的巨大推动力。其中,典型的个案是新加坡。新加坡推崇儒学,在微观的经济领域由于儒学强调对权威和纪律的认同和个人生活的组织重要性等观念,这些因素也就成为新加坡实现经济奇迹的原因。儒家文化精神没有把人的追求寄托到天国和来世,而是更多地关注当世的事物。在职业生涯和财产的态度方面,儒家文化追求的是现世的功名,推崇"学而优则仕"、"经世致用"、"安邦定国"等理念。随着东亚、东南亚华人学会适应不断变化的当地环境,一种网络化的、

独立于他们生活的社会之外的社会意识规范开始形成。这种在儒家文化影响下形成的具有强烈功利心、进取心的社会意识规范,在东南亚现代化进程中起到了积极的推动作用。

另一方面,儒家思想也制约了东亚、东南亚现代企业制度的建立,特别是东南亚华人家族企业的状况明显地反映了这一点。东南亚华人家族企业的长足发展得益于传统儒家文化的价值观念与伦理原则强有力的支持,同时也因之呈现出一些缺陷。一是人事上具有狭隘性。家族企业的经营管理活动具有很强的裙带关系,家族模式下的所有权和经营权的统一限制了专门人才的引进,不利于科学经营。二是家族企业的继承方式存在着潜在危机。家族企业创始人的权威与能力同其法定的继承者往往有很大的区别,继承者拥有的权威属于传统的儒家思想个人地位的权威,同现代科学的法理权威有很大的差异,在代际交替时容易造成危机。三是家族的"人治"决策体制缺乏健全的约束机制,容易造成决策失误。总之,儒家文化在一定程度上影响着现代企业制度的建立。1997 年肇始于泰国的东南亚金融危机充分地反映了儒家文化支配下的该地区经济的脆弱性,而华人家族企业尤其遭受重创更是说明了这一点。另外,由于儒家文化作为一种历经数千年历史沉淀而形成的稳定的精神意识,具有很强的传承性。在全球化不断推进的今天,儒家文化对东南亚经济的负面影响会由于文化本身的传承稳定性而难以改变。因此,东亚、东南亚经济要真正实现开放性,并在全球化进程中建立起一种规范的市场经济制度以及普遍的现代企业制度还需要一个很长的时期,这在很大程度上还有赖于东亚、东南亚儒家文化与现代法制文明的融合。

二、儒家思想与现代市场经济

市场经济是一种高度非人格化的经济,参与交易的人互相

之间可能从来就不认识,他们之间的交易可能也仅仅只有一次,因此市场经济应该建立在依靠严格的规则的基础之上。那么用什么样的规则规范我们的市场经济呢?仅靠法治的规则是不够的,我们传统的智慧——儒家思想可以发挥一定的作用。

儒家思想与现代市场经济有着紧密的联系,并为现代市场经济提供了一些基础的观念和原则。一是市场经济的一个基本法则是消费者追求效用的最大化,尤其随着社会生产力与经济的发展以及买方市场的形成,在消费者心目当中树立起良好的形象就成为企业赢得顾客的制胜法宝,而以孔孟为代表的儒家思想恰为我们提供了许多树立形象、协调与他人关系的建议,如"居处恭,执事敬,与人忠,虽之夷狄,不可弃也"(《论语·子路》),"礼之用,和为贵"(《论语·学而》),"宽则得众,信则人任焉"(《论语·阳货》)等。一个人、一个企业如果能做到以上这些方面,必然能够建立良好的形象,赢得广大的客户。二是在社会主义市场经济条件下,政府对经济的宏观调控和干预已由原来的直接调控为主转变为以间接调控为主,企业的自主性大大增强,过去那种依靠政府的状况已发生了根本的转变,企业完全进入市场并接受市场的检验。治理企业就像治理一个小的国家,因此儒家思想中治理国家的诸多论述在现代企业管理中也非常有用武之地。如孔子主张以德治国,施行仁政,以民为本,对企业来说,即首先要在内部处理好员工关系,以宽容、信任、尊重去团结内部员工,为企业的运行营造一个良好的内部环境。此外,儒家思想还提倡刚健有力的进取精神,而唯有不断进取,企业才能于激烈的竞争当中立于不败之地。三是市场经济条件下,市场是作为一个整体来发挥作用的,没有完整的市场体系就难以圆满地实现市场有效配置资源的功能,因而发展市场经济的一大关键就是要强化整体管理意识,对一个企业而言就是要协调好与外部环境的关系,儒家思想对此也有独特的见解。比如,对于什么样

的人能称之为知（智）者，孔子认为就是要“崇德”、“辨惑”（《论语·颜渊》），要能明达道义，善辨是非，不为事物的纷繁而迷惑，即首先要充分了解外部环境、了解市场，同时要注意“独立观察，不人云亦云”。在对环境进行了充分的了解后，要注意发挥人的主观能动性，实现对市场的有效管理。清代的王夫之在对先代儒学的研究进一步深化后提出：“道不可疑，义不可避，几不可逆，时不可违，恒有所奉以胜之。”讲的就是对客观规律不容置疑，但要因事制宜，因时制宜，把握机会，在尊重客观规律的基础上充分发挥人的主观能动性，做环境的主人。另外就是要做到“和谐”，企业需要内外环境保持和谐一致。“和谐”是儒学的精髓：以“礼”为手段，达到天人合一，人与自然，人与社会的和谐统一。四是新的科技、社会环境对企业的人才提出了很多新的要求，然而任何一个人要成为人才，首先也是必不可少的就是人的品性，有人说“半部《论语》治天下”，儒学实际上就是“人”学，其本质就是教人如何为人，如何修身，如何以高尚的人格力量去打动人，它所提出的孝、悌、忠、信、智、勇、义、耻的道德规范，为人要“好学自谦”，“从善如流，疾恶如仇”，“言行一致”，“爱人”，“博学于文，约之以礼”，“敏于事而慎于言”，“不耻下问”，“奢则不孙，俭则固，与其不孙也，宁固”，“内圣外王”等等，为当代的人们如何不迷失于物欲横流的社会，塑造自己的高尚人格提供了颇具价值的参考借鉴。

亚洲“四小龙”的腾飞，已经证实了受儒家传统文化影响的国家和地区发展经济离不开儒家思想。在中国发展社会主义市场经济的今天，应当积极汲取传统儒家思想的精髓，更好地利用儒家思想为市场经济服务，为经济建设贡献力量。

三、儒家思想与现代企业经营管理

儒家文化的影响范围十分广泛，大体说来，就是以中国为发

需要全本请访问 www.ertongboo

源地,以日本为直射点,以东亚为辐射面。中国作为儒家文化之发源地,儒家文化对企业管理影响的程序和范围,是日本、东亚等国家和地区无法比拟的。如北京同仁堂药店的"兢兢小心,汲汲济世",民生实业公司的"公司问题,职工来解决;职工问题,公司来解决",久大盐业公司的"原则上绝对相信科学,事业上积极发展实业,行动上宁愿牺牲个人顾全团体,精神上以能服务于社会为莫大光荣"等,其企业宗旨中的企业文化直接体现了儒家管理思想给予的影响。

日本与中国一衣带水,同处儒家文化圈,深受儒家文化影响。儒家文化对日本的影响最早可以追溯到唐宋时代。日本圣德太子当政时所制定的《十七条宪法》就明确地把儒家伦理作为治国的指导思想,这种状况一直延续发展到明治维新时期。被誉为"日本近代工业之父"的涩泽荣一(1840—1930)提出了用儒家伦理来指导经济和商务活动的主张,倡导"论语加算盘"的经济伦理。在第二次世界大战以后,日本在经济腾飞中更是深受儒家文化的影响。日本著名的企业家横山亮次(日本化成公司总经理)、小平浪平(日立集团创始人)和立石一真(立石电机公司创始人)分别把"礼和佛教的持戒","和与诚","和为贵,建立相爱相互信赖的夫妻式劳资关系"列为社训,认为"礼"与"和为贵"是同被西方人士誉为企业经营方式法宝的"保障职工终身就业,按工作年限和成绩提级增薪,在企业内部设立工会"三原则相对应的,"礼"是前两条原则的体现,"和为贵"是第三条原则的体现。在此值得一提的是"本田"的经营思想。"本田"公司虽然没有直接用儒家文化某一条、某一款为社训,而是以"三现主义"为其工作要求,"以人为中心"为其主要经营思想,在形式的表达上有出入,但在经营方式中无不打上儒家文化的烙印。"以人为中心",认为一切的根本在于人,主张把公司办成一个"有人性味的集团";"三现主义"指一切工作要从现场、现物和现实出发,要

求各级领导者言传身教,注意密切与职工的关系。可见,“本田”的经营方式,是以人为企业管理的出发点,注重人的道德修养尤其是领导者的道德修养。

新加坡从一个亚洲落后的国家一举变成经济发达的国家,从文化、伦理道德层面分析,主要与坚持了儒家价值观取向的企业文化有一定关系。

韩国作为中国的近邻,历史上就与中国交往甚密,儒家思想对朝鲜半岛的影响,据司马迁的《史记·朝鲜列传》记载可以追溯到春秋战国时代立国时。儒家文化通过官方和民间渠道传播到朝鲜半岛,并被定为国教,形成正统的儒学体制。在朝鲜半岛深入人心的儒家伦理,对韩国企业的崛起同样起了一定的作用。

中华民族是一个古老而优秀的民族,在数千年的历史长河中,虽历经多次劫难却生生不息,发展壮大,这在世界民族发展史上是一个奇迹。这个奇迹的出现,其背后的原因就在于儒家思想具有强大而持久的凝聚力,以儒家思想为核心的民族优秀传统文化,具有顽强的生命力和稳固性。那么,对儒家思想及其对企业管理的现代价值我们应该持一种什么样的视角呢?

儒家思想及其对企业管理的现代价值,是理论界探讨“传统文化与经济发展关系”的一个重要内容。儒家管理思想对企业管理的现代价值,有积极的一面,也存在消极的一面,即既有民主性的精华,又有封建性的糟粕,良莠混杂,瑕瑜互见,对此既不能全盘否定,也不能全盘继承,应该坚持批判继承、弃糟取精和古为今用的方针。以“修身”的批判继承为例,它是由“内修”到“外治”转换的关键。包含“个体道德修养”、“教化”和“统治者的道德修养”三层意思,在今天的中国仍有重要意义。当然“修身”的内容、目的,不再是封建的人伦道德,而是社会主义道德,维护的是社会主义国家的安定、和谐。就作用于企业来说,就是要通

过社会主义道德教育,再配合政治思想教育、法制教育、职工民主意识教育和纪律教育(“教化”)等,让企业职工认清相关政策的连续性和稳定性以及企业所处的经济社会环境,发挥自己的主动性、创造性(即“个人道德修养”),共创一个和谐奋进的集体,建立起具有中国特色的企业文化,从而促进企业的发展。

基　础　篇

第一章

儒家管理思想总论

管理作为一种上层建筑，是一个以生产力发展为前提不断演进的过程。传统管理由于受到作坊式经营的限制，只能以个人经验和业主为主导，其特点是没有系统的理论，难以形成普遍性原则。直到 1911 年美国人泰罗发表了《科学管理》一书，才拉开了科学管理的帷幕。如果仅从现代科学管理的角度讲，“管理”的概念是比较狭义的，在中国三千年的农业社会中，可以肯定地说，现代意义上的“管理”几乎就是不存在的。但是，具备管理常识的人又知道，管理功能的发展有赖于组织的出现，也就是说，自从有了组织也就有了管理，而出现于 19 世纪的西方现代企业远不是人类历史上最早的组织形式。因此，最早产生管理思想、运用管理方法的并不是企业，而是比企业早得多的其他组织形式，这个组织形式应该是国家，而古老的中国恰恰是这样的国家。那么从这个意义上看，“管理”的概念又是相当宽泛的，可

以说，当人类社会发展到一定阶段，人的活动从自发走向自觉进而走向有序的时候，管理就已经出现了。从原始的部族管理到封建社会的传统管理再到近代的科学管理，人类走过了一个漫长的过程，这其中中国式的传统管理思想占有极重要的一席之地。

中国历史以结构稳定、脉络清晰而著称于世，这其中有多种主客观原因，但传统文化中的管理方法起到了重要作用。在早期中国，儒、道、法、墨都曾各执一端，学派林立，但最终支配中国人意识并形成管理思想体系的是儒家思想，并形成了左右中国社会发展方向，进而影响整个东南亚的一种固定理念。因此，在世界经济趋于一体化，跨文化管理成为中国各企业界面临的重要课题的今天，我们从管理思想的角度去探寻中国传统文化中的儒家思想，有着不容置疑的意义。

第一节　儒家管理思想的主要内容

任何一种科学都有继承性，管理是一个渐进的和不断完善提高的过程。管理作为人类基本的社会活动之一，总是受到一定的管理理论的指导，而任何管理理论又总是受到一定的文化的影响。中华文明是人类历史上唯一没有中断过的古老文明，积累了几千年的社会管理的丰富经验，以儒家为主体的思想文化在中国社会管理活动中具有不可忽视的地位和作用。现代企业管理学，作为管理历史的延续和发展，只有继承并发展传统文化的优良传统，才能使其充满生机地开拓前进。如台湾一部百科全书在“管理哲学”词条的释文中所指出的：“管理哲学自有人类社会组织的最早时期便已开始，经数千年的经验和教训，加以各民族文化的交流，相互观摩学习，检讨改进，再经过各国民族的研究发展，将这一哲学思想逐次化为行动。人们从时间经验

中，体验到改进企业经营绩效的途径，高阶层应有管理哲学素养，中阶层应研究科学管理的方法，低阶层应具备企业经营技术，使知识传播积累所形成的管理哲学，凝成为企业高层的决策，而在公司中、小阶层形成管理的事物，以牵动管理的成效。”（《企业管理百科全书》，台湾哈佛企业管理顾问公司出版部，1979 年版，第 89 页）

一、儒家管理思想的形成

中国之所以成为古老的文明古国，得益于她是个农业国家。特殊的地理位置为先民们从事精耕细作的农业生产提供了先决条件，农业取得成功的地区必定是文化最先繁荣的地区，因为只有在社会出现剩余食物时才能去供养一部分人从农业劳动中解脱出来去从事非生产性的活动，而产生于春秋时的儒、法、墨、道等学派的代表们，恰恰就是这批人。

大体说来，儒家管理思想的形成可以分为萌芽、定型、发展、成熟四个阶段。⑴ 萌芽阶段。真正使儒家思想成为一种管理体系的是孔子。孔子出生在从奴隶社会向封建社会转型的“礼崩乐坏”时期，社会的动荡使他第一个总结了奴隶社会的管理经验，并用大半生的时间去传播这一经验。这个管理体系的核心是“仁”，“仁”字由“二人”组成，意为人与人的关系。孔子认为，人的关系不外是君臣、父子、夫妻、长幼、朋友五种，体现在管理思想上即仁爱、仁政、仁义，由此将整个社会统率起来，形成维护社会稳定的最基本的规范，在管理整个社会群体上起到了不可替代的积极作用。与“仁”相辅的是“中庸”的管理方法，即通过“执两用中”的手段来消除相互矛盾，避免内部冲突，稳定社会秩序。⑵ 定型阶段。孔子的思想只是个雏形，真正使儒家思想体系发挥作用的是孟子。孟子不仅继承发展了孔子的理论，更重要的是他用游说上层统治者的途径使儒家的管理思想得到了落实。孟子的管理思想核心是“爱民”，他主张用仁爱去管理经济、

需要全本请访问 www.ertongboo