上篇

绪论

——创建中华智慧管理体系的价值及意义

需要全本请访问 www.ertongbook.com



人们常争论：管理是科学还是艺术。我认为用现有的科学无法真正认识管理，用人们所认识的艺术也不能反映出管理的内在实质。那管理是什么呢？

俗话说：“只讲经营不管理，缝个布袋没有底。”可见管理的重要性。管理是管理者之事，高层管理者就是企业发展的领导人。美国管理大师班尼斯曾经说：“领导是做正确的事，管理是把事做正确。”这说明领导者、管理者都是追求所做的应做正确，才能使企业不断发展壮大。如何才能把事做正确和做正确的事，关键在于人有无智慧去认识和辨别事物，把握时机解决企业发展壮大中的一切困难。智慧是人辨析、判断、发明、创造的根本。管理者所遇之事无完全相同，因此处理都需具体问题具体分析，能否因人而异、因时而异、因事而异，变通应用，是人有无智慧的体现。”智“在《说文解字》中是知，“慧”为心中所一闪而过的灵感，故智慧其实是代表了理性分析思考，和感应认识判断的总和。周朝时的名相姜子牙在《六韬·三疑》中写道：“心以启智，智以启财。”其意思是说，心灵产生智慧，智慧产生财富。我们解决困难时常说，心生一计、计上心来，

商战中也是如此，所以要在商战中取胜获得财富，唯有智慧也。因此我认为：管理是智慧的应用，故我将我所认识的管理定名为智慧管理。管理的最高层次是道的体现，即管理者用智慧去认识道、发现道、遵循道，因此我又将中华管理体系定为中华商道。

一、中国人对 MBA 的反思

（一）中国人应对 MBA 反思

西方现代管理以美国哈佛商学院为代表。哈佛大学是美国最古老、最著名的大学，美国教育界有这么一个说法：“哈佛大学可算是全美所有大学中的一顶王冠，而王冠上那夺人眼目的宝珠，就是哈佛商学院”。

1. 制造老板的工厂

建院 80 多年的哈佛商学院（Harvard Business School，简称 HBS）是美国培养企业人才的最著名的学府，被美国人称为是商人、主管、总经理的西点军校，美国许多大企业家和政治家都在这里学习过。在美国 500 家最大公司里担任最高职位的经理中，有 1/5 毕业于这所学院。

哈佛商学院是一个制造“职业老板”的“工厂”，哈佛的 MBA 人人都疯狂地关心企业的成长和利润，他们有着极强的追求成功的冲动和自命不凡的意识，他们是商业活动中的职业杀手。哈佛商学院是如今美国最大、最富、最有名望，也是最有权威的管理学校。因此世界上许多国家都效仿哈佛，而开设相同的课程。

2. 西方的病，要东方的药

几年前《参考消息》刊登了一篇英国《经济学家》周刊题为《10 万美元的问题》的文章，转载时题为《真本事买不来—— 反思美式 MBA 教育的缺陷》，其主要观点为：“新的研究表明，接受 MBA教育很少会对一个人的薪水和职业产生很大影响。目前美国商学院的 MBA 课

程提供的有关道德的案例较少，讲授同人有效交流方面的知识也有限。”1986 年 1 月，美国哈佛大学部分学者举行了题为：“思想意识与经济发展”的学术研讨会。管理学教授乔治·洛奇主张美国应向日本、新加坡学习，效法他们运用儒家伦理道理学说，重建现代精神文明。这次与会专家们总结出：“西方的病，要东方的药”。这说明西方商业管理界都在对 MBA 反思，我们更应对 MBA 教育反思。

3. 实验的证明

美国斯坦福大学商学院 Jeffrey Pfeccer 教授做了十几年的一项实验，美国一些大公司和投资银行做了这样一个试验，给公司里没有 MBA学位的管理人员进行了几周的商业管理基础知识训练，然后在很长一段时间里考评公司里有 MBA 学位和没有 MBA 学位但经过训练的人员的工作情况。结果表明，有没有 MBA 跟工作好坏没有太大关系，而且在许多情况下，经过训练而没有 MBA 的职员干得更出色一些。

4. 中国人与西方人的区别

随着社会主义市场经济的发展，以及全球化竞争的到来，我国工商界开始了一浪高过一浪的哈佛为代表的西方管理热。全国的重点大学、社会团体都纷纷与以哈佛等西方名校联姻，举办各类培训、讲座，形成了全社会的西方管理热。在西方人重视“法、理、情”，东方人重视“情、理、法”的基础上，西方文化中伦理道德是以基督教思想为基础，中华文化中伦理道德是以儒家思想为主导；西方有上帝，中国没有上帝而有更符合当今科学同神学分离之后“上帝死了”的天人合一思想。因而，在 MBA 热潮中我们应冷静思考一下，由于人种的差异、文化背景不同等原因，我们应该对此反思。

5. 中西文化背景下的管理对比

在不同文化背景和今天经济全球一体化的趋势下，国际性企业不断增多，如何来达到文化背景不同的人与人、人与企业，形成较强的团队优势呢？先看一看以中华文化为基础的华人式管理与以西方文化为基础的西方式管理的差异对照。

对比内容	华人式管理	西方式管理
概念与意识：	人文主义，注重天人合一	注重科学、民主与上帝
对自然的认识：	崇尚道归自然，皇帝是最高的统治者	上帝创造了人与自然
目标：	和谐、稳定、发展	利润、价值、成就
管理：	解决事情	“7S”融合管理
需求层次：	为社会服务而实现自我	注重个人价值的实现
法律：	关系、情理、法律	法律与纪律
企业体制：	根据感受与情绪	规章与制度
计划：	随机应变	战略计划
管理方法：	重质与总量	定量、技术与科学
组织：	无正式的组织架构	有非常明确的组织架构
促销：	注重人际关系网	价值与业绩
市场营销：	由朋友和固定客户组成的营销网	强调市场营销管理

注：此图表来源于马来西亚学者叶新田博士《新世纪的企业管理与创新》（略变化）

台湾学者曾仕强将管理的最佳原则归纳为“情、理、法”。

中国特性的管理

情	仁	人性化	安人之道	由情入理
理	义	合理化	经权之道	合理处理
法	礼	制度化	絜矩之道	依法办理

来源于台湾学者曾仕强《管理大道》（略有改变）

中华民族千年的历史中，商业的经营管理中有一套特殊的方法，中国人做什么都在按道而为，故经商也就有商道。我国五千年的商战和治国管理经验是否更适合中国企业和当今世界企业。我多年潜

需要全本请访问 www.ertongbook.com

心挖掘中华商道，现整理此书奉献给社会。

（二）超越 MBA、 EMBA

西方管理学界经理角色学派主要代表人物，加拿大管理学家亨利·明茨伯格，一直是美国 MBA 教育模式的抨击者。他的名言是："MBA 是以错误的理由用错误的方法教育错误的人。"

我们花了许多时间来学习 MBA 到底所学的又有多少能用得上呢？有统计数据反映：已毕业的 MBA 学员在实际工作中经常应用的只是其在校所学课程的 10% ~20%.

当 MBA 学习还方兴未艾之时又出现了更为火爆的 EMBA。2004 年初我在参加一次全国 EMBA 院长会议上，同著名经济学家温元凯先生交谈时，他说："目前 MBA、EMBA 都需要本土化，然而目前都未能本土化，我看了你写的《中华智慧管理体系》很好，希望你能整理一套本土化的中国 MBA 课程"。的确，MBA、EMBA 都需要中国化，但我们更应思考中国企业经营管理如何超越 MBA、EMBA。

（三）全球风靡执行力说明了什么？

1. 风靡执行力的启示

最近执行力类书风靡世界。美国拉·博西迪和拉姆·查兰著的《执行》中文版第一章为"不为人知的鸿沟"，其中写到："虽然有关执行的讨论由来以久，但几乎很少有人真正了解执行的真正含义。"在我们针对这一问题进行培训的时候，我们首先要求学员们对这个词做出定义。大多数学员都以为自己非常了解这个问题，而且他们开始的时候也确实干的不错。"执行就是将计划落到实处。"这是他们能通常回答的，"它的主要内容是如何运营一家公司，而不是构思一个方案和计划。从本质上来说，它是一个实现目标的过程。"接着我们问："如何落实一项计划呢？"他们马上就显得有些不知所措了。无论这些人是 MBA 的学生还是在职的企业高级执行人员，他们很快就明白了一个道理：自己根本不了解什么是执行，更不懂得应该如何执行。

2. 老字号最具执行力

一些人惊呼：“企业管理的最大黑洞——没有执行力，执行力是一切的关键”。

一百多年前纽约证交所选取了 11 家公司作为道琼斯指数股，一百年后的今天只有 GE（通用）还位列其中。人们认真研究发现 GE 有较强的执行力。我国老字号北京的“六必居”快五百年历史了，“永安堂”有 589 年历史了这些老字号无疑都有着非常强的执行力。这说明我们的传统管理中没有最大的黑洞。我国今天的企业平均寿命 3.5 年，可见我们企业的执行力是需要大大提高了。

执行是如何完成任务，执行是将企业目标、企业计划落到实处，执行是实现目标的过程，执行是企业领导者的主要工作。在执行的背后指导执行的是什么？

执行的能力称为执行力，执行力包括洞察力、沟通力、实践力、律己力、综合力、创新力、交际力、决策力、亲和力……，执行力的强弱、高低、大小又主要受什么影响呢？

（四）中国人与西方人的思维比较

其实执行的背后是文化，文化又是不同的思维认识方法的结果。

1. 文字语言见思维

中华民族的思维同西方人的思维有着很大的区别，如在文字上的表现。中华民族形成的主体文字汉字是在“象形、指事、会意、形声、转注、假借”六种方法逐渐扩展丰富的，而西方的拼音文字只是以象形抽象而拼成的。所以汉字具有综合性多方面信息，而西方拼音文字只具有一个方向拼音的作用。如“活”字反应了舌边有水的人才能活的生理现象，危重病人只要见舌边无水了就预示他生命将结束了。“舌”为千口组成，口即井，说明舌之水源源不断。如英语“god”代表“上帝”，“dog”代表“狗”，从字母组成一样，只是反顺变化，结果“上帝”单词变成了“狗”单词；“狗”单词变成了“上帝”单词。这说明西方拼音文字根本不可能反应如此多的信息。

中国人思维重视整体，然后微观，而西方人重视微观，然后整体。如语言表达的对比，中国人写信：中国北京海淀区索家坟 30 号楼 1－701 李伯淳收，而西方则是：李伯淳 1－701 30 号楼索家坟海淀区北京中国。

2. 两种不同医学的对比见思维方式

中西医各有所长，各有理论。中医的研究对象是人的生命过程，及其各种运动方式的相互作用；西医的研究对象是人的形体结构，及其器官组织细胞的功能表现。中医的目的在于促进生命过程与方式的自我实现、自我发展、自我和谐；西医的目的在于进行人体结构与功能的医疗辅助、医疗干预、医疗替代。中医认识病因，以人体机能运动方式的失和为主；西医认识病因，以人体物质性致病因素为主。中医认识病机，以生命过程与方式的异常生化及其状态属性为主；西医认识病理，以人体结构与功能的异常改变及其定量指标为主。中医治疗，采取调理气机、平和气态、引导气势的方法；西医治疗，采取消除病因、纠正病理、切除病灶的方法。中医是治人之道；西医是治病之学。中医是过程之道；西医是结构之学。中医是演化方式之道；西医是存在形式之学。中医是生命过程演化方式之道；西医是人体结构存在形式之学。

我在 2003 年 12 月底重庆涪陵“第五回世界易学大会”、2004 年香港召开的“第十七届国际易学大会”、2004 年河南安阳召开的“第十四届周易与现代国际讨论会”中都以“易学与中华民族复兴”为主题在大会上发言，引起国内外易学界的好评。易学所反应的正是中华民族的主要思维方式。

3. 中西思维应用对比

中华文化的思维与西方文化的思维体系有较大的差异。主要表现在：（一）认识方法上中华文化侧重综合、比类、演绎，西方文化侧重还原、逻辑、分析。（二）认识重点上中华文化侧重过程、变化、动态、宏观、整体，西方文化侧重结构、停止、静态、微观、局部。

（三）认识指导哲学方面中华文化以易道辩证思想为指导，西方文化侧重以机械教条思想为指导。（四）认识结果方面中华文化侧重实践、追求和谐，西方文化侧重实验、追求争斗。（五）认识事物的优势方面中华文化为基础的传统科学更适用于生物、社会、经济、管理等复杂性问题，西方文化为基础的现代科学更适用于非生物、机械、信息、工程等简单性问题。从上面分析得知，中华传统科学与西方现代科学各有优劣，各有范围。因此，中西思维也各有优劣。

（五)复杂性事物的认识方法

1. 西方管理与中华管理应用人群

当今西方现代科学被一些人士认为科学面临终结，其主要原因是：如，现代生物学在前沿性的基因等方面深入研究中、现代物理学在混沌理论等研究中、复杂性工程研究中、复杂性自然现象研究中、复杂性社会问题研究中都充分表现出了西方现代科学的弱点使研究无法深入。社会必然要发展，人类一定要进步，科学研究只有不断前进。

西方现代科学为主的简单、局部、微观、机械、静止的研究事物已不满足人类社会发展的更高需要，因此未来科学体系必然会重视复杂、整体、宏观、有机、运动的研究事物，然而这些内容正好是中华传统科学在千百年实践中研究出了无数成果。因此我认为要构筑未来科学体系必须融中华传统科学和西方现代科学优势，充分发挥还原论和整体论的作用，辩证处理两者的关系，使认识事物既能在微观、局部、简单、纵向深入探明机理，又能在宏观、整体、复杂、横向广泛弄清联系，才能研究清楚人类发展所面临的重大问题。中华传统科学是未来科学发展不可缺少的基础，未来科学将深化中华传统科学原有的内容，这将是人类第二次“文艺复兴运动”—— 中华文化复兴的充分体现。具体到企业管理方面是西方文化哲学思维为核心的管理理论和方法，较适合企业经营管理中具体的局部的细化方面应用，中华文化哲学思维为核心的管理之道和方法较适合企业经营管理中具体的战略性、整体性、方向性的指导方面

应用。因此西方管理最实用于中下层管理人员应用，中华管理最适用于中上层管理人员掌握。

2. 企业经营管理需要什么样的思维

西方认识论和思维方式适合于简单性事物的认识和解决，中华文化的思维认识方法，有利于复杂性科学的研究。

黑格尔说：“中国人也有哲学，其基本定律已经相当古老。”（黑格尔《论东方世界》）。“论道经邦，变理阴阳”（《尚书·周书·周官》）。

著名管理学家彼得·圣吉的系统思考等，都让我们感到西方分析、分解思维认识管理、营销的局限越来越明显。因此，执行、执行力、系统思考、六西格玛等最近新的管理理念和方法，使人们认识到从过去静态转化为动态，从过去局部转化为整体，从过去纵向转化为横向的思维方式，来进行管理和营销的商道正在兴起。在美国商界最成功的人士不是哈佛工商管理学院毕业者，而是美国西点军校毕业之人。因为，西点军校课程的根本，不只是策略或目标，而是一套价值观念的哲学和实践系统思维方法来培养人才。

关于思维的重要性，我总结出以下几句话：

请重视你的思维，它会影响你的心态；

请重视你的心态，它会影响你的行为；

请重视你的行为，它会影响你的习惯；

请重视你的习惯，它会影响你的命运。

思维方式特别重要。对人是如此，对于企业也是如此。你习惯如何思维，你的企业习惯如何思考问题？这样思考对否？

目前流行的美国式管理是重视结果，日本式管理是重视过程，其实各自有各自的优点和适应对象。那中国式管理的特点又是什么呢？我认为中国式管理是重视原因。如中国圣人孔子讲：“君子畏因，小人畏果”；《孙子兵法》中讲战争前根据五种情况预知胜败（五种情况：①知道可以打或不可以打的能够胜利。②了解多兵和少兵

的不同用法的能够胜利。③全军上下意愿一致的能够胜利。④自己有准备对付没有准备之敌则能够胜利。⑤将帅有才能而国君不加掣肘的能够胜利)。中国人常说“种瓜得瓜,种豆得豆”“积善之家必有余庆，积不善之家必有余殃”这些都是中国人凡事重因的证明。从管理层来看，日本式管理较适合中层，美国式管理较适合基层，中国式管理较适合高层。那么这三种管理对比哪一种更好？哪一种更适合中国企业呢？我想您阅完本书自下结论吧。

3. 目前企业界必需回答的问题

我在北京大学哲学与现代科学研究中心举办的“社会复杂性研讨会”中，专对中华文化思维认识方法的哲学思想在企业管理中应用进行了介绍。综合贯通的思维方式给中华民族带来强调辩证思维，整体思维的长处，表现为简易直接、高屋建瓴、大处着眼、宏观视野、纲举目张、举重若轻等特性。

我们要将企业管理好一定先明确方法，推究企业管理的原理。整体认识、系统思考，这正是中华文化特有的内容，中国人擅长的思维方式。所以特别是世界历史上唯一没有中断文明的中华民族更应反思西方的管理，对我们东方人、中国人真的是最佳的模式吗？中国企业管理的原理是什么？千古中华商道是什么？西方的管理真是最先进吗？……一个个问题都要我们来回答。

二、西方的管理真是最先进吗？

西方的管理真是最先进的吗？其实，这问题，日本经济飞速发展和亚洲四小龙的崛起，和中国近二十年的企业发展都为我们提供了一些思考的方向及部分答案。

(一)实践与思考

1. 成功者的回答

新加坡经济神话的制造者李光耀先生在国际儒学联合会成立大会的致辞中说：“从治理新加坡的经验，特别是 1959 到 1969 年那段

需要全本请访问 www.ertongbook.com

艰辛的日子，使我深深相信，要不是新加坡大部分的人民都受过儒学价值观的熏陶，我们是无法克服那些困难和挫折的。”

涩泽荣一创立过 500 家企业，被称为“日本企业之父”、“空前绝后的创业家”，他将一生经验整理成《论语与算盘—— 商务圣经》。

台湾工商界第一人——王永庆用的是一套中国式的经营管理。王永庆说：“只求根本，不问结果”，即求本精神。这正是中华商道的特性。

香港首富李嘉诚说：我首先思考的是如何结合中国人流畅的哲学思维和西方管理科学。

举世闻名的纤维大王——韩国企业家金翰寿，他的座右铭是具有中国特色的“至诚感天”。

韩国首富、最有名的白手起家的企业家赵重熏，一生最喜欢的书是我国的《三国演义》，他至少已读过七、八遍了，并将三国智慧应用到企业之中。

2. 值得重视的思考

日本企业界有人认为，日本现代企业是建立在《孙子兵法》、《三国演义》和《论语》的基础之上的。

最近北京大学 MBA 培训请来的美国著名管理学家在课堂上手举一本中国的《老子》，用着不流畅的汉语在台上向学员们大声高呼：“道……道……”

在我国一些企业界和学术界人士，也提出了一些新观点并著有许多论著。如《东方管理学》、《论语与管理》、《道德经与现代企业管理》、《古人管理思想与谋略》、《C 理论中国管理哲学》、《中国式管理》等。海尔集团张瑞敏受益《道德经》、《孙子兵法》。北京同仁堂、全聚德等传统企业管理的成功经验。人们正在不断探索，其中已有许多成功的经验。哈佛工商学院教授同清华大学在中国开办的培训，也改用中国的企业案例做为典范，这说明本土化的重要性。

这些都说明中国人应该探索一套更适合自己思维和文化背景下

更先进的管理方式。

（二）西方管理大师们在猛追

现代西方管理最初主要有：X 理论，即理性管理；Y 理论，即人性管理。20 世纪 90 年代发展出彼得·圣吉等的新理论。

1. 彼得·圣吉的再修炼

目前最杰出的管理大师彼得·圣吉，这位曾学习“系统动力学”者所创的第五项修炼。彼得·圣吉在完成第五项修练之后，寻求第六项修炼时寻到了中华文化。当代管理大师《第五项修练》作者，彼得·圣吉说：“中国传统文化的演进过程与西方文化略有不同。你们的传统文化中，仍然保留着那些以生命一体的观点来了解的万事万物运作的法则，以及对宇宙本原所体悟出的极高明、精微而深广的古老智慧结晶。在西方文化中，我们倾向于看见的则是由一件件事件所组成的世界；我们深信简单的因果关系，不停地寻找能解释一切的答案。”

2. 管理宗师的思考

“现代管理学之父”“管理宗师”彼得·德鲁克(Peter· Drucker 也有人翻译为彼得·杜拉克)1998 年研究中国历史的一个项目时，翻阅过李约瑟的《中国科学技术史》87 卷，他评论道：“李约瑟揭示了这样一个道理,从中国开始(研究)每一件事都是值得的。”遗憾的是他对中华智慧了解太少了，我相信如果他能多了解一些中华管理智慧，他一定会认为这是更高级的管理。

（三）管理的根本在于纲要与法度

目前的国际性市场经济下的企业竞争，我国虽然从未面临过，但正如我国春秋变革家、名丞名商管子所著“管理学”名著《管子·形势》篇中所说“古以至今,不更其道,故曰古今一也”。所以《管子·形势》中有：“疑今者察之古，不知者视之往。万事之生也，异趣而同归，古今一也。”其意为：怀疑现在，可以明察古代；不知未来，可以请教于史。万事之本性，虽有所不同，却同归一理，从古到今

都是一样的。

1. 管理各层的区别

西方管理认为在主管人员的选拔中，要注意不同层次管理人员有不同的特殊要求。

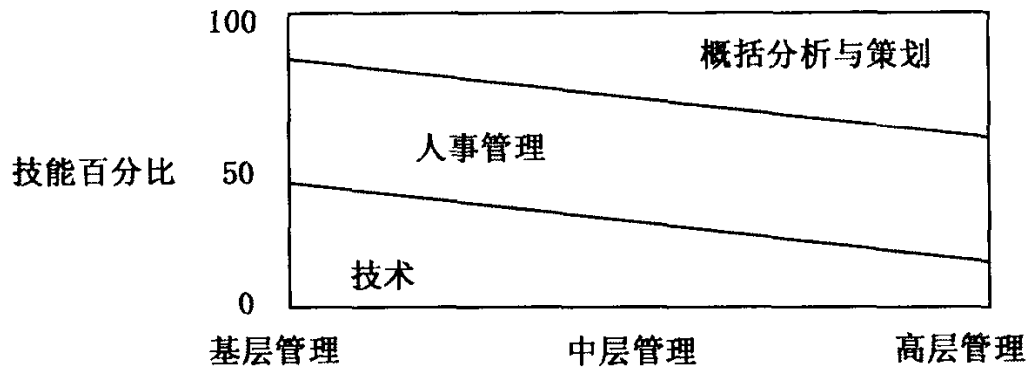
美国麻省理工大学，安东尼教授研究指出：

企业高层：1. 判断能力 47%；2. 用人能力 35%；3. 业务能力 18%；

企业中层：1. 判断能力 31%；2. 用人能力 42%；3. 业务能力 27%；

企业基层：1. 判断能力 18%；2. 用人能力 35%；3. 业务能力 47%；

以下的图表是反应不同管理层次中各科管理技能重要性的差异。



从图表可看出，基层管理人员的技能比例高，概括分析与策划要求低；而高层管理的技能要求低，但概括分析与策划要求的程度相当高。因为越高层的管理者越脱离具体的技能性工作，而是概括分析、策划决策性的工作。

2. 管理的根本

三国时的王肃在《孔子家语 · 卷三 · 辩政第十四》中写道“此事非难，唯欲行之云耳。”其意思是说，世上无难事，唯有想去行动就可办成。管理是件难事，但只要行动得当就一定能够办好。如何去

办，先贤们为我们总结了许多宝贵的经验。如：韩非子说：“圣人不亲细民,明主不躬小事”(《韩非子·外储说右下》)。其意是说，明智统治者不亲自亲近百姓，不必要亲自处理小事。战国的商鞅说：“圣人明君者，非能尽其万物也，知万物之要也。故治国也，察要而已矣”(《商君书·农战》)。高明管理者不必要万事万物都要了解，但必须知万物之关键、纲要。可见，治理国家就是明察关键纲要而已。那如何才能掌握纲要呢？

联想集团的柳传志常说四项原理：水桶原理，捌大弯理论，手指理论，扭螺丝原理。这其实就讲法度的表现。

《大学》中讲：“欲明明德于天下者，先治其国；欲治其国者，……欲致其知；致知在格物。”其意为：“想要美德扬名于天下的人，先要治理好他的国家，想要治理好国家的人，……先要达到认识明确；而达到认识明确的方法就在于推究事物的原理。”西汉贾谊说：“持天地之政，操四海之纲，屈中不可以失法，动作不可以离度，谬误出口,则乱及万里之外”(《新语·明诫篇》)。其意思是，明君管理天下，一切言行都要不失法，不离度，不然错误决策一出，将造成万里之外都会大乱。这说明了管理者掌握法度是非常重要的。管理的根本也就在于纲要法度。那管理者需如何掌握法度呢？你的企业在这方面如何呢？上面所提之问将在后面的内容中一一回答。

三、管理层次简介

经理经理，经营管理。总经理，当然是总的经营管理。经理经营什么呢？管理什么呢？这必须有明确的认识。

（一）管理层次的基础

1. 人性的特性

经营不单是经营产品，而且还经营着人才，因为人才所掌握的识和技能这是企业更大的资产。管理不单是管理着生产、销售，消费市场，而更重要的是管理人的心、人的思想，特别是使人产生智慧发

挥作用。世界是人的世界,管理离开了‘人性’便不能称之为管理。

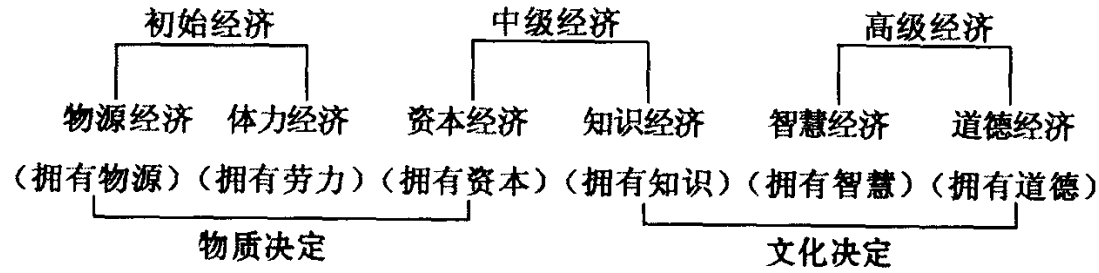
人性是什么？人是有别于任何动物的特殊动物，人具有非常发达的意识思维和社会性、文化性、生物性（动物性）。“性”是由心和生组成，说明“性”是由心而生也。人性论是中西哲学的重要内容，也是中西政治思想史上重要的哲学基础。中外哲人的政治思想大都建立于人性论这一哲学基础之上。

人性问题可以说是先秦哲学的核心内容。先秦诸子进行了广泛而深入的探讨。探讨人性论，不能不论及孔子，他是儒家学派的创始人，儒学是两千多年中华伦理学的主导。但可惜的是，孔子本人很少谈论所谓“性与天道”的问题，以致连孔子的高徒子贡也感叹说：“夫子之文章，可得而闻也；夫子之言性与天道，不可得而闻也”(《论语·公冶长》)。在《论语》中,明确记载孔子谈论人性问题的话语只有一句,即‘性相近也,习相远也’(《论语·阳货》)。从这句话可以知道，不管是谁，人性天生都是相近的，但会随后天的不同行为习惯而发生变化，故隐含一种人性平等、人性可塑的意味。

因此，人性具有魔鬼的一面，又具有天使的一面。管理就需充分认识到人的两面性并抑恶扬善。

2. 各经济阶段的特性

管理是建立在经济基础、生产规模、生产关系基础上的。所以需要了解一下经济发展顺序。我将人类发展的经济顺序归纳为：



以上六种经济在社会发展各阶段都有，也就是说经济没有严格的划分，是在一定的时期某一种经济形成会表现得更为突出并成为

主导。所以，管理学的层次也就没有严格的划分。随着经济的发展，某类管理得到更加重视而已。管理学的各层次之间并无绝然分隔，而是表现突出而已。管理层次的高低反映出管理者的智慧应用程度和管理的成效高低。

（二）管理的层次

我将管理的层次分为技、术、法、道四个层次。技为第一层、最低，术为第二层次，法为第三层次，道为最高层次。

1. 技

第一层次技，也是低层次。技的管理和认识事物特性：就是重视技巧、技能传授和合理应用。如货物现场的布置及货物摆放如何更顺、更便捷，再如说话技巧等。该层次反映了管理是科学和艺术。艺术性是通过求美而表现出来。

2. 术

第二层次术，也是中层次。术的管理和认识事物特性：就是重视方法，使用的方法是否合理、是否先进科学。如分类法、统计法，如六西格玛等。该层次反映了管理是主要是科学。科学性通过求真实性、准确性，能通过精确量化而表现出来。

3. 技、术层次在我国古代的体现

我国古代《商训》中有：“生意经、仔细听。早早起，扫门厅。顾客到，笑脸迎。送烟茶、献殷勤。顾客问，快答应。待顾客，要恭敬。货与价，说得清。不怕烦，要耐心。顾客骂，莫作声。讲和气，赔小心。递货物，手要轻。多推销，盈万金。……”再如，《生意世事初阶》一书是清乾隆年间江苏句容人王秉元编纂，语录体，共 71 条。主要内容概括为：

接待顾客做生意的技巧，营业准备阶段必须做到凡柜台内外“打扫洁净”，各种货物“摆放整齐”，“须剔选高货，放在门口卖”，柜台“必须挺身站立”；“礼貌端庄”。

接洽业务阶段要求做到和颜悦色，“生意人要如春天气象，惠风

需要全本请访问 www.ertongbook.com