

管理王国探秘

——论以理为本的“理、情、法”三位一体自导化管理

白光强 著

中国经济出版社

图书在版编目 (CIP)数据

管理王国探秘 / 白光强著. —北京: 中国经济出版社, 2000. 6

ISBN 7-5017-4673-7

I. 管… II. 白… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 85759 号

责任编辑: 苏耀彬

电子信箱: fbshts@263.net

联系电话: 010-6835-4197

传真电话: 010-6835-9421

平面设计: 侯 明

联系电话: 010-6831-9283

管 理 王 国 探 秘

——论以理为本的“理、情、法”三位一体自导化管理

白光强 著

*

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街 3 号)

邮政编码: 100037

各地新华书店经销

三河市欣欣印刷有限公司印刷

*

开本: A5 1/32 印张 5.875 162 千字

2001 年 6 月第 1 版 2001 年 6 月第 1 次印刷

印数: 2500 册

ISBN 7-5017-4673-7/Z·665

定价: 18.00 元

序

陈学璞

翻开中国经济出版社出版的《管理王国探秘——论以理为本的“理、情、法”三位一体自导化管理》书稿的清样，深深为这本书的丰富内涵和作者白光强的独特视角所吸引。白光强通过入学考试和脱产学习，于1986年和1991年先后从广西壮族自治区党校和中国科技大学研究生院毕业，现任广西陆川县县委书记兼县长。他由一个瑶族家子弟、基层干部，成长为现代管理硕士、~~在区、市~~科技拔尖人才和县级党政主要领导干部。

无庸讳言，在市场经济时代，~~先多被因素所驱动~~，官员出书蜂起，成为一种奇特的景观。此类书不乏真才实学者潜心研究的佳作，但也难免鱼龙混杂，官样文章~~泛滥~~，~~甚至有而亦生~~滥竽充数，自己只字未写而令文秘人员捉刀代笔。白光强这本书却是他“十年磨一剑”孜孜不倦追求学问的成果，是他师承名牌大学导师，学贯中西、博采众长再加上自身实践“百炼工纯始自然”之心得。

笔者对这部著作的评价，一言以蔽之：理性、情感、规矩熔于一炉，既富于理论性，又易于操作性。首先言“理”。作者把目光投向整个世界，概括了三种管理模式：以美国为代表的西方“理性管理”，以日本为代表的东方“人性管理”，以中国为代表的“人本管理”。作者辩证地分析了“理性管理”、“人性管理”的利弊之后，认为“人本管理”既讲情又重理，并辅之以法“这一管理模式既吸收了当代东、西方先进管理的精华，又根植于中国的优秀传统文化，适合于中国的国情与现状且代表人类管理发展的未来趋势”，提出了“以理为本的‘理、情、法’三位一体的管理模式是未来管理发展的最佳管理模式”的新见解。由此可见，注重理性阐释，逻辑严密，说理透彻，这是本

书的第一特点。其次言“情”。本书既有理性的冷静，也有情感的热烈。作者肯定日本独具特色的“情性管理”，它产生了团队精神，把人从“经济人”变成了“社会人”，这是一个进步。中国传统文化影响民族价值观念的一个显著特点是讲“情”，把人变为“伦理人”。“礼之用，和为贵”，“上下同欲”，中庸之道，有福同享，天人合一。作者认为“情”与“理”相融合，“做到理通情顺，通情达理，情理相容，合情合理”。可以说，寓理于情，以情示理，用理导情，是本书的第二特点。再次言“规”。俗话说：没有规矩，不成方圆。国有国法，党有党章，厂有厂制，村有村规。作者认为“法”是调节器、制衡器，用法要适度，当罚则罚，不当罚则不罚，可罚可不罚则不罚。他提出了“‘理’是法之本，‘法’是管之度”、“善于以理通法，少用法而用情理便能解决管理中的问题”。主张依法管理，发挥“法治”的作用，而又不滥施法威，这是本书的第三个特点。

令人欣喜的是，本书不仅具有理论上的新颖性，而且还有学术上的前瞻性。作者1991年写的硕士学位毕业论文，提出以理为核心的“理、情、法”三位一体的自导化管理理论，提出以理为核心在管理科学上的运用，这与2001年江泽民同志提出的应该始终“把依法治国与以德治国紧密结合起来”的观点相同。本书还在以下几个方面给我们有益的启示。一是用马克思列宁主义、毛泽东思想、邓小平理论作指导，妥善处理“理、情、法”的内在关系，分别给三者定位，强调“以理为本”，“理、情、法”三位一体，建立“自导化管理体系”；二是紧跟时代，勇于创新，吸取了当代一流学者对现代管理模式的最研究成果，并“站在巨人的肩膀上”，提出个人研究的新观点，建构新的具有时代精神的管理模式；三是对历史文化传统进行扬弃，古为今用，推陈出新，继承和发扬中华民族优秀传统文化，结合市场经济规则，创造新的管理方式；四是具有开放的眼光，敢于吸取国外优秀文明成果，并从中国国情出发，洋为中用，形成有中国特色的社会主义的管理观念；五是发挥作者长期从事实际管理工作、具有丰富的实践经验的优势，总结在领导工作中正反两方面的经验，着重于决策管理的研究，从实践上升到理论，又用科学的理论指导复杂多变的改革实

践。至于在当今经济全球化的新时代，作为领导者应钻研管理科学，避免或减少决策失误，其道理更是不言而喻的了。管理理论并不玄奥，洋洋洒洒的理论文章同样能够做到深入浅出，通俗易懂。如作者谈到思维方法时提出的“土与洋杂交，东与西合璧”，批评过去管理中出现的不良现象时说：“一些管理者迷住‘孔方兄’钻进死胡同”等等，都把深刻的道理形象化了。

这本书作为一本论文集，记录了作者在研究管理理论道路上的足迹。但文章质量参差不齐，有的堪称一流，有的尚欠火候。希望作者在此基础上更上一层楼，写出一部系统性、原创性更强的现代管理学著者著。

是为序。

（此序作者系享受国务院特殊津贴专家、广西行政学院教授、广西写作学会会长）

目 录

升华领导艺术的成功之路:理、情、法三位一体	(1)
再论“理、情、法”三位一体是科学的自导化管理	(11)
三论“理、情、法”三位一体是科学的自导化管理	(16)
以理为本的“理、情、法”三位一体自导化管理模式初探	(19)
浅谈开发易经管理系统的若干原则问题	(65)
从个人体会谈文字秘书的专与杂	(74)
谈谈现代领导者必须学习和掌握领导科学	(80)
以十五大精神为指导营造陆川县经济发展的新格局	(96)
乘借西部开发机遇,谋求经济腾飞硕果	(104)
基层决策需要决策理论作指导	(115)
科学决策是当代领导者事业成功之本	(117)
科学预测和决策是现代领导者必备的基本功	(123)
实现“两个转变”关键在领导	(140)
领导与写作初探	(144)
从富川实行干部聘用制谈调查研究与领导者决策之联系	(151)
围绕增强企业活力怎样处理好企业与政府机构的关系	(156)
“解决固定资产投资规模过大”之我见	(160)
谈社会主义信贷在国家经济发展中的作用	(162)
夏威夷考察散记	(167)
附录:	
管理艺术理论王国的不倦探索者	
——记学者型中青年干部白光强	(177)

升华领导艺术的成功之路： 理、情、法三位一体

从某种意义上讲，领导者也就是管理者。人类实践一再证明：作为领导者要想有所作为，走活管理这一盘棋，使事业得以成功，就必须不断提高管理水平和领导艺术。

那么，今日的领导者如何适应形势之需，升华领导艺术，使事业走向成功呢？我的看法是：

一、领导者要更新“管理”的观念

(1) 以“理人”替代“管人”

管理系统就其基本形态而言，可以分为两类：人管理“人”的管理系统和人管理“物”的管理系统。“人管理人的管理系统”其精髓就在于“把人作为人来研究”，即要求当代领导者破除“管人”的老框套，进入“理人”的新天地。所谓“理人”就是把被领导者作为人来对待，来调理。进而言之即是以领导者的影响力去取代传统的领导强制力，不断增强自己在平常交往中自然而然地影响和改变部属心理和行为的能力。理人就是要尊敬他，看得起他，信任他，并想方设法为他们创造条件发挥其长处。如果老盯住他们的缺点，老不信任他们的工作，将他们与机器等同，管得过死，那么肯定什么事也办不好，人就如木头。中国人习惯于在“你待我好，我也待你好”，“滴水之恩，涌泉相报”的伦理环境中工作。你看不起他，他泄气，你看得起他，他才乐意为你出力，甚至卖命。“士为知己者死”至今仍是中国人做事做人的信条之一。因此，作为领导者要面对这种现实克服那种

高高在上，只追求工作效益而不顾被领导者是否能承受的官僚主义做法。自觉为他们改善工作、生活的条件，关心他们的冷暖。从而使被领导者感到，你是真心诚意把他当作人来看待，来调理，觉得你通情达理，“够意思”，自然而然“知恩报恩”，这也就是中国人常说的“人之常情”。

有个法国人写了一本叫《日本的魅力》的畅销书，他把将人视为经济动物的西方“理性管理”的鼻祖——美国，与把人作为中心的东方“人性管理”的代表——日本作为分析比较：在战后 35 年中，日本经济增长比美国快二倍，劳动生产率比美国高二位，储蓄比美国多四倍，投资多了一倍多，差距悬殊如此之大，原因何在？作者认为关键原因之一就在于日本人掌握了管理“人”的艺术，掌握了迎合劳动者的诀窍，以致劳动者从一而终，忠诚于企业。

我国改革开放以来的十多年中涌现了一大批卓有成效的管理者，山西省优秀企业家——运城地区清华水泥厂厂长梁广福就是其中之一。其成功的奥秘之一就在于其用关心和爱心“理人”的仁道管理。他认为搞管理，千管理，万管理，最关键的是人的管理。搞好了人的管理，各种管理问题都能迎刃而解；搞好人的管理就能充分调动全体部属的积极性、主动性和创造性，工厂就能出效益、出人才。在具体管理中，他从关心职工的生产和工作、生活和学习点滴“小事”抓起，凡职工家里有红白喜事，他都亲自去看看，张罗一番，他甚至为一伤残工人拟写征婚启事，促成美满姻缘。正因为梁广福以如此深厚动人的兄弟之情，同志之谊施以仁爱之诚心去“理”人。终于获得了全厂职工的衷心拥护，从而使梁广福如鱼得水，带领全厂工人大显身手，创下了令人惊叹的业绩。

搞管理要注重对人的调理，这在我国愈发显得重要。我国是个大国、穷国，不可能象发达国家那样，只注重机器设备的先进而不重视对人的调理。当然，增加机器设备可以扩大生产规模，但人的素质的提高及其聪明才智的发挥也可以在“物”的数量不变或变化不大的情况下，使企业效率成倍增长，从而增强企业的竞争能力。

(2) “理人”贵在修己成人

我国古代的儒家管理以人的修养、管理为起点，所以有“修己以安人，修己以治人，修己以立人”；“己达达人、己成成人、立己立人”；“修身、齐家、治国、平天下”之说，要实现这点，必须个人先建立多种德性，进而带动别人，仁、义、礼、智、信，便是儒家所强调的五种德性。古往今来，这些精辟所见，无不为管理界所重视。修己成人是中国人做人的根本道理，中华民族人文精神的基本体现。中国先哲大多讲“天人合一”、“知行合一”、“情景合一”。他们认为，这些“合一”是做人的最高境界，达于“合一”，就能做到与自然、社会、他人以及自我身心的内外和谐，于己于人都能成就事业。

修己成人的修己不是目的，成人才是目的。修己是成人的前提，成人则是实现社会理想大同世界的充分条件。而成人的关键在于信任人、尊重人、重用人，为人创造成就、成功的环境条件。就个人而言，领导者不能成人，最终也不可能成己。楚汉战争中项羽的败亡就是这方面一个非常典型的例子。历史上无数的事实也已一再证明了这一真理。但是，要能真正做到信任人、尊重人、重用人，就必须首先深入研究人，研究人的根本属性、人的本质。人的基本属性是需求性、信息性（知识性）、社会性。人的需求性的社会表现就是一要生存，二要发展，三要自由。这就是人类社会的“简单事实”，是人类社会一切矛盾的发端。唯有研究人的需求性——物质需求性、性爱需求性及精神需求性（自尊感、荣誉感、成就感、自由感、发展感）并予以尊重，想方设法满足其正当合理的需求，被管理者的工作积极性便会自然而然由此而产生。

当领导搞管理要管得合理，管得有道理，很重要一条就在于领导者是否善于与被管理者融为一体——他就是己，己就是他，由己及他，由他及己。管理的起点就是要“理”好自己，自己都理不通就不能理顺他人，管理以修身为本，理的最高境界是天人合一，天道与人道合一。具体而言，“理”人就是用自己的表率行动来示范于人，成为人的楷模，方能“理”活管理这盘棋。

二、领导者要强化部属的参与意识

毛泽东同志曾一再强调，我们的干部要全心全意“为人民服务”。

邓小平同志也说“领导就是服务”。可见，我们国家领导者不是骑在人民头上的老爷，也不是“掌柜”与“老板”，而是人民的“公仆”。人民不是“仆人”，而是“主人”。这就是说领导者要强化部属的参与意识。

但一些企业在实行厂长（经理）负责制、股份制或股份合作制之后，一些厂长（经理）片面认为：既然实行负责制，厂长是企业名正言顺的“法人”代表，又是承担本企业风险的责任人。企业的一切当然是自己说了算，自己就是企业的主宰者，从而淡化了工人参与管理的主人翁意识，在一些工人中产生了这种的想法：如今，厂长是“企业的主人”，自己是“做工的主人”和“加班加点的主人”，“厂长说了算，工人只管干”，对企业的生存和和发展关心甚少。这种淡化部属参与意识的后果必然是削弱企业活力，使企业最终陷入困境。

所以领导者要始终保持清醒的头脑，自觉摆正“公仆”与“主人”的位置，不断巩固和深化二者之间的亲和意识，强化部属的参与意识，使他们自觉将自身的命运与企业的命运紧紧联系在一起，从而以“主人翁”姿态，自觉参与厂的决策和管理，积极奉献自己的聪明才智。在这方面，武汉江汉钻头厂是个成功例子。他们将生产、任务、技术指标和承包经营指标都交给厂职代会讨论，充分听取职工意见。工会定期收集工人对生产、管理的建议和意见，凡是与职工切身利益有关的住房、招工、工资等问题都要在工人中讨论，做到合理解决，让职工满意。由于该厂引导工人自动参政从而调动了积极性，自1985年以来该厂每年产值平均增长35%，税利增长74%，生产的钻头达到美国休斯钻头的标准，而价格仅是进口休斯个头的一半，经济效益十分显著。

由此可见，要想使领导有效，就必须摆正“公仆”与“主人”的位子，并以“理情”为纽带，不断增强凝聚力，增强亲和意识和参与意识，唯有如此，才能使“公仆”与“主人”同心同德，携手并肩搭起通向事业成功的桥梁。

三、领导者要重法而不唯法

俗语说，国有国法，家有家规。一个单位里的规章、制度是实现

管理目标的基本保证。建国以来的实践表明：社会主义初级阶段的管理一刻也离不开“法”的约束。什么时候忽略了这一要素，那么，什么时候就会遭到惩罚，管理系统就会出现故障，乃至瘫痪——祸及国家，殃及人民。

党的十一届三中全会以来，我国实行了改革、开放、搞活的政策，管理逐步走上了正常轨道，各级管理者已深深体会到“法”的重要作用，但是，也出现了一些不可忽视的偏向。一些管理者在管理思想上自觉不自觉地接受了西方的所谓“X理论”（即“理性管理”观），“人们基本上懒惰的，不负责任的，离不开督导和监视，只能用惩罚和威吓来加以驱使”。在这种管理思想的指导下，管理背离了科学轨道，“以法约束”变成了“以法管治”；“以法治厂”则变为“以罚治厂”。严重伤害了被管理者的自尊，极大挫伤了人们的积极性。

之所以出现上述偏差，根本问题在于管理者们未能正确处理好重法而不唯法的辩证关系，没能认识到“理”是“法”之本，“法”是管之度（尺度）。离了本，就会滑入唯法唯罚的泥坑；而离开了度（我们所说的“度”是恰到好处，亦即不偏不倚），“法”则表现为：要么不够火候，使整个管理系统处于一盘散沙；要么一味膨胀，使人无法承受，群起而攻之，最终是法难制众。经验教训告诉我们，用法的目的在于整人，而在于理事以发挥其调节、制衡的功能作用。唯有以理制法，以教化宣法，让人们明理而自觉自动遵法，才能保持管理系统运作的规范和稳定。因此“法”应是管理的调节器、制衡器而不是整人的手段和打击人的工具。法为人用，人是活的，而法是死的，唯有在坚持原则的前提下，具体情况具体分析，不搞一刀切，灵活运用之，亦即：当严则严，当宽则宽，掌握好度。用法要适度，当罚则罚，不当罚则不罚，可罚可不罚则不罚。法不能一成不变，要随管理系统内外环境条件的变化而变化，适时予以修订和不断完善。一个管理者，重法而又不唯法，善于以理通法，少用法而用情理便能解决管理中的问题，这才是管理之上策，这才是管理之高手。

四、领导者要善于借鉴当代东、西方的先进管理方法

（1）土洋融聚，综合创新

在万事取决于科学决策和科学管理的今天，科学地继承和发挥祖先的优秀文化传统，具有重要的现实意义。史实证明：丢掉了民族的优秀文化传统，不仅是民族自身的悲剧，也是人类的损失。我们一定要记取过去的历史教训，勇于和善于发扬中华民族文化的优秀遗产，古为今用，推陈出新。尤其是改革开放的今天，更要如此。然而，我们是辩证唯物主义者，要有清醒的科学头脑，土生土长的东西，固然有其旺盛的生命力，但如果忽略了“洋玩意”，不注重学习和吸收外国先进的东西，势必导致自己的落后。落后则被动，被动则挨打，这是血的教训。所以正确的做法，还是根扎在民族文化的土壤中，以“土”为主，以“洋”为辅，“土”与“洋”相结合，综合创造。领导管理工作也应如此，在继承本民族传统“精华”的基础上，合理吸收当代以美国为代表的“西方理性管理”之精华，以及以日本为代表的“东方人性管理”之精华。将中国的传统文化与美、日式管理之精华融会贯通，以理性开发人性，以人性充实理性，扬人扬己之长，避人避己之短，不断充实自己，综合创新，从而形成一个具有中国特色且富有生命力的现代管理模式。

（2）制度化管理与思想政治工作协调运转

大凡世界上先进的管理大国无不重视科学制度化管理，从而使管理日趋“规范化”、“标准化”、“制度化”。尤其是到了当代，全面质量管理在美国应运而生之后，广泛传播到欧洲和日本，且在日本获得了突出的成效和巨大的发展，使其从一个资源贫乏、经济落后的小国一跃而成世界一流的经济大国。

我国改革开放之后，管理界高度重视了制度化管理。为提高产品质量，增加效益，进而增强企业的竞争力和生命力，我国从日本引进了“全面质量管理”。十多年来，从试点到普遍推广、深化提高，取得了可喜的成绩。然而，也有一些管理者哀叹叫苦——这“洋玩艺”在日本可结硕果，在中国可行不通。在他们看来，日本人之所以能获得成功，那是因为他们有“团队精神”的凝聚力，而我们中国没有。其实这些人被表象所迷惑，未能从本质上找到根源。日本人的成功，关键在于他们善于从本国国情出发，将质量的制度化管理与日本独具

特色的“情性管理”（即家族、团队精神产生的根源）相结合。而我国的一些单位之所以未能奏效，根本原因就在于这些单位的管理者们，未能从中国的实际出发，生搬硬套洋经验，却忽略了至关重要的东西，即未将质量的制度化管理（“硬”性管理的阳刚一面）和独具社会主义中国特色的“思想政治工作”（“软”性管理的阴柔一面），有机结合，导致这“硬”与“软”的脱节，从而势必难逃“种树不结果”，不劳无功之厄运了。

管理是一个完整的“元”系统，是“微分决策的积分”。在管理这个“元”里，“软”管理的对象是人，人是管理的中心。因为人是活的，而对机器、技术的各种管理制度是“死”的。制度是要靠人去执行的，离开了人，管理系统就要瘫痪。而人是有思想的，自然而然难免产生这样或那样的思想问题。有问题不解决，就势必影响人的积极性的发挥，进而影响到规章制度的落实执行，管理自然不能成功。

我国是社会主义国家，搞制度化管理有着比资本主义国家更优越的条件。而思想政治工作则是我们党的光荣传统，是独具特色的“中国土特产”。它既是解决人的思想问题的手段，又是密切管理者与被管理者关系的桥梁，同时它还是增强集体观念，将个人意志与整体目标相融合，从而增强凝聚力的摇篮。

因而，我们积极倡导将制度化管理与人的思想政治工作双管齐下、二者相兼。唯有将制度化管理抓“死”，将人的思想政治工作抓“活”，使这“阳刚”的一面和“阴柔”的一面融合一体，管理这一盘棋方可变“死”为活，走出低谷，进入自由王国的境界。

五、以理为本的“理、情、法”三位一体是土洋相聚，综合创造，升华领导艺术走向成功的关键

我们将“理、情、法”作为管理的三大要素，（“理”即共同理念，全局理念，集体主义的理念，共产主义的理念；“情”即同志之情，朋友之情，兄弟之情；“法”即法律、规章、制度。）融为一体，它以“理”为核心，以理示情，用情明理；以理示法，用法明理，从而达于管事理人，既合情合理，又合理合法，位在中庸，恰到好处。此外，它还独具特有的中和圆通之功效——合情不合法，以理变通，

合法不合情，以理疏通，从而使情理相容，法理相容，最终达于“理、情、法”三位一体的最高境界。我们常讲的管理之道就是要管得合理，理通情顺，情顺理通，理不通则情不顺，情不顺则事难成。法为人用，理是法之本，法是管之度，法治实为强制，理不通则制而不服乃至法不制众。理通法则灵，法灵理则通。离开了“理”和“法”，以“情”当头必然败坏管理系统；而离开了“情”和“理”，以“法”当头必然束缚管理系统。总而言之，由理而情，情正而善；由私而情，情滥而恶；由理而法，法正而通；由私而法，法凶而残。正是有感如此，我们倡导“理、情、法”三位一体，以理为本，情为辅（软工具），法为器（硬工具），三者有机结合，相辅相成，综合运用管理方式。然而，并非所有管理者对管理“三要素”都能掂量出其轻重、主次。有些人把以伦理为本位的传统中国人讲“情”的现象，误解为中国人最重情，因而以“情”来实施管理，这就难免导致有时“失度”，滑入“血缘圈”（诸如家族成员、亲戚之类）、“地域圈”（如同乡之类），从而讲情不讲原则，乃至走入以情代理，以情代法之歧途。中国人传统上处理重大事情，并不是以情为先，尤其在大是大非问题上更是如此。以理为先，以义为先，诸如：大义灭亲、任人唯贤，讲究铁面无私、大公无私、公私分明、公而忘私，反对假公济私、损公肥私、化公为私，等等。别看现时社会上走后门、讲人情、拉关系风气盛行，就以为中国人以“私情”当先。其实，这是一种社会现象。可以说，今天存在，将来也还会有，但这不是主流。我们要透过现象看本质，中国人的本质是重理的，诚然，以“情”感化人，促人“自动”的管理，不失为管理的一种良策，但还不是上上策，这是因为“自动”从本质上说，仍未摆脱它动的束缚而未能进入“自导”的境地，亦即仍停留在“必然王国”而尚未能进入“自由王国”。而我们在这里倡导的“自导式管理”却恰恰在这方面弥补了不足。这里所说的自导系指遵循管理的目标，即管理系统的目的，亦即管理者与被管理者共同的奋斗目标，发展方向，自觉引导自己为之努力，进行创造性劳动。由此可见，“自动”的本质特征是机械性，而“自导”的本质特征是创造性。

理、情、法三位一体自导式管理方法正是注重融汇了现代东、西方“理性管理”和“人性管理”之精华，亦即将“情”与“法”的管理长处吸收了过来，综合创造出这一以“理”为核心的“理、情、法”三位为一体的自导式管理方法。具体而言，就是在大是大非问题上，小道理必须服从于大道理，在不违反原则的前提下，方可实施情、理、法三步骤，即根据中国人讲“情”，重“理”的客观实际，有的放矢，对症下药。大凡遇事，在坚持原则的同时，施之以“情”，给人以面子，不要因为人一有毛病就将其一棍打死，而应面对现实，动之以同志之情，朋友之情，师徒之情……用敬他、安他来感化他，促其顿悟，自动讲理，悔过自新。从而化“干戈为玉帛”，去弊而趋利，变消极因素为积极因素，驱动人之行为朝着管理者所期望的目标转化。但是以情明理的手段若不能见效，管理者就要以法示理，用法达理的制衡调节手段促其自动说理，从根本上改正错误。

综上所述，笔者所倡导的“理、情、法”三位一体是一种有机的构成，应综合应用，讲求整体效应。以“理”为本，关键在于重理，但又不能唯理；用“理”要避免说教，关键在于导向同心同德、和谐协作，达于共同目标。用“情”而不唯情，关键在于适度，沟通和明理，达于以理示情和通情达理。用“法”而不唯法，关键在于适度，调节和明理，达于以理示法和明理守法。其根本点是用理去开发人的灵性、智能和潜能，从而使被管理者通过“诱导”、“感应”达于“自导式”的管理境界，即从自我达到超我，超我就是树立全局观念，就是树立集体主义思想。具体而言，就是要把管理者和被管理者的目标、意志相统一，把个人意志溶到集体目标，从而形成共同的“理”念，并以此为引机，将整个管理系统的运用导向自导式的轨道，即按既定目标的方向和统一的意志自觉、自导进行自我管理。其结果必然是将人智化、灵化和悟化，这是其本质所在，从而使人把握了自己的命运而从根本上化被动为主动，变他动为自动，真正成为自主、自律、自强、自觉、自导的自我管理，进而最大限度地发挥人的主动性、积极性和创造性，既实现了被管理者个人的目标与意志，也实现了管理系统的目标与意志，自然而然地进入“不管之管”、“无为而

治”的管理最高境界，从而使管理者的艺术得到高度的升华，使从事的事业得以顺利地到达成功的彼岸！

（注：此文于1994年在中共广西区党委干部教育领导小组办公室、中共广西区党委组织部干训处主办的《广西干教通讯》上以单行本形式全文刊载，之后国内多家刊物予以转载，并获首届中国优秀领导管理艺术征文壹等奖。）

再论“理、情、法”三位一体是科学的自导化管理

“理、情、法”作为管理的三大要素，一般来讲其排列组合可构成六种不同的模式，我们逐一进行排列分析，权衡利弊，以论证其优劣，从而明了以“理”为本的“理、情、法”三位一体自导化管理是科学化的体系。

一、“情、理、法”组合模式

这一组合模式的动作特点是：管理者大凡遇事习惯于以情当头，用情开路，以情来感化对方，促其遵行制度。当被管理者不领情，亦即当情行不通时，再与其讲理。这一步骤的实施一般有两种结果：一是对方听得进去，通过讲理，明白了其中道理，从而使问题得到解决；二是对方根本听不进去，对他说理犹如对牛弹琴，甚至蛮不讲理，问题未能解决，当碰到后一种情况后，管理者深感此人不可救药，于是使用上最后一招，即用法（规章制度）来制裁。

此模式虽然照顾到了中国人“先礼后兵”的传统习惯，但其局限性是显而易见的：情、理、法三者只是线性的阶梯排列，未能形成一个以“理”为核心的系统环，因而未能发挥整体功能，导致三者各自为战，当讲情时，则把理、法放到一边，当讲理时则情、法搁在一边，当讲法时则将情、理放在一边……，此种组合模式既不符合中国人环形圆通思维的习惯，又缺乏对“合情不合理”、“合理不合情”以及“合理不合法”、“合法不合理”等特殊问题，缺乏中和圆通之效力。