

# 东方管理文化的探索

□ 苏东水

●**内容提要:**以中华优秀传统文化为核心的东方管理文化,日益成为世界管理学界关注的焦点。弘扬中国传统文化,探索东方管理文化的渊源、应用、体系、要素和本质,时机已经成熟。只有根据中国的特定情况,建设中国式现代管理,才能更好地为四个现代化服务。

●**关键词:**东方管理文化 渊源 应用 体系 中国式现代管理

●**作者简介:**复旦大学教授、博士生导师、江西财经学院兼职教授。

世界管理学界正在兴起一股“东方热”。以中国儒家思想为内涵的日本式管理和新加坡式管理日益成为世界管理学界关注的焦点。作者参加的历次有关管理的国际会议、世界华商会上,与会的很多学者、专家提倡建立管理的“东方学派”。大家一致认为:弘扬中国传统文化,探索东方管理文化的渊源、应用、体系,建立中国式管理模式,将是21世纪世界管理主流之一。世界各国的企业家,尤其是分布于世界90多个国家的华人企业家,更是珍视中华传统管理思想这一宝贵遗产,并将其付诸企业管理实践,形成有自己特色的企业形象、企业文化、企业精神,帮助自己的事业腾飞,其中不少取得良好的效果。这一事实说明,吸取东方管理文化的源头——中国传统文化思想精华,建立中国式管理体系,探索东方管理文化学科体系,时机已经成熟。

## 一、东方管理文化的渊源

自有人类文明以来,人们在共同劳动中就产生了管理。中华民族的几千年历史形成具有特色的光辉灿烂的管理文化,为人类文明的发展作出了伟大的贡献。

要弘扬东方管理文化,建立有中国特色的中国管理体系,首先要认清什么是东方管理文化的基本精神,什么是中国传统文化的核心。目前,海内外的研究有不同说法,但从实质上看,东方管理文化的基本精神是“人乃天”和“事人如天”。儒家思想是中国历史传统文化的主干,也是中国管理的渊源之一。绵延两千多年的儒家思想,虽然在历史长河中几经变化和更新,其影响却是中国任何其他文化所无法比拟的,它对几千年的中国文明社会具有广泛和强烈的渗透力,千千万万中国人从思想观念、伦理道德乃至行为方式,无不深深浸染着儒家文化的痕迹。

就管理思想而言,儒家的管理思想内含十分丰富,妙言迭出,警句纷呈,涉及行政管理、经济管理、军事管理、文化管理等诸方面。然而若从其管理过程加以分类,则可以划分为“修己”和“安人”,即自我管理和社会管理两大部分。儒家思想方式的逻辑发展是以“修己”即自我管理为

起点。以“安人”即理想化的社会管理,最终达到天下大同为归宿。其管理活动始于“修己”功夫,终于“安人”的行为。从以孔子为代表的原始儒学直至以朱熹、王阳明为代表的宋明理学的一系列论述来看,儒家管理思想的具体运作路线是:格物—致知—正心—诚意—修身—齐家—立业—治国—平天下。即从管理者本人自我修养的角度出发,首先通过观察和认识事物,来获取广泛的知识,同时注重精神的锻炼以提高自身素质,使得管理者本人无论在道德修养、行为规范等方面都达到较高境界,实现自身管理的目标。然后推己及人,实行社会管理的操作过程:第一步从周围做起,对家庭、家族行使有效的管理,然后由家扩大到国,实现对国家的治理。在儒家看来,国是家的扩大,家和国在管理上只有地域和人口的不同,而管理方法没有实质性的区别,对家庭、家族的管理方法同样可以有效地用来管理国家。当国家治理有了成效后,儒家思想的最高境界便是求天下于一统,用儒家思想来管理和统率整个世界。

儒家管理思想有其内在的哲学基础。在儒家看来,“民心即天心”,“顺天者昌,逆天者亡”;他们认为,人的最高理想和追求就是所谓的“内圣外王”。在自我修养、自我管理方面,力求达到一种“圣人”的境界,即无所不知、无所不晓的圣人;在个人行为方面又要力求完美。孔子曾给人生的每一阶段设立了目标,亦即是儒家自我管理上的阶段性目标:“三十而立,四十而不惑,五十而知天命,六十而耳顺,七十而从心所欲不逾矩”。由此可见,在儒家看来,由于具有广博的知识和丰富的见闻,从事管理职能并被人当作偶像崇拜和仿效的“圣人”,通过自身修养和自我管理能从必然王国到自由王国,达到至善至美的境界;而为了实现儒家治国平天下的大业,还有一个从“修己”到“安人”的过程,即从完善的自我管理向社会管理发展,用儒家思想去引导和教化民众。东方管理文化的传统意义,便包括在这样一个“修己”——“安人”的过程之中。

至于如何从修己推广到安人,实现社会管理,儒家也有其独到之处。以孔孟为代表的儒家认为:人心本来是善良无邪的,因此管理者所采用的管理手段,主要应该是“感应”和“教化”。用现代语言来说,就是正面教育和启发引导,使被管理者在良好道德的引导下,通过自我修养和自我约束,服从于统一的思想意识和行为规范,这样天下便可趋于大同,这是儒家所要达到的管理目的。

## 二、东方管理文化的古为今用

以中国传统文化为代表的管理思想是在一定经济条件下社会生产关系的反映,同时也是社会生产发展的管理规律的结晶。发展研究我国古代管理思想,对进一步探讨现代管理学中的古为今用,建立中国特色的管理科学,具有一定的现实意义。

马克思在《资本论》中多次谈到管理二重性的问题,一是组织生产力的自然属性,表现着管理的共性。二是改善生产关系的社会属性,表现着管理的个性。马克思的管理二重性理论对研究当代管理思想具有重大的指导意义。在现代管理科学中有关时间与效益的观念和有关经营战略、经营决策、市场竞争、组织原则、行为科学、选才用才之道等等,几乎都可以从我国古代管理思想宝库中直接或间接找到类似的内容,这说明古今中外的管理具有一个共性问题。但是,在研究和学习过程中,还要考虑到它的个性,有些管理思想、方法在一定的时代可用,在另一时代就不可用,这就是个性。用二重性的理论观点来研究东方古代管理思想,就能分清是非,避免生搬硬套。

现代管理学中的古为今用究竟有哪些内容?我以为主要有以下几方面:

(一)关于人为学说,即行为管理的思想。现代管理中很注意研究管理哲学,强调以人为中心的管理,调动人的积极性。西方现代行为科学很重视对人的“激励”的研究。其实,早在二千多年之前我国古代思想家就开始对人类行为进行研究。现在我把我国古代行为学说可供现代

管理借鉴的归纳为十个方面:1. 关于人的行为规律的研究。韩非提出“天有大命,人有大命”。其意是,天有天的规律,人有人的规律。孔武提出“人情之理,不可不察”。这说明在管理中,要重视研究人的规律,要根据一定的规律去满足人的欲望,办事情才能符合客观实际。2. 关于研究发挥人的主观能动性。荀况提出:“天有其时,地有其财,人尽其治”的观点,说明了人有掌握天时、使用地利的办法,如果放弃人的努力,期望天地的恩赐,那就太糊涂了。3. 关于“人的本性”的问题的研究。如荀子的性恶论、孟子的性善论;还有清代王夫子提出的人性“日生日成”的学说,也说明人的本性不是天生而成的,而是在新故相推的环境中变化发展的。4. 关于人的欲望和人的需要问题的研究。如《荀子·礼论》中提出:“人生而有欲,欲而不得,则不能无求。”荀况把人的各种需求分成几个层次,就类似西方行为科学中提出的人的需要层次理论。5. 关于奖励和惩罚问题的研究。如《荀子·富国》中指出:“赏不行,则贤者不可得而进也;罚不利,则不肖者不得而退也。”这就是说要用赏赐去鼓励人们不怕牺牲,为国立功,用刑罚使干坏事的人害怕,并得到约束。6. 关于“人和”的思想。在日本很讲究“人和”,把它作为一个宝。认为只有“人和、气顺”,企业才能发展。“人和”就是我国《论语》中提出的“和为贵”。《荀子·王霸》中也提出:“上不失天时,下不失地利,中得人和,则百事不废”。孟子也提出:“天时不如地利,地利不如人和”。最后还是“人和”第一。7. 关于群体行为和组织行为的思想。《荀子·富国》中指出:“人之生不能无群,群而无分则争,争则乱,乱则穷”。这里,荀子提倡的就是集体行为,他认为群体是人类本性之一,人为了生存不能没有组织。8. 关于用人问题的研究。如《荀子·王制》中提出:“贤能不待次而举,罢不能不待顷而废”,这就是说,对有贤德有才能的人,要破格提拔,疲沓无用的人要立即免职,诸如此类的内容,在我国古代思想家、政治家著作中屡见论述。9. 关于领导行为的研究。如荀子提出:“篡伦公察”、“赏克罚偷”、“兼听则明”、“度己以绳”、“必先修正”等,都告诉人们怎样做一个有效的领导者。10. 关于怎样运用权力问题的研究。《荀子·富国》中指出“威有三:有道德之威者,有暴察之威者。”他很强调领导者必须具有道德的威力,认为道德的威力的结果是国家巩固和强盛;而强权的威力,其结果是国家必然灭亡。

(二)关于经营思想。中国古代思想中有许多值得探讨的经营学问,如《孙子兵法》这部不朽的军事名著可供现代企业经营管理借鉴的内容是十分丰富的。这里仅介绍其中的一些观点与方法:第一是经营战略思想。现代经营战略强调:目标、能力和环境要素;在《孙子兵法·计篇》中所说的“道”,就似现代企业经营战略强调的目标管理,“天”和“地”似时机和环境,“将”指要有能力的干部,“法”则似企业内部的制度、纪律、组织,“将”和“法”即是经营学中的经营能力。第二是经营预测。《孙子兵法》中的“知己知彼”和较量“七计”,就是从敌我比较预测战争胜负的思想方法。其一,“主孰有道”,是比较“谁得民心”,现代管理科学提倡的“目标管理”就是实现这一目的的一种方法;其二,“将孰有能”,即比较谁的将帅有才能,相当于现代经营学中强调企业经营成效取决于厂长(经理)素质的观点;其三,“天地孰得”,即比较谁得天时地利的有利条件,就如现代管理所强调的企业家必须能动地理解和运用“天时地利”的内外环境;其四,“法令孰得”,即比较谁认真执行法令,西方企业的“工作职责条例”,我国实行的经济责任制,都是“法令孰得”的体现;其五,“兵将孰强”,即比较谁的部队强大,就似现代企业强调职工队伍的素质和人才开发的重要性;其六,“士卒孰练”,即比较谁的士兵有训练,这是强调培训对提高职工队伍素质的重要性;其七,“赏罚孰明”,赏罚是否分明是强调企业与职工积极性,影响士气的一个重要因素。第三是经营对策思想。如《孙子兵法》中“应敌而变”的对策思想,就像现代企业制定计划要求树立随机应变,以需定产的思想,等等。这说明《孙子兵法》的观点对现代企业经营具有参考价值 and 意义。

(三)关于时效观念,即时间与效益的问题。现代管理科学中很讲究时间和效益。泰勒强调

采取强制和经济办法,把人当作经济人来看待。翻开《红楼梦》这部古典文学名著,我们可以看到王熙凤的一套管理手段也很讲究时效。王熙凤一上任就采取三个步骤和措施:第一是理出头绪,树立威信。第二是建立岗位责任制,把任务落实到人。第三是加强监督检查,讲究时效。王熙凤通过严密的布置、严格的要求和严肃的处理三者有机结合的管理术,扭转了宁府那种“软、懒、散”的局面,变乱为治。其管理方式,就像泰勒的管理方法和现代美国管理学家麦格雷戈提出的“X理论”的典型。他们都同样把管理职能着重放在控制、监督以至惩罚上。王熙凤为维持其统治和剥夺财富的目的,还采取一些诸如“打”、“榨”、“抢”、“杀”的毒辣手段。这说明其管理思想方法也具有二重性,有不足的一面,也有可供借鉴的一面。

(四)关于管理技巧。寻求中国古代管理中可供借鉴的内容,除了对其管理思想、理论、观念进行研究,还应包括当时付诸实施的管理规范和管理效应的管理实践,即管理的制度、方法、技巧手段和社会效益的研究。我国史籍中涉及管理规范的典章制度和法律条文相当丰富。如《管子·轻重篇》所载齐国用“券契之齿”向民间定货,可说是承包合同的创举;《秦律》有“上计制度”和丰富的经济法规;秦始皇颁发有标准化管理的诏书和法令;诸葛亮亲自制定的兵器质量管理的《作斧教》、《作刚铠教》;《资治通鉴》载有唐代(刘晏)创设的历史上第一个商业情报网和独立的审计机构;北宋由国家颁布的建筑工程法令《营造法式》;元代以中央政府名义颁布的农田技术文件《农桑辑要》等等,举不胜举。研究中国古代管理,不仅可以看到当时行政、法律手段与经济制裁并用的管理措施的运用,还可以见到一些类似现代管理科学的理论和方法的雏型。如初级形态的经济信息体系的建立,统计法则和标准化法规的制度,系统工程在水利规划中的运用,运筹学在建筑施工管理上的运用,概率论在人口理论中的运用等等。

中国古代管理的研究,不应限于古代管理思想的研究,还应包括古代管理的理论、规范、实践和效应的整个内容。因此,应该把编纂好一部中国古代管理的“通鉴”作为中国古代管理研究的目标。

### 三、东方管理文化的体系、要素和本质

(一)体系。以中国传统文化为代表的东方管理文化是一门具有特色的学科体系。纵观其发展历史,东方管理文化学可包括三部分:一是治国学;二是治生学;三是治身学或称人为学。从传统观点而论,治国学主要是对社会人口、田制、生产、市场、财赋、漕运、人事、行政和军事等方面的管理的学问;治生学主要是对管理农副业、工业、运输业、建筑工程、市场经营等方面的学问;人为学主要是研究谋略、人为、为人、用人、选才、激励、修身、公关、博弈、奖惩、沟通等方面的学问。

(二)要素。作者认为,以上这三大系统及其子系统积累的实践经验与学问极其浩瀚,形成了东方独特的管理文化,形成了自己的管理传统学科体系。这个传统学科要素,就管理哲学思想而论,包含有:道,变,人,威,实,和,器,法,信,筹,谋,术,效,勒,圆等十五个方面。

1. 所谓“道”,即指治国之道的客观规律;2. 所谓“变”,即指应变,要根据事物发展规律随机应变,采取灵活战术;3. 所谓“人”,是指做任何事要以人为本,研究如何取得人心,得人才,用人才;4. 所谓“威”,是指“权威”,是管理的基础,它要求管理者要像“飞龙乘云”一样具有权威,问题要靠权威来解决;5. 所谓“实”,是指办事要从实际出发,实事求是;6. 所谓“和”,指以人和为贵,事物成功要靠天时、地利、人和;7. 所谓“器”,是指重器,“工欲善其事,必先利其器”,重器已成为我国历史上国家管理的一项传统职能;8. 所谓“法”,被认为是治国之本,包含有公开性的“明法”、统一性的“一法”、稳定性的“常法”;9. 所谓“信”,是指守信、诚实,强调治理国家要取信于民;10. 所谓“筹”,指要善于运筹帷幄,认为治国、治生、治军、办任何事,都要

有运筹思想,制定全面性的战略;11. 所谓“谋”,指“凡事预则立”,做任何事都要有预见性,预谋乃预测、决策之核心;12. 所谓“术”,即运术,指管理者要讲究策略方法,认为治国用术、治生有术、治军有术而能成事,正确运术制定策略能转弱为强、克敌制胜、化不利为有利;13. 所谓“效”,指办事注意于提高效率 and 效益。治国要有一套廉洁而效率高的班子,治生要“用财少而为利多”(《墨子·节用》),即以较少的人力物力消耗取得较多的劳动产品和利润;14. 所谓“勤”,指勤俭,此乃“治生之正道也”(司马迁语),民生在勤,节俭是企业家的精神,是致富的要素;15. 所谓“圆”,指“圆满”,中国传统管理的目的是力求使事物处于合理、最佳的圆满状态。

(三)本质。要建立有东方特色的现代管理学体系,还需要了解管理的本质是什么?在中国历史上,各学派对管理本质的看法有各自独到的见解。在儒家看来,管理是“修己一安人”的行为,在法家看来,是一种功利的行为;在道家看来,是一种“效法自然”的行为;在墨家看来,是利他的行为;在《易经》的观点看来,是一种“人道行为”,而就宋明理学来说,管理则是一种“循理行为”。这些对于管理的见解各有根据,亦各有所长。

作者认为东方历史传统论述的管理本质,可以用最简洁的方式概括为“人为、为人”。每一个人首先要注意自身的行为修养,“正人必先正己”,然后从“为人”的角度出发,来从事、控制和调整自己的行为,创造一种良好的人际关系和激励环境,使人们能够持久地处于激发状态下工作,主观能动性得到充分的发挥。“人为”与“为人”二者具有辩证关系,互相联系并且可以转化。对任何管理者或被管理者,都有一个从个人行为逐步向为他人服务转变的过程,即从“人为”向“为人”转变的过程。这一过程体现在家庭、行业、国家一切方面的管理之中,管理者与被管理者越是注重自身行为的素质,其“为人”即管理的效果就越快。当今世界,人们普遍重视人的管理问题。认为在管理的诸方面中,人的管理是最重要的方面。而我国古代思想家也早就提出过这一问题。《孙子兵法》便曰:“人情之理,不可不察”。《荀子·天论》中也说:“天有其时,地有其财,人有其治”。这些论述都指出了研究和重视人的因素的重要性。本人自著的《管理心理学》(复旦出版社1990年八版)一书其实是一部“人为学”,即研究人的行为的著作。我在此书的前言中曾提出:要建立中国特色的社会主义经济体制,应该重视研究人的行为问题,企业本身行为和国家的企业管理行为问题。这是经济起飞发展的三个车轮。我认为人的积极性是经济起飞的原动力,因此围绕着“人为、为人”这一“行为学”的中心思想来构建中国式管理体系是有一定意义的,也可以充分反映出中国传统文化注重伦理性、注重正面引导的特征,有助于我们从研究人本身出发,来思考现代管理所面临的各种问题。

#### 四、中国式现代管理的探讨

历史在发展、时代在进步,我们今天应该博览众长、取长补短、融汇贯通,根据新的社会发展特征,建立中国现代管理文化体系。在构建中国式管理体系时,面临一个管理现代化的问题。

中国式管理现代化模式应该体现中国社会主义特点、民族特点,又必须与当前国情相结合,还应该具有中国特色的管理理论体系。这个理论体系不仅要吸收国外现代管理理论的科学部份,更要吸取和提炼中国古代思想家丰富的管理思想和中国优秀管理实践家的成功经验。从根本上来说,中国式的管理现代化的内容包括合理地组织生产力和正确地调整生产关系。具体地说,体现在以下五个方面:

第一,管理思想现代化。就是从我国实际出发,不断建立管理思想的科学化、民主化、高效化、系统化和确立现代企业经营管理思想,包括战略、市场、金融、竞争、服务、质量、信息、人才、时间、效益等观念。

第二,管理组织现代化。是指国家对企业管理由直接管理转化为间接管理,建立一个高效、

科学的管理职能机构;企业要根据生产关系适应生产力、上层建筑适应经济基础的原理,实行企业改革、技术改造、科学管理,逐步建立现代企业制度、现代组织制度、现代生产管理制度,实现企业法人化、技术现代化、管理科学化、经营市场化、保障社会化,以提高效率和效益。

第三,管理方法现代化。就是指企业要根据自身的技术水平,选用一系列与其相适应的现代管理方法,如现代化经营决策方法、现代化计划管理方法、现代化理财方法、现代化物资管理方法、现代化思想政治工作方法等。

第四,管理手段现代化。即运用一系列的现代管理手段,如计划手段、市场手段、金融手段、行政手段、法律手段和先进的监控手段、电子计算机、管理信息系统等。

第五,管理人才现代化。就是指要培养和造就一大批掌握现代化领导艺术,具有指挥、参谋、监督、执行才能和各种专业知识的现代管理人才。

以上五个方面是相辅相成的,管理思想是基础,管理组织是体系,管理人才是核心,管理方法是途径,管理手段是条件。我们认为,这也是中国式管理体系的主要内容。

关于这一问题,在本人主编的《中国企业管理现代化研究》(上海人民出版社1988年出版)一书中有较详细的论述,现在有人认为这是中国管理“现代化”学派的确立。作者认为,建立中国式现代化管理要重视以下几个问题:

1. 管理的核心在于“人”,要充分认识“修己”与“安人”,“人为”与“为人”的意义。一个组织或一个企业,如果人人都重视自我修养和自我行为的约束,管理成效无疑会得到提高。而大家推己及人,以正当的行为来参与或从事管理,这样的管理活动自然成功,才能实现真正的“人性管理”。

2. 管理的精神在于“中道”,即中庸之道。中庸之道的实质是讲求合理与适度。任何事情都要注意一个合理的范围,不偏不倚。而管理的目的本来就是力求使事物处于合理的最佳状态,以发挥出最佳效益。这种追求事物的合理性,也就是中道,是管理的标准之一。

3. 管理的最佳原则是“情、理、法”三者有机结合。在管理过程中,首先要动之以情,用感情、语言去打动对方,如若不行,则要严肃地晓之以理,向对方把道理说透,再不行,则决不姑息手软,要毫不留情地依照规章制度加以处理。合情、合理、合法是管理者必须遵循的原则。

4. 管理的最高境界是“无为而治”,即自动化管理。一个企业或组织中的成员都能自发地按照规范和要求办事,力所能及地发挥自己的力量,维护组织的宗旨和荣誉,这就是管理的最高境界,亦即是孔子所说的“从心所欲不逾矩。”

5. 管理的基础是权威。权威是权力和威信의函数,古往今来,权威是普遍存在的。在人类相互依赖的联合活动中,没有权威就无法组织起来,现代管理者如果没有权威,就无法完成历史使命。

作为一种文化的管理,必然反映出其所处的特定的时间和地域。处于强烈传统文化氛围下的中国,有着与西方截然不同的文化背景和社会制度。只有根据中国的特定情况,建设中国式现代化管理,才能更好地为四个现代化的宏伟事业服务。

责任编辑:章大榕 责任校对:蒋尧明

# Abstracts of Major Papers in This Issue

## Researches on the Culture of Oriental Management (by Su Dongshui)

The Culture of Oriental Management, based on Chinese traditional culture excellence as the core, is turning the focal point in the circles of world management. It's time for us to expand Chinese traditional culture and to engage in the research into the origin, application, system, elements and essence of the oriental management culture. As long as we carry out the Chinese—type management practice according to Chinese specific conditions, we can make a great contribution to the four modernizations.

**Key words:** The Culture of Oriental Management; Origin; Application; System; Chinese—type Modern Management

## On the Objectivity and Functions of Capital Existence under the Condition of Socialist Market Economy (by He Weida)

This paper aims at proposing the inevitability of capital existence by analyzing historical inheritance of capital and prerequisite of capital under the condition of socialist market economy. Then the author describes that the functions of capital under the condition of socialist market economy are twofold, which implies positive as well as negative meanings. To a positive degree, capital has ten functions, while to a negative degree, it has some limitations. As a result, we should take advantages of capital and try to avoid its disadvantages of capital.

**Key words:** Market Economy; Capital; Functions

## On the Distribution of Business Earnings (by Hu Ye)

The author holds that business earnings, taking protective measures for money capital as a basic point, should include holding income and net profit after tax. As for the distribution of business earnings, we should adhere to the principle of property being clear, the system being binding. The paper also describes that the enterprises, as the owners and users of capital goods, have rights to dispose their business earnings.

**Key words:** Earnings; The Theory of Earnings Distribution; Being Equally Well—off; Distribution of Production Factors

## On Financial Innovation and Restructuring the Theory of Financial Accounting (by Liu Feng)

Financial tools and its consequent financial assets and financial liabilities are different from the traditional exchange and traditional assets, liabilities. As to confirmation and measurement of financial tools, they need changing the pattern of accrual basis accounting, historical cost and mere affirmation of exchange activities. Moreover, the confirmation and measurement of financial tools require the structure pattern of cash flow system, the affirmation of non—exchange and multi—measurement coexistently. Thus, the current structure of financial statement changes.

**Key words:** Financial Tools; Financial Innovation; The Theory of Financial Accounting; Shock