

# 传统管理思想在现代企业中运用的 逻辑框架与制度建设 ——基于利益相关者理论的视角

刘 刚

(中国人民大学 商学院, 北京 100872)

**摘 要:**在对传统管理思想在现代企业中运用相关逻辑框架进行总结的基础上,基于西方现代管理的利益相关者理论及传统文化“修齐治平”的逻辑推演过程,构筑了集“修己”、“安人”、“谋攻”与“定邦”于一体的新框架,以更好地指导现代企业的管理实践,并提出传统管理思想在现代企业中运用的制度建设过程应采用渐进式嵌入模型。

**关键词:**中国传统文化;管理思想;利益相关者理论;修齐治平

**中图分类号:** F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1002-9753(2009)12-0111-11

## Logical Framework and System Construction of Using Traditional Chinese Management Thoughts in Modern Enterprises A Stakeholder Theory Perspective

LIU Gang

(School of Business Renmin University of China, Beijing 100872, China)

**Abstract:** Following an extensive review of related frameworks for using traditional Chinese management thoughts in modern enterprises, this paper integrates stakeholder theory with traditional Chinese life mission including cultivation of one's characters, management of one's family, administration of one's country and unification of the world in peace to set up a new framework that puts managers' self-management, human resource management, strategic management, competition & marketing and corporate social responsibility together in order to guide management practices of modern enterprises better. This paper also suggests that modern enterprises should apply the gradually embedding model in the course of system construction of using traditional Chinese management thoughts.

**Key words:** traditional Chinese culture; management thoughts; stakeholder theory; cultivation of one's characters; management of one's family; administration of one's country and unification of the world in peace

管理学科具有非常强的实践性。在运用西方现代管理理论与方法时,中国企业需要充分考虑特定的国情,不能全盘照搬,否则,很容易出现“橘

生淮南则为橘,生于淮北则为枳”(《晏子春秋·内篇杂下》)的“水土不服”现象。中华民族数千年的文明史孕育了博大精深的管理思想,无论是在管

收稿日期: 2009-08-15 修回日期: 2009-12-17

作者简介: 刘 刚(1972-)男,江西吉安人,中国人民大学商学院副教授,管理学博士,研究方向:传统管理思想、企业战略管理。

理理论还是在管理实践方面都积累了许多宝贵的经验。对中国传统文化中所蕴涵的丰富的管理思想进行系统的研究,构造一个传统管理思想在现代企业中运用的统一的逻辑框架,有助于更好地满足中国企业管理实践的特殊要求。本文将以西方便现代管理的利益相关者理论以及中国传统文化中的“修齐治平”思想为基本的理论主线,致力于构筑一个能够确保传统管理思想在现代企业中有效运用的逻辑框架,并提出相应的制度建设保障措施。

### 一、文化传统、管理情境与管理理论

不同的国家孕育了不同的传统文化,形成了不同的文化传统。在对 IBM公司 40多个国家 11.6万名员工进行系统的调查与研究的基础上,霍夫斯泰德(G. Hofstede)等人得出结论,英美国与中华文明社会的文化风格大相径庭。受共同的意识形态、英殖民主义及犹太教、基督教等的影响,英美国家具有社会权力距离意识较低、个人主义程度非常高、男性主义倾向较高、风险偏好程度较高、儒文化动力很低等文化传统;而强调内在修养、人际和谐、行事中庸的儒文化,使得中华文明社会具有社会权力距离意识高、个人主义程度低、男性主义倾向不太明显、风险规避程度较高、儒文化动力突出等文化传统<sup>[1]</sup>。

文化传统广泛影响着人们的行为方式,进而决定了不同国家的企业面临着不同的管理情境。法默—里奇曼模型说明了文化传统所决定的文化情境对管理行为和管理效果的影响。美国管理学者法默(R. N. Famer)和里奇曼(B. M. Richman)通过大量的研究表明,文化传统对管理效率具有重要的影响,所有的管理职能(计划、组织、指挥、协调与控制)都受到文化情境中各个变量的潜在制约,只不过有的职能对文化情境的敏感性大于另外一些职能而已,这取决于这一职能与文化情境直接交流的重要性程度<sup>[2]</sup>。

从这个角度而言,管理理论可以分为两种基本的类型,一种是只能在某一具体的情境下才能发挥作用的管理理论,另一种是超越具体的情境而具有普遍适用性的管理理论。当前,在世界管

理学界掌握话语权的是西方现代管理理论体系,但其全部发挥作用的前提条件是西方的文化情境。而中国企业根植于中国文化情境之中,由于中国的文化传统与西方的文化传统存在着非常大的差异,西方现代管理理论在中国企业中所能发挥的效用必然大打折扣。因此,对于中国管理学界而言,需要从传统文化中提炼出在当前依然具有普遍适用性的管理思想,并与西方现代管理理论相互融合,以更好地适应中国特定的文化情境,指导中国企业的管理实践。同时,中国传统文化中所孕育的管理思想,自然也存在着并可以提炼出许多可以超越具体的管理情境而具有普遍适用性的内容。这类传统管理思想不仅可以用于指导中国企业的管理实践,而且可以用于指导其他各国企业的管理实践,为整个世界管理理论的发展贡献出中华民族的智慧。

### 二、传统管理思想的主要来源

中国传统管理思想大规模兴起于春秋战国时期,体现在国家社会治理、战争斗争、生产经营等各个方面,反映在各学派的典籍、史书及文学作品之中,并随着时代的变迁、社会的发展,不断推陈出新。总体而言,中国传统管理思想主要来源于以下 4 个方面:

#### (一)治国之道及其历史实践

中国历代的思想家为后世留下了许多有关治国之道的经典论著,而历代政治家的身体力行则在实践中不断检验着这些治国之道。作为“群经之首”,《易经》是一部教人如何做人、做事的经典论著,其内容极其丰富,对中国几千年来政治、经济、军事、文化等各个领域都产生了非常大的影响,无论是儒家学说,还是老庄之道,抑或是《孙子兵法》,无不受到《易经》的广泛影响。而以孔子、孟子为代表的儒家,以老子、庄子为代表的道家,以商鞅、韩非子为代表的法家,以墨子为代表的墨家等,其经典著作中也蕴涵着大量深刻的管理思想。这些管理思想成为历代帝王将相治理国家的智慧来源,他们以亲身的实践不断丰富着传统文化中的治国思想,撰写出了一系列有影响力的阐述治国之道的经典论著,如唐朝李世民的《帝范》、

宋朝范祖禹的《帝学》、明朝张居正的《帝鉴》等。而史学家们所编撰的《左传》、《史记》、《资治通鉴》等史书,则详细地记录了这些治国之道的实施背景、具体策略及实施效果,为后世发掘、考察、弘扬这些管理思想提供了丰富的史料来源。

#### (二)古代兵书及经典战例

中国古代产生了许多具有重要影响的兵家人物,如春秋时期的孙武、司马穰苴,战国时期的孙臆、吴起、尉繚、白起,汉朝的韩信,三国时期的曹操、诸葛亮,唐朝的李靖,宋朝的岳飞,明朝的刘基、戚继光等,为后人留下了一系列宝贵的研究战争规律、战略战术的兵书,如《孙子兵法》、《司马法》、《孙臆兵法》、《吴子》、《尉繚子》、《六韬》、《将苑》、《百战奇略》、《三十六计》等。其中,《百战奇略》、《三十六计》等兵书不仅就用兵的原则与方法展开了深入的讨论,而且分析、总结了历史上众多的经典战例。军事战争与企业竞争有着许多的相似之处,古代兵书为现代企业有效地展开竞争提供了许多可供汲取的智慧来源。尤其是《孙子兵法》不仅享有“兵学圣典”的美誉,而且被众多的企业家奉为竞争制胜的宝典,在日本甚至形成了兵法经营管理学派。

#### (三)古代生产经营实践及其总结

春秋时期的范蠡、战国时期的白圭、明清时期的徽商及晋商等在自己的商业实践中,总结出了许多有用的经营管理之道。以范蠡为例,在辅助越王勾践消灭吴国之后,他认为,大名之下难以久居,几经辗转,最终定居于陶(今山东定陶西北),将自己的老师计然所提出的计策用于经商,积资巨万,被后世称为“陶朱公”。范蠡所采用的经商之策,如“务完物,无息币”、“论其有余不足,则知贵贱”、“贵出如粪土,贱取如珠玉”、“旱则资舟,水则资车”(《史记·货殖列传》)等至今依然具有很强的现实意义。西汉司马迁的《史记·货殖列传》、桓宽的《盐铁论》等著作,则集中记载了当时国家的经济政策以及商人的经商之道。宋朝沈括的《梦溪笔谈》、明朝宋应星的《天工开物》等百科全书类的著作,也有许多关于生产经营管理之道的论述。

#### (四)古代文学作品

中国古代产生了许多优秀的文学作品,给后人留下了宝贵的精神财富。在《三国演义》、《东周列国志》、《红楼梦》等优秀的文学作品中,蕴涵着丰富的战略管理、竞争谋略与领导艺术等方面的管理思想。

三、传统管理思想的逻辑框架:不同学者的观点

从以上分析可以看出,传统文化中所蕴涵的管理思想来源非常广泛。为了更好地发挥传统文化对中国现代管理,特别是企业管理的指导作用与参考价值,有必要建立一个系统的逻辑框架。为此,许多学者都付出了巨大的努力,并取得了一系列的研究成果。归纳起来,这些学者的研究主要从以下方面着手:

##### (一)基于各派思想总结的逻辑框架

分别总结、归纳中国古代各派学说中的主要思想,并阐述其对现代企业管理的影响,是一种较为普遍的研究取向。杨先举将中国传统文化各派学说的思想精髓与现代管理相结合,先后出版了《孔子管理学》、《老子管理学》、《孙子管理学》等一系列著作。《孔子管理学》从哲知、为政、伦理、教育、齐家、修身等方面,将孔子思想中的精华部分嫁接到管理领域<sup>[3]</sup>;《老子管理学》从哲文、政事、智谋、创造、辩证、修身等方面,探讨了老子哲学思想对现代管理的影响,对“道、德、柔、无、反、水”法则在管理实践中的借鉴运用做了独特的探讨<sup>[4]</sup>;《孙子管理学》则以《孙子兵法》中的概念为纲,从悟道、论将、励士、治势、庙算、谋攻、伐兵、策胜等方面,全方位讨论了管理工作的理论与实践<sup>[5]</sup>。葛荣晋从体用结合的角度,将中国管理哲学的本质归纳为以人为本的“修己治人之学”,分别论述了道家、儒家、法家、兵家的哲学智慧对现代企业管理的影响,如道家的“无为而治”与现代科学管理、儒家的“为政以德”与企业柔性管理、法家的治国之道与企业刚性管理、兵家的“宽严相济”与企业家的管理艺术等<sup>[6]</sup>。

##### (二)基于相关核心理念的逻辑框架

成中英、席酉民、黄如金等学者从中国传统文

化中提炼出某一或某些核心理念,并基于这一或这些理念展开研究,建立了传统管理思想在现代社会中展开运用的逻辑框架。

成中英以易经哲学为基础,融合中国古代诸子百家的思想,提出了“C理论”。C代表 China(中国)、Change(《易经》)、Confucius(儒家)、culture(文化)、Cheng(成中英的姓)。成中英以阴阳五行为主干,提出了“C理论”的五行循环结构:管理决策需要有动力,这一动力来自于一个中心力量,决策工作具有中心化的特点,中心化即 central<sup>[7]</sup>强调中国人注重自我修养而能兼善天下的特点,对应五行中的“土”,因为土地孕育着深厚、稳健、旺盛的生命力;决策确定计划,而实现计划则要求执行人员具备决断力,从而形成领导力,领导力即 control对应五行中的“金”,因为金象征着果敢;领导力可以使人处变不惊,能够做到灵活应变,应变力即 contingency对应五行中的“水”,因为水的渗透力极强,且形状千变万化;对市场的应变力刺激了创造力,企业需要不断进行创新,创造力即 creativity对应五行中的“木”,因为树木能够茂盛地生长;企业的发展需要吸纳更多的人才,激发人的积极性,形成最佳的整体效应,协和力即 coordination对应五行中的“火”,因为火象征着热情。如果企业上下都热情高涨,就能充实决策者的信心和意志,形成新的决策动力。这样,土生金,金生水,水生木,木生火,火生土,形成“C理论”的闭路循环<sup>[7]</sup>。

席酉民等人认为,中国传统文化强调“协同”的重要性,重视不同事物之间的协同作用,尤其是中医理论,十分注意阴阳、虚实、寒热之间的对立和协调以及五行之间的相生相克,并以此来解释各种生理病理现象。在古今贯通、中西结合及文理互补的基础上,他们提出了和谐管理理论,其基本思路是在“问题导向”基础上的“优化设计”与“人的能动作用”的双规则的互动耦合机制,和谐管理可以视为组织围绕和谐主题的分辨,以优化设计和人的能动作用为手段来提供问题解决方案的实践活动<sup>[8]</sup>。

黄如金以中国传统的和合哲学思想为指导,

综合自古以来的和合管理实践,借鉴现代管理科学理念,提出了和合管理的逻辑框架。他认为,和合管理的核心与真谛就在于“和合”,“和”即和谐、和睦、和平、谐和、中和;“合”即合作、联合、结合、融合、组合,二者联系在一起组成了一个充满哲理性的概念,表达和睦共处、和气生财、合作聚力、协作致胜的管理理念与管理方法之要义。和合管理拥有“和合”与“以人为本”叠生的价值观,“以人为本”是和合管理行为的基本判断标准。他还详细探讨了和合管理在公共管理、人力资源管理、战略管理、市场营销管理、企业文化建设中的具体运用价值<sup>[9]</sup>。

### (三)基于不同管理层次的逻辑框架

对于任何组织而言,处于不同层次的成员所必须具备的能力存在着较大的差异,对其实施管理的重点与方法也各不相同。有鉴于此,顾文涛等人基于不同的管理层次,来研究传统管理思想得以运用的逻辑框架。他们认为,中国传统管理思想有其内在的层次结构,每一层次因管理对象不同,体现出来的管理原理与方法也不一样。他们将中国传统管理思想分为3个层次,对基层员工管理的中心在于“法”,“法”扩充为两个字就是“制度”,以克服随意性,确保公平性,因此,有必要建立公平的激励机制;对中层干部管理的中心在于“忠”,在彼此信任时适宜采用儒家所主张的“德治”,而在彼此不信任时则适宜采用法家所主张的“权治”;对高层领导管理的中心在于“道”,“道”体现了中国企业家做人和做企业的合一,对高层领导团体管理的关键在于志同道合<sup>[10]</sup>。

### (四)系统逻辑框架的总结与归纳

在总结、归纳中国传统文化中所蕴涵的丰富的管理思想的基础上,一些学者试图构造一套有别于西方现代管理理论、独具特色的管理理论。尽管这一管理理论体系的名称各不相同,或命名为“东方管理学”,或命名为“中国式管理”,或命名为“中国管理学”,但其研究的基本初衷大体相同。

苏东水、胡祖光等人致力于构建东方管理学的理论框架。苏东水用“学”、“为”、“治”、“行”、“和”5个字来概括其理论体系。“学”指的是构成

东方管理学学术基础的中国管理、西方管理、华商管理：“为”指的是“以人为本、以德为先、人为为人”的“三为”理念，是贯穿东方管理学的主线，其中“人为为人”强调每个人首先需要注重自身的行为修养，在此基础上，从“为人”的角度来从事、控制与调整自身的行为，以创造良好的人际关系与激励环境；“治”指的是治国、治生、治家、治身的“四治”体系，治国关注的是从古至今治国的理念与实践精华，治生关注的是经营、谋生计的理念与实践精华，治家关注的是家庭管理的理念与实践精华，治身关注的是自我管理的理念与实践精华；“行”指的是包括人道、人心、人缘、人谋与人才在内的“五行”管理，人道侧重的是管理哲学，人心侧重的是管理心理，人缘侧重的是管理沟通，人谋侧重的是战略管理，人才侧重的是人力资源管理；“和”指的是“和贵”、“中和”与“和合”，是东方管理学的终极目标<sup>[11]</sup>。胡祖光等人从管理者开展管理必须抓好的主要事物出发，对中国传统管理思想进行了系统的分析，将东方管理学的要务归纳为“纳言、用人、治法、处事、教化、修身”6个方面，阐释了26条管理学原理，并采用警句式语言，以高度提炼中国管理思想<sup>[12]</sup>。

曾仕强认为，从管理科学的层面来看，无所谓中国式管理、美国式管理、日本式管理之分，原因是科学无国界；而从管理哲学的层面来看，不同地方的风土人情各不相同，管理必须与当地的风土人情结合在一起。以中国的管理哲学，来妥善运用现代管理科学，就是中国式管理。他将中国式管理的核心确定为“修己，安人”，“修己”的要旨在于“自觉自律自主”，“安人”的目的在于“人安己安”；其思想基础在于富有弹性的太极思想、三分法、交互主义等3个方面；其三大主轴为：以人为主，强调人伦关系；因道结合，认为制度化管理及理念与共识的结合；依理而变，关注变动的合理性。曾仕强认为，组织应效仿自然界树木的有机精神，不同层次应各安其位。他还从计划、执行、考核、沟通、领导、激励等管理的6个方面，来具体阐述中国式管理的特点<sup>[13]</sup>。

李雪峰将中国管理学归纳为原理和应用两大

部分。原理部分具体分析了德治、道治、权治、智治等基本管理方式，德治是伦理化的、以树立正确的价值观及营造良好的文化氛围为目的的管理方式；道治是以辩证、系统的思考为基础，强调管理行为要符合宇宙间的基本规律的管理方式；权治是以领导者，特别是帝王的至高无上的权力为基础，以管好民众和臣属，使之不能为所欲为为目的的管理方式；智治是以机智的思路进行管理，往往以战胜对手为目的的管理方式。应用部分关注治身、治才、治众、治事等管理课题，治身关注的是个人修养问题；治才关注的是对人才的培养、识别和使用问题；治众关注的是对一国、一地、一组织中的众人进行管理的问题；治事关注的是正确分析形势、把握态势、做出决策、取得胜利的理论与方法问题<sup>[14]</sup>。

#### (五)对以上逻辑框架的评价

现代管理理论发端于西方，时至今日，中国管理教科书的基本结构以及中国企业管理实践的主体框架依然建立在西方现代管理理论的基础之上。上述学者的研究对于系统化梳理中国传统文化中所蕴涵的深刻的管理思想做出了重要的贡献，为建立具有中国特色的管理理论做出了积极、有益的探索，有助于中国企业系统地汲取传统管理思想的精华，更好地根据中国特定的文化情境开展经营管理活动。但总体而言，这些研究未能找到一个传统管理思想与现实中企业主体框架有效对接的体系，因此，影响传统管理思想在企业管理实践中的具体运用。同时，其中有些研究局限于自身特定的概念体系，采用的是与西方现代管理理论不同的语言范式，与中国企业当前在管理实践中普遍采用的语言范式也存在着很大的距离，不利于已有的研究成果向企业界和其他国家推广。

#### 四、传统管理思想的逻辑框架：基于利益相关者理论的视角

西方现代管理的利益相关者理论对影响程度不一样的企业各利益相关者的关注程度各不相同，与中国传统文化中“修齐治平”思想所反映出来的亲疏各异的“差序格局”不谋而合。基于利益

相关者理论,遵循“修齐治平”的逻辑推演过程,构筑集“修己”、“安人”、“谋政”与“定邦”于一体的传统管理思想的现代企业运用框架,有助于确保传统管理思想真正在现代企业管理实践中生根、发芽,并得以发扬光大。

### (一)利益相关者理论及其贡献

按照弗里曼(Freeman)的定义,利益相关者(stakeholder)是指任何能够影响组织目标的实现或受这种实现影响的团体或个人<sup>[15]</sup>。这一定义将股东、债权人、员工、顾客、供应商、经销商、政府部门、相关的社会组织和社会团体、社区乃至社会大众等全部归入利益相关者的范畴。从这一定义中可以看出,利益相关者理论与传统的股东至上理论的最主要区别在于,利益相关者理论不仅强调企业要为股东的利益服务,而且强调企业要充分考虑其他利益相关者的利益。

20世纪60年代末,主张股东至上思想的美、英等国的经济发展势头远不如充分考虑多种利益相关者利益的德、日等国的经济。一个重要的原因是,股东至上的思想使企业经理层处于短期目标的压力之中,而无暇顾及企业的长远发展,因此,企业有必要关注各利益相关者的要求。而从20世纪70年代起,全球普遍关注企业社会责任的问题,人们意识到,企业不仅要为股东盈利,而且需要承担更多的环境保护、劳动保护、慈善事业等方面的社会责任,强化了企业界对利益相关者利益的关注。20世纪80年代以来,美国政府放松管制,引发了企业之间敌意收购的浪潮。收购公司宣称,被收购的目标公司忽视了股东的利益,其收购的目的在于维护股东的利益。一旦收购完成之后,目标公司的管理层大多被解雇,收购公司通常以关闭工厂、大规模解雇员工等措施来偿还收购所贷的款项。为降低敌意收购行为对管理层、员工、供应商、社区等利益相关者的不利影响,美国29个州修改了各自的公司法,要求收购公司在收购时应充分考虑各利益相关者的利益,并对敌意收购行为采取了一系列强有力的约束措施。

企业实践领域的变化对利益相关者理论的发展提出了要求。早在1963年,斯坦福研究所

(SR)明确提出了利益相关者这一理论概念,经过瑞安曼(Eric Rhenman)、安索夫(Gor Ansoff)、弗里曼、布莱尔(Blair)、多纳德逊(Donaldson)、米切尔(Mitchell)、克拉克森(Clarkson)等学者的共同努力,特别是1984年弗里曼的著作《战略管理:利益相关者方法》的出版,使得利益相关者的有关观点逐渐演变为一个相对完整的理论框架,成为一个独立的理论分支。利益相关者理论认为,利益相关者是企业生存和发展的条件,所有的利益相关者都对企业的生存和发展注入了一定的专用性投资,同时分担了一定的经营风险,或为企业的经营付出了一定的代价,因此,对企业存在着利益诉求的内在要求。在企业战略制订与实施的过程中,需要充分考虑不同的利益相关者对企业的影响程度,需要考虑和重视利益相关者的参与,以便提升企业的竞争力。

利益相关者理论的提出,有利于企业与各利益相关者的长期合作,使企业获得更多有助于确保自身可持续发展所需要的战略性资源,同时,有助于降低各利益相关者与企业交易时的机会主义动机,减少企业与各利益相关者的交易费用。尽管理论界对利益相关者概念的内涵与外延还没有完全统一,不同的利益相关者如何参与企业管理以及参与的程度较难确定,不同的利益相关者之间的利益较难协调,但利益相关者理论将企业视为一个“社会存在”,强调在多元化的利益主体之间求得利益的均衡,对于确保企业的持续、健康发展至关重要,是这一理论生命力的根本保证。

### (二)基于利益相关者理论的逻辑框架

利益相关者理论对企业不同的利益相关者利益的关注与协调,与中国传统文化中的“修齐治平”思想十分吻合,为中国传统管理思想在现代企业管理中有效运用创造了坚实的基础。“修齐治平”,即“修身、齐家、治国、平天下”是儒家所崇尚的人生理想,《礼记·大学》所提出的儒家“三纲八目”集中反映了这一理想。《大学》首章首句就提出:“大学之道,在明明德,在亲民,在止于至善。”“明明德”是指通过学习、实践,明白光明盛德;“亲民”即“新民”,是指以身作则以教化人民;“止于至

善”是指达到至善完美的人生境界,三者合称为“三纲”。紧接着,《大学》进一步指出:“古之欲明明德于天下者,先治其国;欲治其国者,先齐其家;欲齐其家者,先修其身;欲修其身者,先正其心;欲正其心者,先诚其意;欲诚其意者,先致其知;致知在格物。物格而后知至;知至而后意诚;意诚而后心正;心正而后身修;身修而后家齐;家齐而后国治;国治而后天下平。”“格物”、“致知”、“正心”、“诚意”、“修身”、“齐家”、“治国”、“平天下”合称为“八目”,其中,“格物”、“致知”侧重的是修身的具体方法,“正心”、“诚意”侧重的是修身的正确态度。儒家的管理以自我为起点,以天下为终点,管理对象由“身”而“家”,由“家”而“国”,由“国”而“天下”,管理的范围虽然不断扩大,但管理的思想与方法却是共通的。

事实上,“修齐治平”思想不仅体现在儒家学说之中,在其他学派中同样具有很深的历史渊源,虽然它们并没有明确地提出这一逻辑框架。老子所说的“自知者明”(《老子》三十三章)关注的是“修身”,所推崇的“处其厚不居其薄”(《老子》三十八章)的为人处事方式则是“齐家”与“治国”的重要手段,所主张的“圣人之治”(《老子》三章)则与“平天下”的思想如出一辙。孙子所提出的“为将五德”,即智、信、仁、勇、严,是“修身”在兵家思想中的体现,所提出的“善用兵者,携手若使一人”(《孙子兵法·九地篇》)是“齐家”思想在治军上的体现,所提出的“慎战”原则是重要的“安国全军之道”(《孙子兵法·火攻篇》),所提出的“全胜”原则与“平天下”的思想具有许多共通之处。作为在战国初期与儒家并为显学的墨家的创始人,墨子主张国与国、家与家、人与人之间应“兼相爱”、“交相利”(《墨子·兼爱中》),这样就可以避免纷争。墨子还信奉“尚贤”、“尚同”的思想,认为,崇尚贤良之人,使贤良成为社会时尚的风向标,是国家兴衰的重要标志;同时,处于上位者需要以赏善罚恶为手段,来统一人们的思想,使人们实现“兼相爱”、“交相利”。而一家之长执掌着家中的赏罚二柄,以统一家庭成员的思想,规范他们的行为,这样,则家可治。推而广之,则国可治,天下可实

现太平。法家的韩非子认同墨子的这一思想,指出“圣王皆以尚同为政,故天下治”(《韩非子·尚同中》)。

我们基于利益相关者理论,遵循中国传统文化中“修齐治平”这一由己及人、由内及外的逻辑思维,综合中国传统文化中各学派的思想精髓,致力于构筑一个集“修己”、“安人”、“谋攻”与“定邦”于一体的传统管理思想在现代企业中运用的系统逻辑框架(图1、表1)。这一框架主要包括以下4个组成部分:

第一部分:“修己”。关注的主体是管理者自身,即将传统管理思想运用于帮助现代企业管理者提升自我修养。管理者的自我修养是企业管理的起点,“修己”部分从思想意识、品德修养、言行举止、修己途径等方面,探讨企业管理者,尤其是包括大股东在内的企业家的自我修养问题,其思想来源以儒家为主,兼以道家、兵家等。比如,儒家所倡导的“行有不得者皆反求诸己”(《孟子·离娄上》)、“知、仁、勇三者,天下之达德也”(《中庸》第二十章)、“发愤忘食,乐以忘忧,不知老之将至”(《论语·述而》)、“动容貌,斯远暴慢矣;正颜色,斯近信矣;出辞气,斯远鄙倍矣”(《论语·泰伯》)、“毋意,毋必,毋固,毋我”(《论语·子罕》)等思想;道家所倡导的“胜人者有力,自胜者强”(《老子》三十三章)思想;兵家所倡导的“将者,智、信、仁、勇、严也”(《孙子兵法·始计篇》)思想,均可以运用于指导企业管理者提升思想意识,加强品德修养,优化言行举止。而儒家所主张的“不力行,但学文,长浮华,成何人?但力行,不学文,任己见,昧理真”(《弟子规》)、“学而不思则罔,思而不学则殆”(《论语·为政》)、“有朋自远方来,不亦乐乎”(《论语·学而》)、“吾日三省吾身”(《论语·学而》)等思想,则为管理者指明了提升自我修养的具体路径。

第二部分:“安人”。关注的主体是企业的员工,即将传统管理思想运用于指导现代企业的人力资源管理过程。其思想来源以法家和儒家为主,兼以道家、兵家等。比如,法家“法者,王之本也”(《韩非子·心度》)思想与儒家“为政以德”

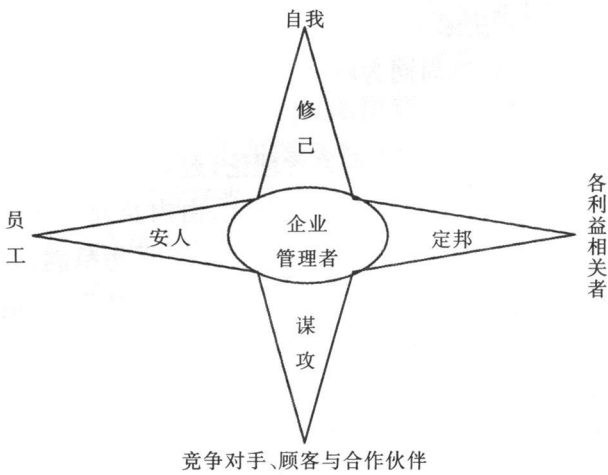


图 1 基于利益相关者理论的逻辑框架

《论语·为政》思想的结合,有助于使企业管理达到刚柔相济、相得益彰的效果;兵家“上下同欲者胜”(《孙子兵法·谋攻篇》)思想可以运用于指导企业建立共同愿景;道家“道常无为而无不为”(《老子》三十七章)思想、儒家“不在其位,不谋其政”(《论语·宪问》)思想可以运用于指导管理者不断提高领导力;儒家“民为贵”思想可以运用于指导企业实施人本管理的过程;儒家“君子和而不同”(《论语·子路》)思想对于企业有效地开展团队建设具有重要的指导意义;法家“不期修古,不法常可”(《韩非子·五蠹》)思想与兵家“悬权而动”(《孙子兵法·军争篇》)思想则分别适用于指导企业的管理创新及权变管理过程。

第三部分:“谋攻”。关注的主体是企业的竞争对手、顾客与合作伙伴(包括供应商、经销商等)。“谋攻”部分探讨的是战略管理、企业竞争与市场营销问题,其思想来源以兵家为主,兼以儒家、道家等。比如,兵家“善战者,求之于势”(《孙子兵法·势篇》)思想对于企业开展环境分析、确定战略定位具有重要的启示;兵家“凡战者,以正合,以奇胜”(《孙子兵法·势篇》)思想是企业竞争中处于主动地位的重要谋略;儒家所倡导的中庸思想以及道家所倡导的系统、辩证思维是企业有效进行动态竞争、开展顾客服务、实施危机管理的基础;兵家“兵用力多功少,不知时者也”(《孙膑兵法·兵失》)思想有助于帮助企业在竞争中把握时机;道家“天之道,不争而善胜”(《老子》七十

三章)思想可以用于指导企业建立战略联盟;兵家“知难而退”(《百战奇略·退战》)思想对于企业实施收缩型战略具有重要的价值。

第四部分:“定邦”。关注的主体是企业各种不同的利益相关者。“定邦”部分探讨的是企业社会责任问题,其思想来源以儒家为主,兼以法家、道家等。比如,儒家所提出的“穷则独善其身,达则兼善天下”(《孟子·尽心上》)、“先义后利”(《荀子·荣辱》)、“义以生利”(《左传·成公二年》)、“君子义以为质”(《论语·卫灵公》)等思想,是指导企业树立社会责任意识、正确处理“义利”关系的基本准则;儒家“民无信不立”(《论语·颜渊》)、法家“巧诈不如拙诚”(《韩非子·说林上》)、道家“无所逃于天地之间”(《庄子·人间世》)等思想,则是企业积累社会资本、提升自我形象的重要指导原则。

### (三)新逻辑框架的特点

这一传统管理思想在现代企业中运用的逻辑框架具有以下 4 个方面的特点:

1. 理论体系的对应性 中国传统文化所倡导的“修齐治平”思想与西方现代管理的利益相关者理论在逻辑上具有很强的对应关系。“修齐治平”思想充分反映了中国传统社会的“差序格局”,即中国传统的“社会关系是逐渐从一个人一个人推出去的,是私人联系的增加,社会范围是一根根私人联系所构成的网络”<sup>[16]</sup>。在中国传统社会结构中,从“己”到“天下”是逐次推延开去的,与每一个体直接相关、且往往最被看重的是“己”的利益,其次是这一个体所在的“家”的利益,进而扩展到其所在的更大一个范围的团体,最后到“国”和“天下”,越往外扩散,关系程度越疏远。对于边界各不相同的管理对象,管理手段也各不相同,各有侧重。当然,需要明确的是,无论是“齐家”,还是“治国”、“平天下”,思考问题的根本立足点还是“己”这一管理主体。“修齐治平”思想所反映出来的亲疏有别的格局,在利益相关者理论中也充分体现出来,表现为不同的利益相关者与企业关系的紧密程度及对企业经营管理的影响程度各不相同。一些学者对企业的利益相关者进行了相应的分



表 1 基于利益相关者理论的逻辑框架的基本内容

项目	主要利益相关者	关注的管理课题	思想来源	与“修齐治平”的对应关系
修己	企业管理者	从思想意识、品德修养、言行举止、修己途径等方面,探讨企业管理者的自我修养问题	以儒家为主,兼以道家、兵家等	对应于“修身”
安人	员工	探讨企业的人力资源管理问题,涉及共同愿景的建立、管理艺术、领导力来源、人本管理、团队建设、管理方式、创新与权变等内容	以法家和儒家为主,兼以道家、兵家等	对应于“齐家”
谋攻	竞争对手、顾客与合作伙伴	探讨战略管理、企业竞争与市场营销问题,涉及战略定位与选择、竞争方法与艺术、战略联盟、危机管理等内容	以兵家为主,兼以儒家、道家等	对应于“治国”
定邦	各种不同的利益相关者	探讨企业社会责任问题,涉及企业社会责任建设的价值、标准及社会资本的建设等内容	以儒家为主,兼以法家、道家等	对应于“平天下”

类,充分反映了这种差别性。比如,卡罗尔(Archie B. Carroll)提出了两种分类方法:一种分类方法是区分为直接利益相关者与间接利益相关者,直接利益相关者是指基于契约和其他法律手段能够提出索取权的个人或团体,间接利益相关者是指基于非正式关系的利益团体。另一种分类方法是区分为核心利益相关者、战略利益相关者与环境利益相关者,核心利益相关者是指对企业能够形成生死攸关影响的个人或团体;战略利益相关者是指当企业面对特定的威胁或机会时才显得重要的个人或团体;环境利益相关者则是指企业存在的外部环境。当不同的利益相关者的利益发生冲突之时,应该优先考虑直接利益相关者、核心利益相关者的利益<sup>[17]</sup>。可见,利益相关者理论认为,企业不同的利益相关者与企业关系的紧密程度是不一样的,也呈现出亲疏不同的特点。

两种理论体系在思维视角方面所呈现出来的相似性,有助于实现中国传统管理思想与西方现代管理理论的接轨,在更好地服务于中国企业管理实践的同时,提炼出传统管理思想中具有普遍适用性的内容,服务于整个世界管理理论的发展。中国传统文化中有关“修身”的思想,可以运用于指导现代企业管理者的自我修养过程;在古代社会中,最基本的单位是家族,而在现代社会中,最基本的单位是企业,传统文化中有关“齐家”的思想,可以运用对企业员工的管理过程之中;在春秋战国时期,各诸侯国的国君关注的核心问题是:如何保全、发展、壮大自己,以获得更多的土地,得到更多的人民的支持,而繁荣经济、强化军备并在战争中获胜是保全、发展、壮大自己的前提条件,因

此,传统文化中起源于春秋战国时代的“治国”思想可以运用于指导企业更好地实施战略管理,与竞争对手有效地展开竞争,并获得更多顾客的认可与支持;传统文化中所推崇的“平天下”思想,则可以运用于指导企业更好地开展社会责任建设,与不同的利益相关者建立良好的关系(表1)。

2. 语言范式的对接性 基于利益相关者理论所形成的这一逻辑框架试图用西方现代管理理论的语言范式来阐释中国传统文化中所蕴涵的管理思想与方法,并进而说明这些思想与方法在现代企业环境中的运用价值和运用条件,能够有效地避免在语言范式上的“两张皮”现象。

3. 内容构成的包容性 从传统文化的角度而言,在去粗取精、去伪存真的基础上,各主要学派有关管理的思想,只要其在现代企业管理环境中依然具有适用的空间,具有积极的一面,都可以整合在这一逻辑框架之内,并试图对不同学派的有关观点进行比较和分析,或者用不同学派的思想共同来解释某一管理现象或指导某一管理活动,以发挥优势互补的协同效应,充分体现出《易经·系辞下传》中所指出的“天下同归而殊途,一致而百虑”的思想。从西方现代管理理论学科体系的角度而言,这一逻辑框架基本涵盖了人力资源管理、领导学、战略管理、企业竞争、市场营销、企业社会责任等企业管理的主要领域,形成了比较完整的管理架构。同时,为了充分说明相关的管理原理,所涉及的素材不仅可以来源于传统典籍中的历史记载及相关典故,而且可以来源于中国企业的经验、教训总结以及国外企业及其管理者与这些原理相关的管理实践。

4 知识结构的开放性 与西方主流的管理理论普遍不太关注管理者的自我管理所不同的是,这一逻辑框架非常重视对管理者“修己”的讨论,用很大的篇幅剖析了“修己”对于企业管理者成长的价值以及企业管理者“修己”的具体内容与途径,有助于完善现有管理理论体系的知识结构。此外,这一逻辑框架在知识结构方面所具备的开放性特点,为不断汲取西方现代管理理论的最新研究成果与企业管理实践的最新发展经验创造了条件。

### 五、传统管理思想在现代企业中运用的制度建设

构建一个系统的逻辑框架是传统管理思想在现代企业中有效运用的基础,为真正发挥传统管理思想在现代企业管理中的效用,还需要相应的制度建设作为保障。考虑到中国企业当前管理的主体框架建立在西方现代管理理论的基础之上,这一制度建设过程适合采用渐进式嵌入模型(图2)从“道”的层面入手,按照循序渐进的原则,经由“术”的层面,最终将传统管理思想渗透到“法”的层面,实现传统管理思想在现代企业管理中运用的平滑嵌入。

#### (一)制度建设:“道”的层面

“道”的层面的制度建设主要表现为企业领导层,尤其是“一把手”的“内省”,即对传统管理思想及其运用价值的高度认同。传统管理思想在企业中效用的发挥,不可能也不应该是外在力量强制的结果,而必须是企业自觉自愿的行为,而这首先取决于企业领导层对传统管理思想的“悟道”。领导层“悟道”是传统管理思想在企业中发挥效用的起点,这不仅要求企业“一把手”对传统管理思想的厚爱有加,而且要求所有的领导层成员就传统管理思想哪些方面的内容适合在企业中推广取得一致的共识。

#### (二)制度建设:“术”的层面

“术”的层面的制度建设主要表现为企业领导层的“力行”与“传道”,通过潜移默化地向广大员工施加影响,使他们自觉形成对传统管理思想的认同感,在企业中形成践行传统管理思想的良好

氛围。一方面,领导层应率先垂范,在企业经营管理的过程中,主动奉行传统文化中先进、适用的价值理念,通过自己的身体力行给员工作出良好的示范效应。另一方面,领导层应努力将自己打造为传统管理思想的积极“传道者”,围绕某部传统典籍、某个历史典故或者某一传统管理理念开展各种活动,或者组织相关主题的培训,广泛向员工传播传统文化中优秀、适用的管理思想。

#### (三)制度建设:“法”的层面

“法”的层面的制度建设主要表现为“建制”、“定规”及“外化”3个方面。“建制”关注的是,随着传统管理思想在企业中逐渐深入人心,在企业内部建立相应的组织机构,如由主要领导层成员及相关部门负责人组建“传统管理思想推进委员会”,负责组织、领导、协调传统管理思想在企业中的推进。“定规”关注的是,当员工的认识普遍提高之后,对企业各种规章制度进行梳理,将那些普遍为大家所接受的传统管理思想从企业倡导的道德信条升格为企业正式的规章制度,变成强有力的行为约束准则。“外化”关注的是,通过对新规章制度的实施过程加强监督和控制,使企业推崇的传统管理思想由“内化于心”演变为“外化于行”,充分体现在员工自觉、有序的行为规范中。

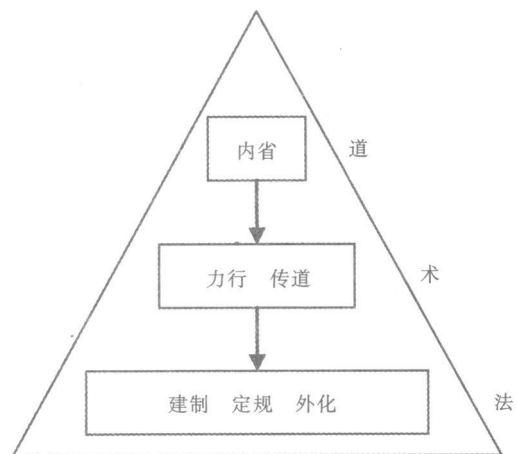


图2 传统管理思想的渐进式嵌入模型

传统管理思想在现代企业中运用的渐进式嵌入模型与其逻辑框架一脉相承,“内省”建立在“修己”的基础之上,而“力行”、“传道”则与“安人”密

切相关,“建制”、“定归”、“外化”的过程则涉及到“修己”、“安人”、“谋攻”、“定邦”的各个方面。在企业推进传统管理思想的过程中,通过采用渐进式嵌入模型,从“道”到“术”再演变为“法”,由内在认识演变为外在行动,由少数人的自我觉悟演变为全员的集体行动,由自觉奉行的软约束演变为普遍存在的硬约束,逐渐渗透,稳步推进,能够避免速度过快、幅度过大可能引发的震荡,达到事半功倍的效果。

参考文献:

[ 1] G Hofstede, M H Bond. The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth[ J]. Organizational Dynamics, 1988 (4): 5—21.  
 [ 2] Richard N Farmer, Barry M Richman. Comparative Management and Economic Progress[ M]. Homewood: Richard D Irwin, 1965: 401—405.  
 [ 3] 杨先举. 孔子管理学[ M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2002: 27—348.  
 [ 4] 杨先举. 老子管理学[ M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2005: 23—322.  
 [ 5] 杨先举. 孙子管理学[ M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2005: 21—418.  
 [ 6] 葛荣晋. 中国哲学智慧与现代企业管理[ M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2006: 10—430.

[ 7] 成中英. C理论: 中国管理哲学[ M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2006: 1—226.  
 [ 8] 席酉民, 尚玉钊. 和谐管理理论[ M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2002: 127—135.  
 [ 9] 黄如金. 和合管理[ M]. 北京: 经济管理出版社, 2006: 23—327.  
 [ 10] 顾文涛, 李东红, 王以华. 中国传统管理思想的逻辑层次[ J]. 经济管理, 2008 (7): 6—9.  
 [ 11] 苏东水. 东方管理学[ M]. 上海: 复旦大学出版社, 2005: 1—389.  
 [ 12] 胡祖光, 朱明伟. 东方管理学导论——一套全新而可供实践的理论[ M]. 上海: 上海三联书店, 1998: 1—284.  
 [ 13] 曾仕强. 中国式管理[ M]. 北京: 中国社会科学出版社, 2006: 3—237.  
 [ 14] 李雪峰. 中国管理学——融通古今的管理智慧[ M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2005: 14—17.  
 [ 15] R·爱德华·弗里曼. 战略管理: 利益相关者方法[ M]. 上海: 上海译文出版社, 2006: 29.  
 [ 16] 费孝通. 乡土中国/生育制度[ M]. 北京: 北京大学出版社, 1998: 26.  
 [ 17] Archie B Carroll. Business and Society: Ethical and Stakeholder Management[ M]. Cincinnati: Southwest College Publishing, 1996: 39—51.

(本文责编: 海 洋)