

# 儒家思想在企业经营管理中之运用

郑裕正

**摘要:**本文试图利用中国儒家哲学思想找出一套符合中国体质,适用国内中小企业练习的内功,并以国内外知名企业为范例,运用儒家哲学思想为指导,建立以人为本的具有中国特色的企业文化,并不断完善、优化,将企业文化运用到具体的企业管理实践中,促进企业的和谐发展,实现企业和员工的共赢,达到企业永续经营的目标。

**关键词:**儒家哲学思想 企业管理 企业永续经营

自古华商白手起家,代代相传,虽然经济规模小,但骨子里含着永续经营的理念。义以天下、自强不息、勤奋节俭、诚信不欺、一诺千金的商业精神,数百年来在世界各地形成了一个跨国家、跨行业的华人经济圈。然而现代中国企业忘了祖先的智慧,迷信西方刚性管理,奉行技术至上,利用财务杠杆一味追求经济规模,结果就发生了毒奶粉、废弃物污染、商品胡乱炒作、企业主跳楼等乱象。在金钱游戏之中,产生了许多威胁国人生存的弊端,如生态的破坏、水资源的匮乏、森林的砍伐、江河湖泊的污染、动植物的不断灭绝。扪心自问,中国崛起后将何去何从?

在此环境下,将以孔孟为代表的儒家哲学思想贯入企业文化中乃唯一解决之道。从创业,经营,管理,创新,到永续发展,本文将逐一探讨并列举知名企业为例证。

## (一)儒家仁爱思想,以人为本,为企业核心价值

儒家的管理思想是一个相当庞大的体系,但其核心是人。以人为本,是儒家管理思想最鲜明的,也是最重要的特色和标志。例如,天地之性为人贵,是历代儒家所奉行的基本理念。“博施于民而能济众”,这八个字充分表述了孔子以人为本的管理思想。孔子之后的儒家代表人物都继承了“以人为本”的思想,如孟子明确提出了“民为贵,社稷次之,君为轻”的管理论断,高度说明了人在管理中的重要地位。

近年来在美国最热门的课程,号称颠覆商学院教育的“Design Thinking”(思考设计)。2011年斯坦福大学的“三天简易型课程”。这套方法不仅适用在新创事业,对于面临经营困难,想要找出转型契机的企业也有极大帮助,是故一时之间掀起企业进修风潮,分析课程内容,其将整套设计思考的流程分为五个步骤:(1)Empathy(同理):观察消费者行为,把自己当成是消费者,思考自己对产品之需求。(2)Define(定义):设定需求问题之所在,找到生活中真正的需求。(3)Idealize(联想):把所有想到解决并满足需求之任何点子一一罗列。(4)Prototype(确实动手):将点子作出模型。(5)Test(测试):测试模型,若失败则回到步骤一,如此反复直到成功。

拥有百年历史的哈雷机车公司,在上完课程后将“消费者同理心”列为公司核心价值;奔驰采用“Design Thinking”的方法,走上旧金山街头去感受年轻人的心态及生活模式,研发出一系列受欢迎的新款车型。以上诸例与学说精义,说穿了就是回到以人为核心,找出基本需求,以最简易快速之方法解决。由此对照中国儒家哲学精神,早在数千年前即已提出。

## (二)儒家诚信观是企业经营取向中之首位

孟子曰,“诚身有道,不明乎善,不诚其身矣。是故诚者,天之道也;思诚者,人之道也。至诚而不动者,未之有也;不诚,未有能动者也”。孟子提出“思诚”就是要“明乎善”。“善”的具体表现即是有侧隐之心、羞恶之心、恭敬之心、是非之心。在孟子看来,“诚”体现了人格的美。由此可见,“诚信”是儒家为人做事安身立命之本,是道德修养之法,是企业价值取向中之首位。

1986年,“海尔”的领导张瑞敏先生带头砸毁了有缺陷的76台冰箱而让诚信铭记于每个员工的心中,同时也让海尔树立起诚信的形象。如今,海尔被世界品牌组织等权威机构联合选评为年度世界著名品牌(张月娥,2006)。

## (三)儒家义利观是企业经营理念之本

孔子说:“君子喻于义,小人喻于利”。关于义和利之间的区分是儒家哲学思想的核心部分。在孔子看来,人生活于社会中,都有一些一定要做的事情,做这些事情不是因为什么而做,而是这些事情本身就是对的,就是应该去做的。同时这些事情也是道德的。孔子将做这一类事情的行为称为义,所谓义,就是每一个社会生活中的人都应该去做的事情,它是本然的。

而与此不同,违背了人的本性而去做的事情被称为利,这乃是儒家哲学思想最为反对的部分,“义利之辩”也就成为了儒家哲学思想的关键。被誉为日本“现代企业之父”的著名实业家涩泽荣一(2007)深谙《论语》之道,他曾经提出“义利合一”的经营理念,大力倡导和推行“《论语》加算盘”的经营管理之道。他认为,《论语》即代表义,算盘代表利,二者相互依存不可分离,抛弃物质利益的道德不是真正的道德,而正当的谋利活动必须伴随着道德。

按照涩泽荣一(2007)的思想“义利合一”有两层含义,一是以公益为利,利即是义,义利不分;二是承认商业活动有其合理的价值,不应该否定,但必须用道德对其进行规范和引导,使其符合社会公益和民众利益。“义利合一”的经营理念是承认谋利活动的正当性,又强调用儒家伦理来规范谋利的行为,实际上是用道德来确立商品经济的价值基础。涩泽荣一无疑是孔子精神和当代商业文化的最忠实的实践者,他的传奇生活和矢志不渝的热情让他永为日本人所崇敬。

## (四)儒家“仁礼合一”思想在企业文化制度方面的应用

礼是儒学中一个重要的概念,礼与仁密不可分,是儒学中同等重要的两个范畴。儒学就是在“仁礼合一”的框架下展开的一个博大精深的思想体系,孔子认为,仁是人的内在修养,礼是仁的外在表现。仁与礼一内一外,相辅相成,共同实现人际关系的和谐。企业中要实现人、职、权相互匹配。员工在一个岗位上,首先要做好责任内的工作,只有每个人尽心尽力的做好自己分内的工作,企业的整体目标才能顺利实现。

## (五)儒家“中庸之道”思想在企业决策中的应用

自我管理的根本是至中和,这是自我情绪管理的最终目标,这就是中庸。中庸在儒家哲学思想中主要体现为五

个方面的统一,分别是天道与人道合一、天性与人性合一、理性与情感合一、鬼神与圣人合一、外内合一。

“中庸之道”应用在企业经营中,“中行”或“执两用中”并不是一种具体的管理规章,而是渗透到管理活动的各个方面,在管理过程的每个环节中都发挥着指导作用的一种理念。日本京瓷集团创办人稻盛和夫(2009)以最简单的方式来处理问题,以最朴素的道德规范来要求自己。将“中庸之道”应用在企业经营决策中,他成为全球少数创办二家企业且均进入全球五百强排名的企业家,被日本人尊称为“经营之圣”。

#### (六)儒家“为政以德”思想在企业柔性管理中的应用

“为政以德”是儒家国家政治管理中的核心思想,这一思想对管理者有着严格的精神要求。其讲究的是由上而下的管理模式,管理者必须在各个方面都以身作则,对于企业来说,“为政以德”就是企业管理者通过自己的榜样力量来拉动员工对企业的热情,让整个企业形成一种良性的企业文化,员工主动地为企业贡献自己的力量。

儒家哲学思想通过言传身教、道德约束方式达到规范员工个人行为的目的。这一方法正在被融合于家庭教育、学校教育之中,并被企业所接受,这正是柔性管理(柔性管理是指以人为本,崇尚价值思辨论,强调员工的精神状态、文化素养、企业认同感及团结互助、整体协调,实施全员动员,增强忧患意识,群策群力,共同承担企业负担,努力使企业在不增加任何投入的情况下,充分调动企业现有的人力资源,充分发挥员工的潜能创造文化氛围的管理方法)的实践。当前中国企业的管理偏向刚性,刚性管理形成于西方,主要指通过制度和技术来进行企业管理,缺乏人性化的方面,这种管理虽然在短期内能够见到明显的效用,但它将人物化,使人在一个企业中缺乏归属感,最终让员工无法真正融入企业文化和使命中来,因为缺乏人性化的因素,这种管理虽然加强了企业纪律,但弱化了企业员工的主动性。

松下公司的整个企业文化都建立在松下的企业理念之上,正如松下幸之助自己对松下集团目标的描述一样,他将之称为自来水哲学。他认为,要大量的低价生产高档次的电器,要让全世界的人像享用廉价的自来水一样享用松下的电器,这就是松下的目标。而为了达成此目标,松下幸之助以其超人的热情和智慧,坚持人才理念,以多样化的企业精神影响公司员工,以激情的讲演,事无巨细的做事态度,亲力亲为,拼尽全力,一直做事做到尿水发红的精神。将松下从一个4个人的小公司变成了数万人的世界级企业。松下成功的秘诀不在于刚性的企业制度,而更多的在于软性的企业文化精神,而松下幸之助本人正是这一企业精神的引导者和实践者。这种企业精神的建立和儒家为政以德的政治理念可以说不谋而合,成为现代企业发展的又一企业文化建制需求。

#### (七)儒家“性情论”思想在企业人际管理中的应用

企业人际管理是企业中最繁琐的一块,其核心却在于企业文化的建立。可以说,一个企业的人际关系更多的来源于这个企业给予其员工的感受,而这一感受的根本就是该企业的企业文化。因此,要让一个企业拥有更加协调与和谐的人际关系,要更好的处理企业人际关系的多重性问题,企业人际管理与企业文化的关系就成为了我们必须思考的问题。

海德格尔说,情绪是人的基本状态。而儒家哲学则发展了情绪的多方面意义,《中庸》提出四情,“喜、怒、哀、悲”。孟子也讲人有四端,“恻隐之心、羞恶之心、辞让之心、是非之心”,虽然这四端源于孟子从道德层面对于人性的理解,但也揭示了情绪和人性的相通之处。

现代企业管理开始重视个人情绪的管理,这与儒家强调的情绪对于人的重要性是一致的。不论是管理者的情绪还是企业员工的情绪对整个企业都是有影响力的,但现代情绪管理讲的并不是个人情绪的管理,而是一种以人为本,从人的本性出发进行企业管理的方式,这也就是情绪管理或者说情感管理的根本。

在资本主义初期,过度追求产品效益而导致了情绪管理的缺失,这种不把人当人的管理模式使得社会本身发生了危机,而生产力的发展和管理理念的变化是一致的。现代管理首先讲的就是情绪管理,要让员工在企业中感受到其自我的价值和内涵,感受到企业的温暖,这一切都要依靠情绪化的管理制度才能达成。

情绪问题不仅是个人化的,更是集体化的。情绪可以相互传染,可以形成特殊的企业文化,儒家哲学讲究开放平等的理念,倡导更为自由的情绪状态,延伸至企业,乃是让员工深刻感受到自身的价值和对于企业的意义,但可惜,中国现代企业重复了西方将人商品化的企业发展进程,大量企业几乎没有任何情绪管理的想法,这无疑成为了当前中国企业的最严重的管理问题之一。

郭台铭无疑是很多商人的偶像,他白手起家,成为台湾首富,他建立了世界上最大的代工工厂富士康,创造了无数就业机会。凭借其性格的坚忍不拔,他让富士康发展成为了年销售额达到700亿美元的巨型集团公司。在某种程度上说,富士康是成功的,它创造了商业界的又一神话,但从另一方面来说,富士康的管理是非人性化的。儒家“性情论”主讲情绪,将情绪定义为人的基本状态,但富士康却直接将人变成工具,变成商品,也正是这种管理方式导致了富士康跳楼事件的频发。

儒家认为,世界万事万物,整个人类社会都不是静止不动的,而是变动不居,永不停息的。变易是宇宙的自然法则,是一切事物存在的根本特征。正因社会处于“变易”之中,企业自然面临永不休止的竞争。稻盛和夫的京瓷集团在每设新公司或发展新事业前,评估之首要重点在于新事业是否对人类有益,是否从改善人民之生活需求为出发点。稻盛会反复的问自己,最后确认不是为了追求企业利益后,才进入新的事业领域,这是被儒家哲学之精义所启发之领悟,持之以恒的贯彻并形成“敬天爱人”之企业文化,是故建立以儒家仁爱,人本,诚信,义利,中庸,为政以德,性情论等思想为根基的企业文化,以不变应万变,是使企业能永续经营的不二法门。最后再将以儒家文化为基础之企业,由点而面,扩展至整个社会,国家,并延伸至全世界,中国才能算是真正的崛起。

(作者单位:华中科技大学哲学系)

#### 参考文献

- (1)稻盛和夫:《活法》(曹岫云译),东方出版社,2009年。
- (2)涩泽荣一:《右手论语·左手算盘》(戴璐璐译),中国言实出版社,2007年。
- (3)张月娥:《儒家诚信思想与企业诚信形象塑造》,《龙岩学院学报》,2006年第10期。