

论儒家的管理哲学

孙 聚 友

[摘要] 儒家的管理哲学是儒家文化的主体内容，它构筑了儒家文化的历史地位和价值作用。本文对于儒家的管理哲学的探讨，一是指出了儒家管理哲学是建立在仁者人也的人性可塑论上，二是指出了儒家管理哲学是以修己安人为其本质特征和价值取向，仁、礼、中庸，构筑了儒家管理哲学思想的核心内容，三是指出了儒家管理哲学的方法论，是以中庸之道的原则、变易思想的理论、礼法并用的策略所构成的经权方法为其显著特点。儒家管理哲学所蕴涵的丰富精华，经过损益更新，依然具有着适合现代社会发展的内在生命力。

[关键词] 儒家 管理 哲学 方法

[中图分类号] B₂₂₂ [文献标识码] A [文章编号] 1002—2627(2003)04—0025—06

就儒学的具体内容和价值取向来看，儒家学者所探讨的核心问题，可以分为两个方面：一是关于如何修身，一是关于如何安人。这二者的问题，实质上都是关于如何管理人类自身的问题。因此，儒家的管理哲学，是以修己安人为其本质特征和价值取向的，而仁、礼、中庸，构筑了儒家管理哲学的核心内容。具体而言，儒家的管理哲学，一是在管理的理论基础上，以人性为出发点，提出了人性可塑的理论，认为管理是成就人的道德善性、推进社会和谐发展的行为实践活动过程。二是在管理的内容上，认为管理可分为修身的自我管理和安人的社会管理两大种类，管理的本质是以顺天应人、天人合一为其行为特点，管理的目的在于经世致用，开物成务。三是在管理的方法上，主张实行执经达变的经权管理，持守以仁道、至诚为原则的中庸之道。儒家管理哲学形成于先秦时代，其代表人物为孔子、孟子和荀子。先秦时代之后，儒学虽经历了两千多年的演变发展，但后世儒家正是以先秦儒家的管理哲学思想为宗旨，结合当时社会和文化的具體发展，丰富、充实了儒家的管理哲学。可以说，先秦儒家的管理哲学，构筑和确立了儒家管理哲学的主体思想内容。

作者简介：孙聚友（1963—），男，山东招远人，山东社会科学院儒学研究所副研究员。专业从事儒学研究。济南 250002

一、儒家管理哲学的人性论基础

任何一种管理哲学，都是建立在特定的理论基础之上的。而理论基础又支配着管理活动，因此，对于管理的理论基础的不同认识，决定着人们对于管理的本质属性的不同认识和不同行为。1960 年，美国管理学家麦格雷戈（Douglas McGregor）在《企业的人事方面》一书中，提出了管理学上的 X 理论和 Y 理论。这两组理论是关于人性的假设，并由此而形成了不同的管理哲学。X 理论认为，人类本性好逸恶劳，尽可能地逃避工作，避免担负责任，个人目标和组织目标往往相矛盾，必须用强迫、控制、指挥并用惩罚等手法，使员工做出适当努力来实现组织目标。Y 理论认为，厌恶工作并不是人的本性，外力的控制和处罚并不是促进人们为实现组织目标做出努力的惟一手段，承诺目标的程度，是与他们成绩相联系的报酬大小成比例的。如果给员工提供适当的机会，就能将个人目标与组织目标相统一。在适当的条件下，人们不仅会接受任务，而且也能完成任务。X 理论是传统管理的理论，认为在管理中应对员工严加管束和强制；Y 理论则是一种人性化的管理理论，认为应对员工采取鼓励和诱导的办法。后来，在进一步的研究中，人们提出，X 理论是以人性恶为基础，Y 理论是以人性善为基础。那么，儒家管理哲学的人性论基础是什么？

儒家管理哲学的理论基础是建构在“人性可塑论”上的。儒家对于人性的认识，主要有三种代表性的观点：一是以孔子为代表的性相近论；二是以孟子为代表的性善论；三是以荀子为代表的性恶论。孔子认为人性具有相近的特点，孟子进一步指出人性是善的，而荀子则强调人性的趋向是恶。尽管儒家对于人性有着不同的认识，但却具有这样的共同特征：认为人性是人与动物区别开来的存在特征之一；人性在人的社会化过程中，是可以加以塑造而非固定不变的；人性塑造的价值指向在于成就人的善性；人的善性表现为道德属性；道德属性是人的存在的本质属性，它具体构筑了人的存在的行为方式，决定了人的存在的价值取向；人的存在的道德属性，是待成的而非已成的，人皆具有成就完善自身道德善性的可能；人性由待成到已成，是由人的社会行为所决定的。但人性是达致善，还是达致恶，管理在其中具有着重要的决定作用。只有通过存心养性、格物致知的修身管理和德礼政刑的社会管理，人们才能在现实的社会行为之中，成就自身存在的道德属性。因此，管理就是通过修身自律管理和安人他律管理，成就善性仁德，达致修己安人，实现内圣外王的社会实践过程。这即是儒家管理哲学的“人性可塑论”。

人性可塑是管理得以实施的基础，管理所要成就的人的道德属性，是以仁德为其核心特征的。“仁者，人也；合而言之，道也。”（《孟子·尽心下》）仁，既是指人之所以为人具有的仁义忠恕道德，又是指社会运行发展实施的仁政德治人道。它表现于人的存在

的各个方面，贯穿于管理活动的所有领域。要成就人的存在的道德善性，人们在管理实践过程中，就要以持守仁德、践履仁性、实施仁政、追求仁道作为准则。在管理的行为方式上，要遵循以礼为核心、以仁为本质的德礼政刑纲纪规范。

儒家指出，德礼政刑的纲纪规范，确立了人的贵贱有等社会地位角色，以及人的轻重有别社会分工职能，其作用在于养人之欲，给人之求。所以，礼具有着“定亲疏，决嫌疑，别同异，明是非”（《礼记·曲礼》）的作用，“礼者，贵贱有等，长幼有差，贫富轻重皆有称者也”（《荀子·富国》），“礼也者，贵者敬焉，老者孝焉，长者弟焉，幼者慈焉，贱者惠焉”（《荀子·大略》）。人们在管理过程中，必须循之以礼，才能成就人的道德善性，实现管理的目的。故“人无礼则不生，事无礼则不成，国无礼则不宁”（《荀子·修身》），“道德仁义，非礼不成；教训正俗，非礼不备；分争辨讼，非礼不决；君臣上下父子兄弟，非礼不定；宦学事师，非礼不亲；班朝治军，莅官行法，非礼不行。”（《礼记·曲礼上》）遵循德礼刑政的纲纪规范，不仅在于成就人的存在的道德善性，更是管理活动得以顺利进行的根本保证。

二、儒家管理哲学的基本内涵

儒家管理哲学的基本内涵，主要包括管理的对象、管理的本质、管理的目的等方面的内容。

儒家认为，管理的对象包括了天地宇宙万物。荀子说：“天能生物不能辨物也，地能载物不能治物也。宇中万物，生人之属，待圣人然后分也。”（《荀子·礼论》）又说：“天地者，生之始也；礼义者，治之始也；君子者，礼义之始也。故天地生君子，君子理天地，君子者天地之参也，民之父母也。无君子，则天地不理，礼义无统。”（《荀子·王制》）但管理的核心内容，则是对于人的管理。因为人是社会活动的主体，而人的管理活动，就是参赞天地之化育，故“天有其时，地有其财，人有其治，夫是之谓能参。”（《荀子·天论》）因此，人既是管理的主体，又是管理的客体。而人的管理可分为修身的自我管理和安人的社会管理两大种类。

修身的自我管理，包括了管理者和被管理者，其内容则为格物、致知、诚意、正心四个方面，这是实现修己安人、内圣外王价值取向的首要前提和必备工夫，它贯穿于人的一切行为之中。安人的社会管理，是立足于自我修身管理的基础上，它的内容包括齐家、治国、平天下。安人的管理，始于“齐其家”，然后才是“治国、平天下”。

齐家管理，就是家庭管理，它是以规正家人的行为规范、实现家庭的社会功能为特点的。在齐家管理中，家庭成员要以自身在家庭关系中的角色为依据，遵循各自的行为规范，完成各自应担负的职能。家庭中的行为规范，表现为事亲从兄，事亲从兄就是孝悌之道，而孝悌之道也就是仁义之道。齐家管理不仅是安人管理的首要内容，而且在安

人管理中占据着重要的作用，它是治国、平天下的前提环节。由于齐家的管理与治、平的管理在原则上是相通的，因此不能做好齐家的管理，也就难以做好治、平的管理。治国管理，实质上是齐家管理的放大和延伸。治国管理包括政治管理、经济管理、军事管理、文化管理等各方面，儒家认为，平天下管理，是在修、齐、治之后而应有的更高层次的管理，这一管理是由博施于民而能济众、以使人类社会达致至善境界而体现出来的，其管理的结果即是人类进入“大同社会”。

对于管理本质的认识，是儒家管理哲学的基本内涵之一。儒家认为，管理作为人的行为活动，既有其自然性特点，又有其必然性特点。管理的自然性，是指人人具有自我管理的倾向，它体现的是自律管理的行为。但并非所有的人能够自我主动地识得躬行大道义理，如果任凭人们的自我管理，而无外在强制的他律管理，则难以保证所有的人能够自觉规范自身行为，易于引起人们之间的残杀争夺，造成整个社会陷入无序失范状态。故儒家指出，管理有其存在的必然性特点。管理的必然性是他律的管理，它是通过社会纲纪规范的确立和实施，来整齐统一人们的行为方式，实现社会和谐有序的进步发展。但是，无论是自律管理的行为，还是他律管理的行为，都应是顺天应人的行为。由此，儒家指出，管理的本质是顺天应人。顺天应人是指管理的理论基础、管理的行为规范、管理的价值目的、管理的原则方法等的确立和践履，都是以顺应天道、合于人道为其本体论的依据和形而上的本原。天道表现为生生不息、真实无妄的诚德，人道即表现为对于诚德的识得践履；天道是人道的终极来源和本根依据，人道是天道的具体流行和现实显现。顺天应人的管理本质，要求人们在现实的管理活动中，应当以识得则法天道、遵循践履人道作为行为的准则。只有实践了顺天应人的管理本质，才能保证管理活动的顺利运行。

儒家关于管理的本质的认识，决定了其对管理目的的规定。管理作为修己安人的历程，它体现的是生生不息的仁德，是以成就人的道德善性、实现修己安人的价值取向为目的。而安人则是管理的最终目的。安人要立足于社会的稳定和进步，而稳定和进步要立足于满足人的生存发展的需求，这既包括物质上的需求，也包括精神上的需求，实质上就是“养人之欲，给人之求”。儒家认为，安人的目的实现，首先在于保证人们的衣食住行的生存需要的满足，“使民养生丧死无憾也。养生丧死无憾，王道之始也”，故“保民而王，莫之能御也”（《孟子·梁惠王上》）。虽然需要的满足是稳定和进步的基础，但就管理的目的而言，安人是根本的、最终的目的，而稳定和进步则是枝叶的目的。因为不稳定的进步和不进步的稳定，都不可能实现安人的目的。所以，安人的目的，是出自人的生存发展的要求，是社会稳定和进步的基础和保证。亦即管理是一种始于维护人生的安宁，进而巩固人生的安宁，终于增进人生的安宁的一个过程。这一过程也就是经世致用、开物成务。

三、儒家管理哲学的方法论特点

管理方法是儒家管理哲学的组成部分。管理就是通过计划、组织、指导、协调、控制、训练等职能手段,合理有效地利用人力、物力、财力、市场、士气等管理要素条件,最大限度地满足社会需要,实现最佳的社会效益和经济效益。儒家管理的方法,是以“通经达变”的变易思想为特点的。它主张没有一种放之四海而皆准的通用的具体管理模式,管理应当及时超前分析可能出现的变化,并通过计划、决策、组织、控制、协调、教化等管理方法,分析情况,采取措施,以保证目标的实现。管理的方法要“守经达变”,不变的是经,经是管理的目的和法则,变化的是权,权即是管理方法的具体操作运用。儒家管理方法的思想,是关于管理方法的常道与变通的原理法则,这就是传统的“中庸之道”,又可称之为“经权理论”。

儒家的经权管理,是以持守仁民爱物、至诚为本的中庸之道为其核心的。儒家认为,一切管理活动的运行发展,都应持守中庸的方法。“中庸者,不偏不倚,无过不及,而平常之理,乃天命所当然,精微之极至也。”(朱熹《论语章句》)中庸的管理方法,就是主张在管理活动中,要做到“执中用两”、“守经达变”、“不偏不倚”、“无过不及”、“适量守度”、“和而不同”,其基本精神是在持守仁德礼节的原则前提下,通过折中调和的手段,达到消融管理矛盾、避免管理冲突、稳定管理秩序的目的,保证管理活动的合理有效运行。故“中也者,天下之大本也;和也者,天下之大道也。致中和,天地位焉,万物育焉”(《中庸》)。能够持守中庸之道的管理方法,就能达致管理的最佳效果。

持守至诚的忠恕之道,不仅是管理方法的原则之一,而且是管理目的和管理活动实现的保证。儒家认为,至诚是实现天人合一的重要途径。孟子指出,天道与人道是相通合一的,二者的合一是相通相合于诚道上的。他说:“居下位而不获于上,民不可得而治也。获于上有道,不信于友,弗获于上矣。信于友有道,事亲弗悦,弗信于友矣。悦亲有道,反身不诚,不悦于亲矣。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·离娄上》)对于天道的思诚,就是“择善而固执之者也”,识得天道与人道的相通合一。故《中庸》进一步指出:“唯天下至诚,为能经纶天下之大经,立天下之大本,知天下之化育。”“唯天下至诚,为能尽其性;能尽其性,则能尽人之性;能尽人之性,则能尽物之性;能尽物之性,则可以参赞天地之化育;可以参赞天地之化育,则可以与天地参矣。”只有至诚尽性,才可参赞天地,实现儒家所追求的价值取向,因为“诚则形,形则著,著则明,明则动,动则变,变则化,唯天下至诚为能化”。诚之所以是管理方法的原则,在于“诚者物之终始,不诚无物,是故君子诚之为贵”。荀子则鲜明地指出了诚在管理国家社会中的作用,他说:“天地为大矣,不诚则不能化万物;圣人为知矣,

不诚则不能化万民；父子为亲矣，不诚则疏；君上为尊矣，不诚则卑。夫诚者，君子之所守也，而政事之本也。”（《荀子·不苟》）诚是成己成物的仁爱之道，“诚者非自成也，所以成物也。成己，仁也；成物，知也。性之德也，合内外之道也，故时措之宜也。”（《中庸》）儒家指出，至诚之道，就是成己成物的仁爱忠恕之道，忠恕之道是以仁德为其核心的。孔子认为，仁德是以“爱人”为其基本含义的，爱人的仁德表现为爱己和爱人两个方面。“夫仁者，己欲立而立人，己欲达而达人。”（《论语·雍也》）这是仁之忠德。“子贡问曰：‘有一言而可以终身行之者乎？’子曰：‘其恕乎！己所不欲，勿施于人。’”（《论语·卫灵公》）故曾子曾说：“夫子之道，忠恕而已矣。”（《论语·里仁》）忠是积极的仁德，它是己立立人，己达达人；恕是消极的仁德，它是己所不欲，勿施于人。孔子指出，能够以忠恕之道去规范自身的行为，就是爱人的仁德。因此，至诚爱人的忠恕之道，是达致天人合一、参赞天地化育、修己安人、成人成物的根本原则。

儒家的经权管理方法，既主张守经，又强调变通。常道与变通的原理法则，在《周易》经传中有着丰富的表现。《易传》认为，宇宙是一个不断变化的大过程，一切事物都在变化之中，变化才使宇宙能够持久地创新进步。故“一阴一阳之谓道”，“刚柔相推而生变化”，“化而裁之谓之变，推而行之谓之通，举而错之天下之民谓之事业”，“参伍以变，错综其数，通其变，遂成天下之文”（《易传·系辞上》）。但是，宇宙的变化是有其规律的，亦即变化有其不易之则，这即是“常”，又可称之为“道”。“天地之道，恒久而不已也。利有攸往，终则有始也。日月得天而能久照，四时变化而能久成，圣人久于其道而天下化成。观其所恒，而天地万物之情可见矣。”（《恒卦·彖传》）恒久之道，所贵变通，随时变通，方可长久。变通表现在管理的目的上，则是指在持守安人目的不变的前提下，要因时制宜、因地制宜地确定具体适宜的目的；变通表现在管理的法则上，则是指在法则的变通上，要礼法并用，宽猛相济，刚柔相济，做到“权不离经”、“权不舍本”、“权不损人”，运用情、理、法的策略，针对不同的情况，可以采取相应的变化，去实施具体的管理。但无论何样的管理方法，都只能是“仁术”，即是以仁为本、以诚为本的方法。所以，在管理活动中，如果不能通经达变，“知进而不知退，知存而不知亡，知得而不知丧”（《乾卦·文言》），则管理难以成功，事业不会进步。故孟子说：“执中无权，犹执一也。所恶执一者，为其贼道也，举一而废百也。”（《孟子·尽心上》）经权的配合是管理的艺术。经权管理方法的思想贯穿于儒家的计划管理、组织管理、领导管理、控制管理和教化管理等方法之中，体现了儒家管理哲学的特点。

儒家的管理哲学，展示了儒家文化的核心特征，奠定了儒家文化的社会价值。在全球化日益发展的今天，儒家的管理哲学思想所蕴涵的丰富精华，经过损益更新，依然具有着适合现代社会发展的内在生命力。认识儒家管理哲学的思想精华，对于人类的生存发展以及社会的进步，有其可资借鉴的现实意义。