

中国式管理:背景、内涵与展望

李大元,刘巨钦

(浙江大学管理学院,浙江杭州,310058;
湘潭大学商学院,湖南湘潭,411105)

摘要:中国式管理是柔性化人性化的权变管理艺术。其兴起的现实背景是西方理性化科学化管理在复杂环境下面临诸多困境及中国文化背景下员工独特的思维方式。中国式管理具有组织目标个人化、组织边界模糊化、管理活动意境化、管理过程人情化、管理手段多样化、管理原则灵活化、管理跨度远期化、管理科学艺术化、管理效率人性化等本质特征。它解决了西方管理思想重科学轻艺术、重理性轻感性、重解构性轻综合性、重规范性轻开放性、重法理性轻情感性、见物不见人、刚性有余而弹性不足等问题。企业必须深刻把握管理思想的发展趋势,充分将中国式管理与西方管理进行有机动态融合,根据不同的文化背景和市场环境实施人性化的权变管理。

关键词:文化差异;中国式管理;历史逻辑;权变艺术;西方管理

中图分类号:C93 文献标识码:A 文章编号:1672-3104(2006)05-0572-05

文化差异是人类行为、经济增长的最终决定因素^[1]。不同社会文化背景下人的行为区别是非常明显的,这些差异要求组织管理实践中必须根据不同的文化背景采取合适的管理方式与方法。Hofstede将文化分为五个维度:权力距离认知、个人主义倾向、男性化程度、不确定性规避程度和儒文化影响程度。在长期研究和对IBM四十多个国家11.6万员工社会文化价值调查的基础上,Hofstede得出的结论是:英美国家与中华文明社会的文化风格截然不同。因为共同的意识形态、英殖民主义影响与犹太、基督教的遗传,英美国家社会权力距离认知程度低、个人主义程度非常高、男性化程度比较高、风险偏好程度高而儒文化动力非常低。而基于中庸原则,强调内在、社会与组织和谐的儒文化很大程度上影响了中华文明社会的结构,它直接导致了中华文明社会的权力级差高、个人主义程度低、男性主义倾向不明显、风险规避程度高、儒文化动力突出的特征^[2]。

上述研究表明,在截然不同的文化背景下,我们不能照搬照抄西方管理理论,不能完全拿西方的管理思想来指导中国企业的行为,不能完全以西方的方式解决中国企业的问题,而必须立足本土,挖掘适合中国情境的管理方式与方法。

一、中国式管理研究的历史逻辑

我们不能不承认一个尴尬的现实:人们已经在不经意地将西方管理等同于管理。谈到管理,人们言必称美欧,似乎只有这些发达国家才有管理与管理研究。果真如此吗?答案自然是否定的。中华五千年的文明史就是一部磅礴的管理史,只是我们没有很好地重视、研究与挖掘而已。

早就有古代贤哲对管理思想进行了零散而朴实的探索,妇孺皆知的《孙子兵法》《三国演义》《红楼梦》等典籍就有这方面的记录,只是没有上升到理论高度而已。新中国成立以后,学者主要围绕前苏联模式进行计划管理的研究。改革开放以来,随着计划经济栅栏的清除,管理重要性的日益突出,中国式管理的研究才正式兴起。经过二十余年的研究,中国式管理研究的文献已蔚为大观。仔细梳理一下,我们不难发现,对中国式管理的研究存在以下历史逻辑,即:从引入、介绍西方管理思想到挖掘中国管理思想再到比较与结合中西方管理思想。

(一) 西方管理思想的介绍与引入

改革开放后,以孙耀君为代表的学者译著《西方管理思想史》,详尽介绍了西方管理学的萌芽、产生

收稿日期:2006-08-29;修回日期:2006-09-28

作者简介:李大元(1981-),男,湖南洞口人,浙江大学管理学院企业管理博士研究生,主要研究方向:战略管理与管理理论;刘巨钦(1964-),男,湖南益阳人,湘潭大学兴湘学院院长,教授,主要研究方向:管理理论与制度创新。

与发展,为国人展现了丰富多彩的西方管理思想。然而,正如孙耀君自己所承认的,当时的他们对西方管理理论介绍的多,而评论的少;对西方管理浓墨重彩,但对中国管理思想几乎没有涉及;对西方管理只是介绍,但没有对中国管理实践如何运用的研究^[3]。

(二) 中国古代管理思想的挖掘与提炼

亚洲四小龙的迅速腾飞与西方国家普遍滞胀形成鲜明对比,人们将研究的触角伸向博大精深的中华文明,从不同的角度挖掘中国古代管理思想。主要体现在:①关于中国古代管理思想研究方法的研究。杨兆宁提出了探寻中国古代管理思想的四种路径:人物路径,典籍路径,实践路径和专题路径^[4]。②关于中国管理思想本质与管理哲学的研究。曾仕强认为管理不只是工具和方法,而是文化。不同的思维方式造成了不同的管理行为^[5]。苏东水通过对古代各种管理思想的考察,认为管理的本质是“人为为人”^[6];席酉民提出管理本质在于协调的“和谐管理”^[7];成中英从《易经》出发,认为管理的本质就是“变化”^[8]。③关于管理思想与现代哲学结合的研究。李占祥等人将唯物辩证法运用到管理思想的研究中,提出“矛盾管理”的思想等等^[9]。

(三) 中西管理思想的比较与结合

官鸣从管理思想的起源、管理主体、管理方法、管理形态等方面对中西方管理进行了深入的比较,并得出结论,认为中西方管理各有长短,因而二者的交流与结合将是必然趋势^[10]。中国式管理思想和西方管理方法正成为汇织在一起的两大源流。

纵观中国式管理的研究,我们欣慰地看到,我们的研究成果已经颇丰。但是,现阶段的中国式管理研究还存在不少问题,研究还远未深化、系统化,尤其是如何将中国式管理思想方法与现代企业实践相结合的研究还远未尽人意。本文将试图分析、回答这些问题。

二、 中国式管理的现实背景

经过二十多年西方管理思想的引入与实践,中国管理已经取得长足的进展。但随着环境复杂性与动荡性的加剧,西方管理思想指导下的中国管理者面临着诸多困境,西方管理悄然向中国管理回归^[11],中国式管理再一次成为人们研究的焦点。结合中国管理实践与现实条件,中国式管理研究有着深刻的背景。

(一) 理性化科学化管理在超竞争环境下面临困境

在西方理性主义思潮的影响下,西方古典管理理论以科学化、标准化、最优化为效率标准。这种高度工具性与效率导向的管理方式在当时使管理者摆脱了单纯依靠经验的局限,极大地提高了劳动生产率。但是它将人视为简单而机械的工具,没有考虑环境的影响。随着环境变化的加剧,梅奥等行为学者在霍桑试验中发现,经济因素与员工行为并不是完全相关的因果关系,从而提出“社会人”之说,并力图从多方面满足员工需要以提高生产效率。尽管人际关系学派较古典管理理论更重视人的作用,并且注意到环境的影响,但仍然注重理性与科学化的方式,是以提高效率为基础与导向的管理理论,是在理性的基础上推行人性,仍不能使管理者摆脱所面临的困境。20世纪50年代以来,尽管出现管理理论丛林,但归根到底是两条路线即科学化理性化与人文文化权变化之争。世界顶尖期刊普遍追求模型化数学化规范化方法的事实宣告了科学化理性化管理的胜利。理性化科学化管理确实在很多情况下能很好的解决一些可以量化的问题与程序化的问题,但管理作为社会性科学,很多问题很难进行量化,而且随着环境复杂性、不确定性的加剧,理性化科学化管理与决策赖以存在的基础被彻底摧毁。适应超竞争环境的只能是高度柔性化艺术化哲理化的管理方式。

(二) 中国文化背景下员工的思维特性要求中国式管理

1. 重感性轻理性的思维观要求人性化管理

“水至清则无鱼,人至察则无徒”,中国人非常注重面子,更在乎主观感受与直观印象,常以感性方式思考与处理问题而很少深究理性;更注重人与人之间的情感交流与沟通,而在人际沟通时往往感性大于理性,感觉重于原则。同时,很多情况下,或是抢抓客观机会的需要,或是迫于互动压力的无奈,即不及时作出解决问题的答复往往被看成是一种不礼貌、推三阻四的行为,因而管理者会作出很多的即时决策。即时决策往往能及时抓住稍纵即逝的机会,尤其在速度为王、“快鱼吃慢鱼”的高强度高速度竞争的社会,即时决策往往更为有效。同时,中国管理者处理问题时会更考虑对方的情感,对于理性的问题也要让对方得到感性认可并乐意接受。中国式管理这一将理性贯穿杂糅于感性的管理艺术不仅得到管理者的运用,更得到被管理者的普遍认可。

2. 重定性轻定量的认识观便于柔性化管理

事物本身的复杂性与人类认知能力的局限性决定了人们对事物的认识不可能很精确,尤其对社会性事物而言,越精确的认识与描述可能越偏离事物的本质。中国人擅长定性思维而不是定量思考,认为事情的解决方法是一个空间的集合而不仅仅是一个点,有一系列的满意方案而不只是唯一的最优方案。在这个系列里,人们的思维与操作方法就有很强的灵活性。中国人的定性思维方式会引导人们从质上而不是从量上去认识事物与解决问题。

3. 重整体性轻局部性的价值观更利于整体化管理

中国人崇尚天人合一,追求和合,强调整体大于局部,整体利益高于个体利益。同时,中国人更多采用二合法而非二分法的价值看待问题,重综合而轻解构。再者,中国人极具包容与忍耐心,“海纳百川,有容乃大”,“得饶人处且饶人”。中国人的整体价值观使管理者更便于进行系统整体管理而达到组织目标。

4. 重“三缘”轻“三性”的社会观需要艺术化管理

中国人重视血缘、亲缘、地缘关系而轻视法理性、规范性与差别性。黑格尔将中国文化的主旨归结为“家庭精神”^[12]。中国的集体主义更准确地说应该是“家庭团队主义”,往往是情大于法,重视道德规范的调节而轻视法理的调整,道德历来摆在最高的位置。由于人们对三缘的重视,法理性、规范性和差别性大打折扣,再用直通通的简单的方法进行管理很难达到应有的效果,圆通化艺术化的管理方式更为管理者所偏好。

三、中国式管理的内涵与本质特征

对于什么是中国式管理,学者见仁见智。我们认为,中国式管理是柔性化人性化的权变管理艺术。其本质特征体现在:

(一) 组织目标个人化

中国式管理追求组织目标与个人目标的有机统一。但组织目标的表现形式是隐含的、含蓄的。管理者非常清楚他们要达到的目标,但经常不明言组织目标,也不使用直露的达到目标的手段,而会将组织目标化解成个人目标,让人们心甘情愿地努力工作。而在西方的管理中,管理目标则显得过于直露,界限过于分明。这很容易引起员工的抵触情绪,

因为组织目标与员工目标并不是完全一致的。

(二) 组织边界模糊化

组织根植于一定的社会环境之中。组织内部所面临的问题经常不只是内部的问题。可能引起这些问题的原因存在于组织外部,或者解决这些问题的方案必须借力外部组织甚至转移到外部解决。尤其是知识经济条件下,将组织内部问题与外部环境中的关键因素有机结合与协调已经成为解决问题的常规方式。组织内部问题的外部化模糊了组织的边界,在更大的范围内,由于信息更加不充分,环境更加复杂与不确定,对处理问题的艺术性的要求也就更高,而这正是中国式管理得心应手的地方。

(三) 管理活动意境化

一种管理方式在某种环境下是正确的,但在另一环境下却可能会发生致命错误。中国式管理强调问题本身及解决问题的过程、方法、手段的意境化。由于管理问题本身的复杂性与难以认知性,管理者往往不会也很难作出一个很精确的界定与定位。中国的管理者更重视一种感觉,而这种感觉是不能精确计算或描绘的,也很难说明形成这种感觉的原因。即所谓“只可意会,不可言传”。此时,西方管理思想关于理性的精确的假设可能不完全适用于中国的管理实践。中国的管理者在进行管理活动时,不会或者很少对下属进行精确的指示,而只给其一个大概的目标与方向,由下属自身发挥主观能动性,与上级达成默契与一致,精干高效地完成任务。高明的中国管理者深谙问题不能说穿说透,而只能点到为止,保持一定的朦胧性的意境管理艺术。

(四) 管理过程人情化

中国人最有人情味,特别强调“情”,“一情解万难”,以文化人,以情动人,感情开道,理性随后。中国式管理承认人的个体性,因为员工都是有思想的活生生的人而不是工具化了的机械的人。中国人“家”的观念异常浓厚,这个“家”就代表了小范围内的和谐的亲情化的人际关系。而中国管理者更多地把企业当成自己的孩子来细心的呵护,因而在处理问题时会更加重视人情,可能会在一些无碍大局的问题上为某些员工开点绿灯以照顾他们的需求,尤其是在员工犯错时更加会注意以委婉的方式进行批评而让其自己去思考、琢磨。

(五) 管理手段多样化

由于正式组织的普遍刚性,很多问题尤其是突发性问题很难通过正式渠道及时有效地解决。人们会寻求更多更高效的解决问题的方式即非正式组织

的方式。中国的非正式组织异常发达。种种不同的非正式组织结成了一张张庞大的关系网,人人都是网中人。中国“关系”一词的深刻内涵,绝不容易为西方人所理解。庞大的非正式组织的存在为管理者更有效地解决正式组织问题提供了可能。管理者可以将正式组织问题放到非正式组织当中,以非正式的途径寻求及时有效解决问题的方案。很多管理问题不是在办公室解决的,而是在办公室以外,在正式工作时间之外,在人们的兴头上办成的,即所谓功夫在画外。

(六) 管理原则灵活化

面对原则性问题,西方管理者往往采取冷冰冰的制度化方式,而中国管理者则不拘泥于原则,还会考虑原则的可接受性与可行性。因为中国管理者更清楚不是为了原则而坚持原则,原则只是达到企业目标的一种手段,是在一定时期一定条件下为了适应当时环境而出现的。当环境有所改变,当为了坚持原则而难以达到目标的时候,管理者会灵活地坚持,变通地坚持。这正是中国式管理的魅力所在。看似没有坚持原则,实则坚持了最高原则,实现了“外圆内方”,达到了最终目的。

(七) 管理跨度远期化

由于资源的稀缺性、目标的不一致性以及价值观的差异性,矛盾在所难免,甚至很多矛盾当前很难解决。此时,与员工实现自我长远发展的需求相切合,把时间跨度拉长,将当期问题远期化,塑造一个长期愿景,“明天会更好”,让员工看到以后的机会,使之建设性地面向未来,给其以方向与希望,既回避了当时的矛盾,稳定了组织,又沟通了情感,争取了人心,实现了激励的效果。

(八) 管理科学艺术化

中国传统文化更多的重视艺术而轻视科学。中国管理者总能对科学的问题寻求艺术的方法解决,总讲究艺术性与委婉性。他们常常旁敲侧击,声东击西,在解决问题之前会有很多的铺垫,为解决科学的问题营造一种环境,然后在适当的时候,适当的场所提出并解决。科学问题艺术化还体现在具体问题泛化处理上。对于具体的问题,管理者不会直截了当的指出而是从很大很远很广的地方说起,只批评现象而不会具体到人,不就事论事,就人论人,从而既达到解决问题的效果,又维护当事人的面子。

(九) 管理效率人性化

西方管理强调效率,只是在效率的基础上考虑人性,在物本性的基础上考虑人本性。而中国式管

理则更注重人性,在人性的基础上考虑效率。西方管理者常以纯粹的工作效率作为员工绩效考核的标准。而在中国,由于制度化程度较低及制度本身执行的较大灵活性,在绩效考核时,管理者往往将效率问题赋予人性含义,首先看工作态度、合作程度,再看效率。西方的考核往往是硬指标,而中国更多的是软性的考核方式,更注重平时的工作态度,是效率与人性的统一。这种人性化的考核方式能够激励大多数,发挥大多数人的积极性,更利于培育和谐合作的企业文化。

四、结论与展望

管理理论包括科学性与艺术性两个方面。西方管理更重视管理的科学性,而中国式管理则解决了西方管理思想重科学轻艺术、重理性轻感性、重解构性轻综合性、重规范性轻开放性、重法理性轻情感性、见物不见人、刚性有余而弹性不足等系列问题(见表1),是中国对世界管理理论的重大贡献。

表1 西方管理与中国式管理的互补与融合

西方管理	中国式管理
科学性	艺术性
理性	感性
解构性	综合性
规范性	开放性
法理性	情感性
物本性	人本性
刚性	柔性
工具性	哲理性
精确性	模糊性

如表所述,中国式管理与西方管理各有侧重,不存在最佳管理方式。我们必须深刻把握管理思想的发展趋势,充分将中国式管理与西方管理进行有机动态融合,根据不同的文化背景和市场环境实施人性化的权变管理。

东西方社会在各自管理思想的指导下都得到了有序的发展。但随着经济日益全球化,跨文化合作与交流成为许多企业管理的重要组成部分。又由于各自所适应的环境的不同,各自侧重点的不同,西方管理更具操作性与工具性,中国式管理则更具战略性与哲理性。二者的互补与融合将是管理发展的必然趋势,将给超竞争、全球化条件下的现代管理注入

新的活力。

参考文献:

[1] Hofstede G. The cultural relativity of the quality of life concept [J]. The Academy of Management Review, 1984, 9(3): 389-398.

[2] Hofstede G, Bond M H. The Confucius connection: From cultural roots to economic growth [J]. Organizational Dynamics, 1988, 16(4): 5-21.

[3] 孙耀君. 西方管理思想史[M]. 太原:山西人民出版社,1987.

[4] 杨兆宇. 管理寻根[J]. 科技潮, 1999, 4: 21-26.

[5] 曾仕强, 刘君政. 管理思维[M]. 北京: 东方出版社, 2005.

[6] 苏东水. 管理学[M]. 上海: 东方出版中心, 2001.

[7] 席酉民. 和谐理论与战略[M]. 贵阳: 贵州人民出版社, 1989.

[8] 成中英. C理论: 中国管理哲学[M]. 上海: 学林出版社, 1999.

[9] 李占祥. 矛盾管理学[M]. 北京: 经济管理出版社, 2000.

[10] 官鸣. 中西管理思想比较轮纲[J]. 厦门大学学报, 1995, 1: 56-62.

[11] 高小玲, 刘巨钦. 从人性假设视角透析管理思想回归的内在历史逻辑[J]. 南开管理评论, 2005, 8(1): 83-90.

[12] 黑格尔. 历史哲学[M]. 上海: 上海书店出版社, 1999.

Chinese management: Context, connotation and prospect

LI Dayuan, LIU Juqin

(Management School of Zhejiang University, Hangzhou 310058, China;
 Business School of Xiangtan University, Xiangtan 411105, China)

Abstract: Chinese management is a flexible humanistic contingent art. On reviewing the research history of Chinese management, this paper explores the context and characteristics of Chinese management and that Chinese management has the nature to integrate organization object into individuals, vaguelizes organization boundary, humanizes the efficiency and so on. Chinese management is the great contribution to management theory of the world since it has solved many problems of western management such as value too much more on science than art, on reasons than humanities, on regulations than openness, on law than humans on things than human feelings, on rigidity than elasticity. The authors then predict that the merge between western management thoughts and Chinese management is the inevitable trend. Enterprises should grasp this trend and integrate the two methods dynamically and implement humanistic contingent management accordingly.

Key words: culture difference; Chinese management; historical logic; contingent art; western management

[编辑:汪晓]