

# 《大学》管理思想的理论价值及其现代化功用

王博识

(上海财经大学 人文学院, 上海 200434)

**摘要:**《大学》中所反映的管理思想有很多内容涉及现代管理理论的诸多方面,研究《大学》的管理思想发现:《大学》的管理思想在理论建构方面存在一定的缺失,如精英定位、情大于法、主体自控差等。但是,《大学》的管理思想具有中国传统的独特性,其中关于《大学》成书时的多元化和当今世界相似、《大学》所提倡的整体和谐观可以成为构建当代管理理论的合理内容,对当代管理研究具有一定的借鉴意义。

**关键词:**《大学》; 管理思想; 现代化

中图分类号:B222.1

文献标识码:A

文章编号:1002-3240(2008)01-0025-04

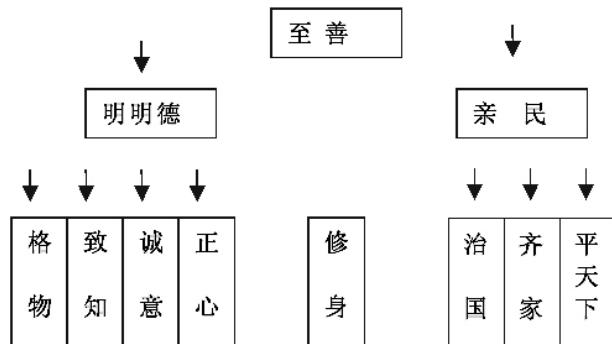
儒家思想是中国封建时代占统治地位的思想,儒家思想对世界文化和历史的发展,甚至对当今世界经济、政治、文化活动产生深刻而广泛的影响。《大学》作为儒家经典著作体现了儒家思想的脉络。然而,在构建中国现代管理理论体系中,《大学》所阐述的管理思想和其他中国传统的管理思想,都没有得到重视。本文拟对《大学》中的管理思想进行系统的梳理,试图回答中国古代管理思想被现代管理学的知识建构所忽视这一问题,同时就如何实现中国古代管理思想的“现代化”提出一些初步的设想。

## 一、《大学》管理思维的基本原理梳理

现代管理属于现实主义范式,由西方管理理论为主要内容,而包括中国传统文化在内的许多其他地区的优秀思想文化都没有能兼容到现代管理理论之中,《大学》作为中国原初的管理学经典,其思想内容又有许多西方管理思想没有涉及的内容,体现了中国古代管理思想的特色和中国思维方式对管理理论的不同思考。

《大学》开宗明义,提出了管理的目标:“大学之道,在明明德,在亲民,在止于至善”。“明明德”、“亲民”、“至善”被称为“三纲领”,是《大学》管理所追求的方向和奋斗目标。为了达到这个目标,《大学》设计了实现目标的梯状步骤,即“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”。这就是儒家所称“八德目”。“格物”、“致知”、“诚意”、“正心”、“修身”、“齐家”、“治国”、“平天下”,如下图:



这样,自上而下,《大学》特有的管理模式层层展开。这个管理模式可以运用现代管理学进行分析。根据周三多等编著的《管理学——原理与方法》记载:许多新的管理理论和管理实践已一再证明:决策、组织、领导、控制、创新这五种职能是一切管理活动最基本的职能。<sup>[1]</sup>我们可以根据《大学》所载的内容归纳出《大学》的管理原理。

### (一)《大学》的管理决策

《大学》认为管理的内容包括自我管理——修己,管理他人——安人。而这两种管理都需要决策,在做

决定的时候,可以按照《大学》中的“知止而后定,定而后能静,静而后能安,安而后能虑,虑而后能得”的决策过程。这就是说在做决策的时候,最好明白自己的定位,站稳应有的立场。有了定位和立场,才能坚定不移,去除私心凡事为公着想。心不妄动,自然安静下来。心安才能客观、冷静地深入思考问题。如果思考达到周密而详细的地步,必然能得出合理的解决方案,获得预期的决策。

## (二)《大学》的管理组织和组织结构

### 1.“絜矩之道”——《大学》组织结构原则

管理者不可以使用令人不满的不良态度来对待部属,部属也不能使用令人不满的不良态度对待居上者。这种将心比心,“己所不欲,勿施于人”的道理即为“絜矩之道”。

现代社会处理管理者与被管理者之间的关系,依旧需要各自谨守自己的“角色伦理”,而相互对待、相互尊重,依然是十分重要的。当代管理学家科维近年竭力鼓吹“回归角色伦理”,提倡“利人利己的人际观”、“设身处地的沟通原则”、“集思广益的合作原则”等等<sup>[2]</sup>,其精神核心和儒家的组织原则是一致的。

### 2.天子——诸侯——家长制:《大学》的组织结构

在《大学》的成书时代,当时的国家组织结构是家——国——天下的结构,这种结构和现代管理中的职能制组织结构中的“M型职能制”非常类似,在整个组织中,天子作为最高领导可以直接进行管理,同时还有大臣可以分管各项,而在诸侯一国,也是有相应的管理手段。各个诸侯国有独立的运作系统,同时天子可以针对较大问题作出方针政策的指导。

## (三)《大学》管理的创新

《大学》中释“亲民”传二,记录了汤代盘铭:“苟日新,日日新,又日新。”商汤的盛水铜盘上面的警语依照管理学的维度可以解释为:“管理者和被管理者,都应该真诚地自我要求每天都有新的表现和创新,只有这样,大家才可以天天进步,每一天都不间断。”《大学》中记载的“作亲民”思想在朱熹《大学章句集注》中由程子所解释为:“……新者革其旧之谓也。言既自明其明德,又当推以及人,使之亦有以去其旧染之污也。”“亲民”就必然爱民,爱民就能够同人民和睦相处,与人民和睦相处自然就能亲密无间,同人民亲密无间能感化人民,教育人民,造就人民,使其成为顺应时代的民众。而同录的《诗经·文王》的话:“周虽旧邦,其命维新。”在管理学角度就是提示:贤明的管理者,应该重视教育,获得百姓的拥戴,改革旧法而实施新政。

《大学》提倡管理者日新又新,又要尊重民意,“去其旧染之污”,革故自新。每一次革新时,还要力求合理,在顺应民意的同时以求导正民意,才能够达到至善的地步。

26

在现代企业管理中存在的是过分强调市场导向的弊端,这种不断地“创新”、缩短产品的生命周期的做法,使生产者紧张忙碌,也使消费者永难“满足”,针对这一问题就需要吸收《大学》之中的合理思想。《大学》以亲民为管理的中心思想,在施政时既以民意为依归,又通过管理者的谆谆教导,使人民日新又新,符合时代的需要,成为顺应时代的民众。贤明的管理者使用教育的方法,获得百姓的拥戴,改革旧法而实施新政。这就是把创新与协调有机地结合在一起。一方面以大众的需求为导向,一方面则教化大众,使其需求合理化。只有合理的需求,才是正常的市场导向。

## (四)《大学》管理的领导

儒家认为,管理活动首先就是通过管理者自身的模范带头作用来施行的。《大学》提出:“所谓平天下在治其国者,上老老而民兴孝,上长长而民兴弟,上恤孤而不倍,是以君子有絜矩之道也。”说的是推己及人,在道德上起示范作用,上行下效。《大学》还说:“为人君,止于仁;为人臣,止于敬;为人子,止于孝;为人父,止于慈;与国人交,止于信。”形成君仁臣敬,父慈子孝,人信的一片安宁祥和的局面。可见管理者不但以德治人,还应致力于建设一个积极、安定的道德环境。

美国管理学家德鲁克在1985年为《有效的管理者》一书再版作序时说:“一个有能力管好别人的人不一定是一个好的管理者,而只有那些有能力管好自己的人才能成为好的管理者。事实上,人们不可能指望那些不能有效地管理自己的管理者去管好他们的组织和机构。从很大意义上说,管理就是树立榜样。”

德鲁克的思想,同《大学》中重视领导自身管理的内容可以说是不谋而合的。从管理角度看,“修身、齐家、治国、平天下”还有另一层含义,不是仅仅对管理者自身而言的。要达到治好天下的目的,就得使国家、家庭和个人联系起来,要求各个社会成员把它作为自己的责任和人生目标,需要人人从自身做起。它强调了一种以国家社稷为重的责任感和使命感,这一点同样被当今社会所接受。

## (五)《大学》管理的控制

《大学》的三纲领中有“止于至善”这一纲领,“止”是立的意识,“至善”是合理。“止于至善”意为采取适时适切、至为合理的立场。

《大学》的管理目的在于安人,而安人的标准则是追求合理。在实现控制职能的时候,首先要讲求制度化,但是制度比较容易僵化,自然也不会符合人性的需求。所以在制度化之后,必须时时加以调整,使制度合理而减少例外原则而达到至善的美德;适度修订制度,以求合理,便可达到合理化管理的目标。

合理化比制度化更加合乎人性化。管理应该首先分辨是非,然后制定制度,再力求合理,才算是止于至善。

## 二、《大学》管理思想与现代管理理论构建的渊源关系

从上文的分析我们可以看出,《大学》的管理思想已经涉及现代管理理论的诸多方面,有着自己独特的思想内涵。当代管理决策具有整体、依存、协调、创新、变通等特性,分析儒家思想对于现代管理的意义可以发现:几乎现代管理的全部精髓,都可以从儒家思想的基本观念中开发出来。儒家哲学中所包含的丰富的哲学理念与哲学命题,具备了极宽广的说明性与极深刻的表情力,这些命题与理念均可应用于当今社会,均可引伸为科学的研究、经济发展、企业管理等活动的理解参考系统,使人们掌握现实,开拓未来。然而,现代管理理论的知识建构基本上没有囊括中国古代传统管理思想,除了中国同国际管理理论接轨滞后外,中国传统管理思想的理论性缺失是主要原因。

从理论建构的角度看,中国古代管理思想普遍表现为概念性不强,缺乏理论应有的系统性和逻辑性。在中国古代管理思想中也出现了不少专门的理论概念,却很少对之进行定义和规范化,从而导致了概念的应用和流传不广、定义模糊不清。中国古代管理思想重思想阐发、轻理论论证,儒家提倡“述而不作”:多发议论、少著书,很多思想著作是后人通过记载、回忆和搜集编辑而成,这就使得大多数著作表现为大而全的“综合性著作”,内容上缺乏有机联系,难以形成独立的体系。就《大学》而言,由于此书是后人记述孔子治国及其实践,书中还掺杂了许多汉代之后的思想。此外,在《大学》的管理思想之中还存在着理论方面的局限性。

### 第一,精英定位与愚民管理

《大学》对管理主体提出了较高的道德要求。管理者必须“明明德”。“明明德”就是要发扬光大美好的品德。《大学》对管理者道德高扬,希冀作为国家的统治者士大夫君子能沿着格物致知——修齐治平的人生道路践行下去,而其余的黎民百姓则作为被管理者“小人”始终在这条儒家的人生图象的起点徘徊。《大学》对管理者的精英定位同西方管理科学时期把工人当作机器和“无知的牲畜”的愚民管理有许多的相似之处,这种“民可使由之,不可使知之(《论语·泰伯》)”的愚民定位影响了《大学》管理哲学的现代化路径。在今天,“儒学也仍然面临因为道德要求陈义太高,而不能切合于‘愚妇愚夫’的生活实际,从而难以成为一种具有普适性的道德规范的问题”<sup>13</sup>。在这种意义上,在管理哲学的建构中,提出以最基本的道德层面规范普通群众的行为,而放弃那种高蹈的、过于理想化的道德追求,不失为一种现实而理性的选择。

### 第二,血缘人情与法度不明

《大学》的八条目是以道德主干范畴“仁”为行为决策的依据的,而儒家的“仁”并非体现决策中的完全公平性。“仁”的外化——爱人,是有差等的。这种由仁引发的行为,是围绕人的血缘性关系而具体展开的,以非理性的伦理道德观念为原动力。这种管理过分重视人情,容易忽视规章制度在管理中应起的作用。结果在现实生活中,容易出现无章可循,有章不循,违章不究的现象。“人情”管理虽然给管理组织带来了如家庭般的和谐,但是在整个国家管理方面并非良策。毕竟,作为社会的经济组织,更需要一种客观公正的标准对其成员的思想和行为约束和规范。

### 第三,主体自控和“客观精神”

儒家管理理念认为管理者的德性是他们自身的修炼和反省,扩充自身的“善端”,不需要社会的教育。而对于平民大众来说,则被认为是不能独立自主地获取,只能靠管理者来感化。儒家设计的是不懈践履的一条道德生成和传播之路。这种思路,导致了人在道德主体上的分裂:从自我定向的立场出发,是对人的道德自觉与向善可能性的无限乐观和期许,只能导致实施规范性、甚至是防范性的道德教化;一方面,是少数人(统治者)通过自我修养等途径使自己的道德主体性得以充分的张扬,另一方面,则是平民大众的被动受教而丧失了道德主体性发挥的自由空间。

现代管理理论也是西方学者在西方先哲们零碎的思想启示下逐步发展起来的,中国管理学家却往往忽视了自己的文化传统。关于中国古代思想的现代化问题,中国学者可以借助中国丰富的历史文化遗产并使之现代化来取得一种与西方管理科学的对话权。本文对《大学》管理思想的梳理和比较就是对其“现代化”的一种尝试:笔者试将概念和术语进行现代化,即按照现代管理理论的概念体系来翻译中国古代管理思想,通过现代语言的重新翻译,伸展一座与西方学者进行沟通对话的桥梁。经过我们的补正就可能会激发新的理论创新,这也是研究中国古代管理思想和对其现代化的意义所在。

## 三、《大学》管理思想的理论价值及其现代化功用

中国古代管理思想有着不同于西方管理科学的观点和视角,有着自己独特的理论价值,可以作为当代管理理论知识谱系的补充。尽管其中存在着诸多的不足,但是这些独特的思想一旦被证明具有合理性或者经过修正具有合理性,那将会大大扩大管理理论的知识谱系。

通过比较研究,我们可以发现《大学》的管理思想至少有两大特性可以对以西方管理科学为基础的当

代管理理论进行有益的补充。

其一,《大学》里的儒家管理理论比较西方管理科学能更加有效地管理当今世界。

西方文化发端于古希腊,形成于古罗马时代,在整个文化历史过程中,是以一个比较强大的政治实力统辖其余比较弱小的民族。因此西方文化从开始就具有以强欺弱的掠夺特征,在这个文化背景的指导下,西方向来以强者为王,倡导个人英雄主义。

在现代,在整个世界已呈现了多元化,旧有的一一个强国和几个弱国的组合已发生改变,原有的理论和管理思想开始不适合现在的局势。中国的文化根源于黄帝时代,真正形成于春秋时代。春秋战国是一个多国竞争的时代,从几十个实力相差无几的国家争夺,到最后的“七国称雄”,又经过了数百年最后秦始皇才得以统一中国,中国文化从一开始就是在实力比较相当,竞争比较对等的历史条件下形成的,所以它和西方文化的本质来源是不同的,而在当今世界经济变化而形成实力比较相当,竞争条件比较平等的情况下,中国东方文化所形成的管理思想在当今世界发挥了越来越有效的作用。

其二,《大学》所记录的儒家管理和谐整体观和西方管理的和谐理念正在走向融合。

中国古代的人文思想要求管理应重视人际关系的协调,关心他人的内心感受和帮助他人成就事业,营造浓厚的和谐气氛。传统儒家文化的家庭本位论主张将孝慈友情等美德推广开来,以处理人与人、人与社会的关系,使整个社会形成家庭式的和谐整体,这对于营造和谐组织是大有裨益的。

西方早期管理模式崇尚理性的泰勒的“科学管理”、韦伯的“科层管理”都采取线性、确定性的管理模式,在面对人性化时代的复杂系统时却显得十分生硬

僵化,给工人带来压抑和苦闷。随着管理理论朝着人性化、社会化方向发展,梅奥(Mayo)在“霍桑实验”中提出的“社会人”观点,工效决定于士气,士气受人群和谐关系影响,重视非正式群体的作用,更加认识到管理中“软因素”的重要性、强调管理中人的因素,是强调人尽其才的精神和主观能动因素。

由此可鉴,在现代管理领域中,以纯理性主义为主的西方管理科学正在向以东方管理思想为代表的强调整体观念的东方管理渐进,两者的结合体现了现代管理中对组织系统的和谐、组织成员之间的和谐以及组织与环境的和谐的重视。

### 三、结论

笔者在梳理《大学》的管理思想过程中发现,中国古代思想家已经用不同的方法对封建社会的治国问题进行了真知灼见的论述。可以看出,《大学》的管理思想在理论建构方面具有一定的缺失,这也是中国古代管理思想的通病。中国古代管理思想的现代化就是要用科学的方法论证其合理性部分,修正其中的不足,从而构建出具有中国文化传统的当代管理理论。而我们也有理由相信,在儒家管理的现代化过程中,但只要我们把握正确原则和方向,探索就是有益的。澳大利亚学者雷基·利特尔和沃伦·里德在他们所著的《儒家的复兴》中指出:“儒学正在复兴,儒学的复兴已明确地指出它将在世界文明的核心中占有一席之地,并将带领世界进入21世纪,即将成为21世纪的管理主流”。我们中华民族有辉煌的历史,创造了灿烂的文化,我们有理由相信,在继承传统的基础上,高举科学的旗帜,儒学的明天会更加美好。

#### 参考文献:

- [1] 周三多,陈传明,鲁明泓.管理学——原理与方法(第三版)[M].复旦大学出版社,1999.12
- [2] STEPHEN R. COVEY. The Seven Habits of Effective People-Restoring the Character Ethic [M].New York: Si-

mon & Schuster.1989.

- [3] 李翔海.生生和谐——重读孔子 [M].四川人民出版社,1996.145.

[责任编辑:蒋民胜]