

The Application of Golden Mean to Human Resource Management

Ge Li, Aimin Yan

Business School, Central South University, Changsha, Hunan China

E-mail: e-trust@263.net

Abstract: Based on making the explanation of golden mean and introducing the development situation of HEXIE Management, this paper discusses the management value of golden mean, Analyses its application on modern management.

Keywords: Golden Mean; He-he; HEXIE Management

中庸思想在现代和谐管理中的运用

李 歌, 颜爱民

中南大学商学院, 湖南长沙 410083

E-mail: e-trust@263.net

摘 要: 在辨析“中庸和合”思想内涵, 介绍和谐管理思想发展概况的基础上, 深入探讨了中庸思想的管理价值, 并分析了中庸之道在现代和谐管理中的运用。

关键词: 中庸之道; 和合; 和谐管理

1 “中庸和合”辨析

对于中庸的解释有广义和狭义之分。广义的中庸差不多涵盖了儒家的所有价值和德行; 狭义的中庸, 则专指人与人交往时的一种模态, 与亚里士多德提出的“中道”(doctrine of the mean)甚为相近^[1]。亚里士多德说: “任何领域的专家都避免过犹不及, 而选择其中……一件好的艺术品, 不能再有丝毫增减, 表示了最佳境界会被过于不及所破坏只能由执中去维持”^[2]。中庸一词究其源头, 其最早出现在《论语·雍也》曰: “中庸之为德也, 其至矣乎! 民鲜久矣”。在这里孔子将中庸看作是德行的最高境界, 并且认为一般人是很难以做到的。宋代著名文学家、思想家朱熹在《中庸章句》中解释“中庸”为: “中庸者, 不偏不倚, 无过不及, 而平常之理, 乃天命所当然, 精微之极致也。”《二程遗书》有云: “不偏之谓中, 不易之为庸。中者, 天下之正道; 庸者, 天下之定理。”可见中庸之义就是指过犹不及、恰到好处的状态或者是达到这种状态的行动取向。这是中庸最核心的意义, 而这种恰到好处、无过无不及的状态则是和谐必须具备的条件。

和谐思想是儒家文化的精髓, 它包含两个意思,

一为“和”, 二为“合”。在中国古代自然哲学中, “和合”思想作为一种理论形态, 具有十分重要的地位。周太史史伯在《国语·郑语》中云: “夫和实生物, 同则不继。以他平他谓之和, 故能丰长而物归之; 若以同裨同, 尽乃弃矣。”他认为和谐是事物得以生存的内在规律, 同时阐明了不同事物在对立统一中产生新事物并得到发展的道理。《道德经》曰: “万物负阴而抱阳, 冲气以为和。”意思是事物内部对立的阴阳两气经过斗争达到和谐。老子将“和”看作是宇宙生成、大化流行的法则。普利高津曾说过: “中国传统自然哲学强调的是‘关系’, 注意研究整体的协调和协作, 以期达到一个‘自发的有组织的世界’”^[3]。

可见, 中庸与和谐具有内在一致性。事物内部以及事物之间要达到和谐的状态, 它的各部分、各个要素之间就必须保持一种稳定的关系, 而这一稳定的关系就是事物内部各个要素之间所要把握的“度”。在强调任何系统的健康发展时, 首先要强调“谐”, 指其组成、功能、机制、制度包括文化配置上的科学合理、比例得当, 符合客观规律, 并用这些科学、规律和法规等去处理这方面的管理问题; 其次要“和”, 指创造一种内部氛围, 使系统成员有良好的感受, 即以环境

诱导、文化熏陶、自我主导、行为自律等手段把握管理活动中那些多样性的、难以简单用科学规则把握的方面，主要是主管的行为及心理上的现象和问题；最后，要注意达到“谐”与“和”的有机结合和互动，从而实现“和谐”^[4]。和谐标志着事物之间协调有序、平衡稳定的关系。而中庸则是强调一种适度、正确的处世态度和行事方法，它要求对人、对事要做到恰到好处、不偏不倚、无过无不及。而这种恰如其分、无过无不及的状态正是实现和谐的条件；“和”又是判断“中”的最终标准。朱熹曾在《中庸章句》中解释道：

“喜、怒、哀、乐，情也。其未发，则性也。无所偏倚，故谓之中。发皆中节，情之正业。无所乖戾，故谓之合。大本者，天命之性，天下之理，皆由此出，道之体也。达道者，循性之谓，天下古今之所共由，道之所用也。此言性情之德，以明道不可离之意”，意思是说当感情未发之前，心境平和，无所偏向，也不会出现过与不及的状况，就是所谓的“中”；感情迸发出来后，如果能将每种感情都中节，无所偏颇而又顺应客观世界发展的规律，这种状态叫做“和”。而所谓“中节”，并非是将喜与怒或哀与乐相互折中，而是应该当喜则喜，当怒则怒，当哀则哀，当乐则乐，有礼有节。

2 和谐管理思想发展概况

和谐是自然存在的规律和顺道管理的必然结果，在近代社会经济领域的研究和实践中同样也蕴含着大量有关和谐的管理思想。安德鲁·尤尔，曾提出：“在每一个企业都有‘三种行动原则或三个有机系统：机械的、道德的、和商业的’，管理层必须‘安排和控制’生产者以使其在此方面达成整体和谐”^[5]。法国著名经济学家弗雷德里克·巴斯夏在他的著作《和谐经济论》中提到：“社会世界普遍法则是和谐协调的，这些法则从各个方向趋于完善人类”^[6]波兰管理学者卡罗尔·阿达米斯基在其著作《集体工作的原理》、《劳动的和谐化》提出了“和谐管理”的雏形。

1987年西安交通大学副校长席酉民教授完整地提出了和谐管理理论，其核心理论基础是：“任何系统之间以及系统内部的各种要素之间都是密切联系的，且存在一种系统目议一下的和谐机制，使系统逐步趋近于和谐的状态。和谐管理可以被定义为“组织为了达到其目标，在变动的环境中，围绕和谐主体的分辨，以优化和不确定性消减为手段提供问题解决方案的实践活动。”^[7]著名学者成中英先生曾指出，企业

和谐管理是“任何商业团体或生产机构在其经营管理过程中所应遵守的伦理规则”。^[8]美国伦理学家 J.P.蒂落认为，企业和谐管理伦理的内涵就是“雇主、雇员、企业和消费者之间重大管理的确立和维持”。^[9]和谐管理理论是建立在系统管理与系统分析的框架之上的。在现实生活中，不和谐状态是绝对存在的，和谐状态则是相对的，而和谐管理的目的就是使系统趋于和谐发展的状态。

3 中庸思想的管理价值

“中庸”作为儒家思想的重要范畴，有着极为深刻的内涵，它几乎囊括了儒家思想中所有的管理学思想，具有极为重要的管理价值。有日本“企业之父”之称的涩泽荣一，在其《论语与算盘》一书中认为，“儒学”是“和魂”的基础，在他创办的 500 多个企业中，他极力推行“中庸”的管理方针。^[10]日本管理之父松下幸之助曾说道：“中庸之道”的真谛是‘不为拘泥，不为偏激，寻求适度、适当’；‘中庸之道’绝‘不是模棱两可，而是真理之道，中正之道’；‘但愿真正的中庸之道能普遍实践于整个社会生活中’。^[11]正是得益于这一信念，松下幸之助最终缔造了一个企业王国；被称为“中国式管理之父”的曾仕强教授则认为：中道管理是中国式管理最核心的思想体系，掌握中道管理，无疑掌握中国式管理的精髓和全貌。^[12]他的非常著名的 M 理论就结合了儒家的“中庸”思想，并且成为各级管理者，如企业各级管理者、政府管理者等管理人员获取中国式管理智慧的宝库的重要理论。

“中庸”强调无过无不及、执两用中思想，从其内涵来看它的管理价值主要体现在以下几个方面：1、“过犹不及”的适度原则。中庸之道反对走极端，要求人们做事要符合合适的标准，也就是要把握好一个度。然而这个“度”并没有一个具体的标准，人们无法很好的把握。因而，孔子又主张“以礼制中”，合乎礼就是“中”，违反“礼”就是“过”或者“不及”。当然，这种“合乎礼”并不是一成不变的，而是一种动态的标准或法则。中庸的这一原则用在管理学中就是适度管理。按照矛盾论的观点，事物的质只有处在合理的度的范围之内，事物才能保持相对的稳定和持续的存在，这是和谐的重要特征之一。因此要达到和谐状态，就必须使事物的质处于合理的度的范围之内，并尽可能朝向最佳的度发展。2、“执两用中”的整体原则。“用中”是中庸的根本目的，而“执两”则是要达到中庸的那个最佳状态的一种方法策略或者说是思维方式。“执两”包含着一

个重要的整体原则。度是一个范围,因而有其临界点,过了临界点就会“过”或者“不及”。因而要达到“中”的目的就必须从整体上来把握,认清事物的“两端”,分析出合理的“度”。这一原则应用和管理中就是整体管理。追求天人合一、整体的和谐是中国儒家文化的核心价值取向。在管理过程中,和谐管理不是小范围的和谐,也不是单个事物的和谐,而是要将和谐置身于一个大的系统内,从整体角度来追求和谐。

4 中庸之道在现代和谐管理中的运用

4.1 和谐供应链关系管理

中庸之道的根本精神在于协调平衡各种矛盾关系,以促进事物之间的和谐,而和谐并非孤立事物的和谐,而是将事物置于一个系统的整体和谐。所谓供应链是指将供应商、制造商、分销商、零售商,直到最终消费者连成一个整体的功能网链。供应链业绩的好坏很大程度上取决于供应链中合作伙伴管理是否和谐。而供应链上各个环节之间联系的顺畅性与和谐性则是实现供应链增值的保证。随着市场竞争的加剧和产品更新换代的加速,越来越多的企业都在通过对供应链的有效管理来提高企业的利润水平和客户的满意度,企业间的关系也从过去传统意义上的竞争关系转变为供应链环境下的合作共赢关系^[13]。供应链上的供应商、制造商、分销商、零售商都属于构成一条完整供应链的元素,他们共同组成一个统一的整体,而不是单独存在的,因而要实现供应链增值,就必须从整体上来把握,实现产业链各元素的共赢。要达到供应链的和谐,关键是“互利共赢”,这就要坚持“执两用中”的整体管理,从整理利益出发,使他们形成互利合作的关系,寻找能够使供应链中各个元素达成共赢的“度”。比如供应商和零售商必须明白,在实现消费愿望和需求方面,他们是合作者而不是对手。因此,应当在保证供应链顺畅运转的基础之上,使零售商和供应商的效益均达到最优状态,不能只考虑一方的利益而不顾另一方的利益。同时应该建立一个合理的协调机制,基于利益共享、风险共担的思想来解决不同利益主体间的矛盾,协调供应链各要素的最优决策,促使各要素的决策与整个供应链的利益目标保持一致,最终达到各要素共赢。

4.2 和谐团队建设管理

“团队”这一名词大家都不陌生。它有大有小,也有强有弱,往往体现了一个企业的战斗力和竞争力。

因而如何做好团队建设,使之达到一种和谐状态,从而带动各项工作全面、健康、有序发展,具有十分重要的意义。

团队建设离不开合理地管理制度和激励机制。所谓管理,就是要“管得合理”。管得合理,就要讲究适中和时中。这就要做到“礼为用,和为贵”,坚持原则性与灵活性并用,也就是要达到“君子而时中”的境界。首先,要做到管理“经”与“权”的统一。“经”就是指企业管理的规章制度,“权”则是指企业管理过程中适时而变的管理技巧。“经”是管理必须遵循的原则;“权”则体现的是管理的灵活性。在管理活动中,坚持基本原则、基本制度与从实际出发、具体问题具体解决是矛盾的统一。其次,要做到个人行为管理中他律与自律的统一。他律是以外力手段来约束个体行为的规范形式;自律则是靠个人的自觉性,进行自我约束的规范形式。他律是为了以整体目标需要整合个体行为,而自律则是个体自觉性和责任感的体现,而这也是组织活动不可或缺的元素。部分的自律和整体上的他律,能较好地平衡矛盾双方。最后,要做到组织结构设置的分权与集权的平衡。组织结构设置中分权与集权矛盾的平衡并不是一成不变的,而是随着企业的发展速度、规模以及环境等变动的,因而要根据具体企业的性质、规模、环境等因素来把握两者的平衡。如大企业趋于更多的分权,从而有助于发挥下级的主动性和创造性;小企业则强调更多的集权,有助于统一指挥、统一行动。当然,和谐团队建设同样也少不了有效地激励机制。要建立相应的激励制度,规定具体的奖惩办法。同时应根据团队成员的不同需求,采取适宜的激励方式。无论奖惩都应当做到公平、公正,这样才能促进和谐团队的不断发展。

4.3 和谐劳资关系管理

关系一词在《现代汉语词典》中解释为:人和人或人和事物之间的某种性质的联系。在现代社会,资本和劳动的关系,构成了现代社会体系所围绕旋转地轴心,劳资矛盾已成为了社会和谐与否的晴雨表。劳资双方处于一个对立的利益格局中,而劳资关系则是雇主与雇员之间相互作用、相互影响的状态。和谐的劳资关系是劳资双方通过相互作用、相互影响而形成协调一致的状态。劳资双方的这种相互作用、相互影响的状态是一种动态联系,它既包括有形的劳动合同又包括无形的心理契约。而往往这种无形的心理契约更有利于企业品牌形象的建立。和谐的劳资关系就是

要在雇主与雇员之间形成融洽、相互协调一致的经济联系和心理情感联系,促进管理者与职工、职工与职工之间的和谐。

《礼记·中庸》有云:“中也者,天下之大本也;和也者,天下之达道也。”强调人伦关系的“达道”就是和谐,这里的达到包括君臣、父子、夫妇、兄弟、朋友这五个最根本的人伦关系。这一理论应用到企业管理上,则体现为“和为贵”的人际管理思想。“和为贵”的“中庸”思想,可以系统地用来协调企业中职工与职工、管理者与职工、企业与环境的关系,全面做好企业内外的和谐。首先,协调好企业与外部环境的关系。企业管理者都是在一定的外部环境中从事管理工作的,对于外部客观环境如政治环境、经济环境、人文环境、技术环境等,他要适应它、利用它,取得企业与外部环境的和谐、融合。其次,协调好职工与管理者的关系。和谐的劳资关系就是资方与劳动方之间的一种协调、融洽的相互作用、相互影响的关系。资方要取得合理赢利,劳方则要享受该有的福利及待遇。因而,管理者在同职工的关系上,要贯彻孟子的“爱人者人恒爱之,敬人者人恒敬之”的思想。不仅仅只顾及自身的利益、企业的利益,同时也要照顾到职工的利益。要密切与职工的关系,了解实际情况,解决实际困难。这样职工也才会真正关心企业,服从领导,从而达到一种从上至下的和谐。第三,协调好职工间的竞争与协作关系。企业的发展是群体共同协作的结果,任何产品的制造、科研成果的研究都需要许多人的共同努力才能完成。没有劳动协作,任何产品的制造以及科研的完成都是空想。企业内部职工之间的相互协调、和谐共处尤为重要。因而在管理过程中,既要发挥竞争机制作用,同时也要加强协作,提倡互助、和谐精神,处理好员工间竞争与协作的关系。

References (参考文献)

- [1] Zhang desheng, jin yaoji etc, On Zhongyong rationality: out of instrumental rationality, value rationality and communicative rationality[J], *Sociology Research*, 2001, 2
张德胜 金耀基等. 论中庸理性: 工具理性价值理性和沟通理性之外[J]. 社会学研究. 2001, 2
- [2] Aristotle 1951, Aristotle[M]. The Odyssey Press
- [3] Shen xiaofeng, Chaos first open[M], *Peking: Peking Normal University Press*. 1993(Ch)
沈小峰. 混沌初开——自组织理论的哲学探索[M]. 北京: 北京师范大学出版社. 1993
- [4] Xi youmin, Shang yufan, HEXIE Management Theory[M]. *Peking: China Renmin University Press*(Ch)
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 11
- [5] Sun yaojun, The Summary of the Famous Works on Western Management[M], *Nan chang: Jiangxi Renmin Press*(Ch)
孙耀君. 西方管理学名著提要[M]. 南昌: 江西人民出版社. 1995
- [6] Bastiat, F., Economic Harmonious[M], Xu mingnong compile, *Peking: China Social Science Press*, 1995
[法]巴斯夏. 和谐经济论[M]. 许明农译. 北京: 中国社会科学出版社. 1995
- [7] Xi youmin, Wang hongtao, Tang fangcheng, Management control and HeXie Management Research[J], *Chinese Journal of Management* 2004. 7 (Ch)
席酉民, 王洪涛, 唐方成. 管理控制与和谐管理研究[J]. 管理学报, 2004, 7
- [8] Cheng zhongying, Culture, Ethics and management [M], *Gui zhou Renmin Press*, 1991(Ch)
成中英: 《文化、伦理与管理》[M]. 贵州人民出版社. 1991
- [9] Jacques P. Thiroux, Ethics: Theory and Practice[M] *Peking: Peking University Press* 1985(Ch)
J.P. 蒂洛. 《伦理学理论与实践》[M]. 北京大学出版社. 1985
- [10] Zeng shiqiang, Human management[M], *Peking: Zhonghua book company*, 2006(Ch)
曾仕强: 《人性管理》[M]. 北京: 中华书局. 2006
- [11] Yan huan compile, Matsushita Kōnosuke: Golden mean[M], *Peking: Yan shan Press*. 1997(Ch)
严欢编著: 《松下幸之助——中庸之道》[M]. 北京: 燕山出版社, 1997
- [12] Zeng shiqiang, Golden mean management[M], *Peking: Peking University Press*. 2006(Ch)
曾仕强: 《中道管理》[M]. 北京: 北京大学出版社, 2006
- [13] Fites D V. Make your dealers your partners[J]. *Harvard Business Review*. 1996. 74