

管理的“前是而今非”与走回头路无关

■ 张华强/文

国务院年初转发的深化收入分配制度改革总体方案的推出，与其说能给低收入群体带来什么福音，不如说其意义远超出了分配领域，在挑战所谓不可逾越的市场配置资源红线，给企业的用人自主权、分配自主权以及所谓的市场化观念方面带来了巨大的冲击，恍如“前是而今非”。在《聊斋》中郭生的故事里，我们不难受到这样的启示：不改变“前是而今非”的误判，企业很难获得新的生机。

“前是而今非”是实践发展的需要

《聊斋》中的郭生是蒲松龄故乡淄川东山的一个读书人，他虽然学习比较刻苦，但在偏僻的山沟里得不到优秀教师的指点，写出的文章不规范，多有舛误。东山常有狐狸精出没，郭生家里也不能幸免，文稿置于案头，就常常被狐狸涂抹。郭生无可奈何之际，向另一个读书人王生诉苦。王生拿来被狐狸涂抹的文稿一看，发现那并非胡乱涂抹，而是在批改。郭生恍然大悟，按照狐狸“涂抹”的思路钻研，果然大有长进：狐狸精涂抹的少了，在文句下面点点表示肯定的多了，竟有几篇通篇得到肯定。郭生随后就考中了秀才。

在众人的恭维声中，郭生自觉修得正果，对狐狸精“涂抹”文稿不再当回事。但是当郭生在向科举更高层次冲刺时，发现狐狸的“涂抹”又增多了。这时的郭生心气偏偏越来越高，对狐狸的“涂抹”从不当回事到不以为然，而且认为是在胡闹。为了验证这一点，郭生把过去被狐狸通篇肯定的文稿又誊写了一遍，放在案头，不料被狐狸涂得一片狼藉。郭生于是断定狐狸彻底不值得信赖，否则为什么“前是而今非”呢？可惜的是，郭生从此再没有大的作为，在考场上的排名越来越靠后。

蒲松龄在这个故事的末尾告诫人们，学习有进步是好事，理应得到鼓励，即为“是”；但学无止境，如果停留在一个水平上，在更高的标准面前拿过去的收获说事，那就显示出了小家子气，难免遭到唾弃，则为“非”，应该“非”之。狐狸对郭生文章的“前是而今非”，就是要提醒他不可骄傲自满，后来的作用更不应当低估。在经营管理中也这种情况：改革开放初期，为了改变平均主义的惰性，“下不保底，上不封顶”曾经被做为在分配领域大胆改革的象征，企业纷纷以加大收入差距的办法作为激励员工的“胡萝卜”，舆论也普遍赞同。但是随着收入差距的加大，社会不稳定因素倍增，“控高”、“提低”、严格实施最低工资制度提供最低生活保障事关社会和谐的基础线。这时候如果还认为收入差距不够大，那在媒

■ 寇北辰/文

我们在认识和从事管理的过程中，离不开主观能动性，而主观能动性的发挥，又受到很多主观因素的制约，其中价值观念的影响最大。只有坚持正确的价值观，作出正确的价值选择，才能正确地认识管理，正确地从事管理活动。

什么是价值？价值是事物对人的积极意义，比如工作使人获得劳动的快乐，使人满足基本的生活需要，这是工作的价值；机器取代人工劳动，效率更高，作业更安全，这是机器的价值。

什么是价值观念？价值观念是人们判断客观事物有无价值或价值大小的基本观点和

体上一定会遭遇“拍砖”。这种“前是而今非”当然不是什么舆论的糟糕，管理者没有理由耿耿于怀，应当给予积极地回应。

现实生活中的“前是而今非”现象常常比郭生的故事更为复杂。情况变了，应对之策必须随之改变，同样的人对同样的事后态度截然不同，并不奇怪，事态需要反其意而行之。比如在楚汉战争中，双方曾经长期相持于荥阳一线。项羽军师范增起初的建议是对荥阳围而不攻，破坏其补给甬道；刘邦粮食短缺，支持不住，请求以荥阳为界讲和罢兵。项羽准备答应，范增却主张速攻荥阳。项羽就感到困惑：不要急着攻打荥阳当初不是你极力主张的吗？项羽甚至怀疑范增出尔反尔，直至将其逼走。自己则在犹疑中错过消灭刘邦军队的最佳时机，最后“别姬”了事。

前“是”而今“非”未必是要倒退

与郭生在科举中总是在被动接受选择不同，管理者在资源配置中有相当的话语权，在过去的经营活动中多有斩获，还想继续扩大战果。碰到有人对过去取得成功的做法前“是”而今“非”，往往会产生一个本能反应：这是不是在否定自己已经取得的业绩？将走回头路的帽子扣给别人自然痛快，但是要想真正有效地解决现实问题，就需要清楚在自己身上存在的心理障碍，建立前“是”而今“非”未必是要倒退的确信。

古希腊的哲学家早就告诉我们，人不可能再次踏入同一条河流。也就是说，历史不可能走回头路，按照前“是”而今“非”的逻辑进行管理的调整更难以复旧。比如改革开放之前，企业对员工要从幼儿园关注到火葬场，成为沉重负担。在体制改革中，企业的“社会职能”被纷纷剥离出去；管理者明确告诉职工，企业不是家。然而在新的经济形势面前，为了消解由此带来的利益关系的冷漠，起源于美国的“员工帮助计划”（EAP）使得“新家庭主义运动”悄然兴起，越来越多的企业家认识到了企业的家庭责任与公司成长的互动性，有的企业采取了给员工工父母发“养老金”等措施，重视员工的家庭和谐被称之为第二次管理革命。如果说这是对“企业不是家”的前“是”而今“非”，那谁也不会认为发扬主人翁精神会颠覆股权的存在。

至于人们在经营方向的看法上前“是”而今“非”，往往是基于市场环境的变化，恰恰是为了企业更好地发展，与怀旧风牛不相及。比如随着全球经济的一体化，从中央到地方都鼓励企业走出去。然而自商务部发布《商务发展第十一个五年规划纲要》起，主流媒体传递的信息是：千方百计扩大出口的政策导向

评价标准。例如，鼓励单打独斗和鼓励团队合作就是两种不同的价值观。

价值观念对管理有什么作用？价值观念属于一种社会意识，对客观事物具有导向作用，在管理中正确的价值取向是高效管理的基础。首先，人有了正确的价值观，才能管理好自己，积极向上，努力拼搏。无论是管理者还是被管理者，都要树立正确的价值取向，才能正确地评价事物，从而懂得该不该做、能不能做、怎么做。其次，人有了正确的价值观，

已经走到了尽头，中国不再把减顺差作为商务工作的头等大事。主要表现在中国制造业的出口瓶颈越来越大，依靠出口退税等优惠政策利用加工制造换取外汇的利润空间越来越小，因此以出口为主的企业必须将目光转向内需，在服务内需上抢占制高点。这种对外贸导向的前“是”而今“非”，绝非主张从此闭关锁国，事实上也做不到。唯有加大产品的服务属性和科技含量，才能既利于满足内需也更便于外贸。

应当承认，历史有惊人的相似：作为一种否定之否定，的确像是在走回头路。然而，在螺旋形上升的历史轨迹面前，管理者对走回头路谈虎色变，其实是缺乏自信的表现。管理者似乎不甘心做出更大的调整，那样既可能需要付出较大的成本，又可能导致自己的边缘化。然而，社会的发展不可能将继写历史的使命交给谁垄断，无论其过去取得怎样的成功。经济学家罗斯托在《经济成长的阶段》中指出，当经济的发展由一个阶段向另一个阶段过渡时，消费者的欲望更替，包括家族企业在内的经济主体在市场中的原有优势和地位可能丧失。面对新的经济增长点或者消费热点，原有的领先产业就会让位于新的领先产业，任何企业都难以摆脱历史的筛选，如果不能及时创新，消费者不会为企业的所谓的基业常青买单。

在打破既得利益格局中保持活力

需要指出的是，管理中的前“是”，相对于改革开放的历史阶段而言，指的是对改革的支持，或者本身就是一种改革；那么，与此相对应的今“非”，是否意味着反对改革？从郭生的故事里可以看出，今“非”是为了郭生更好的进步。于是我们就可以发现两种不同含义的改革，一个是停留于前“是”的改革，再一个是前“是”而今“非”的改革。有意思的是，这两种不同含义的改革都可以说自己是在深化改革，却难于取得共识。

郭生故事似乎与改革无关，但是其中讲到叶公、繆公作文模式的流行，却涉及到人们对改革的态度。当时叶公、繆公作文模式的流行好比管理界对西方管理理论的热捧，到了家家户户都在称颂的程度。这种情况在管理领域并不罕见，出版界在特定时期推出一些热点书籍，作为一种市场化运作手段并不奇怪；但是管理者如果热衷于管理理论的时尚化，成为“追星”一族，就容易失去创新的思维和决策能力。

郭生的不再长进就与此有关：“名小立，遂自以为是，执叶、繆之余习，狙而不变”。“狙”是习以为常的意思。也就是说，被狐狸精

用价值观驱动管理

才能配合好他人，遵纪守法，服从管理。当代，人与人、组织与组织之间的交流日益密切，互相配合、和睦相处是最佳的选择。如果人人都树立正确的价值观，都能理解和配合他人，才能使组织获得更大的利益。再次，人有了正确的价值观，才能管理好组织，使组织高效运行。一个管理者代表的是一个集体，管理者的价值观必须站在整体角度，必须有利于集体，只考虑一己之私的错误观念将会损害集体的利益，不利于组织提高效率和效益。最后，人

前“是”的郭生自以为自己在探索新途径，那实际上是陷入了新的思维定势，在狙而不变中还以为自己是在与时俱进、坚持深化改革，实际上是思想僵化的表现。

与郭生的自满不进则退不同，管理者的自以为是为往往还要保持既定的利益格局，这就是等于为相关主体的利益的增长设置障碍。利用相关主体的前“是”来证明其今“非”的不正确，为其扣上一个走回头路的帽子，把维护既得利益当做深化改革，就会成为一个重要的策略，连同自己获得的支持也一笔抹杀。比如一些企业希望自己的产品能够扩大出口，总是呼吁地方政府改善投资环境，减少审批，各地政府对此也做了大量的工作。但是当审批、物流、交通各个环节都有所改善的时候，企业却漠视自然环境的保护，把污染留住国内。如果说投资社会环境的改善是政府的事，那么对自然环境责任的承担则是企业必须自觉关注的问题。当后者深为国人诟病的



观是正确的。例如，生产性企业都会产生废水、废弃和固体废弃物，有的企业不经处理和回收直接排放，污染环境，导致生态失衡，这就不符合人类根本利益。第三，有利于组织长期发展的价值观是正确的。每个组织都想发展，但急于求成或急功近利并不利于长期发展，例如有的企业不讲诚信、不守法律，这都是错误价值观所致。

综上，在管理中，对人管理的核心是价值观念的塑造，正确的价值取向是管理的基础。人们只有树立了正确的价值观，才能管理好自己，管理好家庭，管理好企业及其他组织。人们只有树立了正确的价值观，管理好自己，才能为社会、为他人作贡献。

企业管理中国化的重要性

能靠引进国外的。德鲁克认为：中国不能从国外引进管理的原因就是，要想管理好中国企业，必须了解中国文化，只有了解了中国文化才能读懂中国和中国人。由于中西方文化背景的差异很大，西方重视企业制度的规范和建设，但中国文化却是在情的基础上才谈纪律。“人情练达即文章”，在中国，单纯讲制度是行不通的，必须还要讲驾驭“人情”的能力，只有建立在感情基础上的制度，才能被打折扣地执行下去。

谈到管理学，我们现在经常盲目崇拜媚外，须知，即使是重视制度建设的西方管理理论，也深受中国传统哲学的影响。17 世纪末孔子思想就在欧洲各国知识分子中间流行开来。美国汉学家顾立雅曾说“孔子成了 18 世纪启蒙学者们的守护神。”而与儒家相比，《道德经》、《孙子兵法》因其实用性而更受欢迎。被誉为日本“经营之神”的松下幸之助在回答“你的经营秘诀是什么”时强调：“我并没有什么秘诀，我经营的唯一方法是经常顺应自然的法则去做事。”松下幸之助的这种理念实际上是老子的“无为而治，道法自然”哲学思想。《孙子兵法》同样也受到军事界的厚爱。早在 20 世纪 70 年代末，《孙子兵法》被西点军校列为教学参考书。第一次海湾战争期间，《洛杉矶时报》记者采访时任美国总统老布什时，发现其办公桌上摆着两本书：一本是《恺撒传》，另一本就是《孙子兵法》。

中国的先哲、法家代表人物韩非子更是称

得上是世界管理之父，他不仅比德鲁克早两千多年，也比西方的管理学对管理阐述的更全面。韩非子是先秦法家理论的集大成者，他总结前期法家的政治思想，将商鞅提倡的“法”、申不害强调的“术”以及慎到倡导的“势”结合起来。法家讲的“法”，指的是制度；术，指的是管理者的管理技巧和领导才能；势，指的是领导权威和与周围环境的和谐程度。法家提出的要健全法制、明确法律的作用，这与西方注重法制建设如出一辙。一个组织如果没有完善的规章制度，靠人治而不是靠法治，管理效率将十分低下，但光靠法制远不能达到管理的目的。一个管理者如果不树立自己的“势”，不懂得掌握权力就会缺乏威信；如果不懂得“术”，就不能很好地驾驭下属。合理的制度加上领导权威和管理技巧，其实就是一套很全面和很完善的管理科学体系。

韩非子的管理学将管理总结为“法、术、势”，既有西方制度上的管理学精髓，又有中国哲学理念下产生的领导力的“术”，还有中国“天人合一”理念的“势”，堪称管理学的集大成者。“法、术、势”治国理念的提出，是中国对世界管理学最杰出的贡献。韩非子对西方的管理学影响深远。

中国的传统哲学思想深深影响着世界管理学，也为中国企业家提供了一套适合中国企业的管理科学，这其实就是德鲁克认为为中国企业家不能引进的原因。因为西方的管理者只是制度的熟知者，他们并不懂中国化管理的哲学

精髓。我们当代的中国企业家应该从传统哲学的管理思想中吸取经验和智慧，从中国企业的实际出发，不断完善组织制度建设，努力提高管理者的领导艺术，建立一套科学的中国化管理体系，使中国化的管理思想在世界管理学上发挥更大的影响力。

我们不得不承认，由于中国工业化革命的滞后，在管理科学方面，西方是走在了我们前面，但管理的哲学理念的源头还是来源于我们中国。早在 2500 多年前的中国儒家和道家及诸子百家的先哲们，就提出了完整的治国理政的管理哲学理念，19 世纪以来西方的管理学者从我们的哲学理念中吸取了很多启示。在当今世界上，中国传统文化的重要性在很多国家也都得到了承认。

当下中国企业，制度建设已不是最大问题，但制度建设以后如何用人性的道德力量去执行遵守它，是一个挑战。中国传统哲学思想模式可以解决这一问题。中国传统文化是教怎么做人的管理方法，只有懂得怎么做，才能主动去遵守管理制度，否则制度永远都是写在纸面上的。只有中国化管理才能真正把“制度流程与中国人文管理相结合”，才能符合中国本土企业的人文环境，才能使中国企业家从简单学习西方的工匠蜕变成熟知管理哲学思想的艺术大师，才能让中国企业建立一个有能力进行持续性无惧革新的组织。中国化管理的理论实践和探索为中国管理理论能够在世界管理学中占有一席之地提供了可能性，我们应该在这条路上大胆实践下去，并总结出相关的理论体系，这恐怕是中国企业家和管理学者最崇高的使命和责任。