

The Practice of the Integration of Confucianism and Management Theory in Local Enterprises—Based on the Case Study of Company H

Liang Jing Hu

Huali College Guangdong University of Technology, Guangzhou, Guangdong, China

4972688@qq.com

Keywords: Confucianism; Management theory; Integration; Harmony; Innovate

Abstract: Look for the similarities between Confucianism and management theory and realize the integration of Confucianism and management theory. Using Confucianism to shape the value of employees and to establish a system for the standard operation of enterprises by management theory can have positive effects on enterprise management and improve the enterprise's innovation ability and optimize the enterprise management system.

儒家思想与管理理论在本土企业融合的实践—基于H公司的案例研究

梁景胡

广东工业大学华立学院, 广州, 广东, 中国

4972688@qq.com

关键词: 儒家思想; 管理理论; 融合; 和谐; 创新

摘要: 寻找儒家思想与管理理论有共通之处, 实现儒家思想与管理理论的融合。运用儒家思想塑造员工的价值观, 以管理理论为企业的规范运行建立制度, 可对企业管理产生积极作用, 起到提高企业的创新能力和优化企业管理制度等效果。

1. 引言

中国本土企业的管理者和员工, 都难免受到中国传统儒家思想的影响, 中国本土企业引入西方的管理理论或模式应用于管理实践也是非常普遍。对于中国本土企业和员工而言, 必然处于两种不同的文化交汇的情境之中, 中西方文化的差异, 导致冲突在所难免。文化情境是组织发展的重要影响因素, 组织文化思想的提出, 使文化与企业管理之间的关系得到关注, 文化成为解释现代组织管理实践的重要视角, 相关学者分别从组织文化影响因素、跨文化问题、组织文化特征等角度展开研究。因此, 中国传统文化对中国本土企业管理的影响及所起的作用, 也应该有其独特性。

Robertson等^[1]就儒家动力主义与非亚洲国家传统价值观之间的关系进行了探讨。儒家倡导“德治”、“礼治”, 对中国古代社会行为规范的导向作用显著, 显示出其强大的社会治理功能^[2]。儒家动力主义与新教工作伦理的关系受到重视, 把儒家思想的研究从社会治理层面引到组织管理及组织成员的个体行为层面。而儒家动力主义对个体行为的影响, 相关研究认为, 具有儒家动力主义特征的决策者会降低在采用平等模式时所有权和定位的优势^[3]。现在普遍被认可的企业管理理论主要产生于西方国家, 有着较为成熟严谨的体系, 具有西方文化基因的烙印。具有悠久文化传统的中国, 在本土的企业管理中形成了具有自身特点的组织文化。管理理论与儒家思想都面临着引入与发展的的问题, 价值观、行为准则以及行为方式等方面的差异, 是不同文化的差异产生冲突的主要体现。

Barney 等^[4]提出“管理的中国理论”与“中国管理理论”等议题，针对中国本土企业的管理情境是否有其独特性，还是要立足于现有管理理论基础上创造新知识等问题展开讨论。中国传统管理思想在理论体系构建方法方面借鉴了管理理论，在企业战略管理领域，《易经》中所蕴含的管理思想也为研究者所认可。黎红雷^[5]把儒家思想应用于企业管理方面的研究，着重于儒家思想对企业管理的价值方面，主要体现于儒家的教化作用及儒家的德治观、义利观、诚信观等对企业经营的影响与作用。以儒家文化为代表的中国传统文化中蕴含的管理思想日益受到关注，并被运用于实践。

虽然儒家思想可运用于企业管理，但并不是所有的儒家思想都对现在的企业管理有积极意义，所以，我们要选取其中一些优秀的思想观念，以指导现实的管理实践。通过案例对儒家思想与管理理论融合的过程进行研究，以探索中西文化融合机制及为企业在管理实践中促进管理创新与构建和谐劳动关系等方面寻找新思路。

2.案例概况

大连华立国阳科技发展有限公司（以下简称“H公司”），是一家经营智能化涂装设备为主要业务的民营企业。H公司初创期，经营过程中的主要管理问题：首先，员工的工作积极性低，员工流失率高；其次，生产无序、成本控制能力差、生产任务不能如期完成；再者，员工的高离职率也阻碍了工厂生产管理体系的完善。H公司采取了一些应对措施，初步建立起生产管理体系和企业工作制度等。这些措施取得了一定的效果，但上述问题依然存在。

从2010 年开始分三个阶段将儒家思想引入到企业管理中：第一阶段（理论学习）：要求员工学习《弟子规》、《论语》、《孝经》等儒家经典著作，引导员工“爱父母、爱妻儿、爱他人、爱国家”；第二阶段（转变观念）：在进行儒家思想教育的基础上，开展相关活动，如员工生日会、员工家属亲情游、养老院公益慰问等。第三阶段（自觉践行）：经历上述过程，员工逐渐接纳有利于组织运行的价值观，并主动学习与遵守儒家思想规范。在对员工进行以儒家思想为主的传统文化教育基础上，H公司逐步完善企业生产管理体系，建立人才金字塔管理体系，制定与之相适应的工作标准及薪酬体系，完善员工绩效考核制度等。

经历上述过程后，实现了儒家思想与管理理论的融合，H公司的上述管理问题也得到解决。现在拥有五家全资子公司和涂装研究所，拥有40多项自主知识产权的专利，获得辽宁省著名商标、中国涂装十大知名品牌、中国涂装信赖企业等荣誉。从以案例的情况来看，在导入儒家思想之前存在的企业管理问题，在导入儒家思想与管理理论融合之后得到了解决，并取得了较好的经营效果。

3.案例分析

根据H公司引入儒家思想与管理理论融合的原因、过程及取得的经营成果，本部分着重分析儒家思想与管理理论融合所起的作用和起作用的方式。

3.1两种思想融合在企业管理中所起的作用。

3.1.1促进劳动关系的和谐

文化认同及其观念整合是劳动关系稳定和谐的基础与根本所在^[6]。如果在员工对企业价值观缺乏认同的情况下，推行西方的管理制度会使员工感到企业冷酷无情，容易激发员工的抵触心理。冲突源于劳动契约无法事先详细、准确约定需要完成哪些具体工作以及付出何种努力程度^[7]。因此，要解决劳动关系矛盾，须将企业价值观与员工的价值观统一起来。H公司引入儒家思想塑造员工价值观使其与企业价值观统一的做法，缓解和减少了不同背景员工之间、以及员工与企业之间的文化碰撞和冲突。H公司在引入儒家思想之前，尝试单独运用管理理论对企业进行管理，但效果不理想，而通过引入儒家思想与管理理论进行融合后，能较好地降低员工离职率等问题。这说明管理理论难以起到有效作用的地方，儒家思想却能够进

行调节。以上情形，为营造良好的劳动关系氛围创造了条件，从而促进了劳动关系的和谐，也为引入管理理论解决企业营运效率问题奠定了基础，而企业营运效率的提高也进一步促进劳动关系的和谐，从而形成良性的循环。

3.1.2 促进管理创新和员工创新能力的提高

在H公司这家本土家族企业导入儒家思想与管理理论融合后，重塑了企业文化体系，淡化家族企业的色彩，吸引外部管理人才加入，避免了任人唯亲、经验主义倾向、创新不足等家族企业的一些弊端。从H公司的管理实践来看，引入儒家思想与管理理论融合后，儒家思想改造员工价值观和管理理论规范员工的行为，两种思想的融合互动，使员工认可企业价值观也调动了员工的工作积极性，促进了企业管理体制变革和管理创新，起到激发员工的创造力的效果，企业员工结合工作开展发明创造，获得的各类实用专利和发明专利数量也逐年增加。这是儒家思想与管理理论融合互动过程中产生的效应，由此推断，我国本土企业可以通过中西文化融合作为来源实现管理创新。

3.1.3 优化企业管理制度效果

通过对员工进行传统文化、道德教化等方面的企业文化塑造培训，发挥文化力量教化员工，使员工产生企业价值观认同，从而遵守企业的管理制度。并且，这种规范行为可以在日常生活行为与工作行为之间进行互相迁移，促进员工自身家庭关系和谐，从而使培训员工规范行为的结果产生放大作用并巩固其培训效果。把儒家“仁、义、礼、智、信”思想嵌入到企业的日常管理之中，是企业与员工建立心理契约的一种形式，这些做法，获得了员工广泛的认同。H公司的管理实践表明，通过儒家文化对员工进行教化，既能让员工产生敬畏感和使命感，又提升了员工的归属感、幸福感和忠诚度，调动了工作积极性和提高了管理效率，在企业明确的制度、规则等所无法规范的情境，以儒家思想重塑企业文化后却能起到规范员工行为的作用，这是单纯运用管理理论的规则和工具等措施难以实现的。

由此观之，以制度、规则、流程、工具为表征的管理理论，结合企业文化对员工进行价值观塑造，可以改善员工的行为，而文化融合形成的管理机制，造就了企业自身独特能力。

3.2 两种思想融合在企业管理中起作用的方式

1. 寻求不同管理方式的共通之处。从表面上看，儒家思想与管理理论是两种完全不同的理论体系。儒家思想在企业管理中所体现的大多是模糊的行为规范要求，而管理理论则强调通过明确的制度安排实现管理目标。解决这一分歧的做法是寻求两种管理方式的共通之处，以促使两者的融合。H公司对儒家思想进行了筛选，要求员工长期坚持学习儒家思想中的礼、仁、五伦等这些对于个人行为规范要求的内容，使员工对传统文化的认同加强，产生潜移默化的作用，逐渐接受儒家思想对其日常行为的规范，这与管理理论以明确的制度要求规范员工行为的做法是具有共通之处的。由此，儒家思想与管理理论结合规范员工行为，这一过程实际也是在寻找这两者共通之处的过程。

2. 儒家思想在企业管理中起作用的方式。在引入儒家思想过程中，H公司对儒家思想的内容作了处理：一是选用针对性强的、适用于企业员工管理的内容，如让员工学习与价值导向、行为规范等与企业管理制度规范有关的内容；二是强化儒家思想中有益的内容，对服从管理、忠诚、奉献等内容进行强化推广；三是对儒家思想中一些不符合时代要求的内容进行淡化。运用儒家思想塑造员工价值观的机理：一是企业实行系统性的强化学习；二是在员工对儒家文化传统具有文化认同的情境下，采取强制措施强化员工的内在文化认同感，促使其与工作行为规范结合起来。

从以上分析可知，强制员工学习培养产生员工文化认同，并促使员工践行儒家思想，实现了对员工价值观的塑造，减轻了由于两种不同管理思想的共同作用所产生的冲突，对形成良好的劳动关系氛围产生积极影响。在员工对儒家思想在企业管理中产生认同和接纳的基础上把儒家思想嵌入管理理论，既营造了良好的劳动关系氛围，促进了企业劳动关系的和谐，随着企业营运效率和企业经营效益的改善，也进一步促进了员工对文化融合的认同。

4.结论与实践意义

4.1结论

本文对这家中国本土企业通过引入儒家思想及配套措施解决管理困境的实践进行分析,旨在探讨儒家思想在中国本土企业与管理理论的融合是如何发挥作用的,以及进行儒家思想与管理理论的融合模式分析。根据前面的分析可知,儒家思想着重于塑造员工价值认知方面,而管理理论则更关注行为规范及相应评价标准等具体操作层面的内容,把这两种不同的管理方式融合,难免产生管理理念的冲突。对于这种情况,为了促使不同思想实现融合,需要寻找两者的共通之处,引入两种管理方式产生冲突后,需要作调整:

1.区分两种管理思想的作用范围。对员工加强儒家思想的教育,运用强儒家思想对员工进行价值观塑造;同时引进管理理论制定规范的行为标准,建立起与企业情况相适应的管理系统,实现员工行为的规范化、企业运营科学化。这一做法与儒家“道之以德,齐之以礼”的思想是相融的。

2.员工接受这两种管理思想的过程包括:通过对两种管理思想的作用范围进行区分可缓和员工接受过程中的冲突,并在企业的强制作用下,加速了融合过程;随着员工学习的深入,对儒家思想认识的加深,员工价值观也随之转变,从而促使其也更易于接受管理理论,最终产生相互促进的效应。

3.企业推进与员工接受是一个循环往复和潜移默化的过程。H公司在引入儒家思想与管理理论融合的过程中,根据员工的接受情况,调整内容和推进策略,如此循环,从而产生了潜移默化的效果。两种管理思想的融合过程,伴随着在实践中反复调和,最终形成适用于企业的管理系统。管理理论虽然具有较完整的理论及实践系统,但是,对于受中国传统文化影响的这类具有自身独特管理特征的企业,西方管理理论难以完全解决其面临的问题,而儒家思想却有其适用于解决其独特问题的一些优势,两者的融合可改善企业运营效率。

从H公司的文化融合实践经历看,管理理论主要是为企业运营管理提供了操作层面的措施,如通过制定员工行为规范、工作程序、绩效考核标准等岗位规范和准则,以规范和引导员工的工作行为。儒家思想与管理理论的冲突,是由于不同的逻辑体系和文化源流造成的。儒家倡导以“礼”规范人们的行为,大多是模糊的行为规范要求,而管理理论以员工行为规范和工作程序等明确标准规范具体要求,两者虽然在表面上存在差异,但却有着相同的哲学理念,两者存在共通性和互补之处,在两种管理思想指导下的不同管理方式可以实现融合。这一过程,经历了从形式冲突到观念融合,最终达成一致。

本文着眼于中国本土企业如何运用中西两种管理思想,发现通过企业的强制与员工自身的学习内化产生的价值观认同机制,实现了两种管理思想的有机融合,并形成有效的互补。因此,可将这一逻辑过程概括为“强制(或自觉)学习——内化转变——实现融合”模式,并且这两种管理思想的融合过程是伴随着不断碰撞、磨合及循环互动的。

4.2实践意义

根据以上结论,在管理实践中,可将儒家思想与管理理论融合的有效方式应用于中国本土企业的管理之中,主要基于以下考虑:

1.儒家思想存在适用于企业管理的内容,可运用到日常的企业管理之中。儒家思想中包含大量的规范个人行为的思想内容,这些思想规范可以用于塑造员工的日常行为,使员工努力工作,对企业忠诚,与同事融洽相处等,可与强调通过制度规范实现成本降低和效益提高的管理理论形成互补。

2.运用儒家思想塑造员工价值观,对员工进行教化,有助于培养员工敬业的品质。敬业度与工作特征、组织支持等企业提供的工作资源^[8],以及成就需要、员工责任心等个人特质有关。企业通过强制学习促使员工了解儒家思想的内涵,在日常生活工作中员工也能接触到大量与儒家思想有关的内容,包含儒家思想的行为仪式和宣传等方式强化了员工对儒家思想

的认同，利于员工价值观与企业价值观的匹配。中国本土企业员工的文化认知中就包含着丰富的儒家思想成份，而儒家思想与管理理论又存在大量共通的内容，经儒家思想教化后，可以培养出与企业价值观相同的敬业员工。

3.儒家思想与管理理论实现融合的过程与文化认同机制，可促进劳动关系的和谐，对中国本土企业在构建和谐劳动关系方面也有一定的借鉴意义，企业可以借助力于员工对儒家思想的内在认同促使这一目标效果的更好实现。

致谢

本文为广东工业大学华立学院项目“运用儒家思想培育企业创新文化的研究”(HLKY-2017-SK-01) 的阶段性和成果之一。

References

- [1] Robertson C. J, The global dispersion of Chinese values: A Three-country study of confucian dynamism, *Management International Review*, vol. 40, pp. 253-268, 2000
- [2] Ip.P. K, Is Confucianism Good for Business Ethics in China? *Journal of Business Ethics*, vol. 3, pp. 463-476, 2009
- [3] Su Jing Qin, Zhang Yan Ming and Lin Jing Jing, A study, from the perspective of ambicultural, on management innovation mechanism of Chinese local enterprises: Case of Hurlly Group, *Business Management Journal*, vol. 1, pp. 56-70, 2018
- [4] Barney J. B. and Zhang S, The future of Chinese management research: A theory of Chinese management versus a Chinese theory of management, *Management and Organization Review*, vol. 5, pp. 15-28, 2009
- [5] Li Hong Lei, Confucian art of business and deploitation of contemporary corate confucianism, *Qilu Journal*, vol. 6, pp. 12-16, 2017
- [6] Lv Jing Chun and Li Yong Jie, On the cultural mechanism and route choice of harmonious labor relations, *On Economic Problems*, vol. 4, pp. 8-13, 2008
- [7] Guo Zhi Gang, The meaning and pattern of harmonious labor relations, *Finance & Economics*, vol. 5, pp. 88-94, 2008
- [8] Alan M. Saks, Antecedents and consequences of employee engagement, *Journal of Managerial Psychology*, vol. 21, pp. 600-619, 2006