

DOI:10.13216/j.cnki.upcjess.2017.03.0004

重新解读《论语》的管理思想

——从现代人力资源管理本土化视角

吕淑芳¹, 丁成际²

(1. 罗定职业技术学院 经济管理系, 广东 罗定 527200; 2. 安徽大学 马克思主义学院, 安徽 合肥 230039)

摘要:在西方人性假设、人本理论、各种科学的心理测量技术的基础上,现代人力资源管理已经形成完整而科学的理论体系,并得到了广泛的应用。但在实践过程中却表现出差异性,该差异性的根源在于文化的差异性。中国文化受儒家思想的影响较为深刻,现代人力资源管理在实践中既与西方有惊人的契合性又有自己的特殊性。作为儒家思想的经典著作《论语》,不仅记载了孔子及其弟子们的言行,而且蕴涵着丰富多彩的管理智慧。这些管理智慧从管理理念、识人技能、选才标准、人才开发、绩效管理、和谐劳动关系等方面,给予现代人力资源管理更加丰富的内涵,同时使得中国优秀的传统文化更具有创新性和实践性。

关键词:《论语》;现代人力资源管理;本土化;仁者爱人;管理思想

中图分类号:K231;F240 **文献标识码:**A **文章编号:**1673-5595(2017)03-0017-05

人力资源管理起源可以追随到工业革命时代的福利人事与科学管理。^[1]20世纪90年代,人力资源管理的概念和相关理论传到中国,但该理论在中国土壤上存在诸多不合拍的现象,这种不合拍现象主要是外来文化和本土文化之间的文化矛盾所致。^[2]儒学是中国文化的主流传统之一,美国著名政治理论家亨廷顿将中国视为“儒教国家”^[3],有“一部经典展示一个世界”^[4]的说法。作为儒家文化的代表之一,《论语》^①展现的不仅是一个思想丰富的世界,如其提出了“孝、悌、恭、敬、信、宽、慧”等和谐社会价值观,而且还是一个管理的世界,即孔子与弟子们的言行蕴涵着管理智慧,如“陈力就列,不能者止”(《论语·季氏篇》)等。通过对《论语》全套文本的研读,将所有与“管理”有关的论述从现代人力资源管理理论体系的几个方面进行归类与分析,对《论语》本身的研究有一定的理论价值,对丰富现代人力资源管理的内涵也有一定的启示。

一、树立“仁者爱人”的管理理念

现代人力资源管理中以人为本的思想起源于欧洲文艺复兴时期^[5],是从人本身出发去研究自然界、社会、人与人之间的相互关系,主要围绕人的需要、激

励、发展和开发而形成其科学体系。而比它早了2000多年的《论语》已经提出了“仁者爱人”的管理理念,并构成“正、仁、爱、达”的体系。其中“正”是这个体系的纲领,统领全文;“仁”是体系的核心;“爱”是其具体的行为表现;“达”则是最终目标。

第一,“正人先正己”。《论语》中没有关于“正”内涵的阐述,却树立了一个“正”的理想人物——舜,在《论语·卫灵公篇》中孔子认为,饱经沧桑而又立下丰功伟绩的舜能做到“无为而治”,就因为“其身正”。作为管理者,为何要“正己”呢?“其身正,不令而行;其身不正,虽令不从。”(《论语·子路篇》)可见,“正己”是为了“正人”并使其“从令”,完成任务,达成目标。

第二,“正乃仁也”。“仁”是“正”的具体的内涵,《论语》共有100多处提到“仁”,从正反两方面体现“仁”的行事态度。从正面来说,仁者应“敬事而信”(《论语·学而篇》);“能行五者于天下为仁矣”,曰:“恭、宽、信、惠、敏”(《论语·阳货篇》),这五种行事态度之间构成了一个“仁”体系,即恭敬不会招到侮辱(保护自己),宽厚将得到众人的拥护(赢得民心),诚信得到别人的任用(展现自我的机

收稿日期:2016-12-30

基金项目:国家社会科学基金项目(15BZX064);广东省哲学社会科学规划项目(GD15XGL47)

作者简介:吕淑芳(1977—),女,安徽旌德人,罗定职业技术学院经济管理系副教授,研究方向为人力资源开发与管理。

会),慈惠能够使唤人(得道多助),勤敏会取得成绩(目标达成);最后孔子通过对先王美德善政的歌颂,再次提出“宽则得众,信则民任焉,敏则有功,惠则足以使人”(《论语·阳货篇》)的理想。从反面来说,仁者应弃四恶。何为四恶?子曰:“不教而杀谓之虐;不戒视成谓之暴;慢令致期谓之贼;犹之与人也,出纳之吝谓之有司。”(《论语·尧曰篇》)其中“虐”即没有培训就下岗;“暴”即没有沟通就要绩效;“贼”即没有计划要目标;“吝”即薪酬福利差。

第三,“仁者爱人”。在《论语·颜渊篇》中孔子认为,“仁者”的优良品质主要通过“爱人”的行为来表达,而“爱人”又是通过“知人”来实践。在“知人”的过程中,“仁者”通过“举才”的行为来表现,如举贤才要“举尔所知。尔所不知,人其舍诸?”(《论语·子路篇》)。除了“举贤才”外,还要注意“举直错诸枉,能使枉者直”(《论语·颜渊篇》),这样才能做到邪不压正,留住真正的人才。另外,孔子在《论语·学而篇》中提出“爱人”还应节省费用,珍惜劳动者的劳动成果;要“多闻阙疑,慎言其余,则寡忧;多见阙殆,慎行其余,则寡悔”(《论语·为政篇》)。从以上“举才”“节用”“慎言慎行”的“仁者”行为可以看出,其与人本理念有异曲同工之处,即满足被管理者物质、精神和自我价值实现的需求。

第四,“爱人则达人”(目标)。“夫仁者,己欲立而立人,己欲达而达人。”(《论语·雍也篇》)那么,何谓“达”呢?“夫达也者,质直而好义,察言而观色,虑以下人。在邦必达,在家必达。”(《论语·颜渊篇》)“仁者”的“达”不仅是个人素养的达成,而且是“以己度人”。

《论语》中“正、仁、爱、达”看似零散地表达,但从纲领、核心、行为到目标逻辑清晰地表达出了“仁者爱人”。与“以人为本”的管理理念相比,有其惊人的相似之处,都是从被管理者的需求出发,进行有效沟通,达到开发人、发展人的目的。然而,“仁者爱人”突出管理者的自我超越,实现“达人”的目的;“以人为本”则强调被管理者合理需求的满足。因此,人本管理理念的本土化需要将管理者“仁者”风范发扬光大。

二、落实“知人善任”的识人方式

《论语·宪问篇》记载了这样一段故事:学生季康子问孔子,为什么卫灵公昏庸无能却没有丧国呢?孔子说,他有仲叔圉搞外交,祝鮀治理宗庙祭祀,王孙贾管理军队。可见,知人善任才是做好管理工作的关键。《论语》中主要从以下几个方面讨论了识别人才的能力:

第一,唯贤是举,不看出身。“先进于礼乐,野

人也;后进于礼乐,君子也。如用之,则吾从先进。”(《论语·先进篇》)此处“礼乐”好比是现代的技能,应当选择先掌握这门技能的人,而不是看他是不是贵族出身。类似的表达还有“犁牛之子骍且角,虽欲勿用,山川其舍诸?”(《论语·雍也篇》),孔子用耕牛打比方,认为人的出身不是最重要的,重要的是其才干。

第二,言行一致。“始吾于人也,听其言而信其行;今吾于人也,听其言而观其行。”(《论语·公冶长篇》)这是孔子在逐步认清宰予真实面目后的领悟。“有德者必有言,有言者不必有德。”(《论语·宪问篇》)孔子这里的“德”是指通过行动表现出来的,因此可以理解为:有德行的人一定有好言论,但有好言论的人不一定有好的德行。总之,我们了解一个人不仅要听他说什么,还要看他做了什么。

第三,考察环境。“里仁为美。择不处仁,焉得知?”(《论语·里仁篇》)孔子告诉我们,居住在仁风好的环境中,这个人才是明智的。一天,子贡向孔子请教认识人的问题,孔子说,最好是乡里的好人都喜欢他,乡里的坏人都厌恶他。(《论语·子路篇》)所以,向周边环境了解一个人,要注意访谈对象的品质。

第四,听话听音。“论笃是与,君子者乎?色庄者乎?”(《论语·先进篇》)孔子认为不能仅凭忠厚老实的外貌就断定其是有德行的人。“巧言令色,鲜矣仁!”(《论语·学而篇》)孔子认为过于修饰自己的语言来讨人开心的人,往往不是有仁德的人。这里,孔子并不是否定口才好的人,“不知言,无以知人也”(《论语·尧曰篇》)。

第五,察其有为。“事父母,能竭其力;事君,能致其身;与朋友交,言而有信。”(《论语·学而篇》)判断一个人是不是仁德的人,要看他对待父母是不是竭尽所能;对待自己的领导是不是设身处地为他排忧解难;与自己的朋友交往是不是说话算话。要深入了解对方,就要“观其所由,察其所安”(《论语·为政篇》)。

第六,观其过错。“人之过也,各于其党。观过,斯知仁矣。”(《论语·里仁篇》)孔子认为,了解一个人还可以从他所犯的过错中获取信息,了解过错的性质,便可以了解这个人的品质。“小人之过也必文”(《论语·子张篇》),那些德行不高的人会用各种不实的语言来掩饰自己的过错。因此,了解一个人不仅要关注其“有为”,还要分析他犯错误的性质以及行为后的表现。

上述《论语》的六种识别人才的方法,从指导思想到实践行动,从横向空间到纵向时间,从个体的表象到其心理动机,从有所为到有所不为,形成了逻辑

性和系统性都较强的全方位人才识别体系。与西方心理测量技术相比,只是这个人才识别体系缺乏科学的量化技术。因此,识别人才方式的本土化需要将西方科学的测量工具与全方位识别人才的主观经验相结合。

三、明确“近君子”的选才标准

《论语》中有100多处提到了“君子”,“君子”的形象根深蒂固于中华民族的传统文化中,所以将“君子”作为本土化选才标准是比较妥当的。

第一,君子不器——总纲。“君子不器”(《论语·为政篇》),君子不能像器皿一样,只是被人当作工具使用,而要有崇高的价值观、良好的品质与素养和突出的行为表现。可见,“君子不器”可以作为整个“君子体系”的总纲,统领“君子上达”的价值观、“君子仁、智、勇”的品质与素养和“君子躬行”的行为。

第二,君子上达。“君子上达,小人下达。”(《论语·宪问篇》)“上达”的内涵是指促进时代发展的意识形态。其实“君子上达”还表达了君子追求目标的方向性和过程性。当然,在孔子那个时代,《论语》中赋予了“上达”几个具体的概念:其一,“君子怀德,小人怀土;君子怀刑,小人怀惠”(《论语·里仁篇》);其二,“君子疾没世而名不称焉”(《论语·卫灵公篇》);其三,“君子和而不同,小人同而不和”(《论语·子路篇》)。

第三,君子仁、智、勇。“君子道者三,我无能焉:仁者不忧,知者不惑,勇者不惧。”(《论语·宪问篇》)仁、智、勇是君子应该具备的品质和素养,因为仁德的人不忧愁,智慧的人不迷惑,勇敢的人不惧怕。《论语》中有多处对君子的仁、智、勇有所解释和拓展。首先,君子的仁德主要包含以下几种品质:“君子喻于义”(《论语·里仁篇》),“君子义以为质”(《论语·卫灵公篇》),“君子不重则不威,学则不固。主忠信”(《论语·学而篇》)。其次,君子的智慧即“君子泰而不骄”(《论语·子路篇》),“质胜文则野,文胜质则史。文质彬彬,然后君子”(《论语·雍也篇》)。再次,孔子眼中的勇敢一方面是“君子坦荡荡”(《论语·述而篇》),另一方面“君子有三畏:畏天命,畏大人,畏圣人之言”(《论语·季氏篇》)。

第四,君子躬行。孔子认为“躬行君子”(《论语·述而篇》)才是关键的,并谦虚地认为“吾未之有得”(《论语·述而篇》)。在日常生活中,“君子食无求饱,居无求安”(《论语·学而篇》);在职业发展方面,“君子务本”“敏于事而慎于言”(《论语·学而篇》),同时“君子无所争。必也射乎!”

(《论语·八佾篇》)。在处世之道上,“君子尊贤而容众,嘉善而矜不能”(《论语·子张篇》)。在“尊贤”方面,应做到“君子成人之美”(《论语·颜渊篇》),“君子不以言举人,不以人废言”(《论语·卫灵公篇》)。在“容众”方面,应做到“人不知而不愠”(《论语·学而篇》),“君子矜而不争,群而不党”(《论语·卫灵公篇》),“君子笃于亲……故旧不遗”(《论语·泰伯篇》)。在修身养性方面,君子应“约之以礼”(《论语·雍也篇》)。其中,在“博学于文”方面要注意“有九思”,即“视思明,听思聪,色思温,貌思恭,言思忠,事思敬,疑思问,忿思难,见得思义”(《论语·季氏篇》)。另外,君子约束自己方面应做到“无终食之间违仁,造次必于是,颠沛必于是”(《论语·里仁篇》),“就有道而正焉”(《论语·学而篇》)。

四、构建“有教无类”式人力资源开发体系

孔子在《论语》中谈到的教育或教学具有比较宽泛的含义,对中国几千年来的政府办学、社会学堂和家庭教育都有深远的影响,所涉及内容对现代人力资源开发也具有一定的借鉴意义。对于人力资源开发,孔子持有比较开放和积极的态度,即“唯上知与下愚不移”,说明人力资源开发具有普遍性。

第一,从“因材施教”到“多元化开发”。在《论语·先进篇》中有这样一段故事:子路和冉有相继问了孔子同一个问题“闻斯行诸?”,孔子却给出了两种不同的回答。在一旁的公西华有点疑惑,就向孔子请教其缘由。孔子说,子路争强好胜,我得用其父兄压压他;而冉有平日做事退缩,所以我要鼓励他。孔子虽没有提出“因材施教”的概念,但他在日常教学活动中一直贯彻这一理念,如“柴也愚,参也鲁,师也辟,由也喭”(《论语·先进篇》),“由也果”“赐也达”“求也艺”(《论语·雍也篇》)。

从现代人力资源管理理论出发,“因材施教”就是指多元化开发。人力资源多元化开发的本质还是人本理念的体现。促进人的发展,就意味着人力资源开发目标的多元化、人力资源开发内容的多元化、人力资源开发手段和渠道的多元化、评价多元化。在评价方面,可以设立多个评价标准、选择多元化的评价手段,但“必察焉”(《论语·卫灵公篇》)。

第二,“不愤不启,不悱不发”的开发时机。“不愤不启,不悱不发。举一隅不以三隅反,则不复也。”(《论语·述而篇》)该育人思想一直深深地影响着中华民族的子子孙孙。从现代人力资源开发方式与时机的选择方面,它蕴含着下面几层意思:首先,创造时机以激“愤”。“愤”在《论语》中的意思是思考有疑难的问题。现代员工在工作中必须对专

业的信息进行思考。虽然这与员工自身有没有爱思考的习惯有关,但是岗位职责或任务的履行中有没有设定这样的问题或目标呢?其次,搭建平台促其“悱”。“悱”即想表达却表达不好。这对现代组织来说,就是要营造一个宽松、自由、平等的企业文化环境,为广大员工搭建一个自由言说的平台。通常,员工的“说”一般是所思考之后的表达,若只“愤”而不“悱”,那么对整个组织的发展是不利的。再次,鼓励其“反”。“反”这里是指推导,即从知道某一理论知识到实际应用的过程。人力资源开发要注重鼓励和包容,因为尝试不会是百分之百的成功,但必须有成功的信心。

第三,由“四教”启示全面性的开发内容。《论语·述而篇》中阐述了孔子教育学生的四项内容:文学知识、行动准则、为人忠诚、行事守信。这些内容由浅入深,且理论和实践相结合。这对现代人力资源开发内容本土化的启示是:其一,应长期加强全体员工对本组织的文化认同感,增强广大员工忠于本组织的责任感。其二,在员工具有的一定职前文化基础上,组织内部应进行形式多样的文化活动,以提高员工的文化素养。其三,进行所在岗位专业技术的培训,这是一个循序渐进的过程,也是理论—实践—理论—实践的反复过程。其四,不断深化职业道德。与西方文化背景相比,中国不同地域民俗风俗差异较大,职业道德的培养要将行业规矩与文化背景相结合。

五、完善“不患寡而患不均”的绩效管理

《论语·季氏篇》中孔子认为,作为诸侯和大夫,应不怕贫穷而怕财富不均衡、不怕人口少而怕不安定。因为财富均衡了就没有贫穷、和睦团结了就不觉得人口少、境内安定了就不会有倾覆的危险,这可能是均衡论最早的阐述,其本质是一种哲学理念的体现,即公平、公正与和谐。中国人力资源绩效管理本土化必须解决“效率优先和公平、和谐”的矛盾,《论语》给了现代人力资源绩效管理本土化很好的启示:

第一,客观、公正地进行绩效管理。“吾之于人也,谁毁谁誉?如有所誉者,其有所试矣。斯民也,三代之所以直道而行也。”(《论语·卫灵公篇》)孔子认为,对人的评价不能随意处理,要客观、公正地评价其所作所为。怎样才能做到这点呢?首先,“必察焉”。孔子认为,对一个人功过是非的评价不能受他人言论的影响,一定要实事求是地实地考察,即“众恶之,必察焉;众好之,必察焉”(《论语·卫灵公篇》)。其次,“以直报怨,以德报德”(《论语·宪问篇》)。一名优秀的管理者在进行绩效考评的沟通过程中,必须公平、公正地处理好与下属的关系。孔

子在《论语·宪问篇》中的“以直报怨,以德报德”给出了解决问题的思路。再次,“躬自厚而薄责于人”(《论语·卫灵公篇》)。孔子认为,优秀的管理者应严格要求自己,而不是苛求他人,这样才能与下属和谐相处。

第二,绩效管理过程中要监督、激励与控制相结合。子谓卫公子荆:“善居室。始有,曰:‘苟合矣。’少有,曰:‘苟完矣。’富有,曰:‘苟美矣。’”(《论语·子路篇》)公子荆是一个善于管理家政的人,尤其是在家里的财物管理上。他将家里财物管理分为三个阶段,即开始阶段、中等富有阶段和富有阶段。每到一个阶段,公子荆都会向家人进行信息反馈,并且使用赞美和激励的语言。现代人力资源管理中绩效目标的达成同样需要这样的监督、激励与控制的过程,为此组织应构建和完善相应的管理机制。

六、构建“信”的劳动关系

“民可使由之,不可使知之。”(《论语·泰伯篇》)这种思想虽有其保守之处,但它富有深奥的政治思想,同时管理者与被管理者之间的沟通存在有限性。如何保持有限性沟通的有效性成为现代劳动关系本土化亟待解决的问题。

《论语》将“信”作为上下沟通的基本要求。子夏曰:“君子信而后劳其民,未信,则以为厉己也。信而后谏,未信,则以为谤己也。”(《论语·子张篇》)管理者若没有取得被管理者的信任就安排任务,被管理者会认为自己受到了伤害;下属没有得到上级的信任就去献计献策,上级会认为下属是在乱弹琴。那么,如何在上下级之间搭建一个“信”呢?子曰:“君使臣以礼,臣事君以忠。”(《论语·八佾篇》)《论语》中的“礼”一般翻译为礼法,如“知和而和,不以礼节之,亦不可行也”(《论语·学而篇》)“道之以德,齐之以礼,有耻且格”(《论语·为政篇》)。从现代意义上解释“礼”,应将其归为当下道德规范与规章制度相结合的一种组织文化。换句话说,现代组织应不断完善其各类规章制度、构建健康的组织文化,使其成为管理者自我约束以及管理下属的“礼”。“忠”指忠诚,即下属应忠诚于上级及所在的组织,此内涵一直沿用至今。

在“礼”和“忠”构建“信”的基本要求下,《论语》也提到了具体的行为表现。

其一,上对下。“临之以庄,则敬;孝慈,则忠;举善而教不能,则劝。”(《论语·为政篇》)管理者用尊重的态度对待下属,他们就会恭敬;在家能孝顺父母、爱护幼小,那么下属就会忠诚;帮助和教化能力低的人,他们就会受到鼓舞。可见,管理者为了树立自己在下属面前端庄的形象,一方面要妥善处理好

自己家庭内部的关系,即“家和”;另一方面对于能力不强的下属要有建设性的帮扶行为,即“仁爱”。仲弓向孔子请教管理的事情,“子曰:‘先有司,赦小过,举贤才’。曰:‘焉知贤才而举之?’子曰:‘举尔所知。尔所不知,人其舍诸?’”(《论语·子路篇》)对于一般下属,孔子认为要“赦”和“举”,即包容下属的小过失,提拔贤能的人。管理者在自我修炼的同时,要充分开发人力资源。

其二、下对上。孔子认为下属应先尽本分再谈获取之事,即“事君,敬其事而后其食”(《论语·卫灵公篇》)。现代人力资源管理中,员工应明确自己的岗位职责,在完成任务后再考虑个人的薪酬、福利及职业发展。子路向孔子请教与上级沟通的事,“子曰:‘勿欺也,而犯之’”(《论语·宪问篇》)。员工不可以欺骗主管领导,但可以犯颜直谏。因此,被管理者在做好本职工作的同时,应“勿欺”于自己的领导。

七、小结

《论语》是在保守思想为主流的背景下编著而成的,相对于现在全球化的开放性思想而言,它也存在一些不被当下认同的地方。从现代人力资源管理角度看,《论语》中存在以下几方面的不足:第一,先入为主,片面地看待人的特性。《论语》中选拔人的一个重要标准是“仁”,而孔子认为“巧言令色,鲜仁矣”,显然这是从单一的表象直接对人的定性。第二,劳动者与雇主两者的角色注入了太重的阶级性。整篇《论语》是站在统治者的立场上,从“君子”切入,谈修身,聊治国,角色分明。第三,重个人的修身

养性,轻对他人的管理和激励。季康子问孔子,怎样让百姓听话,“子曰:‘临之以庄,则敬;孝慈,则忠;善举而教不能,则劝’”(《论语·为政篇》)。孔子认为做好你自己,就可以激励或教化百姓。

《论语》中展现的“和谐”思想与当时的“保守或封建思想”是一致的,而当下全球化的“发展”思想在经历了一段实践后,人类不得不理性地思考“和谐发展”的重要性。因此,从人类优秀传统文化中提炼出适合现代发展的思想,对人类文明的进步有一定的意义。

注释:

① 主要参考杨伯峻译注的《论语译注》,中华书局 2006 年版。

参考文献:

- [1] 贺立. 伦理视角的人力资源管理研究回顾与述评[J]. 科学管理研究,2007(6):96-99.
- [2] 温波. 论差异性社会的文化矛盾与文化整合[J]. 江海学刊,2011(2):39-45.
- [3] 李翔海. 论儒家思想对和谐社会建设的当代意义[J]. 江海学刊,2012(2):47-53.
- [4] 陈少明. 《论语》的历史世界[J]. 中国社会科学,2010(3):38-53.
- [5] 刘明翰. 欧洲文艺复兴的“以人为本”与各国特点[J]. 湖南师范大学社会科学学报,2006(1):109-114.

责任编辑:张岩林

The Interpretation of *The Analects of Confucius* from the Perspective of Modern Human Resource Management Theory

LÜ Shufang¹, DING Chengji²

(1. Economic Management Department, Luoding Polytechnic, Luoding, Guangdong 527200, China;
2. College of Marxism, Anhui University, Hefei, Anhui 230039, China)

Abstract: On the basis of Western humanity hypothesis, human nature theory and various kinds of scientific psychological measurement technology, modern human resource management has formed a complete and scientific theoretical system and has been widely used. But in the course of its practice, part of the content is different, which is caused by the differences between cultures. Chinese native culture is deeply influenced by Confucianism, and modern human resources management agrees amazingly with Chinese culture and has its particularity on the other hand. As a classic of Confucianism, *The Analects of Confucius* not only records the words and deeds of Confucius and his disciples, but also contains a wealth of management wisdom. The wisdom of management enriches the connotation of modern human resource management in management philosophy, knowledge skills, selection standards, talent development, performance management, harmonious labor relations, and at the same time makes Chinese traditional culture innovative and practical.

Key words: *The Analects of Confucius*; modern human resource management; localization; benevolent love; management thought