

## 东西方情、理、法的管理学诠释

文/张永安 张盟

由于东西方文化背景不同,在企业的经营管理哲学方面,存在一些差别。传统东方管理模式强调“人性”的管理,如强调人际关系、资历、群体意识、忠诚、合作等的作用,是“情、理、法”的统一;而西方国家的企业则是注重规章制度、管理组织结构、契约、个人奋斗、竞争等的作用是“法、理、情”的结合。

### 1 企业管理中的情、理、法

情,就是感情,也就是情理。每个人具有的各种情感会编织成无形的人情和感情网络,形成共同的理性认识和感情纽带,达成默契与共识。企业中,职工的喜怒哀乐、情绪起伏,大多发生在生产经营过程中,因而作为管理者,要注重研究职工的心理特征,把握工作对象的不同层次特点。心理学研究表明:管理者若能尊重下属,与下属平等相处,为下属排忧解难,就能够营造积极向上、团结和谐的人际关系和工作环境,就会自然产生一种自觉性和积极性,工作效果就会更好。

理,就是道理,是人们在长期的社会生活、社会交往中对某些事物形成的某种共识、默契、观念,上升为理性,成为世人较为普遍的约定俗成。企业中的“理”就是管理者的道理。管理者要想使下属心悦诚服,必须通过讲道理去说服他们,使其心情舒畅的去圆满完成自己的本职工作。在此,“理”应该是超出人情关系之上,且合乎于企业或部门管理条例、规章制度,适合于企业或部门管理制度的行为准则。然而,没有一个道理能符合公司所有部门的期望和想法,道理只反应了一些部门的利益和想法,适合于这些部门。

法,从广义上讲,是国家的统治阶级为了国家的稳定和利益,所制定的一种强制性工具,是用来约束社会和人们的行为规范的一种强制性准则。运用到企业管理方法上,就是依法治企、依法管理。将“法”运用到企业中,就是用企业内部的规章制度,来约束企业员工的行为准则。如果领导者能按“法”执行,奖罚分明,严格管理,下属就都会从“法”上去服从、信任、尊重你,领导者就会成为一个称职的管理者。

因此,“法”是企业管理的根本,企业任何人都要遵守。把法落实,需要依靠一些具体的规章制度。具体到每一个部门就要讲理,但是这些理是无所谓好与坏的,只有适当与不适当的区别。最后把企业的“法”和“理”要落实到具体的个人上,去执行,就要用人性化的方式,就要讲“情”。所以有的企业讲:我们要有情管理,无情制度。只有认识清楚了企业中的法、理、情的本质,才能端正企业管理的态度,创造更大的业绩。

那么,在企业中,到底是情最重要,还是法最重要呢?在这一点上,东西方的管理模式有很大的差别。

### 2 东西方情、理、法管理的比较与分析

#### 2.1 东方管理模式的脉络

东方管理模式的脉络是以“情”为纽带,“情、理、法”的管理模式。中国人是非常重“情”的民族,千百年的文化积淀所形成的思维定势,使他们的行为方式难以违背传统的价值准则,突出表现在以下两个方面:

(1)“家本位”思想。家本位是东方管理模式的基本特点,因而一般认为管理不能以牺牲“家”(包括小家、团体和国家)的安宁为代价,不能以损害社会稳定为成本[4]。

(2)“重义”思想。“信”“义”两字,构成了中国社会经济生活中最有价值的媒介物,所谓“无信不立,无义不正”是也。战后许多海外华人在创业过程中正是巧妙地融合和有效地配置了“重义”网络与市场经济的交换关系网络,才得以在激烈的国际竞争中成功。

#### 2.2 西方管理模式的特质

西方管理模式的特质是以“法”为重心,“法、理、情”的管理模式。比较东西文化的特质就可以发现,西方文化追求卓越,追求自我价值的实现,突出独立的人格。在独立人格基础上形成的西方社会,必然是契约社会,即人与人之间的关系不是以宗法伦理、等级,而是平等的契约为基础形成的。当社会发展需要把这种契约关系用某种法定形式规范下来时,西方社会就演化为法制社会。法制社会在管理上的特点就是以规范、制度和条例为准则,通过有序和有效的管理来实现组织的目标。在管理发展史上,美国式的西方现代管理反映了行为科学管理中属于“独立人”方面的全部内容,反映了数理统计、控制论、系统论等现代科学思想,注重循规蹈矩、风险防范、量化管理、分而治之,克服了传统管理的混沌、粗放、不易量化等缺陷,有利于提高管理的效率。

#### 2.3 两种模式的借鉴与融合

从上述东西方管理文化的比较可以看出，两种文化各有优点，关键是要看管理者在怎样的环境中管理企业。如果企业主要是在本土经营，企业员工主要是中国人，那么管理模式就要更多地体现东方管理文化。而适应中国企业的管理模式，应当以理性精神为准则，纳情于理，移情于法，使“情、理、法”相互统一。因此，带有浓重西方管理文化色彩，比较注重程序、规范和制度的企业管理模式，并非不适应中国企业，如果企业管理者可以将东西方这两种管理文化融会贯通，并结合自己企业的实际情况突出个性和可操作性，是能够帮助企业提高经济效益的。

在全球化的大趋势下，东西方企业也开始逐渐意识到自己传统管理模式的局限，企业要想持续的发展，必须要在两者之间取得平衡。因此就产生了一个非常有趣的现象：大多数成功的中国企业却往往采取严格的类似军队化管理的管理风格；而与此同时，西方企业则越来越推崇“人性化”的管理模式。如日本丰田公司的管理就四句话：贴近用户、善待员工、减少成本、实现零库存。前两句话体现了东方文化的“人性”管理，后两句话体现了西方文化的“理性”管理。世界500强的美国通用电气公司骄人的成就，与它采用的注重员工情感的人本管理方式是分不开的。通用电器公司认为情感管理由以下几要素构成，即理解雇员心理、企业就是大家庭、公司内的民主、员工第一等。

#### 2.4演变的内在动因和过程分析

近二十多年来的世界经济发展，主要体现在全球经济一体化和大型跨国公司的兴起，因此，国际化也是各国企业进一步发展的必由之路。虽然欧美、日本、韩国的企业是以不同的战略步骤取得国际化的成功，但是任何企业以任何模式，在国际化道路上都会面临一个文化冲突与融合的问题，而优秀的企业管理正是在融合的文化基础上建立起来的。

国际化意味着人们要在不同的国家地区，与不同种族背景的同事，合作伙伴及客户等在不同的文化氛围中工作。企业管理模式的好与坏首先体现在能否有助于企业在当地的商业运作取得成功。世界上各个地区各种文化又千差万别，因此，国际化的企业首先是适应当地的文化氛围和传统，而这不可能是放之四海而皆准的一种模式。我们可以看到，美国通用电器（GE）、微软只有来到中国，他们才会设立重要的“政府公关总监”一职。

基于动态模型的跨文化适应理论认为，人们在自己熟悉的文化环境中行动时，行为的适用度和参考框架的明确度都处于最低正确度水平之上且不受事件的影响。但是当他处于不熟悉的文化环境中，即遭遇跨文化互动情景时，行为的适用度和参考框架的明确度会随时间的变化而变化，如下图所示。参考框架的明确度的最低点是人们精神内部最混乱的时期。度过这个时期以后，人们会以新要素构成的精神参考框架为依据，从另一种文化的角度解释事物，由此，行为的适用度和参考框架的明确度会上升到达原来的水平。此时人们的跨文化适应重新恢复了平衡。而通过跨文化培训，可以使行为的适用度初始点和参考框架的明确度的最低点上升，进而缩短跨文化适应的中间阶段，使企业尽快适应不同的社会文化。因此，各跨国公司可以通过跨文化培训，促进企业内部不同文化的融合。

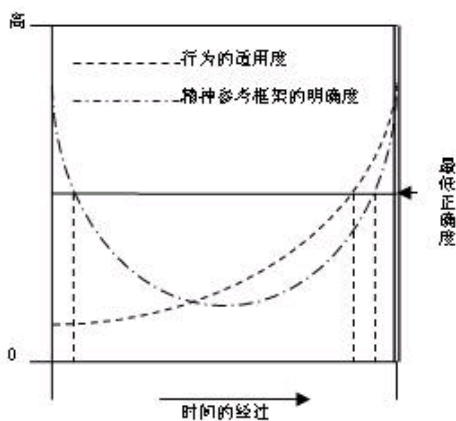


图 跨文化适应过程

#### 3企业的管理模式新论

通过以上分析，企业侧重单一“情”、“理”或者“法”的管理是局限的，在现代企业管理中，这三种管理方式的界限已经逐渐模糊，更多的是这三者管理的融合。

一个处于发展阶段的企业，因为企业具备规模小、尚未定型、低速发展、缺乏目标与标准，所以要采取“人治”的管理；将更多的精力集中于与员工建立良好的关系、培养家庭般的组织氛围、加强组织的无形吸引力上。当企业成长到一定阶段后，企业规模、方向已经稳定，由多年经验积累而成的业务规则与业务标准已经自成体系，同时企业规模到达了前所未有的程度，员工的数量超出了企业管理者有形控制的范围，因此，“法治”的比重逐渐增大；这时管理的手段是激发人们自身的道德和情感上的约束，使人们自发的遵从“法”去做事；管理的最高境界就是“无为而治”，也是我们今天很多企业所宣扬的“人性化”管理。然而，很多企业并没有真正理解“人性

化”管理是建立在健全的“法治”基础上的，而导致了“人情滥用”，“人性化”只是在工作时间，工作任务弹性的表面文章。

#### 4结束语

根据东、西方传统文化的不同，企业的管理模式可以从“情”、“理”、“法”这三个角度重新理解。中国的传统文化决定了中国管理模式更多的是“情-理-法”的统一。但是，在经济全球化的趋势下，中国的企业管理者应该仔细研究国外成功企业的管理范式，加强对企业“法制”的管理的研究，深入讨论如何形成拥有中国传统文化内核，与西方文化相结合，新时期独特的现代管理模式。以“情”为特质的中国式管理，如果能够克服自身内在的消极因素，诸如过多依托人际关系、权力关系和血亲关系等，那么这种注重人的价值，注重内协外争效应，代表着管理发展的未来方向。中国企业将“情、理、法”三要素有机结合的管理，才可能适应新趋势的要求，开创出中国企业国际化管理的新道路（作者单位：北京工业大学经济与管理学院）

#### 相关链接

[东西方情、理、法的管理学诠释](#)  
[中美企业成本管理方法比较分析](#)  
[日本不动产证券化的发展及其借鉴](#)  
[西方上市公司治理结构分析与启示](#)  
[荷兰制定天然气政策法律经验研究](#)  
[普惠制原则在我国出口贸易中的应用研究](#)  
[跨国公司在我国承担社会责任的现状和原因分析](#)

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心