

东方企业管理理论建构路径探究

□董鹏 唐岁意 陈翔宇 白胤

随着全球竞争日益激烈和经济发展结构的复杂多变，我国企业正在经历关键的转型和升级，新生代正陆续进入职场，企业管理面临多重考验，西方的管理理念和方法在中国企业也遭遇了新的挑战。

中外先进企业的实践经验告诉我们，管理必须深根于时代、环境和文化之中。正如彼得·德鲁克所言，管理不同于技术和资本，不能简单地从外部引进。中国企业所面临的核心问题是如何培养一批高素质的本土管理者，他们既要深谙中国的文化、社会和环境，又要兼具世界性管理视野和思维格局。面对这一课题，我们必须根据中国企业的管理实践，形成一种既符合中国情境又能指导中国企业走向世界的新的管理理论，保障中国经济现代化可持续发展。

一、当前管理学研究存在的问题及其原因分析

当前中国已进入工业化后期和数字化前期，成为经济总量世界第二、购买力第一的工业大国和消费大国。但客观地讲，迄今为止中国鲜有自己独特的企业管理理论被世界认可，中国企业管理总体水平仍

然不尽如人意。现有研究仍存在以下不足：

1. 研究的结论缺陷。目前国内学者的研究结论概括起来有“理念模型派”、“观念诠释派”、“观点罗列派”和“应用原则派”等^[1]，对管理现象研究多，对本质规律研究少。当前研究结论往往是关于某一时段管理现象的静态局部描述，采用“统计假设检验”或“复杂系统决策模型”方式进行局部研究，未能揭示组织管理的动态变化规律，本质上是西方管理理论的简单延续，依然停留在量化领域中探究。这可能导致管理者过于依赖理论和模型，忽视实际情况和灵活性；在决策制定和资源分配方面可能缺乏客观性和公正性，造成团队内部的分歧和冲突；忽视理论指导和创新的可能性，限制创新和变革的能力。事实上，对流程化和制度化过度依赖，忽视了文化背景；效率的追求忽略了人心的塑造。这显然与中国传统文化旨趣相违背。

2. “缺乏实质性研究”，对实际问题的实用性研究有待深化。现有的中国管理学理论模式研究，绝大部分是将现有

系统科学的概念和理论往社会问题上直接套用，而关于社会系统的基本问题——人性、人与人、人与事、人与物之间的关系缺乏实质性研究。西方管理学将管理划分为不同独立部分进行研究，但未充分考虑他国独特文化和特殊背景，导致难以形成整体性体系。实践中，许多中国企业试图从中国古代管理思想中获取智慧来解决当今问题，这已引起国际管理学界的关注^[2]。尽管如此，目前西方管理学的概念体系仍被普遍视为管理学的主导范式，而其他国家的管理学思想往往被视作是西方管理学的“附庸”。

3. 缺少科学精神与科学方法。在“多重历史逻辑大跨越”的时代背景下，中国的管理学研究正朝着科学规范化方向迈进，科学实践精神与科学创新方法不容忽视。然而，中国的文化传统受到了欧美管理学研究的“路径依赖性”和“主流垄断性”影响。再加上中国的大学和科研机构急于实现“国际化跃进”并奉行“量化数值”绩效评估的做法，误认为方法严谨就是研究的科学性，进而严重制约了独立思考



以及发现管理实践逻辑背后规律的能力^[3]。这种偏离主要表现在两个方面：一是研究往往忽视了科学理论内部的逻辑一致性，以及实证研究对于理论逻辑发展的支持作用。二是出现了为了研究而研究、为了方法而方法、为了模型而模型、为了定量而量化的趋势，导致理论研究逐渐脱离了现实管理实践的导向，盲目地寻求所谓“高精尖”的学术成果。为了改变这一趋势，中国的管理学需要摆脱对西方案例教育的片面依赖，因为西方的案例教育在缺乏坚实理论基础的情况下难以解决复杂多变的管理问题。相反，中国管理学应该注重构建自身的科学理论框架，并将研究与管理实践紧密地联系起来。

4. 研究的前提缺陷。西方管理学也存在缺陷，拷贝式移植于我国企业，必然会带来巨大损失。缺乏对管理终极价值和目标的深刻思考，一味地强调物质主义、实用主义哲学和科学工具理性，将提高效率以实现利润最大化视为管理的终极目标，会导致组织变成冰冷的“机器”。如果管理者没有清晰地定义组织的价值和目标，员工就很难理解工作的意义和重要性，难以全力以赴地为实现组织目标而努力；同时会导致资源的浪费和错位，无法有效地实现目标；更会导致策略的不清晰。管理终极价值和目标决定了组织的战略方向和行动计划。如果管理者没有经过深思熟虑制定明确的策略，那么组织的行动就会缺乏统一性和一致性，容易产生冲

突和混乱。

5. 商学院的管理研究落后。目前的管理学教科书基本上是一个“大杂烩”，很难应对互联网时代管理对象的复杂性和管理环境的多变性。明茨伯格在《管理者而非 MBA》中写道：“学校教室和企业管理实践之间存在严重的脱节。”^[4]徐淑英说：“我们观察到现在商学院的研究，其实停留在 20 世纪的问题上，教科书里面的内容大大滞后于管理实践的成果，管理方法基本上处于 20 世纪的工业化时代，与如今信息化时代不相适应，需要现代化，需要研究 21 世纪的问题和创造 21 世纪需要的知识。”^[5]“理论是学者根据对一定社会现象的认识和归纳而提出的”，而“现实的社会是不断在变动的”。工具本身就是提升效率的“预设模块”，而“预设模块”本身要适配其应用的背景或环境。此类观点说明了我国商学院管理发展的单一性和滞后性。因为管理无处不在，相较于生活实践，课堂所学与实践管理之间仍有很大差距。

6. 西方管理理论在本质上注重专业化知识，以揭示组织的运作方式，但在解释实际情况方面存在不足。现行的西方管理理论，包括以纯粹理性和单一逻辑为基础的经济理论、战略管理和市场营销管理，无法全面解释中国企业在特定生存环境下的复杂性。弗雷德里克·泰勒的科学管理理论解决了个别具体工作的操作效率问题，但未涉及整体企业经营和管理。而亨利·法约尔

的理论说明了管理应该完成什么任务，但未深入探讨管理的本质。因此，现行的西方管理理论需要更多的文化视角和更全面的方法，以更好地适应全球多样化的组织环境和挑战。这将促使管理理论深入发展，以更好地解释和应对不同文化和国家的管理实践。西方管理强调人的行为的“效能”，却不问人行为本身的“意义”；它强调人的行为是一种外在的“手段”，但无视人的行为有其自身内在的“目的”。因此，西方的管理学说是“体”“用”分离、见“用”忘“体”，是一种“无根的管理学”。这种实用主义管理学，在西方近代管理学之父泰勒的管理学说里得到了最充分的体现。在泰勒的学说里，管理活动的宗旨仅在于提高劳动生产率，作为被管理者的“人”已成为获取更多利润而高效运转的一架无灵魂的机器，“人”已经完全遗失和辨认不出“自己”了。

二、东方管理实践与方法论构建

中国有许多正在崭露头角的世界级企业，尽管如此，国内尚未形成相应的世界级管理理论。然而，这并不影响我们在现代管理学领域进行有深度的思考。我们的管理学研究需要在理论层面有坚实的基础，同时避免过度理论化或过度依赖个案经验。为了实现中国管理学的真正价值，我们需要秉持“顶天立地”的精神。“顶天”则意味着我们需要以开放的心态，吸收全球优秀的管理理论和实践经验，并为国际理

论研究和实践领域作出独特贡献。“立地”意味着我们的研究应基于具有中国特色的理论观点，深入探究东方管理实践的独特性。因此，我们的目标是，通过构建现代的、具有中国特色的管理学理论，提升东方管理的实际应用能力和国际影响力。我们旨在建立一个既能指导中国管理实践，又具有全球通用性的理论框架，为企业管理提供有力的理论支持。

(一) 中国本土管理实践

管理创新，短期看实践，中期看经济，长期看规律。管理科学是一门从管理实践中逐渐形成和发展的理论，它由一系列管理理论、职能、原则、形式、方法和制度等要素组成，构成了一个综合性科学体系。这个科学体系融合了社会科学、自然科学和技术科学的元素，形成一个多层面、多维度的研究领域。在管理科学研究中，我们应当倡导跨学科的研究方法，融合不同文化背景，跨越各层次的研究视角，考虑多情境、全过程的管理过程，运用多样的研究方法，同时密切结合东方管理实践，以弥补西方管理研究中存在的不适之处。管理科学作为一门实践性和应用性很强的学科，其研究应根植于管理实践，通过理论阐释引导实践不断发展。因此，管理科学的研究对象不应局限于企业管理领域，而应该广泛地覆盖社会各个领域，包括政治、经济、科技等多方面的管理。这是因为管理科学具有广泛的社会应用属性，适用于各种不同领域的管理问题。此外，管理科学作为一门综合性学科，涵盖了生产力、生产关系和上层建筑以及人类心理等多个方面，其研究对象应该涵盖自然科学与社会科学的各个学科领域。

中国的文化、制度、历史环境与西方发达国家的文化、制度、历史环境差别巨大，应汲取管理智慧，洋为中用，推陈出新。创新的内容包括很多方面，可以总结归纳为三个流程：思想上产生冲突、制度上实现突破、方法上产生替代，三者缺一不可。任何一个创新流程都是一个渐进的过程，是从无到有，从认识到认知，从认知到创新的过程。然而管理创新必须符合管理学的基本原理，符合管理学的基本逻辑。任何放弃中国管理传统之根，谈所谓中国管理模式的构造和创新，侈谈提高管理水平的做法，都可能是缘木求鱼或者是隔靴搔痒。

针对中国国情，许多管理学者和企业家进行了广泛的研究探讨，下表是笔者收集的有关东方管理理论，为走出国门提供了可资借鉴的案例（见表1）。

中国的文化、制度、历史

表1 中国管理理论分类表

理论	理论基础	理论核心	管理目标	应用案例
道方面研究	道本管理	齐善鸿指出道本管理是东方管理的实质,东方管理应该是一个“神本”“物本”“资本”“人本”相融合的管理体系。	“天人合一”	格力电器
	《大学》	曾仕强把管理划分为“安人之道”“经权之道”“挈矩之道”三个向度,从而形成了“中道管理”理论。	修己安人	国家电网
	《易经》	黄如金提炼“和合”思想为天人合一、和谐共处、厚德载物等理念。	和谐	胖东来
	儒家思想	袁岳根据关系亲疏进行不同的互动,注重人情交换、信任建立圈子,建立了社会关系网理论、社会交换理论、“家”文化。	认清中国组织的网络结构、指导实践	曲江文旅
	《企业的本质》《管理的本质》	包政认为企业发展必须由资本主义生产方式向人本主义生产方式转变,追求社会的和谐发展,遵循客户原则、员工原则、合作伙伴原则。企业必须成为员工安身立命、事业平台、心灵归属的地方。如南方李锦记的“自动波理论”(充分信任和授权)和“思利及人”。	人本主义 社会和谐发展	李锦记集团

续表

理论	理论基础	理论核心	管理目标	应用案例
势方面研究	《信息人社会学:势科学与第六维生存》	李德昌的势理论,高妍提出领导力的“和谐势对称解模型”。	人本管理	神东煤炭集团
法方面研究	三和四治五行说	苏东水在综合“中国管理、西方管理、华商管理”理论的基础上,提出“三和”“四治”“五行”“八人”等思想观点,形成“学为治行和”体系,并提炼出东方管理 15 个要素。	安人、治身	开元酒店集团
	中国管理、西方管理、华商管理实践和理论	(1)陈春花的“水样组织、协同共生理论、未来领导力”。 (2)莫少昆认为管理者的管理要素有 5 个:“纳言”、“用人”、“治法”、“处事”和“教化”。胡祖光东方管理学分为 13 个重要事务。在此基础上,后续学者研究按“修齐治平”逻辑结合管理实践主体、客体、环境、方法和目标五大要素梳理中国管理思想等延伸探索,提炼形成了“中国管理 27 原理”。 (3)胡海波采用案例分析法,以儒家的君子思想为依据,指出东方管理应当从“仁治、义利、诚信、才智、礼制”等五个方面构建。 (4)盛和夫的“六项精进”和“敬天爱人”以及白立新“心 - 道 - 德 - 事”的领导模型。 (5)董明珠刚柔并济的领导方式。	和谐社会——“人和”“和合”“和谐”	方太集团
	系统理论:“和谐”思想	席西民的和谐管理理论,其特性是在组织“合作方式、秩序”的解释上(和谐、耦合),“优化设计”与“人的能动性”耦合,组织和谐,并提出“中庸和合”“中魂西制”“通权达变”,形成了合作管理理论、秩序管理理论、规则管理理论、整体管理理论。德胜洋楼从“仁治、义利、诚信、才智、礼制”五个方面全面、系统地将军子文化管理之道在企业落地扎根。	组织内外和谐	海尔集团、德胜洋楼
	成中英的 C 理论,《易经》,兼容道家、儒家、法家、兵家、墨家思想	成中英认为,A 象征美国的科学精神,Z 代表日本的一种组织能量、群体能量,C 代表文明、文化以及变化之道,讲究以人为本,也代表儒家和孔子从宇宙、文化到伦理。	全面、系统的理论	海底捞
毛泽东思想	应用于民营企业的股权激励方法“晋商的身股银股”,邓小平主持的“工业七十条”,鞍钢宪法以及“两参一改三结合”,大庆石油“三老四严”的精神,杨国安“组织能力的杨三角”,冯成平的“三色管理”,张明正的“方向管理理论”,苏州固得“家文化”,黑松林公司的“心力管理模式”,柳传志的“搭班子,定战略,带队伍”,张立文的“和合学”,李占祥的“矛盾管理学”,钱学森的系统性思想,雷军的互联网思维。	高效率组织	黑松公司、联想集团	

续表

理论	理论基础	理论核心	管理目标	应用案例
术方面研究	《科学管理原理》	毛泽东的积分制管理,华罗庚的“双法”管理,陈文学的“销售管理成熟度评估模型”,杨少杰的10S企业形态分析模型,刘光起结合中国国情总结出A管理模式,顾基的物理-事理-人理(WSR)系统方法论,彭剑锋的“量子管理学”,华红兵的“移动营销”,郭威纲的“G管理模式”,唐俊的“4+1”核心竞争力,方宝璋提炼的“自我管理”,吴群学的163法则,刘新珍的OSMP(战略性人力资源管理体系)与立次方薪酬,刘化樟提出的“事、责、权、利、能”的大组织设计理论和“四层面,十四维度”的绩效管理体系,华为的狼性团队管理、DSTE(开发战略到执行)、铁三角和华为基本法,海尔张瑞敏提出OEC(日清日毕)和“三自三新一链”管理模式。欧博企管提出的三九控制法,针对中小企业生产管理中常见的九大管理问题和九大控制方法,分别提出了管事的6种方法、管人的3种方法;联想的复盘,蜜雪冰城的良知,同仁堂的质量,韩都衣舍的“小组制”裂变式创新。	利润最大化	国能集团、小米集团、华为、海尔、蜜雪冰城、联想集团、同仁堂等
器方面研究	《孙子兵法》	董鹏的生产管理PMCR(生产混合完成率),张公绪开辟了统计质量诊断理论(SQCD)的新方向,阿里业务绩效考核的金银铜。	内部高效运转	延长石油

(二) 构建东方管理方法论

东方管理研究的主要目标是揭示卓越管理实践的原则和规律,助力企业更好地分析和处理管理问题,审视过去、认识现在、预测未来,以理解管理实践的内在逻辑和演变趋势,为管理行为提供指导。管理实践研究的任务包括识别、解释和预测管理现象,认识管理发展的历史脉络和未来趋势,揭示成功管理模式的背后原理与规律,构建管理理论,并通过实践验证和指导管理发展。

1. 掌握本质的认识论。中国的管理学者需要借鉴先哲的智慧,并融入中国特有的元素,以适应中国的实际管理情况。科学管理的核心在于应对和逐步简化复杂性。毛泽东在《实践论》中强调了真正的认知任务:通过感知进入思维,

深入理解事物的内在矛盾和规律,以及各过程的相互联系,最终达成理性的认知。《实践论》凸显了实践和理论的互动过程,即由实践产生理论,理论再指导实践,实践又反过来丰富理论。管理学的本土化,即融入中国特色,是构建管理学东方学派的基础和核心,这需要在理论层面进行超越和发展,包括形成中国的管理科学思想、体系、工具和方法。在管理实践中,对管理规律和本质的深入探索一直是推动管理学发展的重要力量。

2. 东方管理体系结构图。管理的本质是解决问题的实践。构建中国管理体系(见图1),需要有开阔的视野,不能偏听偏信,也不能浅尝辄止。创建中国的世界级领先企业,开拓中国的世界级领先管理思想,对中国企业在全世界舞台上成长和强大具有极其重要的指

导价值。在分析中国管理实践研究的本质时,需要探究东方管理的核心问题、独创性和发展脉络。同时,研究还应包括文化、时代、趋势和脉络等多个方面,单纯强调文化因素是不够的。任何事物都有产生、发展、成熟和消亡的过程,西方的管理思想和工具不可能长盛不衰,而此时东方经济崛起,管理实践已历经蝉蜕,越来越引起国外的关注。笔者根据在企业的实践制作的东方管理学体系结构图,是道、势、法、术、器的底层逻辑。

3. C7循环理论。中国古代哲学认为,宇宙由五行(金、木、水、火、土)相互作用构成。五行理论具有极大的包容性,笔者认为五行可涵盖五家(儒、道、法、兵、墨)思想(见图2)。笔者提出了五个C关键管理职能,即决策(C1土)、领导(C2金)、

域和职能,借鉴西方管理学派的经验,构建适合中国情境的管理理论,同时注重客观描述和价值判断,服务于企业的可持续发展和员工的全面成长。

6. 道、势、法、术、器的运营系统。中国的管理思想集合了儒家、法家、道家等诸子百家之大成,“有道无术,术尚可求也;有术无道,止于术”。上善若水,几于道。这是规律,是战略。“道法术器”是按照从高到低、从笼统到具体的层级排序的。管理有“道、势、法、术、器”五个方面,也就是管理思想、管理策略、管理方法、管理技术和管理工具。东方管理的重要途径,就是以道驭术,以中国的道驾驭西方的术。中国传统文化里面有很多重要的道,这些道可以把西方的术看得更清楚。孙子兵法的体系论包含的道、天、地、将、法就是道、势、法、术、器在特定领域的使用,诠释企业经营的真理和规律,涵盖企业经营所涉及各个方面。在管理实践转型时期,中国管理理念融合了古代智慧,如“和为贵”和“无为而治”,以塑造管理者素质,倡导“恭、宽、信、敏、惠”和“智、信、仁、勇、严”等价值观。同时,中国管理也秉持科学管理原则,兼顾人文伦理与科学理性,以全面的制度框架和人性化方法,探索普世性管理方法与工具,为管理界贡献中国特色管理理论。

三、结论与启示

现代管理研究的发展和完善,再次需要“西天取经”的精神,需要摒弃孤立的思维、

静止的思维,整合各种有益的思想,将传统观念与现代理念相融合,以创新的方式适应实际应用和推动管理哲学的进步。未来的管理研究成果应得到管理实践者的认同,注重实践的基础,超越经验的束缚,提升理论的高度,为现有管理理论带来革新性突破。实现“实践本土化,理论全球化”目标需要管理实践者和学者紧密合作。我们需要全面地理解管理知识,深入探索管理实践的本质,并建立创新性管理理论。同时,我们还需要采取规范化的研究方法,积极参与全球范围内的交流,与国际上的管理学者深入对话,以促进学术交流 and 理论发展。

1. 现代管理研究应当积极吸纳不同学科和领域的知识和理论,并将它们有机地融入管理实践中。管理学研究可以从经济学、心理学、工程学、社会学等学科中获取智慧,以便获得更全面的管理知识。管理理论、方法和工具都受到时空的制约,需要根据实际情况灵活调整,以适应当下的管理需求。管理学应强调理论与实践的结合,不仅要告诉人们如何做,还必须解释为什么这样做。它应促使理论联系实际,总结成功经验,并推广适合中国情境的现代管理思想。

2. 现代管理研究需要继承和发展传统管理理论,并结合现代经济、科技和社会的变化加以创新。例如,传统的管理理论注重组织结构和层级,而现代管理研究则更加关注创新、可持续发展和多元化的组织形式。中国管理从“人”出

发,逻辑模型为“道、势、法、术、器”,是一种纵向思维;西方管理从“科学”出发,逻辑模型是“计划、组织、指挥、协调、控制”,是一种横向思维。但西方管理科学经过百余年实践,发现了很多问题,不断打补丁,当前已经开始回归到东方的人性本源。东方管理科学在“道”的指引下,不断吸收世界各地的科学管理思想,将东方的纵向思维和西方的横向思维有机结合,最终或许将形成独特的东方管理方法论。管理应当包括物质文明和精神文明建设,以人为本,注重实体、事务和资源,适应市场经济体制,融合情感、理性和法律,将势、法和术有机结合,平衡规范性和创新性,发展具有科学逻辑和实践应用的学科体系。

3. 东方管理研究的根基在大中华区企业,必须总结大中华区企业的共同特性,将优秀企业的成功经验提炼和概括到理论研究中,以现代语言解释中国管理模式。中国企业管理研究的灵魂在文化,必须发掘和分析传统管理思想,形成创新性管理理论,应用到实践中。从尊重中国传统、扎根管理实践、聚焦管理真问题、实现中国价值的前提出发,促进当代世界管理科学的兼容和发展。

总之,随着科技的进步,中国的管理方式也需要相应改变和发展。我们需要将传统优良的管理思想和现代科学管理相结合,引入更多现代管理思想和成功企业的优秀管理经验,以打造适应中国企业发

抓落实必须践行“一线工作法”

□王光林

大道至简，实干为要。“空谈误国，实干兴邦。”“一分部署，九分落实。”再好的方针政策如果不去实践，都将是一纸空谈，要做好工作就必须在一线落实上下大力气。一线在哪儿？项目现场、社区村组、田间地头、企业车间是一线，工作推进、重点焦点、方案举措的每一环节都是一线。要始终牢记，工作推进到哪里，哪里就是一线；哪里有矛盾问题，哪里就是一线；哪

里有群众需要，哪里就是一线。身处新时代，我们必须践行“一线工作法”，冲在前做表率，不断强化一线意识，追求一线作为，扛起一线担当，让“踏石留印、抓铁有痕”成为广大党员干部的鲜明特质。

一、实情在一线掌握

习近平总书记强调：“要眼睛向下、脚步向下，经常扑下身子、沉到一线，近的远的都要去，好的差的都要看，干部群众表扬和批评都要听，真

正把情况摸实摸透。”只有迈开步子，才能找到法子。汉代刘向的《说苑·政理》中提到，“耳闻之不如目见之，目见之不如足践之。”走出机关、走向一线，才能真正掌握全面、真实、丰富、生动的第一手材料。2023年中办印发的《关于在全党大兴调查研究的工作方案》提出：“必须坚持实事求是，坚守党性原则，一切从实际出发，理论联系实际，听真话、察实情，坚持真理、修

的独特管理体系。我们应在中西文化交流的过程中创新思维，同时需要以对企业使命和责任的崇高敬畏为指导，关注企业的长期可持续发展，建立完善的管理制度，关心员工的成长和发展，不断努力实现新时期企业的可持续发展。创建东方管理新体系要勇于创新，勇于突破，勇于实践，这样才能承担起中企走向世界和引领

世界向前发展的光荣使命。

参考文献：

- [1]盛昭瀚.扎根中国实践是我国管理学研究的优良品格[J].管理工程学报,2023,38(02):1-7.
- [2]盛昭瀚,薛小龙,安实.构建中国特色重大工程管理体系与话语体系[J].管理世界,2019,35(04):2-16.
- [3]郭春晓.“和而不同”传统思想的现代转化:创新发展与时代价值[J].东岳论丛,2021,42(04):75-81.
- [4]崔新健,欧阳慧敏.中国培育具

有全球竞争力的世界一流企业:进展、差距和策略[J].经济动态,2020,36(05):28-40.

[5]黎红雷.儒家商道智慧[M].北京:人民出版社,2017:18-19.

(作者单位:陕西智通管理咨询有限公司咨询部、广东省唐堂智慧文化有限公司总经办、华北电力大学经济与管理学院、广州博海管理咨询有限公司咨询部)