

中国式企业管理： 以企业儒学为中心的管理制度、政策与设计*

吕 力

(扬州大学商学院, 江苏 扬州 225009)

[摘 要]从中国式企业管理制度、中国式企业管理政策及中国式企业管理设计三个方面,系统探讨企业儒学的理论建构与实践创新。在管理制度方面,企业儒学构建了以领导者修身自律、以身作则为核心的规制机制;通过“共享之义”“立信之义”“兼善之义”,推动组织内部规范的内化与角色塑造;借助“身教、言教、境教”,构建以意义共享和情感认同为特征的文化-认知系统,实现管理制度的伦理化、人本化与动态适应。在管理政策层面,企业儒学提出“中学明道、西学优术、中西合璧、以道御术”的政策制定模式;政策执行则遵循“利由道取”的原则,倡导“因民之利、因时之利、因人之利”,推动企业从单一利润导向转向兼顾社会价值与可持续发展的复合目标体系。在管理设计方面,企业儒学倡导“唯变所适”的战略动态调整与“以客户为中心”的不变宗旨,并通过“简易、变易、不易”实现组织与战略的高度协同;倡导以人为本、以信立身的营销范式创新,推动“企品”建设与“至诚服务”,构建基于信任与价值共生的新型客户关系与伙伴生态。企业儒学拓展了中国式管理的理论内涵,也为全球管理范式提供了基于中国文化底蕴的创新路径,具有重要的理论价值与实践意义。

[关键词]中国式企业管理 企业儒学 中国式企业管理制度 中国式企业管理政策

中国式企业管理设计 混合式企业管理设计

[中图分类号] C93-0

[文献标识码] A

[文章编号] 2096-983X(2025)06-0136-12

一、引言

(一) 中国式管理的提出

中国式管理的最早提出者曾仕强认为,中国式管理是指根植于中国文化精神智慧,契合中国人特有的性格特征、思维方式与风俗习性,由此生发而形成的一种管理哲学体系,其核心命题在于探讨是否存在一种具有中国特质的管理模式。^[1](P1-4)]

曾仕强深入剖析其运作机理,提出中国式管理展现出三个相互关联的核心特征:其首要特征在于“以人为本”,坚信“事在人为”,将人置于管理活动的中心。其次,强调“因道结合”,认为仅靠制度约束远不如依靠共同理念凝聚志同道合者更为根本:拥有共同的价值追求和思想共识(道同),是团队能够同心协力、有效协同、激发集体潜能的关键前提。最后,其显著特色在于“依理而变”的变动性。中国式管理视

收稿日期:2025-03-17;修回日期:2025-08-24

*基金项目:国家社会科学基金重大项目“中国传统管理哲学研究”(24&ZD221)

作者简介:吕力,教授,博士研究生导师,扬州大学新工商文明与中国传统文化研究中心主任,主要从事中国管理哲学研究。

动为常态,组织架构、计划安排、人员配置、工作内容乃至规章制度皆处于动态调整之中。

(二) 中国式现代化与中国式管理

2021年,习近平总书记在庆祝中国共产党成立100周年大会上庄严宣告,中华大地全面建成了小康社会,并首次提出“中国式现代化新道路”与“人类文明新形态”的重要论断^{[2](P11)}。党的二十大报告对此进行系统阐述,明确指出:

“在新中国成立特别是改革开放以来的长期探索和实践基础上,经过党的十八大以来在理论和实践上的创新突破,我们成功推进和拓展了中国式现代化。”^{[3](P20)}这标志着党对现代化建设规律的认识达到新高度,中国式现代化成为具有明确内涵、路径和阶段目标的完整理论体系与实践纲领。

中国式现代化作为人类文明新形态的实践探索,其推进环境具有显著的历史特殊性和现实复杂性。这一进程既承载着近代以来中华民族追求国家富强与民族复兴的百年夙愿,又面临着超大规模文明体转型的独特挑战。中国式现代化这种多目标、多约束的复杂系统工程,本质上要求建立具有中国特色的管理范式。

(三) 中国式管理理论与企业儒学

中国式现代化的宏观框架大大丰富和拓展了最初的“中国式管理”概念。基于中国式现代化实践,理论界发展了各具特色的“中国式管理理论”。刘祖云、王太文^[4]认为,中国式管理有六大代表性理论,即:曾仕强的中道管理、成中英的C理论、苏东水的东方管理理论、席西民的和谐管理理论、黄如金的和合管理理论、齐善鸿的道本管理理论。曾仕强最早提出的中国式管理理论已如前述,另外五种理论大致如下。

成中英的C理论。成中英从文化根基、价值导向、哲学维度切入管理研究,提出中国式管理实践本质上是艺术性、科学性与哲学性的有机融合。他认为管理存在工具理性与人文关怀的

双重维度:西方管理偏重理性导向,而东方则以人性化管理见长。^{[5](P5)}

苏东水的东方管理理论。该理论秉持“传统智慧现代转化、域外经验本土融合”的原则,以“人的自我完善”为逻辑原点,其核心框架包含“四维治理”(修身、齐家、治业、理政)层次与“三位一体”核心理念(人本导向、德性引领、互为主体性),凝练出“修、为、治、行、谐”五字要诀。^[6]

席西民的和谐管理理论。席西民等突破传统管理框架,创建情境适配的“和谐管理”理论。该理论将“和”定义为组织成员价值观与行为的良性融入,将“谐”阐释为物质要素的优化配置。通过“和则”(组织规范稳定性)与“谐则”(资源配置最优化)围绕“和谐主轴”的互动机制,构建动态平衡的组织运行模型。^[7]

黄如金的和合管理理论。黄如金构建的“和合治理”体系中,“和”指向组织内部的状态调和,“合”强调行动层面的协同配合。二者辩证统一形成“和睦共生、协作致胜”的治理机制。^[8]

齐善鸿的道本管理理论。该理论核心在于顺应文明发展逻辑,重构“尊重人、发展人、成就人、解放人”的治理本质,将传统“道”哲学引入当代组织实践,构建“四维主体”模型。^[9]

在把以上六大理论作为中国式管理的代表性理论的同时,我们还应看到,近年来中国管理学界脱颖而出的“企业儒学”理论,是中国式管理的又一代表性理论。企业儒学理论由黎红雷首先提出来。自20世纪80年代以来,黎红雷在企业儒学领域的理论研究和引导新儒商企业家的实践行为方面做了大量工作,取得了相当丰富的成果。目前,“全国企业儒学团体联席会议”平台已经建立,“企业儒学国际学术研讨会”已连续举办三届^①;以企业儒学的实践者企业家为主体的“全国新儒商团体联席会议”平台也已经建立,“全国新儒商年会”

①首届企业儒学国际学术研讨会2023年4月27-29日在广州举办,第二届2024年7月20-21日在辽宁大连举办,第三届2025年4月在江西南昌举办,第四届将于2026年在安徽蚌埠举办。

已举办三届^①。从参与企业儒学实践的企业范围和企业数量,以及企业儒学理论在企业治理的实践效果来看,企业儒学已成为当前最重要的中国式管理理论。

因此,“企业儒学”作为中国式管理理论的一个重要学派,值得深入探索与剖析。本文从中国式企业管理制度、中国式企业管理政策、中国式企业管理设计三个方面对企业儒学的理论创新进行分析。

二、企业儒学与中国式企业管理制度创新

(一) 企业管理制度的概念和要素

西方主流制度经济学理论认为,管理制度作为社会秩序的基础架构,包含规制性、规范性与文化-认知性三大核心要素^{[10](P58)}。第一是规制性管理制度,强调制度通过规则设定、监督机制与奖惩措施约束行为,其典型特征体现为:1) 强制实施逻辑:包含正式条文与非正式行为律令,违规行为将触发物质性或象征性制裁,如经济处罚或组织排斥;2) 权宜性策略空间:规制不仅限制行为,亦赋予行动者特定权限;3) 实施成本:当规则模糊时,规制效果更依赖认知与规范要素的补充而非强制本身。第二是规范性管理制度,强调制度的价值导向与义务结构,即:1) 价值-规范二元体:价值观界定何为“值得追求”(如公平效率),规范规定“如何正当实现”,二者共同塑造角色期待——特定管理位置被赋予目标设定与行为模式的规范性要求;2) 内化驱动机制:如涂尔干至帕森斯的理论谱系强调,共享规范通过内化形成自我约束^{[11](P77)},违反规范引发羞耻感与自尊受损,遵守规范则产生荣誉感,又如马奇与奥尔森指出,组织行为常体现为“履行角色规定的习惯性方式”^{[12](P21)};3) 组织整合功能:规范系统通过赋予权利/责任、特权/义务的对称结构,既限制个体自由性,又提

供行动合法性基础,如斯廷克库姆强调,制度的存续依赖“有人真正在意维持标准”的道德承诺,否则企业组织将陷入无政府状态^{[13](P18)}。第三是管理文化-认知系统,关注制度如何塑造共同理解,包括:1) 符号意义网络,如伯格指出制度是“意义的客观化沉淀、认知容器或思维软件”^{[14](P31)};2) 惯例化行动脚本,即文化-认知制度通过“视若当然”(taken-for-granted)的共识发挥作用,如戈夫曼与迈耶强调,行动者遵循惯例并非因计算得失,惯例化行动通过文化框架植入个体认知^{[15](P202)};3) 情感认知联结,即契合主流文化者获得确信感与能力感,偏离者体验困惑或被认为是“异常”。

以上三大管理制度要素在实践中相互渗透,既有规制与规范的共生,即强制需通过规范合法化,又有认知与规制的转化,即长期实施的规则可能沉淀为企业文化共识,还有规范与认知的融合,即角色期待既包含应然的规范性义务,亦包含实然的认知性框架。

(二) 企业儒学与中国式企业管理制度

首先,在规制性管理制度方面,企业儒学融合了儒家“正己正人”思想与现代管理要求,强调领导者通过修身自律、以身作则来带动组织的道德自觉与行为规范,构建了一套兼具伦理涵育与行为约束功能的制度体系。^{[16](P247-251)}

企业儒学认为,自我定位是自我管理与他人起点。^{[16](P247)}儒家主张“穷则独善其身,达则兼善天下”(《孟子·尽心上》)。企业儒学高度重视领导者的自我定位,视其为规制管理的基石,提倡“有理想但不理想化”,在坚持道德追求的同时注重现实可行性。企业家的责任应从自身企业扩展至员工、社会与国家,这种清醒的责任认知为规制提供了务实的价值基础。

企业儒学认为,以身作则是自我管理与他人关键。^{[16](P249)}儒家强调“非礼勿视,非礼勿听,非礼勿言,非礼勿动”(《论语·颜渊》),要求领导者克制欲望、培育道德自觉,以自身恪守

^①首届全国新儒商年会2022年11月28-30日在宁波方太举办,第二届2023年11月19-22日在广西桂林举办,第三届2024年11月23-25日在广东佛山举办。

规范的行为发挥榜样作用。制度权威的根本在于领导者能否正直严谨行事。领导者的示范直接影响下属的执行力和制度的实际效力。

企业儒学认为,自我提升是规制管理持续推进的“资本”。^{[16](P250)}儒家重视学习修炼,《论语》开篇即强调“学而时习之”。领导者要通过持续学习与实践反思,提升认知与道德水平。学习不仅来自书本,更来自管理实践与员工互动。领导者通过传递正向价值,既教育团队,也深化对管理本质的理解,从而确保规制体系能动态适应挑战并持续优化。

其次,在规范性管理制度方面,企业儒学植根于儒家“义缘道生”思想,强调以道德和价值引领经营行为,通过构建共享、立信与兼善的价值体系,实现组织与社会协同发展。企业儒学将儒家伦理融入日常运营,并转化为可实践、可传承的制度机制,形成以价值内化、角色塑造和责任履行为核心的管理模式。^{[16](P211-216)}

企业儒学倡导“共享之义”,将其作为组织内部价值分配的基本准则。^{[16](P211)}儒家“财聚则民散,财散则民聚”的理念转化为现代企业的共享机制,如“全员身股制”,使员工在物质与精神层面分享发展成果,培养主人翁意识。该机制超越传统激励,将利益分配提升为道德实践,增强员工对规范的认同与自我约束。

企业儒学倡导“立信之义”,将信用视为经营根本。^{[16](P213)}儒家“民无信不立”思想体现为对顾客信任的极致追求,提出“顾客得安心”的哲学,通过创新立美、品质立信、成本立惠、品牌立义四个维度系统构建信任。企业以道德自律贯彻产品与品质管理,使守信成为员工的习惯行为,建立稳固的伦理纽带。

企业儒学倡导“兼善之义”,体现企业对社会的责任担当。^{[16](P214)}企业儒学秉承“穷则独善其身,达则兼善天下”,投身慈善与教育事业,推动中华优秀传统文化进社区、进校园等。企业将“教民”与“富民”结合,视提升心灵品质为根本慈善,使社会责任从外在行为升华为内在使命,扩展规范性影响力。

再次,在文化-认知系统方面,企业儒学植根于儒家“人文教化”传统,强调通过价值观植入、行为引导与环境塑造,构建以道德自觉、文化认同与意义共享为核心的管理机制。企业组织将中华优秀传统文化转化为组织成员共同的理解与行为框架,形成兼具文化遗产与治理效能的意义系统。^{[16](P237-242)}

企业儒学重视人文教化的组织功能,认为企业不仅是经济实体,更是教育载体。受“建国君民,教学为先”启发,新儒商强调治理的本质是教化,治理者须承担教育责任。企业儒学将“好德”视为人生根本,主张员工实现物质与精神双重成长,企业则肩负培养社会栋梁之使命,超越了传统人力资源对技能与绩效的单一关注。

在教化方式上,企业儒学通过“身教”“言教”与“境教”系统构建文化-认知共同体。^{[16](P238)}

“身教”强调领导者以身作则,以道德风范感化员工;“言教”将“五伦”“五常”等传统伦理转化为现代企业中的关系与行为规范;“境教”通过设立孔子像、经典诵读等方式,使员工在日常中持续感受文化,潜移默化形成价值认同。

在教化内容方面,企业儒学围绕“中华文化经典”“幸福人生讲座”及“传统文化与经营业务”三个维度展开。^{[16](P240)}经典学习联系企业管理实际,将“仁义礼智信”转化为管理标准与行为依据;幸福讲座帮助员工践行传统美德;教化始终与经营结合,开设“传统文化与精益管理”等课程,培养德才兼备的人才,体现文化认知与组织实践的统一。

(三)以企业儒学为中心的中国式企业管理制度创新

1. 规制性企业制度安排的创新

企业儒学在规制性制度安排方面展现出与西方传统管理制度显著不同的路径。西方企业管理往往侧重于外部规则约束与激励机制设计,而企业儒学则从儒家“正己正人”的思想传统出发,将伦理涵育与行为约束融为一体,构建出一套以领导者道德自觉为核心、具有人文关怀与动态适应能力的制度体系。

首先,企业儒学强调自我定位是规制管理的起点。与西方侧重于岗位职责与权力界定的方式不同,企业儒学秉承“穷则独善其身,达则兼善天下”的理念,将领导者的责任从企业本身扩展至员工、社会乃至国家,体现出一种层次丰富、具有伦理张力的责任观。这种定位不仅为规制管理提供了务实的价值基础,也使其超越单纯的经济绩效导向,更具社会整合力。

其次,企业儒学将自我提升视为规制管理持续优化的重要资本。儒家历来重视学习与修身,提倡“学而时习之”,在此基础上企业儒学强调领导者应通过不断学习、实践反思与团队互动,提升认知与道德水平。这种持续自我更新机制,使企业儒学的规制体系不仅具有稳定性,更具备动态适应性与演进能力,区别于西方制度往往偏重静态结构与标准化流程的局限。

2. 规范性制度安排的创新

企业儒学在规范性制度安排上实现深层创新,将儒家价值伦理系统融入管理各环节,构建以价值内化、角色建构和社会整合为特色的治理模式,显著提升对“人”的理解与制度塑造能力。

首先,实现“价值-规范”二元体的有机整合与角色化实践。企业儒学将价值观转化为可操作的行为规范,如通过“全员身股制”实现共享,通过品质方针与文化培育内化立信,使员工在履职中强化对组织价值的认同与恪守。

其次,实现从外部约束到自我约束的内在驱动范式转变。企业儒学注重道德自觉与情感认同,通过“视顾客为亲人”等理念及情感类制度安排,激发员工的荣誉感、责任心与归属感,使员工自愿遵从规范,降低执行与监督成本。

再次,扩展了规范性制度的整合功能,将规范系统边界延伸至顾客、社会等利益相关方。通过“兼善天下”的责任实践与教育赋能,企业不仅塑造内部行为,也影响公众价值认知,增强社会合法性与可持续发展能力。

3. 文化-认知系统构建的创新

企业儒学在文化-认知系统构建中实现重要创新,核心在于融合儒家教化传统与现代组

织管理,形成通过意义共享、惯例塑造和情感认同系统管理组织认知的新模式。

首先,体现在对“符号意义网络”的主动构建与战略运用上。企业儒学将传统文化符号作为可融入日常管理的意义资源进行转化,如树立孔子像、张贴经典、举办祭拜与诵读等活动,构成持续传递“仁、义、礼、智、信”的价值网络,使员工潜移默化地将这些价值“客观化”为自身认知,形成塑造共同理解与行为取向的“认知容器”。

其次,体现在“惯例化行动脚本”生成机制上。企业儒学实现从外部规范到内部自觉的突破,通过“身教、言教、境教”的持续作用,将儒家行为模式转化为组织内部习惯,如将“五伦”关系转化为企业中的角色期待与互动规范,使员工下意识地按“有礼有义”脚本行事。此举降低管理成本,使合规成为文化自觉和行动惯性。

再次,体现在“情感-认知联结”培育上。系统通过营造文化归属与道德成就感,使员工因契合价值观而获得情感满足与能力自信。学习经典与践行美德成为提升生命境界的愉悦体验,偏离主流价值则引发认知失调与情感疏离。这种情感-认知联结增强了系统的稳定性与吸引力,使员工主动寻求认同融入,实现组织文化从“被管理”向“自我维持”的升华。

三、企业儒学与中国式企业管理政策创新

(一) 企业管理政策及其制定模式

何谓企业政策?我们所说的企业政策,通常包括针对企业的经济政策、针对产业组织的政策以及企业内部管理政策。本文中的“管理政策”主要指“企业内部管理政策”。企业内部管理是企业最高管理层制定的处理内外基本矛盾和重要利益关系的方针和原则,是各级管理者决策的指南。企业管理政策涉及企业使命与目标、战略的短期与长期利益、组织的集权与分权、决策的集中与分散、管理控制流程与下属的

自由裁量权等的优先原则和规定。企业管理政策的制定和运用,是对企业管理基本矛盾的平衡和取舍,是一种高超的领导艺术和手法,它体现的是企业最高管理层的智慧。

企业管理政策有以下几种制定模式。

1.管理政策制定的科学模型

管理科学模型起源于二战时期军事问题的数学化解决方案,其核心是通过数学模型处理多变量决策问题。该方法适用于变量可量化且因果关系明确的情境,如门店选址或资源调度,依赖线性规划、贝叶斯统计等工具。其优势在于处理大规模数据的精确性,但存在显著局限,如无法整合非量化因素,且高度依赖结构化问题。

2.管理政策制定的卡内基模型

卡内基模型以有限理性理论为基础,强调组织决策依赖管理者联盟而非个体理性。^{[17](P2)}目标模糊性导致优先序冲突,个体认知局限则需通过协商减少不确定性。该模型适用于战略重组等目标分歧场景,程序化决策可依赖既有规则,非程序化决策则需建立联盟支持。联盟失败将导致组织行动力丧失。

3.管理政策制定的渐进决策过程模型

明茨伯格的渐进模型将决策分解为三阶段动态循环。^[18]识别阶段始于问题认知(由绩效落差或机会触发),通过诊断收集信息,其深度取决于问题紧迫性。开发阶段通过搜寻既有方案或试错式设计生成对策,后者针对全新问题需逐步探索解决方案。抉择阶段采用经验主导的判断、系统化分析或多方协商选定方案,最终需经组织层级认可。

4.管理政策制定的垃圾桶模型

针对高不确定性组织(如学习型组织),该模型将决策解构为四类独立要素的随机匹配^[19]:问题流反映绩效落差引发的关注;方案流指独立存在的构想;参与者流带来流动人员的多元视角;抉择机会是正式或偶然的决策时点。

5.管理政策制定的权变框架

管理政策制定的权变框架将以上四种模型

统一起来,形成管理政策制定的权变框架(如表1所示)。该框架中政策选择取决于两个关键维度:问题共识度(管理者对目标与问题的认同程度)与技术知识确定性(解决方案因果关系的明确性),形成四类政策制定象限。其中,象限1对应问题共识与技术知识均明确的场景(如生产流程优化),适用管理科学模型进行量化分析,通过系统计算确定最优方案;象限2面临目标冲突但技术路径清晰的情境(如部门资源争夺),需通过卡内基模型的联盟协商确立问题优先序,以妥协达成行动共识;象限3处理共识度高但方案模糊的挑战(如突破性产品开发),依赖渐进决策模型的试错探索积累技术知识,逐步逼近可行解;象限4针对双重不确定性的复杂情境(如颠覆性技术应对),需融合垃圾桶模型的随机匹配机制与灵感、模仿策略,通过广泛讨论加速问题与方案的契合。

表1 管理政策制定的权变框架

	确定的问题共识	不确定的问题共识
确定的决策技术	象限1 管理政策制定方法:管理科学模型 组织行为:古典模型、理性方法	象限2 管理政策制定方法:卡内基模型 组织行为:协商;建立联盟
不确定的决策技术	象限3 管理政策制定方法:渐进决策 组织行为:试错法	象限4 管理政策制定方法:卡内基模型、渐进模型、垃圾桶模型 组织行为:启发法、框架法、直觉、协商、联盟、试错、灵感、模仿

(二)企业管理政策执行及其特点

杰弗瑞·普雷斯曼和艾伦·威尔达夫斯基认为,可以将执行看作在目标的确立与取得这些目标的行动之间的一种相互作用过程。^{[20](P20-21)}查尔斯·琼斯认为,执行是一系列指向使一个项目生效的行动,其中尤以组织(资源、机构和使项目生效的方法的建立或重新安排)、解释(将项目语言转变成可接受和可行的计划和指示)和应用(服务、款项、工具等的日常供应)三种活动为要^{[21](P166)}。斯诺和特里林认为,任何一项化观念为行动的行为都涉及某种简化工作,而组织机构正是这种简化工作的主体。组织机构把问题解剖成具体可以管理的工作项目,再将这些项目分配给专业化的机构去执行。于是,只有了解组织是怎样工作的才能理解所要执行的政策,也才能知道政策在执行中是如何被调整和塑造的^{[22](P185-187)}。综合上述观点,可以把管

理政策执行界定为：政策执行者通过建立组织机构，运用各种政策资源，采取解释、宣传、试验、实施、协调与监控等各种行动，将政策观念形态的内容转化为实际效果，从而实现既定政策目标的活动过程。

管理政策执行的特点有六个方面。一是目标的导向性。管理政策目标是政策执行的出发点和归宿，所有的管理政策执行活动都必须围绕政策目标的实现来进行。二是内容的务实性。管理政策制定是一种认识和分析的过程，具有务虚性；而管理政策执行是具体实施政策内容，实现政策目标的过程，政策执行的每一个阶段每一个环节都是高度务实性的活动，它强调落实，重在操作，要求政策执行者具备实事求是、脚踏实地的工作作风。三是行为的能动性。管理政策执行是一个复杂的过程，受到多种因素的影响，这就决定政策执行的过程不是机械照搬、简单易行的过程。执行者要充分发挥主观能动性才能适应政策执行的内在要求。四是过程的动态性。管理政策执行由一系列活动构成，它是一个思想和行为需要不断变化、不断调整的过程。这也就要求政策执行者与时俱进，观察执行过程中的动态变化，不断地改变、修正和调整原定的执行策略、计划和程序。五是过程的时限性。这不仅指管理政策执行中每一个环节都有时间上的要求，还指政策执行进程的及时完成。政策执行的时限性为政策执行者设定了统一化、标准化的时间要求，避免了政策执行主体行为的随意性和随机性。六是影响的现实性。政策制定意味着政策将要产生作用和影响，而进入到政策执行阶段，政策产生的作用和影响就具有直接现实性。

（三）企业儒学与中国式企业管理政策

1965年，安德鲁斯与克里斯滕森、古斯合作出版《企业政策：文本与案例》（Business Policy: Text and Cases）一书中，明确提出管理政策的概念^{[23](P2)}，但此后企业管理领域学者多使用“管理决策”代替“管理政策”。事实上，

管理政策比管理决策的覆盖领域更大，目前主流的管理学体系将管理过程分为“决策、组织、领导、控制”四个部分，决策只是其中一个部分，而管理政策及其研究方法亦可覆盖“组织、领导、控制”。换言之，管理政策包括组织政策制定与执行、领导政策制定与执行、控制政策制定与执行等领域。

一方面，在企业管理政策制定层面，企业儒学融合中华优秀传统文化与现代企业管理，提出“中学明道、西学优术、中西合璧、以道御术”的中国式企业管理政策制定模式。^{[16](P202)}“中学明道”，就是以儒家仁义为核心价值，从人性出发，可包容一切优秀文化，为企业确立共同信仰与价值观，降低制度监督成本。“西学优术”，就是吸收西方经典管理理论，利用“后发现代化”优势，以中国智慧反观、转化西方学说，实现高层次“优术”，避免盲从。“中西合璧”，就是通过“合璧”打通价值观与操作，制度讲求合于仁义；经营秉持“修己以安人”，以仁道使消费者安心、员工幸福；领导践行“为政以德”，职位越高道德要求越严，实现儒家哲学与西方管理科学的真正融合。“以道御术”，就是在“道”的主导下，以道指引术，为流程制度立魂；以道判断术，辨明是非善恶；以道提升术，持续优化方法；以道孕育术，催生新工具。

另一方面，在企业管理政策执行层面，企业儒学主张“君子爱财，取之有道”^①，以“因民之利、因时之利、因人之利”为企业管理政策执行方法，形成“利由道取”的经营哲学，强调利益获取须合乎伦理。^{[16](P215-219)}“因民之利”，出自孔子提出的“因民之所利而利之，斯不亦惠而不费乎”（《论语·尧曰》），主张顺应民众根本需求实现利益共生。荀子亦指出“下贫则上贫，下富则上富”（《荀子·富国》），将民众富裕视为强盛前提。现代企业从中引申出三大转向：从利润中心转向顾客满意中心；构建人性化产品与用户简易化操作的双轨策略；确立“用户便利-企业盈利”可持续双赢逻辑。^{[16](P215)}“因

①这里的“道”兼具道义与规律的双重内涵。

时之利”，以《周易》“与时偕行”为理论基础，儒家反对僵化，孔子主张“毋意，毋必，毋固，毋我”（《论语·子罕》），其“损益法”即为动态适应典范。企业儒学提出“三易”原则：以对用户永恒真诚为“不易”，以超前响应变化为“变易”，以最简管理应对复杂情形为“简易”，形成匹配时代节拍的“时代企业观”。^{[16](P217)}“因人之利”，出自儒家提倡的“其争也君子”（《论语·八佾》）的竞争伦理。古代商圣白圭将“智、勇、仁、强”融入商道：“智”为权变分析，“勇”为人弃我取，“仁”为先予后取，“强”为守时坚韧。当代企业据此构建差异化竞争链条：从“人无我有”的创新，经“人有我优”“人优我精”“人精我特”“人特我专”，至“人新我变”“人变我转”等环节，形成持续超前的动态竞争体系。^{[16](P218)}

（四）以企业儒学为中心的中国式企业管理政策创新

首先，在企业管理政策制定方面，企业儒学植入儒家伦理价值作为第三维度，形成“以道御术”的治理模式，在决策各层面展现独特张力。一是价值观共识作为决策稳定器。儒家伦理（仁义、诚信、和合）为决策提供前置性价值共识基础，显著降低目标模糊带来的决策摩擦成本。儒家强调“道之以德，齐之以礼，有耻且格”（《论语·为政》），通过道德教化内化规则，激发员工自律，减少行为失范引发的“决策扰断”，尤其适用于问题明确但方案不确定，需反复探索的情境。二是价值与技术协同的决策架构。中国企业融合儒家“为政以德，譬如北辰”（《论语·为政》）思想，强调领导者以“修身”为本，通过德性（仁、义、礼、智、信）自然赢得追随。这种道德感召力在建立联盟或应对不确定性时，比单纯职位权力或谈判技巧更具凝聚力。中国管理视经营为“修己以安人”的实践，为战略决策注入长期主义和社会价值，超越短期利益最大化。三是价值引领下的动态决策优化。“以道御术”贯穿权变决策全过程：在问题识别阶段，以“道”提供价值指引（如是否符合“仁义”），帮助凝聚共识，减少方向迷失；

在方案开发与抉择阶段，以“道”作为评判方案是非、善恶、优劣的终极伦理标准。

其次，在管理政策执行方面，企业儒学“利由道取”思想为政策执行注入三重创新。一是目标导向上，企业儒学突破短期逐利的弊端，通过双重目标实现突破：表层为企业盈利，深层为“富民安民”的社会价值。该体系具有动态调适特性，既保持导向功能又具备时代适应性，克服机械“时限性”导致的政策僵化。二是执行能动性上，企业儒学以伦理驱动执行，突破因依赖权力集中导致抑制创造性的弊端，把白圭的“仁不能以取予”转化为利益共享制度；以“勇决”思想推动决策简化与一线授权，在权力集中前提下提升务实性与能动性。三是过程动态性上，企业儒学突破被动补救的弊端，以“损益法”提供前瞻解决预案，通过模拟挑战主动修正政策；以“简易”原则要求政策工具轻量化。该框架融变易、不易、简易于一体，使动态性升维为预设机制，大幅降低迭代成本。

四、企业儒学与中国式企业管理设计创新

（一）管理设计的概念

诺贝尔经济学奖得主赫伯特·西蒙（中文名“司马贺”）在《人工科学》中提出将管理学界定为“设计科学”^{[24](P32)}。西蒙认为，设计科学不同于以描述、解释和预测为使命的解释性科学（如物理学、经济学），其根本任务在于“构想行动方案”，以将现实情形转变为理想状态。设计科学不追求因果模型的构建，而是提供技术规则，指明达成特定目标的路径；它聚焦前瞻性逻辑与施策，而非后见之明的描述。

将管理学纳入设计科学范式具有重要意义。首先，它明确了管理的研究对象是“人造物世界”，关注事物“应该是什么”，而非自然规律“是什么”。其次，在方法上，管理倚重规范研究与最优化方法，致力于使手段适应环境以实现特定目标。

企业管理设计通常包括企业战略管理设计、企业营销管理设计、企业制度管理设计等方面。西方企业战略设计的理论根基可追溯至塞尔兹尼克的《经营中的领导力》与钱德勒的《战略与结构》两部奠基性著作。塞尔兹尼克首创“独特竞争力”概念,主张将组织内部能力与外部环境期望深度整合,并将战略植入组织社会结构之中,这一思想成为战略设计的早期雏形。^{[25](P42-56)}钱德勒则系统构建了经营战略与组织结构的关联框架。^{[26](P3)}按照导向的不同,西方主流企业营销设计理论通常包括:生产者导向的营销组合理论、消费者导向的营销组合理论以及双向互动的营销组合理论。麦肯锡的4P理论是典型的生产者导向的营销组合理论,它包括四个维度:产品维度要求企业设计满足市场需求的实体商品或服务,涵盖功能开发、质量管控、品牌建设及售后支持体系。价格维度需制定科学的价值实现机制,综合考量生产成本、竞争格局、渠道利润分配及消费者心理预期。渠道维度聚焦商品流通效率,涉及分销网络层级设计、物流资源配置与终端触点管理。促销维度整合传播策略,包括广告投放、销售激励、公关活动及数字化营销工具组合。

劳特邦4C理论是典型的消费者导向的营销组合,它包括消费者维度、顾客成本维度、便利性维度与沟通维度。^[27]舒尔茨4R模型是典型的双向互动的营销组合理论,它包括关联维度、反应维度、关系维度、回报维度。^{[28](P34)}

(二) 企业儒学与中国式企业管理设计

在塑造中国式企业战略管理设计方面,企业儒学的影响一方面体现在对“变”的深刻认知。《周易》所提出的“易简、变易、不易”在企业实践中被赋予新的战略内涵。变易战略要求企业不断重新定位,从名牌战略、多元化、国际化至全球化与网络化,每一阶段都是对外部剧变的响应。^{[16](P304)}企业不仅转变观念、强化质量与管理,更通过文化融合与组织激活实现跨行业、跨地域跃升。尤其在 globalization 阶段,企业借助本土化、资源整合与文化调适,实现从竞争

到“竞合”的升级;网络化时代则进一步转型为开放、互联、共创的平台,体现“唯变所适”的智慧。另一方面,企业儒学又强调以客户为中心的“不变”导向。不论时代更迭,满足客户需求、实现客户价值始终是企业根本。^{[16](P306)}企业儒学明确提出“客户第一”,并将其贯彻于管理、服务与价值创造全流程,一切活动以客户价值最大化为准则。即便在互联网时代客户角色变为“用户”、服务方式成为双向交互,对客户真诚不变的态度仍构成企业持续发展的道德基石,体现出儒家“不易”的智慧。与此同时,企业儒学还主张以简易管理应对复杂环境,“人单合一”模式是典型代表。^{[16](P308)}该模式重构员工、用户与企业的关系,将科层制转变为以用户需求驱动、创客为主体、价值共享为机制的扁平结构。员工直接面向用户,自主决策、自我激励、自负其责,实现管理流程的极致简化。这既响应信息时代对敏捷与速度的要求,也体现儒家“极高明而道中庸”的智慧,以最简单方式处理最复杂问题。简易非简陋,而是通过结构、机制与文化的三重精简,实现组织与战略的高度协同。

在塑造中国式企业营销管理设计方面,企业儒学高度重视“信”的价值,视其为企业发展的道德基石。^{[16](P297-290)}“企品”作为企业取信于外的综合形象,涵盖愿景、口碑与追求三大维度。首先,企业愿景不仅包括物质目标,更强调精神价值。企业儒学将使命定义为实现员工物质与精神双幸福,并推动社会进步,立志成为受人尊敬乃至伟大的企业,体现于高端品牌、卓越管理、优秀雇主及社会责任等多重典范。法律责任、发展责任与道义责任共同支撑企业可持续发展,体现对社会和谐与文化遗产的深切关注。其次,企业口碑与企业为消费者与合作者中的信誉紧密相关。对消费者而言,企业儒学强调品牌是长期承诺与责任,通过至诚服务理念,以专业知识、真诚态度与文化感染建立深层情感联结,使顾客获得安心、放心与舒心体验。对合作者而言,企业儒学倡导合作共

赢,通过技术共享、管理协同与文化共融,建立长期稳定的战略伙伴关系。例如设立供应商奖项,推动供应链中的价值共创与能力提升,体现以“仁、义、礼、智”等价值重塑商业生态的努力。再次,企业追求应秉承“做大不如做强,做强不如做久,做久不如做得有价值”的发展哲学,重在持续价值创造与能力建设,抵御短期诱惑。更进一步,企业儒学倡导从“优秀”迈向“伟大”,认为优秀企业满足需求,伟大企业则领导人向善、传递正能量,使消费者感到安心。企业儒学构建了顾客安心、员工成长、社会正气与经营可持续四大践行体系,将崇高追求转化为可实施的管理实践,系统推进企品提升。

(三) 以企业儒学为中心的中国式企业管理设计创新

以企业儒学为中心的中国式企业管理战略设计创新,首先体现在对战略形成过程的重新理解。企业儒学在继承传统设计学派“深思熟虑”特质的基础上,将战略主体从高层管理者扩展至员工乃至用户整个价值网络。通过“人单合一”机制,实现战略制定的分布式与参与性,使每位创客在应对用户需求中参与战略形成与调适,从而使战略在“唯变所适”中更具响应力与创新力。其次,企业儒学强调因时、因地、因人持续调整企业战略。其所倡导的变易战略并非固定方案,而是一种动态能力,既响应时代变迁,也敏锐适应区域市场、文化差异与用户个性化。这种战略观超越设计学派“一次成型”思维,将执行视为持续演进、不断涌现的过程,体现“易”的哲学深度融入。再次,企业儒学实现战略明确性与简易性的重要突破。企业儒学倡导“简易管理”,通过重构组织关系、简化决策流程、强化用户导向,使战略在复杂环境中仍具高度可操作与可传导性。“人单合一”不是依赖繁琐制度,而是通过机制设计与文化共识实现战略清晰落地,这既符合儒家“易简”智慧,也契合现代战略管理的敏捷与柔性理念。

以企业儒学为中心的中国式企业营销管理设计创新,在继承经典营销框架基础上,实现

了以人为本、以信立身的范式创新。传统营销历经4P、4C至4R的演进,企业儒学吸收其有益成分,同时将儒家伦理嵌入营销系统,形成中国特色营销哲学与实践体系。在消费者层面,企业儒学超越一般需求满足,提出“至诚服务”与“顾客得安心”理念,呼应4C中的“需求”与“沟通”,但赋予更深文化内涵与情感深度。企业儒学不仅关注产品功能与成本,更通过诚信互动和文化感染,建立基于信任的长期关系,使营销升华为关系导向与价值共生。在4R中,这表现为“关联”与“关系”的深化,借价值观输出与持续服务,将购买行为转化为稳固情感联结与心理认同。在合作者层面,企业儒学展现系统化、伦理化的渠道与伙伴管理思维。不同于传统渠道理论侧重效率与控制,儒商强调与供应商、销售商建立以“仁、义、礼、智”为基础的共生网络,不仅深化4R中的“关系”,更将道德约束与文化协同纳入伙伴治理,构建信任、声誉与共同发展的商业生态。该类实践超越契约合作,是对现代营销“双向互动”与“价值回报”理念的重要发展。在发展目标层面,企业儒学实现从“满足欲望”到“导人向善”的战略升华。主流营销立足需求发现与满足,企业儒学则主张通过产品、品牌和服务传递正向价值,引导消费者走向理性、安宁与善的消费行为。这重塑了营销的价值主张:营销不仅是经济工具,更是文化传播与社会教化的载体。企业儒学以“伟大企业”为目标,涵盖从产品创新到品牌立义、员工成长到社会责任的全链条价值设计,在更深层次实现企业与社会可持续联结。

五、结语

正如中国式管理的较早提出者曾仕强所说,中国式管理实为一种根植于中国文化传统、契合中国人性格与思维特质的管理哲学体系。^{[1](P1-4)}中国式管理的核心在于探索是否可能存在一种具有中国特质的管理模式,而非对普遍管理规律的否定或替代。这意味着,中国式管理在强

调文化特殊性的同时,依然遵循组织效率、制度约束等管理活动中的共性要求。

本文从多个维度论证了企业儒学作为中国式企业管理的重要体现,及其在中国企业管理中所展现的独特路径。在规制层面,企业儒学融合儒家“正己正人”的思想,通过领导者修身自律与道德示范,构建兼具伦理教化与行为约束的制度体系;在规范层面,以“义缘道生”为核心理念,倡导以道德引领经营,推动组织与社会的协同发展;在文化-认知系统中,则依托“人文教化”传统,塑造以价值共识与文化认同为基础的管理机制。此外,在政策制定与执行中,企业儒学提出“以道御术”“利由道取”等原则,强调义利合一、道术兼融,体现出深层的文化适配性与伦理导向。

现实的中国当代企业实践往往是融合了诸如道德齐礼、亲如一家、敬天法祖等中国式特征与普遍管理规律的混合式管理制度、政策与设计。因此,企业儒学并非作为西方式管理的对立面而存在,二者在管理实践中往往呈现相互借鉴、融合共生的关系。这种融合既体现了对普遍管理原则的尊重,也彰显出文化背景对管理实践形态的深刻影响。由此,以企业儒学为中心的中国式企业管理不应被简单理解为一种封闭的管理独特性体系,而应视作在全球化管理知识体系中,一种具有文化自觉与创新意义的中国创新实践。

参考文献:

- [1]曾仕强. 中国式管理[M]. 北京: 中国社会科学出版社, 2005.
- [2]习近平. 习近平谈治国理政: 第四卷[M]. 北京: 外文出版社, 2022.
- [3]习近平. 高举中国特色社会主义伟大旗帜 为全面建设社会主义现代化国家而团结奋斗——在中国共产党第二十次全国代表大会上的报告[M]. 北京: 人民出版社, 2022.
- [4]刘祖云, 王太文. “中国式管理”的认知进路——一个文献学考察[J]. 中国文化与管理, 2020(2): 67-77.
- [5]成中英. C理论: 中国管理哲学[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2006.
- [6]彭贺, 苏东水. 论东方管理的研究边界[M]. 学术月刊, 2007(2): 74-79.
- [7]席酉民, 韩巍, 尚玉钊. 面向复杂性: 和谐管理理论的概念、原则及框架[J]. 管理科学学报, 2003(4): 1-8.
- [8]黄如金. 中国式管理的灵魂[M]. 经济管理, 2008(18): 60-68.
- [9]齐善鸿, 曹振杰. 道本管理论: 中西方管理哲学融和的视角[J]. 管理学报, 2009(10): 1279-1284.
- [10]理查德·斯科特. 制度与组织-思想观念与物质利益[M]. 姚伟, 译. 北京: 中国人民大学出版社, 2010.
- [11]DURKHEIM E. The division of labor in society[M]. Glencoe, IL: Free Press, 1893.
- [12]MARCH J G, JOHAN P O. The new institutionalism: organizational factors in political life[J]. American Political Science Review, 1984, 78: 734-749.
- [13]STINCHCOMBE A L. Constructing social theories[M]. Chicago: University of Chicago Press, 1968.
- [14]BERGER P L, THOMAS L. The social construction of reality[M]. New York: Doubleday Anchor, 1967.
- [15]GOFFMAN E. Asylums. Garden city[M]. New York: Doubleday Anchor Books, 1961.
- [16]黎红雷. 儒商文化通论[M]. 北京: 企业管理出版社, 2025.
- [17]CYERT R M, MARCH J G. A behavioral theory of the firm[M]. New York: Prentice-Hall, 1963.
- [18]MINTZBERG H, RAISINGHANI D, THEORET A. The structure of “unstructured” decision processes[J]. Administrative Science Quarterly, 1976, 21(2): 246-275.
- [19]COHEN M D, MARCH J G, OLSEN J P. A garbage can model of organizational choice[J]. Administrative Science Quarterly, 1972, 17(1): 1-25.
- [20]JEFFREY L. Pressman and Aaron B. Widavsky, implementation[M]. Berkeley: University of California Press, 1979.
- [21]CHARLES O J. An introduction to the study of public policy, California: Brooks[M]. London: Coles Publishing Company, 1984.
- [22]ELMORE R F. Organizational models of social program implementation[J]. Public Policy, 1978, 26(2): 185-187.

- [23]ANDREWS K R. The concept of corporate strategy[M]. Homewood, IL: DowJones-Irwin. 1971.
- [24]司马贺. 人工科学[M]. 武夷山, 译. 上海: 上海科技教育出版社, 2004.
- [25]SELZNICK P. Leadership in administration: A sociological interpretation[M]. Evanston, IL: Row, Peterson, 1957.
- [26]CHANDLER A D. Jr. Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise[M]. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.
- [27]LAUTERBORN R. New marketing litany: Four Ps passé: C-Words take over[J]. Advertising Age, 1990, 61(41): 26.
- [28]SCHULTZ D E, SCHUITZ H F. The next generation: Five steps for delivering value and measuring returns using marketing communication[M]. New York: McGraw-Hill, 2003.

【责任编辑 刘婉华】

Chinese-Style Business Management: A Confucianism-Centered Approach to Management System, Policies and Design

LYU Li

Abstract: This paper systematically explores the theoretical construction and practical innovation of Corporate Confucianism through three dimensions: the Chinese-style business management system, management policies, and management design. In terms of the management system, Corporate Confucianism establishes a regulatory mechanism centered on leaders' self-cultivation and leading by example. Through principles such as "righteousness of sharing," "righteousness of establishing trust," and "righteousness of benefiting all," it promotes the internalization of norms and role shaping within the organization. By means of "teaching by example, by words and by environment," it constructs a cultural-cognitive system characterized by shared meaning and emotional identification, achieving an ethical, human-centered, and dynamically adaptive management system. At the level of management policies, Corporate Confucianism proposes a policy formulation model described as "Chinese learning for fundamental principles, Western learning for practical techniques, integrating East and West, and governing techniques with the Dao." Policy execution follows the principle of "deriving benefit through the Dao," advocating "benefiting the people, adapting to the times, and leveraging human strengths," thereby shifting corporate focus from a pure profit orientation to a composite goal system that balances social value and sustainable development. In the aspect of management design, Corporate Confucianism emphasizes strategic dynamic adjustment in accordance with change ("adapting to change") and the unchanging tenet of "customer-centricity." It achieves high-level synergy between organization and strategy through the principles of "simplicity, change and constancy." In marketing, it advocates a human-centered, integrity-based paradigm innovation, promoting the construction of "corporate character" and "sincere service," thereby establishing new customer relationships and partnership ecosystems based on trust and value co-creation. Corporate Confucianism expands the theoretical connotation of Chinese-style management and offers an innovative path grounded in Chinese cultural heritage for global management paradigms, possessing significant theoretical value and practical importance.

Keywords: Chinese-style business management; Corporate Confucianism; Chinese-style business management system; Chinese-style business management policy; Chinese-style business management design; hybrid enterprise management design