

儒家人本思想与中国现代企业管理融合研究

A STUDY ON THE INTEGRATION OF CONFUCIAN
HUMANISM AND CHINA MODERN ENTERPRISE
MANAGEMENT

赵新燕

ZHAO XINYAN

SULTAN IDRIS EDUCATION UNIVERSITY

2025

儒家人本思想与中国现代企业管理融合研究

A STUDY ON THE INTEGRATION OF CONFUCIAN HUMANISM AND CHINA
MODERN ENTERPRISE MANAGEMENT

赵新燕

ZHAO XINYAN

THESIS PRESENTED TO QUALIFY FOR A DOCTOR OF PHILOSOPHY

FACULTY OF LANGUAGES AND COMMUNICATION
UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS

2025

UPSI/IPS-3/BO 32
Pind : 00 m/s: 1/1

Please tick (✓)

Project Paper ☐

Masters by Research ☐

Master by Mixed Mode ☐

PhD ☐

INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES

DECLARATION OF ORIGINAL WORK

This declaration is made on the 9th December 2025

i. Student's Declaration:

I, Zhao Xinyan, P20202001461, Faculty of Languages and Communication (PLEASE INDICATE STUDENT'S NAME, MATRIC NO. AND FACULTY) hereby declare that the work entitled A Study on the Integration of Confucian Humanism and China Modern Enterprise Management is my original work. I have not copied from any other students' work or from any other sources except where due reference or acknowledgement is made explicitly in the text, nor has any part been written for me by another person.



Signature of the student

ii. Supervisor's Declaration:

I NGOI GUAT PENG (SUPERVISOR'S NAME) hereby certifies that the work entitled A Study on the Integration of Confucian Humanism and China Modern Enterprise Management (TITLE) was prepared by the above named student, and was submitted to the Institute of Graduate Studies as a * partial/full fulfillment for the conferment of Doctor of Philosophy : Chinese Language (PLEASE INDICATE THE DEGREE), and the aforementioned work, to the best of my knowledge, is the said student's work.

PROFESOR MADYA DR. NGOI GUAT PENG
Jabatan Bahasa Moden
Fakulti Bahasa dan Komunikasi
Universiti Pendidikan Sultan Idris
35900 Tanjong Malim, Perak.

16/12/2025

Date

Signature of the Supervisor




INSTITUT PENGAJIAN SISWAZAH / INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES
**BORANG PENGESAHAN PENYERAHAN TESIS/DISERTASI/LAPORAN KERTAS PROJEK
DECLARATION OF THESIS/DISSERTATION/PROJECT PAPER FORM**

Tajuk / Title: A Study on the Integration of Confucian Humanism and China Modern Enterprise Management

No. Matrik / Matric's No.: P20202001461

Saya / I am: Zhao Xinyan

(Nama Pelajar / Student's Name)

mengaku membenarkan Tesis/Disertasi/Laporan Kertas Projek (Kedoktoran/Sarjana) ini disimpan di Universiti Pendidikan Sultan Idris (Perpustakaan Tuanku Bainun) dengan syarat-syarat kegunaan seperti berikut: -
acknowledged that Universiti Pendidikan Sultan Idris (Tuanku Bainun Library) reserves the right as follows: -

1. Tesis/Disertasi/Laporan Kertas Projek ini adalah hak milik Universiti Pendidikan Sultan Idris.
The Thesis/Dissertation/Project Paper is the property of Universiti Pendidikan Sultan Idris.
2. Perpustakaan Tuanku Bainun dibenarkan membuat Salinan untuk tujuan rujukan dan pendidikan.
Tuanku Bainun Library has the right to make copies for the purpose of reference and education.
3. Perpustakaan dibenarkan membuat salinan Tesis/Disertasi/Laporan Kertas Projek ini sebagai bahan pertukaran antara Institusi Pengajian Tinggi.
The library has the right to make copies of the thesis/Dissertation/Project Paper for academic exchange.
4. Sila tandakan (✓) bagi pilihan kategori di bawah / Please tick (✓) for category below: -

✓	AKSES TERBUKA OPEN ACCESS	Saya bersetuju bahawa Tesis/Disertasi/Kertas Projek boleh diterbitkan sebagai salinan fizikal atau akses terbuka dalam talian. I agree that the Thesis/Dissertation/Project Paper may be published as a physical copy or open access online
✓	*TERHAD *LIMITED	Mengandungi maklumat terhad seperti yang dinyatakan oleh organisasi/institusi di mana penyelidikan dijalankan. (Perpustakaan akan menyekat akses sehingga ____ tahun). Contains restricted information as specified by the organization/institution where the research was conducted. (Library will restrict access until ____ years).
	*SULIT *CONFIDENTIAL	Mengandungi maklumat sulit di bawah Akta Rahsia Rasmi 1972. Contains confidential information under the Official Secrets Act 1972.
	EMBARGO	Tesis/Disertasi/Kertas Projek ini tertakluk kepada tempoh embargo selama 2 tahun atas sebab-sebab berikut: This Thesis/Dissertation/Project Paper is subject to an embargo period of 2 years for the following reasons:

***Nota / *Notes:**

- i. Jika tiada pilihan yang ditandai, pilihan pertama akan dilaksanakan secara automatik.
If no option is marked, the first option will be automatically implemented.
- ii. Jika Tesis/Disertasi/Kertas Projek ini dikategorikan sebagai SULIT atau TERHAD, sila lampirkan surat dari pihak berkuasa/organisasi yang berkaitan dengan menyatakan alasan dan tempoh tesis ini perlu diklasifikasikan sebagai TERHAD atau SULIT. / If the Thesis/Dissertation/Project Paper is categorized as CONFIDENTIAL or LIMITED, kindly attach a letter from the relevant authority/organization stating the reason and duration for the thesis should be classified as LIMITED or CONFIDENTIAL.

PROFESOR MADYA DR. NGOI GUAT PE
Jabatan Bahasa Melayu
Fakulti Bahasa dan Komunikasi
Universiti Pendidikan Sultan Idris
35900 Tanjong Malim, Perak

(Tandatangan Pelajar/ Signature)

(Tandatangan Penyelia / Signature of Supervisor)
& (Nama & Cop Rasmi / Name & Official Stamp)

Tarikh: 16 / 12 / 2025

Tarikh: 20 / 12 / 2025



谢辞

谨以此文感谢所有关心、支持和帮助过我的师长、家人和朋友们！

时间如白驹之过隙，转眼间我在马来西亚的求学生活也即将画上一个圆满的句号，回首过去几年的时光，奋斗和拼搏成为了满满回忆，真的是倍感充实，心中不由的感慨良多。过去的五年是一种积累，更是一种厚积薄发，给我带来太多的感动与感恩，甚至是成长。值此毕业论文完成之际，我谨向所有关心、支持、帮助过我的师长、亲友奉上我最真挚的感谢与最美好的祝愿！

首先，满怀敬意的向我的导师魏月萍老师表示诚挚的谢意，从论文的设计、开题、成果汇报及论文的定稿过程中，反复指导，自始至终都倾注了老师的心血。虽跨越重洋，但让我这个原本离开校园多年且跨专业学习的拙徒在求学、工作和生活上都满载而归，让我深切感受到了恩师对学生的宽厚仁慈的胸襟、严谨治学之道、深厚广博的学术造诣还有积极向上的生活态度，为我树立了一辈子学习的典范，恩师的教诲与鞭策将激励我在教育和科研的道路上继续向前，加油努力，不断开拓创新，取得更大成绩！感谢在学习过程中所有给予我指导与帮助的老师，是您的教导才让我得以顺利的完成学业！

其次，深情感谢我的爱人，有你的理解、体谅、包容和义无反顾地支持，才让我得以这么肆无忌惮的踏上异国他乡的求学之路。只因有你的支持，我才能够毫无负担，一路向前；只因有你的细心、用心，才使得儿子健康成长！我要感谢我的儿子，这么多年为了自己的工作、为了学习，没能好好的陪儿子，但是我很骄傲的是儿子成长为了一个正直善良的好少年，相信你一定会未来可期！感谢父母的无私帮助和支持，愿您们身体健康，万事顺意！

最后，感谢我的领导和同事，有您们的支持我才能顺利走进校园完成我的学习。感谢我的好友能够在百忙之中陪我这个愚拙之友走出国门，只为了一个放心，这份情谊将永记我心间，真心祝福你家庭幸福，事业更加辉煌，相信我们的友谊会日久弥新！感谢和我一起度过学习时光的同学们，感谢一路有你们的陪伴和支持，学业结束并不是同学之情的结束，相信我们的同学之谊将地久天长！

谨以此文，献给我爱的和爱我的人！





摘要

本论文旨在探究儒家人本思想和中国现代企业管理的融合。论文采用质性和量性相结合的研究方法，通过典型企业案例剖析，分析儒家思想融入企业管理的关键要素、路径、效果；借助问卷调查和访谈，调研员工对该思想融入企业管理的满意度；最终结合两类研究结果开展系统比较分析。研究发现，儒家人本思想融入中国现代企业管理在员工满意度、市场竞争力等维度的作用存在差异：其中，“仁爱、中庸、德行”要素对企业管理的正向推动更为突出，而其隐含的“权威性”要素，对企业管理的作用则呈现出“适度性”特征。这些差异表明，儒家人本思想融入中国现代企业管理时，需以“以人为本”为导向，同时对“权威性”要素进行辩证取舍，方能更适配企业长足发展需求。本论文的贡献在于，促进传统儒家人本思想和中国现代企业管理的融合发展，同时提供一种可实践发展的人本企业管理的方式方法，以丰富现代企业管理体系理论，对于传统价值的当代实践研究亦有所贡献。





KAJIAN INTEGRASI HUMANISME KONFUSIAN DAN PENGURUSAN PERUSAHAAN MODEN CHINA

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk meneliti integrasi pemikiran humanis Konfusianisme dengan pengurusan perusahaan moden China. Kajian ini menggunakan kaedah penyelidikan kualitatif dan kuantitatif yang digabungkan, analisis dilakukan terhadap kes-kes perusahaan tipikal untuk mengkaji elemen-elemen utama, laluan, dan kesan penyatuan pemikiran Konfusianisme dalam pengurusan perusahaan. Melalui tinjauan soal selidik dan temu bual, tahap kepuasan pekerja terhadap penyatuan pemikiran ini dinilai. Kedua-dua jenis hasil penyelidikan digabungkan untuk melakukan analisis perbandingan sistematik. Hasil kajian mendapati bahawa penyatuan pemikiran humanis Konfusianisme dalam pengurusan perusahaan moden China mempunyai kesan berbeza dalam dimensi seperti kepuasan pekerja dan daya saing pasaran: Elemen “belas kasihan, pertengahan, dan moral” memberikan dorongan positif yang lebih ketara kepada pengurusan perusahaan, manakala elemen tersirat “otoritarian” pula menunjukkan ciri “moderasi”. Kesimpulannya, penyatuan pemikiran humanis Konfusianisme dalam pengurusan perusahaan moden China perlu berorientasikan “manusia sebagai teras”, sambil membuat pemilihan dialektik terhadap elemen “otoritarian” agar lebih sesuai dengan keperluan pembangunan jangka panjang perusahaan. Implikasi kajian membawa manfaat bagi mempromosikan integrasi antara pemikiran humanis Konfusianisme tradisional dengan pengurusan perusahaan moden China, sekaligus menyediakan satu pendekatan praktikal untuk pengurusan perusahaan berteraskan manusia. Ini tidak hanya memperkaya teori sistem pengurusan perusahaan moden, malah turut menyumbang kepada kajian nilai-nilai tradisional kontemporari.





A STUDY ON THE INTEGRATION OF CONFUCIAN HUMANISM AND CHINA MODERN ENTERPRISE MANAGEMENT

ABSTRACT

This dissertation aims to explore the integration of Confucian humanistic thought with modern Chinese enterprise management. Employing a mixed-methods approach that combines qualitative and quantitative research, it analyzes key elements, pathways, and effects of integrating Confucian principles into corporate governance through typical enterprise case studies. Furthermore, utilizing questionnaire surveys and interviews, it investigates employee satisfaction regarding the incorporation of these ideas into management practices. Finally, a systematic comparative analysis is conducted based on the findings from both types of research. The study reveals that the impact of integrating Confucian humanistic thought into modern Chinese enterprise management varies across dimensions such as employee satisfaction and market competitiveness. Among the elements, “benevolence (ren), the doctrine of the mean (zhongyong), and moral integrity (de)” demonstrate more prominent positive effects on promoting management practices. In contrast, the implicit element of “authoritativeness” exhibits a characteristic of “moderation” in its effect on management, meaning its utility is context-dependent and requires appropriate application. In conclusion, these differences indicate that for Confucian humanistic thought to be effectively integrated into modern Chinese enterprise management, it must be guided by a “people-oriented” approach, while simultaneously applying dialectical judgment regarding the “authoritativeness” element to better align with the long-term development needs of enterprises. The implication of this dissertation lies in promoting the integrated development of traditional Confucian humanistic thought and modern Chinese enterprise management. It also provides a practical approach to humanistic enterprise management, thereby enriching the theoretical framework of modern management systems and contributing to the study of applying traditional values in contemporary contexts.



目录

	页数
原创声明	ii
论文声明	iii
谢辞	iv
摘要	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
目录	viii
表示目录	xi
图示目录	xii
附录目录	xiii
第1章 绪论	
1.1 前言	1
1.2 研究背景	2
1.2.1 中华优秀传统文化的创造性转化与创新性发展	2
1.2.2 中国现代企业管理的现实诉求	3
1.2.3 儒家人本思想对现代企业管理的启示	5
1.3 问题陈述	8
1.4 研究目的	9
1.5 研究问题	10
1.6 研究对象选择	11
1.6.1 研究对象	11

	ix
1.6.2样本企业研究时间	12
1.7核心术语界定	12
1.7.1人本管理	12
1.7.2儒家人本思想	15
1.7.3现代企业管理	20
1.8研究意义	22
1.8.1理论意义	22
1.8.2现实意义	22
1.9小结	23
第2章 文献综述	
2.1中西方人本思想研究	25
2.2现代企业管理研究	40
2.2.1现代企业管理“核心”	40
2.2.2现代企业管理的研究重点	43
2.3儒家人本思想和现代企业管理	49
第3章 研究理论与方法	
3.1前言	67
3.2扎根理论	68
3.2.1扎根理论的说明	68
3.2.2扎根理论的应用	69
3.2.3以图示方式说明扎根理论的应用(理论框架)	71
3.3研究方法	71
3.4研究步骤	78
3.5人群和样本	84
3.5.1案例研究对象	85
3.5.2问卷调查对象	93

	x
3.6数据收集方法	94
3.7有效性与可靠性	96
3.8道德伦理问题	98
3.9章节安排	99
3.10小结	100
第4章 儒家人本思想融入中国现代企业管理的现状与实践剖析	
4.1儒家人本思想融入中国现代企业管理的现状分析	102
4.2儒家人本思想赋能下的四家企业管理实践范例	113
4.2.1胖东来：以儒家人本思想引领零售服务创新	114
4.2.2胖东来：以儒家人本思想引领零售服务创新	121
4.2.3海尔：以儒家人本思想构建共赢发展之道	127
4.3四家企业管理实践范例剖析	137
4.4四家企业管理实践范例为中国现代企业管理带来的启示	148
4.5儒家人本思想融入中国现代企业管理的关键要素	156
4.6儒家人本思想在现代企业管理融入进程中的局限性探究	163
第5章 儒家人本思想与中国现代企业管理融合的实证分析	
5.1研究假设模型构建	166
5.2有效性检验与数据分析	176
5.3问卷与访谈分析	213
第6章 儒家人本思想与中国现代企业管理融合的实证分析讨论	
6.1儒家人本思想融入中国现代企业管理的机理	230
6.2儒家人本思想与现代企业管理融合的实践路径	242
6.3儒家人本思想与现代企业管理融合模型	247
第7章 结论	252
参考文献	262

表示目录

表示	页码
5.2 人口统计学变量的描述性统计分析表	178
5.3 信度分析结果	181
5.4 删除项后的信度系数	182
5.5 KMO 和巴特利特检验值	187
5.6 公因子方差	187
5.7 总方差分析	190
5.8 综合满意度描述统计	191
5.9 性别差异比较	195
5.10 年龄差异比较	197
5.11 婚姻状况差异比较	200
5.12 受教育程度差异比较	202
5.13 工作年限差异比较	204
5.14 职务职级差异比较	207
5.15 相关性分析	209
5.16 影响因素分析	211

图示目录

图示	页码
3.1 扎根理论在本研究中的应用框架图	71
5.1 四个维度与员工工作满意度关系模型	167
6.1 儒家人本思想融入现代企业管理的机理	241
6.2 儒家人本思想与现代企业管理融合的实践路径	247
6.3 儒家人本思想与现代企业管理融合模型	250

附录目录

- 1 审阅调查问卷的三位教授基本情况
- 2 调查问卷专家审阅意见
- 3 员工工作满意度调查问卷
- 4 访谈大纲
- 5 基于四家企业访谈的扎根理论编码结果分析



第 1 章

绪论



1.1 前言

中华文化源远流长，内涵丰富，逻辑严密，包含着丰富的管理学思想，尤其是儒家人本思想更是占据着重要地位。因此，探究如何将儒家人本思想与现代企业管理融合，对于提高企业科学管理水平，营造良好的企业文化氛围，提高企业核心竞争力至关重要。本部分作为绪论的部分，主要对选题背景、研究问题、研究目的、研究意义等进行阐述，对特定术语、研究范畴与局限等进行说明，为后续研究做准备。



1.2 研究背景

1.2.1 中华优秀传统文化的创造性转化与创新性发展

儒家文化是中华民族精神和个体精神世界的重要支撑力量，历经时代的多轮变化，其所包含的哲学智慧、价值观念和伦理规范等各方面仍然深深地影响着中国乃至全世界，同时，在现代以资本和效率为话语体系的经济社会中，更是具有宝贵的启示与价值（李健，2018）。在《现代精神与儒家传统》中创造性地提出的“精神人文主义”，主张回归轴心文明，照顾人的全面发展，体现“天人合一”的精神，肯定人与天、地、人、物、我的关系，尤其是人的终极关怀、超越意识，与狭隘的“人类中心主义”、“世俗人文主义”区别开来（杜维明，2013）。但在对待传统文化时，不加选择地一味继承是不可取的，不加深究地一味摒弃也是不可取的，需要将先辈们传承下来的价值理念、道德规范，恰到好处的与当代社会发展需求结合起来，秉持着古为今用的原则，推陈出新，通过鉴别，取精华，弃糟粕，从而实现对历史文化的传承，推动社会创新与进步，更好的开创未来。

当前，挖掘和重新阐释中国传统文化中的管理思想和智慧，成为了管理学界研究的热点问题，其中以儒家哲学为代表，儒家文化在中华民族传统文化中占据着极其重要的位置。尤其是人本思想，更是作为儒家思想的核心内容，蕴涵着丰富的管理思想，这些思想贯穿中国从古到今的管理实践，对



企业管理理论的发展也产生了一定的影响。认为儒家文化的一体化统筹思维、创新思维都对社会主义核心价值观提供了文化导向。同时儒家文化作为中国传统文化的主流思想，为社会主义核心价值观的发展提供了文化导向和文化资源(刘涛、彭旭丹，2017)。儒家文化作为中国优秀传统文化最重要的组成部分，必将对中国公民的思想道德建设、现代化企业管理产生深远影响，从而作为一种非正式制度，深刻影响个人行为，影响以“人”为主体的企业内部控制。

值得注意的是，在实践层面，已有部分中国企业率先探索儒家人本思想与管理的融合，为本研究提供了现实载体。基于推动中华优秀传统文化创造性转化和创新性发展的思路，把儒家人本思想与中国现代企业管理理论的完善放在一起研究，为人与人和人与自然的相处提供了一种行为标准，对于创造具有中国特色的现代企业管理理论，促进社会和谐稳定和中国传统文化创造性转化和创新性发展具有重要的作用。

1.2.2 中国现代企业管理的现实诉求

有关管理理论的系统性研究开始于19世纪末20世纪初，这一时期，西方资本主义国家正在由自由竞争向垄断发展过渡，随着企业规模的不断扩大，原有的作坊式生产、家厂式组织和经验性管理无法满足大型企业生产发展的需





要。而劳资双方的矛盾的不断激化也迫使企业主寻求一套科学的管理理论作为指导，以有效解决劳资矛盾，并保持企业利润增长。所谓现代企业的经济管理，简言之，就是企业为了实现内部资源的合理配置而进行的一种切实有效的管理手段。随着中国市场经济体制的不断完善，企业作为经济体系中重要的组成部分，企业管理问题已经成为不容忽视的一个问题。

现代的企业管理理论主要来自于西方资本主义国家，比如：泰罗（Frederick Winslow Taylor）的科学管理理论，亨利·法约尔（Henri Fayol）的管理组织理论，马克斯·韦伯（Max Weber）的行政组织理论等。但是中国有自身的特殊国情，拥有自身的文化习惯，完全套用西方管理理论必然会导致水土不服。企业管理水平不仅影响企业的生产效率和未来发展，也涉及到企业的整体发展规划、产品生产策划、业务拓展、财务管理、人力资源管理以及对企业整体风险的把控（单雪，2021）。当下，其实是存在有的企业试图单纯的依靠情感维系来留住员工，降低员工的流失率，还有的企业就借助非常严苛的规章管理制度来规范员工的行为。但是实际上，以上的这两种做法都是存在弊端的。过度的强调情感维系，情感管理，企业规章制度往往就会被弱化，对于员工的约束力度就是降低，管理的难度加大。而过于严苛的制度要求，对于员工的情感就会忽视，团队的活力与创造力就可能受到抑制，对于凝聚团队力量不利。当然，在中国现代企业管理运营实践中有些企业已尝试以儒家人本思想破解这一困境。因此深入剖析中国现代企业管理的现状，针对存在的问题提出切实可行的改进措施，既是提高企业管理效能，





实现规范化管理的关键点，也是为科学地进行企业管理，进一步提升企业影响力，创造良好的团队凝聚力，推动企业不断进步的重要措施

1.2.3 儒家人本思想对现代企业管理的启示

西方文明发展了数百年，文艺复兴运动、工业革命的兴起都对其文化的发展产生了极大的影响，可以说到近代为止，西方文明已经达到鼎盛时期。不过，在长期快速发展过程中，部分西方管理实践与发展路径也逐渐显露出一些需要关注的挑战。首先，发展就需要开发，没有买卖就没有杀戮，在文明高速发展的同时，人类已经破坏了环境，打破了生态平衡，为子孙后代的发展埋下了隐患；其次，在物欲横流的社会中，拜金女、炫富男屡见不鲜，个体意识不断膨胀，使得基层分化和固化现象屡见不鲜，道德失范无处不在；再者，随着经济的不断发展，物质生活日益丰富，人们开始向往享乐安逸的生活，逐渐丧失奋斗斗志，在物质环境下失去了自我价值的追求（陈晶，2013）。这些文明发展带来的副作用，应该引起大家的警醒和反思，如果任由其放纵发展，将会成为阻碍文化发展的绊脚石。如对树木的过度砍伐，造成了荒漠的出现；对珍稀动物的杀戮，让有些动物濒临灭绝。

中国传统文化蕴含着历经千年沉淀的生存智慧与发展哲学，其倡导的“天人合一”“中庸之道”“仁者爱人”等思想，强调人与自然的和谐共





生、发展节奏的张弛有度、人与人之间的伦理关怀，在当代社会依然具有重要的启示价值。中国历史以结构稳定、脉络清晰而著称于世有多种原因，其中传统文化中的管理思想起到了重要作用。以人本思想为代表的儒家管理思想是构成中国传统管理思想的重要组成部分，特别是以“仁爱”、“民为邦本”为核心要义的儒家人本思想一直在影响着现代社会发展。迁移到现代企业管理中，人本思想指的是以“人”为中心，注重员工的意愿与需求，树立全新的管理理念，将激发人的潜能作为主要管理任务，运用与开发组织人力资源，以促进组织目标与个人目标的实现所进行的宏观动态管理，这对于企业这艘“大船”能否在商业巨浪中行稳致远至关重要。深入挖掘儒家人本思想的内涵，创设适合企业发展的企业文化和价值理念，取精华弃糟粕，古为今用、守正创新，有利于助推企业管理高质量发展。儒家人本思想在激发人的潜能、尊重人性，通过情感、民主、自主、文化管理的内涵上与现代企业管理中以人为中心的组织生产经营活动，以实现人力资源最大合力，达到企业最大效益的需要高度契合；企业发展壮大与企业文化的形成与践行是分不开的，新时代企业若要长久发展仍要学习与继承儒家等优秀传统文化，创设出适合现代企业发展需求的价值核心。因此说，儒家人本思想与现代企业管理在内涵上高度契合，同时，儒家人本思想融入现代企业管理中是企业管理的方式方法创新。

因此说，儒家人本思想与现代企业管理在内涵上高度契合，同时，儒家人本思想融入现代企业管理中是企业管理的方式方法创新。自二十世纪七





八十年代以来，越来越多战略管理领域的学者开始注意到核心竞争力以及竞争优势的形成要素，形成了定位理论、企业成长理论、企业资源理论、企业能力理论。其中，很多研究者都认为要从企业内部最具能动性活力的元素是从企业员工出发，通过企业员工个人负载的特殊能力，以形成竞争力所需要开发的又一资产及最后一项资产。儒家文化在其核心价值而言，其蕴含着深厚的人文精神和强烈的人本理念，这些都会为中国现代企业管理和发展提供重要的理论依据，具有很高的实践指导意义。

当前，中国正处于以市场经济为主体的社会主义初级阶段，市场经济蓬勃发展，但市场竞争也愈发激烈。在此种情况下，企业若想实现效益的最大化、管理效能的最优化以及企业文化的现代化转型，单纯依靠设备升级和技术革新显然不够。因此，以山东京博控股集团有限公司、博科控股集团、鲁南制药集团、浩华地产集团等四家已开展儒家人本思想融合实践的企业为研究对象，挖掘其融合经验，既能提炼中华传统优秀管理思想的精髓，也能为企业其他企业提供“守正创新、中西融合”的参考——通过借鉴国外先进的管理经验与文化理念，逐步构建具有中国企业特色的文化体系与价值观念，以积极正面的理念激励引导从管理层到基层的全体员工，增强员工对企业的认同感和归属感，促使员工以“主人翁”精神投入企业发展，为企业持续发展注入动力，推动企业稳步前行。





1.3 问题陈述

随着中国改革开放四十多年的发展，其在经济、科技水平取得的举世瞩目的成就，受到西方国家的高度关注。但是在现代企业管理中，面临的问题却日益凸显。中国现代企业发展时间不长，管理理论和经验都比较匮乏，尚未形成健全、成熟的管理体系。在市场经济的快速发展下，当前企业不仅面临激烈的市场竞争环境，也面临严峻的内部人力资源管理的问题。而企业竞争，一方面是产品质量、服务质量、营销模式的竞争，另一方面也是文化的竞争。而在企业文化构建中，要以人为载体，以人为体现。构建企业核心文化、价值体系，不仅要借鉴吸收当前西方国家企业管理的优秀部分，更要从中华优秀传统文化中汲取营养，以辩证的观点，借鉴吸收先进而积极的方面，发挥人本企业文化的优势，打造企业独特的价值观与文化体系，让其在激烈的市场竞争中脱颖而出。然而，从实际情况看，当前将儒家思想融入企业管理的研究，尚处于理论提出的阶段，且多以质性研究为主，不仅研究深度、广度不足，而且未形成系统。再加上中国国内对于现代企业文化管理的研究，大多基于西方情景进行，未深入到中国传统文化背景下企业文化与价值体系构建的本土化研究，也没有真正将儒家人本思想嵌入到企业的具体管理中。因此，基于儒家人本思想与现代企业管理的融合研究，从量性与质性的角度，一方面了解当前企业在人本管理中所运用的传统文化融合路径，一方面在于从儒家思想中提炼出人本管理的精髓，进行融合模式的再塑造，为现代企业管理提供实践的思路与方法就显得尤为重要。





1.4研究目的

本文通过对儒家人本思想与中国现代企业管理融合研究，以实现以下几个方面的目的：

目的一：明确当前中国现代企业的管理现状及面临的问题，以及儒家人本思想的融入对于企业管理的启示、意义等。

目的二：以多案例分析的方法，通过运用扎根理论研究程序，对当前儒家人本思想融入中国现代企业管理的路径进行分析，以提炼出儒家人本思想精髓在企业文化塑造中的体现。并以问卷调查的形式，对案例企业员工进行调查，以了解儒家文化融入企业管理，对于员工满意度的影响。

目的三：在上述两个目标的基础上，通过描述性分析与量化分析，得出研究结果与结论，并对儒家人本思想融入中国现代企业管理的实践路径进行再梳理与再塑造，以构建完整的融合模型，为现代企业管理提供理论与现实参考。





1.5研究问题

中国传统管理思想博大精深，而儒家人本思想占重要地位。本论文通过对中国传统儒家人本思想的挖掘，探究其管理思想内涵，结合当今企业管理现状，在新的时代条件下进行创造性转化和创新性发展，进一步探究儒家人本思想与现代企业管理融合的方式与方法，从而提高企业管理水平，推动中国经济现代化建设。故本论文研究内容主要围绕着儒家人本思想与现代企业管理融合展开，其研究问题包括：

问题一：中国现代企业管理的现状以及儒家人本思想与中国现代企业



管理融合的过程中，面临的具体问题和现实困难是什么？

问题二：在探究儒家人本思想与企业管理融合的研究中，应如何通过质性分析与量化分析相结合的实证研究方法，系统完成对样本企业相关数据的收集与整理并进行有效性验证？

问题三：如何对儒家人本思想融入中国现代企业管理的具体路径与典型模式进行系统再梳理，并结合四家企业的实践经验对融合模式进行适应性再塑造，进而构建出逻辑闭环、要素完备且贴合中国现代企业管理实际的儒家人本思想融合体系？





1.6研究对象选择

1.6.1研究对象

对于多案例研究，遵循的是理论抽样的原则，结合是否特别适合发现与拓展概念间的关系及逻辑来选择案例（Eisenhardt, K. M. 1989）（邢莹莹，2022）。在对多家传统文化践行企业进行调查走访后，结合一定的标准进行本次研究样本企业的选择。其标准包括：

1. 儒家文化导入企业管理1年以上，且已经在企业管理中确定践行了关于儒家文化的相关理念；

2. 企业家对于儒家文化理念十分认同，且在企业管理中心知行合一；

3. 企业家在内化儒家文化路径上具有相似性或差异性，以实现类别内的逐项复制及类别间的差别复制；

4. 数据的可获取性，除了能调查走访外，也可以通过杂志、行业数据、内部期刊等获得丰富的资料。

结合以上这4个标准，最终选定了在中国山东省的四家企业作为样本进行调查分析，研究儒家人本思想在企业管理运营中的意义及实施路径。四家





企业分别是山东京博控股集团有限公司、博科控股集团、鲁南制药集团、浩华地产集团。

1.6.2 样本企业研究时间

为精准掌握儒家人本思想与现代企业管理之间的关系，本文从样本企业的始年份开始追溯，跟踪企业的发展史，挖掘企业文化和企业发展的关联性，找寻儒家人本思想对案例企业的管理融合路径、模式进行分析，以了解儒家思想融入现代企业管理对企业发展的影响。以下为4家企业创立至今的时间：



山东京博控股集团有限公司于1991年，成立至今34年；博科控股集团成立于2016年，成立至今9年；鲁南制药集团的前身是创建于1964年的郯南劳动大学制药厂，从1994年成立鲁南制药股份公司，2004年更名鲁南制药集团，企业成立至今61年；浩华地产集团于1999年，成立至今26年。

1.7 核心术语界定

1.7.1 人本管理

从人本管理的内涵看，谢健与奚从清（2011）在其著作中提到，人本管理是以尊重个人价值为核心，适合人性要求的人性管理，其着眼点在于满足人的





需要和调动人的积极性。因此，“人本管理”与“以物为中心”的管理是相对应的概念。“以物为核心”的管理方式把企业职工看成是与资金、设备等东西，忽视职工的主体性、忽视职工的主观能动性，忽视职工参与管理、自主管理和自我实现的需要，不利于调动职工的积极性。而“以人为本”改变了传统管理对人的认识，将人看成是企业最宝贵的资源，且管理机制不是建立在对人的限制与约束上，而是建立在尊重人、理解人、关心人的机制上。人本管理强调培育全体员工共同的价值观、创造奋发向上的文化环境以及亲密融洽的人际关系，使职工不仅享有通过劳动获得报酬的满足感，而且享有参与管理、施展才干、得到尊重、获得荣誉的自我实现感。当然，人本管理并非放弃对企业物质方面的管理，只是否定以物为中心的那种不尊重个人价值的立场与出发点的管理理念，是一种将对人的管理与对物的管理有机结合的管理模式。现代化的企业如果没有现代化的人本管理制度，必然会导致一系列严重问题的产生，从而影响企业的正常运转，滞碍社会发展。

另外，人是企业的一种战略性资源，支撑着整体经营战略，要真正构建起管理创新体系，必须在企业内，在全社会形成尊重知识、尊重人才的基因与氛围。张鹏(2016)也认为，人本管理是突出在企业管理活动中人的主体地位，人在企业管理中的重要性，体现了管理学对人性的深刻理解和对人的认知。在人本企业管理中，其一要树立依靠人的全新管理理念；其二是要将激发人的潜能作为主要管理任务；其三是要突出尊重人性的核心；其四是要打造高素质的员工队伍，将其作为企业成功的基础；其五是将促进员工的全面





发展作为企业管理的终极目标；其六是将提高企业凝聚力作为企业有效运行的重要保障。

从企业的人本管理实践看，谢健、奚从清（2011）、李少武（2014）、曾萍（2014）均认为人本管理的外延或表现形态主要分为五个层次，包括情感管理、民主管理、自主管理、人才管理、文化管理。其中，（1）情感管理也就是管理者通过与被管理者的情感交流实现有效的管理，其核心是激发职工的积极情感，消除职工的消极情感，使人在其中能认识和体会到真正合乎人性的东西。由于企业各个层次的职工都有情感需要，由此，情感管理是人本管理的最低层次。这种以情感交流为主要特征的管理方式可以减少劳资矛盾，融洽劳资关系，由此深受西方企业家的青睐。（2）民主管理，是在职工的情感需要得到满足之后，绝大多数职工都会产生参与管理的需要。由此，在情感需要的基础上实行民主管理就更有效。民主管理的实质是让职工参与管理，当家作主，调动职工的积极性，它是社会主义企业管理的本质特征。民主管理的基本形式是职工代表大会，它同企业管理委员会、职工合理化建议活动、企业民主对话、班组民主管理等共同构成企业的民主管理体系。民主管理权力通过企业工会来实现。（3）自主管理，是现代企业的新型管理方式，是民主管理的进一步发展。这种管理方式主要是职工根据企业的发展战略和目标，自主制订计划，实现控制，实现目标，即“自己管理自己”。它可以把个人意志与企业的统一意志结合起来，从而使每个人心情舒畅地为企业做贡献。于是，自主管理可以激发下级人员自觉学习科学技术和知识





的主动性，提高自身的素质，培养一批优秀的人才。(4) 文化管理，是人本管理的最高层次。首先，企业文化是在企业全体员工中起主导的价值观体系；其次，企业文化是对企业外部环境和内部条件的综合反映；再次，企业文化凝结着企业的物质成果和精神成果。文化管理就是通过企业文化的培育使全体员工形成共同的价值观，让他们在这种价值观的约束下自主地进行管理。文化管理既要有共性，又要有鲜明的企业特色。“团结、求实、创新、进取”被许多企业视为自己的企业精神，就是企业文化共性的一种反映。由于不同企业所处的环境和条件不同，要解决的矛盾各异由此，企业文化又具有本企业的特色。



尊重人、理解人、关心人、重视人的机制上，树立全新的管理理念，将激发人的潜能作为主要管理任务，突出尊重人性的核心，通过情感、民主、自主、文化管理等多方位的实践机制，在企业的整体运作与管理中，运用与开发组织人力资源，以促进组织目标与个人目标的实现所进行的宏观动态管理。

1.7.2 儒家人本思想

史料记载，中国的传统文化早在春秋战国时期就已经基本定型，其五大主流派别分别为儒家、道家、墨家、法家、农家，他们之间相互影响，相互渗透，众说纷纭，百家争鸣。但在董仲舒倡导“罢黜百家，独尊儒术”（班固，





2012[汉])之后,儒家思想就占据了支配性的地位。作为一种成熟的观念形态,儒家思想源于孔孟,经过千百年的发展演变,却有其不容置疑的成就和价值,它重道、明德、信义、崇礼,为中国传统文化的正统(梁蕾蕾,2009,页200-204)。儒家人本思想强调关爱他人,推己及人的“仁爱”;强调尊重礼仪规范,维持社会秩序的“礼”;强调诚实守信,言行一致的“诚信”;强调忠于职守,宽恕他人的“忠恕”;强调要提高自我修养,不断提升自身道德水平的“修身”。详细而言,儒家人本思想作为中国古代哲学思想的重要组成部分,其深刻内涵与广泛影响体现在多个层面。

1. 以“仁”为核心的伦理道德思想构成了儒家学说的重要思想。儒家



创始人孔子创立了以“仁”为核心的伦理道德思想,并经由后世儒者的不断阐释与发展,成为中华民族传统文化中最为深邃且富有生命力的部分之一。

孔子提出“仁者爱人”,是对“仁”这一概念最直接的诠释,是对人类情感与行为确立的最高道德标准。在孔子看来,“仁”是一种内在的道德品质,也是一种外化于行的道德实践,真正的仁者,其心中充满着对他人的关爱与尊重,能够以无私之心去关爱世间万物。孔子还通过“己欲立而立人,己欲达而达人”(杨伯峻注,2004)的论述深化了对“仁”的实践内涵,强调了个人在追求自身成功的同时,也应积极帮助他人积极实现愿望,这体现了儒家思想中“推己及人”的博爱精神。同时,儒家思想中的“仁”,还蕴含着深刻的哲学智慧与人生哲理,它鼓励人们通过内省与修行,不断提升自身的道德修养,使“仁”成为自己内在的一种品质,它还强调“仁”的外化,通





过实际行动将“仁”的理念付诸于社会生活的方方面面，这种内外兼修、知行合一的伦理道德体系，为后世树立了崇高的道德标杆与人生追求。总之，以“仁”为核心的伦理道德思想，构成了儒家学说中最为核心最具影响力的部分，它不仅是中国传统文化的重要组成部分，也是全人类共同的精神财富。

2. “中庸之道”作为儒家思想的重要组成部分，是儒学的灵魂。这一哲学理念不仅是对个人修养的指引，也是社会治理与人际关系的智慧结晶。

“中庸”强调在行为和思想上追求平衡、调和与和谐，其核心思想是“诚实正直，实事求是，和而不同”，即在各种对立面之间寻求平衡点，不偏不倚地处事，以达到“和谐一致”的状态。同时，孔子说“君子和而不同，小人同而不和”，把和谐视为处理人际关系的准则既是君子所为也是应该具备的处世之道，它鼓励人们在尊重差异、包容多元的基础上，寻求共识与和谐，避免极端与偏执。在儒家看来，“中庸”不仅是个人修养的至高境界，也是处理个人与群体关系的智慧所在，保持个性的同时尊重他人的差异与多样性，通过沟通、协商与妥协来达成共识与和谐，这种处理方式既避免了因过度强调一致而导致的讲话与冲突，也能够促进社会整体的稳定与发展。

3. “德行”是儒家思想中的一个核心概念，它涵盖了道德行为及其状态，以及道德品质或道德本质的培养。对于道德行为极其状态不仅仅是指外在的、符合道德规范的行为，更强调这些行为是处于内心的真诚与善良，是内在道德品质的外在表现。如《论语·先进》中提到的德行：颜渊、闵子骞、





冉伯牛、仲弓”，这里的“德行”即指这些弟子在道德行为上的卓越表现。随着儒家思想的发展，“德行”的概念逐渐扩展到道德品质或道德本性层面，如在《中庸》中提出的“德性”，指的是内心的道德品质，用来说明德行可实现的依据和可能。孟子更是将德行与德性综合发展，强调内在道德品质的培养对于外在道德行为的重要性。对于儒家所提到的“德行”而言，包括多个方面，如：修身齐家治国平天下，修身即是通过自我反省、自我约束和自我完善来培养高尚的道德品质，进而可以在家庭中起到榜样示范作用，影响家庭成员，然后在社会中发挥作用，实现国家的和谐与繁荣；孔子主张做人要诚信无欺，把“信”作为人的立身之本，将其看成社会关系中一种最起码的道德原则。孔子说：“人而无信，不知其可也。大车无𦐇，小车无𦐇，其何以行之哉？”诚实守信是中华民族的传统美德，是儒家追求的理想人格；孔子提出“君子求诸己，小人求诸人”，强调通过自我反省来发现自身的不足并努力改正，忠恕则是处理人际关系的重要原则和方法，要求人们以忠诚待人、以宽恕之心对待他人的过错；同时，儒家思想不仅强调自我思想改造的重要性，还重视身体力行、躬行践履，讲究通过实践来锻炼自己的意志品质、提升自己的道德修养水平，如孔子所言“听其言而观其行”“言必信，行必果”（杨伯峻注，2004），都是强调言行一致、知行合一的重要性。

4. 中国传统思想中的“权威”观念是一个复杂而丰富的体系，它深受历史、文化、社会结构以及哲学思想的影响。在中国传统社会以皇权为核心，形成了高度集权的政治体制，在此种体制下，皇帝的权威被视为至高无上，





同样在社会结构中的等级制度也强化了权威观念，不同基层之间的权力归属明确，下级对上级的服从成为常态。而在儒家思想中，儒家强调君主的德行和道德权威，认为君主应该以身作则，通过自身的道德修养树立权威，当然，儒家也注重礼制和等级制度在维护权威中的作用。在儒家思想中的“礼”认为君子的德行需要靠来约束，“知礼以立”、“克己复礼”，“礼”是儒家思想文化体现，主张在等级秩序下协调人们的行为。“礼”既有严格的一面又有柔和的一面，它讲究以善恶美丑礼义廉耻教化人，从内心激发人的自觉和主观能动性，再辅以法律。儒家思想中的“礼”还有促进正身和自律的作用，其特别之处在于它不是纯粹依靠强加的外来压力，而是也很注重内部的自省。当然，权威观念也对中国文化的传承和发展产生了深远影响，但随着现代社会的发展和变革，中国传统思想中的权威观念也发生了一定的变化，现代社会更加注重个人权利和自由平等等价值观的弘扬，这样以来传统的权威观念就在一定程度上受到了挑战和冲击，可是，权威观念在现代社会发展中仍然有着其作用。

对于儒家人本思想的观念包含很多方面，同时，中国是一个讲究人情世故的国家，对于企业的管理而言应该更加注重人治，而人治则依据的是一种理情兼顾的精神，如果一个企业只把员工当做被管理者来看待，而不是以人与人的关系来处理各级员工之间的关系，该企业就容易出现人的异化（陈丹，2005，页4）。





1.7.3现代企业管理

要想明白企业管理的概念，首先要清楚管理的概念。从中国古代对管理概念的界定看，管理被分为了两个部分，第一是“管”，在古代引申为管辖、管制之意，体现着权力的归属。第二是“理”，本决是处理玉，后来引申为整理或处理。“管”、“理”二字连用，即表示在权力范围内，对事件的管束和处理过程。后来孔子概括为“治国平天下”。而发展至今，管理有了新的含义。

中国台湾学者陈定国认为企业管理(business management)是“企业”与“管理”二词合件而成，是二十世纪以来流行于美国欧洲日本等经济先进社会，但在二十一世纪，普遍风行于亚洲华人文化二十亿人的社会，包括台湾及中国大陆。从企业的狭窄定义看，主要指的是所有追求利润或营利的事业；而广义定义则是指有所企盼(expectation)、企图(purpose)、企求(equirement)、目标(objective, goal)的任何理想境界的事业，企业管理的知识乃是追求成功而非追求失败的功夫。而所谓管理(management)泛指任何机构的主管人员设法经由他人，即部属之群体力量来完成工作目标，包括公目标、私目标、社会目标的系列活动。

周三多（2000）认为企业管理是通过信息获取、决策、计划、组织、领导、控制、创新等职能的发挥来分配、协调包括人力资源在内的一切可以





调用的资源，以实现单独的个人无法实现的目标。彭艳（2019）等人认为管理就是组织内的管理者通过实施计划、组织、人员配备、指导与领导、控制等职能，进一步协调他人的活动，使他人同自己一起实现既定目标的活动过程。并认为现代企业管理包括战略、生产、营销、物流、人力资源、财务、企业文化等多方面的管理。赖文燕、蔡影妮（2019）认为管理就是通过计划、组织、控制、激励和领导等环节，协调人力、物力和财务资源，以期更好地达成组织目标的过程。且现代企业管理主要包括战略管理、人力资源管理、生产管理、质量管理、营销管理、财务管理、物流管理、项目管理、管理创新等内容。



协调组织资源，进行以人为中心的组织活动，实现组织目标的过程；而企业管理则是尽可能利用企业的人力、物力、财力、信息等资源，对企业生产经营活动进行计划、组织、指挥、协调和控制等一系列活动的动态企业管理过程；现代企业管理就是指为达到企业最大效益，对具有现代企业制度、采用现代化生产方式，从事大规模产销活动的企业进行的现代化管理。





1.8 研究意义

1.8.1 理论意义

当前儒家人本思想融入企业管理的研究，无论是理论层面还是现实层面都较为贫乏，研究不够深入，多停留在理论提出的阶段，并以质性研究为主。而本论文则采用质性与量化结合的研究方法，通过以多个典型案例的分析的方式，以儒家传统文化践履型企业作为样本，结合问卷调查，深入了解儒家人本思想理论的情景化模式及儒家人本思想融入企业管理的实践路径，从而挖掘出更符合中国国情的企业化管理模式，夯实中国现代企业理论、企业文化构建理论基础。



1.8.2 现实意义

本研究可以在一定程度上推动中华优秀传统文化的创造性发展与创新性转化。可以说，儒家人本思想在融入企业管理过程中，一方面体现在显性企业管理制度、企业文化与价值观塑造上，另一方面也体现在隐性的领导者品质、企业氛围等方面。要更好的将儒家思想，尤其是人本思想植根于企业管理中，以发挥其作用，不仅要吸收国外企业优秀管理部分，还需要结合中国国情、本企业发展状况，提炼出适合企业发展的文化与价值取向，将儒家思想融入其中，发挥其文化浸润、以文化人的作用，而这个过程，恰恰是推动中华优



秀传统文化创造性发展与创新性转化的过程。

本研究以多案例分析的方式，对4个案例企业进行了分别的分析与描述，从中了解其共性与差异，并在此基础上，对儒家人本思想融入现代企业管理的实践路径进行再思考、再分析。一方面，通过聚焦儒家思想嵌入型企业，为其他企业构建符合自身文化特征及管理需求的儒家人本思想实践路径提供借鉴。另一方面，通过融合路径的再思考与塑造，为案例企业，乃至更多企业提供新的管理思路，为其有效企业管理提供智囊支持。

经过本章的系统阐述，对本文的研究背景、问题陈述、研究目的、研究问题、研究对象的选择以及研究意义进行了清晰的呈现。

研究背景部分从中华优秀传统文化的创造性与创新性发展、中国现代企业管理的现实诉求以及儒家人本思想对现代企业管理的诉求等方面进行了描述。问题陈述部分明确了研究过程中需要解决的关键问题。本章节还设置了本文的研究目标，细化了具体的研究内容和研究意义，为后续的研究设计提供了明确的方向。同时，对于研究对象的选择是基于其与研究问题的高度相关性，并确保其具有代表性和可操作性，从而保证研究结果的有效性和可靠性。