



掌握中国人性的管理法

以中国人的行为，
用个案分析的方法，
来看中国人的管理，
再运用中国人自己的方法，
来解决中国人的问题。

陕西人民教育出版社

个案研究是学习管理的有效方法，但是拿外国的个案来研讨，就算殚思极虑，结果大都不能切合国情，顶多收脑力激荡的效果，对实际管理的用处不大。

本书以中国人的行为，用个案分析的方法，希望从中国人的行为来看我们自己的管理，以期运用中国人自己的方法来解决中国人的问题，内容包括：

- 中国人的管理行为
- 看开不看破、圆通不圆滑、尊重不盲从
- 流汗不流血、做事不坐牢、卖力不卖命
- 先说先死、不说也死、最好说到不死
- 当心程咬金系统，半路杀出来
- 凌乱是情的交流，乱中才能看出理来
- 中国人的包装哲学

《掌握中国人性的管理法》是实施“大易管理”的参考实例。把它装在脑海里，遇到类似的个案，马上触类旁通，有助于及时而有效地处理实际问题。

ISBN 7-5419 -6838-9



9 787541 968389 >

ISBN 7-5419 -6838-9/G · 5613

定价：18.00

曾仕强
著

掌握中国人性的管理法

陕西人民教育出版社



(本书若遇缺页、倒装等质量问题可随时向承印厂调换)

掌握中国人性的管理法

出版社:陕西人民教育出版社(邮政编码:710009)

著 者:曾仕强

责任编辑:袁再祥

发 行 者:陕西省新华书店

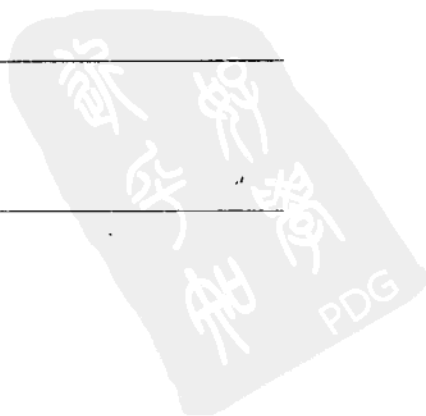
印 刷 者:北京鸿利印刷公司

850×1168毫米 1/32 印张10 字数:280,000

1997年7月第1版 1997年7月第1次印刷

标准书号:ISBN 7-5419-6838-9/G·5613

定 价:18.00元



序

个案研究是学习管理的有效方法，但是中国人社会，进行起来相当困难。因为我们自己的个案，非常不容易建立。若是一心只求“报喜不报忧”，个案已经失真，研讨的结果势必大受影响。如果据实编写，则难免有好有坏，有些人不高兴，有些人会受害，甚至有些人会因而提出抗议，后患无穷。不得已退而求其次，拿外国的个案来研讨，就算殚思极虑、费尽心思，结果大都不能切合国情，顶多收脑力激荡的效果，对实际管理的用处并不大。

行为科学以科学方法对人类行为做有系统的研究，自一九五〇年以来，对管理的助益，十分显著。不过，专门拿西方人的行为来研究，只能够明白西方人的行为，却很难了解中国人的所言所行，究竟有什么用意？

本书尝试以中国人的行为，用个案分析的方法，以期从中国人的行为来看我们自己的管理。由于范围不够广泛，内容不够深入，仅能勉强分成基本的理念、工作的原则、沟通的现象、沟通的真谛、人我的分寸、两可的拿捏、是非的判断、凌乱的秩序、会商的技巧、以及合理的兼顾等十个项目，分别予以探讨。

许多朋友都承认，我们不需要刻意强调中国式管理，

但是中国人的风土人情,却实实在在影响到中国人的管理,丝毫不容忽视。大家都异口同声:“运用中国人自己的方法来解决中国人的问题,的确事半功倍。”

有些人则认为:人的行为大同小异,中国人和外国人说起来也差不多。这种看法很对,只是站在管理实务的立场,刚好和理论界重视“大同”部分相反,必须注重“小异”的部分。所以我们常常指称中国人如何如何,实际上并不是“中国人如此,西洋人相反”,而是中国人和外国人在这些方面,有程度上的差异”。不是“有”或“无”,而是“多”或“少”,对待不致陷入“二分法”的不利困境。

还有一种常见的问题:“究竟中国人的定义是什么?”我们的态度,秉持孔子的立场:“凡是接受中华文化,以中华文化为依据而言行的人,不论其血统、出生地、国籍为何,都是中国人。”如果根本不重视中华文化,甚或鄙视中华文化,不依中华文化而行的人,在我们眼中,都不算是中国人。

中国人当然可能产生若干偏差行为,违背中华文化,若是明白正道以后,回归原点,产生正当的行为,便是堂堂正正的中国人。

有些人对中国人怀有成见,以致一辈子不了解中国人的行为,因而也不明白中国式管理的真谛。有些人则自以为既然生为中国人,当然知道中国人的所言所行,不愿意花费时间和精力来研讨中国人的行为。这两种“过”与“不

及”的心态,正是今日众多中国人不明了中国人行为的基本原因。

中国人行为,由于我们的包装哲学和西方人有很大的差异,很不容易依照西方的标准来连察和评估。当代中国人的毛病,事实上就是喜欢用西方的观点来观察中国人的行为,以致样样看不惯。但是内心处,却又存在着某些中国人的牢不可破的观念。看的、想的是一套,做的又是一套,逐渐增强今日中国人“嘴巴上说得好看,实际上办不到”的恶习。久而久之,口是而心非,形成言行不一致的习惯,更为不幸。

许多朋友表示,书中的案例经常可能遇到,而提提解决方法,的确也给予相当的帮助。这些鼓励,使我们在明知不够齐全的情况下,仍然提前付梓,以期抛砖引玉,有更多高明之士,来做这一方面的研究。

作者于一九九六年十月



目 录

前言——中国人的管理行为	(5)
一、基本的理念	(19)
1 和谐绝非讨好	(21)
2 看开而非看破	(28)
3 圆通绝非圆滑	(34)
4 尊重而不盲从	(39)
二、工作的原则	(47)
1 流汗不流血	(49)
2 做事不坐牢	(55)
3 卖力不卖命	(62)
4 争气不争功	(68)
三、沟通的现象	(75)
1 先说往往先死	(77)
2 不说也是会死	(83)

3 最好说到不死	(89)
4 行动胜过语言	(95)
四、沟通的真谛	(103)
1 三大特色	(105)
2 上下界限	(113)
3 要用看的	(119)
4 不说好话	(126)
五、人我的分寸	(133)
1 弄清楚对方是谁	(135)
2 小心才不会上当	(141)
3 凡事求自己合理	(148)
4 当心程咬金系统	(155)
六、两可的拿捏	(161)
1 错的写对的也要写	(163)
2 听的写不听的也写	(169)
3 不让不好让也不好	(175)
4 自己应该合理坚持	(181)
七、是非的判断	(189)
1 是非很难分辨	(191)

2 怎么说都有理	(197)
3 让制度背黑锅	(203)
4 圆满中分是非	(210)
八 凌乱的秩序	(217)
1 乱中才能看出理来	(219)
2 凌乱正是情的交流	(225)
3 不明言启发有心人	(232)
4 部属应该逆时请示	(238)
九、会商的技巧	(247)
1 会而不议	(249)
2 议而不决	(255)
3 决而不行	(262)
4 由情入理	(268)
十、合理的兼顾	(275)
1 好不好都犯忌	(277)
2 听不听都可以	(283)
3 找不找都不行	(289)
4 罚不罚都有理	(295)
结语——中国人的包装哲学	(303)

前言——中国人的管理行为

我们只有一个地球。西方人从西方看地球，东方人从东方看地球，竟然产生两种不同的看法。影响所及，形成东西方管理行为的差异。

西方人观察宇宙万物，发现所有生物，都发源于一个基本细胞；基本细胞分裂为二，二分裂为四，四分裂为八，这样发展下去，终于形成植物、动物与人类。

中国人考察宇宙万物，发觉“易有太极，是生两仪，两仪生四象，四象生八卦。”如此生生不息，和西方科学所发现的事实，可以说完全一样。

但是，进一步推究“一怎么能生二”时，彼此就有了不同的看法。

西方认为“一个基本细胞分裂为二”的原因，是由于“二构成一”（马绍伯先生指出：二构成一，就二看，是两种现象）。二构成一，当然很容易分裂为二。

我国先哲也肯定“太极是阴、阳所构成的单元”，不过“二构成一”之外，尚有“一内涵二”的用意（马先生说：一内涵二，就一看，则两种现象皆发于同一本体，老子所谓“同出而异名”，正是如此）。

西方重视“二构成一”，总是以个体的对立看事物：

公司有劳、资的对立；同仁有优劣的对立；一存竞争，亦有其冲突的对立。

中国古人体认对立固然存在，却也相辅相成。由“一内涵二”的取向，不难发现“对立存在于统一”，所以中庸说：“万物同时生长而彼此不相妨害，道理一齐实行而彼此不相违背。（万物并育而不相害，道并行而不相悖）。有公司才有劳、资的存在，彼此应该互信互谅；同仁间有优才显得有劣，有劣也才显得有优，大家应该互助；有同业的竞争，才能力求精进，必须合理合法以谋公平合作。

“二构成一”在管理上产生西方人“一切依据是非来判断”的科学化行为。对就是对，错即是错，相当简单明了。

西方管理，喜欢问：“Which is right? A or B?”而他们的答案，往往都很肯定，不是“A is right”，便是“B is right”。若是“A is right”那么A就成为共同遵守的标准；如果“B is right”，B也就顺理成章地成为标准。他们把是非的结果，明订为公是公非，称为“标准化”（用科学的方法，研究订定事物的标准，并力求其切实施行）。

为求组织成员，共同遵行既定的标准，自非“明言”一发说清楚不可。同时要求符合同一标准起见，于是明订为制度。大家一体遵行制度，叫做“制度化”。

制度是企业组织所有成员一切分工合作的基本规范，

是管理的出发点。任何成员，其行为合乎制度的即为“对”的行为，否则便是“错”的行为。前者为组织所欢迎，后者则为组织所不许。

A和B之间，有一条直线，表示A大于B则A对；B大于A即B对。是非有所争执的时候，采取“多数决”的民主方式，居于A和B的彼此“制衡”，来决定孰是孰非。争执获得协议之后，立即修订原有的制度，成为今后未再度冲突之前的标准。

西方的“二构成一”的观点，形成他们的“制衡思想”发展为“经由谈判，分出大、小或是、非，以便共同遵行”的制衡行为”。

这种行为，其理论基础乃是“个人主义”(Individualism)。“谈判”指“满足各自的需要而进行的交易”，“是非”在确立个人的权利与义务，而“制衡”则在维护并增强个人的权益。

“一内涵二”在管理上也产生中国人“圆满重于是非”的人性化行为。我们常说：“这样做对是对，可惜不够圆满。”可见“把事情做对未必就是把事情做好”，中国人要求“把事情做好”，而非仅止于“把事情做对”。

中国人当然也问：“甲对或是乙对？”只是答案很少是“甲对。”或“乙对。”却多半是“甲对，乙也不见得错。”或“乙错，甲又对到那里去”“除非实在是十分明显而简单的事情，否则我们总觉得“是非难明”！

中国人重视是非，却更了解粗理很好讲，任何人开口便可以说一大堆道理；细理不好讲，仔细推敲起来，每一个人所说的道理都存在着若干疑难；微理很难讲，再深究下去，到了十分精微的地方，似乎永远说不清楚；玄理犹可讲，没有办法当中，往往会把道理说得玄而又玄；妙理不可言，真正的道理“多半妙不可言”，同时觉察“语言、文字本身就是一种沟通的障碍”，因而非常谨慎，不敢擅下判断。所以老子说：“道可道，非常道。”

相信资深的主管，都有这种经验：某件事情出了差错，关系者一共只有甲、乙、丙三人，但是甲说得理直气壮，乙、丙又何尝不是如此？我们常常指责中国人爱说理由，个个都是找借口专家，弄得主管左右为难，不知谁对谁错，实在与“公说公有理，婆说婆有理”有相当密切的关系，因为道理人人会讲，是非却很难明断！

我国的太极图象，并非凭空幻想而来。太极代表“圆满”，根本上是一主体，在此同一主体内，产生“是”“非”两种相异的现象。“此亦一是非，彼亦一是非”，成为中国人的“太极思想”，发展为“听一句话，要先问清楚究竟是谁说的，以便决定是否遵行”的“太极行为”。

这种行为，其理论基础即为“交互主义”。中国人既不完全奉行“个人主义”，也不完全奉行“集体主义”；中国人既有“个人主义”思想，又有“集体主义”思想，常听到中国人说“输人不输阵”，“团结起来才有力量”。

但是语犹在耳，他发现情势不对，率先溜之大吉。然而却有人说到做到，临阵绝不脱逃，至死不渝的。中国人的原则，完全居于“看你对我如何，我就如何待你”的“交互”性，通俗的说，叫做“彼此、彼此”。

我们放眼看去，宇宙万物无一不是圆弧形的。凡直线形的，都是“人为”的，而“人为为伪”，形式化的东西，中国人比较不喜欢，其道理在此。

太极思想，彼此之间不是一条直线，却是阴阳对称，淳涵浑朴的圆孤曲线，形成管理上的“不明确”的“分寸”。中国人必须善自把握自己应守的分寸，无过之而无不及，的确相当困难，需要历练与智慧，因此有些人十分厌恶，甚至到了怨恨的地步。

日本人学习中国文化，便是由于智慧的限制，无法变化自如，所以学到后来，既没有曲线，也没有直线，只剩下一个圆形的外壳。日本人自称“大和民族”，说起来就是“过份求圆满”，形成“太顺的‘事大主义’”。

“太顺”的部属，绝对服从的结果，固然有利于力量集中。但是，万一决策有重大的错误，而此一决策者又“大而有力”，则大家盲目，势必害己害国。历史上日本军国主义盛行，自杀飞机愚行，大屠杀蛮行，不就是最好的证明？

日本人为了寻求“大和”，往往弄得没有是非。他们一心一意追求利益，成为世人轻视的“经济动物”。“日

本第一”中蕴含着重大的危机，因为他们缺乏适当的制衡，活像一辆煞车不灵的汽车，走顺路时很愉快，危急时真不敢想像。

“大和思想”发展为日本人“一不怕死、二不怕苦、一切为团体荣誉而努力”的“大和行为”。其理论基础即是集体主义”。

太极行为的根源，是“人性”。凡人皆有喜怒哀乐之情，未发时谓之中，发而中节便是和。中国人所讲求的“和”，是“用”的一种境界，而其“体”则为中”。体不离用，用不离体，其产问的不同，只在已发与未发。未发的“体”，没有不善的；已发的“用”，便有善有不善。中庸特别指出“发而皆中节，谓之和”，就是说明我们所追求的“和”，乃是已发的善的情，而摒弃了不善的情。

成中英先生以孔子“一以贯之”的纵贯和横贯两种关系来解释“持中致和”的道理。他说：“‘和’是横的一贯，‘中’是纵的一贯。文化本身应该有中与和的道理，这是中国哲学最基本的智慧。”西方人，特别是美国人比较简单，凡事只要想到自己的权益，“不要让自己的权利睡着了”，每一个人都为自己而争，最后总能达到制衡的结果。“个人独立，个人自由”所产生的个人行为，因利害关系相结合，“A friend in need is a friend indeed”，成为美国人坚强的信念。

日本人也相当单纯，凡事只须顾及对方，比比“究