

中国式管理巅峰之作

曾仕强◎著

曾仕强

中道管理

M 理 论 及 其 应 用



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

中道管理

理 论 及 其 应 用

【时代光华·培训大师系列】

曾仕强◎著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

中道管理——M 理论及其应用/曾仕强著. —北京:北京大学出版社,2006. 6

(时代光华培训大系)

ISBN 978-7-301-10736-2

I. 中… II. 曾… III. 管理科学—研究—中国 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 052061 号

书 名: 中道管理——M 理论及其应用

著作责任者: 曾仕强 著

责任编辑: 李 挺

标准书号: ISBN 978-7-301-10736-2/C · 0410

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村成府路 205 号 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 82893506

电子信箱: tbcbooks@vip.163.com

印 刷 者: 北京富生印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 24.25 印张 4 插页 337 千字

2007 年 3 月第 1 版第 4 次印刷

定 价: 58.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-62752024 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

自序

管理有其普遍性，也有其特殊性。管理科学本无国界，可用于西方，亦可通用于东方，从这一普遍性的角度来看，实无所谓美国式、日本式或中国式的管理。然而各民族有各自的文化背景，管理哲学因受文化变数的影响，会产生不同的理念。就这一特殊性的取向而言，中国式、美国式乃至日本式管理，显然是实际存在而无法否定的事实。

同一民族，未必有一致的理念。同样是中国的企业家，也各有一套自己的经营理念，既不能也不必加以统一；特别是中国人不到黄河心不死，绝不肯轻易认输，更造成了中国式管理各有一套的繁杂现象。不过，由于各有一套经营理念，形成各有一套经营管理方式，至少证明了经营理念控制经营管理方式这一无形却甚为有力的法则。

中国人以“世界大同”为理想，并不倡导世界一同，便是早已洞察家人、民族以及世人都无法完全一同的道理，只能求其大同。“大同”后面省掉了两个字，说得完整些，应该是“大同小异”。人类心理原本“同中求异，异中求同”，所以世界上各民族的理念大同小异，而同一民族各分子间的理念亦属大同小异，不可能完全一致或绝对不相同。

人类为求生存，似乎不能避免冲突、竞争。西方哲学家有鉴于此，从亚里士多德时代开始，即以“吾爱吾师，吾更爱真理”为名，一人一说，各执己见。中国先哲，在生存竞争之外，更进一步觉察到生活互助的必要性与价值，率先厉行，在学说纷纭之中，做到王弼所说的

“统之有宗，会之有元”。所谓儒、道、墨、法诸子百家，只是在学术研究、讲求理论时才有较为严格的划分，而在实践中已经融汇，分别挂搭在适当的层次，汇合成一股以儒家为主的、积极肯定生命价值的道德洪流，形成了中国人普遍共有的理念。

西方哲学重“知”，中国哲学主张行以求知，贵在躬身实践。西方人谈管理，必须理论架构严谨，配以“实”的工具、方法一应俱全。中国人谈管理，大多注意理念的把握，“虚”以控“实”，使“实”的工具、方法在“虚”的经管理念之下，更能够发挥宏大的功效。

管理的对象很多，但终究离不开人，所以是人本的；中国哲学在天、人、地三才之中，特别重视人，也是人本的。管理要求人性化，在全世界对“人性”研究最深入、探讨最潜心的中国哲学领域里，寻找出中国人的经营理念，应该是十分恰当而可行的。

1726年，德国哲学家沃尔夫(Christain Wolff)在其《中国人的实践哲学论》一书中提及：“孔子是优秀的思想创造者，在孔子以前中国已呈现出非常繁荣的状态。”他说：“中国古代的君主都是哲学家。柏拉图以为幸福的国家应由哲学家来支配，中国人便是此原则的实行者。”管理者最好具有哲学的素养，至少也要反省自己的经营理念；中国人非常重视反省，便是希望大家核查一下个人的经营理念，是否符合“中国经营理念”的“共识”？我们把这一“共识”叫做“经”，每个人“执经达权”，以不变应万变，才能万变不离其宗，既能因应时空的变迁，又可以坚持原有的根本精神，因而大同小异，在和谐中各自有所发展。

中国的经营理念总合起来，就是一个“道”字。这“道”是十分微妙的，很难看得清楚。“道”即是“所由”的“路”。熟悉道路的行人，闭着眼睛走，有时也会发生意外；不熟悉道路的行人，摸索了老半天，有时仍不免迷路。行走时专心看着路，可能反而会撞碰到别的东西；行走时不专心看着路，也可能一不小心就绊倒在地上。然而，我们又不能因为“知者过之，愚者不及”，便否认“道”的存在，否定“道”的价值。

“道”虽然微妙而不显著，却是相当“易简”的。管理之道，尤其要

易知易行，才有实用的价值。我们综合起来，提出“安人之道”、“经权之道”和“絜矩之道”三个向度，建构了适合中国民族性的M理论。但是“道”是要行的，不能当做一个理论来看，所以管理者必须明白“虚以控实”的道理，发扬“不固而中”的精神，居于“继旧开新”及“忧患意识”，达到“日新又新”的地步，这才是真正的“不停滞”，得以持经达权而生生不息。

实践的程序有三：第一是确立“树状组织”，坚持“树干不与枝叶争绿”，从授权中训练部属，然后全力支持他，放手让他去做。第二是“邀请参与”，使那些有能力而且喜欢参与却顾虑太多、却步不前的同仁，能够积极参与，再进而乐于参与。第三是将同仁动员起来之后，为了避免“一动即乱”甚至“动而大乱”起见，必须“约法三章”，使同仁在约定的范围内，尽力去发挥自己的才干。整个的“自主过程”，建立在“由自助而自立”，再“由自立而自主”的基础之上。为了顺利进行，管理者唯有切实遵循中华民族文化“人心惟危，道心惟微。惟精惟一，允执厥中”的“十六字心法”，以“惟精惟一”来“允执厥中”，才能够辅助全体同仁，逐渐进入最为理想的“自动境界”。

至于中国经营理念的实践精神，我国先哲很巧妙地把“仁、义、礼”的大道理化为通俗的“情、理、法”，一切管理务求以“法”为基础，然后向上升进，摄法归理，而又纳法于仁。但是“法”为人所订立，为人所执行，为人所控制，所以再怎么强调“法治”，实际上都离不开“人治”，因此管理者以修身为本，必须注意“修己三要”，号召同仁共同发挥“功夫精神”，把分内工作切实做好。人事升迁，悉依从“禅让作风”，培养“以让代争”的风气，先求“以厂为家”，做到“公司全面照顾，员工全力以赴”，再求“以厂为校”，增进同仁的能力而又为公司效力。

我们现在常说“现代化”，如果它的涵义是“像现代美国一样”，实在是欠正确的，因为那样一来，我们果真可以解决问题吗？大学之道，在止于至善，实际上是超越现代的。“周虽旧邦，其命维新”，管

理者应秉持我国固有的经营理念，赋予新的精神，来运用新的工具和方法，并且还要持续地改善。中国人向来不排斥任何外来的文化，相反的，我们都在费尽苦心给予适当的安置和调整。中国人的经营理念，不但不排斥管理科学，而且进一步还要将其运用得更合适、更有效。

感谢历代先哲为我们累积了如许宝贵的智慧。感谢现代从事中国文化整理、研究而又赋予其新生命的学者，使我们成为现代的中国人而不致变成现代的外国人。本书的主要参考书目，附列于结语的后面，对于诸位先进的卓见慧识，在此谨表最大的敬意。

北京大学出版社博雅光华公司对本书的出版，给予最大的助力，谨申谢忱。

俞仕强

序于海南三亚

2006年1月

前 言

公元前5世纪的春秋末期，东周王朝由于礼崩乐坏，制度开始动摇，社会呈现出十分动荡不安的状态。孔子立志行道，企求恢复天下的秩序与和平。他行道的目的，在于训练一批公正廉洁、忠勇爱民的行政人员，来推行古圣先贤的德政，实现为老百姓服务的目标。其具体的步骤，则是通过日常生活中的修身、齐家、治国、平天下，希望能够完成天下为公、世界大同的理想目标。这种以人为本、为政在人、以德化人的中道管理思想，归纳起来，有下述五个重要的原则：

（一）修身

管理者与被管理者都应该以修身为本。能力较低的人，最起码要做到独善其身，尽量做好自律，自己约束自己的言行；能力高强的人，就应该推己及人，以求兼善天下。我们推行能者多劳的原则，必须以自己的智慧与道德为基础。因为一个人唯有既贤且能，才能受到大家的真诚拥戴。

（二）亲民

管理者的责任，在于精神和物质两方面并重，即一方面要促使被管理者不断提升自己的伦理道德水平；另一方面应该使被管理者获得必需的物质资料，以维持日常生活。管理者在职场中以身作则，用自己的品德来感化员工，同时在物质方面，最好不要和员工有太大的差距，这样的管理者才具有亲和力。

(三) 守中

人在物质方面的享受，并没有止境。身体的欲望倾向是十分危险的。伦理道德的力量很精微，我们稍有疏失便会使之荡然无存。管理者和被管理者为了避免发生错误，必须时时刻刻致力于守中，也就是寻找合理点，并坚持实践。“中”即合理，坚守合理便是守中，人人守中，目标才能够一致。

(四) 中道

管理者由修身开始，谨慎守中以求亲民。这种修己安人的管理途径，即为中道。自尧帝以来，中华民族悉以中道为立国的根本，历代兴衰，也都是得中、失中的结果。五千年来，这个中道传统一脉相传，后人便称之为“道统”。我们讲求合天道而尊重人性，并且力求一以贯之，共同以天下太平为目标。

(五) 和谐

孔子当年所说的“世界大同”，相当于现代的“地球村”概念。在西方霸道文化的影响下，19世纪英国殖民地布满天下，20世纪美国武力超强，自命为世界警察，这些都不符合21世纪的发展要求。只有中华民族的和平崛起，才能使世人真正感受到中道文化的和谐与可贵。因而促进世界大同，才是人类之福！

我们往昔将“中国”解释为“中原上国”，意思是世界中心、文化上乘，却使得其他民族敬畏、妒忌和羡慕，敢怒而不敢言。其结果便是一旦各国自强自立了，就不约而同地以我国为目标，全力进行打击。近数百年来，东西方的偏激政权无不尽力侵略我国，它们用鸦片使我们变弱，以分裂使我们变小。中华民族在21世纪的神圣任务，便是端正中国人的观念。正本清源，中便是合理。凡事求合理，即为中庸之道，现代称为“合理主义”。追求合理的途径，便是中道。凡事讲求合理的国家，称为“中国”。因而，只有那些力求无一事不合理的人，才是堂堂正正的中国人。中国式管理，简称中道管理，说起来就是合理化管理。我们先在自己的国家实施中道管理，使其具有良好的效果，

假以时日，自然可以转移外国人对我们的观感，不致再把“黄祸”放在心上而忐忑不安，也不致再因中国的崛起而多方加以围堵。一旦世人普遍了解中道文化的可贵，世界大同的目标自然可以顺利达成。这绝对不是中华文化的向外侵略，而是中华文化的宽大包容性，使世界各地的文化在大同小异的原则下，受到合理的尊重，彼此兼容并蓄，和谐共存。地球村成为快乐的人间天堂，实在是指日可待的；各民族共同平天下，也显得并不困难。

中道管理，为什么可以整合、包容各种不同形式的管理呢？因为全世界的管理都在追求合理，只是所采用的方式不相同而已。我们古圣先贤，早已研发出一套十分特殊，却能够千古流传、天下通用的东西，那就是“仁、义、礼”的架构，也就是人们通常所说的“情、理、法”，并形成相当不一样的运作过程，所以才称为“中国式管理”或“中道管理”。这和一般人所说的合理化管理，是有很大不同的。

简要说来，中国式管理便是依循“仁、义、礼”的道理，以求得其中(合理)的中道管理，也就是“将现代化管理，妥善运用在中国社会，以求合理有效”，成为中国式的合理化管理，并和中华文化充分结合起来。

“仁”引申为“安人之道”，“义”表现为“经权之道”，“礼”则演化为“絜矩之道”。组织的一切措施，都以“安人”为衡量目标。能安的，才做；不能安的，就不要做。原则确定后，视组织内外环境的变迁而持经达权(变)，以求制宜，即为“与时俱进”，合乎“经权”的要求。在衡量及变通时，我们采取“絜矩”的道理，一切将心比心，设身处地，也就是“己所不欲，勿施于人”。综合起来，在组织建立以后，管理逐渐制度化的时候，我们必须以“安人”为标准，采用“絜矩”的态度，树立合理的典章制度，作为组织成员共同遵循的常道，并且灵活运用“经权”(持经达变)的方法，获得变而能通的效果。依据这个简单明了的架构，我们建立了“中国式管理的 M 理论”，简称为中道管理 M 理论。

孔子主张人性可塑，否则教育全无功能。基于这种观念，我们归纳出 M 理论的三大要旨，简要说明如下：

（一）人性可塑，员工是可能改变的

管理的条件是：安排良好的工作环境，形成良好的工作风气，把慎选而来的员工，都塑造成忠诚、肯干的优秀成员。管理者首先要以“患不安”（为什么不安）来测试员工，尽量找出他们不安的原因，并加以消除，从而使员工能够安心乐业。这种“安人之道”，是“仁”的精神，乃是中国式管理的衡量标准。凡事以“安”或“不安”来衡量，就比较容易找出“安人”的合理途径。

（二）员工如果关心工作，就会用心地适时应变

管理的过程是：确立目标和标准（经），然后赋予员工应有的责任和权限，使其在法令规章许可的范围之内权宜应变（权）。这种“经权之道”，是“义”（合宜）的法则。组织成员应共同发挥“持经达权”的精神，适时地应变，以求合理。我们发现只有在安人的情况下，员工这种应变得宜的能力才有充分发挥的可能。

（三）管理者和被管理者都是人，彼此都需要被尊重、被了解和被同情，非如此不得其安

管理的态度是：所恶于上，毋以使下；所恶于下，毋以事上。组织成员各自扮演着不同的角色，而“礼”就是我们现代人所说的“角色期待”。每个组织成员都应该秉持“己所不欲，勿施于人”的原则，按照自己应有的角色期待，来好好地扮演自己的角色，便是合乎礼的表现。管理者和被管理者，彼此互信互谅，奠定互助合作的良好基础，才能够进一步以“絜矩之道”来促进协同一致的组织力量，并把组织的合力提升到最高的水平。

安人之道，是以人为本的具体表现；经权之道，是与时俱进的有效途径；而絜矩之道，则是和谐社会的基本条件。三者简单明了，易知易行，完全符合重点管理的要旨，符合人性需求。我们运用起来，自然得心应手，丝毫都不会觉得困难。三者合一，即能合乎中道，无

往而不利。

自古以来，在人类社会的发展过程中，一切冲突都起因于走偏道、走极端；所有的暴力，均由于泯灭人性。科技发展虽然能够打通山川的阻隔，却仍然难以跨越人类心理的鸿沟。西方的物质文明亟待我国的精神哲理来加以指导。让少数人先富起来，当然是安人之道的适时措施，但是贫富差距所造成的实际问题，则有待于絜矩之道的将心比心。因此，我们必须采用与时俱进的经权之道，诸如宏观调控，以及各种必要的政策，来加以规范和辅导。新时期“八荣八耻”社会主义荣辱观的倡导，更是防止现代人欲望超越理智、情绪淹没理性的必要措施。中华民族在经济发展中提升自我的品德修养，在和谐中学会互助、分享，中道管理，当然普受世界的欢迎！

〇〇〇〇 目录
〇〇〇〇
CONTENTS

自 序 1
前 言 1

第一篇 虚以控实

管理哲学是虚，管理科学是实，以管理哲学来善用管理科学，便是虚以控实。

导 言 3

第 1 讲 虚以控实的道理 13

 无形才最有力，以无形的力量来控制有形的物体，最为省力而有效。

 一、庄子所说的一则寓言 14

 二、管理有两个不同层次 16

 三、管理哲学即管理之道 17

 四、M 理论代表管理哲学 20

 五、主要依据是大学之道 23

 六、管理的最高指导原则 26

第 2 讲 管理有两个极端 28

 一般人的二分法思维不是偏向这边，便是偏向那边。管理的

理论，往往出现极端的主张。

一、大家各执一端以自耀	29
二、管理者先求头脑清楚	31
三、最好先要求自己归零	33
四、摆脱极端以讲求中道	35
五、执两用中才能够合理	37
六、M 理论适合中道要求	39

第3讲 管理的理念导向

管理者最好具有整体观念，用理念导向来包容生产导向和市场导向。

一、看看企业管理的历史	43
二、举一隅应该以三隅反	44
三、真理并不在二者之一	45
四、日本率先采理念导向	46
五、美国企业也陆续跟进	48
六、我们当然要正本清源	49

第二篇 约法三章

管理法则众多，大家不容易抓住要领，往往徒劳无功。不如约法三章，易记易行。

导言	53
----------	----

第1讲 约法三章的精神

汉高祖约法三章，民众易知易行，符合“重点管理”的要旨。

一、约法三章是重点管理	58
-------------------	----

二、三是一至五奇数中点	61
三、管理原则要首先确立	63
四、把管理原则加以归纳	66
五、管理原则的理想程度	67
六、管理原则的基本要领	68
第2讲 人性管理的演进	71
全世界都逐渐重视人性管理，只是各有不一样的看法和主张。	
一、管理的主体是人员	71
二、X 理论的几个假定	74
三、霍桑研究的大启示	76
四、Y 理论有新的假定	77
五、管理人性化的趋势	77
六、人性管理三大特性	78
第3讲 人性管理 M 理论	82
中国自古以来就重视人性管理，概括而言就是中道的 M 理论。	
一、人性问题源远流长	82
二、《中庸》的天人合一论	84
三、中庸表示恰到好处	86
四、人性化的中道管理	88
五、M 理论即中道管理	93
六、人性管理的 M 理论	95
第4讲 M 理论有三向度	102
M 理论有“仁、义、礼”三向度，以求合乎中道。	
一、仁义礼三向度	102
二、仁为安人之道	103

三、义为经权之道	104
四、礼为絜矩之道	105
五、M 理论三向度	107
六、三向度要合一	108

第5讲 M 理论三大要项	110
--------------------	-----

M 理论包含安人之道、经权之道和絜矩之道三大要项，缺一不可。

一、M 理论的基本构架	111
二、安有各种不同状态	115
三、虚安也是一种手段	117
四、经权为致安的途径	119
五、变时要以安为前提	120
六、随时都应将心比心	121

第6讲 M 理论实际运作	123
--------------------	-----

M 理论在实务上以建立制度为优先，由制度化而合理化，再求人性化。

一、管理必须制度化	123
二、制度一定要合理	125
三、制度要自生自长	126
四、制度要适时修订	127
五、依制度权宜应变	128
六、务求人人都能安	129

第三篇 安人之道

安人之道，以安顾客、安员工、安股东、安社会为主要策略，以求安内攘外，各得其安。

导言	133
第1讲 管理和伦理合一	137
管理是外在的伦理，而伦理则是内在的管理，两者须合而为一。	
一、管理不可偏离伦理	138
二、伦理首重良心道德	139
三、伦理是合理不公平	141
四、亲疏有别长幼有序	142
五、安不可能没有区隔	143
六、依层次按顺序求安	144
第2讲 安顾客第一优先	145
顾客第一，让顾客满意，是管理的真正秘诀。安顾客，是第一优先要件。	
一、顾客是衣食父母	145
二、顾客最冷酷无情	147
三、要搞好人际关系	148
四、保持定期的接触	150
五、发掘再推销机会	150
六、消减顾客的不安	152
第3讲 安员工以厂为家	155
以厂为家，化外人为家人。员工身安心乐，自然精诚团结。	
一、各阶层都患不安	156
二、员工常见的不安	159
三、用患不安来测试	161
四、使员工身安心乐	163