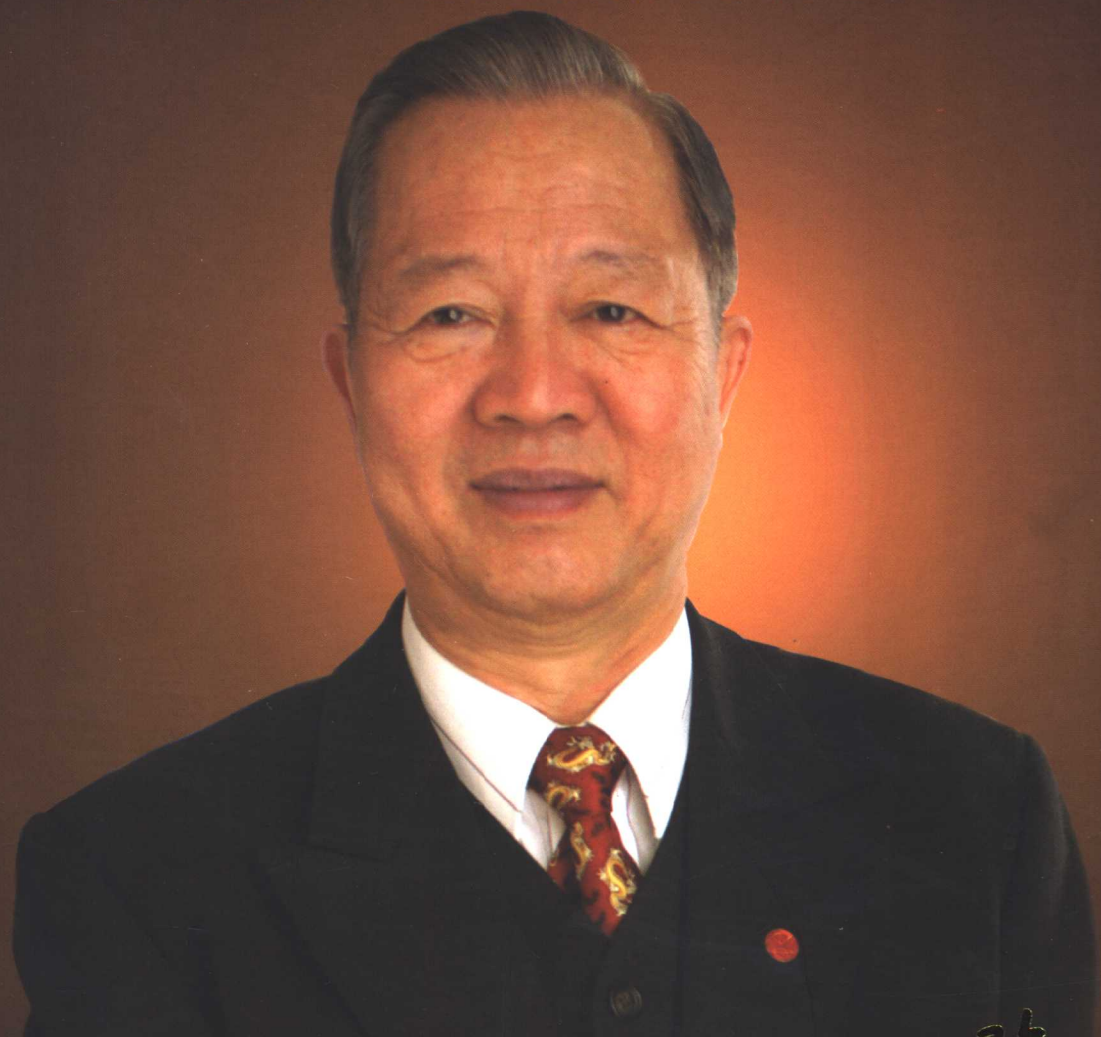


时代光华·培训大师系列

思路决定出路！中国式管理大师为您破解管理之谜



PRINCIPLES OF
MANAGERIAL THOUGHT

曾仕强

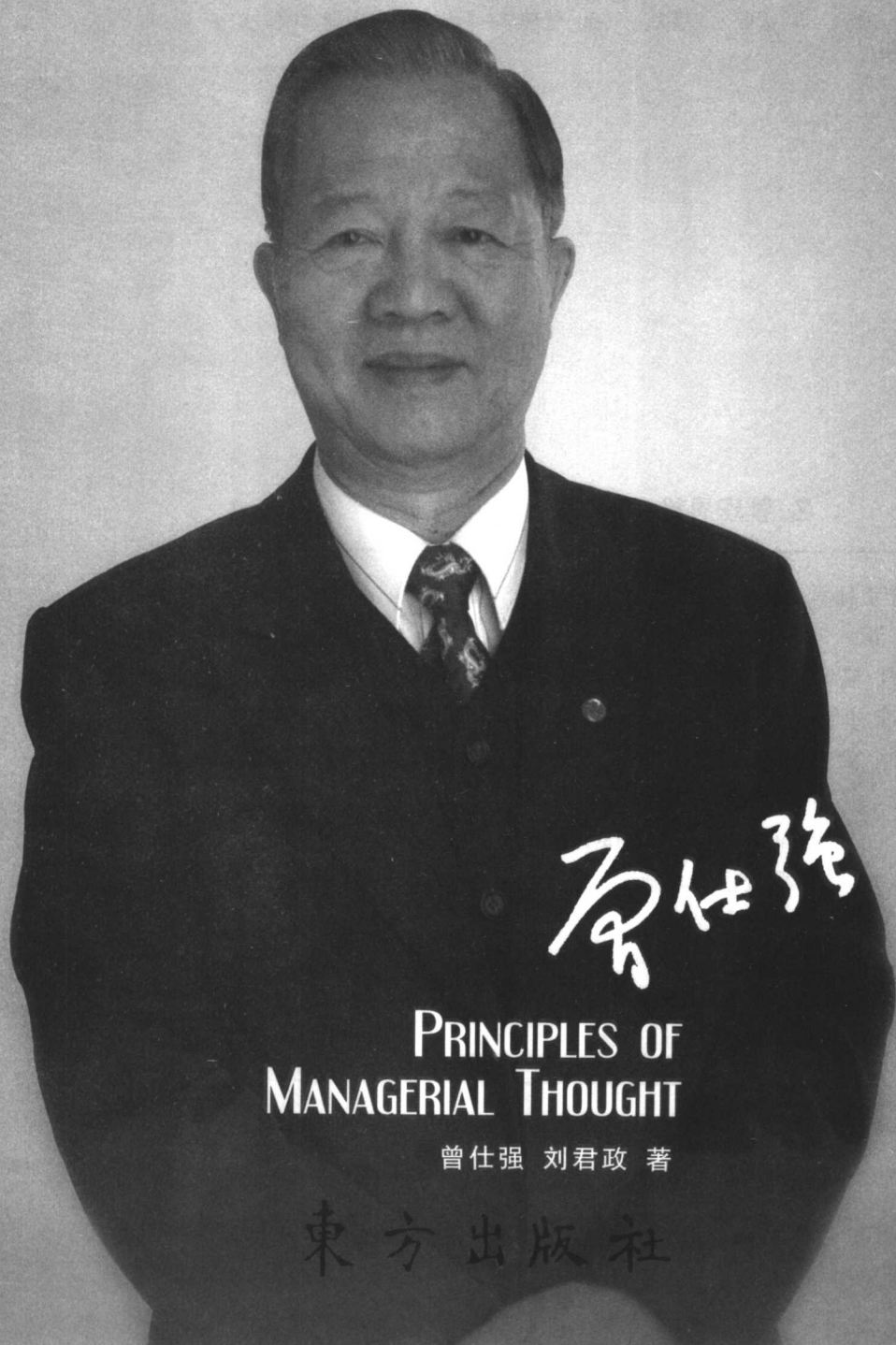
管理思维

曾仕强 刘君政 著

東方出版社

[时代光华·培训大师系列]

管理思维



曾仕强

PRINCIPLES OF
MANAGERIAL THOUGHT

曾仕强 刘君政 著

東方出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理思维/曾仕强,刘君政著. —北京:东方出版社,2005.1

(时代光华培训大师系列丛书)

ISBN 7-5060-2086-6

I. 管… II. ①曾… ②刘… III. 管理学—对比研究—中国、日本、美国
IV. C93

书 名:管理思维

著作责任者:曾仕强 刘君政

总 策 划:许剑秋

责 任 编 辑:吴玉萍

标 准 书 号:ISBN 7-5060-2086-6

出 版 发 行:东方出版社

地 址:北京朝阳门内大街166号 100706

网 址:<http://www.peoplepress.net>

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 18.125印张 276千字

2005年2月第1版 2005年2月第1次印刷

定 价:49.00

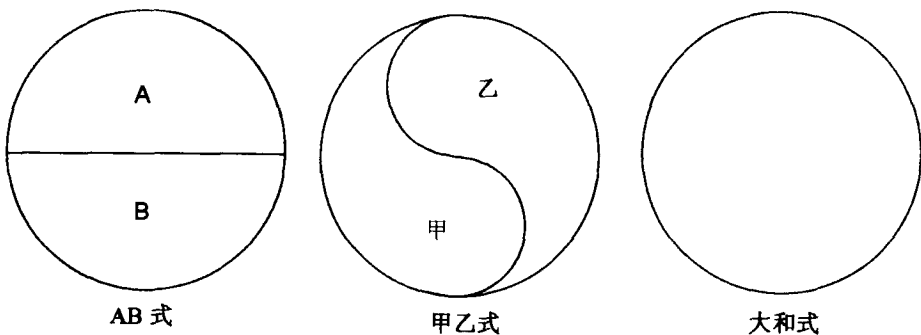
版权所有,不得翻印

序 一

管理不只是工具，也不只是方法，而是文化。管理的方式，不但会改变人的生活，而且会影响人的思维。轻易接受他人的管理方式，迟早将被同化。

人是观念的动物，具有什么样的观念，就会表现出什么样的态度和行为。管理思维，形成管理观念，影响管理态度和行为。反过来说，所产生的管理态度和行为，逐渐养成习惯，也会改变原有的观念，使自己丧失原来的面貌。在外企服务的时间长了就好像愈来愈不像中国人，便是习惯于外商的管理方式所导致的结果。

我们研究管理思维有二十年的时间了。世界上各种管理思维，可以归纳成三种，分别用简单的图形表示如下：



AB式的管理思维，特色在于是非分明，讲求有力制衡，以美国式管理为代表。有一定的途径可循，权利义务相当明确，尊重专业，很容易学习。但是一

一旦形成习惯，便不知不觉地脑筋僵化，应变力减退。稍有风吹草动，就会难以适应而兵败如山倒，因此要有反败为胜的心理准备，随时面对挫折，承受很大的压力。

甲乙式的思维方式，特性在于是非难明，不希望明显的制衡，以中国式管理为代表。没有一定的途径可循，注重个人义务，力求善尽责任。不容易学习，却愈学愈管用。促进脑筋灵活，增强应变力，能够在动态中维持均衡。不论内外环境如何改变，总能随遇而安。具有立于不败之地的效能，不必承受什么压力。

大和式的管理思维，顾名思义，以日本式管理为代表。绝对服从上级的命令，对外抗争，对内互助，以关怀消弭制衡，注重团体权益和荣誉，不容许个人有任何突出表现。容易学习，却很难真正做到，所以往往流于形式。决策错误时所付的代价太大，团体施加给个人的压力很大，并非一般人所能够承受。

美国式管理引起了现代化管理的浪潮，以致很多人误以为现代化管理便是美国式管理，因此认为，与国际接轨就应该接受美国式管理的思维，徒然使管理陷入全盘西化的困境。甲乙式思维实际上包含 AB 式思维，所以学起来很快，也觉得颇有道理。到了脑筋僵化，应变力衰退，压力加大，恐怕就难以挽回了。

日本与我国为邻，互动频繁，而且号称同文同种，使我们误以为日本人能，我们应该也能，因此日本式管理，也得以毫无抗拒地入侵，不像当年日军侵华那样，激起大家的奋力抵抗。日本式的服务，到处可见，使年轻人误认为满口“欢迎光临”，见面深深鞠躬，是对待顾客的必需态度。中国人的“实质性”与“应变性”，逐渐为日本式的“形式性”与“一致性”所取代。我们的后代子孙，即将以集体代替个人，成为盲目服从的一群，我们岂能心安？

实际上，我们发现中、美、日三种不同的管理思维，正在我们的管理界交错运用。如果以甲乙式为主流，尚能随时变成 AB 式或大和式，产生统整的和谐。若是以 AB 式或大和式为主流，则中华文化的特性丧失，二十一世纪人类的命运，便会面临非常严峻的考验。

全球化趋势已经十分明显。这一趋势又引起各地区本土化的危机意识。深怕全球化的结果消减了本土的文化。所以二十一世纪人类最大也最可怕的难题，实际上只有一个，那就是：如何化解全球化与本土化的矛盾与冲突？

西方的哲学所形成的 AB 式管理思维，已经无法解决当前的危机。美国式管理所造成的对立与冲突，已经引起有识之士的忧心。大家很容易看出：西方管理哲学，无法适应二十一世纪的需求，因而寄望于东方，特别是中国管理哲学的包容性来化解人类当前的危机。二十一世纪惟有以中国的甲乙式思维为主流，妥善运用西方现代化科技，使科技为人类服务，才能够走出战争的阴影，获得和平与安宁。

大声疾呼或者良心劝导，对人类的影响似乎愈来愈小。我们必须理性地分析三种管理思维的特性，分别说明其优劣。让大家平心静气地想一想，三种管理思维之间，有什么样的关系，可以产生什么样的变化，然后做出合适的选择，采取合理的管理措施。

我们先从东西文化的根本差异，指出 AB 式管理思维和甲乙式管理思维的主要不同。二者的不同关键在于“二构成一”和“一内涵二”的观点，各有各的依据。这两种思维，有一种共同的变化，那就是“一统全局”的念头。以往不同地区，各有其不一样的思维，彼此不能相容，所引起区域战争。如今信息发达，社会多元化，不同的理念在同一地区并存，引起区域内的纷争。这种组织内部争吵不休的弊病，必然影响组织力的强弱，直接决定管理的成败。

本书的上篇，分析三种思维的优劣，供大家斟酌选用。

下篇则依据中国人的习性，说明甲乙式管理思维的实际应用及其变化，以“把二看成三”为主轴，指出它的妙用、变形、拿捏和平衡，促使现代中国人明了自己的管理思维，确实负起二十一世纪应有的责任。

我们衷心盼望，中华文化的管理思维，能够早日在管理界生根发芽，使中国管理哲学的精神，在实际管理操作中，具体地落实，产生真正的效用。将二十一世纪人类的重大难题：全球化与本土化的矛盾，有效地化解。这才是中华文化对人类最大的贡献。

期待“把二看成三”的管理思维，使大家更和谐、更快乐，也更有生产力！祝福大家，请多指教！

曾仕强

二〇〇四年十月二十日于台北市

序 二

常有人问起：为什么有中国式、美国式、日本式管理的区别？答案其实十分简单：因为彼此的思维不相同。

中国人有中国人的思维，表现为中国人的管理行为，因此产生独特的中国式管理。

我们的思维方式和西方人有很大的不同。因为我们从东方看世界，而西方人则从西方观察地球。同一个宇宙，却看出不一样的结果。

美国哈佛大学最近采纳了一些中国式管理的案例，提供给各国学者从事个案研究。大家的结论是，这些成功的公司，不完全模仿美国人或日本人的管理模式，能够结合中国人的风土人情，走出具有中国特色的管理大道。当事人就算现身说法，也未必能够说出所以然来，我们则很容易看出，这是以中国人的思维，来活用现代化管理的具体成果。

至于这些企业能不能持续发展、生生不息，我们不敢讲，因为管理者的观念是不是十分清楚，能不能有效传承下去，实在是不可忽视的关键。

明白自己的思维方式，最好采用比较法。把中、美、日三国的这三种和我们关系最为密切的管理思维，做一番深入的比较，相当于跳出自己看自己，当然客观而且清楚。比来比去，比出一个所以然来，才是根本的解决。否则，说来说去，往往都只能说一些皮毛。听起来很有道理，实施起来，则困难重重，因为抓不住要点，就不能从根本上解决问题。

这一本小书，分成上下两篇。上篇从东西文化的根本差异，分辨出“二构

成一”、“一内涵二”和“一统全局”这三种管理思维，供大家参考，以决定自己的思路，调整自己的行为。下篇则以中国人的管理思维为主，建构出中国人应有的管理思维。管理者与被管理者依此自我反省，不但可以深一层了解中国人，而且能够调整自己的思维和行为，以求得更为合理的效益。

走对路，做对事，是我们共同的期望。尚祈各界人士，不吝指教为幸。

刘君政


二〇〇四年十月二十二日于台北市


前 言


今后的趋势是，区域与区域的合作增加，而抗争缓和。而区域内部的纷争，可能会不断发生。

这究竟是什么原因？

我们首先假定人类有三种基本的思维方式，分别用三种图形来表示：

1.  这种 AB 式的思维，以美国人为代表，凡事是非分明，表达也十分清楚。

2.  这种甲乙式的思维，以中国人为代表，凡事是非不一定分明，表达也常常相当含糊。

3.  这种大和式的思维，以日本人为代表，凡事以前辈的是非为是非，讲求团队精神。

举例来说，问一位美国人：“你要喝什么？”答案通常十分清楚：“咖啡。”“要不要奶精？”“要。”“加糖吗？”“不要。”

换成一位中国人：“你要喝什么？”答案通常相当含糊：“随便。”就算问得十分清楚：“请问要喝茶还是咖啡？”答案也相当模糊：“都可以”。

问日本人呢？他会让前辈先表示意见，然后再跟着他，要同样的饮料。同

样的选择，用意只在表示步调一致。

再看，问一位美国人：“A对还是B对？”答案十分清楚，不是“A对”，便是“B对”。

换成一位中国人：“甲对还是乙对？”他大概不会说“甲对”，也不说“乙对”，通常会这样回答：“很难讲。”中国人顾虑比较多，说“乙对”，万一问话的人是甲的亲戚，怎么办？说“甲对”，如果问话的人和乙同一派系，岂不糟糕？何况中国人的事情，往往比较复杂，而且容易起变化，真的是“很难讲”。

问日本人呢？他会把自己的意见和前辈商量，然后才把答案说出来。

这三种图形，实际上可以解释许多事情。例如在美国社会，当A对B错的时候，我们只能够骂B，没有理由责骂A，因为A没有错，我们不应该骂他。这种处理方式，显得是非分明，一点也不含糊。

但是在中国社会，当甲对乙错的时候，我们好像不能只骂乙而不责骂甲，因为那样会引起乙的不平。

中国人很讲道理，所以乙做错的时候，我们骂他，他实在没有话讲，只有静听，心想“谁叫我做错事？挨挨骂也是应该的”。可是，当我们骂完时，他就觉得很不对劲儿，因为这时候，他的眼睛会看着甲，心里想“我有错，我承认。难道他一点错都没有吗？”而中国人的答案，不太可能是“有”或“没有”，通常都是“多少有一些”。乙心想“我错得多，骂我是应该的；他错得少，居然连一句也没有骂，可见偏心，找我的麻烦”，因而非常不服。

我们的做法，不是“先骂错的，再骂对的”，便是“先责骂没有错的，再指责错的”，总之，“对的错的都要骂”，才符合中国人惯用的“连坐法”精神。

日本人呢？那可简单，因为他们只有团体的奖惩，没有个人的奖惩。有错，小团体所有成员一起承担责任。这时候那个做错的人，会更加惭愧，更加抱歉，会花更多时间和更大力气去做好工作。

过去，这三种不同的思维方式，各自在不同的区域内发展，彼此不了解，也彼此不兼容，所以日本打中国，而美国打日本，形成区域对区域的战争。

现代交通发达，信息传播迅速。这三种思维方式互相交流，已经在同一区域并存，因而造成了内部的不协调。

以台湾地区为例，接受日本统治五十年，被拼命灌输皇民化思想，后受美国影响五十年，盲目输入 AB 式思维法。但是，本身是中国人，满脑子隐而不显的甲乙式逻辑，根本消除不掉。这三种不同的思维方式，在中国台湾地区各界互相激荡，甚至在同一个人身上同时呈现，怎么能不乱呢？又怎么能不纷争不断呢？

这三种思维方式，各有利弊，无所谓好坏。而偏偏人类的毛病是“自以为是”。一方面自己认为具有辨别是非的能力，一开口就说什么“是非必须分明。含含糊糊，不是不负责任，便是能力很差”。一方面则认为自己的选择是正确的：“你看人家日本人，团队精神多高，不像中国人，简直是一盘散沙。”

实际上，人不是神明，怎么可能样样明辨是非呢？何况自己所看到的，很可能是“瞎子摸象”，只看到“中国人像一盘散沙”的一面，却看不出“中国人宗族之间的械斗，好像也非常团结”。

中国台湾地区各界纷争不断，引起大众的不安，导致企业的出走，更使得台湾地区居民暗中大搞海外关系，以求万一危急时有一条线可牵。

我们的情况，正好符合周易干卦文言所说的“上不在天，下不在田，中不在人”。上不在天，表示忘记了中国人的信仰，对老天爷失去恭敬之心。下不在田，表示丧失了中国人的本性，不知顺应自然，各凭良心。中不在人，表示不了解自己的思维逻辑，以为甲乙式必然不如 AB 式或大和式，因而和自己的同胞疏远了，甚至和自己也过不去了。

在这种情况下，我们必须追根究底，把这三种思考方式做一番探究，到底从哪里产生？如何发展？而且各有什么优点和缺失？以期能够冷静地进一步思考整合、化解之道，来减少内部纷争，重新获得和谐，在安宁中求进步。

本书先以我们只有一个地球，为什么会产生这些不同的思维方式，做为探讨的起点。指出西方人从西方观察地球，获得“二构成一”的观点，产生“分大于合”的理念，而中国人从东方审视地球，看出“一内涵二”，而且“合大于分”。这两种思维方式，都可能产生变形，成为“一统全局”，主张“有合无分”。

然后，我们分析这三种思维方式的特性、优点和缺失，使大家明白原来各

有所长，也各有所短，并不是一般人所指称的“AB式较为现代化”，或者“日本人比中国人出色”。

我们衷心希望，经过这样的说明，大家可以冷静地考察现实，反省内部纷争是因为思考的方式不一样，还是由于自以为是，坚持不让步所造成的。

下篇，我们进一步探讨甲乙式思考法，以求深入了解中国人。惟有真正明白中国人擅长的甲乙式思考法，才能兼容并蓄，有效地整合三种不同的思考方式，使它们并行不悖。

因此我们列举出中国人的基本性格、基本信条、基本立场、矛盾心态、心灵状态、衡量标准、判断标准、基本态度、复合标准和必要修养。以便归纳出中国人的共同问题，寻找出现代中国人应有的素养。如果能够在多元化的趋势中，建立我们自己的共识，必定可以减少内部的纷争，得以步调合谐，提升管理的效益。



序一	1
序二	1
前言	1

上篇

绪言	3
第一章 东西文化的根本差异	7
第二章 “二构成一”的特性	17
第三章 “二构成一”的优点	27
第四章 “二构成一”的缺失	37
第五章 “一内涵二”的特性	47
第六章 “一内涵二”的优点	57
第七章 “一内涵二”的缺失	69
第八章 都可能变成“一统全局”	79
第九章 “一统全局”的特性	89
第十章 “一统全局”的优点	99
第十一章 “一统全局”的缺失	109
第十二章 纷乱的根源	119



下篇

绪言	131
第十三章 中国人的基本精神	137
第十四章 中国人的基本信条	147
第十五章 中国人的基本立场	157
第十六章 中国人的矛盾心态	167
第十七章 中国人的心灵状态	179
第十八章 中国人的衡量标准	189
第十九章 中国人的判断标准	201
第二十章 中国人的基本态度	213
第二十一章 中国人的复合标准	223
第二十二章 中国人的必要修养	235
第二十三章 现代中国人的共同问题	245
第二十四章 现代中国人应有的素养	255
结 语	267

上 篇



绪 言

翻开报纸，打开收音机或电视机，所看到的报道，所听见的信息，大多是耸人听闻的乱象。种种以前不可能发生的情况，竟然接二连三地出现。这究竟是什么原因？实在值得我们深入探究。

相信很多人看到这里，就会给自己一些答案。诸如“见仁见智，并没有一定的原因”；“这么多乱象，不可能有共同的答案”；“解决问题比较要紧，追究原因有什么用？”甚至于拿“过渡期必经的过程”来自我安慰。我们的一些盲点，常常就是这种自以为是所造成的。

嘴巴说“打破砂锅问到底”，好像很容易。举手之劳砂锅就打破了，可是追问到底似乎相当困难。往往问到某种程度，就问不下去。这种浅尝辄止的态度，当然不可能入木三分，问不出根本原因。

根本的原因，应该十分简明。因为宇宙万象，看起来十分复杂，而其本体，却相当单纯。起因于电子、原子的变化，也就是以“太极生两仪，两仪生四象，四象生八卦”的简单过程，产生出非常复杂的现象。

尽管本体的问题，迄今仍然无法解决。唯心、唯物固然属于极端的说法，而心物合一也难以整合一切学说。但是，至少使大家对于根本问题，有了思考的方向，具有相当程度的指导意义。

自有人类以来就有各种各样的纷争。这是上天赋予人类高度自主性的必然结果，各人有各自的自由意志，形成各自不同的观点，当然很容易引起纷争。我们不可能一方面要求自主性，一方面却要求大家的看法一致，因为这是非常