

中国式 管理行为

中国式管理最佳实践读本
十年畅销
50万册

十周年纪念
珍藏版

曾仕强
著



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

十周年纪念珍藏版

中国式 管理行为

曾仕强◎著



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

图书在版编目(CIP)数据

中国式管理行为：十周年纪念珍藏版 / 曾仕强著. —北京：
北京联合出版公司，2015. 8

ISBN 978-7-5502-5530-2

I. ①中… II. ①曾… III. ①管理行为—研究—中国
IV. ①C936

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第128722号

中国式管理行为(十周年纪念珍藏版)

作 者：曾仕强

选题策划：北京时代光华图书有限公司

责任编辑：王 巍

特约编辑：郗军席

封面设计：水玉银文化

版式设计：曾 放

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街83号楼9层 100088)

北京旭丰源印刷技术有限公司印刷 新华书店经销

字数279千字 787毫米×1092毫米 1/16 22.5印张

2015年8月第1版 2015年8月第1次印刷

ISBN 978-7-5502-5530-2

定价：58.00元

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有，侵权必究

本书若有质量问题，请与本社图书销售中心联系调换。电话：010-82894445

个案研究是学习管理的有效方法，但是在中国社会推行起来相当困难，因为我们自己的个案很难建立。由于我们的习惯，通常“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，于是有些人不高兴，有些人会受害，甚至有些人会因而提出抗议，当然后患无穷。不得已退而求其次，拿外国的个案来研讨，就算殚精竭虑，费尽心思，结果大都不能切合国情，顶多收到脑力激荡的效果，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1950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，毕竟没有太大的用处。

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。我们不采取完整的个案，以免涉入太深，引发很多后遗症。我们采取片段的事实来加以分析和说明，应该比较贴切。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 10 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，中国人和外国人的行为说起来也差不多。这种看法很对，只是站在管理实务的立场，它刚好和理论界重视“大同”部分相反，强调的是必须注重“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“中国人和西洋人在这些方面有程度上的差异”。不是“有”或“无”，而是“多”或“少”，才不至陷入“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，秉持文化的立场：“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，都已经不算是中国人。

中国人当然可能产生若干偏差行为，违背中华文化。但是，这些人明白正道以后，若能回归原点，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了解中国人行为的基本原因。

由于我们的包装哲学和西方人有很大的差异，中国人的行为，很

不容易依照西方的标准来省察和评估。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。但是内心深处，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“嘴巴上说得好听，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。

出版本书，是希望大家能够把管理的道理，依据中国人的行为，切实付诸实施，并求其圆满而有效。

许多朋友表示，书中的案例经常能遇到，而所提解决方法，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。

世界上的事情，看起来十分复杂。然而归纳起来，不外乎若干类型。平日把这些常见的个案放在脑海里，什么时候遇到类似的情况，便可以将相关的问题和可行的方案，一并纳入考虑。对于解决当前的困难，研判未来的发展，应该有相当的助益。尚愿各界贤明，不吝指教为幸。

曾仕强

序于兴国管理学院

中国人的管理行为特性

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，都发端于一个基本细胞。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。

中西双方都认为宇宙万物，都是一生二所衍生的结果。

但是，进一步推究“一怎么能生二”时，彼此就有了不同的看法。

西方人认为“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：公司有劳资方的对立；同人有优劣的对立；企业生存竞争，亦有其冲突的对立。

中国古人认为对立固然存在，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：“万物并育而不相害，道并行而不相悖。”（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。）有公司才有劳资方的存在，彼此应该互信互谅；同人间有优才显得有劣，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，错就是错，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”，那么B就顺理成章地成为标准。他们把判断是非的结果，明定为公是公非，称为“标准化”（用科学的方法，研究制定事物的标准，并力求切实施行）。

为求组织成员共同遵行既定的标准，必须一切说清楚，同时要求符合同一标准，于是明定为制度。大家一体遵行制度，叫作“制度化”。

制度是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（如图1）。A大于B则A对，B大于A则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，成为今后未再度发生冲突之前的标准。

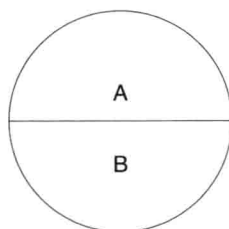


图1 二构成一

西方的“二构成一”观点，形成他们的“制衡思想”，并发展为经由谈判，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”在管理上产生中国人“圆满重于是非”的人性化行为。我们常说：“这样做是对，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，甲又能对到哪里去？”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，任何人开口便可以是一大堆道理；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，没有办法时，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。”（能够说得清楚的道理，已经失去它的普遍性，带有某些特殊性了。）

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，甲说得理直气壮，但是乙、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！

我国的太极图像，并非凭空玄想而来。太极代表“圆满”，根本上是一个主体。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”（mutualism）。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”，但是言犹在耳，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。中国人的原则，完全居于“看你对我如何，我就如何待你”的“交往”性，通俗地说，叫作“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、自然顺畅的圆弧曲线（如图2），形成管理上“不明确”的“分寸”。中国人必须善于把握自己应守的分寸，无过与不及，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（如图

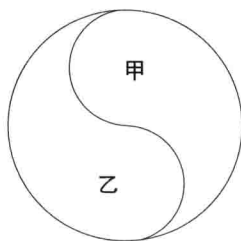


图2 一内涵二

3)。日本人自称“大和民族”。大者太也，和即是顺，说起来就是“过分求圆满”，形成“太顺的‘事大主义’”。

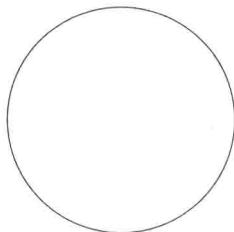


图3 大和太顺

“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”，则大家盲目服从，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，活像一辆刹车不灵的汽车，走顺路时很愉快，危急时真不敢想象。

“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”(collectivism)。

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，其间的不同，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。“两人独立，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，凡事只需顾及对方，比比“究竟谁比较大”。你大我听你的，我大我听我的。这种“上级生”精神，成为他们的行为准则。

中国人就很复杂，不但想到“我”，还要顾及“你”，更不能忘掉“他”。我们上下、左右、前后都必须同时深思熟虑，面面俱到，才不会不知不觉中树敌，招来无穷的后患。在横的方面，要“和”，对任何人的感情，都应该发而皆中节，保持恰到好处的人际关系。在纵的方面，要“中”，对于人事的处置，应该有自己的原则，时时刻刻都不离这一根本。中国人不能不坚持原则，否则人家会批评他“没有定律”“缺乏制度”，甚至“胡作非为”。坚持原则又不能到处得罪人，弄得鸡飞狗跳，妨害安宁。“持中致和”即是既要坚持原则又能和谐相处，所以“和”就是广结善缘，用“广结善缘”来“坚持原则”，既会做人又能做事，叫作“致中和”，乃是真正的圆满。

不能“致中和”，结果必然“和稀泥”。今天大家由于痛恨和稀泥而

怪罪致中和，有似“一朝被蛇咬，十年怕井绳”，未免因噎废食吧！

太极行为是人性化管理的表现，目标放在“致中和”。现代有些人不明了“太极行为本身十分正确，只是长久以来过与不及，产生不少弊病”的真相，铁口直断其为偏差行为，再加上不断采取西方或日本标准来测试，愈看愈觉得落伍而毫无价值。我们不妨改称为“中和行为”，以免引起不必要的误解与无谓的争议。

中和行为的第一特性是“不执着”，中国人满脑子“那可不一定”，增加了管理的困难，诸如：

1. 不容易听信别人的话。
2. 不重视团体规约。
3. 不完全遵照上级命令行事。
4. 不认真接受工作规范。
5. 不相信企划。
6. 不能真正科学化。
7. 不容易完全标准化。
8. 不能够大家一致，总认为我应该特别。

高阶层主管，对同样一件事情，可以表示“关切”，也可能十分“震怒”，完全视情况而变异，目的却只有一个：先表明和自己没有关系，再看做这一件事情的人是谁，可能引起什么样的后果，然后来调整后续的反应。

中阶层弄不清楚高阶层究竟会“关切”还是“震怒”，当然有责任尽量往下推卸，以便“关切”时跟着“关切”，“震怒”时跟着“震怒”，安全第一。

基层人员经常“押宝”，有时押对有时押错，久而久之，干脆不押，凡事能推即推，能拖即拖，否则也咬文嚼字以察言观色，多方斟酌而模

棱两可，我们能责怪他吗？

“不执着”在管理上有许多好处，例如：

1. 头脑灵光。善于应变，对于变动快速的环境具有良好适应力。

2. 自动调整。在工作进行中，能随时适机调整，不断随机应变，以求达成目标。

3. 弹性应用。具有极大弹性，能承受企业内外环境变迁带来的多种压力。

4. 把握情势。有利的情势来临时，能及时加以把握，不受原定计划的限制。

5. 不畏艰难。水来土掩，兵来将挡，天大的困难，中国人只要有心去做，都有办法解决。

“人”和“机器”的比较利益，仅在于人有较大的弹性。我们现在极力设法增大机器的应变力，仍然和人有一大段距离，所以机器永远无法完全代替人。

中国人的“不执着”，正是弹性大的表现；美国人看日本人变来变去，没定准；日本人看中国人简直飞来飞去，没定处。中国人不执着的特性，堪称世界之冠，说得难听一点，中国人喜欢变鬼变怪；好听一些，中国人擅长应变创新。“变鬼变怪”其实就是“应变创新”，这是中国话的奇妙，因为中国话一如中国人那般：不确定啊！

台湾地区近几十年来的经济发展，是不是和我们“不执着”的行为特性密切相关呢？请深思后再下断言。

“致中和”的第二特性，是“不受管”。中国人经常说“谁要你管？”却很少听到“请你赶快来管我”这一类的话。

“我做了这么多年，难道还要你管？”“你想管我？先把你自已管好再说！”

任何主管，要管他的部属，他的部属一肚子不高兴，心里盘算着：

“好，你想管我，那么我就想办法气你。不把你气死，你就老要管我！”结果主管多半真的被气死了，因为中国人多的是气人专家。

人不能管，谈什么管理呢？不用担心，中国人有的是办法。我们的管理态度是：先看能不能管。能管就管，不能管的人，要“理”。你理他，他才会理你。如果再理不好，那就应该“安”他，你尽力安他，他自愿卖力，这是中国人最高明的“安人”。安人比理人高明，理人比管人有效，可惜大家一心一意想要管人，才把人与人之间的关系搞乱了，也不可能好好工作，谈不上什么绩效。

我们常问道：“人都安顿好了吗？”答案如果是“安顿好了”，则非常放心，一定没问题。西方人说“OK”，中国人一句“安啦！（放心吧！）”比它更为灵光。

“不受管”会增加管理上的许多麻烦，诸如：

1. 不喜欢承受压力。愈是压他，他愈是表面应付，内心不愉快。
2. 不爱看规约。你要他签字，只要大家签他就跟着签，很少会认真去看，更谈不上记在脑子里。
3. 不愿意上级不断盯住他。要他这样，要他那样，他表面上在听，实际上未必以为然。

当然，“不受管”也有许多好处，例如：

1. 不必管他。善于领导的主管，懂得安他、看得起他，让开一步不去管他，他就会自动去做。
2. 不必操心。操心根本没有太大的用处，因为你越急他越不急。只要安他，让他身安心乐，他就会自动去操心，变成他急你不用急。
3. 不必制衡。中国人不喜欢被管，本来就是一种制衡，用不着再多方设法、安排制衡的力量，到头来不过流于形式。譬如我们原来并没有什么工会的组织用来和资方对抗。现在学西方的方式，也组织起工会，

到头来被少数人所控制，变成交换利益的工具，结果工会不像工会，大家心里反而不服气。

中国人的“不受管”，也是不一定的。当他做得顺手的时候，最讨厌人家管他；但是一旦遭遇困难，特别是走投无路的时候，他就会大声喊叫：“为什么你都不管？”

需要时要你管，不需要时又不要你管，这才是中国人不受管的真相。中国人“不”之中含着“要”，“不要、不要”然后“要”，“不露、不露”然后“露”，“不会、不会”然后比任何人都“会”，实在值得我们好好体认一番。

“不受管”含有“受管”的成分，关键在于“需要”。贤明的管理者，应该让他觉得有需要才来管他，亦即平时早有充分准备，只待时机来临，亮出锦囊妙计，而不是和部属一起在困境中愁眉苦脸。预测、前瞻不是平日说着玩的，却是紧急时要露一手的。

“致中和”的第三特性，“爱讲理”。现在我们对“情、理、法”有着很大的误解，一直用西方“排在前面的为优先”的“排队”观念来看，认为中国人最重视的是“情”。殊不知中国人有其“居中为吉”的次序观，“情、理、法”三者，“理”居其“中”，所以最为重要。“情、理、法”在中国人心目当中，可以说同等重要。但是，真正比较起来，还是理更重要。

中国人很重视“理”，表现在“人人爱讲理”的行为上，我们一再流传：“读书，要明理”“做人，要懂得道理”。深信“有理走遍天下，无理寸步难行”，因而“理直自然气壮”。遇到争执，总是“请老先生评理”。事实上，中国人最受不了的一句话乃是：“你这个人怎么不讲理！”

“爱讲理”会增加管理上的许多困难，诸如：

1. 理不易明，很难沟通。道理多半是相对的，究竟孰是孰非，很难判断。如果样样要讲道理，实在不容易沟通，因为中国人“全身都死掉

了，嘴巴还是硬的”，几乎人人不服输。

2. 各说各话，很难协调。任何场合，特别是公开的场合，大都各说各话，只有嘴巴没有耳朵的结果，增加了协调的困难。就算有，结论也是各有不同的认定。

3. 固执一理，形成意气。人有成见、偏见，并不可怕，但如加上“固执”，那就万分可怕，中国人“不执着”却容易固执己见，易于形成面子的意气之争。

4. 立场改变，理随着变。中国人重视立场，往往计划时是儒家，执行时变道家，到了考核时，一副释家菩萨心肠。而在位时是儒家，不在位时变道家，更为明显。

5. 理说得多了，实行得少。有些人误认为“沟通就是多言”，因而“尽在那里说道理，以致没有时间真正去实行”。“沟通”与“多言”完全是两回事，要沟通，却不可多言，这才是有效的沟通。

爱讲理也有许多管理上的好处，例如：

1. 让他自己讲。中国人爱讲理，又常常认为自己所说的才是道理，别人所讲的都不尽合理。在管理上只要有办法“让他自己讲”，他就赖不掉。

2. 一切求合理。对中国人而言，管理即是“管得合理”。只要小心警觉理不易明，随时谦虚能容，而且力求合理，中国人自然接受。

3. 理直气就壮。无论众人如何议论纷纷，自己如果真的有理，便不必害怕，更不必计较。气壮的意思是自己心安，并不是“壮起胆子和人家斗气”。

4. 有理者得人心。有理终究得人心，但是得人心者更容易显得有理，所以“由情入理”，才是合情合理。只要不存心讨好，得人心是有理的有效证明。

5. 有理约束人。有理便可以依据道理来约束他人，不过要先让对方