

● 图文并茂，轻松领会中国式管理的精髓 ●

管理的真相

曾仕强 剖析中国式管理的特性



曾仕强

曾仕强◎著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

管理的真相

曾仕强剖析中国式管理的特性

曾仕强◎著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

管理的真相:曾仕强剖析中国式管理的特性/曾仕强著. —北京:北京大学出版社,2009.5

ISBN 978-7-301-15134-1

I. 管… II. 曾… III. 企业管理—研究—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 053307 号

书 名: 管理的真相——曾仕强剖析中国式管理的特性

著作责任者: 曾仕强 著

责任编辑: 付会敏

标准书号: ISBN 978-7-301-15134-1/F · 2170

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://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

电子邮箱: tbcbooks@vip.163.com

印刷者: 北京同文印刷有限责任公司

经销者: 新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 10.5 印张 90 千字

2009 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 25.00 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

前言

中国式管理的特性

世上本来没有万国通用的语言，尽管许多人致力于国际语言的创造，终究没有成果。十九世纪，随着英国国力的强盛，大家为了便于和英国人沟通，自然而然，加强了英语的学习，促进英语逐渐普遍应用于各国。二十世纪美国成为引领世界的强国，美式英语随即万国风行，都是自然孕育的结果。

管理这一门学问，源远流长。中国如果缺乏管理，万里长城如何筑成？郑和下西洋时，通讯设备不如现代，怎样统率那么庞大的船队？晋商、徽商、浙商的辉煌成就，又怎么能够展现？

有些人推崇美国式管理，也承认确有日本式管理，却怀疑中国式管理的存在。若非长他人威风，灭自家志气，便是以西方的思维标准来检验中国的管理行为，因而看不出端倪。

中国式管理的最大特性，在伦理与管理的合二为一。

做人做事的道理合在一起，便是管理。许多人听了半天，看了很久，只听出、看出做人的道理，却看不出做事的方式，这便是用西方管理的观点来审视我们的管理。

人都做不好，管理怎么可能上轨道？人都不知道怎么做，又何以奢谈管理？这便是许多人迄今尚不能知晓的道理。

前所未有的金融风暴，如果还不能引起我们的反思，及时警觉中国式的顾虑之周到。我们真不知道，还要说些什么！

人需要自由，但是这种自由必须加以合理的节制。儒道两家，都在倡导适当地控制人欲。过分贪婪，尤为儒、道、释三家共同的禁忌。法律的威力，远不及其所造成的漏洞。何况德法不足以自行，无论立法、司法、执法都在于人。把人做好，是一切事业的基础。这一次的危机打击，人类应该有所觉醒。

美国式管理，经过金融风暴的洗礼，已经不得不做出很多调整。自由市场和市场机制的功能，遭受很大的质疑。一切私有化，未必真的比国营的更好，更可靠。

法国凡尔赛宫的游览介绍，随着中国游客的增加，开始使用中文。新加坡每逢选举，候选人都极力表明自己懂得中文，以争取选民的支持。全世界各地，学中文的风气日盛。统计上网人口，中国人稳居第一。我们做

梦也没有想到，富有的美国，在经济方面，竟然需要中国的大力支持。

我们走自己该走的路，时机已经成熟。中国式管理，在跌跌撞撞之中，应该是可以站稳脚步，知晓如何发扬光大了。中西文化，原来应该求同存异，彼此尊重，互相包容，以求和平发展，促使地球村在和谐气氛中合理顺成。

然而，风水轮流转。依据历史的统计，每七百年中国复兴一次，这一次是中华民族的第五度兴起，势必在管理上有一番作为。修己安人，必然有继旧开新的意义。持经达变，也将成为二十一世纪普遍流行的管理总法则。而这一切，终必引起大易管理的兴起，把《易经》之理充分应用到实际的管理运作之中。

趋时顺势，先把中国式管理的基本特性做深一层的探讨和了解，我们期望这一本小书，可以提供大家作为思虑、选择和判断的参考。尚祈各界先进朋友，不吝赐教，万幸。

曾仕强

2009年3月于台北



前言 中国式管理的特性 1

● 第一讲 真实 1

西方人相信“眼见为实”，认为自己亲眼见的必然真实。此外，我们还应该加上“眼不见为实”，配合着思虑才能得其全。

● 第二讲 良善 11

动机不良善，中国式管理的功效不但很小，而且可能造成人与人之间互相不信任的严重后遗症。

● 第三讲 道德 19

西方的管理重视制度，中国式管理重视恕道，投入务求“真”，产出必须合“德”，将伦理和道德合一，才是中国式管理的品质所在。

● 第四讲 德治 27

德法不足以自行，中国式管理，提升法治到德治的层次，以安人为最高目标。

● 第五讲 法治 37

西方人的“法”是显性的，一切依法办理，看起来好像法在治理，大家称为法治。我们的“法”则是隐性的，通常放在腹中，不从嘴巴说出来，以免“谈法伤感情”。

● 第六讲 均等 47

我们常说：“一家公司要成功，需要很多很多因素。但是一家公司的失败，只需要一个因素就够了。”

● 第七讲 居中 55

居中的目的，在于随机策应四面八方蜂拥而来的压力，既不能专横强制，也不能屈膝降服。

● 第八讲 无为 65

德行良好，是为无为而治的必备条件；无为而无成，便不配谈管理。必须无为而有成，无为却无不为，才算管理。

● 第九讲 创新 75

创新是必然的，不创新即落后，这是中华文化的基本精神。但是，新有好也有坏，新有优也有劣，必须谨慎小心，保证好的新和优的新，才能促进社会进步，造福人类。

● 第十讲 尊客 83

顾客的兴趣，固然十分重要。但是本末不能颠倒，轻重也不能忽略。吃喝玩乐可以引起众人的兴趣，也足以毁掉一切。把顾客从吃喝玩乐的兴趣中，巧妙地转移到自己的产品上来，这才是正确的市场运作。

● 第十一讲 考验 93

中国式管理，以“一视同仁”为基础，经由不断的考验，带出“差别待遇”的核心团队。

● 第十二讲 制衡 103

对事的制衡，重在看得见的有形部分；对人的制衡，最好采取看不见的无形运作。

● 第十三讲 小异 111

我们提倡“差不多”就是不能差太多，我们倡导“世界大同”，却不是要“世界一同”，而是“和而不同”。大同之下有小异，尊重每一个人对每一件事的“小异”，已经成为现代人必须具备的基本修养。

● 第十四讲 预防 119

中国式管理，十分重视未雨绸缪。凡事预防重于救急，必须设法防患于未然，才显得考虑周到。

● 第十五讲 包容 129

多元化是免不了的现象，如何在多元化中，做出此时此地的一元选择，这才是包容性的必要条件。

● 第十六讲 简易 139

一句话有好几种解释，这是十分常见的事情。每当听到一句话，如果是自己重视的那一句，当然要费心研判。久而久之，自然会找出精准的简易性，愈来愈轻松。

● 第十七讲 交互 149

上司要看得起部属，部属要对得起上司。一方面“看得起”，一方面才“对得起”，彼此是相对的，称为交互性。有一方面“看不起”，就可能引起另一方面的“对不起”，这才是合乎人性的互动法则。

管理的真相

第一讲 真 实

西方人相信“眼见为实”，认为自己亲眼见的必然真实。此外，我们还应该加上“眼不见为实”，配合着思虑才能得其全。

中国式管理，既然是中华文化的产物，当然在求真之外，还要重视善的成分，真实过头了反而令人不敢相信。

西方文化以科学为主要支柱，科学的精神在于求真，西方的管理也重视真实性。譬如，预决算制度的执行若是出现预算等于决算的情况，西方人会认为是由于预算时十分用心估算、执行时也格外小心，所以控制得很精准。只要真实，大家也不会怀疑是不是做假账。

中华文化以道德和艺术为两大基石，而无论是道德和艺术都以善为主。中国式管理，既然是中华文化的产物，当然在求真之外，还要重视善的成分，真实过头了反而令人不敢相信。决算和预算完全一致，大多数人都怀疑是不是做假账，拿不实的单据来核销。否则，怎么可能那么精准，一年前做的预算和一年后的决算相等，凡人哪里做得到？

若是决算大于预算，数额不大，还说得过去。因为，物价会上涨，大家都能够接受。但是大得太多，有人就会怀疑，是不是做预算的时候已经存心不良，采取头小尾大的策略，先提出小额预算，这比较容易通过，然后不断追加，成为巨额决算。这种类似蒙骗的伎俩，大家必然异口同声加以指责，然而，敢这样做的人，大多有

很硬的靠山，或者强有力的支撑，大家是敢怒却不敢言。

如果决算小于预算，大家首先的反应是，怎么会这样？居然有钱不会用？这还不打紧，明年这个项目的相關预算，不被削减才怪。通常的情况是，把预算中多出的部分添购一些零件或辅助用品，把预算消化掉，只要不涉及贪图私人利益，应该属于光明正大的行为。甚至和厂商谈妥，先把余额含在发票当中，明年再来冲抵。厂商当然乐于全力配合，这对他们来说，可谓举手之劳。也有的厂商把尚未交货的发票开过来，以利于办理决算，待最近的未来（或者说比较合适的机会），货送到时，经验收无误后，再行付款，彼此合作无间。

现在居然出现决算小于预算，老实地把余钱奉还，大家必定仔细查核，究竟是什么原因。

我们有五千年的历史，在这漫长岁月里，什么事情没有发生过？又什么花样没有看见过？我们具有如此之高的警觉性，对任何事情都会引起相当程度的怀疑，这是屡经教训、吃尽苦头后所累积的宝贵经验。我们擅长鉴古知今，由历史的记载中寻取所需要的方策。

如果用 A 代表预算金额，用 B 代表决算金额。A 和 B 这两个变数之间除了 $A = B$ 、 $A < B$ 以及 $A > B$ 这三种情况之外，难道还有其他的花样？我们对这三种关系，都有所怀疑。应该如何处理才能够获得大家的信任，在

审核过程中顺利过关呢？

说起来很可能令人失望，因为这个合适的处理策略的关键，仍然离不开以人为本的基石。换句话说，问题还是在人的身上。这个项目负责人的人品是大家能不能相信的决定性因素。“品”这个字，一共三个口，表示众人都认定的意思。一个人说了不算，两个人说的可能是凑巧，或者逼于形势，众人口径一致，异口同声说没有问题，那还有什么问题呢？

可见，中国式管理中人的因素十分重要。人的诚信是千古不移的根本，虽然这很难估量、不容易具体明确，大家却非常重视。反过来说，如果连人都不重视，岂不是人把人自己看轻了？贬低自己的地位，对人类社会而言，有什么好处？人的地位崇高，做人才有价值；人的因素重要，做人才需要努力。中国式的管理，使人不能不重视自己的品德修养，使人不得不注重自己的诚信。

我们常说“公道自在人心”，意思是大家都心知肚明，有一个清楚明白的答案。人民的眼睛是雪亮的，社会大众的心中，都有一把看不见的尺，衡量得很精准。

西方人认为数字会说话，鼓励大家依据数字来管理。不错，对西方人来说，数字是很精准的，一就是一，二便是二，根本用不着争议。然而，中国人的艺术修养，使得数字增加了许多弹性。我们喜欢说“好几个”，却

中国式的管理，使人不能不重视自己的品德修养，使人不得不注重自己的诚信。

不明确说明到底是几个。因为说得明确，就成为死的数字，完全没有弹性，最后还不是逼死自己，到时候才后悔没有自留余地，岂非活该！

如果问西方人士：“你们那边来多少人？”对方回答：“三个。”来的果真是三个，这是西方人的真实性。若是问中国人：“你们那边来多少人？”对方回答：“三个。”到时候很可能来两个或者五个，而且他们的理由十分充足，不是“有一位临时生病，所以不能来”，便是“有两个是将来要承办业务的，怕接续不上，所以特别请他们一起来”，似乎十分在理，令人不能不欣然接受。

在西方社会，人数确定下来，所有的准备工作都跟着定下来。座位、餐点、茶杯，一个不多也一个不少。来的人增加一个，便供应不上，只好从缺。中国社会，谁敢算得那么精准？如果算得这么精准，不挨骂才怪。“为什么不多准备几份？这么死脑筋，办什么事？”脑筋一灵活，数字当然随着具有弹性，不那么精准了。

任何承办过大型会议的人，都知道会议场所的决定是十分困难的事情。因为届时有多少人参与，应该找多大的场所，谁也料不准，不敢决定。预订了一个相对比较大的场地，万一参与的人不够多，显得空空荡荡、稀稀落落，大家一定痛骂：“为什么找这么大的地方？想在

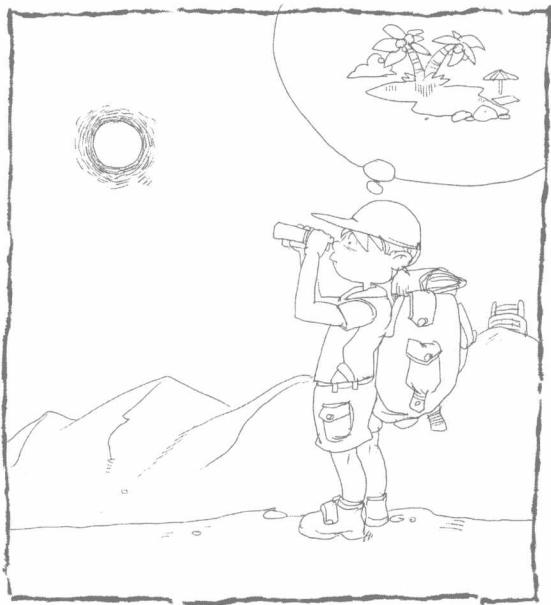


脑筋一灵活,数字当然随着具有弹性,不那么准确了。

这里开舞会?”预定了一个相对比较小的场地,人多了太拥挤,大家必然抱怨:“像挤沙丁鱼,快喘不过气了!”我们骂人,只要不当着领导的面,什么难听的话都骂得出来。即使说明实际困难——“原先答应前来参会的人很多,临时由于有急事,以致不能到场”,或者“最近刚好发生很多类似的事情,引起大家的关注,所以临时增加了很多人”。大家的反应多半也是“这点小事都办不好,换人算了”!

许多人看到西方管理十分重视“制衡”,一关卡紧一关,似乎很严谨,让人很放心,相形之下,便认为中

国式管理在这方面显得很松懈，容易导致腐败。实际上，中国人对腐败等一些不对的事情，骂得是很难听的。因此，众口铄金，背地里诅咒也成为一种制衡作用。十手所指，十目所视，难道不能吓阻？



眼睛看得见的部分，固然很真，眼睛看不见的部分，往往更为实际，丝毫都不能够忽略。

西方人相信“眼见为实”，认为自己亲眼见的必然真实。此外，我们还应该加上“眼不见为实”，配合着思虑才能得其全。眼睛看得见的部分，固然很真，眼睛看不见的部分，往往更为实际，丝毫都不能够忽略。

会议通知发出去，接到的人如果不重视，便会放置

一旁，意思是到时候再决定要不要参加。若是重要会议，接获通知的人士，就会打电话告知相关的人。一方面显示自己的重要性，一方面则打听对方有没有被邀请，以求进一步了解此次会议的性质。没有获得邀约的人，也会趁机深入了解，掌握会议的时间和地点，然后通过关系要求主办单位补发通知。要求参加会议的人越多，固然显得这次会议十分重要，备受重视，主办单位很有面子。但原先预定的场所，若是容纳不下，现有经费是不是负荷得了？却是不得不面对的难题。这些因素，不见得为大家所见，但却是实际存在的情况，谁也不能否认，难道不是眼不见为实吗？

管理者必须把看得见和看不见的部分合起来看，才能掌握全局，弄清楚真实的状况。

管理者必须把看得见和看不见的部分合起来看，才能掌握全局，弄清楚真实的状况。数字只是现实看得见的部分，却反映不出看不见的部分。为了弥补这方面的缺失，我们刻意将数字弹性化，也就是模糊化。这样做并不是我们缺乏精确的意识，或者不重视数字管理，完全是出于实际环境的需要，非如此不可。

然而，这并不表示我们对于一切数字都要弹性化或模糊化，只要诚信的条件充足，大家都充分信任，数字可以精确化，到时候再改变，大家也不致怀疑。