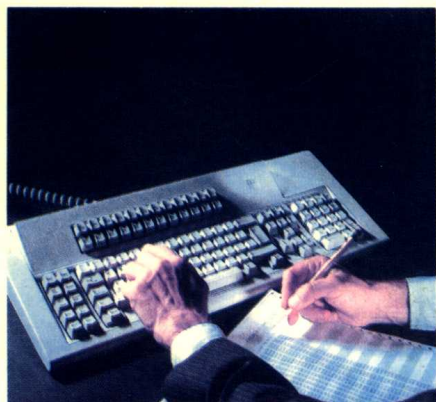


經濟日報叢書



現代化的 中國式管理

會仕強 著

C
Z

經濟日報叢書

現代化的中國式管理

曾仕強著

經濟日報叢書

現代化的中國式管理

著者 曾仕強
發行人 王必立

出版者 經濟日報社

總經銷 新聞局登記證局版臺報字〇〇二七號
聯經出版事業公司

臺北市忠孝東路四段五六一號
郵政劃撥帳戶〇一〇〇五九一三號
電話：七六八三〇八

印刷者 永裕印刷廠

定價：新臺幣一二〇元

中華民國七十六年四月初版
中華民國七十六年八月第二次印行

印翻禁·權版有

自序

近三年來，有很多機會和企業界朋友，面對面地研討中國管理的種種問題。得到的回饋，不但直接，而且十分珍貴。

負責實際責任的企業主持人或高階主管，大多肯定自己的確是按照中國人的管理方式，只是平日忙碌，沒有時間去思考和整理，所以說不出一套道理來。不過，許多人表示，由於各種言論的激盪，他們有時會懷疑自己一向的作風，是不是落伍或偏差，如今聽了中國管理的演講，才信心十足，原來中國人一些看起來亂七八糟的管理行為，背後竟然有道理在，真是「日用而不知」！

中階和基層主管，恍然大悟。平日對老闆或高階主管的諸多不滿，不過是不明瞭其中道理所衍生的誤解而已。既然大多數中國老闆和高階主管都離不開中國作風，而今又明白何以如此的道理，對於今後的配合，當然有很大的助益。

年輕的朋友，長久以來，一直覺得中國只講究做人的道理，缺乏做事的準則。卻不料管理根本就是「做人做事的道理」，做人稱爲人際關係，做事便是工作績效。學校時代生吞死背的一些中國文化基本教材，居然就是活生生的管理法則。很多人搖搖頭，有「前所未聞」的喜悅。

共同的憂慮是：中國管理的步調，會不會顯得緩慢，趕不上快速的時代要求？其實，中國管理主要是「由緩而急」、「先慢後快」，而且越有默契越快。

大家的懷疑則是：中國人是不是變了？答案應該是：中國人當然在變，而且一直在變，今後還要不斷地變下去。不過，中國人的特性在「持經達權」，把握「變中之常」，所以有永遠不變的東西，這才叫做「有所變有所不變」。中國人一直不停地變，但是，變來變去，還是一個中國人。

中國人不變的部分，叫做「經」。演講的時候，比較偏重實務，才具有實用性。實務是千變萬化的，背後有其不變的「經」，便是基本的管理觀念。

茲爲慶祝經濟日報創刊二十週年，特地把歷年斷斷續續整理出來的基本管理觀念，收集起來，成爲這本小冊子。這些文章都曾在報章雜誌上發表過：

第一篇：「中國管理模式的最佳取向」發表於中央日報主流第二一二期（民七二、六、二十）。「對於建構中國管理模式的幾點建議」原爲經濟部專業人員研究中心「中國式的經營管理研討會」（民七二）研討資料之一，由於對象不盡相同，已略加修訂。「中國管理應有的特質」發表於經濟雜誌第一五期（民七四、七），原題：「中國式管理的總結」。爲了全書的完整性，

改用今題。

第二篇：「管理的意義是修己安人」發表於華學月刊第一三二期（民七二、十二、二十一），原題：「中國管理現代化的意義」。

第三篇：「管理的最終目的在安人」發表於文藝復興月刊第一三九期（民七二、一），原題：「中國管理現代化的目的」。

第四篇：「管理的有效力量是感應」發表於文藝復興月刊第一五五期（民七三、九），原題：「中國管理現代化的基礎」。

第五篇：「管理的根本精神在中道」發表於文藝復興月刊第一四九期（民七三、一），原題：「中國管理現代化的精神」。

第六篇：「管理的最佳原則是情、理、法」發表於華學季刊第五卷第三期（民七三、九），原題：「中國管理現代化的原則」。

第七篇：「管理的基本方法是經權法」發表於華學月刊第一三五期（民七二、三、二十一），原題：「中國管理現代化的方法」。

第八篇：「管理應該發揮象棋的十二特色」發表於文藝復興月刊第一四二期（民七二、五），原題：「中國管理現代化的模式」。

第九篇：「管理的最高境界在無為而治」發表於東海學報第二十七卷（民七五、六），原題：「中國管理現代化的境界」。

11/10/2015

第十篇：「從中西文化的根本差異看管理的最終目的」發表於中央副刊(民七一、一、十二)。「由管人而理人到安人」發表於中央副刊(民七二、九、一)，原題：「管人、理人、安人」。「孟子的感應四律」發表於中央副刊(民七二、十、十九)。「守經達變才是管理的正道」發表於中央日報主流第二三三期(民七一、十一、二十一)。「管理是擴情的歷程」發表於中央副刊(民七二、七、十九)。

第一篇前言主要在肯定中國自古以來即已發展出自己的管理，從分析比較當中，可以具體而清楚地看出中國管理的特質。

第二篇至第九篇分別從管理的意義、目的、基礎、精神、原則、方法、特色和境界來探討中國管理的內涵，至少可以證明中國管理乃是自本自根的，而且有其一以貫之的系統，並不是東拼西湊的「拼裝車」。

第十篇結語，首先從中西文化的根本差異來透視管理的最終目的，深切盼望管理者能夠把低層次的「利潤」、「衝突」觀念提升到高層次的「安人」、「和諧」觀念。管理者由「管人」而「理人」到「安人」必須重新體認孟子的感應四律，以期「上司有感，部屬有應」，彼此確實建立「守經達變才是管理的正道」共識，使管理真正成爲擴情的歷程。

中華民族是有情的民族，我們的文化也是世上罕見的有情文化，際此管理界極力要消滅情情的非常時刻，不得不再次呼籲：人而無情，何以爲人？千萬不要爲了矯情、怕情而滅情、害情。

有良心才有情，憑良心管理，即是有情的管理。凡是有志研討人性化管理的管理者，絕對不

可忘情、去情。

只要是人，特別是中國人，一旦體認到「人爲萬物之靈」，便不可能無情，所以情是去不掉的。口頭上把情壓低，內心裏依然不能忘情，豈不成了口是心非？平心而論，真情的可貴，沒有人會否認。大家所恐懼、痛恨的，不過是虛偽的、濫用的、不合理的情罷了。

這本小冊子所收集的十篇短文，先後蒙中央日報主流、經濟雜誌、華學月刊、文藝復興月刊、華學季刊、東海學報、中央日報副刊（以各篇排列之前後爲序）諸位編輯先生的採用發表，編集成冊後復蒙經濟副刊徐主任桂生先生暨聯經公司各位執事先生的鼎力協助，始得出版，盛情至深感念，在此敬致由衷的謝忱！

寫作過程中，舍妹軟軟教學國文多年，舍弟仕良、舍妹小英專習中文，給予很多寶貴的意見，交大同事丁教授崑健博士專治史學，亦多指教，併此申謝。

曾仕強

中華民國七十六年二月
於國立交通大學

目錄

自序	一
第一篇 前言	一
一、中國管理模式的最佳取向	三
二、對於建構中國管理模式的幾點建議	八
三、中國管理應有的特質	一四
第二篇 管理的意義是修己安人	二一
一、中國管理的傳統意義	二三
二、西方管理意義對中國管理的影響	二六
三、中國管理的現代意義	二九

第三篇 管理的最終目的在安人	三九
一、中國管理的目的在安人	四一
二、「安」是人生的根本要求	四四
三、安人的方法要隨時空而改變	四七
四、中國管理現代化的目的還是在安人	五一
第四篇 管理的有效力量是感應	五七
一、孔子的感應說	五九
二、孟子的感應律	六二
三、朱子的感應心	六六
第五篇 管理的根本精神在中道	七五
一、中國管理就是中道管理	七八
二、中道管理符合人性的要求	八一
三、中國管理現代化仍然是中道管理	八七
第六篇 管理的最佳原則是「情、理、法」	九三
一、「情、理、法」所重在「理」	九四
二、「法」是基礎，大家都應該共同遵守	九六
三、「攝禮歸義」，合理必然合法	九八

四、「納禮於仁」，憑良心就是合理……………	一〇〇
五、「情、理、法」即是「仁、義、禮」的實踐	一〇三
六、「情、理、法」在管理上的表現就是「人性 化、合理化、制度化」……………	一〇五
第七篇 管理的基本方法是「經權法」 ……………	一一一
一、「經權法」是「常道與變通的法則」……………	一一三
二、「經權法」源自易經……………	一一五
三、「經權法」是中國管理的基本法……………	一一七
四、「經權法」可以促進中國管理現代化……………	一二一
第八篇 管理應該發揮象棋的十二特色 ……………	一二九
一、天人合一……………	一三〇
二、確立制度……………	一三二
三、公平競爭……………	一三三
四、組織精簡……………	一三四
五、各施所長……………	一三五
六、互依互賴……………	一三六
七、無爲而治……………	一三七

八、民主自治	一三九
九、竭盡心力	一四〇
十、貫徹始終	一四一
十一、千變萬化	一四二
十二、和平融洽	一四四
第九篇 管理的最高境界在「無爲而治」	一四七
一、無爲而治的傳統意義及功能	一四九
二、無爲而治的近代意義及功能	一五三
三、無爲而治的現代化意義及功能	一五七
第十篇 結語	一六三
一、從中西文化的根本差異看管理的最終目的	一六五
二、由「管人」而「理人」到「安人」	一七二
三、孟子的感應四律	一七九
四、守經達變才是管理的正道	一八七
五、管理是擴情的歷程	一九二
主要參考書目	一九九

第一篇 前言

全盤西化，就等於滅族。因為文化的是否存在，決定一個民族的存亡。孔子的民族思想首重夷夏之分，孟子並強調夏不能不如夷，他說：「吾聞用夏變夷，未聞變於夷者也。」國父在「中國革命史」曾說：「余之民族主義，特就先民所遺留者，發揮而光大之，且改良其缺點。」一脈相承，都在告誡我們，不可不致力復興中華文化。

二次世戰以前，日本是東方民族當中最積極於「全盤西化」的民族，結果吃了兩枚原子彈。其中的道理，實在值得我們深思！戰後日本修正了方向，所花的代價未免太大。

盲目復古，就會遭受時代的淘汰，結果也等於滅族。因為時代不斷向前推進，任何民族如果固步自封，必然無法生存，根本談不上生生不息。

全盤西化是「零」，盲目復古也是「零」，兩個「零」合起來或分開來，都等於「零」。我

們要走出一條路來，更希望走出一條光明的大道，便需要繼舊開新，從中華道統中走出現代化的嶄新道路。

這些年來，中華文化面臨三種不同的心態，弄得維持困難、發展更加無力！

(一) 把它編訂為中華文化基本教材，讓學生生吞死背，越唸越生氣，越讀越乏味。

(二) 把它當做考古材料，讓大家爭來爭去，那一句話是誰說的？那一段是偽造的？使得眾人眼花撩亂，終致懶得去理會。

(三) 把它視為過氣、落伍的包袱，讓一些人當做謾罵、譏諷、恥笑，甚至侮辱的對象。一個人淪落到必須辱罵自己的祖先，其內心原本十分悲哀。萬一罵錯了，越罵越顯得自己的見解不夠深入，那就更覺得遺憾。

中華文化近百年來衰微不振，當然有其主觀和客觀的原因。孟子早就說過：「仰不足以事父母，俯不足以畜妻子，樂歲終身苦，凶年不免於死亡，此惟救死而恐不贍，奚暇治禮義哉？」中國近百年來一直遭受全世界帝國主義的集中侵略，民窮財盡，那裏會有良好的形象？現在我們在臺灣地區努力奮鬥了三十幾年，總算經濟繁榮，生活得以安定。趁此良機，把傳統的禮義之邦恢復起來，豈非我們這一代中國人的光彩？

復興中華文化最快速而有效的途徑，便是真正瞭解中國管理的特質，進而全面實施中國管理。因為管理無所不在，影響相當深遠，正是實踐中華文化的具體而普遍的領域。

常有人提出這樣的問題：「同樣是儒家思想，為什麼日本人運用起來，頭頭是道，而且十分

有效，我們中國人用起來，不是流於空談，便是有氣無力？」

答案非常簡單：日本人看見儒家的東西，把它當做寶貝一般，用心鑽研，勉力去實踐，所以獲致良好的效果。中國人看見儒家的東西，不是認為這個我懂，我比誰都熟悉，便是認為這是廢物，我老早看穿它了，恨不得把它整個丟棄，有氣無力，自屬意料中事。有些人更是空掛在嘴巴上叫喊，心裏全不認定，當然成爲一場空談。

這並不表示，我們必須高舉中華文化，把它視同至高無上，加以頂禮膜拜。至少應該站在積極的立場，分辨優劣，把它的精華擷取出來，加以發揚光大，也算略盡中華民族一份子的責任。幸好，眼前的情況已經出現轉機，越來越多的管理者，肯定中國人應該有自己的管理方式，也相信中國長久以來，已經有了自己的管理方式。我們所熱切關心的是：如何促使中國管理思想現代化。爲了進一步探討這個問題，我們先要提出三個要點，以建立共識。

一、中國管理模式的最佳取向

近年來，我們急於建立中國管理模式，主要的原因，不外下述兩項：

(一)由於痛苦的實際經驗，深切體會西方模式的管理，並不完全符合我國的國情。許多在西洋行之已久、卓有成效的管理制度或方法，移植到中國，不是推行十分困難，便是效果不如理想。我們常常發現，中、外民族性未盡相同，一些對西洋人合情合理的措施，我們有時非常難以接

受，例如中國員工憤憤不平於西方作風的「不景氣即裁員」，致使若干在臺的外資工廠，當景氣恢復重新徵求作業員時，遭受到意料之外的困擾。而西方人對中國人「重面子」也覺得奇怪，甚至無法瞭解中國人的「面子」並不等於他們的「Face」，卻是遠比「Face」複雜得多的東西。

(二) 警覺於日本管理模式的爆出冷門。一個和中國在歷史、地理、文化都非常相似的羣島國，居然從第二次世戰失敗的廢墟中，堅毅地站了起來，快速而持續地成長，並且正以「高品質、低價格」的商品，橫掃國際市場，造成許多國家對日貿易的嚴重逆差，成為世界上眾所側目的經濟大國，引起歐美各國的羨慕。美國人更是舉國欲狂，竟然提出「日本能，我們為何不能？」的主題，熱烈加以討論。哈佛大學教授佛格爾(Ezra F. Vogel)且以「日本第一」(Japan As Number One) 做為「美國人的教訓」。然而我們心裏有數，日本人在我國魏晉時代才派遣使節來到中國，那時日本還在口語傳播時期，正要創造文字以記載事物，發現中國典籍樣樣皆備，索性大量運回日本。盡量採用漢字，不斷地吸收我國的文化。美國管理大師杜魯克(Peter F. Drucker)訪問日本時，就曾大惑不解於日本殊少傑出的經營者。後來美國管理學者深入探討，才發覺日本管理的特色，在於重視管理哲學。我們卻也明白，日本那些經營理念，總共加起來，大概只有「半部論語」這麼多，被他們活用得有聲有色、成果輝煌，使我們這一顆久已冷漠的「民族自信心」，重又熱絡起來，似乎「半部論語治天下」，又獲得了再一次的關切。

此時此地，我們回顧 國父的遺教，實在值得深思。國父說：「歐洲之所以駕乎我們中國之上的，不是政治哲學，完全是物質文明。」(民族主義第四講) 又說：「我們現在要學歐洲，

是要學中國沒有的東西；中國沒有的東西是科學，不是政治哲學。至於講到政治哲學的眞諦，歐洲人還要求於中國。」（民族主義第四講）

首先，我們檢討，中國近幾十年來推行管理，都在做效歐美。其心理正如 國父所說：「我們爲什麼要做效歐美呢？因爲看見了歐美近一百年來的文化，雄飛突進，一日千里，種種文明都是比中國進步得多。」（民權主義第五講）一九六八年法國記者史萊坡（Serran-Schreiber）探討當時歐洲的危機，指出美國正以較佳的技術與管理、較優勢的社會動力及人力投資，形成強烈的「美國人的挑戰」（The American Challenge），對歐洲大陸構成莫大的威脅。他警告歐洲社會必須重視美、歐之間的「管理差距」，深入研究它的成因和背景，及早培養抗衡的實力，才不致淪爲美國經濟的殖民地。這種「美國人的挑戰」不僅引起歐洲各界人士的注目，而且使得別樹一幟的美國管理秘訣，風靡了大半個世界，大家都在學，我國當然也緊跟著在學！

事實上，史萊坡所重視的並非「管理差距」。他認爲：像「技術差距」和「管理差距」一類的用語，不過是惹人厭煩的陳腔爛調。他語重心長地說明：僅僅注意「管理差距」是相當膚淺的，因爲真正的差距，乃是機構上的、文化上的。杜魯克也一再強調：管理是以文化爲轉移的，並且受其社會的價值、傳統與習俗的支配。他以日本爲例，坦陳日本的管理從未變成西化。日本接受美國管理的觀念，熱心地把握住管理的工具與技術，然而日本對管理的運用，其觀念、工具、技巧，仍舊是日本式的。

國父說：「中國幾千年以來，社會上的民情風土習慣和歐美的大不相同，中國的社會既然是