

【中国式管理大师曾仕强教授最新力作  
倾囊传授符合中国人心性的管理之道】

# 管理大道

① 中 ② 国 ③ 管 ④ 理 ⑤ 哲 ⑥ 学 ⑦ 的 ⑧ 现 ⑨ 代 ⑩ 化 ⑪ 应 ⑫ 用

【曾仕强 著】



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

中国式管理大师曾仕强教授最新  
倾囊传授符合中国人心性的管理之道

# 管理大道

中 国 管 理 哲 学 的 现 代 化 应 用

【曾仕强 著】



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

**图书在版编目(CIP)数据**

管理大道:中国管理哲学的现代化应用/曾仕强著. —北京:北京大学出版社,2004.9  
ISBN 7-301-07795-5

I. 管… II. 曾… III. 管理哲学—中国 IV. C93-02

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 090193 号

**书 名:** 管理大道——中国管理哲学的现代化应用

**著作责任者:** 曾仕强 著

**责任编辑:** 冯淑华 殷明慧 任旭华

**标准书号:** ISBN 7 - 301 - 07795 - 5/F · 0926

**出版发行:** 北京大学出版社

**地 址:** 北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

**网 址:** <http://cbs.pku.edu.cn>

**电 话:** 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

**电子信箱:** em@pup.pku.edu.cn

**排 版 者:** 北京易伟豪图文设计有限公司

**印 刷 者:** 北京富生印刷厂

**经 销 者:** 新华书店

787 毫米×1000 毫米 16 开本 16.75 印张 210 千字

2004 年 10 月第 1 版 2005 年 4 月第 3 次印刷

**定 价:** 32.00 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,翻版必究

## 序

2003 年农历春节，英国电视台有史以来，首次以纯正的普通话代替往昔的广东话，说出“新年恭喜”这一句祝贺的话。欧美各国，愈来愈多的人参加中国的“托福”考试，考的不是英语，而是汉语。

如今，美国在世界上的领导地位，遭受各方面的挑战，已经明显动摇。

许多人都在预言：21 世纪的人，如果不学习方块字，不了解儒家的基本观念，很可能成为地球村的二等公民。

儒家的智能，能不能作为 21 世纪的主流，有待于大家的共同努力。至少中国管理哲学的现代化，可以提升中国人在地球村中的竞争力。在经济发展方面，获得知其然而且知其所以然的能力，应该对提高自信心有很大的帮助。

中国管理哲学和儒家的智能，具有十分密切的关系。因为中国管理哲学以儒家思想为主，同时加入了一些道家和佛家的观念。

一般而言，我们在做计划的时候，是标准的儒家。所有“凡事豫则立，不豫则废”、“人无远虑，必有近忧”、“君子务本，本立而道生”、“君子喻于义，小人喻于利”等警句，无不出自儒家，一副很有把握的样子，表示计划周详，非成功不可。到了执行阶段，道家的思想就出现了。想不到的事情一大堆，不如顺其自然，以求和谐安宁，至少可以安顿自己的生命。原先的计划未必符合天道的要求，不如学习水的曲直随形。上有政策，下即有对策，

几乎没有一种计划真正是百分之百地得以贯彻实施。总会出现一些调整，叫作合乎时宜。到了检讨的时候，就会展现出佛家的修养，用“阿弥陀佛”来化解一切过失。每次检讨，清一色地将责任推给制度，很少有人斗胆针对人来考核，否则立即成为人身攻击的对象，为众人所不容。

儒家管理哲学，实际上便是“大学之道”。《大学》这一本书，一直被当作初学入德之门，以致不能发挥真正的大用，实在可惜。《大学》是非常值得珍视的管理哲学，我们将对其重新加以诠释，希望能够恢复其原有的面目。

明白“大学之道”，还要在日常生活中加以实际运用，这样才能够知行合一，产生实践的力量。

期待各位共同努力，使中国管理哲学在 21 世纪全球化的潮流中，再度发挥光明正大的能量，促使世界大同，人人享受幸福快乐的生活。同时恳请各界人士，不吝赐教，为幸。

曾仕强

2004 年 3 月于台北市

# 目 录

## 第1篇 绪 言

|                           |    |
|---------------------------|----|
| 第1章 趁早研究管理哲学以求安身立命·····   | 3  |
| 第2章 中国管理哲学的优越性·····       | 8  |
| 第3章 对于建构中国管理模式的几点建议 ····· | 16 |
| 第4章 中国式管理应有的特质 ·····      | 22 |

## 第2篇 中国管理哲学大要——“大学之道”的现代诠释

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 第1章 《大学》经文 ·····     | 31  |
| 第2章 《大学》传文 ·····     | 40  |
| 第3章 中国管理哲学的精义 ·····  | 73  |
| 第4章 中国管理哲学的包容性 ····· | 87  |
| 第5章 立业在修齐治平中的地位····· | 101 |

## 第3篇 中国管理哲学的实际应用

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 第1章 管理的意义在修己安人····· | 109 |
| 第2章 管理的最终目的在安人····· | 123 |
| 第3章 管理的有效力量是感应····· | 140 |

|     |                      |     |
|-----|----------------------|-----|
| 第4章 | 管理的根本精神在中道·····      | 154 |
| 第5章 | 管理的最佳原则是“情、理、法”····· | 168 |
| 第6章 | 管理的基本方法是“经权法”·····   | 183 |
| 第7章 | 管理应该发挥象棋的十二特色·····   | 198 |
| 第8章 | 管理的最高境界在“无为而治”·····  | 212 |

## 第4篇 结 语

|     |                         |     |
|-----|-------------------------|-----|
| 第1章 | 从中西文化的根本差异看管理的最终目的····· | 226 |
| 第2章 | 由“管人”而“理人”到“安人”·····    | 232 |
| 第3章 | 孟子的感应四律·····            | 239 |
| 第4章 | 守经达变才是管理的正道·····        | 244 |
| 第5章 | 管理是扩情的历程·····           | 248 |

# 第1篇 绪 言

第1章 趁早研究管理哲学以求安身立命

第2章 中国管理哲学的优越性

第3章 对于建构中国管理模式的几点建议

第4章 中国式管理应有的特质





## 第 1 章

### 趁早研究管理哲学以求安身立命

管理可以分为四个领域，那就是经验、科学、哲学和艺术。如图 1-1-1 所示。

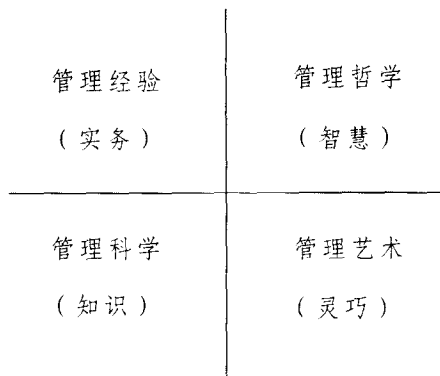


图 1-1-1

实务经验，一直是大多数管理者所凭借的指南。我们常说一回生、两回熟，经验累积起来，当然熟能生巧。很多管理者自认不必学习便能够管理，凭借多年经验，便能媳妇熬成婆。而且搞了这么多年，难道还需要他人的教诲？于是我行我素，置管理的科学、哲学和艺术于不顾，却也日复一日，过得相当顺适。

有些人缺乏经验或者有了经验仍觉得有学习的必要。这些人求知心切，大多一头栽进管理的科学领域。从此开口数据，闭口信息，视经验为险区，却看不见哲学和艺术。于是整天紧张忙碌，口中念着一些英文代号，不停地

追求什么“新的理论”，似乎看书听课都来不及，哪里有什么时间和精力来从事实际的管理？

有朝一日，发现这些理论不过是某些学者或者管理顾问为求取良好积点所制造出来的风潮，心里不免兴起一种念头：这些提出理论、制造风潮的学者或顾问，如果让他们实际经营一家公司，不知道会不会按照他们自己所说的去实施，而成效又是如何？尤其是数据不足、信息有限的时候，很容易弃科学于一旁，掉进迷信的深渊。求神问卜，请大师灌顶开示，充当慈善委员，改名易字，顿时神通高于一切，沾沾自喜。

常见许多管理者，有如钟摆一般，摆动于科学和迷信两端。如图1-1-2所示。对于中间的哲学和艺术，则一下子跳越过去，无所涉猎。手里拿着数据，心里想着明牌。眼里看着信息，心中向往神灵。看起来阴阳兼顾，迷信和科学互补，实际上是由于缺乏哲学素养，以致始终难能安身立命。

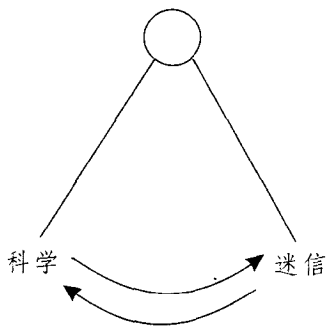


图 1-1-2

国有企事业单位的领导人，如果做得不好，一定会被“换”掉；假若做得很好，很快就会被“挤”掉。因而兴起“为谁辛苦为谁忙”的怨叹，茫然地面对未来。

上市公司的负责人，原本想把自己的资金抽回来，换用他人的资金来经营，以减除自己的风险性，却不料市场派来势凶猛，几乎抢走自己的经营

权。于是指派专人，用心操控，处心积虑地确保自己的位置。

专业经理人，更是值得同情。人家当老板，为的是建立属于自己的王国。刘备当年三顾茅庐，留下千古美名。后来却因桃园三结义的兄弟情谊，不顾辛苦请来且又屡建奇功的军师孔明的苦苦相劝，硬要亲自攻打东吴。私情公益难以兼顾，原本是老板的最大无奈。专业经理人也面临进退两难的境地：不能配合，便是不仁，缺乏体谅老板的爱心；尽量配合，那就不义，变成老板的白手套，不合乎专业的伦理。经营不善，专业经理人引咎辞职，老板还会把所有的缺失都怪罪在这位可怜的人的身上。经营良好，老板的子弟心想“肥水不流外人田”，不如自己收回来经营，于是千方百计逼走专业经理人。这也时有所闻。

公司既不上市，也不委请专业经理人来经营。无奈岁月不饶人，不得不寻求继任者。想来想去，还是自己的儿子最可靠。想不到少主登基，先和老臣过不去。自己出面协调，儿子竟然向父亲提请辞职。父亲不敢向外人吐露实情，只好私下问老天爷：“苍天在上，我的儿子向我辞职，我可以向你请辞吗？”

这些问题，都是经验或科学所不能够解决的。但是，对于经营者来说，却是迟早必须面对的严肃命题。管理哲学的功能，也只有在这种紧要关头，才显得尤为重要。

仅凭经验，日子也可以过得相当顺适。这专指那些基本产业的经营者，特别是民生必需品行业，由于产品变化不大，生产规模也很小，而且经营者也安于现实，乐天知命，所以除了生死不测之外，其他一切如常，日子过得相当顺适。

规模稍大，心思就会复杂，受到有梦才美的引诱，想看看人家是怎样管理的，或者自己修一个管理学位。跨过第一道门槛，所看到的仅是管理的科学层面，但也足以令人把玩一辈子，让自己愈来愈有信心，大家也认为自己

愈来愈有成就。年纪轻轻，便把自己打扮成一只气势昂然的雄鸡，随时准备和人家大战三百回合。由于缺乏利爪，所以笔记本电脑，成为必不可少的现代化设备随身携带。年纪稍长，一副导航人的架势，好像任何事情都在自己的掌握之中。

实际上，不论年龄大小，都会经受寂寞、空虚、僵化的苦恼而难以解脱。双手紧握着科技这一杆枪，却弄不清楚真正的敌人在哪里，偶尔有风吹草动，立即猛烈开火。有时自己也会觉得神经兮兮，却又不知道问题出在哪里。这时候就会偷闲玩赏艺术，借以弥补心灵上的空虚。欣赏音乐，展出私藏的古玩，练习书法，甚至自己动手绘画。有了艺术家的姿态，却没有把握住管理的艺术，于是工作之余欣赏或参与艺术，工作时却全力抓住科学，很难将二者融和。

管理的四个领域，最好以哲学为中心。把自己的基本理念调整妥当，就比较容易兼顾经验、科学和艺术。

偏重其中某一个领域，就是单元性的选择，很容易走上极端的偏道。所以管理哲学的建立，最好采取多元化的观点，以期配合时空变化及情境的不同，做出合乎中道的决策。

管理哲学并不排斥管理经验，因为它的建立是反省经验的结果。不反省管理经验，根本无从获得管理哲学。管理哲学应该是管理科学的母亲，可惜这个儿子长大以后，常常不认母亲，反而嘲笑母亲年老、虚幻。真正的管理艺术，其实是管理哲学的纯真表现，缺乏哲学基础的艺术，难免虚伪造作，不能扣人心弦。

话说回来，管理哲学需要管理经验来印证，有赖管理科学来实现，经由管理艺术来扩大影响。如果缺乏这三种配套，管理哲学也是独木难支，有气无力。

很多人都知道管理哲学的重要性，只是年轻的时候，无从学起；年纪稍

长，又觉得自己积累了这么多的经验，应该可以拥有自己的管理哲学；年纪老大时，则认为时日无多，学它做什么。因此真正明白而又确实建立自己的管理哲学的，为数并不多。

上台时不谨慎，在位时争名夺利，下台时不放手。这些祸害的影响，随处可见。这都是只有管理经验、管理科学，稍具管理艺术，却缺乏管理哲学的明证。

我们的最大理想，应该是在群体中完善自我。在职场中和同仁互动，若是没有原则，大家则很难配合。级别晋升以后，还要扩大范围，和外界人士互动，因此更需要确立行事方策，以因应各种突然出现或接踵而来的变数。出于这种实际需求，趁早修习管理哲学，持续调整自己的管理态度，以期建立有利的良好关系，收到预期的管理效果，应该是必要的选择。

## 第2章

### 中国管理哲学的优越性

全盘西化，就等于灭族。因为文化的存在与否，决定一个民族的存亡。孔子的民族思想，重夷夏之分。孟子强调夏不能不如夷，他说：“吾闻用夏变夷，未闻变于夷者也。”身为中国人，不可不致力于复兴中华文化。

第二次世界大战以前，日本是东方民族当中最积极于“全盘西化”的民族，结果吃了两枚原子弹。其中的道理，实在值得我们深思！战后日本下很大的决心，才勉强修正了方向，所花的代价未免太大。

盲目复古，就会被时代淘汰，结果无异于灭族。因为时代不断向前推进，任何民族如果固步自封，必然无法生存，根本谈不上生生不息。

全盘西化是“零”，盲目复古也是“零”，两个“零”合起来或是分开来，都等于“零”。我们要走出一条路来，走出一条光明大道，便需要继往开来，从中华传统道德中，开辟出一条现代化的崭新道路。

这些年来，中华文化举步维艰，发展非常无力。对待中华文化有三种不同的态度：

（一）编定中华文化基本教材，叫学生死记硬背，令人越念越生气，越读越乏味。

（二）把它当做考古材料，大家争论，这一句话是谁说的，那一段是不是伪造的。令人眼花缭乱，终致懒得去理会。

（三）把它视为过气、落伍的包袱，一些人甚至把它当作谩骂、讥讽、耻笑，甚至侮辱的对象。一个人沦落到必须辱骂自己祖先的地步，其内心原

本十分悲哀。万一骂错了，越骂越显得自己的见解不够深入，那就更觉得遗憾。

中华文化近百年来衰微不振，当然有其主观和客观的原因。孟子早就说过：“仰不足以事父母，俯不足以畜妻子，乐岁终身苦，凶年不免于死亡，此惟救死而恐不赡，奚暇治礼义哉？”近百年来，中国一直遭受世界列强的集中侵略，民穷财尽，哪里会有良好的形象？现在我们努力奋斗，经济总算有了发展，人民生活也得以安定。趁此良机，把传统的礼义之邦恢复起来，岂非我们这一代中国人的光彩？

复兴中华文化，最快速且有效的途径，便是真正了解中国管理哲学的特质，进而全面实施中国式管理。因为管理无所不在，影响相当深远，正是实践中华文化的具体而普遍的良好方式。

常有人提出这样的问题：“同样是儒家思想，为什么日本人运用起来头头是道，而且十分有效，我们中国人运用起来，不是流于空谈，便是有气无力？”

答案非常简单：日本人看见儒家的东西，便把它当作宝贝一般，用心钻研，勉力去实践，所以获得良好的效果。中国人看见儒家的东西，不是认为这个我懂，我比谁都熟悉，便是认为这是废物，我老早看穿它了，恨不得把它整个丢弃。有气无力，自属意料中的事。还有些人大喊口号，心里却全不认同，当然成为一场空谈。

这并不表示，我们必须高举中华文化的大旗，视它为至宝加以顶礼膜拜。但是，至少应该站在积极的立场，分辨其优劣，将它的精华部分撷取出来，发扬光大，也算略尽中华民族一分子的责任。

幸好，眼前的情况已经出现转机，越来越多的管理者认识到中国人应该有自己的管理方式，也相信中国长久以来已经形成了自己的管理方式。我们热切关心的是：如何促使中国管理哲学现代化。



近二十多年来，有很多机会和企业界的朋友面对面地研讨管理实务的种种问题，得到的回馈，不但直接，而且十分珍贵。

负实际责任的企业负责人或高层主管，大多认为自己的确是按照中国人的管理方式来经营的，只是平日忙碌，没有时间去思考和整理，所以说不出一套道理来。不过，许多人表示，由于各种言论的影响，他们有时会怀疑自己一向的作风是不是落伍了或发生了偏差，后来有机会听到有关中国管理哲学的演讲，才信心十足起来。原来中国人某些看起来乱七八糟的管理行为，背后竟然大有道理，真是“日用而不知”！中层和基层主管也恍然大悟，平日对老板或高层主管的诸多不满，不过是不明了其中道理而产生的误解。既然大多数中国老板和高层主管都离不开中国作风，而今又明白何以如此的道理，今后的配合，应该更加默契。

长久以来，年轻的朋友一直觉得中国人只讲究做人的道理，缺乏做事的准则。却不料管理的根本就是“做人做事的道理”，做人称为人际关系，做事便是工作绩效。学生时代死记硬背的一些中华文化基本教材，居然就是活生生的管理法则。很多人摇摇头，有“恍然大悟”的喜悦。

人们共同的忧虑是：中国式管理的步调，会不会显得缓慢，赶不上快速发展的时代要求？其实，中国式管理是“由缓而急”、“先慢后快”的，而且越有默契步调越快。

大家还有一个怀疑就是：中国人是不是变了？答案应该是：中国人当然在变，而且一直在变，今后还要不断地变下去。不过，中国人的特性在“持经达权”，把握“变中之常”，所以有永远不变的东西，这叫做“有所变有所不变”。可以这样说，中国人一直在变，但是，变来变去，还是一个中国人。

中国人不变的部分，叫做“经”。从事管理的时候，要偏重实务，才具有实用性。实务是千变万化的，但其背后有不变的“经”，这个“经”便是基本的管理观念。如图 1-2-1 所示。