



中國式管理 的現代化



徐偉編



徐偉編



星聯出版

中國式管理的現代化

徐偉編





中國式管理的現代化

編者：徐 偉
出版：星 聯 出 版 社
香港上環新街28號地下
印刷：星 聯 出 版 社 印 刷 部
香港上環新街28號地下
總經銷：星 輝 圖 書 公 司
香港上環差館上街22號地下
5 - 4 8 3 1 4 8 (四 綫)
出版日期：1987 年 8 月 1 日 初 版

版權所有 · 翻印必究 **H.K.\$26.00**

序

三十多年來，西式管理不可否認的帶給我們很大的益處，可惜這種管理並未在我國真正生根。

現代來。「日本第一」「創造奇蹟的新加坡」引起我們尋「根」的興趣，大家都想繼「美式管理」、「日式管理」之後，也來建構一套新穎實用有效「中國管理」。特別是發覺「日式管理」不過是在「美式管理」這一套西裝上多戴一頂帽子；而這一頂稱為「經營理念」的安全帽，却是源自中國的製品。更增強我們的信心，認為開發「中國管理」，乃是當務之急。她的現代化更是急中之急。

中國管理現代化，乃是站在某種程度下肯定自己的傳統，同時求適應求進步，使其具有合乎時代的實用性與有效性。因此不能夠死守陳設、泥古不化，却應該把固有的理論基礎，通過時代的新詮釋而賦予新的意義，我們不能抱持西方的觀點來看中國，也不能堅持古代的眼光來看現代，這樣才能落實合用。

中國管理現代化，必須融合西方管理的精華。所以我們不但採用中西管理的比較，學習西方近代的管理，但我們必須有所選擇，把它用得更合適、更有效果。

詳細的內容和具體方法，請看本書，相信會使你們追上社會潮流，得心應手，財源廣進。

目 錄

一、中國式管理的意義	九
1、中國管理中的儒家思想	一一
2、西方管理意義的六大影響	一四
3、中國管理的現代意義及觀念	一七
二、中國式管理的方向	二七
1、建立中國模式的管理	二九
2、中國管理模式的六點建議	三四
3、中國管理模式的六大型態	四〇
三、中國式管理的有效力量	四七
1、中國管理模式的孔子學說	四九

2、中國管理模式的孟子學說	五二
3、中國管理模式的朱子學說	五六

四、中國式管理的根本精神

1、中國管理模式的五義	六八
2、中國管理符合人性的要求	七一
3、中國管理現代化的中道精神	七七

五、中國式管理的最佳原則

1、中國管理以「理」為原則	八四
2、中國管理以「法」為基礎	八六
3、中國管理以「禮」、「儀」為觀念	八八
4、中國管理以「仁」、「義」為本	九〇
5、中國管理的「情、理、法」	九三

6、中國管理的「人性化、合理化、制度化」……………九五

六、中國管理中的「經權法」……………二〇一

1、中國管理中的「經權法」……………二〇三
2、中國管理中「經權法」的依據……………二〇五
3、中國管理的基本法是「經權法」……………二〇七
4、「經權法」在中國管理現代化的作用……………一一一

七、中國式管理的現代化模式……………一一九

1、順天應人、光明正大……………一二〇
2、確立制度、修正改善……………一二二
3、機構互助、公平競爭……………一二三
4、組織精簡、重質求精……………一二四
5、人盡其才、各施所長……………一二五

6、互依互賴、共策共力·····	一二六
7、無爲而治、發揮潛力·····	一二七
8、同仁自治、民主領導·····	一二九
9、安人之道、竭盡心力·····	一三〇
10、貫徹始終、義無反顧·····	一三一
11、特經達變、千變萬化·····	一三二
12、寬恕禮讓、和平融洽·····	一三四

八、中國式管理的最高理想·····一三七

1、傳統的「無爲而治」的功能·····	一三九
2、近代的「無爲而治」的功能·····	一四三
3、現代的「無爲而治」的功能·····	一四七

九、中國式管理的最終目的·····一五三

1、管理是修己安人的歷程·····	一五五
2、求「安」是人生的希望·····	一五八
3、如何「安」人的方法·····	一六一
4、安人對中國管理現代化的作用·····	一六五

十、中國式管理現代化思想·····一七一

1、中西管理的根本差異·····	一七三
2、管人、理人與安人·····	一八〇
3、孟子學說的感應四定律·····	一八七
4、守正以持經，權宜而應變·····	一九五
5、不怕情、不矯情、不絕情·····	二〇〇

附：本書有關參攷書目·····二〇七

一、中國式管理的意義

任何事理，總有其時間性與空間性，而且缺一不可。無論處理事情，或是解決問題，必須同時兼顧這兩種性質，才能得當，也才能中肯。管理亦復如此，居現代中國，欲談管理，自應切實把握中國的與現代的兩個要素，以期滿足空間與時間雙方面的要求。

中國地大物博，從來存有自給自足的理想觀念。舉凡典章制度文物，俱認為「古已有之」。此種以高度文明自豪的意識，一直延續到清朝末年，自皇帝以至一般老百姓，大抵都作如是觀。一八三九年十一月三日，英國對中國不宣而戰，為歐洲列強對華的第一次戰爭，不但打開了通商的關口，而且粉碎了中國人的自信心。鴉片戰爭之後，中國人一方面震驚於西方的船堅砲利，漸至形成崇洋媚外的心態；一方面尋根究源，把所有責任，推給祖先，竟然否定了傳統的價值。

中國管理現代化，就在這種不正常的狀態中，挾著「美國人的挑戰」威力（一九六八年法國記者史萊坡語），徒然使「現代化」成爲「西方化」或「美國化」的代名。幾十年來，大量引進美國的管理理論和制度方法，卻忘記了推行管理的現場是中國！

「日本第一」（美國哈佛大學教授佛格爾所著 JAPAN AS NO. ONE）在美國所引起的震撼，遠較臺灣地區爲大。美國人是好強的，他們藉此激發更爲強烈的競爭心，希望在最短期間內，再度領先。中國人則對美國一直抱持較佳的印象和較強的信心，最低限度，向美國學習總比向日本學習來得容易，因爲美國人一向富於傳授的熱情，不像日本那樣，深怕外人學得他們的真髓。

但是，日本和新加坡的成功，至少喚醒了一部份中國人，更加體認美國管理大師杜魯克（Peter F. Drucker）當年所一再強調的：管理是以文化爲轉移的，並且受其社會、傳統與習俗的支配。管理的勃興，固然對社會與文化的傳統有所挑戰，卻同時加強了傳統的重要性。努力改造傳統，使其適應時代的新潮，才是真正的現代化；而要突破傳統在本質上的限制，必須首先肯定自己的傳統，也就是在某種程度下給予健全的認同。

中國人應該走自己的路，似乎是當代自由的中國人逐漸擺脫五四時代「全盤西化」的觀點，開始反省與尋思中國傳統文化的價值及其現代意義，居於人類學家「完全脫離傳統，任何改革均不可能成功」的忠告，所產生的一種覺醒。以「創造中華文化的新意義」爲前提，不要盲目復古，更不任意拋棄傳統。具有這種正常的心態，才能够瞭解中國管理現代化，便是發揚中國傳統管理，結合西方管理精華，創新出既能適應中國環境，又能符合現代化需求的管理制度和方

法。它不是混合，也無所謂體用，卻應該是真正的整合。

孔子主張正名，他說：「名不正，則言不順」。孔子並未說及名的定義，荀子則確定為「分別各個實物，使其不會混亂」，便是「名」。要研討中國管理現代化，必先正「中國管理」的名，也就是從管理的「意義」入手，來詳加考察。爲了方便起見，我們分成(一)中國管理的傳統意義；(二)西方管理意義對中國管理的影響；以及(三)中國管理的現代意義，說明如後。

1、中國管理中的儒家思想

儒家思想爲中國傳統的中心骨幹。孔子認爲一切精神界科學，都應該納入倫理學的範圍。影響所及，我國哲學、心理學、政治學、軍事學、宗教學、美學，都和倫理學具有密切的關係。管理學當然也不能例外。

人類社會，種類既多，又特別複雜。因爲社會組織，雖然有時是用以對付自然，而最重要的，還是人與人的交往。人類有互相猜忌，互相仇怨的習性，爲了求生存，勢必對內要求相安無事，爭取共同的繁榮；對外希望守望相助，團結一致，才不致讓敵人有隙可尋。面對這樣複雜的社會組織，儒家提出了「天下一家」的構想，從家庭開始，實行尊重秩序的「家長制度」，逐漸推廣到宗族、鄉黨，乃至於國家。父親是一家之長，爲最高的權威。但他必須負責一切，包括教育子女，維持家庭中的和平安樂。家裏人與人的關係，不外乎父子、夫婦和兄弟。在這三種關係

上，每個人都應該盡自己的義務，做到：父義、母慈、兄友、弟恭、子孝。這「五義」，乃是「齊家」的基本條件。

把「齊家」的原理應用到國家，產生了「君臣」的關係；應用在社會，便有「朋友」。原先家庭中的三種人與人間的關係，加上「君臣」和「朋友」，組合成爲：「父子、君臣、夫婦、兄弟、朋友」，稱爲「五倫」。孟子說：「父子有親、君臣有義、夫婦有別、長幼有序、朋友有信」，大家如果都按照這個道理去做，社會自然太平，天下也會統一成爲一家。

從家庭到天下，劃分成家、國、天下三個階段。家包括家庭、家族、家鄉三者，同時成家、立業都是家庭範圍內的事情，所以大學之道，只用「齊家」、「治國」、「平天下」來概括說明管理的範圍。

管理家、國、天下，也就是齊家、治國、平天下之先，必須「修身」。大學說：「自天子以至於庶人，壹是皆以修身爲本。」格物、致知、誠意、正心，乃是各人完成修身工夫的必經階段。任何人都應該努力修身，然後再視個人的才能和環境的實際需要，以己修之身去齊家、治國或平天下。梁任公用論語的「修己安人」來表示，「格物、致知、誠意、正心、修身」是修己的功夫；「齊家、治國、平天下」則是安人的行爲。

中國管理的傳統意義，便是「修己安人的歷程」。管理的活動，始於「修己」的功夫，而終於「安人」的行爲。管理不是一種獨立實體，而是組織內人、事、地、物關係的一種連續不斷的變化，所以是一種「歷程」，也就是「過程」。

至於管理的基礎，孔子是主張「感應說」的，他提出一個基本觀念，認為人性是純的，無所謂善惡的。人由先天所遺傳下來的性，初生的時候，並沒有什麼固定的形態，完全是純白的紙片一般，可以任由後天的環境予以塑染。環境的形態不同，塑染成功的形態也不相同。所以孔子說：「性相近也，習相遠也。」居於這種「性純可塑論」，孔子提倡「感應說」，肯定只要外面的環境，如果提供合適的刺激，人們必然會產生一種正常的反應。他說：「上好禮，則民莫敢不敬；上好義，則民莫敢不服；上好信，則民莫敢不用情。」

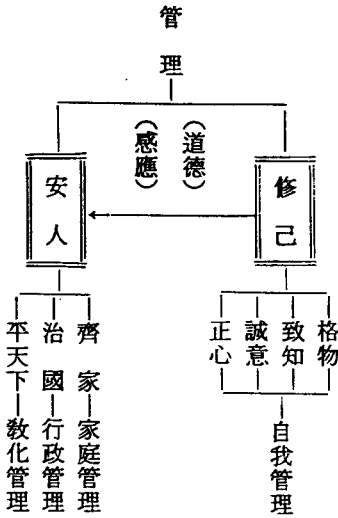
要獲得良好的感應，自必重視管理者的修己。我們從孔子所說「修己以安人」，加上一個「以」字，即是將「外王」學問納入「內聖」之中，一切以各人自己為出發點。張曉峯先生認為：「以今語釋之，即專注重如何養成健全人格，人格鍛鍊到精純，便是內聖；人格擴大到普遍，便是外王。儒家千言萬語，各種法門，都不外歸結到這一點。」管理者自身做事正當，即使不用命令，員工自然照樣去做；管理者自身做事不正當，雖然一再命令，員工也未必肯服從。所以孔子說：「其身正，不令而行；其身不正，雖令不從。」

孔子所以注重管理者先修其身，是因為環境的力量，可以塑染人性，只要先改善員工所處的環境，則員工不正而自正，組織也就不治而自治了。他說：「民可使由之，不可使知之。」便是主張管理者應該造成良好的工作環境，使員工自動自發，亦即是「有所感應」地把份內的工作做好，不必樣樣規定，凡事指示，完全符合「知難行易」的要旨。

儒家「道德管理」的原理，到孟子才完全確定。他將孔子「仁」的觀念效用化，認為管理是

否有效，繫於管理者的德性。管理者必須具有「不忍人」的「仁心」，才能够實施「不忍人」的「管理」。「仁」觀念由純道德意義化為涉及實際的觀念，更增強了管理的倫理氣氛。

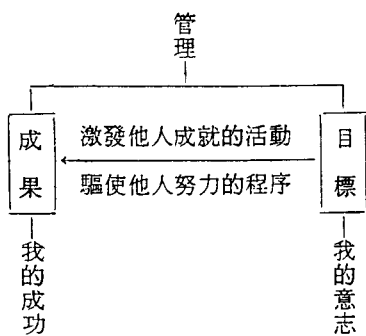
由此可知，中國傳統對於管理的「修己」與「安人」，是比較著重在「修己」的，而對於「管理者」與「被管理者」的責任，又是比較重視「管理者」。由於每一個人，就相當的範圍而言，都有擔任「管理者」的機會，例如結婚生子，便應該善盡「家長」是「管理者」的責任，所以任何一個人，都以修身為本。



2、西方管理意義的六大影響

西方管理，並無統一的定義。然而在多種定義之中，顯示出一種共同的關聯性，就是管理者對達成組織目標的關切。例如行為科學家對於管理的定義，即偏重於「指導並參與個人及團體工作，以達成組織的目標。」

何格斯 (R. M. Hodgets) 說：經由他人的努力及成就而將事情做好，謂之管理，乃是一向普遍為人們共認的定義。西方科學的人類觀，指出人與動物的區別，在人依「目的」行事，而動物只服從它的「本能」。人立於自然之外、之旁、之後，自己能够指導自己；動物則處於自然之中，為自然的一體，無意識而行動。一方面是擺脫自然的人，另一方面則是被自然所束縛的動物。人既然脫離了「不得不然」的「自然」範疇，他就可以自行決定「目標」，自行選定達到其目標的途徑，因而獲得預期的「成果」。西方所強調的「目標管理」(Management by Objectives, MBO) 或「成果管理」(Management by Result MBR)，實際上都把管理視為「始於『目標』(我要如此)而終於『成果』(我要成功)的歷程」，加上「經由他人的努力及成就」，構成了西方管理的意義，有如下表：



這種管理的意義，傳入中國之後，至少產生了下述的六種影響：

(一) 管理與倫理脫離關係。認為管理是管理，主要在追求組織目標的達成，與倫理無關。淺見的人，甚至高喊「企業需要管理，是爲了經營有效，可以多賺利潤，絕非爲了慈善。」西方管理學家，殊少談及倫理道德，人羣學者所謂 Human Relation，多半指的是「個人對羣體的關係」，他們將「個人與個人的交往」，列爲私人生活的範圍。這種「有公無私」的管理態度，也使中國倫理化的傳統管理，面臨極大的挑戰。

(二) 不重視「修己」。平心而論，中西管理都離不開「修己安人」的範疇。只是中國傳統，比較側重「修己」，肯定「已修之身」才能「安人」；西方管理，則比較偏重「安人」，不過所用手段，有所不同罷了。但是西方管理的不以修己爲重，卻很快地影響了中國。因爲修己原本十分不容易，非有正確認識與堅毅意志，很難修磨成功高尚的人格，更不要講求什麼「無缺點」的境界。如今既能不予重視，豈不快哉！

(三) 不相信「感應」的力量。西方特重「個人主義」，各人有其自由意志，取向未必相同，因此西方管理，一直無法協調個人與組織的目標，使其歸趨於一致。自泰勒(Frederick W. Taylor)迄今，仍未獲得圓滿的解決。他們運用壓力、強調程序、極力激勵、建立系統，乃至設法改變行爲，由於偏重「物質環境」而忽視「精神環境」，所以不可能像孔子那樣的主張「感應說」。中國管理數十年來，引進各種方法，相對的把「感應」擺在一邊，視同「過氣的玄學」，摒棄在「科學」之外。