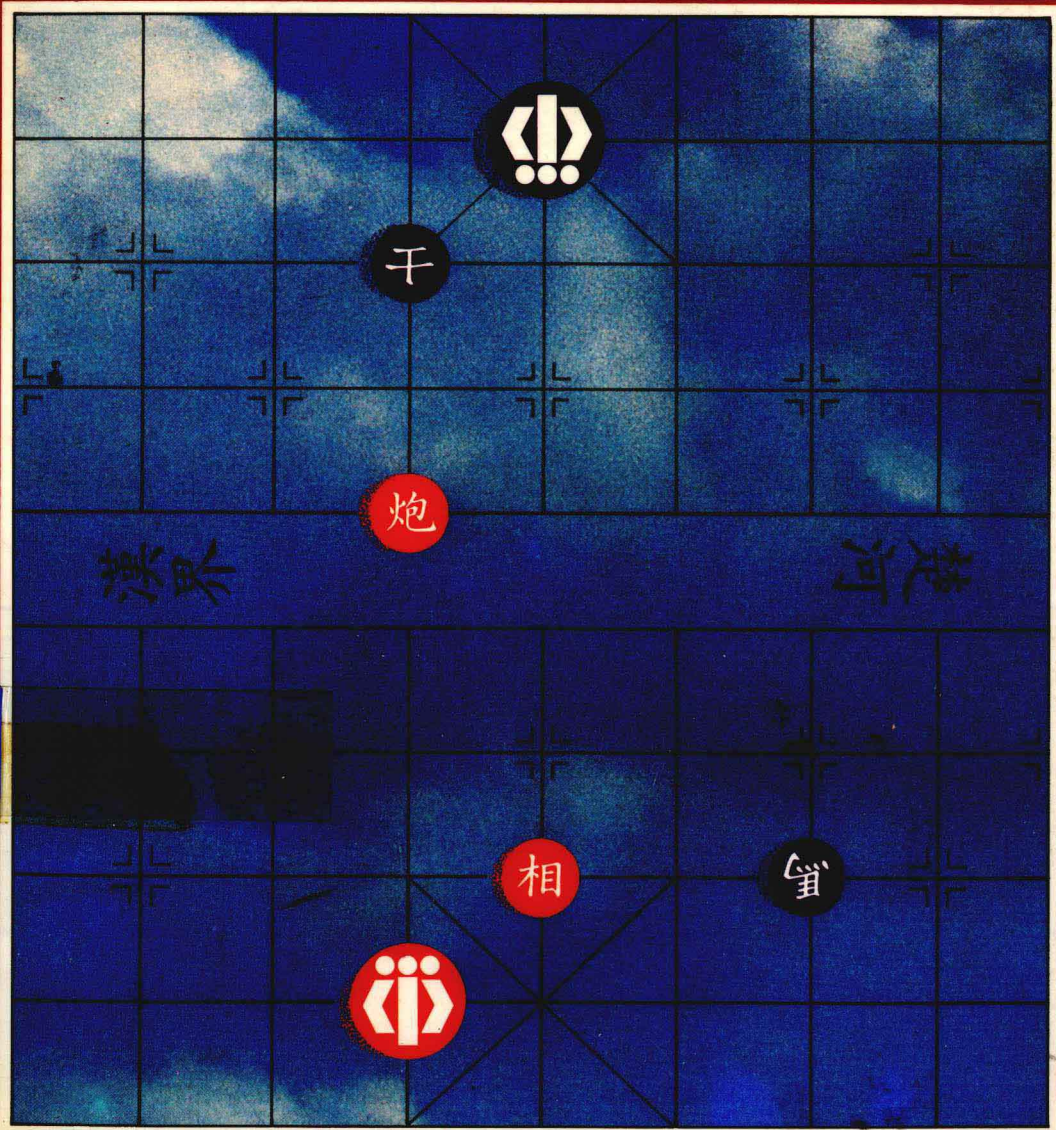


# 中國式管理

中國式管理研討會實錄

●主辦 / 台灣大學 · 中國時報 ●主編 / 工商時報經營叢書小組





# 中國式管理

中國式管理研討會實錄

工商時報經營叢書小組／主編



版權所有 翻印必究

---

## 中國式管理研討會實錄

---

編者 工商時報經營叢書小組  
發行人 儲京之  
出版者 時報文化出版事業有限公司  
地址 臺北市大理街132號  
電話 3066842  
郵政劃撥 0103854-0  
校對 陳正益 陳錦輝 蘇拾平  
排印 文羣印刷有限公司  
地址 臺北市武成街101巷6弄1號  
初版 中華民國七十三年十月二日  
登記證 行政院新聞局局版臺業字第0214號  
定價 新臺幣 350 元

---

# 序

所謂企業管理雖然可以分爲對人的管理與對物的管理兩方面，然而對物的管理也脫離不了人的因素，因而對人的管理實居於關鍵性的地位。一般而言，對物的管理屬於技術的範圍，而凡是技術性的東西都含有普遍性與一致性可以放之四海而皆準，亦即可以直接的移植，也就是可以單純的學習與模仿。對人的管理則屬於藝術的範圍，而凡是藝術性的東西都含有個別性與差異性，因時間、地理、與人種不同所形成的生存環境不同而有異，這種生存環境我們總稱之爲文化背景。因不同的文化背景所形成的不同管理藝術，不能直接的移植，也就是不能單純的學習與模仿。

這種因不同文化背景所形成的對人的不同管理藝術，差別是很大的。例如西方國家雇主與被雇者之間的主要關係是契約，契約講法律，而法律的利害關係人是對立的。因此西方有強大的勞工團體，經常發生勞資雙方的糾紛，乃至於罷工關廠。勞工可以離開雇主，追求更高的工資；雇主也可以解雇勞工，尋求更爲價廉的勞工。勞工對企業只有由契約而產生的被動的責任，而沒有由情感所衷心發生的義務。這在正常情形下，可以維持一定水準的工作效率，但缺少那種禍福與共下的團結奮鬥及互相扶持，互爲犧牲的精神，所以企業難有突出成就，而在遭遇嚴重困難時，常即解體。

反之，我國傳統的、或接受我國文化薰陶很深的國家如日本的雇主與被雇者之間的主要關係是倫理，倫理講道義，而道義是不講利害

關係的，或雖講而不明顯，或雖明顯也是調和的。因此在我國與日本的傳統社會，很少強大的勞工團體，也很少勞資糾紛，更少罷工鬧廠的情事。勞工不會為高工資輕易離開雇主，雇主也不會輕易解雇勞工，勞資雙方關係甚至可以延續幾代之久。勞工對企業不僅是契約責任，也有由情感所產生的義務。這在正常情形之下，可以有較高、也可以有較低的工作效率，但有一種禍福同當的意識，這種意識可以使企業有突出成就，即使在困難時也不容易解體消失。

這兩種由不同的文化背景所形成的不同管理方式，顯然長短互見，各有優劣。我們當前所當要做的，便是如何截長補短，去劣存優，而形成一種新的管理方式，也就是我們所稱的中國式的管理方式。在這種截長補短，去劣存優的工作中，日本人做的最好，形成了所謂日本式的管理，引起了世界的注意。日本人在對物的管理方面，毫無問題採用了最新的科學方法與科學工具，這一點容易做到，不是日本式的管理特色。日本式的管理特色在於保存了倫理關係，並以之作為基礎，採行了若干西方國家的管理藝術，以適應不斷變化的、新的生產技術、生產組織、經濟關係、社會生活，以及相關的人類思想、觀念與行為。這種在舊有的基礎上不斷適應新的環境的適應過程，我們便稱之為現代化。所以現代化不是移植，不是學習與模仿，而是吸收新的要素，從根生長出新的品種。這是一個屬於自己的、然而比舊有的遠為優秀的新品種。

我國當前在管理方面所要追求的正是這種新品種。我們現在所習見的我國管理方式，是由西方移植、學習與模仿一些東西，與本國原有的相混合、相摻雜，是兩種不同的東西放在一起，互相對照排斥。而我們所需要的是兩者的吸收與同化，產生一種新東西——中國式的管理。這是一個新的企業或經濟文化的形成，也是一種新的管理藝術或管理哲學的建立。

像這一類的新文化或新哲學的形成，必須具備兩個基本條件：一個是要知己知彼，並要有一批有志於此的哲人志士去從事這種工作；另一個條件是要持續不斷的努力；形成一個新的文化或哲學在時間上動輒以數十年、數百年計，所以不能只做一次便告中斷。

中國時報爲了適應當前我國的需要，爲我國的經濟發展及現代化貢獻一點力量，特與臺灣大學聯合，於七十三年四月七、八兩日在臺北市舉行了一個中國式管理研討會，與會的學者專家、工商企業領袖、及各界有關人士達三百人，就如何建立中國式管理作了詳盡深入的分析與討論，得到了初步的共識與結論。現在我們將在這一次會議中所提出的論文及討論的紀錄彙訂成冊，付印出版，一方面讓未曾參加會議而有權利要知道研討內容的人士得以知道內容；另一方面則以這本書作爲一個進一步努力的起點。如我們在上段所指出的，建立中國式的管理是許多哲人志士的工作，也是一個長期的工作，繼此以後，我們將邀請更多的人，以更長的時間，來參與這項工作，直到中國式的管理得以建立爲止。語云：好的開始，就是成功的一半，這本書的出版就充分證明了我們有一個好的開始。

**王作榮**序於臺北

民國七十三年九月廿四日

## 編輯室報告

這是一次前所未見的盛會。近三百位海內外管理、心理學者與企業界人士齊集一堂，以同是中國人的心情，針對「中國式管理」這個大方向，利用兩整天的時間，研讀評析廿篇論文，就四個題綱討論。無疑的，這樣的研討，所揭示的意義，所帶來的影響，都將是深遠的。而我們將「中國式管理研討會實錄」這本書編輯出版，無非是期盼將它的意義與影響，更擴大到各階層各角落，更延續到長久以後。因為，這只是中國式管理研討拋出的第一塊磚。

這次研討會在形式上及內涵上能夠辦得如此圓滿而成功，絕非偶然。整個研討會安排與執行能夠順利，除了主辦單位本身的號召力及一些客觀因素外，事前與幕後工作的計畫、組織、用人、領導及控制，能夠做得週到完整，更是功不可沒。因此，這次研討會本身，也可說正是「中國式管理」的一次小試驗。

去年四月中旬，本報發行人余範英女士承臺灣大學心理系系主任楊國樞教授「中國式管理研討會」的構想，而共同研究結合，並決定今年四月間在臺北市公務人員訓練中心舉辦。隨即函邀學術界人士，分別召開數次籌備會議，開始邀約包括香港、新加坡在內的廿餘位學者專家撰寫論文，以便提交研討會宣讀，並就研討會時間、議程、經費、主持等事項，廣泛地交換意見。今年初，籌備會即正式成立工作委員會，下設議事、連絡、文書、接待、總務、新聞各組，負責各相

關事宜，並立即擬訂各組詳細工作流程，自是日起分頭進行。

研討會日程經正式決定為四月七、八兩日，並擬邀請貴賓致詞及專題演講。在籌備會中，也決議由九大企業贊助共襄盛舉，並邀第二代企業家擔任籌備委員積極參與。

隨著各次籌備會的次第召開，各項工作雖然千頭萬緒，最後還是能够井然有序地進行：

1. 在議程的安排上，除為了考慮論文宣讀及專題討論的最適當方式，已經主辦單位無數次精研外，整個開閉幕儀式及兩整天的分組活動所占時間及主題，也都經工作小組反覆推敲，方才定案。

2. 在人選的安排上，除大會主席外，舉凡分組宣讀論文的主持、評論人，以及專題討論的召集、引言人，共四十餘人，都在逐項列舉及連絡後，方才一一敲定並正式發函邀請，國內學界及企業界重要角色幾全囊括在內。議事組臺灣大學的幾位教授們更辛苦的預擬後備人選，以便臨時變動遞補。至於貴賓致詞及專題演講，時間及人選幾乎都是到最後階段才真正確定，為此，大會手冊還動用人手重印了數次。

3. 在形象的安排上，集合本報美術設計人員多次擬稿修改後，才經籌備會通過由三個簡易人形結合而成的深藍色的「中」字為大會標誌，並經配以淡藍底色，印在中西式信封信紙、便條紙、論文封面、名牌及會旗上，形成整體印象。

4. 在參與者的安排上，先由主辦單位雙方分別動員有關工作人員，從各方面搜集學界及企業界資料，滙總過濾後，才統一於二月底寄出邀請函，回函收齊整編，再配合製發名牌。在這樣縝密流程下，出席者皆能為最適當的一時之選。

5. 在論文的安排上，由於大部分撰寫人均未能如期在原訂的二月底前提出，使得論文的檢排、校對、交印都十分倉促而急迫。在這



樣難以確定的情況下，文書組隨時待命調度，最後一篇論文直到研討會前三天交出，仍全力搶在最後一天裝訂印出，全部出齊。

總之，整個研討會籌備過程所牽涉龐雜無比的困難工作，就這樣在全體工作人員追求完美的精神支持下，一一克服，一一達成。從連續數日報章、廣播、雜誌報導這項研討會的熱烈程度來看，它確實是圓滿而成功的。

形式之外，研討會的內容才是重點。

首先，在研討會開閉幕式中專題演講的李登輝、趙耀東、徐立德、王永慶等貴賓，對於中國式企業以人為本的經營，都能娓娓道出其中精髓並加以闡揚發揮，令在場學界及企業界人士動容。

其次，提出研討會宣讀的論文，可歸納在①傳統中國文化的管理理念②當前臺灣各類型企業組織的管理方式③中國式組織的發展方式④組織領導與人事管理等四個範疇，其內容取材豐富而多樣化。而諸位研究撰寫人顯然都已竭盡所能，對所訂題目的內涵及縱深，做了淋漓盡致的發揮。擔任評論者，也都從論文內容、研究工具、思考推論各方面，認真地提出意見。而透過這些論文及評論的滙集，已足以使得讀者對「中國式管理」的各項主題，有了概念上的認知，也有了實證上的了解。

專題討論分為企業組織如何用人、工作效率如何提高、家族企業如何現代化、團隊精神如何提高等四個主題。半數由知名學者、半數由企業家擔任引言，前者發表理論觀點，後者說明實務體認，並做多方面的溝通，以尋求現代化中國式企業所適用的經營管理準則。研討會結束後，學界及企業界雙方都十分珍惜這次溝通討論的機會，並同感意猶未盡，咸認類似的研討會該再繼續辦下去。

其實，有關「中國式管理研討會」的種種，經大眾媒體的傳播，很多人已有所知悉，我們只是對其意義及內涵再做闡釋而已。站在工

商時報的立場，配合推動研究「中國式管理」的一切，本是責無旁貸的事。今天，我們將全部內容整理編輯出書。所期望的是，讓曾經參與研討者有更完整的資料依據，也讓研討會的向隅者也能一窺「中國式管理研討會」的輪廓。

我們相信，這本七百頁「中國式管理研討會實錄」的出版，不止是探討「中國式管理」的初步成績，也是探討「中國式管理」的入門；我們也認為，「中國式管理研討會」的舉辦，只踏出了第一步，往後，在時間的長度、研討的深度上，都有待繼續開展，拋磚希望引玉，我們將與所有關切中國管理發展的中國人一同努力，這條路要永遠走下去。

工商時報經營叢書小組謹識



# 中國式管理研討會

- 主辦／台灣大學・中國時報
- 地點／台北市公務人員訓練中心
- 日期／民國七十三年四月七日・八日

# 緣起

近年來，世界各國莫不重視改善本國企業競爭能力，以因應新的市場條件及科技發展所帶來的衝擊。在追尋提高組織效率的各種努力中，管理革新通常已被認為是最具關鍵性的因素。

自第二次石油危機以來，國內企業界深感管理改進的迫切需要，政府一再呼籲業界須致力於管理升級；企業界及學術界的有心人士亦不斷地交換意見，希望能尋出一套適合中國人企業的管理方式。站在從事大眾傳播事業者的立場，我們也一再體會到這個問題的重要性，無論是事業卓然有成的企業領袖或是年輕一代的企業主管，均迫切地期望中國式管理能夠精益求精，希望能夠引起各界的重視。

臺灣大學心理系對推動國內學術研究素極熱心，此次針對國家發展的實際需要，連絡國內外專家學者，籌辦這項學術與實務相結合的研討會，透過論文討論，專題研討方式，以嚴謹的態度對企業內「人的問題」加以研討，提供企業界與學術界智慧激盪的機會，其意義十分深遠。

中國時報有鑑於此，乃決定與臺灣大學合辦「中國式管理研討會」，並邀請國內十大企業領袖共襄盛舉。這是國內有心人士共同探討此一問題的初步嘗試，希望今後有更多的團體和個人能繼續探討這個嚴肅的課題。

中國式管理研討會籌備會謹誌

## 宗旨

在現代工商社會中，組織管理的重要性顯而易見。在「美國的挑戰」一書中，法國名作家史利伯曾感慨指出：二次大戰以來，美國的富強之所以能駕凌工業革命發源地的歐洲，不僅在於科學技術的優越，更在於組織技能的進步。近年以來，美國社會學家傅高義所倡言的「日本第一」之說，也一再強調：日本企業的組織與管理方式，實為其產品暢銷世界的主要原因。

目前，我國正處於經濟發展的轉型期。在此階段，為了達到工業升級的目的，我們不僅必須力求「技術升級」，而且必須力求「管理升級」。在技術升級方面，政府與企業界已備極注意，並在採取必要的因應措施；但在管理升級方面，卻未受到等量的重視，更少積極堅定的變革作為。實則，與歐美及日本相比，我們在管理方面的落後，尤甚於科技方面的差距。所以，若想達到工業升級的目的，我們必須在企業管理的改進上倍加努力。

管理是管理者運用適當管理策略與方法使工作者創造高度效率與滿足的一種歷程。在這種複雜活動裏，人是運作的主體：管理者與工作者都是人，管理策略與方法則是人的思想產物。更深一層說，管理不僅是人的問題，而且是人的行為的問題。就管理者而言，管理策略與方法的設計及運用是行為；就工作者言，工作效率與滿足的增進也是行為。社會及行為科學的知識告訴我們，凡是複雜的社會行為，大都會因社會文化因素的不同而有異。事實上，比較管理學及泛文化心

理學的研究，早已顯示了一項事實：管理策略與方法的有效性，常視管理者與工作者的文化背景而定；換言之，何者為最有效的管理策略與方法，易因社會文化因素而不同。我們中國人有其特殊的整體文化背景，也有其特殊的社會行為法則；然則，在中國社會的中國企業內，中國人管理中國人究應採取何種策略與方法最為合適？顯而易見，我們要達到管理升級的目的，這是一個必須重視與探討的問題。

若想有效探討這個問題，必須瞭解當前的中國社會與中國人。但是，我們現在正處於快速變遷的現代化歷程中，現在的中國社會既不同於傳統的中國社會，也不同於歐美的工商社會；現在的中國人既不同於傳統的中國人，也不同於歐美的西方人。所以，全盤搬用西方人的外國管理模式既不合適，全盤保留中國人的傳統管理模式也難奏效。時至今日，我們所迫切需要者是適合現代中國人的中國管理方法。我們深知，多年以來，基於自身改進管理的需要，此間工商企業界的有心之士，都在默默嘗試與探討，意欲尋求更有效的管理做法。學術界的有關學者個別探討最有效的中國管理方式者，也大有人在。只是過去各自忙於事業或研究，甚少彼此交換有關經驗與心得的機會，難以匯集與融合大家的寶貴經驗或成果。

有鑑於此，國立臺灣大學（心理學系執行）與中國時報特共同主辦此項「中國式管理研討會」，邀請香港、新加坡及此間學術界與工商界人士，共聚一堂，各自貢獻個人的心得與智慧，為追求對中國人最有效的管理策略與方法而努力。在整個研討會中，我們希望大家一方面探討如何從中國傳統文化與西方管理智能中擷精取華，以對現代中國企業管理有所助益；一方面分析當前臺灣地區企業管理的問題與困難，並謀求具體解決與改革的方法。

此處應該特別指出：我們舉辦這項有關中國式管理的研討會，既不是想復古，也不是要排外，更不是我族中心主義的泛濫。我們所說

的「中國式管理」，並不是傳統中國人所採用的傳統管理方式，而是在現代中國社會內適合現代中國人的管理方式。我們的基本出發點是：即使在現代的世界中，中國社會及中國人仍有其與眾不同的特點，而這些特點則是傳統舊文化與外來新文化相互調節與整合的成果。在嶄新的中國社會管理嶄新的中國人，必須創造與採行嶄新的中國式管理。我們歡迎中國傳統管理方式的討論，只要能進而指出對管理現代中國人的涵義；我們也歡迎他國人管理方式的分析，只要能進而說明對管理現代中國人的影響。我們既需要傳統的管理哲學，也需要西方的管理科學，因為經由這兩者的適當整合，才易創造現代的中國式管理理論與技術。爲了確切達成整合與創新的目的，我們努力使這次研討會同時具有以下特性：

(一)學術的兼顧：學者專家與企業人士共同參加，使管理學理與實務兩相衝激並交融，從而產生最佳的整合。

(二)科際的合作：管理學、經濟學、心理學、社會學、人類學等方面的學者專家共聚一堂，使各有關學科的有關理論與智能交互統合，以尋求可供企業界參考的較佳管理策略或方法。

(三)人本的取向：採取社會及行爲科學的觀點，以人及人的行爲爲管理的核心因素，以發揮人的潛能爲管理的重要目的。

(四)變遷的因應：重視社會變遷的事實，探討適合中國人的管理方式時，充分考慮人的變遷的因素，並在做法的設計上加以配合。

(五)多元的方式：承認社會多元化的事實，配合不同類型或不同企業的中國人，應有不同的中國式管理方法，不必建立定於一尊的管理模式。

我們對這次管理研討會的期望是殷切的。我們希望與會者能將自己的有關問題與寶貴經驗帶來，爲大會的討論提供實質的貢獻；我們更希望透過坦誠而切實的溝通，使與會者都能有所收穫，並將研討的

心得帶回自己的單位，據以從事管理的改進或研究。這次研討會僅是一個開端，將來每隔相當時期，還應繼續舉辦類似的研討會，以配合管理升級的不同階段，提供進一步交換心得與意見的機會。



## 工作委員會

召集人：余範英

楊國樞

### 議事組

組 長：黃光國 國立臺灣大學心理系教授

副組長：唐光華 中國時報專欄組主任

黃榮村 國立臺灣大學心理系教授

### 連絡組

組 長：鄭家鐘 工商時報經濟研究室主任

副組長：陳朝平 中國時報專欄組副主任

### 文書組

組 長：李家德 中國時報秘書處秘書

副組長：洪金珠 時報雜誌主編

趙燭紅 國立臺灣大學心理系助教

### 接待組

組 長：莊仲仁 國立臺灣大學心理系教授

副組長：黃淑慎 中國時報企劃關係處研究員

### 總務組

組 長：周大衛 中國時報社會服務組主任

副組長：余德慧 國立臺灣大學心理系副教授

李貞國 中國時報社會服務組副主任

### 新聞組

組 長：陳朝平 同上

副組長：林婉惠 國立臺灣大學心理系助教

黃淑慎 同上