

心管人 到 安人

曾仕强 / 著

曾仕强

如何让下属心安，
达到管理的更高境界？



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

曾仕强/著

从管人到安人



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

从管人到安人/曾仕强著. —北京: 北京大学出版社, 2009. 12

ISBN 978-7-301-15780-0

I. 从… II. 曾… III. 人才管理学—通俗读物 IV. C962-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 165870 号

书 名: 从管人到安人

著作责任者: 曾仕强 著

责任编辑: 于海岩

标准书号: ISBN 978-7-301-15780-0/F·2289

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: tbcbbooks@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 11.5 印张 131 千字

2009 年 12 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 30.00 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



管人靠科学，安人靠哲学

哲学比科学更能解决管理的难题

管理靠什么？

有人说管理靠实务经验，这一直是大多数管理者所依据的指南。所谓一回生，二回熟，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企业，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、哲学于不顾，却也日复一日，过得相当舒适。

有些人缺乏经验或者有了经验仍觉得有学习的必要。他们求知心切，大多一头栽进管理的科学领域。从此开口数据，闭口信息，视经验为误区，却看不见哲学。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，当他们发现这些理论不过是某些学者或者管理顾问制造出来的风潮时，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，一心求神问卜。

许多管理者，有如钟摆一般，回荡于科学和迷信两端，对于中间的哲学，则一下子跳越过去，无所涉猎。手里拿着数据，心里想着明牌^①；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，以致始终难以安身立命。

那管理哲学有什么用？且看以下种种难题：

- 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，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子。

- 职业经理人，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。私情公理难以兼顾，原本是老板最大的无奈。职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，那就是不义，变成老板的白手套，不合乎专业的伦理。经营不善，职业经理人引咎辞职，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，于是千方百计逼走职业经理人。这也时有所闻。

- 公司既不上市，也不委请职业经理人来经营。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

^① 明牌，指奖券开奖前，媒体或消息灵通人士甚至“通灵人士”预测的中奖号码。——编者注

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舒适。这专指那些基础产业的经营者，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。

规模稍大，心思就会复杂，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，让别人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，随时准备和别人大战三百回合。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，便摆出一副导航人的架势，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。

因此，管理最好以哲学为中心。把自己的基本理念调整妥当，就比较容易兼顾经验和科学。偏重其中某一个领域，就是单元性的选择，很容易走向极端。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。

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。如



果缺乏经验和科学的配套，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；年迈时则认为时日无多，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，却缺乏管理哲学的明证。

中国的管理哲学更具优越性

管理离不开哲学，中国式的管理更离不开中国的管理哲学。有人认为，科学是西方的比较先进，哲学也应该是西方的比较昌明，因此一切向西方看齐。殊不知，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。

中国的哲学体现了传统文化的精髓，凝聚了古人的聪明才智，但是我们也不能盲目复古，否则就会被时代淘汰，结果无异于灭族。因为时代不断向前推进，任何民族如果故步自封，都必然无法生存，更谈不上生生不息。

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，中国传统文化举步维艰，发展非常无力。对待中国传统文化有三种不同的态度：

- 编订传统文化的基础教材，叫学生死记硬背，令人越念越生气，越读越乏味。

- 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。

- 把它视为过时、落伍的包袱，一些人甚至把它当做谩骂、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。

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，便把它当做宝贝一般，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，我老早就看穿它了，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，我们必须高举中国传统文化的大旗，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。

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传统文化的基本教材，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：中国人是不是变了？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”。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。中国人的管理观念，来自流传已久的中国管理哲学。

近年来，我们致力于建立中国管理模式，主要的原因不外乎下述两项：

其一，由于痛苦的实际经验，深切体会到西方的管理模式并不完全符合我国的国情。许多在西方行之已久、卓有成效的管理制度或方法移植到中国后，不是推行起来十分困难，便是效果不尽如人意。

其二，警觉于日本管理模式爆出冷门。一个在历史、地理、文化方面和中国都非常相似的蕞尔岛国，居然从第二次世界大战失败的废墟中坚强地站了起来。众多日本企业快速而持续地成长，并且以“高品质、低价格”的商品横扫国际市场，造成许多国家对日贸易的严重逆差。日本也由此成为世界瞩目的经济大国，引起欧美各国的惊羨。然而我们心里有数，日本那些经营理念总共加起来也只有“半部《论语》”这么多，但被他们用得有声有色，取得了辉煌的成果。这使得我们一颗久已冷漠的“民族自信心”重又热络起来，“半部《论语》治天下”再一次获得了关切。

近几十年来推行管理，都是在仿效欧美。然而，几千年以来，中国社

会的民情风俗和欧美的大不相同，所以管理的方式自然也和欧美不同。日本管理之所以非常成功，在于他们十分明白：管理物的方法，可以学欧美；管理人的方法，不能完全学欧美。日本人并不讳言，他们一直孜孜不倦地学习美国的管理，然而他们却能结合中国的管理哲学。

我们既然明白，欧洲驾乎我们中国之上的，不是管理哲学，完全是物质文明，那么就应该充分发掘自己的管理哲学，采纳西方先进的管理工具与方法，走出中国式管理的光明大道。

李仕强

目录

CONTENTS

序 管人靠科学，安人靠哲学·····	Ⅲ
第一章 管理之道，在于修己安人 ·····	1
“管人”、“理人”还是“安人”·····	3
修己安人的三大纲领·····	10
无为而治是管理的最高境界·····	18
修身齐家，不忘立业·····	26
第二章 管理的最终目的是安人 ·····	37
管理始于修己，终于安人·····	39
安人方能得天下·····	46
安人的方法要随时空而改变·····	54
现代管理中的安人之法·····	59
第三章 安人的有效力量是感应 ·····	63
孔子的感应说·····	66
孟子的感应律·····	70
朱子的感应心·····	76



第四章 安人的根本精神在中道	81
中国式管理就是中道管理	83
中道管理符合人性的要求	88
现代化的中国式管理仍然是中道管理	93
第五章 情理法兼顾才能安人	99
情、理、法所重在理	101
法是基础，大家都应该共同遵守	103
“摄礼归义”，合理必然合法	105
“纳礼于仁”，凭良心就是合理	106
情、理、法即仁、义、礼的实践	109
情、理、法在管理上的表现	112
第六章 守经达变才是安人的正道	119
管理的原则是“经权”	121
管理的基本方法是“经权法”	130
“经权法”可以促进中国管理现代化	136
第七章 具有象棋特色的安人模式	145
中国管理的象棋模式	147
建构以安人为目标的中国管理模式	163

第一章 管理之道，在于修己安人

◎“管人”、“理人”还是“安人”

◎修己安人的三大纲领

◎无为而治是管理的最高境界

◎修身齐家，不忘立业

“管人”、“理人”还是“安人”



中国人不能“管”，所以“管人”不妥

说中国人难管，是因为你要管他；如果你不想管他，中国人并不见得难管。自古以来，中国人就认为“人的身体虽然渺小，却有其优异的性质，在宇宙间居于卓越的位置”，对于这种“顶天立地”的中国人，我们当然不能任意去“管”他，因而塑造了中国人“不被管”、“不容易管”的性格。

西方管理，可以说是“管人”与“理事”的乘积。他们“认事不认人，认法不认人”，以至于重“事”（评估绩效）轻“人”（绩效不佳，立即换人）。

为了把人“管”好，令其按照既定的计划去“理事”，心理学家、行为学者真是煞费苦心，绞尽脑汁。一些“硬心肠”的哲学家，也强调客观的理智，不惜“自欺欺人”（西方哲学家当然极不愿意如此，但身处偏道环境，又持偏道思想，往往不幸而致此），制造若干“原罪”、“性恶”的论调。英国生物学家达尔文固然贬低了“人”的地位，另一生物学家华莱士（Alfred R. Wallace）原本极端反对达尔文的学说，竟然也称：“整个人类，连所谓原始人在内，从生物学去看，都处于与驯化动物相同的位置。”“人”既然等同于“动物”，自当好好受“管”。

中国人的观念并非如此。“管理”应该是“管事”与“理人”的乘积。中国人认为宇宙间自然存在的，唯“人”与“物”（人也



是物的一种，但因其具有特殊的优异性质，所以异于其余众物而超然万物之上)。

“事”的产生，是“人”与“物”交接的结果，“事在人为”，“有人才有事”（没有“人”的“事”与“人”并不相干，等于不存在），因而特重于“人”（有人好办事）。我们要“人”来“管事”，而这些管事的人，最好是比自己更贤能的“人才”，我们尊敬他都来不及，岂敢“管”他？

孔子说：“治理一个拥有千辆兵车的国家（千乘之国），对事要一丝不苟，而对人民要有信用。”管理国家，是“管事”，而不偏重于“管人”。

什么是“理人”呢？孟子把它称为“敬人”，也就是看得起别人的意思。孟子重“义”，他认为“有道德的人（大人），说的话不一定守信（言不必信），做的事不一定果决（信不必果），但留意于通权达变，而以‘义’为衡量的标准（唯义所在）”。守信与果决，本来都是善行，但如不守信或不果决，反而合于“义”，那就可以不守信、不果决，可见“义”是审核的准绳，也是众德的依据。孟子说“君臣有义”，上司（君）与部属（臣）相处的标准（义）是“在下位敬重上位的（用下敬上），叫做尊重贵人（谓之尊贵）。在上位敬重下位的（用上敬下），叫做尊重贤人（谓之尊贤）”。这种彼此互“敬”的需求，早已深植于中国人的心中。“敬”的意思，便是“看得起”，中国人常说“承蒙看得起”，内心十分愉快。“看得起”的行为表现在“理”，当我们不“理”某人的时候，表示我们根本看不起他。中国人常常抱怨“他理都不理我”，因为“对方心中没有我”（中国人深切希望活在别人心中，对此十分介意），即“看不起我”，因而不免生气。

中国人“不能不理”，但光“理人”不够

中国人的性格，既然是“不能管他”（凭什么管我）、“不能不理他”（为什么不理我），中国式的管理，当然要从“管人”的层次，提升为“理人”。

“理人”重点在“敬”不在“恩”。西方奉行“恩抚家长主义”（benevolent paternalism），老板以家长的态度来照顾工人，改良工作环境，给予各种福利，借以表示恩惠与仁慈，一时颇为有效，却抵不住20世纪30年代经济不景气的冲击，终至根本动摇，违反了“父子主恩，君臣主敬”的道理。现代许多管理也忘记了此原则，妄想施“恩”，一味讨好部属，结果造成“一团和气，一事无成”的困境。然后回过头来，痛责员工的不仁，竟至对于“关爱员工”的管理（仁治）失去了信心。

“恩”是父子间的事。父子相处，“恩”比“敬”更重要，孟子主张“敬长”而不言“敬亲”，他倡导“亲亲”并且推定“父子责善”为“贼恩之大者”。上司与部属的关系，显然未必是“父子”，与其“施恩”，不如“主敬”。

“敬”的基础，在于“把人当人，不当做禽兽或工具”。孟子常说“人之所以异于禽兽者几希”，而在“几希”（这一点点）当中，居然包含了“敬人的心”（恭敬之心，人皆有之），如果连这一点点都不加以重视，很容易“一念之差”，就把员工（人）视同禽兽，甚至于“禽兽不如”了。

“理他”就是“敬他”，而“敬他”的效果则在“敬人者人恒敬之”。中国人常常“你敬我一尺，我敬你一丈”，即使在饮酒的场合，也要“回敬”一番。可见中国人十分相信“感应”的力量，肯



定上司用他的心“感”（action），部属就会以他的心“应”（reaction）。

为什么只许“上司用心感，部属以心应”，不容许“部属用心感，上司以心应”呢？原来这也是经过精心设计的，亦是有意造成中国人不容易管的重大因素之一。孟子一方面鼓励做子女的应该“顺”于父母，却赞成部属对上司“不要顺”（“不要顺”绝非“要不顺”）；另一方面又告诉齐宣王说：“上司如果看待部属像手足（君之视臣如手足），那么部属就会把上司视为腹心（则臣视君如腹心）；上司看待部属像犬马（君之视臣如犬马），部属就把上司视为路人（则臣视君如路人）；至于那些把部属看成没有价值、没有用处的土芥（君之视臣如土芥）的上司，就难怪部属把他当做仇人一般看待（则臣视君如寇讎）。”

中国人希望“必待上对下好，然后下才对上好”，一旦颠倒过来，在下者先对居上位者示好，那就是众人所不齿的“谄媚”、“拍马屁”、“巴结权贵”，十足的“奉承之徒”。

有人认为，中国传统只有“治道”而无“政道”，因而指出中国以前仅有“民本”观念而不涉及“民主”。实际上中国人是“寓政道于治道”的。中国人“不好管”的性格，使得历朝帝王，除了“按时纳粮”、“不要造反”之外，不敢过多索取，因而在专制政治的情况下，老百姓仍然享有“帝力于我何有哉”的极大自由。中国人难管，即由于这种“政道”，成为所有独裁暴君的克星。

“敬人”的结果，也有引起“不敬”的。孟子要我们首先自我检讨，为什么“我礼敬人，人却不回敬我”（礼人不答）？是由于自己“敬”得不甚周到，还是已经失敬而不自觉？如果确实是自己的失误，当然要反省以正身，务求尽其在我。倘若自省并无失敬，而对方依然“不敬”，就不妨“不理他”，因为“他不过是一个妄诞的