

楊國樞／曾仕強 主編

中國人的管理觀



中國人叢書 4

□ 桂冠圖書公司 □

多科際的合作 ——
當代人文及社會科學家眼中的中國圖像

中國人叢書[4]

中國人的管理觀

楊國樞、曾仕強 主編

「中國人叢書」編審委員

(以姓氏筆劃順序排列)

文崇一	——	社會學
李亦園	——	人類學
胡佛	——	政治學
韋政通	——	思想
張玉法	——	歷史學
郭博文	——	哲學
(召集人) 楊國樞	——	心理學

桂冠圖書公司出版

中國人叢書 [4]

中國人的管理觀

編 者／楊國樞 曾仕強

責任編輯／葉緯春

執行編輯／鄭佳幸

發行人／賴阿勝

出版者／桂冠圖書股份有限公司

地 址／台北市 10769 新生南路三段 96—4 號

電 話／(02)3416949・3911407

電傳(FAX)／886 2 3969194

郵撥帳號／0104579—2

排 版／正豐電腦排版有限公司

印 刷／海王印刷廠

登 記 證／局版台業字第 1166 號

初版一刷／1988 年 3 月 31 日 (印數 1~2,000)

定 價／新台幣 250 元

版權所有 請勿翻印

本書如有破損、裝訂錯誤，請寄回調換。

作者簡歷

(依姓氏筆劃順序排列)

- | | |
|------|-------------------|
| 方清輝 | 交通大學管理科學研究所碩士 |
| 成中英 | 美國夏威夷大學哲學系教授 |
| 周丁滿生 | 新加坡國立大學企業管理學系教授 |
| 侯家駒 | 東吳大學國際貿易學系教授 |
| 陳其南 | 香港中文大學人類學系講師 |
| 陳明璋 | 台灣工業技術學院工業管理學系副教授 |
| 閔建蜀 | 香港中文大學市場與國際企業學系教授 |
| 郭崑謨 | 中興大學企業管理學研究所教授 |
| 黃光國 | 台灣大學心理學系教授 |
| 黃俊英 | 政治大學企業管理學系教授 |
| 曾仕強 | 東海大學企業管理學研究所教授 |
| 楊必立 | 政治大學企業管理學研究所教授 |
| 謝長宏 | 交通大學管理科學研究所教授 |

中國人叢書序

整個的中國近代史，可以說是一部中國人在現代世界中變遷圖存的血淚史。一百多年來，各種各樣的中國知識份子，殫精竭慮、焦思苦詣，分採不同的意識型態，各用不同的方法手段，試圖使中國社會富強康樂，以適存於日新月異的現代世界。在中國的土地上，曾經提出過種種思想，發生過種種革命，出現過種種變亂，經歷過種種政治與經濟的實驗。但時代的巨輪並不因為中國人的坎坷境遇而停止運轉，隨著無休無止的苦難與奮鬥，莫可抗拒的變遷脚步，正在各個中國社會不斷地向前邁進。

在世界性的現代化潮流下，社會變遷的歷程正在不同的中國社會以不同速度推展。在三個主要的中國社會內，香港很早就是一個高度工商化的現代都市社會，仍在繼續不斷地快速蛻變；台灣原是一個農業社會，經歷了幾十年的現代化社會變遷，現在已是一個基礎堅實的工商社會；大陸上的中國社會的變遷方向，雖然不同於台灣與香港，但其變遷的幅度却不可低估，而且其變遷歷程最近幾年顯有轉向的跡象，已在試圖逐漸步上現代化的道路。

在各個中國社會以不同的速度不斷變遷的過程中，有幾項令人憂心的現象發生了。首先，我們發現一種新的現代化中國社

會已在台灣與香港形成，而在此等新的中國社會裏，一種新的現代化中國人也逐漸出現。但生活在這些中國社會內的中國人，對這種新型的中國社會既缺乏經驗，對這種新型的中國人也毫無瞭解。影響所及，乃使他（她）們在適應新的社會環境與新的人際關係時，易於產生種種新的問題與困難。另一值得注意的現象是，在現代化的社會變遷過程中，人們常會形成一種喜新厭舊的價值觀念，不知不覺地認為現代的都是好的，傳統的都是不好的。在這種價值觀念的影響下，大家不僅盲目地接受很多不好的現代事物，更重要的是不必要地拋棄了很多優良的傳統事物。尤有進者，隨着這種一面倒的社會變遷的進展，傳統的事物正在快速喪失，而自行創造的新鮮事物又不易出現；當此之時，整個社會極難保持與創造自己的特點，從而形成一種中國式的現代化社會。在台灣與香港這兩個快速變遷的社會裏，由於傳統中國特質的喪失與新創中國特質的缺乏，民衆對自己的社會與文化已難形成清晰而堅強的認同。

從社會的長遠發展而言，上述種種情形是不正常的，甚至是不健康的。這些不利的現象雖然是快速社會變遷所難以避免的，但關心社會與文化發展的知識份子，總不能袖手旁觀，任其自然演化。這些令人憂心的社會現象，在台港兩地的中國社會最為明顯，因此這兩個地區的知識份子（特別是研究社會科學與人文學科的知識份子）在這一方面的責任最為重大。我們希望熱愛自己社會與民衆的知識份子，能各依自己的所學、所思、所慮，共同為匡正與補救社會變遷所造成的前述問題而努力。其中的方法之一是針對現代的或傳統的中國人、中國社會及中國文化的主要問題與特徵著書立說，以增進變遷中的中國人對傳統的與現代的中

國人、中國社會及中國文化的認識，俾能更有效地適應自己的新社會，更明智地保留仍然有用的傳統事物，並進而對自己社會文化的特質有更清楚的認同。

基於以上的認識，我們特邀集有志於此的朋友，決心編輯「中國人叢書」，為以上所說的目的共同努力。更具體地說，我們編著這套叢書的主要目的有三：(一)我們希望這套叢書能促進國人對現代中國人與中國社會的瞭解，進而有助於中國人適應新的中國社會；(二)我們希望這套叢書能使國人自現代生活的需要來瞭解傳統的中國人、中國社會及中國文化，從而得知何者已經過時，何者仍有功能，以免過早而不必要地拋棄很多良好的傳統事物；(三)我們希望這套叢書能使國人經由對中國人、中國社會及中國文化種種特徵的深入理解，而對自己的人民、社會及文化產生堅強的認同。

為了達到這些目的，收入這一叢書系列的著作，必須同時符合以下的條件：

(1)書中的內容是有關現代的或傳統的中國人、中國社會或中國文化。

(2)書中的內容具有廣濶的現實意義，而非瑣碎枯燥、鉅釘補註的作品；換言之，所談內容要有助於瞭解中國的人民、種族、社會及歷史，或有助於適應現代中國社會的現代生活。

(3)書中的內容具有相當的學術性，說理述事要有學理的基礎或研究的依據。

(4)書中的內容是原創性的著作，而非資料性或翻譯性的作品。

(5)書中的內容是分章專書，也可以是專題文集（作者可為一

人或數人)。

(6)書中行文具有相當的可讀性，高中或大學畢業而非學者專家者，亦能理解書中的要旨。

在編輯這一套叢書的過程中，爲了慎重其事，桂冠圖書公司特別邀請社會科學及人文學方面的學者，組成編審委員會，以爲此一系列選擇最適宜的著作。作爲此一委員會的召集人，個人願在此向各位編審委員敬致無上的謝意。同時，也要藉此機會感謝桂冠公司的負責人賴阿勝先生對這套叢書的支持。

最後，我們希望透過作者、編者及出版者的共同努力，完成一套由中國學者自己所創作的，真正能反映中國人與中國社會的特點的良好讀物。

楊國樞

一九八七年八月二十五日

序於國立台灣大學心理學系

編 序

目前，台灣正處於經濟發展的轉型期。在此階段，爲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，却未受到等量的重視，更少積極堅定的變革作爲。實則，與歐美及日本相比較，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理念、策略及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，管理理念、策略及方法則是人的思想產物。更深一層說，管理不僅是人的問題，而且是人的行爲問題。就管理者而言，管理理念、策略及方法的構想與運用是行爲；就工作者而言，工作效率與滿足的增進也是行爲。社會及行爲科學的知識告訴我們，凡是複雜的社會行爲，大都會因社會文化因素的不同而有異。事實上，比較管理學及跨文化心理學的研究，早已顯示了一項事實：管理理念、策略及方法的有效性，常視管理者與工作者的文化背景而定；換言之，何者爲最有效的管理理念、策略及方法，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理念、策略及方法最為合適？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，也不同於歐美的西方社會；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。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。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，也就是應該建立現代化的中國式管理。爲了這一目的的達成，我們既需要中國傳統的管理哲學，也需要西方現代的管理科學，因爲只有經由這兩者的適當修改與整合，才易創造出現代的中國式管理理論與技術。在此一創造性的過程中，我們一方面要將中國人的傳統管理理念、策略及方法加以現代化，另一方面要將西方人的現代管理理念、策略及方法加以中國化。換言之，現代中國式管理的建立，同時包含了現代化與中國化兩方面的努力。

基於事實的需要，在過去二十多年來，爲了建立現代化的中國式管理，台灣與香港兩地有關的學者已開始從事上述兩方面的努力，有的試圖整理中國人的傳統管理理念並分析其對管理現代中國人的可能涵義；有的則試圖引介西方人的現代管理策略，並探討其對管理現代中國人的可能用途。晚近幾年，前一方面的努

力似乎後來居上，愈來愈引起學術界與企業界的關懷。到前為止，關於這方面的探討，已有多篇論文發表，在台港的管理界隱然形成了一個新的研究方向。有關這一方面的論文，散布在台港多種有關期刊、書籍及研討會文集，蒐集與運用頗為不易。為了便於有興趣的讀者閱讀與參考，特將其中較具代表性的有關文章選出，編輯成書，加以出版。本書所收入的論文，涵蓋的範圍頗廣，兼及易經、儒家、法家、兵家等方面的管理哲學、理念及智慧，就其對現代中國人之管理的意義多所發明，同時也論及傳統民族文化與制度對企業管理的影響，並進而闡發管理中國化的精義與中國管理現代化的原則。

在編輯此書的過程中，承蒙各位論文作者鼎力協助與指教，並賜准將其大作收入本書，盛情感人，我們要特別在此敬致謝忱。

楊國樞

曾仕強

一九八七年九月廿三日

序於國立台灣大學心理學系
東海大學企業管理學研究所

- ⑥五四運動史(上)(下)
- ⑤中國文化的展望(上)(下)
- ④中國人的管理觀
- ③中國人的蛻變
- ②中國人的心理
- ①中國人的性格

周策縱著	即將出版
殷海光著	定價四〇〇元
楊國樞曾仕強主編	定價二五〇元
楊國樞著	定價二五〇元
楊國樞主編	定價二五〇元
李亦園 楊國樞主編	定價二五〇元

54008

理查·威爾遜博士著
盛杏媛譯

道德國家

中國兒童政治社會化探析

平裝／二五〇頁／長二一×寬十五（cm）
定價：台幣二五〇元

本書作者威爾遜是當今美國研究政治社會化的巨擘。本書的主題是透過「恥感」與社會化的關係為概念架構，探討中美孩童的政治社會化；並以台灣、香港、紐約唐人街的中國人為研究的對象，對中美孩童的政治社會化有相當深入的分析。

中國人的管理觀

隨著經濟的急速發展，管理已成為現代社會不可或缺之專門學問，但是，歷來我國的管理方法多借鏡於西方的管理科學，往往炫於其理論與技巧，却始終未能臻其精義，究其原因在於未能找出適合國情的理想模式。

本書的出版，試圖將近年來學者們探討尋求切合中國管理模式所努力的成果呈現給國人，讓國人了解，中國人的管理觀念不僅源遠流長，中國的管理哲學更深深地影響著長久以來的歷史發展，關心中國前途的讀者，可從中省思，究竟什麼方式才能最切合中國人的管理需要。

中國人叢書

4



封面設計 / 山的工作坊·施恆德



中國人的管理觀

目 錄

中國人叢書序	1
編 序	5
成中英：建立中國的管理哲學	1
曾仕強：中國管理哲學的精義	17
楊必立：中國先賢的管理智慧	37
曾仕強：易經管理哲學的實踐	47
侯家駒：先秦儒法兩家管理觀念之比較	59
曾仕強：以儒家爲主流的中國式管理理念	75
謝長宏 方清輝：「論語」顯示之儒家管理理念	95
陳其南：明清徽州商人的職業觀與儒家倫理	115
黃俊英：孫子兵法與企業行銷的作戰	143
閔建蜀：孫子兵法的競爭模式	165
陳明璋：家族文化與企業管理	189
陳其南：傳統家族制度與企業組織	213
黃光國：中國式家族企業的現代化	243
周丁浦生：衝突管理：傳統與創新	275
郭崑謨：中、西管理理念與行爲之比較	297
郭崑謨：管理中國化之努力方向	307

曾仕強：中國管理現代化的原則	317
名詞索引	335

建立中國的管理哲學

成 中 英

一、分辨技術與知識

杜魯克討論管理研究的性質時，指出管理研究有潛力發展為一門科學，成為管理者的知識與紀律的來源。但在另一方面，他又指出管理學也可能只成為專業者的技術囊，為技術性的特殊需要提供工具而已。於是，管理學被認為只是有關貨物訂存、檢驗、保養、價格、財務、市場、銷售等管理技術。管理學甚至也被認為只是一套數量化的方法，用來設計或控制成果，提高效率。然而，管理技術與數量化方法並非管理學之主旨所在，因而並非管理科學。惟當我們理解管理學的主旨為何，運用科學方法來闡明此一主旨時，方得稱為管理科學。

管理科學的主旨究竟為何？杜魯克指出：該主旨在研究如何組合人與事為相互依存的整體系統以達致企業目標。值得我們注意及深省的是：杜魯克把管理學看成整體系統之學、全體與部份、部份與部份相互配合之學，以及運用決策達致目標之學。因之，管理學不僅是工商企業的發展學，也是政府機構的行政學，更是現代人生活的組織學。簡言之，管理科學就是用科學方法研究如