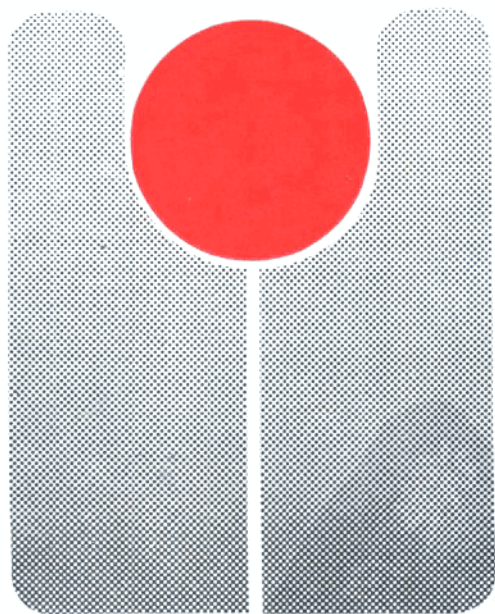


國家管理叢書

中國的經權管理

曾仕強・劉君政 著



國家出版社 印行

1112
D301
586

中國的經權管理

會仕強・劉君政 合著

國家出版社印行

1985年9月12日

HS

有著作權

不准翻印

中國的經權管理

定價：平裝貳佰肆拾元整

精裝貳佰捌拾元整

原著者：曾仕強・劉君政

總策劃：林洋慈

發行者：國家出版社

總經銷：國家書店有限公司

郵撥：一〇四八〇一帳戶

公司：台北市新生南路一段126之8號三樓

電話：392-6748・392-6749

門市部：台北市信義路2段128號

電話：391-2425・391-2434

分公司：台南中正路64號

電話：(06) 2223084

印刷所：嘉信印刷廠

行政院新聞局局版台業字第零陸叁貳號

73・4 再版

序

我們一再考慮，決定把這本書定名為「中國的經權管理」，是居於下述的三點理由：

一、近世以來，西方思想界受到達爾文的影響，只知有變，不知有常。這種「求新求變」的觀念，流傳到我國，幾乎形成新的思潮，斷定一切舊的，都不如新的；只要變就是好的；也惟有求變，管理才能有效。於是頭痛醫頭、腳痛醫腳，簡直越管越亂，越變越糟。

二、中國管理，以儒家思想為主，貴在「執經達權」。「經」指「不變的常理」，「權」即「應變的權宜」。論語衛靈公篇記載：顏淵請問管理國家的道理，孔子答以：「用夏代的曆法，坐殷代的車子，服周代的冕服，至於音樂，最好用韶和武。」三代的制度，有所損益，如果各取其長，便是「權宜應變」。然而為政篇所載：子張問「從今以後到十代的事情，我們可能預測嗎？」孔子却說：「將來接着周代的，即使一百代也可以推測出來。」這是「變中有常」，依據「不變的經」，便能超越時空，在變化中保持常道，再怎樣變也不會「離經反常」，其結果是有把握的，亦即可預先測知的。

三、管理界要避免頭痛醫頭的弊害，必須遵照「經權」的精神，分辨「不可變」的「經」與「可變」的「權」，然後以「不變的經」作為判斷的標準，進行合適的「權宜應變」，才合乎中國人「變通」（不但求變，而且要求通，務須變而能通）的道理。國父說：「夷險不測，成敗無定，而守經達變，如江河之自適，山嶽之不移。」先

總統 蔣公也認為管理不僅因時因地而不同，亦且因人因事而變易，但他主張「一面要能守正以持經，一面要能權宜而應變」。可見「處常」與「處變」，「執經」與「達權」，乃是中國歷代相傳的原則，而中國管理，也就是「經權管理」。

「中國的經權管理」，其淵源一如中國任何其他學術，來自易經。易有「不易之易」，指其「變中不易的常理」，便是「超越時空與質能」的「經」；易有「變易之易」，指其「通權達變的權宜」，則為「受時空與質能支配」的「權」。而「經」「權」俱皆「易簡」，使組織成員「易知易行」，方得執簡馭繁，以逸待勞，坐收「以不變應萬變」之功效。許多人把「以不變應萬變」視同「不變」，乃是字面解釋的謬誤，其實「以不變的法則因應萬變的現象」，才是中國人「理一分殊」的要旨。

西方管理，拿分殊的現象當做嘗試錯誤的目標，所以他們的管理學，永遠是變動的，管理者日理萬機之餘，還要隨時學習新的管理學說，實在疲於奔命，苦不堪言。中國管理，一方面把握永恒不變的原則，一方面因應瞬息萬變的內外環境，苟能「權不離經」，則一切變化自然越變越好，越變越通。管理者了悟「經權」之道，便可以永遠適合時代的需要，所以中國管理以及中國管理現代化，都是以「經權」為主要精神，都可以正名為「中國的經權管理」。

同時，透過經權的運作，我們很容易把所有外來的管理原則與方法，予以融合，使其符合中國的風土人情而更為有效，正如我國歷代運用經權法寶，融化一切外來思想文物一樣。我們的例證以及若干管理程序，有許多是採自西方的，因為中國管理根本上就不排斥任何外來的東西。我們解釋中國的傳統，也用了許多新的觀念和詞彙，表示中國管理不能停留在往昔的年代，而是應該隨着時代的變遷，充份現

代化的。

我們整理完成之後，先由仕強在課堂講解，或在演講時擇要說明，然後再經修改，務求說得清楚明白。為了要保持適度的趣味，始終採用講的方式，把一些孔子、老子的話，也都改成白話，不過為了存真，我們還是把原文附註於後，以供參照。

全書分成十講，前四講是理論，後六講是方法。理論包括中國管理的意義、價值、種類、對象、本質、目的、以及理論基礎，並且對西方管理，作一些批判。方法包括經權總論、計劃、組織、領導、控制與訓練，中國人對這些管理活動，原先都有其良好的特性，可惜時久失察，後人不明，遂引發了許多缺失，如何重建？我們也提出了若干模式。

中國人輕視自己的文化，這是一八四〇年代以來中國人的悲劇；中國人不敢也不願意炫耀自己的文化，則是自古以來中國人的優良傳統。我們不能把「中國的經權管理」說得多麼高明，而這一本書更只是一個小小的開端，我們誠懇地懷着拋磚引玉的心情，希望更多的中國人共同來整理固有的管理學術。我們不希望有朝一日，中國管理學術振興於西方，然後再把它雙手捧回來。

中國人的最大特色之一，是不喜歡作有系統的觀念說明，因為過份具體，勢必有所限制，成為西方所重視的「相對的真理」，僅能獲得片面的證實。中國人在追求「相對的真理」之外，還要兼顧「絕對的公理」，惟有如此才能涵蓋更為廣闊的範圍。「相對真理」只是「權」，所以西方管理偏重「權變」，「絕對公理」才是「經」。中國管理「經權」並重，所以該清晰時當清晰，應含混時宜含混，但願這不是我們的自圓其說。

復興中華文化，管理這一環節直接關聯到各種不同的層面，當然

不容忽視。我們謹此獻出一得之愚，才疏學淺，訛誤自是難免，幸博雅君子，不吝賜教！

感謝家父迺超先生為我們細心校閱，並提示許多寶貴而重要的意見。家父認為這是一件繼舊開新的工作，很有意義，給我們最大的鼓勵。

感謝關心我們的長者和朋友，沒有他們的督促，這本書不可能這麼快完成。

國家書店總經理林洋慈先生及編輯部同仁，對這本書的出版，惠予最大的助力，在此表示衷心的感謝。

會 仕 強

劉 君 政

中華民國七十二年元旦於國立交通大學
臺灣師範大學

引 言

賞！

美國人由於科技發達，具有極大的確切性與實效性，因而重視科學、輕視哲學。尤其是哲學中的形上學，更被視為過時或根本沒有意義的東西。他們認為形上學家唯一的功能，就是讓別的形上學家有事可做，大家忙亂成一團，却無法分出誰是誰非。管理哲學，在美國管理界所佔的地位，顯然不甚重要。

但是，我們衡諸事實，管理哲學乃是管理的最高指導原理，目的在解決管理理論實施的困難及其缺失，並確立一套價值觀與信念，使管理者得以因時、因地、因人、因物而制宜，却不遺忘其根本。日本公司的基本控制機能，即在於它的管理哲學。因為具有相同的經營理念，大家就會採取同樣的方法和態度來處理同樣的事物，彼此容易協調、合作，獲得更佳的效果。

中國早在幾千年前，便有了良好的管理哲學，也有其合用的管理方法，只是年代久遠，逐漸變質；加以中國人讀書不求甚解，凡事不講求方法，終至日趨式微，不為大家所重視。一八四〇年代以後，西方挾其船堅砲利的優勢，打垮我們的自尊心和自信心，更使中國管理，隨着整個中國文化，日趨沒落。

重建中國管理，最好是依據中國傳統精神、融合西方管理精華，而有所創新。我們深切瞭解，處於今天這個時代，要談中國管理，必須站在今天的時代中來看管理、討論管理。我們所指稱的「中國管理」，其實質意義，便是「中國管理現代化」。

「中國管理現代化」不同於「中國現代化管理」，後者經常被用作「西化管理」的別名。多少年來，「中國現代化」已經變成「中國西方化」，這是我們不能不特予警覺的。「中國管理現代化」則是「中國管理」的現代化，它是源於傳統，却賦有時代生命、切合時代需要

的中國管理。

今天這個時代的中國人，有一種普遍的傾向，就是不敢想，也不願意思。正如早期的日本人，他們每逢遭遇困難時，立即翻查中國典籍，馬上可以找到答案。由於中國的有求必應，造成早期日本人重視外國先例，自己少動腦筋，而且重結果不重過程的心態。我們現在不但有問題要向美國尋找解決方案，甚至進一步把美國人的問題當做我們的問題。例如我們勞資和諧，原本沒有問題，却有若干人士，不斷的促成、鼓吹，認為沒有問題便是潛在着大問題，似乎非造成勞工問題，誓不罷休。

對管理而言，觀念才是根本。其他所有工具、方法，俱由觀念而來，都屬於末梢的枝節。大學說：「任何一件東西都有根本和末梢」，「根本亂掉了，却希望末梢能夠發揮作用，是不可能的」。儘管我們不敢想、不願意思，也非想不可。

基於這個原因，本書分成上、下兩部份。一至四講，說明中國管理的思想重點；五至十講，分析中國管理的具體方法。思想是根本，根本建立，管理之道便由此而生；有了管理之道，確立若干理論基礎，再來運用管理方法，自能得心應手，進退自如了。

管理思想部份，我們以中國管理的意義、價值、理論基礎、種類、對象、本質與目的為重點。提要如下：

(一)研究、建構中國管理，並不是為了標新立異，今天管理者已經够忙、够累，實在不忍心再巧立名目，讓他們白費精神、浪費時間。也不是為了民族情緒，因為盲目的說自己好，對整個民族並無好處。但是，居於「任何原理原則，都受到『時間性』和『空間性』的限制」，我們從現代（時間）中國（空間）的取向來看，立即覺察到「中國管理」存在的必然性和必要性。

(二)這樣的中國管理行得通嗎？大家非常關心，從中國傳統能不能產生現代化的管理？然而，日本人不是相當成功地走出了他們的路？新加坡擁有百分之七十六的中國人，性格、習慣、觀念和我們相差無幾，不也創造了奇蹟？誠如孟子當年所說，這不是「能不能」行得通的問題，是我們有沒有信心和決心，「做不做」的問題。

(三)中國管理如果沒有什麼值得我們甚至於全世界重視的地方，委實用不着在這樣艱難困苦的时代，再費心思來重建它。沒有用的東西，丟棄並不可惜；品質比不上人家的東西，重新包裝也是沒有用的。我們無意於復古或反古，只是看到西方管理的制式化、規律化、競爭化、所帶來的單調、乏味、權力鬭爭、誇張虛偽，徒然使「人」變成自由社會中的「難民」。長此以往，中國人將永遠不再「頂天立地」，却變成備受委屈的「次機器人」。因為機器人用不着吃飯、用不着休息、也不會鬧情緒，純就生產的立場來看，當然比人更為「可愛」。中國先哲致力於提高人的地位，樹立人的尊嚴，如今已隨着工商業社會慢慢地消沉降落。惟有提倡中國管理，才能恢復人的主體性。我們要生存，更希望活得有意義、有價值，這就是中國管理值得重視的地方。

(四)中國管理的意義，是「修己安人的歷程」。中國人最不喜歡別人管他，但是「管得有道理」，他還是不敢不聽。要「管得有道理」。應該從修己做起，修己而後安人，這是中國人的管理觀。

(五)安人以感應為主，為了配合時代的變遷，特別提出「計劃」、「組織」、「領導」、「控制」及「訓練」，作為促成良好感應的方法。中國人特別重視和諧，一切管理活動，都需要「協調」，所以協調的精神，融貫到整個管理的歷程，不再單獨列舉。

(六)理論基礎，也就是形上基礎。當我們對管理追根究底，認為的確如此的時候，便產生了形上信念。它是人的本能之一，並非可有可

無的東西。管理者研判情況，在許多可能方案之中，選定某案，即是居於他自己的形上信念。現在有許多人受到「科學主義」的影響，秉持「一面倒向科學」的態度，盲目反對形上，輕視理論基礎，殊不知形上信念，自始至終支配着我們的思想行為，在我們的生活中，扮演着決定性的角色。

(七)要談管理，不能不先有管理哲學，也就是確立若干形上信念，否則錯認管理技術即是管理，捨本逐末，勢必疲於奔命，而且永遠學不好。管理者具有形上信念，應該仿照笛卡耳(Descartes)的倡導，利用一段時間，把自己腦海裏的所有觀念，都倒出來，然後逐一加以檢視，將自己認為確實無誤的觀念，重新裝回去，淘汰那些亂七八糟的、似是而非的、以及根本錯誤的觀念。也就是把自己的形上信念，好好整理一番，仔細反省一下。

(八)中國管理的理論基礎是什麼呢？這是大家都切望瞭解而又覺得最傷腦筋的問題。中國古籍浩瀚無邊，恐怕窮一生之力，都不見得能够讀完，更不用說精通了。所幸中國人的思想，不像西方那樣，主張一人一說，各顯神通。中國人重視王弼所說的：「統之有宗，會之有元」。中國人十分謙虛，不敢處處自我標榜。孔子的「述而不作，信而好古」，成為中國人共同的態度。因此歸宗還原起來，中國管理的理論基礎，很容易在傳統哲學理念中找到根源。我們從自然主義、人爲主義、享樂主義、苦行主義、神秘主義、理性主義六派當中，選取與管理密切相關的四派，亦即人爲主義派、自然主義派、苦行主義派與理性主義派，作為理論基礎的主要根據。

(九)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。因此不能够死守陳說、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。許多形上原則，絕不會因時代的變遷而失去效用，然而一味按照已往的方式來求其實現，則斷然是不合適的。我們既不可以全部否定傳統的理论基礎，形成無根的管理；也不可以盲目復古，完全比照往例辦理。因為五千年來，我們的觀念，有了太大的變化，以致產生不少的偏差。因襲傳統的這些缺失，便是病態的管理。我們不能抱持西方的觀點來看中國，也不能堅執古代的眼光來看現代，這樣我們的理論基礎，才能落實合用。

(十)近百年來，中國人懷有濃厚的「被淘汰的恐懼感」，我們學習西方的科學、民主，乃至於管理，都是相當功利的，以致不能曲盡其誠，更加缺乏親切感。今天重建中國管理，必須真知力行，拿出最大的誠意，才能期其有成。

(十一)美國管理以企業管理為重點，中國管理則依安人的功夫，區分為「齊家、治國、平天下」，現代特別重視職業生活，不妨在齊家之外，另闢「立業」一目。所以中國管理的種類，包括家庭管理、企業管理、行政管理、以及教化管理，而以自我管理，為共同的基礎。

(十二)西方管理，以 5 M、7 M、或 10 M 為對象，認為把人力、財力、機械、方法、物料、市場、士氣、管理資訊、管理哲學、管理環境全部納入管理範圍，便已十分齊備。中國管理，則指出在這些對象之外，尚有一極端重要的 M，那就是「心靈」。中國人以心為思想、行為的總樞紐，所以特重這一 M，而中國管理，亦因而主張採取「動之以情」、「曉之以理」、「齊之以法」的精神。此一「情、理、法」的次序觀，其真實含義，乃是「以情為先，所重在理；理講不通，不得已才動法」的。

(十三)管理有其自然性和必然性。今天作業員希望領班少管一些；領班要求廠長少操點心；企業界盼望經濟部不要管得那麼多，都是居於

管理的自然性，認為「我自己會管好自己」。然而上級不放心下級，則是看出管理的必然性，「幸虧我管，不然問題大了！」管理的本質，便是在自然性與必然性之間，發現其合理性，不管得太多，也不管得太少；該不管的不要管，該管的不能不管。

(四)西方管理的目的，始終離不開「利潤」、「業績」、「安全」、「使命」。這樣一來，勞資之間利害衝突，成員與組織目標亦難一致，所以問題重重，無法獲得澈底的解決。中國管理提高層次，以「安人」為最終目的。因為它是人生根本的要求，統一了勞資之間的矛盾，調和了個人與組織的目標，更引發了員工有效的感應。

至於管理方法部份，中國五千年來，不斷吸納外來文化，很快融化而不动摇根本，即是由於具有一套獨特的方法，作者名之為「經權方法」。每當經權運作良好的時代，中華文化蓬勃發展。可惜清末以來，持經達變的精神喪失，經權方法也就不得彰顯了。

中國人的方法與西方亦不相同。西方重計量、講精確，中國人認為這樣的方法只能適用於某一範圍狹小的特定事項，無法通用於較為廣大的領域。例如，我們說：「東西不能打破。」十分明確肯定，而且就玻璃杯、鏡子等等來說，非常符合事實。但是，有一天我們手持雞蛋，忽然想起這條定理，豈不為難？假若我們再說：「東西應該打破。」對雞蛋固屬可行，而於玻璃窗、桌、椅，又將何以處置？這就是為什麼西方甲專家說「yes」時，必有乙專家說「No」的原因。中國人會說：「東西該打破的，要打破；不該打破的，便不能打破。」我們可能認為這種說法，說了等於沒說，但畢竟它最符合廣泛的事實。

法是拿來用的，會運用方法的人，拿起方法來，靈活自如，他不希望這個法太呆板、太多限制，反而束縛了他。不會運用方法的人，當然把一切希望，都寄托在方法上面，常常錯把並不良好的方法當成

寶貝。所以中國人觀念：運用之妙，存乎一心。

經權法是管理的基本法。舉凡計劃、組織、領導、控制、訓練，都應該以經權法為主要架構，才能運作良善。熟練之後，還可以透過經權法，把所有外來的管理法則，妥當地運用於中國。茲列舉其要點如後：

(一)西方的權變理論，強調環境變動，人也在變動，所以管理必須相對地變動。世上並無通用的最佳管理方式，管理者應該用心找出此時此地比境合適的方式。

(二)「通權達變」原是中國人的拿手好戲。中國主管就是害怕部屬「變鬼變怪」，亂出花樣，才不放心讓部屬權變的。要中國人權變之先，必須先訂立若干不可變的「經」，作為準則，然後讓他「守經達變」，才不致過份離譜，變得怪妄。所以最好透過「經權理論」的架構。

(三)中國管理的「經權理論」，一如中國所有的學術，都是淵源於「易」。「經」就是「常道」，「權」即「變通」，「經權」的意思，便是：秉持着常道，儘量的變通。西方人求變，中國人主張變要變得通，不要越變越不通，所以叫做變通。

(四)變通的主要準則，在「權不離經」。如果「權與經反」，即成為離經叛道，那是十分危險的。「經」「權」配合，主旨在求得此時此地不變不易的「中道」，這就是中國人講求時間、空間配合而命中目標的道理。

(五)經權配合，講求「權不捨本」、「權不損人」、「權不多用」。中國禪師重視「頓悟」，方法至此即稱完畢。日本禪師則多方設法開悟，他們多半不敢寄望於「頓悟」，只敢由「漸悟」而終有所悟。我們雙管齊下，除經權總法之外，再經由計劃、組織、領導、控制、訓

練的途徑，以求「感應」的催化。

(丙)中國管理以計劃為依歸。中國人的計劃，富有「天人合一」精神，體認「人不斷地為自己做計劃，而天也不停地為每一個人做計劃。人的計劃必須和天的計劃互相配合，才有成功的希望」，所以說：「謀事在人，成事在天」。這絕對不是宿命論，更非迷信；欲求密切配合，端看如何適當持經達變。

(丁)中國管理以組織為工具。中國人的組織，乃是「相互依賴網」，彼此息息相關，倫理氣氛非常濃厚。我們不反對家族企業，有人主張透過「法」的手段來加以改變，立意雖佳，却未盡符合中國的國情。我們希望以家族企業為基礎，發揚其優點，改進其缺點，使這個「相互依賴網」更堅牢，更有效。

(戊)中國管理以領導為中心。中國文化以人為本，一切管理活動，也以人為本，所以中國人常說：「鞏固領導中心。」但是，中國人的領導，是「以最不表現英雄性的領袖，來領導一羣十足的英雄人物」。領導者正如象棋中「帥、將」，比起「車、馬、炮」來，固然威力差得很遠，而一旦危急，車、馬、炮都奮不顧身，樂於為他而犧牲。象棋模式變化無窮，而基本法則不可改變，便是領導的經權範型。

(己)中國管理以控制為根本。中國社會，注重自發自動的控制，所以是無形的。許多人批評中國傳統缺乏制度，却又大罵「禮教吃人」，顯然是很大的矛盾。「以禮控制」是經，適當變通是權。不過中國人十分厭惡有形的控制，多數人仍保留「特權」傾向，則是應該特予妥善運用的。

(庚)中國管理以訓練為起點。中國原有許多良好的傳統，長久以來，遭受扭曲和破壞，已經變形變質。中國管理現代化，必須從訓練再出發，決心重新做起，才有成功的希望。訓練是每一個人的事，而

且永遠無法委之他人，所以自高階層到基層，大家都應該切實虛心學習，「活到老、學到老」，這才是中國人的偉大精神。

中國管理的最高境界，是孔子所說的「從心所欲，不踰矩」。機構內上上下下，每一成員，都可以隨心所欲，自由自在的，愛怎麼樣就怎麼樣，但是，沒有一個人會破壞制度、違反法紀，做出對不起機構的事，表現出組織所不希望的行為。這就是「無爲而治」。

無爲而治的境界很高，給人帶來無上的尊貴和無比的自由，然而它不是一步可以登天，一下子便能夠達成的。許多人嘗試着實行，才開始便不耐煩；或者幾個月下來，就覺得自己很委屈；或者忍住了，却背地裏大發牢騷，終於功敗垂成，前功盡棄。中國人說：「行百里者半九十。」實在是至理名言。

詳細的內容和具體的方法，請看以下十講。由於中國人的民族性，是不會排斥外來文化的，而且前面說過，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，來做說明的依據，有許多例證，也取材於西方。我們不必諱言，我們要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。