

中國管理哲學

曾仕強 著



滄海叢刊

中國管理哲學

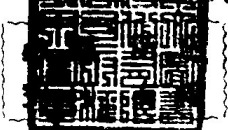
曾仕強 著

1986

東大圖書公司印行

內部參考
批判使用

行政院新聞登記證 版局證記登局聞新院政行
字著內臺照執權作者



中華民國七十年二月初版
中華民國七十五年九月三版

◎ 中國管理哲學

基本定價貳元叁角叁分

著作者 曾仕強
發行人 劉仲文
出版者 東大圖書股份有限公司
總經理 三民書局股份有限公司
印刷所 東大圖書股份有限公司

臺北市重慶南路一段六十一號二樓
郵政：〇一〇七一七五—〇號

導言

代序

中國人希望成爲真正的中國人，是古今共有的心態；中國人未必都能瞭解怎樣才是真正的中國人，則是不分知識份子與非知識份子，普遍存在的事實。雖然近代中國人遭遇西方激烈的挑戰，一時難以妥善回應，產生嚴重的屈辱感與濃厚的自卑感。有人崇洋媚外，更有人絕望求去，似乎對於祖國的關心大於向心。幸好這只是當前特殊環境所造成的奇景幻象，並不代表中國人的民族性有何重大的改變。相信時過境遷，不久的將來，宏揚傳統文化的強大中國，塑造完成。又是海內外中國人落葉歸根、朝思暮想的故土。但是，中國人不瞭解自己的文化，不明白真正中國人的形像，才是值得焦慮的所在。五四運動以後，對中國文化價值的種種懷疑論調，引發盲目的全盤西化。高級知識份子言談之間，亦常抱怨傳統的包袱太重。根本原因，在於「不識廬山真面目，祇緣身在此山中」。

近三百年來，西方的科學與民主，成爲中國人醉心追求的對象。然而科學化與民主化的結果，除了帶給我們物質生活的改變以及產生一些獎式的選舉活動之外，對於中國人之爲中國人並沒有太大的影響。因爲中國人的長處，就是十分隨和，你喊科學，他喊科學，我不妨也跟着喊科學，到底什麼是科學，仍舊抱持不求甚解的態度，不認真加以理會。至於民主，要民主馬上就有民主，我這個樣式本來便是民主，充份顯現中國人以不變應萬變的沉着本色。何況我國文化，原本含有民主性與科

187/24/44

學性，更加强了一些衛道之士「四方有的我們也有」的信心，使得科學無法生根，民主也難以落實。

但是，管理的衝擊，却使大多數的中國人，捲入了改變意識型態和生活方式的浪潮。如果我們指出中國近十數年來科技的進步，是管理所促成的；假若我們認為中國的民主化與管理的改革有非常密切的關係。平心而論，應該是可能接受的事實。管理使得科學教育逐漸踏實而趨於正常，管理催促科學實驗與研究加速進行，管理本身的科學化加強大眾對科學的認識與瞭解。民主化的管理，也加深管理者和被管理者的民主意識，改變公眾對民主的看法和想法，促使社會各界，快速地邁向民主的境域。由於每一個人，不是管理者即是被管理者，或者同時是管理者又是被管理者，切身承受，不能像對付科學和民主那樣，漠不關心。所以管理的影響力，委實既大且深！

不幸的是，我們所急切推行的，幾乎全盤是西方的管理，無論人事、財務、生產、銷售，甚至小如倉庫管理、檔案管理、圖書管理，大至行政管理、交通管理、都市管理，都是西方模式，照本全收。儘管我們大聲疾呼，要復興中華文化，要建設文化大國，乃至要加速文化反攻，前面似乎是堵住了，門警森嚴；後門却是打開了，一無防守。而且我們又大力提倡管理，強調管理，恐怕不知不覺之中，我們所有的，只是一個沒有中國人的中國；我們所持以反攻的文化，也不再是中華文化，那才是中華民族永無翻身之日的悲慘命運。

所幸十幾年來，我們的管理，僅注重於工具的運用和制度的建立，對於管理理論，仍乏系統化的整理，更談不上管理哲學的建構，尚未造成嚴重的災害。目前見及的，只是「重物輕人」、「把人當做機器」、「技術至上」、「資金第一」等等不正當觀念的普遍流行，以致「技術領導政策」、「財經重於行政」、「重視自然科學而忽視社會科學」、「

應用科學優於理論科學」等等不正常現象到處泛濫。各種機構團體，)成士氣的虛脹；多數管理人員，處於衆叛親離的困境。中華文化的兩支柱：道德日越沉淪，藝術氣氛也越來越被沖淡，必須從速確立中國管理哲學，調整中國管理模式，研究中國管理方法，才能不負國父「從根救起，迎頭趕上」的期望。

作者幼承庭訓，父母所寄望的，就是成爲一個堂堂正正的中國人。稍長受國家公費教育，衷心感激。二十多年來，堅守教育崗位，屢蒙長官厚愛，有機會親嚐管理者與被管理者的滋味，因而對於管理，發生濃厚的興趣，雖經審慎觀察，用心深思，仍感難於正確的判斷，由此對傳統的哲學理念，產生深切的愛好。有了初步的認識，回頭從事管理的反省，尚具心得。居於國族興亡，匹夫有責的驅使，不自量力，寫成了這本「中國管理哲學」，主要目的，在追求新的融合：一方面使中國的道德理想和藝術精神，能充份溶化於現代管理之中；一方面也希望西方的管理，能够在中國走出一條嶄新的道路，表現出真正中國化的特色。

一、當前我國管理者的共同難題

管理者遭遇的問題，來自人、事、財、物，非但永不間斷，而且變化無窮，難以捉摸！各行各業，固然有其獨特的困難，而共同的難題，也是所在多有，例如：

(一)規劃 (Planning) 方面：

1. 目標的訂定，不能過低，也不可過高。管理者的實際困難，是高、低的標準何在？究竟從那一角度來衡量判定？有數字依據的，尚能以每年增加百分之幾來研擬，無法用數字表示的目標，又如何具體編訂？再說，依本機構的實際情況所擬定的目標，即使合情合理，而又切

實可行，但就整個社會來說，此一目標是否合適，如何評定？目標既訂之後，能否隨時修改？如果答案是肯定的，那訂不訂目標有何區別？假若答案是否定的，則無法達成目標，又將如何處置？通常編訂目標時，由上而下，先指示一個總目標，再由各部門擬定可行的數字；或由下而上，先由各部門提出預期的目標，再彙集成為總目標，孰優孰劣？

2 決策的正確性，大抵由結果來判斷：成功的時候，我們會找出一百條理由，來證明我們的預測接近事實，決策十分正確；失敗的結局，又使我們歸咎於決策的錯誤。但是我們平心而論，事實真是如此嗎？誰能擔保這些不是出於我們一廂情願的想法？

3 規劃的氣氛，如何形成？過份熱衷於規劃的工作，是否有害？在時間上、成本上應如何加以控制？過份的冷漠或不關心，又將如何補救？氣氛能否持久？發生變化時如何掌握？

⇒組織 (Organizing) 方面：

1 部門如何劃分，才能又分工又合作？本位主義能否完全消除？表面的合作和實質的合作如何辨識？分工而不合作時，管理者應該怎麼辦？

2 有些人心目中自有他獨特的一套組織，他也許任何人的指揮都不接受，他僅服從最高主管的命令；他可能編制在銷售部門，却因為會計部門的主管是老闆的堂兄而寧願聽命於會計主管，不理睬銷售主管的指揮；他自認只敬佩機構內的若干主管，對其他上級一概表現不服氣的態度。管理者遇此情形，是否即視其為「非正式組織」？應如何予以調整？

3 權的授與，有沒有一定的標準？權的層級，能不能具有彈性？緊急時與平日的情況，有否不同？權力與責任，應如何轉移？如何調整？

⇒任用 (Staffing) 方面：

1.「班底」如何形成？有那些好處？又有那些弊害？沒有「班底」行嗎？會不會變成孤家寡人？

2.「同鄉」好用嗎？管理者是不是應該六親不認？如果真的那樣，擔保會有良好的效果嗎？做人還有什麼價值？

3.「管理候選人」如何培養？是否讓他知曉？對其他的人有何影響？發現不妥當時又該如何處置？這算不算培養「班底」或「親信」？

(四)指揮 (Directing) 方面：

1.激勵有效嗎？會不會產生反效果？能不能持續？胃口越來越大怎麼辦？

2.人性究竟是「樂於工作的」還是「耽於安逸的」？強有力的領導是必需的嗎？無爲而治可不可能？我們不願意被指揮，是否意味着我們不願意接受他人的管理？管理者的想法，能不能代表大眾的希望？如果是的，那大家都不願意被管理，還談什麼管理？

3.溝通如果是困難的，主要的癥結何在？對方並不是聽不懂，却不願意接納，該怎麼辦？有溝通能力的人真的就能溝通嗎？那爲什麼同一個人，對甲易於溝通，對乙却十分困難？同樣的道理，管理者也發現對人際關係有研究、有素養的人，未必就有良好的人際關係。

(四)控制 (Controlling) 方面：

1.控制的技巧很多，但都未能及於人的心理因素，例如預算 (budget) 常常和主管的聲望、影響力成正比，而不一定配合實際的需要；作業稽核 (operational audit) 每因執行人員的態度而產生不同的評價，也就是沒有嚴格一致的標準；計劃評核術 (PERT) 則由於少數人的幸災樂禍而導致「悲觀時間」(Pessimistic Time) 已屆却仍無法完成的尷尬場面。心理因素，往往是管理者苦惱的最大根源。大家存心看熱鬧，那才是最要命的。

2.控制極易情緒化：內部稽核彼此熟悉，很容易互相串通，久之流弊自生，假若強調對立，大家鬧僵了，也不是機構之福。外部稽核比較客觀，但是容易形成內部聯合一致對外的姿態，會計公司或管理顧問公司，有時難免顧慮及此，而不敢直言不諱。管理者爲了避免情緒化，對稽核的態度，究應如何方稱合適？

3.不革新就是落伍，革新則勢必遭遇障礙。管理者墨守陳規，大家批評他保守，不能趕上時代。一旦革新，又譏爲「新官上任三把火」或「死愛出風頭」、「拼命製造升官發財的機會」；何去何從，實有進退兩難之感。

二、這些難題取決於管理者的哲學理念

管理者對於這些問題，各有自己的解決方案。作者推論：管理者採取的措施，大抵依據他的哲學理念。因爲管理的任何活動，都牽涉到人，人不是機器，人有情緒變化，許多關於人的問題，需要哲學的方法來思索，哲學的觀點來判斷。前列若干問題，都與管理者的哲學理念有關，試加分析如後：

(一)規劃方面：

1.高低原本是相對的，沒有固定的標準。目標如何編擬？端視管理的最後目的而定。爲了賺取利潤，有它的目標；爲了明顯的成長率，有其目標；爲了社會的進步，有它的目標；爲了人類的幸福，亦必有其目標。而這些目標之間，未必能夠一致，甚至有重大的差距。爭論最多的，如香菸的產量，是多好，還是少好？從各種角度來衡量，有各種不同的見解。我們首先要解答管理的最終目的，究竟是什麼？再據以釐訂目標，才是根本解決之道。但「管理的最終目的爲何？」顯屬哲學的範

睛。

2 決策是否正確，往往也是一時、一地的答案。有些管理者堅持依據價值前題如組織目標、效率準則、公平準則、個人價值觀念等，及事實前提包括個人技術知識、組織提供的事實資料等，以選擇最爲有利的決定。有的管理者則寧願單憑直覺，獨斷獨行。也有一些管理者先依科學的方法選定方案，然後打電話徵詢對此問題並不瞭解的妻子，以便作最後的決定，因爲經驗證明妻子的直覺，十分可靠。管理者採取何種途徑，主要取決於他的哲學理念。

3 大家熱衷於計劃，不必要的計劃也十分完整地研擬會商，實屬一大浪費。我國人還有一種傾向，大家都注意主管的好惡，抱着投其所好的心理來擬訂計劃，這種「主管導向」的做法，往往是機構不能正常發展的主要原因。主管重視生產，員工一窩風在這方面動腦筋，等到主管發現財務失去控制，大家又立即轉向，一天到晚研討有關財務的計劃，頭疼醫頭、腳疼醫腳，已屬下策，頭並不疼祇因老闆認爲頭疼而拼命醫頭，後果更是不堪設想！

還有更嚴重的情況，就是誤認爲計劃一經擬定，即等於大功告成，忽視「行」的重要，缺乏效果的概念。這種以規劃涵蓋管理全部的做法，氣氛越濃厚，則弊害越大。

管理者所抱持的哲學理念，直接影響到整個機構對於規劃的看法和做法。

(一)組織方面：

1. 分工合作聯成一詞，並非代表分工即是合作，或者分工必然合作。表面合作，實質不合作的實例，觸目皆是。主管的褒貶、獎懲，更足以激發各單位的本位主義，使用不當，將越增不合作的可能性。強制、勸導、威脅、利誘，往往不能奏效。如何促成真正的分工合作，實

有賴於管理者正確的哲學理念。

2 各人心目中自有其組織體系，未必就能構成「非正式組織」，管理者可以依據他的哲學理念，而有不同的措施。例如採取安撫的方式，調整其職務，儘量使其心目中的組織體系，符合實際的情況。或者強迫其就範，非接受組織安排的指揮系統不可。當然也可以透過同仁的勸導，促其自行調整，改變原有的想法。

3 權的授與，通常沒有既定的標準。上司相信某甲，某甲自然有權；上司不信任某乙，某乙立即無權。權的層級，也不過是系統表上的一種形式，管理者直接找到基層，還可以博得「民主」的美譽。把中層撇開一邊，有時是處罰式的冷凍，有時則是無意間的忽略，但有多少中層幹部，敢據理力爭？能表示反抗的？雖然工業界一再強調「工頭的命令優先於廠長的命令」，但實際情況如何，可想而知，否則也用不着強調其重要性了。有權即有責，有相當的責任才能賦以相當的權力，這也常常成爲具文，因爲管理者的心腹知己，經常有權無責，規定該負責任的人，却往往沒有應得的權力。權責的配合，以及權力的轉移，假若都按照組織系統施行，那裡用得着爭奪？現在各機構、團體的爭權，即是暴露大家的不按牌理出牌。

要權責上軌道，大家無所爭，最好的辦法，仍舊是先解答管理的根本問題，爲什麼要有權？爲什麼要負責？如果管理者強調利潤，大家就有得爭奪，假如有更高層次的哲學理念，當然又有不同的情況。

(二)任用方面：

1. 有「班底」的管理者，常常苦在心頭，有說不出的苦衷，因爲包袱太重，越來越有積不動的苦楚。沒有「班底」的主管，則十分羨慕那些有「班底」的人，因爲他孤家寡人，一個可以商量的人都沒有，實在爲難。除此之外，還有一種對「班底」深具惡感的人，他認爲 Team

是有必要的，而「班底」却應該儘早淘汰。凡此種種，無不繫於管理者自己的哲學理念。

2和「班底」一樣，有的主管認為同鄉最好用，只有同鄉才能用，於是所用皆同鄉。後來吃了虧，受了苦，又發誓永遠不用同鄉，因為同鄉皆不可用。第二次當主管，果然任何同鄉，一概不用。但是吃虧受苦，並未減少，證明非同鄉也不能用。同鄉、非同鄉都不可用，即無人可用，這才領悟到：不論同鄉、非同鄉，都有可用之人，也都有不可用之人，實在用不着計較什麼同鄉不同鄉。

管理者不必強調六親不認，否則有親戚當管理者的人都跟着倒霉。親戚當中管理者越多的，越走投無路，形成「優越的失業者」，實在是人為的大不公平。管理者也不必避嫌不用同鄉或一味非同鄉不用，因為優秀與否，可用不可用，與此均無關干！

具有哲學思辨能力的人，可能很快就脫離這些無謂的巢臼，而要深切體會這些道理，有賴於正確哲學理念的導引。

3「管理候選人」應否培養？如何培養？均與管理的哲學理念有關。例如認定「人的壽命有限，而機構却應該長久存在並不斷發展的」，便有培養「管理候選人」的責任。而如何選定？採取那一種方式，亦取決於管理者的存心為公或營私。

四指揮方面：

1激勵有其優點，也有其缺點。因為極不容易公平、公正，當然不可因噎廢食，却也不可不防反激勵的不良後果。管理者如果以金錢為餌，激勵員工，勢必越陷越深，越來越難滿足員工的要求。如果記功、嘉獎，又是幾家歡樂幾家愁的場面，因為未被獎勵的員工顯然就是不行，難免心生不平。例如父親節表揚模範父親，試問未受表揚的父親心裡有何感想，對其子女如何交代？是不是在他的節日給他相當的打擊？

4樣兒童節選模範兒童、勞動節獎模範勞工、教師節公佈模範教師，其哲學理念無不值得重新檢討。

2人性的論說，中西並不相同。西方人先有性惡說，後有性善說，大多主張性惡，極少認為性善。我國先哲則大抵視人性為善。孔子提倡「有為而無為」，老子強調「無為而無不為」，可見我們自古以來，即不欣賞「有為」的領導，既不認為主管是萬能的，一切唯他是賴，更倡導禮賢下士，希望有賢能的部屬，來輔助他。西方人所期待的領導，實際上不受我國人的歡迎，因為我們想想：願不願意受人指揮，受人管理？假若答案是否定的，將心比心，別人何嘗願意？己所不欲，勿施於人，我們是否應該調整哲學理念，以符合人性的要求？

3溝通的困難，主要由於彼此的層次不同，無法獲得適當的瞭解。因為語意的差距、用辭的不同、表達方式的互異，再加上我國人特有的「逢人只說三分話」、「言外有默」等等言談的藝術，使我們深深覺得，同中國人溝通，委實更加困難。如何才能有效突破這些障礙，必須依據適當的哲學理念。

(四)控制方面：

1控制的方法雖多，結果則不外乎「心悅誠服」或「表面服從、內心不服」，當然也有表面化的反抗，不過為數並不很多。管理者認為那一種後果才是有效的控制，殊難確定，主要關鍵在於：哲學理念並不相同。

2地方上的政府和議會，如果關係太好，互相照顧，形成「府會一家」，就很難發揮制衡的作用，受苦的是老百姓；假若彼此對立，互不相讓，造成「府會絕裂」，那也不是老百姓之福，因為同樣不能收到制衡的效果。控制一旦情緒化，不論好壞，都是不幸的現象。但是人有情緒變化，也是不爭的事實，有些管理者認為情緒也可以完全控制；有人

則認為不必加以理會；有人竟以情緒來對付情緒，採取「以牙還牙」的處理方式，端視其哲學理念而定。

3. 革新是必要的，因為變易是宇宙的根本事實之一，所有人、事、財、物，都時刻不斷變動，易傳也主張「窮則變，變則通，通則久」，變化即是創新，所以要求日日新，又日新。管理者希望革新，應該是大體一致的，不同的看法，則是「如何革新？」也就是各人所採的途徑，互有差異。有人激烈，有人比較溫和，有人實有若無，也有人老是新瓶裝舊酒，表面革新而已。可見「如何革新？」亦受管理者哲學理念的影響。

三、我國先哲的思想有助於解決這些難題

本書的結論，認為管理的最終目的，在求人生的安寧。這個理念，得自陳大齊先生「平凡的道德觀」中推定孔、孟、荀子各以人生安寧為根本要求的啓示。作者服膺 國父「古今一切人類之所以要努力，就是因為要求生存」的主張，既生存之後，人生的根本要求即是安寧，而管理為人生重大活動之一，因此管理的根本要求，亦是安寧。凡能維護、鞏固、乃至增進人生安寧的管理，才是善的；否則便為不善。

作者認為：在我國實施管理，必須配合我國的社會與文化，才能有效而受人歡迎。管理者整理自己的哲學理念，如能參酌我國先哲的論說，可望順利解決這些難題，茲說明如下：

(一) 規劃方面：

1. 歸納我國先哲的主張，「安寧」才是管理的最終目的。假若我們接受這一觀點，那麼居於社會的安寧、員工的安寧，自然能够合情合理地擬訂切實可行的目標。無論在數量、品質、時間、成本，以及人員的

編制，都能顧及整體的目標而有所調整。就整個社會而言，對安寧有益的事業必然持續發展；而有害的機構，自應迅速萎縮，或者改變經營的方向，俾符合安寧的需要而日趨壯大。對本機構來說，共同目標取得一致，上下各以安寧的條件為準，寄望的目標，自無以往「非提高工資，不增加產量」(No money, No work)與「不增產，即不加薪」(No work, No money)的衝突現象，無論由上而下，或由下而上，都能順利協調，不必硬性施以壓力，或藉助於「恐怖意識」。我們大可視實際情形，越具體可數的目標，越適宜自下而上；越抽象而無法具體表示的，越應該由上而下。

同時，安寧的條件變遷，機構的目標也配合着適時調整，彼此不易產生猜忌、懷疑的心理，也不會互相責怪，推卸責任。目標應否改變，有了共同的標準，一切以安寧為憑，不至於為應該不應該而爭執，遭遇困難時，也才會同心協力，一心一意來克服、破除。

2人、事、地、物等等因數，都是變動不居的，誰也無法切實完全控制。依我國先哲的啓示，大家應該心懷「謀事在人，成事在天」的信念，儘量運用正確的科學方法來掌握不變的條件，讓無法預測或難以控制的變數由「形上天」來決定，而又抱著「功成不居」的胸襟，只要「盡其在我」，絕「不以成敗論英雄」，豈不是更高的境界！

3假如我們捨「主管導向」，改採「科學導向」，姑不論成果如何，要能切實施行，而又不惹麻煩，就已十分不易。按我國哲學，「主管導向」並無不妥，只要肯定「安寧」是管理的最終目的，上司部屬一律依據安寧的需要來進行規劃，相信既不偏倚，也不浪費，而又符合主管的意圖，此時「主管導向」，實即「安寧導向」，自是俱各歡迎。再如安寧果真是人生的根本要求，那麼規劃的氣氛，自不致過於冷漠或中斷，也不會過份熱衷而造成弊害，因為這些都將妨害到大眾的安寧而警

惕大家盡力予以避免。適當而持久的規劃氣氛，應該是大家所期望的。

（四）組織方面：

1. 分工的目的，假如只着眼於動作的分割、技術的專精、組合的便利、成本的降低、效率的提高等因素，勢必引起本位主義而無法達成實質的合作。如果大家都一致體認安寧是管理的最終目的，分工、合作乃是安寧所需的手段，而其目的又是爲了求得安寧，相信不論部門如何劃分，整體安寧所激發的向心力，足以促成真正的分工合作。

2. 各人心目中自有其組織體系，只要不妨害安寧，可以不加理會，何況有些單方面的想法，尙難構成「非正式組織」，勉強以此視之，適足促成其加強團結，更增困擾。假若妨害安寧，則同人羣起而攻之，其力量勝於主管一人，何止百倍？管理者不必心存管不倒他而難過，應該設法讓他瞭解安寧的重要而自動調整其態度。

3. 權的授與，假若居於安寧的要求，管理者在授與的時候，必經慎重的考慮，於是分配權責，有了客觀的標準，彼此不易引起紛爭。接受的人，心中有安寧的主宰，也不敢胡作亂爲；偶有爭執，大家以安寧爲標準，自然比較容易平息。原先考慮組織系統、分配權責，假若真正居於安寧的需要，大家自易遵照系統，互相尊重，而無所爭奪。緊急措施，臨時作必要的變動，大家也才能接受。

（五）任用方面：

1. 「班底」其實就是 Team，Team work 是「班底」，「班底」便不可無。我們所重視的，乃是「班底」的品質。有的「班底」以私利爲出發點，企圖徇私舞弊，真是氣煞人。有的「班底」不可：有的「班底」一切唯公利是圖，沒有一點私心，這就是一家人的力量，換句話說，沒有「班底」的「班底」，整體面多麼的艱難，決非多事。有的「班底」是「班底」，只有是管理者之事。

這種「班底」既不樹立門戶，形成把持；也不致堵塞賢路，扼殺人才，因為這些都有害於安寧，為大家所不取。一切唯公利，一切爲安寧，自是有利而無弊！

2「內舉不避親」，管理者不必爲了自我標榜，對同鄉、親友特予迴避，因爲那樣一來，反而暴露了另一種自私的弱點。管理者先有自知之明，瞭解自己公正無私，再有知人之明，深具選拔人才的能力，便可以放心物色所需的人員，不必計較其是否同鄉或親友。

3「舜禹之有天下也，而不與焉。」二聖得時而有天下，並不以位爲樂，管理者如果沾沾自喜，自鳴得意，而權力使人腐化，終將有害於機構的安寧。人的壽命有限，而有益於安寧的機構應得永生，所以培養「管理候選人」，是管理者的重要責任。但是慎重遴選，細心教導，需要一段相當長的時間，如果時機尚未成熟，即予明顯指示，對於當事人或其他人員，都有不良的影響，容易引起大眾的反感，增加培植的困難，而當事人也無法獲得真實的體驗，尤其不容易保持平靜的心境。管理者最好不動聲色，不露痕跡，逐步訓練若干管理候選人，不斷評鑑比較，加強各種必需的經歷，却極力避免其本位主義的暗中滋長，如有不妥，尙能及時補救或予以排除。最後訓練成功，順理成章，自爲大眾所接受。

爲私利而培養管理候選人，是不光明的，遲早要受到大家的阻撓；爲公利而培植，就算是自己的「班底」或親信，如果大家公認是合適的，也會一致熱烈擁護，沒有異議。少數有私心的人，再怎樣破壞，也將寡不敵衆。先哲「所冀正大」的主張，真是評判善惡的準繩。

四指揮方面：

1孔子要我們「食無求飽、居無求安」，主旨在告誡我們，不可耽於食求飽與居求安，而忽略了更爲重要的事情，所以接着要我們「敏於