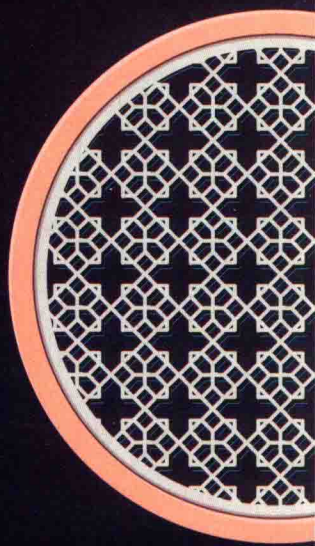


罗浮山学院藏书系列

曾仕强

著

大道至简

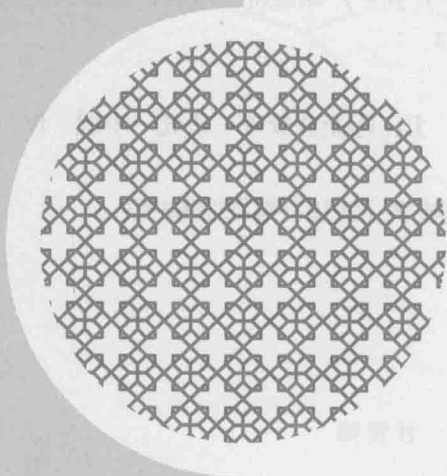


罗浮山学院
藏书系列



曾仕强

著



大道至简

SPM

南方出版传媒

广东经济出版社

·广州·

图书在版编目 (CIP) 数据

大道至简 / 曾仕强著. —广州: 广东经济出版社, 2018. 4
ISBN 978-7-5454-6105-3

I. ①大… II. ①曾… III. ①企业管理—研究—中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字 (2018) 第 031669 号

出版人: 姚丹林
责任编辑: 易伦 甘雪峰
责任技编: 许伟斌
装帧设计: 柏拉图

大道至简

DADAOZHIJIAN

出版	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
发行	
经销	全国新华书店
印刷	北京联兴盛业印刷股份有限公司 (北京市大兴区春林大街 16 号 1 幢等 2 幢)
开本	787mm×1092mm 1/16
印张	16.25
字数	160 000
版次	2018 年 4 月第 1 版
印次	2018 年 4 月第 1 次
书号	978-7-5454-6105-3
定价	68.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

• 版权所有 翻版必究 •

目录 / CONTENTS



壹

中国式管理智慧

管理科学不是照搬经验 /003

管理的不同层次 /009

跳出二分法的陷阱 /013

约法三章的精神 /020

无原则不管理 /028

饱含中国智慧的管理哲学 /034

贰

大道至简的M理论

为什么是人性管理 /043

先哲智慧与现代管理 /052

M理论的三个向度 /067

叁

安人之道，以人为本

现代企业经营的安人之道 /079

首要使顾客心安 /082

如何让员工以公司为家 /093

股东心安才能持续发展 /109

造富勿忘分享财富 /118

安人之道五大要领 /126



肆

经权之道，持经达权

经权为安人良方 /133

以不变应万变 /138

经权的配合 /146

经权配合的串联 /162

经权配合的三原则 /174

经权之道五大要领 /179

伍

絜矩之道，将心比心

推己及人 /189

我们有一种错觉 /193

自由最大化 /200

自动与自主 /209

絜矩之道五大要领 /216



陆

贤能兼具，知行合一

知常知变，易知易行 /225

M理论符合人性需求 /228

M理论大同小异 /238

大道至简，融创未来 /248





壹

中国式管理智慧

管理科学不是照搬经验

管理有其普遍性，也有其特殊性。

管理科学本无国界，可用于西方，亦可通用于东方，从这一普遍性的角度来看，实无所谓美国式、日本式或中国式的管理。

然而，各民族有各自的文化背景，管理哲学因受文化变数的影响，会产生不同的理念。就这一特殊性的取向而言，中国式、美国式乃至日本式管理，显然是实际存在而无法否定的事实。

同一民族，未必有一致的理念。同样是中国的企业家，也各有一套自己的经营理念，既不能也不必加以统一；特别是中国人不到黄河心不死，绝不肯轻易认输的个性，更造成了中国式管理各有一套的繁杂现象。

我相信许多人在做经营管理的时候，会感觉到有一只看不见的手在发挥作用，但就是搞不清楚是什么。科学并不能概括全部的学问。

管理其实各有一套

我们现在很重视科学，可是大家看到“科学”这两个字以后，会有一种感想：“科”就有“分”的意思，即分门别类，常听说有专科，很少有人说是“全科”的意思。科学不能代表整体的学问。我们今天面临的最大问题，就是我们都喜欢采取西方的观点，来看待中国人自己的东西，难免会造成混乱。

虽然科学给人类带来了很多的方便，但它同时也给人类带来了诸多威胁。大家有没有发现，人类最可笑的，就是我们每发明一样东西，刚开始的时候，是想让它来帮助人类的，但久而久之，我们很不幸地就变成了它的奴隶。我们发明钞票，原本是为了方便交易使用的，但是我们现在都变成了钞票的奴隶；我们发明电脑，本来是想帮助人类减轻劳动压力的，但是现在的小孩子，整天沉湎于电脑游戏之中，都变成了电脑的奴隶；我们从事管理活动的目的，是为了帮助我们把事情做好，但是现在许多人已经受到管理的约束，好像不听它就不对。我觉得没有这个必要。

21世纪初，科学家对此已经有所觉悟，提出科学的发展应该有一定限制。科学家已经了解到，科学再这样盲目地发展下去，人类迟早会灭亡，世界也会毁灭。而且他们也认识到科学发展是一条渐进路线，就是说科学只能到达真理的边缘，永远无法掌握真理。科学可以解决很多问题，但是没有办法解决所有的问题，最起码科学不是一定能带给人类幸福的。因为许多高度发达的西



方国家，人们的自杀率往往是世界上最高的。

现代管理是美国开发出来的，美国式管理科学一度风头无两，但在 20 世纪 70 年代遭遇了很大冲击。因为突然间冒出一个强劲的对手——日本。大家如果仔细研究不难发现，日本的管理方式和美国在很多方面是相反的，例如日本人是终身雇佣的，美国人是随时跳槽的。美国人的观念就是：我在你这家公司，只要你两年不升迁我的话，就表示你不看重我，那我就要走人了；日本人是没有走的观念的，他在一家公司一待就是一辈子。美国人上班就是上班，下班就是下班，上班是公司的时间，下班是个人的时间；日本人只有工作完没完的观念，从来没有上下班的观念。

所以我们不要以为管理只有一套，其实管理是各有一套。

中国人的思想更全面

西方的文化是神本位的，认为君主的权力都是神授的，叫作君权神授。中国的文化是人本位的，中国的神也都是人封的，我封你为神，你就是神。因此西方社会是神比人大，中国社会却是人比神大。在清楚了这些以后，我们可以感觉到，中国人的思想实际上和西方是不太一样的。西方是各有一偏，而我们是整全的。

为什么说中国人的思想是整全的呢？就是说我们把科学、哲学、宗教、文学等这些学科汇总起来，有了一门课，就一个字：道。西方人没有道，也不懂什么是道。

我在英国读书的时候，有一个人，当他要取得数学博士学位的时候，必须要通过一个口试。那天有一位口试委员就说要问他一个问题。这位年轻的博士候选人就很注意地听，因为对他来讲，这是至关重要的事情。那个口试委员问他：“一加一到底等不等于二？”这个问题对一个研究数学的人来讲，那简直是一件开玩笑的事情，所以他就纳闷：怎么会问这么简单的问题呢？其中一定有诈吧！于是他就站起来，花了20分钟的时间，写了满黑板的公式，来证明一加一不等于二。结果那个口试委员站起来说：“一加一就等于二，啰嗦什么？”他就被pass掉了。努力了五年的学业，就如此泡汤了，这就是西方人的问题。

中国人去国外读书两三年，就拿到博士学位了，为什么？因为我们有整体的概念。我本人不是数学博士，但如果有人问我上述问题，我保证能拿到博士学位，因为我会用纯中国式的回答。我说一加一通常是等于二的，但有时候它会不等于二。如果口试委员要我证明一加一等于二，我可以证明给他看；如果他要我证明一加一不等于二，我同样可以写满黑板的公式告诉他，一加一不等于二。一加一到底等不等于二？看情况。这样就可以拿到学位了。

但是现在年轻人很不习惯这样，其实我们从现在开始应该注意，凡是对你讲得很清楚的事情，你都要特别小心。我们今天很信任信息，但是你有没有发现，每天股市收盘的时候，显示屏告诉你哪几只股票是涨的信息，是完全没有用的。当股票的涨跌趋



势十分清楚的时候，这种信息对你一点用处都没有。凡是不清楚的信息才是最管用的。

所以这就显出一个层次性来。越基层的人员，要越具体，越明白，越明确。但是到了高层，不一定要掌握很具体的东西。我常常讲，基层员工要计算一个数字，最好算到小数点后两三位才精确，但对于一个企业老总来讲，小数点是完全没有意义的。对一个基层员工来讲，125 600就是125 600，不能变成12万，但是对一个企业老总来讲，十二三万就够了。因此全世界最适合当老板的，就是中国人，因为我们不讲那么精确。

我们常用四个字来形容高层次的人——得道高人。一个人要达到那么高的层次并不容易，因为很少有人能得“道”。有知识的人，或是有技术、有专业的人，在我们中国人心目当中，那算不了什么，因为你没有得道嘛！所以我们经常问别人：“你知道吗？”你知什么呢？知“道”啊！既然道是整全的，道是不可分割的，哪有什么专业，哪有什么学科呢？

道是没有端的，是没有中间的，也没有旁边的，体现了中华文化强大的包容性。

对于一个组织来讲，基层只有科学，所以管理就是一套技术，一套模式，一套规定，一套办法。但这不是“道”，充其量就是“术”。因此很多人到现在，还是停留在操作的层面，这些人是没有“得道”的，甚至于说不知“道”。他们不知道什么叫管理，只会按照别人的规定去做。虽然做得很好，但他们只有“术”，没有“道”。



再看高层管理人员，假如所有公司的总裁都站在车床前去操作，这个公司不会有什么前途。我没有轻视技术的意思，但是总要有人不搞技术。我认为人生的努力，就是从搞技术，然后慢慢远离技术，这样你才更有价值。吃饭当然很重要，但如果一天到晚都是为了吃饭，这个人还有什么出息？一个人二三十岁时，为了吃饭，工作有压力，不能想其他事情，这还情有可原。到了四五十岁，若整天还在忙着解决吃饭的问题，这个人注定没有出息。

东西方都讲做人做事的道理，事实上，管理就是做人做事的道理。西方人分开来看，做人叫“人际关系”，做事叫“绩效管理”。中国人合起来：做人做事。没有一家公司，完全靠人际关系可以搞得很好的，可是我也不相信一家公司，可以完全靠绩效搞好。因为中国人的思想是整全的，不像西方人是零散的。

管理的不同层次



任何管理思想，实际上都包含两个层次：一是它的形上基础，一是它的形下理论。前者系看不见、摸不着的意识形态，称为“管理哲学”。后者为具体而明确的管理制度和办法，叫作“管理科学”。

虚实结合

“管理哲学”是“虚”，“管理科学”是“实”。前者看不见、摸不着，后者却具体而明确。可是这具体而明确的“管理科学”，无法不受那看不见、摸不着的“管理哲学”的支配和控制。

管理哲学是虚的，本身不代表什么，但它可以变成所有我们需要的东西。任何科目发展到最高点，都将进入哲学层次。但是我们提醒大家，中国道学强调的是要把虚和实兼顾并重，不能偏颇，然后加以合理地应用，用管理哲学来善用管理科学。

管理哲学形成管理者的“决策态度”，管理科学则形成管理者的“管理态度”，而“管理态度”乃是“决策态度”影响的结果。

管理科学接受管理哲学的支配和控制，管理者所表现的“管理态度”，往往受制于他个人的意识形态，以致同样的一套管理制度和方法，由于管理者的理念不同，而产生不一样的运作与效果。

你看一套制度，在这个工厂很有效，到了另一个工厂就变样。一位老总经营这家企业很有成效，把他调到另一家企业去，可能就不行了。所有制度没有变，产品没有变，组织没有变，人员没有变，只是换了老总，这家公司很快就不一样了。一个老总并没有做什么，机器不是他操作的，原料不是他采购的，产品也不是他包装的，但是他会发挥很大的影响力。这是很虚的东西。因此，有什么样的管理哲学，就会产生什么样的管理效果。可见这些看不见的东西，我们要加以重视。

事实上，企业经营者凭着他的“管理意志”，决定一套“处理周遭事务的方法”，因而创造了“企业文化”。美国有位管理学家告诉我们：“管理要跟文化相结合。”换一种说法就是，管理科学必须和管理哲学相结合，才能有效。

管理哲学就是管理之道

仅有管理哲学还远远不够，因为哲学和科学也是各有一偏的。虽然哲学的范畴已经比较广了，但是还没有系统那么大，哲学也常分为很多不同的派系。所以我们基本上把管理哲学称为管理之道。