

中國的經營理念

經濟日報叢書

曾仕強 著



經濟日報叢書

中國的經營理念

曾仕強 著



經濟日報叢書

中國的經營理念

著者 曾仕強

發行人 王必立

出版者 經濟日報社

新聞局登記證局版臺報字〇〇二七號

總經理 聯經出版事業公司

臺北市忠孝東路四段五六一號

郵政劃撥帳戶〇一〇〇五五九一三號

電話：七六三一〇〇〇—六九六

印刷者 中寶印刷廠

定價：新臺幣一〇〇元

中華民國七十四年九月初版

中華民國七十五年六月第二次印印

印翻禁・權版有

中國的經營理念／曾仕強著.--臺北市：經濟日報

出版：聯經總經銷，民74〔民75第二次印行〕

〔8〕170面：21公分.--（經濟日報叢書）

附錄：主要參考書目

新臺幣：100元（平裝）

1. 企業管理 I. 曾仕強著

494/8363

再版序

一八四〇年以來，中國人喪失了民族自信心。許多人都認定，要治療中國病，必須採取西洋的處方。近年來大眾傳播界，無論談到大小問題，總不忘順便告訴大家，西方先進國家如何，言外之意，我國樣樣不如人家，似乎沒有任何先進的東西。使新的一代，更加盲目崇洋，實在是莫大的危機。

幸好中國人具有太極思想，危機一方面帶來危險，一方面却也可能產生轉機，因而有了生機。過激的言論，把新生的一代逼近失落的危險地帶，竟然發現部份理工大學生自動重新研讀論語的轉機，真是重建中華文化的可貴生機。

企業界從否定中國式管理、輕視中國式管理的危機當中，同樣現出了曙光，越來越多的管理者，認為確有研究中國式管理的必要，可以說是一種轉機。

依據實際的了解，「中國的經營理念」這本小書，看完之後，多半會有一種相當強烈的念頭，希望自己的老闆或頂頭上司也能够好好地看一看，再深一層地想一想。有些先生忍不住直接打

電話問：「能不能送一本給老闆？」答案是否定的。既然走中國式的路，就不便這樣做，隨緣較好。有一天老闆自動想看，那就是一片生機。

事實上，臺灣地區所有企業，可以說都在實施中國式管理，只是實施的人，不能自覺而已。正因為如此，所以企業管理界呈現相當混亂的局面，管理者自己未能把握一貫的理念，使得整個企業的管理，缺乏系統化的運作。

「失敗為成功之母」，許多企業主持人歷經失敗，獲得寶貴的經驗，才有今日的成功。但是，依據太極法則，「成功亦為失敗之母」，自認為成功的管理者，不免大意，萬一陰溝裏翻船，固然是無妄之災，也是一種令人痛惜的失敗。

這本小書，僅能略盡棉力，提供轉機；至於企業有否生機，完全在於羣策羣力，共同實踐。茲值再版之際，謹對愛護的先進表示謝意，並對切實施行的管理者，表示最高的敬意。

曾仕強

七十五年六月於交大

自序

管理有其普遍性，也有其特殊性。管理科學本無國界，可用於西方的，亦可通用於東方，從此一普遍性的角度來看，實無所謂美國式、日本式或中國式的管理。然而管理哲學因受文化變數的影響，各民族有各自的文化背景，產生不同的理念，就此一特殊性的取向而言，中國式、美國式乃至於日本式管理，顯然是實際存在而無法否定的事實。

同一民族，未必有一致的理念。同樣是中國企業家，各有一套經營理念，既不能也不必加以統一；特別是中國人不到黃河心不死，絕不輕易認輸，更造成中國式管理各有一套的雜多現象。不過，由於各有一套經營理念形成各有一套經營管理，至少證明了經營理念控制經營管理的無形卻甚為有力的法則。

中國人以「世界大同」為理想，並不倡導世界一同，便是早已洞察家人、民族、以及世人都無法完全一同，只能求其大同，下面省掉了兩個字，說得完整些，應該是「大同小異」。人類心理原本「同中求異，異中求同」，所以世界上各民族的理念大同小異，而同一民族各份子間的心理

念亦屬大同小異，不可能完全一致或絕對不相同。

人類為求生存，似乎不能避免衝突、競爭。西方哲學家有見及此，從亞里斯多德時代開始，即以「吾愛吾師，吾更愛真理」為名，一人一說，各執己見。中國先哲，在生存競爭之外，更進一步覺察生活互助的必要與價值，率先勵行，在學說紛紜之中，做到王弼所說的「統之有宗，會之有元」。所謂儒、道、墨、法諸子百家，只是學術研究、講求理論時才有較為嚴格的劃分，而在實踐中已經融貫和會，分別掛搭在適當的層次，匯合成一股以儒家為主的積極肯定生命價值的道德洪流，形成中國人普遍共有的理念。

西方哲學重「知」，中國哲學主張行以求知，貴在躬身實踐。西方人談管理，必須理論架構嚴謹，「實」的工具、方法齊全。中國人談管理，大多注意理念的把握，「虛」以控「實」，使「實」的工具、方法在「虛」的經營理念之下，更能夠發揮宏大的功效。

管理的對象很多，但終久離不開人，所以是人本的；中國哲學在天、人、地三才之中，特別重視人，也是人本的。管理要求人性化，在全世界對「人性」最深入研究、最潛心探討的中國哲學領域裏，尋找出中國人的經營理念，應該是十分恰當而可行的。

一七二六年德哲華爾夫(Christain Walf)在其「中國人的實踐哲學論」一書中提及：「孔子是優秀的思想創造者，在孔子以前中國已呈現非常繁榮的狀態」，他說：「中國最古的君主都是哲學家。柏拉圖以為幸福的國家應由哲學家來支配，中國人便是此原則的實行者。」管理者最好具有哲學的素養，至少也要反省自己的經營理念；中國人非常重視反省，便是希望大家查核一

下，個人的經營理念，是否符合「中國經營理念」的「共識」？我們把此一「共識」叫做「經」，各人「執經達權」，以不變應萬變，才能萬變不離其宗，既能因應時空的變遷，又可以堅持原有的根本精神，因而大同小異，在和諧中各自有所發展。

中國的經營理念，總合起來，就是一個「道」字。這「道」是十分微妙的，很難看得清楚。「道」即是「所由」的「路」。熟悉的行人，閉著眼睛走，有時也會發生意外；不熟悉的行人，摸索了老半天，有時不免迷路。行走時專心看著路，可能反而撞碰到別的東西；行走時不專心看著路，也可能一不小心就絆倒在地上。然而，我們又不能因為「知者過之，愚者不及」，便否認「道」的存在，否定「道」的價值。

「道」雖然微妙而不顯著，卻是相當「易簡」的。管理之道，尤其要易知易行，才有實用的價值。我們綜合起來，提出「安人之道」、「經權之道」和「絜矩之道」三個向度，建構了適合中國民族性的M理論。但是「道」是要行的，不能當做一個理論來看，所以管理者必須明白「虛以控實」的道理，發揚「不固而中」的精神，居於「繼舊開新」及「憂患意識」，達到「日新又新」的地步，這才是真正的「不停滯」，得以持經達權而生生不息。

實踐的程序有三：第一是確立「樹狀組織」，堅持「樹幹不與枝葉爭綠」，從授權中訓練部屬，然後全力支持他，放手讓他去做。第二是「邀請參與」，使這些有能力而且喜歡參與卻顧慮太多，卻步不前的同仁，能夠積極參與，再進而樂於參與。第三是同仁動員起來之後，為恐「一動即亂」甚至「動而大亂」起見，必須「約法三章」，使同仁在約定的範圍內，儘力去發揮。整

個的「自主過程」，建立在「由自助而自立」，再「由自立而自主」。為了順利進行，管理者惟有切實遵循中華民族文化的寶貝「十六字心法」，以「唯精唯一」來「允執厥中」，才能夠輔助全體同仁，逐漸邁入最為理想的「自動境界」。

至於中國經營理念的實踐精神，我國先哲，很巧妙地把「仁、義、禮」的大道理化為通俗的「情、理、法」，一切管理，務求以「法」為基礎，然後向上昇進，攝法歸理，而又納法於仁。但是「法」為人所訂立，為人所執行，為人所控制，所以再怎麼強調「法治」，實際上都離不開「人治」，因此管理者以修身為本，必須注意「修己三要」，號召同仁共同發揮「功夫精神」，把份內工作切實做好。人事升遷，悉依「禪讓作風」，培養「以讓代爭」的風氣，先求「以廠為家」，做到「公司全面照顧，員工全力以赴」，再求「以廠為校」，增進同仁的能力而又為公司効力。

我們現在常說「現代化」，如果涵意是「趕上現代像美國一樣」，實在是有欠正確的，因為那樣一來，我們果真可以解決問題嗎？大學之道，在止於至善，實際上是超越現代的。「周雖舊邦，其命維新」，管理者秉持我國固有的經營理念，賦予新的精神，來運用新的工具和方法，並且還要持續地改善。中國人向來不排斥任何外來的文物，相反地，我們都在費盡苦心地給予適當的安置和調整。中國經營理念，不但不排斥管理科學，而且進一步要運用得更合適更有效。

感謝歷代先哲，為我們累積了如許寶貴的智慧。感謝現代從事中國文化整理、研究而又賦予新生命的學者，使我們成為現代的中國人而不致變成現代的外國人。本書的主要參考書目，附列

於「結語」的後面，對於諸位先進的卓見慧識，在此謹表最大的敬意。

經濟日報與政大企研所於七十二年六月二十五日舉辦管理紮根座談，主持人應鎮國總編輯提請大家重視「建立中國式管理的途徑」，本書各篇，大多發表於經濟副刊，徐桂生主任暨編輯先生惠予指教，聯經出版公司諸位先生，對本書的出版，給予最大的助力，謹申謝忱。

曾仕強

中華民國七十四年元旦
於國立交通大學

目錄

再版序		(一)
自序		(二)
第一篇 前言		一
一、管理思想的兩個層次		一
二、管理者必須先求頭腦清楚		三
三、管理者要明白管理之道		六
四、「中」的三種性質		九
五、「中」的三性質形成管理三向度		一五
六、「仁、義、禮」的實踐就是		
「情、理、法」		一八

第二篇 中國的經營理念	二一
一、企業管理的理念導向	二一
二、適合中國民族性的M理論	二七
三、安人之道	三二
四、經權之道	三八
五、絜矩之道	四四
六、虛以控實	五〇
七、不固而中	五六
八、繼舊開新	六一
九、憂患意識	六七
十、日新又新	七三
第三篇 中國經營理念的實踐程序	七九
一、樹狀組織	七九
二、邀請參與	八五
三、約法三章	九一
四、自主過程	九七
五、十六心法	一〇三

六、自動境界·····	一〇九
第四篇 中國經營理念的實踐精神·····	一一五
一、情、理、法·····	一一五
二、修己三要·····	一二一
三、功夫精神·····	一二七
四、禪讓作風·····	一三三
五、以廠爲家·····	一三九
六、以廠爲校·····	一四五
第五篇 結語·····	一五三
一、管理之道貴在篤行·····	一五三
二、實踐要以知識爲基礎·····	一五五
三、實踐時要向上昇進·····	一五八
四、實踐時要繼舊開新·····	一六〇
五、實踐時要止於至善·····	一六三
六、實踐的結果是各有一套·····	一六五
主要參考書目·····	一六九

第一篇 前言

一、管理思想的兩個層次

任何管理思想，實際上都包含兩個層次：一是它的形上基礎；一是它的形下理論。前者係看不見、摸不著的意識形態(ideology)，稱為「管理哲學」(management philosophy)。後者為具體而明確的管理制度和方法，叫做「管理科學」(management science)。管理哲學形成管理者的「決策態度」，管理科學則形成管理者的「管理態度」，而「管理態度」乃是「決策態度」影響的結果。管理者所表現的「管理態度」，受制於他個人的意識形態，以致同樣的管理制度和方法，由於管理者的理念不同，而產生不同的運作與效果。事實上，企業經營者憑著他的「管理意志」(the will to manage)，決定一套「處理周遭事務的方法」，因而創造了「企業文化」(corporate cultures)。

亞里斯多德(Aristotle)認為任何實體(Substance)都由「形式」(form)與「質料」(

matter)「要素結合而成。我們如果把管理科學視同「質料」，則管理哲學便是「形式」。「形式」與「質料」的關係是相對的，「管理科學」(質料)只是「管理」的「所動」部分，而「管理哲學」(形式)才是「管理」的「能動」部分。譬如公司的盈餘，是「質料」，它可以用來改善員工的工作環境、提高員工待遇、更新設備、擴充生產規模、或者轉投資。在這種多種用途之中，經營者勢必依據他心中的理念(形式)來做最適當的「決策」。經營者心中的理念，形成他的「管理觀」(the view of management)，亦即他在管理方面的「價值取向」，由於這種「能動」，幫助他選擇、決定「所動」，使他考慮的結果，把盈餘用以更新設備。

簡單地說，哲學是一種對「經驗」(Experience)作「反省的思索」(Reflective Thinking)。管理哲學就是「對管理經驗作反省的活動」。管理者以全部人生經驗為背景，全部管理歷程為對象，採取綜合的觀點，整個的見地，來尋求一透澈的、協調的、系統的「管理觀」，亦即建立自己的「管理之道」。

管理哲學就是管理之「道」。「道」不是一個理論(theory)，不能當做一個理論來看。「道」是「行走的道路」，亦即「所由」。管理界一切現象所由以存在、所由以生滅、所由以運行的，都稱為管理之道。它具有兩大使命：一是「清理觀念」，研究「管理究竟是什麼？」(what is management?)，也就是促使管理者「從全局的眼光來看管理」(to see management whole)。一是「指導行為」，研究「管理應該是什麼？」(what management ought to be?)以指導的立場來檢討管理，明辨我們應該怎樣管理。換句話說，管理哲學必先追究管理的「意義」(mean-

ning)，再評估其「價值」(value)。

「道」是一種「常數」(constant)，管理不可以沒有常數，否則變來變去，會變得沒有定準。「易」的意義，包含「不易」和「變易」，便是看出「宇宙是變動的，但變動中有其常則」。管理者秉持「常道」去「變易」，才能夠「萬變不離其宗」，不是亂變，而是變得有道理。

「道」屬於「智慧」(wisdom)層次，無形無影、難以捉摸，甚至是空洞的；它不像「知識」(knowledge)層次那樣明確而具體。現代人受到法哲孔德 (Auguste Comte)「實證哲學」(positive philosophy)的影響，一切都要觀察事實，要求實際、清楚而具體，逐漸遠離「運用之妙，存乎一心」的境界。殊不知管理原本就是依據這種近乎空洞的原則來做決定的。形式是虛的，質料才是實的。管理哲學一定要虛，才能夠十分靈活、非常靈光地「以虛控實」。

管理者「以虛控實」，把管理科學應用得更有成效，首先要建立一套經營理念，更進而由實踐中獲得無比的信心，確立自己的一套經營信念。管理者有了透澈的、協調的、系統的管理觀，便不致「想到就做」、「愛變就變」，甚至自相矛盾而不自知。這時管理者所表現的管理態度，有一個「常道」作為調整、變革的依據，不但不會混亂，而且隨機應變、因時制宜、越變越通。

二、管理者必須先求頭腦清楚

科技十分重要，沒有人會忽視管理科學的價值。但是，莊子早就說過：生命是有限度的，而智識是沒有限度的，以有限度的生命去追求沒有限度的智識，會弄得疲困不堪。人為了保全生