



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

| 珍藏版 |

中国式管理经典·壹  
中 道 管 理

曾仕强 著



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

**图书在版编目 (CIP) 数据**

中道管理/曾仕强著. —北京: 北京大学出版社, 2010. 8

(中国式管理经典)

ISBN 978-7-301-17426-5

I. 中… II. 曾… III. 管理学—研究—中国 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 124921 号

**书 名: 中道管理**

---

著作责任者: 曾仕强 著

责任编辑: 秦 雯

标准书号: ISBN 978-7-301-17426-5/F·2550

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

电子邮箱: [tbcbooks@vip.163.com](mailto:tbcbooks@vip.163.com)

印 刷 者: 北京嘉业印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 22.75 印张 308 千字

2010 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 98.00 元

---

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-62752024 电子邮箱: [fd@pup.pku.edu.cn](mailto:fd@pup.pku.edu.cn)

## | 序 |

**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，更造成了中国式管理各有一套的繁杂现象。不过，由于各有一套经营理念，形成各有一套经营管理方式，至少证明了经营理念控制经营管理方式这一无形却甚为有力的法则。

中国人以“世界大同”为理想，并不倡导世界一同，便是早已洞察家人、民族以及世人都无法完全一同的道理，只能求其大同。“大同”后面省掉了两个字，说得完整些，应该是“大同小异”。人类心理原本“同中求异，异中求同”，所以世界上各民族的理念大同小异，而同一民族各分子间的理念亦属大同小异，不可能完全一致或绝对不相同。

人类为求生存，似乎不能避免冲突、竞争。西方哲学家有鉴于此，从亚里士多德时代开始，即以“吾爱吾师，吾更爱真理”为名，一人一说，各执己见。中国先哲，在生存竞争之外，更进一步觉察到生活互助的必要性与价值，率先厉行，在学说纷纭之中，做到王弼所说的“统之有宗，会之有元”。所谓儒、道、墨、法诸子百家，只是在学术研究、讲求理论时才有较为严格

的划分，而在实践中已经融汇，分别挂搭在适当的层次，汇合成一股以儒家为主的、积极肯定生命价值的道德洪流，形成了中国人普遍共有的理念。

西方哲学重“知”，中国哲学主张行以求知，贵在躬身实践。西方人谈管理，必须理论架构严谨，配以“实”的工具、方法一应俱全。中国人谈管理，大多注意理念的把握，“虚”以控“实”，使“实”的工具、方法在“虚”的经营理念之下，更能够发挥宏大的功效。

管理的对象很多，但终究离不开人，所以是人本的；中国哲学在天、人、地三才之中，特别重视人，也是人本的。管理要求人性化，在全世界对“人性”研究最深入、探讨最潜心的中国哲学领域里，寻找出中国人的经营理念，应该是十分恰当而可行的。

1726年，德国哲学家沃尔夫（Christian Wolff）在其《中国人的实践哲学论》一书中提及：“孔子是优秀的思想创造者，在孔子以前中国已呈现出非常繁荣的状态。”他说：“中国古代的君主都是哲学家。柏拉图以为幸福的国家应由哲学家来支配，中国人便是此原则的实行者。”管理者最好具有哲学的素养，至少也要反省自己的经营理念；中国人非常重视反省，便是希望大家核查一下个人的经营理念，是否符合“中国经营理念”的“共识”。我们把这一“共识”叫做“经”，每个人“执经达权”，以不变应万变，才能万变不离其宗，既能因应时空的变迁，又可以坚持原有的根本精神，因而大同小异，在和谐中各自有所发展。

中国的经营理念概括起来，就是一个“道”字。这“道”是十分微妙的，很难看得清楚。“道”即是“所由”的“路”。熟悉道路的行人，闭着眼睛走，有时也会发生意外；不熟悉道路的行人，摸索了老半天，有时仍不免迷路。行走时专心看着路，可能反而会撞碰到别的东西；行走时不专心看着路，也可能一不小心就绊倒在地上。然而，我们又不能因为“知者过之，愚者不及”，便否认“道”的存在，否定“道”的价值。

“道”虽然微妙而不显著，却是相当“易简”的。管理之道，尤其要易

知易行，才有实用的价值。我们综合起来，提出“安人之道”、“经权之道”和“絜矩之道”三个向度，建构了适合中国民族性的M理论。但是“道”是要行的，不能当做一个理论来看，所以管理者必须明白“虚以控实”的道理，发扬“不固而中”的精神，居于“继旧开新”及“忧患意识”，达到“日新又新”的地步，这才是真正的“不停滞”，得以持经达权而生生不息。

实践的程序有三：第一是确立“树状组织”，坚持“树干不与枝叶争绿”，从授权中训练部属，然后全力支持他，放手让他去做。第二是“邀请参与”，使那些有能力而且喜欢参与却顾虑太多、却步不前的同仁，能够积极参与，再进而乐于参与。第三是将同仁动员起来之后，为了避免“一动即乱”甚至“动而大乱”起见，必须“约法三章”，使同仁在约定的范围内，尽力去发挥自己的才干。整个的“自主过程”，建立在“由自助而自立”，再“由自立而自主”的基础之上。为了顺利进行，管理者唯有切实遵循中华民族文化“人心惟危，道心惟微。惟精惟一，允执厥中”的“十六字心法”，以“惟精惟一”来“允执厥中”，才能够辅助全体同仁，逐渐进入最为理想的“自动境界”。

至于中国经营理念的实践精神，我国先哲很巧妙地把“仁、义、礼”的大道理化为通俗的“情、理、法”，一切管理务求以“法”为基础，然后向上升进，摄法归理，而又纳法于仁。但是“法”为人所订立，为人所执行，为人所控制，所以再怎么强调“法治”，实际上都离不开“人治”，因此管理者以修身为本，必须注意“修己三要”，号召同仁共同发挥“功夫精神”，把分内工作切实做好。人事升迁，悉依从“禅让作风”，培养“以让代争”的风气，先求“以厂为家”，做到“公司全面照顾，员工全力以赴”，再求“以厂为校”，增进同仁的能力而又为公司效力。

我们现在常说“现代化”，如果它的含义是“像现代美国一样”，实在是欠正确的，因为那样一来，我们果真可以解决问题吗？大学之道，在止于至善，实际上是超越现代的。“周虽旧邦，其命维新”，管理者应秉持我国固

有的经营理念，赋予新的精神，来运用新的工具和方法，并且还要持续地改善。中国人向来不排斥任何外来的文化，相反的，我们都在费尽苦心给予适当的安置和调整。中国人的经营理念，不但不排斥管理科学，而且还要进一步将其运用得更合适、更有效。

感谢历代先哲为我们累积了如许宝贵的智慧。感谢现代从事中国文化整理、研究而又赋予其新生命的学者，使我们成为现代的中国人而不致变成现代的外国人。本书的主要参考书目，附列于结语的后面，对于诸位先进的卓见慧识，在此谨表最大的敬意。

北京大学出版社博雅光华公司对本书的出版，给予最大的助力，谨申谢忱。

序

序于海南三亚

## | 前言 |

**公** 元前5世纪的春秋末期，东周王朝由于礼崩乐坏，制度开始动摇，社会呈现出十分动荡不安的状态。孔子立志行道，企求恢复天下的秩序与和平。他行道的目的，在于训练一批公正廉洁、忠勇爱民的行政人员，来推行古圣先贤的德政，实现为老百姓服务的目标。其具体的步骤，则是通过日常生活中的修身、齐家、治国、平天下，希望能够完成天下为公、世界大同的理想目标。这种以人为本、为政在人、以德化人的中道管理思想，归纳起来，有下述五个重要的原则：

### 1. 修身

管理者与被管理者都应该以修身为本。能力较低的人，最起码要做到独善其身，尽量做好自律，自己约束自己的言行；能力高强的人，就应该推己及人，以求兼善天下。我们推行能者多劳的原则，必须以自己的智慧与道德为基础。因为一个人唯有既贤且能，才能受到大家的真诚拥戴。

### 2. 亲民

管理者的责任，在于精神和物质两方面并重。即一方面要促使被管理者不断提升自己的伦理道德水平；另一方面应该使被管理者获得必需的物质资料，以维持日常生活。管理者在职场中以身作则，用自己的品德来感化员工，同时在物质方面，最好不要和员工有太大的差距，这样的管理者才具有亲和力。

### 3. 守中

人在物质方面的享受，并没有止境。身体的欲望倾向是十分危险的。伦理道德的力量很精微，我们稍有疏失便会使之荡然无存。管理者和被管理者为了避免



发生错误，必须时时刻刻致力于守中，也就是寻找合理点，并坚持实践。“中”即合理，坚守合理便是守中，人人守中，目标才能够一致。

#### 4. 中道

管理者由修身开始，谨慎守中以求亲民。这种修己安人的管理途径，即为中道。自尧帝以来，中华民族悉以中道为立国的根本，历代兴衰，也都是得中、失中的结果。五千年来，这个中道传统一脉相传，后人便称之为“道统”。我们讲求合天道而尊重人性，并且力求一以贯之，共同以天下太平为目标。

#### 5. 和谐

孔子当年所说的“世界大同”，相当于现代的“地球村”概念。在西方霸道文化的影响下，19世纪英国殖民地布满天下，20世纪美国武力超强，自命为世界警察，这些都不符合21世纪的发展要求。只有中华民族的和平崛起，才能使世人真正感受到中道文化的和谐与可贵。因而促进世界大同，才是人类之福！

我们往昔将“中国”解释为“中原上国”，意思是世界中心、文化上乘，却使得其他民族敬畏、妒忌和羡慕，敢怒而不敢言。其结果便是一旦各国自强自立了，就不约而同地以中国为目标，全力进行打击。近几百年来，东西方的偏激政权无不尽力侵略中国，它们用鸦片使我们变弱，以分裂使我们变小。中华民族在21世纪的神圣任务，便是端正中国人的观念。正本清源，中便是合理。凡事求合理，即为中庸之道，现代称为“合理主义”。追求合理的途径，便是中道。凡事讲求合理的国家，称为“中国”。因而，只有那些力求无一事不合理的人，才是堂堂正正的中国人。中国式管理，简称中道管理，说起来就是合理化管理。我们先在自己的国家实施中道管理，使其具有良好的效果，假以时日，自然可以转移外国人对我们的观感，不致再把“黄祸”放在心上而忐忑不安，也不致再因中国的崛起而多方加以围堵。一旦世人普遍了解中道文化的可贵，世界大同的目标自然可以顺利达成。这绝对不是中华文化的向外侵略，而是中华文化的宽大包容性，使世界各地的文化在大同小异的原则下，受到合理的尊重，彼此兼容并蓄，和谐共存。地球村成为快乐的人间天堂，实在是指日可待的；各民族共同平天

下，也显得并不困难。

中道管理，为什么可以整合、包容各种不同形式的管理呢？因为全世界的管理都在追求合理，只是所采用的方式不相同而已。我们古圣先贤，早已研发出一套十分特殊，却能够千古流传、天下通用的东西，那就是“仁、义、礼”的架构，也就是人们通常所说的“情、理、法”，并形成相当不一样的运作过程，所以才称为“中国式管理”或“中道管理”。这和一般人所说的合理化管理，是有很大不同的。

简要说来，中国式管理便是依循“仁、义、礼”的道理，以求得其中（合理）的中道管理，也就是“将现代化管理，妥善运用在中国社会，以求合理有效”，成为中国式的合理化管理，并和中华文化充分结合起来。

“仁”引申为“安人之道”，“义”表现为“经权之道”，“礼”则演化为“絜矩之道”。组织的一切措施，都以“安人”为衡量目标。能安的才做；不能安的就不要做。原则确定后，视组织内外环境的变迁而持经达权（变），以求制宜，即为“与时俱进”，合乎“经权”的要求。在衡量及变通时，我们采取“絜矩”的道理，一切将心比心，设身处地，也就是“己所不欲，勿施于人”。综合起来，在组织建立以后，管理逐渐制度化的时候，我们必须以“安人”为标准，采用“絜矩”的态度，树立合理的典章制度，作为组织成员共同遵循的常道，并且灵活运用“经权”（持经达变）的方法，获得变而能通的效果。依据这个简单明了的架构，我们建立了“中国式管理的M理论”，简称为中道管理M理论。

孔子主张人性可塑，否则教育全无功能。基于这种观念，我们归纳出M理论的三大要旨，简要说明如下：

### 1. 人性可塑，员工是可能改变的

管理的条件是：安排良好的工作环境，形成良好的工作风气，把慎选而来的员工，都塑造成忠诚、肯干的优秀成员。管理者首先要以“患不安”（为什么不安）来测试员工，尽量找出他们不安的原因，并加以消除，从而使员工能够安心乐业。这种“安人之道”，是“仁”的精神，乃是中国式管理的衡量标准。凡事以“安”或“不安”来衡量，就比较容易找出“安人”的合理途径。

## 2. 员工如果关心工作，就会用心地适时应变

管理的过程是：确立目标和标准（经），然后赋予员工应有的权限，使其在法令规章许可的范围之内权宜应变（权）。这种“经权之道”是“义”（合宜）的法则。组织成员应共同发挥“持经达权”的精神，适时地应变以求合理。我们发现只有在安人的情况下，员工这种应变得宜的能力才有充分发挥的可能。

## 3. 管理者和被管理者都是人，彼此都需要被尊重、被了解和被同情，非如此不得其安

管理的态度是：所恶于上，毋以使下；所恶于下，毋以事上。组织成员各自扮演着不同的角色，而“礼”就是我们现代人所说的“角色期待”。每个组织成员都应该秉持“己所不欲，勿施于人”的原则，按照自己应有的角色期望，来好好地扮演自己的角色，便是合乎礼的表现。管理者和被管理者，彼此互信互谅，奠定互助合作的良好基础，才能够进一步以“絜矩之道”来促进协同一致的组织力量，并把组织的合力提升到最高的水平。

安人之道，是以人为本的具体表现；经权之道，是与时俱进的有效途径；而絜矩之道，则是和谐社会的基本条件。三者简单明了，易知易行，完全符合重点管理的要旨，符合人性需求。我们运用起来，自然得心应手，丝毫都不会觉得困难。三者合一，即能合乎中道，无往而不利。

自古以来，在人类社会的发展过程中，一切冲突都起因于走偏道、走极端；所有的暴力，均由于泯没人性。科技发展虽然能够打通山川的阻隔，却仍然难以跨越人类心理的鸿沟。西方的物质文明亟待我国的精神哲理来加以指导。让少数人先富起来，当然是安人之道 的适时措施，但是贫富差距所造成的实际问题，则有待于絜矩之道的将心比心。因此，我们必须采用与时俱进的经权之道，诸如宏观调控，以及各种必要的政策，来加以规范和辅导。新时期“八荣八耻”社会主义荣辱观的倡导，更是防止现代人欲望超越理智、情绪淹没理性的必要措施。中华民族在经济 发展中提升自我的品德修养，在和谐中学会互助、分享，中道管理，当然普受世界的欢迎！

序/ IX

前言/ XIII

**第一章 虚以控实**

**导 言** /3

**第一节 虚以控实的道理 /13**

- 一、庄子所说的一则寓言 /13
- 二、管理有两个不同层次 /15
- 三、管理哲学即管理之道 /16
- 四、M 理论代表管理哲学 /19
- 五、主要依据是大学之道 /22
- 六、管理的最高指导原则 /26

**第二节 管理有两个极端 /28**

- 一、大家各执一端以自耀 /28
- 二、管理者先求头脑清楚 /30
- 三、最好先要求自己归零 /33
- 四、摆脱极端以讲求中道 /35
- 五、执两用中才能够合理 /37
- 六、M 理论适合中道要求 /39

**第三节 管理的理念导向 /42**

- 一、看看企业管理的历史 /42
- 二、举一隅应该以三隅反 /43
- 三、真理并不在二者之一 /45
- 四、日本率先采理念导向 /46
- 五、美国企业也陆续跟进 /48
- 六、我们当然要正本清源 /49

## 约法三章

约法三章 /53

### 第一节 约法三章的精神 /57

- 一、约法三章是重点管理 /57
- 二、三是一至五奇数中点 /61
- 三、管理原则要首先确立 /63
- 四、把管理原则加以归纳 /65
- 五、管理原则的理想程度 /66
- 六、管理原则的基本要领 /67

### 第二节 人性管理的演进 /70

- 一、管理的主体是人员 /70
- 二、X 理论的几个假定 /73
- 三、霍桑研究的大启示 /74
- 四、Y 理论有新的假定 /75
- 五、管理人性化的趋势 /76
- 六、人性管理三大特性 /77

### 第三节 人性管理 M 理论 /80

- 一、人性问题源远流长 /80
- 二、《中庸》的天人合一论 /81
- 三、中庸表示恰到好处 /84
- 四、人性化的中道管理 /85
- 五、M 理论即中道管理 /90
- 六、人性管理的 M 理论 /93

### 第四节 M 理论有三向度 /99

- 一、仁义礼三向度 /99
- 二、仁为安人之道 /100
- 三、义为经权之道 /101
- 四、礼为絜矩之道 /102
- 五、M 理论三向度 /104
- 六、三向度要合一 /105

- 第五节 M 理论三大要项 /107
- 一、M 理论的基本构架 /107
  - 二、安有各种不同状态 /112
  - 三、虚安也是一种手段 /113
  - 四、经权为致安的途径 /115
  - 五、变时要以安为前提 /116
  - 六、随时都应将心比心 /117
- 第六节 M 理论实际运作 /119
- 一、管理必须制度化 /119
  - 二、制度一定要合理 /120
  - 三、制度要自生自长 /121
  - 四、制度要适时修订 /123
  - 五、依制度权宜应变 /124
  - 六、务求人人都能安 /124

## 第三章 安人之道

### 第三章 /129

- 第一节 管理和伦理合一 /133
- 一、管理不可偏离伦理 /133
  - 二、伦理首重良心道德 /135
  - 三、伦理是合理不公平 /136
  - 四、亲疏有别长幼有序 /137
  - 五、安不可能没有区隔 /138
  - 六、依层次按顺序求安 /139
- 第二节 安顾客第一优先 /141
- 一、顾客是衣食父母 /141
  - 二、顾客最冷酷无情 /142
  - 三、要搞好人际关系 /144
  - 四、保持定期的接触 /145
  - 五、发掘再推销机会 /146
  - 六、消减顾客的不安 /148

第三节	安员工以厂为家 /150
一、	各阶层都患不安 /151
二、	员工常见的不安 /154
三、	用患不安来测试 /156
四、	使员工身安心乐 /158
五、	有效的安人之道 /159
六、	视员工有如家人 /161
第四节	安股东持续发展 /163
一、	股东是企业的投资者 /163
二、	国有企业政府是股东 /164
三、	报告财务与业务实况 /166
四、	分配优厚平稳的股息 /166
五、	给予投资的安全保障 /167
六、	如期按时地发放股息 /168
第五节	安社会形象良好 /170
一、	善尽责任带来良好印象 /171
二、	共同为国家而创造财富 /172
三、	为社会增加就业的机会 /173
四、	让家长放心子女来就业 /174
五、	替社区营造良好的风气 /175
六、	成为民众欢迎的好企业 /176
第六节	安人之道五要领 /177
一、	安人之道三阶段 /177
二、	首先要建立共识 /178
三、	其次应探究不安 /180
四、	然后要消除化解 /182
五、	随时要讲求方法 /183
六、	样样都注重效果 /184

## 第四章 经权之道

### 导 言 /189

#### 第一节 经权是安人的方法 /193

- 一、“经”是组织成员的共识 /193
- 二、“权”指配合时空的态度 /195
- 三、安人的“经”不应该常变 /195
- 四、安人的“权”要随时变动 /197
- 五、“经权”要以安人为目标 /197
- 六、安人有赖于“持经达变” /198

#### 第二节 最好以不变应万变 /199

- 一、以不变应万变是变 /199
- 二、有所变也有所不变 /200
- 三、时间朝坏方向流动 /202
- 四、凡事最好先想不变 /204
- 五、不变不行才来想变 /205
- 六、以微调整防止突变 /206

#### 第三节 经权配合四种现象 /210

- 一、经权配合有四种可能 /210
- 二、权在经内是谨守分寸 /213
- 三、权在经外为具有弹性 /216
- 四、经权交集是擅自变更 /218
- 五、经权分离为离经叛道 /220
- 六、权与经反情况更严重 /221

#### 第四节 经权配合层层串联 /222

- 一、经权必须密切配合 /222
- 二、上司的命令就是经 /224
- 三、自己的斟酌即为权 /227
- 四、上级的权下级的经 /227
- 五、上有政策下有对策 /229
- 六、目标一致经权配合 /231



- 第五节 经权配合有三原则 /234
- 一、经权配合要遵守三原则 /234
  - 二、权不舍本就是权不离经 /235
  - 三、权不损人以免引起不安 /235
  - 四、权不多用尽量减少例外 /237
  - 五、既得利益应该逐渐消减 /239
  - 六、例外的比例要尽量缩小 /240
- 第六节 经权之道五大要领 /243
- 一、经权之道五阶段 /243
  - 二、首先要慎重立经 /245
  - 三、其次应决定形态 /246
  - 四、然后要沟通原则 /247
  - 五、大家都持经达权 /248
  - 六、随时要追踪考核 /249

## 第五章 絜矩之道

### 第五章 /253

- 第一节 人普遍不喜欢被动 /257
- 一、我们有一种错觉 /257
  - 二、大家都拖拖拉拉 /258
  - 三、管理的心态错误 /259
  - 四、殊不知物极必反 /259
  - 五、愈逼愈没有效果 /260
  - 六、人并不喜欢被动 /262
- 第二节 人大多希望自主自动 /264
- 一、人从小喜欢自动 /264
  - 二、被骂到不敢自动 /265
  - 三、仍然暗地里自主 /265
  - 四、阳奉阴违很可怕 /266
  - 五、人要对自己负责 /267
  - 六、人希望自主自动 /268