



管 理 思 维

曾仕强 著



014012376

F272
362

| 中国式管理全集 |

管 理 思 维

曾仕强 著



北航

C1699494

北京联合出版公司

F272
362

758910410

图书在版编目 (CIP) 数据
管理思维 / 曾仕强著. —北京: 北京联合出版公司,
2014.1

(中国式管理全集)

ISBN 978-7-5502-2229-8

I. ①管… II. ①曾… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第 263258 号

管理思维

曾仕强著

管理思维

作者: 曾仕强

选题策划: 北京时代光华图书有限公司

责任编辑: 张 萌

特约编辑: 李淼淼

封面设计: 柏拉图

版式设计: 柏拉图

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街 83 号楼 9 层 100088)

北京鹏润伟业印刷有限公司印刷 新华书店经销

字数 240 千字 787 毫米 × 1092 毫米 1 / 16 19.25 印张

2014 年 1 月第 1 版 2014 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5502-2229-8

定价: 128.00 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

本书若有质量问题, 请与本公司图书销售中心联系调换。电话: 010-82894445

北京联合出版公司

| 出版说明 |

经三十余载改革开放，中国已崛起为世界第二大经济体，中国道路、中国经验、中国模式，已成为世界热议的话题。从管理与文化的角度而言，中国式管理理论的问世，对中国企业和经济的发展，对中国管理界文化自信的提升，确有不可低估的贡献。就个人而言，中国式管理理论，对于中国人实现中国梦，乃是不可多得的裨助。

曾仕强教授深谙中国传统文化与西方管理学术，并具多年管理实务与管理顾问经验，学问渊深，世情洞达，自 20 世纪 80 年代首倡中国式管理，主张以中国管理哲学来妥善运用现代管理科学，以达成持续有效的管理。三十年来他不辞艰辛，奔走海峡两岸及世界各国，通过咨询、培训、讲座、著作及电视节目，逐步丰富、完善了中国式管理理论并广为传播，在海内外政、商、学各界引起强烈反响。二十四卷《中国式管理全集》首次面世，正是曾仕强先生中国式管理系统理论与系列方法的集中展示，是中国管理界与企业界的一大盛事，也是众多热心读者、学员翘首以盼的幸事。

我们认为，中国式管理是中国思维方式、伦理传统与西方管理科学融合的结晶，是一种基于传统和现实实践的理论创新。于国人而言，它是获得事业成就与圆满人生的一种利器；于国家而言，它是中华民族伟大复兴进程中一种可资有效运用的理论资源。我们期待，明道进德，持经达变，修己安人，和合群伦，会成为每一位中国管理者乃至每一个中国人的基本素养。倘能如此，则事业兴旺有日，家国梦想可期。

【中国式管理全集】

- 壹·现代化中国式管理
- 贰·中国式管理使用手册
- 叁·管理思维
- 肆·中道管理
- 伍·不管人只带心的领导
- 陆·易经管理的智慧
- 柒·管理就是修己安人
- 捌·在中国如何当领导
- 玖·变动时代中国企业怎么管
- 拾·用三国来管理
- 拾壹·三国管理智慧
- 拾贰·三国领导艺术
- 拾叁·领导的真功夫
- 拾肆·做最有效的总裁
- 拾伍·如何使中国人同心协力
- 拾陆·圆通的人际关系
- 拾柒·中国人你为什么爱生气
- 拾捌·管理真的很容易
- 拾玖·人性有弱点无缺点
- 贰拾·人伦关系课
- 贰壹·最有效的激励艺术
- 贰贰·被领导的艺术
- 贰叁·总裁最赏识的干部
- 贰肆·曾国藩识人用人之道

古人云：“经师易得，人师难求。”曾公仕强教授是我们这个时代的天人之师。

——钱文忠

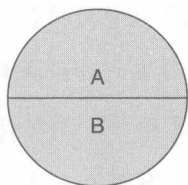
序一



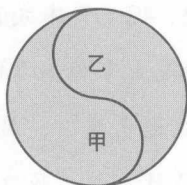
管理不只是工具，也不只是方法，而是文化。管理的方式，不但会改变人的生活，而且会影响人的思维。轻易接受他人的管理方式，迟早将被同化。

人是观念的动物，具有什么样的观念，就会表现出什么样的态度和行为。管理思维，形成管理观念，影响管理态度和行为。反过来说，所产生的管理态度和行为，逐渐养成习惯，也会改变原有的观念，使自己丧失原来的面貌。在外企服务的时间长了就好像愈来愈不像中国人，便是习惯于外商的管理方式所导致的结果。

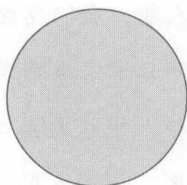
我们研究管理思维有二十年的时间了。世界上各种管理思维，可以归纳成三种，分别用简单的图形表示如下：



AB式



甲乙式



大和式

AB式的管理思维，特色在于是非分明，讲求有力制衡，以美国式管理为代表。有一定的途径可循，权利义务相当明确，尊重专业，很容易学习。但是一旦形成习惯，便不知不觉地脑筋僵化，

应变力减退。稍有风吹草动，就会难以适应而兵败如山倒，因此要有反败为胜的心理准备，随时面对挫折，承受很大的压力。

甲乙式的思维方式，特性在于是非难明，不希望明显的制衡，以中国式管理为代表。没有一定的途径可循，注重个人义务，力求善尽责任，不容易学习，却愈学愈管用。促进脑筋灵活，增强应变力，能够在动态中维持均衡。不论内外环境如何改变，总能随遇而安。具有立于不败之地的效能，不必承受什么压力。

大和式的管理思维，顾名思义，以日本式管理为代表。绝对服从上级的命令，对外抗争，对内互助，以关怀消弭制衡，注重团体权益和荣誉，不容许个人有任何突出表现。容易学习，却很难真正做到，所以往往流于形式。决策错误时所付的代价太大，团体施加给个人的压力很大，并非一般人所能够承受。

美国式管理引起了现代化管理的浪潮，以致很多人误以为现代化管理便是美国式管理，因此认为，与国际接轨就应该接受美国式管理的思维，徒然使管理陷入全盘西化的困境。甲乙式思维实际上包含AB式思维，所以学起来很快，也觉得颇有道理。到了脑筋僵化，应变力衰退，压力加大，恐怕就难以挽回了。

日本与我国为邻，互动频繁，而且号称同文同种，使我们误以为日本人能，我们应该也能，因此日本式管理也得以毫无抗拒地入侵，不像当年日军侵华那样，激起大家的奋力抵抗。日本式的服务到处可见，使年轻人误认为满口“欢迎光临”，见面深深鞠躬，是对待顾客的必需态度。中国人的“实质性”与“应变性”，逐渐为日本式的“形式性”与“一致性”所取代。我们的后代子孙，即将以集体代替个人，成为盲目服从的一群，我们岂能心安？

实际上，我们发现中、美、日三种不同的管理思维，正在我们的管理界交错运用。如果以甲乙式为主流，尚能随时变成AB式或大和式，

产生统整的和谐。若是以AB式或大和式为主流，则中华文化的特性丧失，21世纪人类的命运，便会面临非常严峻的考验。

全球化趋势已经十分明显。这一趋势又引起各地区本土化的危机意识。生怕全球化的结果消减了本土的文化。所以21世纪人类最大也最可怕的难题，实际上只有一个，那就是：如何化解全球化与本土化的矛盾与冲突？

西方的哲学所形成的AB式管理思维，已经无法解决当前的危机。美国式管理所造成的对立与冲突，已经引起有识之士的忧心。大家很容易看出：西方管理哲学无法适应21世纪的需求，因而寄望于东方，特别是中国管理哲学的包容性来化解人类当前的危机。21世纪唯有以中国的甲乙式思维为主流，妥善运用西方现代化科技，使科技为人类服务，才能够走出战争的阴影，获得和平与安宁。

大声疾呼或者良心劝导，对人类的影响似乎愈来愈小。我们必须理性地分析三种管理思维的特性，分别说明其优劣。让大家平心静气地想一想，三种管理思维之间，有什么样的关系，可以产生什么样的变化，然后做出合适的选择，采取合理的管理措施。

我们先从东西文化的根本差异入手，指出AB式管理思维和甲乙式管理思维的主要不同。二者的不同关键在于“二构成一”和“一内涵二”的观点，各有各的依据。这两种思维有一种共同的变化，那就是“一统全局”的念头。以往不同地区，各有其不一样的思维，彼此不能相容，所以引起区域战争。如今信息发达，社会多元化，不同的理念在同一地区并存，引起区域内的纷争。这种组织内部争吵不休的弊病，必然影响组织力的强弱，直接决定管理的成败。

本书的上篇分析三种思维的优劣，供大家斟酌选用。

下篇则依据中国人的习性，说明甲乙式管理思维的实际应用及其变化，以“把二看成三”为主轴，指出它的妙用、变形、拿捏和平衡，促

使现代中国人明了自己的管理思维，确实负起21世纪应有的责任。

我们衷心盼望，中华文化的管理思维，能够早日在管理界生根发芽，使中国管理哲学的精神，在实际管理操作中，具体地落实，产生真正的效用。将21世纪人类的重大难题——全球化与本土化的矛盾，有效地化解。这才是中华文化对人类最大的贡献。

期待“把二看成三”的管理思维，使大家更和谐、更快乐，也更有生产力！祝福大家，请多指教！

曾仕强

序于台北市

序二



常有人问起：为什么有中国式、美国式、日本式管理的区别？答案其实十分简单：因为彼此的思维不相同。

中国人有中国人的思维，表现为中国人的管理行为，因此产生独特的中国式管理。

我们的思维方式和西方人有很大的不同。因为我们从东方看世界，而西方人则从西方观察地球。同一个宇宙，却看出不一样的结果。

美国哈佛大学最近采纳了一些中国式管理的案例，提供给各国学者从事个案研究。大家的结论是，这些成功的公司，不完全模仿美国人或日本人的管理模式，能够结合中国人的风土人情，走出具有中国特色的管理大道。当事人就算现身说法，也未必能够说出所以然来，我们则很容易看出，这是以中国人的思维，来活用现代化管理的具体成果。

至于这些企业能不能持续发展、生生不息，我们不敢讲，因为管理者的观念是不是十分清楚，能不能有效传承下去，实在是不可忽视的关键：明白自己的思维方式，最好采用比较法。把中、美、日三国的这种和我们关系最为密切的管理思维，做一番深入的比较，相当于跳出自己看自己，当然客观而且清楚。比来

比去，比出一个所以然来，才是根本的解决。否则，说来说去，往往都只能说一些皮毛。听起来很有道理，实施起来，则困难重重，因为抓不住要点，就不能从根本上解决问题。

这一本小书，分成上下两篇。上篇从东西文化的根本差异，分辨出“二构成一”、“一内涵二”和“一统全局”这三种管理思维，供大家参考，以决定自己的思路，调整自己的行为。下篇则以中国人的管理思维为主，建构出中国人应有的管理思维。管理者与被管理者依此自我反省，不但可以深一层了解中国人，而且能够调整自己的思维和行为，以求得更为合理的效益。

走对路，做对事，是我们共同的期望。尚祈各界人士，不吝指教为幸。

刘君政




序于台北市

前言

今后的趋势是，区域与区域的合作增加，而抗争缓和。而区域内的纷争，可能会不断发生。

这究竟是什么原因？

我们首先假定人类有三种基本的思维方式，分别用三种图形来表示：

1.  这种AB式的思维，以美国人为代表，凡事是非分明，表达也十分清楚。
2.  这种甲乙式的思维，以中国人为代表，凡事是非不一定分明，表达也常常相当含糊。
3.  这种大和式的思维，以日本人为代表，凡事以前辈的是非为是非，讲求团队精神。

举例来说，问一位美国人：“你要喝什么？”答案通常十分清楚：“咖啡。”“要不要奶精？”“要。”“加糖吗？”“不要。”

换成一位中国人：“你要喝什么？”答案通常相当含糊：“随便。”就算问得十分清楚：“请问要喝茶还是咖啡？”答案也相当模糊：“都可以。”

问日本人呢？他会让前辈先表示意见，然后再跟着他要同样

的饮料。同样的选择，用意只在表示步调一致。

再看，问一位美国人：“A对还是B对？”答案十分清楚，不是“A对”，便是“B对”。

换成一位中国人：“甲对还是乙对？”他大概不会说“甲对”，也不说“乙对”，通常会这样回答：“很难讲。”中国人顾虑比较多，说“乙对”，万一问话的人是甲的亲戚，怎么办？说“甲对”，如果问话的人和乙同一派系，岂不糟糕？何况中国人的事情，往往比较复杂，而且容易起变化，真的是“很难讲”。

问日本人呢？他会先把自己的意见和前辈商量，然后才把答案说出来。

这三种图形，实际上可以解释许多事情。例如在美国社会，当A对B错的时候，我们只能骂B，没有理由责骂A，因为A没有错，我们不应该骂他。这种处理方式，显得是非分明，一点也不含糊。

但是在中国社会，当甲对乙错的时候，我们好像不能只骂乙而不责骂甲，因为那样会引起乙的不平。

中国人很讲道理，所以乙做错的时候，我们骂他，他实在没有话讲，只有静听，心想：“谁叫我做错事？挨挨骂也是应该的。”可是，当我们骂完时，他就觉得很不对劲儿，因为这时候，他的眼睛会看着甲，心里想：“我有错，我承认。难道他一点错都没有吗？”而中国人的答案，不太可能是“有”或“没有”，通常都是“多少有一些”。乙心想：“我错得多，骂我是应该的；他错得少，居然连一句也没有骂，可见偏心，找我的麻烦。”因而非常不服。

我们的做法，不是“先骂错的，再骂对的”，便是“先责骂没有错的，再指责错的”，总之，“对的错的都要骂”，才符合中国人惯用的“连坐法”精神。

日本人呢？那可简单，因为他们只有团体的奖惩，没有个人的奖

惩；有错，小团体所有成员一起承担责任：这时候那个做错的人，就会更加惭愧，更加抱歉，会花更多时间和更大力气去做好工作。

过去，这三种不同的思维方式，各自在不同的区域内发展，彼此不了解，也彼此不兼容，所以日本打中国，而美国打日本，形成区域对区域的战争。

现代交通发达，信息传播迅速。这三种思维方式互相交流，已经在同一区域并存，因而造成了内部的不协调。

以台湾地区为例，接受日本统治五十年，被拼命灌输皇民化思想，后受美国影响五十年，盲目输入AB式思维法。但是，本身是中国人，满脑子隐而不显的甲乙式逻辑，根本消除不掉。这三种不同的思维方式，在中国台湾地区各界互相激荡，甚至在同一个人身上同时呈现，怎么能不乱呢？又怎么能不纷争不断呢？

这三种思维方式各有利弊，无所谓好坏。而偏偏人类的毛病是“自以为是”。一方面自己认为具有辨别是非的能力，一开口就说什么“是非必须分明。含含糊糊，不是不負責任，便是能力很差”。一方面则认为自己的选择是正确的：“你看人家日本人，团队精神多高，不像中国人，简直是一盘散沙。”

实际上，人不是神明，怎么可能样样明辨是非呢？何况自己所看到的，很可能是“瞎子摸象”，只看到“中国人像一盘散沙”的一面，却看不出“中国人宗族之间的械斗，好像也非常团结”。

中国台湾地区各界纷争不断，引起大众的不安，导致企业的出走，更使得台湾地区居民暗中大搞海外关系，以求万一危急时有一条线可牵。

我们的情况，正好符合图易干卦文言所说的“上不在天，下不在田，中不在人”。上不在天，表示忘记了中国人的信仰，对老天爷失去恭敬之心。下不在田，表示不了解自己的思维逻辑，以为甲乙式必

然不如AB式或大和式，因而和自己的同胞疏远了，甚至和自己也过不去了。

在这种情况下，我们必须追根究底，把这三种思考方式做一番探究，到底从哪里产生？如何发展？而且各有什么优点和缺失？以期能够冷静地进一步思考整合、化解之道，来减少内部纷争，重新获得和谐，在安宁中求进步。

本书先以我们只有一个地球，为什么会产生这些不同的思维方式，作为探讨的起点。指出西方人从西方观察地球，获得“二构成一”的观点，产生“分大于合”的理念，而中国人从东方审视地球，看出“一内涵二”，而且“合大于分”。这两种思维方式，都可能产生变形，成为“一统全局”，主张“有合无分”。

然后，我们分析这三种思维方式的特性、优点和缺失，使大家明白原来各有所长，也各有所短，并不是一般人所指称的“AB式较为现代化”，或者“日本人比中国人出色”。

我们衷心希望，经过这样的说明，大家可以冷静地考察现实，反省内部纷争是因为思考的方式不一样，还是由于自以为是，坚持不让步所造成的。

下篇，我们进一步探讨甲乙式思考法，以求深入了解中国人。唯有真正明白中国人擅长的甲乙式思考法，才能兼容并蓄，有效地整合三种不同的思考方式，使它们并行不悖。

因此我们列举出中国人的基本性格、基本信条、基本立场、矛盾心态、心灵状态、衡量标准、判断标准、基本态度、复合标准和必要修养。以便归纳出中国人的共同问题，寻找出现代中国人应有的素养。如果能够在多元化的趋势中，建立我们自己的共识，必定可以减少内部的纷争，得以步调和谐，提升管理的效益。



| 目录 |

序一 / IX
序二 / XIII
前言 / XV

上篇

绪 言 003

第一章 东西文化的根本差异

我们只有一个地球 / 008
西方人从西方观察 / 009
东方人从东方审视 / 010
一样事实，两种看法 / 011
意识形态显有差异 / 013
产生中西不同观点 / 014

第二章 “二构成一” 的特性

是非十分明确，表达也很清楚 / 018
彼此公平竞争，接受优胜劣败 / 019
避免过度膨胀，讲求有力制衡 / 020