第一讲　中国人普遍不喜欢被管

一、管理的含义

管理的定义繁多,人言言殊,迄今尚无定论,正好证实古希腊大哲学家苏格拉底(Socrates)所说的话:"天下最困难的事情,莫过于下定义"。

"管理"这个名词,是从英文"Management"翻译过来的。它虽然是二十世纪的产物,却不可否认地,是与人类生而俱来的一种"事实"。中国人自古以来,便被陶冶成为哲学的民族,并不偏向于科学的精密分析,却十分擅长于综合性的体会。对于任何事物,都喜欢透过"理智的直觉",从实践(Practical)中去了解。对中国人来说,管理是一种"工夫",而凡说工夫都是实践的。

管理的工夫是什么呢?我们不妨用一个最简单的公式来了解它:

〔管理〕=〔管人〕×〔理事〕

管指管人,理即理事,管人与理事的成绩便是管理。换句话说,管理不但要管人,而且要理事。光是把人管好,工作却没有做好,这种情况,我们称之为"一团和气,一事无成"。有本领把事情做好,但是每次做事都得罪人,最后

需要全本请访问 www.ertongbook.com

还是没有办法把事情处理得完善,因为“盖世英雄,四面楚歌”的项羽故事,已经证明“人和才能顺成”。管理必须两面兼顾,一方面要讲求人际关系,一方面也要注重工作绩效,才能“一团和气,万事顺成”。

不过,上面这个公式,实际上只能适合西方人,却不合乎中国民族性,不受中国人的欢迎。西方自从希腊时代,出现必然的命运观念,罗马时代发展强制的法律观念,以及基督教上帝创造世界必有的秩序观念,无一不在表现一种超越而外的支配精神。近代自然科学,更把宇宙万物放置在一种力与力争衡冲突的紧张关系中,使得西方管理,亦深受此种矛盾与冲突的影响,打从泰勒(Fredrick W. Taylor)倡导科学管理开始,便一直设法要把“人”管好,让他去好好做事。不论“X理论”(Theory X)或“Y理论”(Theory Y),都是建筑在同一“性恶”或“原罪”基础上,所以有人形容美国工厂的气氛,与战场十分相似,请看他们对于指挥、监督的重视,可见一斑。

我国自有史以来,就是个多种民族的地方,由于地理上没有艰险的障碍,交往十分便利,斗争、和好而通婚的结果,使得中国人很早就出现“天下一家”的理想,希望把天下变成一家,成为历代相传的目标。同时,中国古代的自然律,也不是“由神自外赋与”或“自上安置于下”的观点。易经及先秦儒、道二家思想中,已具体形成一种内存于自然万物自身运行变化之中的律则,而且这种万物运行变化有其始终本末的秩序条理,也是一种自由的生化原则,而非必然原则。由此肯定万物无永相矛盾、冲突的

必要,却体认出一种“互相感应以归于中和”的道理。我国管理思想,与西方以往管理思想最大的不同,在不承认“自然与社会表现生物互相斗争,一切人物必须以力相争衡”,中国易经,揭露“一切自然与社会的矛盾、冲突,皆可由变通而归于和谐”的事实。我们更发现人之所以为人,就是发现了自己,而有“自我”的感觉。但是,自我的基本希望,在于安居乐业,必须在和谐的群体生活中,互助合作,才能得到幸福。中国人的观念中,最要紧的是人,不是神,亦不是天子;一切措施,如果没有人,便没有存在的价值。老子说“:道大、天大、地大、人亦大”。人既然是宇宙中四大之一,与天、地同为一大,怎么能管呢?

我们建议把上面那个公式,更改一下,使它变成:

公式 1: 管理 = 管事 × 理人

二、中国人对管理的心态

中国哲学家,大多认为人在宇宙中居于卓越的地位。荀子把宇宙万物区分为四级:水火等有气而缺乏生命,是“物质”;草木有生命而缺乏知觉;禽兽有知觉,却无法判断是非;只有人不但有物质、有生命、有知觉,而且能够辨别应当与不应当,亦即具有自觉的道德观念。这种“人超然万物之上,而最为天下贵”的思想,使得中国人对“管理”普遍具有下述两种心态:

1.“你不要管我”。中国人大多数内心存着“你凭什么管我？”的念头，我们常听人说：“请你少管！”“我做了这么多年，难道还要你管？”“你只知道管我，有本事为什么不先把自己管好？”几乎下对上的每一层级，都在强调“自己会管好自己”，意即“请你少管”。高阶层说话更加含蓄，只好委婉地说：“总经理，听说打高尔夫球对健康很有帮助，要不要试一试？”

2.“你不能不理我”。中国人一方面气人家“管”他，一方面也气人家不“理”他。我们常听见这些抱怨：“你为什么不理我，来了大半天，都没有人理，实在气人！”“你不理我是不是？好，我也照样不理你！”我们对人，也常用“理”或“不理”来分别尊卑，例如：“他很重要，不能不理他！”“这种人起不了什么作用，根本不必理他！”

对于中国人，你不能“管”他，否则他一定想办法气你，偏偏中国人几乎都是惹人生气的专家，还没有把他管好，自己已经气得半死了。但是你又不能不“理”他，不然他也会找一大堆理由，回过头来依样画葫芦，也不来“理”你。我们不能管人，但务必要理人，倘若不理人，便无法领导。我们不但要理人，而且要管事。因为中国人认为世界上自然存在的只有一样东西，就是“物”，所以叫做“宇宙万物”。人包含在宇宙万物之中，却是万物之灵，特别把“人”从“物”中单独划分出来；“人”与“物”交集的结果，才产生“事”，我们常说“有人才有事”，“事在人为”，人要管事，似乎是天经地义的。

什么是“理人”呢？孟子称它为“敬人”，他说：“有礼者

敬人。"敬"的意思,便是"看得起"。中国人最喜欢人家看得起他,嘴巴上说着"承蒙看得起"的时候,心里充满了感激之情,下决心要好好做事来回报你,这叫做"敬人者人恒敬之"。中国人也最怕人家看不起他,一旦看不起他,引起他内心的反感,他可能就干脆让你看不起,马马虎虎混日子,当然不管事了。

儒家孔子重仁,他说"仁就是爱人。不过,爱人之外,孔子也重视自爱。他说:"己欲立而立人,己欲达而达人";"立人"与"达人"是爱人;"己欲立"与"己欲达"则是自爱。仁者的管理,乃是"修己安人的历程",这其中"安人"固然是"爱人",而"修己"便是"自爱"。可见"仁"的核心意义,是"自由爱而爱人",简单地说,即是"爱"。

但是,孟子说:"爱而不敬,兽畜之也。"爱一个人却看不起他,只不过当作犬马养着他。"仁"和"爱"毕竟是有高下之分的,而其差别,就在是否有"敬"。必须爱而又敬,才可称为仁。爱而不敬,充其量只能叫做爱。敬的起点,是不把他视同禽兽,却要肯定他具有人的尊严,亦即把他当作人看待。

"敬"的基本意义,是"待人如同自己所希望见待于人",敬的程度可以有高下,对待人却不可不敬。我们今天力主"管理人性化",更应该尊重此一法则:

法则 1 :中国人对管理的基本心态是:

〔你不能管我〕 + 〔你不能不理我〕

需要全本请访问 www.ertongbook.com

三、下对上不要顺是我们的制衡力

原来,我国儒家把人与人的关系,分成“父子、君臣、夫妇、长幼、朋友”五种。孟子说“:父子有亲、君臣有义、夫妇有别、长幼有序、朋友有信。”这就是人的常道,通称为“人伦”。

父子是血缘关系,事亲的仁,孟子认为应该以“顺”为重心。他极力推崇舜为大孝,以舜为孝子的模范,便是因为舜把“不顺于父母”当作最大的忧虑,任何可乐的事都不足以抵销,时时刻刻唯以顺于父母为念。

君臣虽然是父子轴的延伸,但是上司与部属,究竟不是血缘的关系,彼此的态度,不可能和父子相同。上司拥有法定的“权限”,而权力最容易使人腐化,如果不设法予以制衡,很可能滥用职权,使上司与部属的关系,趋于畸形的发展。西方有见及此,十分注重“制衡”(Checks and balances),而他们的制衡方式,摆脱不了矛盾、冲突的气氛,所以“分别性大于和合性”。

中国民族性,却是“和合性”大于“分别性”的。自然生人,有男女的分别,也有长幼的分别,这是很容易觉察的现象。但是,幼小的要靠年长的,而年长的要保护抚养幼小的,男女长幼的和合,才有家庭的组织。中国人家庭与西方家庭都有父母子女,可是我们的家庭,似乎是“和合性”大于“分别性”,而拿西方人的家庭来和我们比,显

然他们的“分别性”大于“和合性”。

我们的制衡方式,也是和合性大于分别性的。上司和部属之间,我们用“不要顺”来制衡,在和谐的气氛中,使上司的权力受到合理的制约。孟子指出事君的“义”与事亲的“仁”相反,就“顺”来看,事亲要顺,事君不要顺就“责善”而言,父子不责善,上司与部属之间,则应该互相责善。

孔子说“:君君、臣臣。”这是管理上的“正名定分”。上司与部属,首先要求“名实一致”,有“上司”的名,便应该有上司的实质;有“部属”的名,也应该有部属的实质。其次要求“名分相符”,亦即依名守分,有“上司”的名义,就不能不守上司的本分,部属亦然。

上司具有相当的权力,要求部属正名定分比较容易。部属对上司没有什么约束力,万一上司不正名不定分,部属也毫无办法。孟子说父子具有血统关系,无法断绝,惟有亲爱和睦才能安度岁月;而上司、部属乃是公务的结合,正可以用对上司“不要顺”来制衡。“不要顺”绝非“要不顺”。任何部属如果心存“要不顺”,对上司的一切都存心不顺从,那是一种叛逆性的行为,相信再好的上司,都忍受不了。“不要顺”的意思是“:上司的规定是合理的,务必要顺从;上司的规定不合理的,可以不顺从”。孔子说“:无可无不可。”可以顺,也可以不顺,完全“义之与比”,拿合理与否来作为衡量要不要顺从的标准。我们时常觉得中国人不好管,根本原因在于此。

【原理 1】

部属对上司的基本态度是“不要顺”。

上司的指示如果是合理的,部属当然要顺。这时假若不顺,可能另有原因,和“安人”有很大关系,容后再来讨论。上司的指示若不合理,则部属不可以公然反抗,因为这不合理的指示,也许是上司一时失察的结果,人非圣贤,谁能无过?我们一下子便毫不留情地顶撞上去,委实过分不顾情面,惹得上司恼羞成怒,反而不好。部属可以有好几种方式,例如“拖延”、“不答腔”、“不热心”等等,使上司明白自己“不顺”的苦衷,因而有适当的调整,一旦合理,当然就要改“不顺”为“顺”。用和缓的方法照样可以达成制衡的目的,叫作和合性的制约,才是“不要顺”的主要精神。不要顺,是指部属不要以顺为主要的乃至惟一的反应,并不是样样都不要顺,甚至以不要顺为主要的或者惟一的反应。这两种态度都趋于极端,不符合“中”的道理。

四、部属的人格可以分为四级

主管是“权力的来源”,如果不稍加节制,权力泛滥,容易造成“任意侮辱、支使”部属的灾害。“不要顺”的力量纵然十分微薄,多少可能促使主管稍为敛迹”。中国传统“士可杀不可辱”的作风,也是对专制君主的一种约束。

孟子把部属的人格,区分为四级,兹说明如后:

【原理 2】

第一级部属是"盛德的部属",人格高尚、身心端正、为所应为、万事顺成。

孟子说":有一种人格高尚的大人,先端正一己的身心,便能够化成万事万物。"有一次,子贡问孔子":怎样的人才称得上士人呢?孔子说":对自己的行为确实负责,出使四方而不辱君命的,便是第一等士人。"两位圣人的观点,相当一致。

人格高尚的部属,必定洁身自爱,做到不被上司、同仁猜疑的地步,他绝无私心、不生妄念,很快就获得主管的信赖,同时由于能力高强,而且不畏权势,所以为所应为,得以万事顺成。

公元前十一世纪,周公辅助武王,奠定周朝的良好基础,有不朽的功劳,是孔子心目中的圣人楷模。公元前七世纪,蜚声四方的齐国贤相管仲,辅助齐桓公,不用裹胁的手段,便使诸侯心悦诚服,因而稳定住天下的纲纪和秩序。稍后郑国的宰相子产,以刚柔并济的手腕,使一向混乱的郑国,变成夜不闭户、路不拾遗的太平境界。三国时代的诸葛孔明,帮助刘备三分天下。唐朝的魏征,辅助太宗而有贞观之治。这些历史上的名臣,都不愧为第一级部属。

现代若干企业,常见一些人格高尚、身心端正的干部,辅助企业主为所应为,特别是成功的企业,在其发展

过程中,往往可以发现这一种“盛德的部属”。

【原理 3】

第二级部属是“行道的部属”:求尽天理、注意出处 竭忠尽智、辅佐有方。

孔子认为人总该有自己的理想,得到机会的时候,固然应该尽力表现;没有机会或者遇到不贤明的主管,那就不必强求。因为一个有理想的人,必须慎重考虑自己的出处,有道则现,无道则隐,亦即俗语所说的“:良禽择木而栖,志士择人而事。”孟子说“:有一种求尽天理的人,只要知道他的理想能够施行,就出来奉事明主实行他的道。”孟子所说的,正是这种知进退的第二级部属。

什么叫做“行道”呢 孟子说“:自身在组织内占着高位,而不能施行大道,这是可耻的。”一个有理想的人,如果机遇不佳而居于下位,当然不可能施展自己的抱负。一旦得到机会,身居高位,那就应该尽量依照原先的理想去发挥,假若不能如此,便要辞职离去,才对得起自己的良心。有理想的人,在积极方面,要能够影响主管,施行人道管理;消极方面,如果发现自己的主管志于非道,满脑子都是不正当的念头,就应该尽力引其转向,改变原来的作风,所以要违逆不顺,而不是唯顺是赖。

公元前 473 年,越王勾践经过多年卧薪尝胆,终于大破吴王夫差,夫差自刎 越王的得力部属范蠡,看出道不可行,便离开勾践归隐。理想可以施行,才竭忠尽智,否则依天理而跳槽他去,绝不眷恋,才是“行道的部属”。

【原理 4】

第三级部属是“安定的部属”,尽忠职守、克尽己力 安定团体,安分守己。

孔子说“:不在其位,不谋其政。”这是现代“分工专职”的道理。组织分工,原是不得已的事,因为分工之后,单调乏味而缺乏成就感,使分担工作的人,有一种变成“零件”的感觉。组织发展,便不能不分工,分工就应该专职,才能真正发挥“整体化”的功能。安分守己的部属,以组织的安定中求进步为努力的目标,因而尽忠职守、克尽己力,虽然说是第三级部属,事实上是组织内安定的主导力量,丝毫不可忽视。

任何员工,当他初进入组织时,应该扮演的角色,即是这种“安定的部属”,先了解整个环境和自己分内的工作,安心把分内工作做好。随着升迁的管道,逐渐施展个人的理想,成为“行道的部属”。如果机缘良好,有可能再进一步,辅助主管为所应为,那就是“盛德的部属”了。我们以修己为本,端正自己的身心,顺其自然去发展才能,中国人常说“深藏不露”,其实并不是“不露”,而是要“露”,不过要“露得恰到好处”,所以必须适当地“深藏”,才不会一味要露,结果适得其反,遭遇太多阻碍与打击而成为众矢之的。每一成员,都要以“安定的部属”为起点,然后因应时势,逐渐提升自我。中华文化以“务实”为基础,正是此意。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

【原理 5】

第四级部属是“容悦的部属”,逢迎谄媚、极力讨好;一味顺从,惟求宠悦。

孟子说“:有一种人,专门利用逢迎谄媚的方法,取得上司的宠悦。”他认为这一种人乃是最低级的部属。中国人十分看不起拍马逢迎的小人,因为一味顺从,极力讨好,固然容易博得上司的欢心,却也是“增加上司过失”和“帮助上司做错事情”的主要因素,迟早危害上司,也危害组织,实在就是“害群之马”。

不错,服从为负责之本,部属对上司,有服从的义务。但是对于上司错误的决定、偏差的措施,如果顺从到先意承旨,孟子便视之为罪大恶极。上司有不正当的命令,做部属的,应该适当地加以劝阻,劝阻不听,至少也要稍予拖延,让上司有反省改善的机会。更要紧的,不可以为了拍马屁而置上司于错误的境地,或导致上司误入歧途,做出不法的勾当。

上司是否端正明智,那是他自己的修养,遇到不开明、不公正的上司,我们可以不为,可以辞职,却千万不可以一味顺从,害己害人。容悦的部属,纵然得意一时,终久经不起时间的考验,将为众人所不齿,是君子所不为的。

五、主管的气度也可以分成四等

部属“不要顺”,主管却应该以正当的途径来使其

“顺”这才叫作合理的管理。否则部属老是不顺,上司与部属之间,经常意见不合,闹得不愉快,未得人和,何能万事顺成?

主管用人的气度,视其才德的高下,通常可以分成四等,兹说明如后:

【原理 6】

第一等主管“能陶铸人才”,善于诱导,使人乐于效命。

拿破仑自夸他有能力“以泥土造军长”,他说“:头脑过热的人,我则冷之 头脑过冷的人,我则热之。我要这个人变成什么样的人,我就能使他按照我的意思去变。”拿破仑所用的方法,正是孔子“进者退之,退者进之”的主张。第一等主管,必须具有“点石成金”的本领,有如生公说法,能使顽石点头。

【原理 7】

第二等主管“能选贤任能”,广收慎用,不致埋没人才。

这种主管深具才识,能够明察秋毫,同时德量亦大,不忌才傲物,所以能广收慎用,使人当其才,才尽其用。礼运大同篇中“选贤与能”正是主管的两个主要条件,贤是人格高尚、心灵丰饶而又脑筋灵活,能是本领高强、判断正确而又知人善任。高级主管,能够选贤任能,使所遴选的次级主管都是既能贤且能,则真正人才,便不致被埋没。

【原理 8】

第三等主管"能用人唯才",举其所知,不避亲不记仇。

第三等主管,能举其所知,虽然范围比较狭窄,但能不避亲也不记仇,唯才是用,毕竟还是具有用人的大量。有些主管避亲,凡亲戚都不敢用,不是牺牲有才能的亲戚以沽名钓誉,便是不相信自己的判断力,分不出孰优孰劣,干脆一概不用。有些主管记仇,凡有怨有仇的都不用,这也是排除异己的不当作风。人非圣贤,难免有错,与自己有怨仇的未必皆非,记仇不用,至少证明自己不够公正。

【原理 9】

第四等主管"只私其所亲",不必贤德,一味任用私人。

有些主管重视三同,凡是同乡、同学或旧同事都是好的;有些主管唯用亲戚故旧。这种一本私心的主管,根本没有贤德、才能的观念,只知私其所亲,所以是第四等主管,再没有更糟糕的了。主管存有私心,便会找出许多藉口,挑剔他所不要用的人,偏袒他想要用的人,尽管理由充足,说得头头是道,而私心毕露,真所谓司马昭之心,路人皆知。自以为高明,其实是骗不了大家的。

第四等主管私心一一,有私心则灭公心。遇事必先想到自己的利害,并不关心别人的死活。到处只考虑个人的得失,从不顾及别人的祸福。清朝乾隆末年权臣和珅蓄积私产达 9 亿两银子之多,腐败情形可想而知。后来碰上

英明的嘉庆皇帝,把他革职抄家,了结凄凉的残生。可见这种主管是最低级的,最好及早把他革职,以免败坏组织的风气,造成崩溃的后果。

主管用人的最高原则,是要有恢宏的气度,如天无所不覆,地无所不载。惟有如此,才能够信用比自己更高明的人才,才能够任用曾经与自己敌对的人物,既不刚愎自用,也不忌才傲物。孙子说“:用师者王,用友者霸。”鹖冠子说“:帝者与师处,王者与友处,亡主与徒处。”主管的真正才能,就在于无论任何工作,都能够选择比自己更合适的人去做,因为那样才能够做得更好。所以第三等以上的主管,便是从不避亲、不记仇、用人唯才开始,逐渐扩大举荐的范围,由广收慎用,到正己正人,足以变化部属的气质,因而无人不可用。

六、主管部属要主敬不主恩

主管和部属的关系,纯粹是人与人间的问题而很少技术性的关联。公正的主管,误用邪恶的部属,固然容易被蒙蔽 良善的部属,遇到私而不公的上司,也是有志难伸,有才能却难以施展。孟子当年提出“ 居上先施律 ”,希望上司率先尽心关怀、珍惜、照顾部属,然后才要求部属适当地回应,尽心尽力把自己分内工作做好。我们不赞成部属先对上司示好,指责那是奉承、巴结的卑鄙行为,便是孟子此律的应用。上司权力在握,部属当然会尽力讨好,这时动机纯正与否,很难确定,影响上司的真实了

解。加以部属一窝蜂顺从上司,等于一部车子全然没有煞车,一路向前驶去,轻松愉快,待到急需暂停,势必叫苦连天。所以我们要求部属先以“不要顺”的态度,使上司知道“十目所视、十手所指”而谨慎小心,循由正当的途径,来获得部属的向心和信心,使部属由“不要顺”而“要顺”。

所谓正当的途径,就是“敬”。孟子指出上司、部属的关系,应该不同于父子。他说“:父子主恩,君臣主敬。”在家庭,父子关系最亲,在组织,上司、部属关系最重,这都是最大的伦常。但是,父子的关系以恩亲为主,父子相处,恩比敬更重要,所以孟子只说“亲亲”而未说“敬亲”。上司与部属的关系则以恭敬为主,商汤对于伊尹,桓公对于管仲,都不敢随意命召。孟子说像管仲这样的人都不敢随意命召,又何况不屑做管仲的那些人呢?可见“唤之即来、挥之即去”的,多半不是人才,却是十足的奴才。

“敬”要有“实”才是实质的敬。上司“敬”部属,必须在关怀、照顾、珍惜之前,先存有恭敬的心,亦即首先要“看得起”部属。恭敬的存心,是实质,是本。关怀、珍惜、照顾是形式,是末。心里真诚地看得起部属,然后表现为关怀、珍惜和照顾,这是有实的敬,才能获得部属真心的感应,而忠心效劳。没有看得起的存心,只是形式上十分关怀、珍惜、照顾,欺骗一时也许有效,久而久之,大家心里有数,看出这仅是无实的敬,虚有其表,根本就是不敬。

中国人讲求“士为知己者死”,知己与否,首先要肯定对方看不看得起自己,何况“敬人者人恒敬之”,对方既然看得起我,我便不能让他看不起,因而也要自己看得起自

己,以便使对方更加看得起我。如果对方根本就看不起我,那我也无所谓,反过来也看不起他,叫做"施报对等",也是相当合理的。

看得起部属,便应该尊重他的意愿,而人的意愿,总是希望自由自在、自动自主的。我们能够让他自动,他必然会尽力而为,所以中国人普遍不愿意被管,我们的管理,就以"人力自动化"为目标,使其"从心所欲"却"不逾矩"。

法则 2:管理中国人最好的方式是:
〔看得起他〕+〔让他自动去做〕

需要全本请访问 www.ertongbook.com