

第一篇

C 理论的基本内涵

一、管理的哲学省察

从哲学的角度来考察，管理是一个复杂的过程，它具有一定的发展阶段，分为不同的层次，并形成一个整体的系统，以达到一个综合的管理目标，而预测与决策则是整个管理活动的灵魂。

(一)管理过程论

管理是一个复杂的动态发展过程，它具有以下五个特点：目标性、方法性、投入性、时空性和发展性。

首先，管理具有目标性，它体现着管理的方向和价值。

其次，为了目标的实现，就必须有计划和办法。

再次，管理是一种意志的投入，也就是说，管理是一种人的意志的行为，这种行为是在知识和智慧基础上的应用。因为管理之达到目标，乃是有组织、有系统、有计划的行动，同时是一种理性的选择，是一种理性和意志结合的行为。

又次，管理需要在时间和空间中去实现自己的目标。管理当然需要一定的空间，但这里需要强调的是，时间比空间更重要，因为时间可以展开空间，如何掌握时间，掌握未来，这才是关键。例如，所谓市场的占有率，同时包含着时空性，是一种用时间开拓空间的行为。

最后,管理是一种不断改善、不断完美的过程,是一个“净化”的过程,即在管理经验的学习当中,自觉地去作为一种改良和改善,因而使管理达到比较完善的目标。

总而言之,管理是一个复杂的、动态的过程,它是人类改变生活环境,提升生活品质,开拓生活空间,创造生活价值的行为过程。如果用在个人身上,则是一个改善自我,创造自我,提升自我的行为过程。

这里,我们特别要强调管理的创造性,因为管理是人的意志和智慧的投入。通过管理,人们去改变环境,改造世界,创造新的生活,也创造了新的自我。

同时,还要强调管理的整体性,因为管理是各种要素的综合。以上说的五个特点,以往的管理学说都只是分别涉及到,在理论里则把它们综合起来说,从管理的目标出发,进而讲到计划和方法,讲到意志的投入,讲到时间和空间,最后讲到完善和发展。这就在总体上把管理当作一个复杂的、动态的、不断创造、不断发展的过程。

(二)管理阶段论

从历史上看,有目标有组织的行为即为管理,但是要达到高度自觉的管理则要有一个发展的过程。这一过程可以分为三个阶段,即文化管理阶段、科学管理阶段和哲学管理阶段。

第一阶段为管理的文化时代,也可以称为人文管理时代。这一阶段管理的主要内容是个人管理与国家管理。其特点一是伦理性,讲个人的修身养性;二是整体性,从个人讲到国家与社会的管理。这一阶段的管理以中国古代诸子百家的“治

国治人之道”为代表。

第二阶段为管理的科学时代，也可以称为科学管理时代。这一阶段的管理内容主要是经济管理。其特点一是理性，二是分析性。这一阶段的管理即以 20 世纪以来的现代西方科学管理模式为代表。

第三阶段为管理的哲学时代，也可以称为后现代管理、超时代管理、管理的后科学时代，即哲学管理时代。这一阶段的管理，是要综合文化管理与科学管理的长处，把伦理与管理、文化与科学、感性与理性、整体与分析通通结合起来。这就是本书所阐述的“C 理论”的管理模式。古代的管理是在文化的基础上发展起来的。到了现代，由于工业革命，目标性的突出，对效果的追求，管理在经济发展当中扮演了很重要的角色。古代的文化管理在政治等领域发挥了很大作用，而现代管理显然是以经济发展目标为重点。科学管理一开始就是经济发展的结果，是把科学的因素应用到经济事业中去。这就是所谓现代的管理。在这种现代管理的理念之下，工业化、市场的相对自由化，具体性的知识得到加强和发展。在这些条件之下，管理出现了专业化的趋势。与此同时，由于科学技术的发展，使生产方式发生了很大变化，产品的质和量都有很大的提高，形成了管理的现代化。所谓管理的现代化就是科学管理，从文化的基础走向科学的基础。

科学管理的局限性在哪里呢？首先是它的目标太单纯，就是为了经济发展，追求利润，是一种功利主义的目标，经济上的功利主义，对于社会、文化上的发展不是很讲求。第二从方法上看，它只利用到科学的方法，就是运用科学知识和技术来建立管理模型，甚至把人、财、物、事都纳入到管理模型中

去，来达到一定的目标。当然它讲究效率，但它的短处就在于不能在方法上运用和发挥各种管理资源，不能兼顾各种管理对象的特性，尤其是人的特性。第三在投入方面，它基本上是以科学作为基础，所以完全是理性的，对于人的精神作用不够重视，所以在主动性、推动性、自我的启发性方面有很大的限制。最后在自我完善方面，它受技术面的影响，尽管有组织的系统工程，但它对人的多方面的潜能的开发，还是欠缺的。所以这种科学管理是现代化的成果，同时也就带上了现代化的缺点。

现在我们进入第三个阶段，管理应该同时结合文化与科学，对文化有新的自觉，对科学也有新的自觉。如何掌握文化资源和科学资源，来达到管理的目标，使管理本身成为一种生活的学问，文化生命高度创造开发的一种学问，同时也是科学技术高度利用开发的一种学问。一方面可以说是后现代的，另一方面也可以说是超现代的，是结合传统与现代、文化与科学的管理，我称之为哲学的管理或后科学的管理。

哲学管理是在后科学管理阶段来重新吸收古代文化管理的精华。在传统文化中，存在着许多管理的智见和义理资源，例如中国古代的治国之道、治民之道，在 18、19 世纪以前就发挥了很大的作用，只是后来被科学管理所掩盖了。我们对历史文化中的管理资源要作新的认识、新的觉醒，对其中所包含的积极因素，例如人的因素、整体的因素，要有一个新的认识。科学管理的最大问题在于没有关于“整体的人”的理念，因此往往带来对环境生态的破坏，对人的自然本性的扭曲和压抑。就是说，既破坏了人的外在环境，又破坏了人的内在心灵——一些人只向钱看，只是为了钱的单一的目标，造成一个商业化

的、消费型的以及权益独占和金钱主宰一切的社会，这是科学管理所带来的必然后果，也是它的局限性。在这种情况下，我们要有一个新的自觉，回过头来看看文化管理过程中的人的因素，对人的重视，对环境的重视，我们要用这种文化的觉醒和从新体验来补救科学管理所带来的外在的和内在的生态危机。

如果完全讲科学管理的话，就不必要考虑到环境的因素，就会造成生态的不平衡，破坏了海洋，破坏了空气，破坏了河流、水资源，破坏了人的很多美感因素，而不自知且不自觉。但人类需要生活在一个美好的整体环境之中，需要整体感，需要内在的主体感；而在科学的管理当中，只有客体感，只有部分感，只有一个单一的目标，这是它的缺点，现在我们应该加以克服。

人文管理的特点在于它没有经过一个工业革命，不能够运用严密的科学技术和严格的科学方法来达到目标。在我们今天看来，科学技术还是需要的，但应该把它结合在文化的目标里面。这就是我所说的后现代或者超现代的管理。

哲学管理是人文管理与科学管理的综合。从管理系统来看，它是结合科学与文化，结合独特性与一般性，结合理性与历史经验。从发展来看，它是鉴于科学管理所带来的两种危机——人文危机与生态危机——而做的一种反省。

我们知道，管理所包含的东西是十分复杂的，它是人改变自然、改变社会、改变生活、提升自我的一个复杂的过程。在这样一个前提之下，管理不能只有一个单一的经济目标。在第一阶段的文化管理当中，既涉及到自我修养的问题，也有国家管理，所谓“治国平天下”；涉及到社会责任意识问题，但就

是缺少一个突出的、专业化的经济管理。与之相对，科学管理突出了经济管理这一层次，但它缺少了个人修养和社会责任的管理。文化管理也可以说是一种伦理型的管理，而科学管理却是一种非伦理的管理，把伦理因素通通消解掉了。

今天我们所说的哲学管理，是结合文化管理与科学管理的超现代管理，结合伦理管理与经济管理的综合型管理，再加上对整个社会与国家的目标做长远考虑的这样一种管理。其中包含着大系统、中系统和小系统的联系。这样的管理结合文化与科学、伦理与知识、个人与社会，同时达到个人目标与群体目标，乃至更大的社会文化目标。

换言之，我们必须了解，经济管理也好，企业管理也好，都必须要有文化的基础。因为任何管理的目标、企业的目标，最后都应该是为了推动社会的进步，改善人类的生活环境。从现实来看，有些企业显然需要淘汰，但由于我们正在发展中，故我们不知道哪些企业该如何控制。譬如核子发电，即使排除它用于战争的可能性，也要考虑它对环境所带来的威胁。我们要考虑整个生态的平衡问题，有些企业虽然很赚钱，能够推动短暂的经济发展，但它对我们长远的社会发展、文化发展是否有利，这是我们需要考虑的。我们要发展出那些不破坏生态环境的企业、保护生态环境的企业、节省能源的企业、推进生活发展的企业，既能维护生态平衡，又能促进人类生活的逐步改善。维护生态平衡方面，企业要考虑资源的再生和利用，它所排出的废料、废气、废水，不至于把我们生活的环境变成一个“垃圾场”。企业在促进生活的改善方面，其正面的作用要大于负面的作用。

对上述问题的思考，标志着管理走向了哲学的时代，或曰

哲学的管理时代，超过了科学管理，并不是要放弃科学管理，而是把科学管理与文化管理结合在一起，从而使每个民族能够利用它自己的文化历史经验，产生一种管理特色。这种特色管理至少对它自己有用，而且包含着一定的普遍性，也可以逐渐世界化，成为一般的管理经验和管理理论。科学管理只是一般性的管理，它不考虑到文化因素，只是纯粹理性的考虑。但如果我们把它结合到文化因素的话，一方面使管理变得更加有效，而且考虑到长远的利益，维护到生态平衡，能够促进社会的更好的发展；另一方面管理本身是多元的，不同文化可能会有不同的管理特色。就中国而言，中国文化一定有中国的管理特色。我们千万不能沿袭成见，以为管理就是科学的管理。其实管理是人的高度发展的一种自觉的行为，我们应该把科学管理和中国文化的经验相结合，展现出中国的一种管理特色、管理精神。这种中国特色的管理精神，就是本书所要讨论的“C理论”。

当然，每一种文化都有自己的特色，都能够发展出自己的管理精神，但这种精神能否对世界管理有所贡献，就要看它是否具有某种普遍的人性基础，是否更适合人类发展的需要。我们中国的管理精神——C理论，就具有这样的品质，因此它的适用性很强，既具有中国的特色，又具有人类的普遍性；既具有文化因素，而又包含了科学精神，同时具有一种对世界的吸引力和世界化的潜力。美国管理代表了科学管理，日本管理比美国管理更进一步结合了一些中国文化的因素，也展现了日本民族的文化精神，但它所能够挖掘和展现的文化资源还不够深，也不够广。基于中国文化和中国哲学的中国管理体系应该具有更多的活力，因为它可以参考美国管理和日本

管理而建立起来。就此而言，一个理想的中国管理，应该是管理哲学时代的理想典型。

(三)管理层次论

从纵向看，管理是一个动态的发展过程；而从横向看，管理则是一个复杂的结构。这一结构由手、脑、心、道四个层次组成，涉及到管理的运作与组织等各个方面。

第一个层次是手的层次，这是管理的最基本的层次。实际上，西方语言中的“管理”一词，即 *Manage*，本身就是来源于手(*Manus*)的动作，指手的运用、操纵、控制、驾驭等，后来才演化成管理、处理、经营、安排等涵义。以此为词根的词还有：*Manipulation*(操作、操纵、控制)、*Manoeuvre*(运用、运作)等。这些，都与手有关。管理就是一种布局的能力、操作的能力、控制的能力、指挥的能力、推动的能力，简言之，是手的运作能力。

工具则是手的延长，人用手来制造工具、使用工具、操纵工具。管理就是运用工具来发挥效益，所谓“工欲善其事，必先利其器”，工具是管理的硬件设施。人类的发明，从简单的工具到复杂的机器，直到今天进入电子时代、信息技术、办公室自动化、多媒体传播等等。

但是，工具和机器都是由人来操作的，人通过手来操作机器，具有操作的技术、技巧、技能。因此，手（包括手的延伸——工具与机器）可以看作是管理的第一个层次。

管理的第二个层次是脑的层次。手的操作是由脑来控制的，需要脑来作出决定，进行指挥。脑这个层次的管理是更广

泛的管理，它的发展性更高，灵活性更高。脑所具有的能力是一种知识的能力，它能够进行研究和探讨，开发知识，发展知识。脑可以自觉地掌握现实，计划未来。

西方的管理哲学其重点放在脑和手上，从 19 世纪末到现在，可以说都是脑和手的高度发展，科学技术的发展就是脑的发展，所以也可以说西方的管理是一种脑的管理，用脑来操纵手，用手来操纵机器。正因为有脑，才有手的提升、工具和机器的现代化。脑在管理中的重要作用是显而易见的。

脑之上还有一个层次，就是心的层次。所谓心的层次，就是要掌握人的主体性和主体之间的互动性。人不仅具有脑的理性活动，而且具有心的情性活动。这种情性活动，透过心灵的感受和经验，能够产生管理的能力，在行为上能够发生作用。

人与人之间的沟通，不仅限于脑的沟通、手的协作，而且是心灵的感应、情意的互动、相互的协调。心是一种历史经验和价值理念的运用，从这个意义上说，心的管理更广泛更具有整体性，很难脱离历史的经验和传统以及群体的文化精神。

心的管理与脑的管理的关系，大致相当于哲学管理与科学管理的关系。哲学不仅可以包含物质，包含科学，而且可以包含精神，包含艺术，包含宗教，是具有整体性的人生观和宇宙观。因此，心的管理是一个更大的层次、更完整的层次。

在心之上则是道的层次。道是一种本体的存在，它是自我圆满的、自我创造的。心可以把道作为模范，来发展管理；既可以通过吸收道的精神，来充实心，并用之于管理。从宇宙发生论来讲的话，心的原始根源就是道。中国的哲学，特别是《易经》哲学、道家哲学，就是从这个角度来看的。道对于心来

讲,既是一个源泉,又是一种模范、一个理想,同时也是一个可以学习、吸收和借鉴的对象。

道是管理的内在基础。虽然,在实际的管理操作中,道不是一个管理的具体层次;但是,它是管理的一个理想境界。就此而言,道是管理的最高层次。达到了这样一个层次,这样一种境界,管理就变成一种不需要管理的管理了,“无为而无不为”,自然就做得最好了。

对此,我们在法家与道家的比较中可以看得更清楚。在韩非子的法家哲学中,为君者即主政者自觉地建立法律,推行法治,就可以达到‘无为而无不为’的理想管理境界。但是,法家与道家有所不同。法家是以“法”作为管理的理想境界,强调法治的基础;而不能像道家那样完全放弃法,听任道本身自我的发展。如果真正达到了道的境界,人的因素应该减少,甚至完全放弃,无私无欲,道法自然,这就是管理的理想境界。

上述手、脑、心、道四个层次可以分别从主观和客观两个方面加以讨论与了解。

从主观方面看,第一个层次的管理可以说是信息管理,主要是运用信息、运用工具、运用机器。信息管理可以自动化,不牵涉到思想的作用,完全是一种行为的安排。第二层次我们称之为技术管理,它主要是了解信息、组合信息、优化信息、发展信息。如果说信息管理好像是设计好的程序,技术管理则是创造新的程序。就像使用电脑,一般人只是使用设计好的程序;如果没有技术,已有的程序一改变或者情况发生了变化,电脑就无法使用。而电脑工程师则可以创造新的程序,所以技术还是很重要的。第三个层次是知识管理,就是掌握知识的理论来改进技术、发展技术。就像电脑运用,可以建立基

本语言并发展新的语言程序来改变技术，这就是知识的运用。它可以掌握更多的概念来达到技术的改进。第四个层次则是智慧管理，就是运用智慧来发展发挥运用知识。智慧管理是整体的，它能够统合不同的经验和知识来逐渐发展一个活动性的、开放性的、有效性的知识系统。它使知识能够合用，能够举一反三，具有推展性。

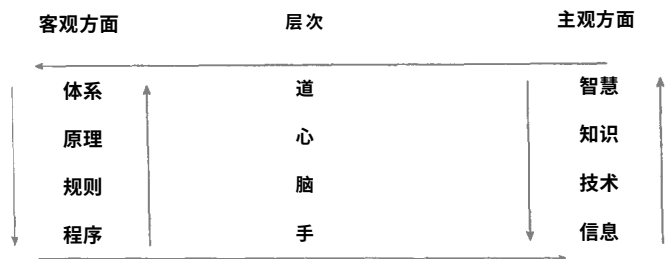
主观的信息、技术、知识、智慧都是管理人的一种心知状态，是一种管理的主体结构。但它必须成为一套能够学习、运作的东西，别人能够遵循的东西，这就是管理的客体化。从这个方面看，第一个层次是程序，即可以把处理信息的方法变成程序。第二个层次叫规律，即能够把技术变成规律(规则)，规律可以掌握程序，就像技术可以掌握信息一样。第三个层次是原理，即把知识变成原理，原理可以掌握规则，就像知识可以掌握技术一样。第四个层次是体系，这是智慧的运用，是客体化的可以遵循的根本性的持久性的法则，不但可以维护原有的法则，而且可以产生新的法则。

从主客观的结合来说，体系和智慧是相配合的、原理和知识是相配合的、规律和技术是相配合的、程序和信息是相配合的，它们相互结合的基础是作为本体的道。道是宇宙人生最根本的真实，最后的根据，它来自于客观的宇宙和人的本性。从中国哲学来看，道的本体同时表现在宇宙、生命和人性上，这正是道之所以为道的特点。

(四) 管理系统论

管理是一个系统,管理系统由以上四个层次所构成,图示

如下：

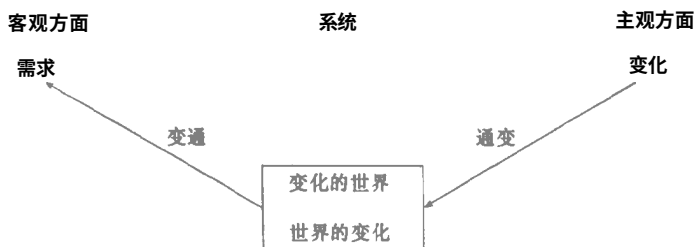


如图所示，这是一个上下互通、左右互动的系统。所谓上下互通，从上到下看，是道控制心，心控制脑，脑控制手；智慧影响到知识，知识影响到技术，技术影响到信息；体系能够带动原理，原理能够带动规则，规则能够带动程序。从下到上看，信息的吸收能帮助我们改进技术，技术的实践能够帮助我们带来新的知识，知识的发展则代表着智慧的增长；程序的需要能够帮助我们改进规则，规则能够帮助我们发展新的原理，原理能够帮助我们重新规划体系；手能促进脑的发展，脑能促进心的发展，心能促进道的发展。

从左右互动看，信息和程序能够互动，技术和规则能够互动，知识和原理能够互动，智慧和体系能够互动。作为主体的管理人和作为客体的管理实践也是互动的，管理人能够制定管理的各种规章制度、程序规则；而规章制度、管理规则也能够规范教育管理人。就此而言，左右互动也是内外互动，主客体互动。

在上述互动和互通过程当中，管理的结构和过程获得了一种创新发展的活力。因为这种互动，不论是从上而下，从左而右，从内而外，还是从下而上，从右而左，从外而内，其信息

的来源都是一个客观的外在的世界，在主观上表现为新的信息、新的技术、新的知识、新的智慧。外在的世界之所以能够不断被表现，是因为它本身是一个变动不居的世界，其变化的因素在人的主观层面就表现为信息的变化、技术的变化、知识的变化、智慧的变化。与此同时，也就产生新的程序的需要、新的规则的需要、新的原理的需要、新的体系的重新组成的需要。换言之，管理系统正是因应外在世界变化和需求的結果。如图所示：



此外,在上述系统中,不仅存在着上下互通、左右互动,而且还存在着多层面的互通与互动。例如,体系不仅可以影响到原理(上下互通)和智慧(左右互动),而且可以影响到知识、技术与信息。智慧不仅可以影响到知识(上下互通)和体系(左右互动),而且可以影响到原理、规则与程序。其余类推,就是说各个层次之间都可以多向地沟通与介入。

由此我们看到,管理所涉及的面是相当广泛的,不仅是同一个层面的互通与互动,就是不同层面的互通与互动也是可能的。换句话说,这里面涉及到管理的不同层面的切入与超越的问题。管理的问题不能只在一个层面上解决,例如,解决技术的问题就不能只停留在技术的层面,也可以从其他层面

来解决。我们要提倡从多层次上去考虑解决不同层次的问题。因为管理是一个过程，其中一定会产生大小不同的冲突与矛盾。这些问题不管是市场方面的、生产方面的，还是人事方面的，都可以通过上述不同层次与面向的互通，来取得更好的解决。具体来说，对于管理上的问题，我们首先要看这些问题发生在哪一个层次、哪一个方面，或者哪几个层次、哪几个方面，从而作出正确的“诊断”，找出问题的所在，提出解决方案。

概而言之，我们要建立管理的动态系统观，来帮助我们解决管理的各种问题，使管理本身得到完善和发展。这样，管理也就获得了本体论的意义，从而发展出一个既平衡又具有动态性的管理体系。这一体系能够形成管理系统内在的和谐，从而发挥整体性的持久的功效。对于管理系统的观察，还有一点重要的补充，那就是在这一个系统之内，越低的层次越能自动化，越高的层次也就越能自觉化。低的层次，像信息—程序层次，很容易自动化，输入电脑，自动操作。所以，管理应该形成这样的原则，那就是低层次的管理应该尽可能自动化，高层次的管理则尽量自觉化。必须指出，目前在关于管理问题的讨论中，这两者往往不分开，例如，许多学者主张“自动化管理”，这个见解当然是很好的，但所谓“自动化”只是相对机械、工具、信息而言，而相对于人的心智、智慧、知识，那就很难谈什么“自动化”，因为它一定涉及到选择意志和意识修养的问题。所以高层次的管理我们必须讲“自觉化”，它是一种经过内涵的修养所进行的随机而又具有自律性的管理行为和管理活动。这种最高的境界用孔子的话来说，就是“随心所欲不逾矩”。我们在要求管理者做到自觉的自我管理的同时，对被管

理者也施以适当的教育，鼓励他们自觉地解决自身的问题，也许这就是一种自觉化的‘自动化管理’吧。

(五)管理目标论

科学管理只讲单一的目标，而哲学管理却强调目标的多元性，但多目标并不是一种散漫的目标的排列，而是一种有机性的目标的结构。在管理当中我们一定要掌握一种目标结构，形成一个内涵丰富的目标结构模型。这一目标结构至少包括三个层次。

首先，在管理目标中最重要的层次是终极目标，即管理的宗旨，也就是管理的精神方向。日本管理虽然很强调精神目标、最高指导原则，但往往表现为口号，作为方法的运用。例如涩泽荣一的《论语》与算盘，这当然是一种发现，以《论语》作为民间伦理的界定，能够帮助我们达到一种具体的成功获利的目标；但它突出的还是算盘的作用，把《论语》也当作算盘，把文化当作工具，并没有真正掌握文化的精髓。日式管理和美式管理不一样，就在于它把文化问题提出来了，但它把文化看成是工具，把伦理也看成是工具，把哲学也看成是工具，并没有看到伦理、哲学、文化本身所包含的更深刻的价值、人的价值。正因为如此，日本管理虽然也讲文化，所谓“企业文化”，但不能有效地促进日本社会创造性的发展，也不能对人类社会作出提升性的贡献。所以，日本可以成为一个经济强国，但不能成为一个文化强国。它的经济管理虽然很强，但政治管理还是问题多多，从自民党内部的腐败，到新党的摇摆懦弱，它找不到自己的文化目标和文化理想。