

【中国式管理大师曾仕强教授最新力作  
倾囊传授符合中国人心性的管理之道】

# 管理大道

①中②国③管④理⑤哲⑥学⑦的⑧现⑨代⑩化⑪应⑫用

【曾仕强 著】



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

## 目 录

作者简介.....	4
内容提要.....	4
第 1 篇 绪言 .....	5
第 1 章 趁早研究管理哲学以求安身立命.....	5
第 2 章 中国式管理应有的特质.....	7
第 3 章 对于建构中国管理模式的几点建议.....	10
第 4 章 中国管理哲学的现代化.....	14
第 2 篇 中国管理哲学大要：大学之道的现代诠释 .....	15
第 1 章 大学经文.....	21
第 2 章 大学传文.....	27
第 3 章 中国管理哲学的精义.....	52
第 4 章 中国管理哲学的包容性.....	61
第 3 篇 中国管理哲学的实际应用 .....	89
第 1 章 管理的意义是修己安人.....	89
第 2 章 管理的最终目的在安人.....	90
第 3 章 管理的有效力量是感应.....	92
第 4 章 管理的根本精神在中道.....	101
第 6 章 管理的基本方法是“经权法” .....	120
第 7 章 管理应该发挥象棋的十二特色.....	126

第4篇 关于中国现代管理哲学的结语 .....	144
第1章 从中西文化的差异看管理的最终目的.....	144
第2章 由“管人”而“理人”到“安人” .....	148
第3章 孟子的感应四律.....	153
第4章 守经达变才是管理的正道.....	156
第5章 管理是扩情的历程.....	159

## 作者简介

曾仕强，英国莱斯特大学管理学博士，美国杜鲁门大学行政管理硕士，台湾兴国管理学院院长，台湾智慧大学校长，台湾交通大学教授。《成功》杂志首席顾问，中国统一建设促进会理事长，被业界誉为中国式管理大师，华人三大管理学家之一。被《民生报》调查为最受学生欢迎的教授之一，生产力中心调查为最受企业界人士欢迎的十大名嘴之一，曾应邀新加坡、马来西亚、印尼、泰国、香港等国家和地区的企业做过千次以上的咨询与服务。

## 内容提要

中国管理哲学以儒家思想为主，再融入一些道德和佛家的观念，融合了中国数千年的文化与管理智慧。进入 21 世纪，中国管理哲学受到高度关注，学习和研究中国管理哲学已成为新世纪的潮流，许多专家学者甚至断言 21 世纪的人如果不学习方块字，不了解儒家的基础观念，很可能成为地球村的二等公司。

被业界誉为中国式管理大师、华人三大管理学家之一的曾仕强教授、潜心研究管理多年，一直大力倡导中国管理哲学的现代化应用，他通过对中西方管理的透视笔鉴别，指出中国管理哲学是内在依托，西方的管理技术只是一种手段，技术可以借鉴，但绝不对完全照搬西方的管理模式来解决中国的管理问题。

在书中，曾仕强教授结合对“大学之道”的精妙诠释，从文化的高度，揭示了中国管理哲学的精义，同时，通过充分阐述中国管理哲学的现代化应用的实践问题，点明了中国管理哲学是个人安身立命，企业安和乐利的可行之道。

本书文笔犀利幽默，见解独到，且不乏对现实问题的解析，融可读性、思想性及实操性于一体。信手拈来，皆为中国管理精髓，字里行间，尽是智者的思索结晶。

# 第1篇 绪言

## 第1章 趁早研究管理哲学以求安身立命

管理可以大分为四个领域，那就是经验、科学、哲学和艺术。

实务经验，一直是大多数管理者所凭借的指南。我们常说一回生、两回熟，经验累积起来，当然熟能生巧。很多管理者自认不必学习，便能够管理。就是凭借多年经验，以为媳妇熬成婆。而且搞了这么多年，难道还需要他人的教诲？于是我行我素，置管理的科学、哲学和艺术于不顾，却也日复一日，过得相当顺适。

缺乏经验或者有了经验，却觉得仍有学习的必要，这些人居于求知心切，大多一头栽进管理的科学领域。从此开口资料，闭口信息，视经验为险区，却看不见哲学和艺术。于是整天紧张忙碌，口中念念一些英文代号，不停地追求“有什么新的理论”？似乎看书听课都来不及，哪里有什么时间和精力，来从事实际的管理？有朝一日，发现这些理论，不过是学术论文或者管理顾问，为求争取良好积点，所制造出来的风潮。心里不免兴起一种念头：这些提出理论、制造风潮的学者或顾问师，如果让他们实际经营一家公司，不知道会不会按照自己所说的去实施，而成效又是如何？尤其是资料不足、信息有限的时候，更容易弃科学于一旁，却掉进迷信的深渊。求神问卜，请大师灌顶开示，充当慈善委员，改名字，顿时神通高于一切，而沾沾自喜。

常见许多管理者，有如钟摆一般，摆荡于科学和迷信两端。如图 1-1-2。把中间的哲学和艺术，一下子跳越过去，而无所涉猎。手里拿着数据，心里想着明牌。眼里看着信息，心中向往神通。看起来阴阳兼顾，迷信和科学互补。实际上是由于缺乏哲学素养，以致始终难能安身立命。

国营事业的领导人，如果做得不好，一定被“换”掉；假若做得很好，很快就会被“挤”掉。因而兴起“为谁辛苦为谁忙”的怨叹，以致茫然地面对未来。

上市公司的主持人，原本想把自己的资金抽回来，换用他人的资金来经营，可以减除自己的风险性。想不到市场派来势凶猛，几乎抢掉自己的经营权。于是指派专人，用心操控，并且处心积虑，要确保自己的位置。

专业经理人，更是值得同情。人家当老板，为的是建立属于自己的王国。就算刘备当年

三顾茅庐，留下千古美名。后来也由于桃园三结义的兄弟情谊，不听辛苦请来而又屡建奇功的军师孔明苦苦相劝，硬要亲自攻打东吴。私情重于公益，原本是老板的最大无奈。专业经理人不能配合，便是不仁，缺乏体谅老板的爱心。尽量配合，那就成为不义，变成老板的白手套，并不合乎专业的伦理。经营不善，专业经理人引咎辞职，老板还会把所有的缺失，都怪罪在这位可怜人的身上。经营良好，老板的子弟心想肥水不落外人田地，不如自己收回来经营？于是千方百计，逼走专业经理人，也时有所闻。

自己的事业，既不上市，也不委请专业经理。无奈岁月不饶人，不能不寻求继任者。想来想去，自己的儿子最可靠。想不到少主登基，先和老臣过不去。出面协调，儿子竟然向父亲提请辞职。父亲不敢向外人吐露实情，只好私下问老天爷：“苍天在上，我的儿子向我辞职，我可以向你请辞吗？”这些问题，都是经验或科学所不能够解决的。但是，对于经营者来说，却是迟早必须面对的严肃命题。管理哲学的功能，也只有在这种紧要关头，才显得更为重要。

仅凭经验，日子过得相当顺适。专指那些基本产业，特别是民生必需品，变化不大，规模也很小。而且自己也安于现实，相当认命。除了生死不测之外，其它一切如常，觉得平安就是福，当然认为很顺适。

规模稍大，心思更加复杂，受到有梦才美的引诱。有了听听人家怎样管理？或者想要修一个管理学位。跨过第一道门槛，所看到的，仅是管理的科学层面。这些看得见、摸得着的东西，足够玩弄一辈子。让自己愈来愈有信心，大家也认为自己愈来愈有成就。年纪轻轻，便把自己打扮成一只气势昂然的公鸡，随时准备和人家大斗三百回合。由于缺乏利爪，所以随身携带计算机，成为现代化的设备。年纪稍长，一付导航人的姿势，好象任何事情，都在自己的掌握之中。

实际上，不论年龄大小，都饱尝寂寞、空虚、僵化的苦恼，而难以解脱。双手紧握着科技这一枝枪，弄不清楚真正的敌人在哪里，偶而有风吹草动，立即猛烈开火，有时自己也会觉得神经兮兮，却又不知道问题出在哪里？这时候就会偷闲玩赏艺术，藉以弥补心灵上的贫乏。举办音乐欣赏、展出私藏的古玩、练习书法、甚至于自己参与绘画。艺术的样子很容易显现，管理的艺术却很难捉摸。于是工作之余欣赏或参与艺术，工作时却全力抓住科学，实在很难融和。

管理的四个领域，最好以哲学为中心。把自己的基本理念调整妥当，比较容易兼顾经验、科学和艺术。

偏重其中之一一个领域，就是单元性的选择，很容易走上极端的偏道。所以管理哲学的建立，最好采取多元的观点，以期配合时空变化，情境的不同，抉择合乎中道的决策。

管理哲学并不排斥管理经验，因为它的建立，是反省经验的结果。不反省管理经验，根本无从获得管理哲学。管理哲学应该是管理科学的母亲，可惜这一个儿子长大以后，常常不认母亲，反而嘲笑母亲年老、虚幻。真正的管理艺术，其实是管理哲学的纯真表现。缺乏哲学基础的艺术，难免虚伪造作，不能扣人心弦。

话说回来，管理哲学需要管理经验来印证，有赖管理科学来实现，经由管理艺术来扩大影响。如果缺乏这三种配套，管理哲学也是独木难支，有气无力。

很多人都知道管理哲学的重要性，只是年轻的时候，无从学起；年纪稍长，又觉得自己累积了这么多的经验，应该可以拥有自己的管理哲学。年纪老大时，则认为时日无多，学它做什么？因此真正明白，而又确实建立自己的管理哲学的，为数并不多。

上台时不谨慎，在台时争名斗志，下台时不放手。这些祸害的根源，随处可见。便是只有管理经验、管理科学，稍具管理艺术；却缺乏管理哲学的明证。

我们的最大理想，应该是在群体中完成自我。在职场中和同仁互动，若是没有原则，大家很不容易配合。向上晋升以后，还要扩大范围，和外界人士互动，更需要确立行事方策，才能因应各种突然出现却又接踵而来的变量。居于这种实际需求，趁早修习管理哲学，持续调整自己的管理态度，以期建立有利的良好关系，收到预期的管理效果，应该是必要的选择。

## 第2章 中国式管理应有的特质

究竟有没有“中国式管理”？迄今尚无定论。正面的意见很多，主要是：管理离不开文化，而各国文化背景不同，所以有美国式管理、日本式管理，当然也有中国式管理。

反面的主张也很多，不外乎认为：在人类历史中，固然发现许多管理的事实，但是现代管理，无疑以美国为发源地，我们充其量只是把它调整，做到“管理本土化”的地步，那里谈得上“中国式管理”？同样确认中国式管理的存在，也多半采取彼此否定的态度，各有自己的一套说法。情况一如两千多年前韩非子批评当时孔墨的学说：“孔墨以后，儒分为八，

墨离为三，取舍相反不同，而皆自谓其为真孔墨。”然而，种种争议，至少已经促使管理者不再把注意力集中在一些片段理论；不再全力投入于琐碎的分析和技術性的末节问题，却能够猛然觉醒，检查自己的管理系统，借着了解“自己到底是什么式管理”？经由反省而逐渐达到一以贯之的境界。

事实上，这些争论大部分停留在“管理科学”层次。因为科学无国界，从管理科学层次来检视，确实没有美国式、日本式管理之分，因此也就没有中国式管理。若是由“管理哲学”层次来分辨，则“硬件相类似，软件颇不同”，中国式、美国式或日本式管理，昭然若揭。

找到中国式管理之后，大家便全力推出自己模式。分析起来，大抵有下述六大型态：

**(一)企业型。**企业界起初心存观望，不承认自己实施中国式管理，唯恐被视为落伍，破坏企业的形象。后来逐渐有些企业，尝试着树立“中国式”旗帜，甚至开拓外销市场，已展示“中国式管理”的实力。

**(二)日儒型。**有些人认为日本人对于中华文化研究得比中国人更彻底，同时日本式管理的理念也绝大部分源自中国，因而大量引进日式儒家文化，宣导“中日同文同种”，运用日人研究成果，建立中国式管理。

**(三)史料型。**将我国历史上的管理事实，当作案例来分析说明，进而指出中国式管理的途径。

到目前为止，仍然停留在片段史实的整理，尚未臻于系统化的建构，仍有待于整理成更具可行的中国式管理。

**(四)实证型。**采用问卷及访问的调查统计结果，说明中国式管理的真相。实证的过程，可信度相当高。但是这种研究方法，有其一定的效用，对于中国式管理理念的探索，价值的判断，以及体系的建构，就无能为力，必须做更为深入的研讨，才能获得更佳的成就。

**(五)自创型。**不依据史实，自创一套中国式管理。其实是一种新的管理方法，与中国式、美国式或日本式无关。但是，也有人依据传统，却要加以根本的改变，本质上更近乎反对道统，徒然造成观念上的混淆。

**(六)现代型。**中华道统贵在“日日新，又日新”，走“继旧开新”的途径，从传统中走出中国现代化的管理，亦即先做真实的中国人，再进而改善创新，而非“没有根底”或“毁根式”的求新求变。



不论那一类型态，最后能够突显出中国式管理的特征，才是名正言顺的中国式管理。否则不过徒托空言、有名而无实。因为管理不是万灵丹，没有一种管理世界通用，也就没有一种中国式管理得以全中国各行各业通用。各国管理，无非大同小异：物质层面亦即看得见、摸得着的有形具象，大体相同；精神层面亦即看不见、摸不着的无形特征，则互有差异。

我们可以这样说：中国式管理并不计较采用那一种形式，因为中华文化具包容性，什么形式都能够容纳。但实质上务须确能安人，使组织成员在安心愉快的气氛中，把工作做好。实际上，台湾地区现有企业组织都在实施中国式管理。所差异的，只是纯度上的不同而已。中国人最善于应变，形式方面要什么有什么，尽量按照企业主的要求，所以看起来纷然杂陈。实质方面却有不同比例的调整，所有美国式、日本式的管理，到台湾已经入境随俗，变质为中国式管理了。只待时机来临：中国式管理形象转好，大家才会宣称自己彻底实施中国式管理。

且以中钢为例，表面上学“美钢”，事实上学“日钢”，学来学去还是“中钢”。制成第一批钢板，必须千方百计销售给日本，因为眼前中国人不相信自己，却相信外人。总认为日本人敢买，我才敢买。同样是民族自信心丧失，所造成的悲哀。如果此风不改，看来还得商请外国人来教我们实施中国式管理，才容易收效。

中国人不主张以胜败论英雄，却承认“成者为王、败者为寇”的事实。社会舆论固然会以“一百大”或“前十大”来衡量企业的成就，内心则另有一套企业良心的评估标准，只是碍于舆论潮流，为了表示“现代化”（一般人容易把“现代化”当作“流行”的代名词）起见，并不公开表示出来，却流传于市井之间。

要衡量中国式管理的成败，最好的准绳，仍旧是“企业主持人在员工和社会大众心里的份量如何”？特别是员工及其家属内心真正的感觉，比例最重。若干绩效卓著的企业，员工在公开场合，会引以为荣，私底下则大吐苦水，原则上不能视为优良或成功的中国式管理。

企业主持人要在员工及社会大众的心里，占有相当份量，用讨好的方式是行不通的。因为中国人实在不容易被讨好，惟有诚恳实在，用修己来安人。员工心安身乐，心中当然有主持人的存在。就作者所知，如辜振甫先生，便是很好的例子。

台泥关系企业以外，台南纺织、统一企业、大陆工程，以及声宝、东元、新力、中兴、味丹、中国嘉通，乃至众多的中小企业，实施中国式管理相当成功的，为数甚多。

台湾地区的若干问题，都源于企业赚了钱之后，乃至个人有了钱之后，不知道该怎么办？企业只求利润，企业家仅以尽其社会责任为己足；个人有钱，惟求家人享受，或反哺社会，却未能在政治上、文化上有所贡献。其成就固属有限，而中华文化的复兴，尤为渺茫。

管理无所不在，影响极大。中国式管理必须以复兴中华文化为最终目标，使企业内外，悉能安和乐利。换句话说，惟有确实达成安和乐利，才是纯正中国式管理。

文化是社会的累积财产，人人得以享受，管理也是社会公器，无所谓谁的发明。中华文化宝藏，大家共同开采，彼此诚恳交换心得，不以己言为重，亦不可以他人所言为轻，才能逐步沟通，建立公是公非。

中华文化兼容并蓄，很容易被看成“大杂烩”，实质上它有不异的“经”，任何外来文化，都在不违背固有道德的原则下，容纳融化，以造成需要的穷通达变。但是无论怎样权变，都不能离经，否则就是叛道。若干企业主如味丹故董事长杨深波先生一再告诫子孙甥婿，到外国学习他人的长处，更不可忘本，要常常把握自己文化的“根”，即是此意。

中国人的成果，一直是个人零零碎碎的混合。为了汇聚力量，建立共同的信念，所以常常出现“一家言”。诸子百家莫衷一是固然不好，罢黜百家定于一尊也带来许多弊病。为今之计，最好是抱着社会公器共谋创新的心态，虚心观摩，由“学则不固”而“择善固执”。如图 1-4-1。

成功的企业家冷静地检讨是否善尽文化责任，是不是“活在员工的心中”；有意研究中国式管理的各界人士，更应该先细心看看中华文化的真面目，从道统中走出崭新的道路，而不是凑热闹，把不是中国的，当作是中国的，因为这也是一种严重的仿冒。

### 第 3 章 对于建构中国管理模式的几点建议

美国管理大师杜鲁克(Peter F. Drucker)一再强调：管理是以文化为转移的，并且受其社会的价值、传统与习俗的支配。近年来日本人证实了“管理越能配合一个社会的传统、价值与信念，则其成效越大”的法则；新加坡的良好表现，使我们增强了“中国人也会守法守纪，也能够合作团结，也可能以自己所属的团体为荣”的信心。

同时，台湾地区企业主持人，也经常听到类似的劝告：这是中国人的企业，应该有中国人的管理方式。

中国式管理，原本不需要，也不必具有统一的模式。因为中国人喜欢“各有一套”，谁也不肯承认“我这一套是跟某人学来的”。因为我们最懂得管理的特性，必须因时、因地而制宜，根本不可能有一套放之四海而皆准的管理模式。

然而，管理本来就是大同小异的过程。就其“小异”而言，管理确属各有一套。就其“大同”来看，则中国式管理，仍然有其模式，否则何以肯定“如此、如此”便是中国式管理？所以建构中国管理模式，显然相当重要，而且确实必要。为求把握时间，以免旷废时光；集中力量，俾能彼此帮助，仅提供六点建议，藉供参考。

(一)请确立“固有传统”、“西洋精华”、“自我创造”三结合的建构取向。

中华文化在某些方面超越西方，若是为了生存保国，降格以求助于西方，对于中国及西方国家而言，都不是一件好事。这是罗素(Bertrand Russell)在其所著“中国问题”一书中，所说的几句话。

面对当今“过份偏重科学主义、滥用民主制度”，而呈现许多病态的现实世界，更令人觉得历久弥新。

德国哲学家海德格(M. Heidegger)认为：“传统使我们自由。”传统不但不会使我们成为过去的奴隶，而且使我们得到和传统交谈的机会。没有传统的民族，不幸就缺乏这种自由，也得不到这种乐趣。

保持固有传统，只是不受西洋文化的束缚。事实上，自从西方文化挟其“船坚炮利”的优势，排山倒海而来。我们从幼年开始，便已接受了西方与中华文化的混和物。如果西化得不离谱，就用不着担心。因为中华文化的包容性，使我们不断吸取西方文化的精华，却不致妨害固有的道统。

汤恩比(Arnold J. Toynbee)说：“不论任何国家或民族，绝对不会因受外力攻击而崩溃，但当其内部丧失创造力的一瞬间，灭亡随即从此开始。”我们今天希望走出一条自己的路来，当然需要自我创造。然而，什么是创造力呢？必须继承传统的文化遗产，从合乎时代的新角度，给予阐释，并赋予新的意义。也就是说：创造绝非自真空中产生，乃是传统的再系统化，与再精纯化。

现代日本和新加坡，便是由于“固有传统”、“西洋精华”与“自我创造”的取向，而获致成功的例子，我们还犹豫什么呢？(二)请肯定中国式管理的价值，主要在“确立人的主体

性”。

康德(ImmanuelKant)希望“对待人类，包括你本身或一切他人，常同时当做目的，而不当做手段来使用”。中华文化向来重视人的尊严与价值，就今日工业社会“人逐渐沦为机械的零件或附属物”来看，尤觉可贵。

西方式管理视员工为“平均人”，只能够依据工作说明书的规格工作，不能够有能力就多做一些。管理者为“合理人”，似乎理性得没有感情，殊与事实不合，中国式管理应注重组织成员，都把他们当作“伦理人”看待，进而希望管理者成为“服务人”(替员工服务)，而员工则扮演“感谢人”(对“服务”感谢，因而尽一己之力，尽一己之心)的角色。关于这一点，我们在第三篇第一章还会再加讨论。

中国式管理的价值，完全表现在孟子所说“中也养不中，才也养不才”的文化。人的尊严，并不是如同生物那般，顺乎自然的本能行为，却是经过“谨痒序之教，申之以孝悌之义”，以免“逸居而无教，则近于禽兽”。这种“能者多劳”的服务人生观，正是人之所以为人的价值所在，可惜进来已经遭受重大打击而流于口号。殊不知这种突破“同工同酬”的服务精神，乃是中华文化的特色。

由于关系十分重大，当另行申述之。

(三)请重新检讨管理的意义及内涵。

西方式管理并无统一的定义，但“经由他人的努力及成就而将事情做好”则是普遍公认的“管理”。事实上每个人都有其应该做好的工作，管理者也不能例外。比较确切地说，应该是每一个人都做好分内的工作，而不要做不该做的事。

中国人自古以来，即视管理为“修己安人的历程”。管理活动，起于管理者的修己功夫，终于安人的行为。员工当然也应该修己，因为“自天子以至于庶人，壹是皆以修身为本”。组织成员，都应该识自己的能力和所处的环境，协助做好安人的行为。

安人的行为，绝对不是“管闲事的行为”。凡是应该管的事情，基本上就不是“闲事”。“闲事”应该指那些不该管的事情，越多人喜欢管闲事，这个团体就很容易陷入不安的状态，不可不慎。

至于管理的内涵，包括管理的目的、管理的力量、管理的精神、管理的原则、管理的方法以及管理的境界。中西均有主要的差异，最好适当地有所辨别。

(四)请重视管理的形上基础。

分析日本式和美国式的管理，绝大部分是相同的。日本式管理界绝不讳言，他们深受杜鲁克的影响。美国式管理界痛切检讨“日本能，我们为何不能？”之后，显然并没有失去自信心，只是一针见血地指出日本式管理的长处，在于经营理念的确立。使员工无形中，能够产生“协同”的精神。当然，美国式管理也有其形上基础。海德格说：“形上学属于人的本性，并非可有可无的东西。”不过十九世纪以来，美国重科学而轻哲学，形成反形上的潮流，对美国管理的发展相当不利。近几年来，由于日本式管理的冲击，美国似乎已经转向，逐渐重视管理的形上基础。

形上学与形上信念，并不是万灵丹，无法解决一切问题。但是它在管理中，始终居于决定性的地位。例如如果我们缺乏“仁爱”的形上信念，便无法真正体认“服务”的真义。不能真心尽力去“服务”，因而停留在“人生以服务为目的”的口号阶段，徒然嘴巴喊喊而已。

事实上，各国管理的不同，仅在于形上信念有所差异，所以我们要建构中国管理模式，便非重视管理的那些看不见、摸不着的形上基础不可。

(五)请划分“管理物的方法，可以完全学西方；管理人的方法，不能完全仿效西方”。

西方的科学文明，驾乎中国之上，他们研究发展成一套良好的管理物的方法。由于物不具有情绪反应，没有心理作用，物在西方或在中国，不会有多大的差异，所以西方那一套管理物的方法，我们不但不应该排拒，而且可以放心地使用。

中国几千年以来，社会上的风土民情习惯，和西方的大不相同。心理学家指出“行为是人与环境交互作用的函数”；我国易学也认为“要判断一个人的行为，必须依据这个人的本质及其所处的环境”。中外环境既不相同，管理人的方法，当然不能完全仿效西方，务必加以适当的调整，才有成效。

至于管理哲学，恐怕外国还不如中国。今天我们必须切实了解中国自己的管理哲学，采纳西方进步的管理工具和方法，才能开出现代化中国式管理美丽花朵。

(六)请建立中国式管理体系。

管理的本质，就儒家而言，是“安人行为”；就法家而言，系“功利行为”；就道家来说，是“自然行为”；就墨家来说，为“利他行为”；就易学的观点来看，是“人道行为”；就宋明理学的观点来看，则为“循理行为”。

由于时代的变迁，我们不可能完全依据某一家的思想来建构中国式管理的体系。但是管理必须做到孔子所说“一以贯之”，才能够前后呼应，步调一致，所以不可能完全没有体系。

实际上，中国思想的总源头是“易学”。如表 1-3-2。陈立夫先生指出“儒学思想是来自周易，道家思想来自归藏易，墨家思想是来自连山易，其它各家亦皆渊源于易”，可见诸子百家，莫非“统之有宗，会之有元”。钱穆先生曾以王弼为例，说：“从来认为易经里面是儒家思想、老子是道家思想，那么王弼着这两部书，是用老子思想来注易经呢？还是用易经思想来注老子的？”钱先生并且说明“宋代的儒家及理学家，他们反对道家、反对佛教，但是教人读易经，还是叫他们先读王弼注”，以推定“王弼思想还是从易经来的”，因为“他所宗是孔子，但他又注了老子”，“孔子、老子之上还有元，在王弼讲来，就是周易了”。

如果觉得易学难懂，甚至一时无法入门，那么，以儒家思想为主流，道家、法家和墨家思想为辅，也可以建构出“一以贯之”的中国式管理体系。这样，说起道理来，才不至于前后矛盾，简直不能“自圆其说”。

## 第 4 章 中国管理哲学的现代化

2003 年农历春节，英国电视台有史以来，首次以纯正的普通话，代替往昔的广东话，说出“新年恭喜”这一句祝贺的话。欧美各国，愈来愈多的人参加托福考试，考的不是英语，而是中国语言。

美国在世界上的领导地位，遭受各方面的挑战，已经明显地动摇。

许多人都在预言：21 世纪的人，如果不学习方块字，不了解儒家的基本观念，很可能成为地球村的二等公民。

儒家的智能，能不能作为 21 世纪的主流？有待于大家的努力。至少中国管理哲学的现代化，可以提升中国人在地球村中的竞争力。在经济发展方面，获得知其然而且知其所以然的能力，应该对提高自信心，有很大的帮助。

中国管理哲学，和儒家的智能，具有十分密切的关系。因为中国管理哲学，以儒家思想为主，再加上一些道家 and 佛家的观念。这是长久以来，所造成的结果。

一般而言，我们在做计划的时候，是标准的儒家。所有“凡事豫则立，不豫则废”、“人无远虑，必有近忧”、“君子务本，本立而道生”、“君子喻于义，小人喻于利”等等警句，无

不出自儒家，一付很有把握的样子，表示计划周详，非成功不可。到了执行阶段，道家的思想就出现了。想不到的事情一大堆，不如顺其自然，以求和谐安详，至少可以安顿自己的生命。原先的计划未必符合天道的要求，不如学习水的曲直随形。上有对策，下即有对策，几乎没有一种计划，真正是百分之百的贯彻实施。总会出现一些调整，才叫做合乎时宜。到了检讨的时候，展现佛家的修养，用阿弥陀来化解一切过失。每次检讨，清一色地将责任推给制度，很少有人斗胆针对人来考核，否则立即成为人身攻击的对象，为众人所不容。

儒家管理哲学，实际上便是大学之道。大学这一本书，一直被当作初学入德之门，以致不能发挥真正的大用，实在十分可惜。大学是世界上非常值得珍视的管理哲学，我们重新加以诠释，希望能够恢复原有的面目。

明白大学之道，还要在日常生活中，加以实际上的运用。才能够知行合一，产生实践的力量。期待各位共同努力，使中国管理哲学，在 21 世纪全球化的潮流中，再度发挥光明正大的能量。

促使世界大同，人人享受幸福快乐的生活。同时恳请各界人士，不吝指教，为幸。

## 第 2 篇 中国管理哲学大要：大学之道的现代诠释

### 中国式管理的目的在安人

管理是修己安人的历程，孔子说：“修己以安人。”管理者先把自己修养好了，再去安定员工，使他们身安心乐，而又安居乐业。这样的管理，看似简单，实际上并不容易。因为孔子说：“修己以安百姓，尧舜犹病诸！”尧舜是孔子心目中的最佳管理者，但是谈到修己安人，恐怕连尧舜都未必能够完全做到。

管理的目的为什么在安人呢？任何机构，对于成员的要求，不外乎“忠诚”与“肯干”。一九六八年法国记者史莱坡（J-J. Servan-Schreiber）坦陈美国人并未比其它人来得聪明，然而人为的因素，是其成功的主因；归根究底，人力的培养，才是美国新动力的原始所在。他以爱德华·戴尼生（Edward F. Denison）的研究报告为依据，指出在一九〇九年至一九二九年间，美国经济发展有一半以上是由于劳力的扩张，与投资金额的生长所造成的。到经济恐慌以后，一九二九年至一九五九年间，这些数量因素，对于国民总生产量的增进，仅占三分之

一，而教育与技术的创新，则成为经济发展最主要的因素。此一因素，在二十世纪前五十年代，促成经济上百分之十一的成长，于一九二九年到一九五七年间，为百分之二十三，越往后其所占成分也越大。教育普及是经济发展的主要因素，次要的则是“知识的成长”，但是它们只能促使成员“能干”（人有其才），仍然不能肯定成员“肯干”（人尽其才），因此还需要管理。没有良好的管理，成员徒然拥有优异的才能，也未必就肯充分发挥。

肯干的人，如果缺乏“忠诚”，对于机构的危害，远较那些不能干、不肯干的成员为大，因为不能干的人，即使存心为害，由于能力的限制，其害不可能大；不肯干的人，在机构内通常不容易获得上级的信赖，不可能担当真正重要的工作，也就不能够深入了解，不易击中要害。惟有能干又肯干的人，才比较有机会假冒忠诚，造成“所谓忠不忠，所谓贤不贤”的假相。一旦为非作歹，兴风作浪，那才真是够受的。这就是中国人选拔人才的标准，会订为“第一等：有德有才；第二等：有德无才；第三等：无才无德；第四等：无德有才”的缘故。如图 3-2-1。

许多人尽管无才，却凭着品德良好而居于高位，可见忠诚的深受重视。成员对于机构的忠诚，甚至于对机构主持人的忠诚，时至今日，仍然是大多数中国管理者所特别关心的。

员工的“肯干”，表现在增加能力，提高群力，产生合力，发挥潜力。成员的“忠诚”，显示在促成同心，增强向心，坚定信心，引发忠心。这两者结合起来，便是不断提升的生产力。成为所有机构，共同追求的目标。如表 3-2-2：我们循此寻根，不难发现员工不肯干，主要原因即在不安。通常我们所采取的措施，只有更增加其不安，结果使员工更加不肯干。这种“恶性循环”，我国先哲早已论及，我们岂能掉以轻心！再说忠诚，员工初来乍到，未有不忠诚的（极少数的谍报人员，另当别论）。不过时间一久，便有经得起考验的，亦有经不起考验的。形成有忠有不忠，而“忠”之中，又有“真忠”与“伪忠”。

我们也不妨深入了解其成因，当能体会孔子所说“安无倾”的道理。机构之内，惟恐上下不能相安，能够相安就不会有倾覆的现象。不明事理的管理者，常常运用许多自身就不光明正大的手段，来监督和逼迫员工，希望维持其忠诚。殊不知这些手段，只会带来更多的不安，使员工越加不能忠诚，也不愿意忠诚。

成员能安，即能肯干而忠诚，亦即能不断提高生产力。使聚讼纷纭、长久以来始终不得解决的“人”与“业绩”之间的难题，获得根本的解决。果真如此，管理的最终目的在安人，



应无疑义。

但是，何以员工能安，即能肯干而忠诚呢？原来“安”是人生的根本要求，不独员工有此需要，管理者亦有此需要。中国人的“安”字，包含了马斯洛(A. H. Maslow)“需要理论”的五个“需要层级”(NeedHierarchy)，无论生理需要、安全需要、社会需要、自尊需要，以及自我实现需要，都在讲求人们逐渐提升到更高一级时的“安”，能安即是满足需要，当然肯干而忠诚。

## 立业在修齐治平中的地位

大学的安人行为，只列出齐家、治国、平天下三个项目。并未出现立业的原因，我们站在管理哲学的立场，深入探究，做出下述的推论，以供参考。

人生的结局，说起来千奇百怪，各有不同的状况。然而归纳起来，毕竟人人相同，那就是“不了了之”。

无论有多么大的成就，多么好的表现，到头来都是不了了之。谁也没有办法，把所有事情做完，才离去。

但是，不了了之有两种完全不同的状态。一种是眼睁睁地不了了之，我们称之为“死不瞑目”。

任何人处于这种结局，总是一种很大的遗憾。另一种则是闭着眼睛地不了了之，我们称之为“心安理得”。只要能够心安理得地告别人间，便是大家所告慰的好死。

我们把人生的目的，界定为“求得好死”，并不是寄望于不生病而死，或者不受到伤害而亡。凡是心安理得地死亡，就是一种好死。表示死得毫无愧怍，也没有悔恨。这种结局，堪称良性的不了了之，足慰平生。

咒骂他人不得好死，也就是诅咒其死不瞑目。如果不是十分怨恨，大概不致咒骂得这样恶毒。

人生的起点，又是什么呢？不能独立应该会比较客观的语法。一般动物，生下来的时候，离开母体，动一动，跑一跑，就能够独立生存下来。惟独人类诞生之后，必须相当小心地加以照顾，才能够存活。换句话说，初生婴儿不但毫无知识，连起码的生活，都没有能力自己处理。想要像一般动物那样独立，简直不可能。

人生就是从不能独立走向不了了之的历程。从这一角度来看，人人都一样，并无不同。

人要活下去，样样都需要学习。而且学习的范围十分广泛；学习的期间，扩大到终生。学习什么呢？学习好好生活，活得体面，而且活得有情。

活得体面而且有情，就应该修身，也就是修治自己。

修治自己，要表现在齐家、治国、平天下的项目上，以求安人，才能够确保修己的效果，使自己得以心安理得地死去，不致心有悔恨而死不瞑目！那么，立业的位置，在什么地方？难道职业生活并不重要？事业的奋斗与志业的追求，也都无关紧要？古代农业社会，人们但求自给自足，并没有什么就业、创业的念头。所谓事业，应该是治国、平天下的某些表现。这一切活动，实际上都为了修治自己。不过是透过齐家、治国、平天下的过程，来完成自我修治罢了。所以大学指出：自天子以至于庶人，皆以修身为本。如果不能够修身而乱掉根本，要想齐家、治国、平天下还能有成就的话，那是不可能的事情。

现代工商社会，职业生活显得十分重要。把往昔齐家范围内的成家、立业分开来，划分成“齐家”和“立业”两个部份，比较符合实际情况。

企业管理刚开始的时候，吸收原有的修、齐、治、平的道理。谨慎地追求合乎义利，至少保持义利并重的精神。企业人员也明白生产、经济体制，不过是人类社会的一部份，必须和其它方面相配合。但是经济愈来愈发达，企业愈来愈发展之后，企业管理竟然由凌驾修、齐、治、平，到了反制修、齐、治、平的地步。

大家忘记了经济应该为文化、教育、政治而服务的道理，反而财经挂帅，把企业管理放置在绝对优先的地位。政府机构，甚至引进企业管理，让某些企业从业人员大言不惭地引导政府再造，实在是很大的错误。

修、齐、治、平的一贯大道，主要精神在尊重人的生命。不但把本地区的人放在首位，而且要将地球上的人类做为一个整体来看待。时至今日，更应该扩大视野，把宇宙所有生灵，都当做整体来对待。

人类固然为万物之灵，应该体认人类不过是宇宙生灵的一小部份。管理决策，必须从全宇宙的生灵，做整体的考虑，不能单凭人的立场来分析。

老子说：“天之道，损有余补不足。人之道，则不然，损不足以奉有余。”天道指自然的规律，达尔文从人的角度，发现“弱肉强食”的现象，却不能站在全宇宙的主场，体悟“减

少有余，补充不足”的天理。

人类只知道发展科技来征服自然，不顾其它生灵的存亡。自然的规律，就会在人有余而其它生灵不足的情况下，以天灾来伤害人类。这是达尔文进化论所未能触及的部份，也是企业管理十分忽视的地方。

经济优先，实际上是人类社会向下沉沦的主要原因。福利国家，如果只重视物质方面的福利，势必更加伤害人类的尊严。看起来只有在修、齐、治、平大道中谈立业，才不致愈走愈偏，终致反过来妨碍修、齐、治、平。换句话说，我们必须在立业的过程中，做好修、齐、治、平的工作，才是真正的企业管理。

第一，在修身方面，惟有在职场中修治自己确保修身的持续进展，企业经营才有价值。

凡是鼓励员工贪得无厌，引起员工对于贫困的恐惧心理，刺激员工无限度提高物资生活水准，或者养成员工懒惰的习惯，放任员工毫无效率地工作，促使员工粗制滥造却又领得高薪，导致员工即使失业也无所谓，逼迫员工使其觉得人生乏味，都不是良好的职场。

员工教育训谕，不应该完全以提高生产力，激发竞争心为主旨。最好能够通过艺术、道德、宗教等文化活动，把充实精神、提高智能放在第一位，而将物质生活放在第二位，深一层解决劳动积极性的降低和人类价值感的丧失，以及不劳而获的不正当诉求等等问题，以期员工不致由于错误指引，而妨害自我的修治。

第二，在齐家方面，应该兼顾员工的家庭生活，促使其家庭和乐而教养有成。职场生活不但不影响家庭的正常生活，而且有助于家庭的正常发展。

事实上，立业的主要目的，在养家。但是养家的主要目的，则是齐家。全家人和睦相处，生活美满，教养子女有方，各有所成，养育这样的家庭，自然心安理得。若是终日为事业奔忙，早出晚归，弄得子女游手好闲，不务正业，或者行为不端，惹事生非，请问事业再有成就，又有何用？为了事业，损失了家庭，合理吗？台湾在第二次世界大战期间，可谓民穷财尽。一九四〇年代，在社会安定中，以家庭为单位，同心协力，三十年间，创造了经济奇迹。可惜一九八〇年代以后，本末倒置，导致不少眼光短浅、文化贫乏的暴发户，不重伦理，不知俭朴，造成家庭破碎，社会不安。可见家齐才能确保立业的正当性与有效性。

第三，在治国方面，必须以富国为目的，并维持社会俭朴的风俗，避免经济犯罪行为，坚持正当途径，配合政府的政策，并进一步捐献所得，以补国富。

企业经营需要安定的社会秩序,优良的投资环境,有效的经济活动以及便利的公共设施。政府为善尽这些功能,有赖于企业的依法缴税、诚心捐献或者爱心协助。经营者除了发展事业本身之外,对于社会公益、文化建设、伦理建设、心理建设等,都应该尽力参与或赞助,使国家日趋富强。将安人的范围,由企业扩展到国家。

政府不应该把国民生产总值(GNP)当做国家现代化或经济发展的绝对指针,以免误导百姓重视国民平均收入而忽视人性的劳动条件,并且任意污染或破坏自然环境,最后反过来危害自己的国家。

如果为了事业的发展,伤害员工的身心品德,破坏家庭的和谐愉快,制造社会的动乱罪恶,损害国家的名誉形象。这种事业,显然成为治国的严重障碍。然而企业经营,只顾提高绩效,不顾同业存亡。只顾繁富裕,不顾影响社会风气。只知股票升值,不顾扭曲人们的价值观。不但损耗国力,而且损害国家,岂是企业经营者所应为?最后,在平天下方面,应该以宇宙全体生灵为对象,提高全世界的生活水准,寻求世界性的经济稳定,而不以国内经济发展为要务。

自由竞争的结果,造成少数富有的国家,不断消耗地球上有限的宝贵资源。多数贫穷国家,被塑造成追求经济发展,不惜牺牲百姓幸福以及自然环境的可怜政府。

富有的国家,为求保持强势,往往极力增强武力,制造世界的不安。而贫穷的国家,却又不由自主地鼓起一切向钱看的不良风气。企业愈发达,世界愈不平。世界愈不平,人类愈不幸福,影响到其它生灵,也都不得安宁,掀起大自然的反扑,反过来威胁人类的生存。

由此可见,事业的发展,若是不能达到平天下的境地,恐怕事业愈发展,负面效果也将愈加明显。

虽然不容易达成,却不能轻易放弃这个目标。

居于上述,大学以修、齐、治、平为主轴,并未将立业列为一个项目,用意提醒就业、创业、成业的人,必须在过程中力求修、齐、治、平,以免造成不良的后遗症,而害己害人。

事业是一种手段,也是一种过程,本身并不是目的。任何事业,都应该配合修、齐、治、平而进行。凡是不利于修、齐、治、平,无助于修齐、治、平的事业,实际上都不需要加以创立、发展。

## 第1章 大学经文

经即经典，这一部经典，名为大学之道。主要的内容，在说明管理的根本原则。提出三纲领、八条目，也就是儒家管理哲学的总论。相传由孔子口述，后人加以整理。并且增加了一些解释，便是后面的十篇传文。

〔原文〕大学之道，在明明德，在亲民，在止于至善。

主旨说明管理的道理，在修己安人，求得合理的立场。

〔注释〕(一)大学的“大”字，古读“泰”音。认为大学是最高学府，教以穷理、正心、修己、治人的道理。

实际上孔子的学问，主要在人道。孔子当年回答鲁哀公“人道孰为大”的问题时，曾经表示“政为大”。

大学的最终目的，既在治国、平天下。大学这一本书，应该是儒家最为重大的人道学问。

(二)大学之道，依据孔子“政为大”的原则，便是为政之道。孔子所说的“政”，是“正”的意思。

正己正人，前者属于个人的修治，便是修己。后者则是公众事务的治理，即为安人。大学之道，可以说是修己安人的道理。如果扩大范围，从修身到平天下，那就是“管理的总原则”。

(三)在明明德。第一个明字，是动词，意思是“发扬光大”；第二个明字，是形容词，意思是“良好的”。就个人来说，明德指良好的“德行”；就社会而言，明德指良好的“德政”。儒家宣导修己以安人，明明德便是发扬光大修己安人的良好德行和德政。

(四)在亲民。亲民列为大学三纲的中位，依照中国人中央为大的习惯，成为政道的重点。现代的话，便是尊重民意。其主要内涵，应该是亲理政事、亲近民众和亲爱民众。

(五)在止于至善。止是立的意思，至善便是合理。止于至善，意思是采取适时适切、至为合理的立场。

〔今译〕为政的道理，主要有三大纲领：亲民是重点，尊重民意为其主旨。先修治自己，使自己具备良好的德行。再逐次扩展，做好安人的德政，成为政道的基础。目标则是采取适时、适切、至为合理的立场，以提升安人的效果。管理的根本原则，依此类推，也是以修己(明明德的个人良好德行)安人(明明德的良好管理行为)为历程，以众人的需求(亲民)为导

向。并且站在合理的立场，来彼此配合、分工合作以提升安人的效果。

〔引述〕孔子当年周游列国，志在实现他的政治抱负。孔子的学问，主要在于人道。人道以政为大，这一部阐明政道的书，称为大学。大学既不是初学入德之门，也不是古人所说的为学次第的进度表。孔子说明政为大，而大学的最终目的，也在治国、平天下，所以大学是儒家最为重大的人道学问。良好的修己，是德行。良好的安人，即为德政。发扬光大修己安人的道理，便是明明德。有了这样的基础，如果能够充分尊重民意，以公众的需求为导向，便能够适时采取正确的定位，执其两端，采取最为合理的立场。管理是明明德的历程，采取重视众人意见的导向，求得合理的决策。以上三要目，成为管理的三大纲领。

〔原文〕知止而后有定，定而后能静，静而后能安，安而后能虑，虑而后能得。

〔主旨〕说明管理决策的过程。

〔注释〕(一)知止的止，是立场的意思。

(二)有定的定，意思是坚定不移。

(三)能静的静，指心不妄动，保持纯正的动机。

(四)安即安宁，己安人也安。

(五)虑是思虑周到，能去除成见和偏见。

(六)得是获得合理的有效决策。

〔今译〕管理自己叫修己，管理他人则是安人。两者都需要决策。做决定的时候，最好先明白自己的定位，站稳应有的立场。有了定位和立场，才能够坚定不移，去除私心，凡事为公着想。

这样一来，心不妄动，自然安静下来。于是良心出现，凭良心当然心安。心安才能客观，冷静地深入思虑。如果思虑能够达到周密而详细的地步，必然出现合理的解决方案，获得预期的决策。

〔引述〕管理的过程当中，决策是十分重要的一种环节。决策错误，其恶果比贪污还要可怕。怎样做成决策？首先要站在公正合理的立场，坚定秉公处理的意志，以求心不妄动，保持纯正的动机，引发自己的潜意识，自然安下心来。凡事凭良心，做出周全、深入、冷静、客观的思虑，把各种可能的替代性方案，都列举出来。逐一加以分析、比较，以期获得合理的决策。大学这种止、定、静、安、虑、得的决策过程，和现代化管理的说法，十分相近。

〔原文〕物有本末，事有终始，知所先后，则近道〔主旨〕说明决策的重点，在分清楚本末、终始和先后。

〔注释〕（一）本是根本，末是枝节末端。

（二）终是结局，始则是开始。

（三）近道是合乎道理的意思，也就是合乎原则的表现。

〔今译〕凡是事物，都有本末终始。就管理来说，做出任何决策，都应该研究相同事物的本末终始，分辨其应先应后，应急应缓，以求制宜，也就是合理地加以解决。这样的管理程序，就合乎管理的原则了。

〔引述〕管理所能运用的资源，并不是无限的，要什么有什么。管理所能运用的资源，实际上相当有限。就算不是要什么没有什么，也必须受到很多的限制。因此在处理事物时，要分清楚本末、终始和先后，才能够把握重点，做应该做的事，而不是做喜欢做的事。做必须做的事，而不是做不得不做的事情。现代化管理，讲求 ABC 重点管理，主张先把要紧的部分管好，再来管其余并不要紧的事情，实际上和大学的观点相当一致。

〔原文〕古之欲明明德于天下者，先治其国；欲治其国者，先齐其家；欲齐其家者，先修其身；欲修其身者，先正其心；欲正其心者，先诚其意；欲诚其意者，先致其知；致知在格物。

〔主旨〕说明管理者修己安人的次序。

〔注释〕（一）明明德于天下，意思是使天下的人，都能够自省、自律，成为不肯做坏事的人。

（二）齐家的意思，是使家族成员能够齐心协力、和睦相处。齐字有治理、整理的意思。

（三）修身指修治自己的品德，也就是改变自己的行为习惯。

（四）正心是使自己的心不妄动，不生邪念。

（五）诚意指心意诚实。

（六）致知的意思是求得知识。

（七）格的意思是确实研究清楚。

（八）物的范围要扩大为事物。

〔今译〕古时候的管理者，希望世人都能够自省自律、有所不为，成为不肯做坏事的恶

人，一定会先从国家着手，设法治理好自己的国家。要治理好自己的国家，一定会先从家族着眼，设法把自己的家族治理好，使族人和睦相处，齐心协力。要治理好家族，一定会先从自己做起，用心改变自己的态度习惯，成为一个具有良好德行的人。要修好自己的品德，一定会先从正心做起，使自己心无旁骛，心思端正。要端正心思，一定会先使自己的意念真诚。要求心意诚实，一定会先使自己认识明确。希望获得明确的认识，一定会先用心运用自己的聪明智能，认真地穷究物理。

〔引述〕今日大家十分重视知识，应该进一步明白智能高的人，知识才能够运用得恰当，所以知识愈多愈好。智能低的人，不能够合理运用知识，就算拥有丰富的知识，也不过是两脚书橱。

有时候运用错了，反而危害人群世界，所以知识愈多愈不好。大学这一段经文，告诉我们格物致知，可以获得外来的知识。获得这些外来知识之后，必须发挥内在的诚。因为中庸说过：『不诚无物。』缺乏诚意，则一切事物都变成虚伪。虚伪的时候，所学得的知识，便不能够妥善加以运用，也将成为无所得。一旦无所得，便不能说有什么德行。所以古人要想明明德于天下，必须从以德治国着手，在自己的国家，施行德政。要施行德政于国家，必须先把自己的家族治理好，使族人都能够以德相处。要族人和睦共存，必须先把自己的德行修治良好。要求自己的品德良好，必须先端正自己的心思。要端正自己的心思，一定要先自爱。使自己充满了诚意，然后以外来的知识，回过头来，指导自己的感情。这样一方面以良心判断知识，一方面以理智指导感情，双方面配合。

“合内外之道”，才能够真正地明明德。

## 大学经文(2)

原文〕物格而后知至，知至而后意诚，意诚而后心正，心正而后身修，身修而后家齐，家齐而后国治，国治而后天下平。

〔主旨〕说明管理自始至终的历程。

〔注释〕(一)物格指把各种事物的性理，都弄明白了。

(二)知至便是把智能推广到极点，也就是认识得十分明确的意思。

(三)意诚是心意诚实。

(四)心正即是去除私念，以公正的心，从各方面来考察，找出合理的平衡点。



〔今译〕明白各种事物的性理，就能够把自己的智能启发出来，推展到极点。于是自己所产生的意念，就能够真诚。意念真诚，心就随着端正，比较容易去除成见、歧视和私念。心正以后，就会修好自己的身。身修好之后，便能够齐家。族人和谐相处，国家就比较容易治理得好，于是进一步扩展到全世界，便能够平天下了。

〔引述〕换一种角度来看，我们可以把追求知识，做为管理的起点。从格物开始，弄清楚各种事物的性理。然后以知识来指导自己的情感，使自己意诚心正，把身修好。然后以既修的身，来齐家。透过这些家族和睦的人，来治理国家大事，应该更会以德政为主。然后扩大范围，用德行来感应其它国族，达成平天下的使命。天下有很多国家，各有不同的情况，本来是不平等的。

我们不能够采取军事侵略或外交干预的方式，勉强求得平等。十九世纪时，英国人曾经以殖民地的政策，希望统治全球。不过维持几十年，便完全放弃。可见只有和平的王道精神，以治国的良好表现来感应世上的人，才有大同的可能。

〔原文〕自天子以至于庶人，壹是皆以修身为本。

〔主旨〕说明无论管理者或被管理者，都应该以修身为本。

〔注释〕(一)天子指最高阶层的领导者，由于必须绝对服从天命，有如天的儿子，所以称为天子。

(二)庶人指老百姓，即一般的民众。

(三)壹是即都是的意思。

(四)本为根本。

〔今译〕从最高领导阶层，到一般的民众。所有的人，都应该把修治自己，当做根本，来加以重视。

〔引述〕管理者和被管理者，都应该先把自己修治成为一个不肯为恶的人。然后以不肯为恶的心态，来管理或者被管理，才可能修己安人，达到修、齐、治、平的大目标。

〔原文〕其本乱而末治者否矣；其所厚者薄，而其所薄者厚，未之有也。

〔主旨〕说明根本的重要性，本立而后道生。

〔注释〕(一)本乱的意思，是本性败坏，也就是没有做好修身的工作。

(二)末治指治国、平天下获得具体的成效。

(三) 否便是不可能的意思。

(四) 厚是尊重，薄为轻蔑。

(五) 未之有也，意思是从来没有发生过这样的事情。

〔今译〕根本如果乱掉，枝末却能够治理，是不可能的事情。应该尊重的，却加以轻蔑；应该轻视的，反而加以重视。这样的态度能够获得成功，是从来没有发生过的事情。

〔引述〕很多人认为修身、齐家，不过是小事。只有治国、平天下才是大事。于是以还没有修治的人，家族也处得不够和谐，便要参与政治，从事治国、平天下的大事。这种情况，便是根本已经乱掉，却妄想能够在枝末治理得好，实在是不可能的。对于修身、齐家不够重视，只企求治国、平天下。这样轻重、厚薄都分不清楚的人，如果能够成功，那是从来没有过的事情。

经文的要旨管理的道理，主要有三个纲领：管理者和被管理者，都应该首先把自己管好，具有良好的德行。然后充分尊重他人，在彼此互相关怀的立场，寻找合理的平衡点，以提升管理的安人效果。

做决策的时候，首先要定位，站好自己应有的立场。立场站稳之后，目标自然显明。确定目标之后，比较容易安静下来，针对目标的要求，心不妄动，所以态度沉稳。安心地思虑，当然比把握到事物的本末、终始和先后，才能够分清楚大小、轻重和缓急，做好重点管理，提升古代管理者的人生目标，大多订在明明德于天下，也就是以修己安人做为终生学习和学以致用要把国家治好，必须先把自己的家族安顿好。要安顿好自己的家族，必须先把自己的身治理换句话说，天下要求太平，必须每一个国家，都站在平天下的立场来治国。每一个家族，都较周详。从全方位来考虑，比较容易得到良好的方案。

理的效果。这样的措施，就十分接近管理的道理，符合管理的原则。

用的总目标。完成的程序，则是首先把自己的国家治理好，然后再来平天下。

好。

站在治国的立场来齐家。每一个人，都站在齐家的立场来修身。

修身的先决条件，则是正心、诚意。但是正心、诚意之前，最好在先格物、致知，把求得的知识，用来指导自己的感情，这样理智与感情平衡的人，才是真正的修身。

任何一个人，都必须以修身为本。然后才按部就班，由齐家而治国，由治国而平天下。

一步一步向外推进，才合乎本末先后的次序。

要管理别人，必先管好自己。管好自己是根本，自己管不好，却要管别人，基本上是不可能的。把切近的修身、齐家看得不重要，却把高远的治国、平天下看得十分要紧，这是不合乎道理的事情。

要成为良好的管理者，必须先学习做好被管理者。只有先成为良好的部属，才有可能成为良好的上司。所以修己安人，是每一个人都应该全力以赴的事情。管理要力求生活化，大家在日常生活中，都应该重视管理。只要人人注重管理，时时讲求管理、修、齐、治、平，自然顺利完成。

## 第2章 大学传文

### 大学传文一 释明明德

这一篇传文，主要在说明修己是管理的共同起点。

〔原文〕康诰曰：“克明德。”太甲曰：“顾諟天之明命。”帝典曰：“克明峻德。”皆自明也。

〔主旨〕说明管理者与被管理者，都应该好好修治自己。

〔注释〕（一）康诰，是书经中周书的篇名。

（二）克，是能的意思。

（三）明德，明指发扬光大，德为德行或德政。明德包含个人的彰明德行，和政府的弘扬德政。

（四）太甲，是书经中商书的篇名。

（五）顾是看的意思。

（六）諟即是，和此的意思相同。

（七）明命指光明的使命。

（八）帝典即尧典，是书经中虞书的篇名。

（九）峻是大的意思。

（十）自明即自己彰明原本具有的德性。

〔今译〕书经康诰篇说：“能够彰显各人原本就拥有的良好品德”。太甲篇说：“常常看

着上天给我们的光明使命。”帝典篇说：“必须修明崇高宏大的德行。”这些启示，都在说明管理者与被管理者，必须自己修明原有德性的道理。

〔引述〕做为一个管理者或被管理者，把自己原来就有的良好品德，发扬光大起来，是必须具备的先决条件。无论书经中的康诰、太甲、帝典等篇，都有这样的提示，可见明明德的功能，在管理上占有十分重要的位置。

修己便是修治自己，把自己原有的善良本性，发挥出来，也是一种潜能开发。修治自己，把自律的功夫做好，才能够依照不要人家管的需求，一方面管理者无为，一方面被管理者自己管好自己，不做不好的事情，以符合管理的要求。

管理者修己，做被管理者的模范。被管理者才会心悦诚服地自主，把自己管好。双方面都修己，自然容易彼此配合。

人性不喜欢被管，人性化管理最好的写照，应该是“管理者无为，而被管理者却能够不为恶。”不为恶有赖于明明德，是自己由自觉而自律。只有自己确实把自己管好，才有资格不受管。

无为的先决条件，是大家都能够有所为也有所不为。各人扮演好各自的角色，才有把握实施无为的管理，而收到无不为的良好效果。

这一篇传文的重点有三：1. 明明德是管理的良好基础，人人都应该加以重视。

2. 管理者以身作则，首先表现出良好的态度和行为，做为被管理者的表率。

3. 被管理者也应该讲求明明德，在不喜欢受管的情况下，表现出不肯为恶的德行。

## 大学传文二 释亲民

这一篇传文，主要在说明管理应该以众人的需求为导向。

〔原文〕汤之盘铭曰：“苟日新，日日新，又日新。”康诰曰：“作新民。”诗曰：“周虽旧邦，其命维新。”是故君子无所不用其极。

〔主旨〕说明管理应该采取民意导向，以众人的需求为依归。

〔注释〕（一）汤指商朝的开国君王成汤，在位三十年。

（二）盘铭是刻在铜盘上面的铭辞，用来警示自己。

（三）苟即诚的意思。苟日新指真诚地要求天天有进步。

(四)作新民，指亲民的目的，在谆谆善诱，将百姓教化成为新时代的好人。

(五)诗曰，指诗经中有这样的文句。“周虽旧邦，其命维新。”这两句诗出于诗经大雅文王篇。

(六)旧邦，是历史久长的城邦。周朝建立，到文王时已有千余年的历史，所以算是旧邦。

(七)其命维新的命，指文王所受的天命。

(八)维新是改革旧法，实行新政的意思。

(九)君子指道德修养良好的人。

(十)极是最高地。

〔今译〕商汤的盛水铜盘上面，铭刻着这样的警语：“管理者和被管理者，都应该真诚地自我要求，每天都有新的表现。如果这样的话，大家就能够天天有新的进步，每一日都不间断。”书经中的康诰篇，告诉我们管理者亲近民众的目的，在促使百姓能够日新又新，成为现代化的人民。

诗经文王篇说：“周朝的历史久远，是一个古旧的国家。但是传到文王，接受天命，要改革旧法实行新政。”由于这些启示，道德修养良好的人士，在修己安人的明明德和亲民方面，都应该尽力而为，务求达到最高的境地。

〔引述〕为政的道理，既然以亲民为重点，所有施政，当然要以民意为依据。但是民意是变动的，必须透过管理者的谆谆善诱，发挥最大的教化力量以导正民意，使大家日新又新，随着时代的需要，成为现代化的人民。贤明的管理者，应该重视教育，获得百姓的拥戴，改革旧法，而实施新政。亲民和新民，其实是一体两面。亲民的目的，在促使百姓成为新民。新明的功能，有赖于亲民来达成。

管理者一方面以大众的需求为导向，一方面则教化大众，使其需求合理化。只有合理的需求，才是正常的市场导向。完全采取市场导向，而不判断其合理与否，是缺乏社会责任的不良表现。

企业管理过分强调市场导向的弊端，现在已经十分明显。不断地创新，缩短产品的寿命周期，使得生产者紧张忙碌，也使得消费者永难满足。可见市场导向必须以合理为标准，而不是片面的求新求变。

这一篇传文，重点有三：

1. 亲民是管理的中心思想，因为以人为主，而不是以事为主，才是合乎人性的管理。
2. 尊重民意，而民意是变动的，所以管理必须日新又新，持续去除旧染，革故自新。
3. 亲民的目的，在顺应民意，以求导正民意，发挥政者正也的力量。管理者的每一种革新，都应该求其合理，才能够达到至善的地步。

## 大学传文三 释止于至善

这一篇传文，主要在说明管理必须力求合理化。

〔原文〕诗曰：“邦畿千里，惟民所止。”诗云：“缙蛮黄鸟，止于丘隅。”子曰：“于止，知其所止，可以人而不如鸟乎？”诗云：“穆穆文王，于缉熙敬止。”为人君，止于仁；为人臣，止于敬；为人子，止于孝；为人父，止于慈；与国人交，止于信。

诗云：“瞻彼淇澳，萋竹猗猗。有斐君子，如切如磋，如琢如磨，瑟兮僩兮，赫兮喧兮，有斐君子，终不可谖兮。”如切如磋者，道学也；如琢如磨者，自修也；瑟兮僩兮者，恂栗也；赫兮喧兮者，威仪也；有斐君子，终不可谖兮者，道盛德至善，民之不能忘也。

诗云：“于戏！前王不忘。”君子贤其贤而亲其亲，小人乐其乐而利其利，此以没世不忘也。

〔主旨〕说明管理的目的在安人，安人的标准则为合理。

〔注释〕（一）邦畿千里，惟民所止。这两句诗，出自诗经商颂玄鸟篇。

（二）邦畿的意思，是国家的疆域。往昔将天子统治的地方，称为王畿。邦即国家，所以邦畿指国家的领土。

（三）民所止的止，是居住的意思。人民所居住的地方，便是这一个国家的领土。

（四）缙蛮黄鸟，止于丘隅。这两句诗，出自诗经小雅绵蛮篇。

（五）缙蛮是鸟叫的声音。

（六）丘隅指山丘的角落，大多是草木茂密的地方。

（七）穆穆文王，于缉熙敬止。这两句诗，出自诗经大雅文王篇。

（八）穆穆是美得令人敬重的意思。庄敬而温和的样子，称为穆穆。

（九）于是赞美词。缉为继续的意思。熙是光明，敬止即恭敬地站在合理的立场。

（十）瞻彼淇澳这几句诗文，出自诗经卫风淇澳篇。

(十一)淇是水名。澳指天然港湾。淇澳即淇水岸边弯曲的地方。

(十二)猗猗是美盛的样子。

(十三)斐为文彩美丽的样子，有斐指斐然可观。

(十四)如切如磋指朋友之间的观摩，彼此切磋以求精进。

(十五)如琢如磨是精益求精的意思。

(十六)瑟为严密的样子。

(十七)倬是武毅的样子。

(十八)赫为明显盛大，喧指大声说话。

(十九)諠字通谖，是忘记的意思。

(二十)道学指研究学问的功夫。

(二十一)自修是自我修治的功夫。

(二十二)恂为忠厚老实的样子，栗是因为寒冷或恐惧而肢体抖动。恂栗指戒慎恐惧。

(二十三)威仪是仪容令人敬畏的意思。

(二十四)道是说的意思，盛德至善，指盛大的德性到达合理的地步。

(二十五)于戏！前王不忘。出自诗经周颂烈文篇。

(二十六)于戏是呜呼的意思，为感叹词。

(二十七)前王指周文王。

(二十八)君子和小人相对待，指道德修养良好的人。

(二十九)小人即修养较差的一般人民。

(三十)乐是安乐，利为福利。

〔今译〕诗经玄鸟篇说：“国家的领土，是国民居住的地方。”绵蛮篇说：“鸣声可爱的黄鸟，栖息在山丘上草木茂密的地方。”孔子感叹地说：“小鸟尚知道栖息在合理的地方，难道人还赶不上小鸟那么聪明吗？”诗经文王篇说：“温和而令人敬重的文王，持续不断地发出光明，教化大家恭敬地站在各自的合理立场。”做为高阶层的主管，应该站在仁慈的立场，来爱护部属。做为人家的部属，必须站在恭敬的立场，把工作做好。做为子女，应该站在孝顺的立场，使父母安心。做为父母，必须站在慈爱的立场，把子女教导成人。和同胞、朋友来往，最好站在诚信的立场，互相信赖。

诗经淇澳篇说：“观看淇水岸边的港口，绿色的竹子十分美丽茂盛。有一位文采斐然的君子，采用切磋、琢磨的方法，秉持严密、坚毅的态度，表现令人敬畏的仪表。这样的君子，使人永远难以忘怀！”如切如磋，是他做学问的功夫。如琢如磨，是他自我修治的方式。严密坚毅，是他戒慎恐惧的态度。盛大的样子，衬托出他那令人敬畏的仪表。这样文彩美丽的君子，所以令人难以忘记，是因为他的道德修养，已经到达十分合理的地步。

诗经烈文篇说：“呜呼！文王的德行，我们永难忘怀！”后世的贤达，受到这样的教化，能够尊重贤人而亲近亲人。后世的一般人民，也都能够享受安乐和福利，所以不能忘记文王的教化。

〔引述〕止于至善，是站在合理的立场。管理是修己安人的历程，而修己、安人，都应该以合理为标准。管理的目标，是管理者和被管理者，都能够站在合理的立场，以求配合良好、产生预期的效果。世界万物，各有不同的立场。人类社会，也应该用伦理来规范。上司、部属，各有不一样的立场，最好做到上司仁爱，而部属恭敬。同样的道理，父母慈爱而子女孝顺。同胞、朋友，那就应该彼此诚信互相协助。管理者和被管理者，都应该彼此观摩，互相切磋。依照敬人者，人恒敬之的道理，把伦理和管理结合在一起，时时各守其份，站在合理的立场，大家密切配合。

管理首先讲求制度化，但是制度很容易僵化，不容易因应随时出现的变量，也不符合人性的需求。所以制度化之后，必须时时加以调整，使制度合理而减少例外，大家比较乐于接受。制度适时修订，以求合理，便成为合理化管理。

合理化比制度化，更加合乎人性化。管理应该首先分辨是非，然后订定制度，再力求合理，才算是止于至善。

这一篇传文，重点有三：

1. 修己、安人，都应该止于至善。修己修到合理的地步，安人也安到合理的程度，无过与不及，便合乎管理的要求。

2. 组织成员，由于立场不同，职责也不一样，应该彼此合理配合，才能良性互动，发挥有效的组织力。

3. 管理首先必须制度化，逐渐修正以求合理化。合理不合理？以人性的合理需求为衡量标准，所以制度化和人性化，实际上都要合理化，才是止于至善。



## 大学传文四 释本末

这一篇传文，主要在说明“本末”是管理的重要课题。

〔原文〕子曰：“听讼，吾犹人也；必也使无讼乎！无情者不得尽其辞，大畏民志；此谓知本。

〔主旨〕管理有治本，也有治标。头痛医头，脚痛医脚，毕竟不能根本治疗。

〔注释〕（一）子指孔子，子曰便是孔子说。

（二）讼是诉讼，打官司。听讼是审理诉讼案件的意思。

（三）犹的意思是像，犹人便是和别人一样。

（四）无讼是不必诉讼，现代称为不打官司。

（五）情指真实，无情即没有真凭实据。

（六）辞为语言文字。

（七）大指在上位的人。大畏民志即在上位的人，其表现令一般人敬畏，使民众自然产生这样的心意趋向。

（八）知本是明白根本的道理。

〔今译〕孔子说：“审理诉讼案件，我和别人一样。最重要的，要能够让大家都没有必要打官司。”那些没有真凭实据的人，不敢捏造虚假不实语言文字，来控告他人，自然不会打官司。

平日在上位的人，能够修己安人，使民众敬畏，而产生这样的心情，便是明白根本道理的表现。

〔引述〕管理若是偏重于管人，就要订定严密的制度，实施法治。于是诉讼案件，必然增多。

一旦进入诉讼，就应该听凭司法的审判，不得妨害司法的公正性。但是，管理如果能够由管人转化成理人，大家秉持敬人者人恒敬之（敬就是理，同样是看得起的意思）的原则，凡事将心比心，没有真凭实据，不应该玩弄文字游戏，捏造事实，诬告他人。在上位的人，宣导礼治，并不强调法治，才是抓住管理的根本，可以减少很多诉讼争端。

管理由管人着手，用意要建立共识，统一步伐，形成坚强的组织力。然后进入理人的阶段，彼此互相尊重，放手让组织成员去做事。于是逐渐达到安人的目标，使大家身安心乐，

不但没有工作压力，而且乐在工作，天天都安宁，而工作绩效良好，使大家都安心。

要达到这样的地步，必须把明明德、亲民、止于至善以及本篇传文所说的本末搞清楚，弄明白，真正付诸实践，才能够逐次完成。

这一篇传文，重点有三：

1. 管理制度化是末，不是本。管理必须建立制度，但是制度化的管理，并不能治本，所以不能称为良好的管理。

2. 管理合理化才是本，无一事不合理，便是良好的管理。合理不合理，很难讲，并没有一定的标准。我们以合乎人性的需求来作衡量，从人性的角度来判断合理与否？所以人性化，也应该以合理为根本。

3. 依人性来寻找合理，称为由情入理，务求合情合理。依制度来寻求合理，称为依法办理，必须合理合法。知本的管理，是先由情入理，养成大家自律的良好习惯。不得已才依法办理，以减少不必要的诉讼案件。

大学传文五释格物致知这一篇传文，是朱子补撰的，用以解释格物致知的道理。原来的这一部份，已经找不到了。

补撰的内容，主要在说明知识管理的要义。

〔原文〕所谓致知在格物者，言欲致吾之知，在即物而穷其理也。盖人心之灵，莫不有知，而天下之物，莫不有理，惟于理有未穷，故其知有不尽也。是以大学始教，必使学者即凡天下之物，莫不因其已知之理而益穷之，以求至乎其极。至于用力之久，而一旦豁然贯通焉，则众物之表里精粗无不到，而吾心之全体大用无不明矣。此谓物格，此谓知之至也。

〔主旨〕说明管理者要明辨是非，必须重视格物致知。

〔注释〕

(一)致知是把知识推展到极点的意思。

(二)格物即深研事物的道理。

(三)即物而穷其理，意思是就每一件事物，穷究其中的道理。

(四)豁然指开朗的样子，贯通是前后一致而不矛盾。豁然贯通，便是开朗得前后贯通的状态。

(五)表里指外表和内里，精粗为性质的精细与粗糙。表里精粗是事物的形状和性质，内

外巨细都包括在内。

(六)全体大用指整体的作用。

〔今译〕致知在格物的意思，是想要把知识推广到极点，就必须从每一件事的道理，都拿来追根究底，找出真正的性理。因为我们人类的心灵，具有认知的能力，而宇宙间的万事万物，都有其自然运作的性理。只是我们对于事物的道理，并没有研究得十分透彻，所以我们的知识，就不能达到无所不尽的地步。大学之道告诉我们应该把所有的事物，都用已经知道的性理，当作基础，更进一步追根究底，以求推展到极点。这样用力研究，时间久了，自然豁然贯通，对于事物的内外形状和粗细性质，都无不了然。于是我们的心灵，必能发挥整体的巨大作用。这种过程，称为事物性理的穷究紧追，便是知识的极点。

〔引述〕管理的根本在于明辨是非。但是世间的是非，原本十分难明。必须做好格物致知的功夫，就各种事物的道理，下一番穷追究底的钻研，务求形状、性质各方面，都能够彻底了解，才能够养成慎断是非的习惯，培养判断是非的能力。天下万事万物，怎么可能逐一加以深究？但是道理毕竟是相通的，只要用心专一，真正有所了悟，必能豁然贯通。那时候由通而专，再由专而通，便是抓住了物格而后知至的要领。

大学把格物致知，放在诚意正心的前面，主要用意在提醒我们，先分清楚是非，再来毋自欺，也就是以理智来指导情感，比较容易修治自己和实施德政。

不欺骗自己，如果没有是非做基础，又怎么知道什么叫做欺骗自己呢？理智地分辨是非，然后以不欺骗自己的心情，来慎断是非。才不致说一些歪理，硬要自欺欺人。

从传五到传十，大学提出格物、致知、诚意、正心、修身、齐家、治国、平天下八条目，并且逐一加以说明。把管理的每一种功能，都依照程序，提示要点，供大家参考运用。

这一篇传文，重点有三：

1. 管理是以明辨是非为根本，先做好是非化，再确立制度化，比较容易订定合乎是非要求的制度，推行起来，自然顺利而有效。

2. 要明辨是非，必须以理智指导感情。一般人用感情来分辨是非，喜欢的为是，不喜欢的即为非，简直是没有是非。居于感情的好恶来订定制度，就是不合乎根本的要求，很难令人接受。

3. 管理者先做好格物、致知的功夫，才能够以理智指导感情，表现出慎断是非的良好态

度。

站在是非难明的立场，来格物、致知，然后再以所获得的知识，来实施管理，就成为大家所信任的知识管理。

大学传文六释诚意这一篇传文，主要在说明情绪管理的要义。

原文）所谓“诚其意”者，毋自欺也。如恶恶臭，如好好色，此之谓自谦。故君子必慎其独也。

小人闲居为不善，无所不至；见君子而后厌然，揜其不善，而着其善；人之视己，如见其肺肝然，则何益矣？此谓诚于中，形于外。故君子必慎其独也。

曾子曰：“十目所视，十手所指，其严乎！”富润屋；德润身，心广体胖。故君子必诚其意。

〔主旨〕说明诚意的要点，在不欺骗自己。管理者要做到慎独，必须诚其意。

〔注释〕（一）毋是禁止的意思。

（二）自欺即是自己欺骗自己。

（三）恶恶的第一个恶字，是动词，表示厌恶的意思。第二个恶字，是形容词，表示不良的事物。恶恶的意思，便是厌恶不好的事物。

（四）好好的上一个好字，是动词，表示爱好的意思。下一个好字，是形容词，表示美好的事物。好好即爱好美好的事物。

（五）谦即满足的意思。自谦表示自我满足，不需要添加虚伪造作。

（六）独指独自一个人，并没有其它的人在场。

（七）闲居就是独处的意思。

（八）厌然是躲躲闪闪，好象见不得人的样子。

（九）揜即遮掩，与掩字相通。

（十）着其善的着字，意思是显明、显著。把好的地方彰显出来，称为着其善。

（十一）其严乎的严字，是敬畏的意思。其严乎，便是十分敬畏。

（十二）润是不干枯，有光彩的意思。润屋指装饰房屋，润身即修养自身。

（十三）广是宽大的意思。

（十四）胖是安适的意思。

〔今译〕诚其意的意思，主要在不要欺骗自己。好比我们不喜欢腐坏的臭味，那样地厌恶不好的事物；好比我们喜欢美色，那样地爱好美好的事物。没有丝毫的矫饰、造作，便是自我的满足。所以管理者的自我修养，应该特别重视独自一个人，并没有其它人在场的情况，能够不自欺。

修养不够的人，独处时以为他人没有看到，便做出不良的事情，甚至不必有什么限制。看见修养良好的人士时，便躲躲闪闪，好象有什么见不得人的样子。企图掩饰自己的不是，彰显自己的好处。殊不知别人看起来，如同看见肺腑一般，企图掩饰，实在看不出有什么好处。这就是我们常说的内心诚实，别人可以从外表看得出来的道理。所以管理者的自我修持，必须特别注意独处的时候。

曾子说过：“一个人以为自己独处，并没有他人在场，实际上，周遭随时都有许多人在注视着；很多人在指指点点，十分令人敬畏，丝毫也马虎不得。”有钱人想要装饰自己的住屋，有德性的人，则想修养自己的身心，做到心胸广大，身体安适的安宁地步。君子想要达到这种期望的境地，必须诚意地不欺骗自己。

〔引述〕格物致知使我们获得知识，但是有知识的人，不能保证不欺骗自己，做出一些违背良知的决策。所以格物致知之后，必须毋自欺，使自己的情感，接受知识的理性指导，才不致知行相违背。有知识的人，却做出没有知识的行为，这和没有知识是一样的。管理者和被管理者，都能够以理智指导自己的情感，做到自律而不违法纪，政府便可以无为而治。

不自欺的要点，在慎独。决策者拥有最后的决定权，有如独处一般，必须提高警觉，随时有十目所视，十手所指的员工，对自己监督得十分严苛。不要以为自己的决策，员工必须遵守，而且无可置疑。实际上员工的反应，甚至于社会大众的感受，力量都十分强大。所以管理者一定要慎独，随时诚实地面对自己，丝毫不敢欺骗自己。

这一篇传文，重点有三：

1. 法律只能够要求大家不要欺骗别人，凡是诈欺事件，都要受到取缔。但是诈欺的对象，很明显的是别人，而不是自己。

2. 毋自欺的对象，是我们自己，成为法律所不足的部分。在日常生活当中，人难免欺骗自己，譬如吃饱了、觉得有寒意、很美、对方不友善等等，实际上却未必真实。但是在管理上，特别是做决策的时候，一定不能欺骗自己，才能够站在慎断是非的立场，来明辨是非。

3. 有旁人在场的时候，我们往往提高警觉，为的是做给别人看。单独一个人，并没有他人在场，常常会以为神不知、鬼不觉，做出一些有旁人在场时不敢做的事情，以致产生不合理的行为。

管理者和被管理者，都应该慎独。要求自己，即使没有别人看见，也要提高警觉，因为天知、地知，终究会被他人察觉，所以不能自欺。

## 大学传文七 释正心修身

这一篇传文，主要在说明正心和修身的关系。

〔原文〕所谓“修身在正其心”者，身有所忿懣，则不得其正；有所恐惧，则不得其正；有所好乐，则不得其正；有所忧患，则不得其正。

心不在焉：视而不见，听而不闻，食而不知其味。

此谓“修身在正其心”。

〔主旨〕说明修身的基础在正心。

〔注释〕（一）忿是愤、恨的意思。懣是愤怒的意思。由于愤恨或愤怒，大多由身体的姿态表现出来，所以说身有所忿懣。

（二）正即端正。不得其正就是不够端正的意思。

（三）好是喜好，乐是喜欢。

（四）忧患是患难的忧愁思虑。

〔今译〕“修身在正其心”的意思，是一个人的心里，如果有了愤怒或忿恨，内心就不能够端正。一个人的心里，如果有了恐惧，内心就不能够端正。一个人的心里，如果有了爱好和喜欢，内心就不能够端正。一个人的心里如果有了忧愁思虑，内心就不能够端正。心中有了上述的愤怒、恐惧、喜爱、忧虑，就会产生眼睛看着，却好象没有看见一样；耳朵听着，却好象没有听见一样；嘴巴吃着，却不知道是什么味道。所以说修身的基础，在于端正自己的心念。

〔引述〕身心是合一的，心中有什么样的意念，身体就会表现出什么样的姿势、体态。心平才能气和，一旦有了愤怒、恐惧、喜爱、忧虑，内心就不能维持端正的意念，因此影响到五官的判断。管理者和被管理者要修己，首先必须端正自己的心思。所以观念正确，实在

是修身的先决条件。

人是观念的动物，具有什么样的观念，就会产生什么样的行为。管理者要表现出良好的行为，必须先端正自己的观念。观念正确，才能够表现出合理的态度、行为。合理的行为态度，才能够产生和谐的人际关系(含有伦理的人际关系)。有了这样的关系，自然产生良好的管理效果。

这一篇传文，重点有三：

1. 正心是修身的基础。端正自己的心思，成为管理者和被管理者共同的要求。大家立公心，凡事站在公的立场上来思虑。不可以因私害公，以私心来掩盖公心，便能够做好修身的功夫。

2. 心平才能气和。心里没有忿怒、恐惧、贪图和愁虑，才能够耳聪目明，加上慎重的态度，比较容易平心静气，理智地慎断是非，避免成见、歧见、偏见的困扰。

3. 有智识的人，如果意不诚而心不正，就会利用智识来推卸责任，作为掩盖私心的借口，反而误用了知识。一方面以理智指导感情，一方面用正心诚意来妥善运用知识，才是知识管理的正途。

## 大学传文八 释修身齐家

这一篇传文，主要在说明修身和齐家的关系。

〔原文〕所谓“齐其家在修其身”者，人之其所亲爱而辟焉，之其所贱恶而辟焉，之其所畏敬而辟焉，之其所哀矜而辟焉，之其所敖惰而辟焉。故好而知其恶，恶而知其美者，天下鲜矣。

故谚有之曰：“人莫知其子之恶，莫知其苗之硕。”此谓身不修，不可以齐其家。

〔主旨〕说明站在齐家的立场来修身的要领。

〔注释〕(一)人指众人，也就是一般人的意思。

(二)之是于的意思。于其所亲爱，便是对于自己所亲爱的人。

(三)辟和僻相通，是邪、偏的意思。

(四)贱是价值不高的意思，恶是厌恶的意思。贱恶即由于价值不高而产生厌恶。

(五)哀矜指悲哀、怜惜。

(六)敖与傲相通，是倨慢的意思。

(七)惰即懈怠。

(八)好是爱好，恶为憎恶。

(九)鲜是少的意思。

(十)硕是大的意思。

〔今译〕“齐其家在修其身”的意思，是说一般人对于自己所亲爱的人，存有偏见。对于自己所轻视、厌恶的人，存有偏见。对于自己所敬畏的人，存有偏见。对于自己所悲哀、怜惜的人，也存有偏见。对于自己所倨慢、懈怠的人，同样存有偏见。所以，爱好一个人而又知道这个人的坏处；憎恶一个人而又知道这个人的好处，实在是太难得了。谚语所说：“一般人都弄不明白自己子女的缺失，都不满足于自己所种的禾苗，已经十分茁壮。”这样我们才认为，修身的功夫做得不好，就不能够整治自己的家族。

〔引述〕齐家的家，并不是指现代常见的这种小家庭。大学所说的家，是指家族。管理者对于组织规模，必须加以重视。有了经济规模，才能够了解管理的真谛。家族中包含若干家庭，这些家人当中，难免有一些是自己所亲爱的、所厌恶的、所敬畏的、所怜悯的、所鄙视的，如果有了这样的成见，就会产生不一样的感觉，产生偏差的行为。一个人的修身，并不能修到小家庭接受的程度，以免由于溺爱而产生偏见。最好修到大家族的成员，都能够和谐相处。喜爱一个人而又知道这个人的缺失，厌恶一个人，也能够同时了解这一个人的优点，这才是情绪稳定的公正态度。但是大多数人都由于亲疏有别，受到情感的左右，对人存有某种偏见。这样的人，修身的功夫还没有做好，所以并不能做好齐家的事务。

修身的结果，若是修得与家族的人格格不入，成为家族中不受欢迎的人，势必觉得委屈，甚至于离家出走。不如站在齐家的立场，重视自己的家风，做一个良好的家族成员，先求了解，次求适应，等待实力充足，时机成熟，再求改善，应该是修己的渐进次序。

这一篇传文，重点有三：

1. 齐家有成就的人，才可以礼聘出来担任治国的工作。可见齐家的对象，并不是现代这种小家庭。在家族当中，陶冶领导的才能，累积管理的经验，表现出良好的绩效，当然有本事来治国。

2. 齐家的基础在修身，表示所修的身，必须符合齐家的要求。不能齐家，顶多做到独善



其身。

这种人尚未具备治国的条件，不能够贸然晋用，以免祸国殃民。

3. 齐家的合理标准，最好扩大到治国的层次。站在治国的立场来齐家，才能够培养出治国的能才。使家族中的优秀成员，能够为国所用，而光宗耀祖。所以优良的家风，表现齐家的成果，也是治国时大家能够安心的指针。

## 大学传文九 释齐家治国

这一篇传文，主要在说明齐家和治国的关系。

〔原文〕所谓“治国必先齐其家”者，其家不可教，而能教人者，无之。故君子不出家，而成教于国：孝者，所以事君也；弟者，所以事长也；慈者，所以使众也。

康诰曰：“如保赤子。”心诚求之，虽不中，不远矣。未有学养子而后嫁者也。

一家仁，一国兴仁；一家让，一国兴让；一人贪戾，一国作乱；其机如此。此谓一言僨事，一人定国。

尧舜帅天下以仁，而民从之；桀纣帅天下以暴，而民从之。其所令反其所好，而民不从。是故君子有诸己，而后求诸人；无诸己，而后非诸人。所藏乎身不恕，而能喻诸人者，未之有也，故治国在齐其家。

诗云：“桃之夭夭，其叶蓁蓁，之子于归，宜其家人。”宜其家人，而后可以教国人。

诗云：“宜兄宜弟。”宜兄宜弟，而后可以教国人。

诗云：“其仪不忒，正是四国。”其为父子兄弟足法，而后民法之也。此谓治国，在齐其家。

〔主旨〕说明齐家必须站在治国的立场，才能够供国人效法。

〔注释〕（一）不出家的意思，是不必走出自己的家门。这个家仍然不是现代的这种小家庭，而是整个的家族。

（二）成教于国，便是将教化推广到全国。家族治理得好，已经有施政的经验，声名远播，自然能够成教于国。

（三）弟同悌，是兄弟友爱的意思。在这里特指弟妹敬爱兄长。

（四）事长的意思，是和长上相处的道理。

(五)赤子指婴儿。像婴儿那样天真无邪，称为赤子。

(六)不中的中，读去声，是命中不命中的意思。不中表示不能命中射箭目标的红心。

(七)一人贪戾的一人，特指领袖，在这里指的是国王。国王一个人贪心、暴戾，这一个国家就不太平了。

(八)机是事情发动的枢纽，也就是活动的能力。

(九)僨是毁坏、失败的意思，僨事指把事情弄糟了。

(十)帅的意思是统率。

(十一)恕是推己及人的意思。

(十二)夭夭形容草木美丽茂盛的样子。

(十三)蓁蓁是茂盛的样子。

(十四)桃之夭夭这句诗文，出自诗经周南桃夭篇。

(十五)宜兄宜弟这一句诗文，出自诗经小雅蓼萧篇。

(十六)其仪不忒，正是四国，这两句诗文，出自诗经曹风鸣鸠篇。

(十七)仪指举止行为。

(十八)忒指过份，不忒便是合理而不过份。

(十九)正是四国的意思，是匡正天下，所有东、南、西、北四方面的国家。

(二十)法的意思，是取法、效法。

〔今译〕治国必先齐其家的意思，是说自己的家族都教不好，而能够教好他人，实在是不可能的事情。所以君子不必跑到自己家族外面，在那里宣扬吹嘘，便能够把教化扩广到全国。因为，孝顺的子女，就是能够让君王信靠的忠臣。和兄长处得好，自然懂得和长上相处的道理。而慈爱子女，也就知道如何和部属相对待，使众人乐于接受指使，并且尽心尽力。

书经康诰篇说：“为政的人，爱护百姓，有如爱护婴儿那样。”具有这种诚恳的心态，来实施德政。虽然不一定命中目标，切合民意的需求，相信也相去不远了。因为没有人先学好教养子女，然后才出嫁的。

国君这一个家族仁爱相处，全国人民群起仿效，这一个国家就会兴起仁爱的风气。国君这一个家族彼此谦让，全国人民学得很快速，这一个国家也就普遍谦让。国君这一个人既贪心又暴虐，百姓跟着有样学样，这一个国家就风气败坏，大家胡作非为了。这种事情转化的活

动枢纽，是这样的明显重大。所以说错一句话，便可能把事情弄糟了。而一个领导者好好施政，也可以使国家在安定中求发展。

古代尧帝和舜帝，用仁爱来领导，老百姓都乐于遵从仁爱的互动方式。桀王和纣王，以暴虐来统治，老百姓也彼此残暴。就算施政者发出和自己作风相反的诉求，老百姓也不会服从。可见管理者必须自己先具有善行，然后才能够要求被管理者行善；必须自己先没有不良的行为，然后才能够要求被管理者不能作恶。如果管理者并未具备推己及人的恕道，却能够晓喻被管理者听从要求，实在是从来没有见过的事情。所以治国的基础，是先把自家的家族管理好。

诗经桃夭篇说：“美丽的桃树，枝叶十分茂盛，美好的女子嫁到夫家，同样会和家人和睦相处。”诗经蓼萧篇说：“和睦地和兄弟姊妹相处。”在家族内与家人和睦相处，然后可以推己及人，来教化同胞。

诗经鸣鸠篇说：“自己的举止行为，合理而不过份，然后才能够影响到邻近的国家，并进而匡正天下。”由于自己在扮演父、子、兄、弟这些角色时，都正当而合理，值得大家效法学习，所以民众都能够群起效法。

这样说起来，治国的基础，就在于把自己的家族治理好。

〔引述〕家族都治理不好的人，当然不能够把国家治理得好，这是十分简浅的道理。

我们说父时，包含母在内；说子时，包含女在内；说兄时，包含姊在内；而说弟时，也包含妹在内。家族中有父、子、兄、弟等不同角色，相当于社会上不同的阶层。一个人一定要先扮演好父、子、兄、弟的角色，然后担任管理者，才能够和上、下、左、右都相处和睦，分工合作。

没有人先学会教养子女，然后才结婚生子，扮演父母的角色。同样的道理，没有人先学会施政，然后才担任国君。我们只要从家族中的表现，便可以推选出合适的领导者。孝顺父母，大多能够侍奉长辈。恭敬兄长，大多能够尊敬上司。慈爱子女，大多能够爱护部属。能够诚心诚意对待民众，和爱护婴儿那样，大多是仁爱的国君。

要治理国家，先在家族中好好体会领导的道理。这是从事政治工作的人，应该好好体会的道理。

齐家的结果，若是家族的人，与他人格格不入，表示并不了解自己这个国家的风土人情。

于是闹革命、搞风潮，弄得社会和家族都不得安宁。所以站在国家的立场来齐家，使家族的成员，乐于配合国家的政策，成为守法的良民，受到国家的保护，才称得上长治久安。

家族在现代可以解释为社区。把齐家的道理，应用在自己所居住的社区。对社区的正常发展，一定很有帮助。

这一篇，重点有三：1. 一个国家，如果把自己治理得成为世界独强，势必引起其它国家的不安，对于世界大同，形成很大的阻力。所以治国必须站在平天下的立场，使其它国家，不致由于恐惧而造成不安。

2. 治国的良才，最好具有正确的世界观。以世界大同为治国的总目标，而不是强迫其它国家，一定要接受我们的价值观和管理方式。因为世界大同并非世界一同，大同之下必须包容小异，不能够过分强调一致性。

3. 齐家有成就的人才，赋予治国的重任。家族成员若是提出异议，表示必有重大过失，最好不要试着用来担当治国的工作。修身、齐家表现良好，而又具有宏大长远的世界观，才足以治理国家的政事。

## 大学传文十 释治国平天下

这一篇传文，主要在说明治国和平天下的关系。

〔原文〕所谓“平天下在治其国”者，上老老，而民兴孝；上长长，而民兴弟；上恤孤，而民不倍。是以君子有絜矩之道也。

所恶于上，毋以使下；所恶于下，毋以事上；所恶于前，毋以先后；所恶于后，毋以从前；所恶于右，毋以交于左；所恶于左，毋以交于右。此之谓絜矩之道。

诗云：“乐只君子，民之父母。”民之所好好之，民之所恶恶之，此之谓民之父母。

诗云：“节彼南山，维石严严；赫赫师尹，民具尔瞻。”有国者不可以不慎，辟，则为天下僂矣！诗云：“殷之未丧师，克配上帝；仪监于殷，峻命不易。”道得众，则得国；失众，则失国。

是故君子先慎乎德：有德此有人，有人此有土，有土此有财，有财此有用。

德者本也，财者末也。外本内末，争民施夺。

是故财聚则民散，财散则民聚。是故言悖而出者，亦悖而入；货悖而入者，亦悖而出。

康诰曰：“惟命不于常。”道善则得之，不善则失之矣。

楚书曰：“楚国无以为宝，惟善以为宝。”舅犯曰：“亡人无以为宝，仁亲以为宝。”秦誓曰：“若有一个臣，断断兮，无他技；其心休休焉，其如有容焉；人之有技，若己有之；人之彦圣，其心好之；不啻若自其口出，实能容之，以能保我子孙黎民，尚亦有利哉！人之有技，媚嫉以恶之；人之彦圣，而违之俾不通；实不能容，以不能保我子孙黎民，亦曰殆哉！”唯仁人，放流之，迸诸四夷，不与同中国。

此谓“唯仁人为能爱人，能恶人。”见贤而不能举，举而不能先，命也；见不善而不能退，退而不能远，过也。

好人之所恶，恶人之所好，是谓拂人之性，菑必逮夫身。

是故君子有大道，必忠信以得之，骄泰以失之。

生财有大道：生之者众，食之者寡；为之者疾，用之者舒，则财恒足矣！仁者以财发身，不仁者以身发财。

未有上好仁，而下不好义者也；未有好义，其事不终者也；未有府库财，非其财者也。

孟献子曰：“蓄马乘，不察于鸡豚；伐冰之家，不畜牛羊；百乘之家，不畜聚敛之臣；与其有聚敛之臣，宁有盗臣。”此谓国不以利为利，以义为利也。

长国家而务财用者，必自小人矣；彼为善之，小人之使为国家，菑害并至，虽有善者，亦无如之何矣！此谓国不以利为利，以义为利也〔主旨〕说明治国必须站在平天下的立场，才能够安天下人的心。

〔注释〕（一）上老老的意思，是居上位的人，能够尊敬老者，做好敬老的模范。第一个老字，是动词，第二个老字，则是名词。

（二）民兴孝的意思，是老百姓受到感染，而兴起孝顺父母的心理。兴即兴起，孝为孝顺。

（三）上长长的意思，是居上位的人，能够敬重长者，做好敬重长辈的模范。第一个长字，是动词，第二个长字，则是名词。

（四）上恤孤的恤，意思是怜悯、救助。孤指孤儿，幼年失去父亲的，叫孤。上恤孤，表示居上位的人，能够怜悯，救助孤儿。

（五）倍和背相通，是相反的意思。

（六）絜矩之道的絜字，意思是审度。絜矩即审度事理，以便推此及彼。这种审度事物的

道理，藉以将心比心，使大家能够合乎规矩的方式，叫做絜矩之道。

(七)恶是厌恶的意思。

(八)毋指不可以，和不能相通。

(九)先后的先，读去声，是不应该在前而在前的意思。

(十)从前的从，意思是采取某种原则。从前便是依照(后面)的原则来对待前面的人。

(十一)乐只君子，民之父母这两句诗，出自诗经小雅南山有台篇。

(十二)所好指所爱好的事物，好之是同样爱好的意思。

(十三)节彼南山，维石严严这四句诗文，出自诗经小雅节南山篇。

(十四)节是高大的样子。

(十五)严严指高山的样子。

(十六)赫赫指明显盛大的样子。

(十七)师尹是周太师尹氏。

(十八)具和俱相通，意思是都、全。

(十九)瞻指仰视，有尊敬的意思。

(二十)辟与避通，是偏的意思。

(二十一)僂与戮相同，是用东西的尖端刺伤的意思。

(二十二)殷之未丧师这几句诗文，出自诗经大雅文王篇。

(二十三)殷指殷商，是朝代的名称。

(二十四)丧是失去的意思。

(二十五)师指军队。

(二十六)克是能的意思。配即匹配。克配指能够有资格配合。

(二十七)仪即宜，监为鉴。仪监的意思，是应该以此为鉴。仪监于殷，便是拿殷朝的例子，当作警戒的镜子。

(二十八)峻是大的样子，峻命指天命。峻命不易，便是天命不容易改变的意思。

(二十九)道是说的意思。

(三十)得众则得国，失众则失国，这种上天的命令，是不轻易改变的。

(三十一)先慎乎德，意思是先谨慎地重视自己的修德。

(三十二)人即众人，有人便是获得民心的意思。

(三十三)外本内末，即重财轻德。因为财是外，而德为内。以外为本而内为末，便是重财轻德的表现。

(三十四)争民是与民争利的意思。

(三十五)施夺即教导民众互相抢夺。

(三十六)悖是违背情理。悖入指不正当的收入，悖出即不正当的支出。悖入悖出，意思是有不正当的收入，一定会带来不正当的损失。

(三十七)惟命不于常，这一句诗文，出自书经周书康诰篇。惟命不于常即天命是不常在的、不固定的。把它和峻命不易相对照来看，不常在的对象是人，不一定锁定或固定于某人。不易的对象，则是道理、原则，是不变的。

(三十八)楚书即楚国的文书。善以为宝的善，指的是善人。

(三十九)断断兮，指诚恳、忠实、专一的样子。

(四十)休休焉，指美善喜乐的状态。

(四十一)彦即才德兼备的人士，彦圣指才德兼备的贤明高士。

(四十二)啻即止，不啻便是不止的意思。

(四十三)黎民即百姓。

(四十四)尚即更，尚亦有利是更加有利的意思。

(四十五)媚嫉是妒恨的意思。

(四十六)违即不遵从、不听话。

(四十七)殆是危险的意思。

(四十八)放流就是放逐的意思。

(四十九)迸是裂开、散开的意思。迸诸四夷，便是放逐到东夷、西戎、南蛮、北狄这些文化落后的边疆地带。

(五十)举即推举、举荐。

(五十一)命也的意思是怠慢。

(五十二)过即过失。

(五十三)拂是违的意思。菑是灾难，逮为及。逆而不顺人性，这个人必有灾难。

(五十四)忠信，即忠实而值得信赖。

(五十五)骄泰，便是自大而且放肆的意思。

(五十六)孟献子，指鲁国大夫仲孙蔑，为当时的贤人。

(五十七)蓄即养的意思。

(五十八)乘即车，一车由四匹马来拉动，称为一乘。蓄马乘，指有车乘的士大夫。

(五十九)伐是凿的意思，伐冰之家，指用冰祭丧的卿大夫。

(六十)百乘之家，指封有食邑的卿大夫，可以抽取租税。

(六十一)敛是收集的意思，聚敛即搜括财物。

(六十二)盗臣指偷窃公物的部属。

(六十三)长国家是位居国家首长的意思。

(六十四)务财用即专门致力于搜括财物，当做私用的意思。

(六十五)自小人便是自己使自己变成小人。

(六十六)小人之使为国家，是使小人有机会为国家服务的意思。

〔今译〕平天下在治国的意思，是说居上位的人，如果能够尊敬老者，做好敬老的模范，人民也就群起效法，孝顺父母了。居上位的人，如果能够敬重老者，做好敬重长辈的模范，人民就会大家效法，善待兄长了。居上位的人，如果能够怜悯，救助孤儿，人民也就群起学习，不敢有所违背了。这种推己及人的将心比心，便是君子的絜矩之道。居上位的人，审度事物的道理，运用絜矩之道来管理，应该是管理者以身作则的表现。

凡是长上那些令人不满的不良态度，不可以用来对待部属。凡是部属那些令人不满的不良态度，不可以用来对待长上。凡是在前面的人，那些令人不满的不良态度，不可以用来对待后面的人。凡是在后面的人，那些令人不满的不良态度，不可以用来对待前面的人。凡是在右边的人，那些令人不满的不良态度，不可以用来对待左边的人。凡是在左边的人，那些令人不满的不良态度，不可以用来对待右边的人。这种将心比心，并且己所不欲，不可以施于别人的道理，便叫做絜矩之道。

诗经南山有台篇说：“悦乐的君子，是老百姓的父母。”老百姓所喜爱的事情，为政者也会乐于去做。老百姓所厌恶的事情，为政者也不会去做，这才是为民父母的良好政治家。

诗经节南山篇说：“看那高大的南山，严石高耸的样子，和权位显赫的尹太师，都是老



百姓共同敬仰的对象。”治理国家的人，不能够不特别谨慎，若是心有所偏，违反民意，那就要为老百姓所唾弃。

诗经文王篇说：“殷商在尚未丧失军队的实力时，表示民心归向当时的朝廷，所以还可以匹配上天的要求，有资格称为国王。后来失去民心，军队溃败，国家也就亡掉了。拿殷商的例子当作警戒的镜子，应该了解天命是不容改变的。”这就是说，得民心的人，能够获得治理国家的权柄；失去民心，得不到民众的拥护，也将丧失治理国家的政权。

所以君子必须先重视德行，依品德来甄选，才能获得真正的人才；有了真正的人才，才能够扩大国土的领域；领域扩大，自然就有更多的财货；而这些财货，也才能够发挥有效的用途。

德行是管理者的根本，而财富不过是末节。管理者如果以外显而看得见的财富，当做根本，却把内蕴而看不见的德行，当做末节。那就会重财轻德，于是与民争利，等于教导民众彼此互相争夺不休。

所以领导者把财富集中在国库，则民众生活困苦，就会四处迁徙、移民，因而流离四散。若是把财富分散在民间，则民众生活富裕，就会万众来归，心悦诚服地聚集起来。

因此，管理者说出违背情理的话，被管理者照样会响应一些违背情理的说法。有不正当的收入，必将有不正当的损失。

书经康诰篇说：“只有天命是不常在的。”这句话和前面所说天命是不容易改变的，并不矛盾。

天命不常在，是对人而言。天命不会固定给某一个人，所以君王如果勤政爱民，便可以保有天命；若是不能，就要失去天命。这种道理是不会改变的，也就是针对道理、原则来看，天命是不容易改变的。

楚书说：“楚国人不会把金银财富当做宝贝，只有将品德修养良好的善人，当做宝贝。”晋文公的舅父，名狐偃，字子犯，大家称之为舅犯。由于长期随着晋文公流亡在外，所以认定：“流亡的人没有什么宝贝的东西，只有仁爱和亲人是宝贝。”书经秦誓篇说：“假使有一个部属，诚恳、忠实而且专一，就算没有其它的技能，只要心胸广阔，充满美善喜乐。看到别人各有专长，就好象自己拥有一样，让各人得以充分发挥。看到才德兼备的贤明高士，就会衷心喜爱，加以推崇。不止是嘴巴说说而已，并且真心诚意地包容接纳。

请这种人来保护我们的子孙百姓，更加有利。若是看见别人各有专长，便要妒恨而表示厌恶。看到才德兼备的贤明高士，就要不表示遵从他们所说的道理，设法使他们的道理行不通，根本不能够包容接纳。用这种人来保护我们的子孙、百姓，可以说十分危险。

只有仁爱的人，知道把这种妒才嫉贤的人，想办法放逐到东夷、西戎、南蛮、北狄这些文化落后的边疆地带，不让这些人留在中原境内，希望能够早日反省，及时改变。这种措施表示只有仁爱的人，能够真正地爱家人，也能够厌恶那些可恶的人。这种举动，并不是出于个人的好恶，而是大公无私，为全体民众设想。

见到贤明人士，却不能举荐。就算举荐，也要摆在自己的亲友后边，这就是怠慢贤明的态度。

看见品德不良的人，也不能赶快保持距离，就算保持距离，也不够远，这是自己的罪过。

凡是爱好大家所厌恶的坏人，却厌恶大家所喜爱的好人，便是逆着人性的原则，简直违反人性，灾难必定降临。

因此，居上位的管理者，有一条受到大家欢迎的法则，那就是忠实而值得信赖，必定能够获得众人的拥戴。若是骄傲自大而且随便放肆，就会失去民心，也失掉一切。

同样地，要想增加财富，必须做到：从事生产的人数众多，而减少只消费不生产的人。实际工作的人尽心用力，各种支出能够合理节省，国库自然充裕，财政长久正常了。

仁爱的领导者，能够散财。促使民众富裕，因而获得自身良好的声望。残暴的当政者，搜刮民间的财物，必然用自己的身体来换取，因而招致杀身之祸。

我们还没有看过，居上位的人爱好仁德，而部属却不能忠诚的。还没有看过，部属忠诚，而事情处理得不妥善的。还没有听过，国库的财富，当政者不能够合理加以运用的。

鲁国的贤人，仲孙蔑大夫，曾经说过：“有一乘车的大夫，不必要计较饲养鸡猪的小利。可以用冰祭丧的大夫，不必要畜养牛羊，来贩卖图利。有百乘车的大夫，可以收取租税，不应该雇用喜欢搜刮财物的家臣。与其放纵敛财的家臣，不如干脆雇用偷盗公物的部属，反正一样是窃盗的行径。这样我们才明白，国家不应该以财货为利，却必须以仁义为利。

掌领国政，做为国家的首长，若是专门致力于搜刮财物，做为私人的用途，便是把自己降格成为小人。就算这些部属做得十分努力，使小人有机会为国家服务，也必然天灾人祸接

着不断发生。这时候才想起贤明的善良人士，把他们聘请出来，也将无能为力了。这样我们才明白，国家不应该以财货为利，却必须以仁义为利。

〔引述〕从种种迹象看来，宇宙一体，而人类一家，应该是毫无问题的。世界大同，愈来愈可能实现，而且也必须实现。平天下的理想，正是完成世界大同的最有效方式。

世界各国，无论从那一方面来看，都有相当的差异，不可能彼此完全相同。所以我们只追求大同，并不敢奢求一同。

世界一同，非但不可能，而且也不必要。完全一同，失去差异性，世界就会减少很多变化，不再多彩多姿，生活也将因而乏味，对人类而言，并没有好处。

世界大同，表示仍将维持彼此之间的小异。大同即全球化，小异则是本土化。如何在全球化与本土化之间，寻找出合理的平衡点，应该从大学的道理当中，有所领悟。

首先，我们必须站在平天下的立场来治国，才不致把自己的国家，变成世界上的超强，而又得不到其它国家的心悦诚服，弄得情势十分紧张，时时有爆发战争的危机。制造人类的不安宁，与安人的管理目标相去甚远。

若是站在平天下的立场来治国，必然要走上王道而舍弃霸道的行为。平时要扶助不如自己的弱小国家，但是不强制这些国家，必须接受自己的那一套意识型态或生活方式。

扶倾济弱，加上自己的国家，在各方面都有良好的表现，而且尊重各国的本土文化，让大家自然调整，逐渐实现大同的理想。这样的平天下，才能达成真正互相尊重，彼此共同勉励，追求共存共荣的世界大同。

要治理好具有平天下潜力和理想的国家，必须慎选人才，以德本才末为原则，从齐家的表现，礼聘或推举获得家族拥戴的齐家良才，来为国服务。

这篇传文，提出絜矩之道，是管理最要紧的态度。凡事将心比心，站在对方的立场来体会，以便找出合理的管理态度，产生有效的管理行为。以德服人，是最合理有效的管理态度。以仁义治国，便是以德服人的具体作为。仁是能爱人也能恶人，却不是爱之欲其生，而恶之欲其死的法治。义是见贤能举，而且唯恐不能先；见不贤能退，而且唯恐不够远。仁义的管理者，善于使用金钱财货，所以声誉卓著。不仁不义的管理者，把自己的生命，包括身体和声誉，都用来交换财富，弄得身败名裂，祸及后代子孙。

管理的总原则，居于修己安人的立场，应该是不以利为利，却必须以义为利。

凡事求合理，包括利润、利益、利己在内。只有坚持这样的总原则，才能够藉由治国的良好表现，达成世界大同的理想。

这一篇传文，重点有三：

1. 从修身、齐家、治国到平天下，有一个一以贯之的道理，那就是彼此之间的层次性。由平天下往下推，每一层都包在上一层之内。站在平天下的立场来治国，站在治国的立场来齐家，站在齐家的立场来修身。至于格物、致知、诚意、正心，则是修身的四大要目，缺一不可，而且环环相扣。换句话说，同样要站在修身的立场来做好格致诚正的功夫。如果再向上推，那就要以平天下的立场来格致诚正了！

2. 德本才末，是选用人才的可靠标准。先看品德修养的表现，再就合乎标准的人选当中，量才而用。务求忠诚可靠而又人尽其才，由个人而社区，由社区而国家，再由国家而世界，逐次向上提升，应该是合理的途径。

3. 絜矩之道，是管理者将心比心的最佳原则。被管理者往往十分客气，不方便直接说出自己的心声。于是管理者的作为，经常引起被管理者的反感，而失去效用。所以己所不欲，勿施于人，就成为管理者做决策时的重要依据。

## 第3章 中国管理哲学的精义

(1)我中华民族，屹立东亚五千余年，虽历经危难，履遭变乱，终能拨乱返治，而绵延不绝。最主要原因，在历代圣贤不断奉献其智能与心力，创造完善的管理哲学。

中华文化首重德性，然而我们并不用知识的态度来讲，给它下一个定义，或者构成一个概念。

中国人从实践上来关心自己的生命，因而也以实践的态度来讲求德性。古代部落社会，一个氏族的领袖领导一个集团，他个人的决策足以影响团体的行动，万一措施不当，这个团体势必瓦解。所以中国哲学，很早就产生天命的问题。“天命靡常”（天命并不是固定的，而是不一定的）的表现，使我们深信天命所归，只属于有德的领袖。无德之君，天不但不帮助他，而且要讨伐他。天命的归或不归，完全决定于君主的修德与否？这种重人修德的智能，孕育出以人性为基础、以人道为内涵的中国管理哲学，成为为我们几千年来实践的准绳。

我国先哲，从实践中体认“管理之道”，并且正名为“大学”。鲁哀公曾问：“人道孰为

大？”孔子答以“政为大。”论语的最高理想，亦在“博施于民，而能济众”（广施恩惠给人民，而且能够利益大众）。大学最终目的为治国平天下，所以大学之道，实际上就是管理之道。中山先生说它是“最有系统的政治哲学，在外国的大政治家还没有见到，还没有说到那样清楚”。从管理的取向来看，正好是“我们管理哲学的智识中独有的宝贝，是应该要保存”，更应该加以发扬光大的。

中国管理哲学，汉朝陆贾说得十分清楚，就是“大学以经之，中庸以纬之”。我们以往解说“大学”、“中庸”，多半侧重其“德性”的一面；现在让我们从“管理”的一面，来加以探讨，便不难发现中国管理哲学的精义，兹分别说明如后：（一）管理之道，在修己，在安人，在时常调整大学首章，开宗明义说：“大学之道，在明明德，在亲民，在止于至善。”大学之道，可解作“管理之道”，亦即“管理的最高原理”第一要“明明德”，就是“明其明德”的意思。“明德”为我国初民的重要观念之一。人一旦成为人，就有了善恶的分辨能力。选善的意志，可以说是与生俱来的。中国古书，从易经、书经开始，一直在提倡德行。尧典说：“克明俊德。”人生来便具有道德的根基，天生德于人，这德就叫做明德。明即明白，明德指“能够明白道理的一种天赋本能”。禽兽、草木并没有这种明德，因此对一般动植物讲道理，是永远讲不明白的。只有人类有此明德，你对他讲道理，经过一段时间，他总会点头的。第一个“明”字，为动词，可解释为“表明”、“表彰”或“发扬光大”，亦即把人本来具有的明德来“刮垢磨光”，便是“修身”或“修己”。

管理是“修己安人的历程”。修己是管理的起点，大学所论格、致、诚、正、修、齐、治、平，乃“从内发扬到外”，教人由“内部做起，推到平天下止”的管理哲学。管理者必先修己，才能正己正人。所以管理之道，以“修己”为第一纲领。

其次要“亲民”，用相亲相爱的方式来正人，就是孔子所主张的“安人”。论语所载孔子言论中，其以“尧舜其犹病诸”为评语的，仅有两处。雍也篇记载：“子贡曰：‘如有博施于民而能济众，何如？可谓仁乎？’子曰：‘何事于仁，必也圣乎！尧舜其犹病诸。’”另一则为宪问篇叙述子路问君子的情形：“子曰：‘修己以敬。’曰：‘如斯而已乎？’曰：‘己以安人。’曰：‘如斯而已乎？’曰：‘修己以安百姓。修己以安百姓，尧舜其犹病诸。’”博施济众系就事业言，安百姓则是它的成果，这些事虽圣如尧舜，犹恐不能完全做到，可见“安人”乃是管理的最高理想。

管理者可以“逞权威、施压力”来“管人”，但作用力越大，反作用越强，不能使追随者心悦诚服。表面或许顺从，内心殊为不乐。因而暂时忍耐，应付了事。管理者也可以用“敬重、信任”来“理人”，比较容易收到“敬人者恒敬之”的效果。追随者深感知遇，当然会加倍努力。管理者最好以“关怀、珍惜”来“安人”，时时抱持“患不安”的心情，使追随者身安心乐而又安居乐业，则大家自动自发、分工合作，必能各尽心力，做好应当做的工作。

“安人”以“仁”。仁字从二从人，郑玄释为“相人偶也”，与孔子所说“己欲立而立人，己欲达而达人”正相吻合。管理者称其自我为己，称其追随者为人，而“仁”即盘旋系织其间而无阻。“仁”就是“相亲相爱”，“亲爱”而能达于“交相”的境界，己安人亦安，所以说：“为仁由己。”管理者“仁”以安人，“譬如北辰，居其所而众星拱之”，管理者好象天的北极，静居在那里，满天的星斗自然都环绕着它而运行。追随者近悦远来，自然人才济济而又人尽其才了。

“修己”及“安人”，都应该采取至善的立场。因为立场至善，而至善表示此时此地的合理点，才能执两用中，以明明德、亲民，使其更因而臻于至善。所以第三纲领即为“止于至善”。

“止”就是“立”，现代叫做“立场”。传之三章说：“为人君，止于仁；为人臣，止于敬；为人子，止于孝；为人父，止于慈；与国人交，止于信。”管理者站在“仁”的立场，追随者站在“敬”的立场，无论组织内外，都要坚持“信”的立场。这样，各方面便站在最为适切的立场，而“止于至善。”“至善”的意思，是至佳、至当、适时、或适切。怎样才能站在至佳、至当、适时而适切的立场呢？这就需要不断的调整，发挥“不停滞”的精神。

儒家的形上学，以易经为基础，易经乃是一本讲宇宙变易的书。孔子在川上，说：“逝者如斯夫，不舍昼夜！”宇宙是一个如川一般的大流，事物皆飞逝不已。管理者必须具有“动态” (Dynamic) 的观念，才能不穷而久。

宇宙间变易之道，目的在于生生。易经繫辞词说：“生生之谓易。”宇宙间的一切万物和现象，都在于使生物发生，而又在于使人能够生存。管理者应当体认“永续”的价值，如何使其立场经常保持“事理当然之极”，以确保组织的永生，这才是“止于至善”的真意所在。

大学三纲领，示意如下图 1 现在我们站在管理的立场，同样地可以找到三大纲领：“管理之道，在修己，在安人，在时常调整。”示意如图 2：止于至善时常调整明明德-----

亲民修己————安人(二)管理的共同任务，在发扬人类最高的文化，表现人类最高的道德。

西方管理，所秉持的“竞争”原则，很容易导致一种功利的、拜金的管理观。我国思想，如大学所说：“古之欲明明德于天下者，先治其国；欲治其国者，先齐其家；欲齐其家者，先修其身。”个人、家庭、企业、国家、天下，都有其共同的任务，就是要发扬人类最高的文化，表现人类最高的道德。

中庸说：“仁者，人也。”孟子尽心篇则说：“仁也者，人也。”人为宇宙万物之一，其所异于禽兽的地方虽然不多，而这极少的差异，却是人之所以成为万物之灵的特征。孟子说：“人之所以异于禽兽者几希？”不过就是知仁、义而已。所以易经说：“立人之道，曰仁与义。”人也是一种动物，所以离不开兽性，人性很少。我们要人类进步，必须造就高尚的人格。要人类有高尚的人格，就在减少兽性，增多其人性。中山先生认为人性的进化，应该分成三个阶段，如图 3：兽性减少——人性增多——神经发生所谓兽性，是指人性中所含的动物性本能，原本无所谓善或恶。但在人的社会中，如果纯依动物本能去行事，则人与人必然发生冲突，于是道德的规律便有其必要。所谓减少兽性或消灭兽性，就是要使人性中的动物本能，服从理智的指导，使其合乎道德的要求。人类在“竞争”之外，必须觉悟生存“互助”的原理。中山先生说：“惟人类则终有觉悟之希望。”可见能否觉悟，乃是人类与禽兽分界的问题，亦为人性进化的起点。至于神性的发生，就是指道德进步到极点。那样，人能修达至仁，必将无往而不自得，而直成其所以为“人”，即完成其人格。“仁者，人也”的“人”字，意味着“完人”，而寓“应然”(oughttobe)于“实然”(tobe)。孔子以“仁”为道德目的，实际上便是由“人应当如人”推论而来。

中山先生说：“达尔文氏发明物种进化之物竞天择原则后，而学者多以为仁义道理皆属虚无，而竞争生存，乃为实际。几欲以物种之原则，而施之于人类之进化。而不知此为人类已过之阶级，而人类今日之进化，已超出物种原则之上矣。”管理者如果“以物种的原则，施之于人类进化”，于是强取豪夺，强凌智诈，根本不把人当做人看待，那里谈得上“管理人性化”呢？孟子所说的恻隐之心、羞恶之心、恭敬之心、是非之心、管理者应该把它视为“应有的表现”，因为“道德仁义者，互相之用也”，管理者必须具有恻隐、羞恶、恭敬、是非的表现，才是心之“为用”，实施合乎人性的仁道管理。孔子以“仁”为全德，为他自己

“一以贯之”之道。仁代表天地之心，也代表人心的德纲。超越竞争原则的仁道管理，才能显现人类最高的道德。

每一个人，就相当范围而言，都是“管理者”。论语颜渊篇记载，齐景公向孔子请教治国的道理。孔子答以“君君，臣臣”后，又加上“父父，子子”。所谓“父父”，意即做父亲的要明白做父亲的道理，要实行做父亲所应该做的事情。因为在家庭中，父母就是管理者，应善尽家长的责任。

中国传统管理，依安人范围的大小，区分为“齐家、治国、平天下”。“齐家”就是“家庭管理”，“治国”就是“行政管理”，而“平天下”则为“教化管理”。现代特别重视职业生活，不妨把以往“齐家”范围内的成家立业划分开来，“齐家”之后，增加一项“立业”，亦即“企业管理”，如图 4：儒家“天下一家”的理想，从家庭开始，实行尊重秩序的“家长制度”，逐渐推广到宗族、乡党、企业、国家，乃至天下。父亲是一家之长，为最高之权威，但他必须以“为父难”为戒，体认到父亲的艰难与责任的重大；而且要明白“天下无不是之父母”的真义，在于“天下的父母都是人，都可能犯错，只是子女有所不便，不敢明说出来”。不能自以为对子女的所言所行，无一不是，子女不得有所违背与抗拒。却应该时时自省，所言所行是否有背于理？儒家伦理特别重视个人对家庭的责任，然而重视家庭并非就是忽视个人，孔子伦理重视家庭的目的，其实即在实现个人，亦即实现个人的人性或仁心、仁性。因为每一个人的仁心仁性，其最直接的发源地为家庭，人既由家庭获致人性，亦悉由父母所生，所以在家庭中善尽孝弟的责任，便可以培养与发展人性。可见重点仍在个人，并不在家庭。儒家的家庭意识，绝非自限于私的生物本能，为满足个人的声色货利动机而成立，也不受人类自私的权力意志所控制，乃依人的仁心与公心而建立。家里人与人的关系，不论父子、夫妇、兄弟，都应该尽自己的义务，做到父义、母慈、兄友、弟恭、子孝。有礼有义，秩序井然，才能叫做“齐”。

把“齐家”的道理应用到企业、国家，凡一组织，其上下(父子)、前后(兄弟)、左右(夫妇)诸关系，均能相互亲爱，则此一组织必富有团结力。孟子说：“父子有亲、君臣有义、夫妇有别、长幼有序、朋友有信”，再庞大的机构，也不过这“五伦”而已。假若大家都能够切实按照正道去实行，则社会自然太平，天下也会统一成为一家。这才是人类文化的最高境界，中国管理哲学的可贵亦在于此。



(三)决策的过程是：止、定、静、安、虑、得。

大学说：“知止而后有定，定而后能静，静而后能安，安而后能虑，虑而后能得。”知止，就是知其所当采取的合理立场。陈大齐教授深研安的道理，指出人生的根本要求，即在人生的安宁。管理者任何决策，都应该以“实现安宁”为基本立场。但是安宁的情况，自其范围的广狭而言，有“寡安”与“众安”的分别；自其程度的高低而言，有“小安”与“大安”的差异；从其维持时间的短长来看，有“暂安”与“久安”的不同；再由其效果的虚实来比较，也有“虚安”与“实安”的差别。寡安不可害及众安，小安、暂安不可害及大安、久安，否则只是不安，不得滥称为安。

然而在久安、大安、众安、实安尚未达成以前，只要不是饮鸩止渴，暂安、小安、寡安、虚安亦有相当的价值，不可加以忽视。管理者决策之前，固然无法预知可以获得何种安宁。惟一的办法，就是站在“所系正大”的立场。因为所系正大，乃是诸德成美的第一关。管理者所系正大，才成美德；所系不正大，则一切决策，悉成恶德。管理者要求成功，其愿望是一致的。但是在选用方法、决定手段的时候，务必留意“所系正大”这一原则，以此为起点，即为真正的道德管理。

管理者决心所系正大，便能有定，亦即意志有定向。所谓决策，就是为了达成安人的目的，从两个以上的替方案中，选择一定的方案。为达成最终的安人目的，管理者还可以把它分割成若干中间目的，例如企业管理站在所系正大的立场，以“股东的安”、“员工的安”、“顾客的安”与“社会大众的安”为定向，即可再进一步，将这些中间目的分为若干直接目的，从生产、销售、财务、人事等取向，来探讨其利润、绩效、安全与责任。

依据管理者的定向，潜心研究有关的信息，此时心不妄动，自然能静。重视信息的时代，必定产生信息泛滥的流弊。管理者如果缺乏定向，面对杂多信息，势必不知所措而心慌意乱，无法潜心研究。

既能心不妄动而潜心研究，则管理者无论坐、卧、行、立，都能念兹在兹，筹思信息的必要性与正确性，所以能安。管理者自身能安，生活正常，才不致因紧张不安而误导误判。管理者能够所处而安，则必思考精详，无微不至，无远弗届，所以说能虑。既思考精详，必可获致至佳至当、适时适切、能够安人的良策，便是能得。

管理者得到合理的决策，则一切事物的本末终始，无不了然，自可依其先后缓急，以厘

定计划，再顺序执行，并适时加以考核，调整误差，获得安人的管理效果。大学说：“物有本末，事有终始，知所先后，则近道矣。”传之第四章举孔子谈论听讼为例，说：“听讼，吾犹人也。必也，使无讼乎！”孔子曾任鲁国司寇，只花三个月的时间，便做到路不拾遗，夜不闭户。依他的经验，要使那些没有真情实事的人，不敢陈说虚诞的言辞来控告别人，就不会再发生争讼。但这有赖于在上位的人，平时具有明德，足以畏服人民的心志。孔子认为惟有如此，才是息讼的根本。老百姓无讼，方得其安。而达成“必也，使无讼乎”的决策，则显然是“止、定、静、安、虑、得”的结果。

近代决策论者，指称管理的主要过程即是决策，赛蒙(H. A. Simon)甚至肯定管理就是决策。由于电子计算器与作业研究(Operationsresearch;OR)的进步，大大地增强了数据处理的技术。然而，无论决策如何走上定型化、自动化，管理者仍旧需要良好的决策能力，必须切实把握决策的正确过程，如图5(四)管理者修己，须合仁与知，而各得其宜。

大学八条目：格物、致知、诚意、正心、修身、齐家、治国、平天下，从一个人内在的德智修养，到外发的事业完成，构成一贯不断开展的过程。管理者以修身为本，格物、致知、诚意、正心、修身，即其内在的德智修养，就是大学三纲领中“明明德”的功夫。齐家、(立业)、治国、平天下为管理者外发的事业完成，便是第二纲领“亲民”的发扬。而物格、知至、意诚、心正、身修、家齐、国治、天下平，表示每一阶段调整得恰到好处的好处，即系第三纲领“止于至善”的境界。

家庭、企业、国家或天下，都是多数生命共同存在。个体或集体、人员或环境，无时不在动变。管理者与追随者身处其中，虽可执中以应变，而动时必要摩擦，难免有所冲突。必须各别自动调整，以达共生、共存、共进化之效。所以大学说：“自天子以至于庶人，壹是皆以修身为本。”管理者与追随者，都应该修己。

我国伦理，以孝为中心。人的一举一动，凡是不合伦理的，都成了不孝；合于伦理，则为孝。

孝包括了一切的善德，如何尽孝？古来的圣贤指示得很多，而且有一部孝经，大家奉为最高的准绳。伦理的“伦”，原是人伦的略称，亦即人事方面的相对关系。按理父子各为相对关系的一方，各有其应尽的责任与其应付的分际。双方各尽所能、各守所守，也就是父慈子孝，家庭和睦，才有天伦之乐。孔子宣导“父父、子子”，原系双方并责，不偏责一方。

但是天下父母心，除了极少数之外，总归是爱子女的。所以在齐家方面，我们一方面要求家长尽责，注重家庭教育，另一方面则更加要求子女尽孝。孟子说：“不得乎亲，不可以为人；不顺乎亲，不可以为子。”又说：“事孰为大？事亲为大。”在家庭中的修己，我们比较偏重在子女这一方面，是有道理的。

企业或国家机构中的成员，绝大部份都是受过孝道的陶冶。如果能够推己及人，拿事亲的道理来事奉长上，很容易做到。不过企业或组织的长上，究竟不是自己的父母，未必能慈。我们惟恐部属愚忠，所以孟子特别提示“事君的义不要顺”，他并且告诉邹穆公说：“君行仁政，斯民亲其上，死其长矣。”这种“必待上先施仁，而后回仁”的“居上先施律”，正是我们特别重视管理者修己的依据。

中庸说：“知所以修身，则知所以治人；知所以治人，则知所以治天下国家矣。”然而，修身究竟应该根据什么原则，而又从哪里入手呢？中庸说：“修身以道。”管理者要以共生、共存、共进化的原则修己，必须实践大学之道，致力于格物、致知、诚意、正心。

格物的“格”字，是“彻底研究清楚”的意思，“物”含有事与物，“格物”就是彻底研究事物之理，亦即朱子所说“即物而穷其理”。管理者从自然科学开始，由格物而获得系统的学问。然后各种人文、社会、伦理道德，一旦豁然贯通，知识无所不极尽，即为“致知”。但是，现代知识爆炸，管理者自知所知有限，惟恐“天下多得一察焉以自好”，始终未敢自以为是，因而意念真实无妄，希望能够由自己的“一端”，推广、广充到全体，以收“致曲”（推转偏于一面的片面道理）之效，这就是“诚意”。意念真实无妄，既不欺人，亦不自欺，则主宰一身的心自然就端正了，身也就修好了。

真正可以“所系正大”，来从事合理的决策，善尽管理者的责任。

仁道管理，本乎管理者爱的天性，由于爱而自爱爱人，达到成己、成物之德。爱既为天性，则发之自内。如果格物、致知，由于修习而得之于外。此时内发的爱，经外得的知识指导而成其仁，所以说：“合内外之道也。”管理者自发的爱，获得知识的指导，无论其人对人对事，皆能适时适切，恰到好处，所以说：“时措之宜也。”合仁与知，则管理者“明明德”而得其宜，这种良好的修己，正是管理的起点，如图 6。

明儒来知德在所著“大学古本序”中说：“大学之道，修身尽之矣。修身之要，格物尽之矣。”中山先生告诉我们“正心、诚意、修身、齐家的道理，本属于道德的范围，今天要

把它放在知识范围来讲，才是适当”，便是将知识和道德打成一片，溶人生哲学与管理哲学为一炉，以为德治一贯不断进取开展的根基。

五)修己、安人，都要日新又新。

商汤盥盘上的铭词说：“苟日新，日日新，又日新。”任何管理制度，决不可能凭空忽然地创立，或无端忽然地消失。它必定有其渊源，早在此项制度创立以前，就有其前身，然后渐渐地创立。它也必定有其流变，早在此项制度消失之前，已有其后影，逐渐地在变质。管理者的任务，即在洞察其渊源，依据组织外在的需要与内在的用意，创立合适的制度。同时，更体认其流变，按照实际的利弊与产生的影响，适时予以调整。使管理制度，得以日新又新。

日新又新，绝非今日所时常强调的“求新求变”。一味求新求变，根本就是一种偏道。如果只知宇宙在“变”，时代在“流”，而不知“变”中有“常”，“流”中有“住”，便无法把握住变中之常，因此为变而变，极易流于怪妄。方孝孺在启惑论中说：“天地之生物，有变有常，儒者举其常以示人，而不语其变。非不语其变也，恐人惟变之求，而流于怪妄，则将弃其常而趋怪，故存之而不言。”我国文化传统，以孔孟为主流，参以老庄的自然思想，而对于管理最具影响的，即在注重“务实”、“不执着”、“中庸”的态度。我们从小便被教导着要知道随机应变，不可固执己见。但是我们同时也不敢忽视“常道”，在“实务”之中“不执着”去权宜应变，以求其“恰到好处”，即是“中庸”。这种“执经达权”的权变原则，使我们“权不离经”而越变越通却不舍离根本。

中国人太善于权变，必须用“经”来约束，才不致乱变。管理者投身于变化之中，必须使变化能够反映若干不可更改的价值观念，否则随波逐流，仅在求其适应而已，不能算是“具有理念依据”的管理。

明智的管理者既然所系正大，又以发扬人类最高文化、表现人类最高道德为己任，则必有其理想，而不是把自己局限于“利润”、“绩效”的达成，徒然贬低了自己的价值。管理者抱有崇高的理想，最好透过适当的沟通，形成组织成员的共识，作为大家共同遵行的常道，亦即不易的“经”。

然后按照常道，因应内外环境的变迁而“权”宜应变，一方面求生存于此一瞬息万变的世界，一方面又能够坚守不变的原则，这种“以不变应万变”的精神，才能使变化有纪律而

且确保其向善，达到“日新又新”的境界。

“日新又新”的“新”，其实与“时间”并无太大的关系，我们并不认为现在的必定比过去的好，未来的也必然胜过眼前。我们认为“好”就是“新”，重点在于品质的良窳。过去的和现在的“好”都属于“新”，否则便不配为新。中国人实践的态度，使得“品质重于形式”，实质的进步，是“日新又新”追求的对象。

怎样做到“日新又新”呢？最好以“有所不为、有所不变”为“经”，也就是“根本”；而已“有所为、有所变”为“权”，也就是“作用”。本立而道生，管理者必须把握根本，以“有所不为、有所不变”为经，然后才能够正确地“有所为、有所变”，找到真正“日新又新”之道。凡事站在不变的立场来变，才能够避免乱变。

梁任公说：“儒家哲学，范围广博，概括起来，其功用所在，可以论语『修己安人』一语括之，其学问最高目的，可以庄子『内圣外王』一语括之。做修己的功夫做到极处，就是内圣。做安人的工夫做到极处，就是外王。至于条理次第，以大学上说得最简明。大学所谓『格物、致知、诚意、正心、修身』，就是修己及内圣的工夫；所谓『齐家、治国、平天下』，就是安人及外王的工夫。”修己、安人都能够日新又新，那是个人道德修养的最高鹄的。管理者以修己为第一纲领，从自身内部的修治做起，由格、致、诚、正，然后层层扩大，齐家、立业、治国、推到平天下止。

所有决策，悉依止、定、静、安、虑、得的历程，时刻不忘安人为第二纲领。秉持光明正大的理念，执经达权，以不停滞的精神，适时调整而权宜应变，是第三纲领。这种管理之道，即为我国管理哲学的精义。

## 第4章 中国管理哲学的包容性

中国哲学原是一种生命哲学，而生命是整全的，不可加以分割，所以中国哲学素来不分种类。

不像西洋哲学那样，区分为形上学、自然哲学和伦理哲学。然而，不分种类并非没有这些种类。

只是采取包容的态度，将宇宙的生命、人的生命作完整的、根本的研究。却不单独抽取其中一部份，来省察和各自发展。

西洋管理哲学，可以就管理谈管理。站在管理的立场，把管理“作整体看”(Toseeitwhole)。甚至再细分为“企业管理”及“行政管理”，各有其不同的管理哲学。近年来盛行“企业文化”(CorporateCultures)，即是以企业为主体的管理风格，尚未触及真正管理哲学的层面。

如果说哲学是道，科学是理。西洋管理科学确实有其不可忽视的贡献，它系统分明，条理清晰，令学者有“理”可依。顷刻之间，极易奉为金科玉律。西洋管理学者，当然也有精研老子的，却始终未能真正把握“道可道，非常道”的精神，发展为共同遵循的“管理之道”。影响所及，西洋管理者必须疲于奔命，在紧张忙碌的管理实务之外，时时留心新的管理之“理”。因为朱子早就说过：“道字包得大，理是道字里面许多理脉”任何管理者，假若未能体认“包得大”的“道”，便只好在“许多理脉”中跑迷宫了。

中国管理哲学，本着“一以贯之”的包容性，站在生命的立场来看管理。宇宙之间，共同存有无数生命。集体在动变，个体亦在动变。一经“行”动，难免有所冲突。如何才能各得其所“天地位焉”？各遂其生“万物育焉”？必须各别依据“管理之道”自动调整，以期共生、共存、共进化。这种管理之道，乃是永恒不变的。从开天辟地，一直到天地毁灭。中间既不死亡，也不衰落。

老子说：“道可道，非常道。”道没有定形，也没有固定的所在，所以是佛家所说的离言说相，不可以用言语来表示。但是智能极高的人，观察它的深远与空虚。根据它普遍而循环的运行，勉强用言语、文字来加以描述，这就产生了管理哲学。

中国管理哲学，是整个生命哲学的一部份。主要的课题，仍然是生命。它以生命为对象，主要的用心在于如何来调节我们的生命，来运转我们的生命和安顿我们的生命。管理的道理，即在彰明自身所本有的灵明德性，再推己及人，使人人都能够除去旧染之污而安居乐业，并且尽心尽力做好自己份内的工作。大家都站在最合适的立场而彼此密切配合，用择善固执的态度来取得最适当的协调。大学说得十分明白：“古之欲明明德于天下者，先治其国；欲治其国者，先齐其家；欲齐其家者，先修其身；欲修其身者，先正其心，欲正其心者，先诚其意；欲诚其意者，先致其知；致知在格物。”因为“物格而后知至，知至而后意诚，意诚而后心正，心正而后身修，身修而后家齐，家齐而后国治，国治而后天下平。”这种把一个人从内发扬到外的“一贯的道理”，这样精微开展的管理哲学，包容了中外一切管理思想。兹

为方便说明起见，爰就管理的意义、目的及方法，分别叙述其包容性如后：（一）、管理的意义，即是“修己安人的历程”。

中国管理哲学，首先重德。认为管理者，必须对道德具有清楚的观念。因为德性是操之在我的，我欲仁斯仁至矣！管理的知识并不是不重要，而是既多又杂，永远学不完。庄子说：“我们的生命是有限度的，而智识是没有限度的。以有限度的生命，去追求没有限度的知识，就会弄得疲困不堪！”管理者无法学得所有的管理知识，势必拿所学到的一部份知识，把它强调得无以复加，认为再好不过，形成“天下的人各执一端以自耀”。于是“X理论”(TheoryX)、“Y理论”(TheoryY)、“Z理论”(TheoryZ)纷纷出笼；“企业文化”(CorporateCultures)刚刚肯定“英雄人物是公司最重要的要素”，指出“英雄主义是被现代化管理里乱所遗忘的领导要项。”“追求卓越的管理”(ManagingforExcellence)马上描述“管理人员由于英雄作风只能达到平凡的绩效”，因而推出“超英雄领导模式”(Postheroicleadershipmodel)，要求领导者不要像“城边奇侠”那样殚精竭虑，靠一己之力承担一切。学生产的强调生产管理的重要性；学市场的认为时代已经迈入市场导向；学会计的闷声不响把预算控制捧得高高在上。墨子说：“一个人有一种道理，十个就有十种道理。一百个人就有一百种道理，一千个人就有一千种道理，等到人数多得数不清，那么他们所说的道理，也就多得数不清了。”探讨管理智识如此麻烦、复杂，倒不如提升层次，从德性的修养入手，反而简易、可靠得多。

管理者凭良心，依照意志的自律而行，那么所当行的是什么？何者应当请教专家？如何才能诚以致曲？怎样达成最适的决策？这是很容易明白的，平常人都可以做到。

管理者重视“修己”，中庸说：“或生而知之，或学而知之，或困而知之，及其知一也；或安而行之，或力而行之，或勉强而行之，及其成功一也。”生知安行的人，先天的要件已足，只要“自诚明”，就原有的德性加以扩充，由“慎独”、“温故”的工夫，以“敦厚”的修养，便能达于广大高明的境界。至于学知利行或困知勉强而行的人，天资虽嫌不足，也可以“自明诚”，一方面多多向他人请教而“知新”；一方面抱“人一己百，人十己千”、“弗能弗措”的决心以“崇礼”，只要遵道而行，不半途而废，亦可到达“明”与“强”的地步。修己包含问学的功夫，却特别注重“诚之”的修养，亦即“择善而固执”。

中庸以为“诚”是有诸中必形诸外的，管理者诚于中即能表现于外，形于外就能更加显著，因此格外光辉发越，足以感动人心。追随者一旦发生感应，便容易产生变异，与管理者

同化。所谓“士为知己者死”，即是由管理者一端的“诚”而引起追随者感“化”的过程。孟子说：“人能充满不欲害人的心，那仁就用不完了。人能充满不做窃盗的心，那义就用不完了。”管理者充满仁、义的心，便可以由一端的诚扩充到全体，结合众人的部份智识，明辨而笃行之。如图 2-4-1。

如果管理者不从修己着眼，却要依照意志的他律而行，那么他所需要的智识，显然是不足的。就算他肯处处虚心请教专家，也需要用智能来判断、取舍和决定。管理者绝非万能，怎么能够以自己拥有的一些知识，来判断追随者的智识呢？有时反而“气死专家”，岂非冤哉枉也？西洋管理者多半重视追随者的“工作能力”（Can）与“工作意愿”（Will），就没有想到不诚的人，其能力愈强、意愿愈高，后果将愈不堪设想！我国管理者大多注意追随者的“忠诚”与“肯干”，而两者都与个人的“修己”密切相关，愈忠诚愈肯干的人，愈重视修己，则其效果必然愈为良好。

管理者修己、正己，又何以保证追随者必定也修己、正己，并且好好地尽一己之心，尽一己之力为组织目标而奋斗呢？这就有赖于“安人”。特别是中国人十分讲究心安则为之，追随者果能安居乐业而又身安心乐，没有不克尽职责，忠心耿耿的。

管理是修己安人的历程，包容了知和德，而以德性为优先。智识可以利人，亦可以害人；德性则只能利人，不能够害人。管理者必须以德控知，用德性来判断智识，才能把握生命的可贵，而不致残生害性。

西洋管理学者对管理的涵义，人言人殊。不过兜来转去，仍是“经由人们的工作，将人力与物资作最有效的利用，以达成预期的目标”，毕竟是重知的。在这种定义之下，人们工作是必须的，为了达成预期目标，努力工作亦是当然的，但是本位主义浓厚，各人只顾自己的表现，不管他人的感受；充满了幸灾乐祸的心理，眼看着隔邻部门或单位即将闯祸而不予援手；彼此离心离德，共事而不能同心，乃是势所必然。

反过来讲，“达成预期目标”、“经由人们工作”、以及“将人力与物质作做有效的利用”，全都包容在“修己安人的历程”之中。管理者不修己，追随者有样学样，自然也“上梁不正下梁歪”，工作马虎应付，否则就是假公济私；一切做表面，谁知道是否做了最有效的利用？缺乏诚意，每年目标都是去年产量加上百分之二十，或者去年成本减少百分之二十，请问是不是合理？惟有管理者修己以安人，才能真正将人力、物力、财力、设备、技术、情报等经



济资源作出正确(Effectiveness)与有效(Efficiency)的运用，而适切达成预期的目标。

杜鲁克(Peter F. Drucker)指称管理是一种“工作”(work)，有其技能、工具与技术；一种“学术”(Discipline)，有其系统化的知识；一种“文化”(Culture)，有其社会功能；一种“任务”(Task)，主要不在“求知”，而在于“力行”。他不愧为美国当代管理思想家，能够在求知之上，强调力行。但是，一切生命，其“行”的原动力是一致的，即在于“诚”。中庸所说“诚则形，形则着，着则明，明则动，动则变，变则化”，固然是生命的始成与生命过程的几个阶段，实际上也是管理所必须经历的过程。“唯天下至诚为能化”，管理者至诚，才是行之有效的最佳保证。

中外一切管理，平心而论，无一不求修己，也无一不求安人。否则目标势必落空，成果吉凶也属未可料定。举凡家庭、企业、行政及教化等管理，均以自我管理为基础。自我管理即是修己，乃系管理者与追随者共同的根本所在，此所以大学明言：自天子以至于庶人，壹是皆以修身为本。

## (二)、管理的最终目的，即在安人。

西洋管理思想的演进，大抵可分为传统管理(Traditional Management)、科学管理(Scientific Management)、行为科学(Behavioral Science)以及管理科学(Management Science)四大阶段，如图 2-4-2。传统管理者以“按老法子解决当前问题”作为决定程序与策略的根据，受到众多责难与怀疑。

在科学管理的运动中的宣导者，则起而强调“让我们调查事实，照发现的事实去作决定”，他们知道应用分析与科学方法以解决问题，并力求“那些才是最佳的方法”？当时确有若干明智之士，极力将管理的重点由生产的“物”转移到伦理的“人”。譬如薛尔敦(Oliver Sheldon)在其所著“管理的哲学”(The Philosophy of Management)一书中，便明白指出：生产机械特质的重要性，次于“人”的特质。他希望管理者能够重视“工业并非机器与技术手续的集体，乃为人的集体；并非事的组合，而为人的组合”，因而注意“应当之事”及工业责任的人的因素。哈佛大学教授梅约(Elton Mayo)在西方电器公司的霍桑工厂(Western Electric's Hawthorne Works)从事调查，以研究在各种情形下各群人的工作态度与反应，提出良好的“人群关系”(Human Relation)可以增进工作绩效来反驳泰勒(Frederick W. Taylor)重视“专业化、分工、改善工作环境以提高生产力”的“科学管理”。

行为科学者致力了解人类本性与行为，肯定人类乃为满足需要或追求目标而忙，于是马斯洛(A. H. Maslow)的“人类动机诱导论”(A system theory of human motivation)把人类的需要，按其发生顺序或优势先后，分成五个阶层，称为“需要的层次”(Hierarchy of needs)，依序列出生理需要、安全需要、归属感及爱的需要、尊敬的需要以及自我实现的需要。马氏因为研究人类这种“止于至善”(Man at his best)的理论而获得“人格理论家”(Personality Theorist)的令誉。今日管理科学不断发展，“作业研究”(Operations Research)、“要径法”(Critical Path Method)、“计画评核术”(Program Evaluation and Review Technical)以及“系统分析”(System Analysis)、“经营情报制度”(Management Information System)等等方法相继堆出，对于近代管理贡献甚大。但是，无论如何，现代管理者，实比过去任何时期更加依赖量少而质高的人员。这些人员比过去任何时期的追随者，欲望更多而且更不容易获得满足。所以对于人性的尊重与关心，仍是现代管理的重要课题。

管理者如果认同马斯洛的需要层级理论，就不会断然以“利润”、“责任”、“绩效”或“安全”作为管理的目的。因为管理者和追随者都是人，不可能用某一层级的需要，来统一给予相当的满足。

在“利润”、“责任”、“绩效”或“安全”之上，应该还有更高层级的目的，才能够符合彼此不同的要求。

马斯洛的五个层级，可以用孔子所说的“安人”来加以包容。孔子说：“修己以安人。”但他立即指出“修己以安人”这等事，范围愈大，使越为困难。“安人”的意思，是使与我接触的人，莫不得到安宁；如果范围扩大到“安百姓”，那就是使全体老百姓统统获得安宁，虽然圣如尧舜，犹恐不能完全做到。所以说：“尧舜其犹病诸！”安人范围有小有大，但是不论管理的辖度如何，其以安人为最终目的，则是不分轩轻的。

孟子对齐宣王说：“文王一怒而安天下之民。”他主张施行仁政，无非为了安天下的百姓。荀子疆国篇说：“故人莫贵乎生，莫乐乎安。”也明白地表示人生的根本要求在“安”。荀子最重视礼义，把它当做修身治国的最高准则，但他却说“所以养生安乐者，莫大乎礼义”，可以启发我们体认礼义的功用，亦无非在实现人生的安宁。孔子思想以道德哲学为基本，而儒效篇说：“言道德之求，不下于安存”，“安存”实际上即等于孔子所主张的“安百姓”。道

德所求的，不外乎安存，正表示了道德的任务，就在于实现人生的安宁。

道德哲学适用于管理上，便是管理哲学。孔子的管理哲学，实际为其道德哲学的延伸。他指出“为政以德，譬如北辰，居其所而众星共之”，管理应该“以德”，最好“道之以德，齐之以礼”，使组织成员，都能够“有耻且格”。“格”就是“正”的意思，孔子的管理哲学，以“正”为起点，任何组织，首先应该建立制度，以调整上下成员的权利与义务，以求“正名”，做到“君君，臣臣”。但是，孔子如果仅止于此一阶段，则不过是封建的后卫，未必遽能获得“贤于尧舜”的地位。孔子说：“道之以政，齐之以刑，民免而无耻。”对于那些“德所不能化，礼所不能治”的少数人，我们固然不得不动用刑罚，遏止其所恶，以维持团体的秩序。我们也应该觉察这样刑罚的结果，虽然得以暂时抑制恶行而苟免于罪，却依然不知羞耻，恶行难免乘机窃发。因此不废刑罚，只能算是正名的治标工具，必须进一步提倡化导，以使成员悦服。孔子理想中的管理，乃是“近者悦，远者来”的境界，组织成员都能够“既来之，则安之”，获得他们心目中所向往的安宁。安宁之后自然喜悦，所以孔子管理哲学，以“安人”为管理的最终目的。

分析起来，“安人”是第一层次，有如太极。“安定”与“进步”则是第二层次，好像是两仪，“安人”包括了“安定”与“进步”，如图 2-4-2。安定为了安人，进步亦须求得安人，否则俱不足取。请问“不能安人的安定，何以能安？”“进步带来不安，这种进步有何用处？”可见安定和进步同等重要，不可偏重。只是中国人喜欢把相对的两个概念，用“本、末”来加以区分，然后贯串起来，使其相辅相成，所以主张“从安定中求进步”。今天有些人强调“从进步中求安定”，不是盲目求“新”，便是本末倒置，不了解原来的用意。两仪生四象，安定和进步再往下层推去，便是“利润”、“绩效”、“责任”与“安全”。这些较低层次的目的，全都包容在“安人”之中，我们很容易了解：没有利润能安吗？绩效不佳能安吗？成员如果不尽责任，谁能安宁？假若不讲求安全，又何以能安？不过，在“安人”的大前提之下，我们才能够不贪图暴利、邪利、近利，以免造成不安；才不会一味强求绩效，以免大家专心玩短期把戏而危害未来，导致将来的不安；才不致鼓励成员以“愚忠”的心态来克尽职责，因为万一决策错误，愈尽责结果愈加可怕；也不敢贪图安逸，过份讲求安全而虚应故事或推三阻四，反而完全以饱食安居是求，却忽视了敏事、慎研及就正有道，以致“死于安乐”，招来更大的不安。

企业管理如果强调“利润”，不妨问以“假若利润带来不安，还敢要吗？”行政管理通常标榜“绩效”，亦可测以“若是绩效甚高，而后果十分不安，又将如何？”恐怕答案都是否定的。人生的根本要求是安宁，管理自须以安人为其最终目的，一切分目标无不包容在内。

### 三)、管理的方法是“经权”。

全世界的管理，事实上都离不开“经权”，但都没有儒家说得那么清楚而透彻。“经”即“常道”，为“不易”的原则，现在叫做“共识”。“权”是“权宜应变”，为“变易”的措施，通常叫做“变通”，含有“越变越通”的意思。管理的对象，无论五M(人力—Manpower、财力—Money、机械—Machine、方法—Method、物料—Material)、七M(加上市场—Market、士气—Morale)或者十M(再加上管理信息—ManagementInformation、管理哲学—ManagementPhilosophy、及管理环境—ManagementEnvironment)，都随着时、空在变动，管理者必须随机应变，以求制宜。但是漫无目标地变动，或者一味求新求变，很容易走入“为变而变”的歧途，往往变而不能通，甚至越变越不通，反而失去“变通”的本意。这时“共识”的建立，也就是变动原则的确定，便成为当务之急，惟有彼此把握“不易”的共同准则，朝向既定的目标，才能越变越通。

孔子说：“可与共举，未可与适道；可与适道，未可与立；可与立，未可与权。”共学、适道、立，在人生发展的阶段上，已经是不容易做到的工夫，孔子却认为行权比这些更难。“立”的意思，是一切言行都站得住，也都站得稳。而其所以立得住、站得稳的原因，则是由于切实遵守组织的典章规范，未曾有所违犯，亦未尝有所逾越。孔子说：“立于礼。”又说：“不知礼，无以立也。”正反合说，表示“立”与“礼”有着密切、不可分离的关系。所以用以立的，实非礼莫属。儒家主张“克己复礼”，孔子始述尧舜为君之道，而申传表扬文武的法度，用意即在托古勉今，期能引起大家的自信力，不至于丧失志气。但是人皆有欲，有欲不能不求，如果求而没有界线，势必引起争乱。

孔子一方面要求“正名”，一方面也宣导“复礼”，使组织成员各有其分，各人的行为均应适合其分的所宜。“立”用现代的话来说，就是“制度化”，管理者了解“立”的意义，便应该审慎地依照组织内在的用意与外在的需要，建立合适的制度，以实施制度化的管理。

制度化是管理必经的过程，却不是良善的管理。任何制度，即使十分适合外在的需要与内在的用意，也不可能绝对有利而无弊。一切遵照制度办理，势难因应两可或例外事宜，同

时行之日久，也不免官僚、僵化。管理确“立”制度之后，必须再赋予适当的弹性，这就是“权”。荀子不苟篇说：“欲恶取舍之权，见其可欲也，则必前后虑其可恶也者。见其可利也，则必前后虑其可害也者，而兼权之，孰计之。”“权”的意思，是详察事情的利害，审慎比较以定取舍，亦即衡定可否，以求权变能得其宜。

“权”包容了“求新求变”，却不限于“求新求变”。强调求新求变，原本就是一种偏道，令人误以为“新”即是“进化”，因而胡乱断定一切“旧”的都不如“新”的，以致盲目求变，失掉了根本。美国前国务卿杜勒斯在明尼苏达州百周年庆祝大会中便曾说过：“我们生存在一个瞬息万变的世界，变化已经成为人生的铁律，衡量事物以其变化的情形作为尺度，然而这并不意谓每件事都在改变，有些原则是永恒不变的。要使变化有纪律而且是向善的，我们就必须切实把握这些原则。”不错，变迁是不可否认，也不容忽视的事实，求新求变已经成为一种重要的活动。但是，那些没有时间性与不可更改的价值观念，同样也是不可否认也不容忽视的事实。管理者应该“有所变，有所不变”，秉持孔子提示的原则：“义之与比。”一切取舍，都应该决定在“义”。何者当为？何者不当为？那些应该变？那些则不应该变？“义”就是衡量的最高目标。朱子注释说：“可与权，谓能全轻重使合义也。”“权”可以说是管理的“合理化”，因为“义”者“宜”也，便是“合理”。

近世管理者，深受达尔文(Darwin)进化论的影响，几乎只知有变，而不知有常。因而重视“变的法则”，却严重地忽略了“不变法则”。管理者如果一方面强调“制度化”，一方面又力主“求新求变”，不免形成以制度管理员工，而管理者自己则拥有充分的自由来求新求变。假若如此，岂非口口声声“法治”，最后都变成“人治”了？“权”在“求新求变”之外，还应该“义”之与比，亦即所有“新”的改“变”，都必须合“义”。“一切权宜应变都应该合义”，这是不易的常道，我们称之为“经”。“义”则是随应变迁，没有定型，必须要用知虑来决定的。管理者在应变的时候，不能够像循礼那样，只要依照成规去行，所以“权”比“立”难。管理合理化，事实上要比管理制度化，更高一层次。

孔子把人分成中人以上、中人和中人以下三种，中山先生称之为“先知先觉”、“后知后觉”、“不知不觉”三等人，希望他们分知合行。组织成员，如果各自依“义”权变，由于彼此标准不一，知识程度不同，思虑判断的结果也不一样，难免纷乱不堪。所以上级交付下来的“经”，即是下级应该遵循的“义”，明白规定只可依此权宜应变，不可擅自改“经”变“义”。

当然，上级的经必须光明正大而又公正无私，因此管理的先决条件是“修己”。上级的经，有赖于下级真诚秉持着去做适当的权变，所以管理的最终目的在“安人”。部属得安，就会相信上级的“经”，才会真心诚意地去调整应变。

“经权”的“经”，即易经中的“不易”；“经权”的“权”，系易经中的“变易”。儒家宣导“持经达权”，使中国五千年来，从容融合外来文物而仍能中道。更成为中国人长久以来，共同沿用的管理方法。

管理者一本“经权”，便能做到朱子所说：“凡其所行，无一事之不得其中，即无一事之不合理，故于天下国家无所处而不当也。”管理者确立若干管理信念，并且坚持“权不舍本”（亦即“权不离经”）、“权不损人”、“权不多用”的原则，同时“经”的订定，以安人为导向，建立“权是为了经的达成”的共识，那么所有的管理工具与方法，俱可放心运用了。如图 2-4-4。

大学首章，朱子称之为“经”，实乃世界上最为完备，至有系统的管理哲学，是管理者所应具有共识。它不但是“初学入德之门”，而且是“管理者必有的理念”。

大学之道，讲求的是解决重大问题所应当采取的途径，是垂百千世以俟圣人而不惑的决策理论，更是包容了所有管理理论的真理。

大学三纲领，指出管理者必先修己，以相亲相爱的方式来关怀所属，亲近追随者，并且采取适时適切，至佳至当的立场（止于至善）。这三个纲领相互关连，其义一贯。“在明明德”系管理者表现公正、开明的态度，以身作则，来获得部属的向心和信心。“在亲民”是管理者主动亲爱、亲近追随者，重视双向沟通，使管理更为有效。这两个纲领相互推进，才能达到第三纲领“在止于至善”，凡事无不合理，而后成员安之怀之，即能“安人”。

大学八条目“格物、致知、诚意、正心、修身、齐家、治国、平天下”，管理者从“格物”开始，彻底把事物的道理研究清楚，到了真正有所认识，并非一知半解，便是“致知”；所知既然透彻，则信之笃，执之固，同时既不欺人，亦不自欺，即已“诚意”；既信之笃，执之固，则心无旁骛，志归于一，而无所偏倚，便能“正心”；心是身的主宰，心正则言行随之俱正，这样就叫做“修身”。

以上五端，都是“成己”的功夫。管理者真正关爱追随者，必须切实从“成己”做起，因为“成己，仁也”，惟仁者爱人必以其道，才能使追随者亦有所成立。所以中庸说：“成物，

知也。”管理者具备相当的智识，才能逐步由“齐家”、“立业”、“治国”、“平天下”以“成物”。

但是，这些“得之于外”的智识，必须有赖“发之自内”的智能，来加以判断和运用，“合内外之道”，才能够管理得恰到好处，获得“时措之宜”。可见中国管理哲学，包容“德”“知”。三纲领和八条目，也涵盖了中外一切管理的道理。

管理者苟能以大学之道为“经”，把它当做不易的管理原则，那么劳伦斯米勒(Lawrence Miller)在“美国企业精神”(American Spirit)一书导研中的感叹：“在寻求新管理做法的狂热中，所缺的是检讨管理灵魂与精神，也就是管理阶层是依据何种基础而有管理的权力。”即能获得彻底的解决，因为管理者只要“权不离经”，尽管依据三纲领、八条目去权宜应变，都可以找到最适决策而止于至善。

管理的意义是修己安人任何事理，总有其时间性与空间性，而且缺一不可。无论处理事情，或是解决问题，必须同时兼顾这两种性质，才能得当，也才能中肯。管理亦复如此，居现代中国，欲谈管理，自应切实把握中国的与现代的两个要素，以期满足空间与时间双方面的要求。

中国地大物博，从来存有自给自足的理想观念。举凡典章制度文物，俱认为“古已有之”。此种以高度文明自豪的意识，一直延续到清朝末年。自皇帝以至一般老百姓，大抵都作如是观。

一八三九年十一月三日，英国对中国不宣而战，为欧洲列强对华的第一次战争，不但打开了通商的关口，而且粉碎了中国人的自信心。鸦片战争之后，中国人一方面震惊于西方的船坚炮利，渐至形成崇洋媚外的心态；一方面寻根究源，却严重地违反伦理的精神，竟然把所有责任，都推给祖先，否定了传统的价值。

中国管理现代化，就在这种不正常的状态中，挟着“美国人的挑战”威力（一九六八年法国记者史莱坡语），徒然使“现代化”成为“西方化”或“美国化”的代名。管理学界和企业界人士，大量引进美国的管理理论和制度方法，却忘记了推行管理的现场是中国！“日本第一”（美国哈佛大学教授佛格尔所著 JAPAN AS NO. ONE）在美国引起极大的震撼。美国人是好强的，他们藉此激发更为强烈的竞争心，希望在最短的期间内，再度领先。中国人则对美国一直抱持较佳的印象和较强的信心，最低限度，向美国学习总比向日本学习来得容易，因

为美国人一向富于传授的热情，不像日本人那样，深怕外人学得他们的真髓。

但是，日本和新加坡的成功，至少唤醒了一部份中国人，更加体认美国管理大师杜鲁克(Peter F. Drucker)所一再强调的：管理以文化为转移，并且受其社会、传统与习俗的支配。管理的勃兴，固然对社会与文化的传统有所挑战，却同时加强了传统的重要性。努力改造传统，使其适应时代的新潮，才是真正的现代化；而要突破传统在本质上的限制，必须首先肯定自己的传统，也就是在某种程度下给予健全的认同。

中国人应该走自己的路，似乎是当代中国人逐渐摆脱五四时代“全盘西化”的观点，开始反省与寻思中国传统文化的价值及其现代意义，居于人类学家“完全脱离传统，任何改革均不可能成功”的忠告，所产生的一种觉醒。以“创造中华文化的新意义”为前提，不要盲目复古，更不任意抛弃传统。具有这种正常的心态，才能够了解中国管理现代化，便是发扬中国传统管理，结合西方管理精华，创新出既能适应中国环境，又能符合现代化需求的管理制度和办法。它不是混合，也无所谓体用，却应该是真正的整合。

孔子主张正名，他说：“名不正，则言不顺”。孔子并未说及名的定义，荀子则确定为“分别各个实物，使其不会混乱”，便是“名”。要研讨中国管理现代化，必先正“中国管理”的名，也就是从管理的“意义”入手，来详加考察。为了方便起见，我们分成〈一〉中国式管理的传统意义；〈二〉西方式管理意义对中国式管理的影响；以及〈三〉中国式管理的现代意义，说明如后。

中国式管理的传统意义儒家思想，一向被尊称为中国传统的中心骨干。孔子认为一切精神界科学，都应该纳入伦理学的范围。影响所及，我国哲学、心理学、政治学、军事学、宗教学、美学，都和伦理学具有密切的关系。在这种情况下，管理学当然也不能够例外。

人类社会，种类既多，又特别复杂。因为社会组织，虽然有时用以对付自然。而最重要的，还是人与人的交往。人类有互相猜忌、互相仇怨的习性。为了求生存，势必对内要求相安无事，争取共同的繁荣；对外希望守望相助，团结一致，才不至让敌人有隙可寻。面对这样复杂的社会组织，儒家提出了“天下一家”的构想。从家庭开始，实行尊重秩序的“家长制度”，逐渐推广到宗族、乡党，乃至国家。父亲是一家之长，为最高的权威。但他必须负责一切，包括教育子女，维持家庭中的和平安乐。家里人与人的关系，不外乎父子、夫妇和兄弟。在这三种关系上，每个人都应该尽自己的义务，做到：父义、母慈、兄友、弟恭、



子孝。这“五义”，乃是“齐家”的基本条件。

把“齐家”的原理应用到国家，产生了“君臣”的关系；应用在社会，便有“朋友”。原先家庭中的三种人与人之间的关系，加上“君臣”和“朋友”，组合成为：“父子、君臣、夫妇、兄弟、朋友”，称为“五伦”。孟子说：“父子有亲、君臣有义、夫妇有别、长幼有序、朋友有信。”大家如果都按照这个道理去做，社会自然太平，天下也会统一成为一家。

从家庭到天下，划分成家、国、天下三个阶段。家包括家庭、家族、家乡三者，同时成家、立业都是家庭范围内的事情。所以大学之道，只用“齐家”、“治国”、“平天下”来概括说明管理的范围。

管理家、国、天下，也就是齐家、治国、平天下之先，必须“修身”。大学说：“自天子以至于庶人，壹是皆以修身为本。”格物、致知、诚意、正心，乃是各人完成修身工夫的必经阶段。任何人都应该努力修身，然后再视个人的才能和环境的实际需要，以已修之身去齐家、治国或平天下。

梁任公用论语的“修己安人”来表示，“格物、致知、诚意、正心、修身”是修己的功夫；“齐家、治国、平天下”则是安人的行为。

中国式管理的传统意义，便是“修己安人的历程”如图 3-1-1。管理的活动，始于“修己”的功夫，而终于“安人”的行为。管理不是一种独立实体，而是组织内人、事、地、物关系的一种连续不断的变化，所以是一种“历程”，也就是“过程”。

至于管理的基础，孔子是主张“感应说”的。他提出一个基本观念，认为人性是纯的，无所谓善恶。人由先天所遗传下来的性，初生的时候，并没有什么固定的形态，完全是纯白的纸片一般，可以任由后天的环境予以塑染。环境的形态不同，塑染成功的形态也不相同。所以孔子说：“性相近也，习相远也。”居于这种“性纯可塑论”，孔子提倡“感应说”，肯定只要外面的环境，如果提供合适的刺激，人们必然会产生一种正常的反应。他说：“上好礼，则民莫敢不敬；上好义，则民莫敢不服；上好信，则民莫敢不用情。”意思是说：在上位的人，如果以身作则，表现出礼贤下士的风范，大家就不敢不恭敬待人。居上位的人好义，大家就会服从。在上位的人，言行诚信，大家便不敢不诚实。上司做部属的好榜样，才能产生良好的感应。

要获得良好的感应，自必重视管理者的修己。我们从孔子所说“修己以安人”，加上一

个“以”字，即是“外王”学问纳入“内圣”之中，一切以各人自己为出发点。不论管理者或者被管理者，都应该各自专注养成健全的人格。人格锻炼到精纯，便是内圣；人格扩大到普遍，便是外王。儒家千言万语，各种法门，都不外归结到这一点。管理者自身做事正当，即使不用命令，员工自然照样去做；管理者自身做事不正当，虽然一再命令，员工也未必肯服从。所以孔子说：“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从。”孔子所以注重管理者先修其身，是因为环境的力量，可以塑染人性。只要先改善员工所处的环境，则员工不正而自正，组织也就不治而自治了。他说：“民可使由之，不可使知之。”便是主张管理者应该创造良好的工作环境，使员工自动自发，亦即是“有所感应”地把份内的工作做好，不必样样规定，凡事指示，完全符合儒家“部属自爱自律，上司仅量少管”的要旨。

儒家“道德管理”的原理，到孟子才完全确定。他将孔子“仁”的观念效用化，认为管理是否有效，系于管理者的德性。管理者必须具有“不忍人”的“仁心”，才能够实施“不忍人”的“管理”。“仁”观念由纯道德意义，化为涉及实际的观念，更增强了管理的伦理气氛。

由此可知，中国传统对于管理的“修己”与“安人”，是比较着重在“修己”的。而对于“管理者”与“被管理者”的责任，又比较重视“管理者”。由于每一个人，就相当的范围而言，都有担任“管理者”的机会。例如结婚生子，便应该善尽“家长”是“管理者”的责任，所以任何一个人，都以修身为本。管理的传统意义，如图1西方式管理意义对中国式管理的影响西方式管理，并无统一的定义。然而在多种定义之中，显示出一种共同的关联性，就是管理者对达成组织目标的关切。例如行为科学家对于管理的定义，即偏重于“指导并参与个人及团体工作，以达成组织的目标。”何格斯(R. M. Hodgetts)说：经由他人的努力及成就而将事情做好，谓之管理，乃是普遍为人们公认的定义。西方科学的人类观，指出人与动物区别，在人依“目的”行事，而动物只服从它的“本能”。人立于自然之外、之旁、之后，自己能够指导自己；动物则处于自然之中，为自然的一体，无意识而行动。一方面是摆脱自然的人，另方面则是被自然所束缚的动物。人既然脱离了“不得不然”的“自然”范畴，他就可以自行决定“目标”，自行选定达到其目标的途径，因而获得预期的“成果”。西方所强调的“目标管理”(ManagementbyObjectives, MBO)或“成果管理”(ManagementbyResult, MBR)，实际上都把管理视为“始于『目标』(我要如此)而终于『成果』

(我要成功)的历程”，加上“经由他人的努力及成就”，构成了西方式管理的意义，有如图这种管理的意义，传入中国之后，至少产生下述六种影响：1. 管理与伦理脱离关系。认为管理是管理，主要在追求组织目标的达成，与伦理无关。浅见的人，甚至高喊“企业需要管理，是为了经营有效，可以多赚利润，绝非为了慈善。”西方管理学家，殊少谈及伦理道德。人群学者所谓 HumanRelation，多半指的是“个人对群体的关系”，他们将“个人与个人的交往”，列为私人生活的范围。这种“有公无私”的管理态度，也使中国伦理化的传统管理，面临极大的挑战。

2. 不重视“修己”。平心而论，中西管理都离不开“修己安人”的范畴。只是中国传统，比较侧重“修己”，肯定“己修之身”才能“安人”；西方管理，则比较偏重“安人”，不过所用手段，有所不同罢了。西方式管理不以修己为重，很快地影响了中国。因为修己原本十分不容易，非有正确认识与坚毅意志，很难修磨成功高尚的人格，更不要讲求什么“无缺点”的境界。如今既能不予重视，岂不快哉！当然重安人而轻修己，以免给自己太多的压力。

3. 不相信“感应”的力量。西方特重“个人主义”，各人有其自由意志，取向未必相同。因此西方管理，一直无法协调个人与组织的目标，使其归趋于一致。自泰勒(FredrickW.Taylor)迄今，仍未获得圆满的解决。他们运用压力、强调程序、极力激励、建立系统，乃至设法改变行为，由于偏重“物质环境”而忽视“精神环境”，所以不可能像孔子那样的主张“感应说”。中国管理现代化，急于引进各种方法，相对的把“感应”摆在一边，视同“过气的玄学”，摒弃在“科学”之外。自己不相信感应，当然不用心去感应，因而收不到效果。

4. 重视“企业管理”。西方管理，特别重视企业管理，因为它自己发挥了实践的成效，而且具有衡量的标准。西方观念：政府机构、大学、医院和军队，只需要断断续续的管理，也就是发生严重问题时，为了解决问题才求救于管理。惟有企业管理，才是普遍需要的和连续的，可以说有企业便需要管理。影响所及，中国式管理在“齐家”、“治国”、“平天下”之外，尚须另加“立业”一目，而“立业”的重要性，又显然凌驾原有的三个项目之上。

5. 重视“安人”之后的“成果”。中国传统，承受孔子“见利思义”以及“不义而富且贵，于我如浮云”的启示，力求“以仁安人，以义正我”，而“合于义与否”为求得富贵的取舍标准。但是西方式管理的追求成果与成功，显然并未顾及“义”的前提，不免使现代中

国式管理，逐渐放弃“安人”的理想，转而追逐“效率”、“业绩”与“利润”等成果。

6. 重视管理的手段。中国式管理的“感应”既然受到怀疑，自然易于接受西方管理程序(活动)的观念，认为管理要有成效，必须透过若干程序；相信这些手段的运用，有助于目标的达成。管理程序，也就是管理功能，西方学者的看法并不一致，通常则以计画(planning)、组织(organizing)、指挥(commanding)、协调(coordinating)与控制(controlling)为重点。

中国式管理的现代意义  
中国式管理的传统意义，有赖于传统社会的完整典章制度，及其清晰确定的伦理规范。但是到了今天，传统的典章制度，固然破坏无遗，而伦理规范，也已经侵蚀得面目全非，不成体系。

自从西方管理输入以来，又带来了若干负面的影响。在这种情况下，中国式管理是否能够维持原有的意义，委实值得检讨。

首先，我们反省西方管理在意义方面所产生的影响，分述如后：1. 管理与伦理脱离关系，初看并无不当。特别是我们发现“家族企业”在人事安排上，很难摆脱伦理关系，以致企业内非家族成员普遍不愿意卖力的现象，更认为伦理只有害处，没有好处。

但是深入考察，便觉得十分危险。因为长此以往，“以厂为家”、“把公司视同大家庭”的观念势必消失。而员工亲如一家人、彼此同心同德的景象，也将一扫而光。

西方管理，视员工为“平均人”(做同样的工作，要有同样的表现)，管理者为“合理人”(身为管理者，必定具有合理的态度)，不但与事实未尽相合，而且容易引起彼此之间的对立。因为人有个别差异，当然不是“平均人”；管理者是“人”，有合理的时候，也必定有其不合理的时候，不可能经常是“合理人”。管理者往往觉得员工不符合“平均人”的水准；员工也常常埋怨管理者的不合理性，彼此互相猜疑不，不能信任，更谈不上亲密与和谐。要克服这种弊端，惟有依照中国传统，视组织内的每一个人，都是“伦理人”，进而希望管理者扮演“服务人”(替员工服务)的角色，员工则成为良好的“感应人”(对“服务”有所感应，尽一己之心，尽一己之力，把份内的工作做好)，其情况如下图传统社会的典章制度遭受破坏，并不要紧。因为任何制度不论多么完善，终免不了有其漏洞，本来就应该不断努力加以修正改善。伦理规范也是一样，总要随着时代的变迁而有所调整。我们只要保持客观冷静的头脑，经常批评反省，以简择的眼光，解开纠缠分辨层次的束缚，使传统伦理化管理，获得合乎时代潮流的新意义，那才是真正的中国式管理现代化。

君子坦荡荡，并不在意表面的“有公无私”，因为仅有公谊而无私交，一切“公事公办”，未必能使部属尽心尽力。中国人是彼此关怀的民族，只要不“因私害公”或“私而忘公”，公务之外，还是应该保持适当的私人交往，才能发挥管理的宏效。

家族企业亦非全无优点，它所以被大家视为经济发展的障碍，主要是由于不能制度化，也难以礼聘人才。事实上这两点与是否家族型态，并不是绝对相关。“理一而分殊”，我们不能只看到它的细节，便一口气完全否定“理”的存在。中山先生便曾说过：“中国国民和国家结构的关系，先有家族，再推到宗族，再然后才是国族。这种组织一级一级的放大，有条不紊，大小结构的关系，当中是很实在的。如果用宗族为单位，改良当中的组织，再联合成国族，比较外国人用个人为单位，当然容易连络得多。”他真是了解中国社会的本质，看出中国有很坚固的家族和宗族团体，诚如日本观察家所说的，是巩固中华最大力量，比万里长城的贡献更大。

2. 不重视“修己”，为害极大。管理所重虽在安人，但是徒言安人而不注意修己，必定无法安人。大学的三纲领明白告诉我们，明明德是修己，亲民是安人，必须做好修己和安人，然后才能达到至善的地步。管理者不论面对何种组群，绝无可以忽视修己的道理。西洋人私德、公德分道扬镳，互不相涉。管理者只要在公的立场，表现良好，私人的行为似可不管。我国人的想法并不如此，因为公私实在不容易划分。何况私德败坏，公德那里好得起来？中国管理者通常居于“十目所视、十手所指”的位置。惟有公德、私德同等重视，才能够以自身的德行，来感服所有的员工，也就是孔子所说的：“君子之德风，小人之德草，草上之风必偃。”

3. 不相信“感应”的力量，主要是缺乏“良心对良心”的形上信念。“良心”的观念，乃是我国哲学的特色，由于中国人对“心”的看法，与西方大不相同。我们认为：心是精神的作用、理知的核心、良知的本质、感情的源头以及斡旋的官能所整合而成的一体，管理者苟能紧紧把握住一颗良心，便能够获得员工的感应。西方则采用通于物的观点来论心，诚如柏格森（H. Bergson）所说：“心理学摹仿别种科学的榜样，运用分析法，遂把从直觉里面得来的自我，裂为许多感觉、情感、意象，然后再作分别的研究。心理学的事实，不是全整的自我，只是一群心理的质素。”当然不可能相信人心能够互相感应。中国人又承认心是行为的主宰，管理者希望员工忠诚，就得设法赢得他的真心，因此更应该重视感应。

4. 重视“企业管理”是应该的，因为以往成家立业都放在齐家的范围，现代特别重视职

业生活，可以分成“齐家”、“立业”，比较符合实际情况。企业是人民生活的大事，也为国家生计的重要事务，何况经济是四大国力之一，而国力运用的战略指导是相辅相成的。国家战略是整体的，所以经济也离不开政、心、军。企业是经济中极为重要的一环，当然应该加以重视。

5. 重视“安人”之后的“成果”，显然是短视的表现。孔子罕言利，并不是不言利。他只说“不义而富且贵，于我如浮云”，不见得就表示他也反对“义而富且贵”。孔子宣导“仁道管理”，主张“因民之所利而利”，即是顺应着员工的心，去追求富贵。我们看仁政之中，孔子最重视“富”，他主张“富而后教”。既然要“富”，就不能不言“利”。孔子罕言利，显然居于下述三点理由：(1)对自己不言利，以免引起部属或他人的误解，认为目标不够光明正大，不足以号召群众，结合人心。

(2)避免上下交相利，造成利害冲突，以致形成对立。征之于西方的劳资对立，益显其真。

(3)觉察“天命”的存在，深切了解富不是人力所完全得以控制的，追求利润，有其可以掌握的因素，亦有其风险性。不如求之于安人，来得实在而可靠。

我们不妨直说，中国人希望“不言利而利自至”，如果口口声声言利，岂非成了“唯利是图”？至于“效率”、“业绩”，同样不是人生的根本要求，所以还是以重视“安人”为上策。

6. 重视管理的手段，委实无可厚非。往昔农业社会，大多属于面对面的组织型态，彼此有感有应，比较容易而有效：如今工商社会，营利心态越来越浓厚，如果不设法激发员工有效的感应，纯粹任其自发自动，实在无法应付激烈的竞争，反而有害于“安人”。所以管理活动，必须详加考察，审慎选择，务期有利于员工的感应。这种以人为的方式来促进安人，正是孔子由有为而无为主张。

实际上，孔子也不反对用“术”。儒家的术，即是实行仁义以感化天下，性近于柔。儒字的意义，就含了柔术的意思。

孔子发现人有所好，亦有所恶，这种好恶的感情，正是管理的着力处，假若“生不足以喜之，利何足以动之。死不足以禁之，害何足以惧之”，那还有什么管理的余地？所以管理的活动，只要能够把握人性的弱点，使其就善避恶，促成适当的感应，便是有利于“安人”

的达成，当然可取。

中国式管理现代化，似可以“计画”、“组织”、“领导”、“控制”及“训练”为主要活动，其原因在管理意义范围之外，暂不赘述。

居于上面的分析，我们发现西方管理在意义方面对中国的影响，有正面的，也有负面的。而最主要的，乃在中西哲学理念的不同，因而各有所长，也各有所短。整合起来，中国式管理的现代化意义，有如表 3-1-6：“Z. 理论”的作者威廉大内(William Ouchi)指出：精密的分工、高额的利润、稳定的员工、卓越的技术，都不是日本人追求的最终目标；日本企业的特色，在哲学与企业融合为一，滋生出家族式的共同意识，培养出外人无法理解的信任、微妙与亲密关系。唯有如此，企业长期的通盘计画，才不会受到短期利润的干扰；而组织内各部门整体配合，也才有可能消减可怕的本位主义。

这种导致高生产力的信任、微妙与亲密关系，正是中国伦理化管理的必然结果，也就是“修己”“安人”的具体收获。但是，一旦社会中的亲密感开始崩溃，情况就会越演越烈。一个社会在这一代失去了亲密感，可能会使下一代的孩子永远缺乏共同意识。中国人在感觉“以前的上司和部属不是这个样子”之际，是否应该回味“管理是修己安人的历程”，而审慎赋予时代的意义呢？修己、安人最低限度，应予同等重视。管理者必须了解，不知修己专重安人是不可能的，真是困难重重。相反地，以己修之身来安人，才能有效，也才能恰当。管理者修己，方能有所感；被管理者修己，才能有所应。互有感应，自然得以安人。

天下一家的构想是正确的，人类正朝向此一目标不断向前迈进，企业国际化与经济全球化即是经济方面世界大同的象征。尊重秩序的“家长制度”，在管理上也是相当有价值的，特别是中国人的服从权威，逐渐随着时代化而消减，为了预防造成“既不能令，又不受命”的“废人”，重建“尊重秩序”的伦理观，应为当务之急。因为单凭有形的法制规范，由外而内迫使员工一体遵行，究竟比不上无形的伦理道德观念，使其自动自发，由内而外地约束自己的行为，来得持久而有效。在经济环境变异快速的现代，我们更需要一套新的企业伦理，从根本上防止经济犯罪、劳资冲突以及厂商与顾客之间的纠纷。

更重要的，要加强“感应”的信念。二次大战遭受惨败的日本，不管在物质或精神上，俱有严重的损伤。当时的境况，委实十分悲惨！他们了解，物质方面的损害，如果大家勤奋努力，很可能恢复往昔的繁荣；精神方面的冲击，则是难以平复的。战后的日本，由于西风

东渐，输入了一些新观念，打破了若干传统旧观念，很难恢复以往“感谢的心”和“同情的心”。因为每个人的良心，殆已全然荒废，变成十分贪婪、吝啬和暴躁。于是宗教界及财经界人士，赶紧组成“谢谢运动本部”，由圆觉寺的朝比源奈宗主持，鼓吹“三恩”，也就是 1. 感谢天地自然的恩泽；2. 感谢祖先父母的恩泽；以及 3. 感谢国家社会的恩泽。促使日本人压抑自我的欲求，彼此扶助、谦让、忍耐，共同以感谢之心来经营企业；管理者用良心来领导，员工以良心来感应，这样才蓬勃发展，臻于今日经济大国的地位。中国有良好的感应背景，当然要重新振作起来，使其成为坚定不移的共同信念。

许多所谓“现代化”的原理与实务，推究起来，不过是古代早已应用过的概念的另一形式而已。

当然，中国式管理的意义，自古迄今都是“修己安人的历程”，我们却应该注入新的精神，加入新的方法，使其历久弥新。

管理的最终目的在安人美国管理大师杜鲁克(Peter F. Drucker)说：“Management 一词，是一个特别困难的字眼。主要它是特具美国色彩的文字，几乎不可能译成他国文字，甚至译成英国式的英语都不容易。”我们当初把“Management”译成“管理”，实在是忽视了它的特具风味。中国人自古以来，由于儒、道两家的理想，向往“帝力于我何有哉”的生活方式，内心每多鄙视“管理”，或对“管理”深具反感。此种心态，终使中国人不能平实而客观地面对“管理”。一般企业主管处于景气良好或行销正常的时际，殊少重视“管理”，根本不理睬“管理”能够带来多少好处；而在景气低靡、行销困难，甚至周转失灵、情况十分危急之时，却又过分相信“管理”，视同救命的万灵丹。主要焦点，放置于“管理”究竟能够带来多少利益？管理者与被管理者之间，亦因而无法获致正常的关系。被管理者并不肯定管理者“工作表现”的价值，仅仅认为这是“新官上任三把火”或“制造个人升官发财的机会”；他们表面接受管理，无非为了“彼此唱戏”。大家扮演不同的角色，内心仍然不见得服气。大抵承认管理者具有相当的权力，乐于附和追随，角望获取额外的“利益”或“特权”。假如有朝一日，发现绝无斩获，或彼此有了距离，立即显示“你凭什么管我？”的态度，大有“老子不犯法，皇帝其奈我何”的气慨。

管理者自身，当其在位时期，固然重视管理，肯定管理的重要性；而不在位时，却相反地指称“实际上也没有那么严重”，认为“言过其实”。目的是为了保护自己的权力，巩固个



人的位置。

尝见某甲担任安全课长期间，强调工厂安全的重要，并且宣导“安全不是安全课专有的工作，而是全厂每一个人的责任”；后来调任总务课长，马上改口本来就很安全，惟有制造紧张气氛的人，才老是觉得不够安全，他又直言“如果安全是全厂每一个人的责任，那为什么还要设置安全课？”此一功利的管理心态，最为明显的反映，便是强调“法治才是管理的根本”。他们主张中国管理现代化，应该以儒家的伦理为其中心思想，却毫不犹豫地肯定必须采用法家的手段，甚至形容为“含着血泪的决心”。殊不知“法”并不是法家所专有的东西，荀子说：“礼者法之大分。”礼治可以包含法治，而法治不足以代替礼治，这是儒家与法家区别的所在。中国古代所谓礼，即是今日大家所说的传统、制度、成文法与风俗习惯。礼是中华文化的基本观念，礼治就是现代所强调的“制度化”，所以曾国藩在“圣哲画像记”中，指出“先王之道，所谓修己治人，经纬万汇者，何归乎？亦曰：礼而已矣。”儒家的礼治，实际上是人治与法治的综合，自由与组织的平衡。韩非法家，专门秉持刑赏法术，用以驾驭民众，完全不了解老子所说的“民不畏死，奈何以死惧之”的道理；法家思想，肇基于荀子最为粗浅的“性恶论”，却不料荀子的贡献，并不在此。他在当时那种情况，能够勇敢地面对其他各派反儒家思想，施以有力的抨击，才是了不起的表现。其实孔子宣导“克己”、“由己”，便是认定人生只能拥有“有节制的自由”，而其“节制”，即为“命”与“礼”。孔子说：“不知命，无以为君子；不知礼，无以立。”儒家重仁与礼，仁是自由，乃尽人可能而必然可得的，只要把自己先安顿在此节制之内，便可以获得其“尽量”的自由。孔子言“乐”，即是这种“人在节制中获得其尽量自由的乐趣”，又那里是法家手段所能够达成的呢？要解决这些问题，惟有从探讨管理的目的入手，才能正本清源，使中国式管理现代化，获得正常的发展。

“安”是人生的根本要求孔子并未明言，安是人生根本要求。但如仔细研究其言论，不难发现孔子确实怀有这样的意见。子路问君子，子曰：“修己以敬。”曰：“如斯而已乎？”曰：“修己以安人。”“安人”就是使与我接触的人，莫不得“安”。一般机构的管理者，所安的范围较小，仅能做到这一地步的安人。子路又问：“如斯而已乎？”孔子说：“修己以安百姓，尧舜其犹病诸。”“安百姓”意指人民全体统统得安，所安的范围更大，所以更加困难。孔子说明自己的志愿时，说他希望“老者安之”，正与安人的主张相合。孟子赞美文王，说

他一怒而“安天下之民”。荀子指称“人莫贵乎生，莫乐乎安”，都与孔子的“安人”一脉相承。

陈大齐先生考察人的一生，自出生以至死亡，可谓无时无刻不在求安。他说：“婴儿呱呱堕地的第一声，正在诉说环境剧变所带来的不安。其后肚子饿了则啼哭，尿布湿了则啼哭，这些啼哭又都在表示对于不安的抗争。出生后数月，能于熟识与陌生之间有所分别，则啼哭挣扎以拒绝陌生人的抱持，因为把陌生视作危险的讯号。成年人的求安心理，亦时时处处流露于各种言行之中。

早上相见，则各道早安，以互祝整日的安宁，晚间告别，则各道晚安，以互相祝整夜的安宁。求神拜佛，小之则为一己的福佑，大之则为了家宅的平安。宗教团体举行盛大的法会，亦在祈求国家乃至世界的太平。从事某一职业，兢兢业业，不敢怠忽，无非因其有助于一家生活安宁的维持。

平时节衣缩食，尽量储蓄，不敢浪费，亦无非因其足为老来生活无忧的保障。再向大处看，则政治、法律等的措施，又无非以消弭纷扰与维护安宁为职志。综而言之，小自个人，大至国家，其所作所为，只要是正当的，可说无一不指向人生的安宁，无一不反映着人生谋求安宁的迫切。所以人生安宁之为根本要求，是信而有征，不是凭空臆断。”依陈先生的研究，人生的根本要求，可用一个“安”字来表示。但他认为“安”字是一个单音的字，用以说话行文，可能感觉不如复音词的方便，所以加上一个“宁”字。“安”、“宁”是同义字，把“安”说成“安宁”，不过是为了说话行文的方便。

马斯洛说人是“需要的动物”，需要什么呢？他列出五个层级，并且宣称人们必待较低层级的需要，获得了基本的满足之后，才能够提升到另一个层级。兹说明如下：1. 生理需要——为支持生命所必需，包括食、衣、住、行等项。米珠薪桂，三餐不继，即为饥饿的不安。天寒地冻，衣衫单薄，此系寒冻的不安。住屋危险，或居无定所，便是居住的不安。

交通不便，或车祸频仍，就是行走的不安。身患疾病，或久病不愈，即为病患的不安。

2. 安全需要——生理需要获得基本满足之后，安全需要便接踵而至。包括不受物理危险的侵害，经济的保障，以及期望有秩序而又可预知的环境等项。发生火灾、慌忙逃避，类此紧急情况，必定引起慌乱的不安。今日衣食尚称温饱，以后不知如何；世局动荡，人心思乱，未来环境不可预测，亦将导致忧愁的不安。

3. 社会需要——生理和安全需要得到基本满足之后，便又面临社会的需要。包括付出与接受友谊和情谊。至亲好友，久未通信，心中不免挂念；约期聚晤，而杂务缠身，深恐不能如愿，属于牵挂的不安。同业竞争，备受排挤，产生孤寂的不安。

4. 自尊需要——社会需要初步满足，便进而要求自己的重要性受到世人的肯定，此即自尊需要。

自己不感觉自己有何重要，谓之自卑的不安。自认重要而不能获得他人的认可，称为苦闷的不安。

虚有其名，毫无实权，便易导致空虚的不安。

5. 自我实现的需要——自尊获得他人的肯定，确认不是孤芳自赏之后，便希望有所成就，以满足自我实现的需要。经营事业，他人成功而我失败，产生嫉妒的不安。原本蒸蒸日上的业绩，忽然一落千丈，而且讨救无方，亦将心生悲伤的不安。原本多方尝试，仍然没有把握；小心翼翼，还是未操胜券，则属于恐惧的不安。

这些需要，起因于诸多的不安；而种种不安，归纳起来，不外源自忧愁与恐惧。孔子说：“君子不忧不惧。”管理者要求安人，应该尽力使员工处于无忧无虑的状态。

安人的方法要随时空而改变不忧不惧，并不是不闻不问、不思不虑，以使心内无所忧惧，因为这种不忧不惧（不去忧虑，也不去恐惧）只能带来虚伪的安人，绝非真实的安人。不安的状况，也就是可忧可惧的事实，丝毫未曾改变，亦即漠然无动于衷的不忧不惧，只有使原来的不安更为滋长，甚至衍生其它的不安。

不忧不惧，应该是排除了不安的情境，使员工无可忧无可惧，亦即是“用不着忧，也用不着惧”。

然而时间、空间的因素，会使得此时此地的无可忧无可惧变成可忧可惧，也可能使得原本深为忧惧的成为无可忧惧。时间、空间有所变动，事情的状况就会跟着有所改变。

所以安人的方法，必须因应时空的变迁，做好适切的调整。亦即视所忧所惧的情况，而求其制宜。

应该装成不知。切忌摆出法官姿态，让两造当面对质，以辨孰是孰非，否则便是制造不安。但是假装不知道，并不是真的不知道，还是要暗中设法消除两部相争的根源。此时务须充分顾虑有关人员的面子，以免引发其它的不安。能解决纷争却带来严重的后遗症，不过是

藉制造问题的手段来解决问题。惟有化问题于无形，才是合理的解决，因为它不致再度制造不安。至于非常时期，举凡生产、销售之间的争执，足以导致机构整体的不安的，总经理必须挺身而出，审慎处理，以求得团体的安。事实上，这就是管理上“例外原理”的应用。

例如生产部门与销售部门平日偶有意见不合，只要彼此能够协调解决，相安无事，总经理就孔子说：“中人以上可以语上也，中人以下不可以语上也。”又说：“生而知之者上也，学而知之者次也，困而学之，又其次也，困而不学，民斯为下矣。”人有智愚之分，而且又是“唯上智与下愚不移”的。这智愚之间，安的要求固属于一致，而安的程度与历程各有不同，必须采用各种适合的方法来求得其安。例如从事研究发展工作的人员，通常都不愿意受到上、下班时间的束缚，这些人员也许深夜不归，或许迟到早退，如果强求一致，可能会引起不安。这时采用弹性上班时间，反而彼此相安，效果更佳。至于生产线上的员工，属于整体作业性质，假若不能行动划一，势必影响生产的进行，当然以同时聚散为宜。

对于品性良好、勤劳负责的员工，要加以鼓励和嘉勉，他才能安。对于偶而犯错的人员，应该耐心了解其原因，让他获得补过的机会，因为“人非圣贤，孰能无过”。西方老板常常怀疑从未犯错的员工，是典型的“混世主义者”，他们欢迎员工尽量犯错，从错误中获取经验，相对地肯定“错误成本”的必要性，也是促使员工敢于有所作为、有所新尝试的一种安人的措施。不过孔子虽然勉励犯错的人要“过则勿惮改”，却也不免感叹地说：“已矣乎！吾未见能见其过，而内自讼者也。”如何培养员工自反自省，仿效颜回“不贰过”的精神，无论对个人、对团体来说，都是迈向不忧不惧的最佳保证。至于少数死不认错的员工，应该先给予适当的规劝和辅导，如果不能接受，可以发动同仁之间的影响力，亦即“舆论的制裁”，用孔子所说“非吾徒也，小子鸣鼓而攻之可也”的态度，让他在“同侪压力”（peerpressure）下知所悔改。假若再无效果，只好怀着“挥泪斩马谡”的心情，予以解雇，因为此君一日不离开，组织一日不得安宁，果真在这种条件下忍痛让员工走路，亦是安人的正确方法。

庄子说：“泉水干了，水里的鱼都困在陆地上，互相吐着涎沫湿润对方，倒不如大家在江湖里不互相照顾的好。”我们不如说：困在陆地上的鱼，必须互相照顾，那怕是吐着涎沫湿润对方，也比互相不理睬，一味等死的好；但是鱼在江湖之中，彼此都有足够的水，当然可以尽情玩赏，这时如果再要吐口水给其它的鱼，反倒惹得对方讨厌。有时如此，有时却有不同的想法，这就是安人的变化原则。

中国禅宗，自认为以“无门为法门”。从表面上看，禅宗并无教法可循。有人问赵州和尚：“如何是赵州？”赵州答：“东门、西门、南门、北门。”那人问话的意思，是希望知道赵州和尚的教法如何？而赵州的回答，则故意藉赵州城有东西南北门，来说明赵州的禅风并不拘泥于一格，而是四通八达的，有如俗语所说：“条条道路通罗马。”如果罗马只有一条路可通，便不是大罗马，而是死胡同。真正的禅法，亦无单行道或专用道可言。而是所有的路，走对了都可以进去。所以说禅法无门，而无门却开出了所有的门。管理要求安人，而安人是没有固定的方法的。由于方法不加以固定，所以任何方法，只要用对了，都可以获得安人的效果。

松下幸之助一再强调管理者和被管理者都是人，甚至顾客以及所有有关系来往的也全是人，他把管理视同人类互相依赖，而为了人类的幸运所进行的活动。但他认清人有伟大坚强的一面，也有懦弱渺小的一面。现代人类固然建造了高度文明，过着高水平的生活，却也不可避免地经常会发生烦恼、争吵，以及一些不幸的事件。他自己也有情绪起伏的变化，平时活像菩萨一般，那样的和颜悦色；一旦发起火来，表情恐怖，又和恶鬼十分相似。但是松下幸之助每次发火之后，都有妥善的“救火、熄火、灭火”措施，以治愈“被火灼伤”的部属，可见安人的方法是“无中有路”的。惟其来去自由，所以不容粘执。事实上，这正是“没有一成不变的管理法则，可以通用于所有机构”的道理。

但是，没有方法可循，并非没有方法，而是指没有特定的方法。孔子说：“内省不疚，夫何忧何惧！”管理者和被管理者如果自我反省，没有愧疚，那就是真正的安人。怎么才能内省不疚呢？中庸说：“君子之道，费而隐，夫妇之愚，可以与知焉；及其至也，虽圣人亦有所不知焉。夫妇之不肖，可以能行焉；及其至也，虽圣人亦有不能焉。”君子所实行的道理，用处很广而不容易看得清楚明白。就算没有知识的愚夫愚妇，也能够知晓。但是极为精致的地方，恐怕圣人也难以做到。

这一宏大的道，便是中庸之道。孔子说：“君子中庸，小人反中庸。君子之中庸也，君子而时中；小人反中庸也，小人而无忌惮也。”君子的所作所为，都合乎中庸的道理，因为君子能够时刻把握中道，做到无过无不及。小人不知此理，也不存戒慎恐惧的人，所以时常违反中庸的道理。管理者如果能把握朱子所说：“有君子之德，而又能随时以处中”的要领，切忌“有小人之心，而又无所忌惮”，相信必能无过与不及，顺应时空的变迁，却能够达到

安人的效果！要做到行为无不合道，亦即是无不安人，就应该重视孟、荀二子的“诚”。孟子与荀子有许多不同的意见，但在“诚”的观念，则大同小异。诚就是真实无妄，中庸说：“诚者，天之道也；诚之者，人之道也。诚者，不勉而中，不思而得，从容中道，圣人也。诚之者，择善而固执之者也。”实为孟、荀两子的综合观点。孟荀都认为诚可感化他人，所以中庸又说：“诚则形，形则着，着则明，明则动，动则变，变则化。惟天下至诚为能化。”管理者能够常存诚心，才能时时刻刻注意选择妥善的安人之道，而紧紧地把握住去实行。管理者内里有诚心，就会表现于外，能表现于外就会显著，能显著就会更加光明，因此也就能够感动员工，使其改变恶习，蔚成良好的风气。这种机构内从业人员士气的振作或低沉，即是所谓“组织气候”。而组织气候的良窳，只有天下最诚心的管理者才能做到化恶为善、化劣为优、化低沉为振奋。

诚是修己的基础，宋代周敦颐认为一切道德，皆源于诚，不诚则一切德行俱属虚伪而无其实。

管理者不是圣人，不能自然而诚；而勉力求诚，必须注意克制欲望，以求择善固执。孔子说：“修己以安人。”修己和安人中间，有一个“以”字，可见孔子还是比较侧重修己，毕竟先修己后安人。

有先有后，不可本末颠倒的。

中国式管理现代化的目的还是在安人怀疑论者，每以为安人是农业社会的做法，工商社会众人心态大不相同，那里还能一成不变地讲求安人？即使人安了，而竞争不过别人，又有何用？管理者应付千变万化的环境，已属不易，如果专心安人，岂不误了大事？至少安人并非单一的目标，利润、绩效、安全、使命难道不重要？何况单一目标往往是相当危险的！最后，也有人认为安人的口号不够响亮，不如换一个比较能够吸引人的，譬如“利人”、“福人”之类，可能效果好些。

不错，这种种说法，都有其依据，绝非为反对而反对，更不是毫无道理的怀疑。但如深一层分析，便知全都似是而非，不符合事实。兹分别说明如下：1. 工商社会造成不同的心态，乃是必然的。因为任何社会工业化的过程中，不可避免地要产生一些工业化的心态。但是，如果说农业社会的心态全部改变，则显然言过其实。西装革履，满脑子三家村思想；开最豪华的美国原装汽车，却不能遵守交通规则。可见物质层次的变化，比较容易而快速；思想层

次的变迁，比较困难而缓慢。何况前已述及，工业社会也接受马斯洛的“需要理论”，美国工人照样希望获得职业的保障。时至今日，我们仍然发现：人如不安，则员工心不在厂，不能专心工作，效率自然降低；员工抱着以时间换取金钱的态度，当然不能振奋。人如不安，则员工只顾自己，滋生本位主义；不管他人，不愿意互相合作。人如不安，则员工心里浮动，不安于位，急着要另外物色工作，希望早日变换环境。人如不安，则员工不求上进，不务改善。惟知混日子，成为十足的应付主义者，徒有再好的制度，总难以见效。时代虽然改变，人生的根本要求并未变易。即使工业社会，管理的最终目的，仍在安人。

2. 当然不能一成不变地讲求安人。工业社会安人的条件，既与农业社会有所不同，就应该随着变换安人的方法，以求切合时中，这是前面再三强调的不易原则。一成不变，不足以获得安人的效果；因为安人的目的不变，而安人的方法，决不可以一成不变。

3. 人安了，却竞争不过别人，这是不好的现象。假若如此，倒不如不理睬安人。但不理会安人，人更不安，生产力随着降低，势必更加竞争不过别人。何况竞争不过别人，员工必定不安，管理者更加不安，怎么能够称为安人？所以不能消除竞争，不能应付竞争，乃至不敢面对竞争，都不算安人。

4. 管理者应付千变万化的内外环境，确属不易。但如不知安人，或不专心安人，岂非更增困扰？事实上，管理者专心因应环境变化所产生的压力，即应以安人为其中心思想，也就是拿安人做为因应的衡量标准：因应的结果，人更安，这才是上策；因应的结果，人更不安，那真是下策。

管理者，时时记住安人，才有妥善应付变化的可能。

5. 单一目标是相当危险的，因为有顾此失彼之虞。太过强调利润，往往导致眼前的短利，妨害了远期的利益；过分重视创新，也会因开发新产品而招致企业的倒闭；一味着重绩效，会产生假的效率，危害正常活动的进行。但是，安人这一目的，却包括了我們通常所希望的所有目标。

中国人从“易有太极，是生两仪”来看，“太极”在思想中属于第一层次，“两仪”是第二层次。管理的目的，亦有三个层次，而以安人为第一层次，平常我们不是主张“从稳定中求进步”，便是宣导“先求进步再求稳定”，如今统一在安人的目的之下，即无所争议。因为不稳定或不进步根本无法安人。

所以凡是妨碍安人的稳定与进步，均不足取。至于绩效、利润、使命、安全，都是获致安人的因素。彼此在安人的大前提之下，尽可以放心去追求。而无单一目标时，所可能引发的弊害。

6. 安人如果当做一个口号，显然不够响亮。安人并不是口头上喊喊的东西，它是用来真诚实行的。响亮与否实属次要，甚至无关紧要。任何诚敬的管理者，假若不是存心骗人，就用不着一些响亮的口号。所需要的，是真正有效的目标。而任何响亮的口号，充其量只能动听于一时。惟有安人，才是大家共同的需求，已见前述。

7. “利人”的目标很好，也委实十分吸引人。许多管理者一直认为只要提高待遇，增加福利，从业人员就会努力，就有干劲。事实上人并不如此简单，薪资太低的确会损害干劲，但提高薪资并不一定会引起干劲。孔子不是不重利，只是他深知利不是必然可求的，他说：“富而可求也，虽执鞭之士，吾亦为之；如不可求，从吾所好。”以利为目标，终究不可靠。而且容易招致成员之间的不安，甚至形成劳资冲突，不可不慎重考虑。

8. “福人”甚佳，既有谋求幸福的理想，又有造福的决心。然而什么才是“福”呢？有人以此为福，有以视彼为福。福和安比较起来，是更不容易确定的，所以“福人”还是不如“安人”，来得妥贴。

由此可见，中国管理现代的目的，还是在求安人。依中国人的性格，处现代的环境，管理者如何才能安人？下述几个方向，可供参考。

(1) 真诚服务——管理者扮演服务人的角色，必须出于真诚，否则口头喊得动人，心里全无诚意，中国员工，很快便能识破。一旦丧失信心，再要重新建立，那就十分困难。服务要真诚，才能获得员工良好的感应。彼此相安，机构也才能安。

(2) 合理待遇——太低了大家不安，太高了引起同业和社会大众的怀疑和指责，亦不能安。

(3) 适当关怀——彼此关怀，大家都安；失去关怀即易引起猜疑和反感，形成不安。

(4) 合适工作——胜任愉快，自然能安；太多、太重、太难，或过少、过轻、过分简易，都会带来不安。

(5) 安全保障——工作有保障，心即能安；动不动就解雇，或存心排挤，员工便不能安。

(6) 相当尊重——中国员工特别重视面子，如果得到尊重，就能心安；否则便会不安。



但是对于只爱面子不要脸的人，则千万不可以姑息通融，不然就是乡愿作风，也将引起组织成员的不安。

(7) 适时升迁——该升的升，不该升的不升，大家自能心安；升迁不当或不合时宜，均将导致不安。

(8) 创业辅助——对于特别有才能而又愿意创业的员工，给予辅助，对机构对个人才能安。

中国式管理现代化，目的在求由“农业社会的安人”转成“工商社会的安人”。所以它的最终目的，仍为安人！

## 第 3 篇 中国管理哲学的实际应用

### 第 1 章 管理的意义是修己安人

任何事理，总有其时间性与空间性，而且缺一不可。无论处理事情，或是解决问题，必须同时兼顾这两种性质，才能得当，也才能中肯。管理亦复如此，居现代中国，欲谈管理，自应切实把握中国的与现代的两个要素，以期满足空间与时间双方面的要求。

中国地大物博，从来存有自给自足的理想观念。举凡典章制度文物，俱认为“古已有之”。此种以高度文明自豪的意识，一直延续到清朝末年。自皇帝以至一般老百姓，大抵都作如是观。

一八三九年十一月三日，英国对中国不宣而战，为欧洲列强对华的第一次战争，不但打开了通商的关口，而且粉碎了中国人的自信心。鸦片战争之后，中国人一方面震惊于西方的船坚炮利，渐至形成崇洋媚外的心态；一方面寻根究源，却严重地违反伦理的精神，竟然把所有责任，都推给祖先，否定了传统的价值。

中国管理现代化，就在这种不正常的状态中，挟着“美国人的挑战”威力（一九六八年法国记者史莱坡语），徒然使“现代化”成为“西方化”或“美国化”的代名。管理学界和企业界人士，大量引进美国的管理理论和制度方法，却忘记了推行管理的现场是中国！

“日本第一”（美国哈佛大学教授佛格尔所著 JAPAN AS NO. ONE）在美国引起极大的震撼。美国人是好强的，他们藉此激发更为强烈的竞争心，希望在最短的期间内，再

度领先。中国人则对美国一直抱持较佳的印象和较强的信心，最低限度，向美国学习总比向日本学习来得容易，因为美国人一向富于传授的热情，不像日本人那样，深怕外人学得他们的真髓。

但是，日本和新加坡的成功，至少唤醒了一部份中国人，更加体认美国管理大师杜鲁克(Peter F. Drucker)所一再强调的：管理以文化为转移，并且受其社会、传统与习俗的支配。管理的勃兴，固然对社会与文化的传统有所挑战，却同时加强了传统的重要性。努力改造传统，使其适应时代的新潮，才是真正的现代化；而要突破传统在本质上的限制，必须首先肯定自己的传统，也就是在某种程度下给予健全的认同。

中国人应该走自己的路，似乎是当代中国人逐渐摆脱五四时代“全盘西化”的观点，开始反省与寻思中国传统文化的价值及其现代意义，居于人类学家“完全脱离传统，任何改革均不可能成功”的忠告，所产生的一种觉醒。以“创造中华文化的新意义”为前提，不要盲目复古，更不任意抛弃传统。具有这种正常的心态，才能够了解中国管理现代化，便是发扬中国传统管理，结合西方管理精华，创新出既能适应中国环境，又能符合现代化需求的管理制度和办法。它不是混合，也无所谓体用，却应该是真正的整合。

孔子主张正名，他说：“名不正，则言不顺”。孔子并未说及名的定义，荀子则确定为“分别各个实物，使其不会混乱”，便是“名”。要研讨中国管理现代化，必先正“中国管理”的名，也就是从管理的“意义”入手，来详加考察。为了方便起见，我们分成〈一〉中国式管理的传统意义；〈二〉西方式管理意义对中国式管理的影响；以及〈三〉中国式管理的现代意义，说明如后。

## 第2章 管理的最终目的在安人

美国管理大师杜鲁克(Peter F. Drucker)说：“Management 一词，是一个特别困难的字眼。主要它是特具美国色彩的文字，几乎不可能译成他国文字，甚至译成英国式的英语都不容易。”我们当初把 “Management”译成“管理”，实在是忽视了它的特具风味。中国人自古以来，由于儒、道两家的理想，向往“帝力于我何有哉”的生活方式，内心每多鄙视“管理”，或对“管理”深具反感。此种心态，终使中国人不能平实而客观地面对“管理”。一般企业主管处于景气良好或行销正常的时际，殊少重视“管理”，根本不理睬“管理”能

够带来多少好处；而在景气低靡、行销困难，甚至周转失灵、情况十分危急之时，却又过分相信“管理”，视同救命的万灵丹。主要焦点，放置于“管理”究竟能够带来多少利益？

管理者与被管理者之间，亦因而无法获致正常的关系。被管理者并不肯定管理者“工作表现”的价值，仅仅认为这是“新官上任三把火”或“制造个人升官发财的机会”；他们表面接受管理，无非为了“彼此唱戏”。大家扮演不同的角色，内心仍然不见得服气。大抵承认管理者具有相当的权力，乐于附和追随，角望获取额外的“利益”或“特权”。假如有朝一日，发现绝无斩获，或彼此有了距离，立即显示“你凭什么管我？”的态度，大有“老子不犯法，皇帝其奈我何”的气概。

管理者自身，当其在位时期，固然重视管理，肯定管理的重要性；而不在位时，却相反地指称“实际上也没有那么严重”，认为“言过其实”。目的是为了保护自己的权力，巩固个人的位置。尝见某甲担任安全课长期间，强调工厂安全的重要，并且宣导“安全不是安全课专有的工作，而是全厂每一个人的责任”；后来调任总务课长，马上改口本来就很安全，惟有制造紧张气氛的人，才老是觉得不够安全，他又直言“如果安全是全厂每一个人的责任，那为什么还要设置安全课？”

此一功利的管理心态，最为明显的反映，便是强调“法治才是管理的根本”。他们主张中国管理现代化，应该以儒家的伦理为其中思想，却毫不犹豫地肯定必须采用法家的手段，甚至形容为“含着血泪的决心”。殊不知“法”并不是法家所专有的东西，荀子说：“礼者法之大分。”礼治可以包含法治，而法治不足以代替礼治，这是儒家与法家区别的所在。中国古代所谓礼，即是今日大家所说的传统、制度、成文法与风俗习惯。礼是中华文化的基本观念，礼治就是现代所强调的“制度化”，所以曾国藩在“圣哲画像记”中，指出“先王之道，所谓修己治人，经纬万汇者，何归乎？亦曰：礼而已矣。”儒家的礼治，实际上是人治与法治的综合，自由与组织的平衡。韩非法家，专门秉持刑赏法术，用以驾驭民众，完全不了解老子所说的“民不畏死，奈何以死惧之”的道理；法家思想，肇基于荀子最为粗浅的“性恶论”，却不料荀子的贡献，并不在此。他在当时那种情况，能够勇敢地面对其他各派反儒家思想，施以有力的抨击，才是了不起的表现。其实孔子宣导“克己”、“由己”，便是认定人生只能拥有“有节制的自由”，而其“节制”，即为“命”与“礼”。

孔子说：“不知命，无以为君子；不知礼，无以立。”儒家重仁与礼，仁是自由，乃尽人可能而必然可得的，只要把自己先安顿在此节限之内，便可以获得其“尽量”的自由。孔子言“乐”，即是这种“人在节限中获得其尽量自由的乐趣”，又那里是法家手段所能够达成的呢？

要解决这些问题，惟有从探讨管理的目的入手，才能正本清源，使中国式管理现代化，获得正常的发展。

### 第3章 管理的有效力量是感应

中国式管理，深受儒家伦理思想的影响。首先提出“正名主义”，由管理者扮演“服务人”（替部属服务）的角色，希望员工成为良好的“感应人”（对主管或上级人员的服务有所感应，因而尽一己之力，尽一己之心，做好份内的工作），彼此互助合作，共同完成“修己安人的历程”。组织内的成员，大家都是“伦理人”，人格一律平等。“正名”是正名分，老板有老板的分，伙计有伙计的分。

如果各依其分以尽其道，便是孔子所说的：“君君，臣臣”；若是各违其分以非其道，就成了“君不君，臣不臣”。“服务人”提供良好的服务，“感应人”产生合适的感应，这是中国伦理管理的基本要件。

“服务”的原理，源于“仁”的道德哲学。孔子说：“仁者爱人”。仁就是爱。任何人如果缺乏爱的基础，是不可能真诚服务的。若开口声声服务，实际上不但自己不服务，反过来强制别人为他服务的“假服务人”，即是不知自“爱”，亦不能“爱”人的表现。司马牛忧虑别人都有兄弟，而他独无，子贡则安慰他说：“四海之内皆兄弟也。”一个人只要具有仁爱的心，不是兄弟也会变成兄弟，而且彼此的情谊可能胜过那些“兄不兄，弟不弟”的血缘兄弟。传统“全人类一家”的构想，使得中国人“独善其身”（修己）之外，还十分愿意用“爱”来“兼善天下”（安人）。所以大家对于管理者所应扮演的“服务人”角色，殆无异议。

至于员工能否“感应”？则见仁见智，颇有不同的意见。怀疑论者，多半不敢肯定“感应”的力量，特别是当今工商社会，竞争十分剧烈，万一员工不知感应，或者感应的效果不如理想，岂非前功尽弃？中国式管理“修己”以“安人”的基础，即在“感应”。希望以己修之身来感，以期获得安人的应，形如图 3-3-1：修安己——>人图 3-3-1 管理的历程孔子

说：“君子笃于亲，则民兴于仁；故旧不遗，则民不偷。”管理者对自己的亲人厚道，同仁就群起响应，人人怀着仁爱的心。管理者不忘记故旧，同仁之间相处，便不致刻薄。管理者的行为，直接影响到员工。所谓“君子之德，风；小人之德，草。草上之风，必偃！”但是，管理者果真“笃于亲”，员工会不会必然“兴于仁”？当上司的，能够不忘记故旧，部属就真的不至于刻薄了吗？如果这一疑难不能突破，无法获得比较圆满的解答，那么中国式管理，势必如梁漱溟先生在“中国文化要义”所说的“离现实而逞理想。卒之，理想自理想，现实自现实，终古为一不落实底的文化”。为了证明中国式管理并非“有心无力，有学无术”，我们不能不专就“感应”问题，做一番探讨。

（一）孔子的感应说孔子主张感化而不主张赏罚，是基于他的“性纯可塑论”。子贡说过：“夫子之文章，可得而闻也；夫子之言性与天道，不可得而闻也。”孔子重视教化，很少谈论性与天道的问题。但他却是我国先哲中，第一位讲性的。虽然他仅仅提及：“性相近也，习相远也。”所谓“相近”和“相远”，系指人与人间的相近、相远。“性相近也”即“人人所禀受以生的性互相近似”；“习相远也”为“原本相近的人习染而拉长其距离”。不过习之为用，陈大齐先生推定其为双向的，不是单向的，亦即“可导人向善，也可导人向善”。正因为其双向，所以习的结果，使人在行为的善恶上互相远离，造成“相远”的现象。

孔子的“性纯可塑论”，要点如次：1. 人性是善是恶，孔子并未提及。孟子告子篇记载：公都子向孟子提出若干种人性学说以后，问道：“今曰性善，然则彼皆非与。”问话中用有“今”字，可见孟子的弟子确认性善之说，应该是前人所未道。

2. 人由先天遗传下来的性，初生时像白纸一般。后来信仰孔子这种“纯而无所谓善恶的”性说，似乎只有告子一人。他的著述没有流传下来，仅仅在孟子书里有他的话，可以作为论证。他说：“人性之无分于善不善也。”3. 性相近也，指先天的性互相近似。顾亭林在其“日知录”中引曲沃卫嵩说：“孔子所谓相近，即以性善而言。若性有善有不善，其可谓之相近乎？”因此后世儒者，大多认为性善之说，本乎孔子。孙中山先生则具体说明：“人类要能够生存，就须有两件最大的事：第一件是保，第二件是养。

保和养两件大事，是人类天天要做的。”“保”和“养”是人人所禀受以生的性，亦即生命的表现，大体上是一致的，应该是孔子“性相近也”的最佳诠释。

4. 习相远也，后天的习惯，把人与人间的距离拉长了。孔子说：“唯上知与下愚不移。”

上知、下愚的人，是不为教育和环境所改变的。但是这两类人，为数极少。我们所重视的，乃是介于上知、下愚之间，众多的“中人”。孔子说：“中人以上，可以语上也；中人以下，不可以语上也。”皇疏云：“中人若遇善师，则可上；若遇恶人，则可下，故再举中人，明可上可下也。”刘宝楠论语正义说：“中人，为中知矣。”中等智能的人，易受后天教育和环境的影响，有的向善，有的向善，因而彼此相远。

5. 一般的人，都是“中人”，可以任由后天环境的塑染，改变其型态。告子也认为：“性犹湍水也，决诸东方则东流，决诸西方则西流。”杜威(JohnDewey)在其“人性会改变吗？”(DoesHumanNatureChange?)一文中指出：“当人性科学发展到像物性科学一样，关于人性如何最有效地改变的问题，自是十分重要。所问者不是能不能改变，而是在一定条件下，如何加以改变？”人性可变，于今大致获得公认。

由于性纯可塑，而塑染的东西，就是环境。于是孔子创立仁道，把它当作塑染人性的理想模型，希望把所有“中人”的性，都塑染成他所拟定的理想模型一般。依照仁道理想的环境，即是塑染人性的实际模型。

仁道是人生活的目标。但是我们尽管有了这样美满的模型，又如何才能使更多的人，刻意向着仁而不违背它呢？如果依照现代的观点来说，必然会提出“施加压力”的主张。孔子并没有完全忽略“压力”的必要性，只是他认为：压力可以分成“外来的”和“自发的”两种。施以外来的压力，本身就不仁道，而且容易引起承受者的反感。不如激发他内在自发的压力，让他自愿走向仁道。

所以孔子说：“仁，远乎哉？我欲仁，斯仁至矣！”任何人从“我欲仁”而“志于仁”，便是自发地“用其力于仁”。结果必然走上仁道，因为一个人真有一天决心用力去行仁，不可能产生力不足的感觉。

内在的自发压力，胜过外来的施加压力。前者是“自力”，后者则系“他力”。依据“作用、反作用”定律，“自力”的运作空间，限于人的体内，作用越大，反作用越强，自己驱使自己走向仁道；“他力”的情况刚好相反，运作空间介乎人我之间，作用越大，反作用越强，适得其反地把人逼得近乎盲目的反抗，因而一旦压力减弱，就趁机转入邪途了。

自发压力是“应”，外面的环境才是“感”。孔子说：“为政以德，譬如北辰；居其所而众星共之。”管理者“为政以德”，好象北极星静居其位，而满天星斗都环绕着它正常地运行，

即能“无为而治”。

颜渊篇记载，季康子向孔子请教管理的道理，说：“如果杀了坏人以成就好人，你看怎么样？”就是问孔子“施加外力”的效果如何？孔子说：“何必用杀呢？”可见他并不赞成假借外来的压力，以免造成“以杀止杀”的“互杀”恶果。他认为“你喜欢好事，大家就会做好事”，有德的管理者，最好象“风”那样，微微地吹着，使被管理者如“草”一般，在和煦中不知不觉地自愿顺风而倒。管理者所散发的，是柔和的微风，为大家所欢迎的“和风”，决不是“暴风”。把草连根拔起，就不是良好的感应。孔子说：“道之以政，齐之以刑；民免而无耻。道之以德；齐之以礼；有耻且格。”政、刑是赏罚之具，乃系“他力”；礼、德才是良好的“感”，可以激起“自力”的“应”。当然，管理者是众人“十目所视”的对象，也就是“十手所指”的目标。由于大家十分注意，成为最具有感化力的一种“环境”（他人对“我”而言，其实都是环境），所以孔子一再强调管理者必须先行自正其身，他说：“政者正也，子帅以正，孰敢不正？”（二）孟子的感应律孟子虽然主张“性善”，却也认为人性是可塑的，会随着环境而变化。孟子说：“仁义礼智，非由外铄我也，我固有之也，弗思耳矣。”所以说：“求则得之，舍则失之。”人类本来具有仁义礼智四种善端，是内在的，自己努力去求，就能够发扬光大；自己不努力，等于舍弃原有的东西，也就逐渐丧失。他显然是重视“自力”的，却进一步把“父子”和“君臣”的感应加以适当的区分。滕文公上篇说：“父子有亲，君臣有义”，尽心下篇则说：“仁之于父子也，义之于君臣也”，明示君臣间的感应关系不同于父子，前者主“敬”，后者主“恩”。公孙丑下篇记载：“景子曰：‘……父子主恩，君臣主敬。丑见王之敬子也，未见所以敬王也。’曰：‘恶，是何言也！齐人无以仁义与王言者，岂以仁义为不美也，其心曰：是何足与言仁义也云尔，则不敬莫大乎是。我，非尧舜之道，不敢以陈于王前，故齐人莫如我敬王也。’”“君臣主敬”是景子语，系当时通行的说法，孟子不予否定，可见也是颇有同感。

君臣之间应该互敬，万篇下章说：“用下敬上，谓之贵贵，用上敬下，谓之尊贤。”孟子把这种上司与部属的感应，归纳为四个定律，兹说明如下：1. 出尔反尔律。孟子在梁惠王篇鲁哄章，答复邹穆公所问：“我的将士在前方作战死的，有三十三人之多，而百姓没有一个为国家效死的。如要杀他们罢，是不能杀尽，如不杀罢，他们都眼睁睁看长官战死而不肯救，这该怎么办”时，说道：“平时凶荒饥谨的年岁，老弱的倒毙在田沟间和山涧中，强壮的流

离颠沛在四方，总共有几千人了。但是君王的仓廩盈满，府库充实，官吏们没有把灾情向上呈报，设法救济，这是对上疏忽责任，对下残害百姓。所以曾子说：“警惕啊！警惕啊！现在你们做的恶事，将来一定还报在你们身上。”那些百姓，现在才算得到机会来报复，不要去责怪他们吧！如果能够施行仁政，那些百姓必会自动亲近君上，拼命的替长官效忠了！”曾子的话，原本是：“戒之，戒之！出乎尔者，反乎尔者也”，旨在提醒我们：“你如何待人，人亦将如何待你”。这和孔子一贯主张“欲正他人，必先自正”的道理，完全是一样的。

2. 施报对等律。孟子向齐宣王说：“人君看待臣子如同手足，臣子就把人君看待像腹心；人君看待臣子如同犬马，臣子就把人君看待像路人；人君看待臣子如同土芥，臣子就把人君看待像敌人。”手足必然听命于腹心，上司视部属如同左右手，部属当然视上司为腹心而澈底服从。犬马系看门、拉车的工具，上司把部属当作利用的器具，随时可以更换或抛弃，部属也就视上司为陌生路人，彼此既缺乏深厚的感情，那么随时可以跳槽他去。土芥指如土如草的贱物，上司根本看不起部属，常常手里拿着一大迭履历表，口里说些“要做就好好做，不做的话，有的是人想着要做”这一类趾高气扬的话，部属受尽侮辱，难免视上司如仇人，有实施暴力、逞凶狠，便是因此而起。

中国人的报复心理相当强烈，所谓“君子报仇，三年未晚”。大多认为有恩报恩、有怨报怨，乃是人之常情。不过，我们非常不赞成战国时代魏国范雎那种“睚眦必报”的态度，凡是曾经对他张目忤视一下，也不肯放过，务必有所报复。而且我们十分重视孟子所说“杀人之父，人亦杀其父；杀人之兄，人亦杀其兄”的道理，甲杀了乙的父亲，乙也必定想尽办法，要杀甲的父亲，不杀甲亲爱较次于父的他人，这种“报复的份量”等于“遭受的份量”即是“施报对等”的“等量定律”。

3. 居上先施律。孟子把部属的人格分成四级，他说：“有一种侍奉国君(上司)的人，用逢迎谄媚的方法，极力取国君(上司)的宠悦。有一种社稷的臣子(部属)，是以安定国家为快乐的。有一种求尽天理的人，只要知道自己的理想能够施行，便出来奉侍国君(上司)实行他的道。还有一种人格高上的大人，先端正一己的身心，来化成万事万物。”专门巴结上司的“容悦部属”是最低级的。

不制造问题、乱出主意的“安定部属”，为第三级。能够实行理想的“辅佐部属”。已经相当了不起，却还赶不上第一级不为利害所动而又盛德足以化成万事万物的“资政部属”。



他不但看不起主动讨好上司的容悦行为，指出“国君(上司)心不向着道义，志不在施行仁政，做臣子(部属)的，如果为他设法求富足，就等于帮夏桀求富足，非但不是良臣，而是民贼了”！他又进一步说明进退的道理：“上司接待部属，非常恭敬而有礼，并且要照他所说的话去做，即可就职；礼节招待没有改变，却不能照着他的话去做，便可以去职。次一等的，上司虽然没有照着他的话去做，但是接待得非常恭敬而有礼，即可就职；礼节减退，就可以去职。再下一等的，早上没得吃，晚上没得吃，饥饿得连门户都走不出去；上司知道了说：“我在大处不能实行他的理想，其次不能听他的话，让他挨饿，实在是我的耻辱。”于是周济他，这样也可以接受，祇求免于死罢了”。陈大齐先生认为孟子的这些主张，都是对上司的遏制，使其养成“礼下”的习惯，因为不能礼下而握有莫敢违逆的权势，则上司可以随便侮辱部属，根本谈不上“修己安人”。孟子鼓励部属对上司“不要顺”（绝非“要不顺”，陈氏说“要不顺”乃是以不顺为主要的甚至唯一的反应，不论何事，均存心违逆，这是要不得的，任何上司都不敢用。“不要顺”则是不要以顺为主要的乃至唯一的反应，虽偏于不顺，却非必不顺），正是“寓政道于治道”的一种“制衡”的力量，务使有权有势的管理者时常怀着仁心，率先去珍惜、关怀部属，然后部属才会“回仁”，表现出良好的反应。

4. 强恕而行律。孟子主张人治、法治应该并重，因为“徒善不足以为政，徒法不能以自行”。

他认为祇有存仁心的人，才应该居高位，否则就是“播其恶于众”，大家都要受到祸害。依据孔子的观点，摆在管理者的面前，只有“仁”和“不仁”这两条路。孟子引证说：“夏商周三代得天下，是由于有仁德，后来桀纣幽厉天下，是由于没有仁德。诸侯各国的兴废存亡，原因也是如此。做天子的不仁，就不能保有天下；做诸侯的不仁，就不能保有国土；做卿大夫的不仁，就不能保有祖庙；士人和百姓如果不仁，便不能保有自身。现在的诸侯，既厌恶身死，又恐怕国亡，却喜欢做不仁的事，真像怕喝醉酒，又要勉强喝酒一样。”管理者为什么要“恶醉而强酒”呢？孟子说：“古代贤明的上司，喜欢他人的善，忘却自己的权势；古代贤德的部属，又何尝不是乐于自己所信守的道，而忘却他人的权势。”管理者忘不掉自己的权势，偏偏部属也以趋炎附势为能事，造成“所谓忠不忠，所谓贤不贤”的不良组织气候，并不是良好的感应。但是要求管理者忘却自己的权势，实在不是简单易行的事，所以孟子说：“强恕而行，求仁莫近焉。”管理者必须时常反省，警惕自己要勉强去实行上述三律，

“反身而诚，乐莫大焉”。

(三)朱子的感应心程子说：“有感必有应。凡有动皆为感，感则必有应，所应复为感，所感复为应，所以不已也。

感通之理，知道者，默而观之可也。”他肯定“天地之间，只有一个感应而已，更有甚事？”事实上，宋、明理学家大抵都说过类似的话。例如周濂溪说：“二气交感，化生万物。”“五性感动，而善恶分，万事出矣。”他把太极当做宇宙万物的本质，太极生阴阳，阴阳生五行。阴阳就是太极生出来的二气，交互感应而产生万物。太极包含“诚”和“神”，他说：“寂然不动者诚也，感而遂通者神也。”由太极生神，由神的开发而生出人的知；由太极生气，由气的变合而生出形而下的万物。神与气是万物形体的源头，诚则是性命的本源。气生万物，先要经过“变合”而成五行。四时运行、万物化生的作用，便是感应。

张载说：“上天之载，有感必通，圣人之为，得为而为之也。”他立一个太和，为最高无上的宇宙根源，生出理以及神与气，由气的凝聚而生出万物，由神的清通而开发人知。所以说圣人必须顺乎天理，当为而为。

邵雍也说：“暑变物之性，寒变物之情，昼变物之形，夜变物之体，性情形体交，而动植之感尽之矣。雨化物之走，风化物之飞，露化物之草，雷化物之木，走飞草木交，而动植之应尽之矣。”寒暑昼夜，原本是天时的自然变化，而动植万物的性情形体，却因而有不同的感应；风雨露雷，也不过是气象的自然变化，而动植万物却因而飞走草木，亦即有其互异的感应。

朱子对感应的道理，亦有所说明。他说：“凡在天地间，无非感应之理，造化与人事皆是。如雨便感得旻来，旻已是应，又感雨来。寒暑昼夜，无非此理。如父慈则感得子孝，子孝则感得父愈慈。其理亦只一般世界上万事万物，不过是感应的循环。他说：“阴阳之变化，万物之生成，情伪之相通，事为之终始，一为感，则一为应，循环相代，所以不已也。”上司的珍惜与关怀，感得部属的忠诚而肯干，部属的忠诚而肯干，又感得上司更加珍惜与关怀，这就是良性的感应循环。

朱子宣导理气二元论，认为宇宙之内，有理有气。理是无形无影的形而上者；气及其聚合而成的物，则是有情有状的形而下者。他说：“天地之间，有理有气。理也者，形而上之道也，生物之本也；气也者，形而下之器也，生物之具也。是以人物之生，必禀此理，然后

有性；必稟此气，然后有形。”理与气对立，却不互相抵拒，或各自分离；彼此还是有密切关系，常相依附而互立。朱子说：“所谓理与气，决是二物；但在物上看，则二物浑沦，不可分开，多在一处，然不害二物之各为一也。若在理看，则虽未有物，而已有物之理，然亦但有理而已，未尝有是物也。”理是究竟根本，气是其次。宇宙在未有气之先，实已有理。世界上未有任何事物之前，其理已先存有。因为“有此理后，方有此气，既有此气，然后此理有安顿处”，所以“未有天地之先，毕竟也只是理。有此理便有此天地。若无此理，便亦无天地，无人无物，都无该载了。”朱子肯定“未有这事，先有这理”。他举例说：“如未有君臣，已先有君臣之理；未有父子，已先有父子之理。”未有感应，已先有感应之理。

然而“感应的理”如何下贯于人？朱子首先建立“理”与“性”的关系，他说：“其流行者即天道(天道者，天理自然之本体，其实一理也)人得之者为性。”“性者，人所受之天理”。“性只是理，万理之总名。此理亦只是天地间公共之理，稟得来便为我所有。”既然“性者，人所受之天理”，而且“性是就人物上说”，因其受之天理，才成其为性，所以“性只是理”或“性即理”，“性”成为天理与人物间的第一个交流点。

性与理建立关系后，仍然停留在抽象的“体”的意义，朱子所举性中所含的仁义礼智，也是在未发状态。因此第二步就要在“体”之外，再发展出“用”的观念。朱子认定“理便在心之中，包蓄不住，随事而发”，“心以性为体，心将性做馅子模样，盖心之所以具是理者，以有性故也”，“性便是心之所有之理，心便是理之所会之地”，可见代表“用”的观念即是“心”。作为人类主宰的是理是性，但使这个主宰发挥具体功能的，却是心。

朱子认为理与心是理一而分殊，所以“人心皆自有许多道理”。他说“心，人之神明，所以具众理而应万事。”理笼罩宇宙万有，乃是理一；心要对应万事，而一事有一事之理，必须具众理才能适应现实生活的需要，不再是一，而是分殊的多。

心有善恶，不能保证在应万事上，都能事事如理。心的感应，有的如理，有的并不如理。如理的为善，不如理的便是恶。善恶的区分，关键在“应”上。朱子从不同的角度来探讨“恶由何起”的问题，发现不良的感应，可能有下列六种原因：1. 由于不能善而偏于一边。朱子说：“恶不可谓从善中直下来，只是不能善则偏于一边为恶。”恶不可能来自天理，它是由于人一时不能为善，造成某一方面的偏失，才产生不正当的感应。

2. 由汨于私欲。人无私欲，必能顺天理，而理无不善；人一旦汨于私欲，便陷溺其心，

发而不中节，很容易表现为恶的反应。

3. 由于逆理而行。理是人类行为的准则，顺之而行则为善，逆之而行便为恶。因为道理有背有面，顺之则是，背之则非。是非善恶的分辨，不能单靠良知，需要一番穷理的工夫。

4. 由于胸中无主。胸中之主便是天理，无主的“无”，并非“没有”，而是暂时隐没，不发生作用。这时候就容易被情绪或欲念所牵引，产生不良的应感。

5. 由于善得过分。多少上司因爱其部属而姑息，以致姑息养奸，反而造成部属的许多恶习恶行。而早在此之前，若干家庭内，父母姑息了子女，使其不辨是非、不明善恶，也是善得过分，导致负面的影响。现在社会上有许多自以为正义之士，目睹恶人暴行而生羞恶因而大力主张不择手段去消灭恶人和暴行，结果流于残忍而不自知，也是一种不自觉的行善而过。我国法律，发扬“微罪不举”的精神，确实有至理在。

6. 由于气质。朱子说：“人性本善而已，才堕入气质中，便熏染得不好了。虽熏染得不好，然本性却依旧在此，全在学者着力。今人却言有本性，又有气之性，此大害理。”气质之恶，是来自后天的不良环境和教养。气质不好的人，容易产生不正当的反应。

这些良好感应的障碍，朱子认为是由于“烛理未明”，因而“无所准则”所致。他主张以穷理为先，而以诚敬为本。穷理是以精密繁细的经验推理，按部就班去明理，了解每一件事所本的理，然后心之所发，才能切实把握准则，正正当地“应万事”。但是朱子深知一味穷理，很容易流于求知，有时竟忘掉了力行的价值。他认为“诚能主敬”才是“立其本”，使“穷理的功夫”，配合“主敬的功夫”，由智达德，开辟出一条人人可走的坦途。

王阳明所采取的方法，虽然和朱子有所不同。不过在感应方面的看法，却大抵相同。“传习录”中便曾说过：“问：禽、兽、草、木，益远矣，而何谓之同体？先生曰：你只在『感应』之几上看，岂但禽、兽、草、木；虽天地也与我同体的，鬼神也与我同体的。”宋、明理学家共同认为感应原本是宇宙活动的两种力量，牛顿(Newton)万有引力中有 Action 与 Reaction。Action 略近于感，Reaction 则近似应。应由感生，感由应而托出。没有感固然没有应，没有应也绝看不见感。宇宙间有了这种感应力互相摩荡，才形成万事万物。

由宇宙的感应，而导致心的感应。心既能感应，则外界有所感于心，心必有所应。有了这种感应心做基础，理学家才宣导以完全人格感化人民为善，不是刑法迫促人民为善。他们主张治理天下，不必徒用刑法去管理人民，只要先把为政者个人的人格修养完善，用自己高

尚人格，去做人民的模范，叫人民都仿效自己的行动。这种以修己(个人修养)为基础的管理思想，自大学首创之后，宋、明理学家大力宣扬，孙中山先生也肯定它是“最有系统的政治哲学”。

管理扮演“服务人”的角色，便是主动施仁于部属，此为感。部属表现为良好的“感应人”，也是施仁于上司，即为应。管理者以仁来获得部属的心，便是良好的感应。我们相信，无论时代如何改变，社会如何变迁，这种感应的理，永不改变。施仁的感应力甚大，不但能使组织内的成员心悦诚服，亦能招致组织以外的人才，闻风而来。中国人喜欢说“仁者无敌”，即是出自真诚的服务，不会招致任何反对者，其影响的力量很大，而影响的范围也很广。

我们不妨问一问那些不相信“感应力量”的人：“假使主管对你好，你会不会对他好？”他们的答案大概是百分之百的：“当然会！”可见他并不否定自己是一个良好的感应人。

但是，当我们问他：“如果你对别人好，别人会不会也同样的对你好？”答案可能有很大的出入，因为有许多人对别人缺乏信心，认为“不一定”！我们看看前面所述朱子列举的感应障碍之中，有一条是“由于善得过分”，我们对社会上少数人居于种种原因而未能表现出良好的感应，便心生厌恶，否定了大多数人的良性感应，是不是也成为一种不自觉的行善而过呢？现代化的中国式管理，可以经由适当的计画、组织、领导、控制、训练等活动，在充分协调的气氛当中，好好去“感”，以求获得合理的“应”。管理者一本诚敬，以“格物、致知”为一个阶段，“诚意、正心、修身”为一个阶段，“安人”为一个阶段，按部就班，修己以安人，则“上司仁，部属莫不仁；上司义，部属莫不义”，组织的“安”或“不安”，完全系乎主持者的“仁”或“不仁”而已。

大学说：“物有本末，事有终始，知所先后，则近道矣！”管理者如道果知本末终始，先修治好自己的心，然后以心比心，用自己的良心来感应成员的良心，那就是孔子所说“君君臣臣”的良性感应境界了。

## 第4章 管理的根本精神在中道

我国之所以称为中国，便是因为中道或中庸之道是我国的立国精神，也是我国人民思想行为的准则。凡事追求合理的国家，当然有资格称为中国。

中国哲学的根源是易经，易象所表现的“中”的观念，已经透露了以“中”为“吉”的

原则。八卦为三画卦，从八卦初象上言，象水、象火，便是取动象居中的意思。到了重八卦为六十四卦以后，二、五爻称“中”，亦即承继八卦既有的观念。而爻辞通例，二、五两爻大半皆吉。吉卦中的二、五两爻，固然尤吉；凶卦中的二、五两爻亦照例较好。这种重视二、五两爻的态度，形成与“变化”观念相配合的“居中”观念，使中国人相信人生与宇宙历程中，各种状态如何变易不息？均有其“变中不变”的“中”在，因而视“中”为正为吉。

“中”的观念，早在尧舜时代，便已深入中国人的心中，成为至高无上的价值取向。论语尧曰篇，记载尧让位于舜时的命辞说：“咨，尔舜！天之历数在尔躬。允执其中。”尚书大禹谟，叙述舜禅让给禹时，也说：“天之历数在汝躬。”希望他把握“人心惟危，道心惟微，惟精惟一，允执厥中”的道理。这种治国大法，便是尚书洪范篇中的第五畴“建用皇极”。依据五行志注应劭的说法：“皇，大；极，中也。”可知“皇极”实在就是“大中”，所以汉书孔光传对日蚀引书说：“皇之不极，是为大中不立。”易学的实质，在于一个“道”字。尧、舜、禹、汤、文、武、周公所行的“道”，就是中山先生心目中的正统道德思想。中山先生推崇“大道之行”，一再用以展望新中国的未来。“中”与“道”合，道之所在，中之所在，“中道”在心，上用下用无穷。儒家讲求中庸之道，便是中道思想，几千年来，不知不觉间成为中国人做人治事的基本信念。

中国人视“管理”为“修己安人的历程”，“安人的目的”不变，而“安人的条件”必须因人、因时、因地而改变。中国式的管理者，在发言、行事之先，往往会自问：“这样做是否符合我的身分？”（人）“是否合乎时机？”（时）“在这种场合说此话、做此事是否妥当？”（地）他们的反省，无非在求“得中”。所以权变的法则，亦即是“中道”与否；而中国式管理，实际上就是“中道管理”。

“中道”是管理界共同追求的“合理化”。朱子解释中庸时，便曾说过：“凡其所行，无一事之不得其中，即无一事之不合理。”因而大力提倡，认为“天下之理，皆由此出”。管理的中庸之道，要使个人与团体之间，得到一种平衡，亦即重视团体而不必轻忽个人；并使各种机构的投入与产出之间，得到一个中道，也就是“人尽其才，事尽其功，地尽其利，物尽其用，时尽其效”，而又能够“货畅其流”，进而“人得其安”。

中庸的精义，在于“过犹不及”。中道管理，就是要避免“过于”和“不及”。无论人、事、地、物、时，或其它，都要求其“适当”、“合宜”，亦即“恰到好处”。“适当”、“合宜”、

“恰到好处”如果出于主观的认定，难免有所偏颇，或失之武断。所以孔子主张“毋意，毋必，毋固，毋我”，先建立客观的态度，以“叩其两端而竭焉”的方法，从全体看，从整个看，在全体整个中，觅得一中道。

依据中道来管理，才是真正管得合理。中国人不喜欢人家管他，大多存有“自己会管好自己”的观念；但是中国人最讲道理，只要管得有道理，亦即管得合理，中国人也就心悦诚服，显见中国管理精神，在求管理合理化；中道或中庸之道，同样地成为我国的管理精神。

(一)中国管理就是中道管理中庸说：“从容中道，圣人也。”一举一动、一言一行，都合乎道理。管理者如果达到这种境界，修己安人当然是不成问题的。“中”的标准，系于没有过与不及，没有或偏或颇，没有过猛过宽或过刚过柔，没有张而不弛或弛而不张，也没有轻重失衡或长短失度，而是随时皆宜，随地皆宜的。就管理的最终目的在安人来考察，只有中才能安，不中即不安，可见中国式管理所求在中，中必合道，所以就是中道管理。

张晓峰先生分析中有五义：一中正，二中和，三中庸，四中行，五时中。(如图 3-4-1)现在分 1. 中正。

别从这五种取向，来检讨中国固有的管理，说明如下中就是中正，管理者惟有大中至正，一切光明正大，才能管得恰到好处。陈大齐先生探究诸德成美的条件，认为所系正大，应居首要。任何组织，如果目标邪恶不正，则管理越有效，为害社会人羣，势必越大。同时成员的表现，例如忠诚、肯干、负责，虽然都是美名，却全成了恶德；况且越忠诚肯干，越认真负责，其为恶越加厉害。孔子主张“正名”，他说：“名不正，则言不顺；言不顺，则事不成。”春秋繁露玉英篇也说：“治国之端在正名。”管理者必须明确订定中正的的组织目标，才足以号召员工通力合作；再以大中至正的精神，确立可行的制度，来调整成员之间的权利与义务，然后员工的良好感应，才是真正的美德。

## 2. 中和。

中庸说：“喜怒哀乐之未发，谓之中；发而皆中节，谓之和。中也者，天下之大本也；和也者，天下之达道也。致中和，天地位焉，万物育焉。”钱穆先生认为人生有其分别性，亦有其和合性，拿中国人的天性和西方人相比较，则是“和合性大于分别性”。西方管理，由于他们的天性好分，常用对立、冲突的眼光来考察事理现象，因此强调监督、制衡。中国式管理目的在安人，一切以“和谐并行，相辅相成”为重。管理者必须了解：对立、冲突乃

是一时的病态，并非恒久的常则。中国人特别重视和合，一切管理活动，都需要协调。把协调的精神，贯彻到“计画”、“组织”、“领导”、“控制”和“训练”，亦即融化于整个管理的历程。

### 3. 中庸。

郑德坤先生深究中国人的基本思想，肯定可以用两个字来说明，就是“中庸”。中国人的思想及生活习惯，无处不受“中庸主义”的支配，其具体表现，可分析为下述六种基本观念，来加以说明：(1)人是宇宙的中心，是万物最优秀的成分，所以人类的尊严，必须加以维护。管理者自己的“面子”固然需要维持，其它的人，如股东、员工、顾客，也不能让他难堪。因为不顾别人的面子，结果只有冲突鬭争，引起不安。中国管理者，应善于诱导，使员工既要面子也要脸，千万不可只要面子不要脸。但在管理过程中，则不可不谦让三分，顾及对方的面子，切勿伤害了他的尊严。

(2)人之初，性本善。中国人相信人是天地万物的精华，否认西方人所信仰的“原罪论”。古人讲用人，常说：“疑人不用，用人不疑。”固然是因为既任用他又不信他，他便无法竭忠尽智，发挥其长才。而根本信念，还是系于人性本善。曾国藩主张“广收、慎用、勤教、严绳”，实在是管理者用人的中庸之道。

(3)人为万物之灵，有智能，可以格物致知；有自省、自我批评的能力，能应付一切事态及环境。管理者只要确立原则，充分从工作中训练员工“以不变应万变”（依据既定的不变原则，应付万变的事态及环境）的能力，便可以由有为而无为。让全体成员，尽量发挥各自的潜力。

(4)人类对于一切事物的决策，必求其有利于人。管理者最完满的措施，是能利己益人，其次要利己而不害人。有时为了生存竞争，不得已试一试利己害人的决策。但是害己伤人的，则绝对无人过问。不过我们相信为善者昌，为恶者亡，为求天命所归，最好不以恶小而为之。

(5)人类生活的基本希望是安居乐业。中国式管理，以安人为目标，即在促使成员身安心乐，而又安分乐业。组织内的每一分子，都应该“安分守己”，尽一己的心力，做好自己分内工作；“乐天知命”，愉快地克尽人事，不计较成败以听天命，“富贵不淫，贫贱不移”，这才是最有效的控制，也才是幸福的泉源。

(6)文化是求生的工具，一切发明创造，都要为人群服务。管理者扮演“服务人”的角



色，建立有利于人群的法则制度，自能获得大家普遍而良好的感应。

#### 4. 中行。

孔子说：“不得中行而与之，必也狂狷乎？狂者进取，狷者有所不为。”他看出志于道而具有中和德性的人，自古以来便很少，不如退而求其次，找那些志趣高大，不做不好的事情的狂狷之士，后来孟子才感叹地说：“孔子岂不欲中道哉？不可必得，故思其次也。”狂狷之士，并不是最合理的，只不过中道难得，孔子才不得已退而求其次。管理者当然不能“阉然媚于世”，成为孔子最讨厌的“乡愿”，这种一味随顺着世俗，迎合着污世；用心好象忠厚，行为似乎廉洁；大家都喜欢他，而他也就自以为是”的作风，是永远也不能进入中正之道的。管理者至少也应该积极进取，而有所不为。最理想的，则是具有朱子所说“刚果决烈”的性格，硬着脊梁无所屈挠，自反常直，仰不愧，俯不忤，那才是“中行无咎”呢！5. 时中。

子思作中庸，记述孔子的旨意，指出“君子而时中”。孟子也赞美孔子为“圣之时者”。因为孔子深知变是宇宙中的一种根本事实，一切事物莫不在变易之中，“逝者如斯夫，不舍昼夜！”管理者必须要在时、位的改变情况下，随时调整，随时改进，以求其“中”，而获得良好的感应。这“位、时、中、应”（因应时空的变化，做出合理的调整，以求得良好的效应）四个观念，从古史中可以看出它们的形成，早于西周时代，却深远地影响了后代的中国人。善于把握“难得而易失”的时机，才是切合时中之道的管理者。中国常说“天时、地利、人和”，便是最佳的组合。管理者必须“好古敏以求之”，充分了解持经达权的道理，无所胶着，无所凝滞，却能够变通创新，那就是时中的精神。

（二）中道管理符合人性的要求中国人普遍并不十分理性，因为我们相当重视感情。加以我们的情绪变动得很快，又很容易走极端，不是爱之欲其生，便是恶之欲其死。孔子看到这种情况，才特别提出中庸主义，希望中国人能够稳定情绪，凡事尽量求合理。

汪少伦先生毕生追求人类幸福之路，发现人类不能幸福的原因，在于“人类本身不似天使，各种环境又不似天堂”，以非天使居非天堂，自然不能有幸福。人类不似天使，主要是受到观念的影响。各种不当观念，使人做出不当的行为，当然不像天使。人类居住的环境，包括自然环境及文化环境。自然环境系由物质世界所形成，与人类有直接而密切关系的，即是太阳和地球。太阳影响气候与气象；地球包含地形与物产。这四种不同的因素，具有相当的差异性和固定性。前者表现在有些地方自然环境较佳，而有些地方自然环境较劣，人类只

能适应相当好的自然环境，特别坏的，非但不能适应，而且只有听其为虐，因而引起竞争，希望夺得较好的自然环境。后者则陆地面积既不可能任意扩张，重要资源也无法任意增加，不足以因应急速增长的民族人口，以致你争我夺、战火频仍。文化环境系人类运用智能，改造自然环境的结果；人力改造“地”，形成物质文化；人力改造“人”，产生社会文化；人力改造“天”，发展精神文化。然而这些文化，都非孤立个人所能完成，亦不是整个人类合力创造的；随着人类活动范围的变化，由氏族文化而民族文化，因而有其矛盾性与相对性。前者由于各方面文化有其本身发展的法则，极易倾向绝对性的发展，形成某一方面文化的独尊，以致民族文化朝向畸形或偏道，造成变态；但是任何一方面的文化无论如何发展，均仅能满足人类某一方面的需要，不能满足人类所有的需要。文化发展有其绝对性，文化效用复有其相对性，这就形成了矛盾。后者呈现为文化量的限制性与质的差异性，特别是物质文化，量既受到限制，质又有显著的差异，有的人可以获得多量而质优的物质，有的人显然不能；即使社会文化或精神文化，亦因其质、量的差异而形成文化的相对性。文化的矛盾性与相对性，使人变成文化发展的工具或奴隶，例如欧美的偏物文化，使得大多数人成为拜金主义者。资本家或财迷自愿为金钱牺牲自己，在主观上可能不知道自己不幸福，在客观上则显然并不幸福。

自然环境不像天堂那样可爱，却是可以改造的；人类对于自然环境的改造能力越高越强，则自然环境对人类不幸福的影响即将日益减少。文化环境不似天堂，那是人类自己所造成，亦即系于思想或意志；倘使人类由于过去痛苦的经验，尽力调整改变自己的文化环境，当可使其近似天堂。

各种环境透过人类的控制，可能近似天堂；人类本身，也应该改变思想，使自己近似天使。

以近似天使的人类居于近似天堂的环境，人类才有幸福的可能。

人类应该接受那一种思想，方有天使般的可爱呢？汪先生指出：中道思想综合唯心主义与唯物主义的长处，而且与宇宙人生各方面事实互相符合，亦即中道合于人道，人道合于天道与地道，所以中道主义便是人类幸福之路。惟有中道思想，可以使人类近似天使，并进而改造环境使其近似天堂，享受以天使居天堂般的幸福。

天、地、人三界，性质不同，亦自有其变迁法则。康德便曾说过：人有人的特性，而其

特殊之点，绝不能从动物中去比较或求取证明。我们不能借着矿物学去证明植物的特性，不能藉植物学去证明动物的特性，同样不能藉动物学去证明人的特性。因为人是属于人的世界，绝不同于无机物世界或动植物世界。易经说：“有天道焉，有地道焉，有人道焉。”荀子说：“天有其时，地有其财，人有其治，夫是之谓能参。”精神世界为纯粹精神，完全依照目的法则而变迁，所以完全自由，也完全靠力。物质世界为纯粹物质，完全依照因果法则而变迁，所以毫无自由，亦即完全认命。唯有世界既有精神又有物质，一部分依照目的法则而变迁，另一部分又依因果法则，因而享有相对的自由，既靠力又靠命，所以儒家主张“尽人事”以“听天命”。

尽人事以听天命，便是中道管理的要旨，充分符合人类理性和欲情的需要，也就是合乎人性要求而导致人类走上幸福之路的最佳取向。兹说明如下：1. 尽人事。

对任何组织而言，管理都是一种挑战，并不是万灵丹。管理技术无论多么老到，总不是神符。

西方管理受到西方知识论的影响，一切纯理性，重客观，以通于物的心感和方法来通于人，可以说只看到人类理性的一面而忽略了欲情的一面。虽然人群关系运动，掀起了人性管理的热潮，但是西方“执己忘天”，惟知有“人”，不知有“天”的偏道思想，使他们深信“天定胜人”，因而很容易择定一个目标就信而不疑地去追求。中国人当然也肯定“人定胜天”，但中道思想使我们同时也了解“天定胜人”的道理。吴兆棠先生曾谓：人生之祸患，往往源于执己而忘天。宇宙玄妙，惟“神”得释。即就地球历史而论，一般认为已有三十亿年，若缩为一年，则前八个月，尚无生物。自第九个月起渐有单细胞生物发生，第十二个月之第二周始有哺乳动物。人类则于十二月三十一日下午十一时四十五分方告诞生，在一年历程中仅占十五分钟。以如此后生之人，竟妄欲为天地之主，而任性逞意，安得不自扰扰人，造成祸患？吴先生并不否定人类对自己力量的自信，只是人虽相信自己的“努力”，而“努力”的结果，却未必一定有效。管理者是人，应该体认自己能力的极限，也谅解员工在理性之外，有其情感，这样才能“视人为人”，不把员工当作“物”或“机器”看待，那便是真正的人性管理。

## 2. 听天命。

孔子自述“五十而知天命”，俗说以为孔子崇信天命，实则大谬。“四十而不惑”，四十

岁以前，尽力培养自觉意志，先求“知义”；五十之后，转往客观限制的一面，以求“知命”。于是人所能主宰的领域与不能主宰的领域，同时朗现。孔子认定“不知命，无以为君子也”，也在提醒我们欲明“义”“命”分立的道理，必须知命。管理者了解自力所能主宰的范围，以自觉意志在此领域内建立秩序，扮演服务人的角色，使员工知所感应而又有所适当的感应，即是“知义”（尽人事）。然后把客观限制的条件，尽量予以突破，到了无可奈何的时候，就应该安之若“命”，不要再怨天尤人（听天命）。如果以企业管理为例，则“命”就是“企业组织与外界环境交互作用的历程”，有如图 3-4-2。

管理者惟有深切了解孔子的“相对力命主义”，才能知道企业自身的能力有其极限，外界的因素，包括政治环境、经济环境、文化社会环境、市场以及技术的变迁，均非自力所能控制，因此“不以成败论英雄”。管理者有此信念，员工才愿意也才敢于多多去做，否则我们一再指责中国人“多做多错，少做少错，不做不错”为错误有害的观念，亦纯属徒然。管理者“发愤忘食，乐以忘忧”，更应该抱持“只顾耕耘，不问收获”的心态，这才是孔子最为可爱的“无所为而为”的精神，惟有真正“无所为而为”，才能到达“知其不可而为”的伟大境界。

人类由天地生出来，人类世界即是精神世界与物质世界的互相结合。汪先生进而肯定：人类既非如犹太神话所说，系由神创造而成，或单为天所生；亦不是如达尔文所谓，系由猿猴进化而成，或单为地所生。果真人类为神所创造，人类绝不致如此之坏；果真人类为猿猴所进化，人类绝不能如此之高（人类能创造文化，其它猿猴至今仍难能如此）。所以他推断人类在精神世界与物质世界之间，自成一个世界；好比子女为父母所生，亦于父母之间自有一个人格一样。

方东美先生曾经指称：“对立感”乃是西方人根深柢固的特性。西方人，特别是欧洲人，向来具有“二分法”的本能，所有事物都一分为二，彼此敌对。整个宇宙，被他们割裂成表象与实体、现象与本体，或者自然与超自然，姑不论其所用的名目为何，都是一分为二，然后便很难再行和谐沟通。这种“恶性二分法”，使得西方哲学家偏向于“二选一”的极端。他们不是相信人类为神所创造，即是肯定人类为猿猴所进化。一方面，人是神的形象，而另一方面，人又是兽的化身，两者既不能兼容，人就成为一种内在的自我矛盾。德国哲学家包雅可(Jacob Boehme)甚至建立一套“神图为外界对企业的作用(三)中国管理现代化仍然是中

道管理魔同在”(God-Lucifer)的形上学理论，以便使宇宙的截然二分更为突出。

管理的偏道思想，也使西方管理学者，无法忘怀于劳资对立，把劳工与雇主，画分成为两个截然不同的阶级。在劳工方面，希望工资越高越好，工作时间愈短愈好，工作环境越安全愈好，一切劳动条件愈是优厚愈好。而在雇主方面，却是工资愈低愈好，工作时间愈长愈好，工作环境愈简陋愈好，一切劳动条件愈是单纯愈好。两者的立场与要求既不相同，在权利与义务关系上也就难求其一致。

偏道思想，也导致西方管理界始终把“人”和“业绩”视为对立的两个概念。泰勒(F.W. Taylor)希望施加压力使工人获得高业绩，令人不满，引起人群关系论者重视人际关系的主张，但是人乐意了，业绩却往往低落。目标管理企求加以统合，方向十分正确，可惜“组织的高业绩”与“达成高业绩的人”分立，仍旧摆脱不了偏道二分法的窠臼。

西方管理所造成的种种现象，如职业专门化、教育商业化、商业竞争化、礼节表面化、宗教形式化、艺术实用化、道德相对化，以及生活机械化，实际上都是偏道思想影响的结果。中国思想却迥然不同。中庸宣示：“唯天地至诚，故能尽其性，能尽其性，则能尽人之性，能尽人之性，则能尽物之性，能尽物之性，则可以赞天地之化育，能赞天地之化育，则可以与天地参矣。”“人”是宇宙间各种活动的创造者及参与者，其生命气象顶天立地，足以浩然与宇宙同流。并且参赞化育，止于至善。在天、地、人浩然同流，一体交融中，彼此都是创造动力的一部份，因而形成协合一致的整体，方先生称之为“广大和谐”(comprehensiveharmony)。

广大和谐使得天、地、人三界，性质不同，同时并存，互相影响，看似格格不入却能互相涵摄，协然一致。这种中道思想，各国哲学家虽然也有不少的贡献，但均不如中国儒家，特别是孔子贡献之大。方先生比较中西思想，认为人和宇宙的关系可以分成三种不同的看法，足资左证：1. 从希腊人看，人和宇宙的关系是“部分”与“全体”的和谐。譬如在主调和谐中迭合各小和谐。

宇宙包括社会，社会又笼罩个人，形成“三相迭现”的和谐。

2. 从近代欧洲人看，人和宇宙的关系是二分法所产生的敌对系统，有时是二元对立，有时系多元分立。

3. 从中国人来看，人与宇宙的关系，乃是彼此相因，同情交感的和谐中道。

中道思想使中国人深信：真理不在两相对立的偏道之一，却在两者之间。例如群我问题，个人主义与集体主义相对；人我问题、为他主义与自私主义对立，均各有所偏。他如绝欲主义与纵欲主义、世界主义与帝国主义、无政府主义与国家主义、家庭神圣主义与自由恋爱主义、人定主义与天定主义、自然主义与文化主义等等，都是偏道思想，均非真理之所在。

修己安人的管理历程，便是在这些相对的偏道之中，找出广大和谐的中道。我们一方面要实现自我，所以必须殚精竭智，发挥潜能，务期天赋的生命得以充分完成。一方面又要仁以安人，对一切人类相爱，对所有事物友善，务求天与人和谐，人与人感应，人与物均调。这样的管理，非但显示了人性的伟大，而且表现了中国人的智能。

我们学习西方管理，已历二十几年；“日本第一”的表现，许多人又在大声疾呼，要学日式管理。殊不知美式管理的基础，在于“个人主义”，日式管理的基础，便是“集体主义”。个人主义者认为个人是最真实、最有力的；所有组织，不过是个人的结合。我国庄子、阮籍、刘伶也都有过这种主张。集体主义者反过来指称团体或整体才最真实、最有力，个人只是抽象名词。我国荀子、司马迁等人也曾提出类似的观点。但是究其事实，真理存在于二者之中，并不在二者之一。

中国管理现代化，既不可能也无必要采取“个人主义”或“集体主义”为基础，因为真理既不在二者之一，而中国人自古至今，亦未以二者之一为其中心思想。我们的基础，乃是建立在二者之中的“交互主义”(Mutualism)。孔子的中心思想是“仁”，仁就是“相亲相爱”。“亲爱”而必“相交”，即知“仁”本自交互性的“中”而引出。孔子说：“仁者，己欲立而立人，己欲达而达人。”当下自我为“己”，当前对我为“人”，而“仁”即盘旋系织其间而无阻。管理者应作有道德的管理者，员工应做有道德的员工，组织内上下共同努力，组成一个有道德的团体，这才是“人之所以为人”的管理。

就“交互主义”的观点来看，劳资冲突以至对立，殊无必要。只要确实施行合乎人情的管理(时下有些不明白“人情”真义的人，到处痛责人情，我们本着恕道，委实不忍心给予指责)，订定合理的工资及适当的工时，同时设置必要的安全与卫生设备，便不难获致和谐的劳资关系。而上述各项，都属安人条件之内，可见劳资交互设想，即可相亲相爱，便能做到仁以安人的地步。

“人”和“业绩”，统合在“安人”的大目标下，人不安固然不能称为“安人”，业绩不

佳也将导致不安，亦不足以“安人”。管理者真诚安人，员工岂有不奋发努力，缔造更佳业绩之理？朱子絮矩诗云：“物我由来总一般，四面八方要平看。己如欲立人俱立，民既相安我始安。异体莫如同体视，彼心当即此心观。有能强忍功夫到，不信推行是道难。”“是道”便指“中道”。中国管理现代化，为了中国人永久的幸福，必须发扬真中道精神，而彻底丢弃假中道(乡愿)作风。

真中道精神，便是王通所说的“惟变所适，惟义所在”。前者为“权”，后者即“经”。执经达权，才能从容中道。所以中国管理现代化，就方法而言，仍是“经权管理”，而就精神论，则“在易为二五，在春秋为权衡，在书为皇极，在礼为中庸”，依旧继承“始于中，止必中”的中道精神，这才是“继旧开新”的现代中国管理。

第五章管理的最佳原则是：情、理、法我国传统观念，强调“情、理、法”，视之为管理的最高原则。“情、理、法”乃是“仁、义、礼”的通俗化说法，代表孔子思想的三种不同层次，构成立体的观念架构。近人不察，将它当作平面的理念来处理，因而产生众多的误解与流弊。

有些人主张“情、理、法”三者兼顾，乃至重情而不顾理、法，徒然使“情”蒙受了不白之冤，被众人斥为现代化的一大阻力。不过，如果把情归入农业社会的产物，指明工业社会并不需要情，似乎又说不过去。有些人认为“情、理、法”三者，孰轻孰重，应该因时而异，因此主张私的场合，情重于法；公的场合，必须法重于情。

但是公、私分明之处，固然方便；而若干公私难辨的场合，又将如何？其实，一个人假若能够理智地适当调整自己的态度，又何惧“情”之有？也有些人大声疾呼：“情、理、法”的时代已经过去了，现代化的管理，非改变为“情、理、法”或“理、法、情”不可。我们如果发问：“先生如此怕情，敢是无情的人？”答案必然是否定的。因为人多半自信其情为善情、纯情、真情，却片面地论断他人之情为恶情、滥情，这也是人之“常情”？“情、理、法”是“所重在理”，由于“理不易明”，很容易形成“强权即是公理”，或者造成“严酷的礼教”，反而不合理，所以孔子才把它提升为“情”的层次。此“情”乃是“仁心”的自然流露，从“心”(意义)从“青”(声音)，为“心之美者”(“青”字含有“美好”的意思)，深深值得我们重视、珍惜与实践。兹分别说明如后，以供参考。

#### (一)情、理、法所重在理。

“情、理、法”的次序，情在理先，法在理后。一般人就觉得情最要紧，理在其次，法最不重要。许多弊端便因此而生，落得众人交相指责。实际上，中国人受到中庸之道的影响，自有其独特的“次序观”：“情、理、法”三者，“理”居其中，而居“中”为“吉”，所以它的“次序意义”，应该是“以情为先，所重在理”。如图 3-5-1。我们由情入理，务求合理合法，可见主要在求得合理。理居其中为吉这种排列方法，在我们的文化生活中，到处可见。例如：人与人的关系，综合为“羣、家、己”三层，重点折中在“家”。各人对自己的修养，有“张、节、弛”三态，我们重视对自己的节制，折中在“节”态。时间区分为“过去、现在、未来”，我们常说：“好汉不提当年勇。”又说：“将来的事十分遥远，管它作甚？”主张以“现在”为中心，以求“承先启后”或“继往开来”。

易的卦爻，由“一”与“--”两符号组合而成。“爻”原是构成“卦”及“重卦”的基本要素，本来不一定具有特殊意义；然而易的占卜法则，却以“爻”定吉凶，使得各爻有其特殊意义。每一重卦，由内外二卦构成；重卦各有六爻，第二爻与第五爻分别居于内外卦之“中”；爻辞通例，二五两爻大半皆吉。即在凶卦之中，二五两爻之象亦照例较好。而在吉卦之中，二五两爻尤吉。这种重视二五两爻的态度，便是居以“中”为“吉”的原则。

我们从实际生活来考察，也不难发现，中国人确实是最重视道理的。我们常说：“有理走遍天下，无理寸步难行。”“蛮法三千，道理一个。”从小只有听说：“读书要明理，做人做事务必按照道理。”并没有“读书为了有情”或“读书为了守法”这一类的话。我们与人发生纠纷，便要商请第三者出面“评评理”，理得的时候，就会心安；理亏的时候，往往不得不俯首认错，赔个不是。

中国哲学最为繁茂的一支，便是宋、明理学。虽然后人把他们分成两派，指称程朱是唯理的，陆王则是唯心的。其实他们差异的地方，不在根本思想，而是明理的方法。论根本思想，彼此都是唯理，不好说陆王唯心，程朱才是唯理。论方法，程朱主张先向外研究事物物的理，然后向内发明吾心的理；陆王主张先向内发明吾心的理，然后凭它去观察事物物的理。前者是归纳法，后者是演绎法。彼此方法不同，认为“理外无物，物外无理”则是相同的。

在理学家之前，孔、老、墨、孟诸子，不直接讲“理”，却喜欢说“道”。“道”是事物形成所必要走的路，实际上与“理”相同。不过理是就其体言，道是就其应用言。朱子说：



“道训路，大概说人所由之路。理各有条理界辨。”又说：“道便是路，理是那文理。……道字包得大，理是道字里面许多理脉。”“理”可以用嘴巴讲讲，“道”则是必须实际去行的，所以孔子说：“朝闻道，夕死可矣！”他不但要我们“闻道”，而且更希望我们“志于道”及“行道”。每一时代都有一些“不讲理”的中国人，那是“小人”，不是大家所欣赏、赞美的“君子”。至于说现代社会不讲理的人越来越多，则是教育及风气的问题，与“情、理、法”的排列次序，应无重大的关系。

(二)法是基础，大家都应该共同遵守依垂直式的思考，“法”在“情”、“理”的底层，是整个建构的基础。

孔子早年丧父，幼而贫贱。“为儿嬉戏常陈俎豆”，有“知礼”的美誉。他的管理思想，以“从周”为起点，孔子说：“吾说夏礼，杞不足征也；吾学殷礼，有宋存焉。吾学周礼，今用之，无从周。”又说：“周监于二代，郁郁乎文哉。吾从周。”萧公权先生认为“正名”乃是“从周”的具体主张，用现代话来说，就是：“按照盛周的典章制度，以调整君臣上下的权利与义务。”任何组织，如果成员都能够顾名思义，各依其名位而尽其所应尽之事，用其所当用之物，则秩序井然，彼此皆安。即以角色理论而言，“从周”就是“角色期待”(role-expectation)，而“正名”则为正常的“角色演出”(role-enactment)。

有些人一直以为只有法家才讲法，因此用“人治”和“法治”来区分儒、法，实在都是偏见或误解。孔子重“礼”轻“刑”，认为“道之以政，齐之以刑，民免而无耻。道之以德，齐之以礼，有耻且格。”他缩小政刑的范围，把“刑”“法”安置在“礼”的“节度秩序”中，认为组织成员如果能够“约之以礼”，切实做到“非礼勿视、非礼勿听、非礼勿言、非礼勿动”，那就不致于触“刑”犯“法”了。

“礼”观念是孔子学说的起点。孔子之学，由“礼”观念开始，进至“义”、“仁”诸观念，其特色即在不停滞在“礼”观念上，而能步步升进。不像法家那样，固执于“法”，却不能着眼于“法”、“理”、“情”的升进过程。

“礼”(法)在管理上的应用，即所谓“制度化”。任何一种制度，在创立之初，必有其外在的需要，也有其内在的用意；绝不是凭空忽然地出现，亦不会无端忽然地消失。但是不论什么典章制度，绝不会有利而无弊，也绝不会有害而无利。同时它虽像勒定为成文，其实免不了跟着人事随时有变动。再好的制度，也无法推之四海而皆准，行之百世而无弊，仍然

应该随时地而调整。

古今中外一切制度，都不会永久好下去；日子久了，都可能变坏。所以“制度管理”，还得要靠人来创立、修订和推行，否则必定僵化，形成“官僚管理”。任何典章制度，都是一种普遍形式，不可能照顾到所有特殊情境中的应用，何况个人或组织经常出现新的情况而难以事先预测，更是无法妥善应付“例外”或“两可”的事宜。

制度化是管理的基础，它祇是管理的起点，正如“礼”（法）是孔子学说的始点，必须不停滞地向上提升，才能达到管理的完善境界。制度有其空间性及时间性，既不可以盲目移植，亦不能不持续改善，随时加以改进。

管理的“情、理、法”是以“法”为基础，组织成员必须共同遵守。然而“崇法务实”，乃是成员的基本素养，有待进一步“毋必”“毋固”，突破“呆定”的“制度”而求其充分适应时、空的变迁，这才是“不执着”。

（三）摄礼归义：合理必然合法孔子的“仁、义、礼”学说，依理论次序讲，劳思光先生指系以“摄礼归义”为第一步工作。“义”即“正当”或“道理”，君子“无适”、“无莫”，唯理是从，并不抱持特殊的态度，所以“义之与比”。

原来孔子一方面吸收当时知识分子区分“礼”“法”的观念，认为仪文种种，乃是狭义的礼，不过是末节；建立节度秩序，才是广义的礼，亦即礼的本义。一方面更进而肯定“义”是“礼”的实质，“礼”是“义”的表现，一切制度仪文，整个生活秩序，皆以“正当性”或“理”为其基础。孔子说：“麻冕，礼也。今也纯。俭，吾从众。拜下，礼也。今拜乎上，泰也。虽违众，吾从下。”用麻布或丝绘制冕，只是仪文，既然用丝绘可以节省民力，便不必拘守传统，所以孔子主张“不从旧礼而从众”。但是礼无大小，都应该有一定的理据，并不是随意曲从俗习，就可任意改变的。时人虽改在堂上拜谢，实在是不恭，所以孔子认为它缺乏理据，宁可违背众人，还是坚守拜于堂下的礼。制度仪文的修改与否，亦即“从众”与“不从众”的分野，在于“道理”或“正当性”的理据，孔子说：“君子义以为质，礼以行之，孙以出之，信以成之。君子哉。”他把这种“道理”或“正当性”的理据，肯定为“义”，此即“摄礼归义”。

在孔子以前，谈“礼的基础”时，往往归之于“天道”。认为“奉礼”即是“畏天”，人应该“奉礼”的理由，即在于“礼以顺天”。孔子脱离原始信仰的纠缠，把“礼的基础”确

定在“人的自觉心”或“价值意识”，亦即以“义”代“天”。劳思光先生认为“至此，一切历史事实、社会事实、心理及生理方面之事实，本身皆不提供价值标准；自觉之意识为价值标准之唯一根源。人之自觉之地位，陡然显出，儒学之初基于此亦开始建立。”从“情、理、法”的架构来说，“法”是人定的，日久终将不合时宜，必须依“理”改变，才能合用。许多人口口声声强调“法治”，自己却从来没有看过六法全书，便是受到“摄法归理”的影响，认为合理必然合法，一切唯理是从，当然不必去翻阅六法全书了。万一合理而不合法呢？那此法已不合理，本身就有修改的必要。

在管理上，制度化是管理的起点，不可没有制度。但是制度必须不断生长，一方面要根据理论，一方面又要配合现实。以理论为制度的精神生命，以现实为制度的血液营养。既不能否定传统制度背后的一切理论根据，亦不能忽略现实环境里面的一切真实要求。制度如果墨守不变，势必毛病百出；制度如果任意乱变，那又谈什么制度？所以制度化之后，紧跟着要“合理化”。一切典章制度，都要随时求其合理。太阳会下山，制度也有其失效的时候，这种，“日落法则”，正是制度合理化的精神。经常修订典章制度，使其适合时空的变迁，才是合理。

管理的“情、理、法”，成员在“崇法务实”之外，仍须发扬“不执着”的精神，“毋意、毋必、毋固、毋我”，随时随地机动调整管理制度及方法，以求“不固而中”方法不固定，却一定要命中目标！（四）纳礼于仁：凭良心就是合理由“礼”进至“义”，是孔子思想的终点。“仁”可以说就是“爱”，由“毫无私累的公心”所发出的爱，即是仁。人能够去除私念，确立公心，则是一超越一切制约的纯粹自觉，而显出最后的主宰性，孔子说：“我欲仁，斯仁至矣。”仁者立公心，毫无私累，于是对一切外界事物，皆能依理而立价值判断。孔子说：“惟仁者能好人，能恶人。”劳氏指出：“好恶”若就情绪意义讲，则一切人、一切动物皆有好恶，何必“仁者”？他推定孔子的意思，是指好恶如理而言。儒家重“义利”之辨，认为从私心则求“利”，从公心则求“义”；“仁”既系公心，则“仁”为“义”本。因为“义”指“正当性”，而人之所以能求“正当”，即在于人能立“公心”。“公心”不能立，必然溺于利欲；“公心”能立，才能循乎理分。立公心是“仁”，循理是“义”，所以孟子说：“居仁由义”，明确肯定“仁”是“义”的基础，“义”是“仁”的表现。由此可见“义”之依于“仁”，有如“礼”之依于“义”。

依理论程序说，礼以义为其实质，义又以仁为基础。但由实践程序来看，人由守礼而养成“求正当”的意志，并进而由此一意志唤起“公心”。在实践过程中，礼义相连，无法分别，所以孔子说：“克己复礼为仁。”即由“礼”而直达于“仁”。

“法”必须依“理”制订，而“理”不易明，则是判断上的一大困难。张载说：“天理者，时义而已。”天理是普遍的公理，必须因时合宜，所以是随时适应的。“时”乃是“变动情境中的适应力”，提醒我们切实把握当前的环境或处境，考虑往昔所守的规范，是不是赶得上变动不居的社会，以求得适中易行的方法。儒家讲求“经权”，便是因为“理可以如此，也可以如彼”，“理”不是无定则，却是“人在特殊处境中，有时候可以违反明显而确切的规律去做道德决定；但违反明显而确切的规律，并不即是道德的全盘否定，为了适应特殊处境的需要，他是在依顺了另一种或另一层规律之后，才放弃或违反了原先的规律。因此，表面上违反规律的行为，就一端看，好象是道德规律失去了实际效用，实质上真正失去的只是一时不能适应特殊处境的规律形式，而以能解决当前难题的另一规律代替了它。”熊十力先生说：“经，常道；权者，趣时应变，无往而可离于经也。”“理”因时而“变”，必须“权不离经”，才是变而能通。扬雄说：“夫道非天然，应时而造者，损益可知也。”“道”就是“理”，并不是永恒如如地存在哪里，却是在适应不同的处境变化而创造出来的。人如果一味坚持原则，不知变通以求适应，终必因过分保守而归于失败；相反地，假若只求适应而不顾原则，也可能导致理想的丧失，亦即是“离经叛道”了。

怎样解决这个难题呢？那就是“应时而造道”，既求适应，又不失正道。要做到这种地步，唯一的办法，即是“诉诸自己的良心”。王船山说：“道生于心，心之所安，道之所在。”心安则为之，心不能安即不为。因为一切调整，如果能够使自己心安，那就是合于道合于理了。

心安便是“情”（心之美者）。“情”与“欲”不同，欲是饮食男女声色货利之欲；情则是喜怒哀乐恶惧之情。孔子的感情十分丰富，认为人应该有一种合理的感情生活，鼓励我们正当地流露内心纯真的情。它所主张的“情”，是“不忧不惧”的“坦荡荡”的心情，不但“乐以忘忧，不知老之将至”，而且穷达不易其乐。“情、理、法”的“情”，是指心安理得的情，亦即发乎仁心而中节的情。

管理的“合理化”，有赖于管理的“人性化”。合乎人性的管理，才是合理的管理。“情”

表示管理人性化，管理者一切凭良心，便能合乎天理。将心比心，用“己所不欲，勿施于人”的心情来建立、修订和推行所有的管理制度，即是“克己复礼为仁”的表现。

“不固而中”，系指变来变去都通，并且越变越能达成组织的目标，此即“情”的每发皆中节，实际上就是“中庸”。每一措施，俱皆“恰到好处”。

(五)情、理、法即是仁、义、礼的实践孔子学说先“摄礼归义”，再“纳礼于仁”。“礼”以“义”为其实质，“义”又以“仁”为其基础，因此“仁、义、礼”三观念合成一理论主派，正好贯串孔子的学说，成为后世儒学思想的总脉。

陈大齐先生指出：自来研究孔子学说的人，大都只注重孔子所提倡的仁，以为孔子思想的精随，一个仁字即足以尽之。其实孔子固然十分重视仁，仁确为孔子思想精随的所在。但一个仁字，犹未足以括尽孔子思想的全部。他认为孔子思想，如实说来，乃是仁义合一主义，不是唯仁主义。仁必须有合于义，义亦须含摄着仁。仁而不合于义，不足以为真正的仁；义而不含摄仁，不足以为真正的义。陈氏并谓孔子思想之所以能够垂诸百世而不惑，与放诸四海而皆准，虽在核子时代仍然值得提倡弘扬，实当归因于其仁义合一的主张。因为仁如果不必有合于义，则爱之很可能适足以害之，可见徒仁不足以收获理想的效果。必待有合于义，而后始能保其有益而无损。

不但“仁与义合一”，而且“义与礼合一”。孔子所说的“义”与“礼”，自其所具作用而言，可谓完全相同，都具有指导、节制与贯串诸般德行的作用，亦即诸德必须合乎“礼”“义”，才不致流而为乱。再就其适用而言，义是随应变迁，没有定型，以变应变，可以说是相对的；但在相对之中，应付任何事情，于不固之外，又须求其中肯，不容有所失误，以此不变应万变，又有其绝对的。

同样地，礼在浅的一层，是可以损益的，可以变动的，因此是相对的。但就其深的一层看，则是不可损益的，不可变动的，实在又是绝对的。义与礼在兼具绝对性与相对性的性质而言，也是完全相同的。

“义”与“礼”的关系，是互为表里的。孔子说：“质胜文则野，文胜质则史，文质彬彬，然后君子。”“质”是“实质”，“文”为“形式”，陈大齐先生指出“有诸内的义”，是质；“形诸外的礼”，便是文。文质彬彬，表示义礼并重，才算得上是君子。

言仁必及于义，所以仁义并称；言礼亦必及于义，所以礼义并重。仁、礼都不能离开“义”，

都要“义之与比”，十分符合“以中为吉”的原则，“仁、义、礼”三者，“义”居其“中”，成为权衡“仁”、“礼”的标准。孔子说：“可与共学，未可与适道。可与适道，未可与立。可与立，未可与权。”他依高下深浅，把这四件事分成四个层级，“可与共学”最为简单，属低浅的一层，能做得到的较多；“权”最困难，属高深的一层，能做得到的较少。所以以权的“义”，委实是不容易判定的。

中国哲学重实践，许多高深的哲理，都变成通俗的谚语，普遍流传，务求耳熟能详而日常施行。“仁、义、礼”的实践，即是“情、理、法”。中国人“情理”并称，而又“法理”并重，“情”、“法”都离不开“理”，所以“情、理、法”乃是“所重在理”。

(六)情、理、法在管理上的表现“情”显现为管理的“安人之道”，亦即以“珍惜”“关怀”的爱心来消减成员或群体的不安，使其在安居乐业的情境中，努力做好自己份内的工作。“爱惜管理”乃是合乎人性的管理，所以“情”表现为管理的人性化。

“理”即是“义”，也就是“宜”。孔子说：“无可无不可。”任何管理措施，如果用得其宜，便可；假若用失其宜，就不可。管理没有“万灵丹”，必须随时、地而调整，其可或不可，要靠义(理)来裁决。因此“经权之道”，便是确立“共识”，以此不变的常道为“经”，然后“执经达权”，并求“权不离经”，以期变而能通，亦即达到管理合理化的地步。

“法”就是“礼”。员工再希望自由自在，也无法不接受两种无可奈何的限制：一为“命”，一即是“礼”。中国人不喜欢任何人“无法无天”，便是肯定所有的人，都要“崇法”“知命”。孔子不谈“命”，只是“知命而不认命”，前者为“尽人事”，后者即“听天命”，所以中国人常说：“尽人事以听天命。”孔子重视“礼”，“礼”就是典章制度和行为规范，是每一个人尽其在我的“角色期待”。“礼”化为管理的“絜矩之道”，因为西洋人控制行为的力量，主要靠法律，礼仪是次要的。传统中国则不然，法律只是辅助的工具，礼却居于主导地位，法律的制定，是不能违背礼教精神的。法律的推行，主要依赖外在的权力，人遵守法律往往是被动的。维系礼的效力，有赖于传统的习惯和经验，经由教化的过程使人产生敬畏之感，所以人服礼多半是主动的。组织成员仅需设身处地，依着“所恶于上，毋以使下；所恶于下，毋以事上；所恶于前，毋以先后；所恶于后，毋以从前；所恶于右，毋以交于左；所恶于左，毋以交于右”的原则，凡遇有利益时，先为他人着想，再为自己着想，便未有不合“礼”的。不过为了团体的纪律以及团队精神的增强，以“将心比心”的心情来建立制度，也是十分必

要的。因此“礼”的表现，就是管理的制度化。

制度化的是管理的基础。组织的典章制度，是成员必须共同遵守的“法”。制度要经常调整，以求合“理”，员工感觉公平、合理，才是管理合理化。但是“理”往往是客观而呆定的，我们如果认定一条道理顺着往下去推，就成了极端，不合乎中。事实象是圆的，假若认定一点，拿理智往下去推，结果成为一条直线，不能圆，也就走不通。因此管理者惟有以庄严的态度，由内而外，务使自己心存乎仁；克己律己，以规范自身使无限越。于是由伟大的同情心(仁)发出无穷尽的爱，视人如己，公而无私，爱人助人，崇礼尚义，必要时牺牲小我，以成全大我。这样就可以流露自然而无私心的“情”，仿效孔子的“一任直觉”来调整。因为“仁者”实在就是“遍身充满了真实情感的人”，而“不仁者”也就是“脸上嘴角露出了理智的慧巧伶俐，情感却不真实的人”。管理者充满了真实情感，便会用“不忍人之心”来实施“不忍人”的管理，而臻于管理人性化的境界。

我国传统重视“常道”，而且要笃行之，叫做“务实”。务实之后，还要“执经达权”，“经”即“常道”，“权”为“变通”，在变迁的情境中，随时权宜应变，因此必须“不执着”。不执着的人，依据常道去权变，因变而能通，便是“中庸”。这“务实”、“不执着”、“中庸”三者，即是“中”的三种层次，配合着人的智能不等，依“中人以上”(高阶层)、“中人”(中阶层)、“中人以下”(基层)的区分，而有不同的表现。如图 3-5-8：组织三阶层的特性“中庸”是“恰到好处”，亦即“不在拘定客观一理去循守，而在自然的无不中节”。凡是拘定的必不恰好，有时反而会妨碍生机，不合天理。管理者以真实的情感而自然变化，才能够时时得其“中”。“中”与“仁”异名而同实，都是指那心理的平衡状态。平衡即“安”，“不平衡”便“不安”。所以“中庸”实在就是“情”的真实而自然的流露。

“不执着”是“不把心思黏在一特定的方向上，以免不虚不灵”。管理者要“秉持常道而权宜应变以求其通”，便须使自己的心灵“虚一而静”，才能适时应变，并且“权不离经”而能合“理”。

“务实”是“实实在在的去”。一切管理措施，都是要实践的，唯有脚踏实地，按部就班，各自尽力做好份内的工作，才会有所收获。“务实”的基本表现，即在“守法”，所以说：“崇法务实”。

“中庸”、“不执着”、“务实”，合起来就构成了“情、理、法”三个互相贯串的层次。

在管理上的表现，就是“安人之道”、“经权之道”与“絜矩之道”。中国式管理，其实就是“情、理、法”的管理。凡事“以情为先”，彼此“所重在理”；“情”“理”讲不通的时候，不得不“翻脸无情”，这时把“法”搬出来，大家便不会觉得刻薄寡恩、残酷无情。只要出乎真情，何必怕情、矫情、绝情？中国人希望“以德服人”，所以现代化中国管理，仍以“情、理、法”为其最高原则。

注重方法是西方文化的特色之一。方法论(Methodology)在中国向未成为显学。中华民族在智力方面，备受奖许，接触较为频繁、瞭解稍为深入的其它民族，无不同声赞美。不可思议的是，中国对第一流人物的智力，如孔子、老子、墨子、庄子、曾子……已有方法使之发育、成长、圆熟，而有其伟大的贡献；至于第二第三流，则迄无良好方法，可以促其登堂入室，与古贤先哲相切磋以矫正陶融个人的人格。近世以来，科学及有条理的方法，更自愧不如西方先进国家，难怪青年学子，黯然自卑。

其实，中国人自有其极为高明的方法，特别是表现在几千年来包容融合外来文化这一方面，尤有其辉煌的成就。中庸记载：“仲尼祖述尧舜，宪章文武；上律天时，下袭水土。辟如天地之无不持载，无不覆帙；辟如四时之错行，如日月之代明。万物并育而不相害，道并行而不相悖。”居于这种“并育”“并行”的观念，培养出我们“容纳异己”的民族性。对于外来文化，我们并不排斥，却有一套非常灵巧的方法，加以消化整合，变成中华文化的一部分。

这一套方法，不同于西方的辩证法、批判法、演绎法、归纳法、直觉法、比较法、现象法、发生法、分析法、综合法等等哲学或科学的方法。它也不是中国人经常使用的“体会法”，虽然“体会法”已经容纳辩证、分析和综合的历程，辅以“欣赏”、“参与”、“冷眼旁观”和“设身处地”等情意

## 第6章 管理的基本方法是“经权法”

活动。促使西方人头昏眼花，干脆否定它是一种方法。此一方法，乃是超过时空限制，中国历代都在使用，实际上世界各地也都可以通用的，我们称它为“经权法”。

例如佛教源于两千多年前的印度，对中国而言，亦是来自西方。释迦牟尼主张要“出家”，中国人一向最热爱自己的家，要中国人离开家庭，到丛林中去修行，是万万做不到的；佛教



宣导“断爱”，因为一个人有了贪爱之心(爱)，就会想去追求(取)；而盲目追求，就为自己种下了来世的恶因(有)；有了恶因以后，免不掉来世投胎受生(生)；既出生为人，便逃不了衰老、死亡的命运(老死)，所以贪爱之心既是无知愚蠢的表现(无明)，要脱离轮回苦报，到达快乐的彼岸(净土)，必须切断从无明到老死的环状锁链，也就是断绝一切恶因。中国人一听到“断爱”，又是格格不入。然而佛教自东汉传入中国以后，千余年来一直是中华民族的主要信仰，“家家阿弥陀，户户观世音”便是中国先哲运用“经权法”，将佛教的哲理，融入中华文化的大海里。钱穆先生说：“佛教未跑进中国以前，在东汉末年三国开始，中国思想分成两大派：一个老子，一个孔子。中间一个极特殊的人，就是王弼。”王弼用“统之有宗、会之有元”来描述中国思想的形态，钱先生则认为“孔子、老子外，又有释迦牟尼从印度传来。统之有宗，会之有元，中国思想史上有此三人。”我们常说中国思想，包含儒、道、释三家成分，并不是说中国人普遍信仰佛教，而是印度佛教到了唐代，天台、华严、禅三宗已经十足中国化，形成中国的佛学。这些佛教的观念，透过“经权法”，变成中国人的思想了。那么，基督教为什么不能如同佛教一般，也成为中国人思想中的一部份呢？原因固然很多，最主要的，还是基督教输入中国的时候，正好赶上“经权法”不被重视的冷藏时期，近代中国人过分强调西方各种方法，以致把自己固有的最好、最有效的“经权法”忽略了，搁置了，岂非十分可惜！中国式管理，自有其根源。近年来大量输入西方管理理论与方法，造成诸多困扰。依我国传统，我们殊无必要亦无任何理由排斥西方管理，但是我们更有需要，使西方管理溶合于中国管理哲学之中，这才是真正的中国管理现代化。具体方法，惟有重拾古方，好好运用经权法宝。

(二)“经权法”源自易经既然中国人的思想是“统之有宗，会之有元”的，那么“经权法”必定也可以归宗還元，在中国传统中找到它的根源。依据王弼的说法，中国思想的总源头，即是易经。陈立夫先生也认为：儒家思想来自周易、道家思想来自归藏易、墨家思想来自连山易，其它各家如阴阳家、纵横家、法家、名家、兵家等思想，也都渊源于易。

易经中“不易”的观念，并非“不变”，而是“变易”中有“不易”，也就是“变”中之“常”。我国先哲，发现宇宙万象错综复杂，而理路常在。变中有常，所以万变不离其宗。

西方人一味强调“变化”，甚至认为“变迁”乃是现代生活的必要条件。中国哲学也有一个根本的一致倾向，承认“变”是宇宙中的根本事实之一。但是，变化不是紊乱的，而

有其不易之则，也就是有其“常道”。老子说：“知常曰明，不知常，妄作凶。”不知常容易任意胡为，必将造成不良的后果。易传说：“动静有常，刚柔断矣。”乾坤对待，干为纯阳之卦，象征刚健，以动为常性；坤为纯阴之卦，象征柔顺，以静为常性。一切事物虽然都是变动不居的，但是变中有常，才能“动而不乱”。理学家中的程朱一派，更进一步肯定“变中之常”较“变”尤为根本，而称此“常”为“理”是变之所以变的依据，为变的主宰。此“变中不易之常”，即是“经”。

易经中“变易”的观念，指出：宇宙万物都在变化迁流中。“在天成象，在地成形，变化见矣。”变化是有形有象的根本事实，惟有变化，宇宙才能够不穷而久，所以说：“易穷则变，变则通，通则久。”缘自神农之后，黄帝、尧、舜时代，风气渐开，已经不像前古那样易于治理，幸好尧、舜知道因应时代的需要，变通改进，使老百姓各安其业，各适其宜。他们变革朴野的古风，创立衣裳的制度，使得天下大治。这种变易的精神，便是历代生生不已的创造力，“生生之谓易”，这个阴阳消长，生生不息的道理，为中华民族带来日新又新的进步。而“变易”的精神，则表现在“通权达变”，此即“权”。

“经权法”的“经”，即易经中的“不易”，也就是“常道”；“经权法”的“权”，为易经中的“变易”，亦即是“变化”或“变通”。两者结合起来，构成了中国人“守经达变”的方法。使中国五千年来，从容融合外来文化而仍能中道。有了此一方法，才能够做到朱子解释中庸所说的：“凡其所行，无一事之不得其中，即无一事之不合理，故于天下国家无所处而不当也。”可惜道不远人，而近世中国人却“知者过之，愚者不及”，“贤者过之，不肖者不及”，徒使“经权法”不明不行，丧失了融化整合西洋文化的能力，真是“中庸其至矣乎！民鲜能久矣。”“经权法”既从易经来，自须含有“易简”的精神。“易简”即“易知易行”，所以系辞上传第一章说：“易则易知，简则易从。”中国哲深知：平易的道理易于了解，易于了解的道理，才有人亲附；简易的方法容易照着实行，才能行之有功。“经权法”效法乾坤简易的理则，普遍为中国历代所推行，造成了中国可大可久的历史。

（四）“经权法”可以促进中国管理现代化经权法使我们融合不断传入的外来文化，也促使中华文化持续成长更新，发挥大学所说“苟日新、日日新、又日新”的精神。例如印度佛教，主张“无我”、“利他”，与中国积极淑世的观念，十分吻合，我们立即予以采纳；而佛教思想原先为消极厌世的，中国佛学则将其转变为积极入世的。

佛教解脱，原有信解脱与见道之分；南朝竺道生特提悟、信两途：悟为发乎内心的知见，信是信奉外面的教言。悟发信谢，冲淡了宗教的信仰精神。使佛教符合中国“重于见理、轻于受教”的传统思想之基本态度，遂把佛学融会到中国思想上来。

依此推论，一切西方管理的理论或方法，均可透过“经权法”，将其消极整合于中国式管理之中，以促使中国管理现代化。中华文化的可贵处，在于“持续中有变化，变化中有持续”。中国管理现代化，务必把握两个重点：一是求其变，一为求其久。因为仅仅求变，变到失去了根本，那就等于推行西方管理，势必遭遇“全盘西化”同样的阻碍，产生忽视空间因素的诸种弊病。假若一味求久，专注于持续而不知变化，那就等于恢复古代中国的管理，自然无法因应现代环境变化的需求，发生忽视时间因素的各种祸端。中国式管理的“经”，要使其在永恒中获得日新万变，亦即把“经”赋予新的时代意义，注入新的时代精神，以求历久而常新。中国式管理的“权”，要在日新万变的“权宜应变”中把握住永恒持续的精神，使其万变不离其宗。无论如何变化，总还是中国式管理，总还是适合中国特性、符合中国道统，这才是中国管理现代化的最高价值之所在。

西方管理，一向遵循自然科学的路向，采用自然科学的研究心态。一九一〇年代至一九七〇年代之间，无论早期的管理理论或者现代管理的程序学派、计量学派、行为学派乃至晚近的系统学派，均在追求“持续”的管理法则。早期管理理论认为科学方法可以解决所有管理问题；程序学派视管理为一项程序持续发展的架构；计量学派运用合乎理则的方法来构筑种种教学模式，认为只要找出“最适化”(Optimization)与“次适化”(Sub—optimization)即能解决复杂的“决策”(DecisionMaking)；行为学派侧重“人际沟通”(InterpersonalCommunication)和“组织沟通”(OrganizationalCommunication)，并透过有效的激励以增强领导的效能；系统学派把组织看成一个“开放系统”(OpenSystem)，以“弹性平衡”(FlexibleEquilibrium)为特征，已经启发了“变动的平衡”(MovingEquilibrium)的“变化”观念，不料情势甫转，刚好又碰上一九七〇年代的能源危机，徒使管理面临许多无可奈何的困境，促使西方管理，掉过头来，强调“变化”的重要性，因而出现了世上没有任何一种法则适用于全部“情势”的“权变理论”(TheContingencyTheory)。

自然界现象，固属“变化的便不持续；持续的即不变化”，有如氢二氧变成水，便不再有氢与氧。但文化生命，则绝不相同。管理既不属于自然界现象，当有其文化精神，无法将

“持续”与“变化”断然分开，这是中国吸收西方管理学说时首先应该重视的“经权精神”。

其次，中国管理现代化，要拿什么做“经”，来融合一切外来的管理呢？我们把握“易简”的精神，依据近百年来中国现代化的经验，肯定“伦理、民主、科学”，乃是中国管理现代化的“经”。兹说明如后：1. 伦理——中华文化首重伦理。依照中国文字的本义，『伦』就是类，『理』就是纹理，引伸为一切有条贯、有脉络可寻的条理。说明人对人的关系，包括分子对群体的关系、分子与分子间相互的关系，亦即个人对于家庭、邻里、社会、国家和世界人类各种关系所应表现的正当态度。

伦理与法制不同，伦理从人类本性上启发人的自觉。从一个人的修身推到亲亲，再从亲亲推到睦姻任恤，推到仁民爱物。凡是人类，必有与生俱来的天性，爱父母、爱家庭，以及对于自身关系的同族同国人的相爱相恤，推而至于爱人类，实在都是天性。中国管理现代化，应该以伦理为出发点，来启发父子之亲、兄弟之爱，推而至于邻里乡土之情，和机构组织乃至民族国家之爱，以提醒每一个人对于国、对家、对组织、对人、对己的责任，使其知所感应、有所感应，以扩大管理的效果。

2. 民主——孔子主张容纳异己，即是现代民主的基本条件。民主的基本精神，就是自由与独立，亦是权利与义务。要自由先要能够自强，然后才能享有自由；而且自由是有范围的，不能只享权利而不尽义务。要独立就必先要自立，其理由是相通的。怎样才能自立自强呢？那就是每一个人都要至少尽到自己应尽的义务，也就是守纪律、负责任。中国式管理，欲求成员守纪律、负责任，惟有树立民主的精神，才能有效。但是世界上各个不同国家所表现的民主，仍有其缺陷，仍有其流弊，或存有种族的歧视，或造成卑劣驱逐贤能的弊端。中山先生曾同意“以更多的民主，去革除民主的流弊”，希望“以更多的民主，去打击反民主、假民主”，特别是欧美式的民主，必须加以合理的调整，才能符合我国的国情，中国管理现代化，当然包括中国管理民主化，任何机构均应以“合理的民主”为依归。

3. 科学——中国人重实际，喜欢从事物现象的表现，作如实的描述。科学技术的发明，为时甚早，其中陶瓷、纸、印刷、指南针、火药等等，对于人类文化尤有重大的贡献。欧洲的文艺复兴、工业革命，以及海外发展，都是接收中国物质文明的结果。今日西方人以为科技发明，功在他们的科学家，不免有得意忘形之嫌，所以处处显现“忘本”的态度。最可惜的还是中国人看见人家的成功，想到自己一时的情况，远不如人家，也信以为真，竟然五体投

地的佩服别人的智力才干，非但丧失自信心，而且患了“忘祖”的毛病。但是，中国管理科学化的时候，我们必须警觉：中国所需要的科学，不是反人性的以屠杀、殖民、毁灭为能事的科学；中国所珍视的，乃是“保民”与“养民”的科学。我们所要的科学精神，是求精求实的精神。因为真正的科学，其精神在求合理与真实；而其方法，则在彻底与精密。

把握“伦理、民主、科学”的“经”，我们便可以将一切外来的管理理论与方法，作一评判，作一调整。尽可能采用西方的合理方式，融入我们的传统精神，逐渐变成中国自己的东西，而不再是纯粹的“舶来品”。例如劳资关系，西方因为受到洛克(JohnLock)的影响，往往认定“不是劳方压倒资方，便是资方压倒劳方”，彼此利害冲突，自非对立不可。惟就中国伦理观念来看：人人同有一颗爱人之心，如果大家按照孔子所说的方法：各人“尽其在我”。资方努力创造一个合适的工作环境，让劳方感受得到照顾与关爱，并因而产生强大的向心力；劳方感到个人受到器重，受到鼓舞与激励，心知感应，因而尽一己之心、尽一己之力，把分内的工作做好，让资方觉得所有消极性的人事管理，俱属不必要而趋于“无为”，更进一步消除劳方心里“以工作换取薪资”的感觉。机构之内，充满着孔子所描述“老者安之，朋友信之，少者怀之”的气氛，那还有什么“劳”“资”的区别呢！所以劳资关系，在中国管理现代化中，应该转化为“以和为贵”，彼此和谐相处，互敬互爱，才是合乎中国伦理的精神。

然而，我们并不认为，劳资之间和睦相处，便不需要工会的组织。依照中国管理民主化的观点，劳工工会的存在，对企业和整个社会，都非常有益。原来欧美资本制度盛行，劳工为了对付资本家专利、保护劳工地位与提高劳工福利，乃组织工会，以求制衡。中国伦理社会，并不需要制衡，但是中国人观念，资方和劳方所谋求的目标，最后是一致的，大家共同以“安人”为目的，不过公司和工会所注重的要点，各有不同，借着双方的互调与协助合作，更能加速“安人”目标的达成。公司与工会之间，诚心诚意相待，和衷共济相处，从不同的角度提供宝贵的意见，自不同的立场考虑相同的问题，不仅公司加速发展，员工福利也能提高。

再就科学的取向来看：劳资关系，有如车的轮子，如果一边大，另一边小，车子就很难适当和缓的向前进，还是必须维持两边的轮子同样的大小均衡才好。因此当一方的力量较大时，肯帮助对方的发展而出力，有如此的度量才是可喜的。公司和工会双方的力量相当平衡，才能产生最好的劳资关系。

由此可见，中国管理现代化，既不抱持“没有工会省掉麻烦”的保守心态；也不坚持“所有工会运作比照西方”的西化心态；更彻底扬弃“弄个假工会装装门面或骗骗劳工”的虚伪心态。我们透过“经权法”，拿“伦理、民主、科学”的“经”来过滤西方式的劳资关系，建立对公司与工会都有帮助的工会制度，双方尽可因应实际情势，作适当的权变，以解决问题，增进双方的福祉。

## 第7章 管理应该发挥象棋的十二特色

就我国目前情形而言，除去固有传统思想以外，西方的文化和思想，显然已经成为当代中国人(尤其是知识分子)的精神传统。即使我们想要摆脱，也委实无计可施。这固然是由于：生存在某一时代某种环境中的人，很难不受当时当地思想的影响。我们今天在学校受的是西方式的知识教育，家庭内的陶冶因电视的侵入而解体。社会上所重视的，则是西方的科学技术，而正如海德格(MartinHeidegger)所说，科技基础始于希腊的古典哲学。另外还有一种重要的因素，就是中国文化不提倡锢蔽的宗教信仰与狭隘的国家民族观念，传统仁者无敌以及虚怀以致广大的精神，也是西方文化毫无阻拦、顺利输入我国的莫大助力。

社会学家孟汉姆(KarlMannhein)认为思想无法脱离日常生活，因此深受社会因素的影响。每当管理科学工作者谈论起他们的观点时，总会出现这样的论调：“有关的研究与分析，应先设法建立模式。”于是，继美国模式、日本模式之后，大家都热切地关心：“中国管理能不能建立它的模式？”如果无法建立，似乎就不足以称为“中国管理现代化”。

“模式”(Model)的原始意义，与“模型”相通。而“模型”的解释，则是“模仿实物的原形，缩小制成的样品”。“概括地说，模型是一事实的再表现。一般是将事实的结构予以简化及抽象化；然而在某些特定的意义上，使简化和抽象化后的系统与原系统相似，有助于研究者了解事实。”为描述或说明我们周遭形形色色的真实世界，事实上不可能完全采用模型来表现。因为真实世界的现象，太过于复杂，只好运用抽象的方法，作理想性的简化表示，这就是模式。

中国管理的模式，可以用中国人所熟悉的象棋来代表。凡是精于象棋，而又能体认其中的精神的，便能够充分了解中国管理的精髓。象棋俗称“象戏”，是一种“仿真的游戏”。它是逐渐演变而成的一种棋戏，由两人在棋盘上按位布棋，以攻死对方的将或帅为胜。

中国管理的“象棋模式”，包含天人合一、确立制度、公平竞争、组织精简、各施所长、互依互赖、无为而治、民主自治、竭尽心力、贯彻始终、千变万化与和平融洽等十二特性，兹分别说明如后。

管理应发挥的十二特色(1)天人合一思想，是儒家哲学的基本信念之一。孟子首先指出天的根本性德，即含于人的心性之中；天道人道，实一以贯之。他认为人之所以异于禽兽，即在人的心性与天相通。他说：“尽其心者，知其性也；知其性，则知天矣。”宋代道学，更进一步形成一个根本观念。程伊川说：“道未始有天人之别，但在天则为天道，在地则为地道，在人则为人道。”孔子虽然不明言天道，但亦表现出尊天、顺天的观念。敬天即所以爱人，爱民即所以尊天。中国人的天人合一观念，实包含了天定胜人与入定胜天两种看法。中国人思想，不偏于天定胜人，也不偏于入定胜天。象棋中的每一枚棋子，都有其特定的才能，也都有其尽心尽力的意向。但是否得遂所愿，端在下棋的人，如何布局与运行。假定棋子为人，则此下棋的人，即已扮演了天的角色。“天之生物，必因其材而笃焉”，下棋的人，没有不谨慎细心，好好运用每枚棋子的；至少不会存心不良，把自己的任何一枚棋子拿来白白送死。然而外来因素的影响，内在心神的不安，乃至棋力稍逊，那就无可奈何，只好认命了。此所以孟子尽心章之后，立即承接莫非章，指出人生的吉、凶、祸、福，没有不是天命的。孔子说：“不知命，无以为君子也。”君子应该按照中庸的道理，“居易以俟命”。

这种观念，表现在中国式管理上面，则为“人时时刻刻在为自己盘算，做各种的计画，但是天也同时在为每一个人做计画。必须人所做的计画，与天所做的密切吻合，才能够获致圆满的效果”。

我们从“谋事在人，成事在天”的启示中，发现任何计画，都应该顺天应人；所有目标，都必须光明正大。这样的管理，才有成效。天所做的计画，便是我们先天带来的命，可是说是与生俱来的生涯规划。而我们所做的计画，则是后天的人生规划，两者配合，即为天人合一。

## (二)确立制度。

一般人依据孔子所说“其人存则其政举，其人亡则其政息”，推断“为政在人”就是孔子“人治”的思想；大家看到明法篇主张“以法治国”，便认定管子是“法治”的先驱，韩非“立法以治民定国”，即为真正的“法治”。因而人治、法治对举，互较长短利弊，造成莫

大的谬误。实则孔子不完全主张人治，他是相当重视典章制度的。他的“从周”，便是采取以往实施过的善法而重加实行。不过孔子觉察到徒法不能自行，必须用“仁爱”的原则，来加以补救，才不致像周代那样，制度虽粲然大备，终究不能久远维持。强大而文明的周室，在平王东迁之后，便濒临衰乱危亡的命运。

象棋的制度十分完备。两人对面而坐，一伸手都是去拿黑子，彼此客气地要对方持用红棋，这是礼让的开始。让不过的人，占用了红子，即宜秉持“占红不占先”的规矩，请黑棋先走。同时将、士、象、车、马、包、卒等，各有各的走法，双方都要遵守规定。到了最后，胜负已经十分明显，胜方先说：“承让、承让。”败的人也不妨说一句：“毕竟棋高一着，佩服之至！”从头到尾，有其完整的制度，但如下棋的人不知或故意不予遵从，那也是徒法不足以自行，难免争执，吵闹一番。

中国式管理，当然重视制度的确立，因为主观的意愿必须化为客观的组织制度，才能产生作用。但是，任何制度不论多么完善，终免不了有其漏洞。而且时日一久，流弊丛生。所以一方面要有合适的人来执行，一方面也需要贤明的人来批评反省。不断努力加以修正改善，绝不容许因循懈怠。

### (三) 公平竞争。

礼记礼运篇说：“饮食男女，人之大欲存焉。”孔子处理欲的方法，是“因势利导，把它引向正当的途径上去”。他认为“己欲立而立人；己欲达人而达人”的“欲”，是人人所该的可欲对象，都应该把它导向高尚的途径，使其充分发展，尽量获得满足的快乐。然而，孔子认为实现可欲的对象，亦应使用正当的手段，必须“以其道得之”。他说：“君子无所争；必也，射乎！揖让而升，下，而饮；其争也君子！”象棋的游戏，应该是一种君子之争。下棋的人，没有不希望得胜的；除非他另有企图，存心利用棋戏来讨好对方，故意隐藏实力，以“不胜”为手段，真是可鄙的谄媚。不过，当说双方棋力悬殊，我们也不愿见一方屡胜，给另一方带来太多的挫折感。这时可以采用让子的方法，譬如让一车或一马，甚至双车或双马，以求彼此旗鼓相当，寓有公平竞争的用意。

管理上，我们也体认人有欲望，才有管理的可能；否则什么管理方案，都将得不到适切的反应。但是，人有欲望，组织也有目标，于是人与人、组织与组织之间，势必有所竞争。我们希望机构互助，却也不反对公平的竞争。因为正当的竞争，才是促成进步的良好动力。



“对内竞争，彼此不断改善而获得进步；对外联营，以求得国际间竞争力的提升”，应该是中国式管理努力的目标之一。

#### (四)组织精简。

中国历史，一向推崇汉代的行政管理。所谓两汉吏治，永为后世称美。汉代的地方政府以县为单位，直到现在还没有改变。汉时县的上面是郡，郡的长官叫做太守，地位和当时中央政府的九卿平等。郡太守调到中央可以做九卿，再进一级就可以当三公；九卿放出来也做郡太守。汉代官级分得少，升转极为灵活，这是一大特色。

象棋分为红、黑两边，各有十六个成员，区分为帅(将)、仕(士)、相(象)、俥(车)、傜(马)、炮(包)、兵(卒)七种等级，组织十分精简。

中国人的组织，最喜欢采用“兄弟会”的型态。其最主要的特色，即在精简有效。当然，在初创时期，也可以采取“父子帮”的组织，父亲带领着几个儿子，一面教导，一面经营；待儿女长大之后，父亲退居顾问的位置，还是兄弟会组织。不过中国人的兄弟会，并不拘泥于兄弟的名分，也不必然都要仿效三国时代刘、关、张的桃园三结义。它的精神在于组织成员之间的如兄如弟。

彼此的关系，原本或许只是乡亲、朋友、同学，甚至根本就是互不相识的陌生者，如今既然以兄弟会的精神来组织，就应该赋以兄弟的实，做到“兄兄弟弟”，滋生出家族式的亲密关系。为了确保彼此能够如手如足，势须贯彻精兵主义，组织成员，重质不重量，在精不在多。精兵主义一方面要求适才适所，精简业务；一方面也要简化组织，减少层级，以符合现代化“压扁式”组织的精神。

#### (五)各施所长。

孔子主张“不在其位，不谋其政”。便是宣导大家不要彼此干扰，或者互为对手制造问题。相反地，大家放手让在位的人，好好地去发挥他的长才。当然，在其位的人，也应该切实做好分内的工作，才不致造成“尸位素餐”的不良现象。要能够“各施所长”，必须先了解各人的长处。因为人的知性不等，“中人(以上)，可以语上也；中人以下，不可以语上也。”此所以孔子肯定“仲田可以让他管一个能出千辆兵车的国家的军政；冉求可以做一个有千户人家的邑的宰，或者做一个能出百辆兵车的家的家宰；公西赤可以让他穿著礼服站在朝廷上和外交周旋”，而“冉雍这个人，则可以居于君长的位置”。

象棋的车，可以纵向或横向直走，对方任何阻碍，不论其职级高低，悉数可以逐而食之。马跳日，无论东、南、西、北那一个方向，只要舒展得开，马腿不被蹙住，便可以耀武扬威，奋力克敌。包能够翻越障碍，攻击对方。士斜行；象飞田；卒只能进不得后退，过河以后还可以横着走；惟独将必须深居宫中，顶多左、右、上、下踱踱方步。各有所长，而又得以各施所长。

这种精神，应用到中国式管理，便是要求成员在修己安人的过程中，都要人尽其才。同时在此之先，必须人有其才。任何职位，哪怕表面上看起来再不引人注目，都不能随便找个人填填位置，应付一下。因为不具备这方面才能的人，不但不会了解其中的奥秘。而且外行人往往自认有自己的一套，例如相飞田却飞到对方的境域里去，弄得整个制度大乱，竟然沾沾自喜，认为自己飞得远，表现得出色，而不知已经坏了大局？但是，一旦人有其才，即应该知人善任，秉持“疑人不用、用人不疑”的原则。让他放手去做，才能人尽其才。所以千万不要处处防弊重于兴利，讲求制衡，使其无法各施所长。

#### (六) 互依互赖。

中国的伦理，使所有中国人，结成一个硕大的互依互赖网。孔子的“连带责任主义”，更使得我们彼此之间，息息相关，互相依存。互依互赖的正确意义，是互助而非倚赖。例如有甲、乙两人，如果“甲的义务，即系乙的权利；同时乙的义务，亦即甲的权利”，互相消而又互相益，便是互助。推而至于分工合作，成为更复杂的互助。不幸我国旧社会误认为互依互赖即可以趁机依赖他人，因而依赖的风气甚盛。礼记王制说：“愈、聋、跛、瘖、断者、侏儒，各以其器食之。”废疾的人，都要尽力以一艺一技来自贍，那些无所事事而依赖他人生活的，包括各种机构的冗员、呆人，实在是应该引以为耻的。

象棋的十六个成员，各自可以独立作战，不必也不能依赖他人。但是它们之间，却是互助合作的。车固然可以保护马，马也可以“看”住车，不让它平白遭受对方的攻击。士、象当然是将的心腹，随时要保护着。然而紧急时期，当士或象在将的行宫里受到袭击时，将也可以给予适当的维系，甚至奋勇地挫败来犯的敌人。卒的威力较小，而在适当的场合，照样可以攻死对方的帅。

或者保护自己的车、马、包，依然有其发挥互助能力的时刻。

互依互赖的精神，使得中国式管理，把员工视为部属，意思是“属于老板的一部分”，

做到孟子所说“君之视臣如手足，则臣视君如心腹”。如手如足，当然不肯任意解雇、撤职，随便砍断自己的手脚。互依互赖的基础，则是集体努力和共同责任。管理者明白“红花亦需绿叶来陪衬”的道理，体认任何事业，都不是个人独力所能够完成的，有赖于同仁的互助合作，因而致力于加强这些“伦常之网”中各个“依存者”的“共识”，唤起大家“合则彼此有利，分则大家倒霉”的意识。共同努力，一起来担负责任，才能共策共力，达到真正互依互赖的境界。

管理应发挥的十二特色(2)(七)无为而治。

无为而治，是为思想在管理方面的应用。这种思想，在中国历史上不只是一套理论，而且在汉初曾经实际施行过。传统的无为而治思想，有两个值得注意的要点：一是主张管理者无为，然后才能运用众智、众力；一是主张不扰民。无为很容易被误解为“什么都要否定”的虚无主义，所以老、庄又进一步说“无为而无不为”，用“无不为”来肯定“无为”的功效。孔子也主张无为而治，他说：“无为而治者，其舜也与？”不过孔子宣导由有为而无为，在过程上与老、庄有所不同。这种无为而治的思想，使中国人在领导上“集团性”更重于“英雄性”，到了“好象不见英雄性”的地步。例如楚汉之争，项羽显然带有英雄性，而刘邦像似没有英雄性，结果刘邦能得天下，项羽却自刎而亡。我们从民间普遍流传的西游记由唐三藏领导，不由孙悟空带头；三国演义刘备领导更具英雄性的关公、张飞、赵子龙；水浒传不以林冲、武松这些十足的英雄人物为首领，却推举看起来没有什么用的宋江来领导，便可以体会中国人在这一方面的心思了。

下棋的时候，经常有人警告：“当心他的马。”称赞“他的车十分厉害”，或者激赏“好威风的连环炮”。我们从来未曾听说：“他的老将好厉害。”当然也一直没有赞美过“好能干的帅”。诚如钱穆先生所说：“中国的象棋，车、马、包、士、相、兵，都各有各用的，而车、马、包又更有英雄性。

但一最高将帅，独无用，让一切有用的来保护它这无用的，岂不即是一项游戏，亦十足表现着中国人的传统观念吗？”在领导上，我们也希望管理者能够体认胡适先生，当年形容美国艾森豪威尔总统“无智，故能使众智；无能，故能使众能；无为，故能使众为”的道理，尽量无为而治。吕氏春秋记载齐桓公在位时，遇有部属提出问题，他总是说：“去问管仲吧！”部属听得多了，打趣他说：“这样的国君，可真轻松啊！”桓公说：“我找到了有能

力的管仲，而又能够信任他，所以才能如此轻松。”然后他又加强语气地说：“不然，我这个国君就难当了。”做一个有眼光、有担当、能容人、敢用人的管理者，难道不是使自己有时时间得以从事“例外管理”，而部属也能够发挥潜力的最佳表现吗？（八）民主自治。

尚书说：“民为邦本，本固邦宁。”周书泰誓篇有所谓“天视自我民视，天听自我民听”以及“民之所欲，天必从之”（今本已佚）等语，均指出“天的意志，在于民众”。孔子说：“汤武革命，顺乎天而应乎人。”孟子也说：“民为贵，社稷次之，君为轻。”国语楚语上记载处大夫范无宇的话：“民，天之主也。知天，必知民矣。”左传中随国的贤人季梁更进一步认为“夫民，神之主也，是以圣王先成民而后致力于神。”民不但是天之主，而且是神之主，中国古代人文主义思想，深厚到如许地步，实在堪称为民主自治的先进国家而无愧。

象棋所表现的领导方式，就是十分符合民主原则的。任何一枚棋子，都不会勉强其它棋子来顺从它；大家都遵守规则，依法而行；更要极端负起责任，自己的行动自己负责。正与现代民主政治、法治政治、责任政治三大要素若合符节。

至于自治，每一枚棋子，都能自己管好自己。可行则行，不可行即止。遇有阻碍或困难，必循正道设法排除或解决，不依赖他人，也不轻易受人左右，或听信别人的意见，因为“观棋不语真君子”。而一旦下定决心，走错了路也绝对不怪罪于人，更不存心反悔，这才是“起手无回大丈夫”。

中国式管理，深信管理的对象，主要为人与事。事的范围较易解决，最难的是人，所以管理实际上是一种如何把握人心的工作。中国人观念，最高的领导，即在充分激起同仁的自发心。而部属的自动自发，则有赖于民主的领导。因为专制的领导者，常有喜欢逢迎、厌恶批评与讨论的倾向。若干善于讨好的人员，容易获得幸进的机会，以致组织内的热忱者变为冷漠，能力强的人退为旁观者，大家不以组织目标为重，却集中精力以追求个人的利益，弄得整个组织毫无生气。

所以民主的领导方式，尽量鼓励同仁自治，才是“修己以安人”的坦途。

（九）竭尽心力。

无论如何，工作勤劳乃是中华民族的本性之一。好逸恶劳，不肯工作的人，历来都被视为无可救药的人。中国向以“民生在勤，勤则不匮”为教，一般读书人都以手脑并用，“耕读传家”为荣。

隋末王通慨然有忧国之志，抱经纶之怀，被其教泽者，多能蔚为国器。可是他躬耕不辍，不敢自逸。有人问他：这样不是太劳累了吗？他说：“一夫不耕，或受其饥，且庶人之职也。无职者罪无可逃于天地之间，吾得逃乎？”中华民族勤劳成性，尤其是海外华侨刻苦自励，最为显著。中国人只要让他心安身乐，他就会竭尽心力，毫无保留地勤劳工作，而且“但问耕耘，不问收获”。

象棋的三十二枚棋子，不论寒暑，不分昼夜，只要主客兴起，对面而坐，它们便随时待命，准备竭尽心力去作战。如果棋子代表劳方，下棋人即是资方，这劳资之间，实在是十分融洽的，既没有罢工的威胁，也从未出现工资、福利的争执。真正爱好下棋的人，无不爱护、保惜棋盘和棋子，把它们擦得干干净净。下完棋必定好好整理收存，更从不虐待它们或任意舍弃它们。

中国式管理由修己而安人，便是希望所有同仁，都能够肯定管理者的服务价值，因而产生良好的感应。这些“感应人”（员工）在“服务人”（管理者）民主而“无为”的领导之下，得以身安心乐，而又安居乐业。他们一方面“促成向心、增强同心、坚定信心、引发忠心”，由忠诚而表现为无比的团队精神；一方面“增加能力、提高羣力、产生合力、发挥潜力”，由能干、肯干而不断增进生产力。管理上最大的难题，即在如何促使员工竭尽心力，尽量发挥潜力，惟有从中国式管理的“安人之道”，才能获得有效的解决。

#### （十）贯彻始终。

君子是孔子理想中所建立的标准人格。孔子说：“圣人，吾不得而见之矣，得见君子者，斯可矣。”君子应有坚毅不拔的意志，曾子说：“可以托六尺之孤，可以寄百里之命，临大节而不可夺也，君子人与？君子人也。”一般人平日专门讲究小节小信，及瞭 ㄥ 媯 鮒 剩 承 磬 澹 蛲 欠 歛 > 泳 侨 缢 牵 娑 陨 拦 贖 罚 匀 徽 醺 R，大节凛然，表现出孟子所说“富贵不能淫，贫贱不能移，威武不能屈”的大丈夫气概。“文官既不爱财，武官亦不惜死”，一切以义为行事的准则，凡是合乎义的，虽然毁身辱体、赴汤蹈火，也应该戮力以赴，贯彻始终。

象棋中的将、帅，固然誓死不降，每次战役，总是有始有终，决不临阵脱逃。仕、相相依为命，顷刻不离左右，凡有危难，无不奋不顾身，乃至以身相殉，亦在所不惜。车、马、包更是英雄本色，只见义之所当为，或深入敌地，以施诱敌之计；或步步为营，集结成阵，

先求己之不可胜，以待敌之可胜。无论如何，都不计较个人的富贵名利，虽己身受困，也是“不以其道，得之不去也”。兵、卒安步当车，而又安分守己，只知向前推进，从不落后。对于交付的任务，亦是“讷于言而敏于行”，贯彻始终，直至死而后已。

实施中国式管理，“君君臣臣”，老板像老板，部属也像部属，彼此由陌生人的结合而滋生家族式的情感。组织的目标，即是大家共同的努力方向。一切事业，都不是出自一人的领导、创作或主使，而是一集团的合作。虽然有组织，却给成员以最大的自由(从心所欲不踰矩)；彼此有等级，却赋予真正的平等(孔子主张正名，即谓任何名义，必须名实相符，此种真正的平等，就是义)。在这种正常合理的工作环境中，所有成员，自然尽心尽力于分内的工作，并且贯彻始终，义无反顾。

#### (十一) 千变万化。

中国自尧舜以来，以中为立国之道。中国以中字为国名，可见这是中国民族性的特点，中的精义，在于过犹不及。孔子说：“不得中行而与之，必也狂狷乎？狂者进取，狷者有所不为。”孔子于中之外，又加以时义，所以孟子赞美他为“圣之时者也”。中庸说：“君子之中庸也，君子而时中。”杨亮功先生认为，中必须合乎时。在性质上，中是动的，不是静的；是变的，不是执一的。

在运用上，中是向上的，随着时代而进步的，不是保守或落后的。在功能上，中是本于理智的抉择，积极的力求圆满与完善，而非基于感情或一时利害，作消极的调和或妥协。但中虽然是动的、变的，却也有其不动和不变的道理，那就是中必须和时作适切的配合。如果中能合乎适时、适宜和中肯的要求，就成为此时此地不变不易的中道。中国先哲，自古即承认变是宇宙的一个根本事实。孔子说：“逝者如斯夫，不舍昼夜。”老子说：“大曰逝，逝曰远。”惠施指出“日方中方睨，物方生方死。”庄子则常说“万物之化”，肯定一切都在变动流转之中。因为我们的遭遇，是千变万化的，所以易经才主张“穷则变”，以期“变则通，通则久”。其实易学的精神，不穷也要变，务求与时俱进，随时随事的演进与发展，而不断求其至当。孔子说：“可与共学，未可与适道；可与适道，未可与立；可与立，未可与权。”有一“权”字，我们才可以权衡轻重，损有余而补不足，在千变万化之中权宜应变，而无不适当、合宜、恰到好处。荀子说：“欲恶取舍之权，见其可欲也，则必前后虑其可恶也者。见其可利也，则必前后虑其可害也者，而兼权之，熟计之。”详察事情的利害，审慎比较以

定取舍，此时当以“义之与比”，用“义”来作为衡量可否的最高标准，才能够“权之而得中”，亦即“权不离经”。

象棋规则简单明了，棋子不多，易于指挥、掌握。但是厮杀起来，千变万化，几乎没有一盘棋从头到尾都是一模一样的。下棋的人，面对时时都在变化的局势，每一着棋，都必须详察利害，审慎比较，然后才知所取舍。何况两人对奕，彼此都在运用心思，猜测对方的用意，预料情势的演变，加以虚虚实实、真真假假，更增加了变化的复杂性。然而千变万化之中，有其不易的“经”在，那就是通行的象棋规则，有形可见，有迹可象，再怎样变化，也要努力遵守，才有以“立”。

“经权之道”，应用在中国式管理上，成为根本的方法。管理者务须确立若干不可变易的“经”，向所有部属详为说明，使其切实了解，并紧记在心。然后分层负责，使其“持经达变”，按照这些“经”去应付千变万化的环境，自能恰到好处。

#### (十二)和平融洽。

钱穆先生推论中国人的个性，认为“西方人好分，中国人好合”。中国人的和合性，超过了分别性。这种和合性，表现在虚怀若谷、宽恕礼让、容纳异己、以德报怨，蔚为一种和平融合的风气。虚怀若谷就是孔子所说的“毋意、毋必、毋固、毋我”，不可武断，不可有成见，不可有偏见，亦不可有私心。宽恕礼让先由“己所不欲，勿施于人”，进而“不独亲其亲，不独子其子”。其原则为“合于礼义，可让；不合乎礼义，当仁不让”，让本于恕，即是“设身处地”的道理。容纳异己才能“万物并育而不相害，道并行而不相悖”，表现出中国人宽容的美德。以德报怨本于老子，日本在第二次世界大战之后，能够从废墟中重新振作起来，成为今日的经济大国，主要原因，即在我国以德报怨。中国人具有这些和平而又融洽的特性，当然配称为王道的文化了。

前面提及象棋是君子之争，彼此都希望获得胜利，却不能诉之以暴力，或表现出乖戾之心。

大家在和平融洽的良好气氛下，各尽所能，这才是下棋的正道。虚怀若谷，胜不骄败不馁；宽恕礼让，对方偶有失误，并不严辞指责；容纳异己，旁观者难免忍不住多话，亦予宽容忍耐；以德报怨，屡遭败绩仍然平心静气，经常战胜也不出语不逊。具有这样良好的棋品，才是受欢迎的人士。棋局才能够在和平融洽的情势中，顺利进行。

中国式管理主张愉快地完成工作，快快乐乐地把事情做好。“冲突管理”如果能够带来“虚安”，真正有助于未来的“实安”，偶而可以为之。但是时常对立，制造矛盾，互相制衡，严密监督，都不是中国人喜爱的方式。“君子和而不同，小人同而不和”，君子希望在用人之始，就密切注意甄选，找到志同道合的人，因而以爱敬之心，作和顺之行，彼此共鸣，为共同目标而努力。组织成员，和合重于分别，一切建议，无不居于团体的利益，以平和的态度，表达其不同的意见；在融洽的气氛当中，日新又新，不断改善业务，使组织与个人，与时俱进。

陈大齐先生分析中国人所重视的道德，认为诸德必须有合于义，方成其为美，所以义是诸德成美的条件。如何才合于义？他列举五个项目：（一）所系正大；（二）无过无不及；（三）通权达变；（四）设身处地；（五）手段力求正当。综观上述，无论象棋或管理，都应该：（一）目标光明正大，足以导人为善，走入正途。（二）发挥无过无不及的效用，应宽则宽，应严则严，宜进则进，宜止则止，一切作为，均得其“中”。（三）遵守常理之外，为了因应环境的变化，还应该通权达变。但常变之间，务求权得其宜，所以要注意“权不离经”。（四）己所不欲，勿施于人；欲有所为，最好先替对方想一想，以预测对方的反应。（五）所有手段，都要力求正当。可见中国式管理，可以象棋为其模式。

第八章：管理的最高境界在“无为而治”“无为而治”，是我国先贤共同追求的理想。孔子说：“无为而治者，其舜也与！夫何为哉？恭己，正南面而已矣！”天子应该无为于上，以期贤相有为于下。依孔子的观点，管理既为“修己安人的历程”，管理者所需要努力的，即在“修身以正人”。他认为“君子之德风，小人之德草。草上之风必偃。”肯定“上好礼，则民莫敢不敬，上好义，则民莫敢不服；上好信，则民莫敢不用情。”管理者只要以身作则，以道诲人，便可以“无为而治”。

道家老子居于自然之道，把归根复命的原理应用到管理上，主张“为无为则无不治”。他认为“贤明的管理者是不发号施令的；发号施令的管理者似乎并不贤明”，宣导管理者以“无为”的态度来处理事务，实行“不言”的教导。因为贤明的管理，旨在净化同仁的心思，满足同仁的安饱，减损同仁的心志，增强同仁的体魄。常使同仁没有伪诈的心智，没有争盗的欲念，使那些自作聪明的人不敢妄为。用这种“无为”的态度来管理，相信任何机构没有不上轨道的。老子肯定“清静为天下正”，因而用“治大国若烹小鲜”的妙语来形容清静的



无为而治。

庄子“只听过世人希望安然自在，没有听说过要管制天下”。他认为“管理者最好依据自得的德，来成全于自然。就像远古的君主治理天下那般，出于无为，一切顺其自然”。因为“即使用尽天下的力量，也不足以奖赏善举；即使用尽天下的力量，也不足以惩罚罪恶。天下之大，既然不足以处理奖赏惩罚，而三代以后，却喧嚣着要以奖赏惩罚为能事，当然弄得没有空闲来安定性命之情”。

管理者如果“有为”，便不能为治；所以“莫若无为”，使大家安定性命的真情。

法家“无为而治”的理想，与道家相似。而所采取的途径，则颇不相同。老子以清静致无为，申韩则以专制致无为。法家的观点，是借重明法饬令，重刑壹教的手段，来达成“明君无为于上，羣巨竦惧乎下”的境界。管理者有势，又善用术，依法行使刑赏，便可以无为而治。

“无为而治”也是墨家和名家的理想目标，墨子主张兼爱非攻，名家宣导循名责实，都是达到“无为”目标的“有为”手段。

中国人特别爱好自由自在。我们不是不了解“天”的威权，能降临祸福。但是“天人合一”的观念，却使我们在“天定胜人”，顺天者得福，逆天者不免得祸之外，更开拓出“人定胜天”的力量，肯定祸福由人自召。孔子“尽人事以听天命”的主张，早已把中国人从迷信鬼神的领域中拉了出来。

中庸开宗明义，便指出“天命之谓性”。命是命令，天命即是天的命令。依据科学研究，万物运行的方式、万物变化的方法、万物运动的顺序，以及万物运行的目标，都是先天规定的，决非万物自己规定的。因为各种物类，其先天还没有存在。“命”是秩序的来由，天命是人一生所应走的路。

不过人为万物之灵，就是灵在人自己也可以发出命令，来决定自己是不是服从天的命令。物听命属于必然；人则不同，我们的服从天命，是自由的，全凭自己作主。所以人类可以相亲相爱，也可能自私作恶，祇是无论如何，都必须负起“自由”所带来的责任，承受“自由”所产生的后果。这种自作自受的规律，也是天命的一部份。

“日出而作，日入而息，帝力于我何有哉！”一直是中国人向往的境界，我们普遍不喜欢受管，总觉得自己可以管好自己。孔子说他“七十而从心所欲，不踰矩”，实在描画出中

国人理想的目标。

“人性不喜欢接受他人的管治，却应该自我修养，把自己管治好”，大概是“无为而治”的基本原理。每一个人都修己，也都尽量求能安人，当然可以无为而治。

由于时代的变迁，“无为而治”有其不同的意义与功能，我们现在分成(一)无为而治的传统意义及功能；(二)无为而治的近代意义及功能；(三)无为而治的现代化意义及功能，说明如后。

(一)无为而治的传统意义及功能孔子重视正名，主张“君君、臣臣、父父、子子”。他认为有君的名，就应该尽君的权责；不过孔子固然明君臣之别，却与唐太宗所谓“君虽不君，臣不可以不臣”大不相同，而谓“君使臣以礼，臣事君以忠”，即君必须以礼待臣，然后臣才会以忠报君。

孔子不以为臣应该无条件地听命于君，这是管理上最可靠的制衡作用。因为君有威权，臣多半会畏惧而顺从。万一君的决策错误，而臣又唯唯诺诺，岂非火上加油？后果必定不堪设想。孔子肯定每事从君之命，不得谓忠，他说：“昔者天子有争臣七人，虽无道，不失其天下。诸侯有争臣五人，虽无道，不失其国。大夫有争臣三人，虽无道，不失其家。士有争友，则身不离于令名，父有争子，则身不陷于不义。故当不义，则子不可以不争于父，臣不可不争于君。故当不义，则争之，从父之令，又焉得为孝乎？”盲目服从，根本是不负责任的表现。

孟子更进一步指出：事亲要顺，但有其限度。而事君的义，则为“不要顺”。孟子论为人臣者的人格，分为四级，以容悦于君者为最低级。因为专图容悦的人，只配做梁惠王上篇所说“不足使令于前与”的便嬖，不足为辅佐之臣。他认为“为大臣为能格君心之非”，如此重大的任务，绝非一味顺从所能达成。

君有志于道的，也有志于非道的，更有志于道而误以非道为道的，所以臣不可以唯顺是赖。

但是不要顺的结果，或则遭贬，或则革职，甚至惨死，历史上所见多有。于是，君主无为，成为比较有效的方式。天子无为于上，使贤相有为于下，就是无为而治的原则。

在我国传统君主政体之下，天子的位置几乎是世袭的。由于天子之子未必皆贤，必须依赖宰相传贤来辅助。同时宰相的位置不安定，正好藉天子传子来补足。那时政府之内分设两

种机构，其一传子，地位确定；其它传贤，得以随时更换。政府既能新陈代谢，而中枢又不至发生动摇。

天子地位确定，无论贤或不肖都不方便更换。宰相地位不确定，如果不贤，随时可以撤换。

为了让宰相得以充分发挥潜力起见，我国先哲提出“无为而治”的构想，使天子就位之初，不待他人规劝，即能自动采取“无为”的立场。否则以天子的权威，难保宰相不敢有所为，以免多做多错，甚至性命不保。

事实上，天子要确保地位，最好的办法，也就是无为。自愿居位于无为的位置，才肯尽力礼聘贤相，而又让其施展才能。贤相殊不易得，所以君主必须礼贤下士，贤人才会闻风而来。同时，天子无为，才能保持客观的立场，做到“天视自我民视，天听自我民听”，从老百姓的具体反应来做公正的评鉴。

“无为而治”的功能，我们可以从易经的干卦来体会。干卦干下干上，干与天相通。干卦所追求的是一个与天同德而又与人同情的政治领袖。他必须能为天地立心，亦能为生民之命。他必须具备文言中所说“与天地合其德，与日月合其明，与四时合其序，与鬼神合其吉凶”的条件。他是天的化身，但绝非天的产物，因为它的德业都是从修为历练中得来，所以初爻教他潜修，二爻教他展现，三爻教他惕厉，四爻教他试跃，五爻教他得民，上爻戒他骄亢。如图 3-8-1。

我国通称君王为“九五之尊”，并没有人赞扬“上九之尊”。圣君的位置，只在九五，不可以高高在上，把自己视为无所不知、无所不能，亦即不能居于上九，这就是“无为之治”的奥妙之处。

九五，飞龙在天，利见大人。龙代表君德，天代表君位。飞龙在天，正好在九五的位置，不可以再往上升了。这时具有君德而又居于君位的人，最重要的工作，便是“利见大人”礼聘贤才，来辅助自己得民安民。

干卦的二、五两爻，都有“利见大人”的警语。二爻见龙在田，即龙出现在地面。见龙是潜龙的动，当潜修的时候，就得实时采取行动，所以君子不可以非时而动，也不可坐失良机，当行动的时机成熟时，君子就当在社会上有所表现，有如龙之出现于地上。但是此时的利见大人，与五爻的意思，刚好相反。

依据宋朝胡瑗的意见，认为二爻但有君德，而无君位，所以是见龙在田。此时的利见大人，系指有君德而无君位的君子，必须利见有大才大得之君，然后可以行己之道。好象舜遇到尧、禹遇到舜、伊尹遇到成汤、傅说遇到高宗、吕尚遇到周文王一般，才有展现的可能。至于五爻已得天位，为什么也要利见大人呢？那是因为“有是君，必须有是臣，然后万务可举，天民可治”。有如尧得舜、舜得禹、成汤得伊尹、文王得吕尚。得天位的君王，必利见大才大德的臣，才能够成天下之治。

二、五两爻的利见大人，一指圣君，一指贤相。两者相辅相成，而天下大治。圣君居于五的位置，放手让贤相有所施为，便是无为而无不为的具体做法。

如果君王自视甚高，他可能站在上九这一爻。于是亢龙有悔。亢者穷高也，穷高就是高到了极点。九五之尊已是高位，若再凭其高位，刚愎自用，唯我所欲为，即是穷高。君王表现出穷高的态度，必至脱离群众，失却民心，因而导致懊悔。

当然，儒家宣导“仁治”，法家提倡“法治”，名家主张循名责实，墨家强调兼爱非攻，都以“有为”来达成“无为”。老庄则鉴于君王过度作伪，满怀成见，极易事事以自我为中心，而引起无谓的纷争。他们毅然主张自然无为，亦即着重在个性的自由发展，一切顺性而不可妄为。但是，老庄究竟不同于自由放任或无政府主义。庄子以天道与人道来区别君与臣的运作，结果还是导出“君无为而臣有为”的分工，只是希望大家共同秉持“为而不有”的信念，俾能“功成弗居”，而减少纷争。

无为而治的构想，确实是封建及专制时期的良好制衡，一则可以避免独裁，再则可以让真正有才能的人，得到发挥的机会。最大的好处，应该是圣君贤相的最佳搭配，成为老百姓安居乐业的最好保障。

(三)无为而治的现代化意义及功能传统及近代管理，以大众所说“齐家”、“治国”、“平天下”，亦即“家庭管理”、“行政管理”及“教化管理”为主。现代特别重视职业生活，将以往的成家立业分开为“齐家”、“立业”，所以多了一项“企业管理”，而且居于相当重要的地位。

所谓“现代”，不但是一个时间观念，而且是一个内容观念。时间方面，系指近代之后的当代。内容方面，则是现代化必须实现某一些内容。换句话说，“现代化”不仅是一个描述性的观念，还应该具有评价性的涵义。

现代化既然是可欲的，现代化管理也就成为合乎人性管理的一种追求。管理必须合乎人性，否则大家痛苦。只有利润，只有绩效，一切讲责任，一切讲效率，而人人不得其安。请问对于增进人类幸福，有何实际帮助？管理要合乎人性，首须顺乎人性的要求，以达成“安人”为最终目的。

人都是不喜欢人家管他的，所以梁启超先生把“无为”解释为俗语所说的“别要管他”。他说：“俗语『别要管他』，文言即是『无为』。”不要管他，那还谈什么管理？我们不要忘记：管理有两个字，不要管他，却不能不理他。“理”是什么？便是孟子当年所说的“敬”，孟子要我们“有礼者敬人”，公孙丑下篇明载“父子主恩，君臣主敬”，万章下篇说明“用上敬下，谓之尊贤”，离娄上篇提示“礼人不答反其敬”，都是居于“焉有君子而可以货取乎”的人性基础，希望所有管理者，首先要“看得起”（敬）部属。

管理以看得起部属为出发点，主管便不应该只重自己的权威，一心想满足自己的成就欲。这实在上者“无为”，成为最合理的“看得起部属”的人性表现。

无为绝对不是“一事不做”，什么事情都不做，哪里能够“无不为”？再说，人是天生要动的，做事才合乎人性，主管什么事情都不做，基本上已经违背了自己的人性，如果真要一事不做，那就是造作。

主管要做的事，乃是“放手支持部属去做事”。部属的有为，正是主管的无不为。怎么放手支持部属去做事呢？最好的方式就是看得起他，相信他可以做得很好，所以正确的态度即是“别要管他”，但是更重要的是下面一句：“要好好理他！”管理者敬重所属，大家不好意思不尽心尽力，各尽其责的结果，便叫做总动员。总动员才是整体的绩效，不像个人英雄主义者独断独行那样，弄来弄去，只发挥了一个人的智能。

凡是部属能够做得好的工作，主管都不应该去做，否则便不符合“分层负责”的精神，也不合乎“分工专职”的原理。管理者敬重部属，部属并不尽心尽力工作，管理者就应该想想孟子的话：“礼人不答反其敬。”“我爱人，人却不亲近我，我应该自反，再尽我的仁爱。我治理人，人却不爱我的治理，我应该自省，再尽我的智能。我礼敬人，人却不回答我，我应该反省，再尽我的礼敬。

凡是所做的事，有不能如己所愿的，都从我自身检讨和反省。祇要自身纯正，天下的人，自然都依着我了。”如果遇到部属不能做或者做不好的事情，主管当然应该挺身而出，拿出

办法来，把事情做好。

这时部属由于自己做不好或不会做，自然很乐意接受指导和协助，心里既不反感，接受命令就不会有所抗拒。

问题是：主管如何判断部属能做不能做，愿意做不愿意做？假若判断错误，岂不是适得其反？孟子当年用“不得已”来解决这个难题，他说：“予岂好辩哉？予不得已也！”不是别人不会说，更不是我比别人说得更好，而是此时此地，别人都不愿意说，我不得已才说的！这种古道热肠，正是一种道德上的责任感，我们称之为使命感，或者道德勇气。

主管经常富于使命感，部属就越来越缺乏使命感。因为主管权大位高，部属那里争得过？干脆成全主管，用自己的缺乏使命感，来满足主管无敌的使命感，这是整个组织有气无力的主要原因。

庄子更进一步，把孟子的辛酸苦涩，化之于无形。他说：“无门无毒，一宅而寓于不得已，则几矣。”一个人不走门路，不刻意营求，心灵凝聚而处理事情寄托于不得已，这样便是合乎人性的做法。他又说：“且夫乘物以游心，托不得已以养中，至矣！”管理者必须顺应事物的自然而悠游自适，寄托于不得已而蓄养心灵的和谐，才是最好的表现。

庄子所说的自然，重在“自”字。万物有其各自的性，必须顺性自由发展，以求各得其所，千万不要添加人为的伪，否则便不自然。管理者主观上应该毫无要有作为的欲望，以部属的成就为自己的成就。但是，当客观上部属自动要求的时候，也应该不得已予以顺应。因为毫无辛酸，毫无苦涩的心情，完全是不得已的动，所以能够动而无不当。

孟子和庄子所处的时代，当然不如现代这么自由。人力的素质也远不及现代。现代人面对物质生活日越获得改善、追求自由越趋强烈的情况，必须更加放手让所属能够发挥潜力，因此主管更需要无为而治，亦即非不得已，不亲自动手。任何动作，都是不得已而为之。

老聃说：“明王之治，功盖天下，而似不在己。”管理者如果能够抱持“不得已”的心态，则功迹广被天下，也会看得好象与自己毫不相干。这种“不与部属争功”的素养，正是无为而治的基础。

管理者一心一意要立功，便会霸占所有表现的机会，力求自我表现，不与部属任何工作，结果团体的力量无从产生。管理者也可能尽量诱使部属工作，而把他们的功劳掠为己有，弄得同仁怨声载道，誓死下不为例，严重伤害了团体的士气。管理者越有为，同仁便更加无为。

相反地，管理者并无立功的心意，可不为即不为，转而鼓励、支持部属有所作为，则部属成功的机率大，成功感也强烈，这才是越来越勤奋的主要诱因。

管理者“功成弗居”，“为而不有”，凡事“不得已”才为之，便是无为而治的现代化意义。

同仁不努力，管理者威胁(惩罚)、利诱(奖赏)，实在没有太大的效果，而且也不可能持久有效。

管理者必须有一套本领，使同仁能够自发自动去努力，才能持久而有效。所以现代化的无为而治，应该是“人力自动化”的管理。

“无为而治”的现代化功能，表现在“团体内的人员，都能够自发自动去努力达成目标”。自动化是现代管理的标的，但是世界上到现在为止，只讲到生产自动化、程序自动化、办公室自动化，还没有那一个国家，讲到人力自动化。我们先哲的理想“无为而治”，却早已指明“无为”便是“自动化”，“无为无不为”则是人力自动化的具体效果。

现代人谈自由，最要紧的在“把人当人”。管理现代化的主要课题，在“让人自由自在地工作”。

出发点在“把人当人”，原动力为“自动自发”，结果则是“自由自在地完成目标”。所以现代化的管理，必须以人性为基础，视人为人，完成人力自动化，亦即达成现代化的“无为而治”。

人力自动化并非一蹴可成的，必须经过一些准备工作，加强一些观念沟通。而最重要的，还在于主管是否真正了解“无为”，愿意“无为”。

庄子外物篇记载惠子和庄子的对话。惠子首先对庄子说：“你的言论根本没有用处。”庄子回答说：“知道无用才能和他谈有用。天地并非不广大，而人所用的只是容足之地。如果把立足以外的地方都挖到黄泉，请问人所站的这块小地方还有用吗？”惠子说：“没有用。”于是庄子说：“那么无用的用处也就明显了。”一般人只知道有用之用，却不了解无用之用。因而很容易以用为知，以不用为愚。现代化的管理者，应该深切了解人性的真相；如果大家都要求有用，势将无人来用；自己无用，才能使那些有用之用获得发挥。

先知先觉者起于“有用”之上，因而自然“无用”；后知后觉者正当“有用”，要给他表现“有用”的机会；不知不觉者无所谓“有用”“无用”，也可以说“不用”分辨有用或无用，

只等待着别人让他觉得“有用”。这样看来，“无为而治”毕竟是属于高层次的，只有先知先觉的管理者，才能深明此理，而运用自如。如果无法忍受平凡，惟恐无用，实在无法提升管理的境界，谈不上追求理想的“人力自动化”。

## 第4篇 关于中国现代管理哲学的结语

### 第1章 从中西文化的差异看管理的最终目的

历来比较中西文化，取向不同，说法也不一致。总括起来，不外下述三种意见：（一）基础不同说——指出西方文化有三大支柱：科学、法律、宗教。中华文化有两大基石：道德和艺术。

（二）互有异同说——或变形为大同小异说。主张“异中有同，同中有异”，既非绝对普遍同一模式，亦有许多相同的成份。

（三）完全不同说——特别强调中华文化都是坏的，所以要“全盘西化”；但也因而引起另一种相反的同等极端的论调：一切复古！第三说显属情绪化。一、二两说，俱有立论的依据，但都未涉及中西文化的根本差异。

中山先生说：“心也者，万事之本源也。”思想是人生一切问题的根本与基源，和文化有十分密切的关系。探究中西文化的根本差异，采取“心入”（从心着手）的途径，应该是直接而有效的。

心是思维的器官。人类共处同一宇宙，对于宇宙人生，又同有一探究竟的需求。中外哲人，面对同一宇宙，不断运用心思，追究宇宙万物的根源，因而发现“一生二，二生三，三生万物”，乃是共有的现象。中国的“太极生两仪”，西方的“一切生物，发端于一个基本细胞，基本细胞分裂为二”，都在叙述“一生二”的事实。

“二生三，三生万物”比较容易为人接受，惟独“一生二”颇难想象。因为一可以生二，二即能生三，三便能生万物，但是，一何以能生二？委实令人费解。

马绍伯先生呕心沥血，分析中西思想对于“一生二”的答案，作者以为正是中西文化的根本差异所在，述要如后。

（一）“二构成一”——西方认为“一生二，主要由于一是由二构成的”。“离心”、“向心”二力，维持宇宙万象；“质”、“能”构成一切物质；“时”、“空”代表宇宙；“心”、“身”组



合成人。左、右二心房统称为心；手、足合称肢体。德国生物学家赫克尔(Ernst Haeckel)在其所著“细胞灵魂与灵魂细胞”(Zellseele und Seelenzellen)一书中，即曾详述细胞具有灵魂，而灵魂亦为细胞所形成的真相。细胞既由二构成，则一个细胞分裂为二，也就是“一生二”，当有可能。如图 4-1-1。

(二)“一内涵二”——中国的“太极”，负阴而抱阳，涵蕴了精神与物质。宇宙万象，不论其为阴、阳；质、力；体、灵；身、心等等所构成，而太极图象充分表明：两个不同的质象必须统摄于一。

举凡宇宙间所有的景象，包括万事万物，连同人类在内，其本质均系“一内涵二”的太极。整个宇宙是一太极，名为大一。每一事、每一物，也都各为一太极，称为小一。朱子说：“物物皆有一太极”，便是此意。无论大一或小一，其内涵最少为二，这是共同的法则。一内涵二，一即可以生二。

如图 4-1-2。

中西对于“一生二”的肯定，并无歧见。但是我国富于整体化概念，认为宇宙万事万物都是“二作用于一之内”的表像，主张“统一起于一，一内涵二”。西方总是以个体的对立来看事物，难免产生“一内部由互不相属的二所构成”的观念，错认“对立起于二，二构成一”。

如此一念之差，竟造成了中西文化的种种不同。

西方由二看一。达尔文看到生存竞争，优胜劣败；法哲勒邓太克(LeDantec)认为世界上一切不是同化就是被同化。矛盾统一律在西方是强调矛盾的：劳资对立、心物相争、政府与民众互不信任，乃至一切对立，因矛盾而不断斗争！我国由一看二。相克相生、相辅相成，所以“万物并育而不相害，道并行而不相悖”。其实生存竞争，不过是物种进化的原则。人类有文化，应该以互助代替竞争。优胜劣败，是一种残酷不仁的现象，人类必须发扬服务的道德心，能力强的要帮助能力差的。同化、被同化容易造成心理上的不平衡，不如互相融化，取长补短，各得所宜。至于矛盾统一律，依中国观点，必须重在统一。因为任何事物，惟有在统一状态下，才有矛盾可言。否则两者对立，互不倚存，势难避免敌对或疏离；也惟有在统一状态下的矛盾，才能经由协调而获得化解，随时达成真正的相辅相成。

由二看一，形成西方以冲突矛盾为主的意识型态。由一看二，才是中国广大和谐之道。

方东美先生早已强调：“关于宇宙的未来和人生的命运，前面安排着两种路向：一是和谐的坦途，一是矛盾毁灭的邪径。”他深切期望，发扬广大和谐，以克服冲突矛盾。人类的生存才可大久、充满幸福。

西方管理学者，由二看一，始终把“人”和“业绩”，视为对立的两个概念。泰勒(Fredrickw. Taylor)希望施加压力，使工人获得高业绩。令人不满，引起人群关系论者重视人际关系的主张。但是“一团和气”的结果，往往导致“一事无成”。目标管理产生的背景，即是看到人际关系固然有所改善，而业绩并未提高。他们指责“讨好员工”乃是错误的观念，希望透过目标的设定，以求取高业绩。

然而目标确立，人却未必尽力而为，于是发出制定若干秩序的要求。不料制度化又带来组织内的官僚化，造成许多把规定、惯例当借口的责任回避者，仍然潜在着众人的不满。

目标管理试图将“人”和“业绩”这两个最伤脑筋的概念，统合起来。目的在达成组织所要求的高业绩，同时又能满足达成高业绩的人的欲望。统合的方向十分正确，可惜将“组织的高业绩”和“达成高业绩的人”视为构成一(管理)的二，仍然摆脱不了旧有的窠臼。

要解决此一问题，必须改用我国由一看二的观点。“人”和“业绩”是“管理”的内涵，非但不能对立，而且要加以统一，使其相辅相成，才能走上和谐创造的坦途，避开现行矛盾毁灭的途径！“一团和气”本身并无缺点，只要确实将“一事无成”转变为“万事顺成”，岂不是圆满达成管理的效果！“人”和“业绩”能够“统一起于一”，由“人”自动自发来缔造高业绩，才是符合“二作用于一之内”的原则。但是，“人”和“业绩”如何统一？作者认为关键在于“管理的最终目的究竟是什么”？如果答案是“利润”，则工人要求高工资，股东希望低劳务成本，劳资势不两立，自然易起冲突。假如肯定为“绩效”，无论在“人”的身上施以压力，或是设想各种激励的方式，结果都是被动的，难以确定的。不断提高“绩效”，徒然使西方高阶属管理人员，平均寿命缩短十年。目的若是“使命”，更使“人”分裂为二，究竟是谁的使命？管理者的还是被管理者的？或两者所共有？中国人最讲究使命，恐怕也唯士为能。西方个人主义盛行，使命感的培育，实在难上加难！那么，管理的最终目的究竟是什么？才有办法使“人”和“业绩”真正统合起来？答案仍旧存在于我国先哲的理念之中。

陈大齐先生根据儒家创始者孔子及其继承者孟、荀二子的启示，征以日常所见所闻，推定“安宁”为人生的根本要求。中山先生提出古今一切人类之所以要努力，就是因为要求生

存”的主张，既生存之后，人生的根本要求即是安宁。而管理为人生重大活动之一，因此管理的最终目的，亦是“安宁”。反观前述西方管理学者的论说，“利润”的获得，是为了整体的安宁，无利润则股东、员工均感不安，是不争的事实。“绩效”的提高，也为了整体的安宁，绩效低落，机构呈现危机，所有人员，那有安宁之日？“使命”的确立，在于众人是否肯定“安宁”的价值，如果不重视安宁，自然缺乏使命感，得过且过，目标于我何由哉！假若重视安宁，谁敢掉以轻心，忽视使命？可见利润、绩效、使命都是为安宁，并非最终目的。

陈大齐先生比较“安宁”的各种情况，指出就范围的广狭而言，有“寡安”与“众安”之别；自程度的高低而论，可分为“小安”与“大安”；从维持时间的短长而言，有“暂安”和“久安”的不同；视效果的虚实而论，则又区分为“虚安”和“实安”。作者认为管理是一种始于“维护人生安宁”，继求“巩固人生安宁”，而终于“增进人生安宁”的过程。多少年来，我们极力企求从“农业社会的安宁”转到“工业社会的安宁”，假若全国上下都能深切体认，在这一大前提之下，共同以“众安”、“大安”、“久安”与“实安”为归趋，偶有必要而尊重“寡安”、先求“小安”、借助于“暂安”、假手于“虚安”，亦不致“以寡害众”、“因小失大”、“暂而害久”，或“虚以害实”。管理以“安宁”为最终目的，组织的总体目标是安宁，成员的个人目标亦是安宁，由于都符合“根本的要求”而趋于一致，自无矛盾冲突之理。

但是，个人的目标，难免受到“私心、偏心、欺心、疑心”的影响，有了私心则不公，有了偏心就不正，有了欺心即不诚，有了疑心便不信。因而导致以私害公、偏而不正、有欺无诚、疑而不信的不良现象。个人的安宁(虚安)依然伤害了组织的安宁(实安)，这正是管理者的责任，在使管理的进程，始于“团体及个人的安宁”的兼顾并重，而终于“机构内团体与个人合一的整体安宁”。

事实上，管理者自身的偏见、争逐名誉、好出风头、内向、外向、以及个人欲望等，亦常不自觉地渗入决策之中，无意造成的危害，往往更大。所以任何目标或决策，订定之后，倘能一一检视其是否合乎“众安”、“大安”、“久安”与“实安”的要求，上述倾向，自然大为减少。例如较高的投资报酬，是投资者关切的重点，每以盈利的高低，作为管理良窳的指针。其实过高的利润，有害于机构的安宁，因为员工势必要求加薪，又将导致人力市场的不安宁。带动物价的波动，更造成社会的不安宁。可见安宁的实现，有赖于众人的通力合作，

而大家也唯有以安宁为最高的目标，才能真正地通力合作。

管理以安宁为最终的目的，“人”居于安宁的要求，会自动自发地去创造高“业绩”，这样“统一起于一”，才是中华文化“一内涵二”的真义。如何促其实现，应该是“中国管理哲学”的主要课题。

## 第2章 由“管人”而“理人”到“安人”

说中国人难管，是因为你要管他；如果你不想管他，中国人并不见得难管。自古以来，中国人就肯定“人的身体虽然藐小，却有其优异的性质，在宇宙间居于卓越的位置”，对于这种“顶天立地”的中国人，我们当然不能任意去“管”他，因而塑造了中国人“不被管”、“不容易管”的性格。

西方管理，可以说是“管人”与“理事”的乘积。他们“认事不认人，认法不认人”，以至于重“事”（评估绩效）轻“人”（绩效不佳，立即换人）。科技发达，更精密而有系统地建构许多“理事”的方法，如作业研究(O.R.)、计画评核术(PERT)、系统分析、以及预算控制等等，为了把人“管”好，令其按照既定的计画去“理事”，心理学家、行为学者真是煞费苦心，绞尽脑汁。

一些“硬心肠”的哲学家，也强调客观的理智，不惜“自欺欺人”（西方哲学家当然极不愿意如此，但身处偏道环境，又持偏道思想，往往不幸而致此），制造若干“原罪”、“性恶”的论调。达尔文(Charles Darwin)固然贬低了“人”的地位，华莱斯(Alfred R. Wallace)原本极端反对达尔文学说，竟然也推称：“整个人类，连所谓原始人在内，从生物学去看，都处于与驯化动物相同的位置。”“人”既是布鲁门巴赫(Blumenbach)所说的“真正的家畜”，自当好好受“管”。

中国人的观念并非如此。“管理”应该是“管事”与“理人”的乘积。中国人认为宇宙间自然存在的，惟“人”与“物”（人也是物的一种，但因其具有特殊的优异性质，所以异于其余众物而超然万物之上），“事”的产生，是“人”与“物”交接的结果，“事在人为”，“有人才有事”（没有“人”的“事”与“人”并不相干，等于不存在），因而特重于“人”（有人好办事）。我们要“人”来“管事”，而这些管事的人，最好是比自己更贤能的“人才”，我们尊敬他都来不及，岂敢“管”他？孔子说：“治理一个能出千辆兵车的国家（千乘之国），

对事要丝毫不苟且，而对人民要有信用。”管理国家，是“管事”，而不偏重于“管人”，正如中山先生心目中的“管理”，乃是“管理众人之事”，却不是“管理众人”。政治如此，其它组织机构的管理，亦复如是。

什么是“理人”呢？孟子把它称为“敬人”，也就是看得起别人的意思。孟子重“义”，他认为“有道德的人(大人)，说的话不一定守信(言不必信)，做的事不一定果决(信不必果)，但留意于通权达变，而以『义』为衡量的标准(惟义所在)”。守信与果决，本来都是善行，但如不守信或不果决，反而合于“义”，那就可以不守信、不果决，可见“义”是审核的准绳，也是众德的依据。孟子说“君臣有义”，“上司”(君)与“部属”(臣)相处的“标准”(义)是“在下位敬重上位的(用下敬上)，叫做尊重贵人(谓之尊贵)”。在上位敬重下位的(用上敬下)，叫做尊重贤人(谓之尊贤)。这种彼此互“敬”的需求，早已深植于中国人的心中。“敬”的意思，便是“看得起”，中国人常说“承蒙看得起”，内心十分愉快。“看得起”的行为表现在“理”，当我们不“理”某人的时候，表示我们根本看不起他。

中国人常常抱怨“他理都不理我”，因为“对方心中没有我”(中国人深切希望活在别人心中，对此十分介意)，即是“看不起我”，因而不免生气。

中国人的性格，既然是“不能管他”(凭什么管我)、“不能不理他”(为什么不理我)，中国式的管理，当然要从“管人”的层次，提升为“理”。

“理人”重点在“敬”不在“恩”。西方的“恩抚家长主义”(Benevolent Paternalism)，老板以家长的态度来照顾工人，改良工作环境，给予各种福利，藉以表示恩惠与仁慈，颇收一时之效，却抵不住一九三〇年代经济不景气的冲击，终至根本动摇，便是违反了“父子主恩，君臣主敬”的道理。现代许多管理着也忘记了此一原则，妄想施“恩”，一味讨好部属的结果，造成“一团和气，一事无成”的困境。然后回过头来，痛责员工的不仁，竟至对于“关爱员工”的管理(仁治)失去了信心。

恩是父子间的事。父子相处，“恩”比“敬”更来得重要，孟子主张“敬长”而不言“敬亲”，他宣导“亲亲”并且推定“父子责善”为“贼恩之大者”。“上司”与“部属”的关系，显然未必是“父子”，与其“施恩”，“不如“主敬”。

“敬”的基础，在“把人当人，不当做禽兽或工具”。孟子常说人之所以异于禽兽者，实乃几希，而在“这一点点”当中，居然包含了“敬人的心”(恭敬之心，人皆有之)，如果

连这一点都不加以重视，很容易“一念之差”，就把员工(人)视同禽兽，甚至于“禽兽不如”了。

“理他”就是“敬他”，而“敬他”的效果则在“敬人者人恒敬之”。中国人常常自豪“你敬我一尺，我敬你一丈”，即使在饮酒的场合，也要“回敬”一番。可见中国人十分相信“感应”的力量，肯定上司用他的心“感”(Action)，部属就会以他的心“应”(Reaction)。

为什么只许“上司用心感，部属以心应”，不容许“部属用心感，上司以心应”呢？原来这也是经过精心设计的，亦是“有意造成中国人不容易管”的重大因素之一。孟子一方面鼓励做子女的应该“顺”于父母，却赞成做“部属”的对上司“不要顺”(“不要顺”绝非“要不顺”)；一方面又告诉齐宣王说：“上司如果看待部属像手足(君之视臣如手足)，那么部属就会把上司看待像腹心(则臣视君如腹心)；上司看待部属像犬马(君之视臣如犬马)，部属就把上司看待像路人(则臣视君如路人)；至于那些把部属看成没有价值、没有用处的土芥(君之视臣如土芥)的上司，就难怪部属把他当做仇人一般看待(则臣视君如寇讎)”中国人希望“必待上对下好，然后下才对上好”，一旦颠倒过来，在下者先对居上位者示好，那就是众人所不齿的“谄媚”、“拍马屁”、“巴结权贵”，十足的“奉承之徒”。

有人认为：中国传统只有“治道”而无“政道”，因而指出中国以前仅有“民本”观念而不及“民主”。实际上中国人是“寓政道于治道”的，中国人“不好管”的性格，使得历朝帝王，除了“按时纳粮”、“不要造反”之外，不敢多所需索，因而在专制政治的情况下，老百姓仍然享有“帝力于我何有哉”的极大自由。中国人难管，即是由于这种“政道”，成为所有独裁暴君的克星。

“敬人”的结果，也有引起“不敬”的。孟子要我们首先自我检讨，为什么“我礼敬人，人却不回敬我”？(礼人不答)是不是由于自己敬得不甚周到？或者已经失敬而不自觉？如果确实是自己的失误，当然要反省以正身，务求尽其在我。倘若自省并无失敬，而对方依然“不敬”，就不妨“不理他”，因为“他不过是一个妄诞的人(此亦妄人也已矣)！这样(如此)，和禽兽有什么分别呢(则与禽兽奚择哉)？对于禽兽又何必计较呢(于禽兽又何难焉)？”这也是“上不理下，对他冷淡，爱理不理”的一种制裁力。中国人难管，却一本“合则留，不合则去”的态度，并不主张采取西方那种“争取”、“冲突”的手段，这是“劳资和谐”的基础，因为除非万不得已，遇到“桀纣暴虐，残民以逞”，才会“汤武行仁，吊民代罪”。中山先生

是革命家，却肯定“革命是非常事业”，不可以频频为之，否则国家受害，人民不安，就是这个道理。

中庸记载：凡是治理天下国家的，有九种经常不变的纲领，那就是修正己身(修身)、尊重贤人(尊贤)、亲近爱护亲人(亲亲)、恭敬大臣(敬大臣)、体恤群臣(体群臣)、爱民如子(子庶民)、招徕各种技术人员(来百工)、善待远方的人(柔远人)、安抚列国的诸侯(怀诸侯)。其中除修身外，都是讲求“敬人”的道理。怎样“敬人”呢？一是在精神方面提高他的地位(尊其位)，一是在物质方面加厚他的待遇(重其禄)，双管齐下，还有平么人会不知尽心尽力来“回敬”呢？中国人难管，我们二十几年来，一直在动用西方的法宝，想要管好中国员工，效果并不理想。

中国人太聪明(当然也有人否认，说这正是不聪明的表现，但持此论调的中国人，绝不承认他自己不聪明，理由是：只有他聪明得看出这种不聪明)，很喜欢取巧，不管用什么方法管他，总有一套因应的办法，所谓“水来土掩，兵来将挡”，原是中国人的看家本领。难怪学了这么多年，仍然大叹：中国人是世界上最不容易管的民族。

理人之道，固然“敬人即所以敬己”；礼贤下士，当年刘备以三顾茅庐的大礼，使得诸葛亮“鞠躬尽瘁，死而后已”。但偶而不免遇到“人中禽兽”，以“不敬”回“敬”，际此讲求效率的时代，“不理他”并非良策，必须进一步追根究底，发掘病源，务求彻底根治，管理者才能心安。

孔子的中心思想是仁，仁即是爱。义是仁的显现，仁是义的基础，所以“敬人”必须出乎爱心。

上司礼敬部属，如果一心一意期待其正当的回报，便是基于“利”的“私心”；上司爱护部属(是珍惜、关怀，而不是溺爱、施恩)，只因为自己既然为人长上，理应如此，则是不溺于利欲的“公心”，事实上也才合“义”。仁应该是自己做出来的(为仁由己)，并不是存心做给别人看，而有所企求的。

“敬人”者一味等待适当的回“敬”，自身已经“失敬”，难怪会得不到想象中的效果。

为了这个缘故，孔子主张“仁以安人”。他认为管理者的责任，首在“修正自己，并且使所接触的人安舒(修己以安人)。孔子十分尊崇尧舜，却也不客气地指出“修正自己，并且使百姓安乐”这件事，恐怕尧舜也以为难做到吧！有一天，孔子和颜渊、子路两位弟子随兴

交谈。子路提起他的抱负说：“我愿意把我的车、马、衣、裘和朋友共享用；就是用坏了，我也不怨恨(愿车马衣裘，与朋友共；敝之而无憾)！”颜回则说：“我希望能不矜夸自己的好处；能不把烦难的事情，推到别人头上(愿无伐善，无施劳)！”他们两人，都警觉到“敬人”的重要，只是子路的想法，似乎偏向经济物质层面，比较粗浅；颜渊则不专重物质，兼及精神层面，境界较高。

后来子路建议孔子，也谈一谈自己的心愿，想不到孔子仅仅简要地说：“我要使老年人觉得安稳；朋友们对我信赖；年轻人对我怀念(老者安之，朋友信之，少者怀之)！”关怀别人，要使对方不承受任何压力，轻松愉快地受到关怀，是安人的最高境界。

中国人深怕欠人家的情，甚至为了怕承受太多的情而“不领情”。你敬他，他不免提高警觉：“为什么对我这么好？”从前吴起将军对部属爱护备至，他为了替一个长肿疱的士兵除毒，亲自用嘴巴去吸吮那个肿疱的脓。消息传到那个士兵的母亲，竟不自禁地大哭起来，因为她已经知道，将军的爱使得她的儿子不能不舍命死战。想到儿子必死，做母亲的当然非常悲伤。这种“士为知己者死”的精神，使得中国人处处谨慎，时时提防，不忘“良禽择木而栖，志士择人而事”。

上司选择部属，部属也考验上司，自古已然。现代组织严密，人浮于事，但是中国人向来“能忍耐，不死心”。他忍着不说，不抗争，也不表现不满，而对于“希望有一天能够幸遇明主，为他拼命”的信念，却永不绝望。

对待中国员工，管他，他偏不服；理他，他又将信将疑。最好的办法，便是“安他”。管理的“安人之道”，乃是居于人所固有的一颗爱心，爱人如己，把人我之见，消除到最低限度。你理他，他不理你，是由于他“患不安”，一旦“安”了，自然会有正当的反应，因为这才是人之常情。

员工的不安，不外乎“不会做”、“不肯做”、“不敢做”、“不多做”、“不当做”。不会做的不安，是由于知能不足、技术欠佳、过程不明了，或者标准不确定，所以必须“教他”；不肯做的不安，乃系于待遇低、工作多，同仁之间相处不愉快，因此要“知他”；不敢做的不安，表现在怕做错，怕挨骂受罚，务必要“谅他”；不多做的不安，则是内心恐惧，深怕越分招忌，或功高震主，就应该“信他”；至于不当做的不安，无非已经做错了事，惟恐从此不再受到信任，所以应该“用他”。



这“教他”、“知他”、“谅他”、“信他”、“用他”，一以“诚”为本，即为“仁者无敌”的“安人之道”。如图 4-2-1。

中国人最喜欢“自动自发”，他之所以表现“被动”、“保守”、“消极”、“不长进”，乃是历来教育的偏失、环境的误导所造成的。对待中国员工，惟有从“管人”（消极约束）导入“理人”（积极领导），然后“安人”（自动自发），由“管”迈向“不管之管”，亦即由“有为”而“无为”，才是光明有效的坦途。

### 第 3 章 孟子的感应四律

有些人喜欢用“无力感”来表示“无可奈何”的“非我之罪”；有些人则抱着厌恶的心情，以暗示自己在某方面仍其相当的成就。芸芸众生，只希望不要引发太多的“无助感”；而从管理的取向来看，则不能不关心此“力”究竟何所指？爱齐欧尼(Amitai Etzioni)将“权力”视为“引发或影响行为的能力”，而区分为“位置权力”与“个人权力”。前者是组织内的位置，称为职权，促使个人得以完成若干工作；后者则是声望，表示个人自其跟从者所获得的权力。

他指称领导者最有利的状况，在于同时拥有位置与个人权力。也就是既有职权，也拥有人敬仰的声望。事实上，这两者往往不可能兼而有之，于是孰重孰轻？颇有争论。

马基维利(Machiavelli)认为“位置权力”乃系“由惧而生”的，而“个人权力”却是“由爱而生”的一种“人与人之间的关系”。能够让部属又爱又惧，固然是上司求之不得的情况；如果没有办法，那么“由惧而生”的“位置权力”，似乎比较耐久而可靠。不过他郑重地提出一个先决条件，便是：上司必须无惧于报复。因为恐惧很容易变成怨恨，而怨恨则是暗中破坏，或公然报复的原动力。

人群关系论者，大多数偏重“个人权力”，认为组织的真正权力中心，在于工作单位内，所发展出来的人际关系。因而肯定：众人所同意的领导，才是真正领导力的表现。巴纳德(Chester I. Barnard)指出领导者必须考虑任务，同时应该重视人群关系。库兹(Harold Koontz)及欧杜纳尔(Cyril O'Donnell)也认为：领导就是影响人们跟从着，去达成一个共同的目标。

我国先哲，讲求恩威并济，亦即“个人权力”与“位置权力”并重。但是属于软心肠的儒家、道家，不免倾向于“个人权力”：儒家主张“德化”，希望上司由德性的觉醒，而完成

其自身健全的人格，不执着于现实权位的把持与独裁；道家庄子则以“人相忘于道术，鱼相忘于江湖”，来告诫管理者忘掉自己的权位。属于硬心肠的法家，显然侧重于“位置权力”，强调认法不认人。

晚近西风东渐，而我国教育，由于诸多因素，经常造就知识丰富而思想贫乏的“智者”（苏格拉底曾自称为“爱智者”，便是认清了“智者”的真面目），凭借“知识即权力”的信心，擅自贬低传统所重视的“道义权力”（就是“位置权力”），殊不知权力固然是上司地位的特征，但权限关系却存在于上司与部属之间：必须一方期待他方服从，而他方也有服从的意思。此种权限关系，才能顺利建立。

美国空军手册明载：“领导是以自己的意志或行为，来感化他人，使其服从、尊敬、信任与忠诚合作的艺术”。要使人信服，惟有在潜移默化中，善用领导艺术，使部属在没有精神威胁或要求服从下，乐于参与，而获得真心的协力合作。

再贤明的领导者，也可能有轻微的“无力感”，因为“人心惟危”，意识既不安定，念头更是此起彼落，变化多端，任何措施总是无法皆大欢喜，此所以“皇帝大大，也免不了背后的闲话”。

“无力感”如是来自“位置权力”，表面上似乎比较严重，俨然是“向公权力挑战”。分析起来，有两种可能：一是存心图谋不轨，藉此制造是非，引起混乱；一是内心的不满，积压已久，趁机有所发泄。前者罪不可赦，务须严加制止，甚至绳之以法，方符众人的愿望。后者情有可恕，管理者最好自我反省，拿孟子的话：“我爱人，人却不亲近我，我就要反省；我礼敬人，人却不回答我，我就要自反，再尽我的礼敬。”凡是有“无力感”的，都从自己检讨一番，寻出其中的道理。

“无力感”大都来自“个人权力”的缺失：道义权力具有两大基础，一为伦理观念，一即为处事毅力；声望权力又称赢得的权力，是由于自身领导才能的成就，博得部属衷心的信仰与爱戴，因而无条件接受其指使。“位置权力”的获得则有赖于若干基本原则，譬如知任务、常改进、重鼓励、强信心、作楷模、求实效、标准化、有决心、责任感、量实力与任劳怨，无论在“律己”、“待人”、“处事”等方面，绝非仅具“学识”而缺乏“智能”与“经验”者，所能体认善用。因为这些条目，不能望文生义，亦不可一成不变，必须融会贯通，才能革新创进，确保神效。

依据访问调查，部属多半不满意自己的主管，而且他们还抱怨地指出：没有不好的部属，只有不好的主管。孔子说：“有教无类”，即是君子有教，则人人可以为善。拿破仑自夸有能力“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，我就能使他照我的意思去变。”我国向来也认为第一等主管，乃是善于陶铸人才，好象具有“点石成金”的手段，似可以做为左证。

但是，担任主管也鲜有不认真负责的，他们只是鞠躬尽瘁，却不幸劳而少功，好象在球场上奋力奔驰，满身大汗，而屡投不中，未能得分。我们最好肯定：没有不好的主管，只是稍为欠缺领导的艺术。

自古以来，我们便承认部属是人而不是物，是人便有感情，亦即有其好恶，诚如巴纳得所说：“关于管制或影响集体的行动，不论作法如何，常有其不可预测的反应，或好或坏，颇难以确定。”但是，西方学者，仅仅了解领导的过程，是领导者、跟从者及其它环境因素的方程式，却无法突破这种不可捉摸的情况，寻出我们的传统法宝：感应定律。

“感应力”是宇宙活动的推动力，它就是牛顿“万有引力”中的 Action 与 Reaction, Action 是感，Reaction 即是应。应由感生，感由应而托出。没有感固然没有应；没有应也绝看不见感。宇宙万物的形式，都是感应力互相摩荡的表现，所以朱子说：“凡在天地间，无非感应之理，造化与人事皆是。”又说：“阴阳之变化，万物之生成，情伪之相通，事为之终始，一为感，另一为应，循环相代，所以不已也。”这种“上司有感，部属有应”的道理，孟子研究得十分透彻，他举出下列四个定律，已见前述。

(一)出尔反尔律(二)施报对等律(三)居上先施律(四)强恕而行律孟子说“君子所以不同一般人的地方，就是他常反省自己。君子常用仁来省察自己，用礼来省察自己。仁德的人，就能爱人；讲礼的人，就能敬人。”他认为能爱人的上司，部属必定也常爱他；能敬人的上司，部属必定也常敬他。主管一言一行，均以蹈仁执礼为依归，从那么来的“无力感”呢？喜欢用权势的上司，常对部属施加压力，这种“以力服人”的“霸道”管理，难以长久有效。善用领导，经常维护部属的尊严，即是“以德服人”的王道管理，才是自动奋发、精诚团结的根源。

钱穆先生分析中国人的性格，认为我们的国民性，是“和合”的分数比较多过“分别”的。他指出：“中国人讲人，不重在讲个别的人，而更重在人伦。人伦是人与人相处，有一

共同关系的。要能人与人相处，才各成其为人。若人与人过分分别了，必就无人伦。”中国人的管理，是伦理的管理，任何组织，都由人与人相互配搭而成；组织的架构，就中国人观点，有如人体的骨骼，房屋的梁柱，整体性重于个别性。自古相传，中国人的分工专职，看起来好象含混不清，实际上仍是着重和合性的。如今冒然运用西方管理的“分别性”，讲求“制衡”、“监督”，强调“压力”、“控制”，徒然把“冲突”的气氛加浓，当然要自叹无力。

至于做事方面，钱先生说：“中国人认为事业以集团性为重。集团必有一领导，但领导性的重要，次于集团性。所以每一集团中的领导人，不易见其英雄性。而英雄性之表现，常在领导人之下。”他以楚汉相争为例，以“英雄性”来领导中国员工，就违背了中国人的国民性，再有力的，也很快变成无力了。

中国人的领导特性，在“以最不表现英雄性的领袖，来领导一群十足的英雄人物。”而其原动力，则系于“人心有感应：彼以此感，我以此应”的道理，孟子的感应四律，当是消减“无力感”的良药，委实值得我们两千年后的人，来欣赏，来钻研。

## 第4章 守经达变才是管理的正道

管理的内容，可以说异常复杂，非但受时间(时)、空间(地)的限制，而且随人、事的更替而变迁，所以必须“守正持经、权宜应变”，才能够因应组织内、外环境的实际需要，以求制宜，收到宏大而良好的效果。

中山先生说过：“夷险不测，成败无定，而守经达变，如江河之自适，山岳之不移。”一九七〇年代能源危机、通货膨胀、经济萧条以及国际政治情势的剧变，真是夷险不测；若干管理良好、制度素称健全的大企业，例如英国的 ReactionRolls-Royce、美国的 Lockheed 和 PennCentral，在不利情况的冲击下纷纷崩溃，果然成败无定。企业面临此种挑战，欲求“自适”（自求适应环境的变动）、“不移”（保持永生，免除遭受淘汰的命运），惟一的途径，即是“守经达变”。

守经达变，就是“守正以持经，权宜而应变”。“经”，即是“常”；常道常则，叫做经。守经的意思，便是“坚守常道”。“变”系“权术”，引申为“变通”。达变是为了顺应时势的变迁，而作“适当权变”。“守经达变”，乃是一方面坚守常道，一方面适当权变。应用在管理上，正是最佳的法则；对今日世界而言，更是最光明的正道。

美国洛杉矶加州大学教授贾可贝(N. H. Jacoby)指出一九八〇年代,由于高度的政治动荡性和不定性的挑战,管理者在低度经济成长率、昂贵资金成本,以及脆弱的产业纪律之外,尚须应付来自各方的压力,包括消费者的需求、环境保护人士的要求,还有宣导人权人士的要求。佛罗里达大学教授何杰斯(R. M. Hodgetts)则宣称“这一个新的十年中,环境的变迁太迅速了;作为一位现代经济人,不能不紧紧追随这重大的变迁。”事实上,早在一九七七年,卢丹士(F. Luthans)和司徒华(T. I. Stewart)这两位管理学者,所倡议的“权变理论”(Contingency Theory),便已经指出:世界上没有一种管理方法,能够适合全部的情势。因而提倡:举凡组织结构、激励程序,以及领导作风等等关键性的变量,均须斟酌当时当地的情势,而有所适切的调整。

这种“权变管理”,鼓励管理者依据自己的需要,任意选用职能的概念、计量的概念、行为的概念或系统的概念。诚如管理学大师杜鲁克(P. F. Drucker)所指称的“变动中的管理世界”,西方管理,近年来极力主张在变动不居的情况下,仅量通权达变,以谋求适应。

“通权达变”的理论很快地传到台湾地区,许多人马上想到它的一些反义词,如“墨守成规”、“刻舟求剑”、“固步自封”、“胶柱鼓瑟”等等,并用以形容现有的管理。认为处处谨守“祖制”、“家法”,事事依照“规章”、“制度”,自然不能因应环境,由“知变”、“应变”而“求变”。追根究底,又归罪于“以不变应万变”的保守传统。

中国传统果真缺乏“变化”观念吗?中国人自有历史以来,一切思想、学术、政治、宗教,无不直接、间接渊源于易经所涵的学理。“易”的本义,是“更换”、“改变”、“代替”的意思。易学的真诠,即在阐明宇宙循环的定律,肯定所有事物,都不断变易、交替,有长必有消,有消必有长。

所谓阴阳消长,即是新陈代谢、生生不息。爻辞所表现的“物极必反”观念,亦就是古代中国思想中的“变化”观念。

至于“通权达变”的精神,孔、孟时代已予强调。孔子说:“可与共学,未可与适道;可与适道,未可与立;可与立,未可与权。”(论语子罕篇)主要在告诉我们,惟有能够自立的人,才可以讲求权宜之道。孟子说:“男女授授不亲,礼也;嫂溺援之以手,权也。”(孟子离娄篇)表示礼法也有权变的时候。庄子超脱名利和死亡,却也重视权变,他在秋水篇说:“知道者,必达于理;达于理者,必明于权;明于权者,不以物害己。”庄子认为善于权变

的人，不会让外物有伤害自己的机会。

所以至德之人，火不能烧死他，水不能淹死他，寒暑不能损害他，禽兽也不能伤残他。并不是说他自身逼近危险，能不受损伤，而是因此他能辨别安宁和危险，安守穷困和通达，进退都极端的谨慎，以致于没有物能伤害他。

然而，中国人通权达变的意义，乃是对应着“经”或“常”而言的。宋、明理学家所说的“理一分殊”，指出理有可变的，谓之“权”，也有不可变的，叫做“经”。“权”即“经”在万殊之事中的运用。

张晓峰先生更认为“守经达变”才是中国人的民族性之一。（中国文化与中国民族性）他举论语所载：子谓颜渊曰：“用之则行，舍之则藏，唯我与尔有是夫。”（述而篇）以及子曰：“鄙夫可与事君也与哉？其未得之也，患得之；既得之，患失之，无所不至矣。”（阳货篇）证明用舍行藏、出处进退不失其正的，才是理想的人格。此与患得患失、无所不至的鄙夫，大相径庭。推论到管理上，则虽有风雨如晦的不景气，企业在通权达变之际，仍应坚守其光明正大的社会责任。

处常与处变，守经与权宜，向为中国人所重视。“经”“权”的关系，有两种不同的看法。一是“权不离经”，熊十力先生说：“夫道有经有权，经常大立，权应万变。变体其常，故可于变而知常；权本于经，守贞常而不穷于变。故权行而后见经之所以称常道者，正以其为众妙之门耳。”“经”是“常道”，而“权”为“趣时应变”，所以“无往而可离于经也”。一是“权与经反”，宋朝李靓说：“常者，道之纪也；道不以权，弗能济矣。是故权者，反常者也。”他主张“事变矣，势异矣”，便不能“一本于常”，却应该“离经反常”。这两种论调，中国人多半是取向于“权不离经”的。春秋公羊传说：“杀人以自生，亡人以自存”，固然也不失为权宜应变的一种方式，但杀人、亡人为离经叛道的行为，是一种反常的做法，所以“君子不为也”。

台湾地区企业界的“一窝蜂主义”，即是“离经反常”的表现。大家竞相求取短期利益，忘记了“企业应该永生”的根本，徒然引起恶性竞争，谁也不敢想象明日的景况。这种弊病，在以往轻工业阶段，对于发展中的资本密集或技术密集工业，将会带来十分不利的后果。因为轻工业投入的资金较少，盲目求变，即使迷失了方向，损失还不太大；资本密集或技术密集工业投入的多，一旦乱变，造成的后遗症委实不堪设想。

创新(Innovation)是企业成长的动力泉源，大学引成汤的盘铭说：“苟日新，日日新，又日新。”可见中国传统，也是宣导“日新又新”的，不过中国之所以用中字为国名，即是由于中道乃我国的国魂。张晓锋先生把中道解释为“合理化”，合理化的创新、合理化的权变，才是合乎中道的行为。

引进新的理论或观念，也是创新的活动之一，西方的“权变管理”，我们不妨吸取其精华，勿使过与不及，才能获得合理化的权变，也才是中道的管理。

易经中与“中”观念相配的，便是“时”。孔子讲易，宣导“知进退存亡，而不失其正”的“时中”心法。惠栋、易尚时中说易汉学：“易道深矣！一言以蔽之，曰：时中。”时中的意义，是在和谐中求均衡，从均衡中求进步。近年来少数人视“冲突”为“权变”的同义词，亦即以“和谐”、“均衡”为“不知权变”、“不能进步”的最大障碍，完全不了解“从容中道，与时偕进”的道理，不明白在不断变动的过程中，依然可以求和谐，获得均衡，并因而得到真实的进步。

管理的最终目的在安人，不能安人的权变，即是“权与经反”，这种权变，极易导致组织内部的冲突，纵使有利，亦是短利、小利，乃至于假利。惟有“权不离经”的权变，才能够在安人的“常道”中求得改善，获得进步。多年来我们引进西洋学说、观念，已经深受“盲目移植”之苦，现在管理界正在鼓励权变之际，亟盼能以“守正以持经，权宜而应变”的中道，作为权变的衡量标准，毕竟守经达变才是管理的正道。

## 第5章 管理是扩情的历程

有一天，在国际机场，两位男士向旁边一位俊秀的年轻人借笔填表。那位年轻人毫不犹豫地拒绝了：“不行。我马上就要走，出门应该时时不忘带笔才对。”站在背后，我看不见两位男士的表情，只知道他们默不作声，心里一定嘀咕着：“你可以不借，但你实在没有权利教训我们。”那位年轻的朋友，似乎也觉察自己过激的态度，装模作样地看一看手表，便急速地走开了。

这是现代中国的悲观，年轻人是典型的现代教育和现代社会环境的受害者。语气坚硬，不过是替自己的“无情”找借口，充分证明“人”确是亚里斯多德所说的“理性的动物”；而内心不安，则是由于他毕竟是炎黄子孙，血液里不免流动着丰富的“情”。

中国思想，以儒家为主流，儒家的代表是孔孟。孔子的感情经常正当地自然流露，他认为“惟仁者，能好人，能恶人。”（里仁篇）哀乐好恶，都是人之常情，孔子并不加以排斥。孟子更进一步指出恻隐之心、羞恶之心、辞让之心、是非之心，为仁、义、礼、智之端。恻隐、羞恶，辞让，不外乎情，却是道德的基本，更证明情实在是应当有的。

墨子的爱人之情，更为浓厚；如果缺乏真情，那里谈得上兼爱天下？庄子主张“有人之形，无人之情”（德充符），但是，惠施替我们问得十分清楚：惠施：“人是没有情的吗？”庄子：“是的。”惠施：“人如果没有情，怎么能称为人？”庄子：“道给了人容貌，天给了人形体，怎么不能称为人呢？”惠施：“既然称为人，怎么没有情？”庄子“这不是我所说的『情』。我所说的『无情』，乃是指人不以好恶损害自己的本性，却能够经常顺任自然而不用人为去增益。”把人类的情，与自然的法则相结合，才能大公无私。庄子希望我们“忘我”，修养到“无人之情”的境界，不使你的情与我的情相冲突，物我两忘，看起来像“无情”，其实是“至情”。

中华文化最宝贵的特质之一，便是“情”。孔子宣导“德治”，主张用“情”来感化；孟子区分“王道”、“霸道”，亦即前者重“情”，后者重“力”。

中国人对情的重视，并不局限于父母、兄弟、子女、夫妇和朋友，也不仅及于贫苦大众。我们不但对“人”有情，对“物”也有情。贵物、惜物，应是儒家文化陶冶下特有的心态。

不幸的是，近代中国出现了若干“怕情”人士，他们极力攻击我国的“人情味”和“同情心”，甚至视为社会最大的乱源，更是国势不振的祸根。经常把“工业社会”和“农业社会”对比，肯定工业社会是不能也不必讲情的，特别强调“企业是没有感情的”，因为它不是慈善机构。并且相当“绝情”地“嫁祸”给达尔文的“物竞天择”，认为“这种优胜劣败的理论，今天看起来，果然深受合事实”。

当然深合事实，因为宇宙万象原本是多元的，好象许多不同颜色的纱织成的什锦布疋，什么颜色都有。所以说它是任何一种颜色，就偏爱那一种色调的人看来，“果然深合事实”。

动物之间，有竞争也有互助。达尔文看到竞争的一面，归纳局部事实，自能“持之有故，言之成理”；克鲁泡特金则观察互助的一面，摘取另一部分事实，为其立论的根据。只有中山先生秉持我国固有道统，采取中道精神，明白揭示“动物生存进化，以竞争为原则；人类则以互助为宜”，再次肯定“人为万物之灵”。



管理现象，有互助也有竞争。重视互助的，便是“情的管理”。上司部属彼此无情，那里能够真诚互助？重视竞争的，即为“力的管理”，既然无情，只好诉之权威，以强权为公理，难怪“商场如战场”，工厂也必须向军营看齐，才能成为生产的战士。

讲求力的管理，就不能怪员工跳槽。美国企业界，员工越跳槽越显得有能力（便是我们所说的：有办法），越跳槽越有机会晋升，并且获得更高的待遇。然而，我们一方面宣布“企业是没有感情的”，强调“竞争才是生存致胜之道”，而另一方面，却又交相指责员工跳槽，岂非严重的矛盾？西方人尝自承为希腊人的后代，他们继承希腊的思想，以“理性”为主。他们的“个人主义”，认为人要自由，也应该独立。老板有决定员工去留的自由，员工也可以独立地工作，不必讲求对公司或老板的忠诚。

台湾地区若干“现代化”企业，对于美国式的“退一人极易”十分向往，以为老板可以开革不称职的员工，乃是天经地义的自由。然而，在感情上又希望员工“以厂作家”，对公司（老板）忠诚，并且不跳槽。同样地有人尽力鼓吹学习日本人的管理作风，却又高喊“爸爸回家吃晚饭”。这种无法“一以贯之”的观念，表现在前面那位年轻人的身上，固然是“有情”故作“无情”；而在一般管理者，则为“怕情”而终至“断情”：他们害怕付出情，却要求得到情；只取不予，把情给断掉了。

中国人从小就未养成独立的习惯，学校教育也不注重独立思考的培养，社会上守法、重法的精神不够，要把个人主义移植进来，恐怕形成自由而不守法，容易过度享受应有的权利，却因而忽略了自己的义务。

美国社会可以说是相当现代的，他们理重于情，却并不无情。参观过迪斯尼乐园的人，不难体认出那是个小小的有情世界。特别是追随过狄斯奈的年长员工，迄今仍然念念不忘他们已故东家那份浓厚的深情，更是令人感动。难怪二十世纪的西方大哲怀海德精通数理，却极力主张“情”才是宇宙的本体，委实叫这些“怕情”的华夏子孙惊奇而汗颜。

不错，情有善有恶。中庸说：“喜怒哀乐之未发，谓之中，发而皆中节，谓之和。”“中”是“性”，由于未发，所以无有不善。“和”是已发而中节的“情”，亦即“情之善”；当然也有发而不中节的“不和”的“情”，那便是“情之恶”。管理者如果能够保持“中节之和”的状态，就不必“怕情”，否则难免“矫情”，徒然把“无情”当做挡箭牌，有利于己时再自慰“圣人亦未尝无情”，那就等而下之了。

“未发之中”是人人平等的，管理者以及员工，都有喜怒哀乐之情，在未发的状态中，并无善恶的分别，所以唐朝李翱说：“百姓之性与圣人之性弗差。”管理者有情，员工也有情，彼此站在同等的位置，才能够相亲相爱而得其和，而“和”是“万事成”的基础，为企业持续发展的主要动力。

“已发之和”却有待于管理者的“情的感化”，用至情、真情、大公无私的善情来诱发员工的“未发之中”使其“中节而和”。用现代的话来说，就是：公司全面照顾，员工以厂为家。

管理者能够发乎情而止乎礼，他就具备喜怒哀乐发而皆中节的理想人格。这样一切管理措施，自然会本着“关怀”、“珍惜”员工的“情”，尽量求其“合理化”，这就叫做“时中”。相反地，自己做不了自己的主宰，当怒而喜，当哀而乐，结果毫“无忌惮”，因而“怕情”、“绝情”，终至断了员工的情。管理的效果，当然是越来越差。有一天发现“众叛亲离”，已经是癌症末期，无可救药了。

我们常常骂人“不近人情”，不近人情的人，是大家所厌恶的。管理者一旦自己标榜“不近人情”，便是把“未发之中”一笔勾消，对于现代化的“人性管理”，也构成莫大的障碍。现代化的管理者，应该也是不愿自陷于不义的。

现代中国人，绝对不反对培养公德心，绝对不否认“法”的重要和“守法”的价值，我们反对“情之恶”，亦即由于私心、偏心、欺心、疑心所引发的不和之情。我们以公破私、以正破偏、以诚破伪（欺）、以信破疑，便是中庸所说“自明诚”的修养功夫。孔子是实践主义者（力行近乎仁），他最看不起那些“饱食终日，无所用心”坐着不动的人。只要我们抱着“弗能弗指”的决心，坚持“遵循而行”，绝不“半途而废”，便能克服“不中节”的缺失，使其“中节而和”。管理者“发而皆中节”，就不用“怕情”，便可能放心实施“情的管理”，真正达于“人性化”的境界。

日本新力公司创建人盛田昭夫，认为“经理人员应该将员工视同自己的子弟一般”，后来新力公司又将这种“关爱员工”的理念，应用在美国新力分公司的营运上，结果非常成功。虽然美国企管硕士总以为：管理就是决策的技巧；但是，真正具有丰富管理实务经验的主管，都不讳言对员工关怀和珍惜，才是重要的管理之道。而关怀与珍惜，即是真情的流露。

假若一位管理者，有本领让他的部属，跟他一天发生一天的感情，跟他三天发生三天的

感情，久而久之，彼此的情浓得化不开，“你中有我，我中有你”。请问跳槽的情况，何由而产生？当年曹操一再高薪、高职劝诱关公，而云长未为所动，足证情谊重于利益。

中国管理者，应该体认“合则留，不合则去”乃是人之常情，惟有动之以情，自然留下部属，才是上策。事实上，管理者自己也是人，也有“人情”的需求，他同员工一样，需要被了解和同情。

一位深得员工谅解和拥戴的主管，便是获得员工至情的表征。依据作用、反作用定律，不信任将引起更大的不信任，而爱则会唤起超乎其本身的爱。但是，爱如果让人觉得强迫领情，则将引起反感，产生极大的不悦，所以诚是情的必具基石。

管理者诚挚地关爱员工，使员工乐于尽心尽力，处处体谅管理阶层的苦衷，彼此以和为贵，企业安得不顺利发展，同仁那有不互助合作的？不必怕情，不用矫情，更不能绝情，因为管理本来就是扩情的历程。

## 第2篇 中国管理哲学大要——“大学之道”的现代诠释

### 第1章 《大学》经文

### 第2章 《大学》传文

### 第3章 中国管理哲学的精义

### 第4章 中国管理哲学的包容性

### 第5章 立业在修齐治平中的地位

## 第3篇 中国管理哲学的实际应用

### 第1章 管理意义在修己安人

### 第2章 管理的最终目的是在安人

### 第3章 管理的有效力量是感应

### 第4章 管理的根本精神在中道

### 第5章 管理的最佳原则是情理法

### 第6章 管理的基本方法是“经权法”

### 第7章 管理应该发挥象棋的十二特色

### 第8章 管理的最高境界在“无为而治”

## 第4篇 结语

第1章 从中西文化的根本差异看管理的最终目的 第2章 同“管人”而“理人”到“安人”  
第3章 孟子的感应四律 第4章 守经达变才是管理的正道 第5章 管理是扩情的历程