

<<中国管理哲学>>

图书基本信息

书名：<<中国管理哲学>>

13位ISBN编号：9787801039781

10位ISBN编号：7801039785

出版时间：2013-7-1

出版时间：商务印书馆国际有限公司

作者：曾仕强

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## 前言

序言 中国人希望成为真正的中国人，是古今共有的心态；中国人未必都能了解怎样才是真正的中国人，则是普遍存在的事实，不分知识分子与否。

近代中国人遭遇西方激烈的挑战，一时难以妥善响应，以致产生严重的屈辱感与浓厚的自卑感。

有人崇洋媚外，更有人绝望求去，似乎对于祖国的离心大于向心，幸好这只是当前特殊环境所造成的奇景幻象，并不代表中国人的民族性有何重大的改变。

相信时过境迁，不久的将来，弘扬传统文化的强大中国塑造完成，又是海内外中国人落叶归根、朝思暮想的故土。

但是，中国人不了解自己的文化，不明白真正中国人的形象，才是值得焦虑的所在。

五四运动以后，对中国文化价值的种种怀疑论调，引发盲目的全盘西化，高级知识分子言谈之间亦常抱怨传统的包袱太重。

根本原因，在于“不识庐山真面目，只缘身在此山中”。

近三百年来，西方的科学与民主成为中国人醉心追求的对象。

然而科学化与民主化的结果，除了带给我们物质生活的改变以及产生一些美式的选举活动之外，对于中国人之为中国人并没有太大的影响。

因为中国人的长处就是十分随和，你喊科学，他喊科学，我不妨也跟着喊科学，到底什么是科学，仍旧抱持不求甚解的态度，不认真加以理会。

至于民主，要民主马上就有民主，我这个样式本来便是民主，充分显现中国人以不变应万变的沉着本色。

何况我国文化原本含有民主性与科学性，更加强了一些卫道之士“西方有的我们也有”的信心，使得科学无法生根，民主也难以落实。

但是，管理的冲击，却使大多数的中国人卷入了改变意识形态和生活方式的浪潮——如果我们指出中国近数十年来科技的进步是管理所促成的，假若我们认为中国的民主化与管理的改革有非常密切的关系。

平心而论，这应该是可以接受的事实。

管理使得科学教育逐渐踏实而趋于正常，管理催促科学实验与研究加速进行，管理本身的科学化加强大众对科学的认识与了解。

民主化的管理，也加深管理者和被管理者的民主意识，改变公众对民主的看法和想法，促使社会各界快速地迈向民主的境域。

由于每一个人，不是管理者就是被管理者，或者同时是管理者和被管理者，切身承受，不能像对付科学和民主那样漠不关心。

所以管理的影响力，委实既大且深！

不幸的是，我们所急切推行的几乎全盘是西方的管理，无论人事、财务、生产、销售，甚至小如仓库管理、档案管理、图书管理，大至行政管理、交通管理、都市管理，都是西方模式，照本全收。尽管我们大声疾呼，要复兴中华文化，要建设文化大国，乃至要加速文化反攻，但前面似乎是堵住了，门警森严，后门却是打开了，一无防守。

而且我们又大力提倡管理，强调管理，恐怕不知不觉之中，我们所有的，只是一个没有中国人的中国；我们所持以反攻的文化，也不再是中华文化，那才是中华民族永无翻身之日的悲惨命运。

所幸，我们的管理，仅注重于工具的运用和制度的建立，对于管理理论，仍乏系统化的整理，更谈不上管理哲学的建构，故尚未造成严重的灾害。

目前见及的，只是“重物轻人”“把人当作机器”“技术至上”“资金第一”等等不正当观念的普遍流行，以致“技术领导政策”“财经重于行政”“重视自然科学而忽视社会科学”“应用科学优于理论科学”等等不正常现象到处泛滥。

各种机构团体，形成士气的虚胀；多数管理人员，处于众叛亲离的困境。

中华文化的两大支柱，一者道德日益沉沦，二者艺术气氛也越来越被冲淡，因而必须从速确立中国管理哲学，调整中国管理模式，研究中国管理方法，才能不负孙中山先生“从根救起，迎头赶上”的期

## &lt;&lt;中国管理哲学&gt;&gt;

望。

笔者幼承庭训，父母所寄望的，就是成为一个堂堂正正的中国人。

稍长受国家公费教育，衷心感激。

二十多年来，坚守教育岗位，屡蒙上司厚爱，有机会亲尝管理者与被管理者的滋味，因而对于管理产生浓厚的兴趣，虽经审慎观察，用心深思，仍感难于正确地判断，由此对传统的哲学理念产生深切的爱好。

有了初步的认识，回头从事管理的反省，尚具心得。

居于国族兴亡、匹夫有责的驱使，不自量力，写成了这本《中国管理哲学》，主要目的在追求新的融合：一方面使中国的道德理想和艺术精神能充分融化于现代管理之中；另一方面也希望西方的管理能够在中国走出一条崭新的道路，表现出真正中国化的特色。

一、当前我国管理者的共同难题 管理者遭遇的问题，来自人、事、财、物，非但永不间断，而且变化无穷，难以捉摸！

各行各业，固然有其独特的困难，而共同的难题，也是所在多有，表现在如下方面。

(一)规划(Planning)方面 目标的订定，不能过低，也不可过高。

管理者的实际困难是高、低的标准何在，究竟从哪一角度来衡量判定，有数字依据的，尚能以每年增加百分之几来研拟；无法用数字表示的目标，又如何具体编订？

再说，依本机构的实际情况所拟定的目标，即使合情合理，而又切实可行，但就整个社会来说，此一目标是否合适，如何评定？

目标既订之后，能否随时修改？

如果答案是肯定的，那订不订目标有何区别？

假若答案是否定的，则无法达成目标，又将如何处置？

通常编订目标时，由上而下，先指示一个总目标，再由各部门拟定可行的数字；或由下而上，先由各部门提出预期的目标，再汇集成为总目标，孰优孰劣？

决策的正确性，大抵由结果来判断：成功的时候，我们会找出一百条理由来证明我们的预测接近事实，决策十分正确；失败的结局，又使我们归咎于决策的错误。

但是我们平心而论，事实真是如此吗？

谁能担保这些不是出于我们一厢情愿的想法？

规划的气氛，如何形成？

过分热衷于规划的工作，是否有害？

在时间上、成本上应如何加以控制？

过分的冷漠或不关心，又将如何补救？

气氛能否持久？

发生变化时如何掌握？

(二)组织(Organizing)方面 部门如何划分，才能又分工又合作？

本位主义能否完全消除？

表面的合作和实质的合作如何辨识？

分工而不合作时，管理者应该怎么办？

有些人心目中自有他独特的一套组织，他也许任何人的指挥都不接受，仅仅服从最高主管的命令；他可能编制在销售部门，却因为会计部门的主管是老板的堂兄而宁愿听命于会计主管，不理睬销售主管的指挥；他自认只敬佩机构内的若干主管，对其他上级一概表现不服气的态度。

管理者遇此情形，是否即视其为“非正式组织”？

应如何予以调整？

权的授予，有没有一定的标准？

权的层级，能不能具有弹性？

紧急时与平日的情况，有否不同？

权力与责任，应如何转移？

如何调整？

## &lt;&lt;中国管理哲学&gt;&gt;

(三)任用(Staffing)方面 “班底”如何形成？

有哪些好处？

又有哪些弊害？

没有“班底”行吗？

会不会变成孤家寡人？

“同乡”好用吗？

管理者是不是应该六亲不认？

如果真的那样，担保会有良好的效果吗？

做人还有什么价值？

“管理候选人”如何培养？

是否让他知晓？

对其他的人有何影响？

发现不妥当时又该如何处置？

这算不算培养“班底”或“亲信”？

(四)指挥(Directing)方面 激励有效吗？

会不会产生反效果？

能不能持续？

胃口越来越大怎么办？

人性究竟是“乐于工作的”还是“耽于安逸的”？

强有力的领导是必需的吗？

无为而治可不可能？

我们不愿意被指挥，是否意味着我们不愿意接受他人的管理？

管理者的想法，能不能代表大众的希望？

如果是的，那大家都不愿意被管理，还谈什么管理？

沟通如果是困难的，主要的症结何在？

对方并不是听不懂，却不愿意接纳，该怎么办？

有沟通能力的人真的就能沟通吗？

那为什么同一个人，对甲易于沟通，对乙却十分困难？

同样的道理，管理者也发现对人际关系有研究、有素养的人，未必就有良好的人际关系。

(五)控制(Controlling)方面 控制的技巧很多，但都未能及于人的心理因素。

例如：预算常常和主管的声望、影响力成正比，而不一定配合实际的需要；作业稽核每因执行人员的态度而产生不同的评价，也就是没有严格一致的标准；计划评核则由于少数人的幸灾乐祸而导致“悲观时间”已届却仍无法完成的尴尬场面。

心理因素往往是管理者苦恼的最大根源。

大家存心看热闹，那才是最要命的。

控制极易情绪化：内部稽核彼此熟悉，很容易互相串通，久之流弊自生。

假若强调对立，大家闹僵了，也不是机构之福。

外部稽核比较客观，但是容易形成内部联合一致对外的姿态，会计公司或管理顾问公司有时难免顾虑及此，而不敢直言不讳。

管理者为了避免情绪化，对稽核的态度究应如何方称合适？

不革新就是落伍，革新则势必遭遇障碍。

管理者墨守成规，大家批评他保守，不能赶上时代；一旦革新，又讥为“新官上任三把火”或“死爱出风头”“拼命制造升官发财的机会”。

何去何从，实有进退两难之感。

二、这些难题取决于管理者的哲学理念 管理者对于这些问题，各有自己的解决方案。

笔者推论：管理者采取的措施，大抵依据他的哲学理念。

因为管理的任何活动都牵涉到人。

## &lt;&lt;中国管理哲学&gt;&gt;

人不是机器，人有情绪变化，许多关于人的问题，需要哲学的方法来思索、哲学的观点来判断。前列若干问题，都与管理者的哲学理念有关，试做如下分析。

(一)规划方面 高低原本是相对的，没有固定的标准。

目标如何编拟？

端视管理的最后目的而定。

为了赚取利润，有它的目标；为了明显的成长率，有其目标；为了社会的进步，有它的目标；为了人类的幸福，亦必有其目标。

而这些目标之间，未必能够一致，甚至有重大的差距。

争论最多的，如香烟的产量，是多好，还是少好？

从各种角度来衡量，有各种不同的见解。

我们首先要解答管理的最终目的究竟是什么，再据以厘定目标，才是根本解决之道。

但“管理的最终目的为何”显属哲学的范畴。

决策是否正确，往往也是一时、一地的答案。

有些管理者坚持依据价值前提如组织目标、效率准则、公平准则、个人价值观念等，及事实前提包括个人技术知识、组织提供的事实数据等，以选择最为有利的决定。

有的管理者则宁愿单凭直觉，独断独行。

也有一些管理者先依科学的方法选定方案，然后打电话征询对此问题并不了解的妻子，以便做最后的决定，因为经验证明妻子的直觉十分可靠。

管理者采取何种途径，主要取决于他的哲学理念。

大家热衷于计划，不必要的计划也十分完整地研拟会商，实属一大浪费。

我国人还有一种倾向，大家都注意主管的好恶，抱着投其所好的心理来拟订计划，这种“主管导向”的做法，往往是机构不能正常发展的主要原因。

主管重视生产，员工一窝蜂在这方面动脑筋；等到主管发现财务失去控制，大家又立即转向，一天到晚研讨有关财务的计划。

头疼医头、脚疼医脚，已属下策，头并不疼只因老板认为头疼而拼命医头，后果更是不堪设想！

还有更严重的情况，就是误认为计划一经拟订，即等于大功告成，忽视“行”的重要，缺乏效果的概念。

这种以规划涵盖管理全部的做法，气氛越浓厚，则弊害越大。

管理者所抱持的哲学理念，直接影响到整个机构对于规划的看法和做法。

(二)组织方面 分工合作联成一词，并非代表分工即是合作，或者分工必然合作。

表面合作，实质不合作的实例，触目皆是。

主管的褒贬、奖惩，更足以激发各单位的本位主义，使用不当，将越增不合作的可能性。

强制、劝导、威胁、利诱，往往不能奏效。

如何促成真正的分工合作，实有赖于管理者正确的哲学理念。

各人心目中自有其组织体系，未必就能构成“非正式组织”，管理者可以依据他的哲学理念而有不同的措施。

例如采取安抚的方式，调整其职务，尽量使其心目中的组织体系符合实际的情况。

或者强制迫其就范，非接受组织安排的指挥系统不可。

当然也可以透过同仁的劝导，促其自行调整，改变原有的想法。

权的授予，通常没有既定的标准。

上司相信某甲，某甲自然有权；上司不信任某乙，某乙立即无权。

权的层级，也不过是系统表上的一种形式，管理者直接找到基层，还可以博得“民主”的美誉。

把中层撇开一边，有时是处罚式的冷冻，有时则是无意间的忽略，但有多少中层干部敢据理力争、能表示反抗的？

虽然工业界一再强调“工头的命令优先于厂长的命令”，但实际情况如何，可想而知，否则也用不着强调其重要性了。

有权即有责，有相当的责任才能赋以相当的权力，这也常常成为具文，因为管理者的心腹知己经常有



## &lt;&lt;中国管理哲学&gt;&gt;

权无责，规定该负责任的人却往往没有应得的权力。

权责的配合，以及权力的转移，假若都按照组织系统施行，哪里用得着争夺？

现在各机构、团体的争权，即是暴露大家的不按牌理出牌。

要权责上轨道，大家无所争，最好的办法仍旧是先解答管理的根本问题：为什么要有权？

为什么要负责？

如果管理者强调利润，大家就有的争夺；假如有更高层次的哲学理念，当然又有不同的情况。

(三)任用方面 有“班底”的管理者，常常苦在心头，有说不出的苦衷，因为包袱太重，越来越有背不动的苦楚。

没有“班底”的主管，则十分羡慕那些有“班底”的人，因为他孤家寡人，一个可以商量的人都没有，实在为难。

除此之外，还有一种对“班底”深具恶感的人，他认为Team是有必要的，而“班底”却应该尽早淘汰。

凡此种种，无不系于管理者自己的哲学理念。

和“班底”一样，有的主管认为同乡最好用，只有同乡才能用，于是所用皆同乡，后来吃了亏，受了苦，又发誓永远不用同乡，因为同乡皆不可用。

第二次当主管，果然任何同乡一概不用，但是吃亏受苦并未减少，证明非同乡也不能用。

同乡、非同乡都不可用，即无人可用，这才领悟到：不论同乡、非同乡，都有可用之人，也都有不可用之人，实在用不着计较什么同乡不同乡。

管理者不必强调六亲不认，否则有亲戚当管理者的人都跟着倒霉，亲戚当中管理者越多的，越走投无路，形成“优越的失业者”，实在是人为的大不公平。

管理者也不必避嫌不用同乡或一味非同乡不用，因为优秀与否，可用不可用，与此均无关干！

具有哲学思辨能力的人，可能很快就脱离这些无谓的窠臼，而要深切体会这些道理，有赖于正确哲学理念的导引。

“管理候选人” 应否培养？

如何培养？

均与管理的哲学理念有关。

例如认定“人的寿命有限，而机构却应该长久存在并力求发展的”，便有培养“管理候选人”的责任。

而如何选定？

采取哪一种方式，亦取决于管理者的存心为公或营私。

(四)指挥方面 激励有其优点，也有其缺点。

因为极不容易公平、公正，当然不可因噎废食，却也不可防反激励的不良后果。

管理者如果以金钱为饵，激励员工，势必越陷越深，越来越难满足员工的要求。

如果记功、嘉奖，又是几家欢乐几家愁的场面，因为未被奖励的员工显然就是不行，难免心生不平。

例如父亲节表扬模范父亲，试问未受表扬的父亲心里有何感想，对其子女如何交代？

是不是在他的节日给他相当的打击？

同样儿童节选模范儿童、劳动节奖模范劳工、教师节公布模范教师，其哲学理念无不值得重新检讨。

人性的论说，中西并不相同。

西方人先有性恶说，后有性善说，大多主张性恶，极少认为性善。

我国先哲则大抵视人性为善。

孔子提倡由有为而无为，老子强调无为而无不为，可见我们自古以来，即不欣赏强有力的领导，既不认为主管是万能的，一切唯他是赖，更倡导礼贤下士，希望有贤能的部属来辅助他。

西方人所期待的领导，实际上不受我国人的欢迎，因为我们想想：愿不愿意受人指挥，受人管理？

假若答案是否定的，将心比心，别人何尝愿意？

己所不欲，勿施于人，我们是否应该调整哲学理念，以符合人性的要求？

沟通的困难，主要由于彼此的层次不同，无法获得适当的了解。

因为语意的差距、用辞的不同、表达方式的互异，再加上我国人特有的“逢人只说三分话”“言外有

## &lt;&lt;中国管理哲学&gt;&gt;

默”等等言谈的艺术，使我们深深觉得，同中国人沟通委实更加困难。

如何才能有效突破这些障碍，必须依据适当的哲学理念。

(五)控制方面 控制的方法虽多，结果则不外乎“心悦诚服”或“表面服从、内心不服”，当然也有表面化的反抗，不过为数并不很多。

管理者认为哪一种后果才是有效的控制，殊难确定，主要关键在于：哲学理念并不相同。

地方上的行政和选举机构，如果关系太好，互相照顾，形成“一家”，就很难发挥制衡的作用，受苦的是老百姓；假若彼此对立，互不相让，造成“绝裂”，那也不是老百姓之福，因为同样不能收到制衡的效果。

控制一旦情绪化，不论好坏，都是不幸的现象。

但是人有情绪变化，也是不争的事实，有些管理者认为情绪也可以完全控制；有人则认为不必加以理会；有人竟以情绪来对付情绪，采取“以牙还牙”的处理方式，端视其哲学理念而定。

革新是必要的，因为变易是宇宙的根本事实之一，所有人、事、财、物都时刻不断变动，《易传》也主张“穷则变，变则通，通则久”，变化即是创新，所以要求日日新，又日新。

管理者希望革新，应该是大体一致的，不同的看法则是“如何革新”，也就是各人所采的途径互有差异。

有人激烈，有人比较温和，有人实有若无，也有人老是新瓶装旧酒，表面革新而已。

可见“如何革新”亦受管理者哲学理念的影响。

三、我国先哲的思想有助于解决这些难题 本书的结论，认为管理的最终目的，在求人生的安宁。这个理念，得自陈大齐先生《平凡的道德观》中推定孔、孟、荀子各以人生安宁为根本要求的启示。

作者服膺孙中山先生“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，因此管理的根本要求亦是安宁。

凡能维护、巩固，乃至增进人生安宁的管理，才是善的；否则便为不善。

作者认为：在我国实施管理，必须配合我国的社会与文化，才能有效而受人欢迎。

管理者整理自己的哲学理念，如能参酌我国先哲的论说，可望顺利解决这些难题，兹做如下说明。

(一)规划方面 归纳我国先哲的主张，“安宁”才是管理的最终目的。

假若我们接受这一观点，那么居于社会的安宁、员工的安宁，自然能够合情合理地拟订切实可行的目标。

无论在数量、质量、时间、成本，以及人员的编制上，都能顾及整体的目标而有所调整。

就整个社会而言，对安宁有益的事业必然持续发展，而有害的机构自应迅速萎缩，或者改变经营的方向，俾符合安宁的需要而日趋壮大。

对本机构来说，共同的目标取得一致，上下各以安宁的条件为准，考虑的目标，自无以往“非提高工资，不增加产量”(No Money, No Work)与“不增产，即不加薪”(No Work, No Money)的冲突现象，无论由上而下，或由下而上，都能顺利协调，不必硬性施以压力，或藉助于“恐怖意识”。

我们大可视实际情形，越具体可数的目标，越适宜自下而上；越抽象而无法具体表示的，越应该由上而下。

同时，安宁的条件变迁，机构的目标也配合着适时调整，彼此不易产生猜忌、怀疑的心理，也不会互相责怪，推卸责任。

目标应否改变，有了共同的标准，一切以安宁为凭，不至于为应该不应该而争执，遭遇困难时也才会同心协力，一心一意来克服、破除。

人、事、地、物等等因素，都是变动不居的，谁也无法切实完全控制。

依我国先哲的启示，大家应该心怀“谋事在人，成事在天”的信念，尽量运用正确的科学方法来掌握不变的条件，让无法预测或难以控制的变量由“形上天”来决定，而又抱着“功成不居”的胸襟，只要“尽其在我”，绝“不以成败论英雄”，岂不是更高的境界！

假如我们舍“主管导向”，改采“科学导向”，姑不论成果如何，要能切实施行，而又不惹麻烦，就已十分不易。

按我国哲学，“主管导向”并无不妥，只要肯定“安宁”是管理的最终目的，上司部属一律依据安宁

## &lt;&lt;中国管理哲学&gt;&gt;

的需要来进行规划，相信既不偏倚，也不浪费，而又符合主管的意图，此时“主管导向”实即“安宁导向”，自是俱受欢迎。

再如安宁果真是人生的根本要求，那么规划的气氛自不致过于冷漠或中断，也不会过分热衷而造成弊害，因为这些都将妨害到大众的安宁而警惕大家尽力予以避免。

适当而持久的规划气氛，应该是大家所期望的。

(二)组织方面 分工的目的，假如只着眼于动作的分割、技术的专精、组合的便利、成本的降低、效率的提高等因素，势必引起本位主义而无法达成实质的合作。

如果大家都一致体认安宁是管理的最终目的，分工、合作乃是安宁所需的手段，而其目的又是为了求得安宁，相信不论部门如何划分，整体安宁所激发的向心力足以促成真正的分工合作。

各人心目中自有其组织体系，只要不妨害安宁，可以不加理会，何况有些单方面的想法尚难构成“非正式组织”，勉强以此视之，适足促成其加强团结，更增困扰。

假若妨害安宁，则同人群起而攻之，其力量胜于主管一人，何止百倍？

管理者不必心存管不倒他而难过，应该设法让他了解安宁的重要而自动调整其态度。

权的授予，假若居于安宁的要求，管理者在授予的时候必经慎重的考虑，于是分配权责有了客观的标准，彼此不易引起纷争。

接受的人，心中有安宁的主宰，也不敢胡作乱为；偶有争执，大家以安宁为标准，自然比较容易平息。

原先考虑组织系统、分配权责，假若真正居于安宁的需要，大家自易遵照系统，互相尊重，而无所争夺。

紧急措施，临时作必要的变动，大家也才能接受。

(三)任用方面 “班底”其实就是Team，Team Work既然重要，“班底”便不可无。

我们所重视的，乃是“班底”的目的何在？

有的“班底”以私利为出发点，企图徇私舞弊，真是万恶之源，非连根铲除不可；有的“班底”一切唯公利是图，没有一点私心，却能结合大家的力量，协同一致，又有何不好？

所以一群志同道合的朋友，共以安宁为目的，组成牢不可破的“班底”，实在是管理者之幸。

这种“班底”既不树立门户，形成把持；也不致堵塞贤路，扼杀人才，因为这些都有害于安宁，为大家所不取。

一切唯公利，一切为安宁，自是有利而无弊！

“内举不避亲”，管理者不必为了自我标榜，对同乡、亲友特予回避，因为那样一来，反而暴露了另一种自私的弱点。

管理者先有自知之明，了解自己公正无私，再有知人之明，深具选拔人才的能力，便可以放心物色所需的人员，不必计较其是否同乡或亲友。

“舜禹之有天下也，而不与焉。

”二圣得时而有天下，并不以位为乐。

管理者如果沾沾自喜，自鸣得意，而权力使人腐化，终将有害于机构的安宁。

人的寿命有限，而有益于安宁的机构应得永生，所以培养“管理候选人”是管理者的重要责任。

但是慎重遴选，细心教导，需要一段相当长的时间，如果时机尚未成熟，即予明显指示，对于当事人或其他人员都有不良的影响，容易引起大众的反感，增加培植的困难，而当事人也无法获得真实的体验，尤其不容易保持平静的心境。

管理者最好不动声色，不露痕迹，逐步训练若干管理候选人，不断评鉴比较，加强其各种必需的经历，却极力避免其本位主义的暗中滋长，如有不妥，尚能及时补救或予以排除。

最后训练成功，顺理成章，自为大众所接受。

为私利而培养管理候选人，是不光明的，迟早要受到大家的阻挠；为公利而培植，就算是自己的“班底”或亲信，如果大家公认是合适的，也会一致热烈拥护，没有异议。

少数有私心的人，再怎样破坏，也将寡不敌众。

先哲“所系正大”的主张，真是评判善恶的准绳。

(四)指挥方面 孔子要我们“食无求饱、居无求安”，主旨在告诫我们不可耽于食求饱与居求安，而



## &lt;&lt;中国管理哲学&gt;&gt;

忽略了更为重要的事情，所以接着要我们“敏于事而慎于言，就有道而正焉”。

管理者宁可舍物质而重精神，以诚待人而爱及部属，才能持久激励员工，利多而弊少。

中国人不喜欢美国式强有力的领导，也不愿意常常听到被管理的话语，因此中国管理者，常用“大家辛苦了！”

”“谢谢大家的帮忙。

”“多多费神。

”“不好意思。

”来代替发号施令，反而获得更佳的效果。

孔子要求“君君、臣臣”，并不提君不君的话，应该怎么办？

主要目的在提醒为君的人，务必先要求自己做好君应该做的工作，以身作则，臣才会尽臣的力，如果一味要求部属，责怪部属，用威势来压他迫他，是没有实质效果的。

忘掉管理、不提领导，是“无为”的最高境界。

忘掉管理并非放弃管理，不谈领导不等于不领导。

我们是讲求实际的民族，也是富于艺术的民族，我们自有其合适的管理模式和领导方法，必须从先哲的理念中去探求。

中国人既敏感又重视“面子”，所以沟通非常困难。

我国先哲因此特别注重“体会”，要我们多听少说，主张“木讷”，提示“沉默”的好处，又要我们注意察颜观色，常常设身处地，以增强体认的能力。

但是有沟通能力的人，未必就能顺利沟通所有的人。

我们一方面要让对方明白我们的诚意，一方面要唤醒他的良心，使他自动来体会我们的真意，才有良好的效果。

(五)控制方面 不能获得人心的控制，都是不长久的，也多半是虚假的，不可靠的。

编列概算的时候，你争我抢，大家狮子大开口，就算按比例缩减，也是非常不公平的。

问卷再客观，一旦不诚实作答便毫无价值。

所有科学工具，如果不真心配合，结果一定不如预期的好。

孔子最重视心理因素，深知人心的向背才是成败的关键。

我们不论运用何种方式，为求控制得宜，必须注意做好心理建设，先使大家心悦诚服，才能事半功倍。

我国先哲一再提示心是善的，只要我们将心比心，以良心对良心，用我们的心来感应大众的心，必能深获人心，赢得民心。

控制要避免情绪化，唯有主管部属一律讲求修身之道，先修己然后才谈得上成物，先修身然后才有资格齐家、治国、平天下。

我国先哲始终把做事和道德结合在一起，人的品德和他的工作成果有密切的关系。

时常反省，时时警惕，又能各以安宁为本，自然不会任由情绪来影响正常的控制。

革新是应该的，必要的。

但是“为政不在多言”，不必口口声声谈革新，一句“萧规曹随”可以获得许多旧人的支持，赢得前任管理者的欢心，也减少了许多不必要的困扰和阻碍。

革新不能妨害安宁，所以要“从安定中求进步”，不可操之过急，因为“功成不居”，断无必要因求急功而造成想象不到的伤害与浪费。

革新如果对安宁有益，大家必定反应良好，反之即为有害的革新，应该立即设法调整，有了安宁作为客观的标准，革新是否必要，一目了然，推动起来，势必较为顺利。

管理者考虑推行的途径，以安宁为依据，不致招来恶果。

上述解决方案，并不是唯一可行的，也绝对不是凭空想象的。

这些方案的依据，正是本书立论的基础，详如第八章，如有兴趣，可先予翻阅。

列在最后一章的用意，是看过以前各章之后，比较容易接受，不会一下子便误认为纯粹的卖瓜说瓜甜。

如果为了节省时间，也可以只看第二章至第七章的第三节，获得应有的概念，亦能有所帮助。

<<中国管理哲学>>

本书撰述的方式，系以西方哲学及管理衬托我国先哲的智慧，采用比论及批判提出我国哲学在管理上可能的运用。

本书旨在抛砖引玉，若能因而引起有识之士的共鸣，则实喜出望外。

作者才疏学浅，舛误之处自多，尚乞学者先进不吝教正。

感谢家父母不断的鼓励和指导，许多见解都是自幼及长在家庭闲谈中获得的。

本校管理学院唐院长明月兄、管理科学研究所谢所长长宏兄，诸多指教。

舍弟仕良专习中国文学，经常给予协助。

三民书局刘总经理振强先生及编辑部同仁对本书出版，惠予最大的助力，在此一并表示衷心的感谢。

曾仕强

于台湾交通大学

## <<中国管理哲学>>

### 内容概要

管理的冲击使大多数中国人卷入了改变意识形态和生活方式的浪潮。

不幸的是，我国几十年来急切推行的都是西方的管理模式，导致重物轻人、把人当作机器、技术至上、资金第一等不正当观念普遍流行，各种组织机构士气虚胀，多数管理人员众叛亲离，中华文化的两大支柱——道德日益沉沦，艺术更加没落。

管理的任何活动都牵涉到人，许多关于人的管理难题，都需要用哲学的方法来思索。

例如：权力的授予有什么标准？

表面合作而实质不合作的局面如何破解？

没有“班底”行吗？

管理候选人要培养吗？

怎样激励团队最有效？

强有力的领导是必需的吗？

变革是该激烈些还是该温和些？

等等。

中国式管理之父曾仕强教授认为：在我国实施管理，必须配合我国的社会与文化，确立中国管理哲学，调整中国管理模式，研究中国管理方法，实施中国式管理，才能有效而受欢迎。

在“国家兴亡，匹夫有责”的使命的驱动下，曾仕强教授完成了这部《中国管理哲学》，主要目的在于追求新的融合：一方面使中国的道德理想和艺术精神能充分融化于现代管理之中；另一方面希望西方的管理模式能够在中国走出一条崭新的、真正适合中国人的通途大道，从而为当下中国企业界乃至政治界等各领域在规划、组织、任用、指挥、控制等五大方面的共同管理难题，提供正当的解决方案。

## <<中国管理哲学>>

### 作者简介

曾仕强教授: 英国莱斯特大学管理哲学博士、牛津大学管理哲学荣誉博士。

现任台湾智慧大学校长、台湾兴国管理学院院长、台湾交通大学教授。

中国式管理之父，当今中国最具影响力的管理大师与培训大师。

研究中国管理哲学三十年，长期担任企业经营顾问，在我国两岸三地及东南亚各国主讲管理课程数千场，名动政、商、学界，享誉海内外。

著有《中国管理哲学》《管理大道》《领导的方与圆》等数十部管理类著作和《教养》等数部家教类著作。



## 书籍目录

- 序言 第一章 绪论 一、哲学的对象及其性质 二、哲学与管理的关系 三、管理哲学的意义及其研究方法
- 第二章 管理与心灵问题 一、西方的心灵论 二、我国先哲的心灵论 三、心灵问题在管理上的运用 如何了解人以及人的行为，俾有效运用人力？  
如何了解个人的心理历程，使其乐于接受新的管理方法？  
如何把握心理因素，使其妥善运用物力、财力？  
如何领导，才能获得人心？  
如何控制，才能真正有效？  
如何协调，才能建立良好的人际关系？  
如何由心理因素调和个人目标与组织目标？  
如何减少心理阻碍，以促进革新？
- 第三章 管理与人性问题 一、西方的人性论 二、我国先哲的人性论 三、人性问题在管理上的运用 如何了解人性，并据以满足员工在人性方面的主要需求？  
如何体认人性的潜能，使员工自动自发，积极创造？  
如何以高尚人格作为共同的认同目标？  
如何知人善任？  
如何改变员工的气质？  
如何尊重员工的个人价值？  
如何有效应用参与的方法，以符合人性的要求？
- 第四章 管理与认识问题 一、西方的知识论 二、我国先哲的知识论 三、认识问题在管理上的运用 知识对管理能力有何影响？  
如何结合知识与道德，以增加管理的效果？  
知识对工作质量和效率，有何影响？  
如何从知识论的观点，建立我国的管理模式？  
如何鼓励员工即知即行？  
如何增进管理者的知识？  
如何促进管理知识的发展？
- 第五章 管理与道德问题 一、西方的道德观 二、我国先哲的道德观 三、道德问题在管理上的运用 如何发扬服务造福的道德，以善尽人力？  
如何运用物力，才符合道德的要求？  
如何选择方法，以获得成功？  
如何依据道德观点运用财力、开拓市场？  
如何领导，才能增强效果？  
如何控制，才有道德价值？  
如何协调，才符合道德标准？  
如何确立组织目标，使员工乐于尽心尽力？  
如何树立道德的威权，以促进业务的进展？
- 第六章 管理与社会进步问题 一、西方的社会进步观 二、我国先哲的社会进步观 三、社会进步问题在管理上的运用 如何建立正确的观念，并促成员工“社会化”？  
如何讲求方法，以促进管理的功能？  
如何组织，才能符合员工的理想？  
如何领导，才能促成进步？  
如何配合美丽的远景，求取适切的进步？  
如何在安定中求进步？  
如何“尊重制度”，鼓励员工守法，以促进业务的改善？
- 第七章 管理与艺术问题 一、西方的艺术论说 二、我国先哲的艺术精神 三、艺术问题在管理上的运用

<<中国管理哲学>>

管理究竟是不是一种艺术？

如何管理艺术化，以提高人力？

如何选用正确方法，以增强管理效果？

如何“心语相通”，以加强领导与沟通？

如何“适当权变”，以增强管理活动的效果？

如何美化工作环境，以促进业务改善？

第八章 结论 一、中国哲学对于管理的影响 二、中国管理哲学的建构 三、中国管理学术发展的途径 主要参考书目

## 章节摘录

版权页：效率”即是管理追求的目的，则单凭“科学”的力量，或许可以获得有效的管理。但是，一九一一年霍桑实验（Hawthorne Studies）证明了：人之所以为人，在他对于其自身所从事的工作、其监督人员以及其工作环境所执有的看法，较一切物质条件更为重要。于是管理除了“科学”之外，尚须“哲学”的指引，殆无疑义。何况管理史实的演进，充分显示管理受到当代文化背景的影响，亦即深受当代哲学的支配，兹说明如后：管理行动接受哲学的指引自古以来，管理者对于人类自身存有若干相沿成习的看法，无形地支配着我们的管理行动。

西方对于人性的论说，是先有性恶说，而后有性善的观点。西方邪恶的人性观，基于邪恶的宇宙观；而邪恶的宇宙观则受宗教观的影响。基督教主张人类的始祖亚当因犯罪谪降尘世，便堕入恶道，嗣后人类身体上及道德上腐败的天性均与生俱来。中世纪经院派的哲学家，自奥古斯丁以降，均持性恶的观点。马基雅维利、霍布斯、叔本华，亦无不如此。虽然卢梭在其名著《社会契约论》与《爱弥儿》中强调自然状态，称道自然生活，认为人类自然的本性是善的，但因受历史的文明与社会制度的影响，终于变恶了。卢梭从理性与感情两方面说明人性起初原是纯善无恶，“天造之物，一切皆善”，可是“一经人手”，便“又变为恶”了。方东美直陈原罪说实在是哲学上的陷阱，需要睿智才能予以避免。西方也有伊拉斯谟、洛克、霍尔巴赫、康德、杜威等人，继柏拉图、亚里士多德之后，提出不同的人性论说，但是就整个世界而言，除了中国以外，西洋和印度思想都深受宗教的支配。而影响管理最大的，当推性恶说。美国麻省理工学院教授道格拉斯。麦格雷戈（Douglas McGregor）在其名著《企业的人性方面》（The Human Side of Enterprise）一书中曾有极为深刻的分析。他指出管理人员多少年来有一种错误的看法，并称之为“X理论”，其最主要的一点，便是把人仅视为一种衣冠禽兽，而忽略人有高度的精神需要。他发扬性善说的观点，提出若干修正的想法和做法，称之为“Y理论”，成为今日“行为科学”研究的主要内容。

<<中国管理哲学>>

编辑推荐

中国式管理之父曾仕强教授管理思想集大成之作。

一位学贯中西、名动各界的管理大师——中国式管理之父曾仕强教授。

一条西方管理制度中国化的根本道路——管理的最终目的是实现个人、组织、社会和国家的安宁。

一部解决中国管理者的共同难题的思想指南——走出规划、组织、任用、指挥、控制等五大方面的困境。

一本解读21世纪中国人、中国企业、中国的心声、苦衷、希望和未来的诚意之作。



版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>