

自序

近三年來，有很多機會和企業界朋友，面對面地研討中國管理的種種問題。得到的回饋，不但直接，而且十分珍貴。

負責實際責任的企業主持人或高階主管，大多肯定自己的確是按照中國人的管理方式，只是平日忙碌，沒有時間去思考和整理，所以說不出一套道理來。不過，許多人表示，由於各種言論的激盪，他們有時會懷疑自己一向的作風，是不是落伍或偏差，如今聽了中國管理的演講，才信心十足，原來中國人一些看起來亂七八糟的管理行為，背後竟然有道理在，真是「日用而不知」！

中階和基層主管，恍然大悟。平日對老闆或高階主管的諸多不滿，不過是不明瞭其中道理所衍生的誤解而已。既然大多數中國老闆和高階主管都離不開中國作風，而今又明白何以如此的道理，對於今後的配合，當然有很大的助益。

年輕的朋友，長久以來，一直覺得中國只講究做人的道理，缺乏做事的準則。卻不料管理根本就是「做人做事的道理」，做人稱為人際關係，做事便是工作績效。學校時代生吞死背的一些中國文化基本教材，居然就是活生生的管理法則。很多人搖搖頭，有「前所未聞」的喜悅。

共同的憂慮是：中國管理的步調，會不會顯得緩慢，趕不上快速的時代要求？其實，中國管理主要是「由緩而急」、「先慢後快」，而且越有默契越快。

大家的懷疑則是：中國人是不是變了？答案應該是：中國人當然在變，而且一直在變，今後還要不斷地變下去。不過，中國人的特性在「持經達權」，把握「變中之常」，所以有永遠不變的東西，這才叫做「有所變有所不變」。中國人一直不停地變，但是，變來變去，還是一個中國人。

中國人不變的部分，叫做「經」。演講的時候，比較偏重實務，才具有實用性。實務是千變萬化的，背後有其不變的「經」，便是基本的管理觀念。

茲為慶祝經濟日報創刊二十週年，特地把歷年斷斷續續整理出來的基本管理觀念，收集起來，成為這本小冊子。這些文章都曾在報章雜誌上發表過：

第一篇：「中國管理模式的最佳取向」發表於中央日報主流第二一二期（民七十一、六、二十）。「對於建構中國管理模式的幾點建議」原為經濟部專業人員研究中心「中國式的經營管理研討會」（民七十二）研討資料之一，由於對象不盡相同，已略加修訂。「中國管理應有的特質」發表於經濟雜誌第一五期（民七十四、七），原題：「中國式管理的總結」。為了全書的完整性，

改用今題。

第二篇：「管理的意義是修己安人」發表於華學月刊第一三二期（民七二、十二、二十一），原題：「中國管理現代化的意義」。

第三篇：「管理的最終目的在安人」發表於文藝復興月刊第一三九期（民七二、一），原題：「中國管理現代化的目的」。

第四篇：「管理的有效力量是感應」發表於文藝復興月刊第一五五期（民七三、九），原題：「中國管理現代化的基礎」。

第五篇：「管理的根本精神在中道」發表於文藝復興月刊第一四九期（民七三、一），原題：「中國管理現代化的精神」。

第六篇：「管理的最佳原則是情、理、法」發表於華學季刊第五卷第三期（民七三、九），原題：「中國管理現代化的原則」。

第七篇：「管理的基本方法是經權法」發表於華學月刊第一三五期（民七二、三、二十一），原題：「中國管理現代化的方法」。

第八篇：「管理應該發揮象棋的十二特色」發表於文藝復興月刊第一四二期（民七二、五），原題：「中國管理現代化的模式」。

第九篇：「管理的最高境界在無為而治」發表於東海學報第二十七卷（民七五、六），原題：「中國管理現代化的境界」。

第十篇：「從中西文化的根本差異看管理的最終目的」發表於中央副刊（民七二、一、十一）。「由管人而理人到安人」發表於中央副刊（民七二、九、一），原題：「管人、理人、安人」。「孟子的感應四律」發表於中央副刊（民七二、十、十九）。「守經達變才是管理的正道」發表於中央日報主流第二三三期（民七一、十一、二十一）。「管理是擴情的歷程」發表於中央副刊（民七二、七、十九）。

第一篇前言主要在肯定中國自古以來即已發展出自己的管理，從分析比較當中，可以具體而清楚地看出中國管理的特質。

第二篇至第九篇分別從管理的意義、目的、基礎、精神、原則、方法、特色和境界來探討中國管理的內涵，至少可以證明中國管理乃是自本自根的，而且有其一以貫之的系統，並不是東拼西湊的「拼裝車」。

第十篇結語，首先從中西文化的根本差異來透視管理的最終目的，深切盼望管理者能夠把低層次的「利潤」、「衝突」觀念提升到高層次的「安人」、「和諧」觀念。管理者由「管人」而「理人」到「安人」必須重新體認孟子的感應四律，以期「上司有感，部屬有應」，彼此確實建立「守經達變才是管理的正道」共識，使管理真正成為擴情的歷程。

中華民族是有情的民族，我們的文化也是世上罕見的有情文化，際此管理界極力要消滅情的非常時刻，不得不再次呼籲：人而無情，何以為人？千萬不要爲了矯情、怕情而滅情、害情。

有良心才有情，憑良心管理，即是有情的管理。凡是有志研討人性化管理的管理者，絕對不

可忘情、去情。

只要是人，特別是中國人，一旦體認到「人爲萬物之靈」，便不可能無情，所以情是去不掉的。口頭上把情壓低，內心裏依然不能忘情，豈不成了口是心非？平心而論，真情的可貴，沒有人會否認。大家所恐懼、痛恨的，不過是虛偽的、濫用的、不合理的情罷了。

這本小冊子所收集的十篇短文，先後蒙中央日報主流、經濟雜誌、華學月刊、文藝復興月刊、華學季刊、東海學報、中央日報副刊（以各篇排列之前後爲序）諸位編輯先生的採用發表，編集成冊後復蒙經濟副刊徐主任桂生先生暨聯經公司各位執事先生的鼎力協助，始得出版，盛情至深感念，在此敬致由衷的謝忱！

寫作過程中，舍妹軟軟教學國文多年、舍弟仕良、舍妹小英專習中文，給予很多寶貴的意見，交大同事丁教授崑健博士專治史學，亦多指教，併此申謝。

曾仕強

中華民國七十六年二月
於國立交通大學

目錄

自序·····	(一)
第一篇 前言·····	一
一、中國管理模式的最佳取向·····	三
二、對於建構中國管理模式的幾點建議·····	八
三、中國管理應有的特質·····	一四
第二篇 管理的意義是修己安人·····	二一
一、中國管理的傳統意義·····	二三
二、西方管理意義對中國管理的影響·····	二六
三、中國管理的現代意義·····	二九

第三篇 管理的最終目的在安人	三九
一、中國管理的目的在安人	四一
二、「安」是人生的根本要求	四四
三、安人的方法要隨時空而改變	四七
四、中國管理現代化的目的還是在安人	五一
第四篇 管理的有效力量是感應	五七
一、孔子的感應說	五九
二、孟子的感應律	六二
三、朱子的感應心	六六
第五篇 管理的根本精神在中道	七五
一、中國管理就是中道管理	七八
二、中道管理符合人性的要求	八一
三、中國管理現代化仍然是中道管理	八七
第六篇 管理的最佳原則是「情、理、法」	九三
一、「情、理、法」所重在「理」	九四
二、「法」是基礎，大家都應該共同遵守	九六
三、「攝禮歸義」，合理必然合法	九八

四、「納禮於仁」，憑良心就是合理……………	一〇〇
五、「情、理、法」即是「仁、義、禮」的實踐……………	一〇三
六、「情、理、法」在管理上的表現就是「人性 化、合理化、制度化」……………	一〇五
第七篇 管理的基本方法是「經權法」 ……………	一一一
一、「經權法」是「常道與變通的法則」……………	一一三
二、「經權法」源自易經……………	一一五
三、「經權法」是中國管理的基本法……………	一一七
四、「經權法」可以促進中國管理現代化……………	一二一
第八篇 管理應該發揮象棋的十二特色 ……………	一二九
一、天人合一……………	一三〇
二、確立制度……………	一三二
三、公平競爭……………	一三三
四、組織精簡……………	一三四
五、各施所長……………	一三五
六、互依互賴……………	一三六
七、無爲而治……………	一三七

八、民主自治·····	一三九
九、竭盡心力·····	一四〇
十、貫徹始終·····	一四一
十一、千變萬化·····	一四二
十二、和平融洽·····	一四四
第九篇 管理的最高境界在「無爲而治」·····	一四七
一、無爲而治的傳統意義及功能·····	一四九
二、無爲而治的近代意義及功能·····	一五三
三、無爲而治的現代化意義及功能·····	一五七
第十篇 結語·····	一六三
一、從中西文化的根本差異看管理的最終目的·····	一六五
二、由「管人」而「理人」到「安人」·····	一七二
三、孟子的感應四律·····	一七九
四、守經達變才是管理的正道·····	一八七
五、管理是擴情的歷程·····	一九二
主要參考書目·····	一九九

第一篇 前言

全盤西化，就等於滅族。因為文化的是否存在，決定一個民族的存亡。孔子的民族思想首重夷夏之分，孟子並強調夏不能不如夷，他說：「吾聞用夏變夷，未聞變於夷者也。」國父在「中國革命史」曾說：「余之民族主義，特就先民所遺留者，發揮而光大之，且改良其缺點。」一脈相承，都在告誡我們，不可不致力復興中華文化。

二次世戰以前，日本是東方民族當中最積極於「全盤西化」的民族，結果吃了兩枚原子彈。其中的道理，實在值得我們深思！戰後日本修正了方向，所花的代價未免太大。

盲目復古，就會遭受時代的淘汰，結果也等於滅族。因為時代不斷向前推進，任何民族如果固步自封，必然無法生存，根本談不上生生不息。

全盤西化是「零」，盲目復古也是「零」，兩個「零」合起來或分開來，都等於「零」。我

們要走出一條路來，更希望走出一條光明的大道，便需要繼舊開新，從中華道統中走出現代化的嶄新道路。

這些年來，中華文化面臨三種不同的心態，弄得維持困難、發展更加無力！

(一)把它編訂為中華文化基本教材，讓學生生吞死背，越唸越生氣，越讀越乏味。

(二)把它當做考古材料，讓大家爭來爭去，那一句話是誰說的？那一段是偽造的？使得眾人眼花撩亂，終致懶得去理會。

(三)把它視為過氣、落伍的包袱，讓一些人當做謾罵、譏諷、恥笑，甚至侮辱的對象。一個人淪落到必須辱罵自己的祖先，其內心原本十分悲哀。萬一罵錯了，越罵越顯得自己的見解不夠深入，那就更覺得遺憾。

中華文化近百年來衰微不振，當然有其主觀和客觀的原因。孟子早就說過：「仰不足以事父母，俯不足以畜妻子，樂歲終身苦，凶年不免於死亡，此惟救死而恐不贍，奚暇治禮義哉？」中國近百年來一直遭受全世界帝國主義的集中侵略，民窮財盡，那裏會有良好的形象？現在我們在臺灣地區努力奮鬥了三十幾年，總算經濟繁榮，生活得以安定。趁此良機，把傳統的禮義之邦恢復起來，豈非我們這一代中國人的光彩？

復興中華文化最快速而有效的途徑，便是真正瞭解中國管理的特質，進而全面實施中國管理。因為管理無所不在，影響相當深遠，正是實踐中華文化的具體而普遍的領域。

常有人提出這樣的問題：「同樣是儒家思想，為什麼日本人運用起來，頭頭是道，而且十分

有效，我們中國人用起來，不是流於空談，便是有氣無力？」

答案非常簡單：日本人看見儒家的東西，把它當做寶貝一般，用心鑽研，勉力去實踐，所以獲致良好的效果。中國人看見儒家的東西，不是認為這個我懂，我比誰都熟悉，便是認為這是廢物，我老早看穿它了，恨不得把它整個丟棄，有氣無力，自屬意料中事。有些人更是空掛在嘴巴上叫喊，心裏全不認定，當然成為一場空談。

這並不表示，我們必須高舉中華文化，把它視同至高無上，加以頂禮膜拜。至少應該站在積極的立場，分辨優劣，把它的精華擷取出來，加以發揚光大，也算略盡中華民族一份子的責任。幸好，眼前的情況已經出現轉機，越來越多的管理者，肯定中國人應該有自己的管理方式，也相信中國長久以來，已經有了自己的管理方式。我們所熱切關心的是：如何促使中國管理思想現代化。爲了進一步探討這個問題，我們先要提出三個要點，以建立共識。

一、中國管理模式的最佳取向

近年來，我們急於建立中國管理模式，主要的原因，不外下述兩項：

(一)由於痛苦的實際經驗，深切體會西方模式的管理，並不完全符合我國的國情。許多在西洋行之已久、卓有成效的管理制度或方法，移植到中國，不是推行十分困難，便是效果不如理想。我們常常發現，中、外民族性未盡相同，一些對西洋人合情合理的措施，我們有時非常難以接

受，例如中國員工憤憤不平於西方作風的「不景氣即裁員」，致使若干在臺的外資工廠，當景氣恢復重新徵求作業員時，遭受到意料之外的困擾。而西方人對中國人「重面子」也覺得奇怪，甚至無法瞭解中國人的「面子」並不等於他們的「Face」，卻是遠比「Face」複雜得多的東西。

(二) 警覺於日本管理模式爆出冷門。一個和中國在歷史、地理、文化都非常相似的蕞爾小國，居然從第二次世戰失敗的廢墟中，堅毅地站了起來，快速而持續地成長，並且正以「高品質、低價格」的商品，橫掃國際市場，造成許多國家對日貿易的嚴重逆差，成為世界上眾所矚目的經濟大國，引起歐美各國的羨慕。美國人更是舉國欲狂，竟然提出「日本能，我們為何不能？」的主題，熱烈加以討論。哈佛大學教授佛格爾（Ezra F. Vogel）且以「日本第一」（Japan As Number One）做為「美國人的教訓」。然而我們心裏有數，日本人在我國魏晉時代才派遣使節來到中國，那時日本還在口語傳播時期，正要創造文字以記載事物，發現中國典籍樣樣皆備，索性大量運回日本。儘量採用漢字，不斷地吸收我國的文化。美國管理大師杜魯克（Peter F. Drucker）訪問日本時，就曾大惑不解於日本殊少傑出的經營者。後來美國管理學者深入探討，才發覺日本管理的特色，在於重視管理哲學。我們卻也明白，日本那些經營理念，總共加起來，大概只有「半部論語」這麼多，被他們活用得有聲有色、成果輝煌，使我們這一顆久已冷漠的「民族自信心」，重又熱絡起來，似乎「半部論語治天下」，又獲得了再一次的關切。

此時此地，我們回顧國父的遺教，實在值得深思。國父說：「歐洲之所以駕乎我們中國之上的，不是政治哲學，完全是物質文明。」（民族主義第四講）又說：「我們現在要學歐洲，

是要學中國沒有的東西；中國沒有的東西是科學，不是政治哲學。至於講到政治哲學的真諦，歐洲人還要求於中國。」（民族主義第四講）

首先，我們檢討，中國近幾十年來推行管理，都在倣效歐美。其心理正如國父所說：「我們爲什麼倣效歐美呢？因爲看見了歐美近一百年來的文化，雄飛突進，一日千里，種種文明都是比中國進步得多。」（民權主義第五講）一九六八年法國記者史萊坡（Servan-Schreiber）探討當時歐洲的危機，指出美國正以較佳的技術與管理、較優勢的社會動力及人力投資，形成強烈的「美國人的挑戰」（The American Challenge），對歐洲大陸構成莫大的威脅。他警告歐洲社會必須重視美、歐之間的「管理差距」，深入研究它的成因和背景，及早培養抗衡的實力，才不致淪爲美國經濟的殖民地。這種「美國人的挑戰」不僅引起歐洲各界人士的注目，而且使得別樹一幟的美國管理秘訣，風靡了大半個世界，大家都在學，我國當然也緊跟著在學！

事實上，史萊坡所重視的並非「管理差距」。他認爲：像「技術差距」和「管理差距」一類的用語，不過是惹人厭煩的陳腔爛調。他語重心長地說明：僅僅注意「管理差距」是相當膚淺的，因爲真正的差距，乃是機構上的、文化上的。杜魯克也一再強調：管理是以文化爲轉移的，並且受其社會的價值、傳統與習俗的支配。他以日本爲例，坦陳日本的管理從未變成西化。日本接受美國管理的觀念，熱心地把握住管理的工具與技術，然而日本對管理的運用，其觀念、工具、技巧，仍舊是日本式的。

國父說：「中國幾千年以來，社會上的民情風土習慣和歐美的大不相同，中國的社會既然是

和歐美的不同，所以管理社會的政治，自然也是和歐美不同，不能完全做效歐美照樣去做。像做效歐美的機器一樣。歐美的機器我們要是學到了，隨時隨地都可以使用，譬如電燈，無論在中國的什麼房屋都可以裝設，都可以使用。至於歐美的風土人情，和中國不同的地方是很多的，如果不管中國自己的風土人情是怎麼樣，便像學外國的機器一樣，把外國管理社會的政治硬搬進來，那便是大錯。」（民權主義第五講）。

這就是日本管理成功的關鍵了，他們按照國父所說的原則：「管理物的方法，可以學歐美；管理人的方法，當然不能完全學歐美。」（民權主義第五講）日本人並不諱言，他們一直孜孜不倦地學習美國的管理，然而他們卻能够結合中國的管理哲學，培養出大內（William Ouchi）所說的「信任、微妙與親密關係」。在日本企業界高階層經營者定期聚會中講述管理哲學的安岡正篤，便自稱他的思想體系，得自中國的孔、孟、老、莊。土光敏夫寫回憶錄，開頭即以大學中湯之盤銘曰：「苟日新，日日新，又日新。」為題，說明這是他一生遵奉的座右銘。

國父當年一方面稱讚「日本人能學歐洲，所以維新之後，便趕上歐洲。」證明「白人所能做的事，日本人也可以做。」使「世界上的白種人，不但是不敢輕視日本人，並且不敢輕視亞洲人。」（民族主義第一講）另一方面卻希望我們明白「歐洲之所以駕乎我們中國之上的，不是政治哲學，完全是物質文明。」就是要我們中國人拿自己的管理哲學，採納西方進步的管理工具與方法，走出中國管理的光明大道。

既然我們急切盼望建構中國管理模式，而又瞭解管理不能自外於文化。那麼，國父思想應

該是最佳的研究取向，因為 國父不但繼承堯、舜、禹、湯、文、武、周公、孔子歷聖相傳的傳統，接受了中國固有的優良傳統文化和政治思想，而且擷取了西洋近代的文化精華，是促進中國文化現代化的第一人，而我們現在所處的環境，也正是三民主義的社會，深信從 國父思想來構築中國管理模式，是最確當、最有效的。

國父說：「余之謀中國革命，其所持主義，有因襲吾國固有之思想，有規撫歐洲之學說事蹟者，有吾所獨見而創獲者。」（中國革命史）這就是日本成功的秘訣，也是中國管理思想界所應有而且是唯一的出路。

日本管理的特色在於團體意識特別深厚，他們設法在機構中滋生家族式的共同意識，培養出成員之間的信任、微妙與親密關係，這是日本保存並發揚他們固有思想所造成的獨特風格，而為歐美所無的。但是日本熱心於購買外國技術，並不斷學習美國的管理工具與方法，一直派遣資淺的主管到美國進修，大量翻譯杜魯克有關管理的經典之作，表示日本積極於規撫歐美的管理學說及事蹟。日本在新技術的開發方面固然趕不上美國，但其「吸收後的超越能力」卻遙遙領先歐美。一九七〇年代，許多西方公司都便宜的出售他們的技術，使得日本有機會改進既有技術，獲得較高的經濟效益，同時日本人留美進修管理知識及方法，回國後仍能在技巧上推陳出新，例如「品管圈」、「豐田式生產管理」，便是日本管理者所獨見而創獲者。

日本的傳統固然大部分源自我國，但畢竟和我們的傳統有所不同，我們應該做的，正如哈佛大學教授艾索思（Anthony G. Atton）和史丹福大學教授巴斯克（Richard T. Pascale）所說

的：「日本人能够非常有效地學習我們（美國）的長處。他們並沒有變得美國化，我們（美國）也不需要變得日本化。他們吸收到美國可以移植於東方的長處，並且善加運用。我們（美國）的任務也是一樣：學習日本最好的管理方式，加以移植，使美國的管理傳統更為豐富。」

使我們的管理豐富化，也就是建構合用的中國管理模式，惟有遵循 國父指示的三個取向，才能够融會舊傳統，開創新局面，為中國管理開闢出一條暢通的道路。

(一)對於中國管理哲學，包括固有的倫理之教、大學之道和中庸之德，都要從根救起，繼續發揚光大。

(二)關於歐美的管理科學，我們要在自己的管理哲學思想系統裏來接受，來批判，積極吸取其精華，以期迎頭趕上。

(三)至於中國管理模式，除了保有並發揚固有的優點，擷取並運用外國的精華以外，還要恢復民族自信心，肯定我們中國人也是能想的，進一步敢深入去想，才能因應現代的實際需要，做一番必要的創新。

二、對於建構中國管理模式的幾點建議

美國管理大師杜魯克 (Peter F. Drucker) 一再強調：管理是以文化為轉移的，並且受其社會的價值、傳統與習俗的支配。近年來日本人證實了「管理越能配合一個社會的傳統、價值與信

念，則其成效越大」的法則；新加坡的良好表現，使我們增強了「中國人也會守法守紀，也能够合作團結，也可能以自己所屬的團體爲榮」的信心。

同時，臺灣地區企業主持人，也經常聽到類似的勸告：這是中國人的企業，應該有中國人的管理方式。

中國管理，原本不需要也不必要具有統一的模式。因爲中國人喜歡「各有一套」，誰也不肯承認「我這一套是跟某人學來的」，因爲我們最懂得管理的特性，必須因時、因地而制宜，根本不可能有一套放之四海而皆準的管理模式。

然而，管理本來就是大同小異的過程。就其「小異」而言，管理確屬各有一套。就其「大同」來看，則中國管理，仍然有其模式，否則何以肯定「如此、如此」便是中國管理？所以建構中國管理模式，顯然相當重要，而且確實必要。爲求把握時間，以免曠費時光；集中力量，俾能彼此助益，謹提出六點建議，藉供參考。

(一)請確立「固有傳統」、「西洋精華」、「自我創造」三結合的建構取向。

中國文化在某些方面超越西方，若是爲了生存保國，降格以求助於西方，對於中國及西方國家而言，都不是一件好事。這是羅素(Bertrand Russell)在其所著「中國問題」一書中所說的幾句話。面對當今「過分偏重科學主義、濫用民主制度」而呈現許多病態的現實世界，更令人覺得歷久彌新。

德哲海德格 (M. Heidegger) 認為：「傳統使我們自由。」傳統不但會使我們成為過去的奴隸，而且使我們得到和傳統交談的機會。沒有傳統的民族，不幸就缺乏這種自由，也得不到這種樂趣。

保持固有傳統，只是不受西洋文化的束縛。事實上，自從西方文化挾其「船堅砲利」的優勢排山倒海而來，我們從幼年開始，便已接受了西方與中國文化的混合物。如果西化得不離譜，就用不著擔心。因為中華文化的包容性，使我們不斷吸取西方文化的精華，卻不致妨害固有的道統。湯恩比 (Arnold J. Toynbee) 說：「不論任何國家或民族，絕對不會因受外力攻擊而崩潰，但當其內部喪失創造力的一瞬間，滅亡隨即從此開始。」我們今天希望走出一條自己的路來，當然需要自我創造。然而，什麼是創造力呢？它意謂繼承傳統的文化遺產，從合乎時代的新角度給予闡釋並賦予新的意義，也就是說：創造絕非自真空中產生，乃是傳統的再系統化與再精純化。現代日本和新加坡，便是由於「固有傳統」、「西洋精華」與「自我創造」的取向而獲致成功的例子，我們還猶豫什麼呢？

(二) 請肯定中國管理的價值，主要在「確立人的主體性」。

康德 (Immanuel Kant) 希望「對待人類，包括你本身或一切他人，常同時當做目的，而不當做手段來使用」。中華文化向來重視人的尊嚴與價值，就今日工業社會「人逐漸淪為機械的零件或附屬物」來看，尤覺可貴。

西方管理視員工為「平均人」，管理者為「合理人」，殊與事實不合，中國管理似應重視組織成員，都把他們當做「倫理人」看待，進而希望管理者成為「服務人」（替員工服務），而員工則扮演「感謝人」（對「服務」感謝，因而盡一己之力，盡一己之心）的腳色。

中國管理的價值，完全表現在孟子所說「中也養不中，才也養不才」的文化。人的尊嚴，並不是如同生物那般順乎自然的本能行為，卻是經過「謹庠序之教，申之以孝悌之義」，以免「逸居而無教，則近於禽獸」。這種「能者多勞」的服務人生觀，正是人之所以為人的價值所在，可惜近來已經遭受重大打擊而流為口號，殊不知這種突破「同工同酬」的服務精神，乃是中華文化的特色。由於關係十分重大，當為文另行申述之。

（三）請重新檢討管理的意義及其內涵

西方管理也無統一的定義，但「經由他人的努力及成就而將事情做好」則是普遍共認的「管理」。事實上每一個人都有其應該做好的工作，管理者也不能例外。比較確切地說，應該是每一個人都做好分內的工作，而不要做不該做的事。

中國人自古即視管理為「修己安人的歷程」。管理活動，起於管理者的修己工夫，終於安人的行為。員工當然也應該修己，因為「自天子以至於庶人，壹是皆以修身為本」。組織成員，都應該視自己的能力和所處的環境，協助做好安人的行為。

安人的行為，絕對不是「管閒事的行為」。凡是應該管的事情，基本上就不是「閒事」，「

閒事」應該指那些不該管的事情，越多人喜歡管閒事，這個團體就越容易陷入不安的狀態，不可不慎。

至於管理的內涵，包括管理的目的、管理的力量、管理的精神、管理的原則、管理的方法以及管理的境界，中西均有主要的差異，最好適當地有所辨別。

四 請重視管理的形上基礎

分析日本和美國的管理，絕大部份是相同的。日本管理界並不諱言，他們深受杜魯克的影响。美國管理界痛切檢討「日本能，我們為何不能？」之後，顯然並沒有失去自信心，只是一針見血地指出日本管理的長處，在於經營理念的確立，使員工無形中能够產生「協同」的精神。

當然，美國管理也有其形上基礎。海德格說：「形上學屬於人的本性，並非可有可無的東西。」不過十九世紀以來，美國重科學而輕哲學，形成反形上的潮流，對美國管理的發展相當不利。近兩年來，由於日本管理的衝擊，美國管理似乎已經轉向，逐漸重視管理的形上基礎。

形上學與形上信念，並不是萬靈丹，無法解決一切問題，但是它在管理中始終居於決定性的地位。例如我們如果缺乏「仁愛」的形上信念，便無法真正體認「服務」的真義，不能真心盡力去「服務」，因而停留在「人生以服務為目的」的口號階段，徒然嘴巴喊喊而已。

事實上，各國管理的不同，僅在於形上信念有所差異，所以我們要建構中國管理模式，便非重視管理的那些看不見、摸不著的形上基礎不可。

(五)請劃分「管理物的方法，可以完全學西方；管理人的方法，不能完全倣效西方」的界限。

西方的科學文明，駕乎中國之上，他們研究發展成一套良好的管理物的方法。由於物不具有情緒反應，沒有心理作用，物在西方或在中國，不會有多大的差異，所以西方那一套管理物的方法，我們不但不應該排拒，而且可以放心地使用。

中國幾千年以來，社會上的民情風土習慣，和西方的大不相同。心理學家指出「行為是人與環境交互作用的函數」；我國易學也認為「要判斷一個人的行為，必須依據這個人的本質及其所處的環境」。中外社會環境既不相同，管理人的方法，當然不能完全倣效西方，務必加以適當的調整，才有成效。

至於管理哲學，恐怕外國還不如中國。今天我們必須切實瞭解中國自己的管理哲學，採納西方進步的管理工具和方法，才能開出現代化中國管理的美麗的花朵。

(六)請建立中國管理體系

管理的本質，就儒家而言，是「安人行爲」；就法家言，係「功利行爲」；就道家來說，是「自然行爲」；就墨家來說，為「利他行爲」；就易學的觀點來看，是「人道行爲」；就宋明理學的觀點來看，則為「循理行爲」。

由於時代的變遷，我們不可能完全依據某一家的思想來建構中國管理的體系。但是管理必須

做到孔子所說「一以貫之」，才能够前後呼應，步調一致，所以不可能完全沒有體系。

實際上，中國思想的總源頭是「易學」。陳立夫先生指出「儒學思想是來自周易，道家思想來自歸藏易，墨家思想是來自連山易，其他各家亦皆淵源於易」，可見諸子百家，莫非「統之有宗，會之有元」。錢穆先生曾以王弼為例，說：「從來認為易經裏面是儒家思想、老子是道家思想，那麼王弼注這兩部書，是用老子思想來注易經的呢？還是用易經思想來注老子的？」錢先生並且說明「宋代的儒家和理學家，他們反對道家、反對佛教，但是教人讀易經，還是叫他們先讀王弼注」，以推定「王弼思想還是從易經來的」，因為「他所宗是孔子，但他又注了老子」，「孔子、老子之上還有元，在王弼講來，就是周易了」。

如果覺得易學難懂，甚至一時無法入門，那麼，以儒家思想為主流，道家、法家和墨家思想為輔，也可以建構出「一以貫之」的中國管理體系。這樣，說起道理來，才不致前後矛盾，簡直不能「自圓其說」。

三、中國管理應有的特質

究竟有沒有「中國式管理」？迄今尚無定論。正面的意見很多，主要是：管理離不開文化，而各國文化背景不同，所以有美國式管理、日本式管理，當然也有中國式管理。反面的主張也很多，不外乎認為：在人類歷史中，固然發現許多管理的事實，但是現代管理，無疑以美國為其發

源地，我們充其量只是把它調整，做到「管理本土化」的地步，那裏談得上「中國式管理」？

同樣確認中國式管理的存在，也多半採取彼此否定的態度，各有自己的一套說法。情況一如兩千多年前韓非子批評當時孔墨的學說：「孔墨以後，儒分爲八，墨離爲三，取舍相反不同，而皆自謂其爲真孔墨。」

然而，種種爭議，至少已經促使管理者不再把注意力集中在一些片斷理論，不再全力投入於瑣碎的分析和技术性的末節問題，卻能够猛然覺醒，檢查自己的管理系統，藉著瞭解「自己到底是什麼式管理」？經由反省而逐漸達到一以貫之的境界。

事實上，這些爭論大部份停留在「管理科學」層次，因爲科學無國界，從管理科學層次來檢視，確實沒有美國式、日本式管理之分，因此也就沒有中國式管理。若是由「管理哲學」層次來分辨，則「硬體相類似，軟體頗不同」，中國式、美國式或日本式管理，昭然若揭。

找到中國式管理之後，大家便全力推出自己的模式。分析起來，大抵有下述六大型態：

(一)企業型。企業界起初心存觀望，不承認自己實施中國式管理，惟恐被視爲落伍，破壞企業的形象。後來逐漸有些企業，嘗試著樹立「中國式」旗幟，甚至開拓外銷市場，以展示「中國式管理」的實力。

(二)日儒型。有些人認爲日本人對於中華文化研究得比中國人更徹底，同時日本式管理的理念也絕大部份源自中國，因而大量引進日式儒家文化，倡導「中日同文同種」，運用日人研究成果，建立中國式管理。

(三)史料型。將我國歷史上的管理事實，當做案例來分析說明，進而指出中國式管理的途徑。到目前為止，仍然停留在片斷史實的整理，尚未臻於系統化的建構，仍有待於整理成更具體可行的中國式管理。

(四)實證型。採用問卷及訪問的調查統計結果，說明中國式管理的真相。實證的過程，可信度相當高。但是此種研究方法，有其一定的效用，對於中國式管理理念的探索，價值的判斷，以及體系的建構，就無能為力，必須作深入的研討，才能獲得更佳的成就。

(五)自創型。不依據史實，自創一套中國式管理。其實是一種新的管理方法，與中國式、美國式或日本式無關。也有人依據傳統，卻要加以根本的改變，本質上更近乎反對道統，徒然造成觀念上的混淆。

(六)現代型。中華道統貴在「日日新，又日新」，走「繼舊開新」的途徑，從傳統中走出中國現代化的管理，亦即先做真實的中國人，再進而改善創新，而非「沒有根底」或「毀根式」的求新求變。

不論那一類型態，最後必須能够凸顯出中國式管理的特徵，才是名正言順的中國式管理，否則不過徒托空言、有名而無實。因為管理不是萬靈丹，沒有一種管理世界通用，也就沒有一種中國式管理得以全中國各行各業通用。各國管理，無非大同小異：物質層面亦即看得見、摸得著的有形具象，大體相同；精神層面亦即看不見、摸不著的無形特徵，則互有差異。並將中、美、日三國管理的特色，列舉如下表：

	美	日	中
思想基礎	制衡思想	大和思想	太極思想
理論基礎	個人主義	集團主義	交互主義
行為特徵	依據是非判斷	絕對服從上級	合理追求圓滿
升遷要件	能力本位	年資序列	情境配合
計劃型態	偏重打固定靶	偏重打活動靶	偏愛打飛靶
組織型態	磚型	石壁型	樹狀
領導型態	指揮型	協調型	無為型
控制型態	局部	全面	全面無形
評估標準	重結果不重過程	結果重於過程	過程重於結果
成員動態	一生在不同機構從事同一工作	一生在同一機構從事不同工作	一生在不同機構從事不同工作
成員特性	專業性	一致性	交互性
成員投入	部份投入	全部投入	情境轉移
綜合特徵	重績效	重利益	重安人
綜合氣氛	緊張忙碌地把工作做好	辛苦勞累地把工作做好	安心愉快地把工作做好

表中所列項目，都有其連帶關係。造成的原因，與各自的生態環境有關，並非可以隨意改變的。我們可以這樣說：中國式管理不計較採用那一種形式，因為中華文化具包容性，什麼形式都能够容納。但實質上務須確能安人，使組織成員在安心愉快的氣氛中，把工作做好。

實際上，臺灣地區現有企業組織都在實施中國式管理。所差異的，祇是純度上的不同而已。中國人最善於應變，形式方面要什麼有什麼，儘量按照企業主的要求，所以看起來紛然雜陳。實質方面卻有不同比例的調整，所有美國式、日本式管理，到臺灣已經入境隨俗，變質為中國式管理了。祇待時機來臨：中國式管理形象轉好，大家才會宣稱自己徹底實施中國式管理。

且以中鋼為例，表面上學「美鋼」，事實上學「日鋼」，學來學去還是「中鋼」。製成第一批鋼板，必須千方百計銷售給日本，因為眼前中國人不相信自己，卻相信外人，總認為日本人敢買，我才敢買，同樣是民族自信心喪失所造成的悲哀。如果此風不改，看來還得商請外國人來教我們實施中國式管理，才容易收效。

中國人不主張以勝敗論英雄，卻承認「成者為王、敗者為寇」的事實。社會輿論固然會以「一百大」或「前十大」來衡量企業的成就，內心則另有一套企業良心的評估標準，祇是礙於輿論潮流，為了表示「現代化」（一般人容易把「現代化」當做「流行」的代名詞）起見，並不公開表示出來，卻流傳於市井之間。

要衡量中國式管理的成敗，最好的準繩，仍舊是「企業主持人在員工和社會大眾心裏的份量如何」？特別是員工及其家屬內心真正的感覺，比例最重。若干績效卓著的企業，員工在公開場

合，會引以爲榮，私底下則大吐苦水，原則上不能視爲優良或成功的中國式管理。

企業主持人要是在員工和社會大眾心裏佔有相當份量，用討好的方式是行不通的，因爲中國人實在不容易被討好，惟有誠懇實在，用修己來安人。員工心安身樂，心中當然有主持人的存在。就筆者所知，如辜振甫先生，便是很好的例子。

臺泥關係企業以外，臺南紡織、統一企業、大陸工程，以及聲寶、東元、新力、中興、味丹、中國嘉通，乃至眾多的中小企業，實施中國式管理相當成功的，爲數甚多。

研究或實施中國式管理，必須提升自己的責任，由經濟、社會，進入文化層次。放眼當今世界，只有三大文化：資本主義文化、民生主義文化，或共產主義文化。如果中國式管理不能負起文化責任，最大的貢獻，僅止於造成資本主義式的中國新社會，固然遠勝於悲慘的「共產主義式中國新社會」，依然保有中國而沒有中國文化，亦是有中國之名而無中國之實。

民生主義文化追求的目標是「安、和、樂、利」，其中「利」代表經濟層次，企業追求利潤，只完成經濟責任。「樂」代表社會層次，企業家善盡社會責任，乃是在利潤之外，尙能使社會大眾樂於購用其產品或勞務。「和」表示政治層次，企業能造成和諧的效果，無論與同業、異業，都能和氣生財，不惡性競爭或壟斷市場，也不到處惹事生非，即是盡其政治責任。利、樂、和之後，再往上提升，便是「安」。「安」表示文化責任，對內求安，同等重視安定與進步；對外也求安，由己安推及眾安，這樣的企業家，才算善盡文化責任。

臺灣地區的若干問題，都源於企業賺了錢之後，乃至於個人有了錢之後，不知道該怎麼辦？

企業只求利潤，企業家僅以盡其社會責任爲己足；個人有錢，惟求家人享受，或反哺社會，卻未能在政治上、文化上有所貢獻，其成就固屬有限，而中華文化的復興，尤爲渺茫。

管理無所不在，影響極大。中國式管理必須以復興中華文化爲最終目標，使企業內外，悉能安和樂利。換句話說，惟有確實達成安和樂利，才是純正中國式管理。

文化是社會的累積財產，人人得以享受，管理也是社會公器，無所謂誰的發明。中華文化寶藏，大家共同開採，彼此誠懇交換心得，不以己言爲重，亦不可以他人所言爲輕，才能逐步溝通，建立公是公非。

中華文化兼容並蓄，很容易被看成「大雜燴」，實質上它有不易的「經」，任何外來文化，都在不違背固有道德的原則下，容納融化，以造成需要的窮通達變。但是無論怎樣權變，都不能離經，否則就是叛道。若干企業主如味丹董事長楊深波先生一再告誡子孫甥姪，到外國學習他人的長處，更不可忘本，要常常把握自己文化的「根」，卽是此意。

中國人的成果，一直是個人零零碎碎的混合。爲了匯聚力量，建立共同的信念，所以常常出現「一家言」。諸子百家莫衷一是固然不好，罷黜百家定於一尊也帶來許多弊病。爲今之計，最好是抱著社會公器共謀創新的心態，虛心觀摩，由「學則不固」而「擇善固執」。成功的企業家冷靜地檢討是否善盡文化責任，是不是「活在員工的心中」；有意研究中國式管理的各界人士，更應該先細心看看中華文化的真面目，從道統中走出嶄新的道路，而不是湊熱鬧，把不是中國的，當做中國的，因爲這也是一種嚴重的仿冒。

第二篇 管理的意義是修己安人

任何事理，總有其時間性與空間性，而且缺一不可。無論處理事情，或是解決問題，必須同時兼顧這兩種性質，才能得當，也才能中肯。管理亦復如此，居現代中國，欲談管理，自應切實把握中國的與現代的兩個要素，以期滿足空間與時間雙方面的要求。

中國地大物博，從來存有自給自足的理想觀念。舉凡典章制度文物，俱認為「古已有之」。此種以高度文明自豪的意識，一直延續到清朝末年，自皇帝以至一般老百姓，大抵都作如是觀。一八三九年十一月三日，英國對中國不宣而戰，為歐洲列強對華的第一次戰爭，不但打開了通商的關口，而且粉碎了中國人的自信心。鴉片戰爭之後，中國人一方面震驚於西方的船堅砲利，漸至形成崇洋媚外的心態；一方面尋根究源，把所有責任，推給祖先，竟然否定了傳統的價值。

中國管理現代化，就在這種不正常的狀態中，挾著「美國人的挑戰」威力（一九六八年法國記者史萊坡語），徒然使「現代化」成爲「西方化」或「美國化」的代名。幾十年來，大量引進美國的管理理論和制度方法，卻忘記了推行管理的現場是中國！

「日本第一」（美國哈佛大學教授佛格爾所著 JAPAN AS NO. ONE）在美國所引起的震撼，遠較臺灣地區爲大。美國人是好強的，他們藉此激發更爲強烈的競爭心，希望在最短期間內，再度領先。中國人則對美國一直抱持較佳的印象和較強的信心，最低限度，向美國學習總比向日本學習來得容易，因爲美國人一向富於傳授的熱情，不像日本那樣，深怕外人學得他們的真髓。但是，日本和新加坡的成功，至少喚醒了一部份中國人，更加體認美國管理大師杜魯克（Peter F. Drucker）當年所一再強調的：管理是以文化爲轉移的，並且受其社會、傳統與習俗的支配。管理的勃興，固然對社會與文化的傳統有所挑戰，卻同時加強了傳統的重要性。努力改造傳統，使其適應時代的新潮，才是真正的現代化；而要突破傳統在本質上的限制，必須首先肯定自己的傳統，也就是在某種程度下給予健全的認同。

中國人應該走自己的路，似乎是當代自由的中國人逐漸擺脫五四時代「全盤西化」的觀點，開始反省與尋思中國傳統文化的價值及其現代意義，居於人類學家「完全脫離傳統，任何改革均不可能成功」的忠告，所產生的一種覺醒。以「創造中華文化的新意義」爲前提，不要盲目復古，更不任意拋棄傳統。具有這種正常的心態，才能够瞭解中國管理現代化，便是發揚中國傳統管理，結合西方管理精華，創新出既能適應中國環境，又能符合現代化需求的管理制度和方

法。它不是混合，也無所謂體用，卻應該是真正的整合。

孔子主張正名，他說：「名不正，則言不順」。孔子並未說及名的定義，荀子則確定為「分別各個實物，使其不會混亂」，便是「名」。要研討中國管理現代化，必先正「中國管理」的名，也就是從管理的「意義」入手，來詳加考察。為了方便起見，我們分成（一）中國管理的傳統意義；（二）西方管理意義對中國管理的影響；以及（三）中國管理的現代意義，說明如後。

一、中國管理的傳統意義

儒家思想為中國傳統的中心骨幹。孔子認為一切精神界科學，都應該納入倫理學的範圍。影響所及，我國哲學、心理學、政治學、軍事學、宗教學、美學，都和倫理學具有密切的關係。管理學當然也不能例外。

人類社會，種類既多，又特別複雜。因為社會組織，雖然有時是用以對付自然，而最重要的，還是人與人的交往。人類有互相猜忌，互相仇怨的習性，為了求生存，勢必對內要求相安無事，爭取共同的繁榮；對外希望守望相助，團結一致，才不致讓敵人有隙可尋。面對這樣複雜的社會組織，儒家提出了「天下一家」的構想，從家庭開始，實行尊重秩序的「家長制度」，逐漸推廣到宗族、鄉黨，乃至於國家。父親是一家之長，為最高的權威。但他必須負責一切，包括教育子女，維持家庭中的和平安樂。家裏人與人的關係，不外乎父子、夫婦和兄弟。在這三種關係

上，每個人都應該盡自己的義務，做到：父義、母慈、兄友、弟恭、子孝。這「五義」，乃是「齊家」的基本條件。

把「齊家」的原理應用到國家，產生了「君臣」的關係；應用在社會，便有「朋友」。原先家庭中的三種人與人間的關係，加上「君臣」和「朋友」，組合成為：「父子、君臣、夫婦、兄弟、朋友」，稱為「五倫」。孟子說：「父子有親、君臣有義、夫婦有別、長幼有序、朋友有信」，大家如果都按照這個道理去做，社會自然太平，天下也會統一成為一家。

從家庭到天下，劃分成家、國、天下三個階段。家包括家庭、家族、家鄉三者，同時成家、立業都是家庭範圍內的事情，所以大學之道，只用「齊家」、「治國」、「平天下」來概括說明管理的範圍。

管理家、國、天下，也就是齊家、治國、平天下之先，必須「修身」。大學說：「自天子以至於庶人，壹是皆以修身爲本。」格物、致知、誠意、正心，乃是各人完成修身工夫的必經階段。任何人都應該努力修身，然後再視個人的才能和環境的實際需要，以已修之身去齊家、治國或平天下。梁任公用論語的「修己安人」來表示，「格物、致知、誠意、正心、修身」是修己的功夫；「齊家、治國、平天下」則是安人的行爲。

中國管理的傳統意義，便是「修己安人的歷程」。管理的活動，始於「修己」的功夫，而終於「安人」的行爲。管理不是一種獨立實體，而是組織內人、事、地、物關係的一種連續不斷的變化，所以是一種「歷程」，也就是「過程」。

至於管理的基礎，孔子是主張「感應說」的，他提出一個基本觀念，認為人性是純的，無所謂善惡的。人由先天所遺傳下來的性，初生的時候，並沒有什麼固定的形態，完全是純白的紙片一般，可以任由後天的環境予以塑造。環境的形態不同，塑造成功的形態也不相同。所以孔子說：「性相近也，習相遠也。」居於這種「性純可塑論」，孔子提倡「感應說」，肯定只要外面的環境，如果提供合適的刺激，人們必然會產生一種正常的反應。他說：「上好禮，則民莫敢不敬；上好義，則民莫敢不服；上好信，則民莫敢不用情。」

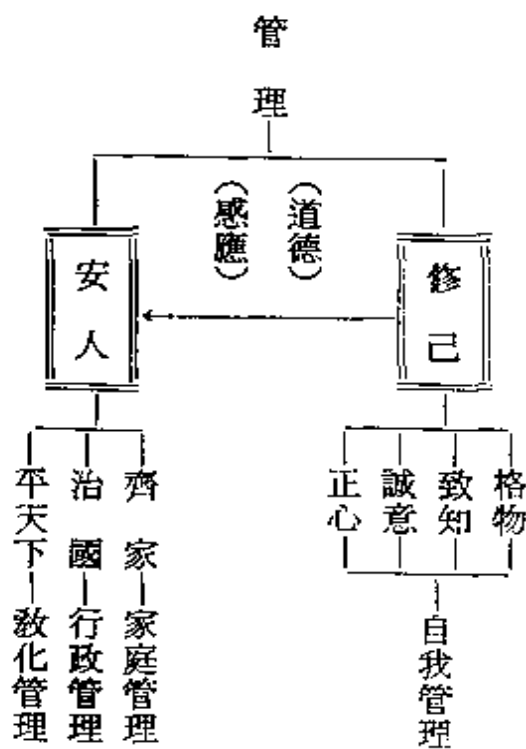
要獲得良好的感應，自必重視管理者的修己。我們從孔子所說「修己以安人」，加上一個「以」字，即是將「外王」學問納入「內聖」之中，一切以各人自己為出發點。張曉峯先生認為：「以今語釋之，即專注重如何養成健全人格，人格鍛鍊到精純，便是內聖；人格擴大到普遍，便是外王。儒家千言萬語，各種法門，都不外歸結到這一點。」管理者自身做事正當，即使不用命令，員工自然照樣去做；管理者自身做事不正當，雖然一再命令，員工也未必肯服從。所以孔子說：「其身正，不令而行；其身不正，雖令不從。」

孔子所以注重管理者先修其身，是因為環境的力量，可以塑造人性，只要先改善員工所處的環境，則員工不正而自正，組織也就不治而自治了。他說：「民可使由之，不可使知之。」便是主張管理者應該造成良好的工作環境，使員工自動自發，亦即是「有所感應」地把份內的工作做好，不必樣樣規定，凡事指示，完全符合「知難行易」的要旨。

儒家「道德管理」的原理，到孟子才完全確定。他將孔子「仁」的觀念效用化，認為管理是

否有效，繫於管理者的德性。管理者必須具有「不忍人」的「仁心」，才能够實施「不忍人」的「管理」。「仁」觀念由純道德意義化為涉及實際的觀念，更增強了管理的倫理氣氛。

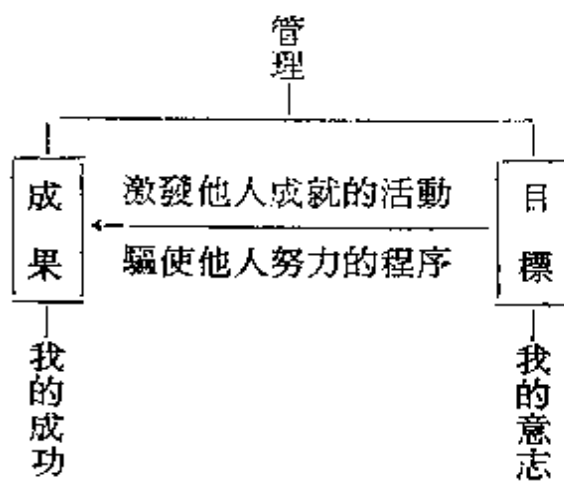
由此可知，中國傳統對於管理的「修己」與「安人」，是比較著重在「修己」的，而對於「管理者」與「被管理者」的責任，又是比較重視「管理者」。由於每一個人，就相當的範圍而言，都有擔任「管理者」的機會，例如結婚生子，便應該善盡「家長」是「管理者」的責任，所以任何一個人，都以修身為本。



二、西方管理意義對中國管理的影響

西方管理，並無統一的定義。然而在多種定義之中，顯示出一種共同的關聯性，就是管理者對達成組織目標的關切。例如行為科學家對於管理的定義，即偏重於「指導並參與個人及團體工作，以達成組織的目標。」

何格斯(R. M. Hodgetts)說：經由他人的努力及成就而將事情做好，謂之管理，乃是一向普遍為人們共認的定義。西方科學的人類觀，指出人與動物的區別，在人依「目的」行事，而動物只服從它的「本能」。人立於自然之外、之旁、之後，自己能够指導自己；動物則處於自然之中，為自然的一體，無意識而行動。一方面是擺脫自然的人，另方面則是被自然所束縛的動物。人既然脫離了「不得不然」的「自然」範疇，他就可以自行決定「目標」，自行選定達到其目標的途徑，因而獲得預期的「成果」。西方所強調的「目標管理」(Management by Objectives, MBO) 或「成果管理」(Management by Result MBR)，實際上都把管理視為「始於『目標』(我要如此)而終於『成果』(我要成功)的歷程」，加上「經由他人的努力及成就」，構成了西方管理的意義，有如下表：



這種管理的意義，傳入中國之後，至少產生了下述的六種影響：

(一)管理與倫理脫離關係 認為管理是管理，主要在追求組織目標的達成，與倫理無關。淺見的人，甚至高喊「企業需要管理，是爲了經營有效，可以多賺利潤，絕非爲了慈善。」西方管理學家，殊少談及倫理道德，人羣學者所謂 Human Relation，多半指的是「個人對羣體的關係」，他們將「個人與個人的交往」，列爲私人生活的範圍。這種「有公無私」的管理態度，也使中國倫理化的傳統管理，面臨極大的挑戰。

(二)不重視「修己」 平心而論，中西管理都離不開「修己安人」的範疇。只是中國傳統，比較側重「修己」，肯定「已修之身」才能「安人」；西方管理，則比較偏重「安人」，不過所用手段，有所不同罷了。但是西方管理的不以修己爲重，卻很快地影響了中國。因爲修己原本十分不容易，非有正確認識與堅毅意志，很難修磨成功高尚的人格，更不要講求什麼「無缺點」的境界。如今既能不予重視，豈不快哉！

(三)不相信「感應」的力量 西方特重「個人主義」，各人有其自由意志，取向未必相同，因此西方管理，一直無法協調個人與組織的目標，使其歸趨於一致。自泰勒(Fredrick W. Taylor)迄今，仍未獲得圓滿的解決。他們運用壓力、強調程序、極力激勵、建立系統，乃至設法改變行爲，由於偏重「物質環境」而忽視「精神環境」，所以不可能像孔子那樣的主張「感應說」。中國管理數十年來，引進各種方法，相對的把「感應」擺在一邊，視同「過氣的玄學」，摒棄在「科學」之外。

四重視「企業管理」 西方管理，特別重視企業管理，因為它自己發揮了實踐的成效，而且具有衡量的標準。西方觀念：政府機構、大學、醫院和軍隊，只需要斷斷續續的管理，也就是發生嚴重問題時，為了解決問題才求救於管理，惟有企業管理，才是普遍需要的和連續的，可以說有企業便需要管理。影響所及，中國管理在「齊家」、「治國」、「平天下」之外，尚須另加「立業」一目，而「立業」的重要性，又顯然凌駕原有的三個項目之上。

五重視「安人」之後的「成果」 中國傳統，承受孔子「見利思義」以及「不義而富且貴，於我如浮雲」的啟示，力求「以仁安人，以義正我」，而以「合於義與否」為求得富貴的取捨標準。但是西方管理的追求成果與成功，顯然並未顧及「義」的前提，不免使中國管理，逐漸放棄「安人」的理想，轉而追逐「效率」、「業績」與「利潤」等成果。

六重視管理的手段 中國管理的「感應」既然受到懷疑，自然易於接受西方管理程序（活動）的觀念，認為管理要有成效，必須透過若干程序；相信這些手段的運用，有助於目標的達成。管理程序，也就是管理功能，西方學者的看法並不一致，通常則以計畫（planning）、組織（organizing）、指揮（commanding）、協調（coordinating）與控制（controlling）為重點。

三、中國管理的現代意義

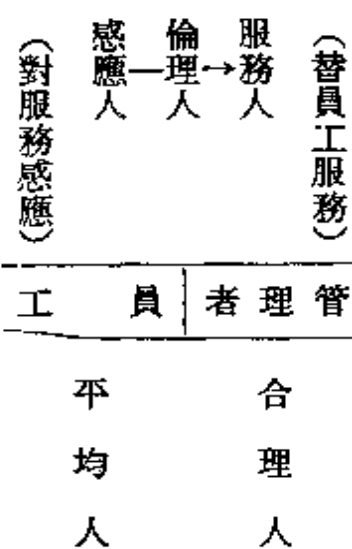
中國管理的傳統意義，有賴於傳統社會的完整典章制度，及其清晰確定的倫理規範。但是到

了今天，傳統的典章制度，固然破壞無遺，而倫理規範，也已經侵蝕得面目全非，不成體系。自從西方管理輸入以來，又帶來了若干負面的影響。在這種情況下，中國管理是否能夠維持原有的意義，委實值得檢討。

首先，我們反省西方管理在意義方面所產生的影響，分述如後：

(一)管理與倫理脫離關係，初看並無不當。特別是我們發現「家族企業」在人事安排上，很難擺脫倫理關係，以致企業內非家族成員普遍不願意賣力的現象，更認為倫理只有害處，沒有好處。但是深入考察，便覺得十分危險，因為長此以往，「以廠為家」、「把公司視同大家庭」的觀念勢必消失，而員工親如一家人、彼此同心同德的景象，也將一掃而光。

西方管理，視員工為「平均人」，管理者為「合理人」，不但與事實未盡相合，而且容易引起彼此之間的對立。因為人有個別差異，當然不是「平均人」；管理者是「人」，有合理的時候，也必定有其不合理的時候，不可能經常是「合理人」。管理者往往覺得員工不符合「平均人」的水準；員工也常常埋怨管理者的不合理性，彼此互相猜疑，不能信任，更談不上親密與和諧。要克服這種弊端，惟有依中國傳統，視組織內的每一個人，都是「倫理人」，進而希望管理者扮演「服務人」（替員工服務）的角色，員工則成為良好的「感應人」（對「服務」有所感應，盡一己之心，盡一己之力，把份內的工作做好），其情況如下表：



傳統社會的典章制度遭受破壞，並不要緊，因為任何制度不論多麼完善，終免不了有其漏洞，本來就應該不斷努力加以修正改善。倫理規範也是一樣，總要隨著時代的變遷而有所調整。我們只要保持客觀冷靜的頭腦，經常批評反省，以簡擇的眼光，解開糾纏分辨層次的手段，使傳統倫理化管理，獲得合乎時代潮流的新意義，那才是真正的中國管理現代化。

君子坦蕩蕩，並不在意表面的「有公無私」，因為僅有公誼而無私交，一切「公事公辦」，未必能使部屬盡心盡力。中國人是彼此關懷的民族，只要不「因私害公」或「私而忘公」，公務之外，還是應該保持適當的私人交往，才能發揮管理的宏效。

家族企業亦非全無優點，它所以被大家視為經濟發展的障礙，主要是由於不能制度化，也難以禮聘人才。事實上這兩點與否家族型態，並不是絕對的相關。「理一而分殊」，我們不能只看到它的細節，便一口氣完全否定「理」的存在。中山先生便曾說過：「中國國民和國家結構的

關係，先有家族，再推到宗族，再然後才是國族。這種組織一級一級的放大，有條不紊，大小結構的關係，當中是很實在的。如果用宗族爲單位，改良當中的組織，再聯合成國族，比較外國人用個人爲單位，當然容易聯絡得多。」他真是了解中國社會的本質，看出中國有很堅固的家族和宗族團體，誠如日本觀察家所說的，是鞏固中華的最大力量，比萬里長城的貢獻更大。

(二)不重視「修己」，爲害極大。管理所重雖在安人，但是徒言安人而不注意修己，必定無法以安人。大學的三綱領明白告訴我們，明明德是修己，親民是安人，必須做好修己和安人，然後才能達到至善的地步。管理者不論面對何種組羣，絕無可以忽視修己的道理。西洋人私德、公德分道揚鑣，互不相涉，管理者只要在公的立場，表現良好，私人行為似可不管。我國人的想法並不如此，因爲公私實在是不容易劃分的，何況私德敗壞，公德那裏好得起來？中國管理者通常居於「十目所視、十手所指」的位置，惟有公德、私德同等重視，才能够以自身的德行來感服所有的員工，也就是孔子所說的：「君子之德風，小人之德草，草上之風必偃。」

(三)不相信「感應」的力量，主要是缺乏「良心對良心」的形上信念。「良心」的觀念，乃是我國哲學的特色，由於中國人對「心」的看法，與西方大不相同。我們認爲：心是精神的作用、理知的核心、良知的本質、感情的源頭以及斡旋的官能所整合而成的一體，管理者苟能緊緊把握住一顆良心，便能够獲得員工的感應。西方則採用通於物的觀點來論心，誠如柏格森(H. Bergson)所說：「心理學摹仿別種科學的榜樣，運用分析法，遂把從直覺裏面得來的自我，裂爲許多感覺、情感、意象，然後再作分別的研究。心理學的事實，不是全整的自我，只是一羣心理的質

素。」當然不可能相信人心能够互相感應。中國人又承認心是行爲的主宰，管理者希望員工忠誠，就得設法贏得他的真心，因此更應該重視感應。

四重視「企業管理」是應該的，因為以往成家立業都放在齊家的範圍，現代特別重視職業生活，可以分成「齊家」「立業」，比較符合實際情況。蔣緯國先生嘗言：企業乃民是之大部，亦爲國是之一部；何況國是管理也可視作最高的企管。如此，則企管即成爲國是之全部矣。他認爲經濟是四大國力之一，而國力運用的戰略指導是相輔相成的。國家戰略是整體的，所以經濟也離不開政、心、軍。企業是經濟中極爲重要的一環，當然應該加以重視。

五重視「安人」之後的「成果」，顯然是短視的表現。孔子罕言利，並不是不言利。他只說「不義而富且貴，於我如浮雲」，不見得就表示他也反對「義而富且貴」。孔子倡導「仁道管理」，主張「因民之所利而利之」，即是順應著員工的心，去追求富厚。我們看仁政之中，孔子最重視「富」，他主張「富而後教」，既然要「富」，就不能不言「利」。孔子罕言利，顯然居於下述的三點理由：

(1)對自己不言利，以免引起部屬或他人的誤解，認爲目標不够光明正大，不足以號召羣眾，結合人心。

(2)避免上下交相利，造成利害衝突，以致形成對立。徵之於西方的勞資對立，益顯其真。

(3)覺察「天命」的存在，深切瞭解富不是人力所完全得以控制的，追求利潤，有其可以掌握的因素，亦有其風險性，不如求之於安人，來得實在而可靠。

我們不妨直說，中國人希望「不言利而利自至」，如果口口聲聲言利，豈非成了「唯利是圖」？至於「效率」、「業績」，同樣不是人生的根本要求，所以還是以重視「安人」爲上策。

(六)重視管理的手段，委實未可厚非。往昔農業社會，大多屬於面對面的組織型態，彼此有感應，比較容易而有效；如今工業社會，商業心態越來越濃厚，如果不設法激發員工有效的感應，純粹任其自發自動，實在無法應付激烈的競爭，反而有害於「安人」。所以管理活動，必須詳加考察，審慎選擇，務期有別於員工的感應，這種以人爲的方式來促進，正是孔子由有爲而無爲的主張。

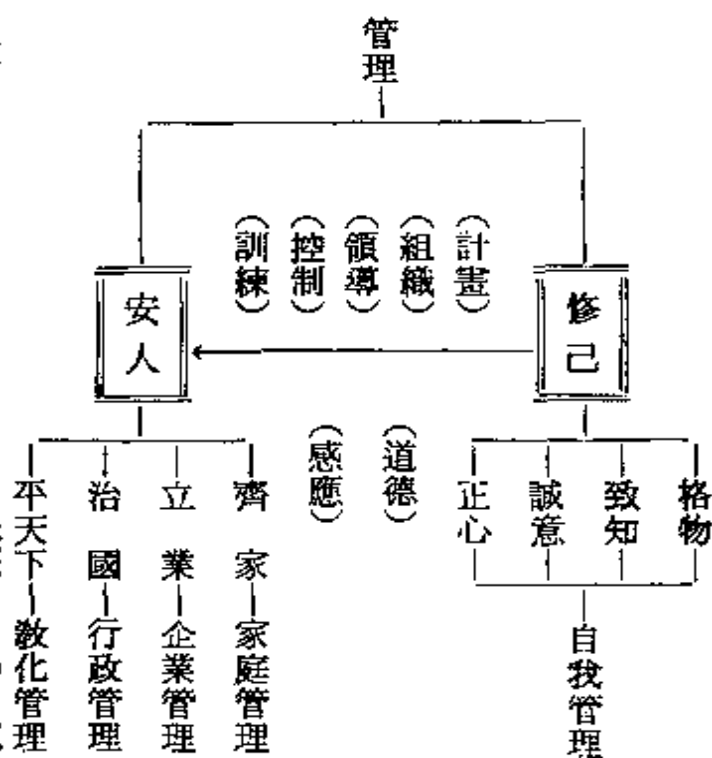
實際上，孔子也是不反對用「術」，儒家的術，即是實行仁義以感化天下，性近於柔。儒字的意義，就含了柔術的意思。

孔子發現人有所好，亦有所惡，這種好惡的感情，正是管理的著力處，假若「生不足以喜之，利何足以動之。死不足以禁之，害何足以懼之」，那還有什麼管理的餘地？所以管理的活動，只要能够把握人性的弱點，使其就善避惡，促成適當的感應，便是有利於「安人」的達成，當然可取。

中國管理現代化，似可以「計畫」、「組織」、「領導」、「控制」及「訓練」爲主要活動，其原因在管理意義範圍之外，暫不贅述。

居於上面的分析，我們發現西方管理在意義方面對中國的影響，有正面的，也有負面的。而最主要的，乃在中西哲學理念的不同，因而各有所長，也各有所短。整合起來，中國管理的現代

化意義，有如下表：



「Z理論」的作者威廉·大內 (William Ouchi) 指出：精密的分工、高額の利潤、穩定的員工、卓越的技術，都不是日本人追求的最終目標；日本企業的特色，在哲學與企業融合為一，滋生出家族式的共同意識，培養出外人無法理解的信任、微妙與親密關係。唯有如此，企業長期的通盤計畫，才不會受到短期利潤的干擾；而組織內各部門整體配合，也才有可能消滅可怕的本位主義。這種導致高生產力的信任、微妙與親密關係，正是中國倫理化管理的必然結果，也就是

「修己」「安人」的具體收穫。但是，一旦社會中的親密感開始崩潰，情況就會越演越烈。一個社會在這一代失去了親密感，可能會使下一代的孩子永遠缺乏共同意識。中國人在感覺「以前的上司和部屬不是這個樣子」之際，是否應該回味「管理是修己安人的歷程」，而審慎賦予時代的意義呢？

修己、安人最低限度應予同等重視。管理者必須瞭解，不知修己專重安人是不可能的，真是困難重重。相反地，以已修之身來安人，才能有效，也才能恰當。管理者修己，方能有所感；被管理者修己，才能有所應。互有感應，自然得以安人。

天下一家的構想是正確的，人類正朝向此一目標不斷向前邁進，企業國際化即是經濟方面世界大同的象徵。尊重秩序的「家長制度」，在管理上也是相當有價值的，特別是中國人的「權威性格」，逐漸隨著現代化而消滅，爲了預防造成「既不能令，又不受命」的「廢人」，重建「尊重秩序」的倫理觀，應爲當務之急。因爲單憑有形的法制規範，由外而內迫使員工一體遵行，究竟比不上無形的倫理道德觀念，使其自動自發，由內而外地約束自己的行爲，來得持久而有效。在經濟環境變異快速的現代，我們更需要一套新的企業倫理，從根本上防止經濟犯罪、勞資衝突以及廠商與顧客之間的糾紛。

更重要的，要加強「感應」的信念。二次大戰遭受慘敗的日本，不管在物質上或精神上，俱有嚴重的損傷，當時的境況，委實十分悲慘！他們瞭解，物質方面的損害，如果大家勤奮努力，很可能恢復往昔的繁榮；精神方面的衝擊，則是難以平復的。戰後的日本，由於西風東漸，輸入

了一些新觀念，打破了若干傳統舊觀念，很難恢復以往「感謝的心」和「同情的心」，因為每個人的良心，殆已全然荒廢，變成十分貪婪、吝嗇和暴躁。於是宗教界及財經界人士，趕緊組成「謝謝運動本部」，由圓覺寺的朝比源奈宗主持，鼓吹「三恩」，也就是①感謝天地自然的恩澤；②感謝祖先父母的恩澤；以及③感謝國家社會的恩澤。促使日本人壓抑自我的慾求，彼此扶助、謙讓、忍耐，共同以感謝之心來經營企業；管理者用良心來領導，員工以良心來感應，這樣才蓬勃發展，臻於今日經濟大國的地位。中國有良好的感應背景，當然要重新振作起來，使其成為堅定不移的共同信念。

許多所謂「現代化」的原理與實務，推究起來，不過是古代早已應用過的概念的另一形式而已。當然，中國管理的意義，自古迄今都是「修己安人的歷程」，我們卻應該注入新的精神，加入新的方法，使其歷久彌新。

第二篇 管理的最終目的在安人

美國管理學大師杜魯克(Peter F. Drucker)說：「Management」一詞，是一個特別困難的字眼。主要它是特具美國的文字，幾乎不可能譯成他國文字，甚至譯成英國式的英語都不容易。」我們當初把「Management」譯成「管理」，實在是忽視了它的特具風味。中國人自古以來，由於儒、道兩家的理想，嚮往「帝力於我何有哉」的生活方式，內心每多鄙視「管理」，或對「管理」深具反感。此種心態，終使中國人不能平實而客觀地面對「管理」。一般企業主處於景氣良好或營銷正常的時際，殊少重視「管理」，根本不理會「管理」能夠帶來多少好處；而在景氣低迷、營銷困難，甚至週轉失靈、情況十分危急之時，卻又過分相信「管理」，視同救命的萬靈丹，主要焦點，則置於「管理」究竟能夠帶來多少利益？

管理者與被管理者之間，亦因無法獲致正常的關係。被管理者並不肯定管理者「工作表現」

的價值，僅僅認為這是「新官上任三把火」或「製造個人升官發財的機會」；他們表面接受管理，無非爲了「彼此唱戲」，大家扮演不同的腳色，內心仍然不見得服氣，大抵承認管理者具有相當的權力，樂於附和追隨，盼望獲取額外的「利益」或「特權」。假如有朝一日，發現絕無斬獲，或彼此有了距離，立即顯示「你憑什麼管我？」的態度，大有「老子不犯法，皇帝其奈我何」的氣慨。

管理者自身，當其在位時期，固然重視管理，肯定管理的重要性；而不在位時，卻相反地指稱「實際上也沒有那麼嚴重」，認為「言過其實」，目的是爲了保護自己的權力，鞏固個人的位置。嘗見某甲擔任安全課長期間，強調工廠安全的重要，並且宣導「安全不是安全課專有的工作，而是全廠每一個人的責任」；後來調任總務課長，馬上改口本來就很安全，惟有製造緊張氣氛的人，才老是覺得不够安全，他又直言「如果安全是全廠每一個人的責任，那爲什麼還要設置安全課？」

此一功利的管理心態，最爲明顯的反映，便是強調「法治才是管理的根本」。他們主張中國管理現代化，應該以儒家的倫理爲其中心思想，卻毫不猶疑地肯定必須採用法家的手段，甚至形容爲「含著血淚的決心」。殊不知「法」並不是法家所專有的東西，荀子說：「禮者法之大分。」禮治可以包含法治，而法治不足以代替禮治，這是儒家與法家區別的所在。中國古代所謂禮，卽是今日大家所說的傳統、制度、成文法與風俗習慣。禮是中國文化的基本觀念，禮治就是現代所謂的「制度化」，所以曾國藩在「聖哲畫像記」中說：「先王之道，所謂修己治人、經緯萬彙者，

何歸乎？亦曰：禮而已矣。」儒家的禮治，實際上是人治與法治的綜合，自由與組織的平衡。韓非法家，專持刑賞法術以駕馭民眾，完全不了解老子所說：「民不畏死，奈何以死懼之」的道理；法家思想，肇基於荀子最爲粗淺的「性惡論」，卻不料荀子的貢獻，絕不在此，而是他能對當時其他各派反儒家思想施以有力的抨擊。其實孔子倡導「克己」、「由己」，便是認定人生只能擁有「有節限的自由」，而其「節限」，即爲「命」與「禮」，孔子說：「不知命，無以爲君子；不知禮，無以立。」儒家重仁與禮，仁是自由，乃盡人可能而必然可得，只要把自己先安頓在此節限之內，便可以獲得其「盡量」的自由。孔子言「樂」，即是這種「人在節限中獲得其盡量自由的樂趣」，又那裏是法家手段所能够達成的呢？

要解決這些問題，惟有從探討管理的目的入手，才能正本清源，使中國管理現代化，獲得正常的發展。

一、中國管理的目的在安人

管理是修己安人的歷程，孔子說：「修己以安人。」管理者先把自己修養好了，再去安定員工，使他們身安心樂，而又安分樂業。這樣的管理，看似簡單，實際上並不容易，因爲孔子說：「修己以安百姓，堯舜其猶病諸！」堯舜是孔子心目中的最佳管理者，但是談到修己安人，恐怕連堯舜都未必能够完全做到。

管理的目的爲什麼在安人呢？任何機構，對於成員的要求，不外乎「忠誠」與「肯幹」。一九六八年法國記者史萊坡（J.-J. Servan-Schreiber）坦陳美國人並未比其他人來得聰明，然而人爲的因素，是其成功的主因；歸根究底，人力的培養，才是美國新動力的原始所在。他以愛德華·戴尼生（Edward F. Denison）的研究報告爲依據，指出在一九〇九年至一九二九年間，美國經濟發展有一半以上是由於勞力的擴張，與投資金額的生長所造成的。到經濟恐慌以後，一九二九年至一九五九年間，這些數量因素，對於國民總生產量的增進，僅占三分之一，而教育與技術的創新，則成爲經濟發展最主要的因素。此一因素，在本世紀前五十年代，促成經濟上百分之十一的成長，於一九二九年到一九五七年間，爲百分之二十三，越往後其所占成分勢將越大。教育普及是經濟發展的主要因素，次要的則是「知識的成長」，但是它們只能促使成員「能幹」（人有其才），仍然不能肯定成員「肯幹」（人盡其才），因此還需要管理，沒有良好的管理，成員徒然擁有優異的才能，也未必就肯充分發揮。

肯幹的人，如果缺乏「忠誠」，對於機構的危害，遠較那些不能幹、不肯幹的成員爲大，因爲不能幹的人，即使存心爲害，由於能力的限制，其害不可能大；不肯幹的人，在機構內通常不容易獲得上級的信賴，不可能擔當真正重要的工作，也就不能夠深入了解，不易擊中要害。惟有能幹而又肯幹的人，才比較有機會假冒忠誠，造成「所謂忠不忠，所謂賢不賢」的假相，一旦爲非作歹，興風作浪，那才真是够受的。這就是中國人選拔人才的標準，會訂爲「第一等：有德有才；第二等：有德無才；第三等：無德無才；第四等：無德有才」的緣故。許多人儘管無才，卻

憑著品德良好而居於高位，可見忠誠的深受重視。成員對於機構的忠誠，甚至於對機構主持人的忠誠，時至今日，仍然是大多數中國管理者所特別關心的。

員工的「肯幹」，表現在增加能力，提高羣力，產生合力，發揮潛力。成員的「忠誠」，顯示在促成同心，增強向心，堅定信心，引發忠心。兩者結合起來，便是不斷提升的生產力，為所有機構，共同追求的目標。

我們不妨從反面來考察：員工不安，他能肯幹嗎？員工不安，他能忠誠嗎？

新進員工，沒有不肯幹的（能不能幹，是另一問題），他一直肯幹，當然最好不過；他忽然變得不肯幹，這當中一定有原因。最好不要片面指責他，認為所有罪過，都應該由他承擔。更不要動「法」的念頭，想來威脅、壓迫他。老子提醒我們「人渴望安定，卻得不到安定」，孔子引導我們從「患不安」的角度來了解問題。我們循此尋根，不難發現員工不肯幹，主要原因即在不安，通常我們所採措施，只有更增其不安，結果使他更加不肯幹，這種「惡性循環」，我國先哲早已論及，我們豈能掉以輕心！

再說忠誠，員工初來乍到，未有不忠誠的（極少數的諜報人員，另當別論），不過時間一久，便有經得起考驗的，亦有經不起考驗的，形成有忠有不忠，而「忠」之中，又有「真忠」與「偽忠」。我們也不妨深入了解其成因，當能體會孔子所說「安無傾」的道理。機構之內，惟愁上下不能相安，能够相安就不會有傾覆的現象。不明事理的管理者，常常運用許多自身就不光明正大的手段，來監督和逼迫員工，希望維持其忠誠，殊不知這些手段，只會帶來更多的不

安，使員工越加不能忠誠，也不願意忠誠。

成員能安，即能肯幹而忠誠，亦即能不斷提高生產力，使聚訟紛紜、長久以來始終不得解決的「人」與「業績」之間的難題，獲得根本的解決。果真如此，管理的最終目的在安人，應無疑義。但是，何以員工能安，即能肯幹而忠誠呢？原來「安」是人生的根本要求，不獨員工有此需要，管理者亦有此需要。中國人「安」字，包含了馬斯洛（A. H. Maslow）「需要理論」的五個「需要層級」（Need Hierarchy），無論生理需要、安全需要、社會需要、自尊需要，以及自我實現需要，都在講求人逐漸提升到更高一層級時的「安」，能安即是滿足需要，當然肯幹而忠誠。

二、「安」是人生的根本要求

孔子並未明言，安是人生根本要求，但如仔細研究其言論，不難發見孔子確實懷有如是的意見。子路問君子，子曰：「修己以敬。」曰：「如斯而已乎？」曰：「修己以安人。」「安人」就是使與我接觸的人，莫不得「安」，一般機構的管理者，所安的範圍較小，僅能做到這一地步的安人。子路又問：「如斯而已乎？」孔子說：「修己以安百姓，堯舜其猶病諸。」「安百姓」意指人民全體統統得安，所安的範圍更大，所以更加困難。孔子說明自己的志願時，說他希望「老者安之」，正與安人的主張相合。孟子讚美文王，說他一怒而「安天下之民」，荀子指稱「人

莫貴乎生，莫樂乎安」，都與孔子的「安人」一脈相承。

陳大齊先生考察人的一生，自出生以至死亡，可謂無時無刻不在求安。他說：「嬰孩呱呱墮地的第一聲，正在訴說環境驟變所帶來的不安。其後肚子餓了則啼哭，尿布濕了則啼哭，這些啼哭又都在表示對於不安的抗爭。出生後數月，能於熟識與陌生之間有所分別，則啼哭掙扎以拒絕陌生人的抱持，因為把陌生視作危險的訊號。成年人的求安心理，亦時時處處流露於各種言行之中。早上相見，則各道早安，以互祝整日的安寧，晚間告別，則各道晚安，以互祝整夜的安寧。求神拜佛，小之則爲了一己的福佑，大之則爲了家宅的平安。宗教團體舉行盛大的法會，亦在祈求國家乃至世界的太平。從事某一職業，兢兢業業，不敢怠忽，無非因其有助於一家生活安寧的維持，平時節衣縮食，儘量儲蓄，不敢浪費，亦無非因其足爲老來生活無憂的保障。再向大處看，則政治、法律等的措施，又無非以消弭紛擾與維護安寧爲職志。綜而言之，小自個人，大至國家，其所作所爲，只要是正當的，可說無一不指向人生的安寧，無一不反映著人生謀求安寧的迫切。所以人生安寧之爲根本要求，是信而有徵，不是憑空臆斷。」

依陳先生的研究，人生根本要求，可用一個「安」字來表示。但他認爲「安」字是一個單音的字，用以說話行文，時或感到不若複音詞的方便，所以加上一個「寧」字。「安」、「寧」是同義字，把「安」說成「安寧」，不過是爲了說話行文的方便。

馬斯洛說人是「需要的動物」，需要什麼呢？他列出五個層級，並且宣稱人必待較低層級的需要獲得了基本的滿足之後，才能提升到另一個層級，茲說明如下：

(一)生理需要——爲支持生命所必須，包括食、衣、住、行等項。米珠薪桂，三餐不繼，卽爲饑餓的不安。天寒地凍，衣衫單薄，此係寒凍的不安。住屋危險，或居無定所，卽是居住的不安。交通不便，或車禍頻仍，就是行走的不安。身患疾病，或久病不癒，便爲病患的不安。

(二)安全需要——生理需要獲得基本滿足之後，安全需要便接踵而至。包括不受物理危險的侵害，經濟的保障，以及期望有秩序而又可預知的環境等項。發生火災、慌忙逃避，類此緊急情況，必定引起慌亂的不安。今日衣食尚稱溫飽，以後不知如何；世局動盪，人心思亂，未來環境不可預測，亦將導致憂愁的不安。

(三)社會需要——生理和安全需要得到基本滿足之後，便又面臨社會的需要。包括付出與接受友誼和情誼。至親好友，久未通信，心中不免掛念；約期聚晤，而雜務纏身，深恐不能如願，屬於牽掛的不安。同業競爭，備受排擠，產生孤寂的不安。

(四)自尊需要——社會需要初步滿足，便進而要求自己的重要性受到世人的肯定，此卽自尊需要。自己不感覺自己有何重要，謂之自卑的不安。自認重要而不能獲得他人的認可，稱爲苦悶的不安。虛有其名，毫無實權，便易導致空虛的不安。

(五)自我實現的需要——自尊獲得他人的肯定，確認不是孤芳自賞之後，便希望有所成就，以滿足自我實現的需要。經營事業，他人成功而我失敗，產生嫉妬的不安。原本蒸蒸日上業績，忽然一落千丈，而且討救無方，亦將心有悲傷的不安。多方嘗試，仍然沒有把握；小心翼翼，還是未操勝券，則屬於恐懼的不安。

這些需要，起因於諸多的不安；而種種不安，歸納起來，不外源自憂愁與恐懼。孔子說：「君子不憂不懼。」管理者要求安人，應該盡力使員工處於無憂無懼的狀態。

三、安人的方法要隨時空而改變

不憂不懼，並不是不聞不問、不思不慮，以使心內無所憂懼。因為這種不憂不懼（不去憂慮，也不去恐懼）只能帶來虛偽的安人，絕非真實的安人。不安的狀況，也就是可憂可懼的事實絲毫未曾改變，亦即漠然無動於衷的不憂不懼，只有使原來的不安更為滋長，甚至衍生其他的不安。不憂不懼，應該是消除了不安的情境，使員工無可憂無可懼，亦即是「用不著憂，也用不著懼」。然而時間、空間的因素，會使得此時此地的無可憂無可懼變成可憂可懼，也可能使得原本深為憂懼的成為無可憂懼。

所以安人方法，必須因應時空的變遷，而作適切的調整，亦即視所憂所懼的情況而制其宜。例如生產部門與銷售部門平日偶有意見不合，只要彼此能夠協調解決，相安無事，總經理就應該裝成不知，切忌擺出法官姿態，讓兩造當面對質，以辨孰是孰非，否則便是製造不安。但是佯為不知，並非不知，還是要暗中設法消除兩部相爭的根源，此時務須充分顧慮有關人員的面子，以免引發其他的不安。能解決紛爭卻帶來嚴重的後遺症，不過是藉製造問題的手段來解決問題，惟有化問題於無形才是合理的解決，因為它不致再度製造不安。至於非常時期，舉凡生產、

銷售之間的爭執足以導致機構整體的不安的，總經理必須挺身而出，審慎處理，以求得團體的安。事實上，這就是管理上「例外原理」的應用。

孔子說：「中人以上可以語上也，中人以下不可以語上也。」又說：「生而知之者上也，學而知之者次也，困而學之，又其次也，困而不學，民斯為下矣。」人有智愚之分，而且又是「唯上智與下愚不移」的。這智愚之間，安的要求固屬於一致，而安的程度與歷程各有不同，必須採用各種適合的方法來求得其安。例如從事研究發展工作的人員，通常都不願意受到上、下班時間的束縛，他也許深夜不歸，或許遲到早退，如果強求一致，可能會引起不安，這時採用彈性上班時間，反而彼此相安，效果更佳。至於生產線上的員工，屬於整體作業性質，假若不能行動劃一，勢必影響生產的進行，當然以同時聚散為宜。

對於品性良好、勤勞負責的員工，要加以鼓勵和嘉勉，他才能安。對於偶而犯錯的人員，應該耐心了解其原因，讓他獲得補過的機會，因為「人非聖賢，孰能無過」。西方老闆常常懷疑從未犯錯的員工，是典型的「混世主義者」，他們歡迎員工儘量犯錯，從錯誤中獲取經驗，相對地也肯定「錯誤成本」的必要性，也是促使員工敢於有所作為、有所新嘗試的一種安人的措施。不過孔子雖然勉勵犯錯的人要「過則勿憚改」，卻也不免感歎地說：「已矣乎！吾未見能見其過，而內自訟者也。」如何培養員工自反自省，仿效顏回「不貳過」的精神，無論對個人、對團體來說，都是邁向不憂不懼的最佳保證。至於少數死不認錯的員工，應該先給予適當的規勸和輔導，如果不能接受，可以發動同仁之間的影響力，亦即「輿論的制裁」，用孔子所說「非吾徒也，小

子鳴鼓而攻之可也」的態度，讓他在「同儕壓力」(peer pressure)下知所悔改。假若再無效果，只好懷著「揮淚斬馬謖」的心情，予以解僱，因為此君一日不離開，組織一日不得安，果真在這種條件下忍痛讓員工走路，亦是安人的正確方法。

莊子說：「泉水乾了，水裏的魚都困在陸地上，互相吐著涎沫濕潤對方，倒不如大家在江湖裏互不相顧的好。」我們不如說：困在陸地上的魚，必須互相照顧，那怕是吐著涎沫濕潤對方，也比互不理睬，一味等死的好；但是魚在江湖之中，彼此都有足夠的水，當然可以盡情玩賞，這時如果再要吐口水給其他的魚，反倒惹得對方討厭。這就是安人的變化原則。

中國禪宗，自認為以「無門為法門」。從表面上看，禪宗並無教法可循。有人問趙州和尚：「如何是趙州？」趙州答：「東門、西門、南門、北門。」那人問話的意思，是希望知道趙州和尚的教法如何？而趙州的回答則故意藉趙州城有東西南北門，來說明趙州的禪風並不拘於一格，而是四通八達的，有如俗語所說：「一條條道路通羅馬。」如果羅馬只有一條路可通，便不是大羅馬，而是死胡同。真正的禪法，亦無單行道或專用道可言，凡是所有的路，走對了都可以進去。所以說禪法無門，而無門卻開出了所有的門。管理要求安人，而安人是沒有固定的方法的，由於方法不加以固定，所以任何方法，只要用對了，都可以獲得安人的效果。

松下幸之助一再強調管理者和被管理者都是人，甚至顧客以及所有有關係來往的也全是人，他把管理視同人類互相依賴而為了人類的幸福所進行的活動。但他認清人有偉大堅強的一面，也有懦弱渺小的一面。現代人類固然建造了高度文明，過著高水準的生活，卻也不可避免地經常會

發生煩惱、爭吵，以及一些不幸的事件。他自己也有情緒起伏的變化，平時活像菩薩一般，那樣和顏悅色；一旦發起火來，表情恐怖，又和惡鬼十分相似。但是松下幸之助每次發火之後，都有妥善的「救火、熄火、滅火」措施，以治癒「被火灼傷」的部屬，可見安人的方法是「無中路」的，惟其來去自由，所以不容粘執。事實上，這正是「沒有一成不變的管理法則，可以通用於所有機構」的道理。

但是，沒有方法可循，並非沒有方法，而是指沒有特定的方法。孔子說：「內省不疚，夫何憂何懼！」管理者和被管理者如果自我反省，沒有愧疚，那就是真正的安人。怎樣才能內省不疚呢？中庸說：「君子之道，費而隱，夫婦之愚，可以與知焉；及其至也，雖聖人亦有所不知焉。夫婦之不肖，可以能行焉；及其至也，雖聖人亦有所不能焉。」這一宏大的道，便是中庸之道，「仲尼曰：君子中庸，小人反中庸。君子之中庸也，君子而時中；小人之反中庸也，小人而無忌憚也。」管理者果能把握朱子所說：「有君子之德，而又能隨時以處中」的要領，切忌「有小人之心，而又無所忌憚」，相信必能無過與不及，順應時空的變遷，卻能安人！

要做到行爲無不合道，亦即是無不安人，就應該重視孟、荀二子的「誠」。孟子與荀子有許多不同的意見，但在「誠」的觀念，則大同小異。誠就是真實無妄，中庸說：「誠者，天之道也；誠之者，人之道也。誠者，不勉而中，不思而得，從容中道，聖人也。誠之者，擇善而固執之者也。」實爲孟、荀二子的綜合觀點。孟荀都認爲誠可感化他人，所以中庸又說：「誠則形，形則著，著則明，明則動，動則變，變則化。惟天下至誠爲能化。」管理者能够常存誠心，才能

時時刻刻注意選擇妥善的安人之道，而緊緊地把握住去實行。管理者內裏有誠心，就會表現於外，能表現於外就會顯著，能顯著就會更加光明，因此也就能夠感動員工，使其改變惡習，蔚成良好的風氣。這種機構內從業人員士氣的振作或低沈，即是所謂「組織氣候」，而組織氣候的良好，只有天下最誠心的管理者才能做到化惡為善、化劣為優、化低沈為振奮。

誠是修己的基礎，宋代周敦頤認為一切道德，皆源於誠，不誠則一切德行俱屬虛偽而無其實。管理者不是聖人，不能自然而誠；而勉力求誠，必須注意克制慾望，以求擇善固執。孔子說：「修己以安人。」修己和安人中間，有一個「以」字，可見孔子還是比較側重修己，畢竟先修己後安人，有先有後，不可本末顛倒的。

四、中國管理現代化的目的還是在安人

懷疑論者，每以為安人是農業社會的做法，工業社會眾人心態大不相同，那裏還能一成不變地講求安人？即使人安了，而競爭不過別人，又有何用？管理者應付千變萬化的環境，已屬不易，如果專心安人，豈不誤了大事？至少安人並非單一的目標，利潤、績效、安全、使命難道不重要？何況單一目標往往是相當危險的！最後，也有人認為安人的口號不夠響亮，不如換一個比較能夠吸引人的，譬如「利人」、「福人」之類，可能效果更好些。

不錯，這種種說法，都有其依據，絕非為反對而反對，更不是毫無道理的懷疑。但如深一層

分析，便知全都似是而非，不符合事實。茲分別說明如下：

(一)工業社會造成不同的心態，乃是必然的。因為任何社會工業化的過程中，不可避免地要產生一些工業化的心態。但是，如果說農業社會的心態全部改變，則顯然言過其實。西裝革履，滿腦子三家村思想；開最豪華的美國原裝汽車，卻不能遵守交通規則。可見物質層次的變化，比較容易而快速；思想層次的變遷，比較困難而緩慢。何況前已述及，工業社會也接受馬斯洛的「需要理論」，美國工人照樣希望獲得職業的保障。時至今日，我們仍然發現：人如不安，則員工心不在廠，不能專心工作，效率自然降低；員工抱著以時間換取金錢的態度，當然不能振奮。人如不安，則員工只顧自己，滋生本位主義；不管他人，不願意互助合作。人如不安，則員工心裏浮動，不安於位，急著要另外物色工作，希望早日變換環境。人如不安，則員工不求上進，不務改善。惟知混日子，成為十足的應付主義者，徒有再好的制度，總難以見效。時代雖然改變，人生的根本要求並未變易，即使工業社會，管理的最終目的，仍在安人。

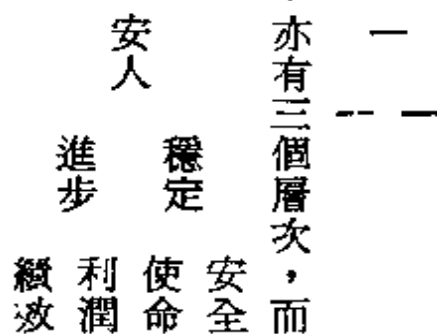
(二)當然不能一成不變地講求安人。工業社會安人的條件，既與農業社會有所不同，就應該隨著變換安人的方法，以求切合時中，這是前面再三強調的不易原則。一成不變，不足以獲得安人的效果；因為安人的目的不變，而安人的方法，決不可以一成不變。

(三)人安了，卻競爭不過別人，這是不好的現象。假若如此，倒不如不理會安人。但不理會安人，人更不安，生產力隨著越為降低，勢必更加競爭不過別人。何況競爭不過別人，員工必定不安，管理者更加不安，怎能稱為安人？所以不能消除競爭，不能應付競爭，乃至不敢面對競爭，

都不算安人。

管理應付千變萬化的內外環境，確屬不易。但如不知安人，或不專心安人，豈非更增困擾？事實上，管理者專心因應環境變化所產生的壓力，即應以安人為其中心思想，也就是拿安人做為因應的衡量標準：因應的結果，人更安，這才是上策；因應的結果，人更不安，那真是下策。管理者，時時記住安人，才有妥善應付變化的可能。

（五）單一目標是相當危險的，因為有顧此失彼之虞。太過強調利潤，往往導致眼前的短利，妨害了遠期的利益；過分重視創新，也會因開發新產品而招致企業的倒閉；一味著重績效，會產生假的效率，危害正常活動的進行。但是，安人這一目的，卻包括了我們通常所希望的所有目標。中國人從「易有太極，是生兩儀」來看，「太極」在思想中屬於第一層次，「兩儀」是第二層次，有圖如下：



管理的目的，亦有三個層次，而以安人為第一層次：

平常我們不是主張「從穩定中求進步」，便是倡導「先求進步再求穩定」，如今統一在安人的目的之下，即無所爭議。因為不穩定或不進步根本無法安人，所以凡是妨礙安人的穩定與進步均不足取。至於績效、利潤、使命、安全，都是導致安人的因素，彼此在安人的大前提之下，儘可以放心去追求，而無單一目標時所可能引發的弊害。

(六)安人如果當做一個口號，顯然不够響亮。安人並不是口頭上喊喊的東西，它是用誠實行的，響亮與否實屬次要，甚至無關緊要。任何誠敬的管理者，假若他不存心騙人，凡不著一些響亮的口號，他所需要的，是真正有效的目標，而任何響亮的口號，充其量只能動聽於一時，惟有安人，才是大家共同的需求。〔見前述〕。

(七)「利人」的目標很好，也委實十分吸引人。許多管理者一直認為只要提高待遇，增加福利，從業人員就會努力，就有幹勁。事實上人並不如此簡單，薪資太低的確會損害幹勁，但提高薪資並不一定就會引起幹勁。孔子不是不重利，只是他深知利不是必然可求的，他說：「富而可求也，雖執鞭之士，吾亦爲之；如不可求，從吾所好。」以利爲目標，終究不可靠，而且容易招致成員之間的不安，甚至形成勞資衝突，不可不慎重考慮。

(八)「福人」甚佳，既有謀求幸福的理想，又有造福的決心。然而什麼才是「福」呢？有人以此爲福，有以視彼爲福。福和安比較起來，是更不容易確定的，所以「福」還是不如「安人」，來得妥貼。

由此可見，中國管理現代化的目的，還是在求安人。依中國人的性格，處現代的环境，管理

者如何才能安人？下述幾個方向，可供參考。

(一)真誠服務——管理者扮演服務人的腳色，必須出於真誠，否則口頭喊得動人，心裏全無誠意，中國員工，很快便能識破，一旦喪失信心，再要重新建立，那就十分困難。服務要真誠，才能獲得員工良好的感應。彼此相安，機構也才能安。

(二)合理待遇——太低了大家不安，太高了引起同業和社會大眾的懷疑和指責，亦不能安。

(三)適當關懷——彼此關懷，大家都安；失去關懷即易引起猜疑和反感，形成不安。

(四)合適工作——勝任愉快，自然能安；太多太重太難，或過少過輕過分簡易，都會帶來不安。

(五)安定保障——工作有保障，心即能安；動不動就解僱，或存心排擠，員工便不能安。

(六)相當尊重——中國員工特別重視面子，如果得到尊重，就能心安，否則便會不安。但是對於只要面子不要臉的人，則千萬不可姑息通融，不然就是鄉愿作風。

(七)適時升遷——該升的升，不該升的不升，大家自能心安；升遷不當或不合時宜，均將導致不安。

(八)創業輔助——對於特別有才能而又願意創業的員工，給予輔助，對機構對個人才能安。中國管理現代化，目的在求由「農業社會的安人」轉成「工業社會的安人」，所以它的最終目的，仍為安人！

第四篇 管理的有效力量是感應

中國管理，深受儒家倫理思想的影響，首先提出「正名主義」，由管理者扮演「服務人」（替部屬服務）的腳色，希望員工成為良好的「感應人」（對主管或上級人員的服務有所感應，因而盡一己之心，盡一己之力，做好分內的工作），彼此互助合作，共同完成「修己安人的歷程」。組織內的成員，大家都是「倫理人」，人格一律平等。「正名」是正名分，老闆有老闆的分，伙計有伙計的分。如果各依其分以盡其道，便是孔子所說的：「君君，臣臣」；若是各違其分以非其道，就成了「君不君，臣不臣」。「服務人」提供良好的服務，「感應人」產生合適的感應，這是中國倫理管理的基本要件。

「服務」的原理，源於「仁」的道德哲學。孔子說：「仁者愛人。」仁就是愛。任何人如果缺乏愛的基礎，是不可能真誠服務的。若干口口聲聲服務，實際上不但自己不服務，反過來強制

別人爲他服務的「假服務人」，即是不知自「愛」，亦不能「愛」人的表現。司馬牛憂慮別人都
有兄弟，而他獨無，子貢則安慰他說：「四海之內皆兄弟也。」一個人只要具有仁愛的心，不是
兄弟也會變成兄弟，而且彼此的情誼可能勝過那些「兄不兄、弟不弟」的血緣兄弟。傳統「全人
類一家」的構想，使得中國人「獨善其身」（修己）之外，還十分願意用「愛」來「兼善天下」
（安人）。所以大家對於管理者所應扮演的「服務人」角色，殆無異議。

至於員工能否「感應」則見仁見智，頗有不同的意見。懷疑論者，多半不敢肯定「感應」的
力量，特別是當今工商社會，競爭十分劇烈，萬一員工不知感應，或者感應的效果不如理想，豈
非前功盡棄？

中國管理「修己」以「安人」的基礎，即在「感應」。希望以已修之身來感，獲得安人的
應，形如下圖：



孔子說：「君子篤於親，則民興於仁；故舊不遺，則民不偷。」管理者的行爲，直接影響到員
工。所謂「君子之德，風；小人之德，草。草上之風，必偃！」但是，管理者果真「篤於親」，

員工會不會必然「興於仁」？當老闆的能够不忘記故舊，他的部屬真的就不至於刻薄了嗎？如果這一疑難不能突破，無法獲得比較圓滿的解答，那麼中國管理，勢必如梁漱溟先生在「中國文化要義」所說的「離現實而逞理想」。卒之，理想自理想，現實自現實，終古爲一不落實底的文化」。爲了證明中國管理並非「有心無力，有學無術」，我們不能不肅就「感應」問題，做一番探討。

一、孔子的感應說

孔子主張感化而不主張賞罰，是基於他的「性純可塑論」。子貢說過：「夫子之文章，可得而聞也；夫子之言性與天道，不可得而聞也。」孔子重視教化，很少談論性與天道的問題。但他確是我國先哲中，第一位講性的，雖然他僅僅提及：「性相近也，習相遠也。」所謂「相近」和「相遠」，係指人與人間的相近、相遠。「性相近也」即「人人所稟受以生的性互相近似」；「習相遠也」爲「原本相近的人因習染而拉長其距離」。不過習之爲用，陳大齊先生推定其爲雙向的，不是單向的，亦即「可導人向善，也可導人向惡」。正因爲其雙向，所以習的結果，使人在行爲的善惡上互相遠離，造成「相遠」的現象。

孔子的「性純可塑論」，要點如次：

(一)人性是善是惡，孔子並未提及。孟子告子篇記載：公都子向孟子提出若干種人性學說以後，問道：「今日性善，然則彼皆非與。」問話中用有「今」字，可見孟子的弟子確認性善之說

乃前人所未道。

(二)人由先天遺傳下來的性，初生時像白紙一般。後來信仰孔子這種「純而無所謂善惡的」性說，似乎只有告子一人，他的著述沒有流傳下來，僅僅在孟子書裏有他的話，可以作為論證，他說：「人性之無分於善不善也。」

(三)性相近也，指先天的性互相近似。顧亭林在其「日知錄」中引曲沃衛嵩說：「孔子所謂相近，即以性善而言。若性有善有不善，其可謂之相近乎？」因此後世儒者，大多認為性善之說，本乎孔子。國父孫中山先生則具體說明：「人類要能够生存，就須有兩件最大的事：第一件是保，第二件是養。保和養兩件大事，是人類天天要做的。」「保」和「養」是人人所稟受以生的性，亦即生命的表現，大體上是一致的，應該是孔子「性相近也」的最佳詮釋。

四習相遠也，後天的習慣，把人與人間的距離拉長了。孔子說：「唯上知與下愚不移。」上知、下愚的人，是不為教育和環境所改變的。但是這兩類人為數極少。我們所重視的，乃是界於上知、下愚之間眾多的「中人」。孔子說：「中人以上，可以語上也；中人以下，不可以語上也。」皇疏云：「中人若遇善師，則可上；若遇惡人，則可下，故再舉中人，明可上可下也。」劉寶楠論語正義說：「中人，謂中知矣。」中等智慧的人，易受後天教育和環境的影響，有的向善，有的向惡，因而彼此相遠。

(五)一般的人，都是「中人」，可以任後天的環境塑染，改變其形態。告子也認為：「性猶湍水也，決諸東方則東流，決諸西方則西流。」杜威 (John Dewey) 在其「人性會改變嗎？」(

Does Human Nature Change?」文中指出：「當人性科學發展到像物性科學一樣，關於人性如何最有效地改變的問題，自是十分重要。所問者不是能不能改變，而是在一定條件下如何加以改變。」人性可變，於今大致獲得公認。

由於性純可塑，而塑染的東西，就是環境。於是孔子創立仁道，把它當做塑染人性的理想模型，希望把所有「中人」的性，都塑染成他所擬定的理想模型一般。依照仁道理想的環境，即是塑染人性的實際模型。

仁道是人生活動的目標。但是我們儘管有了這樣美滿的模型，又如何才能使更多的人，刻意向著它而不違背它呢？如果依照現代的觀點來說，必然會提出「施加壓力」的主張。孔子並沒有完全忽略「壓力」的必要性，只是他認為：壓力可以分成「外來的」和「自發的」兩種。施以外來的壓力，本身就不仁道，而且容易引起承受者的反感，不如激發他內在自發的壓力，讓他自願走向仁道。所以孔子說：「仁，遠乎哉？我欲仁，斯仁至矣！」任何人從「我欲仁」而「志於仁」，便是自發地「用其力於仁」，結果必然走上仁道，因為一個人真有一天決心用力去行仁，不可能力不足的。

內在的自發壓力，勝過外來的施加壓力。前者是「自力」，後者則係「他力」。依據「作用、反作用」定律，「自力」的運作空間，限於人的體內，作用越大，反作用越強，自己驅使自已走向仁道；「他力」的情況剛好相反，運作空間介乎人我之間，作用越大，反作用越強，適得其反地把人逼得近乎盲目的反抗，因而一旦壓力減弱，就趁機轉入邪途了。

自發壓力是「應」，外面的環境才是「感」。孔子說：「爲政以德，譬如北辰；居其所而眾星共之。」管理者「爲政以德」，好像北極星靜居其位，而滿天星斗都環繞著它正常地運行，即能「無爲而治」。

顏淵篇記載季康子向孔子請教管理的道理，說：「如果殺了壞人以成就好人，你看怎麼樣？」就是問孔子「施加外力」的效果如何？孔子說：「何必用殺呢？」可見他並不贊成假借外來的壓力，以免造成「以殺止殺」的「互殺」惡果。他認爲「你喜歡好事，大家就會做好事」，有德的管理者，最好像「風」那樣，微微地吹著，使被管理者如「草」一般，在和煦中不知不覺地自願順風而倒。管理者所散發的，是柔和的微風，爲大家所歡迎的「和風」，決不是「暴風」，把草連根拔起，就不是良好的感應。孔子說：「道之以政；齊之以刑；民免而無恥。道之以德；齊之以禮；有恥且格。」政、刑是賞罰之具，乃係「他力」；禮、德才是良好的「感」，可以激起「自力」的「應」。當然，管理者是眾人「十目所視」的對象，也是「十手所指」的目標，由於大家十分注意，成爲最具有感化力的一種「環境」（他人對「我」而言，其實都是環境），所以孔子一再強調管理者必須先行自正其身，他說：「政者正也，子帥以正，孰敢不正？」

二、孟子的感應律

孟子雖然主張「性善」，卻也認爲性是可塑的，會隨著環境而變化。他說：「仁義禮智，非

由外鑠我也，我固有之也，弗思耳矣。故曰：求則得之，舍則失之。」人類固有仁、義、禮、智四種善端，是內在的，自己努力去求，就能够發揚光大；自己不努力，等於捨棄原有的東西，也就逐漸喪失。他顯然是重視「自力」的，卻進一步把「父子」和「君臣」的感應加以適當的區分。滕文公上篇說：「父子有親，君臣有義」，盡心下篇則說：「仁之於父子也，義之於君臣也」，明示君臣間的感應關係不同於父子，前者主「敬」，後者主「恩」。公孫丑下篇記載：「景子曰：『……父子主恩，君臣主敬。丑見王之敬子也，未見所以敬王也。』」曰：『惡，是何言也！齊人無以仁義與王言者，豈以仁義爲不美也，其心曰：是何足與言仁義也云爾，則不敬莫大乎是。我，非堯舜之道，不敢以陳於王前，故齊人莫如我敬王也。』」「君臣主敬」是景子語，係當時通行的說法，孟子不予否定，可見其亦以此語爲然。

君臣之間應該互敬，萬章下篇說：「用下敬上，謂之貴貴；用上敬下，謂之尊賢。」孟子把這種上司與部屬的感應，歸納爲四個定律，茲說明如下：

(一)出爾反爾律。孟子在梁惠王篇魯閔章答覆鄒穆公所詢：「我的將士在前方作戰死的，有十三人之多，而百姓沒有一個爲國家效死的。如要殺他們罷，是不能殺盡；如不殺罷，他們都眼睜睜地看長官戰死不肯去救，這該怎麼辦」時，說道：「平時凶荒饑饉的年歲，老弱的倒斃在田溝間和山澗中，強壯的流離顛沛在四方，總共有幾千人了。但是君的倉廩盈滿，府庫充實，官吏們沒有把災情向上呈報，設法救濟，這是對上疏忽責任，對下殘害百姓。所以曾子說：『警惕啊！警惕啊！現在你們做的惡事，將來一定還報在你們身上。』那些百姓，現在才算得到機會來

報復，不要去責怪他們吧！如果能够施行仁政，那些百姓必會自動地親近君上，拼命的替長官效忠了！」曾子的話，原本是「戒之，戒之！出乎爾者，反乎爾者也」，旨在提醒我們：「你如何待人，人亦將如何待你」。這和孔子一貫主張「欲正他人，必先自正」的道理是一樣的。

(二)施報對等律。孟子向齊宣王說：「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馬，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敵人。」手足必然聽命於腹心，上司視部屬如同左右手，部屬當然視上司為腹心而徹底服從。犬馬係看門、拉車的工具，上司把部屬當做利用的器具，隨時可以更換或拋棄，部屬也就視上司為陌生路人，彼此既缺乏深厚的感情，那麼隨時可以跳槽他去。土芥指如土如草的賤物，上司根本看不起部屬，常常手裏拿著一大疊履歷表，口裏說些「要做就好好做，不做的话，有的是人想著要做」這一類趾高氣揚的話，部屬受盡侮辱，難免視上司如仇人，有時施暴力、逞凶狠，便是因此而起。中國人的報復心理相當強烈，所謂「君子報仇，三年未晚」。大多認為有恩報恩、有怨報怨，乃是人之常情。不過，我們非常不贊成戰國時代魏國范雎那種「睚眦必報」的態度，凡是曾經對他張目忤視一下，也不肯放過，務必有所報復。而且我們十分重視孟子所說「殺人之父，人亦殺其父；殺人之兄，人亦殺其兄」的道理，甲殺了乙的父親，乙也必定想盡辦法，要殺甲的父親，不殺甲親愛較次於父的他人，這種「報復的分量」等於「遭受的分量」，即是「施報對等」的「等量定律」。

(三)居上先施律。孟子把部屬的人格分成四級，他說：「有一種侍奉國君（上司）的人，用逢

迎諂媚的方法，極力取國君（上司）的寵悅。有一種社稷的臣子（部屬），是以安定國家爲快樂的。有一種求盡天理的人，祇要知道自己的理想能够施行，便出來奉侍國君（上司）實行他的道。還有一種人格高尚的大人，先端正一己的身心，來化成萬事萬物。」專門巴結上司的「容悅部屬」，是最低級的。不製造問題、亂出主意的「安定部屬」，爲第三級。能够實行理想的「輔佐部屬」，已經相當了不起，卻還趕不上第一級不爲利害所動而又盛德足以化成萬事萬物的「資政部屬」。他不但看不起主動討好上司的容悅行爲，指出「國君（上司）心不向著道義，志不在施行仁政，做臣子（部屬）的，如果還爲他設法求富足，就等於替夏桀求富足，非但不是良臣，而且是民賊了！」他又進一步說明進退的道理：「上司接待部屬，非常恭敬而有禮，並且要照他所說的話去做，即可就職；禮節招待沒有改變，卻不能照著他的話去做，便可以去職。次一等的，上司雖然沒有照他的話去做，但是接待得十分恭敬而有禮，即可就職；禮節減退，就可去職。再下一等的，早上沒得吃，晚上沒得吃，饑餓得連門戶都走不出；上司知道了說：『我在大處不能實行他的理想，其次不能聽他的話，讓他挨餓，實在是我的恥辱。』於是周濟他，這樣也可以接受，祇求免於一死罷了」。陳大齊先生認爲孟子這些主張，都是對上司的遏制，使其養成「禮下」的習慣，因爲不能禮下而握有莫敢違逆的權勢，則上司可以隨便侮辱部屬，根本談不上「修己安人」。孟子鼓勵部屬對上司「不要順」（絕非「要不順」，陳氏說「要不順」乃是以不順爲主要的甚或唯一的反應，不論何事，均存心違逆，這是要不得的，任何上司都不敢用。「不要順」則是不要以順爲主要的乃至唯一的反應，雖偏於不順，卻非必不順），正是「寓政道於治

道」的一種「制衡」的力量，務使有權有勢的管理者時常懷著仁心，率先去珍惜、關懷部屬，然後部屬才會「回仁」，表現出良好的感應。

四、強恕而行律。孟子主張人治、法治應該並重，因為「徒善不足以為政，徒法不能以自行」。他認為祇有存仁心的人，才應該居高位，否則就是「播其惡於眾」，大家都要受到禍害。依據孔子的觀點，擺在管理者的面前，只有「仁」和「不仁」這兩條路。孟子引證說：「夏商周三代得天下，是由於有仁德，後來桀紂幽厲天下，是由於沒有仁德。諸侯各國的興廢存亡，原因也是如此。做天子的不仁，就不能保有天下；做諸侯的不仁，便不能保有國土；做卿大夫的不仁，就不能保有祖廟；士人和百姓如果不仁，便不能保有自身。現在的諸侯，既厭惡身死，又恐怕國亡，卻喜歡做不仁的事，真像怕喝醉酒，又要勉強喝酒一樣。」管理者為什麼「惡醉而強酒」呢？孟子說：「古代賢明的上司，喜歡他人的善，忘卻自己的權勢；古代賢德的部屬，又何嘗不是樂於自己所信守的道，而忘卻他人的權勢。」管理者忘不掉自己的權勢，偏偏部屬也以趨炎附勢為能事，造成「所謂忠不忠，所謂賢不賢」的不良組織氣候，並不是良好的感應。但是要求管理者忘卻自己的權勢，實在不是簡單易行的事，所以孟子說：「強恕而行，求仁莫近焉。」管理者必須時常反省，警惕自己要勉強去實行上述三律，「反身而誠，樂莫大焉」。

三、朱子的感應心

程子說：「有感必有應。凡有動皆爲感，感則必有應，所應復爲感，所感復爲應，所以不已也。感通之理，知道者，默而觀之可也。」他肯定「天地之間，只有一個感應而已，更有甚事？」

事實上，宋、明理學家大抵都說過類似的話。例如周濂溪說：「二氣交感，化生萬物。」「五性感動，而善惡分，萬事出矣。」他把太極當做宇宙萬物的本質，太極生陰陽，陰陽生五行。陰陽就是太極生出來的二氣，交互感應而產生萬物。太極包含「誠」和「神」，他說：「寂然不動者誠也；感而遂通者神也。」由太極生神，由神的開發而生出人的知；由太極生氣，由氣的變合而生出形而下的萬物。神與氣是萬物形體的源頭，誠則是生命的本源。氣生萬物，先要經過「變合」而成五行。四時運行、萬物化生的作用，便是感應。

張載說：「上天之載，有感必通，聖人之爲，得爲而爲之也。」他立一個太和，爲最高無上的宇宙根源，生出理以及神與氣，由氣的凝聚而生出萬物，由神的清通而開發人知。所以說聖人必須順乎天理，當爲而爲。

邵雍也說：「暑變物之性，寒變物之情，晝變物之形，夜變物之體，性情形體交，而動植之感盡之矣。雨化物之走，風化物之飛，露化物之草，雷化物之木，走飛草木交，而動植之應盡之矣。」寒暑晝夜，原本是天時的自然變化，而動植萬物的性情形體，卻因而有不同的感應；風雨露雷，也不過是氣象的自然變化，而動植萬物卻因而飛走草木，亦即有其互異的感應。

朱子對感應的道理，亦有所說明。他說：「凡在天地間，無非感應之理，造化與人事皆是。如雨便感得陽來，陽已是應，又感雨來。寒暑晝夜，無非此理。如父慈則感得子孝，子孝則感得

父愈慈。其理亦只一般。」世界上萬事萬物，不過是感應的循環，他說：「陰陽之變化，萬物之生成，情偽之相通，事爲之終始，一爲感，則一爲應，循環相代，所以不已也。」

依此類推，上司與部屬之間的感應，有如左圖：



上司的珍惜與關懷，感得部屬忠誠而肯幹，部屬的忠誠而肯幹，又感得上司更加珍惜與關懷，這就是良性的感應循環。

朱子倡導理氣二元論，認爲宇宙之內，有理有氣。理是無形無影的形而上者；氣及其聚合而成的物，則是有情有狀的形而下者。他說：「天地之間，有理有氣。理也者，形而上之道也，生物之本也；氣也者，形而下之器也，生物之具也。是以人物之生，必稟此理，然後有性；必稟此氣，然後有形。」

理與氣對立，卻不互相抵拒，或各自分離；彼此還是有密切關係，常相依附而互立。朱子說：「所謂理與氣，決是二物；但在物上看，則二物渾淪，不可分開，多在一處，然不害二物之

各爲一也。若在理看，則雖未有物，而已有物之理，然亦但有理而已，未嘗有是物也。」

理是究竟根本，氣是其次。宇宙在未有氣之先，實已有理。世界上未有任何事物之前，其理已先存有。因爲「有此理後，方有此氣，既有此氣，然後此理有安頓處」，所以「未有天地之先，畢竟也只是理。有此理便有此天地。若無此理，便亦無天地，無人無物，都無該載了。」

朱子肯定「未有這事，先有這理」。他舉例說：「如未有君臣，已先有君臣之理；未有父子，已先有父子之理。」未有感應，已先有感應之理。

然而「感應的理」如何下貫於人？朱子首先建立「理」與「性」的關係，他說：「其流行者卽天道（天道者，天理自然之本體，其實一理也），人得之者爲性。」「性者，人所受之天理」。「性只是理，萬理之總名。此理亦只是天地間公共之理，稟得來便爲我所有。」既然「性者，人所受之天理」，而且「性是就人物上說」，因其受之天理，才成其爲性，所以「性只是理」或「性卽理」，「性」成爲天理與人物間的第一個交流點。

性與理建立關係後，仍然停留在抽象的「體」的意義。朱子所舉性中所涵的仁義禮智，也是在未發狀態。因此第二步就要在「體」之外，再發展出「用」的觀念。朱子認定「理便在心之中，包蓄不住，隨事而發」，「心以性爲體，心將性做箇子模樣，蓋心之所以具是理者，以有性故也」，「性便是心之所有之理，心便是理之所會之地」，可見代表「用」的觀念卽是「心」。作爲人類主宰的是理是性，但使這個主宰發揮具體功能的，卻是心。

朱子認爲理與心是理一而分殊，所以「人心皆自有許多道理」。他說：「心，人之神明，所

以具眾理而應萬事。」理籠罩宇宙萬有，乃是理一；心要對應萬事，而一事有一事之理，必須具眾理才能適應現實生活的需要，不再是一，而是分殊的多。

心有善惡，不能保證在應萬事上，都能事事如理。心的感應，有的如理，有的並不如理。如理的爲善，不如理的便是惡，善惡的區分，關鍵在「應」上。朱子從不同的角度來探討「惡由何起」的問題，發現不良的感應，可能有下述六種原因：

(一)由於不能善而偏於一邊。朱子說：「惡不可謂從善中直下來，只是不能善則偏於一邊爲惡。」惡不可能來自天理，它是由於人一時不能爲善，造成某一方面的偏失，才產生不正當的感應。

(二)由汨於私欲。人無私欲，必能順天理，而理無不善；人不但汨於私欲，便陷溺其心，發而不中節，很容易表現爲惡的反應。

(三)由於逆理而行。理是人類行爲的準則，順之而行則爲善，逆之而行便爲惡。因爲道理有背有面，順之則是，背之則非。是非善惡的分辨，不能單靠良知，需要經過一番窮理的工夫。

(四)由於胸中無主。胸中之主便是天理，無主的「無」，並非「沒有」，而是暫時隱沒，不發生作用，這時候就容易被情緒或欲念所牽引，產生不良的感應。

(五)由於善的過分。多少上司因愛其部屬而姑息，以致姑息養奸，反而造成部屬的許多惡習惡行。而早在此之前，若干家庭內，父母姑息了子女，使其不辨是非、不明善惡，也是善得過分，導致負面的影響。現在社會上有許多自以爲正義之士，目睹惡人暴行而生羞惡，因而大力主張不

段地去消滅惡人和暴行，結果流於殘忍而不自知，也是一種不自覺的行善而過。我國法律，發揚「微罪不舉」的精神，確實有至理在。

(六)由於氣質。朱子說：「人性本善而已，才墮入氣質中，便薰染得不好了。雖薰染得不好，然本性卻依舊在此，全在學者著力。今人卻言有本性，又有氣之性，此大害理。」氣質之惡，是來自後天的不良環境和教養。氣質不好的人，容易產生不正當的感應。

這些良好感應的障礙，朱子認為是由於「燭理未明」，因而「無所準則」所致。他主張以窮理為先，而以誠敬為本。窮理是以精密繁細的經驗推理，按部就班去明理，了解每一件事所本的道理，然後心之所發，才能切實把握準則，正當當地「應萬事」。但是朱子深知一味窮理，很容易流於求知，有時竟忘掉了力行的價值。他認為「誠能主敬」才是「立其本」，使「窮理的工夫」，配合「主敬的工夫」，由智達德，開闢出一條人人可走的坦途。

王陽明所採取的方法，雖然和朱子有所不同，不過在感應方面的看法，卻大抵相同。「傳習錄」中便曾說過：「問：禽、獸、草、木，益遠矣，而何謂之同體？先生曰：你只在『感應』之幾上看，豈但禽、獸、草、木；雖天地也與我同體的，鬼神也與我同體的。」

宋、明理學家共同認為感應原本是宇宙活動的兩種力量，牛頓 (Newton) 萬有引力中有 Action 與 Reaction。Action 略近於感，Reaction 則近似應。應由感生，感由應而托出。沒有感固然沒有應，沒有應也絕看不見感。宇宙間有了這種感應力互相摩盪，才形成萬事萬物。

由宇宙的感應，而導致心的感應。心既能感應，則外界有所感於心，心必有所應。有了這種

感應心做基礎，理學家才倡導以完全人格感化人民爲善，不是以刑法迫促人民爲善。他們主張治理天下，不必徒用刑法去管理人民，只要先把爲政者個人的人格修養完善，用自己高尚人格，去做人民的模範，叫人民都仿效自己的行動。這種以修己（個人修養）爲基礎的管理思想，自大學首創之後，宋、明理學家大力宣揚，國父孫中山先生也肯定它是「最有系統的政治哲學」。

管理者扮演「服務人」的角色，便是主動施仁於部屬，此爲感。部屬表現爲良好的「感應人」，也是施仁於上司，卽爲應。管理者以仁來獲得部屬的心，便是良好的感應。我們相信，無論時代如何改變，社會如何變遷，這種感應的理，永不改變。施仁的感應力甚大，不但能使組織內的成員心悅誠服，亦能招致組織以外的人才，聞風而來。中國人喜歡說「仁者無敵」，卽是出自真誠的服務，不會招致任何反對者，其影響的力量很大，而影響的範圍也很廣。

我們不妨問一問那些不相信「感應力量」的人：「假使主管對你好，你會不會對他好？」他們的答案大概是百分之百的：「當然會！」可見他並不否定自己是一個良好的感應人。

但是，當我們問他：「如果你對別人好，別人會不會也同樣的對你好？」答案可能有很大的出入，因爲有許多人對別人缺乏信心，認爲「不一定」！我們看看前面所述朱子列舉的感應障礙之中，有一條是「由於善的過分」，我們對社會上少數人居於種種原因而未能表現出良好的感應，便心生羞惡，否定了大多數人的良性感應，是不是也成爲一種不自覺的行善而過呢？

現代化的中國管理，可以經由適當的計畫、組織、領導、控制、訓練等活動，在充分協調的氣氛當中，好好去「感」，以求獲得合理的「應」。管理者一本誠敬，以「格物、致知」爲一個

階段，「誠意、正心、修身」爲一個階段，「安人」爲一個階段，按部就班，修己以安人，則「上司仁部屬莫不仁，上司義部屬莫不義」，組織的「安」或「不安」，完全繫乎主持者的「仁」或「不仁」而已。

大學說：「物有本末，事有終始，知所先後，則近道矣！」管理者如果知本末終始，先修治好自己的心，然後以心比心，用自己的良心來感應成員的良心，那就是孔子所說「君君臣臣」的良性感應境界了。

第五篇 管理的根本精神在中道

張曉峯先生在「中國與中道」中，指出我國之所以稱爲中國，便是因爲中道或中庸之道是我國的立國精神，也是我國人民思想行爲的準則。他認爲「儒者之道，含弘萬有，究其極，不外中道而已」。

中國哲學的根源是易經，易象所表現的「中」的觀念，已經透露了以「中」爲「吉」的原則。八卦爲三畫卦，從八卦初象上言，三象水、三象火，便是取動象居中的意思，到了重八卦爲六十四卦以後，二、五爻稱「中」，亦即承繼八卦既有的觀念。而爻辭通例，二、五兩爻大半皆吉：吉卦中的二、五兩爻，固然尤吉；凶卦中的二、五兩爻亦照例較好。這種重視二、五兩爻的態度，形成與「變化」觀念相配合的「居中」觀念，使中國人相信人生與宇宙歷程中各種狀態如何變易不息，均有其「變中不變」的「中」在，因而視「中」爲正爲吉。

「中」的觀念，早在堯舜時代，便已深入中國人的心中，成為至高無上的價值取向。論語堯曰篇記載堯讓位於舜時的命辭說：「咨，爾舜！天之曆數在爾躬。允執其中。」尚書大禹謨敘述舜禪讓給禹時，也說：「天之曆數在汝躬。」希望他把握「人心惟危，道心惟微，惟精惟一，允執厥中」的道理。這種治國大法，便是尚書洪範篇中的第五疇「建用皇極」，依據五行志注應劭的說法：「皇，大；極，中也。」可知「皇極」實在就是「大中」，所以漢書孔光傳對日蝕引書說：「皇之不極，是為大中不立。」

易學的實質，在於一個「道」字，堯、舜、禹、湯、文、武、周公所行的「道」，就是國父心目中的正統道德思想。中山先生推崇「大道之行」，一再用以展望新中國的未來。「中」與「道」合，道之所在，中之所在，「中道」在心，上用下用無窮。儒家講求中庸之道，便是中道思想，幾千年來，不知不覺間成為中國人做人治事的基本信念。

中國人視「管理」為「修己安人的歷程」，「安人的目的」不變，而「安人的條件」必須因人、因時、因地而改變。中國管理者，在發言、行事之先，往往會自問：「這樣做是否符合我的身分？」（人）「是否合乎時機？」（時）「在這種場合說此話、做此事是否妥當？」（地）他們的反省，無非在求「得中」。所以權變的法則，亦即是「中道」與否；而中國管理，實際上就是「中道管理」。

「中道」是管理界共同追求的「合理化」。朱子解釋中庸時，便曾說過：「凡其所行，無一事之不得其中，即無一事之不合理。」因而大力提倡，認為「天下之理，皆由此出」。管理的中

庸之道，要使個人與團體之間，得到一種平衡，亦即重視團體而不必輕忽個人；並使各種機構的投入與產出之間，得到一個中道，也就是「人盡其才，事盡其功，地盡其利，物盡其用，時盡其效」，而又能够「貨暢其流」，進而「人得其安」。

中庸的精義，在於「過猶不及」。中道管理，就是要避免「過於」和「不及」。無論人、事、地、物、時，或其他，都要求其「適當」、「合宜」，亦即「恰到好处」。「適當」、「合宜」、「恰到好处」如果出於主觀的認定，難免有所偏頗，或失之武斷，所以孔子主張「毋意，毋必，毋固，毋我」，先建立客觀的態度，以「叩其兩端而竭焉」的方法，從全體看，從整個看，在全體整個中，覓得一中道。依據中道來管理，才是真正管得合理。中國人不喜歡人家管他，大多存有「自己會管好自己」的觀念；但是中國人最講道理，只要管得有道理，亦即管得合理，中國人也就心悅誠服，顯見中國管理精神，在求管理合理化；中道或中庸之道，同樣地成為我國的管理精神。

汪少倫先生曾經把人類哲學，畫分為三大派別，並進一步指出：唯心主義與唯物主義所偏離不相同，而其為偏則一，因此把唯心主義與唯物主義又歸納為單元偏道主義，都是不能實現人類幸福的原則。中國人的多元中道主義，調和綜合唯心主義與唯物主義，認為宇宙萬象的本體，既不單是心；亦不單是物；乃是既有心，又有物；甚至在有心有物以外，尚有心物合一的人類。構成宇宙萬象的本體，既係多元，則惟有和諧才能同時存在，所以中道主義，才是人類幸福之路。中國管理現代化，是否仍須秉持中道的精神？茲分別探討如後。

一、中國管理就是中道管理

中庸說：「從容中道，聖人也。」一舉一動、一言一行，都合乎道理。管理者如果達到此種境界，修己安人當然是不成問題的。「中」的標準，繫於沒有過與不及，沒有或偏或頗，沒有過猛過寬或過剛過柔，沒有張而不弛或弛而不張，也沒有輕重失衡或長短失度，而是隨時皆宜，隨地皆宜的。就管理的最終目的在安人來考察，只有中才能安，不中即不安，可見中國管理所求在中，中必合道，所以就是中道管理。

張曉峯先生分析中有五義：一中正，二中和，三中庸，四中行，五時中。現在分別從這五種取向來檢討中國固有的管理，說明如下：

(一)中正。中就是中正，管理者惟有大中至正，一切光明正大，才能管得恰到好處。陳大齊先生探究諸德成美的條件，認為所繫正大，應居首要。任何組織，如果目標邪惡不正，則管理越有效，為害社會人羣，勢必越大。同時成員的表現，例如忠誠、肯幹、負責，雖然都是美名，卻全成了惡德；況且越忠誠肯幹，越認真負責，其為惡越加厲害。孔子主張「正名」，他說：「名不正，則言不順；言不順，則事不成。」春秋繁露玉英篇也說：「治國之端在正名。」管理者必須明確訂定中正的組織目標，才足以號召員工通力合作；再以大中至正的精神，確立可行的制度，來調整成員之間的權利與義務，然後員工的良好感應，才是真正的美德。

(二) 中和。中庸說：「喜怒哀樂之未發，謂之中；發而皆中節，謂之和。中也者，天下之大本也；和也者，天下之達道也。致中和，天地位焉，萬物育焉。」錢穆先生認為人生有其分別性，亦有其和合性，拿中國人的天性和西方人相比較，則是「和合性大於分別性」。西方管理，由於他們的天性好分，常用對立、衝突的眼光來考察事理現象，因此強調監督、制衡。中國管理目的在安人，一切以「和諧並行，相輔相成」為重。管理者必須了解：對立、衝突乃是一時的病態，並非恆久的常則。中國人特別重視和合，一切管理活動，都需要協調，把協調的精神，貫徹到「計畫」、「組織」、「領導」、「控制」和「訓練」，亦即融化於整個管理的歷程。

(三) 中庸。鄭德坤先生深究中國人的基本思想，肯定可以用兩個字來說明，就是「中庸」。中國人的思想及生活習慣，無處不受「中庸主義」的支配，其具體表現，可分析為下述六種基本觀念來說明：

(1) 人是宇宙的中心，是萬物最優秀的成分，所以人類的尊嚴，必須加以維護。管理者自己的「面子」固然需要維持，其他的人，如股東、員工、顧客，也不能讓他難堪，因為不顧別人的面子，結果只有衝突鬭爭，引起不安。中國管理者，應善於誘導，使員工既要面子也要臉，千萬不可只要面子不要臉。但在管理過程中，則不可不謙讓三分，顧及對方的面子，切勿傷害了他的尊嚴。

(2) 人之初，性本善。中國人相信人是天地萬物的精華，否認西方人所信仰的「原罪論」。古人講用人，常說：「疑人不用，用人不疑。」固然是因為既任用他又不信他，他便無法竭忠盡

智，發揮其長才，而根本信念，還是繫於人性本善。曾國藩主張「廣收、慎用、勤教、嚴繩」，實在是管理者用人的中庸之道。

(3) 人爲萬物之靈，有智慧，可以格物致知；有自省、自我批評的能力，能應付一切事態及環境。管理者只要確立原則，充分從授權中訓練員工「以不變應萬變」（依據既定的不變原則，應付萬變的事態及環境）的能力，便可以由有爲而無爲，讓全體成員，儘量發揮各自的潛力。

(4) 人類對於一切事物的決策，必求其有利於人。管理者最完滿的措施，是能利己益人，其次要利己而不害人。有時爲了生存競爭，不得已試一試利己害人的決策。但是害己傷人的，則絕對無人過問。不過我們相信爲善者昌，爲惡者亡，爲求天命所歸，最好不以惡小而爲之。

(5) 人類生活的基本希望是安居樂業。中國管理，安人的目標，即在促使成員身安心樂，而又安分樂業。組織內的每一分子，都應該「安分守己」，盡一己的心力，做好自己分內工作；「樂天知命」，愉快地克盡人事，不計較成敗以聽天命，「富貴不淫，貧賤不移」，這才是最有效的控制，也才是幸福的泉源。

(6) 文化是求生的工具，一切發明創造，都要爲人羣服務。管理者扮演「服務人」的腳色，建立有利於人羣的法則制度，自能獲得大家普遍而良好的感應。

(四) 中行。孔子說：「不得中行而與之，必也狂狷乎？狂者進取，狷者有所不爲。」他看出志於道而具有中和德性的人，自古以來便很少，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，後來孟子才感歎地說：「孔子豈不欲中道哉？不可必得，故思其次也。」管理者

當然不能「闐然媚於世」，成為孔子最討厭的「鄉愿」，這種「一味隨順著世俗，迎合著污世；用心好像忠厚，行為似乎廉潔；大家都喜歡他，而他也就自以為是」的作風，是永遠也不能進入中正之道的。管理者至少也應該積極進取而有所不為。最理想的，則是具有朱子所說「剛果決烈」的性格，硬著脊梁無所屈撓，自反常直，仰不愧，俯不作，那才是「中行無咎」呢！

(五)時中。子思作中庸，記述孔子的旨意，指出「君子而時中」。孟子也讚美孔子為「聖之時者」。因為孔子深知變是宇宙中的一種根本事實，一切物莫不在變易之中，「逝者如斯夫，不舍晝夜！」管理者必須要在時、位的改變情況下，隨時調整，隨時改進，以求其「中」，而獲得良好的感應。這「位、時、中、應」四個觀念，從古史中可以看出它們的形成，早於西周時代，卻深遠地影響了後代的中國人。善於把握「難得而易失」的時機，才是切合時中之道的管理者。中國人常說「天時、地利、人和」，便是最佳的組合。管理者必須「好古敏以求之」，充分了解持經達權的道理，無所膠著，無所凝滯，卻能够變通創新，那就是時中的精神。

二、中道管理符合人性的要求

整個宇宙，包括天、地、人三界。天即精神世界，地為物質世界，人係人類世界。唯心主義者由精神世界來說明人類世界與物質世界，肯定精神世界是屬於心的，人類世界最主要的在心，甚至物質世界也不過是心的表現，三界唯心，視整個宇宙為一個極偉大的心，只有心可以影響一

切，決定一切，任何其他東西都不能影響心或決定心，於是由唯心的單元主義，走到唯心的偏道主義。

唯物主義者則持相反的論調，他們由物質世界來解釋人類世界和精神世界。三界唯物，把整個宇宙看成一座極偉大的機器。這種唯物的偏道主義與唯心主義所偏雖不相同，其為偏則一，都是一種偏道主義。

汪少倫先生畢生追求人類幸福之路，發現人類不能幸福的原因，在於「人類本身不似天使，各種環境又不似天堂」，以非天使居非天堂，自然不能有幸福。人類不似天使，主要是受到偏道思想的影響：唯心主義可以說是神性主義，儘量向上看，只看到人類的腦殼；唯物主義根本就是獸性主義，儘量向下看，僅看到人類的肚皮。印度古代與歐洲中世紀，各向心、神追求了千餘年；共產國家極力強調階級鬥爭，奉行唯物主義，都未能獲致人類的幸福，足證偏道主義不合人性的要求。

人類居住的環境，包括自然環境及文化環境。自然環境係由物質世界所形成，與人類有直接而密切關係的，即是太陽和地球。太陽影響氣候與氣象；地球包含地形與物產。這四種不同的因素，具有相當的差異性和固定性。前者表現在有些地方自然環境較佳，而有些地方自然環境較劣，人類只能適應相當好的自然環境，特別壞的，非但不能適應，而且只有聽其為虐，因而引起競爭，希望奪得較好的自然環境。後者則陸地面積既不可能任意擴張，重要資源也無法任意增加，不足以因應急速增長的民族人口，以致你爭我奪、戰火頻仍。文化環境係人類運用智能，改

造自然環境的結果；人力改造「地」，形成物質文化；人力改造「人」，產生社會文化；人力改造「天」，發展精神文化。然而這些文化，都非孤立個人所能完成，亦不是整個人類合力創造的；隨著人類活動範圍的改變，由民族文化而民族文化，因而有其矛盾性與相對性。前者由於各方面文化有其本身發展的法則，極易傾向絕對性的發展，形成某一方面文化的獨尊，以致民族文化朝向畸形或偏道，造成變態；但是任何一方面的文化無論如何發展，均僅能滿足人類某一方面的需要，不能滿足人類所有需要。文化發展有其絕對性，文化效用復有其相對性，這就形成了矛盾。後者呈現為文化量的限制性與質的差異性，特別是物質文化，量既受到限制，質又有顯著的差異，有的人可以獲得多量而質優的物質，有的人顯然不能；即使社會文化或精神文化，亦因其質、量的差異而形成文化的相對性。文化的矛盾性與相對性，使人變成文化發展的工具或奴隸，例如歐美的偏物文化，使大多數人成為拜金主義者；而共產社會為權利作生死鬭爭的魔鬼文化，亦驅使大多數人既拜金又拜權。資本家或財迷自願為金錢犧牲自己，在主觀上可能不知道自己不幸，在客觀上則顯然並不幸福。共產黨人陰謀狠毒，強迫所有他人亦為經濟發展的工具，這些被迫當做祭品的大眾，固然不幸福；統治階級為了維護既得利益而不得不長期鬭爭，也沒有幸福可言。

自然環境不像天堂那樣可愛，卻是可以改造的；人類對於自然環境的改造能力越高越強，則自然環境對人類不幸的影響即將日益減少。文化環境不似天堂，那是人類自己所造成，亦即繫於思想或意志；倘使人類由於過去痛苦的經驗，盡力調整改變自己的文化環境，當可使其近似天

堂。

各種環境透過人類的控制，可能近似天堂；人類本身，也應該改變思想，使自己近似天使。以近似天使的人類居於近似天堂的環境，人類才有幸福的可能。

人類應該接受那一種思想，方有天使般的可愛呢？汪先生指出：中道思想既有唯心主義與唯物主義之長而無其短，而且與宇宙人生各方面事實互相符合，亦即中道合於人道，人道合於天道與地道，所以中道主義便是人類幸福之路。惟有中道思想，可以使人類近似天使，並進而改造環境使其近似天堂，享受以天使居天堂般的幸福。

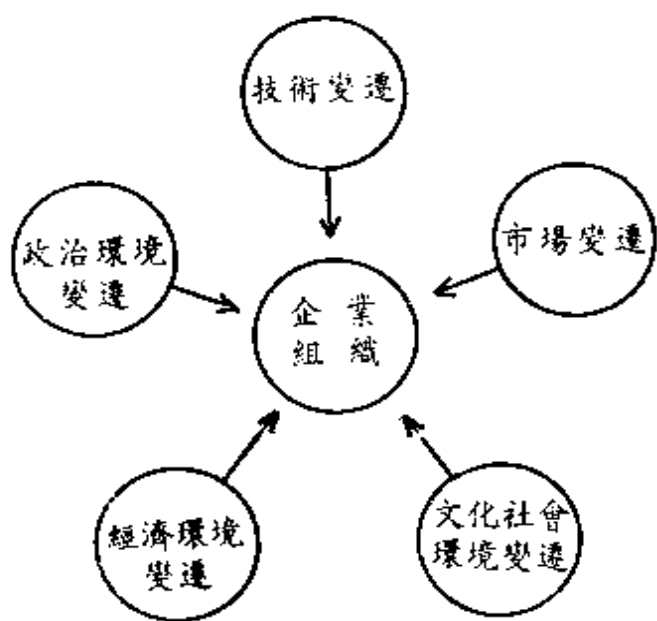
天、地、人三界，性質不同，亦自有其變遷法則。康德便曾說過：人有人的特性，而其特殊之點，絕不能從動物中去比較或求取證明。我們不能藉礦物學去證明植物的特性，不能藉植物學去證明動物的特性，同樣不能藉動物學去證明人的特性。因為人是屬於人的世界，絕不同於無機物世界或動植物世界。易經說：「有天道焉，有地道焉，有人道焉。」荀子說：「天有其時，地有其財，人有其治，夫是之謂能參。」精神世界為純粹精神，完全依照目的法則而變遷，所以完全自由，也完全靠力。物質世界為純粹物質，完全依照因果法則而變遷，所以毫無自由，亦即完全認命。唯有人類世界既有精神又有物質，一部分依照目的法則而變遷，另一部分又依因果法則，因而像有相對的自由，既靠力又靠命，所以儒家主張「盡人事」以「聽天命」。

盡人事以聽天命，便是中道管理的要旨，充分符合人類理性和欲情的需要，也就是合乎人性要求而導致人類走上幸福之路的最佳取向。茲說明如下：

(一)畫人事。對任何組織而言，管理是一種挑戰，並不是萬靈丹。管理技術無論多麼老到，總不是神符。西方管理受到西方知識論的影響，一切純理性，重客觀，以通於物的心感和方法來通於人，可以說只看到人類理性的一面而忽略了欲情的一面。雖然人羣關係運動，掀起了人性管理的熱潮，但是西方「執己忘天」，惟知有「人」，不知有「天」的偏道思想，使他們深信「人定勝天」，因而很容易擇定一個目標就信而不疑地去追求。中國人當然也肯定「人定勝天」，但中道思想使我們同時也了解「天定勝人」的道理。吳兆棠先生生前曾謂：人生之禍患，往往源於執己而忘天。宇宙玄妙，惟「神」得釋。即就地球歷史而論，一般認為已有三十億年，若縮為一年，則前八個月，尚無生物。自第九個月起漸有單細胞生物發生，第十二個月之第二周始有哺乳動物。人類則於十二月三十一日下午十一時四十五分方告誕生，在一年歷程中僅占十五分鐘。以如此後生之人，竟妄欲為天地之主，而任性逞意，安得不自擾擾人，造成禍患？吳先生並不否定人類對自己力量的自信，只是人雖相信自己的「努力」，而「努力」的結果，卻未必一定有效。管理者是人，應該體認自己能力的極限，也諒解員工在理性之外，有其情感，這樣才能「視人為人」，不把員工當做「物」或「機器」看待，那便是真正的人性管理。

(二)聽天命。孔子自述「五十而知天命」，俗說以為孔子崇信天命，實則大謬。「四十而不惑」，四十歲以前，盡力培養自覺意志，先求「知義」；五十之後，轉往客觀限制的一面，以求「知命」。於是人所能主宰的領域與不能主宰的領域，同時朗現。孔子認定「不知命，無以為君子也」，也在提醒我們欲明「義」「命」分立的道理，必須知命。管理者了解自力所能主宰的範

團，以自覺意志在此領域內建立秩序，扮演服務人的腳色，使員工知所感應而又有所適當的感應，即是「知義」（盡人事）。然後把客觀限制的條件，儘量予以突破，到了無可奈何的時候，就應該安之若「命」，不要再怨天尤人（聽天命）。如果以企業管理為例，則「命」就是「企業組織與外界環境交互作用的歷程」，有如左圖：



管理者惟有深切了解孔子的「相對力命主義」，才能知道企業自身的能力有其極限，外界的因素，包括政治環境、經濟環境、文化社會環境、市場以及技術的變遷，均非自力所能控制，因此

「不以成敗論英雄」。管理者有此信念，員工才願意也才敢於多多去做，否則我們一再指責中國人「多做多錯，少做少錯，不做不錯」爲錯誤有害的觀念，亦純屬徒然。管理者「發憤忘食，樂以忘憂」，更應該抱持「只顧耕耘，不問收穫」的心態，這才是孔子最爲可愛的「無所爲而爲」的精神，惟有真正「無所爲而爲」，才能到達「知其不可而爲」的偉大境界。

三、中國管理現代化仍然是中道管理

人類由天地生出來，人類世界即是精神世界與物質世界的互相結合。汪先生進而肯定：人類既非如猶太神話所說，係由神創造而成，或單爲天所生；亦不是如達爾文所謂，係由猿猴進化而成，或單爲地所生。果真人類爲神所創造，人類絕不致如此之壞；果真人類爲猿猴所進化，人類絕不能如此之高——人類能創造文化，其他猿猴至今仍難能如此。所以他推斷人類在精神世界與物質世界之間，自成一個世界；好比子女爲父母所生，亦於父母之間自有一個人格一樣。

方東美先生曾經指稱：「對立感」乃是西方人根深柢固的特性。西方人，特別是歐洲人，向來具有「二分法」的本能，所有事物都一分爲二，彼此敵對。整個宇宙，被他們割裂成表象與實體、現象與本體，或者自然與超自然，姑不論其所用的名目爲何，都是先一分爲二，然後便很難再行和諧溝通。這種「惡性二分法」，使得西方哲學家多半執著於偏道的研究：宗教家與唯心主義哲學家認爲物質世界是精神世界所創造，亦爲精神世界所主宰；唯物主義哲學家則謂精神世界

乃人類思想或幻想的結果，而思想或幻想又是人類腦筋的活動或作用。他們不是相信人類為神所創造，即是肯定人類為猿猴所進化。一方面，人是神的形象，而另一方面，人又是獸的化身，兩者既不能相容，人就成為一種內在的自我矛盾。德國哲學家包雅可（Jacob Boehme）甚至建立一套「神魔同在」（God-Lucifer）的形上學理論，以便使宇宙的截然二分更為突出。

管理的偏道思想，也使西方管理學者，無法忘懷於勞資的對立，把勞工與僱主，畫分成為兩個截然不同的階級。在勞工方面，希望工資愈高愈好，工作時間愈短愈好，工作環境愈安全愈好，一切勞動條件愈是優厚愈好。而在僱主方面，卻是工資愈低愈好，工作時間愈長愈好，工作環境愈簡陋愈好，一切勞動條件愈是單純愈好。兩者的立場與要求既不相同，在權利與義務關係上也難求其一致。

偏道思想，也導致西方管理界始終把「人」和「業績」視為對立的兩個概念。泰勒（F. W. Taylor）希望施加壓力使工人獲得高業績，令人不滿，引起人羣關係論者重視人際關係的主張，但是人樂意了，業績卻往往低落。目標管理企求加以統合，方向十分正確，可惜「組織的高業績」與「達成高業績的人」分立，仍舊擺脫不了偏道二分法的窠臼。

西方管理所造成的種種現象，如職業專門化、教育商業化、商業競爭化、禮節表面化、宗教形式化、藝術實用化、道德相對化，以及生活機械化，實際上都是偏道思想影響的結果。中國思想卻迥然不同。中庸宣示：「唯天地至誠，故能盡其性，能盡其性，則能盡人之性，能盡人之性，則能盡物之性，能盡物之性，則可以贊天地之化育，能贊天地之化育，則可以與天地參矣。」

「人」是宇宙間各種活動的創造者及參與者，其生命氣象頂天立地，足以浩然與宇宙同流，進而參贊化育，止於至善。在天、地、人浩然同流，一體交融中，彼此都是創造動力的一部分，因而形成協合一致的整體，方先生稱之爲「廣大和諧」(comprehensive harmony)。

廣大和諧使得天、地、人三界，性質不同，同時並存，互相影響，看似格格不入卻能互相涵攝，協然一致。這種中道思想，各國哲學家雖然也有不少的貢獻，但均不如中國儒家，特別是孔子貢獻之大。方先生比較中西思想，認爲人和宇宙的關係可以分成三種不同的看法，足資佐證：(一)從希臘人看，人和宇宙的關係是「部分」與「全體」的和諧。譬如在主調和諧中疊合各小和諧。宇宙包括社會，社會又籠罩個人，形成「三相疊現」的和諧。

(二)從近代歐洲人看，人和宇宙的關係是二分法所產生的敵對系統，有時是二元對立，有時係多元分立。

(三)從中國人看來，人與宇宙的關係，乃是彼此相因，同情交感的和諧中道。

中道思想使中國人深信：真理不在兩相對立的偏道之一，卻在兩者之中。例如羣我問題，個人主義與集體主義相對；人我問題、爲他主義與自私主義對立，均各有所偏。他如絕慾主義與縱慾主義、世界主義與帝國主義、無政府主義與國家主義、職業合作主義與階級鬭爭主義、家庭神聖主義與自由戀愛主義、人定主義與天定主義、自然主義與文化主義等等，都是偏道思想，均非真理之所在。

修己安人的管理歷程，便是在這些相對的偏道之中，找出廣大和諧的中道。我們一方面要實

現自我，所以必須殫精竭智，發揮潛能，務期天賦的生命得以充分完成。一方面又要仁以安人，對一切人類相愛，對所有事物友善，務求天與人和諧，人與人感應，人與物均調。這樣的管理，非但顯示了人性的偉大，而且表現了中國人的智慧。

我們學習西方管理，已歷二十幾年；如今「日本第一」，許多人又在大聲疾呼，要學日式管理。殊不知美式管理的基礎，在於「個人主義」，日式管理的基礎，便是「集體主義」。個人主義者認為個人是最真實、最有力的；所有組織，不過是個人的結合。我國莊子、阮籍、劉伶也都有過這種主張。集體主義者反過來指稱團體或整體才最真實、最有力，個人只是個抽象名詞。我國荀子、司馬遷等人也曾提出類似的觀點。但是究其實事，真理存在於二者之中，並不在二者之一。

中國管理現代化，既不可能也無必要採取「個人主義」或「集體主義」為基礎，因為真理既不在二者之一，而中國人自古至今，亦未以二者之一為其中心思想。我們的基礎，乃是建立在二者之中的「交互主義」(Mutualism)。孔子的中心思想是「仁」，仁就是「相親相愛」。「親愛」而必「交相」，即知「仁」本自交互性的「中」而引出。孔子說：「仁者，己欲立而立人，己欲達而達人。」當下自我為「己」，當前對我為「人」，而「仁」即盤旋繫織其間而無阻。管理者應做有道德的管理者，員工應做有道德的員工，組織內上下共同努力，組成一個有道德的團體，這才是「人之所以為人」的管理。

就「交互主義」的觀點來看，勞資衝突以至對立，殊無必要。只要確實施行合乎人情的管理

（時下有些不明白「人情」真義的人，到處痛責人情，我們本著恕道，委實不忍心給予指責），訂定合理的工資及適當的工時，同時設置必要的安全與衛生設備，便不難獲致和諧的勞資關係。而上述各項，都屬安人條件之內，可見勞資交互設想，即可相親相愛，便能做到仁以安人的地步。

「人」和「業績」，統合在「安人」的大目標下，人不安固然不能稱為「安人」，業績不佳也將導致不安，亦不足以「安人」。管理者真誠安人，員工豈有不奮發勞力，締造更佳業績之理？朱子絮矩詩云：「物我由來總一般，四方八面要平看。己如欲立人俱立，民既相安我始安。異體莫如同體視，彼心當即此心觀。有能強忍功夫到，不信推行是道難。」「是道」便指「中道」。中國管理現代化，爲了中國人永久的幸福，必須發揚真中道精神，而徹底丟棄假中道（鄉愿）作風。

真中道精神，便是王通所說的「惟變所適，惟義所在」。前者爲「權」，後者即「經」。執經達權，才能從容中道。所以中國管理現代化，就方法而言，仍是「經權管理」，而就精神論，則「在易爲二五，在春秋爲權衡，在書爲皇極，在禮爲中庸」，依舊繼承「始於中，止必中」的中道精神，這才是「繼舊開新」的現代中國管理。

第六篇 管理的最佳原則是「情、理、法」

我國傳統觀念，強調「情、理、法」，視之為管理的最高原則。「情、理、法」乃是「仁、義、禮」的通俗化說法，代表孔子思想的三種不同層次，構成立體的觀念架構。近人不察，將它當做平面的理念來處理，因而產生眾多的誤解與流弊。有些人主張「情、理、法」三者兼顧，乃至重情而不顧理、法，徒然使「情」蒙受了不白之冤，被眾人斥為現代化的一大阻力。不過，如果把情歸入農業社會的產物，指明工業社會並不需要情，似乎又說不過去。有些人認為「情、理、法」三者，孰輕孰重，應該因時而異，因此主張私的場合，情重於法；公的場合，必須法重於情。但是公、私分明之處，固然方便；而若干公私難辨的場合，又將如何？其實，一個人假若能够理智地適當調整自己的態度，又何懼「情」之有？也有些人大聲疾呼：「情、理、法」的時代已經過去了，現代化的管理，非改變為「法、理、情」或「理、法、情」不可。我們如果發

問：「先生如此怕情，敢是無情的人？」答案必然是否定的。因爲人多半自信其情爲善情、純情、真情，卻片面地論斷他人之情爲惡情、濫情，這也是人之「常情」？

「情、理、法」是「所重在理」，由於「理不易明」，很容易形成「強權即是公理」，或者造成「嚴酷的禮教」，反而不合理，所以孔子才把它提升爲「情」的層次。此「情」乃是「仁心」的自然流露，從「心」（意義）從「青」（聲音），爲「心之美者」（「青」字含有「美好」之意），深深值得我們重視、珍惜與實踐。茲分別說明如後，以就教於諸位先進。

一、「情、理、法」所重在「理」

「情、理、法」的次序，情在理先，法在理後。一般人就覺得情最要緊，理在其次，法最不重要。許多弊端便因此而生，落得眾人交相指責。實際上，中國人受到中庸之道的影響，自有其獨特的「次序觀」：「情、理、法」三者，「理」居其中，而居「中」爲「吉」，所以它的「次序意義」，應該是「以情爲先，所重在理」。

這種排列方法，在我們的文化生活中，到處可見。例如：人與人的關係，綜合爲「羣、家、己」三層，重點折中在「家」。各人對自己的修養，有「張、節、弛」三態，我們重視對自己的節制，折中在「節」態。時間區分爲「過去、現在、將來」，我們常說：「好漢不提當年勇。」又說：「將來的事十分遙遠，管它作甚？」主張以「現在」爲中心，以求「承先啟後」或「繼往

開來」。

易的卦爻，由「一」與「--」兩符號組合而成。「爻」原是構成「卦」及「重卦」的基本要素，本來不一定具有特殊意義；然而易的占卜法則，卻以「爻」定吉凶，使得各爻有其特殊意義。每一重卦，由內外二卦構成；重卦各有六爻，第二爻與第五爻分別居於內外卦之「中」；爻辭通例，二五兩爻大半皆吉。即在凶卦之中，二五兩爻之象亦照例較好。而在吉卦之中，二五兩爻尤吉。這種重視二五兩爻的態度，便是居於以「中」爲「吉」的原則。

我們從實際生活來考察，也不難發現，中國人確實是最重視道理的。我們常說：「有理走遍天下，無理寸步難行。」「蠻法三千，道理一個。」從小只有聽說：「讀書要明理，做人做事務必按照道理。」並沒有「讀書爲了有情」或「讀書爲了守法」這一類的話。我們與人發生糾紛，便要商請第三者出面「評評理」，理得的時候，就會心安；理虧的時候，往往不得不俯首認錯，賠個不是。

中國哲學最爲繁茂的一支，便是宋、明理學。雖然後人把他們分成兩派，指稱程朱是唯理的，陸王則是唯心的。其實他們差異的地方，不在根本思想，而是明理的方法。論根本思想，彼此都是唯理，不好說陸王唯心，程朱才是唯理。論方法，程朱主張先向外研究事物物的理，然後向內發明吾心的理；陸王主張先向內發明吾心的理，然後憑它去觀察事物物的理。前者是歸納法，後者是演繹法。彼此方法不同，認爲「理外無物，物外無理」則是相同的。

在理學家之前，孔、老、墨、孟諸子，不直接講「理」，卻喜歡說「道」。「道」是事物形

成所必要走的路，實際上與「理」相同。不過理是就其體言，道是就其應用言。朱子說：「道訓路，大概說人所由之路。理各有條理界辨。」又說：「道便是路，理是那文理。……道字包得大，理是道字裏面許多理脈。」「理」可以用嘴巴講講，「道」則是必須實際去行的，所以孔子說：「朝聞道，夕死可矣！」他不但要我們「聞道」，而且更希望我們「志於道」及「行道」。每一時代都有一些「不講理」的中國人，那是「小人」，不是大家所欣賞、讚美的「君子」。至於說現代社會不講理的人越來越多，則是教育及風氣的問題，與「情、理、法」的排列次序應無重大的關係。

二、「法」是基礎，大家都應該共同遵守

依垂直式的思考，「法」在「情」、「理」的底層，是整個建構的基礎。孔子早年喪父，幼而貧賤。「爲兒嬉戲常陳俎豆」，有「知禮」的美譽。他的管理思想，以「從周」爲起點，孔子說：「吾說夏禮，杞不足徵也；吾學殷禮，有宋存焉。吾學周禮，今用之，吾從周。」又說：「周監於二代，郁郁乎文哉。吾從周。」蕭公權先生認爲「正名」乃是「從周」的具體主張，用現代話來說，就是：「按照盛周的典章制度，以調整君臣上下的權利與義務。」任何組織，如果成員都能够顧名思義，各依其名位而盡其所應盡之事，用其所當用之物，則秩序井然，彼此皆安。即以腳色理論而言，「從周」就是「腳色期待」(role-expectation)，而「正名」則爲正常的「

腳色演出」(role-enactment)。

有些人一直以為只有法家才講法，因此用「人治」和「法治」來區分儒、法，實在都是偏見或誤解。孔子重「禮」輕「刑」，認為「道之以政，齊之以刑，民免而無恥。道之以德，齊之以禮，有恥且格。」他縮小政刑的範圍，把「刑」「法」安置在「禮」的「節度秩序」中，認為組織成員如果能够「約之以禮」，切實做到「非禮勿視、非禮勿聽、非禮勿言、非禮勿動」，那就不致於觸「刑」犯「法」了。

「禮」觀念是孔子學說的始點。孔子之學，由「禮」觀念開始，進至「義」、「仁」諸觀念，其特色即在不停滯在「禮」觀念上，而能步步昇進。不像法家那樣，固執於「法」，卻不能著眼於「法」、「理」、「情」的昇進過程。

「禮」(法)在管理上的應用，即所謂「制度化」。任何一種制度，在創立之初，必有其外在的需要，也有其內在的用意；絕不是憑空忽然地出現，亦不會無端忽然地消失。但是不論什麼典章制度，絕不會有利而無弊，也絕不會有弊而無利。同時它雖像勒定為成文，其實免不了跟著人事隨時有變動。再好的制度，也無法推之四海而皆準，行之百世而無弊，仍然應該隨時地而調整。

古今中外一切制度，都不會永久好下去；日子久了，都可能變壞。所以「制度管理」，還得要靠人來創立、修訂和推行，否則必定僵化，形成「官僚管理」。任何典章制度，都是一種普遍形式，不可能照顧到所有特殊情境中的應用，何況個人或組織經常出現新的情況而難以事先預測。

更是無法妥善應付「例外」或「兩可」的事宜。

制度化是管理的基礎，它祇是管理的起點，正如「禮」（法）是孔子學說的始點，必須不停滯地向上提昇，才能達到管理的完善境界。制度有其空間性及時間性，既不可以盲目移植，亦不能不持續改善，永久改進。

管理的「情、理、法」是以「法」為基礎，組織成員必須共同遵守。然而「崇法務實」，乃是成員的基本素養，有待進一步「毋必」「毋固」，突破「呆定」的「制度」而求其充分適應時、空的變遷，這才是「不執著」。

三、「攝禮歸義」，合理必然合法

孔子的「仁、義、禮」學說，依理論次序講，勞思光先生指係以「攝禮歸義」為第一步工作。「義」即「正當」或「道理」，君子「無適」、「無莫」，唯理是從，並不抱持特殊的態度，所以「義之與比」。

原來孔子一方面吸收當時知識分子區分「禮」「儀」的觀念，認為儀文種種，乃是狹義的禮，不過是末節；建立節度秩序，才是廣義的禮，亦即禮的本義。一方面更進而肯定「義」是「禮」的實質，「禮」是「義」的表現，一切制度儀文，整個生治秩序，皆以「正當性」或「理」為其基礎。孔子說：「麻冕，禮也。今也純。儉，吾從眾。拜下，禮也。今拜乎上，泰也。雖違

眾，吾從下。」用麻布或絲繪製冕，只是儀文，既然用絲繪可以節省民力，便不必拘守傳統，所以孔子主張「不從舊禮而從眾」。但是禮無大小，都應該有一定的理據，並不是隨意曲從俗習，就可任意改變的。時人雖改在堂上拜謝，實在是不恭，所以孔子認為它缺乏理據，寧可違背眾人，還是堅守拜於堂下的禮。制度儀文的修改與否，亦即「從眾」與「不從眾」的分野，在於「道理」或「正當性」的理據，孔子說：「君子義以為質，禮以行之，孫以出之，信以成之。君子哉。」他把這種「道理」或「正當性」的理據，肯定為「義」，此即「攝禮歸義」。

在孔子以前，談「禮的基礎」時，往往歸之於「天道」。認為「奉禮」即是「畏天」，人應該「奉禮」的理由，即在於「禮以順天」。孔子脫離原始信仰的糾纏，把「禮的基礎」確定在「人的自覺心」或「價值意識」，亦即以「義」代「天」。勞思光先生認為「至此，一切歷史事實、社會事實、心理及生理方面之事實，本身皆不提供價值標準；自覺之意識為價值標準之唯一根源。人之自覺之地位，陡然顯出，儒學之初基於此亦開始建立。」

從「情、理、法」的架構來說，「法」是人訂的，日久終將不合時宜，必須依「理」改變，才能合用。許多人口口聲聲強調「法治」，自己卻從來沒有看過六法全書，便是受到「攝法歸理」的影響，認為合理必然合法，一切唯理是從，當然不必去翻閱六法全書了。萬一合理而不合法呢？那此法已不合理，本身就修改的必要。

在管理上，制度化是管理的起點，不可沒有制度。但是制度必須不斷生長，一方面要根據理論，一方面又要配合現實。以理論為制度的精神生命，以現實為制度的血液營養。既不能否定傳

統制度背後的一切理論根據，亦不能忽略現實環境裏面的一切真實要求。制度如果墨守不變，勢必毛病百出；制度如果任意亂變，那又談什麼制度？所以制度化之後，緊跟著要「合理化」。一切典章制度，都要隨時求其合理。太陽會下山，制度也有其失效的時候，這種「日落法則」，正是制度合理化的精神。經常修訂典章制度，使其適合時空的變遷，才是合理。

管理的「情、理、法」，成員在「崇法務實」之外，仍須發揚「不執著」的精神，「毋意、毋必、毋固、毋我」，隨時隨地機動調整管理制度及方法，以求「不固而中」！

四、「納禮於仁」，憑良心就是合理

由「禮」進至「義」，是孔子思想的終點。「仁」可以說就是「愛」，由「毫無私累的公心」所發出的愛，即是仁。人能够去除私念，確立公心，則是一超越一切制約的純粹自覺，而顯出最後的主宰性，所以孔子說：「我欲仁，斯仁至矣。」

仁者立公心，毫無私累，於是對一切外界事物，皆能依理而立價值判斷。孔子說：「惟仁者能好人，能惡人。」勞氏指出：「好惡」若就情緒意義講，則一切人、一切動物皆有好惡，何必「仁者」？他推定孔子的意思，是指好惡如理而言。儒家重「義利」之辨，認為從私心則求「利」，從公心則求「義」；「仁」既係公心，則「仁」為「義」本。因為「義」指「正當性」，而人之所以能求「正當」，即在於人能立「公心」。「公心」不能立，必然溺於利欲；「公心」

能立，才能循乎理分。立公心是「仁」，循理是「義」，所以孟子說：「居仁由義」，明顯肯定「仁」是「義」的基礎，「義」是「仁」的表現。由此可見「義」之依於「仁」，有如「禮」之依於「義」。

依理論程序說，禮以義為其實質，義又以仁為其基礎。但由實踐程序來看，人由守禮而養成「求正當」的意志，並進而由此一意志喚起「公心」。在實踐過程中，禮義相連，無法分別，所以孔子說：「克己復禮為仁。」即由「禮」而直達於「仁」。

「法」必須依「理」裝訂，而「理」不易明，則是判斷上的一大困難。張載說：「天理者，時義而已。」天理是普遍的公理，必須因時合宜，所以是隨時適應的。「時」乃是「變動情境中的適應力」，提醒我們切實把握當前的環境或處境，考慮往昔所守的規範，是不是趕得上變動不居的社會，以求得適中易行的方法。儒家講求「經權」，便是因為「理」可以如此，也可以如彼，「理」不是無定則，卻是「人在特殊處境中，有時候可以違反明顯而確切的規律去做道德決定；但違反明顯而確切的規律，並不即是道德的全盤否定，為了適應特殊處境的需要，他是在依順了另一種或另一層規律之後，才放棄或違反了原先的規律。因此，表面上違反規律的行為，就一端看，好像是道德規律失去了實際效用，實質上真正失去的只是一時不能適應特殊處境的規律形式，而以能解決當前難題的另一規律代替了它。」

熊十力先生說：「經，常道；權者，趣時應變，無往而可離於經也。」「理」因時而「變」，必須「權不離經」，才是變而能通。揚雄說：「夫道非天然，應時而造者，損益可知也。」「道」

就是「理」，並不是永恆如如地存在那裏，卻是在適應不同的處境變化而創造出來的。人如果一味堅持原則，不知變通以求適應，終必因過分保守而歸於失敗；相反地，假若只求適應而不顧原則，也可能導致理想的喪失，亦即是「離經叛道」了。

怎樣解決這個難題呢？那就是「應時而造道」，既求適應，又不失正道。要做到此一地步，唯一的辦法，即是「訴諸自己的良心」。王船山說：「道生於心，心之所安，道之所在。」心安則爲之，心不能安即不爲。因爲一切調整如果能够使自己心安，就是合於道合於理了。

心安便是「情」（心之美者）。「情」與「欲」不同，欲是飲食男女聲色貨利之欲；情則是喜怒哀樂愛惡懼之情。孔子的感情十分豐富，認爲人應該有一種合理的感情生活，鼓勵我們正當地流露內心純真的情。他所主張的「情」，是「不憂不懼」的「坦蕩蕩」的心情，不但「樂以忘憂，不知老之將至」，而且窮達不易其樂。「情、理、法」的「情」，是指心安理得的情，亦即發乎仁心而中節的情。

管理的「合理化」，有賴於管理的「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，管理者一切憑良心，便能合乎天理。將心比心，用「己所不欲，勿施於人」的心情來建立、修訂和推行所有的管理制度，即是「克己復禮爲仁」的表現。

「不固而中」，係指變來變去都通，並且越變越能達成組織的目標，此即「情」的每發皆中節，實際上就是「中庸」，每一措施，俱皆「恰到好处」。

五、「情、理、法」即是「仁、義、禮」的實踐

孔子學說先「攝禮歸義」，再「納禮於仁」。「禮」以「義」爲其實質，「義」又以「仁」爲其基礎，因此「仁、義、禮」三觀念合成一理論主脈，正好貫串孔子的學說，成爲後世儒學思想的總脈，如左圖：

仁 ↑ … — 義 ↑ … — 禮

陳大齊先生指出：自來述孔子學說的人，大都只注重孔子所提倡的仁，以爲孔子思想的精髓，一個仁字卽足以盡之。其實孔子固然十分重視仁，仁確爲孔子思想精髓的所在，但一個仁字猶未足以括盡孔子思想的全部。他認爲孔子思想，如實說來，乃是仁義合一主義，不是唯仁主義。仁必須有合於義，義亦須含攝著仁。仁而不合於義，不足以爲真正的仁；義而不含攝仁，不足以爲真正的義。陳氏並謂孔子思想之所以能垂諸百世而不惑與放諸四海而皆準，雖在原子時代猶值得提倡弘揚，實當歸因於其仁義合一的主張。因爲仁如果不必有合於義，則愛之很可能適足以害之，可見徒仁不足以收穫理想的效果，必待有合於義，而後始能保其有益而無損。

不但「仁與義合一」，而且「義與禮合一」。孔子所說的「義」與「禮」，自其所具作用而言，可謂完全相同，都具有指導、節制與貫串諸般德行的作用，亦卽諸德必須合乎「禮」「義」，才不致流而爲亂。再就其適用而言，義是隨應變遷，沒有定型，以變應變，可以說是相對

的；但在相對之中，應付任何事情，於不固之外，又須求其中肯，不容有所失誤，以此不變應萬變，又有其絕對的。同樣地，禮在淺的一層，是可以損益的，可以變動的，因此是相對的，但其深的一層看，則是不可損益的，不可變動的，實在又是絕對的。義與禮在兼具絕對性與相對性的性質而言，也是完全相同的。

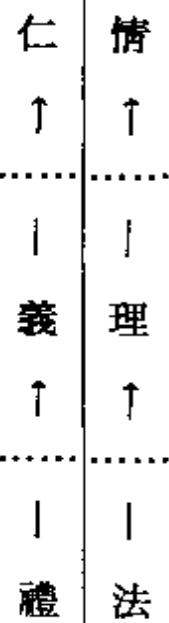
「義」與「禮」的關係，是互為表裏的。孔子說：「質勝文則野，文勝質則史，文質彬彬，然後君子。」「質」是「實質」，「文」為「形式」，陳大齊先生指出「有諸內的義」，是質；「形諸外的禮」，便是文。文質彬彬，表示義禮並重，才算得上是君子。

言仁必及於義，所以仁義並稱；言禮亦必及於義，所以禮義並重。仁、禮都不能離開「義」，都要「義之與比」，十分符合「以中為吉」的原則，「仁、義、禮」三者，「義」居其「中」，成為權衡「仁」、「禮」的標準。孔子說：「可與共學，未可與適道。可與適道，未可與立。可與立，未可與權。」他依高下深淺，把這四件事分成四個層級，如左圖：

權 … 立 … 適道 … 共學

「可與共學」最為簡單，屬低淺的一層，能做得人較多；「權」最困難，屬高深的一層，能做得人較少。所用以權的「義」，委實是不容易判定的。

「情、理、法」是「仁、義、禮」的通俗化表現，其關係有如左圖：



中國哲學重實踐，許多高深的哲理，都變成通俗的諺語，普遍流傳，務求耳熟能詳而日常施行。「仁、義、禮」的實踐，即是「情、理、法」。中國人「情理」並稱，而又「法理」並重，「情」、「法」都離不開「理」，所以「情、理、法」乃是「所重在理」。

六、「情、理、法」在管理上的表現就是「人性化、合理化、制度化」

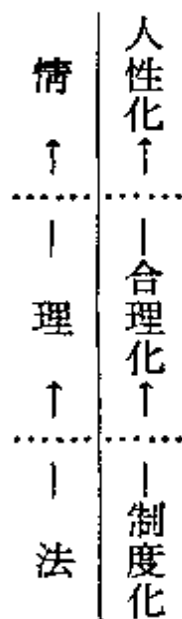
「情」顯現為管理的「安人之道」，亦即以「珍惜」「關懷」的愛心來消滅成員或羣體的不安，使其在安居樂業的情境中，努力做好自己分內的工作。「愛惜管理」乃是合乎人性的管理，所以「情」表現為管理的人性化。

「理」即是「義」，也就是「宜」。孔子說：「無可無不可。」任何管理措施，如果用得其宜，便可；假若用失其宜，就不可。管理沒有「萬靈丹」，必須隨時、地而調整，其可或不可，要靠義（理）來裁決。因此「經權之道」，便是確立「共識」，以此不變的常道為「經」，然後「執經達權」，並求「權不離經」，以期變而能通，亦即達到管理合理化的地步。

「法」就是「禮」。員工再希望自由自在，也無法不接受兩種無可奈何的限制：一為「命」，

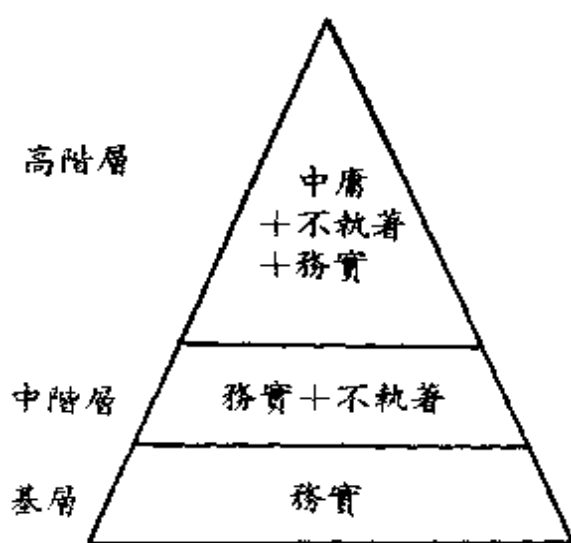
一卽是「禮」。中國人不喜歡任何人「無法無天」，便是肯定所有的人，都要「崇法」「知命」。孔子不談「命」，只是「知命而不認命」，前者爲「盡人事」，後者卽「聽天命」，所以中國人常說：「盡人事以聽天命。」孔子重視「禮」，「禮」就是典章制度和行爲規範，是每一個人盡其在我的「角色期待」。「禮」化爲管理的「矩之道」，因爲西洋人控制行爲的力量，主要靠法律，禮僅是次要的。傳統中國則不然，法律只是輔助的工具，禮卻居於主導的地位，法律的制定，是不能違背禮教精神的。法律的推行，主要依賴外在的權力，人遵守法律往往是被動的。維繫禮的效力，有賴於傳統的習慣和經驗，經由教化的過程使人產生敬畏之感，所以人服禮多半是主動的。組織成員僅需設身處地，依著「所惡於上，毋以使下；所惡於下，毋以事上；所惡於前，毋以先後；所惡於後，毋以從前；所惡於右，毋以交於左；所惡於左，毋以交於右」的原則，凡遇有利益時，先爲他人著想，再爲自己著想，便未有不合「禮」的。不過爲了團體的紀律以及團隊精神的增強，以「將心比心」的心情來建立制度，也是十分必要的，因此「禮」的表現，就是管理的制度化。

管理的「人性化」「合理化」與「制度化」，卽是「仁」「義」「禮」的顯現，其關係如左圖：



制度化是管理的基礎。組織的典章制度，是成員必須共同遵守的「法」。制度要經常調整，以求合「理」，員工感覺公平、合理，才是管理合理化。但是「理」往往是客觀而呆定的，我們如果認定一條道理順著往下去推，就成了極端，便不合乎中。事實像是圓的，假若認定一點，拿理智往下去推，結果成爲一條直線，不能圓，也就走不通。因此管理者惟有以莊嚴的態度，由內而外，務使自己心存乎仁；克己律己，以規範自身使無隕越。於是由偉大的同情心（仁）發出無窮盡的愛，視人如己，公而無私，愛人助人，崇禮尚義，必要時犧牲小我，以成全大我。這樣他就可以流露自然而無私心的「情」，仿效孔子的「一任直覺」來調整。因爲「仁者」實在就是「遍身充滿了真實情感的人」，而「不仁者」也就是「臉上嘴頭露出了理智的慧巧伶俐，情感卻不真實的人」。管理者充滿了真實情感，便會用「不忍人之心」來實施「不忍人」的管理，而臻於管理人性化的境界。

我國傳統重視「常道」，而且要篤行之，叫做「務實」。務實之後，還要「執經達權」，「經」即「常道」，「權」爲「變通」，在變遷的情境中，隨時權宜應變，因此必須「不執著」。不執著的人，依據常道去權變，因變而能通，便是「中庸」。這「務實」、「不執著」、「中庸」三者，即是「中」的三種層次，配合著人的智慧不等，依「中人以上」（高階層）、「中人」（中階層）、「中人以下」（基層）的區分，而有不同的表現，如左圖：



「中庸」是「恰到好处」，亦即「不在拘定客觀一理去循守，而在自然的無不中節」。凡是拘定的必不恰好，有時反而會妨礙生機，不合天理。管理者以真實的情感而自然變化，才能够時時得其「中」。「中」與「仁」異名而同實，都是指那心理的平衡狀態。平衡即「安」，「不平衡」便「不安」。所以「中庸」實在就是「情」的真實而自然的流露。

「不執著」是「不把心思黏著在一特定的方向上，以免不虛不靈」。管理者要「秉持常道而權宜應變以求其通」，便須使自己的心靈「虛一而靜」，才能適時應變，並且「權不離經」而能合「理」。

「務實」是「實實在在的去做」。一切管理措施，都是要實踐的，惟有腳踏實地，按部就班，各自盡力做好分內的工作，才會有所收穫。「務實」的基本表現，即在「守法」，所以說：「崇法務實」。

「中庸」、「不執著」、「務實」，合起來就構成了「情、理、法」三個互相貫串的層次。在管理上的表現，就是「安人之道」、「經權之道」與「絜矩之道」。中國式管理，其實就是「情、理、法」的管理。凡事「以情爲先」，彼此「所重在理」；「情」「理」講不通的時候，不得不「翻臉無情」，這時把「法」搬出來，大家便不會覺得刻薄寡恩、殘酷無情。只要出乎真情，何必怕情、矯情、絕情？中國人希望「以德服人」，所以現代化中國管理，仍以「情、理、法」爲其最高原則。

第七篇 管理的基本方法是「經權法」

注重方法是西方文化的特色之一。方法論 (Methodology) 在中國向未成爲顯學。中華民族在智力方面，備受獎許，接觸較爲頻繁、瞭解稍爲深入的其他民族，無不同聲讚佩。不可思議的是，中國對第一流人物的智力，如孔子、老子、墨子、莊子、曾子……已有方法使之發育、成長、圓熟，而有其偉大的貢獻；至於第二第三流，則迄無良好方法，可以促其登堂入室，與古賢先哲相切磋以矯正陶融個人的人格。近世以來，科學及有條理的方法，更自愧不如西方先進國家，難怪青年學子，黯然自卑。

其實，中國人自有其極爲高明的方法，特別是表現在幾千年來包容融合外來文化這一方面，尤有其輝煌的成就。中庸記載：「仲尼祖述堯舜，憲章文武；上律天時，下襲水土。辟如天地之無不持載，無不覆幬；辟如四時之錯行，如日月之代明。萬物並育而不相害，道並行而不相悖。」

居於這種「並育」「並行」的觀念，培養出我們「容納異己」的民族性。對於外來文化，我們並不排斥，卻有一套非常靈巧的方法，加以消化整合，變成中華文化的一部分。

這一套方法，不同於西方的辯證法、批判法、演繹法、歸納法、直覺法、比較法、現象法、發生法、分析法、綜合法等等哲學或科學的方法。它也不是中國人經常使用的「體會法」，雖然「體會法」已經容納辯證、分析和綜合的歷程，輔以「欣賞」、「參與」、「冷眼旁觀」和「設身處地」等情意活動。促使西方人頭昏眼花，乾脆否定它是一種方法。此一方法，乃是超過時空限制，中國歷代都在使用，實際上世界各地也都可以通用的，筆者名之為「經權法」。

例如佛教源於兩千多年前的印度，對中國而言，亦是來自西方。釋迦牟尼主張要「出家」，中國人一向最熱愛自己的家，要中國人離開家庭，到叢林中去修行，是萬萬做不到的；佛教倡導「斷愛」，因為一個人有了貪愛之心（愛），就會想去追求（取）；而盲目追求，就為自己種下了來世的惡因（有）；有了惡因以後，免不掉來世投胎受生（生）；既出生為人，便逃不了衰老、死亡的命運（老死），所以貪愛之心即是無知愚蠢的表現（無明），要脫離輪迴苦報，到達快樂的彼岸（淨土），必須切斷從無明到老死的環狀鎖鏈，也就是斷絕一切惡因。中國人一聽到「斷愛」，又是格格不入。然而佛教自東漢傳入中國以後，千餘年來一直是中華民族的主要信仰，「家家阿彌陀，戶戶觀世音」便是中國先哲運用「經權法」，將佛教的哲理，融入中華文化的大海裏。錢穆先生說：「佛教未跑進中國以前，在東漢末年三國開始，中國思想分成兩大派：一個老子，一個孔子。中間一個極特殊的人，就是王弼。」王弼用「統之有宗、會之有元」

來描述中國思想的形態，錢先生則認為「孔子、老子外，又有釋迦牟尼從印度傳來。統之有宗，會之有元，中國思想史上有此三人。」我們常說中國思想，包含儒、道、釋三家成分，並不是說中國人普遍信仰佛教，而是印度佛教到了唐代，天臺、華嚴、禪三宗已經十足中國化，形成中國的佛學。這些佛教的觀念，透過「經權法」，變成中國人的思想了。那麼，基督教為什麼不能如同佛教一般，也成為中國人思想中的一部分呢？原因固然很多，最主要的，還是基督教輸入中國的時候，正好趕上「經權法」不被重視的冷藏時期，近代中國人過分強調西方各種方法，以致把自己固有的最好、最有效的「經權法」忽略了，擱置了，豈非十分可惜！

中國管理，自有其根源。近年來大量輸入西方管理理論與方法，造成諸多困擾。依中國傳統，我們殊無必要亦無任何理由排斥西方管理，但是我們更有需要，使西方管理溶合於中國管理之中，這才是真正的中國管理現代化，具體方法，惟有重拾古方，好好運用經權法寶。

一、「經權法」是「常道與變通的法則」

中庸：「修道之謂教」。錢穆先生解釋說：「人道需包括天時地理及社會人羣，故需隨時隨羣而修。周公所講的道，孔子出來修，以下仍需不斷有人起來修，此便是修道之謂教。亦即是司馬遷所謂通古今之變。有變便需有修。但儘有修，還是這一道。這是中國人思想。」真理只有一個，這是「經」；真理為求實現，必須因應時、空及社會人羣的實際需要，而有適當的權變，即

爲「權」。「經權法」便是「常道與變通的法則」。

「凡爲天下國家有九經」，「經」指「經常不變的法則」，中國人秉持這些「道義法制的常道」，所以「萬變不離其宗」，可以放心大膽地「通權達變」。中庸說「道也者，不可須臾離也；可離，非道也」，道的本源乃是出自天命而不可更易的，古往今來，中國人儘管怎樣修，儘管怎樣變，卻還是這一道。中國人講變，但在變之上又要講一個通，就是要求通於道。

「權」即「通權達變」，是對應著「經」或「常」而言的。論語載：子曰：「可與共學，未可與適道；可與適道，未可與立；可與立，未可與權。」中國先哲認爲：自知乃知人之始，能自知的人，才可與共學；學以學做人，然後可以適道；信道要篤，才能獨立不撓。所以惟有能够自立，也就是朱子所說「篤志固執而不變」的人，才可以講求「通權達變」。

「經」「權」合起來說，就是「理有不可變的，亦有可變的；不可變的爲『經』，可變的爲『權』」，但是中國人觀念，權不可與經反，因爲權是經在萬殊之事中的運用，所以權與經必須保持同質的變。宋明理學家喜言「理一分殊」或「一本萬殊」，正是由「經」與「權」的關係轉化而來。

當然，經權也有其異質的變，此即「權與經反」。宋朝李觀說：「常者，道之紀也；道不以權，弗能濟矣。是故權者，反常者也。事變矣，勢異矣，而一本於常，猶膠柱而鼓瑟也。」這種「殺人以自生，亡人以自存」的權變方式，純屬「離經叛道」，素爲君子所不爲。所以熊十力先生說：「經者，常道；權者，趣時應變，無往而可離於經也。」

二、「經權法」源自易經

既然中國人的思想是「統之有宗，會之有元」的，那麼「經權法」必定也可以歸宗還元，在中國傳統中找到它的根源。依據王弼的說法，中國思想的總源頭，即是易經。陳立夫先生也認為：儒家思想來自周易、道家思想來自歸藏易、墨家思想來自連山易，其他各家如陰陽家、縱橫家、法家、名家、兵家等思想，也都淵源於易。

易經中「不易」的觀念，並非「不變」，而是「變易」中有「不易」，也就是「變」中之「常」。我國先哲，發現宇宙萬象錯綜複雜，而理路常在。變中有常，所以萬變不離其宗。西方人一味強調「變化」，甚至認為「變遷」乃是現代生活的必要條件。中國哲學也有一個根本的一致的傾向，承認「變」是宇宙中的根本事實之一。但是，變化不是紊亂的，而有其不易之則，也就是有其「常道」。老子說：「知常曰明，不知常，妄作凶。」不知常容易任意胡為，必將造成不良的後果。易傳說：「動靜有常，剛柔斷矣。」乾坤對待，乾為純陽之卦，象徵剛健，以動為常性；坤為純陰之卦，象徵柔順，以靜為常性。一切事物雖然都是變動不居的，但是變中有常，才能「動而不亂」。理學家中的程朱一派，更進一步肯定「變中之常」較「變」尤為根本，而稱此「常」為「理」是變之所以變的依據，為變的主宰。此「變中不易之常」，即是「經」。

易經中「變易」的觀念，指出：宇宙萬物都在變化遷流中。「在天成象，在地成形，變化見

矣。」變化是有形有象的根本事實，惟有變化，宇宙才能够不窮而久，所以說：「易窮則變，變則通，通則久。」緣自神農之後，黃帝、堯、舜時代，風氣漸開，已經不像前古那樣易於治理，幸好堯、舜知道因應時代的需要，變通改進，使老百姓各安其業，各適其宜。他們變革樸野的古風，創立衣裳的制度，使得天下大治。這種變易的精神，便是歷代生生不已的創造力，「生生之謂易」，這個陰陽消長，生生不息的道理，爲中華民族帶來日新又新的進步。而「變易」的精神，則表現在「通權達變」，此即「權」。

「經權法」的「經」，即易經中的「不易」，也就是「常道」；「經權法」的「權」，爲易經中的「變易」，亦即是「變化」或「變通」。兩者結合起來，構成了中國人「守經達變」的方法，使中國五千年來，從容融合外來文化而仍能中道。有了此一方法，才能够做到朱子解釋中庸所說的：「凡其所行，無一事之不得其中，即無一事之不合理，故于天下國家無所處而不當也。」可惜道不遠人，而近世中國人卻「知者過之，愚者不及」，「賢者過之，不肖者不及」，徒使「經權法」不明不行，喪失了融化整合西洋文化的能力，真是「中庸其至矣乎！民鮮能久矣。」

「經權法」既從易經來，自須含有「易簡」的精神。「易簡」即「易知易行」，所以繫辭上傳第一章說：「易則易知，簡則易從。」中國先哲深知：平易的道理易於了解，易於了解的道理，才有人親附；簡易的方法容易照著實行，才能行之有功。「經權法」效法乾坤簡易的理則，普遍爲中國歷代所推行，造成了中國可大可久的歷史。

三、「經權法」是中國管理的基本法

易經中的「道」，在管理上有兩個具體的涵義：

(一)管理的最終目的。管理的最終目的在安人，這是長久不變的常道；時代變遷，安人的條件勢必伴隨著有所變易，但條件儘管改變，安人的目的卻不可變。

(二)實現管理最終目的的策略。任何機構要求安人，必有其合適可行的義理制度，並審慎發展成為當時的政策或策略，通常以憲法、法律、條約、規則、合約、議決、公告、命令等等形式出現，而為成員所一致遵行的。

孔子說：「吾道一以貫之。」這「一以貫之」便是孔子哲學方法的核心，所知、所言、所行，都要以一個中心觀念、根本原則貫穿起來，才不致「亂本」、「忘本」或「害本」。有了這個「一以貫之」的「道」，然後「多聞，擇其善者而從之」的時候，才能够獲得「善」的具體標準。根據「善」的標準去分析內外環境，當然容易選擇到自己所需要的而揚棄自己所不需的，因此可以放心多聞、多學而無害於己。

例如中國思想以「立德、立功、立言」為人生的「三不朽」，因為中國人肯定人應該活在其他人的心裏。但是事實上人又是「走向死亡的存有」，所以必須立德立功立言，使自己在後代人心裏永遠保存出現，就和永遠活著一樣，即是不朽。孔子由此引申出「人與人相處，不要存一人

我之見，更不要專在自私的功利上打算」，於是他以人心所固有、所同有的「仁」（愛人之心）為中國實際人生的理想大道。中國管理，亦因而將「使人安分樂業、使人身安心樂」視為不易的目的。惟有安分樂業、身安心樂，才能安心，也才是行仁。

孔子為什麼選擇仁道呢？因為他贊成「命」的觀念。管理內外環境的複雜，人事的變動，隨時可能發生不可預測的事件，儘管科學如何發達，資料如何齊全，處置如何慎密而快速，結果如何，終是無準難憑。證之一九七〇年代，若干素稱管理良好、業績優異的大企業，宣告崩潰；而比較一九七〇年代對一九八〇年代的預測，差距委實太大，似乎不能稱為「預測」，便知宇宙間確有人力所無可奈何的「命」在。既然利害得失非人力所能全部控制，不如回轉念頭，把握自己內心的情意，也就是切實做好可控制的部分，盡其在我，至於風險的大小，能否安然渡過，畢竟有其客觀的限制。所以「子罕言利，與命與仁。」命是不必然的，而仁卻是必然的，孔子說：「仁遠乎哉？我欲仁，斯仁至矣。」這是中國人用「仁」來安定管理界的主要原因。

知命的人，才不會盲目地以「妄測心、必然心、固執心、私己心」來從事管理，所以「子絕四：毋意、毋必、毋固、毋我」無論管理者或被管理者，都應該絕此四端，才能安命成仁。但是孔子深知人有智愚的差異，為了顧及大多數不知不覺者，乃有訂定義理制度的必要，員工一體遵守共同的法則，自然所言所行，都能從容「中」道。

管理者欲求達成「安人」的目的，使員工自動自發、盡心盡力做好分內應做的工作，便應該體認世界萬物都在不斷變化的事實，因應內外環境的變易，以求得最為適當的對策。換句話說，

要惟「時」適變，使每一事物，都能够「因時制宜」。但是，所有權宜變更，務必秉持「權不離經」的原則，才不致「權與經反」而誤入歧途，把整個機構，導入不安的情勢，那就不能中道了。

中道的標準，亦即權變的法則，筆者以爲下述三個要目，是中國管理所不可忽視的，茲說明如下，藉供參考：

(一)權不越法，也就是權不捨本。成員間利害不同，難免競爭，產生怨忿之氣，以致影響和諧融洽。各人無不寄望管理者藉權變的力量，對自己有所助益。管理者如果越法特准，只有更增加成員內心的不平，不如堅持權不越法，一切權變，都在法令許可範圍之內。管理者一方面切記法必須隨時修訂，使其切合時宜，勿成「呆法」；一方面則開誠佈公地表示：「我可以盡量幫你的忙，但我相信你也不願意叫我違法。」當能取得大家的諒解，促進成員之間的和諧。

(二)權不損人。大家害怕權變，不願權變的原因，是權變往往損害某些人而又造福了另外的某些人，造成「幾家歡樂幾家愁」的場面，在結果尚未明顯的時候，總是反對的多，贊成的少，形成恐懼權變、阻撓革新的心理。實際上權不損人，才能得宜，管理者如果堅守此一原則，當然可以建立部屬的信心，使他們不但不反對權變，而且深信權變有利於大眾，因而表現出歡迎的態度。權不損人，主要功夫在協調，協調費時勞神，固屬事實；不協調所引起的弊害，要設法加以消除，恐怕更費力更傷神更浪費時間！這是管理者不可不詳加考察判明的。

(三)權不多用。權是特別的變通，權變太多，嚴重影響到常規，徒然引起成員對於常規的懷

疑，失去了遵守的信心。常規是經，但經也要隨著實際情況而作適切的調整，這才合乎經權的精神。常規時常變更，常常權變，顯見已經失去了經的正確性與可靠性，不如根本修訂原來的常規，更為公平合理。況且權一多用，機構內無法維持層層節制的常態，員工不理會組織的層次，一心盼望最高主管能够特別通融，各級主管，不是形同虛設，就是不敢也不願負責。可見權不多用，才能消除「呆人」與「呆法」。

依老子的說法，管理有如烹小鮮：不可不求變易，也不可輕易求變。管理者在一切變化因素之中，要時時把握變中之常。常即是「經」，「經」是「不易」，也應該及時「變易」，才是切合此時此地的「經」。世間萬物不斷變化，惟一的不同，就是時間有久暫，對「經」而言，時間較為持久，空間較為廣大。通權達變的目的，乃在求取經的達成，所以變易之中，要力求「不易」，亦即堅守「權不離經」的原則。這經權的相輔相成，管理者有責任把它弄得十分簡易，使不知不覺的員工，由於經權的簡單化和明朗化，得以易知易行。

管理者是服務人，他應該確立若干原則，並且用最明白最清楚的語句，讓員工完全明瞭：他的大部份責任，是在掌舵，使目標正確，也就是使這些原則獲得適時的調整，而又能够適當的溝通，或使員工知之，或使員工由之，適時明確的服務，以期員工安分樂業而又身安心樂。員工則扮演感應人的腳色，首先肯定服務的價值，對管理者具有無比的信心與強大的向心，在既定的目標原則下，主動發揮自己最大的潛力，只要「權不離經」，儘可放心去嘗試新的方法、創造新的成果，因為中國人是結果與過程同等重視，甚至於過程重於結果（仁重於命）的。員工都知道即

使犯錯，並不要緊。「人非聖賢，孰能無過」。最要緊的，是真心認錯（自訟）、設法補過，並且切記教訓，做到「不二過」，管理者不但不會處罰（刑、法），而且還會給予適當的安慰和勉勵，使他「心上不要覺得有這回事」，保持愉快的心情，更加努力去感應。真正中國管理者，體會孔子「老者安之，朋友信之，少者懷之」的啟示，是會這樣做的。

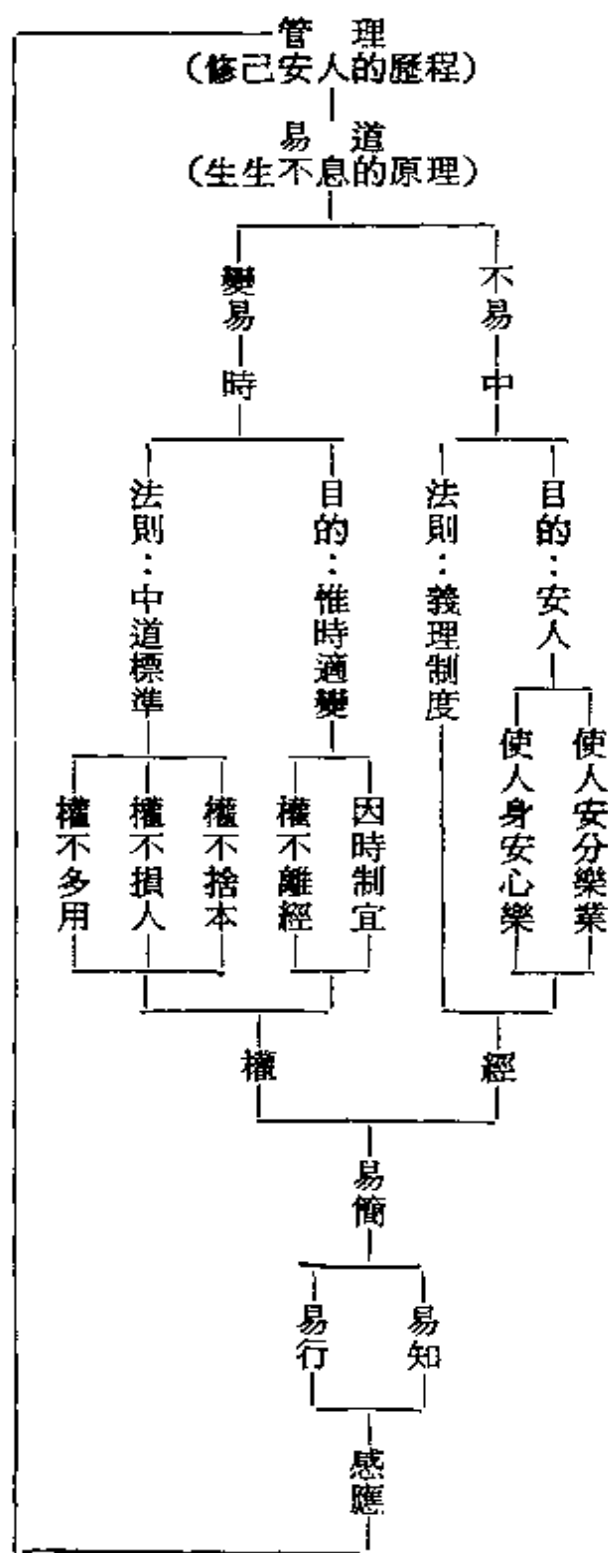
四、「經權法」可以促進中國管理現代化

經權法使我們融合不斷傳入的外來文化，也促使中華文化持續成長更新，發揮大學所說「苟日新、日日新、又日新」的精神。例如印度佛教，主張「無我」、「利他」，與中國積極淑世的觀念，十分吻合，我們立即予以採納；而佛教思想原先為消極厭世的，中國佛學則將其轉變為積極入世的。佛教解脫，原有信解脫與見道之分；南朝竺道生特提悟、信兩途：悟為發乎內心的知見，信是信奉外面的教言。悟發信謝，沖淡了宗教的信仰精神，使佛教符合中國「重於見理、輕於受教」的傳統思想之基本態度，遂把佛學融會到中國思想上來。

依此推論，一切西方管理的理論或方法，均可透過「經權法」，將其消極整合於中國管理之中，以促使中國管理現代化。中華文化的可貴處，在於「持續中有變化，變化中有持續」。中國管理現代化，務必把握兩個重點：一是求其變，一為求其久。因為僅僅求變，變到失去了根本，那就等於推行西方管理，勢必遭遇「全盤西化」同樣的阻礙，產生忽視空間因素的諸種弊病。假

若一味求久，專注於持續而不知變化，那就等於恢復古代中國的管理，自然無法因應現代環境變化的需求，發生忽視時間因素的各種禍端。中國管理的「經」，要使其在永恆中獲得日新萬變，亦即把「經」賦予新的時代意義，注入新的時代精神，以求歷久而常新。中國管理的「權」，要在日新萬變的「權宜應變」中把握住永恆持續的精神，使其「萬變不離其宗」，無論如何變化，總還是中國管理，總還是適合中國特性、符合中國道統，這才是中國管理現代化的最高價值之所在。

經權法在中國管理上的應用，表列如左：



西方管理，一向遵循自然科學的路向，採用自然科學的研究心態。一九一〇年代至一九七〇年代之間，無論早期的管理理論或者現代管理的程序學派、計量學派、行為學派乃至晚近的系统學派，均在追求「持續」的管理法則。早期管理理論認為科學方法可以解決所有管理問題；程序學派視管理為一項程序持續發展的架構；計量學派運用合乎理則的方法來構築種種教學模式，認為只要找出「最適化」(Optimization)與「次適化」(Sub-optimization)即能解決複雜的「決策」(Decision Making)。行為學派側重「人際溝通」(Interpersonal Communication)和「組織溝通」(Organizational Communication)，並透過有效的激勵以增強領導的效能；系統學派把組織看成一個「開放系統」(Open System)，以「彈性平衡」(Flexible Equilibrium)為特徵，已經啟發了「變動的平衡」(Moving Equilibrium)的「變化」觀念，不料情勢甫轉，剛好又碰上一九七〇年代的能源危機，徒使管理面臨許多無可奈何的困境，促使西方管理，掉過頭來，強調「變化」的重要性，因而出現了世上沒有任何一種法則適用於全部「情勢」的「權變理論」(The Contingency Theory)。

自然界現象，固屬「變化，便不持續；持續的即不變化」，有如氫二氧變成水，便不再有氫與氧。但文化生命，則絕不相同。管理既不屬於自然界現象，當有其文化精神，無法將「持續」與「變化」斷然分開，這是中國吸收西方管理學說時首先應該重視的「經權精神」。

其次，中國管理現代化，要拿什麼做「經」，來融合一切外來的管理呢？我們把握「易簡」的精神，依據近百年來中國現代化的經驗，肯定三民主義的本質，亦即「倫理、民主、科學」，

乃是中國管理現代化的「經」，茲說明如後：

(一)倫理——中華文化首重倫理，先總統 蔣公解釋說：「倫理照中國文字的本義說，『倫』就是類，『理』就是紋理，引伸爲一切有條貫、有脈絡可尋的條理，是說明人對人的關係。這中間包括分子對羣體的關係、分子與分子間相互的關係，亦即是個人對於家庭、鄰里、社會、國家和世界人類該怎樣闡明他各種關係上正當的態度，訴之於人的理性而定出行爲的標準。倫理與法制不同，就是倫理是從人類本性上啟發人的自覺的。」同時也指出「在中國政治哲學上，很明顯可以看出大部分就是倫理哲學，從一個人的修身推到親親，再從親親而推到睦姻任卹，推到仁民愛物。」又說「凡是人類，必有他與生俱來的天性，愛父母、愛家庭，以及對於自身關係的同族同國人的相愛相卹，推而至於愛人類，實在都是天性。無論如何否定道德和倫理價值的人，當他獨居深念的時候，或是當他疾病痛苦的時候，他一線良知發現了，這樣的的天性還是要完滿的發現出來。」中國管理現代化，應該以倫理爲出發點，來啟發父子之親、兄弟之愛，推而至於鄰里鄉土之情，和機構組織乃至於民族國家之愛，以提醒每一個人對國、對家、對組織、對人、對己的責任，使其知所感應、有所感應，以擴大管理的效果。

(二)民主——孔子主張容納異己，即是現代民主的基本條件。先總統 蔣公提及民主的基本精神，認爲就是自由與獨立，亦是權利與義務。我們要自由就先要能够自強，然後才能享有自由；而且自由是要有範圍的，更不是只享權利而不盡義務的自由。我們要獨立就必先要自立，其理由是相通的。怎樣才能自立自強呢？那就是每一個人都要至少盡到自己應盡的義務，也就是守紀

律、負責任。中國管理，欲求成員守紀律、負責任，惟有樹立民主的精神，才能有效。但是世界上各個不同國家所表現的民主，仍有其缺陷，仍有其流弊，或存有種族的歧視，或造成階級的劃分。國父曾同意「以更多的民主，去革除民主的流弊」，希望「以更多的民主，去打擊反民主、假民主」，所以倡導「全民的民主」。中國管理現代化，當然包括中國管理民主化，任何機構均應以「全員民主」為依歸。

(三)科學——中國人重實際，喜歡從事物現象的表現，作如實的描述。科學技術的發明，為時甚早，其中陶瓷、紙、印刷、指南針、火藥等等，對於人類文化尤有重大的貢獻。歐洲的文藝復興、工業革命，以及海外發展，都是接收中國物質文明的結果。今日西方人以為科技發明，功在他們的科學家，不免有得意忘形之嫌，所以處處顯現「忘本」的態度。最可惜的還是中國人看見人家的成功，想到自己一時的情況，遠不如人家，也信以為真，竟然五體投地的佩服別人的智力才幹，非但喪失自信心，而且患了「忘祖」的毛病。但是，中國管理科學化的時候，我們必須警覺：中國所需要的科學，不是反人性的以屠殺、奴役、毀滅為能事的科學；中國所珍視的，乃是「保民」與「養民」的科學。我們所要的科學精神，是求精求實的精神。因為真正的科學，其精神在求合理與真實；而其方法，則在徹底與精密。

把握「倫理、民主、科學」的「經」，我們便可以將一切外來的管理理論與方法，作一評判，作一調整。儘可能採用西方的合理方式，融入我們的傳統精神，逐漸變成中國自己的東西，而不再是純粹的「舶來品」。例如勞資關係，西方因為受到洛克(John Locke)的影響，往往認

定「不是勞方壓倒資方，便是資方壓倒勞方」，彼此利害衝突，自非對立不可。惟就中國倫理觀念來看：人人同有一顆愛人之心，如果大家按照孔子所說的方法：各人「盡其在我」。資方努力創造一個合適的工作環境，讓勞方感受到照顧與關愛，並因而產生強大的向心力；勞方感到個人受到器重，受到鼓舞與激勵，心知感應，因而盡一己之心、盡一己之力，把分內的工作做好，讓資方覺得所有消極性的人事管理，俱屬不必要而趨於「無爲」，更進一步消除勞方心裏「以工作換取薪資」的感覺。機構之內，充滿著孔子所描述「老者安之，朋友信之，少者懷之」的氣氛，那還有什麼「勞」「資」的區別呢！所以勞資關係，在中國管理現代化中，應該轉化爲「以和爲貴」，彼此和諧相處，互敬互愛，才是合乎中國倫理的精神。

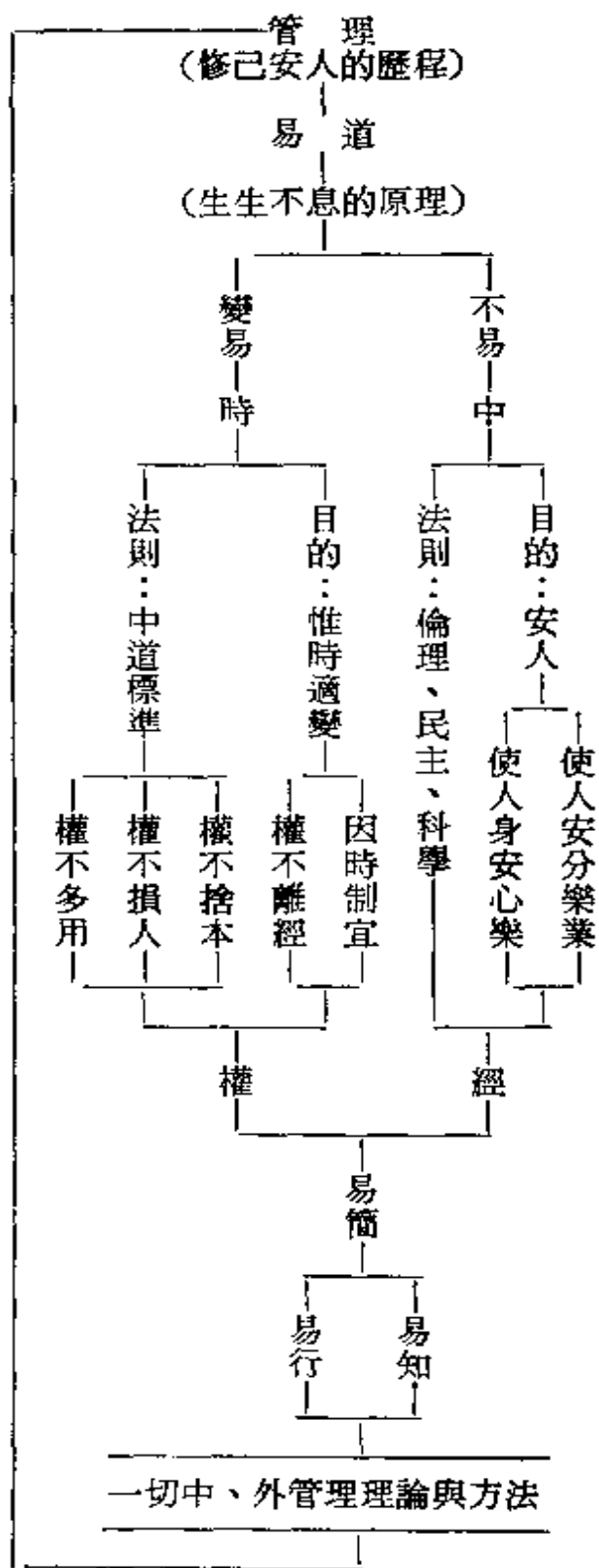
然而，我們並不認爲，勞資之間和睦相處，便不需要工會的組織。依照中國管理民主化的觀點，勞工工會的存在，對企業和整個社會，都非常有益。原來歐美資本制度盛行，勞工爲了對付資本家專利、保護勞工地位與提高勞工福利，乃組織工會，以求制衡。中國倫理社會，並不需要制衡，但是中國人觀念，資方和勞方所謀求的目標，最後是一致的，大家共同以「安人」爲目的，不過公司和工會所注重的要點，各有不同，藉著雙方的互調與協助合作，更能加速「安人」目標的達成。公司工會之間，誠心誠意相待，和衷共濟相處，從不同的角度提供寶貴的意見，自不同的立場考慮相同的問題，不僅公司加速發展，員工福利也能提高。

再就科學的取向來看：勞資關係，有如車的輪子，如果一邊大，另一邊小，車子就很難適當和緩的向前進，還是必須維持兩邊的輪子同樣的大小均衡才好。因此當一方的力量較大時，肯幫

助對方的發展而出力，有如此的度量才是可喜的。公司和工會雙方的力量相當平衡，才能產生最好的勞資關係。

由此可見，中國管理現代化，既不抱持「沒有工會省掉麻煩」的保守心態；也不堅持「所有工會運作比照西方」的西化心態；更徹底揚棄「弄個假工會裝裝門面或騙騙勞工」的虛偽心態。我們透過「經權法」，拿「倫理、民主、科學」的「經」來過濾西方方式的勞資關係，建立對中國企業和整個社會都有助益的工會制度，在「和諧」、「互助」、「民主」、「科學」的大前提下，公司與工會，儘可因應實際情勢，作適當的權變，以解決問題，增進雙方的福祉。

經權法在中國管理現代化的應用，表列如左：



第八篇 管理應該發揮象棋的十二特色

就我國目前情形而言，除去固有傳統思想以外，西方的文化和思想，顯然已經成為當代中國人（尤其是知識分子）的精神傳統，即使我們想要擺脫，也委實無計可施。這固然是由於：生存在一時代某種環境中的人，很難不受當時當地思想的影響，我們今天在學校受的是西方式的知識教育，家庭內的陶冶因電視的侵入而解體，社會上所重視的，則是西方的科學技術，而正如海德格（Martin Heidegger）所說，科技基礎始於希臘的古典哲學。另外還有一種重要的因素，就是中國文化不提倡鋼鐵的宗教信仰與狹隘的國家民族觀念，傳統仁者無敵以及虛懷以致廣大的精神，也是西方文化毫無阻攔、順利輸入我國的莫大助力。

社會學家孟漢姆（Karl Mannheim）認為：思想無法脫離日常生活，因此深受社會因素的影響。每當管理科學工作者談論起他們的觀點時，總會出現這樣的論調：「有關的研究與分析，應

先設法建立模式。」於是，繼美國模式、日本模式之後，大家都熱切地關心：「中國管理能不能建立它的模式？」如果無法建立，似乎就不足以稱爲「中國管理現代化」。

「模式」(Model)的原始意義，與「模型」相通。教育部重編國語辭典，仍然未列入「模式」一詞，而「模型」的解釋，則是「模仿實物的原形，縮小製成的樣品」。「概括地說，模型是一事實的再表現，一般是將事實的結構予以簡化及抽象化；然而在某些特定的意義上，使簡化和抽象化後的系統與原系統相似，有助於研究者了解事實。」爲描述或說明我們周遭形形色色的真實世界，事實上不可能完全採用模型來表現，因爲真實世界的現象，太過於複雜，只好運用抽象的方法，作理想性的簡化表示，這就是模式。

中國管理的模式，可以用中國人所熟悉的象棋來代表。凡是精於象棋，而又能體認其中的精神的，便能够充分了解中國管理的精髓。象棋俗稱「象戲」，是一種「模擬的遊戲」。它是逐漸演變而成的一種棋戲，由兩人在棋盤上按位布棋，以攻死對方的將或帥爲勝。

中國管理的「象棋模式」，包含天人合一、確立制度、公平競爭、組織精簡、各施所長、互依互賴、無爲而治、民主自治、竭盡心力、貫徹始終、千變萬化與和平融洽等十二特性，茲分別說明如後。

一、天人合一

天人合一思想，是儒家哲學的基本信念之一。孟子首先指出天的根本性德，即含於人的心性之中；天道人道，實一以貫之。他認為人之所以異於禽獸，即在人的心性與天相通。他說：「盡其心者，知其性也；知其性，則知天矣。」宋代道學，更進一步形成一個根本觀念。程伊川說：「道未始有天人之別，但在天則爲天道，在地則爲地道，在人則爲人道。」孔子雖然不明言天道，但亦表現出尊天、順天的觀念。敬天即所以愛人，愛民即所以尊天。張曉峯先生認為中國人的天人合一觀念，實包含了天定勝人與人定勝天兩種看法。中國人思想，不偏於天定勝人，也不偏於人定勝天。

象棋中的每一枚棋子，都有其特定的才能，也都有其盡心盡力的意向，但是否得遂所願，端在下棋的人，如何布局與運行。假定棋子爲人，則此下棋的人，即已扮演了天的腳色。「天之生物，必因其材而篤焉」，下棋的人，沒有不謹慎細心，好好運用每枚棋子的；至少不會存心不良，把自己的任何一枚棋子拿來白白送死。然而外來因素的影響，內在心神的不安，乃至棋力稍遜，那就無可奈何，只好認命了。此所以孟子盡心章之後，立即承接莫非章，指出人生的吉、凶、禍、福，沒有不是天命的。孔子說：「不知命，無以爲君子也。」君子應該按照中庸的道理，「居易以俟命」。

這種觀念，表現在中國管理上，則爲「人時時刻刻在爲自己盤算，做各種的計畫，但是天也同時在爲每一個人做計畫。必須人所做的計畫，與天所做的密切吻合，才能够獲致圓滿的效果」。我們從「謀事在人，成事在天」的啟示中，發現任何計畫，都應該順天應人；所有目標，都必須

光明正大。這樣的管理，才有成效。

二、確立制度

一般人依據孔子所說「其人存則其政舉，其人亡則其政息」，推斷「爲政在人」就是孔子「人治」的思想；大家看到明法篇主張「以法治國」，便認定管子是「法治」的先驅，韓非「立法以治民定國」，即爲真正的「法治」。因而人治、法治對舉，互較長短利弊，造成莫大的謬誤。實則孔子不完全主張人治，他是相當重視典章制度的。他的「從周」，便是採取以往實施過的善法而重加實行。不過孔子覺察到徒法不能自行，必須用「仁愛」的原則，來加以補救，才不致像周代那樣，制度雖粲然大備，終究不能久遠維持，強大而文明的周室，在平王東遷之後，便瀕臨衰亂危亡的命運。

象棋的制度十分完備。兩人對面而坐，一伸手都是去拿黑子，彼此客氣地要對方持用紅棋，這是禮讓的開始。讓不過的人，占用了紅子，即宜秉持「占紅不占先」的規矩，請黑棋先走。同時將、士、象、車、馬、包、卒等，各有各的走法，雙方都要遵守規定。到了最後，勝負已經十分明顯，勝方先說：「承讓、承讓。」敗的人也不妨說一句：「畢竟棋高一著，佩服之至！」從頭到尾，有其完整的制度，但如下棋的人不知或故意不予遵從，那也是徒法不足以自行，難免爭執，吵鬧一番。

中國管理，當然重視制度的確立，因為主觀的意願必須化為客觀的組織制度才能產生作用。但是，任何制度不論多麼完善，終免不了有其漏洞，而且時日一久，流弊叢生。所以一方面要有合適的人來執行，一方面也需要賢明的人來批評反省，不斷努力加以修正改善，絕不容許因循懈怠。

三、公平競爭

禮記禮運篇說：「飲食男女，人之大欲存焉。」孔子處理欲的方法，是「因勢利導，把它引向正當的途徑上去」。他認為「己欲立而立人；己欲達而達人」的「欲」，是人人所該的可欲對象，都應該把它導向高尚的途徑，使其充分發展，儘量獲得滿足的快樂。然而，孔子認為實現可欲的對象，亦應使用正當的手段，必須「以其道得之」，他說：「君子無所爭；必也，射乎！揖讓而升，下，而飲；其爭也君子！」

象棋的遊戲，應該是一種君子之爭。下棋的人，沒有不希望得勝的；除非他另有企圖，存心利用棋戲來討好對方，故意隱藏實力，以「不勝」為手段，真是可鄙的諂媚。不過，當雙方棋力懸殊，我們也不願見一方屢勝，給另一方帶來太多的挫折感。這時可以採用讓子的方法，譬如讓一車或一馬，甚至雙車或雙馬，以求彼此旗鼓相當，寓有公平競爭的用意。

管理上，我們也體認人有欲望，才有管理的可能；否則什麼管理方案，都將得不到適切的反

應。但是，人有欲望，組織也有目標，於是人與人間、組織與組織之間，勢必有所競爭。我們希望機構互助，卻也不反對公平的競爭。因為正當的競爭，才是促成進步的良好動力。「對內競爭，彼此不斷改善而獲得進步；對外聯營，以求得國際間競爭力的提昇」，應該是中國管理努力的目標之一。

四、組織精簡

中國歷史，一向推崇漢代的行政管理。所謂兩漢吏治，永為後世稱美。漢代的地方政府以縣為單位，直到現在還沒有變。漢時縣的上面是郡，郡的長官叫做太守，地位和當時中央政府的九卿平等，郡太守調到中央可以做九卿，再進一級就可當三公；九卿放出來也做郡太守。漢代官級分得少，升轉極為靈活，這是一大特色。

象棋分為紅、黑兩邊，各有十六個成員，區分為帥（將）、仕（士）、相（象）、俥（車）、傜（馬）、炮（包）、兵（卒）七種等級，組織十分精簡。

中國人的組織，最喜歡採用「兄弟會」的形態。其最主要的特色，即在精簡有效。當然，在初創時期，也可以採取「父子幫」的組織，父親帶領著幾個兒子，一面教導，一面經營；待兒女長大之後，父親退居顧問的位置，還是兄弟會組織。不過中國人的兄弟會，並不拘泥於兄弟的名分，也不必然都要做效三國時代劉、關、張的桃園三結義。它的精神在於組織成員之間的如兄如

弟。彼此的關係，原本或許只是鄉親、朋友、同學，甚至根本就是互不相識的陌生者，如今既然以兄弟會的精神來組織，就應該賦以兄弟的實，做到「兄兄弟弟」，滋生出家族式的親密關係。爲了確保彼此能够如手如足，勢須貫徹精兵主義，組織成員，重質不重量，在精不在多。精兵主義一方面要求適才適所，精簡業務；一方面也要簡化組織，減少層級，以符合現代化「壓扁式」組織的精神。

五、各施所長

孔子主張「不在其位，不謀其政」，便是倡導大家不要彼此干擾，或者互爲對手製造問題；相反地，大家放手讓在位的人好好地發揮他的長才。當然，在其位的人，也應該切實做好分內的工作，才不致造成「尸位素餐」的不良現象。要能够「各施所長」，必須先了解各人的長處，因爲人的知性不等，「中人（以上），可以語上也；中人以下，不可以語上也。」此所以孔子肯定「仲田可以讓牠管一個能出千輛兵車的國家的軍政；冉求可以做一個有千戶人家的邑的宰，或者做一個能出百輛兵車的家的家宰；公西赤可以讓牠穿著禮服站在朝廷上和外交周旋」，而「冉雍這個人，則可以居於君長的位置」。

象棋的車，可以縱向或橫向直走，對方任何阻礙，不論其職級高低，悉數可以逐而食之。馬跳日，無論東、南、西、北那一個方向，只要舒展得開，馬腿不被蹙住，便可以耀武揚武，奮力

克敵。包能够翻越障礙，攻擊對方。士斜行；象飛田；卒只能進不得後退，過河以後還可以橫著走；惟獨將必須深居宮中，頂多左、右、上、下踱踱方步。各有所長，而又得以各施所長。

這種精神，應用到中國管理，便是要求成員在修己安人的過程中，都要人盡其才，同時在此之先，必須人有其才。任何職位，那怕表面上看起來再不引人注目，都不能隨便找個人填填位置應付一下。因為不具這方面才能的人，不但不會了解其中的奧秘，而且外行人往往自認有他自己的一套，例如相飛田卻飛到對方的境域裏去，弄得整個制度大亂，他竟然沾沾自喜，認為自己飛得遠，表現得出色，豈非壞了大局？但是，一旦人有其才，即應該知人善任，秉持「疑人不用，用人不疑」的原則，讓他放手去做，才能人盡其才。所以千萬不要處處防弊重於興利，講求制衡，使其無法各施所長。

六、互依互賴

中國的倫理，使所有中國人，結成一個碩大的互依互賴網。孔子的「連帶責任主義」，更使得我們彼此之間，息息相關，互相依存。互依互賴的正確意義，是互助而非倚賴。例如有甲、乙兩人，如果「甲的義務，即係乙的權利；同時乙的義務，亦即甲的權利」，互相消而又互相益，便是互助。推而至於分工合作，成為更複雜的互助。不幸我國舊社會誤認為互依互賴即可以趁機依賴他人，因而依賴的風氣甚盛。禮記王制說：「瘠、癯、跛、緝、斷者、侏儒，各以其器食

之。」廢疾的人，都要盡力以一藝一技來自贍，那些無所事事而依賴他人生活的，包括各種機構的冗員、呆人，實在是應該引以為恥的。

象棋的十六個成員，各自可以獨立作戰，不必也不能依賴他人。但是它們之間，卻是互助合作的，車固然可以保護馬，馬也可以「看」住車，不讓它平白遭受對方的攻擊。士、象當然是將的心腹，隨時要保護著，然而緊急時期，當士或象在將的行宮裏受到襲擊時，將也可以給予適當的維繫，甚至奮勇地挫敗來犯的敵人。卒的威力較小，而在適當的場合，照樣可以攻死對方的帥，或者保護自己的車、馬、包，依然有其發揮互助能力的時刻。

互依互賴的精神，使得中國管理，把員工視為部屬，意思是「屬於老闆的一部分」，做到孟子所說「君之視臣如手足，則臣視君如腹心」。如手如足，當然不肯任意解僱、撤職，隨便砍斷自己的手腳。互依互賴的基礎，則是集體努力和共同責任。管理者明白「紅花亦需綠葉來陪襯」的道理，體認任何事業，都不是個人獨力所能夠完成的，有賴於同仁的互助合作，因而致力於加強這些「倫常之綱」中各個「依存者」的「共識」，喚起大家「合則彼此有利，分則大家倒楣」的意識，共同努力，一起來擔負責任，才能共策共力，達到真正互依互賴的境界。

七、無為而治

無為而治，是無為思想在管理方面的應用。這種思想，在中國歷史上不只是一套理論，而且

在漢初曾經實際施行過。傳統的無爲而治思想，有兩個值得注意的要點：一是主張管理者無爲，然後才能運用眾智、眾力；一是主張不擾民。無爲很容易被誤解爲「什麼都要否定」的虛無主義，所以老、莊又進一步說「無爲而無不爲」，用「無不爲」來肯定「無爲」的能效。孔子也主張無爲而治，他說：「無爲而治者，其舜也與？」不過孔子倡導由有爲而無爲，在過程上與老、莊有所不同。這種無爲而治的思想，使中國人在領導上「集團性」更重於「英雄性」，到了「好像不見英雄性」的地步。例如楚漢之爭，項羽顯然帶有英雄性，而劉邦像似沒有英雄性，結果劉邦能得天下，項羽卻自刎而亡。我們從民間普遍流傳的西遊記由唐三藏領導，不由孫悟空帶頭；三國演義劉備領導更具英雄性的關公、張飛、趙子龍；水滸傳不以林沖、武松這些十足的英雄人物爲首領，卻推舉沒有用的宋江來領導，便可以體會中國人在這一方面的心思了。

下棋的時候，經常有人警告：「當心他的馬。」稱讚「他的車十分厲害」，或者激賞「好威風的連環炮」。我們從來未曾聽說：「他的老將好厲害。」當然也一直沒有人讚美過「好能幹的帥」。誠如錢穆先生所說：「中國的象棋，車、馬、包、士、相、兵，都各有各用，而車、馬、包又更有英雄性。但一最高將帥，獨無用，讓一切有用的來保護它這無用的，豈不即是一項遊戲，亦十足表現著中國人的傳統觀念嗎？」

在領導上，我們也希望管理者能够體認胡適先生形容美國艾森豪總統「無智，故能使眾智；無能，故能使眾能；無爲，故能使眾爲」的道理，儘量無爲而治。呂氏春秋記載齊桓公在位時，遇有部屬提出問題，他總是說：「去問管仲吧！」部屬聽得多了，打趣他說：「這樣的國君，可

真輕鬆啊！」桓公說：「我找到了有能力的管仲，而又能够信任他，所以才能如此輕鬆。」然後他又加強語氣地說：「不然，我這個國君就難當了。」做一個有眼光、有擔當、能容人、敢用人的管理者，難道不是自己有時間從事「例外管理」，而部屬也得以發揮潛力的最佳表現嗎？

八、民主自治

尚書說：「民爲邦本，本固邦寧。」周書泰誓篇有所謂「天視自我民視，天聽自我民聽」及「民之所欲，天必從之」（今本已佚）等語，均指出「天的意志，在於民眾」。孔子說：「湯武革命，順乎天而應乎人。」孟子也說：「民爲貴，社稷次之，君爲輕。」國語楚語上記載楚大夫范無寧的話：「民，天之主也。知天，必知民矣。」左傳中隨國的賢人季梁更進一步認爲「夫民，神之主也，是以聖王先成民而後致力於神。」民不但是天之主，而且是神之主，中國古代人文主義思想，深厚到如許地步，實在是民主自治的先進國家。

象棋所表現的領導方式，就是十分符合民主原則的。任何一枚棋子，都不會勉強其他棋子來順從它；大家都遵守規則，依法而行；更要極端負起責任，自己的行動自己負責。正與現代民主政治、法治政治、責任政治三大要素若合符節。

至於自治，每一枚棋子，都能自己管好自己。可行則行，不可行即止。遇有阻礙或困難，必循正道設法排除或解決，不依賴他人，也不輕易受人左右，或聽信別人的意見，因爲「觀棋不語

「真君子」。而一旦下定決心，走錯了路也絕對不怪罪於人，更不存心反悔，這才是「起手無回大丈夫」。

中國管理，深信管理的對象，主要爲人與事。事的範圍較易解決，最難的是人，所以管理實際上是一種如何把握人心的工作。中國人觀念，最高的領導，即在充分激起同仁的自發心。而部屬的自動自發，則有賴於民主的領導。因爲專制的領導者，常有喜歡逢迎、厭惡批評與討論的傾向。若干善於討好的人員，容易獲得倖進的機會，以致組織內的熱忱者變爲冷漠，能力強的人退爲旁觀者，大家不以組織目標爲重，卻集中精力以追求個人的利益，弄得整個組織毫無生氣。所以民主的領導方式，儘量鼓勵同仁自治，才是「修己以安人」的坦途。

九、竭盡心力

張曉峯先生認爲，工作勤勞乃是中華民族的本性之一。他說：「好逸惡勞，不肯工作的人，是無可救藥的人。中國向以『民生在勤，勤則不匱』爲教，一般讀書人都以手腦並用，『耕讀傳家』爲榮。隋末王通慨然有憂國之志，抱經綸之懷，被其教澤者，多能蔚爲國器。可是他躬耕不輟，不敢自逸。或曰：『不亦勞乎？』通曰：『一夫不耕，或受其饑，且庶人之職也。無職者罪無可逃於天地之間，吾得逃乎？』中華民族勤勞成性，尤其海外華僑刻苦自勵，最爲顯著。」中國人只要讓他心安身樂，他就會竭盡心力，毫無保留地勤勞工作，而且「但問耕耘，不問收穫」。

象棋的三十二枚棋子，不論寒暑，不分晝夜，只要主客興起，對面坐，它們便隨時候命，準備竭盡心力去作戰。如果棋子代表勞力，下棋人即是資方，這勞資之間，實在是十分融洽的，既沒有罷工的威脅，也從未出現工資、福利的爭執。真正愛好下棋的人，無不愛護、保惜棋盤和棋子，把它們擦得乾乾淨淨，下完棋必定好好整理收存，更從不虐待它們或任意捨棄它們。

中國管理由修己而安人，便是希望所有同仁，都能够肯定管理者的服務價值，因而產生良好的感應。這些「感應人」（員工）在「服務人」（管理者）民主而「無爲」的領導之下，得以身心安樂，而又安居樂業。他們一方面「促成向心、增強同心、堅定信心、引發忠心」，由忠誠而表現爲無比的團隊精神；一方面「增加能力、提高羣力、產生合力、發揮潛力」，由能幹、肯幹而不斷增進生產力。管理上最大的難題，即在如何促使員工竭盡心力，盡量發揮潛力，惟有從中國管理的「安人之道」，才能獲得有效的解決。

十、貫徹始終

君子是孔子理想中所建立的標準人格。孔子說：「聖人，吾不得而見之矣，得見君子者，斯可矣。」君子應有堅毅不拔的意志，曾子說：「可以託六尺之孤，可以寄百里之命，臨大節而不可奪也，君子人與？君子人也。」一般人平日專門講究小節小信，及至利害存亡之際，往往背信忘義，或頹廢屈服。君子絕非如是，他面對生死關頭，仍然正氣磅礴，大節凜然，表現出孟子所

說「富貴不能淫，貧賤不能移，威武不能屈」的大丈夫氣概。「文官既不受財，武官亦不惜死」，一切以義爲行事的準則，凡是合乎義的，雖然毀身辱體、赴湯蹈火，也應該戮力以赴，貫徹始終。

象棋中的將、帥，固然誓死不降，每次戰役，總是有始有終，決不臨陣脫逃。仕、相相依爲命，頃刻不離左右，凡有危難，無不奮不顧身，乃至以身相殉，亦在所不惜。車、馬、包更是英雄本色，只見義之所當爲，或深入敵地，以施誘敵之計；或步步爲營，集結成陣，先求己之不可勝，以待敵之可勝。無論如何，都不計較個人的富貴名利，雖己身受困，也是「不以其道，得之不去也」。兵、卒安步當車，而又安分守己，只知向前推進，從不落後，對於交付的任務，亦是「訥於言而敏於行」，貫徹始終，直至死而後已。

實施中國管理，「君君臣臣」，老闆像老闆，部屬也像部屬，彼此由陌生人的結合而滋生出家族式的情感。組織的目標，即是大家共同的努力方向。一切事業，都不是出自一人的領導、創作或主使，而是一集團的合作。雖然有組織，卻給成員以最大的自由（從心所欲不踰矩）；彼此有等級，卻賦予真正的平等（孔子主張正名，即謂任何名義，必須名實相符，此種真正的平等，就是義）。在這種正常合理的工作環境中，所有成員，自然盡心盡力於分內的工作，並且貫徹始終，義無反顧。

十一、千變萬化

中國自堯舜以來，以中爲立國之道。中國以中字爲國名，可見這是中國民族性的標幟。中的精義，在於過猶不及。孔子說：「不得中行而與之，必也狂狷乎？狂者進取，狷者有所不爲。」張曉峯先生認爲此即現代所謂的合理化。孔子於中之外，又加以時義，所以孟子讚美他爲「聖之時者也」。中庸說：「君子之中庸也，君子而時中。」楊亮功先生認爲，中必須合乎時。在性質上，中是動的，不是靜的；是變的，不是執一的。在運用上，中是向上的，隨著時代而進步的，不是保守或落後的。在功能上，中是本於理智的抉擇，積極的力求圓滿與完善，而非基於感情或一時利害，作消極的調和或妥協。但中雖然是動的、變的，卻也有其不動和不變的道理，那就是中必須和時作適切的配合。如果能合乎適時、適宜和中肯的要求，就正爲此時此地不變不易的中道。中國先哲自古即承認變是宇宙的一個根本事實。孔子說：「逝者如斯夫，不舍晝夜。」老子說：「大曰逝，逝曰遠。」惠施指出「日方中方睨，物方生方死。」莊子則常說「萬物之化」，肯定一切都在變動流轉之中。因爲我們的遭遇，是千變萬化的，所以易才主張「窮則變」，以期「變則通，通則久」。其實易的精神，不窮也要變，務求與時俱進，隨時隨事的演進與發展，而不斷求其至當。孔子說：「可與共學，未可與適道；可與適道，未可與立；可與立，未可與權。」有一「權」字，我們才可以權衡輕重，損有餘而補不足，在千變萬化之中權宜應變，而無不適當、合宜、恰到好處。荀子說：「欲惡取舍之權，見其可欲也，則必前後慮其可惡也者。見其可利也，則必前後慮其可害也者，而兼權之，孰計之。」詳察事情的利害，審慎比較以定取捨，此時當以「義之與比」，用「義」來作爲衡量可否的最高標準，才能够「權之而得中」，亦即「權

不離經」。

象棋規則簡單明瞭，棋子不多，易於指揮、掌握。但是廝殺起來，千變萬化，幾乎沒有一盤棋從頭到尾都是一模一樣的。下棋的人，面對時時都在變化的局勢，每一著棋，都必須詳察利害，審慎比較，然後才知所取捨。何況兩人對奕，彼此都在運用心思，猜測對方的用意，預料情勢的演變，加以虛虛實實、真真假假，更增加了變化的複雜性。然而千變萬化之中，有其不易的「經」在，那就是通行的象棋規則，有形可見，有跡可象，再怎樣變化，也要努力遵守，才有以「立」。

「經權之道」，應用在中國管理上，成為根本的方法。管理者務須確立若干不可變易的「經」，向所有部屬詳為說明，使其切實了解，並緊記在心。然後分層授權，使其「持經達變」，按照這些「經」去應付千變萬化的環境，自能恰到好處。

十二、和平融洽

錢穆先生推論中國人的性格，認為「西方人好分，中國人好合」，中國人的和合性超過了分別性。這種和合性，表現在虛懷若谷、寬恕禮讓、容納異己、以德報怨，蔚為一種和平融洽的風氣。虛懷若谷就是孔子所說「毋意、毋必、毋固、毋我」，不可武斷，不可有成見，不可有偏見，亦不可有私心。寬恕禮讓先由「己所不欲，勿施於人」，進而「不獨親其親，不獨子其子」，

其原則爲「合於禮義，可讓；不合乎禮義，當仁不讓」，讓本於恕，卽是「設身處地」的道理。容納異己才能「萬物並育而不相害，道並行而不相悖」，表現出中國人寬容的美德。以德報怨本於老子，日本在二次世界大戰之後，能够從廢墟中重新振作起來，成爲今日的經濟大國，主要原因，卽在我國的以德報怨。中國人具有這些和平而又融洽的特性，當然配稱爲王道的文化了。

前面提及象棋是君子之爭，彼此都希望獲得勝利，卻不能够訴之以暴力，或表現出乖戾之心。大家在和平融洽的良好氣氛下，各盡所能，這才是下棋的正道。虛懷若谷，勝不驕敗不餒；寬恕禮讓，對方偶有失誤，並不嚴辭指責；容納異己，旁觀者難免忍不住多話，亦予寬容忍耐；以德報怨，屢遭敗績仍然平心靜氣，經常戰勝也不出語不遜。具有這樣良好的棋品，才是受歡迎的人士，棋局才能够在和平融洽的情勢中順利進行。

中國管理主張愉快地完成工作，快快樂樂地把事情做好。「衝突管理」如果能够帶來「虛安」，真正有助於未來的「實安」，偶而可以爲之。但是時常對立，製造矛盾，互相制衡，嚴密監督，都不是中國人所喜愛的方式。「君子和而不同，小人同而不和」，君子希望在用人之始，就密切注意甄選，找到志同道合的人，因而以愛敬的心，作和順之行，彼此共鳴，爲共同目標而努力。組織成員，和合重於分別，一切建議，無不居於團體的利益，以平和的態度，表達其不同的意見；在融洽的氣氛當中，日新又新，不斷改善業務，使組織與個人，與時俱進。

陳大齊先生分析中國人所重視的道德，認爲諸德必須有合於義，方成其爲美，所以義是諸德成美的條件。如何才合於義？他列舉五個項目：（一）所繫正大；（二）無過無不及；（三）通權達變；（四）設

身處地；(五)手段力求正當。綜觀上述，無論象棋或管理，都應該：(一)目標光明正大，足以導人爲善，走入正途。(二)發揮無過無不及的效用，應寬則寬，應嚴則嚴，宜進則進，宜止則止，一切作爲，均得其「中」。(三)遵守常理之外，爲了因應環境的變化，還應該通權達變，但常變之間，務求權得其宜，所以要注意「權不離經」。(四)己所不欲，勿施於人；欲有所爲，最好先代對方想一想，以預測對方的反應。(五)所有手段，都要力求正當。可見中國管理，可以象棋爲其模式。

第九篇 管理的最高境界在「無爲而治」

「無爲而治」是我國先賢共同追求的理想。孔子說：「無爲而治者，其舜也與！夫何爲哉？恭己，正南面而已矣！」天子應該無爲於上，以期賢相有爲於下。依孔子的觀點，管理既爲「修己安人的歷程」，管理者所要努力的，即在「修身以正人」，他認爲「君子之德風，小人之德草。草上之風必偃。」肯定「上好禮，則民莫敢不敬，上好義，則民莫敢不服；上好信，則民莫敢不用情。」管理者只要以身作則，以道誨人，便可以「無爲而治」。

道家老子居於自然之道，把歸根復命的原理應用到管理上，主張「爲無爲則無不治」。他認爲「賢明的管理者是不發號施令的；發號施令的管理者似乎並不賢明」，倡導管理者以「無爲」的態度來處理事務，實行「不言」的教導。因爲賢明的管理，旨在淨化同仁的心思，滿足同仁的安飽，減損同仁的心志，增強同仁的體魄。常使同仁沒有僞詐的心智，沒有爭盜的欲念，使那些

自作聰明的人不敢妄爲。用這種「無爲」的態度來管理，相信任何機構，沒有不上軌道的。老子肯定「清靜爲天下正」，因而用「治大國若烹小鮮」的妙語來形容清靜的無爲而治。

莊子「只聽說世人希望安然自在，沒有聽說要管治天下」。他認爲「管理者最好依據自得的德來成全於自然，就像遠古的君主治理天下那般，出於無爲，一切順任自然」。因爲「即使使用盡天下的力量，也不足以獎賞善舉；即使使用盡天下的力量，也不足以懲罰惡行。天下之大，既然不足以處理獎賞懲罰，而三代以後，卻喧囂著要以獎賞懲罰爲能事，當然弄得沒有空閒來安定性命之情」。管理者如果「有爲」，便不能爲治；所以「莫若無爲」，使大家安定性命的真情。

法家「無爲而治」的理想，與道家相似，而所採取的途徑，則迥不相同。老子以清靜致無爲，申韓則以專制致無爲。法家的觀點，是借重明法飭令，重刑壹教的手段，來達成「明君無爲於上，羣臣竦懼乎下」的境界。管理者有勢，又善用術，依法行使刑賞，便可以無爲而治。

「無爲而治」也是墨家和名家的理想目標，墨子主張兼愛非攻，名家倡導循名責實，都是達到「無爲」目標的「有爲」手段。

中國人特別愛好自由自在。我們不是不瞭解「天」的威權，能降臨禍福。但是「天人合一」的觀念，卻使我們在「天定勝人」，順天者得福，逆天者不免得禍之外，更開拓出「人定勝天」的力量，肯定禍福由人自召。孔子「盡人事以聽天命」的主張，早已把中國人從迷信鬼神的領域中拉了出來。中庸開宗明義，便指出「天命之謂性」。命是命令，天命即是天的命令。依據科學研究，萬物運行的方式、萬物變化的方法、萬物運動的順序，以及萬物運行的目標，都是先天規

定的，決非萬物自己規定的。因為各種物類，其先天還沒有存在。「命」是秩序的來由，天命是人一生所應走的路。不過人爲萬物之靈，就是靈在人自己也可以發出命令，來決定自己是不是服從天的命令。物聽命屬於必然；人則不同，我們的服從天命，是自由的，全憑自己作主。所以人類可以相親相愛，也可能自私作惡，祇是無論如何，都必須負起「自由」所帶來的責任，承受「自由」所產生的後果。

「日出而作，日入而息，帝力於我何有哉！」一直是中國人嚮往的境界，我們普遍不喜歡受管，總覺得自己可以管好自己。孔子說他「七十而從心所欲，不踰矩」，實在描畫出中國人理想的目標。

「人性不喜歡接受他人的管治，卻應該自我修養，把自己管治好」，大概是「無爲而治」的基本原理。每一個人都修己，也都盡量求能安人，當然可以無爲而治。

由於時代的變遷，「無爲而治」有其不同的意義與功能，我們現在分成（一）無爲而治的傳統意義及功能；（二）無爲而治的近代意義及功能；（三）無爲而治的現代化意義及功能，說明如後。

一、無爲而治的傳統意義及功能

孔子重視正名，主張「君君、臣臣、父父、子子」。他認爲有君的名，就應該盡君的權責；有臣的名，也應該盡臣的權責。不過孔子固然明君臣之別，卻與唐太宗所謂「君雖不君，臣不可

以不臣」大不相同，而謂「君使臣以禮，臣事君以忠」，即君必須以禮待臣，然後臣才會以忠報君。

孔子不以爲臣應該無條件地聽命於君，這是管理上最可靠的制衡作用。因爲君有威權，臣多半會畏懼而順從。萬一君的決策錯誤，而臣又唯唯諾諾，豈非火上加油，後果必定不堪設想。孔子肯定每事從君之命，不得謂忠，他說：「昔者天子有爭臣七人，雖無道，不失其天下。諸侯有爭臣五人，雖無道，不失其國。大夫有爭臣三人，雖無道，不失其家。士有爭友，則身不離於令名，父有爭子，則身不陷於不義。故當不義，則子不可以不爭於父，臣不可以不爭於君。故當不義，則爭之，從父之令，又焉得爲孝乎？」

孟子更進一步指出：事親要順，但有其限度，而事君的義，則爲「不要順」。孟子論爲人臣者的人格，分爲四級，以容悅於君者爲最低級。因爲專圖容悅的人，只配做梁惠王上篇所說「不足使令於前與」的便嬖，不足爲輔佐之臣。他認爲「惟大臣爲能格君心之非」，如此重大的任務，絕非一味順從所能達成。

君有志於道的，也有志於非道的，更有志於道而誤以非道爲道的，所以臣不可以唯順是賴。但是不要順的結果，或則遭貶，或則革職，甚至慘死，歷史上所見多有。於是，君主無爲，成爲比較有效的方式。天子無爲於上，使賢相有爲於下，就是無爲而治的原則。

在我國傳統君主政體之下，天子的位置幾乎是世襲的。由於天子之子未必皆賢，必須依賴宰相傳賢來輔助。同時宰相的位置不安定，正好藉天子傳子來補足。那時政府之內分設兩種機構，

其一傳子。地位確定；其他傳賢，得以隨時更換。政府既能新陳代謝，而中樞又不致發生動搖。天子地位確定，無論賢或不肖都不方便更換。宰相地位不確定，如果不賢，隨時可以撤換。爲了讓宰相得以充分發揮潛力起見，我國先哲提出「無爲而治」的構想，使天子就位之初，不待他人規勸，即能自動採取「無爲」的立場。否則以天子的權威，難保宰相不敢有所爲，以免多錯，甚至性命不保。

事實上，天子要確保地位，最好的辦法，也是無爲。他自願居於無爲的位置，才肯盡力禮聘賢相，而又讓其施展才能。賢相殊不易得，所以君主必須禮賢下士，賢人才會聞風而來。同時，天子無爲，才能保持客觀的立場，做到「天視自我民視，天聽自我民聽」，從老百姓的具體反應來做公正的評鑑。

「無爲而治」的功能，我們可以從易經的乾卦來體會。乾卦乾下乾上，乾與天相通。乾卦所追求的是一個與天同德而又與人同情的政治領袖。他必須能爲天地立心，亦能爲生民之命。他必須具備文言中所列舉「與天地合其德，與日月合其明，與四時合其序，與鬼神合其吉凶」的條件。他是天的化身，但絕非天的產物，因爲他的德業都是從修爲歷練中得來，所以初爻教他潛修，二爻教他展現，三爻教他惕厲，四爻教他試躍，五爻教他得民，上爻戒他驕亢。

我國通稱君王爲「九五之尊」，並沒有人讚揚「上九之尊」。聖君的位置，只在九五，不可以高高在上，把自己視爲無所不知、無所不能，亦即不能居於上九，這就是「無爲之治」的奧妙之處。

九五，飛龍在天，利見大人。龍代表君德，天代表君位。飛龍在天，正好在九五的位置，可以再往上升了。這時具有君德而又居於君位的人，最重要的工作，便是「利見大人」，禮聘賢才，來輔助自己得民安民。

乾卦的二、五兩爻，都有「利見大人」的警語。二爻見龍在田，即龍出現在地面。見龍是潛龍的動，當潛修的時候，就得及時採取行動，所以君子不可非時而動，也不可坐失良機，當行動的時機成熟時，君子就當在社會上有所表現，有如龍之出現於地上。但是此時的利見大人，與五爻的意思，剛好相反。

依據宋朝胡瑗的意見，認為二爻但有君德，而無君位，所以是見龍在田。此時的利見大人，係指有君德而無君位的君子，必須利見有大才大德之君，然後可以行己之道。好像舜遇到堯、禹遇到舜、伊尹遇到成湯、傳說遇到高宗、呂尚遇到周文王一般，才有展現的可能。至於五爻已得天位，為什麼也要利見大人呢？那是因為「有是君，必須有是臣，然後萬務可舉，天民可治」。有如堯得舜、舜得禹、成湯得伊尹、文王得呂尚。得天位的君王，必利見大才大德的臣，才能够成天下之治。

二、五兩爻的利見大人，一指聖君，一指賢相。兩者相輔相成，而天下大治。聖君居於五的位置，放手讓賢相有所施為，便是無為而無不為的具體做法。

如果君王自視甚高，他可能站在上九這一爻。於是亢龍有悔。亢者窮高也，窮高就是高到了極點。九五之尊已是高位，若再憑其高位，剛愎自用，唯我所欲為，即是窮高。君王表現出窮高

的態度，必至脫離羣眾，失卻民心，因而導致懊悔。

當然，儒家倡導「仁治」，法家提倡「法治」，名家主張循名責實，墨家強調兼愛非攻，都以「有爲」來達成「無爲」。老莊則鑒於君王過度作僞，滿懷成見，極易事事以自我爲中心，而引起無謂的紛爭。他們毅然主張自然無爲，亦即著重在個性的自由發展，一切順性而不可妄爲。但是，老莊究竟不同於自由放任或無政府主義。莊子以天道與人道來區別君與臣的運作，結果還是導出「君無爲而臣有爲」的分工，只是希望大家共同秉持「爲而不有」的信念，俾能「功成弗居」，而減少紛爭。

無爲而治的構想，確實是封建及專制時期的良好制衡，一則可以避免獨裁，再則可以讓真正有才能的人，得到發揮的機會。最大的好處應該是聖君賢相的最佳搭配，乃是老百姓安居樂業的最好保障。

二、無爲而治的近代意義及功能

孫中山先生領導國民革命，歷經十次失敗，卒獲成功。誠如國父所說：「一爲滌蕩二百六十餘年之恥辱，使國內諸民族一切平等，無復軋轢凌制之象，二爲剷除四千餘年君王專制之迹，使民主政治於焉開始，中華民族獨立之性質與能力屹然於世界，不可動搖。自經此役，中國民主政治，已爲國人所承認，此後復辟帝制諸幻想，皆爲得罪於國人而不能存在」。

君王時代結束，民主政治成爲我國近代的趨向。國父繼承中華文化，把「無爲而治」的精神溶入「五權憲法」之中。

五權憲法是國父首創的，他說：「五權憲法是兄弟所獨創，古今中外各國從來沒有講過。」但是，卻是有所根據的，他說：「五權憲法的根據，老實說起來，就是我研究各國憲法，獨自思想出來的。」原來中山先生「在全球奔走之餘，便把各國政治的得失源流，拿來詳細考究，預備日後革命成功，好做我們建設的張本。」他「研究所得的結果，見得各國憲法祇有三權，還是很不完備，所以創出這個五權憲法，補救從前的不完備」。

中山先生的五權憲法，「一般人對於這個道理都很不明瞭，就是專門學者也有不以爲然的」。但他一直強調，務必要用五權憲法來做建設國家的基礎。因爲要有良好的憲法才能夠建立一個真正的共和國，他深信「現在雖然沒有人懂得，年深月久，數百年或數千年以後，將來總有實行的時候」。同時更肯定「要想把中國弄成一個富強的國家」，最好的方法就是實行五權憲法。

國父特別指出「中外政治不同的地方」，乃是「中國的政治，是從自由入於專制，因爲中國古時有堯舜的好皇帝，政治修明，人民得安居樂業，所謂日鑿井而飲，耕田而食」，向來是很自由的。老子說：「無爲而治」，也是表示當時人民極端自由的狀況。當時人民因爲有了充分的自由，所以不知自由的寶貴。普通外國人不知道這些詳細情形，便以爲中國人民不知道自由的好處，不講究自由。不知道中國人民自堯舜以來，已經享受過了很充分的自由」。中山先生以老子「無爲而治」爲例，是不是有其特殊的用意？

五權憲法綜合中外的長處，「去掉君權，把其中所包括的行政、立法、司法三權，提出來做三個獨立的權」，同時「另外立一個執行行政務的大總統」，做為行政首領。總統在五權憲法的地位，當然不是君王在封建專制時代那般，他是五院之上的首領，卻又不明顯地出現在下圖中所示的治國機器。

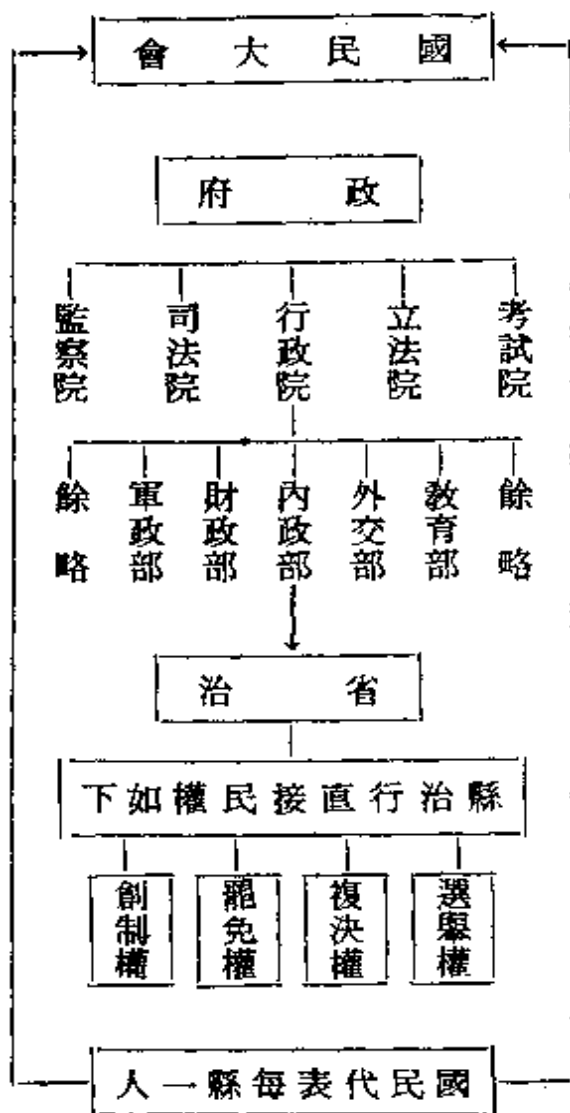
治國首領在治國機關系統當中，不具明確的地位，這正是中山先生細心比較總統制與內閣制之後的一種明智抉擇，充分把握我國「在制度中保留若干彈性」的優點。

先看美國的總統制。美國總統為國家元首兼行政首長，國務員由總統任命，對總統負責。總統雖然經常召開國務會議，但國務員祇能貢獻意見或備詢，不能作成任何獨立決議，縱令達成決議，亦缺乏對總統的拘束力，總統可以自行決定採納與否。林肯有一次召開部長會議，當時全部反對林肯的主張，而林肯竟說：「好了，七人反對，一人贊成，本案通過！」美國總統的權力，不可謂不大，實際上已經獨攬行政大權。

再看英國的內閣制，內閣雖係許多閣員所組成，國務總理只是他們的領袖。但是，「按實際情況，意見分歧之事卻不多觀。因為國務總理乃是政黨的領袖，可以政黨領袖的資格，控制其他閣員，使他們接受國務總理的意見。萬一閣員關於某種問題，意見不能一致，國務總理又可使反對者辭職，以維持內閣之統一」。國務總理，也是一個強有力的政治領袖，集大權於一身，殆無疑問。因為若非如此，不足以形成責任政治。

總統制寄望於總統個人的素養，內閣制亦端賴國務總理的表現，此所以錢穆先生感慨地說：

治國機關



「西方政府才是人治的。」他說：「西方人所謂法治，其實主要祇有一條法，就是少數服從多數。今天多數贊成便成法，明天多數贊成別一意見了，那別一意見就是法。多數是人，法隨人轉，所以是人治。」西方政治是動的，根據多數人意見，隨時可以改變。而今總統制的總統可以否決大家的多數議決；內閣制的國務總理可以控制閣員的意見，當然更是人治。

平心而論，政治乃是「管理眾人的事」，無論君權和民權，都是用來為眾人辦事的，而且也都是以人來為眾人辦事，基本上離不開「人」，無法擺脫「人治」。人法並存、人法的比重各有不同，才是切合實際的看法。因為世界大同，各有小異。

中山先生精心研究總統制和內閣制的理論之後，才提出他自創的五權憲法，可見他有心要把中外古今的長處結合在一起，造成一部「新機器」，而且他深信「如果要想治一個新國家，就不能不用這個新機器的五權憲法」。當他看到天壇憲法草案，忍不住失望地說：「不料他們還是不顧五權憲法，還是要把自己的好東西丟去不要，這真是可惜。」

五權憲法的好處很多，其中之一，便是促成「無爲而治」，總統平日可以「無爲」，讓五院院長各自有爲；一旦緊急或重大事件發生，總統亦能有所爲。事實上各級首長都應該有此作風，才能達成總動員的任務，造成大有爲的政府。這種「在上者深藏不露，居下者勿功高震主」，彼此密切配合，大家都有成就感的做法，才是真正中國的「樹狀組織」精神。

「無爲」與「有爲」委實無法截然分開，卻彼此互爲表裏，也互爲因果，所以中山先生一方面指出「行政首領就是大總統」，另一方面卻不正式把總統明確標示在治國機關圖上，「因爲一個問題，從側面來講，每每要比從正面來講是容易明白些」。

三、無爲而治的現代化意義及功能

傳統及近代管理，以大眾所說「齊家」、「治國」、「平天下」，亦即「家庭管理」、「行政管理」及「教化管理」爲主。現代特別重視職業生活，將以往的成家立業分開爲「齊家」、「立業」，所以多了一項「企業管理」，而且居於相當重要的地位。

所謂「現代」，不但是一個時間觀念，而且也是一個內容觀念。時間方面，係指近代之後的當代。內容方面，則是現代化必須實現某一些內容，換句話說，「現代化」不僅是一個描述性的觀念，還應該具有評價性的涵義。

現代化既然是可欲的，現代化管理也就成為合乎人性管理的一種追求。管理必須合乎人性，否則大家痛苦，只有利潤，只有績效，一切講責任，一切請效率，而人人不得其安，請問對於增進人類幸福，有何實際助益？

管理要合乎人性，首須順乎人性的要求，以達成「安人」為最終目的。

人都是不喜歡人家管他的，所以梁啟超先生把「無為」解釋為俗語所說的「別要管他」。他說：「在有云者，……釋以俗語則曰『別要管他』，文言之則曰『無為』。」

不要管他，那還談什麼管理？我們不要忘記：管理有兩個字，不要管他，卻不能不理他。「理」是什麼？便是孟子當年所說的「敬」，孟子要我們「有禮者敬人」，公孫丑下篇明載「父子主恩，君臣主敬」，萬章下篇說明「用上敬下，謂之尊賢」，離婁上篇提示「禮人不答反其敬」，都是居於「焉有君子而可以貨取乎」的人性基礎，希望所有管理者，首先要「看得起」（敬）部屬。

管理以看得起部屬為出發點，主管便不應該只重自己的權威，一心想滿足自己的成就慾。這時在上者「無為」，成為最合理的「看得起部屬」的人性表現。

無為絕對不是「一事不做」，什麼事情都不做，那裏能够「無不為」？再說，人是天生要動

的，做事才合乎人性，主管什麼事情都不做，基本上已經違背了自己的人性，如果真要一事不做，那就是造作。

主管要做的事，乃是「放手支持部屬去做事」。部屬的有為，正是主管的無不為。怎麼放手支持部屬去做事呢？最好的方式就是看得起他，相信他可以做得很好，所以正確的態度即是「別要管他」，但是更重要的是下面一句：「要好好理他！」

管理者敬重所屬，大家不好意思不盡心盡力，各盡其責的結果，便叫做總動員。總動員才是整體的績效，不像個人英雄主義者獨斷獨行那樣，弄來弄去，只發揮了一個人的智慧。

凡是部屬能够做得好的工作，主管都不應該去做，否則便不符合「分層負責」的精神，也不合乎「分工專職」的原理。管理者敬重部屬，部屬並不盡心盡力工作，管理者就應該想想孟子的話：「禮人不答反其敬。」「我愛人，人卻不親近我，我應該自反，再盡我的仁愛。我治理人，人卻不愛我的治理，我應該自省，再盡我的智慧。我禮敬人，人卻不回答我，我應該反省，再盡我的禮敬。凡是我所做的工作，有不能如己所願的，都從我自身檢討和反省，祇要自身純正，天下的人，自然都依著我了。」

如果遇到部屬不能做或者做不好的事情，主管當然應該挺身而出，拿出辦法來，把事情做好。這時部屬由於自己做不好或不會做，自然很樂意接受指導和協助，心裏既不反應，接受命令就不會有所抗拒。

問題是：主管如何判斷部屬能做不能做，願意做不願意做？假若判斷錯誤，豈不是適得其

反？

孟子當年用「不得已」來解決這個難題，他說：「予豈好辯哉？予不得已也！」不是別人不會說，更不是我比別人說得更好，而是此時此地，別人都不願意說，我不得已才說的！這種古道熱腸，正是一種道德上的責任感，我們稱之為使命感，或者道德勇氣。

主管經常富於使命感，部屬就越來越缺乏使命感，因為主管權大位高，部屬那裏爭得過？乾脆成全主管，用自己的缺乏使命感，來滿足主管無敵的使命感，這是整個組織有氣無力的主要原因。

莊子更進一步，把孟子的辛酸苦澀，化之於無形。他說：「無門無毒，一宅而寓於不得已，則幾矣。」一個人不走門路，不刻意營求，心靈凝聚而處理事情寄託於不得已，這樣便是合乎人性的做法。他又說：「且夫乘物以遊心，託不得已以養中，至矣！」管理者必須順應事物的自然而悠遊自適，寄託於不得已而蓄養心靈的和諧，才是最好的表現。

莊子所說的自然，重在「自」字。萬物有其各自的性，必須順性自由發展，以求各得其所，千萬不要添加人爲的偽，否則便不自然。管理者主觀上應該毫無要有作爲的欲望，以部屬的成就爲自己的成就。但是，當客觀上部屬自動要求的時候，也應該不得已予以順應。因爲毫無辛酸，毫無苦澀的心情，完全是不得已的動，所以能夠動而無不當。

孟子和莊子所處的時代，當然不如現代這麼自由。人力的素質也遠不及現代。現代人面對物質生活日越獲得改善、追求自由越趨強烈的情況，必須更加放手讓所屬能夠發揮潛力，因此主管

更需要無爲而治，亦即非不得已，不親自動手，任何動作，都是不得已而爲之。

老聃說：「明王之治，功蓋天下，而似不在己。」管理者如果能够抱持「不得已」的心態，則功績廣被天下，也會看得好像與自己毫不相干。這種「不與部屬爭功」的素養，正是無爲而治的基礎。

管理者一心一意要立功，便會霸佔所有表現的機會，力求自我表現，不予部屬任何工作，結果團體的力量無從產生。管理者也可能盡量誘使部屬工作，而把他們的功勞掠爲己有，弄得同仁怨聲載道，誓死下不爲例，嚴重傷害了團體的士氣。管理者越有爲，同仁便更加無爲。

相反地，管理者並無立功的心意，可不爲即不爲，轉而鼓勵、支持部屬有所作爲，則部屬成功的機率大，成功感也強烈，這才是越來越勤奮的主要誘因。

管理者「功成弗居」，「爲而不有」，凡事「不得已」才爲之，便是無爲而治的現代化意義。同仁不努力，管理者威脅（懲罰）、利誘（獎賞），實在沒有太大的效果，而且也不可能持久有效。管理者必須有一套本領，使同仁能够自發自動去努力，才能持久而有效。所以現代化的無爲而治，應該是「人力自動化」的管理。

「無爲而治」的現代化功能，表現在「團體內的人員，都能够自發自動去努力達成目標」。自動化是現代管理的標的，但是世界上到現在爲止，只講到生產自動化、程序自動化、辦公室自動化，還沒有那一個國家，講到人力自動化。我們先哲的理想「無爲而治」，卻早已指明「無爲」便是「自動化」，「無爲無不爲」則是人力自動化的具體效果。

現代人談自由，最要緊的在「把人當人」。管理現代化的主要課題，在「讓人自由自在地工作」。出發點在「把人當人」，原動力為「自動自發」，結果則是「自由自在地完成目標」。所以現代化的管理，必須以人性為基礎，視人為人，完成人力自動化，亦即達成現代化的「無為而治」。

人力自動化並非一蹴可成的，必須經過一些準備工作，加強一些觀念溝通。而最重要的，還在於主管是否真正瞭解「無為」，願意「無為」。

莊子外物篇記載惠子和莊子的對話。惠子首先對莊子說：「你的言論根本沒有用處。」莊子回答說：「知道無用才能和他談有用。天地並非不廣大，而人所用的只是容足之地。如果把立足以外的地方都挖到黃泉，請問人所站的這塊小地方還有用嗎？」惠子說：「沒有用。」於是莊子說：「那麼無用的用處也就明顯了。」

一般人只知道有用之用，卻不瞭解無用之用。因而很容易以用為知，以不用為愚。現代化的管理者，應該深切了解人性的真相；如果大家都要求有用，勢將無人來用；自己無用，才能使那些有用之用獲得發揮。

先知先覺者起於「有用」之上，因而自然「無用」；後知後覺者正當「有用」，要給他表現「有用」的機會；不知不覺者無所謂「有用」「無用」，只等待著別人讓他覺得「有用」。這樣看來，「無為而治」畢竟是屬於高層次的，只有先知先覺的管理者，才能深明此理，而運用自如。若果無法忍受平凡，惟恐無用，實在無法提升管理的境界，談不上追求理想的「人力自動化」。

第十篇 結語

居於第二篇至第九篇的說明，我們已經對中國管理思想的現代化有了相當的瞭解。歸納起來，可以得到下述八大要項：

(一)管理的意義是修己安人。修己是管理的起點，要管理他人，必先管好自己；組織成員都重視修己，管理的成效自然增強。修己的目的在求安人，才是推己及人；大家都以正當的行為來參與羣體的活動，當然提高管理的效果。

(二)管理的最終目的在安人。能够安人的管理才是真正的人性管理，不能安人的管理實在談不上管理合理化。不論是制度化、合理化或人性化的管理，要求確實有效，必然以安人爲其最終的目的。

(三)管理的有效力量是感應。修己與安人之間，有一種非常重要的力量，叫做感應。感應的力

量看不見，但任何人都不能否認其存在。人同此心，心同此理，便是人與人間互相感應的結果。組織成員彼此感應，才能成爲一家人。

(四)管理的根本精神在中道。中道就是中庸之道，真正的涵義是「合理」。所有人、事、地、物、時的管理，無不力求管得合理，亦即一切評估的標準，都在「合理」。管理的根本精神，在追求合理，也就是中道。

(五)管理的最佳原則是「情、理、法」。凡事先以尊重對方，給對方面子來促使其自動講理。如果動之以情，對方卻不知自動講理，這時務須再次給他面子，無效時才曉之以理。萬一對方不講理，就要翻臉無情，依法辦理。

(六)管理的基本方法是「經權法」。遇到事情，先想「不要變好不好？」如果很好，便不要變。如果不變不好，就要進一步設法變得比以前更好。站在不要變的立場來變，才能够變得更好、更通暢，也就是越變越通。

(七)管理應該發揮象棋的十二特色。管理如果能够做到天人合一、確立制度、公平競爭、組織精簡、各施所長、互依互賴、無爲而治、民主自治、竭盡心力、貫徹始終、千變萬化而又和平融洽，那就從容中道、合乎人性了。

(八)管理的最高境界在「無爲而治」。無爲而治就是人們所企盼的自動化管理，組織成員自動自發，儘量發揮潛力，當然是管理的最高境界。人人自由自在，而又不至於無法無天，才是真正的「從心所欲，不逾矩」。

現在我們知道，能够把握上述重點，便是真正中國現代化的管理。我們以這些軟體，來運用西方現代化的管理工具，即能「持經達變」，而繼舊開新了。

「安人」和「感應」的觀念，非常重要。如果缺乏信心，便無法準確掌握中國管理的真髓。下面我們一方面從中西文化的根本差異來看管理的最終目的，一方面由「管人」而「理人」到「安人」，再一次探討「安人」的重要性與必要性，並且重申孟子的感應四律，以期大家更進一步運用這種原動力來消滅「無力感」和無謂的「壓力感」。

管理不可一成不變，也不可固執非變不可，所以孔子的「無可無不可」才是最適宜的態度。守經達變才是管理的正道，因為有「經」無「權」是「固執」，有「權」無「經」是「亂變」，惟有「持經達權」，可以有原則地應變，做到合理化的地步。

最後，我們還要提出「情」的因素。中華文化的特質，其實就是一個「情」字，如何適切把握人的常「情」，乃是管理成敗的關鍵，也是管理者能否正當地「活在眾人心中」的必要條件，所以我們肯定「管理是擴情的歷程」為本書的總結。這篇短文在中央副刊發表之後，許多人把它剪下來張貼在公司的公佈欄上，充分反應眾多組織成員的心聲。

一、從中西文化的根本差異看管理的最終目的

歷來比較中西文化，取向不同，說法也不一致。總括起來，不外下述三種意見：

(一)基礎不同說——指出西方文化有三大支柱：科學、法律、宗教。中國文化有兩大基石：道德和藝術。

(二)互有異同說——或變形為大同小異說。主張「異中有同，同中有異」，既非絕對普遍同一模式，亦有許多相同的成份。

(三)完全不同說——特別強調中國文化都是壞的，所以要「全盤西化」；但也因而引起另一種相反的同等極端的論調：一切復古！

第三說顯屬情緒化。一、二兩說，俱有立論的依據，但都未涉及中西文化的根本差異。

國父說：「心也者，萬事之本源也。」思想是人生一切問題的根本與基源，和文化有十分密切的關係。探究中西文化的根本差異，採取「心入」（從心著手）的途徑，應該是直接而有效的。

心是思維的器官。人類共處同一宇宙，對於宇宙人生，又同有一探究竟的需求。中外哲人，面對同一宇宙，不斷運用心思，追究宇宙萬物的根源，因而發現「一生二，二生三，三生萬物」，乃是共有的現象。中國的「太極生兩儀」，西方的「一切生物，發端於一個基本細胞，基本細胞分裂為二」，都在敘述「一生二」的事實。

「二生三，三生萬物」比較容易為人接受，惟獨「一生二」頗難想像。因為一可以生二，二即能生三，三便能生萬物，但是，一何以能生二？委實令人費解。

馬紹伯先生嘔心瀝血，分析中西思想對於「一生二」的答案，筆者以為正是中西文化的根本差異所在，述要如後。

(一)「二構成一」——西方認為「一生二，主要由於一是由二構成的」。「離心」、「向心」二力，維持宇宙萬象；「質」、「能」構成一切物質；「時」、「空」代表宇宙；「心」、「身」組合成人。左、右二心房統稱為心；手、足合稱肢體。德國生物學家赫克爾(Ernst Haeckel)在其所著「細胞靈魂與靈魂細胞」(Zellseelen und Seelenzellen)一書中，即曾詳述細胞具有靈魂，而靈魂亦為細胞所形成的真相。細胞既由二構成，則一個細胞分裂為二，也就是「一生二」，當有可能。

(二)「一內涵二」——中國的「太極」，負陰而抱陽，涵蘊了精神與物質。宇宙萬象，不論其為陰、陽；質、力；體、靈；身、心等等所構成，而太極圖象充分表明：兩個不同的質象必須統攝於一。舉凡宇宙間所有的景象，包括萬事萬物，連同人類在內，其本質均係「一內涵二」的太極。整個宇宙是一太極，名為大一。每一事、每一物，也都各為一太極，稱為小一。朱子說：「物物皆有一太極」，便是此意。無論大一或小一，其內涵最少為二，這是共同的法則。一內涵二，一即可以生二。

中西對於「一生二」的肯定，並無歧見。但是我國富於整體化概念，認為宇宙萬事萬物都是「二作用於一之內」的表象，主張「統一起於一，一內涵二」。西方總是以個體的對立來看事物，難免產生「一內部由互不相屬的二所構成」的觀念，錯認「對立起於二，二構成一」。

如此一念之差，竟造成了中西文化的種種不同。

西方由二看一。達爾文看到生存競爭，優勝劣敗；法哲勒鄧太克(Le Dantec)認為世界上

一切不是同化就是被同化。矛盾統一律在西方是強調矛盾的：勞資對立、心物相爭、政府與民眾互不信任，乃至一切對立，因矛盾而不斷鬭爭！

我國由一看二。相剋相生、相輔相成，所以「萬物並育而不相害，道並行而不相悖」。國父昭示生存競爭，是物種進化的原則，人類有文化，應該以互助代替競爭。優勝劣敗，是一種殘酷不仁的現象，人類發揚服務的道德心，能力強的要幫助能力差的。同化、被同化容易造成心理上的不平衡，不如互相融化，取長補短，各得所宜。至於矛盾統一律，依中國觀點，必須重在統一。因為任何事物，惟有在統一狀態下，才有矛盾可言，否則兩者對立，互不倚存，勢難避免敵對或疏離；也惟有在統一狀態下的矛盾，才能經由協調而獲得化解，隨時達成真正的相輔相成。

由二看一，形成西方以衝突矛盾為主的意識型態。由一看二，才是中國廣大和諧之道。方東美先生早已強調：「關於宇宙的未來和人生的命運，前面安排著兩種路向：一是和諧的坦途，一是矛盾毀滅的邪徑。」他深切期望發揚廣大和諧以克服衝突矛盾，人類的生存才可大久、充滿幸福。

西方管理學者，由二看一，始終把「人」和「業績」視為對立的兩個概念。泰勒(Frederick W. Taylor)希望施加壓力使工人獲得高業績，令人不滿，引起人羣關係論者重視人際關係的主張，但是「一團和氣」的結果，往往導致「一事無成」。目標管理產生的背景，即是看到人際關係固然有所改善，而業績並未提高。他們指責「討好員工」乃是錯誤的觀念，希望透過目標的設定，以求取高業績。然而目標確立，人卻未必盡力而為，於是發出制定若干秩序的要求，不料制

度化又帶來組織內的官僚化，造成許多把規定、慣例當藉口的責任迴避者，仍然潛在著眾人的不滿。

目標管理試圖將「人」和「業績」兩個最傷腦筋的概念統合起來，目的在達成組織所要求的高業績，同時又能滿足達成高業績的人的慾望。統合的方向十分正確，可惜將「組織的高業績」和「達成高業績的人」視為構成一（管理）的二，擺脫不了舊有的窠臼。

要解決此一問題，必須改用我國由一而二的觀點。「人」和「業績」是「管理」的內涵，但不能對立，而且要加以統一，使其相輔相成，才能走上和諧創造的坦途，避開現行矛盾毀滅的邪徑！「一團和氣」本身並無缺點，只要確實將「一事無成」轉變為「萬事順成」，豈不是圓滿達成管理的效果！

「人」和「業績」能够「統一起於一」，由「人」自動自發來締造高業績，才是符合「二作用於一之內」的原則。但是，「人」和「業績」如何統一？筆者認為關鍵在於「管理的最終目的究竟是什麼」？如果答案是「利潤」，則工人要求高工資，股東希望低勞務成本，勞資勢不兩立，自然易起衝突。假如肯定為「績效」，無論在「人」的身上施以壓力或是設想各種激勵的方式，結果都是被動的，難以確定的，不斷提高「績效」，徒然使西方高階層管理人員平均壽命縮短十年。目的若是「使命」，更使「人」分裂為二，究竟是誰的使命？管理者的還是被管理者的？或兩者所共有？中國人最講究使命，恐怕也唯士為能，西方個人主義盛行，使命感的培育，實在難上加難！

那麼，管理的最終目的究竟是什麼才有辦法使「人」和「業績」真正統合起來？答案仍舊存在於我國先哲的理念之中。

陳大齊先生根據儒家創始者孔子及其繼承者孟、荀二子的啟示，徵以日常所見所聞，推定「安寧」為人生的根本要求。筆者服膺國父「古今一切人類之所以要努力，就是因為要求生存」的主張，既生存之後，人生的根本要求即是安寧，而管理為人生重大活動之一，因此管理的最終目的，亦是「安寧」。反觀前述西方管理學者的論說，「利潤」的獲得，是為整體的安寧，無利潤則股東、員工均感不安，是不爭的事實。「績效」的提高，也為整體的安寧，績效低落，機構呈現危機，所有人員，那有安寧之日？「使命」的確立，在於眾人是否肯定「安寧」的價值，如果不重視安寧，自然缺乏使命感，得過且過，目標於我何由哉！假若重視安寧，誰敢掉以輕心，忽視使命？可見利潤、績效、使命都是為了安寧，並非最終目的。

陳大齊先生比較「安寧」的各種情況，指出就範圍的廣狹而言，有「寡安」與「眾安」之別；自程度的高低而論，可分為「小安」與「大安」；從維持時間的短長而言，有「暫安」和「久安」的不同；視效果的虛實而論，則又區分為「虛安」和「實安」。筆者認為管理是一種始於「維護人生安寧」，繼求「鞏固人生安寧」，而終於「增進人生安寧」的過程。多少年來，我們極力企求從「農業社會的安寧」轉到「工業社會的安寧」，假若全國上下都能深切體認，在這一大前提之下，共同以「眾安」、「大安」、「久安」與「實安」為歸趨，偶有必要而尊重「寡安」、先求「小安」、借助於「暫安」、假手於「虛安」，亦不致「以寡害眾」、「因小失大」、

「暫而害久」，或「虛以害實」。管理以「安寧」為最終目的，組織的總體目標是安寧，成員的個人目標亦是安寧，由於都符合「根本的要求」而趨於一致，自無矛盾衝突之理。

但是，個人的目標，誠如先總統 蔣公的昭示，難免受到「私心、偏心、欺心、疑心」的影響，有了私心則不公，有了偏心就不正，有了欺心即不誠，有了疑心便不信。因而導致以私害公、偏而不正、有欺無誠、疑而不信的不良現象，個人的安寧（虛安）依然傷害了組織的安寧（實安），這正是管理者的責任，在使管理的進程，始於「團體及個人的安寧」之兼顧，而終於「機構內團體與個人合一的整體安寧」。

事實上，管理者自身的偏見、爭逐名譽、好出風頭、內向、外向、以及個人慾望等，亦常不自覺地滲入決策之中，無意造成的危害，往往更大。所以任何目標或決策，訂定之後，倘能一一檢視其是否合乎「眾安」、「大安」、「久安」與「實安」的要求，上述傾向，自然大為減少。例如較高的投資報酬，是投資者關切的重點，每以盈利的高低，作為管理良窳的指標。其實過高的利潤，有害於機構的安寧，因為員工勢必要求加薪，他們認為盈利偏高，即是人工成本偏低的反映。一旦增加薪資，又將導致人力市場的不安寧。帶動物價的波動，更造成社會的不安寧。可見安寧的實現，有賴眾人的通力合作，而大家也唯有一致以安寧為最高的目標，才能真正地通力合作。

管理以安寧為最終的目的，「人」居於安寧的要求，會自動自發地去創造高「業績」，這樣「統一起於一」，才是中國文化「一內涵二」的真義。如何促其實現，應該是「中國管理哲學」

的主要課題。

二、由「管人」而「理人」到「安人」

說中國人難管，是因為你要管他；如果你不想管他，中國人並不見得難管。自古以來，中國人就肯定「人的身體雖然藐小，卻有其優異的性質，在宇宙間實有卓越的位置」，對於這種「頂天立地」的中國人，我們當然不能任意去「管」他，因而塑造了中國人「不被管」、「不容易管」的性格。

西方管理，可以說是「管人」與「理事」的乘積。他們「認事不認人，認法不認人」，以至於重「事」（評估績效）輕「人」（績效不佳，立即換人）。科技發達，更精密而有系統地建構許多「理事」的方法，如作業研究（O.R.）、計畫評核術（PERT）、系統分析、以及預算控制等等，爲了把人「管」好，令其按照既定的計畫去「理事」，心理學家、行為學者真是煞費苦心，絞盡腦汁。一些「硬心腸」的哲學家，也強調客觀的理智，不惜「自欺欺人」（西方哲學家當然極不願意如此，但身處偏道環境，又持偏道思想，往往不幸而致此），製造若干「原罪」、「性惡」的論調。達爾文（Charles Darwin）固然貶低了「人」的地位，華萊斯（Alfred R. Wallace）原本極端反對達爾文學說，竟然也推稱：「整個人類，連所謂原始人在內，從生物學去看，都處於與馴化動物相同的位置。」「人」既然是布魯門巴赫（Blumenbach）所說的「真正

的家畜」，自當好好受「管」。

中國人的觀念並非如此。「管理」應該是「管事」與「理人」的乘積。中國人認為宇宙間自然存在的，惟「人」與「物」（人也是物的一種，但因其具有特殊的優異性質，所以異於其餘眾物而超然萬物之上），「事」的產生，是「人」與「物」交接的結果，「事在人爲」，「有人才有事」（沒有「人」的「事」與「人」並不相干，等於不存在），因而特重於「人」（有人好辦事）。我們要「人」來「管事」，而這些管事的人，最好是比自己更賢能的「人才」，我們尊敬他都來不及，豈敢「管」他？

孔子說：「治理一個能出千輛兵車的國家（千乘之國），對事要絲毫不苟且，而對人民要有信用。」管理國家，是「管事」，而不偏重於「管人」，正如中山先生心目中的「管理」，乃是「管理眾人之事」，卻不是「管理眾人」。政治如此，其他組織機構的管理，亦復如是。

什麼是「理人」呢？孟子把它稱為「教人」。孟子重「義」，他認為「有道德的人（大人）」說的話不一定守信（言不必信），做的事不一定果決（信不必果），但留意於通權達變，而以「義」為衡量的標準（惟義所在）。守信與果決，本來都是善行，但如不守信或不果決，反而合於「義」，那就可以不守信、不果決，可見「義」是審核的準繩，也是眾德的依據。孟子說「君臣有義」，「上司」（君）與「部屬」（臣）相處的「標準」（義）是「在下位敬重上位的（用下敬上）」，叫做尊重貴人（謂之尊貴）；在上位敬重下位的（用上敬下），叫做尊重賢人（謂之尊賢）。這種彼此互「敬」的需求，早已深植於中國人的心中。「敬」的意思，便是「看得

起」，中國人常說「承蒙看得起」，內心十分愉快。「看得起」的行為表現在「理」，當我們不「理」某人的時候，表示我們根本看不起他。中國人常常抱怨「他理都不理我」，因為「對方心中沒有我」（中國人深切希望活在別人心裡，對此十分介意），即是「看不起我」，因而不免生氣。

中國人的性格，既然是「不能管他」（憑什麼管我）、「不能不理他」（為什麼不理我），中國式的管理，當然要從「管人」的層次，提升為「理人」。

「理人」重點在「敬」不在「恩」。西方的「恩撫家長主義」（Benevolent Paternalism），老聞以家長的態度來照顧工人，改良工作環境，給予各種福利，藉以表示恩惠與仁慈，頗收一時之效，卻抵不住一九三〇年代經濟不景氣的衝擊，終至根本動搖，便是違反了「父子主恩，君臣主敬」的道理。現代許多管理者也忘記了此一原則，妄想施「恩」，一味討好部屬的結果，造成「一團和氣，一事無成」的困境，然後回過頭來，痛責員工的不仁，竟至對於「關愛員工」的管理（仁治）失去了信心。

恩是父子間的事。父子相處，「恩」比「敬」更來得重要，孟子主張「敬長」而不言「敬親」，他倡導「親親」並且推定「父子責善」為「賊恩之大者」。「上司」與「部屬」的關係，顯然未必是「父子」，與其「施恩」，「不如「主敬」。

「敬」的基礎，在「把人當人，不當禽獸或工具」。孟子常說人之所以異於禽獸者，實乃幾希，而在「這一點點」當中，居然包含了「敬人的心」（恭敬之心，人皆有之），如果連這一點

點都不加以重視，很容易「一念之差」，就把員工（人）視同禽獸，甚至於「禽獸不如」了。

「理他」就是「敬他」，而「敬他」的效果則在「敬人者人恆敬之」。中國人常常自豪「你敬我一尺，我敬你一丈」，即使在飲酒的場合，也要「回敬」一番，可見中國人十分相信「感應」的力量，肯定上司用他的心「感」（Action），部屬就會以他的心「應」（Reaction）。

爲什麼只許「上司用心感，部屬以心應」，不容許「部屬用心感，上司以心應」呢？原來這也是經過精心設計的，亦是「有意造成中國人不容易管」的重大因素之一。孟子一方面鼓勵做子女的應該「順」於父母，卻贊成做「部屬」的對上司「不要順」（「不要順」絕非「要不順」）；一方面又告訴齊宣王說：「上司如果看待部屬像手足（君之視臣如手足），那麼部屬就會把上司看待像腹心（則臣視君如腹心）；上司看待部屬像犬馬（君之視臣如犬馬），部屬就把上司看待像路人（則臣視君如路人）；至於那些把部屬看成沒有價值、沒有用處的土芥（君之視臣如土芥）的上司，就難怪部屬把他當做仇人一般看待（則臣視君如寇讎）」中國人希望「必待上對下好，然後下才對上好」，一旦顛倒過來，在下者先對居上位者示好，那就是眾人所不齒的「諂媚」、「拍馬屁」、「巴結權貴」，十足「奉承之徒」。

有人認爲：中國傳統只有「治道」而無「政道」，因而指出中國以前僅有「民本」觀念而不及「民主」。實際上中國人是「寓政道於治道」的，中國人「不好管」的性格，使得歷朝帝王，除了「按時納糧」、「不要造反」之外，不敢多所需索，因而專制政治，老百姓仍然享有「帝力於我何有哉」的極大自由。中國人難管，即是「政道」，是所有獨裁暴君的剋星；我們反共復國

必勝必成，即將表現在大陸同胞的「不好管」，奮起推翻共產暴政。

「敬人」的結果，也有引起「不敬」的。孟子要我們首先自我檢討，為什麼「我禮敬人，人卻不回敬我」？（禮人不答）是不是由於自己敬得不甚週到？或者已經失敬而不自覺？如果確實是自己的失誤，當然要反省以正身，務求盡其在我。倘若自省並無失敬，而對方依然「不敬」，就不妨「不理他」，因為「他不過是一個妄誕的人（此亦妄人也已矣）！這樣（如此），和禽獸有什麼分別呢（則與禽獸奚擇哉）？對於禽獸又何必計較呢（於禽獸又何難焉）？」這也是「上不理下，對他冷淡，愛理不理」的一種制裁力。中國人難管，卻一本「合則留，不合則去」的態度，並不主張採取西方那種「爭取」、「衝突」的手段，這是「勞資和諧」的基礎，因為除非萬不得已，遇到「桀紂暴虐，殘民以逞」，才會「湯武行仁，弔民伐罪」。中山先生是革命家，卻肯定「革命是非常事業」，不可以頻頻為之，否則國家受害，人民不安，就是這個道理。

中庸記載：凡是治理天下國家的，有九種經常不變的綱領，那就是修正己身（修身）、尊重賢人（尊賢）、親近愛護親人（親親）、恭敬大臣（敬大臣）、體恤羣臣（體羣臣）、愛民如子（子庶民）、招徠各種技術人員（來百工）、善待遠方的人（柔遠人）、安撫列國的諸侯（懷諸侯）。其中除修身外，都是講求「敬人」的道理。怎樣「敬人」呢？一是在精神方面提高他的地位（尊其位），一是在物質方面加厚他的待遇（重其祿），雙管齊下，還有什麼人會不知盡心盡力來「回敬」呢？

中國人難管，我們二十幾年來，一直在動用西方的法寶，想要管好中國員工，效果並不理

想。中國人太聰明（當然也有人否認，說這正是不聰明的表現，但持此論調的中國人絕不承認他自己不聰明，理由是：只有他聰明得看出這種不聰明），很喜歡取巧，不管用什麼方法管他，總有一套因應的辦法，所謂「水來土掩，兵來將擋」，原是中國人的看家本領，難怪學了這麼多年，仍然大嘆：中國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」；禮賢下士，當令諸葛孔明「鞠躬盡瘁，死而後已」。但偶而不免遇到「人中禽獸」，以「不敬」回「敬」，際此講求效率的時代，「不理他」並非良策，必須進一步追根究底，發掘病源，務求徹底根治，管理者才能心安。

孔子的中心思想是仁，仁即是愛。義是仁的顯現，仁是義的基礎，所以「敬人」必出乎愛心。上司禮敬部屬，如果一心一意期待其正當的回報，便是基於「利」的「私心」；上司愛護部屬（是珍惜、關懷，而不是溺愛、施恩），只因爲自己既然爲人長上，理應如此，則是不溺於利欲的「公心」，事實上也才合「義」。仁須是自己做出來的（爲仁由己），並不是存心做給別人看，而有所企求的。「敬人」者一味等待適當的回「敬」，自身已經「失敬」，難怪會得不到想像中的效果。

爲了這個緣故，孔子主張「仁以安人」。他認爲管理者的責任，首在「修正自己，並且使所接觸的人安舒（修己以安人）。孔子十分尊崇堯舜，卻也不客氣地指出「修正自己，並且使百姓安樂」這件事，恐怕堯舜也以爲難做到吧！

有一天，孔子和顏淵、子路兩位弟子隨興交談。子路提起他的抱負說：「我願意把我的車、

馬、衣、裘和朋友共同享用；就是用壞了，我也不怨恨（願車馬衣裘，與朋友共；敝之而無憾）。」「顏淵則說：「我希望能不矜誇自己的好處；能不把煩難的事推到別人頭上（願無伐善，無施勞）。」「他們兩人，都警覺到「敬人」的重要，只是子路的想法，似乎偏向經濟物質層面，比較粗淺；顏淵則不專重物質，兼及精神層面，境界較高。

後來子路建議孔子也談一談自己的心願，想不到孔子僅僅簡要地說：「我要使老年人覺得安穩；朋友們對我信賴；年輕人對我懷念（老者安之，朋友信之，少者懷之）。」「關懷別人，要使對方不承受任何壓力，輕鬆愉快地受到關懷，是安人的最高境界。

中國人深怕欠人家的情，甚至爲了怕承受太多的情而「不領情」。你敬他，他未免提高警覺：「爲什麼對我這麼好？」從前吳起將軍對部屬愛護備至，他爲了替一個長腫泡的士兵除毒，親自用嘴巴去吸吮那個腫泡的膿。消息傳到那個士兵的母親，竟不自禁地大哭起來，因爲她已經知道，將軍的愛使得她的兒子不能不捨命死戰，想到兒子必死，做母親的當然非常悲傷。這種「士爲知己者死」的精神，使得中國人處處謹慎，時時提防，不忘「良禽擇木而棲，志士擇人而事」。

上司選擇部屬，部屬也考驗上司，自古已然，現代組織嚴密，人浮於事，但是中國人向來「能忍耐，不死心」他忍著不說，不抗爭，也不表現不滿，而對於「希望有一天能够幸遇明主，爲他拼命」的信念，卻永不絕望。

對待中國員工，管他，他偏不服；理他，他又將信將疑。最好的辦法，便是「安他」。管理

的「安人之道」，乃是居於人所固有的一顆愛心，愛人如己，把人我之見消除到最低限度。你理他，他不理你，是由於他「患不安」，一旦「安」了，自然會有正當的反應，因為這才是人之常情。

員工的不安，不外乎「不會做」、「不肯做」、「不敢做」、「不多做」、「不當做」。不會做的不安，是由於知能不足、技術欠佳、過程不明瞭，或者標準不確定，所以要「教他」；不肯做的不安，乃繫於待遇低、工作多，同仁之間相處不愉快，因此要「知他」；不敢做的不安，表現在怕做錯，怕挨罵受罰，務必要「諒他」；不多做的不安，則是內心恐懼，深怕越分招忌，或功高震主，就應該「信他」；至於不當做的不安，無非已經做錯了事，惟恐從此不再受到信任，所以應該「用他」。這「教他」、「知他」、「諒他」、「信他」、「用他」，一以「誠」爲本，即爲「仁者無敵」的「安人之道」。

中國人最喜歡「自動自發」，他之所以表現「被動」、「保守」、「消極」、「不長進」，乃是歷來教育的偏失、環境的誤導所造成的。對待中國員工，惟有從「管人」（消極約束）導入「理人」（積極領導），然後「安人」（自動自發），由「管」邁向「不管之管」，亦即由「有爲」而「無爲」，才是光明有效的坦途。

三、孟子的感應四律

有些人喜歡用「無力感」來表示「無可奈何」的「非我之罪」；有些人則抱著厭惡的心情以

暗示自己在某方面仍有其相當的成就。芸芸眾生，只希望不要引發太多的「無助感」；而從管理的取向來看，則不能不關心此「力」究竟何所指？

愛齊歐尼 (Amichai Elzoni) 將「權力」視為「引發或影響行為的能力」，而區分為「位置權力」與「個人權力」。前者是組織內的位置，促使個人得以完成若干工作；後者則是個人自其跟從者所獲得的權力。

他指稱領導者最有利的狀況，在於同時擁有位置與個人權力。事實上，這兩者往往不可能兼而有之，於是孰重孰輕頗有爭論。

馬基維利 (Machiavelli) 認為「位置權力」乃係「由懼而生」的，而「個人權力」卻是「由愛而生」的一種「人與人之間的關係」。能够讓部屬又愛又懼，固然是上司求之不得的情況；如果沒有辦法，那麼「由懼而生」的「位置權力」似乎比較耐久而可靠。不過他鄭重地提出一個先決條件，便是：上司必須無懼於報復。因為恐懼很容易變成怨恨，而怨恨則是暗中破壞或公然報復的原動力。

人羣關係論者，大多數偏重「個人權力」，認為組織的真正權力中心在於工作單位內所發展出來的人際關係，因而肯定：眾人所同意的領導，才是真正領導力的表現。巴納德 (Chester I. Barnard) 指出領導者必須考慮任務，同時應該重視人羣關係。庫茲 (Harold Koontz) 及歐杜納爾 (Cyril O'Donnell) 也認為：領導就是影響人們跟從著去達成一個共同目標。

我國先哲，講求恩威並濟，亦即「個人權力」與「位置權力」並重。但是屬於軟心腸的儒

家、道家，不免傾向於「個人權力」；儒家主張「德化」，希望上司由德性的覺醒而完成其自身健全的人格，不執著於現實權位的把持與獨裁；道家莊子則以「人相忘於道術，魚相忘於江湖」來告誡管理者忘掉自己的權位。屬於硬心腸的法家，顯然側重於「位置權力」，強調認法不認人。

晚近西風東漸，而我國教育，由於諸多因素，經常造就智識豐富而思想貧乏的「智者」（蘇格拉底嘗自稱為「愛智者」，便是認清了「智者」的真面目），憑藉「智識即權力」的信心，擅自貶低傳統所重視的「道義權力」與「聲望權力」（合起來即是「個人權力」），大幅度地提升了「法定權力」（就是「位置權力」），殊不知權力固然是上司地位的特徵，但權限關係，卻存在於上司與部屬之間：必須一方期待他方服從，而他方也有服從的意思，此種權限關係才能順利建立。

美國空軍手冊明載：「領導是以自己的意志或行為，來感化他人，使其服從、尊敬、信任與忠誠合作的藝術」。要使人信服，惟有在潛移默化中，善用領導藝術，使部屬在沒有精神威脅或要求服從下，樂於參與，而獲得真心的協力合作。

再賢明的領導者，也可能有輕微的「無力感」，因為「人心唯危」，意識既不安定，念頭更是此起彼落，變化多端，任何措施總無法皆大喜歡，此所以「皇帝大大，也免不了背後的閒話」。

「無力感」如果來自「位置權力」，表面上似乎比較嚴重，儼然是「向公權力挑戰」。分析

起來，有兩種可能：一是存心圖謀不軌，藉此製造是非，引起混亂；一是內心的不滿，積壓已久，趁機有所發洩。前者罪不可赦，務須嚴加制止，甚至繩之以法，方符眾人的願望。後者情有可恕，管理者最好自我反省，拿孟子的話：「我愛人，人卻不親近我，我就要自反，再盡我的仁愛；我治理人，人卻不受我的治理，我就要自反，再盡我的智慧；我禮敬人，人卻不回答我，我就要自反，再盡我的禮敬。」凡是有「無力感」的，都從自己檢討一番，尋出其中的道理。

「無力感」大多來自「個人權力」的缺失：道義權力具有兩大基礎，一為倫理觀念，一即處事毅力；聲望權力又稱贏得的權力，是由於自身領導才能的成就，博得部屬衷心的信仰與愛戴，因而無條件接受其指使。「位置權力」的獲得，隨機緣以俱來，一旦被任命，立即有了法定的權力。「個人權力」則有賴於先總統 蔣公所指示的十一項基本原則，亦即「知任務」、「常改進」、「重鼓勵」、「強信心」、「作楷模」、「求實效」、「標準化」、「有決心」、「責任感」、「量實力」與「任勞怨」，無論在「律己」、「待人」、「處事」等方面，絕非僅具「學識」而缺乏「智慧」與「經驗」者所能體認善用，因為這些條目，不能望文生義，亦不可一成不變，必須融會貫通，才能革新創進，確保神效。

依據訪問調查，部屬多半不滿意自己的主管，而且他們還抱怨地指出：沒有不好的部屬，只有不好的主管。孔子說：「有教無類」，即是君子有教，則人人都可以為善。拿破崙自誇有能力「以泥土造軍長」，他說：「頭腦過熱的人，我則冷之；頭腦過冷的人，我則熱之。我要這個人變成什麼樣的人，我就能使他照我的意思去變。」我國向來也認為第一等主管，乃是善於陶鑄人

才，好像具有「點石成金」的手段，似可作為佐證。

但是，擔任主管也鮮有不認真負責的，他們只是鞠躬盡瘁，卻不幸勞而少功，好像在球場上奮力奔馳，滿身大汗，而屢投不中，未得「兩分」。我們最好肯定：沒有不好的主管，只是稍為欠缺領導的藝術。

自古以來，我們便承認部屬是人而不是物，是人便有感情，亦即有其好惡，誠如巴納德所說：「關於管制或影響集體的行動，不論作法如何，常有其不可預知的反應，或好或壞，頗為難以確定。」但是，西方學者，僅僅瞭解領導的過程，是領導者、跟從者及其它環境因素的方程式，卻無法突破這種不可捉摸的情況，尋出我們的傳統法寶：感應定律。

「感應力」是宇宙活動的推動力，它就是牛頓「萬有引力」中的 Action 與 Reaction，Action 是感，即是應。應由感生，感由應而托出。沒有感固然沒有應；沒有應也絕看不見感。宇宙萬事萬物的形式，都是感應力互相摩盪的表現，所以朱子說：「凡在天地間，無非感應之理，造化與人事皆是。」又說：「陰陽之變化，萬物之生成，情偽之相通，事為之終始，一為感，則一為應，循環相代，所以不已也。」

這種「上司有感，部屬有應」的道理，孟子研究得十分透澈，他列舉四個定律，茲說明如下。

一 出爾反爾律

我們現在指責人家言行前後反覆，自相矛盾，謂之出爾反爾。不過當年曾子說這句話的意思，應該是「以此待人，人亦以此報之」，孟子在梁惠王篇魯閔章引用曾子「出乎爾者，反乎爾者也。」的話，特別在前面加上「戒之，戒之」的警語，便是我們要我們提高警覺，切記「你如何待人，人亦將如何待你」。每一句惡毒的話，每一件虐待他人的措施，初看起來，好像都在傷害他人，到頭來都害了自己。孔子一貫主張：欲正他人，必先自正。他對管理者的人格非常重視，認為從事管理的人，都應該具備無可訾議的人格，才能真正提高服務的品質。不像現代人只重做事，居然嘲笑傳統中國人「只重做人不重做事」，幾乎忘記了「不會做人，那裏有資格做事？」

二 施報對等律

孟子在離婁篇視臣章解釋孔子「君君臣臣」的對待原理說：「上司看待部屬像手足，部屬就把上司看待像腹心；上司看待部屬像犬馬，部屬就把上司看待像路人；上司看待部屬像土芥，部屬就把上司看待像敵人。」手足必然接受腹心的指揮，所以上司如果視部屬如同左右手，部屬當然口服心服地盡心盡力。犬馬是看門、拖車的工具，上司視部屬如器具，用畢隨時可棄，部屬便把上司當做沒有情感的陌生路人，亦隨時可以跳槽離去。土芥是賤物，上司根本看不起部屬，視之如廢物，部屬受盡侮辱，不免把上司看成仇人，有時惹成大禍，即是此理。孟子說：「殺人之父，人亦殺其父；殺人之兄，人亦殺其兄。」殺掉他人的父親，人家不肯僅僅殺其兄長便告罷休，這種施報對等的定律，提醒管理者切記：你待部屬幾分好，部屬也會等量回報你。

三 居上先施律

孟子梁惠王篇魯閔章說：「如果上司能够用『仁愛』的心來禮待部屬，他的部屬必然自動地親近他，拼命地爲他効力！」這種「必待上先施仁，而後回仁」的「居上先施律」，幾千年來，牢不可破地成爲中國傳統社會的一種行爲規範。上司對待部屬關懷備至，我們對他只有尊敬、讚美，絕無不敬的話語。但是，部屬如果先對上司示好，則「巴結」、「拍馬」、「奉承之徒」等等不屑的批評，便潮湧而來。先哲的苦心，原係「寓政道於治道」，使有權有勢的管理者時常懷著仁心，率先去珍惜、愛護部屬，然後部屬才有良好的效應，形成一幅「正己正人」的美好畫面。不幸居上者如果亦是平常的凡人，偏愛唯唯諾諾的奴才，甚不能明辨君子或小人，造成「所謂忠不忠，所謂賢不賢」的不良氣候，久而久之，自然欲振無力了。

四 強恕而行律

孟子離婁篇規矩章引用孔子的話說：「管理者的面前只有兩條路，仁和不仁罷了。」他在君仁章則明顯地指出：「上司能够依仁道行事，部屬自然沒有不仁了。上司能够依義理行事，部屬自然沒有不義了。」但是仁道、義理，究竟不是任何人生來就知所依附的。孔子把人分成「中人以上」、「中人」、「中人以下」三等，中人以上的，對於仁道和義理，或許可以安而行之；中人或可以利而行之；至於中人以下，恐怕只可能勉強而行之了。孟子雖然倡導性善，卻也認爲必

須經過良好的教導，才能知道仁義的道理，所以說：「強恕而行，求仁莫近焉！」便是希望管理者時時警惕自己，要勉強去實行上述三律，一切從自己做起。

孟子說：「君子所以不同於一般人的地方，就是他常反省自己。君子常用仁來省察自己，用禮來省察自己。仁德的人，就能愛人；講禮的人，就能敬人。」他認為能愛人的上司，部屬必定也常愛他；能敬人的上司，部屬必定也常敬他。主管一言一行，均以蹈仁執禮為依歸，從那裏來的「無力感」呢？

喜歡用權勢的上司，常對部屬施加壓力，這種「以力服人」的「霸道」管理，難以長久有效。善用領導，經常維護部屬的尊嚴，即是「以德服人」的「王道」管理，才是自動奮發、精誠團結的根源。

錢穆先生分析中國人的性格，認為我們的國民性，是「和合」的分數比較多過「分別」的。他指出：「中國人講人，不重在講個別的人，而更重在人倫。人倫是人與人相處有一共同關係的。要能人與人相處，才各成其為人。若人與人過分分別了，便就無人倫。」中國人的管理，是倫理的管理，任何組織，都由人與人互相配搭而成；組織的架構，就中國人觀點，有如人體的骨骼，房屋的樑柱，整體性重於個別性。自古相傳，中國人的分工專職，看起來好像含混不清，實際上仍是著重和合性的。如今冒然運用西方管理的「分別性」，講求「制衡」、「監督」，強調「壓力」、「控制」，徒然把「衝突」的氣氛加濃，當然要自嘆無力。

至於做事方面，錢先生說：「中國人認為事業以集團性為重。集團必有一領導，但領導性的

重要，次於集團性。所以每一集團中的領導人，不易見其英雄性。而英雄性之表現，常在領導人之下。」他以楚漢相爭為例，證明「中國人的觀念裏，英雄不宜爲領導人，亦不易成大事業」。假如我們模仿西方管理，以「英雄性」來領導中國員工，就違背了中國人的國民性，再有力的，也很快變成無力了。」

中國人的領導特性，在「以最不表現英雄性的領袖，來領導一羣十足的英雄人物。」而其原動力，則繫於「人心有感應：彼以此感，我以此應」的道理，孟子的感應四律，當是消滅「無力感」的良藥，委實值得我們兩千年後的人來欣賞，來鑽研。

四、守經達變才是管理的正道

先總統 蔣公在「政治建設之要義」中，講到政治的意義，推崇 中山先生所說的，最爲明白：「政」就是眾人的事，「治」就是管理，管理眾人的事便是「政治」。但是，他特別提醒大家：「政治的意義雖如此簡單，然而其內容卻異常複雜，不僅因時因地而不同，亦且因人因事而變易。一面要能守正以持經，一面要能權宜而應變。」

蔣公這一段話，雖然針對「政治」而言，如果拿來應用到一切的管理，也是十分適合。因爲管理的內容，同樣的異常複雜，非但受時間（時）、空間（地）的限制，而且隨人、事的更替而變遷，所以必須「守正持經、權宜應變」，才能因應組織內、外環境的實際需要，收到宏大而良

好的效果。

國父說過：「夷險不測，成敗無定，而守經達變，如江河之自適，山嶽之不移。」一九七〇年代，能源危機、通貨膨脹、經濟蕭條以及國際政治情勢的劇變，真是夷險不測；若干管理良好、制度素稱健全的大企業，例如英國的 Reaction Rolls-Royce、美國的 Lockheed 和 Penn Central，在不利情況的衝擊下紛紛崩潰，果然成敗無定。企業面臨此種挑戰，欲求「自適」（自求適應環境的變動）、「不移」（保持永生，免於遭受淘汰的命運），惟一的途徑，即是「守經達變」。

守經達變，就是「守正以持經，權宜而應變」。「經」，即是「常」；常道常經，叫做經。守經的意思，便是「堅守常道」。「變」係「權術」，引申為「變通」。達變是爲了順應時勢的變遷，而作「適當權變」。「守經達變」，乃是一方面堅守常道，一方面適當權變。應用在管理上，正是最佳的法則；對今日世界而言，更是最光明的正道。

美國洛杉磯加州大學教授賈可貝（N. H. Jacoby）指出一九八〇年代，由於高度的政治動盪性和不定性的挑戰，管理者在低度經濟成長率、昂貴資金成本，以及脆弱的產業紀律之外，尚須應付來自各方的壓力，包括消費者的要求、環境保護人士的要求，還有倡導人權人士的要求。佛羅里達國際大學教授何傑斯（R. M. Hodgetts）則宜稱「這一個新的十年中，環境的變遷太迅速了；作爲一位現代經理人，不能不緊緊追隨這重大的變遷。」

事實上，早在一九七七年，盧丹士（F. Luthans）和司徒華（T. I. Stewart）這兩位管理學

者所倡議的「權變理論」(Contingency Theory)，便已經指出：世界上沒有一種管理方法，能够適合全部的情勢。因而提倡：舉凡組織結構、激勵程序，以及領導作風等等關鍵性的變數，均須斟酌當時當地的情勢，而有所適切的調整。

這種「權變管理」，鼓勵管理者依據自己的需要，任意選用職能的概念、計量的概念、行爲的概念或系統的概念。誠如管理學大師杜魯克(P. F. Drucker)所指稱的「變動中的管理世界」，西方管理，近年來極力主張在變動不居的情況下，儘量通權達變，以謀求適應。

「通權達變」的理論很快地傳到臺灣地區，許多人馬上想到它的一些反義詞，如「墨守成規」、「刻舟求劍」、「固步自封」、「膠柱鼓瑟」等等，並用以形容現有的管理。認為處處謹守「祖制」、「家法」，事事依照「規章」、「制度」，自然不能因應環境，由「知變」、「應變」而「求變」。追根究底，又歸罪於「以不變應萬變」的保守傳統。

中國傳統果真缺乏「變化」觀念嗎？中國人自有歷史以來，一切思想、學術、政治、宗教，無不直接、間接淵源於易經所涵的學理。「易」的本義，是「更換」、「改變」、「代替」的意思。易學的眞詮，即在闡明宇宙循環的定律，肯定所有事物，都不斷變易、交替，有長必有消，有消必有長。所謂陰陽消長，即是新陳代謝、生生不息。爻辭所表現的「物極必反」觀念，亦就是古代中國思想中的「變化」觀念。

至於「通權達變」的精神，孔、孟時代已予強調。孔子說：「可與共學，未可與適道；可與適道，未可與立；可與立，未可與權。」(論語子罕篇)主要在告訴我們，惟有能够自立的人，

才可以講求權宜之道。孟子說：「男女授受不親，禮也；嫂溺援之以手，權也。」（孟子離婁篇）表示禮法也有權變的時候。莊子超脫名利和死亡，卻也重視權變，他在秋水篇說：「知道者，必達於理；達於理者，必明於權；明於權者，不以物害己。」莊子認為善於權變的人，不會讓外物有傷害自己的機會。所以至德之人，火不能燒死他，水不能淹死他，寒暑不能損害他，禽獸也不能傷殘他。並不是說他自身逼近危險，能不受損傷，而是因為他能辨別安寧和危險，安守窮困和通達，進退都極端的謹慎，以致於沒有物能够傷害他。

然而，中國人通權達變的意義，乃是對應著「經」或「常」而言的。宋、明理學家所說的「理一分殊」，指出理有可變的，謂之「權」，也有不可變的，叫做「經」。「權」即「經」在萬殊之事中的運用。張曉峯先生更認為「守經達變」才是中國人的民族性之一。（中國文化與中國民族性）他舉論語所載：子謂顏淵曰：「用之則行，舍之則藏，唯我與爾有是夫。」（述而篇）以及子曰：「鄙夫可與事君也與哉？其未得之也，患得之；既得之，患失之，無所不至矣。」（陽貨篇）證明用舍行藏、出處進退不失其正的，才是理想的人格。此與患得患失、無所不至的鄙夫，大相逕庭。推論到管理上，則雖有風雨如晦的不景氣，企業在通權達變之際，仍應堅守其光明正大的社會責任。

處常與處變，守經與權宜，向為中國人所重視。「經」「權」的關係，有兩種不同的看法。一是「權不離經」，熊十力先生說：「夫道有經有權，經常大立，權應萬變。變體其常，故可於變而知常；權本於經，守貞常而不窮於變。故權行而後見經之所以稱常道者，正以其為眾妙之門

耳。「經」是「常道」，而「權」爲「趣時應變」，所以「無往而可離於經也」。一是「權與經反」，宋朝李觀說：「常者，道之紀也；道不以權，弗能濟矣。是故權者，反常者也。」他主張「事變矣，勢異矣」，便不能「一本於常」，卻應該「離經反常」。這兩種論調，中國人多半是取向於「權不離經」的。春秋公羊傳說：「殺人以自生，亡人以自存」，固然也不失爲權宜應變的一種方式，但殺人、亡人爲離經叛道的行爲，是一種反常的做法，所以「君子不爲也」。

臺灣地區企業界的「一窩蜂主義」，即是「離經反常」的表現。大家競相求取短期利益，忘記了「企業應該永生」的根本，徒然引起惡性競爭，誰也不敢想像明日的景況。這種弊病，在以往輕工業階段，尚不致嚴重影響經濟的命脈。如今我們力求工業升段，假若不趕快改變此種心態，對於發展中的資本密集或技術密集工業，將會帶來十分不利的後果。因爲輕工業投入的資金較少，盲目求變，即使迷失了方向，損失還不太大；資本密集或技術密集工業投入的多，一旦亂變，造成的後遺症委實不堪設想。

創新 (Innovation) 是企業成長的動力泉源，大學引成湯的盤銘說：「苟日新，日日新，又日新。」可見中國傳統，也是倡導「日新又新」的，不過中國之所以用中字爲國名，即是由於中道乃我國的國魂。張曉峯先生把中道解釋爲「合理化」，合理化的創新、合理化的權變，才是合乎中道的行爲。引進新的理論或觀念，也是創新的活動之一，西方的「權變管理」，我們不妨吸取其精華，並採用國父和先總統蔣公「守經達變」的原則，勿使過與不及，才能獲得合理化的權變，也才是中道的管理。

易經中與「中」觀念相配的，便是「時」。孔子講易，倡導「知進退存亡，而不失其正」的「時中」心法。惠棟、易尚時中說易漢學：「易道深矣！一言以蔽之，曰：時中。」時中的意義，是在和諧中求均衡，從均衡中求進步。近年來少數人視「衝突」為「權變」的同義詞，亦即以「和諧」「均衡」為「不知權變」「不能進步」的最大障礙，完全不瞭解「從容中道，與時偕進」的道理，不明白在不斷變動的過程中，依然可以求得和諧，獲得均衡，並因而得到真實的進步。

管理的最終目的在安人，不能安人的權變，即是「權與經反」，這種權變，極容易導致組織內部的衝突，縱使有利，亦是短利、小利，乃至於假利。惟有「權不離經」的權變，才能够在安人的「常道」中求得改善，獲得進步。多年來我們引進西洋學說、觀念，已經深受「盲目移植」之苦，現在管理界正在鼓勵權變之際，亟盼能以「守正以持經，權宜而應變」的中道，作為權變的衡量標準，畢竟守經達變才是管理的正道。

五、管理是擴情的歷程

有一天，在中正國際機場，兩位男士向旁邊一位俊秀的年輕人借筆填表。那位年輕人毫不猶豫地拒絕了：「不行。我馬上就要走，出門應該時時不忘記帶筆才對。」

站在背後，我看不見兩位男士的表情，只知道他們默不則聲，心裏一定嘀咕著：「你可以不借，但你實在沒有權利教訓我們。」

那位年輕的朋友，似乎也覺察自己過激的態度，裝模作樣地看一看手錶，便急速地走開了。這是現代中國的悲劇，年輕人是典型的現代教育和現代社會環境的受害者。語氣堅硬，不過是替自己的「無情」找藉口，充份證明「人」確是亞里斯多德所說的「理性的動物」；而內心不安，則是由於他畢竟是炎黃子孫，血液裏不免流動著豐富的「情」。

中國思想，以儒家爲主流，儒家的代表是孔孟。孔子的感情經常正當地自然流露，他認爲「惟仁者，能好人，能惡人。」（里仁）哀樂好惡，都是人之常情，孔子並不加以排斥。孟子更進一步指出惻隱之心、羞惡之心、辭讓之心、是非之心，爲仁、義、禮、智之端。惻隱、羞惡、辭讓，不外乎情，卻是道德的基本，更證明情實在是應當有的。

墨子的愛人之情，更爲濃厚；如果缺乏真情，那裏談得上兼愛天下？莊子主張「有人之形，無人之情」（德充符），但是，惠施替我們問得十分清楚：

惠施：「人是沒有情的嗎？」

莊子：「是的。」

惠施：「人如果沒有情，怎麼能稱爲人？」

莊子：「道給了人容貌，天給了人形體，怎麼不能稱爲人呢？」

惠施：「既然稱爲人，怎麼沒有情？」

莊子：「這不是我所說的『情』。我所說的『無情』，乃是指人不以好惡損害自己的本性，卻能够經常順任自然而不用人爲去增益。」

把人類的情，與自然的法則相結合，才能大公無私。莊子希望我們「忘我」，修養到「無人之情」的境界，不使你的情與我的情相衝突，物我兩忘，看起來像「無情」，其實是「至情」。

中華文化最寶貴的特質之一，便是「情」。孔子倡導「德治」，主張用「情」來感化；孟子區分「王道」、「霸道」，亦即前者重「情」，後者重「力」。

中國人對情的重視，並不局限於父母、兄弟、子女、夫婦和朋友，也不僅及於貧苦大眾。我們不但對「人」有情，對「物」也有情。貴物、惜物，應是儒家文化陶冶下特有的心態。

不幸的是，近代中國出現了若干「怕情」人士，他們極力攻擊我國的「人情味」和「同情心」，甚至視為社會最大的亂源，更是國勢不振的禍根。經常把「工業社會」和「農業社會」對比，肯定工業社會是不能也不必講情的，特別強調「企業是沒有感情的」，因為它不是慈善機構。並且相當「絕情」地「嫁禍」給達爾文的「物競天擇」，認為「這種優勝劣敗的理論，今天看起來，果然深合事實」。

當然深合事實，因為宇宙萬象原本是多元的，好像許多不同顏色的紗織成的什錦布疋，什麼顏色都有，所以說它是任何一種顏色，就偏愛那一種色調的人看來，「果然深合事實」。

動物之間，有競爭也有互助。達爾文看到競爭的一面，歸納局部事實，自能「持之有故，言之成理」；克魯泡特金則觀察互助的一面，摘取另一部份事實，為其立論的根據。只有中山先生秉持我國固有道統，採取中道精神，明白揭示「動物生存進化，以競爭為原則；人類則以互助為宜」，一語道破「人與禽獸的差異」，再次肯定「人為萬物之靈」。

管理現象，有互助也有競爭。重視互助的，便是「情的管理」，上司部屬彼此無情，那裏能够真誠互助？重視競爭的，即爲「力的管理」，既然無情，只好訴之權威，以強權爲公理，難怪「商場如戰場」，工廠也必須向軍營看齊，才能成爲生產的戰士。

講求力的管理，就不能怪員工跳槽。美國企業界，員工越跳槽越顯得有能力（便是我們所說的：有辦法），越跳槽越有機會晉陞，並且獲得更高的待遇。然而，我們一方面宣佈「企業是沒有感情的」，強調「競爭才是生存致勝之道」，而另一方面，卻又交相指責員工跳槽，豈非嚴重的矛盾？

西方人嘗自承爲希臘人的後代，他們繼承希臘的思想，以「理性」爲主。他們的「個人主義」，認爲人要自由，也應該獨立。老闆有決定員工去留的自由，員工也可以獨立地工作，不必講求對公司或老闆的忠誠。

臺灣地區若干「現代化」企業，對於美國式的「退一人極易」十分嚮往，以爲老闆可以開革不稱職的員工，乃是天經地義的自由。然而，在感情上又希望員工「以廠作家」，對公司（老闆）忠誠，並且不跳槽。同樣地，有人盡力鼓吹學習日本人的管理作風，卻又高喊「爸爸回家吃晚飯」。這種無法「一以貫之」的觀念，表現在前面那位年輕人的身上，固然是「有情」故作「無情」；而在一般管理者，則爲「怕情」而終至「斷情」：他們害怕付出情，卻要求得到情；只取不予，把情給斷掉了。

中國人從小就未養成獨立的習慣，學校教育也不注重獨立思考的培養，社會上守法、重法的

精神不够，要把個人主義移植進來，恐怕形成自由而不守法，容易過度享受應有的權利，卻因而忽略了自己的義務。

美國社會可以說是相當現代化的，他們理重於情，卻並不無情。參觀過狄斯奈樂園的人，不難體認出那是個小小的有情世界。特別是追隨過狄斯奈的年長員工，迄今仍然念念不忘他們已故東家那份濃厚的深情，更是令人感動。難怪二十世紀的西方大哲懷海德精通數理，卻極力主張「情」才是宇宙的本體，委實叫這些「怕情」的華夏子孫驚奇而汗顏。

不錯，情有善有惡。中庸說：「喜怒哀樂之未發，謂之中，發而皆中節，謂之和。」「中」是「性」，由於未發，所以無有不善。「和」是已發而中節的「情」，亦即「情之善」；當然也有發而不中節的「不和」的「情」，那便是「情之惡」。管理者如果能够保持「中節之和」的狀態，就不必「怕情」，否則難免「矯情」，徒然把「無情」當做擋箭牌，有利於己時再自慰「聖人亦未嘗無情」，那就等而下之了。

「未發之中」是人人平等的，管理者以及員工，都有喜怒哀樂之情，在未發的狀態中，並無善惡的分別，所以唐朝李翱說：「百姓之性與聖人之性弗差。」管理者有情，員工也有情，彼此站在同等的位置，才能够相親相愛而得其和，而「和」是「萬事成」的基礎，為企業持續發展的主要動力。

「已發之和」卻有待於管理者的「情的感化」，用至情、真情、大公無私的善情來誘發員工的「未發之中」使其「中節而和」。用現代的話來說，就是：公司全面照顧，員工以廠為家。

管理者能够發乎情而止乎禮，他就具備喜怒哀樂發而皆中節的理想人格，這樣一切管理措施，自然會本著「關懷」、「珍惜」員工的「情」，儘量求其「合理化」，這就叫做「時中」。相反地，自己做不了自己的主宰，當怒而喜，當哀而樂，結果毫無忌憚，因而「怕情」、「絕情」，終至斷了員工的情，管理的效果，當然是越來越差，有一天發現「眾叛親離」，已經是癌症末期，無可救藥了。

我們常常罵人「不近人情」，不近人情的人，是大家所厭惡的。管理者一旦自己標榜「不近人情」，便是把「未發之中」一筆勾消，對於現代化的「人性管理」，也構成莫大的障礙。現代化的管理者，應該也是不願自陷於不義的。

現代中國人，絕對不反對培養公德心，絕對不否認「法」的重要和「守法」的價值，我們反對「情之惡」，亦即由於私心、偏心、欺心、疑心所引發的不和之情，先總統蔣公希望我們以公破私、以正破偏、以誠破偽（欺）、以信破疑，便是中庸所說「自明誠」的修養功夫。孔子是實踐主義者（力行近乎仁），他最看不起那些「飽食終日，無所用心」坐著不動的人。只要我們抱著「弗能弗指」的決心，堅持「遵循而行」，絕不「半途而廢」，便能克服「不中節」的缺失，使其「中節而和」。管理者「發而皆中節」，就不用「怕情」，便可以放心實施「情的管理」，真正達於「人性化」的境界。

新力公司創建人盛田昭夫認為「經理人員應該將員工視同自己的子弟一般」，日本新力公司近來將這種「關愛員工」的理念應用在美國新力分公司的營運上，結果非常成功。雖然美國企管

碩士總以為：管理就是決策的技巧；但是，真正具有豐富管理實務經驗的主管，都不諱言對員工關懷和珍惜，才是重要的管理之道，而關懷與珍惜，即是真情的流露。

假若一位管理者，他有本領讓他的部屬，跟他一天發生一天的感情，跟他三天發生三天的感情，久而久之，彼此的情濃得化不開，「你中有我，我中有你」，請問跳槽的情況，何由而產生？當年曹操一再高薪、高職勸誘關公，而雲長未為所動，足證情誼重於利益。

中國管理者，應該體認「合則留，不合則去」乃是人之常情，惟有動之以情，自然留下部屬，才是上策。事實上，管理者自己也是人，也有「人情」的需求，他同員工一樣，需要被瞭解和同情。一位深得員工諒解和擁戴的主管，便是獲得員工至情的表徵。依據作用、反作用定律，不信任將引起更大的不信任，而愛則會喚起超乎其本身的愛。但是，愛如果讓人覺得強迫領情，則將引起反感，產生極大的不悅，所以誠是情的必具基石。

管理者誠摯地關愛員工，使員工樂於盡心盡力，處處體諒管理階層的苦衷，彼此以和為貴，企業安得不順利發展，同仁那有不互助合作的？

不必怕情，不用矯情，更不能絕情，因為管理本來就是擴情的歷程。

主要參考書目

國父全集

四書

道德經

莊子

易經

四書道貫 陳立夫，世界。

中國倫理學史 蔡元培，中央文物。

中華五千年史 張其昀，華岡。

中國哲學史綱要 蔣維喬，中華。

中國文化人類學 鄭德坤，華世。

中國哲學史 勞思光，三民。

中國哲學與現代化 劉述先，時報。

平凡的道德觀 陳大齊，中華。

中國思想史 錢穆，學生。

哲學演講錄 吳怡，東大。

論語臆解 陳大齊，商務。

孟子待解錄 陳大齊，商務。

朱熹倫理學 楊慧傑，牧童。

先秦易學史 高懷民，文津。

人類幸福之路 汪少倫。

倫理學新論 謝扶雅，商務。

勞資關係概論 丁幼泉，中華企發。

中國人的人生觀 方東美，馮滬祥譯，幼獅。

現代管理科學 朱承武，學生。

比較哲學與文化 吳森，東大。

中國政治思想史 蕭公權，文化大學。

中國歷代政治得失 錢穆，東大。

孔子學說 陳大齊，正中。

東西文化及其哲學 梁漱溟，里仁。

中國哲學十九講 牟宗三，學生。

中國哲學辭典 韋政通，大林。

中國歷史精神 錢穆，東大。

從中國歷史來看中國民族性及中國文化 錢穆，聯經。

現代中國與形上學 項退結，黎明。

中國文化之精神價值 唐君毅，正中。

儒家心學與心理健康 周卓家，教育部訓委會。

先秦政治思想史 梁啟超，中華。

我 鄭无我，商務。

周易理解 傅隸樸，商務。

中國政治思想史 薩孟武，三民。

日本人的良心 村井順原著，徐思譯，鑑賞。

Z理論 William Ouchi 原著，黃明堅譯，長河。

企業管理 R. M. Hodgetts 原著，許是祥譯，中華企發。

人學 Werner Sombart 原著，張丕介譯，天華。

管理學 杜魯克原著，侯家駒校訂，聯經。

日本第一 E.F. Vogel 原著。

成功經營哲學 松下幸之助原著，陳謙竹譯。

中國管理哲學 曾仕強，東大。

中國的經權管理 曾仕強、劉君政，國家。

中國的經營理念 曾仕強，聯經。

人力自動化 曾仕強、劉君政，國家。

