

序

我們一再考慮，決定把這本書定名為「中國式經營的優點」是居於下述的三點理由：

一、近世以來，西方思想界受到達爾文的影響，只知有變，不知有常。這種「求新求變」的觀念，流傳到我國，幾乎形成新的思潮，斷定一切舊的，都不如新的；只要變就是好的；也惟有求變，管理才能有效。於是頭痛醫頭、腳痛醫腳，簡直越管越亂，越變越糟。

二、中國管理，以儒家思想為主，貴在「執經達權」。「經」指「不變的常理」，「權」即「應變的權宜」。論語衛靈公篇記載：顏淵請問管理國家的道理，孔子答以：「用夏代的曆法，坐殷代的車子，服周代的冕服，至於音樂，最好用韶和武。」三代的制度，有所損益，如果各取其長，便是「權宜應變」。然而為政篇所載：子張問「從今以後到十代的事情，我們可能預測嗎？」孔子却說：「將來接着周代的，即使一百代也可以推測出來。」這是「變中有常」，依據「不變的經」，便能超越時空，在變化中保持常道，再怎樣變也不會「離經反常」，其結果是有把握的，亦即可預先測知的。

三、管理界要避免頭痛醫頭的弊害，必須遵照「經權」的精神，分辨「不可變」的「經」與「可變」的「權」，然後以「不變的經」作為判斷的標準，進行合適的「權宜應變」，才合乎中國人「變通」（不但求變，而且要求通，務須變而能通）的道理。國父說：「夷險不測，成敗無定，而守經達變，如江河之自適，山嶽之不移。」認

為管理不僅因時因地而不同，亦且因人因事而變易，但他主張「一面要能守正以持經，一面要能權宜而應變」。可見「處常」與「處變」，「執經」與「達權」，乃是中國歷代相傳的原則，而中國管理，也就是「經權管理」。

「中國的經權管理」，其淵源一如中國任何其他學術，來自易經。易有「不易之易」，指其「變中不易的常理」，便是「超越時空與質能」的「經」；易有「變易之易」，指其「通權達變的權宜」，則為「受時空與質能支配」的「權」。而「經」「權」俱皆「易簡」，使組織成員「易知易行」，方得執簡馭繁，以逸待勞，坐收「以不變應萬變」之功效。許多人把「以不變應萬變」視同「不變」，乃是字面解釋的謬誤，其實「以不變的法則因應萬變的現象」，才是中國人「理一分殊」的要旨。

西方管理，拿分殊的現象當做嘗試錯誤的目標，所以他們的管理論，永遠是變動的，管理者日理萬機之餘，還要隨時學習新的管理學說，實在疲於奔命，苦不堪言。中國管理，一方面把握永恆不變的原則，一方面因應瞬息萬變的內外環境，苟能「權不離經」，則一切變化自然越變越好，越變越通。管理者了悟「經權」之道，便可以永遠適合時代的需要，所以中國管理以及中國管理現代化，都是以「經權」為主要精神，都可以正名為「中國的經權管理」。

同時，透過經權的運作，我們很容易把所有外來的管理原則與方法，予以融合，使其符合中國的風土人情而更為有效，正如我國歷代運用經權法寶，融化一切外來思想文物一樣。我們的例證以及若干管理程序，有許多是採自西方的，因為中國管理基本上就不排斥任何外來的東西。我們解釋中國的傳統，也用了許多新的概念和詞彙，表示中國管理不能停留在往昔的年代，而是應該隨著時代的變遷，充份現

代化的。

我們整理完成之後，先由仕強在課堂講解，或在演講時擇要說明，然後再經修改，務求說得清楚明白。為了要保持適度的趣味，始終採用講的方式，把一些孔子、老子的話，也都改成白話，不過為了存真，我們還是把原文附註於後，以供參照。

全書分成十講，前四講是理論，後六講是方法。理論包括中國管理的意義、價值、種類、對象、本質、目的、以及理論基礎，並且對西方管理，作一些批判。方法包括經權總論、計劃、組織、領導、控制與訓練，中國人對這些管理活動，原先都有其良好的特性，可惜時久失察，後人不明，遂引發了許多缺失，如何重建？我們也提出了若干模式。

中國人輕視自己的文化，這是一八四〇年代以來中國人的悲劇；中國人不敢也不願意炫耀自己的文化，則是自古以來中國人的優良傳統。我們不能把「中國的經權管理」說得多麼高明，而這一本書更只是一個小小的開端，我們誠懇地懷着拋磚引玉的心情，希望更多的中國人共同來整理固有的管理學術。我們不希望有朝一日，中國管理學術振興於西方，然後再把它雙手捧回來。

中國人的最大特色之一，是不喜歡作有系統的觀念說明，因為過份具體，勢必有所限制，成為西方所重視的「相對的真理」，僅能獲得片面的證實。中國人在追求「相對的真理」之外，還要兼顧「絕對的公理」，惟有如此才能涵蓋更為廣闊的範圍。「相對真理」只是「權」，所以西方管理偏重「權變」，「絕對公理」才是「經」。中國管理「經權」並重，所以該清晰時當清晰，應含混時宜含混，但願這不是我們的自圓其說。

復興中華文化，管理這一環節直接關聯到各種不同的層面，當然

不容忽視。我們謹此獻出一得之愚，才疏學淺，訛誤自是難免，幸博雅君子，不吝賜教！

引 言

二十多年來，我們熱心學習西方管理，也加強推行西式管理，不可否認地，帶給我們很大的益處。然而，認真加以檢討，可惜的是：管理並未生根。

「日本第一」、「創造奇蹟的新加坡」引起我們尋「根」的興趣，大家不約而同地，希望繼「美式管理」、「日式管理」之後，也來建構一套新穎實用而有效的「中國管理」。特別是發覺「日式管理」不過是在「美式管理」這一套西裝的上面，多戴一頂帽子；而這一頂稱為「經營理念」的安全帽，却是源自中國的製品。更為增強我們的信心，認為開發「中國管理」，乃是當務之急。

本田汽車公司的創始人之一藤澤武夫，指稱日本和美國的管理方式有95%相同，但差別全在於重要事項。他並不明言，這重要的5%差異，實在就是管理哲學，亦即日本人所說的經營理念。因為科學無國界，管理科學通用於整個世界，一如噴射機到處可以航行，而各色人種，也都能够搭乘。美國人這一套「管理科學」的西套，人人可以穿，各國人士樂於引進的，大抵都已經穿得十分整齊。只是不見得合適、舒服而已。

一九七〇年代，風雲變色，管理氣候極不正常，僅僅穿着西裝，難免飽受風雨的侵襲，因而感冒頭痛。日本人戴上「管理哲學」帽子，居然神氣十足，不畏風寒，而且安全舒適，襯托之下，身上所穿的美式西套，更顯得舉挺而高雅，直叫輸出西裝的美國人，羨慕激

賞！

美國人由於科技發達，具有極大的確切性與實效性，因而重視科學、輕視哲學。尤其是哲學中的形上學，更被視為過時或根本沒有意義的東西。他們認為形上學家唯一的功能，就是讓別的形上學家有事可做，大家忙亂成一團，却無法分出誰是誰非。管理哲學，在美國管理界所佔的地位，顯然不甚重要。

但是，我們衡諸事實，管理哲學乃是管理的最高指導原理，目的在解決管理理論實施的困難及其缺失，並確立一套價值觀與信念，使管理者得以因時、因地、因人、因物而制宜，却不遺忘其根本。日本公司的基本控制機能，即在於它的管理哲學。因為具有相同的經營理念，大家就會採取同樣的方法和態度來處理同樣的事物，彼此容易協調、合作，獲得更佳的效果。

中國早在幾千年前，便有了良好的管理哲學，也有其合用的管理方法，只是年代久遠，逐漸變質；加以中國人讀書不求甚解，凡事不講求方法，終至日趨式微，不為大家所重視。一八四〇年代以後，西方挾其船堅砲利的優勢，打垮我們的自尊心和自信心，更使中國管理，隨着整個中國文化，日趨沒落。

重建中國管理，最好是依據中國傳統精神、融合西方管理精華，而有所創新。我們深切瞭解，處於今天這個時代，要談中國管理，必須站在今天的時代中來看管理、討論管理。我們所指稱的「中國管理」，其實質意義，便是「中國管理現代化」。

「中國管理現代化」不同於「中國現代化管理」，後者經常被用作「西化管理」的別名。多少年來，「中國現代化」已經變成「中國西方化」，這是我們不能不特予警覺的。「中國管理現代化」則是「中國管理」的現代化，它是源於傳統，却賦有時代生命、切合時代需要

的中國管理。

今天這個時代的中國人，有一種普遍的傾向，就是不敢想，也不願意想。正如早期的日本人，他們每逢遭遇困難時，立即翻查中國典籍，馬上可以找到答案。由於中國的有求必應，造成早期日本人重視外國先例，自己少動腦筋，而且重結果不重過程的心態。我們現在不但有問題要向美國尋找解決方案，甚至進一步把美國人的問題當做我們的問題。例如我們勞資和諧，原本沒有問題，却有若干人士，不斷的促成、鼓吹，認為沒有問題便是潛在着大問題，似乎非造成勞工問題，誓不罷休。

對管理而言，觀念才是根本。其他所有工具、方法，俱由觀念而來，都屬於末梢的枝節。大學說：「任何一件東西都有根本和末梢」，「根本亂掉了，却希望末梢能夠發揮作用，是不可能的」。儘管我們不敢想、不願意想，也非想不可。

基於這個原因，本書分成上、下兩部份。一至四講，說明中國管理的思想重點；五至十講，分析中國管理的具體方法。思想是根本，根本建立，管理之道便由此而生；有了管理之道，確立若干理論基礎，再來運用管理方法，自能得心應手，進退自如了。

管理思想部份，我們以中國管理的意義、價值、理論基礎、種類、對象、本質與目的為重點。提要如下：

(一)研究、建構中國管理，並不是為了標新立異，今天管理者已經够忙、够累，實在不忍心再巧立名目，讓他們白費精神、浪費時間。也不是為了民族情緒，因為盲目的說自己好，對整個民族並無好處。但是，居於「任何原理原則，都受到『時間性』和『空間性』的限制」；我們從現代（時間）中國（空間）的取向來看，立即覺察到「中國管理」存在的必然性和必要性。

(二)這樣的中國管理行得通嗎？大家非常關心，從中國傳統能不能產生現代化的管理？然而，日本人不是相當成功地走出了他們的路？新加坡擁有百分之七十六的中國人，性格、習慣、觀念和我們相差無幾，不也創造了奇蹟？誠如孟子當年所說，這不是「能不能」行得通的問題，是我們有沒有信心和決心，「做不做」的問題。

(三)中國管理如果沒有什麼值得我們甚至於全世界重視的地方，委實用不着在這樣艱難困苦的時代，再費心思來重建它。沒有用的東西，丟棄並不可惜；品質比不上人家的東西，重新包裝也是沒有用的。我們無意於復古或反古，只是看到西方管理的制式化、規律化、競爭化、所帶來的單調、乏味、權力鬭爭、誇張虛偽，徒然使「人」變成自由社會中的「難民」。長此以往，中國人將永遠不再「頂天立地」，却變成備受委屈的「次機器人」。因為機器人用不着吃飯、用不着休息、也不會鬧情緒，純就生產的立場來看，當然比人更為「可愛」。中國先哲致力於提高人的地位，樹立人的尊嚴，如今已隨着工商業社會慢慢地消沉降落。惟有提倡中國管理，才能恢復人的主體性。我們要生存，更希望活得有意義、有價值，這就是中國管理值得重視的地方。

(四)中國管理的意義，是「修己安人的歷程」。中國人最不喜歡別人管他，但是「管得有道理」，他還是不敢不聽。要「管得有道理」。應該從修己做起，修己而後安人，這是中國人的管理觀。

(五)安人以感應為主，為了配合時代的變遷，特別提出「計劃」、「組織」、「領導」、「控制」及「訓練」，作為促成良好感應的方法。中國人特別重視和諧，一切管理活動，都需要「協調」，所以協調的精神，融貫到整個管理的歷程，不再單獨列舉。

(六)理論基礎，也就是形上基礎。當我們對管理追根究底，認為的確如此的時候，便產生了形上信念。它是人的本能之一，並非可有可

無的東西。管理者研判情況，在許多可能方案之中，選定某案，即是居於他自己的形上信念。現在有許多人受到「科學主義」的影響，秉持「一面倒向科學」的態度，盲目反對形上，輕視理論基礎，殊不知形上信念，自始至終支配着我們的思想行爲，在我們的生活中，扮演着決定性的角色。

(四)要談管理，不能不先有管理哲學，也就是確立若干形上信念，否則錯認管理技術即是管理，捨本逐末，勢必疲於奔命，而且永遠學不好。管理者具有形上信念，應該仿照笛卡耳(Descartes)的倡導，利用一段時間，把自己腦海裏的所有觀念，都倒出來，然後逐一加以檢視，將自己認爲確實無誤的觀念，重新裝回去，淘汰那些亂七八糟的、似是而非的、以及根本錯誤的觀念。也就是把自己的形上信念，好好整理一番，仔細反省一下。

(五)中國管理的理論基礎是什麼呢？這是大家都切望瞭解而又覺得最傷腦筋的問題。中國古籍浩瀚無邊，恐怕窮一生之力，都不見得能夠讀完，更不用說精通了。所幸中國人的思想，不像西方那樣，主張一人一說，各顯神通。中國人重視王弼所說的：「統之有宗，會之有元」。中國人十分謙虛，不敢處處自我標榜。孔子的「述而不作，信而好古」，成爲中國人共同的態度。因此歸宗還原起來，中國管理的理論基礎，很容易在傳統哲學理念中找到根源。我們從自然主義、人爲主義、享樂主義、苦行主義、神秘主義、理性主義六派當中，選取與管理密切相關的四派，亦即人爲主義派、自然主義派、苦行主義派與理性主義派，作爲理論基礎的主要根據。

(六)中國管理現代化，乃是站在某種程度下肯定自己的傳統，同時求適應求進步，使其具有合乎時代的實用性與有效性。因此不能夠死守陳說、泥古不化，却應該把固有的理論基礎，通過時代的新詮釋而

賦予新的意義。許多形上原則，絕不會因時代的變遷而失去效用，然而一味按照已往的方式來求其實現，則斷然是不合適的。我們既不可以全部否定傳統的理論基礎，形成無根的管理；也不可以盲目復古，完全比照往例辦理。因為五千年來，我們的觀念，有了太大的變化，以致產生不少的偏差。因襲傳統的這些缺失，便是病態的管理。我們不能抱持西方的觀點來看中國，也不能堅執古代的眼光來看現代，這樣我們的理論基礎，才能落實合用。

(十)近百年來，中國人懷有濃厚的「被淘汰的恐懼感」，我們學習西方的科學、民主，乃至於管理，都是相當功利的，以致不能曲盡其誠，更加缺乏親切感。今天重建中國管理，必須真知力行，拿出最大的誠意，才能期其有成。

(十一)美國管理以企業管理為重點，中國管理則依安人的功夫，區分為「齊家、治國、平天下」，現代特別重視職業生活，不妨在齊家之外，另闢「立業」一目。所以中國管理的種類，包括家庭管理、企業管理、行政管理、以及教化管理，而以自我管理，為共同的基礎。

(十二)西方管理，以5M、7M、或10M為對象，認為把人力、財力、機械、方法、物料、市場、士氣、管理資訊、管理哲學、管理環境全部納入管理範圍，便已十分齊備。中國管理，則指出在這些對象之外，尚有一極端重要的M，那就是「心靈」。中國人以心為思想、行為的總樞紐，所以特重這一M，而中國管理，亦因而主張採取「動之以情」、「曉之以理」、「齊之以法」的精神。此一「情、理、法」的次序觀，其真實含義，乃是「以情為先，所重在理；理講不通，不得已才動法」的。

(十三)管理有其自然性和必然性。今天作業員希望領班少管一些；領班要求廠長少操點心；企業界盼望經濟部不要管得那麼多，都是居於

管理的自然性，認為「我自己會管好自己」。然而上級不放心下級，則是看出管理的必然性，「幸虧我管，不然問題大了！」管理的本質，便是在自然性與必然性之間，發現其合理性，不管得太多，也不管得太少；該不管的不要管，該管的不能不管。

(四)西方管理的目的，始終離不開「利潤」、「業績」、「安全」、「使命」。這樣一來，勞資之間利害衝突，成員與組織目標亦難一致，所以問題重重，無法獲得徹底的解決。中國管理提高層次，以「安人」為最終目的。因為它是人生根本的要求，統一了勞資之間的矛盾，調和了個人與組織的目標，更引發了員工有效的感應。

至於管理方法部份，中國五千年來，不斷吸納外來文化，很快融化而不動搖根本，即是由於具有一套獨特的方法，作者名之為「經權方法」。每當經權運作良好的時代，中華文化蓬勃發展。可惜清末以來，持經達變的精神喪失，經權方法也就不得彰顯了。

中國人的方法與西方亦不相同。西方重計量、講精確，中國人認為這樣的方法只能適用於某一範圍狹小的特定事項，無法通用於較為廣大的領域。例如，我們說：「東西不能打破。」十分明確肯定，而且就玻璃杯、鏡子等等來說，非常符合事實。但是，有一天我們手持雞蛋，忽然想起這條定理，豈不為難？假若我們再說：「東西應該打破。」對雞蛋固屬可行，而於玻璃窗、桌、椅，又將何以處置？這就是為什麼西方甲專家說「yes」時，必有乙專家說「No」的原因。中國人會說：「東西該打破的，要打破；不該打破的，便不能打破。」我們可能認為這種說法，說了等於沒說，但畢竟它最符合廣泛的事實。

法是拿來用的，會運用方法的人，拿起方法來，靈活自如，他不希望這個法太呆板、太多限制，反而束縛了他。不會運用方法的人，當然把一切希望，都寄托在方法上面，常常錯把並不良好的方法當成

寶貝。所以中國人觀念：運用之妙，存乎一心。

經權法是管理的基本法。舉凡計劃、組織、領導、控制、訓練，都應該以經權法為主要架構，才能運作良善。熟練之後，還可以透過經權法，把所有外來的管理法則，妥當地運用於中國。茲列舉其要點如後：

(一)西方的權變理論，強調環境變動，人也在變動，所以管理必須相對地變動。世上並無通用的最佳管理方式，管理者應該用心找出此時此地此境合適的方式。

(二)「通權達變」原是中國人的拿手好戲。中國主管就是害怕部屬「變鬼變怪」，亂出花樣，才不放心讓部屬權變的。要中國人權變之先，必須先訂立若干不可變的「經」，作為準則，然後讓他「守經達變」，才不致過份離譜，變得怪妄。所以最好透過「經權理論」的架構。

(三)中國管理的「經權理論」，一如中國所有的學術，都是淵源於「易」。「經」就是「常道」，「權」即「變通」，「經權」的意思，便是：秉持着常道，儘量的變通。西方人求變，中國人主張變要變得通，不要越變越不通，所以叫做變通。

(四)變通的主要準則，在「權不離經」。如果「權與經反」，即成為離經叛道，那是十分危險的。「經」「權」配合，主旨在求得此時此地不變不易的「中道」，這就是中國人講求時間、空間配合而命中目標的道理。

(五)經權配合，講求「權不捨本」、「權不損人」、「權不多用」。中國禪師重視「頓悟」，方法至此即稱完畢。日本禪師則多方設法開悟，他們多半不敢寄望於「頓悟」，只敢由「漸悟」而終有所悟。我們雙管齊下，除經權總法之外，再經由計劃、組織、領導、控制、訓

練的途徑，以求「感應」的催化。

(內)中國管理以計劃為依歸。中國人的計劃，富有「天人合一」精神，體認「人不斷地為自己做計劃，而天也不停地為每一個人做計劃。人的計劃必須和天的計劃互相配合，才有成功的希望」，所以說：「謀事在人，成事在天」。這絕對不是宿命論，更非迷信；欲求密切配合，端看如何適當持經達變。

(外)中國管理以組織為工具。中國人的組織，乃是「相互依賴網」，彼此息息相關，倫理氣氛非常濃厚。我們不反對家族企業，有人主張透過「法」的手段來加以改變，立意雖佳，却未盡符合中國的國情。我們希望以家族企業為基礎，發揚其優點，改進其缺點，使這個「相互依賴網」更堅牢，更有效。

(內)中國管理以領導為中心。中國文化以人為本，一切管理活動，也以人為本，所以中國人常說：「鞏固領導中心。」但是，中國人的領導，是「以最不表現英雄性的領袖，來領導一羣十足的英雄人物」。領導者正如象棋中「帥、將」，比起「車、馬、炮」來，固然威力差得很遠，而一旦危急，車、馬、炮都奮不顧身，樂於為他而犧牲。象棋模式變化無窮，而基本法則不可改變，便是領導的經權範型。

(內)中國管理以控制為根本。中國社會，注重自發自動的控制，所以是無形的。許多人批評中國傳統缺乏制度，却又大罵「禮教吃人」，顯然是很大的矛盾。「以禮控制」是經，適當變通是權。不過中國人十分厭惡有形的控制，多數人仍保留「特權」傾向，則是應該特予妥善運用的。

(十)中國管理以訓練為起點。中國原有許多良好的傳統，長久以來，遭受扭曲和破壞，已經變形變質。中國管理現代化，必須從訓練再出發，決心重新做起，才有成功的希望。訓練是每一個人的事，而

且永遠無法委之他人，所以自高階層到基層，大家都應該切實虛心學習，「活到老、學到老」，這才是中國人的偉大精神。

中國管理的最高境界，是孔子所說的「從心所欲，不踰矩」。機構內上上下下，每一成員，都可以隨心所欲，自由自在的，愛怎麼樣就怎麼樣，但是，沒有一個人會破壞制度、違反法紀，做出對不起機構的事，表現出組織所不希望的行為。這就是「無爲而治」。

無爲而治的境界很高，給人帶來無上的尊貴和無比的自由，然而它不是一步可以登天，一下子便能夠達成的。許多人嘗試着實行，才開始便不耐煩；或者幾個月下來，就覺得自己很委屈；或者忍住了，却背地裏大發牢騷，終於功敗垂成，前功盡棄。中國人說：「行百里者半九十。」實在是至理名言。

詳細的內容和具體的方法，請看以下十講。由於中國人的民族性，是不會排斥外來文化的，而且前面說過，中國管理現代化，必須融合西方管理的精華，所以我們不但採用中西管理的比較，來做說明的依據，有許多例證，也取材於西方。我們不必諱言，我們要學習西方近代的管理，但我們必須有所選擇，把它用得更有合適、更有效果。

永輝經管叢書目錄

| | |
|-------------------|-------|
| 1. 提高業績與市場調查 | 42.00 |
| 2. 員工選錄、員工培訓、員工管理 | 42.00 |
| 3. 如何提高生產力 | 42.00 |
| 4. 對抗生意競爭敵手的策略 | 42.00 |
| 5. 如何建立人際關係 | 36.00 |
| 6. 管制自己品質 | 42.00 |
| 7. 會計學名詞辭典 | 62.00 |

HK\$43.00

PRINTED & PUBLISHED
IN
HONG KONG

目 次

序

引 言

第一讲 中國管理的意義及其價值

- 一、爲什麼要研究中國管理? 1
- 二、中國管理行得通嗎? 6
- 三、中國管理有什麼值得重視的地方?11
- 四、中國管理的意義是什麼?15
- 五、怎樣建構我們所需要的中國管理?20

第二讲 中國管理的理論基礎

- 一、什麼叫做理論基礎?29
- 二、管理需要理論基礎嗎?33
- 三、中國管理的理論基礎是什麼?38
- 四、理論基礎能落實合用嗎?42
- 五、理論基礎怎樣才能落實合用?47

第三讲 中國管理的種類與對象

- 一、爲什麼美國管理以企業管理爲重點?57
- 二、中國管理分成那些種類?61
- 三、西方管理，以那些爲對象?65
- 四、中國管理，還有什麼更爲重要的對象?71
- 五、中國管理怎樣因應中國人重視心靈的特質?76

第四講 中國管理的本質與目的

- 一、管理究竟是什麼？85
- 二、爲什麼管理的本質是行爲？89
- 三、西方管理的目的是什麼？93
- 四、中國管理爲什麼以安人爲目的？97
- 五、安人爲什麼可以引發員工有效的感應？ 102

第五講 中國管理的方法(一)總論

- 一、西方權變理論的要點是什麼？ 111
- 二、爲什麼對中國人不能完全講求權變？ 115
- 三、中國管理的經權理論從那裏來的？ 120
- 四、經權理論有那些要點？ 124
- 五、經和權應該怎樣密切配合？ 131

第六講 中國管理的方法(二)計劃

- 一、中國人的計劃有什麼特性？ 139
- 二、中國人的計劃有那些缺失？ 144
- 三、計劃的「經」是什麼？ 148
- 四、計劃的「權」是什麼？ 153
- 五、中國人的計劃，採用什麼模式？ 157

第七講 中國管理的方法(三)組織

- 一、中國人的組織有什麼特性？ 171
- 二、中國人的組織有那些缺失？ 177
- 三、組織的「經」是什麼？ 182
- 四、組織的「權」是什麼？ 188
- 五、中國人的組織，採用什麼模式？ 195

第八講 中國管理的方法(四)領導

| | |
|------------------------|-----|
| 一、中國人的領導有什麼特性？ | 209 |
| 二、中國人的領導有那些缺失？ | 215 |
| 三、領導的「經」是什麼？ | 221 |
| 四、領導的「權」是什麼？ | 226 |
| 五、中國人的領導，採用什麼模式？ | 232 |

第九講 中國管理的方法(四)控制

| | |
|-----------------------|-----|
| 一、中國人的控制有什麼特性？ | 241 |
| 二、中國人的控制有那些缺失？ | 246 |
| 三、控制的「經」是什麼？ | 251 |
| 四、控制的「權」是什麼？ | 256 |
| 五、中國人的控制採用什麼模式？ | 261 |

第十講 中國管理的方法(五)訓練

| | |
|------------------------|-----|
| 一、中國人的訓練有什麼特性？ | 273 |
| 二、中國人的訓練有那些缺失？ | 280 |
| 三、訓練的「經」是什麼？ | 288 |
| 四、訓練的「權」是什麼？ | 296 |
| 五、中國人的訓練，採用什麼模式？ | 305 |

結 語

第一講 中國管理的意義及其價值

一、爲什麼要研究中國管理？

管理就是管理，爲什麼還要分成美國式、日本式、德國式，以及中國式？假若你有你的中國式，我有我的中國式，他又有他的中國式，豈非天下大亂，徒然弄得大家無所適從，到底有什麼好處？

管理本身，並未具有國籍，應該沒有國界的區分。但是任何原理原則，運用起來，總有其「時間性」與「空間性」的限制，管理自然也不能例外。

就時間性來說：同樣在美國，由於時間的變遷，對於「市場」(Marketing)的觀念，便十分明顯地有其不同的看法，並因而影響了當時企業管理的重點。依據楊朝陽博士的演講●，可分爲三個階段。茲說明如下：

(一)以生產爲導向(本位)的階段——二十世紀以前，國民所得很低，生產落後，市場拘泥於地方性的交易活動。在這種生產不足，財貨奇缺的時代，只要東西好，那怕沒有人要；大家注重生產管理，盡力爲消費者提供所需的物品，市場是不成問題的，大可不必費心。這個階段，企業管理主要在解決「高工資」與「低勞務成本」問題，也就是着重內部的均衡而不操心外界的市場。

(二)以理財爲導向的階段——二十世紀以後，一次世戰結束以前，

市場活動已開始由地方性擴展到全國性。大量資金用於擴大生產，只要不出現赤字，公司就不會倒閉。廠商互相兼併的現象，到處發生，以大吃小的結果，造成了許多資本家大亨。產量大幅度增加，尚未形成過量。企業管理在這個階段，只注意到企業界本身的問題，特別是財務管理，可以說由公司內部問題擴展到同業間的競爭，是企業家最為神氣活現的時代。

(三)以市場為導向的階段——這一個階段，從第一次世界大戰結束以後，一直延長到現在。大家逐漸覺醒：不重視顧客，顧客就會棄公司而去，因而十分注重市場管理。仔細分析起來，又可以分成三個時期：

1.銷售觀念時期：一次世戰結束到二次世戰結束為止。由於生產過剩，廠商紛紛致力於貨品的推銷，形成高壓式的硬賣；不問消費者是否真正需要，也不問以何種方式售出貨品。企業管理淹沒在大批推銷專家的陰影中，產品差異化的觀念已經出現，使得激烈的價格競爭逐漸步上非價格的競爭。

2.市場觀念時期：二次世戰結束到一九六〇年為止。國民所得遽然上升，家庭中可任意調配使用的所得，也顯著增加，使企業界產生了「以消費者為導向」的市場觀念。廠商已改變高壓式的硬賣，轉為誘發式的軟賣：將整個市場活動建立在如何滿足消費者慾望的基礎上。不但重視銷售，而且着重市場調查、新產品發展、廣告活動、以及產品設計。

3.市場管理觀念時期：從一九六〇年迄今，止於何時，尚不得知。企業經營由「市場競爭」進入「管理競爭」時代，除了繼續本乎消費者的福利從事經營外，同時在管理決策與執行上，不允許再有偏失、錯誤或虛耗。

事實上，時間的變遷，引起企業環境的變動，因而產生內外不同

第一講 中國管理的意義及其價值 3

的壓力，使得「沒有一種組織結構，可以被認為是永久合用的；沒有一種管理制度和方法，是一成不變的」。例如生產成本因市場情況的改變，本來可獲利潤的產品變成無利可圖；暢銷的產品或成功的製造過程，忽然變得不合時宜；保持不斷成長的企業，竟然成為邊際生產者；大家擁戴的總經理臨時離職或病逝，使得十分融洽而有生氣的工作團體，立刻形成一個爭執不休的組羣，都是時間帶來的問題，而又不得不改採更為合宜的管理方法，才能因應實際的需要，獲得順利的進展。

再就空間性來看：美國公司的老闆，爲了提高獲利率，經常不惜改組公司的管理結構。由於管理階層常有變動，無從擬訂長期計劃，只好借重短期間的企劃；日本公司得終身僱用之便，計劃短則五年，長則十年。可見「計劃」的原則，在美國表現出短期的設計，而在日本才有所謂長期的規劃。美國公司採用迅速的考核與升遷，使成員獲得專業化的事業歷程，因而忠於本職而無法對公司維持長期的忠誠。日本公司寧願緩慢地考核與升遷，經常輪調工作，以非專業化的事業歷程來訓練員工，使其長久忠於公司，却不專精於某一專長。美國人在美國本土的公司，人事的調遷完全依據個人的表現，這時候約翰是威廉的上司，如果威廉的績效特佳，下一次發佈人事命令，極可能威廉調升爲約翰的上司。但是美國人在臺灣的公司，就不敢輕易演出這種「明日看我」的把戲。因爲他們瞭解，在中國這樣做，一則弄得人心惶惶，有機會趕快離開他就，免得有一天面子難堪；再則有許多人會冒充能幹，不擇手段地表現他的忠誠和才能，造成「所謂忠不忠，所謂賢不賢●」的假象，最後還是老闆自身蒙受大害。西方作風「不景氣即裁員」，到了中國也要考量一下我們的風土人情，當初許多員工投入公司的理由，「有工作保障」可能是一個重大的因素，如

果遭遇不景氣馬上予以解僱，則公司在員工及外界人士的心目中，勢將造成「唯利是圖」、「絲毫沒有人情味」的不良印象。在職的員工，固然減低向心，降低信心；外界人才，也將不敢前來應徵，對於此後的求才，不無影響。所以在臺的美國公司，也都儘量避免資遣，改採其他的措施。日本本田公司在美國設廠之後，首次嘗試日本式的管理方法，希望中低層美國經理參與重大決策時，美國經理毫不領情地表示「那是你的事情，我們將按照你的決定行事」。美國式的溝通，重視上下交流，鼓勵有話直說，這種方式傳入中國，仍然需要有所調整，否則上下之間，爭執必多，成見亦深，只有更增加溝通的困難；而直說之士，也往往成爲衆所畏懼的「刺蝟人●」。

管理的活動，重在時間性及空間性的認識與把握。企業必須環視實際的處境，審查自己，以選擇並組合最合適的方案；固然不可墨守成規，也不宜一味模仿。惟有「知己知彼」、「創新發明」，才能出奇制勝。中國管理，並非故意標新立異，而是居於管理受「時間性」、「空間性」影響的事實，自然產生、自然存在的。嚴格說來，中國管理，應該指的是：中國管理的現代化。

我們近百年來，一味追求管理的現代化，而所謂現代化，儘管有許多不同的定義，但就目前的情況而言，簡單一句話，就是「西化」。大量引進西方的管理理論和制度方法，幾乎忘記了推行這種管理的現場是中國。我們只注意到「中國管理現代化」的「現代化」——時間性，却忽視了「中國」——空間性，結果削足適履，勉強施行，效果總是不如理想。

例如「職位分類」(Position Classification)，基本精神在建立以「事」爲中心的「職位觀念」(Position Conception)代替以「人」爲中心的「品位觀念」(Personal Rank Conception)。西方

社會，對事不對人，很容易接受這種觀念。中國社會，向來以人爲中心，有人才有事，事永遠離不開人，有些人儘管口口聲聲「對事不對人」，夜半無人之際，捫心自問，終覺「自欺欺人」。面對這樣的風土人情，硬要移植「職位分類」，除了使大家警覺「專家害人」（戴東原稱爲「殺人的意見」），提高對「可行性研究」的重視之外，更使我們體認出英國歷史學家湯恩比（Arnold J. Toynbee）所說世界現存五大文化社會——基督教社會、希臘正教社會、印度教社會、回教社會、遠東（中國，孳生日本與韓國）社會中，前面四種文化，都屬於宗教性的「神對人」的神本文化，惟獨中華文化才是以人爲中心的人本文化。

次如市場導向時代，企業憚精竭慮，從事新產品的研究發展。我國由於科技較爲落後，因此仿倣技術合作的方式，企圖仰賴外國的技術，原亦無可厚非。可惜未予適當防範，徒使若干本身毫無技術，又缺乏資金的「假企業家」，借用政府獎勵外人投資與技術合作的政策爲護身符，與外商訂定合作契約，巧立名目，矇蔽國人，以致資金技術，俱受外商操縱，「合作」虛有其名，實則成爲「只願自己有牛肉可吃的獵狗」。本國市場，固受外國過剩零件的控制；民族工業，亦因而無從建立。害人害己，實爲有目共覩的事實。

再以有關管理科技而論，舉凡作業研究(OR)、系統分析(SA)、目標管理(MBO)、全面品管(TQC)、計劃評核術(PERT)、管理資訊系統(MIS)、計算方案預算制度(PPBS)以及零基預算(ZBB)等技術，都曾爲各種企業機構所先後採用，而其實際功效，總括說來，老是差那麼一點。主要原因，還是和我們的風土人情密切相關。

西方國家和日本的管理現代化運動，是依據他們各自的科技背景

與經濟、文化背景而產生的。中國現在所處的環境顯然和他們有很大的差異，我們要求管理現代化，是不是應該勇敢而明智地走自己的路呢？

二、中國管理行得通嗎？

中國追求管理現代化，乃是一八四〇年代以後，中國向西方持續地學習中國傳統裏所沒有的知識，因而成為中國近代歷史主流中的一部份。由於西方近代管理，發端較遲，一九一一年泰勒（Fredrick W. Taylor）提出科學管理原理（The Principles of Scientific Management），被稱為「科學管理之父」，才把工廠監督擴大而為科學管理。說得確切一些，中國管理現代化，是自由的中國人，逐漸擺脫了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，然後才着手引進的一股洪流。民國八年，北大學生掀起了五四狂潮，打倒「孔家店」，歡迎「德先生」(Democracy)「賽先生」(Science)，歷經三十餘年，仍然無法挽救國家於危亡。國民政府播遷來臺以後，大家痛定思痛，比較容易發現五四的過激與偏頗之處。五四只看到傳統的缺陷，却完全沒有看出傳統的優點。嚴格說起來，五四的方向是正確的，所主張的民主、法治、科學，都是我們迫切需要的東西。最大的錯誤，則是把傳統說得一無是處。因為人類學家一致指出：完全脫離傳統，任何改革均不可能成功。

基於這種覺悟，我們逐漸要求「創造中華文化的新意義」，不再拋棄傳統，也不再盲目復古。我們肯定「現代化」是中國社會必然的流向，却進一步瞭解：「現代化」不必然等於「西化」。就英、美而言，現代化當然便是西化，而就中國而言，現代化並不完全是西化。

不幸的是，儘管我們已經看出全盤西化無法解決一切問題，逐漸轉向不再盲目以西方文化當做模倣的對象，然而我們今天在學校受的是西方式的知識教育，加上升學主義的壓力，非但不足以復興我們的道統，反而教育出一批比一批更具西化心態的青少年，直使我們的覺悟，僅止於口談筆寫，未能具體落實，化為實際的行動。

當然，主要的原因，還是在於一八四〇年以後，中國人喪失了自信心，不敢相信自已擁有思考的能力，也不敢相信其他的中國人具有這種能力。難怪每當講到中國管理時，總有人好奇地問：真的行得通嗎？

世人關心管理，熱切研習管理，是美國人所引發的。一九六八年法國記者史萊坡（Servan-Schreiber）探討當時歐洲的危機，指出美國正以優越的「腦力與組織的結合」，也就是管理，形成強烈的「美國人的挑戰」（The American Challenge），對歐洲構成莫大的威脅。他的管理差距說●，引起歐洲各界人士的注目，也使美國管理，風靡了大半個世界！

事實上，史萊坡所重視的，是「美國人的挑戰」背後的文化因素。主要是美國社會全力培養人才，對於人力投資不遺餘力，極力促成「人有其才」；他們確實做到公平競爭，使每一個具有創意的個人，都能夠「人盡其才」。愛德華·戴尼生（Edward F. Denison）研究指出：二十世紀初葉，美國經濟的擴張是屬於數量問題。一九〇九年至一九二九年間，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，僅佔三分之一。時至今日，則以教育與技術的創新，為其最主要的因素。他估計教育的因素，在本世紀前五十年代，促進美國經濟上百分之十一的成長，一九二九到一九五七年間為百分之二十三，而愈往後則所佔成分愈大。由

於教育的滋潤，甚至於成年人都獲得了相當的成長，得以引用新的技術。這種由量（勞力、資本）到質（腦力、知識）的轉變，才是美國新動力的原始所在⑤。

美國管理，即是此一質的使用，以及系統性的極致。經由精微的分析，積極的思想，和確切的推理，才能夠把腦力融合到組織裏去。換句話說，美國的文化開出了美國管理的花朵，一如西方邏輯架構式的抽象思考，以及觀察實驗的精神，促成了他們在現代科學方面的成就。

美國管理大師彼德·杜魯克（Peter F. Drucker）說過：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。他認為管理越能夠利用當地社會的傳統、價值與信念，則將獲得更大的成就。管理的勃興，雖然對社會與文化的傳統產生了疑問，却同時也加強了傳統的重要性。杜魯克以日本的管理為例，說明日本接受了美國管理的觀念，熱心地把握住管理的工具與技術，但是日本管理從未變成西化。日本對管理的運用，其觀念、工具、技術，仍然是日本式的。日本所採納的是能夠使日本機構保持並增強日本基本價值的那些管理觀念和工具⑥。

奇怪的是，中國人特別瞭解「橘逾淮為枳」的道理，也時常提起西方政治學者強調制度不可移植的說法，竟然急切而不斷地照抄西方的管理模式，大概還是「知易行難」的遺毒在作祟吧！

即使現在已經有人預言，不久的將來，我們會滿懷同情地檢討日本的管理，為什麼會變得這麼糟⑦？我們必須記住，中國人是不以成敗論英雄的，中國人看事論事，重視其過程而不完全憑結果來論斷，這就是我們為什麼崇拜一些「未能竟其全功」的英雄，如岳飛、關公、鄭成功等，而對於豐功偉績的漢武帝、唐太宗等人物却不去頂禮膜拜的原因。我們本此態度，不得不承認日本的確以非西方傳統的文化背景

，很成功的完成了現代化的過程。我們深知日本在第二次世戰失敗之後，陷入極度困難的境地，却能在非常缺乏自然資源的情況下，創造了經濟奇蹟，躋身於自由世界第二大生產國家的地位，實有賴於優異的管理制度及獨特的民族精神。但是日本的管理，也是在「美國人的挑戰」聲中，從美國人那裏學來的。日本人毫不諱言，他們向杜魯克學到許多理論和方法，也不斷派出大批留學生到美國研習企業管理。然而，他們堅定地把握住一個正確的原則，就是：從固有的傳統中發展成功一套合乎日本風土人情的管理。哈佛大學教授佛格爾（Ezra F. Vogel）指出：任何一位參觀過日本及美國兩國汽車裝配線的人，都很容易覺察，美國工廠非常像軍營，領班經常站在生產線旁邊，嚴厲地督導着，以防工人懈怠偷懶，工人常抱怨領班，領班也時常與工人發生爭論。日本工廠的工人，在沒有領班監視時仍然照常工作，也不會對上級發怒，好像每一個人都衷心的希望公司能夠有所成就。Z理論的作者威廉·大內（William Ouchi）說這種員工之間的「信任、微妙與親密關係」，是一種外人無法理解的「家族式的共同意識●」。正如哈佛大學教授艾索思（Anthony G. Athos）和史丹福大學教授巴斯克（Richard T. Pascale）所讚揚的：日本人能夠非常有效地學習美國的長處。他們並沒有變得美國化，却吸收到美國可以移植於東方的長處，並且善加運用●。

新加坡也是一個好例子。這個中國人佔百分之七十六的小國家，地處熱帶，幾乎全無資源，却能够在李光耀總理的領導下，發奮圖強，終於有了驚人的成就。長久以來，我們一直在抨擊「為政在人」，似乎「有百害而無一利」，現在李光耀總理證實一件事：再好的制度，也需要好的領袖，才能獲得良好的績效。前馬來西亞總理東姑·拉曼在一九六三年接受新加坡為馬來西亞的一部分時，便曾說過：「

李光耀是個善於運用權力的人，這是我接受合併的主因，他所治理的新加坡可獲致可敬的成功」。最主要的，是他認為李光耀「不論犯了何種過失，都不能否定他作為一個東南亞地區有為領袖的地位。●」

有趣的是，新加坡的中國人並不常將自己視為新加坡人，他們保留許多我們不斷抱怨、指責、譏諷的中國人的缺點，諸如：以自我為中心，總是想賺更多的錢，並且只關心自己的利益；注意力侷限於他自己的工作及升遷的機會，不願擴大責任，對公司沒有認同感及忠貞感，還喜歡跳槽；只知道家庭而不認得國家，願意為家庭努力工作，却不願意為國家服務；貪吃、好賭，沒有公德心。然而，新加坡對於這些聰明而又能深思的中國人，提供了良好的環境，使他們充分施展那些適應力強，有彈性，隨時可以自力更生，會接受事實而不怨恨，苦幹，節儉，關切事業和家庭，尊敬知識學問。深信大公無私的幸運之神，以及寧願授權統治者適當治理政務等等中國人固有的特性，這些特性被認為是受中國五千年文化的影響，特別是儒家的倫理道德，更是重要的根源。

一九六五年，新加坡與馬來西亞再度分開。這個首次獲得獨立的國家，宣告「我們必須樹立自己的生活方式，吸收西方的長處，並使之融入新加坡的環境。」小學生開始學習科學知識與西方科技時，一併受到教導不要接受與新加坡格格不入，並且有害的西方生活方式和價值觀。教育部長邀請儒學大師，計劃將儒家思想，有系統地教學，因為有關婚姻、家庭單位、孝道和有秩序的社會等等觀念，不容為西方工業社會文化所侵蝕。就以法律來說，新加坡的法律，也是由英國法加以修改以符合當地的風土民情，並非盲目抄襲，全盤移植的。

日本模式、新加坡模式，一再證明從固有的傳統，可以完成現代化的要求，中國管理，當然也同樣是行得通的！

三、中國管理有什麼值得重視的地方？

我們要走自己應走的路，並不在意親近西方或遠離西方，也不刻意復古或反古。因為這種表面上看起來極端相反的論調，其實出於同一心態，如表 1：

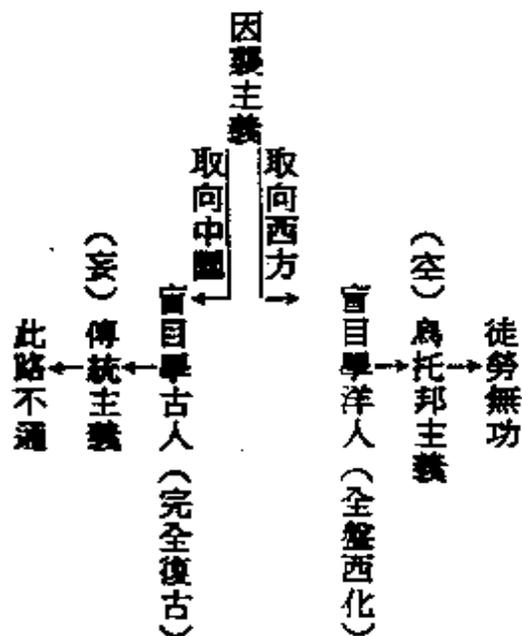


表 1

換句話說，我們爭論不休的「全盘西化」或「完全復古」，實質上都是「因襲主義」的表現：如果取向西方，就是「盲目學洋人」；假若取向中國，即是「盲目學古人」。至於盲目的原因，也就是奉行因襲主義的心態，則是失去了自信心。自己不相信自己，所以只好盲目學人家。

不盲目因襲西方，除了深怕走上烏托邦主義，導致徒勞無功的結

果之外，還有更重要的意義，就是羅素（Bertrand Russell）在「中國問題」（The Problem of China）一書中所說的：「中國文化在某些方面超越西方，若是為了生存保國，降格以求助於西方，對於中國及對西方國家而言，都不是一件好事。」因為「幾世紀以來，中國人見證着，並體行一種生活態度，如果能將它普遍推行於世界，那是人類的福音。可惜我們歐洲人並不如此。我們的生活方式要求鬭爭、利用無休止的突變，貪婪與破壞。假如我們還不學習東方文化的智慧，我們的文化正傾向於消耗，一切效率導向破壞，則只有毀滅收場。」

中國文化當然不是盡善盡美的，而且也確有隨着時代的變化而調整的必要，因此我們不主張盲目復古。但是中國傳統文化，至少在「重人」的精神方面，有其至高無上的價值。中國人透過「人者仁也」的認識，發現人人都具有「自覺」的能力，從而清晰覺察到自己那一顆「能行仁道」的良心，給每一個人，帶來了「人人都可以成為聖賢」的啓示，因此體認到有無盡的崇高性、尊嚴性與廣大性④。

當然，西方管理學家，也強調任何管理機能，包括計劃、組織、領導、協調、溝通、控制等等，無不涉及「人」的因素，均有賴於「人」的運用，他們也異口同聲地宣稱：人是最為可貴的資產。

例如史萊坡在「美國人的挑戰」聲中，發覺「我們所尋求的財富，不在於土地的資源，也不在乎人員與機器的多寡，而是在於人類的精神，特別是思想與創造的能力。⑤」

杜魯克相信「集中衆人的才智，可以產生難以置信的力量」。管理者的責任，在有效利用各種資源，而「我們最大的資源在人」，所以杜魯克呼籲「適當任用人員，才是運用所有資源使其發揮到極致的有效方法⑥」。

行爲科學是美國近年來最熱門的學問，主要在探討「個人行爲與

人羣關係」，希望從研究人性的真相，進而活用優點，改進缺點，以求取人力資源最有效的運用。行為科學研究鼻祖梅約(Elton Mayo)早在一九三三年就提出「工業文化的人事問題」(The Human Problems of an Industrial Civilization)，由於每一個人的問題對於一個公司的有效作業，具有非常重要的影響，以致管理者不能不對「人」特別關懷●。

所謂「人羣關係」(Human Relations)，即是瞭解人在工作中的行為，並據以研究採用有效的方法，企求獲致管理上最大的效果。美國麻省理工學院教授麥理格(Douglas McGregor)主張以「理論Y」(Theory Y)代替「理論X」(Theory X)，提醒西方管理者不要把人當做一種衣冠禽獸，却應該注意到人有其高度的精神需要。

梅約教授及其同僚從事極為著名的霍桑實驗(Hawthorne Experiments)，啟發了人羣關係運動，行為科學家及社會學家繼起熱烈探究人的問題，導致西方管理思想突破原先的物理層面而轉向心理層面。

但是，西方的「理論Y」雖然扭轉了霍布斯(Thomas Hobbes)「人對人是狼」的「視人如獸」的觀點，却無法超越「性惡」的基礎。他們依據基督教的原罪論，認定人性宿惡，無容懷疑與置辯。西方許多哲學家，如馬基維里(Niccolo Machiavelli)、叔本華(Schopenhauer)等人，均執意主張人性有先天的惡。達爾文(Charles Darwin)「物競天擇，優勝劣敗」的學說，更助長惡性競爭的風氣，使原本重視個人主義及功利主義的西方社會，成為權利角逐的場所。影響所及，西方管理的制式化、規律化、單調、枯燥乏味、權力鬭爭、誇張虛偽，徒然使「人」變成自由社會中的「難民」，民主國家裏的「被奴役者」●。難怪杜魯克在其所著「管理學」中，會有這樣的

描述：

管理者老喜歡講：「人是我們最大的資產」。他們常常引述老生常談的話說：一個組織與另一個組織之間真正的差異，在於人的實踐成效。但是，雖然管理者如此宣稱，却一直未將人重視為一種資源，而是視之為問題、程序與成本●。

不錯，西方管理始終把「人」和「業績」當做互相對立的兩個問題。泰勒希望施加壓力使工人獲得高業績，令人不滿；人羣關係論者重視人際關係，業績却未能因而提高；目標管理起而確立目標制定秩序，又造成組織內的官僚化，仍然潛藏着衆人的不愉快。

西方管理也把「人」視為程序的一部份；員工是計劃中的一個角色；組織內的一個成員；領導、指揮、監督的一個對象；控制、評估的一個標的（Object）；當然也是協調、溝通的一個回饋點。「人」必須依照「工作說明書」（Job Description）扮演作業程序中的一個「平均人」。所以西方人也常自嘲：上午九時至下午五時，員工都是機器人，下班以後，才恢復為自由人。

財務掛帥的機構，更經由會計處理，將「人」顯示為「成本」。「人」在會計師的眼中，變成一種符號，一種模糊的影像。在財務帳簿上，人被列為「資產」，是公司所擁有而有權逕行處理的資產，「視人為物」，充其量只是比較貴重的物。

唐君毅先生比較中、西文化「重人」精神的異同說：中國文化能知重人，西方基督教以上帝必命其子化生為人，來拯救世人同入天國，並教以在地若天的道理，也是重人。但是中國思想不把「仁」當做超越而外存在於上帝心中的東西，却認為人性即仁，所有善德都直接內在於人性。這種「欲仁仁至」、「仁不外求」的思想，則是中國所特有的。猶太人尚力，其上帝每顯示權能；希臘人尚智，柏拉圖（

Plato)的造物主經常表現其能知一切理念的智慧。因此耶穌的上帝，雖然也以愛的德性為主，而後來基督教的上帝，仍特以全知全能的理智、意志見尊。這樣「崇天貶人」的結果，「人」是備受委屈的。唐先生認為中國文化精神的本源，為一直上直下，不使天與任何人，或任何人生文化活動，或地上的萬物受到委屈。這是中國文化精神致廣大而極寬平舒展的一面，為西方文化所望塵莫及的●。中國管理的價值，也就是要發揚中國文化潔淨精微與高明的這種「重人」精神，使中國人身處此一緊張忙碌、物慾高張的工業社會，仍然能夠保持「立地上以承天，承天以隆人道」的敦厚篤實德性，我們要生存，也要生活得好，但是更要做一個頂天立地，堂堂正正的人！

四、中國管理的意義是什麼？

中國管理，首先要確立人的主體性。康德 (Immanuel Kant) 說：「對待人類，包括你本身或一切他人，常同時當作目的，而不當作手段來使用。」史普蘭格 (E. Spranger) 認為只有「社會人」 (Social Man) 才會把人視為目的，當做施展仁慈、同情、和無我的對象。因為社會人的基本價值在於愛人，他與「政治人」 (Political Man) 的具有權力性向，到處追求個人權力；「宗教人」 (Religious Man) 的擁有神秘性向，傾心於最高和絕對滿意的與神合一；「理論人」 (Theoretical Man) 的「認知」態度，着重發現真理，並將知識作理性的系統建構；「唯美人」 (Aesthetic Man) 的「調和」態度，力求為美而美，集中興趣於生命的藝術面，都不相同。尤其是「經濟人」 (Economic Man) 的以用途為導向，對人永遠冷冰冰地，激頭激尾只問有否實際用途，更是極端相反。但是根據哈佛

企業學院調查顯示，美國企業界高級管理者，多半具有上述六種價值中「經濟人」的心態，他們的興趣，是生產、行銷和商品的消費，重視經濟資源的使用，不斷追求有形財富的累積●。

西方管理學家，一方面基於人性本來就是自私的理論，判定員工是為麵包而工作的，因而視員工為工具，無論是計時系統的壓迫、速度的提高、強制性的模仿，或者是計件給酬制，都為員工帶來無比的緊張，更嚴重地貶低了人性的尊嚴與價值。另一方面，却盲目地把管理者捧得天那樣高，視為「合理人」，使他們得到特權，由於資本在握，便可以唯我獨尊，把自己的不理性也歸之於員工的不理性●。

中國管理受到傳統精神「天大、地大、人也大」的影響，對管理者和員工一視同仁，全部視為「倫理人」。所謂「倫理」，對中國人來說，就是「人與人相處的道理」，也就是「做人的道理」。中國人最希望大家都按照道理做人做事，所以最重視「倫理」，因此也最盼望大家都成為遵照道理而不違規矩（風俗習慣）的「倫理人」。

中國人並不喜歡別人管他，但却無法反對「道理」管他。我們時常聽說：「你可以管我，你也應當管我，但要管得有道理。如果管得沒道理，我當然不接受。」中國人心目中的管理，實在指的是「管得有道理」。

怎樣才能「管得有道理」呢？道家老子主張「無為而治」，他認為宇宙間有如一個「疏而不失」的天網，萬事萬物，只要聽其自然演化，就一定會達到和諧無間，各得其所的境界●。儒家孔子則認為在「無為而治」之先，應該「有為」。任何機構都要設法管理它，「絕對不能聽憑它自亂自治。自然的法則，固然要順從；但是人為的法則，能夠駕乎自然的法則以上，我們還是採用人為的法則好些。●」「無

爲而治」的時代意義，就是「使員工發揮最大的潛力」，（許多人望文生義，認爲是「什麼事都不做」，才叫「無爲」。實則無爲無不爲是最自動自發的管理。）老子主張一切以自然爲依歸，孔子則認爲根據自然的法則，却必須假手人爲，他們的目的，都在「使員工發揮最大的潛力」，不過方法有所不同罷了。

發揮員工最大的潛力，一直是管理追求的目標。「無爲而治」的境界較高，不易一蹴即至。尤其是當今工業社會，充滿「人爲」的精神，我們還是要先借重「人爲」的法則來「管得有道理」。

要「管得有道理」，必先要求大家懂得道理，並且按照道理去做人做事；而且要求別人，最好先要求自己。換句話說：要管理別人，先管理自己；要管好別人，就得要先管好自己。所以管理的起點，在於「修己」。

我國倫理學說，發軔於周朝。儒、墨、道、法等家學說，各有不同主張。漢武帝罷黜百家，獨尊儒術之後，儒家的倫理觀點，成爲中國人的共同思想。大學所列舉的格物、致知、誠意、正心、修身、齊家、治國、平天下八條目●，就是中國人道德行爲的規範。每一個「倫理人」，都要注意修身，所以大學說：自天子以至於庶人，壹是皆以修身爲本。

中國人修己的目標，蔡元培先生提出三十個項目●，茲簡介如下：

(1)合羣：由家而鄉而省而國，最後推及世界，有無相通，休戚與共，培養合羣的精神。

(2)捨己爲羣：由於己在羣中，羣亡則己亦亡；己爲羣中一份子，其價值必小於衆人所合的羣，如果犧牲小我可以完成大我，何憚不爲？

(3)注意公共衛生，不可自害而害人。

- (4) 愛護公共的建築及器物，以期大眾共享其利益。
- (5) 盡力於公益，未成者建立之，既成者愛護之。
- (6) 己所不欲，勿施於人。尤須事無大小，一以貫之。
- (7) 責己重而責人輕，才是真平等。
- (8) 勿畏強而侮弱，才是真勇敢。
- (9) 愛護弱者，損有餘以益不足，卽是以平爲安。
- (10) 愛物。孟子說：「仁民而愛物。」推親仁之心，以及於物。
- (11) 戒失信。不輕諾，也不食言。
- (12) 戒狎侮 不可自尊而卑人，否則終將自取其咎。
- (13) 戒毀謗。是非善惡，每難正確判斷，不可任意議論，尤忌惡意中傷。
- (14) 戒罵詈。「孔子家兒不知罵，生而善教也。」
- (15) 文明而不奢侈。
- (16) 理信而不迷信。
- (17) 循理而不畏威。
- (18) 堅忍而不頑固。
- (19) 自由而不放縱。
- (20) 鎮定而不冷淡。
- (21) 熱心而無野心。
- (22) 英銳但不浮躁。
- (23) 果敢而不鹵莽。
- (24) 精細却不多疑。
- (25) 愛好整潔而不過份，宜以太潔妨人自戒。
- (26) 互助而不倚賴。
- (27) 重視純潔愛情而不納妾、狎妓或不當淫慾。

(四) 方正却不拘泥。

(五) 謹慎而不畏葸。

(六) 有恆但不保守。

綜合起來，就是要把自己修養成爲真正的「君子」。論語憲問篇說：子路有一次問孔子：「君子是怎麼樣的人呢？」孔子答道：「嚴肅的修養自己。」子路接着問：「這樣就算是君子嗎？」孔子說：「修養自己，還要使所接觸到的人都獲得安適。」果真管理者都是「君子」，還會有什麼「管得沒道理」的爭執呢？

修己之後，還應該有更遠大的目的，便是從事「安人」的服務活動。我們希望有能力的管理者，扮演「服務人」的角色，本着「己達達人，己立立人」的職責，不要做效那些山林隱士，做一個「避世賢人」。國父提倡「服務的人生觀」，主張「聰明才力愈大者，當盡其能力而服千萬人之務，造千萬人之福。聰明才力略小者，當盡其能力以服十百人之務，造十百人之福。」他切盼人人當以服務爲目的，不以奪取爲目的。大學講明明德之後，接着講親民，就是兼善天下的意思。梁任公用論語「修己安人」來說明，認爲「格物、致知、誠意、正心、修身」即是修己的功夫，而「齊家、治國、平天下」便是安人的活動。他又說「修己安人」也就是莊子所說的「內聖外王」，「修己」即「內聖」，「安人」則是「外王」。

孔子答覆子路有關「君子」的疑問之後，又提出「修己以安人」的主張，可見君子之道，在修己安人。有能力而不願意爲人服務，是不道德的，所以孔子說：「貪圖個人的安居享受，是不配稱爲士的。」

「修己安人的歷程」，便是「管理」。中國人的管理活動，起於「修己」的工夫，終於「安人」的行爲。每一個人都應該修身，盡自己

最大的力量使自己成爲「君子」，然後斟酌自己的學識能力，按照環境的實際需要，既不規避，也不強求，儘量做好安人的工作。機構內每一份子，都按部就班，共同以「安人」爲目標，克盡一己之力，互助合作，這才是中國人對於「管理」的看法。

五、怎樣建構我們所需要的中國管理？

中國管理，是一種修己安人的歷程。管理者扮演「服務人」的角色，應無問題。孔子一貫的主張是：欲正他人，必先自正●。他對管理者的人格，十分重視。凡屬從事管理的人，都須具有無可訾議的人格，才能把管理推行得順利，也才能真正提高服務的品質。

管理者自身懂得道理，而又按照道理來管理，這就是「管得有道理」。於是員工便要接受道理，盡力去做好應做的工作，也就是發揮自己最大的潛力。中國管理，希望員工扮演「感應人」的角色，首先肯定管理者的「服務」價值，按照「人心有感應：彼以此感，我以此應●」的道理，在內心激起相當的感應，然後進一步指揮自己的言行，奮發努力，克盡一己之責。

這種「感應說」雖然是我國先哲的觀點，認爲心的感應，是一種不變的動力。宋明理學家指出「感應力」是宇宙活動的推動力。它等於牛頓(Newton)萬有引力中的 Action 與 Reaction。Action 就是感，Reaction 就是應。應由感生，感由應而托出。沒有感固然沒有應；沒有應也決看不見感●。宇宙萬事萬物的形成，都是感應力互相摩盪的表現。例如有資本家的壓迫，引發勞工的反抗，一壓一抗，形成勞資糾紛。反之，工業心理學家也證實管理者如果把員工看待成一個人，不但可以贏得員工的尊敬，產生神妙的影響力和權力，而且員工

會按照要求去做，因而提高產量，減低成本。這就是良好的感應。

但是，懷疑論者不免有所異議。他們以為農業社會安土重遷，人和環境的變動都相對地減少，彼此熟悉，互相依賴的結果，有感有應，是相當可能的事。如今工業社會，一切都在快速變化之中，你來我往，陌生的人處在陌生的環境裏，要求適當的感應，一定不是那麼簡單。何況競爭越來越激烈，已經到了「只許成功，不許失敗」的地步，我們怎麼放心把希望寄托在這種並不可靠的感應上面？獲得良好的感應固然可喜，萬一員工不知或不能感應，那該怎麼辦？

世界上沒有人能夠保證絕對成功，任何管理法則都不是萬靈丹。科學再進步，資訊再確實，儀器再精密，方法再適用，也只能預測可能控制的部份。對於那些不可控制的風險性，依然「謀事在人，成事在天」，惟有盡力而為，無法全盤掌握，達到萬無一失的精確。

不過「趨吉避凶」乃是人之常情。管理者修己安人，提供良好的服務之後，要求員工產生合適的感應，純屬合情合理。而且為了安全，更進一步冀望員工能及時有效地感應，以符合工業社會迅速確實有效的特性，亦是「感應說」必須具備的時代意義。

管理者為了確保員工適時適質適量的感應，自非適切講求合用的方法不可。中國管理，如果從史實的發展來考察，不難發現其特質，茲說明如下：

(一)以計劃為依歸：依據我國先哲的道德觀，「所繫正大」是諸德成美的第一關●。光明正大的計劃，是員工向心的目標。我們單說一個忠字，總嫌意猶未盡，必須說出忠於何事，才能據以判斷其價值，所以具有正當目標的長遠計劃，乃是員工歸心、認同的開始。

(二)以組織為工具：中國疆域遼闊，言語不統一（大家說國語是臺灣地區的好現象），家庭、鄉土觀念特別濃厚，因而對於家庭組織、宗

族組織，以及各種幫會組織，都非常重視。孔子主張「從周●」和「正名●」，便是以組織為專職分工的工具，各人克盡職責的做法。

(三)以領導為中心：中國文化以人為本，管理的目的在求安人，而一切管理活動，也都以人為本。孔子說：「人能弘道，非道弘人。●」任憑怎麼好的管理制度，都需要賢明的人來領導、推動、執行。中國文化，不但以個人為核心，又以賢明的領導者為核心，所以常常提醒，要「鞏固領導中心」。

(四)以控制為根本：中國社會，注重自發自動的控制。孔子希望「化民成俗●」深信感召力的偉大，管理風格，端視管理者以身先之，便可逐漸形成。管理者訂定良好的制度，作為控制的準繩，並且因應實際需要，適宜的加以改革；管理者以身作則，先之勞之，必能收到控制的效果。歷史上的禮治，儘管許多人指責「禮教吃人」，却是「以禮控制」的最好證明。

(五)以訓練為起點：論語憲問篇記載：「對人愛護，能不使他勤勞嗎？待人忠誠，能不以正道來勸導他嗎？●」孔子針對溺愛的弊害，告誡我們：使所愛的員工勞心勞力，不要任其閒逸，才是愛的正道。又肯定「忠」的意義，在於互相規勸，這兩件事都是屬於訓練的範圍，所以管理者要切切實實做好訓練工作。我們今天致力於中國管理現代化，最要緊的，還是從訓練再出發。

由於中國人的性格，和西方人相反，是「和合性」重過「分別性●」。中國人認為：同在一個機構裏頭，彼此應該和合，不應該分別。所謂「家和萬事成」，就是這種和諧的精神。因此中國管理，特別重視協調，可以說一切管理活動，都需要協調，才能收到預期的效果。如果不能協調，就算再慎密的計劃，再光明正大的目標，再緊密組織，再符合人性的領導，再制度化的控制，以及再「活到老，學

到老」的訓練，也將無濟於事。

然而，我們並不希望「為協調而協調」，但求「一團和氣」，無視於「一事無成」，這種「鄉愿」作風，是孔子最痛恨的。中國管理必須透過「情、理、法」的「以情為先，所重在理」的協調精神，來從事計劃、組織、領導、控制和訓練。協調是一以貫之的，不是單獨存在的，所以不把它列為一種活動，這是我們極力避免「鄉愿」的苦心。

中國管理，透過上述計劃、組織、領導、控制、訓練等活動，使員工由肯定管理者的服務而產生預期的感應。只要管理者修己正己，而所有活動也符合「情、理、法」的協調精神，員工不知不覺中，自會發揮良知良能，有所感應。茲繪一簡圖表示如次：

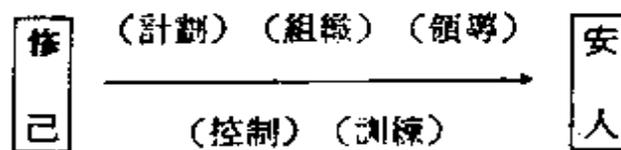


圖 1

管理是一種學術。這些方法，屬於「術」的部份，我們當然要深入分析研究，建立最合用的模式。而「學」的領域，至少包括管理的理論基礎、管理的種類、管理的對象、管理的本質，以及管理的目的。中國管理既然在意義上有別於西方，則在「學」「術」兩方面的內涵與精神，亦必有其不同之處，殊有逐一探討，分別研究的必要。

我們希望在這十講當中，將中國管理的學術，提供較為詳細明白的說明，以期順利填妥下表中的空白部份，完成中國管理的整個體系，如表 2。

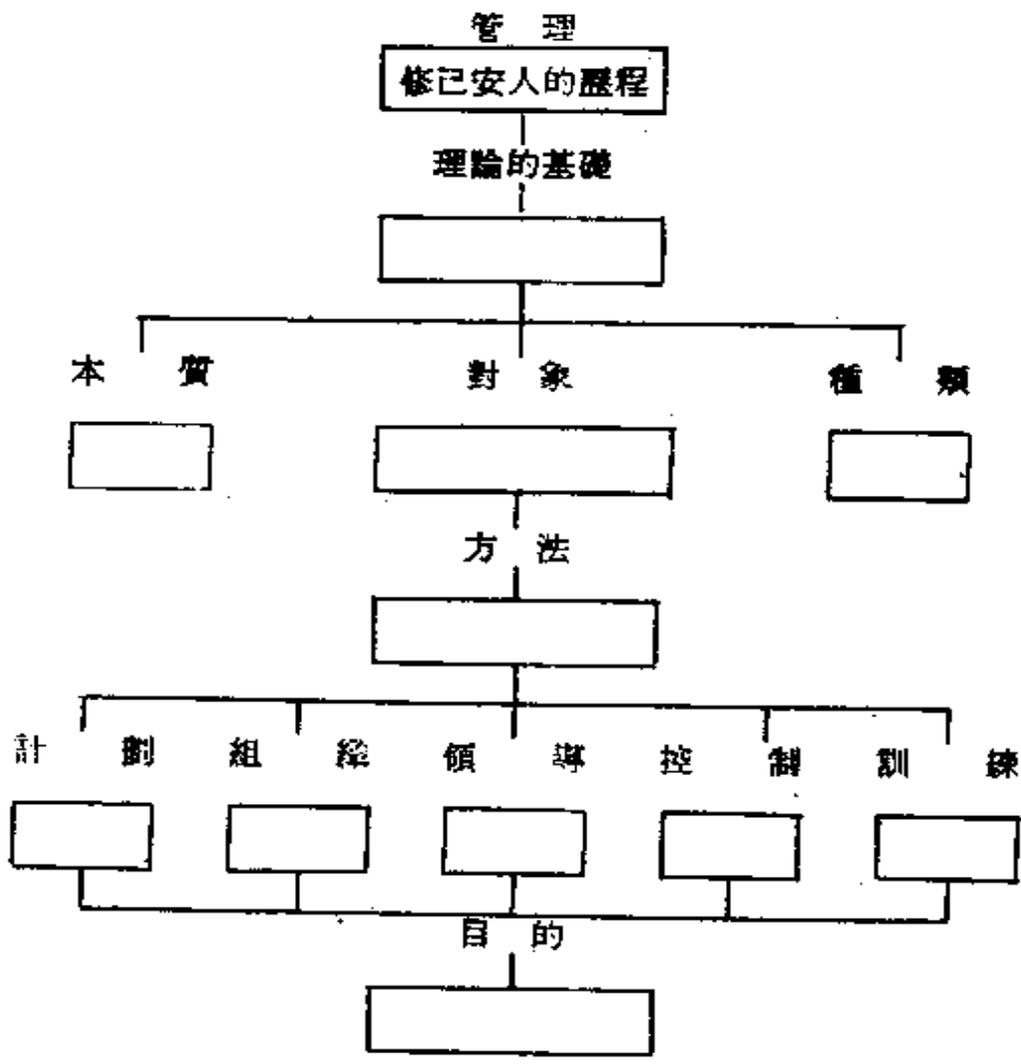


表 2

●參見歐陽鍾惠編著：市場管理，頁 28。附錄：楊朝陽博士演講「美國市場觀念的變遷」。南一。

●參見史記：屈原賈誼列傳。意思是「君王心中的忠臣，實際上並不是忠臣；君王心中的賢者，實際上却不是賢者」。我們對於表裏不一，善於偽裝的人，常以此語來描述，同時也使管理者明白「知人之難」，而用心去學習。

●刺蝟生來富有刺痛甚至刺傷他人的本能。那些喜歡質問他人、批評他人、指責他人的「刺蝟人」，由於獨特的苛刻和口不擇言，自是到處不受歡迎。我們贊成有意見要適當地表達，但無論如何，要尊重對方的人格，不可充滿敵意，蓄

意使對方難堪。

●參見薩文·史萊坡原著。何清欽譯：美國人的挑戰。史萊坡認為美國與歐洲之間的差距，與其說是技術上的優勢，倒不如說是管理上的優勢所致。頁40 協志。

●同●。頁53。

●參見彼德·杜魯克原著，侯家駒校訂中文版，管理學。頁22。聯經。

●彼德·杜魯克便曾說過：「我最近在日本旅行時，日本朋友一再提起，再過四、五年，我們一定會討論到日本的弊病。」參見一九八二年七月十三日華爾街日報。

●參見威廉·大內原著，黃明堅譯：Z理論。頁11。長河。

●參見巴斯克、艾索思合著，黃明堅譯：-日本的管理藝術。頁24。長河。

●參見亞歷克斯·澤西原著，顧效齡、蘇瑞烽合譯：創造奇蹟的新加坡。頁36。長河。

●參見唐君毅著，中國文化之精神價值。頁477。正中。

●同●。頁202。

●參見朱承武編著：現代管理科學。頁239。學生。

●梅約教授會提醒我們：「吾人不能忽視和社會進步相頡頏的黑暗面。此一黑暗問題的解決，不是依賴科學技術的發展，因其重要因素多半不在「物」的世界裏，而在「人」的世界中。亦即為人類帶來不幸的諸多問題，可以說，皆起因於對他人的欠缺協助，及缺乏瞭解別人的能力而發生；而科學技術的發達，與社會失調，所引起的社會變遷，又加重了這些問題的嚴重性。」同●。頁224。

●參見曾仕強著：中國管理哲學。頁97。東大。

●同●。頁399。

●同●。頁479。

●參見何格斯 (Richard M. Hodgetts) 原著，許是群譯：企業管理。頁273。中華企管中心。

●馬斯洛 (A. H. Maslow) 在其所著「良好的心理管理」中，強烈批評

杜魯克與麥理格，要求弱者、易受傷害者、與殘缺者肩負起Y理論所要求的責任與自我紀律，是「無人道」的。馬斯洛指出：世界上的人並不都是成熟的，一大部分是永遠不會成熟的。同●。頁299。

●老子道德經七十三章有「天網恢恢，疏而不失」之語。惟其「疏而不失」，永有如網的和諧存在，然後一切萬事萬物的演化，才能「周行而不殆」。參見張起鈞著：老子哲學。頁70。正中。

●參見蔣維喬編著：中國哲學史綱要。頁47。中華。

●大學本為禮記中的一篇，朱熹將它分為經一章，傳十章。經一章是孔子所說的話，明示大學之道：在明明德，在親民，在止於至善。又說：「古之欲明明德於天下者，先治其國；欲治其國者，其齊其家；欲齊其家者，先修其身；欲修其身者，先正其心；欲正其心者，先誠其意；欲誠其意者，先致其知；致知在格物。」

●參見蔡元培著：中國倫理學史。頁133。中央文物供應社。

●語見論語憲問第十四。子曰：「士而懷居，不足以爲士矣！」

●參見論語子路第十三。子曰：「其身正，不令而行；其身不正，雖令不從。」子曰：「不能正其身，如正人何？」

●參見錢穆著：中華文化十二講。頁36。三民。

●同●。頁395。

●參見陳大齊著：平凡的道德觀。頁109。中華。

●孔子「從周」的主張，倡導管理必須制度化。因爲制禮作樂，創始於堯舜之世，而大盛於周公時代。中國古代的禮，包括今日所謂的傳統、制度、成文法與風俗習慣。參見張其成著：中華五千年史。第五冊，孔學今義。頁54。華岡。

●論語所載「正名」，指的是孔子所說的「君君、臣臣、父父、子子。」要求各人遵照制度「正其名分」，也就是組織內分工專職，各人效忠其職守，善盡其責任的意思。

●語見論語衛靈公第十五。

第一讲 中國管理的意義及其價值 27

- 語見禮記，學記篇。
- 論語憲問第十四。子曰：「愛之，能勿勞乎？忠焉，能勿悔乎？」
- 參見錢穆著：從中國歷史來看中國民族性及中國文化。頁22。聯經。
- 參見曾仕強著：中國人最講道理。載七十一年八月二十日中央副刊。

第二講 中國管理的理論基礎

一、什麼叫做理論基礎？

無論什麼理論，都有它的基礎。順着這個基礎一直追索下去，最終可能進入形上的領域。所以理論的基礎，也就是形上的基礎。

形上與形下的觀念，始於周易繫辭傳●。以形而上的爲道，形而下的爲器。後來我們用「形而上學」來翻譯 Metaphysics，成爲哲學上專門探究終極問題的代名。最先使用 Metaphysics 這個字的人，是亞里斯多德 (Aristotle) 的學生安德羅尼古斯 (Andronicus of Rhodes)，他把亞氏的著作彙集成卷，將「首先哲學」 (Protē Philosophia) 編列在「物性學」 (Physika) 之後，標題爲 Ta Metà ta Physika，意思是「物性學以後者」，旨在說明瞭解「物性學」以後「首先哲學」才更容易領會●。希臘文的 Ta Metà ta Physika 演變成拉丁文的 Metaphysica，再翻譯成爲我們的「形上學」，所探討的對象，已超越「物性學」，而成爲哲學各部門的最後基礎。形上學與哲學這兩個名詞，有時竟互相通用。

各種不同的哲學派別，大都有其形上學系統。但是：世間沒有一種爲全世界人士所共同接受的形上學。我們只能設法從各種思想系統歸納出一些共同點，提出「形上學」的描述定義●，而把形上學當做人對自己所經驗所思考的實在界所作的終極解釋。換句話說，就是當

我們對任何事物追根究底，認為的確是如此這般的時候，便產生了形上信念；系統化的形上信念，即是形上學^①。事實上，我們對某一事物具有形上學見解，就是由於我們對此一事物，下過功夫，有了一番不遺餘力的真思考。

十八世紀德哲康德提出形上學是否可能的問題，他認為因果原理^②及其他普遍的思考法則，無不屬於主觀的思想範疇，根本不能揭示「物自身」的真相。康德在其所著「純粹理性批評」（Critique of Pure Reason）中，甚至說過：「一百塊實在的錢比一百塊可能的錢並不多什麼」。因為就洛克（John Locke）的看法：心靈像是一塊臘板，而經驗把痕跡印在上面。但是這個痕跡並非實體的精確複製品。它只複製了形狀，卻沒有把物體的顏色、質料或熱度複製上去。這塊臘板可以說是選擇性的：它上面所留下的痕跡，並不是物體本然的樣子。從這個觀點，我們並不知道「物自身」，我們所知道的，僅僅是它們所顯示給我們的，康德稱其為「現象^③」。近代人偏愛自然科學，強調有關宇宙和實在界的事實問題，應該由自然科學來提供答案；假若自然科學不能解答，就是根本沒有答案的問題。大家面對各種「現象」，紛紛在各專門學科的領域裏去追求答案，避免超越個別界限，以探討真相，形成反形上學的時代。難怪康德相信從他的著作「未來一切形上學的引言」（Prolegomena to any Future Metaphysics）問世之後，任何形上學的發展都不能不把他的思想考慮在內。

儘管今日許多哲學家反對形上學的探討，認為不可能獲得根本的解決。他們把形上學家視同「無人鄉」中的流浪者，永遠在尋找那些「夜間一片漆黑」的景象。影響所及，一般人更是視為畏途，不敢接近了。但是德哲海德格（Martin Heidegger）却指出：形上學屬於人

的本性，並非可有可無的東西●。追根究底，原是人的本能之一，而我們不追求終極的答案則已，一旦追究起來，便不可能不借重形上學。

人的天性中的確有點東西，使人不能自己地提出各樣問題來。歷史上有充份的事實，證明對那些最傷腦筋的問題窮究不捨，乃是人的特色；而且久而久之，這也是人有理想並能有今日之進步的理由●。我們身處宇宙之間，每一個認真生活而又具有思想能力的人，不免想及「宇宙本身是什麼」、「我自己又是什麼」、「人在宇宙中究竟佔什麼位置」等等問題，這種形上慾望，乃是人類天性的基本慾望之一。所以不管哲學家們對形上問題有過什麼看法，形上學在今日仍舊佔有極為重要的地位。

今日科學昌明、技術精進，許多人以為科技已經是現代世界的絕對主人翁。我國一部份知識份子不僅相信科學，而且往往以科學為唯一可靠的知識。但他們卻沒有意識到，這種一面倒向科學的態度，其本身即係一種哲學，也就是科學主義及經驗主義的哲學●。而經驗主義雖然以反形上學相標榜，實際上只是反對某一種形上學而已。

當然，我們不能把形上學與形上信念，看成萬靈丹，寄望它能夠解決一切問題，但是我們相信，它在當今人類社會及每個人的生活中，却自始至終扮演著決定性的角色。茲舉例說明如下：

(一)凡是參觀過或瞭解臺灣電信設施的人，一定知道國際電訊的發展，已經到了無遠弗屆的地步。不論你的親戚朋友，遠在歐、非，甚至於蘇俄，只要有此必要，即能直接通話，緊急連繫，實在十分方便。但是臺灣海峽的兩岸，雖然近在咫尺，按理隨時可以通訊，却受到政策性的限制，無法取得連繫。可見臺灣與大陸之間的電信，現代科技是無能為力的，它必須接受政策性的控制，而此一政策的製訂，

乃是居於形上信念的決定。今日臺灣海峽兩岸的中國人，正由於大陸遭受一些錯誤的形上思想所帶來的嚴重禍害，而不能享受通信的自由。形上學造成今日世界上兩大政治陣營，這並不是單憑科技的力量所能夠消除的。

（白）胡適之先生曾說過這麼一段話：有人對你說：「人生如夢」、「人生如戲」，其實人生不是夢，也不是戲，是一件最嚴重的事實。你種穀子，便有人充饑；你種樹便有人砍柴，便有人乘涼；你拆爛污，便有人遭瘟；你放野火，便有人燒死；你種瓜便得瓜，種豆便得豆，種荊棘便得荊棘。胡先生雖然在民國十二年的「科學與人生觀論戰」中公然主張道德完全隨生物及社會環境而變遷，否認任何客觀而不變的道德規律。但他這一段話，却明明白白地告誡我們，人生不是夢，也不是戲，所以不能遊戲人間，必須正視人生，面對現實，要講是非，講道德。種瓜得瓜，種豆得豆，即是客觀而不變的道德規律。由此看來，胡先生的道德觀，仍然深受孔子形上信念的影響。因為孔子自己說他「五十而知天命●」，天命就是指人生所應承擔的道義與責任。孔子這種重視生命，對生命的嚴肅看法，正是由於他那「仁為己任」的形上信念。胡先生所說的，完全合乎孔子的心境。

（白）日本人常以死為美，他們把武士道的切腹視為一種藝術，絕對不會直接刺中要害，以求減少痛苦，寧願挨受緩慢的死亡，表示勇敢。中國人則以「活」為最基本的信念。所謂「好死不如賴活」，環境再差，命運再悲慘，中國人也能夠發揮無比的韌性，忍耐着賴活下去，因為「黑夜之後馬上就是黎明到來」、「天亮了一切黑暗即成為過去」。中國人極少自殺，更不會惡劣到像日本人集體自殺的地步。中國歷史悠久，和這種「一定要活下去」的信念，有密切的關係。中國人的性格，有許多地方也受到它的影響，例如我們不喜歡西方式的「

對立」、「競爭」、「衝突」、「分解」，却極歡迎傳統式的「合一」、「互助」、「和諧」、「圓融」，便是很好的證明。然而中國人對於「活」的信念，仍然和「仁」的形上信念有關，因為「仁」者與天地萬物為一體」，而「上天有好生之德」，所以人應該設法支撐着活下去。由此可見，形上信念直接影響到每一個人的幸福。甚至於他對生死的態度。

近年來，我們逐漸從農業社會演進到工業社會，使我們每天的工作和生活，到處充滿緊張與壓力，使原來的社會結構與經濟發生巨大的變化。為了因應這些複雜變遷所帶來的困擾，有許多人已經精疲力竭，深覺難以應付。我們看到離婚次數的增加，老人、兒童問題的變化，信用的破產，物質慾望的增強，人際關係的現實與功利，以及道德倫理的不受重視，不難覺察到這些缺點，已經形成重大的危機。主要原因，即在傳統的文化規範及價值體系趨於瓦解，而新的精神及倫理規範與價值尚未建立，在這青黃不接的文化轉型期，大家的行動與活動，一時不能確立有價值的目標，因而滋生許多奇形怪狀的念頭，無形中造成許多困擾和難題。

面對這樣的環境變化，形上思想就更顯出它的重要性。我們必須冷靜而客觀地，探討自己的形上基礎，才能瞭解自己的所為，究竟根源何在？有沒有調整的必要？應該如何調整，才能有效？這些工夫，都是要親身去做的，任何人都無法代勞。

二、管理需要理論基礎嗎？

我們之所以不厭其詳，一再說明理論基礎的意義、性質及其重要性；主要目的，在提醒管理者必須重視管理哲學。[趙耀東先生說得好：「要談管理，我個人認為就不能不先有管理哲學。只可惜，今天

我們很少人注意到這個問題，你別看市面上管理的書汗牛充棟，可惜，都不能真正進入管理的核心，因為他們談的，幾乎都是管理的技術。可是，今天談管理，一定要先有個管理哲學。因為建立了管理的哲學，整個管理才會有個方向，有個目標。」

誠然，今天大多數管理者錯認管理技術即是管理。殊不知同樣技術，實施起來，各有不同的過程，也各有不同的效果。中國人說：戲法人人會變，各有巧妙不同，便是這個道理。例如近代工業中汽車生產的根本方式，乃是根據亨利福特一世所創立的大量生產方式。「福特體系」是屬於一種流程作業、大量生產銷售、象徵美國式的生產方式，也有人稱之為「自動化的生產方式」。但是這種方式傳入日本之後，却引發了轟動一時的豐田生產方式^①。這兩種生產系統均以流程作業為基礎，原料經由輸送帶，在流動的過程中實施機械加工，然後裝配零件形成完成品。不同的地方主要在於零件的供應方式：「福特體系」認為要將同類型的零件放在一起，使批量增大，儘量不替換模具而連續打出更多的零件，以降低成本。為了放置這些零件，廠內到處都是倉庫，每隔一定時間，才運上裝配線。「豐田體系」剛好相反，他們主張「批量要小而且替換要快」，以「後工程僅取前工程所生產的量」為原則，採用「指示牌」的方式，使後工程「準時」向前工程取用零件，徹底排除設置儲存零件的倉庫所引起的製造過多、管理人員和土地、建築負擔等浪費。豐田體系的基本思想，開發者大野耐一指出具有豐田喜一的「準時」和豐田佐吉的「自動化」兩大支柱。如果再進一步追究，則是喜一和佐吉共有的「一股強烈不服失敗的精神」。佐吉一再憤慨於「現在白人竟敢公然地批評我們日本人，究竟對於現代文明有何貢獻？中國人發明指南針，而日本人呢？僅是會模仿的民族罷了！」因而大聲疾呼「日本人非要徹底覺悟不可，並不是

用吵架和用武力式解決，而是應該拿出自己的智慧作為依據，洗刷我們的恥辱。●」喜一下決心「三年要趕上美國」，其心情和佐吉大抵相同。他們的勇氣，來自「恥」的形上信念。恥就是恥辱，相當於中國人的「面子」。日本人做了壞事，被警察抓往警局時，一定把臉孔遮著，便是恥的意識所造成。

次如品質管制，美國自一九一〇年費雪（R.A. Fisher）創立推測統計學，抽樣檢驗方法，逐漸發展為統計的品管以來，雖然方法不斷更新，範圍日見擴大，業已形成全面品管的制度，但是美國品管方面的說明，仍以幹部為主要對象，其責任還是設定在幹部身上，和日本品管圈以員工為主體，顯然大異其趣。何以同樣的全面品管，而有不同的精神？關鍵依舊在於兩國員工的形上信念不同。

再以領導而言，偉大的軍事將領，如麥克阿瑟、巴頓將軍，能夠身先士卒，不畏槍林陣雨，乃是由於堅強的「工作尚未完成，上帝不會召我回去」的形上信念。文天祥、史可法的勇敢犧牲，無非居於「求仁得仁」的理念。西方的企業，受到「奧林匹克」精神的影響，強調個人的競爭，其領導方式，處處都在宣示「強權就是公理」的信念。但是人是精神、肉體並重的，在美商公司服務的人，待遇再好，也不免在精神上有些「純粹是被利用」的挫折感，而他們所以長久以來，還是擺脫不了這種看似無謂的感覺，乃是他們的原有形上信念，仍未徹底消除或改變所致。

不錯，有些管理者認為「所謂管理哲學，並不是形而上的理論，而是如何把事情做好，把人待好，把物作妥善調用，更需具備應變能力，為公司獲取合理利潤，為社會大眾提供優良服務與產品，以利潤分享顧客，求得國家的整體利益，為事業的存在帶來了更高的評價。」現在我們已經瞭解「大多數的哲學派別都有其形上系統」，而管理者

會做到如此精良有效的地步，當然更有其堅定不變的形上基礎了。

我們依據管理史實的演進，深覺管理普受當代哲學的支配，茲說明如後●：

(一)管理行動接受哲學的指引——自古以來，哲學家的人性論說，無形中支配着管理的行動。西方先有性惡說，而後才有性善的主張。前者居多，後者僅是少數。西方邪惡的人性觀，源於邪惡的宇宙觀，而邪惡的宇宙觀則由宗教的影響而來。基督教認定人類始祖亞當犯罪謫降塵世，便墮入惡道，這種原罪的性惡觀點，籠罩了西方的管理。達爾文的進化論雖然重寫了基督經典的創世紀，引起西方人的反宗教情緒，使「上帝造人，還是猴子變人」，成為激烈爭辯的焦點。然而人由動物進化而成的理論，竟導致若干人類學家，推定人類學是動物學的一部份，以致「視人為動物」。尼采 (Friedrich Nietzsche) 說「人是有權胡說的動物；病態動物；怪獸與超獸。」克拉該斯 (L. Klages) 則指稱「人是會思維的獸類。●」這種「視人如獸」的論調，更促使西方管理，把員工關進企業組織，一如將野獸安置在動物園裏。

(二)人羣關係依據哲學的準則——二次世戰以後，民主潮流及人道觀念盛行，管理也因而重視人羣關係。工業革命以「機器」代替「勞力」，却無法取代人的「創思」。西洋哲學家逐漸揚棄華萊斯 (Alfred Russel Wallace) 「整個人類，連所謂原始人在內，從生物學去看，都處於馴化動物相同的地位」這樣的觀點，肯定人是有血有肉，是一個有生命的創造物。柏格森 (Henri Bergson) 首創生命哲學，指出生命乃係超物質的東西，他說：「生命如一巨川，藉發展性的有機體，代復一代的向前奔流。」又說：「生命是唯一的一種衝動，自其原始開端，繼續向前繁衍，分散在各種發展系統之上。它是一種會生長的東西，它是會適應、發展，和創造的東西。」管理者運用激勵、參與等方法，使

工作中的員工獲得相當的滿足，而與其悲涼人生相和解。然而「人既能思想，便可能錯誤」、「人會創造，即能欺人而自欺」、以及「人貪得無厭」這一類對人缺乏信心的理念，仍然左右了近代西方的管理。

（三）管理本質需要哲學的批判——西方管理的意義，迄今並無定論。但是「經由他人的努力及成就而將事情做好，謂之管理」，則是一向普遍共認的定義●，可見西方管理者與被管理者對立的姿態，十分明顯。由「奧林匹克」精神導引出來的霸道「奴役」心態，或是居於「視人如動物」的馴服「驅使」手段，透過各種方式，激起員工的奮發努力及創造，以獲得預期的成果。這種始於「我要如此」的決心，終於「成功」的結局，即是西方管理的共同模式。與中國管理的始於「修己」而終於「安人」，截然不同。推究其原因，主要在於西方「性惡」與中國「性善」取向的迥異，以及西方「對立」、「衝突」，中國「合一」、「和諧」傾向的影響。同樣的組織，可以使員工愉快地「樂業」；也很容易引起如同「坐牢」的反感。透過哲學的批判，我們才能够瞭解何以有人主張「為生存而工作」，却有人強調「為工作而生存」？我們也才有辦法解答「動物在動物園裏，是不是有自由？」這一類的問題，因而對於管理的各項措施，獲得更深一層的理解。

人和動物不同。動物只服從它的「本能」，人却依「目的」而行事●。人的「目的」，由他所服膺的「理念」而來；對這一理念的傾心信仰，才使人有所行為。管理者面對各種可能的決策代案，必須及時適切地有所選擇，有所決定。這時促使他下定決心的，就是他的形上信念；管理者對自身的形上基礎，能够不謹慎、重視嗎？

三、中國管理的理論基礎是什麼？

形上學的正式開山祖師亞里斯多德，其「首先哲學」包括了兩大部份。一部份以最普遍的「存有物之為存有物」的概念為出發點，後來發展成為「存有學」(Ontology)。項退結先生說它涵蓋了「形而上者謂之道」和「形下者謂之器」的抽象與具體的全部領域，中國並沒有這一部門的形上學。另一部份研討「第一原因及元始」，也就是探究一切事物的根源。如果從這個角度來衡量，任何哲學派別都對它所經驗、所思考的實在界作了系統解釋，因而也各有其形上學。中國傳統哲學中的各種學派，也都有自己的形上見解●。

中國管理的形上基礎，就是承受傳統哲學的有關理念，發展而成的。我國思想，分成的派別及其命名各不相同。莊子和荀子以人來代表學派。漢朝司馬遷拿學說來分派，他在太史公自序（史記）中提到陰陽、儒、墨、名、法、道德等六派，並且指出儒家所說的禮儀與人倫，是各家學問立場共通的道理，希望我們不要忽視。後來班固則分為儒、道、陰陽、法、名、墨、縱橫、雜、農、小說十家●。

一般人的分法，有下述六派：

(一)道家——信仰道德，主張「無為管理」。認為管理者應該效法那個不能用任何言語來描述、不能以任何感官來捉摸認識而又永恒存在的「道」，本着寬容的慈惠的精神與大公無私美德，擺脫一切私心成見，抱持「自然」的進化原則，一方面善於救人，使人盡其才；一方面善於救物，使物盡其用。看似「無為」，其實「無不為」。

(二)儒家——信仰仁義，主張以同情忠恕來追求至善。孔、孟主張「道德管理」。荀子倡導「德禮管理」，「德治主義」之外，兼採「禮

治主義」。漢代以後的儒家，大抵都強調「仁親管理」。合起來則是「仁道管理」，也就是「人道管理」。管理者重視仁道，無論處理任何人事財物，都能「將心比心」，己所不欲，勿施於人。

(三)墨家——主張以墨爲道。在消極的方面，倡導非貴族專制、非攻、非樂、非命、非儒，以資匡俗；在積極方面，則鼓吹尚賢、尚同、兼愛、貴義、節用、節葬、天志、明鬼等觀念，以圖救世。墨家的思想，淵源於堯、舜、禹、湯、文武，和儒家最爲接近。不過孔子把「法治」包容在「道德管理」之內，而墨子則提倡「德治」「法治」並重，加上他那普遍平等的兼愛倫理，似乎比較容易激發大家所關心的「法律觀念」。

(四)名家——主張辯名實、析物理、明榮辱。孔子說：「名不正，則言不順；言不順，則事不成。」能够正名，才能名實相符，進一步各盡職守，各負其責。但是名家正名的目的，不在求實，而重在正實，使實不曠其位，所以重辯。太過重辯的結果，走入詭辯，喜歡逞口舌之利，反而失之空疏●。不過名家倡導不可亂用言詞，每一句話都必須表達出明確的意義，而且所言必須與實際一致，却是管理者不可不注意遵循的。

(五)法家——主張一切以法律爲首要，而輕視人情與道義。管理者必須言行冷酷，不帶絲毫溫情，做到太史公所說的「嚴而少恩」。法家提倡「法的管理」，韓非子認爲管理者必須切實掌握「勢、術、法」，三者缺一不可。勢是威勢；術是操縱部屬的技巧；法指法令制度。不幸當時的法，專門站在君主的立場，來管制統治老百姓，所以在我國歷史上並沒有獲得良好的效果。

(六)雜家——自己沒有中心思想，只折衷其他各家的學說。漢書藝文志說它是「兼儒墨、合名法」。

蔣維喬先生重新劃定中國哲學的派別，他將我國所有的思想，也分成六派，但範圍有些不同●。茲說明如後：

(一)自然主義派——就是前面所說的道家，主張清靜無爲、效法自然的。

(二)人爲主義派——就是前面所說的儒家和法家，主張由剛柔之術，以人力治不可爲的天下的。

(三)享樂主義派——就是原來道家中的楊朱自我派，以及魏、晉、六朝的玄學派，主張享樂、求自我的表現的。

(四)苦行主義派——就是前述的墨家和名家，主張捨己救人、刻苦自勵的。

(五)神秘主義派——就是漢晉時的神仙家，主張服食修鍊，以求長生不死的。

(六)理性主義派——就是溶化儒、道、釋三家思想而成的宋、明理學家，主張理性是人的天賦，而宇宙萬有，不能出乎理性之外的。

現在我們所要探討的，應該限於和管理有關的，所以選出四派，並且說明其理論基礎如下：

(一)人爲主義派——儒家的禮、法家的法，包涵了非常濃厚的人爲意義。儒家重柔術，以仁義來感化；法家採用剛術，主張嚴明賞罰。管理若能剛柔並濟，更容易獲得較佳的效果。

1. 儒家的理論基礎是「人性可塑論」。孔子肯定人性是可以改變，人由先天所遺傳下來的性，初生時並沒有什麼固定的形態，完全是純白的紙片一般，可以任憑後天的環境，來加以鑿染。孔子確立「仁道」，作爲鑿染人性的理想模型，希望把人類所有的性，都鑿染成和他所擬訂的理想模型一般。「人性可塑論」包括孔子的性純說、孟子的性善說，以及荀子的性惡說，因爲他們都是主張「人性是可以改

變的」，所以主張用仁、義、禮做為模型，來改造人的行為。

2.法家的理論基礎是「性惡不變論」。韓非是荀子的弟子，師承了「性惡」的觀點，認為人的本性只知趨利避害，惟有利害可以驅使之，因此主張集用術、法、權勢三者，來取代儒家的教化。

(二)自然主義派——道家的理論基礎為「萬物自化論」。老子指出宇宙萬物，是自己生長的，並無神力的主宰或操縱。宇宙對於萬物，抱着淡漠的態度：萬物自己不生長，它也不去逼迫它生長；萬物自己要生長，它也不去抑制它不生長。萬物在宇宙中生長了，宇宙並不誇耀這是它的功勞，或者把萬物據為己有●。莊子更進一步說明萬物是漸漸進化而成的。他認為萬物的產生，是從無到有，由植物變為動物，由低級而高級，然後又轉化為無。宇宙萬物生成的原素，就是「道」，「道」組成一種叫做「幾」的東西，碰到了水就變成「蠶」，然後由於環境的改變，逐漸變成青苔、車前草、烏足草、蝴蝶、幼蟲、……青寧蟲、豹、馬，馬生人，人又返回原始的「幾●」。莊子用這種「萬物自化」的哲理去齊生死，希望我們順應自然的變化，不必把死生的問題放在心中，以致終日憂憂戚戚。老莊也都因而注重養生，主張順乎自然，清靜無為以達到長生的境界。

(三)苦行主義派——墨家的理論基礎為「天志論」。墨子認為天下的父母、師、君都不足以為法，而他又相信人性純而可塑，所以才苦口婆心，教人兼愛、貴義。兼愛、貴義的標準，則是「天志」。天志指天的意志，天有意志，便有其自由，也有其理智。天監臨萬物，無所不知。世人行善或為惡，都難逃天的耳目。墨子主張人的言語動作，都應該模仿天志，也就是「法天」。天志既為是非的標準，則「兼相愛」必須「順天意」；大家「尚同」天志，而天欲義却惡不義，所以提倡「貴義」，用義來對抗力。

四、理性主義派——理性主義派是我國哲學最為繁茂的一枝。它的根源，來自詩經、易經、大學、中庸、論語及孟子等書。方法取自佛家，却又受過道家思想的熏染。不過他們主張唯理，以理為萬物形而上的根源，認性為後天地而生，也不主有生於無說●。

1. 易學家的理論基礎在「生生不息論」。易的經、傳，是中國古代哲學的一個觀念寶庫，包括豐富的宇宙論、形上學和人生哲學的概念。繫辭傳：「生生之謂易」，指出宇宙乃一生生不已，行健不息，時時在動在變的大生命。這無數生命，在宇宙間各自行動以求生存，又復時時改變以資適應變動不居的環境，勢將有所衝突，必須立「仁」為共同的標準，「己所不欲，勿施於人」、「己欲立而立人，己欲達而達人」，並發揮「中」的調整功能，各在動變的情況中，求其恰到好處，以達共生、共存、共進化之效●。

2. 理學家的理論基礎，則為「理氣論」。宋儒朱子假定理、氣為二元，理屬形而上，是使萬物所以為萬物，以及萬物各得其當的道理；氣屬形而下，是萬物體質的根源。雖然理先氣後，却是先對立而後相依附的。他一再聲明理氣對立，但不互相抵拒，或各自分離；彼此還是具有密切的關係，常相依附，所以結果還是互依互倚的●。理對於萬物的生成，是同一的，一切生物，都由乾父坤母所生。但是乾道成男，坤道成女，則為陰、陽二氣交感化生而來，其間乃生出大小貴賤的分等，即是氣的分殊。「理一分殊」，理雖同一而氣却有分等。不過理既無厚薄，我們即可據此一「理」來互相感應，如父慈則得子孝，子孝又感得父愈慈。

四、理論基礎能落實合用嗎？

以上所述四派六家的理論基礎，或多或少都影響了中國傳統的管理。時至今日，是否仍舊落實合用？換句話說，我們企求中國管理現代化，這些既往的理念，會不會構成障礙？需不需要適時加以調整或改變呢？

首先，我們檢視儒家的「人性可塑論」。中國管理為了有效實施仁道管理，自必重視變化員工的氣質。「人性可塑」，行為才有變易的可能，教育、訓練，也才有其着力之處。杜威（John Dewey）在討論「人性會改變嗎？」（Does Human Nature Change?）時，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。」可見人性可塑，大致獲得公認；所爭論的，不過是有否一定的限度而已。孔子說：「人人所稟受的天性，是差不多的，沒有甚大的分別，一經後天的薰染，人與人之間便漸漸有距離，不復相近了。●」但是塑染是雙向的，不是單向的。既可塑成善人，亦可塑成惡人。孔子以「仁道」作為塑染人性的理想模型，即是一種導向的作用。孟子更進一步提倡「性善可塑論」，強調人性本來就具有善端；荀子則從另外一個角度，證明人性好利多欲，主張性惡。方東美先生認為荀子將「性」與「情」混為一談，犯了理則上混淆的錯誤，可以說只是一種「情惡論●」。「良心」的觀念，是我國哲學的特色。西方行為科學家，很少談到良心。我們雖然不是生而知之的大智者；但只要真正用心自我省察，便不難發現人的內心，具有一種可貴的情操，這就是仁。仁是使一個人成為人的基本條件，所以中庸說：「仁者人也」。「仁」完全是發自內在良知的一種行為約束力，從「仁心」導引出「仁術」，導引出實踐，乃是中國管理的光明大道。

管理者如果沒有「仁心」，就不會真誠地服務；他所考慮的方法，

也將不是「仁術」，即使一時偽裝，用滿口仁義來遂其唯利是圖的意向，很快就會被員工識破，對於以後的領導，徒然增加更多的困擾。

次就法家的「性惡不變論」而言，中國人巧妙地把它安排在情、理之後，形成「情、理、法」的架構。因為孔子也深知在動之以情、曉之以理之後，仍然有些人不按照道理去行事，這時只好齊之以法，把他當做不通情理的人看待，對這種怙惡不悛者，孔子當年殺少正卯●，便是不反對動用刑法的證明。

現在有一些人，極力主張法治。其實孔子向未輕視法制的重要性，我們不能因為他注重管理者的人格，便推定其輕視法治甚或反對法治。不過法畢竟是君子所立的。立法而行法的君子，荀子稱之為治人；君子所立的法，荀子稱之為治法。有治人而治法不具備的，治人能為之補充，不使有所缺漏；有治法而奉行不得其人，則施行失宜，甚或歪曲運用，其結果亦足以致亂。治法要靠治人來制作，又要靠治人來維護。有治法而無治人，治法將成具文，在效用且與無治法相等。陳大齊先生說：此一道理，雖極端主張法治主義而排斥人治主義的人，當亦不以為非吧●！

道家的「萬物自化論」，我們如果拿現代科學的知識做基礎，來全面體察整個宇宙現象，不難發現一種明顯地維繫著一切「存在」的「理則」。例如晝夜的更替，四季的環境，都可用「理」說明。管理者必須依循此「理」，順着時勢的趨向，因應萬物的變化，而妥善地處理現實事務，以收「事少功多」之效。管理的要訣，在於「無為」，表面上「什麼事也不做」，實際上却是「沒有什麼事做不到」，這才是無為無不為的道理。

管理者訂定良好的制度，安排優良的工作環境，然後盡心盡力地服務，引發員工的有效感應。員工發揮潛力之後，一切例行工作，管

理者俱皆不用親自動手，就能使結果合乎自己的理想，而達於無不為的境界。

「萬物自化」的另一意義，則是員工存有一種對於「自然領袖」的需求。在情況危急的時候，他們所急切需要的，不是相貌威嚴或者作威作福的上司，而是真正能夠帶領他們安渡危機、保全性命財產的首領。試看若干公司，如果循着正式授權的程序向下傳達工作命令，往往受到下級單位的推拖延誤，甚至排斥抵拒；假若透過非正式組織，或者藉着私交的情誼，反而很容易獲得工作人員熱情的協助，迅速地完成任務。可見不能贏得員工信服的管理者，在情況不利時，員工不是紛紛離去，便是羣起擁護他們心目中的「自然領袖」，來互相抗爭。

墨子用「天志」來肯定「兼愛」的價值。「天志」就是「天意」，是最高的權威尺度，也就是價值規範。天意要大家「兼相愛」，所以「兼愛」即有其價值。墨子既倡導尊天，當然也要主張事鬼神，認為鬼神有力量能制馭人，叫人心有所恐懼，無形中可以消滅許多罪惡。墨子的尊天事鬼，固然與現代精神不合，但是在教育尚未普及的社會，使人心有所敬畏，的確可以減少許多罪惡。我們看看現代人高呼打倒迷信，上下都人欲橫流，盜賊越來越大膽●，到底是好還是壞呢？

中國人「天人合一」的觀念中，神的世界與人的世界是十分密切的。錢穆先生在「中華文化叢談」中，提及中國是一個沒有強烈宗教性的國家。依據中國的禮教看來，尤其是祭祀祖先，實在具有宗教最主要的功能，因為祭祀祖先時，祖先的精神就可以獲得永生，而我們的心靈，也得到安定，這便含有宗教的精神。中國民間信仰的一個主要特色，就是認為人並不是一死就什麼都沒有了。至少為人父母的，在他的子女心上還是「有」，依然是「存在」的。中國管理者在認清

「人是走向死亡的存有」時，也肯定了「人死後如果沒有人懷念他，他就是一了百了，真的沒有了。人死後假若有人想他念他，他就仍然『活』在想他念他的人的心中，還是『有』的。」因此他在決策、執行、考核時，自然會盡力大公無私，秉公處理。他不敢掉以輕心，因為無心犯錯，仍是有錯；秘密犯錯，也是「你知、我知、天知、地知」，到頭來逃脫不了。

近代工商業發達，大家一心一意求利，不免忽略了人際之間的「義」。臺灣地區到處都有關帝廟，關公是以忠義著稱的，大家走進關帝廟的時候，實在應該深感慚愧才對。我們不希望流於盲目無知的迷信，但是對於適當的宗教信仰，反而有助於管理的運作，却宜加以倡導才是。

至於易學家的「生生不息論」，對管理而言，更是十分重要。企業固然要求永生，一般機構，也都希望能夠不斷鞏固、發展、保持及擴展。人類為求生存而思想、而努力，而不斷進化。管理是人類求生存的活動歷程，自然也要求生生不息，並且在永遠變易的宇宙萬象之中，求取動態的均衡。

鄭玄六藝論說：易含有「變易」、「不易」和「易簡」等三重意義。中國管理的所有方法，便都根據這種精神，演繹而成。本書第五講將有詳細說明，此處暫且不提。

最後談到理學家的「理氣論」。理是宇宙萬物形成的根源，天地如果不順此理，即不能為天地；人假若不順此理，也就不能為人。中國管理，常要求「管得有道理」，實則就是「管得順乎此理」。天理只有一個，所以才能有感有應。中國管理，最要緊的便是把握「吾心便是宇宙，宇宙即是吾心」的原理，由宇宙的感應，形成心的感應。心既感應，員工就能由肯定管理者的服務價值，進而有效感應，盡一己

之力，做好份內應做的工作了。

有此「感應說」做為根本信念，中國管理才能成立。因為中國管理主要在以管理者的服務人格，感化員工各盡其才，不必徒用許多威脅利誘的方法，來管理員工。如果管理者沒有「感應說」的信念，不承認心可以由外界感動而發生反應，那麼管理者的人格就算偉大如天，也不會對員工引起何等良好的影響的。這樣一來，整個修己安人的歷程，也就完全落空了。

綜合起來，這些理論基礎都是可以適用的，問題只在我們對它有否信心？肯不肯去實行？我們這些年來，最大的錯誤，就是對於傳統抱有一種反認同的態度，可惜舊的大廈倒塌，新的却無法建立起來，以致呈現了嚴重的認同的脫序，而造成極端負面的效果●。

劉述先先生指出：人光是在理智方面、觀念方面否定自己的傳統是無用的，事實上不只自己無法完全拋棄自己的傳承而隨時露出馬脚，嘴上說的是新的一套，所實行的還是古老陳舊的一套，而且自己在內心深處會形成一種深刻的罪惡感，隨時會浮現出來，成爲一種病態的表徵。他並且以今日美國的黑人也在搜求自己的傳統爲例，證明站在某種程度下肯定自己的傳統，同時求適應求進步，顯然乃是當前世界思潮的主流●。

我們是不是也秉持這個原則，來探討這些理論基礎，要怎樣才能落實合用呢？

五、理論基礎怎樣才能落實合用？

既然我們希望在某種程度下肯定自己的傳統，並且求適應求進步，我們不妨冷靜地檢討一下：爲什麼我們高明的傳統，却無法克服

當前的苦難2

民國初年，中國人具有濃厚的「被淘汰的恐懼感」，爲了求生存，從功利的動機出發，一心一意只想利用科學與民主，作爲達到國家富強、政治穩定、政權維持等目標的工具。唐君毅先生認爲科學、自由與民主，在此只成爲一欲望的對象。而凡是欲望的對象，我們對它總是卑屈的，抱着羨慕的態度，因此不能曲盡其誠，尤其缺乏真正的親切感●。現在，中國人仍舊相當現實，急功好利，普遍既無真知，又不力行。中庸說：「廣博的學習，詳細的講教，慎重的思考，明白的分辨，切實的實行。●」學問思辨是致知的工夫，篤行則是力行，試問我們的教育有否依此方式實施，請問有多少人士做好這等工夫？

中國人求知，不在「爲知，而追求知」的純知，而是爲了「服務」，我們求知的目的，在「行」●。管理者固然應當竭力求知，同時還應該從力行中去求真知。茲分別說明如下：

(一)真 知

1. 劃分理想與現實的層面。中國管理係由自己的方寸之地做起。一旦找到自己內心的仁，自然不必外求，當下即能自足。生生、和諧的精神理想，是永久不變的，管理者必須對此理想層面，堅信不疑。但是，管理者以仁愛對待部屬，却不能仍然採取以往農業社會的心態：「只問耕耘，不問收穫」，一付消極依賴的「聽天由命」，無可奈何的模樣。相反地，爲了應付工業社會的必然競爭，我們有必要抱持「人定勝天」的信心，儘量增進「一分耕耘，一分收穫」的把握，無論如何，打從覓才開始，知人而後善任，務求得到有效的感應。因此在現實層面，就必須有所突破。劉述先先生指出：超越的理念永遠是至高無上的指導原則，但理念的落實却有其曲折的歷程，隨

時代環境而改變，決沒有先驗的答案。他認為主觀的心願一定要化為客觀的組織制度才有作用，而這些制度不論多麼完善，終久免不了有漏洞，用久了即有流弊，所以我們必須永遠保持批評反省的頭腦，同時把腦力和組織結合起來，不斷努力加以修正改善，絕不容許因循懈怠●。換句話說：管理者一方面對仁心與生生天道、陰陽和諧這些理想的精神層面，要堅定其不移的信念。一方面則須透過管理活動，有效地表現在現實的層面上。也就是講求「服務之道」。否則誤用仁心，反足以傷害我們自己的仁心，徒使原有對於「仁」的信心，因而動搖，甚至招致赤子之心的死亡。

2. 區別物與人的對象。國父給我們一個合用的原則：「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。●」因為「歐美的機器，我們要是學到了，隨時隨地都可以使用」，而「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」，管理者在突破現實層面的時候，如果對象是人，必須在這一方面多加考慮，以免鑄成大錯。例如中國人觀念，認為空間是大家的。如果管理者的門是打開着的，那麼任何人都可以進入辦公室。相反地，假若管理者把門關起來，就表示裏面正在進行秘密的商議，因此辦公室把門關着，通常會被視為不禮貌的行為。中國人談話的優先順序，是基於文化的因素，以年長、位尊的居先，而不是按照商業利益的考量。這些做法，就現代管理而言，當然是不合適的。但是，管理者在改變的時候，仍然要顧慮當時當地的環境以及成員的背景，寓革新於訓練，逐步調整而不致引起抗拒或反感。隋唐時代，中國吸收了印度佛學的宗教文化，便是以傳統的道德文化來加以註解、涵蓋、消融，終於順利地把佛學變成中國文化的一部份。中國管理者吸納西方管理的方法，特別是有關人的行為，正應該採取這種精神。

3. 明辨中西管理哲學的異同。管理的科學部份是全世界通用的，逐漸電腦化的趨勢以及高階層主管的電腦恐懼症（他們運用得不够純熟，惟恐在部屬面前出洋相）也是普遍共有的現象。管理之所以不同，主要在於管理哲學的互異。例如美國重視個人主義，管理的目的在於求取個人人格的發展，甚至可能忽略管理的社會意義。與美國企業界人士談起愛國、愛社會，總覺得有些不大對勁，他們比較喜歡在商言商，而不涉及其他。日本的集體主義理念，使得他們的企業界，能够以國家利益為第一，為國家的榮譽和利益而經營企業，因而視整個國家，有如一個大公司^①。至於中國管理哲學，我們以人為主義派的理論基礎為主，建議「寓仁治於法治」，因為所謂「法治」，不過只是一種形式，一種工具。同是法治，所根據的法律，所追求的目的，可能極不相同，甚至於極端相反^②。僅僅空洞的講法治是不够的，必須要一個「仁治的法治」才行。我們由此引導出「動之以情、曉之以理、齊之以法」的理念，不但符合中國人「情、理、法、」的「以情為先，所重在理」，情理都說不通，只好用法的傳統^③。而且適應當前時代的要求，也就是進一步確切獲得員工有效的感應。

4. 掌握科學或藝術的精神。西方文化有三大支柱：科學、法律、宗教。所表現的，是一種科學的精神。中國文化有兩大基石：道德和藝術。所彰顯的，則是一種藝術的精神。中國管理，當然不能離開科學，但在中國人心目中，一切科學，無非是工具。如何運用得宜，給人帶來一種賞心悅目的感覺，那才是藝術。同樣一件工作，結局都相同，而在決策、執行和考核的過程中，有的呆板遲鈍，毫無生氣；有的却靈活蓬勃，面面俱到。中國人觀念：人為宇宙的中心，是萬物最優秀的成份，所以人類的尊嚴，必須加以維護。人類的尊嚴，俗稱「面子」。做人要顧面子。自己的面子固然要維持，別人的面子也

不要讓他難堪。一個人失掉了他的尊嚴，就等於喪失了他的生命，丟棄了他的靈魂●。管理者不知顧及人我雙方面的尊嚴，就算再科學化、系統化，結果也免不掉衝突鬭爭。孔子主張柔「術」，因為中國管理，本來是一種藝術。

(二)力 行

1.按部就班，順序漸進。中國管理並不是一步可以登天，說實行便馬上能夠實施的。管理者必須從訓練再出發，切實分析理想層面和現實層面的差距，訂立明細計劃，逐步向前、向上推進。管理的施行，本身也需適當的管理，同樣要因應現實層面各種因素所產生的壓力，不斷變革，使其朝向理想層面的目標而共同努力。到了所有成員，都能修己安人，才能無為而治。這就是從有為到無為的道理。

2.腳踏實地，不唱高調。中國人不喜歡唱高調，也不主張無條件的讚頌那些抽象的理想。中國人十分實際，首先要求生活下去，然後希望生活得好。除此之外，就是父慈子孝，鄰里和睦，子子孫孫永享安樂。管理者不必拿一些「愛國增產」、「勞動神聖」、「企業民主化」、或者「良好的品質就是大家的榮譽」的口號來激勵員工，因為中國人都知道，那是沒有實際功效的表面文章，徒然增加一點熱鬧的氣氛而已。管理者唯有實際做好安人的工夫，使員工真心有效地感應，其士氣的高昂，將遠勝任何「激勵理論」。

3.以身作則，說到做到。中國管理，既然是從自己的方寸之地做起，從修己的工夫着手，則以身作則，自是當然的道理。不過，以身作則，並不是事必躬親，切切不可混為一談。胡適之先生形容艾森豪總統說：「無智，故能使衆智；無能，故能使衆能；無為，故能使衆為。」其實「無智」即是「大智若愚」，管理者處處表現出精明能

幹，必然妨礙部屬潛能的發揮，惟有自視「無智」，才能虛懷若谷，使組織內所有「小頭腦」產生感應的作用。「無能」便是「知人善任」的表現，管理者不稱孤道寡，自認為萬能，部屬才有機會各盡其所能。「無為」才能「無為而不為」，非有相當修養功夫，根本是談不上的。中國管理以「用人之智、用己之力」來判斷管理者的上、中、下，當然是不希望事必躬親的。至於以身作則，實在就是講到做到的意思。中國人深知「空口說白話」是最容易而又後遺症最嚴重的，所以才勸告管理者「不在多言」。

4. 有錯必改，力求進步。管理者注重修己，而修己是一輩子的事；管理者重在安人，但安人的工作永無止境。管理者是人不是神，中國人也認為「神仙打鼓，偶而也會敲錯」，管理者犯錯，乃是必然的。有錯固然不必樣樣坦白公開承認（這也是一種唱高調的表現），但死不認錯，終將害己害人，招致衆叛親離。管理者有錯必改，才是員工敬佩的勇者。錯誤的改正與補救，乃是一種藝術。松下幸之助也會罵錯人，但他富於補過的勇氣和藝術，仍然無愧於偉大的經營者。

管理者真正瞭解中國管理的要旨，又能努力實踐，講求行的方法，這些理論基礎，自能落實合用。

●易經繫辭上傳第十二章有云：「形而上者謂之道，形而下者謂之器。」形而上的，就是形未著而理固具的，叫做「道」。形而下的，指形質已成的，叫做「器」。

●參見項退結著：現代中國與形上學。頁3。黎明。

●同●。頁5。項氏指稱這種描述定義，實驗心理學及其他科學經常在用。它們並不追究一件事物的「本質」是什麼，而只顧對之作一準確描述。

●同●。頁6。

●因果原理是人類思考的基礎之一。休謨 (David Hume) 早已斷定它毫無客觀根據，不過是人的主觀習慣。

●參見波爾曼 (CH. PERELMAN) 原著，孟祥森譯：西洋哲學思想史。頁265。牧童。

●同●。頁6。原引自M. Heidegger, Was ist Metaphysik? Frankfurt /M.: Klostermann, 1969, S. 41.

●參見 E. Brightman 原著，劉俊餘譯：哲學淺論。頁126。環宇。

●同●。頁71。形上學有時與哲學互相為用。形上學即哲學，哲學即形上學。

●語見論語為政第二。

●參見大野耐一原著，黃明祥譯：豐田式生產管理。頁137。大坤。

●同●。頁116。

●參見曾仕強著：中國管理哲學。頁22。東大。

●參見宋巴特 (Werner Sombart) 原著，張丕介譯：人學。頁2。天華。

●參見何格斯 (R. M. Hodgetts) 原著，許是群譯：企業管理。頁3。中華企管中心。

●同●。頁5。

●同●。頁155。

●參見前漢書藝文志。

●參見史記，太史公自序。

●參見蔣維喬編著：中國哲學史綱要。頁9。中華。

●同●。頁28。

●莊子至樂篇：「種有幾，得水則為雉；得水土之際，則為鸕鷀之衣，生於陵屯，則為陵黿，陵黿得鬱棲，則為鳥足；鳥足之根為螻蟻；其葉為蝴蝶；蝴蝶，膏也；化而為虫，生於蠶下，其狀若脫，其名為螭蝮；螭蝮千日為鳥，其名為乾餘骨；乾餘骨之沫為斯彌；斯彌為食醢，頤絡生乎食醢，黃軫生乎九猷，醫丙生乎腐蠅；羊奚比乎不羶久竹；生青寧；青寧生程；程生馬；馬生人；人又

反入於機。萬物皆出於機，皆入於機。」

●同●。頁361。

●參見陳立夫著：從中華文化觀點談健全人格與健康生活。載中央日報。

●同●。頁379。

●論語陽貨第十七。子曰：「性相近也，習相遠也。」此處依陳大齊先生的解釋。參見陳著：論語臆解。頁295。商務。

●參見方東美原著，馮滬祥譯：中國人的人生觀。頁67。幼獅。

●六韜云：「殺貴大，賞貴小」，孔子攝行相事，先殺的是魯國第一名流少正卯，便是「殺貴大」，旨在殺一儆百。

●參見陳大齊著：孔子學說。頁323。正中。

●同●。頁214。

●南宋陸象山（九淵）十三歲即悟「宇宙即是吾心，吾心便是宇宙」。意謂宇宙之理即是吾心之理，萬事萬物的理，都存在於我的心中；我心之中含有一切的理。他所說的，乃係古今所有人心所同具的理。

●參見劉述先著：中國哲學與現代化。頁115。時報。

●同●。頁116。

●參見唐君毅著：中國文化之精神價值。頁484。正中。

●中庸第二十章：博學之，審問之，慎思之，明辨之，篤行之。

●參見 國父：知難行易。國父說：「古人知道宇宙以內的事情，應該去做便實行去做，所謂『見義勇為』。到了成功更再去做，所以更進步。……古人求進步最大的理由是在能實行，能實行便能知，到了能知，便能進步。」

●同●。頁77。

● 國父：民權主義第五講。

●日本企業經營研究（JEMCO）社長佐藤良應邀在台塑關係企業的演講中指出，日本有成就的大企業，大都具有下述五種經營理念：（一）以國家利益為第一，為國家的榮譽和利益而經營企業；（二）加強自動化，提高品質和生產力，以降低成本；（三）全面發展基層的思考能力追根究底，不以善小而不為，不放過每一個可

以改善的地方；(四)遇事存疑，突破以往因襲的觀念，著重時間的配合，以消除庫存；(五)居安思危，深謀遠慮，變革創新，策應未來可能的變局。

●參見徐道隣著：民主、法治與制度。收集於「行為科學中的新概念」，頁96。進學。

●參見曾仕強著：中國人最講道理。載七十一年八月廿、廿一日中央副刊。

●參見鄭德坤著：中國文化人類學。頁73。華世。

第三講 中國管理的種類與對象

一、爲什麼美國管理以企業管理爲重點？

政府、宗教及軍事機構，一直是西方最重要的組織。羅馬帝國及天主教會，過去都是很有勢力的兩大集團。羅馬帝國崩潰之後，教會成爲唯一的組織，其權力遠超出維持自身安全的範圍。十五、六世紀，教會內部腐敗，連帶着攪亂了社會，使得許多獨立國家，逐漸脫穎而出，這些新興政府，擔負起維持人類生存的任務。教會才又恢復原來的面目，扮演管理人類信仰及精神生活的角色。

政府、宗教及軍事機構顯然都需要管理。但是，杜魯克認爲：Management（管理）一詞，乃是一個特別困難的字眼。因爲它是特具美國味的文字，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。Management 一詞，不但表示一種功能，而且表示實施管理的人；它既代表一種社會地位與階級，也代表一間學科與研究範圍●。

杜魯克說：在美國，除了工商企業之外，其他機構通常不用「管理」或「管理人」這些名詞。大學或政府機構，和醫院一樣，採用「行政人員」的名稱。武裝部隊則有「指揮官」。其他機構習慣上稱爲「執行人」等等●。

他並不否認，所有的機構，都有其使命，也都需要管理。但是居於下述的三點理由，杜魯克仍然堅持，企業管理才是管理的重點●：

(一)從歷史的觀點來看，企業是近代各種機構中最先出現的。政府機構、大學、醫院和軍隊，很顯然是從舊有的制度中成長出來，只有工商企業，打從十九世紀後期，鐵路與大企業的機構「普及銀行」開始，它就是與舊制度無關的嶄新機構。重大的區別，在於：其他機構所需要的管理，是斷斷續續的，通常在發生嚴重問題時，為了解決問題才求救於管理；而工商企業的管理，則一直是通有的和連續的。可以說有企業即需要管理。

(二)到今天為止，研究管理的人，主要都在研究企業管理，其另一原因是：只有在經濟範圍內，我們才有衡量的尺度，可以評估資源的分配和決定所產生的成果。我們所用的利潤標準，雖然並非十全十美，還是有許多缺點，甚至沒有人能夠賦予它一個較為確切的定義，但是，在沒有更好的尺度之前，利潤算得上是一種可用的衡量工具。其他的機構，通常以輿論來評估其績效，而輿論是不足以作為一種學科的基礎的。

(三)最重要的原因，是企業管理自己發揮了實踐成效。二十世紀以來，雖然歷經世界大戰、經濟恐慌，企業管理還是消滅了可怕的貧窮。今日進步的社會能夠對眾人提供高度的教育，大部份歸功於企管的成就。企業界產生了經濟手段，來支持費用浩大的教育事業，不但將知識用於生產，而且創造了可得報酬的工作機會。社會階級的消除、多國性公司的世界主義，以及生活品質的提高，都證明企業管理的實踐成效，因而成為大家研究注目的重點。

第二次世界大戰期間，美國製造工業的實踐成效，引起了大家對於管理的注意。戰後英國為了恢復經濟的繁榮，由工商人士與經理人員共同成立生產力小組，先後到美國學習管理的方法，使得全世界的人，都相信管理是美國人所發明的東西。

接着馬歇爾計畫的實施，以管理為經濟與社會重建的中心，它的成功，更使管理成為眾人傾心研究的對象。

真正使美國管理大出風頭的，乃是前面說過的法國記者史萊坡，他把美國和歐洲之間的「管理差距」，形容為「美國人的挑戰」，因而掀起了世界性學習美國管理秘訣的熱潮。

然而，大家所說的管理，始終受到美國的影響，以企業管理為重點。

事實上，人類最早的管理，是從家庭組織開始的。有了家庭管理之後，自家庭推廣至部落，推舉領袖，逐漸發明財務控制與記錄的方法，出現政治制度的雛型，這才產生行政管理●。同時，宗教寺廟的祭司經由大規模的接受「奉獻」制度，必須保管並處理大量的世俗物品。早在西元前五千年以前，蘇默（Sumer）的祭司由於人類遲早必定死亡的事實，覺察到：他們必須任用不能長生不老的人來掌理永恆持續的財富。因此體認管理控制的必要。例如建立借款的保證制度，使得祭司亡故之後，繼任的祭司能夠有效地索還這筆借款●。蘇默人發明蘇默文字，顯然不是為了禮拜的用途，而是用以紀錄盤存帳目的文件，並記載許多祭司經管此一宗教「團體」的龐大資產所辦各項業務的經過。特別是西方社會，教會居於西方文化中人神關係的監護人，享有特殊的地位。最初，宗教僅是傳播教義、吸收教徒；後來則募集金錢與人力以興建教堂，擴張信仰，管理財產，並進而招募軍隊以統治異教徒●。這種教會的管理任務，在歐洲被視為正當的行為，遠許多世紀之久。

至於軍事方面的管理，古代希臘（Greece）便有選舉將領的制度，賽拉斯（Cyrus）認為作為一個軍事領袖，應該「在夜裏考慮日間應做的事，在日間考慮如何才是解決晚上問題的最好方法。」他並

且指出單一指揮、分工、以及在組織中合作、協調和統一意志的重要性。儘管有人把軍事管理隸屬於行政管理或宗教管理之下，但軍事管理，仍有其獨立性及特殊性，也是不可否認的事實。

當任何國家處於危急情況或戰爭時期，軍事管理就顯得格外重要，這時所有人力、財力、物力以及智識、技能，無不全部投入，以維護軍事的優勢，戰勝敵人，或轉危為安。例如今日企業界常用的計劃評核術（PERT），即是一九五七年創自美國海軍部特殊計劃局，用以推動人造衛星或新武器系統的發展等大規模計劃，力圖挽回當年蘇聯首先發射人造衛星所造成的威脅。果然一九五八年九月美國海軍部便因應用此術而成功地發射了第一顆飛彈，並且縮短北極星飛彈潛艇的建造時間，使美國的軍事力量，再度超越蘇聯。一九六〇年美國政府將計劃評核術公諸於世，企業界才能獲得應用的機會，可見有時管理在軍事方面的進展，甚至領先企業界。

美國地區，當一九〇〇年代，中央政府在地平線上高高隆起，成為龐大而唯一的崇高機構。社會的其餘部份，分散為無數的分子：小的工場、小的學校、小的商店，以及小的律師事務所或醫生診斷●。我們相信，那時的美國，也有其行政管理、工場管理、學校管理、商店管理、以及事務所管理等等，而軍事管理、教會管理也同樣存在，誠如杜魯克所說，這些部門的管理，通常不使用「Management」來表示而已。

一九六〇年代，美國管理成為全世界關注的中心。美國人的商業頭腦不愧是第一流的，他們以企業管理為重點，向世界各國開拓外銷市場，終於形成世界上最大的管理輸出國家。除了中國大陸以外，歐洲的共產國家，以南斯拉夫為首，繼之為波蘭、匈牙利與捷克，一個接着一個，都熱烈地輸入管理，以解決經濟停滯問題。最後甚至連蘇

我也屈服地跟着引進管理●。試問如果不以企業管理為號召，而牽涉到行政管理或軍事管理，則美國管理，能够如此順利拓展如許之大的市場？顯然美國管理知識界，把管理知識的外銷，視為商業行為的一種，因此故意標榜以企業管理為重點。這恐怕是杜魯克所說三點理由的外一章吧！

二、中國管理分成那些種類？

中國管理，依安人的功夫，區分為「齊家、治國、平天下」三種。往昔成家立業，一概以家庭為主體，所以都放在齊家的範圍。現代特別重視職業生活，不妨在齊家之外，另闢「立業」一目，比較符合實際情況。中國管理的分類，有如表 3：

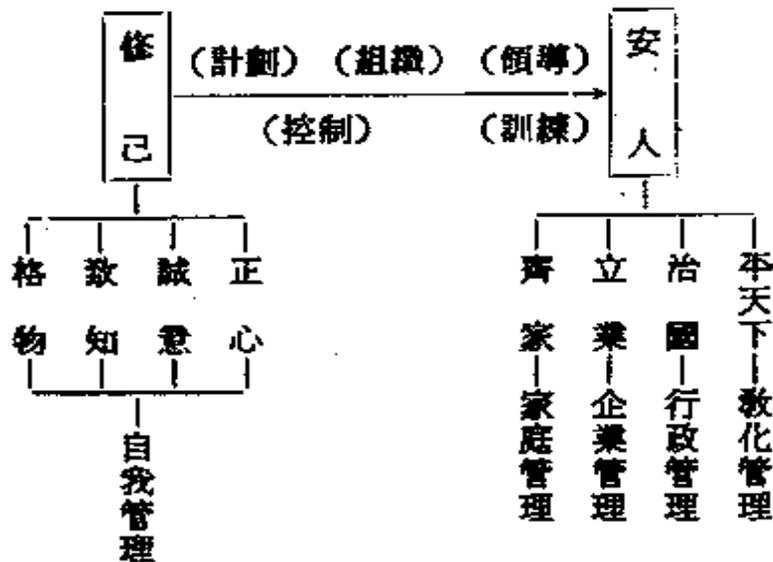


表 3

對所有中國人來說，修身是根本。身能修治，家庭才有辦法整治；家庭能整治，事業才得以順利發展；家庭、事業都管理得好，才

有本領治理國家；國家能治理，天下也就可以平治了●。

這種主張，非常切近管理學上的「普及原理」。根據蘇格拉底（Socrates）門徒森羅芬（Xenophon）的記載，遠在西元前五世紀，人們已經感覺到，一個優良的肥皂公司經理，可以同樣做好一個汽車公司經理或國防部長●。森羅芬記述蘇格拉底的話說：「……不要藐視人們善於管理家務；因為處理私事與處理公事所不同之處，祇是範圍大小不同而已，在其他方面，兩者相同；但是其最重要的，就是兩者均需要管理者，而並非管理家事的是一種人，管理公事又是另一種人；因為處理公事的人所用的人與管理家事的人所雇用的人，在性質上並無差異，知道用人的人，會明智地處理私事或公務，而不知用人的人，在管理任何一方面時均會發生錯誤。●」

一九一六年，法人費堯（Henri Fayol）發表他的著名論文「工業與一般行政」，指稱管理乃是人類事務所共有的一種活動，無論在家庭、企業或政府，都具有普遍共同的管理原則●。

但是大學所說的道理，除了「修、齊、治、平」有其共同的原則之外，還有「本末」、「終始」、「先後」的取向。大學說：「古人要想使天下人都能彰明自己的明德，先要治好自己的國家，想要治好自己的國家；先要治好自己的家庭，要想治好自己的家庭，先修好己身；要想修好己身，先使自己的心平正；要想使自己的性情得當，先使自己的意念真實無妄；要想自己的意念真實無妄，先增進自己的知識，增進自己的知識，在於能做到即物窮理。」可見格物、致知、誠意、正心是所有管理者的不變基礎。如果自己都修治不好，而想做好家庭管理、企業管理、行政管理以及教化管理的，是不可能的事。因為「任何一件東西都有根本和末梢，任何一樁事情都有終了和開始，知道那些該先，那些該後，就接近大學所說的修己安人的道理了。」

現在依次說明這幾種管理的內涵如下：

(一)自我管理——這是管理者和被管理者共同應該做的，是根本的基礎。最好的自我管理，至少包含下述三方面，而且是終身不渝的。

1.觀念：中國管理的最高境界，要求人人自由自在，「從心所欲，不踰矩」。因此正確的道德觀念和專業觀念，都非常重要。啓發道德觀念，可以從「推己及人」着手：消極方面，「己欲立而立人，己欲達而達人」，使自己和他人，都能得到最大的快樂與滿足。被管理者必須肯定服務的價值，對服務感謝，並且確認惟有適當的回應才能獲致最大的自我滿足。管理者必須認清出乎真誠的服務才能獲得大家的認同，否則憑空就個人聰明思辨來孤立一理，而又以其居於上位的權力，強制他人予以認同或依附，則為禍之烈，誠屬不可想像^①。專業觀念，應該精益求精，日新又新，隨時吸收、接納、修正，才能趕上時代。大家共同以國家利益、全民幸福為前提，確立「不以善小而不為，不以惡小而為之」的觀念，才能居安思危、深謀遠慮，做好自我管理。

2.行動：具有正確觀念，仍須以真實行動求得表現，方為實踐的精神。國父說：「我們人類的天賦，是應該做些什麼事呢？最重要的，就是要令人羣社會，天天進步。要人類天天進步的方法，當然是在合大家力量，用一種宗旨，互相勸勉，彼此身體力行，造成頂好的人格。人類的人格既好，社會當然進步。」頂好的人格，是以「仁愛」為心，為其人格的至上之自覺，也就是仁者的自覺。有了仁者的自覺，在行動上「對團體，則表現為忠貞公勇，明禮義、知廉恥、負責任、守紀律；對同仁，則顯現其平等互惠，和睦尚信，重義明恥；對萬物，則呈現其同情博愛，創造善用」。

3.健康：無論管理者或被管理者，均應維護生理與心理雙方面

的健康。生理健康即是強健的體魄，主要依賴正常的飲食、紀律的生活和合理的鍛鍊。具有壯健的身體，才有旺盛的精神，來處理份內的工作。而在民主社會中，每個人必須有健康的心理，才能與他人合作與互助，促進社會的進步，否則便成爲「害羣之馬」。心理健康的人，必須做到孟子所說的「富貴不能淫，貧賤不能移，威武不能屈」。身心健康，才能「衛己」「養己」與「修己」。

（一）家庭管理——管理者的安人工作，始於「把自己的家庭管好」。能安一家之人，然後能安他家之人；能安他家之人，才談得上擔任一個公司、機構的領導人。有時偉大的管理者會不以家庭爲念，但這是「不私其家」（「私其家」意指「只知道有自己的家庭而不知道有他人的家庭」），不是「不齊其家」。（連小小一個家庭都管不好的人，怎能期望他把比家庭規模龐大、成員複雜的機構管好？）現在有若干管理者「以廠爲家」、「以公司爲家」，有了這個大家庭以後，忽略了自己的小家庭，如果是「不私其家」，委實值得敬佩，但是若能先齊其家，人生不是更形完美嗎？

（二）企業管理——人總要謀生，謀生就得就業或創業，自非注意企業管理不可。現代社會快速變遷，不斷造成技術的革新，促成產業結構的變化，以及社會價值觀念的改變，對於企業的生存和發展，形成強大的壓力與挑戰。企業必須加強研究發展、開發新產品、從事多角化經營、提高資源的使用效率，而凡此種種，無不以安人爲其先決條件。中國企業管理者，應該在安人的目標下，力求企業的成長與穩定，在齊家之後，進一步把所從事的企業管好。

（三）行政管理——先總統 蔣公說：「國家這個東西，是一個有機體的。這就是說，國家是一個有生命的、超於一切的集體組織。」這個集體組織，需要許多有智慧有才能而又品德良好的管理者（行政

人員)，抱着「實幹、快幹、硬幹」的力行精神，在三民主義的最高指導原則下，努力做好安人（安百姓）的工作。

（四）教化管理—— 國父主張世界大同，就是平天下的意思。先總統 蔣公指出「我們要達到這個平天下的目的，一定要先治其國，就是先要將我們自己的國家治理好，先要使我們全國國民一切思想行動生活習慣能夠徹底革新，實實在在篤信並力行三民主義，建設一個文明強盛之三民主義的新國家出來。必須先做到了這一步，然後纔能使世界人類都信仰並力行三民主義，日新其固有之道德，共同來建立一個和平康樂的大同世界」。我們目前不必也無從放言平天下，我們目前除了做好行政管理，使老百姓過着安和樂利的生活之外，最要緊的，便是做好教化管理。在教育方面着眼，無論家庭教育、學校教育以及社會教育，都要切合三民主義，因為唯有信仰並力行三民主義，中國才有可能統一，世界才有希望大同。

人生的意義、目的和價值，並不限於把自己修養得近乎聖人或等於聖人，也不在於賺大錢或有豪華富貴的享受，更不是爲了自己的名利而犧牲他人。中國人所求，在止於至善，也就是採取對自己最爲適宜的立場，來追求完善的境界。大學給我們訂立了一個人生奮鬥的程序：由格物、致知、誠意、正心、修身，以做好修己的工夫；然後視自己的才能及環境的需要，從事齊家、（立業）、治國、平天下的安人活動。這家庭管理、企業管理、行政管理及教化管理，雖然是中國管理的四大種類，却有其次序性及連續性，合起來就是中國人所敬仰的完人。

三、西方管理，以那些爲對象？

管理的施行，必定有其適當的對象。學者爲了便於敘述及記憶，通常拿英文字母「M」做字首，尋求相關字彙，列出管理資源（Management Resources），從早期的五M到晚近的十M，約可分成三個時期。茲分別說明如後：●

（一）五M時期

二十世紀以前，管理的主題，在如何有效利用生產資源，以獲致最大的產量。一七〇〇年以前，大部份的製造業務，都是利用有限的資本與未受教育的工人，小規模地進行。工業革命以後，動力發動機器，大量增加了生產力，同時也增加資本需求與資本支出，只有少數人能夠擁有足夠財力購買並在自己家中安裝此項機器。結果促成機器裝在業主家裡，工人走進安裝機器的家去做工，形成所謂的「工廠」。爲了減低成本，人力、物料與機器開始集中，產生了控制與協調各種問題，管理功能與業務，遂爲人所重視●。由於當時生產尚稱不足，處於生產導向的階段，所以管理對象，以投入生產的資源爲重點，即是早期的所謂五M：

1. 人力（Manpower）：這一時期對於人力的管理，主要爲低廉的包件工資與嚴格的監督方式。工廠業主不但瞭解：一個計件工人生產的產品，其數量總比一個日薪工人所生產的爲多；而且也明白：儘量將包件工資定得很低，仍能招得足夠的工人。當時工人水準普遍低落，廠主一方面要嚴格督促其工作，一方面也要設法防止或至少減少工人的偷竊行爲●。

2. 財力（Money）：一八六二年有限責任合股公司制創立以前，現代形式的「資本」尚未確立。當時最爲進步的合股公司，其性質爲集合個人財力的會社，具有合夥及股份公司雙重特性。它與股份

公司相似的地方，是股票可以讓渡，其存在不受其中一人的死亡之影響；至於和合夥相似之處，則為每一股東親身負責公司所有債務，及股東間的關係沿用合夥的一般法律條文來管制●。無論如何，將出資人與雇主分開，理財家因而得以建立龐大的商業組織，對於企業及經濟發展，均有重大裨益。

3. 機械 (Machine)：發動機器的動力，不論是自蒸汽或水力而來，經常都能由轉動軸與皮帶的運轉而帶動許多機器，這是機器集中以節省成本的原始動機。機械安裝使用之後，其效能亦逐漸引起管理者的注意。英人歐文 (Robert Owen) 估量當時化費在機器上的金錢，大約只有百分之十五的收回率●。

4. 方法 (Method)：一七〇〇年代後期，新技術逐漸問世，並且由於重視分析與研究，技術日漸改進。分工專精的觀念，對於方法的改善，頗有助益。大量製造可互換的配件，顯示當時已有高水準的技術。動作與時間的研究早在泰勒提出之前，亞當·斯密 (Adam Smith) 在他的國富論第一章，業經予以討論。

5. 物料 (Material)：此一時期的物料管理，重點在配合生產的進行。尚未注意物料的規格，以致品質不一，貨品出門，概不退換，顧客各自小心為是●。一八〇〇年代，按照預計工廠規模所需的完整物料單已經出現，但是業主所關心的，還是物料的控制及對於生產的配合。

(二) 七M時期

二十世紀以後，市場競爭越來越劇烈，一九五〇年代，市場導向盛極一時。但是西方管理的基本觀念，仍然離不開泰勒學會所宣佈的十三項要目●：

1. 估計工業的趨勢與市場情況，以便從而調節業務以保全投資，維持企業使能長期為一用人機構，並保持能繼續經營與維持雇員職業；

2. 由正確估計市場情況，對雇用員工保證不但經營將繼續不斷的，他們的職業有保障；而且採用有計劃平衡作業方式，使員工在受雇期間能繼續獲得收入。

3. 利用節省浪費的管理方式與加工技術，自定額之人工與物料耗費獲得增加的收益，此項收入可用以增加工資與紅利。

4. 工人增加收入，即有可能提高其生活水準。

5. 工人增加收入，可排除在整個情況下許多不如意而惹煩惱的因素，以保證能有更安樂的家庭與社會生活。

6. 保證提供能維持健康以及為個人與社會公認的舒適工作環境。

7. 用工作分析，與選擇、訓練、指定工作、遷調工作，與提升各種科學方法保證使個人能力有高度發展機會。

8. 用訓練與教誨性的領工制，保證工人有發展新的與高度的技能及升遷資格的機會

9. 用給予工人瞭解其本身工作及一般工作的計劃與方法，發展工人的自信心與自尊心。

10. 因刺激性的研究與估量氣氛的勢力，或瞭解計劃與方法，或業務組織所給予的橫的與直的接觸之自由，在工人中發展其自我表現與自我完成。

11. 在合宜的工作行為中樹立員工的人格。

12. 排除工資率及其他各種歧視，以促進平等。

13. 排除因環境不良而引起摩擦的各項因素，促進共同瞭解、容

忍與團隊的精神。

這些要目雖然不常顯明指出，却係經常存在。引伸而得的七M，其主要內涵如下：

1. 人力：由於人羣關係學者的努力，Y理論漸受重視。企業界充滿了行為科學家、人事顧問、工業教士、敏感性訓練員、羣衆動力家、社交圖表分析員、無定向的訪問員、示範性的講師、意外事件的教師及工業心理學家，每一種人都試圖滿足管理對於創造增進生產力至最高程度的要求●。

2. 財力：初期財務管理，着重於籌集擴充所需資金；大蕭條期間，企業面臨償債的壓力，全力維持生存；二次世戰後，內部控制與資本預算普獲重視；並逐漸由「資本結構」(Capital Structure)轉注到「財務結構」(Financial Structure)●；一九六〇年代，盛行財務決策，力求企業估價極大化，並為規避風險，出現多角化與多國性經營策略。

3. 機械：生產機械的專業化、標準化與自動化，不斷創新。有關通風、調溫、水電、搬運等輔助設備，亦有整套保養維護制度，以保持機器設備的良好狀況，並減少其故障或意外事故的發生。因而生產效率逐漸提高。

4. 方法：技術突飛猛進，隨時要求更新更好的方法以製造同樣品質的產品。工作研究(Work Study)由早期的工作簡化(Work Simplification)擴展到作業分析(Operation analysis)、動作研究(Motion Study)、時間研究(Time Study)、物料搬運、作業員訓練，乃至於人機系統(Man-Machine System)。

5. 物料：為求達成適時、適地、適質、適量及適值的物料供應，以減少置閒呆廢的發生，使資金靈活週轉，產品成本降低，物料

管理的活動越來越廣泛，從採購、生產管制、出貨裝運、運輸、收料到倉儲，俱在不斷研究改善。

6.市場 (Market): 在生產供過於求的情況下，管理的核心功能，亦逐漸由生產活動轉向市場活動。早期的市場調查，只能窺探產品的供需狀況，為求全面瞭解市場，逐漸增加行銷預測、產品研究、促銷研究、購買行為研究及企業責任研究●，使得產品計劃、定價、分配方式及銷售活動，形成一個密切配合的完整系統 (System)。

7.士氣 (Morale): 激勵士氣，以發揮人員的潛力，是二十世紀以來，管理的熱門課題。行為科學 (Behavior Sciences) 學者們不斷研究分析人的行為，並且從組織、領導、意見交流、才能發展等方面，設法利用人力資源於最大限度以達成團體目標，並進而建立管理績效的預測與衡量重點，藉資增強組織整體的激勵氣氛。

(三) 十M時期

一九六〇年代以後，企業經營由「市場競爭」步入「管理競爭」，美式、日式、德式各有千秋，紛紛抱持「全場緊迫釘人」的決戰心態。除了前述七M之外，管理資訊 (Management Information)、管理哲學 (Management Philosophy)、及管理環境 (Management environment) 一併列入管理的對象，成為十M。茲將這新近併入的三M，簡介如下：

1. 管理資訊: 由於電子計算機技術的快速發展，形成電子資料處理 (Electronic Data Processing) 的專門技術，即時 (Real Time) 的概念●，滋生管理資訊系統的建立，使企業的完整而正確的資訊，得以及時呈現在管理者的眼前，做為他們進行決策及管理控制的基礎。

2. 管理哲學：管理哲學是對管理經驗反省的活動，以尋求一透澈的、協調的及系統的管理觀。管理者歷經激烈的競爭，發覺有進一步瞭解管理的必要，因此將管理科學以及相關科學如人類學、社會學、心理學、生態學、數學、統計學等研究所得有關管理的結果，本着批判和懷疑的精神，思索之，研究之，而視其是否合理，能否融匯貫通，並謀其調和與統一，成為管理可依循的觀念導向。

3. 管理環境：企業所賴以生存發展的空間，變化多端，又常非企業自身所能控制。但此種環境變動所生的「不可控制因素」(Uncontrollable Factor)，却往往嚴重地影響到企業的興衰存亡，致使高階層管理者不能不針對企業過去經營策略、方式及績效，切實加以檢討，並以科學方法，分析企業外在環境情勢，依據事實資料，預估今後企業發展與環境間彼此相互影響的範圍與程度，進而創造及掌握一種能使企業有效達成目標的「績效環境」(Performance Environment)●。

至此，對西方世界而言，可以說凡是設想得到而又有法可施的對象，全部納入管理的範圍了。

四、中國管理，還有什麼更為重要的對象？

依據前述，可知西方管理的對象，逐期增多，表示管理的範圍，由局部而全面，日漸擴大。但是，儘管努力開發，仍然受到西方傳統觀念「視人爲物」「把人當做機器」的束縛，使管理對象，很難超越物理層面。

中國管理，主張在五M、七M或十M之外，尚有一極端重要的M，那就是「心靈」(Mind)。

西方管理思想家，也有重視心靈這一M的。歐文最早指出英國工業主義，不應該建立在廉價與虐待勞工之上。他對當時一羣工廠業主演說時，說：「你們的有生命的機器（就是指『人』）可能容易訓練與指揮，以得大量增加收入的成果。化費在『人』上的金錢可能取得百分之五十至一百的收回率，而化在機器上的收回率只有百分之十五。有生命的機器其經濟運用乃在保持整齊清潔，最好待以仁厚，庶使其心情上不致遭遇到太多打擊。」爲了期使員工心情良好，歐文建議採用「父子感情式」的人事管理，當時雖已引起廣大的注意，却遺憾地很少有人仿倣^⑤。歐文死後，他那「應對有生命的人的福利與無生命的機器同等重視」的呼聲，亦隨之消散。

一九〇三年泰勒在美國機械工程師學會發表其第二篇論文「工場管理」(Shop Management)，提出他的管理哲學，其中倡導「造成管理者與工人之間一種親切友善的氣氛」，維持此種心理環境，以使他所提及之其他原則可以實行^⑥。然而聽衆的注意力始終專注於他的科學化與標準化原則，無法體會泰勒的真正貢獻所在。

泰勒經常指稱一種事實，就是管理者動輒將責任與產品置於工人身上，因而否認自身應負的責任。他指出管理者應該做好計劃、組織、控制的工作，並決定合適的方法，而非把這些事全部推給工人。按照他當時的估計，工人所承擔的工作，有半數以上屬於管理部門的責任，這實在是很大的錯誤。泰勒建議對屬主及員工同時提供最佳的服務，以促進雙方的和諧合作^⑦，他要求勞工與管理者彼此達成一種心理上的妥協，以期改善大家的命運；勞工獲得高工資，而業主則因量增加、成本降低而獲利。

一九一一年泰勒再次呼籲：「科學管理的精華是提供任何機構中每一工人的一項徹底的心理改革，有關他對工作，對同事，對屬主的

責任之一種革命性觀念。它也包含管理者——領班、監工、業主、董事會——的完全心理上革新，改變他們原有對待同僚、工人，處理日常問題的舊有觀念。如果沒有這種雙方的完全心理革新，科學管理即不存在」。他的結論是：「科學管理之精華，就是一種大的心理革新●」。

一九二〇年代；梅約教授及其同僚從事霍桑實驗，啓發人羣關係運動，鼓吹人性管理的重要性，行爲科學家及社會學家繼起熱烈探究人類行爲與效率問題，導致西方管理思想突破原來的物理層面而轉向心理層面。一九六〇年麥理格教授發表「企業的人性面」(The Human Side of Enterprises)，提出「理論Y」，已見前述。

「理論Y」肯定「人自身具有工作意願、發展潛能、擔負責任的能力、以及朝向組織目標而努力的行爲，管理者不必加以強迫，而應讓其由衷體認並促其發揮」，促使管理者從根本上提高員工的士氣，似乎已經注意到心靈的因素。但是，我們如果比較中西哲學中人心觀的不同，便很容易瞭解西方的理論X與理論Y儘管有很大的差異，却建築在同一基礎——性惡論之上。在西方哲學家未放棄其性惡的論調之前，理論Y的見解，固然較之理論X有長足的進步，和我國建立在性善基礎上的仁道管理，仍有一段相當遙遠的距離●。

方東美先生分析西方性惡論的根源，他說：遠自古希臘起，西方就流行一種奧菲派神秘宗教(Orphic Religion)，指稱人類由兩種神力糅合而成：一個是善的，叫做「大安理索斯(Dionysus)」，另一個是惡的，做叫「迪挺」(Titan)。大安理索斯原爲葡萄樹神，引申爲酒仙，因爲飲酒可以激發靈感，表現創造力，所以被視爲歌舞之神，後來被善妒的迪挺撕成碎片，吞噬下去。天神宙斯(Zeus)知道後大爲震怒，囑咐雷神將迪挺也打得粉碎，化爲灰燼。事後又覺得

可惜，派遣彫塑之神，把那些灰燼——魁挺的形骸和大安理索斯的良心，揉合起來，做成人形，即是人類的始祖。人的本性天生具有兩種截然不同的成份，呈現一種怪異的組合。善良的靈魂深隱在罪惡的軀體中，此世生命如同牢獄，等待懲罰。只有靈魂從軀體解脫出來，到達他世，真正的喜悅才可能存在，這就是希臘幾千年來先天性惡論的源頭，後來轉變成為宗教上的性惡論，所以才會厭世出世，貶抑人性●。甚至賢明如亞里斯多德，都會黯然神傷地發出悲觀的低調：「不要出生，才是最好的出路，死亡遠比生命要好●」。

西方理論，「身」是有罪的，而「心」與之聲息相通，所以也連帶着無從純潔與完美●。管理學者承受此種影響，認為人心的反應，即是指人心慾求的滿足。似乎除此之外，別無其它。中國哲人所說的「感應」或「感通」，有時可以彰顯性情，有時則歸於物我兩忘●，這是西方所難以理解的。

歐文視「人為環境的動物」●；泰勒主張維持良好的心理環境，目的仍在達成科學化與標準化；人羣關係專家重視人對羣體的關係，却不是中國人心目中尊重個人的「人與人間的關係」。就西方心理學的標準看來，西方管理確已注意及於人的心理層面；但就中國哲人而言，則仍不免於「尚力」，擺脫不掉「既尊重又鄙視」的性惡傳統。

我國先哲對於心靈的考察，與西方大不相同。對我們而言，心代表了精神的作用、理知的核心、良知的本質、感情的源頭、以及斡旋的官能。心是所有這些整合的一體。王陽明說得好：「心不是一塊血肉，凡知覺處便是心；如耳目之知視聽，手足之知痛癢，此知覺便是心。」方東美先生認為中國人憑着睿智，避免了原罪說的陷阱，把一顆良「心」緊緊的握住，總是信守「心善」的主張，所以能夠充份體認人性之美與世界之美●。

因為「心是思想、行為的總樞紐^①」，人的一切思、言、行動，皆經過心的思維而決定；而其成敗，則繫於其信心是否堅定。所以中國管理，特重心靈這一M，認定其與其他任何一M，都有密切的關係，茲說明如下^②：

1.人力：中國人特別重視心理因素，一切思言行爲，悉以心爲主宰，俱由心所決定、所發動。中國人重感應，講求心語相通，所以說：帶人必先帶心。要動員人力，請先感通彼此的心。

2.財力、物力：希望中國人妥善運用財力、物力，管理者必須促使自己和有關人員，不斷從事反省的活動，以求與良心溝通，才能發自內心來有效運用，達到「當用不省、當省不用」的最適狀態。

3.機械、方法：要中國員工適當使用機械或方法，必須先求「心到」，才能獲得良好的人機系統，也才能減少心理阻礙，不斷追求更佳方法，創造更合用的機械，並盡力尋求有關的必要改善。

4.市場：無論市場調查、營業策略、銷售促進、商品政策、以及銷售通路的訂定，都非用「心」不可。例如調查，編列大批經費、聘用專業人員、選取合適方法，如果進行時無「心」或偏「心」，結果如何，實可想而知。

5.士氣：士氣是一種「團隊精神」(Esprit de Corps)，就是各人對組織的一種態度和對工作自動自發的精神，繫於各人的自信、熱忱、榮譽、責任感與榮譽感，而凡此種種，又都與「心」有關。士氣對中國人來說，就是感應的最佳表現。

6.管理資訊、管理環境：管理資訊可從最簡單的資料檔案到最複雜的管理資訊系統(MIS)。管理環境旨在創造並掌握一種有利的「績效環境」。這兩個M和上述各M一樣，都離不開管理者和有關設計、規劃、操作或處理人員的「心靈」。

7.管理哲學：管理者深入追根究底，希望對管理問題獲得普遍的最終的解答，自不能不煞費苦「心」；而形上信念的確立，也是始於用「心」反省，最後繫於堅定不移的信「心」。

由此可見「心靈」這一M，不但是管理的對象之一，而且居於所有各M的核心，委實不可忽視。

五、中國管理怎樣因應中國人重視心靈的特質？

西方近代心理學，深受生物學、生理學及醫學的影響。不是以剖析物理的方法，來剖析心理；便是企圖以生理決定的交替反應，說明一切心理活動。即使最能本着整全觀點，就心之所以為心而論心的完形派心理學，其成就仍然偏於知覺等低級心理方面，所以西方心理學對人心本身認識的深度，唐君毅先生認為還不如西方過去宗教與哲學那樣的深刻●。我們如果採取西方心理學的觀點，來瞭解中國人的心靈，簡直是隔靴搔癢。

中國先哲注重直接就人心對其自身的體驗來論心，他們都不注重研討心中各種觀念如何聯絡的法則；也不重視下意識中的生命衝動對於心的決定力量，以及心的「如何利用觀念的指導，與環境相適應，以滿足其實際上要求的機能」；也不側重「心的認識普遍的理型形式的的能力，與心所自具的範疇」的分析，以及心所具有的實在力量，或者各種心理能力的分析●。中國傳統著重「情、理、法」，便是由於儒家兼重心的性情與志行，因而發現人的自然生命活動中，含有崇高的道德價值，它超越了食色欲望而具有自動自發的向上心情，成為仁民愛物的德行基礎。由此可見人對宇宙萬物普遍有情，如果在他發動之初，就用理來節制它，使其順利超越個體生命而與一切人物相感

通、自能獲得相當的成就；至若實在不講情理，不得已才用法來約束和制裁。中國人講求「情、理、法」，目的是在順應人「心」，誘導大家講道理●。

中國人的「情、理、法」，乃是「以情為先，所重在理」，情是為講理，法也是為講理●。中國人十分講究人情，「天、人、地」三才所重在「人」，所以講理之先，必先動之以情，對講理大有幫助。人多了難免良莠不齊，未必全然講理，最後實在不講情理的人，只好齊之以法。中國管理，為了因應中國人對於心靈的獨特見解，也主張採取「動之以情」、「曉之以理」、「齊之以法」的精神，茲分別說明如後：

(一)動之以情：西方專重人與物的關係，中國人則專重人與人的關係。西方人對人間，偏重個人對集體的關係；中國人對人間又偏重個人對個人的關係。西方人比較重視工作，中國人却往往重視人情。西方管理，着重個人的工作績效，中國管理，難免做人比做事來得重要。

做人當然比做事重要。不能做人，連根本的人都做不成，還談什麼做事？所以「做人重於做事」，其實是沒有錯的，應該列為做人的基本道理。但是，我們現在說這句話的用意，是在指責那些「善於逢迎，精於營鑽，能力甚差却憑藉良好的關係，節節高昇，到處有辦法」的人。換句話說，是指人情的誤用：人情的「營私」和「舞弊」。

人情的誤用和濫用，是不合道理的情，應該儘量用理來制約它，化「私心、偏心、欺心、疑心」為「公心、正心、誠心、信心●」，公正誠信的情，才是真正的人情。它表現出純真的關懷，可以在人我之間，建立一種休戚相關的關係。管理者與被管理者如果像關懷者與被關懷者那樣地患難相扶，甚至於相依為命，試問還有什麼個人目標

與組織目標不相調合的難題？

中國管理以領導為中心，已見前述。中國人的領導特質，在於所有管理對象均以心靈為其核心，所以中國管理，實際上就是一種如何把握人心的工作。依據調查，絕大部份員工不滿意他們上司最主要的原因，就是覺得上司只顧自己，不曾關懷他們，似乎存心利用他們，使他們灰心失望。

中國領導，以得人心為第一要務。員工把公司當做自己的家，公司與員工成為一體，這是中國管理努力追求的目標。員工是人，都具有人的感情，必須誠懇地關懷他們，動之以情，使其自動自發，從內心喊出：「我愛公司」！

(二)曉之以理：自有人類以來，即不斷在尋求真理。遺憾的是，一直到現在，仍然沒有辦法發現人類共同認定的真理。東西方的哲學家，共同面對一個宇宙，雖然也看出若干相同的現象，却悟出許多不同的道理。我國先哲之所以告誡我們「為政不在多言」，便是覺察到道理貴在身體力行，而不是徒托空言，用來對人說教的。何況人都有這種不好的習慣：為了強調自己所持的道理，不惜把它的重要性和正確性擴大，甚至絕對化。因而造成言猶在耳，却由於內外因素變更帶來的壓力，不得不立刻作大幅度修正的困窘。就理來說，有時也是無言勝有言的。

特別是我國現在正處於文化轉型期，更不容易取得普遍一致的認同。例如「內聖外王」的道理，有些人相信，也認為自己學到了；有些人懷疑，指稱德行和知識的關係，未必如此密切；更有些人根本加以否定，說是時代進步，這一套早已落伍，不應該再拿出來講。管理者必須根據管理的最終目的在安人，環繞着這一個核心來講道理，同時先行獲得員工在感情方面的認同，惟有衆人所同意的道理，才是衆

人心目中真正的道理，才是管理者曉之以理的力量所在，也才能影響員工使其產生預期的感應。

管理者當然具有若干權力，足以強制員工接受他所講的道理，這是利用恐怖的感情來推動員工的活動，一旦威力減退，效果立即降低。握有權限及地位的管理者，如果勉強壓制員工接受自己的道理，加上個人的努力，也可能獲得相當的成功。但是這種成功，其企業的推動，僅限於一個人的意志。中國管理，深信集中一切有關人員的意志，並擴而大之，才是效果最佳的管理。這種「集合的意志」，是居於員工的自發心，也就是員工不感覺受到威脅，無意識之中自發的有為某一活動的意願，此時管理者只須佈置良好的環境，給予適當的條件，便能促成其自發的活動。

曉之以理實在是管理中的教化工作。管理者除了「以身作則」，修己以正人之外，還要能夠適當地「以道誨人」，員工按照道理做人做事。現代終身教育的理想，端賴管理者重視「曉之以理」的教育與訓練，才能促其實現。這也是前述中國管理以訓練為起點的道理。

（三）齊之以法：孔子深切瞭解人類的知性不齊，所以說：中人可以語上，而上智與下愚不移。對於生下來就知道的上等資質的同仁，或者經過學習才能够知道的次一等資質的員工，管理者只要以身作則，或者稍加啓發，他們便能夠舉一反三，明白道理。對於更次一等的人，需要經過困頓然後才苦學的，管理者也可以根據能力本位的主張，安排好適當的訓練進程，使其困而學之。至於那些資質最差的人，真是有理說不清，管理者只好「可使由之，不可使知之」了。

知性不齊，只要管理者把握孟子所說的「賢者在位，能者在職」，使人盡其才，做好「知人善任」的工作，問題倒不十分嚴重。我們擔心的是，管理者有任用員工的權，如果未必知賢識能，或者一心一意只

選用他自己所認識的賢士能人，容易造成「所謂忠不忠，所謂賢不賢」的逆境，而且知人固然困難，善任也不簡單。賢能管理，往往由於管理者自身條件的限制，心有餘而力不足，徒有崇高的理想却難以具體落實。所以齊之以法的第一義，是對於管理者的約束。事實上管理者也應該有此擔當，至少要做到時時反省，常常以負責的態度，切實評估自己所領導的機構。

齊之以法的主要對象，應該是那些不講理的員工。孔子把人分成三等：「或安而行之，或利而行之，或勉強而行之」。他認為那些無所求為，安靜而實實在在去行的仁人志士，才是可以做到「無求生以害仁，有殺身以成仁」的。這種「安而行之」的人，為數極少，簡直可遇不可求。其餘大部份人，不是貪圖名利，只能「利而行之」；就是畏懼罪惡，不得不「勉強而行之」。對於好名好利的員工，管理者還可以「尊其位，厚其祿」，使其為了名利而好好做人做事。至於那些不刑不行的人，孔子也是贊成依法量刑的。孔子殺少正卯，便是不得已而齊之以法的措置。

孔子把刑賞之法擺在最後，希望管理者「己欲立而立人，己欲達而達人」，由修己而安人，先關懷再曉以道理，遇到實在不講理的員工，才搬出典章制度，齊之以法。切勿動不動便擺出刑法，使員工心寒，更因怕觸犯刑法而不敢作為，那就得不償失了。

中國傳統，依循「情、理、法」。論次序，情在先；論輕重。重在理。由情入理，只要是大公無私，儘可君子坦蕩蕩，不必矯情、怕情。理講不通，為了公共利益，就要動法，但要公正、平等，否則便是惡法。有人主張惡法勝於無法，那是良心問題。

①參見彼德·杜魯克原著，侯家駒校訂中文版，管理學，頁6。聯經。

●同●。

●同●。頁10。

●有關人類管理的發源，可參閱克勞德·喬治（Claude S. George, Jr.）原著，曾昭承譯：管理學思想史。幼獅。

●同●。頁13。

●參見理查·巴斯克（Richard T. Pascale），安東尼·艾索思（Anthony G. Athos）原著，黃明堅譯：日本的管理藝術。頁19。長河。

●同●。頁4。

●同●。頁16。

●大學原句為：「……身修而后家齊，家齊而后國治，國治而后天下平。」

●同●。頁30。

●同●。頁33。

●費堯的十四項原則，對於管理成效，極為重要；茲列舉如下：(1)分工（專業化是一種合乎自然現象的方式）；(2)權力與責任（責任為權力的必然結果）；(3)紀律（紀律為領導者所必爭）；(4)指揮統一（人不能接受兩個或更多的上司來發號施令）；(5)努力目標一致；(6)將個人利益置於大眾利益之下；(7)報償（公平、合理、獎勵努力）；(8)集權（此係自然秩序）；(9)梯形連續（權力的路線）；(10)秩序（各有所司，各守其份）；(11)公正（仁慈與正義的結合）；(12)人事任期穩定；(13)創造力；(14)團隊精神。

●參見錢穆著：中國思想史。頁272。學生。錢氏指出西方歷史上因宗教信仰之不容忍而殺人流血；近代天賦人權，里格爾、馬克斯的歷史哲學，無不以一種意見而殺人流血，十分可怕。管理者切切不可挾其權勢，自僞天理而流變為戴東原所謂的意見殺人，這是觀念正確的另一種必要性。

●參見曾仕強著：管理心。載七十一年二月十八、十九、二十日中央副刊。

●參見克勞德·喬治原著，曾昭承譯：管理學思想史。頁82。幼獅。

●同●。頁83。

●同●。頁123。

●同●。頁98。

●同●。

●同●。頁150。

●同●。頁204。

●「資本結構」指企業的永久性融資，主要包括普通股、特別股與長期債務，並不包含短期債務在內。「財務結構」指資產負債表的右方部份，也就是企業的資產融資。「資本結構」為「財務結構」的部份。

●企業責任研究，包括法律、政策、社會價值、生態影響及消費者運動發展等方面。

●即時管理系統，就是利用大型電子計算機不斷更新充實有關整個企業的情報，建立資料銀行(Data Bank)，而將取得連繫的遠方終端機(Remote Computer Terminal)分別設置在管理者的辦公室內，使其任何時刻，均能獲得當時最為完全、正確的資訊。

●參見陳光華著：企業政策。頁81。三民。

●同●。頁98。

●同●。頁142。

●同●。頁143。

●同●。頁148。

●同●。

●參見方東美原著，馮運祥譯：中國人的人生觀。頁7。幼獅。

●同●。頁57。

●同●。頁58。

●參見唐君毅著：中國文化之精神價值。頁124。正中。

●同●。頁97。

●同●。頁66。

●參見陳立夫著：人理學研究。頁122。中華。

●同●。

①同②。頁121。唐先生認為：西方近代之科學的心理學，實尚在極幼稚之階段。其前途發展如何，雖不可知，然以其今日之成就而言，其對人心本身認識之深度，蓋尚不如西方過去宗教與哲學中，對人心認識之深度。吾人如取西方近代之心理學，以代表西方文化中之人心觀，尚不如以西方哲學中言人心之理論，以代表西方文化中之人心觀。

②同③。頁123。

③參見曾仕強著：中國人最講道理。載七十一年八月二十、二十一日中央副刊。

④同⑤。我們從「羣、家、己」所重在「家」「張、節、弛」所重在「節」，「過去、現在、未來」所重在「現在」，可知易經所揭示的「宇宙秩序」：物極必反，居中為吉，乃是中國人的獨特「次序觀」，所以「情、理、法」的排列，其意義也是「以情為先；所重在理」的。

⑤先總統 蔣公指出一般人通病：一為私心、二為偏心、三為欺心、四為疑心。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。他要我們以公破私，以正破偏，以誠破偽（欺），以信破疑。

第四講 中國管理的本質與目的

一、管理究竟是什麼？

管理倒底是什麼，這是管理的本質問題。

道家老子首先指出管理的自然性。他認為宇宙的本源，是一種感官不能捉摸認識、言語無法肯定形容的抽象的東西，姑且用「道」來表示。宇宙萬物，都是由「道」生出來的，所以說：「道生一，一生二，二生三，三生萬物。●」既生成之後，還要受「道」的主持。換句話說，「道」不僅是宇宙萬物生成的本源，而且宇宙萬物的一切運行演化，也都以「道」為最高的準則●。

人是萬物的一種，管理是整個宇宙活動的一部份。「人」與「管理」，和世間萬事萬物一樣，也是由「道」而生，也都要按照「道」的法則而演化的。人惟有順應道的旨趣，才能獲得真正的幸福；管理只有順乎自然的法則，才能收到真正的效果。

晚近生態學的研究，證實了宇宙間各種組織體確有「不斷自求鞏固、自求保持、自求發展」的自然性。例如世界上每一處陽光照射得到的地方，綠色植物便不斷地進行着光合作用，使大氣中的碳、氫與水份化合，產生單糖，以維持植物自身的生存。動物無法進行光合作用，牠們却以吃植物，或者吃那些吃了植物的動物，來獲取所需的熱能。同時生物世界，是一個「自然均衡」的生態系統，它非但自給自足，而且自我控制，當一個系統出現不平衡的狀態時，這不平衡狀態

本身所引起的事件，即能促使此一系統恢復平衡狀態。

人類當然也有自我管理的傾向。由於宇宙萬物之中，只有人類能用雙足行走、雙手工作；只有人類的姆指和食指可以合攏；也只有人類的眼睛，能夠看出深淺和遠近；更配合着人類天賦的聰明和豐富的想像力，使得我們經由學習、發明而獲得快速的進步。人類祖先由森林走向草原的時候，便深知自身缺乏求生謀食的利器，因而依靠獨特的智慧，運用「以衆擊寡」的策略，來和其他的動物相抗爭。狩獵時代，人類由素食轉變為肉食生活，為了獵取充足的食物，即知道講求羣體的協調合作。後來人類懂得畜牧和種植，設法把不能吃的植物除去，利用空地種植五穀，又把不能直接吃的植物拿來飼養家畜，再吃家畜，間接地吸取了那些植物的營養●。

各色各樣的組織，也是順應着自然的法則演化而成的。中國的家族組織，顯然是血緣關係的延伸；鄉村、部落或幫會，也都基於「面對面」的關係，自然組合起來。全世界的村寨，大抵都是人口在一千人上下，戶數在兩百戶左右的組織●。今天陸軍「班」的成員，約為九至十二人，則是古代狩獵小組自然組成的人數。

這種道家自然管理的論調，現在潛存於下級對上級的陳述中，例如作業員常常要求生產部門不必管得太多，因為他們這一班組，自然會好好地管理自己，把應做的工作做好。生產部門希望經理不要多管，總經理也抱怨董事會管得太多。我們經常聽見國營事業單位建議經濟部少管一些，而民間企業則寧願政府不要多管，都是存有「自己會管好自己」的觀念，也就是肯定管理的自然性。

儒家孔子並不主張如此，他認為管理有其自然性，這是不錯的，但是讓人們自然進化，勢必進步得太慢，競爭不過別人，容易遭受淘汰。我們如果有更好的人為法則，循由含情、合理、合法的制度和原

則，促進人類的進步，使大家早日歡渡幸福的生活，那當然還是人爲的法則好些。這種人爲的觀念，形成管理的必然性。

人類具有特殊的能力，能夠迅速地改變生活方式，來適應新的環境。我們不難想像，當面臨都市化的時候，人類並不是毫不覺得矛盾而高高興興地從「面對面」關係進入系統工程學（System engineering）所設定的組織^①。剛剛成爲都市人，也不太容易摒除那種「面對面」親密熟悉的方式。然而曾幾何時，公寓上下層的人們，已經發展成爲「老死不相往來」的模式。「當我們年青時，上司與部屬的關係，不是像目前這樣冷漠的」，這種感嘆，即是對於逐漸消失的「面對面」關係的無限留戀與懷念。

管理者很容易強調管理的必然性，他們認爲「員工固然有自然生長與適應的能力，却由於智愚、健弱、好惡的參差不齊，如果讓其自我改善，勢難達到同一的標準，何況速度也嫌太慢，不能符合預期目標的要求」。特別是今日一切講求效率的時代，非但不進步就是落伍。而且進步得緩慢即有被淘汰的可能，那裏能夠順着自然的進化？當然是必定要人爲，必然需要管理的。

但是，我們千萬不要忘記儒家的生命法則。孔子當年站在河岸上，曾經慨嘆說：「逝去的就像流水這般，不分晝夜，也永無止息！^②」他從時間長流中看到自然現象，體認宇宙便是一個如川一般的大流，有其看不見的規律。宇宙間萬事萬物都必須遵循這規律，此爲宇宙的法則，亦即生命的法則。人是天地間的過客，人生一世乃是一段旅程，人必須認知先人而在的宇宙，而不是人創造了這天地。人爲只能順應自然的法則，以人力補自然進化之不足，絕不可以逆天。孟子倡導「天人相通^③」，董仲舒指稱「天人相類^④」，實在就是中國人特有的「天人合一」觀念，所以我們常說，要「順天應人」！

西方人不瞭解「天人合一」的道理，他們主張「天人對立」，覺得自己並不是自然的一部份，而是自然的主宰。這種「人類是宇宙和一切事物的中心」的觀念，加上西方缺乏「中庸主義」的節制，漸漸使他們覺得：開拓自然，征服自然，都是人類的職責。

有了這種驕橫的態度，西方人以新的主宰自命，以史無前例的速度將世界改變了。起初創造了一些新的生態系統，產生許多肥沃的農田、菓園、樹林和水道，確實為人類帶來繁榮和富裕。然而時日一久，人為的設施，反而傷害自然的生態系統：一度生產力甚強的良田，可能變為荒地，不能供養人類或野獸；而整個文明連同它所立基的生態系統，也因而傾覆。例如人人都知道巨鯨的絕種，對人類是一個無可補救的損失，但是好些國家，都建造船隻，來進行滅絕這些有史以來最巨大的哺乳動物●。

西方講天人對立，注重以人為克服自然。中國重天人合一，講求天人調協，一方面要順應自然的法則，一方面又要以人力補自然進化的不足。孔子主張由有為而無為，也就是希望我們在管理的自然性與必然性之間，找出最為合適的可能性。既不要管得太多，使員工心生抗拒或反感；也不能管得太少，以致散漫無效率，失去競爭的能力。人為的措施，應該合情合理，符合自然的法則；所有典章制度，員工瞭解之後，習慣成自然，便可以逐步減少這一方面的管理，儘量讓員工自動自發。

管理的自然性，發展成為「自律的管理」，員工希望無拘無束地自我改善、自我控制，頗適用於研究發展部門的人員，因為他們智能高，自主性強，而實際上也很難約束他們，或者用量化的標準來評估他們的績效。但是過份放任，很容易導致一片紛亂，非但無法達成目標，而且可能發生彼此干擾的行為，甚至於表現良好的員工，反而遭

受壓制或排斥，所以並不是有效的管理。

管理的必然性，表現在「他律的管理」，管理者訂定若干規章法令，要求員工一體遵行，具有強制的約束力。管理者希望提高效率，員工却認為「人本來就不是為提高效率而存在的」，因此產生個人目標與團體目標是否調合的問題。管得越緊，員工的反抗也越激烈；管理者掌握着員工的麵包，以強凌弱，這是霸道文化以力服人的方式，當然也不能導致有效的管理。

理論上，我們可以將自律和他律，加以統觀融合，造成一種自律、他律統一的理律。換句話說：管理者必須在自然性與必然性之間，找出最為合適的方式，促使員工由自然性發出的潛能，盡量朝向公司必然性的要求，而充份地發揮。這種可能性的適當把握，才能產生有效的管理。

但是，實際施行管理的時候，理律並無一成不變的法則存在。它永遠是演繹的，不斷隨着時代的改變、成員的不同、環境的變遷而選擇最為妥善的規範。所以管理必須因應組織內外情境經常變動所生的壓力，隨時調整，以保持一種動態的均衡。

二、為什麼管理的本質是行爲？

自律、他律或理律的表現，都是行爲。管理的作用，決定在行爲的激發或變易，所以管理的本質，就是行爲。早在一九四三年，歐威克 (Lyndall F. Urwick) 分析「管理的要素」(The Elements of Administration) 時，便已經產生了管理行爲層面的興趣，成為人羣關係運動的開始●。二次世戰後不久，梅約教授看到國族間的衝突、管理階層與工人間的衝突、以及鄰居之間的衝突，都不能單憑科

學及技術上的技巧予以解決，因為問題的重點不在於「物」，而在於「人」，所以需要借重社會的技巧。他坦率指出「工業技術及社會技巧不平衡的發展，其結果是悲慘的」，並且指稱早期行為科學的貢獻，似乎只在提供一種知識而未曾改變行為方式，可惜純粹知識的價值是有限的，除非這些知識能被應用於實際的狀況●。

行為科學實際上的困難，還是在於研究經費的不足。在美國，用於行為科學方面的研究發展經費，與用以研究「物」的科學之比，大約為一比三十。但是儘管如此，大家也越來越明白：有效的管理者，不論其經營組織的形態為何，除了具備技術方面的知識之外，尚須持有一套待人的功夫●。

中國管理，講求修己、安人。修己是修治自己的行為，以期達到孔子所說的「君子」境界，也就是隨時隨地表現出君子那樣的行為。安人則是齊家、立業、治國、平天下的行為，亦即是積極服務的行為表現。

管理者企求改變員工的行為，真是談何容易！一般說來，知識的改變是最容易的，態度的改變受到情感的影響，比較困難。個人行為的改變更加困難，而且費時較長；羣體或組織行為的改變，那就最為困難而又費時最久了●。但是，對於管理而言，知識改變的層次，只表示員工「知道」某些新知，未必帶來任何有效的行為。態度改變的層次，代表員工「同情」或「同意」若干措施，也有改變原有習慣的傾向，但他是否真正有所改變，還在未定之中。因為可能原有習慣模式已由長年的強化而不易改變。個人行為的改變，更進一步，員工不但「知道」行為變易的必要，而且在情緒上也準備適當地改變，因而表現出具體行為變易的事實，但是它仍舊可能是短暫的，表演性質的改變，還是於事無補的。再說，少數人的行為變易，極可能為其他多

數維持原有習慣的同仁所排斥影響，而終於還原。所以管理上所需要的，乃是羣體或組織的行為變易。由於羣體自身就是個強化的單位，因此不先改變羣體的標準就很難修正羣體成員的行為●。

中國管理有感及此，特別着眼於移風易俗。禮記很早就指出：「移風易俗，天下皆寧」。中國的「中」，主要表示「中道」的意思，是哲學的名詞。哲學必須透過藝術——中道必須透過禮樂，方能深入於人心，普及於全民●。禮樂是生活的藝術，憑藉着教化管理，使中國成爲禮樂之邦。孔子說：「人如果沒有仁心，即使有禮，又能怎麼辦呢？人如果沒有仁心，即使有樂，又能怎麼辦呢？●」儀文節目，行爲規範，無非是禮的形式；鐘鼓鏗鏘，聲音節奏，也不過是樂的形式而已。只有「仁者愛人」，才是禮樂的根本。講究根本的人，便是君子。君子是孔子理想中所建立的標準人格。他強調任何一個人都可以成爲君子，只要他的行爲是行仁的、公正的、高尚的。另一方面，他也強調沒有一個人可以因爲他的出身而被認爲君子，乃完全是一個行爲與品格的問題●。君子與他的社會地位無關，而是專指品性的隨時隨地都用力於仁，孔子說：「富貴，是人人所喜歡的，如果不依正當的道理，得到了也不取。貧賤，是人人所討厭的，如果不依正當的道理，雖然可以避免也不去。君子離開仁，又怎能稱得上君子呢？君子不會有一頓飯的時刻違背仁，倉促急遽的時候是這樣，顛仆困頓的時候也必定是這樣。●」錢穆先生說這是中國文化中一最偉大所在，即使生逢衰亂的時代，不問任何環境，任何條件，人總可以各自完成爲一人，亦即完成其爲一個有意義、有價值、合理想、合標準的人。換句話說，人人都可以成爲君子。有人砍了我的頭，我死了，但我可仍不失爲一君子；有人囚我爲奴，但我也得仍爲一君子；如果我覓機走脫，逃避到外國去，也仍得成爲一君子。在中國傳統文化之下，任何

人在任何環境、任何條件中，都可以堂堂正正地做個人，而且最可貴的，就是不必等待到以後，也不必等待死後升到上帝的天國，却是當下便可以完成我最高的理想，最完美的人格。中國人就在這世間、這家庭、這社會裏，當下便可成一完人●。

當君子負着任務時，必然重然諾，負氣節，可以「把輔佐幼主的重任付託給他，可以把大國的政令交付給他，遇到生死存亡關頭，他也不會改變操守●」，這樣的人，不論扮演管理者或被管理者的角色，當然都會表現孟子所說：「財富和尊貴，不能淫蕩他的心志；貧窮和卑賤，不能移轉他的節操；權勢和武力，不能屈撓他的志氣●」的「大丈夫」精神。

大丈夫精神由修己而來。修己是一步步向前、向上，同時也是一步步變易、完成。中國管理主張管理者或被管理者都應該從修己做起，一方面日新又新地修治自己，在自己的內心自覺上，可以獲得相當的快樂；一方面大家都天天進步，在彼此溝通上，在管理革新上，以及在業務改進上，也才會事半功倍。可惜這一套哲學，向來西洋人不講，所以我們也不自僞，不肯講●。許多人硬把西方的難題搬進中國來，硬用他們解不開結的答案來照樣行事，結果證明了確實有此難題，而且也委實解決不了。我們要救自己、救別人，就應該肯定這一傳統的價值，從各自的修己做起點，日日新，又日新，才能造成有效的行為變易，因為管理者的德性好比風，部屬的德性好比草，風加在草上，草必定會隨風仆倒的●！

至於行為改變的方式，管理者如果遽然宣告：「從今天起，組織裏每一個人必須如何如何」，便是採用強迫性的措施，運用管理者的職位權力，借重獎賞、懲罰與仲裁的手段，使那些較不成熟、除非被迫否則不願意負起新任務的員工，在限期之內，改變其原有的行

爲。至於比較成熟的羣體，由於他們多半具有相當的教育與經驗，而又企望獲得成就感，有助於發展新的策略，推行新的措置，所以管理者儘量爭取個人或羣體的參與，先由大家共商解決問題的方案，然後把最後的結果轉變成爲實際的行爲^④。這種參與式的措施，在西方多運用在白領階級的行爲變易方面，他們似乎覺得，對待藍領階級，略施強迫並無大碍。

中國管理則希望首先一視同仁，無論那一階層的員工，都是如同手足，當然不能厚此薄彼。管理者的服務行爲，既公正又公平，對他而言，部屬縱有智愚之別，而人格是全然平等的。管理者要安人，是安所有的員工，不是安一部分「心腹」「知己」。員工對於組織的貢獻，大小不一，因此也獲得職位高低、任務輕重的報償，就行爲變易來說，管理者應該有手掌、手心都是肉的體認，給予同等的關懷。此時員工也由於肯定管理者的服務價值，有所感應，並且進一步表現出適當的行爲，以完成自己應負的任務。這種感應式的行爲表現或行爲交易，才是真正自動自發的精神。

管理從修己的行爲開始，逐漸表現爲齊家、立業、治國、平天下的安人行爲；管理者的行爲，感應了被管理者的行爲，這就是管理的效用。

三、西方管理的目的是什麼？

中西哲人，面對同一宇宙，追究宇宙萬物的根源。中國先哲，肯定「太極生兩儀」；西方哲學家，認爲「一切生物，發端於一個基本細胞，基本細胞分裂爲二」。他們共同發現「一生二、二生三、三生萬物」的事實，因而對於「一何以能生二？」的問題，產生濃厚的興趣。瞭解一生二的根由，就不難推知二生三、三生萬物的情況了。

西方的答案，是「二構成一」。「質」「能」構成物質；「時」「空」代表宇宙；「心」「身」組成人。他們認定任何的「一」，都是由「二」所構成的，所以「一」才能生「二」。影響所及，西方總是以個體的對立來看事物，抱持「一內部由互不相屬的二所構成」的觀念，錯把「對立起於二，二構成一」當成真理，以致「由二看一」。

中國不然。「太極」負陰而抱陽，涵蘊了精神與物質。宇宙萬物的本質，就中國人看來，均係「一內涵二」的太極。一內涵二，一即可以生二。中國人喜於整體化概念，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」。所以常常「由一看二●」。

西方管理學者由二看一，始終將「人」和「業績」當做兩個對立的概念。管理既以提高業績為目的，則惟有對人施加壓力。凡是有關重視人的價值、提高人的地位的言論，如前述歐文以及泰勒真正的主張，均未能引起管理界的關切。「人」在西方管理上只被視為手段、工具，却永遠不被視為目的。

美國當代管理、心理學家奧德威·狄德 (Ordway Tead) 是將心理學引進管理學的先進，他指稱管理是一種藝術，因為人類生活，即係一個追求真善美的過程，在此過程中，最重要的，就是人類本身。人不是機器，更非專用以完成工作的工具；人一方面要向外發展，一方面也要求內在成長，才是一個生動的個體。因此管理的藝術，必須連繫人與科學、配合人與環境，更要調和人與人的關係，才能够充份利用科學與環境，使人類生活臻於真善美的境界●。然而他竟主張：人並非生來就喜歡與人併肩工作。他發現人與人、人與羣體、羣體與羣體之間，充滿了緊張、誤解、甚至衝突，因而斷定：人類的結合，多是「對立的結合」(Antagonistic Cooperation) ●。

無論何時，當一個人發現他所需達成的工作量過多，必須尋找一個助手以分擔部份工作，這種「對立的結合」即形開始。他不但希望確知此一助手工作努力，能獲致高度的產出，而且切盼他不要耗費材料、損壞機具，以及要求高額薪津。於是他心目中的「績效」，很快就與助手所企求的「薪資」相對立，激發「不增產，便不加薪」（No Work, No money）與「非提高工資，不增加產量」（No money, No Work）的衝突。西方觀點，似乎勞資對立，乃是天經地義的事。

目標管理看到人羣關係的重視「人性」，試圖將「人」與「業績」這兩個最傷腦筋的概念統合起來。杜魯克認為改善人際關係，可以提高士氣，却未必能夠達成高度的績效，因而慨嘆：「人際關係不能優先於公司的繁榮」。他倡導「目標管理」，主張「打破現狀」（Break-through），由訂定目標，求取效果的途徑，一方面提高團體的效率，一方面增強個人的能力。

杜魯克巧妙地把管理的目的轉移到「樹立目標」及「自我控制」。它發展成爲一種「自動管理」，強調以人性誘導爲管理的最高原則，既能夠以授權來激勵員工的工作技能；又重視整體性的管理，使本位主義減到最低限度。有目標，可測量成果，評估績效有所依據；講求自我控制，儘量自主自動，員工潛力易於儘量發揮。因此目標管理制度，普遍爲各國企業所採用，很快地發展爲新穎有效的管理方法。但是哈佛企管研究所客座教授李敏孫（Harry Levinson）却指出它僅能應用於單純的工作，忽略了組織內工作的相互依存性，忽視了服務態度、同仁相處、品德、操守、發展潛力、信任等等無法衡量的績效，而更重要的是：目標管理忽視了工作者自身的目標。

遠在杜魯克嚴厲批判之前，企業界另有其管理的目的，那就是「

追求利潤」(Making Profit)。持此觀點的人，認為企業既然以「營利」為目的，則管理的主要任務，即在促成「利潤極大化」。(Profit Maximization)。事實上，一直到現在，利潤仍舊是企業管理者所念念不忘的目標，一般企業的投資者或經營者亦常堅持「企業不是慈善事業，不賺錢怎麼能夠維持和發展？」因為他們心理最為明白：舉凡更新設備、改進生產技術、開拓市場、加強服務、以及增進員工福利等等，無一不需要實質的金錢，而其主要（甚至於唯一）的途徑，捨「每股盈餘」(Earnings Per Share)先求滿足股東投資慾望外，別無其他。高明的管理者雖然嘴上不談，心裏却也十分介意，「盈餘的多寡與經營者血壓的高低成反比」，便是最好的證明。

我們當然不能唱高調，否認利潤的重要性。對於「大家都賺錢，我們也跟着賺一筆」的「他力」經營者，不妨給予鼓勵，希望能藉此基礎，趁此良機，而好自為之。對於那些「百業蕭條的不景氣聲中，仍能夠賺錢」的「自力」經營者，如果他所經營的，並非不正當的行業，就應該肯定其「克服環境、應用知識技術、發揮創造力」的價值，致以崇高的敬意。但是杜魯克的想法是值得重視的，「每股盈餘」充其量只能表示「可稅盈餘」，不足以評量企業的績效，不能夠真正代表企業所獲得的利潤。

更重要的，利潤只是良好經營的成果，是管理的間接目標，而且並非唯一的目標。這種觀念，按理在中國以及接受中國文化陶冶的地區，比較容易為大家所認同，可惜我們一味抄襲西方的結果，竟也不易堅定自己的信念。有些人口口聲聲強調「企業的社會責任」，腦海裏所想的却不是那一回事，偏偏中國人烏黑的眼珠，又極容易看穿一個人的心思，結果騙人不成，更減弱了自己的信心，乾脆舊調重彈：再度以利潤為目標。

企業以利潤為唯一目標，很容易導致經營者走錯方向而危害企業的生存。例如銷售時不顧及總成本，只追求短期利潤，就會損害到長期利潤；行銷時全面注意當前市場的促銷，可能忽略其他市場機會；加以極少進行市場研究或銷售促進，造成市場消息不靈、技術落後、組織不穩，終於自取衰亡●。

杜魯克超越了利潤，倡導目標管理。設定多重目標，使其自成體系，儘量把利潤的明顯度降低。他又以「使命」為企業管理的目的，着眼點都在緩和勞資之間的尖銳對立。杜魯克看到美國社會「反組織、反權威」的風氣，深知企業如果再只顧自身的生存發展，貪圖自己的利益，則反企業情緒，勢必越形高漲，對企業構成重大的威脅。他明智地強調企業的使命，指稱管理者的本質，不在財富與地位，而在於責任●。他說這是日本澀澤榮一的卓見，源於中國儒家的理想。

然而，杜魯克畢竟生活在西方，他不贊成所謂「責任」，旨在促使企業和企業家自求適合社會及社區的價值標準。他顯然重視「內在」的責任，強調管理者的首要責任，「便是對他所負責經營的機構負責●」。他又要求「有效」的管理，認定「以能力不足的人擔負使命，是一種不負責任的行爲●」。這種殘忍的舉動，勢將為人們帶來落空的預期心理，特別是企業在經濟成效方面的實踐，更為大家所擔心。可見西方管理的目的，始終沒有脫離「利潤」與「績效」這兩大範圍。

四、中國管理為什麼以安人為目的？

管理的目的，如果是「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。假若是「績效」，無論是硬性的施加壓力，或者軟性的激勵，員工總是被動的，而且有如彈

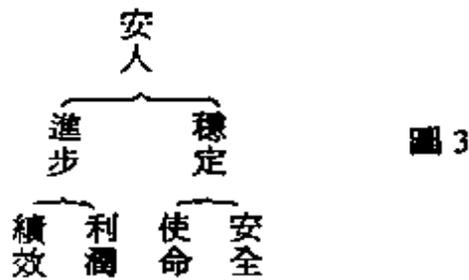
策，難以確定。「目標管理」最大的難題，仍舊是在「目標」自身，管理學家常說：目標不能訂得太低，以免失去挑戰性；也不能訂得過高，否則反正達不到，乾脆少做一點，甚至引發員工的挫折感，往後的日子更加沒有信心。但是，高低的標準究竟何在？若干具體化、量化的單純工作，固然不難訂定目標，倘若無法以數字表示，將如何具體編訂？目標應該訂得比當事人的能力稍高一些，必須能使當事人發生「雖然不容易，總要設法達成它」的應戰性意願，充其量也不過是一個原則。能力加上 α ，這 α 畢竟是個變數，仍舊是不能確定的標準。以使命為管理的目的，當然甚好。不過管理者有管理者的使命，員工有員工的使命，兩者那能獲得一致？常聽見主管向部屬自誇自己如何辛苦，如何早晚義務加班。部屬嘴上不說，心裏的「腹語」却是彼此相通的：這有什麼希奇，各人的使命不同，你讓我來幹，我一定比你更加賣力。中國人歷來最重視培養使命感，結果只有極少數人做得到；西方個人主義盛行，要談使命，恐怕難上加難④！

中國人由一看二，「人」和「業績」均係「管理」的內涵，彼此既非對立，尤須加以統一，使其相輔相成，才能走上和諧創造的坦途。我們從「易有太極，是生兩儀」來看，「太極」在思想中屬於第一層次，「兩儀」則是第二層次，有如圖2：



中國管理的目的，以「安人」為第一層次，「穩定」及「進步」為第二層次，而以「績效」「利潤」「使命」「安全」為第三層次，同樣可以圖3來表示：

陳大齊先生根據儒家創始者孔子及其繼承者孟、荀二子的啓示，



徵以日常所見所聞，推定人生的根本要求，可用一個「安」字來表示。但他認為「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。故有時於安字下加一寧字，稱之為安寧；有時於安字上加一平字，稱之為平安。寧與安是同義字，平字是沒有危險的意思。故用安寧或平安以代替單一的安字，當不致引起異解。●」

管理為修己安人的歷程，「安人」即是「使與我接觸的人莫不獲得安寧」。管理者以「安人」為最終目標，員工也以「安人」為最終目標，不但符合人生的根本要求，而且兩者相同，不再發生團體目標與個人目標互相衝突或不相符合的現象。

陳先生把要求分成根本的和枝葉的兩種。枝葉的要求出於根本的要求，為數甚多，只可隨事選擇，不能作概括的研討。就中國管理而言，安全、使命、利潤、績效都是枝葉的目的，它們是穩定與進步的基石。而穩定、進步也還是枝葉的目的，因為不能安人的進步，不過是藉進步之名，圖其私利，甚至不惜造成社會的危亂；不能安人的穩定，則係推卸責任的表現，居於「多做多錯、少做少錯、不做不錯」的不當心態。衡諸事實，妨礙安人的穩定與進步，都是虛假的穩定與空幻的進步，均不足取。根本的要求，為各種枝葉的要求所從出，其數應當只有一個，可作概括的研討。中國管理以安人為根本的目的，不穩定或不進步無法安人，所以安人內涵穩定與進步。而「利潤」的獲得，若是為了整體的安寧，員工與股東之間，自然不易引起糾紛；

「績效」的提高，如果居於整體的安寧，頓時一切工作有若切身的事務，誰能推拖？誰不盡力而為？「使命」的確立，假若有其安人的價值，當然不會忽視；「安全」的措施，果真有益於整體的安寧，大家提高警覺，共同注意，自可儘量預防，減低災害。

依據陳先生所提根本要求的四個條件●，我們再次肯定「安人」為管理的最終目的，說明如後：

(一)根本要求必須是出自人生自己的要求，不是出自人生以外其他事物的要求。人生安寧確是如此。人生自出生以迄死亡，時時處處在謀求自身的安寧。新進員工，由於環境驟變而有所不安，隨時請教先進以尋求安寧。管理上安人的意義，主要在於：使人安份樂業，使人身安心樂。這兩項目標，確是所有員工自己所要求。一九四五年馬斯洛 (Abraham H. Maslow) 在其所著「人性動機理論」(A Theory of Human Motivation)中，將人類需要分為有先後次序五個層次：

1.生理需要——為支持生命之所必需，包括衣、食、住、行和性的滿足。馬斯洛說：「一個人假若同時欠缺食物、安全、愛心、及價值等項，則其要求，當以食物的渴求最為激烈。」

2.安全需要——包括不受物理危險的侵害、經濟的保障、以及對有秩序及可預知的環境等欲望，以免遭受環境或人事方面的危險或威脅。

3.社會需要——盼望得到別人的關懷、友誼和情誼，企求透過生理或心理的「安撫」，以獲得「互動」(interaction)●，並且要求有所歸屬。

4.名望需要——一方面具有自尊心，感到自己的重要性，一方面則企望獲得他人的認可，得到別人的好感。名望的需要包括地位、聲譽、頭銜、以及權力的獲取，希望藉此證實並支持個人的自尊。

5. 自我實現——馬斯洛說自我實現也是一種欲望，因為人需要滿足他那「有所成就」的「特殊自我」的欲求。這一最後層次的需要，所重視的是：自我達成、自我發展、與創造力的發揮。

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「衆安」之別，自程度的高低來看，有「小安」與「大安」之分；從維持時間的短長而論，有「暫安」和「久安」的不同；自效果的優劣來說，又有「實安」和「虛安」的差別。可見中國人心目中的「安」，就包含了馬斯洛所指稱的各種需要，由小而大，由寡求衆，自暫而久，從虛到實。人生的根本要求，中外初無二致。

(一)根本要求必須是可能實現的，亦即必須是人力所能做到的。人生安寧，即是人力所可能實現的。管理最高法則，在於調和組織與個人的利益，使其趨於一致。管理者首求修己，對本身所負職責獲得清晰的認識，並具有相應的能力，然後用心瞭解員工的屬性、知識與品格，進而妥善分配工作，公平執行賞罰，使員工在安寧的環境中發生適當的感應，這就是以人力來實現員工安寧的根本要求。

(二)根本要求必須是普遍的要求。所謂普遍，就是大眾共同的，而非一部份人的要求。人人都需求安寧，足以證實安寧此一根本要求的具有普遍性。當然，員工當中，也有破壞公共秩序的行爲，但他之所以擾亂公共安寧，並不是由於人生安寧不必謀求，而是因為認識不清，誤以為犧牲公共安寧方足以充實一己的安寧。管理者追求近利，並不是他不瞭解長期計劃的重要，而是一年一度的考核評估，使其誤認為企求短近的利潤，足以維護大家的安寧，殊不知今年甫過，明年又來。中國人稱 Tomorrow 為「明天」、Next Year 為「明年」，都是寄望於未來的光明，也就是祈求久安的意思。所以管理者追求短期利潤的行爲，實則就是圖謀目前的小安，有意無意忽略了他日的大安。

企業一詞，固然含有「冒險」的意義，所有投資，嚴格說起來，都具有風險性。但是冒險投資，別有其大慾，不如此即不得心安，許多大企業家生活既緊張又忙碌，自認係「騎虎難下」，其實憑心而論，乃是「欲罷不能」 惟有繼續下去，才能心安。所以冒險投資也在謀求心地的安寧。且在投資之前，對於可能的危險與困難，必須顧慮周詳，妥為預測及控制，這也是謀求安寧的行為。

根本要求必須是究竟的要求，也就是最終的要求。人生安寧正是如此。員工要求加薪，是爲了安寧；他如「使命」「安全」，「進步」「穩定」，莫非都是爲了安寧。只有安寧自身，即是爲了安寧，而不爲其他。

自管理的目的而言，管理即是一種始於「維護人生安寧」，繼求「鞏固人生安寧」，而終於「增進人生安寧」的歷程。現在我們正致力於從「農業社會的安寧」轉移到「工業社會的安寧」，共同以「衆安」、「大安」、「久安」與「實安」爲歸趨，偶有必要而尊重「寡安」、先求「小安」、藉助於「暫安」、假手於「虛安」；惟宜切記勿「以寡害衆」、「因小失大」、「暫而害久」或「虛以害實」。管理以安人爲目的，組織與個人的根本都在追求安寧，自無矛盾衝突之理●。

五、安人爲什麼可以引發員工有效的感應？

組織對員工的要求，無非是「忠誠」和「肯幹」。忠誠包括：促成向心、增強同心、堅定信心、保持忠心。分析起來，應該有下述四種感應：

1 能專心爲組織工作：不三心兩意，時刻留意有無更佳職位或更好待遇，準備跳槽；也不到處找機會兼差，或自己發展副業，相反

地，一心一意為組織着想，全力以赴為組織工作。

2.能安心為組織工作：沒有顧慮，不必為遭受意外排斥或不公平待遇而擔心；沒有憂慮，不必為隨時會被組織解雇以致失業而操心；沒有恐懼，不必為莫名其妙地被組織出賣致使死無葬身之地而提心吊膽。

3.能放心為組織工作：對上級具有信心，相信他們不會嫉妬部屬的才能，雖然切切不可「功高震主」，却也可以放膽去做。對同仁深具信心，知道大家會同心協力，不致自相殘殺，或彼此陷害，因而不不知不覺之間背負莫須有的罪名。

4.能真心為組織工作；中國人瞭解所謂組織，不過是一個空洞的名詞，領導者一旦更替，立即面目全非，（此與法治無關，因為再好的制度，也需要明智的首領。所以中國管理特色之一，在以領導為中心，已見前述。）中國員工比較關切的，仍在主管是否真心真意對待他，是否在緊急或重要時刻有所擔當，是否授權而不推卸責任，如果答案都是肯定的，員工就會表現得忠誠堅貞。

至於肯幹，也包括了：增強能力、提高羣力、產生合力、與發揮潛力。員工在這一方面應有的感應，分析如下：

1.能不斷增強自己的能力：今日知識爆炸，環境急速變化，不進步即是落伍。員工肯幹，先決條件是能幹。此刻能幹，下一刻恐怕便不能幹，因此必須不斷接受訓練，以終身教育為目標，進修再進修，才能保持真正的實力。

2.能持續提高工作的效率：員工肯幹，仍須注重效率，否則整個組織，即將陷入不安的狀態。有了足夠的能力，還要加以磨練，才能熟悉，如果努力研究，再加精簡，自然就有更高的效率。

3.能培養濃厚的工作興趣：光憑能幹、肯幹，只求熟能生巧，恐

怕不能持久。因為工業時代，分工專精，極難獲得完整的成功感；反而單調乏味，易於日久生厭。所以亟需培養濃厚的興趣，成為一個工作的愛好者，才能自動自發，恆久熱心改進。

4.能真誠合作以發揮羣力：中國人只會分工，缺乏合作的習慣。分工而不合作，本位主義滋生，形成「蝸牛角上之爭 ●」，結果彼此的力量互相抵消，大家都很努力，却沒有什麼效果。要能合作，首須養成合羣的習慣，千萬不要做一個「既不受命，又不能令」的廢人。管理的具體作用，在求「整體大於部份和」，也就是十個人合作起來，可以發揮十五個、二十個、甚至於一百個（以一當十）的力量。但是：能真誠合作，才能發揮羣力，則係不移的道理。

這樣看來，要求員工產生「忠誠」「肯幹」的有效感應，首先應該安人；只有安人，才能促使員工盡心盡力。因為員工如果不安，心裏便會浮動，很容易向外另求發展，以致不安於位。這時員工心不在組織，不能專心一意地為組織設想，為組織工作，也就是不能「以組織為家」。員工有「受排斥的不安」、「失業的不安」、「被出賣的不安」，他便不會「安心」；員工有「遭受嫉妬的不安」、「被人陷害的不安」，他就不敢「放心」；員工有「被歧視的不安」、「受欺騙的不安」，他即不願「真心」。員工不安，抱持應付主義，混一天算一天，那裏肯求上進？員工不安，急着要離開，人事流動率增大，你來我往，怎能提高工作效率？員工不安，只是以時間換取金錢，完全為生活而工作，要培養工作興趣，真是談何容易？員工不安，各人自顧自己的事，絕對本位主義，無心也不願意管別人，形成一盤散沙，要真誠合作發揮羣力，必然無從說起！

相反地，人如能安，則員工各盡其力，各安其份，自能達成整體目標。而且組織目標在求安人，個別目標也同樣要求安人，當然不會

互相衝突。人如能安，可加強員工對自己的信心，偶有懷疑也可以先停下來，整頓自己，增強自己，待信心恢復後再行出發。人如能安，可加強員工對組織的信心、愛心和向心，逐漸鞏固「我愛組織」的信念。員工能安，又可以增加對顧客的信心，因為他覺得對顧客沒有欺詐的行爲，心裏也就沒有虧欠的感覺，致使他會深信：顧客將越來越信任他，越來越喜歡和他打交道。

安人既然可以增強員工的愛心，激發有效的感應，而且能夠消滅不安所造成的負面效果，管理者就應該「堅守自己的良心，付出自己的愛心」，來切實做好安人的工作，使整個團體，臻於「安和樂利」的境地。

茲以企業管理爲例，說明管理者應有的安人行爲如後，藉供參考。

（一）切實做好人事方面有關進、退、獎、懲、教、養、老、死●的服務工作。進居其首，顯見用人的重要。管理者要安人，必須具備用人的大量，能信用比自己更高明的大才，能任用必要時敢提出相反意見的人物，不忌才傲物，也不剛愎自用，員工見之，自然能安。選賢任能的第一步，是知人，知人殊不容易，所以說：知人曰智。進一人要謹慎，懷着「三顧茅廬」的真誠；退一人應同等謹慎，表現出「揮淚斬馬謖●」的胸懷；獎懲一方面要大公無私，一方面宜「殺貴大」；教之、養之，才能在安定中不斷求取進步；老者爲公司耗盡心力，理應好好安排其退路，不可屆齡退休，揮之即去；對死者厚禮，正是安生者的心。這些活動，都要抱持真誠的心，不可徒擁「服務」的美名，實則存心利用員工，榨取其心力！

（二）給予員工合理的薪資待遇。員工不完全是爲錢而工作，但事實上他又不能不生活，何況合理的薪資待遇，非僅可以讓他安定家庭、

養育子女、稍事儲蓄以免於恐懼、注意營養以充實體能、工餘進修以不斷上進，而且也是建立自尊、增強信心的途徑，使員工有更安定的心情去從事工作，去提高工作效率。薪資是物質方面的，包括薪金、工資、津貼、福利、保險、年金等項目，必須根據所負責任的輕重、任務的繁簡、貢獻的多寡，考慮其學歷、經驗，參酌生活指數的升降及同業的給予標準，參考其所任工作的危險程度，然後居於企業自身的負擔能力及安寧，儘量求其合理。至於待遇，則兼及精神方面的要求，如康樂、進修、信任、授權、升遷等等，都應注意及之。

③給予員工合適的工作。大才小用與小才大用，都會為個人及公司帶來不安，宜極力避免。適才適用也有其動態性，由於環境變動，工作性質也因而改變，所以除了工作豐富化、職責挑戰性之外，尚須及時訓練或調整，務求適時適地的適才適用，員工才能實安而復久安●。

④給予員工適當的關懷。大部份員工不滿意自己上司的原因，是「上司對我個人的目標根本不關心，他就只注意工作而不關懷別人」或「他把我們當做工具使用，却從不關心這些為他賣命的人」。員工有這樣的感覺，士氣低落自是可想而知，如果給予適度的關心，情勢很快便會扭轉過來，因為將心比心，上司關懷部屬，部屬必然也關心上司，並進而引發信心、愛心與忠心。

⑤給予員工相當的尊重。人都希望受到別人的尊重，而不願被人輕視。員工對於自身職務的被尊重、個人意見的被重視，特別關切。企業上下縱橫，都必須講求溝通，尤其是地位較高、資歷較深或年事稍長的員工，假若能夠在重大決策時或交付任務前，先行徵詢一下他們的意見，使其覺得備受尊重，對於工作的推行與效率的增高，定有很大的助益。再說，敬人者人恒敬之，管理者希望部屬尊敬他，就應

該從自己做起，先尊重部屬。

(六)給予員工安定的保障。中國沒有「終身僱用」之名，却長久以來，便有長期任用的保障，絕不輕易叫誰走路。因為員工希望生活安定，惟有寄望工作獲得保障，而企業為使員工安心專心，也必然給予適度的保障，這就是為什麼中國勞資之間能夠保持融洽，而不見罷工、怠工的主要原因。

(七)輔助有志創業的員工。企業當然不會鼓勵員工自行創業，它會提供升遷的機會，讓員工的才能獲得適當的發揮。但是少數有能力又有抱負的員工，如果有志創業，不妨給予適當的輔助，培養關係比較密切的同業，想來也不是壞事^①。

員工的願望，不外：愉快的工作環境、可以勝任的工作、上司的認同、陞遷的機會、同事間的融洽相處、合理的待遇、良好的福利、安全的保障、可靠的退休制度，以及人性化的管理。我們安人的目標，便是依據員工的願望，儘量予以適度的滿足。可見安人的服務行為，可以引發員工有效的感應。

① 語見老子道德經第四十二章。

② 參見張起鈞著：老子哲學。頁6。正中。

③ 參見 Lois and Louis Darling 原著，丘佩華譯：生態學淺說，頁83。
今日世界。

④ 參見川喜田二郎原著，洪小喬譯：羣策羣力學。頁40。協志。

⑤ 同④。頁43。

⑥ 論語子罕第九。子在川上曰：「逝者如斯夫！不舍晝夜。」

⑦ 孟子認為天的根本性德，即含於人的心性之中；天道和人道，實際上是一以貫之的。人之所以異於禽獸，就是人的心性和天相通；人倫道德，源於宇宙的本根，所以天人相通。

●董仲舒認為天和人在形體性質上相似；天所有的，人也具有；人所有的，天亦有之。天人相類從性質方面看，天道人性相似，也是天人合一的一種說法。

●同●。頁85。

●參見R. M. Hodgetts 原著，許是祥譯：企業管理。頁49。中華企管中心。

●參見P. Hersey 與 K. H. Blanchard 合著，王瓊玲譯：行為管理學。頁2。大中國。

●同●。頁3。

●同●。頁3。

●同●。頁147。

●參見張其昀著，中華五千年史，第五冊，孔學今義。頁83。華岡。

●論語八佾第三。子曰：「人而不仁，如禮何？人而不仁，如樂何？」

●同●。頁134。

●論語里仁第四。子曰：「富與貴，是人之所欲也，不以其道得之，不處也。貧與賤，是人之所惡也，不以其道得之，不去也。君子去仁，惡乎成名？君子無終食之間違仁，造次必於是，顛沛必於是。」

●參見錢穆著：中國歷史精神。頁143。東大。

●論語泰伯第八。曾子曰：「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！」

●孟子滕文公下。孟子曰：「……富貴不能淫，貧賤不能移，威武不能屈；此之謂大丈夫！」

●同●。頁144。

●論語顏淵第十二。孔子對曰：「……君子之德風，小人之德草；草上之風必偃。」

●同●。頁149。

●參見曾仕強著：從中西文化的根本差異看管理的最終目的。載七十一年一月十一、十二日中央副刊。

●參見奧德威·狄德 (Ordway Tead) 原著，鍾振華譯：管理的藝術。頁

1. 巨流。

●同●。頁3。

●參見陳光華著：企業政策。頁58。三民。

●參見杜魯克原著，侯家駒校訂中文版：管理學。頁7。聯經。

●同●。頁447。

●同●。頁450。

●同●。

●參見陳大齊著：平凡的道德觀。頁11。中華。

●同●。頁8。

●「互動」蘊含着一種雙方都有所行動的關係，也就是人與人彼此之間交互行動的行為。

●同●。

●蝸牛角上之爭，乃嘲笑那些視角狹小的人，為極小的事情而爭執。

●王雲五先生生前曾以進、退、獎、懲、教、養、老、死八字來概括說明人事管理的內涵。

●孔明首度出師北伐，即因街亭的喪師，而遭到挫敗。事後追究罪責，馬謖違反孔明的指示，捨水上山，舉措失宜，實難逃其咎。孔明一向對馬信愛異常，甚至劉備臨終前所囑：「馬謖言過其實，不可大意，望汝好生留意。」亦未加探信。不過為了維持軍紀，務必依法論處，始見公允。於是孔明揮淚斬了馬謖，但他視馬的遺族如己出，善為撫恤；又上書後主，自請敗師之罪，說他身受重任，却不能知人善任，不敢推諉過失，請自貶三等，以正視聽。而後主劉禪也將孔明由原來的丞相降為右將軍。

●由於企業內外環境不斷變動，使得目前的通才適用，會變成明日的不通才適用。一方面由於工作的性質或內涵有所改變，而人却未能適時改變；一方面也因為人與工作都有了適切的變化，但此一工作，其重要性已不如往昔，以致在人的心態上，也不能適應。

●真正有志自行創業的員工，遲早是留不住他的，與其反目成仇，何若適度予以輔導和協助，使其心存感激，將來同業間互相幫忙，至少也不會惡性競爭，這是眼光長遠的一種做法。過去我國的商店老板，在掌櫃或學徒做了多年後，爲了酬謝其半生的忠誠服務，大都拿出一批金錢或貨物，協助其創業，並維持一定的親善關係。可惜這種優良的傳統，已經不復多見了。

第五講 中國管理的方法(一)總論

一、西方權變理論的要點是什麼？

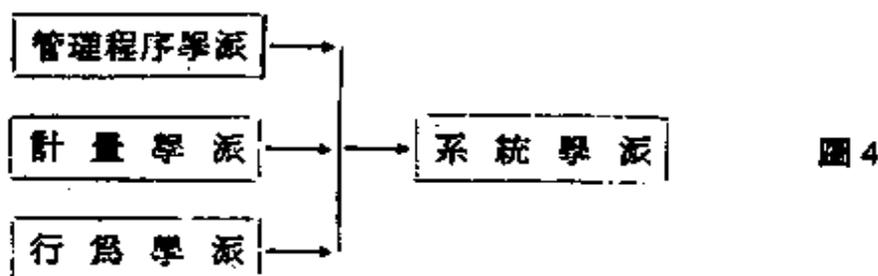
何格斯 (R. M. Hodgetts) 將西方現代管理思想，分成三個學派^①，茲簡單介紹如後：

(一)管理程序學派 (Management Process School)：又名古典學派，可溯源自費堯。以「管理職能」為基本路線，即計畫、組織、指揮、協調、控制等，乃是經理人所從事的程序。此一學派盛行於二次世戰甫行結束的年代，因為它所提供的基本架構，便於對管理作有系統的研究之故。優點在透過各項管理職能的理智分析，便能推斷出管理的原則，可謂簡單明瞭。缺點則偏重靜態、忽視人性、而且所引伸的管理原則，並非普遍可用^②。

(二)計量學派 (Quantitative School)：或稱為管理科學學派，主要觀點，在將管理看成一項數學模式及數學程序的系統。他們興起於二次世戰結束後不久的時代，對「決策」(Decision-making) 特感興趣，運用科學分析方法、依賴數學模式、使用電子計算機、居於經濟效益，以追求「最適化」(Optimization) 與「次適化」(Suboptimization)^③。優點在以一種有條理的方式來解決問題，也促進了世人對「目標訂定」及「績效測定」的重視。缺點在觀點狹小，僅僅看到計量的部份，而不能俯視問題的「整幅圖面」，特別是對於「人」的問題，實在是束手無策。

③行為學派 (Behavioral School): 肇端於甘特 (Henry L. Gantt) 及孟斯特堡 (Hugo Münsterberg) 等人對於工作場中的員工的重要性之認識, 以及梅約與巴納德 (Chester I. Barnard) 等人的研究, 主要關切的是人性行為。可大別為重視「個人」的「人性行為支派」(The Human Behavior Branch) 與重視「羣體」的「社會系統支派」(The Social System Branch)。前者對「人際關係」(Interpersonal relations) 特感興趣, 經常醉心於個人及社會心理學的應用, 指稱有效的管理, 不但需要瞭解工作羣體, 尤需瞭解工作羣體中的個人。後者認為管理乃是一個社會系統, 或者是一種「文化交互關係的集合」(Collection of Cultural Interrelationships)。所謂「人羣的組織」(Human Organization), 實係一種「相互依存的羣體系統」(Systems of Interdependent Groups)。因此管理者必須與正式組織和非正式組織等羣體保持交感 (Interact) 關係, 而相互往來。行為學派的優點, 係從人性行為的研究開始, 透過溝通、動機、領導等主要課題, 加以分析, 而建立若干重點或職能。●缺點還是在只看到管理總體中的一面, 就整幅圖面而言, 是不完整的●。

一九六〇年代, 上述三種學派似已合併成爲一種「系統學派」(Systems School), 這個新學派把各學派的「次系統」(Subsystems) 統攝起來, 有如图 4 ●:



系統學派把組織本身視為一個系統，系統內所包括的人的因素、技術的因素、機器設備的實質因素、任務因素，以及環境因素等，彼此交互作用，對於組織目標的達成，均有相當的影響。因此主張管理的工作，即是將一羣人、一些資源集合在一起，為了達成某一任務或目的，經由結構性的組織，使人的參與和專業技術及資源結合起來；同時分別自組織結構層面、技術系統層面或人性層面等不同角度來處理或改善實際問題，以適應外在不斷變動的環境●。換句話說，他們強調組織與管理為適應外在環境的需要，必須同時由靜態的觀點來研究一些原則或規整方式，由動態的觀點來分析活動現象，兩者綜合研究，尤其要注意到企業與環境間的互動關係，亦即將企業組織視為一個「開放」(Open)、重視知識或資訊 (Information) 的綜合、調和及整合，俾便將事實的發現化為能應用於多方面的理論或行為模式，也就是系統的分析與研究●。

此種科技整合、重視系統方法的管理學派，確曾風靡一時，為管理界帶來嶄新的統合。然而，一九七〇年代的能源危機；許多管理良善的企業，接二連三地出了問題，呈現無可奈何的困境，直使大家懷疑管理到底具有多大的能力？正當此時，一種「世上沒有任何一條路徑可資適合於全部情勢」的主張，乃應運而生，這就是「權變理論」(The Contingency Theory)。

「權變理論」主要強調兩點：第一，沒有唯一的最好方法，可以適用於各種不同的狀況；第二，管理者個人的嗜好與偏見，形成一種變數，它和外界環境、工作本身，構成管理的三大權變變數，必須適當地相互配合，才能達成目標。

權變管理方法，重視「如果……就將……」(If...Then...)的關係，其實就是中國人所說的「水來土掩、兵到將迎」的應變觀念●。

它希望管理者經常密切留意，目前現有的狀況與預期目標之間，存有那些差距？個人或組織是否已經及時而清晰地覺察了此一差距？同時要求進一步利用適當資源及能力以消除此一差距。當然，在這個過程當中如果發現差距的發生，乃是由於最初訂定目標時的內外環境業已變更而又屬於人力難以控制的，不妨適當的調整目標，因為這也是一種權變。

例如組織的規模，從兩個成員增加到二十人時，團體績效會發生許多變化，管理者千萬不能老是一成不變，無視於人數的增加、氣氛的轉變，以及績效的變化，一味採用原來的管理態度和方法。一般說來，五個人員是最佳的「面對面」組織規模，七人以內，還可以維持較強的凝聚力，而七人以上，組織氣氛，通常都會有所改變。七人至十二人之間，是相當理想的組合，不過很可能出現較小規模的非正式組織。十二人以上的團體，除非所擔負的工作，具體而大致劃一，否則最好予以分割，組成較小規模的羣體。管理者必須因應組織規模的大小，適當調整管理法則，才能收到「因規模制宜」的效果。我們常見若干極小規模的企業主，經營得頭頭是道，一旦規模擴大，頓時慌張失措，不知道如何是好；即是不能適時改變管理態度與方法的最好證明。

權變理論指出：雖然我們找不出一種通用的最佳管理方式，却並不代表所有的管理方式同等有效。管理不能不講求效果，也就是說，不能抱着好壞由它的心情！我們既不能容許管理無效，也不容許其有時有效，有時無效。因此我們所要追求的，乃是有效的管理。沒有一種通用的最佳管理方式，我們便應該找出「此時此地此境的最佳管理方式」，然後緊隨着時、地、境（包括人、物及其他）的改變，而有所適當的調整。

外部環境的層面及範圍十分複雜而龐大，不妨集中在文化、政治及經濟體系方面，所以權變理論，又特別重視企業的文化因素，這也是促使管理學者逐漸甦醒過來，着重本土文化、政治的原因。

文化背景使管理者明白「什麼是真的?」「什麼是有價值的?」「有什麼工具可資利用?」以及「什麼才是行爲的適當標準?」管理者據以真實瞭解組織外部及內部的變數，應用系統及行爲科學觀點，透過組織、決策、企劃及控制等管理程序，分析當時的情況，給予妥善的措置，這就是權變管理的主要精神。

環境是變動的，人也是變動的，管理也應該相對地變動。美國商場受猶太人的控制，老早就企求有所突破；能源危機，使他們深覺「十年河東，十年河西」，世界畢竟是變動的；日本管理模式，更深深地震驚了他們，於是乎一片權宜求變之聲，難怪大家都重視權變管理。

二、爲什麼對中國人不能完全講求權變?

「通權達變」是中國人十分熟悉的觀念。孔子說：「可以和他一起學習的人，未必可以和他一起向道。可以和他一起向道的人，也未必可以和他一同立定在正道上。可以和他一同立在正道上的人，却未必可以和他共同權衡事理的輕重。●」孟子也主張「男女不能直接用手授受物品，是經常的禮度；嫂嫂跌在水裏，用手去援救她，則是權宜的變通辦法。●」今天中國人誰也不會拘泥於「男女不能直接用手授受物品」，可見此一原則，已經隨着時代的變遷而有所權變。

中國人的「變化」觀念，源自古老的易經。爻辭所表現的「物極必反」，以及六十四重卦的排列與命名，都是一種「變化過程●」。實際上「易」字在未入易學之前，它的本義，孫貽讓先生便解作「更」

的意思，他說：「易日●猶言更日。蓋皆吉，則不易日；不吉，則易日也。」「易日」就是「改期」，「不易日」就是「不改期」，預先卜定的日期，如果屆時天候不良，或者遭遇其他因素的阻礙，不妨改期，另擇吉日實施，這就是「權變」的觀念。

易傳認為整個宇宙即是一個變化的大歷程，一切事物都在變化，也惟有變化，宇宙才能够不窮而久。它又指稱變化是創造的，變化就是創新，不斷創新才能够持久進步。歷代先哲自孔子、老子以至清代戴東原，都承認宇宙有如一個變易不息的大流，變動是實在的，也是根本的。

在這種「變化」觀念的薰陶下，中國人自然抱持「窮則變，變則通」的心態，處處求「變通」，時時想「變通」了。經理授權總務課長，二十萬元以下的費用支出，可以全權做主；超過二十萬元，再向上呈核。總務課長謹記在心，甚至記錄在卷。起初當然是誠惶誠恐，執法如山。不久便有人獻計，何不將三十五萬元化成十七萬元的一筆，十八萬元的一筆，這樣不就可以代決了嗎？多少弊端，即因此「變通」而生！凡有法律，必有人存心鑽漏洞，名之為「變通」；聘請專家精研稅法，旨在「避稅」，（不是「逃稅」，因為那是違法的。）不遵守交通規則，不相循正當途徑，不願意按部就班，甚至於不接受公平待遇，也都是由於「變通」的念頭在作祟。

交通規則是為一般人訂定的，他們不趕時間，沒有急事待辦，慢一點無所謂。我有急事在身，一分一秒，都相對地十分要緊，於是乎閃動信號燈，左右蛇行，偶而搶黃燈闖紅燈，這才是變通。正當途徑人人會走，走起來便不稀奇，做事要會走後門，揀捷徑，才會出人頭地，如果按部就班，豈非在比賽「看誰的命長？」所以「年資序列」只能對付那些庸才，我自非設法變成「空降部隊」，不足以傲視羣倫。

公平待遇表示我並未享受特殊待遇，象徵着我和大家一樣的「死腦筋」，總得想辦法變通一下，才顯出我的本領。

同樣一件事，人前一種說法，背後又是一種批評，這是變通，因為面子攸關，不能當着面直說。同樣一個人，高興起來讚美他是好人，不高興時又責罵他壞蛋，這也是變通，因為做「官」的之所以厲害，即是他一個人備有好壞兩張嘴巴，得以話分兩頭，任意褒貶。同樣一條法律，今天可以從嚴，明天則可以從寬，這又是變通，因為執法具有彈性，才顯得出執法者的威力，也才能够坐收「順我者昌，逆我者亡」的嚇阻作用。同樣一項規定，對張三是「礙於規定，愛莫能助」，對李四則「情況特殊，姑予照准，但下不為例」。這當然也是變通，請查一查祖宗三代，便知李四確屬「特殊」，如果你站在我的立場，想來也是會變通的。

中國人太擅長於變通了，「權變理論」是中國人的傳家之寶，如今竟然打着西洋招牌，極力在中國鼓吹權變，還口口聲聲指稱中國人太保守，不知道求新求變，不願意革新，不力求突破。其原因分析起來，有下述兩個：

(一)中國人太聽西洋人的話了。西洋人說中國那裏有哲學？我們連忙招認：中國根本沒有哲學。西方人說中國重視人治，絲毫沒有制度，我們趕緊呼籲：「人在政舉，人亡政息」，這就是「為政在人」，應該馬上改革，從速建立制度，導入法治。如今洋人又在提倡「權變理論」，說我們過份保守，當然又有一番新的道理。

(二)中國人不瞭解自己的本來面目。五四運動以來，對中國文化價值的種種懷疑論調，影響所及，高級知識份子竟也經常抱怨傳統的包袱太重。中國人不明白自己的心態，不清楚自己的性格，不瞭解自己的文化，根本原因，在於「不識廬山真面目，祇緣身在此山中」。

中國人不是不知權變，中國人是不敢「通權達變」。易經爻辭論各爻的吉凶時，除了前述的「物極必反」觀念之外，向有一種「居中爲吉」的原則●。「中」與「變化」觀念相對照，相比較，便涵有「變中不變」的意義。無論是宇宙歷程或人生歷程，就其連續狀態來考察，固然是變化的；但如分別就每一狀態而論，那麼每一狀態中都有一可供選擇的中，得此中即能「正」，所以爲「吉」。中國哲人承認變化是一根本的事實，却同時肯定變化是有條理的，有其不易的法則。此變中的不變者，就是「常」，實際上變自身也是一常。老子說：「知常才是明智的；如果不知常，就會任意胡爲，得到不好的結果。●」儒家更進一步要我們不可一味求變，以免流於怪妄，方孝孺在啓惑論中指出：「天地之生物，有變有常，儒者舉其常以示人，而不語其變。非不語其變也，恐人惟變之求，而流於怪妄，則將棄其常而趨怪，故存之不言。」我們且看今日流行的服飾，即知求變的結果，即是棄常而趨怪；皮鞋變來變去，變成了怪模樣；髮型改來改去，終於男不男、女不女。韓非子解老篇也認爲「法不可屢變」，任何組織，如果朝令夕改，所引起的衆多困擾，實可想而知。

中國人不敢權變，還有其更爲現實的原因，就是「多做多錯、少做少錯、不做不錯」的錯誤觀念，使得大家「有例從例，有樣學樣」，免得「做得好是應該的，絲毫沒有獎賞；一旦出了差錯，不但受罰，還得負責賠償」，豈非大倒其楣？我們最好不要片面指責中國員工抱此錯誤的觀念，却應該冷靜地檢討一下它的真實背景。第一，獎賞太輕，懲罰相對地提高了比重；員工大家會想，大膽創新變化，變好了所得獎賞有限，無足輕重；萬一搞壞了，徒然受指責，挨懲罰，那不是划不來嗎？其次，好壞原本就是相對的，同樣的結果，主管高興時可以說它「創造奇蹟」，列爲前所未有的佳績；情緒欠佳時，也可以

說它「好是好，不過後遺症為害更大」，評估得當事人冷汗直冒，左右又都是標準的「主管導向」型的幹部，辯解、申訴又有何用？第三，革新變化的動機，見仁見智，大家可以認定這種「通權達變」是必須的、正確的、大公無私的，而且適合環境的實際情況；相反地，也可以解釋為假公濟私的，有名無實的，丑表功的，只見樹木不見森林的，而且是不合時機，不切實際的。疑心一起，什麼壞的動機，都被列舉出，成為「莫須有」的罪名之一，真是百口莫辯！再說，今天創新有功，明天權變得宜，又獲獎賞，逐漸在機構內成為表現突出的人物，也慢慢取得了「光榮的孤立」地位，（日本人的集體建議制度，主要的作用就是要成員有一個共識：這雖然是我的看法，但如大家平日不幫助我、影響我、啟發我，我也未必有此觀點，所以不應列為我個人的建議，而是本組成員共同的建議，如果有獎有賞的話，也應該大家都有份，千萬不要僅僅獎賞我一個人才好。）總有一天，成為衆矢之的，大家合力在老板面前攻擊破壞，還能擔保不被打垮？最後，遇到氣度不夠恢宏的主管，忍受不了他的部屬經常創新變化，覺得自己似乎矮了半截，面子上越來越難堪，有意無意地給予打擊，請問有什麼「勇士型」的部屬，果真承受得了？

中國主管，經常擔心有朝一日，他會變成聲賣牌的「No Touch」。掌握不住他的部屬，因此不敢輕易授權，也不放心讓部屬擁有「通權達變」的權力，原亦無可厚非。因為中國人觀念：一切照舊，才是如常；有所權變，即屬例外。依據「例外原則」，通權達變乃是主管的權限，部屬僅能按照常規去辦事，當然不能任意權變，徒使主管失去控制，大大減低了他的信心（相信不會有人敢擅自權變）。

中國人缺點，在「一動即亂」，賦予權變的權力，馬上花樣百出；不會「動而不亂」，能真正無私地用心去應變。主管固然不放心

部屬權變，部屬心裏也實在不願意擔當權變的重大責任。在這種情況下，當然不願創新（因為幾乎每一次變革，都是「幾家歡樂幾家愁」的局面，歡樂者極力贊成，愁的人無不反對），不敢變化（爲了既得利益，深怕越變對自己越不利）。因此，對中國人完全講求權變，只怕大家嘴裏喊喊，不會真正普遍奉行的。

三、中國管理的經權理論從那裏來的？

中國人既然不能完全講求權變，而實際需要，又非通權達變不可，我們不能不根據中國人的傳統文化，研究中國人的管理思想，整理出一種可以讓中國人「動而不亂」，既能適當權變又不脫離常軌的「經權理論」，希望共同瞭解之後，由訓練再出發，真正實現中國管理的現代化。

我國思想家，不像西方那樣，重視一人一說，各自分別：我們傳統的學術研究，正如三國時代王弼所講的「統之有宗，會之有元」。元就是最先共同第一個，等於每一家庭祖先中的祖，由祖再分下去，才是宗。中國人常說：木有本，水有源。中國人最重視本源，認爲思想亦如生命，必有其本源。而有本源即有枝葉，有流派，彼此共同一體。譬如孔子是儒家第一祖，陽明則是明儒中的一宗。中國歷代思想，都是一脈相承，統之有宗的●。

國父說：「中國有一個正統的道德思想，自堯、舜、禹、湯、文、武、周公、至孔子而絕。我的思想，就是繼承這一個正統的道德思想，來發揚光大的。」

孔子一方面居於我國正統道德思想的「終結」，所以中山先生說「至孔子而絕」；一方面又立於先秦諸子思想開創性的「起點」，因此

稱孔子為「儒家第一祖」。據此可知孔子係儒家第一祖、老子乃道家第一祖、墨子為墨家第一祖、……而孔子、老子、墨子……之上，還有其根源。這個共同的元，便是國父所指的正統道德思想，其具體代表，依據王弼的說法，即是周易。

原來堯、舜、禹、湯、文、武、周公，都是治國平天下的聖人，不但創造了人類政治的極致，而且奠定了中國文化的基礎。周文王演易，把伏羲氏所畫的八卦，重為六十四卦，並以卦爻辭，使其純粹哲學思想變成治國理民的經世實用之學。文王不愧為整合中國管理與哲學的第一人。

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將來。中山先生是促進中國現代化的先驅者，中國管理現代化，自必依循他所勾劃的藍圖按序漸進。

但是，易學只賦予「道」字一個「可意會而不可言傳」的抽象義，並未為它確立一個概念週全的定義。後來孔子、老子、墨子、……分別從不同的角度來解說「道」的真義，形成各家學說。陳立夫先生指出：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。他總括起來，認為易學是中國學術思想的根本。我國大部份學者，亦作如是觀。

既然中國思想「統之有宗，會之有元」，我國管理思想，應該也可以歸宗還原，在中國傳統文化的母體中找到根源。

中國學術的總紐或淵源，在於易學。而易經又是專管判斷的一本書，它可以判斷一個人、一件事情、一種物品、一個國家、一個政黨以及任何東西。它當然也可以判斷我們應該如何管理；中國管理的理

論架構，總歸也包含在易學之內。

易經的思想方法，表現在它的認識論。認為我們要真正認識人、事或物，必須同時從精神和物質兩個層面去探討：一方面要認識它的本質，也就是精神的層面；一方面要認識它所處的環境，亦即是物質的層面。這樣雙方兼顧，自能夠獲得正確的判斷。

居於這一個思想方法，我們建立中國管理的理論架構，名之為「經權理論」。

首先，我們從管理的精神層面，來體認它的本質。根據「天人合一」思想以及國父「心物合一」哲學，來探索「管理究竟是什麼」的問題。誠如第四講所述，管理的本質，乃是行為。中國人觀念，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」的歷程。就整個社會而言，管理的進程，始於「農業社會的安寧」而終求「工業社會的安寧」；就機構、團體而言，管理的進程，始於「團體及個人的安寧之兼顧」，終於「機構內團體與個人合一的整體安寧」；就個人而言，則管理的進程，始於「人性人格」的培育，以溝通良心，即知即行，而終於「神性人格」的長成，以服務互助，自發創造。

從個人出發，推及家庭、機構、國家乃至於全世界的管理，無不以「安人」為根本目的，這個不變的本質，我們用「經」來代表。因為「經」即是「常」。我國先哲雖然一致肯定「宇宙是變動的」，却也認為變化是根本的、實在的，而不是紊亂的；換句話說，變化是有條理的、有規律的。變化的不易之則，就是「常」。「變」本身為變中的不變者，所以也是一「常」。

管理有如烹小鮮，如果常常撓動它，很容易弄得魚不像魚，蝦不像蝦，不是斷頭掉尾，便是嘴巴、眼睛全不見了，吃起來倒盡胃口；

假若長久不去翻動，勢必燒焦了，以致面目全非。所以管理不可不變，也不可輕易求變，却應該時時把握變中之常。「常」即是「經」。

次就物質的層面，來認識管理所處的環境。今日管理面臨的內外情況，其動態性與複雜性，遠超過以往任何時期。我們已經無法單憑靜態系統來求得安寧，却有賴於動態系統、生態系統以及心態系統的同時兼顧，才能充份適應變化多端而又捉摸不定的環境。有限的土地和人力，形成管理環境不斷發生變動的兩大根源；政局的不安定、市場的不穩定、與未來的不確定，構成了不確定時代，使我們深深覺得：不改變自己就得設法改變環境。既然世界在變，環境在變，自己也在變，管理自是非變不可。但是我們遵循先哲不輕妄言變的教訓，言「權」不言「變」。

「權」指「通權達變」，是對應着「經」或「常」而言的。「經」或「常」「不可變」（不是「不變」，而是「變易」中的「不易」，亦即「變」中之「常」）；「權」則「可變」，屬於必要的例外。

管理以「安人」為「經」，仍應考慮其有關條件的不斷變遷，適時調整，才能獲得真正的安寧。中國人常常誤解繫辭傳中「易窮則變，變得通」的道理，以為「窮則變」，「不窮」便可以「不變」，實則這種看法，已經違背了易道的根本精神。

鄭玄在「六藝論」中明言「易」有三義：「易簡」一也；「變易」二也；「不易」三也。「經權理論」並不是把管理分成「不可變」與「可變」兩大部份，分別給予適當的處置。因為管理自身乃係一個整體，具有連續的循環性；任何人、事、地、物，彼此之間都有其直接或間接的關係，有其不可分割的連帶性。管理欲期適切有效，必須拿「不易」的「經」作為判斷的準繩，而以「變易」的「權」來達成最適的決策，這才符合「易簡」的精神。

「易簡」的含義，先哲解說不一。作者以為繫辭傳第一章所說的「易則易知，簡則易從」在管理上最為簡明恰當。「安人」的條件，伴隨着時代而不斷變遷，管理者應該將它簡單化和明朗化，變成幾個簡明易記的原則，使員工易知易行，以收知行合一之效●。

「經權理論」是作者研究中國管理思想，整理而成的。但是這一條管理的方法總論，並非作者所獨創，而是有如其他各種思想，可以歸宗還原，在中國傳統文化中找到根源的。它和我國各種思想一樣，都是源自易經，所以上述有關易的幾個主要觀念，即是「經權理論」的根源，也是「經權理論」的架構。

四、經權理論有那些要點？

「經」的本義是「縱絲●」。「經權理論」的「經」，引申為「常」，也就中庸所說：「凡是治理天下國家，有九種經常不變的法則●」，此處的「經」，作「道義法制的常道」解。

「權」的本義為「黃華木」，一名「反常」，假借為「權衡」的「權」。此處引申為「權變」的「權」，作「變通」解。

「理論」就是綜合人類某一部門的經驗與知識，成為有系統的集中表現。

管理的經權理論，即是管理的常道與變通的原理法則。

先總統 蔣公說：「講到政治的意義，總理明白告訴我們：『政』就是衆人的事，『治』就是管理，管理衆人的事便是『政治』。政治的意義雖如此簡單，然而其內容却異常複雜，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。

●」

經權理論，就是要研究如何守正持經，而又能因應人、事、地、物的變化，求得權宜應變之道。茲分別說明其要點如下：

(一)管理的機構，如果光明正大，應求其生生不息，持續生存和適度的成長。周易繫辭傳指出：「易」即是「生生不已」。周易宇宙觀的背後，隱藏着一個根喻 (root-metaphor)，吳森先生說是「家庭」。不論那一種管理的團體，只要其目標光明正大，無害於社會國家，都可以視同一個家庭，生生不已，傳宗接代，至於無窮無盡。這樣的機構，才能够「永生」。

(二)「經」就是「道」。易經中的「道」，作者認為它在管理上的具體涵義，應該有兩個：一是管理的最終目的；一是用以實現管理最終目的、指導管理活動的法則。前者前已推論其為「安人」；後者亦即通常所謂政策或策略 (Policy)，包括憲法、法律、條約、規則、合約、議決、公告、命令等。這兩者在經權理論上，我們稱之為「經」。

(三)「經」係「變中不易」，並非「固定不變」。易經中「不易」的觀念，不是「不變」，而是「變易」中有「不易」，亦即是「變」中之「常」。宇宙萬象固然錯綜複雜，而理路常在。各種狀態不論如何變易不息，我們總可以覺察到「變中不易」的常性。管理者應該時刻把握變中之常，以期命「中」目標。因為就每一狀態而論，可以發現皆有其可供選擇的「中」，換句話說，無論各種狀態怎樣不斷變遷，都含有「中」在，「中」即是「正」，這是中國人「以中為吉」的觀念●。

(四)「權」就是「變通」。易經中「變易」的含義，是「變化」。管理者鑒於內外環境的變易，致使管理活動的指導法則，發生窒礙難行的現象，甚至導致負面的效果，即須及時予以變通。世界萬物，如果

沒有變化，便不會有事物的發生、發展、衰敗和滅亡；一切管理的團體，亦莫不如此。既沒有「推之四海而皆準，行之百世而無弊」的管理制度，也找不到可以解決萬般難題的萬靈管理方法，我們必須把握「時」的要素，以求惟時適變、因時制宜。

(四)管理應求「權不離經」，不可「權與經反」。「經」與「權」的關係，有「同質的」和「異質的」兩種。前者即「權不離經」，「經」是「常道」，「權」係「趨時應變，無往而可離於經也●」。例如「殺人以自生，亡人以自存●」，固然不失為權宜之計，但殺人、亡人乃離經無道的反常行爲，離經即為不善，所以「君子不為也」。後者是「權與經反」，有人認為當大勢已去，無可挽回的時候，只好離經反常，切勿「膠柱鼓瑟●」，固執而不知變通。但是，嚴格說起來，「離經反常」並不是「權」而是「反」了。管理的「權」一方面要「惟時適變」，一方面要「合乎時（宜）中（道）的標準●」，所以應該力求「權不離經」，方不致於「為追求近利而危害根本的安寧」，也就是陷入第四講所述「以寡害衆」，「因小失大」、「暫而害久」或「虛以害實」的困境。

(六)「經」「權」配合，主旨在求得此時此地不變不易的「中道」。楊亮功先生認為「中」在性質上是動的，不是靜的；是變的，不是執一的。而在運用上，則屬於向上的，隨時代進步的，並非保守或落後的。至於功能上，是本於理智的抉擇，積極的力求圓滿與完善，絕不是基於感情或一時利害，作消極的調和或妥協。他又指出：中雖然是動的、變的，但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「中」能夠合乎「適時」、「適宜」和「中庸」的要求，那就是此時此地不變不易的「中道●」。「經」「權」配合，正是「中」與「時」的圓滿結合，也在求取此時此地的最適宜決

策。

(七)管理的最終目的在「安人」，而「安人」有其基本的條件，形成組織共識的「策略」；合起來構成管理的「經」；安人的條件，隨着時代而變遷，此等策略，亦須妥為調整，所以「經」是「不易」，也應該及時加以「變易」。管理為求達成安人的要求，使所訂策略得以順利完成，自應適切環境的實際情況，就其變動狀態中，覓取最佳的「權」；「權」係「變易」，但應力求「不易」，至少要保持「權不離經」的原則，切忌「權與經反」。例如各種因應措施，固然必須變易，却不能妨害管理最終目的的達成。

(八)「經」「權」俱應「易簡」。前面說過「易」有三義；「易簡」、「變易」、「不易」。「不易」即「經」，「變易」是「權」，而兩者俱應「易簡」，員工才能「易知易從」，真正發揮「經權」的功能。日本松下電器公司，每天早上八點，全體員工一起背誦價值規範，一起唱公司歌。便是把公司的經營理念，化為易知易從的簡單條文和歌詞，每日重複誦唱，在所有員工的心目中造成「蓄水庫」，需要時只須打開龍頭，平時儲蓄的水，即源源流出。難怪松下的幹部會說：「每逢在外與客戶接觸時，如果碰到需要判斷的問題，平時常常複誦的那些基本原則，就浮現腦際，做為衡量的依據，這樣所達成的決策，通常都不致太過離譜。」管理者有責任將「經」和「權」簡單化和明朗化，使員工易知易行，才能收到知行合一的宏效。例如中國鋼鐵公司，即訂有十二基本策略。茲附錄於後，藉供參考：

1. 風氣要良好。負責人及高階層管理者，對從業人員給予家庭式的關愛，同時各級主管人員要有為有守，以身作則，樹立良好的風範，團隊合作的精神，亦由此養成。

2. 組織要合適。公司的型態是我們經營的陣式，應能隨環境變

動而能縱橫變化，並非是一種靜態而一成不變的封閉系統。我們的組織是求「合適合身」，而不是硬穿舊衣服或盲目追求時髦。

3.用人要精簡。以生產力作確定人員編制的準則。為保持營運伸縮彈性，員額要設定在最低水準，對非技術性或半技術性之作業，應儘量外包，並應訓練從業人員具有兩種以上之技能，以適應公司經營點轉變時的需要。

4.知人要善用。用人以德才能拼為準，寧缺毋濫，消除「不求有功，但求無過」的陳腐觀念，使善善能用，惡惡能去。遇有閒員冗員，當即處理，決不冷藏，以培養從業人員敢於任事、敢於負責的工作精神。

5.訓練要加強。注重訓練為中鋼之一貫政策。有計劃之訓練，人才才能輩出，而尤須著重接棒人員之培育。管理人員與專業人員應循雙線發展，專家不願朝管理方向發展者，可朝專業方向發展，其成就高者，待遇亦可比照管理階層敘薪。

6.紀律要嚴明。以法治為基礎，建立秩序，獎懲嚴明，對工作表現優異者，給予獎勵；對工作不力或涉及道德風紀者，給予懲罰；對於干犯法紀者，更主動移送法辦，絕不寬貸。

7.辦事要授權。辦事要充份授權，鼓勵同仁勇於負責，使之具有獨立「作戰」的能力，多做不錯，少做多錯，不做全錯，不是故意的失誤，不追究責任。

8.效率要提高。充份運用電腦及資訊系統，使工作簡化及操作自動化，以提高生產力，降低成本，並進一步推行到辦公室自動化運動，使辦公室亦成為講究工作品質與效率的場所。

9.開支要節省。所有各級從業人員要積極地替公司節省不必要的費用與開支，對公用物料，要善加愛惜，經濟使用，處處要為公司。

利益着想，不可浪費公司的錢財。

10.規章要興革。規章是達致各項目標的程序與手段，興革重於防弊，由規章而制度，由制度而習慣，而良好風氣，對失時失效的規章要隨時刪廢修增，以提升管理的境界，不能束縛了公司的發展與活力。辦事要多用智慧與理性的判斷，以減低對規章的依賴。

11.企業要求新。求新是企業成長動力的泉源，移轉進來的方法、新技術，要靈活運用，使之生根。公司更要在觀念、技術、管理和行銷上不斷地求新，否則將無法應付國際性競爭，無法在動盪經濟的局面下，求生存、求發展。

12.服務要熱忱。以服務客戶為導向，確切瞭解客戶之需求狀況，適時、適質、適量供應鋼料，並協助客戶解決用料與技術上之問題，以提升服務品質，由品質保證做到使用保證。

(九)管理欲期適切有效，必須用「不易」的「經」作為判斷的準繩，而以「變易」的「權」來達成最適切的決策，這才符合「易簡」的精神。高懷民先生指出易有三義，並非由一客觀存在的易道之體，表現出三種特性。他說：「易道即『易簡』、即『變易』、即『不易』。在『易簡』而言，『易簡』即易道，在『變易』而言，『變易』即易道；在『不易』而言，『不易』即易道。」前已述及，管理有連續的循環性，正是此意。

(十)所有管理活動，包括計劃、組織、領導、控制及訓練，都應該深入研討，詳思熟慮，分別指出其「經」與「權」，使員工有所瞭解，而共同遵行。第六講至第十講，即將一一予以說明。

茲將「經權理論」的體系，表列如次：

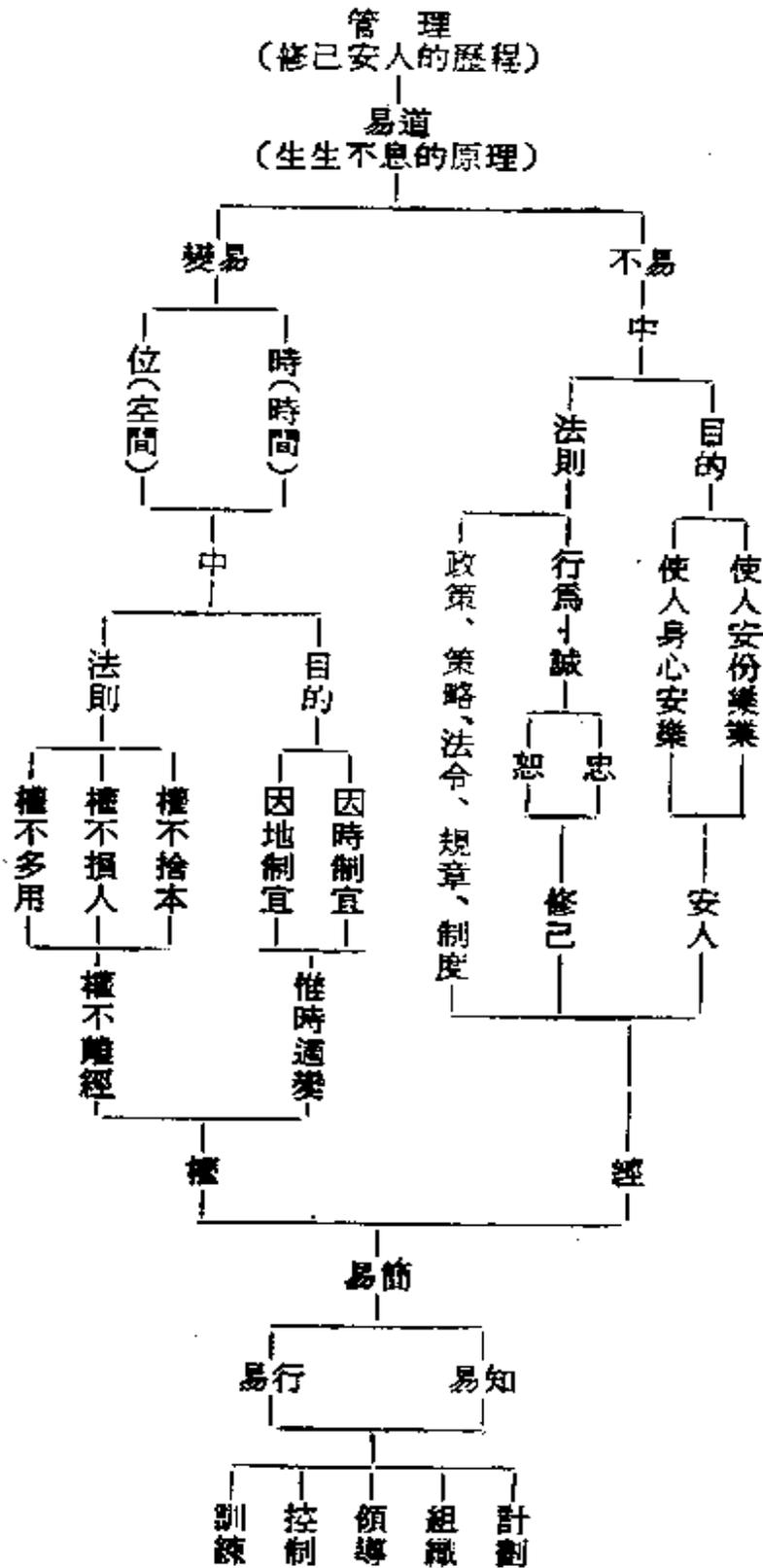


表 4

五、經和權應該怎樣密切配合？

中國人重視「權不離經」，因此一方面要「變易」，却同時要保持「不易」的精神，否則「權與經反」，即成反常，這是「權」與「反」的主要差異。如何才能「通權達變」而又不致「反常」？作者認為有三個「易簡」原則，已見於上述體系表中，茲再分別說明如後：

(一)權不捨本

組織的目標是本，依據此一根本而訂定實際需要的法，並要求員工共同遵守，這種做法，才是公平公正，也才合理。因此管理者依照法令規章，在執行的時候，不妨作合情合理的從寬解釋，却萬萬不得越法；否則就是違反了組織的目標，亦即捨本。假若時間或內外因素的變遷，使得法自身顯得不合情理，不切實際，亦應依法修訂，切忌任意捨棄或超越，不然便是違法；何況這一次可以擅自變更，下一回何以不能？這一件既能立即通融，另一件為什麼就不便比照辦理？凡此種種，都是令人不能心服，也因而對法失去信心的根源。再說，法的更改，也不能違反最終目的，否則亦是捨本。管理者立法之初，務須慎重考慮，切勿輕易為之；立法之後，尤宜時時檢討，主動依照程序以修訂；但在執行之時，力求權不越法，權不捨本。管理者遇到部屬非份的要求，不妨開誠佈公地表示：「我會儘量幫忙，相信你也不願意叫我違法。」當能獲得大家的諒解。

(二)權不損人

通權達變原本是大家都接受的措施，但是事實上却經常遭遇到

很大的阻力。原因在於權變一來，極易造成「幾家歡樂幾家愁」的場面，有的人蒙受利益，自然衷心支持，有些人既得利益受損，當然也就盡力阻撓，這也是人之常情，未可厚非。所以權不損人，才稱得宜；權而損人，被損害的人，無不奮起自衛，甚至全力反擊的。中國主管，深明「他一個人，不容易面面顧到，不可能完全瞭解細節，判斷利弊」的道理，凡有重大變革，總希望有關單位自行連繫，直接溝通，他自己則退居協調的地位。等到有關單位都表示可行，這才着手修訂，否則便要繼續斟酌，再次研討，務求找出共同一致的看法。中國人瞭解：協調固然費時費力，然而不協調所引起的弊害，要設法予以消除，所花費的時間與精力，恐怕還要更多。同時，對中國人來說，居於和諧的共同心態，彼此爭執、衝突，最後必然有所妥協，主管切忌擺出權威，胡亂加以干涉，徒然增加問題的複雜性及產生嚴重的後遺症。在中國社會，如果主管出面協調，居然不能達成協議，組織管理，想已病入膏肓了。管理者權而損人，雖然出於「無心」，難免「無知」之罪，正應着杜威的一句話：「這正是你的錯，你應該存心不這樣做的。如果你仔細考慮過，你就不會這樣做了。」

（三）權不多用

每一件事，各人的看法，未必能夠一致。「公說公有理，婆說婆有理」，評理的人，委實不容易做到絕對公平的地步，以致每一次變通，難免都會引起若干不滿和猜疑。中國人心目中，免不了有這樣的想法：上司如果有心幫忙，大事可以化小，小事馬上化了；主管假若存心整你，那怕芝麻、綠豆大的事情，都可以弄得滿城風雨。所以管理者有權能夠變通，却應該儘量少用。特別是每次權變，最好事前事後，細心做好心理建設，使大家瞭解真相，給予相當的諒解。若干主

管認為只要問心無愧，何必計較大家的反應？如果深一層想，便不難發現，這種態度處理私事可以，反正世界上人很多，多一個朋友少一個朋友並無所謂；而處理公務，由於影響士氣，仍舊是未盡職責，所以不能任性。權變一多，除了嚴重影響常規，破壞組織層次，形成任何人、任何事都假借特殊理由，冀望打破建制，直接求助於最高主管，獲得別人所無法得到的通融。徒使不善營鑽的守法員工，吃了暗虧，失去對法的信心，也促使其下次學着不循正規途徑，養成走捷徑的習慣。而且上級一旦擅自作主，基層人員自然不願意負責，逐級向上推托，到處彌漫着馬肯奇 (R. A. Mackenzie) 所謂的「反授權」●現象，部屬事事請示上司，形成逆向的向上授權。何況權不多用，也才合乎「易簡」之道。

權不捨本、權不損人、權不多用，看起來都在約束權變，使大家更加相信中國人果然是保守的，畏首畏尾的。事實上，管理者之所以重要，就是因為他一言一行，一舉一動，在部屬心目中都居於十分重要的地位。（如果不是這樣，表示管理者在部屬心目中並不舉足輕重，甚至於已經無關緊要，那管理者還成其為管理者嗎？不過是有名無實罷了。）中國人主張「為政不在多言」，固然是希望「多做少說」，注重實踐效果，却也由於「言多必失」，多說話多打擊士氣，（今天傷害這少數人，明天又損害那少數人，不久之後，心裏都有了隔閡。）但是「少說話」並不等於「不說話」，而是「謹慎地說話」，「說得中肯」，「說得正確」，也就是儘力求「說得有效」。同理，這些對於權變的限制，亦在求其「有效權變」，又有何不可？

管理是任何人都會的，沒有人敢自認其為天生的電機工程師、噴射機駕駛員，或者建築師，却幾乎大多數人都認定：只要讓我管理，我就會管理。但是要管理得好，管理得有效，那是相當不容易的，經

和權的配合，亦是如此。

第三講談及管理的對象，在西方人重視的各M之外，中國人尚須注意心靈這一M。經權要求密切配合，同樣不可忽視員工的心靈。換句話說，組織內一體同心，彼此關懷，互相體諒，自然有助於經權的配合，茲說明如下：

(一)「經」的訂定，建立在安人的目的上；安人的條件，隨時、空而變遷。如果員工互相信賴，沒有猜忌、懷疑的心理，比較容易建立共同的標準。一切以安人爲目標，而又心懷「謀事在人，成事在天」的信念，認爲主管必定唯公利是圖，沒有絲毫的私心，只要儘量運用正確的科學方法來掌握不變的因素，至於那些無法預測或難以控制的變數，惟有盡力而爲，誰也沒有絕對的把握。這樣，「經」成爲員工腦海中牢不可破的指導原則，以往「老板要我這樣做」的「主管導向」念頭，變成「爲了組織安寧，必須如此做」的「安寧導向」觀念。平時堅持，遭遇困難時，也才會同心協力，一心一意來克服、破除。

(二)「權」是爲了「經」的達成，並非爲權變而權變。組織內的任何權變，如果切實把握了前述權不捨本、權不損人、權不多用的原則，讓每一個人都相信，此一權變是謹慎考慮之下勢所必須的，絕非單憑一時高興，亦不是居於少數人的利益，更不是爲了表現權威，再加上權變前後，做好心理建設，必能激發大家的認同和向心，主動配合，自動發揮潛力，使權變獲得真正的效果。管理者最好認清，無論「經」、「權」以及兩者的配合，都是要靠員工的同心協力，才能提高績效。惟有重視員工的向心與信心，才能持久地提高績效。

(三)「經」「權」的密切配合，是「添一分則太多，減一分即太少」的。心不在焉的員工，要他不變，他說不定變了；希望他適當權變，

他又不知如何是好。心裏樂意配合的員工，才能够專心一意，密切注視情況的變化，在「權」與「經」之間，找出最好的應變之計。常見業務代表外出推銷貨品，老板給他一個最低價格，他爲了省掉麻煩，到處亮出底牌，便是不具誠心的權變。

國父說：「吾心信其可行，則移山填海之難，終有成功之日；吾心信其不可行，則反掌折枝之易，亦無收效之期也。」[●]「經」「權」的配合，有人看得像是「移山填海之難」，有人看得好比「反掌折枝之易」，其實難易的關鍵，完全在於於否「吾心信其可行」！

「經」「權」配合，不能純粹以計量的方式來達成。它固然不失爲一種科學，却更應該視爲一種藝術。盛田昭夫慶幸日本人比別國的人們多了一項不是語言的語言，他稱之爲「心語」，說它是得天獨厚的溝通工具。實際上中國人的「靈犀相通」，更有助於經權的配合。中國禪師特別強調內心的自證，一朵花和一個微笑，樹立了禪的精神。上司與部屬之間，假若有此默契，還怕經權不能密切配合？

但是，中國禪師一如莊子那般，重視悟力；日本禪師却能够發展出一種導致開悟的訓練。究竟是中國人比較聰明，容易無師自通，還是日本人較爲保險，力求肯定的開悟？我們不妨雙管齊下，一方面從心理溝通着手，以期「靈犀互通」；一方面從實際的訓練入手，用最簡易的方式，將必要的「經」和「權」一一列舉說明，讓有關人員完全瞭解，並且切實去做。以後的五講，就是朝這個方向去發展。

●參見何格斯(R. M. Hodgetts)原著，許是祥譯：企業管理。頁103。
中華企管中心。

●反對管理程序學派的人，指稱此一學派僅將管理視爲一項極其靜態的程序，而且是一項「不含人性的程序」(Dehumanized Process)。他們又認爲

其管理原則比較適用於穩定的生產線、工會力量不大、失業人數較多的情況，並非普遍可用的原則。

●泰利 (George Terry) 解釋說：「假定我們的目標，在求生產利潤的最大化。為了達成此一目標，必須先求生產「最適化」，而對於此一目的，又必須從「投入」、「加工」及「產出」三者分別予以「次適化。」同●。頁112。

●華特曼 (Max S. Wortman) 及魯丹士 (Fred Luthans) 列舉行為學派對於管理的重大貢獻如下：

1. 概念方面：關於組織的抽象概念的列舉，及人性行為的說明。
2. 方法方面：有關這類概念，均以經驗來驗證。
3. 行動方面：以此類概念及人性行為的研究為基礎，列舉了有關管理的政策及決策參見●所揭書，頁118。

●攻擊行為學派的人士，指稱徒具人性的知識，並不能保證其為一位有效的經理人。同●。頁123。

●同●。頁563。

●參見謝長宏著：管理新論。頁20。三民。

●參見陳光華著：企業政策。頁172。三民。

●水滸傳第十九回。自古道：「水來土掩，兵到將迎。」是隨機應變的意思。

●論語子罕第九。子曰：「可與共學，未可與運道。可與運道，未可與立，可與立，未可與權。」

●孟子離婁上：曰：「……男女授受不親，禮也；嫂溺援之以手者，權也。」

●參見勞思光著：中國哲學史。頁32。三民。勞氏謂「變化」觀念本身，理論地先於「變化過程」之觀念。

●甲骨文出土，發現卜辭中的「易」字，大多「易日」「不易日」結成一詞使用，又常與天候有關的字，如「雨」、「霧」等同時出現。

●同●。頁32。每一重卦，由內外二卦構成；故重卦六爻，第二爻與第五爻分別居內外卦之「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，則二五兩爻尤吉。此種重視二五兩爻之態

度，即透露以「中」為「吉」之原則。

●老子道德經上篇十六章：「……知常曰明，不知常，妄作凶。」

●參見錢穆著：從中國歷史來看中國民族性及中國文化。頁77。聯經。

●參見高懷民著：先秦易學史。頁9。文津。

●縱者為經，橫者為緯，今則合絲、紗、麻而言。

●語見中庸：「凡為天下國家有九經。」

●參見先總統 蔣公：國父遺教概要，第二講：「政治建設之要義」。

●同●。頁33。

●熊十力說：「夫道有經有權，經立大常，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，正以其為衆妙之門耳。」「經」為「常」，「權」是「變」，「權本於經」便是「權不離經」。

●語見春秋公羊傳。

●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。」「膠柱鼓瑟」出自史記廉頗藺相如傳，比喻固執而不知變遷。

●易經損卦的象辭說：「損益盈虛，與時偕行。」益卦的象辭更說：「凡益之道，與時偕行。」而所謂「時」，禮記說：「當其可之謂時。」「當其可」就是「既合乎時宜，又切合需要。」

●參見邵德潤著：談時中之道。載七十一年一月五日中央副刊。

●參見馬肯奇(R. A. Mackenzie)原著，王治平譯：注意時間陷阱。頁154。成文。馬氏認為在經理與部屬的關係中，有一種有趣的現象，經常被稱為反授權，或是向上授權。由於老板不能拒絕部屬的請示，而又希望他在部屬心目中是「被需要的」，加上部屬存心逃避風險，希望老板分擔部份責任，缺乏信心、缺乏必要的情報與資源，並且害怕受到批評，所以部屬經常以一句簡單無知的問話：「你能表示一些意見嗎？」反授權給他的老板，使他不加防範地做了一些原本不該由他去做決策。為了打破這種習慣，馬氏認為老板不妨反問一句：「你有什麼建議？」

●參見盛田昭夫著，吳守璞譯：實力主義論。頁12。中華企管中心。

第六講 中國管理的方法(二)計劃

一、中國人的計劃有什麼特性？

孔子說：「任何事情，預先有計劃就能成功，沒有計劃便要失敗。●」中國人重視計劃，因為溝通、談判，事先有計劃，就不致詞窮理屈；做事事先有計劃，才不會發生困難；行動有計劃，事後便不會愧恨；甚至於管理的方策，也應該詳為計議規劃，才不致行不通。

中國人又有喜歡盤算的習慣。大家都明白：「吃飽了飯，從早到晚，如果沒有一件事肯去用心思，是很難有所成就的●。」同時往昔農業社會，彼此息息相關，構成一個難分難解的「相互依賴網」。每一件事，似乎都可能牽連到所有的人，使得中國人絕不輕易放鬆任何線索。假若肯用心、能專心，中國人必定可以成為優秀的企劃人員。

一般說來，中國人的計劃，具有下述十大特性：

(一)出於至誠。計劃涉及預測，中國人相信「至誠的作用，可以預知未來的事●」，機構將要興盛時，組織氣候良好，成員互助合作，無論蒐集資料、分析利害、綜合研判，都比較正確，這就是吉祥的預兆，顯示計劃的執行，順利而有效。但是主持計劃的人，必須出於至誠，才能冷靜客觀地預先測知是禍是福，因為「至誠的人，就像神明一樣●」。

(二)光明正大。孔子說：「名分不正，說出來的話就不能合理；說話不合理，做事便不可能成功。●」計劃是開始行動之前，經過充份

的研究與展望，對於將來的行動路徑作一全盤性的決定。計劃的好壞，決定於適合目標的程度乘以其成功率。可見切合目標，十分重要。依中國道德觀點而言，組織目標必須光明正大，員工才肯盡心盡力。惟有光明正大的計劃，才足以號召員工通力合作，共同努力。所繫正大，是良好計劃的第一要素。

(三)長遠打算。中國人緊記孔子「人如果沒有久遠謀慮，必有旦夕禍患」的教訓，對於長程計劃，極具興趣。就個人來說，一輩子要有「終身計劃」；就家庭而論，父傳子、子傳孫的「三代計劃」，也是十分普遍。中國人尤其瞭解「放長線釣大魚」的道理；寧願耐心等待、循序漸進，甚至故意採取迂迴的策略，以獲取更為豐碩的成果。雖然花費較為長久的時間，却可以避免沉醉於短期的利益而忘掉了更大的目標。中國人一再強調「月滿則虧」便是希望打破自滿的心理，鼓勵長遠的計劃，盡力避免急功短視。

(四)天命所歸。計劃當然要有清楚而具體的目的，否則目標模糊，只能算是茫然的計劃。但是計劃即使完全依據情勢、切合目標、而又基於對未來的透徹預測，仍然未必保證有效。中國人認為天命所歸，只屬於有德的人；無德的管理者，天不但不會幫助他，而且要讓他親嚐失敗的滋味。這種觀念，表現出中國人絕大的智慧，因為本於此說，無形中把人世間一切事務的責任，完全落在人自己身上。人必先修德，然後天命才歸向於他，如是則「人修德」是「實」，天命反而變成「虛擬」的。中國管理重視「修己」，這也是原因之一。計劃是否有效，與天命的歸不歸向於管理者有關，所以中國人常說：「謀事在人，成事在天。」但是天命歸或不歸，繫於管理者的修德或不修，完全是由人作主的。傳統的中國人，並不喜歡成果管理 (Management by Result)，通常比較重視過程，對於成果平平的人，只要已

經盡力，亦認定其「沒有功勞，也有苦勞」。近代中國人，固然重視成果，却也不忽視過程，至少是過程與成果並重的。中國人對於計劃的評估，顯然一方面查核其最後的成果，是不是優良？一方面也考察其執行過程是不是順利，有沒有帶來衆多的困擾？

(四)尊重傳統。由於往昔農業社會，人事及環境的變化並不太大，容易安於現實。加以孝道的觀念，「父親在世，做兒子的便不能夠自專做主，應該順着父親的志向；父親死後，也應該按照他生前的行爲，至少在守喪三年期間，能做到不改父親生前的所爲，才算是孝。」^①使得中國人在擬訂計劃時，常常希望尊重傳統，有前例的，儘量按照前例；沒有前例的，也不敢創例。一種嶄新的計劃，在中國很容易被視爲「異端」而受到抗拒。必須依賴有道德、有聲望的長者來「登高一呼」，才能夠逐漸爲大衆所接受。通常重大或具有突破性的計劃，最好由最高決策階層提出，比較有效。基層管理人員，除非獲得上峯有力的支持和可靠的保證，是不太願意打破傳統，創立新計劃的。

(五)不單求利。計劃必然求利，它表示一種人、物、金錢的投資，也希望獲得必需的報酬。孔子說：「君子樂於義，小人樂於利^②」，又說：「做事如果一意縱心求利，必定招來許多怨恨^③」。中國人多半不明言求利，却抱着「不求利而利自來」的心情，彼此心照不宣。因爲公然言利，一則違反了孔子的旨意，他說：「不要求速成，不要只看到眼前的小利；求速成就不能達成任務，只看到眼前的小利，也就不能成大事。」^④再則也害怕孟子的警語：「上上下下交相取利，團體就危險了！」^⑤中國人做計劃，不會以利潤爲單一目標的，至少會兼顧一些社會責任。

(六)不敢忘本。任何機構，創立時都有其使命，有其目標。這創業初衷，便是「本」，亦即一切有關計劃的根本基礎。有子說：「君子專

力於事情的根本處，根本建立，仁道才能由此而產生。●」中國人擬訂計劃，大致不敢忘本，所以不會隨波逐流而迷失了自己。這個根本，就是機構的「經」，亦即共同遵守的常則，計劃時的所有權變，都應該不離此「經」的。

(內)富有彈性。只要不離根本，計劃便可以適時應變。因為計劃並不是訂出鐵路行車時刻表，就算是，也要視實際情況而適時調整，例如假日加班、混合列車等等。目標是船隻的羅盤方位，本身是固定的，畢直對準目的地。但計劃則有如航線，必須富於彈性，才能使船隻在實際航行時，能夠轉向以躲避暴風雨，或在霧裏減速慢行，遇到颶風也才能船首向風停駛，或改道繞越障礙。中國人做計劃，並不喜歡數量化，固然是由於不可測知的因素太多，而且不願意訂定一個不移的數字，使大家承受壓力，更顯得過份功利主義，但保持彈性，也是原因之一。

(外)先行後言。計劃最好先加實驗或試行。凡是參與試驗的人，都應該深切瞭解自己所處的地位，以資切實的體認，然後提出意見，作為修正計劃的依據。如果發覺可行性甚低，或者會衍生嚴重後遺症的，應重新計劃，以減少問題的存在。孔子說：「君子在沒說以前先做，做到了然後才說。●」管理者為求言行一致，在計劃未定案之前，多半不願意公開發表，即使有人問起，也會表示尚在研議之中，並反問其有否高見。必待試行一段時間，或詳思熟慮，確屬可行時，這才公佈實施。

(內)言必有中。前面說過中國人普遍承認命的存在，瞭解計劃有組織、人力、技術、設備、財源、政府政策以及風土人情等限制因素，並不是完全可以控制的。但是計劃絕不能因此而閉門造車，或妄自偏造。孔子說：「這人不開口則已，一開口便很合理。●」當時魯人計劃

重造藏貨財的府庫，閔子騫主張照老樣子就好，不一定要改造，孔子認為合理，所以讚美他。實際上孔子讚美的重點，不在維持舊制，不在反對改造，而在「不隨便說話，說出來的話都有道理」。中國人不希望計劃太多，東一個，西一個，結果什麼計劃都行不通，等於沒有計劃。中國人認為計劃有其必要性，不必要的計劃，固然不允許；超過必要的計劃，亦屬浪費。每一個提出來的計劃，都應該切合實際，確實可行，不但要求合理，而且能夠儘量符合未來的發展。

綜上所述，中國人的計劃特性，可以明顯地看出，是一種「天人合一」式的計劃精神。我國儒、道兩家，都具有天人合一的思想；使中國人深切體認「人事必須與天地相參，然後才可能成功」。人，固然不斷地在做計劃，而另一方面，天也同時不停地為各人做不同的計劃。人如果重視修德，便可以「與天地合其德●」；人也惟有勉力修德，順應自然的法則，與「天地精神」相往來●，出於至誠、所繫正大、眼光長遠、不敢忘本，然後所訂的計劃，才有良好的效果。

同時，受到尊重傳統、尊敬長上的影響，中國人的計劃，大多由上而下，很少由下而上。通常高階層主管，必須首先提出構想，與有關人員研究其可行性，重要因素包括人員、財源及預期效果決定之後，才交由基層人員去從事細節的考慮，所以中國人的計劃方法，是典型的「拼七巧板」，主管構想圖形，有關人員設法拼湊。

每一階層的主管，都在他所負責的範圍內，提出計劃的構想，由其屬員拼合成形。而每一階層主管所提構想，又以其上一階層主管的構想為主體，如此層層節制，構成一個密切配合的「金字塔」，實際上也是自成體系的。

二、中國人的計劃有那些缺失？

中國人明知計劃是各個組織階層建立目標及策略的正式決策程序，它可以預測將來、防患未然、幫助我們把握有利的機會，並且有效地建立行動方案。孫子以「從前善於打仗的人，首先要具備不輕易被人戰勝的態勢，然後等待敵人可輕易被人戰勝的態勢出現；造成不輕易被人戰勝的態勢，是我方自己的事情，而演變成可輕易被人戰勝的態勢，則是對方的事情。」告誡管理者要先有使自己機構具備不受內外環境產生的壓力所擊潰的萬全計劃，然後因勢利導，步上成功的坦途。自家和外界的態勢，欲求達到瞭如指掌的地步，便要借重科學的方法，來蒐集資料，冷靜客觀地分析研判，千萬不能感情用事，以免造成錯誤的判斷，使計劃失去正確性與可行性。

但是，中國人也受到一些不正當觀念的影響，產生若干有害於計劃的行為，長久以來，真是流毒無窮。茲分別說明如後：

(一)天命不改。和前面所說「天命所歸」恰巧相反，中國人也有相信「天命不改」的，他們誤認為「天命既不可改，一切惟有聽天由命」，反正計劃得再週詳，亦不見得就能成功，何苦花費人力、財力和時間？他們深信「該得的，一個也少不了；不該得的，一個也多不了」，即使計劃偏失，如果合該成功，便會「歪打正着」，甚至不做計劃，「瞎貓碰着死老鼠」，依然有利可圖。殊不知「天命不改」的呼聲，出自左傳宣公三年：「周德雖衰，天命未改」，乃是周室衰微的時候，周的子孫為了不願喪失統治權，遂生起私念，發出面對衰亡的事實而作無可奈何的興嘆，才有這樣的論調。後世不察，誤以為真的天命不改，竟然成為宿命論者。

(二)迷信消極。漢武帝罷黜百家，獨尊孔孟，扼煞了思想言論的自由，反而助長了陰陽五行之說的興盛。影響所及，中國人逐漸輕視禮教，沉溺於迷信。於是管理者不從修德的正道，來創造光明的前途，却燒香求神，祈望獲得保佑。他們對於科學方法、具體數據、實際資料，根本不予重視，因為內心始終將信將疑；他們寧願抽籤卜卦，請示於神，至少也默求神佑，造成對於計劃的消極態度。

(三)虛應故事。對於計劃既抱消極的心態，而形式上又不能不有計劃，自然虛應故事，敷衍了事。常見若干機構，每年計劃，全部承襲去年，後來乾脆在印刷的時候，不印年度，以便逐年填上，省時省力，更節省了不少的印刷費用。有些機構，則每年新印燙金封面，大方醒目，內容也是一字不改，實在虛有其表。

(四)一人構想。古人因周文王被囚於羑里獄中，以憂世的心情，來推究易理，而體認負有實際責任的主管，擔當機構安危於一身，自然而然，會生起憂患的意識。這本來是一種好現象，表示負有機構整體責任的主管，切望為大家解決問題，充滿了責任感。我們常聽到主管大聲地說：「不用怕，放心去做，有事我負責。」却很少聽見部屬也斗膽說自己負責的，因為主管口頭不說，心裏也在嘲笑：「你究竟有多大能耐？能負多少責任？」但是過度發展，很容易造成「一人管理」，凡事必定親自處理。所有計劃，都出自他一個人，部屬唯唯諾諾，誰也不願多提意見。一人做事一人承擔，固然是勇敢的好漢，然而人非聖賢，何況忙中有錯，對於機構而言，委實是太冒險了。

(五)知易行難。三千多年前，殷高宗武丁的宰相傅說，希望殷高宗瞭解「有備無患」的道理，要他重視計劃，並切實執行，以防患於未然。武丁很高興，一再宣稱要好好領全國人民實行。於是傅說又提示他：「非知之艱，行之惟艱」。原是促使殷高宗趕快付諸實施的意

思，却被誤傳為「知易行難」，並且流傳極廣，為害極大。大家一方面認為計劃不難，不重視企劃人才的培養，也不重視企劃的功能，不肯定其價值。一方面有了計劃也不敢去執行，總覺得困難重重，老是希望修改計劃以適應現實，最好是「蕭規曹隨」，一切因陋就簡，以致不求上進，不知革新，無從發揮企劃的功能。

(六)預算取向。預算控制 (Budgetary Control) 是從整個機構的立場，對於將來的一定期間，使用科學的方法編成預算，然後以此預算為基礎來指導、協調各部門的活動，並分析預算與實際結果間的差異，以顯示各部門管理者的成績。編製預算時，必須以機構的根本方針為基礎，對機構內外各種條件加以調查分析，對於將來可能發生的變化也應該加以洞察，才能指導將來的活動，達成預期的目標，還可作為一種測定尺度，用以審查活動的能率。這種預算精神，並未真正融入中國人的計劃之中。通過預算，反而成為中國人計劃時的重點，務求處心積慮，以爭取較為充裕的經費，獲得較多預算金額的管理者，也是較有面子的象徵。計劃一旦淪為預算取向，本身的主導功能已經喪失，大家心裏有數，就更不相信其正確性與可行性。

(七)不重數據。一個良好的計劃，在確立目標與作一個明確決定的過程中，必須盡最大的力量，以尋求優良的方案。方案不可全憑直覺來選擇，最好要用觀察、分析、比較、歸納的方法來決定。這時應該將各種可能的方案，逐一寫出，先比較可用數字計算部份的優劣，再分析不能用數字計算的因素，最後剔除短處，歸納優點，可以得到一個較為有利的方案。由於中國人一向不重視數字，籠統含糊慣了，以致選擇的時候，既不太相信數字的正確性，又不很瞭解數字所代表的意義，乾脆任憑直覺，「大家不用再爭了，這個方案最好」，因為主管直覺如此，而他的第六感，通常是不會錯的。我們也相信最高階層的

決策者，往往有其過人之處，例如日本新力公司，打算在美設廠，許多專家分析後，都否定其可行性，新力老闆帶着家小，全家到美國住了半年，毅然決定設廠，結果十分成功，顯見他的看法，遠較專家正確。但是重視數據，作為判斷的參考，畢竟比較符合科學精神。我們當然也不贊成一味重視數據，完全依憑計量化的因素來計劃，因為中國人的數據，未必全真，很可能是一時情急，胡亂編造出來的。

(八)泛濫成災。俗云：穿不窮，吃不窮，沒有計劃才會窮。可見中國人傳統上已經曉得計劃的重要性，而且也相當有計劃地在過日子。不料西方管理輸入以後，大家加強企劃意識，有如火上添油，竟告泛濫成災。部屬有意見，上司礙於情面，未便立即回絕，要他擬一個計劃；部屬工作輕鬆，上司看不順眼，又不能馬上增加工作，叫他擬訂幾個計劃；搬動辦公室、加強多防、宿舍大掃除、任何芝麻小事，都要有計劃；甚至上司想整那一個部屬，也會晚上打一通電話到他家裏：「麻煩你草擬一個大約兩萬字的中程計劃，我明天上午九點正要用。」部屬想表現，提一個改良計劃；年終考績欠缺資料，補擬一個計劃；這樣為計劃而計劃的「形式計劃」，非但公文旅行，為大家增加了許多工作，而且久而久之，視計劃為實行，把計劃當成工作的代名，誤認為計劃完成，便是整個工作的結束。

(九)真假難辨。有的計劃是真的，絲毫不假；有的却是假的，僅供參觀或上級考察之用。真的當中，又有對某些部門有效，其他部門暫不適用；也有真是真的，但是可以變通，變到完全相反，簡直就是假的。假的計劃，一旦上級或外界追究起來，不得已可以變成真的；而此時變真，說不定什麼時候，又恢復假的面目。真真假假，假假真真，這完全是「魔術」，不是中國人所珍視的「藝術」。

(十)計劃該死。中國人把工作做好了，為擴大自己執行的功勞，會

說：「如果一成不變，按原訂計劃去做，那可就糟透了。擬訂計劃的人，只會坐辦公廳，現場一點也不清楚。幸好我一再修改，勉強有今天的成果！」萬一工作績效甚差，他會偷偷地抱怨：「什麼鬼計劃？我已經盡最大的力量去修正，結果還是這麼差勁，如果按照原計劃，告訴你，那只好去跳海！」中國人想做時，不管有沒有計劃，也不理會所做的符合不符合原來的計劃，他認為計劃是死的，人才是活的，不要被計劃綁死了。不想做時，準會推責任：「沒有計劃，叫我怎麼做？」

由此可見，中國人原有的計劃特性，差不多全被淹沒了，現在所表現的，幾乎都是不十分正常的做法。光明正大，變成唯利是圖；長遠打算，轉成目光如豆；天命所歸為天命不改所迷惑；出於至誠被迷信消極所取代；尊重傳統形成知易行難；不單求利變為十足的預算取向；不敢忘本已經真假難辨；富有彈性徒然招致計劃該死；先行後言受阻於一人構想；言必有中敗在不重數據。而虛應故事，徒然使大家對計劃失去信心；泛濫成災，則將中國人最拿手的「胸有成竹」，遇事在心中作個快速的「無形計劃」，也消滅於無形。

中國人害怕計劃洩露秘密，擔心主持計劃的人私心圖利；而負責計劃的人，也往往有所保留，為自己找好退路，也為自己維持一些剩餘的價值。這種弊病，要想根本消除，惟有首先確立計劃的「經」，上下共同遵行，然後各視實際需要，適當「權」變，才能恢復計劃的優良本性，發揮計劃的宏大功效。

三、計劃的「經」是什麼？

良好的計劃，就像一把靈巧的鑰匙，可以幫助我們打開成功之

門。胡適先生說過：要怎麼收穫，先那麼栽。計劃就是行動前經充份研究、展望，俾對將來作一全盤性的預測，並找出將來行動的路徑。

不論任何企業、行政或軍事機構，要使人力、物力、財力能夠獲得最有效的運用，其基本技術便是 P-D-S (Plan-Do-See) 這種「計劃——執行——控制」有系統的管理方法 (Management Know How)，所以中國管理，亦以計劃為依歸。

計劃的「經」，分別說明如後：

(一)目標正大。機構面臨經常變動的環境，必須更加審慎策訂其目標。計劃的目標，應該力求明確、清楚而具體，才不致形成惰性的計劃。目標的釐訂，最好以長程目標為基礎，然後分解為若干中程目標。長程目標即整體計劃，通常以十至十五年為完成的年限；中程目標即個別計劃，可以四至六年為期。中程目標再予細分，即得近程目標，亦即年度計劃，以一年為限。任何目標，均須光明正大，才能結合成員的向心，產生無比的合力。

(二)簡單明瞭。計劃的種類，除上述整體、個別、年度計劃之外，尚有改良性計劃、擴充性計劃、專案計劃、訓練計劃、財務調度計劃以及備用計劃等等，都應該儘可能使一般成員充份瞭解，否則徒然賣弄筆墨，陷入複雜，即為浪費之源。不必要的計劃，應予省略；必要的計劃，也應該力求簡化，越簡單明瞭越好；計劃中儘量避免使用專門術語，如果非用不可，亦應加以說明。

(三)預測未來。預測未必可靠，並且往往是錯誤的；但是不預測更似盲人騎瞎馬，危險萬分。我們常以過去的事為借鏡來警惕自己，這是好習慣；不過一味以過去代表未來，却是十分可怕的錯誤。由於變動的快速，擬訂計劃的人，眼光必須看得更遠，更要用心預測未來。資訊系統 (Information System) 的建立，便是希望透過有組織的

方法，以提供有關內部作業及外界過去的資訊、現在的資訊、及推測未來的資訊，俾作為明智決策的依據。事實上若干熟悉預測方法的計劃人員，並不願意作出比較準確的預測，因為一次、兩次的成功，會帶來莫大的壓力，以後非一直精確預測不可，否則便有存心為害之嫌。中國先哲，一再提示至誠如神，一方面預測的人，要出乎至誠，才能預知未來的事；一方面主持人及執行人也要抱持至誠，才能研判預測，下定決心及認真推行。

四預算調和。任何計劃都不能忽視財務的分析，雖然必要時可以借入資金，但是不要忘記利息負擔是會累壞人的。預算固然是一種控制技術，而計劃與控制乃是一體兩面，所以計劃時也應該重視預算，把預算當做一種計劃的工具，因為它可以提供正確行動的基礎。依一般研究，如果各項計劃均能與預算連接起來，則計劃的準確性通常比沒有預算時為高●。再說，各部門的細部計劃，加以調和，預算即是一種良好的手段。例如企業界的經營方針（Business Policy）是企業基本的經營哲學反映出達成企業目標的策略；經營計劃（Business Plan）是為實現經營方針所需實行的長期（整體）、中期（個別）或短期（年度）計劃；利益計劃（Profit Planning）則是使用損益平衡點分析，把費用、收益、利益及資本的關係，形成一個最有利的配合。預算的編製，就是依據經營方針、經營計劃、利益計劃，運用科學方法來完成的。編成的預算，便是計劃的一部份，用以指導、協調各部門的經營活動。

四由上而下。預算的編製，如果不是高階層主管先行提示方針，則各部門勢必以各自狹小的見解來編列，以致相互矛盾，或者彼此相爭，協調起來真是十分困難。採取由上而下(From the Top Down)的方式，首先設定編製的方針，通告各部門，才能期望編成的預算合

理化、效率化●。莊尼 (William M. Zani) 希望設計資訊系統的時候，要切記「由上而下」的哲學，他說：「管理員資訊系統的設計，倘能從最高的概念層次及最高的管理層次開始，才能避免過去的『由下而上』的不良設計，才能使管理資訊系統發揮真正的效力，成為現代管理的一項工具。●」前已述及，中國人的計劃，大多由主管提出構想，再由部屬去從事細節的組合，這種由上而下的方式，充份表現出老闆的使命感，因為他毫無疑問地要負起全部的責任，當他提出構想時，他或許說不出什麼道理，但他顯然有其理由，這就是他的智慧所在，亦即他的遠見。如果上司不表示意見，部屬根本不可能做計劃，他老是懷疑：倒底要我做什麼計劃？就算憑空計劃，也多半是不切實際的，徒然浪費時間、精力罷了。

(六)不怕失敗。中國人一向只許成功，不許失敗。弄得大家不敢做事；計劃起來，也模稜兩可，含糊其詞，深怕寫得明確肯定，萬一有什麼差錯，豈非自找麻煩？我們要學習猶太人的想法：不怕失敗，失敗了獲得經驗，就不算一無所獲；而且失敗了可以再來，十次當中，總有一、二次成功。事實上，中國先哲早已告訴我們：謀事在人，成事在天。天命所歸，才能得到成功；否則可能失敗。失敗並不可怕，糊裏糊塗的失敗才要不得，所以我們應該重視計劃，詳密考慮，即使失敗了，也知道失敗的原因；同時要勇敢地承認錯誤，千萬不可隱瞞或諉過他人。這時最要緊的，是面對失敗，趕快設法找退路，不要逃避，更不要反正錯了，就一路錯下去，害人害己。計劃要大膽假設，因為預測是靠不住的，所以需要大膽；但是應該進一步小心求證，最好先試行一下，如果發現錯誤，就應該立刻承認，儘量修正。

(七)有所選擇。依據上司指示的目標，至少有兩條路可以達成，這才是真實的情況。單一途徑，未必是事實。但是中國部屬在拼湊計劃

「七巧板」的時候，往往讓上司沒有選擇的餘地。因為如果列出好幾種方式，上司必定會選擇最便宜的那一種，而最省錢的未必就是最好的。部屬為了表示此種單一途徑，是經過詳思熟慮的，因此只敢列述優點，不敢指出缺失，深怕上司退回重擬，要求消除所有的缺陷。還有一種情形，就是可能的方法太多，誰也不願意負起決定的責任，以致無法做計劃。我們認為世上並無十全十美的計劃，即使存在，也未必適合我們的環境，未必切合我們的需要。我們在選擇方案時，只能求其利多弊少，所以比較優劣的時候，應該誠誠實實地優、劣並舉，而主管決定時，也應該勇於擔當，不能夠僅僅從省錢的取向來抉擇。

(V)具有彈性。選定方案做成計劃之後，當然要堅強地去執行。開始時會遭遇到很多困難，但是計劃的過程，既然十分審慎；計劃自身，已經通過多次考驗，我們就應該絕不猶豫，堅持到底。不過內外環境依然不斷變動，有些因素，固然計劃時已予預測，並且相去不遠；有些因素却發生得非常突然，事先根本沒有想到，所以計劃的彈性調整以及應變對策，乃是十分重要的條件。效果的預測實在是最困難的事，而計劃時又不能不要求給予預先的測定，因此心理上應該有所準備，為了達成預期目標，就不能不有適當的調整。譬如預算，當然是要變動的，否則無法因應實際的需要。通常我們規定不許變動預算，弄得光買主機不買配件，買回來的設備既不能用，等到下一年度編好預算再去購買配件，不是型式改變了，就是買不到，幸運的買齊全了，人事的變動，又往往形成有設備無人使用的情況，實在是不合理的。預算原則上不能變動，却應該密切瞭解真實的需要，予以補救，這才是合理的彈性原則。整個計劃，都應該具有彈性，執行起來才不致僵化，才能夠靈活運用，發揮最大的效果。

(VI)研究發展。計劃常因問題的複雜性而增加其困難，特別是資訊

短缺、不易明確比較、風險難以推測的情境，更需要審慎從事，所以計劃自身，也應該列為研究發展的重要項目。所有計劃，除了查核其可行性、創造性、適時性之外，還要注意其持續性，使其發生承先啓後的功能。任何機構，對於成員的企劃能力，都要加以重視，適時訓練改進。雖然計劃是由上而下的，但是最終還是大多數人都免不了要做計劃，只是他的計劃，範圍不一定很大，而且有主管的指示，可以做為藍圖，做起計劃來，比較有依據而已。對於計劃的步驟及其要領、計劃評核術（PERT）的涵義及其特性、管理資訊系統（MIS）的建立及其應用、以及各種計劃工具如甘特圖（Gantt Chart）、工人機器負載表（Man-Machine Chart）或工作負荷圖（Load Chart）等等，供應多加研究和運用。

繪美景是計劃的第一步 ●，光明正大的美景才會引出成員的力量；計劃簡單明瞭，大家都看得懂，都知道該做什麼事，才會給機構帶來活力；美景的繪製，最好依據預測，才不致成為夢境；如果沒有預算，則人員、經費和設備可能會直線地上升，造成莫大的浪費。這個預算如何配合美景，最高階層主管必須提出構想，由上而下，抱着不怕失敗的心情，却謹慎用心地明辨慎選，訂立具有彈性的計劃。當然這些根本原則，還是要不斷研究發展，使其精益求精的。

四、計劃的「權」是什麼？

計劃根據預測，而預測往往是有偏差的。例如景氣預測，每當有人預測甚高時，就有人預測過低，但雙方面都以很正經的理論來證明。難怪哲學家說：人不免會胡說，最令人受不了的，便是正正經經地胡說。若干龐大的十年計劃，開始執行後的第一年，即發現與實際

大不相同，非加以大幅度的修改不可。因此引起一些不相信計劃的論調，認為不能擊中目標的計劃，做了有何益處？何必浪費時間？不過這是錯誤的觀念，因為計劃本來就會偏差的，如果完全不產生偏差，那簡直是奇蹟。訂定計劃，一發現偏差，馬上就會知道，立刻可以抓住目標與實際之間的差異，這種回報，也是計劃的重要目的之一●。

有了差異的回報，應該趕快採取適當的對策，這就是計劃的權宜應變之道，茲說明其方法如後：

(一)權不離經。長程計劃所描繪的光明美景，是全部計劃的經。如果沒有美景，則財務計劃、設備計劃、人事計劃各自通權達變，難免獨自發展，無法整體配合。例如前述經過一年的執行，發現計劃與現實的差距，這種差距也許來自景氣的變動，也許來自最初所訂目標過高或過低，這時要從「演變的情形」，配合「希望的美景」，重新繪製「應有的情形」，同時對自己構想力不足的地方加以檢討，然後再將檢討的結果反映在「應有的情形」上面，這才是正確的權變方法●。但是，計劃的任何變通，都應該秉持它的「經」，才是同質的變。

(二)環境因素。計劃的變動，通常受到外在環境的影響。特別是教育因素、社會文化因素、政治與法律因素、經濟因素、技術因素、能源因素等等，其影響更為顯著，茲分述如下●：

1.教育因素：計劃所需人才，受到教育因素的影響，有時為了自行培育人才，不得不增加財務的負擔。教育因素導致社會結構的變化，或者消費者嗜好的改變，都會阻礙原訂計劃的執行，當然需要調整。即使教育因素有利於原計劃的順利執行，也應該適時調整，以提高績效。

2.社會文化因素：社會大眾對管理者、權責關係、生活方式、勞資合作、個人發展、財富獲得、企業精神、以及工作成就感等等的

看法，可能影響計劃的執行。如果發現某一方面的觀點有重大的改變時，爲了計劃的順利完成，就必須採取適當的因應調整。

3.政治與法律因素：政府基於內政、外交及國防的需要，經常制定或修改各種法律與規章，例如公司法、勞動基準法、票據法、商標法、專用法、藥物藥商管理法、食品衛生管理法等，假若標準或方法有所變動，原訂計劃即須隨着改變，才能符合法令的要求。

4.經濟因素：穩定與成長的經濟環境，有利於計劃的推展；經濟萎縮、景氣低迷，自然就限制了計劃的執行。例如行銷成本快速上升、商場競爭日越劇烈，以致利潤大幅減少，原有的行銷計劃已經無法因應眼前及未來的情況，此時即須審慎地妥爲調整或變更。

5.技術因素：就企業而言，技術革新促進了部門專業化及技術高度化與特殊化，有利於維持市場的優勢地位。但是技術的革新，也帶來若干變化，例如縮短經營市場或產品的生命週期(Life Cycle)，增加計劃的不確定性。原有計劃，如果面臨重大技術革新的挑戰，自非迅速變更不可，否則技術的發展受到限制，勢將減低其競爭的能力。

6.能源因素：二次世戰以後，石油取代煤的地位，成爲主要的能源。一九七三年中東戰爭，阿拉伯產油國家以石油作爲武器，使油價上漲四倍有餘。一九七八年伊朗政變又引發第二次世界能源危機，形成一九八〇年代世界性的高膨脹、低成長經濟威脅。各國相繼採取「以價制量」與「強制限用」的策略，計劃如與能源有關，當然也要詳加考慮，儘量以節約能源爲調整的原則。

(三)內在能力。機構內的限制因素，如組織、人員、技術、設備、財務、資訊、市場地位等，如果有所變動，則原有計劃，也可能需要調整，以資因應●。

1.組織：現代組織是一個相互關聯的完全系統，它與外在環境互有影響。一旦社會的文化、政治法律、經濟及技術變化，嚴重地影響了組織，則計劃中經由原有組織發揮的活動，有的更加順利，有的可能增加困難。組織既不得不有所調整，計劃也應該配合實際予以改變。

2.人員：一切計劃，均賴人力去推行。假若人員發生意外的變動，短期間內無法解決問題，例如領導良好的總經理忽然遭受變故，或惟一技術人才辭職離去，使原有計劃，難以如期完成，或根本無法達成目標，這時只有修訂計劃，以因應人員變動的情勢。

3.技術：原本可以引進的技術，由於若干原因，無法如願發展。現有的技術，居於人員的流動或設備的陳舊或損壞，出乎意料地大幅降低。預料可以解決的問題，竟然一籌莫展。這些技術上的限制，都對原訂計劃構成重大的障礙，不能不通權達變。

4.設備：訂購的設備，受到產地罷工的影響，未能如期裝用。現有設備，由於意外的災害，竟告故障。或者容量估計錯誤，或者精密度不如理想，能夠補救的，當然要盡力設法，使計劃順利完成，假如實在困難，已經無法可想，只好從計劃的權變着眼，予以變通了。

5.財務：計劃之初，當然會預估所需資金，參酌金融市場的情勢，對資金的來源、募集、運用及分配等問題妥慎的策劃。但是，實際活動過程，難免遭遇困難，可以克服的，盡力設法解決，實在行不通時，恐怕也不得不修訂計劃，妥為權變，以利計劃的繼續推行。

6.資訊：計劃所依據的資訊，永遠是不完全的，如果發現重大的差異，自應迅速加以研判，進一步瞭解其真實性。假使各單位的資料，出入太大，或者確有重大的變異，必須詳為查明，審慎判斷，以便採取適當的對策，使計劃獲得妥善的權變。

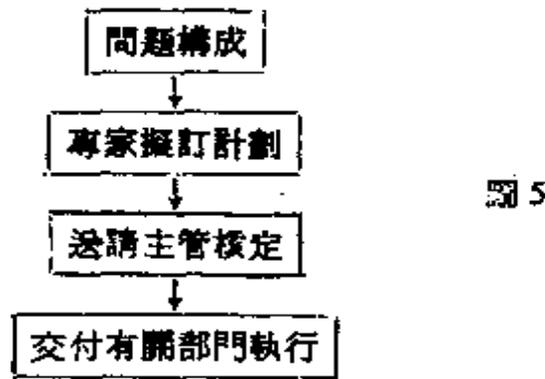
7.市場地位：企業的市場地位，通常以市場佔有率及商譽為指標，最足以反映企業計劃執行的成果。日本人最重視結果，常以「顧客如雲」來表示「良好計劃」的成效。管理者如果定期的、系統的及客觀的評估顧客的反應與市場績效的消長，當能瞭解計劃及其執行的良窳。不幸發現市場佔有率降低，商譽欠佳，也就是市場地位低落，那就要徹底檢視計劃，加以適當的調整了。

四妙的嘗試。日本東大教授森口繁一說：「容許『妙的嘗試』，且將其結果放入判斷的資料中，這種寬容的精神對長期的繁榮是很重要的。●」按理銅板只有正反兩面，出現的機率都是百分之五十，但是賭將起來，還是有人贏也有人會輸，這是由於分佈出現偏倚的現象。也就是說，十次當中，可能有七次出現正面，却三次出現反面。計劃也是一樣，譬如有甲計劃與乙計劃，假定甲計劃的勝率為七成，乙計劃只有三成，當然甲計劃較佳。但不瞭解勝率的人，却不明白那一計劃較好。他也許採用勝率較低的乙計劃，由於偶爾出現成功的結果，便肯定乙計劃才是最好的。反過來說，採用甲計劃的人，有時亦會發生錯誤或失敗，不能因此而斷定其為不良的計劃。我們在權變的時候，有時要拿出勇氣選擇視為不佳的方案，然後再確定這一方案是否真正的不好？還是僅僅由於偶然的不好？當然，我們修訂計劃時，最好都有統計的依據，計算勝率的大小，然後再選擇勝率大的方案。不過我們也可衡量實際情況，試探一下勝率不大的方案，是否更適合於目前的變數？我們十分希望：管理者變通計劃之際，要用電腦之前先用自己的頭腦●。

五、中國人的計劃，採用什麼模式？

中國人的計劃模式，依歷代表現的精神，大抵可以「唐式」、「宋式」、和「明式」來代表，茲說明如後：

(一)唐式：如圖 5。



1.問題的構成，或出自主管的想像，或源於員工的建議，或來自外界的壓力，或由於專家的分析，無論如何，都是經由主管認定的，才能構成。當然，有主動提示的，也有被動接受的，最後總是肯定它的存在。

2.專家就是古代的賢者。中國傳統觀念，重質不重量，賢屬質，衆屬量。春秋時即有「賢均從衆」的說法，那一人賢，就採納那一人的意見。中國人認為只要其人是賢者，就能够代表多數；不賢而僅憑數量，是無足輕重的●。問題構成之後，主管很自然地會問有關的人員，那一人對此問題最爲內行，便請他擬訂解決問題的計劃或對策。

3.主管是要負責任的，因此專家（賢者）擬好的計劃，必須由主管核定，表示負責的意思。漢朝的主管，採領袖制，由他一人獨自決定，獨自承擔。唐朝改採委員制，所以主管如果認為茲事體大，需要較多的人來共同研商決定，也可以召集會議，共同決定，也共同負

責。

4. 計劃由主管核定後，即交付有關部門執行。中國傳統，一向似乎看重不成文法，往往最大的關節，反而沒有嚴格明白的規定。這也可以說是長處，因為可以隨機應變，有伸縮的餘地。但亦有其壞處，碰着一個能幹有雄心的執行人員，常常會變得失了原形●。不管結果如何，計劃總是順利完成，上司嘉勉如儀。

(二)宋式：如圖6。

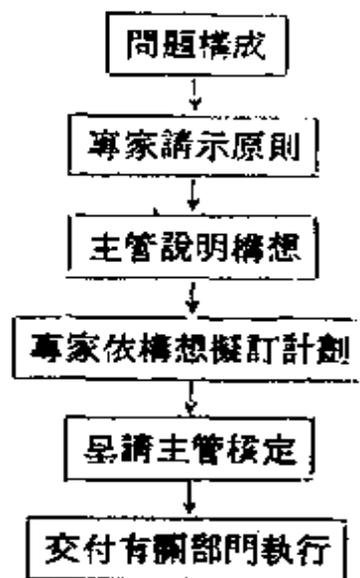


圖6

1. 問題的構成，如同前述。

2. 專家仍然代表賢者，但其地位，已不如漢唐時代那般崇高●。賢者受命擬訂計劃，得先請示原則，明白主管的意圖之後，才敢着手研擬。相沿迄今，主管導向仍然普受重視。

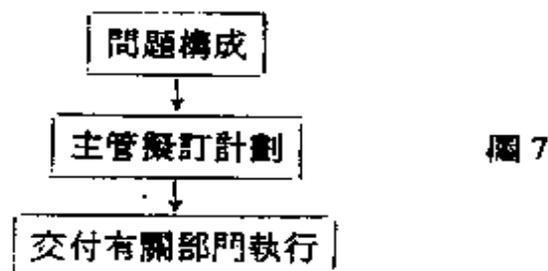
3. 主管希望像主管的樣子，原本無可厚非，也是孔子所深切寄望的。因為主管太不像樣了，員工會連帶不像樣。但是主管像主管的方法很多，不一定要事事表現精明能幹才行。也許是部屬（專家、賢者）爲了表示忠誠，過份謙抑，事事請示，一切順着主管的意圖，以

致主管逐漸習慣於「官大學問也大」的心態，凡有計劃，必先提出構想，好讓部屬知所遵循，依照圖樣去拼合七巧板。

4. 計劃擬好之後，送請主管核定，理論上就應該由他負責，這就是主管的「擔當」；實際上也有執行時發生錯誤，仍然把責任推給專家，叫他來頂罪的。

5. 主管將核定的計劃交付有關部門執行，如同前述。

(三) 明式：如圖 7。



1. 問題的構成，如同前述。

2. 明太祖洪武十三年，宰相胡維庸造反，明太祖受了這個教訓，從此廢止宰相，不再設立。他並說以後他的子孫也永遠不再立宰相^①。主管獨裁，凡事無不躬親，所以有了問題，由主管親自訂定計劃，以資解決。

3. 將訂好的計劃，交付有關部門執行，由於此係主管的決定，大家更加不敢提意見，「死馬當做活馬醫」，橫七豎八，不行也得行。

這三種模式，迄今仍在使用。一般說來，善於領導的主管，由於知人善任，每多採用唐式，比較接近無為而治的境界。如果用對了人，找到真正的專家，唐式的效果不壞；假若缺乏知人之明，造成「賢不賢」的假象，那就不堪設想。不善於領導的主管，事必躬親，一天到晚就心部屬「造反」，當然採用明式。但據當時統計，自洪武十

七年九月十四日至二十一日，先後八日間，送請明太祖批閱的章奏，共有一千一百六十件，合計三千二百九十一件事。好在明太祖是開國皇帝，以前他是皇覺寺和尚，掃地挑水也幹過，有這樣的精力，勉強可以應付。明成祖也還是親手打天下，他是封出去的王，從北京打到南京來篡位，也有精力可以親裁庶務。再下去的子孫，生長在深宮，精力逐代萎縮，便無法如此做●。後來萬曆皇帝明神宗，做了幾十年皇帝，有二十幾年沒有上過朝。我們不能盡怪他不好，只該怪明太祖訂下的獨裁制度不好，實在要不得●。不過明式如果用在創業時期，規模很小，事情不多，人才不夠用，而主持人又確屬精明能幹的，倒是蠻合適的計劃模式。一般主管，大多採用宋式，尤其是近代教育，專家不一定就是賢者，他只知專業，不知其他。主管看的較多較廣，由其提出構想，畫定範圍，這些專家再去拼湊。部屬既有原則，又可少負責任，當然樂意如此。

明式還有一種可能出現的弊端，便是小人弄權。因為有些皇帝怕麻煩，自己不批公事，私下叫太監批。當初宋太祖定制，一面廢去宰相，一面却也預防太監干預的可能，所以在洪武十七年，鑄了一塊「內臣不得干預政事」的鐵牌，掛在宮門裏●。然而後人却沒有遵守，明代太監弄權，比任何朝代都來得厲害。主管精力、智力有限，時間也有限，一切都要事必躬親，最後實在管不了，又沒有授權專家賢者的習慣，便只有任由心腹知己弄權了。

唐、宋、明三式共有的缺點，在於事前未能集思廣益，事後又無追蹤考核，加上執行的人員與計劃的人員不能直接溝通，難免閉門造車，而又一聲令下，強制執行，帶來許多無謂的困擾。中國人習於抗拒新的方案，這也是主要的原因之一。茲為補救起見，建議三種修正模式如後，以供參考。

(一)平常式——修正唐式，用於平常時期，也就是一般計劃的擬訂。主管儘量不表示意見，讓有關人員自己去摸索研議，最後大家都同意了，再提請主管核定。它的優點，在訓練部屬自動計劃的能力，養成自己發掘問題、自行解決問題的習慣。由於一般計劃，時間既不急迫，影響亦不重大，可以放心「寓訓練於實際的計劃」。如圖 8。

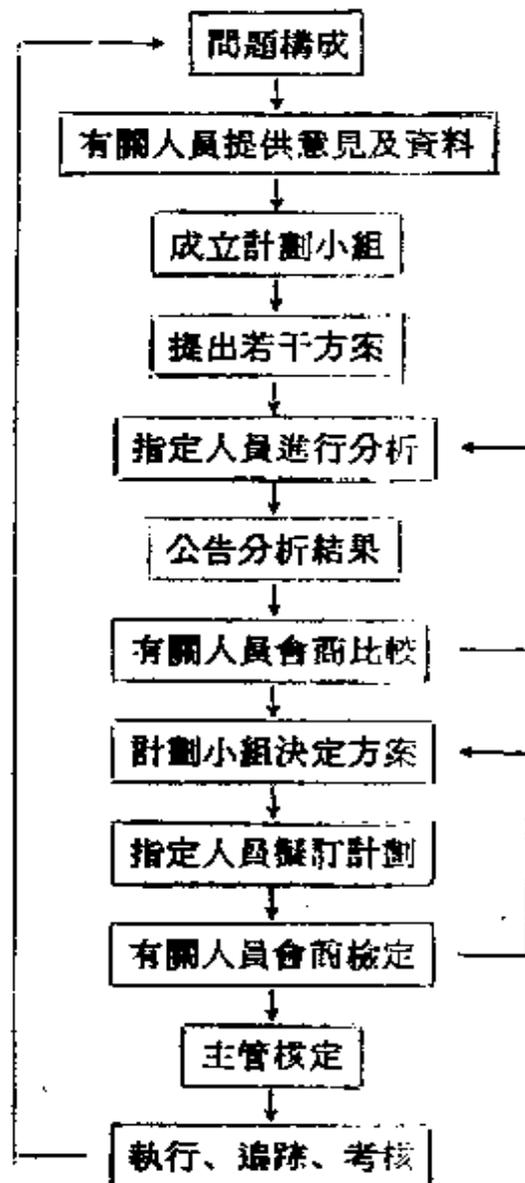


圖 8

1. 問題的構成，最好是由成員自己去發掘，他們可以直接向自己的上司提出，再由上司協調有關的部門，如果大家都認為這的確是

值得解決的問題，便告成立。

2.問題的歸屬，很快就可以確定，負責的部門，可以公告或宣佈此一問題的存在與性質，徵求所有成員（包括有關人員及具有興趣的人員）自由提供意見及資料。

3.負責的部門，邀約有關及具有興趣的人員，成立計劃小組，推定召集人，並依據蒐集資料及成員提供的意見，初步進行研議。

4.計劃小組提出若干方案。並推定分析的人選。

5.被推選的人員，將所有方案，逐一分析比較，詳列其優劣點，如有新的方案，一併列入。

6.計劃小組初步審查研判後，將分析比較的結果公佈，並徵求意見。

7.定期會商，由有關人員及有興趣者自由參與，此時如有新的方案，亦歡迎提出。假若對於分析比較的結果，尚有疑問，可提請原有人員或另行指定其他人員再次進行分析比較，然後公佈徵求意見，再定期會商。

8.計劃小組依據會商結果，決定方案。並推定擬訂計劃的合適人選。

9.被推舉的人員着手擬訂計劃。

10.計劃擬訂後，由計劃小組定期邀約有關及有興趣人員會商檢定。如果不滿意或有意見，可請計劃小組修改或重擬，再由有關及有興趣人員會商決定。

11.送請主管核定，若非十分必要，最好不表異議。

12.交付有關人員執行，並追蹤考核，定期依程序予以修正，永遠保持合適可行的狀態。

平常式是特具民主精神的，訓練有素的成員，自動自發，完成「

自主的計劃」。產生的過程比較麻煩，所費時間較長，假如缺乏誠意，可能一拖再拖，永無完成之日。但是，整個計劃出於大家的公意，一旦決定，推行順利而有效，應在意料之中。

(二)非常A式——修正宋式，用於非常時期，也就是重大計劃的研擬。由於影響甚大，主持人必須提出構想，限期完成。如圖9。

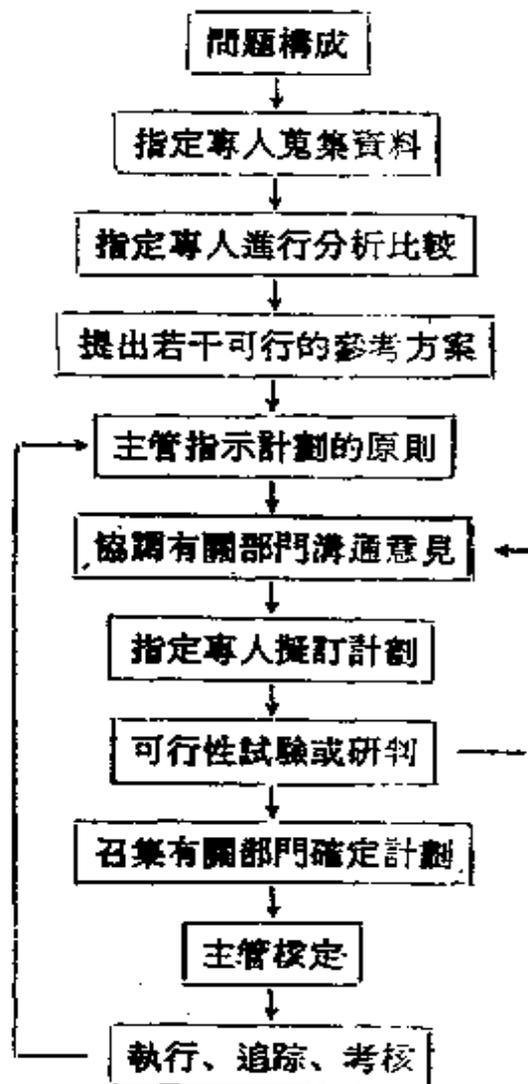


圖 9

1. 問題的構成，可由主管或成員提出，但經主管確定屬於重大者。

2. 主管指定合適的人員，在機構內外蒐集有關資料，必要時可禮聘專家協助，或遠赴國外蒐集。

3. 主管指定合適人員將所蒐集的資料，進行分析與比較，此時可借重資訊系統。

4. 分析比較人員，應向主管提出若干可行的參考方案。

5. 主管指示計劃的構想，描繪其美麗的遠景。

6. 主管召集有關部門，就人員、組織、財務、設備、技術、市場等方面，充份溝通意見。

7. 主管指定合適人員依據遠景及各部門意見着手擬訂計劃。

8. 依科學方法進行可行性試驗或研判，如有問題，可提請各部門進一步研商修訂，必要時送請主管參考。

9. 確定可行，計算其勝率後，由主管召集有關部門人員，共同確立計劃。

10. 主管核可，以示負責。

11. 交付有關人員執行，並追蹤考核，隨時向主管反映，以利修正或權變。

非常A式在爭取時效及發揮高階層主管的慧見方面，十分有利。但如經常採取此式，主管太過勞累，也不容易每一問題都顧慮到；部屬的智慧，更不能獲得發揮。

(三)非常B式——修正明式，用於特殊情況，如創業時期或緊急時期，而且高階層主管確有過人之處，能夠洞察時機，切合實際需要地進行發號施令。如圖10。

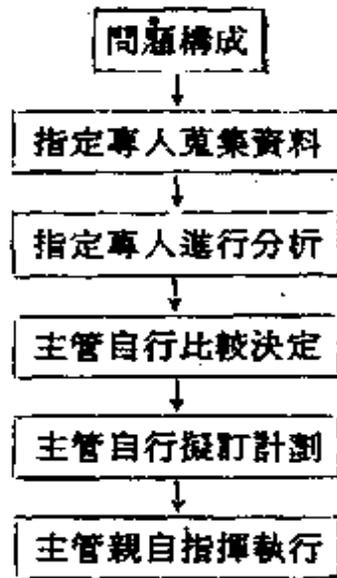


圖10

- 1.問題的構成，多半由主管自行提出。
- 2.他並不找人商量，只是交代某人為其蒐集有關的資料。
- 3.主管自行分析資料，或指定專人代他分析。
- 4.主管自己決定方案。
- 5.主管自行擬訂計劃，或親自指揮專人訂定之。
- 6.主管親自指揮執行。

非常B式在爭取時效、發揮主管慧見、及保守秘密方面，比非常A式更為有效。創業時期或緊急情況，偶而使用非常B式，容易集中人力和時間，往往事半功倍，但如平時或任何重大事件均如此處置，則人非聖賢，難免有錯。何況整個機構，只有最高主管一個大頭腦在運作，其他衆多小頭腦閒置着，真是莫大的浪費。

各級主管，可視實際情況，機動採用修正後的唐式、宋式，或明式，這也是一種權變。但是每一主管，應該有其原則，何種情況之下，採用修正明式；那種情形將採取修正宋式或唐式，這個「經」要設法讓部屬明瞭，以免他不明不白，難能適應。

計劃是用來實行的，所以三種修正模式，都十分重視計劃的執行。執行的情形，要隨時查核，和原計劃比較，如果發現差異，應該追究其原因，能補救的及時予以補救；確屬無法補救的，要及時修訂計劃。經權之道，乃是三種修正模式所共同合用的。

至於計劃的程序，可如下表。無論採用那一種修正模式，擬訂計劃的程序，大抵是相同的，如圖11。

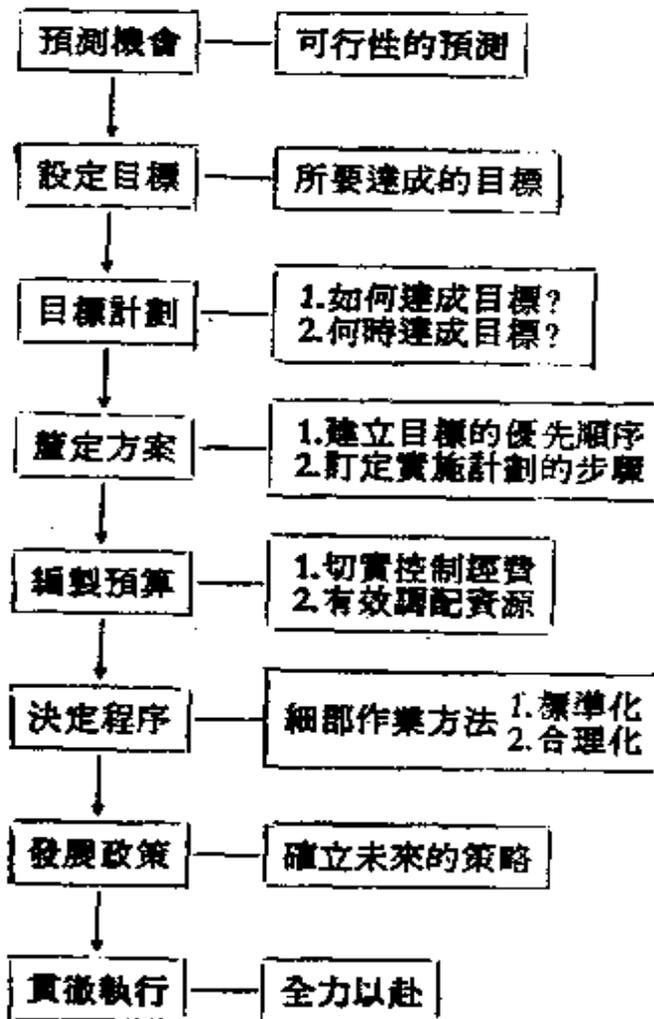


圖11

●中庸第二十章。子曰：「凡事豫則立，不豫則廢。」豫指事先準備，即是計劃。

●論語陽貨第十七。子曰：「飽食終日，無所用心，難矣哉！」

●中庸第二十四章。至誠之道，可以前知。

●同●。至誠如神。

●論語子路第十三。子曰：名不正，則言不順；言不順，則事不成。

●論語衛靈公第十五。子曰：「人無遠慮，必有近憂。」

●史記蔡澤傳。

●參見章政通著：中國哲學思想批判。頁16。水牛。

●論語學而第一。子曰：「父在觀其志，父沒觀其行。三年無改於父之道，可謂孝矣。」

●論語里仁第四。子曰：「君子喻於義，小人喻於利。」

●論語里仁第四。子曰：「放於利而行，多怨。」

●論語子路第十三。子曰：「無欲速，無見小利；欲速則不達，見小利則大事不成。」

●孟子梁惠王上，「上下交征利，而國危矣。」

●論語學而第一。有子曰：「君子務本，本立而道生。」

●論語為政第二。子曰：「先行其言，而後從之。」

●論語先進第十一。魯人為長府。閔子騫曰：「仍舊貫，如之何？何必改作！」子曰：「夫人不言，言必有中。」

●周易，繫辭傳：「大人者與天地合其德，與日月合其明，四時合其序，鬼神合其吉凶。」

●莊子天下篇：「獨與天地精神往來，而不敖倪於萬物。」

●孫子兵法，軍形第四。孫子曰：昔之善戰者，先為不可勝，以待敵之可勝。不可勝在己，可勝在敵。

●同●。頁17。

●參見何格斯(R. M. Hodgetts)原著，許是群譯：企業管理。頁159。

中華企管中心。

- 參見吉田彌雄原著，蔡朝欽編譯：預算控制。頁43。
- 同●。頁354。
- 參見上野一郎著，何清欽譯：經營法則集。頁118。協志。
- 同●。頁120。
- 同●。頁122。
- 參見陳光華著：企業政策。頁82。三民。
- 同●。頁118。
- 同●，頁152。
- 參見高橋達男著，游來乾譯：斯巴達管理。頁106。協志。
- 參見錢穆著：中國歷代政治得失。頁41。東大。
- 同●。頁31。
- 同●。頁73。宋朝相權低落，君權提升。即以朝儀言，唐代羣臣朝見，宰相得有坐位，並賜茶。迨至宋代，宰相上朝，也一同站着不坐。
- 同●。頁96。
- 同●。頁100。
- 同●。頁102。
- 同●。頁103。

第七講 中國管理的方法(三)組織

一、中國人的組織有什麼特性？

團體不能沒有組織，否則就是烏合之衆。組織內各份子間不能無相統相屬的關係，所以孔子主張正名。他說：「要知道名分不正，說出來的話就不能合理；說話不合理，做事便不能成功。●」「君君臣臣●」，老闆員工各有其應盡的責任，也各有其應得的權利，彼此之間相處的態度是相對的。

中國五千年來，統治相當於歐洲幾十個國家那麼大的版圖，所依靠的，並不是強大的武力和精良的武器，也不是萬里長城這一類的防禦工事，却是堅牢無比的家族組織。中國社會，可以說就是家族社會，很多人集合在一起，休戚相關，榮辱與共，構成一個「相互依賴網」。爲了使此一組織維持秩序，發生力量，歷代先賢對於行爲規範及價值系統，自是十分講究。

中國民族性，「順從需要」、「秩序需要」、「求助需要」較美國人爲大，而「支配需要」、「改變需要」、「競爭需要」，却較美國人爲小●，因此我們的組織，有其不同的特性。茲分別說明如下：

(一)天下一家。希望把天下變成一家，這是中國歷代社會組織的基本目標。而最基本的組織，則是孟子所說的「五口之家」，也就是夫妻之外有幾個兒女的小家庭組織。個人是家庭的一份子，在生存上可享受無限的保障；父親是家長，爲最高的權威，要負責一切，並維持

家裏的和平安樂●。這種組織的原理與效率，可以推廣到所有中國人的組織。一切關係，只是父子關係的擴充，或附屬於父子關係，或為父子關係所限制●。這種父權的絕對性，也顯現在各種組織之中。

(二)家族型態。國父說：「中國人最崇拜的是家族主義和宗族主義。●」先總統 蔣公也說：「我們今日雖從農業社會進入工業社會，大家族雖分散為小家庭，但是一般國民的家族感情，仍然濃厚，家庭中心觀念仍然是強有力的。●」中國民間，同姓的小家庭，聚居在一起，結合為家族。所以在鄉下，整村的居民都同姓是很平常的。即使在城裏，或到了外地，也時常有宗族的組織●。臺灣地區的企業，每多家族型態，實在是由於「族制的變遷，是以生活為其背景；而生活的變遷，則以經濟上的分工合作為其最重要的原因。●」晚近有人主張修改公司法，希望透過「法」的手段來改變家族企業的型態，立意雖好，却未盡適合於中國的國情。

(三)重視倫理。中國組織既然把「齊家」的原理擴展到各種機構，則齊家的基本條件，也就是「父義、母慈、兄友、弟恭、子孝」這「五常」必須同時加以擴大，以配合機構的需要。儒家把人與人的關係分為五種，就是「父子、君臣、夫婦、長幼、朋友」。孟子說：「父子有親、君臣有義、夫婦有別、長幼有序、朋友有信」。此即為人之常道，通稱為「人倫●」。人與人的關係，因組織而不同，個人視其所扮演的角色，表現出合適的態度與行為。中國人的組織，實在是一種倫理的組織。

(四)層級分明。中國人在交際場合，最忌諱以地位、才能、權力、或財勢來誇耀自己，表現出驕橫傲慢的態度，但這是「朋友」之道，特指在組織以外的行為。至於組織之內，君臣、長幼，那是應該分辨清楚的。「功高震主」，常常招致殺身之禍；越級報告，也是眾人所不

喜歡的。賴特 (Arthur Wright) 列舉儒家十三項行為規範，第一條即為服從權威——父母或長上●，而犯上（冒犯主管或長官）的舉動，亦是大家公認為「難以容忍」的；反之，父母或長上，也必須顧到子女或部屬的自尊，不能任意凌辱或越級干涉。可見層級分明，乃是中國組織的一種特性。但實際上，往往上級可以無視於下屬的層級，下級却千萬不能任意越級，因為他們認為上對下是關愛照顧，下對上即是無禮冒犯了。

（四）分工專職。孔子說：「不在那個職位上的人，就不要參與那個職位上的事。」●這就是專業分工。拿今日的眼光來看，只好稱為專家管理。專家在最小的學域，積有最多有系統有組織的知識，這種單科導向的人才，中國人是不欣賞的，至少也要上升為科際導向，談不上通才，亦應該稍微擴大其範圍。但是不論是誰，擔任什麼職位，便要做好那個職位份內的工作，而其他的人，却不可以多管這一職位的「閒事」，因為機構內沒有「閒人」，他該專心致力於自己的事。組織活動原是多數人的努力指向一個目的，所以必然需要分工。工作劃分最主要的目的，則在使分工的人能最有效的遂行其任務，因此就要專職。

（六）互依互賴。中國式的組織，把成員組成一個互依網，透過它，彼此連結在一起，互相信賴和合作。透過它，我們馬上可以知道組織的漏洞在那裏，以便立即施以補救。中國人的組織，上下、左右、前後無所不接，構成一個相當完整的網。大學有「絮矩之道●」，指出組織內每一個成員都應該重視「推己及人的恕道」說：「我所厭惡在上者以不合理的待我，我也不以此態度待在下的；我所厭惡在下者以不合理的待我，我也不以此態度待在上的；我所厭惡在前的以不合理的待我，我也不以此態度待在後的；我所厭惡在後的以不合理的待

我，我也不以此態度待在前面的；我所厭惡在右的以不合理的待我，我也不以此態度待在左的；我所厭惡在左的以不合理的待我，我也不以此態度待在右的。」組織內的上司、部屬不具「主」「奴」的關係，而是「主」「屬」的互助體，你依賴我，我也依賴你。上司不讓部屬失去信心，部屬也不讓上司傷心失望。

(三)集團努力。西方組織的主要目的，在建立有效的方式，來處理「事」；中國人則認為「人」和「事」是分不開的：人一定要有事，而事一定是人做的。中國人觀念：事絕不是由一人作的，單獨一個人不能成什麼事。事必須由多數人構成一個集團來做成的●。集團必有一領導，但領導性的重要，却次於集團性。中國的歷史傳統，一番大事業的領導人，絕不是由他個人的英雄表現，而是組織的集體力量，有以致之●。中國人並不重視「工作說明書」，幾乎每一個人的工作職掌表，都會加上一條「其他」，除了互依互賴之外，便是深知分工專職，仍有賴於集體的 effort，否則一部份工作表現得有聲有色，而其他部份却不能配合，又有何用？

(四)人重於事。上面說西方組織，比較偏重「事」。並不是說他們不注重「人」，而是「人」和「事」的比例上，西方的組織觀，似乎是「事重於人」的。中國恰恰相反，在「人」與「事」的比例上，中國組織精神，仍然是「人重於事」的。西方組織，把「人」所做的「事」規格化、標準化、獨立化，活像磚牆中的一塊磚，隨時可以更換。假如說西方式的組織，有如一道磚牆，像圖12那樣，把員工視同「平均人」：

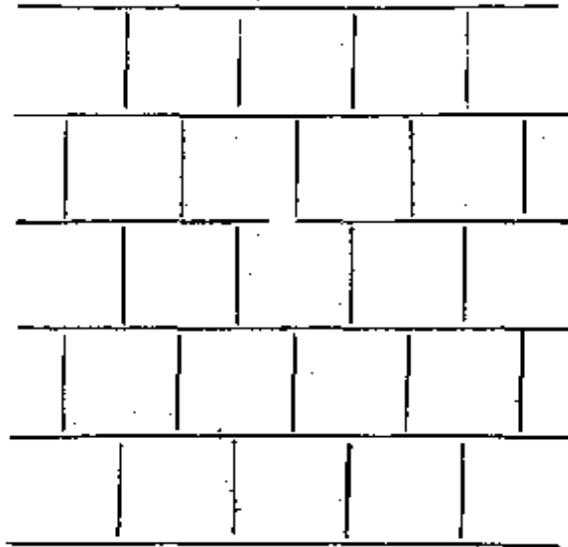


圖12

那麼中國式的組織，就好比一道石塊砌成的牆：如圖13：

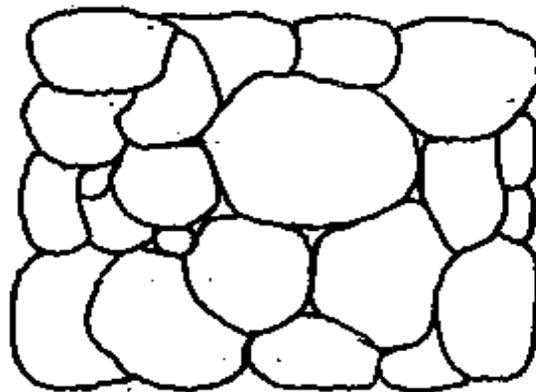


圖13

中國人相信人是具有個別差異的，那裏去找合乎「工作說明書」規格的人，勉強限制他，總不及讓他充份發揮自己的長處，來得好些。中國組織，常常因人而變動，是有道理的。

(b)彈性變化。近代管理，一再指稱組織必須彈性變化，慎防僵硬，以免形成官衙。自從「系統化方法」引起管理組織的反省，促使「專案組織」(Project Team)、「機動小組」(Task Force)這些新型組織的產生，在在都證明以往那種刻板式的組織已經不能適應時

代的需要。其實孫子兵法，早已指出：「組織的最佳形態，乃是『全然沒有形式』；到了無形的境界，任憑再精明的間諜，也無從窺探底細，再高明的參謀人員，也無法推斷虛實。●」西洋人的分工專職，劃分得十分清楚，因此注重分別性，你做你的，我做我的，一旦固定下來，組織就僵化了。中國人的分工專職，看起來好像含混不清，實際上是着重和合性的。我們自古以來，便透澈認識這是一個以羣體對羣體的世界，除了運動會以外，實在很難發現有那些「單項」可供獨行其事的人去從事個人的表現。中國古人看君、臣、民的分別性，沒有近代人的觀念這樣強●。機構的組織，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，尤其重要的，是要具有彈性，才能因應環境的變遷，隨時隨地，發揮配合無間的驚人力量。

(十)以一當十。美國式的組織，利用工作分析 (Job Analysis)，明確規定各項工作的內容、性質、和任務，使員工徹底瞭解自身的職責，及其在整個組織中的地位，因而可以集中全部精力，迅速完成任務。但是一般組織大抵均有某種程度的繼續性，而配置的人員却常有進退，各人的能力亦常有消長，所以不得不以「平均人」為假想的對象，來進行工作的組合。這樣一來，就算大家都把應做的工作做好，其管理效果，依然是刻板的 $1 + 1 = 2$ ，也就是甲、乙都努力盡責，合起來做了兩人的工作。日本式的組織，沒有明確的工作說明書，誰也不敢肯定他的工作已經做完，假若發憤起來，甲多做一些，乙也多做一些，其管理績效，便可能變成 $1 + 1 > 2$ ，也就是整體大於部份和，發揮出更大的合力，這是日本創造經濟奇蹟的原因之一。中國人則講究以一當十，我們在分工合作之外，更希望建立共同意識，培養親密氣氛，以「樂業」代替「敬業」，達成 $1 + 1 = 20$ 的最大效果。精誠所至，金石為開，中國組織精神，最大特性在此。

總之，中國組織以天下一家為理想，特具家族型態，注重和合性，所以十分重視倫理。它的層級分明，代表長幼有序。分工專職，却不劃分得精確清楚，因為彼此互依互賴，更能密切配合，充份顯現集體努力。由於人重於事，所以機動調整，形成彈性組織，使優異的幹部，得以儘量發揮潛力，以一當十，收到整體大於部份和的組織效果。中國式的組織，形成巨大的「互依網」，互依互賴，因此非正式組織，特別發達。

二、中國人的組織有那些缺失？

組織中工作人員所構成的社會系統，通常稱為「正式組織」(Formal Organization)，組織創造者或現行控制主管依組織規程正式賦予各個工作人員以特定的職權及責任，使整個組織系統，得以正常運作。但其中往往出現若干不具特定職務功能的人員，却能展開各種活動，此即「非正式組織」(Informal Organization)。按理中國人的非正式組織，除了家族以外，應該以同鄉、同宗、同學為主，完全屬於情誼方面的結合。因為君子不黨，古有明訓，中國人最看不起為爭名奪利而朋比為奸。禮記「儒行篇」更推崇「特立獨行之士」，認為知識份子應該行為獨特、不隨俗、不和衆，作為移風易俗的模範。不幸的是，中國自古以來最尊重「仁義」的道德理想，因而特別強調「禮」的重要。禮是一通向道德的手段，但過份強調的結果，却產生了形式主義，使手段變成了目的。由於禮是一強有力的規範，無人敢於抗違，以致被人稱為「無禮」是一對「面子」極大的懲罰。不得已只好在表面上遵行以保護「面子」，形成只要面子不要臉的偽君子●。表面上看去雍容謙讓，「有斐君子」，但骨子裏則什麼都不是

●。於是情誼的連繫逐漸變質而為名利的爭奪，機構內派系林立，馴至槍口對內，由互依互賴變成互相猜忌，彼此製造問題。茲將中國人組織方面常見的缺失，分別說明如後：

(一)公私不分。「天下一家」的構想，是指人類如果能够實行「五倫」的道理，天下自然太平，自然統一而成為一家。這種理論，簡單而又清楚，誰也不能反對。不過實行起來，可就十分不容易●。儒家提倡以「君仁臣忠」為手段，並且制訂一套禮樂制度，希望組織內的成員，濟濟一堂，就像一個大家庭。不料後世的人，只貪圖它的好處，一味要求無限的保障，却不盡其一份子的責任。對於長上的指示，只聽對自己有利的；如果對自己無利，那就採取陽奉陰違的態度。公私不分，組織內的東西便是我的，而我的東西則是我的。「天下一家」曲解成為「家天下」，種種流弊，也就因此產生。

(二)牽親引戚。家族型態的企業，最主要的緣由，是起於經濟上的合作。中國人長久以來，一直患窮。創立資金的募集，真是非常困難。中國人又愛面子，不好意思向陌生人開口，縱然大膽嘗試，彼此不明底細，缺乏交情，人家也不放心把錢財拿出來投資。只有家族之間，看在親戚的份上，大家湊合着組成一個小型的企業，希望由小而大，一方面經營，也一方面累積資本。常見中小企業甫告創立，便發生財務上的困難，即是先天不足表現。再說，出錢的人，總希望有自己信任得過的人，在組織內工作，俾便通風報信，使他安心、放心。因此組織成員，除了專門技術人才，迫不得已要向外聘僱之外，其餘悉由親朋好友充任，殆無異議。這種情形逐漸沿用到各種組織，形成「一朝君主一朝臣」，主管一旦變換，人員便跟着大幅度調動。近代政府機構，雖然明定若干職位，主管的三等親以內，不得擔任，但是牽親引戚，並不限於本機構之內，設若甲、乙兩機構的主管，彼

此交換，互用對方的親戚，法令有何效力？

(三)營私舞弊。倫理組織的原意，是希望大家都切實遵照道理去做人做事。但是孔子「相對主義」的精神，却逐漸為絕對的片面精神所籠制。一般人心目當中，主管總是不可挑戰的，老闆的話必然是沒有錯的。這種「權威性格」，徒然招致員工身心受壓制、個性被汨沒。中國人一方面感覺另外謀求工作並不容易，一方面害怕不順從主管將會帶來不利的後果，因此凡事聽命令，不敢求創新，「多做多錯，少做少錯」，自不如「不做不錯」，保守第一，小心為是。「主管導向」，「不敢創造」，把中國員工的「成就動機」緊緊地壓抑着，惟一的出路，即是營私舞弊。能夠與主管勾結在一起，當然最好，否則找幾個業務上有關係的，非正式地組合起來，彼此方便，大家都有利益，組織的黑暗面，於焉形成。

(四)上下推托。中國人的組織，層級分明，又多配合着「年資序列」的升遷制度，隨歲月之變，「在下者」總逐漸成為「在上者」，此猶媳婦之可以為婆婆，子女之可成為父母。而一個中國人在組織內做事，首先在腦海裏考慮的不是「什麼是什麼」的問題，而是「誰是誰」的問題。因為決定對錯是非的是階層的身份而不是事情的本身●。主管與部屬一旦形成這種「階層性的心態」，「在下者」只好自求多福，儘量保持體力，把一切希望寄托在未來的健康，認為所有理想，不妨暫時擱置，等待自己有一天熬成「在上者」，再來好自為之。未料長期不動用腦筋的結果，果真有居於上位的一日，也已經無所作為了。中國人看多了歷史上宦官專橫、奸臣誤國，以及忠良慘受陷害的記載，加上對於「安貧樂道，知足常樂」的誤解，在不明是非的組織氣候中，竟然遇事上下推托，誠屬可悲。

(五)本位觀念。組織的專業分工和分層授權，原本是合理有效的做

法。「分工」着重把性質不同的工作予以劃分，「授權」主旨在將次要的權力授予次級主管。分工之後，才可以獲得專門人才去處理各種專業工作；授權之後，才可以讓主管不致為性質較為次要的事務所困擾。但是中國人十分明顯地缺乏合作的習慣，社會學家蘇穆納（Sumner）指出中國民族是一個很強的「我羣」，而把其他民族則認為「他羣」，從而很自然地產生一種「優越意結」●。中國人除了由於「主管導向」，服從最高主管的權威之外，很矛盾地對於其他的同仁，都有一種「自我中心主義」的傾向。常見組織內若干人員，除了最高主管，誰都不服，什麼人的話都不肯接受，便是嚴重地罹患了此一病症。一羣自我中心主義者聚合在一起，自然分工之後，全然不知合作，這就是中國主管覺得協調最重要而又最困難的主要原因。本位觀念過份濃厚，分工形成脫節，授權變成分權，國父說是「一盤散沙」。這樣的組織，是很難發揮團隊精神的。

（四）權責不分。以倫常關係為基底的中國式組織，每一個成員，都不是獨立的個體，而是許煥光先生所說「倫常之綱」中的一個「依存者」●，彼此互依互賴，正應該各盡其力，各守其份。未料後世不察，反而認為既然權責不是很明確的劃分清楚，那就喜歡做的工作，多做一些；不喜歡做的工作，乾脆不做。漸至有權無責，有責無權，最後敢爭吵、敢拍桌子的人，都居於優勢。

（五）混世主義。許煥光先生研究中美性格的差異，認為美國人是個人中心，中國人是情境中心。前者趨向於社會的心理的孤立，後者對他人產生一種社會的心理的倚賴。但是眼見是非不明、權責不分，而自己又不能也不敢挺身而出，從事組織內的改革，因此抱持「天塌下來還有高個子頂」的心態，把「集體主義」扭曲成為「混世主義」，大家混一天算一天，居然自鳴得意，說是「明哲保身」！

(內)因人設事。中國人組織，重人尤重於事，是希望優異的人才，不受限制，可以充份發揮其潛力。豈料人重於事的結果，導致因人設事的不良現象。家族型態的組織，出資人要求安插他的心腹知己，既然人來了，當然要分派一些工作，使其有位可安。一般組織，假若亦因人設事，勢必增加許多困擾。但是中國人善於編造道理，也擅長於創造形勢，明明是因人設事，却又一片大道理，非如此不可，或形勢逼人，不這樣不行。偏偏中國人又極聰明，大家心裏有數，心照不宣。可是人心不平，士氣當然低沉。

(內)自成體系。許多人看到西方管理的「權變理論」，反過頭來指責中國人太保守，不知通權達變。殊不知中國人就是太善變了，所以我們才不敢完全講求權宜之道，務必要持「經」達「變」，有經有權，才不致變得離經捨本。中國人對於組織體系，一向不予重視。層級分明，只是上下身份，分得清楚；主管導向，通常也僅僅針對最高主管而言。我們常見李員本來配屬在乙的單位，却因為他明查暗訪，瞭解甲是最高主管的心腹，實權遠在乙上，而且前程似錦，屬於「有厚望焉」的主管，因此他便擅自變更體系，把自己非正式地配屬於甲，專門為甲効勞盡忠。甲看在眼裏，却也默許他如此，因為多加一員密探，可以更加瞭解乙的動態；多一份力量，也多一顆「民心」，何樂不為！乙雖然非常氣憤，但權衡情勢，鬧將起來，未必對自己有利，何不將計就計，弄些假情報讓甲上當？圖 14 中的雙線部份，就是李員自訂的組織體系，他自認只有兩個老闆，一是最高主管，一為另一單位的甲。還有更糟糕的，是把自己直接配屬給最高主管，一心一意効忠於他，至於組織內的任何其他成員，完全不予理會。奇怪的是，最高主管有時為了「彈性運用」，竟然支持這種行爲，實在可怕之至！

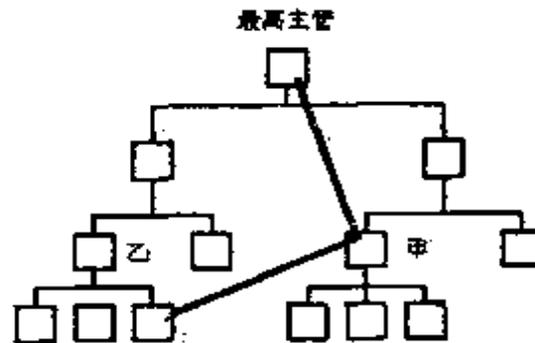


圖14

(十)散漫鬆懈。沒有人會自以為是天生的電氣工程師，也沒有人奢望一夜之間成為會計專家，但是提起組織的能力，中國人總認為自己絕不外行。肯定組織是一種藝術，正所謂戲法人人會變，各有巧妙不同。既不研究組織原理，復不講究組織精神，徒使一個機構，弄得散漫鬆懈，效率低落，士氣不振。原本中國人是希望以一當十，獲得 $1 + 1 = 20$ 的效果，如今竟然呈現 $1 + 1 < 2$ 的現象。外國人嘲笑我們不知團結，我們也深知：一個和尚挑水吃，兩個和尚擔水吃，三個和尚沒水吃。今後對於組織的原理原則，固然要加強研究，對於組織的實際發展，也應該經常留意，最重要的，還是堅定信念，每一個人都從自己做起，切實讓「人性的我」支配「物性的我」，不再胡亂鼓吹西方式的「物性的我征服人性的我」，那才是中國組織精神真正發揚的基礎●。

三、組織的「經」是什麼？

中國人並不是沒有組織，因為任何機構，都會以組織為工具，來動員和集結人力、財力和物力。不幸的是：中國人有組織而無組織力，活像「無根的浮萍」，平時自由自在，各得其所；一旦風雨來臨，

或水波翻滾，便不知所措，毫無因應的能力。不能發揮組織力的機構，規模越大越鬆懈，此所以中國企業，始終停留在中小階段，規模一大，就紕漏百出，危險萬狀。

中國式組織，今後要加強組織力，應該特別重視「組織意識」的培養。因為健全的結構，不在組織自身的完美，而貴乎人的實踐。中國人普遍缺乏團體意識，要想有所突破，必須注重組織的「經」，茲分別說明如後：

(一)自由形式。一九七〇年代以後，西方人深深覺得：不論變動來自何方，組織都應該具備適應情況需要的能力。若干大規模企業，如波拉羅德公司 (Polaroid Corporation)、國際礦業及化學公司 (IMC)、北美保險公司 (Insurance Company of North America) 等等，都紛紛採行自由形式的組織。這種自由形式的組織結構 (Free-Form Organization Structure)，基本上並沒有一定的形式，不受部門劃分及職位說明的束縛，一切作為，均以予人充份自由為重點，不受枝枝節節的控制。同仁之間，居於互相信賴，和諧中發生一種「協力作用」(Synergism)，結果證實了：總體效果大於個體單獨作業效果的總和●。這種結構，完全符合現代「壓扁式」的組織理論，●實際上就是中國人常用的「兄弟會組織」。日本前川製造株式會社，成員約達八百人，分成一百個獨立的工作小組。每一小組的人數並不固定，却是視實際需要，由一人到十數人不等。每一小組推舉一位小組長負責，這些小組長有如兄弟一般，共同接受他們的大哥領袖的協調，朝向統一的目標，自由自在地工作。記得杜魯克先生來臺，也曾經勸導我們，要多多發展這種兄弟合作式的組織，因為它最符合我國的風土人情。

(二)精簡有效。兄弟會的組織，最主要的特色，就是精簡有效。杜

魯克先生一再指出：最簡單的組織結構，才是最佳的組織。例如前述前川製造株式會社，其中甲小組負責生產甲產品，小組長即係甲先生擔任。這個小組開始時只有八個人，後來技術不斷改良，外界訂單越來越多，漸至供不應求。甲小組認為有從原來產品開發出另一種新產品的必要，於是甲小組分出甲一小組，甲小組仍然生產甲產品，甲一小組則專門製造甲一新產品。甲一小組的小組長由甲小組的成員中產生，如果人員重新調配為兩組後，發覺確有不足，就從外界招募新人。這樣視實際發展的需要，陸續衍生甲二小組、甲三小組、……而究其源頭，都是由甲小組分出來的，所以大家不分彼此，互助合作。我們把甲小組的八個成員，當做創業時八個志同道合的兄弟，將來逐漸發展，八個人都當了小組長，再繼續擴大，又可以招募新的弟兄，始終維持最簡單的組織結構，便可以避免階層式的弊病。當然，在初創時期，也可以採取「父子幫組織」的型態，父親帶領幾個兒子，一面教導，一面經營，待兒女長大，父親退居顧問，還是「兄弟會組織」。原來不是兄弟的，為了滋生家族式的親密關係，培養如手如足的氣氛，也應該相處如兄弟，甚至做效劉、關、張「桃園三結義」，因為那就是典型的兄弟會組織。

（三）名實相符。兄弟會的組織，並不拘泥於兄弟的名份或者義結金蘭的形式。它的精神在於同仁之間的如兄如弟。彼此的關係，原來不過是鄉親、朋友、同學，或者根本就是不認識的陌生者，如今既然以兄弟的名來共事，就應該賦以兄弟的實，做到「兄兄弟弟」，大哥真的像大哥那般的照顧關心愛護小弟，小弟也誠誠懇懇的像小弟那樣敬愛、尊重、信賴大哥。加上有一個正大光明的整體目標，則每一個成員，正可以在溫暖的兄弟之情、彼此互依互賴的氣氛中，各人依其自由意志去做事。

四互依互賴。互依互賴的基礎，建立在集體努力和共同責任上面。西方組織一向強調「制度」，凡遇有失敗，馬上可以追出責任的歸屬。但是夏佛（Robert H. Schaffer）說得十分清楚：「組織嚴密劃分，正是最好的謊過的藉口；這方面的老手大概都知道，只要績效不佳，便幾乎完全可以把責任推到『制度』身上，推到其他部門身上，或者推到非我所能控制的因素身上。●」我們贊成權責明確地劃分清楚，以免引起「混世主義」的流行，但是權責的配賦，並不是以個人為單位。因為中國人觀念：事情不是一個人獨力所能為的，它必須是集團的力量，才能够真正做好。所以權責劃分，以前例所說的「小組」，最為適宜。最要緊的，還是加強這些「倫常之綱」中各個「依存者」的「共識」，大家如果都充份瞭解「合則彼此有利、分則大家倒楣」的道理，同時大哥（最高主管）的領導，能够以協調為第一要旨，這些經常擁有自由意志的成員，才能够朝向共同的目標，密切配合，同心協力，達到互依互賴的境界。

（四）確立重點。組織的延伸，必須具有明確的任務，否則為了處理工作而設立的組織，徒然變成製造無益職位的架構，龐大而缺乏實際運作的能力，毫無益處，例如前述甲一小組、甲二小組、甲三小組，……都是為了新產品開發製造的實際需要，換句話說，每一小組的設置，均有其重點，亦即每一小組成員，心理俱皆明瞭他所負的小組任務，能够整體配合，互相勉勵。

（五）分工專職。除了按照產品類別劃分小組之外，當然也可以依照技術、地域、過程或活動來區分。組織的目的一方面要把整體的工作分配給不同的小組；另一方面又要把劃分以後的努力協調、綜合為整體的效果。這樣分工專職，而又使各小組的努力指向同一目的，才是有效的組織活動。分工專職的劃分標準，可依前述產品、技術、地域、過

程或活動的原則，並應視實際情況的變動，適時調整或改組，以免僵化。一旦分工專職固定化，就會嚴重地阻礙組織的調整及變動，這是一般組織的通病，必須極力加以避免。因為真正有效的組織，應該是永不靜止的。由於繼續不斷地與政府機構、外部壓力團體、同業競爭者、供應廠商、員工及顧客有所接觸，使得靜態組織顯然無法生存，必須經常自我革新，維持動態的均衡，才有應變的能力。

(四)獨立門戶。中國傳統方式，員工中有能力擔任老闆的，在適當的時機，會輔導其自行創業，使其獨立門戶，並因而建立了良好的同業關係。反觀今日老闆百般阻撓員工創業，導致員工痛下決心，要同原服務公司一拼死活，老闆伙計的舊有情份，絲毫不能發生作用，實在不可同日而語。兄弟會的組織，則希望兄弟當中特具才能的，不妨刻意加以栽培，使其熟悉全盤業務，獲得相當經驗後，輔助其獨立門戶，一方面讓真正有能力的年輕弟兄，得以發揮經營的才能，一方面又能彼此結成一股相輔相成的力量，對個人對組織，俱皆有利，真是何樂而不為。例如日本嚴株式會社，便訂有七年長期培育社長的制度，由會社甄選年輕幹部，先經「現場」與「第一線」的工作歷練，再參與人事管理、財務管理，成績優異的，又讓他實際擔任營業管理、勞務管理的工作，確能勝任的，轉而負責資金管理，等候適當時期，便可派任關係企業或另設新關係企業的社長。臺灣地區目前也有少數企業採用這種方式，效果十分良好。

(五)寧缺勿濫。兄弟會的組織，由志同道合的弟兄開創事業，逐漸擴大規模，當然需要隨時吸收新的弟兄，這時務須緊記「寧缺勿濫」的原則。因為組織所需要的，不是招之即來、揮之即去的「失去尊嚴的人」，也不是「有利用價值即重金禮聘，一朝失去作用，馬上要他離開」的專門技術人員，更不是「目前正急着要人，先抵擋一番再說」

第七講 中國管理的方法與組織 187

的應急員工。組織所需要的，乃是血濃於水的弟兄，進來之後要能患難與共、休戚相關，怎麼能夠隨隨便便，為組織製造無窮的後患？日本松下公司，一再強調「錄用新人是最慎重的事」，道理在此。對兄弟會組織來說，錄用一個新人，即是添增一個弟兄，當然是一件大事。

(4)實幹團體。兄弟會的組織，目標光明正大，彼此才能同心協力。但是組織的目的，不是為了空談理論，而是希望有所作為，形成一個不折不扣的實幹團體。組織是將各種需要的活動，作合理的分工與配置，使各種活動的效果達成組織的目標，因此具有活動力量的組織，才是有生命的組織。組織能否發揮組織力，是否具有實幹的精神，主要在於適當的領導，所以良好的組織，仍有賴於優良的領導，就好像性能優異的汽車，需要精確純熟的駕駛技術，兩者缺一不可。

兄弟會的組織可適用於各種規模的企業，日本的品管圈，實在就是兄弟會精神的表現。我們常常指責家族組織型態，其實家族公司最大的毛病，在於自家人不管勝任與否，都要安插在某些重要的職位上，以致工作不能如預期的有效完成。同時自己人不便批評，更不能開除，因此其他足以勝任的人也升不上去，弄得士氣低落，有才幹的成員，伺機跳槽。但是話說回來，只要能夠勝任，自己人往往比他人更為可靠，更加負責任。外國有許多父子兄弟公司，也有發展得十分良好的，那裏有必要全盤否定其存在的價值呢？平心而論，家族型態的組織，如果能夠做到名實相符，一家人真的像一家人，那樣的互信互賴，彼此關懷照顧，經常設身處地，為對方着想，一切朝向光明正大的目的，建立精簡有效的互相依賴網。大家按照真實的才能，分工專職，自己能力不足的部份，能夠誠懇地禮聘賢明，抱着「三顧茅廬」的心情，待他比親兄弟還要好，結合成一個實幹能幹的團體，那還有什麼不好？要中國人不相信自己的親人，却能真正地相信外人，恐

怕是非常不容易的；假若相信「制度化」就可以管好中國人，就可使中國人彼此信賴，這個「制度」，大概也不可能是西方式的制度，極可能就是儒家所倡導的「忠恕」之道，所以任何組織，希望產生組織力，仍有賴於組成分子每一個人的「修己」工夫，這才是組織力量的根本。

四、組織的「權」是什麼？

任何組織，均由若干要素所構成。這些要素爲了順利達成共同的目標，必須彼此密切配合，其相互關係的範型，又構成該組織的特性。因爲一個機構的組織範型，確定了它所從事的工作的性質，規定了管理業務的程序，也賦予了各部門（小組）的職責。換句話說：組織範型限制着機構內一切活動的進行，所有各種活動方案的完成，都離不開組織。

組織的要素，可以歸納成爲「人與人的關係」和「人與物的關係」兩個項目。前者稱爲「管理組織」(Management Organization)，規定管理者的職務以及他們之間相互的關係；後者稱爲「作業組織」(Work Organization)，規定直接從事作業的勞動者的職務，以及勞動者與作業對象（機械設備、材料、工具等）的關係。無論人與人或人與物，其關係總是變動不居的：一旦市場或技術發生變化，組織就應該隨着因應調整；同時機構的領導者又常依自己的哲學理念而變更組織活動，他的感情、偏見、目的、價值、以及能力等，直接影響組織系統，使其有所變動，所以組織經常需要通權達變，茲說明如後：

(一)視實際需要採用不同的組織形態。例如企業有三種常見的形態：

1. 公營企業：資本由政府提供，所有權屬於政府，茲餘列爲圖

庫收入，風險亦由政府負擔。包括國營、國省合營、省營、公民合營等形態。

2. 私營企業：資本由國人、海外華僑、外人或中外聯合提供，所有權、盈餘與風險，悉由民間自行負擔。包括個人企業（獨資）、合夥企業（兩人以上基於契約關係，共同出資，負連帶無限清償責任）、私的公司（無限公司、兩合公司、有限公司）、股份有限公司（股票不上市、或股票公開上市）等形態。

3. 合作社：一些經濟上的弱者，基於共同需要而結合的經濟團體。

企業可依據下列原則，選定合適的形態●：

1. 企業所需資金小，個人有力負擔，以獨資或合夥為宜。
2. 主持者僅以該事業為限，能專神貫注而又希望自行經營時，以獨資或合夥為宜。
3. 風險較大，宜採公司組織；風險較小，宜採獨資或合夥。
4. 盈餘大，可供擴充，宜採獨資或合夥；反之以公司為宜。
5. 生存期較短，宜於獨資或合夥。
6. 獨佔事業以公司為宜，因利益可由多數人分享。
7. 大規模及有長久生產計劃的事業，宜採公司組織。
8. 共同設備的使用及改良者，以合作組織為宜。
9. 公用事業因固定設備較大，宜採公司組織。

(二) 視實際需要採用不同的組織體系。例如企業的組織，約有下列三種可能體系●。

1. 直線式：就是泰勒所說的「軍隊式組織」。採用費堯的「階層原理」，從最高管理階層到最低管理階層所有的職位（Position），都由單一命令權力的直線所結成，如圖15所示：

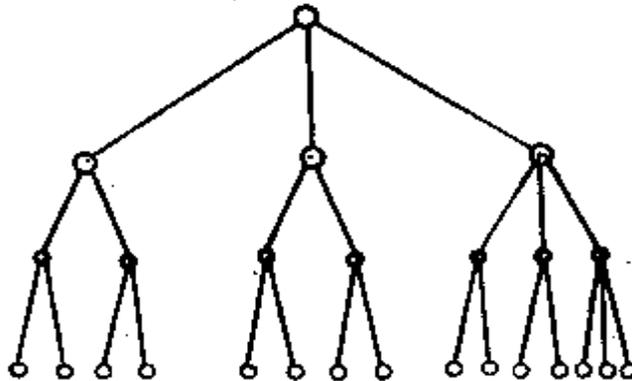


圖15

直線式組織的優點，在命令一元化；缺點則是規模龐大時，難以實施合理的管理。

2.職能式：泰勒倡導的職能組織，一個作業者要接受各個職能領域發出的命令指示，實有困難，所以一直未被採用。現代的職能組織，稱為「職能部門組織」(Functionalized Organization)，是依據生產、銷售、財務等等「管理職能」(The Function of Management) 作為劃分基準，形如圖16：

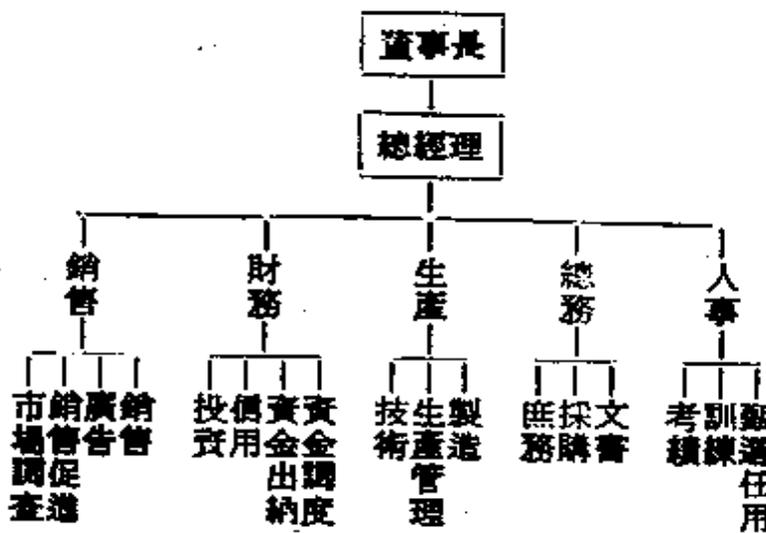
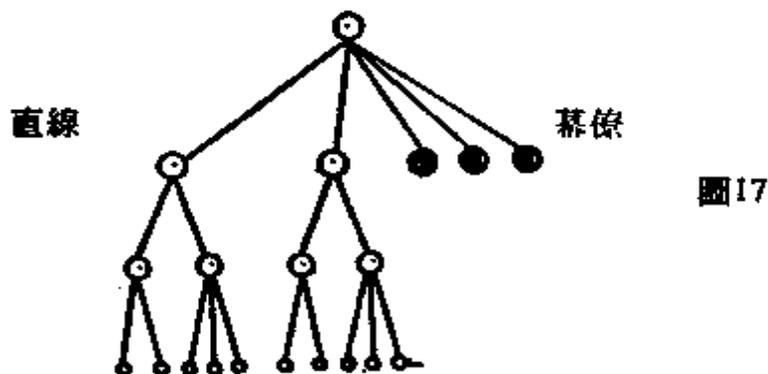


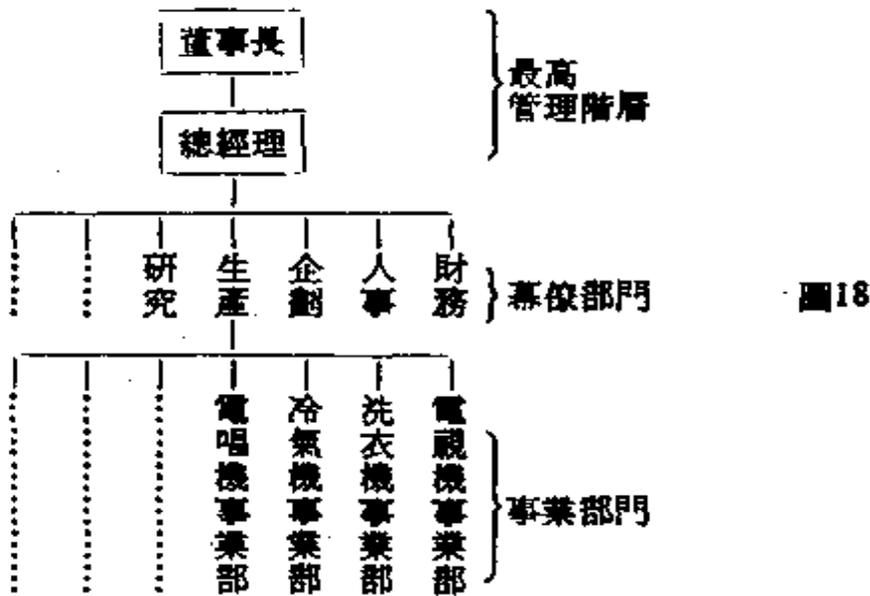
圖16

這稱職能式組織，優點在根據職能性質適當劃分責任與權力，可收專業分工之效；缺點則是相互間的協調，頗感困難。

3.直線·幕僚式：幕僚一詞，起源於普魯士陸軍。自十八世紀末葉至十九世紀初期，漸次為各國軍隊組織所採用，而後及於一般行政機構與企業經營的組織。幕僚由擔當專業化職能的專家所組成，分為「一般幕僚」(General Staff)與「特殊幕僚」(Special Staff)。前者經由計劃、控制等職能，後者藉人事、財務等專業知能，對直線主管建議、說明、解釋，以協助其處理問題。直線人員透過授權工作指派及對他人的監督來達成組織的目標。幕僚人員則透過建議的使用、提案及忠告間接地影響工作。其體系有如圖17：



近代企業規模龐大，更進一步，依據產品別、地域別、市場別劃分成為各個事業部門，各以單獨的責任，實施分權，形成「專業部門組織」(Divisionalized Organization)。圖18示如下：



直線・幕僚式組織，固然可以彌補直線組織與職能組織的缺點，而為今日企業界普遍採用的方式，但是由於管理漸趨高度專業化，有關責任與權力的行使，仍不免發生困難●。

企業考慮組織體系的權變時，可參考下述原則●：

1. 規模小，宜採直線組織；反之以直線・幕僚為宜。
2. 工廠分散各地，實行直線組織有其困難，應採用直線・幕僚式。
3. 產品標準化，品種不多，宜採直線組織；計劃、協調、檢查、技術指導特別重要時，宜採直線・幕僚組織；大部份員工均需要高度知識技能，而又生產自動化者，宜採職能組織。
4. 業務性質需要迅速時間性的，宜採取分權式的直線組織。
5. 一般員工知識水準較高，士氣高昂時，可採職能組織；否則以直線組織為宜。

現在企業界的各種組織方式，都可以調整為中國式兄弟會的組

織，詳細說明，請參閱後節「中國人的組織，採用什麼模式？」

三視實際情況決定集權或分權，或機動調整之。整個組織權力應該集中或分散，應該是多寡的問題，而不是種類的問題。任何組織，不可能絕對的分權，因為這樣一來，將不需要經理人的設置；也不可能絕對的集權，因為沒有一個經理人會做完所有的決策。至於相對的程度，可依下述原則權宜決定之●：

1. 凡足以影響公司的商譽、競爭地位或員工士氣的重大決策，應儘可能集權；而比較不重要的決定事項，應儘量分權。
2. 有關品質、價格、信用、交貨及服務，權力集中可獲得一貫性的，宜於集權；無須統一的事項，應予分權。
3. 規模小，宜集權；規模越大，越應儘量分權。
4. 創業時期，可以集權以爭取時效；緊急時期亦然。但平時最好能從分權中培養人才，發現人才。
5. 流動性大、變化也大的工作，以分權為宜；反之宜採集權。
6. 管理者人數不夠，或能力不足以做好決策時，不宜分權。
7. 控制技能不足以瞭解各單位能否達成有效的整體化時，不能分權；因為分權如果失去控制，企業勢將解體。
8. 外在環境的影響，如政府的控制、工會、租稅政策、法律等因素，俱應列入考慮，以決定集權或分權。

四視實際情況決定人員編制及工作職掌，且機動調整之。組織以配屬的人員為前提，才能適合其才能、性格方面的特殊性。但是一般組織通常都有其恆久性，而配置的人員却常有進退，各人的能力亦常有消長，為了配合人的要素的變遷，組織應依下述原則機動調整，以維持動態的均衡：

1. 適時適當調整人員的編制，使各部門勞逸平均。

2. 適時適當調整各部門的工作職掌，使其符合現有人員的專長及性格特徵。

3. 遇有人員變動，即應通盤考慮有關工作的調整。

4. 如果暫時尚無合適人員接充離職人員的工作時，寧缺勿濫，就原有人員中調整工作，重新分派，惟應酌增津貼，以資補償。

5. 儘量培養棒球隊的組織精神，彼此雖然分工，平時互不干預，却能密切注意，在必要時給予適當的支援。

(四) 善用非正式組織。至少在中國，有人就有派系。希望完全消除非正式組織，非但不可能，而且也無此必要。根據行為科學家的研究，證明團體規模的大小，以五人左右為最佳，因為它可以產生最大的凝聚力，比較小的團體無法提供凝聚力所需的充份相互反應，太大的團體也容易分裂成為小團體或派系。如果融入中國人兄弟會的精神，則人數應該可以增加到八人左右，由於情感的交流，中國人的控制幅度可以略為加大。但是要把所有部門（小組）都限定在八人以內，事實也不可能，所以非正式組織，仍然存在。我們不妨採取下述權宜之計，以資善用：

1. 人員編組的時候，儘可能依非正式組織的需求，使志趣相投的成員，編成同一小組。

2. 儘可能起用非正式組織的首領，擔當正式編組的小組長，以利領導。

3. 透過非正式組織，以溝通意見、獲得正確訊息。

4. 有關事宜，在決策之前，先經由非正式組織以探測其反應，作為決策的參考。

5. 善意運用非正式組織，以安定組織，加強成員對組織的信心和信賴。

6.若干事宜，提前透過非正式組織，先期取得協調，再由正式組織出面進行，效果更佳，但宜誠心誠意，切勿存心利用，否則害人害己，並且會嚴重地傷害整個的組織。

五、中國人的組織，採用什麼模式？

由於孟子的五倫說，復興於宋，盛倡於明、清兩代，使五倫（父子有親、君臣有義、夫婦有別、長幼有序、朋友有信）或五達道（君臣、父子、夫婦、昆弟、朋友）以及三達德（智、仁、勇）構成中國傳統道德的菁華。這些觀念，普遍推行的結果，使儒家德治的理想，實現於家族成員，政府官吏而及於全國社會，有形無形地發揮了安定社會秩序的功能●。

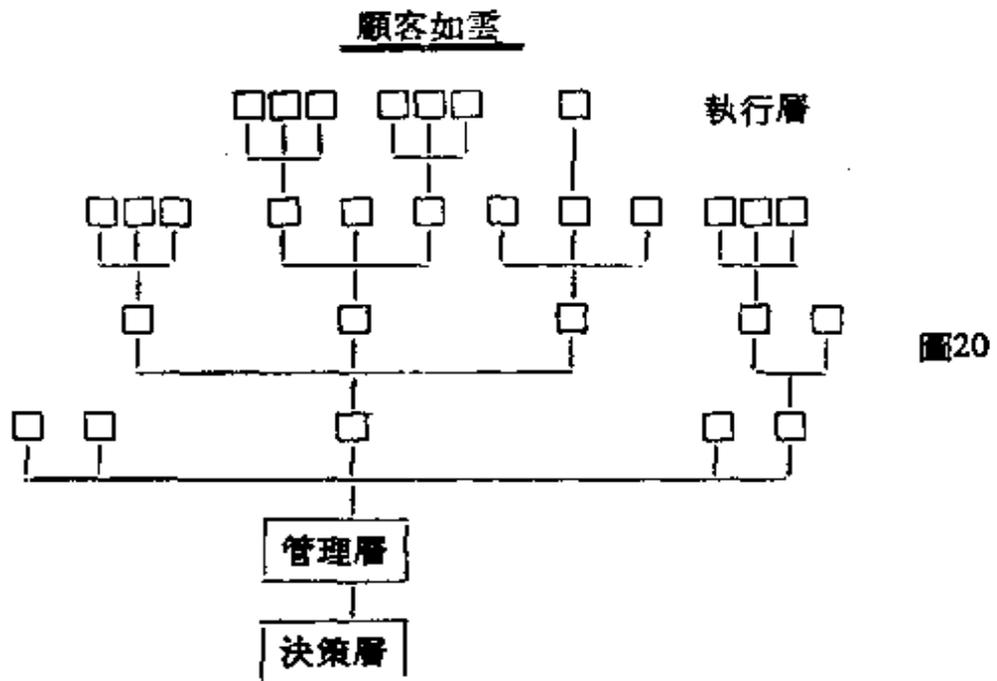
雖然，社會不斷變遷，人心日漸不同，許多倫理觀念，已經逐漸變質，或許徒有形式了。但是復興中華文化，首重倫理，並世學人也多以中國傳統文化的特色之一，即為倫理。我們如果將「五倫」改作這樣的排列：

父母、子女有親；夫、婦有別；長幼有序；朋友有信；政府、人民有義●。

不但完全適用於現代生活，而且對於中國人的民族性，非常符合而實用。

長久以來，儒家學說便是中華民族根本理想的代表，而儒家一切精神界科學，悉以倫理為範圍●。中國倫理思想，實由家長制度而發展，可謂一以貫之●。此因中華民族建國以前，即先採用家長制度來組織社會，漸漸演變成為封建組織、郡縣組織，而家長制度的精神，則始終不變。所謂家長制度，就是實行遵守秩序、尊重秩序的道理，

其實，依中國傳統精神，應該是「樹狀」的組織，如圖20。茲說明如下：



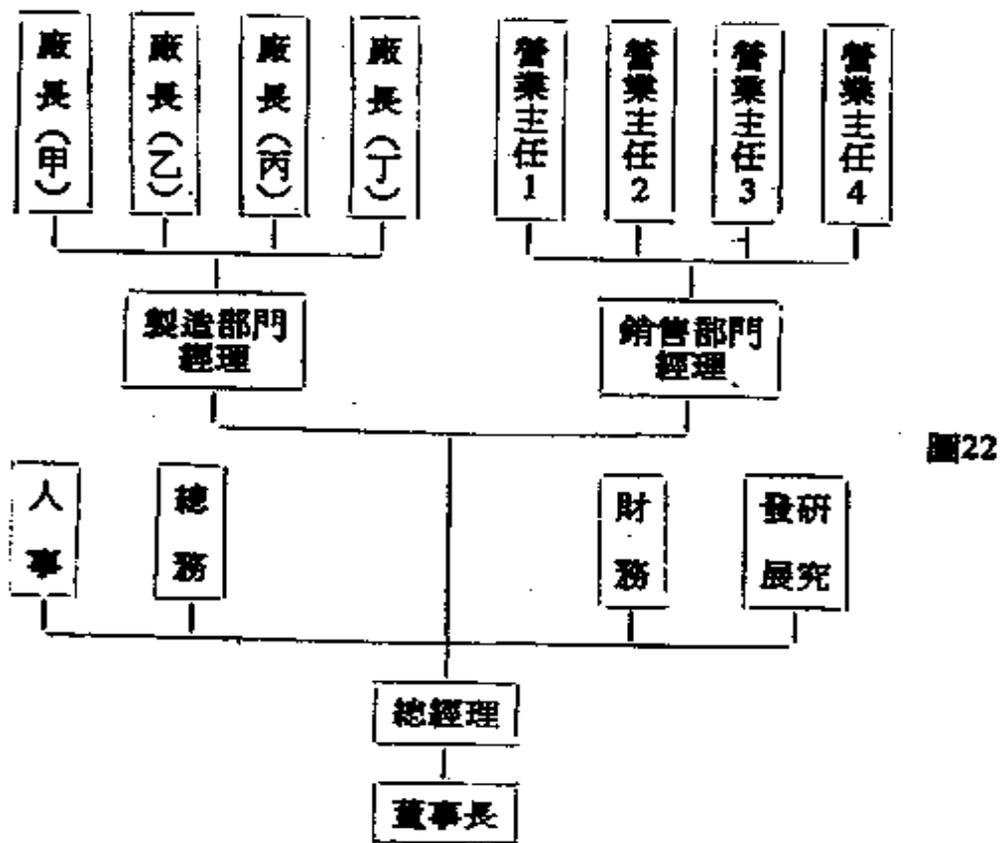
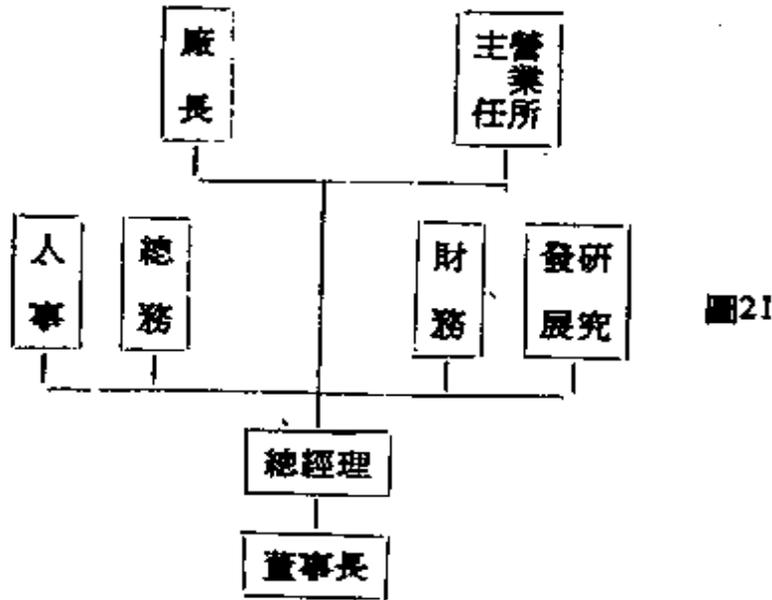
1. 決策層和管理層是組織的基礎，有如樹的根部，必須十分穩固、堅牢，才足以支撐整個的組織。

2. 執行層是第一線，面對「如雲」的顧客，正好像樹木的枝葉末梢，迎着朵朵彩雲，顯得蓬勃而充滿了生機。

3. 樹木的成長，隨周遭的環境而改變其形體，所以不是西方所謂的倒金字塔形 (Inverted Pyramid Structure)，因為它不一定要那麼刻板。各部門可視實際需要而發展，大小不必求其整齊劃一，就像樹枝的自然生長，完全配合環境的變化。

4. 員工在上，主管全力給予支持，讓他們充份去發揮，既符合民主精神，又能各盡其才。這種每一階層的主管，都能够儘量促使員工表現，才是傳統「禮賢下士」的精神。當然，高階層主管，也會支持次一階層主管，使其充份表現的。

現行的組織，很容易調整成爲中國式的組織，例如圖 21，22 及 23。最要緊的，則是精神上的改變，因爲一切組織的表現，都繫於人爲的運作，而不在於架構自身。



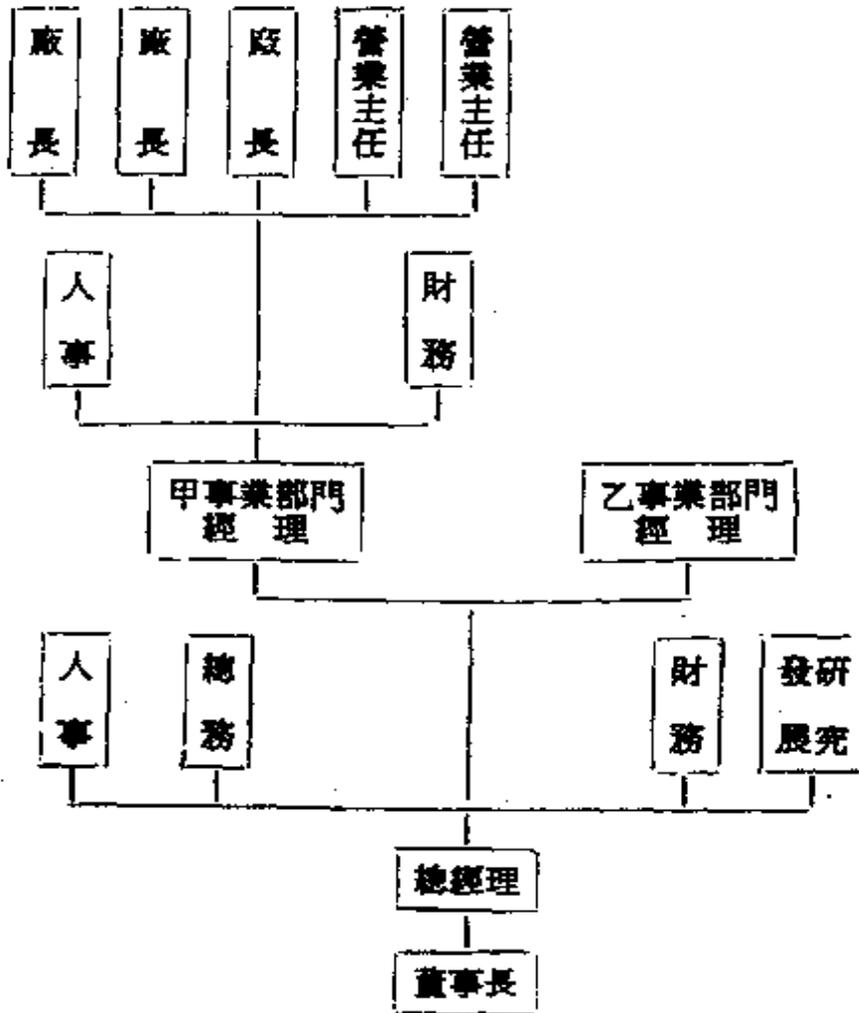


圖23

但是中國民間的組織，每多採取兄弟會的型態，茲舉例說明如下：

(一)初創時期：一切以大哥首領（其產生方式及必備條件，請參閱第八講）為中心，形如圖24。此時尚未專職分工，一方面從嘗試中瞭解業務，獲取經驗；一方面從實際活動中瞭解個人的性向及專長，寓訓練於實務。

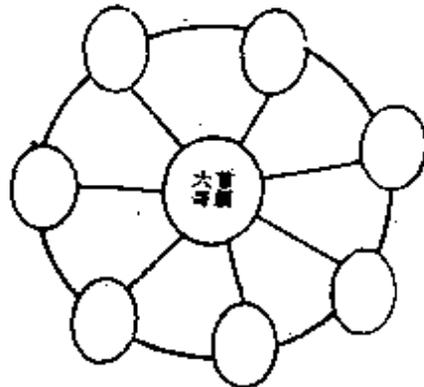


圖24

(二)小規模時期：仍以大哥首領為中心，但已分工專職（以小組為單位，不以個人為單位；小組中只有一人的，也代表一個小組），加強各小組彼此的直接連繫，大哥首領逐漸退居協調的地位，形成協調中心。如圖25：

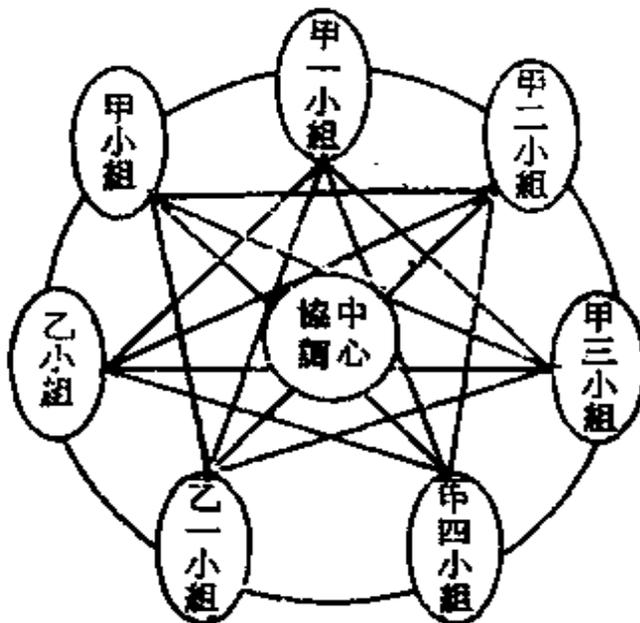


圖25

第七講 中國管理的方法(三)組織 201

(三)中規模時期：逐漸設置幕僚小組，以支援各作業小組，協調中心亦自成一一個小組，如圖26：

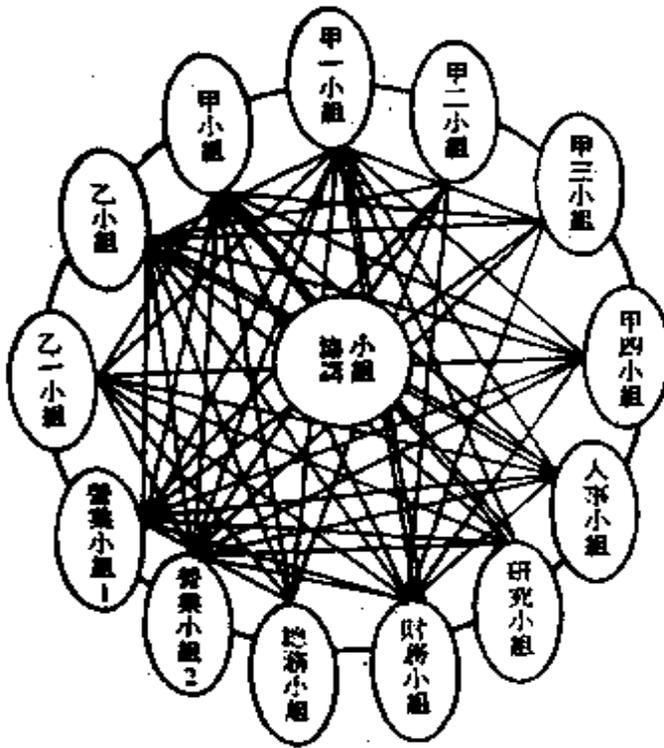


圖26

(四)大規模的時期：可採事業部門制度的兄弟組織，如圖27，或職能部門制度的兄弟組織，如圖28：

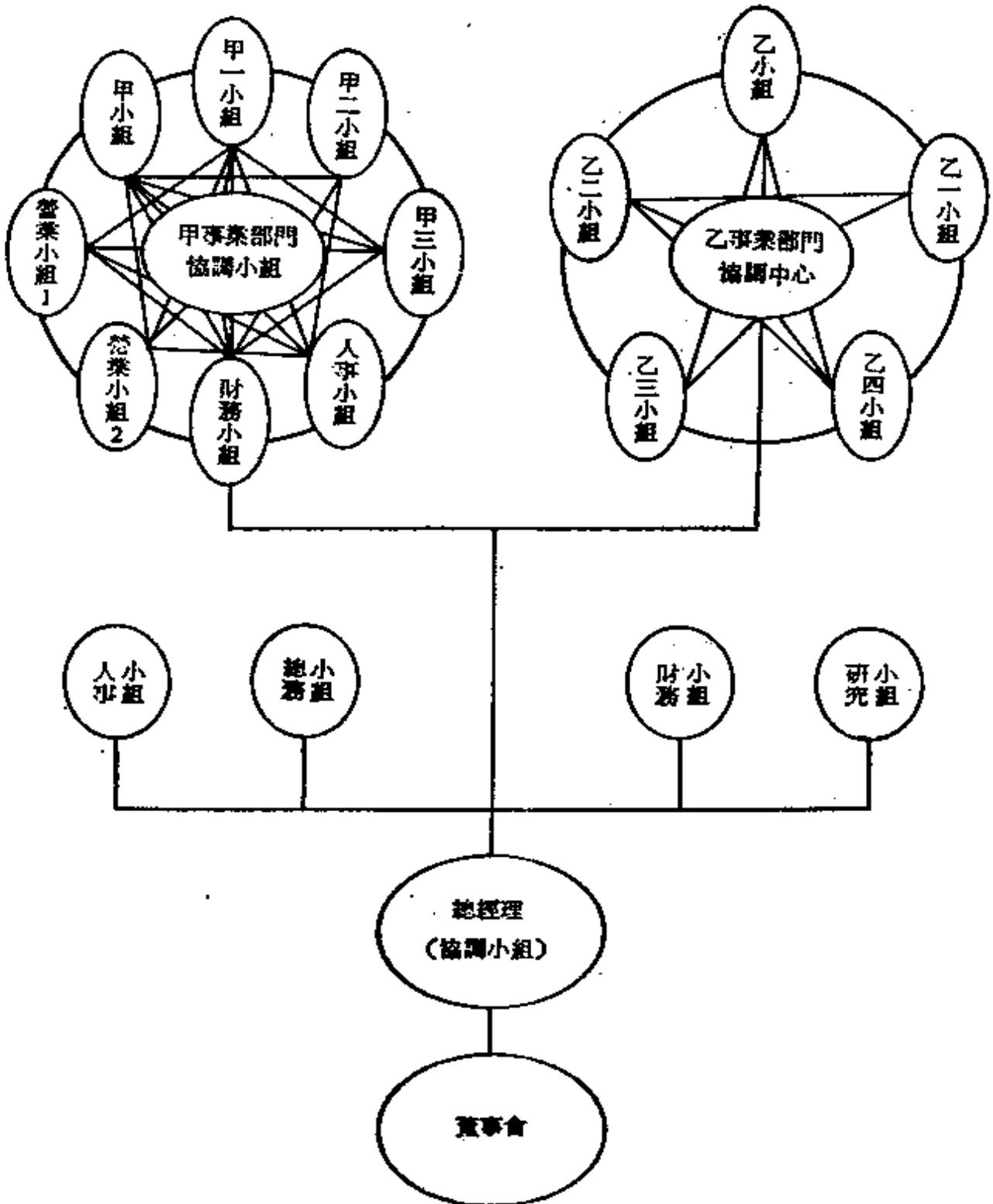


圖27

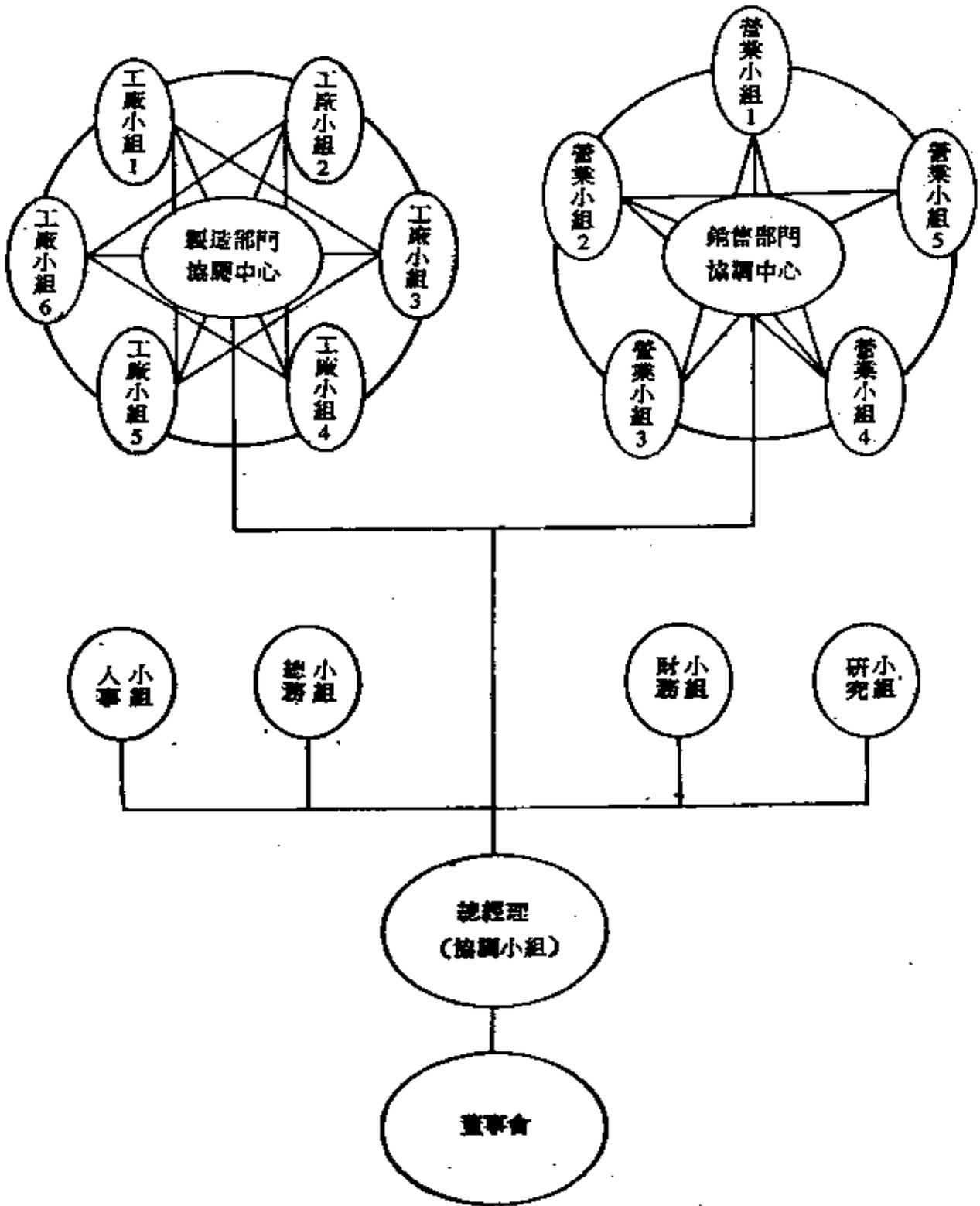


圖28.

中國人認為兄弟既然是同父母所生，則他們都是父母身體所分的一枝，骨肉、血統均屬同源，其相互的關係，好像人的四肢，所以稱同胞兄弟為「手足」。兄弟會的成員，雖然不是同胞兄弟，但是兄弟會的精神，前已述及，就是要把所有成員，都當做自己的親兄弟看待，彼此互愛互助、互勉互勵，真正情同手足。所以兄弟會的組織，用圓形來表示，一則圓形的彈性最大，可以隨時變成四方形、菱形、三角形等等形狀，符合自由形式的要求；二則圓形並無上下之分，大家在工作上有所分工，地位却是平等的，要能互相支援，密切配合，而無尊卑的束縛；三則圓形隨遇而安，可大可小，顯得非常機動。大家的責任，即在共同維護其動態的均衡，任何人不得擅自破壞團體的秩序，否則失去控制，滾落懸崖，只有死路一條，藉此可以喚醒成員的憂患意識。圓輪的動態均衡，核心小組負有重大責任，此所以中國管理以「領導」為中心，以「組織」為工具，而以「控制」為根本。

初創時期，一切從「訓練」開始，核心人物更為重要，也比較偏於獨裁的領導；但如成員素質均佳，大家又都十分熟悉業務的推動，則一切民主，亦未嘗不可。

小規模及中規模時期，成員逐漸瞭解業務及各種有關的活動，彼此之間的互依網已經構成，核心小組的任務，亦隨之以協調代替領導。核心小組的人員，視實際需要而增加，但其自身，仍係一工作小組，不過職能方面，偏重在協調，絕對不可高高在上，凌駕其他小組之上。

每一小組均有負責的兄弟，在協調小組可稱為總經理或經理，在其他小組亦不妨稱為小組長。小組長在小組之內，也扮演著協調者的角色，儘量讓小組成員發揮潛力，有表現的機會，一如總經理充份尊重各小組長，除非確屬緊急或無法解決的事務，才施展其指揮的權

力。

大規模組織，勢必求取根深蒂固的基礎，而且人員衆多，業務複雜，不論採用何種形式，均已富於父子關係的氣氛，和前述中國官衙式的組織（圖22至23）十分相近，不過所有單位均採小組形式，仍舊希望儘可能的保持兄弟會的精神。這樣一方面具有大樹矗立的良好基礎，一方面又可培養互相支援、互相配合的親密關係，消除本位主義於無形。

無論如何，組織只是工具。中國人的組織精神，實有賴於中國式的領導，所以形式的改變，並不代表實質的變換；而惟有實質的變易，才能收到真正的效果！

●論語子路第十三。子曰：「名不正，則言不順；言不順，則事不成。」

●論語顏淵第十二。齊景公問政於孔子。孔子對曰：「君君，臣臣，父父，子子。」

●參見楊國樞著：現代心理學中有關中國國民性的研究。載五十四年一月「思與言」二卷五期。

●參見鄭德坤著：中國文化人類學。頁57。華世。

●參見許煥光著：Psychological Anthropology。頁407。許氏認為歐美社會的關係結構，係以夫妻軸為中心，其他一切關係，只是附屬於夫妻關係，或為夫妻關係所限制。與我國社會以父子軸為中心，顯然不同。

●民族主義第一講。

●蔣總統：民生主義青島兩篇補述。

●同●。

●參見呂思勉著：中國通史。第二章：族制。開明。

●同●。頁58。

●參見許倬雲著：中國傳統的性格與道德規範。載五十四年一月「思與言」

二卷五期。

●論語泰伯第八。子曰：「不在其位，不謀其政。」

●大學。君子有契矩之道也。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：此之謂契矩之道。

●參見錢穆著：從中國歷史來看中國民族性及中國文化。頁47。聯經。

●同●。頁52。

●孫子兵法：虛實第六。孫子曰：故形兵之極，至於無形。無形，則深間不能窺，智者不能謀。

●同●。頁31。

●參見金耀基著：從傳統到現代。頁84。時報。

●參見項退結著：中國民族性研究。頁56。商務。

●同●。頁58。

●同●。頁81。

●同●。頁87。

●同●。頁80。轉引自許煥光著：American & Chinese; Two Ways of Life. 頁10。

●參見曾約農著：中西文化之關係。頁67。新中國。曾氏指出：我們既然不獨是物，而且是人，所以每個人都有兩個我，一是物性的我，一是人性的我。西方人認為物性的我支配人性的我，中國人則相信人性的我，重要超過物性的我，這是中西文化不同的一個很大的歧異。

●參見何格斯(R. M. Hodgetts) 原著，許是祥譯：企業管理。頁646。中華企管中心。

●現代的組織趨勢是壓扁式的，主張階層的劃分，越少越好。

●同●。頁651。

●參見彭作舟著：企業管理。頁12。中國經濟月刊社。

●參見邱康夫編著：近代企業組織與管理。頁122。徐氏基金會。

第七講 中國管理的方法與組織 207

●同●。頁130。

●同●。頁130。

●同●。頁131。

●參見芮逸夫著：五倫的社會控制觀。載倫理哲學講話，頁3。中央月刊社。

●同●。頁7。

●參見蔡元培著：中國倫理學史。頁2。中央文物。

●同●。頁4。

●參見錢穆著：中國歷代政治得失。頁158。東大。

●同●。頁161。

第八講 中國管理的方法與領導

一、中國人的領導有什麼特性？

中國人的領導，可以從三本民間最受歡迎的小說，亦即「西遊記」、「三國演義」、「水滸傳」，看出其特性，在「以最不表現英雄性的領袖，來領導一羣十足的英雄人物」。西遊記所描述的孫悟空，神通廣大，幾乎人人皆知，豬八戒、沙和尚功夫差得遠，但至少比唐僧強得多；唐僧看起來最無用，却擔當這一羣取經人的領袖。三國演義中關公、張飛、趙子龍的武功以及諸葛孔明的深謀妙算，無一不在劉備之上，而劉備却是領袖。水滸傳梁山泊一百零八位好漢，如林沖、武松、魯智深、花榮，幾乎個個都是英雄，惟獨他們的正式領袖宋江，反而像是最無用，最不表現有英雄性●。

中國人觀念：英雄不宜為領導人，亦不易成功大事業，如秦代末年楚漢相爭，西楚霸王項羽顯然帶有英雄性，而劉邦像似沒有英雄性。兩人相比，項羽是一英雄，劉邦不是一英雄。劉邦得了天下，成為漢高祖，他說：「我能用蕭何、韓信、張良，而項羽只有范增一人，還不能用，所以我得了天下。●」可見善於領導的人，不在於個人的英雄性表現，而在知人善任，促成集團性的整體發揮。孔子和老子都主張「無為」，雖然過程並不相同，其主要精神，盡在於此。

領導者看起來好像最無用，實際上有極高智慧，只有大智若愚的人，才能有這種修養。孔子說：「君子不見得能在小事上受到大家的

讚賞，但他可以承擔重大的任務。小人不能承擔重大的任務，但在小事上却往往能夠得到大家的讚賞。●」領導者首先必須領略「別人不知道我的才學，我也不生氣」的心境●，惟有如此，才能做到下述十點，充份表現出中國人領導的特性：

(一)有容乃大。中國人瞭解要對自己的能力，在每一件事上都有確切的估計，並不是一件容易的事；要預測每一種事業的成敗，也是不可能的。因此，領導者把自己的能力估計得低一些是一件聰明的事情，具有這種謙虛的美德，才能善於發現員工的長處，吸納其優點，接受其意見。否則自己認定高人一等，徒然矇住自己的眼睛，閉塞自己的耳朵，那裏還有容人的可能？中國藝術，講求虛白，如瓷器中空，書畫都留有天地和空白。空而能容的精神，更表現出中國人的德性：度量廣大，胸襟開闊，能容納人與天地萬物。能容才能大，能容才能與人和。中國領導者由於雍容的器量，無比的忍耐，所以能夠廣收並蓄，得到衆人一致的擁戴。

(二)見解超人。領導者忍耐，並不代表他自己沒有見解；他的力求和諧，也不是由於缺乏具體的方案，所以不敢有所作為。他凡事不先拿自己的成見，完全以成員的意志為意志，既然是團體內大多數人的意志，那就「衆志成城」，沒有做不通的道理。但是領導者如果自己完全不懂，什麼事情都採用「少數服從多數」的法則，按照多數人的意見去辦理，而多數人的意見，未必就是良善的意見，豈非十分危險？可見領導者必須具備明達的見解，足以明辨是非、判斷真偽。他平時儘量不求表現，多看多問多聽，讓部屬有思考、判斷、創造以及表現的機會，一方面寓訓練於工作，一方面不剝奪部屬的成就感。遇到危急，能夠當機立斷；發現部屬的錯誤，能夠早期指出，這樣真正的超人見解，才能夠使員工心悅誠服；這樣的領導，才有其堅牢穩固

的基礎。

①充滿活力。領導活動極為紛繁，成員的反應也非常不一致，領導者必須耐勞耐怨，所以自身應該充滿蓬勃的生氣和壯健的活力。不過領導者一方面自己耐勞耐怨，一方面最好也想想員工，是否也有其辛勞、受氣的地方。因而體會到自己固然需要適當的運動和休息，適當的工作和娛樂，乃至於適當的營養和保健，同時也設身處地，瞭解員工的實際情況，「使民以時」，不使他們過份勞動，也不強迫他們逾時加班，以致過度疲勞。考慮他們的康樂、運動設施，重視他們的身心健康，因為員工的活力，便是機構的生產力。中國人絕不存心壓榨成員的體力或創思，一旦體力衰退或「江郎才盡」，不再具有利用價值，便一脚踢開，轉而欺騙新人。

②表情成熟。領導者要多方面與人接觸，其一言一行，必須表現得體。孔子贊成心理健康的笑，却討厭「脅肩諂笑」的人，低頭空嘴，笑不由衷。領導者的處境，正如孔子所說的：「我真是十分幸運，如果有一點點過失，人家必定會知道的。●」不但不可以表現政治性或經濟性的假笑；而且不能處處誇耀自己，顯得鋒芒畢露；遇到不如意事，也不可以勃然變色，按捺不住自己的情緒。因為這些不成熟的表情，對人對己，都是有害無利的，而且也瞞不住員工，很快就會被大家覺察，反而予員工以不良的觀感，影響他們對領導者的信心與忠誠。

③剛柔並濟。中國「禮樂之邦」的基礎，在於禮、樂並重。禮的作用，在節制人的性情，使其不流於放蕩或貪鄙，但是禮是硬性的，屬於剛的節制，一味重禮，人的性情難免要受到戕害，所以又用樂來補救。樂的作用，在陶冶人的性情，使其不走向偏激，而且主張潛移默化，屬於柔的節制。禮樂兼施，才能剛柔並濟。中國人領導，先使

自己居於弱小的地位，儘量不表現權威和壓力，因為我們深知：剛強固然可以克服弱小，弱小同樣可以克制剛強。儒家最反對不教而殺，領導者必須勸教所屬員工，使其由不知而知，不行而行。先求勸加教導，然後才可以嚴厲取締，嚴格處罰，這就是剛柔並濟的道理。

(丙)憂患意識。中國人的憂患意識，是領導者對吉凶成敗深思熟慮而得的遠見。因為他們發覺：吉凶成敗與領導者的行為，具有無此密切的關係，體認出領導者應負的責任，十分重大。這種責任感使他們積極地表現一種「臨事而懼」的態度，由於凡事戒慎恐懼，因而認真負責，終能「好謀而成」，所以孟子說：「人生於憂患，死於安樂。」一個團體的憂患意識，乃是成員希望運用自己的力量來突破困難、衝破難關的表徵。它的具體行為表現，即是「敬業」，員工由「敬業」而「樂業」，是中國人領導的主要目標，因為惟有如此，才能真正安人。

(丁)以德服人。國父認為西方人講求「以力服人」，是「霸道」的行為；中國人則服膺「以德服人」，保持「王道」的精神。中國人總認為管理以人才為先，儒家心目中的優秀人才，稱為「君子」，即是人格完成的表徵。一切管理由「君子」出，才是「修己以安人」，這是儒家惟一的標幟。孔子說：「君子樂於義，小人樂於利。●」又說：「君子所思念的是美德，小人所思念的是產業。每做一件事，君子常想到合不合法，小人常想到自身有沒有利益？●」比較君子和小人的心貌，則說：「君子心地平坦寬濶，小人心地常憂戚不安。●」都在提醒領導者重視「正己」，以「君子之道」，亦即是「仁者不憂，知者不惑，勇者不懼●」的美德來潛移默化，轉移風氣，才能獲得員工衷心的愛戴與擁護。

(戊)知人善任。領導者知人善任，始能持大體、得人和，並發揮最

大的效能。領導者的責任，不在事必躬親，而在於得人。領導者所慎重遴選的人，如果都是賢能的君子，而又善於委任他們，使其發揮潛力，彼此互助，便可以無為而治了。但是人有善惡、智愚、誠偽的不同，如何知人，的確是一門大學問。知人之難，實際上包括了「自知之難」和「人之難知」。「自知」應先於「知人」，因為自知而不明，當然更無法正確地知人●。知人又不一定就能善任，怕才忌才，亦是人之常情。所以知人善任，仍以「有容乃大」為其先決條件。領導者具有容人的大量，才不致剛愎自用，忌才傲物，才能够有大的成就。

(九)賞罰嚴明。獎賞與刑罰，用意在激勵、警戒，使人感德畏威，守份盡職。但是務必公平嚴明，否則一念之差，常常後患無窮，實在不可不慎。獎善懲惡，這是大家都明白的原則，如果所謂善惡，其標準因時因地而有不同，實難令人信服。所以賞罰之先，必須確立制度，厘定標準，以備隨時斟酌應用。中國領導者尤其認為懲罰是不得已的事，目的仍在規過勸善。小過固須防止，以免星火燎原，但不可過份苛求，徒然絕人向善的機會。特別是奇才異能的人士，多半不拘小節，更應該寬釋小過，否則求全責備，勢將逼走人才。如何慎始明察，適當權變，即是領導的藝術。

(十)功成不居。俗云：「一分耕耘，一分收穫。」是告誡我們「只有自己努力得來的成果，才是自己應該享有的」。中國領導者既然秉持「以自己的無用，來提供部屬發揮大用的機會；以自己的無知，來引發部屬的有知；以自己的無能，來顯現部屬的有能」的原則，希望「無為而無不為」，則老子主張的「功成不居」，自然成為兩千年來領導者所普遍嚮往的境界。事實上，領導者已經擔當了領導的責任，不必再壟奪部屬一切的名利，這也是獲得員工擁戴的要領之一。同樣是領導者，亦有其不同的等級，有些人儘管居於高位，在部屬的心目當

中，仍然不見得偉大，表面上敬他怕他，內心却鄙視他。最偉大的領導者，總是大智若愚。大智若愚的人，才有「功成不居」的涵養，結果部屬更推崇他，更敬重他。

有人批評這種領導模式，是虛偽的做法。金聖嘆便批評宋江是一偽君子，不瞭解中國文化的一些外國人，也常常認為中國人充滿了虛偽●。我們不否認有若干領導者的確是如此的，但其結果都被揭穿了假面具，不然我們又何以證明他是虛偽的？何況中國人一再主張「凡事出之以誠」，才能「至誠如神」，不然的話，「不誠無物」，遲早是要失敗的，所以「誠」是中國人領導的根本●。以誠為出發點，努力做到上述的十點，即是真正的中國領導精神。

領導者為什麼這樣謹慎小心，這樣虛懷若谷、禮賢下士，而又不居功，不爭利呢？因為中國人是十分注重精神生活的，所以心理因素，一向為領導者所重視。「民心向背」，被視為領導成敗的指標。事實上中國員工也是以心為其主宰的，心裏喜歡做的工作，那怕再難再苦，都會努力以赴；心裏不樂意的，無論如何，總是做不好。中國領導重視員工的「自發心」(Initiative)，肯定「衆人所同意的領導，才是真正的領導，才是領導地位力量的真正泉源」。對中國人來說：管理就是把握人心的工作，而帶人必先帶心。所以總括起來，中國領導的特質，就是盡力用正當的方法，以獲得員工最大的向心和信心。

再說，中國領導者並不是一味表現無能的，如圖29所示，在A方塊當中，a是主管，他應該儘量放手讓1.2.3.這些屬員去表現；就B方塊來說，b為主管，也應該儘量委由4.5.6.這些屬員去發揮；到了C方塊，b e都變成部屬，自然要儘量有所作為；c這一位主管，却應該更高一層，到他的主管d面前去努力工作；最後d全力支持c去好好表現。d本身在平常時期，可以無為而治；一旦到了緊急的非常

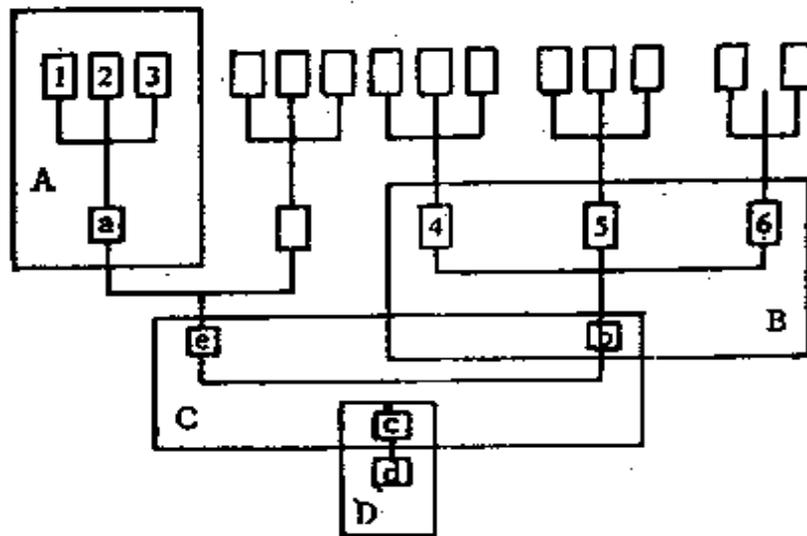


圖29

時期，也要挺身而出，拿出他的辦法來。這樣每一階層的主管，在本階層既可以充份動員所有的部屬，而自己又可以在更上一階層儘量發揮潛力，才是真正的總動員。

二、中國人的領導有那些缺失？

人必有死，唯一的永生之道，便是「活在別人的心裏」。中國領導者，因而十分重視員工的心理反應，他們「不愁得不到職位，只愁自己有沒有才德擔任這項職位」●，他們「不愁別人不瞭解我，只擔心自己是不是能辨別他人的是非善惡」●；堅持「沒有說以前先做，做到了然後才說」●，言行一致，絕不存心欺騙、利用部屬；抱着「小心謹慎呀，好比走近深潭邊，好比踩在薄冰上面●」的心情，誠心誠意地，「自己有才能的，還要請教比自己才能低的人；自己知道得多，也要請問比自己知道得少的人；有好像沒有一樣，充實好像空虛一樣；別人觸犯了我，也不去計較」●，像諸葛孔明那樣，「可以把輔佐幼

主的重任託付給他，可以把大國的政令交付給他，遇到生死存亡關頭，他也不會改變操守」●，不但生前活在員工的心裏，得到同仁衷心的愛戴，而且死後也活在世人的心中，成為大家景仰的對象。

然而，這種境界畢竟是相當不容易達到的。中國人說：行百里者半九十。常見許多領導者，忍耐二十分，忍耐四十分，已經覺得非常委屈；忍耐五十分，忍耐六十分，那是何等的為難，終於眉頭一皺，桌子一拍，禁不住發起火來，頓時前功盡棄。因為主管考驗部屬，是否忠誠、肯幹？部屬同樣也會多方試探主管，其中最為大家所注目的，便是「究竟有多大耐性？」亦即「真的關懷我們，還是在唱戲？」主管委婉說明，一再表示支持，未幾即告無名火起，厲聲警誡：「我能叫你生，也能看你死！」請問你心裏有何感想？此後再會相信他的話嗎？

主管相信部屬，部屬也信賴主管，彼此互依互賴，通力合作，這才是最佳的領導。不過有人的價值觀並不如此，就像孔子所說：「事君能够盡禮的，世人反而譏諷他是諂媚」●，把柔順的部屬當做可以欺侮的對象；或者認為不施壓力，不足以顯示威風；甚至假公濟私，欺下矇上，以為天不知、地不覺，橫行霸道，為所欲為，以致造成了下述的各種缺失，徒令親者痛、仇者快，茲分別說明如後。

(一)私心自利。孔子很少談「利」●的原因，在於「利常害義」。原來孔子提倡拿「義」作為衡量的標準，凡是合於義的，才是純潔的利，亦即「應當得的利」；否則就是暴發的利，亦即「不應當得的利」。但是俗語說：「人為財死，鳥為食亡」，際此「笑貧不笑娼」的功利社會，難免利慾薰心，見利忘義。若干領導者原本公正無私，令人敬佩，却由於經不起利慾的引誘，忘記了公心和私心的差別；只為一念之差，於是營私舞弊，拼命假公濟私，弄得聲名狼藉，身入牢獄，真

是何苦來哉●！

(一)偏心不正。春秋時代，晉國有一位賢大夫，名叫祁黃羊。有一天晉平公問他：「現在南陽縣長出缺，有什麼人可以勝任的？」他就推舉自己的仇人解狐做南陽令。又有一天晉平公問他：「現在中央軍隊缺少一位軍官，有什麼人可以勝任的？」他就推舉自己的兒子祁午做軍官。晉平公接受他的意見，而解狐、祁午也都表現良好，獲得大家的讚賞。孔子認為這種「外舉不避仇、內舉不避子」的公正態度，實在是一片公心，值得欽佩●。但是後來有人明明偏心不正，却利用此一史實作為擋箭牌，使得成員之間，氣憤難平。因為出於公或者居於私，遲早會真相大白，騙得了一時，騙不得長久的。

(二)耀武揚威。中國人設計「以最不表現英雄性的領導」模式，是有道理的。我們假定唐僧一行，改由孫悟空來領導，他武藝高強，所向無敵，而又常常「殺得性起」，會不會遇到阻礙，便一路殺將下去？通往印度的路上，死傷不計其數，也許問題還小。惟恐他到達印度之後，依然殺氣騰騰，一言不合，把印度高僧統統殺死，放一把火乾脆連藏經樓燒個精光，那我們還唸什麼經、拜什麼佛呢？可是時至今日，殺氣騰騰固然是不可能，怒心勃勃却到處可見。主管不開口罵人，就怕不夠威嚴，不足以威鎮所屬。殊不知耀武揚威的結果，結怨日多，樹敵越衆，親者越疏、仇者更恨，自非失敗不可。

(三)妬才怕才。中國不是沒有人才，任何時代，都有諸葛亮那樣的賢人，可惜劉備並不多見。愛用「Yes man」，似乎已經蔚成風氣。韓愈論馬，感嘆「世有伯樂，然後有千里馬；千里馬常有，而伯樂不常有。」人才何嘗不是如此。雖然口口聲聲「成事在得人，敗事在失人」，也經常有人覆誦馬冠子的話：「帝者與師處，王者與友處，亡主與徒處。」但是，信用比自己更高明的大才大德，畢竟不是一件容易

做到的事。我們可以說自有中華民族以來，現在教育最普及，義務教育執行得最徹底，專業知能的程度也最高，如果再嘆才難，真是不知從何說起！當然，有才能的人，切忌持才傲物，更應該謙虛含蓄，避免功高震主。不過領導之難，在難於用人。孔子說：「在君子手下做事固然容易，却不容易討好他：因為不用正當的方法去討好他，他是不會喜歡的；但他使人做事的時候，會衡量人的才幹而任用。在小人手下做事十分困難，却很容易討好他：即使不用正當的方法討好他，他也一樣喜歡；但他使人做事的時候，便要求全責備了。」●人沒有十全十美的，度量寬宏的主管，唯用其才。專用奴才的領導者，恐怕是妬才怕才吧。

(四)自欺欺人。若干主管，當其初任之時，尚能虛心請教，接納別人的意見。不久之後，便以為當了這麼久的主管，可以稱得上老資格了。經驗如此豐富，當然可以自作主張，一意孤行。殊不知年資往往不能代表經驗，嘗見若干當了多年主管的人，仍然不知道如何做好主管。可見這種自以為是的態度，實在是自欺欺人的。因為大家心裏有數，却不好當面揭穿，只好承認他是老經驗，樣樣都比部屬高明。另外還有一種自欺欺人的表現，就是自己詐偽不誠，把別人當做傻瓜，而對方並不明白，似乎還信以為真。結果騙局越弄越大，最後才發現人家都沒有上當，僅僅騙得了自己。

(五)自惑惑人。華盛頓說：「無論任何工作，都要選擇比自己更適當，更做得好的人去做。」孫子也說：「用師者王，用友者霸。」松下幸之助希望主管善用部屬的頭腦，讓他們多多去想。用意都在讓真正賢能的人，能夠充份去發揮。諸葛亮未遇劉備之前，有人建議他到東吳去求發展，他不同意，因為料定孫權「能賢亮，不能盡亮」。剛愎自用的主管，不但不能「盡」部屬之才，反而顛倒是非，徒然造成善惡

不分，智愚不明，忠不忠搞不清楚，這就是自惑惑人。

(四)高人一等。中國主管多多少少具有「皇帝心態」，抱有「順我者昌，逆我者亡」的觀點，自視高人一等，把別人都當做奴隸看待，這是由於中國人喜歡「關起門來當皇帝」所導致的一種病態。皇帝心態不全然是壞的，在非常時期表現出賢明的果斷，在艱難緊急關頭拿出非凡的魄力以突破困境，在衆人不知所措無所適從之際登高一呼，都是主管的應有態度。但是時時如此，處處如是，儼然自己是純金打造的，別人都是破銅爛鐵鑄成的，不過是孤立自己，使衆人敬而遠之，並無什麼實質上的價值。

(五)出爾反爾。皇帝心態的另一種模式，便是「愛之欲其生，惡之欲其死」。韓非時代，衛靈公身傍有位得寵的美少年彌子瑕。有一天，他陪着靈公到菜園散步，發覺桃子的味道甘美，遂將吃剩一半的分給靈公食用。靈公十分感動，隨口讚美說：「真是愛我的人呀！有美味的東西自己捨不得吃，心裏念着我，趕快留給我吃！」其後，彌子瑕的容貌日漸衰退，也因而失去靈公的寵愛，兩人的感情越來越疏遠。無論他做什麼事情，總招致靈公的厭惡，甚至受到如此的毀謗：「那個可惡的傢伙，竟敢把吃剩的餘桃給我吃！」許多人之所以有「伴君如伴虎」的感覺，就是主管出爾反爾，有以致之。

(六)欺善怕惡。按理上司對部屬，要「勸之以賞，戒之以罰」，勸戒分明，賞罰公平，才能嚴明允當，使部屬感德畏威，守份盡責。但是，一旦遇着兇狠不講理的員工，不賞他，他就無理取鬧；罰他，他又公然不服。壓不下去，也管他不了。這種人多半聰明伶俐，平日正經事少做，對同仁的私事却特別熱心賣力，正好和孔子所說「不在其位，不謀其政」相反。而大家看他熱心助人，倒也幾分同情他，心裏未必苟同，至少口頭上幫他說話。結果弄得犯錯也不敢罰他。還有一

種部屬更加難纏，他常常不痛不癢地給二級主管一頓難堪，使一級主管心存戒忌，少去惹他，最高主管當然心裏有數，儘量不去直接管他。這種欺善怕惡的心理，部屬很快就會看透，因而形成「不兇不行」的反常氣氛，原本和順的人，說不定有朝一日，也會興起「老子不發威，把我當病貓」的想法，天下安得不亂？

(H)不能處困。當一切業務進行得十分順利，團體內外沒有多大的衝擊，亦即處於「太平盛世」的時期，主管心裏舒暢，情緒平穩，比較容易有條不紊地處理各種事宜。一旦業務陷入困境，推展遭遇阻礙，內外環境的變動，又增加了許多壓力，這時主管更應該力持鎮靜，從容不迫地發揮最高的智慧，帶領大家突破難關。偏偏有些主管，自己先承受不了困境的威脅，不是緊張得不得了，便是慌亂不堪，或者過暴過急，不但亂了自己的脚步，整個團體，也因而不知所措，失去應變的能力。這些主管，多半是貪圖近功，計較小利的人，沉不住氣，也缺乏長遠的眼光，完全忘了孔子的教訓：「不要謀求近功；不要貪圖小利。謀求近功，事情便做不好；貪圖小利，就成不了大事。●」

雖然說領導是一種藝術，各人有各人的做法，不必也不可能求其相同。但是，任何領導者，對於上述各種缺失，都是越少越好的。人非聖賢，孰能無過？領導者不可能毫無過錯，却不可以一犯再犯，甚至認定「我的性格就是如此」。因為領導的功能之一，便是示範作用。孔子說：「一個在位的人，本身如果做得正當，就算他不下命令也行得通；本身做得不正當，既使他下命令部屬也不見得服從。●」領導者「如果自己不能正，那怎麼能夠去正別人呢！●」

我們並不否認各種不同性格的人，都有其合適的領導方式，例如不喜歡說話的主管，常常以行動來領導；不喜歡樣樣形之於文書的上

司，也往往偏重於口頭指示。但不論那一種性格的人，如果犯有前述的偏失，最好儘早矯正，否則終久害己害人。

三、領導的「經」是什麼？

前已述及，所有管理對象均以心靈為其核心，中國管理實際上就是一種如何把握人心的工作。中國人的領導活動，一方面希望獲得如手如足的忠誠幹部，以便建立班底，構成領導的集團中心；一方面又企求員工把公司當做自己的家，從內心喊出：「我愛公司！」

美國人的企業管理，以個人主義為基礎，一切重心，放在個人的表現，強調「自我實現」和「自我滿足」。日本人的企業管理，以集體主義為基礎，所有措施，力求集體化，視個人為集體中的一份子；希望寄托在集體的榮譽，因此能夠發揮澈底的忠誠。中國人既不講求「個人主義」，也沒有「集體主義」的意識，（有些人認為日本人的集體主義思想，是受到中國的影響，甚至以為是從中國學過去的，實在是一種誤解。）中國人所實行的，乃是既不偏於個人，也不偏於集體的「交互主義」（Mutualism）。中國人常說「相親相愛」，充滿了平等互惠，彼此相資的「交互性」（Mutuality）。孔子解釋「君君，臣臣」為「君使臣須依着禮；臣事君須要忠心。●」這種不主張片面道德的精神，使中國退可以為個人，進可以為集體，完全看領導的表現而定。孔子談起南容時說：「國家政治清明的時候，他總是出而擔任職務的；國家政治不好的時候，他也能退而明哲保身。●」他又讚美寧武子，說：「寧武子這個人，在國政清平的時候，顯得特別聰明；在國政昏亂的時候，顯得更加愚笨。他的聰明，別人可以及得；而他的愚笨，却是別人所不可及的！●」中華民族的「交互性」觀念，乃

是中國人領導的基礎，下述的「經」，實際上都是這一個觀念的延伸。

(一)以服務代替領導。中國管理是一種修己安人的歷程，主張修己以安人，特別重視修己。管理者先求正己，然後視環境的變化（管理者最高的功能，表現在改造環境，使其產生良好的變化，有利於員工的正當感應。）和實際的需要（管理者是順應需要，而不是勉強求表現。）扮演「服務人」的角色。他所要求的，乃是「管理衆人之事」的服務表現，而不是「管理衆人」的權力表現。何況只要具備實力，即使沒有權力，也會產生權威。權力是人工的，權威則是從機構內部自然產生出來的。中國人最明白權力與權威十分相似但並不相同。前者像北風，徒然吹得行人拉緊衣服（反抗）；後者如太陽，才能令人自動脫掉大衣（心服）。中國人認為領導不是用權力，而是用權威。優秀的領導，不但能以民主的態度完成工作，有時更需要「以服務代替領導」，用自己的行動作表率，代替言詞或指令，更能使人心悅誠服。

(二)帶人要先帶心。凡是以員工為出發點的領導，比較容易獲致高昂的士氣與高度的效率，同時降低員工之間的糾紛、衝突與人事流動率。以員工為出發點，便是儘量瞭解他、關懷他、體諒他，並且幫助他。但是，絕對不要一味的討好他，因為好逸惡勞、趨利避害，是人的常情，片面的順着員工的愛好，不但不利於「安人」，妨害管理最終目的的達成，而且違反了交互的原則。領導是把握人心的工作，應該注意員工精神及物質雙方面的需要，一方面正其心，一方面健其身，使其身心和諧，獲得正常的發展。員工進入公司的目的，原本在於工作，如何使其安心樂業、身安心樂，才是「帶心」的真實意義。

(三)凡有承諾，絕不食言。五倫中的「朋友有信」，是一切團體成員相處的道理。管理者不但對機構內的成員要信守諾言，而且對機構

外的社會大眾，更應該言而有信，才能夠建立個人的信用與機構的信譽。爲了能夠嚴守此一常則，必須首先做到不輕諾，也就是適當地說「不」，學習拒絕的藝術。因爲輕諾寡信，對人對己均爲極大的不利。我國傳統的企業美德是「貨真價實」與「童叟無欺」，商人重視信用、尊重顧客的態度，一向爲人稱道。這種「真正老牌」的信實作風，是每一個管理者都應當保持的。

四適時向部屬說明原委。孔子說：「老百姓知識不高，只能夠告知他們如何做，使他們照樣去做；不可能使他們理解爲什麼要如此做。●」因此有人指稱孔子提倡「愚民政策」，也有人將原文重新標點，解釋其意義爲「人民贊同，則令其遵守；人民不贊同，則爲之說明。」實則孔子平素主張，老百姓最好是能知知的，但是孔子當時，教育並不普及；老百姓太多未受教育，僅有淺薄的知識，不足以瞭解艱深的道理，所以只能使其依據實行，不可能使其明白所以然的原委●。現在教育普及，成員的知識水準普遍提高，我們根據孔子「中等資質的人，可以受誘導而進入上等」的啓示●，應該適時適當地向部屬說明「爲什麼要如此做」的理由，使其充份瞭解，以激起其自發自動的精神。

五任之以專，授之以權。古人常說：「疑人不用，用人不疑」，因爲既任用他又不信他，他便不能竭忠盡智，發揮長才了。但是任之以專，首須慎始。張居正說：「欲用一人，須慎之於始，務求相應；既得其人，則信而任之。」他並且舉魏文侯重用樂羊爲例，雖然密告書一大籬筐，還是不改初衷。我們在引言中提及中國人多數持有「特權」傾向，應該妥善運用。其實就是適當的分層授權。任之以專，如果不肯或不敢授權，豈非落空？同時管理者的重大責任之一，便是授權，以培養人才。正確的觀念，應該是主持人退休或離職後，機構內

部迅速發生問題，即是任內做得失敗。再說，幹部跳槽，如果確屬精英人才，實在是組織的一大損失，而他們之所以跳槽，多半與諸葛孔明當年所說「能賢亮，不能盡亮」的心情相似，一方面可以說他不能滿足其「特權」慾望，一方面也是他沒有得到應有的權限，能夠盡力去發揮。

(六)以至誠對待部屬。所謂至誠，便是不詐無偽。孔子說：「天下人所共由的道路有五種，而用以實行的工具則有三種。君臣、父子、夫婦、兄弟、朋友，這五種是天下人共由的道路。智慧、仁愛、勇敢，這三種是天下人應有的德性。用來實行的，那就是一個『誠』字。●」又說：「治理天下國家的經常不變的綱領總共有九項，可是用以實行的方法，只是一個『誠』字。●」孔明的領導成功，得力於他的「開誠心，布公道」，所以大家常以「開誠布公」互勉。因為以誠待人，人才會以誠待我；以詐偽待人，人終必以詐偽待我，這就是孔子一再指稱的「對待原理」。以誠對待部屬，必先修持「不虛偽、不欺詐」的忠實正直功夫，然後才能進一步做到忠言不逆耳，而從善如流，那就是真誠的表現。

(七)瞭解部屬的長處。俗語說：不識字不要緊，不識人最可悲。中國先哲，一再強調知人曰智。領導的成敗，知人不知人是一個重要的關鍵。古人所遺留下來的知人法，真是林林總總，各有巧妙。例如姜太公提倡「八證法」：「問之以言，以觀其辭；窮之以辭，以觀其變；與之間謀，以觀其誠；明白顯問，以觀其德；使之以財，以觀其廉；試之以色，以觀其貞；告之以難，以觀其勇；醉之以酒，以觀其態。」孔子則以最簡單明瞭的「視其所以，觀其所由，察其所安」，教導我們如何知人。孟子還有一種快速的知人方法，就是觀察人的瞳孔反應。管理者必須瞭解部屬，才能善於任用他的長處。

(內)容許部屬犯錯。大家都責怪當今的員工，普遍持有「多做多錯、少做少錯、不做不錯」的錯誤觀念。其實這是他們實際經驗的痛苦教訓，要他們改變，真是談何容易！至少領導者先要具備正確的「錯誤成本」觀念，把部屬因錯誤而導致的耗費一併考慮在成本之內，不要偶有錯誤，便心疼氣盛，到處罵人。更應該堅定對部屬的信心，相信他不會有意犯錯。只是人非聖賢，孰能無過，假若知過必改，這個過失就是最好的經驗，耗費了一些金錢和時間，也是值得的。當然，關鍵還是在於領導者的有否擔當的勇氣，如果一心一意只想保持自己的職位，偶然發現錯誤，首先把責任全部推給部屬，力求自保，大家看在眼裏，誰敢相信「多做不錯、少做才錯、不做大錯」呢？所以容許部屬犯錯，相信部屬不會存心如此，凡是無心的錯誤，都予以原諒，才是促使大家勇於任事的正道。

(內)知行合一。孔門三樂，而以「學而時習之」居首，許多人解釋為「把已經求得的學問，時時去溫習」，求學問是求知，溫習也停留在「知」的階段，這是不合乎孔子的主張的。孔子是實踐主義者，他要我們「學了以後，一有機會便努力實行，久而久之，習慣成為自然」，這才真是可喜悅的事情●。領導者對於領導的要領，知道了以後，應該努力去實行，習慣成自然，即能知行合一，不但是理論的領導，而且發揮了實際領導的功效。

領導者最大的錯誤，在經常忘記了：自己是人，別人也是人。他忘記自己是人，便很容易視自己為神，高高在上，永遠不會犯錯，而且比任何人都高貴、聰明和能幹。他忘記了別人也是人，便很容易視別人為物，為機器，充其量也只是機器人。以上的「經」，即是針對領導者「自知知人」的需要，為領導者所不可須臾離開的根本。

四、領導的「權」是什麼？

多數管理學者，都承認領導是「一種程序」。這一程序，乃是「領導者」、「追隨者」與「情況」三者的函數。其關係如下式：

$$\text{領導效能} = f(\text{領導者, 追隨者, 情況})$$

一位優秀的領導者，並不是達成部屬的需求即可滿足，他必須統合部屬的需求，以達成安人的目標。他必須隨時依據部屬及情況的變化，來調整自己的態度和做法，有時「適當領導」的定義，可能是保持靜默以讓部屬說真心話，或者「暫時什麼都不做，以待有利時機的來臨」。

西方領導者往往過份相信自己的力量，以為一切問題，都能够用人力解決，他們又認為只要努力，便必定有其預期的收穫，因此極容易擇定一個目標，即信而不疑的去追求。中國人則瞭解這些合乎通俗常識的概念，只有在宇宙完全是機械的，並且全能為人力所控制的條件下才能完全成立；而我們現有的宇宙，却不完全如此，所以這些想法，未必符合事實●。吳兆棠先生生前曾謂：人生的禍患，大致源於執己而忘天。就地球歷史而論，一般認為已有三十億年，如果縮為一年，則前八個月，尚無生物。自第九個月起漸有單細胞生物發生，第十二個月的第二週才有哺乳動物。人類一直到十二月三十一日下午十一時四十五分方告誕生，在一年歷程中僅佔十五分鐘。以如此後生的人，竟妄欲為天地的主宰，而任意逞強，安得不自擾擾人，造成莫大的禍患？

當然，中國人既不主張妄自尊大，也不贊成自暴自棄。中國人常說的「天理」，實際上就是宇宙的法則，順天理以應世，則人無不和，

事無不成。領導的權宜應變，一定要循天理以行人道，茲說明其要項如後，以供參考：

(一)從強制到自發。常見的領導，可以大分為外在的領導與內在的領導兩種型態。前者即是強制的領導，領導者以某種心理的威力，利用恐怖的感情來推動被領導者的活動。重要事項均由領導者自行判斷決定，部屬只要照着去做就可以。這種領導，顯然以威力為惟一的擔保，一旦除掉威力，其領導力即極為脆弱。後者乃是自發的領導，領導者儘量使被領導者不感覺受到威脅，使其在無意識中自發的產生工作意願；領導者僅僅提供活動的條件，至於活動方針的訂定，積極徵求被領導者參加意見，以激發其自發心，促使其自發地參與活動。這種領導，較易獲得大家的認同與服從，所以比較持久而有效●。以上所述兩種類型，只是在觀念上代表兩種極端；現實的領導，仍有各種程度不同的混合情形存在。我們建議領導者先充份瞭解部屬的教育程度、習慣和工作的特性，仔細衡量實際的狀況，然後在強制與自發之間，找到一種最為合適的混合程度。不過，選定的混合型態，在相當期間之後，由於成員的心態發生變化，必須伴隨着有所調整，才能適應。所以大致說起來，都是從強制到自發，順應部屬的需要，逐漸修正領導的方式。

(二)寬容與禁止的界限。重要幹部，各方面都有良好的表現，可是經常遲到，即使老闆親自主持的會議，他也無法守時。某技術人員，樣樣都好，就是喜歡喝酒，而且每喝必醉。類似這種情況，領導者究竟是採取寬容的態度，還是嚴厲予以禁止？如果一體寬容，勢必越來越混亂，形成沒有紀律的團體；假若對某人寬容，對其他人禁止，豈非造成特權？如果禁止到底，會不會因小失大，為了一些細節，把優秀人才逼走？凡此種種，只要權變不得其宜，立即出現許多料想不到的

負面效果，影響團體的正常活動。領導者最好以安人為標準，舉凡因遲到、酗酒等等行為而危及團體的安寧或有害整體的安人的，一律嚴加禁止，例如由於遲到而失去投標的資格、由於遲到而喪失說明或提出要求的機會、由於遲到而構成違約，傷害了大家多年以來辛勞建立的信譽；因為酗酒而導致不安全事件、因為酗酒而擾亂公務或妨害工作的正常進行，致使團體蒙受巨大損失等，均應嚴加禁止，否則可視實際情況，酌予警戒或寬容。但是，習慣養成之後，非常不容易改變，希望非常時期不會發生差錯，只好在平時注意養成良好的習慣。所以領導者應該在寬容中設法改變其行為，同時在指派工作時，也應該特別考慮各人的長處和缺點，實在不得已的時候，就要下定決心換人了。

（三）言與默的調節。領導者不能不說話，否則如何溝通？但言語有時而窮，再怎麼說也說不清楚。中國人的藝術精神，正好表現在這言默之間，有言有默，才是充份溝通的途徑。禪師一再指稱「不可說」，結果說了一大堆，變成口頭禪，而真正的神髓，依然是不可言傳的。領導者身居「十目所視、十手所指」的重要地位，輕輕閒話一句，可能弄得滿城風雨；緊要關頭，如果少說了一句要緊的話，也可能招致偌大的損失。如何把握「該說的話一句都不少，不該說的話一句都不多」的原則，端視平日與員工相處，彼此之間建立何種程度的默契！中國員工對於老闆的言默，還有另外一層關係在，那就是老闆原本對他多話或多指責的，忽然變得話少了或者不再責罵他；老闆一直對某人非常尊重，極少在言辭上給他不好看的，現在竟然對某人多話起來，這種轉變，立即會引起大家的猜測，認為此中必有緣故，密切注意此種變化的後果。當事人更是心存警惕，甚至及早為自己打算，而做出有害無利的事情。所以領導者對某一部屬的言默態度，亦斷不可無端亂變，必須變得合乎道理，才不至於陰錯陽差，引起誤解事小，

產生重大弊害可就事大了。

四適時守份。通常領導者同時也是被領導者，這樣扮演雙重角色的結果，往往由於一時失察，或者來不及調整，或者調整得太快，形成過於極端，以致自己無法適應，他人也看出破綻，甚至引起反感。例如某甲正當聲色俱厲，說明他對某事如何重視，此等錯誤，絕對不得寬恕。這時某甲的上司忽然出現，而某甲立即平息怒氣，把剛說一半的話也吞將下去；或者他索性破口大罵，將所有責任，都推給部屬，並且加強語氣說：「我平日一再警告，千萬不要如此，不料還有此錯誤，你說氣人不氣人！」以求推卸自己的責任，使上司明白自己已經盡責，此一錯誤，不應再行怪罪於他。這兩種表現，都不合某甲的「角色期待」，這種權變，實在是變而不通。我們認為他最好不要聲色俱厲，但人有情緒變化，有時免不了控制不住，既然發作了，上司忽然出現，便應該說明發怒的原因，並且勇於擔當，坦承自己防患未週，然後讓上司自己去瞭解細節，進行判斷，這種變通，才同時符合雙重身份。當然，先決條件，還是上司必須是明理的，其他的人，才肯表現合理的行爲。

四適才適任。領導者瞭解部屬之後，應該力求適才適任。人各有其長處，也必定各有所短，天地間少有萬全的人，而在民主團體中，亦不必強求整齊劃一，反而互助合作，以長補短，更像親密的大家庭。知人之後，還要善任。大才小用固然不好，小才大用更要不得。三國時代劉備以龐統爲耒陽令，治績不佳，便把他免職了。魯肅寫信給劉備說：「士元非百里才也。」劉備這才器重他，任命爲治中，終於展露他的才能。可見任使適當，至爲重要。但是人是會改變的，讀書與歷練都可能改變人的氣質和能力，領導者必須時時留意部屬，一方面促其努力上進，一方面使其多方歷練修養，更要緊的，則是機動調

整，務求真正適才適任。

(六)賞罰分明，公平合理而允當。姜太公主張「殺貴大，賞貴小。」一般人行賞，則往往先親後疏。可見賞罰並無定規，亦即標準十分難定。惟有視時、地客觀條件，取得適度的配合，方稱適宜的權變。大抵特殊的事功與平日的勞績必須兼顧，因為特殊事功易於覺察，而平平常常、默默不言的長治久安之功，却極易為人所忽略。同時賞罰分明，也不是同等看待，一視同仁。如果當年劉邦遇見韓信，把他當做一般人看待，慢慢依序升遷，結果如何，可想而知。漢高祖一見韓信，便授予上將的職位；對樊噲、滕公等人，却必須待其建功，然後增爵。這種適當的權變，正是賞罰的藝術，運用得當，其效果是十分宏大的。

(七)明辨時機，適時調整領導風格。每一種領導作風，都有利有弊，如能適應時機，及時權變，可收事半功倍之效。例如平時採取分權制度，各人有各人的權責，一旦到了緊急關頭，却不能拘泥於這種限制，那時儘可臨時宣佈，一切集權，以爭取時效。企業初創，每由創業者發揮無比的創造力，而形成獨裁；稍有規模，即應分層授權；因此導致權限的混亂，逐漸產生不同的領導階層，便要加強協調；而過份協調，往往出現官僚式的形式主義，必須重新調整組織型態，注入有如兄弟手足的組織精神，以增加協同作戰的氣氛。

(八)部屬不能接受命令時，要有適當的權變。工作命令，不一定完全是主管的意見，也未必就是主管的決定。但是一旦成為正式的命令，主管便有盡力去推行的責任。即使是自發性的團體，也可能出現少數員工不能接受工作命令的現象，這時領導者必須有所處置，以求解決。絕對不能馬馬虎虎，或不了了之。通常部屬說「不」時，其權宜模式如圖30。不過主管必須慎重，亦即不隨便發號施令，而又經常

更改主意，影響大家的信心。

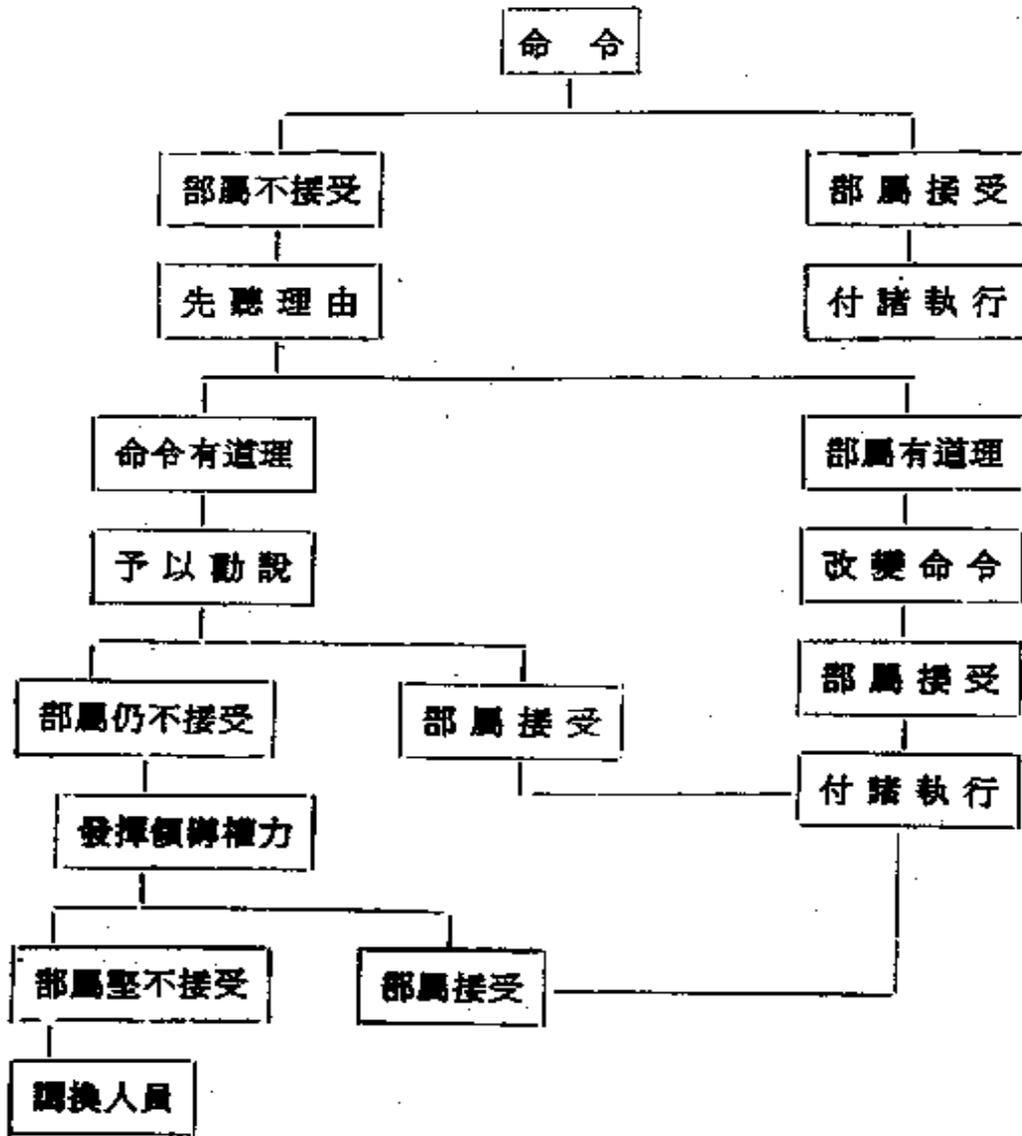


圖30

孟子說：「孔子可以仕則仕，可以止則止，可以久則久，可以速則速，所謂無可無不可也。」領導的權變，就是這種「無可無不可」的表現。合時合地，隨機應變。此時必須把握安人的基本目標，而具體的考驗，則在員工是否樂於接受。如果大家不能同意領導者的權宜措施，人便不安；假若大家認為變得好變得通，就表示此一應變，已能

安人。所以說目標不變，方法却是無可無不可的。

五、中國人的領導，採用什麼模式？

由於中國人的領導特性，是集團性重於英雄性的。中國領導者，並不喜歡「操舟競賽式」的美式領導。所有划船的選手，一律背朝前地向後坐着，看不見前方，他們自己所乘的船艇要向何方前進，完全交由艇長負責，而他們只管專心一意的划船。至於船艇的前進方向及提高動作的節奏，領導者責無旁貸，必須表現強有力的統率，並且毫不留情地淘汰缺乏效率的成員●。我們認為將整船命運掌握在一個領導者手裏，未免過份危險。中國主管與部屬之間，其關係是彈性的，可以隨時空而變化，分別扮演「分配中心」、「管制中心」與「協調中心」的服務角色，如圖31。

「分配中心」式的主管，着重指揮，對部屬僅採單向溝通，比較偏重於強制式的領導。「管制中心」式的主管，注重控制，對部屬採取雙向溝通，但彼此間的連繫，仍不予鼓勵。「協調中心」式主管，則以協調為主，完全是自發式的領導。無論那一型式的主管，都扮演中國兄弟會組織中的大哥首領角色，通常由最能陶鑄人才，最具容人大量，最能開誠布公，最不剛愎自用，最不忍才傲物的非英雄性人才來擔任。在機構創立之初，這種富於創業精神、最有領導能力的人，便能為大家所推舉所擁戴。組織規模大，需要更多的領導人員，亦是由上選賢、由下舉能，互相協調產生。日本前川株式會社的總經理，即自稱「比較像傳統的小組領導者，所扮演的是小組協調者的角色。就好像使機器內各個零件得以順利運轉的潤滑油。」他也說明「由甲小組衍生出來的甲一小組，其成員大部份由甲小組轉來，而由甲小組

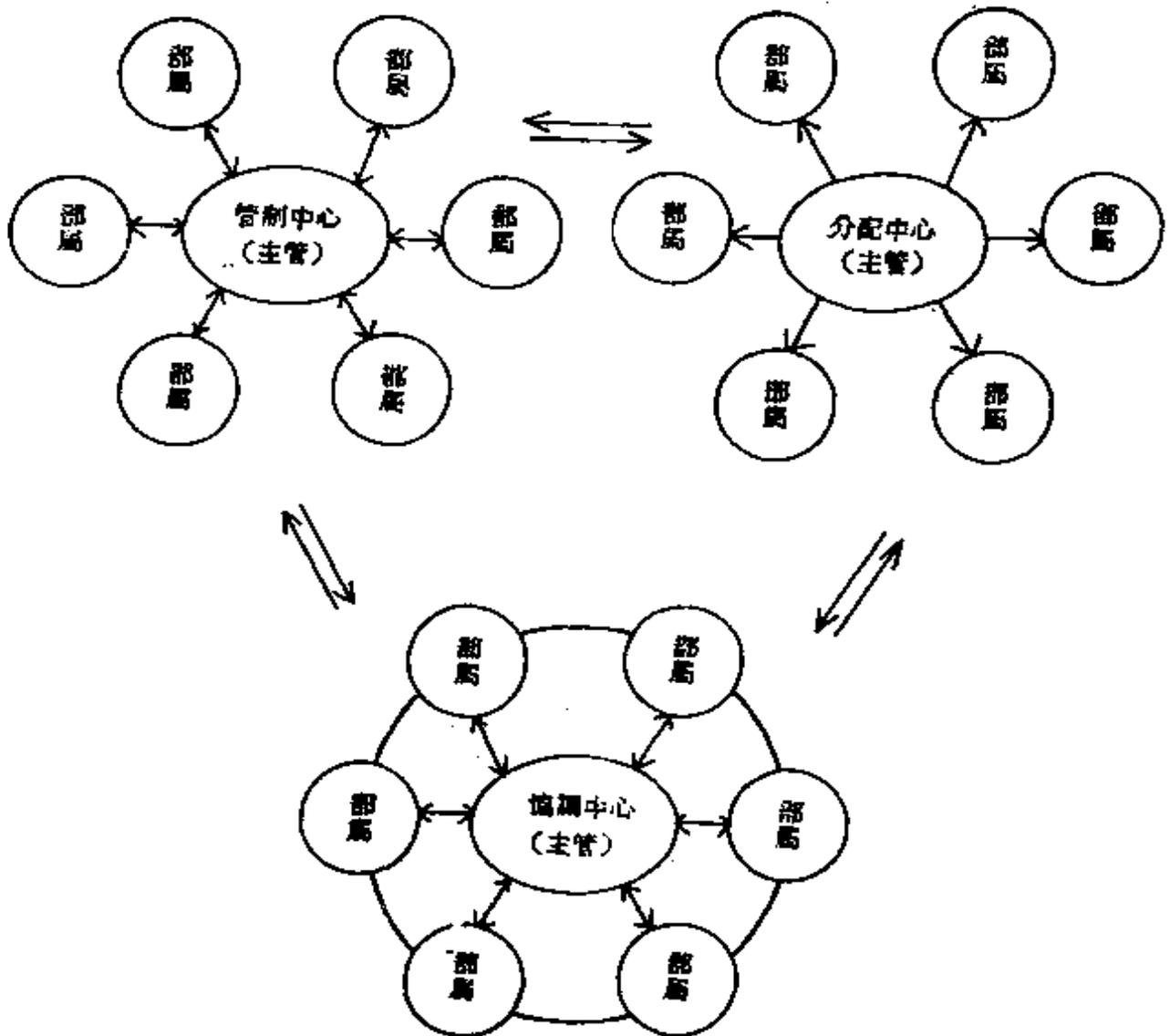


圖31

中技術最好，最有領導能力的人擔任小組長。」

至於中國人的領導模式，可以分成正常式、非常式、忙碌式、解紛式及休閒式等五種，茲分述如下：

(一)正常式。如圖31，領導者應視所屬員工的素質，扮演分配中心、管制中心或協調中心的服務角色，亦即逐漸經由訓練，使成員趨於自動自發。如果採取「樹狀」的組織，則每一層的管理者都應該全

力支持他的部屬，包括次一層的主管，讓他們充份發揮才能，亦即各盡其才。

(二)非常式。依照例外原理，領導者在緊要關頭，必須身先士卒。無論組織呈現何種型態，一旦進入緊急的非常時期，領導者即應以「分配中心」自居，勇敢地面對現實的困難，予以妥善的解決。此時千萬不可向下推托，或凡事召集會議，希望大家共同負責。如果採取「樹狀」的組織，此時亦應顛倒過來，有如圖32。

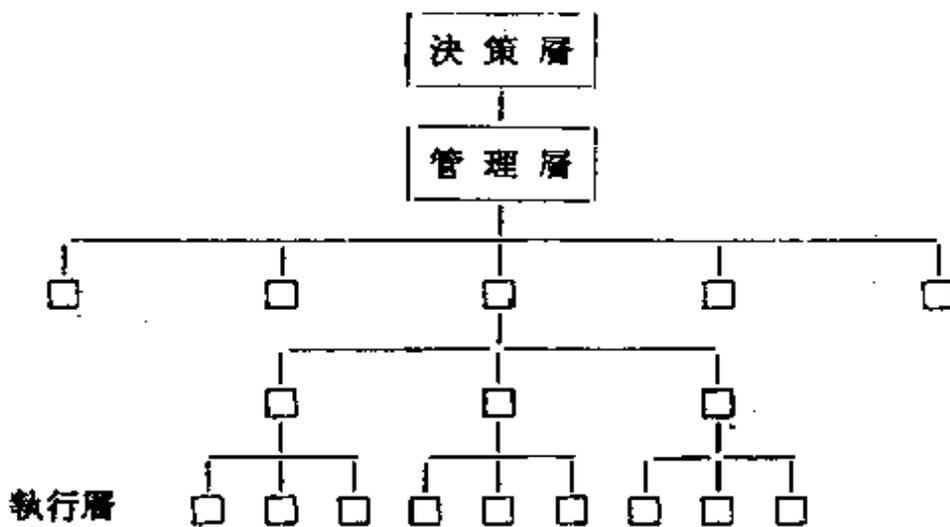


圖32

這一種精神，正是中國領導最難得也最偉大的地方。領導者絕非無知、無能，否則緊急時期再以無知、無能的人來領導，豈不更為危險？但他平時為了訓練員工，不剝奪員工嘗試、歷練的機會，也不只顧自己的成就感而壟奪員工的成就感，所以他寧可以無知來啟發員工更多的知，以無能來造就員工更大的能，以無為來誘使員工大有為。他的度量恢宏，能夠容人，對於部屬的表現，自然欣賞而不妒忌；他抱持「無可無不可」的心態，絕不斤斤計較地一切惟利害關係為準，才能夠允許部屬偶而無心犯錯，使大家振奮努力，敢於有所作為；他

無所不知，而又不自以為知，平時惟求協調，促使成員在和諧中日新又新，精益求精，緊急關頭他也毫不猶疑地把一切責任擔負起來，同時他平日用心考察，對業務及情況瞭如指掌，所以一旦發號施令，也不會顯得外行或脫節。中國人常說「大智若愚」，原來是需要「有容乃大」做基礎的。

曰忙碌式。工作的分派，當然以勞逸平均為原則，但這是理想，實際上未必如此。例如生產部門趕工加班，難道會計部門的人員也要前來幫忙？顧客到廠參觀，公共關係部門最為忙碌，其他部門人員恐怕也幫不上忙。何況人有智愚之分，會做事肯做事的人，必然是比較忙碌的。天底下不可能要求絕對的平等，所以組織內各部門總有比較忙的，或者是季節性的，或者是業務性的，也可能是特殊性的。這時領導者應該秉持一個原則，就是：那一部門最忙，即較常在此一單位出現。雖然說未必能幫他們什麼忙，至少在精神上給予相當的激勵，讓他們明白，領導者肯定他們的貢獻。如圖33及34。

圖 33 中，主管原本在協調中心的，如今小組 1 及小組 2 比較忙

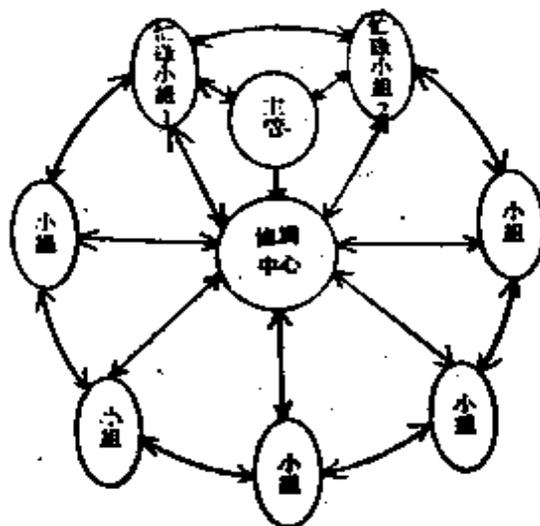


圖33

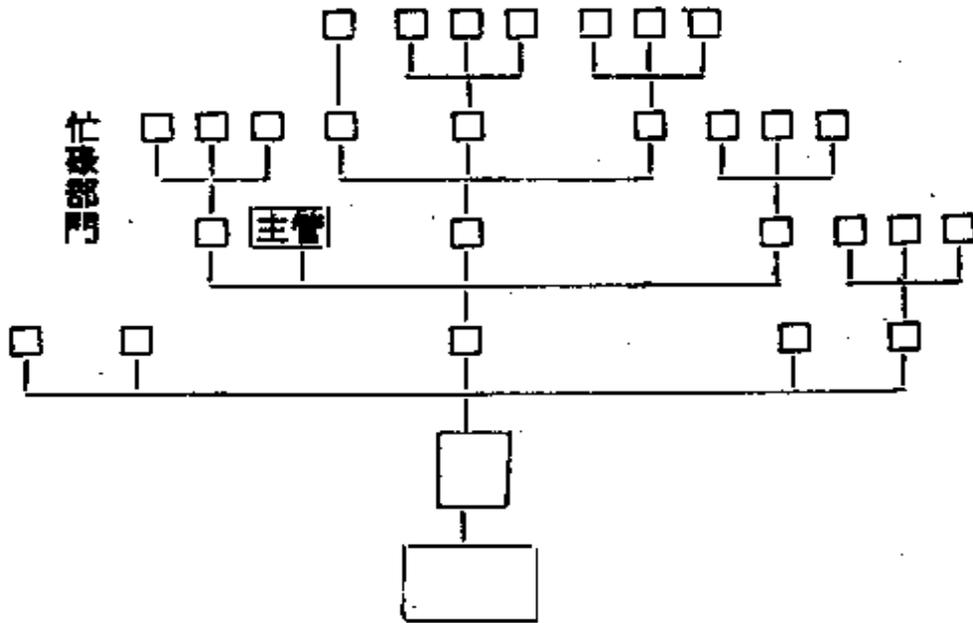


圖34

碌，主管的位置，即移至忙碌小組 1、忙碌小組 2 及協調中心之間，亦即花費較多時間與心神來關懷和支援忙碌的小組。

圖34係「樹狀」組織主管位移的情況。他儘量接近忙碌部門，給予精神上的鼓勵與支援，使他們忙碌於愉快的工作氣氛之中。

但是，十分重要的，領導者絕非親自監督該一忙碌單位的工作，甚至施以壓力，徒使他們忙碌之外，還要承受威脅，增加精神上的壓力。嘗見若干不能體認此一精神的主管，採用緊迫釘人的方式，自己勞累不堪，也把忙碌單位弄得非常緊張，真是害人害己。

四解紛式。成員之間，或小組與小組之間，難免發生糾紛或爭執，甚至引起衝突。領導者切忌以法官的身份，着兩造對質，以明是非。否則這一事件固然大略可以判定，而結怨日深，往後更會招致更多的困擾。當事人自己能夠解決的，儘量讓他們自己去處置，如果無法解決，直屬主管可以站在客觀的立場，予以協調。除非事態相當嚴重，或者可能構成重大的傷害，否則不要輕易動用法令規章。我們深

信，大部份的爭端，都是可以協調解決的，只要主管秉持公平客觀的態度，排難解紛，應該是不會有問題的。此種領導模式，如圖35及36。主管將自己安頓在爭執單位的客觀位置，讓他們心平氣和地自行協調解決，必要時才提出主張，予以仲裁，但絕非判決。

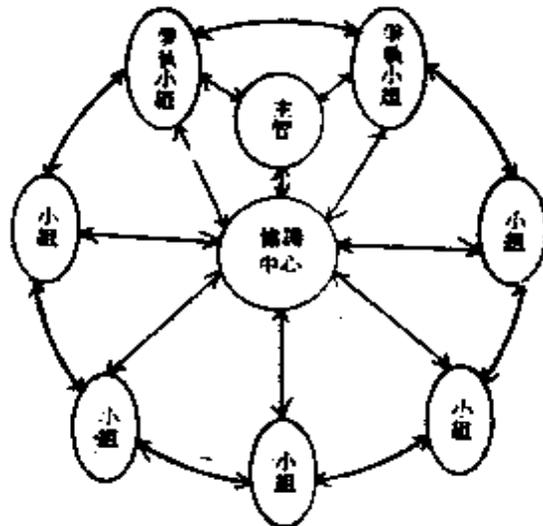


圖35

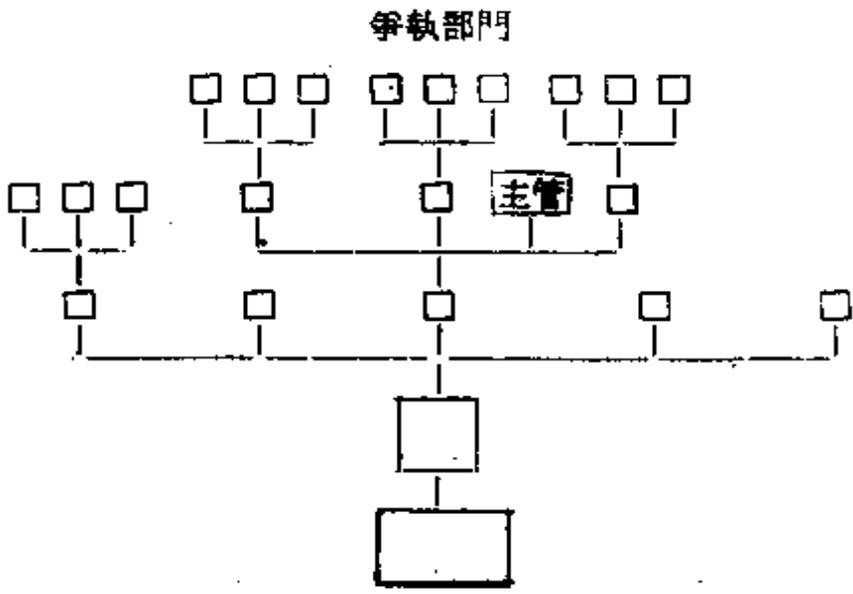


圖36

當然，違法的行為並不屬於糾紛、爭執的範圍。不過，無論處理違法行為或排解糾紛，都應該會同發生單位的直接主管，除非他們牽連在內或者涉嫌重大，否則不應該避開他們逕行處置，以免引起不必要的誤解。

因休閒式。安人的條件之一，在員工身心健康，所以工作之餘，正當的康樂，實屬必要。諸如郊遊、旅行、參觀、以及各種康樂晚會，都是良好的活動。領導者平日固然力求接近員工，終因時間所限，無法普遍而頻繁地和員工相處，而且工作上總有上下之分，彼此不可能完全沒有距離，正好利用休閒活動的機會，與眾同樂。此時最好不要再以領導者的身份出現，要致詞、頒獎或保持與眾不同的立場，相反地應該另行推選康樂領袖，讓他主持活動，自己則扮演與羣眾相同的角色，可參與則參與，能觀賞就觀賞。使大家明白，工作的時候，由於種種需要，不得不分工合作，各有專職，如今康樂時刻，就應該真正打成一片，創造融洽和諧的團隊精神，如圖37，除了康樂領袖以外，其餘一視同仁，不分彼此。

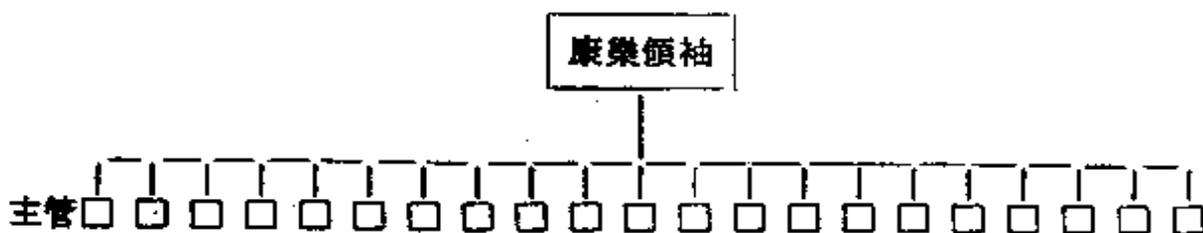


圖37

●參見錢穆著：從中國歷史來看中國民族性及中國文化。頁53。聯經。

●同●。頁48。

●論語衛靈公第十五。子曰：「君子不可小知，而可大受也。小人不可大受，而可小知也。」

●孔門三樂，見論語學而第一。子曰：「學而時習之，不亦說乎？有朋自遠方來，不亦樂乎？人不知而不慍，不亦君子乎？」領導者如果處處自求表現，深怕人家不知道他的才能，便是尚未體會此一心境。

●論語述而第七。子曰：「丘也幸，苟有過，人必知之。」

●論語里仁第四。子曰：「君子喻於義，小人喻於利。」

●論語里仁第四。子曰：「君子懷德，小人懷土。君子懷刑，小人懷惠。」

●論語述而第七。子曰：「君子坦蕩蕩，小人長戚戚。」

●論語憲問第十四。子曰：「君子道者三，我無能焉：仁者不憂；知者不惑；勇者不懼。」子貢曰：「夫子自道也！」

●參見陳立夫著：人理學研究。頁367。中華。

●第一個對中國作嚴厲批評的是英國基督教牧師Arthur Smith，他指責中國人是世界上最缺乏同情心的民族，在日常談話中充滿虛偽，在中國最難獲得的是事實的真相，中國最需要的是正義，……美國傳教士 S. Wells Williams 也指稱中國人的邪惡與墮落已到了驚人的程度，虛偽，不尚真理，偷竊，……好客不是中國人的特質，禮貌根本缺乏誠意，還有殺嬰，……參見金耀基著：從傳統到現代，頁90，●。時報。

●對中國人而言，誠是宇宙萬物的根本。王夫之說：「盡天地只是個誠，盡聖賢學問，只是思誠。天地只是誠，而天無心以立教，唯聖人知其性之本于天之誠，而知性在乎思誠，故以誠立教也。」陳白沙也說：「夫天地之大，萬物之富，何以爲之也？一誠所爲也。」中庸把儒家的思想，建立在誠的基礎上，而融滙成爲一體。

●論語里仁第四。子曰：「不患無位，患所以立。」

●論語學而第一。子曰：「不患人之不己知，患不知人也。」

●論語爲政第二。子曰：「先行其言，而後從之。」

●詩經小雅小旻篇。戰戰兢兢，如臨深淵，如履薄冰。

●論語泰伯第八。曾子曰：「以能問於不能，以多問於寡，有若無，實若虛，犯而不校。」

●論語泰伯第八。曾子曰：「可以託六尺之孤；可以寄百里之命，臨大節而不可奪也。」

●論語八佾第三。子曰：「事君盡禮，人以爲諂也。」

●論語子罕第九。子罕言利。

●參見周卓家著：儒家心學與心理健康。頁58。教育部訓委會。

●同●。頁60。

●論語子路第十三。子曰：「君子易事而難說也：說之不以道，不說也；及其使人也，器之。小人難事而易說也：說之雖不以道，說也；及其使人也，求備焉。」

●論語子路第十三。子曰：「無欲速；無見小利。欲速則不達；見小利則大事不成。」

●論語子路第十三。子曰：「其身正，不令而行；其身不正，雖令不從。」

●論語子路第十三。子曰：「不能正其身，如正人何！」

●論語八佾第三。定公問：「君使臣，臣事君，如之何？」孔子對曰：「君使臣以禮；臣事君以忠。」

●論語公冶長第五。子謂南容：「邦有道，不廢；邦無道，免於刑戮。」

●論語公冶長第五。子曰：「齊武子，邦有道則知；邦無道則愚。其知，可及也；其愚，不可及也。」

●論語泰伯第八。子曰：「民，可使由之；不可使知之。」

●參見陳大齊著：論語隨解。頁172。商務。

●論語雍也第六。子曰：「中人以上，可以語上也；中人以下，不可以語上也。」

●中庸第二十章。子曰：「天下之達道五，所以行之者三。曰：君臣也，父子也，夫婦也，昆弟也，朋友之交也，五者，天下之達道也。知、仁、勇、三者，天下之達德也。所以行之者一也。」

●中庸第二十章。子曰：「凡爲天下國家有九經，所以行之者一也。」

●同●。頁1。

●參見張起鈞著：老子哲學。頁146。正中。

●參見鎮天錫·張錫編譯：現代行政管理。頁99。臺灣勞工教育推委會。

●參見盛田昭夫原著，吳守瑛譯。實力主義論。頁17。中華企管中心。

第九講 中國管理的方法(五)控制

一、中國人的控制有什麼特性？

控制是管理最後一個重要的活動。如果缺乏控制，不知要出現多少困難，增加多少錯誤。雖然大家普遍地對控制相當反感，把它視同限制、強制、劃分界限、指導、主張、監督、操縱及禁止的同義詞，但是任何機構，不論員工的勤惰、金錢的支付、物料的使用、產品的標準，無不加以嚴格的控制，否則即難達成預期的目標。

廣義地說，控制是指個人或團體有意識地決定或影響其他個人或團體未來意向的一種程序。管理控制包含預防性及矯正性兩種：前者表現為組織的規章及計劃，後者包括各種調查、分析、報告、以及糾正系統。

控制的目的是，在設法維持目標和手段、產出和費用之間的均衡。西方的控制，比較重視「提供最佳情報以利達成最正確的決策」；中國老闆則喜歡直接用以「控制整個機構的活動」。

前已述及，中國管理的最高境界，在「從心所欲，不踰矩」。從心所欲象徵無比的自由，但在充份自由自在之中，却能夠不違反所有的規矩，必須依賴強大而全面的「自我控制」。曾子說：「我每天以三件事反省自己：替人家計議事情，有沒有盡心盡力？對朋友有沒有不誠信的地方？負責傳授給別人的學業，有沒有不純熟的地方？」●能夠這樣時時反省，才有可能達到「君子時時刻刻守住仁，不片刻離

開●」的境界，那時當然可以從心所欲，不受任何有形的外在控制。

中國人講求全面的控制，却又希望自由自在；如何在自由自在中達成全面控制，即為中國人控制的特性。茲說明其要項如次：

(一)中庸之道。孔子說：「君子的所作所為，都切合中庸的道理；小人的所作所為，都違反中庸的道理。君子之所以能夠切合中庸的道理，是因為君子能夠隨時居於中道，無過與不及；小人之所以違反中庸的道理，則是因為小人不知此理，不生戒慎的心，而無所不為。●」控制最困難的地方，是建立標準。通常我們根據職權、習慣或科學的方法，確定一種尺度，來做為測量工作績效的工具。這種尺度，即是控制的標準。不論有形的標準，如產品的銷售量，還是無形的標準，如員工的工作態度，都應該力求「不偏不倚、無過不及●」，合乎中庸之道，才能够具備合理的穩定性和普遍的適應性，而獲得有效的控制。

(二)推己及人。有形的標準比較容易建立，也便於用數量表示，明顯而具體。無形的標準像工作態度如何來測定，則顯然較為困難。孔子提示我們「能做到盡己之心推己及人，就離開中庸之道不遠了，凡是別人施加於己身而自己不願意的，便不要施加於別人的身上。●」我們在態度上所希求員工做到的，應該是自己所能够以身作則，完全做到的，否則即是過份的要求。同理，組織內成員每一個人人都明瞭推己及人的道理，並且熱切地實踐，那麼上下、平行、內外的關係，自然合乎前面所說的「絜矩之道」，一方面有利於建立互相依賴網，一方面也符合領導的「對待原理」。

(三)君子務本。有子說：「一個用心於世道的君子，必須專心致力於根本的事情；一旦根本的事情做好了，這個世界就可變成為有道的世界了。●」控制應該把握重點，對於影響整個的目標、計劃和策略，

必須特別關心。換句話說，控制不必處處去尋找差異，却應該針對根本的重點來採取行動。中國人由於重視本末終始的先後次序，所以主張團體成員，「一律要以修身為根本。如果不先修身，以致亂了根本，而要求其他的事如治國、平天下還能夠弄好的話，那是絕不可能的。」

●因此團體內必須確立一個十分明朗的控制制度，使大家知所遵守。有了這個根本，才可以收到防患未然的防範性控制效果，而一旦發生差異，也才可能立即施以補救。

四禮法並重。許多人看到孔子的話：「用德化來教導人民，用禮教以整齊他們，人民才能心裏羞愧，言行俱正。●」便認定孔子要用禮治不主張法治。這實在是莫大的誤解，因為法必本於禮，亦所以保禮。孔子的意思，是說禮治優於法治。不過禮治沒有做好以前，自不能不用法治。因為人有智慧之分，那些資質在中等以下的人，對於控制的法則未必完全瞭解，却又自作聰明，不完全照着規定去做，假如勸導不生效果，當然也是需要刑罰（懲戒處罰）的。

四不驕不吝。孔子說：「一個人就算具有周公那樣好的才能，設使犯了驕傲和鄙吝的毛病，他的才能也就不足觀了。●」他希望我們「多聽人家的話，儘可能把可疑的地方撤去；就是那些不可疑的地方，也得很謹慎的去講，這樣自然減少錯誤。多看人家的行事，儘可能把可疑的地方撤去；就是那些不可疑的地方，也得很謹慎的去做，便不至有很多悔恨。●」只有謙虛的人，才會「自己能力高而向能力低的人請教；自己多聞多見而向聞見不及他的人請教；雖然已經有了充實的心得，自覺依然空虛；有人冒犯他，也不予計較。●」只有不鄙吝的人，才能夠「當用不省，當省不用」。所以不驕不吝，是每一成員共通的行為控制標準。

四五美四惡。孔子認為管理者必須具備五種美德，並且戒絕四種

壞事。五種美德包括惠而不費、勞而不怨、欲而不貪、泰而不驕、威而不猛。組織成員以為有利的事情，就讓他們去做，便是惠而不費；選擇可以做好工作的人，使其工作，誰還會怨？想要施行仁道管理而推行順利，還有什麼可貪？管理者無論對多數或少數人，無論對地位高或低的人，都不敢怠慢，這就是泰而不驕。君子端正衣冠，慎重視瞻，儀容矜莊，使人見了就有敬畏的心情，便是威而不猛。至於四種壞事，則是不先施教導便行誅殺，謂之「虐」；不預先告戒而要責其成功，叫做「暴」；隨便訂定一個日期而迫使屬下完成工作，即為「賊」；給部屬謀取一點點福利，便要折磨人家，不肯痛痛快快的給人，叫做「有司●」。管理者苟能以此五美四惡來自我控制，再加以懂得天命，瞭解天命所歸的道理；懂得禮，知道如何處世；又能夠仔仔細細的聽人家的話，使和他相處的人得以從容不迫的把心裏的話都說出來，因而可以從談話當中瞭解對方這個人●，那真是最難得的管理者了。

(七)過而不文。子夏說：「小人犯有過失，一定會極力設法掩飾。●」站在控制的立場，掩飾過失可能帶來更大的害處，所以孔子說：「一個人犯了錯誤，如果不改，那就成為壞人了！」●部屬犯過，只要不是存心如此，而又知過改過，那就是善莫大焉，因為他已經從錯誤中獲得寶貴的教訓，這種難得的經驗，有時還是金錢無法購得的。任何生產或銷售過程，發現錯誤，固然不可以掩飾，即使管理者自身有了錯誤，也應該立即坦承改過，因為子夏說：「君子的過失，就像日食月食一樣；他有過失，大家都看得見；他的過失一旦改掉，大家仍都仰望着他。●」管理者不是聖人，也可能犯錯，而身居高位，大家馬上就會覺察到，正如孔子所說的「丘真是幸運！如果我犯了過失，人家必定會知道的。●」所以不掩飾過失，立即改過，才是最好的辦

法。這就是控制一旦發現差異，應該趕快設法矯正的道理。

(內)不憂不懼。中國管理的最終目的在安人，而不憂不懼，即是安人。所以不憂不懼，是自我控制的測量標準。人的不安，比較顯著的，約有八種：凍餒的不安、病患的不安、牽掛的不安、慌亂的不安、嫉妬的不安、悲傷的不安，憂愁的不安、恐懼的不安。而此八種之中，憂愁的不安與恐懼的不安，可為代表，其餘的六種，都可歸屬其中。人生的不安，大致來自憂懼。如能做到無憂無懼，則人生當可安寧了●。孔子對司馬牛說：「君子不憂不懼。●」不憂不懼，並非對於可憂可懼的事情，一律不聞不問，不思不慮，以使心內無所憂懼。假若如此，那只是虛偽的安，不是實安，不憂不懼，乃是無可憂無可懼，意即控制良好，沒有可憂可懼的事實存在，因而用不着憂，也用不着懼。任何機構，若能達到此一地步，那才是真正收到控制的效果。

(外)和而不同。孔子說：「君子對於他人言行之所以贊同與合作，只是由於該言行有合於義，並不因為有利於己。小人則不然，其所以贊同與合作，只是由於該言行有利於己，並非因其有合於義。●」主旨在教人應該和而不同。和，是和於他人；同，亦是同於他人。但是「和因義起，同由利生」，機構內所有成員，如果都能够認同有合於義的言論與行為，那就是和●。中國人說：和氣生財，除了和諧之外，似乎更應該因義而和，才能够羣策羣力，把大家的力量，控制在追求公利、大利的目標上。

(十)憂患意識。中國人控制的動力，主要是憂患意識。憂患意識不是恐怖、絕望。它是管理者對吉凶成敗的深思熟慮，希望以自己的力量來突破困難而尚未突破的一種心理狀態。徐復觀先生在其「中國人性論史」中指出一般人常常在恐怖，絕望中感到自己過份的渺小，因

而放棄自己的責任。而憂患意識，則是人類精神開始直接對事物發生責任感的表現，也即是精神上開始有了人的自覺。牟宗三先生在其「中國哲學的特質」中也肯定中國人的憂患意識絕非生於人的苦罪，它的引發乃是一個正面的道德意義，是德之不修、學之不講；是一種責任感。中國人常說：臨事而懼，好謀而成。好謀而成指謹慎的計劃，臨事而懼則是負責認真的態度，為良好控制的基礎，兩者正好是一體兩面。

居於上述，可見中國人的控制觀，還是偏重在人。人控制得好，再來控制事物，必定是比較容易而且也較有效果的。孟子說：「處在憂患的環境中，才能够生存；處在安樂的環境中，便會死亡。」●組織成員如果有見及此，便會以憂患意識為基礎，一切以義為標準，無過與不及，偶有過失，立即勇敢承認，並且馬上矯正，使整個機構，處於無可憂無可懼的狀態，那麼控制就由有形而無形，大家都可以從心所欲，却不會踰矩了。

中國人很少用「控制」這個名詞，大概是認為「以德服人」才是「王道」；「以力服人」即為「霸道」。「以德服人」要人家自動自發，根本談不上控制；「以力服人」採強制方式，才需要控制。不過，我們既然把 Control 譯成「控制」，就用它來代表有關的行為，亦無不可。

二、中國人的控制有那些缺失？

中國人的控制，原本主張中庸之道，一切都依據中道標準，自然順天理而應人情，收到宏大的效果。但是孔子說：「中庸的道理，真是至善至美！可惜一般人已經很久不能實行了！●」又說：「中庸的道理

之所以不能實行，原因在：聰明的人過於明白，以為不足行；而笨拙的人又根本不懂，不知道怎樣去行。中庸的道理之所以不能顯明，原因在：有才智的人做得過份，而沒有才智的人，却又做不到。●」，因而感嘆：「中庸的道理，恐怕不能夠行了吧？●」

中庸的道理不能做到之後，中國人的控制難免呈現若干缺失，茲舉例說明如後●：

(一)施加壓力。控制的標準，多半訂得高而嚴，希望在員工心理上造成壓力，讓他有虧欠的感覺；然後考核的時候，才稍為放寬，表示施恩，使對方心懷感激。不過這種如意算盤，往往未能達成預期的目的，因為經過一、兩次之後，員工心裏有數，反而失去標準的威信，又認為考核放寬才是應該的，連帶破壞了考核的精確性。若干管理者喜歡用抽查的方式，使員工經常處於戰戰兢兢的狀態，徒然造成緊張氣氛，令人厭煩而不安。也有人慣於運用開會，故意在會前、會後製造壓力，希望員工提高警覺，而更加盡力，結果往往形成「為會議而忙碌」的「無效工作」，大家忙碌得很，對正常業務，却並無裨益。

(二)聽小報告。若干管理者，天生是個愛聽小報告的人，放着正常的資料和文件，不去採信；寧願以耳代目，相信那些未必可靠的小報告，非但視為收集情報的良好途徑，而且樂此不疲。由於一般的小報告多半牽涉到「人」的因素，難免主觀地加上自己的好惡、愛憎，所以常常弄得不明不白，增加許多無謂的困擾，減低工作效率，而又打擊士氣。事實上，組織內小報告是否流行，關鍵端在老板一人，他不聽，也不予採信，則管道不通，自然逐漸減少。老板聞聽小報告，只要不表拒絕，接受即是鼓勵，馬上蔚為風氣，越來越多，終至不可收拾。

(三)佈置眼線。少數管理者，偏愛間諜模式的控制。他通常會在各

個部門，物色一個平常表現並不出色，而且不多講話的人，製造機會，特別給予關懷，使其受寵若驚，因而對管理者產生特殊的忠誠，於是進一步交付任務，要盯住該部門的主管及所有成員，提出報告，並且要繼續保持原先的老實相，不露風聲。如果保密得當，必定給予重獎，否則即有重罰。眼線佈置完成之後，管理者扮演間諜首領的角色，分別以不同方式從各部門的諜報人員獲得情報，便以為已經全盤控制，萬無一失。殊不知中國人是最不善於保密的，而一般人又是最擅長看穿人家的真面目的，不久這些線民，便都衆人皆知。於是有心人便反過來利用這些眼線供給假的情報，透過他們的嘴來瞞蔽老板，使其成為組織內惟一耳不聽、目不明的人，這也是常見的後果。

（四）故佈疑陣。若干老板不敢採用間諜模式，惟恐尾大不掉，甚至有一天可能威脅到自己，反而不利。他們故佈疑陣，在每一單位安插一個親戚。實際上並未交付任何特殊工作，而單位主管及成員，却無形中受到驚嚇，總認為老板如是安排，必定另有企圖。這種虛虛實實的佈置，雖然只是一種假相，却也坐收嚇阻之效。不過，老板的親戚，看到單位主管及成員對他另眼看待，是否會將計就計，若隱若現地暗示自己賦有特殊任務，趁機有所需索呢？這也是不可不防的。

（五）緊迫釘人。有些機構乾脆把辦公室打通，所有的人都坐在同一個空間裏，按照級職的次序，主管坐在最後面，一目瞭然，俾便全場緊迫釘人。這種方式，是日本人常用的辦法，而為美國人所不取。好處在容易提供「參考羣」●使成員將團體的規範作為他的照鏡，放在他的心理體系中，以影響他的思想、判斷和態度。但是，不同階層的成員，長久面對面相處，彼此毫無私密性可言，勢將熟不拘禮，而且經過長時間的壓抑，在最高主管離開現場時，其餘的人必定鬆一口氣，趁機說說笑話，做一些輕鬆的動作，大家漸漸取得默契，甚至當

最高主管在場時，都會互相對應，傳遞字條，交換會心的微笑，而引以為樂。

(六)明查暗訪。若干老板，對於高階及中層主管的私生活十分注意，認為察微可以知著。他們在選任幹部之初，便會留意那些家庭比較清寒，珍視工作機會，升遷之後肯賣死力的「青年才俊」。任用以後，也密切注意他們的家用情形，與人交往的狀況，以及身上穿戴的物品，例如發現某甲忽然戴用名貴手錶，或者他的太太手上多了一顆貴重的戒子，便會明查暗訪，以求瞭解原因。如果是正當來路，當然可以諒解；否則不免起疑，因而存有戒心。

(七)約晤基層。有些老板，採用定期約晤基層人員的方式，使各單位主管，深知他經常與成員保持密切連繫而提高警覺，不敢營私舞弊，或者有不忠誠的言論。各單位主管既然瞭解此種措施，當然也就起而自衛，他們一方面儘量討好部屬，凡有改變，對部屬有利的，便再三說明這是由於自己據理力爭，費盡氣力才爭取來的；對部屬有害的，則一再抱歉，表示上級非常堅持，自己愛莫能助。一方面提高警覺，加強培植心腹，結成死黨，以鞏固自己的位置，增強對抗的力量。

(八)訪問顧客。企業界老板，每以訪問顧客或經銷商的方式，來瞭解自己公司的所作所為所建立的形象，作為控制的標準。他們每年幾次，分別拜訪，詳細詢問商品的品質、數量、包裝、運輸、價格、收賬情形，當然也問及工作人員的服務態度及操守方面，從顧客或經銷商的反應，來測知各方面的真相，作為考核及改進的參考。這種方式，如果妥善運用，例如不讓對方知道自己的身份，或者透過雙方的朋友側面瞭解等等，效果應該相當良好。不過若干老板，惟恐對方不知道他的身份，而且時常露出只要有證據，便要讓他的部屬好看的姿

態，使顧客或經銷商有機可趁，故意歪曲事實，或者居於私人的恩怨，存心整人，那就得不償失了。

(九)公開檢討。差異發生之後，常用的方式，便是開會檢討原因，讓各單位主管當眾自我檢討，利用中國人愛面子的因素，使其難堪。這種差異分析的方法，幾乎不可能獲得真實的答案，却一次又一次地進行着，主要是它的結果，往往滿足了與會人員個別的自我保護的需求。因為任何單位主管，心裏都明白，只要毫不留情地揭露真相，傷害到任何一個「人」，他沒有不全力反抗，甚至倒咬一口的，所以他必定小心翼翼，儘量在檢討過程中，避開人的因素，把一切責任，推給環境變動太快或設備老化，最後實在沒有辦法，便把各種原因，歸之於非人身化的「制度」，聲明制度不改變，將來經常會產生這種差異，於是皆大歡喜，自然不再有人反對。而老板自身，也獲得無上的安慰：畢竟不能怪我看錯人或不善用人，原來是制度出了問題。

(十)高度主觀。絕對客觀是非常困難的，簡直不可能。但是高度主觀，也是十分危險的。若干管理者並非不相信統計或會計資料，他們也定期利用這些資料來分析研判，作為控制的參考。不過他們相當主觀，總是要求資料配合他們，而不是他們接受資料。看到會計報表，便表示不可能如此，退回重製；解釋統計數字，也是根據他自己的想法，並且十分肯定，必然是這樣的。主辦人員再三說明，他都聽不進去，偶而還要罵人。我們發現若干會計、統計人員，常常煩惱不知如何編製報表，並非專業知能不夠，而是擔心老板的反應。處於如是的團體，儘管報表資料一大堆，到底能發生多大效果，真是不堪想像！

從這些不正常、却相當普遍的現象，可以瞭解中國人的控制，依然是以人為主要焦點。不幸的是，我們對人逐漸失去信心，因而不敢相信別人。由於老板不相信伙計，致使伙計也不相信老板，原本是一

個互依互賴的組織網，如今變成互相猜忌，彼此提防的場所，難怪許多人都在感嘆：時代變了。

時代當然不斷地改變，於是有人提醒：這是個科學的時代，一切應該本乎科學原則來辦理。然而，中國人相信科學嗎？胡適之先生曾說，五四以來，科學已經在中國取得了至高無上的地位，沒有人斗膽公開地否認它的權威。中國人斷然不會那麼傻瓜，從自己嘴裏說出渺視科學的話。但是，心裏又如何想呢？是不是也不太相信科學儀器式的控制呢？

不敢相信人，又不太相信科學，結果只好走上「只相信自己」的道路。孔子說：「笨拙的人偏要自以為是，卑賤的人偏要憑自己的意思去做。這樣的人，遲早一定會害及其本身的。●」我們是不是需要好好地反省一番呢！

三、控制的「經」是什麼？

中國人的控制精神，原來十分積極。管理者營造一個良好的工作環境，藉着員工的自我控制，讓他們自由地自動自發去達成預期的目標，實在是非常合乎人性要求的控制。後來由於失去誠信的心，加上不瞭解真正的意義，使倫理徒具形式，結果控制變成消極性的拘束與限制，完全不能符合安人的需要。

傳統和現代的中國管理者，都重視對人的控制。一方面抱怨其複雜性與煩擾性，一方面卻又樂此不疲。他們也都希望員工不僅僅對組織忠誠，而且切盼員工對他們忠誠，甚至認為對他們忠誠即是表示對組織忠誠。這種事實，殊難以價值判斷來改變。我們並不否認對人控制的重要性與必要性，因為人控制得好，其他物料、產程和產品自然也

就比較有把握。即使「無人化」工廠，也必須配置少數的人員，那時這少數人員的控制，更顯得重要，正所謂量少而質大。忠誠也是如此，人數越少，越要求絕對的忠誠，這是古今中外皆然的道理。

現代科學發達，對人、事、物的控制，逐漸科學化，致使人的尊嚴貶低、價值一落千丈，管理界視人猶物，已日趨普遍。中國人向來以頂天立地的大丈夫自期，在此種情況下當然無從樂業，亦即難以安人！我們建議：對事對物的控制，可以儘量採用科學器材及方法；對人控制，則請儘量顧及員工的面子●，使其樂意接受。要達到此一地步，至少應該把握下述控制的「經」：

(一)預防性與矯正性並重，逐漸加重預防性措施，以利控制目標的達成。防患未然，一則化差異於無形：有關人、事、物的控制，都要預先周密考慮可能發生的差錯，先期預防，無「事」即是有功●。再則可以節省糾正差異所需的人力、物力及時間，亦即減低成本。三則彼此都不發生差錯，不必爲了面子問題而爭論，表面上在控制差異，實際上製造更多的人事糾紛。因爲中國人很不容易「就事論事」，所以很不可能事情解決之後而不產生與人有關的後遺症，這恐怕也是孔子、老子倡導「無爲」的原因之一。預防得好，大家都沒有差異發生，用不着你笑我，我看你的笑話，或者你怪我，我把責任推給他。

(二)對事、物的矯正要迅速。預防性控制再做得好，也可能發生例外，所以矯正性的措施，仍屬必要。對事、物的矯正，一般說來，較少直接涉及「人」的，都比較容易，只要瞭解差異的所在，尋出其原因，如果在人力可以控制的情況下，爲了減少損失，應該迅速予以調整，越快越好。假定牽涉到「人」的部份比較多，而又十分嚴重，非趕快矯正不可的，管理者最好邀約有關人員，說明情況緊急，採取「非常式」的領導，先予適當的調整，但是事情過後，務必對有關人員

的心理，有所疏導，以免增加大家的不愉快。事實上許多主管之所以長期累積下來，使得原先對他忠誠而逐漸變得未盡忠誠，主要原因即在忽略事前事後的心理建設。

（三）對人的矯正務必要和緩。當然，社會上人浮於事，找工作的人很多，不怕找不到人。但是，人事流動率太大，經常換人，所浪費的找人、訓練新手、重新安排、更動資料等時間和金錢，也相當可觀。何況人心浮動，在職的人也未必心安，更是影響士氣。既然任用，就希望他好好工作，長期為組織効勞，而他的經驗累積，才是組織的寶貴資源，所以對人矯正，不可不謹慎小心，以免造成無意的傷害。首先，必須瞭解產生差異的動機，以及他的處境，然後再設身處地，如果管理者自身扮演此一角色，處於同等的情況，又將如何？即使真的錯誤在「人」，也不妨聽聽他的心聲，讓他充份申訴理由，同時避免當眾給予難堪。因為管理者如果一心一意只想保護自己，所有員工看清真面目之後，他們也會依樣畫葫蘆的，畢竟中國人還是相當聰明的。對人的矯正，一般人多主張「先改正其觀念」。憑空改變一個人的觀念，真是談何容易，可否設法改變環境，使其自己適應環境而改變自己的行為；同時從觀念和行為雙方面着手，彼此互相強化，應該更為有效。

（四）依據計劃作適當的重點控制。控制與計劃原是一體兩面，控制必須依據計劃，沒有計劃亦即無從控制。實際上我們就是由於缺乏完整的計劃，不知如何控制事物，只好轉而控制人，以致認為控制人就等於控制了全部。如果具有良好的計劃，而計劃中又已經充份考慮控制的有關要項，我們便可以依據計劃所訂定的明確、客觀標準，來進行比較，分析，一旦發現差異，才能够予以適當的調整。因為控制所使用的數字及報告，必須與計劃所要求的基準相比較，探求其發生差異的原因，才能有所改進。

(四)必須配合組織，力求權責一致。歐威克指出控制的「一致原則」(Principle of Uniformity)●，即是：為控制目的所使用的數字或報告，必須能夠充份而明顯的表示出組織單位的活動狀況。對於任何人的業績，亦不得以其本身不能發生影響力的數字來表現。換句話說，對其應負責任所記錄的數字，應同時與其個人的權限相對照，以取得統一。惟對中國人來說，我們主張權責的賦予，以小組（也可能是一個人，但仍視為一個工作小組）為單位，因此控制的對象，也以小組為宜。

(六)注意控制的時效。歐威克的「效用原則」(Principle of Utility)，指出控制的期間，如週、月、期、年等，應該適當確定，並力求易於核對。因為控制的時間，有每日而嫌長，也有每年仍感太短的；同時報告的正確性，常因該期間的終了後及立即加以利用時，有相當不同的效果，因此對於「期間與正確性」的關係，應該詳細比較測定：有因期間過長而漸失效用的，必須予以縮短；有因期間漸漸延長而增加其重要的，則宜酌予延長。

(七)力求有益於決策。管理者如果詳細審核所有控制數字或報告，勢必浪費許多時間和精神，實際上亦無此可能。但是管理者決策之際，又非審度實際情況不可，對於控制的報告，也不能不有所瞭解。歐威克提出「例外原則」(Exception Principle)，認為控制報告應先經由幕僚審慎檢討，然後將特優或特劣的一般標準之例外的東西，送給管理者，讓他在極短時間內，瞭解組織進退的情形，而有助於決策。

(八)控制制度應該簡單明瞭。許多用數學公式作基礎所演繹出來的控制方法，固然比較精密、正確。但是如果十分繁複，使管理者難以瞭解，或縱能瞭解，亦需事先花費許多時間去閱讀或研究，否則一知

半解不僅無益，反而容易造成錯誤^①。這種控制制度很容易失去功效，徒然成爲具文，必須考慮加以修正，使其簡單明瞭，易爲一般管理者所接受。

(v)控制制度應該及時指示改正的行動。優良的控制制度，不但能够發現差異的情形，而且亦能發現差異的原因，使管理者得以採取矯正的策略，例如人工差異中，通常可劃分爲時間差異及工資差異兩種原因，一旦人工成本與預定標準不相符合時，管理者很快就能找出原因，加以調整^②。同時爲了正確起見，可以數量化的標準，儘可能採用比例來評估，並且設置適當的傳遞系統，產生差異信號，以利及時矯正。如果能够逐步走向自動化控制，當然更好。

(vi)控制制度必須合乎經濟原則。我們經常站在「防止弊端」的角度來考慮控制制度，因而認爲內部牽制越嚴密越好，殊不知複雜周密的牽制制度，必須相對地花費更多的成本來設置和維持。所以控制制度建立時，必須將其所需要的費用與所能產生的效果，作一比較，然後選擇其中最合乎經濟原則的一種，作爲現階段的控制制度。當然，有關控制的必要性程度與其效果的測定，實際上十分複雜而困難。但是，任何一種計劃或控制，原則上都應該預先測度其效果，以與成本相比較，才是取捨的標準。

總之，優良有效的控制，必須合乎人性的要求，因此應該易於理解、顧及有關人員的自尊（面子），並且權責一致，符合原來的組織體系。它不但能够明確查究差異發生的場所，判明責任的所在，指示差異的原因，而且應該及時採取適當的矯正措施。同時，適當的控制才是優良的控制，否則便是不必要的浪費。在合乎經濟原則之下，選擇重點，作有效的控制，則有賴於快速而正確的傳遞系統；能够及時將差異分析的情報，傳達給管理者，使其得以迅速採取矯正的必要措

施。但是，我們仍然認為：控制事、物，儘量科學化；控制人員，不妨藝術化。而對事、物的糾正，越快越減少損失；對人的糾正，務須和緩！

同時，在「興利」與「防弊」的比重上，亦應仔細加以調整，使其合理化。因為「防弊」固然十分重要，但如為了「防弊」而增加許多費用，甚至妨害了「興利」，那麼我們應該在兩者之間，作一客觀的評量，儘力求其利多弊少，不可一味為了「防弊」，而有害於「興利」。換句話說，控制成本之際，也要計算一下控制的成本。當然，居於安人的需要，來考慮「興利」和「防弊」，才能真正分辨利弊的標準，所以控制的衡量，也以安人為其最高準則。

四、控制的「權」是什麼？

控制是相對的。適當的控制，意即在適當的事物中，應該使用適當的金錢、人力與物力。同時控制必須面對不能預期的事項，包括環境的改變以及計劃的變更，予以彈性的處置。所以控制絕非固定不變，却應當依據實際需要，在「人性化、經濟化、明確化、組織化、彈性化」的原則下，作適當的權宜應變。

控制的「權」，說明如後：

(一)適時採取更為簡單明瞭的方法，儘量符合人性化的要求。控制常用的方法很多，通常包含下述幾種●：

1.預算 (Budget)：應用最為廣泛。就是把將來一定期間的計劃，用數字予以表現出來，然後依據具體的預算來控制。

2.會計、統計分析 (Statistical Data)：對業務活動，實施會計、統計分析，以獲得有關資料，是控制上有效的方法，如能用圖

表表示，收效更大。

3. 特定報告與分析 (Special Reports and Analyses): 對特定問題，給予特定的報告，再將其分析。亦即在規定的會計，統計分析之外，對不甚明瞭的特定問題，進一步給予報告與分析。

4. 損益平衡點分析 (Break-Even Point Analysis): 損益平衡表可以表示銷售量與其有關的收益和費用的水準，並且明確標示損益的平衡點。雖然如圖38所示，只重視利益率，而忽視了固定費用因素的影響，但在利益性的決定上，仍然是一種有效的控制方法。

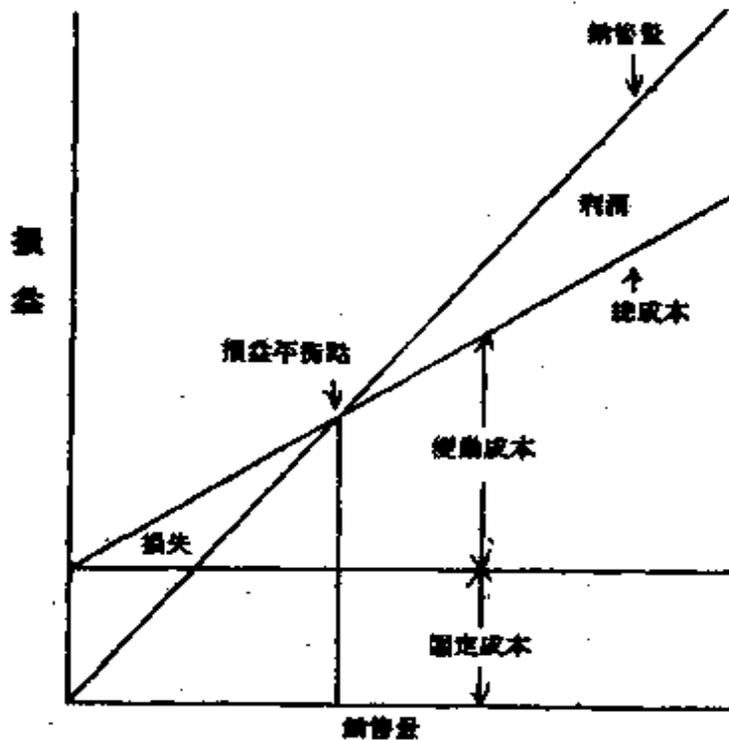


圖38

5. 根據組織、程序的控制: 組織是業務擔當者的活動基準，程序則規定了業務活動的方法和次序，所以依據組織和程序，即是根據基準控制業務活動，也是有效的方法之一。

6. 內部審計 (Internal Audit): 根據組織內監察人所做的內

部審計，對於防止浪費及損失，以及減降風險性，當有助益。

7.外部稽核：委託會計師實施外部審核。

8.對人觀察 (Personal Observation)：對人直接觀察，可以彌補僅靠數字的控制方法之不足。

這些方法，大抵都可以分成調查、報告、分析、矯正四個階段，除了每一階段的活動，都應該儘量簡化，使其為成員所理解之外，尚須適當予以調整，以求其經濟有效而又為成員所樂於接受。

(二)適當調整基準，以利控制活動的推行。控制必須依據預先設定的基準。通常包括下述的五種：

1.物理的基準 (Physical Standard)：是作業活動階段的基準，可用以測定勞動力、生產量、及原料的使用量等，例如每一生產物單位的人時 (Man-Hour)，每一馬力的燃料使用量，每一貨車的噸·哩，每一機械時間上的生產量，都屬於物理的基準。

2.成本的基準 (Cost Standard)：也是作業活動階段上一般使用的基準，用以追求實施計劃時所需的費用。例如每一單位產量的直接費用與間接費用，每一單位產量的勞務費用，以及每一單位銷售量的銷售費用等等。

3.資本的基準 (Capital Standard)：常用於有關資本投入的問題，其中最常用的是資本利益率 (Profit Ratio of Capital)，另外尚有流動比率、固定比率、負債比率、存貨率等基準。

4.收益的基準 (Revenue Standard)：與銷售量有關，常以每一單位銷售量的銷售收益、每一顧客的平均銷售量，一定地區每一人的銷售量等比率表示之。

5.無形的基準 (Intangible Standard)：用在不能以量來測定的領域。常見於企業活動中的管理活動階段或與人羣關係要素具有

密切相關的範圍內。由於無法數量化，只好設定無形的基準。

不論何種基準，均宜維持適度的穩定性。不過在設置之初，應該權衡實際情況，酌予設定；同時外界條件如有重大改變，則基準亦應隨着適當調整。

(三)視組織內部的科技型態而選用合適的控制制度。管理者可依據技術部門所採用的生產程序而作下述的選擇：

1.訂貨生產程序：從航空母艦、核能發電廠、摩天大樓、傳統住宅，到現代印刷業，都是訂貨生產。比較容易發揮工作者個人的思想、觀念和創造力，他們不受技術制度的支配，反而可以控制工作的進度。因此重視人爲的控制，亦即依賴員工的自我控制和依據詳細計劃實施管理監督，僅能小部份稍微借助於機械的控制。

2.大量生產程序：汽車、機車、嬰兒食品這些基於裝配工作線的生產，其特徵爲極端的細密分工，嚴格訂定的固定工作方法，以輸送皮帶移動的速度來控制工作的進行。工作是重複的，不可能有創意；時間速度是固定的，工人有高度的束縛感和被支配感。完全依賴非人爲的機械控制，很容易造成工人的厭煩感和孤立感，因此必須配合人爲的規章，以資控制和激勵，才能有效。

3.連續生產程序：化學工業大多成爲一種繼續流動的工作體系，其特性爲連續不斷的生產活動，繼續投入，也不斷變成產出，而實際活動，全部經由機械操作。工人不太操作原料本身，只是在生產過程中透過開關及分析的工作來監視工作流程。每組人員負責一部份化學處理的昂貴設備，並不感覺到被機器所支配，或附屬於機器的轉動，他們感覺到自己在控制儀器。由於這種生產程序，工人最容易獲得滿足，所以主要依靠非人爲的機械控制。

四適當運用非正式組織，以補正式組織之不足。控制當然是配合

着組織系統而進行的，否則彼此脫節，權責難獲一致，糾正亦甚困難。如果正式組織力有不足，則須適當運用非正式組織的力量。特別是對人的糾正，假若能夠透過當事人所崇敬的同仁或長輩，予以勸導，可能事半功倍。但是無論如何，最後總應該按照正式組織的方式，採取適宜的措施，才是公私分明的做法。

(五)適當給予獎勵，以控制成本。視實際情況，訂定合理的獎勵工資制度，對於人工成本的控制，具有密切的關係。工人除了支領基本工資之外，因實際生產超出標準生產量而領取若干獎金，當然希望盡力工作，以求增產。而發給工人的獎金，僅為由增產而獲致的一部份節省金額，其餘部份的受益者就是公司，因為增產的結果，不但使產品的單位人工成本普遍降低，而且使產品的單位間接成本也相對減少，即使監工成本也同時得以節省，實在是兩蒙其利。不過，訂立獎勵制度時，必須慎防產品品質的低落，以免因趕工而忽略了品質●。

(六)適時適當訓練員工，以加強人事上的控制。中國管理，希望重視人的主體性，提高人的尊嚴與價值，因此對人而言，最好還是加強訓練，使其充份自我控制。組織為了增進效率，必須控制個人行為的不穩定性、變化性及自發性。在安人的大前提之下，惟有適時適當訓練員工，才能夠控制不必要的變化性，加強合理的自發性，並且在不穩定當中，堅持「權不離經」的原則。

(七)配合外界條件的轉變，採取適當的控制措施。一般而言，組織內部因素的變動，比較易於控制；外界所產生的轉變，則較難處理。何況外界有許多條件都處於一種未知與不穩定的狀態，更增加控制的困難，企業界為了減輕外界的壓力，通常採用兩種手段，以資因應。茲簡介如下，以供參考選用●：

1 保險：例如廠房和原料的火險，貨物運輸途中的水險、兵

險，應收帳款的信用保險等等，均為未來意外事件，預作打算。

2. 預測：是一種盡人事以待天命的工作，但可依憑精確可靠的資料，加以智慧的判斷，力求減少其錯誤，亦即盡可能地推測未來可能的轉變，俾便採取合適的因應措施。

(八) 適時協調，以消除因控制而來的困擾。協調是使控制工作能夠成功的一個主要條件。各部門的聯繫如能嚴密，則共同的目標容易達到，否則各自為政，意見紛紜，難免影響工作的成效●。中國人特別注重和諧，任何管理者，要想獲得良好的控制，必須先致力於各部門的協調。如何達到此一目標，端在適當的權宜應變。因為許多因素，例如成員的價值觀、組織的結構、權力的系統、以及不確定的風險程度等，都應該詳予考慮，才能面面顧到。

五、中國人的控制，採用什麼模式？

孔子的控制模式，為「從周與正名」。茲說明其主要精神如下：

1. 確立具體可行的制度，上下一體遵行。孔子說：「我真是衰老得厲害，已經好久沒有夢見周公了！●」孔子生平最大的期望，即是「太平盛世」，所以他常常想起周室太平的時候，因而也時常夢見周公。孔子到了老年，自感年老力衰，仍然發出這個感嘆，可見他還是念念不忘周公所建立的制度，可以把大家帶到「太平盛世」的境界。

2. 制度必須現代化。孔子是「殷人」的後代，思想中自然存有「殷禮」的成份，但是他每次提及制度，總是推崇周禮。此因「周代和夏殷二代比較，顯得文采郁郁然！」所以「從周●」。孔子說：「我喜歡夏代的禮法，可是夏代之後的杞國所行的，並不足以證明就是正確的夏禮。我學殷代的禮法，可是殷代之後的宋國所行的，已證明不合現

代之用。我學周代的禮法，正是現代所合用的，我只有依從現行的周禮了。●」孔子主張制度必須現代化，因為「生在現今的時代，偏要恢復古代的做法；這樣的人，一定會害及其本身的。」當然，孔子所倡導的現代化，是合乎中國環境所需要的現代化的。

3.正名是一切控制的必需條件。孔子所說的「正名」，便是依據制度調整各個成員的權利與義務。廣義說起來，則一切人員及事物，都應該訂定標準，然後切實按照所訂的基準，努力去達成，使其名實相符。我們現在常說的控制三階段：先設定基準、再評價業務，最後改正差異。實際上就是先正其名，再考核實與名的差異，然後設法矯正，使得實如其名。

4.正名必須依據具體制度以為標準。孔子當時所根據的標準，便是盛周的制度。所以「正名」是「從周」的實行，「從周」為「正名」的起點。許多人認定孔子主張人治而不倡導法治，亦即不重視制度，實則孔子一再強調：組織內的成員，各依其名位而盡其所應盡的責任，專心一意地把自己份內的工作做好。而依名位、盡責任，自然非有具體的制度不可。

中國人的控制，依據孔子的主張，一如現代的控制，有四個連續的步驟：

第一步，決定工作標準（S），亦即「正名」。

第二步，記錄相當於該標準的實際工作情形（A），亦即考核事「實」。

第三步，將A與S比較，亦即比較「名」與「實」，決定其差異（V），則 $V = S - A$ 。V即名、實之間的差距。

第四步，根據V採取適當的管理行動，亦可因V並未超出適當限度或目前尚無合適的改變方法，而決定不採任何行動。這第四步才是

真正的實踐，可惜時常爲人所忽略。如果僅以查出差異爲已足，那種控制是沒有功效的。

控制的程序，如圖39：

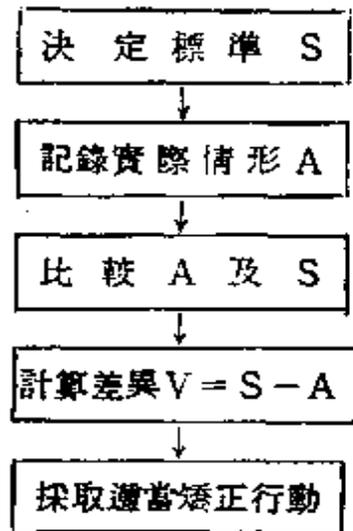


圖39

對物的控制，比較單純，因爲不具心理反應，較易客觀評量判斷，也可以以迅速矯正，其控制模式，如圖40。

設定標準時，必須依據原訂計劃，以此爲基準，在各個業務活動的重點上，視實際需要，訂定物理的、成本的、資本的、或收益的標準，作爲測度評估的根據。

測度實際情形，應該公正客觀，最好利用科學儀器，儘量減少人爲的成份。評估差異，即是比較實際與標準之間的不同。當實績超過基準時，便可判斷爲業績的上升，否則即爲下降。此時分析其原因，究明其責任，乃是必要的措施。

差異的控制，是爲了避免將來再度發生。但如基準不合理時，（當初設定時，理論上多以一百%爲基準，或是任意的假定，經過多次實際的檢討，更能趨於合理。）應當修訂計劃中的標準，以期業務順利

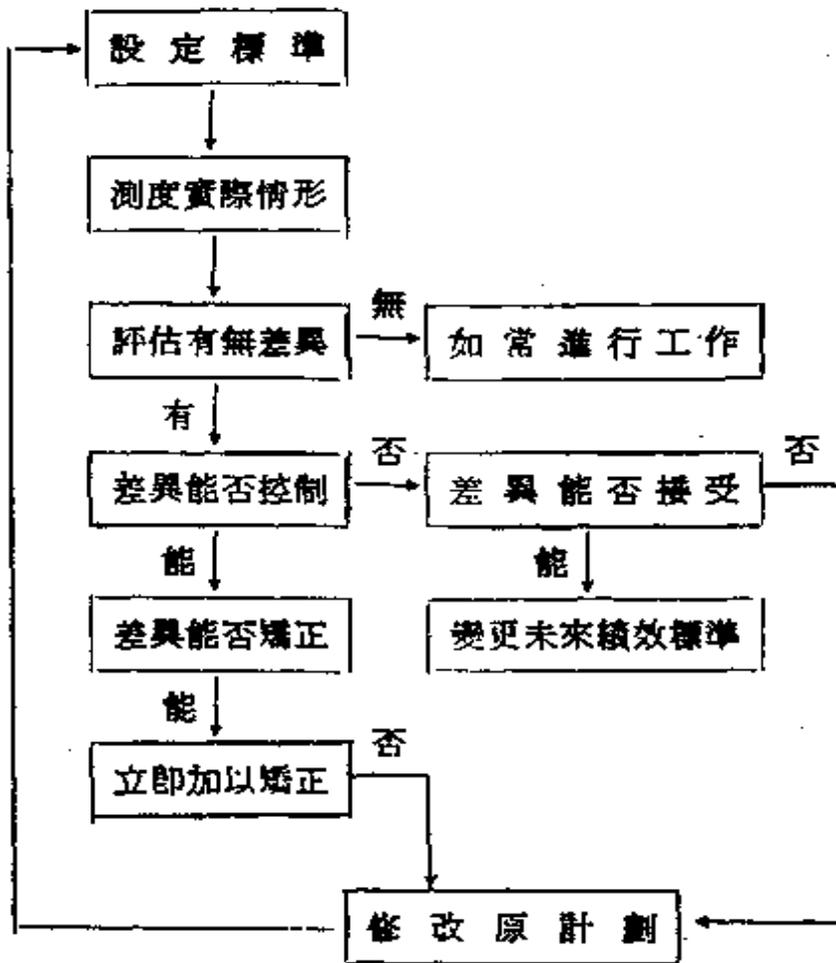


圖40

達成。

至於對人的控制模式，可如圖41。

任何人發現人爲的差錯，都可以透過口頭或書面的方式，個別或聯合地向主管報告。主管必須保密消息的來源，不然發生差錯的人，對報告人將極不諒解而結怨，伺機報復，引起團體的不安。

瞭解真相的方法，包括實地考察、訪問、書面查詢，可親身或委由適當人員辦理，但須公平、公正而客觀，結果如何處置是另一問題，調查過程中務求謹慎合理，以判明責任的歸屬。

人找到了，主管最要緊的，是控制自己的情緒，不要衝動，也不

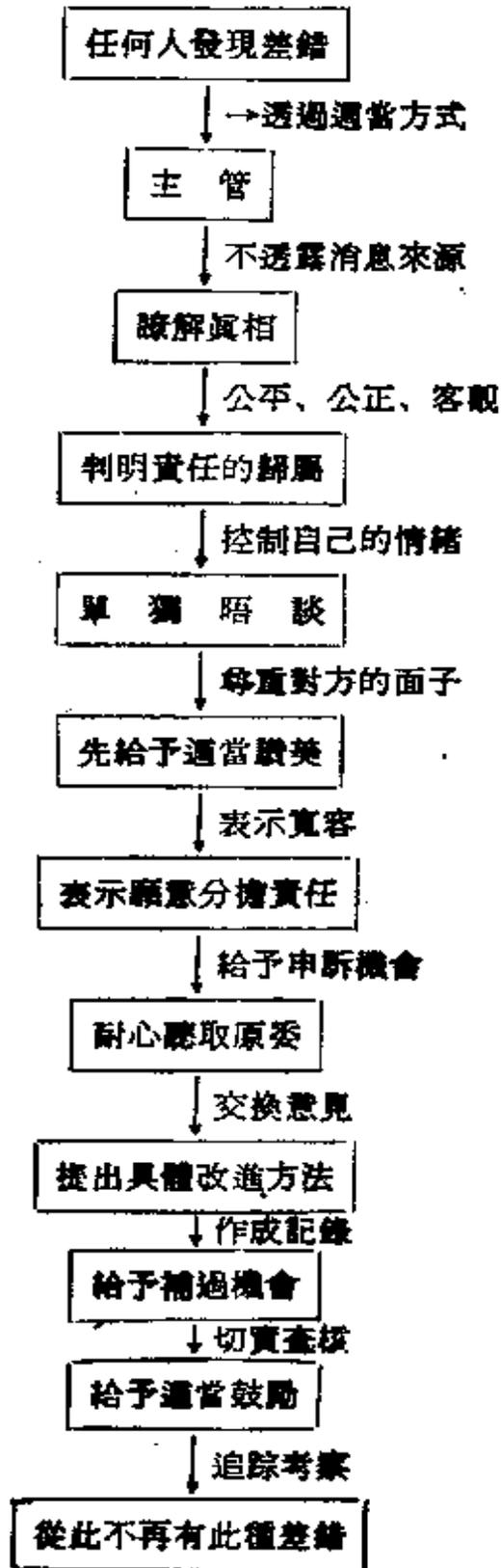


圖41

要拿以往的成見來推論，立即肯定他的過失。單獨晤談是最好的辦法，千萬不要害怕惹禍或牽連到自己，把有關單位約齊，活像三堂會審的樣子。尊重對方，因為他不過是個嫌疑犯，還未斷定其為元兇。再壞的部屬也有其長處，不妨讚美他幾句，顧全他的面子。

主管應該有分擔部屬責任的擔當。有人說：既然授權，就不必分擔，否則誰敢授權？這實在是錯誤的觀念。授權不是分權，因為主管的權限是不可分的，權授出去責任仍舊存在，所以才要密切監督，至少也要充份瞭解，隨時獲得回饋（Feedback）。主管的寬容，並非一味包庇護短，反而寵壞了部屬，却是給予申訴的機會，耐心聽取原委，彼此交換意見，以獲致具體的改善方案。

作成記錄是一個極容易遺漏而又相當重要的步驟，沒有記錄，很可能事過境遷，或記憶模糊，變成是非不明。如果詳細記錄，一方面大家印象深刻，即使有爭執，也可以隨時查閱；一方面對犯錯的人，有一種約束力，驅使其早日補過，並且持久不重犯。

補過是中國管理的特殊精神之一。孔子說：「一個人犯了過錯，如果不改，那就成為壞人了。」又說：「如果發覺自己有什麼過失，千萬不要怕去改！●」他讚美顏回，則說：「他要發怒，便會立刻自行化解；他犯了過錯，決不會再犯。●」人非聖賢，孰能無過？只要不死不認錯，或老羞成怒，把過失硬推給別人；只要勇於認錯，並且知錯能改，便是可造就的員工。補過的意思，就是知錯認錯之後，從此痛改前非，而且舉一反三，不再觸犯類似的過失。我們不贊成一般人所說的「將功補過」，因為硬要建功，又是一種不自然的行為；我們並不反對有功補過，只要順應自然的法則，該立功即立功，並無不好之處。事實上知錯認錯，然後力持戒慎，長此以往，切實做好自身份內應做的工作，便可以視同有功，視同補過。

員工知錯之後，當然應該給予補過的機會，不過務須切實考核，有了良好的表現，還應該給予適當的鼓勵。如果繼續追蹤查察，發現真的不再犯錯，豈非最為有效的矯正方法？

對人糾正的過程，必須從瞭解真相入手。例如某甲平素工作認真，責任心甚重，品行操守俱佳。近來則精神煥散，經常遲到早退，做事亦心不在焉，敷衍塞責。詳細調查之下，才知道他的父親臥病數

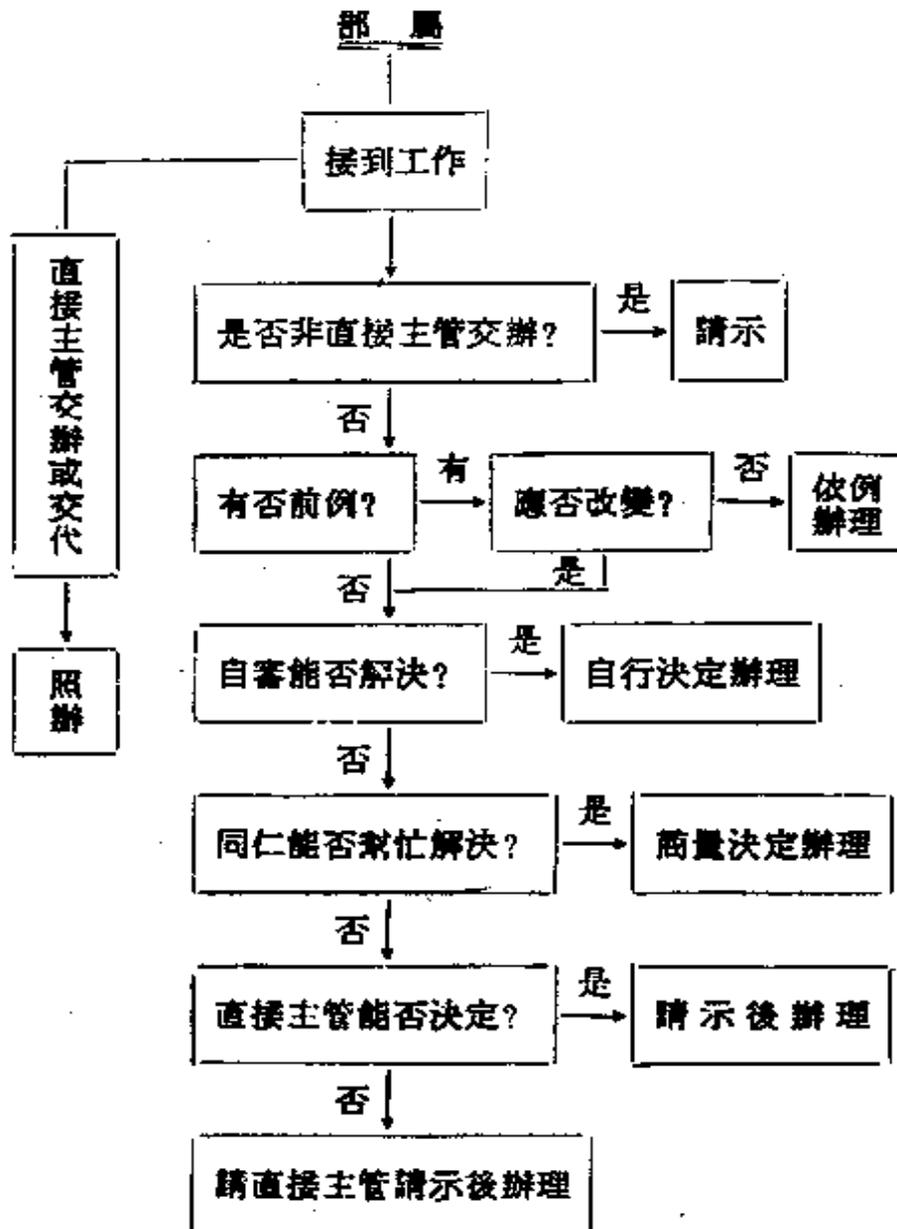


圖 42

月，家庭經濟發生困難，不得不利用晚間另兼工作，白天尚須設法抽出時間，侍理父親湯藥。管理者瞭解此種情形，不但不應加以苛責，而且應該好言勸慰，設法資助其解決困難才是●。

單位主管與部屬之間，經常爲了辦理業務的不能協調，以致積怨日深，終至形如水火。但是，各人的觀點未必一致，中國人又不習慣於同一個單位簽擬出不同的意見，因此常常發生猜來猜去的行爲，彼此都不能安。這時可以採用圖42的控制模式，以資協調。

直接主管交辦或交代的工作，如果一切合法，而又當面承諾，即應照辦不誤。

非直接主管交辦，包括直接主管的上司或其他單位主管在內，如不請示自己的直接主管，最容易引起誤會。

直接主管有必要打破往例，應該事先交代，或主動提出協調，否則部屬依前往辦理，並無不對，不應予以指責。

這種控制模式，還可以作爲人事考核的依據，全無差錯者即是有功，有差錯的亦具體可見，不容分辯，也不會引起爭執。

●論語學而第一。曾子曰：「吾日三省吾身：爲人謀而不忠乎？與朋友交而不信乎？傳，不習乎？」

●論語里仁第四。子曰：「君子無終食之間違仁：造次必於是！顛沛必於是！」

●中庸第二章。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。」

●朱子說中庸就是「不偏不倚、無過不及」的平常道理，它乃是天命所當然的。

●中庸第十三章。子曰：「忠恕違道不遠，施諸己而不驕，亦勿施於人。」

●論語學而第一。有子曰：「君子務本；本立而道生。」

第九講 中國管理的方法與控制 269

●大學：「物有本末，事有終始，知所先後，則近道矣。」「自天子以至於庶人，壹是皆以修身爲本。其本亂而末治者否矣。」

●論語爲政第二。子曰：「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。」

●論語泰伯第八。子曰：「如有周公之才之美，使驕且吝，其餘不足觀也已。」

●論語爲政第二。子曰：「多聞闕疑，慎言其餘，則寡尤。多見闕殆，慎行其餘，則寡悔。」

●論語泰伯第八。曾子曰：「以能問於不能，以多問於寡；有若無，實若虛；犯而不校。」

●論語堯曰第二十。子張問於孔子曰：「何如斯可以從政矣？」子曰：「尊五美、屏四惡：斯可以從政矣。」子張曰：「何謂五美？」子曰：「君子惠而不費；勞而不怨；欲而不貪；泰而不驕；威而不猛。」子張曰：「何謂惠而不費？」子曰：「因民之所利而利之，斯不亦惠而不費乎！擇可勞而勞之，又誰怨！欲仁而得仁，又焉貪！君子無衆寡，無小大，無敢慢，斯不亦泰而不驕乎！君子正其衣冠，尊其瞻視，儼然，人望而畏之，斯不亦威而不猛乎！」子張曰：「何謂四惡？」子曰：「不教而殺謂之虐；不戒視成謂之暴；慢令致期謂之賊；猶之與人也，出納之吝，謂之有司。」

●論語堯曰第二十。孔子曰：「不知命，無以爲君子；不知禮，無以立也；不知言，無以知人也。」

●論語子張第十九。子夏曰：「小人之過也必文。」

●論語衛靈公第十五。子曰：「過而不改，是謂過矣。」

●論語子張第十九。子夏曰：「君子之過也，如日月之食焉：過也，人皆見之；更也，人皆仰之。」

●論語述而第七。子曰：「丘也幸！苟有過，人必知之。」

●參見陳大齊著：《平凡的道德觀》。頁22。中華。

●論語顏淵第十二。司馬牛問君子。子曰：「君子不憂不懼。」曰：「不憂不

懼，斯謂之君子矣乎？」子曰：「內省不疚，夫何憂何懼！」

●論語子路第十三。子曰：「君子和而不同；小人同而不和。」

●參見陳大齊著：《論語臆解》。頁240。商務。

●孟子告子篇。孟子曰：「……然後知生於憂患，而死於安樂也。」

●中庸第三章。子曰：「中庸其至矣乎！民鮮能久矣。」

●中庸第三章。子曰：「道之不行也，我知之矣：知者過之，愚者不及也。道之不明也，我知之矣：賢者過之，不肖者不及也。」

●中庸第三章。子曰：「道其不行矣夫！」

●部份例證，取材自周逸衡先生在經濟部專業人員研究中心舉辦「中國式經營管理研討會」的演講，特此致謝。

●「參考羣」在行為科學中的定義：凡團體的規範和標準，可用作個體的範型者，稱之為該個體的參考羣。參見李長貴著：《行為科學》。頁230。建立。

●中庸第二十八章。子曰：「愚而好自用，賤而好自專，……如此者，裁及其身者也。」

●若干人一提起面子，便惱怒不堪，認為面子害了中國人，但是：平心而論，說這種話的人，難道承認自己不愛面子嗎？愛面子是一種羞恥心的正常表現，不要臉才是可怕的疾狀，我們中國人，是要臉而又愛面子的。

●管理者如果認定「一天忙到晚」、「表現出事功來」的員工，才是有功。則員工自然「無事生事」、「極力製造問題」、「讓大家忙成一團」，以熱鬧非凡、忙碌不堪的假象來滿足管理者的心理需求。管理者假若具有「不怕員工閒着」的氣度，認為「輕輕鬆鬆把事情做好才是有本領的表現」，肯定不製造意外事端即為有功，防患未然才成為大家願意盡力的目標。

●參見錢天錫·張結編譯：《現代行政管理》。頁144。臺灣勞工教推會。歐威克認為控制有四個基本原則：(一)一致原則；(二)比較原則；(三)效用原則；(四)例外原則。

●參見彭作舟著：《企業管理》。頁129。中國經濟月刊社。

●同●。頁130。

- 參見邱康夫著：近代企業組織與管理。頁100。徐氏基金會。
- 同●。頁98。
- 參見雷蒙·韋勒斯原著，潘誌甲譯：動態企業管理學。頁325。協志。
- 同●。頁150。
- 同●。
- 論語述而第七。子曰：「甚矣，吾衰也！久矣，吾不復夢見周公！」
- 論語八佾第三。子曰：「周監於二代，郁郁乎文哉！吾從周。」
- 中庸第二十八章。子曰：「吾說夏禮，杞不足徵也；吾學魯禮，有末存焉；吾學周禮，今用之，吾從周。」
- 中庸第二十八章。子曰：「……生乎今之世，反古之道；如此者，裁及其身者也。」
- 論語學而第一。子曰：「……過則勿譚改。」
- 論語雍也第六。「不遷怒，不貳過。」
- 同●。頁146。

第十講 中國管理的方法(內)訓練

一、中國人的訓練有什麼特性？

「訓練」的意思，是「訓人之所短，練人之所長」。就管理的立場來看，組織內成員對於氣質與知能，均有其必需的標準，而且隨着時空的改變，表現為不同的要求。員工在就業之前，業已接受長期的正規教育，現在為了展「長」補「短」，再在組織內外適當的施以短期的培育與深造，使其切合所需的標準，便是訓練。

人類具有兩種主要的基本能力：一為生長能力，一即適應能力。前者自然依次發展，形成個人的特質，稱為「性格」；後者係對環境作人為的調協之能力，適應能力強的人，比較能對環境作適當的配合。這種個人特徵，稱為「品格」。組織因某種專門目的而要求其員工具備某種性格與品格時，就要訓練。

訓練與教育最大的差異，即在訓練只限於某些特殊的生長與適應的促進，而教育則顧及整個的生長與適應的輔導。訓練的目的在適應人生特殊的需要，教育的目的則以適應人生一般的需要為主。就廣義而言，訓練顯然是教育的一部份。

中國人自古以來，就重視教育；各行各業，更自行訓練員工，不假外求。民國以後，職業教育抬頭，各種職業學校，多以培育專業人才為主旨。但依技術性及專門性的標準，仍然無法達成各種職業團體的要求，所以組織內外的短期訓練，還是十分重要。

中國人主張「活到老、學到老」，隨時隨地都要學習，因為「三個人走在路上，就可以得到我的老師。他們認為好的事，我就做；他們認為不好的事，我立刻就改。●」這種終身接受教育的意願，使得中國人的訓練，具有下述十點特性：

(一)孔門三樂。中國管理的最高理想，是人人都可以從心所欲而不踰矩。因此教育和訓練的境界，便設定為孔門三樂，亦即「學而時習之」、「有朋自遠方來」、以及「人不知而不愠●」。一個人如果能夠「學了以後，便努力去實行，使其習慣成自然」，例如學到了「不應當說話而說話，叫做「躁」；應當說話而不說，叫做「隱」；沒有察看對方的顏色就說話，叫做「瞽」●」的道理，立即應用在實際生活當中，養成「該說的話一句也不少說；不該說的話一句也不多說；留意說話的秩序，不越次發言，也不打斷別人的話頭；注意對方的反應，把握說話的時機」等等良好的習慣，學得了優良的操作技術，便常常練習，使自己熟能生巧，製造出更好的產品。他的為人處事，獲得大家的歡迎，組織內的同仁，固然喜歡和他共同工作，甚至遠方的朋友，一有機會，也很高興來訪問他。他不斷地充實自己，日新又新，有些人不知道他竟然進步得這麼快，他却不因此而有所怨，簡直到了「不怨天、不尤人」的境界。一個人自我訓練，有了這樣的修養，當然充滿了愉快，而且真正可以從心所欲而不踰矩。

(二)德能兼備。希望達到孔門三樂的境界，必須以「德」「能」兼備為訓練的目標。智、仁、勇的陶冶，是一種人格訓練：智的價值，在「知道與人生存互助的方法」；仁的價值，在「存有與人生存互助的心理」；勇的價值，在「具備與人生存互助的能力」。智在知仁，勇在行仁，所以仁為根本。要實行「智仁勇」三達德，則全靠一個「誠」字，所以說：「行德以誠」，一切德行都必須從「誠」做起。「誠」

就是「真實無妄」，中庸說：「所謂誠，是不須勉強而合，不須思維而得，一舉一動都合乎道理●」這是天生的「自然法則」，管理者和所有員工，都應該努力去實踐。人格訓練之外，尚須注重職業訓練，孔子主張由庶而富而教●，此一教字，指人文教育而言，為最後一個步驟，而「富之」的意思，即是職業訓練，却在其前●。樊遲要學種穀，孔子說：「我不如老農夫。」要學種菜，孔子說：「我不如老菜農。●」可見他是尊重各人的專長，亦即肯定職業訓練的價值的。德能兼備之外，中國人也重視體魄訓練，孔子說：「一個人應該以天下太平為職志；要求天下太平，必須用德行；德行以仁為主；但是據德依仁以外，還要學習六藝。●」六藝即禮、樂、射、御、書、數，禮係德育，書、數為智能，射、御為體育，而樂即美育，中國人是主張四育並重的。

(三)君子務本。訓練的基礎是修身，因為組織成員，每一個人都應該以修身為根本。管理者和被管理者，一致用心把「修身」這一根本的事情做好，便可以順利地推行「道德管理」了。有子說：「一個孝順父母、尊敬兄長的人，而會冒犯上司的，極為稀少；如果不會冒犯上司，而喜歡興風作浪，擾亂團體安寧的，也未曾有過。●」修身就是「修正自己的行為」，能夠用知識指導自己的感情行動，便是修身●。孔子說：「知道怎樣修身，就知道怎樣管理別人；知道怎樣管理別人，就知道怎樣管理天下國家。●」大學之道，實際上即是「管理的正道」，修身的目的，是要把一個人由內發揚到外，使我們以己修之身，來從事安人的服務活動。其具體的修正或指導方法，則各人可以不同。例如曾子說：「我每天以三件事情反省自己：替人家計議事情（包括為團體做企劃），有沒有盡心盡力？對朋友（包括對組織、同仁）有沒有不誠信的地方？負責傳授給別人的學業（也可以包括技術和方法），有沒有不純熟的地方？●」

四好學不倦。訓練的態度，表現在「孜孜爲學，好像深怕趕不上那樣地努力追趕，還恐怕不能有所得 ●」，所以必須好學不倦。惟有充份體認「學而時習之」的樂趣，才能愉快地接受訓練，或不斷地訓練自己，因爲孔子說：「知道某事有益却並不愛好的人，不如知道其有益而又愛好的人；知道其有益而又愛好的人，又不如那些愛好到能夠把它當做悅樂的人。●」雖然人有智愚之分，「中等智慧以上的人，由於他們的領悟力較強，可教以高深的道理；中等智慧以下的人，因爲他們的領悟力較弱，不可能教以高深的道理。●」孔子把人分成四等：「生下來就知道的，是上等人；學習以後才知道的，是次一等的人；勤苦力學而知道的，是第三等人；愚昧而不能勤苦求知的，即所謂「凡民」，是最下等的人！●」但他仍然認爲知識是可求而得的，孔子說：「我不是那種資質最高、生下來就什麼都知道的人，我只是喜歡古代聖哲遺留下來的知識，努力去探索其中所含義理的人。●」他自己進入太廟，對每一件不明白的事，都要向人請教●。讚美孔文子，也說他「敏捷而好學，又不怕向他下面的人請教」，可見時時刻刻把握學習的機會，才是訓練的最佳心態。

四先通後專。訓練的內容，當然有共同性和專業性的區分。我國先哲，首重德行的修養，而德行是共通的。所以任何成員，都應該先通於其內在本具的德性，充實了德行以後，再來求取知識，便會中心有主，才能消化知識、運用知識，而不爲知識所役●。孔子主張爲學宜博●，他說：「君子不像器具一般，專限於某一種用途。●」又認爲求取學問須有次序，不可躐等，譬如走遠路要從近處出發，登高處應從低處上升●。一個人最好先從孝、弟、信、愛等行爲開始，然後才及於其他，孔子說：「在家孝順父母，出外恭敬尊長，做事謹慎而說話誠信，普遍的愛衆人而特別親近仁人。學習這些德行以外，又能夠

致力於讀書。●」中國人觀念：不明做人的道理，即失去根本；徒然追求做事，是捨本逐末。品格不好的人，寧可讓他沒有知識，少一些做壞事的本錢。德行欠佳的人，如果做事學得專精，越可能為害人羣，實在不可不防。而且通於物之後要求通於人，極易先入為主，用通物的方法和態度來通人，因此視人為物，把人看做機器。機構內外的訓練，都應該先通於人，再通於物。員工的德行充實以後，再來求取專業知識和技能。同樣屬於本行範圍內的知能，也是先學一般性的，再學專門性的，才不致只知有我，不知有人，嚴重地表現出本位主義的病態。

(六)舉一反三。共同接受訓練，而其最後成果各不相同，這是由於為學的方法與努力互有不同。子貢當年自謙比不上顏回，認為顏回只要聽到一分道理，便可推知十分；子貢僅能推知兩分●，孔子則希望我們能夠舉一反三，他說：「一個人沒有到達為要求知而煩懣的地步，我是不會去開導他的；沒有到達為要求知而悵悵的地步，我是不會去啓發他的。我告訴他一種道理，如果他不能用以推出類似的道理，那我就不再教他了。●」但是推出的道理，必須仔細推敲，並與原先所學得的道理互相比較，以判定其是否正確；否則推是推了，却推出一些不正確的道理來，那就反而糟糕。

(七)不讓於師。訓練的師資，當然十分重要；訓練是否有效，和師資的優良與否，具有非常密切的關係。擔任講師的，必須時時開擴新知，才能趕上時代而不落伍，孔子說：「溫習往日所已經學得的，不任其遺忘；又加上不斷吸收新知，充實自己的知識，如此才可以為師。●」光是溫故，不足以為師；光是知新，亦不足以為師●。不像現在，僅僅知道一些新的知識，便可以為師了。重視自我訓練的人，除了前述的「三個人在路上，我就可以得到我的老師」，不必有固定

的常師之外，更注意選擇所處的環境，務求所擔任的工作，是具有成長性的，可以時時學得新的有用的知能。孔子說：「擇居在仁者之里，將會受其感化，不難也受到良好的影響，而成爲仁者。」●員工選擇服務的機構，不能全憑薪資的多寡，應當留意進修的可能性，亦即有否訓練的良好環境。中國人講求尊師重道，一般而言，任何行動都必須對師長有所謙讓。惟獨有一事，則不必對師長如此，那就是有關仁的行爲。因爲任何人皆應以仁爲己任，雖然面對着師長，也儘管率先行仁，不必有任何的謙讓●。孔子說：「在爲仁的大道理上，對於師長也可以有所不讓。●」相對的，居於上位的人，應該表現出寬容的度量，即使有人冒犯他，也不去計較；做到曾子所說的「犯而不校●」。

內知行合一。孔子畢生倡導「正名定分」，他認爲「名」是隨着所具的地位而異的，所以「本分」也隨之而異。換句話說，組織內成員，名位之所在，便是本分之所在，亦即責任之所在；每個人都應該各盡其責、各稱其職地站在自己的崗位上而服務。訓練的目的，不盡在「知」，尤其要重「行」。因爲做好自己份內的工作，自己才會心安理得，否則就會受到良心的責備。中國人原本是注重實踐的，數千年前，傳說對殷高宗說：「非知之艱，行之惟艱」，也是希望武丁多多去做的意思，後來爲了行文工整起見，把它改寫爲「知之非艱，行之惟艱」，這才以訛傳訛，於是「知易行艱」的誤解，深入中國人的人心，成爲牢不可破的錯誤觀念。王陽明提倡「知行合一」，用意即在糾正一般人「只願求知而不敢實行」的流弊，他說：「即知即行。知而不行，是爲不知。」國父則認爲「古人進步最大的理由是在能實行，能實行，便能知，到了能知，便能進步。●」他肯定「知難行易」才是事實，並且以飲食、金錢、作文、建屋、造船、築城、開河、電

學、化學、進化等十事爲證●，鼓勵我們恢復固有的「不畏難」心理，努力去行。

(九)以身作則，訓練是自己的事，不是別人的事或者組織的事，這種正確的觀念和良好的風氣的培養，全賴高階層管理者的以身作則。孔子在齊國聽到韶樂，學習了三個月，連喫肉的味都不知道，足見其醉心於優美的音樂，以致「超物質，忘現實●」。管理者如何培養員工學習的興趣，使其樂於接受訓練，也積極地自我訓練，首須從自己做起，養成「溫故知新」和「樂道固窮」的志趣。溫故知新，乃是爲學重要態度之一，因爲學問是點點滴滴、累積而成的，如果隨學隨忘，等於不學；學而常加溫習，並且從行動中形成習慣，才能緊記不忘。學海無涯，更不斷有新知能產生，所以要保持不間斷的學習。樂道固窮，則是專心求道，不應該用太多的心思去計較物質的享用，尤其不可以穿的、吃的不好爲恥辱。孔子說：「一個有志於天下太平的人，如果仍然以衣食不美好爲可恥，那便不足道了！●」管理者所重在安人，自己過份重視物質生活，成了壞榜樣，還會使員工不重訓練重利益，或者以訓練爲增進物質享受的手段。所以樂道固窮，實爲爲學的第二個重要態度●。

(十)人盡其才。訓練的主旨，在求人有其才，而其成果，則必表現爲人盡其才。因爲訓用合一，對於訓練的價值，自然更形彰顯，使大家對訓練更爲重視。訓練的機會是均等的，孔子說：「凡能用薄禮來求教的人，我對他們都有所教誨。●」組織對於成員，當然是樂於提供公平的進修機會，凡是有意求上進的人，無不寬予接受。訓練的過程，一方面因材施教，一方面則嚴加考核。雖然每一個人都明白「訓練是要有益於自己，不必專要使人知道●」的道理，以實學爲目的，不致力於博取他人的讚許或爭取升遷的機會，但是，管理者却應該確切

瞭解各人的實力，儘量使其人盡其才。

綜上所述，可知中國人重視自我的人格訓練，也極力增進自己做事、處世的能力。我們所實踐的，是一種「終生不斷的訓練」，並且把訓練當做自己的事，不是爲了別人，更不一心一意爭取升遷，因爲君子必須注意自己的出處，能行即行，不能行即止，孔子的態度，原是「無可無不可」的。

二、中國人的訓練有那些缺失？

近世以來，西洋物質文明，以及功利思想，隨着船堅砲利的軍事侵略，輸入中國之後，國人心理，日趨崇洋媚外，崇洋壞處不大，也是所有民族共同的現象，對於新奇的外國事物，競相愛好，乃係人之常情，亦有助於各國文化的溝通。但是媚外却是極端可怕的禍害；它使得中國幾千年來一直不停運作的「經權法寶」，突然中斷；它引起一些過激的主張，無形中摧毀了中華民族精神；它更驅使多數思想未定的青年，迷惑於虛假的民主與偽裝的科學，而走上歧途。整個社會，普遍唾棄道義和溫暖的人情，養成一種重功利、趨虛榮、尚權勢的不正常風氣。

管理界接受西方思想：偏重科學而忽視道德，重視效率與成長，不復瞭解安人的真正意義。管理者所追求的，則爲權力與財富。羅素於一九二二年發表「中國問題」一書，便指出：西方人之所念念不忘，且奮力以爭者，一方面是權力，一方面是財富。這是一種精力過剩，而橫衝直撞的表現，工業主義、武力主義、愛好進步、傳教熱誠、帝國主義、熱心於控制和組織，這一切都出乎多餘的活動熱。所謂「多餘的活動熱」，就是爲活動而活動，或爲效率而效率，却不顧

所達目的之信條所由形成的原因。雖然這一信條，在第一次世戰後，歐洲人已經不再相信，可是美國人仍舊信任它。羅素特別肯定中國文明的顯著優點，在於人生目的的正當概念。中國人是溫柔的、文雅的、只尋求正義和自由，在一切促進人類的幸福上，中國人有其莫大的貢獻。可惜中國人已經喪失了自尊心和自備心，自甘隨人俯仰，拾人涕唾。

在這種大環境下，訓練自然也逐漸變質，呈現了許多缺失，茲說明如後：

(一)不敢訓練。大部份管理者，都瞭解員工訓練的重要性，但是居於下列的理由，他們不敢訓練員工：

1.機構規模小，技術要求不高，如果把員工訓練得太好，對自己的組織貢獻不大，反而容易導致跳槽或另立門戶的現象，產生不利的後果。

2.機構內存有相當秘密性，不願意員工到外面去受訓，把它洩漏出去；也避免內部訓練，以免員工瞭解得太多，不利於保密。

3.管理階層為求鞏固本身職位與權益，不願訓練員工，以免造成競爭的對象。此種抑才政策，多半出現在大規模機構的中、高級管理人員。

4.管理者嫉才、怕才，不能容許部屬有才，因而不願意訓練員工，寧可他們沒有能力，才比較放心，也才有把握笑罵、指責他們，引以為樂趣，而求得變態的自我滿足。

5.管理不正常、不合理的機構，也不敢指派員工參加外部的訓練，以免帶回來一些不利的訊息，例如其他機構的待遇、福利等等，相形之下，更顯出自身的缺失。

6.把員工當做生產工具，只希望他們做目前的工作，不敢訓練他

們，惟恐員工習得其他技能之後，對機構有更多的要求，對自己有更大的希望，反而不好。

(一)不願訓練。若干管理者，也知道訓練的重要性，但是不願意擔負起訓練員工的責任，理由如下：

1.不願意負擔訓練的費用：他們不承認訓練是一種投資行為，却把它當做一種當期的費用來處理，因而覺得這是一種不必要，同時也是相當難以支應的費用，所以不願意負擔。

2.不願意支付員工訓練的補助費用。有些機構，規定員工受訓，可予若干補助，但是為了節省起見，經常藉故不准員工接受訓練，或者受訓成績在乙等以下的不予補助，使員工知難而退。

3.不願意訓練親族以外的員工。有些機構，明定每年保送若干人員赴國內外有關機構受訓，但每次都僅僅保送主管的親戚，對於族外人員，根本不予考慮。

4.不願意員工帶薪進修。管理者認為員工進修是重要的，却肯定這是員工自己的事，他不願意員工利用工作時間去進修。這種「拿公家薪水、讓自己受益」的不正常觀念，使他自以為自己的政策是正確的。

5.員工自己不願意接受訓練。員工自身，由於「訓練不能學到真正需要的知能」、「訓練對加薪、晉升沒有直接的助益」、「目前正擔任重要工作，不能離開工作崗位」、「和主管十分親近，害怕受訓期間，位置為他人所取代」、「惟恐受訓期間，職位或考績發生不良的變化」、「不希望多花費金錢」、「不能離開家庭」等等原因，並不願意接受訓練。

(二)不重訓練。有些機構對於員工訓練並不重視，原因分述如下：

1.首長自己不重視訓練，也不支持員工訓練工作。

2. 首長知道訓練的重要，却不相信師資、教材能為員工帶來多大的效果，因此不能支持訓練計劃。

3. 首長核給一批訓練預算，但對訓練效果缺乏信心，導致主持訓練的人，馬馬虎虎，把預算用掉，交差了事。這種機構，往往漫無計劃地請一些人來講課，或者派一些人到外面去聽課（讓旁人羨慕他們有機會去渡假），訓練變成有名無實，是一種浪費。

4. 對於訓練的成果，未予考核，同時也不列為考績或升遷的依據，員工又不認為訓練對自己有益（事實上許多訓練若非列入考績或晉升的主要項目，簡直毫無用處），自然不予重視。

（四）不知訓練。有些機構十分重視員工訓練，也肯投資，希望為組織培育更多的人才，却苦於不知如何去做。分析起來，約有下述幾種情形：

1. 不知道組織訓練委員會：主管往往太忙，無法（也不必要）親自推動員工訓練，又不知道把各部門實際執行訓練或者對各部門有深入瞭解並且有時間協助訓練的人員，組成訓練委員會，讓他們去協助組織內的訓練事宜。

2. 不知道擬訂長期的整體訓練計劃：大部份機構，都缺乏具體的員工訓練計劃，不知道訓練必須長期持續，才能有效。

3. 不知道溝通高階層人士，以獲得支持：組成訓練委員會，也有了良好的訓練計劃，却不知道在首長的支持下，舉行計劃研討會，邀請各高階層人士參與，聽取他們的意見。反而由於不知道溝通，也可以說忽略了中國式的溝通，未能適當尊重高階層人士，而得不到他們的支持，影響了訓練計劃的效果。

4. 不知道安排時間：在工作最忙碌的時間，要員工離開工作崗位去進修，主管當然不高興。下班時間，要員工受訓，員工自然不願

意。我們發現：有些講師講得很好，內容也十分切合實用，聽眾却寥若晨星，原因即在時間安排得並不妥當。

5.不知道安排課程：課程名稱不能表達它的內容，教材陳舊而不符實際，甚至課程名稱與教材內容不盡符合，使參與訓練的人，事後覺得沒有什麼收穫，或雖有收穫却無法在工作中表現出來，招致大家對訓練的效果，產生懷疑。

6.不知道聘請合適的師資：許多訓練，事先有充份的準備，教材內容新穎實用，時間安排亦稱妥當，結果却因為講解的人，表達能力太差，或者自身就不很瞭然，以致聽者索然無味，或無法瞭解，形成莫大的浪費。

7.不知道適當的宣傳：有良好的師資和課程，却由於宣傳不夠，許多人不知道有此良機，許多人不明白如此精彩合用，結果都沒有前來參與，這就是不知宣傳所造成的缺失。

因不能及時。社會上與機構內，所用非所學與人才閑置的現象，都是訓練不能配合當時的需要，形成教育與人才雙方面的浪費。訓練機構只管依照自身的設備、師資，開設一些課程，很少關心受訓人員真正需要的是什麼？如果主持者再故步自封，一味因襲往例，不求改變，這種訓練機構，已經和現實脫節，無法發揮及時訓練的效果。機構內缺乏遠見的人士，不能在適當時機，及早提出訓練的必要課目；或者有人提出，而主管不能接受，無法及時實施，到了發現的確有此需要，已經後悔莫及。有些機構，缺乏長期計劃，因此無從知悉何時需要何種人才，以便及早訓練；有些機構，則抱持急功現利的心理，只希望從其他機構挖角，不願意自己訓練，一旦挖不到人，而自己又求才心急，這才想到訓練，已經難以及時了。

因不辨本末。幾乎所有機構，都只知專業訓練，不知人格訓練。

管理者居於下述心態，弄得不辨本末、不知輕重，茲說明如後：

1. 認為修養品性是自己的私事，不應該列入正式的訓練。
2. 認為開設專業性的訓練，大家都能够接受，即使有人不願意，也可以用正當的理由要求他參與，至於人格訓練，大家都不願意參加，主管也無法強制其非參加不可。因為指派某人參加此種訓練，似乎有損其「面子」。
3. 認為聘請專業訓練師資，即使請錯了，大家還能够諒解，難請到優良的，更證明這種訓練的希罕可貴。人格訓練師資如果不令人滿意，大家很容易聯想到主管濫用人情，邀請親朋好友，以資捧場；或者交換條件，你到我的機構演講，我到你的機構講解，彼此互打知名度。
4. 認為倫理道德已經過時，現在再講求那一套，根本就是浪費時間，或者倫理道德經過這麼多人一講再講，該講的、可講的差不多都已經講光了，再講也講不出新東西來，何必多此一舉？
5. 人格訓練課程，內容當然涉及人的修養，必定包含人的行為表現，如果講出來的缺點，正好都是主管所有的，豈非花錢請人罵自己？再說，主管面對員工，假若所聽到的，無不針對自己的弊病，豈不十分難堪？
6. 人格訓練課程，只能間接得到好處，例如由於論語的研讀，使員工對機構更加忠誠；由於禮儀的訓練，使彼此更為和諧，都是無形的收益。一些短視的主管，自然不予重視。

(四) 偏重硬體。有些機構把員工訓練當做對外宣傳的工具，每逢有人參觀，都會介紹訓練教室的設施，諸如教學影片、投影機、幻燈機、電視機、電影機、收錄影機等等，強調「硬體」的優越和齊全，似乎這些設備，就足以代表整個的訓練。不幸還有購買設備，平常禁止

使用，僅供參觀的。這種偏重「硬體」的風氣，說起來十分可笑，實際上正反映着訓練「軟體」的貧乏與淺陋。若干訓練專家和學者，既不瞭解機構的特性與詳情，也不問清員工的需求與背景，竟然到處為人說教。雖然中國人多半相信「遠來的和尚會唸經」，但是久而久之，加上時代進步，聽眾的水準也逐漸提高，胡吹亂蓋，終久不值識者一笑。我們看到某些訓練，影片一放，講者樂得輕鬆，聽者趁機閉目養神，甚至大作美夢。大家都托「硬體」的福，而訓練效果却不堪評量了。

(六)偏重專業。大部份主管，都偏重專業性的訓練，其原因有如下述：

1. 專業部門出身的主管，當然重視專業性訓練。他們最看不起「什麼事都會一點，什麼事都不專精」的人，又認定組織的績效，決定於不同專業人員的努力與合作。他們認為只有專門性技術人員才是難得的人才，一般事務性的人員到處皆有，不合用馬上可以更換，根本用不着自行訓練。他們支持專業性的訓練，肯定其投資的價值，也承認其績效，甚至於把訓練的範圍縮小，界定為專業性的訓練。

2. 非專業部門出身的主管，則認為自己所欠缺的，正是專業技能，如果再不重視專業性訓練，很可能被人誤解為外行或者輕視專業技能，因此不管懂與不懂，一概重視。他們還有一種心理，就是自己活像當年宋太祖趙匡胤一樣，昨天不過是一個殿前都檢點，今天因緣際會，黃袍加身當了皇帝，為了怕其他的人，也仿照自己的做法，趕快輕武重文，把天下老百姓都弄成文謏的，想造反也反不了。自己是非專業人員，當然有特殊才能表現，才擔當主管，如今偏重專業性訓練，正好轉移大家的目標，何樂不為？

3. 酬庸性的主管，自己該做些什麼事情，都弄不清楚，但是他

心存感激，當然也會關心機構的績效，因而趨於追求目前的利益，很容易受到時代潮流的影響，輕信技術至上而重視專業性訓練。這種人外表裝得庸庸碌碌，每天阿諛奉承，實際相當聰明，當然避免人格訓練，以免自討沒趣。

(內)訓非所用。訓練和考績、任用、晉升脫節，訓練只是形式，並無實用價值，以致訓非所用。我們常聽說：「這個人的工作重要，不能去受訓」，「他很忙，不能派他去進修」，反過來說：不忙、工作不重要的人才去接受訓練。現在不被重用的人，受訓以後能否賦予重任？更有趣的是：某甲派去受訓，剛回來一時接不上工作，恰巧又有另一種訓練需要派員參加，乾脆再派某甲前往，免得抽調人員、重新安排工作，就這樣某甲成了「受訓專家」。訓的人和不訓的人，並沒有任何差別，誰還有興趣去受訓，誰還會對訓練有信心？

(外)用非所訓。主管要用的人，並未具備所需的專長；受過此種專長訓練的人，主管却列舉許多理由不用他。這種用非所訓的情形，也是十分普遍。其主要原因，有如下述，可以說都是訓練不當所引起的後遺症：

1. 具有專長的人，雖然受過專業性的訓練，為人處事，却未必盡合情理，他們或許自高自大、不善與人合作，或許自以為是、不肯接受別人的意見。主管看在眼內、怕在心裏，當然不敢用他。

2. 受過專業訓練的人，並不保證他就具備專業知能，因為許多訓練，有名無實，讓人不敢信任。何況任何職務，斷非僅憑若干專業知能，便能充份勝任。管理者可以提出許多理由，指稱這些受過專業訓練人員的不堪任用，轉而任用他所認可的人。

3. 訓練並未整體規劃，受訓人員自身亦無具體目標，張三受訓過的，李四錯過了；李三進修的專長，張三漏掉了。兩個人各有所

長，亦各有所短，都不完全符合所需的要求，顯見訓了也未必能用。除此之外，還有私人的因素在內，故意不用受過訓練的人才，或者重視親朋好友勝於才幹能力，那是又當別論了。

總之，訓練的缺失很多，主要仍然在於心理的不正常以及觀念的不正確，有以致之。大家都知道人才的重要，却不明白什麼才是真正的人才？大家都瞭解人才有賴於訓練，却不能夠真正做好訓練。中華民族有史以來，現代的教育最為普及，科學技術也最為進步，如果再有人才難求之嘆，委實應該冷靜地探討它的成因了！

三、訓練的「經」是什麼？

中國人相信「強將手下無弱兵」，透過正當而嚴格的訓練，可以轉弱為強。拿破崙也自誇能夠「用泥土造軍長」，他說：「頭腦過熱的人，冷卻之；頭腦過冷的人，加熱之。我要這個人變成什麼樣的人，就能使他照着我的意思去變。」孔子說：「善人如果教導了人民七年，就可以使他們執干戈以保衛國家了。●」都是肯定訓練的效能。孔子又說：「讓那些沒有訓練好的老百姓去打仗，就等於白白犧牲他們。●」更告訴我們訓練的必要性。

中國管理，有其優良的特性與整全的建構，不幸長年以來，遭受西方的衝擊與自力的破壞，呈現嚴重的失調，產生許多缺失！中國管理現代化，即是一切從頭做起，走出自己的路，所以中國管理，必須自訓練再出發！

訓練的「經」，茲說明如後：

(一)要從人才培養的角度來訓練。現在流行的觀念，是站在某種業務，例如生產、銷售、或管理的立場來規劃訓練或進行訓練，結果都

在培養並不完整的人。如果站在人才培養的取向來看，則訓練應該包括四大部份：一為修養品性，發展智慧；二為學習專門知識與技能；三為鍛鍊作魄，促進健康；四為培養服務態度與能力。換言之，亦即人格訓練、專業訓練、體魄訓練與管理訓練。管理的最終目的在安人，長遠的訓練計劃，必須以安人為原則，不能單從某一特定而偏狹的立場來考慮，否則員工個人，無法獲致均衡的正常發展，勢必產生不安於位的現象，引起前面所述的種種缺點，反而得不償失。

(二)人格訓練，要以「自信信道」為目標。中庸說：「天下人所共由的道路有五種，而用以實行的工夫則有三種。君臣、父子、夫婦、兄弟、朋友之交，這五種就是天下人共由的道路。智慧、仁愛、勇敢，這三種則是天下人應有的德性。●」人與人之間最基本的生活關係，叫做「道」；維繫人與人的行為規範，叫做「德」。人格訓練，應該使組織內各個成員各就其地位而適應一定的行為規範，所以要「信道」。人會「信道」，主要由於人人都有知善知惡的「良知」，「自信」其必然「為善而惡惡」；如果失去「自信」，便無向善的意志，也就不重視道德了。要能「自信信道」，必須注意「修身」，此所以中國管理以「修己」為起點。修身的步驟，正如大學所說：「要想修好自己的身，必須先端正自己的心；要想端正自己的心，必須先誠實自心所發的意念；要想誠實自心所發的意念，必須先推極自己的知識，關鍵就在研析窮究一切事物的真理。●」茲說明如下：

1. 格物：格是「窮求……之理」的意思，物指宇宙間一切發生的現象，格物就是「徹底研究宇宙間一切現象的道理」。格物的方法，宋儒已經知道要用歸納法和演繹法。前者是今天格一件、明天格一件，既得一物之理後，再集合衆理而尋求其通則或定律；後者係由已知推究未知。這兩種方法，亦即今日科學界所習用的方法。

2.致知：大學說：「物格而後知至。」格物的目的既在求知，則事物的道理窮究明白之後，知識就無不到了。但是宋儒所說的知識，分為兩種：一種是德性之知，即是我們固有的良知；一種為見聞之知，是由外界而來的。宋儒偏重德性之知，所以雖然知道科學方法，科學還是不能發展。現在我們應該兼重見聞之知，以資補救。

3.誠意：所謂誠意，即是除惡意、存善意的意思。大學說：「所謂誠意，就是不欺騙自己。討厭不善，要像討厭臭的氣味那樣；好善，要像愛好美好的顏色那樣，這叫做內心自足愜意。所以君子即使在獨處的時候，也要謹慎而不敢隨便。」先總統 蔣公解釋「不欺騙自己」的真義，認為「就是屏絕徼倖心，排除苟且心，不寬恕自己，不欺瞞自己，不作昧良之舉，不存姑息敷衍之念，一秉正覺，承認真理，勇猛精進，戰勝一切的意思。」

4.正心：正其心就是誠其意，正心和誠意是分不開的。孟子所說的「求放心」，陽明所倡導的「致良知」，實際上都是講求誠意正心的工夫，重點全在誠意，並非誠意之外，另有正心可言。大學說：「心不在焉，視而不見，聽而不聞，食而不知其味。」心怎能不在？它只是不專注而已。心就是心理學上所說的「注意力」，注意力分散而不能集中，就算閉着眼在看，也沒看見。所以大學說：「欲正其心者，先誠其意。」

格物、致知、誠意、正心都是為了修身。修身的目標，則在養成完美的人格。管理者修己的德目；我們在第一講討論「中國管理的意義是什麼？」時，列舉蔡元培先生所提三十個項目，可供參考。至於加強見聞之知方面，除了充份利用時間，不斷鑽研有關知識技能，還可以配合專業訓練，以增廣益。

（三）專業訓練，要以「具有工作能力及完成具有品質的工作」為目

標。現代組織分工精密，從業人員在工作中學習的機會與範圍異常狹小，必須有計劃地予以訓練，以擴大其知能領域，並增加其適應新工作的能力。因為現代科學日新月異，知識爆發，各種新工具、新技術、新材料不斷發明，如不對在職員工，隨時加強訓練，就會因員工的知能落伍，而影響組織發展的前途。專業訓練的內容，各行各業有所不同，但均以具有工作能力，瞭解其任務、責任、及處理方法為前提，同時對作品質的要求，也是同樣的重要。

四體魄訓練，要以「身心健康」為目標。體魄是身軀與精力的總稱，包括身心雙方面而言。生理衛生的原則，在發展機能生活力，同時防止機體生活力的受限制。心理衛生的原則，在養成適合生活需要的正常心理，同時防止造成生活障礙的變態心理。體魄訓練，不但要兼顧生理和心理的正常發展，而且要兼重個體和羣體的生理衛生和心理衛生的要求。因為組織成員的個體，生活在組織羣體之中，必須兼顧身軀和精力、個體和羣體的整個發展，才能身心健康，富有團隊精神。所以體魄訓練，並非單純的體能運動，而是統合在員工「共存共榮」、「歸屬感」的觀念下，從事生理和心理均衡發展的訓練。

(四)管理訓練，要以「修己安人」為目標。中國組織精神，在互依互賴；全部組織活動，悉為人人為我，我為人人。所以管理就是服務，乃是人人必有的責任。管理的訓練，除了重視人格訓練、專業訓練、以及體魄訓練之外，尚可分成人、事、地、物、時五個項目的重點訓練，茲說明如下：

1.人的管理，以「自覺、自動、自治」為目標。自覺就是發現自己的「良知良能」，孟子說：「沒有憐憫傷痛的心，不能算得人；沒有羞恥憤惡的心，不能算得人；沒有辭謝推讓的心，不能算得人；沒有辨別是非的心，也不能算得人。憐憫傷痛的心，乃是仁的發端；羞

恥憎惡的心，就是義的發端；辭謝推讓的心，便是禮的發端；辨別是非的心，則是智的發端。一個人有這四個善端，如同身上有手足四肢一樣。有了這四個善端，還說自己不能夠做善事，便是甘心自棄，自己賊害天性了。●」自動是依照個人的身心特性，各展所能，但是自動的表現，很容易與自我的慾求相混淆，亦即受到自私自利的引誘，而有「假公濟私」的企圖，所以必須自治，秉持孔子所說：「在位的人，本身如果做得正當，就算他不下命令也行得通；本身做得不正當，既使他下命令人家也不肯服從。●」的教訓，在自覺、自治中充份發揮自動的精神，而做到人盡其才。

2.事的管理，以「察需要、辨事理、別緩急、衡輕重、定先後，貫始終」為目標。凡事必有其需要才辦，不可無中生有，徒然製造事端。有了需要，必須先立計劃，明辨事理，以確定方案及程序，然後按部就班，視「緩急、輕重、先後」逐步進行，遭遇困難，就要力求突破，尤其要講求科學方法，使其消除阻礙，提高效率。辦事的人，都應該養成貫徹始終的恆心和堅持到底的習慣，最後五分鐘才是成敗存亡的關鍵時刻，務必首有尾，才能事盡其功。

3.地的管理，以「劃清地界、明白地質、適當改良、善加利用」為目標。所經營的土地，必須測量正確，劃明地界，並註明其來源，隨時登錄地價、移轉或分割、使用的情形。地質的特性要勘察、瞭解，才知道其適當的利用性。為了配合使用，應當改善的，要加予適當的改良，利用得當，自然地盡其利。

4.物的管理，以「瞭解功能、合理程序、適時供應、適格供應、適量供應、妥善保管、靈活運用、最低費用」為目標。各種物料和器具，功能各有不同，必須詳為分辨，予以分類及編號，並標明其規格、數量、名稱、價值及用途。所有物的管理，手續務求簡化便捷，

以期節約人力與時間，增進物的週轉率，因此採購、領用、盤存與呆廢殘舊料的處理，均須訂定合理的秩序。物的供應，在時間上必須適應使用者工作的需要，品質上必須適合使用者工作要求的標準與規格，數量上又須配合使用者工作的要求，因而講求適時 (Right Time)、適格 (Right Quality)、與適量 (Right Quantity)，勿使停工待料、品質低劣、或供應過多，擱置資金；供應太少，不符所需之現象，以免供求脫節，影響工作績效。物的保管，以隨時再供使用為原則，因此防腐、防損、防竊、防火，俱宜注意，維護保養及修繕事宜，也應該切實做好。物的功能要充份發揮，則須儘量靈活運用，互通有無，及時支援，以及分配使用，都要在最低費用的原則下，有效予以管理，以求物盡其用。

5. 時的管理，以「確定起點、規劃順序、遵守時間、封鎖干擾、節約迅速、分工合作」為目標。時間是連續性的，轉瞬即逝，要想利用時間、控制時間，首先應該確定起點，無論任何事情，計劃完成之後，立即確定何時開始。然後配合工作的緩急、輕重、先後，安排適當的順序，每一段所需的時間，也列入管制，所以共同遵守時間，才是整體作業的最佳保障，否則甲快乙慢，仍然無濟於事。對於訪客、電話、會議等干擾因素，要有適當的封鎖，以免隨時受到中斷、侵佔的影響。一切工作的進行，在品質保證的原則下，應該儘量節約時間，所以迅速的要求，也是時間管理的重要條件。最後要養成授權、分權的良好習慣，因為惟有如此，才能真正分工合作，爭取時效，使每一個人的時間，都得到充份的運用，以求時盡其效。

內要有整體性概念，作有系統的培育，而非零碎的訓練。就組織的取向來看，人才的需求是整體性的，若干「鶴立雞羣」的特殊人才，固然難得；其餘人員的充份配合，更屬必要。最好依據機構的長

期發展計劃，組成一個訓練委員會，有計劃有系統地做好訓練的工作。當然，長期訓練計劃需要相當龐大的費用支出，所以必須獲得首長及各級主管真誠的支持與協助，把訓練費用，視為長期投資，逐期分攤；部屬參與訓練工作或接受訓練，要給予鼓勵與支援，使其安心，樂於積極參加。在整體性概念之下，訓練、考核、任用、升遷應該密切配合，勿使脫節，以確立考、訓、用一貫體系，才能真正有效。

(七)要確立「今天不訓練，明天就會後悔」的及時訓練觀念，並且上下同心，一體遵行。現代機構，逐漸重視人力發展 (Manpower Development)，也瞭解它具有「教育」、「訓練」、「甄選」與「運用」四個要素，彼此連鎖結合，缺一不可。「教育」奠定良好的人才基礎，「訓練」提高人力的實用性，「甄選」則發現可訓、可用的人力，「運用」表現人力的效用。在科學發展迅速、技術突飛猛晉的時代，我們往往覺得「教育」不足以配合實際的需要，因而更為重視「訓練」。尤其是各機構把訓練與人員雇用、晉升制度、工作分配、考績辦法、以及安定措施整體配合之後，自己所需的人才，惟有自己培養，才是最安全可靠，所以及時訓練，將來才不會後悔。

(八)要建立「訓練是自己的事」的正確觀念，鼓勵員工自動自發參加進修，以充實自己。一方面機構認為訓練是機構自身的事，已如前述。一方面員工也要建立正確的觀念，把訓練當做是自己的事。中國人常說錢財是身外之物，反過來就是學問才是任何人搶不走的。葉公向子路問孔子的為人，子路沒有回答他。孔子對子路說：「你為什麼不對他這樣說呢！他的為人，用起功來會連飯也忘記吃；時常高興得讓一切憂愁都消失掉，他好像不知道老年就快到似的。●」充實自己，而又人不知而不愠，那是最愉快的。當然，首長及各級主管，切

切不可忌才、怕才、害才，那才是人力發展的先決條件。機構內不幸發現有這樣的單位主管，應該列為訓練的重大障礙，設法予以改變或清除。

(九)要重視訓練的「軟體」，勿過份注重訓練的「硬體」。再好的訓練教室，再充實的教學設備，都不能保證獲得良好的訓練成果。最重要的是師資，要禮聘「德」、「學」、「能」兼備的人來擔任。「德」是以身作則、誘人為善；「學」是專精研究、確有所長；「能」是技能經驗、高人一等。三者要求兼備，事實上未必可能，依中國人標準，至少須「德」、「學」或「德」、「能」兼有，才能為人師表。同時，主持訓練的人，要注意「學」或「能」的不足，另行設法補救。我們並不否定教學影片、投影機、電影機等輔助教具的價值，却更重視優良的師資及正確的運用輔助教具，因為訓練的成敗，關鍵多半在此。

(十)首長及各級主管要以身作則、積極參與。季康子當年向孔子請教政治的道理。孔子回答說：「政，就是『正』。你自己率先依着正道而行，還有誰敢不依照正道呢！^⑤」一般說來，首長對於訓練，大部份是支持的，不過他認為自己很忙，不能夠參與；即使參加，也是「蜻蜓點水」式的，驚鴻一瞥，或者「虎頭蛇尾」式的，開訓過後，便不見人影。他或許認為訓練是我訓部屬，或者部屬受訓，因而不願參加。他也可能怕參與，惟恐大家都聽懂了，他依然不懂，失去面子。不管什麼原因，總會影響到員工參與的興趣與重視。當然，首長及各級主管不可能樣樣訓練都從頭到尾積極地參與，不但事實不允許，也殊無必要這樣做。但是，有關的訓練，務必以身作則，樂於參加，並且暫時摒除一切，專心受訓，做大家的好榜樣。實際上，我們時常覺得，訓練他的好處並不少。

現代中國，由於家庭教育及學校教育的偏失，我們發現一般人的

知識水準，確實提高很多；而為人處事的態度及修養，則今不如昔。訓練固然以專門目的為主，但如員工的性格與品格未能符合要求的標準時，人格訓練也是十分重要。同時，我們認為管理是每一個員工都可能做的，更希望管理與技術儘可能合一，以節省成本，所以管理訓練，對所有員工，均有其必要性。體魄訓練目的在維護、發展身心的健康，更是組織成員共同的需要。中國人不希望一輩子做零點幾的人，只會在狹小的專精領域內生活；中國人希望做一個完整的人，因此，我們寄望組織內外的訓練工作，共同努力，一方面補教育的不足，一方面為完人而努力！

四、訓練的「權」是什麼？

不重視訓練，對組織和員工個人，都有不良的影響，因為不求上進，即有落伍的可能，正如中國人所說的：「學如逆水行舟，不進則退。」當然不是安人之道，不合管理的要求。但是機構過份重視訓練，也會使員工集中大部份心神和精力，儘量爭取受訓的機會，極力表現受訓的成效，以致忽略了正常的工作；同時，對那些工作負荷較重，必須專神貫注，或者默默在工作崗位上努力盡責而不知或不願急急在訓練方面求表現的成員，也顯得很不公平，反而造成機構內部的不安。

訓練的主要目的，既在造就整全的人，亦即在求整個人生過程中能夠獲得充份發展自我的機會，則前述人格、專業、體魄、管理四方面的訓練，必求其均衡發展。但實際施行時，又勢必有先有後，有輕有重，有緩有急。即使訂有長期訓練計劃，也每因工業的進步、技術的革新、產品的變更、以及市場的變化，而隨時有所變動。如何才能

適合真正的需要，除了依據前節所述的「經」外，尚須適當的權宜應變，方得奏效。

訓練的「權」，分別說明如後，以供參考：

(一)視實際條件及需要，確立訓練的目標。任何一階段的訓練，總要有其目標。它是一切訓練設施的依據，同時可以使受訓人員瞭解學習和實踐的方向，也可以使負責訓練的人員獲得考核受訓成績和評估訓練績效的具體標準。訓練委員會必須把所有的現實情況與可能調整的限度，以及有關的條件，詳密而妥善地加以分析，以確立訓練的目標，其要點如下：

1.考慮受訓員工的現實條件與可能條件：員工受訓的意願如何？其學力背景為何？有那些實際經驗？可能接受的範圍和程度如何？可能達成的水準為何？

2.考慮有關訓練的設備、師資、與教材的現實條件與可能條件：為了達成員工受訓的意願及預期的水準，需要那些設備、師資與教材？現有的條件為何？有否可能增加或提高層次？

3.考慮機構對於任務的現實的和可能的執行程度：首長是否支持？一級主管能否熱心支援或協助？經費是否充裕？有否可能增加？可能達成的訓練任務為何？

通常擬訂訓練目標，都會先從第三項：機構自身可能的執行程度來考慮，亦即居於機構的需要來發展訓練的目標，因此難以顧及員工受訓的意願，造成為機構而受訓的不正常心理，影響了訓練的效果。我們建議改以員工的現實條件與可能條件為優先考慮的項目，一則可以打破生產單位要求有利於生產方面的訓練、銷售單位希望增加銷售訓練的本位主義；再則員工的素質和接受訓練的意向，才是確立目標的恰當基礎；三則員工把本身視為訓練的「目的的人」，體會一切訓練

目標均有待於其「自我形成」來達成，對於訓練的進行，十分有利，當然更能增加訓練的效果。

假若機構內員工全然缺乏受訓的意向，則顯示訓練的時機尚未成熟，不妨稍加鼓勵，以待可訓的時機來臨，因為員工有此傾向，表示內部必有若干問題，最好先予解決。情況是經常變動的，要隨時詳加考察，並將上述有關條件作權宜的配合，才能正確地訂定目標。

(二)視實際情況，決定訓練的種類。確立訓練目標的時候，已經詳細考慮過各種有關的條件，因此也可以據以決定訓練的種類，例如：

1.廠內訓練 (In-Plant Training)，亦即企業內訓練，係泛指由機構自行舉辦的各種訓練而言，不論其實際舉辦的場所，是在工作現場，或在訓練中心。

2.廠外訓練 (Ex-Plant Training)，係廠內訓練的相對名稱，指不在機構內部辦理的各種訓練而言。大半指在公共訓練中心、私立訓練機構或學校中所辦理的訓練。

3.公共職業訓練 (Public Training)，係指由政府或社會團體所主持的職業訓練機構內所舉辦的訓練。這種訓練，通常都在公立訓練中心或學校中開班辦理。其訓練內容與目標，太多只能廣泛地根據就業市場的一般需要或某一職種的共同需要來決定，其目的主要在配合就業輔導及培育基本職種的技工。一方面使求職者或初次就業的青少年獲得一技之長，以便就業；一方面為各業的共同需要，造就一批具備基本技能的新進基層技術人力。一般而言，員工訓練不可能考慮此種途徑。

4.職前訓練 (Pre-Service Training)，係泛指為準備就業者在正式就業前，或準備就新職者正式就職前所實施的訓練，以便就職

或就業後，能很快地參加工作、勝任工作，或便於再進一步接受工作中的訓練。

5. 在職訓練 (In-Service Training)，係指對在職員工，為增進其職務上的工作技能與知識所實施的各種訓練而言，不論其舉辦場所在機構內部或外部，在工作崗位上或工作崗位外，均包括在內。

6. 新進人員訓練 (Entry-Worker Training)，係指對初次就業者或各單位新進人員的訓練，目的在使新進人員能迅速勝任其所擔任的工作。

7. 基礎訓練 (Basic Training)，亦即基本訓練，係指其訓練的內容僅為某一個職種或職類的基本技能與相關知識，以便將來進一步接受專業訓練或專精訓練。

8. 專精訓練 (Specialize Training)，係指以某一項職業上或職位上所需的專門技能與知識為範圍，以某一要求標準為鵠的之訓練。

9. 進修訓練 (Up-Grading Training)，係指為增進或提高在職人員工作知能的訓練。進修之後，每隔一段時期，作一次複習，則稱為複習訓練 (Refresh Training)。

10. 速成訓練 (Accelerated Training)，亦即加速訓練，係以科學化的分析法，將某一個職種所需擔任的工作，經分析後，分解為若干個比較單純的技能羣，刪去不必要的知識與理論，然後加以整理組合後，據以實施訓練，使受訓者在最短時間內，得以迅速學成。

11. 學徒制訓練 (Apprenticeship Training)，是一種訓練與教育合一的技工養成制度。由於社會進步，勞工行政的發展以及職訓方法與制度的演進，學徒制度已逐漸成為一種建教合作的制度化職業訓練。

12.領班與督導人員訓練 (Foreman and Supervisor Training), 係指對領班或基層主管人員所實施的訓練, 通常以基層管理技術、領導方法訓練為主。

一般的選擇, 可依下述的方式:

1. 新進人員較多時, 由人事單位集中辦理新進人員訓練; 人數不多時, 可分由各單位主管或指定專人單獨給予訓練。新進人員職位較高時, 應辦理職前訓練, 此時可配合儲備人員一同辦理。

2. 初任主管人員, 必須參加職訓前練。在職人員或主管, 因業務變遷或技術更新, 必須給予在職訓練。

3. 領班與督導人員, 應予加強四 J 訓練, 亦即工作關係 (Job Relation)、工作方法 (Job Method)、工作教導 (Job Instruction)、及工作安全 (Job Safety) 的定期複習訓練。

4. 短期間需要大量技術人力補充時, 可採速成訓練, 但仍應定期輪流施以基礎訓練及專精訓練, 以擴大其轉移性及發展性, 作為日後繼續訓練的基礎。

5. 辦理長期性新進技工或技術人員訓練時, 可安排一部份時間作廠外訓練, 以突破廠內訓練所受師資、環境、訓練設施及教材等限制。

6. 在法令許可範圍內, 可循由建教合作制度, 以訓練所需的技工或技術人員。

7. 高度主管, 應由首長施以無形的在職訓練, 例如邀約其一同前往參觀、訪問、聽講或受訓, 以及聘請其擔任訓練的講師, 使其不得不自行進修等等。

8. 首長自己, 則可以重點參與訓練, 一方面以身作則, 激勵士氣; 一方面對自己也有所助益。

曰視實際情況，決定訓練的型式。由於辦理訓練的場所、時間、以及方式的不同，可以就下述各種型式，選擇最合適者來安排訓練的課程和進行的方式 ●：

1. 工作崗位上訓練 (On-The-Job Training)，亦即工作中訓練，受訓員工在其工作崗位上，以其實際工作為媒體，而施以訓練。除非因設備十分精巧，材料非常昂貴，或者工作具有危險性，不得不以模型或替代品先在分離的訓練場所施訓外，許多實際工作技能，都可以直接在工作崗位上實施訓練，最為經濟而有效。

2. 工作崗位外訓練 (Off-The Job Training)，指受訓員工，放下工作，到訓練中心或訓練教室或外部的訓練機構去受訓。亦即不在工作崗位上進行的訓練。

3. 全日式訓練 (Full-Time Training)，員工以全部的正常工作時間，全天受訓，不再同時擔任工作。

4. 兼時式訓練 (Part-Time Training)，員工一邊工作，一邊以部份時間，如每天一、二小時，或每隔幾天花費幾小時離開工作去受訓。

5. 日釋式訓練 (Day-Release Training)，讓在職人員，每隔幾天放一天公假去參加全日式訓練。

6. 期釋式訓練 (Block-Release Training)，讓在職人員一次連續幾天去參加訓練。例如每半年一次連續受訓半個月，或每年一次連續一個月等是。

7. 三明治式訓練 (Sandwich Training)，亦即輪調式或輪換式或交替式訓練。員工工作一段期間，去受訓一段時間，再回來工作一段期間，再去受訓。一層夾一層，如同三明治一樣，有系統連續實施期釋式的訓練。

8.模距式訓練 (Modular Training), 亦即單元化或階梯式訓練。把某一職類所包含的全部技能及知識, 分析整理後, 將相互有關聯性而又能自成一個整體的一羣技能及知識歸納組合為一個單元, 稱為一個「模距」 (Module)。必要時, 若干個模距連接或拼合起來, 又可成為一個大模距。訓練時可視實際需要, 選擇某一個或某幾個模距, 很彈性地加以組合。

四視實際情況, 提供員工訓練機會或補助訓練經費, 讓員工自行選擇動用。如果員工受訓的意願相近, 可以集中較多員工辦理同一訓練, 則以自行籌辦訓練為宜, 無論在機構內外, 總以提供受訓機會, 滿足員工自我發展的要求, 來進行訓練的計劃, 並據以實施。但是, 員工的希望如果不能一致, 自己辦理訓練, 顯然十分困難, 或者太不經濟。不如撥付訓練經費, 例如每人每年補助若干金額, 不論採取全額補助、半額補助或定額補助的方式, 都由員工自行到其他適當機構受訓。不動支補助費用的, 以棄權論, 不得移充其他用途。若干機構, 另外訂有獎助辦法, 視員工進修的成績高低, 如獲得「優」者全額補助, 獲得「良」者半數補助, 「可」或「不及格」者不予補助, 但應提前正式公開宣佈, 不可臨時機動調整, 徒然招致員工的抱怨。

四舉辦訓練後心得交換座談, 以增強及擴大訓練效果。衆多員工同時進修, 雖然結訓時已予評核, 但其成果, 仍限於直接參與的人員。如果利用動員月會或其他時間, 安排進修人員向其他員工做心得報告, 這時由於同時受訓的人, 必須一一提出個人的心得, 不能不好好加以整理, 留心聽取別人的報告, 以資比較; 並且也因而獲得相當的成就感。假若某種訓練只有一人參加, 則事先可告以機會難得, 成員中僅他一人參與, 等於代表全體或有關同仁前往, 回來後必須專題報告進修心得。使其瞭解任務重大, 不能不格外認真。

(六)把握時機，安排各種訓練。新進人員、初任主管人員，受訓的意願高，當然要給予適當的訓練。正式升遷之前，如果徵求其參與有關的進修，也是良好的時機。不景氣正是輪流訓練的好機會，應該妥為計劃，好好把握，以便加強生產力，迎接景氣的再度來臨。若干機構，在不景氣時期首先刪除訓練經費，實在是最大的錯誤。人格訓練，平時大家缺乏興趣，很難收到效果，如能利用不景氣時期，員工比較聽得入耳，或者發生過失，未予警戒處罰之際，施以人格訓練，必然更有宏效。我們特別建議：新任主管最應該受訓，否則以毫無經驗的人來領導，害人害己；而幾年摸索下來，又以爲自己具有充份的經驗，視錯誤的爲正當，把不高明的當做高明之舉，豈非貽害終生！

(七)適當利用繳交書面心得報告的方法，以鼓勵員工閱讀進修。許多人都肯定：僅憑原有的那些知識和技能是不夠的，不吸收新知識的員工，遲早會落伍。若干機構，因爲管理者的倡導和重視，採用補助方式，鼓勵員工購買必要書籍，但是閱畢必須提出心得報告，否則追回補助款。也有因而開發出「一人讀書，衆人受惠」的「讀書心得報告會」，指定某人準備一個專題，讓他去蒐集相關資料，融會貫通之後，擇期在會中提出報告。然後經由大家的討論，以增加彼此知識溝通的機會。或者事先另外約請一位成員擔任講評人，使其在專心聽講之餘，也得提出一番意見，自然更能引發大家的討論。透過這種方式，管理者很容易觀察成員的思考與表達能力，同時也是一種良好的訓練。如果必要，也可以將出席率及報告成績列入考績，以提高大家的注意。

(八)適當辦理旅遊，同時實施多種訓練。旅遊似乎是員工福利之一，也是公司對外的一種宣傳，但是，很少人把它看做訓練的良好時機，殊爲可惜。郊遊本身就是一種團體生活的訓練，養成良好的習

慣，諸如遵守交通秩序、注意行車安全、保持公共衛生、養成愛護花木及公物的習慣等等，對於工作設備的維護、工作場所的清潔，均有助益。最好能資助員工出國旅遊，安排他們去參觀、訪問有關的機構，在工作上、技術上獲得交流，取人之長補己之短，必然能夠帶回來一些新的觀念和做法。不過，我們不能不鄭重指出：希望郊遊和旅遊成為訓練活動，事先要經過妥善的安排，事後也應該讓他有所回饋，並非毫不費心，就可以達成的。

(四)對各級主管人員，可採用逐漸加重授權的方式，施以訓練。授權是一種間接訓練，它可以培養自我思考、解決問題的能力。授權可逐步加重，使被授權的人，瞭解「權是自己奮鬥得來的成果」，必須予以珍視，如不好好運用，隨時有被收回的可能。授權前要確切說明任務的性質和預期的目標；授權後要以被授權者為主體，切勿事事加以干涉，儘量互相溝通，以客觀的輔導方式，使其覺得深受重視，勉力以赴。

(五)適時改變人事升遷的方式，以鼓勵員工進修。若干機構，明白宣佈以內部升遷為原則，使大家專心工作，極力在績效上求表現，却忽略了個人的進修。所以內部升遷，應該附帶要求適當的進修成果，否則即予考慮外聘。由此推論。管理者必須適時調整訓練與考績、升遷、任用的比重，因為結合成為整體的關係，是不變的「經」，如何保持適當的功能，則是因時、因人而不同的「權」。

其他如訓練的品質、受訓人員的分配、受訓期間職務代理人的權責及待遇、以及訓練師資的外聘或內聘、酬勞的高低等等，都須因時制宜。訓練委員會的成員，應該衡量有關的因素，審慎決定，才能提高訓練的功效。

五、中國人的訓練，採用什麼模式？

中國管理，視訓練為重要工具，目的則在訓練員工成為合乎要求的「倫理人」。當他扮演「服務人」的角色時，為了獲得具體有效而又衆所歡迎的服務表現，必須注意自己的修養、充實自己的學識與技能、增進自己的管理能力，並且維持自我身心雙方面的均衡發展。當他扮演「感應人」的角色時，為了不斷提昇自己的感應表現，必定願意經常接受有關人格、專業、體魄、以及管理訓練。

最高階層管理者，必須提出他對整個機構的期望，亦即確立整體目標，作為組織發展的「經」。這些整體目標，條列出來，成為所有成員努力的方向，也是一切訓練的長程目標。

訓練從新進人員開始，才能有效。凡是有意進入本機構共同努力的人，首須充份瞭解本機構的目標、所要求的標準、所提供的環境待及遇。如果覺得合理或滿意，則歡迎其加入；否則不妨另謀高就。中國人主張「合則留，不合則去」，求職的人，務須先行瞭解環境、條件及其目標，以決定自身的意向，因為孔子說：「人的志行如不相同，便不能互相為謀。●」求才的機構，萬勿存心欺騙，必須誠懇而坦然地，徵求「同道」的人，這是一切訓練的基礎。

訓練的工作，最好由訓練委員會來推動，既有長遠的計劃，又能持續地進行，再加以切實的評估和有效的致用，其模式如圖43。

訓練委員會的成員，包括各部門實際執行訓練的人員，或者對各部門有深切瞭解而又有時間肯協助訓練的人員。主要功能，在推動機構內各種訓練，使其有計劃、能持續、見功效。

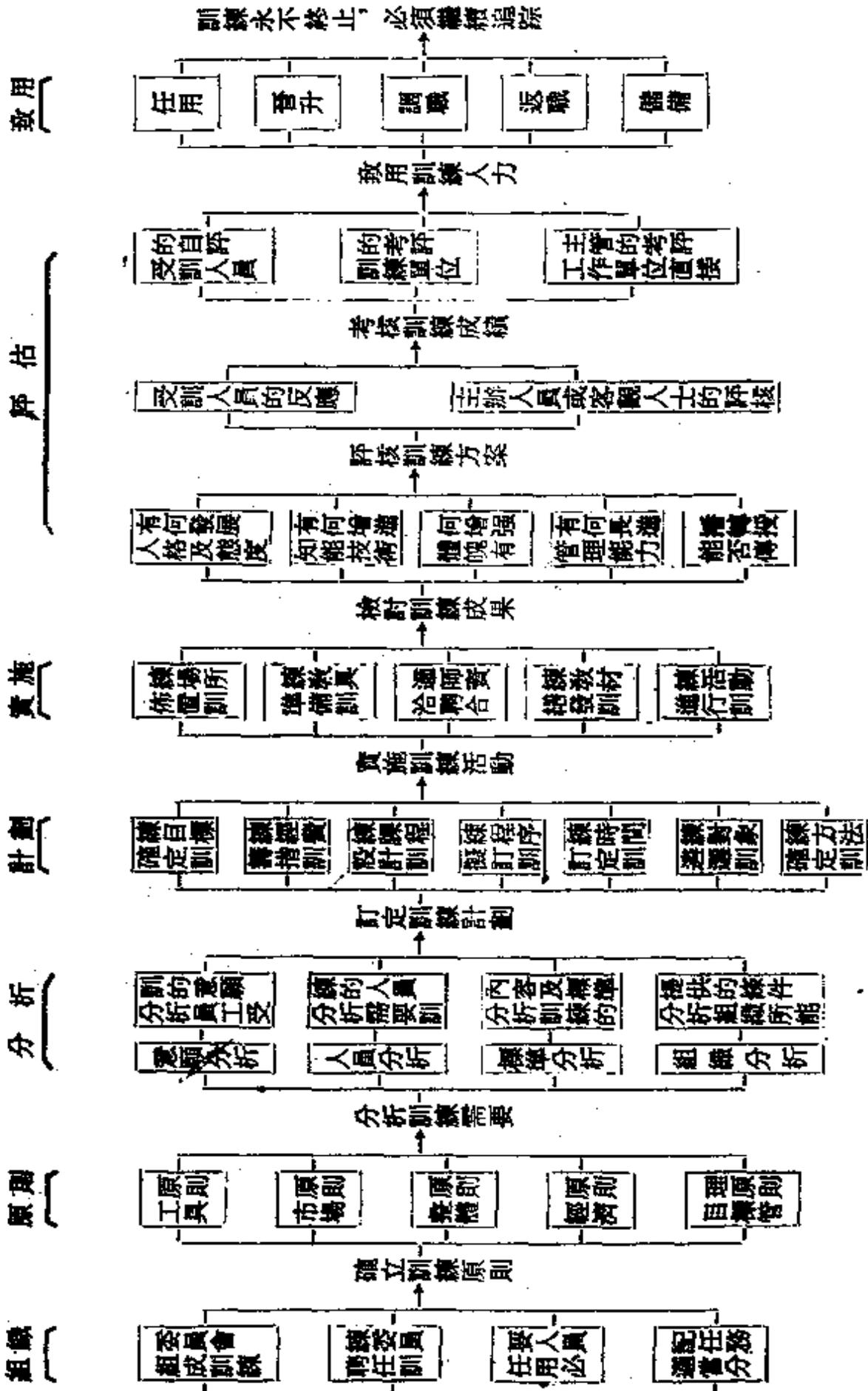


圖43

訓練的原則，通常有下述五個●：

1. 工具原則：訓練本身並非目的，只是人力發展的一項工具。訓練的功能，在使人獲得或增進其工作的技能、知識與態度，並促進其身心正常發展及增強其管理能力。凡是成員的人格、專業知能、體魄或管理知能的欠缺或不足而引起的問題，均可藉善用「訓練」此一工具而使其獲得改善。

2. 市場原則：員工訓練的意願，是辦理訓練的重要依據。但是訓練的質和量，都應該配合人力的實際需求，以免供不應求或供過於求。訓練委員會首須調查需要的情況，並予公佈，使成員瞭解，以激發及調整其受訓意願。

3. 整體原則：所有成員，均有接受訓練的必要性，訓練委員會必須作整體性的規劃，以不同的方式連續或間歇地對各階層人員實施訓練。同時訓練的內容，也要涵蓋人格、專業、體魄及管理，以獲得整體的發展。

4. 經濟原則：訓練的成效未必與所花費的人力、財力、時間成正比，舉辦訓練時，應注意估計訓練成本，務求以最經濟的人力、物力、精力而達成最有效的成果。訓練是一種長期的投資，但仍應估算訓練成果所能帶來的收益，以資比較，否則盲目投資所引起的失望，常易造成對訓練功能的懷疑，反而形成推展訓練工作的障礙。

5. 目標管理原則：訓練必有其預定的目標，如果舉辦訓練的結果，不能達成預定的目標，固屬徒勞無功，造成人力、物力及時間的浪費，而超過目標太多，亦無必要。因此舉辦訓練，首先應該確定目標，然後把握目標訂定計劃據以施行，使整個訓練過程中，不論訓練業務的主管、訓練的教師及受訓的人員，都能一致朝向既定目標邁進，達成目標以竟全功。

訓練的需要，必須依據員工受訓的意願，分析需要訓練的人員、訓練的內容及標準，並充份瞭解組織所能提供的條件，看看彼此是否能够配合？我們不希望純粹就組織的觀點，來決定訓練的需要，以免由於本位主義作祟，無法獲致較為完整的訓練。但是，組織有必要將自身的需要及將來的發展，提供員工參考，以激發其受訓意願。我們建議，員工具有受訓意願時才考慮舉辦該項訓練，因為那樣才能產生自動自發的有效進修。我們更希望在組織亟需訓練某種才能，而員工殊無興趣時，深入考查其原因，耐心溝通的結果，說不定會發現更好的協調方案。

訓練必須訂定長期計劃，再分為年度計劃。包括確定訓練目標、籌措訓練經費、設計訓練課程、擬定訓練程序、訂定訓練時間、遴選訓練對象、以及釐定訓練方法。

計劃應切實執行，無論訓練場所的佈置、教具的準備、教材的繕發、以及合適師資的洽聘與接待，都要充份配合實際的需要，才能順利實施訓練活動。

由於中國管理主張人格、專業、體魄、管理四方面的訓練並重，所以訓練成果的檢討，亦以此四種範圍為主要項目。並且為了擴大訓練成果，希望受訓人員傳播、轉授予未接受訓練的人員，所以也列入檢討，以資激勵。

訓練方案的評核，一般多採用「學員受訓反應調查表」，以瞭解受訓人員對某一訓練方案的喜愛程度。因為瞭解受訓反應，意即瞭解學員的感受。美國訓練發展協會(American Society for Training and Development)委託威斯康辛大學管理學院所設計的調查表，填表人僅需在適當欄別內作一「✓」號，十分便利，可供參考選用。其內容包括：訓練課目，教學方式（講演或討論），及對主講人的評

論等項，有如表 5 ●：

| 學員受訓反應調查表 | | | | | |
|--|------------|----------|---|---|---|
| 主講人 _____ | 訓練課目 _____ | 日期 _____ | | | |
| 1. 本課目是否適合你的需要和興趣？ | | | | | |
| <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/> 尚稱適合 <input type="checkbox"/> 甚為適合 | | | | | |
| 2. 講演及討論的比例分配是否適當？ | | | | | |
| <input type="checkbox"/> 講演過重 <input type="checkbox"/> 適當 <input type="checkbox"/> 討論過重 | | | | | |
| 3. 對主講人的意見 | | | | | |
| | 超 | 優 | 中 | 可 | 劣 |
| A、主講人介紹課程目的是否清楚？ | | | | | |
| B、主講人是否能保持課程生動有趣？ | | | | | |
| C、主講人運用黑板、圖表等情況如何？ | | | | | |
| D、主講人是否在課程中隨時總結？ | | | | | |
| E、主講人對學員態度是否友善協助？ | | | | | |
| F、主講人對課程要點是否講解清晰？ | | | | | |
| G、主講人是否有最後結論？ | | | | | |
| 你對主講人的綜合印象 | | | | | |
| <input type="checkbox"/> 超 <input type="checkbox"/> 優 <input type="checkbox"/> 中 <input type="checkbox"/> 可 <input type="checkbox"/> 劣 | | | | | |
| 4. 其他改善本課程之意見及建議： | | | | | |
| 填表人： _____ | | | | | |

表 5

反應調查表，可在訓練結束時使用；亦可在訓練中期分發學員填寫，俾蒐集學員意見，作為後半期改進的參考。但是這種反應，常常由於主講人的個人性格，而影響學員的評核。例如性格爽朗的，所得評核偏高，反之則偏低，而事實上個性沉靜的主講人往往較能提供更

有用更實際的講解。爲了公平起見，也爲了達成更爲正確的評核，威大管理學院又設計了一種「訓練主講人評核表」●，由訓練計劃主辦人評核，亦可另行委請一位較爲客觀的適當人士來評核，然後將它的結果和前述反應表的結果比較分析，便能獲得較爲正確的改進參考意見。此種評核表的內容，包括課前準備、研討進行、其他建議及發展潛力等項，詳如表 6：

| 訓練主講人評核表 | | | |
|--------------------------|----------|------------|----|
| 評核等第 _____ | 日期 _____ | 評核人 _____ | |
| 主講人 _____ | | 主講課目 _____ | |
| | 高度 | 中度 | 低度 |
| A、課前準備： | | | |
| 1.主講人有無課前準備？ | | | |
| 2.主講人課前準備是否配合學員情況？ | | | |
| B、研討進行： | | | |
| 1.主講人是否運用教材？ | | | |
| 2.主講人是否能掌握學員的注意力？ | | | |
| 3.主講人是否熱心主動？ | | | |
| 4.主講人是否運用視聽設備？運用何項設備？ | | | |
| 5.主講人對教材的講解是否清楚？ | | | |
| 6.主講人是否指導學員如何應用？ | | | |
| 7.主講人講解是否已涵蓋全部內容？ | | | |
| 8.課程結束時主講人是否有總結？ | | | |
| 9.主講人是否能引發學員共同參與？如何？ | | | |
| C、其他建議： | | | |
| 本課目將來宜作如何改進？ | | | |
| D、發展潛力： | | | |
| 主講人倘再作改善後，將來可能獲得何項程度的評核？ | | | |
| E、其他： | | | |

表 6

考核訓練成績，可分三方面進行：

1. 受訓人員的自評：學員的良好反應，未必保證其獲得有效的學習。爲了幫助學員自我評核，最好設計合適的自我評量表，使其在受訓完畢時，自行評核其效果。表7所列內容，僅供參考，因爲每次訓練的重點各有不同，評量項目必須切合實際重點而變更，才能合用。

| 學員受訓自我評量表 | | | | | |
|--|-----------|---------|---|---|---|
| 自評人_____ | 訓練課目_____ | 日期_____ | | | |
| 1. 本課目是否適合自己的需要和興趣？ | | | | | |
| <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/> 尚稱適合 <input type="checkbox"/> 甚爲適合 | | | | | |
| 2. 本課目是否適合自己的程度及能力？ | | | | | |
| <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/> 尚稱適合 <input type="checkbox"/> 甚爲適合 | | | | | |
| 3. 對自己學習效果的測量： | | | | | |
| | 超 | 優 | 中 | 可 | 劣 |
| A、是否瞭解課程的目的？ | | | | | |
| B、是否瞭解課程的要點？ | | | | | |
| C、是否瞭解課程的結論？ | | | | | |
| D、參與口頭反應的情況如何？ | | | | | |
| E、參與實際操作的情況如何？ | | | | | |
| F、今後願意實際付諸實行嗎？ | | | | | |
| G、今後可能實際付諸實行嗎？ | | | | | |
| H、受訓後能傳播、轉授嗎？ | | | | | |
| I、受訓後能對此一課目持續自行進修嗎？ | | | | | |
| 你對自己的綜合評量是： | | | | | |
| <input type="checkbox"/> 超 <input type="checkbox"/> 優 <input type="checkbox"/> 中 <input type="checkbox"/> 可 <input type="checkbox"/> 劣 | | | | | |
| 4. 特殊心得報告： | | | | | |

表7

2. 訓練單位的考評：訓練單位對受訓人員的考評，通常採用「課堂績效衡量」、「筆試」及「進度記錄」三種方式來實施。關於「方法」的學習效果，比較容易測定的，例如「工作方法、工作簡化、訪談技術、表達技巧、閱讀改進」之類的訓練，可以示範表演、個別實習、角色演練及討論等方法，衡量受訓人員的學習效果，自以「課堂績效衡量」的方式，將訓練前後測度的結果作一比較，即可瞭解學員的進步情況●。倘訓練內容係以理論及原則為主，則宜採用「筆試」，例如課前測驗、期中測驗及期末測驗等方式，以資量度其學習的效果。「進度記錄」多半用於操作訓練，例如表 8，即用以記錄操作工訓練的經歷，於訓練結束時填發，一方面表示各個受訓人員在訓練期中各個階段的訓練成果及進度情況；一方面可供用人單位參考，瞭解受訓人員的實力。

| 學員受訓進度記錄表 | | | | | | | | | | |
|-------------------------|-------|---|---|----|-------|-------|---|------|-------|--|
| 姓名 | _____ | | | 學號 | _____ | | | 訓練課目 | _____ | |
| 訓練開始日期 | _____ | | | | 結束日期 | _____ | | | | |
| 訓練計劃的目標： | | | | | | | | | | |
| 教練姓名：_____ | | | | | | | | | | |
| 學員成就： | | | | | | | | | | |
| 每週平均成績： | | | | | | | | | | |
| 所獲產量 | / | / | / | / | / | / | / | / | / | |
| 品質 | / | / | / | / | / | / | / | / | / | |
| 每格斜線上方記載個人成績，下方記載全班平均成績 | | | | | | | | | | |
| 訓練員簽註： | | | | | | | | | | |
| 訓練管理人員簽註： | | | | | | | | | | |
| 填發日期 _____ | | | | | | | | | | |

表 8

3.工作單位直接主管的考評：懂得原理與方法，不一定就能應用。但是訓練的成績，除了考核其懂得與否，還應該衡量受訓人員對於所學的實際應用，所以工作單位直接主管的考評，重點即在評量結訓人員回到工作崗位後一定期限內的工作表現，是否較受訓前確有增進以及增進到何種程度。

三種考評綜合起來，人事單位即可據以有所致用，其方式通常有下述五種：

- 1.任用：新進人員訓練，其合格人員可依其所長而任用。
- 2.晉升：合乎晉升的人員，如果受訓合格，可以優先升資或晉職，但均應加重其職責，以資配合。
- 3.調職：受訓人員因某種專長而申請受訓，合格後遇有該項專長的職位，可依成績次序予以調任，以符合其願望而增強其工作績效。
- 4.返職：一般受訓人員，結訓後仍返原職，但須加以鼓勵，使其學以致用，有所增進。
- 5.儲備：儲備人才訓練，結訓後儲備候用，但應妥加連繫，定期更新其個人資料，以備必要時立即可以任用。

訓練的工作，對機構或個人而言，都是永不終止的。機構隨時因應成員的需要，舉辦各種訓練，並持續追蹤考核，或施以複習訓練。個人則爲了不斷的求取上進，必須經常接受有關訓練，「活到老，學到老」，才能讓自己往更高的層次發展。

依據實際狀況，一般機構對於專業訓練和管理訓練，比較重視，也獲有較佳的效果。體魄訓練，多循由消極的途徑，如定期體檢或對特殊工作部門的人員施以較多次數的檢驗，以期及早發現疾病，並施以治療。或者舉辦郊遊、旅遊，或者參加有關運動競技，而且效果都不很理想。積極的體魄訓練，必須由醫生依據成員不同的生理狀況及

工作背景，給予合適的建議，然後視實際需要，妥為安排，則是有待加強的。至於人格訓練，由於種種原因，大多從缺。但是機構的弊病與缺失，又幾乎無一不與成員品格密切相關，可見人格訓練非常重要，非予特別重視不可。

要經常實施人格訓練，必須「合理的制度」與「真誠的關懷」雙管齊下，茲表列其模式如下：

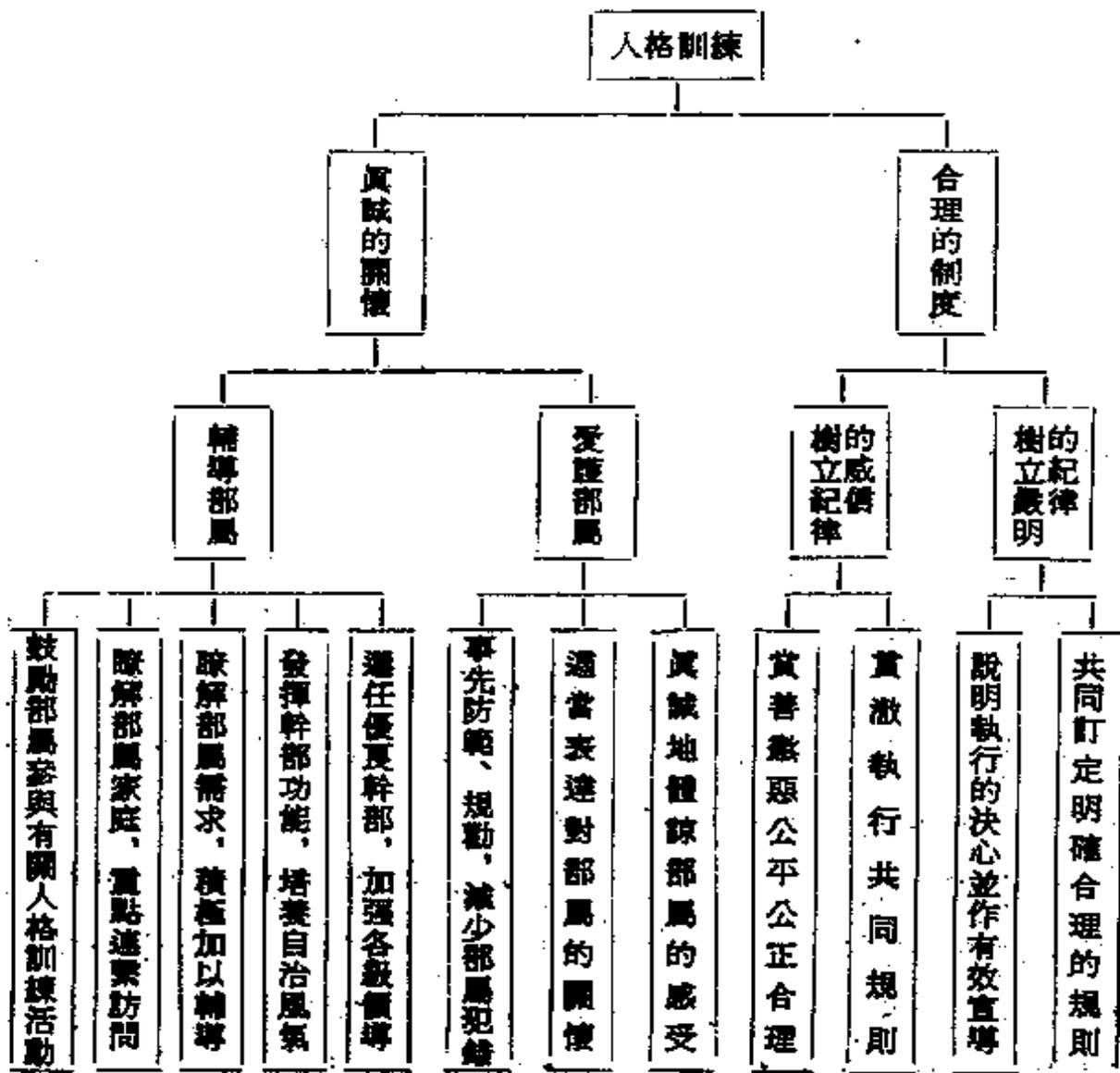


表 9

第十講 中國管理的方法與訓練 315

●論語述而第七。子曰：「三人行，必有我師焉。擇其善者而從之；其不善者而改之。」

●論語學而第一，子曰：「學而時習之，不亦說乎！有朋自遠方來，不亦樂乎！人不知而不慍，不亦君子乎！」

●論語季氏第十六。孔子曰：「侍於君子有三愆：言未及之而言謂之驕；言及之而不言謂之隱；未見顏色而言謂之瞽。」

●中庸第二十章。「誠者，不勉而中，不思而得，從容中道。」

●論語子路第十三。子適衛，冉有僕。子曰：「庶矣哉！」冉有曰：「既庶矣，又何加焉？」曰：「富之！」曰：「既富矣，又何加焉？」曰：「教之！」

●參見王雲五著：先秦教學思想。頁27。商務。

●論語子路第十三。樊遲請學稼。子曰：「吾不如老農。」請學爲圃。曰：「吾不如老圃。」

●論語述而第七。子曰：「志於道；據於德；依於仁；游於藝。」

●論語學而第一。有子曰：「其爲人也孝弟，而好犯上者，鮮矣；不好犯上而好作亂者，未之有也。」

●參見賴強著：大學新論。頁96。商務。

●中庸第二十章。「知所以修身，則知所以治人；知所以治人，則知所以治天下國家矣。」

●論語學而第一。曾子曰：「吾日三省吾身：爲人謀而不忠乎？與朋友交而不信乎？傳，不習乎？」

●論語泰伯第八。子曰：「學如不及，猶恐失之！」

●論語雍也第六。子曰：「知之者不如好之者；好之者不如樂之者。」

●論語雍也第六。子曰：「中人（以上），可以語上也；中人以下，不可以語上也。」

●論語季氏第十六。孔子曰：「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，斯爲下矣！」

●論語述而第七。子曰：「我非生而知之者；好古，敏以求之者也。」

- 論語八佾第三。子入大廟，每事問。
- 論語公冶長第五。子曰：「敏而好學，不恥下問，是以謂之文也。」
- 參見曾仕強著：中國管理哲學：頁138。東大。
- 論語為政第二。子曰：「君子不器。」
- 中庸第十五章。君子之道，辟（譬）如行遠必自邇，辟如登高必自卑。
- 論語學而第一。子曰：「弟子入則孝，出則弟，謹而信，汎愛衆，而親仁：行有餘力，則以學文。」
- 論語公冶長第五。子謂子貢曰：「女與回也孰愈？」對曰：「賜也何敢望回！回也聞一以知十；賜也聞一以知二」。子曰：「弗如也，吾與女弗如也。」
- 論語述而第七。子曰：「不憤，不啓；不悱，不發。舉一隅而示之，不以三隅反，則不復也。」
- 論語為政第二。子曰：「溫故而知新，可以爲師矣。」
- 參見陳大齊著：論語臆解。頁27。商務。
- 論語里仁第四。子曰：「里仁爲美。」
- 同●。頁23。
- 論語衛靈公第十五。子曰：「當仁不讓於師。」
- 論語泰伯第八。
- 國父「知難行易」演講詞。
- 國父在孫文學說中，指出「知易行難之說，傳之數千年，習之遍全國，四萬萬人心裡中，久已認爲天經地義而不可移易者矣。」因此特舉尋常至易見易行的事十項，以打破「知易行難」的謬見，而證明「知難行易」的合理。
- 同●。頁19。論語述而第七記載：子在齊聞韶，三月不知肉味。曰：「不圖爲樂之至於斯也。」
- 論語里仁第四。子曰：「士志於道而恥惡衣惡食者，未足與議也。」
- 同●。頁21。
- 論語述而第七。子曰：「自行束脩以上，君未嘗無誨焉。」
- 論語憲問第十四。子曰：「古之學者爲己，今之學者爲人。」

第十講 中國管理的方法與訓練 317

●論語子路第十三。子曰：「善人教民七年，亦可以即戎矣！」

●論語子路第十三。子曰：「以不教民戰，是謂棄也！」

●中庸第二十章。天下之達道五，所以行之者三。曰：君臣也，父子也，夫婦也，昆弟也，朋友之交也，五者，天下之達道也。知、仁、勇，三者，天下之達德也。

●大學：欲修其身者，先正其心；欲正其心者，先誠其意；欲誠其意者，先致其知；致知在格物。

●大學：所謂「誠其意」者，毋自欺也。如惡惡臭，如好好色，此之謂自謙，故君子必慎其獨也。

●大學指出：心裡忿怒，心就不得端正；有了恐懼，心就不得端正；有了貪圖，心就不得端正；有了愁慮，心就不得端正。心中有了忿怒、恐懼、貪圖、愁慮而不知檢察，即是心不在焉。

●孟子公孫丑篇：「無惻隱之心，非人也；無羞惡之心，非人也；無辭讓之心，非人也；無是非之心，非人也。惻隱之心，仁之端也；羞惡之心，義之端也；辭讓之心，禮之端也；是非之心，智之端也。人之有是四端也，就其有四體也。有是四端而自謂不飽者，自賊者也。」

●論語子路第十三。子曰：「其身正，不令而行；其身不正，雖令不從。」

●論語述而第七。葉公問孔子於子路；子路不對。子曰：「女奚不曰，其爲人也，發憤忘食；樂以忘憂；不知老之將至云爾！」

●論語顏淵第十二。季康子問政於孔子。孔子對曰：「政者正也。子帥以正，孰敢不正！」

●參見譚仰光編著：職業訓練概論。頁18。復興。

●同●。頁25。

●論語衛靈公第十五。子曰：「道不同，不相爲謀。」

●同●。頁66。

●參見寇柏奇原著，經濟部國營會譯：訓練方案的評核。頁4。經濟部國營

318

會。

●同●。頁7。

●同●。頁15。

結 語

現在，我們可以瞭解：中國管理不但不排斥外來的管理原則和方法，而且是透過經權的運作，把它們融化在中國管理的體系之中。任何管理程序或活動，都有其「變中不易」的部份，即是「經」；也有其「變易」的部份，便是「權」。在「權不離經」的原則下，我們可以儘量求變，以因應內外環境滋生的壓力，這才是中國人「以不變應萬變」的精神。

爲求「易知易行」起見，我們綜合上面十講的內容，建構中國管理的整個體系如表10，如果經常翻閱，逐一檢查自己的所言所行，日久形成不移的信念，自然易於切實推行。

依據多次講解及溝通的實際經驗，我們發覺要真正瞭解中國的經權管理，有三個重要的瓶頸，必須突破。因爲大家從實際遭遇到的困難當中，很可能對「安人」產生畏懼，對「感應」發生懷疑，而又對「經權」認識不清。茲分別說明如後：

(一)安人。許多人總以爲當前的問題，大部份是由於過份重視安人而引起的。主管不敢得罪蠻不講理的部屬，設法安他；遇有事故，輒求大事化小、小事化了，希冀「不了了之」以求安；凡事遵循前例，不求改革，惟恐引起不安；抱持「多做多錯、少做少錯、不做不錯」的心理，只怕犯了錯大家不安；考核採用輪流分配的辦法，以免因不公而不安；部屬有錯誤，主管不敢當面講，反而好言勸慰，以求其安；發現問題力求掩飾不敢追究根源，也是居於求安。凡此種種，都

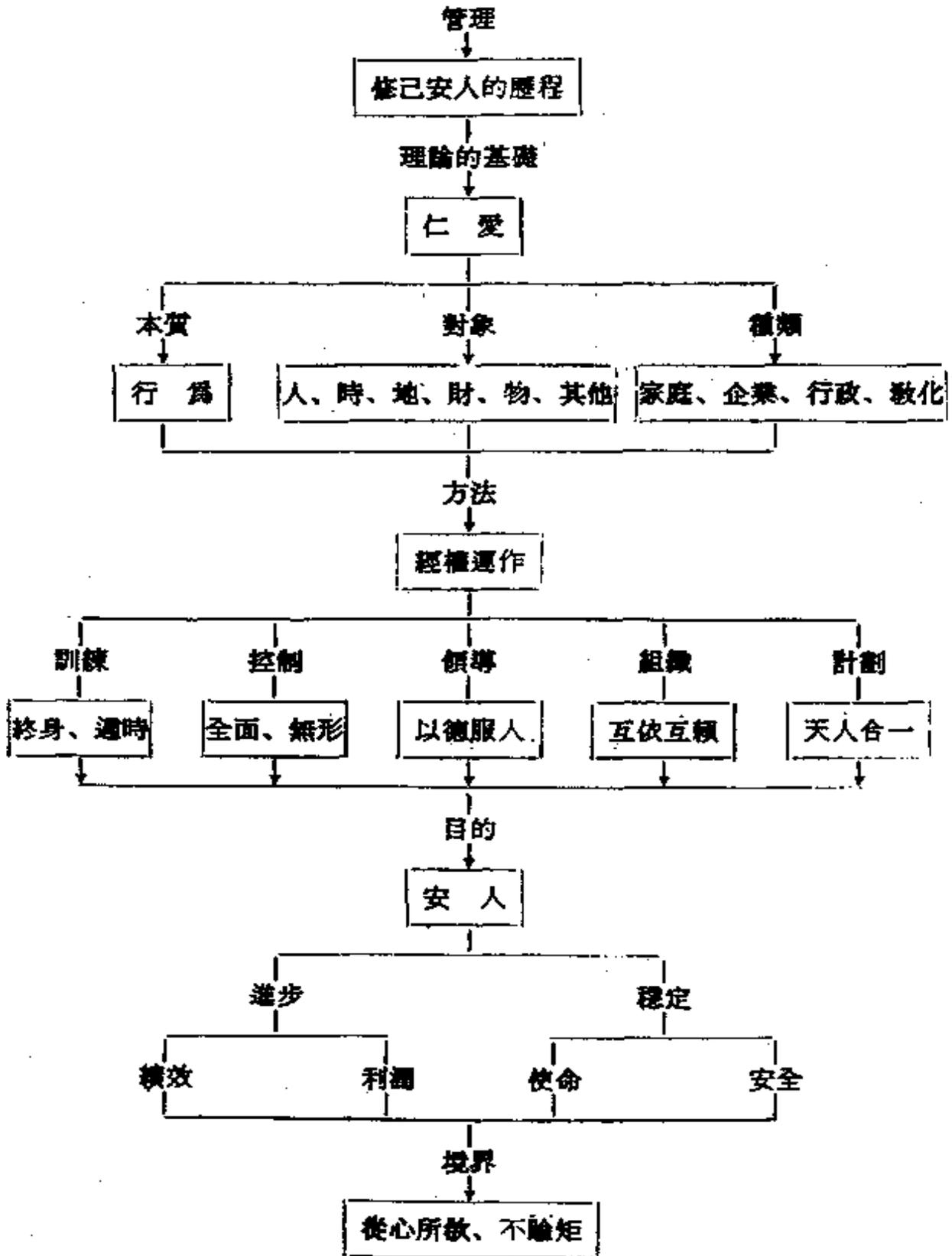


表10

是「安人」阻礙成長和進步的事實，怎麼還能把它當做管理的最終目的？

事實上，這些做法都是違反安人原則的。他們只看到小安，忽略了大安；貪圖眼前的暫安，却危害了長遠的久安；僅僅顧及少數人的寡安，結果使得多數人失去衆安；因此所求得的，只能算是虛安，根本談不上實安。我們不妨用下圖來表示：

| 理想的安人 | 錯誤的安人 |
|---------|-------------|
| 以「大安」爲重 | 因「小安」而害「大安」 |
| 以「衆安」爲重 | 因「寡安」而害「衆安」 |
| 以「久安」爲重 | 因「暫安」而害「久安」 |
| 以「實安」爲重 | 因「虛安」而害「實安」 |

陳大齊先生研究「安」的各種情況，認爲自其程度的高低而分，有「小安」與「大安」之別；自其範圍的廣狹來看，有「寡安」與「衆安」之分；自其維持時間的短長而言，有「暫安」與「久安」之別；而自其效果的虛實來判斷，則又有「虛安」與「實安」的不同。

1. 「小安」與「大安」。「小安」指安寧程度較低的與部份的安寧；「大安」係安寧程度較高的與整體的安寧。「大安」尚未實現之前，應先求「小安」，不可因其小而予以忽視。但「小安」既經實現，必須更進而謀求「大安」。不過「小安」如有妨害「大安」的，一定要拿出「壯士斷腕」的勇氣，忍痛割愛「小安」，俾便達成「大安」。

2. 「寡安」與「衆安」。「寡安」指一個人或少數人的安寧；「衆安」即大多數人的安寧。「衆安」因爲人人所當尊重，「寡安」亦不可有所輕視。不過兩相比較，「衆安」更爲重要。因爲「衆安」如果遭受破壞，「寡安」必難倖免。兩者通常是合一的，但在特殊情形下，

則可能兩相抵觸，此時必須犧牲「寡安」以成全「衆安」，千萬不能因求「寡安」而害及「衆安」。

3. 「暫安」與「久安」。「暫安」是短期的，歷時不久即行消失；「久安」係長期的，歷時雖久而依然存在。「久安」是治本的，其價值較高，所以不論何種治標的「暫安」，只要是有助於「久安」的，都不應輕視；只要是有害於「久安」的，則俱皆輕視。

4. 「虛安」與「實安」。「虛安」是虛有其表而無其實的，只是一種幻象。「實安」是既有其表又有其實的，才是一種實況。有些「虛安」，起於不安的不知，或故意裝做不知，因此導致譁疾忌醫或粉飾太平。有些「虛安」，則志在防患，用以阻止不安的滋長；或志在撫慰，用以延緩不安的來臨，均屬於有意的製作。前者顯然阻礙「實安」的謀求，應予徹底戒絕；後者如果無害於「實安」的實現，可以運用。

陳先生再三強調：人生的根本要求，即是安寧。但是人人企求安寧，原因並非安寧既高且遠，而是人人所由以求安的，未得其正當的途徑。因為人的安寧，互相影響，互相牽連，根本無法割斷。「安人」的實現，除了必由正道之外，尚須大家通力合作，假若機構上下，一體皆以「安人」為管理的最終目的，各盡所能，奮鬥不懈，則組織整體以及成員個體的安寧，必能終焉實現。

也有人提出：目前大家重視利的追求，何以不直接了當地以「利人」為目的？我們並不否認利的重要，但是兩相比較，究竟是「安」重於「利」，或者「利」重於「安」，應該是很容易瞭解的。我們嘗問：「如果你得到大利，却難免不安，請問你願意嗎？」答案幾乎一律是否定的，可見「安」重於「利」，應無疑義。

又有人不放心地問：「安人」應該革新嗎？可以開除員工嗎？能

够賞罰嚴明嗎？我們的答案完全是肯定的。就「經權」的精神而言，「安人」是「經」，而「安人的條件」則是「權」。「安人」是不變的，任何機構，任何時期都要儘量求其安人。「安人的條件」則是隨着時、空而改變的。應該革新才能安人的時間和場所，當然要力求革新，因為惟有如此才足以安人。某一員工，如果不予開除，則機構不得其安，相反地開除了他，便能安人，那有什麼理由能不「壯士斷腕」呢？賞罰嚴明，本來就是安人的條件之一，我們怕的是不够賞罰嚴明，或者自己認定如此，而大家却不以為然。我們根本沒有反對過。

（白）感應，中國人對於「修己」，大概不會也不便提出異議，惟一的缺失，在「知而不能行」，國父說中國人深受「知易行難」之害，因而提倡「知難行易」，希望大家努力實行，可惜言者諄諄，聽者藐藐，思之令人痛心。修己的疑問少，而「感應」的懷疑甚多。由於西方特重「個人主義」，各人強調自由意志，取向未必相同，簡直無從「感應」，中國人普遍具有「良心」觀念，如果「良心對良心」，當然有所感應。

但是中國人太聰明，那些不願意吃虧的，難免會自問：「如果我對他好，他不對我好，那怎麼辦？」言下之意，「我豈不是吃虧了？」把自己看得太好，而又不輕易相信別人，是中國人從小就培養出來的一種心態。因為我們還是小孩子的時候，如果溜到門口和鄰居的兒童一道玩耍，大人多半會把我們拉進去，告訴我們「乖，不要同那些流鼻涕的髒孩子在一起！」於是在我們幼小的心靈裏，便充滿了如圖的心態：

○ × ×
我 你 他

「○」代表好，「×」表示壞，「我好，你壞，他也壞」的印象，

十分深刻的結果，當然不願相信他人，不喜歡同別人合作了。

我們經常反問：「如果別人對你好，你會不會對他不好？」被問到的人，無一不是立即回答：「當然不會！」可見對自己有信心，却懷疑別人，是「感應」的重大障礙。中國人在「好心有好報」之外，又體認到「好心沒好報」，更令人驚心而有所畏懼。

其實，中國人承受「相對原理」的影響，早已形成「交互主義」。這是中國人待人之道，把它折中在「個人主義」與「集體主義」之間的一種中庸表現。中國人對人，完全「看你對我怎麼樣？」「你對我好，我沒有理由不對你好；你對我不好，我憑什麼要對你好？」就因為這樣，我們才一直強調「修己」，希望以己修之身來安人，也就是「從自身做起，先對人好，然後別人才會對自己好」的意思。如果每一個人都不願意先要求自己，一味等待他人先發動，那又如何「感應」？

「感應」的力量，即是牛頓（Newton）萬有引力中的「作用力」（Action）與「反作用力」（Reaction）。「作用力」就是「感」，「反作用力」就是「應」。應由感生，感由應而托出。宇宙間既有感應力互相作用，人與人間，當然也有感應，所以朱子說：「凡在天地間，無非感應之理，造化與人事皆是。如雨便感得鳴來，鳴已是應，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。」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。」

至於「好心沒好報」，當是「好心」而不以「安人」為界限，因而招致不安，所以「感應」的「感」和「應」都以「安人」為其共同的目的，才能臻於「從心所欲，不險矩」的境界。

中國的經權管理，從管理者的修身做起，在安人的大原則之下，

經由計劃、組織、領導、控制、訓練等等管理活動去「感」，以求獲得合理的「應」，這種「感應」，應該是「好心有好報」的，大家可以實地嘗試一下。不過，「感」的人務必率先出乎至誠，因為不誠無物，即使有「應」，也是不誠之應，又有何用？

(三)經權。「經」是「常」，為「變中不易」；「權」是「變」，亦即「通權達變」。中國人原本就具有「持經達變」的民族性，所以很容易瞭解也大多能夠接受。但是什麼是「經」，什麼又是「權」？則時常混淆不清，有時以「經」為「權」，却又把「權」當做「經」。

任何事物，都有其不可變的一面，例如圖書可以借閱，才能便利讀者；亦有其可變的一面，便是珍本、孤本，一概不准借出，只能在特定空間閱讀。圖書館的藏書應該流通，以廣閱覽，是「經」；少數特殊的情況，不予外借，則是「權」。但如為了重新印製「孤本」，則勢必在相當安全保證之下，准予借出，所以「權」是可變的，不過一朝供人借去重印，立即變成某人私有，結果亦未重新印製，那就「變而不通」，失去權變的意義，因此主張「權不離經」，否則「離經叛道」，豈非越變越糟？

人也是如此，張三就是張三，他做的事應該由他承擔責任，這是「經」；但張三隨時會變，變好變壞，變健康變衰弱，誰也不能預料，如果他變壞變衰弱，變得不負責任，我們只有把他原先擔任的工作，交由李四去承辦，他的問題，另行處理，這是「權」。

管理者有其經營的「經」，例如以「安人為最終目的，」也有其生產管理的「經」，即是：「在安人的原則之下根據市場的需要，獲利的可能性以及自身的生產能量等因素，對於產品製造的時間、種類、等級、數量，加以妥慎策劃與佈署，並嚴格控制產程，以期在預定日程內，以最低成本，製造符合標準規格及預計產量的產品。」管理者的

責任，就在把它分解為更具體的幾個不變原則，並且一再說明，使有關人員完全瞭解，切記在心。

有關人員同意並接受這些「經」之後，亦即有了不可改變的經營理念，也就是形上信念。於是他們自然會因應環境的變遷所產生的壓力，而求得適當的權變。這時管理者必須真正授權，使其放手去變，這就是中國的經權管理，要設計「以最不英雄性的人物來領導一些英雄人物」的原因。

中國的經權管理，是一個互相依賴網的管理。中國人常說：牽一髮而動全身，便是講求整體的配合，千萬不可頭痛醫頭、腳痛醫腳。所以經權運作，務求通力合作，而大家的通力，是許多個別的獨力所集合而成，因此必須有堅強的獨力，才能够構成堅強的通力。組織成員，都要深切瞭解什麼是經，什麼是權，建立堅強的共識，然後才能衆志成城，無堅不摧。

中國的經權管理，道理十分簡單易明，而「經」的確立與「權」的合宜，則有賴於「訓練」。所以中國的經權管理，必須從「訓練」再出發。任何機構，都應擬訂長期訓練計劃，切實施行人格、專業、體魄和管理的訓練。人格訓練在求修己，專業、體魄和管理訓練則以安人爲共同目的，最後養成大家的經權能力，居於經的共識，發揮權變，自能人盡其才、物盡其用、地盡其利、事盡其功、時盡其效。

對中國人而言，經權的運作，難在經的維持。因爲中國人不是不知道變，却是一變、再變，然後就亂掉了，此所以中國主管，多半不敢授權，惟恐權一下授，便失去了控制，最後變成什麼樣子，一點也沒有把握。例如「和諧」的人際關係，本意並沒有錯，可是實際施行起來，往往變質爲：上司要能和部屬稱兄道弟，才算和諧。以至若干主管，爲了保持和諧關係，便極力討好部屬，取悅部屬，結果造成部

屬長幼不分，認不清上司、部屬與朋友之間的關係，究竟有何不同？工作時故意搗蛋却毫不在意，因為部屬心裏以為上司和他交情那麼好，怎麼可能會處罰他？久而久之，部屬變得放蕩不羈，最後騎到上司頭頂上來，使上司不得不正色相對。倒過頭來大家都認為「和諧」不好，這也是現在大家心裏偏向於「法」的原因之一。

於是，若干新主管由於前輩的告誡：「新上任時，千萬不要給部屬好臉色看，務必先給他們下馬威，開頭壓得住，往後的日子才會太平。」結果一把火下來，雖然收到短暫的效果，兩把火、三把火之後，部屬又逐漸失去控制。更何況部屬的服從，只是表面的，他們的內心，一定忿恨不已，也看不起這樣的上司，如是關係，必然是不和諧的，甚至是相互衝突、對立的。

多少年來，我們就是在這兩極移來轉去，像玩翹翹板一樣，這邊低來那邊高，那邊低下去，這邊又高起來了。以中庸著稱的民族，竟然到了此一地步，實在可悲，難怪孔子當年會感嘆地說：「中庸的道理，真是至善至美！可惜一般人已經很久不能實行這種道理了！」

持經達變，才能從容中道。惟有持經達變的部屬，才能安份守己地權宜應變，上司也才敢放心授權。國父說權不是天生就具有的，是我們奮鬥得來的。上司有良好的感，部屬有正當的應，彼此都得到合理的權，這樣的自我完成，才是和諧完滿的人生。

那麼，我們什麼時候才可能實施中國的經權管理呢？任何機構，只要有決心，特別是高階層管理者，認為有此必要，願意從訓練再出發，則現在開始，就是最好的時機！

