

如何实践中国式管理与人性化管理

作者：曾仕强（著名的管理学专家，中国式管理大师，华人三大管理学家之一）

究竟有没有中国式管理

一、到底有没有中国式管理有三种说法

1、有人认为没有——管理就是管理，没有中国式、美国式、日本式的区别，只有有效和无效的区别。所以说没有中国式管理。

2、有人认为有一管理离不开文化，各国的文化背景不同，管理当然就不同。所以说有中国式管理。

3、有人认为：有也对，没有也对——管理的工具是一样的，只因使用的人不一样，所以有的有效，有的无效罢了。

二、不必过分强调中国式管理

1、如果为了面子，这没有什么必要。有就是有，没有就是没有，跟随面子没有多大关系。

2、如果为了爱国，这也不是办法。因为爱国之心人人都应该有。但是，也不可心盲目强调，说人家有的，我们也一定要有。

3、如果为了信心，也不该如此。因为，如果真有中国式管理的话，也要行之有效才行，才能使我们更有信心。

4、谈中国式管理，不是为了标新立异。因为标新立异是为了表示不一样，这没有什么价值。谈中国式管理，对人来讲应该是最高的智能，这样才有收获。

三、认为有中国式管理和没有中国式管理，都有相应的道理

1、原因之一：人都是大同小异的。

2、原因之二：全世界的管理目标都一样，都是要把工作做好，赚取利润，达到目标。但是各国的气氛又是不一样的。

3、原因之三：管理的工具是通用的。例如：电脑和报表，全世纪都在用，而且学就会，但是成效却大不相同。

4、站在使用起来巧妙各有不同的观点来看，我们认为一管理是各有一套，特别是中国人。中国人善于创新，对于一种原则，会因为各自的实际环境而有不同的变化。

四、从硬件看，没有中国式管理

1、硬件是指管理科学。管理科学看得见、摸得着、具体明确。管理科学全世界都一样。

2、从管理的层面来看，没有中国式、美国式、日本式的区别。

五、从软件看，事实不容怀疑中国式管理的存在

- 1、软件是指管理哲学，它是指人的思想。管理哲学看不见、摸不着。各国人的想法不一样，民族性不一样，管理哲学就不同，因此表现的管理行为也就不同。
- 2、全世界对物的管理都是一样的，因为都是运用科学的方法去管理。而对人的管理都有很大区别。所以用管理美国人和日本人的方法来管理中国人多半行不通。
- 3、管理工具是中性的，无所谓好与不好。用的有效就好，用的无效就不好。
- 4、从管理的层面来看，就有中国式、美国式、日本式。同时在一个国家内部，因企业环境的不同，也有不同的管理模式。

六、结论

由此看来，说有中国式管理也对，说没有中国式管理也对。只不过没有学问的人讲这句话，证明他脑筋糊涂，搞不清楚；真正了解的人讲这句话，证明他已经知道这是立场不一样，层次上的不同。如果他真正能讲出来：从管理科学来看，没有中国式管理；从管理哲学来看又有中国式管理，这就是已经抓到了问题的核心。所以说，今年没有必要花太多的时间再来争执到底有没有中国式的管理，因为我们不断改变自己，靠的就是我们自己的一套管理行为，使这更有效。

管理科学（硬件）=形式信念=意识形态（抽象） 决策态度管理

管理哲学（软件）=形下理论=制度方法（具体） 管理态度（选择）

管理哲学批判管理科学 American spirit 运用

美国人 19 世纪末期不太重视管理科学，虽然美国人管理科学很强，但是仍然不如日本。日本人之所以能够发展出一套比美国更有效的日本式管理，主要是在应用管理科学以外，还十分重视管理哲学。美国人经过日本人的冲击以后，开始有了一种反省：认为今年在寻求管理做法的狂热中，所缺乏的检讨管理的灵魂与管理的精神，这是管理哲学。（管理科学，美国人称之为企业文化，日本人称之为经营理念，中国人称之为管理哲学，其实是指的同一个东西）。

因此，我们兴驻要关切新的管理技术，而且要关切它的灵魂——管理哲学。

七、企业管理迈入理念导向时代

50 年代以前 60 年代 70 年代 80 年代

荀子说：此数具者，皆道之，一隅也。

八、仅举一隅的偏失

- 1、如果你是总经理，你就不能在心里认为，哪个重要，哪个不重要。你应该扮演“天公”的角色！要认为都要紧，都重要，统统重要，不应偏于哪一面。
- 2、过份强调营销导向而忽略生产技术，会造成“有市场、无货供应”的缺失。
- 3、过份强调财务导向而忽略管理会计，则会造成“黑字倒闭”的危机。
- 4、过份偏重生产技术而忽略研究发展，则会造成“价格竞争”的惨境。

- 5、过份重视人际关系而忽略工作效率，则会造成“一团和气，一事无成”的笑话。
- 6、无过与不及，才是理想的中道管理。

中、美、日的管理哲学有何不同

管理是美国人整理出来的，美国曾经是“管理”的最大输出国。然而，日本在管理上却比美国还成功，为什么？因为日本人除了管理科学以外，还十分重视经营理念。

一、什么是管理哲学

中国人认为管理就是做人做事的道理。做人就是如何搞好人际关系，做事就是如何提高工作绩效。搞好人际关系，提高工作绩效就是管理。

只会做人，不会做事，是一团和气，是和稀泥，管理上等于零。

相反，只会做事，不会做人，常常得罪人，他的管理也等于零。

因此，要先会做人，然后会做事，这就是管理。

然而，管理哲学，就是反省自己的管理经验。

二、各国的管理有何不同？

全世界对器物的看法，都是一致的，它是什么就是什么，没有争议。

上升到制度的层面，彼此的看法就不一样了，制度一订下来，就会有人赞成，有人反对。

上升到哲学文化的层面（即思想层面），那就更是见仁见智，争论不休了。

因此，观念会影响人们的行为。

三、美国人主张多数超越少数

美国人解决总是的规则是：少数服从多数和。美国人常采用举手表决的方法，美国人称之为“用拳头代替打破人头”。今天多数人赞成这条法，这条法就成立；明天多数人不赞成这条法了，这条法就被废除，换成另一条法。

美国的管理是“划龙舟式”的管理，“划手”背向前方，一定要步调一致，听从指挥、放弃个人的念头，严格遵守“少数人服从多数人”的信条。凡是缺乏效力，跟不上多数的人人就要被淘汰。

但是，论道理，有时多数人的看法不一定对，少数人的看法也不一定不对。近代西方人渐渐发觉：有时也不能完全服从多数，主张要尊重少数。

四、日本人倡导多功能数协调数

一千多年来，日本人被训练得能够全员一致，采取同样的行动，所以没有必要独裁者强有力的发号施令。

日本的管理采取“抬神轿式”的管理。抬神轿时没有人指挥，抬轿的人有高有矮，有人用力，有人不用力，有人摇摇晃晃，增加了阻力。但是被抬的神并不发号施令。然而摇晃的结

果，则是每个神轿都平安到达目的地。

日本人谏：不能有秘密。秘密就是罪恶。日本人心里有话就讲出来，而且对自己的同胞很亲切，并乐于帮忙，不喜欢以多数来压倒少数，使少数人受到伤害。

事实上，日本人警惕性很高，他很不愿意让自己变成少数。他会服从前辈的指示，照着大家的做法去做，如果有争执，只要提出一个全体目标，就很容易协调，所以虽然平日有派系，一旦对外或遇到重大事件，便会很快取得一致的行动。

五、中国人数少未必服从多数

《易经》在阴卦也有阳卦，但是阳卦多阴，阴卦多阳。阳卦多阴，因为阳虽然是少数，却是主要动力，所以叫阳卦，阴虽是多数，但阴不是主要动力，所以不能叫阴卦。可见中国人并没有少数服从多数的观念。

中国人认为贤大于多数。因为有一个贤人就行了，一百个不贤的人有什么用？中国的管理，即不是“划龙舟式”，也不是“抬神轿式”，标准答案是“很难说”。意思就是“不固定”。该“划龙舟”时就整齐划一；“该抬轿子”时就要像抬轿的样子，根据不同情况，该采取什么方法，就采取什么方法。

中国人在非投票不可时，最好采用不记名投票这样比较能够得到大家的认可。

六、西方人的合理主义

全世界的人都在追求合理，管理也一定要合理化。然而西方人的合理，日本人的合理，中国人的合理是不一样的，不应混为一谈。

西方人的合理主义，是以一个原则来说明全世界的一切一切，如西方人信奉神教，即上帝总管。上帝无所不知，无所不在，无所不能，由上帝来主宰世界。西方人认为有一条原则可以说明全世界，因此他们常常说：什么导向、什么导向。

七、日本人的合理主义

日本人喜欢从许许多多的个别存在出发，去发现共同的原理。因此，他们就找出了大和魂，找出了武士道精神。

日本人不要有一个统一全世界的原理，但是他们却相信有一个统一日本的天皇。日本虽然民主，但是还维持着一个天皇。在管理方面，日本人很重视前辈的经验，在前辈的指引下，少数必定跟着多数走。

八、中国人的合理主义

中国人从很多的原则中却把握一个变动的原则。原则有许多许多，而且可刚可柔，可上可下，可阴可阳，但要把握一个原则，这就是变动性原则。全世界的一切一切都在变动之中，中国人最懂得变动的道理。“变动不大”，就是说，连神的职位都可能轮调。因此就有了“心物合一”，“知行合一”，“阴阳互变”。

管理必须要有制度，但招待起来要有弹性，中国人对此是非常执着的。中国人说一切都在变动，此时上结用哪种方法好就采取哪种方法。多数不一定对，但也有对的时候；少数不一定错，但也有错的时候。所以，我们用多数人去感应少数人，化阻力为动力，“彼此，彼此”，将心比心，这对中国最有效。

九、我们也无法做到每一次都真正协力

曾子说：“为人谋而不忠乎？与朋友交而不信乎？”朋友是五伦之一，人与人相交，朋友占最大的比数。特别是现代社会，家人的助力越来越薄弱，朋友的比重越来越大。

对同事，我们很会计较，对朋友则刚好相反，此所谓“朋友无议论，买卖要算分。”

公司如果能够宣导：做同事是短暂的，做朋友才是永久的，那么大家就会真正协力，否则，实在是很困难。

同事，有升有迁，会有变动。而大家做朋友，而不是做同事，大家做事就能相互配合，处的就比较愉快，并且长久。

合理不合理，不能以多数决断，也不是多数一讲，少数人马上就响应。中国人要看是谁来讲。如果你平常就善于助人，那么大家就比较容易响应你；如果你平常苛刻大家，那么你讲的就不会被大家响应。因此，有一条原理——对待原则——这个原理真正是孔子的思想——你对我好，我没有理由不对你好；你对我不好的时候，我凭什么对你好？

如果多数人能够照顾少数，彼此就很好商量。

如果多数欺凌少数，那么反抗的力量就会很大。

一切要重视事前的疏导。

互动就是感应，事情就好办；有感无应，事情就难办。

公谊私交都重要，先透过私人交情，有时就更具效力。

十、中、美、日管理哲学的主要差异

1、美国人——个人主义

美国人在 200 年前，地大人少，很少有邻居，彼此无人能帮忙，理想的方法就是自我保护，这是因为生态环境不得不如此。所以，美国人崇尚个人主义。

2、日本人——集体主义

日本地方小、有台风，有地震，又有火山，彼此靠得很紧，因此日本崇尚的是集体主义。这也是生态环境所致。

3、中国人——交互主义

即有个人主义，但不完全；又有集体主义，即“彼此彼此”，也就是交互主义。

中、美、日管理各有什么特性

美国式管理：专业性——重视专业知识

日本式管理：一致性——重视团体精神

中国式管理：变动性，一切都看情况

一、管理三步骤

不管哪个国家的管理都有三个步骤，亦即三个不变的程序。

1、是非化

什么是对的
什么是不对的
怎样做才对
怎样做不对

2、标准化

把时间列为标准

3、制度化

如果这个标准只有少数人知道，那等于没有标准。标准要列为制度，使每个人都知道。

二、美国人专业性的评估

是非化……要么 A 对，要么 B 对，毫不含糊。
专业性，标准化……要么快一点，要么慢一点 请专家鉴定
制度化……大家新生专业知识

三、日本人才力要做到一致性

日本人脑子里没有东西，只要听话就好，因此叫大和民族。

大和=太顺，绝对服从，是非取得一致看法，标准取得一致，制度大家都贯彻，团队精神特别高。

是非化
标准化 专业化
制度化

四、中国人最喜欢变动性

中国人脑筋里有一条太极线

是非化
标准化 变动性
制度化

在不伤害面子的情况下，是非分明。

中国人的变动性，是因为爱《易经》的影响，一切都在变，制度在变，是非在变，标准也在变，中国人的生存力和应变力很强。

五、中国人的个性到底怎么样？

凡是你说中国人怎么样，都不太对；凡是你说他怎么样，结果你都会发现：他不切实际

——

不守时？——守时；守时？——不守时。
不守信用？——守信用；守信用？——不守信用。
不守法？——守法；守法？——不守法。
不守份——守份；守份？——不守份。
不积极——积极；积极？——不积极。

马马虎虎——认真；认真？——马马虎虎。

随便？——不随便，不随便——随便。

不计较？——计较；计较？——不计较。

人情味浓？——翻脸无情。

重视关系？——六亲不认。

拍马屁？——硬骨头。

中国人的个性不一定，中国人的事情有变动性，抓住这两句话管理就比较容易掌握住精神。

六、美国——竞技民族

美国人崇拜英雄，是英雄主义。

平日，美国人以个人为主，独立自主，为了团体目标，因利害结合，又不忘记自己，而唤起成就感，会求得均衡。好处是民族参与使得理性得到发挥，是非分明，简单明了，但是应变能力不强。企业环境越固定，美国式管理越有用，当企业环境变动时，美国式管理的应变力就很差，因此，1960年，美国的企业就慢慢走下坡。

坏处是冲突、矛盾、对立、紧急的时候很难应变，并且容易受利益团体（压力团体）所左右。

美国人只要多数人结合起来，就可以否定和改变原来的制度，产生对很多人不利的方式，所以美国人以输赢的方式来判断是非。

七、日本——大和民族

日本人服从至上，是事大主义，谁大听谁的，平日派系多，但为了团体目标，所有派系纷争均告平息。好处是非常团结，可以一致对外。坏处是十分危险，一旦目标被误导，就难以自拔。

日本人只讲资历，不讲能力。

八、中国——太极民族

中国人视情境调整对策，是中庸主义。

“中庸”绝不是 $A+B \div 2$ ，他绝不是马马虎虎，真正解释“中庸”是“合理”二字，平日派系多，为了团体目标，可能平息，也可能更乱。

中国人任何事情都有两种不同的结果，我们要在事情将要发生而尚未发生的时候及时导正，事先沟通，这是管理中最重要时刻。好处是不走极端，可以随机应变，因时制宜。坏处是弹性大，很难确切把握，如果智能不足，难以恰到好处。

“圆满高于非，做对未必就好”，这就是太极思想。

九、太极思想

太极思想=整体思想

整体之内，各个构成分子之间隔相克，是事实，无从否认。但同时同事亦有相依相生，亦是事实，无从否认。因而如何化除相克、减少相克，而为相生发扬相生，以维共存，不致两败俱伤，趋于毁灭，乃是整体思想最伟大的功能。

万物并育而不相害，道并行而不相悖，小德流，大德敦化，“此天地之所以为在也”。

中国人变动中有哪些不变的特性？

有人问：“中国人一直到变，那么过去的管理方法还能不能用？”

就中国人一直在变，这只是事实的一个部分。比较完整的说法是应该：“中国一直在变，但中国人也永远没有变”。

变，是指物质部分：衣、食、住、行、娱乐等看得见、摸得着的部分；不变是精神方面：如华侨永远不忘本等。

中国人有三个没有变的特性：

一、中国人没有变的第一个特性

不执道——没有一种固定不变观念，相反，有一种随机应变的心态。

“那可不一定”——Flexible，弹性相当大。

二、不执着的特性在管理上的困难

1、不信道——不容易想念典章制度，你再怎么规定，他会说：“真的这样吗？你会照这样执行吗？难道没有变动的可能性吗？”

2、不重视团体规约——规约易流于形式，你与他签规约，他会到处问：“你签了吗？他签了吗？既然大家都签了，那我也签吧。”

3、不遵照上级的命令行事——过份自信，过份自作主张，他会自己去变。

4、不完全按照工作规范去做——机器设备容易损坏，因为他不注重看设备说明书。

5、不相信企划——喜欢在执行企划时改来改去，最后改的是面目全非。

6、很难做到科学化——科技相当艺术化，一切都生活化的。

7、不容易完全标准化——常常多重标准，对张三、李四各有不同标准。

因此，就得到这样一个印象：管理都有很通信班把握部属的行动！

建议：对中国人，最好让他心理上有一点准备，然后再来跟他沟通，这样就比较有效，而不能突如其来、开门见山地就把事情讲出来，否则，他会觉得奇怪。

三、不执着的特性在管理上的好处

1、头脑灵光——容易随机应变。环境越变动，应变能力就越强。中国人生存能力强的原因，就是能够随时调整自己的脚步。

2、自动调整——在工作进行中，能随时随地的加以调整，以求达到目标。

3、弹性应用——企业内部外部环境在不断变化，当随各种压力时，随时做出弹性反应。

4、把握情势——有利的情势来临时，能及时加以把握。

5、不怕困难——水来土掩、珍来将挡，天大的困难也可以设法解决。主要是应变能力强，心中不害怕。

中西方人的想法不相同。西方人一定是两个选一个，非甲即乙。而中国人是两个同时存在。我们称其中为“两含思想”，就是从两个不同的角度来看同样的事情。如果稍微领略一下“话分两头”四个字，那么，对我们的管理就很在帮助。把两方面的意见综合起来，就很容易被人接受。

四、中国人没有变的第二个特性

不爱管——免你管，谁要你管？Self-determination，他愿意自己做决定，不愿服从命令。

中国人有句话：“天大、地大、人也大”。既然人这么大，怎么可以管他？

孟子当年告诉我们：“不要顺”。意思就是说部属对上司不是要绝对服从。但是“不要顺”，不是“要不顺”，中国人讲“不要顺”就是要顺，就是站在“不要顺”的立场上来顺，才能顺得恰到好处，主管讲得合理就要顺，讲得不合理就不要顺。

人不能管，还谈人生观管理呢？管理，一个是管，一个是理。我们发现：人，你不能管他，但是不能不理他。你管他，他很气，你不理他，他更气。我们应当采取理他的方法。“理”就得看得起。因此中国式的管理就是从彼此看得起开始，互相尊重。

怎样因应中国人的特性来管理

一、中国人对管理的态度

态度之一：你不能管我。

地方认为政府管得太多；基层认为中层管得太多；中层又认为高层管得太多。可见，基本的观念就是：“拜托了，少管一点”，你不能管他。你管他，他会气死你。

态度之二：你不能不理我

你不理我，我就没有面子。你为什么不理我？你应该理我才对。

二、中国人充分的自主精神

中国人过分自作主张——马马让小孩子去买万金油，小孩子却买了绿油精。妈妈说：“我不是让你买万金油吗？”小孩子回答说：“万金油已经不流行了，人家都在买绿油精。”他会自己做主张。

在管理上，要让员工感到：计划我有份，考核我有份，执行我有份。从计划、执行到考核，都有我的份。

中国人善于参与，不参与就没有面子。因此，我们要把这种自主精神利用在管理上。即：成功带给我快乐，失败会使我难过。这样，就会变为一个整体感：荣辱与共。

按照中国的民族性，参与管理的意愿相当好，可是做法不太一样。中国人很想参与，但是又不敢参与，这点要突破，要让他们很自然的参与。要让所有员工都感受到：老板很重视他，公司的事情都会让他参与，他就是一种荣辱与共的感觉。

中国是一个相当感性的民族，除了理性以外，还要充分重视他感性的部分。

三、安人之道

管理的目的，就是一个“安”字。

有人认为：“利润很重要。”管理是要追求利润，这在中国人是不必多讲的。我们唯一的利润，要考虑会不会使我们安，这才重要。有的利润会使我们安，有的利润会使我们不安，使人不安的钱，我们不要赚，要赚使我们安的的利润，这是我们讲“安”的真正目的。

孔子说：“修己以安人”。一个人先把自己管好，然后使跟你在一起的人都感到很安，你的管理就上轨道了。建议管理不要太严，太严部属不安；也不要太松，太松你自己不安。

如何在使大家都安的程度里找到一种恰当的方法呢？

孔子说：“安无群”——如果安的话，就不会内乱和内斗；

老子说：“人，很渴望得到安定”偏偏人又得不到安定；

荀子说：“人，最贵的就是生，人最乐的就是安，只有安才乐”；

所以，管理的最终目的就是安人，这是中国式管理最大的特色。

国家的经济发展，有经济的层面，也有非经济的层面。经济导参见容易控制，而非经济层面却非常复条杂，如社会制度、社会风气和文化等。

经过过份发展，其它方面如果跟不上，就会发生不安，整体改变才能安。只是某一部分发展过快，反而会不安。社会上暴力、抢动、欺诈、倒帐、仿冒、滥制，都会不安并影响到经济发展。

所谓安，就是全面的提高品质。

四、企业经营的目标

衡量一个人肯干与否的标准，包括四个层面：（1）能干（2）肯干（3）忠诚（4）持久

不安有五种情况，就要用五种方法，使其不安变为安。

- 1、不会做的时候。技能不足、技术不佳、过程不明了、标准不确定。方法是教他。
- 2、会做而不做时，待遇低、工作多、同仁相处不愉快，方法是知他。
- 3、会做、肯做而不敢做时。怕做错了骂他。方法是原谅他。
- 4、会做、肯做、敢做而不多做时，怕越过自己的份内，方法是信他。
- 5、做错了事时，怕背后对他不利，方法是用他。

安，叫做大家好。员工好，股东好，顾客好，社会大众也好，这就是大家好，大家好，就是真正的安。安包括的范围相当广，也是我们做一切决定的标准，归纳起来就是企业的安人之道。因此要做到以下八点：

- （1）适当的关怀；
- （2）真诚的服务；
- （3）合理的待遇；
- （4）安定的保障；
- （5）适当地工作；
- （6）相当的尊重；

(7) 合适的升迁;

安定的总结就是“爱人如己”。

1、要消除人我之间，不要说“我”，和说“我”，要说“我们”。

2、不要在自私的功利上做打算。一个人越会算，最后就变成越不会算。人们常说：“人不自私，天诛地灭”，但是还应该再加上句话：“人一自私，也天诛地灭”。

公司要使员工：身体健康、内心愉快、生活有保障、工作有能力，这样，管理才会上轨道。要让每一个工作成员，跟着公司的发展而发展，否则就会断层，结果还是公司倒霉。所以要顾及到员工身心两方面的发展，这样就会使员工和公司结成一体，变成一家人。

到底怎样才能安人

中国人受“易经”的影响很大。实际上，中国人读不读《易经》关系不大，因为我们在小孩子 3-6 岁的时候，就已经灌入了《易经》的思想，而且已经把《易经》中一些高深的道理变成浅显通俗的话在家庭里流通。

《易经》解释两个不同的意义。

1、不易（形而上）是不变的，世界上有许多不变的真理，如太阳从东方升起，从西方落下，潮水会进会退等。

2、变易（形而下）是瞬息万变的。

世界上有变的部分，也有不变的部分，这就叫易。易是变，不易还是变，叫做变中不易，这就是一切一切都在变，但是有一种东西不变，这个东西就是“变”，只有“变”是不变的，其它的一切都变。不过有长期、短期而已。长期不变的就是不易，即经；瞬息万变，经常在变能叫做权，所以，有经有权。

我们讲管理，要注意道理是不变的，而方法是千变万化的，比如说怎样才能安？这就是变化无穷。

管理有绝对部分，也有相对的部分，绝对的部分叫经，相对的部分权，也就是原则不变，方式可变。

从事管理的人要记住；安人的目的是不能变的，不管什么环境都要使他安，但是环境在变，所以方法就要跟着时代改变，安人的目的不变，叫常；安人的方法要变，叫变。所以要有常有变。常的部分又叫经，变的部分又叫权，所以管理又从安人之道引伸出一个“经权之道”。

一、经权之道

中国式管理就是合理化管理。可是在合理化之外，还要注意安人，我们叫做人性化管理，中国人最讲“仁”和“义”。“仁”是安人之道，就是用仁心去安人；“义”是经权之道，就是恰到好处，管理的最高境界就是做到“恰到好处”。

经权的法则：时中。（此时此地最合适的决策）

- 1、不可墨守陈规—过去有效的方法，现在不一定有效。
 - 2、应该力争上游—不进则退，要不断求取上进。
- 不断的求取上进和不墨守陈规，才是管理者应有想法。

这样我们可以把它分为以下四点：

第一点：取经用宏—牢牢记住紧要原则，进行普遍的应用。

第二点：折衷致当—折衷不是取中点，而是取合理的部分，要折衷到合理的地步。

第三点：因时制宜—时间变了方法就要变，与时俱进，时时刻刻跟上时代，甚至走在时代的前面。

平常要按照常规做事情，叫做守经，非常时期，就要有突破性的做法，叫做权变。

二、经营的要义

- 1、中国人太聪明，又喜欢取巧，所以必须有经才敢授权。
- 2、经不可屡变，要使大家明了，以建立常道的共识。
- 3、各阶层应坚守的原则叫经，可变通的部分叫权。
- 4、经权都是动态的，必须平日多多默契。

三、管理的守经达权

要使中国人敢授权，就要使部属做到内方外圆或内圆外方。

方=基本原则，是不可变的部分。圆=应该有弹性的部分。

权的后面往往要一个“限”字，就是“权限”，这说明，权是有一定限度的。掌握某种权力，都不可超越界限。

每一个人，碰到一件事情，每一件事要想：这是不是在我的权限范围之内可以改变的？如果可以，我才斟酌去改变，如果不可以，要向上面去请求。只有养成这种习惯上司才敢授权。

四、无可无不可

孔子说：“无可无不可”。—这样也可以，那样也可以，结果没有一条路是通的。

主管不要坚持自己的意见，你只要有目标、有标准，其它应该让你的部属自由去衡量他应该怎么做，要给他适当的权限，你要抓住原则，方法要让你的部属去权变。部属尽量发挥自己的能力，达一主管交街的目标，这就叫权不离经。

具体做法可分为几个步骤：

- 1、主管要把基本要求让部属知道得很清楚。
- 2、对部属的要求不要太多，约法三章最重要。
- 3、规定要详细说明，灌输在部属的脑子里。

- 4、要求他要记住事半功倍告诉他可以变的是什么，不可以变的是什么。
- 5、检查他是否做到了，做的好就奖励他，做的不好要规劝他，辅导他。

五、权不离经

- 1、权不离经的意思是：如果你一直变，变到连原则都变掉了，就成了离经叛道，是违反原则的，这不叫变而叫反。
- 2、变是同质的变，不是异质的变。只有同质的变才会万变不良其宗，千变万化不离目标。
- 3、经必须很慎重，尤宜时时榘、修正。

六、权不损人

- 1、任何一件事情要改变，都会有人得到好处，有人得到伤害。
- 2、经不损人才能普遍获得支持，权而损人，受害人就会阻挠。
- 3、凡有权宜应变，先让有关人员参与研讨，共商利弊。
- 4、取得协调之后，上司行命名同意权，部属自然会顺利执行。
- 5、实在无法达成协议，上司才出面协调，但应一本公诚，绝不偏私。
- 6、在权变中培养自动自发的精神。

七、权不多用

权变是应付紧急、偶发、非变不可的事情，要尽量减少权变，就要常常修改经。

- 1、权而多用表示“经”有了问题。制度常常例外，便是没有制度。
- 2、权而多用除了严重影响常规、破坏组织层次、养成钻营风气外，还会使更多的人对法制失去信心。
- 3、权不多用才是必要的权变，大家才会谅解。
- 4、权不多用可以防止营私舞弊和形成派系，有助于同心协力。

八、经法原则

《易经》中有四个字，要好好记住：即：时、位、中、应

- 1、时—时机。我们做事情，应先考虑时间对不对。选择好做事的时机。
- 2、位—身份。我的身份做这件事合适不合适？如果不合适，可让别人去做。
- 3、应—反应。如果时机和身份都合适就去做，做了之后要看反应，随时随地进行机动调整，以求其中。

达成目标是不变，可是怎么样才通达成目标，却随时要变。

只要心很正，意很诚，察颜观色并不是小人的行为。以不变应万变，用不变的原则，应付万变的现像，这就是经权。

原则不能变，目标不能变，管理要求安人不能变，其它都是万变的。用这种不变的原则，来应付万变的现象，不管怎么变，都会命中目标。

中国人最懂得持经达权。我们不能有经无权，有经无权的人太固执、太呆板，而有权无经是乱变，要避免有权无经。也要避免有经无权。我们中国人最了不起，有经有权，有不变的部分，也有变的部分，不变的部分要坚持，变的部分要放手，抓住目标，放手让部属去发挥，这样，我们的管理就会有很大的功效。

经权配合怎样才能合理

管理要不要制度化？管理要不要新求变？什么事都求新求变，怎样维持制度？如果一切讲制度，那又怎样求新求变？这就导致一种奇怪的现象，即制度是管别人的，而管不了他自己。

一、中国人最喜欢合理化管理

管理就是管得合理。管得合理，人们就接受；管得不合理，人们就会抗拒。

中国人有时候不要你管，但有时候却又希望你管。当他有信心、有把握时不要你管，当他做得不好、有困难时，又希望你管。这要看需要而定。

管得太早，他听不进去；管得太晚，是马后炮；管得太多，他不高兴，而完全不管，他就会乱来。

但是，我们还是有一个重要的原则：合理的事情，大家终究会接受；如果不合理，大家就要抗拒，这就是适中。

企业内外环境在不断的变迁，我们的决策也要随机应变、随时调整，才能因应内外环境的变化，而达到目标。

二、到底什么叫合理

中国人最喜欢讲道理，但是，跟中国人讲道理也最难，你说东，他就说西；你说西，他又说东。

中国 5000 年的资料非常丰富，须手一抓就是一大把理由。

道理不是绝对的，而是相对的。因此，我们常说：“公说公有理，婆说婆有理。”

中国人喜欢比大小。如果听到一句说他错了的话，他会问：“谁说的？”如果说他的错的人职位比他高，他就不讲话（实际上是申诉）；如果说他错了的人职位与他平等，他就会说：“好好好，我错了难道你就没有错？”（我难看，也让你难看）。如果说他错了的人职位比他低，那人就彻底倒霉了（一脚把他踩到底）。

不合理是抗拒的主要原因。企业内部不和谐，就是因为制度不合理造成的。所以，要协调内部纠纷，促成各方面合作、提高工作效率，就要制度合理化。中国式管理不但要有制度，

而且制度要常常修订，使之保持合理。外界也是如此，同业的竞争如果是合理的，就是良性公平竞争；如果不合理，就是恶性竞争，一旦走上恶性竞争，就会两败俱伤。

所谓合理不合理，要看在什么地方，在这里合理，在那里就不一定合理，合理不应该用主观来认定。

主管说了就合理？（不一定）训练出来的员工会有勇无谋。

老板说了就合理？（不一定）太霸道、太专制，结果人才跑掉了，留下的统统是奴才。

专家说了就合理？（不一定）专家有真的有假的，而且专家有时也会骗人。

员工说了就合理？（不一定）员工的要求无止境，永远不会完全满意。

因此，该讲的话，要表达合理的地步，而不是谁说了才合理的总是合理应该是客观的，应该用科学的方法，找出什么叫做合理。例如绩效评估，绩效评估要包括三个基本因素：（1）评估的基准；（2）责任的归属；（3）有儿而落实的追踪考核。这三点都要用科学的方法。可见，中国式管理并不排斥科学方法和现代化科学管理工具，但是，最重要的还是：高阶层主管经营理念要合理化。尽量保持客观，多听听大家的意见，多协调各部门的立场，这样才能逐渐合理化。

中国人最好采用将心比心的方法，替对方着想，站在对方的立场考虑总是这样就会比较合理。因为，我们讨厌；我们喜欢的人，人家多半也喜欢。所以，将心比心，建立一个良好而立体的的人际关系，你我他、上下左右都要考虑到。我们要用合理的方法和正当的途径，得到对立心理的认同。

任何事物都有先天的矛盾性、阳中有阴、阴中有阳，科学的方法是客观的，而使用方法的人是主观的。对物可以用科学的方法，对人则用将心比心的方法较好。

中国式管理，可以用“关心、体谅”来形容，即上对下要关心，下对上才能体谅。管理者将心比心，要把握四个原则：

- （1）凡是对自己有利、对别人也有利的事情，尽量去做；
- （2）凡是对别人有害，而对自己没有利的事情，最好不做；
- （3）对别有的害，而对自己有利的事情，最好不做；
- （4）损害自己，而对别人有利的事情，必要的时候，还要去做。

三、员工自动自发的三进程

自助 自立 自主

让员工帮助他自已，从给他责任开始，让他提问题，并且找出解决问题的办法，让他自己尽到责任，当他能够把自己的责任做好以后，再让他自主。自立的目的是让他有信心。他自己做的很好时，才给他相当的自由，让他自己去发展，走上自主管理。

主管始终不放手让部属去发挥，部属就永远长不大。然而，主管一下子就放手，部属就会摔跤。因此要慢地放手。

主管要做到以下三点：（1）适时支持 （2）尽量鼓励 （3）表示感谢。

中国式管理的 M 理论是什么

“M”代表很多意义，其中：中庸、人性、管理统统在里面。创造 M 理论不是要与西方面的 X 理论和 Y 理论相对抗，而是在中国人的文化、民族性里面，的确存在着 M 理论。

一、X 理论和 Y 理论的简介

X 理论—认定员工懒惰、不负责任，以自我为中心，不愿改变，没有抱负，容易受骗。因此，管理者不想念员工，要掌握大权，自己做决定，并参加控制，善于利用奖惩。相信 X 理论者就是权威主义者，喜欢用操纵的型态来管理员工。

Y 理论—认为员工勤奋、负责任、发展自己的能力、自己朝向组织目标，既有野心、想把事情做好、开拓自己的前途，又有想象力。因此管理者就用友善、坦诚、正直的态度对待员工，跟员工共同分享决策，自己成为团体的一分子，我们称之为：民族主义、触媒型态。

实际上，人不像 X 理论那么坏，也不像 Y 理论那么好，二者各偏一端。人不完全是 X 理论，也不完全是 Y 理论。

二、日本的 J 理论简介（J 理论只适合日本的民族性）

- （1）团体意识—彼此很信任，相互有一种很微妙的亲密关系。
- （2）终身雇用—自己训练员工，实行内部升迁。

三、另一种 M 理论简介（不同于中国式管理的 M 理论）

认为员工的表现常受到环境、早期教育及其性格的影响。同时员工如果了解他所需要的东西和自己的目标，他就能自然而然的关心这个目标。管理者能够看出个别差异用共所长，关心部属，部属才有信心。

四、中国人有三个“性”，是非常固定的

- （1）合理性—讲道理。（义）合理不合理（经权之道）
- （2）主动性—不喜欢被动。（礼）洁矩之道
- （3）交互性—彼此彼此。（仁）人爱人—安人之道

五、中国式管理的 M 理论简介

- 1、人性可塑。管理的条件：安排良好的工作环境，使员工安心工作，即安人之道。
- 2、给员工相当的责任，让他自己想办法完成规定的目标。给他经，让他有权变的范围，即经权之道。
- 3、在都需要被了解和同情。因此要彼此同情。管理的态度是：己所不欲，勿施于人，即洁矩之道。

六、管理三向度

任何事情都用安不安来做考虑的标准。股东、员工、顾客、社会大众会安吗？（安人）

如果安，你做的就是正确的；如果不安，就要适时高速整（经权）。沟通时，要将心比心。对高兴的人，要鼓励他，使他做的更好，对不高兴的人，要安抚他使他安心接受改变。（洁矩）

中国的主管对员工的要求：（1）忠诚；（2）持久；（3）肯干；（4）能干。

能干与否、忠诚与否，都是可以改变的。但是，要一

（1）慎选员工：看看这个人可用不可用，可用就用，不可用则不用，宁缺勿滥。严格训练新员工，并让老员工及时照顾新员工。

（2）诉之以诚：用诚意来发行新员工，介绍公司环境；辅导其一件一件的做工作，让其适应并改善环境，将其塑成公司所需要的员工

（3）待之以理：尊重员工，使其愿意留下来。

中国式管理的 M 理论，就是要使员工既忠诚又肯干。

七、使员工忠诚肯干的法宝

1、安人之道。

了解员工的不安。不安全为个别不安和团体不安。个别不安要给予解决；团体不安，要向上级反映，做整体考虑，全面解决。实在做不到，要给予说明和答复，取得谅解。只有员工心安，他才能忠诚、肯干。

2、经权之道。

使员工了解持经达权的道理，即上级交待的原则不能变，但是为了达到原则的方法可以变，如果能够真正变通，就可以放心授权，反之，则不能授权。但是，违法的事情不能做，即不能使其侵权、越权，只有切实授权，员工才能忠诚而又肯干。

3、洁矩之道。

安人与经权，都应将心比心。凡事尊重对方，片此协调，解决面临的总是修己并且安人，员工才能忠诚而肯干。

修己是基础，一切从修己开始。安人是目标。一个人只会修己不会安人，那他只配做隐士。而管理者应既会修己又能安人。方法是：有计划，能控制，透过组织，适当领导，会协调，不断训练，通过这些活动，修己后才能安人。主管修己后要能发挥一种感应的作用，即主管的感，要有员工的应，才能产生力量。

M 理论的实施架构是什么

中国人的管理一向都是按照情、理、法，我们称之为中国式管理 M 理论的架构。

要了解中国人的思想方法，最好采用“垂直式”思考法。因为中国是一个哲学民族，考虑任何总是都有层次性，对甲合理的事情，对乙不一定合理，可见层次不同，它的道理就会起变化，因此，中国人喜欢用层次性的思考，我们称它为“垂直式思考法”。

1、情、理、法是一个不可分隔的架构。

2、法是基础，离开法就不能谈情和理。做人应该守规矩，大家都要崇法务实。国有国法，家有家规，公司也典章制度。

法提升到理

规矩如果定的合理，大家就乐于遵守。制度要时时求其合理，才是合理化的管理。

中国人最重视理

中国人又认真，又不太认真，这是有道理的。

东汉以前多说道，东汉以后多说理。中国文化特别重视道理，中国人常用道理来批判一切。”这是什么道理？”“看起来各有各的道理”。“岂有此理？”可见中国人很重视理。

天有天道，人有人道，道不会僵化，比较可以变通。天有天理，物有物理，而理是不变的。物比较没有变化，人却有变化，因此，管物比较可以科学化，而管人就要相当艺术化。

理不容易讲得清

理是可以变动的，粗理很好讲，细讲不好讲，微理就更难分得清。宏理犹可讲，妙理不可言。

理多斗是相对的，但是很多人都认为自己绝对有理，因为：人喜欢把道理往自己这边拉，而不喜欢把道理推到那边去。

真的希望管理合理化，就应该道理很难讲，到底怎样才合理，应该是大家都谦虚一点。不要自以为是，要多听听大家的意见，片此多沟通，从而找到最适当的这才叫合理。

理再提升到情

情，是从理提升上来的，情、理、法是规矩。理就是合理，规矩要订的合理，大家才会遵守。但是什么叫合理，很难说清，因此，就要各凭良心，人们常说：“你凭良心才合理，合理就合法”。

日本的工厂里常有一句话：“品质从良心来”。美国的科技超过日本，但为什么竞争不过日本？主要是日本的工厂里没有监督层，整个监督层的成本都省掉了。他不需要监督，他会凭着良心认为“这个产品是我做的，我就要做好。如果做不好，将来流程到下一个工序，人家发现是我做的，我会很惭愧。”所以，如果我们不能凭良心发挥出来，这在管理上是个很大损失。而良心恰恰是我们中国人开发出来的，而日本人却用得很好。

合理不合理，很不容易认定。如果条凭良心，道理就很明了。

情，是彼此彼此，互相互相，用情来讲理，大家才能够接受。情像中药的引子。就是讲理之前，彼此的心理建设。

“情”，是全国各地最宝贵的东西；“孝”是子女对父母应有的情；“忠”是部属对主管应有的情；“理”就是表达情的一种方式，所以我们常讲“君子发乎情，止乎理”。孔子主张，人的感情要自然的流露。

如果员工完全没有情，没有喜怒哀乐，什么都不在乎，那就不好管理，因此还要利用他的情，利用他的喜怒哀乐来管理，这才是合乎人性的管理。

人而无情，怎么能叫做人？情并不可怕，要珍惜情。庄子讲“无情”的情是指好恶之情，你有你的好恶，我有我的好恶，这就不会起纠纷。庄子又主张“忘我”，把总是忘掉，把苦恼忘掉，就会减少很多困扰。

人不可能无情，虽然能暂时忘情，但终究还要回到现实社会中来，还是要讲情的。管理者如果具有仁爱之心，就应该把情扩展到所有的人，替大家着想。

建议：

（1）对人要爱他——他就会拿出他的真本领做工作。对人，要看他的长处，不要看他的短处。“把对方的长处放在眼睛里，把对方的短处放在肚子里”才会防止弊端。管理，只要用人之所长就够了。

（2）对事要重视——我们要重视员工的贡献，肯定他的成功，不要把他的功劳埋没掉。

（3）对物要珍惜——这是中国的美德，不良费物力，要物尽其用。

一切凭良心就会合理，合理自然合法。所以，从凭良心开始，而做到合法的地步，这才真正叫中国式管理所能行得通的途径。

情、理、法的双轨运作是什么？

情、理、法有它的不可分割性。运作起来，要双轨动作，而不要单轨运作。要了解情、理、法的双轨运作，首先要从“中”字了解，“中”是中国人的基本信念。

中国人最重视人，因为人在天地之中。我们常讲“天时不如地利，地利不如人和”，“二五居中”、“居中为吉”。

中国人非常重视中间：

- (1) 天人地（人在天和地之中）
- (2) 群家己（个人主义）
- (3) 中国人的次序观——重视摆在中间的

例如：三个人走路，总是年龄大的或职位高的中间。

那么，情、理、法以什么为中心呢？理在中间，理最大，理就是中心。

有人敢说：“我这个人不讲情面。”也有人敢说：“我才不管什么法不法”。但是没有人说：“我这个人不讲理”。当人提到情时，总是说“合情合理”，提到法时，总是说：“合理合法”。要么“合情合理”要么“合理合法”，两边都要拉上“理”字，这才站得住。讲情讲到合理的地步，讲法也讲到合理的程度，这才是真正“情、理、法”的意义。

中国人先以情讲理

西方人走的是的单轨，用法来讲理，法怎么规定，这就是理，法来修订理，谁也不能更改。

中国人走的是双轨，先用情来讲理，讲不通，不得已时，再用法来讲理。即先用情讲理，后用法讲理，有先有后，走出双轨来。

情是面子，理是脸。面子和脸不是一回事。面子只是情方面受到伤害，而脸就很严惩“不要脸”就是不讲理。只要给他面子，给他情，他就讲理，这样大家一团和气，不致伤感情。

如何运用情呢？

- (1) 上对下——关心他。你关心他，他就讲理，方法：1、关怀态度；2、请教态度；3、征询态度。
- (2) 下对上——报告、请示、试探、抱歉
- (3) 平行者——感谢、关心、欣赏

情绝对不是讨好

讨好是一种虚情假意，讨好是死路一条，绝对不要存心讨好任何人。

中国人不容易被讨好，而且也怕你讨好他，你讨好他，他就会提高警惕。不讨好才是真情。要诚心诚意，发自内心的关心，这才叫情。

情行不通，再绳之以法

1、先运之以情；2、再晓之以理；3、情和理都讲不清时，再绳之以法。