

中道管理與中華文化的現代應用

邱志淳*

摘要

有關東西方管理理論，「文化雙融 (ambicultural)」的觀點與方法可以將兩個看似無法調和之對立面向的精髓加以整合；中國式的「中道管理」則是一種依經權而應變，用將心比心來促成和諧合作。以上這種從人性需求出發的管理思維，相較於西方的管理理論，在實踐方面更契合全球化世代的需求。然而東西文化固有其生態差異，西方管理理論應用在華人社會也常出現許多水土不服的問題？因此，在追求現代化進程中，似可反思傳統中華文明思想及相關典故闡述之中道及中道管理思維，基於「文化雙融」觀點，考察東西文化及管理思維並進行匯流、對話，庶能突顯中華文化在現代應用的時代意涵。

關鍵詞 文化雙融；中道；中道管理；M 理論；中國式管理

* 作者為世新大學專任客座教授

收稿：2024/07/15。 同意刊登：2024/09/20。

壹、前言

當「蘇格拉底遇見孔子」，古老中國的百家爭鳴是思想輝煌璀璨時期，也是古希臘哲學家輩出的黃金時代。老子、孔子、孟子、莊子，蘇格拉底、柏拉圖、亞里斯多德...儘管他們素未謀面，卻像是似曾相識的故人；他們生活在不同的地域，身處不同的環境，卻意外地在思想上有太多的共通之處。他們就如天上的明星，交相輝映，為人類點亮漆黑的夜晚。([希臘]赫裡斯托斯·卡夫德拉尼斯，2021/2023，頁 1)

與西方管理理論及方法強調專業、標準與量化不同，東方管理哲學講求中庸之道，強調與競爭者之間可以擁有合作關係，此與西方管理學比較，其包容度更高。戰略管理與消費研究專家 Danny Miller 認為西方管理學的研究視角是一種狹隘、贏者通吃的邏輯，至於東方管理學雖然包含著家長式、家族綁定及信任親信等極具東方特色的元素，其研究與實務採用的則是一種海納、長遠、強調利益關係人之間聯繫的視角。基此，陳明哲曾將四書五經、諸子百家等國學典籍應用於管理學中，例如：《孫子兵法》中的「不戰而屈人之兵」、《老子》中的「不爭之爭」與儒家主張的「內聖外王」及忠恕之道；渠將東方哲學典故與西方管理架構融合，進而提出源自東方哲學思維《中庸》的「執兩用中」的「文化雙融」理論。(陳明哲，2022a，頁 3)

中國式管理及中道管理大師曾仕強認為，中華文化源遠流長，先人流傳下來的文化博大精深，在現代社會裡，中國的團隊形成了自己的特殊性——「以人為本」型的中國式團隊，而有別於絕對服從型的日本式團隊及法制約束型的美國式團隊。(曾仕強，2010，頁 58)渠指出「中道管理」是一種有別於西方的中國式管理思想。中道就是中庸之道，合乎中庸之道的管理，稱為中道管理，目標在求管理得恰到好處，以便達到安人的目的。中道管理又稱「M 理論」，是一種依循「仁、義、禮」的理念，實施合乎人性的合理化管理。M 理論以安人為目標，依經權而應變，用絜矩（將心比心）來促成彼此的和諧合作。這種從人性需求出發的管理思維，相較於西方的管理理論，在理論與實踐方面思毫不遜色，甚至更符合全球化世代的需求。曾仕強指稱，M 理論主張：第一，「安人之道」——安人第一，以人為本；第二，「經權之道」——權宜應變，與時俱進；第三，「絜矩之道」——將心比心，共創和諧。安人之道，是以人為本的具體表現；經權之道，是與時俱進的有效途徑；而絜矩之道，則是和諧社會的基本條件。這種中國式管理便是將西方現代化管理妥善運用在中國社會，以求合

理有效，成為中國式的合理化管理，並和傳統中華文化充分結合起來。(曾仕強，2006，頁 5)

中華中道領導文化總會理事長陳樹強調，中道是二十一世紀的最佳出路。渠論述中道的時代意義與真諦的價值，強調中道是中華道統，博大精深，源遠流長，是一切時空最適當的選擇，尤其國內配合世界潮流導入 ESG 企業永續發展已有相當幅度的改變，國際推動 ESG 二大主流思想，追求的是公平原則及仁慈原則。陳樹說，中道深具時代意義，可一之貫之，大道至簡，王道配合 ESG 造就永續治理，中道落實永續治理，藉由不偏不倚的中道加以弘揚，應可成就更多內聖外王，實現真正王道。融合中道於轉型領導，則在願景、理念和價值都能兼顧競爭力和吸引力，在開放和競合中獲致誠信、倫理和創新與卓越，如此則願景及使命合乎中道，理念中道促「同心」，價值中道促「同德」。在科學現象和哲理思想及本體自性等三位一體融合成就，必能完善永續治理¹。

然而，《晏子春秋》云：「橘逾淮為枳」，東西文化各有其生態、人文及土文，正當西方管理思潮及理論發展甚囂塵上之際，可以發現其理論常有「見樹不見林，知偏不知全」之憾！應用在華人社會更可見許多管理問題仍是層出不窮，治標而不治本？尤其自改革開放以來，中國大陸企業千方百計地學習和仿效西方的管理模式，並大量引入西方現代管理理論，然而西方管理模式並不能造就優秀的中國大陸企業。所謂「制度是成長（by growth）而非移植（by made）的」，中國大陸在追求現代化進程當中，切勿一味囫圇吞棗地引進西方的管理理論與制度，終致畫虎不成反類犬，而淪為東施效顰、邯鄲學步之譏！管理大師 Peter Drucker 也提出中國傳統的管理本源與保留下來的管理經驗更適合本土化，且更有價值。按東西文化固有其生態、人文及土文差異，西方管理理論應用在華人社會也經常出現許多水土不服的問題？然時至今日，若仍將東西方文化看做是二元對立，則將是一種狹隘和錯誤的慣性思維，東西方文化應該視一種你中有我、我中有你，相互交融的情況（劉建，2014，頁 55）。因此，在追求現代化進程當中，似可反思傳統中華古文明思想及相關典故闡述之中道及中道管理思維，基於「文化雙融」觀點，考察東西文化及管理思維，反思中華古文明《大學》及《中庸》諸多經典闡述之中道管理思維，考察東西文化及管理思維並進行匯流、對話，或能突顯中華文化在現代應用的時代意涵。

¹ 參閱陳樹 (2023)。中道+ESG 落實永續治理。中華日報，1 月 6 日。

貳、管理與人性假設

人力資源是組織最重要的資產，同時，人也是管理中最難處理的因素；因此，如何看待人及人性，往往決定了管理人員的工作方式及管理措施。西方管理理論中，管理人員常以他們對人性的假設為依據，而採用不同的方式以組織、領導、激勵員工，從而希望達到最佳的管理目標。這種對於人性的假設也表明了西方管理界對於人性看法的發展進程。

一、東西方管理區辯

二十世紀 80 年代起，西方部分學者已經開始注意到東方國家的管理思想和活動。致力於研究日本公司文化的 William Ouchi 在 1981 年出版的《Z 理論》就提出「向日本學習」的口號。正當美國開始向日本企業管理取經的時候，中國大陸改革開放初期的中國企業開始接觸到市場經濟帶來的變革，瞭解到世界形勢的變化，開始學習、照搬美國企業的管理模式，學者們也對美國管理理論表現出極大的熱衷和崇拜。然而日本人卻表示，日本管理思想的源泉是中國古代的思想和智慧；日本學者伊藤肇指出，儒家和道家思想對日本企業家有著深遠的影響，給予他們智慧和激勵，因此若想要成為有水準的企業家，《論語》和《道德經》是必修課。日本學者村山孚也說，日本式管理的秘訣在於對員工的鼓舞和激勵，而中國古典思想正是這種訣竅的主要淵源。（蘇勇、段雅婧，2019，頁 3）

廣義的西方管理學殆遵從理性主義及實證科學的研究規範，其實踐結果雖能給組織帶來績效，卻仍有缺失，無法解決組織及管理上的根源——人的問題；而中國式管理學的切入點和方法論，則大有豐富西方管理學內容和實踐的作用。劉迺強（2019）云：「當代管理的奧妙就在自家燈火珊蘭處，我們又何須浪費全部精力眾裡尋它千百度」！現代西方的科學是由啟蒙運動的理性主義促進了科學的發展，這種科學主義的細分，自有其優點，值得肯定，然而過度追求精準和量化，致使專業化走向碎片化的地步。廣義的西方管理學雖然涉獵如人本主義的哲學和管理藝術內容，但其一味地遵從理性主義加上實證科學的研究規範，對於人的因素的拿捏，則無法深入深刻精細的內涵，也因而中國傳統管理的思路被西方科學主義排除於研究視野之外。在這方面，中國式管理學的切入點和方法論，將大有豐富西方管理學內容和實踐的作用。在現代，「管理」可被定義為透過組織和運用各種人力、財務、原料、知識、資產或其他無形資源的活動（包含規劃、決策、組織、領導和控制），以有效率且有效用的

方式實現組織目標。亦即管理是社會組織中，為了實現預期的目標，以人為中心所進行的協調活動。（羅賓遜〔Robbins〕，2002/2012，頁 5）

然而，「管理」並非外來語，中國在明代便已有管理這個名詞。「管」原意為細長而中空之物，其四周被堵塞，中央則可通達。閉塞為堵，通行為疏。「管」則在體現有堵有疏及疏堵結合狀況。另說「管」指鑰匙，引申則為管轄、管制之意，「管」就是控制及規範；「理」則是依著規律，理而順之。簡言之，「管」是規範及阻擋去勢，「理」則是順勢而行。由此可見，中國人談管理，是中國人的思路及處理人、財、事、物的態度和方法，而與西方不盡相同。（劉迺強，2018，頁 3）此外，《易經》云：「一陰一陽之謂道」。凡事凡物必須考察客觀形勢和主觀目標，順勢為陰，造勢為陽。《禮記·雜記》云：「一張一弛，文武之道也」。《禮記·大學》說：「物有本末，事有終始，知所先後，則近道矣。」就是在說明做一件事情，掌握本末終始、先後次序是非常重要的。在管之前，先要根據客觀規律，訂下集體目標，再按事物的本末、輕重、緩急，利用眾人智慧和能力，完成任務，這就是管理的意涵。

回顧西方管理思想發展，學者觀點紛歧，莫衷一是！大致經歷了三個主要階段，即強調靜態組織結構及法規制度的傳統科學管理理論、重視人群關係及行為互動的行為理論的人群關係學派，以及主張兼容並包傳統與行為理論二者之長的整合或系統理論。（Kast & Rosenzweig, 1985, pp.57-121）其中不同階段之立論觀點與管理作法係基於對人性的不同假設，就企業組織而言，殆為傳統理論主張員工生性厭惡工作，並且設法逃避，故須採行強施威壓及嚴格管制，以促使員工致力於組織目標的達成。也因此，員工樂於為人所督導，從而規避職責。可稱之為 X 理論（傳統式嚴格監督制裁的管理）的觀點。

行為理論則主張以人為本位，認為員工並非天生厭惡工作，工作視其環境不同，可成為樂趣之源（員工將樂於工作），也可以是痛苦之源（員工將盡可能避免工作），而外力的管制和懲罰，並非是達成組織目標之唯一方法，因為員工會自治自律的達成組織目標之使命。員工對於達成組織目標所肩負的使命係與其成就有所關聯的一種報酬，此種報酬主要是一種自我滿足和自我實現。因此，員工在情況許可時，會懂得接受和尋求職責。同時，應用豐富的想像力和創造力，以解決組織問題的能力，乃是大多數員工而非少數管理者所具有的。在現代工業生活的環境中，大多數員工的潛能並未被充分利用及發揮。此一學派強調人性本善，認為人格尊重與激勵乃是員工奮勉從公的動因；此又稱為 Y 理論（人性激發管理方式）的觀點。（段溢波，2014，頁 264-265）

至於整合或系統理論則強調人性既非全善，亦非全惡，應視不同角度及不同環境加以觀察，殊不能一概而論。因此，員工有時喜於工作，有時卻又希望休息，這是自然現象，不必定於某種準則。針對人性的變異性，領導權的施行並無一定準則可行，而應因時、因地施以不同的領導手段，即採行權變領導。此可稱為 Z 理論（當代組織理論）的觀點。然而，伴隨著工業革命，儼然蔚起物質發舒、人智蒸然大觀，西方管理理論與思想雖有長足的進步與完善，然似乎迄未能夠真正有效解決管人以治事的問題。

要之，東西方對於管理之區辯，其認知與主張固有差異，主要係源於不同文化差異及價值觀，考察《易經》六十四卦〈未濟〉，有所謂「始乾終未濟」及「否極泰來」之說，乃至《老子》云：「禍兮福之所倚，福兮禍之所伏」，以及「飄風不終朝，驟雨不終日」，其既在說明天地之不能長久，更是指喻人事之變遷無常！俗云：「種瓜得瓜，種豆得豆」、「要怎麼收穫，先那麼栽」，其理固然不爽！然而亦有所謂「有意栽花花不發，無心插柳柳成蔭」之說，充分說明了世事多為斷續因果之關係！而 Peter Senge 在《第五項修煉》中超越西方管理思維，提示我人應該進行系統思維及創意思考，此與傳統中華文化及經典之意涵相通，足以相互發明。

二、人性管理的 M 理論

自先秦以降，中國政治思想宛如千巖競秀，萬壑爭流；諸子百家，爭芳鬥妍。中國歷史悠久，政治思想發展時期殆從春秋末葉開始，由於當時天下處於封建式微、禮崩樂壞的混亂時代，諸子百家的政治思想因此蓬勃發展。在這樣的社會環境下，孔、孟、莊、韓諸子適巧生於此一特殊之環境中，造就了中國政治思想的黃金時代。

若就中國思想之內容論，真可謂是立說互殊、各有創造，然足以開闢宗風，定此後學術之流派者，大抵可分為二個學派：一曰人治派，儒墨屬之。儒家政治，以君子為主體。君子則以德位兼備之身，以收修齊治平之效。此儒家所持之理想也。二曰法治派，法家為其代表。申不害、商鞅、韓非諸人之立說雖各有其持見，然其論治體則無不以刑法為要素，與儒墨之人治恰相對立。法家思想之貢獻在說明賢人政治之不可恃與非必要，而明法飭令、嚴刑重罰為最穩妥之治體。法家每以刻薄寡恩見譏，正由其放棄人本政治之主張而專任物觀之械數也。（蕭公權，1945，頁 16-18）人治與法治二派皆為積極之政治思想，另有採取消極態度而與二派對立者則為道家所代表之無治派。老莊譏斥仁義，厭棄法令，去智寡欲，不尚賢能，而以自然無為為理想之治體。至於以上諸說，應用在政治與管理上，大多不免論及有關「人性」的看法。

古今中外，在人類歷史上，人性問題之論辯可謂源遠流長，其觀點也是眾說紛紜。中國自先秦開始就有許多關於人性的主張，其中荀子主張性惡，與西方傳統管理的 X 理論接近；孟子主張性善，與西方現代管理的 Y 理論類似；至於孔子並不主張性善、性惡，而是主張人性的可塑性，人性可以由後天的環境來塑造。此外，《中庸》開宗明義，便提出天人合一論，指出「天命之謂性」。人性來自天命，是由天規定的，就是人的本性，若能按照天賦予人的本性去行動，便是人生的大道；順應人的本性去走，就是人道；其旨趣在教導人遵循人的本性去修身行善，好好地做人、做事；將人性充分地表現，做到合乎天命的地步，便是天人合一。（葛荃主編，2015，頁 45）

按「中庸」即合理之意，一切合理，即為合乎中庸之道。因此，中庸表示恰到好處。管得合理，就是人性化的管理，也就是恰到好處。「中庸」涵義，長久以來被看作是不偏之謂「中」，不易之謂「庸」，因此常被誤解為不偏於任何一方或不知變通？其實，每件事都處理得恰到好處，才是真正合乎中庸之道。但是處理問題要隨人、時、地、事、物的變化而權變，所以「不易」的是管理法則而不是管理措施，能夠隨機應變，以求得此時此地最為合理的解決方法，才是中庸之道。這種對人性的主張，影響了二千多年來中華文化有別於西方對於管理的觀點。

有關中華傳統文化應用在管理方面，似可以影響中國二千多年的儒家思想為代表。儒家管理思想的核心是「治人」，這也是儒家管理思想的人性假設。儒家十分重視人在管理過程中的地位，而對人的管理和施行管理的人可說是儒家理論的核心。為政在人，有了人才有管理，這種觀點和儒家的哲學思維是分不開的。一切管理活動都是圍繞著「治人」而展開的，也因此形成性善論和性惡論兩種人性的假設。儒家對組織管理有其獨到見解，在中國二千年之前就明白了整體大於部分之和，人和動物的根本區別是人能「群—分—義」，「群」是建立組織結構，「分」是實行分工，而人之所能建立組織結構和實行分工合作的根本原因是人與人之間存著「義」。儒家在管理上偏重於禮和義，認為這是達到管理目的的重要手段。對於禮和義，儒學理論有許多論述，當群體建立起來後利用「分」來進行分工，再用「禮」來規範，用「義」來協調，使組織高效執行，此為儒家的管理思想。對於如何管理，採取的是仁、德和禮。

「仁」是儒家理論的核心，「德」則指為政以德，是儒家的重要管理思想。而以「禮」作為外在的管理規則。

參、中道及中道管理

一、中道思維析辨

在《蘇格拉底大哉問:哲學新發現》(Six Questions of Socrates: A Modern-Day Journey of Discovery through World Philosophy)一書,作者選擇了蘇格拉底所珍愛的六個概念:德、中庸、正義、善、勇敢、虔誠進行論述,中庸一詞的希臘文原意為「適度的節制」,中庸是一種適度、節制和自我約束的結合,亦即是一種平和的中道;他將引導一個人變得有良好的平衡或和諧,最後獲得更大的智慧及快樂。又說,中庸是坦直、中正的路,這是一條在諸種極端當中的路,一條有深邃涵養、寬容大度及理性開明的道路。中庸源自中國儒家的德性,要在選擇行為方向時發掘出一個理想的中點,也就是《論語》所稱「過猶不及」的概念,中庸英譯為「中間法則」(Doctrine of the Mean),係孔子催促其弟子在生活中要達到「致中和」(致力達成內在的和諧)合理的中道。(菲利普斯〔Phillips〕,2003/2005,頁74-85)

正當在孔子提出中庸思想的同時,佛陀也提出了中道思想。佛陀的學說和孔子有其相似之處,就是對人生的高度重視。然而,佛陀關注的不是人和社會的關係,而是作為個體的人如何解脫自己的煩惱與痛苦。佛陀在創立佛教的時候,著眼的是人世間的苦難,而非討論其他形而上的問題,然而一種宗教的發展與成熟,不可避免地要探討一些終極性的問題。對於什麼是「中道」,佛教有一系列完整的看法,從認識論的角度說,指出「所說道理,不墮二邊,即為中道」。《大寶積經》卷五:「若說有邊則無有中,若說有中則無有邊,所言中者,非有非無」。《大智度論》卷四十三云:「常是一邊,斷是一邊,離是兩邊行中道」。又言:「諸法有是一邊,諸法無是一邊,離是兩邊行中道」。

儒家中庸思想的發展,《中庸》一書可謂集大成,後來有關中庸思想都是對它的補充與發展。佛教傳入中國後,受到本土文化的影響,中道觀又有新的發展。儒釋二家在矛盾衝突的同時,又相互影響,相互汲取養分。儒家的中庸思想影響佛教在中國的發展路徑,佛教的中道觀對儒學一些觀點的深化則有點染之功。雖然儒釋二家的相互影響與滲透,讓我們看到儒家中庸思想與佛教中道觀相通及相融之處,然而,儒釋二家畢竟有別,儒家的中庸思想和佛家的中道思想在本質上有若干的相似,儒家的中庸思想比較偏重在人生哲學和政治哲學方面,佛家的中道思想卻超脫儒家思想而進入宇宙本體論的範疇,其宗派既多,典籍又極其浩繁。(邱志淳,2011,頁93)

具體言之，儒家之中庸是一種「用中」與「時中」，講究的是道在具體實踐過程中，對「時」與「度」恰到好處地把握。另一方面，「中」與「時」的結合，所謂「隨時」就是強調主體的創造性與主動性。儒家的中庸之學，既是內聖之學，也是外王之學，「極高明而道中庸」是為了「贊天地之化育」，儒家的最終關懷目標還是現實人生。反觀佛家的中觀般若指向並不在心外，而在心內，或者說，就是心本身，作為一種智慧，乃是一種出世的智慧。

儒家思想認為「中庸」是修己治人所必須遵循的途徑，《中庸》一書就在闡述宇宙人生的「中和為用」的道理。古時舜就循此而採「執兩用中」來治理政事，而曾為孔子所稱道。不過這「執兩用中」的真義需就事物發展的變動關係，權衡其「重心」所在，以為做事的準則，並不是一種靜態的「折衷」或「調和」的意思。儒家的忠恕之道，就是把「中庸」之道充分地應用在人事關係的調整之上，這和佛家的「對偏中」及「盡偏中」的作用，頗為相近。（婁良樂，1980，頁150）東方的中道文化（例如佛教與儒家皆強調中道、中庸之道），具有開放性、包容性和融合性，具備跨文化溝通和跨文化管理的潛能，底下以禪的思維模式來說明中道文化的管理哲學，說明它所包含的跨文化溝通與東西管理文化的融合的潛能。（賴賢宗，2002，頁215-234）

「中道」原為佛教用語，意指脫離兩邊(兩個極端)的不偏不倚的道路或觀點、方法。大乘中觀學派稱「八不正觀」為中道，中國三論宗的代表人物吉藏將此中道歸為佛性。《中觀論疏》卷二：「中道佛性，不生不滅，不常不斷，即是八不」，《成唯識論》卷七：「故說一切法，非空非不空，有無及有故，是則契中道」。道教重玄派吸納了佛教中觀派的思想，採用中道概念表示修重玄之道過程中的一個階次。唐道士李榮《老子注》中說：「極下慮之滯有，舉之令不有也；不有不空，合於中道也。」即為有欲念的人主張「有」，無欲的人主張「無」（即「空」），都屬偏執之見，稱之為「二偏」；只有非有非無，才合乎中道。《老子注》卷上：「中和之道，不盈不虧，非有非無。有無既非，盈虧亦非。借彼中道之藥，以破兩邊之病」。明確指出執於有無皆為偏病，需加以破除。這樣的中道即是「玄」。以中道破有無之執，即是「借玄以遣有無」。不僅有無二偏當以中道破之，對其他對立的兩邊，如靜躁、雄雌、剛柔、速遲等，亦當以中道觀看待之，即不滯於靜、柔、雌、遲，也不滯於躁、剛、雄、速，而是知其對立，處於中和，這樣便乎中道。用中道觀來看待世界間的萬事萬物，認為不靜不躁，處於中和，入道之基也。在李榮看來，靜

與躁、雌與雄、柔與猛（剛）、速與遲等，都是對立的兩邊，無法全真志道；只有知其對立而處中和，即不滯於靜、柔、雌、遲，又不滯於躁、剛、雄、速，這樣才合乎中道，達到中道就奠定了入道的基礎，才可進臨重玄之道的境地。

此外，一般人對儒家與道家的第一印象，大抵為儒家強調「經世致用」，道家主張「清靜無為」。過去主流觀念當中，更經常用入世／出世、方內／方外、仕／隱、重視倫理價值／批判倫理價值等二元觀點來區分儒家、道家，彷彿儒家偏重「社會實踐」，道家側重「明哲保身」。其實，「養生」與「倫理」的連貫，正是道家的「內聖外王」之道。（賴錫三，2021，頁5）儒、道二家思想，一個剛健有為，一個柔順因循；一個入世進取，一個潛隱退守，這是渠等達到相通和互補的真正前提。所以，許多中國古代文人才能入世為儒，出世為道，或者熔儒道於一爐，張弛相濟，進退自如。

按儒道思想雖各有主張及立論，然進一步探索，則可知先秦學說既產生於大體相近之歷史環境中，各學派之間無可避免交互之影響。因此，道家思想當中亦不乏有關中道觀點之論述。道家認為「道」的根本是自然，老子曾言：「人法地、地法天、天法道、道法自然」。自然是道的本初存在形式和運作方式，也是天地萬物和人類社會最完美的存在形式，即「大道自存，萬物自生」；此與《中庸》云：「喜怒哀樂之未發，謂之中；發而皆中節，謂之和。中也者，天下之大本也；和也者，天下之達道也。致中和，天地位焉，萬物育焉」中道觀之旨趣相通。此外，舉凡「天之道，損有餘而補不足」、「反者道之動，弱者道之用」，以及江海所以能為百谷王者，以其善下之，故能為百谷王，則與《虞書·大禹謨》：「人心惟危，道心惟微；惟精惟一，允執厥中。」此一儒家中道觀點之體現，有著異曲同工之妙。老子又說：「知足不辱，知止不殆，可以長久」、「持而盈之，不如其已；揣而銳之，不可常保」，更是對儒家「致中和」及「中庸」無過無不及之概念的注腳，充分體現凡事凡物必須有所節制以及過猶不及的道理。再者，莊子說老聃之道術曰：「知其雄，守其雌，為天下谿。知其白，守其辱，為天下谷。人皆取先，己獨取後。曰，受天下之垢。」此誠老子道術最簡當之說明，而亦足證濡弱謙下、寬容遜退，為老學之要旨。此為老子觀察天道人事之所得，以為道術之理論根據。乃至所謂「堅強者死之徒，柔弱生之徒」、「飄風不終朝，驟雨不終日」等語，其既談人事，更論天道，此盡揭道家思想與儒家中庸及佛家中道觀殊途同歸之旨

趣。

綜上，可見儒釋道三家的中庸和中道觀在本質上有諸多相同之處，所不同者在於各自的發展路線方面：儒家求中庸思想表現於人生和政治理想的實現，道家從生活體現當中，萃取、感悟中道的法則；佛家則從現象界直探本體界，而以破空、破假並且破執中為手段，以求證見本體實相，達到人生的超然與解脫。同時，這也是儒釋二家的異同分界所在。亦即儒家不是宗教而佛家之所以成為宗教的根源所在。也因此，由於先天和本質上的大體相同，所以在佛教傳入中國以後，儒家對其排拒力小，而吸收力強。佛家直指人心的禪宗，因而獨盛於中國，並由其「明心見性」的禪理，為宋、元、明理學家所吸收融化，使得中國的學術思想吐出燦爛的光輝。

二、中道管理的意涵

有關東西方管理理論，陳明哲認為，「文化」是一個涵蓋人類所有活動的廣義概念，而「文化雙融」(ambicultural)的觀點與方法可以將兩個看似無法調和之對立面向的精髓加以整合。文化融合乃是個人與組織能夠消弭差異並整合對立的一種持續追求的過程。「文化雙融」觀點主張，對立是可以整合的，就像小麥去殼，存精華棄糟粕，反而可以產生更好、最適的，甚至具有啟發性的成果。(陳明哲，2013，頁3)孔子所稱「致中和，天地位焉，萬物育焉」及易經「觀乎人文以化成天下」，皆體現了文化雙融乃是在各個情境與分析層次的文化觀念啟迪下，達到對立的整合、平衡與超越。文化雙融乃是一種持續追求(becoming)的行為，強調不斷學習與成長的過程，而非一種已實現或已存在(being)的理想狀態。文化雙融論的英文單字是 ambiculturalism，前面的字根「ambi-」意即「周圍 (around)」和「同時 (both)」，傳遞出主動且持續地追求擴展性與包容性的訊息。文化雙融的目的在整合與優化兩種或多種「文化」的精髓，去蕪存菁。源於東方陰陽與整體論的哲學觀文化雙融所主張的平衡與整合，更不僅涵蓋地域的經濟文化層面，如東方和西方、全球化與在地化，還包括各式各樣的「對立」面向，如研究與教學、營利與非營利組織等。最後，文化雙融的落實需要審酌相關的情境因素，實踐者應該瞭解並且欣賞每一種文化，還要汲取每一種文化的精華，也要具備整合的能力，然後發自內心進行整合。這種文化雙融的方法可以橋接、連結與調和充斥在世界各地的對立與隔閡。這種「文化雙融—整合並超越差異」概念，是一幅藍圖，讓我們知道如何與我們生活的社會和平、繁榮且永續地共處，橋接、連結與調和充斥在世界各

地的對立與隔閡。(簡禎富，2018，頁 443)

在漢語中，「仁」有人性、果核或水果種子的意思。漢字的「仁」由「二」和「人」組成：每個人的存在都與另一個人有關係；「人—我—合」(self-other integration)的概念，就是把對立的雙方(如「我」和「人」)視為相互依存的兩造，合在一起才能組成一個整體(「合」)，正如競爭—合作(competition-cooperation)這個概念所彰顯的意義。由於動態競爭強調對偶性互補或相互依存的對立，即兩者兼具，這種思想源於中國傳統的陰陽概念。這種觀點便是嘗試針對中國哲學與西方社會科學的一種雙融整合。西方「二者擇一」的二分法概念始於亞里斯多德的互斥邏輯，近代則見於黑格爾與馬克思所提出的辯證法。為了顯示動態競爭如何將東方與西方、哲學與科學及學術與實務做最適切的連結，陳明哲比喻在其「心裡浮現一幅乾旱的農田畫面，由於土地乾燥，處處可見斑駁縱橫的裂縫。我想到，這樣乾旱的土地不正彰顯著這個世界的分歧和差異嗎？我們需要做的就是灌溉、修補這些裂縫，讓土壤長出果實」。當東西方管理學者在一起討論如何更貼切地理解與處理碰到的問題與機會時，這些裂縫和分歧就消失了。只要有一點雨水灌溉，田地就能開花結果。(陳明哲，2013，頁 263)而這也正是中道管理的體現。

此外，曾仕強主張中國式的「中道管理」，指稱中道管理又稱「M 理論」，是一種依經權而應變，用絜矩(將心比心)來促成彼此的和諧合作；其目的就是要洞悉人性，幫助管理者實施真正適合中國人的中道管理。渠認為這種從人性需求出發的管理思維，相較於西方的管理理論，在理論與實踐方面更契合全球化世代的需求。曾仕強在人性及西方 X 理論、Y 理論的基礎上，提出管理的三向度，即安人之道、經權之道和絜矩之道，並用 M 理論代表之，認為中國式管理應以安人為目標，依經權而應變，用絜矩(將心比心)來促成彼此的和諧合作。其目的就是要洞悉人性，幫助管理者實施適合中國人的中道管理。安人之道係指安人第一、以人為本；經權之道乃指權宜應變、與時俱進；絜矩之道則指將心比心、共創和諧。(曾仕強，2006，頁 9)這種中道管理思維較諸西方 X、Y、Z 理論應用在人力資源管理上似乎更為高明！至於中庸之道可簡稱中道，指合乎中庸之道的管理，稱為中道管理，其目標在求恰到好處，以便安人。中道管理係依照人性來管理，是人性化的管理。簡言之，中國式管理是依循仁、義、禮的道理，以求得其中(即合理)的中道管理，也就是將現代化管理理論妥善運用在中國社會，以求合理有效，成為中國式的合理化管

理，並且和中華傳統文化充分結合起來。要之，仁是仁愛之心；義是處事得宜和合理；禮則是人際關係的正常規範。

有關中道管理，曾仕強提出「M 理論」，渠首先採用 Management（管理）的第一個字母；其次，中道管理思想體系以 Mean（中庸）為主軸，也以 M 開頭；再次，與西方管理思想中以事為中心不同，中道管理強調以 Man（人）為本，事在人為，人的第一個字母是 M；最後，M 是 Mind 的字首，表示管理必須重視儒家心學的發揚，而不是重視西方強調的手和腦。加上很多管理詞彙都以 M 開頭，M 理論可以代表管理哲學。這種 Mean（中庸）概念應用在管理上與西方的主要差異在於突顯「人」的意涵及其重要性。

中道管理強調「執兩用中」，其中「兩」就是體和用，了解體、用關係。用中是把握體、用關係，以求致中和。「致中和」是充分達到中與和的境界。《中庸》說：「喜怒哀樂之未發，謂之中。發而皆中節，謂之和。中也者，天下之大本也。和也者，天下之達道也。在中華文化，中與和指大家都能同意接受的意見。中是體，庸是用；中是未發狀態，庸指由動而變，由變而化。中不單指不偏不倚，庸也非只表示平常的道理。中是未發的中，庸是中節的和，是合理的標準及途徑。執兩用中可以使管理者跳出二分法的思維陷阱，讓管理者進入一個海闊天空的世界。

《荀子·解蔽》說：「人心之危懼，道心之精微」。自古以來人心和道心乃為思想關注的焦點；而人心大多偏私，道心方能大公。中道便是合理地將道心發揚，亦即 M 理論。人心不可或缺，但應以道心為主。人不可能不自私，但要將道心發揚出來，這才是每個人修身的重點，人心和道心都在人的心裡，如何把一個壓下去，一個揚上來，這就叫做 M 理論。用四個字概括就叫將心比心。

三、人性化的中道管理

所謂人性化管理，就是一種在整個企業管理過程中充分注意人性要素，以充分發掘人的潛能為己任的管理模式。至於其具體內容，包含對人的尊重，充分的物質和精神激勵，給人提供各種成長與發展機會，注重組織與個人的雙贏策略，制訂員工的生涯規劃等。人性化管理是將人性學理論應用於管理，按照人性基本屬性進行管理的哲學。現代西方企業管理學家提出一個頗具新意的觀點，認為企業有兩個「上帝」：一個是顧客，另一個是員工。美國羅森布魯斯旅遊公司（Rosenbluth Travel Company）更是標新立異，獨樹一幟，大膽提出了「員工第一，顧客第二」的口號，並將其確定為企業的宗旨並付諸實踐，使該

公司在短短的十餘年時間便躋身於世界三大旅遊公司的行列。事實上，西方人已經意識到員工的重要性，意識到員工隊伍的穩定、創造性的大小、素質的高低、凝聚力的強弱深刻影響著企業的效益和發展。對於企業來說，員工隊伍的穩定可以說是效益穩定的一塊基石。員工需要激勵，這種激勵一方面當然包括精神方面的，但物質激勵在現實工作中往往能發揮更直接的作用。不可忽視的是，雖然員工多能默默奉獻，但企業不能只將員工當「奶牛」。只有企業視員工為上帝，員工才會視企業為家園。

中道管理是人性化的管理，是合情、合理、合法的管理。情、理、法，以理居其中，一方面求合情合理，一方面求合理合法，兩者都以合理為中心。中道管理由於順乎天命、應乎人性，因而也是一種順天應人、天人合一的管理，代表中國人由情入理的人情味管理模式。而 M 理論即中道管理，M 是指人 (Man)、中庸 (Medium) 與管理 (Management) 三字字首，M 理論所謂人性化管理，就是強調以人為中心，一切追求合乎中庸之道。一般認為中國人做事強調對稱、均衡、動態，而 M 的字形看來恰恰左右均衡，切合中的特性。M 的平穩均衡，象徵著中國人骨子裡的不倒翁精神，有了它企業就可以立於不敗之地。M 理論不像 X 理論和 Y 理論各自偏執一方，而是不偏不倚的執中理論。在管理中，對人性的塑造要懂得用恰當的方法來塑造合理的人，這才叫人性管理。（曾仕強，2005a，頁 13）

四、M 理論的三向度

《易經》六十一卦為〈中孚〉，表誠信、實在之意。指稱為人處事一切以誠信為重，則事事皆可順利而行，此即人性化管理。中國人向來會把最重要的東西擺在中間，並稱之為「中」。而仁、義、禮以義為主，仁及理都要合乎義，中國人常講合情才能夠合理，即合情合理；講合法也要講合理合法，總會以理居中，認為不合理的制度則會對管理產生負面的作用。因此，仁、義、禮的三種要求，構成了 M 理論的三個向度，即安人、經權、絜矩之道。（曾仕強，2006，頁 11）

（一）仁為安人之道

「仁」可引申為安人之道，安人則是從人性角度出發，《禮記·中庸》：「文、武之政，布在方策。其人存，則其政舉；其人亡，則其政息。...故為政在人，取人以身，修身以道，修道以仁。」《孟子·離婁上》「得天下有道，得

其民，斯得天下矣。得其民有道，得其心，斯得民矣。得其心有道，所欲與之聚之，所惡勿施爾也。」此一道理雖在說明「得民心者則天天下」，也在呼籲成功的管理者必先安員工的心。又說：「民為貴，社稷次之，君為輕」，孟子主張君王執政應以民為本，民心所向即為天下趨勢。應用在管理上，管理者應該視員工為顧客，同時，孟子授齊宣王為君之道，認為「與民同樂」方能長久；一級強調管理者必須與員工同樂。《管子·牧民》：「倉廩實而知禮節，衣食足而知榮辱。」引申在管理上，唯有員工心安，則人性才會展現出來，只有從心出發的管理，人心才能安。仁是義和禮的基礎，管理者要使得員工戮力從公，首先要使其能安、得安。員工能安、得安，才能夠各安其位，從而配合組織的要求，以達事竟其功。安人之道更是組織管理成敗的先決條件。

晚近，許多企業已經開始重視員工的幸福感不是烏托邦，並且認為幸福組織是可以實現的！從「安人」角度來看，員工作為組織力量的主體，也是組織最重要的內部夥伴，更需要企業給予認同感和歸屬感，形成向心力和凝聚力，共同抵禦外部風險。國際招聘顧問公司米高蒲志（Michael Page）於 2021 年發布的《直面未知 X》報告顯示，高達 59% 的受訪者願意放棄加薪或晉升的機會，以獲得更好的工作與生活平衡，以及整體幸福感。在過去，「禮賢下士」表達的是領導者的優秀品質，時至今日，對員工的關愛已然成為一種基本及必需。對企業而言，關注員工健康、改善員工體驗，不但能為企業創造競爭優勢，吸引、留住優秀人才，更能保持員工強大的凝聚力和目標感，從而使員工及企業組織結合成強而有力的團隊。也因此，不僅組織需要給予員工更舒適的體驗感和幸福感，每一個體也在要求組織必須做出改變。

（二）義為經權之道

「義」可引申為經權之道，經權之道是管理的應變過程，指合情合理的管理。管理的一切措施，必須因時、因地而制宜，才能奏效。「經」是指根本的管理原則，不可輕易改變；「權」則是指權宜應變，按照管理法則來應變，因而可稱為「持經達權」。持經達權最重要的關鍵則在於依義理而應變。

《六祖壇經》有「如人飲水，冷暖自知」的典故，是指一種證悟自性本心的修行境界。現今這句話則用來比喻我們對任何事物，只有親身經歷，才能體會箇中滋味。佛教是強調實踐的宗教，真正的證悟必定來自於親身的踐行，人生中許多生命的道理或喜悅，都是踐行後的成果，是別人替代不得，不足為外人道的。管理過程也必須通權達變，所謂「萬法歸一」，又說法無定法；變革

管理過程更應該因時因地制宜，而無「放諸四海而皆準，百是以俟聖人而不惑」之解決問題的萬靈丹和金科玉律。

針對權變領導，康自立提出「中國式領導模式」，從文化及價值觀層面，建構適合中國人使用之領導模式。渠認為，領導者為提昇組織效能，應展現「作之君」的領導行為，強調組織目標之達成，並應表現「作之師」的領導行為，成為組織成員之典範，並重視組織成員之成長，達成學習型組織發展，此外，領導者更應以「作之親」之領導行為，關注成員個人需求之滿足，方能引領組織成員朝向組織目標邁進，並願意同心協力完成各項任務。縱觀以上「君、親、師」三個向度，突顯出中國人常言道：「合情合理」、「合理合法」，「情」和「法」二者，都要把「理」拉進來，才能真正合乎中國人的領導哲學：一切求合情、合理和合法。(葛珍珍、康自立，2006，頁 1-22)

(三) 禮為絜矩之道

「禮」可引申為絜矩之道，「絜矩」是指一切事情都應該站在他人的立場來設想，所謂人同此心、心同此理。拿尺來度量，使上下四方一切事物都合理，便是絜矩之道。絜矩之道指管理者要將制度合理化，合理地將心比心，設身處地為員工著想。「絜矩」的延伸意涵變是同理心，而同理心是最近幾年許多領導者開始重視的議題。

就佛家中道觀來看，主張以「同理心」行菩薩道。菩薩的精神是慈悲，慈能予樂，悲能拔苦。菩薩為救度眾生，必定要先體察眾生的心意，了解眾生的需求是什麼，才能施予合宜的方法。具有同理心，能夠感同身受，將心比心，對方知道真的有人明白、了解，而願意敞開心胸。這樣的心在西方稱為「藉由穿別人的鞋，體會他人的感受 Put oneself into another's shoes」；在中國稱為恕道，所謂「己所不欲，勿施於人」，「己欲立而立人，己欲達而達人」，甚至達到「老吾老以及人之老，幼吾幼以及人之幼」。這就是同理心。至於慈悲的滋長及培養可以從同理心做起，同理心是慈悲的基礎。

Ross (2019)在《同理心優勢》(The Empathy Edge: Harnessing the Value of Compassion as an Engine for Success)一書指出，新世代是多樣的工作者，整個職場都將因為 Z 世代的加入改變，而具有同理心的企業對於千禧和 Z 世代的工作者或消費者將更具吸引力。Ross 指出，企業驅動獲利的秘密就是同理心。企業中常見的問題，可能都來自於缺乏同理心 (Empathy)。「同理心」又叫做換

位思考。指站在對方立場設身處地思考的一種方式，能夠體會他人的情緒和想法、理解他人的立場和感受，並站在他人的角度思考和處理問題。同理心指的是能夠從對方的角度（立場）看待事情，理解對方所面對情境。當領導者將同理心視為組織的 DNA 時候，員工將打從心底產生共感，也會轉換他們的思維和心態，繼而幫助他們和客戶以及使用者建立更強大的連結。能夠善用、擁抱同理心打造更有歸屬感的企業文化，這也正是轉換型領導的呈現。當代企業文化主流元素為多元（Diversity）、共融（Inclusion）以及歸屬感（Belonging），而利用歸屬感強化有同理心的企業文化則為組織基業長青的重要法門。

要之，安人之道、經權之道和絜矩之道，乃是構成 M 理論的三個向度。安人是管理的先決條件，經權是管理的應變過程，絜矩則是管理的必備態度，安人是目標，經權是方法，絜矩是心態，管理要掌握這三大要件，方能奏功。安人、經權、絜矩三向度，運用時要以安人為目的，採絜矩的心態，用經權的方法以建立合理的規章制度，作為組織成員遵循的常規，將這些管理法則應用到管理實務，以求達到變而能通的效果，三向度合一，便是 M 理論的妙用。

肆、中道管理的體現與應用

從中道管理來看中華文化的應用，可分別從：第一，陳明哲提出文化雙融理論，批判 Michael E. Porter 的競爭理論與策略，從而引發東西方管理學界對西方管理思維的省思，華人企業領導人大力舉辦各種培訓，宣導並實踐文化雙融的中道管理理論；第二，中道思維的應用及中華中道領導文化總會舉辦《2022 中道高峰會》活動，結合產、官、學界探討中道領導和企業責任與倫理、文化與藝術活動、環境永續...等問題；第三，曾仕強提出之 M 理論的三向度進行闡述，分述如下：

一、文化雙融理論

陳明哲開創的「文化雙融」理論乃是中道管理的體現，除了蔚起風潮且影響了西方企業管理，更影響了多數華人企業。例如：宏碁集團創辦人施振榮採行「以王道思維引領企業傳承」，創辦「王道薪傳班」，揭櫫以「創造價值、利益平衡、永續經營」為王道的三大核心信念。其國際化道路，強調一個來自東方的品牌要如何與全球知名品牌競爭，關鍵在於要東西文化雙融且利益平衡。海爾集團首席執行官張瑞敏指稱，西方管理模式暴露出致命的缺陷，即工具理性肆意氾濫且完全壓倒價值理性，這種以理性經濟人為假設前提的主客二

分體系禁錮了員工的創造力，並指出新的管理模式基於「人的價值第一」的出發點，利用「動態競爭」與「文化雙融」掙脫了工具理性的牢籠，其對人的價值之關心為管理學在新時代的發展提供了新的可能。同時也指出在互聯網和物聯網時代，東方智慧正在創造具有普適性的解決方案。這正好體現了陳明哲所說，文化雙融的核心在於回答一個問題：管理人員和企業如何在紛亂卻又互聯，甚至有一些自相矛盾的全球化世界中應對商業的複雜性。

吳思華則指出陳明哲的「動態競爭理論」，乃是從賽局理論出發，跳脫純然的謀略思維，注進行動者知覺的視角，進而擴增到動態競合、引領決策者邁向創價共生的終極關懷，而「執兩用中」觀點則將數與道之間妥善連結。誠如陳明哲呼籲，從全球化思維的層面來說，華人企業應當思考，如何平衡本土化與全球化的經營，文化雙融觀點也影響了對企業責任及永續發展的重視，此即是中道管理思想的體現。

陳明哲也不忘育人的初衷，先後創立全球華人管理學者社群（Chinese Management Scholars Community, CMSC）、中國管理學者交流營（Chinese Management Scholars Workshop, CMSW）、動態競爭國際論壇（Competitive Dynamics International Conferences, CDIC），以及精一學堂（TheOneness Academy）、王道薪傳班（Wangdao Management Program）、夏商全球領袖班（Xia-Shang Global Business Program）等各類企業高階管理人培訓項目，傳授知識，作育英才。渠認為，華人企業的發展除了要吸收西方企業制度的精華，更要連結中華傳統文化的源頭，善用華夏智慧的底蘊，中西合璧，永續經營。華人企業應當尋找企業的「魂」，雖然中外企業都強調企業文化，但華人企業應當順著文化的脈絡，善用華夏智慧；以此為基礎，思考如何培養企業的「魂」，如何從源遠流長的中華文化中找回未來可資依託的精神。

在具體實踐方面，可舉「樂高如何在好萊塢舞台上贏得機會」一例說明「文化雙融」的應用。2008年，正值數位娛樂和以玩具角色為主角的電影逐步增長，這現象對於具有代表性的丹麥玩具製造商樂高（Logo）構成威脅與挑戰（當時正是數位娛樂大好之時，與多人認為這將對傳統玩具行業造成威脅）。樂高思考著是否要與華納兄弟公司合作，以品牌電影的形式進行第一次電影發行。最後，樂高以文化雙融的觀點，透過有效融合不同文化的精華，思考在新的全球化情境下，拓展公司業務對企業結構的可能性影響。從而讓樂高能夠審視自己的積木在電影中的呈現，究竟是一個高風險的挑戰，抑或是一個千載難

逢的機遇？當時樂高的 CEO 把樂高電影視為策略計畫中的行銷機會，把一個未知的不確定轉化成新的增長機會，最終同意一起拍攝一部樂高電影，融合了真實演員、樂高角色和笑話，吸引了許多年輕觀眾和家長。此一個案說明了未知的創新及外部環境的變化，都會挑戰整個行業，藉著文化雙融的視角則可以幫助企業將挑戰轉化為機會。(陳明哲，2022a，頁 219-220)

此外，Nicholson, Spiller 及 Pio 指出 (2019, pp.31-47)：紐西蘭毛利和西方的企業經營可以透過文化雙融，以增進企業福祉。從理論和對毛利企業實證研究，將本土和西方實踐結合起來，以創造財富和福祉，提出策略模型，及一種平衡的景觀，作為決策工具，促進組織成功和集體福祉的有形和無形利益，強調透過關係型核心管理方法，以社區福祉服務的商業理念來實現。進一步也建議所有企業，無論是本土企業或西方企業，都可以採用文化雙融方法。

二、中道思維的應用

中華中道領導文化總會舉辦《2022 中道高峰會》活動²，首場〈中道、王道與霸道高峰對話〉探討企業、國家及人際之間，若能捐棄以弱肉強食、零和遊戲為法則的霸道思想，改採實現共創價值、利益平衡、環境永續的王道思想，藉由不偏不倚的中道加以弘揚，則可成就更多內聖外王，實現真王道；尤其國內配合世界潮流導入 ESG 已有相當幅度的改變，呼籲企業治理更需要深化無我與大愛。陳樹呼籲用「中道」連結古今中外思想或道統的平台，共謀解決個人、家庭、企業、組織、國家、地球和宇宙存亡絕續與幸福安康的問題。陳樹強調中道可存異求同、尊重包容，成就共存、共榮、共贏、共好的圓融之道；人類應打破只有競爭的框架，以科學中道深植開放、競合理念，並展現誠信、倫理與創新、卓越的核心價值，積極開創人類更具吸引力與競爭力的和諧未來；如能再藉由中道，導入哲理思想與契悟本體自性，更能圓滿中道，讓兩岸與世界更和平，中道會是二十一世紀的最佳出路³。

在〈中道企業實踐論壇〉中，探討金融監理與民間企業順應國際潮流，落實永續治理及愛護地球與人類。強調企業若能秉承王道與中道思想，領導力與執行力合乎中道，企業經營容易成為典範，經營成效自然彰顯。在〈中道人文

² 《2022 中道高峰會》破解全球危機？中道高峰會重磅登場。世界民報，2022 年 12 月 29 日。

³ 2023 出路在中道，陳樹辦高峰會大咖雲集。TNN 台灣地方新聞，2022 年 12 月 15 日。

藝術論壇〉中，指出探討弘揚中道也要呈現更高的生活品味與生命價值；文學、哲學、藝術如能契合中道與之融合運用，人們的文化素質則可以提升。談到王道文化如何與中道調合，宏碁集團創辦人施振榮表示，王道由三個基本信念即是「創造價值、利益平衡、永續經營」，發展出價值六面向，分別是顯性價值的「有形」、「直接」和「現在」，以及隱性價值的「無形」、「間接」和「未來」，隨著時空環境來調整六面向的權重、建立有效的轉換機制，力求平衡發展，就能達到長期總價值的體現。藍濤亞洲有限公司總裁黃齊元說到，SDGs（永續發展目標）包含 17 項核心目標，指引全球共同努力、邁向永續，其中有兩個觀念，分別是「永續」及「包容」，而中道思想就非常符合永續、包容的理想；黃齊元強調，各大雜誌都在選出 2023 年的代表字，渠認為明年最重要的字是中道的「中」。

除了商業領域及政治運作之外，有關中道思想如何在人文藝術推廣中開花結果，前文化部部长洪孟啟引述顧炎武的話，他說：「亡國是改朝換代，亡天下是自己的文化滅亡，而台灣現正在面臨一次文化危機，想要拋棄原有的文化，甚至棄之如敝履。」同時他也呼籲，要如何挽回、再次擁抱自己的文化，是每個人的責任。台灣藝術大學前校長黃光男也說，藝術是一種創造，而創造就會是產業的動力，其中的含金量絕不亞於高科技；中華民國書學會會長張炳煌也用書法來比喻中道精神，強調不只企業與 ESG 有關，教育、文化也脫不了連結，再加上結合現代 AI 科技，讓不只有照相的「美肌」，在書法上也有美化字跡的「美跡」，讓藝文能夠更多元、更被廣泛認知。吳清基從中道如何在教育層面落實切入，提出適性揚才擁美好人生，他表示，中道思想強調不一不異，提供「適性揚才」的學習機會，更要重視城鄉教育質量的平衡，保障學生教育權益均等，提供偏鄉有利的文化刺激；吳清基指出，教育是一種有利投資，不是消費，只要有好品德、好學問，做任何事不過猶不及、適性發展，就合乎中道思想，即可擁有美好人生⁴。

此外，基於儒家「中庸之道」的價值觀（強調整體及平衡）對中國企業界產生了廣泛的影響，例如海爾集團 CEO 張瑞敏，認為他的管理哲學和實踐深植於老子、孔子和孫子的哲學；1990 年末，中國最大的速食麵企業頂新集團在天津建立了以整體論為導向的高管培訓中心，規定高階經理人必須參加平衡和協

⁴ 〈中道高峰會論壇〉政商領袖：中道是 2023 最佳出路。中華日報。2022 年 12 月 17 日。

調體內能量流動的太極課程。旭電科技公司負責人陳文雄闡述了整體及平衡論，將孫子兵法中「平衡」哲學思想應用於公司管理，認為「道」（正確的方式）意味著強調員工關係和共同目標，「天」（上天或和諧）等同於及時適應環境的變化，渠將「地」（環境）解釋為策略定位，而把「將」（領導者或領導力）解釋為尋找最好的人。「法」（方法）則包含制定明確的政策和管理制度的重要性。陳文雄的釋義強調了事物各部分之間的相互關係，以及各部分之間實現動態平衡的需要。奇美集團創辦人許文龍更是老子「無為」思想的實踐者，在他的公司成為世界最大的 ABS（丙烯腈-丁二烯-苯乙烯）製造企業之前，他只有星期一在辦公室工作，且每周花兩天時間釣魚以保持平衡中和的生活。(陳明哲，2022a，頁 221-223)

三、M 理論的三向度

（一）安人之道

在中國大陸，「顧客就是上帝」似乎是一句隨處可見的口號，但在這句貌似舶來品的短語中，「上帝」一詞其實並沒有特別對應的翻譯。通常西方並不會用上帝（God）這個詞來表示對顧客的尊重，而往往代之以「顧客優先」

（customer first）、「顧客總是對的」（The customer is always right），或「顧客就是國王」（The Customer is King）等。「顧客就是上帝」是由日本歌手三波春夫於 1961 年提出的。其原意是「顧客就是神」，三波春夫曾多次說明這句話的意思是指自己在面對觀眾唱歌的時候，就好像是在對神明祈禱一般。然而，這句話迅速被服務業追捧成為口號，加上中國式意譯，「顧客就是上帝」說法就產生了。然而，李翔生在《顧客是上帝，員工就是上帝他爹》一書，主張為了使公司績效進步的空間最大化，就必須給予員工最大的包容。因為老闆的財神爺—客戶，卻在員工手裡抓得牢牢的！每天和客戶直接打交道的正是員工。因此，「員工滿意度」比「顧客滿意度」重要。只有員工先滿意了，顧客才會滿意！

西方管理理論有基於性善論的人群關係學派(Human Relations School)，主張人性化管理；希望員工不僅是有效率的，更應該是快樂的！然而組織人文主義論者 W. Richard Scott 提出後人群關係學派，譏諷其為「母牛社會學」（cow sociology），意指人群關係學派表面上重視與關懷組織成員的社會心理層面，但實際上是為了其背後的生產力，藉由關懷的手段，以提升效率，如此的作法，並非真心關懷員工。中道管理的安人之道以安顧客、安員工、安股東、安

社會為主要策略，這四個方面互相聯繫、互相影響，不可偏廢。邇來公司治理及企業社會責任議題儼然成為顯學！在這方面，中道管理的安人之道相當全面，正可彌補西方管理理論的罅漏！

（二）經權之道

西方自 1960 年代以後，出現管理上的權變理論，主張管理上沒有所謂「放諸四海而皆準，百世以俟聖人而不惑」用以解決問題的萬靈丹或金科玉律，各機關組織應按其性質及環境因素，採取不同的組織型態與管理方式。如此一來，管理固然增加了激動與變革性，卻也增加了變動與不安性。中國歷史悠久，歷朝歷代不斷飽經受外來文化的衝擊與挑戰，之所以能夠合理加以應對，化危機為轉機及契機，就是因為持經達變。因為中道管理的原則是，當接受外來文化的時候，會很妥善地把它安排在自己的架構中。按照自己的主張來接受外來的文化，而不會盲目地把外來文化加諸在自己身上。吾人觀察晚清末季的自強維新運動—「中學為體，西學為用」，便是充分展現中華文化最大的特色就是包容性強，中國人向來不排斥外來的文化。正所謂「遠人不服，修文德以來之；既來之，則安之」，而致「近者悅，遠者來」！中道管理便是秉持此種海納百川及持經達變的精神，強調自己要有一套不變的經，經就是常的意思，這個常不能變。老子說，一陰一陽之謂道，經營管理也是這個道理。

談到中道、王道及霸道三方關係的時候，管理學大師許士軍提到，道可道非常道，表示道是講不出來的，會因時因地因情況而有所改變，並非一成不變，這便是持經達變的寫照。道的本質在初心、王道的重點是融合，也就是說每個人都有自己的道；許士軍也說，政治沒有一定的道，政治是法家為手段、儒家為表面、道家為根本，而現在談論到的中道就要跳脫出權術的框架，成為真正追求幸福的道理⁵。

（三）絜矩之道

西方動態平衡理論學者 C. I. Barnard 在《主管人員的功能》一書，提出責任道德觀及貢獻與滿足平衡作為員工激勵的觀點，堪稱創舉，然尤未能進一步加以梳理論辯！中道管理所稱絜矩之道實為儒家忠恕思想的一部分，言在上位者應當以己度人、體貼下屬，這也是「己所不欲，勿施於人」以及「己立立

⁵ 《2022 中道高峰會》破解全球危機？中道高峰會重磅登場。世界民報，2022 年 12 月 29 日。

人，己達達人」的最好寫照！絜矩之道出自《大學》解釋治國平天下概念，所謂君子有絜矩之道的「君子」，早期係指貴族或士大夫，而今一般指為官且品行高尚的人。因而這裡的絜矩之道，主要是指為官之道，與「上行下效」、「為民父母」併為治國平天下的準則。絜矩之道是以推己度人為標尺的人際關係處理法則，指內心公平中正，做事中庸合德。儒家以「絜矩」象徵道德上的規範。《孟子·離婁下》：「君之視臣如手足，則臣視君如腹心；君之視臣如犬馬，則臣視君如國人；君之視臣如土芥，則臣視君如寇讎」。應用在管理上，各級領導必須將心比心、自我反省、自己檢討。所謂「人同此心，心同此理」、「己所不欲，勿施於人」。前立法院長王金平曾表示，自身從學生時代有機緣接觸到中道理念，如文殊菩薩的不二中道、允執厥中等思想，沈澱菁萃出「中庸加中和」就是天下之本，因此在任職立法院期間，即本著無過與不及的中道，尊重每個黨團的代表性，包容、接納多元意見、共同協調以推動法案簽訂，王金平另舉太陽花學運為例，以符合中道的原則，真誠接納回應學生訴求，最終得以圓滿結束。或謂「人心不同，各如其面」，管理的藝術就在於異中求同及同中存異，正如道家主張的「絪光同塵」，把所有的光彩混合在一起，而與塵俗相同却不隨波逐流或同流合污，此乃絜矩之道。

曾幾何時，日本企業家已將中國古代經典智慧，應用在管理上。日本的企業理，早已進入「理念導向」，也就是「管理哲學導向」的時代，而日本企業的經營理念，則大部分來自中國，特別是儒家的中庸思想及 M 理論的思維。松下七精神：產業報國即是「忠」、光明正大乃是「公」、和親一致就是「和」、奮鬥向上便為「勇」、禮節謙讓即為「禮」、順應同仁就是「仁」、感謝報恩乃是「孝」。東芝會社的理念，明確訂立為：「德者本也，財者末也」。石橋輪胎會社的經營理念：第一，人道中庸精神可使企業在安定中均衡發展；第二，成事在陰陽，努力靠雙方，及柔與剛、強與弱、悠揚與俊敏、大膽與細心、冷靜與熱忱。經營者宜自複雜而又多元性之環境中，經由偉大之修養獲致之。日本的經濟發展，相當大的部分是善用中國管理哲學妥善結合西方現代化管理科技的成果。(曾仕強，2006，頁 46-47)

伍、中國式管理學的思辯

嚴格來說，中國從來都沒有真正的管理學。所有中國人都是雜家，他們將各家說法湊合在一起，按不同的環境突出某種適當的傾向。因此，同樣是處理人、財、事、物，只因環境不同，手段便不相同。中華民族是一個追求實用的

民族，講求學以致用。對中國人來說，管理學並非一門單純分析和認識客觀世界的描述性科學（*descriptive science*），而是具有應用意義的指導性科學（*normative science*）。經營管理之學，對中國人來說只是處理人、財、事、物的態度和方法。劉迺強（2018，頁 18）在《中國與西方的管理學比較》指出，西方的管理在中國落地為何會水土不服？梳理中國傳統的管理學經驗與總結發現，提出中國管理「以人為本」的核心思想與西方管理學「以物為本」的核心價值理念完全不同，西方管理學注重制度，中國管理思想注重天人合一，順天應人。渠認為，中國式的管理之道有濃厚的中華文化氛圍，有獨特的世界觀和價值觀，中國式管理之道比當前西方管理學更具有普適性，中國式的管理之道根植於中華民族博大精深的文化底蘊，形成中國特色的王道管理學。

TCL（Telephone Company Limited）科技集團總裁李東生曾說：20 年前，中國企業家不看西方管理的書籍，那是無知；20 年後還在看西方管理書籍，那就是無能了⁶。西方人在管理上習慣於以法治為主，德治為輔，強調完善的法律體系，輔以簡單的道德體系，這是西方從古羅馬時期就開始形成了一種管理傳統。西方的價值觀，往往都是極為簡單的，但西方的法律與制度，則是極為複雜、浩如煙海的。

在東方（主要說中國人），管理上習慣以德治為主、法治為輔。要言之，西方重法治，東方重人治。雖言「為政以德，譬若北辰，居其所而眾星拱之」，然而管理若要事竟其功，則徒善事不足以為政；乃因德治畢竟是理想的方法，但多數人性是自利的，從而因自利引發墮落及罪惡。爰此，德治最終可能變成假道學或形式主義；抑或必須期待聖人出現方能匡正風氣、補偏救弊。反觀法治雖未必能夠成就道德上所謂的君子，卻可在管理上維持一定秩序，呈現立竿見影之效。在中國大陸，隨著管理經驗的累積和管理思想的發展，中國大陸的管理理念漸漸走上了與西方完全不一樣的道路。中西方管理理念分歧的基本關鍵在於，西方管理以物為本；作為勞動生產者，人只是把生產物件轉化為產品和服務，成為物化的工具。雖然西方的管理確實有許多長處，值得學習，但中華文化幾千年的綿延自有其過人之處。從宏觀角度來看，管理是全球的，企業管理實踐沒有中國、美國、日本等國別差異，最多算是管理理論上的

⁶ 參考 2008 年，中國式管理之父曾仕強系列講座 (3) (一) 中國式管理之總裁領導學，第一講-第八講。

區別。

曾仕強雖然被譽為「中國式管理」第一人，但是他並不刻意強調「中國式管理」的存在，而是強調一切道法自然。在他眼裡，中國式管理可謂之「有，也可謂「無」。因為從管理科學來看，沒有中國式、美國式、日本式的區別，只有有效和無效的區別。因此，從這個意義上來講，沒有中國式管理。然而從管理哲學來看，各國的文化背景不同，管理自然就不同。從這個角度來看，又有中國式管理。渠認為，與其花太多的時間爭執到底有沒有中國式的管理，不如潛心尋找一套更適合中國文化的管理思想。(曾仕強，2005b，頁 3)

陸、結論

就東方管理或中國式管理而言，中華文化在歷經內部融合及外部挑戰過程當中，不斷展現其堅韌的價值與特色，故能成其大而永續發展。正如楊萬里〈桂源鋪〉詩云「萬山不許一溪奔，攔得溪聲日夜喧，到得前頭山腳盡，堂堂溪水出前村」。詩中以「萬」對「一」，以「山」對「溪」，多寡強弱的對比，幾乎不能相提並論。我們可以用它來引喻幾千年來中華文化的發展過程及其遭遇到的困難和險阻；其中萬山似乎阻擋了小溪的流向，然而當時機成熟時，它終將回歸到該去的地方！這可用「上善若水」象徵中華文化以海納百川、兼光同塵之姿默默承受各種挑戰，而以其善下之，揭示了宇宙法則總是遵循著一定的規律而生生不息的運行著，怎麼樣是最好、最善、最美的，它就是那樣的呈現，這是大自然的智慧，也是宇宙的圓融。(邱志淳，2022，頁 13)這也突顯了中國式管理的特色。

誠如陳明哲略以：「中庸之道」哲學的關鍵要素之一是尋求自我與他人之間的平衡。這兩者並不是完全對立的，而是組成了一個更大的整體。這種哲學對於思考全球化與東西方關係特別有幫助，因為除非一個人對自己的文化和傳統有深刻瞭解，否則他不可能完全欣賞和尊重另一種文化。因為在發展全球性的觀點時，必須先從自己的觀點和信念出發，然後再去理解對方。(陳明哲，2022b，頁 231) 雙融組織與雙融專業人士這種既獨特又相關的概念，可以透過中國哲學中的「王道」理想來加以理解與整合。王道這個概念立基於平衡或「人一我一合」，是一種透過道德、而不是力氣，來達到一統與成功的理想。執王道的專業人士透過自己的行動、信仰和理念在組織內灌輸這種理想。有遠見的企業經理人會在組織內創造一個雙融的環境；海爾的張瑞敏，以及京都陶瓷的稻盛和夫(Kazuo Inamori)。這些領導人將雙融思維的本質，以整合、平衡、

關係的方法運用在管理上。這是一種超越利益相關人範疇、藉由服務一個更大「社群」而為組織帶來長期成功的策略。然而，只有當我們對本身的「文化」，即我們對事物的基本假定、價值觀、倫理觀、優勢和缺點，有透徹的瞭解時，文化雙融才會實現。缺乏這一點，我們無法充分地理解或珍惜其它文化。學習文化雙融說明了管理就是在處理矛盾和張力，策略則涉及整合和平衡。文化雙融在於找到了看似矛盾的平衡點文化雙融：整合並超越差異，它是一幅藍圖，讓我們知道如何與我們所生活的社會和平地且永續地共處。曾仕強從中華文化出發，總結西方管理思想的優缺，結合中國大陸國情，提出中道管理的人性化 M 理論，不啻是在以西方管理學為顯學的典範當中另闢蹊徑；二者均是從中華傳統文化《中庸》、《易經》、《大學》及其他經典進行中學體用的論述，並以海納百川的胸懷檢視、吸納、涵化西方管理思維，從而達到東西文化相融、和諧共生的高度。(陳明哲，2011，頁 14-15)

當「蘇格拉底遇見孔子」，畢達哥拉斯和墨子都熱愛正義，努力消除不公；老子的「道」和赫拉克利特的「理」都道出了宇宙萬物的規律；普羅泰戈拉和商鞅都推崇法律的重要性，提出法治；蘇格拉底和孔子的政治思想和教育理念都對後人產生了深遠影響；安提斯泰尼和莊子都關切人性和人道，信仰正義和儉樸；柏拉圖和孟子都堅持道德與正義；亞里斯多德和荀子皆具有高度的哲學現實主義精神...他們的思想一直引導著人們不斷前行，就像天上的太陽為人們指明方向。要之，東西方兩個偉大的古老文明在發現與發展中，在積累與沉澱中交互相融，遙相呼應，熠熠生輝。([希臘]赫裡斯托斯·卡夫德拉尼斯，2021/2023，頁 2)基於「文化雙融」觀點，與西方文化及管理思維進行對話，更能經由融合達到創新，突顯中華文化與時俱進的意涵。

參考文獻

- 卡夫德拉尼斯 (Cavdlanis, C.) (2023)。當蘇格拉底遇上孔子：希臘與中國思想家的跨時空對話（劉瑞洪譯）。花城。(原著出版於 2021)。
- 邱志淳 (2011)。論「知、情、意」的中道文官。《文官制度季刊》，3(3)，89-11。
- 邱志淳 (2022)。中華文化與全球化的邂逅：論「知、情、意」的現代青年。《科際整合月刊》，7(12)，10-21。
- 段溢波 (2014)。西方基於人性假設的管理理論演進及特點，《中外企業家》，28，

264-265。

婁良樂 (1980)。儒家的中庸和佛家的中道。**現代佛教學術叢刊**，90，147-158。

陳明哲 (2011)。西方遇見東方：邁向文化雙融的管理模式。哈佛商業評論，55，14-15。

陳明哲 (2013)。文化雙融：一位管理學者的反思與行踐。**管理學報**，31(4)，263- 282。

陳明哲 (2022a)。文化雙融：執兩用中的策略新思維。元照。

陳明哲(2022b)。動態競爭：後波特時代的競爭優勢。元照。

曾仕強 (2005a)。中國式管理。中國社會科學出版社。

曾仕強(2005b)。中國式領導—以人為本的管理藝術。北京大學出版社。

曾仕強 (2006)。中道管理—M 理論及其應用。北京大學出版社。

曾仕強 (2010)。中國式團隊。北京大學出版社。

葛珍珍、康自立 (2006)。中國式領導之探討。**大漢學報**，21，1-22。

菲利普斯 (Phillips, C.) (2005)。蘇格拉底大哉問:哲學新發現 (楊德睿譯)。麥田。(原著出版於 2003)。

葛 荃 (主編) (2015)。中國行政管理思想史。天津出版社。

賴錫三 (2021)。道家的倫理關懷與養生哲學。五南。

賴賢宗 (2002)。跨文化管理與中西管理文化之融合。新儒·新新儒: 東方文化與國際社會的融合 (215-234 頁)。文史哲出版社。

劉迺強 (2018)。中國與西方的管理學比較，中信。

劉澤華主編 (2020)。中國政治思想史 先秦卷。浙江人民出版社。

劉 建 (2014)。東方與西方：二元對立抑或交光互影—東方學研究中的幾個理論與實踐問題。載於曾瓊、曾慶盈 (編)，**認識東方學** (49-58 頁)。北京大學 出版社。

簡禎富 (2018)。器識為先 知行合一 文化雙融 無問西東。**管理學報**，35 (4)，443-446。

龍 延（2001）。儒家中庸思想與佛教中道觀。南通師範學院學報。17(3)，7-11。

蘇 勇、段雅婧（2019）。當西方遇見東方：東方管理理論研究綜述，外國經濟與管理，41(12)，3-18。

羅賓遜 (Robbins, S) (2012)。現代管理學 (林建煌編譯)。華泰。(原著出版於2002)。

蕭公權（1945）。中國政治思想史。國立編譯館。

Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1985) . *Organization and Management: A Systems Approach* (4th ed.). McGraw-Hill.

Nicholson, A., Spiller, C., & Pio, E. (2019). Ambicultural Governance: Harmonizing Indigenous and Western Approaches. *Journal of Management Inquiry*, 28(1), 31-47.

Ross, M. (2019) . *The Empathy Edge: Harnessing the Value of Compassion as an Engine for Success* Paperback (2ed ed.). Page Two Books.

Middle Way Management and Application of Chinese Culture

Chih-Chun Chiu*

Abstract

Regarding Eastern and Western management theories, the viewpoints and methods of "ambicultural" can integrate the essence of two seemingly irreconcilable opposites; the Chinese-style "middle way management" is a kind of management based on economic power. Adapt to adaptability and use empathy to promote harmonious cooperation between each other. Compared with Western management theory, the above management thinking based on human needs is more in line with the needs of the globalized generation in practice. However, there are inherent ecological differences between Eastern and Western cultures, and the application of Western management theories in Chinese society will also cause many acclimatization problems? Therefore, in the process of pursuing modernization, it seems that we can reflect on the traditional Chinese civilization thoughts and related allusions to explain the middle way and the middle way management thinking. Based on the "cultural dual integration" perspective, we can examine the Eastern and Western cultures and management thinking and conduct convergence and dialogue, so that we can Highlight the contemporary significance of Chinese culture's application in modern times.

Keywords: ambicultural, middle way, middle way management, M theory, Chinese-style management

*Visiting professor, Shih Hsin University

Received: July 15, 2024. Accepted: September 20, 2024.