

## 論文摘要

在現今的社會裡，管理學對社會具有重大的影響力，當然也受到了十分的重視。這當然不能不歸功於管理對於現今社會有著重大的貢獻。然而，不同的管理理念卻隱含著不同的哲學思維，例如西方的科學管理與日本式的管理等。可知，管理的理念與活動是受到不同哲學思想所影響著，而影響中國人的莫過於以孔子為始祖的儒家思想。因此，本文嘗試以《論語》的哲學思想與管理結合而能運用於現今的管理。本文共分四章，內容大抵如下：

- 第一章、 主要闡述研究動機，並記述現今管理學的發展史、區分管理活動與管理學不同、管理哲學的意義。以及對中國管理哲學與西方管理學之異處做概要說明，最後說明《論語》管理哲學的研究方法。
- 第二章、 是以孔子所處的時代背景，及孔子的生平經歷為開始，希望以此能更深入了解《論語》的內容、思想。接著對《論語》一書的成書與整理作一簡單說明。並對《論語》所載「仁」、「君子」、「禮」等思想作一論述。
- 第三章、 論及《論語》的管理哲學的主張。首先，說明領導者要做好管理工作，該從個人的管理開始，以及其所該具備的德性與修己的目的。其次，說明德治與法制、禮制的關係。最後，說明《論語》對人才的想法。
- 第四章、 說明《論語》的管理思想於現今管理的應用。並對《論語》的管理哲學做一檢討、評價與結論。

# 目錄

## 第一章 緒論

第一節 本文研究動機	4
第二節 現代管理學的歷史發展	6
第三節 管理活動與管理學	8
第四節 管理哲學的意義	10
第五節 中國管理哲學概要	13
第六節 《論語》的管理哲學研究方法	15

## 第二章 《論語》與孔子

第一節 孔子所處的時代背景	17
第二節 孔子生平	19
第三節 《論語》的成書與整理	21
第四節 《論語》的中心思想	
(一) 仁	24
(二) 君子	27
(三) 禮	29

## 第三章 《論語》的管理哲學思想

第一節 領導者的個人管理	31
第二節 君子修己以安人	33
第三節 君子之德性	
(一) 仁	35
(二) 信	37
(三) 義	39
(四) 智	41
(五) 勇	43
第四節 人才的選拔	
(一) 人材的重要	45
(二) 識才	47
(三) 育才	49

第五節 德治	
(一) 德治與法制	51
(二) 德治與禮制的關係	54
<b>第四章 結論</b>	
第一節 《論語》管理哲學的現代應用	
(一) 管理的意義	57
(二) 管理的方法	
1、正名	59
2、中庸	62
(三) 管理的方式	64
(四) 管理的策略	
1、人無遠慮必有近憂	65
2、時效的重要性	68
(五) 管理的目的	70
第二節 《論語》管理哲學的檢討與評價	72
第三節 結語---《論語》的管理哲學特色與貢獻	75
參考書目	77

# 第一章 緒論

## 第一節 本文研究動機

走在書局裡，從書架上擺著各式各類有關於管理的書籍，大到國家、企業的管理，小到個人的管理，就能了解現今對於管理的重視與管理對現今社會的影響有多大了。然而，談及管理就似乎是以西方所傳過來講求制度化、邏輯化、系統化、標準化的科學管理為管理學問。但是，反觀中國歷史悠久，傳統文化博大精深，而在中國傳統文化中又以儒、道、佛三者的思想影響為最，其中儒、道是中國先秦時代就已經開始發展的思想，而佛教思想則是直至漢朝以後才由印度輾轉傳入中國。在傳統中國古典書籍中，雖然並沒有直接的談及「管理」二字，但卻有提到「治」一字，治即治理與管理的意思相近。然而，中國所談及的治理與西方的管理不同的是，西方的管理是以科學為管理的理念，用科學的方法來管理人、事、物，雖然這種方式較有效率而能看出明顯的績效，但是卻太過「物化」與「量化」，而忽略了人才是整個管理活動的核心，最終會造成管理上的失調<sup>1</sup>。而中國所論及的治理則是以人為中心，認為治理是離不開人的，因此著重於人性本質的研究，以深入了解人性而從中領悟出管理的高度智慧。

儒家是中國眾多學派思想中，影響中國文化最深的思想。孔子則是儒家的開創者。在企業中，領導者的主要成功原因應該歸功於其上進心以及備受肯定為人處世的法則。而在此二個條件中，儒家所言的是為後者。孔子提倡「仁」道思想，仁道旨在說明人之所以為人的道理所在，仁道的精神亦為後代儒者所極力發揚的理念。從仁道的觀點來看，管理活動是為了人而有的，因此管理的方式與管理的目的亦以人為中心，從尋求人與人之間的關係能和諧相待，並且能各安其份的方式，進而使人所處的團體、組織能安定發展，可以說是一種人性管理的理念。

例如，在幾年前嚴長壽所著的《總裁獅子心》中記載其第一個成功範例即是他在服兵役時所表現的傑出同情心(同情心並非專指憐憫心，而是指生命的共同感)。嚴先生以這種為人喜悅的感情去關懷他人的舉止不但在無形中提升了自己的人緣，也使自己在日後的工作餘暇中能夠主動地去幫助他人而習得專業的知識，如此一點一滴的累積起來，造就了身為一個領導者所須的耐心、智慧、向心

---

<sup>1</sup> 參閱陳榮波著《哲學、語言與管理》頁二〇四，桃園：繼福堂出版社，2001年。

力以及心胸<sup>2</sup>。而《論語》一書是保留較完整孔子生平言行的書籍，因此，本文試圖透過對於《論語》內容的研究來獲取孔子對於仁道的理念，而能對於現今的管理有所裨益。

---

<sup>2</sup> 參閱嚴長壽著《總裁獅子心》頁二四，台北：平安文化出版社，2003年。

## 第二節 現代管理學的歷史發展

自人類社會有歷史記錄以來，人們即以分工合作的方式經營，例如約當公元前二千年前中葉，一個屬於印度語系的雅利安人征服了原本住在印度河流域和恒河流域的達羅毗荼人。而這為數甚少的雅利安人為了保持其統治者的地位遂實行階級制度，將原本的居民達羅毗荼人分為吠舍(農民、牧民、手工業和商人)和首陀羅(僱傭奴工和處於奴工地位的窮人)，而本身則劃分為婆羅門(祭司和僧侶)和刹帝利(王族、政治管理和軍事指揮等貴族集團)。然而儘管當時便有了分工合作的思維形式與現實社會的互助原則，但人們卻不將此舉稱之為「管理學」。可見「管理學」並非僅是工作上的分工，更有其深切的意涵。

「管理學」這個由西方引進的名詞所帶來的管理學風潮是怎樣開始的。管理學大師彼得·杜拉克(Peter Drucker)在《管理學》一書中提到，近代西方最早注意管理的人，是19世紀初的法國經濟學家塞伊與美國的漢米爾頓與克萊。此時，一些大規模的組織像經營鐵路與銀行等便開始意識到管理的重要性。而被稱為「科學管理之父」的美國工程師泰勒(Frederick W. Taylor)在1911年出版《科學管理原理》就是現代科學管理的起點。然而，早期管理的提倡者大都出身於工業界，因此對於管理技術的發展也著重在工業方面。但是，並沒有重視一般的管理原則與方法。1923年英國人沙爾敦(Oliver Sheldon)便試圖為整體的管理提出一個原理，這時，從事管理研究的人才開始意識到管理並非只是工業上的管理，一般的管理原則才是較重要的。所以後來泰勒的追隨者更進一步將科學管理的觀念應用到其他公共領域與非營利的機構。例如，在第一次世界大戰後，美國胡佛總統就將管理運用在大規模的外援作業上<sup>3</sup>。

到了1930年代哈佛大學商學院便開設有關於管理的課程，之後麻省理工學院也開設關於高階管理的課程。直到第二次世界大戰後，管理學更加的蓬勃發展，原因在於美國的製造業運用管理的成效顯著，而馬歇爾計畫更是運用管理來重建歐洲的經濟。杜拉克便指出由於馬歇爾計畫的成功，讓管理成為了暢銷的東西，風行於歐美各國。而根據孔茲(Harold Koontz)的歸納，到了1980年時已有11個學派，其中主要有社會系統學派(Barnard C.I.等人)、決策理論學派(Simon H.A.等人)、系統管理學派(Johnson R.A.等人)、經驗主義學派(Drucker P.等人)、權變理論學派(Kast F.E.等人)、管理過程學派(Mooney J.D.等人)、管理科學學派(Buffa E.S.等人)等。這些學派都有自己的理論系統，但彼此之間也有交叉，例如 Kast F.E.

---

<sup>3</sup> 參閱朱建民《儒家的管理哲學》頁二一，台北：漢藝色研出版社，1994年初版。

既屬於系統管理學派，又屬於權變理論學派。管理的風潮在歐美國家風行之後，管理的風潮便吹到了日本，日本在 1950 年後，運用管理有計畫的重建其經濟。在日本之後，亞洲及非洲的開發中國家也都受此管理風潮的影響。

由上述，人們可知，管理學的概念在於人們將管理上的思維理念獨立化、理論化與系統化，並以管理的角度看待管理本身，而非僅是將之視為僅是「分工合作」的簡單模式。而在了解管理學的發展源流之後，即討論管理的主要內涵，以便以探討《論語》的管理哲學。

### 第三節 管理活動與管理學

管理之所以有如此廣泛的影響是由於實際的成效，實際成效是明顯的，可以讓人看到顯著的成果，因而投入於運用與學習。然而還有一更重要的原因，即因管理是爲了讓人類群體可以組織起來，利用組織所擁有的資源和管理者認爲最有效率的方式順利完成某個目的或著達成某種目標。而這與管理的原意是相近的，「管理」是由英文的 Management 所譯，是從原來的義大利文 Maneggiare 所演變而來的，本來是指利用計畫的控制來訓練馬群，使馬能服從人類的指導，順利完成工作<sup>4</sup>。管理能在 20 世紀迅速崛起的原因也在於此，因爲如管理學者駱賓斯所指，從 18 世紀開始，工業革命以機器代替了人力，大量生產的結果，使的資本更集中，到了 20 世紀許多較大型的團體組織便已經慢慢的成形了，而組織越龐大就越複雜，也就更需要管理的工夫，管理的重要性便由此而衍生出來<sup>5</sup>。

但是，該區別的是管理活動與管理學並非一樣，人類在很早的時期便有管理的行爲，如龐大的帝國在興建大型的建築時，如中國的萬里長城、埃及的金字塔、運河的挖鑿等，便是需要組織大批的人民才能完成的，而這其中必有牽涉到組織、規劃、控制、領導等管理行動。然而，這些早期的管理活動都是個別的，而這些個別的管理活動，通常只適合用於當時的特殊背景，或著帶有領導人個人獨特的管理風格，因此含有一些藝術的成分。但是，管理學之所以能稱的上是一門學科，並非直接學習這些獨特的管理風格，而是要把這些管理的實例當作研究學問的資料，運用科學方法歸納出一些客觀的法則、規律。更進一步是將這些歸納出來的法則能應用到實例中而能有預測的作用。當看到一些管理上成功的實例與一些管理上失敗的實例時，可以分析其成功與失敗的原因，並且將這些原因歸納出一些道理，發展出一套管理學問，將來在實用時便能運用這些學問避免重複的失敗而能走向成功。

這些累積的管理知識是指管理學的描述層面，也就是管理的「實然」部分，即要知道「如何」管理所應具備的知識。然而，這些道理只能作爲管理上的知識，畢竟管理是必須實際操作的，只是依照這些道理蕭規曹隨當然也能有所成績，但是在實際操作時難免因爲背景的不同而必須有所變化。因此，除了應該擁有管理的知識外，更重要的是要了解「爲何要這樣做」，如此才能順應環境的不同而有所變化，而這便是管理學的規範層面，也就是管理的「應然」部分，即明白「爲

---

<sup>4</sup> 參閱曾仕強《中國管理哲學》頁一七，台北：三民書局，2004 年，四版

<sup>5</sup> 同<sup>2</sup>，朱建民《儒家的管理哲學》，頁二五。

何要如此管理？」所依據的是什麼規範和基本價值是什麼，而做出決斷。例如以一個企業體來說，在企業追求有更好的發展時，可以有不同的方法，像改善企業體的資本結構、改變企業體的權力結構、擴大企業體所擁有的市場等活動。運用這些方法和策略的設計來經營，是屬於管理的實然層面，而依照企業文化所，在做決策時有著企業的決策風格，在做決斷時有著企業的方法和策略，便是屬於管理的「規範層面」。所以，首先必須掌握管理學與管理活動之間的差別，接著了解管理學的實然與應然，才能做到活學活用，知其然而知其所以然，真正學好管理學。總之，管理學是指以理論性的反省方式探討如何使管理達成最有效率及成效的一門學問，而管理內容是為將管理學中的理論配合實際狀況應用至個別的現實情況。兩者雖然不同，卻是相輔相成，管理學須反省個別的管理經驗以充實或修正其理論，個別的管理亦應參照管理學，以成就其管理。

## 第四節 管理哲學的意義

管理哲學能否成立的條件必須是「管理」與「哲學」兩者是否有關係為前提，否則只是強加將兩個毫無關聯的名詞連在一起是沒有意義的。首先，可以確定的是管理活動是人類的活動之一，不管是管理者或著是被管理者都是以人為主。而一個機構或組織所構成主要的要素，如：人員（Man）、金錢（Money）、物料（Material）、機器（Machine）、方法（Method）等所謂的 5M 亦即管理的具體對象，這些要素是否能密切的配合是一組織或機構能否順利完成工作目標原因。但是，可以顯而易見的是這些要素的主要執行者是離不開人的，因為是人來進行物料的購買，方法、金錢、機器的使用。因此，管理活動可以說是以人作為整個活動的核心。而人類的行為活動是離不開其所在的環境、文化等背景，因此管理者的管理行為是自然而然的受其所在的環境文化所影響。例如，西方文化受著基督教人類原罪的論點，站在人性為惡的觀點。因此，在此文化背景下管理活動進行時是將人類視為衣冠禽獸，而較忽略了人類尚有高度的精神層面<sup>6</sup>。哲學所關心的即是人存在和其所處的文化等問題，因此，管理者所持的哲學思維便會支配著其管理行為。

再者，從管理的目的來說，所有的管理目的都與社會理想與人生觀有關聯，而會受其社會哲學與人生哲學所影響。例如：以個人自由主義為管理的目的，那麼就會重視個人的人格發展，認為組織的安排反而會妨礙個人的心靈成長，但這卻會忽略了管理是有社會意義的。而若是以社會主義為管理的目的，就會重視社會效率，提高組織對於人的安排，然而這卻又會忽視個人的發展。所以，管理的目的亦是深深受哲學所影響，不同的管理目的，其背後是有著不同的哲學思維所引導的。

最後，可以知道的是在人類的歷史發展中，有組織的社會形成後，便自然的會有管理的活動。但是，較早的管理活動只是個別的實際管理行為，並沒有形成一套管理理論，因此，西方的學者 John F. Mee 便認為管理哲學是 20 世紀的產物，而將他認為對於管理哲學有重大影響與貢獻的人列舉如下：

- 1、17 世紀的「理性時代」（the age of Reason），以笛卡耳、培根、霍布斯等為代表。
- 2、18 世紀的「啓蒙時代」（the age of Enlightenment），以洛克、休謨、伏

---

<sup>6</sup> 同<sup>3</sup>，曾仕強《中國管理哲學》，頁二一。

爾泰等為代表。

- 3、19 世紀的「意志時代」（the age of Ideology），以康德、黑格爾、孔德等為代表
- 4、20 世紀的「分析時代」（the age of Analysis），以杜威、羅素、斯賓塞爾等為代表。
- 5、21 世紀將為「綜合時代」（the age of Synthesis），即將各家各派的觀念，與以整合統一，做整體而有效的運用。

從 John F. Mee 的管理哲學發展史觀點來看，是將最能代表西方各時代的哲學思想列舉出來，由此亦可以知道管理活動及管理思想是受當代最有影響力的哲學思想所引導的。

從管理活動本身、管理的目與管理哲學的歷史發展來看，管理是與哲學有關聯的，而哲學思維又是深深指引著管理行為，是作為管理的普通原理。因此，更進一步要探討的便是管理哲學的內容。管理哲學是將哲學的方法應用在管理問題上，在西方的傳統上哲學具有普遍性、整體性、綜合性、批判性及超脫性等性質<sup>7</sup>。而哲學最常見基本的方法是辯證法、分析法、綜合法。實際上當在進行管理活動時，已經預設了一些基本信念，如：「管理的目的為何」等。因此，將哲學的方法應用在管理問題上，即是以哲學的性質與哲學的方法，反省管理活動本身以及找出在管理活動進行時的基本預設，並且反省這些基本預設，進而指出其基本信念和價值觀。以全部的管理歷程為研究，便是管理哲學所要進行的工作。因此，管理哲學可以區分為三個層面，分析層面，批判層面，規範層面。分別說明如下：

從分析層面來說，是利用分析的方法，首先從分析管理本身，來確定管理是何種性質的學問。再者，可以從分析已有的管理學中使用的語義和基本概念，以釐清其本質。或者可以對於一些已有的管理思想來分析，分析其論證的過程與論證的結構是否嚴謹。

從批判層面來說，是利用批判方法，審慎地檢視並且反省管理本身及管理思想的各種基本預設與其成立的理論根據。如，以管理本身來說，在不同的文化背景下，是否應該有不同的管理方式？是否有著普遍有效的管理原則等？再者，檢視各種管理思想的基本預設及其成立依據，如道家無為而治的基本預設是什麼？

---

<sup>7</sup> 同<sup>5</sup>，曾仕強《中國管理哲學》，頁六。

其理論的成立根據是什麼？如何將這些思想應用於現代社會？因此，批判層面不僅僅只是單方面的提出問題以檢視其理論的正確性，更在於從問題中找出更好的管理理念。

從規範的層面來說，管理哲學是在於提出管理活動該有的中心價值觀和基本信念、規範。這基本信念與價值觀在企業上，就是指一企業的企業文化，企業文化是對企業有重大且深遠的影響的，因為這關係著一企業是否有更好的發展與能否永續經營。因此，規範層面可以說是管理哲學最重要的部份。

當然，儘管管理哲學可區分為上述三層面，但在實際操作時，三者往往互相涵攝，難以確實地區分。例如規範的建立往往與建立於批判的基礎之上。此外，管理哲學亦常受限於現實因素，而無法將其批判後的最佳方法加以實現。例如，在蘇俄的共產制度下，又提供高度知識份子以私人的資產以做為其深造的動力，如此即與其共產的原則相矛盾。然而儘管如此，此並無法否定管理哲學的價值性。

管理哲學所強調的是普遍、整體、綜合及批判的，藉此能提供管理更加完整的理論基礎。分析、批判層面是強調管理的理論部分，因此，傾向理論的人會對於分析及批判層面有較多的著墨<sup>8</sup>。規範層面則是傾向於管理的實踐部分，而這個部份是確立中心價值、信念，有助於管理組織文化的建立與管理組織文化的創新，管理組織文化是影響到管理組織的實際做法重要因素，因而規範層面所涵蓋的是從一管理組織的信念直到實際上的做法。在管理上，管理學以實際的管理事實為研究，能找出實際管理的法則，達成管理的目標，然而管理學卻是局部的而不夠完整。管理哲學則是以全部的管理歷程為研究，而此能找出管理的根本原理所在，不再侷限於個別事實而能普遍應用<sup>9</sup>。因此，唯有結合管理學的事實法則與管理哲學的根本原理，並且加上管理的實際經驗，才能在管理上得到最好的成果。

---

<sup>8</sup> 同<sup>4</sup>，朱建民《儒家的管理哲學》，頁四四。

<sup>9</sup> 同<sup>6</sup>，曾仕強《中國管理哲學》，頁三七。

## 第五節 中國管理哲學概要

現代的管理學是由西方歐美開始發展的，很自然的便會以歐美所說管理學標準，認為管理學應該就是如此。然而自從 1970 年代末，日本經濟的突飛猛進，使的人們開始研究日本成功的原因、日本的管理方式的什麼。這種刺激也開始意識到不同文化背景是否應該有著不同管理方式，而不同的管理方式是來自於不同的管理哲學思維。鑑於日本的成功，而日本文化有部份是來自於中國，更使人們開始注意到依中國哲學發展出中國管理哲學的可能性。

要找尋中國管理哲學，首要的工作便是要了解中國哲學的特色。雖然在中國古代所留下來的書籍並沒有與西方所謂的哲學相同意義的名詞。然而，先秦諸子百家的思想，與接下來的魏晉玄學、佛學，宋明理學，清代的義理之學等，所討論的問題是與西方哲學所探討的問題相當的。但是，所不同的是中國哲學所重視的是「主體性」與「內在道德性」。以「生命」為討論中心，展開以教訓、智慧、學問、修行等，而形成道德的主體性。因此，中國哲學著重於人生問題的研究，中國先哲的思維是從人生方面開始，所追求的並不單純只是知識，而也要知道如何做人處事。例如，在探討宇宙論時，是將自身融入宇宙作整體的思考，而並非將宇宙與人分開，單獨思考宇宙的問題，藉以獲得單純的宇宙知識。由此，中國先哲認為宇宙的根本原理亦是人生的根本原理，宇宙論與人生是分不開的，探討宇宙就等於在探討人生，是不分內外物我的思維形式<sup>10</sup>。

前面已經描述過，管理哲學便是將哲學的方法應用在管理問題上。因此，將中國哲學的思想應用於管理上便是中國管理哲學的初步概念。然而，尋找中國的管理哲學應該從何處著手？首先，必須釐清的是西方傳統的哲學方法與中國傳統哲學方法是有些許不同的。西方傳統以辨證、分析、綜合作為基本的哲學方法，但是，中國傳統卻是重視體會的方式，以對人生地直接體會，進而躬行實踐其自己所體會到的理念。體會並非單純直觀，而是在直觀之外容納辯證、分析、綜合等歷程，輔以欣賞、參與、設身處地等情意活動，作為體會人生的真理並加以實踐<sup>11</sup>。其次，便是從古代留下來的一些典籍來獲得資料，因此研究中國管理哲學必須從這些古代所留下來的典籍著手。從先秦諸子所留下來的典籍當中可以發現豐富的思想內容，如道家的無為而治、儒家人性德治、墨家的尚同兼愛、法家的法術之道等。但是，這些內容並非直接談及管理哲學，所以要做的是如何將這些

---

<sup>10</sup> 同<sup>8</sup>，曾仕強《中國管理哲學》，頁一三。

<sup>11</sup> 同<sup>9</sup>，曾仕強《中國管理哲學》，頁一二。

哲學思想轉化為管理理念而能實踐出來<sup>12</sup>，這種轉化過程中，最重要的是要保留原有的思維，避免過分詮釋。

古代先哲所留下的話語、思想若無法轉化為現代所應用，便只是一些歷史的資料，能知道的也僅僅只是這些古代先哲曾經提出過這些有關管理的理念。而這些理念的提出是在當時的時空背景下而與現代是不相同的，所解決問題提出的方法與現代也未必能契合，所以不能原封不動的抄襲。因此，轉化為現代所用是一重要的過程。但是，也不能將古代先哲所說的話語，只為了與現代有所關聯而牽強附會的胡亂解釋，而違背了原有的意思，這種牽強的轉化只是借用古人的話語來說明自己的理念，並非忠於原本的理念，也就失去了中國管理哲學能獨立成爲一門學問的原意。所以從古代思想轉化為現代所用必須是謹慎的，必須明確掌握先哲的主要思想，明白當時提出此說法的情境並且與現代的背景適當的加以融合，並且結合現代的管理知識，才能爲現代管理所應用。總之，在研究中國管理哲學時，必須注重體證性，而非單純的直觀，不可以自身的思維強加規約；並依諸子原典加以探討，並且避免穿鑿附會而此即是以下探討時的方法<sup>13</sup>。

---

<sup>12</sup> 例如陳榮波先生提到，關於道家管理，「老子在管理上對人要做到『管像似無管』的藝術境界以及做事要達到『自人無痕跡』的無礙境界」又說：「老子認爲天地萬物之間一定有個道理（簡稱爲「道」），作爲一切萬物之根基與存在原理，它是無色、無聲、無相的無形之本體。老子所看重的無形部分與務本探元精神對工商企管有非常重要的影響。現代經濟學稱『無形部分』的經濟爲『象徵經濟』。我們在企管運用上若能掌握它，能使管理體系與功能更加周全與完美。」《臺灣時報》第二四版，2004年11月26日。

<sup>13</sup> 例如傅偉勳先生所言，《論語》中的語意前提背景並不全然地記述下來，因而在探討其義理時，必須作嚴格的功夫。例如，樊遲問仁。子曰：「仁者，愛人。」在此仁者是指一般的人或上位者，不同的詮釋即會產生不同的理論結果。

## 第六節 《論語》的管理哲學研究方法

在傳統中國哲學思想中，影響中國社會最為深刻的莫過於儒家的思想。孔子是儒家鼻祖，是儒家思想的創立者，由孔子開始闡述儒家的思想，即「仁道」的精神。孔子之後，根據《韓非子·顯學篇》將孔子以後的儒家分爲八。其中以主張「性善」的孟子與主張「性惡」的荀子最爲人熟知。到了漢武帝時，由於董仲舒提倡獨尊儒術罷黜百家，因而使的儒學成爲了官學。此後，歷經了魏晉玄學與佛學，儒學又在宋、明復興。此時，儒學分成了以程頤爲開始，之後由朱熹繼承的「理學」派。與由程顥開始，之後由陸九淵與王陽明繼承的「心學」派。繼宋明理學之後，明末清初的儒學是以三大學者，顧炎武、黃宗羲與王夫之爲首，此時的儒者是對於宋明理學的反省，認爲宋明理學是綜合儒家、佛家、道家、道教的思想，而並非原始的儒家思想，因此，主張經由校勘、考證、語文學等方式，想要回歸到漢代學者爲先秦經典所作的註解。因爲，其認爲漢代學者生活的時代距孔子不遠，又是在佛教傳入中國之前，因此漢儒對經典的解釋一定比較純粹，比較接近而孔子的原意。正如，明末清初學者所認爲的，想要了解原始儒家的思想應當從先秦所遺留下的經典著手，而《論語》是保有較完整孔子與孔子學生言行的典籍。所以，可以從研究《論語》來了解孔子的思想。

想要了解《論語》的管理哲學思想，首先碰到的問題如上述所提到的，《論語》立論的時代背景與現代不盡然是相同的，而《論語》所關心的也是以政治的管理爲主，並非現在大多數人所關心的企業管理。因此，要解決的是以《論語》立論的時代背景是否能融於現代的社會情境，而提到有關於政治管理的部分是否能轉移到企業管理。而要解決這個問題，就如《孟子·萬章下篇》所提到的：「**讀其書，不知其人，可乎？是以論其世也**」<sup>14</sup>，要明白一個人的著作必須先探究其所生活的時代背景，才能真正獲得作者所要傳達的東西。所以，想要獲得《論語》所要表達的思想，就必須先探究孔子的生活時代背景，明瞭孔子爲何這樣說的原因，才能獲得其真正要表達的意涵，而能擷取其義理進一步融合於現到社會當中爲現代所用。其次，由於《論語》的內容是記載孔子的言行與部分孔子弟子的言行。因此，對於《論語》內容的消化，也就是從這些言行當中，便可以尋找到孔子所要表達的思想、理念。以這些思想、理念爲基礎再與現代管理知識作結合，便能理出對管理活動有正面影響的思想、理念。

<sup>14</sup> 參閱朱熹《四書集注·孟子》萬章下篇，頁五九六，台北：台灣古籍出版有限公司，2004年5月，初版。

雖然現代的社會情境與《論語》立論的社會背景是不同的，也不可能從《論語》內容中，立即找到對於管理有助的答案，但是卻可以把握《論語》內容的主要思想，設想遇到此問題時應該有什麼可以對應的解決方式。例如，《論語》內容中，大多提到的是關於政治管理的部分，其所涉及的內容是有關在管理國家的政事，當然不能牽強附會的應用於現今的其他管理領域。但是，卻能藉著掌握這些政治管理的哲學義理，順著這些義理的思路而將之轉化，便能將之應用於其他管理領域之中。

因此，本文將先從了解孔子所處的時代背景開始，進而掌握《論語》內容的主要思想、理念，並且參照現代有關管理活動的知識，希冀能尋求對於管理活動有助益的思想、理念。此外，就如同之前所言及的批判性，本文的寫作目的並非認為《論語》的管理哲學即是最正確的管理哲學，而是要深入《論語》所記載的思想之精華及其局限性進行探索。提供學習者一條道路，希冀其將所學比照此文，在反省之後找出更適當的理念。

## 第二章 《論語》與孔子

### 第一節 孔子所處的時代背景

根據《史記·孔子世家》孔子生於魯國，魯襄公二十二年，為東周春秋末期。當時的社會正處於大變革的時候。周代是以封建領主制度建立的國家，利用宗法制度大宗與小宗的分封關係，建立起周代的經濟與社會地位。周天子的王位由嫡長子繼承是為大宗，是同姓貴族中最高家長，也是在政治上的共主，擁有最高的權利與社會地位。天子的庶子有的能分封諸侯擁有領地，對周天子來說是為小宗，但是在其諸侯國內卻是大宗，諸侯國亦是由嫡長子繼承，諸侯的庶子有的便能分封為卿大夫，而卿大夫所擁有的領地稱為采邑，是為諸侯的小宗，在其本家則是大宗，一樣是由嫡長子繼承。卿大夫之下還有士的階級，士雖然可以享受田祿，但是不擁有領地。領地的田地是由一般的農民所耕種，領主計夫授田，農民被束縛在其分到的私田上，所種得的作物可以為私有以維持生計，但是卻要還要優先耕種公田，公田所得的作物為領主擁有，是為勞役地租。周代宗法制度可以維持其中一個原因便是以這種血統的關係與領土的分封作為經濟基礎而建立的。

周代的宗法制度能夠維持還有一個重要的原因是在於其施行禮樂之治。周代的禮樂是從夏、商繼承並加以改革使的更加的完備。禮樂可以源自於祭祀中的各種禮節與儀式，後來更發展到有關人與自然的關係、人與人的關係的層面。形成了一套日常生活中敬神、事人的公約、準則、習俗、儀節等文化習慣，如《禮記哀公問》：**「丘聞之，民之所由生，禮為大。非禮，無以節事天地之神也；非禮，無以辨君臣上下長幼之位也；非禮，無以別男女父子兄弟之親、婚姻疏數之交也。」**周代的禮樂的中心內容雖然主要是為了維持其宗法制度，然而更重要的是這些禮樂制度卻是源自於古老中國文化形成時對於人與天、人與自然、人與人之間關係應該是如何的看待，而這也是孔子所最重視而急欲維持的文化傳統。

直至春秋時期，因為生產力的逐漸發展，公田與私田的井田制度漸漸的失去功效。生產力的發展使的一般農民有能力在於荒地的開墾，並且佔為私有。同時，由於私田穫物是私有，因此對於私田的經營較為積極，而對公田的勞動力相對的較為消極甚至逃避，造成所謂「公田不治」。因此，迫使封建諸侯對於領地的勞役地租轉變為實物地租，《春秋》所載魯宣公十五年魯國的「初稅畝」便是一個例子，「稅畝」是按畝收稅，不再以公田的穫物作為稅收。由於這種的轉變，人與土地的關係也跟著轉變，諸侯以下的領主對於所得的封地，由佔有轉變成所

有，成爲新興的地主。一般農民對於私田，由使用轉變爲佔有，成爲自耕農。周代宗法制度所依賴的經濟基礎便因此而遭到破壞。隨著經濟基礎發生變化後，政治關係也跟著改變，政治的控制權逐漸的往下移。如孔子所說的，西周是「禮樂征伐自天子出」，春秋前期的大國爭霸是「禮樂征伐自諸侯出」，而到了春秋末期則是「禮樂征伐自大夫出」乃至「陪臣執國命」。

這種經濟、政治關係的變化，本來並沒有什麼不好，但是卻也造成了「禮壞樂崩，諸侯僭越」的情況，並且隨著時間推盡愈加的劇烈，而禮樂制度與禮樂制度所涵的人文精神卻也隨之跟著變質僵化與破壞，而此才是孔子所擔憂的地方。處於這時代背景中，孔子與道家隱者所作出的不同選擇可以從《論語·微子》中的一篇看出。**長沮、桀溺耦而耕。孔子過之，使子路問津焉。長沮曰：「夫執輿者為誰？」子路曰：「為孔丘。」曰：「是魯孔丘與？」曰：「是也。」曰：「是知津矣！」問於桀溺，桀溺曰：「子為誰？」曰：「為仲由。」曰：「是魯孔丘之徒與？」對曰：「然。」曰：「滔滔者，天下皆是也，而誰以易之？且而與其從辟人之士也，豈若從辟世之士哉？」耒而不輟。子路行以告，夫子憮然曰：「鳥獸不可與同群！吾非斯人之徒與而誰與？天下有道，丘不與易也。」<sup>15</sup>**道家的隱者選擇的是避開社會混亂的局面。而孔子雖然敬重這些有德的隱者，但是孔子認爲人還是應該投入人群社會當中。因此，孔子所主張的「仁」道，即是希望能爲在這制度日益僵化的社會中，透過政治的實踐，重新注入其人文的精神。

---

<sup>15</sup> 參閱朱熹《四書集注·論語》微子篇，頁三二一，台北：台灣古籍出版有限公司，2004年5月，初版。

## 第二節 孔子生平

孔子，名丘，字仲尼，於公元前 551 年（魯襄公二十二年）生於魯國陬邑昌平鄉（今山東曲阜城東南）。孔子生在魯國，魯國為周公旦之子伯禽封地，對周代傳統文物典籍保存完好，因此有「禮儀之邦」之稱。如，魯襄公二十九年（公元前 544 年）吳公子季札觀樂於魯，嘆為觀止。魯昭公二年（公元前 540 年）晉大夫韓宣於訪魯，觀書後贊嘆：「周禮盡在魯矣！」。魯國的文化傳統與當時學術下移的情勢對孔子思想的形成有很大影響。雖然，孔子的父親叔梁紇是當時貴族階級的末位，但於孔子三歲時即去世，孔子母親顏征便攜孔子移居曲阜闕里。早年喪父的孔子，家境衰落。為求謀生因此孔子曾說過：「吾少也賤，故多能鄙事。」年輕時曾做過「委吏」（管理倉廩）與「乘田」（管放牧牛羊）。

由於孔子想要實現其理想，而謀求仕宦之途，希望透過政治的影響能實現其理想。然而，孔子在仕途上並不順利。魯昭公二十五年（公元前 517 年），魯國發生內亂，根據《史記·孔子世家》：**「昭公率師擊（季）平子，平子與孟孫氏、叔孫氏三家共攻昭公，昭公師敗，奔齊。」**而孔子在這一年也到了齊國。在齊國的期間，齊景公曾經問政於孔子，孔子答以**「君君、臣臣、父父、子子。」**得到了齊景公的讚賞，想要將尼谿之田封給孔子，但遭到其國大夫晏嬰的反對。而孔子的政治主張亦與當時齊國的其他大夫所反對而欲加害孔子。因此，孔子便返回魯國，但此時魯國的政權已經由季氏為首的三家所瓜分<sup>16</sup>，而季氏亦由其家臣陽貨所把持。這種「陪臣執國命」的狀況，孔子認為其理想在政治上是不可能實現的，因此退而從事教育講學與整理《詩》、《書》、《禮》、《樂》等書籍工作。

魯定公九年（公元前 501 年），孔子年五十一歲時，陽貨被逐奔齊，孔子才開始出仕於魯國，開始孔子被任為中都宰，治理中都，行之一年，四方則之，將中都治理的很好，於是將中都宰遷為司空，再升為大司寇。魯定公十年（公元前 500 年）齊魯夾谷之會，魯國由孔子相禮。孔子認為「有文事者必有武備，有武事者必有文備。」早有防範，並運用禮儀作為有利的外交抗爭，使齊君想用武力劫持魯君之預謀未能得逞，並且使齊國交還侵占魯國的鄆、汶陽、龜陰之田。魯定公十二年（公元前 498 年）孔子為加強公室，抑制三桓，改變魯國「陪臣執國命」、「禮樂征伐自大夫出」的局面，援引古制「臣無藏甲，大夫毋百雉之城。」提出「隳三都」的計畫。開始時由於孔子利用了三桓與其家臣的矛盾。如，魯定

---

<sup>16</sup> 季氏即季孫氏。自魯宣公起，魯國實際的政權即掌握在季孫氏、叔孫氏、孟孫氏三家中。三家都是魯公的後代，又稱為「三桓」。

公八年陽貨據費邑叛季孫氏與魯定公十年侯犯據郕邑叛叔孫氏等事件。使季孫氏、叔孫氏同意各自毀掉了費邑與郕邑。但孟孫氏被任成邑宰的家臣公斂處父所進言：「隳成，齊人必至於北門。且成，孟氏之保鄆。無成，是無孟氏也。我將弗隳。」因而反對隳成邑。魯定公圍之不克，使孔子「隳三都」計畫受挫而失敗。在孔子隳三都的意圖暴露後，與三家的關係逐漸的疏遠。再加上由於孔子仕魯，齊國害怕魯國逐漸強盛而併己，於是饋女樂給魯定公與季桓子。季桓子接受齊女樂後，「三日不聽政」。孔子見此情況，知道其抱負難以施展，遂帶領顏回、子路、子貢、冉求等十餘弟子離開魯國，開始了長達了十四年之久的周遊列國，此時孔子已年五十五歲。

孔子周遊列國，於各國之中抱有最多希望是衛國，因為衛國與魯國的國情相近，亦是一個保留傳統的禮樂之邦，而衛國境內的賢者也很多，因此孔子希望能在衛國實踐其理想抱負。然而，衛國當時的國君衛靈公是一個無道，而又喜歡征戰、不好禮教的君王。其思想與孔子相悖，因此孔子在衛國始終沒有受到重用。在前往陳國時，路過匡地，被當地人誤認為是陽貨而被圍困了五日。經由曹國往宋國時，宋司馬桓魋想要殺孔子，孔子只得微服過宋國，再經由鄭國至陳國。其後孔子往返陳國與蔡國之間多次。直至楚昭王來聘孔子，孔子想要前往拜禮，可是陳國與蔡國的大夫害怕孔子前往楚國受到重用，因此將孔子圍困在陳蔡之間絕糧七日。在經由楚國解圍後孔子到了楚國，然而楚昭王受到了楚國令尹子西的影響，打消了原本想要封地給孔子的念頭。此後，孔子離開楚國再度回到衛國，此時孔子雖受到禮遇，但仍不見用。魯哀公十一年（公元前 484 年）冉有回到魯國，率軍在郎戰勝齊軍。季康子於是派人以幣迎孔子回到魯國，結束了十四年的遊歷，此時孔子已經六十八歲。孔子回到魯國後，魯國人尊以「國老」，雖然魯哀公與季康子常以政事相詢，但終不被重用。而孔子亦不求仕，將晚年致力於整理文獻和繼續從事教育。魯哀公十六年（公元前 479 年）孔子卒，葬於魯城北泗水之上，年七十三歲。

### 第三節 《論語》的成書與整理

《論語》以記言爲主，其內容記載了孔子與孔子的弟子之對話、言行。《論語》與其他先秦諸子的著述不同的是並沒有如《孟子》、《荀子》、《韓非子》等，以書名的學者與其學生討論問題，並且將這些言論集結成書，而直接以此學者來命名。而根據鄭玄在注《周禮》時所談及《論語》名稱的說法：「**答述曰『語』。以此書所載皆仲尼應答弟子及時人之辭，故曰『語』。而在『論』下者，必經論撰，然後載之，以示非妄謬也。以其口相傳授，故經焚書而獨存也。**」《論語》的「論」字與「討論」、「講論」有關係，而其內容是記載孔子應答其弟子及時人之辭所以稱「語」。因此，《論語》雖是記載孔子應答其弟子及時人之辭，但這些言辭卻是經過討論、講論的，並非任意記載的。

關於《論語》成書的時間，從史記的作者司馬遷在《史記·孔子世家》大量的引用《論語》的文句，並以此來作爲敘述孔子生平的線索。《漢書·董仲舒傳》中也記載董仲舒援引《論語》中孔子的話，作爲立論的依據。董仲舒是漢初景帝、武帝時的人，司馬遷則稍晚於他。所以，可以肯定的是董仲舒、司馬遷都見到了《論語》的內容。因此，《論語》一書至晚在漢朝初年景帝、武帝的時代就已經集結成書了。而且內容與我們今天見到的版本已非常相近。

但是，這部書是否在當時就叫做《論語》，則是不能知道，因爲他們都沒有提到過「論語」兩個字。最早出現《論語》作爲書名來引用的記載是在是《禮記》中的《坊記》。所以，《論語》一書的得名必須早於《坊記》的成篇。但是，關於《禮記》諸篇成立的年代問題，歷來都有很多說法。根據唐朝初年成書的《隋書·經籍志》說《禮記》主要有兩個來源，一是河間獻王所得孔子弟子與記後學所記，二是西漢末年的大學者劉向考校經籍時整理出來，後又經戴德、戴聖相繼整理刪減，而今本所遺留下來的《禮記》是戴聖所傳的版本所以又稱「小戴禮」。

而《禮記》中所載的《中庸》、《表記》、《防記》、《緇衣》等篇都是《子思子》一書中的片段。因此，《禮記》諸篇雖然並非先秦的作品，但其內容卻是主要來自《子思子》、《公孫尼子》等先秦著作。而《中庸》、《表記》、《防記》、《緇衣》等篇作成的時間，根據幾年前在湖北郭店出土的戰國中期文獻中，有一篇即是今本《禮記》中的《緇衣》。而由此推測，《禮記》中的其他幾篇，如《中庸》、《表記》與《坊記》很可能也成篇於戰國。此說若成立，則《論語》集結成書的時間可能早至戰國時期，而最晚也在漢朝初年。

至於《論語》的作者，如上述所說，若是孔子有親身參與《論語》的集結，如此應當以孔子來命書名，所以《論語》的作者應當非孔子本人。而根據《漢書·經籍志》劉向所說：「《論語》者，孔子應答弟子時人及弟子相與言而接聞於夫子之語也。當時弟子各有所記。夫子既卒，門人相與輯而論纂，故謂之《論語》。」《論語》是孔子的學生們在孔子死後將他的論述編輯起來而成書的。

但是孔子的學生眾多是由誰將之編撰的。前人有多種說法，東漢末年的鄭玄認為是仲弓、子遊、子夏等所撰。柳宗元認為是曾子的學生樂正子春、子思之徒所撰（見《柳宗元文集·論語辨》）。北宋的大儒程顥則認為《論語》中有「曾子」、「有子」的字樣，所以認為是曾子與有子的學生們編輯的。而現今郭沂先生通過對郭店楚簡與今本《禮記》的相關章節和《論語》的內容進行對比認為，《論語》的編者主要是孔門中「德行」與「文學」兩科的學生和他們的門人，從《論語·先進》篇提到：「德行：顏淵、閔子騫、冉伯牛、仲弓；言語：宰我、子貢；政事：冉有、季路；文學：子遊、子夏。」「德行」與「文學」兩科即閔子騫、冉伯牛、仲弓、子遊、子夏等人，此一說法則與鄭玄所認為的較為接近。

據《漢書·藝文志》，《論語》傳到了漢代，有三種主要的版本流傳。有今文《論語》兩家，分別是《魯論語》與《齊論語》。《魯論語》有二十篇，《齊論語》則比《魯論語》多了〈問王〉與〈知道〉兩篇，而其他各篇的文句也比《魯論語》較多一些。還有一家是古文《論語》，其有二十一篇（是將〈堯曰〉篇子張問以下另成〈從政〉一篇），而漢代學者為古文《論語》做注的有孔安國與馬融。西漢末，安昌侯張禹將《魯論語》與《齊論語》挑選較好的部份成為《張侯論》，為《張侯論》作注的有包咸與周氏。

到了東漢末，鄭玄以《魯論語》為底本，參考《齊論語》、古文《論語》編成一較新的版本並為其作注釋，但鄭玄的版本唐代以後就沒有流傳下來，現今只有一些殘本。直至三國時在魏國的何晏、王弼等纂《論語集解》，其自序：「今集諸家善說，記其姓名；有不妥者，頗為改易」，而此是漢代以來《論語》成果的集大成者，包括了漢代的包咸、周氏、孔安國、馬融、鄭玄，以及魏時的王肅、周生烈、陳群等。何晏與王弼是玄學的開創者，雖然其內容有加入一些玄學的思想，但並不多見，而此亦不影響《論語集解》的價值。此後，尚有南朝梁代的皇侃著的《論語義疏》是為《論語集解》作疏。唐代時則有賈公彥所著《論語疏》但今已不傳。

唐代以後還有宋代邢昺等人所著的《論語注疏》。及朱熹所著的《論語集注》，此本是朱熹自己集宋代人和前人的成果重新集注，而不依傍何晏的《論語集解》。朱熹的版本在元、明時期一直受到重視皆以《論語集解》為本，所以並沒有什麼新的版本出現。直到清代重新對宋明學問的批判，考據學的興起才有許多其他對於《論語》的研究、整理、校勘、注釋的著作，而劉寶楠的《論語正義》是清代的集大成者。

## 第四節 《論語》的中心思想

### (一) 仁

上述說過周代的禮樂雖然主要是爲了維持其宗法制度，但是這些禮樂制度卻也包涵了古老中國文化形成時對於人與天、人與自然、人與人之間關係應該是如何的看待。因此，若拋開周代宗法制度的層面而取得禮樂背後所蘊含的精神，便可以得到中國文化對於人之所以爲人的道理。孔子「仁」道的思想即是繼承了前人這層精神，而著重於人與人之間的關係，並欲將其發揚。從《論語》內容裡提到「仁」便有一百餘處，即可知道仁是孔子的思想核心。什麼是「仁」道？

對此，孔子常在不同的情況下給予不同的答案，例如，《論語·子路》篇中樊遲問仁。子曰：「居處恭，執事敬，與人忠。雖之夷狄，不可棄也。」又曰：「剛、毅、木、訥，近仁。」<sup>17</sup>，《論語·陽貨》記子張問仁於孔子。孔子曰：「能行五者於天下，爲仁矣。」其中五者指恭、寬、信、敏、惠。《論語·顏淵》記顏淵問仁。子曰克己復禮爲仁。而至於指至其中心思想者，從《論語·里仁》篇中提到，子曰「參乎！吾道一以貫之。」曾子曰：「唯。」子出。門人問曰：「何謂也？」曾子曰：「夫子之道，忠恕而已矣。」<sup>18</sup>即可知道「仁」是包含「忠」、「恕」兩個部份。至於何謂「忠」、「恕」？子曰：「盡己曰忠」，又曰：「推己及人曰恕」，由此「忠」是指做好自己的本份，包括道德與社會階層之分工，其中尤指後者；而「恕」是指在建立好自身的道德性之後，也要幫助別人建立其道德性，亦即「己欲立則立人」。而在《周禮·大司徒疏》也提到：「中心曰忠，如心曰恕」可見「忠」與「恕」兩者皆與人的內心有關。真誠的面對自己的內心即是「忠」；用同樣的真誠的心來面對他人即是「恕」。

人類是離不開群居的生活，因此與人接觸是無法避免的，而在人與人之間關係最密切的莫過於自己週遭的人，如家人、朋友、上司等。從自己關係最密切的人開始，對於這些人的情感能由內心真實的表現出來。而此是以家庭成員的關係作爲基礎，如在《論語·學而》篇所提，有子曰：「其為人也孝弟，而好犯上者，鮮矣；不好犯上，而好作亂者，未之有也。君子務本，本立而道生。孝弟也者，其為仁之本與！」<sup>19</sup>在這裡指出，家庭中對於父母孝敬與對兄弟姐妹尊愛的情感

<sup>17</sup> 同 15，《論語·子路》篇，頁二五〇、二五四。

<sup>18</sup> 同 17，《論語·里仁》篇，頁一二一。

<sup>19</sup> 同 18，《論語·學而》篇，頁八〇。

表現，是作為「人性」的根本與其他社會秩序的基礎。

從家庭的關係更進一步推廣，便是其他在社會上，如君臣與朋友等關係。而君臣的關係從《論語·八佾》篇所提到的，**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。」**<sup>20</sup>就可以知道孔子並不主張「君為臣綱」這種絕對的關係。而應該建立在上位者是以禮來對待下屬，下屬則報以忠實、謹慎之心為其辦事，兩者應該是真誠而互信的。

而在朋友之間，從《論語 學而》篇，**曾子曰：「吾日三省吾身，與朋友交而不信乎？」與子夏曰：「與朋友交，言而有信。雖曰未學，吾必謂之學矣。」**<sup>21</sup>可知，朋友之間的交往是著重於言出必行，所講求誠信的對待彼此。而這也包含了能忠心的勸告對方過失，故子貢在問孔子有關交友時，孔子回答：「忠告而善道之，不可則止，毋自辱焉。」，當發現朋友的過失時，應該忠心的勸告和善意的引導朋友改正過失。然而，朋友若不能接受也應該適可而止，而不應強加於人，否則反而會自討沒趣。

《論語·衛靈公》篇，**子貢問曰：「有一言而可以終身行之者乎？」子曰：「其恕乎！己所不欲，勿施於人。」**<sup>22</sup>、《論語·公冶長》篇，**子貢曰：「我不欲人之加諸我也，吾亦欲無加諸人。」子曰：「賜也，非爾所及也。」**<sup>23</sup>與《論語·顏淵》篇，**仲弓問「仁」。子曰：「出門如見大賓，使民如承大祭。己所不欲，勿施於人；在邦無怨，在家無怨。」仲弓曰：「雍雖不敏，請事斯語矣！」**<sup>24</sup>孔子認為與他人相處、共事，最重要的便是要懂得尊重對方，就如同要見重要的外賓或準備重要的祭典般的謹慎、重視與誠心。然而，就如文中子貢所提，尊重他人最基本的，即是明白每個人都不喜歡別人強加自己不願接受的東西在自己身上。同樣的，也不能將自己不願意、不喜歡的就不要強加在別人身上，而後者通常是自己所不自覺的，因此孔子告誡子貢這並非輕易能做到的。尊重他人即是尊重自己，彼此尊重對方，相處才能和諧。

而從另一方面來說，「恕」也包含了「己立立人，己達達人」的意思。《論語·雍也》篇，**子貢曰：「如有博施於民而能濟眾，何如？可謂仁乎？」子曰：「何事於仁！必也聖乎！堯舜其猶病諸！夫仁者，己欲立而立人，己欲達而達**

<sup>20</sup> 同<sup>19</sup>，《論語·八佾》篇，頁一一〇。

<sup>21</sup> 同<sup>20</sup>，《論語·學而》篇，頁八一、八三。

<sup>22</sup> 同<sup>21</sup>，《論語·衛靈公》篇，頁二八六。

<sup>23</sup> 同<sup>22</sup>，《論語·公冶長》篇，頁一三二。

<sup>24</sup> 同<sup>23</sup>，《論語·顏淵》篇，頁二二八。

人。能近取譬，可謂仁之方也已。」<sup>25</sup>在這裡提出了比「仁」更高的範疇「聖」，也就是子貢所說的能夠普遍的幫助與救助群眾。當然，在此雖指出「仁」與「聖」的不同，但並非指「聖者」與「仁者」於心態上的差異，僅是指出「聖者」在客觀條件上能夠做到「博施於民而能濟眾」，而「仁者」的修養境界未必即較「聖者」差。只是在為人處事要做到全面的幫助到任何人是不太容易達到的。而孔子認為「仁」是每個人都能做到的，從幫助自己身邊的人近處做起，便是實行「仁」的方法。做任何事之前不要只是單方面想到自己的利益而已，也要同時能想到自己身邊的其他人。希望別人能幫助自己，在此之前就必須先幫助別人，彼此都能互相幫助，如此人與人相處才能融洽。

---

<sup>25</sup> 同<sup>24</sup>，《論語·雍也》篇，頁一五五。

## （二）君子

在孔子之前或著孔子之時，「君子」是用來指貴族的階級，即「士」、「大夫」以上等有官位之人，而這些人又比一般的平民百姓能獲得良好的教育而有較高的知識，是當時的知識分子，本應當比一般人要有較高的道德規範與道德自覺。因此，孔子賦予了「君子」新的意思，常常是指有道德品格的人<sup>26</sup>。如在《論語·里仁》篇中所提，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。**」<sup>27</sup>君子的道德品格即表現在能實踐仁。

然而如何實踐仁？於內要有道德修養，於外也要能同樣的實踐之，且不管處於貧困或聞達時皆能夠始終如一，所以孔子以富貴與貧賤作為說明。富與貴是人們所想要的，但用違反道德等不正當的方式取得，是不能接受的。貧與賤是人們所想要擺脫的，但用違反道德等不正當的方式擺脫，一樣是不可取的。君子的道德品格修養即表現在不受任何條件影響而能實踐仁。

若從具備道德品格的人來說君子，則每個人都能成為君子。但是，一個位居上位的領導者更應該有此自覺。就如子貢所說：「**君子之過也，如日月之食焉。過也，人皆見之；更也，人皆仰之。**」<sup>28</sup>居上位的管理者，是眾人目光所在，一旦有了過錯，就猶如日蝕、月蝕般，每個人都會看見。而能改正錯誤，也會讓眾人看到，受到別人的景仰。然而，如何才是「君子」？子曰：「**君子義以為質，禮以行之，孫以出之，信以成之；君子哉！**」<sup>29</sup>孔子認為君子是，能以義為根本，能透過禮來實行之，能用謙遜的話將想法表達出來，能堅守信用將事情完成。

而在《論語·季氏》篇，又說：「**君子有九思：視思明，聽思聰，色思溫，貌思恭，言思忠，事思敬，疑思問，忿思難，見得思義。**」<sup>30</sup>孔子認為君子應該從九個方面來考慮自己的行為舉止是否恰當：看，要考慮是否全面看清。聽，要考慮有沒有聽明白。臉色，要考慮是否溫和。態度，要考慮是否恭敬以對。說話，

<sup>26</sup> 余英時先生在《中國思想傳統的現代詮釋》頁一四七提到：「…我們有理由相信『君子』最初是專指社會上居高位的人，後來才逐漸轉化為道德名稱的；最初是少數王侯貴族的專號，後來才慢慢變成上下人等都可以用的『通稱』」，又說：「就整個方向說，孔子以來的儒家是把『君子』盡量從古代專指『位』的舊義中解放了出來，而強調其『德』的新義。…這是古代儒家，特別是孔子對中國文化的偉大貢獻之一」

<sup>27</sup> 同 18，《論語·里仁》篇，頁一一七。

<sup>28</sup> 同 25，《論語·子張》篇，頁三三三。

<sup>29</sup> 同 22，《論語·衛靈公》篇，頁二八四。

<sup>30</sup> 同 28，《論語·季氏》篇，頁二九九。

要考慮是否給予對方最忠誠的建議。辦事情，要考慮是否認真辦好。有疑問時，要考慮是否有向別人請教明白。生氣時，要考慮是否遷怒到他人，引起後續的麻煩。而在看見可得時，要考慮是否合理、合義。孔子非常具體的說明了自我檢視的方法，這也是孔子認為理想人格中不可缺乏者。

### (三) 禮

《論語·顏淵》篇，顏淵問「仁」。子曰：「克己復禮為仁。一日克己復禮，天下歸仁焉。為仁由己，而由仁乎哉？」顏淵曰：「請問其目？」子曰：「非禮勿視，非禮勿聽，非禮勿言，非禮勿動。」顏淵曰：「回雖不敏，請事斯語矣！」<sup>31</sup>顏淵向孔子問如何才是「仁」，孔子回答克己復禮。首先應該先了解的是什麼是「禮」。在孔子時代的禮是承續氏族社會的傳統禮儀規範，孔子生活的時代與現在已然不同，所以孔子時代的禮制，並不適合用在現今。然而，「禮」是一具體的約束或行為規範，是隨著不同的社會環境而有變化，並非一定是孔子時代的禮儀，在現今社會亦有能規範人們行為的社會性道德，而此是社會大眾所公共奉行的。因此，「禮」的作用即在於能規範人的行為，而不使人的行為過當。如在《論語·泰伯》篇提到，子曰：「恭而無禮則勞；慎而無禮則蕙；勇而無禮則亂；直而無禮則絞。」<sup>32</sup>恭、慎、勇、直在人的行為上本來是好的，但是失去禮作為約束則反而會造成負面的結果。

禮是有關於人的外在行為，而仁是有關於人的內心情感，為何克己復禮（人之行為）是仁（人之內心）。《論語·陽貨》篇，子曰：「性相近也，習相遠也。」<sup>33</sup>人的本性是相近的，但經由不同的環境習俗等洗禮後，便會有所不同。因此，孔子希望藉由人之視言動聽等行為能夠符合禮制，而能達成更完善的人性修養。孔子又強調了「為仁由己」，可知人是否決定讓自己的視言動聽等行為符合禮制，是由自己所掌握的，就如孔子所說：「仁遠乎哉？我欲仁，斯仁至矣。」<sup>34</sup>

《論語·陽貨》篇，子曰：「禮云禮云！玉帛云乎哉！樂云樂云！鍾鼓云乎哉！」<sup>35</sup>與《論語·八佾》篇，子曰：「人而不仁，如禮何？人而不仁，如樂何？」<sup>36</sup>仁是禮的內在精神，只談禮而不講仁，禮的實踐就會變成只是外在的形式，表面上能做到行禮如儀，但內心卻非這麼想，此是缺乏真正情感作為基礎的。「禮」雖然可以輔助完善人性的培養，但「禮」最終還是要回歸到「仁」，只是徒具形式而僵化的「禮」並非孔子所追求的。

<sup>31</sup> 同<sup>24</sup>，《論語·顏淵》篇，頁二二八。

<sup>32</sup> 同<sup>30</sup>，《論語·泰伯》篇，頁一七四。

<sup>33</sup> 同<sup>32</sup>，《論語·陽貨》篇，頁三〇四。

<sup>34</sup> 同<sup>33</sup>，《論語·述而》篇，頁一七〇。

<sup>35</sup> 同<sup>33</sup>，《論語·陽貨》篇，頁三〇九。

<sup>36</sup> 同<sup>20</sup>，《論語·八佾》篇，頁一〇二。

如在《論語·陽貨》篇所提，宰我問：「三年之喪期已久矣！君子三年為禮，禮必壞；三年不為樂，樂必崩。舊穀既沒，新穀既升；鑽燧改火，期可已矣。」子曰：「食夫稻，衣夫錦，於女安乎？」曰：「安！」「女安，則為之！夫君子之居喪，食旨不甘，聞樂不樂，居處不安，故不為也。今女安，則為之！」宰我出。子曰：「予之不仁也！子生三年，然後免於父母之懷。夫三年之喪，天下之通喪也；予也，有三年之愛於其父母乎？」<sup>37</sup>文中孔子的學生宰我即認為，當時為父母守喪三年的禮制是不符合時宜的。然而孔子回答他守喪的禮制並非源自於外在強加的規範，而是來自於自己的「心安」，是自己內心情感的真實流露，若非建立在此基礎，即使守再久的喪也是枉然。孔子所重視的就在於外在的規範（禮），是須含有內心真誠的情感（仁），兩者是相輔相成的。

---

<sup>37</sup> 同<sup>35</sup>，《論語·陽貨》篇，頁三一四。

### 第三章 《論語》管理哲學的思想

#### 第一節 領導者的個人管理

上述說過「君子」這名詞，自孔子以降是指有道德品格修養的人，自我道德的修養對於每個人來說是重要的，然而對於領導者能否做好管理的工作更是不可缺少的。因此，一個領導者能先從自己做到「君子」之道，可以說是能做好管理工作最好的方法。《論語·顏淵》篇，季康子問政於孔子，孔子對曰：「政者，正也，子帥以正，孰敢不正？」<sup>38</sup>與《論語·子路》篇，子曰：「其身正，不令而行；其身不正，雖令不從。」<sup>39</sup>雖然，在此季康子是向孔子詢問的是政治上的管理，但是在其他方面的管理亦是同樣的道理。一個國家的當權者或著一個企業的領導者，要做好管理的工作，首先在管理別人之前，就必須自己先做好，自己都無法做好了怎能要求他人做好，因此唯有自己能做好才能做為良好的榜樣。

亦如《周書·蘇綽傳》中所提「凡人君之身者，乃百姓之表，一國之表率也。表不正，不可求直影；的不明，不可責射中。今君身不能自治，而望治百姓，是猶曲表而直影也；君不能自修，而欲百姓修行者，是猶無的射中」這裡將組織的領導者比喻成一個組織的「表」、「的」。「表」不正就不能要求影能直；「的」不明確就不能要求能精確的射中目標。因此，領導者本身的「身正」是非常重要的。「身正」除了在思想上要純正，也包括了行為上的敬事端莊而能不偏不倚，親身的力行才能讓人跟著仿效，自己的命令和政策也才能真正落實到基層上。

《論語·顏淵》季康子問政於孔子曰：「如殺無道，以就有道，何如？」孔子對曰：「子為政，焉用殺？子欲善，而民善矣！君子之德風；小人之德草；草上之風必偃。」<sup>40</sup>季康子認為想要讓一個國家的人都能行善道，領導者是否可以用殺戮的方式將無道之人除去，如此就能成就國家的善道，而問於孔子。孔子認為使用殺戮的方式只會讓國家流於殺戮，而不會讓百姓真的行善道。最好的方式就是領導者本身能行善道，因為君子的道德就如風，百姓的道德就如草，草會隨風而倒。至於以法律規範等，至多僅可使人免於過，卻無法達至教化內心的作用。

---

<sup>38</sup> 同 17，《論語·子路》篇，頁二四四。

<sup>39</sup> 同 31，《論語·顏淵》篇，頁二三六。

<sup>40</sup> 同 38，《論語·顏淵》篇，頁二三七。

常常說到「風氣」，一個社會的風氣、一個企業的風氣、一支軍隊的風氣、一個學校的風氣等等。若依照上述孔子的看法，一個組織風氣的形成與好壞是與領導者有相當大的關係。風行草偃，領導者喜歡的東西，其他人也就會跟著仿效，自然而然就會形成此組織的風氣。例如，在北宋末時的皇帝徽宗喜歡舞文弄墨，頗有文采，也喜歡蒐集各地的奇珍異寶。便命宦官童貫到各地區搜括珍玩書畫，這時童貫巧遇被貶的蔡京，蔡京見此機不可失，而用歌妓、錢財等來買通童貫，讓童貫能將自己所寫的書畫和蒐集的寶物進獻給皇帝。蔡京原本就是個書畫名家，又能投宋徽宗所好，時間久了，自然能讓宋徽宗注意到他，並且認為他是一個頗有學識的人，而逐漸將蔡京升官至左右。而蔡京卻藉由徽宗的信任，不僅在各地肆意搜括，並且強行蒐羅珍玩寶物，弄得民不聊生。最終使的國家的風氣敗壞，其結果導致了北宋的敗亡，徽宗亦被金人擄走，到最後還是受盡屈辱後遭到殺害。

北宋滅亡後，著名的抗金將軍岳飛就非如此。由岳飛所率領的岳家軍是一支紀律嚴明、驍勇善戰的軍隊。而這與岳飛平時的作風是有關係的。首先，他由要求自己做起，給自己規定了「四不」，不貪財、不愛色、不取妾、山河未復滴酒不進。平時訓練軍隊能親身督軍，而在打戰時則能衝鋒在前。屯兵一地時，對百姓是秋毫不犯。因此，能使得整支軍隊風氣良好，自然能百戰百勝，攻無不克。正己然後正人，一個組織是否能有所發展，其組織的領導者往往具有關鍵性的影響。領導者能以身作則做好模範，能影響其他人，進而能使整個組織的風氣良好。一個具有良好風氣的企業，自然能屹立不搖，永續發展。而一個具有良善社會風氣的國家，自然能使百姓安居樂業。

## 第二節 君子修己以安人

子路問君子。子曰：「修己以敬。」曰：「如斯而已乎？」曰：「修己以安人。」曰：「如斯而已乎？」曰：「修己以安百姓。修己以安百姓，堯舜其猶病諸。」<sup>41</sup>子路向孔子詢問如何才是君子，孔子回答應以謹慎、認真的從自身的德性、才能修養開始。自我的修養足夠了，才能進一步使人民百姓能安樂生活。治國平天下是孔子以後儒家共同的心願，雖然想要治理好一個國家，並非只是將自我修養足夠做好就可以了，還要有許多的條件能配合，如權位、資源等等。但是，孔子認為修己才是最主要的條件，並且是自己能夠控制而且作好的工夫。所以孔子說：「不患無位，患所以立；不患莫己知，求為可知也。」一個人該擔憂的並非自己有沒有權位，而是該憂愁自己是否有足夠修養、能力，在其職位上把自己所該負責的職務盡力的做好。

如何讓自身修養更加完備？改正錯失就成爲了一個重要的方法。子曰：「過則勿憚改。」<sup>42</sup>，又曰：「過而不改，是謂過矣！」<sup>43</sup>人皆會犯錯，但卻不是每個人都能改正，因爲有的人爲了好面子而掩飾或不承認自己的過錯，甚至害怕改正過錯。但是，有了過錯卻不改正，就真的是一種錯誤了，而改了就沒有錯誤了。因此，改正過錯即是品德修養完善的一種方法，藉由不斷的改正過錯，讓自身的修養更加的完善。

然而，能否有機會將治國平天下的目標付諸實現，亦非自己所能控制的。如在《論語·衛靈公》篇所提，在陳絕糧。從者病，莫能興。子路慍見曰：「君子亦有窮乎？」子曰：「君子固窮；小人斯濫矣。」<sup>44</sup>孔子在周遊列國時曾受困於陳、蔡之間，斷炊七日，子路便以此來詢問孔子，爲何君子亦有困窮而毫無辦法的時候。孔子回答，君子固然有困窮時，但仍然能堅持自己的理想。然而，缺乏道德修養的小人卻會在困窮時就會放棄自己的理想，而胡作非爲了。

所以孔子說：「鄙夫！可與事君也與哉！其未得之也，患得之；既得之，患失之；苟患失之，無所不至矣！」<sup>45</sup>由於缺乏道德修養的人，其事君出仕的目標

<sup>41</sup> 同 <sup>40</sup>，《論語·憲問》篇，頁二七六。

<sup>42</sup> 同 <sup>41</sup>，《論語·子罕》篇，頁一九六。

<sup>43</sup> 同 <sup>29</sup>，《論語·衛靈公》篇，頁二八八。

<sup>44</sup> 同 <sup>43</sup>，《論語·衛靈公》篇，頁二七八。

<sup>45</sup> 同 <sup>37</sup>，《論語·陽貨》篇，頁三一。

與君子不同，只是爲了追求個人的利益。因此，對於權位的追求便會患得患失而無所不至了。君子與此不同的是，君子修己並非爲了其他目的，而是爲了人本身，其修己是以群體的完善爲目標，希望能造就一個安定、和諧的人性環境。

### 第三節 君子之德性

#### (一) 仁

正己是一組織的領導人做好管理工作所不可缺少的。然而，應該具備哪些德性才是理想的管理者—君子，在正己上所不可缺少的？孔子說：「君子去仁，惡乎成名？」君子即是能實踐仁。而仁的實踐最基本的，就在於其心能真誠，不管是對他人還是對自己皆能做到真心誠意而沒有虛假，所以孔子說：「剛、毅、木、訥近仁」意思是說剛者無欲，毅者果敢，木者樸行，訥者謹言，這四者皆是重質樸而非華而不實，所以近仁。而表裡不一，巧言令色則是缺乏真誠，因此孔子說：「巧言令色，鮮矣仁」對待人花言巧語、虛顏假色、陽奉陰違，重外表上的華麗裝飾，是華而不實，毫無真誠可言，當然是與仁背道而馳的。

延續孔子對於仁的看法，孟子認為為政者應該行仁政：「**三代之得天下也以仁，其失天下也以不仁。國之所以廢興存亡者亦然。天子不仁，不保四海；諸侯不仁，不保社稷；卿大夫不仁，不保宗廟；士庶人不仁，不保四體。惡死亡而樂不仁，是猶惡醉而強酒。**」<sup>46</sup>孟子認為一個國家的領導人必須懷「仁」心、行「仁」政才能讓國家長治久安。就如夏、商、周三代之所以能得天下就是因為行仁，而之所以失天下就是因為其亡國之君不行仁。國家的興盛與衰亡就是這樣一個道理：天子不行仁，就保不住天下。諸侯不行仁政，就保不住他的封國。卿大夫若不行仁，就保不住其宗廟。士與百姓不行仁，也就保不住生命。孟子認為每個人都應該好仁、為仁，上至天子下至百姓，然而，當位居上位者更應該如此。

然而，或許有人會說就算為仁了，卻也沒有什麼顯著的成效。孟子給予了這樣的回答，「**仁之勝不仁也，猶水勝火。今之為仁者，猶以一杯水，救一車薪之火也；不熄，則謂之水不勝火，此又與於不仁之甚者也。亦終必亡而已矣。**」<sup>47</sup>孟子認為一個管理者為仁與不為仁，就如水（為仁）可以滅火（不為仁）一般。但有些管理者為仁的作法，就猶如以一杯水想要滅一車乾柴的大火，這一小杯水當然起不了作用，卻因此而認為水是滅不了火的。這樣的作法是與原本不為仁者相同甚至助長了不為仁者。最後也會將本來僅有的仁也葬送掉。孟子在此提出了一個重要的觀點，也是孔子所重視的，即為仁絕非局部或單一的事，而是一整體的行為。也非為了一時權宜或是虛情假意，應該是誠心誠意的。

<sup>46</sup> 同<sup>14</sup>《孟子·離婁》上篇，頁五〇七。

<sup>47</sup> 同<sup>46</sup>，《孟子·告子》上篇，頁六二一。

而若以一個企業來說，企業的管理者若能將「仁」的思想，帶進企業作為企業的優良文化。於企業的內部可以加強團結和增強凝聚力。如上述所說，「仁」即是「忠」、「恕」。就「忠」而言，不論企業的管理者，還是員工若能以真誠的心來面對自己的工作，便能忠於事業、忠於職守，盡力作好自己的本職工作。就「恕」而言，若企業內每個人能彼此尊重對方，正確處理人際關係和諒解別人不周或不妥之處。將心比心，嚴於律己，寬以待人，推己及人，這樣就容易消除人與人之間的隔閡，化解人與之間的矛盾，人際關係就可以變得更加和諧，企業內部的團結和凝聚力就會由此而不斷增強。再者，企業若能將此心應用在企業產品上，生產優良的產品與提供良好的售後服務，如此企業必將獲得很好的效益。

## （二）信

一個人做人處事若是能真心誠意，則必定能做到「信」。因為，其所說過的話與所答應的承諾都是發自內心的真誠，所以必定會努力的去實踐其所說過的話與承諾。《論語·為政》篇，子貢問君子。子曰：「**先行其言，而後從之。**」<sup>48</sup>意思即是先履行自己所說的，然後再說。強調能真的實踐比光說不做的重要，如此才不會言過其實。

做人處事為什麼要有誠信？孔子認為：「**人而無信，不知其可也。大車無輓，小車無軌，其何以行之哉？**」<sup>49</sup>誠信就猶如車子的車軸一般，車子沒有車軸就不能行走，而人沒有誠信也就不能在群體中行事。所以有一次孔子的學生子張問「行」於孔子，孔子回答：「**言忠信，行篤敬，雖蠻貊之邦行矣；言不忠信，行不篤敬，雖州里行乎哉？立則見其參於前也；在輿則見期倚於衡也，夫然後行。**」<sup>50</sup>孔子所要對子張說的就是為人處事要能講話忠誠而信實，行為恭敬而實在，能做到如此即使到了蠻荒之地一樣可以行的通。反之，則即使在自己居住的地方，也會寸步難行。為人處事能做到誠信是能適用於任何的社會群體，也是每個社會要求個人所要遵行的「道德」。因為，人類是以群體的方式來生存，群體間最重要的便是對彼此的信任，否則群體是無法維繫的。

「誠信」對於管理的重要孔子在與其學生子貢的對話中曾經提到，子貢問「政」。子曰：「**足食，足兵，民信之矣。**」子貢曰：「**必不得已而去，於斯三者何先？**」曰：「**去兵。**」子貢曰：「**必不得已而去，於斯二者何先？**」曰：「**去食；自古皆有死；民無信不立。**」<sup>51</sup>在這裡孔子說明了信在管理中的重要地位，雖然對於一個政府來說足食、足兵當然重要的。但是，最重要的是必須有誠信，沒有誠信的政府是無法維持的。同樣的，一個組織的領導者要能成功的帶領一個組織就必須要有公信力。

為什麼「信」在管理中有如此重要的地位？因為得到別人信任，就是代表著相信而敢交予託付。一個管理者若失去了誠信，其所制定的宗旨、方針、策略、制度、法規等是無法履行的。因為，被管理者會認為這些宗旨、方針、策略、制度、法規等只是「說說而已」，而不會當真，更可能懷疑為什麼要這樣做。如此，

<sup>48</sup> 同<sup>4</sup>，《論語·為政》篇，頁九四。

<sup>49</sup> 同<sup>48</sup>，《論語·為政》篇，頁九九。

<sup>50</sup> 同<sup>44</sup>，《論語·衛靈公》篇，頁二八〇。

<sup>51</sup> 同<sup>40</sup>，《論語·顏淵》篇，頁二三一。

再好的宗旨、方針、策略、制度、法規也就不可能履行了。只有當管理者得到被管理者的信任，才能將兩者聯繫在一起，參與整個組織的運作。

從一個企業來說，對內有公信力，所訂的規定或策略才能得到內部的信賴與支持，而能順利執行。對外有公信力，有了良好的商譽，才能獲得其他合作的廠商和消費者的信任，生意自然能興榮。如，商鞅的「徙木立信」就是爲了樹立政府的公信力。而公信力的樹立，即是來自於平時對人信實而能獲得別人的信任。因此，誠信往往是一個企業具備活力的主要原因之一。

### (三) 義

有子曰：「信近於義，言可復也」<sup>52</sup>。講求誠信雖然是很重要的，然而必須要注意的是，所做出來的承諾是否合乎「義」。什麼是「義」？「義」源出於殺，然而是有「理有」或其「道理」的，所以是一種被認為是合宜、適當的殺。所以「義」也被譯作合宜、適當，是具有某種外在的強制性、客觀性。由此，再進一步引申為「理」，合理、公理等，或著引伸為「當」，正當、應當。

因此，「義」與從內心情感直接關聯的「仁」並非完全一致。而這也產生了「義」是在內或著在外的問題，此即某一普遍且必然的客觀行為準則而個體必須履行，與個體自覺所發出的道德自律，是否可能同時一致的問題。對於這問題，孟子認為「仁義」是一致均內，告子認為「仁內義外」，漢朝的董仲舒認為「仁外義內」，宋明理學則認為應該回歸孟子所說。然而，不論哪種說法，「義」是適當、合理且正當的行為準則是一樣的。

提及「義」不可避免的就必須談及「利」，在春秋時代義與利關大概有四種說法：

- 一、 義能生利，這種說法認為只要堅持傳統的禮，以及由此產生的義，貴族統治者就能得到固有的利益。此一說法，盛行於春秋前期。
- 二、 居利思義，此時由於生產的方式的改變，使的代表貴族的「公」與私家大夫的「私」之間的矛盾更加的顯著。於是代表「公利」的「義」與「私利」的「利」也產生衝突。主張維護就禮義的人，就提倡對「利」的追求要限制在禮義所許可的範圍之內。
- 三、 貴利賤義，主張應該拋棄傳統的禮義，為利無義。這種說法充分的表現在當時諸侯之間的互相爭霸。而到戰國時期，就能為了法家極端的功利主義思想。
- 四、 義必及利，這裡的利是指地主階級，以及與地主有共同利益的平民階級的整體利益而言。而這種說法，到了墨子後就發展成為規則的功利主義的倫理體系<sup>53</sup>。

而孔子對於義與利的看法，《論語·里仁》篇中記，子曰：「君子喻於義，小人喻

<sup>52</sup> 同<sup>21</sup>，《論語·學而》篇，頁八六。

<sup>53</sup> 參閱潘乃樾著《孔子與現代管理》，頁一八二，北京：中國經濟出版社，1994年4月，一版

於利。」<sup>54</sup>君子行爲處事首先考慮的是義，「見利思義」、「見義不爲，無勇也」等如是，而小人首先考慮的則是自己的私利。雖然，孔子並沒有反對追求利益，然而，行爲處事若只是以自己的私利來考量，而不在乎他人，長期下來必會招來別人的不滿，因此並不能帶來真正的利益，所以孔子說：「放行於利而行，多怨。」<sup>55</sup>個人的行爲處事如此，而在領導一組織時也是一樣。

在《孟子·梁惠王上》中就提到，孟子見梁惠王。王曰：「叟不遠千里而來，亦將有以利吾國乎？」孟子對曰：「王何必曰利？亦有仁義而已矣。王曰『何以利吾國』？大夫曰『何以利吾家』？士庶人曰『何以利吾身』？上下交征利而國危矣！萬乘之國，弑其君者，必千乘之家；千乘之國，弑其君者，必百乘之家。萬取千焉，千取百焉，不為不多矣！苟為後義而先利，不奪不饜。未有仁而遺其親者也，未有義而後其君者也！王亦曰：仁義而已矣，何必曰利？」<sup>56</sup>一國的領導人以私利爲考量，全國便會跟著以私利爲考量，上下交相利的結果，國家就會失去團結，最終導致四分五裂了。對於一企業也是如此，雖然企業以追求利潤爲主要目標，而企業利潤的多寡也是一個國家強盛的指標。從這個意義上講，企業的利潤越高，它對國家的貢獻就越大。然而卻要看企業的領導人是用什麼方式來取得利潤，若以作假帳與賣假貨來騙錢某取暴利，使消費者的利益受到損失，甚至損害國家的利益，如此無。論其有多少的金錢，最後只會受到大眾的譴責與唾棄，怎能算是一個成功的人生。企業既要追求利潤，又必須以正當的手段，合於道德，做到義與利的調和，即是孔子所謂的「見利思義」。如果，每一個從事生產的企業，在追求利益的同時都還能不忘義，而能以爲民眾服務當根本宗旨，就不會有假冒、偽劣的產品了，而這樣的企業也一定能興盛。

---

<sup>54</sup> 同 27，《論語·里仁》篇，頁一二二。

<sup>55</sup> 同 54，《論語·里仁》篇，頁一二〇。

<sup>56</sup> 同 47，《孟子·梁惠王》上篇，頁三四七。

#### (四) 智

具備智慧亦是君子所追求的德性，《論語·憲問》子曰：「君子道者三，我無能焉：仁者不憂；知者不惑；勇者不懼。」<sup>57</sup>然而如何才是孔子所說的知者不惑？《論語·子張》篇，子夏曰：「日知其所亡，月無忘其所能，可謂好學也已矣！」<sup>58</sup>可知智慧是必須依靠不斷的學習來累積知識、學問而絕非一蹴可即。而也只有透過學習才能不斷的獲取新的知識，知曉原本未知的事物亦才有進步的可能。

孔子對於「學」的重視也可從《論語·陽貨》篇得知，子曰：「由也，女聞六言六蔽矣乎？」對曰：「未也。」「居！吾語女：好『仁』不好學，其蔽也『愚』；好『知』不好學，其蔽也『蕩』；好『信』不好學，其蔽也『賊』；好『直』不好學，其蔽也『絞』；好『勇』不好學，其蔽也『亂』；好『剛』不好學，其蔽也『狂』」<sup>59</sup>。仁、知、信、直、勇、剛六種原本是良好且直得追求的品德，但是若不再加強學習，明白其中的道理而能運用良好，也是會產生重大的弊病。以「仁」來說，若不經由學習所產生的弊病是「愚」。

在《論語·雍也》篇中宰我便針對這個問題來詢問孔子。宰我問曰：「仁者，雖告之曰，『井有仁焉。』其從之也？子曰：「何為其然也？君子可逝也，不可陷也；可欺也，不可罔也。」<sup>60</sup>孔子給予他的回答是，君子是仁者但並非愚者，是有智慧來判斷是非對錯的，並非愚笨到能任意讓人欺騙陷害的。因此，即使能讓他到了井旁，也不可能欺騙陷害他跳入井中。

學習雖是追求智慧的方法，然而，什麼樣的學習方式才是正確的。在《論語·衛靈公》提到了，子曰：「賜也，女以予為多學而識之者與？」對曰：「然，非與？」曰：「非也！予一以貫之。」<sup>61</sup>子曰：「學而不思則罔，思而不學則殆。」<sup>62</sup>與子夏曰：「博學而篤志，切問而近思；仁在其中矣。」<sup>63</sup>由此可知，孔子所認為有智慧的人並非在於只學習而強記一些知識，博學亦並非只是學習許多的知識，只知學習卻不對所學習的知識加以思考了解，便會所學的知識產生迷惘，不知其道

<sup>57</sup> 同 41，《論語·憲問》篇，頁二六九。

<sup>58</sup> 同 28，《論語·子張》篇，頁三二八。

<sup>59</sup> 同 45，《論語·陽貨》篇，頁三〇七。

<sup>60</sup> 同 25，《論語·雍也》篇，頁一五三。

<sup>61</sup> 同 50，《論語·衛靈公》篇，頁二七九。

<sup>62</sup> 同 48，《論語·為政》篇，頁九五。

<sup>63</sup> 同 58，《論語·子張》篇，頁三二八。

理。同樣的，只用思考卻不藉助學習或向別人詢問自己所不明白的知識，而想獲得問題的解答，也是不可能的，因為閉門造車的思考只會讓自己陷入錯誤的危險當中。因此，學習與思考並用才能讓所學的知識可以融會貫通，獲得深度的了解。

正確的求知態度也是很重要的。《論語·為政》篇，子曰：「由！誨女知之乎！知之為知之，不知為不知，是知也。」<sup>64</sup>孔子教導子路，正確的求知態度是，知道就是知道，真的不知道就是不知道，如此才是真正的「知道」。孔子在這邊強調了「不知」其實也是「知」的一種，而不是明明不知道，而強裝自己明瞭。同時，也說明了個人的「知」是有限的。然而，正因為是有限的，才能不斷的累積自己的學問與知識。如《論語·公冶長》篇，子貢問曰：「孔文子何以謂之『文』也？」子曰：「敏而好學，不恥下問，是以謂之『文』也。」<sup>65</sup>孔文子之所以被封作「文」，除了好學聰敏外，遇到自己所「不知」的地方，還能不掩蓋自己不恥下問向別人請教，而能獲得真正的了解，如此才是正確的求知態度。

然而要如何思考來獲得真正的明白、了解？可以從《論語·子罕》篇中，子曰：「吾有知乎哉？無知也。有鄙夫問於我，空空如也；我叩其兩端而竭焉。」<sup>66</sup>可知能從一問題或知識的正反、本末、終始來考查，才不會有所偏頗而能全面的了解，如此便可以獲得較完整的結論。因此，能廣泛的學習、正確的思考在加以堅定的實踐自己的志向，才是真正具有智慧。在日新月異，不斷在變化的社會中，作為一組織的管理者唯有透過學習來增加自己的知識、經驗，才能累積足夠的智慧，為組織訂立良好的制度，尋找適合的人才，決定組織的方向以及培養組織優良的文化，而這些判斷與決策是否正確，正是關乎著組織是衰弱與成長。

---

<sup>64</sup> 同 62，《論語·為政》篇，頁九六。

<sup>65</sup> 同 23，《論語·公冶長》篇，頁一三三。

<sup>66</sup> 同 42，《論語·子罕》篇，頁一八八。

## （五）勇

子曰：「君子道者三，我無能焉：仁者不憂；知者不惑；勇者不懼。」<sup>67</sup>，又曰：「見義不為，無勇也」<sup>68</sup>可知「勇」也是孔子認為君子該具備的美德之一，勇意指見義勇為，對於道德實踐該有的勇氣。另一方面來說，勇也代表著對於犯錯後能勇於承擔責任與改過的勇氣，所以孔子說：「知恥近乎勇。」<sup>69</sup>能夠見義勇為，實踐道德該有的行為，對於過錯又能勇於承擔、改過，如此，坦蕩磊落又何須懼怕。

然而，只有「勇」是不足夠的，孔子的學生子路就是最好的例子，子曰：「道不行，乘桴浮于海。從我者，其由與？」子路聞之喜。子曰：「由也好勇過我，無所取材。」<sup>70</sup>子路是孔子學生中最具備「勇」的人，因此，當孔子在感嘆他的理想無法實踐時，能夠有足夠氣魄、勇氣陪孔子乘木筏到海上漂流的人只有子路了。子路聽到孔子讚美自己很高興，但孔子又補上了一句，雖然子路的勇氣可以勝過自己，但只憑勇氣而沒有其他美德是不知道如何裁剪自己的。這也是孔子在訓誡子路做事不應魯莽，只憑血氣之勇。

子曰：「好勇疾貧，亂也。人而不仁，疾之已甚，亂也。」，又曰：「勇而無禮則亂」<sup>71</sup>，「好勇不好學，其蔽也亂」<sup>72</sup>，「君子義以為上。君子有勇而無義為亂，小人有勇而無義為盜。」<sup>73</sup>這裡孔子明白的指出，好勇卻不依義而為，做應當做的事。或好勇卻沒有存仁心、輔以禮的約束與透過學習而有的智慧，其最大的弊病就是「亂」，破壞了原本勇是要人能勇於實踐道德的原意。

孔子要說的即是要人不要逞「匹夫之勇」，就如孟子跟齊宣王的一次對話，王曰：「大哉言矣！寡人有疾，寡人好勇。」對曰：「王請無好小勇。夫撫劍疾視曰，『彼惡敢當我哉』！此匹夫之勇，敵一人者也。王請大之！詩云：『王赫斯怒，爰整其旅，以遏徂莒，以篤周祜，以對於天下。』此文王之勇也。文王一怒而安天下之民。」<sup>74</sup>齊宣王自認自己好勇，然而，孟子提醒齊宣王不要只好個人的「匹

<sup>67</sup> 同<sup>57</sup>，《論語·憲問》篇，頁二六九。

<sup>68</sup> 同<sup>64</sup>，《論語·為政》篇，頁一〇〇。

<sup>69</sup> 參閱朱熹《四書集注·中庸》，頁五二，台北：台灣古籍出版有限公司，2004年5月，初版。

<sup>70</sup> 同<sup>65</sup>，《論語·公冶長》篇，頁一二九。

<sup>71</sup> 同<sup>32</sup>，《論語·泰伯》篇，頁一七四。

<sup>72</sup> 同<sup>59</sup>，《論語·陽貨》篇，頁三〇七。

<sup>73</sup> 同<sup>72</sup>，《論語·陽貨》篇，頁三一五。

<sup>74</sup> 同<sup>56</sup>，《孟子·梁惠王》下篇，頁三七七。

夫之勇」，個人的小勇就猶如拿著利劍瞪著雙眼，向人說有誰能夠阻擋我，但也僅僅只能用在個人上，如此而已。而應該如文王般，將勇氣發揮到公義上，使百姓能夠安定，而這才是大勇，真正「勇」的表現。

「勇」是君子所該具備的德性，然而只有「勇」是不夠的，還要兼具「仁」、「智」，所以孔子說：**「好學近乎知。力行近乎仁。知恥近乎勇。知斯三者，則知所以脩身。知所以脩身，則知所以治人。知所以治人，則知所以治天下國家矣。」**<sup>75</sup>君子知道此三者，便知道了自我修養的方法。知道修養自己的方法，而後才能知道治理、管理「人」的方法。知道治理、管理的方法，就能知道治理天下國家的道理。

---

<sup>75</sup> 同<sup>69</sup>，《中庸》，頁五二。

## 第四節 人才的選拔

### (一) 人才的重要

人才是管理之寶，有的人才好是治理好一個國家或管理好一個組織重要的要素。孔子亦高度的重視人才的重要性，然而在孔子所處的時代，是一個「學在官府」的時代。因此，孔子創辦了「私學」，使平民獲得了受教育的機會，為社會培養一批優秀的人才。人才的重要性由《論語·泰伯》篇中提到，**舜有臣五人，而天下治。武王曰：「予有亂臣十人。」孔子曰：「才難，不其然乎，唐虞之際，於斯為盛，有婦人焉，九人而已。三分天下有其二，以服事殷，周之德，其可謂至德也已矣。」**<sup>76</sup>孔子認為舜與周武王等君王，能夠把國家治理好，除了君王有好的德性之外，還能獲得賢能的人幫助治理國家也是很重要的。而在《荀子·君道》也提到：「**明主急得其人，而闇主急得其執。急得其人，則身佚而國治，功大而名美，上可以王，下可以霸；不急得其人，而急得其執，則身勞而國亂，功廢而名辱，社稷必危。故君人者，勞於索之，而休於使之。**」<sup>77</sup>當一組織發展到較大規模時，領導者不可能事事親為，而應該懂得將一些權力下放給其他有能力的人來幫忙管理整個組織，並非將所有權力與事情都攬在自己身上。懂得尋找有能力的人來共同管理的領導者，才能事半功倍。反之，事事獨攬的領導者反而會讓管理的成效事倍功半。

如在《荀子·堯問》所記載的一則故事：**魏武侯謀事而當，群臣莫能逮，朝退而有喜色。吳起進曰：「今者有以楚莊王之語聞者乎？」武侯曰：「未也，莊王之語奈何？」吳起曰：「楚莊王謀事而當，群臣莫能逮，朝退而有憂色。申公巫臣進曰：『君朝有憂色，何也？』楚王曰：『吾聞之，諸侯自擇師者王，自擇友者霸，足己而群臣莫之若者亡。今以不穀之不肖而議於朝，且群臣莫能逮，吾國其幾於亡矣，是以有憂色也。』莊王之所以憂，而君獨有喜色，何也？」武侯逡巡而謝曰：「天使夫子振寡人之過也，天使夫子振寡人之過也。」**<sup>78</sup>文中，魏武侯對於自己的見解、能力比其他臣子高明而自滿。吳起卻告誡魏武侯，當年楚莊王所遇到的同樣情形卻是擔憂的。楚莊王所擔憂的是，身邊輔佐自己治理國家的大臣能力是不足的。如此，怎能在遇到事情時給予自己更好的建議，或是幫助思索

<sup>76</sup> 同 <sup>71</sup>，《論語》泰伯篇，頁一八三。

<sup>77</sup> 參閱唐 楊倞注，清 王先謙集解《荀子集解·考證》君道篇，頁二〇九，世界書局出版，2000年12月二版

<sup>78</sup> 同 <sup>77</sup>，《荀子》堯問篇，頁四九七。

自己所沒有設想到的問題。因此，擔憂楚國有滅亡的危機。所以，一位好的領導者應當有識人之才，任用有賢能的人委以能發揮其能力的職位，幫助自己在管理工作上有所不足的地方。子曰：「無為而治者，其舜也與！夫何為哉？恭己正南面而已矣。」<sup>79</sup>所講的即是如此。

關於人才的任用，孔子曾教導其學生仲弓，仲弓為季氏宰，問政。子曰：「先有司，赦小過，舉賢才。」曰：「焉知賢才而舉之？」曰：「舉爾所知，爾所不知，人其舍諸？」<sup>80</sup>應該從自己所知道賢能的人開始舉用，而這也是最基本的，因為是自己所知的人，才能明瞭其能力與品行，也才能安心賦予適合其能力的工作。再者，作為一個管理者，不能只是注意到別人的小缺點，而要明白「人有所長，必有其短」的道理，每個人都不可能為完人，都有其不足的地方。因此，管理者要能容忍別人的小過失，如此，才能發現別人的專才、優點。人才的重要，劉邦與項羽的爭霸即是最好的例子，劉邦懂得運用張良、韓信、蕭何等眾人的幫助，即使本身才能不足卻依然能打敗剛愎自用的項羽，在楚漢相爭中贏得最後的勝利。

---

<sup>79</sup> 同 601，《論語·衛靈公》篇，頁二七九。

<sup>80</sup> 同 38，《論語·子路》篇，頁二四一。

## （二）識才

對於人才的起用應該注重其德、才，就如孔子在形容其弟子仲弓，**子謂仲弓，曰：「犁牛之子騂且角，雖欲勿用，山川其舍諸？」**<sup>81</sup>仲弓的家庭背景並非很好，其父親在當時的社會地位卑賤，而且有不良的紀錄。孔子用祭祀來舉例，祭祀用的牛是比耕作用的牛更加來的有用途。現在，耕作牛的兒子長的一身金紅色的毛並且雙角周正，最適合用來祭祀，不用來祭祀神靈是不會答應的。這是孔子針對當時以貴族血緣世襲的弊病，認為人才的選用應以德、才為重，而非其出身背景。

能做到任人為賢，不分親疏，就在其無私的心。無私就是要能拋開個人的成見，客觀的舉用適合的人才。如《說苑·至公》所載，晉文公問於咎犯曰：「誰可使為西河守者？」咎犯對曰：「虞子羔可也。」公曰：「非汝之讎也？」對曰：「君問可為守者，非問臣之讎也。」羔見咎犯而謝之曰：「幸赦臣之過，薦之於君，得為西河守。」咎犯曰：「薦子者公也，怨子者私也，吾不以私事害公事，子其去矣，顧吾射子也！」文中的咎犯即能區分公與私，在晉文公向其詢問誰最適合河西守時，還能向晉文公舉薦自己的仇人虞子羔，不因為自己的私仇而蒙蔽了為國舉才的公義。

孔子力主用人為賢，然而自己所不認識的人則應該如何知道其才能？孔子也指出了在認識一個人上容易出現的弊病。通常我們會藉由別人對其人的風評，開始認識，雖然這不失為一個好的方式。但，孔子認為：**「眾惡之，必察焉；眾好之，必察焉。」**<sup>82</sup>若有一個人，當許多論及到他的人，都討厭他時，是不是就如眾人所言，他就是一個惡人而毫無可取之處？反之，若許多人論及到某個人時，都對他稱讚有加，非常的喜歡他。如此，就論定他是一個不可多得的賢才？孔子認為此兩種人都是必須經由考察後才能下定結論。

因為，一些對事情有自己獨特見解的人，其所思、所言、所行，即使是正確的。然而，在一個時期內，並不會受到眾人的理解而接受之，反而會視之為異類，遭到排擠。例如，當哥白尼提出地球是圓的理論時，不也受到當時教廷的駁斥，認為其是異端邪說，而事實上哥白尼的論見才是正確的，而現今也已經證明，為大眾所接受。更有一些人，富有改革的精神。但，改革通常會改變既有的利益結構，損害到既得利益者的利益。如此，即使他的改革方向是對的，這些既得利益

<sup>81</sup> 同 60，《論語·雍也》篇，頁一四四。

<sup>82</sup> 同 79，《論語·衛靈公》篇，頁二八七。

者當然會討厭他，形成對他不利的輿論。反之，「眾好之」的人，可能就如孔子所謂的「鄉愿」。**子曰：「鄉愿，德之賊也！」**<sup>83</sup>孔子認為鄉愿是道德的禍害，因為，此種類型的人並沒有自己的主見，對人唯唯否否，做事含含糊糊，希望能左右逢源，而不論是非對錯。雖然，人緣極好，但並沒有真才實學。而孔子認為輿論對一個人的評價應當如子貢所問，**子貢問曰：「鄉人皆好之，何如？」子曰：「未可也。」**「鄉人皆惡之，何如？」子曰：「未可也。不如鄉人之善者好之，其不善者惡之。」<sup>84</sup>同鄉的好人喜好之，而壞人厭惡之，才是可取的人。

再者，便是一個人言行是否一致的問題，**子曰：「君子不以言舉人；不以人廢言。」**<sup>85</sup>有些人可以能言善道，把話說的很好聽，給予別人好感，讓人誤以為是有賢、有能者。然而，事實上卻做不到其所說的話。如孔子說其學生宰我，**宰予晝寢。子曰：「朽木不可雕也，糞土之牆不可朽也。於予與何誅？」子曰：「始吾於人也，聽其言而信其行；今吾於人也，聽其言而觀其行。於予與改是。」**<sup>86</sup>宰我是孔子的弟子中，善於言辭者，對事情通常有其特別的見解。孔子藉由他在白天睡覺的事情，深刻的感悟到認識一個人不能只是聽其言，同時還要觀其行。

因此，孔子認為要通徹的認識一個人應該，**「視其所以，觀其所由，察其所安，人焉叟哉？人焉叟哉？」**<sup>87</sup>從觀察其平常的所作所為，和其以往的重要經歷，還有其心理所寄託的方向，才可以徹底認識這個人。孔子從這三方面來對一個人進行考察與評價。可以把一個人的歷史和現實，動機和效果聯繫起來，從而能對一個人產完整並且深入的認識。這種方式能由近而遠，進行深刻的歷史分析，是既重現實也不脫離、隔絕過去，可以說是最符合人的發展規律的。總之，一個組織不管是企業或著是國家用人得當是管理重要的一環。

---

<sup>83</sup> 同 73，《論語·陽貨》篇，頁三一〇。

<sup>84</sup> 同 80，《論語·子路》篇，頁二五二。

<sup>85</sup> 同 82，《論語·衛靈公》篇，頁二八六。

<sup>86</sup> 同 70，《論語·公冶長》篇，頁一三一。

<sup>87</sup> 同 68，《論語·為政》篇，頁九三。

### （三）育才

懂得識才，可以從組織內推舉、選拔埋沒的人才。也可以從組織之外物色其他的人才。除此之外，就是組織自己不斷地培養，組織發展所需要的人才。《論語·子張》記，**子夏曰：「仕而優則學；學而優則仕。」**<sup>88</sup>這裡指出了學習要達到這一定的程「度」，才能成為某事業適合的人才，也才有可能為其事業做出貢獻。而這個「度」，就是「學而優」也就是要透過不斷的學習而通曉事務，通曉業務的知識、技能並且明白事理，掌握事務發展的規律，如此才能運用自如，解決各種實際問題<sup>89</sup>。

**子曰：「有教無類。」**<sup>90</sup>這句話雖然簡短，但卻明白的表達了孔子教育學生的理念。類，就是指等級、身分、貧賤、富貴、種族等等。所以此句話的意思是，教育學生不應該分類別，而該秉持教之則善的理念。《論語·述而》記，**互鄉難與言，童子見，門人惑。子曰：「與其進也，不與其退也，唯何甚？人潔己以進，與其潔也，不保其往也。」**<sup>91</sup>這一篇是記載孔子有教無類的故事，孔子見了在互鄉這地方的一位少年，而互鄉這地方的人是很難打交道的，因此孔子的學生們都很疑惑。孔子認為應該要贊成、鼓勵別人的進步，而非贊成別人退步，少年潔身而來，就應該贊成他的潔身。只要透過教育，便可以改正其原本的錯誤。「有教無類」對於企業培訓教育員工來說，即是要把員工培訓教育作為一種員工的福利，而非是一種對於員工的要求，所以對員工的教育培訓就要做到全員性，才是有教無類的原則。

孔子另一項教育的理念即是「因材施教」。孔子對於學生的教育不用同一個模式、同一個教材來教導學生。而是針對不同的對象，給予適合那對象的不同的教材。就如每個學生在詢問「政」、「仁」或「孝」時，孔子都會針對詢問者所欠缺的地方做重點的回答，希望能對學生有所幫助，彌補不足的地方。或是針對詢問者的性向給予更進一層的教材，讓學生能對此領域有更加進步。「因材施教」的結果也造就了在不同領域的專才，如《論語·先進》篇所提，**德行：顏淵、閔子騫、冉伯牛、仲弓；言語：宰我、子貢；政事：冉有、李路；文學：子游、子夏。**<sup>92</sup>在現今的企業管理上也應該掌握「因材施教」的原則，鼓勵員工結合自己

<sup>88</sup> 同 63，《論語·子張》篇，頁三三一。

<sup>89</sup> 同 53，潘乃樾著《孔子與現代管理》，頁二四九。

<sup>90</sup> 同 85，《論語·衛靈公》篇，頁二九一。

<sup>91</sup> 同 34，《論語·述而》篇，頁一六九。

<sup>92</sup> 同 91，《論語·先進》篇，頁二一四。

的性向與工作而學習所需，學習與自己工作相關的基本知識與基本技能，才能學以致用。決不能只把員工集中起來，只做某一領域的培訓學習。因為，那樣的培訓，並不一定對每個人都是有用的，如此反而會引起反彈，怎會有所收穫？

最後，企業對於員工的培訓教育要以塑造培養員工的「完美人格」為目的。此即必須從，加強對員工的道德教育。培養員工具有豐富而良好的心理素質和堅韌不拔的生存能力。培養員工能夠主動的學習和自主地適應企業或社會的變化能力，培養員工對於人的尊重，能尊重自己也尊重他人，使其成為值的企業及客戶信賴的人。企業對於員工的培訓是企業在眾多投資中最有價值之一，因為不但可以配合企業發展培養所需要的人才，不致人才不足的窘境。也可以凝聚員工的向心力，更可以讓企業有意想不到的收穫。

## 第五節 德治

### (一) 德治與法制

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。」<sup>93</sup>要做好管理的工作，除了上述從管理者本身開始做起之外，另一項便是管理者所用的領導方式。管理工作的成敗決定於，組織內的成員是否能遵從並且實踐領導者所決定的管理目標，而管理者所用的領導方式即對此有重大的影響。一般而言，最容易且最直接的方式就是事先將該遵守的事情明白的訂定一些規章，使人有所遵循，此即「道之以政」。當規章宣佈後，若是有人不遵守，便以處罰加以處置；而若是依照規定表現良好，也要有所獎勵，一切以所訂下的規章進行獎賞與處罰使人行為不離規矩，即「齊之以刑」。用法令條文明白的規範組織內成員的行為，並且加上獎勵與懲罰，這種管理方式可以達到某種程度立竿見影的管理成效，法家法、術、勢中的「法」即是此種作法，然而當時的「法」與現今的「法治」意義是不相同的。

如春秋戰國時期，位於西方的秦國原本是一個不怎麼強盛的國家，在秦孝公在位時，重用了原本在衛國不被賞識的商鞅進行變法改革。商鞅著重於法家中以「法」作為領導國家的方式，因此，商鞅變法的方向以廢除舊有井田制，實行土地私有制、廢除分封制，建立郡縣制，加強中央集權、重本抑末（重農業抑工商）、連坐法等幾個政令的制定。並且以「徙木立信」為這些政令規章樹立威信。經由商鞅的變法，秦國在幾年內便成為了一個國富兵強足以威脅其他各國的強盛國家。然而，商鞅是以刑、法作為變法的重心，忽略了道德教化對於國家的重要性，而這卻也為後來的大秦王朝埋下因嚴刑峻法而迅速滅亡的種子。

用刑、法作為領導的方式，雖然在短時間內便可以獲得明顯的成效。但卻也會造成刑、法過於苛刻引起反彈而導致失敗。再者，如孔子所言「道之以政，齊之以刑，民免而無恥」在刑罰的威脅下，組織內的成員雖然會按照法令而行。然而，其所求的只是避免受罰，而非積極的遵守。其所做的只是不受到處罰，卻不知為何應該這麼做而不該那麼做。所以也能說法制的弊處就在於此，其功效只是短暫的效果，而無法有長遠的功效。再者，也容易造成法令規章沒有規定到的或規定不清楚的地方，即使是不該做的事，就可以去做，因為不犯法，或著依靠小

---

<sup>93</sup> 同 87，《論語·為政》篇，頁九〇。

聰明來鑽法律的漏洞。因此，刑、法所用的領導方式只是停留在消極的限制上而非教導，只能禁惡而無法勸善，更無法激起人的積極性、主動性。

另一種領導的方式，就是孔子所謂「道之以德，齊之以禮，有恥且格。」亦即「德治」。「道之以德」是說領導者將道德作為管理成員的基礎，一方面管理者本身必須有相當的道德修養，另一方面是以道德來規範組織成員，然而兩者是息息相關而一致的。「齊之以禮」上述說過「禮」是眾人共同奉行而具有規範行為，但是其約束力並非來自外來的力量，如刑罰其約束力是外來的而具有強迫性。禮的約束力是由人內心發出而誠心遵守的。如此，在內外二者兼施的情況鑑，人民即因德性教化而有羞恥心，且因有外在的禮之規範而不會犯錯。

《禮記·禮察》：「**凡人之知，能見已然，不能見將然。禮者，禁於將然之前；而法者，禁於已然之後。是故法之用易見，而禮之所為生難知也。然如曰禮云禮云，貴絕惡於未萌、而起信於微眇，使民日從善遠罪而不自知也。**」以刑、法作為領導的方式其優點在於能容易看見成效，但是其缺點就在於，法令規章是固定的，只能限制已經發生的事情，而當法令規章無法限制的地方，就無法保證人的行為依然是應當、正確的。然而，若約束力是來自於人的內心，便能防範於未然，確保人的行為不會失當。

德治的領導的方式，何以能讓人自動自發將自己的事情做好？因其所講求的是教化而非限制，透過教化來激發個人的自覺心。當人有所自覺明白自己什麼事情是該做的與什麼事情是不該做的，如此，自然能自動自發而非被動的恐懼處罰才有所作為。然而，什麼樣的方式才是最好的教化？孔子認為由領導者本身開始做起，當領導者本身有足夠的道德修養了，才可以作為其他人的榜樣並且帶動整個組織的風氣，即有「風行草偃」的功效。德治的特點也就在於此，是依靠領導者自身的品德、才能、情感，引導被管理者的精神與道德層面，進而建立起共同的價值觀。然而，這項特點是德治的優勢也是劣勢。因為是依賴教化與思想的改變，因此是需要時間來慢慢培養形成而絕非一朝一夕短時間就能看到成效的，所以在管理出現混亂無序，需要立即撥亂反正的狀況，德治就有些顯得無力。但是，管理是重視長治久安的，一但共同的價值觀建立後，其效果是根深蒂固的，這點正是法制所不足的。

哀公問曰：「何為則民服？」孔子對曰：「舉直錯諸枉，則民服；舉枉錯諸直，則民不服。」<sup>94</sup>一個成功的領導方式莫過於能讓其他人能接受並且信服。用刑、作為領導方式，人們是畏懼違反法令規章所受到的處罰，因此，其所想的只是如何去規避處罰，而非思考怎樣把事情做好。此並非真正對領導者的心服與信服。反觀，若是用德治作為領導方式，領導者從自身開始做起，有了足夠的品格修養，並以此來教導與引導被管理者，並且舉用正直的人來共同管理，才能讓人真正的心服並且信服。孔子說：「為政以德，譬如北辰居其所而眾星共之。」（《論語·為政》）即是如此。

---

<sup>94</sup> 同<sup>93</sup>，《論語·為政》篇，頁九七。

## （二）德治與禮制的關係

爲了能實現德治的理想，孔子重視「禮」作爲一組織內的規範，孔子以後的儒家亦是以此作爲理念。《韓非子·顯學篇》將孔子以後的儒家分爲八，其中主要的一派是指孫氏之儒也就荀子，荀子崇尚孔子與子弓。另一主要的派別是追隨子思的孟子，兩者雖然都崇尚「禮」，但卻在思想上有所不同。

**孟子曰：「辭讓之心，禮之端也。」<sup>95</sup>，又說「恭敬之心，禮也。」<sup>96</sup>，而在《孟子·離婁下篇》也提到，**孟子曰：「君子所以異於人者，以其存心也。君子以仁存心，以禮存心。仁者愛人，有禮者敬人。愛人者人恆愛之，敬人者人恆敬之。」<sup>97</sup>**由此可知孟子認爲禮即是在待人接物上，由衷所表現出來的謙讓、辭讓，以此來顯現對於別人的敬重之意，自己能誠心敬重別人，別人自然會誠心敬重自己。由此，延伸到形式上的禮儀規範之禮時，能真心敬重對方，而並非僅是表面的行禮如儀。而至於禮的實質作用孟子認爲：**「仁之實，事親是也；義之實，從兄是也；智之實，知斯二者弗去是也；禮之實，節文斯二者是也。」<sup>98</sup>**可知禮是一種用來調節爲仁與爲義時，使其行爲不至於太過與不及的形式規範。**

《荀子·禮論》：**「禮起於何也？曰：人生而有欲，欲而不得，則不能無求。求而無度量分界，則不能不爭；爭則亂，亂則窮。先王惡其亂也，故制禮義以分之，以養人之欲，給人之求。使欲必不窮於物，物必不屈於欲。兩者相持而長，是禮之所起也。」<sup>99</sup>**可知荀子認爲先王先聖制禮即是明白，人都有欲望，有所欲望便會有所需求，然而提供需求的物質之需卻有一定的限量，因而需求的供給不能無限擴張，否則會引起紛爭禍亂。所以荀子說：「禮者，養也。」禮，就是爲了滿足人們衣食住行與音樂文采等欲望需要而做的制度與規範。但「養」是有差別的，因爲人有貴賤、長幼、貧富等差別，因此欲望的滿足就必須有所區別，而應滿足於自己身份該有的欲望，也只有這樣，人們才會按其地位，求而度量有界，各得其應得之分，因而才能「欲而不爭」，達到不爭不亂不爲惡。

<sup>95</sup> 同 <sup>74</sup>，《孟子·公孫丑》上篇，頁四二三。

<sup>96</sup> 同 <sup>47</sup>，《孟子·告子》上篇，頁六〇六。

<sup>97</sup> 同 <sup>96</sup>，《孟子·離婁》下篇，頁五四五。

<sup>98</sup> 同 <sup>46</sup>，《孟子·離婁》上篇，頁五二七。

<sup>99</sup> 同 <sup>78</sup>，《荀子·禮論》篇，頁三二一。

孟子從人性本來就是善的角度，認為：「**仁義禮智，非由外鑠我也，我固有之也，弗思耳矣。**」<sup>100</sup>人人既本有善心，只是自身不加以意識與思索探求而已，所以人人皆有成堯舜的可能，因此君王施行德治、禮治是在於道德教化的作用，能讓人民自然而然的回歸到本性的善。然而，主張人性為善雖然能確保人能向善的可能，但是卻容易只講心性而不重現實面，最終會流於空談。孟子在遊說各諸侯國時便碰到了此問題，在魏國時，梁惠王便認為孟子的主張太高遠迂闊，在齊國時，齊宣王也認為孟子的主張不夠切合時宜的需要，所以儘管都受到禮遇但都沒受到採用。

荀子則以人性會趨向惡的角度，因此「禮」在荀子看來是聖人為了讓人達到美善而產生出來的，是人為的，並非出於人本來就有的。就如木匠製作木器，陶工製作陶器一般，木器與陶器並非木匠、陶工本來就有的。人雖然並非生而有禮，但每個人卻可以藉著學習而知禮。君子與小人其性是一樣，堯舜與桀紂其性也是一樣的，人們之所以視堯舜為君子是因為他們以禮作為行為的規範，並且不斷的累積其善行而來的；反之，人們之所以視桀紂為小人是因為順著其本性，最終貪利爭奪。因此，荀子認為每個人都有能成為堯舜的條件，但卻不是人人都為堯舜的原因是由於，禮並非是迫使的，是在於自己肯不肯遵循禮的規範，而不斷的累積善行。荀子的看法雖然比性善論有現實的具體作法，但卻無法給予解釋人向善的可能，若人只有單純的私慾，則即使用禮來導之向善，也都只是表面上的善行，還是無法讓人有所改變而從本質是善的。

孔子對於禮並沒有明顯的從人性是性善或著性惡來看，而是著眼於仁道，直接訴諸於人與人之間的情感。如父母與子女之間該父慈子孝，兄弟之間該兄友弟恭，朋友之間該互相講求誠信等的情感的表現。《論語·八佾》，子曰：「**人而不仁，如禮何？人而不仁，如樂何？**」<sup>101</sup>在孔子的時代，禮儀形式已經趨於僵化，而禮原有的人文精神卻被忽略了。孔子認為禮是作為外在的規範，來約束各種人性中內心情感的尺度，使人不會因過分的情感表現而失當，但同時也又不失真實的情感表達。仁與禮該是一致的，仁是禮的內在精神而禮是實現仁的途徑。

每個組織都有其公共性的規範來維持秩序，比起「法」來說，孔子以為「禮」才是最好的方式。正如《論語·八佾》篇所載，子曰：「**子謂韶，盡美矣，又盡善也。**」

---

<sup>100</sup> 同 <sup>96</sup>，《孟子·告子》上篇，頁六〇六。

<sup>101</sup> 同 <sup>36</sup>，《論語·八佾》篇，頁一〇二。

謂武，「盡美矣，未盡善也。」<sup>102</sup>孔子比較了韶樂與武樂，認為韶樂是美與善兼備。而武樂是具備了美卻不夠完善。法制雖然或許可以將所有該遵守的規定完美的呈現讓人遵循。然而，卻不如禮制般，是由人內心自動自發的遵循。因此，孔子說：「為政先禮。禮者，政之本與。」《大戴禮記·衷公問》而在《左傳》隱公十一年載也提到：「禮，務國家、定社稷，序民眾，利后嗣者也。」孔子認為禮是國家的根本，用禮來治理國家，可以達到鞏固國家的制度和維護社會的秩序，使國家能安定發展。

---

<sup>102</sup> 同 <sup>101</sup>，《論語·八佾》篇，頁一一四。

## 第四章 結論

### 第一節 《論語》管理哲學的現代的應用

#### (一) 管理的意義

「仁」是貫穿《論語》全書的主要思想，對於管理來說「仁」即是一種「己欲立而立人、己欲達而達人」的歷程。什麼是「己立、己達」？就是每個人都要先從認識自己開始，認識自己的本性，認識自身的價值，如此才能實現自身的價值。再者，便是透過文化教育和道德的教化作為修身的方法，如此才能保持人格的完滿，並且逐步提升精神生命到「賢人」的階段，此即所謂的「立德」。

修身立德的過程，免不了遇到與「私欲」互相對立的情形。因此，孟子說：**「養心莫善於寡欲。其為人也寡欲，雖有不存焉者，寡矣；其為人也多欲，雖有存焉者，寡矣。」**<sup>103</sup>孟子認為修養心性最好的方式便是減少欲望。所以說，那些欲望寡少的人當中，雖然可能也有品性不好的人，但這種人只是少數。而那些欲望很多的人當中，雖然可能也有品性良好的人，但這種人也只是少數。孟子的說法並沒有說要減去人欲，因為人的欲求是人性的一部分，人冷了追求衣穿以避寒、餓了追求食物以飽腹都是合理的。但是，孟子也認識到，如果放縱個人的慾望，讓其無限膨脹，便會影響到自身的品性修養，如此怎能有良好的德性。

然而，只做到「己立、己達」是不夠的，在有適當的機會時，還要進一步能「立人、達人」兼善天下，即《大學》一書所提到的「格物、致知、誠意、正心、修身、齊家、治國、平天下」的歷程。「格物」到「修身」是「己利己達的」階段，而「修身」到「平天下」是「立人、達人」的階段。「立人、達人」即是把「惠民」、「富民」、「安人」作為其治理國家的目標，因此，主張「德治」與「仁政」，希望藉此營建一個祥和、協調、均平、公正的社會環境。

在現代企業管理來說，雖然在企業內部有著人與人之間基本的階級關係。但是，在階級之間是不能夠造成鬥爭的關係。而是要以人與人之間是和諧而共同追求同一價值為目標。因此，企業體人人懷仁心，而能「己立立人，己達達人」便

---

<sup>103</sup> 同<sup>100</sup>《孟子·盡心》下篇，頁六九九。

十分的重要，企業的領導、企業家們要以仁心來對待自己的下屬和員工，同樣員工也應該以仁心來對待企業的領導與管理人員。只有這樣，企業才能產生出內在的凝聚力，企業內部便有一個和諧安寧的環境。企業的人員有著榮辱與共，共同提高、共同進步的團隊精神，企業才能有發展茁壯的可能。



## （二）管理的方法

### 1、正名

孔子所處的時代是一個「禮樂征伐自諸侯出」、「禮樂征伐自大夫出」乃至「陪臣執國命」可以說是「君不君，臣不臣」的時代。以孔子的故鄉魯國為例，孔子謂季氏，「八佾舞於庭，是可忍也，孰不可忍也？」又提到，三家者以雍徹。子曰：「『相維辟公，天子穆穆』，奚取於三家之堂？」<sup>104</sup>以季氏為首的三家，都公然的僭越當時該遵守的禮制與音樂。魯國的三家如何敢做出此「臣不臣」的行為？因為當時的周天子已經控制不了各諸侯國，而魯國實際上的權利是掌握在三家的手上。在這種「君不君，臣不臣」的時代下，各諸侯國互相爭伐，社會混亂，導致民不聊生。正因為先秦的社會是如此激烈、變動，舊有的倫理綱常標準——周禮的威權性遭到了嚴重的削弱，導致君臣父子、上下尊卑的恆常秩序已無法合理解釋現實道德生活。為此需要有人廓清迷霧，澄清那些倫理之名的意義，重新闡述倫理生活的善惡準則。所以出現了「名」與「實」的爭辯。名的意義可分為下述：

- 1、「名」是指「物名」，即「形名」，事物的稱號。由此，更可以將「名」引申為代表宇宙萬物秩序性。
- 2、「名」是指「名分」，即人的地位和身分，由此也可以泛指財物的所屬關係。
- 3、「名」是指「名位」，即名號或官職等。
- 4、「名」是指「刑名」，即刑法、法令的名稱，具有法律條文的概念等含義。

因此，「正名」具有下列四種意義：

- 1、「正名」即是要求「名」符其「實」，是說某物的形實符合該名之含義，某物的「名」即能代表該物。
- 2、「正名」是確定、定立某一名之名分，用以決定某事物的歸屬或地位。
- 3、「正名」即要求在某職位上的人，其行為必須合乎職位所規定的責任、義務與權利，這裡特別強調遵守特定的道德準則。
- 4、「正名」是對個人的行為做考察，考察其行為是否合乎法律、制度所確定的規範，並依照此來決定其行為所應承擔的後果。

---

<sup>104</sup> 同 <sup>102</sup>，《論語·八佾》篇，頁一〇一。

綜合上述的說法，「正名」是以當時中國先秦社會為背景而形成的思惟模式。「正名」具有其所代表的方法論與反映其思維所要求的邏輯模式。而另一方面來說，「正名」卻也代表了某種政治理想的治國、治民方略，如探討選才、用人、賞罰策略等的管理模式。「正名」主要由孔子的「存名正實」與墨子的「以實正名」形成了兩種發展方向：一種是以孔子、荀子為代表的實用理性的正名方向，另一種是後期墨家、公孫龍子等，傾向於抽象思辨的正名方向。它們分別對應於兩種不同的思惟模式：以孔子所代表的「存名正實」的思維模式，是強調教人「應該」如何。另一是以墨子為代表的與「以實正名」的思維模式，是強調「事實」是怎樣。

孔子對於「正名」的看法，可由子路與孔子對話得知：**「衛君待子而為政，子將奚先？」子曰：「必也正名乎！」子路曰：「有是哉，子之迂也！奚其正？」子曰：「野哉，由也！君子於其所不知，蓋闕如也。名不正，則言不順；言不順，則事不成；事不成，則禮樂不興；禮樂不興，則刑罰不中；刑罰不中，則民無所措手足。故君子名之必可言也，言之必可行也。君子於其言，無所苟而已矣！」**<sup>105</sup>子路問孔子若衛國君王找您治理國家，那麼什麼事情是第一個該做的呢？孔子回答「正名」，孔子的理由是，只有當所有的名分都先確定後，政令的宣布與政令的實行才有可能落實，禮樂也才可能復興，刑罰也才能適當，百姓自然能有所適從。孔子認為「名」（能指，書面語言）來自符號，表示的是一種秩序、規範、法則、禮制，這必須與「實」（所指）相符，而這是群體組織的結構秩序是否建立的重要關鍵。

這種組織的秩序是人類生存所必須的，荀子說：**「水火有氣而無生，草木有生而無知，禽獸有知而無義，人有氣、有生、有知，亦且有義，故最為天下貴也。力不若牛，走不若馬，而牛馬為用，何也？曰：人能群，彼不能群也。人何以能群？曰：分。分何以能行？曰：義。故義以分則和，和則一，一則多力，多力則強，強則勝物；故宮室可得而居也。故序四時，裁萬物，兼利天下，無它故焉，得之分義也。故人生不能無群，群而無分則爭，爭則亂，亂則離，離則弱，弱則不能勝物；故宮室不可得而居也，」**<sup>106</sup>荀子認為人類正是因為懂群的群體的力量，即使力量不如牛，奔跑不如馬，卻能讓牛與馬為人類所用。而人類的群體是建立在有一定的分工上，彼此所能不同確能將彼此所能合一。因此，組織的規範與秩序是必須的，若沒有了規範與秩序，就會產生爭亂分離，而只會削弱彼此的力量，

<sup>105</sup> 同 <sup>84</sup>，《論語·子路》篇，頁二四二。

<sup>106</sup> 同 <sup>99</sup>，《荀子·王制》篇，頁三二一。

降低了競爭的優勢。

由此可知孔子所強調的「正名」是以藉由名分的確立來代表著，當擔任什麼職位時，就該做好該職位該做的事。而非表達某物的形實符合該名之含義，也非用以代表「刑名」。《論語·顏淵》，齊景公問政於孔子。孔子對曰：「君君；臣臣；父父；子子。」公曰：「善哉！信如君不君，臣不臣，父不父，子不子，雖有粟，吾得而食諸？」<sup>107</sup>君王就該做好君王該做的事，為人臣下是如此，在家中父親與兒子亦是如此。每個人若都能做好自己分內的事，讓彼此的關係能得到良好的對應與互動，便可以形成一個和諧的人性倫理網、穩定的組織結構。

孔子所提的「名」與「實」必須相符是在任何時代與任何管理中必須堅持的一個基本原則。一個組織有某個「名」位，絕不是爲了讓它擺著好看，而沒有「實」的作用。如一個公司有「總裁」、「董事長」等名稱，就是要讓它能統理好整個公司的運作。再者，爲了讓他有在此「名」位的作用，則必須有足夠的知識、能力與品德，也就必須有足夠的條件，才能有相應的「名」位。

---

<sup>107</sup> 同<sup>51</sup>，《論語·顏淵》篇，頁二三四。

## 2、中庸

**子曰：「中庸之為德也，其至矣乎！民鮮久矣。」**<sup>108</sup>孔子認為以中庸之道作為仁德的實踐，是最正確且最高明的，但人們卻無法掌握此原則很久了。中庸是孔子思想另一個核心的範疇。然而。什麼是「中庸」？根據朱熹《四書章句集解》：「中者，無過無不及之名也。庸，平常也」而關於「庸」，徐復觀先生認為是把「平常」與「用」連在一起，以形成新的內容，所以「庸」意指「平常地行為」，而所謂的「平常地行為」是指「有普遍妥當性的行為」而言，是指一個隨時隨地，每一個人所應實踐所能實現的行為。而此表明了孔子乃是在人人可以實踐、應當實踐的行為生活中，來顯示人之所以為人的「人道」。因此，「中庸」是指日常生活中所能實現也所應實踐的行為，而此是讓人在行為上能達到不偏不倚、無過之也無不及而能恰到好處。<sup>109</sup>

孔子在教導學生時，也是依照此一原則。《論語·先進》篇，**子路問：「聞斯行諸？」子曰：「有父兄在，如之何其聞斯行之？」冉有問：「聞斯行諸？」子曰：「聞斯行之。」冉有問：「聞斯行諸？」子曰：「聞斯行之。」公西華曰：「由也問聞斯行諸，子曰，『有父兄在』；求也聞聞斯行諸，子曰，『聞斯行之』。赤也感，敢問。」子曰：「求也退，故進之；由也兼人，故退之」**<sup>110</sup>知道了一種道理應該馬上實踐？同樣的一個問題，在子路詢問時，孔子回答他有父、兄在，所以應該先徵求他們的意見，怎麼能知道了就去做？而在冉有詢問時，孔子卻回答冉有知道了就應該馬上去實踐。孔子的學生公西華對此感到不解，而詢問孔子是什麼原因，孔子回答冉有行為較為退縮，所以應該鼓勵他前進；而反觀子路行動力較勝他人，但卻欠缺思考，所以應該抑制他。另一則是，**子貢問：「師與商也孰賢？」子曰：「師也過，商也不及。」曰：「然則師愈與？」子曰：「過猶不及。」**<sup>111</sup>子貢問孔子，子張和子夏誰比較賢能，孔子認為子張過頭了，而子夏卻有些不足。子貢因此認為子張比較強些，但孔子說過頭了與不足是一樣不好的，兩者皆無適度。

在《論語·憲問》篇中也提到，**或曰：「以德報怨，何如？」子曰：「何以報德？以直報怨，以德報德。」**<sup>112</sup>有人對孔子說，以恩德來回報怨恨，這樣的行為

<sup>108</sup> 同 81，《論語·雍也》篇，頁一五五。

<sup>109</sup> 參閱李澤厚《論語今讀》，頁一六三，台北：允晨文化實業股份有限公司出版，2002年6月，初版二刷。

<sup>110</sup> 同 92，《論語·先進》篇，頁二二二。

<sup>111</sup> 同 110，《論語·先進》篇，頁二一九。

<sup>112</sup> 同 67，《論語·憲問》篇，頁二七。

怎樣？孔子回答該以公正、正直來回報怨恨，而用恩德來回報恩德。孔子認為，若是用恩德來回報怨恨，如此，當別人對你有恩惠時要用什麼來回報恩德？這裡顯示出用怨恨來回報怨恨或著用恩德來回報怨恨，兩者都是極端的作法，並不符合中庸之道，而「以直報怨」才是最正確的作法。因此，中庸之道是對人事物的拿捏必須取其最適當而非折中的作法。如：有四杯水給一個口渴與不太口渴的人分。若依照折中的分法便是每人兩杯水，然而這並不恰當的，對口渴的人會太少，而對不口渴的便會太多。正確的分法是讓這兩個人各取所需，使兩人能得到各自的需求以達到最好的狀態，如此才是符合中道。

中庸的作法可以理解為「度」。也就是在管理過程中，所需要掌握的「適度」。在管理上需要掌握，用人要有度、獎勵要有度…等等。管理在用人上要有度，以用人的數量來說，超過了適當的數量，就會造成「人浮於事」，浪費了生產的成本。但若用人的數量不足，也會造成生產的延遲，達不到預計的表準。獎勵要有度，因為獎勵的目的是為了激勵士氣。獎勵過度，就會把獎勵視為理所當然的事，如此，並無法達到激勵士氣的效果。管理者必須掌握中庸之道，然而，中庸之道並非不緊不慢、不前不後、不好不壞取其折中的作法。折中的作法只是尋求表面上的一致，這是不符合實際狀況的。實際狀況是會隨著人事的不同而有變化，中庸之道即是要管理者能對實際狀況的變化有著較全面的觀察、了解，而此才能拿捏最適度的作法，如此才能達到最有效的管理。

### （三）管理的方式

孔子認為管理最好的方式應該是彼此能誠心對待「互相尊重、互信互惠」。是建立在彼此的團結與和諧上，而非互相對立的狀態。《論語·八佾》，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。」<sup>113</sup>這段話清楚的表達了孔子對於君臣相待之道的看法。是基於相對的關係，君使臣要以禮相待；為臣者則報以忠誠。因為，為君者是需要幫手來輔助治理國家、處理政事；而為臣者為君主服務除了能獲得俸祿之外，也是需要能有一位懂得自己才華的君主真心相待、委以重任讓自己能大展所才。所以，唯有君臣之間能互相尊重，彼此能真誠對待，才能讓彼此的關係在和諧的狀態各得其惠。

孟子也提出了同樣的看法，孟子告齊宣王曰：「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。」<sup>114</sup>然而，君臣平等互惠的關係，到了漢代卻被「君為臣綱」的說法所扭曲取代了。在這種條件下，君臣之間的關係已非平等，君王即使提出許多蠻橫無理的要求，為臣者卻必須無條件的服從、接受，但這已經不符合了原始孔子所主張的。如孟子所言，君王若對待臣子如自己的手足般珍惜，則為臣者也會對待君王如心腹般愛護；君王若對待臣子如犬馬般使喚，為臣者則會對待君王如普通人；君王若對待臣子如塵土草芥毫不重視，為臣者便會對待君王如仇敵。彼此之間的關係是和諧、是對立、是仇視全有賴管理者自己的努力。

孔子說：「躬自厚而薄責於人，則遠怨矣」<sup>115</sup>管理者最容易產生的毛病，即是在組織內部其擁有較高的權利與地位，就認為自己居高臨下，而不懂的寬恕他人，眼中只有別人的毛病，而沒有別人的優點。所以，一旦有問題發生，就開始批評、埋怨自己所屬的下級，而不懂得自我檢討過失。雖然孔子這句話是希望每個人都能有此修養。然而，一個管理者更應該有此認知，對自己要求嚴格些，而對待別人則應該寬厚些，如此怨恨自然能減少，人際關係自然能和諧。

另一方面，孔子所謂君使臣以禮，是包涵著管理者能夠以平易近人作為管理方式。平易近人是一個管理者該有的理念，也是一種做人的態度，一個平易近人的管理者會懂的將心比心，看待他人猶如看待自己，絕不居高臨下，傲視他人。孔子希望管理者能把平易近人當成一種自身的修養，而其內涵就在於能尊重別

<sup>113</sup> 同 <sup>104</sup>，《論語·八佾》篇，頁一一〇。

<sup>114</sup> 同 <sup>97</sup>，《孟子·離婁》下篇，頁五三一。

<sup>115</sup> 同 <sup>90</sup>，《論語·衛靈公》篇，頁二八四。

人，善解人意。然而，其表現出來的是一種平實的風格，絕非一種姿態，更非刻意的做作，而是自然的流露，是一種自覺的行為方式。平易近人不僅是一工作的態度，更是一種領導的藝術。

#### （四）管理的策略

##### 1、人無遠慮，必有近憂

子曰：「人無遠慮，必有近憂。」<sup>116</sup>這不僅是在說個人，同時也是指一個企業或著一個國家，在訂定管理的策略上若無長遠的考慮、準備，則必然會有眼前的憂患、危機。許多憂患、危機的出現是由於以前沒有做好深思熟慮；同樣的，今天的作為如果依然沒有長遠的考慮，未來必要面臨苦果。「人無遠慮，必有近憂」這句話，除了警惕自己，要對今日的事物深思熟慮、深度思考外；對於以往的作為所造成今日的憂愁，也是能有所提醒而改善的。而這就必須去追溯過去的哪些相關的決定、作為不夠周延，才造成今日的苦果？應該去設想假使重新來過，究竟有哪些錯誤是可以避開的？經過進一步的重新檢討，不但可以從這次的失敗中學得教訓、經驗，而不致重蹈覆轍，並且能強化對事物相關影響的認知，增長遇到相似事件時的決策與判斷的能力。俗語說的好，「不經一事，不長一智」。再者，危機的出現雖然總是難以避免的，然而，許多的危機卻是可以預防的，事先的準備也能使傷害降到最低。

孔子說：「暴虎馮河，死而不悔者，吾不與也。必也臨事而懼，好謀而成者也。」（《論語·述而》）在面對各種問題時，除應針對問題追本溯源，再加以考量趨勢及各種可能變化等因素，才能做出最周延的決定。然而，應該還有一個認知，即是外界事物是瞬息萬變的，並非是全然是個人所能百分之百掌握的。因此，遇到事情時，必須時時提醒自己不能過於自負，而要保持謹慎的心，隨時具有危機感。而這危機感並不代表要保守、退卻，而是要讓自己能做好解決事情的計畫。如此，就能在最少的錯誤下，讓事情能夠解決或成功。

危機的產生通常就是沒有做好長遠的思考，而只想到眼前的利益。子夏為莒父宰，問政。子曰：「無欲速，無見小利。欲速則不達；見小利，則大事不成。」<sup>117</sup>子夏擔任莒父地方的長官，向孔子請教政事。孔子教導子夏，不要急於快成，不要只見到眼前的小利。圖快，反而會達不到目的；只顧小利，也反而成不了大事。《韓非子·喻老》記載著一個故事，趙襄主學御於王子期，俄而與於期逐，三易馬而三後。襄主曰：「子之教我御術未盡也。」對曰：「術已盡，用之則過也。凡御之所貴，馬體安於車，人心調於馬，而後可以進速致遠。今君後則欲速

<sup>116</sup> 同 <sup>115</sup>，《論語·衛靈公》篇，頁二八三。

<sup>117</sup> 同 <sup>105</sup>，《論語·子路》篇，頁二四九。

**臣，先則恐逮於臣。夫誘道爭遠，非先則後也。而先後心皆在於臣，上何以調於馬，此君之所以後也。」**事情的成功與否，有的時候原因並非在於自己的能力或著條件不足，如上文中趙襄王已然學會了與王子期同樣的駕御術。但因為在心態上急於求成，怕在比賽中輸給了王子期。思慮因此而不夠周全，忘卻了人該與馬與車協調好等，其他該注意的重要地方，結果導致失敗。雖然，創造財富、追求利潤是企業的共同目標。但同樣的，若企業只懂得追求眼前的小利而不顧一切，如此便無法做的了大事。只想快速發展，卻不做好確實的準備。如，一業未穩卻想多方面發展、以未成熟的產品衝忙上市等，反而獲取不了利潤，達不到原本追求利益的目的。因此，企業應該懂得將眼光放遠，做好長期穩固的基礎、有長遠的計畫，才能達到追求利潤的目的，讓企業成長茁壯。

## 2、時效的重要性

**季文子三思而後行。子聞之，曰：「再，斯可矣。」**<sup>118</sup>上述強調管理者在訂定管理的策略必須要有長遠的考慮，然而這裡季文子做到了「三思」而後行，孔子卻說只要再次考慮周詳就可以行動了。兩者並沒有矛盾，前者孔子是說明行動前要做長遠的思慮，才不會因小失大。而後者孔子是說明過多的考慮反而會產生偏差，並且會錯過最佳的時機。《論語·子罕》也記載，**子在川上，曰：「逝者如斯夫！不舍晝夜。」**<sup>119</sup>孔子認為過去的時光和歲月就像河川，不分晝夜地向前奔流。在此，孔子藉由流水比喻，世間的變化就猶如流水隨著時間的推移，是不停的變化著。

**孟子曰：「孔子之去齊，接淅而行，去魯，曰：『遲遲吾行也，去父母國之道也。』可以速而速，可以久而久，可以處而處，可以仕而仕，孔子也。」**又曰：**「孔子，聖之時者也。」**<sup>120</sup>孔子在離開齊國時米還沒掏完就迅速離開。離開魯國時，卻慢慢的離開，因為孔子認為這是離開母國所應有的態度。孟子認為孔子能審時度勢、權衡輕重，做到取捨得當、去留有節而運用自如。該迅速就迅速，該延緩就延緩，該告退就告退，該出仕就出仕，所以孟子稱孔子是「聖之時者」。孟子接著又說：**「孔子之謂集大成。集大成也者，金聲而玉振之也。金聲也者，始條理也；玉振之也者，終條理也。始條理者，智之事也；終條理者，聖之事也。智，譬則巧也；聖，譬則力也。由射於百步之外也，其至，爾力也；其中，非爾力也。」**<sup>121</sup>什麼是「聖之時者」？孟子認為是集大成者，如奏樂時能以金聲做作為旋律的開始，以玉振作為旋律的結束。能以金聲做旋律的起頭而有好的開始，是智的體現。能以玉振作為旋律的結尾而有完美的結束是聖的體現。若以百步之外學習射箭為例。智，猶如技巧，聖猶如力量，能射到百步之外是靠力量，然而能從百步之外射中目標，就並非單單只靠力量了，而需要足夠的技巧了。

孔子肯定外在環境是有所變化的，也能在變化中作好適當的達變。而在現今的社會更是明顯，由於科學方法的發展，讓人類對於事物的認識、利用更是一日千里，這也使得環境的變化更加快速而可見。然而變化是落於時間中的，隨著時間的推進，讓人感受到事物的變化，環境的改變。因此，切合時間而有所變通是

<sup>118</sup> 同 86，《論語·公冶長》篇，頁一三六。

<sup>119</sup> 同 66，《論語·子罕》篇，頁一九三。

<sup>120</sup> 同 14，《孟子·萬章》下篇，頁五七八。

<sup>121</sup> 同 120，《論語·萬章》下篇，頁五七八。

必要的，是從具體實際的時間、地點、條件的不同而因時制宜，而非因循守舊，故步自封。所以是靈活、有彈性而權變的，具有極大的適應能力。

管理的環境亦是如此，是動態的，變化的。然而，當環境改變而遇到對自己不利的環境處於困窮時，作為一個管理者不可因此驚慌失措，而應該冷靜思考做好適時的變通。適時的變通是必須的，然而權變是結合原則性與靈活性的，在原則性的基礎上有所變通，而此原則性是來是傳統的繼承，所以任何的變通都必須建立在繼承的基礎上來進行，而非盲目的權變。因為，沒有了繼承即是否定了過去、傳統，如此亦是行不通的。

所以，一個管理者必須對環境的變化較為敏感，掌握變通的時機。如《易傳》所記，「幾者，動之微，吉之先見者也」幾，是指環境事物在變動時所先出現的徵兆。必須在變動還沒明顯影響到自己時，先發現、掌握此徵兆，這便是變通的最好時機。應當保持時時變通的心態，不可因為一時的勝利而感到驕傲，而忽略環境的變化是不斷的。保有居安思危、見幾而作的心態，才能做到與時偕行而能長久不衰。

## （五）管理的目的

孔子認為管理的目的是在安人並且使組織能夠和諧，孔子說：「修己以安人」，要能夠達到安人而能服人，必須先從自己做起。而孔子之後的儒家也保持這種理念，孟子云：「以力服人者，非心服也，力不贍也；以德服人者，中心悅而誠服也，如七十子之服孔子也。」<sup>122</sup>，又說：「桀紂之失天下也，失其民也；失其民者，失其心也。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。」<sup>123</sup>孟子認為安人並非用高壓的手段迫使對方屈服，而是在於使對方能夠安心，能以德服人讓對方心悅誠服。夏桀與商紂之所以失天下，即在於失去民心。而孔子的學生之所以眾多，即在於他們都是佩服孔子的德性而追隨孔子的。

孔子所說的「和」是與「同」不一樣的，子曰：「君子和而不同；小人同而不和。」<sup>124</sup>君子所追求的是和諧而非同一；小人則是追求同一而非和諧。和是在彼此間承認、贊成、允許有不同的差異與區別，而後能使這些差異、區別在經過調整、配置、處理到某個適當的位置，於是各得其所，能有整體的和諧。反之，「同」只是單純的同一堆疊。

和與同的不一樣，從齊景公與晏子的一段對話便可以詳細的了解。**和如羹焉，水火醯醢鹽梅，以烹魚肉，燂之以薪，宰夫和之，齊之以味，濟其不及，以洩其過。君子食之，以平其心。君臣亦然，君所謂可，而有否焉，臣獻其否，以成其可。君所謂否，而有可焉，臣獻其可，以去其否，是以政平而不干民無爭心。今據不然，君所謂可，據亦曰可。君所謂否，據亦曰否，若以水濟水，誰能食之，若琴瑟之專壹，誰能聽之。同之不可也如是。**（《左傳·昭公二十年》）晏子認為和猶如煮羹，必須用醯、醢、鹽、梅等調味料加上水與其他食材後用火將之完成，而人們才認為是美味。而「同」就如用水煮水，水與水相煮怎樣還是水，而不能變化出美味的菜餚。

晏子再將此一關係引申到君臣之間。君臣之間「同」的關係是，君主說可行，臣子就說可行。君主說不可行，臣子就說不可行。雖然表面上好像可以消除彼此的衝突與矛盾。但，若君主有不對的政策，只會造成更大的危機。然而，君

<sup>122</sup> 同 <sup>95</sup>，《孟子·公孫丑》上篇，頁四一九。

<sup>123</sup> 同 <sup>98</sup>，《孟子·離婁》上篇，頁五一二。

<sup>124</sup> 同 <sup>117</sup>，《論語·子路》篇，頁二五二。

臣之間「和」的關係即非如此，當君主認為可行的，作為臣，應當發現其中不可行之事，使的整個方案更加完備。當君主認為不可行的，作為臣，應該發現其中亦有可行之事，如此才能真正去除不可行的地方。如果君臣的關係能夠如此，便能做到政治平穩、民無爭心。

處理好管理主體與管理客體之間的矛盾而讓兩者能協調，以實現組織目標的活動是管理工作主要的課題之一。在實際實踐中，儘管管理主體與管理客體之間由於涉及的對象與領域不同，而有各種不同形式的矛盾。但是，在這之中，絕大多數都是非強度大的對抗性的矛盾。因為，這些矛盾的雙方，雖然是相互對立的，但在某種程度來說又是互相依賴的。因此，在處理這些非強度大的對抗性的矛盾時，決不能用強制除去對方來消解矛盾。如此，只會增加彼此的衝突，管理也就失去了意義。所以，孔子所強調的「和為貴」對現代管理來說有其重要的啓示與意義。

## 第二節 《論語》管理哲學的檢討與評價

有一個典故為「半部論語治天下」<sup>125</sup>，然而，孔子的理想在歷史上並沒有真正的實現過。雖然，孔子在魯國仕官時，曾經將其理想付諸實現，使魯國大治，並且成功的阻止齊國對魯國的侵略。但，隨著「隳三都」的計畫失敗與齊國饋女樂給魯定公與季桓子的事件，孔子認為其理想在此情況下無法實踐而開始周遊列國，孔子實際為政的時間只有短暫的幾年時間。而在漢武帝時，雖然聽從董仲舒的建議，獨尊儒家而罷黜百家。但實際上，董仲舒與漢武帝的施行已與原本的儒家理想相離甚遠。

而在漢朝之後，孔子與原始儒家的思想，也經常受到曲解與誤用，皆未能完全實現此理想。這種理想為能夠完全的落實，最主要的原因在於，孔子乃至於後來的儒者常常扮演著倡導者的角色，而非握有權力的統治者。雖然他們都盡力的遊說統治者能自我修養德性、實行仁政，但實際能做到的並沒有幾個君王。所以，如孔子般，當遇到君王能採用其建議或能直接賦予其權力實踐，便能將之實踐，而當君王將權力收回或不再聽從其建議，情況又會再度改變。

任何的思想、理論並沒有十全十美的，而孔子所說的東西亦然如此，也有其限制性。一般而言，儒家的思想是與中國傳統文化畫上等號的。然而，該釐清的是有些缺失，並非儒家所主張的。如，中國的歷朝各代皆是家天下，君王皆是同一家族繼承而來的。但，孔子所主張的是禪讓，以賢能者居之。再者，便是孔子之後儒者對孔子思想而有不同的詮釋，所衍生出來的問題。如，孟子的思想掌握了孔子仁的精神，強調彼此能真誠相待的「善心」，因此將道德發揮到頂點，但是卻較忽略了禮的實踐部份，而將禮亦是出於「善心」，這卻容易流於空談。荀子思想則是掌握了孔子禮的實踐部分，因此能將「治」的部份發揮到極限，但卻忽略了孔子仁的精神，所以無法深入其根本，改變人心。

若從孔子本身的思想來看，所遇到的最大問題便是道德的衝突。《論語·子路》篇，**葉公語孔子曰：「吾黨有直躬者，其父攘羊而子證之。」孔子曰：「吾黨之直者異於是，父為子隱，子為父隱，直在其中矣。」**<sup>126</sup>葉公跟孔子說，在他們

<sup>125</sup> 這個成語來源於宋，羅大經《鶴林玉露》，人言普山東人，所讀止《論語》…太宗嘗以此問普，普略不隱，對曰：「臣平生所知，誠不出此。昔以其半輔太祖定天下，今欲以其半輔陛下致太平。」趙普是北宋著名的政治家，是趙匡胤手下的推官。西元960年，為趙匡胤策劃「陳橋兵變」與「黃袍加身」，讓趙匡胤做了皇帝，改國號為宋。接著趙普又輔佐宋太祖東征西討，統一了全國。後來，宋太祖任命他為宰相。太祖死後他的弟弟趙匡義繼位，趙普仍然擔任宰相。後來趙普因為年老體衰病逝，家人打開他的書篋，裏面果真只有一部《論語》。

<sup>126</sup> 同<sup>124</sup>，《論語·子路》篇，頁二四九。

那裡有正直的人，其父親偷羊，卻能出來揭發。孔子回答說，我們這邊正直的人卻非如此，父子會顧及彼此的感情而互相隱瞞，正直的表現就在其中。孔子與葉公在什麼樣的情境下談論到這問題是無法得知的。但，不管是偷竊或著隱瞞犯罪，在現代社會的法治下，都會造成犯罪。而是該遵從個人情感的私德或是遵從社會正義的公德便會造成衝突。孔子對「直」的看法，並不包含法律上的是非乃至社會的正義，而是以個人情感的真誠性為要。孔子的看法是否正確是有待評估的，而也必須依照當前的社會狀況與個人所發生的情況有所取捨，才能做出最佳的判斷。

孔子的思想應用在現代管理所面臨的一個根本問題，即在於現代的企業是依賴利潤而能生存，所以是以追求利益為目標，而孔子乃至於之後的儒家是以仁義為本。因此，孔子與儒家對於義與利的看法能否協調？即決定了孔子與儒家的思想能否應用於現代的企業管理當中。

**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。」**<sup>127</sup>孔子認為富貴、利益是人們所想要的，而貧窮與卑賤是人們所厭惡的。然而，違背仁道利用不正當的方式來獲得利益取得富貴，由此來擺脫貧窮與卑賤並非君子所為。孔子所強調的並非要人去除喜好富貴與利益的欲望，而是在於取得的方式正不正當。《荀子·大略》篇也說，**義與利者，人之所兩有也。雖堯舜不能去民之欲利；然而能使其欲利不克其好義也。**<sup>128</sup>而是當利益與仁義衝突時君子能以仁義克服好利之心。孔子的義利之辨是在於，當追求利益時與仁義發生衝突，仁義的價值是利益所無法取代的，因此選擇仁義而不選擇利益。

然而，義與利在多數的情況下並非是衝突的。一個企業的領導者只要能做到「見利思義」，在追求利潤的同時，先要看看所求的利是不是合情、合理、合法而正當的，不要因求小利而忘大義或為了自己眼前的利益而損害了他人的利益。更進一步來說，當一個企業穩定成長，有了較大的規模後，在獲取利潤的同時，要能回饋社會，投入慈善和教育事業等。如，美國著名的石油大王約翰·洛克菲

---

<sup>127</sup> 同 55，《論語·里仁》篇，頁一一七。

<sup>128</sup> 同 106，《荀子·大略》篇，頁四五六。

勒。在他成功後，於 1909 年投入了大量的金錢，創立了世界上最大的慈善機構洛克菲勒健康與教育基金會，在其生前捐款高達五億美金。到了現今，洛克菲勒家族所捐建的慈善和文教設施，已遍佈全球。雖然他在商場上因石油的壟斷而毀譽參半。然而，在他成功後能回饋社會，卻是值得肯定的。所以一個成功的企業，不能僅僅停留在以賺取利潤為主要目的，而要能在成功的同時回饋社會、服務社會，才能真正獲得社會的肯定。

### 第三節 結語---《論語》的管理哲學特色與貢獻

廋焚，子退朝，曰：「傷人乎？」不問馬。<sup>129</sup>馬廋失火了，孔子上朝回來，首先詢問是否有傷到人，而非先問馬的損失。就如《論語》這段記載所敘述般，孔子思想的中心是環繞著「人」的問題，而以「人」作為其思想的中心。因此，有關於人的生存、人的價值、人的尊嚴、人的教育以及人的家庭和社會組織等以人為本的事情，便成了孔子所關心的課題。而實際上，人是社會的主體，也是組織的主體，更是宇宙構成所不可分割的一個部分。由這個觀點來看，治理、管理的核心是人，管理者是人，被管理的也是人。所以，人是貫穿整個管理的主要環節、要素。《論語》管理哲學以人為本的理念是值得吾人加以發展與弘揚。《論語》管理哲學的特色具有下列三點，分述如下：

- 一、重視管理者的個人管理，正己而後才能正人，管理者必須先由自己做到「君子」之道，有良好的品德修養與能力，才能做到「名位」相符，起「風行草偃」的功效。
- 二、強調德治感化的管理，如孔子所說：「道之以德，齊之以禮，有恥且格。」偏重教育啟發人的道德自覺心，在用刑法限制人的同時，更要「道之以德」、「齊之以禮」如此，管理才能長治久安。
- 三、「以和為貴」，促使人與人之間的關係更加的和諧與融洽。組織內部和諧氣氛的形成，組織才能有更好的發展。

從上述三個特點來看孔子認為治理或管理工作最基本的，便是協調人與人之間的各種矛盾。因此，孔子所說的「仁」，即是從人與人之間的關係是必須建立在彼此由內心情感的真誠互信對待為基礎。以每個人最基本的家庭中與家人之間自覺的情感為培育，由此作為「人性」的根本來源。將此觀點應用在現代企業管理來說，企業內部的員工不僅僅是一堆資本，為企業賺取利潤的工具。而是一個「人」的群體。因此，企業內的成員應該是互相尊重、互相信任的，而藉由彼此能多了解對方，隔閡便能減少，衝突與矛盾自然能降低，企業內部的凝聚力自然能增強。將孔子的觀點表現在管理的制度與規範上，即是孔子所謂的「禮」。與法治不同的是，禮並非由外在的律令迫使被管理者接受規範，而是每個人由衷誠心遵守規範。因此，「仁」（內心的真誠）是「禮」（外在的體制、規範）的基礎，所以禮是人文的儀式、規範。

---

<sup>129</sup> 同 <sup>127</sup>，《論語·鄉黨》篇，頁二〇八。

孔子以人爲本的精神，也爲其後的儒者所繼承。孟子從人性本善的觀點，認爲，人本身具有一種內在的道德自覺，亦即個人內心的「良知」。因此，從孟子的觀點來看，管理應該透過教育，啓發被管理者原有的道德自覺與積極性，而非採用嚴刑峻法、或霸道的手段來對待被管理者。與孟子相反，荀子提出了人性有趨向惡的理論。荀子認爲，「人之性惡，其爲善者僞也。」然而，荀子所說的人「性」是從生理欲望和需求來說。爲了滿足生理欲望和需求，因而互相爭奪產生的邪惡與暴力，此即人性的「惡」。從荀子的觀點來看，管理除了透過「禮義」的教育，導正人性中的惡之外，還要藉由法律來懲罰那些不爲善者。

雖然孟子與荀子皆延續著孔子對於「人」的重視，但兩者在人性論的看法卻是不一致的。孟子認爲人性原本皆是善的，因此孟子的思想是延續孔子「仁」的部份。而認爲人性是趨向惡的荀子，是延續孔子「禮」的部份。然而，「仁」是人性的內容，「禮」是人文的儀式、規範。仁是禮的內在精神，禮則是仁的表現形式，仁是禮的最高境界，禮是實現仁的途徑。孔子認爲二者結合，才是一種完善的人道精神。這種人道的精神是中國古代社會思想的精華也是人類永恆的主題，對於任何時代，任何社會都是適用的。而以此人道的精神作爲建立管理模式的基礎，即是本文所最主要展示《論語》所載的思想對於現今管理最有貢獻的價值所在。

# 參考書目

## 主要參考書目（排序依出版日期之先後）

1. 劉寶楠、劉恭冕 注《論語正義》，台北：世界書局，1956 年。
2. 王弼 注《論語正義》，台北：廣文書局，1972 年，初版。
3. 彼德 杜拉克，《管理學 - 使命 責任 實務》，台北：聯經出版，1974 年
4. 徐復觀，《中國思想史論集》，台北：台灣學生書局，1988 年 2 月。
5. 錢穆，《孔子與論語》，台北：聯經出版，1991 年。
6. 匡亞明，《孔子評傳》，南京：南京大學出版社，1992 年 1 月。
7. 孫欽善 譯注《論語》，台北：錦繡出版社，1993 年，再版。
8. 蔡仁厚，《孔孟荀哲學》，台北：台灣學生書局，1994 年。
9. 朱建民，《儒家的管理哲學》，台北：漢藝色研出版，1994 年 1 月 初版。
10. 潘乃樾，《孔子與現代管理》，北京：中國經濟出版社，1994 年 4 月。
11. 程樹德，《論語集釋》北京：中華書局，1996 年
12. 錢穆，《四書釋義》，台北：蘭台出版社，2000 年。
13. 李澤厚，《論語今讀》，台北：允晨文化，2000 年 6 月。
14. Bounds & Lamb 原著，王妙雲 譯《現代企業管理》，台北：高立圖書 2000 年 8 月，初版。
15. 楊倞注、王先謙集解《荀子集解 考證》，台北：世界書局出版，2000 年。
16. 陳榮波，《哲學、語言與管理》，桃園：繼福堂出版社，2001 年。
17. 曾仕強，《中國管理哲學》，台北：三民書局，2004 年四版。
18. 朱熹，《四書集注》，台北：台灣古籍出版有限公司，2004 年 5 月。
19. 劉志海，《當論語遇上企業》，台北：海鵠出版社，2004 年 5 月。
20. 袁闓，《管理哲學》，上海：復旦大學出版社，2004 年 10 月。
21. 陳義，《論語給現代人的啟示》，台北：大展出版社，2005 年 2 月。

## 一般參考書目（排序依出版日期之先後）

1. 杜預注、孔穎達等正義《春秋左傳正義》，台北：藝文印書館 1955 年初版。
2. 鄭玄，《周禮注疏及補正》，台北：世界書局印行，1963 年。
3. 葉衡，《荀子》，台北：台灣商務印書館，1970 年。
4. 令狐德棻，《周書》，台北：宏業書局印行，1972 年。
5. 王夢鷗，《禮記今注今譯》，台北：商務印書館，1978 年
6. 王肅注，《孔子家語》，一 卷，台北：中國子學名著集成編印基金會，1978 年。
7. 柳宗元，《柳宗元哲學選集》，台北：河洛圖書出版社，1978 年。
8. 邢昺，《論語正義》，台北：藝文印書館，1982 年。
9. 成中英，《中國哲學的現代化與世界化》，台北：聯經出版社，1985 年。
10. 郭崑謨，《管理概論》，台北：三民書局，1985 年。
11. 郭崑謨，《中國管理科學大辭典》，台北：大中國圖書，1986 年。
12. 高明，《高明孔學論叢》，台北：黎明出版社，1986 年。
13. 王聘珍，《大戴禮記解詁》，台北：世界書局印行，1986 年。
14. 蔡仁厚，《儒家思想的現代意義》，台北：文津出版社，1987 年。
15. 黃光國，《儒家思想與東亞現代化》，台北：巨流，1988 年
16. 馮友蘭：《中國哲學史》，台北：藍燈文化，1989 年。
17. 王夫之，《讀四書大全說》，濟南：山東友誼書社，1989。
18. 孔穎達，《禮記正義》，六三卷，台北：藝文印書館，1989 年，《十三經注疏》本。
19. 陳奇猷，《韓非子集釋》，高雄：復文圖書出版社，1991 年。
20. 何晏集解、皇侃義疏《論語集解義疏》，台北：廣文書局年，1991 年。
21. 蔡仁厚，《孔門弟子志行考述》，台北：商務印書館，1992 年。
22. 唐君毅，《中國文化之精神價值》，台北：正中書局，1992 年，二版。
23. 康義勇，《論語釋義》，高雄：麗文文化，1993 年，初版。
24. 李國祥、李長弓、張三夕 譯注《史記》，台北：錦繡出版社，1993 年，再版。
25. 曹亦冰 譯注《新序、說苑》，台北：錦繡出版社，1993 年，再版。
26. 朱正義、林開甲 譯注《禮記》，台北：錦繡出版社，1993 年，再版。
27. 牟宗三，《中國哲學的特質》，台北：學生書局，1994 年再版。
28. 余英時，《中國思想傳統的現代詮釋》，江蘇省：江蘇人民出版社，1995 年。
29. 楊澤波，《孟子性善論研究》，北京：中國社會科學出版社，1995 年。
30. 郭建勳 注譯，《新譯易經讀本》，台北：三民書局，1996 年

31. 彼德 杜拉克著，周文祥、慕心編譯。《巨變時代的管理》，台北：中天出版社，1996年。
32. 牟宗三，《政道與治道》，台北：台灣學生書局，1996年。
33. 陳大齊，《論語臆解》，台北：臺灣商務，1996年。
34. 司馬遷，《史記》，一三 卷，北京：中華書局，1997年。
35. 屈萬里 譯注《尚書今註今譯》，台北：台灣商務印書館，1997年3月，初版。
36. 勞思光，《新編中國哲學史（一）》，台北：三民書局，1999年。
37. 蔡仁厚，《中國哲學史大綱》，台北：臺灣學生書局，1999年。
38. 鄒昌林，《中國禮文化》，北京：社會科學文獻出版社，2000年。
39. 楊伯峻，《論語譯注》，香港九龍：中華書局出版，2000年。
40. 錢為禮、施振榮、朱博湧，《雄霸亞洲》，台北：天下雜誌，2000年4月，一版。
41. 嚴長壽，《總裁獅子心》，台北：平安文化出版社，2003年。
42. 郭沂，《郭店竹簡與先秦學術思想》，上海：上海教育出版社，2002年12月。
43. 程顥、程頤《二程集》，王孝魚點校，北京：中華書局，2004年。

### 期刊（排序依出版日期之先後）

1. 馮友蘭，再論孔子關於仁的思想，《孔子哲學討論集》，北京：中華書局，1963年。
2. 侯家駒，先秦儒法兩家管理觀念之比較，《中國式管理研討會論文集》，(三九至五四頁)，台北：時報出版社，1984年。
3. 曾仕強，以儒家為主流的中國式管理理念，《中國式管理研討會論文集》，(八一至一頁)，台北：時報出版社，1984年。
4. 毛子水，論語朱注補正，《輔仁學誌 文學院之部》，(第一四期一至一八頁)，1985年6月。
5. 嚴奇峰，儒家意識型態對中國人性格的影響，《管理與哲學研討會論文集》，(一七七至二六頁)，台北：時報出版社，1991年。
6. 王邦雄，中國哲學的管理觀念，《管理與哲學研討會論文集》，(一至一九頁)，台北：時報出版社，1991年。
7. 李景林，先秦儒學中庸本義，《吉林大學社會科學學報》，(第四期一至八頁)，1994年。
8. 楊福泉，孔子中庸考釋，《淮陰師專學報》(第二期三七至三九頁)，1995年。
9. 譚家哲，論《論語》之「學」，《東海哲學研究集刊》，第二輯，1995年。
10. 唐君毅，孔子在中國歷史文化中的地位的形成，台北：鵝湖出版社，《寂寞的新儒家》，(一七至二三頁)，1996年。
11. 胡念耕，孔子中庸新解，《社會科學戰線》，(第二期一五至一一二頁)，1997年。
12. 傅佩榮，《論語》詮釋的相關問題，台北：《哲學雜誌》第三十二期，2000年5月。
13. 周光慶，朱熹四書解釋方法論，《孔子研究》，(第六期四八至五八頁)，2000年。
14. 梁濤，荀子與中庸，《中國社會科學院研究生院學報》，(第五期七三至七八頁)，2002年。