

## 【第三章】 儒家道德之企業倫理文化觀

將儒家道德代入企業框架，是現代儒學外王事功的一個具體實際的活動。企業賺錢一如國家興盛，重點就是在於使民安居樂業，使人民（員工）願意拓墾國家（公司行號）這塊田地，把生活環境（利潤、市場、就業機會）創造出來，則國家富強（公司營利）自然人民就可以分到好處（員工薪水、津貼福利）。雖說公司不同於國家，這塊田地或許是個人私產的規模，卻依然足以養活數個家庭。所以說，為何要將儒家道德代入企業框架，就是希望上位者愛員工如子給予機會與發展空間，員工也需謹守管理指揮表現效率，將公司的田地耕好，以期上下皆能分享收穫。確實，企業是私有化的不同國家的公有化，但臺灣四面環海，人口眾多卻又田地太小，自由放任的態度下，只會呈現多頭馬車而毫無成效，公司發展無望或競爭惡劣，都是降低獲利的敗因，從企業主本身公德善心做起，老闆樂善好施而員工禮敬之，推己及人便能群策群力，久之企業有了進展（田產豐收）。以上，簡單描述了中華文化的企業倫理文化的觀念，很明顯地，不同於西方文化的倫理觀點（相較之下較強調權利與義務）。

### 第一節 企業文化

傑出企業都有一個強勁有力的企業文化(corporate cultures)作為基礎，企業最重要的資源是人，而貫穿公司內之人員能生生不息地運作的動力，則是企業文化。<sup>49</sup> 技術、品質可以被抄襲，但是企業文化這種無形的資產是沒辦法學得一模一樣的。雖然西方的知識與技術，我們學習與開發延用，但是民情風俗學不來，學了也不適合，特殊的就業文化便產生不同的企業管理模式。中國人就要用中國人的管理方式才是最有效率與實質收益。若以儒家道德做為中國人的管理方式，則一個具有良好企業文化的組織，會使得其成員凝聚為一股動力與向心力，並不自主的融入組織中，進而塑造出共同的價值觀與行為模式，因此，一位企業管理者，尤其是企業最高層之經營者，若能建立優良的企業文化，重視企業倫理，加強員工教育訓練以灌輸企業的價值觀，同時主管自己以身作則，言行一致，則必能使組織內主管與部屬之間的工作價值觀趨於一致，進而提高部屬的組織承諾、組織公民行為及工作績效。

#### （一）傳統價值影響企業文化

企業文化是由企業經營者憑著他的管理意志，決定一套處理周遭事務的方法所創造的。<sup>50</sup> 所以一個企業經營者的人生觀、價值觀非常地重要，再再地影響著

<sup>49</sup> 迪爾 甘迺迪，江玲譯，《塑造企業文化》（台北：經濟與生活，民國七十三年），序言。

<sup>50</sup> 曾仕強，《中國的經營理念》（台北：經濟日報社，民國八十年），前言。

企業文化的格調與效益，甚至是企業生命。有一種常見的問題：「究竟中國人的定義是什麼？」《中國人的管理行為》一書提到：「秉持孔子的立場，凡是接受中華文化，以中華文化為依據而言行的人，不論其血統、出生地、國籍為何，都是中國人。如果根本不重視中華文化，甚至鄙視中華文化，不依中華文化而行的人，在我們的眼中，都已經不算是中國人了。」<sup>51</sup> 孔子的立場，其人本思想，於今可以修正為國際性觀點，孔子的中國人就是現在的世界公民。中華文化受儒家薰陶幾千年，是中華文化的道統，華人對經濟行為的最終目的，有自己的詮釋，與價值觀。Brindley(1989)說：仍影響中國人行為的傳統價值分為五類<sup>52</sup>：

- (1) 第一類價值是：人與人之關係(human relationship)有關的價值，包含仁、人情關係、面子等，這類價值使中國人重視關係與階級輩份，並發展出相對應的行為法則。
- (2) 第二類價值是：道或說是道德(morality)或自律，其中包含仁、義、禮、恕及中庸，這五種價值導引中國人重視自律與勤苦努力工作或向學，並遵守忠、義、互惠與報答等工作倫理規範。
- (3) 第三類價值是：家庭關係中的孝，包含尊重父母、維持家庭和諧、祭祖、傳嗣等價值。
- (4) 第四類價值是：權威主義(authoritarianism)，相信長者、高位者、精英份子的統治權力，服從權威，強調階級與地位。
- (5) 第五類價值是：實際(practicality)生存(survival)與物質主義(materialism)，重視生存與實際，使中國人能適應環境壓力，同時也使國人相當能包容不同理想與價值觀念，重視實際的價值與孔子重視教育的價值相結合，也使改善生活成為教育的目標，上述傳統價值仍透過各類機構及正式教育體系傳達給下一代。

華人社會，雖然政治，社會和經濟系統皆不同，但傳統價值依舊是或深或淺地影響著華人的心，遞造出與西方重視權利義務的不同文化觀。當經營者肯定儒家道德的價值觀，實施道德管理，這樣的文化反映在現代的企業上，其企業必是一個良心的企業，企業雄心建立在企業良心之基礎上。

## (二)臺灣民間信仰影響商業文化

進一步探討臺灣民間的商業文化，民間信仰佔據非常大的一個部份。金紙製造業者說：臺灣一年就燒掉了三條高速公路。這樣的比喻也許太過誇張，但民間信仰對臺灣人來說的確是不可抹煞的心靈寄托，也是臺灣特殊的文化之一。有些

<sup>51</sup> 曾仕強，《中國人的管理行為》(新店：百順出版，民國九十年)，第四頁。

<sup>52</sup> 鄭伯壘，黃國隆，郭建志主編，《海峽兩岸之企業倫理與工作價值》(台北：遠流出版，民國八十七年)，第二百一十二至二百一十三頁。Brindley, T.A. (1989). Socio-psychological value in the Republic of China (1). *Asian Thought and Society*, 14 (41~42), p.114~115.

規模較大的廟亦供奉至聖先師孔子，人民對神明祈福，反應出百姓無恆產則無恆心的道理，也看出儒、釋、道、禪宗的思想在臺灣的影響。儒家不反對貨殖，乃因商為生活的方式，或有儒學可助商生計，從儒與商的輔成作用可知，道理的通達尚需教育協助，或從有經驗的歷程中取得成熟的智慧；然而，儒與商仍是兩種不同的質素，只有典籍學問也無法全然取代理行為標準的分歧。雖說學問多數由儒家的教育角色所傳遞，但不識字的人或未受教育的人又該如何帶領他們瞭解呢？民間信仰有其文化影響力，涉及人性和基本生活心態，瞭解臺灣人的心理亦包含著臺灣成長軌跡之情感。不識字的人或未受教育的人，在這樣純樸的文化裡，人與人相處的日常生活中，人倫道理日用而不自知，不見得就不懂儒家的道理。

民間信仰不單純只是喜好，生意人對這方面更有他的一套見解，形成很特殊的商業文化，農曆每月初一、十五拜神明，初二、十六拜土地公和好兄弟，是台灣生意人每個月必行之事。除了民間信仰，影響臺灣生意人心理的就是宗教，良好的宗教信仰，必有道德的因素在內，包含教化的功用，談及信仰，都是勸人向善，往正確的道路上走去，無論是佛教的慈悲心、道教的無為，儒家的內聖外王思想，有些道理都能相通，對商業行為雖然沒有直接的關係，但是透過文化的薰陶，無形之中影響著臺灣商業文化甚至是一個企業裡的企業文化。

### (三)企業文化與人才培育

由於近代科技快速進步，許多知識專業取得並不困難，難就難在延覽與保留人才，人才的延覽與保留，端看企業的文化。企業文化具有很強的吸引力、用人的機制和具有吸引人才的措施，就能夠吸引人才與留住人才，使企業內部員工願意為企業服務效勞，不為外部利益所動，使外部的人才甘願投效，但不是為了一時的利益而來，只是看到了企業的發展願景和企業的工作氣氛。企業的第一項功能就是安置人員，並通過建立以人為本的管理和經營機制為社會創造財富，所以為員工創造發揮其才能的機會是一個企業義不容辭的責任。<sup>53</sup>

二十世紀中以後，世界經濟舞台擴大，運輸及通訊科技進步，國與國之生產力競爭，廠家與廠家成本品質之競爭，產業與產業技術之競爭，個人與個人才能之競爭日趨劇烈，尤其 1990 年以後，無線通訊與電腦結合之網路出現，資訊科技與財務工程(financial engineering, FE)之交叉應用，使以「知識員工」為基礎的「虛擬組織」(virtual organization, VO)「知識財產權」(intellectual property, IP)以及「永續創新」(continuous innovation, CI)成為公司生產力的主要來源，所以知識教育的永續追求，也被築入公司人才管理的基石，電腦化的「知識管理」也成為公司「圖書資料管理」「考察報告管理」「研究成果管理」「讀書報告管理」

<sup>53</sup> 公 然，《當論語遇上企業》(台北：海鷗文化出版，民國九十三年五月)，第二百五十九至二百六十一。

的系統化工作，所以「學術知識」在二十一世紀更成為選拔員工的重要標準，二十世紀中期以後開始說公司「不創新，就死亡」也說教授「不出版，就滅亡」現代則要說員工「不學習，就淘汰」。要變化員工氣質，塑造優良企業文化，除了靠董事長與總經理以身作則的精神領導及公司完整制度之外，最重要的條件就是靠員工永續進修，追趕世界潮流的學術知識。<sup>54</sup>

企業要永續經營必須培養員工完美人格改變氣質，教育與訓練雙管其下。人類的主要改變：知識的改變(knowledge changes)，態度的改變(attitudinal changes)，行為的改變(behavioral changes)，以及群體或組織行為的改變(group or organizational performance changes)。<sup>55</sup> 孔子的學說，以德化禮治為主，卻不完全廢棄刑罰，他的主張，其實是禮刑並用，以禮治本，而以刑治標，禮是積極的，法是消極的，可備而不用。以道德教育員工，培養才德兼備的人才，是企業永續經營的基石。

## 第二節 企業責任

企業的目的是為了賺取利潤，要執行適當的企業活動，利潤的確不可或缺，但是，利潤本身不是企業的終極目標，企業應該為社會服務，改善人的生活，只有為了把這個基本的使命做得更好，利潤才變得重要和必要。諾貝爾得主傅利曼(Milton Friedman)認為：「企業唯一的社會責任就是增加利潤。」<sup>56</sup> 然而，即使是傅利曼也注意到不得不對這個準則增加一些條件限制，例如人們應當遵守法律並重視社會基本的倫理風俗。一個有道德的良心企業，是絕對重視責任的，對內能使員工安心，對外使社會安寧。因為負責任的企業，才能在社會上永久生存，就像一個肯對自己與他人負責的人，才能在社會上立足，並發揮其影響力，創造更多道德價值。

企業乃社會之公器，具有公益性，因此，經營者應改善生活素質，增進經濟福祉，調和社會各階層之利益，實現社會責任為職志。以納稅為榮，把利潤還給社會促進國家繁榮，倘若企業能夠達成它應有的使命，企業才有存在的價值，所以企業之經營，不是只是一人之事。企業為社會責任而犧牲利潤的觀點是一種誤解，因為社會責任只意味著商業的目的，是要去做商業通常要做的事，使社會富足與增進富足人的荷包的富足，是同樣重要的，同樣的，將錢花在關懷性的事物上，並不是偷了利害關係人的錢，然而，最終目的是去教化全人類，成就道德價

<sup>54</sup> 陳定國，《現代企業管理》(台北：三民出版，民國九十二年)。第二百九十二至二百九十三頁。

<sup>55</sup> 曾仕強，《中國管理哲學》(台北：三民書局出版，民國九十三年)，第一百零九頁。

<sup>56</sup> Peter W.F.Davies，歐陽敏，陳永芳譯，《企業倫理》(台北：韋伯文化事業出版，民國九十年十一月)，第一百二十二至一百二十四頁。

值，而非叢林的戰鬥者、有效率的機器人或者是優秀的士兵。我們如何將每個人牽連起來則仰賴於我們自己性格的德性本質，沒有誠實公正和信任，商業交易就永遠不可能發生，缺少了友善榮譽與忠誠，商業組織將分崩離析，沒有了良心為基礎，商業的合法性及有效性便瓦解了，所以要避免短視近利，避免用計算的方式去實踐道德。良好的企業能提供感情上的支援，同時成為代理學校或宗教，傳遞具有醫治良方的道德訓誡。只有健全的個人倫理才能構成健全的企業倫理。修身才能齊家才能治國至平天下。

近年來《遠見》雜誌積極呼籲「企業社會責任」(CSR, Corporate Social Responsibility)並設立獎項，其所指的是企業要重視倫理與品德、股東權益、勞動人權、供應商管理、消費者權益、環境、社區參與、績效資訊批露及對利害關係人的責任等。其目的就是希望台灣的企業：

- (1) 能與「世界標準」接軌，超越當地環境中的自我滿足。
- (2) 能與「楷模經營」接軌，超越正派經營的自我要求。
- (3) 與「永續發展」接軌，超越財富增加的自我局限。

這種「世界標準」、「楷模經營」、「永續發展」的遠見，就是要開創台灣企業宏觀天下，胸懷遠見的大格局，變成世界級的企業。<sup>57</sup> 西元二千年，全美最大成衣連鎖專賣店 GAP 拿著「人權安檢核協定」(Human Right Compliance Agreement)上門，要求在大陸、柬埔寨、印尼、約旦及台灣代工生產的台南企業簽署，等確實做到後，才有資格簽單。<sup>58</sup> 企業負起社會責任不單純只是做做公益而已，也對企業本身有直接的利益關係，所以，經濟行為要受儒家道德的約束，良好的道德是能夠給予企業經濟上的附加價值。

### 第三節 企業倫理

根據 Laura L. Nash 的說法：「企業倫理學乃是研究個人道德規範如何應用到商業活動和公司目標上，不是另一套的標準，而是研究個人在企業情境下所遇見的特殊問題」。<sup>59</sup> 查字典可知，倫是人與人之間的關係，倫理是人與人之間相處的道理或方式。中華民族則更加把家庭倫理或君臣倫理放進企業營運中，所以跟

<sup>57</sup> 《遠見雜誌》，高希均，鼓吹企業社會責任，2005年6月，第三十四頁。

<sup>58</sup> 《遠見雜誌》，林宜諄，驚覺CSR時代來臨，2005年6月，第一百三十六頁。

<sup>59</sup> 李春旺，《企業倫理》(台北：中正出版，民國八十九年)，第十四頁。 Laura Nash, *Good Intention Aside: A Manager's Guide to Resolving Ethical Problems*(Boston, Mass: Harvard Business School Press, 1993),p.5.

歐美講究人與人之間對等關係的權利義務很不相同，研究企業倫理就是為了了解在不同企業中該如何經營人與人之間的生活。

#### (一) 企業倫理與教育意義

企業倫理除了有企業責任的含意之外，重點在於「教育」。在國內企業倫理的重要性也越來越受重視，民國七十九年起，美國亞洲協會與中華民國管理學會共同資助「台灣企業倫理」研究計劃、舉辦講座、研討會，並將其成果出版，又製作錄影帶教學個案十卷，此外，企業界以其支持成立的文教基金會舉辦倫理講座或投入社會公益活動，如洪建全文教基金會、金庫文教基金會等，另外，許多企業開始撰寫「企業倫理守則」，學術界方面，越來越多的商學管理學院開設經營倫理或職業道德的課程，也在反映這個潮流或趨勢。<sup>60</sup> 企業倫理課程在我國商學教育中較晚被重視，一般管理教育都標榜著培育企業領導人才，其教育精神都以培養學生解決企業問題的能力為主，所以特別注重各種管理能力的訓練，基本上，這種以功利主義為基礎的教育哲學，在今天看來有重新檢討的必要。

#### (二) 企業倫理與家族特色

以廠為家，是中國式管理的精神，因此中國式管理的目的在於「安人」，「家」才是中國人安居的處所，員工以廠為家，就能身安心樂，既忠誠又肯做事，為企業目標而盡心盡力，貢獻自己的智慧與能力，做好份內的工作。以廠為家是自願式的，是心甘情願，而又自動自發，才是真正的以廠為家，也才能發揮以廠為家的真正功效。<sup>61</sup> 儒家倫理包含了一種引發其工作的信仰和價值，還有一種對家庭的奉獻，以及重視紀律和節儉的規範，此倫理體系已進而衍化成為促進生產力的工作倫理，而儒家重視和諧而團結的規範，則已從和諧的家庭，轉移至現代的企業機構之上。儒家修身、齊家、治國、平天下之思想是推展漸進式的，而家是一個人的根，家庭除了是傳宗接代延續生命的地方，也因為彼此的需求，為了這個家而不計代價地付出，所以家是一個最小基本單位的經濟體。

#### (三) 企業倫理與個人倫理

儒家道德特別重視個人對家庭的責任，但是，重視家庭絕非等於忽視個人，其特質即在以重視家庭來實現個人，家庭使個人扮演更具有責任心的角色，探究起來，重點仍在個人而不在家庭，企業一如家庭，成員表現出道德自我，才能充分體認他對企業家庭的責任。要使成員表現出道德自我，則必須配合以儒家道德管理訓練所得的有效人才，能為組織所用。所以企業組織的成員，應該先化外人為家人，一體成為企業大家庭的家人。誠如孔子君君臣臣，父父子子來加以激勵，

<sup>60</sup> 李春旺，《企業倫理》(台北：中正出版，民國八十九年)，第二百一十三至二百一十五頁。

<sup>61</sup> 曾仕強，《中國的經營理念》(台北：經濟日報社，民國八十年)，第一百三十九至一百五十一頁。

便是借重倫理的力量，來勉勵成員恰如其分地扮演好自己的角色。<sup>62</sup> 企業必須相當尊重每一成員的個人存在，亦即肯定每一成員的存在價值，讓他深切了解企業家庭需要他，依賴他，讓他自覺自己的生存價值所在。亞洲人普遍動之以情輔助誘之以利，更有甚者希望回溯古早風氣，公司就像大家庭，老闆就是家長，員工就是家人，以期得到集體共患難的向心力，這是功利社會中恐怕只存於三四年級生的往昔革命情感，而革命情感必須仰賴健全地制度來加以維繫保持長久。倫理本身以企業而論，絕非像家族中的長幼有序，而是期望上司與下屬間能自律，謹守分際，互相尊重、相互鼓勵、相互扶持，如一家人一樣為公司努力，共存共榮。

---

<sup>62</sup> 曾仕強，《中國的經營理念》(台北：經濟日報社，民國八十年)，第一百三十九至一百五十一頁。