

【第四章】 儒家道德之管理哲學應用

刻意塑造或標榜「善」於企業文化並不完全符合儒家道德，因為這應該是每一位老闆和小職員的義務，是自律性道德。而且同一間企業不可能所有的員工都是高標準，實際上是良莠不齊，比例上的多寡而已，也因此企業才有進步的動力。在形成一股公平公義的社會氣氛下，貧與富、善與惡、知足與不滿，才能維持在最小差距的相對平衡中，社會的問題才能減低，社會上仍有本質缺陷與能力低下的窮困者，相當的社會回饋或義工服務，可以獲取不同的心靈經歷。當社會回饋、義務服務越來越多時，大同之道是很有可能實現的。企業的營利，最後能導向善的並不多見，從政治、從盈餘、從主管到員工的概括而論，最終仍見於成本開支到營利所得的統計數據。唯利是從的公、私企業本體很難抑制利慾的誘惑(例如在拼業績的時候)，故必須試著提升為善、從義的精神修養，更進一步可以訴諸輿論，提醒公、私企業以及個人。企業主、管理者應該如何經營？帶領整個團體朝正確的路上前進，讓道德實踐真正可以落實在工商企業裡呢？將儒家道德代入企業框架，可以治本的實在方式就是「教育」，企業主、管理者除了扮演老闆、資方的角色之外，在其領域中亦兼具傳道、授業、解惑的能力。

第一節 管理哲學之定義

一、何謂企業管理

企業管理(business management)是企業與管理二詞合併而成，是二十世紀以來流行於美國歐洲日本等經濟先進社會，但在二十一世紀，普遍風行於亞洲華人文化二十億人的社會，包括台灣及中國大陸。企業的狹窄定義是指所有追求利潤或營利的事業，而其廣泛的定義則是指所具有企盼(expectation)、企圖(purpose)、企求(requirement)、目標(objective, goal)(任何理想境界的事業)。企業管理的知識乃是追求成功而非追求失敗的功夫。所謂管理(management)泛指任何機構的主管人員設法經由他人(即部屬)之群體力量(包括腦力及體力)，來完成工作目標(包括公目標、私目標、社會目標)的系列活動。⁶³

二、何謂管理哲學

管理包含兩個層面：一是它的形上基礎，為管理哲學(management philosophy)，二是形下理論，是具體而明確的管理制度和方式，稱為管理科學。管理哲學是對管理經驗作反省的活動，是形成企業文化的骨幹，是策略規劃的基礎，是管理的最高指導原理，足以批判、選擇和修正管理科學，目的在解決管理理論實施的困難及其缺失，並確立一套價值觀與信念，使經營者得以因時、因地、

⁶³ 陳定國，《現代企業管理》(台北：三民出版，民國九十二年)，序。

因人、因物而制宜，卻不忘其根本。管理哲學就是日本人所說的經營理念也就是管理之「道」，這裡的「道」不是一個理論，不能當做一個理論來看，「道」是行走的道路，亦即「所由」，持經達權，以虛控實，秉持常道去變易，才能夠萬變不離其宗。經營者擁有一套正確的經營理念，才能把管理科學發揮得很好，所以它具有兩大使命：一是清理觀念，研究管理究竟是什麼？為何而管理？也就是促使經營者從全局的眼光來看管理。二是指導行為，研究管理應該是什麼？如何去管？以指導的立場來檢討管理，明辨我們應該怎樣管理。換句話說，管理哲學必先追究管理的意義，再評估其價值。⁶⁴

就像美國管理界近年來風行的「權變理論」(contingency theory)，權變理論只注意到「變數」而忽略了「常數」，一味追求「變數」，結果只著重某一端，因為變必須相對於常而言，假若沒有「常數」，則「變數」即不成其為「變數」，經營者的智慧，真正表現在他持有自己的「常數」，也就是自己的一套「管理哲學」，能夠有所不為，有所不變，然後才能面對若干「變數」，這種秉持正道(經)以求適應(權)的態度，即是「持經達權」，如果能權不離經，那就不致離經叛道，經權相輔相成才是正道。⁶⁵ 企業的興亡、營運的優劣、決策的當否、以及組織氣候的良窳、社會評價的好壞，無不繫於企業經營者的管理哲學。

第二節 日本企業的儒家管理哲學實踐

就企業管理發展的歷史而言，二十世紀以前，為「生產導向」時代，重視技術的改進；二十世紀初期，是「財務導向」時代，側重財務的規劃與調度；1920年代以後，由於生產過剩，企業界紛紛致力於貨品的推銷，意識到消費者的重要性，因而邁入「市場導向」的時代，從如何銷售良好產品，逐漸轉變為如何生產賣得出去的好產品。然而日本企業管理，早已進入「理念導向」，亦即「管理哲學導向」時代，美國加州大學日裔教授威廉·大內(William Ouchi)在其Z理論(Theory Z)中，明言日本企業經營者最津津樂道的，乃是自己的經營哲學，他們以在企業中實踐個人哲學為傲，管理哲學與企業經營融合為一，才是戰後日本企業紮實發展的根本原因。⁶⁶ 最有意思的，是日本企業的經營理念，絕大部份源自我國，特別是我們多年以來盲目抗拒、極力詆譏的儒家思想，以下所舉的例子，是實踐儒家管理哲學的日本企業：

⁶⁴ 曾仕強，《中國的經營理念》(台北：經濟日報社，民國八十年)，第二十四頁。

⁶⁵ 陳定國，《現代企業管理》(台北：三民出版，民國九十二年)，序。

⁶⁶ 同註六十四。

一、辻澤榮一

辻澤榮一(1840~1931)是日本企業近代的開山祖師，先後創立股份有限公司五六百家，其中至今經營歷史已逾百年已上的有第一勸業營行、王子製紙、日本郵船會社、東洋紡織、東京海上火險會社、石川島播磨、大日本人、造肥料會社等，這些企業能夠綿延至今，除了客觀環境因素外，最主要是他秉持的經營方針均以《論語》作依據，以《論語》作為商業的聖經，闡揚「論語中有算盤，算盤中有論語」，躬親授與員工「論語講義」，他所提倡的「義利合一論」之要點可歸納如下⁶⁷：

- (1) 致富根源應以仁義道德公正之理為本，否則所求之富永不可能持久
- (2) 商才不能背離道德而存在，故論道德之論語乃為培養商才之所依
- (3) 謀義和仁義道德看來相異，但必須並列而立，如此，國家才得以健全地發展，個人也才能各得其合理的財富
- (4) 行仁義正道以求富貴，捨棄不合於正道的富貴
- (5) 將得自社會的財富回饋社會，因一個人是無法成就大事，還需靠國家社會的助力，才能求得其利，也才能安全地生存，故財富越多，所接受的社會助力也就越多，故回報社會就是酬報此恩惠的行動，也是當然的義務。
- (6) 治國濟民不可無道德修養，經濟也不可或缺，故經濟與道德要彼此調和，要齊頭並進企業家不應只汲汲算計個人的私利而罔顧社會的公利，而應遵循仁義道德以進行利用厚生之道。

二、松下幸之助

松下幸之助生於 1894 年的日本和哥山縣，創設「松下電氣器具製作所」，松下公司目前在日本擁有一百零五處分店，在海外十個國家(美國英國澳大利亞西班牙巴西東非秘魯新加坡馬來西亞中華民國)設有十七處相當規模之工廠，每年總營業額約為日幣一兆六千億圓，對日本經濟之發展與繁榮具有不可磨滅之貢獻。公司員工在朝晚會上齊聲朗誦松下七精神：產業報國、公明正大、和親一致、奮鬥向上、禮節謙讓、順應同化、感謝報恩。⁶⁸松下幸之助篤信佛教真理經世濟民，提倡商業道德，著重人才培養，重視實踐精神。

美國固特異輪胎公司董事長彼利奧曾說：「孔夫子講道理，日本人實踐道理」⁶⁹ 儒教(尤其王陽明之學)與佛教經由朝鮮半島傳入日本，儒教被接受的原因，貝

⁶⁷ 蘇鎮安，《先秦儒家修己安人理念之研究》(東海大學企業管理研究所碩士論文 民國七十七年六月)，第一百二十八至一百三十頁。

⁶⁸ 松下幸之助，周君詮編譯，《實踐經營哲學》(台北：讀友出版，民國六十八年)，第一百零七頁。

⁶⁹ 同上。

原益軒也說到了，儒教清淨誠明而立於正直之理，且以人倫日用之常道為宗，故適合日本的民情風土，也與日本傳統的宗教神道的教義相合，甚至於足以輔翼神道，符合日本的簡素精神。⁷⁰

第三節 今日台灣企業儒家管理哲學實例

台灣現代企業已開始重視儒家思想，把商業道德列入企業管理與領導統御之中。例如張博堯(宏碁電腦教育訓練中心協理)曾宣示，宏碁的企業文化是以「心性本善」為核心，「心性本善」就是儒家道德的形而上的肯定⁷¹。年營業額 2500 億的主機板龍頭大廠「華碩」集團董事長施振棠在民國九十三年寫下台灣新紀錄，決定把員工品德列入年終考績。立下「謙、誠、勤、敏、勇」五大評估原則，佔考績 15%，華碩品牌總監韓德行：「施先生一再的提醒我們同仁，在公司不斷追求成長的過程中，品德在人才的培育上是相當重要的一環，很多專業的技巧、專業訓練可以靠外界的訓練而達到培養，可是品德是一個內在的內涵。」事實上，國內許多家公司都對員工的操守有所要求，像威盛王雪紅不准員工出入酒店，張忠謀嚴禁台積電員工喝花酒，更是強調「好的道德就是好的生意」，聯電則是明令禁止員工索取回扣。⁷² 儒家道德在當今的台灣工商企業界，是否能發揮重大作用或影響？或問：儒家道德是否已經不斷地起作用 and 影響著？生活中的例子做為最好的論證，朝好的方向發展，就是對這類問題的答覆。

第四節 儒家道德之管理功能實踐原則

管理主要的五個功能包括了規劃(planning)、組織(organizing)、任用(staffing)、指揮(directing)、控制(controlling)，所管理的對象是企業八資源：土地資源(land)、人力資源(manpower)、資金資源(money)、物料資源(materials)、機器設備資源(machines)、產銷技術方法資源(methods)、情報資訊資源(information)及時間資源(time)。⁷³ 其中「人」的問題最多，用人的功能包括募才(recruitment)選才(selection)薦才(placement)育才(development)留才(retaining)五步驟。⁷⁴ 每個部份都有它的問題存在，人力資源是企業最重要的一環，更仰賴管理哲學的知慧管

⁷⁰ 黃俊傑，福田殖主編，《東亞文化的探索》(台北：正中出版，民國八十五年)，第十八頁。

岡田武彥，日本文化與簡素精神，簡素精神即表現技藝越趨向單純化，內面的在越緊張高揚而深化，這就是簡素精神，貝多芬交響樂曲的名指揮家 Wilhelm Furtwängler 所說：「偉大者皆單純的格言亦即藝術的格言。」

⁷¹ 據經濟日報 1997 年 10 月 13 日一篇報導，頭銜是指當時的，不是現時的。轉引謝仲明，儒商精神研究 2003 育達通識教師研習暨中台灣技職通識發展聯盟觀摩會論文集。

⁷² 陳昺豪，葉俊宏，《TVBS 電子報》，華碩實施品德考績，2004 年 11 月 26 日。

⁷³ 陳定國，《現代企業管理》(台北：三民出版，民國九十二年)，序。

⁷⁴ 同上，第四百八十九頁。

理。

美國管理學大師彼得·杜拉克(Peter F. Drucker)強調，管理是以文化為轉移，並且受其社會的價值、傳統與習俗的支配，管理越能配合一個社會的傳統、價值與信念，則其成效越大。我們常希望以華人的方式管理華人的事情，因此，實施管理應配合中華文化傳統才能成功。⁷⁵ 儒家道德的管理哲學最主要的基本原則即良心，管理的目的與意義在於安人，具有道德價值。孔子說：

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。(為政篇)

孔子的意思是說：「用政令來規限，用刑法來整治，民眾苟免刑法但缺乏廉恥；用德來教化，用禮整治，民眾有廉恥而且敬服。」依照事物的發展規律原理去踐行叫做「道」，而內心的美醜善惡好壞叫做「德」，以德來管理是德的具體做法。⁷⁶ 管理主要的五個功能包括了規劃、組織、任用、指揮、控制，管理者進行管理的時候，會遇到一些當前我國管理者的共同難題⁷⁷，制度、員工守則的擬定，都是應現實所需再另行調整，我們只要能把握儒家道德管理哲學思想的精髓，就能夠在現實生活中靈活運用，則不失其道。

一、規劃

規劃包括訂定目標策略及方案等，主要會遇見的問題大致上是：「目標的訂定，不能過低，也不可過高。經營者的實際困難，是高、低的標準何在？究竟從哪一角度來衡量判定？有數字依據的，尚能以每年增加百分之幾來研擬，無法用數字表示的目標，又如何具體編訂？再說，依本機構的實際情況所擬定的目標，即使合情合理，而又切實可行，但就整個社會來說，此一目標是否合適，如何評定？目標既訂之後，能否隨時修改？如果答案是肯定的，那訂不訂目標有何區別？假若答案是否定的，則無法達成目標，又將如何處置？通常編訂目標時，由上而下，先指示一個總目標，再由各部門擬訂可行的數字；或由下而上，先由各部門提出預期的目標，再彙集成為總目標，孰優孰劣？」⁷⁸ 或者「決策的正確性，大抵由結果來判斷：成功的時候，我們會找出一百條理由，來證明我們的預測接近事實，決策十分正確；失敗的結局，又使我們歸咎於決策的錯誤。但是我們平

⁷⁵ 蘇鎮安，《先秦儒家修己安人理念之研究》(東海大學企業管理研究所碩士論文 民國七十七年六月)，第一百二十八至一百三十頁。

⁷⁶ 公然，《當論語遇上企業》(台北：海鴿文化出版，民國九十三年五月)，第三十八頁。

⁷⁷ 這些難題在曾仕強，《中國管理哲學》(台北：三民書局出版，民國九十三年)，第二至六頁中有詳細提到，本文後續中，筆者轉引這些細節部份的問題點，參考此書中的見解，進而嘗試以本論文前兩章的義理架構來討論這些問題，引申出儒家道德在實際管理層面的哲學思想。

⁷⁸ 曾仕強，《中國管理哲學》(台北：三民書局出版，民國九十三年)，第二至六頁。

心而論，事實真是如此嗎？誰能擔保這些不是出於我們一廂情願的想法呢？」⁷⁹
「規劃的氣氛，如何形成？過份熱衷於規劃的工作，是否有害？在時間上、成本上應如何加以控制？過份的冷漠或不關心，又將如何補救？氣氛能否持久？發生變化時如何掌握？」⁸⁰

目標有擬訂的必要，有目標整個組織才有方向。高低是相對的，沒有固定的標準，這要看經營者管理的最終目的是什麼？如果是為了業績的考量，便有了提高業績的做法。然而經營者清楚明白企業的目的除了利潤之外，還有道德才是最終目的，對內部員工做到安人，對外部要盡到社會責任，這樣的管理目標，無論是對員工或對社會皆符合期望，基於員工的安人理念與社會責任的考量，朝善的方向前進，自然可以合情合理符合中庸之道訂定切實可行的目標。識情況而定，越具體可數的目標，越適宜自下而上，例如業務員對客戶訂單有確切的數據統計，對組織訂目標更有實際的效益；越抽象而無法具體表示的，越應該由上而下，當經營者與員工取得共識，有相同的經營理念，則目標一致，相信自己對工作的付出是生產者直接對社會盡責任的道德表現，所以不管由上而下或由下而上都能順利協調訂定目標。

有些經營者堅持依據價值前提如組織目標、效率準則、公平準則、個人價值觀念等，及事實前提包括個人技術知識、組織提供的事實資料等，以選擇最為有利的決定。有的經營者寧願單憑直覺，獨斷獨行，也有的經營者先依科學的方法選定方案，然後再打電話徵詢對此問題並不瞭解的妻子，以便做最後的決定，因為經驗證明妻子的直覺十分可靠。經營者採取何種途徑，主要取決於他的哲學理念。⁸¹我們常說成功等於正確的目標加上正確的方法，但是世事無常，有不虞之譽，有求全之毀，生死有命，富貴在天，不見得結局都是在我們預料之中，而且謀事在人，成事在天；豈能盡如人意，但求無愧我心，做生意必須有隨時承擔風險可能性的心理準備，主要還是憑良心做事最實在，就算不幸遇到失敗，也不會陪葬了自己的人格。

倘若大家都依主管的好惡，抱著投其所好的心理來擬訂計劃，往往是企業不能正常發展的主要原因，經營者與員工肯定道德是最終目的，必有共同的理念與向心力，規劃的氣氛就不致過份於冷漠或中斷，因為安人的考量，絕不會過份熱衷開會規劃造成弊害，妨礙大家的安寧，而且更能發揮各自的專業進行有效率的規劃氣氛。儒學是注重實踐的學問，肯定儒家管理哲學的企業，必定注重規劃的可行性，並非開完會規劃完就大功告成，主要還是實踐的部份。

⁷⁹ 曾仕強，《中國管理哲學》(台北：三民書局出版，民國九十三年)，第二至六頁。

⁸⁰ 同上。

⁸¹ 同上，第七頁。

二、組織

組織包括建立適當的組織系統協調組織，會在組織方面遇到的問題是：「部門如何劃分，才能又分工又合作？表面的合作和實質的合作如何辨識？分工而不合作時，管理者應該怎麼辦？」⁸² 或者「有些人心目中自有他獨特的一套組織，他也許任何人的指揮都不接受，僅僅服從最高主管的命令；他可能編制在銷售部門，卻因為會計部門的主管是老闆的堂兄而寧願聽命於會計主管，不理睬銷售主管的指揮；他自認只敬佩機構內的若干主管，對其他上級一概表現不服氣的態度。管理者遇此情形，是否即視其為『非正式組織』？應如何予以調整？」⁸³ 以及「權的授與，有沒有一定的標準？權的層級，能不能具有彈性？緊急時與平日的情況，有否不同？權力與責任，應如何轉移？如何調整？」⁸⁴

分工合作聯成一詞，並非代表分工即是合作，或者分工必然合作，表面合作，實質不合作的實例，觸目皆是，主管的褒貶獎懲更足以激發各單位的氣勢，使用不當，將越增不合作的可能性，強制勸導威脅利誘往往不能奏效，如何促成真正的分工合作，有賴經營者正確的經營理念。⁸⁵ 慈善單位「慈濟」以「愛」為管理以「戒」為制度，慈濟人秉持大愛的精神，不分你我真正做到分工合作，主要是每個人都有正確的理念，為同個目標前進。雖然慈濟是佛家，但對世人的付出，卻也包含了儒家的道德實踐，亦即每個人都可以做的善，慈濟不是營利機構，但其名聲全球皆知，其領導者證嚴法師的個人修持與領導風範，對企業經營者來說是個很好的楷模與參考，同理，亦說明了部門如何劃分，重點在於大家對經營理念濟貧教富的認同，發揮互助共營的精神。

各人心目中自有其組織體系，未必就能構成非正式組織，經營者可以依據他的哲學理念，而有不同的措施，例如採取安撫的方式，調整其職務，盡量使其心目中的組織體系，符合實際的情況，或者強制迫其就範，非接受組織安排的指揮系統不可，當然也可以透過同仁的勸導，促其自行調整，改變原有的想法。⁸⁶ 透過溝通透過教育使其明白君子群而不黨和而不同的道理，無論接受怎樣的安排都是經營者決心用道德管理，用心對每個員工人格的教育與磨練，目的使員工在企業這段期間真能獲得成長，而不是只出賣勞力與時間換取薪水當個機器而已。

如果我們觀察大雁的飛行，就能體會到以和為貴的真諦，當每隻大雁展次高飛的時候，也為後面的隊友提供了向上之風，由於組成 V 字隊形，可以增加雁

⁸² 曾仕強，《中國管理哲學》(台北：三民書局出版，民國九十三年)，第二至六頁。

⁸³ 同上。

⁸⁴ 同上。

⁸⁵ 曾仕強，《中國管理哲學》(台北：三民書局出版，民國九十三年)，第七頁。

⁸⁶ 同上。

群百分之七十的飛行範圍。當某隻大雁離開雁群時，他立即感到孤獨飛行的困難和阻力，他會立即飛回隊伍，善用前面同伴提供的向上之風繼續前進。每三至五分鐘時間，就會更換領頭雁，先前的領頭雁會自動退至末端休息，以保證整個雁群的飛行速度。他們配合的默契和諧，沒有一點破綻。⁸⁷沒有一隻雁獨佔舞台，而且每一隻雁出來都可以是領導者，不像螃蟹組織和鬚牛組織，螃蟹組織就是一隻螃蟹要爬出簍子的時候，其他的螃蟹也想爬出去，但牠們的方式是試圖拉下別人好當自己的墊腳石，最後是一隻也爬不出來。鬚牛遷徙端看最前方的領導者，倘若最前頭帶隊的牛不見了，整個組織也就無頭緒而失去方向。所以經營者要完全的授權與信任尊重，前提是每個成員都必需成長認同經營理念，學習獨立才能互助共營，讓組織能和諧地朝目標前進也讓自己在組織中能有自我實現的機會。在 1992 年的研究發現，員工個人與公司彼此對組織價值觀的重視程度愈一致，則員工對公司的認同與投入程度愈高，離職率就愈低。⁸⁸

三、任用

任用包括人力資源需求之決定，人員甄選運用訓練及發展。其問題是：「『班底』如何形成？有哪些好處？又有哪些弊害？沒有『班底』行嗎？會不會變成孤家寡人？」⁸⁹或者「『同鄉』好用嗎？管理者是不是應該六親不認？如果真的那樣，擔保會有良好的效果嗎？」⁹⁰「『管理候選人』如何培養？是否讓他知曉？對其他的人有何影響？發現不妥當時又該如何處置？這算不算培養『班底』或『親信』？」⁹¹

有些人覺得班底是一種沉重的包袱，而有些人羨慕別人有班底，總是認為自己是孤家寡人一個，有事情都找不到人商量。班底就是 Team，經營者應先端正自己的思想與作風，自然物以類聚，擁有志同道合的班底，這樣的班底不為私利，不樹立門風，不舞弊，不擋賢路，這樣團結有共識的班底是企業與經營者的一大福音。孟子說：

存乎人者，莫良於眸子，眸子不能掩其惡，胸中正，則眸子瞭焉；胸中不正，則眸子耗焉，聽其言也，觀其眸子，人焉廋哉？(離婁章句上)

孟子的意思是，要知道一個人心正不正，看他的眼睛就知道了。人才第一，惟才是用，孔子亦說：

⁸⁷ 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)，第三十三頁。

⁸⁸ 鄭伯璦，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)，第一百五頁。

⁸⁹ 曾仕強，《中國管理哲學》(台北：三民書局出版，民國九十三年)，第二至六頁。

⁹⁰ 同上。

⁹¹ 同上。

視其所以，觀其所由，察其所安，人焉廋哉？人焉廋哉？(為政第二)

孔子意思是說：觀看他的做為，考察他的經歷，瞭解他安於什麼，你不就對此人非常清楚了嗎？因為此人對你來說已經沒有任何隱瞞的了。所以任用人才擇人的標準，不應該建立在同鄉不同鄉，經營者應培養知人善任的能力，不必避嫌不用同鄉或親屬，因為人才優秀與否，可用不可用，與此均無關係。

人的生命有限，然而企業應求永續經營，力求發展，所以有培養管理候選人的必要。日本松下幸之助曾說「松下是培育人才兼賣電器的公司」⁹²，培育人才是企業永續經營的資源。舉善而教不能，是企業領導者在能力資源管理上的必修課程，舉善就是舉用善良的人，教不能就是教化沒有能力的人。

有人講，員工並不是企業的財富，對企業有用的員工才是企業的財富，有企業的總裁講，有德有才破格錄用，有德無才培養使用有才無德限制錄用，無德無才堅決不用，舉善是使用人才的標準，教不能是要通過對員工的培養和培訓達到舉善的標準。⁹³ 經營者最好不動聲色，不露痕跡，逐步訓練若干管理候選人，不斷評鑑比較，加強各種必須的經歷，最後訓練成功，順理成章，自為大眾所接受。為私利而培養管理候選人，是不光明的，遲早會受到大家的阻撓；為公利而培植，就算是自己的班底或親信，如果大家公認是合適的，也會一致熱烈擁護，沒有異議。⁹⁴

四、指揮

指揮包括人員之激勵與領導。在指揮方面的問題是：「激勵有效嗎？會不會產生反效果？能不能持續？胃口越來越大怎麼辦？」⁹⁵「人性究竟是『樂於工作的』還是『耽於安逸的』？強而有力的領導是必需的嗎？無為而治可不可能？我們不願意被指揮，是否意味著我們不願意接受他人的管理？管理者的想法，能不能代表大眾的希望？如果是的，那大家都不願意被管理，還談什麼管理？」⁹⁶或者「溝通如果是困難的，主要的癥結何在？對方並不是聽不懂，卻不願意接納，該怎麼辦？有溝通能力的人真的就能溝通嗎？那為什麼同一個人，對甲易於溝通，對乙卻十分困難？同樣的道理，管理者也發現對人際關係有研究、有素養的

⁹² 松下幸之助，周君詮編譯，《實踐經營哲學》(台北：讀友出版，民國六十八年)，第一百一十五頁。

⁹³ 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)，第六十四頁。

⁹⁴ 曾仕強，《中國管理哲學》(台北：三民書局出版，民國九十三年)，第十四頁。

⁹⁵ 曾仕強，《中國管理哲學》(台北：三民書局出版，民國九十三年)，第二至六頁。

⁹⁶ 同上。

人，未必就有良好的人際關係。」⁹⁷

孔子說：

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。
(顏淵十二)

孔子的意思是出門如同見到貴賓，使役民眾如同承擔大的祭祀，自己不想的，不要強加於他人，在邦郡裡沒有怨恨，在家中沒有怨恨。仁就是由內心修養的道，發揮到外面做人做事的用，尤其是做為領導者待人之用，尊重任何一個人，做事態度如主持大祭。經營者寧可捨物質而重精神，不因耽於自己食求溫飽與居求安樂，而忽略了更重要的事情，才能持久激勵員工，利多而弊少。⁹⁸使員工認為自己的目標應該列為次要，而樂於朝向組織的目標並發生認同作用，把組織目標當成自己的目標，最好的方法不是說服，而是激勵，管理人必須充分瞭解員工的個人目標，例如：工作樂趣，地位，薪資，權利，自我滿足，自我實現，才能有效利用激勵法則。⁹⁹

領導者之領導術，或稱領導作風乃是指主管人員站在前頭以身作則，感化部屬，使其心悅誠服，跟隨主管之努力方向及努力程度，以完成目標之管理方法。領導術、指揮術、溝通術、激勵術、協調術等和計劃術、組織術、用人術、控制術都是企業有效管理的企業將帥術(effective ways of business generals and commanders)，所以有效總裁、總經理的管理術就是企業將帥術。¹⁰⁰沒有道德的領導，只是權謀而已。孔子要求「君君、臣臣」提醒為君的人務必先要求自己做好君應該做的事情，以身作則，臣才會盡臣的力。《禮記》大學：

古之欲明明德於天下者，先治其國，欲治其國者，先齊其家，欲齊其家者，先修其身，欲修其身者，先正其心，欲正其心者，先誠其意，欲誠其意者，先致其知，致知在格物，有次序的先行其言而後從之。(為政二)

經營者自己要先做好榜樣，認識自己，尊重自己，而後人敬之，所謂言教不如身教，像日本的經營之神松下幸之助與台灣的王永慶，其勤儉務實的精神，無形之中帶給員工很大的激勵。如果一味要求部屬，責怪部屬，用權力威勢來壓迫

⁹⁷ 同上。

⁹⁸ 曾仕強，《中國管理哲學》(台北：三民書局出版，民國九十三年)，第二至六頁。

⁹⁹ 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)，第二百二十九至二百三十一頁。

¹⁰⁰ 經濟日報 EDN B-School 之「企業將帥術」2002.10.4 轉引陳定國，《現代企業管理》(台北：三民出版，民國九十二年)，第五百零三頁。

他，是沒有實質效果的。有效的領導基礎便是以身作則。

經營者的誠意要讓對方知道，一方面喚起他的良心，使他自動來體會我們的真意，才有良好的效果。企業主管之領導行為愈重視體恤因素，則部屬之組織承諾愈高，也愈積極表現組織公民行為，再者，企業主管領導行為的結構因素與組織公民行為有顯著正相關，但與組織承諾的相關不顯著，此外，進一步由典型相關分析可以發現，主管的體恤因素可以有效的正向預測組織承諾及組織公民行為。¹⁰¹ 強調體恤關懷的領導行為對員工效能有相當的正面影響，因此主管平日應多尊重信賴鼓勵及關懷部屬，並儘量採行雙向溝通的方式，如此將有助於提高部屬的工作滿足及對公司的承諾感，並會促使部屬積極表現出公私分明協助同事及愛護組織等組織公民行為。¹⁰²

五、控制

控制包括員工績效衡量、差異分析、改正行動之採行。其問題是：「控制的技巧很多，但都未能及於人的心理因素，例如預算常常和主管的聲望、影響力成正比，而不一定配合實際的需要；作業稽核(operational audit)每因執行人員的態度而產生不同的評價，也就是沒有嚴格一致的標準；計劃評核術(PERT)則由於少數人的幸災樂禍而導致『悲觀時間』(pessimistic time)已屆卻仍無法完成的尷尬場面。心理因素，往往是管理者苦惱的最大根源。大家存心看熱鬧，那才是最要命的。」¹⁰³「控制極易情緒化：內部稽核彼此熟悉，很容易互相串通，久之流弊自生，假若強調對立，大家鬧僵了，也不是企業之福。外部稽核比較客觀，但是容易形成內部聯合一致對外的姿態，會計公司或管理顧問公司，有時難免顧慮及此，而不敢直言不諱。管理者為了避免情緒化，對稽核的態度，應如何方稱合適？」¹⁰⁴ 或者「不革新就是落伍，革新則勢必遭遇障礙。管理者墨守陳規，大家批評他保守，不能趕上時代。一旦革新，又譏為『新官上任三把火』或『死愛出風頭』、『拼命製造升官發財的機會』，何去何從，實有進退兩難之感。」¹⁰⁵

啟蒙式自利心態(enlightened self-interest)也會關心別人的福利或需要，但這跟儒家道德不一樣，對前者而言，關懷別人成為一種競爭武器，一種手段。瞭解對方的立場，傾聽顧客或員工的心聲，尊重員工等，若不是真正從心裡做，也只是一種不成熟的利己想法而已，目的都是使自己的利益拓張，或是因為這樣做的結果對自己有好處，這種想法被心理學家 H. S. Sullivan 稱之為合作的道德觀(a

¹⁰¹ 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)，第一百九十六頁。

¹⁰² 同上，第一百九十七頁。

¹⁰³ 曾仕強，《中國管理哲學》(台北：三民書局出版，民國九十三年)，第二至六頁。

¹⁰⁴ 同上。

¹⁰⁵ 同上。

morality of cooperation)。真正關心別人為別人設想，這跟為了使別人跟自己合作而去關懷別人，做法上是很難分辨真偽，但心態上卻是天與地的差別。¹⁰⁶ 不能獲得人心的控制，通常都是不常久的，也多半是虛假的，不可靠的，所有科學工具，如果不真心配合，結果一定不如預期的好，孔子最重視心理因素，深知人心的向背，才是成敗的關鍵，先使大家心悅誠服，才能事半功倍，人性本善，只要我們將心比心，以良心對良心，用我們的心來感應大眾的心，必能深獲人心，贏得民心。¹⁰⁷

控制要避免情緒化，惟有主管部屬，一律講求修身之道，先修己才談得上成物，先修身然後才有資格齊家治國平天下，把做事和道德結合在一起，人的品德，和他的工作成果有密切的關係，時常反省，時時警惕，又能各以安寧為本，自然不會任由情緒來影響正常的控制。革新是應該的，要從安定中求進步，不可操之過急，因為功成不居，斷無必要因求急功而造成想像不到的傷害與浪費。革新如果對安寧有益，大家必定反應良好，有了道德作為客觀的標準，革新的是否必要，則一目瞭然，推動起來，也比較順利。¹⁰⁸ 管理者持有良心，很快就會被員工所察覺，增強他們的向心和信心，員工一但相信他們的管理者是大公無私的，是公正不偏的，是仁慈為懷的，則管理者任何改良措施，他們都會深具信心，認為是為大家好的，是合情合理的，是有其必要的，此種信心，形成堅強的向心力，足以消除任何的阻力，推動新的管理方法，則順利有效。

¹⁰⁶ 李春旺，《企業倫理》(台北：中正出版，民國八十九年)，第二百二十一至二百二十三頁。

¹⁰⁷ 曾仕強，《中國管理哲學》(台北：三民書局出版，民國九十三年)，第十五頁。

¹⁰⁸ 同上，第一百九十一頁。