

五分鐘破冰

近代中國的落後 vs. 傳統中國的光輝

日本人、韓國人到中國人.....

儒家是中國現代化的障礙？

東亞經濟奇蹟背後的文化因素

儒家倫理重登歷史舞台

從亞洲價值 → 中國的管理智慧

國立台北大學
公共暨政策系
葉仁昌 教授

儒家的管理哲學

壹、組織中的管制原理：自律或他律？

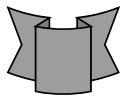
貳、組織中的用人之道：尊賢使能

參、組織中的成員地位：工具或目的？

肆、組織中的角色扮演：為臣之道

伍、組織中的互動倫理：家族模型

陸、組織中的報酬分配：階層或平等？



儒家的管理哲學

壹、組織中的管制原理：自律或他律？

一、孔子對法律的不信任

二、恥感文化與罪感文化

三、是高調的烏托邦嗎？

四、君子犯義，小人犯刑

壹、組織中的管制原理：自律或他律？

一、孔子對法律的不信任

子為政，焉用殺？……君子之德風，小人之德草，草上之風必偃。

不信任法律的三個理由：

- 1.法令者治之具，而非制治清濁之源也。
- 2.必也使無訟乎！
- 3.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。

壹、組織中的管制原理：自律或他律？

一、孔子對法律的不信任

二、恥感文化與罪感文化

為什麼不闖紅燈？不亂停車？考試不做弊？
不亂擺攤販？

儒家 Silent revolution 的理想：

強烈地相信人格、道德與教育這些可以提昇人的自律心的東西，將社會改造的賭注放在對人性的教化上

壹、組織中的管制原理：自律或他律？

一、孔子對法律的不信任

二、恥感文化與罪感文化

三、是高調的烏托邦嗎？

自律訴求是對？是錯？（同學討論）

- 1.掘井止渴？
- 2.聖人難求？大多數人是賢「不及堯舜」、暴「不為桀紂」，管理應取人性的平均值

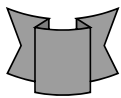
溫哥華捷運、紐西蘭釣魚的經驗例證

壹、組織中的管制原理：自律或他律？

- 一、孔子對法律的不信任
- 二、恥感文化與罪感文化
- 三、是高調的烏托邦嗎？
- 四、君子犯義、小人犯刑

「禮不下庶人，刑不上大夫。」「由士以上則必以禮樂節之，眾庶百姓則必以法數制之。」

以自律為最終理想，他律則是調適過程中必要的罪惡



儒家的管理哲學

貳、組織中的用人之道：尊賢使能

- ※一、賢德 + 才能的雙重分工
- ※二、最大難題：如何知人善任？
- ※三、孟子的建議：推舉
- ※四、尊賢使能的兩個面向

貳、組織中的用人之道：尊賢使能

※ R. D. Putnam: 孔子影響下的 meritcracy

※ 賢德標準 + 才能標準 ➡ 兩者分工

※ 「論德而定次，量能而授官，皆使其人載其事，而各得其宜。上賢使之為三公，次賢使之為諸侯，下賢使之為大夫。」（荀子·君道）

※ 「賢者在位，能者在職。」「尊賢使能，俊傑在位，則天下之士皆悅，而願立於其朝矣。」（孟子·公孫丑上）

貳、組織中的用人之道：尊賢使能

- ※ 若兩者不能兼備呢？
- ※ 「如有周公之才之美，使驕且吝，其餘不足觀也已。」（論語·為政）
- ※ 臣子必須品德忠誠之後方能要求其知能。臣子若無品德卻多知能，就像是豺狼一樣。
- ※ 最大難題：如何知人善任？
- ※ 領導人的普遍盲點：超級自戀
- ※ 透過群眾式的選舉，好嗎？

貳、組織中的用人之道：尊賢使能

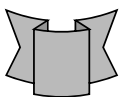
- ※ 孟子的建議：推舉
- ※ 「舜有天下，選於眾，舉皋陶……湯有天下，選於眾，舉伊尹。」（論語·顏淵）
- ※ 「左右皆曰賢，未可也。諸大夫皆曰賢，未可也。國人皆曰賢，然後察之，見賢焉，然後用之。」
- ※ **核心精神**：①、不自以為是；②、不被左右把持；③、挑戰與考驗

貳、組織中的用人之道：尊賢使能

- ※ 尊賢使能的兩個面向：
- ※ ①、有位者必有其德能：各個位置的角色扮演者，應具備與其地位相稱的德與能，否則即應該去位下台
- ※ ②、有德能者必有其位：組織應發展出某種制度，俾使有德能者能取得高位，不會出現反淘汰或劣幣驅逐良幣。「大德必得其位，必得其祿，必得其名，必得其壽。」（中庸，第十六章）

貳、組織中的用人之道：尊賢使能

- ※ 「有德能者必有其位」的具體設計：
- ※ A、在人員的甄選 (recruitment) 上：
 - ※ 純粹的成就取向 → 科舉
- ※ B、在報酬分配的差別待遇上：
 - ※ 以階層化來作為追求德能的誘因
 - ※ 「德必稱位，位必稱祿，祿必稱用。」
(荀子·富國)



儒家的管理哲學

參、組織中的成員地位：工具或目的？

- 一、善待員工的動機存心
- 二、儒家恕道：共同體的形塑
- 三、兩種互動倫理與共同體
- 四、擁有「權力」的真諦

參、組織中的成員地位：工具或目的？

- 善待能力差和績效不彰的員工，做得到嗎？
- 善待員工的動機存心：內在的善良意志？抑或是功利主義的計算？
- 主管的挑戰：因為你很有價值所以愛護善待你？還是透過愛護善待來幫助你發揮價值？
- 到底管理者是將屬下當作幫助自己達成目標的工具？還是反過來，將自己當成工具來幫助屬下自我實現？

參、組織中的成員地位：工具或目的？

- 儒家的恕道：仁 ⇨ co-humanity 人際性的強調
 - —— 孔子：己所不欲，勿施於人
 - —— 孟子：舉斯心加諸彼
 - —— 荀子：以人度人，以情度情，以類度類
 - —— 牟宗三：一種不斷向外的感通和潤澤
 - —— 徐復觀：恕是人我為一的橋樑
- 小結：共同體的形塑——
排除屈從和支配意志，溶解敵對鬥爭，
從推度轉化出互惠互助的惻隱與同情。

參、組織中的成員地位：工具或目的？

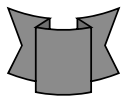
- 兩種互動倫理：
 - ①、優勝劣敗、適者生存——
 - T. Hobbes: 每個人可以按照自己的判斷，做任何一切自我保障所必要的行為
 - ②、「愛」連結生命——
 - J. Locke, Jesus: all things whatsoever you would that men should do to you, do you even so to them.
 - 迪士尼卡通「恐龍」的啟示：
 - 愛力達：相信仁愛與互助
 - 寇倫：相信力量與強壯

參、組織中的成員地位：工具或目的？

- 兩種共同體：
 - ①、利益共同體——以「利」結合
 - 一個逐利者告訴另一個逐利者，哪裡還有一個逐利者可以結盟
 - 利益共同體的三個脆弱性：a, 當有更大的利益競爭者時；b, 利益不對稱時；c, 不再有利害關係時
 - ②、患難共同體——以「仁」結合
 - 對別人需要的惻隱和同情
 - 一個軟弱的人告訴另一個軟弱的人，哪裡還有一個軟弱的人需要幫助

參、組織中的成員地位：工具或目的？

- 領袖的危機：強者哲學 + 屈從意志
- 對「權力」的基本理解：power to dominate
- 回歸「權力」的真諦：
- 仁者哲學 + 同類意志
- 僕人管理學：power to serve
- 「我是你們的主，你們的夫子，尚且洗你們的腳，你們也當彼此洗腳。我給你們作了榜樣，叫你們照著我向你們所做的去做。」（約翰福音十三：14-15）
- 「你們裡頭為大的，倒要像年幼的，為首領的，倒要像服事人的。」（路加福音 二二：26）



儒家的管理哲學

肆、組織中的角色扮演：為臣之道

- 一、基本態度：敬與忠
- 二、從「道」不從「君」
- 三、儒家的「道德型支配」
- 四、進退之間
- 五、得失之間

肆、組織中的角色扮演：為臣之道

一、基本態度：敬與忠

對即使不喜歡的長官，也要敬：

「所謂大臣者，以道事君，不可則止。」

孔子的戒慎恐懼態度：

「入公門，鞠躬如也，如不容（好像無處容身般地恭謹）。立不中門（不在門中間站立），行不履闕（腳不踩門坎）。過位（從君主座位經過），色勃如也（表情莊嚴），足躩（ひくせ）如也（腳步輕快），其言似不足者（說話一副好像氣不足的樣子）。攝齊升堂（提著衣邊上堂），鞠躬如也，屏氣似不息者（憋氣如無呼吸狀）。」

忠：「臣事君以忠」；盡己之為忠
敬與忠都不是對「長官」的阿諛或拍馬屁，
而是著眼於「體制」的一種「禮」、也是自
己「人格修養」上的一種「德」
荀子的四種臣：
態臣：以媚態取悅君主者，如蘇秦之流。
篡臣：只顧個人利益而篡奪君主威望者，如
孟嘗君之流。
功臣：對忠君愛民努力不懈、功績彪炳者，
如管仲之流。
聖臣：人民心悅誠服、並立下施政典範者，
如伊尹之流。

二、從「道」不從「君」

管理上的意義：部屬不是一味的服從，而是
更忠於組織的利益，以及自己的良知。「季
氏富於周公，而求也為之聚斂而附益之。子曰：
非吾徒也，小子鳴鼓而攻之可也。」
二次大戰後紐倫堡大審的啟示：部屬因服從
長官的命令而作了一些慘無人道的事，這樣
到底有沒有罪呢？
守法卻有罪？違背了什麼「法」？
所有的服從都是有限的，沒有任何一個人有
絕對的服從義務。
最高的服從對象？除非絕對困境……

三、儒家的「道德型支配」

一、我之所以服從長官，因為長官服從道德；
只要長官是道德的，我服從他就有如服從天
一般地「應該」。我服從的真正對象，其實
是道德而非長官。長官一旦不道德，就失去
了要求我服從的正當性。
二、長官經常很權謀，將自己的私慾和利益
包裝成道德；體制也騙我們說，服從就是美
德。但長官、我和組織其實都只是工具，為
了是創造人類屬於道德良知的更大價值。
三、法律必須是道德的，不能以其實証性的
程序規則為已足。法律是強者的道德？

四、進退之間

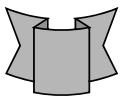
- 一、搞清楚自己任職的動機和存心：「君子謀道不謀食、君子憂道不憂貧。」
- 二、要慎選主人，是否值得自己輔佐：「無罪而殺士，則大夫可以去；無罪而戮民，則士可以徙。」「君有過則諫，反覆之而不聽，則去。」「有官守者，不得其職則去；有言責者，不得其言則去。」
- 三、考量整體大環境和制度，是否會讓劣幣驅逐良幣。孔子與孟子有所不同。孔子：「危邦不入，亂邦不居。天下有道則見，無道則隱。」孟子：「治亦進，亂亦進。」

五、得失之間

荀子：「持寵處位之術」：當長官尊貴你，就要恭敬而節制，不可奢侈；當長官信愛你，就要謹慎而謙虛，不可得意忘形；當長官重用你，就要收斂而仔細，不可專斷；當長官親近你，就要順從而守本分。

若一時地不被肯定和重用：「子曰：不患人之不己知，患其不能也。」「子曰：不患無位，患所以立。不患莫己知，求為可知也。」「子曰：君子病無能焉，不病人之不己知也。」

真的就是懷才不遇時：「不怨天，不尤人，下學而上達，如我者，其天乎。」「人不知而不愠，不亦君子乎？」



儒家的管理哲學

伍、組織中的互動倫理：家族模型

- ※一、天下一家的管理模型
- ※二、群體主義與關係取向
- ※三、規章之前人人不平等
- ※四、與科層模型互相對比

伍、組織中的互動倫理：家族模型

家族凝聚了幾乎所有中國人的忠誠資源和信念，是理解中國文化和思想的關鍵核心。

Q: 為何稱它「盤根錯節」？

A: 透過生殖而縱向綿延 + 經由聯姻而橫向纏結

天下一家的管理模型

宗法範圍內：既是君臣，更是兄弟伯叔甥舅

宗法範圍外：「假氏族血緣聯繫」
(pseudo-clanship)

—— 互動起來好像一家人

伍、組織中的互動倫理：家族模型

「相保相受，刑罰慶賞相及相共。以受邦職，以役國事，以相葬埋。」
「出入更守，疾病相憂，患難相救，有無相貸，飲食相召，嫁娶相謀，漁獵分得。」

希臘：city state；中國：family state

家邦的形成原因：許倬雲的考古研究

—— 填充隙的移民

儒家的理想：家族模型，而非家族主義

—— 整個社會、國家或天下，都是一個浩大的「家」、或不同意義和範圍的「家」

伍、組織中的互動倫理：家族模型

群體主義與關係取向

Q: 中國是集體主義嗎？

A: 錯！在家族的最高利益下，純粹的個體主義無法形成；但對待「家人」，絕對的專制和任意妄為，也不被接受

中國的家族制度所形成的是「群體主義」

—— 核心精髓是「親情倫理」。個體固然要為家族犧牲；但也以家人身分受到家族最完整的照顧和保護

這種家族式的群體主義形成了「關係取向」

伍、組織中的互動倫理：家族模型

—— 每一個「家」人最基本的責任，就是經營一份彼此良好的關係

Q: 如何「將關係搞好」？

A: 訣竅：搞成一家人

最高境界是聯姻；退而次之是稱兄道弟；
最起碼則是以同姓或同鄉說成一家人

每一個或大或小、或公或私的群體都「家族化」了，而每一個「家」人最基本的責任，就是經營一份良好的關係；或者說，在關係中扮演一個讓對方被照顧和保護的稱職角色

伍、組織中的互動倫理：家族模型

關係取向的實踐得「義務思考」

—— 不容許以自己的權益為出發，要求彼此為維繫良好關係而自我節縮和忍讓。不斷為對方付出和盡義務，幾乎成為了一個沒有自我的人

☞ 講「人道」而不講「人權」：

「人權」有一種自我主張的正當性，不必期待別人所給予的善德；而「人道」卻是一己對別人的善德義務，也必須依賴別人所給予的善德。

—— 前者是「個體主義」的產物，
後者是「關係取向」的結果。

伍、組織中的互動倫理：家族模型

規章之前人人不平等

法律只是「殘餘變項」(residual variable)

—— 隨著社會被家族化的範圍愈擴大，法律的空間就愈被「親情倫理」所壓縮

Q: 如果舜的父親瞽瞍殺人，而公正不阿的皋陶負責執法，該怎麼辦？

A: 舜應該負其父逃之海濱

孔子：父為子隱，子為父隱

—— 維護親屬的利益，應優先於法律正義的滿足

伍、組織中的互動倫理：家族模型

費孝通：「差序格局」

—— 愈靠內圈，愈屬於特殊主義處理範疇。愈往外圈，則愈屬於普遍主義，即法律的處理範疇

無論是資源的分配或關係的衝突，中國人都傾向於用家族式的「親情倫理」來解決

☞ 中國人對於在非「初級團體」，譬如自由結社中的共處會適應困難

—— 缺乏人際之間的界線、寬容，以及對差異和隱私的尊重
意義 VS 義氣？

伍、組織中的互動倫理：家族模型

與科層模型互相對比

※ 借用 T. Parsons 的概念

※ 目標困境：初級團體 ⇄ 次級團體

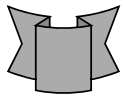
※ 關係維繫 ⇄ 績效目標

※ 治理困境：感情取向 ⇄ 制度規範

※ 特殊主義 ⇄ 普遍主義

※ 功能困境：籠統模糊 ⇄ 明確分工

※ 階層困境：先賦基準 ⇄ 成就取向



儒家的管理哲學

陸、組織中的報酬分配：階層或平等？

- 一、報酬的功能論抑或衝突論
- 二、孟荀與墨子和許行的差異
- 三、階層化的原理與社會效果
- 四、菁英主義抑或平等的天堂

陸、組織中的報酬分配：階層或平等？

一、報酬的功能論抑或衝突論

Compensation 該如何決定？功能論的立場
階層以及報酬的差異，決定於各個人
在功能上的重要性、以及所需要的訓練
和才能

衝突論的立場：

階層以及報酬的差異，是衝突與協商、彼此角力的結果。決定因素在於彼此的實力
儒家是徹底的功能論，並且進一步拒絕平等主義

陸、組織中的報酬分配：階層或平等？

二、孟荀與墨子和許行的差異

對於社會分配，墨子和許行都主張「均」和「同」。孟子卻認為，依照各個人稟賦與專長來社會分工乃天經地義的事

「勞心者治人，勞力者治於人；治於人者食人，治人者食於人。」
「無君子莫治野人；無野人莫養君子。」

這並不意謂著剝削與壓榨。「阿花」雖承擔了粗重體力與瑣雜的工作，但「小姐」因而得以創造更豐富的文明內涵

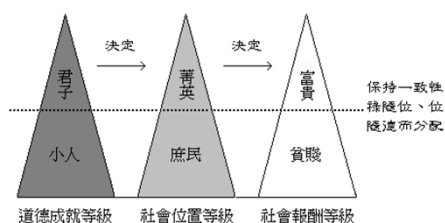
荀子更明白地提出「別」，反平等

「分均則不偏，勢齊則不壹，眾齊則不使……夫兩貴之不能相事，兩賤之不能相使……足以相兼臨。」

根據各個人的稟賦與功能差異，制定階層化的位分等級

「使農分田而耕，賈分貨而販，百工分事而勤，士大夫分職而聽。」
「有天有地，而上下有差。」
「使有貴賤之等，長幼之差，知賢愚能不能之分，皆使人載其事，而各得其宜，然後使穀祿多少厚薄之稱。」

圖三：德、位、祿在分配上的一致性



陸、組織中的報酬分配：階層或平等？

三、階層化的原理與社會效果

階層化原理：塑造出一系列令人稱羨和令人排拒的階層。然後，給予足夠的差別待遇，並輔以若干鮮明的「階層標誌」。很自然地，就會在階層體系內形成一股「向上提昇、拒絕沉淪」的動力

幾個例證：薇薇安的資優班；艾科卡的福特經驗

人到底是追求平等還是不平等？「從眾」抑或「出眾」？

陸、組織中的報酬分配：階層或平等？

四、菁英主義抑或平等的天堂

台灣是平等主義的天堂：教授升等；公務人員待遇差距比

近代資本主義為何在物質和文明上有豐碩的成就？（同學討論）

美國企業的CEO、職業球員、傑出教授與高等人力，或是新加坡的高官及部長

「均平」的訴求，滿足了一種虛假的正義觀，卻帶來更嚴重的惡果，就是缺乏進步的誘因，也最沒有競爭力

❁❁ 歡迎光臨我的個人網站 ❁❁

網路ID：獨唱的男人 Solo-Man

<http://web.ntpu.edu.tw/~soloman>

國立台北大學
公行暨政策系
葉仁昌 教授
