

PEMIKIRAN PERIKEMANUSIAAN TIONGHUA
& PENGURUSAN MODEN

2

中华人文思想与现代管理

Oleh Dr Yap Sin Tian DBA(SCU)

叶新田博士译著

F272
201363.3
2

**Pemikiran Perikemanusiaan Tionghua &
Pengurusan Moden**

中华人文思想与现管理



Buku ②



**Kegunaan Falsafah dan ajaran dari
kitab-kitab Buku 1 tersebut dan
seterusnya mendatangkan model-model
Pengurusan korporat**

第二册 管理思想与现管理模式

- A. **Fikiran Confucius dan Pengurusan Perusahaan Moden**
孔子的管理思想与现经营 赵靖原著
- B. **Fikiran Pengurusan Daoisme Dan Model Pimpinan Strategiknya**
道家管理思想与战略领导
- C. **Strategik dan Sun Zi dan Pengurusan Moden**
孙子的战略思想与现管理
- D. **Kitab *I-Ching* Dan Pengurusan Moden**
易经与现管理

Pemikiran Perikemanusiaan Tionghua & Pengurusan Moden
中华人文思想与现代管理

Buku ② Kegunaan Falasafah dan ajaran dari kitab-kitab
Buku 1 tersebut dan seterusnya mendatangkan
model-model Pengurusan korporat

第二册 管理思想与现代管理模式

Penulis 作者 : Dr.Yap Sin Tian DBA(SCU) 叶新田博士

Penerbit 出版 : 叶氏企管公司

Yap Management & Consultancy
12A, Jalan 1/130 B, Tiara Villa,
United Garden,
Off Jalan Klang Lama,
58200 Kuala Lumpur,
Malaysia.

出版日期 : 2010年12月1日

印 刷 : Percetakan Hasil Sdn. Bhd.
No. 20, Jalan Kilang,
Taman Midah, Cheras,
56000 Kuala Lumpur.

定 价 : 马币 RM100.00 (全套4册)

国际书号 : 978-967-0183-01-5

版权所有 翻印必究

Buku ②

Kegunaan Falsafah dan ajaran dari kitab-kitab Buku 1 tersebut dan seterusnya mendatangkan model-model Pengurusan korporat 第二册 管理思想与现管理模式

| | | |
|---------|---|------------|
| ■ Bab 1 | Fikiran <i>Confucius</i> Dan Pengurusan Perusahaan Moden | 1 |
| | 孔子的管理思想与现代经营 | 53 |
| ■ Bab 2 | Fikiran Pengurusan Daoisme Dan Model Pimpinan Strategiknya | 85 |
| | 道家管理思想与战略领导 | 94 |
| ■ Bab 3 | Pengurusan Strategik dan Seni Ketenteraan | 101 |
| | 孙子的战略思想与现代管理 | 164 |
| ■ Bab 4 | Kitab I-Ching Dan Pengurusan Moden | 227 |
| | 易经与现代管理 | 233 |

Fikiran *Confucius* dan Pengurusan Perusahaan Moden

Fikiran *Confucius* tidak dapat dinafikan lagi telah memberi pengaruh yang sangat penting bukan sahaja di negeri China dan wilayah sekitarnya tetapi juga di negara-negara Asia Tenggara pada masa kini dan malah pada masa akan datang. Oleh itu fikiran tersebut tidak boleh diabaikan begitu sahaja. Fikiran pengurusan *Confucius* yang didalamnya memementingkan unsur manusia dan pendidikan, serta kesan kepimpinan dan saranan strategi jangka panjang sewajarnya dikaji daripada aspek sifat dan persamaan antara pentadbiran politik dan pentadbiran ekonomi.

1. Pengemukaan Masalah

Pada masa kini, pengaruh fikiran pentadbiran *Confucius* terhadap pengurusan ekonomi masih kuat dan ini jelas berdasarkan pengalaman usahawan kapitalis moden yang menggunakan aliran fikiran tersebut yang menjadi bukti jelas bahawa fikiran tersebut mempunyai

nilai dan menjadi rujukan dalam bidang pengurusan masa kini.

Selama ini fikiran pengurusan *Confucius* dianggap sebagai unsur negatif yang menghalang perkembangan ekonomi di negeri China. Orang-orang asing, malah ramai orang China sendiri mengambil sikap yang seperti itu.

1.1 Pada tahun 1960-an dan 1970-an, ekonomi Asia Tenggara berkembang dengan pesat, satu keadaan yang belum pernah berlaku sebelumnya. Ini ditambah pula dengan kemunculan ekonomi raksasa iaitu Jepun dan kemajuan ekonomi dalam wilayah-wilayah yang disebutkan sebagai Empat Naga Kecil Asia – Taiwan, Hong Kong, Korea Selatan dan Singapura, juga adalah “wilayah perlindungan” kebudayaan Cina dalam bulatan besar pengaruh tamadun Cina seperti yang disifatkan oleh orang Barat. Kini sewaktu ekonomi di wilayah dan negara tersebut berkembang dengan pesat, bagaimana lagi dapat ditegakkan saranan bahawa fikiran dan aliran Confusianisme adalah unsur negatif yang menghalang perkembangan ekonomi dan pemodenan sesebuah negara? Fikiran aliran Confucianisme pada masa sekarang bukan lagi menjadi penghalang perkembangan ekonomi, sebaliknya aliran ini mungkin mendorong kemajuan

pesat dalam bidang tersebut. Di samping itu, aliran ini juga dikatakan dapat mengubat penyakit ekonomi dan masyarakat kapitalisme pada masa sekarang.

Pendapat tersebut sama ada dapat disahkan atau tidak sudah tidak lagi penting. Akan tetapi satu perkara yang tidak dapat dipersoalkan lagi ialah pada masa sekarang dan masa akan datang, fikiran Confucianisme akan memberi pengaruh yang penting kepada benua China dan negara-negara di Asia Tenggara. Oleh yang demikian, untuk menyelesaikan masalah yang kita hadapi sekarang, kita tidak boleh lagi mengambil sikap acuh tak acuh terhadap fikiran itu. Kita sedang berusaha untuk moden. Oleh itu kita harus berdiri di atas bumi ini dengan isyarat dan pengalaman yang diberi oleh sejarah, menyelidik dengan bersungguh-sungguh akan tradisi, mengenali secara saintifik, mengambil intisari daripada tradisi, meninggalkan unsue-unsur yang tidak adil, maka barulah dapat dicapai makna moden yang bersesuaian dengan keistimewaan negara kita. Fikiran Confucianisme adalah tradisi kebudayaan Cina yang penting dan memberi serta telah meninggalkan pengaruh yang amat mendalam. Oleh itu kita harus mengambil sikap yang sewajarnya terhadap fahaman tersebut.

1.2 Semasa mengkaji perhubungan fikiran Confucianisme dan kehidupan zaman moden kini,

fikiran *Confucius* adalah satu persoalan yang harus dipentingkan. Fikiran pengurusan tradisi di negeri China, mahupun kandungan yang positif ataupun negatif, merupakan tinggalan kesan dan pengaruh fikiran Confucianisme. Fikiran pengurusan aliran Confucianisme diasaskan oleh *Confucius*. Oleh itu dasar-dasar di dalam bidang pengurusan Confucianisme itu kebanyakannya dikemukakan oleh *Confucius*. Fikiran pengurusan di dalam bidang ekonomi merupakan satu bahagian penting dalam fikiran pengurusan zaman moden. Tambahan pula, perkembangan pengurusan ekonomi menjadi dorongan serta memberi pengaruh yang besar terhadap perkembangan pengurusan bidang-bidang kehidupan yang lain. Namun ia bukan demikian pada zaman kuno. Pada zaman itu orang lebih mengambil berat terhadap pengurusan politik, ketenteraan dan agama daripada pengurusan dalam bidang ekonomi. Oleh itu fikiran di dalam bidang-bidang tersebut lebih maju dan kaya berbanding dengan bidang pengurusan ekonomi.

Fikiran pengurusan *Confucius* bersifat lebih terkemuka. *Confucius* memandang rendah dan menghina pekerjaan dalam bidang ekonomi. Beliau menganggap kerja dalam bidang ekonomi adalah urusan hina. Pekerjaan yang sedemikian itu seharusnya dilakukan oleh orang bawahan, termasuklah buruh atau pergerakan

pentadbiran dalam perdagangan. Berhubung dengan orang atasan mereka harus berusaha dalam bidang memelihara ilmu dan cara mengurus orang. Jika mereka berusaha dalam pekerjaan buruh atau pergerakan menguruskan ekonomi, mereka dianggap telah meninggalkan dasar moral orang atasan dan melakukan pekerjaan orang bawahan. Ini akan menyebabkan mereka kehilangan maruah dan dianggap tidak mempunyai masa depan yang cerah. *Confucius* berulang kali menegaskan bahawa "orang atasan berusaha menuntut ilmu tetapi tidak berusaha untuk mencari makan." (Wei Ling Gong, *Confucian Analects*, Bab 15.). *Confucius* menganggap orang berpelajaran menuntut ilmu untuk menjadi pegawai dan mendapat pangkat, tidak patut berusaha menuntut ilmu dan kemahiran untuk bekerja dalam bidang ekonomi. Semasa remajanya *Confucius* pernah melakukan pelbagai pekerjaan dalam bidang ekonomi. Beliau pernah menjadi pelayan gudang, pengurus ternakan kecil dan sebagainya. Kerjanya adalah kerja yang istimewa tetapi dianggap olehnya sebagai berkedudukan status yang rendah. Walau bagaimanapun dia terpaksa juga bekerja. Kata beliau, "semasa muda, aku miskin. Oleh itu mahir dalam pelbagai pekerjaan yang berkedudukan rendah.". Oleh yang demikian, sungguhpun *Confucius* mahir dalam beberapa pekerjaan

di dalam bidang ekonomi, ilmunya dalam bidang tersebut tidak digunakan untuk mengajar penuntutnya. Dengan sikap yang seperti itu *Confucius* jarang menyebut masalah ekonomi dan keuntungan. "Jangan disebutkan keuntungan" (*Zi Han Confucian Analects*, Bab 19). Ini telah dijadikan teladan dasar tingkah laku kepada penuntutnya. Berhubung dengan pengurusan ekonomi, hanya sedikit yang disebutkan oleh *Confucius* dan itupun bertaburan di sana sini. Oleh yang demikian dalam sejarah pentadbiran ekonomi, *Confucius* kelihatan seperti tidak memainkan peranan yang penting.

1.3 *Confucius* sangat mementingkan pentadbiran politik. Sungguhpun fikiran *Confucius* meliputi pelbagai bidang, secara ringkasnya dapat dirumuskan kepada dua aspek iaitu "memelihara keperibadian diri sendiri" dan "menguruskan orang". Memelihara keperibadian diri sendiri bermakna berusaha meninggikan keperibadian diri, meninggikan moral, akhlak, ilmu dan kebudayaan. Menguruskan orang dirujuk kepada dasar pentadbiran negara, dan menguruskan rakyat. Pada *Confucius*, pemeliharaan diri dan menguruskan orang adalah dua aspek yang bersangkutan dan tidak terpisah. Apabila peribadi, akhlak dan kebolehan seseorang lebih sempurna, dia mempunyai syarat dan kepandaian yang baik untuk mentadbir negara dan menguruskan orang.

Dasar menguruskan orang di dalam fikiran *Confucius* adalah fikiran terhadap pentadbiran politik atau negara.

Pada dasarnya tulisan ini akan meninjau dan melihat fikiran *Confucius* daripada aspek pengurusan iaitu pengurusan ekonomi mikro untuk mengkaji khazanah dan pusaka fikiran pengurusan yang ditinggalkan oleh *Confucius* serta nilai-nilai rujukan dan teori yang dapat dicontohi dalam pentadbiran ekonomi moden. Akan tetapi oleh sebab masalah pentadbiran ekonomi sedikit sekali serta tidak teratur pula, kita terpaksa mengambil fikiran pengurusan politik dan pentadbiran negara oleh *Confucius* sebagai bahan kajian.

Pentadbiran dalam bidang politik mahupun dalam bidang ekonomi pada hakikatnya mempunyai sifat yang sama. Banyak peraturan dan teori dalam bidang politik bersesuaian juga dengan peraturan dan teori dalam bidang pengurusan ekonomi. Oleh itu dikesampingkan aspek kandungan yang bersifat praktikal dalam bidang pentadbiran politik, dan dilihat serta diusahakan melihat sifat persamaan pentadbiran politik dan pengurusan ekonomi untuk mengkaji fikiran pengurusan *Confucius*.

Dalam khazanah pusaka fikiran pentadbiran *Confucius*, banyak yang dapat dikaji. Akan tetapi tulisan ini tidak akan membincangkan semuanya. Kita cuma menyelidik aspek yang berhubung dengan kesan

kepemimpinan dalam pentadbiran serta mementingkan sasaran strategi jangka panjang. Aspek-aspek seperti tersebut adalah fikiran pentadbiran *Confucius* yang istimewa. Bahagian tersebut juga memberi pengaruh yang sangat mendalam kepada generasi yang kemudian. Selain daripada itu, kita menganggap kandungan tersebut lebih bernilai dalam rujukan dan diberi contoh dalam pentadbiran ekonomi zaman moden.

2. Unsur Manusia Pada Kedudukan Pertama

Dalam fikiran pentadbiran Confucianisme, unsur manusia ditempatkan pada kedudukan yang pertama. *Confucius* menganggap bahawa jika hendak mencapai matlamat dalam pentadbiran, unsur manusia hendaklah digunakan dengan sepenuhnya kerana manusia adalah faktor yang amat penting dan istimewa. Fikiran *Confucius* yang mementingkan unsur manusia mengandungi dua aspek seperti berikut:

1. Menganggap orang yang dipimpin dan yang diuruskan sebagai manusia; dan
2. Dalam pentadbiran, pencapaian kejayaan bergantung kepada manusia.

Tahap kemuncak dalam falsafah *Confucius* adalah kasih atau *benevolent*. Berbagai-bagai definisi telah diberikan untuk menghuraikan makna *benevolent*. Di

antara yang penting ialah "mengasihi orang" (Yan Yuan, *Confucian Analects*, Bab 12). Namun *Confucius* tidak menyamakan setiap orang. Yang dikatakannya "mengasihi orang" tidak bermakna mengasihi setiap orang. Yang mengasihi orang tidak bermakna mengasihi semua orang. Menurut *Confucius*, rasa kasihan itu hendaklah dibezakan antara bangsawan, yang hina, yang rapat dan yang renggang persaudaraannya. Beliau mengatakan bahawa, ditentang dengan keras oleh Confucianisme jika mengasihi orang dengan tidak ada perbezaan pangkatnya (Teng Wen Gong, karya Mencius Bab 3). Akan tetapi dia mengasihi juga yang hina dan yang renggang persaudaraan.

2.1 Apakah sebabnya maka *Confucius* menganggap yang dipimpin itu sebagai manusia dan hendaklah menggunakan dasar kasih terhadap mereka? Jawapannya ialah beliau menganggap dengan cara yang demikian dapat menolong mengurangkan jurang pertentangan di antara yang memimpin dan yang dipimpin. Selain daripada itu perhubungan yang mesra akan terbina di antara kedua-dua pihak, antara majikan dan pekerja. Dengan yang demikian maka matlamat pengurusan akan tercapai. Katanya, "Orang bawahan akan mudah diuruskan jika diberi pendidikan." (Yang Ho, *Confucian Analects*, Bab 17). Pada masa dahulu hanya orang atasan

yang mendapat peluang pendidikan tetapi kini mengikut ajaran *Confucius*, orang bawahan dianggap sebagai manusia, dan inilah sebabnya selepas orang bawahan itu diberi pendidikan, mereka akan mudah diuruskan oleh orang atasan.

Bagi melaksanakan pentadbiran, mestilah diwujudkan satu pasukan pengurus yang layak dan cekap. Ada dua jenis orang yang diperlukan oleh *Confucius*: Pertama penolong pemimpin yang tertinggi, yang membantu pemimpin tertinggi untuk mengawal secara keseluruhannya. Kedua ialah pengurus yang bertugas di dalam jabatan-jabatan tempatan.

Dasar *Confucius* yang utama ialah “kebijaksanaan”. Disebutkannya orang seperti ini sebagai “pendeta yang bijaksana”. Ditekankannya dasar pentadbiran yang pertama adalah “memilih pendeta yang bijaksana.” (Zi Lu, *Confucian Analects*, Bab 13).

“Kebijaksanaan” yang disebutkannya itu bukan sahaja bercita-cita tinggi untuk memimpin dan mengurus dengan sebaik-baiknya, bahkan mempunyai bakat yang ulung untuk membantu pemimpin *professional* tertentu. Seandainya mereka mempunyai ilmu dan kepandaian untuk menyempurnakan sesuatu pekerjaan khas, mereka harus ditugaskan dan diberi kuasa untuk melakukan pekerjaan, juga tidak perlu setinggi seperti pendeta

bijaksana.

2.2 *Confucius* menganggap bahawa jika pengurus-pengurus yang mempunyai kepandaian dapat diperolehi dan ditempatkan di pelbagai bidang pekerjaan atau pekerjaan utama, maka situasi yang stabil akan tercapai dan kegagalan besar tidak akan berlaku. Namun situasi yang dicita-citakan dan yang sempurna pada keseluruhannya masih belum tercapai.

Ditanyakan kepadanya bahawa Wei Ling Gong adalah raja yang zalim, mengapa negeri Wei tidak dapat digulingkan? Jawabnya, "Zhong Shu Yu mengurus perhubungan tetamu, Zhu Tuo mengurus pemujaan kuil nenek moyang, Wong Sun Gu mengurus ketenteraan. Dengan keadaan tugas masing-masing yang sesuai itu, mana boleh negeri Wei digulingkan?" (Xian Wen, *Confucian Analects*, Bab 14).

Namun menteri-menteri tersebut telah dikecam oleh *Confucius* sebagai pendusta. *Confucius* memang tidak sukakan moral, akhlak dan perangai mereka. Walau bagaimanapun dia masih menganggap mereka mempunyai kepandaian yang istimewa oleh kerana mereka bertugas dalam bidang yang mereka mahir. Sebab itulah pentadbiran di pelbagai bidang dalam negeri Wei diuruskan dengan baik sehingga pemerintahan negeri itu tidak dapat digulingkan.

Perolehan tenaga manusia dianggap oleh *Confucius* sebagai syarat utama untuk menjayakan pekerjaan pengurusan. Tanpanya kita tidak akan dapat mentadbir sesuatu negara, sesuatu jabatan atau sesuatu wilayah. Pada suatu masa, penuntutnya Zi Yu ditugaskan sebagai Datuk Bandar Wu, dia bertanya, "Sudahkah anda mempunyai pembantu-pembantu yang sesuai?" (*Yong Ye, Confucian Analects*, Bab 6). Mencius juga menganggap memperolehi tenaga manusia adalah urusan akar umbi dan sukar dalam pentadbiran Negara,. Dia berkata, "Mudah diberikan Negara kepada orang lain. Namun payah untuk mengurus Negara." (*Teng Wen Gong*, karya Mencius).

Selain daripada memperolehi orang, harus juga pandai menggunakan dan menguruskan orang. Jika pendeta bijaksana dan orang yang mempunyai kepandaian dengan sebaik-baiknya tidak diuruskan dengan sebaik-baiknya, bukan sahaja kerja pentadbiran tidak dapat dilakukan dengan baik bahkan juga pendeta bijaksana pun ragu-ragu. Pendeta bijaksana yang belum datangpun tidak akan sudi datang dan mereka yang sudah datangpun tinggal dengan keadaan putus asa. Maka pelaksanaan memperolehi orang juga terjejas. Mengikut dasar *Confucius*, dalam hal menggunakan orang dan menguruskan orang, kita harus mengikut kepandaian

mereka masing-masing.

Pendeta bijaksana adalah orang yang dapat membantu pemimpin tertinggi untuk mengawal pemerintahan seluruhnya. Mengikut *Confucius*, mereka itu adalah orang yang dapat memerintah dengan dasar atau yang disebutkan orang Cina sebagai Dao dan membantu raja dengan Dao. Oleh itu pendeta bijaksana itu harus ditempatkan dalam pangkat menteri dan dijadikan mereka sebagai ahli golongan pemerintah, hanya dalam kedudukan yang demikian barulah mereka dapat mengembangkan bakat dan kepandaian mereka.

Berhubung dengan orang yang berilmu dan yang mempunyai kepanadaian yang khas dipergunakan seperti kegunaan alat-alat iaitu menurut kepandaian mereka agar mereka dapat mengembangkan bakat dan kepandaian mereka. Orang yang berilmu dan mempunyai kepandaian khas, mereka harus dipergunakan seperti kegunaan alat-alat iaitu menurut kepandaian khas mereka, ditempatkan pada pekerjaan yang paling sesuai dilaksanakan oleh suatu alat khas untuk pekerjaan khas.

Confucius memuji penuntutnya Zhong Yu dan Ran Chiu. Dia berkata bahawa Zhong Yu itu tajam dalam memutuskan masalah sedangkan Ran Chiu mempunyai kepandaian yang beraneka ragam. Mereka adalah bakat yang ulung dalam pentadbiran politik. Ketika