

- 在經營中支配者永遠是「人」，絕對不可能是「機械」！
- 現代企業領導者的必讀本

現代領導者的

論語

協和銀行會長

色部義明／著

李常傳／譯



新潮社

色部義明／著
李常傳／譯

現代領導者的論語



- 總策劃・林鬱
■編輯羣・新潮工作室
■執行編輯・陳秀珍
■美術編輯・莊玉鳳

・現代文庫・

現代領導者的論語

初版／1989 年元月

行政院新聞局局版台業字第 4037 號

原 著／色部義明
編 譯 者／李常傳
出 版／新潮社文化事業有限公司
發 行 人／林春美
地 址／台北市師大路 184 號 5 F 501 室
電 話／02-3913298
郵 撥／1180396-0

發行總代理／貿元有限公司

地 址／台北市師大路 184 號 5 F 502 室
電 話／02-3913296-7
郵 撥／1166612-3

印刷・裝訂／羣峯製版印刷有限公司

本書如有印刷・裝訂不良／請退回更換／謝謝。

NT.100

■版權所有・禁止翻印轉載■

- 在經營中支配者永遠是「人」，絕對不可能是「機械」！
- 現代企業領導者的必讀本

現代領導者的

論語

協和銀行會長

色部義明／著

李常傳／譯



新潮社

序——什麼是優秀經營者的條件

●「決斷」與「倫理性」

所謂的現代經營者，就是指以現在自由經濟為基本，在資本主義經濟社會開展的經營方式。它的背景是：技術方面必需不斷革新的經濟社會。如今正處於所謂的經濟低成長時期，不過，現代人對技術革新的追求是永遠不會停止的。這也就是現代經濟所具有的一股強大的潛力。由此不難想像，經濟活動主體的經營事業，亦將不斷的擴大。

反過來說，這個自由經濟社會也時常有變化，以致資本主義經濟的性格，跟往昔比起來，已經有了天壤之別。的確，獨佔以及壟斷的問題嚴重，已經成了不可諱言的事實。所謂的自由競爭開始受到種種的限制，然而，並非如馬克斯所預言一般，世界逐漸的走上獨佔性的資本主義經濟，而是變成了完全不同的一種型態。

基本上，自由市場的原則被充分的利用。

一方面，經濟合理主義被熱烈地追求，另一方面，社會對企業活動的要求與設限也日益嚴格。所謂企業的社會責任，正是其中重要的一環。

現代的經營領導者，也就是企業界的首腦人物，必需在最後作出經營決策，再把它付諸實行，責任之重不難想像。經營者爲了盡到這個責任，面對工作時，必需下無數的「決斷」，再把它付諸實行。

我在本書的前半段，就針對所謂經營者的「決斷」，不厭其詳地下了定義。這個所謂的「決斷」，也正是決定企業將來的最大要素。

必需下正確「決斷」的現代經營者，一定仔細的想過他負有何種任務，以及被要求具那些素質。

不過，我認爲現代經營者，另外得具備重要的某種要素，我把它當成現代經營者的形象描寫。

本來，所謂的經營，乃是商業組織（或集團）之最高領導者，就是這裏所指的現代經營者。不過，我在本書後半部所敘述者，並非從經營、經濟學立場來看的「現代經營者」，而是現代經營者的形象。現代經營者的性格，的確是因應經濟社會的變化而有所改變。總之，現代社會仍然是由人所構成，當然是以人爲基本。

經濟社會範圍中的企業組織與活動，的確會隨着時日的推移而起變化，這乃是不可諱言的事實，同時，我們也不能否定企業觀念也隨時發生變化。

在這之前，時日的推移極少改變人類的觀念，只有人類的倫理被貫徹時，社會的信賴及評價才會提高。從另一方面來說，縱然社會經濟有飛躍性的進步，文明方面有顯著的發達，人類本身卻並沒有多大的改變。因為基本上人不管到何時，仍然是人。就此來說，人類一點也沒有進步。這一句話，並沒有言過其詞。

●『論語』永遠活着

以東方人來說，除了他們本土的文化以外，還承襲了社會固有的傳統。直到今日，社會仍然深受儒家思想的影響。

另一方面，日本自明治時代以後的倫理觀及社會道德受到資本主義的經濟觀、西洋人的個人思想、基督教精神、馬克思主義，以及其他社會主義的強烈影響，尤其是到了第二次世界大戰以後，那些要素更進一步地強化，使日本人的思想更傾向於西方。

話雖如此，傳統的儒家思想，以及日本古來的民族思想，仍然形成日本社會道德的骨幹。關於這一點，我不想詳細的說明，不過假如輕視它，則是極大的錯誤。

儒家思想本身經歷了兩千多年的歲月，其間有種種的變遷，但是它的原點，仍然是『論語』所代表的孔子思想。雖然儒家思想的體系化，一直到後代才被完成，不過，孔子所闡揚

的人類本性，並沒有多大的改變。基於這個意義，我們可以很肯定的說，孔子仍然以「人類最普遍、最親切的教師」活在現代的社會。

『論語』是集孔子語錄而成的一本書。

過去我所寫的『復甦的論語』中曾對孔子的形象如此描述：

一提到『論語』裏的孔子，很多人會想起板起面孔的老頭兒，他又囉嗦又瑣碎，逢人就喋喋不休說教。

有些人甚至只聽到『論語』，或者在朗讀「子曰」以前，就會表現出索然無味的模樣。這都是不曾閱讀『論語』才會產生。換句話說，即還沒有吃東西就表示厭倦了。

孔子雖然是人生方面的導師，達觀的人，但他絕對不是自鳴得意的學者。而是到處都可看到的、可依賴的長者。他並非站在高高的位置，說一些「自以為是」的話，他只不過是混在門生之間，誠實的說出自己的信條罷了，跟一般市井的老師、前輩並沒有什麼兩樣。

不僅如此，孔子本身也有很多的疑惑。如果把孔子當成「聖人」的話，很可能會誤會孔子，而他本人也可能感到為難。

對弟子們來說，孔子確實是慈愛又嚴格的老師，不過他律己更嚴。

凡是他不知道的事情，他都會坦然的說不知道。同時，他絕對不會作威作福，更不自誇，態度非常的謙虛。想法也很切合現實，正因為如此，在兩千五百年後的今日，仍然是深入現代人生活的社會道德。

近些年來，我們社會都有重新評估「論語」的風潮，使它復活的措施，是非常可喜的。往昔的日本人被譏笑為「讀論語而不懂論語」，如今，我個人認為「現在的日本人不讀論語，而懂得某種程度的論語」。

我認為孔子的形象，足可做為所有領導者的楷模，因為他具備了領導者不可或缺的要件。

經濟社會激變的此時，我很想在這本書裏面詢問現在的經營者，到底他們被要求一些什麼？我知道，他們跟以前的經營者之間，在目的意向，以及意思決定的基本條件方面，都有相當的差異，不過，基本的人類倫理觀却是古今皆然。這個主要的論理觀，跟孔子的「論語」具有相同的根源。

當思考現代經營者被要求的東西時，我頓悟到，那些跟「論語」所說的幾乎是相同性質的東西。因此也把它當成本書敘述的主旨。換句話說，我認為至今「論語」仍然活着，今後也應

該讓它繼續輝耀。

雖然有時免不了參考其他的古籍，歷史的先例，以及現代有關的事項，然而，仍舊從『論語』的思想裡去探求倫理的基本，甚至一味的想從現代的經營者形象中追求它。

因此，我以因應現代社會變化的經營者為緯；以『論語』所示的倫理觀念為經，編成了敘述之軸。

我在這本書裏面，盡量的避免接觸到中國其他優秀的古籍，盡可能的使『論語』一貫化。我認為這樣就足夠了，不必牽強附會。因為『論語』平易近人，富有常識性及平民性格，閱讀以後自然就能夠領會。

對於『論語』，不必做深奧難懂的解釋，更不宜把它跟哲學扯在一起。只要輕鬆地閱讀，領導者應有的形象，就會自然地浮現出來。

●重新被要求的「經營者之人性」

所謂的經營，本來就是人類意向的組織。

尤其是在現代的經營社會，更凸顯了人性的重要性。

隨着技術的進步，機械化日漸普遍，以致人類與機械之間產生了新的問題。在所有種類

的企業中，這個問題已經到了不能容忍的地步，甚至將日漸成爲重要的問題。不過話又說回來，經營的主宰永遠是「人」，絕對不可能是「機械」。

因爲機械永遠是被人所使用的。對於重視「人類意向」的現代企業來說，在經營中一旦忽視人性，將會造成致命傷。

正因爲如此，現代經營背後的人性，以及人的形象，實在值得重新被思考。

我所以想從『論語』學習經營哲學，上面已經雜亂的說了一些理由，不過到了正文裏，我將以淺顯易懂的方式，繼續敘述經營者的形象。

以『論語』來說，我在敘述時不止一次強調，優秀領導者的基本條件在於所謂「高度的倫理性」。缺乏高度倫理意識的經營者，實在沒有資格當領導者。

其實，對任何部門的主管來說，倫理意識是不可或缺的要素。我認爲欲評估現代企業的經營者將來是否有成就的話，只要看看他們在這方面的表現即不難了然。

將來，經營者對社會的責任，只有越來越沈重。我的想法有助於他們輕鬆的履行責任，因爲我的倫理觀源自『論語』。

在本書裏面，我除了借用孔子所說的話，也屢次引用孟子的話。孟子一向很尊敬孔子，甚至號稱自己是孔子的門生。

事實上，孟子晚於孔子一八〇年，那時正處於戰國時代。

比起孔子生存的春秋時代來，戰國時代更是令人惶恐的亂世，因此孟子的說法更切合現實，更為有力，當然也就更適合現代了。

現代社會，以「財政重建」為最大的課題，雖然「財」與「政」或許有很大的隔閡，但是，兩者再建的基本觀念却是相同的。



目錄

(序) 什麼是優秀經營者的條件 / 3

「決斷」與「倫理性」 / 3

「論語」永遠活著 / 5

重新被要求的「經營者之人性」 / 8

第一章 領導者的決斷 / 19

現代經營者被要求的東西 / 19

下決斷是無法避免之事 / 20

下決斷的困難 / 21

決斷所意味者 / 22

歷史上的決斷 / 24

經營者的任務與秉性	／ 26
對於決斷的反省	／ 31
進退爲最大的決斷	／ 34

第二章 經營方針的擬訂

／ 37

日本經濟的進路	／ 37
日本企業的活力	／ 40
短視的經營以及陷阱	／ 41
經營也就是實業	／ 43
人類集團的企業	／ 46
千古難逢的名社長・德川家康	／ 47
優秀指導者的必要性	／ 49

第三章 從「論語」學得的經營手法

／ 51

高度的倫理意識	／ 51
---------	------

●「仁」與「忠恕」／51

經營者的合格條件／51

必需有體諒之心／52

對部下的關懷／56

●推動人的秘訣／60

人際關係的重視／60

觀察人的眼光／62

人材的錄用／65

人事的訣竅／68

人材的培育／70

●經營的心得／74

率先躬行的哲學／74

經營效率的推進／76

「溫故知新」的意義／78

以大局爲重／81

起而行 / 84

改過的態度 / 85

對工作感到興趣 / 87

●信賴的經營 / 90

匡正姿勢 / 90

培養高度的倫理意識 / 90

孟子的理想 / 92

仁義為主，利益其次 / 94

道德就是人格 / 95

德行令人信賴 / 97

孟子的領袖論 / 99

節制過度的欲望 / 101

恬淡無欲的心境 / 104

●有勇氣的經營 / 108

子路所遺留下來的教訓 / 108

蘇格拉底的勇氣 / 110