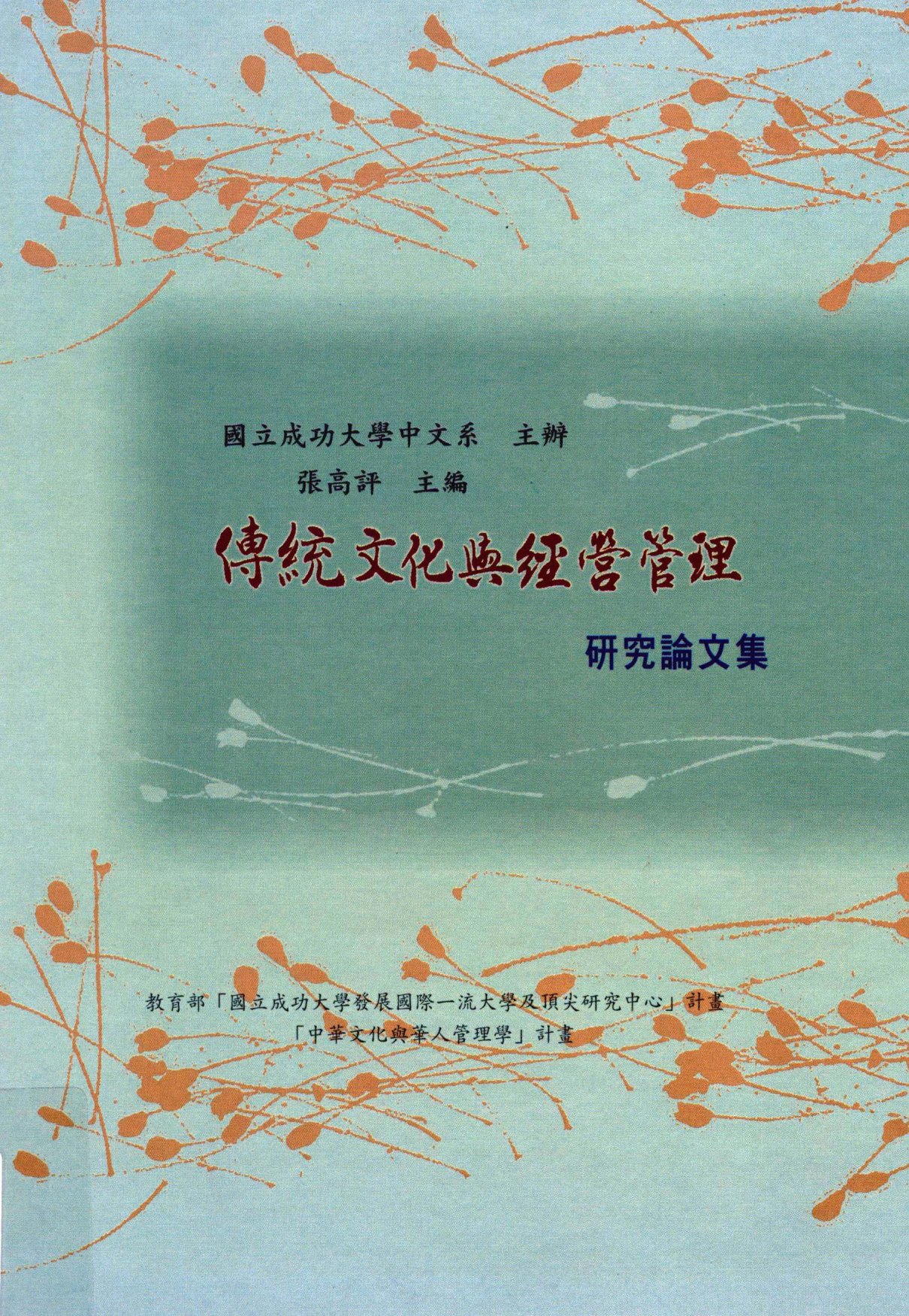




國立成功大學中文系 主辦

張高評 主編

傳統文化與經營管理

研究論文集

教育部「國立成功大學發展國際一流大學及頂尖研究中心」計畫

「中華文化與華人管理學」計畫

傳統文化與經營管理
研究論文集

國立成功大學中文系 主辦
張高評 主編

國家圖書館出版品預行編目資料

傳統文化與經營管理研究論文集／張高評主編．——

初版．——臺北市：里仁，2009.11

面；公分

ISBN 978-986-6923-84-5（精裝）

1. 企業管理 2. 文化 3. 商業倫理

4. 策略管理 5. 文集

494.07

98023018

傳統文化與經營管理研究論文集

主辦單位：國立成功大學中國文學系

主 編：張 高 評

校 對 人：作者自校

發 行 人：徐 秀 榮

發 行 所：里仁書局（請准註冊之商標）

臺北市仁愛路二段 98 號五樓之 2

電話：（886-2）2391-3325 · 2351-7610 · 2321-8231

FAX：（886-2）3393-7766

網站：<http://lernbook.webdiy.com.tw>

郵政劃撥：01572938「里仁書局」帳戶

印 刷 所：福霖印刷有限公司

西元二〇〇九年十一月三十日初版

參考售價：精裝 800 元

ISBN：978-986-6923-84-5（精裝）

從傳統經典建構華人管理學（代序）

經營管理之理念、策略、方法，往往視管理者之文化背景而定；東西方社會與文化既有差異，西洋之管理學不見得完全適用於東方。為達到管理之升級，落實經營管理之主體性，確有必要探討傳統優質文化。經由傳統文化之深刻探討，淬取經營管理之道，終極目標在提煉建構出華人之管理學。誠如楊國樞、曾仕強《中國人的管理觀·編序》所言：「我們既需要中國傳統的管理哲學，也需要西方現代的管理科學。只有經由這兩者的適當修改與整合，才易創造出現代的中國式管理理論與技術。」中華傳統文化中，蘊含豐富而優質的經營管理觀念，值得研發與推廣。夏威夷大學成中英教授著有《C 理論·中國管理哲學》，即印證上述論點。

三十年前徐立德先生任經濟部長時，曾提倡中國式管理，臺港曾為此召開研討會，發表出版一些論文與專書。十餘年前本校企業管理研究所首辦「中華文化與企業管理國際會議」，筆者曾於會中發表〈《左傳》兵謀與領導統御〉，後收入香港城市理工大學華人管理網頁中。而企管所年年主辦研討會，至今已歷十餘屆，其中有關中國式管理學之論著，不足三十分之一。2005 年，承蒙管理學院吳萬益院長雅意，委由筆者規劃「創意謀略與管理」課程，且推薦中文系四位教授，偕同本人於 94、95 學年度第二學期，在本校管理學院 EMBA 班，以協同教學方式開授道家思想、儒家思想、周易哲學、禪宗創意、兵法謀略課程，前後商請江建俊、陳昌明、林金泉、林朝成教授，以及筆者，擔任教席，選修人數前後共 86 人。跨學院、跨學科整合，是本課程之最大特色。跨際會通，觸發管理創意，是本課程之終極目標。

《梅迪奇效應》強調學科整合，提供跨際思考的技術。如果我們能夠策動不同領域、不同文化、不同學科間的交會碰撞，將可能擺脫單一、慣性、專業之聯想障礙，促使潛在觀念自由碰撞、隨機組合，從而引爆許多創新和傑出的構想和發明，此之謂「異場域碰撞」(Breakthrough Insights at the Intersection of Idea, Concept and Cultures)。其時，適逢本校榮獲五年 500 億教育部經費，於是筆者撰寫研究計畫，邀約中文系三位教授共同參與。計畫名稱訂為「傳統文化與經營管理」，分別從兵法謀略、儒家思想、道家思想、禪學思想中，提煉出管理經營之理念。有鑑於不同學科、不同領域、不同文化之接觸，容易促成跨際思考、引發異場域碰撞，而產生層出不窮的創意。此種「梅迪奇效應」(The Medici Effect)，曾締造十五世紀義大利創意勃發之文藝復興。本研究計畫整合中華文化與經營管理，邀集文學院中文系與管理學院 EMBA 班教授，共同合作交流，希望經由異場域之碰撞，將來能建構出另類之華人管理學。

由中文系四位教授團隊合作，整合傳統經典文化，借鏡東洋與西方之管理學專業，提出《中華文化與華人管理學》研究計畫：筆者擔任總計畫主持人兼子計畫「兵法謀略與經營管理」主持人，另外子計畫主持人為江建俊「道家思想與管理哲學」、陳昌明「儒家思想與管理哲學」、林朝成「禪宗文化與創新管理」。希望藉由人文經典進行創意研發，而有助於「華人管理學」之建構、借鏡與開拓。為發表研究成果，本計畫已於 2007 年 6 月 30 日召開「傳統文化與經營管理學術研討會」，邀約校內外管理學院專家學者對談詮釋，促成跨院系之學術整合。除與會學者外，本校企業管理系張有恆教授、潘浙楠教授，亦光臨指導，盛情可感。

原先構想，擬再提出「傳統文化與經營管理」三年期研究計畫，

舉辦一次國際會議，邀請相關領域學者觸發激盪，發表論文。參考成中英《C 理論·中國管理哲學》，而提倡「華人管理學」構想，促成從中華文化中提煉東方式之管理學理念。中長程目標，則與企管專家合作，共同執行專題計畫，以便進一步使東西方之管理學對話，成功地會通化成東西方文化，而建構適用東西方華人之管理學。植根於傳統文化，而致用於現實社會。傳統精華文化之現代化、實用化、生活化，此為其一；中華文化之必須轉型，而利用厚生，本計畫願作嘗試。可惜由於筆者忙於院務，規劃未周，與企管系相關領域之教授合作分工機制，又尚待談妥，匆促成章，致計畫未能繼續執行，至今為憾。

為彙集計畫研討成果，提供學界切磋交流，所收論文共 15 篇。除「傳統文化與經營管理學術研討會」發表之論文外，尚有本計畫主持人之研究成果，博士後研究員關則富、尤淑如之研究論文。依論文屬性分為三部分，其一，側重傳統文化與經營管理者，有 10 篇；其二，提示經營管理之理論與策略者，凡四篇；其三，省思經營管理之理論者，一篇。撰寫論文之學者，或來自企業管理系，或出身中國文學系，或專攻東西方哲學，殊途而同歸，皆聚焦研討經營管理之學。期盼如此之跨際對話，能夠生發管理學之「梅迪奇效應」。

前往中華文化的源頭，去尋找智慧，成為近來書坊的熱點，諸如《管理新思維·中華智慧與現代管理》、《國學應用智慧》、《國學大智慧》、《道法自然》、《讀國學用國學》、《國學的天空》、《孫子兵法的管理智慧》、《活用孫子兵法·經營篇》、《孫子兵法的經營智慧圖解》、《三國商學院》、《讀寓言學管理》、《讀寓言學領導》等 CD 或圖書，可謂琳琅滿目，廣受歡迎。今（2009）年 11 月底，廈門大學召開「首屆海峽國學高端研討會」，擬定議題為「如何推動國學經典的經世致用」，由此看來，經典之致用與創新，將是未來學術趨勢之一。從傳

統經典提煉經營理念，淬取管理方法，亦將勢所必至，指日可待，是為序。

「發展國際一流大學及頂尖研究中心計畫」

「中華文化與華人管理學」研究計畫主持人

成功大學中文系特聘教授

張高評

2009.11.20

序

林 朝 成

「傳承與創新」是每個時代所必須面對的恆久課題，也是每位知識份子的時代使命。知識份子總是在各自的研究領域中，從學習既有的知識開始，並且在思索如何因應時代課題的歷程中向未來逐漸開展。本書亦是本著「傳承與創新」的精神，探究我國傳統的儒、釋、道文化如何在當代經營管理的課題中開創新意。Kenneth Frampton說：「疆界並不是接壤處的終點，而是起點。」傳統文化與經營管理的疆界終將因彼此的介入、溝通與交流，而開啟新的起點與跨界的可能性。本書諸位作者即是在這樣的理念基礎下，嘗試著打破學科的疆界，尋找新的結構形式與可能性。

書中共有十五篇論文，出版前曾於 2007 年 6 月 30 日舉辦「傳統文化與經營管理」學術研討會邀請學者發表論文，經過與會學者的熱烈討論以及作者後續的補充與修改，本書逐漸有了雛形。之後，又陸續收錄幾篇探討西方經營管理理論的研究論文，希望以此作為傳統文化與西方文化對話、創新的參考。依此，本書內容依據性質概略分為三個部分，第一個部分，主題為「傳統文化與經營管理」，探討我國傳統文化如何因應當代「經營管理」的時代課題。第二部分，主題為「經營管理的理論與策略」，分別從傳統文化與西方文化的理論探究什麼是「策略」，以及有哪些經營策略可以具體落實到企業經營管理實務中。第三部分，主題為「經營管理的理論與省思」，不同於管理學的理論，本書企圖從文化層面探究文化思想與西方管理文化的關係。這部分的重點在探究，企業經營管理作為一種行動的模式，西方

文化如何檢視這種行動模式的合理性，並且以甚麼樣的理論作為檢視的基礎。畢竟，企業經營管理是西方文明的產物，探究西方行動理論如何構成企業經營管理的結構形式，有助於啟發我國學者研究如何建構以傳統文化為基礎的企業經營管理模式，這也是本書研究的宗旨。

本書核心議題的闡發主要在第一部分「傳統文化與經營管理」，內容有十篇，如果從傳統文化的觀點來看，十篇論文所探討的傳統文化範疇涵蓋佛、儒、道與易學；如果從主題的觀點來看，這部分的討論包含了「傳統文化與組織領導」、「傳統文化與組織管理」、「傳統文化與組織教育」以及「傳統文化與經營理想」。

傳統文化與組織領導方面，如果從組織管理的觀點看，佛陀的僧團組織管理模式存續數千年，雖然歷經數種演變，但是其核心精神仍然忠於佛陀原初建制的理念。依此，探究佛陀建立僧團組織制度的理念，有助於企業發展永續經營的模式。無論是企業或任何組織如果要永續發展，建立制度非常重要，兩千多年前的佛陀即明白這樣的道理。從佛陀創建僧團的歷程中可以發現，一個組織若要長久，領導人的人格特質非常重要，因為一個組織是否能夠建立制度，是否能夠法治化，關鍵仍取決於領導人的卓越領導與人格感召。有鑑於此，學者嘗試從人間佛教的義理思想中，闡發種種可能增進企業領導人卓越的特質。「人間佛教」是一個廣義的用法，指一切佛教朝向入世實踐的努力。作者認為，當代台灣佛教具有極為明顯的人間佛教傾向，這樣的發展趨勢能夠為管理與佛法的連結提供合理的與厚實的理論基礎。這樣的主張除了破除以往佛教只有出世思想的偏見，也大大地鼓舞企業領導人研究佛法提升自身卓越領導能力的興趣。

傳統文化與組織管理方面，學者試圖從佛教團體的實務探究中建構宗教治理的架構與普遍原理，希望能夠將現代公司治理或組織治理的概念融入傳統僧團之中，為保存與創新傳統宗教組織修行模式貢獻心力。此外在經營管理實務方面，學者們分別從儒家、道家以及佛教

的思想探究企業的人性管理、組織溝通協調以及品德管理等課題。儒家思想重視仁、義、禮，重視道德主體與行為規範，重視高貴動機與良善心志，此正可作為現代企業的倫理核心。企業要永續經營，必須符合人性，而儒家思想正是以建立人性的倫理價值為核心，因此，儒家管理哲學與西方管理系統接軌上有其重要性，而其中儒家禮教的思想，涉及身體的規範與人文秩序的建立，對管理哲學與企業文化有深遠的影響。「崇本」是老子「以道治國」之深旨，王弼注《老》時發揮「崇本息末」與「崇本舉末」兩個命題，技巧的將「天道」的形上思維移轉於人事上。因此，企業領導者如果能夠參考老子崇本的思想，以此作為管理的根據，相信對卓越管理定能有所幫助。佛教的四念處經由新的詮釋和靈活運用，發現可以在組織的溝通協調上發揮很大的功效。四無量心在理論層面可以作為企業願景；在實踐層面可以嘗試與西方全面品德管理的模式連結，開創四無量的品德管理模式，增進企業誠信的品質。

傳統文化與組織教育方面，企業倫理教育向來皆從規範或約束的觀點來闡述，然而四聖諦與三法印的思想啟發吾人從「識得企業不倫理之苦」來引發眾人「厭離企業不倫理之苦」的決心，進而激起眾人願意做出符合企業倫理的行為，不失為一種價值創新的組織教育模式。傳統文化與經營理想方面，宋代圖書易學的河圖、洛書，結合漢代儒者的解釋，以河圖八卦為體，洛書九疇為用，將「數」的計量功能提升到理念功能；並將洪範的外在形式管理模式寄寓在以生生之德為本質的易經六十四卦為內在主體的原則之上。這一套德貫天人，體用合一，十全十美的象數哲理思維體系，是古代管理的終極標的，可以提供現代管理學的研究與參考。

第二和第三部分皆是從理論建構的層面來探討傳統文化與經營管理的課題，其中，第二部分「經營管理的理論與策略」，內容分為兩方面，一是從傳統文化之《左傳》與《史記》的兵謀與策略中，提

煉現代「經營管理」之術。一是從西方企業經營與企業倫理的理論，探究創新的經營策略和模式。至於第三部分，「經營管理的理論與省思」則是從西方行動哲學的理論觀點，反省經營管理在實踐時的合理性課題。在第一部分「傳統文化與經營管理」，學者們努力從各種傳統文化思想中，尋找可供當代經營管理所使用的智慧。這些研究有一個共通點即是：思想理論如何走向現實的實踐中。對於這類課題的普遍省思是行動哲學所欲探究的範疇，其中最為重要的原則，即是「什麼是實踐合理性」。因為所有探討「理論的實踐」等相關課題，都必須去論證理論實踐的合理性，有鑑於此，了解西方傳統如何探討「實踐理智與合理性」可以幫助反思傳統文化的實踐合理性課題，這類課題的探討將是未來研究傳統文化與經營管理時可以繼續開展的方向。

目次

從傳統經典建構華人管理學(代序)·····張高評·····	I
序·····林朝成·····	V

第一部分 傳統文化與經營管理

佛陀的領導方式對現代管理的啟示·····林朝成、關則富·····	1
人間佛教對卓越領導力的啟示·····黃國清·····	25
身體規範與人性管理——儒家「禮」的管理哲學·····陳昌明·····	51
道家「崇本」觀念對企業管理的啟示·····江建俊·····	71
佛教思想與經營管理·····吳欽杉·····	95
宗教治理——以佛教團體為例·····陳中獎·····	111
組織的溝通協調——佛教的觀點與借鏡·····關則富·····	143
「四無量心」與企業品德管理的創新·····林朝成、尤淑如·····	161
企業倫理之哲學教育的實踐——從佛教基本精神之於企業倫理教育的應用談起·····尤淑如·····	177
從河圖、洛書看中國傳統管理的終極理想·····林金泉·····	199

第二部分 經營管理的理論與策略

《左傳》兵謀與應變策略——以經世資鑑為依歸·····張高評·····	247
《左傳》《史記》兵謀與策略規劃——以城濮之戰、楚漢之爭為例 ·····張高評·····	293
企業社會責任與經營策略的創新·····林朝成、尤淑如·····	319

MacIntyre 的德行論與企業倫理——以企業社會責任論為例

..... 尤淑如 341

第三部份 經營管理的理論與省思

從實踐理智到合理性——麥金泰爾的行動哲學初探

..... 尤淑如、林朝成 365

佛陀的領導方式對現代管理的啟示*

成功大學中文系教授

林 朝 成

元智大學通識教學部助理教授

關 則 富

一、前 言

兩千五百年前佛陀在印度所建立的僧團至今仍在運作，而且早已傳遍東亞與東南亞，近代更在歐美快速擴展。在人類歷史上少見有任何組織能如此長久地存續與發展，其關鍵因素乃在於佛陀的領導方式。現代的組織管理若希望達到永續經營的目標，或許可以從佛陀的領導方式得到相當多的啟發。本文討論的「管理」雖偏重於企業管理，但其原理也可應用在其他種類的組織機構。佛教僧團與現代企業之間存在著許多基本上的差異，但在本質上同樣是「組織」。Stephen P. Robins (2006: 36) 說：

組織 (organization) 則是由二個以上的個體，為達成共同目標而組成，並且有意識地持續運作的社會團體。所以，不僅製造業或服務業公司是組織，就連學校、醫院、教堂、軍事

* 本文初稿在 2007 年 6 月 30 日發表於國立成功大學文學院主辦的「傳統文化與經營管理」學術研討會。會中張有恆教授及黃國清教授惠賜寶貴的意見，特此致謝。

單位、零售店或各級政府機構等，都算是組織。

領導與管理有什麼關聯？如黃國清（2007: 9）所說，「領導是管理的一環，管理學的教科書一般將領導列入其中一個章節。」然而領導與管理也有差異之處，尤其偏重有所不同。根據 John Kotter 的主張，「管理指的是能妥善處理錯綜複雜的事務。良好的管理，透過擬定正式的計畫、設計嚴謹的組織結構，和監督計畫的成果，因而能產生有次序且一致性的原則。相反的，領導則在於能夠巧妙應付變化多端的事務。領導者先由遠景勾勒出方向，然後再利用溝通和激勵，以克服障礙，獲得合作。」（引自 Stephen P. Robins 2006: 242）。由此可知，管理重在結構，而領導重在過程，但二者很難截然劃分，應該是相輔相成，對企業而言，二者皆不可或缺。Albert Low（1976: 29）指出，一個完善的組織有互相支持的規定、方法與程序的結構（structure）；另一方面，良好的組織者能使過程（process）按時進行，將延誤與危機減到最低。因此，一個組織有結構面和過程面，兩種面向各具特性，但卻密不可分。本文除了從領導或過程面探討佛陀的領導，也會觸及結構面或上述 John Kotter 所定義的管理。

成中英（2006: 81）中肯地指出，優秀的領導特質必須依賴良好的制度才能發揮。本文將把焦點先放在制度的討論，了解佛陀的領導特質如何在他建立的制度中呈現出來，以及他所創立的僧團如何因這樣的制度而蓬勃發展。有關佛陀的記載將限定在引述早期佛教的《經藏》與《律藏》，包括巴利語的五《部》（*Nikāya*，《尼柯耶》）以及翻自梵語（Sanskrit）和俗語（Prakrit）的漢譯《阿含經》。¹

二、組織的制度與領導

¹ 《雜阿含經》譯自梵語（de Jong 1981: 108），《長阿含經》與《增壹阿含經》譯自俗語（辛嶋靜志 1994: 51; Waldschmidt 1980: 137）。

社會學家馬克斯·韋伯 (Max Weber) 在探討「支配的類型」時，主張管理分為三種型態：第一是「魅力式」(charismatic) 的管理，第二是「傳統式」(traditional) 的管理，第三是「法律式」(legal) 的管理。² 「魅力式」或「傳統式」的管理，「人治」的色彩濃厚，尤其是「魅力式」的。在這種社會中，領袖的才能或德行，可說是舉足輕重。如果將佛陀的管理模式對照韋伯的三種管理型態來看，人們多半會將之歸類於「魅力式」的管理模式。不過釋昭慧 (1998: 24) 卻認為，雖然佛陀以其超絕的智慧與慈悲感得諸弟子的尊崇追隨，但他不以「魅力式」的統理為究竟，在他有生之年，努力於轉「人治」為「法治」。他建立制度以為僧團中的權威，那是「法律式」的權威，而不是「魅力式」的權威。佛陀希望藉此沖淡僧眾對他的依賴，以免僧團因佛陀之滅度而淪於無所依怙的處境，令僧團在他身後能依制度繼續健全地運作以達成其宗教目標。根據《長阿含經》中《遊行經》的記載，佛陀在滅度前不久曾說：「如來不言：我持於眾，我攝於眾。」(T1, 15a) 藉此表明自己不以僧團領袖自居，並且交代弟子阿難 (Ānanda)：「汝謂佛滅度後，無復覆護，失所恃耶？勿作斯觀。我成佛來所說經戒，即是汝護，是汝所恃。」(T1, 26b) 這闡明了佛陀以「經戒」來取代「人治」的用心。「經」是佛陀的教法，闡明僧眾應該實踐的道理以及達成的目標；「戒」是戒律，是用以規範僧團的制度，具有法律的雛型，³ 僧團依此制度正常運作才能讓僧眾清淨和合、修行證果。Sukumar Dutt (1924: 116) 指出，佛陀過世後，僧團沒有確立繼任的「大師」(Sattāhā)，而全然以共和體制 (republican institution) 來管理僧團，這在當時任何其他宗教的發展中找不到足堪比擬者。依據某些部派的佛典記載，佛陀有一位名叫提婆達多

² Weber 1994: 31-32。

³ 參 Dutt 1924: 22f。

(Devadatta) 的弟子在佛陀年老時建議佛陀讓他領導僧團，但遭到佛陀拒絕。⁴ 按 Reginald A. Ray (1994: 171) 的詮釋，提婆達多以為佛教的權威傳承必須是由師父傳給弟子，在他的觀念中不存在集體的 (collective) 與制度化的 (institutional) 型態。這種型態的權威遞嬗大概可算是佛陀在印度宗教史上的創舉。

企業的領導人，尤其是創業者，除了培養個人的領袖氣質與樹立個人威信之外，同等重要的是建立公司得以長久依循的制度，規範一切部屬，自己也要以身作則。制度的基本精神須符合企業的崇高理念，猶如佛所說的「經」，要有所不變；但制度的細節則如「戒」，需要因時因地制宜。根據《長阿含·遊行經》，佛陀的遺言有交代：「聽諸比丘捨小小戒。」(T 1, 26b)。他賦與僧眾彈性調整次要規範的權力，企業的領導者也應有如此的遠見與胸襟。

一個組織並非孤立的個體，它必然跟外界有互動關係，它的存亡與興衰不只決定於內部的因素，也決定於它與外界如何互動。佛陀創立僧團，一方面幫助僧團成員達成各自的解脫的目標，一方面也致力於發揮僧團在社會中的特殊功能。根據佛教的緣起觀，事物是相互

⁴ Reginald A. Ray (1994: 163-173) 也討論到包含這個故事在內的有關提婆達多分裂僧團的記載，並質疑其史實性。他贊同 Mukherjee 與 Bareau 的看法，認為雖然上座部系 (Sthaviras，包括南傳上座部、法藏部、化地部、說一切有部與根本說一切有部) 的《律藏》對於提婆達多分裂僧團與相關的惡行有豐富的敘述，但大眾部的《律藏》則完全沒有提及，因此信奉提婆達多的徒眾脫離佛教僧團可能是發生在佛教的「根本分裂」(即僧團的第一次分裂，分為上座部與大眾部) 之後，而非在佛世；Ray (1994: 170-172) 認為這些有關提婆達多的負面敘述可能出自上座部系之杜撰，他們認同定居的寺院生活型態，拒斥提婆達多及其僧眾對於包含頭陀苦行 (dhūtaguṇa) 在內的森林遊方生活方式之堅持與毫不妥協的態度。