

領導者系列

1



儒家的 管理哲學

領導者系列
儒家的
管理哲
學理想國
的領導者

管理由數千年隱而不顯的幕後地位一躍而成舞台上閃亮的明星。當傳奇性的成功事例接二連三出現後，管理幾乎被渲染為點石成金的魔法棒。

理想國的領導者

朱建民 ● 著

領導者系列
1



儒家 的 管理哲學

領導者系列
1 儒家
的管理哲
學的想國
的領導者

數千年隱而不顯的幕後地位一
舞台上閃亮
。當傳奇性
事例接二連
後，管理幾
乎被渲染為點石成
金的魔法棒。

理想國的領導者

朱建民◎著

儒家的管理哲學：理想國的領導者 / 朱建民著
-- 初版 -- 臺北市：漢藝色研出版；[臺
北縣]中和市：三友總經銷，民83
面；公分 -- (領導者系列；1)
ISBN 957-622-321-0(平裝)

1. 儒家 - 中國 - 批評,解釋等

121.2

82009767

版權所有・翻印必究

●領導者系列01●

ISBN 957-622-321-0

儒家的管理哲學—理想國的領導者

作者／朱建民

法律顧問／謝天仁律師

發行人／程顯瀚

印刷／世和印製企業有限公司

總監／林蔚穎

電話／(02) 2233866

責任編輯／陳秀慧

總經銷／三友圖書公司

編審／曾美珠

地址／中和市中山路二段327巷11弄17號5樓

出版者／漢藝色研文化事業有限公司

電話／(02) 2405600 2405707 2482395

製作部／台北市仁愛路四段122巷63號9樓

傳真／(02) 2409284

電話／(02) 7031828 7057118

初版／中華民國83年1月

傳真／(02) 7024333

劃撥帳號／0788033-5

登記證／局版台業字第3328號

定價／新台幣 150 元

序

在我們這個時代裡，管理由數千年隱而不顯的幕後地位一躍而成舞台上閃亮的明星。當傳奇性的成功事例接二連三出現後，人們競相走告之餘，管理幾乎被渲染為點石成金的魔法棒，管理專家也被擁戴為振衰起敝、化腐朽為神奇的英雄人物。

由於管理受到這種空前的重視，它對社會的影響也隨之增大。管理對現代社會不僅提供重大的貢獻，亦造成巨大的衝擊。更重要的是，暗藏於管理活動背後的根本理念也在不知不覺中改變著人們的生活方式及處事態度。身為現實社會中的一員，我們面對這樣熱絡而具廣泛影響的活動，不能不有所反省。

基於此一想法，我趁著主持中央大學哲學研究所之便，曾於八十年及八十一年與中央大學企業管理學系合辦過兩屆的「管理與哲學研討會」。原初只是抱著一種嘗試的心理，試圖結合哲學界及管理學界，透過不同的角度，對管理活動進行

內在的省察。令人感動的是，這個構想不僅獲得哲學同道的支持，也得到管理學界熱情的回應。雙方相見恨晚的感覺，更讓我們確信，管理哲學是一門值得研究且亟待發展的學問。

管理活動本身是一種實然的現象，哲學的反省則包括分析、批判、及規範。分析及批判的工作在於剖析管理活動所涉及的根本理念。不過，在對實然進行客觀的剖析之後，哲學還要提出應然的規範。值得注意的是，這些規範不一定符合現實，亦未必順應現實或助成現實，有時反而是在試圖扭轉現實、改造現實，或對現實提出某種制衡。

我們在這本書中談的是儒家的管理哲學。儒家的關懷主要在於提出應然的規範，因此，將這種哲學思想應用在管理方面，衍生出來的也是一些規範性的說法。對於管理的究極目的、領導的原則、領導的方式、用人的標準等等課題，儒家都有其獨特而值得參考的主張。然而，正如上段所述，這些主張未必符合運作於現實社會中的那些做法及想法。

以管理的究極目標為例，依儒家看來，管理是爲了人而出現的活動，則管理的究極目的亦是爲人。簡言之，管理之目的當在造就一個安定而和諧的組織，並

且使組織中的各個成員皆能有尊嚴地工作、生活，讓每一個人皆能充分地發揮他正面的才分。此外，在管理的行事原則上，儒家以義為首要的考慮，而把利放在其次，甚至在義利衝突時，要求排除利的考慮。這些說法對比於現代工商社會追求之「效率」及「利潤」等目標，益發顯得扞格不入。因此，不少人認為，儒家的說法早已過時，根本不適用於現代社會。

不過，我們覺得，儒家的規範說法與現實所習見的說法之間，並非水火不容的對立。儒家強調的是本末之分；他們講究的是「本」，但也不因此而完全抹煞「末」的存在。在這個社會上，任何一個正當的行業，均對此社會有其正當的作
用及意義；這個正當作用就是此一行業的「本」。

有人或許認為這種講法太抽象。其實，要弄清楚一件事情的「本」，只要以社會整體的角度去想它爲了什麼而存在於人世間，就可以明白了。以製造業為例，它的正當作用是什麼呢？從社會的角度來看，它的目的在於製造生活所需的物品，以便利衆人，這就是製造業的正當作用，也就是它的「本」。對製造業者本身來說，也許他比較關心的是自己能否獲得利潤以供自己生活。但是，這個私人的目的必

須在他完成了社會所期待於他的正當作用之後，才能隨之達成。如果一個製造業者只關心私人目的之滿足而完全忽略社會所託付於他的正當作用，則社會亦不會滿足其私人目的。

儒家提出的規範主張，目的不在取代現實，而在提醒什麼是本，什麼是末。這種提醒，不在於取消現實，而在於提供某種制衡。這項工作有其非比尋常的重大意義，因為，本末倒置乃是社會種種亂象的根源。今天唯有在此脈絡下來講儒家的管理哲學，才有其當代的意義。否則，不過是在講歷史，搬弄老古董。本書著筆之用心亦在此。

要談儒家的管理哲學及其與當代的關連，內容可以很多。本書僅能選擇性地就一些原則性的主題來談。全書分爲五篇，第一篇〈管理哲學的分際〉，主要是在運用哲學的分析方法釐清一些基本概念。在接觸市面上論述管理思想或管理哲學的書籍之後，令我感到非常困擾的是，大家對於「管理哲學」這個概念似乎並沒有共識，而呈現出南轅北轍的用法。因此，我決定在沒有正式談儒家的管理哲學之前，先來釐清「管理哲學」以及「中國的管理哲學」等概念。

第二篇〈如何做一個領導者〉，首先說明儒學的根本精神。在中國長遠的歷史中，儒家固然佔有極為重要的地位，但也背負不少的誤解。因此，我們特意引用較多先秦儒家的原始文獻，以期還其本來面目。其次，我們論及儒家管理哲學的核心主張，亦即修己以治人的德治主義。在此，我們也是扣緊文獻做較詳細的鋪陳。

第三篇〈在管理者眼中的被管理者〉，主要在討論上下對待之道，並特別突顯儒家目的觀的對待方式，以對比於工商社會中常見的工具觀。第四篇〈聖君賢相式的管理架構〉，主要在談用人的問題，當然也涉及一些領導的原則。在這兩篇中，我們比較偏向由當前社會的關連去談領導及用人的問題，因此，推衍的部分較多，引用的文獻較少。

第五篇〈問題與推想〉，由一些問答組成，一方面針對可能發生的質疑略做說明，另一方面則補充前幾篇未能述及的問題，像是規畫、組織等方面的問題。由於管理學是一門新興的學問，傳統儒家不可能有一套現成的管理理論。面對許多課題，我們只能設定一些虛擬的狀況，設想如果先秦儒家置身於今天的管理界中，

他們會有什麼樣的想法與做法。我們相信，透過這種假設的方式進行研究，或許能為傳統儒家發展出一套他們本身所樂見的管理哲學。在這方面，本書提出的只能算是起步的嘗試，也期待有更多同道的投入。對於儒家提出的理想，有不少人雖然心嚮往之，但因懷疑其實現的可能性，而不願多談。不過，理想儘管離現實很遠，但總是個希望，一個完全沒有希望的社會才是最可悲的。

本書篇章的安排方式是按著邏輯的秩序，依理論建構的優先性定先後。這樣的順序不一定合乎每個人的需要。如果就難易程度來說，反而是愈後面的部分愈易了解。第一篇的理論性最強，也最不容易讀下去。因此，如果對前面的文字覺得無味，不妨由最後一篇往回讀。

在這個世界上，任何一件事的完成，都是靠著許多人的幫助。人活在這世上愈久，愈是感到欠負恩情之多。哲學研究本身是孤寂而清冷的，支撐下去的力量卻來自人間的溫暖。在漫漫學思歷程中，周遭的家人，尤其是父母及吾妻莉菁的支持，使我能一路走到今天，謹在此將本書獻給他們。

中華民國八十二年九月於國立中央大學哲學研究所

目錄

第一篇

管理哲學的分際

壹 管理的風潮

- 一、管理是現代的傳奇 018
- 二、請管理萬能主義退位 020
- 三、管理的價值 023

貳 管理與管理哲學

- 一、中國的管理哲學在那裡 027
- 二、「哲學」的困惑 029
- 三、管理的本質 032
- 四、管理學的兩個層面 034
- 五、管理學的作用 038

六、管理哲學的三個層面 041

參 何謂中國的管理哲學

一、中國管理哲學的意義及發展方向 045

二、儒家管理哲學的意義 053

第二篇 如何做一個領導者

壹 儒家思想的根本精神

一、儒家思想與中國文化 062

二、儒家思想在中國文化中的作用 066

三、儒家的興起 076

貳 儒家心目中理想的領導者

一、君子之道 083

二、德性及富貴 085

三、內聖與外王 088

四、出處之道 094

五、君子內在的德性標準 099

六、修己的方法 102

參 儒家修己以治人的德治主義

一、修己與治人的關係 107

二、修身的目的 113

肆 儒家德治的領導方式

一、刑治的領導方式 118

二、德治的領導方式 123

第三篇 在管理者眼中的被管理者

一、挑剔的眼光、關愛的眼神 142

二、人間相互對待之道 146

三、人間最基本的要求：把人當人看 149

四、不平等中的平等 156

五、以父子關係為典範的官民關係 160

六、儒家官民關係的現代轉化 167

第四篇

聖君賢相式的管理架構

一、專業管理者的理想 178

二、分散治權的理由 181

三、任賢 187

四、適才適任 191

五、君臣相待之道 197

六、爲臣之道 201

第五篇

問題與推想

——理想國的領導者

儒家的管理哲學

