

# 從儒家思想看領導

梁景賢

## 一、引言：儒家文化區經濟蓬勃增長

自從漢武帝藉董仲舒罷黜百家，推孔尊儒，兩千年來，儒家思想影響華人思想性格至為深遠。它可說是中國文化思想的主流，雖曾被批評為有礙中國發展的迂腐思想，然而近二、三十年來，屬於「儒家文化區」的亞洲國家及城市，包括台灣、香港、新加坡，南韓和日本等地都有穩定的經濟成長。亞洲區經濟的驚人發展，尤引起國際間的關注，而亞洲發展最迅速的四小龍中就有三個地區是中國人或由中國人主導的社會：包括香港、台灣及新加坡，另一條小龍韓國也是深受中國文化薰陶的國家。因此，許多人有興趣從文化角度探討儒家倫理在這些地區經濟發展的過程中所扮演之角色，頗多結論肯定儒家思想的積極性功能。因而有理論認為中國人的儒家思想適合於經濟發展，從而引發出所謂中國式管理之學說，在國際間流傳，並且作出具體的研究與實踐，坊間也有不少由香港、台灣、甚至日本出版談論中國式領導與管理的書籍，顯然，中國傳統文化與現代領導管理兩者的相互關係備受關注。在中華民族二千多年的歷史中，左右中國人治人理事的思想與行為的，主要是儒法兩家思想學說，而這些書籍所討論的領導管理理論也多圍繞著這兩家的思想範

疇。<sup>1</sup>有學者更指出早在十六世紀，中國商人已深信儒學中「治人」、「治事」及至「治國」的道理和知識有助於經商，從那時開始，中國商人已對儒家思想發生濃厚興趣，而用得自儒家教育的知識治管商業。<sup>2</sup>

從種種的跡象看來，中國傳統儒家文化深層地植根於中國人的思維理念，亦顯露於行事為人與及人倫關係等日常生活之中，無論是家庭、社會、企業或組織（包括教會團體），只要是華人聚居的地方或環境，都免不了受到中國傳統儒家文化的影響，以致對人或對事都有某些共通的訴求與冀望。本文嘗試探討儒家思想如何看領導，尤其對領導者以及領導方式的看法，作出宏觀的探索，目的希望為今日華人教會領袖，提供一套適切華人群體之訴求的領導模式，以及作為華人群體領袖之個人生命素質的追求方向。本文處理的方法，首先會從一些客觀的研究分析著手，特別是香港及台灣這兩處以中國人為主導的社會，從一些現代領導和領導行為與傳統文化的研究中，看這兩者之間的關係與影響。

再而從儒家的思想主流——孔子與孟子的學說中，探討其為政之道，若轉化為現代的術語，就是領導管理之道，一方面希望勾劃出孔、孟為政之道的理念重點；另一方面，也希望從代表孔、孟思想的著作《論語》與《孟子》二書中，著實地分析其中有關「治人」與「治事」兩方面的論述，並引伸作為今日之應用。再者，筆者亦嘗試從儒家思想某些弱點

---

<sup>1</sup> 參閱許倬雲：《從歷史看領導》，許氏大體上就是從儒法兩家的思想整理出現代企業管理之理論，坊間有許多中、港、台、日談論傳統中國式管理學的書籍，例如：《帝王統御術》、《中國的經營理念》、《中國管理學》，又如由日本人所編著的有《聖賢經管理理念》、《為政三部書》、《論語與算盤》等，港、台出版有關方面的書籍更不勝枚舉。

<sup>2</sup> 謝長宏、方清輝著：《〈論語〉顯示之儒家管理理念》，楊國樞、曾仕強編：《中國人的管理觀》（台北：桂冠圖書出版，1988），頁95。

或局限性作出一點點評論。最後，筆者期望透過上述的探討與分析，能作為對今日華人教會領袖在領袖培訓方面，一些具體的追求方向之獻議。

## 二、中國傳統文化思想與現代領導管理研究

儒家思想作為中國傳統文化的主流，在當今的中國人社會中，包括中國大陸、台灣、香港等地，依然是行為模式的準則。香港作為一個高度現代化的城市，雖然深受西方文化的浸潤，但仍是以中國人為主體的社會，中國文化傳統在香港仍有相當植根和實踐的程度，有一些研究報告顯示，香港一般工人、商界人士對傳統觀念的保守和實踐程度都相當高。<sup>3</sup>

在傳統文化價值的影響下，中國人對領導的看法，亦有其獨特的內涵。有關這方面，高尚仁與鄭心雄就著中國傳統文化與現代領導觀念，作出科學化的調查研究，分別向港、台兩地的大學生及企業管理人員進行問卷研究。研究結果發現，在香港與台灣兩地的受訪者對領導概念，及相關的領導行為與傳統價值觀念有相當的關連與共識。這充分說明，中國文化傳統對中國人的管理方式和行為是有所影響的。<sup>4</sup>

根據高尚仁與鄭心雄的研究，歸納出港、台兩地在傳統中國文化影響之下，對現代領導概念的各個層面的共通看法如下：

---

<sup>3</sup> 參閱 Redding 1980, Turner 1980; Salaff 1981; Ng 1974; Ting, Kao 1984 等研究報告，上引高尚仁、鄭心雄著：〈領導與領導行為：現代與傳統觀點之討論〉，工商時報經營叢書：《中國式管理研討會實錄》（台北：時報文化出版，1984），頁402~404。

<sup>4</sup> 詳細參閱高尚仁、鄭心雄著：〈領導與領導行為：現代與傳統觀點之討論〉，頁402~404。

(1) 領導者的條件——要有聰明才智，寬宏的胸襟，自我反省，忠、誠、仁、義的態度，以身作則，勇於承擔。

(2) 領導的涵義——要以仁愛、人情、友諒、公義的精神，促進團體的合作與和諧，以求團體的安定和進步。

(3) 領導關係——以誠、正、恕、諒、從、敬的態度，建立互相的認識和關係。

(4) 領導的具體表現——在於促進友好、合作的組織氣氛，同仁的安定與發展，以增強團體意識，達成團體的目標為社會作出貢獻。

(5) 領導方式——善用時機，掌握並激發景象，諄諄誘導，集思廣益，民主開放。

從研究整理出來有關現代中國人的領導概念，高尚仁與鄭心雄歸納出幾個特殊的現象：

(1) 領導概念有「人」、「事」和「群」三方面並重的共同看法。相對來說，西方人對領導績效的重點，是把「事」(work or task)作為中心，甚至唯一的考慮。

(2) 學者對領導的研究，採取對「成功」的領導者所以能成功的個人因素 (traits)，個人風格 (behavioral styles) 和領導情境 (situation) 等種種因素的分析 and 立論。但所謂的「成功領導者」之間的差異極大。而中國人對領導的看法，不論對領導者，被領導者和領導者績效各方面，都會有一種共同的預期。另一方面，對中國人來說，「人」和「群」兩個組織目標，也充分構成領導成敗的重要條件。

(3) 在中國人的領導概念中，特別重視領導者與被領導者之間的「關係」。人們對「關係」的看法，除了有共同

的理念和要求之外，也很強調彼此應有的態度。例如「誠」、「正」、「敬」、「諒」以及通過「和諧」的關係和「合作精神」以求達到共同目標等等看法。這種對「關係」的重視，與中國人對「人」與「群」的重視，應該是有所關連的。而一般西方學者對領導定義裡「關係」之看法，多半是用來形容領導者與被領導者在領導過程中的相連性質而已。

在這研究中，發現在香港和台灣這兩個中國人的社會裡，大家對「領導」及其相關的各個層面的看法，不僅非常相近，而且其中所包含的文化傳統，基本上也是相同的。台灣的教育、社會及家庭一直注重並提倡傳統文化精神是人所共知的，因此，台灣受訪者所表達的中國文化精神，並不難理解。至於香港社會，由於政治經濟制度有別於台灣，容易給人以一種遠離中國傳統文化的印象。高尚仁與鄭心雄提出近年來多項實證研究證明，這個看法是流於膚淺也缺乏深思的，根據多方面的調查，發現傳統文化價值在現代化的香港社會，仍然是根深柢固，並影響著人們的風俗、習慣、認知，態度和其他具體行為。

### 三、儒家孔子與孟子為政之道（領導管理之道）

透過上述的研究報告，更加深了筆者確認傳統儒家思想與現代領導管理理念之關係，在進入討論《論語》與《孟子》相關的領導言論以先，希望交代一下孔、孟兩位儒家一代宗師對為政之道的看法。正如韋政通所言，要談領導，非從中國傳統的政治思想著手不可，因為中國人談領導總離不開「做官」「從政」的觀念。中國的政治思想，若論其範圍，「諸子百家」，或「九流十家」中，闡發政治思想最深切者，亦不外先秦時代之儒、墨、道、法四大家而已，其中尤以儒家思想一枝獨秀。由於當時經濟不甚發達，以致各流派所關注

的大多是政治事務。如果從一個廣義的角度看「政治」，政治乃是治理眾人之事，<sup>5</sup> 這樣儒家的政治思想理念，也可以引伸至組織及團體的領導管理上。不過在談論古為今用之先，讓我們先了解儒家思想的特色。葉祖灝指出儒家的政治思想有三大特色：其一是世界主義或大同世界，就是「天下為公」的大同世界，「四海之內皆兄弟」（《論語》）的理想社會構想。其二是平民主義或民本主義，「民貴君輕」（《孟子》），「王視民視，王聽民聽」（《泰誓篇》），「民惟邦本，本固邦寧」（《尚書》）的含義。第三是社會主義或民生主義，以人民生活幸福為依歸的施政構想。<sup>6</sup>

### （一）大同思想

《禮記》中的〈禮運篇〉，是孔子弟子言偃依孔子所發表關於大同與小康之治的論述，孔子論大同之治曰：「大道之行也，天下為公，選賢與能，講信修睦。故人不獨親其親，不獨子其子，使老有所終，壯有所用，幼有所長，矜寡孤獨廢疾者皆有所養；男有分，女有歸；貨惡其棄於地也，不必藏於己；力惡其不出於身也，不必為己。是故謀閉而不興，盜竊亂賊而不作，故外戶而不閉，是謂大同。」孔子接續論小康之治曰：「今大道既隱，天下為家，各親其親，各子其子，貨力為己，大人世及以為禮，城郭溝池以為固，禮義以為紀，以正君臣，以篤父子，以睦兄弟，以和夫婦，以設制度，以立田里，以賢勇知，以功為己，故謀用是作，而兵由此起。禹、湯、文、武、成王，周公，由此其選也。此六君子者，未有不謹於禮者。以著其義，以考其信，著有過，刑

---

<sup>5</sup> 唐端正：《先秦諸子論叢（續編）》（台北：東大圖書公司，1983），頁2。

<sup>6</sup> 參葉祖灝：《中國政治思想精義》（台北：中華文化復興運動推行委員會，1984），頁2~3。

仁，講讓，示民有常。如有不由此者，在執者去，眾以為殃。是謂小康。」<sup>7</sup>

孔子所處時代，是諸侯互相攻伐，戰亂無已，孔子以恢復文武周公時代的法制為當務之急，希望漸次達至小康並邁向大同境界，因此他的政治主張是要施行仁政，他說：「為政以德，譬如北辰，而眾星共之。」他的現實政治理念是「內聖外王」。孔子為要實現他的理想，因此主張王道，反對霸道，認為只有在一個杜絕戰爭的和平環境中，才有機會施行仁政，他更提出愛民、選用賢能、和大公無私的德治主張。<sup>8</sup>

孔子主張從周，其意在於承認姬周政權的條件之下，改進恢復封建制度下之秩序，以達致小康之治，亦寄望邁向大同之世。但至孟子之時，周室已衰微，諸侯各自逞強，故孔子尊周之主張不復具有意義，而孟子所期望者非周室之復興，乃新王之代起，天下之統一。<sup>9</sup>

孟子當時之世是「爭地以戰，殺人盈野；爭城以戰，殺人盈城；此所謂率土地而食人肉。」〈離婁篇〉的時代，當時是諸侯互相爭奪殺戮，兵禍連年，屍橫遍野，民不聊生，故孟子以不忍人之心，周遊列國，大聲疾呼，遊說諸侯，呼籲止息戰爭，停止殺戮。孟子有「定於一」的政治理想，並幻想「五百年必有王者興」的一位理想聖人出來統一天下，

<sup>7</sup> 按《禮記·禮運篇》，自宗以來即有存疑是否出於孔子，葉祖灝則認為該篇論述大同之義，意境高超，與儒家之宗旨符合，大同似「仁道」之別名，小康近「從周」大意，故葉氏認為大同之治，仍為孔子之理想政治。參葉祖灝，《中國政治思想精義》，頁23。

<sup>8</sup> 周億孚：《儒家思想和生活》（香港：景風研究社，1968），頁114~117。

<sup>9</sup> 參葉祖灝，《中國政治思想精義》，頁35。

冀望解除民困的「賢者」出來行王道施仁政。他直率地回答梁惠王如何可以定天下，他說：「不嗜殺人者能一之。」（〈梁惠王篇〉）那不好殺人的人就能統一天下。孟子所指的「定於一」，不是恃強逞霸的武力統一，而是行仁政，以德化民，民則歸依，心悅而誠服，是一種王道的和平統一。故孟子曰：「以力假仁者霸，霸必有大國；以德行仁者王，王不待大。湯以七十里，文王以百里。以力服人者，非心服也，力不贍也；以德服人者，中心悅而誠服也，如七十子之服孔子也。《詩》云：自西自東，自南自北，無思不服。」（〈公孫丑篇〉）。孟子主張行仁政，王天下，要對老年人妥加照顧，善加扶養，使得生活飽暖，孟子曰：「天下有善養老，則仁人以為己歸矣。」「所謂西伯善養老者，制其田里，教之樹畜，導其妻子，使養其老。五十非帛不煖，七十非肉不飽；不煖不飽，謂之凍餒，文王之民，無凍餒之老者，此之謂也。」（〈盡心篇〉）孟子謂文王興，善養老，民歸順之，遂能以百里而王。這景象有如《禮記·禮運篇》所描述的大同世界「老有所終，壯有所用，幼有所長。」<sup>10</sup>二者相當類似，顯示孟子亦認同其先師孔子的大同思想。

## （二）德治思想

儒家是一套以民為貴，以天下為公的政治思想。唐端正指出儒家在治道方面，崇尚人治、德治、禮治、法治。<sup>11</sup>當周人開始由敬天轉為敬德時，便同時從神權政治與強權政治中擺脫出來，走進人治與德治的境界。敬天是以天為主的宗教行為，敬德是以人為主的道德行為，因此，由敬天轉而為

<sup>10</sup> 見張金鑑：《中國政治思想史（上）》（台北：三民書局，1989），頁478～481。雷禎孝：《中國人才思想史》（北京：中國展望出版社，1986），頁437～438。

<sup>11</sup> 參唐端正：《先奏諸子論叢（續編）》，頁11。

敬德，即由依神而行轉而為依人而行，這便揚棄了神權政治以及強權政治，而闖開了人治的大門，使政治走上較合理的道路。所謂敬德，就是依照人生的合理行為而敬謹從事的意思。當周人滅殷而有天下，就摒棄了強權政治，而走上德治之路。而儒家繼承了周初敬德愛民的思想，不再把政治事務付託神明，亦不委之於物勢，而要人自己作主，憑人生合理的行為去解決一切政治上的困難和群體的憂患，這便發展出儒家所謂人治的理念。<sup>12</sup>

唐端正指出「人治」的三個要點，<sup>13</sup>認為儒家人治的第一個意義，是反對神治和物治，而要根據人道原則來治理人。

人治的第二個意義是重德不重力，重賢不重勢，崇尚理性而反對強權。儒家預設性善論的理念，認為人同此心，心同此理，天下之事，只要人能摒除私念，不把人和己對立起來，根據忠恕之道，天下便可運於掌上。儒家認為人倫相處就是要本著忠恕之道，「己欲立而立人，己欲達而達人。」（《論語·雍也篇》）「己所不欲，勿施於人。」（《論語·顏淵篇》）忠恕之道不但要執政者本著理性的原則，推己及人，更要執政者本著理性的原則，與人民同好惡，共休戚。

人治的第三個意義是要以身作則，為民表率。因為要行忠恕之道，推己及人，必須先正己而後正人，先修己然後治人。故孔子曰：「政者，正也，子帥以正，孰敢不正。」（《論語·顏淵篇》）「苟正其身矣，於從政乎何有，不能正其身，如正人何。」（《論語·子路篇》）「君仁莫不仁，君義莫不義，君正莫不正；一正君而國定矣。」（《孟子·

<sup>12</sup> 唐端正：《先奏諸子論叢（續編）》，頁13～14。

<sup>13</sup> 唐端正：《先奏諸子論叢（續編）》，頁15～17。

離婁篇》) 由此可見，儒家的人治，是要為政者以身作則，以德化民。

因此，唐端正認為所謂「人治」，實即「德治」。亦可稱為「賢人政治」。「政者正也」，凡使公眾的事務，由不正以歸於正的，都可以叫做政。儒家的政治，以民為本，以解除人民的憂患，增進人民幸福為要務。<sup>14</sup>

### 甲、施行仁政

孔子主張德治主義的政治思想，在《論語·為政篇》孔子曰：「為政以德，譬如北辰，居其所，而眾星共之」，又曰：「道之以德，齊之以禮，有恥且格。」孔子一直推崇堯、舜、禹、湯、文王、武王等君主，孔子的德治思想，主要冀望有這樣的「聖君」起來施行仁德的政治。<sup>15</sup> 綜觀孔子德治的理念，就是賢者在位，能者在職，以身作則，表率群倫，推行教化，實施仁政，以達到修己以安百姓的政治目的。

「仁」字原指桃仁，杏仁的種籽而言，仁籽的特性是生命與生機，故「仁」的理念本體也蘊藏著無限的生機與無窮的生命。《論語》全書「仁」字出現有104次，「仁」是孔子思想的主旨，孔子論「仁」，在不同處境對不同人的作出不同的解釋，彼此互為補充，顯得孔子對「仁」的理念至為豐富。雷禎考將孔子「仁」的觀念綜合為幾個重點：<sup>16</sup> 首先，「仁者，愛人」。其二，克己復禮為仁。第三，「仁」是一種和諧的境界。第四，「仁人」「聖人」是理想境界中理想的人。

<sup>14</sup> 唐端正：《先奏諸子論叢（續編）》，頁29。

<sup>15</sup> 參張金鑑：《中國政治思想史（上）》，頁405。

<sup>16</sup> 見雷禎孝：《中國人才思想史》，頁328～331。

葉祖灝認為孔子所論述的「仁」乃為道德的總標準，故孔子論仁時，乃將各種道德條目都包含在「仁」之中。另一方面「仁」也涵蓋為推自人愛之心以愛人之意，故《大學》所謂「身修而後家齊，家齊而後國治，國治而後天下平」，也說明仁心仁行發展擴充之程序。因此，葉氏認為就修養言，仁為私人道德；就實踐言，仁又為社會倫理與政治原則。因此孔子言「仁」，實在是將道德、人倫、政治共治於一爐。<sup>17</sup>

孔子生當亂世，戰爭不絕，導致民不聊生，所謂「爭城以戰，殺人盈城，臣弑其君者有之，子弑其父者有之」的混亂局面，孔子眼見百姓骨肉流離，國破家亡的慘狀，深切認為禍亂之源，乃起於各國諸侯與貴族缺乏仁心行仁政，於是大聲疾呼，倡導仁政，以期達致濟世救民之目的。<sup>18</sup>

孟子反對霸強止息戰爭的主張非常鮮明，在積極方面，他的政治理想是堯、舜、禹、湯、文王、武王的仁政愛民，以德化民的王政，孟子稱讚他們崇尚王道行仁政，以德化民，以致人民心悅誠服，民歸之如水之就下，是無可抵禦的，這是孟子一心嚮往的政治理想。

孟子的政治思想乃建築在人性善的理論基礎上，孟子強調人皆有不忍人之心，這就是仁者愛人的惻隱之心，孟子為證明這種不忍人的仁心人皆有之，乃舉孺子將墮於井，人天然本性地施以援手為例（〈公孫丑篇〉），以表明人皆品賦善性，聖人與一般人皆共有，故曰：「人皆可以為堯舜」（〈告子篇〉），若以不忍人之心行不忍人之政，就可以治平天下，故曰：「人皆有不忍人之心。先王有不忍人之心，

<sup>17</sup> 參葉祖灝：《中國政治思想精義》，頁16~17。

<sup>18</sup> 參張金鑑：《中國政治思想史（上）》，頁396。

是有不忍人之政矣。以不忍人之心，行不忍人之政，治天下可運之掌上。」（〈公孫丑篇〉）孟子又說：「堯舜之道，不以仁政，不能平治天下。」（〈離婁篇〉）孟子主張行先王之政，乃指古先聖王所行的治國安民的政治，就是行先王之道，在於以德化民，不靠強權勢力去壓迫或控制人民，因為以力制民，民心必不服，以德化民，人民必心悅而誠服。（見〈公孫丑篇〉）孟子既認為仁義乃人性所固有，順人性以行仁義，乃是為政治理之要道，若行仁義，則人親其親，民君其君，可以國治民安。所以孟子曰：「為人臣者，懷仁義以事其君；為人子者，懷仁義以事其父；為人弟者，懷仁義以事其兄；是君臣、父子、兄弟、去利懷仁義以相接也。然而不王者，未之有也！何必曰利？」（〈告子篇〉）<sup>19</sup>

## 乙、選任賢能

孔子所處身的春秋時代，封建世襲，當政者大多數無能力管理政事，引致政治不修，社會紊亂，民生疾苦，故孔子主張「天下為公，選賢與能。」他認為這是救世的方策。《中庸》記述哀公問政於孔子，子曰：「文武之政，布在方策，其人存，則其政舉，其人亡，則其政息。」孔子深信人才的重要，任何良好的政治制度，若無人才去執行，都不能有好的果效。所以每當有人詢問孔子有關政治的意見，他多次提到人才的重要，又如仲子問政，子曰：「先有司，赦小過，舉賢才。」（〈論語·子路篇〉）<sup>20</sup>

孔子認為君主不能僅憑藉自己一人治理國事，他必須任用群臣以輔助執行政事，孔子稱讚堯、舜、禹、湯及文王，武王能任用賢才而天下大治。〈泰伯篇〉記載孔子稱讚舜有

<sup>19</sup> 張金鑑：《中國政治思想史（上）》，頁450～485。

<sup>20</sup> 參周億孚：《儒家思想和生活》，頁115～116。

臣五人，而天下治。武王有亂臣十人而打好周朝的基業，這是得才者興的明證。孔子主張任用群臣，要任君子而棄小人，「哀公問曰：何為則民服？孔子對曰：舉直錯諸枉，則民服；舉枉錯諸直，則民不服。」（〈為政篇〉）舉賢直之人而用之，摒棄枉曲的小人，則民服；反之，則民不服。至於如何選任賢才，孔子也提出一些具體的考核方法，包括：聽其言而觀其行，世俗之毀譽不足以作考察人的根據，不以言舉人，不以人廢言，對不同的人要有不同的考核法，選擇長於謀略的人共事。<sup>21</sup>子曰：「視其所以，觀其所由，察其所安，人焉廋哉。」（〈為政篇〉）孔子主張用客觀的考核方法，以衡量一個人是否賢才，因為一般百姓每每因為個人的好惡，而未必有正確的評價，正如孔子回應子貢的一段話，「子貢問曰：鄉人皆好之，何如？子曰：未可也。鄉人皆惡之，何如？子曰：未可也。不如鄉人之善者好之，其不善者惡之。」（〈子路篇〉）<sup>22</sup>

孟子也有相近的思想，他主張選用人才，應當順從民意，「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。」（〈梁惠王篇〉）孟子認為「賢者在位，能者在職。」（〈公孫丑篇〉）「不賢而在高位，是播其惡於眾也。」（〈離婁篇〉）

綜觀孔、孟的政治理念，均主張賢人政治，他們均認定沒有賢才，仁政是無法施行的。

---

<sup>21</sup> 雷禎孝：《中國人才思想史》，頁334～338。

<sup>22</sup> 見張金鑑：《中國政治思想史（上）》，頁406～408。

### 丙、以身作則

儒家政治以「君子」為主體，梁啟超於其《先秦政治思想史》曾謂：「一切政治由君子出，此儒家唯一的標幟，偏徵諸儒書而可信者也。」<sup>23</sup> 儒家所謂的「君子」，有以「德」而言，有以「位」而言，亦有以「德位兼備」而言。儒家之君子頗帶貴族色彩，其品格較偏重於宗法社會之道德，亦側重於「仁心」「仁術」，行為之動機，將政治與倫理打成一片。<sup>24</sup>

孔子為政之道在於「修己以安人」。（《論語·憲問篇》）子曰：「修己以安人，修己以安百姓。」修己在於格物、致知、正心、修身；安人則是齊家、治國、平天下，安人的最終目的是要做到大道之行、天下為公以至於大同。孔子強調為政者要自修其德，表率人民，故孔子回應季康子問政答道：「政者正也，子帥以正，孰敢不正」（《論語·顏淵篇》），孔子又說：「其身正，不令而行；其身不正，雖令不從。」（《論語·子路篇》）<sup>25</sup>

孔子在《論語》中把從政的美德，歸納為「尊五美，屏四惡」，子張問政於孔子，孔子曰：「尊五美，屏四惡，斯可以從政矣。」子張曰：「何謂五美？」子曰：「君子惠而不費，勞而不怨，欲而不貪，泰而不驕，威而不猛。」子張曰：「何謂惠而不費？」子曰：「因民之所利而利之，斯不亦惠而不費乎？擇可勞而勞之，又誰怨？欲仁得仁，又焉貪？君子無眾寡，無大小，無敢慢，斯不亦泰而不驕乎！君子正

<sup>23</sup> 見梁啟超：《先秦政治思想史》（台北：東大圖書公司，1970）。

<sup>24</sup> 參葉祖灝：《中國政治思想精義》，頁20～22。參閱羅思文：〈論《論語》中從士到君子到聖（人）〉，顧孟武編：《儒家思想與未來社會》（上海：上海人民出版社，1992）。

<sup>25</sup> 見張金鑑：《中國政治思想史（上）》，頁377。

其衣冠，尊其瞻視，儼然人望而畏之，斯不亦威而不猛乎！」子張曰：「何謂四惡？」子曰：「不教而殺謂之虐，不戒視成謂之暴，慢令致期謂之賊，猶之與人也，出納之吝，謂之有司。」德治政治著重於以德教化民，並不用刑政控制人民，故孔子曰：「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。」（〈為政篇〉）因此，孔子要求為政者要有高尚的道德情操，以身作則，表率群倫，孔子回應季康子問政，孔子答道：「政者，正也，子帥以正，孰敢不正。」（〈顏淵篇〉）由此可見，孔子的德治思想，張金鑑稱之為「人格感召政治」，儒家反對以力服人的霸道，因為以力服人，人心必不服，將引起人民的反抗，也並非長治久安治理之道，儒家乃採取以德服人的王道，因以德服人，人民必心悅誠服，民心歸向，帶來治平的盛世。<sup>26</sup>

德治著重賢者在位，以身作則，孔子論述的「君子」，就是德治政治下所需要的賢才之標準條件，需具備高尚的品德。張金鑑指出在《論語》中所舉述的君子，包括三種不同的意義，<sup>27</sup> 首先指在位居官的君子，此類君子指當時的貴族階層，相對於庶民小人而說的，因此並不涉及是否具有優良的品德，這種「君子」的意義乃是孔子前的既有觀念。第二指有高尚品德的人，就個人品德而言之君子，並不涉及其社會或政治地位，這觀念由孔子所開創，只要個人具有高尚品德與能力的賢才，應居官為政，而尚未為官的士庶，亦可稱之為君子，孔子打破了傳統規限，以為君子必是在位的貴族觀念。第三指居官有德的君子，指具有高尚品德和優良政績的為官者。孔子認為有長才美德的士庶應居官位，為政治民，而為官者更應追求高尚的品德，施行仁政。

<sup>26</sup> 張金鑑：《中國政治思想史（上）》，頁408。

<sup>27</sup> 張金鑑：《中國政治思想史（上）》，頁412~415。

孟子認為只要一國的君主行仁義，則上行下效，風行草偃，全國的人民就會皆行仁義，而仁義行則民順而國治，故曰：「君仁莫不仁，君義莫不義。」（〈離婁篇〉）另一方面，孟子主張君臣的關係是對等和相互的，臣民不是專制君主政制下的奴才，君與臣皆同是人民的公僕，君臣要有義，認為君則敬，臣則忠，故孟子對齊宣王曰：「君之視臣如手足，則臣視君如腹心；君之視臣如犬馬，則臣視君如國人；君之視臣如土芥，則臣視君如寇讎。」（〈離婁篇〉）<sup>28</sup>

### （三）民本思想

儒家繼承了周初的民本思想，認為王權源於天命，天命本於民心，因此在理論上，人民才是政權的最後依據，人君受命於天，便無異受命於民。君位是為了安民、保民而設置的，故君王亦有其應盡的義務。君有君職，臣有臣職，只有能盡君職的人，才配為君，只有能盡臣職的人，才配為臣。儒家認為天下乃天下人的天下，居君位的人，只是因為他有德才被天命任去為人民服務，可見政權永遠都是屬於人民的，任何人都不能僭佔。

孟子曾講過一個故事表明政治的主體是人民，如果為了土地或君位而害及人民，便是一種顛倒，君王情願引退，也不作王，禍及百姓。孟子曰：「昔者大王居邠，狄人侵之，事之以皮幣，不得免焉，事之以犬馬，不得免焉，事之以珠玉，不得免焉。乃屬其耆老而告之曰：狄人之所欲者，吾土地也；吾聞之也，君子不以其所以養人者害人，二三子何患乎無君，我將去之。去邠，踰梁山，邑于岐山之下居焉。」（〈梁惠王篇〉）又當齊宣王問及可否奪取燕國時，孟子回答說：「取之而燕民悅，則取之……取之而燕民不悅，則勿

<sup>28</sup> 張金鑑：《中國政治思想史（上）》，頁473～475。

取。」他認為一切政治行動，完全按照百姓的意願行事，正如《大學》所言：「民之所好好之，民之所惡惡之。」而不是把君主放在第一位，這是儒家政治思想的基本原則。<sup>29</sup>

### 甲、民惟邦本

《尚書》五子之歌曰：「民惟邦本，本固邦寧。」人民是邦國的根本，根本穩固，國家自然安寧。張金鑑認為這種人文思想的要旨在於充實生命，發揮人性及增進生活，因此在個人方面，就是要成就一個完美的人格，而在人群方面，則是治國平天下，由小康而漸進至大同。根據張金鑑之分析，孔子之人文思想的內涵包括個性人、智性人、理性人、群性人以及神性人各方面的實踐。<sup>30</sup>

「民為邦本，本固邦寧」是儒家信持的民本思想理念，而孟子更進一步提倡「君為輕，民為貴」的新思想，他極力反對壓制人民，不體恤民間疾苦的專制君主制度，他大力提倡：「民為貴，社稷次之，君為輕，是故得乎丘民為天子，得乎天子為諸侯，得乎諸侯為大夫。」（〈盡心篇〉）說明君主之得位由於丘民，諸侯社稷均可變置，而一國之中永存不動搖者只有人民。孟子又說：「諸侯之寶三：土地、人民、政事。寶珠玉者，殃必及身。」（〈盡心篇〉）他強調為政者當以人民為寶，重視人民不僅是政治的目的，亦是國家的主體，若以珠玉為寶者，災殃必及於身。孟子認為當政者，包括天子及百官若不能盡到保民、養民的責任，致使之陷於凍餒的困苦境地，便當去職，不可尸位素餐（見〈梁惠王篇〉），孟子清楚的指出當政者不能勝任盡職，便不能居其位。孟子所提倡的民本政治就是以民意為依歸的政治，他主

<sup>29</sup> 詳細參唐端正：《先秦諸子論叢（續篇）》，頁3~11。

<sup>30</sup> 參張金鑑：《中國政治思想史（上）》，頁390~395。

張無論當政者任用賢人或免去不肖官員以及誅滅罪犯，都當徵詢人民意見，順服民意，以為定奪，才可以為民父母（見〈梁惠王篇〉）。<sup>31</sup>

## 乙、政在養民

儒家十分重視養民的民生問題，《尚書》曰：「德惟善政在養民。」認為政治的目的在解決民生問題，孔子深知為政之道，在於得取民心，而得民心之道，除仁政愛民，以德化民之外，更重要的是為民興利，使之富有起來。「子適衛，冉有僕。子曰庶矣哉。冉有曰：既庶矣，又何加焉。曰：富之。既富矣，又何加焉。曰教之。」（〈子路篇〉）意思說人民得其養，才能人口眾多；富有才能安居樂業，富有而教，人民才得著幸福快樂。由此可見，孔子為政首在富民，故曰：「政之急者，莫大乎使民富且壽也。」（《孔子家語·賢君》）而孔子所講的仁政就是利民富民的政治。而孔子養民的政策在於「節用而愛人，使民以時」。（〈學而篇〉）指出主政者要節省用費，量入為出，以減輕人民的課稅負擔，以豐裕民財；使民以時，以不妨害人民農耕生產，使能增加人民的財富，以富裕民生。<sup>32</sup>

孟子本著「民為貴，君為輕」的主張，進而認為百官乃是人民的公僕，執行君主王命，盡養民、愛民、保民的責任，而並非君主的奴才或僕役；另一方面，臣子是否服從君令，乃視乎君令是否合乎仁義為依歸；再者，臣子能否保其職位，亦視乎其能否盡到養民、愛民、保民的責任而定。

---

<sup>31</sup> 張金鑑：《中國政治思想史（上）》，頁466～470。

<sup>32</sup> 張金鑑：《中國政治思想史（上）》，頁427～432。

孟子所主張的仁政，就是愛民、養民之政，既要以不忍人之心，行不忍人之政，更要愛民如子，推己及人，以保赤子之心，為民之父母，行視民如子的推恩之政，人飢己飢，人溺己溺，推恩而足以保四海。孟子曰：「老吾老以及人之老，幼吾幼以及人之幼；天下可運於掌上。《詩》云：刑於寡妻，至於兄弟，以御於家邦，言舉斯心加諸彼而已。故推恩足以保四海；不推恩無以保妻子，古之人所以大過人者，無他焉，善推其所為而已矣。」（〈梁惠王篇〉）

孟子所主張的王政，除以德化民及仁政愛民外，更主張省刑罰，薄稅斂，不擾民，減輕人民負擔，不奪民時，使之安居樂業，得以從事農耕養蠶、紡織，使民富裕享民生，仰足以事父母，俯足以畜其妻，人民自然甘願為君國效忠。（見〈梁惠王篇〉）<sup>33</sup>

#### 四、《論語》與《孟子》領導管理理念之應用

謝長宏與方清輝曾經嘗試以《論語》一書作為研究對象，以現代管理的概念架構，篩選與領導管理有關的言論，使《論語》中的管理理念有系統地呈現出來。<sup>34</sup> 在孔子時代當然沒有現代慣常使用的「領導」、「管理」、「領袖」等字詞，然而孔子時代雖無領導管理之名，卻有其實，因此，需要透過現代的管理語言去分析及了解《論語》中相關的管理涵意。正如謝長宏與方清輝文中的分析，當檢視《論語》各章敘述時，最引起注意的是對「人」之要素的強調，尤以「士」及「君子」為主導，而「士」與「君子」的要務之一是「為政」或「問政」，另一方面《論語》對「事」之關注似乎較少強調，然而仍可找到一些有關治事態度的論述。

<sup>33</sup> 張金鑑：《中國政治思想史（上）》，頁478～481。

<sup>34</sup> 詳細參閱謝長宏、方清輝：〈《論語》顯示之儒家管理理念〉。

本文參照謝長宏與方清輝的研究思路，也嘗試將研究材料稍為拓展，把《孟子》也納入本文之研究素材。首先假設《論語》及《孟子》各篇章含有與領導管理有關的論述，將直接與間接論述領導管理的有關條文節錄下來，並且將它們分類，筆者把這些相關的論述分為「治人」與「治事」兩個大範圍，然後再分作細微的項目，才以現代的「管理語言」進一步作出詮釋，分析其觀念特質，以顯示《論語》與《孟子》兩本代表儒家言論的著作，其中所包含領導管理的理念。這些管理理念的呈現，正如謝長宏與方清輝所言，是透過一個「創造性的轉化過程」(creative transformation process)，乃是經由對傳統的質素加以改造而與所選擇之現代觀念與價值相接而來的。<sup>35</sup>

現嘗試將《論語》與《孟子》有關「治人」與「治事」的論述臚列於下，並歸納出一些領導管理的相關原則。

領導管理範疇	領導觀念與分類	相關之《論語》與《孟子》論述	領導管理觀念要素
一、治人方面	1. 領導者的行為準則	A) 個人方面。 1.《論語·衛靈公篇》 子曰：「君子求諸己。」 2.《孟子·盡心篇·孟子章》 士何事？孟子曰：「高志。」 3.《論語·為政篇》 子曰：「君子不器。」 4.《論語·憲問篇》 子路問君子。子曰：「修己以敬……修己以安人……修己以安百姓。」 5.《孟子·盡心篇·言近章》 君子之守，修其身而天下平。	A) 個人方面 對自己有所要求。 有高尚志向。 不像器物失卻志向。 認真地修養自己。 修養自己。

<sup>35</sup> 謝長宏、方清輝：〈《論語》顯示之儒家管理理念〉，頁99。

領導管理範疇	領導觀念與分類	相關之《論語》與《孟子》論述	領導管理觀念要素
一、治人方面	1. 領導者的行為準則	<p>6.《孟子·離婁篇·不為章》 人有不為也，而後可以有為。</p> <p>7.《孟子·公孫丑篇·伯夷章》 孟子曰：「非其君不事，非其友不友，不立於惡人之朝，不與惡人言。」</p> <p>8.《論語·里仁篇》 子曰：「君子之於天下也，無適也，無莫也，義之與比。」</p> <p>9.《論語·里仁篇》 子曰：「君子懷德……君子懷刑。」</p> <p>10.《論語·衛靈公篇》 子曰：「志士仁人，無求生以害仁，有殺身以成仁。」</p> <p>11.《論語·里仁篇》 子曰：「君子喻於義。」</p> <p>12.《孟子·盡心篇·柳下章》 柳下惠不以三公易其介。</p> <p>13.《孟子·滕文公篇·景春章》 富貴不能淫；貧賤不能移，威武不能屈。此之謂大丈夫。</p> <p>14.《論語·泰伯篇》 曾子曰：「可以託六尺之孤，可以寄百里之命，臨大節而不可奪也。一君子人與？君子人也。」</p> <p>15.《孟子·公孫丑篇·充虞章》 君子不怨天，不尤人。</p> <p>16.《論語·衛靈公篇》 子曰：「君子固窮。」</p> <p>17.《論語·衛靈公篇》 子曰：「君子謀道不謀食……君子憂道不憂貧。」</p>	<p>有不為的操守。</p> <p>擇主而事，擇友而交。</p> <p>做事合理恰當。</p> <p>注重道德與法律。</p> <p>不貪生怕死，勇於為仁義而犧牲。</p> <p>堅守義理。</p> <p>不因身處高位而放棄原則。</p> <p>堅守原則，不因富貴、貧賤、威嚇而放棄。</p> <p>面對危急關頭，也不輕易動搖屈服。</p> <p>遭遇困境，不怨天尤人。</p> <p>不因窮困而放棄原則。</p> <p>不著緊財利成就，只著緊抱負之達成。</p>

領導管理範疇	領導觀念與分類	相關之《論語》與《孟子》論述	領導管理觀念要素
一、治人方面	1. 領導者的行為準則	<p>18.《論語·里仁篇》 子曰：「不患無位，患所以立。不患莫己知，求為可知也。」</p> <p>B) 行為品德</p> <p>19.《孟子·盡心篇·有事章》 有大人者，正己而物正者也。</p> <p>20.《論語·雍也篇》 子曰：「君子博學於文，約之以禮，亦可以弗畔矣夫！」</p> <p>21.《孟子·告子篇·鈞是章》 從其大體為大人，從其小體為小人。</p> <p>22.《孟子·公孫丑篇·不忍章》 惻隱之心，仁之端也；羞惡之心，義之端也；辭讓之心，禮之端也；是非之心，智之端也。人之有是四端也，猶其有四體也……苟能充之，足以保四海；苟不充之，不足以事父母。</p> <p>23.《論語·陽貨篇》 子張問仁於孔子，孔子曰：「能行五者於天下，為仁矣……恭、寬、信、敏、惠。恭則不侮，寬則得眾，信則人任焉，敏則有功，惠則足以使人。」</p> <p>24.《論語·公冶長篇》 子謂子產：「有君子之道四焉：其行己也恭，其事上也敬，其養民也惠，其使民也義。」</p> <p>25.《論語·子路篇》 樊遲問仁。子曰：「居處恭，執事敬，與人忠，雖之夷狄，不可棄也。」</p> <p>26.《論語·子路篇》 子曰：「剛毅木訥，近仁。」</p>	<p>不顧慮不被賞識任用，著力充實自己。</p> <p>B) 行為品德 身心端正。</p> <p>以禮約束自己。</p> <p>按心志去做，非按感官。</p> <p>不斷擴充仁、義、禮、智。</p> <p>莊重、寬厚、誠實、勤敏、慈惠。</p> <p>莊嚴恭敬、工作認真、恩惠待人、役人有理。</p> <p>態度端正莊嚴、工作嚴肅認真、待人忠心誠意。</p> <p>剛強、果決、樸實、言語謹慎。</p>

領導管理範疇	領導觀念與分類	相關之《論語》與《孟子》論述	領導管理觀念要素
一、治人方面	1. 領導者的行為準則	<p>27.《論語·憲問篇》 子曰：「君子道者三……仁者不憂，知者不惑，勇者不懼。」</p> <p>28.《孟子·告子篇·天爵章》 仁義忠信，樂善不倦，此天爵也。公卿大夫，此人爵也。古之人，修其天爵，而人爵從之。</p> <p>29.《孟子·離婁篇·異於章》 君子以仁存心，以禮存心。仁者愛人，有禮者敬人。愛人者，人恆愛之，敬人者，人恆敬之。</p> <p>30.《孟子·盡心篇·有人章》 國君好仁，天下無敵焉。</p> <p>31.《孟子·告子篇·淳于章》 伯夷也……伊尹也……柳下惠也，三子者不同道，其趨一也。仁也。君子亦仁而已矣。何必同！</p> <p>32.《孟子·離婁篇·民下章》 是故誠者，天之道也。</p> <p>33.《孟子·告子篇·君子章》 君子不亮，惡乎執？</p> <p>34.《孟子·離婁篇·惟義章》 大人者，言不必信，信不必果，惟義所在。</p> <p>35.《孟子·告子篇·曹交章》 人皆可以為堯舜……堯舜之道，孝弟而已矣。子服堯之服，誦堯之言，行堯之行，是堯而已矣。</p> <p>36.《論語·為政篇》 「子奚不為政？」子曰：「書云：『孝乎，惟孝友于兄弟。』施於有政，是亦為政，奚其為為政？」</p>	<p>仁德、智慧、勇敢。</p> <p>仁、義、忠、信、樂於行善。</p> <p>存仁、禮、愛人敬人。</p> <p>仁德愛人。</p> <p>仁德。</p> <p>真誠無偽。</p> <p>誠信。</p> <p>做事果決，以正義為依歸。</p> <p>孝順父母，仁愛兄弟。</p> <p>孝順父母，仁愛兄弟。</p>

領導 管理 範疇	領導 觀念 與分 類	相關之《論語》 與《孟子》論述	領導管理 觀念要素
一、 治 人 方 面	1. 領 導 者 的 行 為 準 則	<p>37.《孟子·告子篇·樂正章》 好善優於天下。</p> <p>38.《孟子·盡心篇·古之章》 古之賢王，好善而忘勢；古之賢士， 何獨不然！樂其道而忘人之勢。</p> <p>39.《論語·顏淵篇》 子曰：「克己復禮為仁……非禮勿 視，非禮勿聽，非禮勿言，非禮勿 動。」</p> <p>40.《論語·里仁篇》 子曰：「君子欲訥於言而敏於行。」</p> <p>41.《論語·為政篇》 子張學干祿。子曰：「多聞闕疑，慎 言其餘，則寡尤；多見闕殆，慎行其 餘，則寡悔。言寡尤，行寡悔，祿在 其中矣。」</p> <p>42.《論語·學而篇》 子曰：「君子食無求飽，居無求安， 敏於事而慎於言，就有道而正焉。」</p> <p>43.《論語·為政篇》 子貢問君子。子曰：「先行其言而後 從之。」</p> <p>44.《論語·憲問篇》 子曰：「君子恥其言而過其行。」</p> <p>45.《論語·顏淵篇》 季康子問政於孔子，孔子對曰：「政 者，正也。子帥以正，孰敢不正？」</p> <p>46.《論語·子路篇》 子曰：「苟正其身矣，於從政乎何 有？不能正其身，如正人何？」</p> <p>47.《論語·子路篇》 子曰：「其身正，不令而行，其身不 正，雖令不從。」</p>	<p>喜歡行善。</p> <p>喜歡行善，不恃權 勢。</p> <p>抑制自己，言語行 動都合於禮。</p> <p>言語謹慎，工作勤 奮。</p> <p>多聆聽觀察，言語 謹慎。</p> <p>工作勤奮，言語謹 慎。</p> <p>多做事，少說話。</p> <p>多做事，少說話。</p> <p>端正自己，以身作 則。</p> <p>先正己後正人。</p> <p>本身行為正當，下 屬必遵從。</p>

領導管理範疇	領導觀念與分類	相關之《論語》與《孟子》論述	領導管理觀念要素
一、治人方面	1. 領導者的行為準則	<p>48.《孟子·離婁篇·不正章/君仁章》 君仁莫不仁，君義莫不義，君正莫不正。</p> <p>49.《孟子·離婁篇·離婁章》 上無道揆也；下無法守也。</p> <p>50.《論語·子路篇》 子曰：「上好禮，則民莫敢不敬；上好義，則民莫敢不服；上好信，則民莫敢不用情。夫如是，則四方之民襁負其子而至矣？」</p> <p>51.《論語·述而篇》 子曰：「君子坦蕩蕩。」</p> <p>52.《論語·顏淵篇》 子曰：「君子不憂不懼……內省不疚，夫何憂何懼！」</p> <p>53.《孟子·公孫丑篇·燕人章》 君子，過則改之。</p> <p>54.《論語·衛靈公篇》 子曰：「君子矜而不爭，群而不黨。」</p> <p>C) 對人方面</p> <p>55.《孟子·盡心篇·君子章》 君子……親親而仁民。</p> <p>56.《論語·衛靈公篇》 子貢問仁，子曰：「事其大夫之賢者，友其士之仁者。」</p> <p>57.《孟子·盡心篇·知者章》 知者無不知也，當務之為急；仁者，無不愛也，急親賢之為務。</p> <p>58.《論語·子路篇》 仲弓為季氏宰，問政，子曰：「先有司，赦小過，舉賢才。」</p>	<p>上行必下效。</p> <p>在上者行事公正，下屬必有法規遵從。在上者講究規矩，行事正當，誠懇信實，必影響下屬。</p> <p>心地平坦寬廣。</p> <p>做事問心無愧。</p> <p>有過則改。</p> <p>莊重而不爭競，合群而不結黨。</p> <p>C) 對人方面 親愛親人，推廣至他人。 廣結賢仁之士。</p> <p>親近賢能的人。</p> <p>給工作人員帶頭，不計較別人小錯失，提拔優秀人才。</p>

領導管理範疇	領導觀念與分類	相關之《論語》與《孟子》論述	領導管理觀念要素
一、治人方面	1. 領導者的行為準則	<p>D) 對事方面</p> <p>59.《論語·子路篇》 子路問政。子曰：「先之，勞之……無倦。」</p> <p>60.《論語·顏淵篇》 子張問政。子曰：「居之不倦，行之以忠。」</p> <p>61.《論語·顏淵篇》 仲弓問仁。子曰：「出門如見大賓，使民如承大祭。己所不欲，勿施於人。」</p> <p>62.《論語·衛靈公篇》 子曰：「事君敬其事而後其食。」</p> <p>57.《孟子·盡心篇·知者章》 知者無不知也，當務之為急；仁者無不愛也，急親賢之為務。</p>	<p>D) 對事方面 率先帶頭不懈怠地工作。</p> <p>勤奮不懈怠，忠心執行職務。</p> <p>工作態度嚴肅認真，一絲不苟。</p> <p>工作認真，視薪俸回報為其次。 親近賢能的人。</p>
	2. 領導者的角色認知	<p>63.《論語·子路篇》 子路曰：「衛君待子而為政，子將奚先？」子曰：「必也正名乎！……名不正，則言不順；言不順，則事不成；事不成，則禮樂不興；禮樂不興，則刑罰不中；刑罰不中，則民無所措手足。」</p> <p>64.《孟子·滕文公篇·神農章》 故曰：「或勞心，或勞力。」勞心者治人；勞力者治於人。</p> <p>65.《孟子·離婁篇·規矩章》 欲為君，盡君道；欲為臣，盡臣道。</p> <p>66.《論語·顏淵篇》 齊景公問政於孔子。孔子對曰：「君君，臣臣，父父，子子。」</p>	<p>要行使職權須有正確的名分。</p> <p>領導者是勞心管治別人的階層。</p> <p>各階層領導均各有其職責。</p> <p>人人各有本分，各人要做到恰如其分。</p>

領導管理範疇	領導觀念與分類	相關之《論語》與《孟子》論述	領導管理觀念要素
一、治人方面	2. 領導者的角色認知	<p>67.《論語·憲問篇》 子曰：「不在其位，不謀其政。」 曾子曰：「君子思不出其位。」</p> <p>68.《論語·泰伯篇》 子曰：「不在其位，不謀其政。」</p> <p>69.《孟子·告子篇·魯欲章》 君子之事君也，務引其君以當道，志於仁而已。</p> <p>70.《孟子·萬章篇·為貧章》 位卑而言高，罪也；立乎人之本朝而道不行，恥也。</p> <p>71.《孟子·公孫丑篇·蚺龜章》 有官守者，不得其職則去；有言責者，不得其言則去。</p> <p>71b.《論語·先進篇》 子曰：「所謂大臣者，以道事君，不可則止。」</p> <p>71c.《論語·季氏篇》 孔子曰：「周任有言曰：『陳力就列，不能者止。』」</p> <p>58.《論語·子路篇》 仲弓為季氏宰，問政。子曰：「先有司，赦小過，舉賢才。」</p> <p>72.《論語·子張篇》 子夏曰：「仕而優則學，學而優則仕。」</p> <p>73.《孟子·公孫丑篇·尊賢章》 尊賢使能，俊傑在位，則天下之士，皆悅而立於其朝矣。</p>	<p>各人有其崗位應盡的本分，不應作超越自己崗位的事。不處身該崗位，不作干擾該崗位的工作。</p> <p>領導者工作是扶助上司作正確的事情。</p> <p>在上位的不能履行其職責是可恥的。</p> <p>領導人不能盡職者應辭退其職務。</p> <p>若不能發揮應有的作用，寧肯辭職。</p> <p>若不能貢獻自己的力量，就該引退。</p> <p>好的領導應當提拔優秀人才。</p> <p>學習方面表現優異的人可出來作領導。</p> <p>任用有才能的人，使他們擔任領導要職，其他人才自然被吸納過來。</p>

領導管理範疇	領導觀念與分類	相關之《論語》與《孟子》論述	領導管理觀念要素
一、治人方面	3. 領導者的用人標準	<p>74.《論語·顏淵篇》 樊遲問仁。子曰：「愛人。」問知。子曰：「知人。」舉直錯諸枉，能使枉者直。</p> <p>75.《孟子·離婁篇·離婁章》 是以惟仁者宜在高位，不仁而在高位，是播其惡於眾也。</p> <p>76.《孟子·梁惠王·故國章》 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。</p> <p>77.《論語·衛靈公篇》 子曰：「君子不以言舉人，不以人廢言。」</p> <p>78.《論語·為政篇》 子曰：「視其所以，觀其所由，察其所安。人焉廋哉？」</p> <p>79.《孟子·公孫丑篇·仁榮章》 仁則榮，不仁則辱……貴德而尊士；賢者在位，能者在職。</p>	<p>把正直人提拔出來，置於那些惡人之上，他們必得著正面的影響。</p> <p>不恰當的人在高位，必禍及整個組織。</p> <p>舉薦人才應大公無私。</p> <p>不因偏頗的看法去舉薦人才。</p> <p>考核人才必須透過客觀的觀察，了解他所結交的朋友，以知其為人；觀察他做事的方法手段；知道他的心志抱負。</p> <p>使賢德的人居高位，能幹的人任要職。</p>
	4. 領導者的人際關係	<p>117.《孟子·公孫丑篇·天時章》 孟子曰：「天時不如地利，地利不如人和。……得道者多助，失道者寡助。寡助之至，親戚畔之；多助之至，天下順之。」</p> <p>54.《論語·衛靈公篇》 子曰：「君子矜而不爭，群而不黨。」</p>	<p>得天時，不如得地利；得地利，不如得人和，人際關係處理得合宜，就能得多人的幫助。</p> <p>莊重而不爭競，合群而不結黨。</p>

領導管理範疇	領導觀念與分類	相關之《論語》與《孟子》論述	領導管理觀念要素
一、治人方面	4. 領導者的人際關係	118.《論語·憲問篇》 子路問事君。子曰：「勿欺也，而犯之。」 57.《孟子·盡心篇·知者章》 知者無不知也，當務之為急；仁者，無不愛也，急親賢之為務。 119.《論語·八佾篇》 孔子對曰：「君使臣以禮，臣事君以忠。」 98.《孟子·離婁篇·視臣章》 孟子告齊宣王曰：「君之視臣如手足，則臣視君如腹心。」 100.《論語·泰伯篇》 子曰：「君子篤於親，則民興於仁；故舊不遺，則民不偷。」 96.《孟子·滕文公篇·神農章》 放勳曰：「勞之，來之，匡之，直之，輔之，翼之，使自得之，又從而振德之。」	對上級不陽奉陰違，卻誠懇地當面責難。 親近賢能的人。 對下屬用禮義相待，對上級忠心效力。 對待下屬如手足之親密。 對員工下屬表達深厚的感情。 關注下屬不同的需要，並給予適當的關顧與扶助。
二、治事方面	1. 領導與管理的理想	92.《孟子·告子篇·宋輕章》 為人臣者，懷仁義以事其君；為人子者，懷仁義以事其父；為人弟者，懷仁義以事其兄；是君臣、父子、兄弟，去利懷仁義以相接也。然而不王者，未之有也。何必曰利。 120.《論語·里仁篇》 子游曰：「事君數，斯辱矣；朋友數，斯疏矣。」 121.《論語·子路篇》 葉公問政。子曰：「近者說，遠者來。」	不存功利思想，乃存仁義心態相交接。 彼此交往，不應過於煩瑣。 內裡的人歡欣喜悅，外面的人喜來投靠。

領導管理範疇	領導觀念與分類	相關之《論語》與《孟子》論述	領導管理觀念要素
二、治事方面	1. 領導與管理的理想	<p>103.《孟子·梁惠王篇·襄王章》 梁襄王曰：「天下惡乎定？」孟子對曰：「定於一。」「孰能一之？」對曰：「不嗜殺人者能一之……誠如是也，民歸之，由水之就下，沛然誰能禦之？」</p> <p>81.《孟子·公孫丑篇·不忍章》 孟子曰：「人皆有不忍人之心。先王有不忍人之心，斯有不忍人之政矣。以不忍人之心，行不忍人之政，治天下可運之掌上。」</p> <p>122.《孟子·梁惠王篇·齊桓章》 老吾老，以及人之老；幼吾幼，以及人之幼；天下可運於掌……故推恩足以保四海；不推恩無以保妻子。古之人所以大過人者，無他焉，善推其所為而已矣。</p> <p>96.《孟子·滕文公篇·神農章》 放勳曰：「勞之，來之，匡之，直之，輔之，翼之，使自得之，又從而振德之。」</p> <p>123.《論語·雍也篇》 子貢曰：「博施於民而能治眾，何如？可謂仁乎？」子曰：「何事於仁！必也聖乎！堯舜其猶病諸！夫仁者，己欲立而立人，己欲達而達人。能近取譬，可謂仁之方也已。」</p>	<p>不行暴政，民心歸順，其勢無可抗拒。</p> <p>人以不忍人之心，施行仁德管治，治理實在是輕而易舉的事。</p> <p>仁德的行動由近而遠地推行，將仁德的心推廣至領導管理上。</p> <p>勞苦的得著安慰勉勵，錯失的得著扶助校正。</p> <p>理想的領導管治，是叫跟隨者得著好處，讓他們生活工作得好。</p>

領導管理範疇	領導觀念與分類	相關之《論語》與《孟子》論述	領導管理觀念要素
二、治事方面	1. 領導與管理的理想	<p>124.《孟子·盡心篇·伯夷章》</p> <p>天下有善養老，則仁人以為己歸矣。五畝之宅，樹牆下以桑，匹婦蠶之，則老者足以衣帛矣。五母雞，二母彘，無失其時，老者足以無失肉矣。百畝之田，匹夫耕之，八口之家，足以無饑矣。所謂『西伯善養老』者：制其田里，教之樹畜；導其妻子，使養其老。五十非帛不煖，七十非肉不飽；不煖不飽，謂之凍餒。文王之民，無凍餒之老者，此之謂也。</p> <p>125.《孟子·梁惠王篇·齊桓章》</p> <p>是故明君制民之產，必使仰足以事父母，俯足以畜妻子；樂歲終身飽，凶年免於死亡。然後驅而之善，故民之從之也輕。今也制民之產，仰不足以事父母，俯不足以畜妻子；樂歲終身苦，凶年不免於死亡；此惟救死而恐不贍，奚暇治禮義哉？王欲行之，則盍反其本矣！五畝之宅，樹之以桑，五十者可以衣帛矣；雞豚狗彘之畜，無失其時，七十者可以食肉矣；百畝之田，勿奪其時，八口之家，可以無飢矣；謹庠序之教，申之以孝悌之義，頒白者不負戴於道路矣。老者衣帛食肉，黎民不飢不寒，然而不王者，未之有也！</p> <p>112.《孟子·梁惠王篇·寡人章》</p> <p>養生喪死無憾，王道之始也……七十者衣帛食肉，黎民不飢不寒，然而不王者，未之有也！</p>	<p>壯年人能有工作以養妻活兒，老年人能有溫飽，生活有所保障。</p> <p>使員工下屬能安居樂業，豐衣足食，足以養妻活兒，老有所依。</p> <p>老有所依，壯有所用。</p>

領導管理範疇	領導觀念與分類	相關之《論語》與《孟子》論述	領導管理觀念要素
二、治事方面	1. 領導與管理的理想	<p>110.《論語·季氏篇》</p> <p>子曰：「丘也聞有國有家者，不患寡而患不均，不患貧而患不安。蓋均無貧，和無寡，安無傾。夫如是，故遠人不服，則修文德以來之。既來之，則安之。」</p> <p>104.《孟子·滕文公篇·為國章》</p> <p>滕文公問為國，孟子曰：「民事不可緩也……是故賢君必恭儉禮下，取於民有制。」</p> <p>73.《孟子·公孫丑篇·尊賢章》</p> <p>尊賢使能，俊傑在位，則天下之士，皆悅願而立於其朝矣……信能行此五者，則鄰國之民，仰之若父母矣。</p>	<p>資源平均分配，上下和平團結。</p> <p>用禮對待下屬，不作不合理要求，凡事都有法規制度。</p> <p>任用才能的人，使才能的人擔任領導要職，跟隨者必仰望愛慕其領袖，視他們如父母。</p>
	2. 領導與管理的原則	<p>A) 施行仁政</p> <p>80.《孟子·公孫丑篇·當路章》</p> <p>行仁政而王，莫之能禦也。</p> <p>81.《孟子·公孫丑篇·不忍章》</p> <p>孟子曰：「人皆有不忍人之心。先王有不忍人之心，斯有不忍人之政矣。以不忍人之心，行不忍人之政，治天下可運之掌上。」</p> <p>82.《論語·為政篇》</p> <p>子曰：「為政以德，譬如北辰居其所而眾星共之。」</p> <p>83.《論語·顏淵篇》</p> <p>孔子對曰：「子為政，焉用殺？子欲善而民善矣。君子之德風，小人之德草。草上之風，必偃。」</p>	<p>A) 施行仁政</p> <p>施行仁政管治，必有好的效益，無可匹敵。</p> <p>以不忍人之心，施行仁政管治，必有好的成效。</p> <p>用善德來治理，成就會叫人羨慕欣賞。</p> <p>好的管理，不須用強硬手段。</p>

領導管理範疇	領導觀念與分類	相關之《論語》與《孟子》論述	領導管理觀念要素
二、治事方面	2. 領導與管理的原則	<p>84.《孟子·盡心篇·古之章》 孟子曰：「古之賢王，好善而忘勢；古之賢士，何獨不然！樂其道而忘人之勢。」</p> <p>85.《孟子·公孫丑篇·假人章》 孟子曰：「以力假仁者霸……以德行仁者王……以力服人者，非心服也，力不贍也。以德服人者，中心悅而誠服也。」</p> <p>86.《論語·堯曰篇》 子曰：「尊五美，屏四惡，斯可以從政矣……君子惠而不費，勞而不怨，欲而不貪，泰而不驕，威而不猛……因民之所利而利之，斯不亦惠而不費乎？擇可勞而勞之，又誰怨？欲仁而得仁，又焉貪？君子無眾寡，無小大，無敢慢，斯不亦泰而不驕乎？君子正其衣冠，尊其瞻視，儼然人望而畏之，斯不亦威而不猛乎？不教而殺謂之虐；不戒視成謂之暴；慢令致期謂之賊；猶之與人也，出納之各謂之有司。」</p> <p>87.《論語·學而篇》 子曰：「道千乘之國，敬事而信，節用而愛人，使民以時。」</p> <p>88.《論語·堯曰篇》 謹權量，審法度，修廢官，四方之政行焉。興滅國，繼絕世，舉逸民，天下之民歸心焉。</p>	<p>對待下屬取善法，而放下權位勢力。</p> <p>強權不能服人，只有德治，才能叫人順服。</p> <p>給予員工下屬利益好處，合理地動員下屬不至發怨言，在上位而不驕傲自恃，莊重而不嚴厲兇猛，這都是領導人員的美德。</p> <p>節約開支，愛護員工，對下屬有合理的工作要求。</p> <p>寬厚對待下屬就會得到擁護，帶動員工勤奮工作必定有功績，公平必定受員工歡迎。</p>

領導管理範疇	領導觀念與分類	相關之《論語》與《孟子》論述	領導管理觀念要素
二、治事方面	2. 領導與管理的原則	<p>89.《論語·為政篇》</p> <p>季康子問：「使民敬，忠以勸，如之何？」子曰：「臨之以莊，則敬；孝慈，則忠；舉善而教不能，則勸。」</p> <p>90.《孟子·離婁篇·離婁章》</p> <p>堯舜之道，不以仁政，不能平治天下。……故曰：『徒善不足以為政，徒法不能以自行。』</p> <p>B) 整體利益</p> <p>57.《孟子·盡心篇·知者章》</p> <p>知者無不知也，當務之為急；仁者無不愛也，急親賢之為務。</p> <p>91.《論語·子路篇》</p> <p>子夏為莒父宰，問政。子曰：「無欲速，無見小利。欲速，則不達；見小利，則大事不成。」</p> <p>92.《孟子·告子篇·宋慳章》</p> <p>為人臣者，懷仁義以事其君；為人子者，懷仁義以事其父；為人弟者，懷仁義以事其兄；是君臣、父子、兄弟，去利懷仁義以相接也。然而不王者，未之有也。何必曰利。</p> <p>93.《孟子·盡心篇·諸侯章》</p> <p>孟子曰：「諸侯之寶三：土地，人民，政事。寶珠玉者，殃必及身。」</p>	<p>領導對待下屬嚴謹認真，下屬也會對待上司的指令嚴謹認真；管理者好好愛護周遭的人，被帶領者也會對他盡心竭力；若能提拔人才，培訓能力弱的人，員工自然得著鼓舞。</p> <p>德治與法治必須二者並重。</p> <p>B) 整體利益</p> <p>做事有先後緩急，將當前緊要事先做妥。</p> <p>做事不急功近利。</p> <p>不應專注利益關係。</p> <p>不應惟利是圖，應關注整體組織、員工及治理。</p>

領導管理範疇	領導觀念與分類	相關之《論語》與《孟子》論述	領導管理觀念要素
二、治事方面	2. 領導與管理的原則	<p>94.《孟子·盡心篇·有事章》 孟子曰：「有事君人者，事是君則為容悅者也。有安社稷臣者，以安社稷為悅者也。」</p> <p>C) 上行下效</p> <p>45.《論語·顏淵篇》 季康子問政於孔子，孔子對曰：「政下者，正也。子帥以正，孰敢不正？」</p> <p>50.《論語·子路篇》 子曰：「上好禮，則民莫敢不敬；上好義，則民莫敢不服；上好信，則民莫敢不用情。夫如是，則四方之民襁負其子而至矣？」</p> <p>58.《論語·子路篇》 仲弓為季氏宰，問政。子曰：「先有司，赦小過，舉賢才。」</p> <p>59.《論語·子路篇》 子路問政。子曰：「先之勞之……無倦。」</p> <p>48.《孟子·離婁篇·不正章 / 君仁章》 君仁莫不仁，君義莫不義，君正莫不正。</p> <p>D) 愛護下屬</p> <p>95.《孟子·離婁篇·桀紂章》 得天下有道：得其民，斯得天下矣。得其民有道：得其心，斯得民矣。得其心有道：所欲與之聚之，所惡勿施爾也。民之歸仁也；猶水之就下。</p>	<p>應以組織利益為依歸。</p> <p>C) 上行下效 在上者行事公正，屬必有法規遵從</p> <p>在上者講究規矩，行事正當，誠懇信實，必影響下屬。</p> <p>給工作人員帶頭，不計較別人小錯失，提拔優秀人才。 率先帶頭不懈怠地工作。</p> <p>上行必下效。</p> <p>D) 愛護下屬 愛護跟隨者，滿足其需要，去其所惡，必然民心歸順，其勢無可抵禦。</p>

領導管理範疇	領導觀念與分類	相關之《論語》與《孟子》論述	領導管理觀念要素
二、治事方面	2. 領導與管理的原則	<p>96.《孟子·滕文公篇·神農章》 放勳曰：「勞之，來之，匡之，直之，輔之，翼之，使自得之，又從而振德之。」</p> <p>97.《孟子·梁惠王篇·魯閔章》 君行仁政，斯民親其上，死其長矣。</p> <p>98.《孟子·離婁篇·視臣章》 孟子告齊宣王曰：「君之視臣如手足，則臣視君如腹心。」</p> <p>99.《孟子·梁惠王篇·齊桓章》 保民而王，莫之能禦也。</p> <p>100.《論語·泰伯篇》 子曰：「君子篤於親，則民興於仁；故舊不遺，則民不偷。」</p> <p>E) 合理要求</p> <p>101《孟子·盡心篇·以佚章》 孟子曰：「以佚道使民，雖勞不怨。」</p> <p>24.《論語·公治長篇》 子謂子產：「有君子之道四焉：其行己也恭，其事上也敬，其養民也惠，其使民也義。」</p> <p>102.《孟子·梁惠王篇·晉國章》 孟子曰：「地方百里，而可以王。王如施仁政於民：省刑罰，薄稅斂，深耕易耨；壯者以暇日修其孝悌忠信，入以事其父兄，出以事其長上。」</p>	<p>關注跟隨者的不同需要，並給予適當的供應與扶助。勞苦的安慰勉勵，偏差的幫助校正，叫他們能堅定自立。愛護下屬，必然願意效忠。</p> <p>若上司看待下屬如手足，下屬就會把上司看待如腹心。愛護保障職工，其效益是無可估計的。對於曾效力貢獻的老臣子，仍不遺棄，職工必然對組織存有深厚感情。</p> <p>E) 合理要求 對員工下屬要有合理要求，雖然勞苦工作，也不會抱怨。分派下屬去工作要合理。</p> <p>不應壓迫勞役員工下屬，凡事要有合理要求，不苛刻重壓，使員工能發揮所長，努力投入工作及生產。</p>

領導管理範疇	領導觀念與分類	相關之《論語》與《孟子》論述	領導管理觀念要素
二、治事方面	2. 領導與管理的原則	<p>103. 《孟子·梁惠王篇·襄王章》 梁襄王曰：「天下惡乎定？」孟子對曰：「定於一。」「孰能一之？」對曰：「不嗜殺人者能一之……誠如是也，民歸之，由水之就下，沛然誰能禦之？」</p> <p>104. 《孟子·滕文公篇·為國章》 滕文公問為國，孟子曰：「民事不可緩也……是故賢君必恭儉禮下，取於民有制。」</p> <p>105. 《論語·為政篇》 子曰：「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。」</p> <p>F) 分享成果</p> <p>106. 《孟子·梁惠王篇·王立章》 古之人與民偕樂，故能樂也。</p> <p>107. 《孟子·梁惠王篇·雪宮章》 孟子曰：「樂民之樂者，民亦樂其樂；憂民之憂者，民亦憂其憂。樂以天下，憂以天下，然而不王者，未之有也！」</p> <p>108. 《孟子·梁惠王篇·文王章》 與民同之。</p> <p>109. 《孟子·梁惠王篇·莊暴章》 今王與百姓同樂，則王矣。</p>	<p>不作苛刻的要求，人心必然安定。</p> <p>對下屬工作表現有一定規限，不會作過分要求。</p> <p>在上者能賞罰分明，一方面用恩德誘導下屬，另一方面若下屬有出錯，則以法規整頓治理。</p> <p>F) 分享成果 要與民同樂，與下屬一同分享成果。與跟隨者同甘共苦，以他們的快樂為快樂，以他們的憂愁為憂愁。</p> <p>與下屬員工共同享有。</p> <p>以德管治，與屬下員工同樂，組織自然興旺。</p>

領導管理範疇	領導觀念與分類	相關之《論語》與《孟子》論述	領導管理觀念要素
二、治事方面	2. 領導與管理的原則	<p>110.《論語·季氏篇》</p> <p>子曰：「丘也聞有國有家者，不患寡而患不均，不患貧而患不安。蓋均無貧，和無寡，安無傾。夫如是，故遠人不服，則修文德以來之。既來之，則安之。」</p> <p>111.《論語·顏淵篇》</p> <p>子貢問政。子曰：「足食，足兵，民信之矣……民無信不立。」</p> <p>112.《孟子·梁惠王篇·寡人章》</p> <p>養生喪死無憾，王道之始也……七十者衣帛食肉，黎民不飢不寒，然而不王者，未之有也！</p> <p>113.《孟子·盡心篇·易其章》</p> <p>孟子曰：「易其田疇，薄其稅斂，民可使富也。」</p> <p>G) 培育訓練</p> <p>115.《孟子·盡心篇·仁言章》</p> <p>孟子曰：「善政，不如善教之得民也。善政，民畏之；善教，民愛之。善政，得民財；善教，得民心。」</p> <p>116.《論語·為政篇》</p> <p>哀公問曰：「何為則民服？」孔子對曰：「舉直錯諸枉，則民服；舉枉錯諸直，則民不服。」</p> <p>89.《論語·為政篇》</p> <p>季康子問：「使民敬，忠以勸，如之何？」子曰：「臨之以莊，則敬；孝慈，則忠；舉善而教不能，則勸。」</p>	<p>平均分配資源，叫人人可公平享受成果，民心自然安頓。</p> <p>員工下屬有豐裕的報酬，衣食豐足，就必然對組織有信心。</p> <p>下屬生活得著保障，自然會效忠。</p> <p>要使人民富足。</p> <p>G) 培育訓練</p> <p>善政要加上善教，叫跟隨者得著良好的培育訓練。</p> <p>把優秀的人才提拔出來，進升管治其他人。</p> <p>提拔好人，教育能力弱的人，就會得著勉勵。</p>

## （一）治人方面

### 甲、領導者的行為準則

在個人方面，儒家思想期望一個領導者對自己有高度的要求，擁有高尚的志向，不像器物一般隨人使用，其人生目的乃是要嚴肅認真地修養自己，然後為人群服務，為人民締造幸福。一個好的領導者面對不合理的事情，應有一種堅決不為的勇氣，絕不同流合污。凡事要求合情合理，懷有高尚的道德情操，也關注法律規範，不會貪生怕死而放棄原則，情願蒙受虧損也要把持原則，凡事尋求義理。領導者不因自己身處高位而輕易放棄原則，無論任何處境都不能改變其志氣，在危急關頭不動搖屈服，或遭遇困境，也不怨天尤人，仍能堅忍剛毅。一個好的領導人絕不急於得到成就或財利，只著緊達致自己的人生抱負，也不憂慮不被賞識任用，只著力追求儲備充實自己。

在《論語》與《孟子》的論中，孔子和孟子對為人君主，以及作官當政的人，懷有很高的行為品德之要求，首先要求這些管理黎民百姓的領導者，要好好修養自己的身心，以禮義約束自己，行事要按心志而不是按自己的官能感覺去做。最重要的，孔、孟均要求作領導的要具備一系列的品格條件，包括仁德、公義、智慧、莊重、寬厚、忠誠、信實、勤敏、慈惠、剛強、果決、樸實、勇敢。行為態度方面則要求莊嚴恭敬、工作認真、恩惠待人、役人有理、待人忠誠、言語謹慎、樂於行善、愛人敬人、真誠無偽、孝順父母、仁愛兄弟、不恃權勢、自我克制等等。孔、孟也強調作領導的以身作則之重要，因為惟有先克盡本分，才能有信服力要求下屬效法，達致上行下效的果效。再者，作為領導也須心胸廣闊，能誠實面對自己的過錯而勇於改正，做事能無愧於良心，不為權勢利益而爭競，愛好合群而不組小圈子。

對人方面，領導者要愛護部屬，進而推展到整體組織的成員，能廣泛結交組織中賢仁之士，凡事為部屬作先導，不苛責部屬所犯的小錯，樂於提拔其中的優秀人才。

對事方面，領導者身先士卒，不懈怠地勤勞工作，忠心執行職務，工作認真謹慎，一絲不苟，不重視金錢回報，處事有條理，曉得安排先後緩急。

## 乙、領導者的角色認知

當子路問政於孔子，「為政以何為先？」孔子答：「正名」，因為「名不正，則言不順」，沒有確實的角色名分，做事也欠缺清楚的權責，必難以達成職務，因此，管理者必須在組織或團體中獲得正式的權威認可，正確地認定本身的角色，在組織中有清晰的地位，方能有所作為。再者，各階層的領導人都應該有其清楚的職權範圍，發揮其中的職權，完成其職權內之工作；各人也有其崗位上應盡的本分，不當作超越自己崗位的事，用現代的術語，乃是「越權」。各階層領導人須配合，共同扶助上司達成整體組織的目標，若然未能履行其職務的，乃是失職，應當作出反省及修正，又領導人若確實缺乏完成職責的能力，或未發揮其所長，按孔子的論點，理應自行引退。

## 丙、領導者的用人標準

儒家孔、孟思想均著重用賢能者當政領導，鼓勵學而優者出來做官，現代的組織企業管理也需要各種各類的人才擔任各階層的領導，因此，組織機構應當積極任用有才能的人，任命他們去擔任要職，若能這樣，他們的才能就得以發揮，外面的人才眼見才能可以有發揮的機會，自然被吸引而投效該組織。相反地，將沒有才德的人置於高位，必帶來破壞與災禍。至於舉薦人才的方法，應大公無私，不偏私徇情

面，必須有一套客觀考核的方法，評核他們的工作能力及表現，了解他們的治理技巧及方法，並且知悉其心志抱負，然後任用之，目的是使賢德的人才居高位作管治，叫能幹的人任要職發揮其所長。

#### 丁、領導者的人際關係

孟子認為天時不如地利，地利不如人和，標誌著人際關係和洽的重要，在現代管理理論上，也是一個非常重要的元素，人際關係處理得合宜，就能得多人的協助，相反的，若處處樹敵，領導起來，必定困難重重。孟子也強調莊重而不爭競，合群而不結黨是君子的處人作風。對上位者不作陽奉陰違，只盡心效力，若處境許可，在面對上級的錯誤時，甘願誠懇當面責難，作出勸諫；對下屬則以禮義相待，視為親密的手足，盡心關懷下屬的需要，並且給予適當的關顧及扶助，勞苦的加以安慰勉勵，偏差的加以幫助校正，叫下屬能堅定自立。人際相處不應存功利思想，當存仁義心態而交往，彼此相處應適度，不要過於煩瑣。

### （二）治事方面

#### 甲、領導與管理的理想

孔子回答葉公問政，他說：「近者說，遠者來。」就是當一個組織管理得當時，組織內的成員，自會感到滿足愉快，其美名也隨之而傳揚開去，而引來其他人欣賞羨慕，甚至希望投效該組織。良好的治理狀態，在消極方面要不行暴虐的管治，積極方面則要施行仁德的管治，這樣治理就如運丸於掌上，實在是輕而易舉的事。理想的治理在於管理者能實踐仁德之治，由自身開展仁道的行徑，由近而遠地推行，將仁德的心推廣至領導管理的事工上。良好的管治，在於發揮員

工下屬的能力，得以各展所長，各人得以督導及關注，勞苦的得著安慰勉勵，錯誤的得以扶助修正。

理想的領導管治狀態，是要達致人人得著好處，才得以發揮其專長，生活得著保障，精壯者能安居樂業並養妻活兒，年老者生活有所依歸。組織內資源能夠平均分配，各人有公平的待遇，上下和平團結，在融洽友好的氣氛下攜手合作，在上位的領導者尊重並禮待下屬，不作無理的要求，凡事都有法規依循。在組織中，有才能的人會備受重用，得以提升擔任領導要職，這樣，跟隨者必然願意效忠。

一個組織若能達致上述各點，雖未至於達到治國者的「王天下」或「大同」的境界，但至少已可達「小康」之治了。

## 乙、領導與管理的原則

在《論語》及《孟子》的論述中，所顯示的領導原則，第一方面，強調仁道的治理方針，認定惟有仁德的治理才能達致管治的成績果效，而無須使用威迫強硬的管治方法。作領導的對待被帶領的人須採取柔和寬厚態度，不須恃權勢壓服人，因為強權不能折服人，只有以仁道對待下屬，才能叫人心悅誠服，得到他們的愛戴擁護。領導者當要關注下屬的利益，愛護他們，合理地要求下屬工作，不作超越他們的能力或無理之要求，若能公平合理，自然得到下屬的擁護。管理者對待被帶領的人乃處於互相影響的關係，領袖態度嚴謹認真，下屬也會對領導者的指令嚴謹認真；管理者若能好好愛護下屬，下屬必然會對他盡心竭力。領導管理除了施行仁德之外，法規也須嚴謹地執行。

第二方面，領袖關注整體利益，一個領袖當處理組織的事務，理應有全盤的計劃及細緻的安排，做事有先後緩急之

分，凡事按步就班，將緊要的事務優先辦妥。領袖以整體組織的利益為依歸，不單顧某一部分的利益，作出急功近利、惟利是圖的決定。好的領袖要能兼顧各部分，看重該組織、員工及治理三方面。

第三個領導管理的原則，是要發揮上行下效的功能，領袖的做事方式及作風，必然對被帶領者產生一種模範的作用，在上者若能行事公正，講究規矩，行事正當，下屬也必嚴謹地依法規辦事。作領導的若能處處以身作則，給下屬作先導，不懈怠工作，跟隨者也必能跟從仿效，發揮上行下效的作用。

第四，要愛護下屬，《論語》與《孟子》都強調施行仁政管治，愛護子民百姓，這樣就會使民心歸順，可以王天下，有無可抵禦之勢。這種理念應用在現代領導管理上，同樣可行，也必然收到一定的效果。作為領導人，必須體恤了解跟隨者的需要，若能滿足他們的需要，人心必歸向。領袖要洞察跟隨者各有不同的需要，並給予適切的關顧與扶助，若在上者對待下屬如手足般親密，下屬也必然愛護上司如心腹，樂意盡力效忠。而對於過往有貢獻的老成員，仍須愛護有加，不因其年邁而工作能力或貢獻減少便予以遺棄，卻要作出妥善安排，如退休福利保障，倘若領導者對下屬能動之以情，下屬對組織及領導人也必然相應地產生歸屬感而投桃報李。

第五，領袖對下屬要有合理要求，領導者在分配工作時，必須有清晰指引及誘導，不應對下屬頤指氣使，作出過分或不合理的要求，這樣，下屬的心必然安定，即使勞苦疲累，也不至於埋怨，員工在合理的要求下，亦能發揮其能力及所長，以致努力投入工作及生產。在上者對下屬亦要有公正持平的態度，要賞罰嚴明，一方面要讚賞那些有傑出表現者，用恩德對待之；另一方面對那些偏差出錯者，則以法規整頓糾正。

第六方面，要與下屬分享成果。領導管理階層不單要動員下屬將工作完成，在達致良好績效之時，亦應當與下屬一同分享成果，在實施仁德管治之同時，能夠與員工同肩憂患，同慶收穫，眾心自然安頓，組織也自然興旺。當職工得到合理豐裕的報酬，豐衣足食，無後顧之憂時，必定對組織有信心，也甘願對組織效忠。

第七個領導原則，是要栽培訓練，儒家思想除了強調施行仁德仁政，亦著重養民教民，讓人民獲得良好的教化培育。這觀念應用在現代的領導管理上，也同樣重要，讓員工有適切的培育訓練，叫他們更能掌握及投入工作，生產力自然會提高，員工對組織亦有更強的歸屬感。提拔優秀人員，加以培訓，讓他們得到晉升，去管治其他的人，若能提拔員工中有才幹的人，使其有機會升遷，並對一些能力弱的人加以培訓，讓他們有效地掌握工作，這樣，員工自然得著鼓舞，士氣也相應提高。

根據上述粗淺的分析，《論語》及《孟子》有關領導管理的理念，實際上也涵蓋了儒家為政之道的三個重點，就是第二章所歸納出來的三個重點，包括大同思想的理想政治狀態、德治及民本思想幾方面的素材。總體來說，若能夠適切地將儒家為政的思想轉化為現代的管理語言，傳統儒家為政之道不失為現代組織及企業管理學上有價值的參考素材。

韋政通宣稱《論語》、《孟子》其中有不少有價值的政治思想，這些思想如果能提出適當的方法，予以實施，實以福國利民。要了解孔、孟政治思想的主要論旨，韋氏認為只有從「德治」一義下手，孔、孟種種的言論都指向一個意思，就是負責治理的政治領袖，必須具備道德的條件。至於具備了道德條件，又是否就足以做一個好的政治領袖？這問題容後再作評論，儒家著重「德治」與領導人的道德訴求是顯而

易見的，而最能對應孔、孟這一思路，又能更進一步把他們的意思彰顯出來的是《大學》。《大學》說：「古之欲明明德於天下者，先治其國；欲治其國者，先齊其家；欲齊其家者，先修其身；欲修其身者，先正其心；欲正其心者，先誠其意；欲誠其意者，先致其知；致知在格物。」這一段是說政治問題的解決，根本寄託在道德人格的修養上。也就是說，「外王」是以「內聖」為基礎，是一種既必要又充分的條件。<sup>36</sup>

論到領導與管理，必然涉及人、事、物幾方面，侯家駒指出儒家管理觀念中的分量，似乎按此順序遞減，即人的管理談得最多，物的管理談得最少。儒家真正的管理觀念，最主要是表現於人的管理。所謂人的管理，不僅是對人，而且包含著對己。對己就是「修身」，侯家駒認為修身中之「修」字，其意義就是整治之以求盡善，而符合「培養」與「加強」之意。儒家是著重要求自己，即「克己」、「盡己」與「反求諸己」，這都是嚴格要求自己。<sup>37</sup> 曾仕強亦認為中西方管理都離不開「修己安人」的範圍，只是孔子說「修己以安人」，中間加上一個「以」字，使得中國式管理，比較側重「修己」，肯定「己修之身」才能「安人」，這是儒家所認定的先後次序，然而儒家亦強調二者同樣重要，因此管理者雖然重在修己，卻不能以此為足，應該更進一步，由內聖（養成健全人格）而外王（人格擴大到普及），亦即由修己而安人，達致齊家、治國、平天下的抱負。<sup>38</sup>

<sup>36</sup> 參韋政通：《中國文化概論——對傳統文化的解析》（台北：水牛出版社，1968）。

<sup>37</sup> 侯家駒：〈先秦儒法兩家管理觀念之比較〉，楊國樞、曾仕強編：《中國人的管理觀》（台北：桂冠圖書出版，1988），頁59、62~63。

<sup>38</sup> 曾仕強：〈以儒家為主流的中國式管理理念〉，楊國樞、曾仕強編：《中國人的管理觀》（台北：桂冠圖書出版，1988），頁89。

## 五、中國傳統儒家思想之評論

### (一) 泛道德主義

從上述的分析看來，傳統儒家思想在現代的領導管理學上，似乎具有相當高的價值。不過，我們也不能照單全收，傳統的儒家思想亦有它的缺點。

韋政通指出在中國文化中，有「一本萬殊」的信念，中國人堅信一切文化都有一個共同的基礎，那就是道德，而中國傳統中所指的道德，與西方人的有所不同，西方人談道德只局限在人生的範圍內，而中國人卻認為道德乃瀰漫在文化的一切領域之內，包括在政治、文學、經濟、教育、法律各方面，皆莫不以道德為基礎，例如中國的政治理想是「德治」，道德引伸至文學上，則要求「文以載道」之理想等等，韋氏指出，從這方面看來，中國文化實由「重德」而流於「泛德」，這是任何其他文化傳統中少有的現象。<sup>39</sup>

儒家政治思想主張「德治」，強調負責治道的政治領袖，必須具備道德的條件，為要回答「究竟如何才能具備這一條件」這問題，因此，導致儒家不能針對政治領域本身談政治問題，韋政通認為這根本是人格修養的問題，它是屬於道德的範圍，儒家認為以道德教化取代政治，韋氏點出這是儒家政治思想根本的缺點。

這種泛道德主義，導致處理政治及社會問題時，總以道德思想為首要條件，相信道德及思想是解決問題的出路，這種取向很容易把問題過分簡化，甚至以主觀意願取代了客觀事實；再者，更以為要解決種種問題乃在於建構一套完美的思想方案，結果是帶來許許多多的苦果。正如韋政通對儒家

<sup>39</sup> 參韋政通：《中國文化概論——對傳統文化的解析》，頁61。

思想中肯的評論：「儒家並不是針對著政治領域本身去解決政治問題，它只是為政治活動提供了些原則，本著這原則，並不能去解決許多實際的問題。」<sup>40</sup>

## （二）重人不重事

梁燕城指出因為中國人重視德性，以致很多時判斷事情的對錯，只看某人的性格如何，由於傳統儒家看人生是一個成德的過程，所以一個人的人格不由其所成就的事工來評核，而以其道德的完成來判定，<sup>41</sup>縱使一個人成就偉大的事工，倘若這人的性格操守出現問題，中國人很容易將這人所成就的業績全盤否定，這完全是一種德性取向的原故，也是泛道德觀念所存在的缺點。

## （三）自我權威化

另一方面，梁燕城指出中國人自我無限化所帶來權威人格的出現，因為儒家思想認為人人可以為堯舜，人人都可以成為聖人，這觀念故然有其積極性的一面，鼓勵人人努力發展道德人格，然而也引起不少流弊，梁氏認為中國人很容易由於過分強調人的無限性，而忽略了實現此無限性的艱苦之成德過程，把現實的人無限化，結果變成自我無限化，就是自己還沒有成為聖人，卻視自己為聖人，導致權威人格的出現，自命無所不知、無所不能，對他人的抗拒，視自己為絕對，這情況上至政府領導階層，下至平民百姓，都會把自己的權力無限地運用，形成自我權威的表現。<sup>42</sup>

<sup>40</sup> 韋政通：《中國文化概論——對傳統文化的解析》，頁233～234。

<sup>41</sup> 梁燕城講述，鄧紹光整理：〈中國人的性格與華人基督徒〉，《今日華人教會》（1987年3月），頁7。

<sup>42</sup> 梁燕城講述，鄧紹光整理：〈中國人的性格與華人基督徒〉，頁7。

#### （四）人治輕法治

儒家的政治思想，寄望「賢君」「施行仁政」，能夠帶來國家的安定繁榮與及國民的幸福，臣民的角色只是輔助及效忠於君主，縱使在孔、孟的言論中，也鼓勵官員們有責任向帝王作出勸諫，倘若君主不肯納諫，充其量只可以採取辭官的消極行動；或許孟子曾提出廢棄不勝任的君主之激烈言論，也強調民為貴之理念。然而總體來說，儒家乃確認君主權威的領導，而忽略完整法規之制訂。這導致政府缺乏客觀的監察與制衡，也缺乏處理政務的規範，往往落在人治超乎法治的情況之中，這種現象，在中國的歷史中著實帶來不少的災難。

何友暉認為中國權威主義的意識形態，在一定程度上乃始源於孝道，在家國同構的意識下，將父母和子女間的權勢關係模式引伸至其他關係上，子女要以孝道事父母，臣子則要以忠義事君，服於權威的領導。何氏指出在這種權威社會中，權勢和責任都是高度集中的，人民的信任以及社會的安全與命運，並非寄望於法律或政治機構上，而是寄望於權威領袖身上，他們是代表人民集體力量和意念的象徵。不幸的是這造成了「人治超乎法治」的後果，由於這些領袖亦可能會有腐敗或反覆無常的傾向，人民便變得毫無保障；另一方面，正由於權力過分集中，領袖個人的過失往往也造成嚴重的後果。<sup>43</sup>

儒家作為一套思想哲學，必定有它所側重以及某方面的優點長處，同時亦有某些瑕疵或缺點，當準備運用傳統儒家理論作為現代的領導管理時，上述幾方面的問題，仍須稍加留意，去蕪存菁，取其善法，才是明智的取向。

---

<sup>43</sup> 何友暉：〈中國社會的權威主義與社會演變〉，黃志明編：《領導與改革（下）》（香港：商務印書館，1990），頁101。

## 六、華人教會領袖追求之方向

自從科舉與君主制度廢止以後，儒家思想似乎已經失去它最重要的支持點，以打倒孔家店自命的五四運動，更是儒家思想的一個致命傷。雖然如此，儒家的思想兩千年來在中國所遺留的影響還活在每一個中國人的心中。特別是重德的思想，一直影響著華人社會，包括政治群體，甚至教會群體。中國文化富有重德精神，相對於西方文化的重智精神，而這種精神引伸在做官為政的領導人身上的時候，就提出對領袖道德操守的要求，在過往的中國歷史中，或許因各朝情況不同，而對官吏的要求不一，然而官吏個人品德操守方面，皆有一定的訴求，倘若官吏犯錯，不但官位不保，甚至會連累家人親屬，<sup>44</sup>可見做官為政的領導人，個人品格與操守，備受重視，這是重德精神一個很顯著的結果。

中國歷來信奉一種「聖王」的理想。理想的領導人無論在道德和智慧上都須高人一等，而不注重一己的私利，要愛民如子、任用賢能、聽言納諫；盡量消除天災人禍，使人民過風調雨順國泰民安的生活。為了培養這種領導人，《大學》列出一定的步驟，就是修身、齊家、治國、平天下的次第。這樣的思想根本是把國和天下當作家的擴大和延伸，君主就像是一位大家長，上行下效，身教重於言教，因此，在政治和道德之間並沒有明顯的分野。這個理想不可能在傳統社會中完全實現，在中國歷史中，只怕昏庸的君主遠多過賢明的君主，更不要說聖王的理想了。但在傳統的社會中，一個領導人的一些品德可說是共認的，譬如仁愛惻隱、急公好義、品性正直、言必有信、禮賢下士、體恤下情之類，這樣的仁德可以不斷枚舉，也可以簡單地歸納為智、仁、勇，或者仁、

---

<sup>44</sup> 參閱李孔懷：《中國古代政治與行政制度》（上海：復旦大學出版社，1993），頁252～254。

義、禮、智、信一類的名詞。<sup>45</sup> 歷代帝王將相的個別表現儘管不同，一般共認為領袖人物的品德只怕不至於會有太大的差異。中國人心底裡對於領袖都有一個模型或框框，就是擁有崇高道德修養的理想人物。

由此可反映出，在華人文化中，「人」是非常重要的，中國人常常因人而廢言，若這個人的道德操守出現問題，他所講的話就沒有人聽了，即使他所做的事是何等偉大，亦因為其道德操守問題，而被完全否定，因此，林治平在談論「傳播人應有的素質與修養」時，強調福音傳播人的素質與修養是十分重要的。<sup>46</sup> 換句話說，華人教會領袖，不期然也活在群眾的期望之中，會眾不單要求他們有領導的技巧與才能，更為重要的，會眾心目中的領袖也必須具備崇高的品德操守。這種觀念與《聖經》所要求的屬靈領袖素質完全吻合。《聖經》不但沒有高舉恩賜與能力的重要，反之卻要求領袖本身必須具備生命的質素。更理想的當然是兩者兼備，教會誠然是一個群體組織，它的發展，自然免不了事務的處理，人事的安排以及發展，因此教會事工需要具有治事能力的領袖，來領導與管理事務；另一方面，領袖生命的質素，達致崇高道德品格的要求，也是不可或缺的。

所以，作為華人教會領袖，既要「做好事」，也要「做好人」，一方面要擁有成熟、穩重、可信賴的道德操守，另一方面亦要追求領導的技能，叫教會事務有條理、有效率地執行。因此，上文所探討有關儒家領導管理理念也不失為華人教會領袖努力實踐的方針。我們也應該回應中國人領導的特

---

<sup>45</sup> 見劉述先：〈從哲學觀點看社會變遷與領導問題〉，《領導與改革（下）》，頁1~2。

<sup>46</sup> 林治平：〈傳播人應有的素質與修養〉，陳惠文編：《華人文化與福音研討會彙報》（香港：世界華人福音事工聯絡中心，1986），頁131。

性，釐定領袖培訓的方向，曾仕強提出要「德能兼備」，領袖要有專業訓練，要以「具有工作能力及完成具有品質的工作」為目標，此外，亦要注重「德育人格之培養」，曾氏認為修身是訓練的基礎，目的是要把一個人由內發揚到外，使以己修之身，來從事安人的服務活動。<sup>47</sup>

## 七、結語：儒家領導管理理念之推展

儒家兩位代表人物孔子與孟子，曾多番論述有關為政之道，其中所涉及「治人」與「治事」方面的理論，雖然在時空上與現在相距二千多年，又或許做官當政的觀念，與現代的領導管理學亦有相當的出入，然而其原則理論仍然具有現代的價值意義，筆者礙於對中國文化的了解尚膚淺，只能作出粗淺的分析，相比歷史學者許倬雲先生，能夠貫串整個中國歷史，整理出洋洋可觀的著作《從歷史看領導》，許氏從一個比較宏觀的角度，引伸古代有關人君的領導統御，治國用人的方略，以及制度的建立和實施，作為今天政治及企業組織領袖或管理人員借鑑及參考，許氏清晰地將一個領袖輪廓描繪出來，<sup>48</sup> 相比之下本文更顯得相形見绌。筆者閱讀許氏的著作後，激發起寫作本文的意念，因個人對中國歷史與文化的了解甚鮮，只好硬著頭皮作出大膽的嘗試，在收集及整理資料的過程中，面對的最大問題，就是如何能夠貫串過去與現在？如何能使古為今用？幸運地接觸到高尚仁與鄭心雄所合著的〈領導與領導行為之現代與傳統觀點之討論〉一篇文章，正面地肯定中國傳統文化與現代領導觀念的關係，顯示華人社會確實受傳統儒家思想理念的影響，並投射於領導的角色上。另外，又拜讀到謝長宏與方清輝合著的〈《論

---

<sup>47</sup> 曾仕強、劉君政著：《中國式經營的優點》（香港：永輝經營叢書出版社），頁289～291。

<sup>48</sup> 詳細參閱許倬雲：《從歷史看領導》。

語》顯示之儒家管理理念），他們技巧地將《論語》有關領導管理理念，應用在現今的管理上，上述兩篇文章在某程度上解除了筆者心中的疑惑，在本文中，筆者也引述該兩篇著作作為橋樑，藉以貫通古今兩代的深溝。再者，王永信的一篇文章〈華人民族性影響或塑造華人教會的傳統嗎？〉也加強筆者對傳統文化與華人教會的相互關係之認識，誠如王永信所言，教會不是孤島，它不斷的受著雙方面的影響，一方面是它內部的分子——基督徒，另一方面是四面包圍它的社會——世人。王氏指出華人民族性確實對華人教會帶來正反兩面的影響，<sup>49</sup>華人信徒所帶進來的性格、個性及民族性，影響教會各方面的形態與政策，慢慢凝結成為教會正反兩面的傳統。這包括了對領袖生命品質的訴求，以及領導的方法策略。因此，筆者也大膽假設，傳統儒家思想對領導的觀念，也可以引伸至華人教會領袖追求的方向上。不過筆者不表示古代的一套可以照單全收，本文第四段也略略提到儒家思想某些局限與缺點，然而儒家思想所提供的一套原則，仍不失為值得參考的依循。

在華人群體中間，我們避不開「重德」的觀念，然而對於領袖的道德操守方面，在現實的環境中，我們也漸漸地不會期待一位完美無瑕的「聖王」當領袖，筆者十分同意劉述先的講法，他指出現代民智發達，社會急速變遷，然而傳統品德仍然不會完全失效，不過必須要有相應的改變與革新，來適應現代的新形勢，例如：「誠實是最佳的策略」的看法，在今日仍一樣有效，我們仍然期待今日的領袖有最低限度的道德操守，但是無形之中，這種期待的性質已經與往昔完全不同，在今日的民主社會中，我們不再把領袖當作聖王看待，

---

<sup>49</sup>王永信：〈華人民族性影響或塑造了華人教會的傳統嗎？〉《今日華人教會》（1984年4月），頁12～15。

他的道德不必特別高過常人，他只須具有某種品德使我們可以信賴就夠了，更重要的，是領袖有能力解決複雜的現代化社會所面對層出不窮的問題。<sup>50</sup>這或許是一個比較合理而可行的實踐方向。

概括來說，儒家的領導管理哲學，可以化約為「修己以安人」兩個範疇內，管理就是修己安人的歷程，而「修己」是管理的起點，「安人」乃是管理的最高理想，因著安人範圍的大小，可區分為「齊家、治國、平天下」，齊家就是家庭管理，治國就是行政管理，而平天下則是教化管理，曾仕強也回應現代重視職業生活的情況，在齊家以後再加增一項「立業」，亦即是企業管理。<sup>51</sup>「修己」與「安人」即是本文第三段所分析的「治人」與「治事」兩個範疇。願意套用多番鑽研中國式管理學說的曾仕強之一句話，作為本文之結束，「管理是『修己安人的歷程』，無論『修己』或『安人』，都是貴在實踐，無法空談知識的。不過，沒有知識做基礎的行，很可能是盲目的；失掉正確方向的行，也十分危險的。」<sup>52</sup>盼望本文能成為領袖在領導與管理的歷程上，作為「修己」與「安人」的少許知識基礎，邁向更理想的領導。

---

<sup>50</sup> 見劉述先：〈從哲學觀點看社會變遷與領導問題〉，頁3。

<sup>51</sup> 參閱曾仕強：〈中國管理哲學的精義〉，《中國人的管理觀》，頁18~26。

<sup>52</sup> 曾仕強：《中國的經營理念》（台北：經濟日報社，1985），頁156。