

# 由管理哲學的分際論中國管理哲學之建構

朱 建 民

## 壹、前 言

本文旨在確定「管理哲學」一詞的意義，希望藉此進一步釐清「中國管理哲學」的意義，並探討中國管理哲學成立的可能性以及發展的可能方向。本文之試圖澄清「管理哲學」及「中國管理哲學」等概念，首先即表示筆者認為它們有待澄清，儘管這些名詞已經被許多人使用過，甚至被一些人解釋過；其次表示筆者認為這些概念的澄清將有助於中國管理哲學的健全發展，儘管目前在「中國管理哲學」的旗號下已發展了不少東西。不過，這樣說，只是要說明筆者認為這些是值得做且需要做的工作，並不表示本文已完成了這些工作。以下先說明問題背景及研究動機。

雖然「管理」是一項古老的活動，「管理學」卻是一門新興的學問。事實上，在二次大戰之前，並沒有多少人把管理當成一門學問來研究。不過，由於管理在某些大型計畫中造成的驚人效果，在二次大戰結束後不久，西方世界開始掀起一陣管理的風潮（註一）。在此風潮中，政府與民間、營利性組織及非營利性組織、老闆和夥計，不但承認管理在各自領域中的重要性，更競相學習管理、應用管理。日本在一九五〇年後捲入這陣風潮，而臺灣的管理風潮大約在一九七〇年代中期成形。

歐美是現代管理學的發源地，因此，人們在一開始很自然地認為理想的管理方式或管理學只有一套，也就是西方人所說的那一套。不過，一九七〇年代末期，由於日本經濟勢力的異軍突起，使得西方社會開始注意到日本企業成功的因素分析，進而注意到日本之異於西方的管理模式。於是，美國學者相繼寫了《日本第一》、《日本的管理藝術》等書，當時也都造成相當的轟動。

在管理學的發展上，我們中國人原本是跟著西方走，而以西方馬首是瞻。不過，由

於上述原因，接著也把注意力轉到日本。不過，在學習西方及日本的過程中，卻逐漸意識到外國的管理模式總有扞格不入之處。甚至有人想到，日本在文化上承襲自中國，既然日本人能憑其半吊子的中國底子發展出一套連西方人都敬畏有加的管理方式，為什麼純正的中國人卻不能自己搞一套出來呢？由於這種民族自尊心的推波助瀾，於是，建立中國式的管理、尋找中國的管理哲學，成為前幾年開始的一個時潮（註二）。

在此時潮發動之初，大家只是感覺到需要中國的管理哲學，然而，中國的管理哲學究竟是什麼，我們並不那麼清楚；甚至有不少人根本沒有反省到，我們為什麼需要中國的管理哲學。「中國的管理哲學」這個名詞是出現了，但是，明確的內容在那裏呢？它具體的作用又在那裏呢？

這種混沌不明的狀況是不足為奇的，因為，對中國傳統文化來說，「管理哲學」根本是個陌生的名詞，中國人以往並沒有在這個名詞下講學論道。但是，大部分的人仍然堅信，中國的傳統思想中，必定存在這些東西，只是古人用的詞語不同罷了。於是，不少當代的學者在思考中國的管理哲學時，很自然地往傳統的典籍中找尋資料。

這種思索方向，更不時地受到某些外力的助長。例如，受到日人澀澤榮一《論語與算盤》一書的影響，人家從孔子開始研究，近來又由於外國人對《孫子兵法》的重視，不少人開始研究起兵家的管理思想。此外，當然也有人由法家、道家等處找尋靈感。一時之間，似乎大家的共識是：由先秦諸子的哲學典籍中就可以找到所謂中國式的管理或中國的管理哲學。

大體來說，以回歸古典做為找尋中國管理哲學的一個方向，並不是不可行的。事實上，中國傳統哲學的典籍也是建構中國管理哲學的一個重要的憑藉。然而，回顧國內過去幾年相關的研究成果，我們卻在這種研究方向中發現一些令人擔憂的現象。首先，有些學者似乎把古聖先賢的話語當成建構中國管理哲學的唯一憑藉，而以回歸古典做為找尋中國管理哲學的唯一方向。如此一來，把「中國管理哲學」侷限在一個相當狹窄的意義上，也限制了中國管理哲學的發展方向。

其次，有些學者在引用古典時，為了要與當代的問題發生關連，往往不得不做某種程度的闡釋、發揮。例如把「近者悅，遠者來」套在市場行銷的脈絡中，而解釋成要把商品開發成各地都能接受的程度。不過，發揮的分寸是很難掌握的。稍一不慎，就容易落入聯想力的自由發揮，而出現許多任意比附的解釋。如此一來，「不患人之不己知，

患不知人也」的意思可以變成：不要讓商場的對手知道自己的情況，而要設法了解對手的情況。事實上，我們不時會看到一些相當離譜的解釋出現。這些「現代的詮釋」，不論其結果有用與否，都只能算是借題發揮的創造性聯想罷了。如此一來，又何必掛上儒家或法家的招牌呢？在這種情況下，所謂的中國管理哲學，似乎只不過是古典的借用，又怎麼能夠稱得上是一門學問呢？

所以會出現上述這些不正常的現象，初步看來，是由於「中國管理哲學」一詞的意義不夠明確；不過，歸根究底，則是由於「管理哲學」一詞的意義未能獲得釐清。換言之，我們不僅不清楚「中國管理哲學」是什麼，甚至也不清楚「管理哲學」是什麼。也許「哲學」一詞令人生畏，不少學者乾脆避免使用這個名詞，而改用管理「思想」、管理「概念」、管理「理念」等名詞。不過，這樣仍然沒有解決「管理哲學是什麼」這個問題。

我們在前面提過，中國以往並沒有「管理哲學」這門學科。因此，中國人對它感到陌生，一時之間難以掌握它的意義，倒也無可厚非。但是，縱使是在管理學發達的西方，他們的傳統哲學中原先也沒有管理哲學這一門類。換言之，「管理哲學」一詞不僅對傳統的中國學問是陌生的，對傳統的西方學問也是陌生的；它不僅對一般人是陌生的，甚至對傳統的哲學界也是陌生的（註 5）。由於陌生，可以想見的是，哲學界的不少人並不見得會同意把管理哲學納入哲學的門牆之內，而有些人即使同意讓它掛著哲學的名號，也不認為它有什麼研究的價值。

不過，我們認為，弄清楚「管理哲學」一詞的意義，乃是哲學家的責任。「管理學」是廿世紀最顯赫的學問之一，「管理」也是現代社會最受重視的一項活動；它對現代社會不僅有相當的貢獻，亦有相當的衝擊。處身於現實社會中，哲學家面對這樣熱絡而具廣泛影響的活動，不能不有所反省。因此，管理哲學是一門值得研究且亟待發展的學問。當然，要發展管理哲學，必須先確定其合法的範圍及意義。就理論發展的角度來看，唯有當這些問題解決之後，我們才能進而檢討中國管理哲學的意義及建構的可能性。否則，在管理哲學的意義及分際仍然模糊不清之際，臺灣學界已經有不少人開始談中國的管理哲學，甚至開始談儒家的管理哲學、法家的管理哲學、道家的管理哲學、兵家的管理哲學等等，這是相當危險的。

爲了確定管理哲學的分際，我們也得將它與管理以及管理學區分開來。換言之，爲

了要釐清「管理哲學」的意義，同時也得釐清「管理」與「管理學」的意義。因此，以下幾節先依序討論下面幾個問題：「什麼是管理？它的功用是什麼？」、「什麼是管理學？它的功用是什麼？」、「什麼是管理哲學？它的功用是什麼？」最後，才來討論「什麼是中國的管理哲學？它的功用是什麼？」

## 貳、何謂管理

簡單的說，管理即在於運用組織的資源，透過合理的程序，以求達到組織的目標。因此，管理是一種活動。依據程序學派（或名為功能學派），管理活動大略分為四項：一、計畫（確定目標、訂定達成目標的手段），二、組織（決定那些工作必須要做、由誰來做），三、領導（激勵、指導、溝通、協調、說服），四、控制（監督、考核、糾正）。以上四項說明了管理者實際從事的工作，亦即管理的實務部分。

當代人之所以重視管理，主要的原因當然是由於管理在過去曾經實際地造成許多驚人的成效。不過，深一層來看，管理本身之所以「值得」受到世人的重視，還有其他理由可說。其中最主要的理由即在於，管理對人類確實有其必要性；換言之，只要人類組織活動進行一天，管理也就有其存在的必要性。

人類是羣居的動物；問題是，只是一羣人聚集在一起，並不見得需要用到管理。但是，如果有意使這一羣人組織起來以達成某種目標，就必定會涉及管理的行為。根據學者的定義，「管理就是整合資源與任務的程序，以達成確定的組織目標。」「管理是利用資源，影響人員行動，和便於改變的社會與技術程序，以達成組織的目標。」（註四）

組織的形態各式各樣：有的大，有的小；有的是正式的，有的是非正式的；有的是營利性的，有的是非營利性的。不過，所有的組織都具備三個共同特性：一、本身擁有的各種「資源」，二、組織成員各自所承擔的特定「任務」，三、組織成立的「目標」。其中以目標最為重要，因為它是組織成立的理由，沒有目標，組織即缺乏存在的理由（註五）。而依據上述的定義，管理的目的即在達成組織的目標；由此可見，組織與管理是不可分的。

因此，管理活動必定早已存在於人類社會之中。雖然「管理學」是一門新興的學問，但是，「管理」卻是一種古老的事務，而「管理者」也是一項古老的行業。西方的管

理學者駱賓斯即指出，在任何有組織的活動中，如埃及人之建造金字塔或中國人之建造長城，必定都早已涉及管理的行為（註六）。事實上，我們在中國先秦的典籍中，已經可以明顯地發現到管理行為的存在。此外，對於管理重要性的體認也出現在古早的年代裏。根據西方學者對管理思想史的研究，埃及人早在六千年前，而中國人早在三千年前，即已體認到規劃、組織、領導、及控制的重要（註七）。

縱使管理行為早已存在於古代的組織活動中，古人也早就意識到管理活動的重要性。然而，廿世紀管理專業化的程度以及世人對管理重視的程度，卻是以往任何一個時代所不能比擬的。換言之，儘管以前對於管理並非毫不重視，但是，管理的風潮事實上要到廿世紀中葉才在歐美發生。這種現象的造成，必然有許多原因，簡單說來，主要的原因即在於大型組織的出現（註八）。

由於管理與組織的密切關係，組織愈大或愈複雜，即愈依靠管理，也愈能體會到它的重要性，也愈肯花時間去研究它。換言之，管理地位的提昇亦須有其時代背景與社會環境做為條件。管理學者駱賓斯即指出，十八世紀工業革命以機器代替人力後，大量生產，資本集中，大型組織的出現，凡此種種使得管理成為必要的手段（註九）。

對於管理在現代社會所佔的重要地位及其發揮的廣泛影響，管理學大師杜魯克做過許多精闢的闡釋。他指出，在短短的半個世紀中，我們的社會變成了多元的、機構的社會；在其中，每種重大的社會使命皆依賴於龐大的組織。這樣的社會形態有其缺點，因此有人要求打倒組織、摧毀機構，但它也有更多的優點。我們的社會既不願意也不能夠缺少唯有機構方能提供的服務。因為，唯有在龐大的組織中，才会有許多的機會，藉知識謀生，藉知識提供貢獻，藉知識有所成就（註一〇）。

前面說過，組織愈龐大、愈複雜，愈是需要管理。因此，一個社會若是出現愈多的大型組織，也愈能意識到管理的重要性。杜魯克指出，「過去五十年間，每個開發先進國家的社會，都變成了機構社會。每種重大的社會使命，無論其為經濟的進展、保健、教育、或保護環境，新知識的追求，或國防，今日將信託於龐大的組織，此等組織以永久存在為設計，並有其自己本身的管理來經營。」（註一一）事實上，不僅先進國家如此地依賴於管理，而其如此做而得出的實際成效亦使得其他未開發國家或開發中國家益發感到管理的魔力而極力地學習。因此，由於實際上的需要以及實際上的成效，一方面迫使著現代世界追求管理，另一方面也吸引著它追求管理。就是這樣，管理紅遍了半邊天。

杜魯克又說：「管理勢與對開發中國家的衝擊，也許大於對開發先進國家的衝擊。尤其是經濟與社會的開發，非管理莫辦。第二次世界大戰後的初期，便明白顯示經濟與社會的發展，以管理為關鍵因素。最明顯的是，經濟學家的『儲蓄與投資』即是『開發』的傳統觀念，是不夠的。誠然，儲蓄與投資並不產生管理和經濟發展。相反地，管理產生經濟和社會發展，隨之而有儲蓄與投資。」(註一)這是管理對於經濟發展及社會發展的影響。

此外，杜魯克指出，管理往往被一般人只當成是工商管理，但是，事實上，在現代社會中各種要求現代化的機構或組織，都得涉及管理。因為，在現代化的過程中，產生了一種新的社會制度，而管理問題即隨之而生。這種新的社會制度不但使工商業有激烈的改變，而且改變了現代社會的權力結構，因而也改變了政治、社會、文化、思想、觀念、和生活方式(註二)。在此，我們更可看出管理的影響力往往要超出一般人所預想的範圍，而擴及到整個文化的各個層面。

### 叁、何謂管理學

常有人問，管理是科學或是藝術？而慣見的答案總是：管理既是科學，也是藝術。但是，我們在此要回答說：管理既不是科學，也不是藝術。基本上，我們認為，這個問題本身的表達就不恰當，很容易造成誤導。因為，如上所述，管理是一種活動，其中涉及的多屬實用上的、技術上的問題。因此，嚴格說來，就其做為一種實際的活動而言，管理不宜被當做一門科學，也不宜被稱為藝術。

不過，如果有人一定要問這樣的問題，或是一定要把管理和科學、藝術拉上關係，我們只能回答說：管理活動有類似藝術活動之處，亦有藉助於知識及理論之處。

管理活動與藝術活動最主要的共同點在於，它們都必須有創造性。在藝術的創作中，只是依照師門成規的人，決不能稱為藝術家，頂多憑其手法熟練而被稱為匠人罷了。在管理的實務中，只是肅規曹隨式的照章辦事，往往是行不通的。中國人常說，「窮則變，變則通」。然而要怎麼變通呢？這裏就不是別人可以傳授的；岳飛所謂的「用兵之妙，存乎一心」，也就是這個意思。亦因此，管理與藝術都或多或少帶有管理者及藝術家個人的風格。

由上面這點來看，管理與藝術均有不可學、無法傳授的部分。但是，在管理方面，也有可傳授、可學的部分，這就是管理的知識。當一般人說管理是科學時，大略有兩個不同的意思：一個意思應該說成，「管理學」是一門科學；另一個意思其實就是表示，管理活動需要「管理學」在知識上的輔助。在此，我們涉及管理學及管理實務的關係、知與行的關係、或學與用的關係，也更根源地牽涉到「什麼是管理學」的問題。

我們相信，在歷史發展的脈絡中，管理的實務是先於管理的理論而存在的。先是有人實際從事管理活動，然後才出現對這些活動的反省、思考、及研究；管理方面的知識就是這樣出現的。當然，這裏的知識指的不只是「知其然」的「知」，更得進而到「知其所以然」的「知」。換言之，我們不但要知道「如何」管理，更要知道「為什麼」要如此管理。如此，累積許多有關管理的知識，進而建構出一些理論；管理學就是這樣發展出來的。

進一步來看，管理學大體上可以分為兩個層面：描述層面及規範層面；前者關心「實然」的問題，後者則關心「應然」的問題。

就其描述層面而言，管理學以實際的管理活動做為主要的研究對象。在研究的步驟上，首先我們要觀察實際發生的管理活動，並且加以客觀而詳實的描述。不過，只是知道過去曾經發生過的、或現在正在發生的種種管理活動，並不足以構成一門學問。這些知識只不過是一些資料的累積，它可以做為發展學問的材料，但其本身卻不是學問。這方面的實然，可以名之為「資料上的實然」。

要發展出管理學，我們必須進一步以「資料上的實然」為根據，運用科學方法歸納出一些法則或規律。這些法則是依據經驗素材而歸納出來的經驗性、實然性法則，因此，我們可以相對於「資料上的實然」而名之為「法則上的實然」(註一四)。

經由以上對於管理學描述層面的說明，我們應該可以看出，何以管理學會被稱為一門科學。因為，在其描述層面的實然研究中，它採取的方法正是自然科學的研究方法。在「資料上的實然」方面，管理學如同自然科學一樣，講究的是客觀而詳實的描述。在「法則上的實然」方面，管理學也如同自然科學一樣，講究的是歸納的正確。

此外，管理學與自然科學還有一點類似之處，即在於，一旦它們經由實然的研究歸納出經驗法則，它們就由描述性的學科進而成為具有預測性的學科。換言之，經驗法則的導出，作用並不只是在於對過去事件做個總整理，更重要的作用在於涵蓋未來的事件

，希望能夠準確地預測未來事件的發生。這種預測的功能是科學最吸引世人的地方，也是管理學在描述層面上夢寐以求的理想。當然，由於實驗上的困難，管理學在經驗素材的數量上及經驗觀察的精確上，均不如自然科學。也因此，管理學在預測的準確性上遠不如自然科學。不過，這也是所有社會科學的共同難題；我們並不因此而否定管理學在其描述層面上所具有的科學成分。

在描述層面的實然研究中，理論上，我們對所有的管理活動都是一視同仁的，都把它們看做可供研究的經驗素材。但是，我們也必須指出一點，即是，實際上，並非所有的管理活動都會引起人們研究的興趣或動機。通常能夠吸引人們注意或研究的，往往是那些獲致非凡成就或遭遇重大挫敗的管理活動。而我們在研究這些活動時，總是會注意到它們特殊的做法，及其間成敗的道理。如此，進而學習到什麼是「理想的」或「應該的」管理活動。由此可知，管理學固然有其描述性的層面，但也必須具有規範性的層面。因為，管理學成立的動機，並不是完全出於純粹的理論興趣，而是經常伴隨著實用上的動機。

當我們出於實用上的動機來研究實然的管理活動時，我們往往會把「實然」轉化成「應然」。當我們看到某些做法導致成功時，我們就告訴自己，這是應當學習的做法。當我們看到某些做法導致失敗時，我們也會告訴自己，這是應當避免的做法。如此，知其然的然，由實然轉成應然了。此外，更進一步，經由分析，知道為什麼某些做法會導致成功，為什麼某些做法會導致失敗，而歸納出一些道理。在實用的動機下，這些道理自然也就成為應當遵守的規範性法則了。如此，知其所以然的然，也由實然轉成應然(註一五)。

無論是做法上的應當效法或法則上的應當遵守，這方面的規範都是為了達到某種管理的目標而採用的手段；因此，我們可以名之為「手段上的應然」。在此層次，我們只是預設某一目標，然後再討論應該採用何種手段來達到此一目標，卻沒有反省為什麼它是一個應當追求的目標。在現存管理學的規範層面中，一般談的都是這種手段意義的應當(註一六)。但是，也有少數的管理學者進一步談到「目的上的應然」，也就是反省到，管理的應然目的何在(註一七)。在此，實際上已進入到哲學反省的層次了；其出發點早已脫離實用的動機，而是出於哲學的興趣。因此，管理學也有其哲學的成分(註一八)。

管理學不同於管理活動；管理學是一種科學，管理活動卻只能借助於科學，其本身

並不是科學；此外，管理活動往往帶有藝術的成分，但管理學卻不可帶有藝術的成分。不過，管理活動與管理學之間亦有可以相通之處。例如，管理活動是一種技術的應用，而管理學則帶有可供應用的技術成分。在此，涉及管理學具備何種功能的問題。

管理學對管理活動能夠提供何種助益呢？管理的知識對於管理工作有何幫助呢？或許我們可以根據上面對管理學內在成分的分析，來回答這個問題。

就管理學的描述層面而言，其中包含經驗性的資料成分及法則成分。它們可以幫助我們掌握管理活動的全貌，讓我們了解管理是怎麼一回事；甚至可能使我們預測在某種因素運作之下會產生何種結果。就管理學的規範層面而言，其中包含手段上的應然成分及目的上的應然成分。後者乃是透過哲學的反省，使我們更清楚我們的目的。前者則告訴我們應該學習的做法及應該遵循的原則；對一般人來說，在探究管理學的作用時，大體都是就其手段的成分來說的，因為它對管理實務的助益要比其他三個成分都來得更為直接。

然而，不論是比較直接或比較間接，管理學及其應用之間、或知與行之間，似乎仍然存有某種難以跨越的鴻溝。嚴格說來，知與行原本是兩個不同的領域；能行者未必有知，有知者未必能行。因此，我們可以看到，熟讀食譜的人未必做得出好菜，熟讀兵法者未必能打勝戰，而有些名廚、名將也可能根本不識一個大字。同樣的道理，可以有不知管理學為何物的天才的管理者，也可以有飽讀管理理論卻不懂如何管理的人。

不過，天才往往是不世出的，我們也不能期待所有的管理者個個都是天才人物。況且，即使退一步來說，天才也得站在前人的肩頭，才能看得更遠。吸取別人的長處，觀摩別人的做法，不論對天才，或對一般人，都是有好處的。因此，我們肯定知對行可以提供一定程度的助益，尤其是對一般人來說。

以管理學中手段上的應然成分為例，它一方面指出應當學習的做法，另一方面提出應當遵循的原則。前者就像是烹飪時的食譜一樣，這種知識是可傳授的、可學的。只要你謹慎從事，亦步亦趨，縱然它未必能使你成為大師傅，卻能使你做出具有相當水準的菜餚。後者則在知其然的知識之外，提供了知其所以然的知識。以烹飪為例，知道為什麼這樣做好吃，要比只知道按食譜行事，更有可能變化出新的東西。知道為什麼要這樣管理，要比只知道如此這般管理，更能應付不同的狀況。換言之，藉著這種知其所以然的知識，管理學本身已為「活學活用」提供某種程度的根據。

總之，縱使管理學未必能對曠世的天才提供多少幫助，亦未必能保證食古不化的人在學習之後得到管理上的成功，但是它可以對大多數的一般人提供相當的幫助，這就是它在實用上的價值。因此，固然在歷史的脈絡中，管理活動是先於管理理論，但是，在管理學發展之後，人們即不能再茫茫然地只憑著本能或常識、甚至靠著某種機運而獲致成功。且不說那些以管理為業的專業管理者，即使是一般的管理者，也得稍具管理方面的知識才好。

## 肆、何謂管理哲學

我們在前面指出，在管理活動進行之際，實際上已經預設了某些基本信念，像是「什麼是管理的目的」；這些就是管理活動的哲學成分。管理者在實際進行管理活動時，很可能只是預設這些信念，而不加以反省，甚至可能根本沒有察覺到這些預設的存在。但是，指出這些預設，並對這些預設進行省察，卻正是管理哲學的工作之一。

當然，對於管理活動進行哲學層次的反省，並不是哲學家的專利。事實上，前面提過，我們在一些管理學者（尤其是大師級的學者）的著作中也可發現類似的反省。在這點上，我們也可以看出，大師何以為大師；他們不肯把自己的眼光侷限在管理本身，而總是能由其他學科的角度，像是哲學、史學、社會學、經濟學等，來畫出他們思考管理問題的補助線。

管理哲學雖然不是哲學家的專利，但是，它仍然是哲學家責無旁貸的任務之一。在學問的分類上，管理哲學乃是應用哲學的一種。簡單地說，管理哲學係吾人將哲學的方法或主張應用於管理問題之上的一門學問。

大體來說，管理哲學可以分為三個層面：分析的、批判的、及規範的。前兩個層面是以哲學的「方法」應用於管理問題上而發展出來的，最後一個層次則是以哲學的「主張」應用於管理問題上而發展出來的。

就分析的層面來說，管理哲學的工作在於運用分析方法來討論有關管理的問題。由於可供分析的相關問題很多，因此，這方面的工作以及可能開發出的內容亦不少。舉例來說，我們可以對管理學本身進行分析，而確定管理學是一種什麼性質的學問；也可以分析管理上的重要概念，以釐清其意義或突顯其本質。事實上，本文所做的就是管理哲

學這一層面的工作，亦僅限於此一層面。此外，也可以對現存的管理思想進行分析，分析出其中的論證結構並檢查其推論過程(註一九)。

在批判的層面上，管理哲學乃是運用批判的方法來討論有關管理的問題。分析方法的特色在於求得概念的清楚及推論的嚴謹，而批判方法則在審慎地檢視出各種基本預設及其成立的理論根據，像是：管理活動的基本預設、管理學的基本預設、及管理思想的基本預設。因此，在管理哲學的批判層面上，我們的工作首先在於指出，實然的管理活動中所預設的種種基本信念及價值系統。這方面的基本預設對管理有決定性的影響；我們知道，不同的管理目的會導致不同的管理做法，而不同的人性觀也會導致不同的管理理念或行爲；例如麥格瑞哥在《企業的人性面》提出的X理論與Y理論，就是出於不同的人性觀。其次，我們的工作在於反省成立管理學的基本預設。例如，我們能否找到一套普遍有效的管理原則？管理學是否會受到文化背景的影響？在不同的文化背景下，是否應該有不同的管理模式？這些問題的討論直接關連到「中國式管理」成立的可能性。最後，我們也檢視各種管理理論的基本預設；像是：儒家德治主義的基本預設何在？其成立的理論根據何在？將儒家有關政治管理的思想運用到企業管理的理論根據何在？

在規範的層面上，我們提出管理活動應該持有的基本信念或價值觀。此一層面是管理哲學中最重要的一環，也是最受一般人關注的地方。在《企業文化》及《追求卓越》等書中，都提到企業文化或組織文化對組織影響的重大。其實，這裏說的企業文化就是一套價值觀；當然，也就是這個組織的管理哲學。

以上三個層面，大體可以涵蓋管理哲學的全部範圍。不過，理論傾向較強的人會對其中的分析層面及批判層面較感興趣，而實踐傾向較強的人則會對規範層面較感興趣。換言之，除了學者之外，一般人在談論管理哲學時，大多只關心其規範層面，而很少理會分析層面及批判層面。其次，在實踐傾向的影響之下，他們所說的規範層面，指的又不只是那些管理活動應該持有的基本信念或價值觀，而往往擴大到應然的做法與原則。換言之，除了「管理哲學」的規範層之外，許多人經常把「管理學」中有關「手段上之應然」的規範層面也當做是管理哲學的一部分了(註二〇)。爲了簡別起見，我們姑且將「管理哲學」的規範層面稱爲「信念上的規範層面」，而將「管理學」的規範層面稱爲「做法上的規範層面」。

狹義的管理哲學包括分析層面、批判層面、及信念上的規範層面；由學院派的角度

由管理哲學的分際論中國管理哲學之建構

來看，這是「管理哲學」一詞的正當用法。不過，廣義的管理哲學，除了這三個層面之外，還包括「管理學」中做法上的規範層面。由上段的說明，我們可以把分析層面及批判層面稱為「理論傾向的管理哲學」，而把信念上的規範層面及附加的做法上的規範層面稱為「實踐傾向的管理哲學」。

## 伍、何謂中國的管理哲學

我們已經指出了「管理哲學」一詞的不同意義及管理哲學的各個層面。接下來的問題是：「有沒有中國的管理哲學？」「如果有，它是什麼？它有什麼作用？」前面說過，管理哲學係吾人將哲學的方法或哲學的主張應用於管理之上而發展出來的一門學問。依此，簡單地說，中國的管理哲學即是將中國的哲學運用到管理上的一門學問。這種講法當然太過簡略，不過，它可以幫助我們先來解決「中國管理哲學是否存在」的問題。因為，依照上述定義，只要我們承認中國哲學的存在，就必須承認中國管理哲學的存在。

一般說來，似乎沒有人會否認中國哲學的存在，如此一來，中國管理哲學是否存在問題似乎也不必再討論了。不過，我們在此必須特別謹慎，因為，純粹就字義而言，這裏所說的「中國哲學」，可以指中國歷史上流傳下來的傳統哲學，也可以指當代中國人的哲學思維。同理，此處的「中國管理哲學」可以指中國歷史上流傳下來的傳統管理哲學，也可以指當代中國人透過哲學思維而發展出來的現代管理哲學。此外，此處的「存在」可以指實際上曾經存在，也可以指理論上可能存在。

如此一來，即使我們根據中國哲學的存在而承認中國管理哲學的存在，「中國管理哲學」一詞仍有歧義。在此，我們可以藉著下面這個問題而進一步分辨中國管理哲學的意義：「將中國的哲學運用到管理之上的人是誰？」運用者是傳統的中國哲學家自己嗎？或是深受中國傳統哲學影響的當代人？或是同時受到中西哲學影響的當代中國人？我們認為，這三個答案都可成立；也就是說，「中國管理哲學」一詞可以有三個意思。

首先，我們肯定，傳統的中國哲學家的確曾經將他們的哲學主張運用到管理問題上。換言之，傳統的中國哲學家曾經直接表達過他們的管理思想。在這層意思上所說的「中國管理哲學」是最狹義的，它指的是那些歷史的陳蹟，我們在此也只能對古人的講法

加以整理而已。在此，我們講「中國管理哲學是存在的」，乃是陳述一件歷史事實。

其次，我們肯定，當代也可以運用傳統的中國哲學於管理之上，如此而發展出來的亦可被稱為「中國管理哲學」；這是此一名詞較廣義的用法。當然，此處的當代人不一定是中國人，因為，其他民族也同樣可以運用中國先哲的智慧(註二一)。事實上，當代人在這方面的應用，已有一些成績。不過，其中也有不少是屬於牽強附會的任意聯想。整體來說，這層意義的中國管理哲學在理論體系上還有待繼續發展。因此，在這層意義上說「中國管理哲學是存在的」，其中陳述事實的意味還比不上對發展上的可能性之肯定。

最後，我們肯定，當代的中國人可以在傳統的哲學智慧之外，加上現代的管理知識及西方的哲學訓練，而發展出當代中國人的管理哲學；這是「中國管理哲學」一詞的最廣義。此間有待開發之處更多；這點可由下面的討論看出。換言之，在這層意義上說「中國管理哲學是存在的」，其中對發展上的可能性之肯定的意味遠超過陳述事實的意味。

我們在前面提到，廣義的管理哲學包括四個層面：分析層面、批判層面、信念上的規範層面、及做法上的規範層面。不過，如果就最狹義或較廣義的「中國管理哲學」而言，它們都只有後兩個層面，而缺乏分析層面及批判層面。換言之，傳統的中國管理哲學是一種「實踐傾向的管理哲學」，而不是「理論傾向的管理哲學」(註二二)。分析層面及批判層面是經由哲學方法中的分析方法及批判方法的運用而發展出來的，而這兩個方法卻是西方傳統哲學的專長。傳統的中國哲學家很少運用這兩個方法，因此，在傳統的中國管理哲學中，我們看不到根據這兩個方法而發展出來的分析層面及批判層面，我們也無法從中國傳統哲學中找到任何方法上的憑藉來自行發展出這兩個層面。

不過，做為現代的中國人，我們可以學習西方的哲學方法而發展出這兩個層面。當然，這種方法不是任何人的專利，由此而發展出來的管理哲學也無所謂那一家的。換言之，當現代的中國人利用西方的哲學方法而開發出這兩個層面的管理哲學之後，這樣的「管理哲學」未必能夠恰當地稱之為「西方的」，也未必能夠恰當地稱之為「中國的」。不過，就其屬於中國人的努力成果而言，我們也把它當做最廣義的「中國管理哲學」(註二三)。事實上，這才是現代中國人更應該努力研究的方向；只要大家願意承認，展望未來比緬懷過去更為重要(註二四)。

以上說明了「中國管理哲學」一詞的最狹義用法、較廣義用法、及最廣義用法。這

三種意思的中國管理哲學，在現階段的研究成果中，或多或少，都有實例可見。接下來的問題是，這三種意思的中國管理哲學各有何種作用？各自在發展之際，是否有一些應該注意的內在困難？

就最狹義的中國管理哲學來說，它的內容指的只是傳統中國哲學家說過的那些與管理有關的道理。在中國傳統典籍中，這方面的材料非常多。例如，《論語·爲政》：「哀公問曰：何爲則民服？孔子對曰：舉直錯諸枉，則民服。舉枉錯諸直，則民不服。」又如，《孟子·公孫丑上》：「以不忍人之心，行不忍人之政，治天下可運之掌上。」又如，《荀子·王制》：「聽政之大分：以善至者待之以禮，以不善至者待之以刑。兩者分別，則賢不肖不雜，是非不亂。賢不肖不雜，則英傑至，是非不亂，則國家治。」當然，除了儒家的典籍之外，在道家、法家、兵家的典籍中，都可以找到許多有關管理的資料。甚至像《貞觀政要》、《資治通鑑》這類書籍，也明顯地表現出中國傳統管理哲學的深遠影響<sup>(註二五)</sup>。

當代學者可以將這種最狹義的中國管理哲學當做研究的素材。最初步而保守的研究即是把相關的材料經過篩選、並加以整理<sup>(註二六)</sup>。此外，面對這些素材，當然還有其他的研究可做，例如，根據整理過後的資料歸納出一些特性、或把其中的論證結構分析出來、或指明其中的預設、或反省其應用於當代的轉化過程中所產生的理論上的問題。不過，這些研究工作已經超出最狹義的中國管理哲學的範圍。因爲，這層意義的中國管理哲學原本指的只是中國傳統哲學家自己講過的話；我們頂多把它的範圍擴大到初步整理過後的資料，再進一步的研究就超出它的範圍了。換言之，在這層意思上，我們必須扣緊傳統中國哲學家的典籍而加以整理，據此以了解他們曾經講過的管理哲學；這是屬於傳統中國哲學本有的管理哲學。

面對這種最狹義的中國管理哲學而進行文獻上的整理，雖然說只是整理古人的說法，可是，其間仍然存在一些根本的問題。例如，在整理的過程中，常見的方式都是使用西方現代管理學的架構去分解中國傳統哲學家的講法。在管理學發達的今日，管理學本身已有相當完備的架構；例如程序學派對管理工作的分析，又如有的學者提出更爲詳細的管理架構表<sup>(註二七)</sup>。相形之下，中國傳統哲學所隱含的架構即顯得過於粗疏。因此，如果我們以這些現代的管理學架構去整理中國傳統哲學中的相關理念，自然會有不少部分是中國人以往所未曾強調或未做細分的。

如果我們因此而說中國傳統管理理論的不足，很可能是不公平的。這種不公平，不僅出於「以今非古」的不公平，還可能是「削足適履」的不公平。換言之，當我們以西方的架構整理中國傳統時，一方面我們發現到架構的某些部分是空的，我們在中國傳統哲學中找不到相應的東西填塞進去，另一方面我們發現有許多中國傳統哲學的東西塞不進去，而必須被捨棄。這種情況在哲學界以西方哲學的分類架構去套中國傳統哲學時，已經發生過了。事實上，為求嚴謹、公平，不論是在整理或批評之前，我們都應該先反省：管理架構的分類是否只應該有一種？中國傳統管理哲學是否有其本身的管理架構？我們是否應該以其本身的架構去整理它？不同的管理架構是否反映不同的管理觀？換言之，不同的管理理念是否可以發展成不同的分類方式或架構？這些問題都是值得討論的，而且都屬於最廣義的中國管理哲學的範圍(註二八)。

本質上，這種最狹義的中國管理哲學只是一種歷史知識。由此，我們知道古代的儒家、道家、法家等等說過的一些有關管理的言論。不過，除了能夠提供學者做為研究的素材之外，對一般人來說，它能直接提供的作用並不大。關鍵在於，古人立論的背景與今人未必相同，其解決方法亦未必能夠契合當前的問題，故而無法原封不動地應用於今天的社會。因此，為了使傳統的中國管理哲學能夠在今天發揮作用，我們必須加以轉化，使之能夠應用於當前的情境中。換言之，我們必須由最狹義的中國管理哲學進入到較廣義的中國管理哲學。

在較廣義的中國管理哲學中，我們是將傳統的中國哲學和當代的問題及情境結合在一起。不過，此處的結合可以有兩種不同的形態。一種形態是零星地應用古代的智慧，例如：學習儒家的誠信、學習法家的賞罰分明、學習道家的無為等等。由於這種形態的應用性最直接、簡便，因此，具有實踐傾向的人多關心於此，其應用的實例也最常見到。除此之外，還有一種理論傾向的形態，則是系統地將中國傳統哲學與今日的管理問題結合起來。在此，依據中國傳統哲學家的哲學體系，針對我們當代所關心的管理問題，推想出一些應該的結論或做法。由於我們所關心的問題，古人未必注意到，因此，我們在此等於是順著中國傳統哲學的理路，幫助它在當代繼續發展，甚至幫它完成一套它原先未曾說到的東西，幫它開展出一套有系統的現代管理理論(註二九)。這樣的研究，要比起零星的借用，更適合稱為「中國管理哲學」。當然，這方面的工作是相當龐大而複雜的，目前的研究成績也非常有限。

不過，無論是上述的那一種形態，由傳統到現代的轉化都不容易，此處務必非常謹慎，要注意到那些是可應用得上的，那些是應用不上的，其間必須簡別開來，否則極易產生牽強附會的毛病。因為，傳統的中國哲學家關心的多是政治管理的問題，而今天所說的管理，卻往往專注於企業管理。換言之，中國傳統哲學談的原屬政治哲學方面的問題，如何將之適當地轉化為一般的管理哲學的說法，是必須慎重處理的工作。其中最主要且根源的問題即是「管理的目的何在」，因為政治的目的不必與一般管理的目的相同。又如，就儒家的思想來說，其中說的最多的乃是做人的道理。我們都相信，做人與管理有關係。問題是，做人與管理有什麼關係呢？儘管日前許多談管理的書，實際上談的就是做人的道理(註三〇)；但很少看到有人對此預設加以反省(註三一)。這些問題都是屬於最廣義的中國管理哲學研究的範圍。因此，我們可以看出，要徹底解決第二義的中國管理哲學的問題，亦必須進入到第三義的範圍中。

在最廣義的中國管理哲學中，可以研究的問題，前面已經提到很多。我們在此再以研究對象為考慮因素，來分別其中的三個研究形態。首先，它可以運用分析方法及批判方法來研究中國傳統的管理哲學，如此而得到的現代成果，可以恰當地稱為「中國的」的管理哲學。其次，它可以運用分析方法及批判方法來研究當代中國人的管理活動或管理思想，如此而得出的成果，亦可恰當地稱為「中國的」。最後，它可運用這些方法來研究外國人的管理活動或思想，這樣得出的成果並不見得要稱為「中國的」。不過，在此，如果我們依然要稱之為「中國的」，只能表示它是中國人的研究成果，而未必具有中國的特色。

簡單的說，第三種研究形態的重要性在於提供我們更豐富的發展資源及更開闊的發展空間。這點是很清楚的；只要我們承認中國人在自己的傳統之外，仍然可以利用其他的資源做為發展的憑藉；只要我們承認中國人在以往的方向之外，還被容許去思考其他可能的方向做為未來發展的參考。因此，需要我們在此說明的，倒是前兩種研究形態所可能發揮的功能。

我們以最狹義的中國管理哲學做為歷史知識、做為發展較廣義的中國管理哲學的基礎，由此而肯定它對當代的價值。然而這種肯定的預設在於，我們相信較廣義的中國管理哲學會對當代有所貢獻。不過，這種相信往往又是基於對中國傳統哲學（更明確地指中國傳統管理哲學或最狹義的中國管理哲學）本身價值的肯定。如此一來，顯然犯了循

環論證的謬誤。然而，更根源的問題是，即使中國傳統哲學本身或最狹義的中國管理哲學本身都是有價值的，它未必能對當代發揮作用，亦未必對當代是有價值的。因此，我們必須經由分析、批判，來確定轉化的可能與分際，如此才能保障較廣義的中國管理哲學是值得發展的方向。

其次，經由分析與批判，我們研究出，目前中國人的管理活動中，究竟預設了那些基本信念與價值觀。我們曾經指出，這些是管理活動中的哲學成分。問題是，這是實然的信念，哲學家可以經由分析及批判的方法找到「實然的」信念，但也可以在規範層面提出他自己主張的「應然的」信念。在提出自己的規範主張之際，除了個人的創發之外，亦可依靠中國哲學在規範層面提過的主張；甚至運用西方的哲學主張，例如功利主義或本務論，去討論社會責任或職業道德的問題。無論如何，經由哲學家對當代中國人實然管理活動之分析、批判的工作，明瞭現實狀況之利弊根源，我們才更可能在規範層面上建構出有益於當代中國人的管理哲學，也才能進而談有益於當代中國人的管理模式，並進而對當代中國人的管理活動有所助益。這才是我們今天發展中國管理哲學的究極目的。

## 註 釋

註 一：彼德·杜魯克對於當代管理風潮的發展過程有詳細的描述，可參見他寫的《管理學》，臺北：聯經出版公司，六十三年九月，頁二五至三一。以下僅略述其要。

在近代的西方，最早注意到管理的重要性的是十九世紀初的法國經濟學家賽伊；大約在同時，美國方面最早注意到管理重要性的是哈密爾敦及克萊。十九世紀七〇年代左右，一些大規模組織的出現使得管理的需要益形迫切；像是美國建造橫貫北美大陸的鐵路，歐洲出現設有許多分行的大銀行。十九世紀八十年代美國工程師泰勒開始研究工作問題，並於一九一一年出版《科學管理原理》，而被後人稱為「科學管理之父」，亦有人以此年做為現代管理學的起點。其信徒庫克將科學管理的觀念應用到教育及公共部門，證明在營利事業有用的效率觀念同樣也可應用到非營利事業。

第一次大戰後，由於兩位政治家而激起第一次的管理勃興期。美國的胡佛總統在大規模的外援作業中運用管理原則而舉世聞名。捷克第一任總統馬沙里克主張以管理恢復戰後的歐洲經濟。（二十五年後才在馬歇爾計畫中實現。）但是，這種風潮很快就過去了。不過，在兩次大戰之間雖是停滯期，但也有一些奠基的工作在進行。例如，二十年

代初，杜邦公司的杜邦及通用汽車公司的小史隆先後發展分權原理，發展了對企業目標、企業策略、及策略計畫做有系統的處理。此外，如美國的施樂百公司建立以市場行銷為基礎的企業。歐洲出現跨國企業，由荷英公司合併的烏尼勒弗公司集團。在學術方面，美國有泰勒的門徒吉爾布勒茲夫婦，此外有福勒特、巴奈德，英國人波特、澳洲人梅育。在三十年代哈佛大學開始講授管理課程（以生產管理為主），其後麻省理工學院亦開始高級管理方面的課程。管理顧問工作此時亦由美國人麥金賽及英國人烏爾維克開始執行。

在二次大戰以前，注意管理問題的人只是少數，而開設管理課程的亦只有哈佛大學商學院。但是，戰時美國製造工業的實踐成效引起人們對管理的注意。戰後英國政府組成生產力小組赴美學習管理，此後馬歇爾計畫以管理為核心來重建經濟及社會。「馬歇爾計畫的成功，使管理成爲一樣暢銷的東西。突然間，大家都在談管理，都在研究管理了。」其後不久，日本開始步西方後塵，於一九五〇年後重視管理，開始有計畫地進行日本經濟的重建。其後，開發中國家亦注意到管理問題，如：印度、巴西、非洲新獨立的國家、東南亞的國家。最後，管理的風潮影響到了共產世界，以南斯拉夫爲首，而蘇聯也不得不於一九六九年開始成立管理學校。

註 二：參見《中國式管理——中國式管理研討會實錄》，臺北：時報文化出版公司，七十三年。這本書忠實地反映出當時國內研究中歐式管理的風潮及成果。類似的結集尚有《中國人的管理觀》，楊國樞、曾仕強主編，臺北：桂冠圖書公司，七十七年。此外，郭崑謨在做爲大學用書的《管理概論》（臺北：三民書局，七十四年）中，亦專闢一章討論中國式管理模式之努力方向。

註 三：依目前西方的分類來說，管理哲學屬於應用哲學的範圍，不過，西方學者在談這方面的問題時，議題往往集中於企業的社會責任，因此而可歸類爲應用倫理學的範圍。此外，討論企業的社會責任，並不只是哲學家，還有經濟學家、社會學家。無論如何，西方學界並未發展出本文所論述的具有全蓋性的管理哲學，而只能說是討論過相關的問題。此外，本文對於管理哲學的分類以及對於管理學與管理哲學之間的關係的說法，與目前國內已有的說法未必相同。國內目前談管理哲學的人並不多，一般多以管理思想自稱。唯曾仕強先生在管理哲學方面用力較多，他也談到管理與哲學的關係、管理與藝術的關係、管理哲學與管理科學的關係、管理哲學的意義及研究方法。（曾仕強，《中國管理哲學》，臺北：東大圖書公司，七十五年三版。）不過，本文的說法與他差異甚多，其間或者出於對哲學的定位不同；有興趣者不妨參考比較。

- 註 四：轉引自魏琴邦，《現代管理學》，臺北：三民書局，七十三年增訂初版，頁三。
- 註 五：參見上書，頁一至二。
- 註 六：駱賓斯 (Stephen P. Robbins) 著，林泉源譯，《管理學：觀念與實務》，臺北：鸞聲文物供應股份有限公司，七十四年，頁三〇。
- 註 七：Claude S. George, Jr.,《The History of Management Thought》，(Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1968.) 此外，郭崑謨的《管理概論》，亦指出：「管理思想早於三千多年前就萌芽於中西各國。」(臺北：三民書局，七十四年，頁三五。)
- 註 八：魏琴邦教授指出，未來對管理人才的需求仍然相當迫切，主因有二：首先，「許多組織的規模，已經變得非常龐大而更形複雜。由於組織內部越複雜，對於管理的需要就愈多。」其次，「許多組織的外界環境，變得更加複雜而富於動態性。」(《現代管理學》，臺北：三民書局，七十三年增訂初版，頁十三。)
- 註 九：駱賓斯 (Stephen P. Robbins) 著，林泉源譯，《管理學：觀念與實務》，臺北：鸞聲文物供應股份有限公司，七十四年，頁三三。
- 註一〇：彼德·杜魯克，《管理學——使命·責任·實務》，臺北：聯經出版公司，六十三年九月，〈前言〉。
- 註一一：同上，頁三。
- 註一二：同上，頁一六。
- 註一三：Peter F. Drucker,《The Frontiers of Management: Where Tomorrow's Decisions are Being Shaped Today》(New York: Truman Talley Books, 1986), pp. 167-193.
- 註一四：有關管理學描述層面的研究實例很多，可參見黃俊英等著，《臺灣管理經驗實證研究》，臺北：中華民國管理科學學會，七十七年。此外，這種研究甚至可以拿管理活動中的哲學成分做為研究題材，例如蔡明宏即曾以創業家的文化價值理念為題進行經驗性的研究；參見蔡明宏，〈創業家的文化價值理念的初步架構——臺灣地區實證結果探討〉，《管理與哲學研討會論文集》，中壢：國立中央大學哲學研究所出版，八十一年。
- 註一五：西方許多暢銷的管理學名著，諸如《Z理論》、《企業文化》、《追求卓越》等書，都是採用這樣的模式完成的。它們以傑出的企業做為實例，研究其中成功的規則，並做為大家模倣的範本。
- 註一六：如上註所引諸書。

## 由管理哲學的分際論中國管理哲學之建構

註一七：例如，彼德·杜魯克的《管理學》。

註一八：依下面對管理哲學的分類，嚴格說來，這一部分應該畫入管理哲學的規範層面，而不宜放在管理學中。當然，此處僅是就學科的畫分而言，若是就研究者而言，則不必有此限制。換言之，一位對管理哲學有興趣的管理學者也可以在其管理學的著作中加入管理哲學的成分。

註一九：這方面的研究實例不多，但是也有相當傑出的表現。例如，嚴奇峰，〈儒家意識型態對中國人性格的影響〉，《管理與哲學研討會論文集》，中歷：國立中央大學哲學研究所出版，八十一年。

註二〇：有些學者則較含蓄地將這部分稱為管理「思想」、「觀念」、「理念」，而不稱為管理「哲學」。

註二一：日本人在此應用最多。

註二二：出於實踐的關懷，傳統的中國的管理哲學集中在規範層面。在信念上的規範層面，傳統的中國哲學家對於管理的目的、人性觀、價值觀等等，均有其獨到的主張。不過，由於整個重心是放在實踐的關懷上，在談完這些之後，他們更常論述的是做法上的問題，因為他們關心的不只是標準、理想，而是如何實踐、如何落實的問題。換言之，傳統的中國哲學家討論的大多屬於做法上的規範層面。也因此，討論到中國傳統的相關著作多名為管理思想，而僅少數名之為管理哲學。

註二三：在前面談到較廣義的中國管理哲學時，我們指出，應用者或研究者不必是中國人，因為只要這些人是以傳統中國哲學為基礎，如此發展出來的管理哲學即可被稱為「中國的」。但是，說到最廣義的中國管理哲學時，我們就得強調此處的應用者或研究者必須是中國人，否則，即無從冠以中國之名。

註二四：《中國式管理》一書亦特別指出，討論中國式管理的目的「既不是想復古，也不是要排外，更不是我族中心主義的泛濫。我們所說的『中國式管理』，並不是傳統中國人所採用的傳統管理方式，而是在現代中國社會內適合現代中國人的管理方式。」《中國式管理——中國式管理研討會實錄》，臺北：時報文化出版公司，七十三年，頁三至四。

註二五：《貞觀政要》一書最能表現儒家文化對統治者的影響，統治者事實上是否真正地依循其中的道理來做，是一回事，不過，至少從表面說出的話來看，儒家的教訓已成為統治者應該遵循的規範。例如，其中表現儒家德治主義的強烈影響。元儒戈直在登一即做出按語曰：「中遵九經，脩身為先；大學八目，脩身為本；古者二帝三王之治，未有不先正其身，而能正天下者也。故堯必『克明峻德』，而後能『黎民時雍』；舜必『帝德罔愆』

』，而後能「萬邦咸寧」；禹必「祇台德先」，而後能「朔南暨聲教」；湯必「懋昭大德」，而後能「表正萬邦」；武王必「建其有極」，而後能「作民父母」。蓋身者表也，天下者景也，未有表正而景曲者也；身者源也，天下者流也，未有源清而濁流者也。」此外，《貞觀政要》論君道，則曰以修身為本，論政體則曰以愛民為本。其餘如：論任賢、求諫、納諫、君臣鑒戒、擇官，甚至如：論仁義、忠義、孝友、公平、誠信、儉約、謙讓、仁側，皆本先秦儒家之教訓。如〈論仁義〉卷中唐太宗言：「朕看古來帝王，以仁義為治者，國祚延長；任法御人者，雖救弊於一時，敗亡亦促。親見前王成事，足是元龜。今欲專以仁義誠信為治，望革近代之澆薄也。」〈論文史〉卷中記載臣子欲將唐太宗的文章結集成冊，而唐太宗拒絕的理由是：「凡人主重在德行，何必要事文章耶？」這簡直就是在服膺孔子所說的「行有餘力，則以學文」的教訓了。

註二六：如侯家駒之〈先秦儒法兩家管理觀念之比較〉、謝長宏及方清輝之〈論語顯示之儒家管理理念〉（以上二文皆收入《中國人的管理觀》）、羅庚辛之〈孔子管理思想之研究〉（收入《管理與哲學研討會論文集》），這些文章中有大部分做的即是篩選與整理傳統素材的工作。

註二七：參見謝長宏、方清輝，〈論語顯示之儒家管理理念〉，楊國樞、曾仕強主編，《中國人的管理觀》，臺北：桂冠圖書公司，七十七年，頁九七至九八。

註二八：由此可見，嚴格說來，我們不能停留在最狹義的中國管理哲學的範圍，而必須進到最嚴義的中國管理哲學。

註二九：以儒家為例，孔孟以仁義遊說當時的諸侯，並沒有成功。如果他們今天仍然以仁義去遊說今日的企業家，會成功嗎？儒家的仁義之說必須與企業家的目標（生存、發展、利益）不相衝突，甚至相互結合，才有實踐的可能。換言之，義利如何相合，是今日發展儒家管理哲學必須面對的問題。

註三〇：例如，簡靜惠的《管理的心》（臺北：言評書日出版社，七十九年，第二版），幾乎全部在談做人的道理。

註三一：羅庚辛的文章中在開始亦肯定儒家所說的做人的道理就可以在這部分有所應用，卻未進一步加以證成。參見羅庚辛，〈孔子管理思想之研究〉，《管理與哲學研討會論文集》，頁六三。