儒家領導觀與現代企業領導倫理的適應性分析

Analysis on the Correlation between the Confucian concept of leadership and the leadership of the ethics of the modern enterprise

黃少英
山東經濟學院工商管理學院教授

摘要

儒家倫理的普世意義已經越來越受到世人的關注。儒家領導觀與現代企業領導倫理思想具有一定的相關性。儒家與現代企業領導理論都強調領導倫理的重要性；儒家的“人本”思想與現代企業的人性化領導基本吻合；儒家的“中庸之道”與現代企業領導風格中的既關心人又重視生產的領導風格大體一致；儒家“修己正身”思想與現代企業領導的倫理素質的要求大體相當。這些相關性從某種程度上反映了儒家領導思想在現代企業管理中的適應性。

關鍵字：儒家領導觀、企業領導倫理、適應性。

1. 引言

不少學者對儒家的各種思想進行過深入的研究，其中儒家的領導思想也不例外。但目前學術界對儒家領導思想的研究主要側重於用人之道和領導藝術方面，或者就是對儒家代表人物的領導思想進行個案研究。本文以早期儒家經典和代表人物爲研究物件，從領導倫理角度入手，對儒家領導觀與現代企業領導倫理思想的相關性進行嘗試性探討，目的是探討儒家領導思想在現代企業管理中的適應性與實用性。

儒家領導觀可以分爲狹義領導觀和廣義領導觀，狹義領導觀僅指領導如何做人的問題，廣義的領導觀不僅包括做人的問題，還包括領導組織的指導思想和方式方法。簡單地說廣義領儒家導觀可以從七個方面進行概述：（一）“以人爲本”的治國理念；（二）“中庸之道”是儒家的領導風格；（三）“爲國以禮”的“禮治”思想；（四）“爲政以德”的“德政”思想；（五）“以天下爲己任”的責任感；（六）“舉賢任能”是執政者的重要職責；（七）“修己正身”是爲政者個人的基本素質。以下從四個方面對儒家領導觀與現代企業領導倫理思想的適應性進行分析。

2. 儒家與現代企業領導理論都強調領導倫理的重要性

儒家要求執政者實行“仁政”、“德政”、“禮治”，就是對執政者行政時的倫理規範。爲了保證執政者能夠遵循所規定的倫理規範，同時要求執政者必須“修身正己”，正如《國語》所強調的德高方能任重。

一位著名的管理專家提出一個問題：學者、實踐中的管理者以及一般大眾都給領導這個概念賦予了一種無所不能的角色。他說：“16 世紀時，人們把所有他們不可理解的事件歸因於上帝。爲什麼莊稼不能收穫？是上帝。爲什麼某人會死？是上帝。而現在，我們對所有問題的解釋都是，領導。”（Jim Collins 2001）可見領導對於一個國家、一個組織來說是多麼重要。這裏僅從領導倫理這個角度進行闡述。哈耶克認爲，市場經濟最重要的道德基礎就是責任感，這種責任感源自於每個人對自己行爲的一切後果的道德感。沒有基於道德感基礎上的責任感，任何職業都將失去它的社會價值。領導者的社會責任感越強，行動越自律，就越有創造性。亨利·法約爾認爲：“領導者在道德品質方面必須具有深思熟慮的、堅決地完成任務的決心，具有毅力，必要時很勇敢而且勇於負責，有責任感、關心集體利益。”或許領導倫理的重要性可以用下面這句話來說明：人們能夠原諒在管理中迷失方向的領導者，能夠原諒在時間運用上效率低下的領導者，能夠原諒無法實現良好人際關係的領導者，但是很難原諒不道德或者沒有原則的領導者。

領導倫理是一個古老的問題，但具體到企業領導倫理的研究卻是一個新的問題，僅僅在最近，才有一些倫理學家和領導研究者開始思考領導中的道德含義。爲什麼這個問題現在才引起人們的關注呢？美國組織學權威，聖達戈大學管理學教授斯蒂芬·P·羅賓斯認爲主要有兩個方面的原因：原因之一可能是，整個管理領域對於道德問題產生了一種普遍興趣；原因之二可能是，根據傳記作者的發現，許多過去的領導人，諸如馬丁·路德·金、約翰·甘迺迪和佛蘭克林·羅斯福，都在道德方面存在一些欠缺。當然，針對美國前總統比爾·克林頓的僞證和其他指控而進行的彈劾聽證會，更促使人們深思有關道德領導的問題。導致安然公司最終破產的事件—安然公司的高層管理人員，它的安達信會計事務所以及它的文森—艾爾森法律事務所，都參與了多起違背道德的活動—使得公眾和政治家們日益關注北美企業的道德標準問題（斯蒂芬·P·羅賓斯 2005）。2003 年哥倫比亞大學商學院成立了“領導與倫理研究中心”（The Sanford C· Bernstein ＆ Co· Center for Leadership and Ethics）凸顯了學術界對領導與倫理關係研究的重視。

3. 儒家的“人本”思想與現代企業的人性化領導

儒家的“以人爲本”一般直接表現爲以民爲本，並且與現代意義上的“以人爲本”還存在本質上的差別。儒家的“以人爲本”思想基本上與國家政治、政權的穩定有關。主要表現爲擁有人的數量多，聚集優秀人才多，國家就會稅收多、財富多、兵源充足，國家政權就會穩固。而現代意義上的“以人爲本”一般指人性化管理，要把人當人看，不要把人當成機器一樣的對待，更爲重要的是指人的全面發展問題。儒家的“以人爲本”雖然存在歷史局限性，但仍然顯示著中國很早就重視“人”與“仁”而不是“神”的偉大光輝。

孔子的“以人爲本”思想主要體現在他的“仁本”理念之中。孔子對“仁”的論述相當多，如“君子務本，本立而道生。孝悌也者，其爲仁之本與！”“泛愛眾”、“仁者愛人”、“仁者無不愛”,“博愛謂仁”，其中，“仁者愛人”表現在執政者身上就是要有愛民之心，實施仁政和德政，爲老百姓謀利益，使老百姓能夠安居樂業，與民同

憂，與民同樂。孟子的“以人爲本”思想主要表現爲“諸侯之寶三：人民、土地、政事。”“民爲貴，社稷次之，君爲輕”（《孟子·盡心下》）、“桀紂之失天下也，失其民也。失其民者，失其心也。得天下有道，得其民，斯得天下矣。得其民有道，得其心，斯得其民矣。”（《孟子·離婁上》）孟子把“人民”當做諸侯國的三件法寶之一，認爲老百姓比國家和君主都重要，並且舉桀紂由於失去民心而失去天下之例，說明人民的重要性。荀子反復強調重民、愛民、利民。認爲：“天之生民，非爲君也，天之立君，以爲民也。”（《荀子·大略》）“有社稷者而不能愛民、不能利民，而求民之親愛己，不可得也。民不親不愛，而求其爲己用、爲己死，不可得也。民不爲己用，不爲己死，而求兵之勁、城之固，不可得也。”（《荀子·君道》）“君者，舟也；庶人者，水也。水則載舟，水則覆舟。”（《荀子·王制》）晏嬰非常重視民眾的地位與作用，把是否“以民爲本”作爲衡量國家的根本標準。晏嬰說，有國者應該“以民爲本也。苟持民矣，安有遺道？苟遺民矣，安有正行焉？”（《晏子春秋·內篇問下》）強調保護和擁有百姓是治國之道的根本所在；而脫離和拋棄了百姓，就談不上有什麼正確之處。晏嬰指出：“意莫高於愛民，行莫厚于樂民……意莫下於刻民，行莫賤於害民。”（《晏子春秋·內篇問下》）意思爲作爲執政者，最偉大、最高尚的品德是愛民樂民，最低下、最卑劣的品行就是刻民害民。執政者只要“誠于愛民”，則“天下懷其德而歸其義。”（《晏子春秋·內篇諫下》）主張政府在謀劃國事、制定政策時，“事必因於民”、“不違民”（《晏子春秋·內篇問上》），即一定要依靠民眾，順應民眾。劉備作爲一個儒家學說的踐行者，也深刻體會到“以人爲本”的重要性，作爲儒家學說的踐行者最早完整地提出了“以人爲本”的思想。他說：“夫濟大事必以人爲本，今人歸吾，吾何忍棄去！”（《三國志·先主傳》）中國古代其他學派也提出了“以人爲本”的理念，但與儒家的“以人爲本”有著明顯的差別。是否是儒家的“人本”思想，最主要的要看是否以“仁”學爲基礎。

儒家“以人爲本”的治國理念，不僅成爲中國封建統治者所圭臬，而且現代的領導者仍然繼承並發揚了這一治國理念。2002 年 11 月中國共產黨召開十六屆三中全會，提出“堅持以人爲本”的治國原則。2007 年 10 月十七大報告明確指出：科學發展觀，第一要義是發展，核心是以人爲本。可見“以人爲本”已經成爲治國的核心思想。

儒家“以人爲本”的治國理念，不僅僅是中國的管理智慧，也能爲世界其他國家所採用。牟鐘鑒先生認爲儒家“以人爲本”的人文視野具有普世性。他認爲儒家所說的“人”泛指一切人，所說的“天下”泛指人類社會，儘管爲當時知識所限，他們不知道遙遠地域上人群的生活，但概念的指向是普世性的，所以把“國家”與“天下”分開，後者超越了國與族的界限，推及於整個人類。可見儒家是超民族主義，本質上是世界主義的（牟鐘鑒 2007）

儒家“人本”思想的偉大，首先是因爲在 2000 多年前就已經明確提出；其次，儒家的“人本”思想以“仁”爲基礎。但是，由於歷史的局限，在具體的領導、管理過程中對“人”的需求、發展的瞭解很不夠，在生產力不發達的農業社會也不可能滿足人們的需求。高倫理水準的領導應該具有人性化的價值觀。有西方學者認真總結了人性化領導的六種價值，即（1）誠實—瞭解自己，任何時候對別人誠實；（2）體諒—希望怎樣對你就怎樣對別人；（3）責任—要有這樣的心態：你讓生活什麼樣，它就會什麼樣；要努力有所改變；（4）堅持—要堅毅。如果開始並不成功，努力，再努力；（5）卓越—銘記這條座右銘：任何事情只要值得去做，就值得做好；（6）義務—把生命的本質視爲愛某些人和做某些事。這六種價值對不同領域、不同層次的領導都適用（喬治·曼寧、肯特·柯帝士 2007）。西方學者總結的誠實、體諒、責任、堅持、卓越、義務等價值觀念，並不比儒家的思想境界高，但比儒家“人本”思想更加具體，可行。其中，兩者之間最大

的共同之處就是對“人”的重視。隨著科學管理的式微，人本管理逐漸成爲主流管理思想，在人本管理時代，領導缺乏“人本”理念將是不道德的。

4. 儒家的“中庸之道”與現代企業的領導風格

簡單地說，儒家的“中庸之道”就是要求人們在待人處事、治國理政中時刻堅持適度原則，把握分寸，恰到好處，無過無不及，從而形成儒家獨特的領導風格。現代領導學中，領導風格就是當領導者試圖去影響下屬的行爲時所採用的、被下屬感受到的行爲模式。領導風格論研究者認爲領導行爲由兩種最基本的行爲組成：任務行爲（task behavior)和關係行爲（relationship behavior)。其中具有代表性的領導風格有：溫勒等的獨裁式、參與式、放任式領導風格；俄亥俄州立大學的研究者將領導行爲分爲“重結構”（initiating structure）和“體貼人”（consideration）兩類領導風格；密歇根大學的研究者將領導行爲分爲員工中心與生產中心的領導風格；布萊克和莫頓的領導方格理論；美國學者提出的 PM 領導模式。

溫勒等的獨裁式、參與式、放任式分別有點類似中國古代的法家、儒家、道家的領導風格，其中，溫勒等的“參與式”與儒家的“中庸之道”應該有某種相通之處。

俄亥俄州立大學的研究者將領導行爲分爲“重結構”（initiating structure）和“體貼人”（consideration）兩類。“重結構”就是以工作爲中心的領導風格；“體貼人”就是以人爲中心的領導風格。密歇根大學的研究者將領導行爲分爲以員工爲中心與以生產爲中心的兩種領導風格。員工中心導向就是重視人際關係，把員工當作真正的人來看待，尊重他們的個體差異並特別重視他們的的個體需要。員工導向維度與俄亥俄州立大學的研究中的關懷維度是一致的。生產中心導向：強調生產和技術方面，員工被看成是達成目標的工具，生產導向的行爲與俄亥俄州立大學的結構維度類似。布萊克和莫頓的管理（領導）方格理論也是將領導行爲歸結于兩類：即對人的關心和對生產成果 (或任務)的關心兩類領導風格。基本上與前面兩種研究類似。這三種研究共同之處就是採用非此則彼的二分法，沒有領導風格的中間地帶，也就是各自走向兩個極端。對於儒家的“中庸之道”而言，必然會對其進行改造而後用。儒家“中庸之道”的領導風格必然會走上既重視高結構，又會高體貼人；既重生產又重視員工；既關心人又關心生產成果的領導風格。

與儒家“中庸之道”領導風格不謀而合是美國學者提出的 PM 領導模式。美國學者在《團體動力學》中提出，群體的目的可以概括爲（1）達成特定目標；（2）維持及強化團體關係；（3）兩者兼顧等三種情況。領導模式也就相應地分爲三種：目標達成型（P 型）（performance）、團體維持型（M 型）（maintenance）和兩者兼備型（PM 型）。其中兩者兼備型（PM 型）就是既重生產，也重人際關係的領導風格，可以說與儒家“中庸之道”的領導風格是不謀而合的。

5. 儒家“修己正身”思想與現代企業領導的倫理素質

儒家相信高操的道德可以通過不斷的修煉而成。西方近現代的研究者基本上都認爲高尚的道德是後天磨練而成的。“儘管在德性如何形成這一問題上人們認識不一，但放棄德性天賦說，而注重德性實踐論，卻是近現代研究領導德性的一個基本趨勢。”（王霽、彭新武 2008）

儒家通過修身、齊家、治國、平天下這樣一個逐級提升的途徑來實現理想的大同社會的目標。這與美國心理學家勞倫斯·柯爾伯格的道德發展階段理論，即三層次六階段理論有相似之處。即高尚的道德是由低層次到高層次逐漸形成的。

儒家強調“修己正身”對領導的重要性與現代企業要求高領導倫理水準的重要性是一致的。《論語·子路》說：“其身正，不令而行；其身不正，雖令不從，”“苟正其身矣，于從政乎何有？不能正其身，如正人何？”《孟子·離婁上說：“惟仁者宜在高位，不仁而在高位，是播其惡於眾也。”《荀子·君道》說：“君者，儀也；民者，景也。儀正而景正。”《晏子春秋·內篇諫上》說：“德厚足以安民，行廣足以容眾”。並且認爲領導個人的修養好壞直接影響整個組織的行爲，即上行則下效，上貪則下髒。《國語》強調只有德高方能任重：“不厚其棟，不能任重。重莫如國，棟莫如德。”正如前面所論述的，不論是哈耶克、亨利·法約爾還是斯蒂芬·P·羅賓斯都認爲企業領導的倫理素質是非常重要的，人們可以原諒一個能力不強的領導，但不能諒解一個沒有道德責任感的領導。包莫爾在論述企業家的十大條件中，其中合作精神、勇於負責、敢擔風險、尊重他人、品德超人等五條都牽涉到企業領導倫理問題。西方學者一般都認爲，領導者的一言一行對其他人都有巨大的影響，領導者的行爲比任何備忘錄、指示、銅管樂隊都更有感染力。領導者的行爲爲員工們彼此交往奠定了基調，也決定了他們的工作表現。例如，1991 年所羅門兄弟捲入企圖操縱市場醜聞之後，沃倫·巴菲特（Warren Buffett）作爲臨時主席接管了所羅門（Salomon）公司，他的第一個行動就是命令公司的高層管理者“及時地、直接地”報告所羅門職員違法或者不道德行爲。他告訴公司的雇員：“損失了公司的錢，我會非常理解；若使公司的聲譽受到一絲一縷的損失，那我就會殘酷無情。”由於第一個行動就是抓公司的違法行爲與不道德行爲，說明巴菲特把公司倫理放到了工作的首位，這必然對企業員工的倫理行爲進行了有效約束。

儒家“修己正身”的內容與現代企業領導倫理素質有許多共同之處。萬俊人先生說：“儒家關於個人心性美德及其修養之道或“成德之道”的理論，爲現代人自身德性生活的改善和內在精神需要，貢獻了可以分享的珍貴資源。”儒家“修己正身”要求爲君、爲官者應該具有強烈的社會責任感、要誠實守信、勤儉廉潔、正確對待功名利祿、謙虛謹慎、胸懷寬廣、嚴於律己。外國對企業領導的品德要求也很高。如包莫爾在論企業家的十大條件時也重點強調了“品德超人”的條件。日本企業界要求領導者應具有 10 種品德：即（1）使命感；（2）信賴感；（3）誠實；（4）忍耐；（5）熱情；（6）責任感；（7）積極性；（8）進取心；（9）公平；（10）勇氣。等等。

6. 結論

綜上所述，儒家領導思想與現代企業領導倫理思想不僅在理論上具有一定的相關性，而且，在現實管理實踐中也得到了證實。日本、韓國、新加坡、臺灣地區的發展，中國大陸經濟的騰飛，進一步證明儒家思想在今後社會經濟發展中的指導地位。在過去甚至現在，絕大多數企業領導都被功利主義倫理觀念所主宰，重道義倫理的企業領導相對較少。但是隨著社會的進步，無論是企業本身還是社會公眾都認識到純粹功利主義的企業既不利於企業自身的長遠發展，更不利於整個社會的進步，並且經常對利益相關者造成傷害。事實證明，不少企業因爲領導倫理失敗而導致企業的的重大損失或破產。因此，越來越多的企業領導已經主動擯棄了功利主義思想的束縛，自覺地以道義倫理來指導企業經營。21 世紀的企業領導者借鑒儒家領導觀，將是企業發展戰略的明智選擇之一。

7. 參考文獻

（晉）陳壽撰，（南朝•宋）裴松之注，1982，三國志[M]（先主傳）北京：中華書局。

陳榮秋編著，2007，領導學理論與實踐[C]，北京，清華大學出版社。

喬治·曼寧、肯特·柯帝士著，劉峰、郇天瑩譯，2007，領導藝術[M]，北京，中國財政經濟出版社。

[美] 斯蒂芬·P·羅賓斯著，孫健敏、李原譯，2005，組織行爲學[M]（第 10 版），北京，中國人民大學出版社。

蘇東水、彭賀等著，2006，中國管理學[M]，上海，復旦大學出版社。

田廣清等著，2007，中國領導思想史[M]，上海，上海交通大學出版社。

王霽、彭新武主編，2008，領導哲學[C]，北京，高等教育出版社。

萬俊人：儒家倫理：一個普世倫理資源的意義[J]。參見四川大學中國儒學網。

約瑟夫·W·韋斯著，符彩霞譯，2005，商業倫理—利益相關者分析與問題管理方法[M]（第三版），北京，中國人民大學出版社。

朱熹：四書章句集注[M]（中庸章句，子程子曰）。