

現代行政倫理與《論語》思想之系統性比較¹

Learning the Wisdom of administrative ethics from Chinese Ancient Book: Content Analysis in The Analects

張國偉

世新大學行政管理系助理教授，台灣透明組織研究員

葉一璋

世新大學行政管理系教授兼共同課程委員會主任委員，台灣透明組織執行長

周成虎

世新大學行政管理系副教授兼董事長

Kuo-Wei Chang

Assistant professor, Department of Public Policy and Management, Shih Hsin University
E-mail : kwc@mail.shu.edu.tw

I-Jan Yeh

Professor, Department of Public Policy and Management & Dean, Committee of General Study, Shih Hsin University

Cheng-Hu Chow

associate professor Department of Public Policy and Management & Chairman of the Board, Shih Hsin University

¹ 本文特別感謝徐木蘭已故講座教授，在研究主題及行文構思上所給予的指導與啟發，然文責仍由筆者自負。



摘要

《論語》一書為春秋戰國時期的中國倫理哲學思想古籍，目前已受到國內外管理學者的重視與討論，紛紛從其論述中擷取適用的現代管理意涵，或突顯特有的中國式管理思想，尤其是行政倫理的部分。且儒家的倫理思想流傳至今，不只在東方社會的政治、經濟、社會各領域都受到影響，就連西方社會也廣泛的研究與探討。尤其二次大戰以後，日本的經濟取得令人矚目的發展，繼日本之後，東亞「四小龍」—台灣、香港、新加坡、南韓同樣也迅速發展，發現儒家的倫理思想在其中產生了不可忽視的作用。

然而，目前相關的研究或論述，大都屬於實務性質的管理文章，或是研究者個人對古籍內容的主觀詮釋與管理實務之套用，大多採用人文科學取向的研究方法（humanistic approach），較缺乏以社會科學取向的研究方式（social science approach）來闡述中國古籍中的現代行政倫理思維，也因而無法針對中西行政學術進行比較性研究。

因此，本研究將嘗試運用社會科學研究中常見且重要的質化研究方法—內容分析法，分析《論語》一書的內容；並根據現代「行政倫理」重要的概念內涵，建構分析類目（category），以此分析《論語》一書中的「仁」、「義」、「禮」、「智」等倫理道德觀念。以現代行政理論的觀點進行連結，深入剖析儒家思想，並以此與現代行政倫理內涵進行比較，此研究結果將有助於當代學者瞭解《論語》中的行政倫理相關意涵。

關鍵字：論語、孔子、行政倫理、內容分析法



Abstract: The trend of learning managerial wisdom from Chinese ancient books is now growing and spreading out. Especially, The Analects, written around 500 B.C., is the one that mostly be studied by Chinese and foreign scholars. But the research method which these scholars applied is more based on a humanity-approach, not a social science oriented research approach, so that the study results are authors' subjective interpretation which can not be compared with the western public administration thought scientifically.

The process of this study is applied content analysis, which is one kind of qualitative research methods in social science research, and which is more objective and systematic, to analyze the Chinese managerial thought consisted in The Analects. Based on the structures of theories in administrative ethics thought, this study developed several categories to classify the content related to ethic thought of this ancient book into the suitable categories. This method helped us transform the ancestors' managerial thought into understandable modern managerial language, so that we could know the meaning of them from the modern viewpoint. This effort will foster the evolution of academic studies in Chinese management field and in cross-cultural comparative management field.

From the perspective and the structure of administrative ethics theories, this exploratory study interpreted the managerial thought consisted in this Chinese ancient book. And, from the perspective of same referent structures, it is compared the Chinese ancestors' managerial thought with administrative ethics thought. Finally, the result will be integrated to construct the Chinese perspective of management thoughts.



Keywords : The Analects, Confucius, Business Ethics, Content analysis, Chinese management thought



一、前言

多年來，國內的管理研究與實務，幾乎是依循著西方自工業革命之後所發展演進的管理思想與理論學說，然近年來向古人借管理智慧的風潮正逐漸興起，民間與企業界甚為流行讀歷史經典，歷史反而成為新的顯學（王梅，2001）。在歷經了西方管理思想的洗鍊之後，面對現今複雜且變動快速的時代，許多人開始回頭尋求和學習中國古哲的管理智慧，以其充實自我的現代處世之道，而這些中國老祖宗的管理智慧也於千百年後的此時此地獲得了後代子孫的肯定認同，證實了它們的現代價值與貢獻。

國內有許多企業家因為研讀中國歷史古籍，在人生道路、領導哲學、組織管理作為上獲得啟發而成功的實例，例如聯電董事長曹興誠學習曹操的經營管理思想、西華飯店的董事長劉文治、厚生集團的總裁徐正冠、信義房屋董事長周俊吉以及小美食品董事長曾士龍，等人也都熱愛讀歷史典籍（王梅，2001）。在國外方面，南韓首爾（漢城）的成均館大學，擁有超過六百年的歷史，現為三星集團所贊助，在南韓排名為前三名、而世界排名為第二二八名的知名大學。該校崇尚儒家思想，各科系在通識課程中，都規劃有儒學的相關課程，並且設置儒家思想哲學系暨研究所，專門研究中國的儒家思想；且在 MBA 學程開設「孔學與管理」的相關課程。

而我國學術界亦積極地從事中國古籍管理思想的研究與宣揚，所涉及的古籍或學說包括《易經》（徐木蘭、陳必碩、許金田、孔祥科，2006；施純協、孫劍秋，2000；林國雄，1997；曾仕強，1997、1991；徐志銳，1991）、老莊思想與《道德經》（徐木蘭、陳必碩、歐陽惠華、孔祥科，2007；余英時，1996；楊先舉，1996）、孔孟學說或《論語》儒家思想（余英時，1996；孫武彥，1996；馬濤，2000；陳正雄，



1997；陳思慎、陳建華，2000；楊石隱，1996；羅庚辛，1996、1993）、《孫子兵法》或兵家思想（徐木蘭、歐陽惠華、洪光宗、陳必碩，2008；黃營杉，1986；李世俊、楊先舉、覃家瑞，1995；張文儒，1994；林建煌，1994；羅庚辛，1995）、《鹽鐵論》與《貨殖列傳》的企業倫理觀（徐木蘭、余坤東、沈介文，1997）等等。

至於國外學者對中國古哲管理思想的研究，如老子《道德經》和《孫子兵法》（Frosch, 2000; Hensler, Edgeman & Guerrero-Cusumano, 2000; Wong, Maher & Lee, 1998; Rarick, 1996; Boar, 1995; Wee, 1994; Floyd, 1992），尤其對孔子《論語》與儒家思想多有著墨（Littlejohn, 2005; Lam, 2003; Lam & Graham, 2003; Koehn, 2001; Rarick & Gallagher, 2001; Waldmann, 2000; Platt, 1994）；這些中國古籍管理學術研究，或許可為華人管理學術所遭遇之困境和瓶頸另闢解決的新途徑，也可將之與西方管理思想進行比較、整合或產生截長補短的效果。

然而，目前的相關研究或論述，大都是研究者個人對所研究之古籍內容的主觀詮釋與管理實務之套用，屬於人文科學取向的研究方法（humanity-approach），較缺乏社會科學取向的研究方式（social science approach），無法以系統性、科學性的觀點，來闡述中國古籍中所含有的西方現代管理思想，也因而無法進行中西管理學術的比較性研究。不過，近幾年來有些學者以社會科學研究方法的途徑來探索古籍的智慧，並透過歸納與演繹的邏輯，嘗試以系統化、客觀化的角度來比較中外管理思想的異同，譬如《易經》（徐木蘭、陳必碩、許金田、孔祥科，2006）、《道德經》（徐木蘭、陳必碩、歐陽惠華、孔祥科，2007）、《孫子兵法》（徐木蘭、歐陽惠華、洪光宗、陳必碩，2008），與《韓非子》（徐木蘭、張國偉、林建江、安寶儀，2009），皆使用質化研究法中的內容分析法，對這些古籍做系統性、全盤性的探究。



《論語》是研究儒家思想學說的重要經典之一，為孔子弟子及其後學者對孔子言行思想的輯錄，影響後代深遠，且已經有多個英譯版本流傳於西方世界。若從東亞各國卓越的經濟表現來看，如日本及亞洲四小龍，這一地區位處儒家文化圈內，可見儒家思想的價值系統對東亞發展的影響亦相當深厚；但是，針對《論語》一書的內容做客觀且系統性的分析，尚在萌芽階段。

基於上述，本研究將嘗試運用社會科學研究中最常見且重要的質化研究法—內容分析法，系統性分析《論語》一書的內容。根據現代有關行政倫理（administrative ethics）的倫理規範主題，建構分析類目（category）。以此類目架構，將《論語》一書的內容做系統性分類，以現代行政倫理理論的形貌呈現儒家倫理思想，並以此與現代行政倫理理論的內涵進行比較，此研究結果將有助於當代學者瞭解《論語》中的當代行政倫理內涵。

二、文獻探討

本研究以《論語》為研究對象，並將它與西方現代的行政倫理理論概念作有系統的比較，因此在本節之內，首先簡扼介紹《論語》內容，其次說明人文取向的相關文獻，與社會科學取向的文獻，接著整理西方現代行政倫理內涵相關文獻，最後輔以簡短的文獻評述。

（一）《論語》內容簡介

孔子，名丘，字仲尼，生於周靈王 21 年（西元前 551 年），卒於周敬王 41 年（西元前 481 年），享年 73 歲，當時背景為東周春秋時期末葉；而《論語》為其代表文獻。《漢書藝文志》提到：「《論語》者，孔子應答弟子、時人，及弟子相與言，而接聞於夫子之語也。當時弟子各有所記。夫子



既卒，門人相與輯而論纂，故謂之《論語》。」據此說法，《論語》就是孔子弟子聽課或日常發問的筆記，或記孔子的言語行事（國立編譯館，1995）。

然而秦始皇焚書之後，原始版本已不可考，流傳於世的有魯人的《魯論》、齊人的《齊論》，以及得自孔子古宅夾牆中的《古論》。三論內容互有出入，漢代張禹綜合前二者編定的版本得以通行，後有鄭玄包含各家之注的版本最受重視。魏朝何晏博採眾說，撰《論語集解》，再經梁朝黃侃為之《義疏》以及宋朝邢昺為之《疏》；而現代足以代表漢魏時期研究心得的即是此一注疏版（傅佩榮，1999b）。此後為《論語》做注解的有四百多家，由此可知儒學在歷代流行的盛況。

《論語》今傳本共 20 篇，習慣上稱前 10 篇為上論，後 10 篇為下論。20 篇篇名依序為：「學而」、「為政」、「八佾」、「里仁」、「公治長」、「雍也」、「述而」、「泰伯」、「子罕」、「鄉黨」、「先進」、「顏淵」、「子路」、「憲問」、「衛靈公」、「季氏」、「陽貨」、「微子」、「子張」、「堯曰」。《論語》一書雖為雜錄之書，但也是載明「孔子之道」的書，如果要以精短之言來說明《論語》的內容，可以「仁」字作為重心。從仁字出發，而及於義、道、德、忠、信、恕，以及孝、弟、智、勇、敬、寬、敏、惠、知、行、禮、樂，君子與小人，文與質等。其內容豐富而複雜、不能以短短文字說完、大要言之而已（國立編譯館，1995）。

儒家的倫理思想流傳至今，不只在東方社會的政治、經濟、社會各領域都受到影響，就連西方社會也廣泛的研究與探討。尤其二次大戰以後，日本的經濟取得令人矚目的發展，繼日本之後，東亞「四小龍」—台灣、香港、新加坡、南韓的經濟也得到迅速的發展，人們在總結這些地區經濟振興的原因時，發現儒家思想，尤其是儒家倫理在其中產生不可忽視的作用（樊和平，1995）。



(二) 《論語》相關的研究文獻

1. 人文科學取向

儒家的倫理思想充實了現代管理哲學的意涵，以下整理中外學者對儒家思想或《論語》一書中的管理思維，所做的研究與詮釋，可以對《論語》有更深入的了解。賈順先(1996)提出儒學對東亞經濟的影響，強調儒家思想對於日本的倫理及價值觀影響深遠；且許多日本企業家善於從中國儒家經典中尋找智慧，尤其是對《論語》更加倍推崇。

楊石隱(1996)分析儒家思想與管理的關係，重點認為儒家思想並非反對「利」之本身，而是強調：第一，必須取之有道；第二，應先謀求天下百姓之利，而非君主公卿的私利。這樣的觀點可見於孔子在《論語》中的言論，例如「富與貴，是人之所欲也，不以其道得之，不處也。」又如「不義而富且貴，與我如浮雲。」同樣地，馬濤(1998)談論到儒家的自由經濟思想，認為「重利輕義」是對儒家的誤解。以孔孟為代表的儒家主張以義統利、義利兩全；例如：「見利思義」(《論語·憲問》)，「見得思義」(《論語·子張》)，反對「不義而富且貴」(《論語·述而》)，所以不能簡單地用「重義輕利」加以概括。

葛榮晉(1999)提出儒家思想與現代儒商的關係；其認為現代儒商應該從儒家的「內聖外王之道」中吸取思想營養，例如「內聖」的部分，依據儒家的「己所不欲，勿施於人」(《論語·衛靈公》)、「己欲立而立人，己欲達而達人」(《論語·雍也》)的「仁愛」思想，在企業經營上要求尊重人的價值，亦即要求管理者本身具有高尚道德人格，也要求對被管理者人格的充分尊重。再者，儒商也強調「誠信」是處理人際關係與塑造企業形象的永恆法則。而姚傳德(1999)論述儒家思想的現代性，認為儒家學說為功利主義的積極鼓吹者，但也並非主張放縱人欲的發展，強調富與貴應該取之有



道。所以「出人頭地」是中國乃至後來東亞民眾的共同願望，並且普遍鄙視懶惰與不思進取。為東亞經濟發展重要的觀點之一。

馬濤（2000）分析儒家倫理與中國商業倫理的形成，文中強調儒家「智、仁、勇、強」四德目的精神。對於「仁」的倫理精神，孔子認為「己所不欲，勿施於人」（《論語·顏淵》），運用在經濟領域，則強調「互利」、「互惠」。對於「智」的倫理精神，孔子認為「里仁為美，擇不處仁，焉得知（智）」（《論語·里仁》）。用在經濟領域來說，指「通權達變」善於觀察時勢行情。「勇」的基本涵義是有膽量、能決斷，如孔子說：「見義不為，無勇也」（《論語·為政》）。運用到商業活動，就是看準機會後當機立斷，勇於決策，具有進取的精神與冒險的膽略。「強」基本涵義是「勉勵」，在日常的商業生活中要積極有所作為。

朱建民（2001）以儒家觀點論述當代應用倫理的相關議題，分別就企業倫理、環境倫理（包括生態倫理、動物倫理）、生命倫理（包括醫學倫理、生醫倫理、基因倫理），等三個面向分別作論述。而企業倫理的部分主要強調組織內部人員的相處，以及人際關係互動的倫理原則，包括上下關係與同儕關係。

國外也有不少學者對《論語》及儒家思想有所研究，像是 Platts(1994)主要論述孔子的領導觀，也提到孫子兵法及道德經的相關內容。Waldmann(2000)主要以東方孔子及西方哲學做跨文化的比較，以探討會計倫理。Gallagher 與 Rarick(2001)談論到東方的孔子哲學思想以及西方的全面品質管理思想如何互動與相互調適，並將兩者加以比較。再者，Koehn(2001)則提到中國的孔子信任觀與企業實務之間的關係；他認為誠信在孔子的倫理思想中具有核心地位，並且對於中國的商業實務影響很深。Frederickson(2002)提到孔子思想與東方官僚組織之間的關係，並比較東西方之間的差



異。Lam(2003)將孔子的倫理思想應用在企業倫理的相關研究，通常是涉及到微觀個人的倫理品德之探討；但在宏觀的公共行政及市場制度上的倫理觀念，孔子的儒家學派亦常常提到。Leung(2004)將美國與中國企業倫理觀念的差異加以比較；中國的倫理思想基礎以孔子儒家思想為主，而西方則較強調法治的重要性。

柯金木(2003)分析《論語》中的工作觀，由「工作知能」：學有專精、以身作則、以德服人、不取巧不居功，等面向談起；以及「工作態度」：嚴謹敬慎、謙虛學習、積極有為、分工清楚、言行合一，等面向論述。再者，余豐榮、畢威寧(2004)以論語的仁本思想談論全面品質管理，認為仁的意涵為：諸德的總體、人性的自覺、對人群的責任感、力行實踐、永恆奮進。依據這些意涵，企業對外的關係，要做全面性的考量，而不是只有顧及到自身的利益。企業在對內之上，經營者應該做到以身作則、關愛員工、教育員工、自主管理，等經營管理方式。

另外，在儒家思想的研究文獻中，有一部分是探討個人行為的「倫理原則」，例如：傅佩榮(1998)解析孔子的人性觀點，以「仁」為中心；(1999a)解析孔子的價值觀以及(2002)儒家人性論的現代化詮釋。吳來蘇(1998)談論儒家的仁道精神，其中提到個人對於「仁」的實踐應當做到哪些行為，有深入的剖析。林明照(1999)分析《論語》中「言」與「德」的關係，強調有德性的人其言談舉止自然會，「慎於言」、「訥於言」、「有信用」、「出於真誠」；而這四者也是有德者應該有的態度。再者，葉蓬(2000)論述儒家的道德義務思想，整理出一系列有關儒家倫理道德的準則。同樣地，陳宜雯(2004)也是分析《論語》中「仁」的實踐，先論述仁的意涵再提到實踐仁的方法。

上述這些相關文獻，皆為人文取向的規範性論述，為作者基於自我主觀立場解讀《論語》一書中的現代管理意涵，



由於是主觀詮釋，缺乏客觀性、系統性、科學性與整體的分析過程，因此容易落入一己之偏見，並且無法讓他人複製檢驗該研究分析的過程與結果，對於管理思想的後續研究，較無法發揮累積的作用與效果。

2. 社會科學取向

羅庚辛（1993）針對《論語》、《中庸》、《大學》三本著作中有關管理的孔子言論加以分析，結果發現孔子思想中具有管理概念的意涵，譬如在規劃思想有 13 項、組織思想 11 項、用人思想 10 項、領導思想 37 項、控制思想 4 項，總計得到孔子管理思想 75 項；並設計出「孔子式管理自我診斷衡量表」。

再者，羅庚辛（1996）根據 71 項孔子管理思想設計問卷，就我國 134 位企業家進行訪問，研究結果發現孔子管理思想在台灣企業管理實務上具有高度普遍性，同時孔子管理思想在台灣企業管理實務上之採用頻次不低，但也不高。顯示孔子管理思想在台灣企業管理實務上具有相當重要的地位。另外，謝長宏、方清輝（1986）詮釋《論語》內容中，所顯示出的儒家管理理念，多偏重於「人事管理」，並強調以「人」為中心、管理者自我管理的「律己」，以及人優於事的「人情管理」。

（三） 現代行政倫理內涵相關文獻

1. 行政倫理之概念

「倫理」，簡單來說就是一種對待關係；「倫」者，常也，如：君臣、父子、夫婦、兄弟、朋友，為五倫，即表示人與人間的關係；「理」者，許慎說文解字謂為，「治玉」之意，表示順治玉應有的紋理，即順乎應有的原理，其次，「倫」字尚可作「義」解，如禮「祭統」：「夫祭有十倫焉」及論語「微子」：「言中倫」；及作「序」解，如孟子「離



婁」：「察於人倫」，所謂「義」即宜，表示適當之關係；「序」亦即道理，然則「倫理」也可以界定為「人類適當關係的道理」，要之，「倫」與「理」就是「人與人間維持正當關係的原理」（繆全吉，1987）。然而，西方的 Ethics（倫理）則係由希臘字「Ethos」轉化而來，意思是在指個人的特性、本質和性情，均和道德有關；主要在區別正確與錯誤及善與惡的行為，為適當行為判斷的思考準則（蕭武桐，1998：7；林鍾沂，2018：534）。所以，黃朝盟與陳坤發（2002：121）認為不論中西方，其倫理之本義均是從人的本體出發，在社會生活中，追求適當而符合大眾所公認的行為標準。

至於「公務倫理」的概念意涵眾說紛紜，亦稱為「行政倫理」或「公務道德」，以及「服務倫理」或「服務道德」，其在官僚體系中也逕稱為「公德」，相當於往日之「官箴」（繆全吉等，1990）。通常是指公務員要負責任、守紀律、忠職務；對國家、民眾、長官、同事、部屬要有合理社會期待的角色扮演與相互關係之分際。它是規範公務人員行為的準繩（邱華君，2001：86）。而陳德禹（1998）主張，行政倫理是行政機關及行政人員，在推動政務、處理公事時，應有的倫理與道德規範，從消極的有所不為而無害於人，到積極的有所為而有益於人，並使行政符合公平正義原則。趙其文（2001）則強調，在行政體系中，公務員扮演各種角色時，應掌握的分際，及應遵守的行為規範。蕭武桐（2001）指出，公務倫理主要即是教導公務員在面對多元價值所導致的分歧及衝突時，如何自覺，進而能正念分明地作出正確且適當的決定。

Nigro 與 Nigro (1989: 49)則認為，行政倫理是表現價值抉擇，及促使行為標準落實於政策執行的手段。而 Rosenbloom 與 Kravchuk (2002: 555)提及倫理可視為是自我課責（self-accountability）的一種型態，或是對公共行政服務者行為的一種「內在檢視」（inner check）；然而，內在檢



視可透過許多正式要求而確保執行，使得服務者的行為能夠符合許多外在標準。而Rohr(1989: 68)強調公務論理應關注下列三項觀點：第一，公務倫理規範必須根據支撐政體的最核心價值而建立；其次，政體所依賴之價值乃是規範性的，因為政府官員都必須宣示支持政體而後方得以被任用；第三這些政體價值也應該存在於政體的法律中。而Kathryn G . Denhardt (1988)也提出相似的觀點。

再者，新公共行政學派在1968年的Minnowbrook 會議及1988年第二次新公共行政會議中，強調行政倫理必須追求社會公平正義、民主行政與關懷弱勢等責任，而非完全服膺科層體制的權威階層或效率等價值（Frederickson, 1980; Waldo,1980；陳立剛，1996：60）。至於經濟合作發展組織（Organization for Economic Cooperation and Development , OECD）(1996: 11)則說明行政倫理規範上是指要求政府人員不能有「不當使用公務職權、角色或資源，圖謀私人的直接或間接利益」的行為，而這些不被期待的行為包括三大類：一是抵觸刑法所明訂的違法行為，二是不符合倫理準則、原則或價值的不當倫理行為，三是違反常規或一般習慣的不當行為。

所以，綜上所述行政倫理的意涵不外乎，是指公務人員處理公務應有的倫理與道德規範；要求負責任、守紀律、忠職務，對國家、民眾、長官、同事、部屬要有合理社會期待的角色扮演與相互關係之分際，為規範公務人員行為的準繩。

2. 行政倫理內涵

在行政倫理內涵的部分，Boling 與 Dempsey (1981) 從政府運作系絡指出，公務倫理應包括以下幾個層面的規範：第一，處理決策決定和建議時涉及的政策倫理；第二，公務人員處理公共經費、資訊或參與政策過程時應有的個人倫



理；第三，組織要求員工應有的倫理行為和義務等組織倫理。而Gilman(2005: 5)認為公共服務倫理之意涵，基本上包含了價值面應為與行為面禁止兩個層面的意義。所謂的應為層面，意指從事公共服務的公職人員，被期待達到的角色與應有行為。此一層面多屬於價值陳述，具有引導公職人員正確行為的功能，以及達到法定責任以外之更高標準。他歸納各國倫理法制後指出，廉潔、客觀中立與效能是大部分國家期待其公職人員應達到的三大共通倫理價值（Gilman, 2005: 13）。

而劉昊洲（2008）認為，其內涵包括公益原則、正義信念、責任自律、服務使命、和諧關係等價值。陳清秀（2008）則強調，其要素不但包括傳統官僚層級組織所注重之忠誠、紀律、服從、效率、課責、專業化等從上倫理，還包括公務人員內在及行為層面所應注重之倫理意識、道德感、責任、正當行為、裁量基準。再者，黃一峯與張家榦（2009）的研究中，將行政倫理的價值內容歸納為21項，包括：廉潔、依法行事、服從指揮、負責、利益迴避、專業、保密、忠誠、正直、誠實、效忠國家、效率、公共利益、政治中立、透明公開、客觀公正、不公器私用、公平、人道關懷、平等、民主等。

Cooper（1990）將行政倫理的內涵，分成機關組織信念（bureaucratic ethos）與民主信念（democratic ethos）兩類，前者包含效率、能力、專業技術、忠心及負責任；後者則包括公眾利益、社會道德、制度、或憲法的價值、公民參與的觀念。且他認為行政倫理的形塑與維持，可以從四個面向著手（Cooper, 1990; 顧慕晴, 1997）：第一，為個人特質（individual attributes）：屬於個人心智部分，包括倫理決策技巧與內在人格特質，且顧慕晴（1999：23）認為，個人倫理決策技巧與德性的建構，是為了提升成員的獨立性與自主性。第二，組織結構（organizational structure）：可以透過組



織設計，讓組織能更符合倫理的運作，包括課責系統、上下階層關係、申訴或檢舉管道、參與途徑。第三，組織文化（organizational culture）：為組織的規範與風氣，在此面向顧慕晴（1999：28-29）建議，應鼓勵倫理思考與討論，以及領導者應示範與倡導。第四，社會期望（societal expectation）：如社會風俗、民眾參與等。

邱華君（2001：99-101）則認為行政倫理亦可分為個體與總體兩類；其中個體倫理可分為「關係倫理」與「行事倫理」。在「關係倫理」方面：第一，對長官應尊敬、服從；第二，對同事應和諧、合作；第三，對部屬應教導、培養；第四，對機關應敬業、盡職；第五，對人民應仁民、愛物；第六，對國家應效忠；第七，上下機關之間應尊重、服從；第八，平行機關之間應尊重、協商。而在「行事倫理」上，可分為「積極應為」的倫理與「消極不為」的倫理。在積極倫理上：其一，工作倫理：以個人專業知識及道德履行職務，並負責；第二，決策倫理：注重長期利益，勿以私害公；第三，效能倫理：強調團隊精神、效率、創新；第四，服務倫理：有高度熱忱與愛心。而在消極倫理方面則有，不收受賄賂、貪污；不假公濟私；不浪費資源；不漠視法律；不腐化。

而在總體面上，強調施政的價值原則，應該謀求人民的自由幸福、社會的正義公理、行動上必須興利除弊、公正中立、揚棄本位主義、多元價值發展，以及利他主義。

OECD（2000: 33）在報告中指出，各會員國所重視的公務倫理核心內涵，依序為：客觀中立、依法行事、廉潔正直、透明公開、行政效率、平等、負責盡職、公平正義、保密、專業主義、公共利益、利益迴避、服從、不浪費國家資源、忠誠、同理心。另外，Robinson 與 Bennett（1995: 565）則進一步將45種工作場所中的偏差不當行為，依據行為是危及組織或人際層面，以及違規情節的嚴重程度，區分為四種不當行為類型，包括：危及組織層面的「生產性偏差行為」，例



如，早退、休息過長、故意工作怠惰、浪費資源；以及「財務性偏差行為」，如毀損設施、收受回扣、謊報工時、偷取財物。而危害到人際互動的則有「政治偏差行為」，如裙帶私親行為、散播同事私事、過錯歸罪於同事、同事間惡性競爭；與「人身攻擊偏差行為」，例如，性騷擾、口語威脅、偷竊同事財物、陷同事於險境等。

本研究所建構的行政倫理分析類目，綜合各研究文獻（Boling&Dempsey,1981; Gilman, 2005; Cooper, 1990; Robinson & Bennett, 1995; OECD, 2000; 顧慕晴，1997、1999；邱華君，2001；劉昊洲，2008；陳清秀，2008；黃一峯、張家榦，2009）所提及的相關概念，主要先區分出個體與總體兩大類；個體面包括「人際倫理」及「組織倫理」，而總體面則為社會倫理，如下表 1 所示，並整理出現代行政倫理個面向的實質內涵及內容，以便作為內容分析架構。



表 1 西方現代行政倫理內涵之分類及分析架構

| 面向 | 倫理類別 | 分析類目 | 內涵元素 |
|----|------|------------------------|------------------------------------|
| 個體 | 人際倫理 | 為人面倫理規範 | 立志、廉潔、自律、守紀、誠信、服從 |
| | | 處事面倫理規範 | 進取、務本、敬業、改錯、保密（資訊倫理） |
| | | 學習面倫理規範 | 好學 |
| | | 服務面倫理規範 | 良好的誠信態度、熱誠的服務精神 |
| | 組織倫理 | 領導面倫理規範 | 倫理領導、以身作則、良善德的勞資關係 |
| | | 用人面倫理規範 | 強調人資倫理、安排工作內容、教育訓練、員工生活之照顧、員工福利及安全 |
| | | 規劃面倫理規範 | 高層決策、周全客觀、考量效能、遵守規範 |
| | | 組織面倫理規範 | 設置法規流程、建構良善組織文化 |
| 總體 | 社會倫理 | 不危害社會、不浪費社會資源、遵守社會道德規範 | |

資料來源：本研究整理。

（四）文獻評述

由文獻回顧可以得知《論語》相關的研究多屬人文科學取向的論述，但這類的共識多屬於相關概念上的套用、比較和概要詮釋，在細部的理論陳述與比較說明則未被觸及和討論，形成一具有價值意義的研究缺口。而針對中國古籍做社會科學實證性研究的文獻不多，只有羅庚辛（1993、1996）



與謝長宏、方清輝（1986）的研究，但系統性尚待強化；尤其是針對儒家思想，還沒有只針對《論語》一書做整體性的實證分析。

因此，本次研究將運用社會科學研究中最常見且重要的質化研究法—內容分析法，將《論語》一書的內容作整體、客觀且有系統的分析。並根據西方現代有關行政倫理的倫理規範內涵，建構分析類目（category），以此類目架構，將《論語》一書的內容做系統性分類，以西方現代行政倫理理論的形貌呈現儒家倫理思想，並以此與西方現代行政倫理理論的內涵進行比較，以彌補研究儒家思想或中國式管理思想相關文獻之缺口。

三、研究方法

本研究擬採質化研究中常被運用的內容分析法，針對《論語》一書中所論及的行政倫理思想及內涵，進行架構性的分類與整理，以轉化成符合西方現代行政倫理相關理論的語言、辭彙。內容分析法（content analysis）亦稱資訊分析（information analysis）或文獻分析（documentary analysis），在發展的初期，是指對具體的大眾傳播媒介的訊息，尤其是針對文字形式的報紙或雜誌內容，所作的分析。而現在的內容分析已廣泛地應用在其他社會及行為科學中，成為一種主要的資料分析方法。

因此內容分析是一種針對溝通訊息進行分析的方法，大多數的內容分析是以訊息本身（不論是文獻或對話的內容）為主要的分析標的。針對這些分析標的，到底要分析或計算什麼？此時必須確立分析單位，例如：單字（words）、語幹（themes）、特徵（characters）、段落（paragraphs）、項目（items）、概念（concepts）、語意（semantics）等等（Berg, 2007）。



由於內容分析法可用於分析過去的文獻資料，比較不會受到時空的限制（王石番，1991），相當適用於進行與歷史相關的研究，因而符合本研究之需求與目的，所以本研究乃決定採用內容分析法來進行，研究的主要步驟包括研究問題的形成、文獻抽樣（即古籍的選取）、選定分析類目、分析單位的決定與編碼、進行資料的分類比較並對結果加以解釋說明。

（一） 選定類目

類目（category）是資料分析歸類時主要的依循架構，須具備可操作性，以及符合周延、互斥的原則（Budd, Thorp & Donohew, 1967），其定義的標準彼此間也應相互一致（王石番，1991）。

本文利用行政倫理的核心內涵與類別作為分析類目，如同前述文獻回顧中，表 1 對行政倫理內涵的分類，先區分為個體與總體兩大面向；在個體部分有「人際倫理」及「組織倫理」兩大類；人際倫理之下分出「為人面」、「處事面」、「學習面」、「服務面」等分析類目；而組織倫理則分出「領導面」、「用人面」、「規劃面」、「組織面」等類目。總體面的部分則為社會倫理。

（二） 選定分析單位與編碼

本研究的內容分析以「章節」（chapter）作為分析單位，讓編碼者在進行《論語》內容的判讀時，可以思考上下文脈絡（context）所涵蓋的意義，不至於對內容做出南轅北轍的詮釋，進而能體認該篇章的觀點與用意。

因此，由擔任行政倫理課程的教授及主修此一課程的博士生，共同組成《論語》讀書會先行研讀，且本研究團隊多年來已使用多次內容分析法進行相關研究。而本次所研讀的版本為商周出版社的《讀論語學英文》，內容具有中英文翻



譯對照，亦可了解《論語》的英譯版本。其英文翻譯內容一樣分為 20 篇，篇之下總共分為 500 章，此即為本次內容分析的分析母體。

分析母體決定好之後，由上述三位編碼者各自將各章節依前述各個分析類目之定義予以編碼分類，編碼後按照計算公式求得內容分析的相互同意度與信度（楊孝滌，1989），以確保各編碼者能夠將相似的內容歸入相同的類目中，使所得的結果能夠具有高度一致性，並使內容分析法盡可能達到質化研究中所要求的交互主觀性（intersubjectivity）原則。

（三） 相互同意度與信度

為維持內容檢視的嚴謹及周延，本研究內容分析的編碼過程分為兩個階段：

1. 第一階段

由三位編碼者依據行政倫理類別的分析類目，檢視《論語》內文中的 500 個章節，再將每一章歸類到相關的類目，接著計算內容分析的相互同意度與信度，其公式與計算結果如下：

$$\text{相互同意度} = 2M / (N1 + N2)$$

$$\text{信度} = (N \times \text{平均相互同意度}) / [1 + (N - 1) \times \text{平均相互同意度}]$$

其中 M：完全同意的數目 = 編碼員應有的同意總數 - 有差異的數目

N1：第一位編碼員應有的同意總數(= 500 個章節)

N2：第二位編碼員應有的同意總數(= 500 個章節)

N：編碼員總人數(= 3 人)

將研究者與編碼員三人之間的編碼結果帶入公式，以求得兩兩之間的相互同意度，分別如下：



研究者 A 與研究者 B 之間的相互同意度： $2 \times 405 / (500+500) = 0.81$

研究者 A 與研究者 C 之間的相互同意度： $2 \times 382 / (500+500) = 0.76$

研究者 B 與研究者 C 之間的相互同意度： $2 \times 394 / (500+500) = 0.79$

平均相互同意度： $0.81+0.76+0.79 / 3 = 0.79$

內容分析的信度： $3 \times 0.79 / [1 + (2 \times 0.79)] = 0.92$

2. 第二階段

之後針對認定有差異的部分，進行第二次檢閱該類目的內容，並且經過相互討論之後，在歸類上取得最後的共識；最後結果的次數分配表，如下表 2 所示。

表 2 內容分析結果次數分配表

| 面向 | 倫理類別 | 分析類目 | 內容分析結果 次數分配 | |
|----|------|---------|----------------|-----|
| 個體 | 人際倫理 | 為人面倫理規範 | 90 | 169 |
| | | 處事面倫理規範 | 55 | |
| | | 學習面倫理規範 | 20 | |
| | | 服務面倫理規範 | 4 | |
| | 組織倫理 | 領導面倫理規範 | 20 | 70 |
| | | 用人面倫理規範 | 26 | |
| | | 規劃面倫理規範 | 13 | |
| | | 組織面倫理規範 | 11 | |
| 總體 | 社會倫理 | | 44 | |
| 其他 | | | 217 | |
| 總數 | | | 500 | |



四、結果分析

以行政倫理內涵建構分析類目，分析《論語》內文中所含有的行政倫理內涵，各類目的次數分配如上表 2 所列，且可以初步得知《論語》中有關西方現代行政倫理觀點的總數共 283 次；另外，其他許多章節是提及祭祀、喪禮的禮制、孝道、教學方法、人物生平、人物評價、歷史事件、批評世風，以及孔子對自己的評價，不屬於行政倫理範疇的部分，則歸於其他類（217 次），可見《論語》內容中所談及的思想觀點甚為廣泛而豐富。其中有關西方現代行政倫理的部分，多屬於「人際倫理」共 169 次，其次為「組織倫理」共 70 次，此亦呼應了先前文獻回顧所歸納的結果。其詳細分析內容如下：

（一） 人際倫理

1. 為人面

（1）立志

➤ 立定志向，擇善固執

孔子主張為人行事應當力定志向，並且為自己負責，所以要努力堅持，直到達成目標為止：

〈子罕篇：第 25 章〉子曰：「三軍可奪帥也，匹夫不可奪志也。」（編號：231）

（2）廉潔

➤ 操守廉潔

孔子主張為人本身的行為與操守應該廉潔而知恥，不貪圖不義之財：

〈述而篇：第 15 章〉子曰：「飯疏食飲水，曲肱而枕之，樂亦在其中矣。不義而富且貴，於我如浮雲。」（編



號：163)

〈述而篇：第 36 章〉子曰：「君子坦蕩蕩，小人長戚戚。」
(編號：184)

〈子路篇：第 20 章〉子曰：「行己有恥，使於四方，不
辱君命，可謂士矣。」(編號：323)

► 君子愛財取之有道

孔子強調，富貴是人們所嚮往的，但必須以正當的途徑
取得，強調人生必須尋求正途且要擇善固執。而且君子關心
的是德行與行為的規範，而小人在乎的是短期的利益：

〈里仁篇：第 5 章〉子曰：「富與貴，是人之所欲也；
不以其道得之，不處也。貧與賤，是人之所惡也；
不以其道得之，不去也。」(編號：71)

〈憲問篇：第 1 章〉子曰：「邦有道，穀；邦無道，穀，
恥也。」(編號：334)

〈衛靈公篇：第 1 章〉子曰：「君子固窮，小人窮斯濫
矣。」(編號：381)

(3) 自律

► 嚴格自律

孔子認為人有羞恥之心，這種羞恥心能使有道德者能自
律，凡事均能自我反省自我控制；而曾子也要求自己每天必
須反省自己：

〈學而篇：第 4 章〉曾子曰：「吾日三省吾身：為人謀
而不忠乎？與朋友交而不信乎？……」(編號：4)

〈顏淵篇：第 4 章〉子曰：「內省不疚，夫何憂何懼？」
(編號：283)

► 競爭應以禮而行

孔子強調君子沒有什麼好爭的；若有的話也必須遵循禮
制；所以競爭的重點在，參與的人際互動過程，而不在於勝
過別人：



〈八佾篇：第 7 章〉子曰：「君子無所爭，必也射乎。揖讓而升下而飲，其爭也君子。」（編號：47）

(4)守紀

➤ 在其位，謀其職

《論語》中孔子提及，擔任某一職位的人，就應該去設想該職位的業務，強調分工且循名責實，各盡本位職責而不越權位，認真做好分內的工作，然後才想到俸祿。而曾子也附和，君子的思考是以他自己的職位作為範圍，亦相當強調專業分工的重要性：

〈泰伯篇：第 14 章〉子曰：「不在其位，不謀其政。」（編號：199）

〈憲問篇：第 27 章〉子曰：「不在其位，不謀其政。」（編號：360）

〈衛靈公篇：第 37 章〉子曰：「事君，敬其事而後其食。」（編號：417）

➤ 不成群結黨而相爭

孔子認為君子應該自重而不與人相爭，應該合群而不拉幫結派：

〈衛靈公篇：第 21 章〉子曰：「君子矜而不爭，群而不黨。」（編號：401）

(5)誠信

➤ 對同儕真誠相處

朋友應該相互勉勵與扶持，朝向正途前進；當朋友有過錯時，要真誠相告以規勸，不過，若不肯聽取建言時就閉口不再提：

〈顏淵篇：第 23 章〉子貢問友。子曰：「忠告而善道之，不可則止，毋自辱焉。」（編號：302）



〈顏淵篇：第 24 章〉曾子曰：「君子以文會友，以友輔仁。」(編號：303)

➤ 厭惡說壞話

孔子認為君子討厭那些會說別人壞話的人，厭惡那些毀謗長官的人，討厭勇敢卻不守禮制者，討厭那些一意孤行卻到處行不通的人：

〈陽貨篇：第 24 篇〉子曰：「有惡，惡稱人之惡者，惡居下而訕上者，惡勇而無禮者，惡果敢而窒者。」(編號：459)

(6)服從

➤ 對上司有適當的進退應對

孔子認為下屬面對上司，也要懂得進退應對之道，當遇上優秀的主管，說話與行為都應該正直；若遇見不好的主管時，言行要能委婉謹慎；所以，部屬進言時要察言觀色，待可言之時及時進言，這是為人部屬者應行注意的事項：

〈憲問篇，第 4 章〉子曰：「邦有道，危行言孫；邦無道，危行言孫。」(編號：337)

〈季氏篇，第 6 章〉子曰：「侍於君子有三愆；言未及之言謂之躁，言不及之言謂之隱，未見顏色而言，謂之瞽。」(編號：427)

➤ 對上司不應欺瞞多勸進

孔子認為不可欺君犯上，必須事君以禮：

〈憲問篇：第 23 章〉子曰：「勿欺也，而犯之。」(編號：356)

➤ 不因功勞要脅上司

孔子認為不能因為工作上有功勞，就要脅上司給予獎賞或好處：

〈憲問篇：第 15 章〉子曰：「臧武仲以防求為後於魯，雖曰不要君，吾不信也。」(編號：348)



2. 處事面

(1) 進取

➤ 成事求己不求人

孔子認為君子應該要求自己，責問自己有沒有能力，而不責怪別人不了解自己，也不去要求別人：

〈衛靈公篇：第 18 章〉子曰：「君子病無能焉，不病人之不已知也。」（編號：398）

〈衛靈公篇：第 20 章〉子曰：「君子求諸己，小人求諸人。」（編號：400）

➤ 人生態度應積極進取

孔子鼓勵追求「志於道」的高成就動機與自我實現的高層次需求，而不重視生理與安全等較低層次需求的滿足；強調人不應成為特定用途的器具，人生應該要有剛強進取的態度，努力追求人生理想的實現，才有資格成為君子：

〈為政篇：第 12 章〉子曰：「君子不器。」（編號：28）

〈子罕篇：第 18 篇〉子曰：「譬如為山，未成一簣，止，吾止也。譬如平地，雖覆一簣，進，吾往也。」（編號：224）

〈憲問篇：第 3 篇〉子曰：「士而懷居，不足以為士矣。」（編號：336）

〈陽貨篇：第 22 篇〉子曰：「飽食終日，無所用心，難矣哉。」（編號：457）

〈衛靈公篇：第 16 章〉子曰：「群居終日，言不及義，好行小慧，難矣哉！」（編號：396）

(2) 務本

➤ 務本而不好高騖遠

君子行事應該在基礎上好好努力，而不投機走捷徑；基



礎若穩固了，人生的理想正途就會隨之展開：

〈學而篇：第 2 章〉子曰：「君子務本，本立而道生。」
(編號：2)

〈憲問篇：第 47 章〉子曰：「吾見其居於位也，見其與先生並行也。非求益者也，欲速成者也。」(編號：380)

➤ 做事應少言而敏於行

孔子主張做為君子應自我控制，在言語上應該謹慎遲鈍，但在行動上則應該敏捷而有效，並且主動向有德行的人請求教導指正；否則說得多做得少是一件可恥的事：

〈學而篇：第 14 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。」(編號：14)

〈里仁篇：第 22 章〉子曰：「古者言之不出，恥躬之不逮也。」(編號：88)

〈里仁篇：第 24 章〉子曰：「君子訥於言而敏於行。」(編號：90)

〈顏淵篇：第 3 章〉子曰：「仁者，其言也訥。」(編號：282)

〈憲問篇：第 29 章〉子曰：「君子恥其言而過其行。」(編號：362)

(3) 敬業

➤ 做事應莊重誠信

論語中孔子提及，君子做事要以道義做為內心堅持的原則，說話必須真誠守信用，與人相處開誠布公，做事踏實認真，用合乎禮儀的方式去完成事情，如此走到哪裡都行得通：

〈學而篇：第 3 章〉子曰：「巧言令色，鮮矣仁。」(編號：3)

〈為政篇：第 14 章〉子曰：「君子周而不比，小人比而不周。」(編號：30)



〈為政篇：第 22 章〉子曰：「人而無信，不知其可也。」
(編號：)

〈公冶長篇：第 25 章〉子曰：「巧言、令色、足恭、左丘明恥之。匿怨而友其人，左丘明恥之，丘亦恥之。」
(編號：117)

〈子路篇：第 19 章〉子曰：「居處恭，執事敬，與人忠。雖之夷狄，不可棄也。」(編號：322)

〈衛靈公篇：第 17 章〉子曰：「君子義以為質，禮以行之，孫以出之，信以成之。君子哉！」(編號：397)

➤ 做事應多聞多見

孔子認為人應該多聽各種言論，謹慎地說自己有信心的；多看各種行為，然後去做自己有把握的，取得官職、獲得俸祿必然不會有問題：

〈為政篇：第 18 章〉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。」(編號：34)

➤ 做事應善用工具

《論語》中孔子提及，要想做好一件工作，一定要先磨好他的器具，善用工具並與知識磨合：

〈衛靈公篇：第 9 章〉子曰：「工欲善其事，必先利其器。」(編號：389)

(4)改錯

➤ 有過勿憚改

孔子認為人非聖賢，孰能無過，做人處事若犯錯或有缺失時，不及時改正，那才是真正的錯誤，且應該不要害怕而立即改正，大家還是會敬重他：

〈學而篇：第 8 章〉子曰：「……，過則勿憚改。」(編號：8)

〈述而篇：第 3 章〉子曰：「德之不修，學之不講，聞



- 義不能徙，不善不能改，是吾憂也。」(編號：151)
〈子罕篇：第 24 章〉子曰：「……，過則勿憚改。」(編號：230)
〈衛靈公篇：第 29 章〉子曰：「過而不改，是謂過矣。」(編號：409)
〈子張篇：第 21 章〉子貢曰：「君子之過也，如日月之食焉。過也，人皆見之；更之，人皆仰之。」(編號：493)。

3. 學習面

(1)好學

➤ 積極好學的態度

孔子主張學習要有積極的態度，要像趕不上什麼一樣，就算趕上了還擔心會失去什麼似的；且與其將全部的時間用在思考上，還不如趕快積極地去學習：

〈公冶長篇：第 15 章〉子曰：「敏而好學，不恥下問。」(編號：107)

〈泰伯篇：第 17 章〉子曰：「學如不及，猶恐失之。」(編號：202)

〈衛靈公篇：第 30 章〉子曰：「吾嘗終日不食，終夜不寢，以思；無益，不如學也。」(編號：410)

〈子張篇：第 5 章〉子夏曰：「日知其所亡，月無忘其所能，可謂好學也已矣。」(編號：477)

➤ 見賢思齊

孔子認為看見有德行的人，就要努力向他看齊；而看見德行有缺失的人，就要反省自己是否犯了同樣的毛病：

〈里仁篇：第 17 章〉子曰：「見賢思齊焉，見不賢而內自省也。」(編號：83)

〈述而篇：第 21 章〉子曰：「三人行，必有我師焉；擇



其善者而從之，其不善者而改之。」(編號：169)

➤ 知書達禮

孔子提及有志成為君子的人，應學習廣博的知識，領悟深奧的道理，以禮約束自己的行為：

〈雍也篇：第 25 章〉子曰：「君子博學於文，約之以禮，亦可以弗畔矣夫！」(編號：145)

〈憲問篇：第 37 章〉子曰：「不怨天，不尤人，下學而上達，知我者其天乎！」(編號：370)

➤ 學習應有道

孔子主張學習與思考應兼備，否則不是陷入迷惑，不然就是毫無領悟。另外，鼓勵了解人生的道理之外，更應進一步喜愛它，並樂在其中，把人生「應該」做的轉化成「自願」樂於去做：

〈為政篇：第 15 章〉子曰：「學而不思則罔，思而不學則殆。」(編號：31)

〈雍也篇：第 18 章〉子曰：「知之者不如好之者，好之者不如樂之者。」(編號：138)

4. 服務面

(1) 責問自己

孔子強調多責問自己是否做得夠好？是否有犯錯之處？少責備別人，如此可以遠離怨恨。當今企業服務客戶的道理也是如此，有寬大的胸襟才會得到多數消費者的認同：

〈衛靈公篇：第 14 章〉子曰：「躬自厚而薄責於人，則遠怨矣。」(編號：394)

〈陽貨篇：第 6 章〉子曰：「……寬則得眾，……」(編號：441)

(2) 以和為貴



無論大小事情都要依循禮的規定，並以形成和諧氛圍最為可貴：

〈學而篇：第 12 章〉有子曰：「禮之用，和為貴，先王之道斯為美，小大由之。」（編號：12）

(3)唯利是圖多怨

孔子強調行事若全都以利益來考量，必定招來許多抱怨；換成對民眾的服務也是一樣，如果任何事都斤斤計較、唯利是圖，必定遭到顧客的許多抱怨：

〈里仁篇：第 12 章〉子曰：「放於利而行，多怨。」（編號：78）

(二) 組織倫理

1. 領導面

(1)倫理領導

▶ 領導的原則

孔子認為為政應該推崇五種美德是君子要做到的，施惠於民，自己卻不勞神費力；勞動百姓，卻不會招來怨恨；表現出欲望，但並不貪求；神情舒泰，但並不驕傲；態度威嚴，但並不兇狠。再者，孔子認為以莊重的態度面對人民，他們就會尊敬；以仁慈之心照顧人民，他們就會效忠；提拔好人並且教導能力不足的人，他們就會振作起來：

〈為政篇，第 20 章〉子曰：「臨之以莊，則敬；孝慈，則忠；舉善而教不能，則勸。」（編號：36）

〈堯曰篇，第 2 章〉子曰：「君子惠而不費，勞而不怨，欲而不貪，泰而不驕，威而不猛。」（編號：499）

▶ 帶人應以德、以禮為主，以刑罰為輔

孔子認為以道德與禮制來領導部屬，不但可以使部屬避



免違規觸法，也可使部屬有恥辱之心而改正錯誤，比用法制禁令與刑罰措施的效果更好。所以，孔子較不重視刑罰行為，認為刑罰並非好的領導行為且效果較差，不過他還是主張人應該謹守法制規範：

〈為政篇：第 3 章〉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。」（編號：19）

〈顏淵篇：第 19 章〉子曰：「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」（編號：298）

〈子路篇，第 11 章〉子曰：「『善人為邦百年，亦可以勝殘去殺。』誠哉是言也！」（編號：314）

(2) 以身作則

► 帶人應以身作責

孔子主張為政者，應該自己先帶頭做事，如此百姓才會一起勤勞工作，並且持續下去，不要倦怠。另外，他也認為君子應該先行動，完成之後再說：

〈為政篇，第 13 章〉子曰：「先行其言，而後從之。」（編號：29）

〈子路篇，第 1 章〉子曰：「先之勞之。」「無倦。」（編號：304）

〈子路篇：第 4 章〉子曰：「上好禮，則民莫敢不敬；上好義，則民莫敢不服；上好信，則民不敢不用情。……」（編號：307）

〈子路篇，第 6 章〉子曰：「其身正，不令而行；其身不正，雖令不從。」（編號：309）

(3) 良善的主從關係



➤ 帶人應重視信用

上位者建立信用也非常重要，這樣民眾就沒有人敢不實在，就可以指揮他們工作；民眾也不會以為自己受到虐待：

〈子張篇，第 10 章〉子夏曰：「君子信而後勞其民，未信，則以為厲己也。……」（編號：482）

➤ 帶人應好禮有修養

孔子認為主政者若愛好禮制，則百姓沒有敢不尊敬的；而換成是企業組織的經營亦是如此：

〈憲問篇：第 44 章〉子曰：「上好禮，則民易使也。」（編號：377）

〈憲問篇：第 45 章〉子曰：「修己以安人。」「修己以安百姓。」（編號：378）

➤ 帶人應有教無類

孔子主張教導時，不應該區分學員的階級、地域、貧富、愚智等類別：

〈衛靈公篇，第 38 章〉子曰：「有教無類。」（編號：418）

2. 用人面

(1) 強調人資倫理

➤ 用人應知人知言

孔子強調只從表面判斷一個人未必客觀，要想了解一個人必須先從他的言談中了解起，然後才能進一步得知一個人的想法與態度，不用先懷疑別人是否會欺騙與失信；並且對他的現在、過去、未來的表現要了解清楚：

〈為政篇：第 10〉子曰：「視其所以，觀其所由，察其所安；人焉廋哉？人焉廋哉？」（編號：26）

〈公冶長篇：第 10 章〉子曰：「使吾於人也，聽其言而信其行；今吾於人也，聽其言而觀其行。」（編號：



102)

〈憲問篇：第 33 章〉子曰：「不逆詐，不億不信，抑亦先覺者，是賢乎！」(編號：366)

〈衛靈公篇：第 27 章〉子曰：「眾惡之，必察焉；眾好之，必察焉。」(編號：407)

➤ 用人應尋求並善用人才

強調領導者要存有仁心，才能擇善固執，沒有偏私之心或其他顧慮，所以能夠分別對好人與壞人表現出適當的態度。並主張身為一位領導者，應該努力尋求卓越人才，並且給予適當的官職，使得組織內的人員能歡喜工作，讓有才能者能慕名而來：

〈為政篇：第 19 章〉子曰：「舉直錯諸枉，則民服；舉枉錯諸直，則民不服。」(編號：35)

〈里仁篇：第 3 章〉子曰：「唯仁者，能好人，能惡人。」(編號：69)

〈顏淵篇，第 22 章〉樊遲問仁。子曰：「愛人。」問知。子曰：「知人」樊遲未達。子曰：「舉直錯諸枉，能使枉者直。」(編號：301)

〈憲問篇：第 20 章〉子言衛靈公之無道也。康子曰：「夫如是，奚而不喪？」孔子曰：「仲叔圉治賓客，祝治宗廟，王孫賈治軍旅，夫如是，奚其喪？」(編號：353)

〈衛靈公篇，第 22 章〉子曰：「君子不以言舉人，不以人廢言。」(編號：402)

➤ 用人以德

孔子用人重視德行的程度大於能力，認為縱然有周公之才，若既驕傲又吝嗇，仍不可取：

〈泰伯篇：第 11 篇〉子曰：「如有周公之才之美，使驕且吝，其餘不足觀也已。」(編號：196)

〈先進篇：第 1 篇〉子曰：「先進於禮樂，野人也；後



進於禮樂，君子也。如用之，則吾從先進。」(編號：255)

► 拒用小人鄙夫

孔子認為不宜用小人，因為小人總是放縱慾望、追求利益；而鄙夫這種人在還沒得到職位時，害怕得不到；一旦得到了，又害怕失去；若害怕失去職位，則什麼事都做得出來：

〈憲問篇：第 24 章〉子曰：「君子上達，小人下達。」(編號：357)

〈陽貨篇：第 15 篇〉子曰：「鄙夫可與事君也與哉？其未得之也，患得之，即得之，患失之，苟患失之，無所不至矣。」(編號：450)

(2) 安排適當工作

► 用人應給予適當的任務及規勸

孔子認為愛護一個人，應該要讓他擔任更重大的任務，但是也要選擇適合的情況與工作；而真誠對待一個人，就應該給他規勸：

〈憲問篇，第 8 章〉子曰：「愛之，能勿勞乎？忠焉，能勿誨乎？」(編號：341)

(3) 教育訓練

► 設計良善的教育訓練制度

孔子認為用人時，要有完善的教育訓練制度，有助於組織經營管理的順利推動；再者，孔子認為，人與人之間的本性是相近的，但如果依據日常生活習慣看來，人與人之間卻有很大的差別；所以，透過一些教育訓練計畫，例如：組織發展 (organizational development) 計畫，讓成員之中有不好的習慣與態度者，可以改變並為組織努力：

〈子路篇：第 30 章〉子曰：「以不教民戰，是謂棄之。」(編號：333)



〈陽貨篇：第 2 章〉子曰：「性相近也，習相遠也。」（編號：437）

〈堯曰篇：第 2 章〉子曰：「不教而殺謂之虐；不戒視成謂之暴；慢令致期謂之賊。」（編號：499）

3. 規畫面

(1) 高層決策

➤ 高階管理者制定重大決策

《論語》內容提到，禮樂征伐都是國家的重大政策，均須由最高階層的天子制定。否則，國運將中墜；如同組織的重大政策，應由高階管理者負責制定：

〈季氏篇：第 2 章〉子曰：「天下有道，則禮樂征伐自天子出；天下無道，則禮樂征伐自諸侯出。自諸侯出，蓋十世希不失矣；自大夫出，五世希不失矣；陪臣執國命，三世希不失矣。」（編號：423）

(2) 周全客觀

➤ 經營規劃應周全而可行

孔子對規劃甚為重視，強調凡事多加思考，以求周全；而規劃也是管理程序的第一步驟，是有效管理的基礎，並且更加重視計畫的可行性。而計畫應該比起一般言語更加正式與慎重，所規劃的內容應該要更可行：

〈衛靈公篇：第 11 章〉子曰：「人無遠慮，必有近憂。」（編號：391）

〈衛靈公篇：第 26 章〉子曰：「小不忍則亂大謀。」（編號：406）

➤ 經營規劃應盡量客觀

孔子認為自己應該不憑空臆度，不堅持己見，不拘泥頑固，不以自我為中心：



〈子罕篇：第 4 章〉子絕四：毋意，毋必，毋固，毋我。
(編號：210)

(4) 考量效能

► 經營規劃欲速不達

孔子認為為政者在規劃時，應重大事勿重小利，應看長遠勿求速成：

〈子路篇：第 17 章〉。子曰：「無欲速，無見小利。欲速則不達；見小利則大事不成。」(編號：320)

► 經營規劃應義重於利

孔子強調君子立身處世於天下，應該義重於利，應該先思考何者所當為，以合乎義的表現：

〈里仁篇：第 10 章〉子曰：「君子之於天下也，無適也，無莫也，義之與比。」(編號：76)

〈里仁篇：第 16 章〉子曰：「君子喻於義，小人喻於利。」
(編號：82)

〈憲問篇：第 14 章〉公明賈對曰：「……義然後取，人不厭其取。」(編號：347)

4. 組織面

(1) 設置法規流程

► 循名則實、名實相符

孔子認為組織中所有人員，應該各有職掌，且均要求必須「正名」，而且要與實際職掌相符的正式名位，以名實相符；掌理者在執行相關業務時才能順利完成，禮樂也才能上軌道，而刑罰就有了準則，百姓不至於驚慌失措。再者，孔子相當重視君臣與父子之間的倫理道德關係，認為君臣父子也須循名責實各盡其責，有其名就必須有其實，如此才能齊家治國而平天下：



〈顏淵篇：第 11 章〉子曰：「君君、臣臣、父父、子子。」
(編號：290)

〈子路篇：第 2 章〉子曰：「先有司，赦小過，舉賢才。」
(編號：305)

〈子路篇：第 3 章〉子曰：「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。」(編號：306)

➤ 設置完備的法規制度

孔子認為組織應該要有完備的典章制度，亦即他所強調的禮制與德行，使組織中的各種行為規範得以確立，並使組織能高度正式化：

〈八佾篇：第 19 章〉子曰：「君使臣以禮，臣事君以忠。」
(編號：59)

〈衛靈公篇：第 32 章〉子曰：「知及之，仁不能守之，雖得之，必失之。知及之，仁能守之，不莊以涖之，則民不敬。知及之，仁能守之，莊以涖之，動之以禮，未善也。」(編號：412)

(2) 建構良善組織文化

➤ 建立德行取向的組織文化

孔子強調為政的核心重點，應該以本身高尚的德行作為治理的依據，因為對人性的基本信念就是人性本善，百姓自然對有德行的帝王有向心力。亦即，讓組織內成員樂在工作，讓外界有能力的人才慕名而來：

〈為政篇：第 1 章〉子曰：「為政以德，譬如北辰，居其所而眾星共之。」(編號：17)

〈子路篇：第 16 章〉葉公問政。子曰：「近者說，遠者來。」(編號：319)



(三) 社會倫理

經由內容分析結果得知，《論語》一書中，提到「社會倫理」概念共有 30 個，顯示《論語》一書對於不危害社會、社區友好，以及建構一套社會互動秩序的禮制與倫理規範極度重視。詳細內容整理如下：

1. 行禮出於真誠

孔子強調禮樂的彰顯，不只是在具體儀式或器物，更重要的是行禮的人所表現出來的真實情感：

〈八佾篇：第 3 章〉子曰：「人而不仁，如禮何？人而不仁，如樂何？」（編號：43）

〈陽貨篇：第 11 章〉子曰：「禮云禮云，玉帛云乎哉？樂云樂云，鐘鼓云乎哉？」（編號：446）

2. 己所不欲，勿施於人

孔子主張為人應該終身奉行的準則就是「恕」道，應該設身處地為別人著想，自己不想要的，就不要諸加在別人身上：

〈顏淵篇：第 2 章〉子曰：「出門如見大賓，使民如承大祭。己所不欲，勿施於人。在邦無怨，在家無怨。」（編號：281）

〈衛靈公篇：第 23 章〉子貢問曰：「有一言而可以終身行之者乎？」子曰：「其恕乎！己所不欲，勿施於人。」（編號：403）

3. 行善教化百姓

孔子強調入世精神應與人群相處，堅持自己的信念，行善教化百姓，並導正社會風氣：



〈顏淵篇：第 16 章〉子曰：「君子成人之美，不成人之惡。小人反是。」（編號：295）

〈子路篇：第 29 章〉子曰：「善人教民七年，亦可以即戎矣。」（編號：332）

〈微子篇：第 6 章〉夫子憮然曰：「鳥獸不可與同群，吾非斯人之徒與而誰與？天下有道，丘不與易也。」（編號：467）

4. 鄰里和睦、與人為善

孔子在社區鄰里時，態度溫和而謙恭有禮；並且主張要，使老年人都得到安養，使朋友們都能相互信賴，使青少年都得到照顧；但是都不得罪人的好好先生，卻會敗壞社會秩序與風氣：

〈公冶長篇：第 26 章〉子曰：「老者安之，朋友信之，少者懷之。」（編號：118）

〈鄉黨篇：第 1 章〉孔子於鄉黨，恂恂如也，似不能言者。（編號：237）

〈陽貨篇：第 13 章〉子曰：「鄉原，德之賊也。」（編號：448）

5. 社區民風淳樸要靠人際的真誠互動

孔子提及居住在民風淳樸的地方是再理想不過了；但是，形塑社區好風氣必須靠人與人之間的真誠來往：

〈里仁篇：第 1 章〉子曰：「里人為美，擇不處仁，焉得知？」（編號：67）

6. 社會需要人際互動的禮制與倫理規範

孔子主張人際互動，應該有一套具體規範的準繩，社會



才會有秩序、和協安定；再者，孔子厭惡一些似是而非的不當行為，結果只會混淆了禮制、樂章與國家法紀，危害社會的秩序：

〈八佾篇：第 1 章〉孔子謂季氏八佾舞於庭：「是可忍也，孰不可忍也！」（編號：41）

〈里仁篇：第 13 章〉子曰：「能以禮讓為國乎，何有？不能以禮讓為國，如禮何？」（編號：79）

〈陽貨篇：第 18 章〉子曰：「惡紫之奪朱也，惡鄭聲之亂雅樂也，惡利口之覆邦家者。」（編號：453）

7. 互信互愛

孔子認為治理國家，要盡忠職守與言出必行守信用，節省支出且愛護眾人；亦即工作除了消極盡到責任之外，更應積極的協助愛護別人：

〈學而篇：第 5 章〉子曰：「道千乘之國，敬事而信，節用而愛人，使民以時。」（編號：5）

8. 即時行善

孔子主張看見良善的行為時，就好像怕追趕不上似的，要趕快去做；如果看見不善的行為，就好像手放入熱湯之中，要趕緊避開：

〈季氏篇：第 11 章〉子曰：「見善如不及，見不善如探湯。吾見其人矣，吾聞其語矣。」（編號：432）

9. 追求理想、實踐道義

孔子強調該追求人生的理想而非衣食利祿；而君子憂心掛念的應該也是人生理想而非貧困生活；並認為有理想目標的人，可以為了實踐道義而犧牲自己：



〈述而篇：第 6 章〉子曰：「志於道，據於德，依於仁，遊於藝。」(編號：154)

〈衛靈公篇：第 8 章〉子曰：「志士仁人，無求生以害仁，有殺身以成仁。」(編號：388)

〈衛靈公篇：第 28 章〉子曰：「人能弘道，非道弘人。」(編號：408)

〈衛靈公篇：第 31 章〉子曰：「君子謀道不謀食。……君子憂道不憂貧。」(編號：411)

〈子張篇：第 4 章〉子曰：「雖小道，必有可觀者焉；致遠恐泥，是以君子不為也。」(編號：476)

10. 人生的價值應存仁心

孔子認為「仁心」應該為人生的價值取向，要去惡從善走人生的正途。所以，有德行者必定不會孤獨，他必定得到人們的支持與鼓勵：

〈里仁篇：第 4 章〉子曰：「苟志於仁矣，無惡也。」(編號：70)

〈里仁篇：第 25 章〉子曰：「德不孤，必有鄰。」(編號：91)

〈顏淵篇：第 1 章〉子曰：「克己復禮為仁。一日克己復禮，天下歸仁焉。為仁由己，而由人乎哉？」(編號：280)

〈衛靈公篇：第 35 章〉子曰：「當仁，不讓於師。」(編號：415)

11. 己欲立而立人，己欲達而達人

孔子認為實踐仁的最高境界，就是在自己想要安穩立足時，也幫助別人安穩立足，而在自己想要發展通達時，也能



幫助別人有所進展：

〈雍也篇：第 28 章〉子曰：「……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。」

（編號：148）

〈子張篇：第 25 章〉子貢曰：「……夫子之得邦家者，所謂立之斯立，道之斯行，綏之斯來，動之斯和」

（編號：497）

（四） 西方現代行政倫理及《論語》內涵的整理比較

經上列使用西方現代政倫理架構分析《論語》內容之後，對《論語》中所含有的行政倫理內涵有具體且細緻的呈現，本文依據上述的分析內容，將《論語》倫理面的核心精神與西方現代行政倫理內涵加以比較，並歸納整理出表 3 的比較結果。

表 3 西方現代行政倫理與《論語》內涵之彙整與對照

| 倫理類別 | 分析類目 | 內涵元素 | 《論語》本文 |
|------|------|------|-------------------|
| | 為人面 | 立志 | 「三軍可奪帥也，匹夫不可奪志也。」 |
| | | 廉潔 | 「君子坦蕩蕩，小人長戚戚。」 |
| | | 自律 | 「吾日三省吾身。」 |
| | | 守紀 | 「不在其位，不謀其政。」 |



| | | | |
|------------------|-----|--------|---|
| 人 際 倫 理 | 處事面 | 進取 | 「君子求諸己，小人求諸人。」 「譬如為山，未成一簣，止，吾止也。譬如平地，雖覆一簣，進，吾往也。」 |
| | | 務本 | 「君子務本，本立而道生。」 「君子訥於言而敏於行。」 |
| | | 敬業 | 「巧言令色，鮮矣仁。」 |
| | | 改錯 | 「過則勿憚改。」 |
| | 學習面 | 好學 | 「學如不及，猶恐失之。」 「見賢思齊焉，見不賢而內自省也。」 「學而不思則罔，思而不學則殆。」 |
| | 服務面 | 良好服務態度 | 「躬自厚而薄責於人，則遠怨矣。」 「禮之用，和為貴，……」 |
| | | 不圖不當利益 | 「放於利而行，多怨。」 |
| | 領導面 | 倫理領導 | 「君子惠而不費，勞而不怨，欲而不貪，泰而不驕，威而不猛。」 |
| | | 以身作責 | 「其身正，不令而行；其身不正，雖令不從。」 |
| | | 勞資關係 | 「上好禮，則民易使也。」 |



| | | | |
|------|------|--------|---|
| 組織倫理 | 用人面 | 人資倫理 | 「眾惡之，必察焉；眾好之，必察焉。」 「舉直錯諸枉，則民服；舉枉錯諸直，則民不服。」 「君子不以言舉人，不以人廢言。」 「如有周公之才之美，使驕且吝，其餘不足觀也已。」 |
| | | 安排工作 | 「愛之，能勿勞乎？忠焉，能勿誨乎？」 |
| | | 教育訓練 | 「以不教民戰，是謂棄之。」 |
| | 規劃面 | 高層決策 | 「天下有道，則禮樂征伐自天子出；天下無道，則禮樂征伐自諸侯出。」 |
| | | 周全客觀 | 「人無遠慮，必有近憂。」 |
| | | 考量效能 | 「無欲速，無見小利。欲速則不達；見小利則大事不成。」 |
| | 組織面 | 設置法規流程 | 「名不正，則言不順；言不順，則事不成；」 |
| | | 建構組織文化 | 「為政以德，譬如北辰，居其所而眾星共之。」 |
| | 社會倫理 | — | 不危害社會 |
| 社區友好 | | | 「老者安之，朋友信之，少者懷之。」 「里人為美，擇不處仁，焉得知？」 |
| — | | 遵守道德規範 | 「能以禮讓為國乎，何有？不能以禮讓為國，如禮何？」 |



| | | | |
|--|--|--------|--|
| | | 社會慈善 | 「志於道，據於德，依於仁，遊於藝。」 「人能弘道，非道弘人。」 「克己復禮為仁。一日克己復禮，天下歸仁焉。」 |
| | | 善盡社會責任 | 「見善如不及，見不善如探湯」 「己欲立而立人，己欲達而達人。」 |

資料來源：本研究整理。

五、結論與建議

由上一節《論語》行政倫理內涵之分析內容，以及表 3 西方現代行政倫理與《論語》內涵之彙整與對照可以得知，《論語》的思想內容，幾乎可以看見西方現代行政倫理的完整面貌；例如，個人必須盡到務本、廉潔、律己、真誠、忠信、少言敏行、積極進取、見賢思齊，以及好學等倫理原則。其次，在領導面向：則強調在領導及用人上，應以德以禮、以身作責、重視信用、有教無類、知人善任、用人以德。第三，在組織管理方面：則強調主政者不應短視近利、抄捷徑，應重視周全客觀、義重於利的原則；另外，組織在運作上應各有職掌，循名則實。第四，在服務倫理面向：則認為應多責問自己、以和為貴，不能唯利是圖。第五，社會倫理面：孔子認為在鄰里社區應設身處地為別人著想，與人為善、真誠互動、對社會國家應即時行善、實踐道義，並且照顧百姓、助濟眾人。

綜上所述，《論語》在行政管理上所強調的倫理原則或精神，正好對應了先前陽石隱（1996）、驍（1998；2000）、



葛榮晉（1999）與姚傳德（1999）等人的研究觀點，皆認為孔子在行政上的倫理原則是主張：誠信、取之有道、義重於利、「己所不欲，勿施於人」以及「己欲立而立人，己欲達而達人」等積極正面的作為。而本研究的貢獻在於，將《論語》中有關公共行政的倫理規範做有系統的分類，以清楚知道《論語》中有關現代行政倫理的管理意涵。

然而，若檢視《論語》中的思想內容，有些部分確實與西方現代行政倫理的觀點主張有異；例如：「唯女子與小人為難養也，近之則不孫，遠之則怨。」〈陽貨篇〉，在現今重視男女平權的思維角度下，的確有不合宜之處。再者，「道不同，不相為謀」〈衛靈公篇〉的觀點，強調「不同道」者，不必互相商議討論；這樣的主張若轉換到用人標準上，「不同道」者，恐亦非在其錄用之列，這也是值得再商榷的觀點。另外，「民可使由之，不可使知之。」〈泰伯篇〉的觀點，對待民眾的態度似乎過於消極。但以今日的框架去分析兩千多年前的孔子思想，必須考量其時代背景因素，所以，後人以今論古應更加審慎客觀。

不過，《論語》有些觀點與近代的管理理論比較起來是相當前衛的；例如，〈憲問篇〉中孔子主張「不在其位，不謀其政。」強調人員都該謹守本分名實相符，且專任分職才能避免爭功諉過的情況發生。而〈子路篇〉提及「無欲速，無見小利。欲速則不達；見小利則大事不成。」認為組織的治理應有長遠的眼光。另外，〈為政篇〉的「視其所以，觀其所由，察之所安。」是當代人力資源管理中，選才上相當重要的依據準則。〈衛靈公篇〉又提到「君子不以言舉人，不以人廢言。」強調能言善道者未必是真正的人才，過往素行不佳的人，其話語未必沒有價值；用人舉才的標準更應客觀中立。

（一） 實務意涵



孔子的學說以「仁」為核心思想，仁是處理親疏與人際關係的一種準則，在具體實踐上有不同的解釋，也含有不同的實務意涵：

第一，「愛人」〈顏淵篇〉即為仁：這在當時是相當先進的觀念，因為孔子強調人應為主體。以西方現代行政倫理觀點來看，人際間的互動是否符合倫理規範，是實踐行政倫理的基石，亦可解釋成「仁」的表現。

第二，「為仁者，能好人，能惡人」〈里仁篇〉：依仁行事的人沒有任何偏私，所以可以分別對好人與壞人表現出適當的態度。在公共組織領導者的待人與用人上，沒有私心審慎評估，亦為「仁」的實踐。

第三，「克己復禮為仁」〈顏淵篇〉：實踐的綱目為，非禮勿視，非禮勿聽，非禮勿言，非禮勿動。可知仁的行動表現必須以禮制為依歸，若以現今的公共行政來看，組織管理若以倫理規範作為準繩，亦為「仁」的具體表現。

第四，「夫仁者，己欲立而立人，己欲達而達人。」〈雍也篇〉：能夠推己及人即為「忠恕」之道，是實踐「仁」的標準，「忠」即專一，「恕」則是寬恕；所以，專心一致地推行寬恕之道即為仁。在現代政府組織的管理上多一點仁慈的心為別人設想，即是「仁」的實踐。

第五，「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。」〈陽貨篇〉：莊重就不受侮辱，寬厚可以得到眾人擁護，守信就能受人任用，施恩順人情就可以領導別人。在政府組織的管理上，若能符合這五項倫理原則，即是「仁」具體精神的全面落實。

孔子對「仁」精神的詮釋廣博而精深，對於建立一套為人處事的倫理規範，具有正面積極的意義，可供現今建構行政倫理實務與組織管理者做為借鏡與參考。然而，就另一觀點來看，「仁」亦是在處理人與人之間的關係，將人與人的



關係處理得合宜便是「仁」的實踐（余一鳴，2015：6）。亦即，儒家學說認為人是生存在各種關係之上，此種種關係就是各種倫理（金耀基，1988：79-80），人與人之間的關係包含種種「情分」，是故倫理關係，即是情誼關係。因此，講求關係與情誼的儒家思想，是否不利於組織各項法制的落實，應謹慎思慮。再者，孔子也提到「非天子，不議禮、不制度、不考文」〈季氏篇〉，這些觀點都可以看出孔子的思想中也具有集權主張，但這似乎與現今民主治理的實務趨勢不大相符，應有所修正。

（二） 學術意涵

本研究以社會科學研究方法中的質化內容分析法，嘗試分析《論語》的現代行政倫理內涵，且已經得到初步的成果；但在未來研究上仍有許多議題方向可以繼續努力。例如，可從學習型組織的觀點分析《論語》中的學習態度與原則，像是分析「好仁不好學，其蔽也愚；好知不好學，其蔽也盪；好信不好學，其蔽也賊；好直不好學，其蔽也絞；好勇不好學，其蔽也亂；好剛不好學，其蔽也狂。」〈陽貨篇〉以及「學而不思則罔，思而不學則殆。」〈為政篇〉的學習精神。

近年來廉政治理架構的改革成了近日熱門的議題，鞭策政府機關強化其課責性，在制度及結構上進行革新是當務之急。但除了外顯的制度架構須改善之外，內在的核心倫理規範也必須再度受重視。所以，廉政治理的核心倫理內涵亦可作為分析《論語》道德涵義的理論架構，並從這些倫理規範中，再次確認出所有利害關係人在廉政治理中的主從關係角色與課責的相對位置。

《論語》研究議題並不一定限於行政倫理的範疇，未來亦可以嘗試將《論語》的精神內涵與當代各種重要的行政管理概念，進行更深入比較性與辯證性分析。例如，現代公共



行政的管理功能及類別，主要包括：策略規劃、領導、財務、資訊，與知識管理等，且彼此間的連結關係形成了錯綜複雜的行政環境，而《論語》中所強調的基本精神：道、德、仁、義、禮、智，各自有獨特且相對應的現代管理意涵，並透過這二十篇的論述，可以代表著許多不同的特殊管理情境，研究素材相當豐富。

因此，以現代行政倫理的觀點來檢視《論語》中的管理思想，可以發現到書中的觀點相當先進且前衛，孔子的倫理道德思想與治理的觀點，比現代行政倫理相關理論發展要早得很多，實為東方管理思想的大寶庫；但現今行政學的學者很少人去應用其中的觀念實為可惜，本文希望藉此能引發更多對於中國古籍有興趣的學術社群，投入研究中國遠古智者的管理思想。



參考文獻

- 王石番 (1991)。傳播內容分析法—理論與實證，第二版，台北：幼獅文化。
- 王梅 (2001)。向古人借智慧，遠見雜誌，175，頁 331-340。
- 朱建民 (2001)。儒家觀點論當代應用倫理議題，論文發表於「孔學與二十一世紀國際學術研討會」(9月28日)，臺北：國立政治大學。
- 李世俊、楊先舉、覃家瑞 (1995)。活用孫子兵法-經營篇，臺北：遠流出版公司。
- 李宛蓉譯，Francis Fukuyama 著 (2004)。信任 (原書名：誠信：社會德性與繁榮的創造)，臺北：立緒文化。
- 余一鳴 (2015)。關係與貪瀆：華人關係文化脈絡下的公務員倫理行為，行政暨政策學報，60，頁 1-40。
- 余英時 (1996)。中國近世宗教倫理與商人精神，臺北：聯經出版。
- 余豐榮、畢威寧 (2004)。從論語的仁本思想談全面品質管理，孔孟月刊，42 (5)，頁 18-28。
- 邱華君 (2001)。行政倫理理論與實踐，政策研究學報，1，頁 85-105。
- 金耀基 (1988)。人際關係中的人情分析，楊國樞 (主編)，中國人的心理，臺北：桂冠出版社，頁 75-104。
- 林明照 (1999)。論語中「言」與「德」的關係試論，孔孟月刊，38 (2)，頁 1-7。
- 林國雄 (1997)。吉凶禍福的數理解析初探—以食品業為例，交大管理學報，17 (2)，頁 81-97。
- 林建煌 (1994)。孫子的策略形成與執行思想探討，中國行政，55，頁 17-28。
- 林鍾沂 (2018)。行政學：理論的解讀，臺北：三民書局。



- 施純協、孫劍秋（2000）。**易經與企業經營**，臺北：知行文化事業公司。
- 姚傳德（1999）。儒家思想的現代性，**中國文化月刊**，**229**，頁 1-17。
- 柯金木（2003）。論語中的工作觀，**致理學報**，**17**，頁 21-34。
- 徐木蘭、余坤東、沈介文（1997）。傳統文化中企業倫理之探討：中國古籍之研究，**中山管理評論**，**5**（1），頁 49-74。
- 徐木蘭、陳必碩、許金田、孔祥科（2006）。向古人借管理智慧—中國古籍「易經」的系統性探索，**管理學報**，**23**（3），頁 289-307。
- 徐木蘭、陳必碩、歐陽惠華、孔祥科（2007）。道德經領導智慧的現代意義—系統性的探索，**管理學報**，**24**（3），頁 229-251。
- 徐木蘭、歐陽惠華、洪光宗、陳必碩（2007）。孫子兵法與西方策略管理思想之系統性比較，**管理學報**，**24**（6），頁 603-620。
- 徐木蘭、張國偉、林建江、安寶儀（2009）。《韓非子》與西方人力資源管理內涵之系統性比較，**管理學報**，**26**（2），頁 167-188。
- 徐志銳（1991）。「周易」經論治國論—陰陽說與管理科學，**中華易學**，**12**（10），頁 15-21。
- 孫武彥（1996）。儒家管理哲學之研究，**人力發展**，**34**，頁 66-72。
- 馬濤（1998）。論儒家的自由經濟思想，**孔孟月刊**，**36**（11），頁 11-20。
- 馬濤（2000）。儒家倫理與中國商業倫理的形成，**孔孟月刊**，**38**（9），頁 1-10。
- 陳立剛（1996）。倫理與公共預算。**中國行政評論**，**6**，頁 59-73。



- 陳正雄 (1997)。從儒家誠信思想談組織凝聚力，**崇右學報**，**6**，頁 1-26。
- 陳宜雯 (2004)。論《論語》中仁的實踐，**孔孟月刊**，**43 (4)**，頁 1-7。
- 陳思慎、陳建華 (2000)。儒家倫理與經濟發展，**華醫論壇**，**1**，頁 19-27。
- 陳清秀 (2008)。啟動公務倫理，建立廉能政府，**人事月刊**，**279**，頁 10-18。
- 陳德禹 (1998)。現代行政倫理體系初探，論文發表於「行政現代化兩岸學術研討會」(12月14日)，臺北：國立臺灣大學政治系。
- 趙其文 (2001)。人事行政學-兼論現行考銓制度，臺北：華泰文化。
- 國立編譯館 (1995)。國學概要，臺北：國立編譯館。
- 張文儒 (1994)。「孫子兵法」與現代科學思惟，**哲學與文化**，**21 (1)**，頁 74-83。
- 曾仕強 (1991)。管理講究象數理占一易經在管理上的四大功能，**管理雜誌**，**209**，頁 140-144。
- 曾仕強 (1997)。21 世紀的易經管理學，臺北：方智公司。
- 曾仕強 (2001)。中國式管理，臺北：百順資訊管理顧問公司。
- 黃一峯、張家榦 (2009)。行政倫理培訓需求分析：中央與地方公共價值之比較分析，**人事月刊**，**48 (5)**，頁 29-42。
- 黃朝盟、陳坤發 (2002)。公務人員的行政倫理觀—台灣縣市政府行政菁英意見調查分析，**政治科學論叢**，**16**，頁 119-136。
- 黃營杉 (1986)。我國兵家之管理思想—策略與執行，國立政治大學企業管理研究所博士論文，未出版，臺北市。
- 傅佩榮 (1998)。解析孔子的人性觀點，**哲學與文化**，**25 (2)**，頁 106-121。



- 傅佩榮 (1999 a)。解析孔子的價值觀，**哲學與文化**，**26 (6)**，頁 506-517。
- 傅佩榮 (1999 b)。論語，臺北：立緒文化。
- 傅佩榮 (2002)。儒家人性論的現代化詮釋，**現代化研究**，**31**，頁 89-97。
- 賈順先 (1996)。儒學對東亞經濟的影響和廿一世紀的作用，**孔孟月刊**，**34 (9)**，頁 6-15。
- 葛榮晉 (1999)。儒家思想與現代儒商，**孔孟月刊**，**38 (3)**，頁 7-11。
- 楊先舉 (1996)。老子管理學，臺北：遠流出版事業公司。
- 楊石隱 (1996)。儒家思想與管理的關係，**孔孟與人生**，**4**，頁 89-93。
- 楊孝滌 (1989)。內容分析，**社會及行為科學研究方法下冊 (楊國樞等編)**，臺北：東華書局。
- 葉蓬 (2000)。傳統儒家道德義務思想研究，**鵝湖月刊**，**25 (3)**，頁 47-54。
- 樊和平 (1995)。儒學與日本模式，臺北：五南書局。
- 劉昊洲 (2008)。公務人員人事論叢，臺北：商鼎文化。
- 羅庚辛 (1993)。孔子管理思想之研究，**中國行政**，**53**，頁 1-20。
- 羅庚辛 (1995)。孫子領導理論與實證研究，**中國行政**，**57**，頁 67-88。
- 羅庚辛 (1996)。孔子管理思想在台灣企業管理實務上應用情況之調查研究，**中國行政**，**60**：頁 47-65。
- 謝長宏、方清輝 (1986)。論語顯示之儒家管理理念，**管理科學學報**，**3 (2)**，頁 115-128。
- 繆全吉 (1987)。行政倫理導論，銓敘部主編，**行政管理論文選輯 (第 2 輯)**，台北：銓敘部，頁 511-544。
- 繆全吉、彭錦鵬、顧慕晴、蔡良文 (1990)。人事行政，臺北：國立空中大學。



- 蕭武桐 (1998), *行政倫理*, 臺北: 國立空中大學。
- 蕭武桐 (2001)。 *公務倫理*, 臺北: 智勝文化。
- 顧慕晴 (1997)。 清末行政倫理之研究: 實際面向之探討, *中國行政評論*, 6 (4), 頁 1-50。
- 顧慕晴 (1999)。 強化縣市行政人員行政倫理之研究 (續), *人事管理*, 36 (5), 頁 23-33。
- Berg, B. L. (2007). *Qualitative Research Methods for Social Science* (6th ed.). MA: Pearson Education.
- Boar, B. (1995). “Sun Tzu and Machiavelli on strategy.” *The Journal of Business Strategy*, 16(1), 16-18.
- Boling, T. E. and J. Dempsey. (1981). “Ethical dilemmas in government: Designing and organizational response.” *Public Personnel Management*, 10, 11-19.
- Budd, R. W., R. K. Thorp and L. Donohew. (1967). *Content Analysis of Communications*. New York: Macmillan.
- Cooper, Terry L. (1990). *The Responsible Administrator: An Approach to Ethics for the Administrative Role*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Denhardt, Kathryn G. (1988). *The Ethics of Public Service*. Westport, CT: Greenwood Press.
- Floyd, R. E. (1992). “The Art of War and the Art of Management.” *Industrial Management*, 34(5): 25-26.
- Frederickson, H. George. (1980). *New Public Administration*. Tuscaloosa, AL: University of Alabama Press.
- Frederickson, H. George (2002). “Confucius and the moral basis of bureaucracy.” *Administration & Society*, 33(4), 610-628.
- Frosch, R. A. (2000). “Learning from Lao Tzu: A leadership primer.” *Research Technology Management*, 43(3), 27-28.
- Gilman, S. C. (2005). *Ethics Code and Codes of Conduct as*



Tool for Promoting Ethical and Professional Service: Comparative Success and Lessons. Washington, DC: The World Bank.

- Hensler, D. A., R. L. Edgeman and J. L. Guerrero-Cusumano (2000). "East meets west : Weaving the threads of Deming, da Vinci and the Tao Te Ching." *Total Quality Management*, 11, 501-508.
- Koehn, D. (2001). "Confucian trustworthiness and the practice of business in China." *Business Ethics Quarterly*, 11(3), 415-429.
- Lam, N. M. and J. L. Graham (2003). "The Chinese negotiation." *Harvard Business Review*, 81, 82-91.
- Lam, Kit-Chun J. (2003). "Confucian business ethics and the economy." *Journal of Business Ethics*, 43(1-2), 153-162.
- Leung, T. K. P. (2004). "A Chinese-United States Joint Venture Business Ethics Model and its Implications for Multi-national Firms." *International Journal of Management*, 21(1), 58-66.
- Littlejohn, R. (2005). "Recent works on Confucius and the Analects." *Philosophy East & West*, 55, 99-109.
- Nigro, F. A. and L. G. Nigro (1989). *New Public Administration*. New York : Harper & Row.
- OECD (1996). *Ethics in the Public Service: Current Issues and Practice*. Paris: OECD.
- OECD (2000). *Trust in Government: Ethics Measures in OECD Countries*. Paris: OECD.
- Platts, M. J. (1994). "Confucius on leadership." *Journal of Strategic Change*, 3, 249-260.
- Rarick, C. A. (1996). "Ancient Chinese advice for modern business strategists." *Sam Advanced Management Journal*,



- Winter, 38-43.
- Rarick, C. A. and C. A. Gallagher (2001). "Confucius and total quality management." *Journal of Management Research*, 1(4), 249-253.
- Robinson, Sandra L. and Rebecca J. Bennett (1995). "A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study." *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.
- Rohr, John A. (1989). *Ethics for Bureaucrats: An Essay on Law and Values* (2nd ed.) rev. & exp. New York: Marcel Dekker.
- Rosenbloom, David H. and Robert S. Kravchuk (2002). *Public Administration: Understanding Management, Politics, and Law in the Public Sector*. New York: McGraw-Hill.
- Waldo, Dwight (1980). *The Enterprise of Public Administration*. Novato, Calif.: Chandler & Sharp.
- Wee, C. H. (1994). "Sun Tzu's Art of War: Selected applications to strategic thinking and business practices." *International Review of Strategic Management*, 5, 83-110.
- Wong, Y. Y., T. E. Maher and G. Lee (1998). "The strategy of an ancient warrior: An inspiration for international managers." *Multinational Business Review*, 6(1), 83-93.



附件 《論語》各篇章內容及編碼彙整表（範例）

| 篇 | 章 | 編號 | 類目 | 章節內容 |
|-----------|-----|----|----|---|
| 第一 學而篇 | Ch1 | 1 | 倫理 | The Master said, “Is it not pleasant to learn with a constant perseverance and application? Is it not delightful to have friends coming from distant quarters? Is he not a man of complete virtue, who feels no discomposure though men may take no note of him?” |
| 第一 學而篇 | Ch2 | 2 | 倫理 | The philosopher Yu said, “They are few who, being filial and fraternal, are fond of offending against their superiors. There have been none, who, not liking to offend against their superiors, have been fond of stirring up confusion. The superior man bends his attention to what is radical. That being established, all |



| | | | | |
|-----------|-----|---|----|---|
| | | | | practical courses naturally grow up. Filial piety and fraternal submission! -- are they not the root of all benevolent actions?" |
| 第一 學而篇 | Ch3 | 3 | 倫理 | The Master said, "Fine words and an insinuating appearance are seldom associated with true virtue." |
| 第一 學而篇 | Ch4 | 4 | 倫理 | The philosopher Tsang said, "I daily examine myself on three points: -- whether, in transacting business for others, I may have been not faithful; -- whether, in intercourse with friends, I may have been not sincere; -- whether I may have not mastered and practiced the instruction of my teacher." |

