

# 淺談孟子管理思想

樂法成

近人高柏園將國類比為企業——貴族相當於股東，他們擁有國家或企業的擁有權，但卻不進行管理；士便相當於經理人，他們雖非國家企業的所有人，但是卻擁有管理權，再者，士等於現在的經理人，即擁有其自由而不必完全依附在某位貴族或企業之下【一】。

如果經理人是自由的話，經理人對企業就沒有絕對忠誠的義務，而僅是相對於其共同認定的內容上忠誠。即是經理人對企業的忠誠，只限於對其職位上的責任而言；除此之外便已超越了義務的範疇，只屬於個人主觀的意願和態度。

齊宣王問曰：「湯放桀，武王伐紂，有諸？」孟子對曰：「於傳有之。」曰：「臣弑其君可乎？」曰：「賊仁者謂之賊，賊義者謂之殘，殘賊之人謂之一夫，聞誅一夫紂矣，未聞弑君也。」【二】

孟子認為湯武革命是合法的，因為天下百姓能被安頓，民意之所在即天意之所在，亦即政權基礎之所在【三】。湯武之所以不稱之曰「弑」，乃是因為君臣關係是相對的而非絕對的【四】。君的地位是相應其客觀規範而合法。若君破壞此規範則君便自絕於此合法性，由是而無所謂湯武弑上的問題【五】。

孟子告齊宣王：「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。」【六】

孟子這段話描述了當時君臣相待的方式【七】；亦暗示了君臣關係的相對性【八】。孟子這番話值得主管者深思。上級得到下級的信任和愛戴，是事業成功的關鍵【九】。

孟子曰：「求也，為季氏宰，無能改於其德，而賦粟倍他日。孔子曰『求，非我徒也！小子鳴鼓而攻之可也！』」由此觀之，君不行仁政而富之，皆棄於孔子者也；況於為之強戰？……罪不容於死。故善戰者服上刑；連諸侯者次之；辟草萊，任土地者次之。」【一〇】

孟子明確地指責那些不顧公利，而只為某團體或個人私利，甚至不惜破壞公利的人，尤其是經理人如冉求【一一】。

孟子認為執政者，需要尊重專家意見。

孟子見齊宣王，曰：「為巨室，則必使工師求大木。工師得大木，則王喜，以為能勝其任也。……夫人幼而學之，壯而欲行之……則何以異於教玉人彫琢玉哉？」【一二】

「幼而學，壯而欲行之」，亦正是人力資源的學問【一三】。

在人力資源或人事管理方面，孟子注重教育。他認為教育是執政者的責任【一四】。

書曰：「天降下民，作之君，作之師……」【一五】

孟子引《尚書·泰誓篇》，他指上天作育萬民，為人民立君王，又為人民立師長【一六】。

孟子曰：「不教民而用之，謂之殃民；殃民者，不容於堯、舜之世……」【一七】

孟子是較重視「師」的再色。

孟子曰：「仁言，不如仁聲之入人深也；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。」【一八】

因為教能得民心，教育是發展人力資源，包括教民致富之道【一九】。

孟子曰：「君子之所以教者五；有如時雨化之者，有成德者，有達財者，有答問者，有私淑艾者。此五者，君子之所以教也。」【二〇】

「時雨化之」是循循善誘，春風化雨的教育方式。「答問」與「私淑」【二二】為是否及門受業之分。所以，教育內容可分「成德」與「達財」【二一】。「達財」主要是職業與技術的教育。對於專門技術，孟子是尊重的。

孟子曰：「大匠不為拙工改廢繩墨，羿不為拙射變其彀率……」【二三】

孟子這番說話指出求學如習藝學射，不可因達不到標準而改廢繩墨，變更彀率。引申開來，這就是規矩和法度【二四】。這觀念和現代西方的全面優質管理【二五】互相呼應。

孔子開私人教學風氣之先。孟子時私人講學授課，已蔚為風氣。

孟子曰：「君子有三樂……得天下英才而教育之，三樂也……」【二六】

孟子曰：「……設為庠序學校以教之；庠者，養也；校者，教也；序者，射也。夏曰校，殷曰序，周曰庠，學則三代共之……」【二七】

孟子重視教育，他講過不少十分精闢的話。

孟子曰：「……城郭不完，兵甲不多，非國之災；田野不辟，貨財不聚，非國之害；上無禮，下無學，賊民興，喪無日矣……」【二八】

孟子曰：「……人之有道也，飽食煖衣，逸居而無教，則近於禽獸……」【二九】

關於教育者應如何教人，孟子強調教育者的以身作則。

孟子曰：「……有大人者，正己而物正者也。」【三〇】

孟子曰：「……其身正，而天下歸之……」【三一】

孟子曰：「……教者必以正……」【三二】

孟子提出了「言近指遠」的培訓方法。他認為在教學中應該用「近」的語言來說明深奧的道理，以簡單的辦法獲得切實的效果，把道理寓於常見之事中。【三三】

孟子曰：「言近而指遠者，善言也；守約而施博者，善道也……」【三四】

孟子善於因材施教，認為「教亦多術矣」【三五】；意思是根據人們不同的情況，採取適當的培訓方法。孟子也認為「予不屑之教誨也者，是亦教誨之而已」【三六】；意思是有些人是因不值得教而拒絕對他們進行教育，讓他們自己去反省，這也是一種教育方法。

雖然孟子主張因材施教，他認為教育必須堅持一定的標準，不可以為了適應教育對象的水平而降低標準。「中道而立，能者從之」【三七】，即難易適度，而不能以「下愚」的能力所及為標準，亦不應失於高難。

在學習者而言，孟子認為「梓匠輪輿能與規矩，不能使人巧」【三八】。他強調受教育者的內因作用的重要性，即「自求」和「自得」。

孟子曰：「君子深造之以道，欲其自得之也。自得之，則居之安；居之安，則資之深；資之深，則取之左右逢其原。故君子欲其自得之也。」【三九】

孟子認為學習者必須「自求」而有所「自得」，才能達到高深的水平；因為只有自得的東西才能充份掌握、體會得深和融匯貫通地加以運用。

孟子還指出在學習中有所自得，必須專心地學習。

孟子曰：「……今夫弈之為數，小數也；不專心致志，則不得也……雖與之俱學，弗若之矣。為是其智弗若與？」

曰：『非然也。』【四〇】

孟子曰：「……行有不得者，皆反求諸己……」【四一】。這種學習方法，要注意從自身尋找影響學習的理由。

孟子曰：「……射者正己而後發，發而不中，不怨勝己者，反求諸己而已矣。」【四二】

孟子亦表明學習者如要有所成就，一定要用循序漸進的方法和持之以恆的態度。

孟子曰：「原泉混混，不舍晝夜，盈科而後進，放乎四海……」【四三】

孟子曰：「……流水之為物也，不盈科不行；君子之志於道也，不成章不達。」【四四】

這些說法指出學習者必須不斷克服困難，堅持不懈地努力漸進，才能達到有所成就的境地。否則，就會導致半途而廢。

孟子曰：「有為者，辟若掘井；掘井九仞而不及泉，猶為棄井也。」【四五】

孟子亦提到學習者要克服冒進求快的傾向——「其進銳者，其退速」【四六】；否則便會欲速則不達，有「揠苗助長」【四七】的反效果。

孟子曰：「博學而詳說之，將以反說約也。」【四八】

孟子說明學習者必須廣博地獲得知識，並認真仔細地加以研究，才能融會貫通，掌握要領，抓住重點，達到由博

而返約的境界。

孟子曰：「……舍己從人，樂取於人以為善……」。【四九】

孟子主張發現問題，應該「過則改之」；在進修上要善於學習別人的長處，放棄自己的短處。

梁韋弦認為孟子關於教與學的一些原則與方法的論述，包含了一些符合認識規律的經驗；這些經驗直至現在，仍足為後人借鑒【五〇】。

關於人事管理，孟子曰：「國君進賢，如不得已，將使卑喻尊，疏踰戚，可不慎與？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。……」【五一】這表明了孟子的進賢用才之道。

侯家駒指出孟子觀察人的方法、可以「審其言辭」，亦要「察其眸子」【五二】

孟子曰：「諛辭，知其所蔽；淫辭，知其所陷；邪辭，知其所離；遁辭，知其所窮。……」【五三】

孟子曰：「存乎人者，莫良於眸子；眸子不能掩其惡。胸中不正，則眸子眊焉。聽其言也，觀其眸子，人焉廋哉？」【五四】

在人事管理上，還須給予相當的物質報酬，即孟子所云：「分人以財」【五五】。這和現代西方管理學上的「報酬理論十分吻合」【五六】。

孟子的分工思想是十分著名的【五七】。

孟子曰：「子不通功易事，以羨補不足。則農有餘粟，女有餘布。子如通之，則梓匠輪輿，皆得食於子。……」【五八】。

孟子認為社會要分工合作，共享成果，以多餘去彌補不足。關於社會分工問題，孟子在批評許行時，說得更為清

晰動人：

他說：「以粟易械器者，不為厲陶冶；陶冶亦以其械器易粟者，豈為厲農夫哉？且許子何不為陶冶，舍皆取諸其宮中而用之？何為紛紛然與百工交易？……且一人之身，而百工之所為備；如必自為而後用之，是率天下而路也……」【五九】。

孟子明說庶民間的分工，所謂「百工」之間的分工，亦即「耕」與「織」以及「陶冶」之間的分工與通功。孟子心目中，各種產業的地位無分軒輊；與秦後重農輕工商之思想不同。許行無疑是重農派，而孟子則為其他行業打抱不平——大家奔走於道路而無休時，人民生活亦無法改善。是以，只要能通其功，易其事，所有的行業都是重要的，而無輕重之分【六〇】。

孟子曰：「……有大人之事，有小人之事，……故曰：『或勞心，或勞力』」【六一】勞心者治人，勞力者治於人；治於人者食人，治人者食於人【六二】；天下之通義也。【六三】

孟子說出了勞力的分工。「勞心」與「勞力」，在管理學上，就是管理者與被管理者。孟子道出了這種必要性。

梁韋弦指出作為生活在兩千多年前的孟子，能夠對於腦力勞動和體力勞動分工有這樣深度的認識，實在值得後人欽敬【六四】。

所謂管理，必然涉及人、事、物。在事的管理方面，孟子強調效率。

孟子曰：「……故事半古之人，功必倍之，惟此時為然。」【六五】效率即以最小的代價或成本去取得一定的成果。在提高效率方法上，孟子曰：「……齊人有言曰：『雖有智慧，不如乘勢；雖有鎡基，不如待時；』今時則易然也……」【六六】

乘勢與待時，都可以減輕成本，因此是提高效率的方法。

如果做事要有效率，必需先有做事準則。準則就是孟子所說的規矩。

孟子曰：「不以規矩，不能成方員，不以六律，不能正五音……」【六七】

「……以規矩準繩，以為方員平直……以六律，正五音……」【六八】

孟子曰：「規矩，方員之至也……」【六九】

孟子曰：「羿人之教人射，必志於毅；學者亦必志於毅。大匠誨人，必以規矩，學者亦必以規矩。」【七〇】  
上述準則的觀念，和現在我們經常所說的「全面優質管理」是互相呼應的。

孟子亦說出有效率的工作方法是要專心一致。

孟子曰：「……今夫弈之為數，小數也；不專心致志，則不得也。……」【七一】

要達到好效率，有時並不能一蹴而就，需要自我檢討來作改進。

孟子曰：「……行有不得者，皆反求諸己……」【七二】

孟子曰：「……仁者如射，射者正己而後發，發而不中，不怨勝己者，反求諸己而已矣。」【七三】

但，有效的方法，往往是因事制宜：

孟子曰：「……為高必因丘陵，為下必因川澤……」【七四】

朱注曰：「丘陵本高，川澤本下。為高下者因之，則用力小而成功多矣。」

亦可以說，有效率的方法，應該是捨遠而求近，即捨難而取易。

孟子曰：「道在邇，而求諸遠；事在易，而求諸難。人人親其親，長其長，而天下平。」【七五】

朱注曰：「親長，人為甚邇，親之、長之，在人為甚易，而道，初不外是也。舍此而他求，則遠且難，而反失之。」



但人人各親其親，各長其長，則天下自平矣」。

此外，孟子道出有效率的方法，是未雨綢繆，即是防患於未然：

孟子曰：「……詩云『迨天之未陰雨，徹彼桑土，綢繆牖戶；今此下民，或敢侮予？』孔子曰：為此詩者其乎知道乎！……」【七六】

最後，孟子認為有效率的方法，應該是捨小取大：

孟子曰：「……體有貴賤，有大小；無以小害大，無以賤害貴。養其小者為小人，養其大者為大人。……養其一指，而失其肩背而不知也，則為狼疾人也……」【七七】

我們必須掌握問題的關鍵所在；否則就像孟子所說只知保護自己的一個指頭卻讓肩背喪失了功能，是一個糊塗蟲【七八】。廣東人有一句話：「不要因為得到一粒糖，而失去一間廠。」就是說明這個道理。

#### 註釋

- 【一】《孟子哲學與先秦思想》 高柏園 頁一七〇 文津出版社 一九九六年十月版
- 【二】《孟子》 武修文 頁七二 致良出版社 一九九二年三月版
- 【三】《四書白話句解》 朱熹集註 頁二五九 風華出版事業 一九九三年六月版趙注：「孟子言紂以崇恩失其尊名，不得以君臣論之。欲以深寤齊王，垂戒於後也。」
- 【四】朱注——「害仁者，凶暴虐，滅絕天理，故謂之賊；害義者，顛倒錯亂，傷敗倫，故謂之殘。」
- 【五】《四書章句集注》 朱熹集註 頁二二一 中華書局 一九九五年三月版
- 【六】《孟子》 武修文 頁三一九 致良出版社 一九九二年三月版

- 【七】《孟子》 武修文 頁三二九 致良出版社 一九九二年三月版
- 【八】《四書章句集注》 朱熹撰 頁二九〇 中華書局 一九九五年三月版
- 【九】《Essential of Management》 Koontz P. 423 McGraw Hill 1983
- 【一〇】《孟子》 武修文 頁二九四 致良出版社 一九九二年三月版
- 【一一】《孟子哲學與先秦思想》 高柏園 頁一九〇 文津出版社 一九九六年十月版
- 【一二】《孟子》 武修文 頁七三 致良出版社 一九九二年三月版
- 【一三】《先秦儒家自由經濟思想》 侯家駒 頁一〇三 聯經出版社事業 一九八五年十二月版
- 【一四】《先秦儒家自由經濟思想》 侯家駒 頁一〇一 聯經出版社事業 一九八五年十二月版
- 【一五】《孟子》 武修文 頁五二 致良出版社 一九九二年三月版
- 【一六】《四書章句集注》 朱熹撰 頁二一六 中華書局 一九九五年三月版
- 【一七】《孟子》 武修文 頁五二〇 致良出版社 一九九二年三月版
- 【一八】《孟子》 武修文 頁五五三 致良出版社 一九九二年三月版
- 【一九】《孟子研究》 梁韋弦 頁二二六 文津出版社 一九九三年七月版
- 【二〇】《孟子》 武修文 頁五八五 致良出版社 一九九二年三月版
- 【二一】朱注：「人或不能及門受業，但聞君子之道於人，而竊以善治其身，是亦君子教誨之所及。」
- 【二二】《先秦諸子學說導論》 蔣伯潛 頁七十八 學風出版社
- 【二三】《孟子》 武修文 頁五八六 致良出版社 一九九二年三月版
- 【二四】《孟子的人生哲學》 王耀輝 頁三三九 楊智文化事業 一九九四年十月版
- 【二五】《品質管制》 李元墩 頁二四 復文書局 一九九四年十二月版
- 【二六】《孟子》 武修文 頁五五九 致良出版社 一九九二年三月版
- 【二七】《孟子》 武修文 頁一九四 致良出版社 一九九二年三月版

- 【二八】《孟子》 武修文 頁二七〇 致良出版社 一九九二年三月版
- 【二九】《孟子》 武修文 頁二〇九 致良出版社 一九九二年三月版
- 【三〇】《孟子》 武修文 頁五五八 致良出版社 一九九二年三月版
- 【三一】《孟子》 武修文 頁二七七 致良出版社 一九九二年三月版
- 【三二】《孟子》 武修文 頁三〇〇 致良出版社 一九九二年三月版
- 【三三】《孟子研究》 梁韋弦 頁二二六 文津出版社 一九九三年七月版
- 【三四】《孟子》 武修文 頁六二九 致良出版社 一九九二年三月版
- 【三五】《孟子》 武修文 頁五三六 致良出版社 一九九二年三月版
- 【三六】《孟子》 武修文 頁五三七 致良出版社 一九九二年三月版
- 【三七】《孟子》 武修文 頁五八七 致良出版社 一九九二年三月版
- 【三八】《孟子》 武修文 頁五九九 致良出版社 一九九二年三月版
- 【三九】《孟子》 武修文 頁三二九 致良出版社 一九九二年三月版
- 【四〇】《孟子》 武修文 頁四七四 致良出版社 一九九二年三月版
- 【四一】《孟子》 武修文 頁二七七 致良出版社 一九九二年三月版
- 【四二】《孟子》 武修文 頁一三二 致良出版社 一九九二年三月版
- 【四三】《孟子》 武修文 頁三三三 致良出版社 一九九二年三月版
- 【四四】《孟子》 武修文 頁五六六 致良出版社 一九九二年三月版
- 【四五】《孟子》 武修文 頁五七二 致良出版社 一九九二年三月版
- 【四六】《孟子》 武修文 頁五九〇 致良出版社 一九九二年三月版
- 【四七】《孟子》 武修文 頁一一〇 致良出版社 一九九二年三月版
- 【四八】《孟子》 武修文 頁三三〇 致良出版社 一九九二年三月版

- 【四九】《孟子》 武修文 頁一三三 致良出版社 一九九二年三月版
- 【五〇】《孟子研究》 梁韋弦 頁二二六 文津出版社 一九九三年七月版
- 【五一】《孟子》 武修文 頁六九 致良出版社 一九九二年三月版
- 【五二】《中國式管理研討會實錄》 侯家駒 頁六六 工商特報經營叢書小組 一九八四年十月版
- 【五三】《孟子》 武修文 頁一一三 致良出版社 一九九二年三月版
- 【五四】《孟子》 武修文 頁二六九 致良出版社 一九九二年三月版
- 【五五】《孟子》 武修文 頁二一一 致良出版社 一九九二年三月版
- 【五六】《Personnel Management》 Page 308 Filipa 1984
- 【五七】《現代管理與儒家智慧》 黎紅雷 頁一五 天地圖書有限公司 一九九二年版
- 【五八】《孟子》 武修文 頁三三九 致良出版社 一九九二年三月版
- 【五九】《孟子》 武修文 頁二〇五 致良出版社 一九九二年三月版
- 【六〇】《孔孟荀哲學》 蔡仁厚 頁三四一 臺灣學生書局 一九九四年九月版
- 【六一】《左傳》 襄公九年記載知武子及《國語·魯語》公父文伯之母敬姜皆曾謂：「君子勞心，小心勞力，先王之制也。」
- 【六二】朱注：「謂出賦稅以給公上也。」
- 【六三】《孟子》 武修文 頁二〇六 致良出版社 一九九二年三月版
- 【六四】《孟子研究》 梁韋弦 頁四五 文津出版社 一九九三年七月版
- 【六五】《孟子》 武修文 頁一〇二 致良出版社 一九九二年三月版
- 【六六】《孟子》 武修文 頁一〇〇 致良出版社 一九九二年三月版
- 【六七】《孟子》 武修文 頁二六八 致良出版社 一九九二年三月版
- 【六八】《孟子》 武修文 頁二六九 致良出版社 一九九二年三月版
- 【六九】《孟子》 武修文 頁二七三 致良出版社 一九九二年三月版

- 【七〇】 《孟子》 武修文 頁四九四 致良出版社 一九九二年三月版
- 【七一】 《孟子》 武修文 頁四七四 致良出版社 一九九二年三月版
- 【七二】 《孟子》 武修文 頁二七七 致良出版社 一九九二年三月版
- 【七三】 《孟子》 武修文 頁一三二 致良出版社 一九九二年三月版
- 【七四】 《孟子》 武修文 頁二七〇 致良出版社 一九九二年三月版
- 【七五】 《孟子》 武修文 頁二九〇 致良出版社 一九九二年三月版
- 【七六】 《孟子》 武修文 頁一二二 致良出版社 一九九二年三月版
- 【七七】 《孟子》 武修文 頁四八五 致良出版社 一九九二年三月版
- 【七八】 《孟子的智慧》 李家駒 頁二一 商務印書館 一九九六年版