

談王道思維與人性化管理

- 育達商業技術學院 林正明 助理教授

在農業經濟時代，西周的井田制度，可說是一種管理典範，將農田劃分成井字形狀，中間為公田，其餘為私田。由官方將水利灌溉網絡，細分為遂、溝、洫、澮、川等五大灌溉與排水系統，在道路布局方面，則區分為徑、畛、涂、道、路等，不論水利或道路，皆有完整規畫。周禮小司徒云：九夫為井，四井為邑，四邑為丘，四丘為甸，四甸為縣，四縣為都，以任地事，以令貢賦，如此又建立了良好的戶政與行政組織體系。從井田制度，可以聯想到土地分配、戶政、稅賦、國防，乃至生產、分配、物流、管理等問題，更重要的是促進團隊合作的展現、農耕技能的交流與觀摩學習。雖然西周的井田制度，至今仍有許多不解之處，但足以想像當時的社會經濟制度，其邏輯思維之公平性與合理性，可作為今日系統思考之借鏡。井田制度充分顯示農業經濟時代，公平正義的社會價值思維邏輯，堪為今日系統化管理的典範，也為今日的職場環境建立初步雛形。

工業革命以後，工廠林立，人口集中，生產規模越來越大，技術與科技精進的結果，導致激烈的市場競爭，如何使領導與管理產生更大綜效，如何砥礪生產者秉持初衷與熱忱，持續貢獻知能，如何促進利益的公平分配，如何以公平互利機制，創造社會福祉，成為大家關心與研究的熱門話題。此外，如何在職場激起共同認知意識，協同努力共創榮景，也成為社會經濟發展的共同願景。很顯然，不論農業生產或工業生產，其基本模式就是價值的創造與公平的利益分配，而其中所牽涉到基本議題，就是人性化思維的管理模式。

孟子在滕文公上篇中提及，故曰：或勞心，或勞力，勞心者治人，勞力者治於人，孟子首將生產者與管理者分流；在西方世界，到 1920

年才有白領與藍領階層的區分，將生產者與管理者明確劃分。孟子又說：「夫物之不齊，物之情也；或相倍蓰，或相什伯，或相千萬。子比而同之，是亂天下也。巨屨小屨同賈，人豈為之哉？從許子之道，相率而為偽者也，惡能治國家？」。孟子主張“百工之事，固不可耕且為也”，由百工協同創造社會價值的理念，是 20 世紀初期，科學管理學派的研究主題。荀子在勸學篇中說：「君子之學也，入乎耳，著乎心，布采四體，形乎動靜。端而言，蠕而動，一可以為法則」；王陽明提出知行合一論，指出心的本體是性，也就是知或天性，認為理、氣、性、心、知並無區別，是相互關連的。良知是意識本體，也就是主觀精神，致良知是意識的發現與流行，亦即主觀精神的實現，二者是體用或本末關係，因此主張致良知，進一步驗證「行篤以證知，知明而行篤」。荀子與陽明學說，比較傾向執行與檢討改進，有如當今 PDCA 或 PDDRO 的過程管理，這些觀念也在 20 世紀末期，才逐漸在管理實務上引用。

在西方管理思潮的發展過程中，最早是 1937-1932 在美國西方電器公司(Western Electric)霍桑工廠所作的一系列心理學實驗。霍桑實驗由哈佛大學心理學教授梅歐(G. E. Mayo)所主導，研究方式是依非正式組織的型態進行，所得結論：1. 改變工作條件和效率產生之間，沒有直接因果關係，2. 生產效率受員工情緒影響，與工作條件關係不密切，3. 關心員工情緒反應和公平對待員工，有助於提高勞動生產力。

霍桑實驗初期的研究目標，是探討工作條件對效率的影響，工作條件包括薪資、照明、溫度、休息等，固然兩者可能有某種程度的關連性，例如環境影響心情，心情影響行為，行為影響效率等，但研究結果驗證主管的領導風格與關懷，才是績效的主要影響因子，也證明了人性化管理的價值與重要性。1981 年學者大內(W. Ouchi)提出 Z 理論，融合 X 理論與 Y 理論，將強調個人表現的美式管理與主張團隊合作的日

式管理統合，主張企業宜依自有組織文化特色與領導風格，採取合宜的組織設計。

中國古代的王道思維，當以儒家為代表，也就是儒家思想的徹底發揮。孔曰成仁，以忠恕為行為準則。孟子指出，仁也者，人也，合而言之，道也。孟子也主張人性本善，將惻隱之心、羞惡之心、辭讓之心、是非之心稱為四端，是仁、義、禮、智四德的基礎；孟子更是農業經濟學的始創者，他說「不違農時，谷不可勝食也，數罟不入洿池，魚鱉不可勝食也，斧斤以時入山林，材木不可勝用也，谷與魚鱉不可勝食，材木不可勝用，是使民養生喪死無憾也，養生喪死無憾，王道之始也」。王道思維可以進一步說，就是順應環境，發乎內心真誠，人民要遵守禮儀依規矩行事，統治者要愛民親民，採取正確的治理方法。換句話說，王道思維就是採取符合人性需求與社會期待的行為標準，順應潮流以謀福國利民。以工業經濟的角度來看，可以說是領導者的管理風範，要從從業者的觀點，重視其權益；也要從社會的立場，探討社會的需求與自身的責任，訂出願景與執行方針，並力行促其實現。

古人有句名言「謀事在人，成事在天」，意思是說所有的事情，事先都要經過慎密的規畫，結果是否能真正成功，中間必然夾有機率因素的存在。佛家也說因、緣、果的因果循環，因就是所播的種子，以事件來講，在成因之際，要有周全的思考與籌謀，不但要慎始而且要力行，而後經過環境的粹鍊與考驗，終能修成正果。現今的管理科學，雖然增加了很多的科技思維與工具，但基本的理念邏輯還是一致的，因為人心與人性，才是成敗的真正主宰者。

宏碁集團創辦人施振榮先生，曾發表文章闡述他近年推動王道思維，突破現有社會盲點，並指出台灣未來發展方向的努力過程。他首先提出王道思想的三大核心信念，包括永續經營、創造價值與利益平衡；核心信念就是價值觀，社會價值至少要涵蓋經濟發展、環境永續與社

會正義等構面。接著他更進一步說明「六面向價值總帳論」，將其細分為有形/無形、直接/間接、現在/未來等六大構面，並依平衡計分卡(Balanced Scorecard, BSC)的構面理論，使財務指標與非財務指標、有形指標與無形指標、長期指標與短期指標，皆能有效融合以有助於經營目標的達成，企業經營除應重視有形價值的提升，更應重視無形價值的創造。

施先生也提出現階段台灣的三個發展瓶頸，包括：價值的半盲文化、資源的齊頭文化與行政的防弊文化。台灣應該以全新思維來面對問題，台灣的未來，需要站上國際舞台上，人才才有發揮的舞台，所創造的價值才會倍數成長，才能對全世界文明進步做出更多的貢獻。

從上述探討中，可以瞭解王道思維，其實就是人性化管理的基礎，秉持忠恕與力行的核心理念，貫徹在日常行為中，不斷檢討改建，持續創造價值；而利益的分配也能兼顧到公平與合理，在職場的競爭環境中，不再有欺瞞也沒有僥倖，王道思維正是值得認真思考的嚴肅議題。

總之，人性化管理，就是在整個企業經營管理過程中，充分注意人性要素，以開掘人的潛能為己任的管理模式(百度百科)。今天我們所面臨的重要挑戰，就是如何建立正確的人生價值觀，我們要提升生產力迎向競爭，第一要務就是從王道思維的人性化管理開始。