

應用孔子管理思想於企業管理 實務上之可行性研究

羅 庚 辛*

摘 要

孔子管理思想近來頗受管理學界重視。孔子管理思想是建立中國式管理時，必須納入考慮的重要管理思想。本研究利用得自論語、中庸與大學之七十一項孔子管理思想，探討孔子管理思想在我國企業管理上之實務可行性。本研究利用問卷訪問150位受訪管理者，回收134份有效問卷。調查結果顯示，孔子管理思想具有顯著高度企業管理實務可行性，同時對孔子管理思想之實務可行性，在各級管理階層組、各年齡組、各教育程度組、各教育科系背景組及各管理資歷組間均無顯著差異。惟在不同功能性職務別管理組間，對孔子管理思想之實務可行性意見則有顯著差異，其中以研究與技術管理組較高。

Abstract

Confucius management thought has been emphasized by the management faculty. Confucius management thought is an important part of Chinese style management. The purpose of this study is to explore the feasibility of Confucius management thought in business administrative practices. Researcher conduct

*作者為中央大學企業管理系所副教授

作者非常感謝兩位匿名評審者對本文提供許多寶貴卓見，文中若仍有任何疏誤之處，乃作者之責。

an empirical survey, and find that the confucius management thought has high feasibility in business administrative practice. There are no significantly difference on the opinion that confucius management thought has high practical feasibility among different managerial level, different age level, different educational level, different academic major background and different managerial experience level. The study also find that managers in R&D and technical department recognized significantly higher practical feasibility than another business functional departments.

關鍵字：中國式管理、管理思想、孔子

Key Word: chinese style management, management thought, confucius.

壹、緒 論

孔子管理思想，近年來頗受到管理學界的重視，管理學界對孔子思想中有管理思想大都抱持肯定態度〔9,18,20,21〕。許士軍認為論語各章中，對於管理中之領導、溝通及管理人才發展有許多啟發，值得做進一步研究〔10〕。許士軍強調自管理立場，有需要對儒家思想做一番整理，發掘儒家思想體系中，有那些方面對於管理具有直接關係或影響〔10〕。田長模也認為孔子及其衍生之儒家思想中有管理思想，並將之編入其所編之管理思想史年表中〔5〕，田長模並希望此一編制管理思想史年表之嘗試性工作，能勉作為研討我國先賢故知與近代管理思想如何融和的一個起步點〔6〕。郭崑謨認為以孔子為首的儒家思想早已揭示管理過程，包括1)「格物、致知、誠意、正心」之自我「修身」管理，2)「齊家」之家庭管理，3)「立業」之企業管理，4)「平天下」之國際關係管理〔12〕。郭崑謨認為積極研究整理我國先賢的管理思想有其必要，我國先賢之管理思想具有獨特之處，只要國人持之以恆，定可建立一套中國式管理模式〔12〕。管理學界已體認到建立中國式管理理論的必要性〔5,10,12,16,21〕。事實上，孔子管理思想不但受到管理學界的重視，並已引起文哲學界〔2,4,7,17〕、社會心理學界〔14〕與經濟學界〔8〕重視。經由管理學界與文哲、社會心

理、經濟等學界共同對孔子及儒家管理思想進行科際整合研究，使得吾人對孔子管理思想有更寬廣而深入的認識。

回顧孔子管理思想有關文獻，可發現對孔子管理思想進行理論性研究者多，而實證研究者少〔3,21,23〕。在研究範圍方面，有單獨以孔子思想為研究對象者，亦有以儒家思想為對象者。在理論研究方面，如曾仕強、謝長宏與方清輝、嚴奇峰等均有所論述。曾仕強在「以儒家為主流的中國式管理理念」一文中，以儒家思想發展出一套中國式管理，認為中國式管理是以「感應」促動「修己安人的歷程」，由「人性化、合理化、自動化」而從容中道的中道管理，並提出中國式管理的M理論，認為中國式管理有三個向度，即1)安人之道：凡事以安人為衡量標準，能安才做，不能安不做，2)經權之道：原則確定後，視企業內外環境的變遷而持經達權，以求變通，3)絜矩之道：衡量及變通時，必須將心比心，抱持「己所不欲，勿施於人」，構成合乎「禮」的立體人際關係，依照絜矩之道而有所行動〔16〕。謝長宏與方清輝以論語作為研究素材，利用Drew與Hsieh所提出之管理架構表篩選孔子攸關管理言論，進行研究，結果發現論語中，蘊涵有三十五項管理觀念，這些管理觀念可分為八大領域：1)理想的管理狀態有三項，2)管理者的角色認知有四項，3)管理者的行為準則有三項，4)管理者的能力評價有四項，5)主管或幹部的選任原則有五項，6)指導部屬的原則有九項，7)主管與部屬的關係發展有三項，8)整體組織發展有四項〔21〕。嚴奇峰利用類似「思想實驗方式」，透過文獻探討建構整合性觀念架構，推導出一組命題系統，來描述儒家意識型態對中國人性格與行為的影響。嚴奇峰所提出的命題系統包括四項假定，一項前提，二項歷史條件，十七項命題。嚴奇峰認為如果所提命題系統之推論確能描述中國人之性格與行為，則目前有關行為科學方面的管理理論，如目標管理，權變領導理論與決策理論等，就有重新檢證的必要〔22〕。羅庚辛則以「論語」、「中庸」與「大學」中孔子攸關管理之言論，利用管理程序學派觀點，將孔子管理思想分成1)規劃2)組織3)用人4)領導5)控制五類，結果發現孔子規劃細項思想有十一項，孔子組織細項思想有十項，孔子用人細項思想有十項，孔子領導細項思想有三十六項，孔子控制細項思想四項，總計彙整得到孔子管理思想七十一項〔23〕。其他如王邦雄〔2〕，許士軍〔10〕，郭崑謨〔12〕，黃光國〔14〕，曾昭旭〔17〕，楊必立〔18〕等對孔子管理思想也有相當多精闢的闡釋，使我們對孔子管理思想

有更深入的了解。這些研究，在理論上肯定孔子管理思想的存在，也在理論上隱涵肯定孔子管理思想之企業管理實務可行性。

相對於孔子管理思想之理論性研究而言，孔子管理思想之實證性學術研究相當的少〔15,21,23〕，主要有黃光國〔15〕，孔健〔3〕，與廖慶洲〔19〕之論著。黃光國在其論著「儒家倫理與企業組織型態」一文中，利用探討受「世俗化的儒家倫理」影響程度不同的四種企業組織中，員工的工作士氣是否有差異，來判定「世俗化的儒家倫理」對於經濟發展到底有正面或負面的影響〔15〕。黃光國先以其「人情與面子」理論模式來定義「世俗化的儒家倫理」，然後申論發現「國營企業」、「人治式家族企業」組織型態受到「世俗化的儒家倫理」影響的程度比「外資企業」、「法治式民營企業」大，再利用來自前述四種類型企業組織的130位受訪者進行實證研究，結果發現在攸關工作士氣的工作環境構面上，受「世俗化儒家倫理」影響較低的「外資企業」、「法治式民營企業」，均優於受「世俗化的儒家倫理」影響較高的「人治式家族企業」與「國營企業」。黃光國認為對儒家倫理有助於經濟發展的論點，至少在「世俗化儒家倫理」對企業組織型態的影響上，應持保留態度〔15〕。孔健與廖慶洲的看法與黃光國不同。孔健發現日本這個經濟大國，是藉著一群受儒家教育，讀「論語」的人建造出來的。孔健在日本發現，提出類似日本金融企業總裁長庭山慶一郎的說法「我一直都是用論語來經營公司」的日本經營者很多。孔健也舉出日本資本主義之父澀澤榮一在企業經營上利用「論語結合算盤學說」為案例，澀澤榮一曾說「我的算盤打的精，是因為有論語，論語又因為藉著算盤，替我攢了不少財富」，澀澤榮一也說「我不是為了自己的利益而推崇論語，是為了一個國家社會，基於這個原因，所以需要將論語、儒教和孔子的思想融入企業中來營運」。孔健也認為在東亞儒教文化圈國家與地區中，韓國、臺灣、香港和新加坡之所以在經濟上有傑出表現，與源自孔子的儒教有密切的關係。孔健並以中國大陸為例，來說明中國大陸地區經濟遲未發展的原因，孔健說「亞洲新興工業國家與地區中各國受了儒家思想極大的影響，日本已成為先進工業國家，韓國也加入開發國家的行列，何以獨獨中國大陸不行？實因未揭示儒教」。孔健也表示自從這項意見被發表後，中國大陸掀起了一股孔子熱。孔健認為孔子的經營管理思想，主導了中國甚至東洋各國的管理哲學和管理文化〔3〕。廖慶洲在其「日本企管的儒家精神」一書中，也以許多案例說明孔子和儒家管

理思想在日本企業管理實務上的應用情形〔18〕。孔健與廖慶洲等皆在理論上肯定孔子管理思想的存在，也都用實際個案證實孔子管理思想在日本企業管理實務上之可行性。台灣管理學術界對孔子管理思想之實證研究並無所見。一套管理理論的提出，若該理論並無應用於實務上的可行性，便毫無價值可言。利用現代社會科學研究方法，就孔子管理思想，對以儒家文化為主流的我國社會中之企業界管理者進行實證研究，藉以了解應用孔子管理思想於企業實務上的可行性，應極具意義。事實上，我國企業界中不乏應用孔子思想在企業經營管理上的案例，如王永慶即應用「止於至善」與「止定靜安慮得」等孔子思想在企業經營管理上〔1〕，林挺生也經常應用孔子與其他儒家的思想來經營企業（註一）。若就應用孔子管理思想於企業管理實務上是否具有可行性這一論題，對我國企業界管理階層進行實證研究，吾人或將可預期得到，孔子管理思想確具有實務可行性的結果。

前述孔子管理思想之理論性與實證性文獻研究，概皆基於一般管理的立場探討，認為孔子管理思想對任何管理者均適用。唯管理者就垂直分工層面來看，又可分成基層幹部組、中級幹部組與高階管理組三個層級。就水平分工而言，亦有行銷業務管理者、生產管理者、研究與技術管理者等功能性職務別管理組。各層級管理者對孔子管理思想的看法如何？其間是否有差異？各功能性職務別管理者對孔子管理思想的看法又如何？其間是否有差異？此等論題在文獻中迄未有人論及，殊值吾人深究。再者管理者的人文背景因素，如年齡、教育、管理資歷等也會對管理者的行為有所影響，因此探討管理者的人文背景因素，是否會影響管理者對孔子管理思想的看法，也深具意義，然此等論題也迄未有人研究。

基於前述文獻探討，本研究旨在利用羅庚辛於民國80年研究之「孔子管理思想之研究」所得理論結果，以這些孔子管理思想項目是否具有應用於企業管理實務上之可行性為核心，對我國企業界管理者就孔子管理思想之企業管理實務可行性進行實證研究，並探討孔子管理思想之企業實務可行性是否會因管理層級的不同而異，是否也會因功能性職務別管理組不同而異。同時也探討管理者的人文背景因素，包括年齡，教育程度，教育科系背景與擔任主管之管理資歷等，是否會影響管理者對孔子管理思想實務可行性的看法。

註一：作者在民國六十年代任職大同期間，每週定時參加林董事長挺生教授講授之經營學講座，林董事長在講授時即常引用儒家言論在企業經營上。

貳、研究假設

針對前述文獻探討與研究目的，本研究假設主要分為三類：1)探討整體管理階層而言，孔子管理思想之實務可行性，包括假設H1與其細項假設，2)探討管理階層在垂直分工與水平分工後，各層級管理組間及各功能性職務別管理組間對孔子管理思想之實務可行性意見是否有差異，包括假設H2與H3，及其對應細項假設，3)探討管理者人文背景因素，包括年齡、教育程度、教育科系背景與擔任主管之管理資歷等，對孔子管理思想之實務可行性是否有影響，包括假設H4,H5,H6,H7與其對應細項假設。茲分述如下：

H1：孔子管理思想具有高度之企業管理實務可行性

H11：孔子規劃思想具有高度之企業管理實務可行性

H12：孔子組織思想具有高度之企業管理實務可行性

H13：孔子用人思想具有高度之企業管理實務可行性

H14：孔子領導思想具有高度之企業管理實務可行性

H15：孔子控制思想具有高度之企業管理實務可行性

H2：孔子管理思想之實務可行性，在各層級管理組間無顯著差異

H21：孔子規劃思想之實務可行性，在各層級管理組間無顯著差異

H22：孔子組織思想之實務可行性，在各層級管理組間無顯著差異

H23：孔子用人思想之實務可行性，在各層級管理組間無顯著差異

H24：孔子領導思想之實務可行性，在各層級管理組間無顯著差異

H25：孔子控制思想之實務可行性，在各層級管理組間無顯著差異

H3：孔子管理思想之實務可行性，在行銷業務、生產、研究與技術三種功能性職務別管理組間無顯著差異

H31：孔子規劃思想之實務可行性，在行銷業務、生產、研究與技術三種功能性職務別管理組間無顯著差異

H32：孔子組織思想之實務可行性，在行銷業務、生產、研究與技術三種功能性職務別

管理組間無顯著差異

H33：孔子用人思想之實務可行性，在行銷業務、生產、研究與技術三種功能性職務別
管理組間無顯著差異

H34：孔子領導思想之實務可行性，在行銷業務、生產、研究與技術三種功能性職務別
管理組間無顯著差異

H35：孔子控制思想之實務可行性，在行銷業務、生產、研究與技術三種功能性職務別
管理組間無顯著差異

H4：孔子管理思想之實務可行性，在各年齡組管理階層間無顯著差異

H41：孔子規劃思想之實務可行性，在各年齡組管理階層間無顯著差異

H42：孔子組織思想之實務可行性，在各年齡組管理階層間無顯著差異

H43：孔子用人思想之實務可行性，在各年齡組管理階層間無顯著差異

H44：孔子領導思想之實務可行性，在各年齡組管理階層間無顯著差異

H45：孔子控制思想之實務可行性，在各年齡組管理階層間無顯著差異

H5：孔子管理思想之實務可行性，在各教育程度組管理階層間無顯著差異

H51：孔子規劃思想之實務可行性，在各教育程度組管理階層間無顯著差異

H52：孔子組織思想之實務可行性，在各教育程度組管理階層間無顯著差異

H53：孔子用人思想之實務可行性，在各教育程度組管理階層間無顯著差異

H54：孔子領導思想之實務可行性，在各教育程度組管理階層間無顯著差異

H55：孔子控制思想之實務可行性，在各教育程度組管理階層間無顯著差異

H6：孔子管理思想之實務可行性，在各教育科系背景組管理階層間無顯著差異

H61：孔子規劃思想之實務可行性，在各教育科系背景組管理階層間無顯著差異

H62：孔子組織思想之實務可行性，在各教育科系背景組管理階層間無顯著差異

H63：孔子用人思想之實務可行性，在各教育科系背景組管理階層間無顯著差異

H64：孔子領導思想之實務可行性，在各教育科系背景組管理階層間無顯著差異

H65：孔子控制思想之實務可行性，在各教育科系背景組管理階層間無顯著差異

H7：孔子管理思想之實務可行性，在各管理資歷組管理階層間無顯著差異

H71：孔子規劃思想之實務可行性，在各管理資歷組管理階層間無顯著差異

H72：孔子組織思想之實務可行性，在各管理資歷組管理階層間無顯著差異

H73：孔子用人思想之實務可行性，在各管理資歷組管理階層間無顯著差異

H74：孔子領導思想之實務可行性，在各管理資歷組管理階層間無顯著差異

H75：孔子控制思想之實務可行性，在各管理資歷組管理階層間無顯著差異

叁、研究方法

一、問卷設計

本研究利用羅庚辛在民國80年研究之「孔子管理思想之研究」一文中研究結果〔23〕，彙整得出七十一項孔子管理思想，其中孔子規劃細項思想十一項，以 $PLi, i = 1, 2, \dots, 11$ 表示，詳見附表1；組織細項思想十項，以 $OGi = 1, 2, \dots, 10$ 表示，詳見附表2；用人細項思想十項，以 $SFi, i = 1, 2, \dots, 10$ 表示，詳見附表3；孔子領導細項思想三十六項，以 $LDi, i = 1, 2, \dots, 36$ 表示，詳見附表4；控制細項思想四項，以 $CTi, i = 1, 2, \dots, 4$ 表示，詳見附表5；總共七十一項孔子管理思想細項內容，並以此七十一項內容表示孔子之管理思想CMT，詳見附表6。本研究分別就這七十一項孔子管理思想細項，詢問受訪企業管理者基於其多年的企管實務客觀經驗，對各項思想應用於企業管理實務上的可行性，亦即實務可行性進行填答，孔子十一項規劃細項思想之企業管理實務可行性，分別以 $PLFi, i = 1, 2, \dots, 11$ 表示，並以其加權平均代表整體而言之孔子規劃思想內容之實務可行性PLF。十項組織細項思想實務可行性，分別以 $OGFi, i = 1, 2, \dots, 10$ 表示，並以其加權平均代表整體而言之孔子組織思想內容之實務可行性OGF。十項用人細項思想實務可行性，分別以 $SFFi, i = 1, 2, \dots, 10$ 表示，三十六項領導細項思想實務可行性分別以 $LDFi, i = 1, 2, \dots, 36$ 表示，四項控制細項思想實務可行性分別以 $CTFi, i = 1, 2, 3, 4$ 表示，同理用人、領導與控制三類孔子細項思想之類項實務可行性，用SFF、LDF、與CTF表示。再以前述七十一項孔子管理細項思想實務可行性之加權平均，代表整體而言之孔子管理思想實務可行性CMTF。實務可行性可分為「有」「無」兩種，亦即「可行」

與「不可行」，唯這種衡量法無法區別高度可行與低度可行，過於粗略，故本研究對孔子管理細項思想之實務可行性，均以五點李克尺度（Likert Scale）衡量。以1表示實務可行性極低，2表低，3表中等，4表高，5表實務可行性極高此時，「不可行」被列入實務可行性極低範疇內。本研究即以前述內容，分就1)規劃2)組織3)用人4)領導與5)控制五方面設計出「企業管理階層管理觀念調查問卷」，於民國80年12月至81年1月間進行訪問。就全部受訪者言，若某項孔子管理思想之實務可行性，所有受訪管理者填答得分之加權平均值在3.5分以上者，可稱管理者認為該項孔子管理細項思想具有高度實務可行性，若填答得分之加權平均值在2.5分（含）以下者，可稱管理者認為該項管理細項思想具有低度實務可行，若填答得分之加權平均值介於2.5至3.5分（含）之間者，可稱管理者認為該項管理細項思想具有中度實務可行性。

二、研究變項

本研究之研究變項操作性定義如下：

(一)孔子規劃思想之實務可行性（PLF）

$$PLF = \left(\sum_{i=1}^{11} PLFi \right) / 11, \text{ 其中 } PLFi \text{ 表第 } i \text{ 項孔子規劃細項思想項目之實務可行性。}$$

(二)孔子組織思想之實務可行性（OGF）

$$OGF = \left(\sum_{i=1}^{10} OGF_i \right) / 10, \text{ 其中 } OGF_i \text{ 表第 } i \text{ 項孔子組織細項思想項目之實務可行性。}$$

(三)孔子用人思想之實務可行性（SFF）

$$SFF = \left(\sum_{i=1}^{10} SFF_i \right) / 10, \text{ 其中 } SFF_i \text{ 表第 } i \text{ 項孔子用人細項思想項目之實務可行性。}$$

(四)孔子領導思想之實務可行性（LDF）

$$LDF = \left(\sum_{i=1}^{36} LDF_i \right) / 36, \text{ 其中 } LDF_i \text{ 表第 } i \text{ 項孔子領導細項思想項目之實務可行性。}$$

(五)孔子控制思想之實務可行性（CTF）

$$CTF = \left(\sum_{i=1}^4 CTF_i \right) / 4, \text{ 其中 } CTF_i \text{ 表第 } i \text{ 項孔子控制細項思想項目之實務可行性。}$$

(六)孔子管理思想之實務可行性（CMTF）

$$CMTF = \left(\sum_{i=1}^{11} PLFi + \sum_{i=1}^{10} OGF_i + \sum_{i=1}^{10} SFF_i + \sum_{i=1}^{36} LDF_i + \sum_{i=1}^4 CTF_i \right) / 71。$$

三、調查對象

本研究利用便利調查法，以民國80年12月到81年1月間在學之中山大學管理學院企業家班學員、中興大學法商學院企業家班學員、政治大學企業管理研究所科技管理班學員、元智工學院企業管理研究所學員班學員、大同公司人力資源處中級幹部班學員共計150員為對象，進行問卷調查。總計擔任企業主管的有效回收問卷134份，有效回收率達86%，回收之受訪管理者主要背景，在年齡方面：1)30歲以下者13人，2)30歲至40歲（含）者75人，3)40至50歲者（含）40人，4)50至60歲者3人；在教育程度方面：1)高中職（含）以下者10人，2)專校者52人，3)大學者61人，4)碩士（含）以上者9人；在教育科系背景方面：，1)文科者3人，2)理科者9人，3)工科者71人，4)商科者36人，5)農科者3人，6)其他科系者9人；在擔任主管之管理資歷方面：1)2年（含）以下者17人，2)2至5年（含）者47人，3)5到10年（含）者35人，4)10至15年（含）者20人，5)15年以上者6人；在管理階層方面：1)基層幹部31人，2)中級幹部（課長至副理）65人，3)高階管理者（經理及以上）33人；在擔任之功能性職務別方面：1)行銷業務者22人，2)生產管理者18人，3)研究與技術者24人，4)財務會計者12人，5)其他55人。

四、分析方法

(一)信度與效度的衡量

本研究利用Cronbach α ，探討受訪者對本研究主要觀念變項PLF, OGF, SFF, LDF, CTF與CMTF之內在信度，結果發現Cronbach α 係數均介於0.67到0.93之間，均具有高信度值，詳見附表7。本研究利用效度值 $Val = V_{co}/V_t$ 公式，探討構成孔子管理思想之七十一項管理細項思想實務可行性之效度，結果發現效度值 Val 均介於0.63與0.86之間，均具有高度效度值，詳見附表8。

(二)研究變項常態分配檢定

本研究利用Shapiro – Wilk統計量W檢定，檢定本研究研究變項PLF, OGF, SFF, LDF, CTF與CMTF是否常態分配。結果發現在顯著水準 $\alpha = 0.01$ 時，PLF ($p = 0.26$)、OGF ($p = 0.23$)、SFF ($p = 0.33$)、LDF ($p = 0.14$)與CMTF ($p = 0.016$)之W檢定之P值均未達顯著水準，PLF、OGF、SFF、LDF與CMTF均係常態分配。在 $\alpha = 0.001$ 顯著水準時，CTF ($p = 0.0012$)之W檢定之P值未達顯著水準，故CTF亦可視為常態分配，詳見附表9。

(三)假設H1及其細項假設之檢定

本研究研究變項均為常態分配，故本研究利用常態分配之Z檢定來檢定H1及其細項假設。在檢定H11時，若假設H11之對應虛無假設：PLF之均值小於等於3.5被拒絕，P值達顯著水準時，此時對立假設H11：PLF均值大於3.5成立時，亦即假設H11孔子規劃思想具有高度實務可行性成立，否則假設H11即不成立。本文用相同方式檢定假設H12, H13, H14, H15與H1。

(四)假設H2、H3、H4、H5、H6、H7及其細項假設之檢定

本研究利用 χ^2 檢定與ANOVA – SCHEFFÉ檢定，探討孔子管理思想之實務可行性，在各層級管理組間與各功能性職務別管理組間是否有顯著差異，並用相同方法檢定孔子管理思想之實務可行性，在不同年齡組、不同教育程度組、不同教育科系背景組與不同管理資歷組管理階層間是否有顯著差異。在 χ^2 檢定時，分別利用研究變項PLF, OGF, SFF, LDF, CTF, CMTF之均值，將受訪管理者分為兩組進行分析。並考慮受訪者樣本數足夠性需要，在進行功能性職務別管理組分析時，只列入1)行銷業務管理組，2)生產管理組，3)研究與技術管理組三組；在年齡組別分析時，只分成1)30歲（含）以下之年齡組，2)30至40歲（含）

年齡組，與3)40歲以上年齡組三組；在教育程度組別分析時，則只分成1)高中職（含）以下組，2)專校組，3)大學（含）以上組三組；在教育科系背景組別分析時，則只列入1)工科組，2)商科組二組；在擔任主管之管理資歷組別分析時，則分成1)擁有2至5年（含）管理資歷組，2)擁有5至10年（含）管理資歷組與，3)擁有10年以上管理資歷組三組。

肆、實證研究結果

一、孔子管理思想之企業管理實務可行性實證結果

從附表9中，吾人發現134位受訪主管，認為孔子規劃思想實務可行性PLF均值為3.78，孔子組織思想實務可行性OGF均值為3.73，孔子用人思想實務可行性SFF均值為3.63，孔子領導思想實務可行性LDF均值為3.76，孔子控制思想實務可行性CTF均值為3.75，而整體而言之孔子管理思想實務可行性CTMF均值為3.74。

利用常態分配Z檢定，探討孔子規劃思想實務可行性PLF均值大於3.5之對立假設，是否成立，結果 $Z. = 6.70$ ， $p = 0.000$ ，顯示虛無假設：PLF均值小於等於3.5不成立，故原假設 H_{11} 成立，亦即孔子規劃思想具有高度實務可行性。同理，我們利用Z檢定分別探討OGF之均值、SFF均值、LDF均值與CTF均值、以及CMTF均值，大於3.5之假設是否成立，結果Z.值分別為5.32,3.01,5.91,4.30以及6.23，而對應p值則為 $p = 0.000$ ， $p = 0.001$ ， $p = 0.000$ ， $p = 0.000$ ，與 $p = 0.000$ ，均達顯著水準，故假設 H_{12} , H_{13} , H_{14} , H_{15} 與 H_1 均成立。亦即，孔子組織思想具有高度實務可行性，孔子用人思想具有高度實務可行性，孔子領導思想具有高度實務可行性，孔子控制思想具有高度實務可行性，同時，孔子管理思想也具有高度實務可行性。

雖然前述分析結果顯示，整體說來孔子管理思想，包括孔子規劃思想、孔子組織思想、孔用人思想、孔子領導思想與孔子控制思想均具有顯著高度實務可行性，唯從表1至表5可知，在本研究七十一項孔子管理思想中，雖無實務可行性均值低於2.5之低度可行項目，但71項中也有18項孔子管理細項思想之實務可行性均值低於3.5，屬中度可行而已，佔全部71項孔子管理思想之25%，所佔比例也非小，值得吾人深究。這顯示整體說來，孔子管理思想

應用孔子管理思想於企業管理實務上之可行性研究

具有顯著高度實務可行性，唯並非意味全部孔子管理細項思想均具有高度企業管理實務可行性，其中仍有些項目之企業管理實務可行性為中度可行。

在18項僅具有中度企業管理實務可行性之孔子管理細項思想中，由表1「台灣企業管理階層對孔子規劃思想之實務可行性意見表」可知，中度可行的孔子規劃思想有三項，分別為PL1「規劃目標應該義重於利」（PLF1均值为2.86），PL4「凡事要止於至善」（PLF4均值为3.37），PL5「規劃過程要依循止、定、靜、安、慮、得」步驟（PLF5均值为3.45）。由表2「台灣企業管理階層對孔子組織思想之實務可行性意見表」可知，中度可行的孔子組織思想有三項，分別為OG7「上司與部屬關係類似父子之道，人應該畏君順父」（OFG7均值为2.56），OG2「應以五倫倫理規範人際間行為」（OGF2均值为3.46）與OG8「應利用教化，使人修身向道，建立一個道德實踐的組織文化」（OGF 8均值为3.47）。由表3「台灣企業管理階層對孔子用人思想之實務可行性意見表」可知，中度可行的孔子用人思想有四項，分別為SF5「管理者的技術能力並不很重要」（SFF5均值为2.73），SF6「有大德者要

表1 台灣企業管理階層對孔子規劃思想之實務可行性意見表

項目	孔子規劃思想細項內容	實 務 可 行 性					均 值	標 準 差	N
		極低	低	中	高	極高			
PLF1	規劃目標應該義重於利	16.8*	18.3	35.1	21.4	8.4	2.86(中)	1.18	131
PLF2	應重大事，勿重小利	0.7	9.0	19.4	40.3	30.6	3.91(高)	0.96	134
PLF3	應看長遠，勿求速成	0.8	6.0	27.1	39.1	27.1	3.86(高)	0.91	133
PLF4	凡事要止於至善	3.8	13.0	41.2	26.0	16.0	3.37(中)	1.03	131
PLF5	規劃過程，要依循「止、定、靜、安、慮、得」步驟，除外顯之「止、慮、得」步驟外，也要重視內在之「定、靜、安」步驟	3.9	12.4	33.3	35.7	14.7	3.45(中)	1.02	129
PLF6	在規劃時，可從物的本末，事的終始著手，知其先後，找出適當解決方法	0.8	2.3	13.0	46.6	37.4	4.18(高)	0.80	131
PLF7	規劃工作要分工進行	0	6.0	22.6	34.6	36.8	4.02(高)	0.92	133
PLF8	重大政策應由高階管理者負責制定	0	5.3	20.1	38.8	35.8	4.05(高)	0.80	134
PLF9	規劃時，要多見多聞	0	2.3	15.0	36.8	45.9	4.26(高)	0.80	133
PLF10	凡事不臆度、不期必、不執滯、也不以自我為中心	0.8	10.5	30.8	30.1	27.8	3.74(高)	1.01	133
PLF11	凡事須加思考，但顧慮太多也不好	0	5.2	26.1	42.5	26.1	3.90(高)	0.85	134
PLF	孔子規劃思想實務可行性						3.78(高)	0.49	134

註：*表單位為%

表2 台灣企業管理階層對孔子組織思想之實務可行性意見表

項目	孔子組織思想細項內容	實務可行性					均 值	標準差	N
		極低	低	中	高	極高			
OGF1	管理應該重視人性	0	0.7	14.2	41.0	44.0	4.28(高)	0.73	134
OGF2	應以五倫(君臣父子)倫理規範人際間行為	3.0	7.5	44.8	30.6	14.2	3.46(高)	0.93	134
OGF3	應重視職務分派,凡事均要有職司者負責	1.7	3.7	13.4	42.5	39.6	4.16(高)	0.85	134
OGF4	組織中所有職司者,都要有正式名位	1.5	8.3	28.6	37.6	24.1	3.74(高)	0.97	133
OGF5	強調分工負責	0	1.5	13.4	39.6	45.5	4.29(高)	0.75	134
OGF6	提倡君臣均要遵循倫理規範,做為由上而下組織層級職權線的行為準則	0.8	11.4	37.1	37.9	12.9	3.51(高)	0.89	132
OGF7	上司與都屬關係類似父子之道,人應該畏君順父	13.6	34.1	38.6	9.8	3.8	2.56(中)	0.97	132
OGF8	應利用教化,使人修身向道,建立一個道德實踐的組織文化	3.0	11.3	36.1	34.6	15.0	3.47(中)	0.98	133
OGF9	組織應重視禮教,君使臣要以禮,臣事君也要以禮	3.0	9.8	36.1	28.6	22.6	3.58(高)	1.04	133
OGF10	為政在人,管理應以人為中心	0	3.0	15.8	36.8	44.4	4.23(高)	0.82	133
OGF	孔子組織思想實務可行性						3.73(高)	0.53	134

表3 台灣企業管理階層對孔子用人思想之實務可行性意見表

項目	孔子用人思想細項內容	實務可行性					均 值	標準差	N
		極低	低	中	高	極高			
SFF1	若能舉用賢才,即使最高經營者無道,企業也可能不會衰敗	10.4	26.9	28.4	21.6	12.7	3.99(中)	1.19	134
SFF2	用人取德是用人的基本原則	0	6.7	29.1	38.8	25.4	3.83(高)	0.89	134
SFF3	君子可賦予重任,並可負責各種不同職務	3.8	12.9	34.1	29.5	19.7	3.48(中)	1.07	132
SFF4	縱使有再高的才幹,若沒有道德,則此人仍不能成為管理者	3.0	10.4	23.1	26.1	37.3	3.84(高)	1.13	134
SFF5	管理者的技術能力並不很重要	16.4	21.6	39.6	17.2	5.2	3.73(中)	1.09	134
SFF6	有大德者要重用,小德者小用	3.8	16.5	37.6	30.1	12.0	3.30(中)	1.01	133
SFF7	我們可經由觀察一個人的行為、動機、及事後神情與態度,與「聽其言而觀其行」的方式,來充份了解一個人	0	1.5	19.1	46.6	32.8	4.11(高)	0.76	131
SFF8	人的本性本來是相差不多,但個人養成的習慣卻使人相差越大	1.5	4.5	26.1	40.3	27.6	3.88(高)	0.92	134
SFF9	就一般人而言,可透過有計劃的教化訓練加以改變,使其建立正確的習慣	0	6.7	17.9	44.0	31.3	4.00(高)	0.88	134
SFF10	對部屬的教化訓練有助於管理工作的推動	1.5	1.5	12.0	47.4	37.6	4.18(高)	0.81	133
SFF	孔子用人思想實務可行性						3.63(高)	0.51	134

表4 台灣企業管理階層對孔子領導思想之實務可行性意見表

項目	孔子領導思想細項內容	實務可行性					均 值	標準差	N
		極低	低	中	高	極高			
LDF1	領導者要能有效領導他人，要先做好修己的工作，而後才能安人。	0.7	1.5	13.5	29.9	54.5	4.36(高)	0.33	134
LDF2	領導者要具備知、仁、勇三種個人特質	0.7	1.5	17.9	44.0	35.8	4.13(高)	0.81	134
LDF3	領導者若能修身成爲有德者，則便能得到「其身正，不令而行」的效果	0.8	5.3	27.8	37.6	28.6	3.88(高)	0.91	133
LDF4	領導者態度要莊重，否則部屬不敬重你。	0.8	6.8	24.3	39.1	28.6	3.88(高)	0.93	133
LDF5	領導者要「正其衣冠，尊其瞻視」，「威而不猛」	0	4.5	33.6	34.3	27.6	3.85(高)	0.88	134
LDF6	領導者對工作的態度要「敬事而信」	0.8	3.8	13.0	39.8	37.6	4.10(高)	0.88	133
LDF7	領導者對工作要「止於至善」	0.8	9.0	32.3	32.3	25.6	3.73(高)	0.97	133
LDF8	領導者應取得上司的信任	0	1.5	12.0	37.6	48.9	4.34(高)	0.75	133
LDF9	領導者應取得部屬的信任	0.7	0.7	10.4	38.1	50.0	4.36(高)	0.76	134
LDF10	領導者除要以身作則外，也要使其部屬「勤勞於工作」	0	3.7	20.1	38.1	38.1	4.10(高)	0.85	134
LDF11	領導者在領導部屬時，要使部屬「勞而不怨」	0.8	4.5	30.8	33.8	30.1	3.88(高)	0.92	33
LDF12	領導者對部屬要寬厚，才能博得部屬的真心擁戴	9	3.0	26.3	34.6	36.1	4.04(高)	0.87	133
LDF13	領導者要敬重部屬，使大家沒有怨尤	2.2	4.5	21.6	39.6	32.1	3.95(高)	0.96	134
LDF14	領導者若能做到「君使臣以禮」、「動之以禮」、「齊之以禮」，則領導便更順利了	3.0	6.7	29.1	32.8	28.4	3.77(高)	1.03	134
LDF15	領導者對部屬施以恩惠，會有「惠足以使人」的效果	2.2	11.9	36.6	31.3	17.9	3.51(高)	0.99	134
LDF16	對部屬，應給予與工作相稱之報酬，甚至更優厚的待遇	0	4.5	32.3	43.6	19.5	3.78(高)	0.81	133
LDF17	用道德與禮制來領導部屬，不但可使部屬避免違規觸法，也可使部屬有羞恥心，而改錯歸正；比用法制禁令與刑罰措施效果更好	0.7	8.2	38.1	29.1	23.9	3.67(高)	0.96	134
LDF18	用道德與禮制來領導部屬，可以取代刑罰	6.8	8.3	37.1	31.8	15.9	3.42(中)	1.07	132
LDF19	有道德的領導者可以不必用刑罰，來懲罰部屬	9.8	21.2	37.1	18.9	12.9	3.04(中)	1.15	132
LDF20	對部屬獨用刑罰，而無禮樂教化配合，則刑罰也無法用得恰當	3.0	5.2	28.4	47.0	16.4	3.69(高)	0.91	134
LDF21	我們應該懷刑畏法，謹守法制	4.7	3.1	31.0	39.5	21.7	3.71(高)	1.00	129
LDF22	領導者在運用刑罰時，不可以對部屬從未加以教誨，出錯後就加以懲罰	14.4	9.1	15.9	28.8	31.8	3.55(高)	1.39	132
LDF23	不可以對部屬未事先加以告戒，卻突然查驗其成功了沒有	8.5	13.1	26.9	29.2	22.3	3.44(中)	1.21	130
LDF24	不可以因命令下的太晚，但卻要求其限期內達成毫不通融	15.8	14.3	26.3	28.6	15.0	3.13(中)	1.29	133
LDF25	領導者教化部屬「向道」，使部屬也能「務本」修身，有助於領導工作的進行	0.8	5.3	21.2	46.2	26.5	3.92(高)	0.87	132
LDF26	領導者沒有得到上級的信任，就很難領導	0.8	6.1	18.2	40.9	34.1	4.02(高)	0.92	132
LDF27	部屬平時的「務本修身」做的好，成爲有德者，就可以取得上級的信任	1.5	5.3	37.1	35.6	20.5	3.68(高)	0.91	132
LDF28	部屬事奉上司，要以「道」爲本，道重於君	3.1	10.9	39.8	30.5	15.6	3.45(中)	0.99	128
LDF29	上司有道時，爲人部屬之言行要正，上司無道時，爲人部屬之行為要正，但言辭要謙順	3.8	8.3	31.8	34.1	22.0	3.62(高)	1.04	132
LDF30	當老闆無道時，當他的部屬，領他的薪俸是一種恥辱	10.0	11.5	35.4	28.5	14.6	3.26(中)	1.15	130
LDF31	爲人部屬在做事時，要先求負責盡職，不必斤斤計較待遇，亦即「敬其事而後其食」	5.3	16.0	32.8	29.8	16.0	3.35(中)	1.09	131
LDF32	爲人部屬要敬畏上司，不可欺上犯上	0	10.6	38.8	36.4	24.2	3.74(高)	0.95	132
LDF33	部屬對上司有所諫言時，盡忠的部屬，仍要婉言進諫。	0.8	3.0	25.0	50.0	21.2	3.88(高)	0.80	132
LDF34	事奉上司，也不可屢次諫過，否則反而會遭受侮辱。	3.8	9.8	43.9	28.8	13.6	3.39(中)	0.97	132
LDF35	部屬進言的時機，要能察言觀色，待可言之時，及時進言。	0.8	4.6	19.2	48.5	26.9	3.96(高)	0.85	130
LDF36	爲人部屬不要患得患失，凡事要反求諸己	2.3	8.5	20.8	46.9	21.5	3.77(高)	0.96	130
LDF	孔子領導思想實務可行性						3.76(高)	0.51	134

重用，小德者小用」(SFF6均值為3.30)與SF3「君子可賦予重任，並可負責各種不同職務」(SFF3均值3.48)。由表4「台灣企業管理階層對孔子領導思想之實務可行性意見表」可知，中度可行的孔子領導思想有八項，分別是LD19「有道德的領導者可以不必用刑罰，來懲罰部屬」(LDF19均值為3.04)，LD24「不可以因命令下的太晚，但卻要求其在限期內達成毫不通融」(LDF24均值為3.13)，LD30「當老闆無道時，當他的部屬，領他的薪俸是一種恥辱」(LDF30均值為3.26)，LD31「為人部屬在做事時，要先求負責盡職，不必斤斤計較待遇，亦即『敬其事而後其食』」(LDF31均值為3.35)，LD34「事奉上司，也不可屢次諫過，否則反而會遭受侮辱」(LDF34均值為3.39)，LD18「用道德與禮制來領導部屬，可以取代刑罰」(LDF18均值為3.42)，LD23「不可以對部屬未事先加以告戒，卻突然查驗其成功了沒有」(LDF23均值為3.44)與LD28「部屬事奉上司，要以道為本，道重於君」(LDF28均值為3.45)。由表5「台灣企業管理階層對孔子控制思想之實務可行性意見表」可知，孔子各項控制思想，均有高度實務可行性，並無非高度實務可行性之細項。這十八項被認為僅具有中度企業管理實務可行性之孔子管理細項思想，為何不被認為具有高度實務可行性，其背後原因值得吾人進一步進行理論與實證研究。

表5 台灣企業管理階層對孔子控制思想之實務可行性意見表

項目	孔子控制思想細項內容	實務可行性					均值	標準差	N
		極低	低	中	高	極高			
CTF1	經由道德教化，可使部屬有羞恥心，從而凡事均能自我反省自我控制，而達到控制目的	1.5	8.3	35.6	37.1	17.4	3.61(高)	0.92	132
CTF2	部屬有過錯時，要放小過	2.3	9.1	28.0	38.6	22.0	3.69(高)	0.99	132
CTF3	部屬在做事時，我們的期望是做到「不二過」	0.8	7.6	23.5	36.4	31.8	3.91(高)	0.96	132
CTF4	對作業員工的工作，要日省月試，經常考察	0.8	6.1	31.1	36.4	25.8	3.80(高)	0.92	132
CTF	孔子控制思想實務可行性						3.75(高)	0.68	132

二、企業各層級管理組對孔子管理思想之實務可行性意見差異分析實證結果

從表6「台灣企業各層級管理組對孔子管理思想之實務可行性意見與差異檢定表」，吾

人發現各層級管理組對孔子管理思想、規劃思想、組織思想、用人思想、領導思想、與控制思想之實務可行性均值均大於3.60，均認為具有高度可行性，唯中級幹部組認為可行性最高，基層幹部組其次，相對上，高階管理組認為之實務可行性均值較低。

利用 χ^2 檢定與ANOVA-SCHEFFE檢定，探討台灣企業高階管理者、中級幹部與基層幹部三個階層管理組間對孔子管理思想之企業管理實務可行性意見是否有顯著差異。結果如表6「台灣企業各層級管理組對孔子管理思想之實務可行性意見與差異檢定表」所示，吾人發現檢定結果之P值均未達顯著水準，其P值均介於0.22與0.99之間，故本研究假設H2、H21、H22、H23、H24與H25均成立。亦即整體來說，台灣企業高階管理者、中級幹部與基層幹部對孔子管理思想、規劃思想、組織思想、用人思想、領導思想與控制思想之實務可行性均認為具有高度可行性，三個層級管理組間並無統計上之顯著差異。

表6 台灣企業各層級管理組對孔子管理思想之實務可行性意見與差異檢定表

項目	孔子管理思想分類構面	實 務 可 行 性			χ^2 檢定 P值	ANOVA - SCHEFFE 檢定P值
		基層幹部	中級幹部	高層管理		
PLF	孔子規劃思想	3.78(0.46)*	3.80(0.53)	3.73(0.44)	0.29	0.44
OGF	孔子組織思想	3.73(0.43)	3.80(0.61)	3.60(0.44)	0.37	0.22
SFF	孔子用人思想	3.64(0.42)	3.65(0.58)	3.60(0.50)	0.94	0.89
LDF	孔子領導思想	3.74(0.43)	3.75(0.57)	3.74(0.46)	0.64	0.99
CTF	孔子控制思想	3.73(0.56)	3.79(0.75)	3.63(0.66)	0.28	0.53
CMTF	孔子管理思想	3.73(0.37)	3.75(0.52)	3.69(0.39)	0.22	0.52

註：*處表示均值（標準差）

三、企業各功能性職務別管理組對孔子管理思想之實務可行性差異分析 實證結果

利用 χ^2 檢定與ANOVA-SCHEFFE檢定，探討台灣企業行銷業務管理者、生產管理者，及研究與技術管理者三種功能性職務別管理組對孔子管理思想之實務可行性意見是否有差異。檢定結果如表7「台灣企業各功能性職務別管理組對孔子管理思想之實務可行性意見與差異檢定表」所示。

表7 台灣企業各功能性職務別管理組對孔子管理思想之實務可行性意見與差異檢定表

項目	孔子管理思想分類構面	實 務 可 行 性			χ^2 檢定 P值	ANOVA – SCHEFFE 檢定P值
		行銷業務	生 產	研究與技術		
PLF	孔子規劃思想	3.74(0.50)	3.67(0.42)	4.02(0.38)	0.02	0.024
OGF	孔子組織思想	3.71(0.40)	3.67(0.47)	4.02(0.49)	0.12	0.025
SFF	孔子用人思想	3.66(0.42)	3.42(0.52)	3.86(0.46)	0.02	0.014
LDF	孔子領導思想	3.67(0.46)	3.62(0.51)	3.97(0.38)	0.08	0.03
CTF	孔子控制思想	3.42(0.64)	3.66(0.71)	4.10(0.53)	0.001	0.002
CMTF	孔子管理思想	3.67(0.40)	3.61(0.43)	3.97(0.34)	0.05	0.006

吾人發現整體說來，行銷業務管理組、生產管理組，及研究與技術管理組間對孔子管理思想之實務可行性CMTF意見，利用 χ^2 檢定之P值為0.05，利用ANOVA – SCHEFFE檢定之P值為0.006，具有顯著差異，故本研究假設H3不成立，其中研究與技術管理組之CMTF均值最高為3.97，行銷業務管理組之CMTF均值次高為3.67，生產管理組之CMTF均值最低為3.61，三種功能性職務別管理組中，以研究與技術管理組認為孔子管理思想之實務可行性最高，行銷業務管理組其次，而生產管理組認為孔子管理思想之實務可行性相對上較低。

當 $\alpha=0.05$ 時，利用ANOVA – SCHEFFE檢定，吾人發現行銷業務管理組、生產管理組、及研究與技術管理組間對孔子組織思想實務可行性OGF與孔子領導思想實務可行性LDF意見，均具有顯著差異，p值分別為0.025與0.03，故本研究假設不成立，其中以研究與技術管理組之OGF均值及LDF均值最高，分別為4.02與3.97，生產管理組之OGF與LDF均值最低，分別為3.67與3.62，行銷業務管理組之OGF與LDF均值介於其他兩組間。唯利用 χ^2 檢定時，在 $\alpha=0.05$ 時，吾人發現行銷業務管理組、生產管理組、及研究與技術管理組間對孔子組織思想實務可行性OGF與孔子領導思想實務可行性LDF意見差異均未達顯著水準，p值分別為0.12與0.08，僅接近 $\alpha=0.1$ 之顯著水準而已，故就整體說來，綜合 χ^2 檢定與ANOVA – SCHEFFE檢定結果，吾人可以說本研究假設H32與H34不成立之論點，在實證上僅獲得部份支持。

四、企業各年齡組管理階層對孔子管理思想之實務可行性差異分析實證結果

本文利用 χ^2 檢定與ANOVA – SCHEFFE檢定，探討企業不同年齡組管理階層對孔子管理思想之實務可行性是否有差異。實證結果如表8「台灣企業各年齡組管理階層對孔子管理思想之實務可行性意見與差異檢定表」所示。就整體說來，30歲以下年齡組管理階層，30至40歲年齡組管理階層與40歲以上年齡組管理階層間對孔子管理思想之實務可行性CMTF均值分別為3.70、3.74與3.74， χ^2 檢定與ANOVA – SCHEFFE檢定之P值分別為0.54與0.95，並未達顯著水準，三種年齡組間對孔子管理思想之實務可行性CMTF並無顯著差異，故本研究假設H4成立。

從表8可知，三種年齡組管理階層間對孔子規劃思想實務可行性PLF、孔子組織思想實務可行性OGF與控制思想實務可行性CTF態度均隨著年齡增加而增加，年齡越高者認為孔子規劃思想實務可行性越高，孔子組織思想實務可行性越高，孔子控制思想實務可行性也越高。唯利用 χ^2 檢定與ANOVA – SCHEFFE檢定，在 $\alpha = 0.05$ 時，P值均大於0.15，三種年齡組管理階層間對孔子規劃思想實務可行性、孔子組織思想實務可行性與孔子控制思想實務可行性、孔子組織思想實務可行性與孔子控制思想實務可行性均無顯著差異，故本研究假設H41, H42與H45均成立。其中值得注意的是30歲以下年齡組管理階層認為孔子控制思想具有

表9 台灣企業各教育程度組管理階層對孔子管理思想之實務可行性意見與差異檢定表

項目	孔子管理思想分類構面	實 務 可 行 性			χ^2 檢定 P值	ANOVA – SCHEFFE 檢定P值
		高中職以下	專 校	大學以上		
PLF	孔子規劃思想	4.10(0.56)	3.75(0.43)	3.74(0.51)	0.15	0.09
OGF	孔子組織思想	3.96(0.64)	3.77(0.57)	3.68(0.49)	0.12	0.26
SFF	孔子用人思想	3.88(0.68)	3.70(0.48)	3.55(0.51)	0.37	0.08
LDF	孔子領導思想	3.77(0.63)	3.79(0.49)	3.73(0.51)	0.43	0.84
CTF	孔子控制思想	3.88(0.97)	3.76(0.63)	3.72(0.68)	0.39	0.79
CMTF	孔子管理思想	3.87(0.60)	3.76(0.42)	3.70(0.45)	0.98	0.47

中度可行性（CTF=3.46），而其他兩年齡組管理階層則認為孔子控制思想具有高度可行性（CTF=3.77、與3.78）。

從表8可知，三種年齡組管理階層間對孔子用人思想實務可行性SFF態度，隨著年齡增加而降低，亦即年齡越高者認為孔子用人思想之實務可行性越低。唯利用 χ^2 檢定與ANOVA-SCHEFFE檢定，探討三種年齡組管理階層間對孔子用人思想實務可行性是否有差異，結果其P值分別為0.34與0.25，均未達顯著差異，故三種年齡組管理階層間對孔子用人思想之實務可行性SFF並無顯著差異，本研究假設H43成立。

同理，從表8可知，利用 χ^2 檢定與ANOVA-SCHEFFE檢定，探討三種年齡組管理階層間對孔子領導思想之實務可行性，LDF是否有差異，結果其P值分別為0.59與0.79，可知三種年齡組管理階層間對孔子領導思想之實務可行性LDF，並無顯著差異，故本研究假設H43成立。

五、企業各教育程度組管理階層對孔子管理思想之實務可行性差異分析 實證結果

從表9「台灣企業各教育程度組管理階層間對孔子管理思想之實務可行性意見與差異檢定表」可知，在高中職（含）以下組，專校組與大學（含）以上組，三種教育程度組管理階層皆認為孔子規劃思想、孔子組織思想、孔子用人思想與孔子控制思想之實務可行性均值均大於3.5，均具有高度可行性。其中三種教育程度組管理階層對孔子管理思想、規劃思想、用人思想與控制思想之實務可行性態度，均隨著教育程度的增加而降低，亦即教育程度越高者認為孔子管理思想、規劃思想、用人思想與控制思想之實務可行性越低。

利用 χ^2 檢定與ANOVA-SCHEFFE檢定，探討三種教育程度組管理階層間對孔子管理思想、規劃思想、組織思想、用人思想與控制思想之實務可行性態度是否有差異，我們發現在 $\alpha=0.05$ 時，P值均未達顯著水準，並無顯著差異，故本研究假設H5、H51、H52、H53、H54與H55均成立，三種教育程度組管理階層間對孔子管理思想、規劃思想、領導思想、用人思想與控制思想之實務可行性均無顯著差異。

表8 台灣企業各年齡組管理階層對孔子管理思想之實務可行性意見與差異檢定表

項目	孔子管理思想分類構面	實 務 可 行 性			χ^2 檢定 P值	ANOVA- SCHEFFE 檢定P值
		30歲以下	30-40歲	40歲以上		
PLF	孔子規劃思想	3.64(0.32)	3.73(0.49)	3.88(0.51)	0.47	0.17
OGF	孔子組織思想	3.70(0.19)	3.73(0.56)	3.75(0.57)	0.76	0.94
SFF	孔子用人思想	3.85(0.38)	3.63(0.51)	3.58(0.57)	0.34	0.25
LDF	孔子領導思想	3.70(0.39)	3.78(0.52)	3.73(0.52)	0.59	0.79
CTF	孔子控制思想	3.46(0.55)	3.77(0.66)	3.78(0.74)	0.15	0.29
CMTF	孔子管理思想	3.70(0.26)	3.74(0.47)	3.74(0.47)	0.54	0.95

六、企業各教育科系背景組管理階層對孔子管理思想之實務可行性差異分析實證結果

從表10「台灣企業各教育科系背景組管理階層間對孔子管理思想之實務可行性意見與差異檢定表」可知，工科教育背景組與商科教育背景組管理階層對孔子規劃思想、孔子組織思想、孔子用人思想、孔子領導思想、孔子控制思想與管理思想之實務可行性均值大於3.5，均具有高度可行性。同時，除孔子組織思想之實務可行性，工科背景組OGF均值为3.77，略低於商科背景組之OGF 均值3.78外，工科背景組管理階層對孔子管理思想、規劃思想、用人思想、領導思想與控制思想之實務可行性均值均大於商科教育背景組管理階層者。

表10 台灣企業各科系背景組管理階層對孔子管理思想之實務可行性意見與差異檢定表

項目	孔子管理思想分類構面	實 務 可 行 性		χ^2 檢定 P值	ANOVA- SCHEFFE 檢定P值
		工	商		
PLF	孔子規劃思想	3.80(0.45)	3.71(0.52)	0.84	0.40
OGF	孔子組織思想	3.77(0.49)	3.78(0.46)	0.45	0.89
SFF	孔子用人思想	3.66(0.49)	3.65(0.57)	0.12	0.90
LDF	孔子領導思想	3.79(0.48)	3.73(0.56)	0.31	0.58
CTF	孔子控制思想	3.90(0.58)	3.67(0.82)	0.54	0.10
CMTF	孔子管理思想	3.77(0.40)	3.72(0.50)	0.46	0.54

利用 χ^2 檢定與ANOVA – SCHEFFÉ檢定，探討工科教育背景組管理階層與商科教育背景組管理階層間對孔子管理思想實務可行性CMTF、規劃思想實務可行性PLF、組織思想實務可行性OGF、用人思想實務可行性SFF、領導思想實務可行性LDF與控制思想實務可行性CTF是否有差異，檢定結果如表10可知，在 $\alpha=0.05$ 時，P值均未達顯著水準，亦即，前述檢定均無顯著差異，故本研究假設H6,H61,H62,H63,H64與H65均成立。

七、企業各管理資歷組管理階層間對孔子管理思想之實務可行性差異分析實證結果

本研究選取企業管理階層受訪者中，擔任主管之管理資歷在2年以上者，將之分為三組，即1)擁有2至5年（含）管理資歷組、2)擁有5至10年（含）管理資歷組、3)擁有10年以上管理資歷組進行研究。從表11「台灣企業各管理資歷組管理階層間對孔子管理思想之實務可行性態度與差異檢定表」可知，2至5年管理資歷組、5至10年管理資歷組與10年以上之管理資歷組三組，均認為孔子規劃思想、孔子組織思想、孔子用人思想、孔子領導思想、孔子控制思想與管理思想具有高度實務可行性，均值均介3.62至3.94之間。管理資歷在5年以上之管理階層組比資歷較低之2至5年資歷組，認為孔子規劃思想、組織思想、用人思想、領導思想、控制思想與管理思想有更高度的實務可行性。整體說來，資歷較淺之管理資歷2至5年管理階層組，雖認為孔子管理思想實務可行性比其他兩組資歷深之管理階層組低，但對孔子規劃思想、組織思想、用人思想、領導思想、控制思想與管理思想之實務可行性亦均認為具有高度可行性，均值均大於3.5，均介於3.58與3.72之間。

利用 χ^2 檢定與ANOVA – SCHEFFÉ檢定，探討台灣企業各管理資歷組管理階層間對孔子規劃思想實務可行性、組織思想實務可行性、用人思想實務可行性、領導思想實務可行性、控制思想實務可行性與管理思想之實務可行性是否有顯著差異，檢定結果如表11可知，在 $\alpha=0.05$ 下，P值均介於0.15至0.95之間，均未達顯著水準，亦即整體說來，各管理資歷組管理階層間對孔子規劃思想、組織思想、用人思想、領導思想、控制思想與管理思想之實務可行性態度均無顯著差異，故本研究假設H7,H71,H72,H73,H74,H75均成立。

表11 台灣企業各管理資歷組管理階層對孔子管理思想之實務可行性意見與差異檢定表

項目	孔子管理思想分類構面	實 務 可 行 性			χ^2 檢定 P值	ANOVA- SCHEFFE 檢定P值
		2-5年(含)	5-10年(含)	10年以上		
PLF	孔子規劃思想	3.64(0.52)	3.83(0.46)	3.94(0.47)	0.51	0.39
OGF	孔子組織思想	3.67(0.57)	3.75(0.59)	3.86(0.46)	0.15	0.38
SFF	孔子用人思想	3.58(0.58)	3.73(0.50)	3.62(0.48)	0.30	0.44
LDF	孔子領導思想	3.72(0.50)	3.81(0.52)	3.70(0.54)	0.39	0.68
CTF	孔子控制思想	3.29(0.96)	3.79(0.59)	3.88(0.74)	0.35	0.39
CMTF	孔子管理思想	3.68(0.47)	3.79(0.45)	3.76(0.49)	0.95	0.53

伍、結論與建議

從前述本研究假設與實證結果，吾人發現孔子管理思想在企業管理實務上，確具有顯著高度可行性。無論是孔子的規劃思想、組織思想、用人思想、領導思想、抑或孔子的控制思想均具有高度企業管理實務可行性。同時，企業界中各層級管理組，各種年齡組管理階層、各種教育程度組管理階層、各種教育科系背景組管理階層與各種管理資歷組管理階層間，對孔子管理思想在企業管理實務上之可行性意見均無顯著差異。亦即本研究假設中，除假設H3及其細項假設外，其他假設包括H1,H2,H4,H5,H6,H7與各對應細項假設H1i,H2i,H4i,H5i,H6i,H7i,i=1,2,3,4,5，均全部顯著成立。可見孔子管理思想實務可行性，不但受到各層級管理者無差異的高度肯定，受到各種年齡、各種教育程度與科系背景管理者無差異的高度肯定，同時也受到各種管理資歷組管理者無差異的高度肯定。孔子管理思想在我國企業管理實務上確具有相當重要的地位。

從本研究假設H3與其細項假設實證結果，吾人發現，相對於行銷與生產管理組而言，負責研究與技術之管理組認為孔子之管理思想實務可行性最高，負責生產之管理組認為孔子管理思想企業管理實務可行性相對性較低，而負責行銷業務管理組對孔子之管理思想企業實務可行性意見則介於研究及技術管理組，與生產管理組之間，雖然均認為孔子管理思想具有顯著高度可行性，三種不同功能性職務別管理組間對孔子管理思想實務可行性之意見卻有顯

著不同，其背後原因甚值得吾人進一步探討。

從本研究可知，孔子管理思想對我國企業管理實務確具有相當意義，唯攸關孔子管理思想之理論與實證研究，仍不多見。孔子思想係我國文化思想的核心，要建立中國式管理理論時，孔子管理思想必然是重要而不可忽略的部份，因此孔子管理思想仍值得吾人繼續努力做進一步研究與闡釋。未來對孔子管理思想的研究方向，除前述所述1)屬於中度實務可行之孔子管理細項思想之理論與實證研究、與2)不同功能性職務別管理組間對孔子管理思想之理論與實證研究外，因本研究係利用管理程序理論將孔子管理思想分成規劃等五層面，難免具有主觀成份存在，對分配在每一層面的細項，事實上也可以再分類到某一次級層面，尤其是在組織、用人與領導層面上更是如此，並可利用多元分類者之間的檢定，使各個分類層面與項目間，均能更加具有互斥性的效果，使研究結果更深入而具有效度與價值。其他如：1)孔子管理思想與企業經營績效關係、2)孔子管理思想之適用情境、3)孔子管理思想與其他管理思想之相容性、與4)孔子管理思想與現代企業管理理論的整合等論題均值得吾人深入研究。

參 考 文 獻

- 1.王永慶，「知止與至善」，談經營管理，天下文化出版公司，台北一九八九年十月，pp.235-248。
- 2.王邦雄，「中國哲學的管理觀念」，管理與哲學研討會會議論文集，中央大學，中壢，民國八十一年十二月，pp.1-19。
- 3.孔健，孔子的經營哲學，東門出版社，一九九〇年五月。
- 4.朱健民，「由管理哲學的分際論中國管理哲學之建構」，人文學報，第一期，中央大學，中壢，民國八十一年六月，pp.53-74。
- 5.田長模，「管理思想史年表(壹)」，國防管理學報，民國七十四年十二月，第五期，pp.1-17。
- 6.——，「管理思想史年表(貳)」，國防管理學報，民國七十五年六月，第六期，pp.1-29。
- 7.成中英，「建立中國的管理哲學」，中國人的管理觀，桂冠圖書公司，台北，一九九〇年四月，pp.1-16。
- 8.侯家駒，「先秦儒家兩家管理觀念之比較研究」，中國式管理研討會論文集，中華民國管科會，台北，民國七十三年。
- 9.姜占魁，「我國組織行為與管理問題」，組織行為與行政管理，五南出版社，台北，民國七十八年，pp.503-549。
- 10.許士軍，「儒家思想和管理的關係」，放眼世界談管理，經濟與生活雜誌出版社，台北，民國七十七

應用孔子管理思想於企業管理實務上之可行性研究

- 年，PP.123-133。
11. ———，「從此較觀點探討中國式管理之理論發展問題」，**中國式管理研討會論文集**，中華民國管科會，台北，民國七十三年。
 12. 郭崑謨，**管理學**，初版，華泰書局，台北，民國七十五年元月。
 13. ———，「中、西管理理念與行為之比較」，**中國論壇**，第十六卷，第九期，民國七十二年，PP.17-28。
 14. 黃光國，**儒家思想與東亞現代化**，巨流圖書公司，台北，民國七十七年十月，PP.276-322。
 15. ———，「儒家倫理與企業組織型態」，**中國式管理研討會實錄**，時報文化出版事業公司，台北，民國七十三年十月，PP.75-94。
 16. 曾仕強，「以儒家為主流的中國式管理理念」，**中國人的管理觀**，桂冠圖書公司，台北，一九九〇年四月二十日，PP.75-94。
 17. 曾昭旭，「孔子思想與企業管理」，**管理與哲學研討會會議論文集**，中央大學，中壢，民國八十年十二月，PP.165-175。
 18. 楊必立，「中國先賢的管理智慧」，**管理研究專刊**(一)，中國經濟企業研究所，台北，民國七十五年十二月。
 19. 廖慶洲，**日本企管的儒家精神**，初版，經濟日報社，台北，民國七十二年八月。
 20. 劉水深，「中西管理觀念的異同比較分析」，**中國論壇**，第十六卷，第九期，民國七十二年八月，PP.19-22。
 21. 謝長宏，方清輝，「『論語』顯示之儒家管理理念」，**管理科學學刊**，第三卷，第二期，民國七十五年，PP.115-128。
 22. 嚴奇峰，「儒家意識型態對中國人性格的影響——命題系統與對管理上的涵義」，**管理與哲學研討會會議論文集**，中央大學，中壢，民國八十一年十二月，PP.177-206。
 23. 羅庚辛，「孔子管理思想之研究」，**中國行政**，國立政治大學公共行政與企業管理教育中心，第五十三期，民國八十二年二月，PP.1-20。

附表1 孔子規劃思想與其細項內容表

項目	孔子規劃思想細項內容	說明
PL1	規劃目標應該義重於利	5頁
PL2	應重大事，勿重小利	5頁
PL3	應看長遠，勿求速成	5頁
PL4	凡事要止於至善	5頁
PL5	規劃過程，要依循「止、定、靜、安、慮、得」步驟，除外顯之「止、慮、得」步驟外，也要重視內在之「定、靜、安」步驟	5頁
PL6	在規劃時，可從物的本末，事的終始著手，知其先後，找出適當解決方法	5頁
PL7	規劃工作要分工進行	5頁
PL8	重大政策應由高階管理者負責制定	5頁
PL9	規劃時，要多見多聞	5頁
PL10	凡事不應度、不期必、不執滯、也不以自我為中心	5頁
PL11	凡事須加思考，但顧慮太多也不好	5頁
PL	孔子規劃思想	4-6頁

註：說明欄中標示之頁次，如PL5項對應之說明欄頁次為5頁，表示PL5項所依據之孔子言論及有關推論說明，可在羅庚辛〔23〕之「孔子管理思想之研究」一文中第5頁找得，其他頁次說明代表之意義亦同。附表2至附表6之說明欄中有關頁次代表之意義亦同。

附表2 孔子組織思想與其細項內容表

項目	孔子組織思想細項內容	說明
OG1	管理應該重視人性	6頁
OG2	應以五倫倫理規範人際間行為	6頁
OG3	應重視職務分派，凡事均要有職司者負責	6頁
OG4	組織中所有職司者，都要有正式名位	6頁
OG5	強調分工負責	6頁
OG6	提倡君臣均要遵循倫理規範，做為由上而下組織層級職權線的行為準則	6頁
OG7	上司與部屬關係類似父子之道，人應該畏君順父	6頁
OG8	應利用教化，使人修身向道，建立一個道德實踐的組織文化	7頁
OG9	組織應重視禮教，君使臣要以禮，臣事君也要以禮	6頁
OG10	為政在人，管理應以人為中心	6頁
OG	孔子組織思想	6-7頁

附表3 孔子用人思想與其細項內容表

項目	孔子用人思想細項內容	說明
SF1	若能舉用賢才，即使最高經營者無道，企業也可能不會衰敗	7頁
SF2	用人取德是用人的基本原則	7頁
SF3	君子可賦予重任，並可負責各種不同職務	7頁
SF4	縱使有再高的才幹，若沒有道德，則此人仍不能成為管理者	7頁
SF5	管理者的技術能力並不很重要	7頁
SF6	有大德者要重用，小德者小用	7頁
SF7	我們可經由觀察一個人的行為、動機、及事後神情與態度，與「聽其言而觀其行」的方式，來充份了解一個人	8頁
SF8	人的本性本來是相差不多，但個人養成的習慣卻使人相差越大	8頁
SF9	就一般人而言，可透過有計劃的教化訓練加以改變，使其建立正確的習慣	8頁
SF10	對部屬的教化訓練有助於管理工作的推動	8頁
SF	孔子用人思想	7-8頁

附表4 孔子領導思想與其細項內容表

項目	孔子領導思想細項內容	說明
LD1	領導者要能有效領導他人，要先做好修己的工作，而後才能安人。	8頁
LD2	領導者要具備知、仁、勇三種個人特質	8頁
LD3	領導者若能修身成為有德者，則便能得到「其身正，不令而行」的效果	8頁
LD4	領導者態度要莊重，否則部屬不會敬重你	8頁
LD5	領導者要「正其衣冠，尊其瞻視」，「威而不猛」	8頁
LD6	領導者對工作的態度要「敬事而信」	8頁
LD7	領導者對工作要「止於至善」	9頁
LD8	領導者應取得上司的信任	9頁
LD9	領導者應取得部屬的信任	9頁
LD10	領導者除要以身作則外，也要使其部屬「勤勞於工作」	9頁
LD11	領導者在領導部屬時，要使部屬「勞而不怨」	9頁
LD12	領導者對部屬要寬厚，才能博得部屬的真心擁戴	9頁
LD13	領導者要敬重部屬，使大家沒有怨尤	9頁
LD14	領導者若能做到「君使臣以禮」、「動之以禮」、「齊之以禮」，則領導便更順利了	9頁
LD15	領導者對部屬施以恩惠，會有「惠足以使人」的效果	9頁
LD16	對部屬，應給予與工作相稱之報酬，甚至更優厚的待遇	9頁
LD17	用道德與禮制來領導部屬，不但可使部屬避免違規觸法，也可使部屬有羞恥心，而改錯歸正；比用法制禁令與刑罰措施效果更好	9頁
LD18	用道德與禮制來領導部屬，可以取代刑罰	9頁
LD19	有道德的領導者可以不必用刑罰，來懲罰部屬	9頁
LD20	對部屬獨用刑罰，而無禮樂教化配合，則形罰也無法用得恰當	9頁
LD21	我們應該懷刑畏法，謹守法制	9頁
LD22	領導者在運用刑罰時不可以對部屬從未加以教誨，出錯後就加以懲罰	9頁
LD23	不可以對部屬未事先加以告戒，卻突然查驗其成功了沒有	9頁
LD24	不可以因命令下的太晚，但卻要求其在限期內達成毫不通融	9頁
LD25	領導者教化部屬「向道」，使部屬也能「務本」修身，有助於領導工作的進行	10頁
LD26	領導者沒有得到上級的信任，就很難領導	10頁
LD27	部屬平時的「務本修身」做好，成為有德者，就可以取得上級的信任	10頁
LD28	部屬事奉上司，要以「道」為本，道重於君	10頁
LD29	上司有道時，為人部屬之言行要正，上司無道時，為人部屬之行為要正，但言辭要謙順	10頁
LD30	當老闆無道時，當他的部屬，領他的薪俸是一種恥辱	10頁
LD31	為人部屬在做事時，要先求負責盡職，不必斤斤計較待遇，亦即「敬其事而後其食」	10頁
LD32	為人部屬要敬畏上司，不可欺上犯上	10頁
LD33	部屬對上司有所諫言時，盡忠的部屬，仍要婉言進諫	10頁
LD34	事奉上司，也不可屢次諫過，否則反而會遭受侮辱	10頁
LD35	部屬進言的時機，要能察言觀色，待可言之時，及時進言	10-11頁
LD36	為人部屬不要患得患失，凡事要反求諸己	11頁
LD	孔子領導思想	8-11頁

附表5 孔子控制思想與其細項內容表

項目	孔子控制思想細項內容	說明
CT1	經由道德教化，可使部屬有羞恥心，從而凡事均能自我反省自我控制，而達到控制目的	11頁
CT2	部屬有過錯時，要赦小過	11頁
CT3	部屬在做事時，我們的期望是做到「不二過」	11頁
CT4	對作業員工的工作，要日省月試，經常考察	11頁
CT	孔子控制思想	11頁

附表6 孔子管理思想與其分項內容表

項目	孔子管理思想分類構面	說明
PL	孔子規劃思想	4-6頁
OG	孔子組織思想	6-7頁
SF	孔子用人思想	7-8頁
LD	孔子領導思想	8-11頁
CT	孔子控制思想	11頁
CMT	孔子管理思想	11-14頁

附表7 本研究觀念性研究變項信度值表

項目	觀念變項	Cronbach α
PLF	孔子規劃思想實務可行性	0.7238
OGF	孔子組織思想實務可行性	0.7938
SFF	孔子用人思想實務可行性	0.7021
LDF	孔子領導思想實務可行性	0.9237
CTF	孔子控制思想實務可行性	0.6763
CMTF	孔子管理思想實務可行性	0.9117

應用孔子管理思想於企業管理實務上之可行性研究

附表8 孔子管理思想實務可行性研究變項效度值表

研究變項	效度值	研究變項	效度值	研究變項	效度值
PLF1	0.7939	SFF5	0.7444	LDF20	0.8085
PLF2	0.8009	SFF6	0.7489	DLF21	0.7500
PLF3	0.7699	SFF7	0.7188	LDF22	0.8566
PLF4	0.6642	SFF8	0.7381	LDF23	0.8509
PLF5	0.7594	SFF9	0.7678	LDF24	0.8451
PLF6	0.7512	SFF10	0.7709	LDF25	0.8150
PLF7	0.7425	LDF1	0.7228	LDF26	0.7910
PLF8	0.7095	LDF2	0.8145	LDF27	0.8351
PLF9	0.7484	LDF3	0.7247	LDF28	0.7646
PLF10	0.7568	LDF4	0.7774	LDF29	0.8634
PLF11	0.7983	LDF5	0.7448	LDF30	0.7998
OGF1	0.7564	LDF6	0.8102	LDF31	0.7817
OGF2	0.7821	LDF7	0.8209	LDF32	0.7916
OGF3	0.6918	LDF8	0.8113	LDF33	0.8076
OGF4	0.7570	LDF9	0.8195	LDF34	0.7848
OGF5	0.7956	LDF10	0.7878	LDF35	0.8161
OGF6	0.6583	LDF11	0.7279	LDF36	0.6975
OGF7	0.7312	LDF12	0.7456	CTF1	0.7340
OGF8	0.7122	LDF13	0.8365	CTF2	0.8253
OGF9	0.7013	LDF14	0.8278	CTF3	0.7395
OGF10	0.7211	LDF15	0.7115	CTF4	0.7845
SFF1	0.8261	LDF16	0.6274		
SFF2	0.7705	LDF17	0.7954		
SFF3	0.7110	LDF18	0.8293		
SFF4	0.7128	DLF19	0.7944		

附表9 本研究研究變項常態分配檢定表

項目	研究變項	均值	標準差	偏態	峰態	W值	W檢家P值	N
PLF	孔子規劃思想實務可行性	3.78	0.49	-0.45	0.84	0.98	0.26(常)	134
OGF	孔子組織思想實務可行性	3.73	0.50	-0.33	0.72	0.98	0.23(常)	134
SFF	孔子用人思想實務可行性	3.63	0.51	-0.33	0.41	0.98	0.33(常)	134
LDF	孔子領導思想實務可行性	3.76	0.51	-0.58	0.59	0.97	0.14(常)	134
CTF	孔子控制思想實務可行性	3.75	0.68	-0.53	1.26	0.95	0.0012(常)	132
CMTF	孔子管理思想實務可行性	3.74	0.45	-0.77	1.27	0.96	0.016(常)	134