



企業儒學與中國企業德治體系構建

呂力、陸文瑜
揚州大學

摘要：從企業內部契約不完備性出發，企業管理不能單純依靠「契約至上」的方式，「德治」是企業管理的重要手段。為構建現代企業德治體系，傳統德治理念需要向「創造價值的方向」轉化。根據企業儒學的德治思想，以「管理教化、中國式管理辯證法、管理道德智慧」為支點，可以構建中國企業德治體系，該體系由員工層面的管理教化、領導層面的管理辯證法、組織職能層面的道德智慧以及企業組織整體的「德」與「治」構成。

關鍵詞：企業儒學；企業德治體系；管理教化；管理辯證法；管理道德智慧

一、西方企業管理理論中的「法治」與「德治」

（一）法治與西方管理理論中的法治思想

1. 傳統法治思想

傳統上，法治是國家治理的理念，它包含以下基本內容^①：

（1）法律至上。在文明社會的規範體系中，法律作為具有社會共識屬性的共同規則，體現普遍認可的價值目標。與之對應，社會管理職能的行使須以法律為根本遵循：法治框架下，最高權威歸屬於法律而非行政主體，法律從治理手段轉化為規範社會運行的基礎準則，其核心特徵包括：

其一，所有承擔公共職責的機構須以法律為行動準則，任何決策與行為的實施均須以合法性為前提。其二，國家管理主體與社會成員平等

接受法律約束，不存在特殊地位或例外情形。其三，社會管理職能的行使須經法律明確授權，法律既是職權的來源也是其行使標準，具體權限範圍、實施程序及制約機制均由法律規定，違反法律規定的行為自始無效並須承擔相應責任。

（2）權利平等。現代法治體系將權利定位為制度運行的穩定性要素，公共政策制定中權利保護成為不可缺失的核心考量。對權利的平等維護既是法律的根本目標，也是社會管理職能的法定要求，法律的權威性通過其對權利的保障得以具體實現。以權利為核心是現代法治的基本特徵，要求法律制度的建構以權利確認與維護為出發點。義務規範與職權設置的最終目的，是為權利實現創造公平條件。

2. 法治在企業中的表現與「契約至上」的問題

如上所述，現代國家法治的基石是法律至上與權利平等，將以上理念轉移到企業組織內部就是「契約至上」。誠然，國家也屬於一種組織，但是國家組織與一般的組織有很大的區別：國家組織的首要目的是保證權利平等，而企業組織的首要目標是在法律框架下創造商業價值，將契約的權利義務觀點轉移到企業組織內部，便會出現契約與企業組織目標不匹配的問題，即既定契約很難剛好適應於迅速變化的商業環境，極容易出現契約過於寬鬆或過於嚴厲的問題。

若契約過度寬鬆可能反向解構組織的秩序基礎。當權責邊界模糊、績效標準缺失時，個體行為的可預測性與可控性顯著降低。缺乏明確約束的治理環境中，理性經濟人傾向選擇成本最小化路徑：在無外部監督壓力下，努力水平自然

向惰性均衡點收斂。這種狀態下的組織效率不僅受限於個體的自利選擇，更因集體行動的協調成本上升而持續耗散。

反之，過於嚴厲的契約通過制度性約束將員工行為嚴格框定於預設路徑，其核心問題在於消解了組織成員的自主性。當崗位職責被細化為不可調整的條款時，個體的創造性決策空間被壓縮至最低限度。這種機械化的分工模式雖能確保操作流程的標準化，卻割裂了任務執行與情境適應的有機聯繫。在高度剛性的契約框架下，員工被迫放棄對非常規問題的主動響應，轉而遵循既定程序以避免違約風險。由此產生的組織僵化不僅抑制創新，更可能導致系統性脆弱——當外部環境突變時，缺乏彈性的結構難以實現適應性調整。

（二）德治以及西方企業管理理論中的德治思想

相較中國傳統社會的德治特徵，西方多被視作法治型社會。儘管如此，西方治理實踐中亦蘊含不少德治理念，如古希臘柏拉圖主張的「哲學王」治理模式、亞里士多德提出的「良法」思想，以及中世紀宗教倫理體系，在企業管理領域，亦有相當多理論蘊含德治的邏輯。限於篇幅，本文僅列舉傳播面最廣的「需要層次論」和「X-Y 理論」。

1. 需要層次理論中的德治思想

馬斯洛 (Abraham Harold Maslow) 於 1943 年提出需求層次理論，將人類需求劃分為生理、安全、歸屬與愛、尊重及自我實現五個層級。1954 年其理論迭代為七層次模型，新增求知與求美需求，形成生理、安全、歸屬與愛、尊重、求知、求美及自我實現的完整框架。

馬斯洛的理論在管理中有著極為廣泛的引用，上述理論直接否定了企業契約至上的觀點，而認可將管理的重點轉移到員工被尊重以及自我實現的需要上來，而滿足這兩種「高級需求」顯然只能通過「德治」的手段才能完成。

2. X-Y 理論中的德治思想

道格拉斯·麥格雷戈 (Douglas McGregor) 於 1957 年在美國《管理評論》發表《企業的人性

面》，提出「X-Y 理論」框架^[2]。麥格雷戈指出，X 理論的邏輯基礎存在因果誤判，需構建基於人性特質與行為動機的新理論體系，即 Y 理論。其核心觀點為：(1) 個體並非生來對組織需求持負面態度；(2) 外部控制與懲罰並非實現目標的唯一途徑，自我約束與目標參與更具效能；(3) 自我實現需求的滿足是關鍵激勵因素；(4) 適當條件下，個體不僅接受且主動承擔職責；(5) 多數人具備解決組織問題的創造力，但工業社會中潛能未充分釋放；(6) 管理核心任務是優化組織條件與方法，激發潛能以實現組織與個人目標，本質是創造機會、消除障礙並引導發展的過程。

Y 理論的主要方法包括：分權與授權；擴大工作範圍；參與式和協商式的管理；鼓勵職工對自己的工作成績作出評價。從 Y 理論的出發點和具體舉措來看，顯然屬於在企業組織內實施德治的思想。

二、企業德治的理論依據與西方德治「體系化」之欠缺

（一）企業德治的理論依據

科斯 (Ronald Harry Coase) 於 1937 年發表的《企業的性質》^[3] 批判了新古典經濟學對企業本質的解讀，通過交易成本理論構建分析框架，闡釋了企業的核心特徵及其在市場經濟中的存在邏輯。該研究指出，組織形態的替代機制源於交易成本差異：產品市場的產權轉移常伴隨高昂協調費用，而企業通過層級結構降低此類成本。當市場契約效率不足時，企業便作為替代性制度安排出現，其本質是交易成本最小化原則的體現。

格羅斯曼與哈特 (Grossman and Hart) 等^[4] 的研究表明，企業內部契約同樣面臨效率局限。他們將契約劃分為完備與不完備兩類，強調現實交易受環境不確定性、主體認知局限及機會主義行為的影響，導致契約條款必然存在疏漏。完備契約需滿足四項條件：締約方能預見所有潛在狀態並準確定義權責關係；各方就事件應對方案達成效率最優共識；締約後不得單方面修改條款；契約執行結果可被第三方低成本驗證。上述

條件的嚴苛性決定了現實契約普遍具有不完備性。

企業內部契約的不完備性直接引發治理困境。當契約無法覆蓋全部潛在權責關係時，單純依賴「契約治理」將導致隱性協調成本上升。由此可推演：在契約條款存在缺漏的情境下，需引入「德治」作為補充治理機制。這一結論與馬斯洛需求層次理論、Y 理論主張的非契約化激勵模式形成理論呼應，共同揭示道德約束在組織管理中的必要性。而企業內部普遍存在的不完備契約則表明，德治不僅是「補充性機制」，而是極為重要的、甚至是主要的企業管理機制。

（二）西方企業德治「體系化」欠缺之原因

由於契約的不完備性，企業德治必定是主要的治理機制，從理論體系上看，許多西方理論屬於德治範疇，但是，西方傳統中的德治遠未體系化。這是因為，受文化傳統、經濟、政治的影響，中西方德治思想有著各自的特質和顯著差異^[5]，正是這種特質和差異導致西方「企業德治體系化」的缺乏。

第一、中西德治主體的文化邏輯不同。中國德治傳統以「內聖外王」為核心框架，主張統治者道德內修與社會治理的深度整合。領導者將個人德行升華為治理權威，形成「身正令行」的示範效應。此模式側重道德感召的社會滲透性，如「君子德風，小人德草」的論述，既強調統治責任，亦隱含對民眾道德潛能的認可。其優勢在於以人格化權威凝聚社會共識，弱化制度剛性引發的治理摩擦。這一邏輯可延伸至國家及各類組織的治理實踐。

西方德治主體性植根於抽象正義理念與宗教倫理體系。古希臘「哲學王」構想試圖以理性建構道德秩序；基督教通過「上帝之城」與世俗領域的二元劃分，將道德權威歸於神聖維度。此類設計雖釐清法律與信仰的邊界，卻造成道德教化與組織治理的疏離。

第二、中西治理領域的整合路徑不同。中國德治體系依托「仁政」與「禮治」雙軌並行，兼具價值導向與工具屬性。「仁政」倡導「為政以德」，以惠民舉措強化治理正當性；「禮治」通過差異

化規範維持秩序，既承認階層特性，又借「禮俗互嵌」推動倫理準則向民間延伸。這種「德法互濟」模式既規避純法治的僵化，又彌補純德治的失序，彰顯治理策略的彈性。

西方德治實踐呈現精神信仰與世俗規則的二元分立。古希臘城邦正義理論聚焦公共領域，基督教倫理則強調個體救贖，二者長期未能協同，缺失中國「修身—齊家—治國」的遞進式實踐脈絡。西方政權「拒斥道德教化」的定位，雖保障個體自由，卻削弱了社會共識的建構能力。

第三、中西人性預設的哲學根基不同。中國德治基於「性善論」的積極預設，主張「人皆可成聖賢」。孟子提出仁義禮智的先天存有性，認為教化可喚醒人性之善。該理念將社會治理轉化為道德共進工程，如鄉約制度將儒家倫理具化為行為規範，促使道德教化扎根基層。

西方德治以「原罪論」為邏輯起點，預設人性缺陷需神聖力量救贖。基督教視人類因自由意志陷入墮落，唯有信仰可重建道德完整性。此預設將道德完善性歸於超自然範疇，難以形成如中國「家國同構」的集體倫理體系。

三、企業儒學中的德治思想

企業儒學的核心在於將儒家倫理思想融入現代企業管理體系，構建以德治為核心的管理哲學^[6]，其「導德齊禮的治理觀」是企業儒學的總綱，通過「導之以德」「齊之以禮」「以道御術」三層次框架，奠定了企業德治思想的理論基礎與實踐路徑。這一總綱不僅明確了德治在企業治理中的根本地位，更通過後續內容的展開，系統性地將德治思想滲透至企業經營、組織建設、領導行為、用人標準、品牌塑造、戰略決策、社會責任、文化傳承及信仰體系等維度，形成了一套完整的企業德治邏輯。

（一）總綱性框架：「導德齊禮」的治理觀

「導德齊禮」的治理觀以《論語》「道之以德，齊之以禮」為理論根基，強調道德引領與制度規範的協同作用。「導之以德」聚焦於治理的倫理內核，提出「三為一德」的理念：「為人之君」要求管理者以君子風範承擔責任，「為人之親」



倡導建立親如家人的組織關係，「為人之師」強調領導者以身作則的道德示範。這三者共同構成「德」的實踐框架，通過道德感化而非強制約束實現人心凝聚。

「齊之以禮」則指向制度層面的道德轉化，將儒家「仁義禮智信」等價值觀具象化為員工行為規範，如《弟子規》的教化應用與《企業員工價值觀行為手冊》的制度設計。通過道德內化與外化，企業將抽象倫理轉化為可操作的管理標準，既保障組織秩序，又避免機械化管理對人性價值的壓抑。

「以道御術」進一步將德治思想與現代管理技術結合，主張以中華文化的核心理念統攝西方管理工具，形成「中學明道、西學優術」的治理模式。這一框架表明，企業儒學並非簡單復刻傳統倫理，而是通過道德價值的頂層設計，實現管理科學與文化精神的有機統一，為後續各領域的德治實踐提供了方法論指導。

（二）德治思想的實踐延伸

1. 經營觀：義利統一的道德邏輯。「以義致利」的經營觀以《左傳》「義以生利」為原則，將德治思想延伸至商業價值創造過程。「義緣道生」強調企業經營需以道德責任為前提：對員工，通過身股制實現利益共享；對顧客，以誠信立信保障產品品質；對社會，通過公益事業弘揚正氣。這種「義利共生」的邏輯，將利潤獲取置於道德正當性框架內，避免了工具理性對價值理性的侵蝕。「利由道取」進一步提出經營方法的道德約束：因民之利要求以用戶體驗為產品開發導向，因時之利強調與時俱進但堅守道德底線，人之利則主張通過良性競爭推動行業進步。德治在此體現為對商業行為的倫理規訓，確保企業在逐利過程中始終服務於「成人成己」的更高目標。

2. 組織觀：家庭倫理的價值移植。「親如一家」的組織觀將儒家家庭倫理引入企業管理，構建擬家庭化的組織形態。通過賦予企業「家」的屬性、領導者「家長」角色及員工「家人」身份，德治思想轉化為情感紐帶與管理權威的融合。上下相親的組織氛圍通過情感激勵替代單純效率

驅動，而人文教化的組織功能則致力於員工道德素養的持續提升。這種設計將組織效能與人性關懷統一於德治框架，使企業成為道德共同體而非利益集合體。

3. 領導觀：道德權威的生成機制。「身正令行」的領導觀以《論語》「其身正，不令而行」為準則，將領導者道德修為視為管理有效性的核心。正己正人的行為準則要求領導者通過自我完善實現道德感召，無為而為的領導方式強調通過制度與文化賦能而非權力操控，通權達變的藝術則體現道德原則與情境適應的動態平衡。德治在此表現為領導權威的道德合法性來源，管理者需以「德性權威」替代「職位權威」，方能實現組織成員的自覺追隨。

4. 用人觀：德才兼備的評價體系。「舉賢使能」的用人觀以「德才兼備」為標準，將道德品質置於能力之上。對員工「傳統美德、職業道德、職業精神」的考核，以及對領導者「決斷力、執行力、理解力、連接力」的要求，均以德性為根基。尤其強調「以奮鬥者為本」的原則，將奉獻精神與責任意識納入績效評價，使德治思想成為人才選拔與激勵的內在尺度。

5. 品牌觀：誠信為本的價值傳遞。「內誠外信」的品牌觀將儒家誠信觀貫穿至企業價值鏈。內誠於心的人品塑造通過傳統文化教育培養員工道德自覺，外信於人的企品鍛造以顧客價值為核心構建信任關係，精益求精的產品打造則體現工匠精神中的道德追求。德治在此超越商業策略層面，成為品牌價值生成的倫理基礎。

6. 戰略觀：道德理性的決策導向。「時變和合」的戰略觀以「守正創新」為內核，將道德原則嵌入戰略決策。「與時偕行」要求企業在時代變革中堅守正道，「唯變所適」強調道德底線的不可妥協性，「和合共贏」則通過生態價值共創實現商業倫理的擴展。德治思想在此表現為戰略選擇的道德審慎，確保企業發展的長期性與可持續性。

7. 責任觀：兼善天下的倫理擴展。「兼善天下」的責任觀將德治從組織內部推及至社會與自然。導人向善的企業責任通過員工教化與顧客

關懷實現道德輻射，博施於民的社會責任以公益行動踐行儒家「仁政」理念，萬物一體的自然責任則將生態保護納入企業倫理範疇。德治在此突破傳統管理邊界，構建起企業與社會、自然的道德共生關係。

8. 傳承觀：道德文化的代際延續。「創業垂統」的傳承觀強調道德基因在組織延續中的核心地位。家族企業通過「繼創」實現道德傳統的動態傳承，非家族企業以文化制度化保障核心價值觀的承襲，生態傳承則通過自組織機制維繫道德共識的生生不息。德治在此成為企業存續的精神紐帶，確保代際更迭中倫理內核的穩定性。

9. 信仰觀：道德實踐的終極依據。「敬天法祖愛人」的信仰觀為德治思想提供形而上學支撐。敬畏天道賦予企業管理以神聖維度，法祖孝親強化文化認同的道德根基，愛人利他則將道德實踐擴展至普遍性關懷。德治在此超越工具性管理手段，昇華為企業存在的終極意義。

（三）德治思想的系統性特徵

上述各維度實踐表明，企業儒學中的德治思想並非孤立的管理策略，而是貫穿企業全生命周期的價值系統。從治理觀的總綱設計到具體領域的道德滲透，德治始終作為「看不見的手」統攝管理活動：在縱向上，它構建了從個體道德修養到組織倫理、社會責任的層級化體系；在橫向上，它實現了文化信仰、制度規範與行為準則的多維聯動。這種系統性特徵使得德治思想既能適應現代企業的複雜性需求，又能保持儒家倫理的核心特質，成為具有中國特色的管理哲學範式。

四、傳統德治現代轉化的方向與支點

（一）傳統德治向創造價值方向的轉化

林毓生於20世紀70年代提出「創造性轉化」概念^[7]，旨在反思近代中國對傳統的否定傾向，主張在文化傳承中實現連續性與創新性的統一。其核心在於強調傳統與現代的「辯證連續」，即在繼承中實現轉化，通過轉化催生新質。這一理論框架為傳統德治思想的現代轉化提供了重要

啟示。與之呼應，傅偉動提出「批判的繼承，創造的發展」方法論^[8]，主張對傳統進行理性甄別與選擇性吸收，進而在繼承基礎上實現創造性突破。兩種理論均強調傳統與現代的有機銜接，但需進一步明確轉化的具體方向。

既有研究多聚焦於傳統德治向自由、民主等政治價值的轉化，而從新工商文明的視角審視，德治思想更需轉向「創造價值」的實踐維度。這種轉化並非否定德治的倫理內核，而是將其從維護社會和諧的單一目標，拓展至社會價值與商業價值的協同生成。具體而言，需從本體論、實踐論與時間性三重維度重構德治思想的功能定位。

第一，本體論重構：從道德規範到價值生成
傳統德治的本體論基礎在於通過道德規範維持社會秩序，其核心是「秩序優先」的倫理觀。然而，當代企業管理要求德治超越規範約束功能，轉向價值創造的能動性。德治思想中的「仁義禮智信」等核心範疇，需從靜態的行為準則轉化為動態的價值生成機制。例如，「以義致利」的經營觀不僅要求企業遵循道德原則，更需將「義」內化為商業創新的驅動力，使道德責任成為產品開發、服務優化與利益分配的內在邏輯。在此框架下，德治不再是外部強加的倫理規訓，而是企業通過道德實踐主動創造社會價值與商業價值的根本路徑。這一轉化實現了德治本體論從「維繫秩序」到「生成價值」的躍遷，使道德規範與企業使命形成深層耦合。

第二，實踐論融合：從制度移植到文化基因編碼

德治思想的現代轉化需突破制度移植的表層模仿，轉向文化基因與現代管理體系的深度融合。傳統德治強調「導之以德，齊之以禮」的治理邏輯，其關鍵在於將儒家倫理轉化為可操作的制度設計。在當代語境下，這一過程需進一步升級為「文化基因編碼」，即通過激活傳統倫理的底層邏輯，使其成為組織治理的差異化競爭力。例如，企業可將「家訓」中的誠信、責任等德治要素植入公司章程，使道德認同與股權結構、決策機制形成共振；或借助「和合文化」構建跨部門

協作網絡，將倫理共識轉化為創新協同的潤滑劑。這種融合並非簡單嫁接傳統符號，而是通過德治基因的現代表達，實現管理效能與文化認同的雙重提升。在此過程中，德治思想既是制度設計的價值座標，也是組織凝聚力的精神源泉。

第三，時間性重構：從短期維穩到長期價值韌性

傳統德治注重通過道德教化實現即時性的秩序穩定，而當代企業需將德治納入長期價值創造的時空框架。這意味著德治思想需從「短期維穩工具」升格為「長期價值韌性」的構建者。具體而言，企業可通過代際公平設計，將德治原則嵌入戰略規劃，確保每一代管理者的決策均符合「成人成己」的倫理目標；通過技術生態接口預留，使道德底線成為技術創新的默認約束條件；通過文化信用積澱，將誠信經營轉化為品牌價值的持久資產。這種時間性重構使德治超越了情境化的道德約束，成為企業基業長青的核心保障。德治在此不僅是應對當下挑戰的策略，更是面向未來不確定性的價值錨點。

上述三重轉化表明，傳統德治向創造價值方向的演進，本質上是其功能定位從被動適應轉向主動引領的過程。通過本體論的價值生成、實踐論的文化基因編碼以及時間性的長期韌性構建，德治思想得以突破傳統邊界，成為現代企業價值創造系統的倫理基石。這一轉化既保持了儒家倫理的連續性，又通過創新性發展回應了商業文明的當代需求，最終實現了「守正」與「創新」的辯證統一。

（二）傳統德治創造性轉化的支點

呂力在《元管理》中首次提出將中國管理方式不同與西方的主要特徵歸結為三點：管理道德智慧、中國式管理辯證法與管理教化^[9]。

1. 道德智慧與管理道德智慧

對於道德智慧的含義，簡單地講就是「善於善」的能力：「善於善」後一個「善」字屬於道德的範疇，倫理的範疇，前一個「善」字屬於智力的範疇，智慧的範疇。作為一個整體，這就是道德智慧。^[10]

管理道德智慧則是將管理倫理與管理效

果、管理效率結合在一起的智慧。在企業管理中，道德智慧體現為「智慧的道德」與「道德的智慧」的辯證統一。所謂「智慧的道德」，是指管理者需超越教條式倫理準則，通過理性分析與情境判斷，將抽象道德原則轉化為可操作的治理策略。例如，在資源分配中，既需堅守公平底線，又需根據市場動態與組織能力靈活調整優先級，避免因僵化執行平均主義而損害效率。而「道德的智慧」則強調智慧實踐必須以倫理價值為內核，例如創新決策需兼顧商業利益與社會責任，防止技術理性凌駕於人本關懷之上，二者相互制約：道德為智慧劃定邊界，避免創新淪為投機；智慧為道德注入彈性，防止原則異化為束縛。這種動態平衡要求管理者既具備「致廣大」的倫理格局，又能「盡精微」地化解具體矛盾，最終在複雜情境中實現工具理性與價值理性的有機統一。

2. 中國式管理辯證法

西方哲學傳統中，黑格爾 (G.W.F. Hegel) 被視為辯證邏輯的代表人物。其理論認為對立面具有自我否定性，萬物轉化的根源在於內在矛盾，即「差異的內在發生」。黑格爾的辯證邏輯作為存在論與本質論，聚焦哲學本體論層面的「存在」本質，屬於終極性哲學議題。需注意的是，該邏輯體系在西方傳統中未延伸至日常生活與實踐領域。

中國式辯證邏輯則呈現顯著差異，其核心特徵在於實踐導向性。作為管理決策的重要思維工具，中國辯證法相較於西方形式邏輯的剛性特徵，更近似於概率化模態邏輯體系^[11]。儘管缺乏形式邏輯的嚴密性，但其關注事物內在變化可能性的特質，使決策者能夠聚焦動態演變過程，形成靈活應對策略。例如，中醫診療中的陰陽平衡原理、商業談判中的中庸思維，均體現中國辯證法的實踐智慧。

兩種辯證邏輯的本質差異在於應用場域：黑格爾體系側重形而上學思辨，中國辯證法則嵌入具體實踐。前者通過概念推演揭示絕對精神運動，後者則通過經驗歸納指導現實決策。

3. 管理教化

「教化」指通過價值引導與文化浸潤實現個體精神塑造與社會秩序建構的實踐機制，其本質是以非強制方式將倫理規範轉化為個體的主體性自覺。在儒家思想譜系中，教化包含三個維度：其一，作為價值傳遞過程，通過禮樂制度、經典詮釋、師承關係等載體，將道德原則植入人的意義世界；其二，作為人格形塑路徑，借由修身克己的道德實踐，使人從自然狀態升華為具備倫理判斷力的文明主體；其三，作為社會治理技術，以文化認同替代法律約束，通過共享價值系統的建構維繫共同體穩定。教化的特殊性在於其作用方式的彌散性與滲透性——它不依賴外在規訓力量，而是通過符號系統的意義生產、日常生活的儀式操演以及人際網絡的道德示範，使規範內化為心理結構與行為慣習。

中國管理實踐的核心特徵，在於將傳統教化機制轉化為現代企業治理的深層邏輯。這具體呈現為四個層面：首先，強調價值共同體建構優先於契約關係確立，管理者通過願景傳遞、文化符號塑造及精神傳統接續，使組織成員形成共享的意義框架，從而消解制度剛性帶來的疏離感。其次，注重倫理領導力的培育，將管理權威建基於道德感召而非職位權力，領導者通過自身德性修養與行為示範，觸發下屬的價值認同與情感依附，實現「無為而治」的治理效果。再次，發展出獨特的柔性管理機制，在績效考核、決策協商、矛盾調解等環節中，注重「情理交融」的原則運用，既保持制度規範的約束力，又通過道德話語的溝通調解維繫組織和諧。最後，形成組織文化浸潤的長期導向，通過特定的儀式活動、空間符號布置（如企業訓言展示）及歷史敘事建構，使企業價值觀持續滲透至員工認知深層，最終實現「以文化人」的管理境界。這種教化型管理模式，本質上是通過倫理秩序重構，將工具理性主導的現代企業制度納入價值理性的規約框架，形成具有中國文化特質的治理智慧。

五、中國企業德治體系建構

（一）企業元管理的三層架構

企業管理的本質是對組織內部要素的系統

性協調。元管理作為管理活動的底層邏輯架構，其核心在於識別並整合管理實踐的基本作用維度。通過解構管理理論的發展脈絡可以發現，任何有效的管理機制都必然作用於員工個體、領導主體和組織系統三個層面，這三個層面構成了元管理的三維結構體系^[12]。

在員工個體層面，管理實踐需滿足人的行為規律與心理機制。馬斯洛需求層次理論揭示了管理措施必須適配員工不同階段的需求特徵，薪酬體系設計需兼顧生存保障與自我實現的雙重功能，培訓機制應平衡技能提升與職業發展訴求。該層面關注微觀個體行為動機的激發，但個體需求的滿足程度直接影響領導效能與組織承諾。例如，彈性工作制的實施既需要員工自我管理能力的提升，也依賴於領導層授權機制的建立，最終通過組織制度的保障實現管理目標。

領導主體層面強調管理實踐中的權力運行與決策傳導機制。變革型領導理論指出，領導者通過願景塑造、智力激發和個性化關懷實現組織變革，這種影響過程包含三個層面的動態交互：領導者對員工價值觀的重構、領導團隊對戰略方向的把控、以及領導風格與組織文化的適配性。權變理論進一步證明，領導效能取決於其對組織發展階段和環境特徵的準確判斷。當組織結構趨向扁平化時，領導者的協調功能將取代傳統的控制職能，這種轉變既需要員工自主性的提升，也要求組織溝通渠道的優化。

組織系統層面關注管理實踐的結構化載體與制度安排。系統管理理論強調組織作為開放系統的整體性特徵，任何管理創新都必須考慮戰略、結構、文化的協同演化。麥格雷戈的Y理論假設下，組織設計傾向於分權化與參與式管理，這種模式同時要求領導者的角色轉型和員工的素質升級。科層制與網絡化組織的交替演進過程，實質是三個層面要素的重新配置：剛性制度保障組織效率（組織層），層級權威確保決策效力（領導層），而柔性結構激發個體創造力（員工層）。

三維架構的相互作用形成管理實踐的動態平衡。員工認知偏差可能導致領導決策失效，組



織結構剛性又會制約個體潛能釋放，這種耦合關係要求管理者建立跨層思維。根據複雜適應系統理論，三個層面的非線性交互會產生湧現效應——績效考核制度的調整（組織層）可能引發領導權威重構（領導層），繼而改變員工行為模式（員工層）。因此，有效的元管理需要建立三維度間的正向反饋機制，通過制度設計促進領導賦能，借助文化塑造引導員工自覺，最終實現組織系統的持續優化。

（二）員工層面的管理教化：信仰內化與倫理自覺

企業德治體系在員工層面的實踐，以「敬天法祖愛人」的信仰觀為核心，通過儒家教化機制實現價值觀念的深度內化。這一過程強調「導之以德」的治理根基，即通過文化浸潤與倫理教化，將「天道」、「孝親」、「利他」等理念轉化為員工的道德自覺。

其一，價值符號的儀式化傳遞。儒家治理觀主張「齊之以禮」，通過文化符號與儀式活動將抽象信仰具象化。例如，通過定期組織經典誦讀、倫理研修等活動，將「忠於職業、忠於團隊」的責任意識升華為集體共識。此類實踐呼應「導德齊禮」的總綱設計，使員工在參與中自然接受倫理規範的約束。

其二，道德規範的柔性內化。管理教化遵循「以德化人」的原則，避免機械灌輸而注重自主接納。例如，通過「立一個志、讀一本經、改一個過」等日常修煉，將「仁義禮智信」轉化為具體行為準則。這一路徑體現了「內化於心、外化於行」的治理邏輯，與「齊之以禮」的制度化規範形成互補。

其三，倫理關係的網絡化塑造。基於「親如一家」的組織觀，企業將家庭倫理移植至職場關係。管理層以「家長」角色關懷員工，同事間以「兄弟姐妹」之情互助協作，這種擬家庭化的情感紐帶直接呼應「為人之親」的道德要求，通過情感激勵替代利益驅動，實現「上下相親」的組織氛圍。

此層面的德治實踐，本質上是通過「教化型管理」消解制度剛性，使員工從「工具人」升華為

具備倫理自覺的「道德主體」，從而夯實「導德齊禮」的治理根基。

（三）領導層面的管理辯證法：權變思維與德性權威

領導層面的德治體系以「身正令行的領導觀」與「舉賢使能的用人觀」為綱領，通過中國式管理辯證法實現道德原則與權變策略的動態平衡。

首先，正己正人的德性權威建構。「身正令行」強調領導者需以道德示範而非權力壓制樹立權威。這與「為人之君」的治理要求直接呼應——領導者需以君子風範承擔責任，通過「以身作則」觸發下屬的價值認同。例如，「有理想但不理想化」的自我定位，要求領導者在堅守誠信、公正等底線的基礎上，根據組織發展階段靈活調整目標優先級，體現了「通權達變」的辯證智慧。

其次，德才兼備的用人邏輯。「舉賢使能」的用人觀以「德才兼備」為標準，要求領導者兼顧品德與能力。在選拔人才時，既嚴格遵循「廉恥勤勇嚴」的職業道德標準（剛性約束），又根據崗位特性靈活調整「決斷力、執行力、理解力」等能力要求（彈性適應）。這種「剛柔並濟」的決策藝術，本質上是對「以道御術」治理模式的實踐——以儒家倫理統攝現代管理工具，實現工具理性與價值理性的有機統一。

最後，無為而為的領導藝術。通過「建班子、定戰略、帶隊伍」等舉措，領導者需在制度規範與柔性管理之間尋求平衡。例如，「開放、妥協、灰度」的決策哲學，要求包容多元意見（開放）、尋求共贏方案（妥協）、接受模糊性判斷（灰度）。這種思維直接源於「中國式管理辯證法」的實踐導向，通過非對抗性矛盾處理，實現組織穩定與變革的動態統一。

領導層面的德治實踐，本質上是通過「以道御術」整合倫理原則與管理技術，使「導德齊禮」的總綱在動態情境中得以落地。

（四）組織職能層面的道德智慧：戰略、品牌與結構的倫理整合

在組織職能層面，「內誠外信的品牌觀」、

「時變和合的戰略觀」、「親如一家的組織觀」共同構成道德智慧的實踐場域，其核心在於將儒家倫理嵌入管理職能的各個環節。

其一，品牌觀中的「智慧的道德」。「內誠外信」要求企業將誠信觀貫穿至產品、服務與社會責任。例如，「人品、企品、產品」三品合一的設計，既堅守「安全、可靠」的品質底線（剛性約束），又通過創新滿足用戶情感需求（柔性創新）。這一實踐直接呼應「以義致利」的經營觀——利潤獲取需以道德正當性為前提，避免工具理性對價值理性的侵蝕。

其二，戰略觀中的「道德的智慧」。「時變和合」戰略強調「守正創新」，即在堅守核心價值觀（如用戶至上）的基礎上靈活應對市場變化。例如，「惶者生存」的戰略選擇要求企業在危機中保持道德定力，避免因短期利益損害長期信譽；而「和合共贏」的生態戰略則通過利益共享機制，將競爭關係轉化為共生關係。這一邏輯與「兼善天下」的責任觀一脈相承，將企業責任從內部擴展至社會與自然。

其三，組織觀中的倫理結構設計。「親如一家」的組織形態通過擬家庭化設計重構組織關係。例如，分權化制度提升員工自主性，而文化共識（如「兄友弟恭」）維持秩序；柔性管理激發創造力，而價值觀內化（如「感恩盡忠」）保障執行力。這種結構設計本質上是「中學明道、西學優術」的具象化——以儒家倫理統攝西方管理技術，實現剛性制度與柔性文化的協同。

組織職能層面的實踐，通過「中西合璧」的治理模式，將道德智慧轉化為可操作的管理機制，最終服務於「導德齊禮」的總目標。

（五）企業組織整體的「德」與「治」：系統耦合與倫理擴展

企業德治體系的整體性，體現為「以義制利的經營觀」、「兼善天下的責任觀」、「創業垂統的傳承觀」三者的協同作用，構建了「德治」與「法治」的辯證統一。

首先，義利統一的經營倫理。「以義致利」的經營哲學通過「利由道取」實現商業利潤與道德責任的平衡。例如，全員身股制既保障股東權

益（利），又強化員工歸屬感（義）；公益事業既提升品牌美譽度（利），又履行社會責任（義）。這種「義利共生」的邏輯，將「導之以德」的治理根基延伸至商業實踐，確保工具理性始終受價值理性規約。

其次，責任層級的倫理擴展。「兼善天下」的責任觀構建了「導人向善——博施於民——萬物一體」的三級體系。員工教化（導人向善）提升組織凝聚力，社會公益（博施於民）增強外部合法性，綠色製造（萬物一體）保障生態可持續。這一擴展路徑與「齊之以禮」的治理規範相呼應，通過制度化設計將倫理責任固化為企業基因。

最後，文化基因的代際傳承。「創業垂統」的傳承觀通過「繼創」機制確保道德傳統的穩定性。無論是家族企業的動態交接，還是非家族企業的文化制度化，均需通過「基本法」將核心價值觀固化為制度。企業整體的德治實踐，本質上是「以道御術」治理模式的系統化呈現——以中華文化價值理性統攝西方管理工具，形成兼具效率與人文關懷的中國式治理範式。

基金項目：國家社會科學基金重大項目「中國傳統管理哲學研究」（項目編號：24&ZD221）

[1] 鄭成良：〈論法治理念與法治思維〉，載《吉林大學社會科學學報》2000年第7期，第3-10頁。

[2] 道格拉斯·麥格雷戈，韓卉譯：《企業的人性面》（杭州：浙江人民出版社，2017年）。

[3] Coase, R. H., Oliver E. Williamson & Sidney G. Winter (Eds.), *The Nature of the Firm: Origins, Evolution, and Development*, (Oxford University Press 1988), pp. 18-33.

[4] Grossman S. and O. 'Hart, Implicit Contracts under Asymmetric Information', *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 98, 1983, pp. 123-156.

[5] 李蘭芬：〈中西方德治思想比較研究〉，載《道德與文明》2002年第6期，第5-10頁。

[6] 黎紅雷：〈企業儒學的話語體系〉，載《深圳社會科學》（深圳：深圳社會科學院，2025年）。

[7] 陳來：〈二十世紀思想史研究中的「創造性轉化」〉，載《中國哲學史》2016年第4期，第5-9頁。

[8] 同注 [7]。

[9] 呂力：《元管理》（南昌：江西人民出版社，2024年）。

[10] 范樹成：《德育中的道德智慧培養研究》（北京：中國社會科學出版社，2020年）。

[11] 呂力：〈易學管理理論與管理學中國學派：基於管理與環境的視角〉，載《管理學報》2013年第8期，第1100-1109、1161頁。

[12] 同注 [9]。

Corporate Confucianism and the Construction of Chinese Corporate Virtue Governance System

Lu Li, Lu Wenyu, (Yangzhou University)

Abstract : Starting from the incompleteness of internal corporate contracts, enterprise management cannot rely solely on a “contract supremacy” approach, as “virtue governance” serves as a critical managerial

mechanism. To construct a modern corporate virtue governance system, traditional virtue governance concepts need to be transformed toward “value creation”. Based on the virtue governance philosophy of corporate Confucianism, a Chinese corporate virtue governance system can be established through three pillars: “managerial indoctrination”, “Chinese-style management dialectics”, and “managerial moral wisdom”. This system comprises managerial indoctrination at the employee level, management dialectics at the leadership level, moral wisdom at the organizational functional level, and the integration of “virtue” and “governance” across the entire corporate entity.

Key Words: Corporate Confucianism, Corporate Virtue Governance System, Managerial Indoctrination, Management Dialectics, Managerial Moral Wisdom