

# 《孝經》管理思維融入學校組織

## ——以「中山高級工商職業學校」為例

黃蕙如

蕙如企業社健康護理講師

### 摘要

組織的運作成效往往取決於上位者的管理能力，有效的管理是確保組織永續經營不可或缺的條件。本文嘗試以《孝經》為中心，探究孝治之道如何運用在當代學校組織中被實踐，讓學問達到通經致用之可能性。本文在研究步驟上除了「前言」、「結論」外，在各章安排上主要分成三點延伸：為「中山工商教育理念與辦學特色」、「五孝與學校組織之關係」及「孝治思想對中山工商的啟示」。《孝經》是一部可以讓人具有高度自律能力及強烈道德感的經典，透過吸取先人的處事智慧，要求自身從每一個細節處做起，培養健全的道德情操，創造永續經營、可大可久的組織文化。

**關鍵詞：**孝經、中山工商、學校組織



## **Practicing the idea of the "Filial Piety" into the management of the school organization – the case study of “Chung-Shan Industrial and Commercial School”**

**Huang I-Ju**

Health nurse practitioner, I-Ju Company

### **Abstract**

The leadership strikingly influenced school for not only the current efficiency but also the long-term development of the organization. This study draws upon the Chinese classic “Filial Piety” with the focus on three themes: the virtue of filial piety concealed within the goals and characteristics of Chung Shan Industrial & Commercial School, the dynamics of five filial pieties manifested by the school organizations, and the inspiration of filial piety to Chung Shan Industrial & Commercial School. This research concludes that the idea of classic “Filial Piety” could be seen as not only the piece advocating the self-discipline and morality for individuals, but also the principle of school management which will influence its current execution and also its future perspective.

**Key words : Filial piety classic, Chung-Shan industrial and commercial school, School organization**



## 壹、緒論

《孝經》是中華文化的重要智慧寶典，歷經幾千年歷史的反覆錘煉，不但未因時空的轉換而失去影響力，反而在中華孝文化體系佔居非常重要的地位。楊肅藝先生認為：「《孝經》使孝道能超出倫理道德範圍，而擴展到儒家學派的整個思想體系之中，尤其是與他們的政治主張熔鑄為一體，此其突出了儒家文化鮮明的政治倫理化特徵。」<sup>1</sup>林珮儒先生認為：「《孝經》其實並未曾從純倫理的角度來探討孝的根本問題，而是反過來，以孝的高度，提出對政治問題的解答。」<sup>2</sup>由此可知，其經雖在「十三經」中字數最少，卻對中華民族幾千年的文化傳承和政治演進，造成重大的影響，而繼儒家的孝道後，在後代的孝道、孝治制度化或法制化能得以推行，極大程度乃得益于「法家化的孝治思想」<sup>3</sup>，歷代統治者最青睞的也莫過於法家化的孝治思想。時至今日，許多知名企業、教育界仍大力宣導「孝治」的觀念，其思維潛移默化影響著管理者，若要維持國家的進步和穩定，必先具備「忠」、「孝」的觀念，其雖常言說孝道、孝行，實則重闡發其孝治思想，若著眼於管理層面，《孝經》更是現代學校組織運作的知識寶藏。因此本文擬由此視野切入，並結合職場之的生活經驗，將「中山學校財團法人高雄市中山高級工商職業學校」（Chung Shan Industrial & Commercial School, CSIC，簡稱中山工商）近幾年異軍突起成為山中傳奇的成功原因著手分析，並將《孝經》的管理思維融入學校運作，以期建立《孝經》對現代學校組織管理的初步架構。文獻部分以清代儒者阮元（字伯元，1764-1849）校勘的《十三經注疏·孝經》文本為主，至於《孝經》的真實作者及成書時代，自古以來始終爭議不斷，非本文所探討重點所在，本研究主要聚焦通今致用的面向，非文獻考古，藉由研讀《孝經》義理後之體悟與生活經驗結合，從更宏觀的角度來闡述孝治的現代意義，以實踐古學今用的非凡格局，並創造永續經營的契機。

<sup>1</sup> 楊肅藝，《孝經之孝治及其現代意義》（臺北：銘傳大學中國文學系碩士論文，2005年），頁77。

<sup>2</sup> 林珮儒，《孝經孝治思想研究》（臺北：國立政治大學中國文學系碩士論文，1998年），頁14。

<sup>3</sup> 法家雖認為仁義和禮治無法維繫社會的安定，但並不否認其對社會的調節功能，故提出「法家化的孝治理論」。韓非子認為：「夫以父母之愛，鄉人之行，師長之智，三美加焉，而中不動其脛毛，不改；州部之吏，操官兵，推公法而求索奸人，然後恐懼，變其節，易其行矣。故父母之愛不足以教子，必待州部之嚴刑者，民故驕於愛，聽於威矣。」換言之，韓非子認為即使是親子關係，也須在法的規範下才能和諧有序，故法家「以法治孝」的理念與儒家「以孝治天」的理念成為中華文化歷史上在孝治思想中的兩大主流。（（戰國）韓非子著、嚴靈峯編輯，《無求備齋韓非子集成7》（臺北：成文出版社，1982年），頁376。）



## 貳、中山工商教育理念與辦學特色

中山工商前身為「中山中學」，創立於 1957 年 9 月 21 日，當時董事為緬懷國父孫中山先生而將校名取為「中山」，民國六十四年改制為中山工商。<sup>4</sup>四十年前，對教育充滿熱忱的陳國清校長接手後，認真辦學，歷精圖治，各界稱道。他帶領中山工商的行政菁英及優良師資，在教育部各項評鑑中名列優等，<sup>5</sup>隨著聲名的遠播，一改以前惡名昭彰的風評，學生以第一志願入學的機率升高，也從當初四十七名學生逐漸擴展為一萬多人的學校，一步步造就教育界的山中傳奇。陳國清校長認為教育是百年樹人的工作，沒有捷徑和訣竅，正所謂「千里之行，始於足下」（《老子·第六十四章》）。<sup>6</sup>唯有一步一腳印地落實教育理念，竭盡所能開發孩子的潛能，才能把每一個孩子都帶上來，讓他們畢業後都能擁有帶得走的能力。所以只要走進中山的校園，就看見校門口一塊石碑上寫著「凡進此校園，一切為教育」<sup>7</sup>，這是全校教職同仁堅持的教育信念。陳校長為創造一個真、善、美的學習園地，更引用了佛陀講學時的六和敬境界，使它成為校園文化的核心精神，分為「思想相同」、「言語和善」、「行動一致」、「遵守戒律」、「利益分享」、「和樂共處」。

辦學特色多元，凡舉生活教育、環保教育、技能競賽、英語教學、證照取得、升學成效等各方面皆有卓越的績效，例如：將品德教育列為校訂必修課程，並推動服務學習，自 97 年至 103 年連續 7 年榮獲保德信基金會頒發「保德信志工服務教育楷模獎」，更於 102 至 104 年連續榮獲教育部推動品德教育特色學校；營造綠色校園，重視環境保護，曾獲行政院國家永續發展獎教育永續績優學校、102 年獲選教育部百大優良學校環境教育計畫、103 年獲教育部頒廢棄物減量暨資源回收再

<sup>4</sup>中山工商·校長室·傳奇緣起·線上檢索日期：2016 年 1 月 20 日，取自網址：

<http://www2.csic.khc.edu.tw/07/0709/principal/main.htm>

<sup>5</sup>各項訪視評鑑績優，辦學備受肯定（1）103 學年度高職校務評鑑 8 項目及 13 類科，全部皆榮獲一等。（2）103 及 100 學年度高職優質化輔助方案諮詢輔導專案訪視總體成效評鑑一等。（3）103 學年度建教合作考核訪視一等。（4）103 年榮獲教育部廢棄物減量暨資源回收再利用績優選拔活動高中職組特優。（5）101 學年度綜合高中諮詢輔導訪視一等。（6）100~103 學年度高雄市國中技藝教育訪視優等。（7）100~103 年榮獲教育部技職之光。（8）100~102 學年度實用技能學程輔導訪視一等。（中山工商·校長室·評鑑結果與辦學特色·線上檢索日期：2016 年 1 月 20 日，取自網址：<http://www.csic.khc.edu.tw/www/move/pdf.htm>）

<sup>6</sup>〔魏〕王弼撰·樓宇烈校釋，《王弼集校釋》（臺北：華正書局，1992 年），頁 170。

<sup>7</sup>中山工商·校長室·評鑑結果與辦學特色·線上檢索日期：2016 年 1 月 20 日，取自網址：

<http://www.csic.khc.edu.tw/www/move/pdf.htm>；教育部國民及學前教育署·高級中等學校·中山工商·線上檢索日期：2016 年 1 月 20 日，取自網址：

[http://www.k12ea.gov.tw/ap/school\\_view.aspx?id=121405--01&ctycod=50&type=4/](http://www.k12ea.gov.tw/ap/school_view.aspx?id=121405--01&ctycod=50&type=4/)



利用績優選拔活動高中職組特優；高職優質化輔助方案從 97 學年度至 104 學年度皆獲補助，訪視成績皆為一等，績效良好；自 96 學年度起申辦產學攜手合作專班，從 101 學年度至今共開設 32 班，與國立高雄應用科大、國立屏東科大、國立屏東大學、南臺科大、正修科大、臺南應用科大等合作辦理，建構技職一貫之系統化教育訓練，成效良好，同時也配合教育部技職再造方案推動產學鏈結，有效推動產學交流合作，至今已有 9 次榮獲中國工程學會頒發「推動產學合作績優單位」；從 102 學年度到 103 學年度共開設就業導向專班，一共 9 個班，協助學生增進實務技能及就業能力；自 85 學年度起申辦辦理僑生建教專班迄今，共 8 屆，畢業學生近 800 人，協助僑居地學生升學及就業，深受各界肯定與讚譽；學校重視技能教育、本校實習工廠成為教育部指定十二職類乙級，十八職類丙級技能檢定之合格場地，重視技檢，乙、丙級檢定合格人數屢創新高，全國第一，2008 年以 558 張刷新全國紀錄，2009 年以 502 張蟬聯全國冠軍，之後更於 2010 年、2011 年、2012 年、2013 年、2014 年及 2015 年分別以 606、688、747、762、808 及 836 張屢屢刷新紀錄，領先群雄。升學績效部份 2013 四技二專統測，500 分以上有 74 位，600 分以上有 6 位，最高分 660 分；<sup>8</sup>以上資料皆顯示，中山教育團隊在陳校長的領導下不斷求新求變、精益求精，不僅在許多制度或措施是全國首創，更走在時代趨勢尖端，引領學術潮流。

### 參、「五孝」與學校組織之關係

雖然《孝經》的篇幅簡短，然字字珠璣，在兩千多年前，孔子就將孝道不只做了理論的分析，又能建立極具系統模式的建構，並將其內容主要分析為五個層級，即「五孝」，而其中「天子之孝」是最高層次，往下還分為諸侯、卿大夫、士及庶人，換成現今，學校在邁向更具規模發展的同時，其組織責任層級也應更為健全。而《孝經》中的「五孝」，恰好與學校行政組織中的幹部分層相為對應，筆者認為學校行政組織的「孝」，指的是能否在所處的崗位盡責，若能扮演好當位的角色本分，方能增加學校行政組織的管理效率。當然，每個內部分層機制不同，任務也不盡相同，以下分別就「天子對應校長」、「諸侯對應各處室處長」、「卿大夫對應老師或各處組長」、「士對應班上幹部或組員」以及「庶人對應班

<sup>8</sup>中山工商·校長室·評鑑結果與辦學特色·線上檢索日期：2016 年 1 月 20 日，取自網址：<http://www.csic.khc.edu.tw/www/move/pdf.htm>



級學生」五部份舉證之：

## 一、天子對應校長

〈天子章第二〉提到：

子曰：愛親者不敢惡於人，敬親者不敢慢於人。愛敬盡於事親，而德教加於百姓刑于四海，蓋天子之孝也。<sup>9</sup>

由句中可得知身為天子首先要博愛，不論是對父母或對他人的雙親，皆能恭敬不怠慢，如此的德行將樹立國家典範，並影響到百姓。以中山而言深刻感受到校長的以身作則，不論是母親節或三代同歡的慶典，常聽到校長用敬愛的心訴說對待雙親的故事，在學校感激每一位職員貢獻的貼心事蹟，每年接聘書時，他總會用雙手將聘書交至每個老師的面前，說著：「老師，孩子拜託您了！」每年的年終尾牙時，也總能看見校長穿梭在人海中，親自一個個發著紅包，說著：「老師，今年您辛苦了！」每月教職員的生日，除了有生日賀卡、蛋糕及高級的餐會外，校長會親自發送生日禮金到壽星面前，說著：「老師，祝您生日快樂！」等以身作則的感動，使得雖然校園很大，見到校長的機會不多，但每每接過校長雙手給的物件，都深深溫暖多數的教職員，從小舉動皆可以感受到校長對於每一位教職員的重視，這種疼愛下屬的心，讓中山凝聚團結起來，久而久之就更和睦有向心力，中山之所以傳奇，因為有個不凡的人物帶領著，故身處最高位，也要以人為本，才能成就企業、學校的文化，如此便是「一人有慶，兆民賴之」（《尚書·呂刑》）<sup>10</sup>。

## 二、諸侯對應各處室處長

〈諸侯章第三〉提到：

在上不驕，高而不危。制節謹度，滿而不溢。<sup>11</sup>

<sup>9</sup> 〔清〕阮元校勘，《十三經注疏·孝經》（臺北：藝文印書館，1965年），頁11-12。

<sup>10</sup> 〔清〕阮元校勘，《十三經注疏·尚書》（臺北：藝文印書館，1965年），頁120。

<sup>11</sup> 〔清〕阮元校勘，《十三經注疏·孝經》，頁22。



上述的意思是諸侯地位相當高，僅次於天子。諸侯上奉天子之命，下受百姓擁戴，一國的軍政及財經大權，可能都由他掌握，這種位子最易遭受天子猜忌、民眾怨恨。相反的，若能身居高位，又能不驕傲，就不易遭受危害，故若能做到謹慎的估算度用，國家不產生浪費和溢流的問題，自然就能輔佐天子在治理國家方面充裕豐滿，興旺發達。學校在校長英明掌舵下，各處主任皆以身作則帶動各處室，他們如同校長的代言人般，分身在各處室領導著，教務主任在上課時會經過關心課堂狀況，表現好會給鼓勵，秩序管控不當也會給建議。對於教學生澀的老師，主任會安排資深師老師進入教室旁聽，並安排輔導；學務主任總是最早到，關心上萬名學生承載量的校車路況，關心環境整潔，打掃時間都會出來看孩子的狀況，有一次還親眼看見主任親自示範掃落葉給新手老師和學生看，難怪校園會如此整潔，也常看見他與教官們分享過來人的校園安全經驗；實習主任總是親身走到業界工廠關心學生在外實習狀況，了解第一手的資訊，掌握與廠商洽談簽訂合約籌碼，為孩子爭取最好的福利，也在主任四處奔走下，中山的建教生佔全國總量的三分之一；總務處主任不論處理事務、送修總是細心有效率，才有辦法讓大大小小的比賽能在學校順利舉行，例如：連續三天的全國商業技能檢定比賽。會計處有效的計畫收支平衡，減少浪費，就能財政穩定，欣欣向榮等，各處室細節處掌握得宜，各司其職，一切按照既定方針，做任何事前先能有所計劃，事情進行時加以管制，事後也應有所評值或追蹤，如此學校才能久遠，所以凡是在位的諸侯須用戒慎恐懼的態度，做到「戰戰兢兢，如臨深淵，如履薄冰。」（《詩經·小雅》）<sup>12</sup>各處室長若能做到

高而不危，所以長守貴也。滿而不溢，所以長守富也。富貴不離其身，然後能保其社稷，而和其民人，蓋諸侯之孝也。<sup>13</sup>

盡此自身本分，居於上位不驕縱，維持制節謹度的作風，方能常保其職位，維持長久的財富和地位，也才有熱情與衝勁為學校繼續創造可大可久的未來。

### 三、卿大夫對應教師或各處組長

〈卿大夫第四〉說到：

<sup>12</sup> [清]阮元校勘，《十三經注疏·詩經》（臺北：藝文印書館，1965年），頁420。

<sup>13</sup> [清]阮元校勘，《十三經注疏·孝經》，頁22。



非先王之法服，不敢服。非先王之法言，不敢道。非先王之德行，不敢行。是故非法不言，非道不行，口無擇言，身無擇行，言滿天下無口過，行滿天下無怨惡。三者備矣，然後能守其宗廟，蓋卿大夫子之孝也。<sup>14</sup>

卿大夫是諸侯底下的輔佐官員，他們是國家運作的樞紐。換言之，在學校組織的崗位通常決策較少，執行層面較多。另外，在言語上、行動上、要聽命於上，又同時要管理於下，所以必須要有順應天地自然法則及隨時應變能力。以學校而言，老師的任務就是要推動校務的決策，既不能成為學生的負荷，又能夠隨時調整學生步伐以符合學校政策上的要求。總之，不能不顧學生狀況而強制執行校務，也不能只顧學生方便而反抗上層，凡事盡力協調，在協調過程，口氣應緩和說明，以免引起反彈，故老師及各處組長若能在法服、法言、德行上都按照規章和校園文化實行，自然得到上層信任，職位就可以坐穩。中層階級是學校行政組織的骨幹，是最辛苦同時也是鍛煉最多的人，要符合上層之意，對下層又要起到模範帶頭作用，方能帶領基層落實政策的推行。

#### 四、士對應班上幹部

〈士章第五〉提到：

故以孝事君，則忠，以敬事長則順。忠順不失，以事其上，然後能保其祿位，而守其祭祀，蓋士之孝也。<sup>15</sup>

士是國家的基層官吏，類似學校組織的班上幹部，這些基層幹部的職責和本分，首先要忠於自己的職守。再來要尊敬老師，用對待家中父母的侍親之道，來尊敬年齡大長者，服從老師的指令，協助維持秩序，為班務推動竭盡心力，把所交代的事辦好，這便是忠於學校，忠於老師，以恭敬服從的態度待之，《孝經》認為忠順的名聲就不會失去，職位就可以保住，並為家裡爭光。

<sup>14</sup> 〔清〕阮元校勘，《十三經注疏·孝經》，頁 23。

<sup>15</sup> 〔清〕阮元校勘，《十三經注疏·孝經》，頁 24。





## 五、庶人對應班級學生

〈庶人章第六〉提到：

用天之道，分地之利。謹身節用，以養父母，此庶人之孝也。<sup>16</sup>

庶人是國家組織的根本，學生也是學校運作的根本，上述說明庶人因為以農業為生，所以要學會適應天時，運用四季的節氣來耕耘，也要會適應地利，分辨土壤的性質來種植，如同學校中的學生既來就讀，就要瞭解學校的特色專長，同時瞭解學校運作的規範。另外還要珍重自己的身體，愛護名譽，要節省用度，盡其職責，總而言之，對於學生而言，要愛惜自己，盡到基層本分，為自己也為班上爭取最好的榮譽。

## 肆、孝治思想對中山工商的啟示

以下筆者針對孝治思想的啟示，依篇章分成十二項，為〈論孝的思想本源〉、〈闡述孝的作用性〉、〈倡導孝的原則性〉、〈孝治的具體行為〉、〈對於不孝的因應〉、〈對恭敬的影響力〉、〈對上位者的影響〉、〈對下位者的影響〉、〈上位犯錯之態度〉、〈培養孝行的文化〉、〈提倡從身邊做起〉、〈上位離開之態度〉，分別舉證說明如下：

### 一、論孝的思想本源，樹立模範，造就優良文化

在〈三才章第七〉可知

曾子曰：甚哉！孝之大也。子曰：夫孝，天之經也，地之義也，民之行也。天地之經，而民是則之，則天之明，因地之利，以順天下。是以其教不肅而成，其政不嚴而治。<sup>17</sup>

《孝經》是取法於天地，以教化世人，符合天道運行的原則，地道四時變化的運行。其孝道的闡揚就是學校運作的根本保證，一切遵行自然原則，符合推動校務實行之原則，同時也合乎學生心理期待，學生方能樂意遵守，校園不用嚴厲而可自治。校長深知學校文化可以影響師生。所以他都帶動一級主管以身作則，在社會舉辦公益活動、校園每年舉辦三代同歡、義剪宣導博愛，使學生效法其精神，

<sup>16</sup> 〔清〕阮元校勘，《十三經注疏·孝經》，頁 27。

<sup>17</sup> 〔清〕阮元校勘，《十三經注疏·孝經》，頁 28。



學習愛戴年齡較大的長輩，校長每個星期二在一萬人的朝會，以及所有同仁面前，都會分享三個激勵人心的小故事，宣揚道德和仁義，影響全體師生，自然力行。在朝會或學務會議時，除了每次將新的治學理念與同仁分享，傳承學校文化外，也會公開表揚優秀師生，做為全校同仁的楷模，實行敬謹和謙讓作為表率，並以禮樂教化，自然大家就相親相敬。在校務推動方面，明定校規也會讓師生知曉獎懲規範，符合中山精神給出獎勵，榮譽卡、記功或獎金……等，相對地，若違背了學校傳統教條，也會祭出懲罰，久而久之師生就自然遵守規範，進而形成優良的中山文化。

## 二、闡述孝治的作用，師生敬愛，學校永續發展

在〈孝治章第八〉可知

子曰：昔者明王之以孝治天下也，不敢遺小國之臣，而況於公、侯、伯、子、男乎，故得萬國之歡心。以事其先王。治國者不敢侮於鰥寡，而況於士民乎，故得百姓之歡心，以事其先君。<sup>18</sup>

由此可知，古代的賢君，用孝治理天下時，會愛敬他人，即便是小國派來的使臣，也都不失於禮，因此諸侯們效法天子也不敢失禮，小國也都遠近相繼朝貢欣然服從，就連可憐的鰥夫寡婦，都不敢加以侮慢，更何況是一般百姓，因此得到了全國百姓的歡心。在學校中，如果校長能真心感謝所有學生、老師、教職員，對下屬都充滿了愛敬，方能換得大家的尊敬與效忠，學校也得以永續發展。相同的，上位者若能同樣體諒稍微落後之人，給基層人員機會，如此下屬才能安心，更賣力為團隊效力。另一方面，「生則親安之，祭則鬼享之。」<sup>19</sup>上位者在組織培養了孝的文化，並對下屬愛護，當他在其位時，下屬尊愛他，縱然某天離開了職位，也會被懷念，所以說一流的管理者，用孝的本分和愛心來管理組織，便能長治久安，故詩云：「有覺德行，四國順之」（《詩經·大雅》）。<sup>20</sup>

## 三、倡導孝治的原則，樹立德威，讓人心悅誠服

在〈聖治章第九〉可知

<sup>18</sup> 〔清〕阮元校勘，《十三經注疏·孝經》，頁 33。

<sup>19</sup> 〔清〕阮元校勘，《十三經注疏·孝經》，頁 34。

<sup>20</sup> 〔清〕阮元校勘，《十三經注疏·詩經》，頁 645。



故親生之膝下，以養父母日嚴。聖人因嚴以教敬，因親以教愛。聖人之教不肅而成，其政不嚴而治，其所因者本也。……君子則不然，言思可道，行思可樂，德義可尊，作事可法，容止可觀，進退可度，以臨其民。是以其民畏而愛之，則而象之。故能成其德教，而行其政令。<sup>21</sup>

由此可知，聖人用嚴格教育產生尊敬，用親愛教育產生關愛，聖人的教育不需要整頓，自然就成了，他的管理不嚴厲，但得到了治理，所憑藉的都是根本而已。所以學校的上位者，要善於培養基層，為下位著想，方能換來基層人員的尊敬和愛戴，管理得當就不嚴而治了。另外，一流的上位者的做法應思量每一句講出的話，以及做的事對方是否能接受才做，如此其德行人人將尊敬，做事人人將效法。上位者的儀態和舉止，端莊大方，進退都合乎禮儀，這樣居上臨下，管理下層，基層必定畏服又愛敬，並以他為模範，這樣就能完成德教，政令也能順利地推行，例如：中山校長的守時觀念，記得第一次去開會時，一進門就看見校長和一級主管已在裡面等，很快的第二次馬上養成不只是守時，而是早到的態度，不只筆者一人如此，所有中山老師皆如此。所以孝的基本原則強調德威，用專業性來體現權威，用愛心來體現德行，上位者不只靠說話、做事來凸顯自己的專業性，以獲得下屬尊敬，更要在品德上讓人心悅誠服，才能讓下屬追隨，否則只有呼喊口號很容易失去管理者的威信，讓學校的政令執行不下去，故詩云：「淑人君子，其儀不忒。」（《詩經·國風》）<sup>22</sup>

#### 四、孝治的具體行為，居上不驕，為下不亂

在〈紀孝行章第十〉可知

子曰：孝子之事親也，居則致其敬，養則致其樂，病則致其憂，喪則致其哀，祭則致其嚴，五者備矣，然後能事親。事親者，居上不驕，為下不亂，在醜不爭，居上而驕，則亡。為下而亂，則刑。在醜而爭，則兵。三者不除，雖日用三牲之養，猶為不孝也。<sup>23</sup>

<sup>21</sup> 〔清〕阮元校勘，《十三經注疏·孝經》，頁 37-39。

<sup>22</sup> 〔清〕阮元校勘，《十三經注疏·詩經》，頁 571。

<sup>23</sup> 〔清〕阮元校勘，《十三經注疏·孝經》，頁 42。



此章講述日常子女對雙親的具體孝行，同時帶出在學校組織中，下屬對上位者的行為和態度。《論語·為政篇》云：「至於犬馬亦能有養，不敬何以別乎？」<sup>24</sup>也有同樣的說法，在家對雙親尊敬，供養時讓雙親快樂，雙親病了要憂愁，離開世間要哀悼，祭祀過程要嚴格遵守規矩，這五個方面都具備了，才算談得上對親人的孝道。放入學校組織中，何謂下屬的本分，對上層不是做完工作就結束，還要對上層尊敬，給其面子，當上位者失意時要關心，離職時要送別。另一方面，層級高的人，不可用驕蠻的態度對待下位者，層級低的也應尊敬上位者，不做悖亂違法之事，與同事間，也要和平相處，不與其爭鬥，若沒做到以上三樣，就談不上盡責。故在管理中不但為上層做事，更要尊敬上位者，使其感到快樂，服從其理念做法，公開場合給其面子，如果皆無法達成，縱然做再多，上位者都會對下屬有所顧忌，就不算是一個盡職的職員，更何況還做出驕傲、做亂、爭鬥的事情來，將來更為團隊所不容，縱然多有才幹也無用武之地，學校行政組織是，班級經營亦若是。

## 五、對於不孝的因應，制定法規，徹底執行

在〈五刑章第十一〉可知

子曰：五刑之屬三千，而罪莫大於不孝。要君者無上，非聖人者無法，非孝者無親，此大亂之道也。<sup>25</sup>

由此可知在上古時代國家有五種刑罰的條文，約有三千條之多，但仔細研究，罪大莫過於不孝，學校組織中，職員若出錯誤，例如：無故曠班，也會有規章懲戒其過錯，因為身為職員最大的錯誤是沒有盡到職責。在中山學校面對班級經營時，如果學生目無師長，無法無天，絕對是大過起跳。故應該認清自己的職責，做好其本分，否則就是天下大亂的開始，對學校沒有好結果，個人也沒有好下場，一定會受到「刑罰」的制裁，在外界的名聲也將受損失，招來禍患。

韓非子認為不同時代的背景條件，就需要不同的倫理規範和治國方略，他認為對於內心有自覺修養的孝子，孝道可以起作用，但當仁義和禮制已經無法再維繫社會安定時，就要用「法」來治理，就是抓住了「民驕於愛而聽於威」的人性

<sup>24</sup> 〔清〕阮元校勘，《十三經注疏·論語》（臺北：藝文印書館，1965年），頁12。

<sup>25</sup> 〔清〕阮元校勘，《十三經注疏·孝經》，頁42。



特點，<sup>26</sup>也只有在「法」的規範下運作才能和諧有序。在中山學校，校規九百多條，可供學生上網查閱；新生一入學就會舉辦行儀比賽，從唱歌答數來整合來自各國中學生的浮動心態；即使到如今仍是有髮禁的要求，不染不燙；學校沒有戒菸班，因為是無菸校園，根本不能抽菸…等，一切的規範讓學生懂得自律自愛，倘若犯錯仍是有消過機會，例如：寫弟子規、愛班服務或參加自強教育勞動服務…等。總之，訂定規範能讓整個組織依照正常的軌道運行，延續團隊的永續經營。

## 六、對恭敬的影響力，推行禮法，品格教育紮根

在〈廣要道章第十二〉可知

子曰：教民親愛，莫善於孝。教民禮順，莫善於悌。移風易俗，莫善於樂。安上治民，莫善於禮。禮者，敬而已矣。<sup>27</sup>

此章節是站在上位者的角度建議國家的君主和學校的決策者應實行孝的治國要道，才可以為國家和學校帶來好處。在本文內容裡，孔子說到治理國家要以教化為先，經營學校就要以文化立基為先，在中山校園，校長最重視的就是品格教育，校長當時來到學校教書時全校只有四十九名學生，比今日許多高職人數都少，但他發現之前招生困難是來自於生活教育，例如：管教不適當，所以早年中山學校是被外界認為的流氓、太保學校。所以校長就睿智的將生活教育作為整個教育的基礎。

生活教育由理念紮根，所以學校自編品格教育的教材，並列為上下學期的必修學分，在新生入學典禮時，各班會奉贈導師「束脩」並行拜師禮，向老師表示敬意，老師也會回贈「圓規和矩尺」給學生，由班長代表受贈，勉勵學生遵循一定的法則而行，終將走出自己的一條路。另外，每天上學等校車時，也會督導學生要能珍惜光陰，所以來學校的路上，總會看見站牌旁的同學們排隊閱讀的認真模樣；班會時播放「了凡四訓」，讓同學明白莫輕忽舉手之勞的小善，也莫因惡小而為之；走在路上，學生見到老師會主動問：「老師好。」要到班級授課，門口還會有迎師的學生行禮後，說著：「老師好，老師請進。」生活教育的落實教導學生在同儕間要相親相愛，師生間上下和睦，恭敬融洽；甚至定期舉辦競賽來

<sup>26</sup> 參考邵增樺註譯，《韓非今註今譯》（臺北：臺灣商務印書館，1982年），頁62。

<sup>27</sup> 〔清〕阮元校勘，《十三經注疏·孝經》，頁43-44。



培育團隊精神，就連畢業前還有個畢業挑戰賽，學生要突破層層關卡，最後要扛著導師衝上頂峰，拔得頭籌；學校職員間除了平時的活動交流外，還會針對全體教職員舉辦每年一度的員工旅遊及自強研習，讓 300 多位分散在各處室及各群科的同仁們可以互相交流，增加凝聚力等。禮的本質就是敬，校長運用禮法教育職員及孩子們，讓中山培養優良的傳統文化，教導眾人對一個人恭敬，可以獲得多數人的好感，進而為團隊做出貢獻。如此恭敬的人多，喜悅的人也多，為團隊盡力的人相對的就多，這就是「敬一人而千萬人悅。所敬者寡而悅者眾，此謂之要道也。」<sup>28</sup>

## 七、對上位者的影響，德行內化，風行草偃

在〈廣至德章第十三〉可知

子曰：君子之教以孝也，非室至而日見也。教以孝，所以敬天下之為人父者也。教以悌，所以敬天下之為人兄者也。教以臣，所以敬天下之為人君者也。<sup>29</sup>

此篇說明君子和上位者教育百姓和基層，並不是天天教導，而是一種內化過程。在校園常聽到學生回饋在學校常向老師問好，到外面看見警察也會主動問好，所以能讓百姓和下屬接受孝道，自然就會尊敬天下的父母，對所有的師長尊敬，若能讓下屬接受團隊精神，就會友愛同學，種種皆說明了孝治對於上位者的好處，可以獲得眾人的尊敬，又能讓下屬自律。故上位本身要先有崇高的德行作後盾，如此下屬才能順應，將孝道的觀念培養成內化自身的好習慣。

## 八、對下位者的影響，表現優異，名聲顯家人

在〈廣揚名章第十四〉可知

子曰：君子之事親孝，故忠可移於君。事兄悌，故順可移於長。居家理，故治可移於官。是以行成於內，而名立於後世矣。<sup>30</sup>

<sup>28</sup> 〔清〕阮元校勘，《十三經注疏·孝經》，頁 44。

<sup>29</sup> 〔清〕阮元校勘，《十三經注疏·孝經》，頁 47。

<sup>30</sup> 〔清〕阮元校勘，《十三經注疏·孝經》，頁 47。



上述說明孝道對國家管理是有好處的，但更多的是對下位者自己的好處，孔子把孝提升到揚名後世的高度上，他認為一位君子若能將家中事務管理的井井有條，必能將心思放在工作上，專心一致固然有所成就，相對容易獲得好的名聲。所以身為人若能把家顧好，辦事往往得心應手，名聲就會顯耀於後世，故孝道對個人也有莫大的好處。目前已有多位學生證實專心於學業上，具備優異的成績，方能在升學時申請到頂尖的大學，臺大、清大…等名校；同樣的，專心於技藝技能上，也讓許多同學獲得無數優異成績，例如：2012 年亞太盃國際調酒賽締造全球最年輕的國際冠軍、2013 年「航向書海·愛讀！I DO！」競賽，連續擊敗高雄女中，勇奪冠軍三連霸、2011 年全國五專暨高中職英文演講比賽第一名、2011 年全國高中職學生英日語配音比賽，勇奪英文組團體組冠、亞軍，完成二連霸、2011 年美國匹茲堡國際發明展金牌獎、2010 年 OMC 亞洲盃美髮美容國際競賽榮獲 1 金、2 銀、2 銅……等，不計其數，不僅幫助到自己建功，家人爭光也揚名廣流傳。

## 九、上位犯錯之態度，適時諫諍，預防決策失誤

在〈諫諍章第十五〉指出

故當不義，則子不可以不爭於父，臣不可以不爭於君，故當不義則爭之，  
從父之令，又焉得為孝乎。<sup>31</sup>

上述而言，孔子用舉例方式說出諫諍的重要性，說明上位者犯錯是可以更正錯誤的，也就和前面的服從而不自盲從相互呼應，於是諫諍本身就成為了對上位者孝道的一部分，因為上位者也需要願意諫諍的下屬作為鏡子，防止決策失誤，每次重大決策時在校務或學務會議時，提案後校長或學務長都會問現場的老師有無意見，通過後才執行，故管理者需要能給出不同意見的下屬作為輔佐，才能免於陷於困境。

## 十、培養孝行的文化，忠於職責，凝聚共識

在〈感應章第十六〉指出

子曰：昔者明王事父孝，故事天明。事母孝，故事地察。長幼順，故上下

<sup>31</sup> 〔清〕阮元校勘，《十三經注疏·孝經》，頁 48。



治，天地明察，神明彰矣。……孝悌之至，通於神明，光於四海，無所不通。<sup>32</sup>

本章說明了在學校中，若能對上盡到職責，對下盡到本分，就是在效法天地的做法，忠於職責，起了帶頭作用，優良的校園文化形成就是自然的，所以孝悌之道是管理的根本，如果做到了極致，各個環節就能互通，也就達到管理的最高境界，同《詩經》所說「自西自東，自南自北，無思不服。」<sup>33</sup>孝悌之道若成為學校文化的一部分，不分東南和西北，都會凝聚周圍，認同文化後，就可以對整個學校的共識產生影響，更可以提升運作的效率，讓校務推動永續發展。

### 十一、提倡從身邊做起，上下互信，形成善的循環

在〈事君章第十七〉指出

子曰：君子之事上也。進思盡忠，退思補過，將順其美，匡救其惡，故上下能相親也。詩云：心乎愛矣，遐不謂矣，中心藏之，何日忘之。<sup>34</sup>

本章是孝道的延伸，呼應前面，孔老夫子認為輔佐上位者時要思索如何盡忠，之後要思索是否盡到本分，以及如何彌補其過錯。若上位者有好的德行就幫其彰顯宣揚，若上位者有決策過失處，下位者就幫其補救，如此上下層級關係才能更親密，互相信任，取得永續經營。故下位者最基本的就是盡到自己的職責，忠於學校，才可能給其機會，例如：中山很珍惜人才，資深老師想出國留學，學校竟然用留職帶薪的方式，繼續給一份薪水，並支持他留學法國學習衛星導航，回國後，這位老師更將所學回饋給學生，形成善的循環，如此惜才案例不勝枚舉。所以要得到重用的前提，須忠於學校，符合孝道，方能為自己取得意想不到的機會。

### 十二、上位離開之態度，拿捏分寸，發乎情止於禮

在〈喪親章第十八〉說到

子曰：孝子之喪親也，哭不哀，禮無容。言不文服美不安，聞樂不樂，食旨不甘，此哀戚之情也。三日而食，教民無以死傷生，毀不減性，此

<sup>32</sup> 〔清〕阮元校勘，《十三經注疏·孝經》，頁 51。

<sup>33</sup> 〔清〕阮元校勘，《十三經注疏·孝經》，頁 584。

<sup>34</sup> 〔清〕阮元校勘，《十三經注疏·孝經》，頁 52。





聖人之政也。喪不過三年示民有終也。……生事愛敬，死事哀戚，生民之本盡矣，死生之義備矣，孝子之事親終矣。<sup>35</sup>

此章主要表示慎終追遠的道理，父母在世時，子女要用敬愛心，一旦去世，心情是悲痛的，學校也相同的，上位者在位時，下屬用服從的精神對待，當離開了職位，應表示追憶，而不是揭瘡疤，如此才能培育深厚的優質文化。而孔子還講述雙親離開時的悲痛行為，這些都是孝子的真情流露，相對在學校下位者失去一個可以幫助其成長的上屬，會感到哀傷，這也是發乎於情，故面對上位者離職，下屬欣喜於色是不洽當的。另外，本文還勸誡不能用離世之人來損害在世的活人，故守喪不能超過三年，凡事要有終點，才算合理，相對的過分眷戀離開的上屬，也是對新任主管的不敬，同時也將影響工作的運行，所以要適可而止。因此，孝子對待喪親，就如同下位者對待離職上屬一樣，孝子要做很多喪禮規定的事情，這樣才圓滿，下位者也應對離職的上屬表示不捨，但不能太過，需拿捏當中分寸，否則會讓剛繼位者受到損害。

## 伍、結論

韋政通先生提到：「在《詩經》、《書經》裡，有強調對文王、武王的『孝思』、『追孝』、『克孝』的記載，就是在加強這一連結，以促進民族的凝聚和政治的團結。」<sup>36</sup>由此可知，「孝」的觀念在先秦時代就已經與政治有所牽連，孔子更認為只要把「孝悌」落實於日常之中，為政之道亦不出此範圍，<sup>37</sup>故《孝經》是不可多得的傳統教材，唐玄宗還曾親自注解《孝經》以推行孝治，李嘉誠先生也用《孝經》思想來做企業管理，周東暉先生更將孔子的孝思想歸納為「養」、「敬」、「憂」、「諫」的具體行為<sup>38</sup>，綜和以上得知，孝本是一種實踐學，一切的孝道最終仍是要落實在孝行上，經由履行「孝悌」之道，進而齊家治國。本文透過《孝經》治國管理思維獲得對現代學校組織運作的啟示，提出「五孝」與學校組織之關係，共分成「天子對應校長」、「諸侯對應各處室處長」、「卿大夫對應老師或各處組長」、「士對應班上幹部或組員」以及「庶人對應班級學生」五部份。

<sup>35</sup> 〔清〕阮元校勘，《十三經注疏·孝經》，頁 53。

<sup>36</sup> 韋政通，《中國思想傳統的現代反思》（苗栗：桂冠圖書股份有限公司，1990 年），頁 215。

<sup>37</sup> 子曰：「《書》云：孝乎惟孝，友于兄弟，施於有政。是亦為政，奚其為為政？」由經文推知，孔子藉《尚書》之言，以明己志。（〔清〕阮元校勘，《十三經注疏·論語》，頁 13。）

<sup>38</sup> 周東暉，〈孔子孝道初探〉，《新疆師範大學學報》第 1 期（1993 年），頁 53。



說明學校在邁向更具規模發展的同時，其組織責任層級也應更為健全，若能扮演好當位的角色本分，便能增加學校行政組織的管理效率。

孝治思想的啟示，共分成十二篇章，依序為第一章〈論孝的思想本源〉說明《孝經》是取法於天地，以教化世人，學校運作也應遵行天地運行之自然原則，以符合推動校務之實行；第二章〈闡述孝治的作用〉提到上位者在組織培養了孝的文化，並對下屬愛護，當他在其位時，下屬尊愛他，離開職位時，也會被人懷念，所以一流的管理者若要長治久安，就要用孝的本份和愛心來管理組織；第三章〈倡導孝治的原則〉表示應樹立德威，以獲得下屬尊敬及臣服，方能永續經營；第四章〈孝治的具體行為〉講述日常生活，子女對雙親的具體孝行都應懷著恭敬之心，同時帶出在學校組織中下屬對上位者的行為和態度；第五章〈對於不孝的因應〉說明要認清楚自己的職責，做好自身本分，若無法將受到刑罰的制裁；第六章〈對恭敬的影響力〉表示治理國家要以教化為先，經營學校就要以文化立基為先，根基紮得深，跟隨團隊盡力的人就多；第七章〈對上位者的影響〉闡述上位將孝道的觀念培養成內化自身的德行，方能受下位者敬重並順應其佈達之政令；第八章〈對下位者的影響〉說明孝道不僅幫助到自身建功，同時家人也能隨之揚名流傳；第九章〈上位犯錯之態度〉表示諫諍本身也是對上位者孝道的部分展現；第十章〈培養孝行的文化〉指出孝悌之道可對整個學校的共識產生影響，更可提升運作之效率，讓校務推動永續發展；第十一章〈提倡從身邊做起〉說明輔佐上位者時要隨時思索盡忠之道，凡是盡其本份，彌補上位者之過錯；第十二章〈上位離開之態度〉認為下位者對待離職上屬應如孝子對待喪親，一切發乎情止於禮。《孝經》是一部可以讓人具有高度自律能力及強烈道德感的書本，透過吸取先人的處事智慧，讓學校全體職員體會到中國文化的博大精深，藉由文化典籍蘊含的高尚道德修養，更要求自身培養健全的道德情操，創造永續經營、可大可久的組織文化。



## 參考文獻

### 一、古籍

- 〔戰國〕韓非子著、嚴靈峯編輯，《無求備齋韓非子集成 7》（臺北：成文出版社，1982 年）。
- 〔魏〕王弼撰、樓宇烈校釋，《王弼集校釋》（臺北：華正書局，1992 年）。
- 〔清〕阮元校勘，《十三經注疏·尚書》（臺北：藝文印書館，1965 年）。
- 〔清〕阮元校勘，《十三經注疏·詩經》（臺北：藝文印書館，1965 年）。
- 〔清〕阮元校勘，《十三經注疏·論語》（臺北：藝文印書館，1965 年）。
- 〔清〕阮元校勘，《十三經注疏·孝經》（臺北：藝文印書館，1965 年）。

### 二、專書

- 韋政通，《中國思想傳統的現代反思》（苗栗：桂冠圖書股份有限公司，1990 年）。
- 邵增樞註譯，《韓非今註今譯》（臺北：臺灣商務印書館，1982 年）。

### 三、期刊論文

- 周東暉，〈孔子孝道初探〉，《新疆師範大學學報》第 1 期（1993 年），頁 56-57。

### 四、碩博士論文

- 楊肅藝，《孝經之孝治及其現代意義》（臺北：銘傳大學中國文學系碩士論文，2005 年）。
- 林佩儒，《孝經孝治思想研究》（臺北：國立政治大學中國文學系碩士論文，1998 年）。



五、網站部分

中山工商·校長室·傳奇緣起·線上檢索日期：2016年1月20日，取自

網址：<http://www2.csic.khc.edu.tw/07/0709/principal/main.htm>

中山工商·校長室·評鑑結果與辦學特色·線上檢索日期：2016年1月

20日，取自網址：<http://www.csic.khc.edu.tw/www/move/pdf.htm>

教育部國民及學前教育署·高級中等學校·中山工商·線上檢索日期：2016

年1月20日，取自網址：[http://www.k12ea.gov.tw/ap/school\\_view.](http://www.k12ea.gov.tw/ap/school_view.aspx?id=121405--01&ctycod=50&type=4/)

[aspx?id=121405--01&ctycod=50&type=4/](http://www.k12ea.gov.tw/ap/school_view.aspx?id=121405--01&ctycod=50&type=4/)

