

The Decision Rule of Minimum Distance First of Confucius

Tsung-Chyan Lai

Department of Business Administration, National Taiwan University, Taipei, Taiwan
Email: tclai@ntu.edu.tw

Received: Mar. 22nd, 2015; accepted: Apr. 2nd, 2015; published: Apr. 8th, 2015

Copyright © 2015 by author and Hans Publishers Inc.
This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY).
<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

Abstract

Confucius said, "My way is bound together with one continuous strand." How to systematically present his way is therefore one of the most important research topics nowadays. This article presents his way with the decision rule of minimum distance first, including human beings, filial responsibility, knowledge, oneself, inner-self cultivation, inner-self-control, and inner-self-driven first.

Keywords

Confucius, Decision Thought, Decision Rule, Minimum Distance First

孔子最近距离优先决策法则

赖聰乾

台湾大学工商管理系暨商学所, 台北, 台湾
Email: tclai@ntu.edu.tw

收稿日期: 2015年3月22日; 录用日期: 2015年4月2日; 发布日期: 2015年4月8日

摘要

孔子提及[吾道一以贯之], 如何系统性呈现孔子思想, 是当今重要学术课题。本文探讨孔子之最近距离

优先法则，含人、孝、知、己、内修、内约和内驱优先。

关键词

孔子，决策思想，决策法则，最近距离优先

1. 缘起

孔子(BC 552-479)思想不仅是华人，更是世人的重要资产。《论语》是记载孔子思想最原始而翔实的一部书，计有 20 篇、约 500 章(条)，各章独立，看似零碎，实则有结构，孔子即曾对子贡提过[予一以贯之](15.2, 15.2 指第 15 篇第 2 章，乃依钱穆《论语新解》之编次。以下类同，第一个数字指篇，第二数字指章。)且对曾子提过[吾道一以贯之](4.15)，如何系统性呈现孔子思想，是当今重要课题。

最近距离优先法则乃孔子核心决策思想，本文探讨该法则，含人、孝、知、己、内修、内约和内驱优先。个我在万物中与人最亲近、在万事上与人事最密切，所以，万物以人为优先、万事以人事为优先。个我与父母最亲近，所以，各人群关系中以孝为优先(即百行孝为先)。所知比所不知更靠近个我，所以，以所知为优先。个我最靠近自身行为，所以，在修养上应先要求自己而不是别人，在领导上自己先要行得正。内己比外己更靠近个我，所以，在修养顺序上，以内修为优先，在行为约束上，以内约为优先，在精神力驱动上，以内驱为优先。分述如下。

2. 人优先

万物以人、万事以人事优先之思维，可追溯至孔子。《论语》记载：厩焚。子退朝，曰：[伤人乎?]不问马。(10.13)亦记载：季路问事鬼神。子曰：[未能事人，焉能事鬼?](11.11)

对石门(孔子故乡曲阜外城门)守城门官员而言，孔子是个[知其不可而为之]的人(14.41)。**[知其不可而为之]**的决策意义是：决策者面临[为之与否]抉择时，若选择[为之]，达成目标的机率虽微小，但基于[义]，决策者仍选择[为之]。在救世或避世的抉择上，孔子选择[为之] (即救世)，所坚持的[义]是对人群无法割舍的一份特殊情感，他说：[鸟兽不可与同羣，吾非斯人之徒与而谁与?天下有道，丘不与易也。] (18.6) 隐士微生亩讥讽孔子说：[丘何为是栖栖者与?无乃为佞乎?]对微生亩的误解，孔子解释说：[非敢为佞也，疾固也。] (14.34)孔子周游列国，汲汲而闲不下来，不是要卖弄口才，而是不放心人群幸福。

3. 孝优先

[子生三年，然后免于父母之怀。] (17.21)孝是做人第一要务，孝行是最基本的行为要求，孔子说：[弟子入则孝，出则悌，谨而信，泛爱众，而亲仁。行有余力，则以学文。] (1.6)泰伯是周文王大伯父，孔子赞美泰伯是让行典范，孔子说：[泰伯，其可谓至德也已矣！三以天下让，民无得而称焉。] (8.1)泰伯的让行乃基于孝。

孝也是德性、治理根本。孔子指出，父慈子孝是忠的根本，季康子提问：如何[使民敬忠而劝]?孔子回答说：[临之以庄，则敬。孝慈，则忠。举善而教不能，则劝。] (2.20)孔子弟子有子则直接指出，爱父母和爱兄长是爱人的根本，他说：[孝悌也者，其为仁之本与?] (1.2)

孔子认为，治理的基础在于君臣父子都能各尽其道，子女尽孝即是其中之一。齐景公向孔子提问政，孔子回答说：[君君，臣臣，父父，子子。]景公有感而发地接着说：[善哉!信如君不君，臣不臣，父不父，子不子，虽有粟，吾得而食诸?](12.11)孔子也认为，如能将孝顺父母、友爱兄弟这两项工作治理得宜，也算从事治理工作，又何必一定要从政?有人问孔子说：[子奚不为政?]孔子回答说：[书云：[孝乎惟孝、

友于兄弟。]施于有政，是亦为政，奚其为为政?](2.21)孔子指出，士(即专业治理人)如果不能做到[行己有耻，使于四方，不辱君命]，退而求其次，要能做到[宗族称孝焉，乡党称悌焉。](13.20)

4. 知优先

区分所知、所不知是求知的基本态度，孔子教诲子路说：[由，诲女知之乎!知之为知之，不知为不知，是知也。](2.17)

子路提问死，孔子答说：[未知生，焉知死?](11.11)孔子不谈论死，因死后是所不知。樊迟提问知，孔子答说：[务民之义，敬鬼神而远之，可谓知矣。](6.20)对鬼神的态度，孔子采敬而远之而非亲之，一方面固然是基于人和人事优先思维，另一方面则是基于所知优先思维，毕竟鬼神乃所不知。《论语》记载：子不语怪、力、乱、神。(7.20)孔子不谈论神，也是基于同样思维。

孔子指出，知、仁、庄、礼是领导人必备素养，从知开始，知、仁是基本素养，庄、礼是精益求精之进阶素养，他说：[知及之，仁不能守之，虽得之，必失之。知及之，仁能守之，不庄以莅之，则民不敬。知及之，仁能守之，庄以莅之，动之不以礼，未善也。](15.32)知、仁的之指治理之道，庄、礼的之指人民。

孔子指出，知(既有知识)是精进的必要途径，子张提问善人之道，他答说：[不践迹，亦不入于室。](11.19)孔子勉励学生要积极求知，他说：[我非生而知之者，好古，敏以求之者也。](7.19)且说：[学而时习之，不亦说乎?](1.1)孔子更指出，熟知既有知识是创新的重要手段，他说：[温故而知新，可以为师矣。](2.11)

5. 己优先

孔子指出，区分操之在己和非操之在己是求知基本要务，他说：[不知命，无以为君子也。](20.3)且自述说：[吾十有五而志于学……五十而知天命……](2.4)从决策视角，命或天命指非操之在己或随机变数。孔子进一步指出，必须要求自己做好操之在己的部分，他说：[君子求诸己，小人求诸人。](15.20)且勉励说：[躬自厚，而薄责于人，则远怨矣。](15.14)

职位的获得，乃操之在人或有其机遇性质，是否已具备能胜任的才德，才是操之在己，所以，不该担忧没有职位，该担忧的是，是否已具备能胜任的才德。同理，为人所知乃操之在人，是否已具备为人所知的才德，才是操之在己，所以，不该担忧不为人所知，该担忧的是，是否已具备为人所知的才德，孔子提醒说：[不患无位，患所以立。不患莫己知，求为可知也。](4.14)类似说法，如[不患人之不己知，患其不能也。](14.32)又如[君子病无能焉，不病人之不己知也。](15.18)此外，知人乃操之在己，而人知己并非操之在己，他说：[不患人之不己知，患不知人也。](1.16)

孔子提醒，前进、停止乃操之在己，他说：[譬如为山，未成一簣，止，吾止也。譬如平地，虽覆一簣，进，吾往也。](9.18)孔子更提醒，想出好办法乃操之在己，他说：[不曰[如之何如之何]者，吾末如之何也已矣。](15.15)鉴于前进不止和面临问题时积极想出好办法的重要性，后学者阐述说：[天行健，君子以自强不息。]《易经·乾卦》

孔子指出，领导者的先决条件是正己，他说：[苟正其身矣，于从政乎何有?不能正其身，如正人何?](13.13)季康子问政于孔子，孔子回答说：[政者，正也。子帅以正，孰敢不正?](12.17)若以定理方式来陈述，[正己]原则如下，称为孔子互动影响定理：其身正，不令而行。其身不正，虽令不从。(13.6) [其]指领导者。该定理有若干推论，请参考[1]。

6. 内修优先

孔子说：[古之学者为己，今之学者为人。](14.25)为己是内修，为人是外修，内修是中华文化传统，

孔子传承并将它发扬光大，他说：[德之不修，学之不讲，闻义不能徙，不善不能改，是吾忧也。](7.3)且说：[君子怀德，小人怀土。](4.11)孔子更指出，为人必须建筑在为己之上，即[己欲立而立人，己欲达而达人。](6.28)

人心是人群纷争的主要根源，唯有改善人心，才能真正改善问题，孔子说：[听讼，吾犹人也，必也使无讼乎!](12.13)季康子为鲁国多盗所患，向孔子请教对策，孔子指出，根源在于季康子本身的贪欲，孔子回答说：[苟子之不欲，虽赏之不窃。](12.18)另一方面，治理以得人心为最重要，子贡提问政，孔子答说：[足食，足兵，民信之矣。]子贡续问说：[必不得已而去，于斯三者何先?]孔子答说：[去兵。]子贡再续问说：[必不得已而去，于斯二者何先?]孔子答说：[去食。自古皆有死，民无信不立。](12.7)

如何安置人心呢?孔子认为，仁是安置人心的最佳场所，他说：[里仁为美。择不处仁，焉得知?](4.1)且说：[不仁者不可以久处约，不可以长处乐。仁者安仁，知者利仁。](4.2)

孔子指出，礼有外在形式和内质，外在形式是文采，系一种装饰，不能只注重形式，必须建筑在内质之上。孔子说：[礼云礼云，玉帛云乎哉?玉帛泛指礼的形式。林放提问礼的本义，孔子答说：[大哉问!礼，与其奢也，宁俭。丧，与其易也，宁戚。](3.4)礼的本义是节制，目的在使心意的表达和行为能落在合理范围。任何礼，与其过于奢侈，宁可过于节俭；换言之，礼应以最节俭的方式来执行礼的旨意。特别是丧礼，与其过于讲究排场、程序，宁可过于哀戚；换言之，丧礼应以最节俭的方式来表达对死者的哀思。孔子提示，执行者的仁心才是礼的内质，他说：[人而不仁，如礼何?人而不仁，如乐何?](3.3)孔子也提示，礼的另一内质是旨意，他说：[居上不宽，为礼不敬，临丧不哀，吾何以观之哉?](3.26)礼的一般性旨意在于表达敬意，丧礼则在于表达对死者的哀戚。

7. 内约优先

孔子指出，耻是奋发归正之内在力量、督促个体不为不当为，乃社群最理想的维系力，所以，维系社群最理想的方式必须奠基于人民有耻且能奋发归正，而这种维系方式可透过德化和礼制来达成，他说：[道之以政，齐之以刑，民免而无耻。道之以德，齐之以礼，有耻且格。](2.3)

孔子强调，可耻不应为，例如，他说：[君子耻其言而过其行。](14.29)又说：[巧言、令色、足恭，左丘明耻之，丘亦耻之。匿怨而友其人，左丘明耻之，丘亦耻之。](5.24)且说：[天下有道则见，无道则隐。邦有道，贫且贱焉，耻也。邦无道，富且贵焉，耻也。](8.13)另一方面，孔子也强调，不可耻为可耻而不为，例如，他说：[士志于道，而耻恶衣恶食者，未足与议也。](4.9)评论孔文子说：[敏而好学，不耻下问，是以谓之文也。](5.14)赞美子路说：[衣赧缁袍，与衣狐貉者立，而不耻者，其由也与?][不佞不求，何用不臧?](9.26)

另一内在督促力是义，孔子说：[君子之于天下也，无适也，无莫也，义之与比。](4.10)君子面对该或不该抉择，非一定要这么做，非一定不这么做，一切依从义。

如何开发这两股内在督促力?孔子提示，知和仁。

孔子说：[君子喻于义，小人喻于利。](4.16)知晓义或利，乃是学习所造成，所以，孔子强调知(即学习)，他说：[知者不惑。](9.28)透过学习来明辨可耻和不可耻、义和不义。孔子指出，有勇才能见义为之，他说：[见义不为，无勇也。](2.24)有勇才能改过，他说：[过则勿惮改。](1.8)且说：[勇者不惧。](9.28)如何才能有勇?他说：[仁者必有勇。](14.5)

在实践方面，孔子强调[工欲善其事，必先利其器。](15.9)例如，建立事前自我提醒机制，如[见利思义](14.13)、[见得思义](16.10)、[及其老也……戒之在得](16.7)、[富与贵是人之所欲也，不以其道，得之不去也。](4.5)、[不义而富且贵，于我如浮云](7.15)、[获罪于天，无所祷也](3.13)。[思]也是一种反省和自我提醒机制，孔子指出[君子有九思]，即[视思明，

听思聪，色思温，貌思恭，言思忠，事思敬，疑思问，忿思难，见得思义。](16.10)

8. 内驱优先

孔子说：[君子上达。](14.24)且说：[苗而不秀者有矣夫!秀而不实者有矣夫!](9.21)如何能由[苗]不断成长为[实]呢?孔子提示，个体的内在驱动力是忠，而实践方法是兴发心志和乐道。

忠指尽名分应尽之心力，是个体向上提升的内在驱动力，曾子甚至认为[夫子之道，忠恕而已矣。](4.15)曾子的观点虽未必精准，至少它说明忠的重要性。孔子以自身为例指出，向上提升的主要驱动力在于忠，他自述说：[德之不修，学之不讲，闻义不能徙，不善不能改，是吾忧也。](7.3)孔子时时关注的是修德、讲学、徙义和改善，[吾忧]即是尽心力的体现。孔子赞美颜回在学习上尽心力，孔子说：[语之而不惰者，其回也与!](9.19)冉求在学习上无意再精进而找借口说：[非不说子之道，力不足也。]冉求未尽心力，孔子斥责他说：[力不足者，中道而废。今女画。](6.10)

在治理方面，孔子提示，忠是治理的基石。齐景公提问如何治理，孔子回答说：[君君、臣臣、父父、子子。](12.11)上句的决策义涵是，治理之道在使组织内各成员皆能各尽其名分应尽之心力。孔子赞美楚国宰相子文是尽职的典范，子张问说：子文多次就任宰相，没有喜悦的脸色，多次被罢免，没有怨怒的脸色，每次政务交接给新接任的人，必定尽心力做好交接，如何评断他?孔子答说：[忠矣。](5.18)子贡提问如何成为典范士(即典范专业治理人)，孔子答说：[行己有耻，使于四方，不辱君命，可谓士矣。](13.20)尽心力达成使命乃是忠的体现。子张提问如何治理，孔子答说：[居之无倦，行之以忠。](12.14)

孔子指出[兴于诗](8.8)，诗能兴发心志。《论语》记载：[唐棣之华，偏其反而。岂不尔思?室是远而。]子曰：[未之思也，夫何远之有?](9.30)[唐棣之华]指李花，[偏其反而]指随风移动翻动，从决策视角，[尔]指理想或目标，孔子提示：感觉理想或目标遥远吗?那是想望不够殷切。孔子更指出，除拉近与理想或目标之距离，殷切想望让心志坚定不移，他说：[三军可夺帅也，匹夫不可夺志也。](9.25)

心志立定后，孔子提醒，在心态与生活上都必须有所调整，他说：[士志于道，而耻恶衣恶食者，未足与议也。](4.9)又说：[士而怀居，不足以士矣。](14.3)迈向理想或目标途中，停止或前进系操之在己，孔子勉励，须持之以恒，他说：[譬如为山，未成一簣，止，吾止也。譬如平地，虽覆一簣，进，吾往也。](9.18)孔子进一步指出，不浮夸是有恒的必要条件，他说：[亡而为有，虚而为盈，约而为泰，难乎有恒矣。](7.25)

理想或目标的追求有其进阶性，孔子勉励，要提升至[乐之]或[乐在其中]的境界，他说：[知之者，不如好之者；好之者，不如乐之者。](6.18)又说：[饭疏食，饮水，曲肱而枕之，乐亦在其中矣。不义而富且贵，于我如浮云。](7.15)如果能提升至乐在其中的境界，追求本身即是快乐的泉源，自然会较不在意是否为人所知，这时离孔子所指的[人不知而不愠](1.1)的君子境界，虽不中亦不远矣!乐在其中的中，也可指工作、家庭生活、义工、助人、嗜好或其它。

孔子自谦说：[若圣与仁，则吾岂敢?抑为之不厌，诲人不倦，则可谓云尔已矣。](7.33)且说：[默而识之，学而不厌，诲人不倦，何有于我哉?](7.2)孔子在齐国听到有人演奏韶乐，三月不知肉味，赞叹说：[不图为乐之至于斯也!](7.13)《论语》记载：闵子侍侧，閤閤如也；子路，行行如也；冉有、子贡，侃侃如也。子乐。(11.12)孔子乐得英才而教育之，使他们都能各尽其性。孔子周游列国由蔡国途经楚国叶县时，叶县县长问子路：孔子是怎样一个人?子路当时不知如何回答，孔子得知后，对子路说，何不答说：[其为人也，发愤忘食，乐以忘忧，不知老之将至云尔!](7.18)孔子说：[学而时习之，不亦说乎?有朋自远方来，不亦乐乎?人不知而不愠，不亦君子乎?](1.1)自述一生进程说：[吾十有五而志于学，三十而立，四十而不惑，五十而知天命，六十而耳顺，七十而从心所欲不踰矩。](2.4)

孔子即是那种[乐在其中]的人，不厌不倦、[三月不知肉味]、得英才而教、[不知老之将至]和学习暨

成长所带来的喜悦等，皆是乐在其中的体现。

9. 结语

笔者之前曾指出，[有界性之厘清是根本性问题，H. A. Simon 因有界理性的贡献获颁 1978 年诺贝尔经济科学奖，D. Kahneman 因进一步研究于 2002 年获颁。尚待厘清的是效用和德性的有界性。]孔子价值体系之系统性研究，有助于厘清德性和效用的有界性。

诺贝尔经济科学奖于 1994 年和 2005 年颁给博弈理论，并于 2007 年颁给机制设计理论。(孔子)君子决策体的选择行为不同于博弈理论各决策体的选择行为，君子理论或有助于解开非零和博弈的囚犯困局。经理人的道德危险(如隐藏性行动、讯息)是人类必须面对的严肃议题，目前有两种互补性的处理思维：机制设计理论与(孔子)君子理论，从管理视角，机制设计理论是[拉式](Pull)机制(即将经理人拉正)，君子理论是[推式](Push)机制(即将经理人推正)。

本文有助于了解孔子价值体系和君子决策体，此外，本文所提七项优先法则对管理思维提供了新视角，例如，人优先为人群和谐关系、孝优先为福利管理、知优先为创新、己优先为领导和实践、内修优先为聘用和教育投资、内约优先为机制设计、内驱优先为激励理论注入新思维。

参考文献 (References)

- [1] 赖聪乾 (2011) 从诺贝尔经济奖漫谈资源分配管理研究(十): 机制面之三. *台大校友双月刊*, 75, 51-54.