

儒商倫理紀律與公司治理：兩個案例研究

胡秀華

國立暨南國際大學

常逸平

銘傳大學

劉世慶

國立政治大學

楊政學

明新科技大學

論文編號：200302

收稿 2021 年 6 月 18 日 → 第一次修正 2021 年 9 月 17 日 → 第二次修正 2021 年 12 月 20 日 → 第三次修正 2022 年 2 月 3 日 → 第四次修正 2022 年 4 月 6 日 → 正式接受 2022 年 4 月 22 日

倫理紀律是公司治理的重要基礎，而倫理紀律的建制需有倫理元素為根基，然各文化的倫理特性有所不同，因此探討不同文化的倫理思想如何形塑企業倫理紀律是重要的。回顧過往文獻，較少以儒學建構企業倫理紀律，進而應用於公司治理之實證研究。此外，在處理儒商相關議題上，因研究者背景所限，對於「儒」（倫理面）與「商」（管理面）會偏向一隅。有鑑於此，本文揉合倫理面與管理面的研究進路，針對兩家代表性當代儒商進行個案分析，探討個案企業如何經由儒學來建構倫理紀律，從而發展公司治理。研究發現個案企業發展倫理紀律的經驗，以及展現公司治理的特色，除了能擴張過往儒商文獻外，亦值得身處華人文化的企業參酌。

關鍵字：儒家、儒商、倫理紀律、公司治理、個案研究。

緒論

企業倫理 (Business Ethics) 在於探討企業決策的對與錯、與利害關係人間的合宜關係等議題，而此探討需借助倫理思維，因此有學者 (Crane, Matten, Glozer, & Spence, 2019) 將倫理學 (Ethics) 視為企業倫理的根基。此外由於倫理是各地區文化的根基元素 (Agbanusi, 2015)，而企業各式決策也深受在地文化影響 (Chan, 2008)，從中可知，倫理思維對於公司的發展具有影響力。

不同文化有自身的倫理基礎，如西方的效益論

(Utilitarianism)、義務論 (Deontology)、德行論 (Virtue Ethics)，東方的儒、釋、道等。一般來說，西方倫理思維模式偏向分析性與個體性 (Nisbett, 2003)，對於行為的對錯有清晰界定，被視為較符合商業特性 (Crane et al., 2019)，因此也較常被汲取於企業倫理的運用，例如學者 Bowie (2017) 便運用哲學家 Kant (1724-1804) 的倫理哲學，推導出企業應該重視員工尊嚴、信守商業契約、成為企業公民。另外，Donaldson and Dunfee (1994) 也試圖透過契約論架構來整合全球性的「超級規範」 (Super Norm) 與在地性的「社群規範」 (Community Norm)，讓企業在道德規範上能有所依歸。

相較於西方，東方倫理思維模式較偏向融和性與整體性 (Nisbett, 2003)，著重個人自省與品格涵養，因而較難被應用於商業領域 (Chan, 2008; Crane et al., 2019)。然如欲探討華人地區企業倫理議題，一味模仿西方進路而忽略東西倫理的差異，將可能發生南橘北

作者胡秀華現為國立暨南國際大學通識教育中心教授。常逸平為銘傳大學企業管理研究所博士。通訊作者劉世慶為國立政治大學信義書院研究主任，E-mail:csr@nccu.edu.tw。楊政學為明新科技大學企業管理系副教授。作者非常感謝受訪者所提供的寶貴資訊，以及特刊主編及兩位匿名審查委員提供的寶貴意見。四位作者對本文貢獻一致，依據作者姓氏筆畫排序。

積之憾。事實上，華人文化含有豐富的倫理思想，其中又以儒家影響最為深遠。無論朝代如何更迭，儒家一直被視為華人文化的骨幹，因強調「內聖外王」，從而發展出政治管理與治國之道，被視為隱含豐富的管理智慧，更被運用於商業管理，像是宋代趙普的「半部論語治天下」之說（朱建民，1994；樊和平，1995）。即便東方倫理思維在管理領域中，被運用的機會不像西方倫理頻繁，但仍有學者致力探討現代儒商的相關議題，像是儒商的組織文化（Cheung & King, 2004; Ip, 2002, 2003）、儒商的領導風格（Zhang, Cone, Everett, & Elkin, 2011）、儒商的價值觀（周佳敏、鄭伯壘、黃光國與余思賢，2017；劉國建，2003；Chan, 2008; Wang, Li, & Sun, 2018）、儒商的組織行為（Liu, 2020; Tsai, Young, & Cheng, 2011）等。

然而，本文也發現過往「儒商」研究中，由於牽涉到研究者的背景因素，大部分對於「儒商」探討會偏重於一隅，例如文史哲背景的研究者，較多著墨儒學而較少談論企業融入儒家元素的具體作為（張海鵬與王廷元，1994；樊和平，1995；Chan, 2008; Cheung & King, 2004）。相對地，管理背景的研究者，則偏重儒商的商業作為，較少著墨儒家倫理元素探討（李樑堅，2011；羅庚辛，1992；Horak & Yang, 2017; Tsai et al., 2011）。

前述兩類研究，都為儒商研究奠定重要基礎，而企業倫理實為科學與哲學的跨領域探討，揉合了對經驗世界系統性描述的「實然」（Is），以及建構規範與省思對錯的「應然」（Ought）（朱建民，1994；葉保強，2018），因此如欲探討儒商的倫理紀律，「儒」跟「商」的探究皆不能偏廢。本研究團隊由人文背景與商學背景的研究者組成，用以朝向融和性的「儒商」探討，不使其偏於一隅。

由於儒家給人「重義輕利」印象，在講求「快、狠、準」的商業氛圍，以及「做生意規規矩矩很容易吃虧」的觀點下，對於重視道德的儒商，是否會出現「義利難容」或「重商毀儒」的結果？本文將從現代儒商經驗來檢視此類觀點。此外，我們發現在先前的儒商研究中，仍缺乏以儒學建構企業的「倫理紀律」（Ethical Discipline），進而應用於公司治理的實證研究。公司治理攸關企業營運，而現今探討的範圍，已逐漸擴展到企業營運的各面向，包括強調董事會責任、確保股東利益、重視利害關係人權益、強化資訊揭露與透明度、接軌國際規範，從而追求企業永續發

展（台灣金融監督管理委員會證券期貨局，2020；張振山，2020；陳松山、孔羿璇與黃德舜，2015；葉銀華，2015；鄭國鴻與吳成豐，2006；OECD, 2015）。不少學者（Benson, 1989; Kjonstad & Willmott, 1995）認為良好的公司治理需建基於「倫理紀律」基礎上，從而能促進企業永續發展，並創造更豐富的經濟與社會價值（曾炳霖，2002；葉銀華，2015；鄭國鴻與吳成豐，2006；顧立雄，2019）。因此，在華人文化中，觀察企業如何運用儒家倫理思維，發展倫理紀律來強化公司治理是重要的。依此脈絡，本文所開展的研究問題：探討現代儒商企業在融入儒學後所發展的倫理紀律，從而觀察其所展現的公司治理特色為何？研究的結果，除了彌補過往文獻缺口外，在實務上，亦提供華人地區有意發展儒家倫理紀律，從而落實於公司治理企業的參考價值。

文獻回顧

企業的公司治理特色受到公司倫理紀律的影響，而倫理紀律主要來自於公司所秉持的倫理思想，因此本文在文獻回顧上緊扣此主軸，首先從哲學視角開始探討「東西方倫理差異」，從而了解東西倫理在本質的不同；再者，由於儒學博大精深，在一篇研究中難以全面涵蓋，而在「儒家倫理核心元素」上，本文辨識出儒家核心思想，並以此界定本文所採用儒家分析的範圍；有了前述哲學基礎後，進入到「儒學在商業運用」，亦即回顧之前相關儒商之研究，除將文獻予以分類外，亦平衡性地提出正面與負面觀點；最後進入到「倫理紀律與公司治理」部分，整理近年來關於倫理紀律及公司治理的文獻。經由上述文獻，期達到揉合「儒」與「商」的研究進路，且有助於從前人研究基礎來觀察與分析個案。

東西方倫理差異

本文在前言中提及企業決策深受文化影響，文化深受倫理影響，而東西方倫理各具特色，因此在探討現代儒商時，實有必要先釐清東西倫理在本質的差異。倫理學是人類最古老的學問之一，也一直是東西方哲學的重點領域；在西方，哲學起源於探討宇宙萬事萬物的根基，關切議題像是宇宙如何組成、世界運作的基本原理為何。到了希臘時期有了轉向，希臘三哲 Socrates (B.C. 470-399)、Plato (B.C. 429-347)、

Aristotle (B.C. 384-322) 開始關切與人有關的議題，像是人生終極價值為何、何謂幸福、德福關係等，這也開啟與倫理學有關的問題探討。從西方哲學演變脈絡可知，西方哲學最初著重宇宙根源探討，也影響後續人事議題的思考進路，是以探究自然方法對待人事，採用邏輯分析的態度探討倫理學（牟宗三，1974）。

從 Aristotle 開創「德行倫理學」後，西方倫理學便逐步蓬勃發展，像是啟蒙時代 Kant 的「義務論」，Bentham (1748-1832) 與 Mill (1806-1873) 的「效益論」，皆對倫理概念進行知識探討與論述，從而建構規範準則來探究行為對錯 (Pojman, 1995; Richard & Richard, 2007)，並成為西方經典的倫理思想，深遠地影響西方人的價值觀。

有別於西方倫理學對知識建構的「論證」，東方倫理著重「親身實踐」，更強調日常生活實踐的「體證」，具體的例子，像是在《論語》中鮮少對「仁」定義，更多是從生活中提點，並依據不同互動對象，像是父母、兄弟、朋友提出具體行為指引（牟宗三，1974：15；1983：14、39）。此外，東方儒家的「工夫論」，即勉勵人在生活中不斷地實踐儒家義理，透過長時間的品德修養，成為一位儒家期待的君子（王邦雄、曾昭旭與楊祖漢，2018）。

另外，從思維模式觀之，西方重視個體、類別與分析思考，東方重視整體和關係（張德勝等人，2001）。由於受到思維模式差異的影響 (Nisbett, 2003)，這也造就東西方在倫理思維上的差異。西方思考倫理時，常採用思辨與分析的方式，而東方所談的倫理，則是一種中庸進路的整體觀點，思考所有牽涉其中人事物的最合宜狀態。此外，在人性預設上，西方傾向人內在有理性去認識何謂善，東方思想傾向人內在已有善的根源，唯待人發掘與開發（周佳敏，2021），而儒家正是此類東方倫理思維的代表。

儒家倫理核心元素

儒家倫理思想體系龐大，實難在一文中全盤剖析，因此本文對焦探討儒家倫理最核心的元素，並以此來分析個案。構成儒家倫理最核心的兩項元素，主要是「仁」與「義」（方穎嫻，1996），人如果能實踐「仁」與「義」，可算是實踐人的本務，如孟子所云：「居仁由義，大人之事備矣。」（《孟子·盡心上》），而《孟子》所提及的大人，則是實踐儒家理想人格者，反之則是小人（高思謙，1983）。其中，

「仁」是儒家倫理最核心的元素，具體表現為「愛人」，而「愛人」方式又可分消極與積極；消極方面，即「己所不欲，勿施於人。」（《論語·顏淵》）；積極意義，即行善於人，使人自立，如《論語·庸也》中所提及的「己欲立而立人，己欲達而達人。」（方穎嫻，1996；蔡仁厚，1988）。另外，仁亦可向外推擴、推恩，從愛血緣之親，延伸至愛親情外之人，即為「老吾老以及人之老、幼吾幼以及人之幼。」（《孟子·梁惠王上》）。

「義」被視為人與人互動時該遵守的正道，也代表合宜、適合、正確之意（方穎嫻，1996；曾昭旭，1983）。論語中，提及「義」有「見義不為，無勇也。」（《論語·為政》）、「君子之于天下也，無適也，無莫也，義之與比。」（《論語·里仁》）、「君子義以為質。」（《論語·衛靈公》），說明要達到儒家期待的君子，必須行事合宜，且心中有所方寸，並以此當成做人處事的原則，孟子「四端說」的羞惡之心，也強調義的根基，意即人應該憎惡不合理和不正義的行為（鄧子龍與謝亭亭，2018）。

「禮」在儒家倫理思想中泛指各類典章制度與行為的規範（孫震，2021），是實行「仁」與「義」具體且詳細的規定。「禮」與「仁」、「義」有密切關係，即「仁」、「義」是「禮」的根源，而「禮」是發揮「仁」、「義」的具體規範，也就是把「仁」、「義」按時間、地區與各種情形，妥善地予以實現（蔡仁厚，1988）。從儒家各類經典中可發現，儒家十分重視「禮」，例如《論語·堯曰》篇提及的「不知禮，無以立也。」、《禮記·曲禮上》篇中的「人有禮則安，無禮則危。」、《荀子·修身》中的「故人無禮則不生，事無禮則不成，國家無禮則不寧。」皆表示禮治的社會秩序是儒家的理想社會，故儒家時常對各項社會文化予以規範，並提供各項禮儀的依循，從而維持社會安寧與秩序（高思謙，1983）。

「智」是聰明智慧的品德，是孟子在「仁、義、禮」後所擴充的美德，從而構成四德。「仁之實，事親是也。義之實，從兄是也。智之實，知斯二者弗去是也。禮之實，節文斯二者是也。」（《孟子·離婁上》）。孟子認為人天生擁有四德，「仁義禮智，非由外鑠我也，我固有之也，弗思耳矣。」（《孟子·告子上》），「智」代表著明辨、善察，因此《論語·子罕》篇有「知（智）者不惑」之說（方穎嫻，1996；曾昭旭，1983）。

「信」是漢代董仲舒在四德後加入，讓儒家「五德」正式成形，之後宋代朱熹更認為，信在五德中佔有核心位置，其認為「信是信實，表裏如一。」而信有兩種意涵，一為言之有實，即朱子所說「信者，言之有實也。」；其二，代表言行一致，如朱熹所言「信是言行相顧之謂。」朱熹進一步提出「若人無信，則語言無實，何處行得。處家則不可行於行，處鄉黨則不可行於鄉黨。」更強調人無論在何處，缺乏「信」都將無法立足（葉保強，2018）。

儒家五德也為儒家的理想境界「內聖外王」打造了基礎與指引，在《禮記·大學》中便提到「修身、齊家、治國、平天下」的道理，即是說當人修養自身品格與培育智慧後，從而實踐道德，即是儒家理想人格的「君子」，之後便能夠推己及人，逐步影響更大的範圍，而達到儒家「內聖外王」的理想境界（李翔海，2017）。

除了「儒家五德」與「內聖外王」外，儒家其他重要概念，還包含「中庸」、「和諧」、「關係」。《中庸》也是儒家的經典之一，中庸之道即是不偏不倚、無過與無不及的意思，不但是儒家的思想準則，而且是中國思想史上重要的思想方法（鄧子龍與謝亭亭，2018）；「和諧」為儒家所提倡之價值觀，因此有「和為貴」的觀點，也是中庸治國之道下的結果，在華人社會中，常聽到從「和諧」所衍生出的概念，像是「以和為貴」、「和氣生財」、「和而不同」，或是「和諧社會」。另外，華人社會所說的「關係」，亦不同於西方的關係概念，是建基於儒學傳統下的關係，是符合儒家價值觀的人際交流，在西方亦有獨特的 Guanxi 一詞（鄭伯燾，1995），便是專門描述「華人式的關係」。在華人社會中，無論是做生意、政治管理，良好關係皆是成功的必要條件。

儒學在商業運用

儒學是最常被運用於商業的東方倫理思想，主要原因是儒學曾被運用於政治治理，在探討儒商倫理紀律前，有必要了解過去儒學被運用於商業上的研究，大致可分以下幾種類型：

倫理領導力與組織文化

此類文獻將儒學視為重要的倫理領導力來源，大致可從澀澤榮一（2010）的《論語與算盤》開始，此書強調企業家應該兼顧經濟與道德，取代當時流行的

無商不奸、道德與利潤無法融合的觀點，箇中的道德元素則來自於《論語》思想。王安智（2014）認為即便商業已全球化，東西方文化逐步融和，但在華人文化圈中，儒家文化仍然是民眾熟悉的價值，因此儒學適合企業主當成重要的價值來源。在《論語》中，有些思想被當成重要的領導力基礎，像是〈為政篇〉中的「為政以德，譬如北辰，居其所而眾星拱之。」、〈子路篇〉的「其身正，不令而行。其身不正，雖令不從。」皆強調領導者修養品德才能領導眾人。

此外，亦有學者發現儒學可協助企業建構具道德的組織文化，Ip (2002; 2003) 發現組織的儒家文化，有助提升員工在職場倫理的表現。樊和平（1995）與 Hong (2002) 皆認為，儒家文化可讓組織更和諧，展現更多人文關懷與社會責任。

管理程序

此類文獻認為儒學可運用於商業各項程序，例如羅庚辛（1992）便以管理程序分類為規劃、組織、用人、領導、控制，並將儒學運用於各環節中，在規劃方面，孔子認為「人無遠慮，必有近憂」（《論語·衛靈公》），闡釋出規劃的重要性；組織方面，「不在其位，不謀其政」（《論語·憲問》），說明儒家在分工規劃上，強調人人各司其職的思想；用人方面，「君子不可小知，而可大受也，小人不可大受，而可小知也」（《論語·衛靈公》），認為君子可以賦予重任，並可負責各種不同職務；領導方面，則應「敬事而信」（《論語·衛靈公》）且「止於至善」（《大學·經一章》），領導者要守信，且在工作上盡善盡美；控制方面，為確保計畫能有效管控執行，孔子認為「過而不改，是謂過矣」（《論語·衛靈公》），強調改過的重要性，而「日省月試，既稟稱事，所以勸百工也」（《中庸·經一章》），是孔子對工匠要日省月試的期許，經常考察，對工作能達到良好的控制。此外，李樑堅（2017）將論語思想運用在人力資源管理、行銷管理、領導、企業文化、成本管理等面向。

此類文獻，對於將儒學融於管理程序有所貢獻，但亦有學者認為，此類文獻算是一種假設性運用方式，仍需要經由實證的案例來檢證 (Liu, 2020)。另外，朱建民（1994）也提出，這類將儒學經由詮釋運用於管理的方式，容易落入聯想力的自由發揮，而出現許多任意比附的解釋，例如將「不患人之不己知，患不知人也」意思詮釋為：不要讓商場的對手知道自

己的情形，而要設法了解對手的情形。因此，此類文獻須留意過度詮釋與缺乏驗證的問題。

儒家的負面觀點

除了上述分類外，關於儒學在商業上的運用，也有學者提出較為負面的看法，像是黃文雄（2013）認為儒學為一種帝王統治術與倫理緊箍咒，因大部分中國歷史上的帝王，是經由武力攻下對手而上位，而儒學協助他們營造「有德者受天命」的假象。另外，帝王也經由灌輸庶民儒學，強調被管理者需要服從統治者，社會才能保持和諧的前提下，統治者便擁有支配的權力。這樣的觀點，在商業應用上，呼應了葉保強與何順文（2020：238-242）提及的「威權主義」（Authoritarianism），認為儒家造成組織的上尊下卑、論資排輩的風氣，造成階級不公平的結果，及領導者一言堂的現象。葉保強與何順文（2020：240）進一步提及，儒家文化容易落入以人情主導的關係取向，像是華人對於家人的信任遠勝於外人，因此華人只有「家天下」而沒有「公天下」。再者，儒家所強調的家族主義，認為個人應為家庭犧牲，因此在華人企業中，員工經常遷就組織而自我壓抑，逐步形成合眾或趨同（Conformist）而使員工失去獨立自主的個性。社會學家 Weber（1930）也認為，儒學特性是為了保持社會穩定，不鼓勵相異觀點，因此儒學有妨礙創新之疑。

其它負面的觀點，像是《論語·陽貨》中提及：「唯女子與小人難養也，近之則不孫，遠之則怨。」儒學被認為是組織在性別差別對待的因素之一（Woods & Lamond, 2011）。此外，Cheung and King（2004）認為在「義先於利」原則下，企業在競爭激烈的環境中將難以引領先機，類似的觀點，像是明代有「仁義禮智信，五賊也」、「五者有其一，則窮鬼隨之矣」（趙世顯，《芝菴叢談》，卷三）的看法。另外，由於儒商須維護各利害關係人的良好關係來達到和諧狀態，因此相較其他企業來說，較需有耐心地等待成長，而這有違重視效率追求的商業環境（Liu, 2020; Tsai et al., 2011）。

這類文獻也提醒我們沒有任何一種倫理哲學是完美的，即便影響西方深遠的效益論與義務論也常引起學者批評。此外，研究者也須留意是否將所有傳統問題皆歸於儒家，只因儒家是華人倫理的主流，或當批判儒家負面觀點時，沒有依據原始儒家經典的本意，而引用了被曲解的儒學。

倫理紀律與公司治理

自美國爆發如安隆、世界通訊、默克藥廠等一連串財務掏空弊案醜聞，世界各國之學術與實務圈掀起了探究公司治理的風潮（鄭國鴻與吳成豐，2006）。現今公司治理不僅是學術界熱門的研究顯學，也是企業普遍重視而競相採行的管理制度，並發展成一學門（Discipline），其累積文獻車載斗量，所關注範圍頗為廣泛。從法律學、經濟學、財務學、會計學、甚至文化學與社會學等多元理論角度，來探討單一企業組織運作，及其所涉及各種利害關係人（Stakeholders）間的互動（丁志達，2013）。不同學門的立論，對公司治理各有不同觀點，例如，從法律觀點，認為公司治理應透過法律制衡來設計控管；從經濟觀點，主張公司治理應使經濟價值極大化；從財務觀點，則強調公司治理應保障公司資金提供者應有的權益（陳勁甫與許金田，2016）。

由於公司治理範疇涉及多面向角度，很難一概而盡，而國內外組織，像是經濟合作暨發展組織（OECD, 2015）、世界銀行（World Bank, 2016）、台灣金融監督管理委員會證券期貨局（2020），皆曾發表對公司治理的定義及架構，如公司治理 3.0-永續發展藍圖。雖然表述不同，但大致可以獲得一個有共識的定義，即企業投資者和利害關係人都應得到合理且公平的對待，以確保投資人對其之信任。而公司治理優異的企業，在國際上能取得較多的資金，且強化其長期競爭力（張振山，2020；台灣金融監督管理委員會證券期貨局，2020）。綜合上述，公司治理的具體作為，可包含強調董事會責任、確保股東利益、重視利害關係人權利、強化資訊揭露與透明度、接軌國際規範，從而追求企業永續發展（台灣金融監督管理委員會證券期貨局，2020；張振山，2020；葉銀華，2015；鄭國鴻與吳成豐，2006；OECD, 2015）。

如以微觀視角解構公司治理內涵，實包含經濟意義（陳松山等人，2015；陳勁甫與許金田，2016）、社會意義（顧立雄，2019）與管理意義（陳勁甫與許金田，2016；曾炳霖，2002），亦即公司治理應包含一套內外部指導和監督機制，藉以落實企業經營者的責任，並保障股東合法權益，及兼顧員工、顧客、供應商、債權人等利害關係人利益，所涵蓋的法律規範、價值創造、管理監控與倫理內涵等紀律範疇，能衍生出一連串公司的文化、政策、程序與授權之制

度。更具體地說，公司治理必須與法律、商業道德、會計準則、公司政策等紀律準則相互配合，以防治組織任何可能舞弊的情況（陳勁甫與許金田，2016；顧立雄，2019）。

由於商業行為涉及重大利益，為此須建立一個明確的守則規範，使行為有所依據，而倫理紀律就是要建立行為須有倫理依據的道德態度規範（Ferrell, Fraedrich, & Ferrell, 2019）。倫理紀律往往比法律或法規的約束更為寬廣，使得公司經營和財務行為受到更多約束（鄭國鴻與吳成豐，2006）。Kjonstad and Willmott (1995) 提出基於「倫理基礎的倫理規範」(Ethics Based upon Codes of Conduct)，便是一種基於行為準則的道德紀律，又稱為「限制性道德紀律」(Restrictive Ethics)，其主導並塑造了有關商業道德規範。Benson (1989) 則將倫理規範歸納為十項紀律準則，包括公司與員工的關係、員工間倫理關係、預警制度、公司對環境的影響、商業賄賂、內部資訊、利益衝突、會計、消費者關係及政治活動與捐款等，呼應了企業倫理所涵蓋的範疇，即勞資倫理、職場倫理、吹哨人制度、環境倫理、舞弊防治、內線交易防範、利益衝突、內控機制、服務倫理及社會責任（丁志達，2013；陳勁甫與許金田，2016）。

公司治理依賴長期經營活動中所形成共同倫理價值觀，以塑造良好的企業倫理文化才能實踐（Benson, 1989; Kjonstad & Willmott, 1995）。好的企業治理形象，有利於促進現有產品銷售，更有利於新產品佔領市場，並獲得社會各界支持，是企業生存發展重要條件。企業倫理紀律，能調整企業內外部人與人間的互動關係，在經營作風、價值觀念、道德情操上，幫助企業樹立良好的治理形象（Ferrell et al., 2019）。

本研究以「利害關係人」觀點為基礎，來定義公司治理的範疇。此觀點結合組織管理與倫理紀律，認為公司經營者除了股東利益外，也需要考量並平衡各利害關係人間權益的道德責任（Freeman, 1984）。而公司治理的內容，不僅涉及公司管理階層與股東間相互制衡，也包括與其他利害關係人的制衡。過往文獻已討論公司治理與倫理紀律的關係（Garegnani, Merlotti, & Russo, 2015; Rodriguez-Dominguez, Gallego-Alvarez, & Garcia-Sanchez, 2009），然以儒學建構企業的倫理紀律，進而應用於公司治理之實證研究仍缺乏，故本文試圖透過對當代儒商個案的觀察，來填補此一研究缺口。

研究方法

質化研究主要目的在歸納某種特有現象，通過不同案例分析，提供豐富的描述並能促進發現，從中歸納出一種可依循的邏輯（蕭瑞麟，2006；Kidd, 2002; Patton, 2002; Yin, 1981），而本研究旨在探討儒學建構企業的倫理紀律，進而應用於公司治理之實踐，有鑑於現代儒商的稀少性與資料獲取不易，因而採用質性研究之個案研究方法（Yin, 2003）。

本研究個案企業之選取，可分為三個層次的篩選標準，第一層是先從過去文獻中（包含學術研究、相關獎項與書籍）挑選出目標個案；再依據共同作者第二層所討論的篩選標準，包含：(1) 儒學必須至少納入個案公司之管理十年，避免因融入儒家的時間不足，而難以全面觀察其影響力；(2) 儒學必須納入個案公司商業慣例與公司治理中；(3) 個案企業應由公正的第三方或學術觀察員進行評估，以加強客觀性並避免選擇偏見；(4) 個案企業經營在同業具指標性，可供做模範參考；(5) 個案企業須同意配合本研究，並提供本研究所需相關研究資料。最後，第三層邀請在此研究議題的二位外部專家，提供評估個案的選擇是否具代表性。在經由三個層次的篩選，最後確認為表 1 的王品集團（後續以王品簡稱）與信義企業集團（後續以信義簡稱）為本研究的觀察個案。

表 1 研究個案的基本資訊

王品集團
王品於 1993 年在台灣成立，當時是由一家牛排館起家，後續透過多品牌之全球經營策略布局，目前已創立超過 30 個餐飲品牌，餐廳經營發展跨足包括牛排料理、日式鍋物、鐵板燒、日本料理、燒烤料理、日式豬排、蔬食料理、炸牛排...等，每年來客量超過 2,300 萬人，現為台灣上市的餐飲集團。
信義企業集團
信義於 1981 年在台灣成立，當初一間小型的房仲公司，後來整合了上、中、下游產業，實現多元經營，並將業務擴展到中國大陸與日本，目前服務項目包含房屋買賣仲介、房屋租賃仲介、不動產諮詢服務、大型個案企劃銷售、預售屋企劃銷售、建築投資興建、海外不動產投資，目前是台灣唯一上市的房仲公司。

由於挑選出來的企業有兩家，因此本研究採雙個案研究設計，除了能保留單一個案的深度外，雙重個案還可從兩個相互確認的獨立案例比較並得出結論，以獲取更具說服力的證據 (Creswell, 2009; Yin, 2003)。在雙案例研究中，本研究所選的案例之環境背景並不相同，為此，研究結果若針對各案例得出相似結論，則結論將能得到更廣泛的應用意義 (Creswell, 2009; Yin, 2003)。由於本研究係以利害關係人觀點為

基礎，作者也訪談了內部與外部的利害關係人，為讓個案研究獲得更深入與豐富訊息，資料訊息不限於單項數據來源 (Dyer & Wilkins, 1991; Gross, Giacquinta, & Bernstein, 1971)，包括觀察 (Yin, 2003)、訪談 (請參見表 2 之樣本訪談對象與時程表)、會議記錄、書籍、視頻與線上資源 (如企業年報、財報、企業社會責任報告書)，以及台灣證券交易所評比的公司治理評鑑資訊 (台灣證券交易所公司治理中心，2021)。

表 2 樣本訪談對象與時程表

	姓名*	組織職稱	服務年資**	訪談方式	日期	時間 (分鐘)
王品集團	J.H.	副總經理	11 年	電訪	2021.02.17/2021.08.11	100
	S.S.	處長	13 年	電訪	2021.02.18/2021.08.12	110
	R.L.	顧問	8 年	電訪	2021.01.07/2021.08.09	90
	S.C.	顧問	6 年	電訪	2021.01.11/2021.08.11	90
	P.H.	分店員工	1.5 年	電訪	2021.08.12	45
	M.C.	分店員工	5 年	電訪	2021.08.12	50
	J.L.	分店員工	2 年	電訪	2021.08.13	40
	J.H.	分店員工	4 年	電訪	2021.08.13	50
	S.L.	供應商	-	電訪	2021.11.24	45
	V.W.	供應商	-	電訪	2.21.11.26	30
	P.H.	股東	-	面訪	2021.11.08	30
	S.H.	股東	-	面訪	2021.11.10	30
信義企業集團	Y. H.	經理	9 年	面訪	2021.04.01	60
	B.Y.	倫理長	7 年	面訪	2021.04.07	65
	H.H.	經理	30 年	面訪	2021.04.15	60
	H.X.	副總經理	25 年	面訪	2021.04.13	65
	T.C.	員工	5 年	視訊訪談	2021.08.11	50
	S.L.	員工	7 年	視訊訪談	2021.08.11	50
	K.C.	員工	2 年	視訊訪談	2021.08.11	50
	M.C.	員工	29 年	電訪	2021.08.13	60
	C.C.	離職員工	-	電訪	2021.08.15	50
	P.S.	離職員工	-	電訪	2021.12.02	30
	I.S.	同業員工	-	電訪	2021.12.02	30
	G.S.	同業員工	-	電訪	2021.12.02	30
總計	受訪人數 24 人			訪談時間 1,310 分鐘		

*考量個資與受訪者要求匿名，訪談對象皆以姓氏加名字簡稱代表；

**代表訪談對象在公司的年資。

本研究主軸為儒學構建公司的倫理紀律，進而應用於公司治理實踐，研究者也依此設計出半結構式訪談問題，研究過程中，研究者會針對受訪者在此過程中提供的回應來添加或刪除問題，以獲得更豐富周延的信息 (Rubin & Rubin, 1995)。研究訪談對象，包含高層主管、公司員工、外部利害關係人，避免只有高層與內部資訊，並蒐集兩公司的二手資料，並經由「三角定錨法」(Triangulation) 的驗證，來確保信息的正確性 (Patton, 2002)。在個案呈現上，也避免置入主觀的價值性判斷，以保持內容呈現的客觀性。而資料分析的邏輯推導步驟為：

個案資料蒐集：為深入了解個案相關資料，本研究的資料蒐集來源，除相關次級資料的文獻來源外，並與這兩家個案公司之相關高階經營者與員工面訪、電訪與視訊訪談（因 covid-19 疫情所選擇的權變作法），包括副總經理二位、處長一位、經理二位、倫理長一位、顧問二位，後續訪談八位在職員工；外部利害關係人有顧問二位，供應商二位、外部股東二位，二位離職員工，與二位同業員工。兩家個案公司受訪者總計二十四位，訪談日期從 2021 年四月開始到 2021 年十二月，共計九個月的時間，共計訪談 1,310 分鐘，幾乎所有的採訪都被錄音與錄影，並逐字轉錄，最後進行不同資料來源的彙整與交叉分析。同時，對於欠缺必要的二手文獻，本研究也聯繫與採訪了與這些公司有關的人員，以解決信息缺失問題 (Yin, 2003)。

研究程序首先針對高層主管訪談，訪談問題包括：(1) 公司為何要採用儒家思維來形塑公司文化？(2) 最常使用的儒家元素有哪些？為什麼？(3) 由儒家元素所發展出的倫理紀律有哪些？(4) 在導入儒家過程中，較常會遇到的挑戰有哪些？

在訪談完高層主管後，對兩家企業的倫理紀律與公司治理有了基礎輪廓後，接著針對企業員工訪談，除驗證高層主管資訊外，亦能補充新的訊息。訪談問題包括：(1) 您對於公司文化哪個部分感受最深？這些部分跟儒學有無關係？(2) 公司在教育訓練上，會提及有關「王品憲法」（王品專用）/「先義後利」（信義專用）嗎？如有的話，公司如何傳遞「王品憲法」/「先義後利」？(3) 您覺得公司所強調的「以人為本」的價值，哪些部分的具體展現讓您感受最深？(4) 您覺得公司所強調的「把員工視為家人」的價值，哪些部分的具體展現讓您感受最深？

最後，本研究亦增補外部利害關係人的資訊驗證，主要方式是提供兩家個案企業的社會責任報告書（王品集團，2020；信義企業集團，2020）中，外部利害關係人之章節（例如，對象如為供應商，則反應在供應商章節內容）予以驗證，記錄其對於本研究所建構兩家個案資訊的觀點與看法，並將更豐富周延的驗證信息，反應在本文中。

個案建構方式：作者在訪談後整理逐字稿，並經由反覆閱讀逐字稿，辨識受訪者時常提及與儒學有關的倫理紀律資訊，從而將「逐字稿」轉化為「意義單元」(meaningful units)，並予以重組，將各項資訊依不同利害關係人視角分類，最終依利害關係人架構，發展出兩家公司的個案 (Dutton, Worline, Frost, & Lilius, 2006; Yin, 2003)，而個案呈現也輔以企業的具體實踐予以佐證。建構個案過程，則參照質性研究鑑定標準 (Golden-Biddle & Locke, 1993)，包含訪談者的說法在真實性上是經過驗證的真實度 (authentically)；避免個案在詮釋上太突兀，以及過度渲染的可信度 (plausibility)；從個案中省思過往對儒商既定觀點的批判度 (critically)。經由上述程序，讓訪談資訊從「受訪者文本」發展為個案的「研究者文本」。

個案分析：作者就個案公司採行的儒學所建制的倫理紀律，反應在公司治理構面具體實踐的觀察。接續以兩家企業所展現的公司治理內涵共同點，包括法律規範、價值創造、管理監督與倫理內涵四方面，緊扣其儒學所建置的倫理紀律，發展出更具體的說明。最後，在討論與結論中，也將研究發現的部分，再與過往的儒商研究進行對話，從而經由個案企業來測試之前的文獻外，亦能從中擴充過往對儒商的研究。

進路特色：經由上述研究方法的描述與開展，也體現本文在研究方法的特色。由於儒家思想更強調生活上的實踐與品格的涵養，較多是以提點方式呈現義理，例如「仁」在論語中共出現 109 次且散布於各章節中 (孫震, 2018)，針對不同弟子與情境，孔子對於「仁」而有不同提點。由於東方倫理不同於西方所採用的邏輯分析態度探討倫理，以建立知識系統方式建構倫理學，造成在研究方法上的挑戰，這可體現在先前的儒商研究上，例如不少儒商研究會擷取論語各章節中的某段語句，用以支持儒商在管理上的某項特質，雖然最終亦能辨識出儒商特色，但較易在研究方法缺乏系統性與結構性。有鑑於此，本文在研究進路上，則是扣緊儒學核心元素—儒家五德「仁、義、

禮、智、信」出發，由此設計個案研究中的訪談問題、詮釋訪談成果，用以更具有系統性與結構性地探究現代儒商。

個案研究

案例一：王品集團

王品集團創辦人戴勝益早在高中時期就熱愛《論語》，並將其背得滾瓜爛熟。之後在坎坷的創業過程中，透過再讀《論語》給予他經營上的不同體悟。2012年2月2日王品上市前的法人說明會，選擇在台北「孔子廟」舉行，戴勝益將該法說會的主題訂為「半部《論語》創王品」。當年3月6日，王品正式掛牌上市當天，創辦人在掛牌典禮上，贈予證交所一本放在餐盤裡的《論語》做為禮物。來自公司資深員工這樣解釋：王品幾乎所有的規章制度和法律都出自《論語》。後來，每當公司在經營中遇到困難，公司就會翻出《論語》來尋找解決辦法；王品的一切都依法《論語》來作為王品的經營策略和規劃，《論語》是王品的「建國方略」（王品，R.L. & S.C.，電訪）。

王品對於利害關係人的倫理紀律

對於員工

「仁」，是儒家的重要道德標準。王品以儒學做為經營服務的法則，強調以儒學來經營事業，做生意要講求德行，以「仁」為立業之本，即「內求仁心」與「親親而仁民，仁民而愛物」（《孟子·盡心上》）的理念，以仁愛之心對待員工，打造公司祥和的勞資關係。「仁者愛人」《孟子·離婁下》、「己欲立而立人，己欲達而達人。能近取譬，可謂仁之方也已」《論語·雍也》，公司要求員工以血親為親，時刻關注增強員工凝聚力，讓員工對於大家庭有強烈的使命感，願意努力為這個大家庭創造價值。從「同仁是家人」的文化核心價值出發，視人才為永續經營的重要資產，把同仁當成自己家人一樣尊重與重視，就像一個家庭中的每位成員皆具舉足輕重。

員工若因公或因私喪失部分或全部工作能力者，公司都會透過基金，每月發予一定金額安養費給該員工，直至其恢復工作能力為止，倘若他終生無法再工作，也仍會受到妥善照顧，安養費會發至過世。這是公司

一直要經營的員工幸福職場（王品，S.C.，電訪）。

公司的主管差旅支出都是完全自付，他們不申報費用，所省下來的成本，會回饋給同仁（王品，J.L.，電訪）。

主管會自掏腰包請表現優異服務生去高級餐廳吃飯，順便對他們機會教育服務態度（王品，P.H.，電訪）。

儒家以「修身」為本。子曰：「子帥以正，孰敢不正？」（《論語·顏淵》）。王品強調必先正老闆，才能正主管，主管正，才能正員工。基層員工違法亂紀，公司損失有限，高層主管貪瀆枉法，公司卻會倒閉的。在「仁本」的前提下，仍有內控機制與員工的行為準則，強調先做人，再做生意。王品有9條「王品憲法」（創辦人時代，原始為11條憲法）、28條「龜毛家族」，白紙黑字寫下規定，杜絕不良社會風氣，樹立獨特的企業文化，形成嚴苛的進入門檻，認同的人再加入，新進人員都要有心理準備，執行嚴格的賞罰獎懲，強化與內化同仁的紀律信念。

公司有非常嚴格的遲到罰則，強調一切品行都是從守時開始，遲到每分鐘罰100元（王品，J.L.，M.C.，電訪）。

公司內同仁的五等親親戚禁止進入公司任職，連董事長的小孩也不例外（王品，S.C.，電訪）。

規定「五不」來規範公司管理層：不作股票、不搞政治、不官商勾結、不作業外投資、不借貸經營。在公司員工不能談論股票，購買公司股票，也規定不能進行短線操作，員工手上的持股必須一年以後才能交易（王品，J.H.，電訪）。

公司內杜絕「馬屁文化」，過年時不用向主管拜年；主管決不得向下屬進行借貸（王品，S.C.，電訪）。

對於顧客

儒家強調「老吾老以及人之老、幼吾幼以及人之幼」，從愛血緣之親，延伸至愛親情外之人。從愛員工，推及到非血緣之親的他人，他人就是指王品的顧客。顧客是恩人，要用最「熱忱」的心來「款待」顧客。透過對顧客的細心觀察，公司有非常清楚嚴格的SOP，為的就是要求員工在基本紀律下，提供特殊貼心的客製化服務。王品因顧客而生存，有了顧客，才能永續經營，顧客能光臨，是王品莫大恩惠，所以公司要求對顧客要心存感恩、心懷感謝、善解寬容。對

於顧客，要提供賓至如歸的服務。

此外，儒家強調的信實如一（葉保強，2018），「言忠信，行篤敬」《論語·衛靈公》，說話忠實誠信，行為篤厚敬慎，讓王品將「誠信」信念內化在鞏固其對消費者的服務形象與可信度上。王品以「誠實、群力、敏捷、創新」為企業經營理念，其中「誠實」是王品核心價值觀的第一要素，要為顧客提供安心良食。2014年王品將「食品安全部」獨立成為單一部門，旗下設有「食安調研中心」與「食品加工廠」，為顧客提升王品食品安全的控管體系。王品是目前台灣唯一同時取得「ISO 17025 實驗室管理系統認證」、「ISO 22000 食品安全管理系統驗證」的餐飲公司。2020年新冠肺炎在台爆發之初，王品憑著對餐飲的敏感度，在第一時間即由數十位一級主管成立防疫小組，推動「安心專案」，穩定消費者信心。

公司高層會親自檢視每一通來自客服專線的抱怨內容（王品，M.C.，電訪）。

疫情期間，我們開始有外帶外送服務，公司仍強調要提供顧客餐點多樣化、包裝安心吃、美味送到家的三堅持（王品，J.L.，電訪）。

疫情期間，公司集團對於重食品安全更加重視，強調只要食材檢查沒符合標準，立即與我們供應商解除合作關係（王品，S.L.，面訪）。

對於股東

儒家講求「君子務本」（《論語·學而》），王品以此來對所有股東宣示，強調公司會專注本業，並以「經營績效、風險控管、公司治理、誠信經營、企業形象」，為股東創造更高價值，讓股東覺得值得擁有股票的滿意境界。「君子義以為質，禮以行之」《論語·衛靈公》，「王品憲法」清楚載明，公司奉行「顧客第一、同仁第二、股東第三」準則。公司存續靠顧客願意登門消費，「衣食父母」自然擺在最前頭；同仁齊心努力，創造業績，公司才能經營下去；股東第三，代表「飲水思源」他們的護持。對股東負責在專注本業與永續治理之誠信經營上，共有十則尊「禮」的倫理守則及紀律準則，包括「王品憲法」、「龜毛條款」、「同仁守則」、「社會責任實務守則」、「公司治理實務守則」、「誠信經營作業程序及行為指南」、「誠信經營守則」、「道德行為準則」、「防範內線交易管理辦法」、「誠實政策」。

王品專注本業，嚴守餐飲經營規範，以長期穩健的經營績效，來回饋長線股東，而不是操縱股價漲跌，來吸引短線股東（王品，S.H.，面訪）。

對於供應商

「義」與「誠」是儒家倫理的重要範疇之一。「信近於義，言可復也」《論語·學而》，「以義相交」與「誠信無欺」是王品在市場經營的價值觀。王品的經營理念強調廠商是「貴人」，所以是以「尊重」的態度在面對廠商。王品廣義的供應商包括房東，透過供應商的相助，擴大了營運的能量。在與供應商互信互賴，彼此相互扶植、共同成長、共創榮景與財富，從採購政策（包含食材溯源）、供應商管理、供應商環境評估，強調的就是「誠信」，積極尋找共同在食品安全與環境維護上努力的合作夥伴，為共創台灣最嚴格與值得信任的餐飲環境。

對於新供應商，王品均要求其同意公司的「誠實政策」，除納入合作合約的規範外，每年也會對所有供應商重新宣導，只希冀他們確實是以遵行王品的道德標準及文化的承諾往來。在每年定期供應商年會中，除宣導從業道德規範外，也會聽取他們對於公司從業道德之意見，以確實了解是否有違反誠信正直的行為發生。

王品對我們供應商的食材溯源審查，可說是具嚴重強迫症等級。在開發檢核階段，就會對我們進行供貨環境的評估，包含：廚餘、回收垃圾、廢食用油、廢水等廢棄物是否都有符合規定的處理機制，也會要求我們要誠實揭露過往曾違反的事蹟與改善方式，就是避免會與對有環境重大威脅的供應商進行交易，或是嚴格要求我們完成改善後才能他們合作（王品，V.W.，電訪）。

公司訂下「公司不得與員工的親戚做買賣交易或業務來往」的規範，如果發生誤向親戚採購情況，就必須由當事人給付貨款（王品，J.H.，電訪）。

對於社會（社區）

《論語·里仁》篇中，子曰：「里仁為美；擇不處仁，焉得知！」中，王品長期以來，秉承「取之於社會，用之於社會」的理念，積極投入社會貢獻和慈善事業，具體實踐在敦親睦鄰與守望相助。王品持續推行「一品牌一公益」的理念，藉由集團的通路優勢，整合營運與行銷資源，發揮社會影響力，落實企業社

會責任。

「聚北海道鍋物」與「家扶基金會」有合作旅行收納組義賣活動，「陶板屋」是以「家」作為品牌訴求，從 2014 年起有連續六年與「Teach for Taiwan (TFT) 為台灣而教協會」¹合作，是為號召大家響應為師資培育基金，一起幫忙拉拔孩子長大（王品，S.C.，電訪）。

對於環境

中庸之道是儒家的思想準則（鄧子龍與謝亭亭，2018），《中庸》：「萬物並育而不相害，道並行而不相悖，小德川流，大德敦化，此天地之所以為大也。」人文與自然兩相輝映，充分呈現儒家之人文世界與自然萬物交會相融的倫理觀。所以，為了負起友好環境的企業社會責任，王品積極與綠色製造廠商致力在「綠能永續，循環再生」上，建立優質且安全的綠色供應鏈，強迫供應廠商的綠色製程創新。採購政策始終致力於完善綠色供應鏈管理、採購流程的優化與整合、採購績效管理、綠色採購和可追溯採購，力圖為集團建立優質安全的供應鏈，為消費者提供更優質的餐飲體驗，建立可持續的競爭優勢。

公司自 2016 年就開始推廣在地食材認證溯源餐廳（王品，R.L.，電訪）。

為減少 CO₂ 排放量，公司努力在廢棄物循環再利用。2020 年我們持續使用可分解環保袋、可分解外帶餐具（王品，S.S.，電訪）。

案例二：信義企業集團

信義房屋創辦人周俊吉除了自身喜愛儒學外，深感服務業的成功，必須建基於人跟人之間的互信關係，因此同仁合宜對待不同利害關係人便顯得非常重要。不同於製造業，公司生產優質產品；服務業則強調員工品德的形塑，而儒學也是華人形塑品德的根基，因此將儒學元素融入於公司文化中，並以「儒家五德」為基礎打造信義的價值，即仁—一心中有別人、以人為本；義—該做的事；禮—可行制度；智—明辨是非；信—說到做到。創立了 70 字的立業宗旨：「吾等願藉專業知識、群體力量以服務社會大眾，促進房地產交易之安全、迅速與合理，並提供良好環境使同仁獲得就業之安全與成長，而以適當利潤維持企業之

生存與發展。」

周俊吉在信義也設置了倫理長一職，主要工作內容用以形塑公司的倫理理念。另外，公司也設置「全面倫理管理委員會」（Total Ethical Management Committee），由高階管理層（C Suites）組成，列出顧客、員工、股東、社會、環境等五大關係人²，確保公司各項決策有符合「五德」、「先義後利」、「以人為本」的基礎。並評估公司的決策是否增進利害關係人的價值，及是否有損及五大關係人；如果有損及，便需要退回修改。

公司會經由書籍、教育訓練與每個月月會，不斷強調公司幾個核心經營理念，像是先義後利、以人為本給公司幕僚（信義，S.L.，視訊訪談）。

公司會讓各單位提案，如有提案是追求客戶權益，但損及其他利害關係人，我們便會退回（信義，H.X.，面訪）。

信義對於利害關係人的倫理紀律

對於顧客

信義對利害關係人秉持「先義後利」原則，「富與貴，是人之所欲也；不以其道得之，不處也。貧與賤，是人之所惡也；不以其道得之，不去也」《論語·里仁》。無疑地，這些話都肯定了財貨和地位上的利得，但必須以合乎「義」為前提條件，信義對於顧客亦基於此基礎。台灣早期房仲市場充斥資訊不平等，對顧客來說極為不公平。有鑑於此，信義於 1989 年開始推動「不動產說明書」，將產權調查和物件本身的狀況、環境資料寫進說明書中，以滿足顧客知的權益。後續，政府也將房仲業必須制訂「不動產說明書」納入「不動產經紀業管理條例」的法規中。

公司對於顧客知的權益，提出有關的保證，例如「履約保證制度」、「漏水保固」、「高氯離子混凝土建築物海砂屋保障」與「高放射性污染建築物（俗稱輻射屋）保障」及「凶宅安心保障」等保障，落實這些應做的行為，從而跟顧客建立信任（信義，Y.H.，面訪）。

公司出的產權報告書，一直是業內最嚴格的，仔細到

¹ 全台第一個專為解決台灣偏鄉教師高流動率問題的協會。

² 近年信義因投入開發事業，亦將供應商納入為第六類關係人。本文因探討儒學對於利害關係人長期影響，因此並未將近期的供應商納入。

有時屋主都拜託我們能不能不要寫、不要說，但我們會跟屋主說，誠實的成交日後才不會產生糾紛（信義，T.C.，視訊訪談）。

對於員工

儒家待人之道秉持「己所不欲，勿施於人」《論語·顏淵》與「己欲立而立人，己欲達而達人。」《論語·雍也》前者為消極的「仁道」，表示一種設身處地與體諒對方的態度，後者則是積極的成就對方，促進彼此的發展。信義希望在「仁道」基礎上，將員工當成家人般照顧，有感於新鮮人求職的不易與低薪，在 2015 年推動「菜鳥開大絕」，讓新人在屆滿 30 天時執行「離開選擇權」，額外領取另一筆 5 萬元轉職金，即便選擇不留在公司，也都可善加利用此資源，找到屬於自己的方向，用以調和社會上勞資對立的衝突。公司的「開班不開除」制度，即是同仁業績表現不好時，不會予以開除，而是經由課程協助員工成長。另外，女性在職場也是相對弱勢的族群，特別是懷孕的女性，有感於台灣低生育率高居全球之冠，許多員工因經濟壓力與休假問題而不敢生育，信義在 2013 年實施「生育第二胎獎勵措施」，在當時提供全國最高的第二胎 12 萬元生育補助，並讓留職停薪期限屆滿時亦可順利申請復職。

公司在員工福利方面，不同於一般企業在傳統三節獎金只發放現金或禮券，信義提出信福幣的概念，員工可以選擇不同的福利方案，像是旅遊、進修，而如果選擇與健康有關的方案，信福幣價值則可以加倍。此外，公司的尾牙，員工也都能攜帶家人一起參與（信義，T.C.，視訊訪談）。

公司採用學長（學姊）/學弟（學妹）制，學長（學姊）不只有專業上的指導，也會將多自身經驗傳承給後輩及適度關懷（信義，M.C.，視訊訪談）。

同仁的晉升典禮，也都會邀請同仁家人來觀禮，共享同仁在人生中的重要時刻（信義，Chang，視訊訪談）。

公司在冬季時，也會提供制服外套給業務同仁，也讓同仁覺得有被視為家人對待的感受（信義，K. Chen，視訊訪談）。

此外，信義也重視員工對於「義」的實踐，基於「君子愛財，取之有道」，鼓勵同仁能成為儒家道德

理想中的君子一般，因此信義從 2000 年便設置「信義君子」選拔來獎勵同仁，挑選標準是品德最佳的員工，而非業績最佳的員工。

公司規定學弟/學妹無須向學長/學姊送禮（信義，K.C.，視訊訪談）。

公司規範同仁不賺價差、不索回扣、不收紅包、不做投機客生意（信義，B.Y.，面訪）。

對於股東

儒家強調君王必須依靠賢臣治理天下，強調「尊賢」的重要，賢臣也應對於領導者提出「練行言聽」。因此在公司治理方面，從 2007 開始增聘獨立董事，人數超過全體董事席次三分之一，同年成立審計委員會，2010 年成立薪酬委員會，由專業背景的獨立董事組成，用以監督公司，2013 年獨立董事超過全體董事席次二分之一，2015 年獨董任期有所限制，2019 年增聘女性獨董，且優於法令規定，將董事個別薪酬揭露於年報，並強化內線交易之防範。另外，信義也設置「全面倫理管理委員會」，由各部門高階主管組成，由倫理長依據各單位工作職掌及範疇督導誠信經營之相關事宜，確保誠信經營守則之落實。

公司從 2007 開始增聘獨立董事，人數超過董事會成員的三分之一，也在同年成立審計委員會，由專業背景的獨立董事組成，用以監督公司（信義，B.Y.，面訪）。

公司訂有「董事會績效評估辦法」並揭露於投資人關係網站，每年定期進行董事會績效內部評估至少一次，於董事會會議中報告並提出精進方向，至少每 3 年需委由外部專業獨立機構對董事會進行績效評估，並將評估結果提報董事會（信義，B.Y.，面訪）。

對於社會（社區）

儒家強調「內聖外王」的精神，即是修養自身品德後能對社會有所貢獻。台灣社會因政治因素而有所分裂，科技加速人與人之間的疏離，基於《論語·里仁》中「里仁為美；擇不處仁，焉得知！」的思想，信義於 2014 年開始推動「社區一家」計畫，長年（進入第十七年）採取公益的方式補助社區計畫。只要計畫目標能促進社區凝聚力，信義邀請評審審查計畫後予以補助，為了避免外界質疑此項社會公益的動機，信義不介入所聘外部評審之評審過程。另外，公司也

鼓勵同仁走入社區、服務社區，即使這些不會讓同仁馬上得到業績，但公司相信累計的信任感對同仁的未來都是助力。

在社區服務上，信義也深入到眷村改建的國宅，協助許多高齡超過 75 歲的長者進行居家清潔，也用以編織社區的互助網，或是有同仁協助擔任中小學交通引導（信義，S.L.，視訊訪談）。

在歷年統計下來，全台 368 個鄉鎮中，共有 364 個鄉鎮曾向「社區一家」提案，信義也讓同仁享有志工假參與，單一企業志工投入時數超過 16 萬小時（信義，H.H.，面訪）。

對於環境

《孟子·梁惠王上》主張「不違農時，穀不可勝食也；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。穀與魚鱉不可勝食，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。」這除了是儒家對於環境均衡的看法外，亦是孟子當時建議君主應以道德為基礎的王道來治理國家，更讓資源可以生生不息。信義是服務業，雖不像製造業對環境有高度衝擊，但仍認真思考如何降低對環境的衝擊，在推銷商品過程中，仍思考如何做到環境的永續。

公司著手計算一個案子從開始簽委託到最後成交的碳排放，從而計算碳足跡，並從過程中減少碳排放，在計算碳排放的過程中，發現傳統房仲業透過人力發送傳單、印製 DM 分送至社區居民信箱，紙張用量在買賣交易原料投入階段的碳足跡佔比最高，因而轉為 3D 數位化看屋（信義，H.H.，面訪）。

研究論述

儒學、倫理紀律與公司治理的關係

經由探討兩家代表企業，本文發現兩家企業雖屬不同行業，但在採用儒學建構倫理紀律與公司治理的方式上，相似的共同點均能展現於公司文化、倫理紀律、公司治理、管理倫理創新等面向。茲說明如下：

以儒學塑造儒商融合的公司文化

儒商即商業經營活動中，融入儒家倫理道德，形成儒商經營理念，故是「儒」與「商」的結合，亦儒

亦商，有儒者之道德智慧，又有商人的社會責任（樊和平，1995；Hong, 2002）。兩家企業的創辦人，因其自身對於儒學的喜愛，在創立公司之際，便把儒家倫理內化於經營思維與理念，從而打造儒學文化，並經由創辦人以身作則，將儒學信仰外顯地貫徹體現在公司經營文化價值中（Schein, 1992），反應在與利害關係人間的合宜關係上，包括仁者愛人、誠實守信、以義相交、先義後利、君子務本、里仁為美、中庸與王道的社會責任感（見表 3）。例如，在王品，有「王品憲法」、「龜毛家族」內規，都是參照《論語》制定的，即便現在高層管理人員多有更迭，《論語》都仍是王品的建國方略；在信義，創辦人把論語的思想與房地產業結合，在創立公司時寫下 70 字立業宗旨。

以儒學制定公司依循的倫理紀律

倫理紀律係建立具倫理依據的道德態度規範之行為（Ferrell, et al., 2019），以降低公司可能的舞弊機率（陳勁甫與許金田，2016）。兩家企業都強調，在樹立優秀有商業道德的人，仍需用行為規範來約束，這就是儒學之「遵禮」。用「禮」來訂定契約、用「禮」來建立交易制度、更用「禮」來杜絕商業詐欺行為，對於違反商業道德規範者，絕不予以寬貸。兩家企業的商业經營活動，都透過「仁」與「誠信」來指導經營思維，並形成「遵禮」的經營規範，而這些儒家的價值體系，雖然抽象，但公司都能以最容易讓人理解的要素來教育員工。例如，在王品，公司要求員工要嚴守公司規範，投機取巧與違規經營都會受到懲罰，透過各分店的週會教育訓練課程，來加深員工對這些規範的認知；在信義，同仁每天早上需宣讀經營理念與立業宗旨，並且經由許多同仁發生的個案，以及公司制定的 SOP 守則，來教育員工如何落實經營理念。兩家企業在利害關係人上都建置清楚法紀，進而針對不同利害關係人完備倫理紀律模型，包括勞資倫理、環境倫理、舞弊防制、內線交易防範、利益衝突、內控機制、服務倫理等（見表 3），此與 Benson (1989) 歸納倫理規範所提出的紀律準則不謀而合。

以儒學開展企業實踐的公司治理

微觀解讀公司治理的內涵，包括經濟、社會與管理三方面（陳松山等人，2015；曾炳霖，2002；顧立雄，2019），並包含其應有的內外部指導和監督機制與方法，藉以落實企業經營者的責任，並保障股東合法的權益，以及兼顧員工、顧客、供應商等利害關係

人的利益，防治組織任何可能舞弊的情況（陳勁甫與許金田，2016）。倫理紀律與公司治理的關係，在於倫理紀律本身雖不具法律之強制性，然具有道德的約束性，是企業永續經營發展的基礎，會對公司治理產生深遠影響。研究結果都見證，兩家企業皆以儒學為基礎，並將其納入公司的倫理紀律，進而反應在公司治理的內涵實踐（張振山，2020；葉銀華，2015；鄭國鴻與吳成豐，2006），包括尊重利害關係人角色（針對員工、顧客、與社會）、確保股東權益（針

對股東與供應商）、資訊揭露與透明度（針對顧客與供應商）、進而追求企業永續發展（針對環境）等（見表 3）。公司治理的倫理紀律手段是組織自身的約束，約束方式就是道德約束，約束對象是公司所有員工。自我約束使得公司管理層隨時隨地受到倫理紀律制約，並在日常經營決策做出道德判準。兩家企業靠組織中成員的道德實踐灌注，以有效維持公司治理目標。

表 3 研究個案採用儒家倫理紀律特色與公司治理內涵

企業	利害關係人	儒學基礎	倫理紀律	倫理紀律具體特色	公司治理內涵
王品	員工	仁者愛人	勞資倫理 內控機制	同仁安心基金 主管差旅完全自付、「五不」 「王品憲法」、「龜毛家族」	尊重利害關係人角色
	顧客	仁者愛人 誠實守信	服務倫理	安心良食 ISO17025 實驗室管理系統認證 ISO 22000 食品安全管理系統驗證 疫情「安心專案」	尊重利害關係人角色
	社會	里仁為美	社會責任	一品牌一公益	尊重利害關係人角色
	股東	君子務本	內線交易防範 公司治理	十則尊「禮」倫理守則及紀律準則	確保股東權益
	供應商	以義相交 誠實守信	舞弊防制	採購政策（包含食材溯源） 供應商管理 供應商環境評估	資訊揭露與透明度
	環境	中庸之道	環境倫理	供應鏈管理精進 採購流程優化與整合 採購績效管理 綠色採購及溯源採購	尊重利害關係人角色 追求企業永續發展
信義	顧客	先義後利	服務倫理	不動產說明書、履約保證制度 漏水保固、海砂屋保障 輻射屋保障、凶宅安心保障	尊重利害關係人角色 資訊揭露與透明度
	社會	里仁為美	社會責任	社區一家、社區服務	尊重利害關係人角色
	員工	仁者愛人	勞資倫理	菜鳥開大絕 生育獎勵 信義君子	尊重利害關係人角色
	股東	誠實守信	內線交易防範 公司治理	全面倫理管理委員會 獨立董事制度	確保股東權益
	環境	王道	環境倫理	計算碳足跡、數位化看屋	追求企業永續發展

資料來源：本研究整理

以儒學凝聚儒商營運的管理創新

制敵機先謂之「智」，非智不足以料敵應變，展現於高層決策者的管理策略，兩家企業在產品與服務

創新方面獨一無二，這是基於以儒學培養員工的基礎。例如，在王品，致力於供應鏈管理精進、採購流程優化與整合、採購績效管理、綠色採購及溯源採購

等面向，逐年提出創新理念並與時俱進，提供消費者更高品質的餐飲體驗，建立永續經營的競爭優勢。在信義，有「不動產說明書」等各類保障來保護消費者買屋、針對台灣剛畢業新鮮人求職不易所推出的「菜鳥開大絕」、設立企業倫理辦公室及倫理長職務，「全面倫理管理委員會」參與公司重大決策、協助社區營造的「社區一家」。

公司治理內涵觀察倫理紀律的特色

在倫理紀律實踐上，兩家企業所展現公司治理內涵的共同特色，包括法律規範、價值創造、管理監督、與倫理內涵等面向。茲說明如下：

法律規範：制定合禮規範

公司治理的實踐是透過法律的制衡、管控與設計，期能有效地監督企業的組織活動，健全其組織運作，以防止脫法行為之可能的經營弊端（顧立雄，2019）。儒家倫理將各類典章制度與行為規範稱為「禮」（孫震，2021），「禮」是「仁」的外在倫理行為，也就是要樹立商業道德或建立交易規則，這些都需有行為規範來約束，例如在王品，公司訂有明確利益迴避、餽贈、招待、政治獻金及捐贈之程序與行為準則，提供組織運作及同仁個人行為遵循依據。

此外，從兩家企業可看出儒家「經權原則」的展現。從儒家觀點來看，許多倫理規範如沒有思考背後義理，則很容易成為儒家所反對的儒教，倫理規範在日常需持守，但在特殊情形則可依據「經權原則」³來回應（李瑞全，1999）。在信義，有不開除同仁的隱性規範，更深層的意涵，如有同仁表現不佳，可經由各式輔導來增進其表現，而不是直接選擇開除，但要是同仁違反信義重視的價值觀，像是欺騙客戶或竊取公司機密，主管是可以開除的。另外，王品認為與利害關係人保持和諧關係是重要的，但如果利害關係人違反了核心的倫理紀律，例如貪瀆，即便利害關係人認為只是「惡小（金額數目不大）」，或只有一兩次的「為之」，公司都會貫徹防止天條的決心：廠商賄賂，從此不再合作；員工觸犯，永不錄用，即使再

優秀、資深的同仁，再有合理、正常的理由，只要觸犯規定，絕對無通融餘地。

價值創造：產生共好效應

公司治理是在促進公司價值達到極大化的制度，不只為股東創造利潤，還要兼顧到其他利害關係人及社會價值，以達到整體價值的極大化（陳松山等人，2015；陳勁甫與許金田，2016）。兩家公司都注重在「禮」的規範下，與不同利害關係人間的互利合作，尋找共同的生財點。在王品，有與供應商的採購政策（包含食材溯源）、供應商管理、及對供應商的環境評估；在信義，有社區一家與社區服務。在當今經營競爭態勢中，兩家企業都兼有互利合作的新戰略模式，使得在相互合作中實現優勢互補，從而獲得更大的市場範疇。

管理監督：建置義利體制

公司治理是一種對公司進行內部與外部的管理與監控機制體系（陳勁甫與許金田，2016；顧立雄，2019），不僅規範公司各個參與者的權利與義務，也確立決定公司事務時所應遵循的程序與規則。其目的在落實公司經營者責任，兼顧各個利害關係人的利益都得到合理、公平對待，以確保各利害關係人的信任，並藉此強化公司績效，保障股東權益的機制（陳勁甫與許金田，2016；曾炳霖，2002；顧立雄，2019）。兩家企業始終將仁義道德，擺在對物質追求同等重要，甚至更重要的地位；也就是經營既不能不重視利益，又不能不講道義，正所謂「利由義取」與「財自義生」（孫震，2021），體現了儒家提倡誠實信用、提倡道德經商，反對投機取巧、見利忘義、背信棄義的特質。例如，王品有對顧客細心觀察，寫下一條條 SOP，也就是對待顧客不要急功近利，而是以人為本的思想對待各類顧客，進而贏得顧客的人心；信義則是秉持「先義後利」對待顧客，不賺價差、不索回扣、不收紅包、不做投機客生意，及有「不動產說明書」等對消費者的保障。

倫理內涵：落實誠信經營

有效公司治理的基本精神就是負責（Responsibility）與誠信（Integrity），就是企業倫理的核心—負責地做對的事。負責是忠於職責的當責問題。誠信行為，指透過人們的誠信與正直勇於「做對的事」的信念與堅持（孫震，2021）。「信」泛指誠信

³ 淳於髡曰：「男女授受不親，禮與？」孟子曰：「禮也。」曰：「嫂溺，則援之以手乎？」曰：「嫂溺不援，是豺狼也。男女授受不親，禮也；嫂溺援之以手，權也。」《孟子·離婁上》，即是在一般的情況之下，男女是授受不親，這是社會規範所要求，但是在牽涉到更高層次的價值時，例如生命，則應有變通與權宜性的方式，能不停留於既定的規範，回到道德根源進行省思。

不欺詐、講信用、遵守諾言，人無信不立、店無信不開。「言必行，行必果」《論語·子路》、「民無信不立」《論語·顏淵》。取信於民，才會有發展，失信於人，就難以立足，甚至出現危機。兩家企業都強調，商品的交換原則是等價交換；交換雙方是以信用作為履約的條件，任何一方不守信用，就會使等價交換關係遭到破壞。在王品，強調「安心良食」；在信義，則有一系列的購屋履約「保證制度」。誠信是市場經濟重要的運作準則，是建構市場經濟中倫理紀律的基石。建立在誠信基礎上的經濟模式，是離不開誠信這一個根本的商業道德原則。沒有誠信經營，就沒有商品的等價交換，就沒有秩序，就沒有市場，經濟活動就難以永續發展。

討論與建議

經由對於兩家代表性儒商的探討後，在最後討論與結論部分，將分別對於本文「研究的貢獻」、「既定的印象」、「文獻的檢視」、「進階的觀察」、「研究的限制」、「未來的研究」予以說明：

研究的貢獻

首先在理論意涵部分，經由對兩研究個案的探討，本文在理論意涵的貢獻為：有別於過往儒商研究，受限研究者的背景因素，對於「儒」、「商」概念會偏向某一面向探討，而本研究不偏於一隅地探討「儒」、「商」兩項概念。經由融和性討論，填補了過往儒商研究的缺口，並進一步豐富過去文獻所缺乏的儒家倫理紀律與經由此所展現的公司治理特色的探討。如同 Schein (1992) 指出，組織文化是組織成員共同抱持的一種意義體系，我們觀察到兩家企業將儒家倫理內化成經營理念與文化，所展現的外顯價值即是其所建置的倫理紀律，進而實踐在與利害關係人間合宜關係的公司治理樣貌。

在研究的方法上，由於東方倫理特質，這也造成之前儒商研究，較難以系統性與結構性的探討。本文在研究方法上，嘗試從儒家倫理的核心元素（仁義禮智信）出發，並由此設計個案研究的訪談問題、詮釋訪談成果。如此的研究方式，能將博大精深的儒學界定範疇，避免在分析時過於發散，從而能更具系統性與結構性觀察個案。此外，後續也能在此基礎下擴大更多儒學元素予以分析，例如中庸、和諧、關係等。

在實務意涵方面，兩家企業將強調「心性修養」的東方倫理思維，轉化為「經世致用」的管理實踐，這樣的經驗可提供有意建構儒家倫理紀律的華人企業參考，特別是對於不同利害關係人所展現的倫理紀律，以及現代儒商在公司治理的優勢與有關挑戰。此外，對於西方企業而言，也可經由本研究，更加了解儒家倫理對於華人企業的影響，日後有機會合作時，將能減少文化的衝突。

既定的印象

對於儒商的既定的印象的檢視，在經由兩家企業的探討，對於坊間看待儒商「重義輕利」、「儒」「商」難相容的觀點，應可修正為：儒家並不避諱追求名與利，也認同此是人的本性，如同《論語·里仁》：「富與貴，是人之所欲也」，然而，儒家反對的是「見利忘義」，一切的「利」都需要在「義」的基礎下才有正當性，只要符合「義」，透過各種形式工作內容獲得「利」是可被接受的，如同《論語·述而》：「富而可求也；雖執鞭之士，吾亦為之。」因此，對於儒商「重義輕利」的既定觀點，應可調整為「義中取利」或「先義後利」，例如信義當時製作不動產說明書需要成本，而且製作後也不見得一定會成交，但從「義」觀之，這是一間房仲業應提供給消費者的資訊，因此即便成本提高也堅持執行，事後證明，公司的堅持獲得了回饋，在「不動產說明書」推動後的數年，顧客數便慢慢增加，也促進了「利」。

文獻的檢視

經由對於兩家企業的探討，我們發現兩家企業在轉化儒學到實踐過程，並沒有發現之前學者（朱建民，1994）所擔憂的過度詮釋或穿鑿附會的問題。其它之前文獻提及的負面看法，則隨著時代的更迭而逐步改善，例如在「大家長主義」方面（葉保強與何順文，2020），由於現今企業社會責任的趨勢，公司必須廣納利害關係人的想法，因此兩家企業都有深度與利害關係人議和，從而蒐集各方意見來避免大家長「一言堂」的弊病；另外，兩家企業對待女性上，也有別於過去儒商在女性議題被詬病之處（Woods & Lamond, 2011），例如在對待懷孕員工、聘任獨立董事上，可看出對女性員工與女性獨董的重視，加上當今社會女性學識不斷提升，兩家企業已有不少女性高階主管。在儒學妨礙創新的觀點（Weber, 1930），個案企

業雖不是那些在科技與技術上願擔負高創新風險的公司，例如根據媒體的報導：「在品牌經營上，信義滙及房仲、代銷、建設、置產、資產管理、建經、地政估價事務所等領域，能提供消費者最完整的一條龍服務，無論老屋、新屋、海外置產等需求，都能一站式滿足。而同業品牌更加強調科技加值（風傳媒專訪 Francis 摘記，2021）」，但如放寬對於創新的定義，兩家企業在倫理管理方面則展現獨特的差異性。最後，關於儒商在激烈市場上的短線財務表現較不突出 (Cheung and King, 2004; Tsai et al., 2011)，這樣的觀點對兩家企業而言是存在的，然兩家企業更為重視與所追求的是長線穩定的財務表現。

在疫情來襲之際，兩家企業在疫情初始時段，業績上都受到強烈衝擊，如受訪者提及：「受到疫情衝擊，王品股價寫下歷史新低價，我希望公司莫忘對股東的承諾，期待王品股價重返餐飲龍頭股王（股東，J.H.，王品）。」然而，根據《天下雜誌》（2021）針對全台企業因疫情衝擊後能 V 型反轉的企業排名中，信義進入前 20 名⁴，而王品則推出商業創新模式，如在報導中所提及「疫情間意外發展外送服務，讓擅長現場服務的王品，培養出新能力（天下雜誌，2021）」，從中可見儒商企業具備有一定程度的韌性力。

進階的觀察

如果更進一步觀察兩家企業，首先在採用儒學建構倫理紀律方面，兩家企業經由領導者（創辦者）來打造儒家文化，從而借助儒家在道德指引的豐富元素發展出許多具體的倫理紀律，逐步讓倫理紀律貫注於各利害關係人，這與之前的儒商文獻融入儒學的方法是相呼應的（王安智，2014；Ip, 2002; 2003; Hong, 2002）。但在過往的儒商研究中，較少描述從「應然」落實到「實然」的過程（朱建民，1994），也經由對兩家企業的研究可看出，兩家企業從儒學汲取元素而轉化為倫理紀律的不易，除了創辦人對於儒學的喜愛，也需要長時間形塑儒家文化後，才能夠逐步建置。如果從利害關係人的視角觀之，兩家企業對於員工的倫理紀律最為豐富，而在安頓了員工後，也逐步發展社會公益，這跟儒家關愛家人、內聖外王的特質吻合。除了相同之處，兩家企業亦有相異之處，例如在展現儒家價值上，王品較為外顯，例如創辦人會在

祭典上強調「半部論語治王品」之說，信義則較為內斂。再者，倫理紀律的形塑上，王品擁有「王品憲法」與「龜毛家族」的具體內規，來加強道德教育並以引導員工行為；在信義則是將倫理紀律內化於組織文化，用來影響與形塑員工行為，並設置倫理委員會與倫理長，來確保倫理紀律的落實。此外，王品對於供應商的倫理紀律較為豐富，而信義則在社區部分著墨較深，從中也可以看出因產業特性所造成的差異。

在倫理紀律實踐下的公司治理特色上，兩家公司皆展現在法律規範、價值創造、管理監督與倫理內涵上，都呼應之前文獻所強調的儒家強調以義制利、著重和諧、尋求中道（鄧子龍與謝亭亭，2018；Liu, 2020）。由於這些治理特色並非用以追求效率為主，而是一種長線思維的治理模式，因此在重視短線績效的商業環境中，兩家企業需要不斷地堅持信念與利害關係人溝通，但難免有利害關係人不適應而選擇離去，例如短線便能有財務回報的股東，或是較不喜歡團隊績效評估方式的員工，像是離職員工提及：「公司雖有底薪保障，獎金相對同業則分配少，跟自身付出多，反而不成比例（外部訪談者，C.C.，信義）。」最終能持續合作的利害關係人，也將是傾向長線思維的類型。在儒學特色的公司治理下，兩家企業也存在突破的挑戰，由於重視和諧，較不願把是非對錯歸責清楚，而這有時會損及到賞罰公平或員工感受，或是過度強調對於客人服務，而讓員工壓力很大，例如受訪者中有前員工提到「當有奧客出現時，公司會先保護客人，感覺不是太好（外部訪談者，P.S.，信義）。」、「只要客人在顧客意見卡上勾選「不滿意」或是「普通」，整間店上至店長，下至工讀生，同仁都會有如臨大敵的感受與壓力（員工，P.H.，王品）。」，從中可看出，要如何調和各類利害關係人的衝突與感受，將是現代儒商在強調和諧價值下的一項挑戰。

另外，本研究檢視的二家現代儒商企業，過去在市場上能持續獲利，以及在公司治理評鑑（台灣證券交易所公司治理中心，2021）上，多年來都能穩定名列前茅⁵，但這是否是融入儒家思想的成效，仍有待深度探討。畢竟從兩家企業的個案資訊只能間接推導，例如公司因融入儒家思想，而使得員工人品好而提升

⁴ 信義名列 V 型反轉 Top100 的第 18 名。

⁵ 台灣證券交易所評比的公司治理評鑑中，信義房屋從 2015 年至 2021 年，連續 7 年獲前 5%，王品集團從 2016 年至 2019 年連續 4 年為前 20%，2020 年至 2021 年為前 50%。

服務品質，因此儒家所形塑的倫理紀律有助公司在市場營運，但無論是財務表現或公司治理排名，皆牽涉複雜的因素，對於兩家企業來說，如果無法獲知融入儒家思想的具體成效，後續便不易持續優化，因此，這將會是兩家企業日後的重要課題。

研究的限制

研究期間，正逢 Covid19 傳染病肆虐全球，影響最劇烈的就是「服務經濟」，而兩觀察個案正是疫情海嘯第一排的受創對象，此全球風險事件引發鎖國、封城、警戒，所造成不可控的經營危機，限縮了對觀察個案營運資訊取得的不客觀性，此亦為本研究的限制。此外，由於當代儒商的資料蒐集不易，本研究只觀察兩家具代表性儒商。而公司治理的範疇，包含董事會責任、股東利益、利害關係人權益、資訊揭露與透明度等，然個案公司無法公開董事會之相關資訊，故對個案企業在強調董事會責任構面上，我們無法呈現觀察評論。再者，就兩代表個案之研究訪談對象，包含內部利害關係人（高層主管、公司員工、顧問）與外部利害關係人（供應商、股東、離職員工、與同業），唯係符合質化研究的鑑定條件 (Golden-Biddle & Locke, 1993)，但仍都可能存在「情面」關係的「寬大」偏差。中國傳統文化注重「人和」（鄧子龍與謝亭亭，2018），講求「面子」（黃光國，1995；鄭伯壘、周麗芳與樊景立，2000），即便研究者要求受訪者提供公正客觀陳述，但他們仍可能展現正向觀點以避免破壞和諧狀態，保持與個案公司的融洽關係，而使研究結果無法獲得客觀評價的視角，因此本文蒐集公開的二手資料檢視與佐證，以避免「印象整飾」（impression management）(Wayne & Liden, 1995)。

未來的研究

在未來研究建議方面，後續如有更多儒商資料，可針對不同規模、不同市場、不同產業的儒商代表，仔細觀察他們融入儒家所展現的倫理紀律與在公司治理特色上的差異。另本研究是針對營運穩健的儒商，對於那些具備儒家倫理紀律卻營運不佳的公司研究，亦是重要的。此外，對於儒商的量化研究是缺乏的，未來資料量要是充足，亦可採用量化研究，像是鄧子龍與謝亭亭（2018）發展君子企業量表去調查香港公司，並依此發展香港商業道德指數；在倫理思想方面，本文較為聚焦儒家五德等核心元素，由於儒學博

大精深，日後學者也可更深化觀察其他儒家元素，像是荀子、程顥、程頤、張載、王陽明、朱熹等儒學對企業所帶來的影響。另外，對於其它指引華人的倫理思想或道德系統，像是道家、佛家，甚至是民間的媽祖與關公信仰，如何促進企業建構倫理紀律而影響公司治理也相當值得探討；最後，與新概念的對話，像是中華文化永續發展基金會（2018）建立的王道指標中，發現儒家觀念中的仁政、反霸、民本、生生不息、同理心等元素，與聯合國所提出的「永續發展目標」(Sustainable Development Goals) 有相當高的共通性。因此，在當今鼓勵企業將「永續發展」概念融入企業營運的同時，也應該探討當代儒商如何與這些新概念融和。

參考文獻

- 丁志達，2013。《*企業倫理*》。台北：揚智文化事業。(Ting, Z. D. 2013. *Business ethics*. Taipei: Yang-Chih Book Co.)
- 中華文化永續發展基金會，2018。《*王道永續指標的建立*》。台北：中華文化永續發展基金會。(Foundation of Chinese Culture for Sustainable Development. 2018. *The establishment of Kingdao sustainability indicator*. Taipei: Foundation of Chinese Culture for Sustainable Development.)
- 方穎嫻，1996。《*先秦之仁義禮說*》。台北：文津出版社。(Fang, Y. X. 1996. *The pre-Qin's benevolence, righteousness and propriety*. Taipei: Wenchin Publishing.)
- 王安智，2014。德行領導：本土概念或普同現象？《*中華心理學刊*》，第五十六卷第二期：149-164。(Wang, A. C. 2014. Moral leadership: an indigenous construct or a universal phenomenon? *Chinese Journal of Psychology*, 56(2): 149-164.)
- 王邦雄、曾昭旭與楊祖漢，2018。《*論語義理疏解*》。台北：鵝湖出版社。(Wang, P. H., Tseug, C. H., & Yang, C. H. 2018. *Analects semantic relief*. Taipei: Goose Lake Publishing.)
- 王品集團，2020。《*2020 王品企業社會責任報告書*》。台中：王品集團。(Wangprime. 2020. *Wangprime corporate social responsibility report in 2020*. Taichung: Wangprime.)

- 台灣金融監督管理委員會證券期貨局，2020。《**公司治理簡介**》。
<https://www.sfb.gov.tw/ch/home.jsp?id=882&parentath=0%2C8>。搜尋日期：2021年9月3日。
 (Financial Supervisory Commission Securities and Futures Bureau. 2020. *Introduction to corporate governance*.
<https://www.sfb.gov.tw/ch/home.jsp?id=882&parentath=0%2C8>. Accessed September 3, 2021.)
- 天下雜誌，2021。《**2021《天下》韌性企業調查：疫情之年，逆轉勝200贏家榜單**》。
<https://www.cw.com.tw/article/5114810?template=transformers>。搜尋時間：2021年10月20日。
 (Commonwealth Magazine. 2021. *Enterprise survey on resilience: The year of the epidemic, reversing the top 200 winners list in 2021*.
<https://www.cw.com.tw/article/5114810?template=transformers>. Accessed October 20, 2021.)
- 台灣證券交易所公司治理中心，2021。《**歷屆公司治理評鑑**》。
<https://cgc.twse.com.tw/evaluationCorp/listCh>。搜尋日期：2021年11月20日。(Taiwan Stock Exchange Corporate Governance Center. 2021. *Previous corporate governance evaluations*.
<https://cgc.twse.com.tw/evaluationCorp/listCh>. Accessed November 20, 2021.)
- 朱建民，1994。《**儒家的管理哲學**》。台北：漢藝色研出版社。(Zhu, J. M. 1994. *Confucian management philosophy*. Taipei: Hanyi Seyan Press.)
- 牟宗三，1974。《**中國哲學的特質**》。台北：臺灣學生書局。(Mou, T. S. 1974. *Characteristics of Chinese philosophy*. Taipei: Taiwan Student Bookstore.)
- 牟宗三，1983。《**中國哲學十九講：中國哲學之簡述及其所涵蘊問題**》。台北：臺灣學生書局。(Mou, T. S. 1983. *Nineteen lectures on Chinese philosophy: A brief introduction to Chinese philosophy and its implications*. Taipei: Taiwan Student Bookstore.)
- 李翔海，2017。《**內聖外王：儒家的境界**》。南京：江蘇人民出版社。(Li, X. H. 2017. *Inner saint and outer king: The realm for Confucianism*. Nanking: Jiangsu People's Publishing.)
- 李瑞全，1999。《**儒家生命倫理學**》。台北：鵝湖。(Lee, S. C. 1999. *Confucian bioethics*. Taipei: Goose Lake.)
- 李樑堅，2017。《**論語百句說管理**》。台北：麗文文化。(Lee, L. C. 2017. *The Analects of Confucius is about management*. Taipei: Liwen Culture.)
- 周佳敏，2021。《**多面向慈悲：道德異化之東方解方**》。國立臺灣大學心理學研究所未出版博士論文。(Chou, C. M. 2021. *Multifaceted compassion: An oriental solution to moral alienation*. Unpublished doctoral dissertation, Institute of Psychology, National Taiwan University.)
- 周佳敏、鄭伯燠、黃光國與余思賢，2017。從義利兩難到義利合一：使命型儒商超越義利矛盾的心理機制。《**本土心理學研究**》，第四十七期：305-370。(Chou, C. M., Cheng, B. S., Hwang, K. K. & Yu, S. H. 2017. Discovering the psychological mechanism of Confucian missionary entrepreneurs to transcend the dilemma between instrumental and value rationality. *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, 47: 305-370.)
- 信義企業集團，2020。《**2020 信義企業社會責任報告書**》。台北：信義企業集團。(Sinyi Group. 2020. *Sinyi corporate social responsibility report in 2020*. Taipei: Sinyi Group.)
- 風傳媒，2021。《**風傳媒專訪：對兩大房仲品牌的觀察與經營建議**》。
<https://markit.co/views/brandequity/?fbclid=IwAR17fa-9JgEf8vvaEvLuX5WgP6ccWgYQuL9Kofy2rKVnOZxXxRcdxMSoL9E>。搜尋日期：2021年12月5日。(Wind Media. 2021. *Interview with Wind media: Observations and management suggestions on the two major real estate brokerage brands*.
<https://markit.co/views/brandequity/?fbclid=IwAR17fa-9JgEf8vvaEvLuX5WgP6ccWgYQuL9Kofy2rKVnOZxXxRcdxMSoL9E>. Accessed December 5, 2021.)
- 孫震，2018。《**半部論語治天下：論語選譯今釋**》。台北：遠見天下文化。(Sun, C. 2018. *Half of the Analects governing the world: Selected translations of the Analects*. Taipei: Commonwealth Publishing.)
- 孫震，2021。《**孔子新傳：尋找世界發展的新模式**》。台北：遠見天下文化。(Sun, C. 2021. *A new biography of Confucius: Looking for a new model*

- of world development. Taipei: Commonwealth Publishing.)
- 高思謙，1983。《中外倫理哲學比較研究》。台北：中央文物供應社。(Kao, S. Q. 1983. *A comparative study of Chinese and foreign ethical philosophy*. Taipei: Central Cultural Relics Supply Agency.)
- 張振山，2020。《公司治理理論與實務（二版）》。台北：財團法人中華民國證券暨期貨發展基金會。(Chang, C. S. 2020. *Corporate governance theory and practice* (2nd ed.). Taipei: Chinese Securities and Futures Development Foundation.)
- 張海鵬與王廷元，1995。《徽商研究》。合肥：安徽人民出版社。(Zhang, H. P., & Wang, T. Y. 1995. *Anhui merchants research*. Hefei: Anhui People's Publishing.)
- 張德勝、金耀基、陳海文、陳建民、楊中芳、趙志裕與伊莎白，2001。論中庸理性：工具理性，價值理性和溝通理性之外。《社會學研究》，第二期：33-48。(Zhang, D. S., Jin, Y. J., Chen, H. W., Chen, J. M., Yang, Z. F., Zhao, Z. Y., & Isabel. 2001. On the doctrine of reason: In addition to instrumental rationality, value rationality and communication rationality. *Sociological Studies*, 2: 33-48.)
- 陳松山、孔羿璇與黃德舜，2015。公司治理品質與企業經濟附加價值。《評價學報》，第九期：45-72。(Chen, S. S., Kung, I. H., & Huang, D. S. 2015. Corporate governance quality and corporate economic added value. *Journal of Valuation*, 9: 45-72.)
- 陳勁甫與許金田，2016。《企業倫理：內外部管理觀點與個案》。台北：前程文化。(Chen, C. F., & Hsu, C. T. 2016. *Business ethics: Internal and external management perspectives and cases*. Taipei: Vital Wellspring Group.)
- 曾昭旭，1983。《道德與道德實踐》。台北：漢光文化。(Tseug, C. H. 1983. *Ethics and moral practice*. Taipei: Hanguang Culture.)
- 曾炳霖，2002。內外機制並行提昇管理效能，淺談公司治理—以安隆案為中心，《會計研究月刊》，第二百零五期：65-83。(Zeng, B. L. 2002. Internal and external mechanisms to improve management efficiency in parallel, on corporate governance- focusing on the Anron case. *Accounting Research Monthly*, 205: 65-83.)
- 黃文雄，2013。《儒禍》(蕭志強譯)。台北：前衛出版社。(Huang, W. X. 2013. *Confucian disaster* (Z. Q. Xiao, Trans.). Taipei: Avanguard Publishing.)
- 黃光國，1995。儒家價值觀的現代轉化：理論分析與實徵研究。《本土心理學研究》，第三期：276-338。(Hwang, K. K. 1995. The modern transformation of Confucian values: Theoretical analysis and empirical research. *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, 3: 276-338.)
- 葉保強，2018。儒商、徽商與朱子。收錄於：鄧子龍、謝亭亭與李康穎(編)，《真·君子商贏之道：12-15》。沙田：恆生管理學院。(Ip, P. K. 2018. Confucian merchants, hui merchants and Zhu Zi. In Deng, Z. L., Xie, T. T. & Li, K. Y. (Eds.), *The way of winning a true gentleman*: 12-15. Shatin: Hang Seng Management College.)
- 葉保強與何順文，2020。《創辦人價值與公司文化構建：何善衡與恆生銀行早期文化》。九龍：信報出版。(Ip, P. K., & Ho, S. W. 2020. *Founder's value and company culture construction: Ho Shanheng and Hang Seng Bank's early culture*. Kowloon: Hong Kong Economic Journal Publishing.)
- 葉銀華，2015。公司治理的真諦。《會計研究月刊》，第三百五十四期：18-19。(Yeh, Y. H. 2015. The essence of corporate governance. *Accounting Research Monthly*, 354: 18-19.)
- 劉國建，2003。論儒家經營理念的系統層次性及其價值功能。《廣東工業大學學報：社會科學版》，第三卷第二期：71-74。(Liu, G. J. 2003. On the systematic level of Confucian business philosophy and its value function. *Journal of Guangdong University of Technology (Social Science Edition)*, 3(2): 71-74.)
- 樊和平，1995。《中國人文管理》。台北：五南出版社。(Fan, H. P. 1995. *Chinese humanities management*. Taipei: Wunan Publishing.)
- 蔡仁厚，1988。《中國哲學史大綱》。台北：學生書局。(Tsai, J. H. 1988. *Outline of the history of Chinese philosophy*. Taipei: Student Bookstore.)
- 鄧子龍與謝亭亭，2018。《達則兼濟天下：從君子企業

- 家到君子企業文化。收錄於：鄧子龍、謝亭亭與李康穎（編），*真·君子商贏之道*：23-36。沙田：恆生管理學院。(Deng, Z. L., & Xie, T. T. 2018. Dazai and the world: From gentleman entrepreneur to gentleman corporate culture. In Deng, Z. L., Xie, T. T. & Li, K. Y. (Eds.), *The way of winning a true gentleman*: 23-36. Shatin: Hang Seng Management College.)
- 鄭伯燾，1995。差序格局與華人組織行為。*本土心理學研究*，第三期：142-219。(Cheng, B. S. 1995. Hierarchical structure and Chinese organizational behavior. *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, 3: 142-219.)
- 鄭伯燾、周麗芳與樊景立，2000。家長式領導：三元模式的建構與測量。*本土心理學研究*，第十四期：3-64。(Cheng, B. S., Chou, L. F., & Farh, J. L. 2000. A triad model of paternalistic leadership: Constructs and measurement. *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, 14: 3-64.)
- 鄭國鴻與吳成豐，2006。公司治理與組織績效—台灣中小企業之研究。*台灣金融財務季刊*，第七卷第一期：1-27。(Cheng, G. H., & Wu, C. F. 2006. Corporate governance and organizational performance-A study of small and medium-sized enterprises in Taiwan. *Taiwan Banking & Finance Quarterly*, 7(1): 1-27.)
- 澀澤榮一，2010。*論語與算盤*（蔡哲茂與吳壁雍譯）。台北：允晨文化。(Shibusawa, E. 2010. *The analects and abacus* (Z. M. Tsai & B. Y. Wu, Trans.). Taipei: Asian Culture.)
- 蕭瑞麟，2006。*不用數字的研究：鍛鍊深度思考力的質性研究*。台北：培生國際。(Hsiao, R. L. 2006. *Research without numbers: Qualitative research on training deep thinking*. Taipei: Pearson International.)
- 羅庚辛，1992。*孔子管理思想之研究*。管理與哲學研討會論文集：61-84。(Lo, K. H. 1992. *A study of Confucius' management thought*. Proceedings of the Symposium on Management and Philosophy: 61-84.)
- 顧立雄，2019。深化我國公司治理與強化企業社會責任。*證券服務*，第六百六十九期：5-9。(Koo, L. H. 2019. Deepen my country's corporate governance and strengthen corporate social responsibility. *Securities Services Review*, 669: 5-9.)
- Agbanusi, C. A. 2015. The relationship between philosophy and culture. *AFRREV IJAH: An International Journal of Arts and Humanities*, 4(3): 77-85.
- Benson, G. C. S. 1989. Codes of ethics. *Journal of Business Ethics*, 8(5): 305-319.
- Bowie, N. 2017. *Business ethics: A Kantian perspective*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Chan, G. 2008. The relevance and value of Confucianism in contemporary business ethics. *Journal of Business Ethics*, 77(3): 347-360.
- Cheung, T. S., & King, A. Y. C. 2004. Righteousness and profitability: The moral choices of contemporary Confucian entrepreneurs. *Journal of Business Ethics*, 54(3): 245-260.
- Crane, A., Matten, D., Glozer, S., & Spence, L. 2019. *Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization* (5th ed.). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Creswell, J.W. 2009. *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Donaldson, T., & Dunfee, T. 1994. Toward a unified conception of business ethics: Integrative social contracts theory. *The Academy of Management Review*, 19(2): 252-284.
- Dutton, J. E., Worline, M. C., Frost, P. J., & Lilius, J. 2006. Explaining compassion organizing. *Administrative Science Quarterly*, 51(1): 59-96.
- Dyer, W. G., & Wilkins, A. L. 1991. Better stories, not better constructs, to generate better theory: A rejoinder to Eisenhardt. *Academy of Management Review*, 16(3): 613-619.
- Ferrell, O. C., Fraedrich, J., & Ferrell, L. 2019. *Business ethics: Ethical decision making and cases* (12th ed.). Boston, MA: CENGAGE Learning Inc.
- Freeman, R. E. 1984. *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, MA: Pitman.
- Garegnani, G. M., Merlotti, E. P., & Angeloantonio, R.

2015. Untangling the antecedents of code of ethics quality: Does corporate governance matter? *Corporate Governance*, 15(5): 607-622.
- Golden-Biddle, K., & Locke, K. 1993. Appealing work: An investigation of how ethnographic texts convince. *Organization Science*, 4(4): 595-616.
- Gross, N. C, Giacquinta, J. B., & Bernstein, M. 1971. *Implementing organization innovation: A sociological analysis of planned change*. New York, NY: Basic Book Inc.
- Hong, Y. 2002. Business ethics: Is it useful?—An empirical study of Chinese enterprise. *Business Ethics: A European Review*, 11(4): 335-342.
- Horak, S., & Yang, I. 2017. A complementary perspective on business ethics in South Korea: Civil religion, common misconceptions, and overlooked social structures. *Business Ethics: A European Review*, 27(1): 1-14.
- Ip, P. K. 2002. The Weizhi Group of Xian: A Chinese virtuous corporation. *Journal of Business Ethics*, 35: 15-26.
- Ip, P. K. 2003. Business ethics and a state owned enterprise in China. *Business Ethics: A European Review*, 12(1): 64-77.
- Kidd, S. A. 2002. The role of qualitative research in psychological journals. *Psychological Methods*, 7(1): 126-138.
- Kjonstad, B., & Willmott, H. 1995. Business ethics: Restrictive or empowering. *Journal of Business Ethics*, 14(6): 445-464.
- Liu, S. C. 2020. How can corporations adopt Confucianism in business practices? Two representative cases. *Business Ethics: A European Review*, 29(4): 796-809.
- Nisbett, R. E. 2003. *The geography of thought: How Asians and Westerners think differently...and why*. New York, NY: The Free Press.
- OECD. 2015. *G20/OECD Principles of corporate governance*. <https://www.oecd.org/corporate/principles-corporate-governance/>. Accessed May 30, 2021.
- Patton, M. Q. 2002. *Qualitative research & evaluation method* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pojman, L. 1995. *Ethics: Discovering right and wrong*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Rodriguez-Dominguez, L., Gallego-Alvarez, I., & Garcia-Sanchez, I. M. 2009. Corporate governance and codes of ethics. *Journal of Business Ethics*, 90(2): 187-202.
- Richard, J. & Richard, S. 2007. *The elements of moral philosophy*. New York, NY: McGraw Hill.
- Rubin, H. J., & Rubin, I. S. 1995. *Qualitative interviewing: The art of hearing data* (2nd ed.). London, UK: Sage Publications.
- Schein, E. H. 1992. The role of the CEO in the management change: The case of information technology. In T. A. Kochan & M. Useem (Eds.), *Transforming organizations*: 80-96. New York, NY: Oxford University Press.
- The World Bank. 2016. *Corporate governance*. <https://www.worldbank.org/en/search?q=corporate+governance>. Accessed May 30, 2021.
- Tsai, T., Young, M. N., & Cheng, B. F. 2011. Confucian business practices and firm competitiveness: The case of Sinyi real estate. *Frontiers of Business Research in China*, 5(3): 317-343.
- Wang, X., Li, F., & Sun, Q. 2018. Confucian ethics, moral foundations, and shareholder value perspectives: An exploratory study. *Business Ethics: A European Review*, 27(3): 260-271.
- Wayne, S. J., & Liden, R. C. 1995. Effect of impression management on performance ratings: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 38(1): 232-260.
- Weber, M. 1930. *The protestant ethic and the spirit of capitalism*. New York, NY: Routledge.
- Woods, P. R., & Lamond, D. A. 2011. What would Confucius do?—Confucianism and self-regulation in management. *Journal of Business Ethics*, 102(4): 669-683.
- Yin, R. K. 1981. The case study crisis: Some answer. *Administrative Science Quarterly*, 26(1): 58-65.
- Yin, R. K. 2003. *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Zhang, H., Cone, M. H., Everett, A. M., & Elkin, G. 2011.
Aesthetic leadership in Chinese business: A

philosophical perspective. *Journal of Business Ethics*, 101(3): 475-491.

Ethical Discipline and Corporate Governance of Confucian Firms: Two Case Studies

Hsiu-Hua Hu

National Chi Nan University

Yi-Ping Chang

Ming Chuan University

Shih-Ching Liu

National Chengchi University

Cheng-Hsueh Yang

Minghsin University of Science and Technology

Paper No. : 200302

Received June 18, 2021 → First Revised September 17, 2021 → Second Revised December 20, 2021 → Third Revised February 23, 2022 → Forth Revised April 6, 2022 → Accepted April 22, 2022

Ethical discipline is the important foundation of corporate governance, and the ethical element is the root of the establishment of ethical discipline, however, the ethical characteristic of each culture is difference. Hence, it is important to investigate how ethical thinking in different cultures shift ethical discipline. Through the literature we can find that previous researchers take less empirical research on ethical discipline which apply in corporate governance is established on Confucianism. Besides, in previous studies of Confucian firms, due to the researchers' background, only stress one dimension that Confucianism (ethical dimension) or business (managerial dimension). In the light of this, this study analyzes two representative contemporary Confucian firms through integrating approach of ethical and managerial dimension, and discusses firms how to build ethical discipline shifted by Confucianism to develop the unique corporate governance. This study concludes it can expand the previous literature and provide a reference for those firms that belong to Confucian culture.

Key Words: *Confucianism, Confucian firms, ethical discipline, corporate governance, case study.*

Introduction

Ethical discipline is one of the most fundamental aspects of corporate governance, and the establishment of

ethical discipline relies on ethical elements. However, as ethical characteristics differ from culture to culture, it is important to explore how ethical thinking in different cultures shapes ethical discipline in a firm, and then observe how a company uses Confucian ethical mindset to develop their ethical discipline to strengthen corporate governance.

This research defines the scope of corporate governance based on the stakeholder perspective. This perspective combines organizational management and ethical discipline, and argues that in addition to the interests of shareholders, corporate operators also need to consider and balance the ethical responsibilities of the

Hsiu-Hua Hu serves as professor at General Educational Center in National Chi Nan University. **Yi-Ping Chang** is a Ph.D. of Department of Business Administration, Ming Chuan University. **Shih-Ching Liu** (corresponding author) is the research director of Sinyi School, College of Commerce, National Chengchi University. E-mail: csr@nccu.edu.tw. **Cheng-Hsueh Yang** is an associate professor of Department of Business Administration, Minghsin University of Science and Technology. The author thanks those interviewers, comments from the anonymous reviewers. The four authors involved the same contribution to this article, and this article is placed in order according to the author's last name.

interests of various stakeholders. In addition, this paper differs from the previous studies on Confucian firms in that it is not limited by the background of the researcher and does not focus on one aspect of Confucianism and business, i.e., it takes into account both ethical and managerial concepts.

Through an integrative discussion, a void in the previous studies on Confucian firms is filled. The study further enriches the lack of Confucian ethical discipline and the characteristics of corporate governance in the past literature. Also, it provides a practical reference for enterprises in the Chinese community that are interested in developing Confucian ethical discipline and thus implementing it in corporate governance.

Literature Review

The corporate governance of a company is influenced by the ethical discipline of the company. Ethical discipline is mainly derived from the ethical thinking that a company upholds. This article closely follows this main axis in the literature review, first of all, from a philosophical perspective, to explore the "differences between the Eastern ethics and the Western ethics", so as to understand the essential differences between the East and the West. Furthermore, due to the breadth and depth of Confucianism, it is difficult to cover it all in one study. On the "core elements of Confucianism ethics", this study identifies the core Confucianism ideas and defines the scope of the Confucianism analysis used in this article. After having the philosophical foundations, we move on to "the application of Confucianism in business", which is to review the previous research on Confucian businessmen. In addition to classifying the literature, we also put forward positive and negative viewpoints in a balanced manner; finally, we move on to "ethical discipline" and "corporate governance" section, to sort out the literature on ethics, discipline, and corporate governance in recent years. Through the above literature, we hope to achieve a research approach that integrates "Confucianism" and "business", and then helps to observe and analyze cases from the basis of previous research.

Organizational culture is a system of meaning shared by the members of an organization. The two firms observed in this paper, Wowprime and Sinyi Group, have internalized Confucian ethics into their business philosophy. The outward value of these two firms is the ethical discipline they have established, which in turn has been put into practice in the form of appropriate relationships with stakeholders in corporate governance.

Methods

The purpose of this research is to investigate how Confucianism constructs corporate ethical discipline and then applies it to corporate governance. Given the scarcity of contemporary Confucian firms and the difficulty of obtaining data, a qualitative case study approach was adopted. This research focused on how Confucianism constructed corporate ethics and discipline, and then applied it to corporate governance. The researcher also designed semi-structured interview questions, and added or deleted questions according to the respondents' responses during the process, with a view to obtaining richer and more thorough information.

Because of the characteristics of Eastern ethics, it has been difficult to study Confucian firms in a systematic and structural way. Therefore, as far as the researching trend is concerned, we attempt to explore the core elements of Confucian ethics, known as the Five Virtues, including *ren* (benevolence), *yi* (righteousness), *li* (propriety), *zhi* (wisdom), and *xin* (trustworthiness). In this way, we designed the interview questions and interpreted the results of the case study to explore modern Confucian firms.

The case study interviewed senior executives, company employees, and external stakeholders to avoid limited information only from senior management and internal information. Secondary information from both firms was collected and verified by the triangulation method to ensure the correctness of the information. In the case presentation, subjective value judgment was excluded to maintain the objectivity of the content. At the same time, the scope of the immense and profound

Confucianism was defined in a way that could avoid too much dispersion when analyzing the cases, thus making it possible to observe the cases systematically and structurally. In addition, more elements of Confucianism, such as *Zhongyong* (The Doctrine of the Mean), harmony, and relationship, can be expanded on this basis for subsequent analysis.

Results

This study found that although the two firms belong to different industries, the similarities in the way Confucianism is used to construct ethical discipline and corporate governance can be seen in aspects such as corporate culture, ethical discipline, corporate governance, and management ethics innovation. These include the use of Confucianism to shape the corporate culture integrated by Confucian firms, the establishment of ethical discipline to be followed by the company, the implementation of corporate governance, and the management innovation that brings together the operation of Confucian firms.

Discussion and Conclusion

In terms of practical meaning, the two firms have transformed the eastern ethical thinking, which emphasizes "spiritual cultivation", into the management practice of "practical application". Such experience and the characteristics of corporate governance not only expand the previous literature on Confucian firms, but also serve as a reference for Chinese enterprises interested in building up Confucian ethical discipline, especially for the

ethical discipline shown to different stakeholders and the advantages and challenges of modern Confucian firms in corporate governance.

Regarding the characteristics of corporate governance under the practice of ethical discipline, both companies demonstrate legal regulation, value creation, management supervision, and ethical connotation, which echoes the previous literature that highlights Confucianism's view of righteousness as a means of controlling profit, emphasizing harmony, and seeking the moderateness. Since these characteristics are not used in the pursuit of efficiency, but rather as a long-term mindset for governance, both firms need to continuously uphold their beliefs and communicate with their stakeholders under a business environment that prioritizes short-term performance. Meanwhile, for Western companies, this study provides a better understanding of the influence of Confucian ethics on Chinese companies, which will reduce cultural conflicts when cooperation opportunities arise in the future.

As for the suggestions for subsequent research, a closer look at the differences between the ethical discipline and corporate governance characteristics shown by different sizes, markets, and industries of Confucian firms, as well as their integration into Confucianism, may be useful if more information on Confucian firms emerges. Additionally, while companies are encouraged to integrate the concept of "sustainability" into their business operations, it is also important to explore how modern Confucian firms fit in with the concept of sustainability.

胡秀華現為國立暨南國際大學通識教育中心教授，國立臺灣大學商學研究所博士。研究領域包括企業倫理、企業社會責任、華人領導、組織行為、人力資源管理等議題。

Hsiu-Hua, Hu serves as professor at General Educational Center in National Chi Nan University. She received her Ph.D. from Business Administration of National Taiwan University. Her research interests include business ethics, corporate social responsibility, Chinese leadership, organizational behavior, and human resource management.

常逸平為銘傳大學企業管理研究所博士，現為臺北榮總桃園分院內科部主任。研究領域為企業社會責任、醫務管理及臨床醫學相關議題。

Yi-Ping, Chang is a Ph.D. of Department of Business Administration, Ming Chuan University. Currently, he serves as director of Department of Internal Medicine, Taoyuan Branch of Taipei Veterans General Hospital. His research interests include corporate social responsibility, healthcare management and clinical medicine.

劉世慶現為國立政治大學商學院信義書院研究主任，主要研究領域為道德哲學，企業倫理，企業社會責任與企業永續。

Shih-Ching, Liu is the research director of Sinyi School, College of Commerce, National Chengchi University. Dr. Liu's research is mainly focused on Moral Philosophy, Business Ethics, Corporate Social Responsibility, and Business Sustainability.

楊政學現為明新科技大學企業管理系副教授，國立臺灣大學農業經濟學博士。研究領域為企業倫理、企業社會責任、生命教育、人力資源管理相關議題。

Cheng-Hsueh, Yang is an associate professor of Department of Business Administration, Minghsin University of Science and Technology. He received his Ph.D. from Agriculture Economics of National Taiwan University. His research interests include business ethics, corporate social responsibility, life education, and human resource management.