

東海大學哲學系研究所在職專班

碩士論文

指導教授：魏元珪 博士

論《周易》之管理哲學

—〈損·益·夬·姤〉四卦之探討

The Management Philosophy of The Book of Changes :

A Study of the Four Diagrams of “Sün”, “Yih”, “Kuai”, “Kou”

研究生：黃慧琪 撰

中華民國一〇五年五月四日

學位考試委員會審定書

東海大學哲學系碩士班
研究生黃慧琪提之論文：

論《周易》之管理哲學-

〈損·益·夬·姤〉四卦之探討

經本委員會審查與口試，認為符合碩士學位標準。

學位考試委員會

指導教授	<u>魏元煜</u>	簽章
口試委員	<u>鄭文夫</u>	簽章
口試委員	<u>薛象和</u>	簽章

中華民國 105 年 5 月 04 日

論《周易》之管理哲學

— 〈損·益·夬·姤〉四卦之探討

The Management Philosophy of The Book of Changes :

A Study of the Four Diagrams of “Sün”, “Yih”, “Kuai”, “Kou”

摘要

《易》為六藝之首，集結中國人上古社會的經驗與智慧，更是中國最重要的文化資產與應用法則。易雖為古人卜筮之書，易本源于象數，然後發為義理，而義理乃是由易象、易數所推衍而出的天地人之理，即有天道、地道、人道存焉。凡處於天地之人、事、物皆應本乎此理。本論文藉由探討《周易》〈損·益·夬·姤〉四卦之哲理，俾以之應用於管理哲學與企業經營上之原理原則，因應關於事務發展思維上如何透過縝密性和徹底性的計議與決策，以達周密精確之抉擇過程，以達圓滿的地步。

本文由第一章至三章討論〈損〉與〈益〉的損益之道與管理策略，而至第四、五章論述〈夬〉與〈姤〉在人生決策與際遇中哲理之探索，至於第六章則討論〈損·益·夬·姤〉四卦之因果聯繫性與內在相互之關係。結論部分則提出個人與企業管理上之具體建議與應用的智慧以達「危機管理」、「風險管理」、「決策管理」、「情境管理」之最高目的。俾使古代易經原理能應用於當今之企業與社會。

關鍵字：《周易》、〈損〉、〈益〉、〈夬〉、〈姤〉、危機管理、風險管理、決策管理、情境管理。

Abstract

The Book of Changes, composed of experiences and wisdoms from the ancient Chinese, is the first in the six courses of ancient Chinese education and it is the most important Chinese culture asset and application principle. The Book of Changes is an ancient divination manual, originated from mythical antiquity, transformed into mythological cosmology which was derived from the eminent scholars' understanding of the earth and the universe. This thesis studied the four diagrams of the "Sün", "Yih", "Kuai", "Kou" from the Book of Changes and their applications in management philosophy and business management such that one can execute a successful decision making through a deliberate and thorough process.

The first three chapters in this thesis discussed the theory of loss and gain and the management strategy through "Sün" and "Yih". Chapters four and five discussed the decision making in life occasions through "Kuai" and "Kuo". Chapters six discussed the root cause and interaction of the four diagrams. Recommendations were proposed in the last chapter for crisis management, risk management, decision-making management, and situation management, making the theories of the Book of Changes applicable to today's business and societies.

Keywords: "The Book of Changes", "Sün", "Yih", "Kuai", "Kou", Crisis Management, Risk Management, Decision-Making Management, Situation Management

第五章 《周易》〈姤〉卦論人生際遇之吉凶與哲理探索.....	42
一、《姤》卦的象象辭分析與象象傳之哲理.....	42
二、《周易繫辭大傳》中對《姤》卦的演繹分析與闡揚.....	50
三、《姤》卦在管理上之應用.....	51
第六章 論《損·益·夬·姤》四卦之因果聯繫性與內在相互之關係	53
一、論《損·益》之互補性、對立性、矛盾性與關聯性.....	54
二、論《夬·姤》之互補性、關聯性、因果性與決定性.....	55
三、《損·益·夬·姤》四卦之內在聯繫與相互關係.....	56
參、結論	57
一、研究《周易》對人生涵養與企業經營之意義.....	57
二、研究《損·益·夬·姤》在企業管理與人生哲學上之價值..	61
三、研究《損·益·夬·姤》在管理哲學與企業經營之智慧.....	67
參考書目.....	69

序言

任一門學問、學說在不同的時代，都受到當時的政治環境、社會背景及意識形態的思想潮流所影響，對傳承的知識學說總會有新的見解出現，在新潮流與舊思維之間也會磨擦產生新的火花，或更深層地淬鍊出菁華。對《周易》的發展¹而言，亦是如此，《周易》最初是卜筮之書，從伏羲氏始畫卦，文王之為卦辭，隨至孔子及其門人作《易傳》將其演變為一部講哲理的典籍，既言天道，又講人事，使之成為窮理盡性之書。

從漢代開始，隨著儒家經學的確立，《周易》被奉為儒家經典，躍居群經之首並影響深遠。無論是卜筮之學、象數之學、義理之學皆是時代的產物，與其時代息息相關。各時代的詮釋其目的皆是明體達用，運用易學的智慧來解決當時所面臨的時代課題。綜觀《周易》以全體宇宙人生為對象，因而，學易者貴能會通支流，知萬物本是相需相待，能觀其全體大用而通天地之奧秘。

管理的意義本是透過規劃、組織、用人、領導和控制等管理功能的運用，並涵蓋了對未來的預測、決策、抉擇與方法之應用。且須是有次序的、有系統的去實踐出具效率和效能的結果。無論個人及組織透過管理的效率，使自我價值的創造及群體的價值提昇。而《周易》管理哲學就是運用《周易》思想中陰陽對立互補為萬事萬物運行的規律，有對立、統一、協調、互補的關連性，不僅是對客觀世界的認知，與人生境遇的管理決策更是息息相關，理解此中道理並有效的管理與運用，使個人或組織皆能趨於完善。因此，如何在現代的歷史條件下，承繼這種明體達用的精神，把握《周易》的智慧運用於現代所面對的待人處世以及應對進退的處境，作為決策管理與處理事件的態度，俾使無誤。

因此，重新探討《周易》與當代思維的結合，以及我們面對自然環境的變遷、人類社會形態的轉型、科技文明的發達，俾使在瞬息萬變、錯綜複雜的景況中有所適應，且在當代人心處於複雜的環境干擾下能有所適從。我們應重新思考這些改變所帶來的問題與因應之道，是否應返樸歸真？抑或在追求實用科技的同時並反思其背後之另一種價值；因此，企盼古老智慧能成為當代混沌不安社會之明燈以引領人們，從事生活上之各種境遇與處理問題的方法。使《周易》之學能切合時代之需求並解決現代文明之弊病，俾能提昇現代人之精神層次，以重新反思自然與人類世界的相互關係與相處之道，以供當代人們之參考。

¹朱伯崑著《易學哲學史》中，將易學思維發展分為五個重要時期：《易傳》即戰國時期、兩漢經學即漢易時期、晉唐易學時期、宋易時期、清代漢學時期。

壹、緒論

一、撰寫本文之動機與目的

邁入廿一世紀乃是多元化思維的社會與世界村的概念，迫使我們需不斷地創新與應變，才能跟上時代的腳步。而管理之道也就在於正確理解和掌握生活當中變易的原則與應變之道。致使吾人接觸易學之後，被其睿智的哲理深深所吸引，諸如《易·繫辭傳下》曰：「易之為書，廣大悉備，有天道焉，有人道焉，有地道焉，兼三才，而兩之，故六。」²每一個卦六爻都標示著由天、地、人三才所組成的宇宙整體，而每一卦中亦旁通涵蘊六十四卦之信息。按生活亦是彼此相互關連相涉的，如果面對問題都只是個別的理解，則只能得到部份的面相，甚至產生出錯誤的決策。因此，了解人為的侷限性以及天地之自然律例，乃是極為重要的。

《周易》思想乃一龐大複雜的體系實難下手詳實研究，幾經思考乃擇取《周易》中〈損·益·夬·姤〉四卦做為與現代管理哲學之研究探討，因損、益之道乃人人在現實世界中錙銖必計之問題，亦是人人最切身的關注；至於〈夬〉、〈姤〉二卦更是有關人生決策與境遇的管理智慧。故以《周易》〈損·益·夬·姤〉此四卦之相關性，以觀察個人人生各階段之變化，以言其境遇之抉擇與決策，更進而明其在企業經營管理上之相互關係，以達個人明體盡性之用及企業管理上之實用。尤其在當今資訊發達、觀念紛擾雜亂的社會中，更需加強人際相處之道，此為研究本論文之動機，俾使能達到如下之目的：

1. 周易哲理對人生損益的省思
2. 周易哲理與管理的相關性
3. 從事物動的觀點與事物相聯繫的觀點上去觀察任何現象，以及從事物絕對和相對的觀點上去探討其變化。
4. 就以上觀點如何應用在現代管理學之原則與實務上，此乃在管理哲學上甚為重要。

讀《易》教人詳切觀察而把握問題核心，能對事物作全面觀、整體觀、圓融觀與周遍觀，更讓人能凡事明時執中，以達切中之舉、時中之道。

二、撰寫本文之範圍與方法

就《周易》有關諸卦之卦爻辭、彖象傳，以及涵蓋有關《易·繫辭傳》與歷代重要詮釋之文獻，做訓詁、考據，經義解釋及歷史文獻與注釋之參考，以歸納、分析以及演繹推理，並加上歷史事例與哲理之推行，以明諸卦之義理及其意義，更加上歷代若干史例的佐證，俾能充實其內容。此外更旁徵當代若干易學與管理

²鄭燦訂正 來知德，《易經來註圖解》。巴蜀書社，頁 450。

學之著作，以參考易學原理在管理上之運用。此外探討六十四卦信息與資訊在時空上的聯繫，另就西方資訊與管理科學與易學相關聯處加以研究參考，俾就古今中外若干管理大師之箴言與易道相對照，以資參考。

總括而言，其方法就《周易》文字方面而言，訓詁、傳釋、辯義、考証，就經典詮釋而言，則不外研讀自漢唐宋元明清，以及民國以來各家之重要詮釋。另就管理學而言，則參酌當今西方管理學名師之著作與中外管理概念與方法，以汲取其中之哲思，俾使中西融合，以闡明本論文之觀點。

三、撰寫本文有關之文獻

1. 歷代易學注疏及詮釋之文獻
2. 歷代易學文本之比較、研究
3. 現代管理學與周易管理之相關期刊與專書之研究
4. 現代管理學叢書與中外管理大師之名著之參考
5. 對中國古典哲學有關管理理念之探討
6. 對中國歷代管理名家著作及其內容之研讀參考

四、《周易》之簡介

世人以《周易》乃周代之易學，以分別於夏代的《連山》與商代的《歸藏》；《連山》是以艮為首，以山之綿延起伏象徵世界變化無常，按連山，似山內出氣，此連山易其卦以純艮為首，艮為山，象山脈之綿延起伏，又山上山下一貫相連故名連山，雲氣出於山內，因狩獵民族以山為居，以山為生活中心，故以山為首，故夏易首艮。而《歸藏》是以坤為首，歸藏者，萬物莫不歸而藏於地之中者，此歸藏亦以純坤為首，坤為地，故萬物莫不歸而藏於中，故名為歸藏，此為殷商之易，人類已進入畜牧、農耕之生活，故以大地為本，以坤為大地之象徵，又大地涵藏萬物，故名歸藏，是以坤為首卦，以大地之博厚與蘊藏，以示母系社會與農耕社會之崇尚和順與陰柔。

一般而言，夏易題曰《連山》，殷易題曰《歸藏》，而岐周文王演易，題曰《周易》，皆為代名，但有另一論者以其名連山、歸藏、周易，初皆不言地號，皆以其義名易，故周易本非地號，是以周易為周普之義而言，周易以乾為天，天能周布於四方四時，故名易為周。以乾為首象徵「天行健，君子以自強不息。」表現陽剛勁健之精神。

在孔子以前，《周易》與《連山》、《歸藏》並稱，而《周易》得孔子贊之，為經立傳。而《連山》、《歸藏》不得孔子贊之而遂亡佚。因此，現今所言之《易經》即是《周易》。

(一)、《周易》之卦爻象及義理之發展

伏羲為畫卦之始，文王遂據庖羲氏所指示之體象與法則以作卦辭，周公更從而剖析一卦各階段之發展，分撰爻辭。凡卦辭、爻辭皆稱為「經」，孔子為說明卦辭、爻辭而作的解釋，為彖辭、象辭。因此《彖》、《象》、《繫辭》《文言》、《說卦》、《序卦》、《雜卦》都是「傳」。

易歷三聖³，伏羲首開創易象，文王、周公繼起，發揚而光大之，到孔子集其大成者。從《周易》原本是西周時期形成的占筮之書，即算卦用的典籍，到後來隨著社會和文化的發展，人們對它的理解有了很大的變化，從《周易》占筮的吉凶禍福到《周易》義理⁴的發揮，從依靠祈禱神靈的啟示與庇佑，發展到規範人的言行以及觀察和分析問題的指南，成為一種哲學的世界觀。

歷史上所說的「文王演易」⁵，便是指文王在羑里被囚中所做的事，「演易」二字包括重八卦為六十四卦，作卦辭與爻辭。演易一事對我國文化影響至鉅，一是繼承伏羲氏所創發的八卦哲學思想，另一則為將純粹哲學思想中的易學與古代當時之政治社會相結合，故易學不僅是一部哲學性質的書，也是政治社會倫理思想的書，更是講天道與人道相配合的書，此乃文王所奠定之千古不朽之基業。至孔子從先聖之業，更為易學擴大義理之發揚，使《周易》哲理成一完整的哲學系統，是集其大成者。

當我們說《周易》是中華文化的瑰寶時，是指《周易》系統的典籍，也包括後人對它所作的種種解釋在內。它是由經、傳、學所共同構成一個知識系統；

「經」，是指西周時期形成的典籍，即原本《周易》，漢朝人尊之為經，即《易經》，經有常規不變之意。

「傳」則是對「經」的文字和內容作出解釋的著作，稱為《易傳》。《易傳》有廣狹兩義：廣義是指一切解釋《易經》的著作，狹義是指先秦時期所形成的解釋《易經》的十篇著作，漢朝人稱為十翼⁶（即《彖》上下、《象》上下、《繫辭》上下、《文言》、《說卦》、《序卦》、《雜卦》）。翼有輔助的意思，《易傳》

³《漢書·藝文志》提出「人更三聖」伏羲畫卦，文王演六十四卦，做卦辭、爻辭，孔子解經作傳。所以言三聖，不數周公者，以父統子業故也。在宋朱熹提出「人更四聖」為伏羲、文王、周公、孔子。

⁴易學詮釋者對於易學原典的態度，依其目的與詮釋使用的規則和方法不同，而有象數與義理之分；清代四庫館臣按照治易方法不同，將古代易學分為兩派六宗：象數派-占卜、機樞、造化宗。義理派-老莊、儒理、史事宗。（見蕭漢明所著，《《周易本義》導讀》之序）

⁵《史記·周本紀》以文王囚於羑里而演易：「其囚羑里，蓋益易之八卦為六十四卦。」，又《日者列傳》：「周文王演三百八十四爻而天下治。」，又《太史公自序》云：「西伯拘羑里，演周易。」，可見文王演易，有史乘記載，不可說偽託，且司馬遷去周末遠，所記當可據為真實。

⁶十翼形成的年代，有戰國前期或後期的爭論，基本上成於先秦，乃戰國時期的著述，作者為孔子及其弟子。十翼之名首見於西漢之《易緯·乾鑿度》，東漢經師為了區別孔子所作的易傳與一般經師的著述，而稱「十翼」。

解經的特點是，將西周作為占筮用的典籍哲理化，使其成為講義理之書，為《周易》奠定了理論基礎，也是後人理解《周易》的重要依據。

「學」則是漢朝以來，學者對經傳所作的種種解釋，由於對《易傳》解經的理解不同，各自形成不同的易學體系，如此可知，《周易》系統的典籍，分別形成於歷史時期，源流相承既有聯繫，又各具特色，而構成一個龐大的學術思想體系。

由於孔子解讀《周易》以人文精神來闡發其為義理，強調「人為」的努力作用，其中含有為人處世的自省與憂患意識，致使《周易》成為一部論述宇宙人生哲理的典籍。

(二)、《周易》與孔子繫辭

易學發展至孔子時代，孔子從先聖之業，更為易學擴大義理之發揚，並建立天人相繫之哲學思想體系，是為集其大成者。孔子云：「五十以學易，可以無大過矣。」此與其所云：「五十而知天命」相關。知天命是學易之體悟，由人道思想進入天道境界，所以孔子之由學易而知天命，是其一生思想上的大躍進，孔子四十而不惑，而至五十知天命，乃由人道向天道相契合。孔子從學禮而至有成－表現在「十有五而志於學」之學禮（理）以明志，樹立內在規範；表現在「三十而立」之以禮立身，並為「為人處世之方」暨「為政之本」。再由禮入於仁－能「四十而不惑」之攝智歸仁，以踐禮明仁，人而不仁如禮何？人而不仁如樂何？言明做好「人」之道的人道思想。

再由人道入天道－在「五十而知天命」、「五十以學易，可以無大過矣！」，是言能把握宇宙人間之法則，就可庶幾無過。至於由天道返於人道的境界，表現在「六十而耳順」，聲入心通，而明人世之是非，心靈炯然內照。最終至天人融通的「七十而從心所欲」，不踰矩，個人生命與宇宙生命之契合與相通，達天人相契之最高境界。孔子思想之步驟由禮而仁，由仁而上同天命，仁之發揮乃孔子人道思想之圓滿表現，再豁然出現而進入天道思想境界，此即下學上達，是謂知天命。孔子在知天命以前，由禮進而為仁，由外在之約束轉為內在之自反，是人道範圍的思想之平面開展，因禮是外行，仁為內心，至學禮成熟後，由外而內，在內心中發掘禮的根源為仁，體悟此仁，而充實之，自然外行無不應禮，故仁之揭發，使孔子人道思想內外通達，而臻於飽滿成熟，歸結於仁能效天地，無私地愛人愛物，而知上天生生之德。

孔子由學《易》而知天命，使「仁」之思想上與天命相契，而發揮天地之仁，生生之德，故六藝之學中，唯《易》為大，故《漢書·藝文志》曾言：「六藝之文，樂以和神，仁之表也，詩以正言，義之用也，禮以明體，明者著見，故無訓也，書以廣聽，知之術也，春秋以斷事，信之符也。五者蓋五常之道，相須而備，而

易為之原。」⁷，此即後來儒者常云之：「易為五經之原。」，此「原」非指原本而言，乃指根本要旨而言，五經以易道最大，自孔子以後即歸入儒門六學之一。

按易學之發展趨勢由原初之八卦談易，代表八種自然現象，為素樸思想時期，至發展為六十四卦，及於人事，而藉鬼神神通，以易道為占斷吉凶，至孔子時代，人智大開，不昧於鬼神之說，乃透過人理智之判斷而知幾探原，見微知著，而發展為天人一體之學術大系。故易之流入儒門大系，實乃整個歷史潮流有以及之，孔子將筮術易轉變為哲理之儒門易學，是不重當時鬼神之思想，而強調人應該做好「人」的本份，認為人之吉凶不必訴之於鬼神，應基於內心之反省，使內心無愧於上天，自然釋然於懷。

孔子易學思想之中心為天人合德，由「成性存存，道義之門」⁸而窮理盡性以至於命。所謂成性存存，乃人當深切體會自心，由自心中認識而體認乾坤變化而生成之本性，存養此性，光大此性，「存存」二字，即存之又存，存所當存之意，即含奮勵克己，篤行不懈之功，存養日久，則此性自然不失而且發揚光大，於是知人性，本基於天性，由此而返歸於道，故云「道義之門」。窮理盡性，以至於命，即為盡性之前，必加上窮理之功夫。「性」為人與物所同受之於天者，只是或彰或顯，而其本性應彼此相通，「理」為人與物個別所具，理事無礙，人由個別相出發，難以識明自心中與他人他物共通之性，故應先識人物各自之理，而得其性，而後以存存之功，上達於天之所受。

人返於道後，人性即乾坤未變生萬物時之道，也就是天道，於是人性與天道為一，人此時能知同一義於天，以天的境界視人、視物、視己，自有一番新了悟，有了此番新了悟，再復返於人間世，「顯諸仁，藏諸用」，而表現在言行生活中，此時之人即為「大人」，「大人」的境界為由器反於道，再落實於人間世之生活者，「大人」仍然為人，仍有形體，但此時個別小我的形已脫落不計，在德行上人能同天地之心一樣看待萬事萬物，此即所謂天人合德。在《易·繫辭傳上》曰：「易有聖人之道四焉，以言者尚其辭，以動者尚其變，以制器者尚其象，以卜筮者尚其占。」⁹皆以《周易》為人的言行指南，即從卦爻辭中得到啟發，並做為進德修業與立身處事之殷鑑。

按史籍所載，孔子以《易》、《詩》、《書》、《禮》、《樂》、《春秋》六科教弟子，尤以易學，是全面之學為儒門精神之所寄，尤為儒門之心法，為每個儒門弟子所必學。

⁷漢 班固撰《漢書》藝文志·六藝略。

⁸來知德，《易經來註圖解》繫辭上·右第六章：「聖人所以崇德而廣業也，知崇禮卑，崇效天，卑法地，天地設位，而易行乎其中矣。成性存存，道義之門。」

⁹來知德，《易經來註圖解》繫辭上·右第九章。意指《易》之道有四：「辭、變、象、占」這四方面內容相互聯繫而難以分開。

五、《周易》哲理在管理哲學中之運用

(一)、《周易》哲理與管理智慧

從 2000 年網路泡沫、2008 年的金融海嘯，緊接著希臘倒債危機及實質負利率¹⁰ 時代的來臨，投機熱錢四處流竄，造成商品市場的暴漲暴跌，甚至於世界各國的政經局勢的動盪不安。人類面臨這些經濟上的困境與問題，迫使企業與管理者重新思考面對新環境的脫困之道，這一連串的事件衝擊，企業逐漸覺知除了追求硬體設施的升級外，也應納入企業軟體的提升，也就是以人的思考、企業文化等組織中心思想做為基石。

在這混沌不明的世界，我們都想找到一個中心思想的模式來因應現在的環境問題。現代的環境，企業面臨詭譎而多變、多元化而複雜的處境，僅僅思考基本的管理功能已不足夠，必須更深切的思索企業變革、創新模式、企業文化的核心價值、企業與環境的責任，這些新興的管理議題，無論在個人或企業都是急需迫切。

企業經營與人生之變易雖不可測，然有其不變之理和簡易之道，萬不可以「無常」視之。因此，研究《周易》哲理能給予我們關於管理上的智慧。

1.《周易》天地宇宙本是一個大象，所有的個體都是小象，小象皆分享大象之理，明白天地的大象以觀其變，遂通天下之志，按聖人設卦觀象繫辭焉，而明吉凶，陰陽正反，剛柔強弱之變即是宇宙大象的變化現象。故教人明其象知其理，而通其變，是明象析理之學。

2.《周易》言宇宙自然與人間之事之發生都有其幾微，「幾」是事物將萌未萌之際的徵兆，正所謂履霜堅冰至，一切事物發展皆是漸進而來，知幾之道在於詳審「時、位、中、應」之道，所謂的君子有知幾預見之明，世人必待觀兆、見象時方知之，似嫌太晚。而吉凶禍福又多是人之自招，是故《周易》教人能觀過補過，是言知幾觀過，能防之於未然之際，是知幾觀過之學。

3.《周易》「時」與「位」的配合，「位」是空間，位不當雖有能力亦無法施展，故每次卦中皆有得位、不得位、當位、不當位之說，正中與中正皆為得位之關鍵。人生在世得位、失位本來無常，但得位未必吉，失位未必凶，端在與「時」相配，不得時而得位，反而是凶咎之道，為有明者能預知之。易道教人明時中之義於取舍、得失、損益、利害之間，貴有明辨之智慧。是時中之道。

4.《周易》宇宙自然之運行各有其數，易乃數理之學，舉凡卜筮占卦亦在數中，數極而絕。《周易》首重物極必反之理，認為任何事物在時空綿延的發展中，必朝其反面而變化，不知應時而革而至過極之時，必得其反。此告誡人們凡事物發展到極處，必趨向其反面，故易道重生生變化，日新其故，勿使一切陷入數之極

¹⁰ (實質負利率=1年定存利率-通膨率)台灣在 2004、2005、2008 年為短暫負利率，從 2011 年開始進入負利率時代。

限中，是知數之學。

5.《周易》在《易·繫辭上》第八章¹¹上，對人的起心動念到言行舉止的影響，從人之初始心所發出的言行，就足以影響他人的觀感，因此言起心動念與謹言慎行的重要性，也說明易之為鑒，強調慎始於事物方萌未萌之際，慎密籌算事物與情勢發展與演變之端，觀其正面，察其反面，凡事勿用其極，以守中，合乎易道之自然，才是明鑒之根本，是慎始明鑒之學。

6.《周易》易卦有升降、旁通之演變，卦可錯、可綜；正面視之為某卦，反面視之則另成他卦，這曉喻世人旁通變化之理。易數讓人知幾明道；旁通與升降乃手段而非目的，知權達變即是旁通最好的功課。善易者必能明理，勿固執於一方，凡事周遍圓融恆能以圓滿的方法來達到目的。是旁通之學。

7.《周易》是研究宇宙萬有相互對待，及其演變過程中之相需、相待之涵蘊關係。在管理上能了解人在大環境的對應關係及其相適之道，及管理功能上用人的智慧，還有人際關係的溝通與協調，如企業管理人事管理、情境管理、組織管理。

8.《周易》中為宇宙中之盈虛消息，四時、晝夜、陰晴、寒暑無不在按部就班地各自循環運動，表示一切人事物在這循環運動中，易道重乎行權，不拘於一定，反於經常，宇宙是無限的相對立，同時又是無限的統一，事物都是開始向其反對物發展，待發展到了極點，以不同的形式又必回復過來。在管理功能上能計劃察覺進退與攻守之道，是為企業經營上的應變管理。

9.《周易》中為宇宙為人之宇宙，宇宙之凡一切物無不有關於人，而物之於人，非僅供人取用以為生活之資，究其極乃共生共存，而不能相離，因為宇宙為整個宇宙通體相關，不可割裂，故學易乃為得其全體大用。在管理功能上能建立決策與領導的高度觀與全面觀，是為企業經營上的決策管理與企業政策。

10.《周易》的卦是重變通的，在六爻發揮，相互旁通，說明宇宙非孤立的宇宙，是統合的大系統，在管理功能上能建立組織與控制的高度觀與全面觀，是為企業經營上的系統管理，組織行為與組織管理。

11.《周易》表現事物對立屬性的陰陽二爻。是相互循環轉化的，事物與事物之間有著循環轉化的關係，在管理上能察覺與掌握形勢發展，及管理功能上控制與協調的智慧，如企業管理上自身與競爭者的優劣勢或自身與消費者的供需平衡。

12.《周易》的天地之大德曰生，故易為生生之學，研究人與萬有如何共生共存的大學問。在個人管理上為己所不欲勿施於人的「同理心」的培養，在企業經營

¹¹《易·繫辭上》第八章說：「君子居其室，出其言，善則千里之外應之，況其邇者乎？居其室，出其言，不善則千里之外違之，況其邇者乎？言出乎身，加乎民，行發乎邇，見乎遠，言行君子之樞機，樞機之發，榮辱之主也，言行君子之所以動天也，可不慎乎！」按言者乃人之心聲，出乎身加乎民；行者乃心之迹，發乎邇，見乎遠。夫言行感召和氣，足以致天地之祥，言行感召乖氣、戾氣，足以致天地之異，是以言之發，有榮、有辱，推而具極，則動天地泣鬼神安能不慎。

上就是取之於社會，用之於社會的「企業社會責任」。

(二)、《周易》乘時之經營法則

「時」者，教人審度時勢、時期、時會、時際、時節、時候、時機、時兆、時段，而能作「應時」之為與不為。歷史上多少的成敗得失，端在一「時」之關鍵，個人亦是如此，不能明時、知時、執時、乘時者必然失敗。按「時」字在《周易》中有二義：一為時間前後相趨的方式，此純指時間之時時不已及時間之不斷綿延而言。二為透過時間形式所表現的革故鼎新的人類文化的活動，即著重時間的價值，而不在時間的形式本身，此中尤重日新又新、日日新之義。《大有·象》辭云：「其德剛健而文明。應乎天而時行。」即此之謂，然而應時不是投機，若無一己之持守，則根本無法應時。

孟子稱孔子為「聖之時者」，在象辭中常常可見「時」的要義，有時大矣哉、時用大矣哉、時義大矣哉，在時大矣哉卦中強調明時、識時、察時，能知關鍵時機的重要，時間、歲月不停留，惟有把握當下之時機時宜是用「時」的意義。而時用大矣哉卦中強調「時」之用，當機會來臨要會掌握，我們應該用何種態度來面對它，時之用也是指當下之時對我們的影響作用。時義大矣哉卦中強調重要時機的時間問題與合宜應變的方法，不同的時有不同的因應之道。這些都是教人「乘時」而用的重要性，是孔子教人權衡輕重的時中之道。

《周易》乘時之經營法則，在企業若僅以時間管理來言過於狹義，現代管理應用權變管理來因應，權變管理理論¹²的興起與流行，是有其價值存在的，其關鍵思想是管理者能否敏銳地察覺到這種「變」，並及時採取相關措施以求應變。這種權變管理，是依據環境自變量與管理思想及管理技術因變量之間的函數關係，來尋求一種對當時最有效的管理模式，反而映證新世代新思維的來臨。

權變管理理論強調管理並無「放諸四海而皆準」的法則，因為世代變化的差異性愈來愈大，在這個世代走入人類前所未有的科技及電腦化時代，計劃趕不上變化，講求速度的年代，很多傳統舊思維已不足以應付這種巨大的變化。

因此，我們身處這科技文明的時代，享受便利舒適的生活外，是否也肩負重大的任務，來維護我們的大環境。

(三)、《周易》〈損·益·夬·姤〉四卦之邏輯關聯性

天地人間有損有益，損是負面，益是正面；損是反、益是正。不論天體自然運動，人事變遷歷程，企業貿易商務之來往經營，國家社會之大政方針，乃至家

¹²權變管理學派認為，組織的管理是一個動態的過程，組織的決策者應該隨時根據新情況、新問題不斷地進行調控，以克服主觀與客觀之間的矛盾，使組織的運轉保持一種良性的循環，從而順利實現組織的目標。

庭婚姻、生活，無事不在損益之範圍中。損者，損其所當損，益者，益其所當益。不當損而損，不當益而益者，反而收到反效果。損是因，益是果；益是因，損是果，損益互為因果，彼此聯貫不可分離。有損而反益者，有益而反損者，損益在動態邏輯、關係邏輯上不容分離。不論群體國家、社會、個人皆在損益之互動中彼此進展、彼此變化與彼此相聯。在政治上、經濟上、財政上、軍事上、外交上、內政上、教育上…等等問題上，皆充滿了損益的現象，失之東隅，收之桑榆。彼此形成了此立彼立、此興彼興、此廢彼廢、此存彼存、此亡彼亡的現象，某事之損可能是他事之益；某處之損也可能是他處之益，一方之損可能是他方之益，一人之損可能是全體之益，一己之損可能是他人之益，損己益人，益己損人或損人益己，此乃社會之現象，必須得其平衡發展，苟不得中道而執其太過，則必有凶吝之現象發生。

損益有由自然的力量，有由人為的因素，出於人為者，必係人之意志。人意志之發動在乎其決定（《夬》）者決定也，而所有的決定必然是在境遇中有其時空與事件的背景所促成，適當之決定得其適當之效益，不適當或反面之決定，使事情往逆勢發展。凡不順天地之律例者，斷難適當發展。但人意志之發動必出於群體生活之互動，沒有群體之邂逅與人際之來往，何來決定？因此，損益產生新的境遇與決策，新的境遇與決策產生新的效益或減損。綜合以上而言《損·益·夬·姤》四卦，形成密不可分之邏輯聯係與自然聯係。

（四）、《周易》〈損·益·夬·姤〉在管理哲學上之地位

損益攸關企業經營之得失，如銀行、會計、商務，皆有損益年報表、季報表擴展到月報表、日報表。借方與貸方必須平衡，正如天平上之法碼不可偏倚，有時寧益勿損，但天下事沒有純益而不損的事，農人耕田必須先損其穀種而後求收穫。漁夫釣魚必須先損之魚餌，而後釣到大魚。商人商業買賣在求利，也要先有成本的支出。世上斷無只益無損之事。

國家在經濟財政上亦講求收支平衡，統計、審計亦在求損益之合理性，若差距太大則為措施不當，有待修正。任何大貿易在初始亦求損益之互補，投資是損也是益，大投資是先大損而後求大益，但此須審視時空條件、市場情勢、國際環境、貿易順差逆差之關鍵而定，更須審視同業同行之布局，而知己知彼而後定，不能尾隨他人之行徑，若無高瞻遠矚之觀察，則大投資必致大損失，結果是如將斗水傾之大海而有去無回。

管理哲學在求管理之效率、效能與果效；以時間資本、勞力資本、物力資本、財力資本、設計資本、管理資本等，以求管理上之成就，此中之法碼，衡量在損益之消長上。但管理是長遠長效之計劃，非一時一地短暫之經營所能收效。有時看來愁雲慘霧、一片蕭條，但有眼光者可見其中之幾微，在黑暗中見到光明處。

而有時景氣如旭光普照、春花怒放，但不多時便風暴驟臨、天地變色，此有待高度之「商業眼」，正如從事新聞者必須有新聞耳、新聞鼻、新聞眼；而從事軍事者，則須有戰略上政略上的高度之瞻望，並非短視者所能論事。但不論如何衡量，尋求適當的措施，便要具備各種條件的評估與決策。而損益者端視妙算多寡而定，妙算勝者得勝多也。

就個人健康管理而言，養生之道亦論陰陽平衡與和諧，這攸關個人身體之健康損益：太胖者過益，太瘦者過損，依人之體質各有不同，有損之而後益，有益之而後損。此不在損益本身，乃在損益是否得當，能合乎時宜之道並合乎身體之特質者為要，否則盲目損之、益之，則必致反效果。再言個人心性管理而言，亦是如此，人人處境、境遇皆不同，人人面對問題的態度與感覺卻截然不同，因此重點在，知其不在處境、境遇的損與益，乃在一己之心的認知，確實幸福快樂是自己找的，而非別人給的。舉凡人之生理、心理、身體健康、個人生活、團體經營、教育措施、所有作為，特重益此損彼或損此益彼，若不得其法，必致幾微之差而釀成未來更大之災禍。

《夬》、《姤》攸關決心、意志與執行，損益之差錯不在損益本身，所謂損益的產生是起因於執行者執行有偏差，決策有錯誤、抉擇不得其時，判斷欠週延所致。而所有之「夬」都在人際、時際之際遇中去決定，此乃「姤」卦之關鍵，「姤」是天時、地利、人和之際會，摒除天時、地利、人和與人際、人緣關係與時際、地緣之關係，何來決定與抉擇。如男女相識在乎彼此之相會；商務之進行，在乎買賣雙方之合意；國與國之相交與結盟亦在乎當時時空條件與環境情勢之結合，以及國際利害關係之相合。是以，任何「決定」（夬）都不是孤立的、無條件的突發事件，而是與「境遇」（姤）產生之時空、人緣、情勢、地緣密切交集所產生錯綜複雜的關係。明乎此，可知《損·益·夬·姤》四卦之密切關係與邏輯上之關聯性，尤其在管理哲學上有非常重大的意義。

貳、本論

第一章 論損益之道與管理策略

一、從卦象「時、位、中、應」論其在管理哲學上之運用

(一)、概說：

「時、位、中、應」本是卦爻辭中吉凶悔吝之斷，根據卦爻象之所示及關係變化，來反映環境的情勢。因此，如何解讀判別更是重要，在所謂的天時、地利、人和的配合，往往是不可強求的。但欲成就一件事，自我內在決心卻是必然的，其外在的形勢卻非必然，因此，必要有「事在人為」的決心與認知，但是要有「人定非勝天」的準備，也就是凡事莫引向終極之處，預留退路。因為天地造化之機有其時，有時形勢比人強，非人為能左右之。因此，在形勢逆轉之時，就要有另一套的因應之道，在《周易》卦象之四個基本「時、位、中、應」觀念，便是強調對時勢與局勢的判斷與掌握。

(二)、易道「時、位、中、應」在管理上之應用：

(1)、時

「時」是萬事萬物與易道在時間中的變化，能知時、明時、待時，順時順勢而動，是最重要的。

孔子及其後學在十翼思想中，尤其力言「時」的重要性，六十四卦中特別強調時義者竟有二十一卦¹之多。如：

1. 《乾卦·彖傳》：「六位時成，時乘六龍以御天。」
2. 《蒙卦·彖傳》：「以亨行，時中也。」
3. 《大有卦·彖傳》：「應乎天而時行。」
4. 《豫卦·彖傳》：「豫之時義大矣哉。」
5. 《隨卦·彖傳》：「隨時之義大矣哉。」
6. 《頤卦·彖傳》：「頤之時大矣哉。」
7. 《大過卦·彖傳》：「大過之時大矣哉。」
8. 《坎卦·彖傳》：「險之時用大矣哉。」
9. 《遯卦·彖傳》：「遯之時義大矣哉。」
10. 《睽卦·彖傳》：「睽之時用大矣哉。」
11. 《蹇卦·彖傳》：「蹇之時用大矣哉。」

¹ 魏元珪 編撰，《易學通義》。頁 106-107。

12. 《解卦·彖傳》：「解之時大矣哉。」
13. 《損卦·彖傳》：「損益盈虛，與時偕行。」
14. 《益卦·彖傳》：「凡益之道，與時偕行。」
15. 《姤卦·彖傳》：「姤之時義大矣哉。」
16. 《升卦·彖傳》：「柔以時升。」
17. 《革卦·彖傳》：「革之時大矣哉。」
18. 《艮卦·彖傳》：「時止則止，時行則行，動靜不失其時，其道光明。」
19. 《旅卦·彖傳》：「旅之時義大矣哉。」
20. 《小過卦·彖傳》：「過以利貞，與時行也。」
21. 《豐卦·彖傳》：「天地盈虛，與時消息。」

此中有十二卦直言時大矣哉、時用大矣哉、時義大矣哉，可知孔子對時之重視，欲知孔子及其後學對「時」感受之深，更見於《易·彖傳》。

時大矣哉卦：

強調關鍵時機的重要，時間、歲月不停留，惟有把握當下是用「時」的意義。如《乾》、《頤》、《革》言時機到來時，人要見機行事，順應時勢、御時而行。

時用大矣哉卦：

強調「時」之用，時之用是指當下之「時」對我們的影響作用，我們應該用何種態度來面對它。如《坎》、《睽》、《蹇》言人面臨險惡困難時，要知困厄的背後有何作用與啟示，能自我調整明時之作用來因應它。

時義大矣哉卦：

強調重要時機的時間問題與合宜應變的方法。如《豫》、《姤》、《旅》、《隨》、《遯》要明時、待時，順時順勢而動，即是識時知時之應用。

「時」即萬事萬物與易道在時間中的變化，而「位」乃空間，亦即萬事萬物與易道在空間中之變化，「時」對吉凶悔吝之影響，較「位」尤為重要，蓋位為空間乃固定的，而時則流變不居，甚難把握，且「時」非人力所可改變，所謂時至不行，反受其咎，時過境遷，則徒勞無功，故在「時」方面如有失當，則不易補救，蓋大化變遷，欲挽乏力，因此易道極重「乘時」。

《易·繫辭傳》云：「乘時而動，何不利之有。」，故言不失時，是以《艮·彖傳》曰：「動靜不失其時，其道光明。」，且言「與時偕行」，時之道尤關損益，故《損》、《益》、《小過》等卦皆言「時」之重要，孔子在《易·文言傳》中論大人之德，謂「與四時合其序」、「先天而天弗違，後天而奉天時。」，由此可知「時」與時位之配合的重要性，對於人生管理是極為重要的。

依管理哲學言「時」的重要性言：

1. 時間管理對損益之重要性：時間管理效率的提升，有助效益的產生。

2. 時間管理對效率工作之影響：焦點法則²的運用，使時間管理產生最大的效益。
3. 時間管理與成本：「時間就是金錢」的概念，浪費時間就是增加成本。
4. 時間管理對企業之重要：瞬息萬變的市場欲掌握先機，是企業與時間的競賽。
5. 時間管理對個人或團體成就之估計：時間管理做得愈徹底愈好，成就愈大。
6. 機會、機遇與成就：現在與未來方向－須主動創造機會、創新思維，做為研究發展的投入。

(2)、位

位即空間變化。每卦有六爻，爻分初、二、三、四、五、上，是為六位，爻位不同，繫辭之義亦不同。

在八卦中正位如下：

☰ 乾卦：正位在五。	☷ 坤卦：正位在二。
☳ 震卦：正位在初。	☴ 巽卦：正位在四。
☵ 坎卦：正位在五。	☲ 離卦：正位在二。
☶ 艮卦：正位在三。	☱ 兌卦：正位在上。

「位」之變化，象徵處境之差異，使做事方法亦即不同，適合於甲環境者，未必適合於乙環境，在甲位有利者，在乙位未必有利，位的變化亦即所在方位時空的不同，適合者謂之當位，不適合者為之不當位。且「位」亦有上下之變，乃易道變化的一環，在「位」中尚需視其乘剛抑或乘柔，有應無應，何比何遇，往來進退，以時不以時等等，來決定其吉凶。有時異位而同功，有時同位而異用，故每一卦、每一爻均有其不同之意義。

以雷水《解》卦六三爻辭為例：「負且乘，致寇至，貞，吝。」，按六三以陰柔居陽剛之位，且乘剛，二者俱不正，就位而言，為以小處大，故不利於貞，固而不變，則必有吝，而凶。又如山風《蠱》卦九二爻辭為例：「幹母之蠱，不可貞。」，九二體陽，處陰柔之正位，猶以陽剛居陰柔之位，故曰：「不可貞」。

在原則上初、三、五爻為陽位，二、四、六（上）爻為陰位。凡陽爻居陽位，陰爻居陰位，稱為當位、得位、正位或位正當等；凡陽爻居陰位，陰爻居陽位者，稱為不當位、失位、非其位、未得位等。

六十四卦中八卦之位，是由三畫之八卦推出，陽卦之陽爻居正位者為主，陰

²聚焦在核心事物上，以輕重緩急將事物分類，提醒著手於最重要之事件。

卦以陰爻居正位者為主。

八卦中陰陽卦分配如下：

1. 乾（純陽）、震、坎、艮 （陽卦多陰）
2. 坤（純陰）、巽、離、兌 （陰卦多陽）

位即形勢、情況，空間之把握，在市場學與管理哲學上極為重要。

有下列 4 點：

1. 空間之把握與掌握：即場所情勢主控權之掌握，商品在市場是否具競爭力，公司發展能否擁有優位的競爭力。
2. 空間之選擇與競賽：把握市場與選擇之經驗，公司能否對產品的保持獨特性與研發能力。
3. 空間在工作場所中之影響：注重企業環境與員工情緒、良好職場環境與企業文化、使內部環境與員工工作之配合能調適。
4. 空間在損益上之關鍵：內外環境的協調，避免不當之地點、場所在經營上之徒勞無功。

（3）、中

「中」的觀點，不僅見之於《周易》，亦見之於《尚書》之允執厥中，如《尚書·大禹謨》虞舜讓位於禹時，命禹之辭曰：「天之曆數在汝躬，汝終陟元后，人心惟危，道心惟微，惟精惟一，允執厥中。」³

《尚書·洪範》九疇中亦言皇極大中之理，皇訓為大，極訓為中，大中之義在〈洪範〉中陳述最詳，由此可知從三代以上的堯舜時代，中國文化即以揭發了「中」的奧義，在中國政治哲學思想中，此「中」字尤為傳國之寶，「中」與「道」相合，道之所在即中之所在，中道在心，其用無窮，中又與正合用，中則正，正則公，公則大，大中公正，乃是道德之極。

在管理上言：

1. 「中」的與合宜性：管理「太過」造成壓力，「不及」造成失能，都可造成管理上之損失。
2. 「中道」之用與成就：在成就他人與自我之和諧關係，與增進全體利益。
3. 「中」的損益觀：做人做事能「中」且「正」，是永續發展的必備條件。
4. 「中」的之德性與理念：稟持中道的管理者，將造就良善之「企業文化」。

³ 中國哲學書電子化計劃 - 《尚書》一，頁 54。

5. 「中」在市場學上之應用：「己所不欲，勿施於人」稟持道德良知來發展，擔負企業社會責任，方為永續經營之道。

(4)、應

應即感應與彼此相應，宇宙間陰陽兩種基本作用，本是一而二，二而一的，缺一不可，蓋獨陰不生，獨陽不長，此乃自然之道，有了陰陽之相互感應，互相結合，宇宙萬物才能千變萬化。陰陽感應可謂易之根本大義，比時、位、中更早，易道之根本即在陰陽之彼此感應，天地溝通、天人相應，天道貴誠，故天以誠感人，人道亦以誠相應，不誠無物。

「應」之基本條件，雖為陰陽，但就人事上而言，相應必須有條件，大凡人與人間相應，「位」極為重要，所處環境地位接近，年齡職業相當的人，其彼此間也易相應，故孔子及其後學在《易·文言傳》云：「同聲相應，同氣相求，水流濕，火就燥，雲從龍，風從虎，聖人作而萬物覩，本乎天者親上，本乎地者親下，則各從其類也。」⁴

感應之力量雖無形不可見，但確有其實在處，人人皆可體會之，卦象上的「應」，正是表示此中之作用，一陰一陽兩爻之相應，又稱「與」，即彼此「相與」，彼此相與則相得，彼此不相與則相失，大凡同類者可相與亦可相斥，亦有云：「異性相吸，同性相斥。」，但不管「相與」與「相斥」，皆相應，正者為正應，反者為敵應。孔子對感應之說，甚為重視，故易道言「應」，不可忽略之。

在管理上而言：

1. 「應」的運用與合宜性：人與人來往，貴乎以「誠」相待是為正應。
2. 供給與需求的平衡點 - 「應」：賣方推陳出新地發展滿足買方之產品，產生消費者購買欲與認同感，促使雙方之合意才是相應，方能促成買賣。
3. 「應」在管理哲學上的重要性：有相應才有回饋，做人做事若無應，是徒勞無功之舉。
4. 「應」的損益觀：應求正應勿敵應，欲求正應者，先正其身，因物以類聚。
5. 「應」在企業上的回饋與投資報償作用：「應」為彼此回饋之善的循環，一來一回的作用，各取所需、各盡其份，眼前的投資是為將來的回饋。

綜言以上：時、位、中、應，乃是易道判斷吉、凶、悔、吝之重要的關鍵因素。

以上用易道 - 「時、位、中、應」的概念以說明個人與社會環境關係之影響，更以所處「時、位、中、應」在境遇上之考量，依此能做為決策上之參考。

⁴見於《易·文言傳》解釋乾卦九五爻。比喻事物之間的相互感應。

二、管理者對損益之涵養與自我損益觀

人生的生涯規劃中有幼年期、青年期、壯年期、老年期四個階段，各個階段有不同的責任與義務，首先要清楚明白自己的角色定位，這關係著本份職責與價值觀，我們若能從周邊環境的人事物中，做一整體觀。從整體角度來審視自己與周遭的動態關係，並結合它為一整體的目標和行動計劃。當然，這些規劃是在有自主能力以後的青年期、壯年期、老年期，此三時期為主軸，這其中有名、利、權力、事業、婚姻、健康…等，不外乎金錢觀、事業觀、情感觀、健康養生觀等等，而我們如何正確取捨、抉擇，何者是損亦或是益？彼此間可能互相矛盾或相加相乘，也可能相因相果時，如何依循因應如卦象的「時、位、中、應」之形勢，考驗著我們的抉擇。下列從（一）、管理者之心性涵養、（二）、管理者之人格管理與人際相處之道（三）、管理者之事業觀。即是探討自我、人與他人、自我實現等，三個人生課題的損益之道：

（一）、管理者之心性涵養

一個生涯規劃的制定，首先要先清楚自我，決定其核心價值為何，評估可行方案及目標管理，無庸置疑的，人生最主要的核心價值是身心健康，因為生存是一切作為的前提，每個人也希望追求健康、長壽，這樣方能實現其他生活目標。而心性涵養離不開《周易》思想，包括養心、養神、養性、養精、養德、養氣、養身等等方面的維護與修養。而人卻常忽略它的重要性，或是顧此失彼、或矛盾行事。

可知，修養心性之重要關鍵在於自己是否合乎時宜與方法，就內在修養而言，培養誠正信實的德性，堅定地執行，做得愈徹底愈好，也就是克明峻德。換言之：「養」的良善與否，端視「人之作為」與「時宜」的問題，「人之作為」也是主要因素，人的一切作為為自養，視其所言、所行表現於外，能知所受之「養」是否好壞，無論是身體或心靈的「養」皆「自求口實」⁵，亦即「不虛妄」，能有所節制，能克服己欲滿足自己真正的所需，而不逾矩。並能「養正」後，做到守正、守真、守實、守誠的「貞」而後方能「吉」。再者「時宜」也是主要因素，因時制宜為養性、養德的重要原則與依據，是以符合自然律例的生活方式，不悖離「時宜」之道者為重要方法。

因此，言管理者之心性涵養的損或益，就在其自養的好與壞，與自身的努力程度。

（二）、管理者之人格管理與人際相處之道

人與人相處關係在乎真誠，而最直接者即男女、夫婦之間的關係，夫婦關係

⁵ 出自《頤》卦辭，在《周易》諸卦中《頤》為「養生」的問題，可分兩方面而言：生理方面指的是養生保健，心理方面指的是養德、養正，身心皆健才是真健康。

是人倫之始，在《周易》上經以《乾》、《坤》為首的三十卦，下經以《咸》、《恆》為首三十四卦中，皆根據乾坤合德為本⁶。《咸》為相感問題，男女彼此相悅才會結為夫婦，從此展開家庭關係與延伸，亦主導整個家庭之走向。由感（《咸》）能走向恆久（《恆》），是人與人相處重要的課題。因此，人與他人關係的開始及發展，亦即是自我的人格管理。

管理者必須先正心、誠意、修身、齊家以培養一己健全之人格，本身人格不健全，便難以治己治人。而人際關係間應首重「誠信」與「包容」，彼此有交感且能守貞、守誠、守實才能使對方安心，換言之，任何人對待他人的態度都是「人同此心，心同此理」，故人際關係欲亨通，真誠信實的待人是必要的。再者相處之道為「虛」與「柔」是包容心，能「虛」才能承物、能容。而能「柔」才能感動人心，化解彼此爭端，因此「包容」是人際關係更加緊密與深化的關鍵因素。因此，言管理者對應與他人關係的損或益，亦在其對他人付出的多寡而決定。

（三）、管理者之事業觀

工作事業除了是求生存的必要作為，另一層面也是自我實現⁷的最高表現，可滿足人的基本需求與自我最大價值的展現，依自我努力與期許的程度上差異而不同。在《周易》的《晉》有事業觀之真義，事業之成就在「勤」與「德」的問題，如周公勤於政事，能「一沐三握髮、一飯三吐哺」勤於職責任務，這樣的「勤」自然能排除萬難地達成目標，再言，當有所成就時，更是必需有「德」，好的管理者能運用激勵，能牧民、用賞使之滋養生息、生養眾多，達到更好的效率效果。因此，君子要秉持能自我昭明、以明明德的作為，方是成功之道，亦是奠定事業之基礎。

如此，言管理者事業之得失，亦與自身的努力程度及修為相關，觀察國內外白手起家之大企業家，也都有其異於常人「勤」與「德」的特質。

總之，管理者對自我涵養能損其當損，益之當益，朝向正確的損益觀念⁸而做修正，人生的決擇與境遇也許就不同。

⁶《易·序卦傳》：「有天地然後有萬物，有萬物然後有男女，有男女然後有夫婦，有夫婦然後有父子，有父子然後有君臣，有君臣然後有上下，有上下然後禮義有所錯。」《乾》、《坤》二卦是易之緼、易之門，六十四卦由乾坤二卦產生，而下經的開始為咸卦，是另一形式的開始，它是乾坤開始展開的全部過程中之一部份，也就是從宇宙觀到社會歷史觀。

⁷美國猶太裔人本主義心理學家亞伯拉罕·馬斯洛（Abraham Maslow）提出人的需求層次理論，馬斯洛把人的需要劃分為五個層次：生理的需要、安全的需要、社會上的需要（友愛和歸屬的需要）、尊重的需要、自我實現的需要。

⁸在《周易》哲理中：有相關之《頤》在身心健康、《咸》對應與他人關係、《晉》則在事業，這三卦的哲理應用，可參考之。

三、從企業策略論企業管理之損益觀

(一)、企業策略規劃對企業損益之影響：

每個企業體都是秉持著「追求利潤、永續經營」的理念，事實上卻難盡如人意，這端視正確的決策與周遭環境的配合，天時、地利、人和三者缺一不可。因此，企業策略規劃對損益之衡量，就需有宏觀的視野與微觀的敏銳，短程有「利己」的條件，而長程來看必有「利他」的條件，這兩者都是《周易》的「生生之道」⁹。

(二)、企業策略目標－「追求利潤」之損益觀：

首先，言「利己」也就是以追求利潤為目標時，制定任一經營策略時都必須考慮三方：即企業本身、顧客及競爭者¹⁰，訂定一個成功的策略是使自己的實力比競爭者更符合顧客的需求與期待。因此而言，須是內部實力的培養與外部威脅的因應，方能贏得顧客青睞。以內部實力的培養而言，即企業五大管理：生產、行銷、人事、財務、研發與創新。管理的首要條件為「人」，這是管理者與被管理者之調和，如同陽與陰的調合，是對立也是統一體、是矛盾也是和諧，如何平衡方能產生最大效能。因此，「人」之管理需要是領導與被領導皆是有智慧的協合，各在其位，利益分配須是公平合理的，達到陰陽協調平衡點。

外部威脅的因應，須分析與了解競爭者，並且對於公司未來的獲利率、成長、甚至生存，發生潛在威脅的事件，皆能做好「企業危機管理」¹¹。在《大壯象傳》「雷在天上，大壯。君子以非禮弗履。」¹²主要提醒我們，企業在發展「大」與「壯」的過程中，必要的醒思為「正」，凡事光明正大的行事，才不致惹災禍。也以「君子弗用壯」來警示我們面對他人或競爭者，因不自恃其壯，方能有更大的努力做為與空間來追求進步，而對內部員工運用溝通協調，避免「壯于趾」的發生，達到企業內外在各部門均衡發展，才是真健壯，若只是壯于趾，便是用壯於初，就急於前進，其餘部位還未能配合，則恐後繼無力，當然就有凶。無論如何，企業追求利潤的條件最終皆須符合天地之法則，為社會消費大眾所樂以接受的，才是「生生之道」。

⁹天地之大德曰「生」，故易為生生之學，乃研究人與萬有如何共生共存的大學問。《周易》始於乾卦終於未濟卦，即示人終始之道，即教人莫將任何事物引向終極道路，這也是「生生」之意義。

¹⁰大前研一，黃宏義譯《策略家的智慧》。臺北：長河出版社，民國72年。此作者在日本，被尊稱「策略先生」，他提出的「策略金三角」指出企業本身、顧客及競爭者這三者都各有其利益與目標。

¹¹企業危機管理：「有計畫、有組織、有系統的在企業危機爆發前，解決危險因子，並於危機爆發後，以最快速、有效的方法，使企業轉危為安」見於朱延智，《圖解企業危機管理》。台北：五南圖書出版，頁10。

¹²金景芳、呂紹綱，《周易全解》。臺北：韜略文化出版社，頁333-339。

(三)、企業策略目標 – 「永續經營」之損益觀：

企業因其處於社會中從事生產、流通、服務及社會生活環境改善·等一系活動的經濟組織，其活動不是絕對獨立的，而是企業存在於社會系統中，受環境的各因素所影響，除自身利益外，還應該考慮相關利益者與社會的綜合利益，並應多方面避免其經濟行為之負面影響，因企業財團法人的存在，是依附在整體社會環境下，在追求最大利潤的目標下，應有其優位的前提¹³：即是對社會國家的責任，這也是企業持續發展的重要基礎-「企業社會責任」¹⁴，即「利他」的表現，必竟環境和資源是全人類所共有的，非個別個體所獨享有。因此，取之於社會之利，回饋給社會是理所當然，尤其在近年來的國際潮流¹⁵下更形重要。

「企業社會責任」對企業而言損益；企業能為社會付出，損其金錢或勞務，能提高社會大眾的認同感，亦能帶動良好的企業文化風潮，建立組織內部員工的良好道德觀，更能獲得消費者的信賴與支持。當前，世界各國很多知名企業莫不致力於「企業社會責任」的肩負，成立各種慈善基金會，這樣的非營利組織能長期提供社會服務與資源，企業並將之視為長期發展的目標。

(四)、結論：

企業追求「利潤」與「社會責任」互相矛盾時，企業當捨「利潤」而成就「社會責任」，方是真「益」。以當前食安風暴中的頂新集團為例，此事件沸沸揚揚喚起人們對食安的重視，並對無良企業的深惡痛覺，而發起抵制該企業的所有產品，這代表食物的安全標準不是界定在法律標準，而是建立在企業的良知上，方為大眾所能接受與認同。這也說明天理之存在，企業若只見眼前「利」而不顧己之「德」，天理不容時終將招災禍。

無論管理者或企業本身皆言利己之益，而欲避免損害之發生，因此何者方是正確的管理策略與方針，端視領導者明智之取捨，最基本應有「君子以非禮弗履。」之認知，古人之「禮」同「理」，意指不合乎天理、人理、地理之事不可為，若執意而行必惹眾怒。另一層面言，企業領導者亦可自我價值的提升，肩負社會道德責任，造福人群，使其企業能被人們所信任與依賴。

¹³世紀管理大師 Peter F. Drucker 在《每日遇見杜拉克》針對下一個社會的企業建言：「企業最大的挑戰可能是它的社會正當性，也就是企業的價值觀、使命、願景。除了這些，其餘的都可以外包出去。」見胡瑋珊譯，杜拉克著《每日遇見杜拉克》。臺北：天下遠見出版，頁9。

¹⁴企業社會責任(Corporate Social Responsibility, CSR)的定義，依目前國際上普遍認同的 CSR 理念是指企業在創造利潤、對股東利益負責的同時，還要承擔對員工、社會和環境的社會責任，包括遵守商業道德、生產安全、職業健康、保護勞動者的合法權益、節約資源等。

¹⁵西方主要國家對企業的社會責任皆有明定的法律規範，在國際上，有國際社會責任標準組織(Social Accountability International)簡稱 SAI 於 1997 年成立 SA8000 社會責任的國際標準，目前國內政府趨向於半鼓勵與半強迫階段。

四、管理原則上的中庸之道

(一)、概說：

人的思維主導人的行為模式，由思想、價值觀念產生信念而導引出行為的力量，若是一個意志愈堅定的人，產生的思想、信仰、力量則愈大。因此，要得到正確的觀念與信念，需要「求知」與「反思－三省吾身」以避免錯誤。故古人讀《四書》、《五經》以明理達用，清代大儒及易學大家焦循亦嘗言：

孔子言吾道一以貫之，曾子曰：「忠恕而已矣」。忠恕者何？成己以及物也。孔子曰：「舜其大知也與！舜好問而好察邇言，隱惡而揚善，執其兩端，用其中於民。」，孟子曰：「大舜有大焉，善與人同，舍己從人，樂取於人以為善，舜於天下之善，無不從之。」是真一以貫之，以一心而容萬善，此所以大也。」...孟子曰：「物之不齊，物之情也。雖其不齊，則不得以己之性情，例諸天下之性情。」，即不得執己之所習所學所知所能，例諸天下之所習所學所知所能。故有聖人所不知，而人知之，聖人所不能，而人能之，知己有所欲，人亦各有所欲，己有所能，人亦各有所能。聖人盡其性以盡人物之性，因材而教育之，因能而器使之，而天下之人，共包函於化育之中，致中和，天地位焉，萬物育焉。¹⁶

一貫忠恕之道，既由孔子開示於先，而曾子傳示於《大學》，子思子傳示於《中庸》，再加上《孟子》，四書俱全，聖道一致。而《中庸》是言贊化育與天地參，原之以盡性，以盡性方能極致「一貫忠恕」之功，所以明天下至誠盡性之義。焦循更贊《周易》與四書相容合之《易學三書》，焦循的一以貫之解，互相印証、彼此互用，而其「中道思想」正是發揮《易傳》之精神。凡事必允執厥中不入兩端。斯為不偏之調中，不易之調庸，而得其全體大用。以之用於政治、經濟等經國濟民之策，及維持社會與人生和諧之道，斯為至極。而今人愛新覺羅毓鋆亦提到如下之見解：

「《易經》與《春秋》是孔子最重要的兩部書，《春秋》在撥亂反正，達天下一家；《易經》始於「進德修業」（《易·乾·文言》君子進德修業），終於「智周道濟，裁成輔相」（《易·繫辭上傳·第四章》知周乎萬物而道濟天下；（《易·泰》財（裁）成天地之道，輔相天地之宜）。《春秋》與《大易》相表裏。《大易》與《春秋》完全用元，故又稱「元經」。

¹⁶清 焦循撰，《雕菰集》。台北：鼎文書局。卷九 頁 132-133。

《中庸》¹⁷第一個字是「天」，「天命之謂性」；最後一個字「至」，「上天之載（事），無聲無臭，至矣。」《易》為《中庸》之所本，《中庸》與《大易》相表裏。

又一部《大學》¹⁸，自人心講到天下平；《大學》與《春秋》互相表裏。

《大學》與《中庸》互相表裏。《中庸》與《大易》是體，《大學》與《春秋》是用。」¹⁹

依此必明體達用，方為管理哲學及政治哲學之上策。可見其《易》與《中庸》的重要性。而筆者認為《易》是中華文化的源頭，其蘊涵的天、地、人之理，影響我們獨特的思維模式而不同於西方文化，也發展出內方外圓與生生之道的處世觀，使我們重視內在的自身修為而不踰矩，與外在行為處事能圓滿融通，更走向推己及人的仁道表現。

至於《中庸》的重要性，在朱熹的《中庸章句集注》²⁰言之「子程子曰：不偏之謂中，不易之謂庸；中者，天下之正道，庸者，天下之定理。」先從「中庸」在字面上的解釋，即「中道及常理」之意。「天命之謂性，率性之謂道，修道之謂教。」中庸提出，「天」賦予萬物有個別獨特的「性」，即人有人性，物有物性，「性」是萬物之所以存在的「理」。順人性而做為，完成上天所賦予人的使命就是中道。《中庸》指出「道」對於每個人來說是各有不同的區別，秉持上天賦予自己的使命，遵從天理天則而努力盡己之性，稱為「修道」，而在努力修道的過程，能超越常人地盡性並使眾人受惠，受其感動而教化之，為「教」。如聖人之所以為聖乃是其品格、行為，超乎常人的善與修養，對「人欲」能有所了解與節制，而可為天下人效法即為「教」。故「性」、「道」、「教」三者言明，人之所以為人，道之所以為道，聖之所以為教，原其所自，無一不本於天而備於我。而為人的「喜怒哀樂之未發，謂之中；發而皆中節，謂之和。」是言，在一個人還沒有表現出喜怒哀樂時的情緒為「中」，即性，達德。恰到好處的情緒表現為「和」，是情，達道。應執中即是當求「中」、「和」合一，性情不二即是中節。而能「中不偏，庸不易。」

¹⁷《中庸》原是《禮記》第三十一篇，成文於戰國末至西漢之間，作者是誰尚無定論，一說是子思著《中庸》，另一說是秦代或漢代的學者所作。宋朝的儒學家對中庸非常推崇而將其從《禮記》中抽出獨立成書，朱熹為表章《大學》、《中庸》兩篇為獨立之書，將其與《論語》、《孟子》、合編為《四書》。

¹⁸《大學》成文於戰國末至西漢間之儒家著作，本為《禮記》中之第四十二篇，宋以前未單行。《大學》言格物、致知、正心、誠意、修身、齊家、治國、平天下。治國平天下，而原之以格物。

¹⁹愛新覺羅毓鋆 講述，陳綱 筆記，《毓老師講學庸》。頁19-20。

²⁰朱熹，《四書集注》中庸章句。台北：世界書局，頁 25-27。

所以子曰：「君子中庸，小人反中庸。君子之中庸也，君子而時中，小人之反中庸也，小人而無忌憚也。」是以君子能守中庸之道而不踰矩，小人則為所欲為不知節制而犯錯。

《中庸》其主旨在於修養人性，教我們自身修為與人倫常關係的維繫之道。

(二)、中庸之道與《周易》對人生損益得失之檢討：

《中庸》本乎易道所追求的修養之最高境界是「至誠」，以「唯天下之至誠，為能盡其性；能盡其性，則能盡人之性；能盡人之性，則能盡物之性；能盡物之性，則可以贊天地之化育；可贊天地之化育，則可以與天地參矣。」²¹ 而言中庸之道：一個能效法天之「大公無私」的人，方能做到至誠，就是能服從責任，戰勝自己的習性，來發揮人性－善的本能。能由「己所不欲，勿施於人」到「贊天地之化育」，也就是由人之同理心出發到達利益他人之表現，如「大人者，與天地合其德」之境界。因此，若衡量人生抉擇之得失能有所本－依據中庸之道及融合《周易》的哲理智慧，再來考量時間、空間之情勢，判斷做事的先後順序和輕重緩急，方能裨使無誤。



²¹朱熹，《四書集注》中庸章句。台北：世界書局，頁 44。

唯「至誠」之人學天之德能無私心，摒除己之「情」，用己之「性」來做事，能盡己之性做到「己所不欲，勿施於人。」進而盡人之性、盡物之性到幫助天地生生萬物，與天地同其功。

第二章 《周易》〈損〉卦對人間損益之道的哲理探索

本卦上艮下兌是為山澤《損》，山下有澤《損》卦，其卦損下益上，而下損益上者，上亦損，此損之義也。又澤深山高，澤深損其山之基又山高損其澤深，此損之象也。在《易·序卦傳》中：「蹇者難也。物不可終難，故受之以解。」「解者緩也。緩必有所失，故受之以損，所以次解。」²² 依六十四卦排列的第三十九卦《蹇》、第四十卦《解》、第四十一卦《損》順序來看，表示蹇之難須解決，解決險阻須有所減損，說明人生遇事艱「難」而後需「解」，而解決事件的方法或態度則會產生「損」，損者，減損也。當有磨難考驗產生時，解決的方式往往是先「捨」才能後「得」，也就是當損則損的「停損」，不能執著於損的「失」而緊捉不放，這樣必使其「失」更擴大而致失控。至於「得」是指「失」的背後教育意義，即是減少自我缺失的改善，並不是真正實質上的獲得。

再言，以《損》卦來警惕人生，在個人在進德修業上，如《象》曰：「山下有澤，損。君子以懲忿窒欲。」示人應有所捨棄，損其內在性格之缺失及多餘，修正己行而達中道。以老子曰：「為學日益，為道日損。損之又損，以至於無為。無為而無不為矣。」²³，再具體以莊子言：「嗜慾深，則天機淺。」；和孔子對顏淵的贊語：「不遷怒，不貳過」。此皆言君子修身之道，應當以戒止忿怒，窒塞慾望為主，即損其過當之欲與缺失。

以下分段詳述之：

一、《損》卦的象象辭分析與象象傳之哲理

《損》²⁴：損，有孚，元吉，无咎，可貞，利有攸往。曷之用，二簋可用享。

人生處世難免有「損」，然而「有孚」²⁵是最重要的，在損中須保持誠信與恆定之心以耐心等待之，大凡處事必以誠來面對自己的缺失，誠實面對已過並改變它，即能損所當損，而能无咎，進而因損而獲益的前進。至於所言「二簋可用享」，在表面上示人祭祀之本不在豐盛，乃在誠意與否。實際上，乃示人在「損」之不如意環境中，往往求諸人助與天助，凡欲天助者，必先求自助方是第一要件，上天助善不助惡，要如何得天助，端視存「誠」而定，能誠實面對自我的缺失而做讖悔及改變，才是待人待己之方，這樣方可得上天的眷顧，故先自助方能得人助與天助。

《象》曰：「損，損下益上，其道上行。損而有孚，元吉，无咎，可

²²鄭燦訂正 來知德，《易經來註圖解》。巴蜀書社，頁 475。

²³唐·呂岳，《道德經解》。廣文書局，頁 44。

²⁴《損》為卦辭，《象》曰為彖辭，《象》曰為大象辭，大象則言全卦之象，象曰為解釋分爻的小象辭。依此類推，本論文之《損》、《益》、《夬》、《姤》依卦辭、《象》曰、《象》曰、各分爻辭及小象辭為解釋之順序。

²⁵許慎《說文解字》訓“孚”為“𩇑” 從爪，從子。一曰：信也。引申為「誠信」之意。

貞，利有攸往。曷之用，二簋可用享。二簋應有時，損剛益柔有時，損益盈虛，與時偕行。」

建物之鞏固在其根基，若根基有損，縱使將建築物本身裝飾再美，遇到外力影響亦難免整座之崩坍。此所謂損下益上，乃是損之主因，損道由下之剝蝕而向上影響至上部，例如：國之有損，在於從損民開始，失卻民心、民意之政府，則其統治權莫不崩潰。故曰：「其道上行。」。又言「損而有孚，元吉，无咎，可貞，利有攸往。」馬其昶在《周易費氏學》引「王弼曰：為損而可以獲吉，其惟有孚乎」。及其解釋說：「有孚者，陰陽之志相感，而孚也。故初得四應，曰尚合志；二得五應，曰中以為志；上得三應，曰大得志。」²⁶。依本卦為相應之卦，故損而有吉。按王弼之意，損中有益，故曰：「為損而可以獲吉。」，如創業先損其資本、勞力之投入而後盼營利之收益，此中惟待一己之付出的信心與期望，故云：「其惟有孚乎。」，按馬其昶強調損是有孚，人生旅途能先施而後得，必須有信心始可獲益。本卦陰爻陽爻彼此相感，是為互信、互應、互援之卦，以彼此存誠而孚。

按卦象初九與六四陰陽相應，九二與六五居中正應，六三與上九又陰陽相應，是彼此合志同心，所謂二人同心，其利斷金。故初觀本卦為損，但卻隱藏損中之益，惟有信孚之誠，彼此合志，始可圖之。

至於「曷之用，二簋可用享。」說明敬奉神明在乎誠心、虔敬，不在所奉祀品之豐盛，倘若不虔、不敬、不義，則所奉再多，亦難蒙神明之悅納，故云：「二簋可用享。」。再者為「時」的要件即指，「二簋應有時」，敬奉神明，奉獻祭品，應按其時，必適得其時，不可濫為，大凡作奸犯科之人，以不義之財奉為上祀，且隨時行之，以為必蒙神明之祐，焉知適得其反。

在「損剛益柔有時，損益盈虛，與時偕行。」之意義為：人位在上位時，更當知守謙、守柔，以下民為先。人之待人處世須剛柔並用，以剛為德長、柔為德用，一味用剛者必挫。當知損有時，益有時，正如天道盈虛消息各按其時，不得其時，則違反天道之自然。讀《易》之道貴在「與時偕行，君子而時中」，此乃得其「中道」之大義。

《象》曰：「山下有澤，損。君子以懲忿窒欲。」

山下有澤，因其不斷浸蝕，必然損及山體，長期衝刷結果必影響山體滑坡，故曰：「損」。此即損下其道必然上行之理，此乃天下斷無損下可益上者。因此言：君子明乎山下有澤必損，當知防微杜漸，而端肅一己之行為，而知「懲忿窒欲」之道。人常因其性格的忿怨及衝動而招來禍患，性情太剛者易於發怒，更易感情衝動，在《荀子·榮辱篇》曰：「怏怏而亡者、怒也。」，荀子言榮辱之來，皆由

²⁶馬通伯撰，《周易費氏學》下經一 周易費氏學四。新文豐出版，頁 32。

人所自取，肆其快意而亡，由於忿怒也。可知肆意而亡者，多因憤怒害之。《荀子·大略篇》亦云：「賤師而輕傳，則人有快，人有快則法度壞。」²⁷，人當抑止其忿怒，人若放肆妄為是自傷傷人的「損」。

按人在暴怒時多理智失控，情緒發洩升高，以致所言所行多有肆意之事，動輒犯了大錯而不自知，故《象傳》戒人「君子懲忿窒欲」。懲忿是自我管制，不輕易肆意發洩怒氣。更重要的卻在「窒欲」，人因有欲，欲之不得，便起忿心，因忿而爭，是以當知窒其不當之欲。孟子曰：「可欲之為善。」，但並非所有之欲皆為可欲，是以當知不當之欲，惟使人貪婪、妄圖，而生妄求之心，此妄心不減，則欲壑無邊，而忿心易起。是以君子當知修身養性，先由正心、正意、正念、正定開始，而懲其忿，窒其欲，庶幾無過。讀《損》卦之君子其鑒之。

初九：已事遄往，无咎，酌損之。

初九爻示人事情做畢切勿居功，必急流勇退，勿誇、勿耀，否則難免有咎，是為「已事遄往，无咎。」，按「已事」乃言事以竟，亦事告成之意。「遄往」者，「遄」作迅速義，即示人迅速離開勿耽於一己之功勞之謂。所謂「酌損之」即當自我思量，斟酌減損一己陽剛踞傲之氣勢，亦即損剛益柔之理，蓋剛勝則柔危。就卦象言初九陽剛而與六四之柔正應，是以必須陰陽調和，剛柔合志，方可无咎。且本卦為三陰三陽之卦，更示人當陰陽平衡，剛柔合適，方為中和之道。

象曰：已事遄往，尚合志也。

人之心志必須剛柔調和，彼此互補，剛太過則猛，陰太過則滯，兩者調和方合中和之道。人之奉公辦事，乃屬本份，無須有誇耀之處。辦事既竟，當不計其功，正如日月代謝不計其明，四季交迭百物生焉，而不較其惠，此乃自然代謝之至理，豈能相違。

九二：利貞。征凶，弗損，益之。

九二以陽剛處柔位，當知居正之道，以守謙為本，故曰：利於守貞正誠篤行，勿一意貿然前往，須知有征必凶。

六三：三人行則損一人，一人行則得其友。

三人行各持異見，彼此不同心，必損其中一人之見，而得二見之同，若二見後異，則選其中之定見為準。若一人行必覺孤寂，得其友之助方可協力同行。故云：「三人行則損一人，一人行則得其友。」按三人行則損一人，兩也。一人行則得其友，亦兩也。天地間，本陰陽剛柔，皆兩而已。《朱子本義》以兩「相與」則專，言當致一也。按三為多，歧見難免，故難致一，必先損其一之見而成兩，惟此兩亦可能相歧，故當兩相與方可專一，此乃人生道途共事之效，否則三人各

²⁷李滌生著，《荀子集釋》。台北：台灣學生書局，頁 56、頁 631。

持其異見，如何能合作？至於一人獨行必孤寂寡助而求其友，是以復成其雙，但此雙必為友而相與，否則亦為歧見而相拒矣。因而，人生必陰陽、剛柔、正反相配，當擇一而合，若各持異見，則何以能同歸？至云：「殊途同歸」，此殊途必有一致之目的，方能同歸。

象曰：一人行，三則疑也。

諺語：「二人同心，其利斷金。」，二則相與故有倆，二亦可相疑而分歧，惟按卦象六三與上九正應，正是陰陽相投，剛柔相需，故六三之行，獨得其偶，此正表明六三，一人之行體現了陰陽互合專一之理。另就男女相戀言，男女各同心而執其一，則可言婚姻，若有第三者介入則散。由此可知，男女相互愛戀，以及婚姻之道，皆是二人相與建立在二人同心之上，有三則有他，三人相爭必意見相左，難以融合，必損去其一，二者相與，方能融洽，此乃夫妻之道，友朋之道。

六四：損其疾，使遄有喜，无咎。

人活世間，各有其疾，但人多視別人之疾，而不知一己之疾；人亦樂道別人之疾，卻忽略一己之疾；「疾」者不但是身體上之疾病，更是個人在習慣上、性格上、生活上之陋習與弊病。人若有自知之明，必先去一己之疾而後快，每日損之又損，而效，「苟日新，日日新」之座右銘，不斷損去之，且能快速、迫切地痛改前非，此乃可喜之事（損其疾，使遄有喜。），且亦可脫離咎、吝之虞，至少无咎。

《周易正義》謂：「疾者，相思之疾也。初九自損已遄往，己以正道速納，陰陽相會，同志斯來，無復企予之疾。故曰損其疾。疾何可久？速乃有喜，乃无咎，故曰使遄有喜，无咎。」²⁸。孔穎達以六四與初九相交，「陰陽相會，同志斯來。」，其言未免泥於象而不知深義，本文以此乃自省之方，個人必深自向內反省一己之弊，並表現於外在行為的改善，而非向外結交的同志斯來。

程頤曰：「初之益四，損其柔而益之，以剛損其不善也。故曰：損失其疾。疾謂疾病，不善也。」、「人之損過，唯患不速，速則不至於深過，為可喜也。」²⁹，即各人自損其不善，自知其惡疾所在而迫切痛改，「使遄」乃是一己之使命感與自我更新，而急切地自我改善。此說法是人生處「損」境之良方。

象曰：損其疾，亦可喜也。

人生最大之損即自損其疾；最大之益，即造益群體，而兼及自體。能自損而不損人，斯為君子。故「損其疾，亦可喜也。」，人生最可喜之事，是能痛改前非，日去一己之弊，而逐日更新，遠離罪咎，使此心向善，而復見天命所秉之初性，捨此可喜之事不過皆外在之機遇或身外之物，可隨身而來，亦可隨身而去，

²⁸魏 王弼注，唐 孔穎達疏，盧光明 李申 整理《十三經注疏 - 周易正義》。頁 204。

²⁹宋 程頤 朱熹撰，《易程傳 易本義》易程傳 卷五。台北：河洛圖書出版社，頁 368。

若能心性之無疵，豈不樂乎！

六五：或益之，十朋之龜³⁰，弗克違，元吉。

謂有人贈以二十貝之貨幣，盛情難卻，是乃大吉。話說無功不受祿，不義之財不可苟得，但若有益天下，為天下人所共仰，則國人見贈二十貝之饋禮，情難推辭，人情之請則有何不可。昔孔子受贈，有多者不收，少者反收；有時多者收，而少者不收，其門生甚異之，孔子認為所取不在多寡，乃在是否合義；合義者，「多」取之無害，否則「少」取之亦傷廉。所謂可以取，可以無取，不取傷廉者。

按人能損己益人，則天下人必樂而事奉之，文王之德兼益天下，天下人樂以社稷奉之，商湯之德為東邊征而西夷怨，南邊征則北狄怨，皆曰：「後來其蘇。」³¹，十朋之龜不過象徵之說詞，不可執著字義而食古不化。王弼認為：「六五以柔居尊位而為損道，江海處下，百谷歸之，履尊以損，則或益之矣。」³²，所見甚是。但繼云：「朋，黨也。龜者決疑之物也。」，則頗值商榷，未能盡取其義。

象曰：六五元吉，自上祐也。

人生之祐，有人祐與天祐；有己祐與他祐，未能自祐者，他祐不至；未能人祐者，則天祐亦難獲庇。人必損己益人，以天下為懷，則天下人人皆樂與之，能與人者，天亦與之。此即《老子》第八十一章：「聖人不積，既以為人己愈有，既以與人己愈多。」³³，說明聖人能毫無保留地全力幫助別人，自己反而更充足，給予別人的同時，自己反而更豐富。這也是自然的法則。

人生最大之吉在乎天祐，人算不如天算，天不祐人，則自祐亦必衰亡。當損之時應損，當益之時宜益，是益是損，惟待時間來考驗，為政之道不在一時損益，乃在其損上益下，不違天時。人生之大患在乎貪欲，見利而忘義，見財欲得而寡廉鮮恥，此則人人棄之，凡人棄者天亦棄之，豈不鑒之。

上九：弗損益之，无咎，貞吉，利有攸往，得臣无家。

損益須得其時，該損時損之，該益時益之，恰如水庫盛水太多，又值雨季時雨磅礴之時，則宜洩之，損之，此時能損方是益。有時國家財政困窘，社會經濟蕭條之時，則宜益之，能上下撙節，彼此勤儉，以補國力之不足。損益之道要視情況而定。

損益不可矯揉造作，不當之損，不當之益，皆屬違反自然之法則，譬如夏令

³⁰按元龜乃古代貨幣之名，屬貝幣之類，貝幣之單位為朋，兩貝為一朋，十朋即二十貝（見《漢書·食貨志》）。

³¹宋 朱熹，《四書集注》孟子 卷一 梁惠王下。台北：世界書局，頁 232。

「後來其蘇」是指他國之民皆以湯為我君，而待其來使己得蘇息也。此處則是指商湯、周文王之德能利益人民，自然人心歸依其政權。

³²魏 王弼注，唐 孔穎達疏，盧光明 李申 整理《十三經注疏 - 周易正義》。頁 204。

³³唐·呂岳，《道德經解》。台北：廣文書局，頁 75。

時分氣候酷熱，宜用清涼之補；冬令之時，天候酷寒，宜用熱性之補，否則必適得其反。又如醫師用藥，亦須針對人之體質而定，虛者實補，實者虛補之，陰者陽補之，陽者陰補之，不可一概而論。故曰：「弗損益之，无咎。」，究竟應自損或益人，並非自我一廂情願之事，乃待事實之恆定。當以守貞、守正，以誠信為準，方如是始能「利有攸往」。

所謂「得臣无家」乃示人欲得天下之心，勿以自家身心性命為考慮，更勿以自家之利害為關鍵，得臣者乃得天下為公之大臣，並非一家天下之家臣，凡欲得天下人之益者，必先損其身家性命之考慮，凡以私家為益者，絕無可能得天下人之青睞。

象曰：弗損益之，大得志也。

不輕易矯揉造作，不作不當之損，亦勿為不當之益，是損是益，當因時、因地、因人而隨時節宜，方如是始可得天下人之共戴（大得志也）。在宋·項安世《周易玩辭》謂：

「凡物以下為本，故損下則謂之損，益下則謂之益。而上之損益皆不與焉。草木之根，牆屋之基，人之氣血皆然。凡稱損益盈虛者，皆以下言也。山下有澤損，山非不實也，上實而下虛，故其卦為損。風雷益，風非不散也，外散而內盈，故其卦為益。皆主下卦言之也。山吸澤之氣，亦損下也；風助雷之威，亦益下也。」³⁴

觀項氏說辭，可謂深得《損》與《益》義之奧旨。

總言之，損下謂之損，益下謂之益；若反之，損上非為損，益上非為益，是以《象》示人「弗損益之」，即言損益之道其來有自，並非執意而為，為政之道、從商之道及一切經營之道，莫不在損益之間徘徊，須知人間無常，物極必反，上天善以其人之道，反治其人之身。凡損下益上、損人肥己者，雖得一時之益，必賠上終生之損。尤其在精神生活、家庭生活方面更是如此，人人追求得益，規避招損。殊不知有時得益而反損，招損而反益，此不但在物質上、財富上如此，在事業上、經營上莫不如此。歷代來史跡斑斑可考，史不絕書，可堪殷鑒。

損益之道不單在物質層次，更在文化、生活與生命層次，亦在醫藥家之醫藥方略上，更在執政者長遠之施政方略。若只見一時之損益，而罔顧長遠之果效，則必收反效果。人在養身、養生方面亦有其損益之道，凡藥補不如食補，食補不如攝生，健康之道亦在生活上之損益，人身寬體胖，未必是福；骨瘦如柴，未必是禍。端視不當之胖與太過羸弱都是病態。須知損在乎除弊，益在乎興利，政治之道首在為民興利除弊，否則所益者不過權貴與官宦世家，所損者皆升斗小民，

³⁴宋 項安世，《周易玩辭》。上海：上海古籍出版社，1990。頁 128-129。

則國將不國，家將不家，則其社稷亦必危殆，而難以長治久安。本卦就個人、組織、社會、國家言，皆應深思而知當損而損，當益而益，引孟子言：「桀紂之失天下也，失其民也；失其民者，失其心也。得天下有道；得其民，斯得天下矣。得其民有道；得其心，斯得民矣。得其心有道，所欲與之聚之，所惡勿施爾也。民之歸仁也，猶水之就下、獸之走壙也。」³⁵。由是可知不當損下以奉上，更不宜益上而損下，是以損益之有道，為政者豈能不鑒之，斯為上策。

二、《周易繫辭大傳》中對《損》卦的演繹分析與闡揚

孔子及其門人所著《周易繫辭大傳》上下兩篇將《周易》的哲學價值發揮的淋漓盡致，將其基本思想及原理明白揭示，從天地定位開始，到天道、地道、人道的解說，更直言人應天地之作為的理，在《周易繫辭大傳》上篇言：「廣大配天地，變通配四時，陰陽之義配日月，易簡之善配至德。」；君子學易，因易與天地準，一陰一陽之道，其在人則謂之仁智，在天地則謂之德業，在易則謂之乾坤。易廣大配天地：「子曰，《易》其至矣乎！夫《易》，聖人所以崇德而廣業也。知崇禮卑，崇效天，卑法地，天地設位而《易》行乎其中矣。成性存存，道義之門。」，聖人以易崇德廣業，見易之所至也。更明確指出人生的價值所在—德行，君子之德乃是呼應天地之理，人之言行舉止的表現主宰著自我命運，「言行，君子之樞機，樞機之發，榮辱之主也。言行，君子之所以動天地也，可不慎乎！」（《周易繫辭大傳上》）³⁶。再說，善不積不足以成名，惡不積不足以滅身，讀《易》之君子其鑒之、慎之。

《周易繫辭大傳下》右第六章³⁷，此章言乾坤為易之門，教人以自反其身的修德之道，在處犯難之時更須具備此作為。此處就《損》義言：「損德之脩也」、「損先難而後易」、「損以遠害」。引來知德言：「凡事之難者，則必不易矣。損則懲忿窒欲，雖克己之最難，然習熟之久，私意漸消，其後則易。先難後易，此損之才德。所以極其善也。」³⁸人生遭遇難關，往往與自身的人格特質有關，有這樣的思維招致禍害時，人必須要改變觀念及態度才能化解危機，所以在「損」之時，人更應有所捨棄，即「損德之脩也」將自身過失能損而又損，改變壞脾氣及習慣以至於無，損其內在性格之缺失及多餘，能自我管制做到「懲其忿」，因其

³⁵宋 朱熹，《四書集注》孟子 卷四 離婁篇上。台北：世界書局，頁 305-306。

³⁶鄭燦訂正 來知德，《易經來註圖解》。巴蜀書社，頁 402-405。

³⁷用《履》、《謙》、《復》、《恒》、《損》、《益》、《困》、《井》、《巽》九卦，示人所用，以免憂患之道。即「履德之基也。謙德之柄也。恒德之固也。損德之脩也。益德之裕也。困德之辨也。井德之地也。巽德之制也。」《易經來註圖解》。頁 443。

³⁸鄭燦訂正 來知德，《易經來註圖解》。巴蜀書社，頁 445。

性格的忿怨及衝動而易招來禍患，性情太剛者易於發怒，感情衝動易失去理性，處在不利的情勢，無異是雪上加霜。至於更重要的方法是「窒其欲」，因人有欲，欲之不得，便起忿心，因忿而爭，但並非所有之欲皆為可欲，是以當知不當之欲，惟使人貪婪、妄圖，而生妄求之心，此妄心不減，則欲壑無邊，而忿心易起。在「損」之當下，當務之急是避免損失的擴大，是以當修正已行至中道，方可停止「損」。是以君子當知修身養性，先由正心、正意、正念、正定開始，而方能庶幾無過。因此來氏言克己之最難，能將自我的習氣與欲望減除是很難的，但一旦下定決心極盡所能做好它，那麼後面就容易。故「先難後易」，此損之才德。所以極其善也。所以《損》之義「損以遠害。」示人除己之害就可遠離「損」之境。

三、《損》卦在管理上之應用

人生境遇有其高低起伏，所面臨的時勢情勢、環境狀況，很多條件非個人所能掌控，因此面對困厄與磨難時，我們如何在「損」的當下情境，管理及面對這個「損」對於我們的影響能減少到最低，甚至掌握與超越地逆轉形勢，這就是損卦在管理上之應用。可分二方面言：一為內在心性的管理：凡遇事困難險惡之時，自我檢討與省思是最根本的，必須從自身的「懲忿窒欲」做起，如上《象傳》所言之個人修為涵養。二為對於面對「損」的外在事件之處理方法，以易經的一體二元且變動不居的思考方式而言，不是變好就是變壞。凡事件視為一個整體系統，有其陰、陽兩個面向的延伸及發展：陽是正向、正面發展；陰即是反向、反面發展，這起始的細微處是微乎其微的幾，須把握此機。換言之，我們面對問題時，必須充分分析及判讀事件之形勢與變化方向，依此脈絡在一事件整體中產生定位，定位後講求溝通，溝通後講求關係的轉化，轉化之後的新融合，也就是依循步驟：

→整體中定位(對「損」事件之全面周延觀)

→溝通轉化(對「損」事件之正面影響觀)

→轉化融合(對「損」事件之高度決策觀)

以下三點分別詳述之：

一、對事件之全面周延觀：

在管理步驟上的規劃與組織就是對「損」的事件做全面周延觀，以易的動態陰陽對立局勢言「始、壯、究」的形勢發展分析出所在位置；應用《周易》卦象之四個基本「時、位、中、應」的觀念中，就是強調對時勢與局勢的判斷與掌握，分析評估「時、位、中、應」的時間、空間對應形勢。因此以易道之觀念，在管理上應用為事件之全面周延觀，也就是分析「時」是時間對處境的影響及了解，

分析的「位」便是形勢所在的掌握及了解，「中」是客觀積極的應變，所在的「應」便是觀其變的形勢判斷與抉擇，也就是說對事件的觀察，從時間與空間的定位開始，從自我之優劣勢的分析著手，審慎評估「損」的影響及後果，用多元客觀的想法去尋求解決途徑，最後做出適合的決策方案。

簡言之：

分析評估(現實條件)→定位(現實局勢)→比較優劣勢(現有自身條件)→尋求可行方案(現實條件)，以此脈絡做全面觀察思索。有了事件的問題意識後，應有處理的方法，即是樂觀積極的正面思維：如下詳述之。

二、對事件之正面影響觀：

在管理步驟上的領導與協調就是對「損」的事件做正面影響觀，以易的動態陰陽對立局勢言「始、壯、究」的形勢做為反轉的力量，亦即由損到益的反轉「始」點。在陰陽之理中的表現、決定出事物存在的狀態和性質，由於陰陽的相互滲透、互補、正逆、相反而又相成，才有事物生生不息的發展過程。因此人要逆轉形勢，如陰盛陽衰正在減損中，欲將陰的勢力消除而使陽之勢力興起，此時則須有更積極正面的態度去處理事件，用剛健的精神為要，表現在內在心理與外在行為上，內在心理為健康的心態與正面的想法，外在行為則是為人處世應學習如太陽運行般，如此剛健不息。若是以此內外兼具的「健」，能表現在行為與態度上，人就會樂觀積極地面對生活。這樣再大的考驗及困境都能渡過。

三、對事件之高度決策觀：

在管理上的控制就依賴正確的決策，而正確的決策則取決於高度，目的是能渡過「損」的難關，執政者或領導者需有識時的能力，能辨識環境及創造有利環境，使「損」的情況降到最低，若真無法挽救之時，也要捨得斷尾求生之準備，當機立斷。總之面臨損失時，最忌因小而失大、顧此失彼，能有全體全面的重點觀察就是決策高度的呈現。而最終的決策必須是利己又利人，且行事合宜，並惟有在符合道義的條件下求利，才能避免災害。更要有善的付出來回應「損」之境，在《易·文言傳》言：「積善之家，必有餘慶；積不善之家，必有餘殃。」³⁹ 更是呼應易道言天、人、地的整體性與關聯性，也就是先能捨後有得，人先自助，方有人助、天助之可能。

《雜卦》：「損益，盛衰之始也。」⁴⁰ 一事件產生損或益的因素，都可能是影響整體發展盛衰的起始點，因為子系統的問題會擴及母系統的安危。因此，損

³⁹金景芳、呂紹綱，《周易全解》。臺北：韜略文化出版社，頁 81。

⁴⁰鄭燦訂正 來知德，《易經來註圖解》。巴蜀書社，頁 479。

益的發生，即是一轉折點，可能是危機亦可能是轉機，端視人的掌握與態度。若我們能依此脈絡在一事件整體中產生定位，詳審自身處境，定位後尋求人為努力，務求關係的轉化或停損，而產生新的目標與融合，也就是對「損」事件之全面周延觀、正面影響觀、高度決策觀揉合內在心性的「懲忿窒欲」的人格修正。如此就算面臨最險惡的困境，亦能正向、樂觀、積極去面對，以此，能逆轉衰敗的命運，縱使在人生不如意處停留，只要努力是有機會脫離困境，將此「損」的事件做為前車之鑑能重新再出發，開創另一個人生高峰。



第三章 《周易》〈益〉卦對人間增益之道的哲理探索

本卦上巽下震為風雷《益》，風驟則雷迅，雷激則風烈，兩相助益，卦象因風雷交動有雨潤萬物之象，其意義在於損上益下，聖人利物無己，下既有矣，上更益之，諺語言「施比受有福」，有福德之人才能捨己之餘予不足之人。相反地，不足之人對有裕之人付出，更為減損己本。因此，按損下益上為損，損上益下為益，此乃天地自然之律例。在《易·序卦傳》中：「損而不已必益，故受之以益。」⁴¹言明《益》所以次《損》，因《益》卦為上陰下陽之象，當此之時必扶陽而抑陰，惟益陽與損陰同道，但各隨其時而已，故云：「損不已必益。」，簡言之，取下謂之損，與下謂之益，此乃《周易》損益之要方。更示人當「益」之時，因利有攸往、利涉大川，更應當積極有為，莫停滯不前。人生在乎進取得益，若長滯一隅者必無進益可言。社會、國家皆人之集，必奮然有為，不斷增益，國脈始可更漲，國勢始可振興，否則必停滯不前，迂而壅塞不通，則其弊害必悄然而生。

再言，風雷何以為《益》，在《周易正義》中孔穎達引《子夏傳》云：「雷以動之，風以散之，萬物皆益。」，按春雷驚醒萬有，使萬物重萌生意，雷動於前，風散於後，風以散之必先去其渣滓與弊端，以去蕪存菁，方可得益。又言「損卦，則損下益上；益卦，則損上益下，得名皆就下而不據上者」、「明王之道，志在惠下，取下謂之損，與下謂之益。」⁴²，天之道哀多而益寡，人之道則損不足以奉有餘，上天因時施雨露，下澤萬物，皆所以潤及萬物與蒼生。在《老子·天道章》第七十七云：「天之道，其猶張弓乎，高者抑之，下者舉之，有餘者損之，不足者與之。天之道，損有餘而補不足，人之道則不然，損不足以奉有餘，孰能以有餘奉天下，惟有道者。是以聖人為而不恃，功成而不處，其不欲見賢。」⁴³上貴能下下，即上行惠下之道。這也是《周易》所以教人，長處貴之道，在乎能益人，益人者自得其益；損人者，則必自損。天下事在厚其本，本立而道生，凡卦以內為王，凡物以下為本，損下謂之損，益下謂之益。此猶為政治上之不破法則。

一、《益》卦的象象辭分析與象象傳之哲理

《益》：利有攸往，利涉大川。

人生運勢在有「益」之時，處事以損上益下為職志，則何險不可涉？所為蓋利益萬物，動而無違，則何往而不利？凡以天下大益而涉難，乃順天應人按理絕無險阻，故利涉大川。《益》卦既言利有攸往，又強調利涉大川，意在告誡人們

⁴¹鄭燦訂正 來知德，《易經來註圖解》。巴蜀書社，頁 475。

⁴²魏 王弼注，唐 孔穎達疏，盧光明 李申 整理《十三經注疏 - 周易正義》。頁 206。北京：北京大學出版社，2000。

⁴³唐·呂岳，《道德經解》。廣文書局，頁 71。

天下事往往要主動爭取方可獲得「益」，時機有利於己卻不進取，是徒然無功的。所以，「利有攸往」貴在有前瞻性的計畫，而「利涉大川」則在乎有膽識的篤實踐行，不為逆境所屈，以剛毅果敢之心邁開步履奮而前往。當以大氣魄、大格局為懷，則險阻無不克，端在利涉大川之前其始計之時，能謀「利有攸往」之途，並務實篤行，則萬難皆可迎刃而解矣。

《象》曰：「益，損上益下，民說无疆。自上下下，其道大光。利有攸往，中正有慶。利涉大川，木道乃行。益動而巽，日進无疆。天施地生，其益无方。凡益之道，與時偕行。」

《象》說：「益，損上益下，民說（悅）无疆。」，在上位者貴能以尊居下，以惠利下，為利當計天下利，而非集中於少數的優勢者，必下重上輕，方為金字塔之建構基礎，上固在乎先固其下，易言之，處上者能穩固存在，主要在於下面支撐者能不動搖，因而務使萬民盡能虔誠受教（民悅无疆），以增加向心力、鞏固力於本位。否則人心散渙、無凝聚力，則組織終必鬆散難以持久。故為政之道以廣懷天下之心為基，不以少數人為利益。在上位者若多享豐盛，則居下位者必有寡得之怨。應知任何政權必廣立群眾基礎，以大多數人民之利益為利益，若專利於少數之權貴者，必使社會不公而人心難平，民怨難消，則其國政未有不衰敗者。而使為政之道能「自上下下，其道大光。」，則言在上位之人，能以身作則地為善，又能德澤必先施於下。如此，民眾自然欣悅地接受其所發揚之政道，其治道必大放光芒，為天下人所欽仰，自然利有攸往。所以，「利有攸往」之道在乎先居心中正，不偏不倚，得其中道，方有大慶可言。

至於「利涉大川，木道乃行。」，言為政在乎利涉大川，凡是利大謀、行大路，破除一切之障礙，能馴乎巽順之道，不造作、不逆行，方能通達廣行。所謂「木道」乃指上巽為木，如巽木得水，木道乃行。為政者當先有巽遜與巽順之心，方可為萬民謀福祉，此「木道」亦即巽順之道，如木舟順水而廣行，始可「日進无疆」而無阻礙。最高境界如天地之無私，「天施地生，其益无方。」能像宇宙自然，乃天施地生，其益普及萬方（无方）而無私庇。是故凡益之道，必按時宜、時令、時期、時會、時況而俱行，方可立於不敗之境，是言「凡益之道，與時偕行」。

《象》曰：「風雷，益。君子以見善則遷，有過則改。」

上風下雷，降下時雨，以益萬民；春雷震動，煦風普爽使萬物欣欣向榮，風雷不起不足以表現春煦之和悅，天心造物，必澤及群黎，雷風二者相互激盪，風烈雷迅，雷激則風起，二物彼此相益，在風雷交加之時節，象徵天心增益，君子見善必遵行，有過則宜改。此乃遷善改過之義理，亦君子修身之道。

按李光地《周易折中》云：「雷者動陽氣者也，故人心奮發而勇於善者如之；風者散陰氣者也，故人心蕩滌以泊其惡者如之。」⁴⁴，而將遷善與改過融為一體。人貴自損不善，而增益其美，否則人亦難以懲忿窒欲，社會必停滯不前。而為政之道猶如自然之演變，有時須在上位者登高一呼，做為楷模，以振奮人心使大家勇於向善看齊，並雷厲風行。為政尤須掃除陰霾使人自清知過，而樂於遷善改過之行。治國之道，首觀為政者如何以風雷相益，而非風雷相摧，為政者欲使社會國家之進步，不單在物質與財貨之積累，更在人文素養與文化之薰陶，使人心向善，見過必自改，乃是有德之邦，而非徒尚嚴刑峻罰而已。

初九：利用為大作，元吉，无咎。

初九爻辭示人利於大有作為。按春雷發作，正是大地回春之際，此時正宜耕耘，以收耕播禾之利。即處《益》之始，居震之初，震為稼穡，正是春耕大有作為之時。在農業社會，益之大者莫如耕植，且農事為立國之本，不論工商社會、資訊社會、科技社會，民皆以食為天，若農事不繼，人人皆有飢餓之苦，故初九之利，利在大有為於農耕。而《益》之事，未必是散財以益下，端在用人以益下，惟有大作者在下，始能鞏固初九之事業。王弼曰：「處益之初，居動之始，體夫剛德，以蒞其事而之乎巽；以斯大作，必獲大功。夫居下非厚事之地，在卑非任重之處，大作非小功所濟，故元吉，乃得无咎也。」⁴⁵。欲下厚事在乎上者以下為重，亦即九五之有孚惠心而已，然而初九之位以陽剛居《益》之始，上應六四，為處下獲益之象，雖宜於大有作為而獲元吉。終究是居下位之初，位卑而任重有所不堪者，是以元吉又難居，故言无咎。

象曰：元吉无咎，下不厚事也。

《象》釋初九，以下不厚事，是乃戒下者有不勝負荷之虞，故戒人當以元吉而為本，以无咎為前提，否則愈厚事則必獲咎之謂。因為，位至下而難擔負大任，小善不足以補，故必元吉，然後得无咎。所謂「下不厚事者」並非下無作為之能力，是示人在下者本不當處厚事，所謂「厚事」乃重大之事，此重大之事若非得在上者之支持，則所行必事事得咎，故《象》並非教人不可厚事，乃在提醒在下有所厚事者，必得在上之提攜應允，始有功可顯，否則必動輒得咎，反而不宜了。

六二：或益之，十朋之龜，弗克違。永貞吉。王用享于帝，吉。

六二為陰爻居下卦之中爻，象徵虛中處下，自謙而服事九五，九五為君位，居上卦之尊位，當用六二以享王道，六二能為九五之君用亨之道以益民，則必大吉。自古以來的帝王非直接臨天下，惟透過人臣以臨人間。今有六二之臣受「十

⁴⁴清 李光地 撰《欽定四庫全書本 - 御纂周易折中》項 370。

⁴⁵魏 王弼注，唐 孔穎達疏，盧光明 李申 整理《十三經注疏 - 周易正義》。頁 207。

朋之龜」⁴⁶，今六二受九五君命而居要職，被賜二十貝之龜貝，得君之澤无法辭謝。按朱子言：「六二當益下之時，虛中處下，故其象占與損之六五同，然爻位皆陰，故當以永貞為戒。」⁴⁷，自當努力奉公不敢或違，且要永保堅貞，方可獲吉，即是「永貞吉」。至於「王用享於帝，吉。」⁴⁸，此「帝」猶言皇天上帝，按帝王享國之祚，當以民心為依皈，天下歸之謂之王；天下離之謂之亡。是故九五與六二皆以亨於社稷，並獲上帝之福庇方為吉，苟有失職違背上天之命，亦即怠忽職守，有負於庶民，則必招凶。但本爻以正面宣告必忠事於皇天上帝，勿違民心方吉。要永遠保持貞正則吉。

象曰：或益之，自外來也。

以六二所受之貝乃自外來，亦即九五之賜，故當戒懼惕勵，能知恩圖報，此即忠心事公，一方面持正固守可獲吉祥，另則使九五君上獻祭天帝，祈求降福，方為吉祥。《周易正義》曰：「自外來者，明益之者，自外而來，不召而至也。」古今來政治之良窳，固在為君與人臣之合力圖治，盡人事以聽天命，但天時、地利、人和，有時未必齊全，堯舜之時多有旱澇之災，若非敬事皇天上帝，受賜永命，則恐難以國祚永康。任何時代皆以人事所當盡，但天有不測風雲，苟非畏天明命，敬獻上帝，永庇安康，則任何政權必臨猝然不測之禍，如大雷、大雨、大旱、蟲災，抑或地震、山崩等等不可測之禍，隨時可臨。總之，禍福可自招之，但多係來自外面之不可測的力量，為政者必須大畏民志，更須敬事昊天，不可怠忽。

六三：益之用凶事，无咎。有孚中行，告公用圭。

六三示人處當增益之時，切忌自驕、自大。是故，益之用吉事必招來反面的結果。相反地，當增益之時用凶事，反可使人因憂懼而保持自我警惕而不敢怠慢，人在得意之中易玩忽自恣，而缺乏警覺心，如果一個人平素一帆風順，人生歷程中，從未經歷各種憂患，則必缺乏歷練而不成熟。所以六三示人「益之用凶事」，此所謂凶事，可能是接踵而來不順利的事情，抑或來自各種患難艱困之環境，則雖在增益之環境中，亦不敢自大、自誇，能隨時保持自我惕勵，庶幾可達无咎的地步。王弼曰：「六三以陰居陽，處下卦之上，狀之甚也，用此以救衰危，則物所恃也。所以用凶事而得免咎。」⁴⁹，此亦即示人不經患難，不知人生艱辛，人必經受患難之壓抑，方可長守貴，否則必怠慢而自墮也。

⁴⁶依來知德解：十朋之龜者，寵錫優渥之象也；按古制朋為度量衡之名，屬貝幣之類，貝幣之單位為朋，兩貝為一朋，十朋即二十貝（見《漢書·食貨志》）。二十貝之龜乃二十貝之龜幣，並非指烏龜本身。

⁴⁷宋 朱熹《周易本義》，卷二~卷四 頁 36。《中國哲學書電子化計劃》。

⁴⁸《周易正義》曰：「帝，天也。王用此時以享祭於帝，明靈降福。故曰王用享於帝吉也。」

⁴⁹魏 王弼注，唐 孔穎達疏，盧光明 李申 整理《十三經注疏-周易正義》。頁 208。

至於「有孚中行，告公用圭。」，則是「有孚」能有守、有信，以誠居中，不敢有所偏倚，一切所行必求合乎中道，並以此行徑自守而行之於日常生活，以此告示於公眾，以此中行之德獲公眾之信任。用圭之禮乃表示慎重、誠信、有言必成、有行必果，足以告公昭示於天下而衷心無愧之謂。

總之，「益之用凶事」乃示人勿因一己之得益而忘憂；用凶事乃在自惕，庶幾无咎。「有孚中行」在乎不偏不倚，所做一切於內心皆坦蕩無愧，此心可昭天地，恰如臣子執圭於朝，以稟國事與君王，而無絲毫愧疚之事與自瞞，自能「告公用圭」了。

象曰：益用凶事，固有之也。

《象傳》示人臨益勿喜，對既有之局面應知真正固守，在益中宜思可能臨到的凶險之事，而予以未雨綢繆。臨到有益之事，自令人欣喜，但也可使人得意忘形，而致玩忽鬆弛，若如是，則來益未必真益，且易喪失既有之有利情勢，反而得不償失了。

所以《象傳》示人面臨有益之事，對我增益之時，千萬不要大意欣喜，而臨有益之場面，宛若面臨若干不如意的事（凶事），每日如臨深淵，如履薄冰，不敢怠慢疏忽，反而要先鞏固已成之事情，俾使勿失，是謂「固之有也」，即堅固持守之，勿使散失之謂。易言之，即示人切勿無功而受益，否則適得其反。

六四：中行，告公從，利用為依遷國。

六四爻辭示人「中行告公從」，即示六三、六四此二爻皆應篤守中行之道，並且向大眾曉諭（告公從），彼此勉勵而使大家隨從之。「利用為依遷國」⁵⁰乃示人國邑、國都、朝代改可有變遷，但此中行依公行事之風格卻不可遷。

同樣地，人生中充滿應處理之萬事萬務，但究竟有何事應始終利用為依？此無他，唯有「中和」與「中庸」之不可變遷也。中行知道不執一端，此不僅是政治上的準繩，更是人民都要謹守的中和之道，故應常告知群眾，以便大家聽從並不斷遵行之。

象曰：告公從，以益志也。

「以益志」：《程傳》曰：「告知以益天下之志也。」。為政之道不在獨攬，乃在促使天下人人同此心，共益天下人之心志，使大家同心共業，有共同的目標，能同守此心志而終身不渝。政治並非玩弄權力之事，乃在藉權力去推動天下人有共同之心志與目標，以達共同願望之事業。

⁵⁰在王弼解釋用此「中行之德」以依人而遷國者，人无不納：「遷國，國之大事，明以中行，雖有大事，而无不利，如「周之東遷晉鄭焉依」之義也。」在《尚書·盤庚》亦有記載：商遷都於殷，自商遷殷後之人君，其仍依附正道而治民，並以中行之德告示天下不敢或忘其「告公益下」之初衷。

王弼曰：「居益之時，處巽之始，體柔當位，在上應下，卑不窮下，高不處亢，位雖不中，用中行者也。」⁵¹，以斯告公，何有不從，以斯依遷，何有不納，古者遷國必卜筮之本義，謂遷國之吉占是也，如盤庚自殷遷亳，周之東遷洛陽，漢高祖之遷長安，光武帝之遷雒陽（洛陽），皆係順時勢之然，以人心為依。人心所嚮往之處方可「利用為依」，何獨遷國之大事如此？

九五：有孚惠心，勿問元吉。有孚惠我德。

九五以為凡施惠天下人心，只要是誠信的，毫無疑問必是吉祥的，自可放大膽量，努力圖之，自有大吉（元吉）可言。人君有誠信，天下人无不擁戴，以君上之德澤為惠也。人君施政是否成功，在乎「有孚惠心」，「有孚」在乎有信望、有誠正，公義之作為，自必惠及萬民（惠我德）。自古以來，政治皆非統治的事業，而是以「有孚惠心」去「惠我德」，以德惠去為人民搏福祉，若是，則其江山必定元吉，且得人民之信賴（有孚）與擁戴，治理者可勿問，惟以誠正惟念即可。若反其道而行之，逐日訊問亦必怨天載道，人民自有亡汝之心。故為政在乎普遍地益民、惠民，而非為任一階層人服事，須知為政並非單靠權力，有孚惠心乃是權力的唯一保障。總之，政治必審度時勢，以公正誠信為準，以益世惠民為事業，方能千秋長固，否則必亡。

象曰：有孚惠心，勿問之矣。惠我德，大得志也。

政治是惠民的事業，以得天下人之信任為準，若每日所行皆得天下人之信賴，自勿需問訊，以做民意調查，問題是在為政者是否切實做到「有孚惠心」的地步。

王弼曰：「得位履尊，為益之主者也，為益之大，莫大於信，為惠之大，莫大於心，因民之所利而利之焉。惠而不費，惠心者也，信以惠心，盡物之願，固不待問而「元吉有孚惠我德」也。以誠惠物，物亦應之，故曰「有孚惠我德」也。」。孔穎達曰：「天下皆以信惠歸我，則可以得志於天下，故曰大得志也。」⁵²，可資參考。若執政者誠心為人民服事，天下人亦必擁戴，用感惠之心回應之，增加天下人之向心力，若能如此，自必大得民心於天下（大得志也），而國政自必蒸蒸日上。

上九：莫益之，或擊之，立心勿恆，凶。

上九示人凡是執政者居心不恆，沒有常道、常則，經常變遷措施而無定著，必罹凶事。為政須有常道、常則，不要隨便增益亦勿隨便減損，不可「立心勿恆」，所有政治之作為皆直接與人民之生活攸關，不可不慎。政治措施不是急就章，或隨時應付的作法，而是按部就班恆久的作為，舉凡揠苗助長的增益，以及隨意剝削的減損，皆可使天下人蒙損。況且上九居《益》之極，陽剛亢極，若不知損上

⁵¹魏 王弼注，唐 孔穎達疏，盧光明 李申 整理《十三經注疏－周易正義》。頁 209。

⁵²魏 王弼注，唐 孔穎達疏，盧光明 李申 整理《十三經注疏－周易正義》。頁 209。

益下，天下人自必群起而攻之。

王弼曰：「處益之極，過盈者也」，「人道惡盈，怨者非一，故曰或擊之也。」⁵³。為政之道乃是庶常、平常心之道，於日用間循序漸進不可造次，若一念立心勿恆，則必枉作枉為，結局莫不招致凶險的。

象曰：莫益之，偏辭也。或擊之，自外來也。

《象傳》以上九陽剛亢極，《周易正義》謂：「上九處益之極，益之過甚者也，求益无厭，怨者非一，故曰「莫益之，或擊之」也。勿猶无也，求益无已，是「立心无恆」者也，无恆之人，必凶咎之所集，故曰「立心无恆，凶」。此有求而彼不應，是「偏辭也」。怨者非一，不待召而，故曰「自外來也。」⁵⁴。若放任為所欲為又變本加厲，私心求益而又乏人響應，必招惹眾怨而遭外來之反抗。

王船山之《周易外傳》以《益》者患民之不裕而養育之，使其日進於善而無止境。此聖人仁愛人物之心，而常憫人物之不得日進于善，故《益》卦乃損上益下，而見聖人之優患。今若不知常道，竟損下益上，是其枉為，僅憑一己之偏面之辭，天下乏應，而招致民怨，禍患豈不自外來而顛覆之，歷代亡國之徵斑斑可考，豈不慎哉。

總結，本卦經義在說明對人生、社會、國家、社稷如何增益之道，宇宙自然天心造物，以自然之道造益萬類，不強行造作，天油然作雲，沛然下雨，霜雷冰霰，各有其時，天之毀物亦所以成物，但天心愛物，不偏不倚，各以其道而待之，使萬物自然欣欣向榮。在人道則不然，有時難免偏倚不正、不公、不義之時，是以萬民多有怨懟與盼望。而人道之益，則難免私心自用，厚此薄彼，故造成損益無常之境，《周易費氏學》馬其昶案：「上下皆益為之全，一益一損謂之偏。偏於求益而不顧人之損，非可恆之道也。暫時得益及其終也，人莫之益，且擊之矣。是故兩利為利，兩益為益，莫益之偏辭也，由其玄心无恆之所致，巽為近利知己而不知有人，能行於暫，而不能行於久也。或擊之自外來者，外謂卦外損益反對損極必益，益極必損也。」⁵⁵。因此，本卦主旨在訓勉執政者，當知天道生生不息之循環，天道開放不羈，不獨厚於此亦不能獨厚於彼，誠是天無私覆，地無私載，日月無私照，皆係一視同仁。此乃天心之無為而為，一切循其序而任自然的為人處事之道。

二、《周易繫辭大傳》中對《益》卦的演繹分析與闡揚

在《周易繫辭大傳》上篇言：「廣大配天地，變通配四時，陰陽之義配日月，

⁵³魏 王弼注，唐 孔穎達疏，盧光明 李申 整理《十三經注疏 - 周易正義》。頁 209-210。

⁵⁴同上 頁 210。

⁵⁵馬通伯撰，《周易費氏學》。臺北：新文豐出版股份有限公司，民國 68 年。

易簡之善配至德。」；君子學易，因易與天地準，一陰一陽之道，其在人則謂之仁智，在天地則謂之德業，在易則謂之乾坤。易廣大配天地：「子曰，《易》其至矣乎！夫《易》，聖人所以崇德而廣業也。知崇禮卑，崇效天，卑法地，天地設位而《易》行乎其中矣。成性存存，道義之門。」，聖人以易崇德廣業，見易之所至也。更明確指出人生的價值所在—德行，君子之德乃是呼應天地之理，人的言行舉止的表現主宰著自我命運，「言行，君子之樞機，樞機之發，榮辱之主也。言行，君子之所以動天地也，可不慎乎！」（《周易繫辭大傳上》）⁵⁶讀《易》之君子其鑒之。

在《周易繫辭大傳下》右第四章「子曰，君子安其身而後動，易其心而後語，定其交而後求，君子修此三者，故全也。危以動則民不與也，懼以語則民不應也，無交而求則民不與也。莫之與，則傷之者至矣。易曰，莫益之，或擊之，立心勿恆，凶。」⁵⁷，釋《益》上九爻義中，君子能安其身者，要身無愧怍也。易其心是坦蕩蕩，言語時能為他人設身處地的著想，與人往來能真誠專一得其認同，先能為人付出，才能有所求。總之，行事想法都能謹慎小心無愧於己又設想他人，能「安也，易也，定也，皆立心之恆。」如此，自不求益，益亦自來。

《周易繫辭大傳下》右第六章⁵⁸，此章言乾坤為易之門，教人以反身修德之道，用《益》之義有：「益，德之裕也。」、「益長裕而不設。」、「益以興利。」引來知德言：在「德之裕也。」言「君子之進德必取其有益于德者。若見善而覺己之有過，則遷善改過以自益」；意即德行之培養只有「不足」之處，而無「太過」之憂慮，德業之累積愈寬裕愈好，如積善之家必有餘慶之意。

「凡事之長裕者，則必至于設施造作矣。益則日知其所亡，月无忘其所能，可謂長裕矣，然非助長也。長裕而不設也，此益之才德。所以極其善也。」人生有得「益」之利，往往也是自身努力奮發而來，但欲使長裕持之，卻也要戰戰兢兢提醒自我的憂患意識，這樣的思維卻也不能保證避害，因天地之造化有其時，人無法設「時」之不變，因而人更應有所努力，亦即盡人之事，而聽天命，處「益之利」時，要知福、惜福、再造福，此為「長裕而不設也，此益之才德。所以極其善也。」之意。

再言，「益以興利。」能「遷善改過，則日益高明，馴致美大聖神矣！何利如之。」，如此，能自益自然能「推己及人」到他益，有利於眾人之益。

⁵⁶鄭燦訂正 來知德，《易經來註圖解》。巴蜀書社，頁 402-405。

⁵⁷鄭燦訂正 來知德，《易經來註圖解》。巴蜀書社，頁 441。

⁵⁸鄭燦訂正 來知德，《易經來註圖解》。巴蜀書社，頁 443-445。

三、《益》卦在管理上之應用

《淮南子》云：「孔子讀易至損、益，未嘗不憤然而歎曰，損益者其王者之事與，事或欲以利之，適足以害之，或欲害之，乃反以利之，利害之反禍福之門戶，不可不察也。」⁵⁹ 孔子讀《易》至《損》、《益》二卦，曾言：「自損者益，自益者缺。」，一般人多損人利己，但孔子以能自損利人者為上，有時專恣求益，反無一益，且適得其反。《淮南子·人間訓》曰：「或欲以利之，適足以害之，或欲害之，乃反以利之，利害之反，禍福之門戶，不可不察也。」是以利害損益之道，必須有先見之眼光，長遠之打算，而非就當下損益之現實而做判斷，否則必失之於淺近也。亦可言《損》、《益》二卦其理相通，總之，損下以益上，上者受益未必施惠於下，損上足以益下，下者受惠，亦可轉益於上，此乃損益互轉之理，亦國家生機命脈之循環，為政者不可不慎為處之。《益》是政治哲學的省思，從團體組織到社會、國家的政治都希望做到上下皆益，自得其全，現實上則十全無一全，因此，需以益下為前提，倘若損下而益上，上無不坍之理。如土木工程之工法，先鞏其根基，增益其地基、樑柱，使之牆體安固堅實，方能為安。若上重下輕，上厚下薄，則其牆垣豈有不崩坍者。故讀本卦可知 – 為政之道，首在安民、益民為培養國力之根基。

在個人或企業而言，人生如何在「益」的當下情境，管理及面對這個「益」能持之恆常，而對我們產生最大效益的影響，能掌握與維持此形勢，這就是益卦在管理上之應用。可分二方面言：一為內在心性的管理，如《象曰》：「君子以見善則遷，有過則改。」之內在德性修為的修正與涵養。二對外在情勢價值觀之管理，重點如下：

一、「居安思危」的意識觀：

處「益」勿得意忘形，「憂患意識」是必要的，在《周易》之「始、壯、究」與「時」及「應變」的概念中，提醒個人或企業「危機管理」及「風險管理」的重要性。以易道之「始、壯、究」言自然發展趨勢，事態不會恆久不易的停止不變，事物皆有生滅之時，處「安」之時，要作「危」時的準備。因此，我們要為應對各種危機情境，所進行的規劃決策、動態調整、化解處理及因應策略等作準備，其目的在於消除或降低危機所帶來的威脅和損失。預防性的管理概念，可以在事件的「始」將其轉化「無」或「小」，也就是在細微處即發現問題並將其問題解決，不致使其發展擴大。這種「居安思危」的危機意識，是人生得意時最佳的保障。

⁵⁹漢 劉安，《淮南鴻烈解》卷十八 人間訓。（《乾隆御覽本四庫全書薈要·子部》）

二、「居善養善」之正面影響觀：

在「益」之時，無論個人或企業能「益以興利」，用積極認真的態度，以《周易》天地之生生精神，在人道之表現能「居善」與「養善」，使自我及他人皆受惠時，也是人達到「自我實現的需求」⁶⁰，表現在企業更是「社會責任」的肩負，一個人或企業能「居善」又「養善」，這是符合天道的表現，自然得眾人擁護及上天眷顧。

三、對外在情勢之高度決策觀：

亦可言面臨人生的態度，欲維護「益」之恆常，避免「損」之產生，需用《雜卦》：「損益，盛衰之始也。」⁶¹之大義，亦即一事件的損益之產生，都是整體盛衰的開始，子系統的問題會擴及母系統的安危，因此損益的發生，都可能是母系統的一轉折點，所以損之極無可所損，人欲求契機時，自然可為盛之始。反之亦然，人生境地無法永處安利之巔峰而不墜，因而，言「益」為衰之始也。此為宇宙自然之理，為人處事則是明此理而積極地修正自我來順應天理，也就是說人處逆境莫悲觀，要樂觀進取等待黑暗過去黎明會來，人在順境莫喜樂忘憂，因為災難隨時會降臨，時時警惕的準備，因此，處「益」之時，更應具「憂患意識」，時時勉勵自我－「自強不息，厚德載物」，如此，才能益以興利。

⁶⁰詳見本論文 頁 7 註 7。

⁶¹鄭燦訂正 來知德，《易經來註圖解》。巴蜀書社，頁 479。依來氏言：「損，上卦之艮，下而為益下卦之震，帝出乎震，故為盛之始。益，上卦之巽，下而為損下卦之兌，說言乎兌，故為衰之始。震東兌西，春生秋殺，故為盛衰之始。」而個人則以「生生之謂易」之觀點，闡述凡事莫引入極端，而物極必反之論。

第四章 《周易》〈夬〉卦論人生決策與抉擇之哲理探索

本卦卦象上《兌》下《乾》為澤天夬，乃一陰五陽之卦，一陰乘眾陽。五剛浸長，欲決去其上六之柔。以二體論，水在天上，勢必及下，決之象也。以爻論，五陽長盛，一陰將消，亦決之象也。按卦德而言，剛健能決，但需決之而不失其和，否則必有終窮之時。人生需要決定，決定的秘訣在乎詳審周延，卻往往顧此失彼，草率決定又是失敗的開始，所以決定、決策是一件棘手的問題，本《夬》卦正是探討決定方針。《夬》卦上承《益》卦而來，事有可增益，有不可增益，不可增益而助益之，適得其增益之反極，而必反其道而行；如愛之適足以害之的溺愛行為，天下父母心無非希望自己的孩子更好，但拿捏不準確，反而害人害己；又如人需營養，但營養過剩，反使身體健康受威脅。故《易·序卦傳》言：「益而不已必決，故受之以夬，夬者決也。」⁶²。但決亦指決定、決斷而言；人生必須有所決斷，當先決而後行，惟在決中必須詳為計議，謀深慮遠，決定周延方有成果可言，否則草率而定，必然後悔莫及。

夬者決也。陽決陰也。三月之卦也。《周易正義》謂：「夬，決也。此陰消陽息之卦也。陽長至五，五陽共決一陰，故名為夬也。」明此卦為一陰在五陽之上，雖說陰之勢雖微，但星星之火可以燎原。詳言之，在王弼曰：「夬與剝反者也，剝以柔變剛，至於剛幾盡，夬以剛決柔，如剝之消剛。剛隕則君子道消，柔消則小人道隕。君子道消，則剛正之德，不可得直道而用，刑罰之威不可得坦然而行。」⁶³ 所以卦象戒人慎之，示人慎於決斷，在決斷之先當知「決定」之難。再言，《夬》卦之後即《姤》卦，在《易·序卦傳》：「決必有遇，故受之以姤，姤者，遇也。」來看人生之決定，一半為判斷，一半為因緣時會，一切在乎所遇，所遇不適，縱有判斷，亦屬枉然。蓋雖有智慧不如乘勢也，故人生之所決須檢視自身條件外，審慎評估外在環境時勢亦是必然。

一、《夬》卦的象象辭分析與象象傳之哲理

《夬》：夬，揚于王庭，孚號有厲。告自邑，不利即戎，利有攸往。

國家主政者之決斷，在在牽繫一國之安危以及政局之是否穩定，多少不妥之決定，是疏於判斷而做的決策，此為短視考慮不周所致，而本卦在六十四卦中至為重要，關鍵在教人如何決斷。《夬》卦象辭示人，為政之道凡有所決定必本乎大誠、大信，以公開果斷之抉擇於民眾面前，所有之決行，必議於公庭「揚于王庭」，用明信之法而宣其號令，示公正而無私隱，以誠信呼號群眾，以莊嚴無私見信於萬民。所有政令昭信於萬民，決策者在決策與抉擇之間，尚能審度其中是

⁶²鄭燦訂正 來知德，《易經來註圖解》。巴蜀書社，頁 475。

⁶³魏 王弼注，唐 孔穎達疏，盧光明 李申 整理《十三經注疏 - 周易正義》。頁 211。

否欠周延，與審慎查核隱伏的危機與因素，應知自惕、自厲，及早有所戒慎防備，以防有危殆之事發生。是為「孚號有厲」。

所謂「告自邑」說明國家政令施行前，必須首先頒布於國境，以昭告眾邑之民，使其知所遵守，以做心理上的準備。「不利即戎」則說明政令之推行，貴以柔進方式逐漸施行，不宜以強力或公權力強制推行，在《周易正義》謂：「夬以剛決柔，則是用明信之法，而宣其號令，故曰孚號有厲。以剛制斷，行令於邑可也。若用剛即戎，尚力取勝，為物所疾，以此用師，必有不利，故曰告自邑，不利即戎。」⁶⁴ 此喻政令之推展依靠興師動眾之力，所為之決定，皆宜剛正利於推行久遠，否則必招眾忌，不能以武力的方式去解決，這是為政之方。治事欲「利有攸往」言政令之決策須長遠規劃，使之減少阻力以利於施行久遠，以達長遠之效，而能利於攸往，施行無間，而非朝令夕改。

《象》曰：「夬，決也，剛決柔也。健而說，決而和。揚于王庭，柔乘五剛也。孚號有厲，其危乃光也。告自邑，不利即戎，所尚乃窮也。利有攸往，剛長乃終也。」

彖傳示人《夬》卦乃在表達決定之方，所有之決定皆須有剛毅果敢之精神，謀深慮遠，而非優柔寡斷、模稜兩可。且不論政事、民事與軍事在有所決定前皆須經過縝密思考，但切不可因循苟且，否則必猶豫不決。所以曰：「剛決柔也」，應以剛健的精神去作決斷，且以剛健之決定使人心悅誠服，且所決定必須周詳和洽，而無遺漏或有所缺憾，是謂「決而和」。

《彖傳》解釋彖辭，強調凡所決定必須在公開場所為之，且向眾民宣布而無有隱密之處「揚于王庭」。所謂「柔乘五剛」按《易程傳》曰：「今既小人衰微，君子道盛，當顯行之於公朝，使人明知善惡，故云揚于王庭。孚，信之在中，誠意也。號者，命眾之辭。君子之道雖長盛，而不敢忘戒備，故至誠以命眾，使知尚有危道，雖以此之甚盛，決彼之甚衰，若易而无備，則有不虞之悔，是尚有危，理必有戒懼之心，則无患也。」⁶⁵。此亦：「孚號有厲，其危乃光也。」，即所有號令者切勿玩忽，雖難免有小人反對且有侵凌之勢，但終究能以君子之道盛，而戰勝小人之反對。

至於「告自邑，不利即戎，所尚乃窮也。」乃發揚《彖辭》必須昭告公眾以柔和手段去推行政令，不可魯莽以公權力或武力強制執行，因為若濫用武力，將使處「夬」之道困窮，而不利於長遠之施行，所以宜以正大光明之道，逐步實施推行，方能使之施行久遠，即是「利有攸往，剛長乃終也」。

⁶⁴魏 王弼注，唐 孔穎達疏，盧光明 李申 整理《十三經注疏－周易正義》。頁 211。

⁶⁵宋 程頤 朱熹撰，《易程傳 易本義》。台北：河洛圖書出版社。卷五，頁 382。

象曰：澤上于天，夬。君子以施祿及下，居德則忌。

大象之意：「澤上于天」必來下潤，君子在位，當效澤天之惠，施及萬民，如雲氣上及蒼天，化而為雨施澤萬物，使萬有皆蒙其惠。這才是立「夬」之道。君子在位施祿，務必澤及萬民，但不可自居德義，以免招致民怨，人不可居功，更不可居德，有機會服事桑梓，是一己最好的機會，總要把握時間機宜造福鄉里。

初九：壯于前趾，往不勝，為咎。

初九《象辭》示人「壯于前趾，往不勝，為咎。」這是用隱喻表示，一個人若只憑恃其一己腳前的足趾健壯，便想要行遠路而努力前往，是難以取勝且毫無成就可言。因為，人之是否健行本不是專靠前趾，前趾的強壯決定在小腿、大腿、股肱，以及整個體力的支持，而是整體的體力和健壯與其他充分的條件來支持的，腳趾長得再粗、再壯，未必能行走遠路。個人與組織的健壯，都是靠整體力量的充分配合，不是單一的因素所決定。在王弼曰：「居健之初，為決之始，宜審其策，以行其事。壯其前趾，往而不勝，宜其咎也。」不勝而往者，「不勝之理，在往前也。」；孔穎達疏曰：「初九居夬之初，當須審其籌策，然後乃往，而體健處下，徒欲果決壯健，前進其趾，以此而往，必不克勝，非決之謀，所以為咎。」。

⁶⁶ 因此，執政者及一切管理者有所決定，其前題不在「壯于前趾」，要往前者多方設想，不是決定在眼前一、二里之間，要從長遠發展處去著想，需知前趾不過是腳前的一個足趾，行路是靠雙足、兩腿、全身體力之相互配合，前趾雖壯不過是孤立的條件，人不自量力，凡事冒然前往，不觀後果，必招怨尤。國家力量也不是單憑軍事的強勢，而是靠整體國力的評估，這為釐定國家為政方針時不可或缺的遠見。

象曰：不勝而往，咎也。

此爻示一切執政者或個人，在凡事之初，沒有必勝的契機時不可冒然行動。示人無獲勝之把握，卻輕易從事必然取咎，不論政治、軍事、經濟、財政各方面之改革措施，凡事要慎重計議，審視一己之實力、後繼力，然後才可決定。若沒有足夠的把握與基礎，是不可以妄動的，若不自量力，則必禍咎無窮。在《夬》卦之初爻與《大壯》卦之初爻⁶⁷，有異曲同工之處，大壯不用初，《夬》卦又何獨不然。兩卦初爻都是躁動的表現，人生做任何決定前，當慎其初，切勿自估太高，勿太過自信，務必觀深、觀遠、觀大、觀微，察其所謀是否有所蔽，勿以意氣用事，否則初九之敗是咎由自取，此爻乃告戒任何個人、團體，抑或國家為政者至深甚切，不可等閒視之。

⁶⁶魏 王弼注，唐 孔穎達疏，盧光明 李申 整理《十三經注疏 - 周易正義》。頁 212。

⁶⁷ 《大壯》卦：初九，壯于趾，征兇，有孚。

九二：惕號，莫夜有戎，勿恤。

九二《象辭》以惕號為警，要人們在有所決定之時，必須警惕呼號自己不可疏忽失之大意，凡事以謹慎為宜。「莫夜有戎」之「莫」字作「暮」解，即示人當旦暮之間不懈、勿怠，在旦夕之中時存警惕，亦必夙夜匪懈。所謂「有戎」即如隨時親臨大患，當有備無患，不可造次，既常存戒懼之心，則縱有患難，亦可勿恤。王弼曰：「居健履中，以斯決事，能審己度而不疑者也。故雖有惕懼號呼，莫夜有戎，不憂不惑，故勿恤也。」⁶⁸此教人凡事有備無患，當先存戰兢之心，凡事勿大意，以危厲自居，果有旦暮之患，亦可應付裕如。

象曰：有戎勿恤，得中道也。

孔穎達疏曰：「決事而得中道，故不以有戎為憂，故云得中道也。」⁶⁹。大凡人們行事決斷，凡事不走極端，常執中道，不偏不倚，而得其常，允執厥中，自不怕臨事之厄，蓋人有遠謀必無近憂。《象傳》示人以九二處中爻，居柔不可過剛，凡事能不剛愎自用、知所戒備，乃處夫至善之方。凡事得其中道，尤可為人處世之良箴。

九三：壯于頄，有凶，君子夬夬，獨行遇雨，若濡有愠，无咎。

九三《象辭》云：「壯于頄，有凶。」⁷⁰，「頄」，顴骨。按人必有容，喜怒不形於色，今茲壯盛表現在臉部面頰上，而又怒形於色，必有凶險之事發生。君子當知謙容，有愠怒於人，這無疑透露了一己的心迹。君子當剛毅果敢，有所決定，並勇往直前，當與小人有隙，宜不露聲色，徐與周旋，以待時機的解決之道，萬勿暴露不悅之色，或顯盛怒之狀，此必為人窺出心機，為人所乘，反為不當。君子特立獨行，雖遭外在境遇險阻，或遇一切不順之事阻擋，亦當涵藏其愠色，不形於表，方可无咎。人生獨行心願，動輒不順，恰如獨行遇困，亦當涵濡不動於心。此身可受風雨之侵襲，但心卻不輕易為事所牽動也。

象曰：君子夬夬，終无咎也。

《象傳》云：「君子夬夬，終無咎也。」，所謂「夬夬」，前此「夬」作動詞，即事當決則決，君子行事當堅毅果決，終必克服小人之嫌，若能果斷其決，居心坦蕩，雖難免孤獨，但終必有涵濡之忍。君子之慎能濡，終能去小人之咎，而不為小人所乘。

⁶⁸魏 王弼注，唐 孔穎達疏，盧光明 李申 整理《十三經注疏 - 周易正義》。頁 213。

⁶⁹同上註 67。

⁷⁰「壯于頄，有凶。」，「頄」（音囚）乃指面頰間的骨頭，亦即顴骨。在王弼注：「頄，面權也，謂上六也。」，「夬為剛長，而三獨應上六，助於小人，是以兇也。」中，他以《剝》為例之，六三與上九正應，為陰應陽為善。而《夬》九三與上六為應，為陽應陰則是兇。

九四：臀无膚，其行次且。牽羊悔亡，聞言不信。

臀為人站立坐臥關鍵之所在，若有人其臀部肌膚受傷，則必坐立不安，凡有所行動必困難萬般。按「其行次且」乃越（音資）起（音居）之簡寫，說明行動艱難，有徘徊不前之狀。九四象辭示人若臀部受傷肌膚不全，此時凡事必難以得力，切不可擅自輕易行動。必越起難以決行，縱使牽了羊亦難以前往，且復有亡羊之咎。此表明九四懦弱無膽識，手中縱有牽羊之機會，亦必失卻其羊，蓋由其人猶豫不決之故。卻又不聽人言，以如斯而行，其凶可知。

一個牽羊的人，不過駕馭一隻馴服的動物，但若其所行越起，猶豫不決，懦弱無能，則必喪失其所牽之羊，是謂「牽羊悔亡」。此示人縱使如駕馭一隻馴順之羊，若其人無能，亦有喪羊之虞。人何以致「臀无膚」的地步，此必自傷或他傷的結果；一個政府、團隊、機構，其「臀无膚」乃象徵不會用人或無人可用，其行越起乃是自招的結果，聞天下人之諍而不信，其結局必自食惡果。

象曰：其行次且，位不當也。聞言不信，聰不明也。

《象傳》示人其行走之所以越起，乃因所處之時位與形勢不當所致，純因其不知駕馭時會與人際關係，或因用人不當或彼此杆格不入所致。九四以剛柔居陰位，乃剛決不足之體，自身乏能且復剛愎自用，意欲強行又不自知一己之力不勝任，其行自必越起不前，是其所處之位不當所致。《易程傳》曰：「九處陰位，不當也。以陽居柔，失其剛決，故不能強進。其行次且，剛然後能明。處柔則遷，失其正性，豈復有明也。故聞言而不能信者，蓋其聰聽之不明也。」⁷¹，是所云「聞言不信，聰不明也。」，大凡執政者懦弱無能，又因其一己之失察，有耳不能聽，有目不能見，主要乃其本身顛預，資質愚黯難以自知，誠如有聰而無明一樣。

九五：莧陸夬夬，中行无咎。

按「莧陸夬夬，中行无咎。」，此以「莧陸」⁷²喻之，言九五貴居尊位，當親自制裁親近之小人，當慎行中道，方可達無咎。「莧」音（現），「莧陸」乃多年生草本植物，一名「商陸」，葉卵形而大，花小色白，俗稱馬齒莧。爻辭借喻之為陰物之類。此言九五處夬之時，當陽剛中正以居尊位，而上比於上六一陰，當斬草除根務盡。馬其昶引姚配中曰：「春秋傳云為國家者，見惡如農夫之務去雜草，絕其根本，勿使能殖。」⁷³，是乃除惡務盡之喻。又引「鄭汝諧曰：『本草云：莧陸，一名商陸，根至蔓』，雖盡取之而旁根復生，小人之類，難絕如此。」，意指絕小人如絕此蔓藤，否則必反受其所纏，故不可不慎。

⁷¹宋 程頤 朱熹撰，《易程傳 易本義》。台北：河洛圖書出版社。卷五，頁 389。

⁷²《周易正義》引《子夏傳》曰：「莧陸，本根，草莖，剛下柔上也。」《十三經注疏 - 周易正義》。頁 215。

⁷³馬通伯撰，《周易費氏學》。易五-三。

又馬其祖案《乾鑿度》云：「斷制除害全物為務，是以夬之九五言決小人，蓋中光則纖翳不存中。未光則菟陸生焉。」⁷⁴，按山路有人行走，則不生雜草，否則必蔓藤叢生，故中行之道，必坦然無阻。九五爻乃以此喻示其哲理。

象曰：中行无咎，中未光也。

《象傳》說明居中行正，必无咎害，但九五中正之道，尚未發揚光大，所以仍有遺憾。《橫渠易說》云：「九五陽近於陰，不能无累，故必正其行，然後免咎。」⁷⁵。《易程傳》曰：「夬夬則於中行為无咎矣。象復盡其義，云中未光也。夫人心正意誠，乃能極中正之道，而充實光輝，五心有所比（毗），以義之不可而決之，雖行於外，不失中正之義，可以无咎，然於中道，未得為光大也。蓋人心一有所欲，則離道矣。夫子於此，示人之意深矣。」⁷⁶，此喻九五心猶有所繫，雖然九五居中，猶為欲所困，所以言中未光也，是指其猶有遺憾之處，故為《夬》道之難矣。

上六：无號，終有凶。

按一般釋義以上六以陰極而居《夬》卦之終，象徵小人凌高作惡之象，但終被以下五陽所共同決除。王弼曰：「處夬之極，小人在上，君子道長，眾所共棄，故非號咷所能延也。」⁷⁷，此說明面臨艱難，當堅苦卓絕，豈是號咷所能濟事，若一味號咷，終必有凶，蓋號咷本不能解決問題，惟有自傷其志而已。

故此上六《象辭》示人，臨事哀號未見其功，終必有凶咎之虞，示人當堅苦卓絕，不可自餒而喪志。

象曰：无號之凶，終不可長也。

此「无號」亦即終究失卻了號召天下人共信與共孚之心，為天下之人所共棄，是必有凶而終不可長也。此爻象徵上六以一陰孤立於上，以小人凌高駕臨君子，其無德、無信、無望、無孚，其情勢何能長久，故云：「終不可長也」。信力，不能孚望於眾時，便失卻了大眾的期望，是已不足號召

二、《周易繫辭大傳》中對《夬》卦的演繹分析與闡揚

在《周易正義》中，孔穎達疏曰：「古者包犧氏之王天下也，仰則觀象于天，俯則觀法于地，觀鳥獸之文，與地之宜。近取諸身，遠取諸物，于是始作八卦，以通神明之德，以類萬物之情。」至「上古結繩而治，後世聖人易之以書契，百

⁷⁴馬通伯撰，《周易費氏學》。易五-四。

⁷⁵宋 張載《橫渠易說》卷二，頁54。（《欽定四庫全書-經部一，易類》）。

⁷⁶宋 程頤 朱熹撰，《易程傳 易本義》。台北：河洛圖書出版社。卷五，頁390。

⁷⁷魏 王弼注，唐 孔穎達疏，盧光明 李申 整理《十三經注疏-周易正義》。頁215。

官以治，萬民以察，益取諸夬。」歸為《周易繫辭大傳》下第二章⁷⁸，並說明「明聖人法自然之理而作易，象易以制器而利天下。」以此章論易理，將《乾、坤》、《渙》、《隨》、《豫》、《小過》、《睽》、《大壯》、《大過》、《夬》謂之為九事⁷⁹，曰：「此明九事之終也。夬者，決也。造立書契，所以決斷萬事，故取諸夬也。」⁸⁰言《夬》卦之意義，乃是強調決斷萬事之時須要有所本，此「本」為天地之理、聖人之言，道德良心、社會規範，而非任意造作，示人依此「本」。而另一解釋在來知德《周易繫辭大傳下》右第一章言：「上古結繩而治，後世聖人易之以書契，百官以治，萬民以察，益取諸夬。」⁸¹。依來氏所解釋：「結繩者，以繩結兩頭，中割斷之，各持其一，以為他日之對驗也。」、「書文字也，言有不能記者，書識之。契合約也，事有不能信者，契驗之。百官以此書契而察，萬民不敢欺。取夬者，有書契則考核精詳，稽驗明白。亦猶君子之決小人，小人不得以欺矣。」以此言《夬》卦之意義則強調決斷之憑藉。無論如何，人處「決定」之時，應立「本」亦可言正確的價值觀，並且遇事果決、明斷是其基礎，因其卦象是五陽在一陰之下，象徵矛盾激化與存亡危機的時刻，領導者如何當機立斷，以剛決的手段去清除邪僻的力量，若一味地姑息養奸，陽剛反易為陰柔所侵，故隨時把握契機，以清除危害。因此，本卦示人須以正義的力量，其本身應先公正、無私，以孚誠號召天下，領導者率以正，且以威德感召天下，使萬民誠服，若能如此為「本」，則《夬》必能「利有攸往」。且所「本」在於合乎天理、法律、人情，非徒在兩造之契約，本人以依來氏之見地，未免偏執不週。

三、《夬》卦在管理上之應用

《夬》是人生決定之方，乃成功失敗之關鍵，成也決定，敗也決定，知決策不仁者險。本卦以陽長至盛，但一陰駕凌其上，欲消之而未能即消，皆眾陽未協一，各懷異見之故；二、三、四、五爻，皆離心離德，而「上六」又必與之相爭，此乃五陽受制於一陰之象⁸²，示人制陰之道⁸³首在自正。按陰陽消長乃天道變化

⁷⁸來知德，《易經來註圖解》將《周易繫辭大傳》的此段歸為右第一章，不同於孔穎達疏，《十三經注疏－周易正義》。

⁷⁹孔穎達言《周易繫辭大傳》下第二章分前「古者包犧氏」至「取諸噬嗑」此節明神農取卦造器之義。後者為黃帝、堯、舜取易卦以制象，凡有九事，此九事乃黃帝制其初，堯舜成其末，事相連接，共有九事之功。《十三經注疏－周易正義》。頁 354。

⁸⁰魏 王弼注，唐 孔穎達疏，盧光明 李申 整理《十三經注疏－周易正義》。頁 215。

⁸¹鄭燦訂正 來知德，《易經來註圖解》。巴蜀書社，頁 432。按來氏言：「取夬者，有書契則考核精詳，稽驗明白，亦猶君子之決小人，小人不得以欺矣。」

⁸²王夫之《周易內傳》曰：「夬之為言決也，絕而擯之于外，如決水者不停貯之，決而任其所往，求其無相淹濡而不復問所以處之也。為卦陰盛已極，上居天位，下協眾志，一陰尚留而處之於外，且陰終乘其上而睥睨之，陽豈能泰然處之而不悻？」

⁸³王夫之強調：「善致功者，用獨而不用眾。慎修德者，謹始而尤謹終。眾力之散，不如獨之壹

之自然，但其長、其消必順其自然之性，不可勉強而為之。換言之，求利之心人皆有之，然求之非其道，見利忘義而使「決」之不當，小者則害人害己，大者禍國殃民。此乃《夬》卦之啟示，人必修德以立本，以德而蒙佑，以德去一己之私，則于己于人皆有好處。

人生如何在「游移不決」的當下情境，能做好管理及面對這個「決定」，而對我們產生最大效益的影響，並能掌握與維持此形勢，這就是《夬》卦在管理上之應用。首先，認清當下情境，三步驟：如下述之。

一、情境分析：

在《周易繫辭大傳下》：「吉凶悔吝者，生乎動者也。剛柔者，立本者也。變通者，趣時者也。」其右第七章言：「易之為書也不可遠，為道也屢遷。變動不居，周流六虛，上下无常，剛柔相易，不可為典要，唯變所適。」⁸⁴ 這不僅是讚嘆《周易》的偉大，更是提醒「變通」的重要性。在管理學上，可應用「可能的優勢與劣勢」與「可能的機會與威脅」，簡稱（SWTO）⁸⁵圖來做分析，加入時間與空間來做比較，並參酌風險系數的考量。使我們清楚自己處境而做出最佳決策。

二、人格管理：

人格為德性與情緒的管理，即是回到自我內在心性的管控，從《損·大象》：「山下有澤，損。君子以懲忿窒欲。」與《益·大象》曰：「風雷，益。君子以見善則遷，有過則改。」按《損》、《益》兩卦之象辭而言，都是將自我本身管理視為成事之關鍵，亦即是「成事在人」，一個人的成敗得失在其自身抉擇及作為，《損》之義在乎自己性格的缺點處要減少之，而《益》之義強調自身優點處要增益之，也就是好要更好。成事無論要損要益，外在條件是因素之一，但是最基本的因素還是自己本身，境隨人轉，兩者要相互配合，缺一不可，方有成事的機會。總之，亦如《夬·大象》：「君子以施祿及下，居德則忌。」，認定這些作為只是本份之事，是自然之趨善，如此則能不居德。

三、決策管理：

最後步驟則是在決策過程中，從→界定決策的問題→設立決策準則→最佳選

也。終事之康，不如始之敏也。」。按「終事之康」在求事成而泰，但尚不如「始之敏」的重要。所謂「始之敏」即在決策之初敏於事，慎於言、謹於行，處事為人必自始至終，以謹慎、戰戰兢兢處事，其始則敏，時時自我警惕自勵，方可免於未來之難。

⁸⁴鄭燦訂正 來知德，《易經來註圖解》。巴蜀書社，頁 446。在王弼《周易略例》〈明卦、適變、通爻〉：「夫卦者，時也；爻者，適時之變者也。」，他解釋卦爻之時，要能「唯變所適」，提出了「應、位、承乘、遠近、內外、初上」等觀念，以茲參考。

⁸⁵即（SWOT Analysis）分析法：優勢（Strength）、劣勢（Weakness）、機會（Opportunity）和威脅（Threat），此關鍵四者的交互影響與分析比較。

擇方案→執行決策方案→評估決策效能。經此五個過程，即時修正與檢討，裨使無誤。而這過程中需要《乾·文言》「貞者事之幹也，貞固足以幹事。」此「貞」有守正、守誠、守實、守真、守固等多義，亦即「貞」的極致表現，展現出決心與定力。如此意志與決斷力，縱處險境也必能化險為夷、轉危為安的。



第五章 《周易》〈姤〉卦論人生際遇之吉凶與哲理探索

本卦上乾下巽為天風《姤》，象徵天下有風，無所不吹襲，抑或天下有信息無所不通，皆係人生必遇之事。《姤》即人生之所遇，此乃偶然亦或必然，換言之，在因果關係之遭遇中誠屬必然，但若在機遇之中，則為或然。無論是必然或偶然皆係人生中必須面對之事件，處置不當時，必有後患，故《姤》為時義大矣哉之卦。本卦在《夬》卦之後，《夬》是人生的決定，所有的決定必然是在境遇中，有時空與事件的背景，非憑空去做空頭的決定，所以《易·序卦傳》說：「決必有所遇，故受之以姤。姤者，遇也。」⁸⁶，此所謂「遇」即是在時空與事件的緣中，彼此相遇的契機，如何把握在此「遇」中有所決定與作為，是乃人生中一重大的課題，所做決定恰當則與遇配合，必相得益彰，否則必有咎吝之事發生。

《姤》卦本身一陰在五陽之下，恰如《夬》卦五陽在一陰之下相反。《夬》卦(為三月之卦)貴在顯陽抑陰，《姤》卦則是一陰承五陽，乃五月之卦。在十二消息卦中，屬於陰始之息卦。故人生之遇，終必以朝夕惕厲而處之，豈可大意。

換言之；姤，遇也。五月之卦也。一陰生於下，陰與陽遇，以其本非所望而猝然值之，如不期而遇者，是為姤也。人生之遇有不期而遇，有相期而遇。婚姻關係是男女之相遇，友誼也是二情之相遇，人生週遭之人皆係機緣相遇，有相遇而得聚，有相遇後而離散，各因其因緣際會而定。故人生有所抉擇是乃《夬》卦之所命，亦決定出不同的所「遇」。在人一生中，有所遇必有所適，必有所處，亦有所止，在「遇」中必有吉、凶、悔、吝，該如何處之，乃是時義大矣哉。

在企業管理中之經營管理、買賣交易、資本投入、研究開發...等，這些規劃都是一種慎重的抉擇，而抉擇之要在乎環境際遇中去決定。因此，際遇之順逆，以及其大環境是否景氣，還有市場上競爭者之動向，都與企業之決定、抉擇有莫大之關係。因此，企業如何在際遇中抉擇與判斷是企業政策中很重要的課題。

一、《姤》卦的象象辭分析與象象傳之哲理

《姤》：姤，女壯，勿用取女。

人生相遇未必曾相識，所有之識，都是在「遇」後之過往與結識所致。本卦一陰承五陽，上陽下陰，一陰沖眾陽，在乎如何在境遇中適應之。且陰陽相遇，可吉可凶，按天地陰陽交感，是為《咸》卦，天地陰陽相交，品物咸章，陰必遇陽，陽必遇陰，始能生成而成長，否則獨陰不生，獨陽不長，而成亢陰與亢陽了。本卦說明當陰陽相遇，可以為吉，亦可以為凶，亂由治生，治亦可生於亂，端看

⁸⁶鄭燦訂正 來知德，《易經來註圖解》。巴蜀書社，頁 475。

如何際會其中，人生禍福即在所遇之中如何調適而決定。而「女壯」⁸⁷乃示人當陰的力量，由一陰接二連三漸長的陰生陽消時，反面的力量過於壯大時，為不適當之時，切勿讓此不利之時機有所作為，亦即當反面力量過盛之時，切勿與此反面力量針鋒相對。《姤》示人在際遇中相會，惟所有之際會，都有其時空因素與事件背景，順之則昌，逆之必危。再言《夬》與《姤》有相通之處，為一陰五陽之卦；《夬》為一陰乘五陽之上，《姤》卦則一陰居五陽之下，卻有沖上之態勢，前者為陰居高之位，後者卻有陰凌上之勢，不論《夬》、《姤》皆應防備陰邪之力量⁸⁸的浸長。尤以《姤》之為遇，若遇之不當，是必有咎。

《象》曰：「姤，遇也，柔遇剛也。勿用取女，不可與長也。天地相遇，品物咸章也。剛遇中正，天下大行也。姤之時義大矣哉。」

錢澄之在其《田間易學》中，引溫公曰：「姤，遇也。世之治亂，人之窮通，事之成敗，不可以力致，不可以數求，遇不遇而已矣。」司馬光本乎歷史際遇，發出肺腑之感嘆，蓋歷代之治亂，固在人為，但有時歷史之際遇，卻非出乎人之安排，生所逢時，治亂是不由己也。至於人命運之通達與否，似乎由人一己所決定，但究其實，命運常有出乎人意料之外者，所謂身不由己，雖盡畢生之力，亦有所未逮，此正是勢也！命也！故言世之治亂，人之通達，似有其氣數，但亦難以數求，誠乃遇與不遇之間而已。本卦闡述人生之遇，天下之邂逅，誠非人意己意所全能決定。《姤》為人生之遇、歷史之遇、時代之遇，遇本有偶然亦有定然，若「柔遇剛也」指陰邪之力量與剛正之力量相互際會，則其發展則尚未可說。引史事舉歷代來甚多事故，皆是風雲際會，而非當時人事所能蠡測與預料者。在錢澄之引焦弱侯曰：「齊桓公七年始霸，十四年陳完奔齊，亡齊者已至矣。漢宣帝甘露改元，而王巨君已在太子宮。唐太宗即位而武氏已生於前二年，李林甫相而唐禍。宋太祖定命之二年，女真來貢，而宋徽宗宣和年間之禍，金人入侵已伏。宋仁宗當政時，進丁謂為相而宋危。極深研幾，故謹於微。」⁸⁹。此乃君子讀《易》之目的，總以慎微為始。正所謂「勿用取女，不可與長也。」乃當陰邪力量已成，

⁸⁷以《姤》卦卦象一陰沖五陽，有女壯之象，下卦巽為長女以壯言，依此說法流於表面字義。因此，所云「女壯」，應是「女」作陰的力量解，而非指女子而言。

⁸⁸一陽五陰之卦的地雷復、山地剝與一陰五陽之卦的澤天夬、天風姤。在邵雍康節曰：「復次剝，明治生於亂；姤次夬，明亂生於治。時哉！時哉！未有剝而不復，夬而不姤者也。防乎其防，邦家其長，子孫其昌，是以聖人貴未然之防，是謂易之大剛。」之中，與錢澄之《見易》中曰：「无心而遇，曰姤。古有會禮，觀春秋諸侯之遇，皆先期而請，以遇禮相見，蓋欲簡於禮而故為無心而遇耳，若姤之為遇，則陽无心而陰有心也，此姤、夬反對，是姤下之一陰，即夬上之一陰也。」皆言防範於未然的重要性。

⁸⁹桐城 錢澄之 撰《田間易學》卷五 項 76。（《欽定四庫全書 - 周易下經》本）

此時切勿與此勢頭俱長，否則禍必不單行。當不好之「漸」，已萌生於微之時，則此「微」必漸長，以至於凌駕一切，人間事誠有出乎意料者。此所云「與長」，猶言助之使長，「不可與長」者，即示人切勿助之使長也。歷史上很多浩劫，都是人之不慎，卻在無形中將此形勢加以助長而成。因此，凡事變化之幾微，都不得不慎思慎行，不可大意。

「天地相遇，品物咸章也。」，天生地養、天覆地載，萬物乃由天之所生，但無地則無所依托，亦無所培育，天陽地陰，必陰陽交感，彼此和協，則萬彙品物便從中產生，而各得其彰顯。如天不和，地不順，天荒地變頻仍，陰陽失調，乾旱洪澇成災，則萬類莫不受其摧殘。天地相遇，陰陽調和，氣候和煦，風調雨順，霜雪有時，雨露均霑，則萬物莫不欣欣向榮，品類自然咸章。

本卦九二、九五兩爻皆以剛居中爻，得正中與中正之位，為「剛遇中正，天下大行也。」，此象徵天下之至大至剛，必須以「允執厥中」之精神去施行。剛以正為主，有剛健而不中正，必偏倚妄為，而得其反效果。故《彖傳》示人，必剛遇中正，天下之大道始克大行。

「姤之時義大矣哉」，蓋《周易》有大矣哉卦，其中時義大矣哉之卦，有《豫》、《隨》、《遯》、《姤》、《旅》等。其他尚有時大矣哉、時用大矣哉之卦。本卦為時義大矣哉，主要在教人掌握時機時宜之義，否則時宜一縱即逝，必致敗事。故教人掌握時宜之道，在乎力行，慎微、勿怠、勿惰，尤忌輕舉妄動之謂。

《象》曰：天下有風，姤。后以施命誥四方。

《大象傳》謂：「天下有風，姤。」，按本卦卦象為天風《姤》，意為大天之下必有風，蓋天四時運行，在不同季節即有不同的季候風，不同時節即有不同的天候，此所以育成萬物。風是訊息，示人寒、暑、溫、熱、涼、爽等訊號，要人們按其步調而生活。風更是空氣流動的使者，使空氣清新，並播送花粉、花種，使植物繁殖而廣為生生。人間社會也有風訊，就是資訊的傳播，藉此交換人間信息與社會動態，俾使人們在交遇中彼此參考。社會風氣之良窳在相互交流，彼此互通，訊息之中已可窺知端倪。天下有烈風、薰風、厲風、狂風，在此風之下，天下人當無寧日；社會也有邪風、陰風、歪風與敗風，在此風氣之下，社會人心必萎靡不振而道德喪盡。因此，人生之避姤與相遇，貴在天下有清風，社會有正風之下，方臻於常道，否則社會傷風敗俗，人倫淪喪，宛如疫厲、瘟疫流行，如是之相交與相遇自必乏善可陳。

再言：「后以施命誥四方。」，「后」指執政者與一切主政之人，貴以天地之正命，社會之正氣，去制誥四方之民，使其接受良好之教育，並以良好的施政方針與施政成效去造益萬民；而非以窳政與腐政去剝削人民，用不公義之措施去逼迫人民服從。主要在其所制之命，所施之誥是否能合乎天地正義與人間福祉。以此

而言，治理者能善用良風施政立政令誥四方，相遇之人形成善的風氣並彼此感染此風氣。

初六：繫于金柅，貞吉。有攸往，見凶。羸豕孚蹢躅。

人生之相遇，豈僅在會面，其相遇端在彼此有所作為，但此作為必須適當，且宜適時與見機而止。「繫于金柅⁹⁰」，亦即操縱車子的制動器，使車適時停止行進。金柅者言明其係金屬所製，本初六象辭示人，所有行進之車輛皆須有煞車以維繫其行止之間，使之動止自如，此乃喻人有所行動當行則行，當止則止，必行得其時，方為「貞吉」。否則如車子煞不住車，必釀成車禍與人禍。此「柅」字乃引申為遏止之義，言明人生之動當知有所遏止。人生舉凡個人行動及其社會活動，在在皆影響到大眾，因而行為舉止必須有所遵循，不可任意造次或任所欲為。

「有攸往，見凶。」，人生必有所攸往，有往而吉，有往而凶，在吉凶、悔吝之間，人之行動必須合乎節拍，見凶自當遏止，人生所行必守持正固，以貞吉為準，見凶不能一味地冒險犯難。按「羸豕孚蹢躅」⁹¹，當知一隻羸弱的牝豬，不可不自量力，且心中不安靜，其行必有凶險，難以遠行，故當知止其所止。朱子云：「柅所以止車，以金為之，其剛可知。一陰始生，靜止則吉，往進則凶，故以二義戒小人。然其勢不可止也，故以羸豕蹢躅，曉君子使深為之備云。」⁹² 就一般言，人們只注意壯者冒險犯難，卻多忽略羸弱者，亦可造次惹禍，此所以戒人當注意於羸弱之時尤不宜躁進。

象曰：繫于金柅，柔道牽也。

車輛行駛必以煞車制其速度，才不致太快以致釀禍，人生行事、言語、交往，彼此相互關係，亦當效「繫于金柅」，知所節制，而非任所欲為，毫無忌憚，否則必釀凶險，所謂「柔道牽也」。老子曰：「天下柔弱莫過於水，而攻堅強者，莫之能勝。其無以易之，故柔勝剛，弱勝強，天下莫不知，莫能行。」⁹³（《天下柔弱章第七十八》）。按柔可制剛，勿使妄動，這是藉車輛金柅之喻，以戒人生所有言行，不可過剛過躁。

九二：包有魚，无咎，不利賓。

示人九二與初六相比（毗），當先發制人，以制初六之陰邪力量。按魚乃水中陰物，魚謂初陰，本爻以之初陰（代表邪僻之力量），陰陽相承，故九二要當機立斷，立即「包之」，即先以包而容之。然後轄之，使其不致禍及他人，能如是

⁹⁰「柅」：(音尼)，王弼注：「柅者，制動之主。」；孔穎達疏引馬融說：「柅者在車之下，所以止輪，令不動者也。」此即當今所謂車輛之煞車器。

⁹¹羸(音雷)豕(音史)，亦即瘦弱之牝豬；躅(音竹)蹢(音直)，亦即浮躁狂動。

⁹²宋 朱熹《周易本義》卷二~卷四，頁42。(《欽定四庫全書-經部一，易類》)。

⁹³唐 呂岳，《道德經解》。頁72。

方可无咎。按本九二爻，來知德以姤為五月之卦，認庖中有魚，以天熱已腐臭，焉用為宴賓客，故曰不利於賓，此解甚望文生義，殊不可取，讀《易》者宜明辨之。馬其昶引李綱曰：「方姤之時，其權在二，使二能制初，則剛柔相遇，常為姤而已，不能制之，柔道浸長而變二之剛，則四陽皆為之遯。」⁹⁴。及朱子曰：「魚，陰物。二與初遇，為包有魚之象，然制之在己，故猶可以无咎。若不制而使過於眾，則其為害廣矣。」⁹⁵，此二者之解，相較之妥當。即是言九二若不先制之，而讓其滋長，則必不利於九四之賓。

象曰：包有魚，義不及賓也。

《姤》之九二、九四、九五此三爻皆稱包，凡稱包者，皆「以陽包陰」⁹⁶。按九二以陽比（毗）初六之陰，欲制初六陰邪力量之發展，必先包涵之，容納之，能融化之，融和之，方為上策，否則必漫延及上，影響更鉅。故卦象示人以表達包容之義，先以陽畜之，以制其勢，使其勿發展滋大。九二既有先毗之責，見義勇為、當仁不讓，自當先負起以陽制陰之大任，其意義是自不容此初六之患，能侵患他及於九四及其他之外者。在宋項安世曰：「不利賓，初六方壯宜速止之，不可使之及賓，使及九四，非陽道之利也，此即有攸往見凶之意。」⁹⁷此即「義不及賓。」之義。此解深值玩味。

九三：臀无膚，其行次且，厲，无大咎。

按《姤》、《夬》相反，《姤》之九三與《夬》之九四，皆有无膚次且（趑趄，音資居。）之象。但《夬》一陰在上，故下之五陽皆趨而上。《姤》一陰在下，故上之五陽皆反而下，然為陰陽相求之情。在《夬》九三之志，亦在乎初，初毗二，應四，與三无繫，三乃介乎其間，求與之遇而承乘皆剛，進退不能，至九四而有其象。而《姤》卦九三爻以「臀无膚」為喻，比喻有人臀傷肌膚皮肉，則其人必坐立躺臥難安，何能遠行，是其若有所行，必趑趄寸步艱困，但若有自知之明，一己磨厲以須，自我警惕，不冒然驟進，自可无大咎可言。

本爻示人，當一己身心俱疲，且負傷累累之時，有何德何能堪負大任，此時貴有自知之明，當自我惕厲，不可任意造次，自无大咎可言。朱子曰：「九三過剛，不中不下，過於初上，无應於上，居則不安，行則不進，故其象占如此，然既无所遇，則无陰邪之傷，故雖危厲而无大咎也。」⁹⁸，可資參考細思之。

象曰：其行次且，行未牽也。

⁹⁴馬通伯撰，《周易費氏學》。台北：新文豐出版。易五 頁五。

⁹⁵宋 朱熹《周易本義》卷二~卷四，頁 42。

⁹⁶如有《蒙》卦之包蒙，《泰》卦之包荒，《否》卦之包承，包羞，包桑等，其義皆同此，按「包」，古為苞苴之義，《子夏傳》與虞翻皆本之作「苞」字。

⁹⁷宋 項安世，《周易玩辭》。上海：上海古籍出版社，頁 134。

⁹⁸宋 朱熹《周易本義》卷二~卷四，頁 42-43。（《欽定四庫全書-經部一，易類》）。

九三《象傳》示人，當行走舉步維艱，難以啟動之時，必是其行有所未安，凡事必互相有所聯繫，彼此需妥為安排，是為「行有所牽」，今「行未牽也」說明雙方尚未牽動，乃是時機尚未成熟，不可強而往之，故以「其行次且」為喻，表示舉步不前，難以有所往。按人生行程一切事務之安排，皆有其時會與機緣，當事況尚未彼此互為牽動之際，乃尚未準備妥善，自然難有所行，否則勉強為之，應毫無效果可言。李鼎祚曰：「巽為股，三居上臀也，爻非柔無膚，行次且也。」，又簡釋之：「居則臀在下，故困初六言臀。行則臀在中，故夬、姤三、四兩爻言臀。行未牽，注疏皆以為未能牽據，正與初六之柔道牽也相反，所謂行未牽也者，乃以未能牽與初六而言。」⁹⁹，此皆就卦象分析而言可資參考。

此爻象示人，一切事之因緣有成熟之時，有未成之時，可以進行者，自有自然與人為之因素相互安排，使時機成熟條件完備，彼此自能彼此相牽，若事有所未成，條件尚未成熟，宛如陌途中人，彼此不相識，何能相牽？此爻示人，凡事勿一廂情願，應當反躬自省，自我審察，是否自我有所缺憾，抑時期尚未成熟，更重要的是要透視前來的機會，是良機抑或是惡緣，否則彼此相牽，不但未蒙其利，尚且反受其害，而且更影響到整體大局，豈可不察。

九四：包无魚，起凶。

朱子云：「初六正應，已過於二，而不及於己，故其象如此。」¹⁰⁰，朱子釋義以初六本與九四爻相正應，但已先被九二所比（毗），而為九二所乘，故未能及於一己，其象所示者如此。據此九四《象辭》所示，九四已失其所包之魚（陰類），而此「魚」並非指真正之魚，不過藉象喻義，乃以魚居水中本屬陰類，此處所釋即以九四已失卻轄制初六陰類之機會，若勉強去干涉九二所為，不但無益，反而有害，故曰：「起凶」，起而有所行動，反招來自身之咎害。

按卦象所示，九四以為制初六之陰者乃一己之正應，殊不知救火與救溺者不端在是否一己之職責，乃在就近者的把握時宜，趁先而制之。否則若一旦擴張，必禍及整體，今九四不得其包制之宜，且欲據理力爭反而是不識大體，若起而有所作為必反招其禍。故《周易》之道教人行權、相機宜而行，在《論語·子罕》示人：「可與共學，未可與適道。可與適道，未可與立。可與立，未可與權。」¹⁰¹，此亦同理。

象曰：无魚之凶，遠民也。

《象傳》以「无魚之凶，遠民也。」，按《周易》以魚為陰類，有時亦可作「眾民」解，《周易》以陰類代表小人，君子可遠之，但眾民乃國家社稷之基礎，為

⁹⁹唐 李鼎祚《周易集解》卷九~卷十一，頁24。（《欽定四庫全書-經部一，易類》）。

¹⁰⁰宋 朱熹《周易本義》卷二卷四，頁43。（《欽定四庫全書-經部一，易類》）。

¹⁰¹宋 朱熹《四書集注》。台北：世界書局，論語集注 卷五 子罕 頁121-122。

國家之本源，是乃不可遠，可遠者遠之，則无咎。不可遠者遠之，必有凶吝。故兩者之間不可不慎辨。九四爻辭云：「包无魚」，乃已成之事實，而勉強為之，反凶。而《象傳》卻言：「无魚之凶，遠民也。」，兩者似甚矛盾，似有模稜兩可之處。但《象傳》在此乃就反面示人，倘若一切執政者或主政之人，遠離群眾基礎，抑或所做不合民心，必引起人民之反彈，而致離心離德，宛如无民之凶（无魚之凶）。是不可不慎。

依程頤云：「遇之道君臣民主夫婦朋友皆在焉。四以下睽，故乃主民而言，為上而下離，必有凶變。起者，將生之謂。民心既離，難將作矣。」、「遠民者，已遠之也。為上者，有以使之離也。」¹⁰²。又馬其昶引胡瑗曰：「得道者多助，失道者寡助，四居不得正，履失其中，是寡助之人也。」、「其昶案無羊之詩曰：眾維魚矣，實維豐年，毛傳陰陽和則魚眾多矣，今包无魚，是陰陽不和之徵也，五行志云：魚陰類，民之象，蓋初四之應必剛下柔上，其情乃專。」¹⁰³。程氏及馬其昶氏之詮釋，認為九四爻之「包无魚」，即指為君者遠民之禍，以當今管理哲學原理觀之，一切當權之管理者，假使政令措施不當，則必引起群眾之反彈，使下屬離心離德，是喪失群眾（无魚）之意。易言之，凡為政者其所為犯民怨，民怒則失民；失民者必凶，失其民之凶，本由一己之所為，蓋遠離民心之所期待而所致。

九五：以杞包瓜，含章，有隕自天。

按九五《象辭》以杞葉包裹瓜果，杞葉本似樗葉，大而蔭，故可用為包裹之用。馬其昶引李綱曰：「柔生於下，如將蔓之瓜，以杞包之，使得所附，則柔道牽而不長，九二居巽體，象杞，以之者九五也。」¹⁰⁴而所謂包容、包含、包拯、包荒，皆以大包小，小不可以包大，大德君子包容小人，而非小人包容君子。朱子言：「瓜，陰物之在下者，甘美而善潰。杞，高大堅實之本也。陰陽迭勝，時運之常，若能含晦章美，靜而制之，則可以回造化矣。有隕自天，本无而倏有之象。」¹⁰⁵。

以上解釋說明，古人以喬木杞葉來包瓜，使其蔓藤勿攀附而上，否則必致藤蔓上攀樹端，防之恐不及矣。此喻小人方萌之際，其勢力尚弱，必先使之有所附，然後制之，否則待其擴大，則難以控制。此喻人當有大葉之量自可包瓜，且含晦之，勿使章華。惟以涵容、包含方可以其志遂之。瓜熟蒂落乃是上天自然之安排，為政之道亦然，乃是以上包下，待其時日瓜熟必自落（有隕自天），何庸強而取

¹⁰²宋 程頤《易程傳》卷五，頁 397。台北：河洛圖書出版社。

¹⁰³馬通伯撰，《周易費氏學》。台北：新文豐出版。易五 頁六。

¹⁰⁴馬通伯撰，《周易費氏學》。台北：新文豐出版。易五 頁七。

¹⁰⁵宋 朱熹《周易本義》卷二卷四，頁 43。（《欽定四庫全書-經部一，易類》）。

之。

象曰：九五含章，中正也。有隕自天，志不舍命也。

《姤》卦九五居中正之位，且以陽居陽，自為《姤》卦之主，當命九二效杞葉包瓜，即包初六之陰，使其勿滋長擴大至尾大不掉，當使陰亦有所附，暫時安之，方可使其不急於攀附，此乃制陰之道。而瓜熟自然蒂落，此乃天然之定理，勿自恃人為，但當《姤》之初六，以一陰沖五陽，如瓜之初萌，其蔓藤將無止境向上攀附，而纏繞眾陽，此時豈能坐待其瓜熟蒂落？因此，當以人之意志速速去為之。而至九五之位，能以中正之心不張揚，雖然天命乃自然之安排，人本不可違之，但是為人當知權衡之道，不是坐視「有隕自天」的消極等待，因此，當以「志」而有所作為的「志不舍命」，是有更積極人為的一面。

上九：姤其角，吝，无咎。

按人生相遇，貴坦蕩蕩。所有事件之發生在乎彼此相遇之際會與事件之妥善解決，故相遇本乎至誠，以孚信為主。今上九《象辭》說：「姤其角，吝。」，即言兩者或彼此相會於狹小之角落，如同相會於死胡同，則其生機如何能盎然。又政治之作為所遇眾民於國，於朝，於公開之所，並非相際遇於狹小之時空，做生意的人必開大門，走大路，做大生意，謀彼此之互利。舉凡一切政令之措施及經商往來，必定博大宏久，怎能跼限於小角落、小地域，若是如此格局，則必難有大發展可言，其結局終究可吝。

馬其昶曰：「角者，偏隅之區，二五為中正相遇，初上皆角也。陰陽之氣每至角而變，陽窮於西南之角而遇陰，陰窮於東北之角而遇陽，覆夬之上為姤之初（☵《夬》→☶《姤》，按即《夬》倒綜成《姤》。），陰陽各居其一角而相遇。」¹⁰⁶按獨陰不生，獨陽不長，陰陽不過各得其一隅，必陰陽和合，沖氣以為和，始能開創宇宙天地之新局。「姤其角」相遇在一角隅，說明其相遇之偏狹不廣，難以開創新局，而且又吝口自負，是有亢極之象。

又「上九：姤其角。」，此說明上九剛而上窮，剛愎自用，有角之象，即為人稜角太突出，難以待人接物與人和平相處，故失其所姤遇乃因其有角故。惟剛決固為之過，為人僵直而不和，誠吝道也。凡獨亢之人不與物合，孤立於世，必一無所助。又「姤其角」者，人但見其角未見其親和。姑且不問當遇不當遇，是為不與之遇。大凡不遇其所當遇者必吝。惟剛介正直之人，不遇其所當不遇，故亦无咎，至少可保持一己之清白。

象曰：姤其角，上窮吝也。

¹⁰⁶馬通伯撰，《周易費氏學》。台北：新文豐出版。易五 頁七。

姤遇於角，以有窮之地，會無窮之期，必然上窮而吝。人生勿以機遇而走向絕境，機遇之來如行雲流水間，亦或如曇花一現、彩虹片刻。人生所惜者不在華麗，在其內涵，切勿自限於彈丸之中，否則必難成大業。凡以角事人者，人亦必以角反事之。現今組織企業講求團隊精神，各部密切配合與精誠合作，強調團隊經營模式。凡以獨行俠自詡者，必缺協調配合之素養與能力，獨角之戲何可長久。因此，團體中人要向上發展，切忌走入窮境，所謂窮境是自絕於眾，而自陷困局之謂。姤之可通亦可自塞，端在乎自為，若一味自我孤立則必愈進愈窮，而罹咎吝之禍。人生有正道而不從，只循小徑而走，難免走向「姤其角，上窮吝也。」

二、《周易繫辭大傳》中對《姤》卦的演繹分析與闡揚

《姤》卦是言境遇管理、情境管理，在《周易繫辭大傳》並無特別提及，但是《周易繫辭大傳》上篇言易與天地準的天地之理，聖人之道，君子之道及自然之理示於人，這些卻是與人生處境息息相關而不可分離，如言：「廣大配天地，變通配四時，陰陽之義配日月，易簡之善配至德。」；君子學易，因易與天地準，一陰一陽之道，其在人則謂之仁智，在天地則謂之德業，在易則謂之乾坤。易廣大配天地：「子曰，《易》其至矣乎！夫《易》，聖人所以崇德而廣業也。知崇禮卑，崇效天，卑法地，天地設位而《易》行乎其中矣。成性存存，道義之門。」，聖人以易崇德廣業，見易之所至也。更明確指出人生的價值所在—德行，君子之德乃是呼應天地之理，人的言行舉止的表現主宰著自我命運，「言行，君子之樞機，樞機之發，榮辱之主也。言行，君子之所以動天地也，可不慎乎！」（《周易繫辭大傳上》）¹⁰⁷讀《易》之君子更應謹言慎行。再再地提醒人處天地之間，天地自然運行有其秩序及規則，人處其中焉能失序，人須遵從「理」來行事，因此面臨不同境遇無論是順或是逆，都不能悖離「存乎德行」的道路。

在《周易繫辭大傳》下篇言：「八卦成列，象在其中矣。因而重之，爻在其中矣。剛柔相推，變在其中矣。繫辭焉而命之，動在其中矣。吉凶悔吝者，生乎動者也。剛柔者，立本者也。變通者，趣時者也。」；處《姤》之時，窮則變，變則通，時之所在，理之所當然。也就是知變通的重要性，尤處當今新世代更為重要，無論個人及企業莫不被時代洪流所推動，電腦化的發展促使新思維的產生，正快速地改變人們的習慣，漸漸地改變人們的價值觀，改變不一定會更好，但不變卻是面臨淘汰的命運，所以，必須有所「本」的改變，也就是遵循「理」的因應之道。

¹⁰⁷鄭燦訂正 來知德，《易經來註圖解》。巴蜀書社，頁 402-405。

三、《姤》卦在管理上之應用

人生在世作為、生活必有所決定，而所有的決定，乃在特定時空中所進行的實際緣會與際遇，皆須有人際的商酌與彼此的協議，而《姤》卦闡明事物與人事相遇之理，卦象與卦辭多以反面論證為主，且以初六之巽喻長女，但事實上並非實指女子而言，乃藉象以喻反面與陰邪的力量，蓋初始之時即有上侵上面五陽之可能，示人當注意防範。《姤》在管理上特別重視，時宜的認識與把握與人格條件及所抉擇，如下述之：

一、時間管理：

此「時間管理」非狹義的單指有效率的運用時間，降低變動，並透過事先的規劃，來達到目的。而是廣義的「識時」、「待時」與「乘時」，也就是「確認時宜」與「掌握時宜」，即《姤》卦為時義大矣哉，主要在教人，掌握其時宜之義，否則時宜一縱即逝，必致憾事。故教人掌握時宜之道，在乎力行慎微、勿怠惰，尤忌輕舉妄動之謂。

故「姤之時義大矣哉。」之時義，如下述之重點：

1. 確認時宜：人生有因遇而得福，有因遇而得禍，不在所遇，乃在其時。得時之遇，如天隕之命，不得時之遇，必自招禍咎。司馬遷曾引古諺謂：「力田不如逢年，善仕不如遇合。」，此亦《孟子》所謂：「雖有磁基不如待時，雖有智慧不如乘勢。」，亦如《黃石公素書》所云：「君子潛居抱道以待其時。」，時不至則難以作為。本卦示人當自重、自斂，勿以見境思遷，當以誠信自期，以孚望見信於人，凡事勿輕浮自恣，尤勿阿諛諂媚以求遇。當面臨陰邪力量有浸長之時，宜當仁不讓，一馬當先，見義勇為。君子當有包容之量，以上德包下德，以寬故能捨其剛而以柔待人。王夫之以《姤》與《剝》同論，蓋《剝》卦，群陰相聚以逼陽，陽剛遇危；《姤》卦則眾陽和協以化陰，期陰而向善，陰陽各有消長之時，然用時則不可不慎。

2. 掌握時宜：凡事順其遇而安，勿刻意解決問題，能靜以待時，也是一種方法，如同欲瓜熟蒂落，是無法強求，所謂「有隕自天」也。得眾志勝過得財富，遠民離群必有包无魚之凶，有時當效以杞包瓜，欲制小人必先善於容小人，俟期而制服之，此乃含章可貞。《姤》為五月之卦，杞與瓜同為五月所生，惟瓜是時物，杞卻是美材，所遇不在時物，當以美材為本，杞能制瓜，能以大包小，預期其蔓藤尚未蔓延，頓時而包承之，即同時盡了制服之功能。《漸》卦教人慎漸、慎微，在人生之姤中，其行趑趄且行未牽時，尤當注意防範及之。

人於天地之間，有生有死，此皆陰陽消長必然之理，然陰陽之用，則有君子小人之別。君子必養其正氣，日進其德，如《姤·九五》之修德无怨，《姤·九二》之捨己而衛道。志、氣俱正，大公無私，凡事直道而行，於是則小人可化，裨使與人為善。除此外，在姤遇的機會中，機會的把握與管理也是須認真經營的。

二、人格管理：

《姤》的相遇之理，示人與人相處之道，無論是好與不好的緣份都是緣份。人應有足夠的人格特質來應對，也就是隨遇而安。如下述之重點：

1. **誠信**：《姤》之相遇貴在開誠佈公，「誠信」待人走向光明大道，這是待人處事的基礎。
2. **慈悲**－「生生之理」與**包容心**：而「姤其角」有二方面可言：一面是自己與他人姤遇的關係，與人來往，勿「姤其角」令自己與他人走入死胡同，凡事當留餘地，是給雙方機會，他日若再相遇，方有餘地可言。亦即易的「生生之理」－且莫將任何事物引向終極道路。第二面指的是自我內在涵養，即是「包容」，有容乃大，當我們能包容他人之缺失，給其機會，進而感化他人，此時不但能轉化彼此關係，更是提昇自我的境界，更不落入「我執」的迷境。
3. **厚德載物**：《坤》¹⁰⁸之大象言：君子以厚德載物，何以如此言，用《坤·文言傳》初六爻之解釋『積善之家，必有餘慶；積不善之家，必有餘殃。臣弑其君，子弑其父，非一朝一夕之故，其所由來者漸矣，由辨之不早辨也。《易》曰：「履霜 堅冰至」，蓋言順也。』¹⁰⁹可知，凡事順其道而來，自作為皆自返其身，因此，修正自身缺失，涵養己德，方為正確的道路。故《姤》卦之目的，在示人於相遇之中，當顯其大格局、大氣概與純正之人格，修德自強以應天，此為處「遇」之智慧與方略。

三、決策管理：

在人生各種形式的相遇中，能認清時宜與謹慎自己的言行，也就是盡己最大的努力，最後做出的決策，亦是最佳方案，步驟可從→界定境遇的問題→設立決策準則→最佳選擇方案→執行決策方案→評估決策效能。與《夬》卦在決策管理上之應用相同，皆經此五個過程，即時修正與檢討，裨使無誤。不同之處，是《夬》卦強調「貞」的決心與定力，展現意志堅定與行動決斷力。而《姤》卦則強調「識時」與「應變」的能力，這包括情境、權變與危機的管理。

¹⁰⁸《坤》象曰：「地勢坤，君子以厚德載物。」

¹⁰⁹金景芳、呂紹綱，《周易全解》。頁 81。

第六章 論《損·益·夬·姤》四卦之因果聯繫性與內在相互之關係

宇宙是時空交集的「場」，在此「場」中各種生物系列及其做為，按其所適相互存在，在不同的時空集合，按秩序展開個體的活動，而人處社群生活，一個人的所做為，小者影響個人及家庭，大者影響社會及國家。而《損》、《益》的價值取向，產生《夬》、《姤》之決策及境遇，此四卦之內在相互之關係錯綜複雜且息息相關，並產生因果聯繫性與循環，因此慎思之，可依整體觀與個體觀來言：依個體之絕對性而言；人遇事之選擇求利益之得，避免損害之產生，這是人人所求具絕對性的方向，然而事件非個人之決定，而是依本身及他人，時間與空間的天時地利所匯集而成，損益是一體兩面的，益的背後有損，先損其努力付出的一面，而後求得，為己所樂見，故曰：「益」。易言之，所求不順遂、己「益」欲求不可得，對己而言即是「損」，例如為求名聲、利祿、權力、地位而努力不懈怠，損其金錢、精神、體力及健康，得其功名利祿後，表面看似富貴榮華，就短程而言目的達到自覺是益，長遠而言，所面對健康的損害及時間的耗費，或許自覺不值得又是損，損益之得失論斷依據為何？從不同核心價值觀出發，因而產生不同的決策及情勢結果，順利者則漸漸朝向自己的目標前進，目標確立後計畫愈縝密、行動力愈強，則開啟「善」的循環，走向自我實現的目標。反之亦然，人性之貪欲往往遮蔽人的理性思維，趨使人忙碌追求外在事物，卻忽略最根本的自身－心靈的安頓及身體的健康。若無此為本，則所決所遇常常是白忙一場或後悔收場。

依整體之相對性而言；凡一事之發生，相對關係者有人得「損」；有人得「益」，在整體所有關係者而言，將其影響改變全體之未來趨勢之事，屢見不鮮，例如赤壁之戰，曹魏的失利，使得三國得以鼎立。一方之損，卻是對方的得益，損益觀點端看所立足的角度及視野，而依此雙方的根據所本，雙方又會產生新的決定因應，依此決定又產生新的境遇與局面，我方的失策卻是給對方的良機，我方的優勢卻也可瞬間成危機，彼此不斷作為的因因果果相繼產生，複雜化的交互作用，配合天時地利都將成為歷史事件。故言歷史的功過是留待後人評價的。

依整體之絕對性而言；凡一事之發展，在整體所有關係者而言，所有關係者皆得「損」或得「益」，將其影響改變全體之未來趨勢之事。例如人類物質文明的發展得當，可帶來便利舒適的生活，使當代人類全體受益。如果，人類物質文明的發展過當，我們將面臨前所未有的危機，如環境污染、氣候變遷、溫室效應，資源的浪費與不足…等政治、經濟、社會及環境的問題，這些是危害全人類的損害，若是失控造成的結果也是人類所無法承擔的。

總之，此四卦之內在相互之關係錯綜複雜且息息相關，本章就《損·益》的互補性、對立性、矛盾性之關聯性及《夬·姤》的互補性、關聯性、因果性之決

定性來說明。如下分段詳述：

一、論《損·益》之互補性、對立性、矛盾性與關聯性

在《周易》六十四卦中，山澤《損》與雷風《益》卦兩卦為相綜，彼此有其互補、對立、矛盾關係三種關聯性：如下分述之。

(一)《損·益》之互補性：

《損》之背後有益，《益》之背後有損，如同陰陽本為一體，為不同質的二者互相填補，這為彼此的互補性，損的因子多，益的因子就少；益的因子多，損的因子就少。易言之，不論是事件或物質的持續運動轉化，處「益」的因子，也會在時間空間及人為條件下，產生「損」的因子。反之亦然，人生處「損」之時，感到事事不順遂之時，也並非全無「益」之處，若能詳審己之缺失，知錯能改，則失敗可為成功之母，損亦可由益來填補，在易道而言，強調這種對「變」的機微處，及示人能對「機、兆、徵」的因應與掌握。所以可言一事件產生的當中，損中有益，益中有損，損益有其互補之關聯性。

(二)《損·益》之對立性：

對立性則是指兩者的排斥性，亦即彼此互相有排斥作用，彼在即此不在，有我就沒有你，二者結果只能擇一，顧此就失彼，如同做事論斷結果，從自我主觀的認定，只得「得」與「失」之結果。不是成功就是失敗的標準。亦即是對立的兩端，絕對性的分別，結果只有一方存在。在《損》是益上損下，在《益》是損上益下，這是言利益之分配，有人得利就要有相對人之損失，例如實現社會正義的分配，取富者之財濟弱者之貧，這樣的衡量標準須經過精確且審慎的評估，否則社會正義也可能落入少數人操控的口號。必竟在社會有限的資源情況下，分配的排擠效應也是對立性存在的一種。

(三)《損·益》之矛盾性：

人做事皆求得其益處，但結果卻往往得其所反，這是因為缺乏對《損》、《益》之矛盾性的了解，即是《損》、《益》背後真正的涵義，從《損》卦卦理為減少自己的缺失，《益》卦卦理為增加自己之德性，強調減損與增益的矛盾性。人處「損」之境，已是時不我予，而德性不足又愈損己境，此時之作為更應小心翼翼，在天時地利都不配合下，單憑個人的投入，往往投注愈多，損失愈大，此時，若能停止投入，檢視自我缺失，或許能使「損」之境停止，加上自我省思改進，方有機會翻轉局勢。而人處「益」之境，是為順時勢之時，愈講求內在心性的修為，對外物質的需求愈少，無形中反而增益原本已有之「益」，而外在行為無須刻意作為，德性愈足則愈處益。亦即處《損》之時，愈損可停損，若愈增益於己則愈損。處《益》之時，若愈增益於他人則愈益。總言之，人生之「損」當為守（減

欲、改過)，人生之「益」為攻（增善）。

二、論《夬·姤》之互補性、關聯性、因果性與決定性

在《周易》六十四卦中，澤天《夬》與天風《姤》卦兩卦為相綜，彼此有其互補性，但《夬》與《姤》卦兩卦並無「對立」與「矛盾」的關係存在，卻有著關聯性、因果性之關係存在，故言《夬》與《姤》互補性、關聯性、因果性之決定性：如下分述之。

（一）《夬·姤》之互補性：

《夬》、《姤》的互補性與《損》、《益》之互補性，所指的意義不同，《損》、《益》為相對立的二者互補成一個體，而《夬》、《姤》為連續個體事件中的互補，也可言不同事件中互補作用，此事件的決定結果，由下個事件之機遇來承受。易言之，因所決之果必有所遇，所遇之果必有所決，皆為自我所抉擇來造就境遇之不同，並會影響下一個抉擇與姤遇。換言之，決定與際遇彼此之間的補償作用，來調適人生的道路。例如，企業之海外投資策略，選擇之國家不同，要針對不同國家之租稅政策、投資環境及社會的風俗民情...等，做不同方向的策略調整與適應。

（二）《夬·姤》之關聯性：

《夬》、《姤》有最直接的關聯性，當人一下決定直接影響機遇的產生，同樣的，在相遇的環境，因交集的時間空間不同，也直接影響下一目標的決策。故言人生之抉擇決策，往往也決定未來的姤遇，而眼前的所遇也往往影響未來的抉擇與決定。例如，婚姻之抉擇、貿易合作對象之選擇、經營管理上之決定，都是在機遇中去做選擇的。在形勢比人強時，環境的因素是客觀現實上的考量。如此而言，人在一切決定之前，必須參酌客觀的外在情勢，尤其是在企業管理與市場學上，能做為重要決策的依據。另一方面言人為之努力，其決心能冒險及克服環境時，如此而成就造利者，此亦可為人之主觀決策，能克服客觀的環境因素，所抉擇開創出的新局。

總之，《夬》與《姤》的關聯性，在形勢上是人做決定的主要考量，而人之抉擇、決定亦可開創新的情勢及局勢。

（三）《夬·姤》之因果性：

《夬》、《姤》除了有最直接的關聯性外，其因果性更是環環相扣，決定是因也可是果，姤遇的機緣可是因也可能是果，因因果果，可能是直接關係抑或是間接影響。換言之，有這樣的決定才有這個姤遇，即《夬》是《姤》的因；有這樣的姤遇才有這個決定，《姤》是《夬》的因。反之，《夬》也可能是《姤》的果，《姤》也可能是《夬》的果。總之，人生之抉擇與境遇，常常是互為開始的原因及其結束的結果，故《夬》、《姤》有不可分割的因果關係。

故《周易》六十四卦中，澤天《夬》與天風《姤》卦，彼此有其互補、關聯、因果關係，此三種關聯之決定性，亦即是《夬》、《姤》彼此相互影響與連結，形成錯綜複雜的因果關係與交互作用的補償關係，換言之，亦即人決定機會，機會也決定人的命運。

三、《損·益·夬·姤》四卦之內在聯繫與相互關係

所有損益是人決定的結果，亦即是行為的結果，而所有的決定與行為必在某種時空之機遇中完成的，夬是智慧的抉擇、環境的決定、情勢的詳審及評估，更要有膽識的預判，以及不可測事項的估計，夬中有穩定性及確實性更含有必要的冒險性，是行動的依據。而所有的決定也不是憑空出現的，一定是在受某個特定情況、情勢條件下的產物。所以言：損益是利與害的問題，夬與姤是時空配合的問題。《損·益·夬·姤》四卦之內在聯繫，可分為二部份；一為從《損》、《益》的觀點：從開始的損與益觀點來看《夬》、《姤》，即是對事件做出決策的考量，與所遇的情勢、境況，都是從開始的損益價值觀而來。二為從《夬》、《姤》的觀點：而從《夬》、《姤》開始的觀點來看，則是被動的損與益。也就是時間空間的條件造成的損益結果，形勢比人強之意，可能是不得不的抉擇。依此觀點來看，即可言《損》、《益》、《夬》、《姤》四卦中，各卦互有與他卦的互補性、關聯性、因果性的內在聯繫與相互關係。也就是說《損》與《益》有互補性，《損》與《夬》、《姤》也可以產生互補性，相同地，四卦交互影響與相互關係，有其因果關聯性，密不可分。

叁、結論

一、 研究《周易》對人生涵養與企業經營之意義

宇宙之一切事物與人莫不息息相關，而物之於人非僅供人取用、以為生活之資，究其根本，實其彼此共生共有，相互對待而不能相離，蓋宇宙整體彼此休戚相關不可分割。故乾元惟宇宙人物之所同本，而人居於宇宙之中，得為萬物之靈，皆發為正中之全體大用。而易之要旨在發揮宇宙人生體用的不二之理，由觀象而知盈虛消息，易在古代雖為卜筮之書，但古人必國家大事而後卜，所謂大事者，非個人之禍福，乃攸關眾人吉凶之大業。古人卜之為用，乃以施於國家人民之全體大事為本。按卜筮之功效，只限於當下，不可應用於個人將來之窮通禍福，故易之為卜，端為時下之疑、善惡之應，非為個人未來窮通禍福憑藉之參考。然其後發為義理，卻是引導人生方向與企業經營的依歸，諳此理方能不悖離「道」。

《易·繫辭傳下》曰：「易之為書也，廣大悉備，有天道焉，有人道焉，有地道焉。」¹¹⁰，整個《周易》在發揮「天地之大德曰生。」之至理，萬物相需相待，共生共存，至人之用心若鏡，不將不迎，易道尊生，故宇宙之理即生生之理，用之於政治則為仁政，用之於人，即為不忍人之心，生生即剝那不守其固，故大易之學充滿天地，其深莫測，易者取故迎新，剝剝新生，剝剝不守其固，夫大化之流行，即生生不息，其所以能生生不息，即乾坤合德之故，所謂與天合德，即與天地合其行之謂。

《易·繫辭傳下》第八曰：「易之為書也不可遠，為道也屢遷，變動不居，周流六虛，上下无常，剛柔相易，不可為典要，唯變所適。」¹¹¹所謂不可為典要，言當遵循自然之則，不可以吾人之主觀為之安立典常，聖人之觀測於自然者如此，故窮則變，變則通，通則久。聖人之觀測，在人群者亦如此，夫世變屢遷，聖人固不能為後世詳定一切典章制度，蓋窮、變、通、久，自是存於自然與人事之法則。

所以言《周易》為人生必讀之書，乃人生中不可遠的一本書，其內容既易亦難，唯在如何入門，道不遠人，人之為道而遠人，故將《周易》解入玄妙之門，使人如墜五里霧中而不明，認為易道晦澀難知，事實上《周易》之理，在生活的周遭處處可見，端在人的自明體會與驗證，是人倫生活不可須臾離之書。易之為道雖不遠人，但其為道時常變遷，故不可執著而墨守成規，否則不能經權達變，反而因辭而害義了。

¹¹⁰金景芳、呂紹綱，《周易全解》。頁 669。

¹¹¹金景芳、呂紹綱，《周易全解》。頁 665。

夫道彌六合，周流六虛，道之為用，固上下无常，錯綜其術，但終不可為典要，所以我們不能以主觀的立場去安立典常，否則必以人為道，而反自陷入人為矯揉造作之弊，而以此以為明乎易道。應知萬事萬物彼此會通交流，故應博洽圓融，以觀其全體，未宜囿於一面，株守一方，務宜深切體會萬事萬物相需相待之理，明其正，知其反，善為運用自如。易者，生之象也，易道者，生生之道也。故易之為學，則著生道之象以覺後人，《論語》亦謂：「五十以學易，可以無大過矣。」易乃聖人教人改過之書，改過者，即改人生之不適以合乎道，道者萬物之「元」，元者即從其所本，以生共業，亦即遵循生生之大德，故易曰：「天地之大德曰生。」，是以易為尊生之學，夫宇宙萬類同本生類之共生共存，整個《周易》即在發揮此種信息，故總括而言，易學之宗旨可得以下六項之要義：

1. 易為因時乘變之學

易學尚變，易講變動不居之道，其全體大用在乎教人乘易道之變以行事，教人變而不失其正位，所謂君子而時中，所謂「動靜不失其時」。易學之變，與歷史之演變相互表裡，但變而不失其宗，易之道「範圍天地之化而不過，曲成萬物而不遺。」¹¹²，在萬變中而知乘時而適之。相應在企業管理中，因應 10 倍速時代的來臨，有情境管理及權變理論，變動法則、應變原則的應用，主張管理者應該因勢利導，預先建立各種問題情境的解決方案。如此，管理將成為一門實用的技術，這也適用於《周易》之《損·益·夬·姤》四卦的管理哲學應用，無論個人或企業皆需具備此能力。

2. 易為樸質實用之學

易非玄學，高不可攀，易雖博大精深難以言詮，但就其平易處而言，卻是樸質實用的。易學雖藉卦爻之象以言事，但吉凶悔吝均為事理之全，卦爻辭無一句非依理而判，因此，孔子依據此之卦爻辭而發揮哲理，故易學的全體大用，在於指向實際社會與人生之指南。且易學不是一門為知識而求知識的學問，乃是為實踐人生之學問，易學所謂之易道，不僅說明易道之變化，更主要在乎教人如何去效法易道，而不悖易道去行事。易學又特別告誡人應知幾，因「幾」者乃動之微，宇宙中萬事萬物之變，莫不有其幾，即吾人心中念念之善惡亦莫不有其幾，能明此幾之初動處，而導之以正，即不會走入邪途，故《易·繫辭傳上》云：「夫易，聖人之所以極深而研幾也。」，又說：「知幾其神乎，君子上交不諂，下交不瀆，其知幾乎。幾者動之微，吉之先見者也。」、「介于石，不終日，貞吉。介如石焉，

¹¹²金景芳、呂紹綱，《周易全解》。頁 602。

寧用終日，斷可識矣。」¹¹³ 這在個人涵養與企業經營上是非常實用的法則，凡事若能在變化之初查覺問題並修正修補，則事件的難度就可降低，防止擴大與預防性的憂患意識確實能避免禍害。

3. 易為讚頌生命、尊生之學

《乾·彖傳》云：「大哉乾元，萬物資始。」《坤·彖傳》云：「至哉坤元，萬物資生。」《易·繫辭傳》云：「生生之謂易」、「天地之大德曰生」。乾元之「始」萬物，與坤元之「生」萬物，皆為易學思想之起點，孔子在《乾、坤·彖傳》中，便以「大哉」、「至哉」稱之，易學之重視生命，由此可知。《易·繫辭傳》云：「一陰一陽之謂道，繼之者善也。」，意謂陰陽往復，繼續不斷地生化萬物，此之謂「善」。故「善」對易義而言，即是生生，生生為善，故孔子特以「善之長」釋「元」。

《易·繫辭傳上》又云：「乾坤其易之緼也，乾坤成列，而易立乎其中矣。乾坤毀，則無以見易。易不可見，則乾坤或幾乎息矣。」¹¹⁴，由此亦可見生生之重要。何況六十四卦之排列，也以生生之順序為準，蓋宇宙天地本為一大生命，而人為一小生命，彼此相互和合，圓融無間。在企業策略管理的規劃目標，亦是秉持著「追求利潤、永續經營」的理念，這也是講求「生生之理」，基本上企業持續發展的重要基礎，是企業與消費者兩者皆要雙贏，互相各取所需，單利益一方是無法生存的。而「企業社會責任」更是維持永續經營的必要條件，必竟在社會中從事經濟活動獲得自身利益外，有餘力是應該回饋利益予社會大眾。

4. 易為發揚人性之學說

易學重視尊生，肯定生之為善，且肯定人生之價值取向，從易學擴大了人對生命的認識與體會。易將生命與天地聯繫在一起，「天地絪縕，萬物化醇，男女構精，萬物化生。」，《易·序卦傳》云：「有天地，然後有萬物，有萬物，然後有男女，有男女，然後有夫婦，有夫婦，然後有父子……」¹¹⁵，此皆肯定人性之尊嚴與神聖，而掃除自卑作賤之心理。視整個宇宙是一整體，是天地人三位一體的結合，而維持一體的存在，彼此間貴和諧一致，如果有人行事為人破壞此中和諧，即與天地之道相背馳，則天、地、人頓失和諧與一致性，故人應明白效法天地之道，常將天地之常道，施之於日常生活與行為之中，但人在社會上，往往被慾念所封閉，不復見其天地之心，而常失去正道，誤入歧途，故易學教人如何補過，

¹¹³金景芳、呂紹綱，《周易全解》。頁 627、頁 655。

¹¹⁴金景芳、呂紹綱，《周易全解》。頁 638。

¹¹⁵金景芳、呂紹綱，《周易全解》。頁 685。

因人生在世難免犯錯的，犯過錯本非大惡，端在事後是否能補過遷善，更重要的，是在事前能否知幾防過。

《易·繫辭傳上》云：「子曰：小人不恥不仁，不畏不義，不見利不勸，不威不懲，小懲而大戒，此小人之福也。易曰，履校滅趾，无咎，此之謂也。」¹¹⁶。解釋《噬嗑》初九爻義，能「小懲而大誡」，未嘗不是小人之福。故三百八十四爻，一言以蔽之，乃知幾補過之學。總言之，易學在砥礪人性，使人盡心盡性而知天。

5. 易學是人與天地之關係

人與天地的關係，是「能生」與「所生」的關係，如果天地缺少「人之所生」，則天地之能生之意義亦頓行消失，天地失去其能生之性，則天地不相交，當亦無易道可言了。舉例而言，父母為「能生」，子女為「所生」父母之所以為父母，乃由於有子女之故，若無子女，則其亦失卻相對稱父母可言，故苟無子女，則父母亦不成其為父母，即無父母之名實。整個宇宙是一整體，是天、地、人三位一體的結合，而維持一體之存在，乃保持和諧一致性之關鍵，若人之行事與天地之道相背馳，則天、地、人三者，頓失其一致性與和諧性，宇宙亦頓失其保合太和的完整性，此即不合易道，且人為天地所生，在根本上亦無法違反天地之道，故人必效天地之道而行事，是自然並非勉強的，蓋人從生命源頭，即具備了天地之因子於其性命之中，是以，人必依照其內心性命之正道去行事，方能契合宇宙法則。

故《乾·象傳》云：「天行健，君子以自強不息。」，《坤·象傳》云：「地勢坤，君子以厚德載物。」，《泰·象傳》云：「天地交泰，后以財成天地之道，輔相天地之宜，以左右民。」，六爻三極尤重在人，天地之氣以人而通，陰陽之道以人而和，故孔子贊易，特立人之仁道以合乎天地之正。

6. 易為補過之學

人之所作為，理應效法天地，然天地之道，終究難明而易誤。人在日常行事中，難免有偏差，而把握不住其正端，況且人事紛亂，人之慾念無窮，故必失其正途而誤入歧途，易學對此則要人們善自補過，人之犯過並非大害事，惟在乎能補過知悔或防患其未然。故《周易》將人之行事分為五類：吉、凶、悔、吝、無咎。《易·繫辭傳上》對此五個名稱之解釋為「吉凶者，言乎其得失也，悔吝者，

¹¹⁶金景芳、呂紹綱，《周易全解》。頁 654。

言乎其小疵也，無咎者，善補過者也。」¹¹⁷。吉凶乃行事中的一是一非；悔吝均為犯小過而能否知悔，能悔則吉，不悔則吝；知咎則是犯過以後，應善補其過，而歸於無過之謂。《周易》主張對不補過的小人施以懲罰，是為了「小懲而大戒」，是為「小人之福」，此即聖人愛民如子之心，故《易·繫辭傳》言：「無咎者，善補過者也。」

我們瞭解《周易》對人生涵養之意義，續言《損·益·夬·姤》之應用：

二、研究《損·益·夬·姤》在人生哲學與企業管理上之價值

人生所處之損中有益、益中有損，夬而有所姤，姤而有所夬，在所決所遇中產生損與益，損、益、夬、姤四者，何者為損？何者為益？所決者何？所遇者何？關係著人生的命運，我們依據《損》、《益》、《夬》、《姤》四卦哲理之考量，知人生「損」與「益」、「夬」與「遇」，都有其得失互補的作用。看待「損」與「益」雖有「對立」與「矛盾」的關係存在，不過透過人為努力的過程中，亦可將其轉變為助力，這種肯定「人」的作用，正是《周易》所要教導人們的精神。在人生的「夬」與「遇」雖有「關聯」與「因果」的決定性關係存在，不過透過人為努力的過程中，會發現天地造化之微妙關係，有必然有偶然，絕非單純「人為」所主宰。因此，《損》、《益》、《夬》、《姤》四卦示人，處宇宙當遵循其天地法則、盡人事卻是必然的努力，其結果之得失則有其天命也。

故《損·益·夬·姤》四卦在人生哲學與企業管理上有其特殊價值意義，影響我們對生命哲理的思考模式，對於人生所經歷能有所深入見解，得失能了然於心，行事有所定見，更進而引導、改變，創造出人生的新方向。

(一)、《損·益·夬·姤》在人生哲學的啟示

依易學之宗旨使我們知其要義，論評《損·益·夬·姤》四卦而言，知乘時而如適之。示人在「損」之不如意當下，能誠實面對自我的缺失而及時改進，用「至誠」之心待人待己，先自助而後方能人助與天助，因而反轉出正能量。換言之，人在逆境不如意之時，易悲觀喪志、怨天尤人，這些負向思維會蒙蔽人的理智，趨使人危境而不知，若能正向積極面對問題，檢討自己的缺點及錯誤，誠心面對失敗，則他日，失敗可為成功之母。此《損》之人生哲理，示人根固方興，做人之根本為「誠」，能誠心誠意地待人待己是為良好人格的基礎，人易招「損」，往往是自己人格特質的缺陷在因緣機會下所導致，人能誠實面對自我的缺失而做懺悔及改變，是《損·象傳》：「君子以懲忿窒欲。」，來告誡我們脫離「損」的良方。

¹¹⁷金景芳、呂紹綱，《周易全解》。頁 596。

而人處「益」之時，因利有攸往、利涉大川，應當要積極有所作為，奮力而行，利於有所前往時，莫停滯不前；另一方面則是處「益」要「有裕」，「有裕」是強調德性的增長，知福惜福再造福。此《益》之人生哲理，說明人的向陽面，有無限的可能性，如《大學》所言：「止於至善」，此「至善」是目標，因為無人能及，所以無人能止，也就是人不能停止對「善」的追求。人人若能如此，對自身及他人則無不利之事，但現實世界並非如此，因此《益·象傳》：「君子以見善則遷，有過則改。」用以告誡我們修身之道，當我們知善行善，己力之有餘時，也就能推向他人處，是為「修身、齊家、治國、平天下」的表現。

人生在乎進取得益需要決定，《夬》言「決定」的秘訣，在乎詳審周延，現實中卻往往顧此失彼，草率決定又是失敗的開始。在《夬·象傳》：「君子以施祿及下，居德則忌。」言有所「決」之主要考量，在個人方面的「施祿及下」，是指須決行於「正」與「義」（宜）之途徑，行為不能為己私而害人為前提，更不能自滿於己之善，方能無咎。換言之，人都希望有所「決」的事，能有好的結果，那麼一開始的因，就應該是善的因，方可有善的果。至於，眾人之事之決行，有更嚴格的要求，則是必議於公庭（揚于王庭），能發揚社會正義，並以光明正大之途徑而無所偏袒，以誠信呼號群眾，以莊嚴無私見信於萬民，毫無私庇。而此《夬》之人生哲理，示人處社群中，每人每個決定都會影響他人他處，豈能不審慎應之，更要縮小自我來看待他人處境，用「同理心」的利他觀點來做決策，如同乾元之德，澤潤天地一視同仁，惟有立此行此地者，方不失為中正之道。

此《姤》之人生哲理，在人一生中，有所遇必有所適，必有所處，亦有所止，在「遇」中必有吉、凶、悔、吝，該如何處之，乃是《姤》卦之要義，當陰陽相遇，可以為吉，亦可以為凶，亂由治生，治亦可生於亂，端看如何際會其中，人生禍福即在所遇之中，如何調適所致，《姤》之相遇貴在開誠佈公，並重掌握其時宜之義，否則時宜一縱即逝，必致敗事。且示人掌握時宜之道，在乎力行，慎微、勿怠、勿惰，尤忌輕舉妄動之謂。更深入層次言，在《姤·象傳》：「后以施命誥四方。」，是做為一個領導者，應有更積極層面的作為，除自身之持正外，還要有「推己及人」之能力，主要在其所制之命，所施之誥是能合乎天地正義與人間福祉，影響眾人甚鉅，若能以此帶動社會之良善氛圍，使相遇之人形成善的風氣，並彼此感染此風氣。如此方能使面臨的所遇，轉化為善的契機。

總言之，人生處世，不論《夬》、《姤》之際，皆應防備陰邪之力量，也就是自己能持「正」之道，方能不受「邪」所侵，尤以《姤》之為遇，若遇之不當，是必有咎。而《周易》之〈損·益·夬·姤〉四卦言人生哲理，強調做人品格德性的重要性，一個人的性格特質之造就，成也己，敗也己。天地雖然有其自然律例，人處其間還是有莫大的可能作為。

(二)、《損·益·夬·姤》在企業管理的應用

在組織與企業上而言《損·益·夬·姤》四卦有其特殊及重要的意義，因為組織與企業的「損」或「益」，攸關永續存在的條件，特別是企業經營的最大利益為前提下，因此，將《周易》之〈損·益·夬·姤〉四卦的管理哲學應用於企業管理中。吾人認為了解《損·益·夬·姤》卦之理，當思考主要核心問題及對應問題之方法，依此整理出《損》之「危機管理」與《益》之「風險管理」，《夬》之「決策管理」與《姤》之「情境管理」，以下分段述之：

1. 《損》之「危機管理」¹¹⁸：一個企業最大的危機，莫過於長期處「損」之境，這將代表企業生命的結束，因此，企業的任何決策都應考量及預防危機的產生，而「危機」的發生，有「人為」與「非人為」的因素，非完全人為能控制與處理。企業管理者須能認知危機、辨識危機、掌握危機形成的原因與影響的範圍，評估危機影響的範圍，以確定如何進行危機處理。並須隨時掌握危機變化的趨勢，加強影響正向因子的增加，及專注於削減負面因子的產生，運用危機變化的趨勢動態概念來修正危機處理的決策與行動，確定處理行動各面向的周延性，時時掌握危機演變的趨勢與結構。須先了解危機的結構並運用在危機處理上，才能做出正確而有利的決策。強調並落實一個具整體性、前瞻性及整合型的危機處理機制，有效協調並整合組織內部各單位資源，對外要適時的媒體溝通運作，與利害關係人能有效的協調與談判，這樣才能讓危機能迅速化險為夷，進而創造企業的新動能與新契機。

《周易》之《損》卦主要示人如何處「損」之智慧，裨使個人或企業面臨「損失」的困境，能安然渡過或全身而退，無論如何，對「危機管理」的處理而言，《損》之哲理重點是內在自我管理的省思，在企業管理上，領導者的情緒管理須理性面對危機與問題，企業更要檢視內部之不當的措施，將企業政策聚焦自身防禦能力，而非積極向外發展，這樣方能認清週遭的境況，是為「懲忿窒欲」。《損》之哲理另一重點是外在行為的依據－「誠」，「誠」是企業面對危機與問題，最有效率的解決方法，接受及承認錯誤是取得諒解的惟一途徑。而人生處世難免有「損」或犯錯，然而「有孚」¹¹⁹是最重要的，在損中須保持誠信與恆定之心除過改錯，並以耐心等待之，終能停止損之境。大凡處事必以誠來面對自己的缺失，誠實面對已過並改變它，即能損所當損，而能无咎，進而因損而得益的前進。

¹¹⁸危機管理（Crisis Management）是指：企業為應對各種危機情境，所進行的規劃決策、動態調整、化解處理及員工培訓等活動過程，其目的在於消除或降低危機所帶來的威脅和損失。通常危機管理分為兩大部分：危機爆發前的預計，預防管理和危機爆發後的應急善後管理。

¹¹⁹許慎《說文解字》訓“孚”為“𠄎” 從爪，從子。一曰：信也。引申為「誠信」之意。

企業以「誠」而渡過危機的案例不勝枚舉，引可口可樂與肯德基兩個跨國企業的案例¹²⁰，皆是注重企業形象，秉持「誠信」原則，因此渡過危機。

(1)、可口可樂公司的中毒事件：

1999年在比利時與法國發生顧客飲用可口可樂發生中毒的事件，執行長立刻下令回收處理，並儘快宣佈化驗結果，說明事故的影響範圍，並向消費者道歉及退賠服務。也為此做一連串的措施與優惠方案，試圖挽救消費者信心及企業形象。

(2)、肯德基「蘇丹紅」危機事件：

2005年在上海的肯德基，自我檢驗時發現產品的食用色素有「蘇丹紅」，立刻自爆家醜，誠實以對，除了全面召回問題產品及賠償外，肯德基的這份聲明，主動、誠懇，表現出對消費者的健康極為重視的態度，迅速在各大報紙頭版頭條中，甚至社論上出現。

因此，無論企業面臨多大的損，只要誠心誠意憑己之實力盡最大的努力，就是面對消費者最大的誠意。

《損》之哲理，主要是內在自我管理的省思。而企業之「危機管理」其目的是在於消除或降低危機所帶來的威脅和損失，有危機前的預防管理和危機後的應變管理。通常危機的發生，絕大部分是企業內部「人」的管理缺失，完全出於天災的比例很少。無論如何，企業面臨「損」的發生，是防範亦或是處理，都是《損》卦教人應對的智慧與指導方法。

2.《益》之「風險管理」¹²¹：《益》為何言企業之「風險管理」，乃是《益·象》說：「民說（悅）无疆。」言明對人生、社會、國家、社稷如何增益之道，宇宙自然天心造物，以自然之道造益萬類，企業存在的前提，亦是必須利益群眾，能居「益」之時，最重要的莫過於居安思危的「風險管理」。按《易·雜卦傳》：「損益，盛衰之始也。」言「益」為衰之始也，在宇宙自然發展的規則下，任何事物都不會恆久不變動，有生就有滅、有起就有落。因此，處「益」之時，更應具「憂患意識」，也就是企業中的「風險管理」。「風險管理」是企業篩選出優先改善之高風險項目，及其利害相關者之意見，設定企業對風險容忍的程度，透過評估與辨識之執行，以期降低風險來提昇風險管理之績效。企業須要先建立整體性且可評估的目標，目標設定是風險辨識、風險評估及風險處理的先決條件，再包括規

¹²⁰（資料來源：【MBA 智庫百科】企業危機案例）

¹²¹風險管理（Risk Management）是指：企業面臨市場開放、法規解禁、產品創新，均可能使變化波動程度提高，連帶增加企業經營的風險性。因此，做好風險管理有助於降低決策錯誤之幾率及避免損失之可能，相對提高企業本身之附加價值。

劃、執行、監督及改善、績效評估等流程的風險管理架構。建置風險管理架構，亦須順應企業內外部情勢，建立與內、外部之利害關係人的溝通及協商計畫。這樣的「風險管理」模式，才能有效達成風險管理目標。

現實社會中無視「風險管理」而倒閉的企業，更是不勝枚舉。因此，惟有做好「風險管理」才能益以興利，達到永續經營的目的。在國際上大型公司忽略「風險管理」而使百年基業毀於一旦的企業，也時有所聞，如雷曼兄弟破產事件，及曾經是手機市場龍頭企業－諾基亞，這兩大企業都曾經叱咤風雲、雄霸一方，卻因「風險管理」的失誤而消失。

(1)、雷曼兄弟的破產事件¹²²：

2008年中，當時雷曼兄弟為美國第四大投資銀行，因受到次級房貸連鎖效應波及，在財務受到重大打擊而虧損，致使雷曼兄弟的破產，被公認為是2007-2008年全球金融危機失控的標誌。在次貸危機爆發前，國際金融機構大肆盲目利用「證券化」、「衍生工具」等高槓桿率結構性產品，競相追逐自身收益，整個金融業都沉浸在高槓桿率帶來的財富盛宴的歡欣之中，而忘卻了金融創新其實是一把「雙刃劍」，市場泡沫終會破滅。次貸危機實際上就是過度擴張信用的產物。在各種信貸大肆擴張，置實際承受能力於不顧，只顧追求最大的利益，而喪失了價值評判的標準。當一切都以利益、高獲利為標準之時，滅亡和災難則無法避免。其決策者在此時若未做好風險管理，企業則隨時危在旦夕。

(2)、諾基亞的消失事件¹²³：

自1996年起，諾基亞曾連續14年全球市佔第一。卻在2007年開始不敵蘋果及三星的智慧型手機。於2014年4月，諾基亞宣布完成向微軟出售設備和服務業務，2014年10月微軟正式宣布將諾基亞手機品牌改為「Microsoft Lumia」，致使諾基亞手機品牌正式走入歷史。在諾基亞全盛時期，在全球國家設有14家工廠，並在11個國家成立了研發中心，員工人數達到58800人，並在芬蘭赫爾辛基、德國法蘭克福以及美國紐約掛牌上市。只因短短幾年間智慧手機興起，沒跟上潮流劇變，一代霸主終致在市場上消失。這歸因於決策者對研究與發展單位的問題，過於輕忽。在這手機的世代，過於緩慢的改革及研發，與缺乏市場變化的認知及掌握，是無法趕上變化的生態環境，也將勢必被競爭者所取代，這是對風險管理漠視的結果。

《益》之哲理，主要是利益群眾之回饋，在企業管理上為企業目標的－企業社會責任，但就實務管理上而言，即是求生存利益的條件。簡言之，企業是先求

¹²² (資料來源：雜誌【大紀元9月24日訊】綜述：雷曼兄弟公司破產的真實原因)

¹²³ (資料來源：【中時電子報】<http://tech.163.com/14/0421/07/9QBBP5MV00094ODU.html>)

利的存在，方能言利益群眾之回饋，故企業在能處「益」之下，莫過於專注管理上之「風險管理」。企業之「風險管理」是保全自我生存的基礎，有了自我生存的基本條件，才能言企業的社會責任。因此，《益》之哲理應用於「風險管理」，就是言居安思危的風險考量與應變創新的研究發展。亦即在快速變遷的時代洪流，企業本身墨守成規不知變通，或迷醉於自身之成就而漠視他人之存在，終究毀於旦夕之間。故《益》之「益以興利」，就是企業永續生存的條件，這些必要條件的成立，都是平時培養與經營管理的成果。

3. 《夬》之「決策管理」¹²⁴：企業能以「決策管理」來達到企業政策目標，必須考量企業內部與外部環境分析，以及對未來趨勢的預測，來調整公司整體策略。主要針對一般環境、產業結構與市場區隔、領導經營與資源、價值鏈與競爭者等等的分析，以及做出精準評估與掌握的策略，並有效率地執行。

彖傳示人《夬》卦，乃在表達決定之方，所有之決定皆須有剛毅果決之精神，深謀遠慮，而非優柔寡斷模稜兩可。所以曰：「剛決柔也」。應以剛健的精神去作決斷，且以剛健之決定使人心悅誠服，且所決定必須周詳和洽，而無遺漏或有所缺憾，是謂「決而和」。並且強調凡所決定必須在公開場所為之，取信於民且向眾民宣布而無有隱密之處是為「揚于王庭」。君子能以「剛決柔」、「決而和」、「揚于王庭」這些要件，言「決策管理」正是領導者應有的風範。如應用於企業經營中，正是決策管理、策略管理¹²⁵及企業政策等，決策者所仰賴的正確價值與標準。亦即本論文的《損》、《益》所闡述的價值評斷可言，損何者？益何者？當中之抉擇能明辨之外，決定之計劃要能推行無礙，更取決於「人和」，凡事端賴眾人之支持與推動，方為成事的第一要件。

企業經營中，透過企業的決策管理、策略管理，要達到管理者的滿意結果，《夬》卦之哲理能提供企業思考之要件與方法。

4. 《姤》之「情境管理」¹²⁶：企業之「情境管理」是探索未來可能出現之各種情境，整理並認知與環境有關的決策方案，其焦點在因應對未來的不確定性。情境分析是透過理性邏輯思考及數量或定性方法，將企業在某段期間的變項表達

¹²⁴決策是一種過程，而不只是在多項方案中做選擇的簡單動作。管理的目的是決策者通過制定決策，採用適合於本企業的決策模式，以達到企業管理的一種方法，為使決策者所面臨的事件呈現令人滿意的狀態。

¹²⁵策略管理通常又被稱為企業政策管理，是企業最高決策層次的管理，包括確定策略性的目標，發展並執行策略性的計劃來達成目標。所謂「策略性」，相對於「戰術性」，考量上有更大、更長遠的涵義。

¹²⁶所謂情境管理(Situation Management)，目標在於讓管理者對自他相涉的情勢能完整的認識，應用正確的知識、經驗及行為的認知過程，使企業做出最適切的調整。

出來，使經營者了解未來企業可能面臨的狀況。情境分析可以用來評估風險，明瞭企業主要預期的改變，並確認其與企業實際目標之間的差異。

彖傳示人《姤》卦之理，為人生之遇、時代之所遇，遇本有偶然，亦有定然，企業若遭遇不測之事故，面臨不利條件之前時，則運用《姤》之《象》曰：「勿用取女，不可與長也。」之立場，站穩本身陽剛正直之理之腳步，方可遏止陰邪之力量的入侵。除此，「情境管理」的另一重點，在「變」的應用，《繫辭傳》言：「變通者，趣時者也」。趣即趨，是主動適應之意，時是時機時運，即組織的外在條件。這樣的變通的原則，在企業組織是必需的，因任何企業組織都是一個開放的系統，不能脫離外界環境而孤立地存在，在現代化的市場經濟中，環境的變化更是極為迅速，這就迫使管理者必須全面地收集信息，掌握市場動向採取變通的方法，去主動適應並採取對策。換言之，管理者必須利用正確的情境覺察技巧，深入解析自身與環境關涉之細節與要領，及情境演變的慣性作用，進行情境趨勢分析、規劃與管理，並找出情境失控之識別與排除的方法。

《姤》卦之思維，能為企業提供正確立場之建立與外在環境之應變。無論如何，企業秉持正道之核心價值，善盡本身之道德責任，並能掌握市場動向、迎合市場。面對的機會或威脅，是「遇」或是「不遇」，管理者皆能泰然處之。

三、研究《損·益·夬·姤》在管理哲學與企業經營之智慧

對生命而言，人貴為萬物之首，乃是其靈性的高度呈現，人之人性能體現天地之心，無論在中西方哲人或各宗教派，都強調生命中對人生涵養的追求，並依此為人生的目標。因此，從《周易》中《損》、《益》、《夬》、《姤》四卦而言待人處世之則：回歸根本就是「自我的充實-對善的追求」與「自我的修正-對惡的捨棄」。

《損》者是個人對負面的因子做捨棄，《益》者是個人對正面的因子做增加，《損》與《益》是看待《夬》、《姤》的價值分配，《夬》、《姤》的價值分配又有《損》與《益》的產生，如此循環連結綿延，人生路途就在《損》、《益》、《夬》、《姤》中增加與減少修正而已。《姤》者，姤遇時有好有壞，如同人生之運勢起伏。《夬》者，如同人之自由意志，決定可為善為惡，而《損》與《益》者是警惕醒悟之因果，如同人之因所決所遇而自得其果。

對企業經營而言，企業也難逃大環境對個體的限制，唯有認清所處的環境，才不致做出逆勢的決定，在《變動法則》一書中，提及企業必需先清楚明白自身在S形曲線的位置，也就是處「興」或「衰」，才能決定「攻」或「守」。當中有

「自然法則」¹²⁷基本的概念：平衡、競爭、回饋、適者生存。這是用供需市場的考量，將企業的產品視為物種，認為產品在市場中有季節性的混沌，企業能面對此混沌而做未雨綢繆之事，即是致勝策略的關鍵。換言之，企業處《損》者是為「衰」，是市場反應出對企業的警示，深切檢討企業自身問題而做改善，去除產品的負面的因子，與消費者的需求取得平衡，才能受市場青睞，終達至適者生存。企業處《益》者是為「興」，除了做好「風險管理」外，更是「研究發展」的好時機，更高層次的是「企業社會責任」的回饋，從企業內部而言，就是要保障員工的尊嚴和福利待遇，從外部而言，就是要發揮企業在社會環境中的良好作用。這皆是企業對社會大眾最「善」的表現。至於《夬》、《姤》者能認清自身之處境，順勢而為就是致勝策略。

聖人作《周易》的目的在於開物成務，把認識和利用客觀規律二者結合起來，使後人能明其義立其行，這是非常重要的觀點，知要能行，知行合一，實踐方能推動人生價值的存在。因此，研究《損·益·夬·姤》四卦對管理哲學與企業經營而言，即是明白《周易》的陰陽之理，是一體兩面，陰陽是彼此轉化的過程，是隨著時間空間的漸進式的變化，出現於機微，此消彼長、此長彼消，兩種勢力的推移，從始至終、終而復始、有生有滅、有生生不息的過程，對此掌握能幫助我們了解關於事務發展的完整性和徹底性，也告訴我們「物不可窮」的處事原則。把握這樣的思維，在複雜的環境因素下，惟有把握自己之能力及敬天地之外，盡人事之功更為重要。凡事有很多人為因素、人內外修的修為，皆能影響事的成敗與吉凶。所以，人的態度觀念的轉變，是可以選擇轉化人生，使自己邁向正確的道路，明白天地之理的變化。用《周易》的智慧看待人生，能提昇人生涵養與生命的充實，則人生無處不自在。

¹²⁷ Theodore Modis，樂為良譯《變動法則》。台北：聯經出版。頁9。

參考書目

壹. 重要經籍參考文獻類

- 《尚書》 錢宗武譯著《尚書》。台北：台灣書局，2008。
- 《老子》 唐•呂岳，《道德經解》。台北：廣文書局有限公司，1975。
- 《論語》 許仁圖述作，《論語一章》。高雄：河洛圖書，2011。
- 《孟子》 宋 朱熹，《四書章句集注-孟子集注》。台北：世界書局，1995。
- 《荀子》 李滌生，《荀子集釋》台北：台灣學生書局，2000。
- 《莊子》 《莊子讀本》台南：魯南出版社，1990。
- 《大學》 宋 朱熹，《大學章句集注》。上海：世界書局，1936。
- 民國以來 愛新覺羅·毓鋆 講述，陳綱 筆記，《毓老師講學庸》。台北：中華奉元學會，2014。
- 《中庸》 民國以來 愛新覺羅·毓鋆 講述，許晉溢 筆記，《毓老師講中庸》。台北：中華奉元學會，2013。
- 李申譯注，《四書集注合譯》上、下冊。成都：巴蜀書社，2002。

貳. 歷代著名易學注釋類

- [魏晉] 王弼，《周易注》。韓康伯，《周易注》。盧光明 李申 整理《十三經注疏 - 周易正義》。北京：北京大學出版社，2000。
- [唐] 孔穎達疏，《周易正義》。盧光明 李申 整理《十三經注疏 - 周易正義》。北京：北京大學出版社，2000。
- [唐] 李鼎祚著，《周易集解》。臺北：臺灣商務印書館，1996。
- [宋] 程頤 朱熹撰，《易程傳 易本義》。台北：河洛圖書出版社。1974。
- [宋] 朱熹撰，《周易本義》。《欽定四庫全書》本，中國哲學書電子化計劃。
- [宋] 項安世撰，《周易玩辭》。上海：上海古籍出版社，1990。
- [明] 來知德著 鄭燦 訂正，《易經來註圖解》。臺北：中國孔學會，1978。
- [清] 王夫之著，《周易外傳》，中國哲學書電子化計劃。
- [清] 李光地撰，《欽定四庫全書本 - 御纂周易折中》，中國哲學書電子化計劃。
- [清] 尚秉和著，《周易尚氏學》。台北：中華書局，1990。
- [清] 馬通伯撰，《周易費氏學》。臺北：新文豐出版股份有限公司，1979。

參.近現代有關易學史及易學哲學著作類

- 朱伯崑，《易學哲學史》第一卷。北京：華夏出版社，1995。
- 朱伯崑，《易學哲學史》第二卷。北京：華夏出版社，1995。
- 朱伯崑，《易學哲學史》第三卷。北京：華夏出版社，1995。
- 朱伯崑，《易學哲學史》第四卷。北京：華夏出版社，1995。
- 朱伯崑 李申 王德有等，《周易通釋》。北京：昆侖出版社，2004。
- 吳怡《新譯易經繫辭傳解義》。臺北：三民書局股份有限公司，2012。
- 金景芳、呂紹綱，《周易全解》。臺北：韜略文化出版社有限公司，2008。
- 黃壽祺、張善文，《周易譯注》。上海：上海古籍出版社，2011。
- 陳元德，《中國古代哲學史》。台北：臺灣中華書局，1971。
- 陳明德，《易經與管理》。台北：中華奉元學會，2014。
- 程振清、何成正，《易經與現代管理》。台北：中天出版社，1999。
- 蕭漢明，《《周易本義》導讀》。濟南：齊魯書社，2003。
- 魏元珪 編撰，《易學通義》。臺中，2012。

肆.當代企業管理哲學叢書類

- 伍忠賢，《策略管理》。台北：三民書局股份有限公司，2002。
- 朱延智，《企業危機管理》。台北：五南圖書出版股份有限公司，2002。
- 朱延智，《圖解企業危機管理》。台北：五南圖書出版股份有限公司，2013。
- 林仁和，《商業心理》。台中：東海大學國際貿易學系，1992。
- 唐富藏，《企業政策與策略》。台南：大行出版社，1990。
- 陳耀茂，《計劃管理學》。台北：聯經出版事業公司，1990。
- 蔡泰生，《企業管理概論》。台北：五南圖書出版股份有限公司，2000。

伍.管理哲學之西文中譯著作類

- Bill George，陳景蔚等譯《真誠領導》。台北：天下雜誌股份有限公司，2004。
- Bill George / Peter simes，楊美齡譯《領導的真誠修練》。台北：天下遠見出版社，2008。
- David E. Bell /Arthur Schleifer,Jr.，蔣永芳譯《風險管理》。台北：弘智文化事業有限公司，1997。

Joan Magretta/Nan Stone，李田樹等譯《管理是什麼》。台北：天下遠見出版社，2007。

Larry Bossidy / Ram Charan，齊思賢譯《應變 用對策略 做對事》。台北：天下遠見出版社，2004。

Peter F. Drucker，胡瑋珊等譯《每日遇見杜拉克》。臺北：天下遠見出版社，2005。

大前研一，黃宏義譯《策略家的智慧》。臺北：長河出版社，1983。

Richard Luecke，楊幼蘭譯《變革管理》。台北：天下遠見出版社，2005。

Theodore Modis，樂為良譯《變動法則》。台北：聯經出版事業公司，1999。

陸.重要期刊與企業管理相關之文章類

余敦康，《乾卦決策管理學解讀》。北京：哲學與文化，第 31 卷 10 期，2004 年 10 月。

李曉慧，《風險管理審計：一個重要的制度安排》。北京：現代會計與審計，第 3 卷 12 期，2007 年 12 月。

歐進士，李佳玲，詹茂昆，《我國企業盈餘管理與經營風險關聯之實証》。台灣：風險管理學報 第六卷第二期，2004年7月。

許主峯，《台灣科技產業企業社會責任的鑲嵌策略：一個嘗試性的分析模式》。台灣：中華行政學報 第 10 期，2012 年 6 月。