

第一章 緒論

第一節 研究動機與研究目的

老子距今已有兩千多年，但老子的思想並未隨著時間而流逝，反而更加的輝煌，可見老子的見解有其獨到之處。老子的思想不僅提供現代人多元的智慧，更提供了多元的解讀空間。像是在政治、中醫、建築、領導、養生，甚至在近年來，老子思想也被應用在親子相處上，可以說老子的思想無所不包，既實用且能多方面運用。老子思想的獨特之處，在於突破局限，把人類思考的範圍由人生而擴展到整個宇宙，老子看人生的種種問題，乃由宏觀出發，而又能微觀地作多方面的審視。而老子《道德經》的成書，乃是老子對當時他所身處的時代環境，透過他的觀察與智慧，而提出他心目中理想的社會與政府，以解決老子所處時代的問題所寫成。

老子的思想既有深度又有廣度，有深度是說他的思想有微妙玄通，深不可測的形上學做基礎，因而能夠有廣大開展；有廣度是說他的思想能夠應用多方。從不同專業的專家當中，常有不同領域的運用。因此，從企業經營管理角度，老子也可以是一本經營管理的書。老子《道德經》一書的意含，是老子對於當時政治環境及社會環境，所提出的一套經營對治的方法，而這一套經營對治的方法也是老子心目當中的理想政府與理想社會的經營管理方法。從現代經營管理中，企業經營首重企業文化、價值觀、經營願景、經營策略、經營領導。然而，從老子形而上的「道」與形而下的「德」，從形而上的「無」到形而下的「有」，這些都是老子透過對宇宙自然觀察中，所建立起的思想體系。如果老子所關懷的是全宇宙，那麼企業經營也勢必涵蓋在全宇宙當中，所以老子的經營管理思惟，也可提供企業經營的一個借鏡與參考。

形而上的「道」，提供了經營者對於企業經營文化與價值觀建立的思惟參考；形而下的「德」，也充分反應企業價值觀及經營策略及經營領導的影響。從老子心目中理想政府與社會的建立以及老子的政治經營領導思惟，對應到現代企業經營策略的願景，老子《道德經》一書，也是一本經營管理的寶典。

第二節 研究範圍與研究方法

本論文研究老子思想的主要材料，在原典方面主要以王弼著本（晉）為主、再輔以河上公著本、陸德明譯文《道德真經注》、焦竑《老子翼》、魏源《老子本義》、釋德清《老子道德經憨山注》。

近代學者方面，以魏元珪《老子思想體系探索》、劉福增編著《老子哲學新論》、陳鼓應著《老子今註今譯及評介》、吳汝鈞《老莊哲學的現代析論》、陳錫勇《老子校正》、劉笑敢《老子：年代新考與思想新銓》、陳德和《道家思想的哲學詮釋》、傅佩榮《傅佩榮解讀老子》、吳怡《老子解義》等，作為研究理解老子深闢見解的參考引用範本。

在管理方面，主要以陳榮波《哲學、語言與管理》、曾仕強《中國管理哲學》《中國管理哲學的現代化應用》《中國人的管理觀》《中國的經營理念》、楊先舉《老子管理學》、楊燦明《老子管理學》等，作為研究老子哲學應用在管理學上的路徑。

本論文的研究方法為：

一、文獻分析法：

文獻分析法是以系統而客觀的界定、評鑑並證明的方法，其主要目的在於了解過去、洞察現在、預測將來。

文獻分析法有下列幾個主要目的：

- （一）文獻分析法是經由文獻資料進行研究的方法。
- （二）所研究的內容是過去而非目前所發生的。
- （三）可以超越個人的侷限（研究者無法了解過去發生的事情）
- （四）可避免調查者與被調查者互動中的不良影響（避免偏見）

二、史學研究法：

本方法即對思想之探討，應注意其歷史的因素。就管理思想之研究而言，歷史因素不外乎兩者，一為思想之淵源，二為時代之背景。一種思想之發生，非憑空而至，必有其由來，故研究思想，應探求其淵源。而某種思想發生於某個時代，絕非偶然，必有其因素，故研究思想，必認識該時代之背景。

第三節 老子其人其書

(一)老子其人

關於老子其人、其書及其「道論」歷來有爭論。根據司馬遷在《史記》一書中給他寫的一個簡單的傳記來看，他是春秋時著名的思想家、道家學派的創始人。老子，姓李名耳，字聃，楚國苦縣（今河南鹿邑縣）厲鄉曲仁裏人，其籍貫，或屬之陳國，或屬之楚國，這兩種說法並不衝突，苦縣本屬陳國，後來陳國為楚國所滅，故苦縣又屬楚國。「老子」是人們對他的稱呼，「老」是年高德重的意思，「子」是古代對男子的美稱。他的生卒年月不詳。

有關老子的生平，楊先舉先生在《老子管理學》上說：「有關老子的生平事蹟，史書記載的並不多，在中國歷代思想家中，老子該是最具傳奇性的人物，先秦典籍中，提到老子的有《莊子》、《荀子》、《韓非子》、《戰國策》、《呂氏春秋》、《禮記》等，但書中僅有片段記載，資料均不齊全，直到司馬遷作《史記》，才有較完整的敘述。」¹

依據《史記·老子本傳》記載：

「老子者，楚苦縣厲鄉曲仁里人也，姓李氏，名耳，字聃，周守藏室之史也。……老子修道德，其學以自隱無名為務，著書上、下篇，言道德之意五千餘言而去。」

¹ 參見楊先舉著《老子管理學》第1-3頁、聯經出版、1996.01

由這段話可知，老子姓李、名耳、字聃，著有道德經。

而我們今日對老子所能把握的經歷資料，除了司馬遷《老子列傳》中寥寥數句外，尚有

司馬貞〈索隱〉：「按藏室吏，周藏書室之吏也」，又謂：「周秦皆有柱下吏，謂御史也。所掌及侍立恆在殿柱之下，故老子為周柱下吏」。

張蒼傳謂：「老子為柱下吏，即為藏室之柱下，因以為官名」。

漢，劉向《列先傳》亦云：「老子為周柱下吏」。

老子做過周朝的「守藏室吏」，柱下吏為周朝之官職，相當於現在的國家圖書館館長或歷史博物館館長，所以他諳於掌故，熟於禮制，不僅有豐富的歷史知識，並有廣泛的自然科學知識。西元前520年，周王室發生爭奪王位的內戰，這年4月，周景王卒，大夫劉耿立王子猛為悼王。王子朝殺悼王自立。晉人攻王子朝，立王子匄為敬王。這次內戰達5年之久，西元前516年，王子朝失敗，席捲周室典籍，逃奔楚國；老子所掌握的圖書亦被帶走。於是，老子遂被罷免而歸居。形勢的變化，使老子的地位發生變化，使他的思想起了大轉變，由守禮轉向反禮。老子由於身受奴隸主貴族當權者的迫害，為了避免禍害，不得不“自隱無名”，流落四方，後來，他西行去秦國。經過函谷關（今河南靈寶縣西南）時，關令尹喜知道老子將遠走隱去，便請老子留言。於是老子寫下了5000字的《老子》。

相傳老子出關時，騎著青牛飄然而去。老子的思想主張，大都保存在《老子》一書中。《老子》共81章，分上下兩篇，共5000多字。因為它所講的是道與德的問題，後來人們又稱它為《老子道德經》。現在我們所見到的《老子》一書，並不是老子的原著，因有戰國時人增益的文字，但其中的主要思想卻是屬於老子的。

《老子》一書，文詞簡短，艱深難懂，因此後人作了許多注解。最通行的有西漢時道家河上公（姓名不詳）注，三國時魏國哲學家王弼注，還有清朝時魏源的《老子本義》，等等。下面我們就通過《老子》這本書，來瞭解老子的哲學和政治思想。「道」是天地萬

物的本源。老子是我國第一個力圖從自然本身來解釋世界，而不求助於超自然的主宰——天帝的意志的哲學家。在老子之前，人們以為宇宙間的萬物都有神在統治著，最高的神就是天，又稱天帝。這種觀念，到了社會大變革的春秋時期才開始了變化。老子就是較早的從哲學方面有意識地、明確地否認天帝的思想家。他在《周易》的基礎上，進一步闡明“道”是天地萬物的本源。老子「道論」的中心思想是：「道即自然，自然即道」，「道是萬物之母」。

關於孔老關係，太史公對孔子問禮於老聃之事記載在《孔子世家》中：

魯南宮敬叔言魯君曰：「請與孔子適周，魯君遂與孔子一乘車，兩馬，一豎子俱，適周問禮，蓋見孔子云。辭去，而老子送之曰：『吾聞富貴者送人以財，仁人者送人以言。吾不能富貴，竊仁人之號，送子以言，曰：聰明深查而近於死者，好議人者也。博辯廣大為其身者，發人之惡者也。為人子者吾以有己，為人臣者吾以有己』。孔子自周反於魯，弟子稍益進焉。」

孔子適周，問禮於老子，不僅《史記》名載，其他文獻中記載尤多，見於《禮記》·〈曾子問〉、《孔子家語》、《韓詩外傳》、《呂氏春秋》·〈當染〉等書，據《史記》所載，孔子以「其猶龍乎。」來讚歎老子的高深莫測。在不同的文獻中，發現可資互證的材料，以說明孔子問禮於老子是相當可信的事。茲列引如下：

《禮記》·〈曾子問〉曾子問曰：「葬引至於壙，日有食之，則有變乎，且不乎？」孔子曰：昔者吾從老聃助葬於巷黨，及壙，日有食之，老聃曰：『丘！止柩就道右，止哭以聽變，既名反而后行，曰：禮也。』反葬，而丘問之曰：『夫柩不可返者也，日有食之，不知其已之遲速，則豈如行哉。』老聃曰：『諸侯朝天子，見日而行，逮日而舍奠...夫柩不早出，不莫宿，見星而行者，唯罪人與奔父母之喪者，日有食之，安知其不見星也？且君子行禮，不以人之親為患。』---吾聞老聃云。」

從孔子與曾子的對談中，我們發現一個很重要的信息，孔子在適周期間，正好有機會趁老子為人主持喪禮時，臨場見習，很湊巧！這次喪禮進行中，正好遇上「日蝕」，這個線

索非常重要，老子是否真有其人？是否為春秋末期著成道德經之聖人？在此可得最佳之佐証。

(二)老子其書

《道德經》在古代的流傳過程中，形成了不同的版本。我們現在所發現的最早的版本是湖北荊門郭店楚墓出土的竹簡本《道德經》，抄寫時間在戰國中晚期。其次則是長沙馬王堆漢墓出土的帛書本《道德經》，抄寫時間在漢初。

關於老子《道德經》的版本，丁原植認為《道德經》的版本流通歷年來注釋版本相當多，並且這些版本不是這麼的單純，綜合起來，到目前為止可以分為三種，一是曹魏時代的王弼注釋的《道德經》時，所戡定完成的本子。二是1973年湖南長沙馬王堆漢代古墓出土帛書本子。三是1993年湖北荊門郭店戰國楚墓出土竹簡中的本子。凡此《道德經》的三種本子，稱其為通行本、帛書本和竹簡本。正因為帛書《老子》的抄寫年代久遠，是文獻當中相當古老的本子。帛書《老子》的出土對於研究老子以及道家思想的學人是相當大的影響及震撼，帛書《老子》以其書寫的字體不同，共分為小篆本及隸書本兩種。帛書本的特色是不標明章次。而郭店竹簡《老子》的出土量太少，大概也只能當成影響性的材料，也因此很難在義理上形成決定性的角色。現在所採用的通行本乃分為上篇37章，通稱其為「道篇」，下篇44章稱為「德篇」，全書共計81章，5000餘字。在這麼多的版本、注釋中，今所見之《老子》81章本，最早應該起於東漢，經王弼刊定以成並廣為流傳，但是在時空的流轉中還是會不斷的訂正的，我們現在所採用的通行本應該與其當時的樣貌沒有太大的出入才是。²

在歷史上流傳最廣的《道德經》版本則是河上公本和王弼本二種。河上公本屬民間系統，文句簡古；王弼本屬文人系統，文筆流暢。其他有價值的版本還有唐代傅奕本《道德經》、唐代景龍二年易州龍興觀《道德經》碑、郭煌唐寫本《道德經》、石刻唐玄宗注本《道德經》、南宋範應元本《道德經》等。

² 參見丁原植，《郭店竹簡老子解析與研究》，台北：萬卷樓圖書有限公司，2000年，頁1~10。

歷代註釋《道德經》的著作不下千種。比較有影響的有漢代河上公注、魏王弼注、唐成玄英注、宋陳景元注、王安石注、蘇轍注、清魏源《老子本義》等。引人注目的是歷史上還有五位皇帝親自為《道德經》作注，他們分別是梁武帝、唐玄宗、宋徽宗、明太祖和清世祖。

老子及其《道德經》在中國歷史上產生了廣泛而深遠的影響。

在先秦時期，先後有楊朱、列子、莊子等繼承和發展老子思想，從而形成了道家學派。戰國末期的道家將老子與黃帝聯繫起來，形成了黃老之學。兩漢之際，黃老之學的清靜無為思想與方仙道的神仙信仰相結合，形成了黃老道，老子被視為道的化身。東漢明帝、章帝之際，益州太守王阜作《老子聖母碑》雲：“老子者，道也。”桓帝延熹八年(公元165年)，陳相邊韶作《老子銘》，說老子“與三光為終始”，“自羲皇以來，世為聖者作師”。東漢順帝時，張道陵在巴蜀鶴鳴山創立天師道，尊老子為教主，以“道”為最高信仰，奉《老子五千文》為經典。張道陵又作《老子想爾注》，認為道散形為氣，聚形為太上老君(即老子)。可見，從道教創立伊始，老子就被奉為至尊天神。

老子思想對中國古代政治有著深刻的影響。在中國歷史上，每當社會經過大的戰亂、建立一個新的王朝後，為了安定社會、恢復生產，統治者大多選擇老子的清靜無為思想作為政治指導思想，實行輕徭薄賦、減省刑罰、與民休息的治國政策。為史家所稱道的漢初文景之治，可說是以老子之道治國的結果。

老子的《道德經》是中國古代哲學家取之不盡的思想源泉。舉其著者，先秦的韓非作《解老》、《喻老》，以老子之道作為法家的理論依據。曹魏王弼通過註釋《道德經》，開創了玄學。唐初成玄英等人則通過註釋《道德經》，構造了重玄學。北宋王安石又通過註釋《道德經》，闡發出「與時推移，與物運轉」的與時俱進思想，從而為其變法主張作了理論鋪墊。

《道德經》與中國古代養生方法有密切的關係。老子關於「道法自然」、「少私寡欲」、「柔弱不爭」、「知止知足」等思想，是歷代養生家所尊奉的生活態度。老子關於

「致虛極，守靜篤」、「守中」、「守一」等主張，成為靜功養生的指導原則。老子關於「玄牝之門」的論述，則在道教內丹學中發展成為「玄關一竅」的理論。老子關於「谷神不死」、「長生久視之道」的論述，更成為道教徒追求長生成仙之道的理論依據。而大家所熟知的太極拳也深受老子的「柔弱勝剛強」思想的影響。另《道德經》在中國古代文學、音樂、繪畫、建築等領域都有著深刻的影響，這裡就不一一綴述了。因此，《道德經》不僅是中國文化史的寶貴財富，也是整個人類文化中不可多得的遺產。

近代以來，《道德經》已被翻譯成數十種文字，成為版本僅次於《聖經》的文字作品。許多外國哲學家、科學家、政治家、企業家都在其思想及實踐中深受《道德經》的影響。

總之，《道德經》在當今世界上仍然閃耀著智慧的光芒。我們作為中華文化的傳人，有責任在對《道德經》進行深入研究的基礎上，將老子的思想發揚光大。

第四節 老子思想形成的時代背景

任何一家的學說都和他所處的時代背景有關，老子的「無為」思想，決非只是純哲學的思辯，而是針對當時特定的歷史背景提出的，是那個時代實踐的產物。因此要想探求老子的思想，必先對老子生活的時代有所認識，在春秋時代，當時周宗室貴族已逐漸沒落，新興地主階級挾其亦商亦農的背景與沒落的貴族相互競爭，老子哲學思想便在春秋後期應運而生。

春秋末期，統治者依仗權勢，強作妄為已非常嚴重。這一點，在《老子》這部極短的著作中，都有多處記述，諸如：

「天下多忌諱，而民彌貧；法令滋彰，盜賊多有。」³

忌諱，在這裡是指禁令。春秋末期，法家的法制路線盛行，各國相繼變法。由此，出現了以法制、禁令強行推行統治者的主觀意志的趨向。針對這種情況，老子評論說：天下的禁令太多，人民動輒得咎、獲罪，手足不知所措，不能安心工作、生產勞動，所以弄得越來越貧窮；法令過於森嚴、繁苛，束縛民眾自由，把民眾捆得不能動彈，弄得人民無法生活，從而挺而走險，盜賊、犯罪就必然到處都有。這是老子對當時社會統治者與被統治者之間關係的對立、矛盾激化，弄得廣大民眾民不聊生的腐朽政治的生動、簡要的描述，也是對片面法制路線弊端的無情揭露。

「朝甚除，田甚蕪，倉甚虛；服文采，帶利劍，厭飲食，財貨有餘。
是謂盜誇，非道也哉！」⁴

朝廷、官邸、衙門非常氣派講究，統治者過著豪華的生活，而農民卻田園荒蕪，無以為炊，百姓倉庫空虛。統治者穿著華麗的衣服，佩著銳利的刀劍威武霸道，貪得無厭地大吃大喝，在錢莊里存款累累。這種人簡直是強盜頭子！他們的行為實在不合乎「道」啊！在這裡，老子痛斥當時政治風氣的敗壞，統治者挾持權威武力，搜刮榨取，侵公肥私，過著奢侈靡爛的生活，而下層百姓，卻在飢餓和死亡線上掙扎。政府原是服務民眾的工具，而當時卻成了壓迫人民的工具。這種作為背離了政府的宗旨，也違背了客觀規律（非道也哉）。長此下去，十分危險。民眾逼迫過甚，終會釀成大亂，不可收拾。鑑此，老子對當時的統治者提出忠告：

「五色令人目盲；五音令人耳聾；五味令人口爽。馳騁畋獵，令人心發狂；難得之貨，令人行妨。是以聖人為腹不為目，故去彼取此。」⁵

³ 參見王弼注，袁保新導讀，《老子》第五十七章，臺北：金楓出版社，1992年，頁186。

⁴ 參見王弼注，袁保新導讀，《老子》第五十三章，臺北：金楓出版社，1992年，頁176。

⁵ 參見王弼注，袁保新導讀，《老子》第十二章，臺北：金楓出版社，1992年，頁39。

五色，是青、赤、黃、白、黑，泛指多色。五音，是宮、商、角、徵、羽，也即今日簡譜中的1、2、3、5、6，泛指多種聲音。五味，是酸、甜、苦、辣、咸，泛指多種美味。口爽，是指味覺遲鈍。畋，是指獵取禽獸。行妨，是行為頹墮敗傷，傷害品德操行。這段話是說：過分追求色彩享受，最後必定弄得視覺遲鈍，視而不見，眼花繚亂；過分追求聲音享受，最後必定弄得聽覺不靈，聽而不聞；過分追求味道的享受，最後必定弄得味覺喪失，食而不知其味；過分縱情於騎馬打獵、追逐鳥獸，最後必定弄得心神不寧，神不守舍，人心放蕩；過分追求金銀珍寶，最後必定弄得行傷德壞，行為不軌，身敗名裂。因此，體道的聖人，生活簡樸，只求安飽，而不求官能（聲色）享受，寧取質樸寧靜，也不求奢侈浮華。「五色令人目盲；難得之貨，令人行妨。」這是事物發展的客觀規律。但老子目擊當時統治者的生活狀態，是千方百計尋求官能刺激，流逸奔競，淫佚放蕩，心靈激擾不安。這一切，都是違反客觀規律的妄為。

為此，他明確地向他們解釋這一規律，告誡他們「為腹不為目」，「去彼取此」，勸他們從妄為的軌道上轉移過來，遵循客觀規律辦事。老子不僅在生活上勸誡統治者按規律辦事，而且一針見血地指出：

「民之難治，以其上之有為，是以難治。」⁶

民眾之所以難以管理，根本原因是統治者違背規律而肆意妄為，這應該說是十分中肯的結論。民眾的反抗，是統治者苛酷的措施造成的。統治者的殘酷剝削、高壓政策，是政治禍亂的根本原因。統治者成了吸血蟲，成了豺狼，到此地步，民眾自然會起來反抗。

從西周崇奉上天到東周的咒罵上天，可以反應出人們對現實苦難的無奈，西周時把一切好事歸於上天，到了東周卻將一切壞事歸之於上天，人們似乎將對現實的失望與不滿，完全訴之於冥冥無何有之天，但老子卻站在自然的立場，認為天地本來「生而不有，為而不恃，長而不幸」（五十一章），天地純認自然，不對人間負什麼責任。

⁶ 參見王弼注，袁保新導讀，《老子》第七十五章，臺北：金楓出版社，1992年，頁228。

春秋時代適逢中國社會和歷史的一大變革期，社會經濟基礎由貴族而下移，掌握在商業資本和土地資本相結合的大家族，彼此間對立嚴重，各政治集團紛紛招兵買馬，廣徵天下人士為其效忠，由從前西周時代天子與貴族大一統的相對穩定的社會，進入到沒落領主與新興買辦地主間的尖銳關係。老子認為，一切萬物在自然中孕育而成。道家的根本思想是崇尚淳樸、自然，要求超越禮教，以仁義、禮樂乃大道崩喪後的人為規範，老子要人們嚮往自然，回歸大道。所以不循周禮的路線。

關於春秋戰國時期的社會特徵，總括而言，即周王朝的削弱，制度的崩壞，各諸侯的各自為政，以及彼此間相互攻伐與兼併。此時社會中最重要的特徵，即貴族逐漸式微而淪為庶民，而在貴族與庶民之間，有士階級的迅速興起，而作為傳統文化的中介者和承擔者，並在社會上發揮了特有的政治作用。而當時周室士卿制度和世祿的史官職分也開始崩壞，史官淪為無定給的士人，只得攜其典籍流浪列國，以迎奉諸侯之喜好，往昔官師合一的王官之學亦已式微，繼起者即為百家爭鳴的私學。

簡而言之，老子的時代背景與社會處境對老子的哲學是一項有力的外緣條件，老子所以試圖透過「道」的思維來設法重建人間的秩序，而其所以求治心切，所以強烈反戰，所以追求無為清靜的生活世界，原來是向亂而失序的時代與社會所提出的對策。但老子卻不僅止於反串或反對的角色扮演，他的哲學動機是有內在根源的，也就是說，老子是以自然而真實的生命為本，依循其返本復初之道，向具有根源意義與實存意義的天地進行宏觀的思考，而又能「盡精微，致廣大」地延展其全向度的思維進路，不斷地整合其道觀、宇宙觀、人生觀與政治觀，而終形成一套獨特的，合理性的，又具有實用性、普遍性的人觀。

第二章 哲學與管理

第一節 現代管理學

管理學是一門研究人類社會管理活動中各種現象及規律的學科，是在近代社會化大生產條件下和自然科學與社會科學日益發展的基礎上形成的。

管理學是在自然科學和社會科學兩大領域的交叉點上建立起來的一門綜合性交叉學科，涉及數學、政治學、經濟學、社會學、心理學、生理學、法學、哲學等等。

自有人群出現便有所謂的管理活動產生，管理思想也就由此逐步發展。無論是在東方還是在西方，我們均可以找到古代哲人在管理思想方面的論述。現代管理學的誕生是以腓德烈·溫斯羅·泰勒（Frederick Winslow Taylor）⁷的名著《科學管理原理》（1911年）以及以及費堯（Henri Fayol）⁸的名著《工業管理與一般管理》（1916年）為標誌。現代意義上的管理學誕生以來，管理學有了長足的進步與發展，管理學的研究者、管理學的學習者、管理學方面的著作文獻等等均呈指數上升，顯示了作為一門年輕學科勃勃向上的生機和興旺發達的景象。進入21世紀，隨著人類文明的進步，管理學仍然需要大力發展其內容和形式。

⁷ 腓德烈·溫斯羅·泰勒（Frederick Winslow Taylor，1856年3月20日－1915年3月21日），美國管理學家。1856年出生在美國費城傑曼頓一個富裕的律師家庭。接受過較好的早期教育。1874年畢業於菲利普斯·埃克塞特學院，1874—1890年在費城米德威鋼鐵公司做工，先後任工頭、副工長、機械車間工長、製圖主任，總工程師。其間，利用業餘時間學習，獲工程師職稱。主要著作《計件工資制度》（1895年）《車間管理》（1903年）《科學管理原理》（1911年）同年協助創立「工業管理科學促進會」。為改進工廠管理，對一系列機械工程進行試驗，制定出一種保證最大效率的「時間和動作」標準體系——科學管理（又稱泰勒制）的奠基人。泰勒一生獲專利權的發明創造有100多項。

⁸ 亨利·費堯（Henri Fayol，1841－1925），為法國人，早期參與企業的管理工作，在一個煤礦公司當了30多年的總經理，不斷從事管理的研究跟革新，研究觀點從組織上層逐層往下，並且創辦過一個管理研究中心。由於長期擔任企業高級領導職務，因此成為歐洲一位極為傑出的經營管理思想家。費堯的研究則是從「辦公桌前的總經理」為出發點，是以企業整體的中、上層的工作作為研究對象。他將管理理論詮釋為「有關管理的、得到普遍承認的理論，是經過普遍經驗檢驗並得到論證的一套有關原則、標準、方法、程式等內容的完整體系。」費堯的著述眾多，1916年出版的《工業管理和一般管理》是其最主要的代表作，象徵著一般管理理論的形成。費堯的一般管理理論是西方古典管理思想的重要代表性理論，後來更成為管理過程學派的理論基礎，該學派則將費堯尊奉為鼻祖，也是後來各種管理理論和管理實踐的重要相關憑藉，也就是說費堯對管理理論的發展和企業管理的歷程均有著強烈不可忽視的影響力。管理學說之能夠走進大學學術，有賴於費堯的學說貢獻，其十分重視計劃職能，尤其強調製定長期計劃。一般管理思想的系統性和理論性架構強，對管理五大職能的分析為管理科學提供了一套科學的理論構架，來源得自於長期實踐經驗的管理原則給實際管理人員巨大的幫助，其中某些原則甚至以「公理」的形式為人們認可且運用。因此，繼泰勒的科學管理之後，一般管理也被譽為管理史上的另一里程碑。費堯是直到21世紀上半葉為止，歐洲管理運動中最傑出的大師之一，因而被後人尊稱為「管理理論之父(Father of Management Theory)」。他最主要的貢獻在於三個方面：從經營職能中獨立出管理活動、將管理工作分為五種：組織、協調、領導、控制以及計畫、和十四項管理原則。此三個方面也是其一般管理理論的核心。

管理是人類社會存在的一種方式，有了人就出現了管理的問題。管理思想來源於管理實踐，是對管理經驗的概括和總結。我們把系統的管理理論出現以前的管理思想史分為兩個主要階段，十八世紀是這兩大階段的分界線。經典管理理論出現以前的管理思想是非常朴素的、直觀的，雖然在軍隊管理、國家行政管理、教會管理等 方面的管理思想已經極其豐富，但這些思想主要還是停留在經驗描述或類比思維的階段，不具有系統的理論形式。18世紀到19世紀末，是現代管理理論的萌芽階段。

十九世紀末到二十世紀初產生了以泰勒為代表的科學管理學派和以費堯、韋伯⁹為代表的管理組織學派，從而標志著管理學以一門科學形式出現。對於這一時期的管理學，我們將其稱作經典管理理論。

泰勒被人們稱作「科學管理之父」。他的科學管理理論的核心是提高效率。在1911年出版的《科學管理原理》的引言中，泰勒就開宗明義地指出，這篇論文的宗旨之一是「論證最佳的管理是一門實在的科學，基礎建立在明確規定的紀律、條例和原則上，併進一步表明，科學管理的根本原理適用於人的行為——從人們最簡單的個人行為到我們大公司的業務運行」。他還深信：「同樣的原則能以等量的威力適用於所有的社會行為上，在我們的家庭管理上，在我們的農場管理上，在我們的大小商人、我們的教育、我們的慈善機構、我們的大學和我們的政府各部門的業務管理上。」

在大西洋彼岸，與泰勒同時代的法國工業企業家費堯創立了一般管理學理論。1916年，他在其代表作《工業管理和一般管理》中，從工業企業管理實踐的經驗總結與理論概括及企業經營職能(包括技術、商業、財務、安全和會計五大職能)中分離出獨立的管理活動，提出了經過經驗檢驗的普遍適用的一般管理理論，定義管理是實行計劃、組織、指揮、協調和控制，由此確定了管理活動的五種職能和十四條管理原則。他認為，這種一般管理理論與

⁹ 馬克斯·韋伯 (Max Weber, 1864年4月21日 – 1920年6月14日) 是德國的政治經濟學家和社會學家，他被公認是現代社會學和公共行政學最重要的創始人之一。韋伯最初在柏林洪堡大學開始教職生涯，並陸續於維也納大學、慕尼黑大學等大學任教。他對於當時德國的政界影響極大，曾前往凡爾賽會議代表德國談判，並且參與了威瑪共和國憲法（即威瑪憲法）的起草設計。韋伯的主要著作圍繞於社會學的宗教和政治研究領域上，但他也對經濟學領域作出極大的貢獻。他的知名著作《新教倫理與資本主義精神》是他對宗教社會學最初的研究，韋伯在這本書中主張，宗教的影響是造成東西文化發展差距的主要原因，並且強調新教倫理在資本主義、官僚制度、和法律權威的發展上所扮演的重要角色，然而近代著名社會學家安東尼·紀登斯指出韋伯並未提出足夠的證據實例證明新教倫理與資本主義發展有關，許多不以基督教為主要信仰的國家經濟發展一樣很出色。韋伯並將國家定義為一個「擁有合法使用暴力的壟斷地位」的實體，這個定義對於西方現代政治學的發展影響極大。他在各種學術上的重要貢獻通常被通稱為「韋伯命題」。

方法不僅適用於工商企業，而且適用於政府、軍事部門與社會團體。費堯由此基本上構建了關於管理活動的原則、標準、方法和程式的知識體系，因此，也可以說費堯奠定了一般管理學的理論基石。費堯把管理與經營區別開來，意味著管理學是不包含企業經營活動內容的狹義管理學，而同時又提出了普遍適用的一般管理學。費堯關於管理過程和管理理論的開創性研究，特別是關於管理職能的劃分以及管理原則的描述，對後來的管理理論研究有著非常深遠的影響。最為重要的一點是：費堯與泰勒不同，他認為他的管理理論雖然是以大企業為研究對象的，但除了適用於工商企業管理之外，也適用於政府、教會、社會團體、軍事組織以及其它各種事業的管理。因此，費堯被看作為第一個概括和闡述了一般管理理論的管理學家。

馬克斯·韋伯是同泰勒和費堯同一歷史時期，並且對西方古典管理理論的確立做出傑出貢獻的德國著名社會學家和哲學家。韋伯提出的官僚組織結構其實是一種效率很高的組織形式，因為它能在技能和效率的基礎上，使組織內人們的行為理性化，具有一致性和可預測性。今天各種各樣的組織，不管是工廠、學校、機關、醫院或是軍隊，都或多或少地具有官僚集權組織的某些特征。儘管官僚組織結構有較多的缺陷，但從純技術的角度看，官僚制強調知識化、專業化、制度化、標準化、正式化和權力集中化，確實能給組織帶來高的效率。

被尊為現代管理大師的杜拉克¹⁰，在其1954年出版的《管理實踐》一書中，將管理學開創成為一門學科 (discipline)；其1973年出版的巨著《管理——任務 責任實踐》則是一本集現代管理學之大成的系統化教科書。他闡明：「管理是一門學科，這首先就意味著，管理人員付諸實踐的是管理學而不是經濟學，不是計量方法，不是行為科學。無論是經濟學、計量方法還是行為科學都只是管理人員的工具。但是，管理人員付諸實踐的並不是經濟學，正好像一個醫生付諸實踐的並不是驗血那樣。管理人員付諸實踐的並不是行為科學，正好像一位生物學家付諸實踐的並不是顯微鏡那樣。管理人員付諸實踐的並不是計量方法，正好像一位律師付諸實踐的並不是判例那樣。管理人員付諸實踐的是管理學。」同時，他又強調管理學是

¹⁰ 彼得·杜拉克(Peter Ferdinand Drucker；1909年11月19日－2005年11月11日)一位奧地利出生的作家、管理顧問、以及大學教授，他專注於寫作有關管理學範疇的文章，「知識工作者」一詞經由彼得·杜拉克的作品變得廣為人知。他同時預測知識經濟時代的到來。他被某些人譽為「現代管理學之父」。杜拉克的言論和政治立場一直屬於保守派。

一門實踐性很強的學科：『管理是一種實踐，其本質不在於「知」而在於「行」；其驗證不在於邏輯，而在於成果；其唯一權威就是成就。』

20世紀中期，美國管理學家孔茨¹¹合著的《管理學》繼承了費堯關於一般管理過程與管理職能的思想，從管理的計劃、組織、人事、領導和控制5種職能，構建了管理學的分析框架，這成為一般管理學的基礎理論。1961年孔茨結合劃分了管理理論的六個主要學派，並提出要走出管理理論的叢林，統一管理學的語義、認識和內容，提煉和驗證作為管理學基礎的基本原理，把管理學與數學、運籌學、社會學、社會計量學、心理學、經濟學和政治學等相關學科既相區別又相結合，把這些學科作為管理學的重要工具和基礎知識，從而使管理學成為一種專門學科，能夠受到工商學院、公共管理學院和實際管理人員的歡迎。這裡，孔茨實際上倡導一種廣義的管理學，它既包括一般管理學，又涵蓋工商管理和公共管理，還包括作為管理學工具的其他相關學科知識與方法。

綜上所述，在這些管理學家看來，管理學的含義是不同的：泰勒、孔茨提出了對象涵蓋廣泛的管理學，屬於廣義管理學，它包含各門管理學科，指的是管理學門類；費堯、韋伯、杜拉克提出了具有特定領域的狹義管理學，不過狹義程度又各不相同，但是他們都從不同視角提出了對人類社會各個領域具有普適性的關於管理活動的基本原理，實際上在倡導建立一門研究管理活動基本原理的一般管理學或普通管理學(general management)，這種一般管理學就是管理學門類中的基礎學科。

¹¹ 哈羅德·孔茨(Harold Koontz, 1908-1984)美國管理學家，管理過程學派的主要代表人物之一。1908年5月19日出生於美國俄亥俄州的芬雷。1931年，成績優異的孔茨被美國西北大學錄取，改讀企業管理碩士學位。1935年獲得耶魯大學哲學博士學位。孔茨很強調管理的概念、理論、原理和方法，認為管理工作是一種藝術，它的各項職能可以分成五類，即計劃、組織、人事、指揮和控制，組織的協調是五種職能有效應用的結果。《管理學》是孔茨與奧唐奈合著的一部著名管理學著作。此外，他還著有：《企業政府控制》(1941年)，《私人企業的公共控制》(與加勃合著，1956年)，《管理理論的叢林》(1961年)，《經營的實踐入門》(與福爾默合著，1978年)，《再論管理理論的叢林》(1980年)。《管理學》這部著作是西方企業管理過程學派的代表作之一。1955年初版時原名為《管理原理》，1980年第7版時改書名為《管理學》，由美國麥格羅-希爾·科加庫沙出版公司出版，中譯本由黃砥石等譯出，1987年由中國社會科學出版社出版。93年3月經濟科學出版社再版。孔茨的《管理學》這部著作，奠定了孔茨作為管理過程學派的主要代表人物之一的學術地位，從而在西方管理學界產生了很大的影響。因其對管理學發展所作出的貢獻，孔茨被列入《美國名人錄》、《金融和工業名人錄》和《世界名人錄》。

第二節 管理哲學的意義

管理哲學係以管理的眼光來討論哲學的根本問題，包括心靈問題、人性問題、知識問題、道德問題、社會進步問題、藝術問題等；復以哲學的眼光來探討管理的根本問題，包括管理的目的、管理的本質、管理的範圍、管理的對象、管理的方法、管理的價值、管理的活動、管理的效能等。管理哲學未必包含哲學或是管理的全部，但必然需要論及二者的根本問題，因此管理哲學乃對於管理的假定予以批判，並闡明管理的概念及原理之學。

管理哲學的目標，在於建立一套引導管理歷程的價值系統，其內容涵蓋社會與個人所面臨的管理問題，例如在民主的社會與專制的社會，個人對於權力的運用，勢必產生不同的效力。專制者即使維持或設置一些民主的機構，讓被管理者保有「參與的幻象」(Illusion of Participation)，亦無法贏得「接受」與「合作」。管理哲學採取的方法，即是關於這些問題及其價值的反省與思考，亦即將管理的意義、態度、價值及本質加以反省。

管理哲學必須處理管理在理論上、實施上的全盤問題，其主觀基礎為能力及意志，而其客觀對象則為社會文化。因為同樣的管理理論，由於彼此的不同背景，或由於個人的知能及精神，或由於歷史及文化的影響，勢必產生種種困難或矛盾。例如組織範圍增大，內部協調益形困難，管理者需要花費更多的精力與時間，往往有得不償失之感。但是實際情況顯示，組織在一般情形下，必定逐年增大，這並不一定表示業務增加，卻代表了管理者希望員工增多，以提高其自身地位的心態，形成「帕金森定律」(Parkinson's Law)¹²。管理哲學，及針對此等矛盾或是困難，尋求其根本的解決原理。換句話說，管理哲學即以全部人生經驗為背景，全部管理歷程為對象，採取綜合的觀點、整體的見解，以研究管理之學。

簡言之，管理哲學是對管理經驗作反省的活動。

¹² 參見C.N. Parkinson原著，潘煥昆、崔寶瑛合譯：帕金森定律。中華企管中心。

第三節 管理哲學與管理科學

十七世紀以前，哲學統攝一切知識系統，近代所謂物質科學、生物科學、心理科學、社會及文化科學等，無不包含在哲學的範圍內。歐洲文藝復興以來，知識系統漸次分化，百學競出。加以人類理性覺醒，思想上解除了宗教對理智發展的壓抑，科學脫離哲學之後，不斷得到鼓勵，獲得長足的發展。科學萬能，逐漸變成人類的夢想，導致實證主義者根本否認傳統哲學的繼續存在，認為科學可以替代一切，主張所謂「科學主義」(Scientism)，科學中甚至有將哲學家比喻為盲人的，取笑他們整日在暗室中尋找黑貓，始終摸不著頭腦，使人不免懷疑，「既有管理科學是否還需要管理哲學？」

維護哲學研究價值的人士，則認為哲學和科學的研究，在範圍和程度上有所差別。在研究範圍上，科學只研究個別的現象，哲學卻能綜合各門科學所發現的定律，從宇宙、盜伐生在我們周遭的人、事、物，作一合理的解釋，無論物質與精神、實體與現象、過去與未來、存在與變遷，都包含在內。

至於研究程度，則科學著重個別現象的研究與解釋，只作如此這般的陳述或描述，而不作何以如此的說明。法人柏德羅(Berthelot)說得好：「實證科學之於物象，不求第一因，不證最後果……只依觀察與實驗的方法，搜求事實，敘述之，比較之，以闡明其關係；科學所得之普遍的事實，例有觀察與經驗為之證明，為之保障，故不失為確切的真理。」¹³然而從歷史上來看，哲學對於科學的假定、科學的結果，常存批評的態度，因為哲學家蓄意於樸素的事實之後，闡明其根由，咀嚼其意味。這種理性化的要求，可說是哲學的特徵。¹⁴加以科學所研究的，是現實的外相，而哲學所研究的，才是現象的本體，因此我們可以斷言：科學無法替代哲學。

管理哲學與管理科學的區別十分明顯：管理科學以局部管理事實為對象，管理哲學則以全部管理歷程為對象；管理科學通常採用分析的方法，管理哲學則通常運用綜合的方法；管理科學的主要任務，在發現管理事實的法則；管理哲學的主要任務，則在發現管理理論與

¹³ 參見方東美著：科學哲學與人生，頁二。黎明。原引自Cf. J. A. Gunn, French Philosophy, p.103。

¹⁴ 同上註，頁九。

實施所依據的最高原理。例如我們一旦釐定管理的目標，管理科學即可以種種方法、工具及技術協助其順利達成，而目標的決定，則有賴於管理哲學，可見兩者有相輔相成的關係。

既然管理哲學在研究範圍和程度均與管理科學有所不同，而兩者又各有其存在的意義及價值，彼此又相輔相成，缺一不可，則管理哲學顯有研究的必要，自非認管理科學所能替代。

事實上管理科學的形成，在西方也不過近百年的歷史；而管理哲學，則上溯埃及、希臘、羅馬、印度、巴比倫及我國古代，年代十分久遠。我們不難發現，人類先有管理的實務，而後產生管理哲學，近一個世紀以來，由於競爭日趨激烈，逐年進入「超競爭時代」，各種機構、團體為求生存，不得不尋求管理的改良，因而推動了管理科學的發展。由於研究的對象相當複雜，使得管理科學迄今仍為最「不確定的科學」之一。我們既無法等待確切的管理科學發展成功，再來著手管理，就應該秉承管理哲學的原理原則，參照管理科學的事實法則，並且歸納管理實務所得的經驗，互相配合，予以靈活的運用，才能在管理上獲致顯著的功效。

總之，管理哲學與管理科學具有非常密切的關係，沒有管理科學，則沒有管理哲學的原理原則，失去了管理事實的憑藉，勢將不切實際；沒有管理哲學，單憑管理科學的事實及法則，不足以使管理的目的和理想超出現實的約束，而立於較高的境界。

第四節 哲學與管理應有的關係

管理的本質、對象及其行動，既然都和哲學具有密切的關係，那麼我們是否可以肯定管理有賴於哲學呢？哲學的意義，是對經驗作反省的活動，而經驗又包羅萬象，管理是吾人的經驗之一，自然也被包含在哲學之內。即就傳統的看法，認為哲學的對象，係對於知與行的價值判斷，則管理的理論與實施，都和知行的價值判斷有直接或間接的關係，可見管理不能不依賴哲學。

我們若從管理的實際面加以分析，更可發現管理的全部歷程，與哲學無不息息相關。先就管理目的來說，一切管理目的都和社會理想和人生觀有關，全憑社會哲學或人生哲學來決定。例如個人主義的管理目的，在於個人人格的發展，甚至可能忽略管理的社會意義。懷特(William H. Whyte)在其所著《組織人》(The Organization Man)中，即批評我們當前所建立的社會倫理觀念，便是對組織要作無限制的付託與忠心，無異是一種人為的牢獄，束縛了人類心靈的成長。若干學者坦率指出：當前許多的組織，似乎先天上與個人個性的發展有著基本的衝突，一個個性發展不太成熟，甚或是心智有缺陷的人，反而可能成為優秀的工作人員。這種理論，即是過分強調個人主義而發出對當前組織安排的不滿。相反地，社會主義的管理目的，則在於提高社會效率，對個人的自我發展，往往予以忽視。為了調和個人本位與社會本位的觀點，萊克特(Rensis Likert)提出了他的「相互利益的理論」(The Supportive Theory)，認為：「無論是領導或組織，都應該確保每一個人，能夠依據他的背景、價值觀念與個人期望在相互交往與彼此關係中，獲得最大可能的滿足。也就是在組織中的經驗，使他們感覺到，組織是建立在相互利益的基礎上，完成了組織的目標，也同時獲得了個人價值與成就的滿足。」¹⁵

再來就管理的方式來看，可能有兩種極端的典型，一是獨裁專制的統治，一是民主的領導方式，當然還有介乎其間的。這些方式的產生，和哲學的心靈論與道德觀有十分密切的關係。專制者經常把自己描繪成具有「超人」的能力，要求其隨從者死心踏地地為他效勞，多半居於心靈實體說的假定，認為人的天然稟賦各不相同，正如柏拉圖在其《理想國》(The Republic)所說的：「你們都是兄弟，可是上帝對於你們的造法不同。你們之中有些人有命令

¹⁵ 參見Rensis Likert, *New Pattern of Management*, New York, McGraw-Hill Book Co., 1961, p.102。

他人的能力，在這些人的組織之中，上帝和了黃金，因此他們也享有最大的光榮；有些人乃是上帝用銀子所造成，只是附屬品；還有些人是要做農工的，則是上帝用銅鐵所造成的。」既然只有他是上帝用黃金造成的，而他的部屬都是用銀子或銅鐵所造成的，他當然要求無條件的服從，不容許批評與建議的存在，甚至採用或多或少的殘酷手段，來鏟除不服從或不忠誠的份子。民主領導者對於權力的運用，不只是個人的自我表現，同時也在幫助每一位組織成員自我表現，這種方式，可能是承受試驗主義(Experimentalism)心靈論的影響，認為心靈作用能明白覺知人類所企求的目的，又能明白經驗中各種施受的交互作用的因果關聯，所以更能憑著他的目的，選擇適當的手段，以求圓滿達到目的。試驗主義既然肯定智慧的行為，則人類對於行為的結果，自然應該擔負道德的責任。同時民主領導者也相信試驗主義的道德觀，憑著自身的完美人格與正確的權力運用，使部屬獲得激勵、滿足，更具創造性、更具生產力。

再就管理的效能來說，究竟管理是萬能的？還是無能的？或者是僅具有有限的效能？心理學家麥康耐爾(James McConnell)說過：「給我幾個人，幾週的時間，……我可以把他現在的行為，改變成你所需要的那樣，當然必須以人類體能的限度為準。我不能使他振翼而飛，但我可以讓他從基督教徒變成共產黨徒，反之亦然。」這種可以任意控制心智的論調，加上近代管理理論逐漸放棄技術的研討而傾向於記述性的科學(Descriptive Science)，熱衷於說明「A與B之間存在的一定關係」，進而預測「若採取A的行為，將產生B的結果」，視決策(Decision-Making)為重要的方法(Approach)，似乎均在盡力提升管理自身如何力求發展，彼得·杜拉克認為：它是以文化為轉移的，並且受其社會的價值、傳統與習俗的支配。誠如懷海德(Alfred North Whitehead)所說：「現代管理的心力，需要一些科學與社會學的教條。有關知識方面許多的細節，往往是無法預知的，但是我們必須有一種非專門化的態度，在不同情況、不同事實之下，引用我們的原則。這種反應能力，可說是種哲學的習慣，亦即以哲學的觀點，來探測社會。」管理者要尋求解決心問題的最佳決策、必須習慣性地以哲學的眼光，來透視理論與實際、傳統與未來，才能提高管理的效能。

基於上述，可知哲學與管理具有十分密切的關係，我們不妨套用杜威¹⁶的一句話：哲學是管理的普通原理，管理是哲學的實驗室。¹⁷茲說明如下：

(一)哲學是管理的普通原理：管理的理論和實施，都由哲學而獲得正確的方針，管理的全部歷程，都與哲學有關。任何機構或團體，主持者具有何種哲學思想，便會產生相關的管理理論與管理設施。我們欲瞭解此一機構或團體的管理原則，必先試探主持者的管理哲學，正如美國查斯特頓(Chesterton)所說的：「我們欲考察別人時，最切要的事情，還是考察他的宇宙觀。公寓主人考察房客，知道房客每月的收入多少，固然十分重要；還有更重要的，就是應該知道房客的哲學。將領抗敵，知道敵軍的人數固然重要；還有更要緊的，就是要知道敵人的哲學。」再從管理自身來看，它必須隨時隨地，從哲學的觀點來釐訂適當的目標、內容及方法，使其適合於時代和社會的需要。所以就管理而言，哲學可當作是管理的普通原理。

(二)管理是哲學的實驗室：管理固然要根據普通原理(哲學)來實施，而普通原理(哲學)也因管理實施的結果，獲得正確的評價與考核。因為一切哲學不過是一種假設，而判定假設的價值與否，則有待於實驗。管理的實際效能，可以判明其哲學思想的價值；哲學原先的使命，即在注意社會人生的現實問題，因而提出一種假設，如今透過管理上的實地運用，才能判定其是否合乎社會人生的實際需要，否則便需加以修正或放棄。由此可知，管理是判定哲學假設的實驗室。

¹⁶ 約翰·杜威 (John Dewey, 1859年10月20日 – 1952年6月1日) 是美國哲學家和教育家，與皮爾士、詹姆士一起被認為是美國實用主義哲學的重要代表人物。

¹⁷ 杜威原語為：「哲學是教育的普通原理，教育是哲學的實驗室」

第三章 老子管理哲學之形上基礎

第一節 老子哲學的基礎與「道」的意涵

大自然是人類賴以生存的環境，人類為求生存而與大自然搏鬥後，發現大自然有著不可抗拒的力量，令人類祖先折服和驚恐。在文化荒蕪蒙昧的時代，人類對於大自然現象中的風、雨、雷、電、洪水、猛獸感到畏懼，他們認為在自然的背後有某種神祇支配著一切，因此便以自然萬物皆有靈的觀念崇拜自然。希望藉由祭祀自然界中看不到的神靈而獲得庇佑，得以安全生存並消除心中的害怕及恐懼。

在三代以前，人們對「天」的看法，除了土地上空的天，還有主宰天空之上的天神。在宇宙間的神祇認為最高至上的就是天神。

春秋以前人們對天道的認識還帶有神祕的信仰色彩，認為天道是主管人間的吉凶禍福，如：

「曰天、曰命、曰神、曰玄，合曰道。」¹⁸

「欽崇天道，永保天命。」¹⁹

中國古代的天道觀把天道和人事看成是可以互相感應的，度天意於自然現象之中。「天生萬物」是春秋時期普遍的天道自然觀點，如：

「天生五材，民並用之。」²⁰

「則天之明，因地之性，生其六氣，用其五行。」²¹

¹⁸ 《華東經濟管理》第4期，張魯建撰〈貴道思想與管理〉，1995。

¹⁹ 《華東經濟管理》第4期，張魯建撰〈貴道思想與管理〉，1995。

²⁰ 《山西高等學校社會科學報》第16卷第1期，原平方庄法與論老子的〈天道無為〉思想及其經濟管理意義，2004。

²¹ 《山西高等學校社會科學報》第16卷第1期，原平方庄法與論老子的〈天道無為〉思想及其經濟管理意義。

「故先王以土與金木水火雜，以成百物。」²²

由以上文獻正說明春秋時「天生萬物」的天道自然觀。

老子論「道」對春秋天道自然觀的繼承和發展有關，老子將「道」賦予了自然規律的內涵，道即自然，自然即道。老子並不否認「天生萬物」的觀念，老子在找尋更深一層生成天地之根源，顯然已超越春秋時「天生萬物」的觀念。老子之「道」，是天道，是自然之道，為宇宙中恆常不變的法則，有其規律性及自然特性。

在中國文化史上，「道」的最初含義就是我們所走的路。《說文解字》說：「道，所行道也。」後來含義逐漸擴大，自然與人事所遵循的途徑（即規律）皆稱之為道，遂有天道、人道之說。至老子，始將「道」提升為一個最高的哲學範疇。老子之「道」，兼有宇宙的本源、萬物存在的根據、事物發展的規律、修養的最高境界等多重含義。自從老子賦予「道」以如此至高無上的地位以後，「道」就成了中國文化中的最重要的概念。

道與德密不可分，二者是體與用的關係。道是德的根據，德是道在事物中的具體表現。古人說：“道之在我之謂德。”道落實到人身上，就是人的德性。一個人的所作所為，符合道的要求，就是有德。反之，就是無德。故老子說：“孔德之容，唯道是從。”

道的基本特性就是自然和無為。老子說：「道法自然」，「道常無為而無不為」。所謂自然就是自然而然的的意思，指事物自己如此而沒有外力強迫的狀態。所謂無為，就是順應事物的自然發展趨勢而不強作妄為。自然是事物的理想狀態，而無為則是保持這一狀態的方法。老子希望人們以道為榜樣，按照自然、無為的原則處理一切事務。

道的運動方式就是「反」。老子說：「反者道之動。」由此，老子總結出了「禍兮福之所倚，福兮禍之所伏」，「柔勝剛，弱勝強」等具有深刻辯證法思想的格言。

²² 《山西高等學校社會科學報》第16卷第1期，原平方庄法與論老子的〈天道無為〉思想及其經濟管理意義。

在《道德經》中，老子對統治者的橫徵暴斂進行了猛烈抨擊。老子說：「民之飢，以其上食稅之多，是以飢。」老子認為統治者應當順應民意，體貼民情，老子說：「聖人無常心，以百姓之心為心。」這充分反映了老子的民本思想。

老子反對貧者愈貧、富者愈富的不合理現象，主張幫助弱勢群體。老子說：「天之道，損有餘而補不足。」

老子反對戰爭，主張和平。老子說：「以道佐人主者，不以兵強天下。」²³「夫兵者，不祥之器，物或惡之，故有道者不處。」意即，有道者不以炫耀武力或發動戰爭來威服天下。

蓋老子觀天象變化萬物興衰輪替，用「道」來概括宇宙天地萬物生成的總源頭。他留意萬物的生息，皆有其週期與規律性，不為外因的介入而轉移，是萬有生滅循環自有的規律、法則。他提出「自然」之說，所謂「自然」，是一種「自己原本如此」，老子以自然表示道的內涵與自性，所以道與萬物的生息關係，是順應自然。「道」是宇宙共同的法則，是萬物生滅循環自然的規律，自然法則有其恆常不變的定律。天地讓萬物自生自滅，是順其自然，是萬物原本就有此的特性，不施作為，其事循著自然本體之規律而完成，也就是說，自然就是自然而然，即自己原本就是這樣。「道法自然」就是道按其自身的規律演化，自然無為的本性，就是遵循自然。天地萬物的化育生成是自然而然的法則演變，也是宇宙間萬物演變的規律。蓋老子論「道」，是吸收春秋時期的天道自然觀中而轉出，卻超越了春秋時傳統天道自然觀上天主宰一切論的局限。

老子提出一個前所未見的概念，具有獨特意義的「道」，老子從第一章開始講「道」，到最後一章還是講「道」，並且用這個「道」，把宇宙一切、天上地下、人間事物所有的現象都包含於其中。

縱觀老子的哲學系統，是由宇宙論伸展到人生論，再由人生論伸展到政治論，但老子思想的形成，卻剛好次序相反，是先為了解決政治問題，才擴展到人生論，進而伸展到宇宙

²³ 參見王弼注，袁保新導讀，《老子》第三十章，臺北：金楓出版社，1992年，頁100。

論。老子思想的建立，目的也只是為了解決人生和政治上的問題，這由《道德經》中大部份都在論述人生修養和政治方面即可窺知一二。而無論是政治論、人生論、宇宙論，要瞭解老子的思想，需先從老子的宇宙論開始，因為老子的宇宙論是他整個哲學的基礎。

老子的宇宙論，均是由「道」的概念來展開的。可以說老子的整個哲學，均建立在一個「道」字上。老子所說的「道」，就是宇宙的本源，是探討宇宙萬物間的關連，引申萬物生生不息的根源，為宇宙萬物生成的總源頭。老子論「道」，在於「因道以明人事」，「道」有著自然無為、虛靜、柔弱、不爭、處下等特性，「道」的形象是混沌的，是老子勉強定出來的名字，它的特質是「無名無形」，是形而上的，是宇宙萬物存在的法則。對於「道」的生成，老子說：

「有物混成，先天地生。寂兮寥兮，獨立不改，周行不殆，可以為天下母。吾不知其名，字之曰道，強之名曰大。大曰逝，逝曰遠，遠曰反。故道大，天大，地大，人亦大。域中有四大，而人居其一焉。人法地，地法天，天法道，道法自然。」²⁴

老子說有物在混沌之中生成，在天地生成之前就存在了，它寂靜無聲，無形無象，不生不滅，按其自身的規律而運行，獨立循環，永恆不變，它化生了有形有像的萬物，是宇宙萬物之母，可以說是宇宙萬物的根源。它不隨天地而變化，然而決定著天地的變化，它沒有名字，為了稱呼它，只好給它取個名字，叫做「道」。如果還要再勉強取個名字，那就可以稱呼它為「大」了。大到沒有極限，不就是消逝了嗎？所以這個「大」，也還不是最恰當的名稱，應該稱為「逝」。而消逝到極限，不就是很遠了嗎？所以這個「逝」也不是最恰當的名稱，應該稱為「遠」。然而，遠到了極限，又能夠循環回來，不就是「返」了嗎？所以，這個「遠」也不是最恰當的名稱了，應該稱為「返」。因此，能夠生天地萬物的「道」是最大的，其次，是能覆蓋一切萬物的「天」，也是最最大的，再其次是能夠乘載萬物的「地」了，它也是大的。再其次就是盡天地之德的聖王了。所以，在這個宇宙中，可以分為四種大，而聖王就是其中的一種。但是，世人只知道聖王大，而不知道聖王之所以大，乃是因為它效法天地之德。因此，人類受到大地的承載之恩，也應該效法大地才是。而大地接受天的

²⁴ 參見王弼注，袁保新導讀，《老子》第二十五章，臺北：金楓出版社，1992年，頁82。

覆蓋，它也是時時刻刻在效法天的法則一而運轉。然而，「道」又是「天」的依歸，所以天也是是效法道的法則而周流不息。而「道」呢？它是生天地萬物之母，它是無為的，它一切無為而為的作法，就好像是在效法自然。因此，我們修行最後的步驟，也當效法「道」的無為自然；也就是說，有功德於天下，也不去居功，有能力也不仗恃自己的才幹，這樣才能遠到無爭、無欲、無為的自然境界。

老子認為，在渾沌之中所形成的大道，其本身也呈現出恍惚渾沌的狀態。

「道之為物，惟恍惟惚。惚兮恍兮，其中有象。恍兮惚兮，其中有物。窈兮冥兮，其中有精。其精甚真，其中有信。」²⁵

所謂「恍惚」是一種「無狀之狀，無物之樣」。用眼睛看不見，用耳朵聽不見，用手摸不著，即河上公所謂「無色曰夷，無聲曰希，無形曰微」。夷、希、微三者，如憑感官去感受，都是無從把握、得不到答案的。所以就混而為一，所以「一之所起，有一而未形」。這個一，就是渾沌的道，可以認為「一」是道的又一名稱。老子對於道的描述極為生動，但是這些描述即形容留給後世人們的人士一片迷離恍惚，神秘莫測模糊的印象。不過神秘是因為為之而非不可知。渾沌之中可能蘊含新科學的種子。不過，科學昌明的現代，人們對於渾沌似乎還是不得而知，對於渾沌還有待研究。但是，幾千年前的老子即提出清楚的「混成」之道，並加以生動的描述，這是十分難以可貴的。人們到目前為止，之所以覺得老子的道深不可測，只不過是對於「道」未充分認識罷了。老子又說：

「視之不見名曰夷，聽之不聞名曰希，搏之不得名曰微。此三者不可致詰，故混而為一。其上不皦，其下不昧。繩繩兮不可名，復歸於無物。是謂無狀之狀，無象之象，是謂惚恍。」²⁶

這段的意思是說：道是看不見，聽不到，摸不著的。看不見叫做「夷」，聽不到叫做「希」，摸不著叫做「微」。因為「道無」聲、無色、無形，所以它的形象無法窮究，而它

²⁵ 參見王弼注，袁保新導讀，《老子》第二十一章，臺北：金楓出版社，1992年，頁69。

²⁶ 參見王弼注，袁保新導讀，《老子》第十四章，臺北：金楓出版社，1992年，頁44。

是混沌一體的。它既不光亮，也不昏暗，是那麼樣的幽微深遠，不可名狀，道最後還是反於「無物」。這就叫做沒有形狀的形狀，沒有物體的形象。這就叫做恍惚狀態。

正因為「道」是「無狀之狀，無物之象」，恍惚而實存的東西，所以能為天下之始，為萬物之母，而且用之不盡，取之不竭。如果有狀有象，則將和其他的具體事物一樣，終究會變化毀滅，哪裏還能成為萬物之源呢？

「道」在創生萬物之後，便內存於萬物，服育萬物。老子說：

「大道泛兮，其可左右。萬物恃之以生而不辭，功成不名有。愛養萬物而不為主，可名於小；萬物歸焉而不為主，可名為大。以其終不自為大，故能成其大。」²⁷

意思是說：大道流行氾濫，可左可右，無遠弗屆，無所不至。萬物都靠著它而生長，它卻不加以干預；它成就了萬物，卻不居其功；養育萬物，卻不主宰萬物。道體隱微虛無，所以可說它很渺小；但其用無窮，作育萬物，始萬物歸附而不知其所由，所以可說它很偉大。正因為它不自認為偉大，所以能夠成就它的偉大。

「道」雖生化萬物、覆育萬物，卻無私毫的私心要去主宰萬物、占有萬物，而完全是自然而然，無心而成化。所以老子說：

「道生之，德畜之，物形之，勢成之。是以萬物莫不尊道而貴德。道之尊，德之貴，夫莫之命而常自然。故道生之，德畜之；長之育之；成之熟之；養之覆之。生而不有，為而不恃，長而不宰。是謂玄德。」²⁸

²⁷ 參見王弼注，袁保新導讀，《老子》第三十四章，臺北：金楓出版社，1992年，頁110。

²⁸ 參見王弼注，袁保新導讀，《老子》第五十一章，臺北：金楓出版社，1992年，頁171。

意思是說：「道」和「德」孕育萬物，畜養萬物，既不占有也不干涉，更不自居生養覆育的功勞，完全順乎自然，也絲毫沒有自私或勉強的意味。萬物生長與否，端在乎能否自展道性，亦即所謂「莫之命而常自然」，所以受到萬物的推崇、尊敬。因此，「自然」二字，就是「道」創生萬物的原則。

「道」創生萬物，內存於萬物之中，便叫做「德」。「德」是「道」的作用，也就是「道」的顯現。所以「道」和「德」只有全與分的差異，而沒有本質上的分別。老子又說：

「故道大，天大，地大，人亦大。域中有四大，而人居其一焉。人法地，地法天，天法道，道法自然。」²⁹

所謂「自然」就是自然而然，無心自化，唯有一切順乎自然，天地萬物才能遂其所生，而「道」才能盡其生化萬物之功，這也就是老子所謂「道常無為，而無不為」³⁰。

道是如何創生萬物的呢？老子說：

「道生一，一生二，二生三，三生萬物。萬物負陰而抱陽，沖氣以為和。」³¹

「一」用「有」代表，而「二」是指「陰、陽」，「三」則指「陰、陽、和」，即陰陽調和，相生萬物。道是萬物化生的總原理，萬物化生的程序，是由這個總原理的「道」生出一種氣，這種氣又畫分成陰陽二氣，陰陽兩氣不斷的交合，不斷創生，萬物便由此繁衍而來。

陰陽二氣的交合有哪些規律呢？道以陰陽二氣，沖氣以為和創生萬物、作用於萬物，這個形而不可見的道，也表現出一些規律，老子將這些規律作為人類生活的準則。

²⁹ 參見王弼注，袁保新導讀，《老子》第二十五章，臺北：金楓出版社，1992年，頁82。

³⁰ 參見王弼注，袁保新導讀，《老子》第三十七章，臺北：金楓出版社，1992年，頁116。

³¹ 參見王弼注，袁保新導讀，《老子》第四十二章，臺北：金楓出版社，1992年，頁148。

「道」這樣不斷的創生萬物，長此以往，是不是會有竭盡的一天呢？答案是：不會的。因為萬物到最後還要通過「德」返回生命之源的「道」。萬物這種向生命本源回歸的作用，叫做「歸根」，也叫做「復命」。老子說：

「萬物並作，吾以觀復。夫物芸芸，各復歸其根。歸根曰靜。是謂復命。」³²

意思是說：萬物的生長、活動，我們都能看出它們從無到有，再由有反無的規則。萬物雖然繁雜眾多，但最後還是要回復他們的根源。回復到根源就沈默寧靜，「靜」是它們的本性，所以回復到根源又叫做「復命」。

「玄德深矣，遠矣，與物反矣，然後乃至大順。」³³

意思是說：「玄德」又深又遠，與萬物復歸於真樸的境界（道的境界），然後才能完全順和自然，與道一體。

因為萬物要回歸於「道」，「道」才能應用無窮，而萬物也才能生生不已。實際上，萬物「歸根」及「復命」的作用，原是效法「道」的規律，因為「道」本身的運動就是循環反復的。老子說：

「字之曰道，強為之名曰大。大曰逝，遠曰反。」³⁴

意思是說：勉強的描述「道」的形狀，可說是廣大無邊，廣大無邊則流行不止，流行不止則傳之久遠，傳之久遠則又「歸根」、「復命」。

「反者道之動。」³⁵

³² 參見王弼注，袁保新導讀，《老子》第十六章，臺北：金楓出版社，1992年，頁48。

³³ 參見王弼注，袁保新導讀，《老子》第六十五章，臺北：金楓出版社，1992年，頁208。

³⁴ 參見王弼注，袁保新導讀，《老子》第二十五章，臺北：金楓出版社，1992年，頁82。

³⁵ 參見王弼注，袁保新導讀，《老子》第四十章，臺北：金楓出版社，1992年，頁138。

事物朝著相反對立的方向發展，而且事物最終的發展也會回到最初的起點。老子認為宇宙萬物都是在相反對立的狀態下形成。「道」的運動既是循環不已，宇宙萬物自然也就反復不休了。不過，「道」的運動，除了循環反覆之外，還向相反的方向運動發展。換言之：「反者道之動」的「反」，除了循環反覆的意思之外，還有相反對立的意思。老子說：

「有無相生，難易相成，長短相形，高下相盈，音聲相和，前後相隨。」³⁶

意思是說：有何無相待而生，難和易相待而成，長和短相待而顯，高和下相待而傾倚，音和聲相待而和諧，前和後相待而成序。老子又說，人類的價值，也是由對立中形成。這說明了宇宙間的事物，有正的一面，就有反的一面。並且這正反兩面，不是固定不移的，而是隨時變化的。老子說：

「天下皆知美之為美，斯惡矣；皆知善之為善，斯不善矣。」³⁷

意思是說：天下的人都知道每之所以為美，醜的觀念也因而產生。同時大家都求美去醜，由是紛爭迭起，結果反而不美了。

因此，老子認為任何事情都有它的對立面，任何事物的發展也都朝向對立面發展，一切事物都在相反對立的情境中反覆的互變，而且這種互變是永無止盡的持續進行。所以這種相反對立的狀態，常常促使我們的思維轉換。

「禍兮福之所倚，福兮禍之所伏。」³⁸

意思是說：災禍的裏面隱藏著幸福，幸福的下面潛伏著災禍。

「正復為奇，善復為妖。」³⁹

³⁶ 參見王弼注，袁保新導讀，《老子》第二章，臺北：金楓出版社，1992年，頁13。

³⁷ 同上註。

³⁸ 參見王弼注，袁保新導讀，《老子》第五十八章，臺北：金楓出版社，1992年，頁188。

³⁹ 同上註。

意思是說：正可能變成邪，善可能變成惡。

既然正反互變，禍福無常，那麼，人究竟應該如何自處呢？老子另外提出了一個法則：

「弱者道之用。」⁴⁰

正反固然互變，禍福固然無常，但在這變化無常的情況中，卻有一種永恆不變的法則，那就是一切強的大都要被淘汰、被摧毀。

「物壯則老。」⁴¹

意思是說：萬事萬物，一到強大盛狀的時候，變開始趨於衰敗。

「強梁者不得其死。」⁴²

意思是說：剛暴的人不得善終。

「堅強者死之徒。」⁴³

意思是說：凡是堅強的，都是屬於死亡的一類。

相反的，那些柔弱的反而能留存。

「曲則全，枉則直，窪則盈，敝則新，少則得，多則惑。」⁴⁴

⁴⁰ 參見王弼注，袁保新導讀，《老子》第四十章，臺北：金楓出版社，1992年，頁138。

⁴¹ 參見王弼注，袁保新導讀，《老子》第三十章，臺北：金楓出版社，1992年，頁100。

⁴² 參見王弼注，袁保新導讀，《老子》第四十二章，臺北：金楓出版社，1992年，頁148。

⁴³ 參見王弼注，袁保新導讀，《老子》第七十六章，臺北：金楓出版社，1992年，頁229。

⁴⁴ 參見王弼注，袁保新導讀，《老子》第二十二章，臺北：金楓出版社，1992年，頁73。

意思是說：委屈反而可以保全，彎曲反而可以伸直，低下反而可以得益，破舊反而可以生新，少了反而可以得到，多了反而弄得迷惑。

「柔弱勝剛強。」⁴⁵

意思是說：柔弱的要勝於剛強的。所以老子要我們處弱守柔，因為

「守柔曰強。」⁴⁶

意思是說：能夠秉守柔弱，才算是「強」。守柔之所以能強，那是由於「道」以弱為用的關係。守柔就是遵守「道」以弱為用的法則，因為守柔，所以才能強。

這種「柔弱勝剛強」的道理若運用於人生或社會生活，就是主張柔順、退卻、忍讓，而反對以強硬的姿態進取和對抗。就像一場大風吹過，折斷的、倒伏的，是強壯有力的大樹，柔弱的小草卻反而安然無恙。所以，柔順乃是個人自我保全之道。

不過，若以實際情況而言，人又怎能一味地忍讓、不求進取，不求成功呢？事實上，老子也並不是這個意思。所以老子說：

「將欲歛之，必固張之。將欲弱之，必固強之。將欲廢之，必固舉之。將欲奪之，必固與之。是謂微明。」⁴⁷

意思是說：物極必反，勢強必弱，這是自然的現象，不易的道理。明瞭這個道理，而加以運用，那麼，就無往不利了。所以對任何事物，將要收縮它，必先使它擴張；將要削弱它，必先使它堅強；將要廢棄它，必先興舉它；將要奪取它，必定先給與它。

我們用歷史上著名的「句踐復國」的事例來說明就更能清楚了解老子「以柔克剛」的致勝之道了。在春秋時期，吳、越兩國相爭，越國大敗，幾乎亡國。若不是越王句踐在忍辱

⁴⁵ 參見王弼注，袁保新導讀，《老子》第三十六章，臺北：金楓出版社，1992年，頁114。

⁴⁶ 參見王弼注，袁保新導讀，《老子》第五十二章，臺北：金楓出版社，1992年，頁174。

⁴⁷ 參見王弼注，袁保新導讀，《老子》第三十六章，臺北：金楓出版社，1992年，頁114。

歸國後，一方面不斷示以柔弱，一方面積極鼓勵吳國的擴張計畫，使吳國在國勢日益強大的同時，也因戰爭消耗了大量的人力物力，國力變得空虛。於是越國便趁吳國大軍在外之際，以精兵突擊，給予其沉重的打擊，迫使吳王承認兩國的平等地位，而終於在多年的相峙下，消滅了吳國。所以「以柔克剛」無疑是老子處世哲學中一種深微明哲的道理。

在老子的《道德經》中，廣義的「柔弱」應該包含虛、靜、卑、下、曲、枉、窪、敝、少、雌、牝、賤、損、嗇、復、退等所有反面字的意思。而這些字，是《道德經》全書的骨幹。所以「弱者道之用」可以說是老子人生哲學的基礎。

第二節 老子管理哲學的方法

老子的思想受到其所處時代的影響，因此老子的思想中，可說是由政治論開展，進而探討到人生，最後到達宇宙論。雖然老子的思想中，談論的以政治為主，並沒有談到管理，但是所謂的政治，卻有著管理的思想，所以，本節透過老子的政治思想，來瞭解老子的管理觀。

老子哲學的中心觀念是「道」，他的整個哲學系統都是由他所預設的「道」而展開的。形而上的「道」是我們人類的感覺知覺所不能直接接觸的。如果這個形而上的「道」不與人發生關係，那麼它只是一個空的概念而已。然而老子的哲學形而上的色彩固然濃厚，但他最關心的仍是人生與政治的問題。因此，「道」必然要向下落實到經驗界中，老子認為凡是自然、無為、柔弱等觀念都是「道」所表現的基本特性和精神。其中，「無為」的觀念，成為《老子》一書的中心思想，其他的重要觀念都是圍繞這個觀念展開的。

老子所處的時代是晚周紛亂的天下，貴族驕奢淫腐，法令繁如牛毛，苛政暴如猛虎，各國互相侵奪篡殺，統治者強作妄為、貪求無厭、肆意放縱，違背自然規律、社會規律。老子深信亂世的原因不在制度不良，而在制度的不足為治。愈是想要以仁義禮樂、明主能臣來

扭轉局面，則愈是紛擾人心，適得其反。當時老子看到的「有為」的禍害已經非常嚴重了，他說：

「民之飢，以其上食稅之多，是以飢。民之不治，以其上之有為，是以不治。」⁴⁸

老百姓飢寒交迫，是因為統治者的苛捐雜稅太多。老百姓的災難不斷，是因為統治者妄自作為，違背規律。老子對當時的統治者不顧人民死活，過著越來越奢侈的生活提出了批判，他說：

「朝甚除，田甚蕪，倉甚虛，服文采，帶利劍，厭飲食，財貨有餘，是謂盜誇。」⁴⁹

這幾句話，道盡了「朱門酒肉臭，路有凍死骨」的人間不平。統治者侵公肥私，過著豪華的生活，穿著名貴的服裝、帶的是寶刀利劍、山珍海味都吃厭了，錢財貨物堆積如山，而農民卻是田園荒蕪、倉庫空虛、家無隔夜之糧。這種情形，老子看在眼裡，怎麼能不感嘆呢？

老子的無為哲學可視為對該時代社會現象的一種反動。在「過度有為」的情況下，人的思考活動變得僵化，唯有解除不必要的枷鎖，拋開所有桎梏，以無為來矯正世俗之弊，人們才能回到心靈的烏托邦，一切合於道的境界與真理。老子看到當時的統治者本是無德無能的，卻偏偏好大喜功，妄自作為，結果使老百姓疲於奔命，勞民傷財，造成人民的災難。在這種情形下，老子極力呼籲統治者為政要「無為」，實行「無為而治」，不要過多干涉老百姓的生活。老子說：

「我無為而民自化，我好靜而民自正，我無事而民自富，我無欲而民自樸。」⁵⁰

⁴⁸ 參見王弼注，袁保新導讀，《老子》第七十五章，臺北：金楓出版社，1992年，頁228。

⁴⁹ 參見王弼注，袁保新導讀，《老子》第五十三章，臺北：金楓出版社，1992年，頁176。

⁵⁰ 參見王弼注，袁保新導讀，《老子》第五十七章，臺北：金楓出版社，1992年，頁186。

我無為，民心自然歸化。我好靜，民心自然框正。我無事，我民自然富有。我無慾，我民自然純樸。「好靜」，是針對統治者的騷擾而提出的；「無事」，是針對統治者的苛政而提出的；「無欲」是針對統治者的貪欲而提出的。老子認為為政者應當能做到「無為而治」，有管理而不干涉，有君主而不壓迫。君主應當學水的本色，有功而不自居，過著勤儉的生活，日理萬機不貪享受，治國能順應社會規律、時代潮流，制利國、利萬眾的憲政，一旦制訂頒布，就不輕易改動，讓萬民在頒布的憲政下自化。

老子厭惡政治上的過度有為，而提倡無為，所以對於政治上的施為仍是以「無為」為核心。但是老子無為並非真正消極或完全消極，而是有其積極的一面，或者以消極的間接方式達到積極方式達不到的效果。老子說過：

「無為而無不為。」⁵¹

意思是說，不妄為，就沒有什麼事情作不成了。這裡所說的「無為」乃是一種立身處世的態度和方法，「無不為」是指不妄為所產生的效果。這和第三章所說的，「為無為，而無不治」的意思是相通的。「為無為，而無不治」的意思是以「無為」的態度去對待社會人生，一切事情沒有不上軌道的。萬事萬物均有自身的規律，我們只能順應規律，順應時代的潮流，促其前進。不能違背規律，否則就是「有為」。「為無為」是講從「無為」的態度去「為」，可見老子並不反對人類的努力，老子說：

「萬物作焉而不為始，生而不有，為而不恃，功成而不居。」⁵²

「生」、「為」、「功成」正是要人去工作、去創造、去發揮主觀能動性，去貢獻自己的力量，去成就大眾的事業。「不有」、「不恃」、「不居」即是要消除一己的佔有衝動。人類社會爭端的根源，就在於人人擴張一己的私慾。因而，老子又叫人不要妄為、不要貪、不要爭奪、不要佔有、不違背規律。

⁵¹ 參見王弼注，袁保新導讀，《老子》第四十八章，臺北：金楓出版社，1992年，頁160。

⁵² 參見王弼注，袁保新導讀，《老子》第二章，臺北：金楓出版社，1992年，頁13。

數千年來，老子的「無為」思想對中華民族的性格行為和人生觀產生了很大的影響。在現代社會中，這個思想是否還有價值呢？我們是否還需要「無為」呢？答案是不容置疑的。我認為老子的「無為」思想包含著人與自然之間相互關係的深刻理解，它要求人們樹立一種超脫的忘我的思想境界，無私無欲，利於他人。因而，老子的「無為」思想不僅有存在的價值，而且需要繼續發揚。

老子的「無為」思想，原先是針對統治者的治國方略而提出的。它產生的年代距現在也已經十分久遠了。對於現代條件下的企業經營管理而言，這個思想還有值得借鑒的價值嗎？如果能夠借鑒的話，那麼，老子並沒有在他的書中提到過企業，也沒有相關的明確表述，又怎樣借鑒呢？關於這些問題，我認為，其一，老子的「無為」思想是肯定的，毫無疑問的對我們現代企業具有重要的指導價值；其二，正因為老子沒有對企業問題做過具體明確的表達，我們才有足夠的空間，將老子思想的精神實質與現代企業管理的具體實踐相結合，從而豐富老子思想的運用範圍；其三是，領悟「無為」精神，將東方傳統文化與西方現代文明相互融合，去粗取精，走一條有特色的現代企業管理之路。

第三節 老子管理哲學的特色

老子哲學雖以「道」為基礎，但是他的哲學精神卻在「自然」二字。老子說：

「人法地，地法天，天法道，道法自然。」⁵³

「道」是老子哲學的基礎，是宇宙萬物創生的本源，所以人、地、天都要法「道」；但「道」並不是毫無規律，為所欲為的，它還必須要以「自然」為法。

⁵³ 參見王弼注，袁保新導讀，《老子》第二十五章，臺北：金楓出版社，1992年，頁82。

「道生之，德畜之，物形之，勢成之。是以萬物莫不尊道而貴德。道之尊，德之貴，夫莫之命而常自然。故道生之，德畜之，長之、育之、亭之、毒之、養之、覆之。生而不有，為而不恃，長而不宰，是謂玄德。」⁵⁴

意思是說：道創造萬物，德含有萬物，陰陽二氣始萬物成形，氣候水土使萬物長成。但是陰陽二氣和氣候水土也是由道和德演變而出，道和德才是萬物生成的根本，所以萬物沒有不尊崇道而珍貴德的。道之所以受尊崇，德之所以受珍貴，是因為它們創生萬物，無心無為，因任自然，而萬物也能自然生長。所以道創造萬物，德含有萬物，培育萬物，長成萬物，愛護萬物。但生長萬物，而不據為己有；作育萬物，而不自恃其能；長成萬物，而不為萬物的主宰。真可稱為微妙深遠的德了。

此章講生、畜、長、育、毒、養、覆、不有、不恃、不宰，都是在講「道」對萬物的存在與發展的重要性。雖說是道生、德畜、物形、器成，但歸根究底都是「道」的作用，是「道」在化生和畜養萬物。「道」之所以受尊崇，「德」之所以被珍貴，就在於它不干涉萬物之發展而任物自然。由此看來，「道」與「德」的價值，就在於「自然」，若不以「自然」為歸，那麼，「道」與「德」就失去其價值了。

在《道德經》中，直接提到「自然」的有五處：

「太上，下不知有之。其次，親而譽之。其次，畏之。其次，侮之。信不足焉，有不信焉。兮其貴言，功成事遂，百姓皆謂我自然。」⁵⁵

意思是說：至高至善的掌權者，人們彷彿感覺不到其存在。次一等的，贏得人們的親近贊譽。再次的，使人們畏懼害怕。更次的，遭人們侮慢輕蔑。信實不足，才有不信。悠悠然大道之行，無需發號施令，大功告成之後，百姓都視之為自然而然的事，說：我們本來就是這樣的啊！

⁵⁴ 參見王弼注，袁保新導讀，《老子》第五十一章，臺北：金楓出版社，1992年，頁171。

⁵⁵ 參見王弼注，袁保新導讀，《老子》第十七章，臺北：金楓出版社，1992年，頁55。

這處的自然是指對百姓來說的，「自然」便是自己如此的意思，這裡可以解釋成，在作息上無拘無束，自由自在，因為在上位者行「無為之教」，讓百姓似乎感受不到有人在統治他們。

「希言，自然。」⁵⁶

意思是說：少說話，才合乎自然。

對於「希言自然」大都被聯想道老子所說的「不言之教」，意思如同十七章的「百姓皆謂我自然」一樣，也就是說，無須任何言教、任何法令，百姓自然而然的可以生活的很好，因為上位者的無為而治，百姓才得以「自然」。

「人法地，地法天，天法道，道法自然。」⁵⁷

意思是說：人要以地為法度，地以天為法度，天以道為法度，道則完全出乎本性的自然。

王弼注說：「法自然者，在方而法方，在圓而法圓，於自然無所違也。自然者，無稱之言，窮極之辭也。」⁵⁸「在方而法方，在圓而法圓」講的就是一種不受限制的感覺，這種不受限制就是一種順勢而為的過程，而這種順勢而為就是「自然」，一切的種種就像是冥冥之中安排好的，就是會如此，「自然」就是「道」的最高境界。王弼說：「自然者，無稱之言，窮極之辭也。」「自然」本來就不能被侷限，它是一個總原則，萬事萬物都得要順著它而走，就像是萬物都無法長生不死，天地無法不按照四時運轉，當中還有一些我們還未知的規律秩序在運行著，這些都是自然的法則。所以，我們看「自然」，不是要看這個詞的意義為何？而是要看清楚它背後所隱藏的法則。「人法地，地法天，天法道，道法自然。」只是一個流程，人是法自然的主角，人們如果能夠真正的不為功名利祿所擾，順從自然，「自然」所施加之動力是不會虧待我們的，人如果能走到一種與自然和而為一的地步，人也是自

⁵⁶ 參見王弼注，袁保新導讀，《老子》第二十三章，臺北：金楓出版社，1992年，頁75。

⁵⁷ 參見王弼注，袁保新導讀，《老子》第二十五章，臺北：金楓出版社，1992年，頁82。

⁵⁸ 參見王弼注，《老子》，臺北：河洛圖書公司印行，1974年，頁35。

然的一部份，如此一來，「道」可以自然、「天地」可以自然、「人」也可以是自然，人到頭來其實還是要順應自然的。因此，「道法自然」不是指在「道」之上還存有一個更高的本體，「道法自然」就是「道即自然」。

「道之尊，德之貴，夫莫之命而常自然。」⁵⁹

意思是說：大道的可敬和恩德的可貴，在於他不是情動一時、令出一時，乃是自然而然、永恆如此。

「自然」是「道」作用於天地萬物時的最高原則。「德」是「道」的作用，而「自然」是「德」的本質。就如同前面講到的自然的涵義，不命令和不甘涉就是「無為」，自化自成是無為的本質，而「無為」乃順自然而為之，其實，道德之尊貴乃在於其不支配萬物而任其自然生長，自然對於人是不妄加干涉的，它一直以來就是如此。這章的「自然」的意思和前幾章「自然」的意思並無太大的出入，所要說明的還是「自然如此」，還是在闡述「自然而然」的意思。

「是以聖人欲不欲，不貴難得之貨；學不學，復眾人之所過。以輔萬物之自然，而不敢為。」⁶⁰

意思是說：所以聖人無所執著，一切循道而行，因任自然，他所欲求的就是沒有欲念，不重視珍貴的貨物；他所要學的就是無知無識，以挽救人們離道失真的過失，以輔助萬物自然發展，而不敢有所作為。

這邊強調的是聖人應該輔萬物之自然而不敢為，此處的「自然」也是「自己如此」的意思，老子的用意在於提醒聖人是不違背「道」而行且逆「自然」而為的，其中的目的還是在告誡世人「順應自然」的重要性。所以說，在老子《道德經》中所出現「自然」的涵意是相同的。

⁵⁹ 參見王弼注，袁保新導讀，《老子》第五十一章，臺北：金楓出版社，1992年，頁171。

⁶⁰ 參見王弼注，袁保新導讀，《老子》第六十四章，臺北：金楓出版社，1992年，頁204。

總的來說，老子《道德經》中五處所提到的「自然」，都有著相同的意涵，只不過是使用的對象不同罷了。像是十七章就是針對百姓來說的；二十三章是針對環境來說的；二十五章是用「道」來強調「自然」的價值；五十一章講道德其實就是尊循自然；六十四章將重點放在聖人身上。因此，整個老子要說的理念都被包括到「自然」之中了。從這邊可以見到老子的偉大之處，他之所以偉大，在於其智慧的偉大，在於其似乎是可以洞見宇宙人生，而且絲毫不遺漏任何一個面向，在各個角度都逃不出老子所說的大道，這種「自己如此」的「自然」涵意，都是在講一個過程，過程是會逝去的，「自然」乃超乎時間、空間，無論在任何情況下都不停止運作，不曾間斷，適用於任何有形與無形狀態。

「天下多忌諱，而民彌貧。民多利器，國家滋昏。人多伎巧，奇物滋起。法令滋彰，盜賊多有。故聖人云：我無為而民自化，我好靜而民自正，我無事而民自富，我無慾而民自樸。」⁶¹

這一章也說到自化、自正。天下的禁忌愈多，人民就愈陷入貧困；人間的利器愈多，國家愈陷入動亂；人們懂的巧術愈多，就會有愈多邪惡之事發生；法令愈森嚴，盜賊反而愈加猖獗。這一章可以說是對文明進步的反思，但老子並非反對文明，而是主張執政者要清淨無為，不可利用權位追逐私利，更不可濫用全力來壓制人民。有道的在位者應該要先自我節制收斂，修養自身以「無為」、「好靜」、「無事」、「無欲」為原則，使人民「自化」、「自正」、「自富」、「自樸」。老子於此揭示了主政者不擾民的普世原則，他反覆講到的「自化」、「自正」等等都在表達人民對自然無為之治的嚮往。

「道」不甘涉萬物，使萬物自化。聖人不干預百姓，使百姓生生。「自然」便是不干涉、不甘預，使萬物自由自在的發展。但這自由自在並非任意隨性而不加約束，個體的自由不能破獲整體的和諧與秩序，因為只有在和諧的秩序下，個體的自由才能獲得保障。《道德經》中「不自生」、「不自見」、「不自伐」、「不自貴」、「不自為大」等等的概念都是在保障自然和諧的秩序。

⁶¹ 參見王弼注，袁保新導讀，《老子》第五十七章，臺北：金楓出版社，1992年，頁186。

「自然」便是「道」作用於天地萬物時的最高原則。「道」的作用稱之為「德」，而「德」的本質特性是「自然」。「自然」指萬有自由發展不被外力所干涉的狀態。自然是道體德用的最高原則，也可以說是「道」與「德」的價值歸趨。

要理解老子「無為」的概念，必先弄清老子所講「自然」的本義。因為，在老子那裡，「自然無為」是相關的整體，「自然」與「無為」是二而一的。

「自然」是老子哲學中的一個重要概念。在《老子》中，它出現了五次，它出現的頻率雖低，但極有權威性。「道法自然」(第二十五章)，就是這種權威性的典型表述。

「道法自然」，並不是說在「道」的上面還有一個叫「自然」的東西，也不是說「道」要效法「自然」，而是指「道」的本性是「自然」。也就是說，「自然」是「道」的性質；「道」之所以起主宰作用，完全是因為它順應「自然」的緣故。

那麼，什麼是「自然」呢？老子所講的「自然」，絕非指自然界，也非「自然科學」所說的「自然」。自，是自在本身；然，是當然如此。自然，說的是自然而然，是實實在在，是客觀事物的天然物性，固有的本性。因此，「自然」決非人類活動的結果，也不帶任何主體意識、主觀意圖。「自然」是與「人為」對立的一個概念。「自然」，指的是規律，它是客觀的，而非主觀的。由此，「道法自然」這句話的本質含義是說，「道」就是客觀規律。「道」既不是外界力量（如神）所授於，也不是人的意志所產生，它的本性是客觀存在的規律。「自然」、規律，是「道」的精神所在，本質所在，是「道」所具有的一切特性中最主要的特徵，因此，在《老子》一書中，多數場合，「自然」是指「道」的內在本性，常被作為「道」的同義語來對待。老子認為，對任何事情，都應按照客觀規律辦事，而不可逆客觀規律行事；對任何事物都應任它自身的情狀去發展，而不必參與外界的意志去強制它、制約它，任其自由伸展，這就是「自然無為」，而不是人為地添加不必要的作為，或是違逆客觀規律來強作妄為。要順應自然，順應客觀規律，按客觀規律辦事，這才是「無為」的本義。

《老子》在第十六章說：「知常曰明，不知常，妄作兇。」常，指的是自然法則，萬物運動與變化的客觀規律。知，講的是從感性認識上升到理性認識。「知常」，指的是認識、了解和掌握了事物運動的客觀規律。這段話的意思是：認識、了解、掌握事物運動的客觀規律，就可以稱為明智；相反，不懂得客觀規律而輕舉妄動，那就要產生禍害了。

《老子》在第十六章中又說：「知常容，容乃公，公乃王，王乃天，天乃道，道乃久。沒身不殆。」這裡，容是指包容，公是指公平，沒身是指終身的意思；而「王」字，是《老子》傳抄過程中缺壞所誤，應該是個“全”字，指周遍的意思。這段話是說：認識、掌握了客觀規律的人，就能無事不通，無所不包；無事不通，無所不包，才能廓然大公；廓然大公，才能做到無不周遍；無不周遍，才能德配天地，符合自然；德配天地，符合自然，才能符合於「道」；符合於「道」，才能長久。這樣，終身也就沒有危險了。

老子的這兩段話，都講了「知常」，認識、掌握客觀規律的重要性。只有「知常」，才能「明」，才能體「道」，才能「沒身不殆」。否則，「不知常」，就必然是「妄作」，其結果一定是「兇」。正由於這個緣故，我們可以知道：管理必需無為，必須順應客觀規律。

《老子》在第六十四章說：「以輔萬物之自然而不敢為。」對世界萬事萬物的管理，都要順應其客觀規律，按規律去進行管理，使其循著規律自然發展，而不可強作妄為。這裡，清楚不過地點明了「無為」的真義，說清了「自然」與「無為」的關係。

老子為了具體說明「自然」與「無為」（管理）的關係，用一極生動的例子作了比喻。《老子》在第六十章說：「治大國，若烹小鮮。」小鮮，指的是小魚。烹煮小魚，不能常翻動。翻動太多，亂攪一氣，會把「小魚」翻破碎了，攪爛了，烹魚不可亂翻、亂攪，這是客觀規律。「不亂翻」、「不亂攪」，就是順應規律，就是「無為」。「治大國」，管理也是如此，也要按規律去辦。凡不按客觀規律辦事，人為地搞一些脫離實際、違逆規律的措施，其結果，非但管理不好，還會把事情搞糟。

通過這樣的分析，我們可以看到「自然」和「無為」之間是這樣一種關係：「自然」是「無為」的前提、模本，「無為」是「自然」的體現、投影，「自然」是就事物運行的狀態而言的，「無為」是就人的活動狀況而言的，兩者是二而一的。

由此可見，老子所主張的「無為」，是有特定涵義的哲學名詞，決非我們日常生活中所說的消極「不為」。老子的「無為」，是主動地、積極地遵循客觀規律去「善為」。這種「善為」，老子把它稱作「為無為」(第三章)。在我們一些人的頭腦中，所以把老子的「無為」理解為「無所作為」，這與漢代大儒董仲舒有極大關係。董仲舒對老子的「無為」肆意歪曲，把它解釋為「無所作為」。從而，在中國歷史上，造成人們對「無為」這一概念長達兩千年之久的誤解。也因如此，人們一談起老子、道家，就產生「消極」、「避世」的錯誤印象。

其實，在《老子》這部著作中，不僅沒有「無所作為」的影子，相反地，充滿著積極地去善為的氣息。比如：「功成名遂身退，天之道(第九章)；「功成事遂，百姓皆謂我自然」(第十七章)。「功成名遂」，「功成事遂」，是「為」出來的，「不為」、「消極無為」是決不會有此結果的。又如：「以正治國，以奇用兵」(第五十七章)；「愛民治國能無為乎？」(第十章)在這裡，「治國」、「用兵」、「愛民」，不是「不為」、「消極無為」的意思？這裡所說的均是「為」。

老子主張的「為」，是「為無為」。「為無為」，講的是以「無為」的態度去為。老子並不反對人類的努力，他鼓勵人們去「為」，鼓勵人們發揮主觀能動性。比如，他說：「為而不恃」(第二章)；「為而不爭」(第八十一章)。他強調「為」，但這決不是妄為，而是要按照規律去為，是在順應客觀規律的前提下去充分發揮人的主觀能動性。

在中國歷史上，儒、法兩家，都曾講到過「無為」。然而，他們所說的「無為」，和老子的「無為」不是同一個概念。比如，孔子講過「無為」，其內涵主要是講高層領導要抓大事，而不要去抓小事。然而，抓大事並不一定是按客觀規律去「抓」。這樣，它與老子的「自然無為」就不是同一個意思了。法家講「無為」，指的是以法而治，君治吏，吏治民，君無為，臣有為。然而，「法」不一定按客觀規律去製訂，執法也不一定按規律辦事。

這樣，法就不能等同於規律、「自然」，法家的「無為」也就不等同於老子。總之，儒、法兩家的「無為」多在「少為」上做文章，而與老子思想中「無為」所說的「順應規律」的意思是不一樣的。老子的「為無為」，對管理來說，是一份十分珍貴的財富，也可作為管理的基本指導思想。

日本經營之神松下幸之助可說是這個問題的典型。他在生前曾多次講：「雖然人類有作為王者的力量，但唯有在適合自然的法理時，才能發揮力量而君臨天下。如果違背自然的法理去做，王者就會變成暴君，而不能發揮威力。所以為了行王者之道，就必須服從自然的法理」；「凡是經營者，都必須根據天地之間的自然法理活動，這並不是什麼困難的道理，就如同下雨撐傘一樣簡單」；「倘使人類以其微小的聰明才智去思考問題，依照自己所想的膚淺方法去處理事務，違背了天地自然的道理，其失敗與挫折乃是意料中的事。因此，人類雖然應該運用智慧去行事，但仍然需要遵照超越人類智慧的偉大的天地自然法則與道德去經營，才是獲得成功的保證」。正是松下幸之助先生對老子「無為」的執著，才有了松下企業精神中的「順應同化精神」。所謂「順應同化精神」，其內涵是：「公司發展壯大，必須順應自然規律，想人為改變社會發展趨勢是不會成功的」。也就是說，「順應同化」就是順應客觀規律。把順應規律提升為企業精神，可見松下幸之助先生對「無為」的重視程度了。正由此，當人們問及幸之助先生一生成功的秘訣時，他會毫不猶豫地回答：「在於順應自然法則。」

第四節 老子管理哲學的中心思想內容

「治大國若烹小鮮」是老子「無為」思想的進一步具體表述，這句話流傳甚廣。它不僅深刻的影響了中國幾千年的政治家們，而且對世界上很多國家的重要人物也產生了深刻的影響。據說，前美國總統雷根曾在《國情咨文》中引用了老子這段話，用以闡述論證他的治

國謀略。法國也曾有一位女政治家直接把老子思想作為其參與競選的指導原則。哲學家尼采曾把老子的思想、比作「一個永不枯竭的井泉，滿載寶藏，放下汲桶，唾手可得。」

「治大國若烹小鮮」說的是治理一個國家（或一個企業），就像煮小魚一樣。只能將調味、火候放得適中，文火烹煮、不急不躁，這樣煮出來的東西，色鮮味美，如火候不對，調味不對，心煩躁，下鍋後急於翻動，東一下、西一下（有為），最後煮出的東西色、香、味什麼都沒有了，肉也碎了。統治者治理國家，企業領導者治理企業，道理跟烹煮小魚一樣，不要常常翻弄。因為，國家幾億人，一個企業幾十人，甚至上萬人，如果制度朝令夕改，老百姓就無法適應，大家的行為無所適從，不知該做什麼才好，一但人心亂，社會就大亂。如果制度穩定，職員心情就穩定，就會專心於工作，做出好成果。

「治大國若烹小鮮」是老子「無為而治」思想的展開，而這個展開的思想，並沒有脫離它的根源，即「道」。為什麼這樣說呢？老子「治大國若烹小鮮」這句話出自《老子》第六十章：「治大國，若烹小鮮，以道在天下，其鬼不神，非神不傷民，非其神不傷民，聖人亦不傷民。夫兩不相傷，故德交歸焉」，這一章完整的意思是這樣的，「治大國若烹小鮮」是本章的中心思想，具體說它是一個關於「治理」的思想。字面上講的是關於「治國」，實質上講，可從理解為治理社會、企業，而這個有關「治理」思想的精華在於「治大國若烹小鮮」這句話包含的思想方法和道理。這個方法和道理就是要像烹小魚那樣，以「無為」的方式來治理社會。誰掌握了這個道理，並運用這個道理去從事社會治理的話，誰就是「以道蒞天下」。像這樣「以道蒞天下」的話，連鬼神都起不了作用了，如此，不僅鬼神不傷民，聖人（以道蒞天下的管理者）也不「傷民」。這樣，鬼神和聖人都不「傷民」，「故德交歸焉」，天下也就治了，民也安了，國也泰了。這裡，我們看出的思路即是，「無為」就是「道」的運用，運用的結果就是「無不治」。

「治大國若烹小鮮」，這個思想運用在我們現代企業的管理中，情形和原理也是一樣，治廠如治國。就企業而言、企業規章，大原則不能變，只能因時間推移、市場演變和大小、軟硬環境的變化而作出相應的「小調整」和「小改變」。企業只要抓住了大的原則，制定了大的基本的規章制度，使企業有了一個正確的、基本的運行軌道，在通常情況下，就應

當堅持「以不變應萬變」，只要基本的東西是正確的、基本完善的，就不要輕易去「翻弄」它。

在企業的外部關係方面，老子的思想並不主張競爭，因此並不贊成所謂「商戰」的想法，為什麼這樣呢？因為從老子「道」的角度看問題，就會發現，天地自然的世界，萬物從各種形體而生，成長變化為各種形態，各自有其一份充實的生命之開展，河邊的楊柳抽發綠色的芽，鳥兒在高空上飛翔。在這個世界上，無任何作為性的意志，亦無任何價值意識。世間萬事萬物之所以生生不息、充滿生機、欣欣向榮，那是因為萬事萬物都在「無為」之中順應了規律、順應了「道」的緣故，這些都不是「爭」來的。

市場的繁榮與否，其道理也是一樣。要緊的並不是彼此「鬥爭」，而是看誰更能順應社會規律，市場規律，需求規律。要順應這些規律，要緊的並不是在市場上找對手與之「相爭」，而是各自去認識這些規律，做到自覺的服從，並且順應這些規律。企業的天職是為社會、眾生生產物質財富，如果企業界都把重心放在「爭」上，那麼，社會眾生所需的多種多樣的物質財富又由誰生產呢？

對企業而言，最明智的謀略應當是：

「以無事取天下。」⁶²

這並不是說什麼也不做，而是說不要去「爭」，明智的企業，應當在「不爭」上下功夫，去了解社會眾生新的、未被市場認識到的潛在需求，把全部人力、物力、財力投放在這個「沒有競爭」的點上，踏踏實實做事，認認真真開發，拿出公眾滿意的產品。這樣的新產品拿到市場上，自然就擁有了市場。換個角度，你用新的產品創造了新的市場，誰又能與你「爭」呢？這就是老子所說：

「以其不爭，故天下莫能與之爭。」⁶³

⁶² 參見王弼注，袁保新導讀，《老子》第五十七章，臺北：金楓出版社，1992年，頁186。

⁶³ 參見王弼注，袁保新導讀，《老子》第二十一章，臺北：金楓出版社，1992年，頁69。

「天下」就是在這樣的「無事」（不爭）中取得的。

正如前面所討論過的，在「治大國若烹小鮮」的原則指導下，企業的規章制度等企業的基礎軟件系統應當是正確、堅定而長期不變的。把這些歸根就底，落實在質量標準上，制定出操作規程，即工作標準。然後，針對工作目標，制定操作方法，讓每個崗位都能依照操作方法來操作。制度、崗位、職責明確後，要讓員工競選自己喜歡幹的，有能力幹好的崗位，保證員工能將自己的聰明才智和潛能發揮到最大。一旦員工上崗位後，能根據自己的專業經驗，對不合理的工作流程、方法加以改進。這樣員工的責任感和團隊意識都得到了加強。於是，員工在企業的內部運行中實現了「自化」，企業領導層無須過多的干涉他們，因為制度、原則和操作方法都已經建好了，企業的運行也就有了基本的軌道，可這個軌道又是圍繞質量標準展開的，只要在這個軌道上運行，結果自然產出高質量的產品。用一個具體的說法，這個軌道就像渠道，員工的才幹、能力就像水，水通過渠道去灌溉企業生產的最終目的，即產出高質量產品，產出最大價值。

這樣的渠道建成之後，日常管理工作中，問題就不是很多了。剩下的問題主要就是疏導了。所謂的疏導，就是溝通，溝通往往是情感的、思想的，幫助員工解決生產中出現的問題。員工有差錯，耐心教導，讓其充分理解和認識錯誤的原因，同時，關心員工的家庭生活，住房等實際問題，這樣，不但增強了員工的工作滿意度和對企業的忠誠度，更使員工從情感上對企業產生一種深深的依戀感，從而安心的、自願的留在企業為企業服務、貢獻、以企業為家，與企業同甘苦、共患難。其目的，從生產者角度講，是要讓員工發揮才幹，發揮生產積極性，提高生產能力。從生產本身的結果上講，就是要產出高質量的產品，以滿足人民的需求。

總之，企業為所有員工發揮他們的才幹提供一整套操作規程、操作法，使他們的力量發揮到最大。這是企業「無為」的內部模式，它能让每一個員工都盡情發揮他們的熱情和能力、達到「我無為而民自化」⁶⁴的作用。

⁶⁴ 參見王弼注，袁保新導讀，《老子》第五十七章，臺北：金楓出版社，1992年，頁186。

第五節 老子管理哲學的精神

企業文化是一種強調以人為中心的管理思想，「民自化」，企業才能「自化」，企業才能辦好。以人為中心進行管理，這個管理的真諦，在西方，就企業管理而言，經過了近兩百年才摸索出來。

管理活動以事、以物為本，還是以人為本，這是管理活動中最本質的問題之一。近百年來，在世界管理舞台上，學派林立，理論、模式眾多。然而，在涉及上述根本性的問題上，多數處於錯誤的抉擇，也即以事、以物為本。只是到八〇年代企業文化思潮的掀起，管理應以人為本的指導思想才日趨明朗。

反觀中華文化，數千年來一直主張管理以人為本的指導思想。老子，作為中國古代的思想家，也不例外。他非常重視人在管理中的作用，突出人在管理中的地位，而且反復抨擊逆人本而行的各種錯誤的管理思潮。

而人在社會中的重要性，在距今兩千多年前的老子就已經提到了，在《老子》第二十五章中，老子說：

「故道大，天大，地大，人亦大。域中有四大，而人居其一焉。人法地，地法天，天法道，道法自然。」⁶⁵

這段話的意思是，在無窮無盡的宇宙之中（域中），有四種最主要、最關鍵的東西，這就是：道，天，地，人。人是宇宙間最重要的因素之一。

這段話中，「人亦大」強調了人與「道」、「天」、「地」處於同等的地位上。「人」的活動是以地為法則的；「地」的活動是以「天」為法則的；「天」卻是以「道」為活動法則的；而「道」又「法自然」。由此可知，老子把人的活動與「道」的自然性、規律性聯繫起來，這些都說明老子是十分重視「人」的作用的，並昭示我們人的活動要依照規律辦事。

⁶⁵ 參見王弼注，袁保新導讀，《老子》第二十五章，臺北：金楓出版社，1992年，頁82。

《老子》一書中幾十處使用了「人」，或類似「人」的詞。像是「民自化」的「民」；還有「愛民治國⁶⁶」、「欲上民」、「欲先民⁶⁷」、「其民淳淳⁶⁸」等等的「民」。

《老子》道德經由兩部份組成：「道經」與「德經」，「道經」講的多是宇宙等方面的問題，而「德經」講的則更接近於人世間的問題，如政治問題、涉世問題、人文問題。

「人」是治國的一個內容，也是治國的一種力量。《老子》第六十六章說，「欲先民，必以身後之」，強調要治國，必須把自己的利益和意志放在人民的利益和意志之後。這些都是老子在他的著作中，特別在「德經」中議論的一些內容。

除了《老子》強調了人的重要性之外，其他不少古人也有談到人的重要性。《尚書·秦誓》說：「惟天地，萬物父母；惟人，萬物之靈。」《孟子·盡心下》說：「民為大，社稷次之，君為輕。」《孟子·公孫丑下》中的那句「天時不如地利，地利不如人和」的話更是至理名言。《孫臏兵法·月戰》中說：「間於天地之間，莫貴於人。」請看，這幾位古人在議論「人」時，都把天、地、人合在一起說，而且都突出了「人」的作用。

在中國傳統文化中，始終將「天、地、人」三者並列。中國文化的人文精神最為濃厚，人道的價值最被著重。《周易·繫辭傳》所說的「參贊天地之化育」，正是這種人道價值之所在。人生於天地之間，然而天地並不完備，有很多缺陷。但是，憑藉人的智慧、勇氣和能力，就能克服自然界對人類存在的不利因素，創造出一個完滿、和諧的人生，彌補天地之缺憾，這就叫「參贊天地之化育」。比如：天要下雨，人就創造了雨衣、雨傘等各種雨具；夜晚一片漆黑，人類就製造出油燈、電燈、手電筒等照明工具；天有四季，有寒有暑，人就發明了各種降溫、取暖設備，製造出各式衣服；如此等等。人的智慧與能力實在太偉大了！所以，老子才將人與天、地、道並舉，同列為「域中四大」之一。老子的這一觀點，與儒家是一致的，也完全吻合當今管理的潮流。管理，說到底是一個管理人的問題，必須以人為本。

⁶⁶ 參見王弼注，袁保新導讀，《老子》第十章，臺北：金楓出版社，1992年，頁33。

⁶⁷ 參見王弼注，袁保新導讀，《老子》第六十六章，臺北：金楓出版社，1992年，頁210。

⁶⁸ 參見王弼注，袁保新導讀，《老子》第五十八章，臺北：金楓出版社，1992年，頁188。

在企業管理這個領域中也要強調「人」的作用，強調「以人為中心」的管理。現代不少管理者已經深知這個道理了，美國著名的管理學家杜拉克（Peter Drucker）就說過：「人是我們最大的資產。」澳大利亞的尤金·克里夫說，「企業即人—人才的選拔與使用，乃是企業生存之本」；日本豐田汽車公司的經理石田退三說，「事業在於人，任何工作、任何事業，要想大為發展，最要緊的一條就是造就人才」等等，這樣的說法不勝枚舉。管好人才能管好事、管好物。管理：管人，管事，管物，說到底都是對人的管理。

管理，從總體來說要處理以下三種關係：人與人的關係，人與物的關係，物與物的關係。在第一種關係中，人無疑是核心，是決定因素。在人與物的關係中，物是待開發、待收集、待利用的對象和客體，它被動地進入管理過程。而人是物的主宰。物的開發、利用程度和效率，在頗大程度上不決定於物自身，而決定於人。因此，在人和物的關係中，人處於異常突出的地位，是人支配物，使用物，創造物。人是主動因素，物是被動因素，物要通過人的作用才起作用。所以，核心還是人。在第三種關係，亦即物與物的關係中，表面看沒有人的問題。然而，物與物的關係需要人去運籌、謀劃、決策、組合。離開了人，管理中的物與物的關係就不復存在。離開了人的籌劃，物與物的關係就不可能合理。由此，在物與物的關係中，核心仍是人，起決定作用的還是人。

「以人為中心」的管理，管人，不僅要管其「形」—管好人的言談舉止、行為活動，更要管好其「神」—內隱於人心靈之中的理想、信念及價值取向等。企業管理，由「形」管「形」收效甚微，由「神」管「形」才能發乎內、左其態。人有了事業心、責任感、創業精神，原來以為不可能做成的事情就可以做成，原來以為不容易做好的工作便可以做好。謀事在人，事在人為。我們不能要求逾越歷史去做歷史所不容的事，但是我們也不要犯這樣的錯誤。某一件事，符合歷史發展要求，現實條件也允許，就可以積極去做。人只要善於把握控制自己的力量，並以「道法自然」為規則，人是可以大有作為的。

在管理中，人不是物化形態的附庸。相反地，他主宰著一切，是「管理」這個天地中唯一的主人。對一個企業來說，人的智慧、經驗、能力、價值觀念，以及人心的向背，這些無形的資產，比資本、設備、原材料等有形資產更為重要。企業虧損，並不可怕，經營中出現風險，也不可怕。這一切，只要有人，只要人心所向，就能扭轉局面，轉危為安。而真正

可怕的，則是人才的流失，士氣的低落，人心的渙散。這種無形的損失，遠非金錢所能估計，也非金錢所能挽回。因此，人的管理，才是管理的核心，人本理應成為管理的指導思想。否則，管理就只有驅殼而失去靈魂。

老子在管理中以人為本，因此，他認為作為管理者要無私無我，要以滿足民之利作為管理的出發點和歸宿。《老子》在四十九章中說：

「聖人無常心，以百姓心為心。」⁶⁹

這意思是說：體察、掌握「道」的聖人（或管理者），在治理國家，進行管理時，永遠沒有私心，以百姓（下屬）的心（欲求）為自己的心；自己不固執己見，而以百姓的意見為意見。在這裡，不僅強調了管理者要以民利為出發點，又閃爍著民主管理的思想。《老子》在第七十二章中說：

「無狎其所居；無厭其所生。夫唯不厭，是以不厭。」⁷⁰

狎，同狹，引申有束縛脅迫的意思。居，作「居處」講，和「生」同，指生存、生活。厭，是「壓」，指壓榨、阻塞。這段話的意思是：治國者（管理者）不要脅迫人民（下屬）的生存，不要壓制、阻塞人民的主計。正因為管理者不脅迫、阻塞下屬，下屬才不會厭棄他而會擁戴他。在這裡，老子是從反面來論述管理中人本思想的重要性的。

從管理的人本思想出發，老子極端反對專制極權，反對嚴刑酷法。《老子》在第七十四章說：

「民不畏死，奈何以死懼之？」⁷¹

⁶⁹ 參見王弼注，袁保新導讀，《老子》第四十九章，臺北：金楓出版社，1992年，頁162。

⁷⁰ 參見王弼注，袁保新導讀，《老子》第七十二章，臺北：金楓出版社，1992年，頁222。

⁷¹ 參見王弼注，袁保新導讀，《老子》第七十四章，臺北：金楓出版社，1992年，頁227。

懲罰有其極限性，它的最高極限就是死刑。你有權以處死來威懾百姓，但就偏有人連死都不怕。當人到了死都不怕的時候，你還能使出什麼比死的威脅更可怕的高招？當人民飽受苦刑暴政逼迫，既不能安居，又不能遂生，處於走投無路的時候，就會以死來相拼。面對這種局面，法制不就顯得軟弱無力了嗎？在國家的管理中，法制有死刑可用。但在企業、組織的管理中，法制管理無死刑可用，其處罰的極限只不過是「開除」而已，人連死都不怕，那麼，「開除」這樣的處罰不就顯得更加蒼白無力了嗎？由此也可看出，在管理中實施嚴刑酷法，迷信片面的法制的威力，實是管理者無能的表現。其結果，不僅不能起到禁惡的作用，反有可能促使邪惡行為滋生。對此，《淮南子》中曾有這樣一段議論：「鳥窮則啄，獸窮則觸，人窮則詐。峻刑嚴法，不可以禁姦。」當鳥抓不到蟲，找不到食，餓極了的時候，看到木頭就會啄來充飢；當野獸餓極了，或遇到危險的時候，它不管你是人還是別的什麼，都敢於去硬碰；當人被逼到絕境的時候，為了生存，騙人也要騙。嚴刑酷法，是將人逼向絕境，其結果，不是「禁姦」，而是適得其反，消極、邪惡的行為不絕且將更為嚴重。《老子》在第七十二章中又說：

「民不畏威，則大威至。」⁷²

這句話中，第一個威字，是指威脅，威懾，這是法制的主要功能所在；第二個威字，是「畏」的意思，在古代威、畏通用，因此，「大威」是講大可畏，指可怕的事，當作禍亂來講，比如：造反，革命等。由此，這句話的意思是：治國者（管理者）用苛政暴刑來威懾人民（下屬），但當人民不怕這種威懾的時候，必然反抗作亂，那麼可怕的事情就會發生。這「大威」，輕者是消極怠工、罷工、抗議、遊行，重者是亡國、亡黨、亡業、喪身。片面的法制，極易激化矛盾。這類矛盾，平時是潛伏著的，是不呈現在管理者面前的。在這種場合，管理者往往看到一種表面的假象：法制很靈，很有效，人們在「嚴刑峻罰」面前表現得很聽話，管理也會有序。然而，就在此時，潛伏的矛盾就像一片乾柴，一座即將爆發的火山。只要有星星之火，潛在的矛盾就會傾刻轉化為現實矛盾，一座似乎沉睡的火山會轉眼噴發，一大片乾柴就會瞬間燃起熊熊烈火，管理即刻由有序變成無序，由治變亂。這種變化速度之快，令人難以想像。局面發展到這樣的地步，就難以收拾。秦王朝十五年傾刻覆滅的教訓，無不充分地說明了這一點。

⁷² 參見王弼注，袁保新導讀，《老子》第七十二章，臺北：金楓出版社，1992年，頁222。

根據這樣的分析，《老子》在第三十一章中告誡管理者：

「夫樂殺人者，則不可得志於天下矣。」⁷³

那些以殺人為樂者，與眾人為敵，人人厭惡的人，是不可能實現統治天下的願望的。應該說，這個結論是順理成章的。在法制管理中，執法、刑罰，絕不是管理的目的，只是「不得已而用之」，管理者決不可以此為樂，為癮。否則，「不可得志於天下」，事業必將夭折，你的事業理想肯定無法實現。

但是，千萬別造成錯覺，似乎老子反對必要的法制。其實，老子主張適當的法制管理。但是，它必須是有條件的。《老子》在第七十四章中提到：

「若使民常畏死，而為奇者，吾得執而殺之，孰敢？」⁷⁴

奇，在這裡是指邪惡行為。這段話的意思是：如果人民真怕死的話，那麼，一有人做壞事，我就抓起來殺掉、懲罰，誰還敢再作壞事？這裡，充分展示了老子的辯證思想，他既反對嚴刑酷法，又不否認必要的法制；他既肯定法制管理的必要性，又指出了它運用的條件、前提。也就是說，法制管理的實施，不是絕對的、無條件的，而是相對的、有條件的。這個條件，就是「民常畏死」。當被管理者懼怕法制的威懾時，法制管理才會有效，才可用。

老子從人本管理思想出發，不僅有力地抨擊了片面的法制苛政，主張不可蓄怨於民，又從積極的方面指出管理者要以德化民。《老子》在第五十九章中說，

「重積德，則無不克。」⁷⁵

意思是：如能厚積德，那麼，就沒有什麼不能勝任的，沒有什麼困難不可克服。

⁷³ 參見王弼注，袁保新導讀，《老子》第三十一章，臺北：金楓出版社，1992年，頁103。

⁷⁴ 參見王弼注，袁保新導讀，《老子》第七十四章，臺北：金楓出版社，1992年，頁227。

⁷⁵ 參見王弼注，袁保新導讀，《老子》第五十九章，臺北：金楓出版社，1992年，頁193。

至此，我們可以看到，老子與孔子，道家與儒家，雖然政見不同，似乎勢不兩立，但由於在管理上都取人本的指導思想，因而，表現在對酷刑暴政的深惡痛絕上，表現在對以德化民的肯定上，是共通的，有極相似的觀點。老子人本管理思想也在他的「自然無為」的管理思想中得到充分的體現。

第四章 老子管理哲學的內在修為

第一節 上善若水的品德

身為企業領導者，需要進行個人品德修養，《老子》中有關「水」的一些論述可以給我們一些啟發。

《老子》一書中多次議論水(或溪、或川等)，講的最集中的是八章中關於「上善若水」那句話。他借水喻人、借水喻事，要「侯王」、「聖人」(指領導人)像水那樣「利萬物」，在處理問題時，要像水那樣地「善而行」。

《老子》八章是這麼說的：

「上善若水，水善利萬物而不爭，處眾人之所惡，故幾於道。居善地，心善淵，與善仁，言善信，正善治，事善能，動善時。夫唯不爭，故無尤。」⁷⁶

這段話的意思是說：上善的人，如同水一般，水善利萬物而不與萬物爭，甘心停留在眾人所厭惡的地方，所以最接近「道」。他居處(像水那樣)安於卑下，心地(像水那樣)深沉，交往(像水那樣)與人親和，說話(像水那樣)誠信，為政(像水那樣)調理有序，辦事(像水那樣)幹練有能，行動(像水那樣)善擇時機，正因為他有水那樣的不爭美德，所以別人不怨尤他。

老子把水視為美德的化身，要上善的人學他，學習水的「善地」、「善淵」、「善仁」、「善信」、「善正」、「善能」、「善時」、「善利萬物而不爭」。

確實，水在常溫、常壓、常態的條件之下，純淨的水確實如老子所說的那樣，具有「天下莫柔弱於水」(七十八章)的柔性特點，有很多可愛之處。它因地制流，隨遇而安；它性至柔、力至堅，利劍不能斷其身，但卻能滴水穿石；它性溫順，兒童樂於與它嬉戲，給人

⁷⁶ 參見王弼注，袁保新導讀，《老子》第八章，臺北：金楓出版社，1992年，頁30。

以溫馨；它平靜，「水心如鏡面，千里無纖毫」；它明潔，可去污泥，洗滌身軀，甚至洗滌靈魂；它甜美，「明月松間照，清泉石上流」，裝飾自然景色；它趨下，「飛流直下三千尺」，身居底層而不悔；它堅貞，現代物理學告訴我們，水是二氫一氧化合而成的，這兩種元素一經結合，就不願輕易分開，縱然火燒攝氏兩千度，也只能離間其千分之八而已；它負重，厚載萬物。

當然，水也有反常的時候，它如果咆哮了、發怒了，便「水能載舟亦能覆舟」，甚至給人們帶來災難。但那不能責怪水本身，是人們不懂的水的特性、不遵循水的活動規律而產生的後果，如任堵其流；或超載加其重；或贓物污其身。

水，也有完全變形、變態的時候，那是因為外界加了溫、施加了力的緣故。比如加一定的熱使之演變為汽；加一定的冷使之演變為冰。一尺之棰，日取其半，一定程度後，棰已不能成其為棰。與此同理，此刻的汽、冰，也已不是水了。但它也從反面告訴我們，水是高尚的，縱然異化為汽、為冰，也要為人類文明作貢獻。

關於修養，有人借松樹品德喻如何做人；有人借梅花品德喻如何做人；老子則借水的品德喻如何做人。老子講修身，用的原則是「幾之於道」，他所持的「無為」之說，所行的「不爭」之事，實際是「夫唯不爭，故無尤」(第八章)，「天下之至柔，馳騁天下之至堅」(第四十三章)。

「上善若水」，水，質樸純淨，少私寡欲；水，寧靜順和，從善如流；水，不矜不貪，虛懷若谷；水，處下不爭，江海百谷王。老子這些觀點，都是很值得企業領導人來借鑑的。

第二節 善下的領導態度

《老子》倡導要以水的優秀品質來要求「侯王」、「聖人」，這符合現代領導科學「影響力」論的觀點。

關於領導，下面提出三個觀點：

(一)領導職權論：持這種觀點的人認為，領導是上級組織機構賦予一個人或一群人的職位和權力，按照一定的意志和目標來進行工作以完成任務。權，由幾個方面內容組合而成，如決策論、指揮權、組織權、協調權、控制權、獎勵權、懲罰權、財產處置權、人事任免權等。責，指的是完成上級交付的任務。

(二)領導服務論：持這種觀點的人認為，領導是一種服務行為。服務於事業，服務於工作對象，服務於正在執行服務職能的有關人員，進而做好準備。

(三)領導影響力論：持這種觀點的人認為，領導有上級委任的，也有群眾選舉的，也有毛遂自薦或他人引薦經過群眾認可的。委任也好，選舉也好，自薦、他薦經群眾認可的也好，領導工作始終在群眾中進行。

領導當然有一個行使職權的問題，履行職權也要在群眾中進行。領導服務論更清晰地指明不能忘卻群眾的道理。所有這些都說明，領導只有把作用於群眾中的某種力量發揮出來，群眾就會自覺地服從你的領導，進而做好工作。

這種力量就是領導的影響力。它憑藉的不單是職權，而是憑藉領導人自己的良好素質、高尚情操、模範言行、身先下士等，利用其威望、威信來影響群眾，把工作做好。

從上述可以看到，領導影響力論的觀點更為科學合理些。職權論的觀點不夠全面，儘管領導確實有一個擁有職權與行使職權的問題，但它並沒有回答應如何妥善行使職權。服務論的觀點，把服務於下屬、群眾這個本質說出來了，但服務是一個涵義很廣泛的觀念，不是專歸領導所特有的，更不是領導本質的所在，一般職工間也有一個相互服務的問題。

因而，把領導視為一種影響力，是現代領導科學一個很重要的思想。它回答了或補充了職權論、服務論所沒有回答或沒有全回答的關於領導概念應有的內容，比如如何實現領導的問題。

職權論把職權問題看得很重，用手中的職與權去實施領導。儘管它也能產生作用，但那是強制之力、威懾之力。這種不是依靠調動下屬內心世界情感的領導行為，會引起下屬的不滿或反感，產生負效果。這種領導方式，有人稱之為硬領導，這種權力稱之為硬權力。硬領導、硬權力不是好的領導方式。

強調用自己的品德、才華、素養、專業水平、信任、依靠群眾，使下屬和群眾折服、信服、順服來實施領導，是謂軟領導、軟權力。以實施效果上看，硬領導、硬權力不如軟領導、軟權力來的好。

企業領導人要憑自己的品德影響力實施領導，他必須有「善下」的修養。如老子所說的「以其善下之」，把自己調置在被領導者之下。

「以其善下之」在《老子》第六十六章中，全句是：

「江海所以能為百谷王者，以其善下之，故能為百谷王。」⁷⁷

老子講的很清楚，要使自己如江海那樣，所有河流流向那裡，成為百川之王，就必須把自己放置在河流的下游。

《老子》在第六十六章講完上句話後，又說到：

「是以聖人欲上民，必以言下之；欲先民，必以身後之。是以聖人處上而民不重，處前而民不害。是以天下樂推而不厭。」⁷⁸

⁷⁷ 參見王弼注，袁保新導讀，《老子》第六十六章，臺北：金楓出版社，1992年，頁210。

⁷⁸ 同上註。

在老子看來，領導者要實施領導，必須說到做到，對人民謙下，為人民表率；在利益取得上，放在群眾後面。只有這樣，領導者雖居領導上位，而人民不會感到負擔，雖站在領導前位，而人民不會感到害怕。所以天下人擁戴他而不是厭煩他。

《老子》第六十七章中的一段話可理解成領導者「處下」的幾個要點，他說：

「我有三寶，持而保之。一曰慈，二曰儉，三曰不敢為天下先。」⁷⁹

慈，對被領導者要慈愛；儉，儉嗇，領導者自身少私寡欲，不妄為，不奢靡；不敢為天下先，對於領導者，對人民謙誠不傲慢於下。老子說，對這「三寶」必須珍重地持有它、保存它。

第三節 少私寡欲的修養

良好的領導者影響力，依靠領導者良好的品德修養、個人素質與實力得來。領導者要強化修養，須向水學習質樸、少私寡欲的品質。

老子倡導樸。樸，在《老子》一書中是一個重要的概念，「樸」字多次使用，如「孰兮其若樸」(第十五章)，老子要求人們外表純潔，內心樸素，少私心，少慾望。

關於「樸」的詞義。「樸」，無暇，無疵，無垢，無污。老子認為具有素樸品格的人是高尚的。有「樸」者對自己來說，活得自然，活得純樸，活的瀟灑，活的開朗。「無名之樸，夫將不欲」(第三十七章)，沒有私欲，樸實無華，返乎天真。「化而欲作，吾將鎮之以無名之樸」(第三十七章)，對於私欲薰心、輕舉妄動者，老子主張以「無名之樸」的精神去調節它、制服它。

⁷⁹ 參見王弼注，袁保新導讀，《老子》第六十七章，臺北：金楓出版社，1992年，頁211。

在《老子》的字彙表中，樸與溪、真、嬰基本上代表著同樣的意思。溪、溝溪，積水之處，無私無欲；真，真實，反樸歸真，沒有修飾；嬰，嬰兒，稚童，天真無邪。老子要求「侯王」、「聖人」如樸那樣純淨，溪那樣清澈，嬰兒那樣單純天真、滴塵不沾。《老子》第二十八章就把樸、溪、嬰串聯起來說：

「知其雄，守其雌，為天下溪。為天下溪，常德不離，復歸於嬰兒。」⁸⁰

這句話是說，深知雄的剛強，卻樂於廝守雌的柔和，成為天下的溝溪。成為天下溝吸了，常德就不會離失，而回歸到純樸的嬰兒狀態中去。

同一章中又說：

「知其榮，守其辱，為天下谷。為天下谷，常德乃足，復歸於樸。」⁸¹

這段話的意思是，知榮耀卻安貧安辱，甘心作天下的川谷。甘心為天下川谷，常德纔會充足，而回歸到真樸的狀態中。明顯地，老子在這裡，借溝溪、藉谷川來喻人們要純樸、要童真。

老子的上述思想，還可以在第十章中讀到，「專氣致柔，能如嬰兒乎？」明確地要求人們像嬰兒那樣精氣專一，摒除雜念，順乎和柔。在第四十九章中又可以看到這樣的話：

「聖人在天下，歛歛焉，為天下渾其心，百姓皆注其耳目，聖人皆孩之。」⁸²

意指有道的人在位，應收斂自己的私欲，使天下人歸於渾樸，百姓都專注於自己的耳目，使他們回歸到真純的嬰孩狀態中。

⁸⁰ 參見王弼注，袁保新導讀，《老子》第二十八章，臺北：金楓出版社，1992年，頁95。

⁸¹ 同上註。

⁸² 參見王弼注，袁保新導讀，《老子》第四十九章，臺北：金楓出版社，1992年，頁162。

敦兮其若樸，從管理學角度講，鄙薄名利，老子認為也是很重要的。在他看來，不能希罕難得的財富，不然老百姓會成為盜賊；不要正視那些足以引起私欲的東西，不然后人們的心思就會騷亂，即「不貴難得之貨，使民不為盜；不見可欲，使民心不亂」(第三章)。

老子的看法是有道理的，要少私寡欲，固然，人為了生存不能沒有物欲，但是過分迷戀了，超出人的生存負荷、道德負荷，必然導致「其愛必大費，多藏必厚亡」。

老子的「重身輕名」、「重身輕貨」觀點，細究之，其意義不僅僅停留在身軀與名貨的比較價值上，還有更深一層的意義，就是為身軀活著、還是為靈魂活著的問題。老子主張人要為「利萬物」活著，而不是為銅臭名利活著。

《老子》第十二章告誡說，聖人不要沈湎於五色、五音、五味中，希罕貨物是會誘使你行為不軌的(難得之貨，令人行妨)；在第七十五章，從治理政事的角度又告誡統治者說：「民之輕死，以其上求生之厚。」這句話直率地指出，人民之所以輕死，就是因為統治者奢華貪求的緣故。

老子這些話雖是從政治的角度出發，但是對企業管理領導人仍有當頭棒喝的意義。作為企業的領導人，責任重大，其身正，不令而行，要有無私無欲、少私寡欲的道德修養。

第四節 上德若谷的胸懷

企業領導人修身，除「敦兮其若樸」、「少私寡欲」、「猶川谷之於江海」外，還要寬人。

老子頌揚水，也頌揚谷，講了很多關於頌谷的話，如「上德若谷」(第四十一章)。下面再列數三句：「譬通道之在天下，猶川谷之於江海」(第三十二章)、「谷得一以盈」(第三十九章)、「江海之所以能為百谷王者，以其善下之」(第六十六章)等。

谷，川谷，容水之谷。老子這三句話都是把「道」與「谷」連著用的。借谷喻道，議道及谷，總之還是講他的《道德經》。上述第一句的意思是：「道」蒞天下，一切小河細流歸之於大海；第二句的意思是，由於谷得到了「道」這個原則，因而充盈；第三句的意思是，江海所以能成為眾多河流之王，因為它處於下游的位置，能寬容河川細流。

老子借谷喻「道」的寬容，還直接論述「道」的致虛精神，如「道沖，而用之或不盈」(第四章)，又如「大盈若沖，其用不窮」(第四十五章)。這兩句話中的「沖」就作空虛講。兩句話的意思分別是：「道」雖然是虛空的，但使用它卻是充實的。「道」充實得很，充實得如同虛空一般，永遠使用不竭。

谷喻「道」，也喻人。老子要求「聖人」「致虛極」(第十六章)，「上德若谷」。企業領導人也應該具備這種豁達大度的修養、寬闊胸懷的修養。

天下，能容天下萬象，所以成為大；地廣，能容遍地萬物，所以能為廣。企業家要學會寬容、寬宏，要有寬闊的胸懷，如諺語說：宰相肚裡能撐船。

所謂寬容，就是要善於處理好人與人的關係，容忍他人的錯誤，同時嚴以律己。外國有一位企業經理說，一個人是否能善於與人相處，應看成在複雜的經濟活動中參與社會的一種重要品質，特別對處於領導地位的人更顯重要。他認為，如果這個領導人不善於與人相處，那簡直就是如同把他「斃」了一樣。這位企業家又說，因為我們這裡沒有猩猩，沒有狗，到處是人。他認為領導者就是調節人際關係的，把人與人的關係調整到最佳狀況。

調整人際關係就是要學會寬容，為人寬容些有很多好處，可促使人們敢於發表意見；敢於施展自己的聰明才智；可促使下屬及群眾大膽創造；可以團結多方人的力量於自己周圍，不管是意見正確者還是錯誤者，是擁護自己的人還是反對自己的人，如老子所說的那樣，達到「無棄」的境界，「善救人」、「無棄人」、「善救物」、「無棄物」(第二十七章)，可促使自己增長智慧，集他人之智為自己之智，增強本身修養。

老子還提出，寬容要「報怨以德」(第六十二章)。容一般人還容易，容與自己鬧過對立或傷害過自己的人就難了，這是更高層次的寬容。因此，這種寬容意義更大。

三國時代的曹操，在一次進攻宛城的戰役中，張繡投降，但突然又反擊曹軍，曹操手下都尉典韋戰死，長子曹昂、侄子曹安也死於戰亂中，曹操本人亦中箭致傷，按常理說，兩者結下了不共戴天之仇。可是在曹操與袁紹間的官渡之戰時，曹操派人招納張繡，並將他封為揚武將軍，還讓兒子取了張繡的女兒為妻，結成兒女親家。曹操之所以成為三國一鼎，恐與他善於寬容有關。

美國克萊斯勒公司(Chrysler Corporation)因為任用李·艾科卡(Lee Iacocca)，而使該公司中興。這可視作企業管理要善容人致勝的一個例證。克萊斯勒公司在七〇年代已經成為一艘「下沈的船」，一九七八年，當時總裁引用了他們的競爭對手、原來在福特公司當過總經理的艾科卡，終於使這艘傳免遭滅頂之禍。

上德若谷，容人之短，還要容人之長。容人之長，就是要寬容下屬、同事的程度超過你，不要產生嫉妒之心，更不要打擊他人，而且還要繼續引薦提攜他。

這是一種更為難得、更不容易做到的寬容精神。因為他人的超越可能意味著是對你原有的尊嚴、名譽、地位的一種挑戰，但你卻寬容了。這對領導來說，是寬容精神的一種昇華與騰越，如老子所說的我「無欲」了。

上述種種寬容對象是人，同時還要寬容某些事。比如一些新生事物，因為它是剛頂土而出的，不免稚嫩，有缺點和弱處，風雨會摧折它，舊世俗會非難它，好心人也會因為不理

解而非議它。此刻，極需領導人寬容它，為它創造寬鬆的環境以保護它、扶持它、發展它，縱然這新出現的事物是錯誤的，也應該採取寬容精神逐漸作淡化處理。

「上德若谷」，企業領導人要善於容人、容事，有兩個根本問題：

(一)領導人的素質：領導人要努力提高自己的智能及修養層次，提高「上德若谷」的品德。

(二)環境的素質：提高員工的政治及文化程度，使之造就一個寬鬆的氛圍。

領導人要有寬鬆的氣度修養，企業環境才能有寬鬆的氛圍。

第五章 老子管理哲學思想在現代管理上的應用

第一節 領導方式與管理

領導方式是指領導者實施領導行為採用的具體形式和手段，它是直接影響領導效能的重要因素。瞭解和認識領導方式，並且善於隨著時代的變化轉變領導方式，是實現領導目標、做好領導工作的重要條件。

按領導權力的控制和運用方式可以分為集權式、分權式和均權式的領導方式。集權式領導方式是一切權力集中於領導集團或個人，偏重於運用集權形式推行工作，而不注意授權。集權式只在特定環境下使用才有效。

分權式領導方式是指領導者決定目標、政策、任務的方向，對下屬完成任務的行為活動不加干預，下屬有一定的自主決定權。

均權式領導方式則是領導者掌握一些重大權力，同時適當分權給下屬，使下屬在其職能範圍內有一定的自主權。其特點是保持權力平衡，不偏於集權，也不偏於分權。企業領導人如何妥善處理好權力問題，是企業管理工作最為重要的一個問題。

我們常說，企業要有自主經營、自負盈虧之權，這裡就有一個企業主管部門與企業間各種權力的分割問題。

要企業自負盈虧，必然要求企業主管部門放權或還權給企業，讓企業能夠自主經營。企業主管部門若把應該給企業的權攬在自己手裡，企業就會失去生機。若主管部門「無為」了，放權或還權給企業，給企業以「我自然」的感覺與力量，同理在企業內部，企業領導人也要放權給下屬，如此可達到「功成事遂」的目的。

「道法自然」，不是「道任自然」。權力的分割必須根據企業所處的時空狀態及自身條件，來處理「有為」與「無為」的關係。比如「無為」，「無為」到何種程度。領導人放

手一點也不「為」是不可能的，也不應該。假如真是那樣了，便叫失職、瀆職。而「有為」又有哪一些，都要細緻審度。

美國哈林·克里夫蘭(Harlan Cleveland)⁸³所著《未來的行政首腦》一書的中文本扉頁上，寫著《老子》十七章中的話：「功成事遂，百姓皆謂：『我自然。』」克里夫蘭把這句古漢語解釋成：「好的領導者說話不多，當他的工作做好任務完成時，所有的人便說：『這是我們自己幹的』。」他把這個譯文也寫在中文本的扉頁上。

克里夫蘭的這具釋詞是對的。讀十七章就會看得明白，「功成事遂」的主體是領導者，是從領導者的角度說這句話的。十七章中這麼說：

「太上，下知有之，其次，親而譽之，其次，畏之，其次，侮之。信不足，焉有不信焉。悠兮其貴言，功成事遂，百姓皆謂我自然。」⁸⁴

這段話的意思是說：最好的統治者，人們不知道有其存在；其次的統治者，人們親近他、讚揚他；更其次的統治者，人們畏懼他；最差的統治者，人們輕蔑他。統治者誠信不足，才有人們不信任他的事情發生。最好的統治者總是如此悠然，很少發號施令。事情辦成了，百姓卻會感到，「我們本來就是這樣的」。

一言以蔽之，最好的統治者所以成功，在於他「道法自然」，最差的統治者人們「侮之」，因為他有悖「道法自然」，領導人悠然而事反而成功，領導人其政察察卻遭失敗。

日本松下幸之助⁸⁵在《實踐經營哲學》一書中曾說過，領導者應樹立「正確的管理思想，並不單指經營者個人對事業的主觀見解，而是根據自然道理及社會法則所產生的正確觀念」。他又說：「究竟自然法則、社會法則是什麼？這是一項非常宏大而深厚的學問，甚至也可以說是人類智慧所難以理解的道理。我們姑且認為，可能適應宇宙無限生成發展是它最

⁸³ Harlan Cleveland(January 19, 1918 - May 30, 2008)

⁸⁴ 參見王弼注，袁保新導讀，《老子》第十七章，臺北：金楓出版社，1992年，頁55。

⁸⁵ 松下幸之助(1894年11月27日 - 1989年04月27日)，出生於日本和歌山縣，是橫跨明治、大正及昭和三個世代的日本企業家，是松下電器、松下政經塾與PHP研究所的創辦者，在日本被稱為「經營之神」。

基本的條件。大自然及宇宙是無限的過去到無限的將來，連續不斷生成發展所進化而來的。」

松下先生上述之言，正是老子所講的道理，即「人法地，地法天，天法道，道法自然」(二十五章)，以及「天地相合，以降甘露，民莫之令而日均」(三十二章)的道理，天地相合降下甘露，人們不需上面指使卻能生活的很好，關鍵是順應自然去做。

經營決策，即戰略決策，是事關企業總體發展和主要活動的決策，如企業發展方向的抉擇、企業產業結構的抉擇、企業經營方式的抉擇，以及企業人事、財務抉擇等等，一般來說，應該由企業最高層做出。

但是對那些大型企業來說，在企業生產經營條件複雜，企業幹部、職員素質良好的情況下，企業領導人要敢於把一些權限轉移，下放給副手、參謀、科室乃至於全體職員。

企業領導人也絕不是什麼都不為，有些事是企業領導人非為不可的，即便如此，仍然要注意「無為」，就是充分地讓下屬、讓職員就決策問題發表意見，在徵集意見中放手「無為」。使領導人做出的決策，建立在廣泛發揚的民主基礎上。

企業領導人實行「為無為」是一種修養，要敢於衝破傳統思想或其他禁錮。現實生活中，有些企業領導人不僅沒有「無為」、「讓權」，反而「為」了本該下屬「為」的事，這樣是很難將企業經營好的。

第二節 組織活動與管理

什麼是組織？這是一個不易說清楚的問題，大致可做兩種解釋：組織活動的「組織」，作動詞講，例如把某部份人組織起來，把某項工作組織好。組織機構的「組織」，作名詞講，例如某組織團體、組織單位等。

組織的定義，作為實體形態的「組織」，它是一種人員的集合，是為了實現某種領導目標、領導行為的團體保證。作為過程形態的「組織」而言，它是一種工作，是為了實現某種領導目標、領導行為所開展的活動，如把有關人員、資源聚合起來。

上述所說的是管理的「過程學派」的組織觀。此外，管理的「行為學派」是從行為科學角度來研究組織，不僅研究領導制定的正式組織方面的問題，還研究聚眾自發形成的非正式組織方面的問題。

從以上對組織學的種種認識看到，不論從管理的過程學派角度去研究組織，還是從行為學派的角度去研究組織，或是從形體形態去認識組織，從其過程形態去認識組織，關於組織的問題，都是人的問題。人的問題是組織學的核心問題，組織是由人集合而成，而組織的活動也是由於人的參與才會熱絡。

美國學者哈林·克里夫蘭⁸⁶的《未來的行政首腦》一書中，講了這樣一段話：「當現代政治家們抱怨政府的龐大機構時，他們難以找到比這位中國聖哲(老子)所提出的更好的公式，他(老子)說，管理譯大學救活像煎小魚，翻動太勤反而小魚弄得破碎不堪。」，克里夫蘭這位外國學者將政府機構龐大臃腫的問題連同老子思想結合在一起。

老子三十二章說：「始制有名，名亦既有，夫亦將知止，知止可以不殆。」這話是說，侯王治理天下，就要建立管理組織、管理制度。管理組織、管理制度有了，管理的名分也就定了。名分既然定了，分工既然明了，各方面工作就應當有所拘束，知道止境，只有這樣管理起來才不會有危險。

⁸⁶ 同註78

老子這句議及管理問題的文字中，提出了「始制有名」、「知止不殆」的問題，但沒有正面詳述「始制」的內容，以及如何「知止」。從《老子》整個思想體系看，其「始制」的建立、「知止」的限度，都要本著「為無為」的原則審度之。

第一，在集權及分權的問題上：「侯王」與下屬在實行權力分割時「為無為」，「侯王」要「無為」，但也要「為」，理想境界是「悠兮其貴言」、「太上，不知有之」。

第二，在設計組織機構、考慮管理層次和管理幅度時：現代西方管理學者提出，要把常見的金字塔管理組織「壓扁」，減少管理層次，領導對下屬實行寬鬆管理，打消一個人統管一切的妄想。

所謂管理層次，就是指從企業最高層管理到基層職工，在實施領導時建立的管理層面數。所謂管理幅度，就是指一位領導人管理多少下層的職工人數。管理層次與管理幅度成對應關係，在職工總數不變的情況下，管理層次少，管理幅度就大，反之亦然。

影響管理層次和管理幅度的因素很多，如人員的素質，企業生產經營的外在環境、內在條件狀況。如領導人素質高、能力強，管理幅度可大些，像是美國達納公司經理雷內·麥克遜1969年任職後，將該公司管理層次從十一層減少到五層，總部人員從六百多人減到一百五十人，公司情況大為改變，更有生機了，銷售額從十億美元增到三十億美元。這些思想實際就是屬於「為無為」、「始制知止」的問題。

第三，在處理直線管理、參謀管理關係時：所謂的直線管理，是說領導人直接對下屬進行管理，集主要權力於己方。所謂參謀管理，是說在不破壞統一指揮、橫向協調的前提下，領導人強化參謀部門的作用，讓參謀部門直接地處置一些事情。

直線管理與參謀管理有一個關係問題，直線人員與參謀人員也有一個關係問題。從企業領導人來說，要「為無為」，要確定出一個正確的「始制知止」來，應根據直線管理、參謀管理的需要，正確地進行權力的有無分割。

第四，在設置「剛型」組織、「柔型」組織時：「剛型」組織是指穩定性強的組織；「柔型」組織是指適應形勢變化、彈性度較大的組織。要做好管理，自然需要有一個有一定穩定度的政策，與之相應，也需要有一個為這個政策服務，且穩定度較高的組織機構。但是，決策總是隨著形勢而變化的，作為相應的「始制有名」的組織機構，必然也要做相應的變化。因此，設置管理組織，純「剛」的不好，純「柔」的也不好，要剛柔並濟。

第五，在職能機構設置上：組織機構的設置不能複雜化，設置過多的職能部門，如各種委員會、辦公室等，會導致彼此力量抵消，扼殺人們的創造精神，甚至會出現「帕金森效應」：那些冗科、冗室、冗餘人員，為自己的科、室「工作」、「恪盡職守」，實際卻常是無事找事、無事造事。這就需要按照老子的「無為」原則，「始制知止」，讓一切事物都合理簡單化。

第六，在處理正式與非正式組織關係問題上：企業組織生產經營活動，自然需要依靠有正式編制關係的組織機構去做好工作，以此達到領導上下政通，管理左右協調，以完成任務。但是，在人群之中，客觀上還存在一種非正式組織。說它是非正式的，是指在企業機構設置圖中沒有它的位置。說它是組織，是指它也如同組織一樣是人的集合。這種非正式集合，往往是因為志趣相同、感情相投等原因而自發形成的。

這種非正式組織對企業活動肯定是有影響的，或起積極的作用、或起消極的作用。關鍵是領導人要正確對待這些非正式組織，一要承認它的存在有其合理性、有益性的一面，它能起到正式組織所起不到的作用，如和諧、協調的作用；二要做工作，促使非正式組織的活動納入到正確的軌道上來；三要善於與他們真誠相處，用老子的思想來說，就是對他們要「致虛」、「處下」、「恬淡」、「無為」。

第七，在規章制度建設上：治國要如烹小鮮一般，不能全靠察察之政、繁瑣之令，應注意順乎自然。組織企業生產經營活動，當然不能行無規、動無章，規與章也是「以正治國」的一種常法，但不能流於氾濫。老子說：「企者不立，跨者不行。」⁸⁷企圖依靠繁瑣的

⁸⁷ 參見王弼注，袁保新導讀，《老子》第二十四章，臺北：金楓出版社，1992年，頁79。

規章制度來做好管理，結果就會像踮起腳跟看遠物卻站不穩、跨大步走路卻走不遠一般，得到的是相反的結果。

因此，還是要按老子所說的「為無為」的原則去辦事，把「為」建立在科學的「無為」基礎上，按企業生產經營活動的自身規律去建立規章制度。

第三節 用人唯才

老子「為無為」的思想，不僅作用於領導工作、組織工作，也作用於人事工作上。

《老子》第六十八章說：「善用人者，為之下。是為不爭之德，是為用人之力。」這句話的語意是說，善於用人的人，對下謙和，這是一種不與他人相爭的德，是善於利用別人之力的力。老子以為，這是符合天道規律的道理。

用人要先知人，知人才能用人。老子第三十三章有句名言：「知人者智，自知者明。」能知人的叫智，能知己的才算聰明。知人重要，而知人要在「自知者明」的基礎上，才能去實現其「知人者智」。老子講自知有兩個要點：

一是「自知不自見，自愛不自貴」⁸⁸。有自知之明，但無固執之弊；有自愛之心，但無居傲之貴。提倡「知不知，尚矣」⁸⁹，要永遠知道自己的不足，「不知知，病也」⁹⁰，強不知以為知是病態，要把自己放在「為之下」的位置。

⁸⁸ 參見王弼注，袁保新導讀，《老子》第七十二章，臺北：金楓出版社，1992年，頁222。

⁸⁹ 參見王弼注，袁保新導讀，《老子》第七十一章，臺北：金楓出版社，1992年，頁221。

⁹⁰ 參見王弼注，袁保新導讀，《老子》第七十一章，臺北：金楓出版社，1992年，頁221。

二是「不尚賢，使民不爭」⁹¹。「不尚賢」，按河上公《老子·章句》的解釋：「賢」，世俗之賢；「不尚」，不貴之以祿，不貴之以官。這句的意思是說，不要去標榜功貴利祿的那些「賢」者。知人要用這個觀點去知，用人要用這個觀點去用，這樣才可以使民不爭。

《老子》第二十七章說：「聖人常善救人，故無棄人；常善救物，故無棄物。」「善救人」、「善救物」的意思是說，好的領導者用人要善於發現對方的長處優點，這樣世上就沒有遭遺棄的廢人；用物也是同樣的道理。

老子的這個思想昭示了金無赤金、人無完人的道理。用人不能求全責備，要用其所長、抑其所短，使長處得到充分發揮，因為世上沒有不可用的人，但卻有不會用人的人，只要領導者「致虛」了、「處下」了，人才就會出現在你的眼前。而作為一個領導者要尊重人、信任人、幫助人、教育人，如此便能做到「善救人」。

現實的企業管理中，常能見到這樣的例子：領導者不能善用下屬和職員，只見其缺點，不見其優點，而對其缺點又看得過重，如此便無法做到「善救人」。

王安石的萬言書說：「人不得盡其材，朝廷不得人才而用之。」所謂的人力資源開發就是人盡其才、物盡其用，是使組織生產效率和個人需求滿足的最大化，想盡一切辦法使員工為組織運作貢獻想法及創新的點子，從而使組織的效能和個人的目標成就最大化。

人力資源開發的最高境界就是使組織需求的人才能夠適時、適才、適值的供應。許多企業的管理者不清楚員工的真正實力在哪裡，以致於常有大材小用或是有才不用的情形發生，這都是人力資源的浪費。所謂「人盡其才」，指的就是將人才擺對位置，這考驗管理者用人的智慧，也是人力資源管理的最高指導原則。

⁹¹ 參見王弼注，袁保新導讀，《老子》第三章，臺北：金楓出版社，1992年，頁15。

某國際知名的管理諮詢公司主管曾深有體會的說過，要想留住企業中最出色的人才，就必須為他們提供最具挑戰性、最有益、最合他們心意的文化。由此看來，能否為優秀人才提供發展機會以及合理的激勵制度，關係到能否充分激發員工的潛力，提高企業的競爭力。

要想避免人力資源的浪費，管理者必須要用科學的方法評價人的能力，才能把他放到合適的位置上，做到人盡其用，有才不用是一種浪費，大材小用也是一種浪費，有才不能盡其能更是一種浪費。

作為企業的人力資源管理人員，要瞭解人才個體自身不同的特點。每個人的能力特點有所不同，不同特點的人應該從事什麼樣的工作，以及工作績效如何，都有極其重要的影響。只有當特點和工作相符合的時候，才能充分地發揮人的能力以及潛能，才能真正做到人盡其才。而如何才能明確地鑑定不同個體人才之間的差別，尋找他們之間不同的特點呢？

在哈佛商學院MBA核心教程中，有以下這段對個性因素的闡述，即在五個個性中有五個最基礎的維度：

一、外向型：這樣的人才善於社交、言談，適合做外交方面的工作。

二、責任型：這樣的人才具有強烈的責任感、可靠性，適合單獨負責一個個案，委以重任。

三、情緒穩定型：這樣的人才個性平和，處世穩重，能夠統攬全局，適合做決策者，不以物喜，不以己悲，能夠冷靜處事，善於分析。

四、隨和型：這樣的人才能夠合作愉快，給人以信任感，適合作協調方面的工作。

五、經驗的開放型：這樣的人才頭腦聰明、心思敏銳，適合做開拓創新型的的工作。

基於以上五個維度，企業家們就可以量體裁衣，善用人才，真正實現人盡其才。

社會培養出來的精英人才畢竟有限，如何讓有限的人才發揮最大的潛力，創造最大的價值，這是一門大學問。做到人盡其才，是企業在現在愈來愈狹小的空間中生存所需要的一把利器。

第四節 管理的基礎

做領導工作不能忘卻基層工作，做管理工作不能忘卻基礎工作。《老子》第六十三章說：「圖難於其易，為大於其細；天下難事，必作於易；天下大事，必作於細。」這段文字的意思是說，處理困難的事情，要從處理容易的事情入手，實現遠大的目標，要從做好細微的工作起步。

《老子》第六十四章提到：「合抱之木，生於毫末；九層之台，起於累土；千里之行，始於足下。這段話，實際是《老子》第六十三章的繼續解釋與發展。

「合抱之木，生於毫末。」企業需要一支高素質的隊伍，一支有理想、有道德、有文化、守紀律的隊伍。毫末要成長為大材，需要對毫末及其成長進行護理，進行修枝，土乾了需要澆水，土貧瘠了需要施肥。育人亦同樣如此，也需要做培土澆水施肥修枝等類似的工作。這一般是透過教育訓練去完成的。

教育是企業管理的一項基礎工作，需給職員三方面的訓練，一是提高職員的思想品德意識；二是提高職員文化技術素養；三是提高職員的身體素質。

興業，要「累」三方面的「泥土」：一是做好企業生產關係方面的「累土」工作；二是做好企業生產力方面的「累土」工作；三是做好企業上層建設方面的「累土」工作。

所謂生產關係方面的「累土」，指的是企業內部人與人關係要調整好，企業領導層間的關係；幹部、一般職工間的關係；技術人員、管理人員間的關係；工人之間的關係等等都應該是和諧的，其中以領導層間關係的和諧尤為重要。假如人與人之間不互相幫忙，只會彼此扯後腿，這個企業是一定做不好的。

因此有一個合適的領導制度就是件很重要的事情了，建立一個好的領導階層，還要盡力調動各方面人員的積極性，創造條件讓職員享受到主人翁般的權利，從思想上、組織上建立相應的制度，像是職員代表大會制度、利益分配制度、獎懲制度等等。上述建立領導制度、職員代表大會等，屬於「累土」的工作，這都是管理的基礎工作。

而在生產力組織方面，屬於這方面的「累土」很多。組織生產需要定額，沒有定額，生產活動就無法進行，定額是「累土」；組織生產需要有一套標準化的操作等規範，要有統一的計量工具與方法，以此做到「車同軌、書同文」，沒有這些標準與規範，企業生產活動就會亂了套，標準化、計量工作就是「累土」；組織生產需要有一定的數據、情報、信息，數據不全、情況不明、信息不準，領導者就不能做出正確的決策，生產經營活動就無法開展，這信息工作也是「累土」。這些「累土」的工作，是組織生產經營必不可少的，是經常性的、前提性的、規範性的、科學性很強的工作，領導者必須妥善處理。

前面在討論生產關係、生產力方面的「累土」問題時，提到了關於規章制度的建立，這也可以被列入到上層建設的「累土」去。不過，下面要討論的是樹立價值觀這方面的「累土」問題。因為正確的價值觀是企業的靈魂，是凝聚職員意志的融合劑，企業務必在這個「累土」建設上做出努力。

千里之行，始於足下。人總是要有一點遠大理想的，但實現理想必須要按部就班、穩扎穩打才能達到。要想開始一段千里之遙的旅程，必須要一步一步地走，總有一天會到達目的地。一步登天永遠只是人們的幻想。「滴水穿石」的故事人人知道。一滴水是無法實現穿石的結果的。而是無數滴水的無數次敲擊，才使得如此堅硬的石頭中央形成一個孔。這就是積累的力量。相似的例子便是「螞蟻搬家」，螞蟻在人類眼中可以說是微不足道，但他們正是憑著一次次地搬運，才使得它們在下雨的時候有足夠的糧食充飢。

對學生而言，我們所取得的成績與我們平時的知識積累是密切相關的。以學英語為例，我們都是從字母 ABC 開始學起，然後開始接觸由字母組成的單詞，再學習由單詞構成的句子，最後聯繫有句子組合而成的作文。隨著我們單詞的增多，句子的積累，我們的英語成績也漸漸地提高了。英語的學習是一個循序漸進的過程，也是一個不斷積累的過程。如果我們沒有一點一滴的知識積累，那麼在成功的道路上我們會困難重重。所謂「為大於其細」，長城不是靠一人一日能建成的，成功也並非一日之功。要想完成偉大的事業，就要在它還未消失就入手。

哲學上說：「量變是質變的必要準備，質變是量變的必然結果。」量變達到一定的程度必然會引起質變，因此，我們應該重視量的積累。要取得成功，就要循序漸進。總之，要想有所作為，就一定要做到「天下難事必作於易，天下大事必作於細」。

《莊子·則陰》說：「丘山積卑而為高，江河合水而為大。」《莊子·逍遙遊》又說：「且夫水之積也不厚，則其負大舟也無力；風之積也不厚，則其負大翼也無力。」⁹²

莊子這段話講的很好，積水不深，如何浮載大船；風力不驟，如何托起大鵬翅膀。老莊的話，啟迪我們立志、勵志，樹「圖難」的決心，立「為大」意志，荷「丘山積卑」的心胸，走「始於足下」的路程，不斷進取，此可作為企業的基礎價值。

⁹² 參見郭象注，林聰舜導讀，《莊子·逍遙遊》，臺北：金楓出版社，1987年，頁46。

第六章 結論

第一節 老子哲學的學術價值與時代意義

老子所處的時代天下大亂，國家的管理者侵公肥私，過著豪華的生活，穿著名貴的服裝、佩帶的是寶刀利劍、山珍海味都吃膩了，錢財貨物堆積如山；而下層民眾卻是田園荒蕪、倉庫空虛、家無隔夜之糧。「有為」的禍害已經十分嚴重了。

正是在這種情形下，老子極力呼籲統治者為政要「無為」，實行「無為而治」，不要過於干涉百姓的生活。老子認為為政者應當能做到「無為而治」，有管理而不干涉，有君主而不壓迫，君主應當過著勤儉的生活，日理萬機不貪享受，治國能順應社會規律、時代潮流，實行利國、利萬眾的德政。政令一旦制定頒布，就不輕易更動，讓民眾在合理的政令下自化。

老子的「無為」思想，順其自然是其出發點，要求人們要遵循事物發展中所蘊涵的規律，守規律、符合規律，這樣才能達到「無不為」。老子說的「柔弱勝剛強」、「清靜為天下正」，都是「無為而治」的企業管理思想。它要求領導者要管理時，應持一種「無為」的態度，除了把必要的權力掌握在自己手中外，應把更多的權力留給下屬，讓下屬有充分的空間可以施展自己的才華。

老子認為，「無為」是一種立身處世的態度和方法，「無不為」是指不妄為所為生的效果。萬事萬物均有其自身的規律，我們只能順應規律，順應時代的潮流，促其前進，不能違背規律，否則就是「有為」一亂為、妄為。

「為無為」是說以「無為」的態度去「為」。可見，老子並不反對人類的努力，是要人去工作、去創造、去發揮主觀能動性，去貢獻自己的力量，去成就大眾的事業。很多人認為「無為」就是毫無作為、消極等待，只是聽從命運的安排，這實在是違背了老子的本意。

治國如此，管理好一個企業也要掌握這個原理。管理企業可以分成兩方面來說：管事與管人。所謂管事，就是管理企業的生產與經營；所謂管人，就是處理好企業內部和外部各

種人際關係。管理企業要圍繞著企業生產經營活動，透過計畫、組織、指揮、協調、控制各方面的工作，按照企業運作的規律來進行。

管人的情況較為複雜，因為企業本身在人際方面呈現多層關係，存在著領導和被領導，部門與部門、員工與員工之間的矛盾。要管好人，並且處理好各方面的關係，解決各方面的矛盾，也應按照規律去處理，不能妄動、妄為。管事與管人是聯繫在一起的，從本質上來說，把人管好了，企業自然興旺發達。

關於企業的用人方面，老子說：「常善救人，故無棄人；常善救物，故無棄物」。意思是說，看人除了看長處，也要看短處，擅長運用人的長處，避開短處，才能發揮人的優勢，才能做到人盡其才。對物要盡其所用，有用之物和無用之物是相對的。如煤灰對發電廠是無用之物，但對磚瓦廠來說是原料，卻是有用之物。因此，善用物則無無用之物，善用人則無無用之人，如此，便沒有被丟棄的東西，沒有被置之不用之人。

另外，老子是主張以柔克剛的，這正說明了要在激烈的社會中立足需要一種彈性軟化的管理辦法方能予以周旋。老子的「柔弱勝剛強」，是一個智慧的命題。按照一般的常規，用定向思維觀察問題的話，都認為剛比柔厲害，攻比守厲害，強比弱厲害，但老子一反常規看法，運用逆向思維，提出「柔弱勝剛強」，以逆向思維打開了人們的思想，開啟了人們的智慧之窗。企業在商戰競爭中，以弱勝強的事例很多，都有一個共同的特點，那就是以弱之長攻強之短，與強平分天下，與強抗衡，充分顯示出企業家的經營智慧。

老子的思想體系包含著豐富、精妙的管理智慧。時至今日，仍對現代企業管理有著非同小可的深遠影響和啟迪。現代學者亦認為可以通過老子的哲學思想，結合現代理論，可以獲得符合我們時代的啟示，如老子與企業管理、老子與市場經濟等題目都是可以研究的方向。此外，像老子與生態智慧、老子與環境保護、老子與人生處世、老子與教育等諸多方面，我們都可以闡發出可資借鑒的現代價值來。

而在這裡有一個問題必須強調，當老子創作五千言原典的時候，當然不可能想到我們今天講的這些現代意義，但由於老子之道的博大精深和高度靈活，我們可以從中開發出符合

時代需要的思想，這樣的闡釋往往更有現實價值，寧能體現出老學本身的固有規律和發展特點。至此，我們可以認識到，研究老學，不僅可以看出老子極其巨大的生命力和滲透力，而且對當今新的歷史時期如何正確理解和運用《老子》，都具有重要的借鑒意義。

第二節 現代企業的社會責任

許多學者和一些國際組織都給出了企業社會責任（Corporate Social Responsibility，CSR）的定義、解釋，儘管表述不盡相同，但其基本內涵和外延是一致的。目前國際上普遍認同的 CSR 理念是：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。

具體來講，企業社會責任主要包含以下幾個方面：一、企業對員工和股東的責任。企業在生產經營活動過程中雇用員工，就要保護勞動者的人身安全、身體健康，要培養和提高員工的政治、文化和技能等方面的素質，保護勞動者的合法權益。二、企業對捨棄的責任。企業有維護所處社區的正常環境，適當參與社區教育文化發展、環境衛生、治安、支持社區公益事業等責任。三、企業的生態環境責任。環境道德是企業社會責任的核心內容，在生態環境問題上，企業應當為所在社區、區域、國家乃至全球的可持續發展與長遠利益負責人。四、企業對國家的責任。這一責任涉及國家的政治、經濟、法律與文化等各領域，如對國家大政方針、法律政策的遵守，對國家關於財務、勞動工資、物價管理等方面的規定，照章納稅並接受財稅、審計等部門的監督等。五、企業對社會與消費者的責任。企業應該向費者提供安全有效和適用的產品。

企業的可持續發展，通俗地講就是企業要「長壽」。企業要想長壽，就必須承擔社會責任，這就要求它必須超越把利潤作為唯一目標的傳統觀念，強調在生產過程中對人的價值

的關注，強調對消費者、社會和環境的貢獻，否則，沒有了社會、環境的可持續發展、沒有了消費者的消費能力，企業也就沒有了法生存與可持續發展的基礎。

從企業本身的性質來講，它是社會中從事生產、流通、服務和社會生活環境改善等一系列活動的經濟組織，其活動並不是絕對獨立的。從生產經營的客觀因素講，企業的生存與發展必須具備一定的環境，企業存在與環境系統中，必然直接受到各環境因子的影響，畢業必須與環境母系統經常發生物質、能源和信息交流，必須適應動態變化的環境，只有這樣企業才能「長壽」，因而企業絕不是獨立的「小王國」。

對企業來講，其環境的好壞是由政府、居民、企業共同創造的，沒有良好的社會秩序，沒有全社會的道德與價值觀的教育、沒有國家的扶持與資助、沒有社會居民提供的勞動力和消費能力，就不可能有企業的「長壽」，這是企業必須講求社會責任的原因。

創造經濟效益和賺取利潤，是企業對股東天經地義的義務和使命。作為經濟組織，它是獨立的商品生產者和經營者，其經濟行為的基本目標就是追求自身利潤的最大化。然而，這並不是企業的唯一目標，企業同時也是社會的一個重要組成部分。作為社會組織，它必須同時考慮社會的整體利益和社會的長遠發展，並自覺承擔起相應的社會責任。這是因為，一方面企業從社會中得到了許多益處，享受了許多權利，它應當相應地向社會承擔一定的義務；另一方面，企業的經營行為也能對社會產生巨大的影響。世界經濟論壇專家的研究表明，在當今國際經濟和商業全球化的形勢下，是否具有社會責任感是決定企業能否取得成功的決定性因素之一。目前，越來越多的人意識到，企業的經濟責任和社會責任是統一的，企業只有創造良好的社會環境，才能提高總體經濟效益。

履行企業的社會責任是經濟全球化的必然要求，現在西方社會在對企業進行業績評估和貿易往來時，已經將社會責任作為一項重要的評價指標，現代的企業不僅要在產品、服務與技術上同國際接軌，在對待企業社會責任的態度和行為方面也應與國際接軌，否則將會在國際經濟競爭中被淘汰出局。

企業利益與社會利益並非總是一致的，有時甚至是相反的。例如，企業如果搞假冒偽劣，就會不正當地攫取消費者的利益；如果生產優質產品，不欺騙顧客，就要減少利潤；如果要搞清潔生產、減少污染、保護環境，就更要減少利潤。表面上看，企業履行社會責任是會影響企業利潤的獲取，事實上也應看到，在現實生活中有些企業憑藉一些不良手段短期內的確獲得了高額利潤，但這些都是短視行為，如果企業都逃避社會責任，生產假冒偽劣產品，搞不正當競爭，整個市場環境就會遭到破壞，那麼形成惡性循環，最後大家都得不到好處，到最後會使得企業無利可圖。事實上，從長遠來看，有社會責任的企業能可靠地獲取較多的長期利潤，這可說是企業的責任行為所帶來的良好社區關係和企業形象。

企業重視社會責任的履行，可以塑造良好的公眾形象。企業在公眾心目中的良好形象對企業的好處是多方面的，如使銷售額上升、雇用到更多更好的員工，更容易籌集到資金等等。在股票市場上，有社會責任的企業通常被看作是風險較低和透明度較高的企業，從而持有該企業的股票會帶來較高的收益。長期來看，企業社會責任的履行由於改善了企業在公眾心目中的形象、吸引了大量人才並增加收益，並且所增加的收益足以抵補企業履行社會責任所額外支付的成本。從這種意義上講，企業在利他的同時也在利己。

企業來自於社會，也必將還原於社會，社會是企業的生存環境，沒有一個好的環境，企業也難以生存。實施企業社會責任，是實現可持續發展及創建和諧社會的基石。綜觀現代許多企業的發展現狀，那些取得成功的獲得相當經濟效益的領先企業，無疑都是那些重視並較好的履行了社會責任的企業。因此，從長遠來看，無論是對於企業自身的發展，還是為了社會的進步，企業都應該積極的肩負起自身的社會責任。

第三節 結語

基本上，管理受到重視是世界潮流，管理已被視為一個國家走向現代化之必要條件。然而，世界上許多被認為是好的事情或是東西，其採用也是有一定限度的。

譬如維他命是我們身體所必需，但是卻不表示我們該拚命服用，過猶不及，同樣都會對身體帶來不良結果。從這個觀點來看，今日的管理似乎是有點走過了頭，甚至在某些方面誤入歧途。

人生往往會出現一種現象，那就是某些原本應該是手段的事物卻變成了目的。最明顯的，就是人們對於錢財的追求。雖然，人生在世為了維持家人基本生活或是要創立事業，都不能沒有一定的錢財，不過錢財儘管重要，但它終究代表的是一種手段。然而，從古至今，人們卻往往把追求財富本身變成了目的。

就管理而言，其本質也是代表一種手段，而不是目的。一般認為現代管理的發展乃是二十世紀以來的事，主要是隨著企業規模的擴大及市場不斷開發，為了達到大規模的經濟生產和銷售，需要有一套組織、規劃和監督的方法。這些方法，整體而言，被稱為「管理」。

在當時的環境下，其目的是透過機器的大量生產力，生產出標準化的產品和服務，工人只是為了配合機器的運作而來，再者，當時的工作一般沒有什麼技巧，所以一些效率專家，訂出一套操作程序，讓工人遵循，這樣既可以免於差錯，又能便於監督和衡量成效。在這種情況下所發展的這套管理理念和方法，人們稱之為「科學管理」，確能配合二十世紀前半時期的環境和任務需要，所以說當時的管理手段是符合當時的目的的。

然而到了二十世紀末，社會所需要的，已經不是大量而標準化的產品，或者說，如果需要這種性質的產品，其過程可以大量自動化生產，所需的管理成份不多。再加上生產技術的迅速發展，尤其是資訊技術的普遍應用，市場需求走向少量多樣化，這時的管理所要求的，乃是配合市場需要達到創新和創業的目的，而非大量生產的效率而已。

在這種環境下，如果仍然堅守「科學管理」那一套，和創新創業的目的乃是背道而馳的。譬如科學管理強調分工，然而創新和創業是無法分割的；科學管理強調操作標準化，然而創新和創業的本質就是靠工作者的自動自發和創意。

實際上，今後管理的對象已經不是憑藉體力，而是需要擁有知識的知識工作者。在這種情況下，如果我們仍然延續二十世紀初期所發展的那些想法和做法，顯然是抱殘守缺，將手段當作目的了。

如果將兩者加以比較，其差別之一的具體表現，就在於權力的分配上。在科學管理時代，凡職位愈高者權力愈大，職位低者必須聽命於上級；但到了如今，一個組織的生存與否，乃取決於能否靈活反應外界環境和顧客的需要。

這時最能了解和把握外界狀況者，不是高層主管，而是第一線人員，因為他們直接面對市場，必須立即有所反應。這時他們所迫切的，乃是靈活而即時的資訊供應，這要靠一個組織建立起一個靈活而即時的資訊系統來支援，而不是靠層層請示和等待指示。

然而，不幸的是，由於早期那些管理觀念、制度和程序仍然留存在今天許多組織內，尤其是政府或是公營事業，造成許多不必要的管理工作或負擔，形成人們今天所抱怨的，像會議過多、文件煩瑣、程序僵化等等現象。在這種情況下的「管理」，不但不能增進一個組織的效果和效率，反而造成負面的作用。

如今，我們面臨變動迅速的外界環境，又要滿足顧客多元而挑剔的需要，所謂管理，不可能事事向上級請示，依指示辦事，也無法按照既定規章行事而不加變通。管理所做的，乃是配合並支持人們以自主、彈性和創新的方式，去發掘機會和解決問題。這時取代傳統管理中那套層級組織和權威的，乃是以下的幾種力量：

第一是來自顧客的力量：工作者必須面對顧客，提供服務。除了外部顧客外，這種顧客也包含內部顧客，例如公司內的人事、會計等，都是在組織內部的服務單位，他們的顧客就是企業內部其他單位或是部門。以人力資源單位來說，他們要提供其他單位有關人力需求

之服務，譬如甄選、訓練、薪資、績效評估等工作。這時，人力資源單位以其專業能力為其他單位解決這些方面的問題，如果做得不令內部顧客滿意，將會遭到淘汰，或可能被外包途徑所代替。

第二是來自資訊的力量：過去，許多重要的資訊只有高級主管才有，使得各級人員在工作上需要時必需向他請示，這也構成中階主管所負擔之一種重要任務。在層級結構的組織中，這些必須透過中階主管所傳達的資訊，目前卻可經由電子郵件或內部網路取得，公司內部人員，只要打開電腦，就可以獲得他所需要的資訊，能夠更快和更自主地決定和執行其任務。

第三是來自投資者的力量：隨著社會的進步，投資者愈來愈多由散戶走向法人或基金，這些機構投資者由專業經理人管理，他們對企業很瞭解，經常對已經投資或可能投資的企業進行深入分析，然後採取行動，由於這種機構投資者的行動，將會透過資本市場對企業產生甚大壓力，使得企業經營者必須設法滿足他們的期望。

第四是來自全球化的力量：隨著世界經濟走向自由化的結果，使得貨物、原料、資金、資訊、物流、甚至人力，都能較不受國家疆界的限制而自由流通。這種情況所帶來的影響，一方面是全球市場出現，企業如果自外於這個更開闊的機會，將會導致本身競爭力的萎縮；另一方面，由於本國市場失去保障，他必須面臨來自四面八方的全球競爭者，除非有能力因應，否則勢必將因遭到壓力而消失。換言之，由於全球化所帶來的壓力，強迫一企業的經營必須更上層樓，故步自封必將遭受被淘汰的命運。

第五是來自領導者的力量：傳統的領導者是基於職位所賦予的權威，然而隨著今後的組織走向團隊化和扁平化，領導者與職位之間變得沒有多大的意義，團隊的組合仍隨著任務而變動，在不同的組合中，由誰擔任領導者並非固定於特定一個人，而是要看誰最適合、最能讓團隊發揮其能力。同時，擔任領導者並不表示他什麼都知道，或是他比其他成員都強，以至於他可以主宰一切或否定一切。這種領導者像是歷史上的劉邦，他帶兵打仗不如韓信，運籌帷幄不及張良，在行政後勤補給方面不如蕭何，但是他能激發大家為了共同目標而努力，發揮每個人在專業領域上的所長。

第六是來自文化的力量：在傳統的組織裡，人們各守本分，依照自己職位聽從上級命令，都有一定規律可循，這是依照機械理性法則的管理方式，但是在強調自主與彈性、追求創新的組織裡，賦予工作者動機、方向，尤其是團隊精神的培育。這也就是近年來大家所常聽聞的企業文化，透過企業文化的塑造，提供人們追求的遠景，建立行為規範，培養對組織的認同感，以及達成任務的成就感。這種源自文化層面所產生的力量，比起來自傳統管理那種指揮、監督、賞罰所產生的力量，不但更徹底，而且更富有彈性和活力。

在未來的動態組織中，我們可以不需要過去那種機械性的和煩瑣的管理，關鍵與工作者的角色和心態有密切的關係。在動態組織裡，公司內部即形成一個人力市場，在這市場中的人員，必須不斷充實自己專業知識及能力，並將其貢獻工作上，人們均能發揮其所長，創造出自己的價值。這種觀念體現了老子「自然」哲學的精神，正是老子思想的展現。

參考書目

一、古籍

- ◎（漢）司馬遷撰，《史記（一）（二）（三）（四）》，臺北：大申書局，1982.12。
- ◎（漢）董仲舒撰、（清）凌曙注，《春秋繁露注》（楊家駱主編），臺北：世界書局，1975.03。
- ◎（漢）班固著，《漢書（上）（下）》，臺北：臺灣商務印書館，1996.12。
- ◎（漢）劉熙撰，《釋名》，臺北：國民出版社，1959.10。
- ◎（漢）許慎撰、（清）段玉裁注，《說文解字注》，臺北：天工書局，1992.11。
- ◎（漢）劉安著、（漢）高誘注，《淮南子》，臺北：世界書局，1974。
- ◎（晉）王弼注、（唐）陸德明譯文，《老子道德經注》，臺北：世界書局，2001.08。

二、現代著作

- ◎丁四新著，《郭店楚墓竹簡思想研究》，北京：東方出版社，2000.10初版。
- ◎丁原植著，《郭店竹簡老子釋析與研究》，臺北：萬卷樓圖書，1998.09增修版。
- ◎尹振環著，《竹簡老子辨析—楚簡與帛書老子的比較研究》，北京：中華書局，2001.11初版。
- ◎方立天著，《中國古代哲學問題發展史》，臺北：洪葉文化，1995.04初版。

- ◎王中江著，《道家形而上學》，上海：上海文化出版社，2001.11初版。
- ◎王邦雄著，《老子的哲學》，臺北：文津出版社，1993.02.17初版。
- ◎王財貴編訂，《老子莊子選》，臺北：讀經出版社，1996.01初版。
- ◎古棣著，《老子校詁》，吉林：吉林人民出版社，1999.12初版第二刷。
- ◎任繼愈著，《老子新譯》，臺北：谷風出版社，1987.09初版。
- ◎宇野精一主編、邱榮錫譯，《中國思想（二）道家與道教》，臺北：幼師文化出版有限公司，1994.07初版五刷。
- ◎朱謙之釋、任繼愈譯，《老子釋譯》，臺北：里仁書局，1985.03初版。
- ◎牟宗三著，《才性與玄理》，臺北：臺灣學生書局，2002.08，修訂版九刷。
- ◎牟宗三著，《中國哲學十九講》，臺北：臺灣學生書局，1995.03第六刷。
- ◎牟宗三著，《中國哲學的特質》，臺北：臺灣學生書局，1990.10初版。
- ◎余培林注釋，《新譯老子讀本》，臺北：三民書局股份有限公司，2003.02初版十七刷。
- ◎吳汝鈞著，《老莊哲學的現代析論》，臺北：文津出版社，1998.06初版。
- ◎吳怡著，《中國哲學的生命和方法》，臺北：東大圖書公司，1981.04初版。
- ◎吳怡著，《新譯老子解義》，臺北：三民書局股份有限公司，1994.02初版。
- ◎林語堂著、黃嘉德譯，《老子的智慧》，西安：陝西師範大學出版社，2004.05初版一刷。

- ◎胡適著，《中國古代哲學史》，臺北：遠流出版社，1993.01初版。
- ◎胡適著，《中國哲學史大綱》，北京：東方出版社，1996初版。
- ◎范壽康著，《中國哲學史綱要》，臺北：臺灣開明書局，1967.03二版。
- ◎韋政通著，《中國思想史》（上）（下），臺北：水牛出版社，1994.11第十二版一刷。
- ◎殷岳著，《老子為道》，蘭州：甘肅文化出版社，2005.01初版一刷。
- ◎馬恒君著，《老子正宗》，北京：華夏出版社，2006.05初版二刷。
- ◎唐君毅著，《中國哲學原論—導論篇》，臺北：臺灣學生書局，1993.05初版。
- ◎孫以楷著，《老子通論》，合肥：安徽大學出版社，2004.06初版。
- ◎徐志鈞校注，《老子帛書校注》，上海：學林出版社，2002.05。
- ◎徐復觀著，《中國人性史論史—先秦篇》，臺北：臺灣商務印書館，2003.10初版二刷。
- ◎徐復觀著，《中國思想史論集續篇》，臺北：時報文化，1985.11初版二刷。
- ◎荊門市博物館編著，《郭店楚墓竹簡》，北京：文物出版社，1985.05初版。
- ◎袁保新著，《老子哲學之詮釋與重建》，臺北：文津出版社，1997.12初版二刷。
- ◎高明著，《帛書老子校注》，北京：中華書局，2002.08三刷。
- ◎張松如著，《老子說解》，高雄：麗文文化，1993.10初版。
- ◎張智彥著，《老子與中國文化》，貴州：貴州人民出版社，1996.01初版一刷。

- ◎張蔭麟著，《中國史綱—上古篇》，臺北：正中書局，1952.02二版。
- ◎梁啓超著，《中國學術思想變遷之大勢》，臺北：華正書局有限公司，1981.10初版。
- ◎許抗生著，《老子研究》，臺北：水牛出版社，1992.01初版。
- ◎陳鼓應、白奚合著，《老子評傳》，南京：南京大學出版社，1998初版。
- ◎陳鼓應著，《老子今註今譯及評介》，臺北：臺灣商務印書館，1997.01二次修訂版一刷。
- ◎陳鼓應著，《老莊新論》，臺北：五南圖書出版股份有限公司，2007.02三版一刷。
- ◎陳鼓應著，《易傳與道家思想》，北京：三聯書店，初版二刷。
- ◎陳榮波著，《哲學之鑰》，桃園：逸龍出版社，2003.09初版。
- ◎陳榮波著，《墨家前後期思想研究》，桃園：繼福堂出版社，2001.08初版。
- ◎陳榮波著，《哲學、語言與管理》，桃園：繼福堂出版社，2001.08初版。
- ◎陳德和著，《道家思想的哲學詮釋》，臺北：里仁書局，2005.01初版。
- ◎陳錫勇著，《老子校正》，臺北：里仁書局，2003.09二次增訂版。
- ◎傅佩榮著，《傅佩榮解讀老子》，臺北：立緒文化公司，2005.04初版。
- ◎傅佩榮著，《儒道天論發微》，臺北：臺灣學生書局，1985.10初版。
- ◎勞思光著，《新編中國哲學史（一）（二）》，臺北：三民書局股份有限公司，2004.01三版三刷。

- ◎曾仕強、楊國樞主編，《中國人的管理觀》，臺北：桂冠圖書股份有限公司，1990.04初版二刷。
- ◎曾仕強著，《中國的經營理念》，臺北：聯經出版事業公司，1991.10初版四刷。
- ◎曾仕強著，《中國管理哲學》，臺北：三民書局股份有限公司，2004.04四版一刷。
- ◎曾仕強著，《管理大道—中國管理哲學的現代化應用》，北京：北京大學出版社，2004.10初版。
- ◎曾為惠著，《老子辯難》，高雄：高雄文化出版社，1995.02初版。
- ◎彭浩校編，《郭店楚簡老子校讀》，武漢：湖北人民出版社，2000.01初版一刷。
- ◎賀榮一著，《道德經詮釋與解析》，臺北：五南圖書出版股份有限公司，1985初版。
- ◎馮友蘭著，《中國哲學史（上）（下）》，香港：三聯書店有限公司，2000.02一版三刷。
- ◎馮滬祥著，《哲學與現代世界》，臺北：臺灣學生書局，1988.09初版五刷。
- ◎黃釗著，《帛書老子校注析》，臺北：臺灣學生書局，1999.09初版二刷。
- ◎楊家駱著，《老子新考述略及老子本意》，臺北：世界書局，1991.09四版。
- ◎楊儒賓著，《先秦道家「道」的觀念的發展》，臺北：國立台灣大學，1987.06初版。
- ◎葉舟著，《老子的智慧》，臺北：廣達文化事業有限公司，2006.02初版三刷。
- ◎葉海煙著，《老莊哲學新論》，臺北：文津出版社，1997.09初版。
- ◎廖名春著，《郭店楚簡老子校釋》，北京：清華大學出版社，2003.06初版。

◎熊鐵基、馬良懷及劉韶軍著，《中國老學史》，福州：福建人民出版社，1997初版。

◎劉光義著，《莊周與老聃—道家發生發展的兩哲人》，臺北：學富出版社，2000.11初版一刷。

◎劉笑敢著，《老子：年代新考與思想新詮》，臺北：東大圖書股份有限公司，2005.02修訂二版一刷。

◎劉福增著，《老子哲學新論》，臺北：東大圖書股份有限公司，1999.03初版。

◎劉福增編著，《老子精讀》，臺北：五南圖書出版股份有限公司，2004.02初版一刷。

◎蔣錫昌著，《老子校詁》，臺北：明倫出版社，1971.02初版。

◎蔡仁厚著，《中國哲學史大綱》，臺北：臺灣學生書局，1999.09初版四刷。

◎蔡明田著，《老子的政治思想》，臺北：藝文印書館，1976初版。

◎錢穆著，《莊老通辨》，臺北：東大圖書股份有限公司，1991.12初版。

◎聶中慶著，《郭店楚簡老子研究》，北京：中華書局，2004初版。

◎魏元珪著，《老子思想體系探索（上）（下）》，臺北：新文豐出版社有限公司，1997.08初版。

◎譚宇權著，《老子哲學評論》，臺北：文津出版社，2000.05初版二刷。

◎嚴靈峰著，《老子研讀須知》，臺北：正中書局，1996.05二版二刷。

三、學報、期刊

- ◎王邦雄撰，〈老子其人其書及其哲學問題〉，《華學月刊》第3卷第1期，p.1-p.16，1997.01。
- ◎王邦雄撰，〈道家抱怨以德的無為思想〉，《宗教哲學》第3卷第1期，p.1-p.16，1997.01。
- ◎王宣曆撰，〈老子「正言若反」之表述方式試探〉，《鵝湖月刊》第317期，p.38-p.43，臺北：鵝湖出版社，2001.11。
- ◎王新春撰〈老子的人道理念—反璞歸真〉，《中國文化月刊》第193期，p.18-p.41，臺中；中國文化月刊雜誌社，1996.01。
- ◎伍至學撰，〈老子論命名之偽〉，《哲學雜誌》第13期，p.218-p.243，臺北：業強出版社，1995.07。
- ◎成復旺撰，〈陸王心學與老莊思想一心的解放與老莊思想之一〉，《道家文化研究》第4期，p.179-p.187，香港道教學院主編，臺北：文史哲出版社，2000.08。
- ◎沈清松撰，〈老子的形上思想〉，《哲學與文化》第15卷第12期，p.815-p.816，臺北：哲學與文化月刊社，1988.12。
- ◎沈清松撰，〈老子的批判哲學〉，《東吳哲學》復刊第1期，p.13-p.21，臺北：私立東吳大學，1992.03。
- ◎沈清松撰，〈老子的知識論〉，《哲學與文化》第20卷第1期，p.98-p.107，臺北：哲學與文化月刊社，1993.01。
- ◎許抗生撰，〈簡論道家的人學思想〉，《宗教哲學》第4卷第3期，p.81-p.89，臺北：中華民國宗教哲學研究社，1998.07。

- ◎陳育民撰，〈老子其人其書的定位—對司馬遷所作老子列傳的肯定與修正〉，《國立新竹教育大學語文學報》第13期，p.109-p.128，新竹；國立新竹教育大學，2006.12。
- ◎陳榮波撰，〈老子的應用哲學及其應用之道〉，《中國文化月刊》第87期，p.4-p.8，臺中：中國文化月刊雜誌社，1987.01。
- ◎陳榮波撰，〈老子的語言思想探討〉，《中國文化月刊》第153期，p.25-p.36，臺中：中國文化月刊雜誌社，1992.07。
- ◎傅佩榮撰，〈老子論天與道〉，《哲學與文化》第12卷第4期，p.49-p.56，臺北；哲學與文化月刊社，1985.04。
- ◎傅佩榮撰，〈從比較的較度反省老子「道」概念的形上性格〉，《哲學雜誌》第7期，p.24-p.37，臺北：哲學雜誌社，1994.01。
- ◎葉海煙撰，〈老子的人的哲學〉，《東吳哲學傳習錄》復刊第1期，p.23-p.35，臺北：私立東吳大學，1992.03。
- ◎鄒昌林撰，〈從《老子》對待文明的態度看儒道異同及其現代意義〉，《宗教哲學》第1卷第2期，p.27-p.44，臺北：中華民國宗教哲學研究社，1995.04。
- ◎鄔昆如撰，〈道家哲學與歐洲哲學之比較〉，《哲學雜誌》第7期，p.4-p.23，臺北：哲學雜誌社，1994.01。
- ◎劉笑敢撰，〈關於老子考證的歷史考察與分析〉，《中國文哲研究通訊》20號第5卷第4期，p.77-p.94，臺北：中央研究院中國文哲研究所，1995.12。
- ◎魏元珪撰，〈老子知識論問題之探討〉，《中國文化月刊》第184期，p.7-p.38，臺中：中國文化月刊雜誌社，1995.02。

四、碩、博士論文

- ◎王經綸撰，《論語的管理哲學》，東海大學哲學研究所碩士論文，2005。
- ◎安守剛撰，《老子政治思想剖析》，東海大學哲學研究所碩士論文，2007.06。
- ◎伍至學撰，《老子語言哲學研究》，國立臺灣大學哲學研究所博士論文，1995.06。
- ◎林秀茂撰，《老子哲學之方法論》，國立臺灣大學哲學研究所博士論文，1994.06。
- ◎林沛樺撰，《論語人道的管理思想》，東海大學哲學研究所碩士論文，2008.08。
- ◎林福帥撰，《六祖壇經的管理哲學》，東海大學哲學研究所碩士論文，1996.05。
- ◎袁長瑞撰，《老子道德經思想的研究》，輔仁大學哲學研究所碩士論文，1991。
- ◎施梨真撰，《杜拉克管理實踐的管理思想》，東海大學哲學研究所碩士論文，2009.06。
- ◎陳人孝撰，《老子淑世主意之研究》，南華大學哲學研究所碩士論文，2002。
- ◎陳唯欣撰，《孫子兵法的管理哲學》，東海大學哲學研究所碩士論文，2007.05。
- ◎張峻源撰，《老子道德經與論語教育思想之比較》，東海大學哲學研究所碩士論文，2008.06。
- ◎張景朗撰，《老子的經營管理意涵研究》，華梵大學東方人文思想研究所碩士論文，2005。
- ◎黃貴珠撰，《老子的人生哲學》，東海大學哲學研究所碩士班，2008.06。
- ◎彭文興撰，《道德經的道論之研究》，輔仁大學哲學研究所碩士論文，1997.07。

◎蔡協錚撰，《莊子管理哲學初探與現代應用》，東海大學哲學研究所碩士論文，2008。

◎羅烈鑾撰，《老子思想如何應用於現代管理之研究》，華梵大學東方人文思想研究所碩士班，2008.11。