

東海大學哲學研究所

碩士論文

指導教授：陳榮波 博士

莊子的管理哲學之探究

The Study on Zhuangzi's Philosophy of Management



研究生：蔡沛君 撰

中國民國 101 年 12 月

學位考試委員會審定書

東海大學哲學系碩士班
研究生蔡沛君提之論文：
莊子的管理哲學之探究
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>陳榮波</u>	簽章
口試委員	<u>蔡景和</u>	簽章
口試委員	<u>陳政揚</u>	簽章

中華民國 102 年 1 月 14 日

摘要

本文「莊子的管理哲學之探究」有三個重點：一、強調以「哲學」基礎定義「管理」內涵的重要，因此本文以中國哲學方面對「人」的關懷而出發，討論中國哲學一直有的管理哲學思想。二、以莊子的哲學思想做基礎基礎，展開莊子的管理思想與管理藝術。三、了解莊子的管理哲學的應用意義在於，以領導者帶領整體企業，領導者帶動整體企業員工共同修養，甚至推至顧客層面。

結合上述三個重點，本文結合應用層面而成為本文的內容，在架構上主要有五階段：

- 一、 敘述本文研究動機、方法與架構。
- 二、 莊子的哲學觀展開管理意義。
- 三、 莊子哲學的基礎義理探討。
- 四、 莊子管理哲學的應用，從領導、組織、行銷、人力方面進行討論。
- 五、 檢討西方哲學與莊子哲學帶給現代管理學的特色與不足，強調管理學的基礎需要哲學。

中國哲學正邁向國際的現代世界。西方現代管理學理論正面臨世界、社會與倫理的各種層面問題，這正是我們要以中國哲學的精華朗現，帶給西方管理學為之一振的任務。因此本文以莊子博大的心靈與自在的精神，讓當今企業管理界可以有寬廣的管理胸襟，極具參考價值。

關鍵字：莊子、道通為一、無待、心齋、坐忘、自在精神、管理哲學

目錄

第一章 緒論	1
第一節 研究動機與研究方法	1
一、 研究動機	2
二、 研究方法與架構	3
第二節 莊子的時代背景	6
第三節 莊子的思想淵源	8
第四節 釋題與研究方向中心及研究範圍	11
一、 研究方向中心	12
二、 研究範圍	14
第二章 莊子的管理哲學思想	16
第一節 管理哲學的意義	16
一、 「哲學」的意義	17
二、 「管理」的意義	21
三、 莊子管理哲學的意義	22
第二節 管理哲學的方法：無待方法	24
一、 「無待」與「有待」的分析	24
二、 管理哲學之「無待」方法	32
第三節 管理哲學的方式：遊於適才適性適用	34
一、 「遊」與「游」的分別	34
二、 《莊子》中「遊」的意義	35
三、 隨成心，遊適性	36
四、 管理哲學：遊於適才適性適用	39
第四節 管理哲學的中心思想內容	41
第五節 管理哲學的修養：以怡養和、心齋、坐忘	48
一、 以怡養和	48
二、 心齋	51
三、 坐忘	52
四、 小結	54

第六節	管理哲學的理想：真人、至人、神人、聖人.....	55
一、	真人真知.....	55
二、	至人、神人、聖人.....	59
三、	小結.....	61
第七節	管理哲學的境界：共生共榮.....	63
第三章	莊子的管理哲學特色.....	66
第一節	物化.....	67
一、	異化的論證.....	67
二、	莊子的物化：與物同化.....	72
三、	小結.....	76
第二節	消除主客二元性執著.....	77
一、	從認識對立談主客體.....	77
二、	消解主客二元性執著.....	78
三、	小結.....	80
第三節	互為主體性.....	80
一、	從身體談互為主體性.....	81
二、	從觀照心靈談互為主體性.....	83
三、	小結.....	85
第四節	自在精神.....	86
第四章	結論.....	88
第一節	莊子的管理哲學的時代意義.....	88
第二節	莊子的管理哲學對當今的啟示.....	89
第三節	結語—評述、檢討與感想.....	91
參考書目	92

第一章 緒論

管理學應用為現今台灣社會體系下，上至政策推行，下至企業經營，並且漸深入教育體制，影響著經濟、政治、文化、社會、科學研究的一門應用學科。檢視管理的主旨和管理的手段，皆與其核心思想作為一個價值基礎才發展起來，而核心思想的討論卻是屬於「哲學領域」。所有的管理思維建立皆有一合理的根據。從「管理」二字分析，便是指「管得有道理」，而這「道理」就是為哲學所致力探究的指向，故與管理科學不同，本文所要探究的地方為「管理哲學」¹。

第一節 研究動機與研究方法

顯然，西方的管理科學的核心價值，不離資本主義下的功利原則，並且使用理性工具化的科學手段，取代了人的精神性與自由。在當今的西方哲學討論中，早已經注意到所謂現代文明的危機；當今學者反思著現代文明的內涵，針對所謂科學化的「人性論」與「知識論」，於是有「解構」主義、重視「身體」的主體性、從現象中探討「與環境共生」等論點出現。仍尚未脫離科學理性主義的管理主旨，其中採取對人的「人性」理論與企業組織中的「知識學習」內容，正是現今管理學主流須要積極被檢討的地方。

¹ 「管理哲學」(Philosophy of Management) 與管理科學 (Science of Management) 不同。現今的管理學主要是以西方的管理學理論而來，從西方管理科學的歷史來看，「管理」最主要成形的原因來自於經濟發展下，出現了資源配置與掌握的層次分別，於是人類在層次分別下，為了生存和平而產生組織，並且設立方法、手段來加以聯繫不同層次之間的關係，即有所謂的管理科學。簡單而言，西方是從經濟管理開始出現管理科學，透過科學知識作為工具，成為現代普遍的管理觀。「管理哲學」並非是為了區別西方的管理學，主要是以哲學的角度去切入管理領域的視角，故作本文探討哲學中「道理」對管理有何其重要與提攜。

一、 研究動機

普遍在台灣社會所悉知的管理學之理論，皆受到西方文明的衝擊下，因而產生了一套西方模式的管理應用意識與管理科學方式。一般而言的管理學理論，約從 18 世紀開始萌芽至今，主要可分為三個階段：古典管理理論(Classical Management)²、現代管理理論(Modern Management)³、當代管理理論(Present-Day Management)⁴。管理學理論發展至今，觀察三段時期的企業之核心價值轉變，企業組織目標已不只關注在單純的功利原則上，社會環境甚至自然整體環境的注重，才是企業自身要考量的價值之一環；管理的目標不再只是實現企業營運的績效，更要肩負社會面向的共同幸福指標。所以無論從經濟層面、社會層面或是從人生存層面切入管理，都不離開一個最初的價值，也就是不離「人」對物質與精神的關係。

這是管理學永遠的課題：如何在組織的統一目標，全球大環境，與個體人性和需求，三者矛盾關係調和？西方管理學歷經不到兩百年的時間，探討「人」的資源應用，與「知識」作為領導法的運用，考驗著領導者與管理者認識理論背後的支持有多穩固。管理學必然要回到哲學上來討論。然，現今我們有一淵遠流長的哲學思想，歷經新衰轉變仍毅力不搖地支撐我們的精神內涵：「中國哲學」；上至宇宙萬物，下至人文社會，深入生命道德的中國哲學思想，究竟可以帶給管理學有何新面貌？有何參考價值？

在中國古代的社會中，早已有中國獨有的管理內涵之足跡。中國的管理思想來源自中國哲學中重視人與自然之間的生命關係，即尊重「天、地、人」之下而產生。自古以來，中國以《易》為始，開始對宇宙秩序的認識，人事倫常的探討以為儒家為主，以萬物共存為核心則為老莊道

² 古典管理理論(Classical Management)，針對管理職能、組織方式等方面來研究企業組織提高生產效率問題，對人的人性與心理因素考慮很少或不考慮。代表人物為科學管理之父，泰勒(F.W.Taylor, 1856-1915)。參見毛國濤、余俊波主編，《管理學概論》，北京：經濟管理出版社，2006年，頁28。

³ 現代管理理論(Modern Management)，於二次大戰後管理理論多樣派流興起，但主要是研究個體行為、團體行為與組織行為，開始重視研究人的心理；為了達到最高效率實踐組織目標，其研究範圍不侷限在企業組織中，並且考量了社會環境的因素在其中。例如，彼得·杜拉克(Peter F. Drucker, 1909-2005)主張管理者從實際經驗尋找管理的一般規律共和性，結合作業中心與考量人的管理而有其管理技術與方法。參見毛國濤、余俊波主編，《管理學概論》，北京：經濟管理出版社，2006年，頁34。

⁴ 當代管理理論(Present-Day Management)，面對全球化與資訊化的世界，企業組織要面對的是自然因素的生存環境改變，以及快速變化的消費市場，因此為了使組織能適應動盪和競爭的環境，組織要強化觀察未來動向的能力。彼得·聖吉(Peter M. Senge)稱之為學習型組織，認為此種組織可以使人在工作上得到生命意義，在與環境競爭的同時實現共同願景。參見毛國濤、余俊波主編，《管理學概論》，北京：經濟管理出版社，2006年，頁38-39。

家為主。面對世界萬物，以體順人生與宇宙無常，成為中國哲學思想中令人讚嘆的宏觀智慧。古代的中國哲學，其基本框架可追溯至先秦與漢代時期間諸子百家的思想，從國家社會、民生農工商乃至於個人修身，皆視為一體而在中國歷代國家管理中被應用。

本文所作《莊子的管理哲學之探究》，是將道家中《莊子》的哲學思想，凝聚成「管理哲學」中的核心價值，然我們關於莊子的哲學思想與管理學結合的討論，早已有前輩為我們打開這扇門，已經了解到當代管理的困境，以及文明進步的變局須要借助對莊子思想的精神輔助，並且還與實例佐證互相討論。

然筆者作本文，除了發現《莊子》開闊的生命境界，與尊重萬物的性情，以及那追求精神的高度，自然和諧的整體觀等，其中管理哲學的內容還須要積極地強調，並且與西方哲學相互論證，比較西方哲學才能分析當今管理學與經濟體系，所以本文除了要將莊子的管理思想提出，還要將莊子管理思想特色與西方的管理哲學特色相互碰撞，這樣我們所提莊子思想內容中：將人的自我展現，結合超脫世間有形與無形的束縛，提升心靈達到與道為友而同遊的境界等，以致於最後達到哲學最終目的「安身立命」，才能再次以莊子的管理哲學推進新曙光，帶領企業組織安處在動盪不安的全球局勢，使得管理者與被管理者皆獲得高度的自由。⁵因此《莊子》的管理哲學不會只是管理方法，我們要將其中奧妙道理表現出不同凡響的管理觀，並且帶出莊子給予我們的管理藝術。如此，以中國哲學《莊子》此一哲人思想作為管理哲學的基礎，一起邁向宇宙感與人性化的企業新天地。

二、 研究方法與架構

(一) 研究方法

中國哲學 (Chinese Philosophy) 的研究價值並非只侷限在學術領域上；事實上中國哲學之價值除了學科的領域外，也給予我們不同角度使得我們得以重新考察各現代學科的領域，因為中國哲學的思想以宏觀、協調統一的境界為主。儘管從西方哲學的角度看來，中國哲學的學術方法尚未成熟，當代學者均採用西方哲學的概念和詮釋方法來檢視傳統中國哲學的哲學核心系

⁵ 哲學的探討最終回到「安身立命」，不僅是莊子，古今中外哲學家皆是如此，而管理哲學的問題意識，也離不開人生歷程的檢討。就莊子的哲學而言，此處僅初步點出，然其具體內容且待後面章節娓娓道來。

統，但我們除了反思當代學者所使用的理論是否合適外，也由於學者們的努力，我們才得以在不同的領域傳達中國哲學的內涵。面對年輕的管理學，使得本文《莊子的管理哲學之探究》能夠與之搭上橋梁。

管理學倚重科學，廣義的科學定義為合理的公式與定理，但至今的管理學理論卻不停地改革，可見在普遍性上仍被受爭議。科學的對象為物理化學，管理的對象是人，管理理論的改變猶如孔恩（Thomas Kuhn, 1922-1996）提出的典範轉移理論一樣，特殊性事件迫使理論的修改，甚至進行改革，若我們無法對人有合理的認識，無法了解迫使理論修改的問題所再，那麼管理的整體理念會因為組成單位（人）的枯萎，而違背組織設定的共同目標，管理組織瓦解。管理不可能離開對人的了解，那麼《莊子》可以帶給管理學怎麼樣的一個管理之參考價值呢？關於此主題，擬以下方法運作：

1. 把握概念：

原始道家大體的主張是老子的「無為」思想，其哲學思路接近形而上學，以「道」架構宇宙義理，主張人以「無為」與「道」相應；莊子與老子的思想「無為，無不為」互相應和，並且將之發揮至現象界，郭象說莊子：「通天地之統，序萬物之性，達死生之變，而明內聖外王之道。」⁶通發展出「無待」、「適用」、「怡然」與「道」同體等，最後達到「自在」精神境界，提出具體修養內在精神的功夫。因此本文需要細部探討《莊子》哲學系統中重要概念，洞察概念本質，並且申論此概念在管理的歷程中適合在何種意義下進行應用，以了解在管理上產生的影響。

2. 描述價值：

西方哲學討論概念與價值的方法多採用辯證法（Dialectics）、分析法（Analysis）進行；辯證法利用假設或是理論的辯證歷程，使得論證出命題為真；分析法將概念分析到不可再分割，以達到正確地定義概念。本文還採取另一種方式，將把握的概念提攜出裡頭的價值意涵，採用描述的方法。描述法是從莊子的語言方法而來。《莊子》中善用寓言，借由一問一答的方式中顯現莊子的思想；莊子將體會到的大道意義，用在不同的現象範疇，利用描述的方是突顯相應的價值理想。結合三種方法，欲求達到哲學的學術性與管理的應用性。

⁶ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈莊子序〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁3。

3. 綜合整體觀

中國哲學既重人事，也重視宇宙自然的探討。並且中國哲學無論儒家、道家或佛家，皆難以靠邏輯推論或是論證實驗等知識的追求得其中道理；而是切入人生方面去反省，人類的生命模態檢討。因此各家不同處反而是在人生實證的立場上作辯論，從「生命」展開，人如何能真實因而有對於人的智慧、學問與修養等的而有所議題呈現，從生命來了解天地人的價值與意義。為了避免《莊子》思想脈絡會造某一層次上的法則主張，誤導成一種公設定義的可能，因此整體觀的綜合是本文不可缺且須要努力的部分。

(二) 論文架構

本論文以《莊子的管理哲學之探究》為題目，總共分四章。第一章緒論主要表達研究動機，在方法處表明哲學立場。接著將莊子身處的生活型態，當時的政治社會風氣等時代背景交代出來。針對思想脈絡，除了上探道家一脈的思想外，另外提出內外雜篇需要整理的問題所在，以利往後文本分析上有連貫性的態度。第四節闡明哲學義理與管理應用的並行之重要，並說明本文研究範圍是《莊子》各篇章，簡述各篇章架構，融合現代管理學的主流觀點，期盼相輔相成，達到本文的目的。

第二章「莊子的管理哲學思想」，首先直接落在管理層面的內涵，探討「管理」與「哲學」兩門學科主要旨意與歷史發展，將「管理」與「哲學」兩者探討的字義、內容與範疇作說明，特別針對「哲學」部分把中國與西方哲學的不同與類同處指出，並且連結莊子的「道通為一」作為「管的有道理」的道理討論，是本節極需要開展的地方。於第二章節處的第四節是「管理哲學的中心思想」，針對「管理者」在管理組織的意義來談管理哲學，根據莊子的哲學思想，談及經營者的精神格局。因此，第二節與第三節，應和著第一節的管理哲學意義所發展的管理方法與方式，第五節、第六節與第七節，要管理者培養出整合組織的本領，保持通透整體的能力，因此提出管理者的修養，管理者的理想，管理者的境界，也就是功夫的修養與境界。

第三章「莊子的管理哲學特色」重《莊子》哲學的義理，輔佐第二章對管理者主體應用上的論述。重哲學分析與討論是本章的任務，同時參考學者的論點處理內外雜篇意涵不同與影響。本章既以輔佐第二章而作，其章節的順序亦與第二章相關，第一節「物化」與第二節「消除主客對立」，「物化」不是讓自己沉溺在物質利益的追求，莊子是以跨越自身利益而尊重萬物而主張，故根據莊子「消除主客對立」的哲學思想，要使管理者與組織成員間不是以對立的方

式在組織中活動。因此第三節為「互為主體性」，物我無別，相互交融，管理者與組織成員間互助互榮地為組織經營盡心力。第四節是莊子哲學精神中最終的理想，與組織每一層級的參與者共生，視企業組織為大家庭，而且有將人文社會、自然環境與企業共同經營的努力目標，這才是莊子的哲學精神最想要達到的境界，不只是一個企業管理，更使得人的生命深處能獲得滋養。

最後一章為結論，指出《莊子》的哲學思想應用在管理上有怎麼樣的時代意義。爾後舉出管理學科上常見的、權威的管理理論，從莊子的哲學思想作反省與對應，並且將西方現代的管理思想與哲學思想作討論。最後從台灣社會的企業發展檢討，認為莊子的哲學思想在管理上有助於經營出人生命的美好幸福，使人安居樂業，這也是哲學一直致力存有的安居之任務。

第二節 莊子的時代背景

莊子，名周，宋國蒙城人，據地理考據有安徽蒙城與河南商丘兩種說法。關於莊子的生平事蹟的歷史資料不多；至今中國先秦思想家，也仍以老、莊二人的生平事蹟最難考察，目前可靠的參考史料為《史記》。《史記》記載莊子有三百餘字：「莊子者，蒙人也，名周。周嘗為蒙漆園吏，與梁惠王、齊宣王同時。其學無所不闢，然其要本歸於老子之言。故其著書十餘萬言，大抵率寓言也。作漁父、盜蹠、胠篋，以詆訛孔子之徒，以明老子之術。畏累虛、亢桑子之屬，皆空語無事實。然善屬書離辭，指事類情，用剝剝儒、墨，雖當世宿學不能自解免也。其言洸洋自恣以適己，故自王公大人不能器之。…」⁷，從史料中僅能了解到莊子所處時代與思想淵源概況。《史記》中描述的時間約與孟子同時，而其文風與思想屬於南方一系。但由於史料不足，其生卒年有各種說法，並且另有相傳說莊子曾隱居於南華山（位於梁平縣東山中段），唐玄宗因此詔封莊子為南華真人，所以《莊子》又可名為《南華真經》（或《南華經》）。

一般認為莊子約生於公元前 369 年，為戰國時代，此時王道衰微，諸侯皆以武力互相爭伐，各自為政，社會動盪不安。《漢書·藝文志》記載：「諸子十家，其可觀者九家而已。皆起

⁷ 參見司馬遷著、楊家駱編著，《史記今釋》〈老莊申韓列傳〉，臺北：正中書局，1981年三版，頁709-710。司馬遷於《史記》中描述莊子多有評判之意，認為莊子只是為了抒發自己遭遇而對社會現象有負面的、消極的論點。

於王道既微，諸侯力政，時君世主，好惡殊方，是以九家之術蜂出並作，各引一端，崇其所善，以此馳說，取合諸侯。」⁸可知「諸子百家爭鳴」亦於此時蓬勃發展；有志之士鑑於戰爭引起的社會紛亂問題，因而在思想上進行批判與探討，提出各種學術主張，例如：孟子提倡仁政，韓非子主張用法，而莊子則是在生命價值上有強烈的表達。

莊子生活在戰亂不斷的時期，他的社會地位不高，最高的官職也僅是漆樹園的管理人。往下與勞動者接觸，往上又碰到官場的黑暗，使得莊子深刻地體會到人情世故、名聲利益的冷暖人生觀，因此對於勞動者與貧困者常表露出同情與讚賞之意。根據〈秋水〉記載⁹，楚威王聽聞了莊子的人格處事精神，派人邀請莊子成為楚國的宰相。然而莊子卻寧可當泥裡嬉戲的活烏龜，也不願意變成廟堂卜卦的死龜，明確地拒絕楚威王的邀請，於正史《史記》也有相關記載：「我寧遊戲於汙瀆之中自快，無為有國者所羈，終身不仕，以快吾老焉」¹⁰，皆可窺見莊子是名利於無物的堅定信念。

另外從〈列禦寇〉還可以看到莊子的經濟狀況事例，其中曹商諷刺莊子說：「夫處窮閭陋巷，困窘織屨，槁項黃馘者，商之所短也；一悟萬乘之主而從車百乘者，商之所長也。」¹¹莊子的經濟來源有一項是靠編織草鞋為生，可見其生活窘迫貧窮，身形消瘦。即使如此，莊子也不願意和小人同流合污，故莊子回曹商：「秦王有病召醫，破癰潰痊者得車一乘，舐痔者得車五乘，所治愈下，得車愈多。子豈治其痔邪？何得車之多也？子行矣！」¹²言語中表達小人得志的不恥。而關於莊子家貧的描述借由《莊子》一書上還可以看到很多，其行誼事蹟的記載讓我們可以更了解莊子在戰國時代下，以何種精神與意志活出他自身的逍遙學問；莊子身為一個平民，卻滿懷對社會與知識的反省和評論，以其生命的展現，反映當時小老百姓不斷與現實艱苦混亂對抗的實情，最後他以淡泊釋然的生存方式，形構出他崇尚自然，與天地合一的思想。

關於莊子的時代背景與生平考察，歷代已經有諸多學者不斷探究至今，然其生卒年因為無人為莊子作傳，而成為謎樣的人物，大抵說法是莊子卒年於宋亡之際。宋國是莊子的故國，與

⁸ 參見班固撰、顏師古注，《漢書》〈藝文志第十〉，臺北：新陸書局，1964年，頁588。

⁹ 「莊子釣於濮水，楚王使大夫二人往先焉，曰：『願以境內累矣！』莊子持竿不顧，曰：『吾聞楚有神龜，死已三千歲矣，王巾笥而藏之廟堂之上。此龜者，寧其死為留骨而貴乎，寧其生而曳尾於塗中乎？』二大夫曰：『寧生而曳尾塗中。』莊子曰：『往矣！吾將曳尾於塗中。』」參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈秋水〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁603-604。

¹⁰ 參見司馬遷著、楊家駱編著，《史記今釋》，臺北：正中書局，1981年三版，頁710。

¹¹ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈列禦寇〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁1049。

¹² 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈列禦寇〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁1050。

陳、鄭、蔡等國相同，於春秋以後一直是晉、楚等大國所爭奪的中間地帶，戰爭頻繁，平民百姓長期受戰亂禍害。

尚有更多說法與推論，綜攝歸要上述已可以概略交代莊子的時代背景。我們因此可以了解莊子在百家之中為何有所不同。身處於「爭地以戰，殺人盈野；爭城以戰，殺人盈城」¹³的歷史背景，歷經小人巧利當道的環境，莊子他的言論不同法家的韓非，莊子並不為國君發聲；也並非為一己成名利祿而發聲，例如縱橫家，也非欺世盜名的假儒家，更不是為了辯論而辯論的名實家；莊子他的終極關懷遍及每個人。一生淡泊名利的莊子，一直過著深居簡出的隱居生活。其人際關係從《莊子》一書上看僅有其妻子、惠施與幾位弟子。然經歷戰慄的生活，壓迫的世俗，莊子卻產生了一套逍遙的價值系統，順應自然，清靜無為，從形體到精神，要人逍遙無待，與自然萬物和諧共存。

第三節 莊子的思想淵源

莊子一生活在多災多難的國際環境中，客觀的因素不可避免地影響莊子思想的鑄成，在第二節莊子的時代背景我們已有基本的認識，然第三節我們要了解莊子的思想淵源。就考證資料來看，莊子的師承源流我們並不能明確肯定是何處，《史記·老莊申韓列傳》記載：「其學無所不窺，然其要本歸於老子之言。」¹⁴又言：「要亦歸之自然。」¹⁵說莊子的思想大要上根源於老子思想，但因不見有受到老子傳授的直接敘述，故太史公的判斷應該是以莊子所著書的十萬餘字來判斷其中的思想特色。

世人多以「老莊」共稱，將兩者視為道家的人物代表，老子與莊子也是所謂的先秦原始道家學說的兩大巨擘。兩者著作特色不同，《老子》一書言簡意賅，五千多字內容架構完整，觀念清晰，在研究上容易把握義理；而《莊子（南華經）》則以寓言的形式呈現，篇幅長，把握義理相對不容易。王邦雄教授說莊子的立場是「重在消解，而不在構成」¹⁶，因此時常在研讀

¹³ 參見焦循、焦琥撰，《孟子正義》上冊〈離婁章句上〉，臺北：世界書局印行，1992年，頁303。

¹⁴ 參見司馬遷著、楊家駱編著，《史記今釋》，臺北：正中書局，1981年，頁709。

¹⁵ 參見司馬遷著、楊家駱編著，《史記今釋》，臺北：正中書局，1981年，頁714。

¹⁶ 參見王邦雄，《莊子道》，臺北：里仁書局，2010年，序論。

《莊子》時會有霧裡探花之感，那便是因為莊子不願介入是非對錯的詭辯中，因而用寓言方式表達其個人思想。

歷來在針對《莊子》一書研究的課題中，對於對於內外雜篇有許多說法，學者一般皆認為《莊子》一書所分的內外雜篇之劃分是由魏晉時期郭象所為，因此有今本《莊子》共分三十三篇，分為內篇七篇，外篇十五篇，雜篇十一篇。內七篇部分，認為是莊子本人所作較多學者共識，然也有持反對意見；但對外雜篇是否歸屬莊子所作，此問題則爭議頗多，不同的註解家意見不一。歸納對《莊子》一書的內外篇作者疑問本文認為需要瞭解以下兩點分判：一為《莊子》內篇早於外雜篇，肯定內篇為莊子所做，使用史料考據方法。二為《莊子》內篇晚於外雜篇，外雜篇為莊子所做，內篇經由後來註釋者加工整理，以篇名作為判斷。而本文則引用大陸學者劉笑敢先生《莊子哲學及其演變》中對於內外雜篇分疏的說明，認為符合本文的研究方法，幫助我們把握莊子提出的概念意涵。主要引用書中三點內容：

（一） 內篇早於外雜篇

《莊子哲學及其演變》一書認為傳統考證《莊子》的方法為是以可靠的史料為根據，以此根據考察《莊子》的篇目劃分在歷史上可以分為兩個階段：第一階段，為漢代劉向將《莊子》全書作內、外篇劃分；第二階段，由外篇中分出雜篇，則是在魏晉時期由司馬彪開始，完成於郭象。陸德明在〈經典釋文序錄〉裡對魏晉時《莊子》注本的情況的記述：「漢書藝文志『莊子五十二篇』，即司馬彪、孟氏所注是也。言多詭誕，或似山海經，或類占夢書，故注者以意去取。其內篇眾家並同，自餘或有外而無雜。惟子玄所注，特會莊生之旨，故為世所貴。徐仙民、李弘範作音，皆依郭本。今以郭為主。」¹⁷在郭象之前，多有學者擅自加上猶如《山海經》或是占夢書般荒謬詭誕的篇章，直到郭象「以意去取」把不符合莊子義理的篇章刪除，由陸德明的〈經典釋文序錄〉可得知，當時魏晉的《莊子》諸注家，對有標題的、文體風格和內容旨趣都比較一致的內七篇，未作變動，對蕪雜的外篇則因不同的分判而有所有刪削與重新編排。

（二） 內篇晚於外雜篇

劉笑敢先生於書中認為還有另一個判斷，就是外雜篇早於內篇，認為內篇是莊子後學所註釋整理而來的。此立場的懷疑來自對內七篇作品，其題目具有高度意義的概括，因此判斷為後來編者所提煉。《古書通例》中說明，先秦子書大多不題書名。所謂的篇名皆由後人遂以篇首

¹⁷ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈經典釋文序錄〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁4。

作篇名以區別，例如：《論語·子罕》、《孟子·梁惠王上》等篇章題目和文本中的內容意涵無直接關聯。惟獨《莊子》在先秦子集中，卻出現具有將文本中心內容點出的概括性篇名，因此在考據上有人認為這點需要懷疑。

反觀外、雜篇的篇名，此立場認為則更具有先秦子書的特點，即以篇首作為篇名。例如《莊子》外篇〈駢拇〉篇名取自文章首句「駢拇枝指，出乎性哉。」¹⁸，僅截取前兩個字，尚有《莊子》外篇〈山木〉：「莊子行於山中，見大木，枝葉盛茂。」¹⁹等。書中認為雜篇部分之〈讓王〉、〈說劍〉雖然有提煉文本中內容，但不可與內篇具有中心思想的篇名相比，例如：〈逍遙遊〉、〈齊物論〉。若以此方法判斷，則《莊子》內篇與外篇、雜篇相比所出現的差異，只能以內篇經註解者加工整理為解釋，而外、雜篇註解者關注較少，所以才保留外、雜篇的原作性。但這是否能映證外、雜篇就是為莊子自己所著作，內篇為莊子後學所編，我們仍需要對此保留態度。

（三） 漢語概念使用的疏證

劉笑敢先生於《莊子哲學及其演變》中使用新穎的考證方法，主要是漢語概念使用的分析法。我們可以藉此從而獲得不同考據資料的結論。其論證主要是針對內篇早於外雜篇，以及內篇應為莊子本人所作兩個重點。首先，內篇早於外篇的假設，以漢語概念的使用之歷史作出實證，認為概念使用的事實可以區別內篇與外雜篇的不同；書中指出內七篇的文章明顯使用了「道、德、性、命、精、神」等六個單詞，符合漢語詞彙中較早出現的單純字。而複合詞的使用，乃是隨著歷史演進，加上社會發展所影響的語言使用，需要的概念意涵範圍擴大才，漢語才發展出複合詞。

《莊子》書中「道、德、性、命、精、神」等六個單詞²⁰，時常出現在內七篇當中，而尚未出現複合詞出現的情況。但是「道德、性命、精神」等三組複合詞卻不斷地出現在外雜篇之中。根據漢語辭彙概念使用的現象先後推論，應是由單詞先出，再發展為複合詞。因此說明內篇乃先於外雜篇而有，也就是外雜篇所出出現的情況，應晚於內篇。提出此立場的劉笑敢先生進一步比對時代相符的著作，來佐證漢語概念使用的歷史特色，證明這個分界點是有站得住腳的。例如：《詩經》、《尚書》、《國語》等戰國中期以前並未使用「道德、性命、精神」等三個複合詞，而《左傳》、《論語》、《墨子》、《老子》、《孟子》雖然有使用「道、德、性、命、精、

¹⁸ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈駢拇〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁311。

¹⁹ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈駢拇〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁667。

²⁰ 劉笑敢先生於書中說內七篇有「道、德、性、命、精、神」等六個單詞，此點上有所筆誤。實則於莊子內七篇中並無「性」字；「性」字於外篇始出現，因此內七篇只有「道、德、命、精、神」等五個單詞。

神」等六個單詞與其他字組合，但卻無「道德、性命、精神」的複合詞使用。

另外內篇是否為莊子所作，其論證是以內篇中所提出的超越性思想概念情形來說明。內篇中提出「至人」、「神人」僅是舉出列說，卻未有詳細地解說，但在外雜篇中卻有詳細的探討，莊子後學者於外雜篇中進行義理之成立而去討論與觀點發揮，由此得證內篇早於外雜篇。以上是關於內篇早於外雜篇之極有價值的考證方法，以及結論。至於內篇應為莊子本人之作的問題，書中找出內七篇中在語言形式，或思想觀點明顯相同，或是相通的材料全部統計出來，舉出二十六例來輔證內七篇思想上大致是一個整體，且應為一人之所作。²¹

第四節 釋題與研究方向中心及研究範圍

哲學的終極關懷是在於探究人生最根源的存有意義。西方哲學從最早古希臘時期，到笛卡爾（Rene Descartes，1596—1650）²²產出許多哲學問題，例如：世界是由什麼構成？世界是永恆還是變化的？事物的本體為何？我們「人」是什麼？為何我們生存在世上？「思考」對我而言是什麼意思？呈現一個對世界自然的討論，漸邁入「主體」分析中的趨向。而立志於「人」安身立命的學問，一直是中國哲學傳承下來的特色，卻也與後現代西方哲學的主流不謀而合²³。對「人」一般而言，若對管理的看法有諸多層面，則對人自身與他人的意義就有不同。什麼樣的看法，造就出什麼樣價值觀；什麼樣的價值觀，造究什麼樣子的管理風格；然而所謂的管理風格，卻影響著一個企業整體的實際價值。「管理」可說是一個從自我推延出去，至他人與社會，而最終理想是達成幸福目標的歷程。然「哲學」最基礎的工作，就是探究「人」²⁴存有的根本，「人」的互動意義，探究「人」的幸福之所在。

「管理」，顯然從「人」而來，針對「人」而訂定各種系統化的事業。大量的機械化工業

²¹ 參見劉笑敢，《莊子哲學及其演變》，北京：中國人民大學出版社，2010年修訂版，頁25-38。

²² 笛卡爾最有名的一句話為「我思故我在」，雖然他的論點是以「人面對事物」而產生的主體性，但人作為主體意義的意義因為笛卡爾而開始被重視。

²³ 當代西方對「主體」的探討，試圖將「對立事物」的知識主體回到「精神安在」的主體上討論存有意義。

²⁴ 探討「人」的存有根本，而非「人類學」。「人類學」作為一門學科至今以人的演化與行為特徵作為研究對象，但是「人類學」原文可以探至古希臘 *ανθρωπος*，翻譯為「人」，是研究人的學科，因此關於「人」學說，哲學討論得更早。在哲學領域上，以「人」的存有做為討論，了解人影響行為與演化的精神性與價值性。

企業中，需藉由「人」來管理廠房，檢察設備，抽驗產品。商業的互動、消費的市場導向，須要由「人」來面對與開發，行銷與推廣，鼓勵與利誘。簡而說明，我們所有的經濟行為，或龐大的經濟效益考量，皆是「人」所追求與設定的幸福目標：「人」所膨脹出來的。儘管我們從經濟學角度、行銷學角度或是運用心理學的原理去套用「人」的管理，然而「人」真正在追求什麼？什麼又是幸福？卻只能讓哲學來回答。企業管理者必須思考這些問題，因為「管理」中的對「人」的問題需要哲學的討論；「哲學」的討論可以帶給「管理」思維的基礎，進而更深刻地理解「人」。

一、 研究方向中心

管理者的價值取向，是管理的主要依據。運用管理的依據，此依據會被實踐出來。克里斯托弗·霍金森（Christopher Hodgkinson）《領導哲學》一書說：「任何決策都包含價值成分，任何決策者都是一種價值綜合體的象徵。」²⁵，因此「管理」的重點是在「管理者」身上，透過「管理者」可以實踐和考驗「管理者」價值觀，因此「管理」與「哲學」兩者環環相扣，密不可分。而「管理者」的素養，取決於價值觀內涵。本文《莊子之管理哲學探究》以莊子的哲學思想為研究方向中心，探究「人」之根本，以莊子提出的最高境界就是「逍遙」境界，「道通為一」的自由自在精神，作為整篇論文的核心價值。

一般道家思想被視為消極的學說，認為老莊的思想不積極的入世，難以實現具體的成就。假使我們用利益價值觀²⁶來檢視道家思想的管理觀，質問此管理觀所帶出來的經濟效益是否能達到「最大價值率法則」²⁷，那答案肯定是失望的，因為為了達到經濟效益而發揮的才能才智只是一種鬥爭性的知識，而老子卻要人放下汲汲營營爭取利益，以及聖賢功名的追求，反求保持樸實的本性²⁸；莊子也不以世俗可見的價值說來衡量一個人的有用或無用，〈逍遙遊〉中舉

²⁵ 參見克里斯托弗·霍金森（Christopher Hodgkinson）、劉林平等譯，《領導哲學》，雲南：雲南人民出版社，1987年，頁7。

²⁶ 有人稱利益價值觀為理想價值觀，此種「價值」是以對人的使用有效性的最高定義，是主體實踐活動中的可使主體發揮到極限的資源概念，因此從經濟角度提出的利益價值觀是指主體理想地發揮自己反映出自身獲取客觀利益價值的最高效率，而非哲學上的「價值」意涵。

²⁷ 「最大價值率法則」，將人的社會性層面皆轉為數據，成為研究人主體活動的價值指標。例如：知識水準、人格特性、社會道德感、理性程度，以及個人生命等等，皆在參考數據中。此理論認為人有「價值追求率最大化」的根本動機，但是實踐出來的價值率會因為現實參考數據而有所改變。

²⁸ 「絕聖棄智，民利百倍；絕仁棄義，民復孝慈；絕巧棄利，盜賊無有。此三者，以為文不足，故令有所屬，見素抱樸，少私寡欲。」參見王弼著、樓宇烈校釋，《王弼集校釋》〈老子十九章〉，臺北：華正書局，2006年，頁

大樹的例子²⁹，更是要超越一般世俗「有用」的價值衡量角度。所以我們又何以從老莊的思說，去套解經濟角度上令人渴望的利潤效益呢？如果說成就現實中的規模體制的，不是道家思想的中心立場，那我們又能從《莊子》一書獲得怎樣的管理哲學的現實考量呢？

的確，莊子在現實社會的功利價值層上持否定的態度，但是莊子卻用另一種角度，從生命精神的內涵給予人在現實社會上一股正面的心靈力量。《莊子》帶給心靈涵養的功夫，跳開「有限」的世俗價值，卻能成為正面的精神能量，反而具有長遠的生命發展觀念。隨著經濟導向的環境發展，我們社會進入著功利與競爭的經濟主義，而還未有深刻的反省，以至於過分的推動物質文明。表面上，我們有著高水平的生活，實際上，卻呈現貧富不均、城鄉差距，由利益價值取向的社會現象。看似客觀的區分出效率法則，實則抹滅每個人社會結構中的真正有的存有價值。莊子認為在世俗中的人彼此對立，而被世俗環境影響中的人，又以人的本位心態去爭鬥造成與外在自然處於對立的狀態，以物質文明和自然環境對抗，最後只會是惡性循環的下場。

因此從人心中的涵養做起，《莊子》要人將對待、對立之相競的鬥心放開，化解人與人的對立，一起與大自然和平共存，使人自在生活。莊子〈逍遙遊〉說：「至人無己，神人無功，聖人無名。」³⁰這就是莊子對管理者、領導者的管理思想，他的哲學注重人生社會，他的管理觀以達到「天地與我並生，而萬物與我為一」³¹的企業、社會與自然共榮為宗旨，將企業、員工與顧客連成一體。因此在莊子在精神層面積極支持著「管理」，他認為人要虛淨了心靈與道相應，並且從自身實踐出來。「哲學」需要被實踐，而我們也需要深入了解哲學。本文的研究便是要撥開莊子所使用的消極寓言方式，除了瞭解莊子使用語言與對知識的反省，一方面將他的哲學與管理思想之契合處表達出來，還要使得管理者可以帶領企業整體，安時處順，消彌對立，組織間互通互達，也就是逍遙自在的管理組織。逍遙達自於天道，若能達到此境界，即可堪稱藝術化的管理了。

45. 人為的知是假知，力求人為知識反而失去真實的了解，運用在利益追求則會造成彼此利益鬥爭，而陋習惡性循環，無法使社會長久良善發展，因為人民已經失去素樸的本性。

²⁹ 「今子有大樹，患其無用，何不樹之於無何有之鄉，廣莫之野，彷徨乎無為其側，逍遙乎寢臥其下？不夭斤斧，物無害者，無所可用，安所困苦哉！」參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈逍遙遊〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁40。

³⁰ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈逍遙遊〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁17。

³¹ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈齊物論〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁79。

二、 研究範圍

信息變化快速的時代，正呼應著中國管理哲學思想。研究中國哲學，必須從歷代聖賢的哲學研究著手。研究中國哲學除了需參考古籍資料外，也需要精煉出中國哲學的思想內容。莊子的哲學思想，無論在學術上或是在生活上，在中國文化的洪流中皆被廣範圍的討論與應用。其思想玄妙、意涵深遠，以及自在的修養境界讓人關注，因此關於《莊子》的研究，在考據上或是在義理上皆有豐碩的成果。因為有前輩學者的努力，我們在古籍的使用上主要有：郭象《莊子注》、郭慶藩《莊子集釋》、成玄英《莊子疏》、釋德清（憨山）《莊子內篇註》、陳壽昌《南華真經正義》、王先謙《莊子集解》、王夫之（船山）《莊子解》等。古籍注本的使用，使我們能夠比較中國傳承下來的思想之義理，另外還有當今學者的研究的參考資料不可少，但因書目較多，不便於此一一記載。

藉由古籍的註釋，本文才得以分析莊子的各種概念，進而才可提出管理的描述價值與影響，參考當今學者的研究，本文才得以歸納出莊子的特色與時代意義，從而肯定管理哲學的重要性。有了上節對內外雜篇的文獻基本疏證後，本文仍將內外雜篇視為《莊子》全部內容，儘管外雜篇多被視為莊子後學，是一學派之流的思想，但我們也不妨認為是一種對莊子思想的詮釋。師徒傳承，使得外雜篇更有一種內容發揚的意義存在，因此本文在處理文獻處認為還要將《莊子》一書的內容作融合與應用；藉由內七篇完整的體系，輔以外雜篇內容來幫助理解《莊子》一書的精神貫徹。

在管理方面，中國的管理思想因為文化背景的不同，不同於西方目的導向的理論；中國哲學皆有「人本」思想在裡頭。儘管道家思想崇尚自然，但也是從對「人」的檢討開始；莊子的哲學思想要人修養心靈內涵，因此才能順性自然。所以有當今學者人說莊子的思想是從主體作為出發點而有的哲學體系。本文將莊子的哲學思想之出發點「主體」的檢討，以此主體作為管理的研究範圍。「管理主體」，意謂著要了解人作為主體的存有意義，從個人到每個人皆在主體的意義之中。接著，管理者要進行實用性管理，然中國管理哲學的「管理模式」不同西方的制度化、標準化、規範化的管理手段，中國的管理哲學是人性化的管理，了解被管理者的立場，丹尼爾·高曼（Daniel Goleman）主張同理心是一種利他的本能，是人類內在的能力，同時

是大自然給與人類強而有力的生存工具，這種同理心能夠讓社會關係運作順暢³²。此種同理心的概念就是去設想他人的立場，儒家的同理心是與良知相關，但莊子的心比心，更是主張管理者須以開放的心靈來了解他人的特質，從感覺、動機、情緒以及個性才能都在莊子同理心的範圍內，認為不應以規範化的標準來衡量他人的才能，所以莊子認為適才適性適用的管理模式才能使得企業組織裏的員工良性發展。

中國管理哲學的思想，其最大的特色在於管理者有所謂的「管理的境界」，是本論文最重要的研究範圍。美國的管理學者勞倫斯·米勒（Lawrence M. Miller）在《美國企業精神》一書中提到：「在一窩蜂尋求新管理方式的狂熱中，對經理人管理權力的基礎--管理的靈魂與精神的探討卻付諸闕如。」³³，提升管理者的境界和格局，其要點在管理者的靈魂與精神之中。人不能失去靈魂與精神，若沒有靈魂與精神，人便失去身為主體的意義，人便沒有與世界相聯的感觸。儒釋道都有談到與世界相感觸的靈魂與精神，儒家以仁、善為覺源處³⁴，佛家以證苦證悲證覺來感觸一切³⁵，道家則以無有的心境感通宇宙自然，因此莊子最高的管理境界是逍遙境界，以管理主體自由自在與道相遊；〈應帝王〉說：「汝遊心於淡，合氣於漠，順物自然而無容私焉，而天下治矣。」³⁶，究竟如何能夠達到這樣的管理境界，本文會於莊子的管理境界中說明，藉由《莊子》一書中的寶藏，挖掘其中深奧的蘊含，希望能給予管理者有一個開放心靈的參考意義。

³² 參見丹尼爾·高曼（Daniel Goleman）著、閻紀宇譯，《SQ：I-You 共融的社會智能》，臺北：時報文化，2007年，頁 83。

³³ 參見勞倫斯·米勒（Lawrence M. Miller）著、尉騰蛟譯，《美國企業家精神--未來企業經營的八大原則》，北京：中國友誼出版社，1985年，頁 1。

³⁴ 參見楊祖漢，《牟宗三先生道德哲學之研究》，臺北：行政院國家科學委員會，2000年，頁 25-26。

³⁵ 參見尤惠貞，〈牟宗三的《佛性與般若》與佛教詮釋〉，《牟宗三與第五屆當代新儒學國際學術會議》，山東：山東大學，1998年9月5日，頁 18-19。

³⁶ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈應帝王〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁 294。

第二章 莊子的管理哲學思想

為何我們要研究管理哲學？為何我們要積極地以哲學的脈絡切進管理的領域？我們又要如何強調「哲學」的重要優先於其他學科領域的管理角度？考察學科上的管理學，是以管理「企業」而來的一分析理論。「企業管理」根據字詞表面來概念，是由一內部分工而整體獨立的經濟活動單位，因為文明科技的不同，因此還可以分支出各種經濟活動形式，又因為各種經濟活動形式，而發展出適應的管理理論，例如：餐飲管理、資訊管理、醫務管理等以企業種類而產生的管理類型理論。而單「管理」二字，僅是一種概論式的學問，尚必須與其他理論結合才能滿足「企業管理」中的各種分工。凡舉人事資源、財務風險、生產作業、產品行銷等功能式、機能式的特徵，皆成企業管理中不可缺少的管理學理論，因此「管理」發展出：組織管理、人力管理、作業管理、財務管理、行銷管理等多樣管理學理論。

從研究的角度審視「功能式」、「機能式」特徵所分析出來的管理理論，只能解決：如何管理（how）的應用問題。企業管理實際的運用主要在經濟活動上，而且企業管理也是管理學上最活躍的一環。因此管理的研究大多集中在如何管理上，而忽略了研究上最重要的兩個問題：管理是什麼（what）、為什麼管理（why）。研究上起源性、根源性的問題若不回答，我們就無法談起應用管理的企業理想，無法了解企業設立所謂共同目標從何而起，又該往哪裡去；並且無法理解，為何管理的客觀環境不斷改變，管理的模式與樣式一直變動，可是管理依據、管理是否合理，卻不斷地在人類歷史中反覆被被檢討與研究。於此，我們有必要了解「管理哲學」的意義。從字詞分析到發展特色，從理論到應用對比，然後將這個問題留給《莊子》，詢問「管理」與「哲學」有何究竟可探。

第一節 管理哲學的意義

莊子的哲學思想出發點為「自然無為」。道家的哲學思想由老子開創出形而上學的宇宙論，經由莊子將形上的道體觀內化在人心主體中，提出人生修養的功夫實踐，朗現在人的心靈中。

相較老子而言，莊子則多近於一種對人的存在觀，沒有完全依仗形上之道來立論。³⁷ 切入莊子的管理哲學思想之前，我們有必要瞭解管理哲學的意義。

首先，釐清「哲學」的意義，了解學術上使用的哲學用語：什麼是形上學？又何謂宇宙論？甚麼是主體？瞭解一切學問之母：「哲學」，了解哲學作為一門學科在討論些什麼。當今，許多學科都是從哲學中演變而來的，例如：物理學、生物學、心理學、神學、社會學、管理學等，其追本溯源仍必須回到哲學的討論。也許在台灣的文化歷史發展上，我們還難以發覺到哲學作為一門學科其重要性還尚未被重視，然而「哲學」卻在西方歷史上扮演著思想轉移、審視價值的重大角色。

接著，釐清「管理」的意義，不同於管理科學機能式定義，而是管理哲學下所談論的管理的意義，探討的範圍可源自傳承下來的思想；除了西方現代管理學的定義，本文另外要深入中國「管理」二字的字義，以及發展下來帶給我們現今使用「管理」二字的意義為何。最重要的是我們進入《莊子》的管理哲學意義，了解莊子管理意義可分為三個哲學層次探討，以利我們進入管理哲學思想的詳細論述。

一、「哲學」的意義

「哲學」英文為「Philosophy」，其字源來自希臘文，由希臘文中的「Philos」與「Sophia」兩個字所組合而成，意思為「愛智」，即愛好智慧。早期古希臘思想裡，「智」的字義包含著「哲學」和「科學」；將「智慧」(Wisdom)和「知識」(Knowledge)的概念皆包含著。而「哲學」二字的漢譯是以漢意譯的方式，從日本人翻譯轉至中國而使用的字詞。「哲」原意為「明智」，出至於《爾雅·釋言》：「哲，智也。」³⁸；「學」原意為「覺悟」與「效法」，「學」一字的解釋較多且廣，《說文解字》：「學，覺悟也。」³⁹，《白虎通》：「學之為言覺也，以覺悟所不知也。」⁴⁰，又《尚書大傳》：「夫遠而光者飾也，近而逾明者，學也。譬之如汙邪水潦集焉，菅蒲生焉，從上觀之，誰知其非源水也。」⁴¹，前者「覺悟」指人內在的覺悟，後者「效法」偏重外在的

³⁷ 參見譚家哲，《論語與中國思想研究》，臺北：唐山出版社，2006年，頁12。

³⁸ 參見王闓運撰、黃巽齋校點，《爾雅集解》，湖南：岳麓書社，2010年，頁108。

³⁹ 參見許慎撰，《說文解字》，北京：中華書局，1963年，頁69。

⁴⁰ 參見班固撰、楊家駱編，《白虎通疏證等二種》，臺北：鼎文書局，1973年，頁85。

⁴¹ 參見伏勝撰、鄭玄注、孫之騷輯、古風主編，《經學輯佚文獻彙編》第六冊，《尚書大傳》卷三〈書序傳〉，北京：國家圖書館，2010年，頁75。意思是表面上的認識難以看到深層的一面，要仔細地觀察才能夠發現深層的

模仿，因此「學」結合兩種字義，指人內心的覺悟過程，以及向外學習效仿的過程，內外皆包含的活動。將「哲」與「學」二字放在一起成為「哲學」，即是一種以「明智」的狀態為目標，從內心的覺悟與外在的效仿皆共同努力的一種活動，據此接近由希臘文而來的「Philosophy」愛好親近智慧之意。但若從意義上來看，「哲學」(Philosophy)無中西哲學之分；哲學，就字根意義而言，就是探究智慧與充實人內在，並且與實踐並重的過程。

(一) 西方哲學

「西方哲學」(Western Philosophy)以形上學(Metaphysics)作為思想的源頭，形上學的發展因研究的性質又可以再分：本體論(Ontology)、宇宙論(Cosmology)、理性神學(Rational theology)、理性心理學(Rational psychology)：⁴²

1. 「本體論」：

漢譯又有「實體論」或「存有論」的翻譯，三種翻譯是依照哲學史哲學家們提出哲學脈絡不同而有所區分。字根上「Ontology」是源自「ontos」，有「真實」、「實在」與「實有」之意思。提出「本體論」最著名的哲學家為亞里士多德(Aristotle, 384 BC – 322 BC)的，他提出了運動學說。亞里士多德認為，運動是一種從潛能到現實的實現過程，通過運動的學說，「是」(being)的基礎才得以建立。此運動學說中他所提出的「不動的動者」，是作為世界最真實最基礎的根基；他認為唯一不動的動者是純粹形式，可以推動或吸引萬物變化，又稱之為「第一不動的原動者」(the first unmoved mover)。

2. 「宇宙論」：

「宇宙論」的研究可以追溯到先蘇時期的自然哲學家。先蘇時期的自然哲學家們，以宇宙種種現象成為他們解釋的對象，自然哲學家們將問題指向世界構成之探問，如地、水、火、風以及運動、靜止、變化等，是自然科學最原初的研究。宇宙整體的研究來自於人類探討自身在宇宙中的位置與意義，從物質問題、自然因果率、時空與進化問題皆包含在此研究中。至當代牛頓的宇宙論後，宇宙論便從哲學區分開來，以科學的方法來研究宇宙的物理起源以及演變，借由科學技術拓展至天文學領域，因此現今討論「宇宙論」進入星體研究之中；從「天文學」星體天體的研究上來看，古希臘的托勒密(Claudius Ptolemy, c.

那一面，而那就是「學」。

⁴² 西方哲學因其每個時期、時空地點和不同的哲學家以及發展出來的論證與論辯，學海浩瀚而無法以本文四點分類可以盡說畢，僅以概述表達哲學探究領域之廣。

AD 90 – c. AD 168) 的「地心說」成為解釋星體軌跡最早的學說。然而從「哲學」的角度上討論，「宇宙論」的研究意義是，借由解釋萬物的本源，人從這裡開啟以現象物來建構對世界的認識，相較古希臘時期的神話色彩，先蘇哲學較接近現今的自然科學。

3. 「理神學」

簡稱「神學」。以邏輯推論方式來探討「神」或「上帝」存有之真實性。「神學」這一個概念並非源自基督教，而是從古希臘而來。「神學」是由「神」和「邏輯 (Logos)」兩個字組合，「Logos」的意思有「道」、「學說」、「理論」、「話語」等意思，因此多以漢音譯「邏各斯」稱之避免漏掉字義。字面上，「神學」是指建立人類對上帝正確地認識，古希臘時其所稱的「神學」，是針對神話而有的研究。但是我們所知在宗教上注重的「神學」，其理論發展乃從中世紀開始。「神學」的內容首重上帝存在的論證，以上帝為最高存有為真實性言之，探討上帝的本質；了解上帝的真理形態，並且以上帝作為最根本的真實來解釋世界與人。「神學」的特色與古希臘不同，古希臘對真理的探討以「真實性應是如何」為主，而「神學」是將研究的指向轉至「什麼是最高的真實」之問題，影響笛卡爾 (René Descartes, 1596 – 1650) 後來以上帝存在來解決心物二元對立的保證。

4. 「理性心理學」

又被稱為「人學」、「人類學」與「哲學心理學」(Philosophical Psychology)。關於人的人性、人的認知並且牽涉到道德討論，皆在「理性心理學」中可被探討。「理性心理學」一詞用法是廣範圍包含關於人的存有的議題，但它與現今「心理學」學科的以科學方法研究之內涵有極大的差別。「理性心理學」的研究我們可從笛卡爾 (René Descartes) 他的哲學在哲學史上的意義談起。笛卡爾首先從「我」作為思想出發，從「人類」轉向「主體」(subject) 的討論，因此哲學意義上的「主體性」(subjectivity) 之探究，笛卡爾從來不缺席。笛卡爾創立了人心靈認知事物的原則，是從對事物現象的認知，而出現認知心靈的對立關係。「主體」心靈的主動力能力論證，或是「人」獨立自主生存的論點，亦有不同的哲學家去研究。然基本上「理性心理學」的意義就是以「人」的角度，討論「人」與「真實性」問題而有，非是指以科學實驗和假設而歸納出理論的心理學。

(二) 中國哲學

「中國哲學」(Chinese Philosophy) 的特色在於注重「主體性」(subjectivity) 與「內在道德性」(Inner Morality)。中國哲學以「生命」為中心，以生命展開智慧、學問和修養，其哲

學在討論如何形成道德的主體性。⁴³前面我們提到，「哲學」一詞原本是從古希臘而來，雖中國自古以來並沒有完全相同的名稱，但這不表示中國沒有哲學。西方的思想源頭是

「Metaphysics」，是將「meta」超越或後設之意，結合「physica」物理學，成為一個「超越物理學」或是「在物理學之後」的學問，以「知識」為中心而展開，探討事物背後的道理。⁴⁴

接著考察「形上學」在中國語系中翻譯的意義，可說是從《易經》而來，《易經》：「形而上者謂之道，形而下者謂之器。」⁴⁵，因此使用「形上」二字表達中國哲學思想中討論事物背後道理的研究範疇。「形上學」對「中國哲學」的意義是指研究「形而上之道」的學問。「道」是指宇宙創生、化育萬物的道理；《易經》是中國哲學的源頭，它闡述森羅萬象的變化生滅，生生不息的宇宙原理，認為萬事萬物彼此息息相關，陰陽相濟，剛柔互補，影響人非常大。

借由對宇宙道理的理解，中國哲學不似西方哲學處理超越的真實性議題，而是特重人如何從這樣的宇宙道理了解人如何真實性地，或說真誠地和世界有相待相處關係，因此牟先生說：「希臘哲學是重知解的，中國哲學則是重實踐的。」⁴⁶，即使是老莊道家，也一樣偏重人的精神安頓，重視「人」內在的實踐活動。因此中國哲學又有一個特色，即「天人合一」的觀念。宇宙自然和人類社會是息息相通的；天道與人道不分離。個人乃至群體都具有宇宙觀念在其中。使整體宇宙和諧發展，生生不息的哲理。

也許「中國哲學」作為一門學科還年輕，在研究方法多以借用西方哲學的用詞和概念，因而說老子側重「道」而認為他提出一套「宇宙論」，孔子側重「人」的常理而被認為是有一套「倫理學」觀點，但就中國傳承下來的思想脈絡而言，為了不失各家學說的脈絡和原意，多以「道家」、「儒家」稱之；為了與西方學說的觀點搭上溝通的橋梁，我們便採用「宇宙論」、「倫理學」、「主體性」等來說明中國哲學的義理。但是，我們仍要回到中國思想與文化，去反思研究方法運用的妥當性，畢竟西方哲學是以超越的角度去考察外在世界，非如中國哲學；中國哲學把人放在宇宙中探索，尤其是道家思想，認為人生的根本原理是必須順應宇宙的道理而來。

⁴³ 參見牟宗三，《中國哲學的特質》，臺北：臺灣學生書局，1982年，頁4。

⁴⁴ 參見牟宗三，《中國哲學的特質》，臺北：臺灣學生書局，1982年，頁4。

⁴⁵ 參見王弼著、樓宇烈校釋，《王弼集校釋》，臺北：華正書局，2006年，頁555。

⁴⁶ 參見牟宗三，《中國哲學的特質》，臺北：臺灣學生書局，1982年，頁10。實踐的意義是來自於從中國哲學史上的哲人所舉的歷史人物如：堯、舜、湯、文、武等人，都是將德性與治理國家結合的代表人物。以實踐的態度出發，以生命本身作為努力使之善的對象，認為實踐的成功乃從自己的內在修養而能行對人、事、天三方面的合理與調和，這便是中國哲學的本質；然而西方哲學初期以生命作為知識分析的對象，使得哲學的路徑強化在知識論上，直到近年來才開始探討人存在的意義，但這是否與中國哲學重視人生意義仍需要詳細探討。

據此，中國哲學又可稱為是「人生哲學」。

二、「管理」的意義

什麼是管理？考察西方現代管理學，其管理理論形成只不過近百年。然從歷史脈絡可發現，管理與哲學一樣古老。無論是柏拉圖的《理想國》，還是《老子》的「小國寡民」⁴⁷，遍及埃及、希臘、羅馬、印度及中國古代，都可看到最初的管理思想論述。而關於「管理」的意義，本文先就其歷史發展下，以及字義內容來做了解。

漢譯現代管理學之「管理」二字其實包含著：「管理」和「經營」雙重意涵。「管理」英文為「Administration」，「經營」英文為「Management」。「管理」一詞的用法具有跨領域性，不管是經濟、政治、文化、社會和學術科學研究上都有管理的活動，存在管理的問題。「經營」一詞基本上是經濟領域的用詞，用於各種生產資源的經濟活動。「企業管理」是我們所熟悉的管理活動。企業經營以營利持續成長為目標；為了在經濟市場有一番個別企業的地位，展現企業的特色，因此企業設立共同目標而組織成一群體，以達到理想而進行組織中各分工之效能管理。因此在應用上面，「管理」多指向企業內部，「經營」多指向企業外部與市場活動。⁴⁸

中國的「管理」意義早先是從政治方面開始，最初是掌管事物，引導管理歷程的符合天道人倫常理。歷代政治家和思想家為我們留下了極為豐富的治國之道和管理思想，諸如先秦的“九流十家”及歷代著名哲學家、思想家的管理著作（特別是先秦道家、儒家、墨家、兵家和法家等）。中國歷代史書（如二十四史，特別前四史）和兵書（特別是孫武的《孫子兵法》）中亦有精湛的管理思想。由歷史歷程下觀察中國「管理」的特色，相較西方的「管理」更具有將「哲學」實踐的意涵。⁴⁹

「管理」即是「管得有道理」。中國人對「管理」有特殊理解，其管理特色源自其「哲學」

⁴⁷ 「小國寡民。使有什伯之器而不用；使民重死而不遠徙。雖有舟輿，無所乘之，雖有甲兵，無所陳之。使民復結繩而用之，甘其食，美其服，安其居，樂其俗。鄰國相望，雞犬之聲相聞，民至老死，不相往來。」參見王弼著、樓宇烈校釋，《王弼集校釋》〈老子八十章〉，臺北：華正書局，2006年，頁190。

⁴⁸ 參見袁闓，《管理哲學》，上海：復旦大學出版社，2004年10月，頁12。

⁴⁹ 西方的哲學最後與科學分家，而管理學從價值探討變成機能分析取向，成為管理科學。然中國哲學的思想始終難以區別各學科，反而此特色將所有領域的價值皆蘊含在哲學思想中一起被重視。

特色，重視「管理主體」的修養，要求主體管之有道。通過「自我管理」達到管理主體的理想人格。例如：儒家的「智、仁、勇」，三達德的君子人格，或道家的「上善若水」的真人人格，又或兵家的「智、信、仁、勇、嚴」五德的崇高人格等，皆屬於這一範圍。何謂管理主體的理想人格，透過中國哲學「天人合一」的思想，認為管理需要有「形上根據」，因此對於「天道」與「自然」的問題始終是中國哲學的關切的對象。

中國自古以來重視的哲學理論與實踐之間的關係，要通過甚麼樣的修養功夫，怎麼樣的從己推人，內聖」如何通達「外王」，因此「管理手段」成為各家學派的具體作為之特色；中國管理哲學雖然強調「正己修身」的自我管理，但是從不忽視對「正人」、「治人」管理模式和手段的探討。中西方管理的對象離不開人、財、物、信息等，而且管理即是對這些資源的協調過程，所以，它必須處理這些對象彼此的關係，例如其中的人際關係，就需要領導管理。然與西方現代管理最不同就是「管理的境界」，管理主體通過不斷地琢磨管理的根據，檢討管理手段，因為這樣的不停追求的態度成為最高理想狀態，此種「管理的境界」是從領導者管理至組織各層級而最後回歸至領導者而有的境界。因此我們可以說，「管理」的本質就是使有道理的理論實踐出來與反省的活動，這種活動從沒成為一門精密的科學，因為它離開不藝術的美感關係，因為管理會展開管理獨有的境界，展開企業中不凡響的場域。藉由我們從「管理」意義的討論，往後我們對於現代管理學可以以此做參考與取鏡。

三、 莊子管理哲學的意義

管理的實踐活動不斷地深入哲學與管理的內在聯繫，理論與實踐的密不可分，也就創造了管理哲學。管理哲學即哲學管理，管理哲學這揭示哲學與管理兩者縱切面、橫切面的關係，以及彼此需要相互辯證的聯繫，因此兩者可說是總結形而上性和應用性的特徵。管理與哲學統一，不只是中國哲學的思想特色，也是莊子管理哲學思想的內涵。

（一） 管理之形上意義

管理須要有根據，此根據為形上根據。莊子的管理哲學有形上的根據，此形上的根據就是「道」。「道」的意涵甚廣，它具有重要的形上義。莊子談及「道」不離兩個說法，一為通達宇宙生成變化之道理，其次是人生修養之道理。莊子的「道」則從理論解釋到實踐兩路來證成「道」

整體的特質，主張「道」不應作單向詮釋。莊子從道的整體特性發展成「無所不在」的特殊精神；莊子主張語言與緘默皆須回到道的本質，解開被人現實所遮蔽的本真，以「自然無為」作為思想出發點，認為以此進入本真存有，精神才得以安頓。

（二） 管理之主體意義

管理意謂者有管理者，意謂著需要有「人」在整體生存的環境中協調事務，而此管理者即管理主體。管理主體需具備整體觀，莊子的管理主體是不被具體規定約束的無限自由主體。體認「天、地、人」超然物外，與大化同遊，與天地精神相往來的真人、神人等；對形上根據「無為自然」的體認，莊子在〈逍遙遊〉所說：「至人無己，神人無功，聖人無名。」⁵⁰莊子強調管理主體是修養精神之自由自在。管理主體本身需要摒除私心、功利與好名等束縛，從心齋、坐忘的虛靜精神功夫著手，培養對「天、地、人」整體的同理心，以一種無利害關係的心靈實現無待的管理，達到純樸主體的自然境界。

（三） 管理之應用意義

管理本身具有實踐意涵，莊子亦認同管理主體本身就是要實際應用。莊子在〈大宗師〉中說：「夫藏舟於壑，藏山於澤，謂之固矣；然而夜半有力者，負之而走，昧者不知也。藏小大有宜，猶有所遜；若夫藏天下於天下而不得所遜，是恆物之大情也。」⁵¹說明所謂真正成功的管理，不但是將企業整體開放給全體員工，共同參與負責，並且在企業整體的活動，管理者還扮演著安頓各層級員工的導師角色，指向企業整體幸福目標。如此地全體員工共同經營，「藏天下於天下」以此精神才是真正的「恆物」之情，使企業組織可大可久之道。

⁵⁰ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈逍遙遊〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁。

⁵¹ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈大宗師〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁。

第二節 管理哲學的方法：無待方法

管理哲學強調實踐性與應用性，並且有一個管理的依據，而莊子所強調的是「道」的實踐性與體證性，也就是強調管理者應該要體道而行管理之意思。莊子的「道」是在人主體之中，即是說「道」從不是外在於人主體或是脫離人主體之外的，「道」只有被主體體證才有其天地間相通的意義，因此莊子曾於〈齊物論〉提出「道通為一」的概念，若將「道」視為寬廣的世界觀，那麼就中國管理哲學的特色而言，結合形上意義、主體意義與應用意義下，至少主體本身就得具有寬廣無礙的形上世界觀，以此修行自身而行管理。所以行管理之前，管理者需要對「道」要有一體證的功夫，主體心靈與知識皆體證之的步驟，這就是管理哲學的方法，而莊子的管理哲學方法是「無待」方法。

一、「無待」與「有待」的分析

莊子的管理方法乃從「無待」詮釋而言之。「無待」一詞一般被解釋為表示主體面對世界種種並沒有倚待，即不受對象事物束縛的絕對自由狀態。原本「無待」二字並非從《莊子》文本中而來，其書中也並沒有「無待」一詞，僅有「有待」二字的使用；而今我們所稱「無待」，是經由郭象的注釋有所使用，推敲其一詞應是從「彼且惡乎待哉」⁵²的文義而來。郭象認為莊子以「無待」來表示對「道」的體認是種主體逍遙於自然的方法，具有此體證工夫，才會有逍遙的自由精神境界。郭象所使用的「無待」概念，是採用分析莊子語言性質的方法而推出「有待」與「無待」術語，而文本中的確有利用一系列的動物以及人物來將「無待」的意義烘托出來，但我們仍需要詳細考察郭象的說法與莊子文本的描述之間的說法與內容，藉由莊子文本與郭象注本的分析，「無待」於管理哲學的層次可以清晰出來。

（三）「有待」的分析

郭象何以「無待」表達莊子的特定內容，其原因可以推敲於《莊子》書中提出對「有待」文句表達的立場，因此被認為是具有明確意義的字詞。比對《莊子》的文本中對「有待」的說法其實並不多，具體文句於內篇有三處，外雜篇有三處，而以下便一一說明之：

⁵² 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈逍遙遊〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁17。

此雖免乎行，猶有所待者也。若夫乘天地之正，而御六氣之辯，以遊無窮者，彼且惡乎待哉！⁵³

此段來自〈逍遙遊〉中描述列子乘風之快。但依照莊子的立場認為，列子雖有乘風之快，然其乘風而行，雖免除步行勞頓，但仍須有所依憑，必須依憑著風才能飛行，所以仍需要有所依持事物才得以達到乘風之快的快感。文句中「天地之正」⁵⁴與「六氣之辯（變）」⁵⁵雖使用不同文字，但是其中的意思相同，也就是指萬物之性，自然規律的意思，〈天下〉篇說「與天地精神往來」⁵⁶即可與「若夫乘天地之正，而御六氣之辯」⁵⁷相呼應，即指主體開敞自己，使精神與天地自然相感通、融合，因此消解物與我、時空的界限，即便是像列子乘風，也是有著主體與風的界限之分，故仍為莊子所批評。

景曰：吾有待而然者邪？吾所待又有待而然者邪？吾待蛇蚺蜩翼邪！惡識所以然？惡識所以不然？⁵⁸

此段為〈齊物論〉中罔兩問影。「景」為「影」的古字，罔兩本來是物體被光線照射下所出現影子的影子，影子邊緣的淡薄陰影，也就是依附在影子上的影子。罔兩向影子抱怨身不由己的狀態，由於影子依賴形體變化而造成自己也必須變化，所以認為影子沒有自身的主張原則，文句有強烈的貶意。影子回答依賴形體，而形體有需要依賴其他事物，如蛇行走依賴腹下的鱗片，蟬飛行依賴翅膀一樣，依賴於某物而會有怎樣的情況並不是我們能夠推測的；一下又這樣，一下又不這樣，皆難以說明白。莊子於此提出「有待」的意思是，只要是依附於某物，就不可能說可以絕對地把自身的控制權操之在己，也就不可能有自由精神的境界可言。

夫知有所待而後當，其所待者特未定也。⁵⁹

出自於〈大宗師〉莊子論述「知」一段，區別「知天」與「知人」的差別。〈大宗師〉是

⁵³ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈逍遙遊〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁17。

⁵⁴ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈逍遙遊〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁17。

⁵⁵ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈逍遙遊〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁17。

⁵⁶ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈逍遙遊〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁17。

⁵⁷ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈逍遙遊〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁17。

⁵⁸ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈齊物論〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁111。

⁵⁹ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈大宗師〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁225。

描述以大「道」為師的人生境界，將「道」的無限性、整體性和自由性用主體自身與世界上每個生命相處間實顯出來，故「知」就需要避免若入「知人」的侷限。莊子認為「知人」之知有所待，是人為之知，所以「知人」之知指的是一般的知識而言。此種知識需要針對抹個對象去分析和判斷才會形成，故知識的內容依憑著對象如何而有不同，由於對象的變化，因此知識也會隨之改變而無固定，所以知識形成的條件並不穩定。然而莊子在這裡不是要探討知識是否能達到客觀性，或是準確性等，他所關切的是如何能培養出具有整體世界觀的人格。因此「有待」顯然不能達到莊子所要求的天人合一境界。

有目有趾者，待是而後成功。是出則存，是入則亡。萬物亦然，有待也而死，有待也而生。⁶⁰

〈田子方〉全篇由十一個散段匯集而成，此段取自莊子描述孔子與顏回之間的對話，整段多談論宇宙萬物的變化輪轉與主體變化的關係。而本小段的文句藉由萬物對太陽的依賴性，隱喻萬物包含生命主體與世界依存的关系。

不以生生死，不以死死生。死生有待邪？皆有所一體。⁶¹

〈知北游〉於此段從宇宙觀回到主體生死的看法，莊子認為萬事萬物間的變化雖能以推測方式明白事物的確有來源與歸去，但卻不能深入其中的奧妙，生與死如同萬事萬物的變化，皆在宇宙流變中，如可謂絕對的生，也吾所謂絕對的死，氣聚則生，氣散則死，如今我們所擁有的形貌也是某一氣聚而顯罷了。從莊子對宇宙的看法了解「道」影響主體的世界觀，「不以生生死，不以死死生」⁶²不將生與死相互對立起來，或是以必然的因果關係去了解生死，生死間不具有相互依附的關係，而是在整體宇宙流變中以知識擷取而了解的一段現象之終使。生死是否具有相依附的關係，顯然莊子是不認同的，而我們對自己必然遭遇的事情，以為就是如此的關係，也只是見樹不見林，仍具有成見與執著。

搜搜也，奚稍問也？予有而不知其所以。予，蜩甲也，蛇蛻也，似之而非也。火與日，吾屯也；陰與夜，吾代也。彼吾所以有待邪？而況乎以（無）有待者乎！彼來則我與

⁶⁰ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈田子方〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁707。

⁶¹ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈知北遊〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁763。

⁶² 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈知北遊〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁763。

之來，彼往則我與之往，彼強陽則我與之強陽。強陽者，又何以有問乎！⁶³

〈寓言〉此段與上述舉出〈齊物論〉的段落相似，一樣是罔兩問影，然而其內容稍有不同。前文罔兩又問影子，為什麼影子要一下子坐著，一下子站著，一下子走動，一下子又停下了，其原因何在，影子回答「搜搜也，奚稍問也？」⁶⁴中「搜」又做叟，即指無心運動之貌⁶⁵，影子認為自己的變化是無心的，不是自己能主張的，為什麼還要向我問？比起〈齊物論〉中影子的回答，〈寓言〉裡的影子有具體的表達自己對於自身變化的態度，影子區別了自己與蛇和蟬所不同的地方。影子雖然如同蛇和蟬一樣依附著某物而能活動，但是影子跟蛇和蟬比起來，影子更不具有實質的形體樣貌，因此又不能等同而言之。既然有形體的和影子飄忽不定的特性有所差異，那要怎麼比擬會更貼近影子的特質呢？影子便提出「火與日」。「屯」為聚合之意，「代」為散滅之意，「火與日，吾屯也；陰與夜，吾代也」⁶⁶是指火光與日光讓影子出現，而陰暗和深夜使影子散滅，「彼吾所以有待耶？而況乎以（無）有待者乎！」⁶⁷難道有形的物體就是影子所要依附的嗎？反問影子存在的理由必須是有所依附嗎？接下去的文句有分為「而況乎以有待者乎」與「而況乎以無有待者乎」兩句，差別在是否多一字「無」。後者多一字「無」推測應是對應前句「有待」，依照語意下以為多一字具反意可以符合文意通順，兩者其實都不違背莊子所批「有待」的立場，其後文已表示「彼來則我與之來，彼往則我與之往，彼強陽則我與之強陽。強陽者，又何以有問乎！」⁶⁸「強陽」是指活動的樣子，認為影子本來就是依附著其他形體才有自己的產生，因此影子是無可能去操作自己的變化，就只是一種變動、變化而以。所以關於是否需加入一字「無」，筆者認為只是影子分出兩點自身成形的條件，一是有形的物體，二是無形體的火與日。莊子以影子的不固定性來呈現影子仍「有待」的狀態，去對比那些本來就是具體形體的事物，但最後所要彰顯的意思為有形與無形的「有待」狀態不應由主體去討論，即便討論原因結果也無法改變「有待」的狀態，所以莊子認為自然因素下的「有待」狀態無咎。

上述六處的「有待」說法，顯然莊子仍其中還有區別，這區別可以關聯到莊子的處事態度與精神層次，尤其關係到莊子所談的自由境界。其中區別以「自然因素有待」與「人為因素有

⁶³ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈寓言〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁960。

⁶⁴ 參見郭慶藩著、王孝魚點校，《莊子集釋》〈寓言〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁960。

⁶⁵ 「叟叟，無心運動之貌也。奚，何也。景答云：我運動無心，蕭條自得，無所可待，獨化而生，汝無所知，何勞見問也？」參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁960。

⁶⁶ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈寓言〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁960。

⁶⁷ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈寓言〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁960。

⁶⁸ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈寓言〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁960。

待」兩點為主要。莊子認為自然因素的有待，是事物間息息相關的相互依附，「萬物亦然，有待也而死，有待也而生」⁶⁹此中「待」是事物相互依附發生關係，像是因果關係，或是條件聚集的動詞，莊子明白點出，在自然因素中物質必然相待的，並且也因有待而逝，而由於主體身處在自然因素之中，故莊子藉由影子回答罔兩來說明事物的流變不因主體的認知就有改變，郭象注：「所遇斯乘，又將惡乎待哉。」⁷⁰，王邦雄先生說這即是「隨緣」，與緣同行的意思，⁷¹而莊子於文本又說「不以生生死，不以死死生。」⁷²認為主體不可因自身的推理能力去分解生死、始末，因此主張精神無待，認為主體心靈應要有宏觀的世界觀，才有可能達到精神自由的境界。

人為因素有待，莊子在文本中雖未仔細的區別，但從文意可以瞭解莊子有意批判主體的認知行為的有限。然而我們從主體的人為因素上批評有待，那麼我們如何解釋主體與管理的關係，尤其管理如此注重的在於管理的主體上？此點上，筆者認為「無待」的解釋就特為重要，此討論的重點是由於莊子於〈逍遙遊〉說：「若夫乘天地之正，而御六氣之辯，以遊無窮者，彼且惡乎待哉！」⁷³如何我們可以讓主體達到「乘天地之正，而御六氣之辯」⁷⁴的功夫，有必要推敲了解。

（四） 「無待」的分析

「無待」就是不「有待」，並且是不以人為因素有待，不以人的利益關係去對待人事物，與康德（Immanuel Kant，1724-1804）定義的「美」為「無利害關係的美感」，此種美感經驗帶來的滿足並非世俗中的利害得失關係可以比擬之說法類同，⁷⁵莊子則以「無待」的功夫提升精神自由，以不被世俗利益得失關係阻礙精神，超拔於世俗功名的限制，因此「無待」方法可以使得管理主體將自身胸襟通達整體世界觀，才足以帶領管理各階層。關於「無待」方法的分析，我們可從提出「無待」注解《莊子》的郭象來了解，並且從郭象的注解幾處討論「無待」的哲學價值，與評判對莊子是否具有拉提莊子哲學的內涵。

⁶⁹ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈田子方〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁707。

⁷⁰ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁20。

⁷¹ 參見王邦雄，《走在莊子逍遙的路上》，臺北：臺灣商務印書館，2004年，頁234。

⁷² 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈知北遊〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁763。

⁷³ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈逍遙遊〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁17。

⁷⁴ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈逍遙遊〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁17。

⁷⁵ 參見朱志榮，《康德美學思想研究》，臺北：秀威資訊，2011年，頁103-104。

莊子在一開始〈逍遙遊〉以「遊無窮者，彼且惡乎待」⁷⁶說出「待」的想法；而郭象也是由於莊子在〈逍遙遊〉對列子乘風的批評，從語言意義上提出「無待」概念。郭象於《莊子注》中這樣說道：

非風則不得行，斯必有待也，唯無所不乘者無待耳。⁷⁷

故有待無待，吾所不能齊也；至於各安其性，天機自張，受而不知，則吾所不能殊也。夫無待猶不足以殊有待，況有待者之巨細乎！⁷⁸

郭象指出，列子乘風是有待，需要依附風才能快速前行，因此推斷「無待」就是不需要依附任何工具。但是「無待」是否就變成了超脫俗世，離開塵埃的逍遙了？郭象的解釋就在這點上有所不同。若莊子的哲學思路僅是超脫世俗之學，則不需要針對現實的問題一一批判，於此，郭象從《莊子》文脈上了解，莊子並非只是追求凌邁世俗之學，所以郭象將自己的分析透露在注釋上，所以「無待」的概念雖然由郭象提出，但將之解釋認為與與莊子的概念相背則太過。

郭象認為「有待」只是「無待」消極的概念，「無待」是無待的逍遙，的確是莊子要的精神自由。為了彰顯逍遙的境界，《莊子》逐層否定以主體認定的「有待」概念，並逐層推論主體「無待」方法與事物無對立關係，主體與自然會通，順著萬物之間相互依存的客觀關係。成英疏：

乘風輕舉，雖免步行，非風不進，猶有須待。……唯當順萬物之性，遊變化之塗，而能無所不成者，方盡逍遙之妙致者也。⁷⁹

從成玄英《莊子疏》可以理解「無待」是一種順應萬物之性而成的概念；雖然主體與萬物在物質條件下相待，然可以因順應萬物之性而通自然之變遷流轉，隨萬物之緣而活動。郭象之所以提「無待」，是因為照《莊子》文本脈絡而言，自然因素客觀下的「有待」並不是莊子要去反對的，假使我們只是單純將「有待」解釋為事物有依附的關係，並不能深入到莊子的用意；因此郭象以「無待」將「有待」中的自然因素與人為因素在文本中的模糊分開來，以「無待」強調主體要以「無待」的功夫對待萬物，「無待」即順應萬物之客觀關係，「方盡逍遙之妙致者

⁷⁶ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈逍遙遊〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁17。

⁷⁷ 參見郭象注，《莊子》，臺北：藝文印書館，1989年，頁18。

⁷⁸ 參見郭象注，《莊子》，臺北：藝文印書館，1989年，頁19。

⁷⁹ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》，台北：河洛圖書出版社，1974年，頁20。

也」⁸⁰指的就是主體體順萬物自然，而使主體自身達至逍遙之意。

郭象於《莊子注》談及「無待」有其本身的哲學立場⁸¹，然反思對主體的在物質條件下，以及精神無待下的意義，〈齊物論注〉則可說明之：

無待而獨得者，孰知其故？而貴其所以哉？若責其所待而尋其所由，則尋責無極，卒至於無待，而獨化之理明矣。⁸²

事物變化是否為自身的本質，或是有甚麼樣的因果相待的條件，主體都無法去窺探究竟。假設說事物是自身的變化，那我們又怎麼可能知道是事物自身變化這個原因？如果說事物間有因果關係，那以主體認知能力去推論現象界中的不停流變的種種，則是會遇到無窮條件因素而無限後退⁸³，所以郭象才說主體要有「無待」功夫，如此事物變化自然而然，其中道理已經顯現出。

關於「無待」功夫只是讓事物獨自變化，因此郭象有一套萬物「獨化」的解釋論點，因此我們也要瞭解郭象的註解：

初未有而歟有，故遊於物初，然後明有物之不為而自有也。⁸⁴

郭象在〈田子方注〉說，萬有之生乃是歟爾自生，「歟爾」就是忽然的樣貌，從剛開始的沒有，到忽然就出現有了萬物，所以以主體在宇宙中的立場所體證道的萬物是因為自身本質而有所變化的道理。郭象為了使主體「無待」功夫不會因為實際事物關係有矛盾，所以以「獨化」說明事物本身的流轉變化的，將「無待」定義成不要干擾事物本身的變化，因此「無待」概念的哲學價值是郭象特有的。

⁸⁰ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》，台北：河洛圖書出版社，1974年，頁20。

⁸¹ 「獨化」是指事物的變化乃由於它自身的原因。郭象比較傾向萬物自生的觀點，利用事物自爾獨化觀點來佐證他提出的「無待」概念。

⁸² 參見郭象注，《莊子》，臺北：藝文印書館，1989年，頁67。

⁸³ 亞里斯多德曾批判柏拉圖理型論出現了無限後退的困難。當柏拉圖解釋兩個不同的東西之間的相似之處時，就必須要兩者都分受到同一個理型，此點亞氏將之稱為「第三人論證」。例如要解釋堅硬的石頭和堅硬的椅子，需要有一個「堅硬的」理型，然而「堅硬的」理型本身為什麼是堅硬的也需要另一個「堅硬的」理型來解釋。因此基於相同的理由，要了解什麼是「堅硬的」卻無法推論到最終的理型來解釋，所以「第三人論證」造成了無限後退的困難。參見王志輝，〈第三人論證與柏拉圖之理型論〉，《國立台灣大學哲學論評》第37期，2009年，頁5-6。

⁸⁴ 參見郭象注，《莊子》，臺北：藝文印書館，1989年，頁392。

運動自爾，無所稍問。自爾，故不知所以。影似形而非形。推而極之，則今之所謂有待者，率至於無待而獨化之理彰矣。直自強陽運動，相隨往來耳，無意不可問也。⁸⁵

〈寓言注〉中郭象對於罔兩問影一段的注解，也表明了主體面對自然因素的變化應有的立場是順應萬物的本性，認為影子的變化是事物本身的變化，並不是影子能夠去操弄改變，故也不能去追問。藉由郭象的「無待」概念之哲學價值⁸⁶，我們可從這裡了解到萬物的變化輪轉，對主體來說是不是以主宰姿態凌駕，而是要以自身的生命體在萬物中來一起彰顯。

「無待」功夫重點在主體上，郭象受到事物之本性的限制因此展開宇宙論的哲學討論；然而，莊子所要展開的是主體生命的宏觀氣度。藉由郭象提出「無待」概念，筆者認為重新考量莊子哲學的用意，主體的「無待」功夫就是一種「大」與「化」。回到莊子〈逍遙遊〉中一段的「大小之辯」：

小知不及大知，小年不及大年。奚以知其然也？朝菌不知晦朔，蟪蛄不知春秋，此小年也。⁸⁷

莊子把認知劃分成「小知」與「大知」，「小知不及大知」⁸⁸在於「小知」知知有限，「大知」是排除主體認知的偏頗干擾因素，而能與大道合一所得的體認。佛學區分「俗諦」與「真諦」，莊子區別「小知」與「大知」，就是把一般的知識與智慧兩者區別，因此莊子以有限的生命比喻以有限的認知主體滿足則不得知無限世界的遼闊。

斥鴳笑之曰：『彼且奚適也？我騰躍而上，不過數仞而下，翱翔蓬蒿之間，此亦飛之至也，而彼且奚適也？』此小大之辯也。⁸⁹

此段也是〈逍遙遊〉中一段，在大知小知之後。小沼澤裡的麻雀譏笑翅膀廣大的鵬，認為

⁸⁵ 參見郭象注，《莊子》，臺北：藝文印書館，19893年，頁501-502。

⁸⁶ 郭象為了解釋萬物本性的自身變化，將其「獨化」論陷入強調論「性」的偏執可能，但是否具有論證宇宙論觀點的用意在，還需深入討論。然我們可以藉郭象的觀點，明確地了解莊子並不主張主體主宰萬物的意義。

⁸⁷ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈逍遙遊〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁11。

⁸⁸ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈逍遙遊〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁11。

⁸⁹ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈逍遙遊〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁14。

鵬雖能飛上九萬里，但究竟是要去哪也捉摸不定，而麻雀雖飛不遠，但也能盡了可以飛的本領了，何必要飛到那麼高的地方呢？莊子藉此說明，主體認知其實可以有恢弘的境界，最終達到與道合一，但是人們只會停在可以使用的理解，盡了認知能力的作用，而不似鵬般並不是為了某種目的而使用，因此才能翱翔，而是為了增加智慧的廣度而飛。

二、 管理哲學之「無待」方法

管理者要能管理成功，首重在於管理主體的正确管理思想；有正确的管理思想，管理者的手段與控制方式才會合理地推動，有效地發展，使得管理的整體歷程帶給企業的影響力是正面的。現代管理通常以集體管理形式出現，集體管理就是指一企業組織有其結構，故管理者在管理思想上也必須要先有一思想結構。莊子的「無待」方法是一個管理主體的思想功夫，管理主體有一與道通達的智慧，其思想結構有善於決策與組織，根據工作的預想，結合合適的工作任務條件。如何才是以莊子的管理哲學方法？「無待」功夫對於實際管理的操作會不會有困難？然必須要強調的是，莊子所要歸返自然的心地，回歸樸真的生活，是要從當今的文明社會中，拾起失去的真誠。

莊子的真誠來自於管理主體不以人類的聰明才智去思考利益，而是以順應天地自然的道理而去行事。儒家也講真誠，也認為真誠是立身之本，舉以《孟子·離婁》：

誠身有道：不明乎善，不誠其身矣。是故誠者，天之道也；思誠者，人之道也。至誠而不動者，未之有也；不誠，未有能動者也。⁹⁰

孟子的真誠是上位者與下位者之間的關係，認為明善才可能使主體有真誠的作為，所以思維真誠就是人之所以為人的道理，所以人思維最至極的真誠卻無所作為者，從來沒有過，反之，如果人不思維真誠的內涵，就從來沒有人之所以為人的作為出來。因此孟子在這裡的主張是，真誠是人之所以能動的一個動因，真誠就是明善，將善清晰地展現，無論從思維還是從作為，因此主體思考內容為真誠了話，其主體的作為才能推行人與人之間的道理。

⁹⁰ 參見焦循、焦琥撰，《孟子正義》上冊〈離婁章句上〉，臺北：世界書局印行，1992年，頁299。

莊子的真誠與孟子所分析的角度不同，孟子是以主體間互動真誠而談，認為此中的要點是「明善」將善展現出來，莊子則是將主體真誠放在天地自然的道理中相應而談。因此「無待」方法是以管理主體的生命歷程，真誠體證天地自然、人倫規律，因而得不妄為之行動；也就是不受一切功利、得失、是非、慾望、自我意識、成敗毀譽，以至於生死等而束縛心靈，而僅就生活之為生活自身、事物之為事物自身以攝受之。⁹¹於是管理者必須要心靈開放，因心胸之大而化解侷限性地對待作為，所以對莊子而言，「大而化之」不是單指管理者的內心修養而已，不全然是孟子所說：「充實之謂美，充實而有光輝之謂大，大而化之之謂聖。」⁹²中的「大而化之」，讓心得善、信、美之大而不見其崇高相，而是已經探觸到現象界中的具體實證的目標，自身心靈與萬物相融的特色。

把握了莊子對於萬物世界的非結構性對待態度，就是把握了「無待」方法，把握了莊子管理哲學的第一步，這種非結構性對待的態度並非否定管理學上的一些需要組織結構性的管理流程，像是標準作業程序（Standard Operating Procedure，SOP）的設計是為了縮短人員流動或部門衝突造成的事務阻礙問題，若有可依循的工作流程，在執行上也會維持一定的品質，是一個具有結構性、邏輯性的計畫程序。雖然從管理學的角度上看，類似於這種結構性的管理是需要的，但是身為管理者他必須要能隨時調整此種結構性的計畫程序，也就是說管理者不能只有一個單一的結構性計畫，或是死沉的單一邏輯組織，管理組織的計畫本身需要一個設計者，設計參與者需要有非固著不變的邏輯思考，管理者設計的考量需要全方位，此種全方位的考量就是需要一開放的心靈，以開放的心靈去輔導組織運作，而開放的心靈就是一管理者必要的態度，此種態度就是莊子管理學中要強調的「無待」方法。

總之，「無待」方法是莊子的管理哲學邁入的第一步，只有管理者持有「無待」的心靈修養，主體修持的一個態度，才開始展開莊子哲學中的逍遙之道。莊子的管理哲學不僅是管理，還是與自然美結合的表現，管理者的主體內涵加上具體的實踐組合，以莊子管理精神融合其中，讓中國管理哲學帶給現代化企業管理更具一大特色。

⁹¹ 參見謝仲明，〈「無待」的美學地位〉，《東海哲學研究集刊》第1輯，1991年，頁166。

⁹² 參見焦循、焦琥撰，《孟子正義》下冊〈盡心章句下〉，臺北：世界書局印行，1992年，頁585。

第三節 管理哲學的方式：遊於適才適性適用

莊子重視現實世界，重視這個世界的生命萬物，以開放的心靈，尊重生命的角度，遊於世間萬物之中，那莊子的哲學如何能在企業管理「遊」其逍遙境界呢？從第二節開始，我們便進入了莊子的哲學之中，莊子的方法首要在於打破主體自我中心，開放主體心靈，使得主體的世界觀能夠有自由的可能；遊於天地之間，萬物之中，所以莊子《逍遙遊》從開頭的「大鵬」到列子「禦風而行」⁹³，相當一部分以「飛翔」想像關聯再一起。但仔細地探究，對莊子來說，「飛翔」是如大鵬般超越極限地飛，搏扶搖而上，絕雲氣，負青天，而不是像蟬和斑鳩那樣，「翱翔蓬蒿之間」⁹⁴，侷限主體自我，認為「此亦飛之至也」⁹⁵還自鳴得意並譏笑大鵬。所以莊子認為不應該設置侷限主體的界線，將自己憑附在有限的事物邏輯中，因而暴露自己的狹隘的世界觀，封閉的心靈。

一、「遊」與「游」的分別

莊子的「逍遙」和「遊」是緊密聯繫在一起的，「遊」在莊子哲學中有著重要的地位與意義。本節認為莊子的哲學在此給予管理學一個特別的要點就是：「遊」。在字詞上我們注意一下「游」與「遊」的語源發展的觀察問題。「游」與「遊」這兩個字的用法通常有交叉性，「游」與水有關，原意為在水上「漂」或「浮」，因此與水相關的「游」，只會使用「游」字而不用「遊」字交替使用；然而與陸地相關的活動，既可以用「游」，也可以用「遊」。不過莊子所說的「遊」語義更廣，除了包含「游」的字義，另有莊子獨特的意義。

「游」有水中的「漂」或「浮」，「遊」有陸地上的活動的「行走」、「離去」等意思。《莊子》一書所使用的「遊」字，有一些就是這種一般性用法的字意，如「子貢南遊於楚」⁹⁶、「孔

⁹³ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈逍遙遊〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁17。

⁹⁴ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈逍遙遊〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁14。

⁹⁵ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈逍遙遊〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁14。

⁹⁶ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈天地〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁433。

子遊於匡」⁹⁷、「莊子與惠子遊於濠梁之上」⁹⁸等，皆是指在具體描述上「空間」中的「行走」和「運動」，在水中的空間，在路上的空間。而真正為莊子哲學中所擁有的「遊」之意義，則具有無與倫比的「獨特性」。

二、《莊子》中「遊」的意義

「遊」在莊子思想中的重要地位及其意義，是諸多學者指出的要點。如陳鼓應教授指出：「莊子哲學中的『遊』是非常特殊的。他大量使用『遊』這一概念，用『遊』來表達精神的自由活動。莊子認為，要求得精神自由，一方面，人要培養『隔離的智慧』，使精神從現實的種種束縛下提升出來；另一方面，要培養一個開放的心靈，使人從封閉的心靈中超拔出來。……莊子哲學中，特別喜歡用『遊』、『遊心』及『心遊』等表達一種精神的安適狀態。……莊子所謂遊心，乃是對宇宙事物做一種根源性的把握，從而達致一種和諧、恬淡、無限及自然的境界。在莊子看來，『遊心』就是心靈的自由活動，而心靈的自由其實就是過體『道』的生活，即體『道』之自由性、無限性及整體性。總而言之，莊子的『遊心』就是無限地擴展生命的內涵，提升『小我』而為『宇宙我』。」⁹⁹，劉笑敢教授也認為：「莊子的遊是心之遊，是心靈的安閒自適，因而也有精神自由之義。」¹⁰⁰，莊子的「遊」，可以說是「心游」、「神遊」，即是「精神自由」。精神的自己自足，可以說揭示了莊子之「遊」的基本特性。

但我們還需要進一步考察它的具體結構或構造。雖然莊子所遊之處容易被認為是純精神的享受，但是這種自由的精神帶給思維進入虛靜。使主體的思維進入虛靜，使主體不受限，且不汲忙於現實的紛擾中，能夠探入「道」，體驗「與天地萬物為一」；也就是在思想上蕩靜一切現實映象之後的玄想，回歸內心的寧靜與和諧。在管理上，回歸內心的寧靜與和諧，有助於開放心靈，解開扭結的繁雜層面，利於決策、計畫。內心的虛靜安寧，解開有待的封閉主體，才能擁有良好的判斷。

⁹⁷ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈秋水〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁595。

⁹⁸ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈天地〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁606。

⁹⁹ 參見陳鼓應輯，《老莊新論》。北京：商務印書館，2008年，頁231。

¹⁰⁰ 參見劉笑敢，《莊子哲學及其演變》。北京：中國人民大學出版社，2010年，頁155。

三、 隨成心，遊適性

莊子直接使用了不少「遊心」的概念，描述主體精神解放的狀態，認為根源於主體存有的領悟，才了解「道」，並且體現而展開。莊子的「遊」主要應對的是天地自然中，人以相對代的態度認為他者的「異化」，莊子認為人之所以有各種「限制」，就是無法自由地「遊」於事物之中。對莊子來說，「遊」就是讓主體真正回到精神的存有之中，保持著虛明靈動精神主體狀態，此種狀態不是指主體不動，對於世間紛亂中超脫所有作為，獨立而存，不可認為這是在精神上超凡脫俗的勝利；而是指莊子的精神之遊，或說是對於逍遙的目標，是主體心靈對生命一種反省的方式。

然而莊子說言的「遊心」並不容易說明，因為從文本上來看，容易被認為是一種想像的境界、神秘的心靈體驗，甚至反過來被誤解成自我封閉在高層次的精神狀態而已，如何說莊子的管理哲學呢？在這裡我們要面臨一個考驗，對於管理者來說，除了企業本身以外，外部的環境都是一個管理者需要考量的要素，尤其一管理者的主體，面對其他主體是必然的存在關係。畢竟，管理主要是為了使企業達到經濟上設置的目標，企業中的各個生命主體就是員工，每個員工都是人才。企業由人才組織起來，為了更有效地實踐目標，管理者必然地遇到如何地計畫優化運作組織、活躍組織，有各樣的途徑和方式需要管理者了解其中如何搭配最巧妙。「遊」的概念就是在這點之下帶動管理哲學的動態性，而「心」成了莊子管理學中發動主體對生命反省的動力源。

「遊」的狀態是遊於道而自得自適的描述，這是主體心靈發動的動態呈現，而莊子在文本中諸多將「遊」與「心」結合如〈人間世〉有「乘物以遊心」¹⁰¹、〈德充符〉有「遊心乎德之和」¹⁰²、〈應帝王〉有「遊心於淡」¹⁰³、〈駢拇〉有「遊心於堅白同異之間」¹⁰⁴、〈田子方〉有「遊心於物之初」¹⁰⁵、〈則陽〉有「遊心於無窮」¹⁰⁶等等。從莊子描述「遊」的文句中，真正要被重視的不是他冥想的氛圍呈現，而是「遊」於天地事物中的方式。而「遊」之所以能夠展

¹⁰¹ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈人間世〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁160。

¹⁰² 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈德充符〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁191。

¹⁰³ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈應帝王〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁294。

¹⁰⁴ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈駢拇〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁314。

¹⁰⁵ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈田子方〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁712。

¹⁰⁶ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈則陽〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁892。

開，有必要了解莊子為何將「遊」與「心」二字結合，「心」的意義是什麼，了解「成心」被解釋為一種價值觀的前見之用意，以及將「成心」解釋為成就心性等兩者用意所在。

文本中「遊心」可分為兩個層次來分析，第一個是莊子從「時空」來說明「遊心」的境界，從主體的「所在」、「處所」，也就是意指主體所棲居的世界，例如：「乘龍氣、御飛龍，而遊乎四海之外」¹⁰⁷、「遊乎塵垢之外」¹⁰⁸、「彼，遊於方之外者也，而丘，遊於方之內者也」¹⁰⁹、「遊心乎無窮」¹¹⁰、「遊於無人之野」¹¹¹、「遊無極之野」¹¹²、「遊於六合之內」¹¹³、「遊於天地」¹¹⁴、「遊乎萬物之所終始」¹¹⁵、「遊乎無何有之宮」¹¹⁶、「獨與道遊於大莫之國」¹¹⁷等，這些「遊」，從字義形式上來看，都具有「時空」上的意義，並且除了「六合之內」、「方之內」、「天地」等外，其「空間」都是「比擬」的，也就是非實指世界的某處，而是比擬空間性出來；在時間方面，多以極限性的時間描述，如「無窮」、「萬物之終始」等。

第二是主體心靈面對天地自然間事物的層次，也就是主體心靈與宇宙萬物發生「遊」的動態展現。像是「得至美而遊於至樂」¹¹⁸、「吾遊心於物之初」¹¹⁹、「遊於太虛」¹²⁰、「上與造物者遊」¹²¹、「浮遊乎萬物之祖」¹²²、「遊乎天地之一氣」¹²³、「遊於無有者也」¹²⁴、「遊無端」¹²⁵、「遊無朕」¹²⁶、「遊心於淡」¹²⁷等，這些「遊」，都可以從「宇宙論」層面來分析，更精確地說，是對於生命所根源的宇宙而有的比擬描述。釋德清道人認為，莊子在文本中除了要主體心靈達至「時空」上的自由，還要對於生命客體以一種宇宙根源性的態度來活躍彼此，如此說來，

¹⁰⁷ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈逍遙遊〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁28。

¹⁰⁸ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈齊物論〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁97。

¹⁰⁹ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈大宗師〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁267。

¹¹⁰ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈逍遙遊〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁17。

¹¹¹ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈山木〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁671。

¹¹² 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈在宥〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁384。

¹¹³ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈徐無鬼〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁832。

¹¹⁴ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈徐無鬼〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁858。

¹¹⁵ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈達生〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁634。

¹¹⁶ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈知北遊〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁752。

¹¹⁷ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈山木〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁674-675。

¹¹⁸ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈田子方〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁714。

¹¹⁹ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈田子方〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁712。

¹²⁰ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈知北遊〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁758。

¹²¹ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈天下〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁1099。

¹²² 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈山木〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁668。

¹²³ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈大宗師〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁268。

¹²⁴ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈應帝王〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁296。

¹²⁵ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈在宥〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁395。

¹²⁶ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈應帝王〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁307。

¹²⁷ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈應帝王〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁294。

「心」是一種本真性的，與宇宙根源性相連的概念，也就是主體所有發動的動態呈現與「道」相通，以「遊」的方式達到與「天地合一」的奇妙活動。

「遊」的發動源自「心」，而「成心」的解釋需要了解一番。〈齊物論〉之中說：

夫隨其成心而師之，誰獨且無師乎？奚必知代而心自取者有之？愚者與有焉。¹²⁸

關於「成心」，有多種注釋，且眾說紛紜，但「成心」最突顯的解釋是「成見」，也就是認為為何有主觀的是非之爭，這來自於主體有「成心」，對事物有一個前見解。¹²⁹〈齊物論〉中的「成心」在以「成見」的解釋下，主體成為主客對立的原因。郭象注：

夫心足以致一身之用者，謂之成心。人自師其成心，則人各自有師矣。人各自有師，故付之而自當。¹³⁰

從郭象的解釋中分析莊子的文句，主體有成心，並且以此成心來發動對於現實作為的先有判斷，這種認識事物，處事方法非智慧的。我們不能說郭象的解釋是錯誤，因為郭象解釋的角度其實符合莊子所處時代所面臨的百家思想的紛爭，但筆者認為莊子所提的「成心」是一個主體與客體世界發生關係的一種現象，指的是「道心」，因此莊子首先說主體有「成心」，然後才說滿足於成心所帶來的知識成果，以此自滿的人是為愚蠢，莊子在文句中多以疑問、反問，並且多有些反諷的疑問句，我們必須要重返莊子哲學中深究的意義。

但是我們要注意的是，「成心」的概念本身是以觀察萬物、探索一切知識而描述，主體以此起點才開始認識事物，因此任何的學習與認識都需要此「成心」。釋清德道人：

成心即現成本有之真心也。人人具有此心，人皆可自求而師之也。¹³¹

大師為「成心」的註釋可以讓我們掌握莊子中「心」有意義的說法。「心」是「遊」的源

¹²⁸ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈齊物論〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁56。

¹²⁹ 「成心」的解釋有歧異，其中有「有此心天理渾然」（宋林希逸說）、或釋為「現成本有之真心」（明釋德清說）、或謂「成心之中有妙道存焉」（清宣穎說）、或解為「真君所成之心」，「天然自成之心」（近人蔣錫昌說）等。

¹³⁰ 參見郭象注，《莊子》，臺北：藝文印書館，19893年，頁40。

¹³¹ 參見憨山大師，《老子道德經老山解·莊子內篇憨山註》，台北：新文豐出版，1974年，〈齊物論〉頁23。

動力，要真正妙悟的真心，才能正面地「隨成心」，其實莊子在上述文句之後有「道惡乎隱而有真偽？言惡乎隱而有是非？道惡乎往而不存？言惡乎存而不可？」¹³²等，舉問「道」是否在真偽、是非中，是存在還是不存在，都是配合著「言」來反問，也就是質疑表面上的言論、議論、理論，是在質疑是否能完全地包含「道」，因此最後才說「欲是其所非而非其所是，則莫若以明。」¹³³，雖然郭象的解釋能將莊子所譏諷的成見之心表達出來，但是也只有「心」才被莊子要求必須「莫若以明」，所以釋德清道人的註釋是重新使我們要了解莊子此段的意涵。

因此「成心」最被肯定的一面是「莫若以明」¹³⁴。「明」是一種展現、了解無礙的狀態，這種狀態就是莊子所要說的「遊」，因此「遊心」、「心遊」是以從時空方面無礙地翱翔，並且從事物根源處細心體察無礙的精神狀態描述。莊子認為，以物類分事物的利益關係指是世俗價值中的「有用」，而事實上，物的存在都有合適的天時地利成就它的用途，並非是以人認定的眼光來去區分或是限制，為何說管理者要「明」，並以此「明」去「隨成心」，「隨成心」若以隨著心的本真，自恣遨遊而不徬徨，以心靈洗洋明觀之意表明，如此就能更明確地表達管理者以本心體悟道之妙用而能去「遊其性」。

四、 管理哲學：遊於適才適性適用

管理者不僅以表面上的言論來判斷事物，將了解體察事物成為一種「遊」，遊於企業組織間，遊於組織中的各主體的特性之中，遊於事物變遷的流變，遊於大環境之中，雖然莊子所言「遊」的開放與自由在精神上被視為理想，但是在管理學的應用之中，我們的確需要在時空與事物主客間不停地應對，這種開放心靈的「遊」，是中國管理哲學對於「人」管理特色上的一種論點。

在〈逍遙遊〉中首先莊子提出了「大瓠」的故事，借惠施之「拙於用大」¹³⁵來說明世俗的「有蓬之心」¹³⁶。人有各種特性，各有自己的性情，但是受到知識論點上的偏執，人才的使用也被侷限於某種安排上，被限定了企業組織中固定的存在方式，導致人才在本然的特質上

¹³² 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈齊物論〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁63。

¹³³ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈齊物論〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁63。

¹³⁴ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈齊物論〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁63。

¹³⁵ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈逍遙遊〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁37。

¹³⁶ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈逍遙遊〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁37。

受到發展的限制。〈齊物論〉說：

物固有所然，物固有所可。無物不然，無物不可。¹³⁷

主體之所以可以以自己認識的方法來對待事物，成就事物的利益，是因為事物有著無限的妙用，不是主體限定的方式就可以窮盡，因此要主體不斷反省自己生命歷程的有限，然而以無礙地「遊」於天地自然間做目標。〈逍遙遊〉便以大樹不夭斤斧的寓言，形容管理者「遊」的狀態：

今子有大樹，患其無用，何不樹之於無何有之鄉，廣莫之野，彷徨乎無為其側，逍遙乎寢臥其下？不夭斤斧，物無害者，無所可用，安所困苦哉！¹³⁸

莊子對惠施說，雖然大樹不利於做傢俱，卻能在廣大的荒野中帶給人乘涼之處，今天認為這個樹沒有用，是因為為了一個有限的目的而看不到大樹的用處，但這並不是說樹本身沒有用，而是我們不懂得了解樹他在其他方面的善處而已。其中「無何有之鄉」¹³⁹、「廣莫之野」¹⁴⁰是指「道」無垠的境界，以無垠的境界觀照此棵樹，就不會有世俗對立的價值牽扯。管理者若以此自由的精神去觀照各種人才，所謂「無用之用，是為大用」，細微體察就不會只是一種功課或是表面功夫，反而成為管理者自在的方式。

「遊」，是管理的一種方式。「遊」可以讓管理者了解人才在組織間的脈絡和變動，「遊」可以讓管理者有創新的思維，若能有管理上創新的思維，那麼就便有自由自在的管理呈現，管理不會是只一種製造枷鎖管理，自由開放的心靈—「遊心」，可以讓管理者本身發現不同途徑的人才管理。

¹³⁷ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈齊物論〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁69。

¹³⁸ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈逍遙遊〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁40。

¹³⁹ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈應帝王〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁40。

¹⁴⁰ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈應帝王〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁40。

第四節 管理哲學的中心思想內容

哲學有一個很重要的工作，就是要與實務做結合。若根據莊子管理哲學的說法，管理的精神和靈魂是「道通為一」，管理的應用的顯現來自於管理者的管理，這便是莊子管理哲學的中心思想內容。「道通為一」的關鍵在於「通」，不通則塞，通則達，〈齊物論〉：

物固有所然，物固有所可。無物不然，無物不可。故為是舉莛與楹，厲與西施，恢恠
懦怪，道通為一。¹⁴¹

「通」是通透萬物之中的相通之處，「通」是與萬物互動良好，「通」還是管理者的目標，也就是通達企業整體，輔導成就出組織融合的精神。管理者在企業中的意義是類似於一個道的樞紐，位於「道樞」之重要地位，並非是自我中心，任意地指揮決策規劃，莊子所講的「無待」方法與「遊」的方式，是要管理者以虛靜的態度，找出適合容納萬物潛能，使其發揮與成長而有個一重要角色。

其分也，成也；其成也，毀也。凡物無成與毀，復通為一。唯達者知通為一，為是不
用而寓諸庸。¹⁴²

莊子一方面從自然環境說明萬物的消長與殊別全在天地宇宙中發生，其成其毀都是自然變化，所以了解萬物狀態的改變，體察生命在宇宙間的互相匯通，這便是「通道」；另一方面說主體雖然能以認知心分別出事物的形貌因果，卻也因為認知心而固化出知識，造成無法體察萬物之間參糅億載，而失去真實的宇宙觀。如此說來，能知「通」者，不會以小用去分別事物的內涵，而是認為事物有奇妙用，有其大用。所以莊子的管理哲學以「兩行」來連接本體論與現象論兩端：

名實未虧，而喜怒為用，亦因是也。是以聖人和之以是非，而休乎天鈞，是之謂兩行。

143

¹⁴¹ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈齊物論〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁69-70。

¹⁴² 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈齊物論〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁70。

¹⁴³ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈齊物論〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁70。

「兩行」原則是管理主體必須具備的，管理主體是連接本體與現象，理論與應用的樞紐位置。何謂「兩行」？「兩行」就是往上與道而行，往下與萬象通達，王夫之如此解釋「兩行」的意義為：「兩端皆可行也，適得而已。」¹⁴⁴，足以表明管理主體應有的思考與行動模式；體道的過程雖然是主體追求自我超越，但卻要主體探觸現象世界，雖然是理想的精神，但只有應變在事物中才成其意義。在管理主體的精神上，主體必須要思維不受現象束縛，並且不拘束在思辨邏輯的操弄中，在管理主體的行為上，利用思辨的能力創造各種權變的管理，致力於從企業決策到員工意識兩者的凝聚，這便是「兩行」的智慧心靈。

「兩行」的哲理在於，管理主體將形上與形下互融於生命歷程中，這種包容的特色讓管理主體以自身對待的特性，卻達成「無待」的表現。陳鼓應先生所說：「兩行：兩端都可行，即兩端都能觀照到」¹⁴⁵，所以能順於事物之理，成就事物之情；以大度的心靈，應變萬千，因此說管理主體「遊」萬物之中，以事物之性相應相連之感，而成知的觀照，行動的考量核心。

莊子的管理哲學運用在領導者身上，意謂著管理主體本身必須具備莊子思想體系下的核心內容。上述的「道通為一」與「兩行」是與「道」相契合，「道」是莊子管理哲學的依據，但要實現人生管理，必須要分析出管理主體在宇宙自然中的位置。一開始我們談到「管理」，是以「人」為中心去分配或使用自然資源，而為了有效的使用這些資源，我們才有最基本的「管理」觀，倘若我們只停在「人」能夠主宰天地而不反思，那麼資源的耗損殆盡最後危害的是人類生存的世界。

「管理」，還是在一「管理主體」上，但我們不以「人」自稱管理主宰者，因為「人」只是宇宙自然中一個物種，而談及「主體」，在中國管理哲學中最重要的意義是：此「主體」身處在宇宙自然中，「主體」的管理行動須循道而行。所以莊子的管理哲學要「管理主體」涵養天地自然，以「遊」代替主宰的自我中心。為了使前兩節莊子管理的方法與方式有圓滿的目的地表達，在本節以此兩點核心陳述管理主體所擔起的管理責任所在，即「天府」與「葆光」的哲理。

¹⁴⁴ 參見王夫之，《莊子通·莊子解》，臺北：里仁書局，1995年，頁19。

¹⁴⁵ 參見陳鼓應，《莊子今註今譯》，台北：台灣商務印書館，1977年，頁73。

孰知不言之辯，不道之道？若有能知，此之謂天府。¹⁴⁶

意思是說，誰能知道不言之言說，大道理不道說出來的哲理呢？如果能夠知道，這種知就是「天府」。「不言之辯」中的「辯」即是「言」，所以「不言之辯」就是「不言之言」，也就是：不言之言說。什麼是不言之言說？不言之言說又何來言說？邏輯上分析文句，「不言之言說」與「言說」應該是相反的意思，然而莊子在這裡的「不言之言說」與「言說」並非對立，更仔細的說法是，「不言之言說」蘊含著「言說」，而其「言說」卻是隨說即撥開，於是又成了「不言之言說」。

而「不道之道」與〈齊物論〉中「大道不稱」的意涵相同，即大道不言之言說的意思。雖然莊子將「不言之言說」與「不道之道」兩者放在一起以利比較，但是「大道之道」與「不言之言說」的「言說」或「不言之言說」的關係仍有差別。因為「大道」本身就不在「言說」或是「不言之言說」的對立關係而出現，如果「大道」是在對立關係中來談論，那麼「大道」就淪落在現象的是非中而談，失去作為一個形上依據的可能。所以「不道之道」並非從「言說」與「不言之言說」的層級來探討，事實上「言說」與「不言之言說」的範圍在現象中，但是「大道」彰顯在現象之中，又因「大道」是一個形上依據，故「大道」蘊含著「言說」的可能，所以莊子才說「不道知之道」。

莊子指出，若能了解「不言之言說，不道之道」，就是「天府」。「天府」就是明瞭「不言、不道」，了解「不言、不道」與「言、道」並不相對立，反而識蘊藏著「言、道」的智慧心靈。換句話說，要藏「言」於「不言」，要藏「道」於「不道」的智慧，這就是天府。接續在「天府」之後，莊子在〈齊物論〉對「葆光」之記載為：

注焉而不滿，酌焉而不竭，而不知其所由來，此之謂葆光。¹⁴⁷

莊子認為相對的、對立的概念必須在是非邏輯的關係中分析，然而「大道不稱」、「大道不道」，「大道」不落在相對概念之中，因此莊子才說「注焉而不滿，酌焉而不竭」，「大道」不會有「滿盈」的時候，也不會有「竭虛」的時候，雖然有源源不絕的比喻，但卻不是已滿盈的狀態而不動，而且我們無法知道其中的原因與由來，因此莊子將這樣的情形稱之為「葆光」。郭象注：

¹⁴⁶ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈齊物論〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁83。

¹⁴⁷ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈齊物論〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁83。

至人之心若鏡，應而不藏，故曠然無盈虛之變也。¹⁴⁸

郭象認為莊子在這裡所說的「葆光」，是指一個主體的心靈狀態，從主體角度去解釋「葆光」的意義。主體的心靈並不具有相對、對立的概念，是一個「無待」的心靈，因而不被相對概念所囿限，如同心中的明鏡，照映出事物卻不隱瞞事物的面相，事物與主體的關係不具有相待關係下的概念產生，故主體的心靈曠然開放。成英疏主要以事物的角度解釋「葆光」的意義，輔以主體而得的認知狀態：

葆，蔽也。至忘而照，即照而忘，故能韜蔽其光，其光彌朗。¹⁴⁹

「韜蔽其光」是遮蔽的意思，即「暗」，「其光彌朗」是現象的展現，即「明」。成英疏以「暗與明」傳達著兩者皆能相容並存的意思。「暗語明」相互流通，如同生滅、消長、日夜般，雖然相對立，卻又相互動，「葆光」正是「暗與明」，主體面對事物狀態改變並不停於某一個概念中，成英疏以「至忘而照，即照而忘」¹⁵⁰表達主體的智慧心靈，雖然主體因為身處在現象界中而必然與事物相處，但是觀照事物，卻不侷限在某一限定條件下的事物狀態，不以此作為認識的內容，因此不落在相對立的概念之中；雖忘而照，但其觀照並不執取，因此說即照而忘。

綜合「天府」與「葆光」對管理主體的意義，蔣錫昌先生則認為「天府」是喻至人之心，他說：「天府，即自然之府，即至人藏道之心竅也。」¹⁵¹，更指的是管理主體的內在心靈，可以照亮天地自然間的事物，也就是認識事物，接收到現象界的現象展開，所以管理主體能透過言說，或是認知心靈，即便不是具體的說出來，也能朗現在心靈之中。

由此可了解，「天府」不僅僅指向外在世界，更指向內在的心靈。「天府」，既是包羅宇宙間萬有萬象，又是主體認識的不言說的言說。因此「天府」的說明，具體地表達管理主體須具有開放曠然之心，從現實角度去考量，此點上簡直是不可能，但是這是一個管理者應該要努力不懈的課題，唯有如此，管理者位於管理的位置才會合宜。

¹⁴⁸ 參見郭象注，《莊子》，臺北：藝文印書館，19893年，頁55。

¹⁴⁹ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁89。

¹⁵⁰ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁89。

¹⁵¹ 參見錢穆，《莊子纂箋》。臺北：東大圖書公司，1985年，頁19。

雖說莊子於文本中談及「天府」以「孰知不言之辯，不道之道」¹⁵²中「言」、「辯」、「大道」、「道」等強烈的動詞與名詞的關係，說明宇宙自然的展現，同時是管理主體對現象認識的展現，而莊子卻強調以「不言說」的「言說」，表達主體認知不應該構成執著，而停留「言說」上認為這就是道理的全部，於此莊子他對透露出管理主體的虛靜涵養之動機。

「葆光」恰恰與「天府」的現象開展之正向說明不相同，「葆光」強調的是由陰影、暗的、有些模糊的、非正向地陳述作說明；雖然是光，卻有些遮蔽，雖然形容有如容器，卻無法滿盈，又有如滿載的液體，卻無法撈盡。虛靜涵養雖不是莊子要求管理主體的獨特要求，而是天地自然日夜消長，事物間的互相流動，必定不是可用認知的相對概念而得固中道理，所以管理主體要保持虛靜心，才能應對事物變遷，順任自然中得其養生之道。

莊子要管理主體將認知的執著消解，因為對立的概念絕對不是天地自然的道理，所以管理主體應該要回歸虛靜清明，涵養、藏蘊光明；讓心靈虛靜有如天府，能照明事物，讓心靈如「葆光」般注入不會滿溢，酌出也不會枯竭。如此地結合「天府」與「葆光」兩點核心哲理，管理主體便開顯出最高的境界。能照之於天，觀照事物，又能莫若以明，不擺盪在對立的概念中，認知的萬竅，虛靜的聲籟蘊釀在管理主體心靈中，這的確是要一番修養的功夫進程。

照之於天，莫若以明的知，是天府葆光的知，道通為一的知，而不是是非的知，因果原因的知，有成有毀的知，不是概念式抽象的知，這樣的「知」，才能觀照天地自然的道，無受於執著的概念所阻礙。

莊子將一切萬物存在的總原理，以主體的生命與萬物相應進而修養，因為莊子對現實人生反省，因而洞悉出生命大化的最高價值。所以說，莊子管理的最高境界，在於管理主體從精神境界到管理應用整體的過程，都能達到莊子的人生理想，成就天地自然的律動；要管理主體帶動企業整體之「遊」，讓組織中各個主體都得其精神作用之靈動與柔和。

然而不可逃避的課題是，組織間各個層級，各個主體都是彼此不同，不同的層級有不同的任務，不同的主體有不同的個性，例如財務部門的任務與研究部門的任務不同，同一部門中又可分為主管和員工，員工間還有年資、男女、個性上的不同，在行為模式中難免因為殊別，而

¹⁵² 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈齊物論〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁83。

分別出對立。莊子〈秋水〉篇說：

井鼃不可以語於海者，拘於虛也；夏蟲不可以語於冰者，篤於時也。¹⁵³

鼃同蛙。文本中意思是說，井底之蛙在水井之中觀看天空，但因為一輩子沒跳出過井口，所以不知道世界上有大海，說給給井蛙大海的事情牠是無法了解的。夏天的蟲子則不可以語冰，意思是夏蟲的壽命只有夏天短短的一兩個月，何來機會見冬天的冰雪，如果告訴夏蟲有關於冬天冰雪的事情，那等於是白說，因為夏蟲從沒有經歷到冬天，因此在牠的知識系統中沒有冰、冷的概念。

事實上，無論在企業中，還是在社會中，每一個個體都身處在不同的領域。不同的領域裡有著不相同的行業、不相同的任務、不相同的作用，它們有自己獨特的系統在運作，這些都如同井蛙和夏蟲一樣，它們都屬於某一特定的領域之中而無法探觸相對的領域，都可以在不同的程度上扮演著井蛙和夏蟲的角色。莊子認為，每個主體的認知範圍有限，我們不知道的事情多到我們無法想像，無法比擬，因此我們都很可能是處在某一範圍的井蛙和夏蟲。

然而從管理角度反思，的確一開始我們都因為身處的位置不同而有可能蒙上有色的眼鏡，但是我們透過主體的交流，我們卻能與其他主體發生作用，進而達到消解執著的相對關係、相對概念的偏執，這就是一種「互為主體性」的哲理。

「互為主體性」的意思是¹⁵⁴，主體間互相交流與溝通，了解彼此的主體特性，雖然從現象來談「彼」與「此」是一種客觀的對立關係，但對主體心靈而言，彼此的互動會產生相互感染，相互影響的作用，從這裡談管理的反思在於，管理主體的管理非只是上對下的命令傳達，因為管理主體面對組織中的主體必然會互動、牽絆，因此從主體上談的管理是一循環的歷程。雖然我們每個人都可能是井蛙和夏蟲，但是透過溝通，透過上進心，透過虛心合作，透過相互理解與體諒，當代社會情況下，井蛙和夏蟲可以打破自己既有的知識框架，認識其他領域，尊重彼此的領域。

「互為主體性」的主體互相交流與溝通，這種流通讓整體企業在各部門間通連在一起。這

¹⁵³ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈秋水〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁563。

¹⁵⁴ 關於「互為主體性」的內容，將於第三章詳細說明。

種「通達」來自與各主體的順適，這種順適才利於提升整體企業的生產能量。唯有管理主體創造出合適的主體互動感，主體間才會互相流通，互相流通的主體因而願意創新進步，增強主體的學習力，思考力，溝通力和作為力，形成兩好的循環。所以管理主體不能只是以自我為中心，以為經濟就是最好的效益；我們不應當只要求迅速的效益，莊子認為人生中最好的效益是通於道而遊於自然，關愛企業組織的每個主體，考量自然環境的友善決策，以誠心永續經營，才是莊子最理想的管理意義。

尊重各個主體，接納彼此，不因為主體身處的領域而妄下其他對其他主體的判斷，以開放的心靈，通達的認知包容主體間的特性。這樣的心靈通觀人我，成為一個自由的精神根源，既然莊子要求管理主體開放通達道的心胸，那麼就必須有人的自覺修養，其工夫如「以怡養和」、「心齋」、「坐忘」¹⁵⁵等，化掉生命中習氣、執取的影響，而顯天真的本性，同於大通而成其虛靜靈明。

管理主體除了是企業中的管理外，還是領導企業發展的人。管理主體心靈的內在顯現，以人的實踐來顯現與自然合一，人有人生，企業亦有企業的人生，莊子要求主體達成高度的心靈境界，並非是脫俗，而在於養生，而領導企業的人更需要養生來涵養企業的永續經營能量。莊子在〈養生主〉這樣說道：

緣督以為經，可以保身，可以全生，可以養親，可以盡年。¹⁵⁶

意思是說，順著自然的正道為常法，才可以保全身體，護全性命，可以盡孝親之責，可以享盡天賦的壽命。生命是需要人涵養，企業的生命則需要管理者帶動整體人員一起涵養，管理者肩負著領導企業整體的責任，因此不能只以自我私心經營企業生產的經濟效益，越大的企業，就越需要領導者持續修養自身的管理主體。

對生命主體而言的修養工夫，不管是心齋或坐忘，所體現開顯的道，都是朝向「道通為一」的境界形態。牟宗三先生說：「道家也有道家式的存有論，它的形上學是境界形態的形而上學。」¹⁵⁷，我們綜觀「道通為一」、「兩行」而得管理主體體認大化的精神，以「天府」、「葆光」得

¹⁵⁵ 下一節我們將深入了解莊子管理哲學中所言的修養內容。

¹⁵⁶ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈養生主〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁115。

¹⁵⁷ 參見牟宗三，《中國哲學十九講》。上海：上海古籍出版社，2005年，頁121。

管理主體與天地呼吸的心靈層次，莊子管理哲學的中心思想便清楚了，莊子最終目的使企業的管理應用能達至養全企業組織各層次，靈動整體的生命律動，在整個管理學上提供了寶貴的指導思想。

第五節 管理哲學的修養：以怡養和、心齋、坐忘

莊子的管理哲學以「道」為根本，並且將宇宙論的意義透過生命歷程與萬物相應，而內收至主體內在的精神境界，莊子所謂的理想人格中的絕對自由、逍遙無待不是超脫、超越，而是「歸根、復命」的人生哲學。雖然以大鵬怒飛的比喻讓人有翱翔的廣大高度，但此心靈境界的攀升是返璞歸真的軌跡，反而是落實在管理主體的實踐層面。

莊子講的修養功夫是實踐的，對現象界主體有意義的。莊子雖然於境界上描述有難以用現實比擬的廣大與高度，但是學習莊子的精神，不能從境界上去學習，因為境界是不可學的。¹⁵⁸由於莊子的逍遙境界被誤導為出世主義，讀莊者便容易以為從想像去提升心靈的高度，停於思辨上的超越就是莊子所談的最高境界，此癥結到現今仍被許多讀莊者誤解。

只有境界而不做工夫，就不可能達到莊子文本中的最高境界，因此哲學不應該被誤認成遐想的學科，事實上哲學要求主體內心層層修養功夫之嚴謹，目的就在於主體身處於現象界可以有明澈的心靈觀照世界。穩健的腳步需要本真的選擇，本真的選擇來源於明澈的心靈，莊子在內篇正式說明他對工夫修養的想法，綜觀其管理哲學的修養有三大要點：以怡養和、心齋、坐忘。

一、 以怡養和

修養工夫的目的在於使心性和生命回到純樸本真的狀態；修養心性換言之，就是培養心性。心性的討論是中國哲學的課題之一，心性之學根據不同的觀點和思路會有不同的說法；而心性的不同，所以談的方式也不同，但大抵歸於天地之間的道理，是肯定的。從道家的角度觀看修養功夫，主要是為了恢復到原來的質樸狀態，也就是歸真返璞。莊子的哲學亦認為，人應

¹⁵⁸ 參見吳怡《逍遙的莊子》，第二章〈莊子逍遙境界的誤解〉，頁 119。

該要回到近「道」的本性，但莊子使用的語言不是以純樸和純真，如同生命回到初始的狀態，為了區別世俗庸碌追求的所謂高價值，莊子以「大鵬」¹⁵⁹與「斥鷃」¹⁶⁰兩者相比較，要呈現的不是高度的差別，而是層次上的差別，這也是莊子被誤會成厭世、超脫世俗主義的原因。

我們不能被語言上的感受，而影響分析文本真實的意義，因而錯誤理解莊子的用意。莊子的修養工夫筆者認為要以「以怡養和」切入。身為一個管理者，以管理主體之所以能做到管理他者，首先必須先立己方能安人。〈德充符〉中一段莊子借孔子的對話這樣說明：

人莫鑑於流水而鑑於止水，唯止能止眾止。受命於地，唯松柏獨也在，冬夏青青；受命於天，唯堯舜獨也正，幸能正生，以正眾生。¹⁶¹

人不會在流動的水面上照影子，而是對著靜止的水面照映，因為只有靜止的時候才能使其其他一同靜止下來。稟受生命於地，只有松柏保持自身的自然之氣，因而能不分冬夏而其枝葉長青；稟受生命於天，只有堯舜保持了性命的真情，因為有他們能自正性命，因此才能去引導他人，端正眾人。松柏保持自然的和氣，堯舜保持性命的真情，修養工夫不在於外求，而在於保持本真的心性。「保持」是一件不容易的工夫，而且我們要如何肯定心性本來就是純樸的，以利我們所說的保持本真的心性，行動我們所談的修養工夫？

首先，主張修養工夫，保持心性的用意是：人生過程中，人的天真渾樸在不自覺的狀態中逐漸喪失。換句話說，莊子主張社會現實的種種影響主體的心智狀態；就現實生存的生命而言，只有事實被認為是具影響的，加上視聽感官的作用，心智增長的面向依賴在現實面上，如同〈應帝王〉篇所說：

南海之帝為儻，北海之帝為忽，中央之帝為渾沌。儻與忽時相與遇於渾沌之地，渾沌待之甚善。儻與忽謀報渾沌之德，曰：『人皆有七竅，以視聽食息，此獨無有，嘗試鑿之。』日鑿一竅，七日而渾沌死。¹⁶²

¹⁵⁹ 「鵬之徙於南冥也，水擊三千里，搏扶搖而上者九萬里，去以六月息者也。」參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈逍遙遊〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁4。

¹⁶⁰ 「斥鷃笑之曰：『彼且奚適也？我騰躍而上，不過數仞而下，翱翔蓬蒿之間，此亦飛之至也。而彼且奚適也？』」參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈逍遙遊〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁14。

¹⁶¹ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈德充符〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁193。

¹⁶² 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈應帝王〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁309。

南海之帝，名為儵，北海之帝，名為忽，中央之帝，則名為渾沌。渾沌常常都會招待儵與忽。儵與忽為了報答渾沌，兩者因此商量說：「是人都有七竅，用來看、聽、呼吸、飲食，可是只有渾沌沒有，我們不妨試著來幫他開鑿七竅吧！」於是兩人便每天幫渾沌鑿一竅，到了第七日，七竅開好了，但渾沌也死了。雖然人並不會去鑿開七竅，卻會受到視聽的快感所影響，透過求知欲去獲取知識，或是因此而對名利的糾葛無法自拔，如此便忘記了主體精神原本的模样；渾沌鑿了七竅因此不再是渾沌，人汲汲營營於世俗中因此也喪失了天地自然間人所擁有的本真。

莊子認為純樸是人的本真，認同人一開始猶如渾沌，但後因人生歷程而開七竅；在時間的推演上，莊子認同老子嬰兒時期是天真的，但是不認為人所要持有的純樸是指嬰兒的狀態，因為莊子認為主體在生命歷程中必然有所變化，因此所謂的純樸的內涵比嬰兒的狀態更具有意義，是在世俗中淬煉出本真的純樸之道：

純素之道，惟神是守，守而勿失，與神為一，一之精通，合於天倫。野語有之曰：『眾人重利，廉士重名，賢人尚志，聖人貴精。』故素也者，謂其無所與雜也；純也者，謂其不虧其神也。¹⁶³

莊子的純樸就是要心神不停地保持與大道相通，守著天地自然間不造作、不躁進慾念所參雜的本性。樸素的意思就是，不糾葛在世俗慾望、成見、相待產生的狹隘認知下的心神狀態，由於生命的展開有賴於形體的存在，需要官能的作用才使得實踐，因此心智發展是主體生命必然的過程，但我們不能將內在的心靈活動流於放縱，而放浪形骸，因而虧損主體的心靈純正。

所以說心神守素，不但是涵養心神，而且是重視生命的可貴，莊子認為人生命的本質就是藉由天的自然給予人的位置，以此生命基礎的可貴而領導心神，所以修養就是養生，不只是形象外表的形體，還要怡養心性，故說「以怡養和」。萬物的變化流轉本是自然，然而人作為一個主體卻因為心智發展而產生擾亂，心神不平正，因此我們要讓心神平正，心神平正就能安靜，安靜就能明澈心靈，明澈的心靈就能才能觀照宇宙自然的流轉，並且順任自然，而能達到恬淡無為而無所不為的可能。

¹⁶³ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈刻意〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁546。

二、心齋

何謂「心齋」？從字面上來看，就是對心的一種齋戒，心的修養方法。「心齋」是出自於〈人間世〉中莊子藉由顏回與孔子的對話討論「心齋」：

回曰：「敢問心齋。」仲尼曰：「若一志，無聽之以耳而聽之以心，無聽之以心而聽之以氣。聽止於耳，心止於符。氣也者，虛而待物者也。唯道集虛。虛者，心齋也。」

164

莊子於此藉由顏回和孔子對談間提出以「氣」代替感官和認知心。從「耳」到「心」，再從「心」到「氣」，並且說明「耳」、「心」、「氣」的運作方式。「聽之以耳」指的是通過感官知覺接受現象帶給感官的感受，「聽之以心」是指經由認知心來結構對外在世界的內容，然而「氣」是天地萬物之間活動活潑的生機動態感，並且「氣」難以用感官和認知心察覺。莊子主張「氣」無法用「聽之以耳」以及無法「聽之以心」，因為「聽之以耳」與「聽之以心」都需要與現象和外物發生相對待的關係；聽覺的產生必須通過耳朵的結構而產生感受，認知心的內容來自於對外在事物組織的結果，這兩者皆有相對待的關係因而會產生出執取的是非纏繞，阻礙察覺到「氣」的可能。

然而，莊子所認為的「氣」，並不是添增一個新的概念，他說「氣」是「虛而待物者也」，從文本可了解，「氣」有「虛」義，「虛而待物」就是任事物之自然的意思。於是「心齋」是一種純任自然的心靈狀態，以「虛靜」的心靈來代替感覺與認知心的相對待，追求內心的絕對虛靜，領悟「唯道集虛」形上道體與形下虛靜待物的融合，所以才能心如止水明鑑。故顏回領悟孔子的教導之後說：

顏回曰：「回之未始得使，實自回也；得使之也，未始有回也。可謂虛乎？」夫子曰：「盡矣！……」¹⁶⁵

¹⁶⁴ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈人間世〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁147。

¹⁶⁵ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈人間世〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁148。

孔子認為顏回了解了心齋的意義，因此顏回說「未始有回也」，已經能有「無己」的領悟，這樣就已經道盡了「心齋」的意義。

不少人認為莊子所謂的求道是使主體得道後成為天地萬物的主宰，然而道不可能為心中的產物，求道也絕非是掌握「道」，因此無法理解正確的精神自由真意。所以〈人間世〉中「心齋」乃為莊子實踐工夫的具體代表之一，人作為一個管理主體，或身為一個管理者，都應該要修養「心齋」，虛懷若谷，而非以「有己」的認識心態主宰和操弄。「心齋」代表「無己」，也就是心靈能先跳出自我，再回頭省視自我，如此才能持平客觀的價值觀，〈則陽〉篇一段說：

是故丘山積卑而為高，江河合水而為大，大人合并而為公。是以自外入者，有主而不執；由中出者，有正而不距。¹⁶⁶

大山是聚集矮小的土堆才變高，江河是匯合眾水才變大，君主也必須對各方的意見兼容並蓄，大公無私。納諫時心中雖然已有一定的見解，卻不執著一己之見；發布施令時，內心雖有一定的想法，卻不排拒他人的異議。若能以開放的心態，開朗達觀，而非以自我中心發號施令，在管理的判斷上就能達到中肯，管理者若能具備此「心齋」的功夫，便能在各方壓力與各種情緒中保持冷靜，進而做出穩健且正確的管理決策。

三、 坐忘

同「心齋」為最基本的心靈修養者還有「坐忘」。莊子以「虛靜」為修養的根源工夫，以護養生命主體，其中「坐忘」的特色是針對利益、功名等社會上的機心常態而提出。「坐忘」亦強調「忘己」的重要，莊子於〈天地〉篇中說明「坐忘」最高的功夫在於「忘己之人，是之謂入於天」，遊乎於天地萬物間，領悟生機自然的境界。莊子曾於〈大宗師〉篇中提及「坐忘」的功夫，能夠以「坐忘」自修的人，便能使主體「離形去知」，同於大道；也就是跳脫自我轉而達到「無我」的境界。

〈大宗師〉：

¹⁶⁶ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈則陽〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁909。

顏回曰：「回益矣。」仲尼曰：「何謂也？」曰：「回忘仁義矣。」曰：「可矣，猶未也。」他日復見，曰：「回益矣。」曰：「何謂也？」曰：「回忘禮樂矣。」曰：「可矣，猶未也。」他日復見，曰：「回益矣。」曰：「何謂也？」曰：「回坐忘矣。」仲尼蹴然曰：「何謂坐忘？」顏回曰：「墮肢體，黜聰明，離形去知，同於大通，此謂坐忘。」仲尼曰：「同則無好也，化則無常也。而果其賢乎！丘也請從而後也。」¹⁶⁷

不同於前面「心齋」的描述，顏回在「坐忘」所提出的「無己」境界是針對外在形式的懸解¹⁶⁸。藉由孔子儒家的教化特性，莊子要批判的是其中流於形式的德目教條；莊子認為，如果不是出自於主體自覺的實踐德行，就只是一個僵化的刻板行為模式。形式上的仁義禮樂只是外物、一種侷限、添飾的假借物，並非出於「性命之情」¹⁶⁹，這些外在形式並不被莊子認同，並且莊子還要積極地消解，所以提出「忘禮樂」、「墮肢體」、「黜聰明」、「離形去之」等描述。

莊子認同老子所言「唯道日損」¹⁷⁰的原因來自於外在形式的教條，這些形式層層地剝落了主體心靈的活潑生命，並且影響生命的開展，據此，莊子提出了「坐忘」。「坐忘」並非遺忘，或是去除等否定含義，並不是放棄自我、拋開主體自身，莊子的「忘」有兩層意義。第一層的意義是心靈不為外物的紛亂而有所分別與追求，也就是消彌事物所起的分別心，以及對事物本身的價值追求；第二層主體自身解開外在事物的障礙與負擔，化解形式上的執著。

換句話說，「忘」除了解開主體自我與外物的分別以外，還有一積極含義是主體的虛靜境界與自然諧和，「同於大通，此謂坐忘」¹⁷¹便是要主體能與道通而無礙，同於大道，冥於變化，使主體達到順其自然的境界。

身為一個管理者必須先立己方能安人，又莊子所言管理主體必須化解自我中心，因而才能

¹⁶⁷ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈大宗師〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁282-285。

¹⁶⁸ 「安時而處順，哀樂不能入也，古者謂是帝之懸解。」參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈養生主〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁128。以及「此古之所謂懸解也」參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈大宗師〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁260。

¹⁶⁹ 「駢拇枝指，出乎性哉！而侈於德。附贅縣疣，出乎形哉！而侈於性。多方乎仁義而用之者，列於五藏哉！而非道德之正也。……彼正正者，不失其性命之情。」參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈駢拇〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁311-317。

¹⁷⁰ 「為學日益，為道日損。損之又損，以至於無為。無為而無不為。取天下常以無事，及其有事，不足以取天下。」參見王弼著、樓宇烈校釋，《王弼集校釋》〈老子四十八章〉，臺北：華正書局，2006年，頁127-128。

¹⁷¹ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈大宗師〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁284。

超越個人得失，在寧靜中以大格局思考。莊子於〈天地〉篇中強調，「坐忘」最高的功夫，在於「忘己之人，是之謂入於天」¹⁷²，因此管理之道，在修己，在安人，並且需要時常調整自身來順應自然，郭象注曰：「曠然與變化為體而無不通也。」¹⁷³於是修養「坐忘」工夫，消解世俗形式與喧囂，讓主體心靈進入「虛靜」的境界，便能以大智慧做出管理上重要決策。

四、 小結

虛靜無為是管理主體的最高境界，而「心齋」與「坐忘」則是經過一段消解的過程，而達到虛靜心靈的狀態。「心齋」從主體與現象世界的認知關係分析其中的感官與認知的執取，認為外在事物的知識是人為造作而有的認識內容；「坐忘」則是從各種世俗價值教條討論，認為生命中的真實與德行並非由人為造作的形式可以取代，我們更不能以此來侷限生命活潑的發展，使得主體心靈有障礙與狹窄。

身為一個管理主體，一個企業的管理者，面對的是有情感、有心靈的眾多主體。要管理眾多主體，就必須在領導與管理之前，首先要修養自身的管體主體。莊子的管理不是特意去管束與制約他人，可是以不斷地修養自身的心靈境界而達到與其他主體通而無礙的狀況，管理主體與其他主體彼此能互通無礙，在實際地管理上就能盡可能地滿足企業員工的期望，並且彼此分擔企業在大環境中的位置，並把這種期望變成具體的目標，把企業定位於自然生命的一環。重視每個主體的個人價值，而非僅實現上層階段的主體利益，將個人的期望實現同企業的共同目標結合起來，從而做到上下同通而順，增強企業的凝聚力，推動企業向前發展。

¹⁷² 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈天地〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁428。

¹⁷³ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》。台北：河洛圖書出版社，1974年，頁285。

第六節 管理哲學的理想：真人、至人、神人、聖人

莊子認為修養是為了超乎世俗紛雜糾纏的利害之上，並且期許人皆可以對自己的生命擴充與純粹而達到精神自由的境界。如果問莊子，怎麼樣的人能夠成為一位成功的管理者？其答案將可歸結為無私無我，不爭功名的人。莊子以理想人格表達道化的人生境界，也就是實顯在現象界的本體之體現，這種與道相通無礙的主體，於文本中以「真人」、「至人」、「神人」、「聖人」指出內在精神修養達至最高境界的理想人物，也是莊子的管理哲學中所代表的管理主體的理想。

我們不以層次來說明這四點理想人格，而是說莊子以不同的側面來發揮逍遙的精神境界，因此以下我們要來把握莊子提出的理想人格，分析莊子理想人格的各個角度，並且綜合莊子道化實踐的具體內容。

一、 真人真知

〈大宗師〉首段言「真人」是指透過「知」修養而可以「知其所知」與「知之所不知」，〈大宗師〉中的「真人」的觀念提出，莊子認為要達到是有其前提的，莊子認為終極智慧的掌握，必須先在主體的身心知能獲得提昇之後才有可能，假使不提昇主體的的身心知能的話，那麼主體只是在一般世俗中無止境地的擷取知識，在從此只是建構出知識世界，並自認為是真知，是宇宙自然的全部，莊子認為這是一般世俗知識的問題癥結。於是莊子在〈大宗師〉提出「真人」，是指以「道」為師的人，從這裡也明確地指出作為一個管理者，只有讓管理主體成為「真人」才是莊子管理哲學中首要點出的理想人格。

莊子要提人真實的內涵是何謂，只有真實的人，才能談得上真實的知，〈大宗師〉首段便說：

知天之所為，知人之所為者，至矣。知天之所為者，天而生也；知人之所為者，以其知之所知，以養其知之所不知，終其天年而不中道夭者，是知之盛也。雖然，有患。

夫知有所待而後當，其所待者特未定也。庸詎知吾所謂天之非人乎？所謂人之非天乎？且有真人，而後有真知。¹⁷⁴

「真人」是怎樣的人物呢？真人就是以道為師的人。莊子在〈大宗師〉文的起筆便說談人與天的不同在哪，也就是分自然與人為兩者的差別對生命的影響。什麼是天地自然的運作，什麼是人為的作用，提出一個管理主體必須以自己對於自然和人世間的知識，來對所有生命盡一份心力，妥善安排生命的使命。

但莊子仍強調，雖然很透徹瞭解自然關係、人際關係、宇宙關係的主體，可以說是登峰造極了，但仍有不足的地方，仍還有很多憂患在其中，由此可知，即便是了解人與自然的關係的，還不是「真人」。莊子認為知識本身的形成條件不穩，不能以此透徹就涵蓋所有的知識，所以莊子補上一個他對「知」的主要看法，「夫知有所待而後當，其所待者特未定也」¹⁷⁵我們的知識也許可以有客觀的討論，卻無法否定我們認知對象的變化無定，以至於對知識的判斷需要小心翼翼，雖然莊子不是要探討知識正確性的問題，但由此可知「真知」絕對不是成為「真人」的條件，而是先有「真人」的開放心靈，才始能培養「真知」。

對於莊子而言，「真知」只能是透過主體以自身的人生體會宇宙自然而擁有的，所以莊子只對於「真人」進行人格型態的描述，而非去分析或是論證「真知」的結構。〈大宗師〉：

何謂真人？古之真人，不逆寡，不雄成，不謀士。若然者，過而弗悔，當而不自得也。若然者，登高不慄，入水不濡，入火不熱。是知之能登假於道也若此。¹⁷⁶

莊子認為「真人」的情貌是有許多面向的。首先，「不逆寡，不雄成，不謀士」¹⁷⁷是指在現實生活中，在社會態度上不過於強求，如果自己有缺弱之處，便會欣然接受，不逆道而行；若有想要完成的事情，不以強勢的方式硬得；若是周遭有關係自己的事情，不以機謀矯飾之心去處理。若有這三種的態度處事，便是對得失心看淡，得不喜失不悔，在社會的利害關係中真是做到了不執著，不強求的平和心態了。再來，「登高不慄，入水不濡，入火不熱」¹⁷⁸是莊

¹⁷⁴ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈大宗師〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁224-226。

¹⁷⁵ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈大宗師〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁225。

¹⁷⁶ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈大宗師〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁226。

¹⁷⁷ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈大宗師〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁226。

¹⁷⁸ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈大宗師〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁226。

子在身體上的要求，並非是說真的要如神仙般水火不怕，而是要鍛鍊精神來承受身體所碰觸到的各種極端的感受。

〈大宗師〉：

古之真人，不知說生，不知惡死；其出不訢，其入不距；翛然而往，翛然而來而已矣。不忘其所始，不求其所終；受而喜之，忘而復之。是之謂不以心捐道，不以人助天。是之謂真人。¹⁷⁹

莊子指出，「真人」對於生死的態度是淡然的，認為生死輪轉變化是自然，皆出自於道，所以不喜生也不惡死。生命消長與世間輪轉變化相同，所以真人對於生活上的一切事務，也不會有執取之心，郭象注：「終始變化，皆忘之矣。」¹⁸⁰因此真人不強求或是企求尚未發生的事情，並且接受一切已經發生在身上的事情，已經發生的，就開心一下，但也不會太執著，總把事情看得淡淡的，認為皆屬平常之事，這便是不以自己私心愛欲來企圖強求什麼，只是隨順造化的巧妙安排而已，而非強以人為作用來扭曲天機，這就是「真人」。

〈大宗師〉：

若然者，其心志，其容寂，其顙頰，淒然似秋，煖然似春，喜怒通四時，與物有宜而莫知其極。¹⁸¹

真人的自我心理態度沒有過多的掛慮。他的神態容貌寧靜而平和，內心清淨空靈。他的相貌端莊，靜默的時候好似秋氣地靜肅，而其開朗時又似春暖般活力的湧泉。他的內心沒有個人的特別喜惡情緒，只是依著四時運行的自然感通，隨著事務的發展而流動而以，而人們不能測知他的私意為何，因為真人也沒有什麼個人的恣意造作。

莊子認為性情之真其實在日用生活中就應該要呈現出來，不能做到心中清淨而有私慾，就是有所為之人，就會落入社會中虛偽的追求無限裡，「是役人之役，適人之適，而不自適其適

¹⁷⁹ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈大宗師〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁228-229。

¹⁸⁰ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁230。

¹⁸¹ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈大宗師〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁230-231。

者也」¹⁸²被人役使，遂人心意，而不是隨順於天逍遙自適。

〈大宗師〉：

以刑為體，以禮為翼，以知為時，以德為循。以刑為體者，綽乎其殺也；以禮為翼者，所以行於世也；以知為時者，不得已於事也；以德為循者，言其與有足者至於丘也，而人真以為勤行者也。¹⁸³

社會法制中人們視以為常道的，真人並不全盤認同。莊子舉以政治與禮制的議題，認為許多的上位者都習於用刑罰來對待人民，但同時這易成為殺虐的工具而被有心人士利用。也有人強調要以禮儀規範來約束人們，使人們的行為有秩序，但卻因為這些禮制讓人們過於合乎社會表面上的要求，而失去禮儀的意義。也有人們努力於培養聰明才智以掌握時機、製造局面，並且此作為人生努力的目標，但是這其實是自己構作的虛妄意識，使得自己陷自己於永無止境的假象追求之中。也有人孜孜不倦地強調仁義道德，認為這是人應遵守的規範，仁非仁、義非義，道德也不再道德，這些社會中的行為觀念，皆已失去了真正的涵義，只是世人不察，還勤勤以為真理，汲汲營營的追求。

〈大宗師〉：

故其好之也一，其弗好之也一。其一也一，其不一也一。其一，與天為徒；其不一，與人為徒。天與人不相勝也，是之謂真人。¹⁸⁴

這裡首次提出了「天人合一」的概念，莊子認為天和人是一個整體，互為融合，不可分割。因此真人的處事，不是以社會需求的意義來決定的，而是從宇宙的一體感來判斷的；社會禮俗的好惡與否不是真人處理事情的關鍵，真人處理事情是不是「與天為徒」，或是「與人為徒」，因為真人處事不產生對立的關係，所以也不區別「天」與「人」兩者運作的高低，不是以「天」或是「人」的標準恆定價值觀，而是順應適合的作為的去行動，這便是「真人」。

¹⁸² 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈大宗師〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁232。

¹⁸³ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈大宗師〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁234。

¹⁸⁴ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈大宗師〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁234-235。

「真人」境界是〈大宗師〉文章開頭的內容，「真人」是「人與自然的關係」、以及「人與社會的關係」和「人與自我生命的關係」息息相關的一個主體。「真人」能夠在生命的活動中與道為友，使主體的心靈自由。「真人」不會自我拘限主體的生命涵幅，把生命放開，開放心靈，不在知識世界的自我構造的許多觀念所束縛，因此身為一個管理主體，才能以寬廣的心胸，以清淨的心聆聽到來自不同層面的聲音，才能知才善任。

二、 至人、神人、聖人

以中國先秦典籍為例，常將德行智能完美的理想人物稱之為「聖」或「聖人」。然而再在《莊子》文本中，理想人物除了有「聖人」之外，另有「至人」、「神人」或「真人」四個語詞來表達。「真人」是指從主體自身修為領悟的心靈清淨狀態，也是莊子「天人合一」的重要暢想。前面我們先將莊子「真人」首先提出，認為主體要成為「真人」，而莊子另外還有「至人」、「神人」、「聖人」不同語詞，藉由不同的語詞表達不同面向；莊子要強調他對理想人格的特徵描述。〈逍遙遊〉中總括了「至人」、「神人」、「聖人」的共同特徵：

若夫乘天地之正，而御六氣之辯，以遊無窮者，彼且惡乎待哉！故曰：至人無己，神人無功，聖人無名。¹⁸⁵

莊子在內篇〈逍遙遊〉說，能遊於無窮者可被稱為「至人無己，神人無功，聖人無名」¹⁸⁶。換句話說，莊子所提出的最高理想人物的各種側面描述，皆是超越所有的對待、依賴及束縛等關係，而又能遊無窮，能順萬物之性，而且隨自然之變化而變化，完全不依恃任何事物的主體。

(一) 至人無己

「至人無己」中的「無己」意近「無我」，若要能「無我」又必須經過「忘我」才可。前面的五節我們已經了解莊子所提出「坐忘」的功夫，是對「小我」的解放，去除「小我」的種種自我束縛和侷限，文本上說「墮肢體，黜聰明，離形去知，同於大通。」¹⁸⁷，「墮肢體」是放下「形軀我」，「黜聰明」則是不執取「認知我」，而這都是對「小我」的一種超越和解放，

¹⁸⁵ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈逍遙遊〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁17。

¹⁸⁶ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈逍遙遊〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁17。

¹⁸⁷ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈大宗師〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁284。

使主體的格局擴大，開放主體的心靈，這是人格修養中不斷反思自勵，不斷自我節制的功夫。

因此〈應帝王〉說：

至人之用心若鏡，不將不迎，應而不藏，故能勝物而不傷。¹⁸⁸

「至人」的心靈有如鏡子般，任事物來去而不加迎送，無所隱藏而如實地反映出來，所以說至人能超越事物而不被事物所損傷所影響。主體若能如鏡子般，如實的反應世界，那麼這個世界只會是流過我們的眼前。但是假使我們將映入的影像留在心中，那麼在心中的影像就會被主體本身的感性認知等漣漪中影響，因而使我們對這世界的影像折曲變形，成了複雜又破碎的，離開原本樣貌的印象。

只要主體心靈不以「自我」、「小我」為侷限，如此我們就能如實地體悟天地自然的變化，順應萬物的道理；也就是不只在主體的心靈中有「無己」的境界，在客觀的現象界中，能夠達到物我和諧，使萬物存在的意義皆能被肯定。

(二) 神人無功

「神人無功」中的「無功」就是無所功勞，不留參與在事情中的足跡。「神人」能夠不會因為身處在事物中而產生有關自己痕跡，是因為「神人」不以相待的方式去處理事物；「神人」超脫了物體的消長變化，而可以與萬物同遊，也就是與萬物齊一。〈逍遙遊〉中另有一段這樣形容「神人」：

藐姑射之山，有神人居焉，……。乘雲氣，御飛龍，而遊乎四海之外。其神凝，使物不疵癘而年穀熟。¹⁸⁹

莊子藉由肩吾與連叔對談提到對「神人」的描述，神人不只是與萬物齊一，或單純融於天地自然之間，他以其虛靜的自身，精神化的主體在無形的運作當中起了作用，使芸芸眾生不受天災人禍所毀壞，並且使五穀豐收。

¹⁸⁸ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈應帝王〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁307。

¹⁸⁹ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈逍遙遊〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁28。

因此「神人」不是人為，不是從社會上的禮制法典來成就社會上的種種規範，也不是為了得到利益而去成就，「神人」的作為因為與萬物齊一，所以如萬物般自然，他無所功勞，卻無所不運轉。所以莊子以「神人」說明主體待物以虛，修養「心齋、坐忘」使主體心靈不著於「自我中心」，其所成就的雖然不是社會價值觀的功名，卻能在天地自然中默然地推行運轉，而融於其中，因此才說「神人無功」。

(三) 聖人無名

「聖人無名」中的「無名」意思是超越一般的名利，不拘於名利，不執於名，不因一般的知識和德行之說而傷身。莊子認為「聖人」不能藉由名跡來判定是否為真實的聖人；在莊子的哲學中，順應自然，不強作妄為而展開實踐活動的人，才能在他的理想人格中被提起，而「聖人」是不能陷入形名的價值觀中。以「聖人」為其中一個對象描述，主要是針對時代背景下「聖人之名」被扭曲為一偶像的價值觀，而提出其一的理想人格；求顯名、取貴實，無疑只是世俗的物名之一。

故〈知北遊〉中說：

聖人者，厚天地之美而達萬物之理。是故聖人無為，大聖不作，觀於天地之謂也。¹⁹⁰

「聖人」之所以為「聖」對莊子而言，「聖人」有虛己順物的心靈境界；一來「聖人」在先秦典籍上被提及是負有治平天下、安養百姓的重任，二來就不失與萬物同順同遊的開放心靈之境界，所以「聖人」不但要如「神人」般無形地能推使天地自然發展，又要身處在滾世紅塵中無形地幫助蒼生百姓，所以「聖人無名」是莊子具體描述主體在現象界的「無為」的作為代表，「無名」的意蘊是要主體反思對生命存在的目的，不為名利，而是順應自然，與道同遊。

三、 小結

無論被稱之為「至人」、「神人」或「聖人」，莊子的最高理想人格都必須是已達到了無待境界的人。莊子在〈逍遙遊〉給這三個理想格人所加的特質是「無己」、「無功」以及「無名」，

¹⁹⁰ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈知北遊〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁735。

而筆者先將「真人」放在最前面說明有其主張，筆者認為「真人」是指主體皆能因修養自身而先讓主體心靈真實，才始能說有真知，在邏輯上一來是說並非有一個真知去追求或是可以透過修練得到，二來是肯定修養的基本型態，人能通過自覺而成真實的人，所以莊子的理想人格不是從外部的表現去認定，而是涵攝主體的心靈內容，與萬物合一的和諧的境界，具有與天齊一的真知者。

接著，就精神自由的主體與現象界處世的態度來分別有不同的名稱，莊子所言的「至人」、「神人」、「聖人」等，都與真人是同等人格高度。唐君毅先生云：

吾意莊子之言道，如以內篇所說者為本，則其特色，乃在直下扣緊人生之問題，而標出人之成為至人、真人、天人、神人之理想，……而其所言之道，亦即皆是如何實現其人生理想之道。¹⁹¹

從理想人的上的本質看，其實「真人」、「至人」、「神人」、「聖人」，以及〈天下〉篇提到的「天人」¹⁹²其境界高度並無分別；莊子藉由不同的寓言討論人物的處境與對話，而突顯出既超脫塵俗，又身處在人間，並且關心世間的一主體。

「至人無己，神人無功，聖人無名」¹⁹³是真正管理主體；身為一個管理主體，應該要忘卻小我，並且無私寡欲，既不爭功，也不求名。唯有如此，管理主體才能統合眾人力量，減少阻力，以服務代替領導而凝聚團隊，共同創造成功。因為將零星的力量整合為統一的力量，是管理者管理的目標，想要好好運用人力的資源，就要將齊物的精神帶進來管理範圍之中，與員工將心比心的重要，運用「彼」和「此」的角色與立場的融合，即「是亦彼也，彼亦是也。彼亦一是非，此亦一是非。」¹⁹⁴的管理妙方，進入「乘天地以正，而御六氣之辯，以遊無窮」¹⁹⁵的無私境界，而後成為一個智慧的管理人。

¹⁹¹ 參見唐君毅，《中國哲學原論：原道篇》卷一。臺北：臺灣學生書局，1993年，頁344。

¹⁹² 「不離於宗，謂之天人。不離於精，謂之神人。不離於真，謂之至人。以天為宗，以德為本，以道為門，兆於變化，謂之聖人。以仁為恩，以義為理，以禮為行，以樂為和，薰然慈仁，謂之君子。」參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈天下〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁1066。

¹⁹³ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈逍遙遊〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁17。

¹⁹⁴ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈齊物論〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁66。

¹⁹⁵ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈逍遙遊〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁17。

第七節 管理哲學的境界：共生共榮

從本章〈莊子的管理哲學思想〉開始，我們便重視管理主體的概念與關係，換句話說，任何一個主體都在管理的結構之中，我們將管理主體先以純粹的概念作論述，雖然在實際的管理層面上雖有不同層次高低之分，也就是有管理者與被管理者的模式存在，但是任何一個主體都是管理主體，都因為管理主體自身在現象界的實實在在，因此任何地主體與天地自然的關係都是同等重要，同樣需要被重視。

因此我們本章首先從管理哲學的方法與方式深入，了解管理主體彼此之間的關係與互動；提出「無待」方法，認為主體之間不能用對立的關係來相待，即便是在管理結構的運作下，身為一個管理主體，無論在管理層面或是被管理層面，都要領會自己是一管理主體，莊子認為只要身為一個管理主體，管理就要以「無待」方法去運作，因為管理的最終目的是藉由企業的營利而獲得生活上的幸福，而以虛待各層面的主體，使得主體間互相幫助和尊重，益於企業營利的健康發展。

再來是提到「遊」的特性，藉由管理主體「遊」於整體企業之間，將現實中的個別主體中的特色聯繫起來，把普遍存在現實對立之矛盾以管理主體的自由的心靈境界化解，順通彼此間的脈絡和互動。因此第四節說明何以莊子的管理哲學能夠讓主體在現象界中彼此和諧，這是因為莊子的哲學思想中心在於主張「道通為一」的核心內容，強調「以人入天」、「人與天一」，認為人是在天地宇宙間的一環節，而並非人能作為主宰者管理天地；不是人管理天，而是天允許人依循道而管理。

人在自然界中亦屬界門綱目科屬種一環，與其他生物因生命活動而互相影響。同在食物鏈之中的人與其他生物分奪自然資源，因此人在物質條件上已經有干預自然環境的作為，然莊子所主張的順隨自然大化，是主張在精神條件上以虛靜心管理人的物質欲望，讓人不執著於情智管理中，而置身於物我兩忘，體宇宙萬物自己而然，不喪精神為物，主體心靈順遊於自然，而從生活中展現出對自然生態的尊重以及平衡人與萬物的生態活動。

因此如何將莊子主張的順隨自然的大化，落實到管理的現實層面，就首先要問身為一個管

理主體，是否體悟到世界之本根，現象界依循的根據，要能體悟影響天地萬物的根本，首先要對自己心靈作修養功夫，於是第五節說明心靈修養的基本功夫「心齋」與「坐忘」。「心齋」的關鍵是內心的虛靜，不為感受與認知心所接受現象界的種種而被紛擾；「坐忘」則是針對世俗價值觀的困境與侷限，提出獲得精神自由的修養方法，認為真實的價值是脫離形骸的，因此認為「坐忘」境界最後是「同於大通」。

以主體心靈修養為要點是中國哲學的內涵，莊子也不例外；故莊子的管理哲學中心是修養功夫依據的義理，以「同於大通」、「與道合一」作為主體心靈修鍊的核心。哲學是與主體身體與心靈實踐同時展開，管理則追求主客體和諧統一，以虛待物，以最樸實簡單的虛靜心靈進行管理，所以第六節把莊子不同側面的理想人格表達出來，「真人」、「至人」、「神人」、「聖人」分析在莊子寓言誇飾下，了解一管理主體以主體自身能夠如何地與天地萬物相應相順，與企業各層級的主體相處通暢。

藉由上述，我們將莊子所具有的豐富管理哲學思想，吸取其意義來融合當今管理學與人文精神，莊子的「齊物」思想、「自然無為」、「與道和一」等皆提供了借鑒意義。管理的意義主要由於主體面臨到生命在社會中、自然環境中的生存課題；然而對莊子而言，「人」並非是天地間唯一的生命有機體，事實上，地球上的大氣、水、土等資源都是所有生命有機體共同的依賴，如今只是大自然藉給「人」暫時管理，但我們不能忘記我們仍在大自然環境之中，所以莊子的管理哲學思想還包含以虛心和自然環境相處，調整如今人類主宰自然資源，又與自然相奪生命生存的緊張關係，並且能豐富「人」的主體心靈。〈齊物論〉中提到天地宇宙間萬物的層次事實上為一體：

天下莫大於秋毫之末，而大山為小；莫壽乎殤子，而彭祖為夭。天地與我並生，而萬物與我為一。¹⁹⁶

「一」是「道」的別稱。「一」是客觀存在的，非經由人認識而確認其存在。主體心靈因自身的體認而感知了「道」，藉以命名為「道」或是「一」。那麼主體心靈感知到了什麼？原來是天下沒有比秋毫之末更大的，而泰山也是微小的；沒有比夭折的兒童更長壽的，而活了八百歲的彭祖也是短命的。天地和我一起產生，而萬物同我齊而為一。這就是齊物論思想。莊子認

¹⁹⁶ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈齊物論〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁17。

為，管理的理想境界是以「自然」最終目標；「自然」不只是讓事物順其自然發展的意思，而是指天地宇宙浩瀚中，存在著各種生命的意義，主體心靈認識到天地萬物的宇宙境界，以融入自然的視角來順應自然、不強作妄為。

因此，一個管理者，一個管理主體，仍在自然界一部分，仍要與自然中各個生命互相尊重，和睦相處。〈應帝王〉說：

汝遊心於淡，合氣於漠，順物自然而無容私焉，而天下治矣。¹⁹⁷

管理者必須修養心靈使心境保持在「淡」，因為管理者不只是「遊」在員工的特質、企業的組織結構間，還須使心境的頻率平淡而不亂序，方能運作與道相通的協調任務；並且莊子以「氣」表示事物聚集成形的本質，於此則是表達管理主體的生命脈動也須是「合氣於漠」¹⁹⁸的空定境界，從主體廣闊的生命歷程包容萬物，於是能調順事物之性達到管理的意義，因此成英疏說：「遊汝心神於恬淡之域，合汝形氣於寂寞之鄉，唯形與神，二皆虛靜」¹⁹⁹，管理者境界的把握就是心境與生命脈動兩者虛靜。

人的本質是一切社會關係的總合，是合夥相依存的延續性社會大團體，所以管理並非主宰，因為管理是引領、領導，也就是引領、領導生命的價值豐富與活潑，創造人生命價值上的幸福，所以必須管理者把握虛靜的管理主體，調理事物之適性而不傷，故莊子說管理的最高境界為「天地與我並生，而萬物與我為一」²⁰⁰，也就是成就「天下治矣」²⁰¹的樣貌，是指管理者的任務達到讓整體企業，從員工到老闆，從管理者到被管理者一「共生共榮」的境界。

¹⁹⁷ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈應帝王〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁294。

¹⁹⁸ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈應帝王〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁294。

¹⁹⁹ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁294。

²⁰⁰ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈齊物論〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁79。

²⁰¹ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈應帝王〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁294。

第三章 莊子的管理哲學特色

企業的變革，造就越來越多的管理方法，例如：績效評比、個人發展方案、I S O標準化訓練、目標管理…等，甚至一些關於企業文化的精神口號，例如：學習型組織、信任的企業文化、全面品質管理制度、國際標準認證…等近年來國內趨之若鶩，認為這正是所謂企業管理應了社會條件的改變而產生的改革。

這些越來越多的管理方法讓企業的上階位者有著激勵的口號，認為管理首要目的是解決組織內部的控管與規劃，運用規則來安定組織結構能夠穩健企業在逆境中成長，因此企業中的各個員工若能像螺絲般可以精確地操作在企業體系中，再由管理者擔任一名技師，讓各部件活躍，也就是讓員工激發出工作動機，控管他們工作績效與調整和替換便足以，剩下的就是管理者的視野與任務，因此經理人以管理方法的改良成為一種新知，以對稱、秩序、一致來實行管理。當然，機動性與彈性是管理者的必備規劃，因為市場生態多變，所以管理也要跟得上改變。

這些應運而生的管理方法，看起來像是美好的前景；只要企業把握住組員工對於未來的期望，再加上管理方法的雕琢，企業的發展就能夠順著管理者的主導而前進，有趣的事情便發生了：越大的企業越難掌握每個員工，因此如何認識每個員工，就倚賴著測量和計算。什麼樣的屬性適合什麼樣的工作內容，讓測量的數據告訴管理者，這個員工無法做些什麼，好讓管理階層在篩選上精確，認為如此能達到效能的最佳效果，員工也能夠有效第實行他的工作內容。

因而，員工可以被戲稱是一「工具」，為了企業而生，為了企業而犧牲個人特質，為了企業而願意被改造企業要的體質，甚至讓自己的思想被改造，認同企業虛擬出來的世界觀而忘記世界與自身的連結，以自身體驗世界觀的探險與實踐。也許這個說法非常地極端，但由於作本文首要提出的分析不是提供管理的具體實施方法，而是要提出一具有哲學意識的問題，讓管理學上獲得新的視野，因此從上章「莊子的管理哲學思想」時一定會產生一個直接性的質問：為何所談的像是一「管理者」的種種修養內容，而不提管理者該怎麼具體管理，而關於事實上管理職位的不同，有企業老闆、高階管理、經理人、主管…等分別，於上章的講法是否太過粗略了？

而本章「莊子的管理思想特色」的章節結構，從「物化」、「主客體」關係討論、「載道之言」等最後進入「自在精神」的管理，主要在探討什麼？關鍵就在於「每個人都是管理主體」，也就是說，企業中每個個體，無論是員工還是老闆，是主管還是高階主管，都是「管理主體」：「每個人都是管理者」。

我們將在本章節中，每一節的第一部分皆以哲學問題著手，分析管理主體彼此間的互動與對立，了解我們在主體間的關係有何被錯置，尤其在冠以公正與客觀的管理工具下，所形成企業中的不可消彌的階位權威之分，並且在每一節的第二部分，從莊子的管理哲學特色下，管理主體消除對立的特色如何展開，與管理主體對自身特色與責任在管理實際應用上的論述。

第一節 物化

「每個人都是管理者」聽起來很雖然聳動，像是肯定每個人都具有自主管理，但卻在企業結構中是被認為不切實際。本節首先點出的是主體性在企業結構中的變異，成為不是他自身主體，也就是從經濟學上、社會學所稱的「物化」來討論。管理者需要了解「物化」，並且不能只是了解，還要能化解「物化」帶來的極端性結構的壓迫性。被「物化」的主體是由於必須配合企業結構的需要而改變自身的個性，委屈主體性的自主，也因為如此，為了常存於企業權威式結構下而不被上階位者淘汰，「物化」也成了當今社會普遍中人所歷經的扭曲性轉變，所以筆者認為「物化」議題無可避免，於是在此節首先討論「物化」負面的說法；而本文「物化」的討論來自於馬克思（Karl Heinrich Marx，1818—1883）提出人類在經濟體系下將自身的存有轉變成商品化：「異化」（die Entfremdung）。

一、 異化的論證

「物化」一詞是引借馬克思哲學思想中「異化」（die Entfremdung）的概念。概略而言，即是將一個人或人的器官不當人看，而是當作物品或機器來看；人的存有意義被扭曲、壓抑，並且不考慮人的自由意志，認為人如物般可以被控制、操弄、勞役、生產，甚至把人放入經濟體系中，被視為如同商品一般，可以被交易買賣。

對於人的存有意義被錯置在「物化」的現象下可以追溯到標準化大量生產的年代，泰勒首先提出一開創性的「科學化管理原則」，將思考性的工作與實務性的工作分開；所謂思考性的工作其定位在於規律性、重複性、比較性，並且成為企業經營的思考指標；在實務性的工作上受控在思考性工作者上，以激發實務工作者能在生產體系中保持最佳的運作，故在實務工作者上以適應生產體系中的某部分而被安排。儘管泰勒的科學化管理原則運作並不順利，但是泰勒的管理原則有一點在後來的企業管理上一致認同，那就是思考性工作者的位置被放置在整個企業結構中的權威處。

以樂觀、正面的角度看，思考性工作者處在企業的權威位置是有利的。我們講有利的原因是由於，在經濟體系中，企業的成立本來就是為了謀利，而謀利的活動需要運用各種資源進而需分配各種管理層面，所以管理需要有條有序，肩負著對企業有利的發展任務，當然一個企業中的頂端也是管理者之一，然而具有思考性的人卻不是只有管理者或是頂端的管理者。

人與其他大自然環境中生物有著最大的不同，那就是具有思考能力與務實能力兩者兼具，用管理學的角度，人是主體，而且是管理主體，同時有勞動力與思考力，人之所以可就自身為管理主體與現象界關聯原因兩者皆不可缺，當然並非我們絕不能只是簡單地用兩者來概括。

對於現代的社會來說。「物化」的概念積極地被社會主義者提出，希望能獲得社會上亦積極地反省。我們卻很難理解，其中的發生層次如何得來，因此我們要重新回到馬克思探討「異化」的由來。

馬克思的「異化」論點，最直接與管理學相關的是從資本主義來論「異化」，也就是從經濟結構中去分析人作為管理主體卻失去自身特質的發生，值得注意的是，馬克思反思資本主義的「異化」卻是由從黑格爾哲學²⁰²的批判而脫穎而出。黑格爾是第一個從世界歷史高度對現代性進行全面反思與批判的哲學家，認為現代的根本特徵是個人從種種束縛下解放出來。黑格爾提出「實體就是主體」，其學說不停在精神主體，而且還主張勞動讓人的精神實現出來，成為自我發展或自我實現的中介，將認識論的主體導向存有論的主體。

²⁰² 黑格爾（Georg Wilhelm Friedrich Hegel，1770-1831），著有《精神現象學》和《小邏輯》等，認為世界本身是理性的，一旦我們能看清世界是如此，世界將會以正確的方式向我們顯示自身，我們將會達到絕對知識，這是最高級的滿足形式。參閱羅伯·史登著，林靜秀、周志謙譯，《黑格爾與《精神現象學》》。台北：五南圖書出版社，2010年，頁33。

與馬克思不同在於，黑格爾將辯證法運用在存有事物上，主體的議題是存有論上的議題，而馬克思不以存有的問題意識來處理主客體問題，馬克思單純地將黑格爾辯證階段中的異化用在人類和存在問題上；存有的問題屬於本體論，而存在的問題偏向現象學；馬克思認為對立與矛盾是人類事物與境況中一超越性的假象。因此馬克思則直接指出主體不是指任何意義上的個人、自我、主觀意識或主官能動性，而是指人的基本立歷史活動：「勞動」。²⁰³而「異化」是阻礙人回歸本性存在的原因，也就是陷入人「勞動」對自身失去意義的困境，管理主體的勞動是主體的基礎活動，管理主體與外在世界發生關係，為了使管體主體能將陌生的物質世界轉化成適合主體生存的所需的客體物，其中所激盪的就是精神與物質、主體與客體的激動地交互關係。

「異化」是非人性基礎²⁰⁴，其所涉及的範圍很廣，而在所有的異化中，當前讓人類社會發生最鉅傷害的是資本主義社會的異化。資本主義的異化，讓社會中的主體發生疏離，以異化與疏離的分析可以揭示四點讓人類失去管理主體本來的特質。

第一是人與生產活動的疏離，也就是人將自身的勞動力異化出來。馬克思如此描述構成勞動的異化：

首先，勞動對工人說來是外在的東西，也就是說，不屬於他的本質的東西；…²⁰⁵

勞動包含著體力的勞動與心智的勞動，人運用著主體自身的勞動與現象關聯，而形成人可以持續舒展自身主體的處境。然而，在資本主義下的勞動，所造成鉅大的疏離，從主體生存上的疏離，就是在現象界中我們勞動不再與我們自身生存，或是直接地與我們的生活息息相關。

工人只有在勞動之外才感到自在，而在勞動中則感到不自在，他在不勞動時覺得舒暢，而在勞動時就覺得不舒暢。因此，他的勞動不是自願的勞動，而是被迫的強制勞動。因而，它不是滿足勞動需要，而只是滿足勞動需要以外的需要的一種手段。²⁰⁶

²⁰³ 參見張汝倫，《德國哲學十論》，上海：復旦大學出版社，2004年，頁18-49。

²⁰⁴ 參見譚家哲，《形上學史論》下部，臺北：唐山出版社，2006年，頁23。

²⁰⁵ 參見卡爾·馬克思著、中共中央馬克思恩格斯列寧斯大林著作編譯局編譯，《馬克思恩格斯全集》第四十二卷，北京：人民出版社，1995年，頁93。

²⁰⁶ 參見卡爾·馬克思著、中共中央馬克思恩格斯列寧斯大林著作編譯局編譯，《馬克思恩格斯全集》第四十二卷，

換句話說，我們為了企業生產而勞動，無論是身體的勞動或是心智的勞動，都非源自於我們因為生活而直接性地勞動。此種勞動的結果是以企業的商品呈現，藉由我們主體勞動出來的產物，卻已經不是直接為了我們的生活所需，而是透過商品在經濟體系下獲得有盈利的貨幣，藉由此貨幣在換取我們生活所需，以達到持續維持生存的目的。所以商品取向就是資本主義社會中的價值主流，而我們只是出賣自身的勞動，然後不斷地獲可流通的貨幣，然後換取所需的商品。

因此在工作中，我們會有種種當今常用的工作不適應症等名詞，像是周末症候群、人生匆忙症等名詞出現，這顯然是人與生產活動剝離的現象，故產生出一種主體對於自身勞動的疲倦。這是第二種馬克思對於勞動所生產出來的商品，其本身的疏離，他如此描述：

工人在他的產品中的外化，不僅意味著他的勞動成為對象，成為外部的存在，而且意味著他的勞動作為一種異己的東西不依賴於他而在他之外存在，並成為同他對立的獨立力量；意味著他給予對象的生命作為敵對的和異己的東西同他相對抗。²⁰⁷

主體勞動出來的結果被稱為商品，此商品外在於主體且獨立存在；與主體疏離的商品和主體已經不可能回歸緊密關係，甚至由於資本主義下的商品價值文化，主體若不願意與自己勞動出來的對象對立，那麼就只能附屬在商品價值上被談論。如此一來，我們常顯現在社會中，與人交談時成熟穩重地分析自己公司的產業，或是各種企業下的工作時，不自覺地我們已經從屬在產品上面了；人儼然成為產品的附屬，直接性的說法就是：人成為物的一部分。這就是馬克思反思的「人的物化（Verdinglichung）」。

對於「物化」的論述是包含在「異化」的論題之下，然而關於馬克思討論的異化論題還持續延伸回人與人的關係。第三種異化，指的就是人與人的疏離，也是現代人常見的人與人之間冷漠，馬克思如此論述：

如果人同他的勞動產品即對象化勞動的關係，就是同一個異己的、敵對的、強有力的、

北京：人民出版社，1995年，頁93-94。

²⁰⁷ 參見卡爾·馬克思著、中共中央馬克思恩格斯列寧斯大林著作編譯局編譯，《馬克思恩格斯全集》第四十二卷，北京：人民出版社，1995年，頁91-92。

不依賴於他的對象的關係，那麼，他同這一對象所以發生這種關係就在於有另一個異己的、敵對的、強有力的、不依賴於他的人是這一對象的主人。如果人把自身的活動看作一種不自由的活動，那麼，他是把這種活動看作替他人服務的、受他人支配的、處於他人的強迫和壓制之下的活動。²⁰⁸

針對第三種異化，馬克思認為主體勞動出產品，所造成的疏離關係，經由產品的所有權集中者與商品流動的過程中，人與人之間產生的關係不是從主體存有論上的關係，而是從商品利益下的關係。工人與工人之間並沒有因為共同勞動對象而產生交集，相反的是他們彼此間在工作上陌生，只有工作上的關係，甚至衍伸出爭取工作機會與利潤上的相互競爭；工人與資本家、企業家呈現的亦不只是疏離，而是對階級上、權威上的對立，工人與產品之間的對立又從屬性，對資本家、企業家來說兩者卻都隸屬於公司之下，然而比較工人與產品的疏離，資本家、企業家卻能因為對產品的掌握而獲得更高的利益。

透過馬克思對於人與自身勞動的疏離，還有第四種異化、疏離，也就是人由其種類中乖離（*die Gattung*）出來，此點所涉及到的層面是考量人類整體的疏離、不協調，也是檢討主體存在價值的扭曲與主體自身真實存有的疏離。馬克思說：

異化勞動從人那里奪去了他的生產的對象，也就從人那里奪去了他的種類生活，即他的真實的、種類的客觀性撕開，把人對動物所具有的優點變成缺點，從人那裡奪走了他的無機的身體（自然界）。同樣，異化勞動把自我活動、自由活動貶低為手段，也就把人的種類生活變成維持人的肉體生存的工具、手段。²⁰⁹

馬克思認為，人的勞動對自身而言本來應該是對自我生命的創造；如今勞動只是為了在資本主義社會下果腹，用換取的代幣在交換生存需求的商品，在商品價值結構下被強迫工作，工作時枯燥、勞困，工作之後失去心力只想休息，顯然為了創造生命所勞動的本質性完全被扭曲，主體勞動的結果不是他自身能夠把握分享的，因此被稱為異化勞動。

有關馬克思商品影響工人與資本家對立的論點，對哲學關於主體討論的細膩關係說明顯然

²⁰⁸ 參見卡爾·馬克思著、中共中央馬克思恩格斯列寧斯大林著作編譯局編譯，《馬克思恩格斯全集》第四十二卷，北京：人民出版社，1995年，頁99。

²⁰⁹ 參見卡爾·馬克思著、中共中央馬克思恩格斯列寧斯大林著作編譯局編譯，《馬克思恩格斯全集》第四十二卷，北京：人民出版社，1995年，頁97。

不足，並且由於沒有細膩地講主體與他者、主體與物、他者與物等問題。而馬克思的論點容易被認為是單純的社會階級對抗，或者在現代社會中人群並不會以產品的方式來領會彼此之間有所疏離與對立，而不管我們對於馬克思對「異化」的論點有何種批判，都不沒有減損他發現到資本主義下「商品」抽象化對人類文明的影響，如同康德發現「範疇」一樣令人佩服。

藉由馬克思對於人、勞動與商品之間的異化關係，我們了解「物化」對於主體來說只是「異化」中的其中一部份。一個管理主體付出了勞力與心力，卻是扭曲了自身的真實存有，以至於一管理主體與他本身的特質疏離，商品是他要服務的對象，商品是管理主體的價值所在，這時候管理主體就喪失了創造自身生命活潑生機的可能性。原本主體間的差異性，由於商品的抽象畫而將主體的差異性掩蓋住，當我們消費商品的時候向來只是衡量商品的價值，主體在裡頭的勞動之意義從屬商品了，而主體各自的模樣不會與消費者有所連結。

二、 莊子的物化：與物同化

當我們分析完馬克思的「異化」，或者是我們熟悉其中的「物化」時，會有所疑問：我們並沒有因為資本主義而遮蓋住我們與他者的互動，我們依然看的到他者的臉孔並且與之關聯啊？但我們得仔細地在問我們自己，我們是否能在一企業當中，或者說在我們工作之中，與同事、上司、其他部門，甚至老闆在生命上有者主體間依其存有本質頻繁地交集？事實上，大部分我們只能在工作中完成被交代、或被期待的任務，在交由上位的老闆或是主管來給予評價，看是否願意反映在我們能獲取的酬勞中而已。當客觀又公正的檢驗工具降臨時，雖我們接身為管理主體，然而此時我們只是為了商品而被檢查是否符合企業商品有利發展的對象物而已，可以說無法與商品帶給企業老闆的價值劃上等號；員工是為了商品而存在。

假使承接上述，身處在當今商品價值走向、資本主義社會下的企業，如何讓員工能不被商品物化，被商品奴役而感到身心壓迫便成了成功管理者的課題。筆者認為，從管理者的角度或許無法改變現今的經濟體系，無法改善在經濟體系下人與人之間的疏離，從顧客、員工以及資方三面等，亦無法直接地修護商品與員工斷裂的存有關係；然而，管理者的做法與態度，卻能夠幫助對企業來說重要的員工，其員工自身的價值性連結。本文將莊子管理哲學中「物化」的管理特色放在馬克思「異化」之後，認為有助於管理階層提升對於員工主體性的認識。藉助於馬克思所分析和批判的經濟現象，再從莊子的「物化」獲得針對這個現象嶄新的管理態度。莊

子在〈齊物論〉以極具美感地說：

昔者莊周夢為胡蝶，栩栩然胡蝶也，自喻適志與！不知周也。俄然覺，則蘧蘧然周也。
不知周之夢為胡蝶與，胡蝶之夢為周與？周與胡蝶，則必有分矣。此之謂物化。²¹⁰

莊周曾在夢裡夢到自己變成一個蝴蝶，而且是栩栩如生般生動的蝴蝶，很開心的飛著而不覺得自己是莊周。忽然夢醒，回到人形體的自己，不過那夢裡到底是莊周變成蝴蝶，還是蝴蝶做夢變成莊周的模樣呢？從客觀的認識論角度看，莊周與蝴蝶絕對有所區別，但由於在夢中卻無法感受到此分別。莊周可以是蝴蝶，蝴蝶也可以是莊周，這就是「物化」。此段位於〈齊物論〉的末端，將〈齊物論〉作一個結論。

與馬克思所論的主體成為其勞動結果的附屬之「物化」不同，莊子的「物化」是有兩層意義，一從消極面來說，消解與物的分別，消除主客體的對立，取消以認識角度將事物對象化的分別心；二從積極面來說，是與萬物化而為一，與萬物相處在和諧之中。陳鼓應先生說：

〈齊物論〉的最後，以蝶化象徵主體與客體的會通交感，達到相互泯和的境界。這境界為最高藝術精神之投射。²¹¹

透過蝶化的寓說，莊子除了破除我執，消彌對於自我主體的界線，泯除物我的割離外，重要的是使人與自然世界互通且和諧。透過莊子與蝴蝶之間形體互融與心境互通的狀態，主體將自己與事物的界限、概念化去，呈現物我兩忘、物我同一的狀態，即「物化」。莊子超脫了形體上的自我，將自我的封閉性打開，以「無執」的眼界去觀看天地自然，以平等姿態和天地自然相處，物我皆然的心境，跨越生死是非對立，從生命去體認世間萬物，這就是莊子以「物化」作為〈齊物論〉於文本最後所統整概念的意義。

〈齊物論〉中主張管理主體與自然展開的不是對立關係，因為主體身處在現象中，現象因為各種生命體而流變運轉，所以管理主體與自然街在整體之中，主體與萬物同化；宇宙萬有不能以主體的中心本位來認識與操弄，因此莊子主張主體與大道整體和諧，管理主體所要做的是開放心靈，使主體的心靈虛靜澄明。

²¹⁰ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈齊物論〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁112。

²¹¹ 參見陳鼓應，《莊子哲學探究》，臺北：自行出版，1975年，頁109。

那麼，我們如何將莊子的「與物同化」放在當今企業結構中？因為商品對於企業的重要性仍然不減，而且企業仍然需要員工與組織來協助商品的出產與推銷，對此，我們需要讓員工與企業整體上下一心，而非讓員工的價值附屬在商品上去評量。在企業中實質的管理階層要加強聯絡各階層的參與與磋商，並且不以勞資差距來疏遠管理階層與企業中的員工，管理階層的重要性與責任性讓各階層員工共同感受。對管理主體來說，生命中所有的冒險、喜悅都是需要的，每一主體在世界中都是有生有死，需要經歷磨練的，然在世界中又是整體的，彼此互相影響。

謀事在人，事在人為，企業管理是「以人為中心」來談管理，管理包含著管人、管事、管物，然而企業中最主要的就是對人的管理。唯有讓人在企業中保持良好狀態，才能讓企業的產品良好的運作，為了不讓員工被商品奴役，附屬在商品價值中，我們所謂的良好狀態並非指利用績效評量一個員工的能力，或是用匿名的問卷來統計一個員工在公司中的工作情況；要造就一個「以人為中心」的管理，對莊子來說，首先要員工的心靈、理想、信念與價值觀消解個人的偏執，當然，這不是只有要求員工做到，事實上，只要是身在企業中的任何一個管理主體，無論是老闆、董事、高階經理、主管等，都要提升自己的心靈境界。〈天地〉篇說：

天地雖大，其化均也；萬物雖多，其治一也；人卒雖眾，其主君也。君原於德而成於天，故曰：玄古之君天下，無為也，天德而已矣。以道觀言而天下之君正，以道觀分而君臣之義明，以道觀能而天下之官治，以道汎觀而萬物之應備。²¹²

天和地雖然很大，然它們的運動和變化卻是均勻的；事物雖然紛雜，而處理它們的方法卻是相同的；百姓雖然眾多，影響與決定他們言行的卻是國君。國君是由於「德」性而所以才受命於天，因此說：遙遠的古代君主統治天下，好像什麼都沒做，這是因為君主以天地自然作為法則而銘感內心去實踐而已。用道來對待處理事物，那麼掌管天下的國君就會走在正道上；用道來看待職位的不同，那麼君和臣各自承擔的道義就分明了；用道來看待各人的才幹，那麼天下的官吏都可以很好地管理；從道來觀察天地萬物，則萬事萬物全都齊備，應有盡有。

故通於天地者，德也；行於萬物者，道也；上治人者，事也；能有所藝者，技也。技兼於事，事兼於義，義兼於德，德兼於道，道兼於天。故曰：「古之畜天下者，無欲

²¹² 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈天地〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁403-404。

而天下足，無為而萬物化，淵靜而百姓定。」²¹³

所以，通達天地變化規律的主體稱之為「德」；萬物運行所依靠的，我們稱之為「道」；國君用來治理天下的，我們稱之為「事」；那些創造性的才能，我們稱之為「技」。技藝與事務相輔相成，事務與義理相輔相成，義理與德相輔相成，德與道相輔相成，道與天地萬物相輔相成。所以說，古時候養育天下百姓的統治者，無所欲求而天下富足，無所作為而萬物順其自然地發展，深遠寧寂而民心安定。

以莊子的歷史背景來說，國家的管理是由君臣階級所掌握，如今的管理若撇開企業的經濟結構來談，每個主體都必須要管理自身；比起在歷史上由權威者的治理，如今各個主體都必須要正視自己也唯一管理主體的事實。莊子在當時的背景中認為管理就是與物同化，要消解自我中心本位而順應天地自然的運轉，這點與老子在《道德經》五十七章說：

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。²¹⁴

莊子以「物化」來將老子的「無為」思繼承在主體自身的開放上，老子的管理哲學比莊子的管理哲學更側重在有一君主的主導。老子認為君主以無為而治，符合自然道理而管理，人民自然富足、純樸，但是莊子處在更為紛亂的歷史背景中，並沒有一個真正的領導者，因此對於每個百姓而言，都必須要為了自己的生存負責，莊子於此要提出的每個主體都是管理主體，是極為特色的。

管理，就是管得有道理，以主體為中心的管理，莊子要主體強調與物同化，順通自然，在企業中就是要每個人都為一個「企業人」。即便在企業組織的結構上有層級的差別，但企業必須要反省傳統權威式的管理，畢竟企業文化絕不是一個結構自然和完善的文化，就連在古時候的君主治理也必須層層反省自身才稱得上賢君，因此我們要讓在企業中的每個人都運作他作為管理主體活在世界中的特質，讓他的心靈、思想到身體都能在企業中發展；員工絕非是商品的附屬，他們的勞動是屬於他們自己的生命創造，資本家、企業家是提供各個管理主體能把握自己的地方，而高階的管理者所要做的不是讓他們順著商品而運轉，而是引導他們讓自身的價值不被商品的統一性而遮掩或疏離；員工是能導引企業在大環境中不斷地創造企業的活潑生氣的

²¹³ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈天地〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁404。

²¹⁴ 參見王弼著、樓宇烈校釋，《王弼集校釋》〈老子五十七章〉，臺北：華正書局，2006年，頁150。

主要價值，因此所謂的企業文化，是藉由各個管理主體的強健身心來創造出來的。

三、 小結

企業是經濟單位，處在市場經濟的環境裡需要能站得住腳的生產經營，而企業同時又是個社會細胞，在社會中企業創造財富並且佔據了大部分的文化價值主導，企業本身就是處在一個矛盾而混沌的管理環境中展開。企業在這樣的管理環境中，一方面要找到使自己增加盈利的市場動向，一方面由於企業中的員工都是管理主體，都需要自己舒展自己在社會中的需求。馬斯洛曾提出需求理論²¹⁵，其中五類需求筆者認為不應該被分為低層次與高層次，因為主體在現象界中展開的每一刻都包含著這五類需求，也許就思想理論而言有其合理性在，卻因為理論的建構而被利用在管理的壓迫手段上，反而影響生命失去本真的發展自身。

畢竟管理主體之所以能其本真而生存，是由於他能不停地自我實現本真狀態的自身。然而主體自我實現造成多元差異性，對於傳統管理而言是極為難以控制的對象，因此所謂管理工具，所謂公平與客觀性評量，這些只不過是讓員工差異性降低的手段而已，而其中匿名性的評論更是一種不負責任的做法。

〈達生〉篇說：

工倕旋而蓋規矩，指與物化，而不以心稽，故其靈臺一而不桮。……知忘是非，心之適也；不內變，不外從，事會之適也。始乎適而未嘗不適者，忘適之適也。²¹⁶

利用圓規畫圓，雖然手指隨著圓規而動，但是卻不囤積在心中，所以他的心靈專一而不滯礙。忘記是非對立的紛擾，心無所不適，持守心性不因為人事變遷，與外物交接則無不適應。本來主體的心靈是與外物相應的，所以沒有所謂不適應，也就忘記為了適應而去適應外物了。莊子認為管理好像有管，但是又好像沒管，主要是因為以主體自身順應自然，並沒有所謂的區

²¹⁵ 馬斯洛 (Abraham Harold Maslow, 1908-1970) 理論把需求分成生理需求、安全需求、社會需求、尊重需求和自我實現需求五類，依次由較低層次到較高層次作區別。馬斯洛的分類宣告人類被奴役管制的事實，只要人類的低階需求被保證後，人類自身的特質如社會需要、尊重需要與自我實現就被利用與疏離，成了馬克思所批判的商品抽象化下的現象發生。

²¹⁶ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈達生〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁662。

別與界限，所以使主體間共鳴互通意義與責任足已。既然管理並不拘束在企業管理上，同時還影響著教育、政治、文化、社會、科學等時，管理主體創造出來的生命都與自身的修養息息相關，罵麼莊子「物化」的管理哲學，便是要管理主體讓自己的生命同天地自然一樣運化。

我們應該要反思現金管理手段造成員工的種種壓迫，反省以為管理工具測量結果可以公平客觀的僥倖心態，因為個體的時代早已來臨。透過莊子「物化」的指點，企業如何讓企業整體和諧發展，讓管理者與被管理者之間，務實性勞動者與思考性勞動者之間，不同階層部門之間，勞方與資方之間，企業與國家之間，社會、自然環境與經濟之間協調出一個兼具文化價值與尊重生命的自然總體？企業要盡心努力的方向必須被勾勒出來，這便是管理者致力的目標。

第二節 消除主客二元性執著

上節我們將莊子「物化」的論點提出，認為每個人都是管理主體，並且管理主體與物同化而通感天地自然，這只有開放自己的心靈不以自我中心本位才能達到，換句話說，不以自身的利益來去運作與世界的互動，而是順應自然之道與萬物平等，於此說莊子以「物化」的方式尊重萬物。當然在企業管理層面上，身為一個高階位的管理者，或者是企業老闆、資本家等，更是要讓每個員工得到其主體在生命中創造性的發展自我。

藉由「物化」章節，我們在本節開啟的是對於主體與客體之間的活動分析。對於管理本身，實在是充滿著矛盾與不可避免的對立，尤其是管理與被管理者而言，必然產生彼此二元的關係，如此一來，我們要如何提升員工的主體創造性發展，而不讓主體被企業所不能放棄的產品利潤考量被壓迫扭曲，這絕對是一個不能中斷的對話過程。首先，我們在組織間要取消的是主體與客體之間的二元性執著，分析二元性對立的原因以及指引消除對立執著的實現可能。

一、 從認識對立談主客體

認識事物是從設立一個對象物開始，這個我們與對象物的關係被稱作主體與客體，也可以被稱作二元的認識模式，認知的客體是人，客體是對立於主體由主體認識出來的結果。主體以

差異性認識外在世界，進而分出不同的對象物，而凡是對象物透過指涉作用而呈現時，被指出而呈現者，已不同於其他對象物。關於主客體的問題是哲學領域中重要的一塊，並且關於主體認識客體是否為客體本身亦是在本體論²¹⁷哲學中重要的一環，康德認為主體必須區分出經驗的主體與先驗的主體，主張有先驗的形式先於經驗的主體，主體才能在現象界中認識對象，將對象的現象之顯現透過感官而形成主體的認識內容。康德的認識論指向認知一切現象界，即之間天地所有的萬物都是我們認識的對象，而且主體的確具有夠指涉、描述、界定這些對象的能力；並且對象物因著人的認識作用，也呈現出它的種種性質，此點上主體和客體以對立的模式呈現出來。

莊子也曾討論過主客體的議題，〈天下〉篇有段「指不至，至不絕」²¹⁸是莊子針對惠施主張主體認識是否正確而質疑，即莊子質疑，所謂主體認識對象物的指涉作用，或以抽象概念表達事物，必有達不到的地方，王先謙《莊子集解》說：「有所指則有所遺，故曰指不至。」²¹⁹，也就是主體所認識的對象物之性質，總有所遺漏。這個原因在於認知主體的認識作用是有限的，於是當有限認是能力的主體不可能顧及所有相關的事物來認識，倘若能認識單一認識，然而在現象的流變中卻無法顧及所有變動的條件。並且，認知結果的概念表達，也無法窮盡主體所認識的對象，只能是代稱，因此莊子說這些都是「指不至」。也正因為「指不至」，所以對於對象的認識一直都有繼續下去的可能，不停地深入再深入的去認知某一對象，無止盡地認識下去，這也就是所謂的「至不絕」。

二、消解主客二元性執著

西方傳統的主客體哲學討論廣泛地運用在組織管理中，並且運用科學方法，將主體的不確定性排除，力求客觀的測量以做到科學要求的物質真理。這種客觀的測量被應用在當今的企業管理之中，採用高度複雜的評估系統，試圖將員工的數值有效的控管，同時這也是將員工視為一個對象物來觀察、測量與監控。比起主體與主體間面對面的彼此相待對立的二元性，利用評估系統來測量員工的方式使得被客體化的員工忐忑不安，因為數字化的認識比起面對面的認識

²¹⁷ 西方哲學史最早的研究在於本體論，本體論探究的是抽象性、普遍性的存有問題，也就是一切存有的基本性質，以及事物如何是其所是的思維指向。由於本體論涉及甚廣，影響到整體問題、至善的問題、實體、因果、現象等，本體論便是關於這些範疇的演繹和理論。而主體的問題確定在於主體是否能真的認識到客體的本質，可以說是從本體論、實體論到知識論一系列的下來所確認的問題意識，尤其在現代哲學討論上備受重視。

²¹⁸ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈天下〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁106。

²¹⁹ 參見王先謙，《莊子集解》，臺北：蘭臺書局，1971年，頁425。

還要陌生，而且更無法彼此溝通。利用這種科學性的測量管理方式就是主客體對立最精準的應用，由此造成的將員工附屬在商品的異化產生明確地現象，這種看似不可彌補的疏離，不可逆轉的異化該怎麼化解？

在莊子的管理哲學中，主體與客體皆在天地自然之中，因此主體對於世界的認識並非是從對立的認識而論，而是要從主客體合一感通的體認因此有對世界的種種認識，也就是莊子的「物化」：「與物同化」。〈齊物論〉中所說：

道行之而成，物謂之而然。……凡物無成與毀，復通為一。²²⁰

莊子從「道通為一」的觀點來看，萬物彼此是共同影響，皆在整體中，因此也彼此相關連，就現象而言，因人的認識觀點不同，才有所謂的不同認識，但是就其成毀變化的根本而言，則是無所差別的。為了超越這種束縛，以求得精神的解脫，則必須與道合一。在與道合一的方法上，莊子主張「坐忘」。如我們在〈管理者的修養：以怡養和、心齋、坐忘〉此章節曾說所謂的「坐忘」，就是使自己保持一種無形、無知、無為的渾沌狀態，於是能讓自身的管理主體與物同化，消除主客體對立的認知模式，消除二元性的執著。

所謂的真知之所以可能，重點在管理主體消除主體的偏執。而這種求知的方式，正是一種不欲求知識，以「墮肢體，黜聰明，離形去知，同於大通」²²¹的忘我、無我的境界，如此才有真知的可能。知識的形成乃由於主體與對象物對立，即是主體有所待對象，依賴對象形成的相關條件，而後才能判斷它是否正確，然而萬物皆在變化中，事物流轉變化又依賴著無數的相關條件，依有限的主體去認是絕對只是侷限在自身的偏執。莊子的管理哲學主張管理者應從消除對立關係，才使有管理可言。管理者消除企業組織中的各層級高低階位、部門彼此殊別性造成的疏遠，在組織中協調成「萬物一體」、「公司一家」的融洽與和諧。管理者如此，被管理者也不讓其失為管理主體的特質，讓員工也發揮自己的管理主體，帶動企業的整體感，唯有如此，才是所謂團結一致，其激發出無窮的創造力源自於企業中每個管理主體，共同順應大環境。

²²⁰ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈齊物論〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁69-70。

²²¹ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈大宗師〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁284。

三、 小結

認識員工，不能只靠評量工具，客觀性與科學性的工具，造就管理階層與員工的距離；危險的匿名問卷統計，讓企業上下彼此不安和猜忌，增加企業組織中的各個管理主體在心靈契合上出現動盪；權威式資方管理，讓員工難以舒展對於企業管理的意見，亦無法有良好的方式與管理階層溝通自己主體的發展，因而感受壓迫。減少每個管理主體所受到主體發展的壓抑，因此管理者需尊重每個人的不同狀況與訴求，促進個人潛力發揮，運用於莊子管理藝術中，以靜制動，以靜制心，以靜制人，以服務者姿態出現，輔導企業組織中的員工。

為了鼓勵員工的衝分發揮潛力，不以過分的依賴外在獎懲激發人內在的成就動機，讓管理主體順其自身發動創造能量。對於管理者而言，促進和保組織中員工之間的和諧、融洽是最為重要，讓他們彼此互相尊重，才能發揮他們的力量為企業創造企業的經濟盈利。最重要的是，摒棄管理者的單一的本位思考，不要只是透過分析工具認識員工，或讓分析工具造成概念化的對立，使得優劣與損益在員工心中不停掙扎，重要的就是管理者本身要察覺員工的個性與變化，讓員工成就自身的管理主體，以此才可能實現永續的整體利益最大化。

第三節 互為主體性

莊子認為人不只是主體，而且是管理主體；管理主體為了實現本真存有而在現象界中萬物互動，這是一條創造自我生命的必經歷程。管理主體以自己生命歷程與萬物合一，首先要消除主客對立，使得主體與所認識的對象，有一體性的聯繫；這種一體的聯繫，是指主體已感通的形式體悟天地萬物。不同於可分析性的認識形式，主體必須先調整主體自身的心靈狀態，體認到世間萬物總是不斷地變化，不能以有限的自身去認識完整，若要能順應天地自然，必然要開放自己的心靈。

本節提出莊子的管理哲學中「互為主體性」的管理要點著手，使得「道通為一」的論點貫穿到主體討論之中。前兩節我們說到管理者不能將員工視為商品的附屬，認為應該要從莊子的「與物同化」的觀點來正視員工身為管理主體亦有創造生命的歷程，所以認為管理者不應該要

以對立的方式去衡量員工的價值；因此說消除主客體二元對立執著，讓莊子帶我們跳脫科學式的認識方式，將主客對立的認識盲點提供一嚴肅的提醒。而本節的「互為主體性」目的在於喚醒主體間的互通性，將管理者從客體認識的取消提升到與員工坦誠面對、平等相待的互相理解。如何能做到互為主體性的感通，我們可以從主體的身體性與主體的觀照心靈來談。

一、 從身體談互為主體性

對於傳統知識論的反省，以及在科技意識的工業社會的批判，主體哲學發展朝向非理性的可能探討。直到笛卡爾，「主體」(subject) 作為認知活動者才被確定稱為認知主體，道德活動者則稱為道德主體。種種主體的論證與主張，其中有關主體之間的關係從來不被忽視，對於主體之間的討論，被稱為「互為主體性」(intersubjectivity)。這個概念在哲學中從胡塞爾(Edmund Gustav Albrecht Husserl, 1859-1938)²²²以來被確定是指主體在現象世界與其他主體互相經驗的意涵。胡塞爾曾經針對歐洲科學下理性危機去反思，結合自身現象學的主張而下了一個論點，他說：

我們也將進入一個內在的轉變過程，通過這一轉變我們將真正面對面地、直接地經驗到那個早就感覺到的，但一直隱藏著的「超越性」的領域。這樣，那個在其無限性中向我們開放的經驗的基礎，將立即成為一種方法上的研究哲學 (methodischen Arbeitsphilosophie) 的沃土，並且它具有一這樣一種自明性：一切可設想的過去的哲學和科學的問題，應從這個基礎出發來提出和做出決定。²²³

主體透過身體的日常生活與現象關聯起來的特性被胡塞爾強調出來，爾後主體的精神與身體互動，以及經驗世界的發展被標示出來，我們曾於前節反思主客認識的方式，認為將員工以認識模式來分析，已經是把員工當作無生命的物體來審視，隱藏了員工付出的身心勞動，這原因可以歸咎於企業面對差異性員工不願意再調整相關的管理方式，因為同一性管理讓企業能夠縮短管理操作的時間，使得企業更容易達到經濟利潤上的要求。

²²² 胡塞爾為德國哲學家，並以現象學的研究為主。他主張要把人的主體性問題放入哲學研究的中心，並且對於意義與價值的問題當作研究重點，批判現代科學的發展忽略人的存在意義。

²²³ 參見埃德蒙德·胡塞爾著，張慶熊譯，《歐洲科學危機和超越現象學》，臺北：桂冠出版社，1992年，頁108-109。此譯本將 methodischen Arbeitsphilosophie 翻譯成方法的勞動哲學，由於文本上下文檢討的是科學方法，若翻譯成勞動哲學難免會被誤以為胡塞爾有作與勞動議題相關的哲學論點，故將譯本的翻譯稍作修改。

理性上的分析客體²²⁴被反省，藉由法國哲學家梅洛龐蒂（Maurice Merleau-Ponty，1908-1961）從身體知覺論互為主體性，討論身體經驗的種種模式，以及當中不變的身體感受模式了解身體在探觸中的綿延感。梅洛龐蒂的理論受到早期胡塞爾的影響，反對真理的永恆絕對性，並且批判超越生命的真理，梅洛龐蒂以身體進入現象學研究，在他看來，現實中人最迫切地感覺到的真實狀況就是，身體反應的時間性，從時間性感受到身體的逝去。身體的逝去讓主體感受到有一天生命會終結，但是解決這個根本問題的根本途徑，不是想著如何活久一點，對於哲學家而言，完成人生自我生命的超越才是真實的意義，這個途徑是通過藝術的感覺悟性。只有通過藝術使人昇華到哲學和自我反思的高度，才可以使人面對真理問題本身，因此若要人創造自己的生命意義，自由地發展是不可缺少的前提。

梅洛龐蒂主張主體與世界能緊密的關聯在一起，是由於主體的「身體性」，以及身體性所帶來的時間性。對「身體」的重視，是由於主體通過軀體，通過觸摸或凝視，通過手勢姿態等，以及通過聲音、言說等多種方式，主體只能與主體相互動，讓主體從客體認識的的假象中脫離，使他者由客體成為主體，讓主體成為主體之間體認彼此「真正主體」之意義。生活的身體，是主體能透過感官與知覺振動交纏的作用，主體發生了與他自身共時的環境狀態，並且透過自身的環境狀態之開放性，與世界中的其他事物參與和應答，又透過生活的身體之時間性，獲得一種與世界互相綿延的動態流動關係，造成未來不斷地發生。

主體的身體與世界有互通的現象，此種動態流動的關係猶如「韻律」的展現，感覺與知覺使得主體生命力能夠接收到自身與事物的狀態，並且以身體去適應、融合或是溝通等體驗。身體有自己的風格，有屬於自己的時間感與空間感，主體透過身體獲得獨有的存有方式，並且以此方式展開屬於自己的律感，因此身體的部位、姿勢以及語言的表達都是生活的身體力量之延伸，主體的身體自身就是一藝術作品，創造自身的存在內容。

並且從經濟的觀點來討論，無疑的是，身體性的意義跟經濟活動息息相關。因為經濟活動之所以被實現出來，是因為有身體的基礎。無論是國家還是政治，抑或經濟，其宗旨和目的都以身體性根基，理性在其中只是輔導身體能滿足走向強化條件的手段，身體的舒展與主體的幸

²²⁴ 舉康德的認識論說明，外在事物現於我們感性主體上即為「現象」（Appearance）。此現象對康德而言是認識論領域的，在主體內在的一定樣式下現出的現象可以作客觀而言。但雖然是客觀的，仍是現象而非物自身。因此本文所提客體在西方哲學領域下並非物自身，而客體的現象與物自身二分一直是哲學家論證的要點之一。參見牟宗三，《現象與物自身》，台北：學生書局，1975年，頁3-5。

福感彼此有緊密關係，因此說經濟活動的最大使命是保護身體、完善身體。²²⁵因此身體性的重要與使用出現了，主體藉由身體性與他者凝聚力量，實現國家、企業的經濟利益，藉由身體引發的生命歷程，主體在發展過程中與其他生命碰撞，每一個碰撞的火花皆是創造力，主體間彼此交流、共鳴、辯證，而實踐出生命的意義。

喚醒主體中生命創造力的意義，就是藝術家、哲學家之所以有所思想與表現的原因；主體生命的創造就是藝術，而透過生命創造出來的就是他們的作品，這些作品是與真實心靈共鳴的。身為管理者，管理就是提升被管理者生命創造性，梅洛龐蒂認為主體以自身生命賦予藝術材料有形的意義，同時我們透視到自己的生命含義。透過身體的感官知覺，現象界的所有事物與主體成為脈絡網路，我們的感覺和知覺讓經驗到的事物充盈著我們的心靈。管理不應該脫離對主體的感官知覺的考量，每個人都在生命中的每一動作中找到自己的生命之根，而企業在員工的生命中扮演的不就是讓他們摸索自己生命之根的場域之一嗎？

二、從觀照心靈談互為主體性

莊子也提出互為主體性來打破主體的侷限性，但不以理性或是感性、身體或是精神二分，蔡仁厚先生說：「莊子言心，自是道家之道心。」²²⁶，「道心」的意思是主體發現自己、自己與他人、人與物、人與天地間有倫理網絡關係，這種發現必須要人從自身的封閉內心擴充至天地萬物，與天地自然相應才可稱之「道心」。莊子在〈逍遙遊〉闡揚主體的自由心靈，並且於〈齊物論〉論述個體差異性的尊重以及主體互動性，〈齊物論〉說：

旁日月，挾宇宙，為其脗合，置其滑濇，以隸相尊。眾人役役，聖人愚菴。參萬歲而一成純。萬物盡然，而以是相蘊。²²⁷

「以隸相尊」含有尊重差異性的意思，莊子說眾人的意見紛紜、爭論是非，而聖人雖看似不察顯其愚鈍，但聖人的用意是維持事物其差異性不需要辯駁其中是非，因為事物的差異與變化皆在道之中，因此聖人與道同一，淡然自若地觀照事物的千殊萬異，其心便是道心，抱一精純，則萬物的變化相繼之無窮皆蘊含在其中。所以主體要以此心恬靜涵養，莊子認為主體心靈

²²⁵ 參見汪民安著，《身體、空間與後現代性》。南京：江蘇人民出版社，2005年，頁33。

²²⁶ 參見蔡仁厚，《中國哲學史》上冊，臺北：臺灣學生書局，2009年，頁201。

²²⁷ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈齊物論〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁100。

用心若鏡，虛而能照，則能不傷物而觀人生之事變，因此說「以恬養和」，顯發觀照心靈之用，而能與天地萬物相通。²²⁸〈齊物論〉中將主體心靈的明徹開放用「以明」來表達，在文本中使用「以明」二字出現有三次，「以明」有論述的順序，即從「以物觀之」進而「以道觀之」的層次。

以空明的心境、開放的心靈去認識別人的觀點、外在的事物，面對事物之本然。「物無非彼，物無非是」²²⁹，就是說，從事物而言，事物並沒有分為「彼」方，而就事物本身來說，也沒有可以稱作「此」。事物起起落落都是由於主體的對價值判斷，而感到無窮地進展著、變化著。主觀偏執在是非消長上，只有「照之以天」並以「無待」方法才能將主體區分的殊別回到事物本來的狀態。莊子指出，天地宇宙是雜多而分歧，在現象界中，萬物的存在互為彼此，若持「以明」之心，則能觀照到萬物的互為彼此，雙方的關係是相依互含的，並且若「以道觀之」，則知宇宙大全乃一整體，彼是相依、交攝互涵的有機系統²³⁰。

約言之，所謂「以明」乃是以澄明之心得以體認主體在天地宇宙中，其中群我關係互為彼此而相互依涵相關聯，進而「以明」之心得以觀照各事物，因此對主體之間關係可以彼此互為主體、相互會通，而達到「道通為一」的境界。莊子的以「明則通」的認識與心靈境界，在中國哲學史上是十分獨特的思想概念。舉內篇三例為說：首先，在〈齊物論〉文本中由「莫若以明」到「道通為一」的論述中，第一次提出「明」、「通」的思想理路；第二，則在〈人間世〉論述「心齋」的心靈境界時，說到「虛室生白」、「徇耳目之內通」，「虛室生白」乃「以明」的另一種說法，這裡所謂「以明」透過內外相明來達到體道的境界。第三，〈大宗師〉論學道時，提出「瞻明」、「朝徹」的心靈修養的境界，這裡與〈齊物論〉的「以明」心境，以及論「坐忘」的描述「同於大通」的道境是相連的思路。〈齊物論〉的「道通為一」到〈大宗師〉的「同於大通」，「道通為一」重在物我、主客之間的互為主體、相互通達感通，「同於大通」則側重於主體生命的向上提升。

²²⁸ 參見蔡仁厚，《中國哲學史》上冊，臺北：臺灣學生書局，2009年，頁202。蔡仁厚先生以「以恬養知，知恬交養」來說明觀照心靈的發顯，筆者於第二章則為「以恬養和」，將管理主體的實踐與和諧的情況相結合而發揮題意。

²²⁹ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈齊物論〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁66。

²³⁰ 參見方東美，《生生之德》，臺北：黎明文化事業，1982年，頁302。

三、 小結

莊子重視人內在的生命意義，將人的生命點化到無限的時空中，以藝術的時空作為人生命的畫布，認為主體應該是用自身身心發展來創造生命的意義，猶如畫家將自身的靈性透傾注在作品中。莊子認為管理主體修養心靈，以宇宙宏觀觀照世界萬物，以「道通為一」的整體觀，以及「參萬歲而一成純」的道心來尊重事物自身的差異性，因此管理者除了應持續地反省自身的有限地的認識，消解虛妄的自我中心本位，然而在這多元的社會結構中，我們更需要尊重員工的多元發展，將員工的差異性之獨特性能有效地發揮在他的工作內容上。

管理應該要擺脫權威式管理的意識，讓員工主宰自己在工作上的意義，同時承擔起來，猶如灌入精神在生命歷程上，發展自己獨有的藝術生命，獨特的藝術作品，因此說管理者在管理上須致力圓融協調的工作，讓人和與心和構成企業環境。莊子發揮道的妙用，以虛靜的管理主體心靈來帶領企業組織中的主體發展，透過管理者給予員工空靈的時間與空間，以及管理者精神的潛移默化，如此便能造就讓員工主體發展的管理藝術，這也是莊子的管理哲學表達以身體力行的實踐意義。

第四節 自在精神

管理的意義在於主體面臨到生命在社會中、自然環境中的生存課題，為了分配主體能使用的資源而產生運用理性去考慮有效運用資源，然而「人」並非是天地間唯一的生命有機體，地球上的大氣、水、土等資源都是所有生命有機體共同的依賴，如今只是大自然藉由「人」的管理，突顯出合理的管理與佔有的管理差別。怎樣說是一合理的管理？依序合理的道理而進行管理，就是合理的管理；又如何說是佔有的管理？例如國家擁有自己領土上的管轄權，而任意使用與買賣領土內的自然資源，企業爭取商品買賣專利，在有限資源內人總是在這裡拉鋸。

管理本身蘊含著矛盾，但是管理的最勝義是：自在精神。莊子哲學中的心靈自在是指心無私慾，與西方哲學談「意志自由」的討論不同。西方哲學的關於自由的討論甚廣，但自由的討論在於主體有意志自由；意志是與行動關聯再一起的，是主體可以直接支配自身行動可能。而又什麼叫心無私慾？「私」是心中有我、有身，「欲」是心中有著相、有物。莊子所謂的心無私慾，是心中既無自我本位亦無外物的執著，即既不執我也不執物，從而既不受自身肉體的牽累，也不受外界事物的牽累。這種無累於自身肉體與外界事物的寧靜之心，就是遊乎塵垢世俗之外的絕對精神或獨立精神，即所謂自在精神。

比較中西方哲學的自由觀，可以看出，西方的自由觀是重主體行動的自決權進而關連到認識論與倫理學，莊子的心靈自在在中國哲學的自由觀脈絡中，重在主體對於思想上自我本位的消解，不著於自我的偏執而得自在。對於中西哲學皆重視自由的概念，不過在現實中，西方哲學的自由，是訴諸法律實踐的自由；然觀看中國哲學的心靈自由，是訴諸道德實踐的倫理自由，而就道家來說，倫理道德是擴充到天地自然而言之。

無倫任何管理制度、手段，都會每個時空流轉改變，但絕對不可能憑空創立或無端消失，因為它必定有其淵源。管理者的任務，即洞察其淵源，依據組織內外的需要與內在價值的考量，創立合適的制度。同時，體認其流變，按照實際的利弊與產生的影響，適時予以調整，使管理組織得以日新又新地經營。日新又新，絕非今日所強調的「求新求變」。一味地求新求變，根本就是一種偏道。如果只知道宇宙在「變」，時代在「流」，而不知「變」中有「常」，「流」中有「住」，便無法把握變中之常理所在。因此管理只是為變而變，企業商品走向只是一心求變，

則極易流於怪妄，忘記了對於天地人的真實感通的意義。

確實莊子是主張精神上的逍遙自在的。所以在形體上，他也試圖達到一種不需要依賴外力而能成就的一種逍遙自在境界；莊子是主張宇宙中的萬事萬物都具有平等的性質，人融入於萬物之中，從而與宇宙相終始；莊子提倡護養生命的主宰亦即人的精神是要順從自然的法則，要安時而處順；莊子要求重視內在德性的修養，德性充足，生命自然流注出一種自足的精神的力量。莊子的哲學中蘊含著豐富的生命與生態相處的智慧，但是他的哲學並不都是直接拿來應用就可以產生立竿見影的效果，倘若我們要讓古樸的莊子智慧發揮其應有的作用，我們應根據時代的要求，取其精華，棄其糟粕，使我們的時代結構，反思當代的經濟結構與生存價值，並且與之相結合，積極實現一種現代性的轉化。

莊子所持的宇宙與人的關係是「天人合一」的，是物我兩忘的，所以他有著通達的生死觀。莊子認為，是天地自然韻化我們的形貌，給予了我們形體，給我們有認識能力，讓我們的主體調節我們的生命，因此人的完整生命為起點來思考人應當度過一個怎樣的生活旅程，管理從這點出發，重視人在社會以及人與自然的關係。所謂主體的精神與同一而通達自然，這才是精神上的自在。

第四章 結論

第一節 莊子的管理哲學的時代意義

莊子是先秦道家的集大成者，他的思想在混亂的歷史中表達生命中內斂、持守與放曠的處世精神，將老子客觀的本體論內化為主體心靈的境界，認為生命中的生死消長現象都不過是自然現象而已，主體遵循自然規律的變化，就沒有什麼可恐懼的，於是人可以與自然和諧相處。在莊子看來，人不過是萬物之中的其中一生命物種，「人生天地之間，若白駒之過卻」²³¹，生在天地之間，就像陽光掠過空隙，與萬物一樣經歷蓬勃生長與衰萎，若人依持自身的理性能力，把自己看作萬物之靈，則是過份地站在人的本位來觀看世界，略忘了人與萬物一樣同是生命體。因此對於莊子來說，管理哲學是需要重視人與自然關係，因為人在天地宇宙中的意義是離不開現象界。由此檢討科技革命以來，人類似乎征服和改造自然的能力大幅度提高，因此造成人類中心主義逐漸成為在處理人與自然關係時主要的觀念。並且人類錯以為擁有無以比擬的智力水平和強大的科技力量，就能實現可以挑戰自然的種種作為。

而企業也是人類社會高度發展後所產生的組織，企業本身的存在就會產生與社會公益等思想矛盾，如何能化解企業在營利組織上與自然運行的矛盾，莊子認為要改變企業中的核心價值。莊子認為維繫人生命活躍是極為簡單的，而所謂管理就是在不干預人的生命本質，順著主體生命的本性而成就其理想管理。

管理重點不在於外在手段的管理，不是指具體的管理工具而言之，而在於管理的順性目的在於員工「心」與「生命」的處理，所謂「聖人之治」就是「正而後行，確乎能其事者而已」²³²莊子所認為的管理絕對不是要用所謂客觀管理技術來安排員工合乎企業的目的，管理者所能做的便是「虛以待物」，提供員工在企業裡獲得自身爭取自身營利的環境，管理者要確認的任務就是讓員工不偏離宇宙自然的道理，而去疏通調解。從企業的角度也是如此，因為企業身

²³¹ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈知北遊〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁746。

²³² 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈應帝王〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁291。

處的不是人造的經濟體性而已，並且牽涉到社會價值，最重要的是廣大的自然體系，其產品若只是一個與生命真實背離的事物，那就是將企業的生命與自然整體對立。

我們不能將自然作為異己的對象對立著，因為人類享有越來越多高科技成果時，就將人類與自己真實存有，以及與自然的距離越來越遠。若把自然當作征服和改造的對象，就會讓自然環境遭受破壞，使得生態環境惡化，生命物種以驚人的速度滅絕，看似人類開發了新的地區，事實上是使人類的發展空間也越來越狹小；背離了人作為大自然一份子的真實本質，造成了人與自身的異化，精神失去了家園。

過熱的經濟發展猶如現代人食衣不缺卻出現肥胖、高血壓等文明病，而醫治的良方就是〈養生主〉說：「依乎天理，固其自然」，莊子認為管理本身是與天地自然相應，是主體持續發展自身而有的能力與責任，透過莊子在當時背景所凝結出來的思想結果，管理不是為名為利，也不是富國強民的手段，管理猶如保育生命一樣守護和保持企業的生命歷程，因此管理才能運用在教育、政治、經濟、文化以及科學上。莊子的哲學思想作為管理的基礎，便能將企業所要實現的創建與社會與自然結合，最終要實現的就是生命的活潑生機。

第二節 莊子的管理哲學對當今的啟示

莊子所主張的管理者應有一個開放的心靈，並能夠無私心，去除自己的私欲，其實在其歷史背景下是充滿挑戰性的思想，然而現今管理已經不是由一國之君掌握，而是廣被所有領域所觸及，但卻是社會價值觀更為混亂的開始。由於經濟利益的追求，造成社會朝向經濟最大化的目標前進，無論是政府還是企業忽略的社會穩健發展的內涵，而朝向速食經濟推行，進而產生各種渲染式的行銷手法就只為了促進經濟脈絡的轉動。管理的意義被忽略，管理的手段被大量使用，就好比要小孩吃速食長大，反而揠苗助長還營養不良，而社會出現前所未有的浮躁與混亂，進而將壓迫到人類自己的生命。

西班牙的一名紀錄片導演克西瑪·丹諾里茨爾（Cosima Dannoritzer）曾在其作品《電燈泡的陰謀》說到，消費社會中的一個「計畫性汰舊」的經濟陰謀，讓商品的壽命減短而再次刺

激顧客購買商品；為了不讓經濟體系滯待不前而造成企業營利成長的緩慢，故提出使用期限的標準化讓商品生命週期下降，例如在印表機內建晶片上設定列印張數，讓顧客達到一定的使用量而阻斷列印機的功能，以往台灣經濟奇蹟下製造的家用電鍋，如今故障率比以往高，這些都是從消費社會結構去設計的一個花錢活絡資本的圈套。

從經濟體性上看，提出「計畫性汰舊」對經濟社會的影響反而還能增加廣告、通路、零件製造的商機，但對自然界而言，人類製造出來的產品裡面含有各種利用科技提煉出來的化合物、重金屬，然而人類對這項計畫卻沒有同時完整地附上回收計畫，當這些被汰舊的商品藉由自然界的時間和空間的吸收，最後只會流向給人類面對，這就是自然的反撲。而人類在這樣經濟體系下與自身的生命疏離，拋棄本真存有的生命附屬在商品經濟下，並且被握有商品權威的人利用繼續獲取更多經濟利益。或許大多數人滿意經濟與科技的便利和舒適，不覺得自身的價值低落，或是靈魂已經迷惘，認為在經濟體系下獲得自己工作的地位很有成就，疏不支自身早已被被人安排好他生命的動向，喪失主體的意義。

無論從自然的反撲，或是從人類自身的價值低落方面來談，都已經莊子表達在其管理哲學思想之中了。依莊子，天地萬物之所以存在是在道的實現原則下，因此萬物生生不已；儒家以仁義禮智為德，道家以天地自然為德，而能通感天地自然者才是莊子所謂管理者之德。莊子所謂管理者之德是「通於天地者，德也；行於萬物者，道也」²³³，並且主張管理者之德以道為根據，認為道通過德而具體呈現活潑的生機，德與道相輔相成，倘若我們想要實現企業良性且永續的發展，就不得不去注意莊子此番論述，重視人與天地自然相通的觀點，應順自然生機的管理哲學思想。雖然中國哲學的管理思想都重視人本，然而了解何以老莊、孔孟有如此的思想，就能以不同的態度應用他們的管理思想。而於此我們只將莊子的哲學思想帶出來，就是希望和管理學上不要一味崇尚西方管理學，因為西方哲學的危機早已經在歐洲與美國積極地反省，然而國內卻還是運用巧妙的管理系統與高度科學的管理測量，卻忘記西方管理哲學批判自身核心價值的嚴謹性，這的確是我們要積極檢討的。

²³³ 參見郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》〈應帝王〉，臺北：河洛圖書出版社，1974年，頁404。

第三節 結語—評述、檢討與感想

莊子的思想在哲學、美學、文學上被廣泛討論，並且認為莊子的思想具藝術價值，而其管理哲學思想也是一種管理藝術。管理是不是具有美感，我們可能頗有疑問，但是莊子的管理哲學隨著知識經濟以及全球化時代來臨，他突顯出來其中之一是傳統管理模式下員工個體差異性的管理方式問題，因為員工不是工具，就莊子哲學來說，員工是主體，並且是管理主體，他有自我意識，有自主管理的意識，而且有自由自在的生命歷程，就管理主體本身就具有實踐生命到現象界的意義，因此在社會與企業中，員工都提供了核心價值在其中。

實現主體的特質以及拓展主體的心靈管理的目標，為了實現此目標，管理要促進員工在企業組織中、社會中以及自然環境中良性互動，這種使主體可以發揮自己的管理，就是管理藝術；管理的藝術性是指一切管理活動都具有創造性，企業不以壓迫的手段讓員工齊一性，而是讓員工挖掘自己的管理主體去創造在企業中的生命歷程，而企業是主體管理實踐的場域，讓主體最大限度地激活自己的潛能，提出自己的需求，實現主體的倫理與責任，實現自身，達到具創造性的管理活動。傳統的外在形式的管理轉化為內在的自律，讓主體有機會去豐富自己心靈，營造有價值的企業文化。

組織是動態的，因為組織是員工所組成。莊子的管理哲學從管理主體來探索管理的意義，而管理者協助管理主體發揮自己的能力，讓每個員工都感受到自己賦予自己價值，了解培育自身的重要。我們無法以莊子的哲學思想來涵蓋整個管理層面，但不代表現今的各個管理層面就不需被檢討；雖然運用中國哲學的思想來活用現今被西化的經濟價值觀與結構是有困難，然而我們仍須努力，把莊子哲學，或者說將中國哲學思想深入當今社會的各個領域，牟宗三先生說「中國哲學以『生命』為中心。」²³⁴，而管理從來不可能與生命分割，因此我們藉由莊子的管理哲學思想，讓莊子引領我們進取的管理之路，必能將現代管理帶入精神與實踐融合的成果，讓生命成就成為企業的成就。

²³⁴ 參見牟宗三，《中國哲學的特質》，臺北：臺灣學生書局，1982年，頁6。

參考書目

一、 古籍（依朝代先後排列、依姓名筆劃順序排列）

1. （漢）司馬遷著、楊家駱編著，《史記今釋》。臺北：正中書局，1981年三版。
2. （漢）伏勝撰、（漢）鄭玄注、（清）孫之騷輯、古風主編，《經學輯佚文獻彙編》第六冊，《尚書大傳》卷三。北京：國家圖書館，2010年。
3. （漢）班固撰、楊家駱編，《白虎通疏證等二種》。臺北：鼎文書局，1973年。
4. （漢）班固撰、顏師古注，《漢書》。臺北：新陸書局，1964年。
5. （漢）許慎撰，《說文解字》。北京：中華書局，1963年。
6. （魏）王弼著、樓宇烈校釋，《王弼集校釋》。臺北：華正書局，2006年。
7. （晉）郭象注，《莊子》。臺北：藝文印書館，1983年。
8. （明）王夫之，《莊子通·莊子解》。臺北：里仁書局，1995年。
9. （明）憨山大師，《莊子內篇註》。臺北：新文豐出版社，1996年。
10. （清）王先謙，《莊子集解》。臺北：蘭臺書局，1971年。
11. （清）王闈運撰、黃巽齋校點，《爾雅集解》。湖南：岳麓書社，2010年。
12. （清）郭慶藩輯、王孝魚點校，《莊子集釋》。臺北：河洛圖書出版社，1974年。
13. （清）陳壽昌，《南華真經正義》。臺北：新天地出版社，1977年。

二、 近代文獻（依姓氏筆劃順序，依出版時間順序排列）

1. 方東美，《生生之德》。臺北：黎明文化出版社，1982年。
2. 方東美，《原始儒家道家哲學》。臺北：黎明文化出版社，1993年。
3. 方東美，《中國人生哲學》。臺北：黎明文化出版社，2005年。
4. 王邦雄，《中國哲學論集》。臺北：臺灣學生書局，2004年。
5. 王邦雄，《走在莊子逍遙的路上》。臺北：臺灣商務印書館，2004年。
6. 王邦雄、陳德和，《老莊與人生》。臺北：國立空中大學，2007年。
7. 王邦雄，《莊子道》。臺北：里仁書局，2010年。
8. 王博，《莊子哲學》。北京：北京大學出版社，2004年。

9. 王博，《無奈與逍遙：莊子的心靈世界》。北京：華夏出版社，2007年。
10. 王葆玟，《老莊學新探》。上海：上海文化出版社，2002年。
11. 朱志榮，《康德美學思想研究》。臺北：秀威資訊，2011年。
12. 牟宗三，《現象與物自身》。臺北：學生書局，1975年。
13. 牟宗三，《中國哲學的特質》。臺北：臺灣學生書局，1982年。
14. 牟宗三，《生命的學問》。臺北：三民書局，1984年。
15. 牟宗三講述、陶國璋整構，《莊子齊物論義理演析》。臺北：書林書局，1999年。
16. 牟宗三，《才性與玄理》。臺北：臺灣學生書局，2002年。
17. 牟宗三，《中國哲學十九講》。上海：上海古籍出版社，2005年。
18. 吳汝鈞，《老莊哲學的現代析論》。臺北：文津出版社，1998年。
19. 杜保瑞，《莊周夢蝶——莊子哲學》。臺北：五南圖書出版社，2007年。
20. 汪民安，《身體、空間與後現代性》。南京：江蘇人民出版社，2005年。
21. 俞宣孟，《本體論研究》。上海：人民出版社，2005年。
22. 唐君毅，《中國哲學原論：原道篇》〈卷一〉〈卷二〉〈卷三〉。臺北：臺灣學生書局，1993年。
23. 唐君毅，《生命存在與心靈境界》。臺北：臺灣學生書局，1993年。
24. 徐復觀，《中國思想史論集》。臺北：臺灣學生書局，1993年。
25. 徐復觀，《中國藝術精神》。臺北：臺灣學生書局，1992年。
26. 徐復觀，《中國人性史論史—先秦篇》。臺北：臺灣商務印書館，2003年。
27. 張汝倫，《德國哲學十論》。上海：復旦大學出版社，2004年。
28. 陳鼓應，《莊子哲學探究》。臺北：自行出版，1975年。
29. 陳鼓應，《莊子今註今釋》。臺北：臺灣商務印書館，1977年。
30. 陳鼓應，《莊子哲學》。臺北：臺灣商務印書局，2003年。
31. 陳鼓應，《老莊新論》。北京：商務印書館，2010年。
32. 陳榮波，《哲學、語言與管理》。桃園：繼福堂出版社，2001年。
33. 陳榮波，《墨家前後期思想研究》。桃園：繼福堂出版社，2001年。
34. 陳榮波，《哲思之鑰》。桃園：逸龍出版社，2003年。
35. 陳德和，《從老莊思想詮詁莊書外雜篇的生命哲學》。臺北：文史哲出版社，1993年。
36. 陳德和，《道家思想的哲學詮釋》。臺北：里仁書局，2005年。
37. 傅佩榮，《傅佩榮解讀莊子》。臺北：立緒文化事業公司，2002年。
38. 勞思光，《新編中國哲學史》〈一〉〈二〉。臺北：三民書局股份有限公司，2004年。

39. 楊祖漢，《牟宗三先生道德哲學之研究》。臺北：行政院國家科學委員會，2000年。
40. 楊國榮，《莊子的思想世界》。北京：北京大學出版社，2006年。
41. 葉海煙，《莊子的生命哲學》。臺北：東大圖書公司，2003年。
42. 劉笑敢，《莊子哲學及其演變》。北京：中國社會科學出版社，2010年。
43. 蔡仁厚，《中國哲學史大綱》。臺北：臺灣學生書局，1988年。
44. 蔡仁厚，《中國哲學史》。臺北：臺灣學生書局，2009年。
45. 錢穆著，《莊子纂箋》。臺北：東大圖書公司，1985年。
46. 譚家哲，《形上學史論》。臺北：唐山出版社，2006年。
47. 譚家哲，《論語與中國思想研究》。臺北：唐山出版社，2006年。
48. 龔卓軍，《身體部署：梅洛龐蒂與現象學之後》。臺北：心靈工坊出版社，2006年。

三、 期刊論文、學術會議論文（依姓氏筆畫順序，依出刊時間順序排列）

1. 丁千惠，〈因名見義--論莊子的寓名人物〉。《鵝湖月刊》第22卷第3期，1996年，頁23-31。
2. 刁生虎，〈莊子的語言哲學及表意方式〉。《東吳哲學學報》第十二期，2006年，頁1-62。
3. 王邦雄，〈中國哲學的管理觀念〉。《管理與哲學研討會論文集》，臺北：時報出版社，1991年，頁1-19。
4. 王邦雄，〈莊子系列(二) 齊物論〉。《鵝湖月刊》第18卷第7期，1993年，頁15-28。
5. 王邦雄，〈從修養功夫論莊子「道」的性格〉。《鵝湖月刊》第21卷第6期，1995年，頁7-15。
6. 王邦雄，〈道家抱怨以德的無為思想〉。《宗教哲學》第3卷第1期，1997年，頁1-16。
7. 王邦雄，〈老莊哲學的生死智慧〉。《宗教哲學月刊》第4卷第3期，1998年7月，頁73-80。
8. 王志輝，〈第三人論證與柏拉圖之理型論〉。《國立台灣大學哲學論評》第37期，2009年，頁1-41。
9. 尤惠貞，〈牟宗三的《佛性與般若》與佛教詮釋〉。《牟宗三與第五屆當代新儒學國際學術會議》，山東：山東大學，1998年9月5日。
10. 伍至學，〈吾喪我與天籟〉。《鵝湖月刊》第35卷第1期，2009年，頁10-17。
11. 朱榮智，〈莊子的自由精神〉。《鵝湖月刊》第17卷第1期，1991年，頁63-71。
12. 吳汝鈞，〈莊子的靈臺心與自然和諧論〉。《哲學與文化》第21卷第8期，1994年，頁608-994。
13. 吳汝鈞，〈莊子的終極關懷〉。《哲學雜誌》第17期，1996年，頁172-197。

14. 李幸玲，〈莊子〈逍遙遊〉論義--有待與無待〉。《清雲學報》第 22 卷第 2 期，2002 年，頁 365-376。
15. 沈清松，〈中國哲學文本與意象的運動——以《莊子·齊物論》為例〉。《哲學與文化》第 34 卷第 11 期，2007 年，頁 7-30。
16. 林顯庭，〈莊子、陶潛「三層自我觀」之比較〉。《東海哲學研究集刊》第 16 輯，2011 年，頁 3-53。
17. 邱敏捷，〈憨山《莊子內篇註》之特色〉。《中國文化月刊》第 258 期，2001 年，頁 69-95。
18. 洪嘉琳，〈論《莊子》之自我觀—以「吾喪我」為探討中心〉。《哲學與文化》第 34 卷第 5 期，2007 年，頁 157-174。
19. 唐名輝，〈《莊子》哲學的內在張力〉。《濟南大學學報》第 11 卷，2001 年，頁 22-25。
20. 徐俊民，〈從莊子「齊物論」談平常心〉。《哲學與文化》第 22 卷第 7 期，1995 年，頁 645-647。
21. 張艷艷、楊文義，〈試析海德格爾之「道路」與「老莊之道」〉。《雁北師範學院學報》第 18 卷第 1 期，2002 年 2 月，頁 19-22。
22. 陳榮波，〈老子的應用哲學及其應用之道〉。《中國文化月刊》第 87 期，1987 年，頁 4-8。
23. 陳榮波，〈莊子的語言思想〉。《東海哲學研究集刊》第 1 輯，1991 年，頁 107-115。
24. 陳榮波，〈易經的宇宙規律與人生智慧〉。《中國文化月刊》第 97 期，1997 年，頁 93-102。
25. 陳德和，〈論莊子哲學的道心理境〉。《鵝湖學誌》第 24 期，2000 年，頁 41-72。
26. 黃潔莉，〈莊子〈逍遙遊〉之藝術精神〉。《哲學與文化》第 33 卷第 5 期，2006 年，頁 159-180。
27. 楊祖漢，〈齊物論的言說方式〉。《鵝湖月刊》第 354 期，2004 年，頁 5-11。
28. 楊祖漢，〈論莊子的知與無知〉。《鵝湖月刊》第 373 期，2006 年，頁 24-32。
29. 劉笑敢，〈經典詮釋中的兩種內在定向及其外化——以王弼「老子注」與郭象「莊子注」為例〉。《中國文哲研究集刊》第 26 期，2005 年，頁 287-317。
30. 劉笑敢，〈兩種逍遙與兩種自由〉。《哲學與文化》第 386 期，2006 年，頁 29-42。
31. 蔡家和，〈中國哲學天道論者對於德福一致問題之解決方式〉。《當代儒學研究》第 1 期，2007 年 1 月，頁 110-144。
32. 蔡家和，〈向、郭注「齊物論」的共生精神〉。《東海哲學研究集刊》第 14 輯，2009 年 7 月，頁 91-110。
33. 蔡家和，〈向、郭注「逍遙遊」之特色—從「天」的概念談起〉。《東海哲學研究集刊》第 15 輯，2010 年，頁 33-55。
34. 蕭振邦，〈道家美學思想基型—《莊子》的美學觀〉。《鵝湖學誌》第 20 期，1998 年 6 月，

頁 1-70。

35. 謝仲明，〈「無待」的美學地位〉。《東海哲學研究集刊》第 1 輯，1991 年，頁 165-176。
36. 謝仲明，〈論徐復觀對莊子的解釋〉。《徐復觀學術思想國際研討會論文集》，1992 年，頁 145-155。
37. 魏元珪，〈莊子道論〉。《中國文化月刊》第 158 期，1992 年，頁 9-31。
38. 魏元珪，〈《莊子·知北遊》篇論「知」與「道」的辨證〉。《東海哲學研究集刊》第 5 輯，1998 年，頁 21-44。
39. 魏元珪，〈當代文明研究的新進展—當代文明的困境與出路〉。《東海哲學研究集刊》第 15 輯，2010 年，頁 1-20。
40. 譚家哲，〈論「藝」與「文」之根源意義〉。《哲學雜誌》第 11 期，1995 年，頁 178-207。

四、 管理書籍、翻譯文獻（依姓氏筆畫順序、依出版時間順序排列）

1. 丹尼爾·高曼（Daniel Goleman）著、閻紀宇譯，《SQ：I-You 共融的社會智能》。臺北：時報文化，2007 年。
2. 毛國濤、余俊波主編，《管理學概論》。北京：經濟管理出版社，2006 年。
3. 王仲堯，《易學與中國管理藝術》。北京：中國書店，2001 年。
4. 卡爾·馬克思著、中共中央馬克思恩格斯列寧斯大林著作編譯局編譯，《馬克思恩格斯全集》第四十二卷。北京：人民出版社，1995 年。
5. 成中英，《易經管理哲學》。臺北：東大圖書公司，1995 年。
6. 克里斯托弗·霍金森，劉林平等譯《領導哲學》。雲南：雲南人民出版社，1987 年。
7. 彼得·聖吉、郭進隆譯，《第五項修練—學習型組織的藝術》。臺北：天下文化出版社，1994 年。
8. 埃德蒙德·胡塞爾著，張慶熊譯，《歐洲科學危機和超越現象學》。臺北：桂冠出版社，1992 年。
9. 夏忠、熊禮匯合著，《莊子與經營管理》。臺北：絲路出版社出版，1998 年。
10. 袁闓，《混沌管理：中國的管理智慧》。臺北：生智文化事業有限公司，1999 年。
11. 袁闓，《管理哲學》。上海：復旦大學出版社，2004 年。
12. 勞倫斯·米勒（Lawrence M. Miller）著、尉騰蛟譯，《美國企業家精神--未來企業經營的八大原則》。北京：中國友誼出版社，1985 年。
13. 曾仕強，《中國的經營理念》。臺北：聯經出版事業公司，1991 年。

14. 曾仕強，《中國管理哲學》。臺北：三民書局股份有限公司，2004年。
15. 曾仕強，《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年。
16. 馮滬祥，《中國管理哲學及其現代應用》。臺北：台灣學生書局，1997年。
17. 楊先舉，《老子管理學》。臺北：遠流出版社，1996年。
18. 羅伯·史登著，林靜秀、周志謙譯，《黑格爾與《精神現象學》》。臺北：五南圖書出版社，2010年。

五、 碩、博士論文（依出版時間順序排列，依姓氏筆畫順序）

1. 王經綸，《論語的管理哲學》。東海大學哲學研究所碩士論文，2005年。
2. 沈麗娟，《莊子修養工夫論研究—坐忘與心齋》。南華大學碩士論文，2008年。
3. 周景勳，《莊子寓言中的生命哲學》。輔仁大學哲學研究所博士，1989年。
4. 周詠盛，《〈莊子·齊物論〉結構研究：論其問句形式、隱喻及寓言》。台灣大學哲學研究所碩士論文，2011年。
5. 林福帥，《六祖壇經的管理哲學》。東海大學哲學研究所碩士論文，1996年。
6. 林沛樺，《論語人道的管理思想》。東海大學哲學研究所碩士論文，2008年。
7. 施梨真，《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年。
8. 倪淑娟，《莊子心論探蹟》。華梵大學哲學研究所碩士論文，2005年。
9. 張景朗，《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年。
10. 莊凱宇，《老子管理哲學思想之研究》。東海大學哲學研究所碩士論文，2011年。
11. 陳政揚，《孟子與莊子「內聖外王」研究》。東海大學哲學研究所博士論文，2002年。
12. 陳唯欣，《孫子兵法的管理哲學》。東海大學哲學研究所碩士論文，2007年。
13. 陳靜美，《莊子「氣」概念之研究》。中國文化大學哲學研究所博士，2007年。
14. 黃漢青，《莊子內篇與外雜篇比較研究》。中國文化大學哲學研究所博士論文，1992年。
15. 蔡協錚，《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年。
16. 蕭裕民，《遊心於「道」和「世」之間——以「樂」為起點之《莊子》思想研究》。國立清華大學中國文學研究所博士論文，2004年。