

◀中國式管理▶01

21世紀的 易經管理法

■曾仕強

中國人的一言一行，
都源自《易經》，
中國人不瞭解《易經》，
就是不瞭解自己，
中國人連自己都不瞭解，
難怪管理起來不順手。
本書從易理與管理的關係來探討，
讓我們更加瞭解自己的體系，
掌握中國人的管理哲學。

21世紀的易經管理法

■ 曾仕強

管理這一門學問，易學難精。來說去就那麼幾句話，但用來用，總是差那麼一點。

對中國人而言，我們的一言一行，都源自《易經》，我們的管理，事實上也依據「易理」。《易經》難讀，「易理」難明，加上許多人日用而不知，以致知其然而不知其所以然。中國人對自己不瞭解，難怪管理不順手。本書從易理與管理的關係，分別探討：

- 大易的功能在象數理連鎖作用
- 占卜必須具備的五大要件
- 管理有哪六十四種情況
- 組織三階層如何秉持三才之道
- 中堅幹部如何不失責不越權
- 各階層如何剛柔配合以求互補
- 如何管理才能趨吉避凶

經由本書讓我們更加瞭解自己的管理體系，並可以堂而皇之把自己的作為說出來，不必再口是心非，說一些空洞的門面話，而能充份掌握中國人的管理哲學。

ISBN 957-679-064-6 (494)



00250



9 789576 790645

21世紀的 易經管理法

■ 曾仕強



方 智 出 版 社

國立中央圖書館出版品預行編目資料

21世紀的易經管理法／曾仕強作。——初版。——

臺北市：方智，民81

面；公分。——（中國式管理；1）

參考書目：面

ISBN 957-679-064-6（平裝）

1.企業管理

494

81005234

©曾仕強 1992

版權所有・翻印必究

「中國式管理」

21世紀的易經管理法

定價
250
元

作者——曾仕強

校對——曾仕強、蘇淑慧、葉雪幸

發行人——向美容

出版者——方智出版公司

社長——曹又方

法律顧問——蕭雄淋律師

監製——林永潔

編輯部——林素美、吳玉文、唐欣珠、孫適珍

美術編輯——陳正弦、劉惠玲

發行部——黃國興、王朝聖、傅貫垣

財務部——蘭玲觀、陳月麗、楊一蘭

地址——台北市安和路一段135巷16號2樓

電話——七〇三〇二〇六

郵撥帳號——一三六三三〇八一 方智出版社

排版——健呈電腦排版有限公司

印刷——祥峰印刷廠

行政院新聞局版台業第四三六一號

中華民國八十一年十月初版

ISBN-957-679-064-6

Printed in R.O.C

※本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司調換

序

一部中國現代史就是中國社會的急遽轉型史。

由農業社會到工商社會，不僅是生產型態的改變，同時也導致思想行爲的大轉變。日出而作，日入而息，春耕夏耘秋收冬藏，年復一年，日復一日，一成不變，周而復始的單純農業生活方式過去了。代之而起的是熙熙皇皇，席不暇暖，產品日新月異，業務日益擴展，千變萬化的動態生活。

急遽的變化，也使得傳統學術捉襟見肘，疲於應付。一向被人們奉爲思想行爲圭臬的「安貧樂道」思想與工商社會追求利潤的理念扞格不入；工商繁榮吸引農村菁英湧入大都會，傳統社會的「昏定晨省」，事實已不可能。「長幼有序」的家庭倫理已被「人人平等」的觀念所取代，實踐「百忍致和」古訓的人，在競爭的社會裡成爲最佳受害人。謙謙君子，已完全被聲重氣粗的豪紳所壓制！於是，人們的思想逐漸混淆，行爲也失去了準繩。功利思想大力衝擊著傳統的倫理。

就在傳統倫理岌岌可危之際，有心的知識分子大聲疾呼群起挽救，本書的撰述，便在這種使命感的驅使下，試圖結合工商社會需要與傳統思想，為中國的工商社會開拓出一條康莊大道來。

中國固有思想倫理源自傳統學術。一般學術歷經三千年的農業社會的實踐及專制政體的規範，而期望也能適用於工商社會及民主政體，這是很不可能的事，唯獨《易經》不然，《易經》的主要精神在「變動不居」，它專門針對各種變幻莫測的人、事、物，提供人們趨吉避凶的要領。由於工商社會本身就是一個動態的社會，正與《易經》的基本精神契合，因此，《易經》的理論完全可以適合工商社會生活的理念。人們只要熟讀《易經》的內容，便可在為人處世方面應付裕如。

《易經》自春秋戰國時代以後，由於當時學者的大力發揮，使本來只是先人處世智慧結晶的卦爻辭義理，逐漸深入中國人的思想中，成為民族性格的一部分，尤其孔穎達的《周易正義》及朱熹的《易本義》，已成科舉之標準教科書，宦途所繫，影響尤大。

本書作者浸淫「中國式管理」之研究及傳播數十年，著作宏富，蜚聲中外。本書取易卦爻辭及繫辭象象等十翼之義理為經，以現代工商管理之實務為緯，執簡馭繁，發展出一套適合現代中國人民族性格之管理體系。自太極而兩儀，導引出管理原則，自卦中六爻而分析企

業機構上中下三階層人員應行之道，自六十四卦之家人卦而指引公司各級員工相處之道。這是一本治傳統學術與工商社會需求於一爐的好書，頗能適合工商社會人士的需要，值得有志工商企業人士仔細研讀、深思，然後加以實踐，相信於日常應對之際，必有深刻的體悟及會心。

國立空中大學
人文學系系主任 林益勝 謹識

目錄

序

001

前言——爲什麼要研究大易管理

009

一、大易與管理

017

1 大易管理的時代已經來臨

018

2 大易管理就是依易理而行

026

3 大易促使管理與倫理結合

034

二、基本的認識

043

1 伏羲畫八卦

044

2 周文王演易

052

3 孔子集大成

060

三、大易的功能

069

1 大易應用在管理上有四大功能

070

2 不明理不足以擔任高階主管

078

四、管理的道理

3 象數理連鎖作用才能正確判斷 0 8 6

1 管理不外乎一開一關 0 9 5

2 大易倡導一之多元論 1 0 4

3 管理有六十四種情況 1 1 4

五、三才的配合

1 三才代表組織的三個階層 1 2 6

2 組織三階層秉持三才之道 1 3 5

3 大易管理要發揚樹狀精神 1 4 3

六、三階的特性

1 高階主管九五行爲的運作 1 5 6

2 中堅幹部很容易不三不四 1 6 5

3 基層員工的勤勞務實習慣 1 7 4

七、剛柔的互補

1 先做好部屬再當好上司 1 8 3

2 主管要依據乾卦的要領 1 9 2

八、中堅最難爲

3 各階層要注意剛柔配合

201

1 不容易培養優秀中堅幹部

212

2 中堅幹部的反三覆四行爲

220

3 優秀中堅幹部的基本原則

229

九、趨吉與避凶

1 八卦的含義

240

2 重卦的象位

249

3 吉凶的趨避

257

十、占卜的要領

1 占卜要有五大要件

268

2 預測愈來愈不可靠

276

3 卜卦容易解卦很難

284

結語——怎樣研究大易管理

295

主要參考書目

300

前言——爲什麼要研究大易管理？

中國人是易經民族，我們所思所爲，都本自《易經》，依循易理。

一八四〇年以來，中國人喪失了民族自信心。反傳統的浪潮，西式的教科書，「現代化」的號召，「國際化」的藉口，處心積慮想把中國人推向西方。

日本佔據台灣五十年，苦心經營，全力推行「皇民化」。中共厲行文化大革命，企圖破舊求新。台灣近四十年來求新求變。然而，事實證明，當一個又一個「運動」退熱，一次又一次「革新」降溫之後，中國人依然是中國人。隨時隨地，表現「以不變應萬變」的高招。從表面上看，中國人改變了。有人感嘆「世風日下，人心不古」，有人抱怨「好的不學，壞的全學會了」，也有人指責「現在數典忘祖的人，愈來愈多，簡直忘記自己是中國人。」

實質上，中國人一直沒有變。我們有一些根本觀念，始終存在於腦海深處，揮灑不掉。許多遠離故國，居留異邦很多年，自認爲已經不像中國人，一旦面臨切身利益關係時，便會

赤裸裸地呈現中國人的原本面目，絲毫沒有兩樣。落葉歸根，中國人最後總是回歸自己的源頭。

當然，以不變應萬變的本質是變。中國人的民族性，論「穩定性」居世界第一，論「變動性」也是舉世無雙。這種話聽起來相當矛盾，其實不然。

各民族都有其民族性，也都必然地隨著時空而有所改變。世界上找不出那一種民族，其民族性是亙古不變的。不過，變的速度，有快也有慢；變的幅度，有大也有小。相對之下，中國人的「穩定性」最強，一方面最不容易改變；一方面改變的幅度最小，速度也最為緩慢。

華僑遍佈海外各地，很不容易完全被同化。世界各地區的「唐人街」或「中國城」，都頗有特色，很難改變。

但是，中國人的民族性，本來就是變動性很高，適應力很強。以民族性而論，我們的「變動性」，可以說居世界之冠。

各國華裔人士，隨遇而安，很容易適應當地的環境，證明中國人的「變動性」很高，適應力很強。中國人口口聲聲討厭中國人，偏偏喜歡和「彼此討厭」的中國人打交道，不是聚居成為中國城，就是在緊要關頭，顯現中國人的性格，可見中國人的本色，其「穩定性」也

很強。

反傳統成爲形式，「傳統」更是失去意義的口頭禪。一般人喜歡將傳統與現代相對並舉，實際上很少能夠真正分辨兩者之間究竟有那些差異？

有人說現代中國人比較開放，會直接把心裡的話說出來，實際上歷代「口沒遮欄」的人到處多的是，不過寫歷史的人，已經把他們的嚴重後果描述出來。現代中國人一方面「只會死背歷史，卻不懂得歷史」，一方面則尚未看到自己有話直說的結果，以致「自己犯錯竟然茫然無知」。

其實，中國人自古以來就主張「有話直說」，只是我們知道「適時、適地、適人、適事」而「適當調節有話直說的程度」，因此提出「逢人只說三分話」的原則，經由「交淺不言深」的標準來考量，做到「事無不可對人言」的地步。

如果說「傳統」是「衡量彼此之間的關係和交情，審視事態的輕重、緩急、大小與切身利益性，考慮眼前的情境，從逢人只說三分話與事無不可對人言的上下限之間，尋找合理的有話直說」，而「現代」不過是「不管三七二十一，反正有話就要直說」。那麼，傳統與現代的區別，幾乎侷限於「成熟」與「淺薄」，根本和進步與否無關，我們怎麼能夠盲目地反傳統、推崇現代呢？

反過來說，「現代」的「有話直說」若是「也要適當地配合情境來掌握分寸」，請問與「傳統」有什麼不同？難道「由不懂得傳統道理的人，將自己認為西方有的，我們沒有的翻譯過來，就成為現代」嗎？偏偏現代社會，充滿了「知東不知西」或「知西不知東」的人，又何以溝通東西呢？

全世界的人，都希望有話直說，卻由於各地的風土人情有所差異，因而產生不同的溝通方式，這是民族性的區別所在。

中國人喜歡自由自在、不受約束，當然也樂於有話直說，但是太多「先說先死」的案例，使得我們深切體會「禍從口出」的道理，因而主張「慎言」，做到「應該有話直說的時候，當然應該有話直說；不應該有話直說的時候，當然不應該有話直說」的「中道」境界，形成中國人的溝通功夫。

天下間的事情，那裡是「有話直說」一條道理可以行得通的？現代中國人偏愛這種「偏道」式的主張，不過是不知不覺地「偏離中道」，我們應該關心他、教導他，讓他明白道理而返回中道，怎麼忍心看他拿「現代」做藉口，繼續盲目地偏離下去呢？

「朝聞道，夕死可矣」，並不是「朝聞道，夕必然要死」，而是「就算生命非常短促，能夠把真正的道理弄明白、搞清楚，那也死而無憾了」。意思是「中道」很不容易，值得一

輩子去追求。可惜現代中國人，眼光淺短，不敢追求深的道理，寧可胡亂執一偏道，以偏概全，卻沾沾自喜，認為「已經找到了真理」。

同樣研究《易經》，許多人偏愛術數，導致迷信的氣氛十分濃厚。我們不反對術數也是易學的主要功能之一，但它畢竟屬於「小用」的部份。義理的發揚，才是易學的「大用」。

古代民智未開，聖人不得不以神道設教，將易學披上一層神秘的外衣。加以君主專制，臣子不敢據理直言，只好假借占卜來諫阻。術數的功能，一直被重視，並非完全沒有道理。

如今科學昌明，如果事事依賴占卜，人人相信風水，時時不忘命相，請問「人的尊嚴」究竟置於何地？

人的尊嚴，應該表現在「明智的抉擇」，也就是「我知道自己在做什麼？」、「我知道應該怎樣做？」「我也明白如何一次做得比一次更合理」。因此「講究義理，按照推理來抉擇，確實掌握自己的命運」，便成為現代人必需的條件，而要達到這種地步，自非好好研究易經不可。

子貢說：「文武之道，未墜於地，在人賢者識其大者，不賢者識其小者。」現代人如果醉心於聲光電化，潛心於科學技術，卻忽略了《易經》的智慧，不過是「識其小」者，未免對不起自己。若是進一步探究易理，使自己變成「識其大」者，豈非更上一層？