



易經

的
領導
智慧

閔建蜀著

《易經》的領導智慧

閔建蜀 著



中文大學出版社

《易經》的領導智慧

閔建蜀 著

© 香港中文大學 2000

本書版權為香港中文大學所有。除獲香港中文大學書面允許外，不得在任何地區，以任何方式，任何文字翻印、仿製或轉載本書文字或圖表。

國際統一書號 (ISBN) : 978-962-201-951-5

2000年第一版

2001年第二次印刷

2007年第三次印刷

出版：中文大學出版社

香港中文大學・香港 新界 沙田

圖文傳真：+852 2603 6692

+852 2603 7355

電子郵件：cup@cuhk.edu.hk

網址：www.chineseupress.com

The Wisdom of I Ching on Leadership (in Chinese)

By Mun Kin-chok

© The Chinese University of Hong Kong, 2000

All Rights Reserved.

ISBN: 978-962-201-951-5

First edition 2000

Second printing 2001

Third printing 2007

Published by The Chinese University Press,

The Chinese University of Hong Kong,

Sha Tin, N.T., Hong Kong.

Fax: +852 2603 6692

+852 2603 7355

E-mail: cup@cuhk.edu.hk

Web-site: www.chineseupress.com

Printed in Hong Kong

前言

中國文化的源頭是《易經》，《易經》對中國傳統文化的發展具有重大的影響，儒家、道家與兵家的思想都與《易經》有極深的關係，就是民間生活也受到《易經》觀念的影響，例如占卜、命相、風水、中醫、武術、氣功，中國的傳統文化可以說是一“易經文化”。在過去從事《易經》研究的人有偏向《易經》的義理方面的，也有偏向象術方面的，兩方面的研究都各有其影響。

在所有有關中國傳統文化的書籍之中，以《易經》最具有挑戰性，因為它不是以知識作為討論對象，而是以智慧作為思維的中心，知識有受到時空的限制，而智慧則却具有永恒的性質。過去的知識在今日已不實用，而過去的智慧則仍可。知識是智慧的基礎，而智慧却是知識的昇華。《易經》在中國傳統文化中的地位能得以長期保持，理由不外在於此。

曾為唐太宗宰相的虞世南就說過“不讀易不可為相”的話。明朝的名相張居正也十分推崇《易經》。宰相為過去皇帝時代的政府行政首腦，通曉《易經》則成為宰相應具備的必要條件，可見《易經》的智慧不僅只是限於在待人處世方面，亦是一有關領導智慧之書。現代的組織無論是政府組織，社會組織或工商組織都必然有一領導者或領導班子，領導者的能力有高低之分，而領導者的能力却不能只靠其專業知識，主要仍得視其有無領導的智慧而定。領導智慧乃指領導者能否在掌握時空的條件下，採取適當的行動以促進組織的穩定發展。

作為組織的領導者應能以獲得組織的整體利益為首要任務。要達到此一目標，領導者須具有凝聚組織成員的能力，使成員們產生和合的精神，建立高度的向心力。領導者也須具有如何能使組織持續進展的視野與能力。在組織出現腐蝕現象時，領導者須及時進行變革，除舊立新。事物的發展多呈循環與物極必反的現象，領導者須具有此種認知與鑑定能力，以適應變動中的情形。當組織處於困境時，領導者須具有處變不

驚的定力，從容不迫的採取脫困的行動。在進行競爭的活動時，領導者也須具有用兵之道。具有剛柔的平衡能力亦為領導者所不可缺少的。《易經》對這些處世行為或行動都有指引。

此外，《易經》對個人的道德修養也極為重視，例如剛健、寬厚、誠信、中正、和衷與謙遜等。《易經》認為道德修養是行為的依據。

《易經》所提出的個人的品德修養與多方面的行為指引其實就代表了《易經》的智慧，為“易經型領導者”不可缺少的必要條件。知識對領導者固然重要，但如果缺乏了智慧，知識就得不到應有的發揮。領導者既有知識又有智慧，兩者就有了適當的配合。如果把知識視為“陽”，而將智慧當成“陰”，陰陽合德就能使領導者的能力得到理想的發揮。本書的書名就點出了這一領導智慧的重要性。

組織是否能穩定發展、發揮其潛在的能力，與領導者的思維能力有關。具有良好思維能力的領導者能掌握事物變化的關係，帶領組織走上平穩發展的康莊大道，而《易經》就有鍛鍊領導者思維的作用。《易經》的辯證思維、邏輯思維、象術思維、形象思維與直觀思維等思維方式都有提高領導者觀察事物，認識事物，改造事物的能力，《易經》的這一內涵功能也正是《易經》能長期迷人之處。《易經》具有的哲理性思維方式卻並不意味可與今日的哲學思維方式等量齊觀，不過對提高領導者的思維能力却仍具有實用性。

《易經》的經文部份原為一占筮之書，原稱《周易》，並透過《易傳》得到哲理化，因此《易經》的內容其實已包括了《易傳》所解釋的經文部份。占卜只是《易經》的表面軀殼，而裏面却包含着智慧與哲理。歷年來有關《易經》的著作研究都可歸類為易學的領域，易學的研究領域甚廣，包括了哲學、文字學、倫理、政治、歷史、醫學、數學以及自然科學的一些觀點。《易經》因此可以說是具有一“圓”的性質，因讀者的背景與興趣的不同，對《易經》的瞭解也就各異，各取所需，符合了《易傳》所講的“見仁見智”的道理。本書從組織領導者的觀點來看《易經》，所悟的“道”，自然與其他學科的解釋與體會有些差異，不過基本上仍在待人處世的哲理範圍之內，因為組織領導者所面對

的問題主要仍是有關人的問題，如何能使組織發揮潛在的能力就與如何領導有關，這是一個對人的領導方式或對人的管理的問題。

本書對《易經》的原本的占卜功能也作了討論，著者認為占卜既不能當成迷信，也不能當成預測科學，而是一種可以擴大領導者思維空間的工具，即從占卜所獲得的卦形與卦爻辭，使用類推與聯想方法激蕩出一些有關的新構思，對決策行動具有參考性的作用。

廿一世紀將是一個知識帶動的時代，如果陽面的知識能由陰面的智慧相輔相成，就更有利於組織的發展，而《易經》的智慧也能在新的年代得到發揮。

目錄

前言	xv
1 《易經》的性質	1
《周易》、《易經》、《易傳》、易學	1
智慧之書	3
領導智慧	4
領導哲理	5
讀者對象	6
2 卦與爻	9
卦與爻	9
卦的構成	10
卦的變化	12
變爻與變卦	12
綜卦	12
錯卦	14
交互卦（互體卦、伏卦）	15
互易卦	17
爻位的關係	17
“應”	17
“比”	18
“承”	18
“乘”	18
大畜卦的爻位	19

當位與失位	19
天、地、人	20
卦辭與爻辭	20
爻變與卦變在組織的應用	21
綜卦	22
錯卦	23
互易卦	24
交互卦	25
卦變的深入分析	26
爻變	26
乾卦的爻變	26
一陰五陽	27
二陰四陽與三陰三陽	29
坤卦的爻變	30
一陽五陰	31
二陽四陰	31
爻變與卦變的方法	32

3 太極、陰陽、五行

太極圖的含義	33
太極在企業組織的應用	36
陰陽觀念的應用	37
對立與互補	37
陰陽與動力	38
陰陽與平衡	39
陰陽的轉化	39
整體與個體	40
陰陽的互含	40
剛柔與領導	40

集權與分權	41
目標與平衡	41
責任與權力	42
規定與執行	42
動機與激勵	42
考核與標準	43
政府與民間	43
供應與需求	43
儲蓄與消費	44
知識與智慧	44
知識與實踐	45
陰陽與謀略	46
陰陽與時空	46
五行	47
五行在企業組織的應用	49

4 時與位	53
時與變	53
天人合一論	54
和合論	54
進展論	55
物極論	55
待機論	56
分合論	56
得失論	56
變革論	57
應變論	57
位與變	58
天人合一論	59

和合論	59
進展論	60
物極論	60
待機論	60
分合論	60
得失論	60
變革論	61
應變論	61
“時”與“位”的統一性	61
金融市場的“時”與“位”	61
 5 占卜	 63
占卜的不確定性	63
占卜的意義與應用	64
占卜的方法	66
 6 整體觀	 71
系統觀念	71
太極觀念	73
執“中”的觀念	74
天人合一的觀念	74
整體觀對組織領導者的意義	76
 7 乾坤觀	 79
乾卦的發展觀	79
潛龍階段	80

見龍階段	81
惕龍階段	82
躍龍階段	82
飛龍階段	83
亢龍階段	83
特殊情況：群龍無首階段	84
時空的重要性	84
坤卦的修養觀	85
包容性	85
謹慎性	85
含蓄性	87
端正性	87
謙遜性	88
轉化性	88
剛柔相濟	89
第一類組合：雙剛敵應類	89
第二類組合：柔剛相應類	90
第三類組合：剛柔相應類	90
第四類組合：雙柔敵應類	90
領導乾坤	91

8	中道觀	93
	“中”在《易經》的意義	93
	時中與位中	94
	剛中與柔中	96
	大過與小過	96
	“中”與極端	97
	“中”與道德	99
	“中”與“吉”	100

“中”的其他判辭	101
組織領導者對中道觀念的應用	102

9 剛柔觀	105
1. 乾卦的剛中有柔	105
2. 坤卦的柔中有剛	106
3. 屯卦的創始艱難	106
4. 蒙卦的教化之道	106
5. 需卦的等待時機	107
6. 訟卦的慎終如始	107
7. 師卦的慎擇統帥	108
8. 比卦的親附關係	108
9. 小畜卦的以柔克剛	108
10. 履卦的險中慎行	109
11. 泰卦的上下交接	109
12. 否卦的閉塞不通	110
13. 同人卦的和同之道	111
14. 大有卦的滿而不溢	111
15. 謙卦的柔謙之道	112
16. 豫卦的和順之道	112
17. 隨卦的適應之道	113
18. 蠱卦的清除腐敗	113
19. 臨卦的管理之道	114
20. 觀卦的省察情況	114
21. 噬嗑卦的消除障礙	115
22. 賁卦的修飾適中	115
23. 剝卦的防剝固基	116
24. 復卦的重返正途	116
25. 無妄卦的守正不亂	117

26. 大畜卦的蓄聚之道	118
27. 頤卦的以剛濟柔	118
28. 大過卦的剛中過盛	119
29. 坎卦的剛中不屈	119
30. 離卦的柔中依存	120
31. 咸卦的相互感應	120
32. 恒卦的長久之道	120
33. 遯卦的識時知退	121
34. 大壯卦的克制逞強	121
35. 晉卦的柔進之道	122
36. 明夷卦的韜光養晦	122
37. 家人卦的理家之道	123
38. 睽卦的求同存異	123
39. 蹇卦的見險而止	123
40. 解卦的化解險難	124
41. 損卦的以下輔上	124
42. 益卦的以上助下	124
43. 夬卦的以正除邪	125
44. 姤卦的相遇之道	125
45. 萃卦的柔性聚合	125
46. 升卦的順勢柔升	126
47. 困卦的處困之道	126
48. 井卦的井德精神	126
49. 革卦的變革之道	127
50. 鼎卦的穩重之道	127
51. 震卦的戒懼慎行	127
52. 艮卦的自我約束	128
53. 漸卦的循序漸進	128
54. 歸妹卦的結合之道	128
55. 豐卦的以柔保盛	129

56. 旅卦的異鄉處世	129
57. 巽卦的剛性組織	129
58. 兌卦的和睦相處	130
59. 渙卦的防散之道	130
60. 節卦的節制有度	131
61. 中孚卦的誠信待人	131
62. 小過卦的小有過度	132
63. 既濟卦的終而復始	132
64. 未濟卦的生生不已	133
總結	133
 10 和合觀	 135
咸卦的相互感應	136
正式與非正式交流	136
循序漸進	137
同人卦的求同存異	138
家人卦的和同之道	140
兌卦的相互滋益	140
五行論	140
 11 凝聚觀	 143
中孚卦的誠信觀	143
中孚卦的卦中卦	144
萃卦的聚合觀	145
萃卦的卦中卦	147
聚與離、合與分	147
渙卦	148

睽卦	150
12 進展觀	153
五種進展觀	153
乾卦的自强不息的進	154
升卦的順勢的進	154
漸卦的循序漸進	155
晉卦的柔和的進	156
履卦的險中求進	158
未濟卦的生生不息的進	159
各卦的其他特性	160
13 退避觀	161
遯卦的退避之道	161
綜卦的含義	162
其他各卦有關“退”的含義	163
退的指引	163
適時的退	164
14 損益觀	165
損卦的損下益上或損他益己	165
益卦的損上益下或損己益他	166
“損”“益”的陰陽關係	167
“損”“益”觀與整體觀	168
小結	170

15	革新觀	171
	革卦的革故	171
	鼎卦的鼎新	173
	卦中卦	174
	蠱卦	174
16	脫困觀	177
	坎卦的剛強不息	177
	蹇卦的以止克困	178
	屯卦的艱難創始	179
	困卦的徐圖突破	180
17	兵事觀	183
	訟卦的爭訟之道	183
	師卦的用兵之道	185
	其他卦爻的用兵哲理	186
	《孫子兵法》與《易經》	187
	《三十六計》與《易經》	188
18	物極觀	191
	陰極陽生與陽極陰生	191
	循環觀念的應用	192
	上九爻與上六爻的分類	193
	上爻屬“吉”類	194
	上爻屬“中性”類	198
	上爻屬“不利”類	199

上爻屬“凶”類	201
小結	204

19	思維觀	205
	整體思維	205
	動態思維	206
	辯證思維	207
	直觀思維	210
	形象思維	211
	象術思維	213
	邏輯思維	215
	概念化	215
	分類	215
	類推	217

20	總結：《易經》的領導模式	219
	九條陰陽規律	223
	時位與陰陽規律	226

	參考書目	227
--	-------------------	-----