通鑒治道探微

梳理華人古典管理思想

Mirroring Management Thoughts from History

林建煌　著

華泰文化
since 1974

著作權所有　侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

通鑒治道探微

梳理華人古典管理思想

林建煌 著

著作權所有 侵害必究

華泰文化
since 1974

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

著作權所有　侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

目錄

序 有鑒於往事，以資於治道 vii
楔子 勾勒華人古典管理思想的架構與思維 xvii

卷一

一 君主賜名，隱含管理深意 001
二 史實與史觀 004
三 以三家分晉為始，因於名份背棄 005
四 禮與名器相輔相成 008
五 以為繭絲，或為保障？ 009
六「稔惡」策略，驕以敗之 010
七 用人當取才或取德？ 012
八 有所執著必有所牽掛 014
九 察人五法 016
一〇 在德不在險，在無形不在有形 018
一一 民不議令，法信必行 020
一二 弊袴珍之，以待有功者 022
一三 看清大局，卻看不清自身危機 023
一四 一城換一胥靡，只為法立誅必 025
一五 養士為民或為己，在其心也 027
一六 兩用權臣，樹黨外權可危君 030
一七 施政始於賤或始於貴，不可不慎 031
一八 辯在明理，不在誤人 033
一九 善為政者，其初不能無謗 035
二〇 秦國霸業之道 036
二一 事後諸葛，未能同理心 037
二二 齊最後滅亡，與王后賢愚無關 039
二三 評蒙恬不仁，有欠公允 041
二四 劉邦壓抑性格上的弱點 042
二五 項羽的性格 045
二六 但看有無益勝負之數，不計其行 047
二七 義信為裏，權謀為表 048
二八 恩威並施，兩手策略 049
二九 時遷境轉，管理哲學也改變 050
三〇 功人與功狗 051
三一 先從故怨進行封賞 053
三二 朝儀是用來彰顯君權 054
三三 對商人的抑制 057
三四 德威不足，和親以結 061
三五 韓信受戮，歷史該給正確評價 063
三六 反王非真反，義士真義士 065
三七 丹書鐵券，懷柔技倆 067
三八 為君飾過，無恥之尤 069
三九 安在相，危在將？ 070
四〇「禮」「法」各有其作用 071
四一 自殺明志，道德高度內化 072
四二 軍中聞將軍令，不聞天子之詔 074
四三 釀酒爭糧爭水，當有所擇 076
四四 誅心與腹誹入罪，何患無辭 077
四五 先有錢方能不貪，有趣的當官條件 078
四六 財富積累，還是財富運用？ 080
四七 兩種名將，兩種管理方式 081
四八 英雄難過美人關，君主難過生死關 082
四九 遊俠見棄 087
五〇 處士的結局 090
五一 坦蕩認錯又稱讚對手 094
五二 漢武帝的用人觀 095
五三 皮幣，救國之窮 097
五四 獨特御人之術，咎責以使盡心 099
五五 儲君的教育，師傅為重 101
五六 一國兩制，其來有自 103
五七 跅弛之士，亦在御之 103
五八 酒類專賣 104
五九 漢武帝的性格 105
六〇 主少母壯，斬斷外戚干政 106
六一 漢武帝功過的總結 107
六二 黨爭下的四種決策思維 109

卷二

六三「自以不冤」遠勝「天下無冤民」 112
六四 玩法亂刑，古今皆然 115
六五 一代權臣，霍光之評價 118
六六 盛世殺賢吏，司法何用？ 120
六七 王霸之差別，真儒與假儒 121
六八 忠臣之事君，當責難補短 123
六九 核其真偽，御道真諦 125
七〇 超自然的現象與管理 126
七一 天象如皇后之貞操 129
七二 賞疑從予，罰疑從去 130
七三 自有資材，何可學也 131
七四 器識不同凡響，男人亦不如 133
七五 託付災象和祥瑞以儆君上 134
七六 天象可以殺人，也可以救國 135
七七 上下兩策，以襯中策 137
七八 有忠必有姦，每朝皆如是 138

著作權所有 翻印必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

七九 王莽的符命造神過程 139
八〇 死守禮法與經世之才 140
八一 王莽的性格與管理思想 142
八二 領袖的氣度，並非妄言 146
八三 刺客本小利大 147
八四 忠臣不和，和臣不忠 148
八五 典範可學或不可學 149
八六 性格中必有偏頗，人無完美 150
八七 東漢明帝的先入為主 152
八八 文吏，廉吏與能吏 154
八九 控制制度做一半比不做，危害更大 155
九〇 士多小慧而無大能 157
九一 祥瑞與災異 158
九二 愈是淺顯的道理，愈是難以實踐 160
九三 外戚不易根絕，血緣關係所繫 161

卷三

九四 畫犬與畫鬼，愚人與被愚 163
九五 資訊與決策千里 165
九六 國之重臣自當眼光寬遠 167
九七 寬以濟猛，猛以濟寬 168
九八 奴性，抑或敬重之心？ 171
九九 蒲鞭罰之，示辱而已 172
一〇〇 處士的處世之道 173
一〇一 忠直又何以歷事六帝，必有所媚 175
一〇二 國將亡，必多制 176
一〇三 心中無天下，只有私財 177
一〇四 格局決定視野，袁紹的格局太小 180
一〇五 部屬為虎或為鷹，主當明辨之 184
一〇六 愛敵之才，輕己之才 185
一〇七 我不稱帝，誰可稱帝 187
一〇八 諸葛亮的管理思想 189
一〇九 社稷之器卻為百里之長，人非其位 191
一一〇 殺降或封降本無定論，各有主張 193
一一一 辛憲英奇女子，有大見識 194
一一二 曹操的多疑性格與逆思考 197
一一三 孫權的用人 200
一一四 對曹操的評價 207
一一五 後三國的三角賽局，各方的策略規劃思維 208
一一六 文帝器小，刻薄寡恩 211
一一七 「諸葛亮效應」強人通病 213
一一八 三國賽局之成因與敗壞 215
一一九 諸葛亮不識馬謖 217
一二〇 人無完人，必須優缺點一起參酌 218
一二一 人主才是根本，賢臣不缺 220
一二二 權勢之論符合現今管理學之忠維 221
一二三 朝廷與社稷有別，經營權與所有權之觀念 224
一二四 高樓指數，異曲同工 225
一二五 珠璣駿馬，吳魏兩主之高度 226
一二六 直士與忠臣之別 227
一二七 人未蓋棺便欲論定，帝王重視後世評價 228
一二八 人治非萬能，人主非聖明 229
一二九 賊眾則賊飢，我寡則我飽 232
一三〇 司馬懿與司馬孚之死 234

卷四

一三一 三年之喪，禮的執著 237
一三二 刑賞不明，刑賞兩失 239
一三三 黜陟之法，人事考評之法 240
一三四 司馬光重禮制，杜預則重內心 242
一三五 寬仁與鄉愿之別 244
一三六 九品中正之蔽，在於任人獨斷 247
一三七 一國之興盛，文治武功缺一不可 249
一三八 「資源」不是一種絕對的觀點 251
一三九 儒法道三家，何以治國？ 252
一四〇 石勒的燈下黑 253
一四一 最早有記載的路燈 256
一四二 守正是一種人生態度 257
一四三 疏密自由，律令無用 258
一四四 多未必就是得，少亦未必就是失 259
一四五 人君執要，人臣執職 260
一四六 有赦非宜，生心於徼幸 261
一四七 顧命大臣與新主 262
一四八 大惡與小惡 263
一四九 苻堅與王猛的君臣佳話 265
一五〇 人才是治理的根本 266
一五一 苻堅的王道迷思 267
一五二 苻堅愛用降人與對方的人 269
一五三 苻堅與慕容垂的仁義之交 273
一五四 辱己救父，出此奇招 278
一五五 反常為妖，上下相欺 279
一五六 僥倖得之，非有完善計畫 280

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

卷五

一五七 苻堅的評價 283
一五八 嚴刑不足以成事，恩威必須兼顧 286
一五九 罪刑不彰法遂無用 287
一六〇 立嗣當立雄狼之質，非立仁義之主 287
一六一 好之自解，解則好之 288
一六二 劉裕的短視 289
一六三 打天下也要會治天下，武功外也有文治 291
一六四 建都當遠敵或逼敵？ 292
一六五 赫連勃勃的自卑轉自大心態 294
一六六 用人唯才，捨親不用 296
一六七 微時多符瑞，諸道皆為道 296
一六八 年少不宜老莊，年老少涉謀略 297
一六九 決策衝動，非關殘忍 299
一七〇 宋文帝的逆己性 300
一七一 連雞的比喻 302
一七二 寬仁或嚴厲，必因屬下而治之 303
一七三 恃才放逸，多所陵忽 304
一七四 上有政策下有對策，管理控制不當 306
一七五 文史儒玄四學為南北朝的學術架構 307
一七六 人民如股東，老農睿智 309
一七七 數少則幣重，數多則物重 310
一七八 崔浩因國史而死 313
一七九 高允的德行 316
一八〇 名、實、人三者，文官缺乏歷練 320
一八一 掌握時機，掌握朝政 322
一八二 又要為妓，又要貞節牌坊 323

卷六

一八三 奪子而養，子立母死 324
一八四 范縝盛稱無佛，形亡神滅 325
一八五 土地正義 326
一八六 私人以財，不私人以官 328
一八七 「升樓散物」 329
一八八 小人之心無常，而帝王之法有常 330
一八九 階級門第，森嚴可見 332
一九〇 實質貨幣的問題 333
一九一 馮太后之死後相關禮儀 336
一九二 人君在治國富民，而非施財救貧 337
一九三 特赦亂法，人君心意隨興 338
一九四 刑罰之要，在於明當，不在於重 339
一九五 人臣守節各有差等，部屬多樣化 340
一九六 天爵與人爵，各有激勵來源 341
一九七 存勸兩脩，恩法並舉 343
一九八 北魏孝文帝時的士族門閥 344
一九九 不願授權，專權總攬 347
二〇〇 不推諉責任 348
二〇一 制度的維護，不分貴賤 349
二〇二 順逆人性，可知格局大小 351
二〇三 自然永續與資源管理 352
二〇四 綱維是重點，細節則授權 352
二〇五 人主沒有消極遁世的權利 356
二〇六 急於庶民，緩於權貴 357
二〇七 君臣的距離 359
二〇八 北魏重佛輕政 360
二〇九 新錢舊錢均缺，民眾得錢則不用 363
二一〇 光在裁翳和牲禮上講仁恕，豈不可笑 366
二一一 人才取用不行 367
二一二 衣冠人物盡在中原 369
二一三 制度與人性的角力，孰輕孰重 370
二一四 昭明太子與「蠟鵝厭禱」 371
二一五 難得易失者，時也 373
二一六 高歡深知人性 374
二一七 亂世出英雄 376
二一八 恩威並出，駕御勳貴之術 377
二一九 大善不為，專注小善 379
二二〇 高歡的評價 381
二二一 賞一人使天下之人喜，罰一人使天下之人懼 382
二二二 宗教及神異來作領導統御，經由內化來產生內控 383
二二三 臨門一腳，歷史重演 384

卷七

二二四 君主不能夠太沈迷嗜好 386
二二五 齊顯祖的昏庸殘暴 387
二二六 高歡與四個兒子的性格 390
二二七 高演的帝度未弘 393
二二八 善詐，實有差別 394
二二九 人主恩私，何由可保 395
二三〇 理性計算可保無失策 397
二三一 亡國之兆，首在人事 398
二三二 成就私心，壞了公義 400
二三三 務實求治，不理瑞應 401
二三四 臨機而決，出奇致勝 403

著作權所有 侵權必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

二三五 儲君之培養，必養其心性 404
二三六 國家的治理，戶籍的準確是基礎 405
二三七 能者專權論 407
二三八 楊素的御道 408
二三九 不曲法來執法，以身來護法 409
二四〇 你有察姦之術，他有制上之術 411
二四一 人性的昇華，並非常態 412
二四二 有命令無控制，如同沒命令 414
二四三 諫道之要 415
二四四 雖無嫡庶之爭，但有實力之爭 416
二四五 祥瑞都是穿鑿附會的阿諛之詞 417
二四六 藏富於民？抑或掠民富己 418
二四七 伺人主微意，曲法鍛成其罪 418
二四八 常道與非常道，馬前卒理論 419
二四九 彌勒出世，蠱惑愚民 421
二五〇 神龍見首不見尾，存乎一心？ 422
二五一 敬小人，倨君子 423
二五二 人主之喜好可以隱藏，但是非對錯卻必須彰顯 424
二五三 唐朝歷史浮誇李世民之功勞 425
二五四 心態會反映一個人的格局 428
二五五 仇恨、恐懼與恩澤，情緒常交叉運用 429
二五六 跳脫一般人的想法，正是奇兵所在 430
二五七 故弄玄虛以振軍心 431
二五八 唐高祖禁沙門道士 432
二五九 玄武門之變，儒家的理論困境 434

卷八

二六〇 君明臣直，表動景隨 437
二六一 用人如器，非求奇才 441
二六二 得絹之辱，甚於受刑 442
二六三 知道自己的能力有限，才能運用部屬無限的能力 443
二六四 取之或可僥倖，守之則憑真才 444
二六五 良臣雙贏，忠臣零和 447
二六六 放著小人之幸，君子之不幸 448
二六七 祥瑞在得賢 449
二六八 儒家重內控，法家重外控 450
二六九 內蘊神明，外眾玄默 450
二七〇 太宗之仁厚，非一般君主可及 451
二七一 驕佚則難教，愁苦則易化 452
二七二 唐太宗的封禪 453
二七三 因時不同，用人亦不同 455
二七四 受諫和進諫的職分與態度 456
二七五 失入與失出 460
二七六 奉侍本有章法，不應過與不及 461
二七七 魏徵之十思 462
二七八 皆長也是皆短，邀寵之術而已 463
二七九 有大才者，不計小德失 464
二八〇 居心為主則為忠，居心為己則為媚 466
二八一 任信責，三者必須相當 466
二八二 將軍為國爪牙，不該執杖 467
二八三 陰陽雜書的偽詐，太宗以邏輯辯證之 468
二八四 太子不賢，也是國事 471
二八五 史官記註，是對於帝王的一種制衡 472
二八六 不減賦役，徒禁「福手」、「福足」 474
二八七 可以責罰有司，豈可視若無睹？ 475
二八八 治亂皆在君，君難辭其咎 476
二八九 唐太宗的接班人決策錯誤 477
二九〇 交心是手段，也是目的 478
二九一 一將之智有餘，萬乘之才不足 480
二九二 得一人勝得一國 481
二九三 太宗自貶，太子壓力太大 482
二九四 神龍見首不見尾，下屬偵知上司習性 483
二九五 諂媚之態，活靈活現 484
二九六 施政養人，可養一國之人 485
二九七 因人更之，非因事而考之 487
二九八 選才或選德是糾結的焦點 488
二九九 士之致遠者，當先器識而後才藝 490
三〇〇 銓選制度是人治 491
三〇一 審判必須慎重，故有五聽三覆 492
三〇二「不作為」也是一種高明的制道 494
三〇三 反常為妖，何瑞之有？ 496
三〇四 指標性職位，不宜酬庸 497
三〇五 君主和奴才是一種供需的消費 500
三〇六 強幹弱枝，政治豈能清明？ 502
三〇七 國家安則先嫡長，國家危則先有功 503
三〇八 道家治國理念，理國如理身 504
三〇九 法貴簡而能禁，罰貴輕而必行 505
三一〇 有人獻媚，有人納媚 507
三一一 殺蝗以養民，或捨民以養蝗？ 508
三一二 制度及朝儀皆會影響監察功能 509
三一三 國家制度的不尊重 511

著作權所有 侵權必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

三一四 未能忍痛，亂何能為治？ 512
三一五 尚寬或尚嚴，治道所在 513
三一六 修文崇儒，豈非戰力？ 514
三一七 祥瑞和封禪 515
三一八 玄宗的走動式管理 516
三一九 宋璟有風骨也有智慧 517
三二〇 既授以權，則當課以責 518
三二一 知識管理的一部分，書籍管制 519
三二二 司馬光重文輕武 521
三二三 史書不可爭，諡號不可不爭 522
三二四 吾貌雖瘦，天下必肥 523
三二五 家奴犯罪，皇帝心存僥倖 524
三二六 不禁鑄錢，加大貧富差距 525
三二七 善於制上之術，國政必亂 526
三二八 溺於細事，也只是侵權於下 527
三二九 名與器不可以假人 528
三三〇 少見的殺言官，史上留惡名 529
三三一 禮儀與巫術不分，信仰變成軟肋 530

卷九

三三二 心中有所期待，下屬自會逢迎巴結 531
三三三 通鑑語怪，凸顯另一個怪異 532
三三四 下之欺上 533
三三五 唐代邊帥派任哲學值得思考 535
三三六 束髮撩明皇，深諳人心 536
三三七 奇正只在瞬間，根本在資訊 538
三三八 庸主還不如太監 539
三三九 不宜輕易許諾，方足以服眾 540
三四〇 為相為友，大不相同 541
三四一 崇華靡以示人，適足為大盜之招 543
三四二 爵土與賞官 545
三四三 名器濫授，世人輕之 546
三四四 滿而盈之，五不留 547
三四五「天子父」是無奈之語 548
三四六 一言足以族滅 549
三四七 恩威並重 550
三四八 節度反映格局 551
三四九 共苦互勵，同甘零和 552
三五〇 抄家抄出胡椒八百石 553
三五一 自己無能，當辭位或當辭祿？ 554
三五二「知賢」、「試賢」或是「辨賢」 555
三五三 國家有制度，制度不彰 557
三五四 人才之舉，以才、以德、以勞 558
三五五 入朝釋其兵權 560
三五六 巧言取令名之術，非貞君子 561
三五七 驕逸造成雙輸 562
三五八 少見之管理奇才 563
三五九 只遵軍令，不遵詔命 567
三六〇 陸贄的實力掛帥主義 568
三六一 治道的根本在於得眾 571
三六二 小人是必然之惡，是一種自然現象 573
三六三 貴近先罰，卑遠先賞 574
三六四 尊號都是帝王虛榮心作祟 575
三六五 名器慎惜，不可亂授 576
三六六 以用人代替自用，才是正道 577
三六七 孔巢父與李晟解兵權 578
三六八 亂世亂法 580
三六九 大功如何自處是一難題 582
三七〇 無不得人 584
三七一 君主缺乏企圖心 585
三七二 恩怨必報，人之本性 586
三七三 職、權、責三者不可或失 587
三七四 胡三省對於李泌的評價 588
三七五 德宗之患在知而不寤 590
三七六 惆悵而不敢言 591
三七七 信神不信人 593
三七八 善於諫道，保住顏面 595
三七九 天命，惟君相不可言 596
三八〇 唐德宗對於李泌的綜合評價 597
三八一 李泌真是迷信於神仙詭誕？ 598
三八二 取才進士之道 599
三八三 市場機制自由運作 600
三八四 爵人於朝，刑人於市 602
三八五 備邊六失全都是領導統御的問題 603
三八六 放縱比起缺乏控制機制更可怕 604
三八七 人主有獎懲，無愛憎 605
三八八 陸贄對兩稅法的批評 607
三八九 人與自然 609
三九〇 授權任事之道 611
三九一 杜天下之口，非社稷之福 613
三九二 憂先於事，故能無憂；事至而憂，無救於事 614
三九三 悅媚以順帝王人性 615
三九四 制度不可因人而廢 616
三九五 有一得則有一失 617

卷十

三九六 恩威的施行 619

著作權所有 侵權必究
華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

三九七　朋黨言之則可惡，尋之則無跡　621
三九八　御道之術　623
三九九　柳宗元的管理思想　624
四〇〇　憲宗的執著性格　626
四〇一　管理的一切根本在人　627
四〇二　有才無德者，若上不能制，則為禍大　628
四〇三　犯法與亂法　630
四〇四　司馬光的大道理，但卻沒有具體方策　631
四〇五　因權達變，權變思想　632
四〇六　兵家是專業　633
四〇七　領導統御必善察過錯之緣由　635
四〇八　朋黨之禍　636
四〇九　和光同塵不一定是好的　638
四一〇　儉樸衣衫，失其重點　638
四一一　外部控制轉成內部控制　639
四一二　邀寵之術　641
四一三　大赦誡不合公義　642
四一四　領導統御之術，以收其心　643
四一五　汝曹惜藝，我惜祖宗法　643
四一六　不能只看數字，必須了解背後的緣由　644
四一七　八千里之遙，瞭如指掌　645
四一八　責之以亂紀，而非責之以權大　646
四一九　天官以天象昏迷君主　647
四二〇　下之欺上以謊言　648
四二一　忠義與賞罰　649
四二二　大唐國君猶不如反賊小妾　650
四二三　兩種幕僚，不可或缺　651
四二四　同儕相殘，組織大忌　652
四二五　義利孰勝　654
四二六　取寵之心，必須深究　655
四二七　領袖格局，決定未來部屬空間　656
四二八　饑則為用，飽則背飛　657
四二九　屠城以震攝，或懷柔以勸降　658

卷十一

四三〇　賽局理論主導唐末的世局　660
四三一　貶謫模式　664
四三二　恩威必先有互信作為基礎　665
四三三　奇兵策略有兩類　666
四三四　組織規模與能耐　667
四三五　待機策略　669
四三六　錢鏐的性格　670
四三七　要分清楚自己的職責　671
四三八　獎勵戰士與控制預算產生衝突　673
四三九　焚之是為了收人心　674
四四〇　觀敗或許才能顯示真管理　675
四四一　李存勗的武夫性格　676
四四二　有聚斂之臣，有盜臣　681
四四三　英雄識度與無奈之語是不同的　682
四四四　唐莊宗之死與評價　683
四四五　犯一大誤豈是數個小明可以彌補　684
四四六　信疑之間拿捏必須得當　686
四四七　三駟的理論　686
四四八　不足懼者五，深可畏者六　688
四四九　上下之關係　689
四五〇　忽略的細節成為歷史的拐點　691
四五一　石敬瑭是沒有原則的務實派　692
四五二　龍敏的狂策　694
四五三　無私憤也無私刑　696
四五四「兒皇帝」事契丹，以乞安寧　696
四五五　控制與苛刻有別　698
四五六　以德報怨，矯情取寵　699
四五七「知而不問」是常見的鴕鳥作風　699
四五八　名為爭天下，實為不辨時勢　700
四五九　宰相肚內好撐船，心無愛憎　701
四六〇「奉敕不殺」的心理戰術　703
四六一　昧於下情，國之將亡　704
四六二　可以權術取國，難以權術治國　705
四六三　人主要有格局，不宜小家小器　706

卷十二

四六四　羈縻是短期之策　708
四六五　故意縱容或無奈縱容　710
四六六　君相猶如專業經理人，必使盡其才　711
四六七　格局者，超越一般人之高度來看事情　712
四六八　牛皮亦列為戰略物資　712
四六九　包容雅納，用人之關鍵所在　713
四七〇　馮道的評價　714
四七一　王朴的策略規畫　718
四七二　不因怒刑人，因喜賞人　720
四七三　朝服侍立，豈非輕國家名器？　721
四七四　評價唐莊宗與周世宗　721
四七五　改革的種類　724
附錄《資治通鑑》各家評論明細表　725

著作權所有 侵權必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

序

有鑒於往事，以資於治道

—宋神宗—

故事是發生在某一個週末的午後。

因為當天晚上剛好有飯局，而在完成了一個階段性的工作後，距離晚上飯局還有二個多小時，我不經意地走到書架前，看到在大學就讀時期所購買，但卻一直被塵封在書架上的整套《資治通鑑》。在無聊下，隨意地抽取第一冊，無心地翻閱著泛黃的書頁，來打發這段突如其來的閒適時光。但意想不到，書中的內容卻深深吸引著我，而竟至不能自拔。從而展開這段長達「十年磨一劍」的《資治通鑑》閱讀、審思與撰寫的過程。

一個閒適的午後，一個偶然的巧合，一個大學時代播下去的種子，卻在那一剎那發芽了。從此，在正常教學和研究的過程之外，我一有閒暇便閱讀這多達十二冊的《資治通鑑》鉅著。閱讀中，我也不自覺地隨手用鋼筆在書中眉批了許多當時的感受與心得。而這便是《通鑑治道探微》這一本書撰寫的契機和因緣。

作為一位受過現代西方管理教育薰陶的學者，我和台灣大多數的管理學者一樣，主要承受的是西方的管理教育，所研讀和所探究的主題和思考模式也是深受西方管理思維所影響。但這樣的學習背景和思考模式，在面對以華人為主的企業和經營活動上，是否會在研究和探討上有所缺憾？也就說，完

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

全來自於西方的管理理論或是思想，在處理華人的管理實務上是否會有不足？是否會存在著盲點？是否會有部分的侷限？是否應該去探索具有華人獨特文化特色與底蘊的管理思想？而這些發現是否應該和西方的管理思想和理論來進行對比與對話？當然，後者也就進入「比較管理」的範疇。

雖然西方是有系統地用科學方法來研究管理學，但西方管理學的發展迄今也不過是一百餘年，然而中國可靠的歷史活動，保守地估計卻遠遠超過兩千年以上。就以《資治通鑑》中所記載的漫長而有根據的歷史活動為例，便高達一千三百六十二年，因此相對於百餘年的西方管理學發展，這樣漫長的歷史紀錄必然會存在一些是現代管理思想值得借鏡和比對的管理經驗、思想、智慧，或理論。

對於華人古典管理思想的梳理，兩岸的歷史學者其實都不乏其人，並也都有所著墨。但由於歷史學者專注於史實，而缺乏相關的管理理論訓練，因此所採取的角度或許無法達到應有的管理思想深度。此外，也因為對於西方管理理論缺乏相關訓練與了解，所以也難以進行東西方管理思想之比對。所以，若要對華人的古典管理思想進行梳理，除了歷史學者外，應該也是需要管理學者來共同參與。這也是本書的撰寫緣起之一。

然而，兩岸管理專業出身的學者卻對於這些華人歷史中的古典管理思想幾乎不碰觸，或是也沒有精力去碰觸。一方面，這是因為歷史史書的卷帙繁雜，再加上文言文之閱讀也有一部分吃力，並非人人願意為之，也並非人人可以為之。但究其根本的最大原因，可能也是在於管理學者在心態上是輕視這些歷史中所隱涵的管理智慧，因而不是太重視它的價值所在，這其實是對於管理思想淬煉上的一個遺憾。而這本專書，便是從受過西方管理思想訓練學者的角度，來對中國歷史中所蘊涵的華人管理思想進行一種試探性分析，是一種拋磚引玉，以期對於未來管理思想的創新有所啟發。這只是一種初步的探索。

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

要了解華人古典管理思想，一種途徑是可以從華人的古典管理思想之專門著作中著手。例如代表兵家的《孫子》和《武經七書》，代表法家的《韓非子》，以及代表儒家的《論語》。這些個別思想論著所呈現的都是華人古典管理思想的精華。但另一種途徑，則是直接從華人古典歷史中的管理活動來著手，這當然便是從歷史史實中來探討其背後所存在的管理思想。而談到華人的古典管理歷史，當然不能不說司馬光編撰的《資治通鑑》是一部最具代表性的著作。

《資治通鑑》，簡稱《通鑑》。這是北宋司馬光所主編的一本長篇編年體史書。《資治通鑑》全書共二百九十四卷，約三百多萬字，書中記載的歷史由公元前四〇三年，也就是周威烈王二十三年，三家分晉寫起，一直到公元九五九年，五代的後周世宗顯德六年征淮南為止，計跨十六個朝代。

《資治通鑑》常被稱為是中國的第一部編年史，但其實這是有語病的，編年史應該不是到宋朝才有，例如，史學家楊家駱先生所主編的《新校本北齊書》中的「北齊書識語」中便探討記載北齊歷史的相關史書，其中便提到王劭所撰的《齊史》十卷，和杜臺卿所撰的《齊記》二十卷都是使用編年體，而這兩本書是在隋唐時所成書，因此都比司馬光所在的北宋更早。

《資治通鑒》的書名為宋神宗所定，取意「有鑒於往事，以資於治道」。這已經清楚說明其是以「治道」為主軸來編撰的史書，也就是《資治通鑑》的重要是在於它是第一本以「管理」為焦點的長卷史書。

選定《資治通鑑》作為梳理華人古典管理思想的題材，主要是根據以下幾個原因：

（一）、夠契合：《資治通鑑》本身便是從高階管理者教育的角度所撰寫的古代帝王教科書，因此其主題便是從管理教育的角度來呈現和取材。歷代不少君主也是以資治通鑑作為探討治道的教學範本。因而這可以說是史上第一本高階 EMBA 專用的管理學教科書。梁啓超曾說《資治通

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

鑑》是「皇帝教科書」，因此《資治通鑑》的編寫目的是非常準確，就是寫給皇帝看的。宋朝以後的君王們都常研讀《資治通鑑》，他們都希望能從歷史事件中借鑑，以吸取教訓。例如，清朝康熙皇帝便在仔細閱讀了《資治通鑑》後，而留下一百零七條的批註，這便是《御批資治通鑑綱目》。這些事實都顯示相對於其他史書，《資治通鑑》是了解華人古典管理思想或治道的最佳題材，因此《資治通鑑》具有足夠的高度和格局。

(二)、夠份量：《資治通鑑》全書共二百九十四卷，約三百多萬字，書中記載的歷史由公元前四〇三年，也就是周威烈王二十三年，三家分晉寫起，一直到公元九五九年，五代的後周世宗顯德六年征淮南為止，計跨十六個朝代。分量很足夠，也橫跨中國歷史的重要年代，因此具有足夠的深度和廣度。

(三)、夠重要：《資治通鑑》是中國最重要的史書之一，有其重要性與權威性。司馬光的《資治通鑑》與司馬遷的《史記》並列為中國史學的兩本不朽巨著，有所謂「史學兩司馬」之稱。《史記》是採文學家筆下的歷史，而《資治通鑑》則是政治家筆下的歷史。文學家的讀者對象是一般民眾，政治家的讀者對象是治理國家的高階人物。《資治通鑑》和一般史書最大的區別是，它的主軸是政治和軍事，凡是和治理國家的經驗教訓無關的人物和事件，概不錄取。而近千年的歷史證明，《通鑑》已與《史記》一樣，被人們並稱為「史學瑰寶」，廣為流傳，教益大眾。研究者也不乏其人，使其成為一門專門學問，即「通鑑學」。可見，《資治通鑑》具有足夠的重要性。

(四)、夠清楚：有別於《史記》和其他正史，《資治通鑑》是採編年體形式撰寫，因此單一事件的時間前後因果關係比較明確。所以，我們也比較能夠客觀掌握歷史事件的脈絡。

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

（五）、夠嚴謹：《資治通鑑》是司馬光和他的重要助手劉恕、劉攽、范祖禹等人根據大量史料，花費十九年的時間，才把從戰國到五代這段錯綜複雜之歷史寫成年經事緯之巨著。《資治通鑑》所採用的資料，除了正史以外，涉及的雜史多至二百二十二種。面對這麼多的史料，進行所謂「刪削冗長，舉撮機要，專取國家盛衰，繫生民休戚，善可為法，惡可為戒者，為編年一書，使先後有倫，精粗不雜。」因此，在耗費大量人力和物力，並有宋朝皇帝的實際資源支持，司馬光自己也將此視為這是他一生最大的志業之下才完成這部鉅著，因此是具有相當高的嚴謹性。

（六）、夠時宜：現今時代，雖然已經沒有了帝王，但還是有國家領導人物。更不要說，每一個組織中還有許多管理者。此外，現今企業的成長茁壯，也使得企業中的管理者日增其重要。而商人也已經不再是以前中國歷史中的低下階級，企業經營者也不再是被輕視的職業，管理學更轉變成一門專業性極高的學問。因此過去以帝王這樣高階管理者為讀者的《資治通鑑》，對於總是處理複雜問題的高階管理者，《資治通鑑》具有相當高的借鏡價值。所以對於現在的企業高階管理者，實在有必要從《資治通鑑》中進行學習，從而提煉有價值的管理經驗和教訓，作為現今經營管理的借鑑。

《通鑑治道探微》這一本書的探討內容，除了《資治通鑑》本文中的史實之外，還包括司馬光在編撰這些史實時，所選入的一些相關的後人評論。這些評論共有二百十七篇，其中司馬光的評論有一百二十一篇。在所有評論中所佔的份量最多，也最重要。司馬光的個人評論很容易辨認，它們都是以「臣光曰」為起頭來出現。這些評論是司馬光寫給讀者看的，當然讀者便是宋代的皇帝，主要便是宋神宗，所以才會有「臣光曰」的字眼。相當於《資治通鑑》的高達三百餘萬字長篇鉅著，這些「臣

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

光曰」的評論文字，則是相對少很多，也就是從整本鉅著來看，這些「臣光曰」所佔的篇幅很少。但這些「臣光曰」每一個字都是司馬光所精心撰寫，字斟句酌的文字。試想，在古代封建社會，萬一這些對皇帝所要說的話（其實是他想教皇帝的課堂解說），說的不對，可能是要殺頭毀書的，豈可以不慎。在本書的附錄中，還特別附上《資治通鑑》中，每一個評論的評論者、所在位置，和其所針對的史實，以供讀者參考查找。

其次，本書所根據的《資治通鑑》版本是由宋朝遺民胡三省所注釋的版本，而胡三省在進行語意和音注的注釋過程當中，有時也不免技癢，因此也會發表一些評論。和其他人的評論不同，這些評論則是出現在胡三省的注釋中。所以，上述的《資治通鑑》所敘及的史實、相關評論和胡三省的注釋都是這本書所探討的範圍。

本書的研究，基本上是先從《資治通鑑》中，仔細選擇個人所認為有趣也值得討論的管理史實。當然，這些史實和事件的選擇，完全是反映了作者的主觀看法。

史實畢竟是發生在過去的事件，有真也有假。面對這種史實真假的問題，我的態度是不去爭論，也不去討論史實的真假，真假讓歷史學家去討論。這是歷史學家的職責，不是管理學家應該參與其中的事，管理學家也沒有能力去分辨史實真假。我的態度，是把通鑑中的史實當作一個個案來探討。這和一般管理教學中的所常用的個案教學法有部分雷同之處，主要是藉由個案的內容，來作為管理理論與思維的淬煉之用，個案的真假內容不是所該糾結的重心，個案往往只是一個供作討論的切片。討論個案的目的是為了獲得管理知識，並不是為了辯證個案所陳述內容的真假。

本書的撰寫格式，是採用類似於清朝史學名家趙翼的《廿二史箚記》的筆法，以一個歷史事件的切片作為一個個案來探討，呈現「一個史實，一個個案，一個主題，一個箚記」，各個箚記則盡量依循

著作權所有 信誼必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

《資治通鑑》編年史的年代先後排序來呈現。但若有雷同主題，則部分箚記也不一定局限在「一個史實，一個箚記」的寫法，也可能一個箚記包含前後數個相關史實個案，這樣既能聚焦同一主題，也可呈現前後史實的比較。在每一個箚記中，除了呈現作者的觀念之外，也適當地引用通鑑內的原文，這樣讀者可以以最簡單的方式去體驗原汁原味的歷史個案，也可以事後做進一步查考之用。

做為現代管理學者，若是執著於運用西方的科學方法去研究某一狹隘但卻可以掌握的管理問題，可能會掉入見木不見林之憾，因此若能從較為高遠的角度來看管理問題，相信在管理的視界上或在管理智慧上或許會有增擴之功能，畢竟管理智慧（治道）和管理技能（治術）是必須兼顧不能偏廢，但是我們現代的管理學者往往花費太多的時間在研究管理技能上，這是治術的精進。但是對於管理智慧則往往流於只在單一時點上，而這從歷史的長時程活動來看，是不夠的。因此，透過長程史實管理個案的分析，更容易讓我們看清管理智慧的本質。這本書是扮演拋磚引玉的功能，希望讓我們不要忽略治道的智慧。過去很少管理學者做過這樣的努力，未來是否還有管理學者願意花那麼多時間精力來研讀這麼大部頭的書，可能也難以期待。總而言之，《通鑑治道探微》這本專書的撰寫有其始創的意涵，這個開端也代表對於華人古典管理智慧的重視。

本書之完成，期盼能產生以下的作用與貢獻：

（一）、從教學來看：本書的內容可以作為華人管理思想或古典管理思想課程之教科書或是參考書，可以輔助學生理解古代華人的管理思維，因為有實際的歷史個案作為基礎，可以使得課程生動有趣。對於管理科系或是文史科系的相關課程都有所裨益，目前這樣的教科書是很缺乏的。

著作權所有 請勿盜印

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

(二)、從理論建構來看：從華人的管理思想可以提供未來研究潛在新創理論的基點，也提供思考方向上的新面向。

(三)、從研究方向來看：從比較管理角度可以做為比較東西方管理思想差異的素材，這有助於東西方管理理論的交融。

(四)、從跨學門交流來看：過去類似的古典管理思想的研究與探討，大約都是由歷史學者來進行，但因為歷史學者所著重的並非管理理論之創新，本寫作計畫則以管理理論和思想的古今印證為出發點，因此有助於管理領域和文史領域學者的交流進行，是一典型跨學門的交流起點。

(五)、從多元管理思想來看：有些歷史學者偏向將《資治通鑑》的內容視為具有單一管理思想，但事實上《資治通鑑》所記載是多個朝代多個帝王的管理思想，因此不可能是單一管理思想，它所呈現的是多元管理思想。《資治通鑑》的內容並非相互呼應，而是百家各陳。因此，應以歷史單一個案方式個別來探討每一史實個案，而不應將其視為呈現單一思想的巨作。因為，《資治通鑑》包含的各朝各代各有其管理思想和智慧，不能將其視為齊一思維。這和《孫子》、《韓非子》，和《商君書》等反映單一大家的思想著作是不一樣的。同時，《資治通鑑》其中所牽涉的帝王和政治家人數眾多，各有所本和堅持的管理思想，因此不能等一視之。這些管理思想並非齊一，甚至各有其出現的時代背景，因此也不一定有優劣之分。因此，要以客觀角度逐一分析，也才能顯現華人管理思想的多面向特質。

(六)、從後續探討來看：本專書的寫作是提供未來後續寫作和研究的一個基礎。本專書主要是提供一些史實材料和個案，以及就該史實與個案所蘊含的管理思想。由於本書仍是依循編年體的

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

方式來呈現，未來可以就各別皇帝或是各別朝代來探討其獨特管理思想。而這本專書是提供進一步發揮和闡述的基本素材，這對於有興趣於探討某一朝代或某一皇帝管理思想的學者提供很好的素材，因此本書可以說是華人管理思想的基礎研究，可以裨益於未來的進一步細步探討。

（七）、從原創性來看：目前國內外管理學者並沒有進行類似的有系統，長時程的類似針對華人歷史中的管理個案進行探討的專書，這應該是此類書籍的第一本跨朝代且長時程的華人管理思想歷史史實的個案研究。同時，書中的評論內容也完全反映作者的原創思維，因此有其高度原創性。

「寫書」，在我一生的教學和研究的學術生涯中，是相當重要的一部分。雖然我寫了一些書籍，但這本書卻是我的斜槓新嘗試。同時，這本書也是在我所有出版書籍之中，花費我最大心力的書籍。一方面，《資治通鑑》是一本大書，光是要把它讀完便花費我很大的時間和精力，沒有相當的決心和毅力，是不容易完成的。當然，不可否認的，在閱讀中，我自己也得到很大的趣味。而讀完後的資料整理，和筆記，和最後成書，才是真正花費心力的工作。不過，這和司馬光為編撰《資治通鑑》所花費的心力，當然無法相比。司馬光在《資治通鑑》完成後曾感嘆的說：「修《通鑑》成，惟王勝之借一讀，他人讀未盡一紙，已欠伸思睡。」千年以前，司馬光便感嘆知音難遇。但足以告慰司馬光先生，我可是認真地讀完這本大書。因此，我也可以算是司馬光在將近一千年後的知音。

當然這本書的撰寫，受限於題材的廣泛，內容的浩瀚，以及個人的才能有限，更是斜槓的新嘗試，因此錯誤和偏跛必定是難免，但就如同先前所說，拋磚引玉的目的，是在引出美玉，磚塊不過是一墊腳石。期盼管理學和史學前輩先進能夠予以指正。

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

這本書的撰寫，家人的鼓勵和容忍是同時並存的。特別是感謝麗慧的一貫付出，沒有她，這本書應該半途而廢。在這本書的緣起、醞釀、閱讀、整理，草稿和成形的過程，前後將近十年。在這十年期間，小金孫卓立和昀初先後加入我的家庭，成為新成員。漢高祖劉邦當了皇帝，但一直到了叔孫通為群臣制定了朝儀，劉邦才真正感受到了當皇帝的尊貴和風光。而我也是有了小金孫後，才知道含飴弄孫乃是人間至樂。這本書就是為了祝賀小金孫展開人生的大歷史而寫。

林建煌

2024 年穀雨

謹識於國立中央大學企管系

著作權所有　侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

楔子

勾勒華人古典管理思想的架構與思維

人類的歷史是對於人類過去活動的紀錄。而有人類的活動，就會有群體的出現，有群體的出現就會出現分工，有分工就有管理活動。因此，在這些過去人類活動中也就必然存在著管理行為，進而在管理行為的後面也絕對存在著管理思想。總而言之，人類活動必然會積累出管理的思想、智慧和理論。因此，回溯過去的人類歷史活動，也應該可以尋找和學習到某些管理思想。畢竟這些人類的活動就猶如管理個案一樣，透露出各種不同的管理智慧。因此，研究歷史可以探索和整理出當時所具有的管理思想。

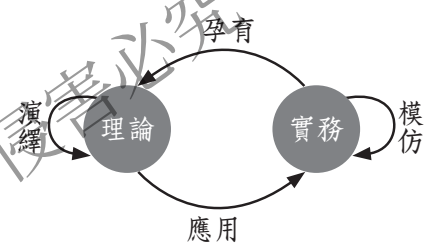
對於歷史的研究，除了可以從這些血淚史實中發現當時所存在的管理思想之外，也可以藉以來重新檢視我們現今所抱持的管理思想，同時也提供我們看清現今事實的背後本質，因為歷史是具有規律性。這便是「鑒古知今」。因此，藉由重新審視和分析史實，也可能淬煉出新的管理思維。「鑒古知今」，也是另一種管理思想創新的方式。所以，對於當代的管理學者，若是完全漠視過去歷史活動所可能產生的管理思維，則是不智的，也是不當的。

在知識的創造與累積的過程中，關於理論與實務的關係，就如同圖一所示。從實務中，我們可以歸納和孕育出理論，而理論的提出則是為了應用至實務之中，以產生一種指引和規範的作用。理論的產生，除了可以從實務中歸納所得，也可以是從理論中演繹而得。而實務本身也能藉由觀察、模仿和學習其他實務來獲得精進，這便是所謂的「標竿學習」。

著作權所有 請勿盜印

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

現今與古代的管理思想與智慧可能都是理論的雛型，而歷史事件和案例則是實務的例證。透過讀史，我們了解了古代的管理活動，從而可以孕育出新的理論。甚至，就是僅僅單純地了解歷史案例，也可能提供學習效法的機會。所以，討論這些歷史事件，可以產生新理論，也可以當歷史重演時，作為模仿學習的題材，這便是「鑑古知今」的道理。因此，從古代歷史的了解中，我們可以產生「實務的學習」，與「理論的孕育」兩種效用。



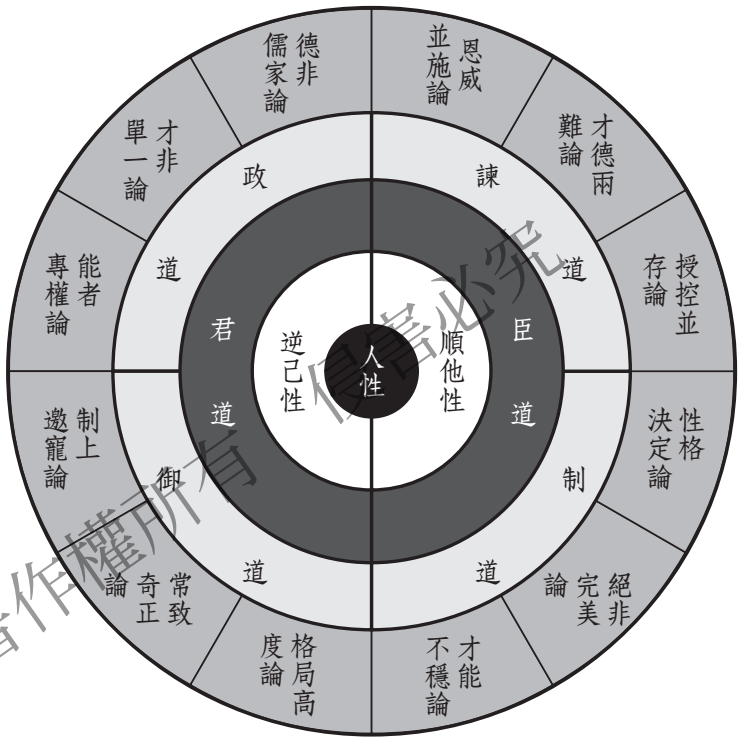
▲圖一　理論與實務的關係

《資治通鑑》作為經典史學大著，紀錄了古典中國長達一千三百六十二年的管理活動，同時也是提供了探索古典華人管理思想的良好素材。由於，《資治通鑑》本身的編著，便是針對治理相關的活動和思想，因此極適合來作為華人古典管理思想研究的標的。根據對於《資治通鑑》中所記載的管理相關史實的探討，作者試圖勾勒出華人古典管理思想的架構，並界定出主要的管理思維，如圖二所示。這個架構，可以提供未來探討華人古典管理思想時的參考與溝通基礎。

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

根據圖二，華人古典管理思想的核心是在于「人性」，也就是我們要從「人性」的概念出發，來了解華人的古典管理思想。人性的瞭解和運用，是整個管理活動執行的根本，也是去解釋管理活動的基礎。每個管理作為的後面，都牽涉到對於人性的假設(Assumption)。了解人性的假設便有助於我們了解管理活動的本質。



▲圖二　華人古典管理思想架構

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

讀歷史不是讀史實，是讀人性，是讀史實中背後的人性，這才是重點。君主有人性，臣工有人性，百姓有人性，史家有人性，歷史的讀者也有人性，所有人都有人性。我們是讀人性背後的知識和智慧，不是只是讀歷史中的故事與事件。

人性與性格不同。人性具有一般性，普遍性。而性格是具有獨特性。人性出自本性，性格則會受後天發展影響。兩者不可混淆。唐太宗李世民可以樂於接受臣工諫言，這是性格壓抑人性，也就是「逆人性」。沒有人喜歡別人批評自己，這是人性；但一個人若是知道別人的批評可能是有益於我，所以我壓抑內心的不舒坦來接受諫言，這是向善的性格。向善的性格壓抑住不喜歡聽逆耳忠言的人性，這是「逆己性」。相對的，唐玄宗初期雖是明君，但後期卻因聽不下逆耳的諫言，甚至殘殺言官，這是性格配合人性下的放縱。性格完全不去駕馭人性中的劣根性，這是「順己性」。

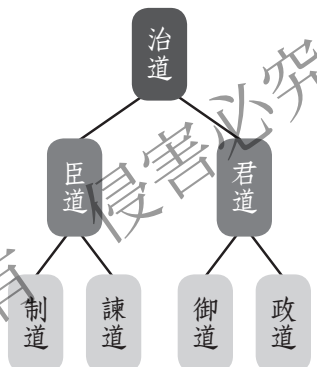
人性可以進一步分為自己的人性和他人的人性。例如，管理者有自己的人性，而若此管理作為是針對部屬，則部屬也有他的人性。如何處理人性呢？優秀的管理者，通常在面對自己的人性時，是必須要克制住自己人性的弱點（例如，貪婪和享樂），因此要「逆己性」。但在面對部屬時，則要掌握對方的人性，因此要順著他人的人性來作為，也就是要「順他性」。因此，有時順著部屬的本性，也才能夠使管理作為發揮其應有的效果。同樣的貪婪和享樂，對於管理者，是要壓抑的劣根性，但卻也同時可能成為激勵部屬或是領導部屬的切入點。人性的運用便在於「逆己性」和「順他性」。簡言之，便是「順性看他人，逆性以自處」。

歷史中所談到的管理作為大部分是出現在兩造之間的作為，也就是上對下，或是下對上，或是平行之間的作為。雖然，管理作為也包括單一個人的自我管理，但這不是其主要的部分。主要的管理作為是呈現在兩造之間，特別是在上下之間。因此，「治道」便是呈現在「君道」與「臣道」之間。

著作權所有 請勿翻印

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

「君道」，就是為君之道，這是上對下，也就是君上對於臣下，指的就是管理者應該如何做。而「臣道」，就是為臣之道，是下對上，主要是針對臣下和君上之間，也就是部屬應該如何做。君道與臣道的本質是在上下之間，而並非一定是古代專制政治下的君臣之間。君道和臣道便是華人古典管理思想下「治道」的主要內涵。如圖三所示。



▲圖三　治道之內涵

「君道」的內涵包含「政道」與「御道」。「政道」是指國家的施政，是國家的政策、政令、制度與行政措施，這主要是針對「事」與「物」的管理。而「御道」則是指君上對於臣下的領導統御，也可以說是 leadership，這是針對「人」的管理。

「臣道」則包含「諫道」與「制道」。「諫道」是指臣下對於政務和君上言行上的不同看法，這是因為雙方意見的不同而產生的辯證，主要的爭執點是在於何者才是正確的政務，以及何者才是君主的正確行為。「制道」則是指臣下對於君上所試圖進行的影響與掌控。這部分是臣下想要讓君上為自己所掌握。所以，也可以說是 followership。

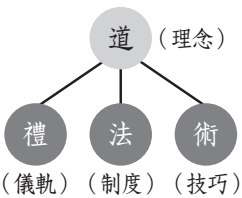
上對下有政道與御道，而下對上有諫道與制道。政道是施政、是政策，主要是對事與物的管理，例如，歷代對於貨幣的管理，都有政策，這便是政道。而御道是對人的領導統御，例如，恩威兼施，這

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

便是御道。因此，政道是針對一般的國家事務，而御道是針對特定的個人或一群人的領導統御方式。而諫道與制道則是部屬針對上司，其目的都是想影響上司的思維或行為，其主題可為人、事，和物。但諫道與制道兩者的主要差別是在陰、陽。諫道是陽面，光明正大，沒有不可對人言者。而制道是陰面，主要是想控制與掌握君主，以利我或寵我。因此，制道有不可對人言者，有其隱晦不欲人知者。

不管是君道或是臣道，支持「道」的運作，是需要有相關的「術」、「法」，和「禮」來實踐。如圖四所示。道是一種哲學，一種理念，而「術」是手段和技巧，「法」則是法規與制度，「禮」是儀軌和典範。例如，漢高祖劉邦統一天下後，為了鞏固自己的家天下，因此在君道便走上尊君專權的威權統治。所以，在「法」上，有所謂「非劉氏不王」，在「禮」上有藉由叔孫通訂立朝儀，來強化尊君。而「術」上，則利用各種藉口，逐步消滅異姓王。



▲圖四　道之執行與貫徹

圖四所要表達的，便是在每一種「道」上，都隱約可以發現一些對應的「術」、「法」，和「禮」來支持。「道」的實踐，是要透過「禮」、「法」、「術」來獲得貫徹。

而在君道與臣道的架構下，從華人的歷史中，可以找到一些相對應的管理思維。當然，這些管理思維也就是反映出華人在思考管理問題的角度。從《資治通鑑》所呈現的史實中，我們試圖去尋找和歸納

著作權所有 信誼出版

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

出一些管理思維。當然這只是一種拋磚引玉的作法，極大部分都是需要再進一步的思考、辯論和驗證。這也都僅是初步的整理，到達成為法則還有相當的距離。從理論的創新來看，這裡還有很大的發展空間，但雖然還是很粗糙，可是供作討論和論證上，是有其意義所在。以下是一些初步歸納的管理思維：

一、恩威兼施論：御道的運用，必須恩威兼施。有恩無威，則過度寬仁，無法御下。若有威無恩，則過於嚴苛。御道講究恩威並施，但這兩者的運用之妙，則存乎一心。「如何拿捏」是其關鍵所在。

二、才德兩難論：人才有才能、有德行，一般人很難才德兼備，故才德存在著兩難困境。才德如何取捨，便是管理者用人的一大挑戰。

三、授控並存論：對部屬授權，但又怕失控。因此，授控必須並存，有授權便應有相對應的控制機制。

四、性格決定論：人的行為絕大部分是要反映其性格，少部分行為之所以沒反映性格，那是因為刻意去壓抑。性格決定了一生的成敗，而能刻意壓抑性格缺點的人，往往增加了其成功的機率。

五、絕非完美論：任何人、事、物都絕對不可能百分百完美。人有優點，必有缺點。事有其利，必有其弊。物有所長，必有所短。差別只在對於缺點的可容忍度。若不去計量和控管缺憾，則有時缺憾會成為致命的關鍵。所有牽涉到人、事、物的決策，都必須強制列出其缺憾之處，而不是只是沈浸在長處的角度上。

六、才能不穩論：一個人的才能不可能都是持續穩定的，會有波動不穩的現象。例如，有識才之明，但有時也會看走眼。識人之才，是指整體長期來看，看對的機會比較多，但不會排除看錯的可能性。所有的才能都是如此。

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

七、格局高度論：一個人看事情的角度受限於其在系統中的位階，因此高度會決定其看事情的廣度。

八、常致奇正論：奇正的存在是基於「常態」的認定。符合常態者，為正兵。違反常態的，是奇兵。奇兵是出奇致勝。奇是在意料之外，意料之外，便不是常態。「常態」是指對方的正常和一般的認知，而奇兵便是超出對方的正常和一般認知。沒有常態，便沒有奇正。

九、制上邀寵論：上有御道，下有制道。臣下為了達成目的，往往會試圖去操縱或控制君上，特別是為了取得一些體制上不允許的目的或是不應得的利益。制道大多是為了邀寵，以藉著君上來遂行己志。這種制道不僅常見於臣工對君上，也會出現在后妃對君上。

十、能者專權論：主管的能力愈強，愈可能不願意對部屬完全授權，或者授權後愈不放心，因此經常會傾向專權獨斷。這樣的結果，也常會表現在直接干預和插手部屬的職權範圍內的事。因此，能力高低與專權程度成正相關，而和授權程度成負相關。這背後道理很簡單，能力愈強的主管，則部屬的表現往往不如他的期待，因此對授權的結果愈不滿意，所以往往認為不如自己來做，而形成專權。不過，能力強者，雖然能力可能比一般人強很多，但他們的時間和精力資源卻和一般人相差無幾。所以，最後造成他們限制的，不是他們能力的高低，反而是他們的時間不夠和精力不足。當時間和精力耗費完畢，過勞而亡往往就是這些高才能者的宿命。

十一、才非單一論：華人管理思想中，才、德常是一種兩難。但是，「才」本身也並非單純的事。華人管理思想中，對於「才」的區分不是那麼明顯，常把它視為單一的概念。往往會將文學的才能、管理的才能，和實職任事的才能混為一談。而且，「才」的界定，可

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

能也要看「職位」才有意義。也就是不同的職位，所需要的才能可能不一樣。但相較於「才」，「德」反而會是較為穩定的概念。也就是「德」比較容易有放諸四海皆準的標準，而「才」很難有普世一樣的標準。

十二、德非儒家論：在漢武帝罷黜百家獨尊儒術後，華人深受儒家影響。特別在所謂的德行方面，所反映的主要是儒家的價值。而司馬光是典型的儒學大家，因此《資治通鑑》更是「德即儒家」的典型代表。但這是偏頗，這是狹隘。「德」並非只是反應儒家的價值，「德」應該代表自我要求的普世價值。能夠比一般人做到更大的自律，才是德行。但守法不是一種德行，守法只是一般人的基本義務。德行背後的基本價值應是與時俱變的，不是死守儒家千古不變的價值。例如，古代的「烈女不事二夫」，便不合時宜。所以，這個德行便是指當時所堅持的基本價值的高超自律。

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

著作權所有　侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

卷一

通鑑卷一至二三
自周紀・秦紀至漢紀一五

一　君主賜名，隱含管理深意

司馬光編撰《資治通鑑》。《資治通鑑》之書名來自宋神宗的賜名。賜名隱含著兩層管理深意，一是向上管理，是制道；一是向下管理，是御道。

在《資治通鑑》中，管理思想是隱含在「君道」和「臣道」之中。君道包含二種管理：「政道」和「御道」。而臣道包含「諫道」和「制道」[1]。在這裡，「道」是指哲學、理念和思想。「道」的落實必須運用技術與技巧。所以，廣義的「道」包括思想面與技術面。「政道」和「御道」都是指上對下的管理，也就是君主對於臣工的管理。若是放在企業裡，則類似於公司經營者和管理者對於企業內員工的管理。「政道」是「國家的施政之道」。也就是指國家事務的治理。這主要是反映在國家的施政方針和政務處理。這一部分主要是針對事和物，也就是所謂的 governing。「御道」是指「統御之道」，這主要是指對人的管理，類似現代管理所稱的領導統御，也就是所謂的 leadership。這一部分主要是針對人。而「制道」則是指下對上的管理，也就是臣工對於君主的管理。放在企業裡，也類似於企業員工對於公司上司的管理。「制道」是指「制服之道」。這主要是指部屬企圖使上司順從自己的想法而採取的作為，類似現代管理所稱的向上管理，也就是所謂的 followership。本書對於華人管理思想的探討，不外乎是針對「政道」、「御道」、「諫道」和「制道」這四個部分。雖然，大多的史學家都將《資治通鑑》視為一種帝王的管理學教科書，因此認為其主軸是在探討帝王術。但由於歷史所呈現的是史實，

著作權所有，侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

所以不會只有帝王的所作所為，也會出現臣工的所作所為，所以「政道」和「御道」當然是《資治通鑑》的重心，但我們也不應忽視「諫道」和「制道」的存在。

為何我們會說《資治通鑑》這個書名隱含著向上管理和向下管理的兩種管理深意呢？

從司馬光編撰《資治通鑑》的立場來看，進行私家而非官方的編史或撰史，潛伏著很大危險。因為編史或撰史都存在著「史觀」的問題，萬一所持的史觀和君主或官方的史觀相悖，輕則獲罪毀版，重則殺身滅族，因此不可不慎。而司馬光上表請求宋神宗賜名，若蒙俯允，則取得某種官方的保護，這是司馬光向上管理的一部分，也就是司馬光的制道。向上管理是部屬有時必須去影響或管理上司，這是官場和組織中現實的一部分。因此，管理不是只有上對下的向下管理這一部分而已，也應該包括下對上的向上管理的部分。但對於現代西方管理思想而言，一直都是著重於「上對下的管理」，例如以領導統御來說，西方管理一直談的都是 leadership。而對於「下對上的管理」，也就是 followership，則是西方管理思想幾乎不曾觸及的部份。這也就是為什麼管理學的書籍都是寫給上司來看，而不是寫給部屬。可是，華人古典的管理思想中，有所謂的制上之術，也有所謂的邀寵取媚之術，這都是向上管理。此外，衡諸現實，向上管理在官場和職場上也都是真實存在的，因此我們不能假裝視而不見。忽視並不代表它不存在。而這一部分的思想，在中國古典史實中，事實上也是大量存在的。

司馬光上表獲得神宗賜名，也在實際上獲得其所期待的績效。從較近的角度來看，因為賜名確定，而使其取得所謂近似官方修史的地位，因此可以「就秘閣繙閱，給吏史筆札」[2]，也就是經由宋神宗的特許可以使用官方藏書和文件。另外，官方也編列相關的人員（「自選辟官屬」）和設置專門的書局來協助修史（「於崇文院設局」）[3]。這對司馬光的修史提供了相當大的實質幫助。而從較遠的角度來看，也因為神宗賜名，而使得這本《資治通鑑》在後來宋哲宗的元祐黨爭中獲得保全。儘管元祐黨爭

著作權所有 請勿翻印

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

當時，司馬光已死，而他卻仍在當時所進行中的黨爭中遭到清算，因此被追回贈官和謚號。但《資治通鑑》因為是宋神宗賜名的關係則獲得保全，不至於書禁版毀。或許這也可見是司馬光的前瞻性眼光。以古鑑今，或許這也應該可以推論是司馬光因為深諳歷史，而所培養出來的一種「保全自我」的識見吧。

更不要說，《資治通鑑》本來便是一本帝王學的教科書。它的編撰目的便是要藉由編撰帝王學的教科書，來影響君主的思想，進而影響他的決策與行為，而這最終便會反映在國家的政策與施政上。所以本質上，這本書便是一種高明的「諫道」和「制道」。不但是精心設計的向上管理，還是一種潛移默化的影響方式，更是一種完整規劃持續長遠的向上管理方式。

在向下管理方面，司馬光編撰《資治通鑑》歷時十九年，歷經英宗，神宗，一直到宋哲宗才鏤版付梓，顯示這件事本身是一件相當耗費精力的工作。能夠這樣堅持下去，著實是相當不容易。這除了要歸因於司馬光本身的強烈使命感和企圖心以外，這篇皇帝的序也應起了很大的激勵和督促作用。宋神宗這篇序作於治平四年（西元一〇六七年），而《資治通鑑》一書於元豐七年（西元一〇八五年）完成表進，這之間長達十九年的歲月，多達二百九十四卷，三百萬字，橫跨一千三百六十二年的巨型史書，如此浩大的卷帙與工程，能堅持下來實在不簡單。而這篇序應該發揮極大的作用。試想，皇帝賜名，無上榮耀，豈能無激勵作用？這強化了司馬光的內心自我激勵。皇帝賜名，豈敢不注意成書品質？又豈敢不戮力完成？這都使得司馬光不能鬆懈，也不敢鬆懈。書尚未寫成，皇帝便賜書名並親自作序，且叮囑書成後置入。又怎敢不完書？司馬光豈能無壓力，豈能不完稿？此人君御下之術吧？看似尊崇，實是督促。這是宋神宗的「御道」。一篇賜名隱含著如此豐富的上對下與下對上的兩層管理意涵，豈不有趣？

在閱讀《資治通鑑》之前，我們不得不先感動這短短四個字的書名其中所隱含的管理深意。

著作權所有 侵權必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

釋義 (1)有關於「君道」與「臣道」之內涵，請參看本書之「楔子」的「勾勒華人古典管理思想的架構與思維」一文。(2)見宋神宗御製「資治通鑑序」。(3)見司馬光的「進書表」。

二　史實與史觀

史實與史觀的分野是我們在研讀《資治通鑑》時，必須時時留意的。基本上，《資治通鑑》在選材、闡述，以及評論上面，作為儒家的主要傳承者，司馬光難免都是抱持著儒家的價值和觀點來進行。司馬光甚至是被胡適視為是宋朝「理學之開山祖師」(1)，顯示其在儒家中是具有相當高的地位。因此，若我們說《通鑑》全書其實是反映著儒家的史觀，也並不為過。也就是《資治通鑑》所呈現的是一種儒家觀念下的管理思想。

因此，我們在閱讀《資治通鑑》時，要了解史實和史觀的差別。史實是近乎客觀存在的歷史事件，當然史實有真假的爭議，但我們不須像史學家那樣專注於探究史實的真假。作為一位管理學者或是管理思想的探索者，我們的焦點是探索史實背後所存在的管理意義。史實的真假，就留待史學家去考證。就如同，我們在進行企業個案探討時，個案的真假並不是重點，個案背後所可以學習到的管理知識與思想，才是我們進行研討的目的。每一段《資治通鑑》的史實就如同一篇管理個案，我們應該用這角度來看《通鑑》的史實。

而史觀是看史實的角度，史觀會決定史實的選材與闡述，當然，評論更是充滿史觀的差異。因此，史觀必然是主觀地反映了講述歷史的人的觀點與價值觀。所以，《資治通鑑》有相當大的一部分是反映司馬光和儒家的觀點與價值觀。作為一位管理學者，我們要盡量抽離出史觀的糾纏，而應該專注

著作權所有 翻印必究

華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

於史實上的管理意涵，甚至應該對於司馬光和儒家的史觀，提出不同的見解或討論。這是我個人在閱讀《資治通鑑》和撰寫這一本書上所抱持的觀點。我們將《通鑑》記載中的每段史實看作一個個案，而以個案討論的方式，來探討其對於現代管理思想的啟發。史實的真假並不是我們的重點。史觀的正確與否是可以討論的，畢竟這只是某人或某家的思維，我們也可以將其與現代管理思想來相互印證。不以人廢言，但也不應盲從大家。不因為是司馬光所抱持的儒家價值，而盲目反對，也不因司馬光的歷史定位和《資治通鑑》的重要史書價值，而盲從司馬光的見解和評論。管理思想的解析與發現，是我們的唯一目的。所以，若說我們的史觀是什麼？我們可以說我們是從管理思想和知識的角度來看《資治通鑑》，也就是把《資治通鑑》看成一本中國古代管理史來閱讀。

釋義 (1)耿雲志，《胡適研究論稿》，四川人民出版社，一九八五年出版，第五〇二頁。

三　以三家分晉為始，因於名份背棄

《資治通鑑》始於周威烈王二十三年（西元前四〇三年），第一條記事是「初命晉大夫魏斯、趙籍、韓虔為諸侯。」（一卷，前四〇三年），這是「三家分晉」或「三家竊晉」的事件。三家竊晉是指晉國被韓、趙、魏等三家大夫分解竊國。此事件發生在東周時代，因此韓、趙、魏三國又被合稱為「三晉」。而這件事在東周威烈王二十三年（西元前四〇三年）被周威烈王追認，而這一年也是春秋與戰國時期的分界。

「初命」是指周威烈王對三家分晉的韓、趙、魏正式冊封諸侯名份。這個事件的本質是部屬逾越名分（所以稱為「三家竊晉」），本為不當，但作為上司的上司周威烈王不但不能誅之，卻反而任命之為

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

諸侯。也就是他不但不能（當然也是因為他無力）糾正這種下逆上的錯誤行為，反而在儀式上確定了這件事的合法地位。在管理上，這就像屬下欺凌其主管，但公司的總經理不但不能維護其所任命主管的職權，卻又正式肯定逾越名分之部屬的行為。簡單說，這是一種背棄上下職位和名份的案例。這樣當然導致整個公司或組織都亂了名分。而這也正是違背司馬光整本書所崇尚儒家精神的具體表現，因為名份是儒家所最尊崇的基本價值之一。

但是雖然說三家竊晉是下欺上、下凌上，但晉豈無欺周乎？上下倒置已經久矣，只是大家還是留著這個顏面和表象，沒有戳破那份名份的假象。《通鑑》以三家竊晉為起始，蓋以三家竊晉，乃下欺上。但下欺上，並非始自三家竊晉，春秋諸侯之國均比周王室強大，早便已不將周王室放在眼裡，因此早就是下欺上。但實質雖如此，諸侯之國仍謹守名分，不敢逾越。「實」雖非如此，但「名」仍存在。可是三家竊晉則是徹底毀了名分，而這樣的逾越卻還得到了最大上司周王室的認可。而《通鑑》便在對於這種「獲得上面正式認可的逆上行為」的不滿與批評中開卷了。

《通鑑》中，針對三家竊晉這條史實，司馬光的第一條評論開頭便是「臣光曰：臣聞天子之職莫大於禮，禮莫大於分，分莫大於名。何謂禮？紀綱是也；何謂分？君臣是也；何謂名？公、侯、卿、大夫是也。」（一卷，前四〇三年）這是司馬光提出了禮、分、名三者的關係。

在企業組織中也是如此。「名」是組織中的職位，如經理、科員之類，而「分」則是上下的關係，如階級與從屬指揮關係。「禮」便是紀律，彼此所應遵守的指揮與服從的規範以及工作職守。故「名」為職稱，「分」為組織階級關係，而「禮」則是名分所衍伸出來的職權與職責。這三者則構成國家或組織的制度。

但「禮」、「分」、「名」三者是有先後的。有「名」，方有「分」，有「分」則執其「禮」。於國如

著作權所有 請勿盜用 侵權必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

此，於企業如此，於組織亦如此。但「禮」、「分」、「名」三者亂了，企業也亂了，組織也亂了，國家也亂了。對於一個領導者而言，一定要將此三者弄明確了，並且切實依此執行，這時組織的運作才能順暢，組織也才能達成其所要追求的目標。

而對於一位管理者而言，謹守制度，是很重要的，因為一套制度中隱含著「禮」、「分」、「名」三者，而這其中最重要的便是「禮」。「故曰：天子之職莫大於禮也。」從管理來看，這也就是「有名方有分，有分執其禮」。也就是組織中的職位（名）必定有其和其他職位的關係（分），而這些關係也存在於每個職位的職權和職責之中（禮）。

為了解釋「禮」的重要性，司馬光還以春秋吳王壽夢時，四子季札因為較為賢能，因而吳王壽夢想讓季札來繼承王位，但季札因為不想破壞嫡庶的原則，因而寧願離開國家也不想破壞禮之大節。司馬光據此段史實對於季札大加肯定與讚賞，這就是司馬光所謂的「禮莫大於分」。

當然，「禮」在很大一部分是反映這個組織的基本價值，而司馬光因為是正統儒家思想的捍衛者，所以，所謂「禮」，也是反映了儒家的基本價值。嫡庶的原則便是儒家的重要價值之一。嫡庶原則是被視為紀綱之一，故傳嫡不傳賢，以致季札逃走出國。不過，謹守紀綱的道理並沒錯，重要的是什麼才是足以列在應該遵守的紀綱之中。嫡庶是儒家堅守的紀綱，而司馬光只是反映了正統儒生所堅持的價值。或許嫡庶對於「組織的安定」是有幫助，但是對於「組織的發展」是否有幫助，則值得深思了，正確的紀綱應該是有助於組織的發展。這是作為管理學者，我們在讀《資治通鑑》時，應該有的重要認識。儒家是在捍衛「組織的安定」，因此死守古禮，而作為管理學者，我們講究「組織的發展」，所以我們在古禮與組織創新做抉擇時，我們應該選擇組織創新。儒家的管理思想和現代的管理思想兩者有根本角度的差別，這使得我們在讀司馬光的評論時，會有更好的理解。

著作權所有侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

這應該也是在宋朝王安石變法時，站在保守派立場的司馬光一直反對變法的理由。這也是因為雙方所堅持的基本價值不同，後來才衍伸出來的元祐黨爭，這是觀點和價值觀的問題。但是，北宋末年的黨爭最終淪為意氣與仇恨之爭，而非政策討論，直至北宋滅亡。所以，我們若能了解這只是觀點的不同，便不會流於主觀的偏執。

四　禮與名器相輔相成

司馬光認為「夫禮，。。。非名不著，非器不形。。。名器既亡，則禮安得獨在哉。」，所以禮是透過名器來彰顯。名器的「名」是指職銜，而「器」是指車服，車服是職位的象徵，因此「器」是指職位。

對企業而言，金錢的獎賞、口頭的嘉獎，以及職位的晉升，是不一樣的。職位和職銜是名器，不能亂給，職位和職銜牽涉到的是禮，牽涉到的是人與人之間的從屬關係，因此是長遠的，必須慎重。而金錢的獎賞是一時的，短暫的，收放之間的影響程度也較低。「有名方有分，有分執其禮」，故名器不能亂給，因為名器亂給必然影響後面的分與禮。故以企業來看，金錢報酬可以多給，但職位不宜亂授。名器當因才以授，不是隨意獎賞的，因為名器是要實職任事。

而三家竊晉，周王室所給的便是名器。所以在這個事件中，敗壞制度的是高階層的主管，而非部屬。因為部屬的名分逾越，是經過組織所正式許可的，該負責的是組織內的高階經營階層。故司馬光所說的「今請於天子而天子許之，是受天子之命而為諸侯也，誰得而討之！故三晉之列於諸侯，非三晉之壞禮，乃天子自壞之也。」（一卷，前四〇三年）。《資治通鑑》之所以對於周威烈王對三家分晉的正式認可，這麼反感，便是君主不謹名分。不謹名分，破壞了依靠名分所維持的安和社會。司馬光也

著作權所有侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

認為就是因為君主的不謹名分，所以造成後面的戰國時期各國，相互以力爭戰，民不聊生。

五　以為繭絲，或為保障？

戰國時期，趙國簡子讓尹鐸去治理其屬地晉陽，尹鐸請示治理的方針和目標：是要作為短期的繭絲乎？抑為長期保障乎？簡子選擇了「保障！」。因此，尹鐸大大減少晉陽的稅收。而，簡子也告訴其兒子無恤（也就是後來的趙襄子），日後晉國若有難，則應投奔尹鐸，必須前往晉陽。後來，智伯、魏桓子和韓康子三家聯手攻趙，趙襄子有難，乃走晉陽。晉陽的人民感念恩德，因此在三家聯手水攻之下，死守了三年。《通鑑》記載在死守三年下，「民無叛意」。

> 簡子使尹鐸為晉陽。請曰：「以為繭絲乎？抑為保障乎？」簡子曰：「保障哉！」尹鐸損其戶數[1]。簡子謂無恤曰：「晉國有難，而無以尹鐸為少，無以晉陽為遠，必以為歸。」（一卷，前四〇三年）

繭絲，是短期觀點，也就是抽繭取絲，這是殺雞取卵。保障，則是長期觀點，預留退路。無遠識便重繭絲、輕保障。企業對於市場之經營亦如此。究竟對於市場的經營，是以其為繭絲或為保障？這完全是考驗著高階主管的格局和眼光。繭絲是具有短期的誘惑，馬上獲得利益。而保障則是要犧牲短期的誘惑，著重長期的利益。

這件事其實對於我們的啟示是一項策略規劃必須有長期的思考和恢宏的格局。以為繭絲，則是殺雞取卵，短期雖獲益，但長期可能不利。以為保障，則是短期或許不利，但未來卻收穫頗豐。有很多

著作權所有　侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

的策略規劃，當時很多人無法去體會到規劃者背後的長期的觀點和恢宏的格局，一直到策略真正發酵時，大家才恍然大悟，而這便是策略規劃人員的識度高下和寬窄。

繭絲或保障的觀點，可以用在企業經營上很多方面。例如，組織上、市場上、產品上、或是用人之上等等。組織是以長期觀點或短期觀點來看其經營？市場是以長期觀點或短期觀點來看其經營？產品是以長期觀點或短期觀點來開發？人才是以長期觀點或短期觀點來培養和運用？這都面臨繭絲與保障的抉擇。

現在的企業經營，很多企業都必須在資本市場取得資金，因此往往必須將企業上市，接受資本市場的檢驗。而資本市場的投資者或股民，往往重視的是短期的利潤表現，對於企業經營者的長期策略眼光與規劃，不一定都能理解。因而企業經營者在面對股價的壓力時，也往往會採取某些繭絲的作為，才能激勵股價。而只有真正有眼光的企業經營者才能夠頂住資本市場對企業短期績效表現的壓力，而帶領企業走向保障的長期經營方向。

釋義 (1)減少課稅的金額與戶數。

六「稔惡」策略，驕以敗之

面對敵人，可以採取競爭策略直接迎擊。但是當雙方實力差距懸殊，便可能不宜直接對敵，此時或許可以採取順敵策略。藉由順敵，而使敵人腐化，以待對方的可乘之機。順敵策略在某個程度上也是一種待機策略。

著作權所有 請勿必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

《資治通鑑》卷一，有一個戰國時期智伯與韓康子的故事。智伯先向韓康子索要土地，韓康子不想給，但其臣子段規勸其給地以待事變。韓康子便給了一大筆土地。智伯接著向魏桓子要地，魏桓子也給了地。智伯愈來愈自滿。最後，智伯又轉向趙襄子要地，趙襄子不給，智伯大怒便聯合韓、魏兩家攻趙。韓、魏深恐趙亡後，便輪到自己，因此便聯合起來背叛智伯，這便是有名的「脣亡齒寒」典故。最終殺了智伯。

智伯請地於韓康子，康子欲弗與。段規曰：「智伯好利而愎，不與，將伐我；不如與之。彼狃於得地，必請於他人；他人不與，必嚮之以兵。然則我得免於患而待事之變矣。」康子曰：「善。」使使者致萬家之邑於智伯，智伯悅。又求地於魏桓子，桓子欲弗與。任章曰：「何故弗與？」桓子曰：「無故索地，故弗與。」任章曰：「無故索地，諸大夫必懼；吾與之地，智伯必驕。彼驕而輕敵，此懼而相親；以相親之兵待輕敵之人，智氏之命必不長矣。……主不如與之，以驕智伯，然後可以擇交而圖智氏矣，柰何獨以吾為智氏質乎！」桓子曰：「善。」復與之萬家之邑一。（一卷，前四〇三年）

順敵策略，順之以腐之，順之使驕之，順之使無備，順之使出其不意。這種順敵策略便是一種稔惡策略。稔，乃是穀物成熟之意，所以稔惡策略便是使其罪惡豐盈，最後導致失敗。稔惡策略就是繼續累積其罪惡，其實就是要讓對手因為太過順利，而自滿自傲，最終或是失於防範，或是驕傲輕敵。

不論是順敵策略或是稔惡策略都是一種待機策略，也就是暫時忍讓，等待對己較為有利的時機。一種待機，是讓對方自敗。驕敵策略、順敵策略或是稔惡策略都是使競爭對手自滿而自敗。另外一種待機，是等待客觀情勢的改變，等待外界環境因素的轉變，而出現對我方較為有利的情勢。

著作權所有侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

同樣的狀況也發生在九百年後五代時期的燕王劉守光。劉守光本性平庸愚昧，在兼併義昌後，驕傲自滿，其荒淫和暴虐的程度由是與日俱增，燕王守光想要稱帝，所以告知鎮、定等節度使，要求他們尊稱自己為尚父，各節度使假裝接受，來使其自滿驕傲。守光看到相鄰的各節度使均表現出畏懼的態度，自是有稱帝之意。西元九一一年，劉守光不顧眾將臣的反對，登極稱帝，國號大燕。但才經過兩年（九一三年）便被晉王李存勖所滅。

> 又使人諷鎮、定，求尊己為尚父，趙王鎔以告晉王。晉王怒，欲伐之，諸將皆曰：「是為惡極矣，行當族滅，不若陽為推尊以稔之。」乃與鎔及義武王處直、昭義李嗣昭、振武周德威、天德宋瑤六節度使，共奉冊推守光為尚書令、尚父。守光不寤，以為六鎮實畏己，益驕。（二六八卷，九一一年）

驕兵必敗，「稔惡」乃驕兵策略。驕兵自滿膨脹，高估自己實力，又不以為備，以為人畏己。而對方則暗蓄實力，日益滋壯，以等待擊敵之時機。敵不自知，方墜「稔惡」之計。

七　用人當取才或取德？

自古，用人一直存在著一個爭議與抉擇，那就是當取才或當取德？由於才德不一定能兩全，因此，有關於才德的權衡與取捨，便一直是用人上的關鍵問題。

司馬光對於用人應該取才或取德，有一段相當明確而且精彩的論點，值得企業在用人上面的審思。

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

臣光曰：智伯之亡也，才勝德也。夫才與德異，而世俗莫之能辨，通謂之賢，此其所以失人也。……才者，德之資也；德者，才之帥也。……是故才德全盡謂之聖人，才德兼亡謂之愚人，德勝才謂之君子，才勝德謂之小人。凡取人之術，苟不得聖人、君子而與之，與其得小人，不若得愚人。何則？君子挾才以為善，小人挾才以為惡。挾才以為善者，善無不至矣；挾才以為惡者，惡亦無不至矣。（一卷，前四〇三年）

司馬光最重要的一句話是「才者，德之資也；德者，才之帥也。」也就是「才」只是工具，其是用來成就「德」。「德」是追求的目標，主宰著「才」的運用。才能就如同是工具，工具無好壞，所以要看「德」的主宰。所以目標錯了，工具只是加速走向錯誤的目標。因此，一個人必須先修心，才能致能。否則再大的才幹也只是災難。而司馬光所言，「才者，德之資也，德者，才之帥也。」，才的存在是來支持德，必須由德來指引，使才不至於走入偏頗。

根據才德多寡，司馬光將人分為「聖人」、「君子」、「愚人」、「小人」四種。司馬光將德置於才之上，故先德而後才也。聖人第一，君子其次，小人最可怕，有時還不如愚人。但有時，組織往往會愛其才而疏忽其德。「才」易顯，「德」難察。「才」，短期易見效；而「德」，長期見真章。事久見人心，路遙知馬力。而誠如司馬光所言，才德彰顯不同，故常只見才未見德。例如，現今企業之用人往往是重才而不重德，因為才往往能致速效。此外，世間人才，聖人往往難得，而君子若缺才，縱使有德往往亦難開拓格局，故企業往往被迫去運用小人。若要運用小人，則此時必須利用良好的控制手段來避免失控。

司馬光的四種人才類型，雖有優劣不同之分，但對於企業來說，可能在用人上避免不了同時存在著四種人才。對於企業的人力資源管理上，首先必須先了解員工是屬於哪一種類型，其次要將人放到對的位置，讓職位與人才類型相符，並且最後因不同人才類型，施加不同的管理措施。對於「聖人」，

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

或許可以充分授權來讓其盡量發揮所長。而對於「君子」，則必須注意其才能與職位是否能相當？或許應該將其放在一個德操比較才能還要重要的職位上。而「小人」，則必須有適當的內控制度，來避免他以才謀私，或是以才害德。最後，「愚人」則必須放在一些例行性作業的工作上，藉由嚴格的標準作業程序(SOP)，使其雖才德兼亡，但卻依然仍能對組織做出貢獻。一些低度才能和德行要求的第一線職位，就相對適合愚人。

古代司馬光的管理思想認為這四類人才有優劣和高下之分，但若從現代管理的角度來看，重點不在高下和優劣，而在適才適所。更重要的是，對於不同的人才類型，更應該有相對應的授權幅度和內部控制配套措施。

八 有所執著必有所牽掛

世俗皆以強勝弱，但有時強中也隱含著弱點，弱中也常帶有某種強。強弱有時不是如此絕對，不要以絕對的角度來看強弱優劣。過去，西方的策略管理理論，喜歡進行強弱分析，例如SWOT分析，往往認為資源上的強弱是明顯絕對的。但是，華人古典的策略管理思想，則並不採取這樣的觀點，反而認為強弱是如同陰陽五行一般，相倚相生：弱中必有強，強中必帶著弱。差別只在真正的策略規劃之時，所看到的是什麼？

戰國時期，魏國太子子擊和齊國相國田子方的故事，便是一則令人深省的範例。子擊出遊在路上碰見田子方，因此主動下車拜見打招呼，但子方並不答禮。子擊很生氣，對子方說：「富貴者驕人乎？貧賤者驕人乎？」子方回了一段話，這段話很值得我們深思。

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

子方曰：「亦貧賤者驕人耳，富貴者安敢驕人？國君而驕人則失其國，大夫而驕人則失其家。……夫士貧賤者，言不用，行不合，則納履而去耳，安往而不得貧賤哉！」子擊乃謝之。（一卷，前四〇三年）

這句話是說只有富貴的人才會有所失，貧賤的人沒有東西可以失去。因此，富貴的人懼怕失去，哪裡有本錢驕傲？而貧賤的人，已經沒有東西可以失去了，縱使驕傲的話，也不會有所損失。因此，驕傲又有何傷？

只有富貴的人才怕失去富貴，只有擁有的人才怕失去，越富有的人越受制於財富，越擔心失去財富。貧賤的人什麼都沒有，又有何擔心？因此，富貴更應謙卑方能長保富貴。富貴與高位更需要護持，貧賤何須護持？故貧賤者，反而大自由也。這種「有即是無，無即是有」的觀念就是老子的「有無相生」觀點。

中國兵家思想中，也有類似的觀念。《孫子兵法》中有所謂「將有五危」。「故將有五危，必死可殺，必生可虜，忿速可侮，廉潔可辱，愛民可煩。」（《孫子兵法，九變篇》）。當將領愈執著於某一事項，那一個事項便會變成敵人可以運用的弱點。「五危將」所談的是五種將領的優點，但這些優點的執著，則變成缺點。

得失是一體兩面，對方的長處也可以是其短處，我的短處也很可能是長處，轉念一想，主客很可能易位。差別只是在於看事情的角度。接著便是如何與自己的長短處相處了。得也可能是失，越是執著越是成為弱點，愈容易被別人握在手上，因而強處也可能是弱處。當愈執著於強處時，強處也可能變成弱處。這和西方管理思想中，資源強弱勢往往是以涇渭分明的方式出現，大有不同。

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

有所執著則有所牽掛，有所牽掛則制于人。故欲制人，必先知其所執著之處。富貴者，因懼失富貴，故受制于貧賤。領導統御亦當知部屬之執著，而欲制上者，亦應知上司之執著。對敵者，亦需知敵方之執著。故愈有得者，愈執著，恐其失也。愈無有者，愈自由，因無所失也。

傳統上，在進行SWOT分析時，資源有強弱之分。因此，好像強就必定勝於弱。例如，兩軍對抗，兵力多寡往往是顯示資源的強弱。所以兵力多者，往往是強，而兵力少者，往往是弱，強弱似乎很明顯。但是兵力多者，所需糧草輜重的運補也要多，而兵力少者，糧草輜重的運補則相對較少。因此，糧草輜重轉變成兩軍對壘的決勝關鍵，此時兵力多者並不一定有利。再加上，愈多的糧草輜重，也需要愈多的兵力來看護，而會產生一種自我牽制的力量。而對於敵軍而言，這也可能是對方執著之處，可能成為阿基里斯腱(Achilles' Tendon)。因此也往往是其不能容忍損傷的部分，整個戰略會受到這個阿基里斯腱所牽制。強弱有時也不能單純就先前雙方兵力的大小來看了。

九　察人五法

魏文侯要選取一位宰相，但對於魏成和翟璜兩位候選人，要選誰很猶豫。因此，問相於李克。李克並沒有正面回答。李克只說：

「君弗察故也。居視其所親，富視其所與，達視其所舉，窮視其所不為，貧視其所不取，五者足以定之矣。」（一卷，前四〇三年）

這是李克的察人五法：平時看他親近的人，有錢時看他幫助誰，顯達時看他所舉薦的人，窮困時

著作權所有 請勿盜版

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

看他所不會做的事，貧寒時看他所不會拿取的東西。

李克的察人五法是一種投射法，藉由所互動的對象來察覺所要觀察對象的內心本質。富貴貧賤各有所處，人若不能「慎獨」，則會顯露其真正的內涵。李克藉由觀察法可以知曉對方的真正品質與內涵。主管的識人之術，豈可以不借鏡之？雖貧富貴賤無所遁形。

魏文侯聽了李克的回答後，心中便有數。李克退出後，碰見翟璜。翟璜知道李克委婉地、拐彎地推薦了魏成，而對於自己沒有獲得推薦，深感不平。因此，質問於李克為何沒有推薦他。

翟璜忿然作色曰：「西河守吳起，臣所進也；君內以鄴為憂，臣進西門豹；君欲伐中山，臣進樂羊；中山已拔，無使守之，臣進先生；君之子無傅，臣進屈侯鮒。以耳目之所睹記，臣何負於魏成？」李克曰：「。。。。魏成食祿千鐘，什九在外，什一在內，是以東得卜子夏、田子方、段干木。此三人者，君皆師之；子所進五人者，君皆臣之。子惡得與魏成比也！」翟璜逡巡再拜曰：「璜，鄙人也，失對，願卒為弟子。」（一卷，前四〇三年）

李克對於翟璜的質問，則從各自所推薦人才的高下，來請翟璜自己和魏成比較。聰明的翟璜一聽便明白了自己的格局與高度都明顯不如魏成。因為，自己推薦的都是「上所臣」，而魏成推薦的都是「上所師」。簡單說，翟璜推薦給魏文侯的人，都被當作臣子使用，而魏成所推薦的人，都被魏文侯當作老師。

推薦人才給上司，是一種影響上司的方式。這是「制道」的一種，也就是制上之術。能夠推薦比上司和自己都優秀的人，也才是真正能夠影響上司。但格局和高度就是在這裡。在制道上，所進用者，是為「上所師」或是為「上所臣」，兩者是有天淵之別。魏成所推薦的三個人，都被魏文侯當成老師，而翟璜所推薦的五人，都被魏文侯當成臣子。兩人高下立判，格局顯著不同。

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

在用人時，將員工所擺置位置的不同，也顯示其對於該人的格局判定，「上所師」顯示著認為其格局比自己大，故引以為師。而「上所臣」顯示著認為其格局並不比自己大。當然，這也間接可以推論推薦人的格局和高度了。

格局與高度有時是很空泛的概念，當我們說這個人的格局很大，好像是指這個人看事情的角度是很寬廣和長遠的。這裏指的是角度，所用以衡量的變數是空間（寬廣）和時間（長遠）。有時一個人所在的職位高低，也似乎會影響其格局大小，這是和其所面對的系統大小有關。因此總經理所面對的系統一定是比公司的初級職員要大，因此關切的事項肯定不同，其決策的影響深遠也不同，所以其格局也不同。

北宋王安石曾有「不畏浮雲遮望眼，只緣身在最高層」的名句，變法時，舊黨攻詰王安石，常以此詩比喻其攀結皇帝的手段。但其實這句話要彰顯的便是格局和系統位置的關係，正因為站在組織的最高層，自然所看到的內容也不同，同時思維也不同。這些都是低階層的人們所難以想像的。

一〇　在德不在險，在無形不在有形

魏武侯坐船從西河而下，中途看到魏國的山河險峻，因而轉頭對吳起說：「美哉山河之固，此魏國之寶也！」，而吳起不以為然，說了「在德不在險」，也就是國家的長城不是在山川險峻，而是在於君主是否修德。真正的國力是在無形的戰力，不在有形的戰力。

武侯浮西河而下，中流顧謂吳起曰：「美哉山河之固，此魏國之寶也！」對曰：「在德不在險。昔三苗氏，左洞庭，右彭蠡，德義不脩，禹滅之；夏桀之居，左河濟，右泰華，伊闕在其南，羊

著作權所有 請勿盜版

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

腸在其北，脩政不仁，湯放之；商紂之國，左孟門，右太行，常山在其北，大河經其南，脩政不德，武王殺之。由此觀之，在德不在險。若君不脩德，舟中之人皆敵國也。」武侯曰：「善。」（一卷，前三八七年）

吳起，知名的武將，也是知名的軍事理論家，與孫子並稱孫吳，又著有《吳子》一書，是為《武經七書》之一，也是歷來武將必讀的經典兵家書籍。因此，以現代的話來說，吳起可說是理論與實務經歷兼備，是毫無疑義的武將典範，也是最有資格來詮釋軍事理論和品評戰爭的不二人選。以這樣典型血液內流著「武將掛帥」基因的人，面對魏武侯對於地理形勢的看法，所給出的最直接批評和回應卻是「在德不在險」。對於這樣的典型武帥，都做出這樣的回應，我們豈能不切實省思。

這個案例最有趣的是在於魏武侯和吳起。一位諡號是武侯，一位是傑出武將。如果魏武侯問的是一般的文臣或是僅有理論訓練的武臣，則這樣的回答並沒有特別值得一提。有趣的是問到理論與實務均十分傑出的軍事家，因此這樣的答案特別具有參考價值。也就是競爭力的主軸是在於無形的精神力量，而不是在於有形的地理險固。這和現代企業管理也相似，競爭力強弱勢若是在於設備新穎，則可能很容易被模仿，而無形的創新精神和企業文化，卻是很難以學習和模仿。無形的精神戰力才是根本，一味地追求有形的外在山川，是不可行的，更何況仰賴難以捉摸的外援，豈不可笑。今日山川已經無險可守，又徒然浪費精力於虛渺的外援，內部既不修德又重於權鬥，國既無外險，又不內修德業，徒然內耗，國之憂也。最後一句話，「若君不修德，舟中之人皆敵國也。」更令人膽戰心驚。當同志不再，很可能便成敵人。力量的反轉也就在一瞬之間，而且敵人也就是在貼身的人之間。倚重的資源可能瞬間就變成自己的弱勢，經營者豈能不仔細體會這個案例的個中深意。

華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

一一　民不議令，法信必行

商鞅又稱衛鞅，又稱公孫鞅，是他啟動了秦國的變法，最終促成了秦國滅了六國。這也就是著名的「商鞅變法」。這也是中國歷史上，少數變法成功的案例。

當初，公孫鞅是透過秦國宦官景監的引見，得以見到秦孝公，來推銷他的富國強兵之術。秦孝公聽完後很高興，也開始了秦國的變法。但以甘龍為首的秦國貴族卻不願意，並持反對的意見。商鞅則進一步說服秦孝公，以大破大立的思維來堅定秦孝公的心志。

> 衛鞅言於秦孝公曰：「夫民不可與慮始，而可與樂成。論至德者不和於俗，成大功者不謀於眾。是以聖人苟可以強國，不法其故。」（二卷，前三五九年）

「不法其故」，這是一種大破大立的思維。真正的開拓之主，是行前所未有之事，立所未有之功。故不應依循故事，才能夠大破大立，才能開創出前所未有的大事業。秦孝公也證實了這個論點。秦孝公的決心值得肯定，而商鞅也提出了完整一套周詳的做法。這個功業是在決心、計畫和力行三者都完善的狀態下才得以達成。

大破大立下，是不需要取得一般眾人的認可，也就是「論至德者不和於俗，成大功者不謀於眾」。在某種程度，這和儒家的「民可使由之，不可使知之」有異曲同工之意。不和於俗，不謀於眾，意味著整個法治制度的設計必須有絕對的自信和絕對的的智慧。這是法家成敗的關鍵所在。而幸好是有商鞅的智慧，也才能設計出完整的制度。制度的完整，連他最後都沒有逃過他自己設計的制度和法令。

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

因而，商鞅被抓後還被車裂，並且整個家族也被殺。但商鞅所設計的法治制度，並沒有因為他的死而廢止，反而繼續執行，也可以見其法治制度的完善。

整體來說，法家治理理論的成功在於「智」和「信」。首先，上面的人要有「智」。必須有超卓之士，才能擬定完整與正確的法治制度和目標，以引領一般庶民前進。一般庶民只需遵守照做即可，也不需考慮獲得一般民眾的認可，甚至不能議論，也不必和其討論，民可使由之不可使知之。這一點，商鞅做到了。

法家崇法，講究制度，沒有人治，一切依法執行。商鞅秦國變法，「秦民初言令不便者，有來言令便。」也就是有人民批評法令很好，也有人批評法令不好。商鞅認為：「此皆亂法之民也！」將這些人全部都遷移到邊境，從此以後人民都不敢再議論法令。法令不是讓民眾來評價，法令是要來遵守的。不因為善評和惡評而有所更改，人民只有遵守的份，這是法家的思想。

官員則要依據一套完善法令來施政。在執行上，則要有「信」，不但要讓庶民相信，並且沒有僥倖，也就是「賞信罰必」。而「信」則必須藉著政府的切實實踐，也就是君主的堅持與執行，才可能齊心戮力往共同方向前進。而司馬光也認同「信」的重要。

> 臣光曰：夫信者，人君之大寶也。國保於民，民保於信。非信無以使民，非民無以守國。（二卷，前三五九年）

但「智」和「信」這兩個條件，只要少一個，實行法家思想來行政的國家都會出現大問題。這兩個都是成功的必要條件，缺一不可。

著作權所有 信書必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING



本產品採用環保大豆油墨印刷

ISBN 978-626-01-2893-7



華泰文化
HWA TAI PUBLISHING
since 1974

http://www.hwatai.com.tw
華泰文化事業股份有限公司
台北市11494內湖區新湖二路201號
Tel: 02-2162-1217 Fax: 02-8791-0757
E-mail: business@hwatai.com.tw