高階中國管理哲學

台大哲學系杜保瑞

1. 前言：

　　高階管理指得是管他人、管部屬、管組織公司國家的管理，所以是上層階級的管理智慧。在中國哲學的管理智慧中，我們可以說整個中國哲學都是人生哲學、生命哲學、實踐哲學，以及管理哲學，重點都在人的管理上。但是，他既有個人人生管理，個人生死的管理，也有管理眾人之事的管理智慧。本文之作，將以管理眾人之事的管理智慧為討論對象，重點在指出那些學派的那些材料是針對上階層在處理眾人之事上應有的觀念。此外，中國哲學是人的哲學，人要實踐以提升生命境界，所以沒有能力的提升也就沒有管理他人的實效，因此，高管理也是必須以個人自我管理為實踐的基礎，不過，本文著重於高階管理，個人自我修養的人生管理及生命管理的問題，暫不深入。

　　談中國哲學的高階管理，是要將國學智慧中涉及高階主管對部屬的管理思維進行整合式的介紹，這就包括了各家哲學思想中與此一部分有關的理念進行整合，一方面細數各家的思維要旨，二方面做出比較篩選與應用上的匯通，以期藉由優良傳統文化成就高階管理的成熟智慧。

1. 中國管理哲學的特質：

　　中國哲學都是從人出發，既是人生智慧，也是生命管理，也是實踐哲學。最終都是要追求一個理想完美的人格，但是，各家的理想不同，背後涉及到世界觀的不同，因此在組織管理上用意差距甚大，然而，生命有多種面向，中國哲學各家不同面向的側重，正好完構了人生的總體面貌，沒有哪家的管理智慧可以解決所有的問題，但是，若能參考各家，理解自己的人生處境，便能在不同情境中找到相應的智慧以助自己面對問題找到出路解決困境。各家不同的風貌，可依下列幾種分類以助了解。

　　首先，世界觀的此世他世的不同。有他在世界觀的，追求永恆的彼岸生命，只在此在世界觀的，追求家國天下社會體制中的角色扮演。後者就有許多高階管理的智慧，但生命的面向是廣袤的，有時候涉及到重大問題時，世界觀便會決定了處世的方法，有他在世界觀的時候，人們的視野會更為深遠。其次，有鬼神觀無鬼神觀的不同。鬼神觀遠古即有之，迷信誤人者多矣，但當然更有正信的鬼神觀，這在各宗教學派中都有。正確的鬼神觀助人敬畏天地神明，自我約束，慎獨誠懇，如墨家、道教、佛教等。然無鬼神觀者，亦有堂堂正正之教化哲學，如儒家、法家、人物志等。第三，對於命運問題的立場，這包括有無命運？若有，有無形成原因而可自由造命？若無形成原因，則如何找到自由的出路？有命定思想的包括儒家、莊子、佛教，甚至人物志、易經，沒有討論的則為老子、法家。然而，哲學就是智慧之學，不論有無命定思想，哲學就是找出路的學問，所以以上各家都有生命理想的出路，無分是否有命限。第四，初階管理與高階管理。在社會體制中工作，必有管理階層，並可依其高階低階，而討論管理的重點。低階的成員，自我管理最重要，讓自己成為職場上受上級同級歡迎的人物最重要，那就有許多自我修養的工夫。但在高階就必須管理別人，管理別人需知道下層部屬的心聲，以及能力才情的特色與限制，要知道領導統御之方，要知道組織目標與天下大勢，要知道保護自己，要知道保衛國家，這就是高階管理的重點。關於人生修養，儒家老子莊子佛教都是大家，至於管理別人與管理組織的高階管理，則墨家儒家老子莊子法家佛教易經人物志菜根譚都有涉及，可以說中國哲學沒有哪一部是沒有高階管理的觀點的，雖然如此，各家立場有別價值不同角度互異，因此，了解各家高階管理的思維，互相彌補，正可建立高階管理的終極圓融智慧。

1. 各家的管理向度：

　　對於一個高階管理者而言，他必須知道理解的事情是最多的，他需要知道百姓的心聲，也要有自己的理想，要知道統御的技巧，也要知道不同幹部的不同對待之道，在發生天災人禍的時候，平日的例行工作要放下以應變，這時又需要價值觀與世界觀。因此，他必須是一位全才的領袖，這許許多多的認識，正是需要各家的智慧以共成一個成熟的智者形象。以下，便將各家有以提供給高階領導者的要旨簡要陳述，後完再細節展開。

首先，針對百姓的心聲，這是墨家最為著重的地方，為顧及人民的需求，人民提出兼愛非攻尚同尚賢的立場，為照顧基層百姓的生活，對生活的態度提出薄葬、非樂的觀點，這些都是君王需要知道的事情。其中，對於高階管理人才，墨家希望君王要給予實權、名位、厚酬。

其次，儒家的立場就是將自己視為協助君王治理國家的專業管理人才，他們首先要求君王要行仁政愛百姓，然後自己願意承擔愛民治國的重責大任，真有儒者胸懷的人就是各階層最優秀的幹部，富於責任感，宜予重用。這些就表現在《論語》、《孟子》的許多文字作品中。儒家是各階層的管理者都應該要有的價值立場，就是一個服務的人生觀，越是高階管理者，越應該要有儒者的襟懷，否則不會是個好官。然而，高層複雜，儒者在基層為官最為適合，若是升上高層，必須有人物志、菜根譚、老子、尤其是法家等的智慧，至於他們各自是甚麼用途？繼續說明。

　　在升上高層之前，也可能因為種種原因，就停下不再升遷了，此時人仍在機關待著，若是一心求官，必不快樂，甚至因為心情不好而說人壞話，這樣就變成組織內麻煩的人物了，自己本身是資深的幹部，卻際遇不佳遭受冷凍，若不能調適自己，便日日令人厭，若能知足樂觀，便能建立嶄新的形象，時時為人所喜所需，這樣的智慧的轉變，就是從儒家到道家的莊子，有些是事後真正轉變成為莊子型態的人，也有些人根本天生就是莊子型態的人物，一旦真成了莊子，就是沒有組織角色升遷的目的的逍遙自在的人，他們在單位裏成為了天使、成為了大家的開心果，自己不是組織裏的高階，但是，高階管理者必須認識清楚這樣的人物，組織內有他們絕對是大利益、大功德，他們就是快樂工作，不求權求利，自在逍遙，卻正因此，可以讓整個單位內所有的人物化解紛爭，變成好相處的朋友，這樣也是提升職場產能的主觀有利條件，高階領導人必須善用這樣的人物，互動的模式在莊子書中明確的提到了。

　　所謂高階領導也有兩種類型，其一為高階經理群，其二為最高領導者。老子哲學講的是領導，只要在高階領導群就可以扮演這樣的領導者的角色，不必一定要是君王、董事長等等。這個位階的領導，不只一人，且人人十八般武藝，種種能耐，而且上面還有國君、董事長，但自己也是歷練成熟能力超強，在所轄的範圍內就是獨霸天下，一個人就領導的所有的人，這就需要有調動所有的資源的智慧，可以說老子哲學就是做大官的哲學，但尚不是做君王的哲學，做君王還有其他更關鍵的考量，只有法家說出來了。老子的高階領導的原則就是一條，「給而不取」，任何人想要的利益都給他，於是就心悅誠服的接受自己的領導，因為團結在自己的政策指揮下，人人有利可圖。問題是，這些事業推展過程中的所有利益，本來可以是領導者一人獨吞，如何而能有這樣的胸襟智慧與眾人分享呢？能夠做得到的領導者，就是真正有儒者胸懷的人，只有真正愛人民愛百姓的儒家君子，才能真正做到公私益利之辨，可惜儒者多愛惜榮譽，又尊貴自己，涉及道德意識的部分有時與讓利是衝突的，因此，沒有老子的修養，不能久任高階主管，這一部分，就在菜根譚中更為精確地說解明白了。

　　菜根譚的處事智慧談到的面向十分廣泛，各階管理人都有需要，它本身就是儒家道家智慧的總匯，它勸勉基層官員的勇於任事，也告誡人事詭譎需要小心應對，並深暗世道的險惡要人懂得進退，但仍是提出圓融的智慧要智者為百姓謀，然而，他最終還是沒有上升到統治者的身分角度，仍是以知識份子位居高階以主政的視野而為其言說，最終是老子型態的領導者，而不是法家型態的權力層峰。因為他勸誡莫要擠身權力腥羶之黨，這就不是統治者心態而是知識分子心態了。若是統治者心態，絕對是要搶奪最高權勢的。這就只有法家的思考是為國君謀的了。

　　法家是所有中國管理思維中唯一直接針對最高領導人所需的智慧而言說的作品，是國君的保命護國的哲學，儒家孟子也講話給君王聽，甚至獻策於一統天下，但孟子要的是人民的利益，而法家要的是國君的權力以及國力的強大，孟子的一統天下是因為照顧百姓而萬民來歸，法家的國富兵強因為國君有力的統治，所以只有法家是唯組織目的的管理哲學，也是唯國君而用的頂級管理哲學，就是高階管理中的層峰管理。韓非重法術勢，法即賞罰一依於法，術則是種種臨場反應以及應變策略，勢則是好好使用君威，莫使失勢，善用之力道萬鈞。法家清醒的認識到，人心險惡，權力誘人，國君一不小心，自己就遭殺戮，所以充滿了對國君告誡之言，不可觸犯種種失權辱己的錯誤，又為強大國力，全國官員百姓皆為自己所用，如何嚴厲效率地駕馭屬下，更是國君須知的命符，法家真正是高階管理中的層峰管理。史上對法家批評甚多，法家卻未曾主張殺人放火不義不公，筆者認為是對法家的認識錯誤，它只是冷酷地重農戰之功，而貶抑道德品格，把自己當作國家的工具，不若儒者以自己的聖賢境界為目標，法家的愛國情操仍應高度讚賞。當然，任何的學派理論都有人為與理論的兩個面向，苟非其人，其道不成。真正能夠做到法家嚴刑重罰又有策術揮灑的境界，實際上也本身就必須是強烈的儒者胸懷，心藏國家百姓之生路，只是學派的標籤不居於儒家而已，在法家的心中，許多標榜儒者的人物也許人病熾盛，因此為法家所輕視，自創一派，但心中有百姓有國家更有君王，絲毫不讓於儒。

　　人物志是標準的管理哲學，重點是人事管理，既是管人，也是管自己的智慧。既談到中央大員，也談到基層官員，更談到國君的智慧，而更重要的其實就是讓最高領袖知道如何御下用人，以及讓有能力的人知道如何在體制中應對進退，以平步青雲。針對最高領導人，人物志強調個性要平淡沒有情緒，實際上就是必須具備一切良好的個性，才能領導全國優秀人才，自己不必是所有專業的最有能力者，這當然也是不可能的事情，但卻需具備了解他人智能的能力，領導的時候首先要有人事任命的能力，其次能夠決定政策，再來就是要有行賞罰的堅定意志。此處，儒、道、法家的智慧都俱在了。

以上各家思路，面對的解決的都是世間法的問題，人在人間世界的處境及智慧，尤其是在階層體制中的應對進退之道，既有君王也有官員也有基層幹部以及民百姓的心聲，但是，所面對的都是現實世界的生活及管理的問題，就此而言，人生在世還有兩大問題不曾解決，就是命運及生死的問題，國君無法指揮，官員無法改變，都是個人自己面對而已。此處，就是佛教哲學直接面對，生死是綿延無絕的輪迴，命運是因果業力的自造，一個明確的世界觀同時解決兩個人生根本問題，只剩下信與不信而已。若是相信，生命的風貌從此不同，自利利人、自覺覺人、自渡渡人，人生的一切都是自己的業力因緣，每一件事都是自己的事，人我平等，悲心渡眾。依於此旨，高階管理者自知福報深厚，有機會掌握造福人民的權勢，正是菩薩道修行的好機緣，至於自己的權勢地位，其實一點也不必執著，在如此之高的位階上而有這樣的認識時，退出權位是遲早的事情，因為生命智慧的開啟提升更為重要，而高階權勢需用機心才能保住，一旦保不住，正好退出，豈不遂了心願。若是身處高位，喜於行善積德以累積福報，意旨不壞，但只是一些人天小果，不是終極成聖，若甚至虛偽買名，則不只沒有福報，惡報倒是逃不了。可以說，真正信佛者，少有耽溺於高階權位者，多半是急流勇退，以不與人機心爭鬥的方式行善人間，自己何種身分一點也不重要了。

最後，易經之作，正是階層管理的巨著，談高階管理，意旨表現在周易六十四卦中的每一卦，即其第四、五兩爻者，四爻是中央主管，五爻是君位，六十四卦基本結構就是如此，因此每卦第四、五兩爻的爻辭就是說明個別事件上的高位階者的吉凶禍福，以便尋求應對進退之道。這是因為，周易是周朝初年政治家集團的集體編輯之作，那正是封建體制的大時代，六爻卦象正好以上三爻為中央為高層，下三爻為地方為基層，以此藉由卦象定卦名立卦旨之後，便在每卦六爻中說明進退互動的個別情境，而所謂的個別情境就是此一事件的上下六爻位階，因此，四爻爻辭就是高階主管在事件中的角色命運作為，五爻爻辭就是君王在事件中的角色命運作為，總六十四卦的所有四五爻爻辭就是周朝初年的政治家們對於高階管理的觀點，意旨精要，普世皆準。此外，初爻剛入體制，不論命運好壞，也無正式的角色扮演，學習就好了。二爻則是基層幹部，必須勇於承擔，為未來升上高階打下良好的能力基礎。三爻在上下夾層中，上下交征時的決戰點，也是不得志的位階，凶險最大，也會自己惹禍，是高階主管最應盯著的人物，惹事生非最容易發生的位階。至於上爻，已經經歷了權勢的頂峰，應該真心退居第二線，切莫繼續扮演權勢揮舞的角色，這就直接與第四第五爻的權勢衝突了，算是超越了層峰的高階無權者角色。

1. 了解百姓的心聲：墨家尚賢

　　從高階管理的角度言，墨家自我定位就在百姓，不是站在管理階層，因此，從墨家中可以學習到的高階短裡智慧就是要聽到百姓的心聲。百姓想的就是自己安穩的生活，希望的就是國君愛護自己，其中有兩篇文章是最能反映此旨的。一是尚賢，二是天志。如其言：

國有賢良之士眾，則國家之治厚，賢良之士寡，則國家之治薄。故大人之務，將在於眾賢而己。曰：然則眾賢之術將柰何哉？子墨子言曰：譬若欲眾其國之善射御之士者，必將富之，貴之，敬之，譽之，然后國之善射御之士，將可得而眾也。況又有賢良之士厚乎德行，辯乎言談，博乎道術者乎，此固國家之珍，而社稷之佐也，亦必且富之，貴之，敬之，譽之，然后國之良士，亦將可得而眾也。[[1]](#footnote-1)

　　換言之，國家政治良好與否定於賢人在旁與否，而如何使賢人皆在旁為己服務呢？那就是要給他豐厚的酬勞，給他崇高的地位，平日相處尊敬他，在人面前稱讚他。如此，王公貴戚豪士土紳發現過去靠人際關係取得利益的管道行不通了，只要是賢人，不論遠近，都能站上高位獲得實權施展才華，因此最重要的是自己的能力而不是人脈了。由此可見，法家最在意的權臣豪強把持朝政的問題，也正是墨家看到的問題重點，但希望提出來了，問題點出來了，怎麼發現賢人？怎麼擺脫權臣豪門？墨家沒有深入追究，法家才追究了，因為墨家是人民的心聲，君王者必須要聽到。若是不聽不能做到，人民還有另一個認識，那就是天志，以天來懲罰不能照顧百姓的人民。其言：

然則天亦何欲何惡？天欲義而惡不義。然則率天下之百姓以從事於義，則我乃為天之所欲也。我為天之所欲，天亦為我所欲。然則我何欲何惡？我欲福祿而惡禍祟。若我不為天之所欲，而為天之所不欲，然則我率天下之百姓，以從事於禍祟中也。然則何以知天之欲義而惡不義？曰天下有義則生，無義則死；有義則富，無義則貧；有義則治，無義則亂。然則天欲其生而惡其死，欲其富而惡其貧，欲其治而惡其亂，此我所以知天欲義而惡不義也。[[2]](#footnote-2)

　　墨家藉由自我認定的上天對萬民之愛，來要脅君王必須愛護人民，如若不然，無所逃於天之懲罰。雖然，此文之中只有認定而沒有證明，此一證明，則在明鬼篇有諸多論述，但依然只是推論，都談不上真正的證明。不過，人民的心聲就是如此，信與不信端視君王自己，若信之，則行仁政愛百姓，若不信，繼續倒行逆施，其結果，事實上也沒有不會覆亡的王朝，只是是否真有天志因素？人們不能明確得知。

　　就高階管理者的角度言，人民的心聲就是要照顧好他們，否則上天會懲罰自己，墨家是很認真地關心政治的哲學體系，除了講話給國君聽以外，他們還有不少的公共政策的關懷，依然是以基層百姓之利益為念的，如：節用、薄葬、非樂、非攻，也有價值觀念的表示，如：兼愛、非命、非儒。對高管理者而言，前四項政策應該是看情況處理而無一定該怎麼做，至於後三項價值觀問題，大約就不需要表示甚麼意見了，任由人民百姓自己主張即可。在尚賢部分等於是教育君王必須真誠對待才臣，否則人才不聚，國治不行。在天志部分就是要了解人民百姓總是相信老天爺會主持公道正義的，國君自己是否相信是一回事，百姓的信仰卻是自己的統治基礎，宜予尊重。

1. 中層幹部的修養：論語孟子

　　儒家在高階管理角度上看時，儒者就是組織內最忠貞的幹部，並且是充滿了理想的幹部，儒者如果遍布在組織內的中下層骨幹，這個組織必定是堅強的健全的，因為他們一心只想要組織變好，但是，他們對組織的管理是有意見的，就是一心以禮教化、以德治國，恰與法家正對反，重禮而不重法，可以說，儒家重視主觀原則，法家重視客觀原則，如其言：

子曰：「道之以政，齊之以刑，民免而無恥；道之以德，齊之以禮，有恥且格。」[[3]](#footnote-3)

　　此外，儒者為國，一方面要成就國家，一方面也要成就自己，至於自己，則是一個德行使者的化身，自己是來實踐仁德，成就興利的事業的，而不是為一己之私，而為損人利己之事的，因此，自己和國家都是目的，而且必須都是以實踐仁德為目的，如果國君不行仁政，儒者潔身自愛，是會離開的，如果國君確實愛民，則應對儒臣事之以禮，其言：

定公問：「君使臣臣事君，如之何？」孔子對曰：「君使臣以禮，臣事君以忠。」[[4]](#footnote-4)

　　　子曰：「賢者辟世，其次辟地，其次辟色，其次辟言。」[[5]](#footnote-5)

　　孔子去魯孟子去齊，都是國君的禮數已不足，儒者不為稻糧謀，便掛冠求去。若是一般政客，當然是委順於君，為妾婦之道，如孟子言：

以順為正者，妾婦之道也。居天下之廣居，立天下之正位，行天下之大道。得志與民由之，不得志獨行其道。富貴不能淫，貧賤不能移，威武不能屈。此之謂大丈夫。[[6]](#footnote-6)

　　當然，漢以後，儒者已無去國之道，一旦去國，就是落入民間，若是待在官場，要不委屈求全，躲在下位，要不與狼共舞，晉升高層。然而，從此再沒有好日子了，因為想要去國就是國君不能行仁政，理念與己不同，儒者又有高度自我意識，因此必須採取對策，歷史的故事告訴我們，位居要津的儒家大臣多是在艱難危險中度過的。此時，光是儒家的主觀價值是不夠肆應的，要有法家的客觀價值，要有老子的領導智慧，還要堅守儒者愛民的立場，十分不易。簡言之，儒者適合在小官在基層，孟子就說：

孟子曰：「仕非為貧也，而有時乎為貧；娶妻非為養也，而有時乎為養。為貧者，辭尊居卑，辭富居貧。辭尊居卑，辭富居貧，惡乎宜乎？抱關擊柝。孔子嘗為委吏矣，曰『會計當而已矣』。嘗為乘田矣，曰『牛羊茁壯，長而已矣』。位卑而言高，罪也；立乎人之本朝，而道不行，恥也。」[[7]](#footnote-7)

　　當然，儒者在基層只因不想與當道做對，但有時機遇難料，或升高層，就要多學世間法的高階管理哲學，或根本連基層也待不了，那就學學莊子逍遙自我吧。

1. 追求自己的天下：莊生逍遙

　　莊子追求出世的理想，其實與高階管理就是無關的，因為他從不與政，但是，人間世，種種事情都會發生，也會有莊子型態的人物走到了帝王的身邊，此時最高領袖如何與之相處，就是高階管理要重視的問題，德充符中有言：

魯哀公問於仲尼曰：「衛有惡人焉，曰哀駘它。丈夫與之處者，思而不能去也；婦人見之，請於父母曰：『與為人妻，寧為夫子妾』者，十數而未止也。未嘗有聞其唱者也，常和人而已矣。無君人之位以濟乎人之死，無聚祿以望人之腹，又以惡駭天下，和而不唱，知不出乎四域；且而雌雄合乎前，是必有異乎人者也。寡人召而觀之，果以惡駭天下；與寡人處，不至以月數，而寡人有意乎其為人也；不至乎期年，而寡人信之。國無宰，寡人傳國焉，悶然而後應，氾而若辭。寡人醜乎，卒授之國。無幾何也，去寡人而行。寡人卹焉，若有亡也，若無與樂是國也。是何人也？」[[8]](#footnote-8)

　　莊子型態的人物就是到哪裡都是任何人的好朋友，因為他們沒有社會的機心，不為名不為利而來，只為一己的溫飽，溫飽足矣，便化性逍遙。就高階管理者而言，這種人物只會帶來快樂，不會製造紛爭，但他也不能為你承擔重責大任，莫要幻想他繼承你的大統，除非他骨子裡仍有儒者的性格，但若是這樣，你也未必敢把天下交給他，之所以想與之分治天下，就是因為你感受不到他的任何權力野心，但他真的是沒有權利野心，就像惠施對莊子的過度擔心一樣，根本就誤解了莊子。所以，把他們永遠當作開心果就好了，讓組織內因為有這樣的人物而使得糾結的人性變回清淨，責任還是高階主官在擔著，但人際之間的互動可以因為有了莊子型態人物而大家簡單輕鬆，組織內是需要有這樣的人物的，因此高階主官應該看清楚這種人品，他們不會不負責任，但也不必期待他們負起額外的責任，留著他們讓大家愉快就是最重要的價值。

1. 高階領導的智慧：道家老子

　　老子哲學真正是高階主管的管理哲學，也就是領導統御的智慧。老子洞悉人性，但人性的現狀要在菜根譚才更見清楚，老子直接就是講領導的觀念。關鍵就是減損自己的慾望，照顧眾人的利益，整套管理系統中也要重視不要引起人民過多的慾望，老子第四十八章言：

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。[[9]](#footnote-9)

　　這裡就是講述將自己的慾望減殺，一切為公而無私，則周圍的人都會真正信服，便能真正掌握影響人心的力量，甚至獲得政策指揮的權力。但是，減少百姓的慾望也是領導統御中重要的指標性任務，老子第三章：

不尚賢，使民不爭。不貴難得之貨，使民不為盜。不見可欲，使民心不亂

。是以聖人之治，虛其心，實其腹，弱其志，強其骨。常使民無知無欲。使夫智者不敢為也。為無為，則無不治。[[10]](#footnote-10)

　　墨家要尚賢，老子不尚賢，其實，國家當然必須是要舉賢才的，但這是真正的賢才，而不是國君因為私慾的滿足而特別重視某一類的人物以為自己謀私利，若是如此，則小人競相模仿，互相爭鬥，政府必定紛亂不矣，必須是人才以本事受到重用，而且是各種類型的人才都受到重用，這樣政治才會平穩。所以，老子不是不尚賢，而是另一種表達方式對權臣的抑制，老子也尚賢，但絕不讓小人專權。

　　老子的智慧就是看透人性弱點，想要取天下，就要滿足他人的利益，功勞歸君王，權力與大臣分享，利益歸部署，資源給人民大眾，任何人看不到你的私心，就是「取天下常以無事」，而老子絕對是有儒者胸懷的智者，因為他追求的還是百姓的福祉，老子第十九章言：

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。[[11]](#footnote-11)

　　人在高層，視野不同，仁義道德是中下層幹部必須要有的素養，一旦擠身高層，就必須收斂光芒，如果還在標榜，就表示權力的野心太大，一眼就讓人看穿，虛妄的聚合時這些人很快站上高位，真正有實力的領導就不喜歡這種尤虛之人了，他們都在表演以迷炫世人，真正有仁德的儒者卻都不欲見賢，高階領導的智慧深奧，老子只講最後操作的心法，至於細節的道理，那就是菜根譚一條一條地說明白了。總之，懷抱儒者淑世天下的理想，一切事辦於己，一切利益歸人，必成大事。

1. 職場現實的演練：菜根譚

　　菜根譚處理的問題層面廣泛，既有青年勵志勉勵之文，也有透視人性惡劣心態之文，當然也有像莊子般逍遙品味之文，但是寫作最深刻入理的，還是圓融入世之文，既能承擔事業，又不衝撞小人或君王的私慾，只管為百姓謀福，就高層管理而言，菜根譚可謂已把人性各種狀況都透徹了解了，關鍵就是運用時的聰明，凡是高階管理者宜時時讀誦，若於生活中隨時都會出現菜根譚某句話所指涉場景，那就表示已經了然於胸，並且可以掌握運用了。

　　然而，無論如何，菜根譚中的高階管理思維，仍然是知識分子的思維，官員幹部的思維，而不是帝王的思維，帝王也不寫書的，替帝王寫書的是法家，法家是唯組織目的的管理哲學，一心為君王保住權勢設想，自己的位子保住了，才能保衛國家，既要管人也要管事，法家思想真真正正就是帝王哲學，就是最高層鋒的權勢哲學，菜根譚是儒家莊子老子哲學智慧的現場解說，是大臣及智者的哲學，法家是君王的哲學，雖然作者也是知識分子，但思維及立論的基礎都是為最高層鋒設想而言說的。

1. 最高層峰的權勢：法家思想

　　法家集大成者為韓非子書，書中各篇重點都是在講話給君王聽，愛臣篇告訴君王寵信大臣就會害死自己，二柄篇告誡君王一定要善用嚴用刑慶二事，即賞罰二柄，八姦篇告訴君王自己的權勢是如何為八種管道漏洩出去的，十過篇細數種種君王易犯的過失，配合以史實，血淋淋的教訓。孤憤卻說像韓非自己這樣的策術之臣，是如何地易為君王左右權臣所排擠陷害以使國君無法接收到智謀的訊息，亡徵篇講述了幾十條古今亡國之徵兆，說林篇彙整古今各種臨場反應的言詞交鋒，是策術運用的最佳案例，有善有惡。用人及功名告誡君王如何用人如何親近並約束臣下之道，內儲說又系統性地整理國君治國的智謀方略。以上種種要點，無一不是說給君王聆聽的存活保國之道，稍一不慎，君王就被殺戮，豈可不明。可以說，君王是一切行業中最最危險的行業，也是責任最為重大的行業，是高階管理中最上層的高階。也可以說，墨家儒家都要講話給君王聽，但是墨家為人民儒家為人民和自己而講，莊子根本不理君王，老子講話給一切高階領導者聽，包括大臣和君王。但是，法家所說就直指君王，一切言說為君王計，這就不是一般高階管理而已了，而是董事長哲學、總統哲學、君王哲學，是體制內最上層的唯一領袖的哲學。他們的責任無人可比，他們所需要的智能意志無人可比，他們要用人的權力全在一身，一切成敗都在他的身上，他失敗了就是國家的失敗，所以更可以說，法家哲學就是唯組織目的的管理哲學，既是最高領袖的哲學，也是國家生存哲學。

　　將法家與儒家孟子道家莊子做一對比，三家都是才氣縱橫的大家，書中都充滿了故事的堆砌。然而，孟子都是美化古代聖王之故事，目的在於建立理想的典範以為儒者的追求目標。莊子都是虛構的神話故事，目的在於構作嚮往的世外之世界，也是為理想而說。韓非就不同了，所說都是史實，而且是血淋淋的史實，目的在告誡世人要知道殺戮戰場的現場實況，欺騙侵凌虐待背叛刑戮的事情是怎麼發生的，讀韓非子書，讓知識份子知道犯罪的現場，知道罪惡是怎麼製造的，對於人間世，才能擁有早熟的視野。書中的陰謀詭計，都是史實的陳述，也是國君必須運用借用的招數。為什麼？

　　莊子不管現實世界，自然不用在意。墨子只顧百姓的生活，大官的慘烈世界非其所慮。儒家不參與蜂蠆之黨，自然也自動避開了。只有老子身居要津，一切看得明明白白，所以才知道不要名不要利不要權只要有機會為人民謀福祉，因此高居大位，這是因為，政治的現場是權力與血腥的交織而成，沒有錯，天聽自我民聽，所以照顧百姓才能得天下，儒者關心的是這一部分的主觀價值。但是實力與權力卻是血淋淋的，而且小人眾多，儒者及大臣可以避開小人，國君又如何避呢？避了連自己的命都搭上了，避不了要嘛用他、要嘛殺了他，都是必須狠下心來做個決斷的。因此，儒家是避開小人因而位居中下階層的幹部官員，老子是與狼共舞而位居要津的大臣，只有讓利才能保位。而國君就是小人環伺的最高領袖。有時小人就是國君自己的慾望的化身或代言人，然而，水能載舟也能覆舟，小人固然易於滿足私慾，儒者就不肯滿足國君的私慾，國君重用小人的結果，自己也可能被小人控制甚至殺戮。這當然是自作孽不可活。換種方式對待，那就是嚴刑重罰，但國君就必須自己完全沒有私慾，才不會給小人任何可乘之機，而刑罰施行之際，又必須忍心寡恩，這都是國君必須知道如何對付小人的原因，韓非子書中許多的策略詭計招數也就是在對付小人權臣惡徒強國之時，所需要的護身保命守國的方法。

　　韓非子所說沒有錯，史上陽儒陰法之說，太站在儒家的立場發言，儒加重視愛民的主觀道德，法家重視護國的客觀治理原則。儒家潔身自愛避開小人，法家為君王計必須沾滿鮮血，這就是客觀階層的不同，法家為君王計的哲學是中國哲學史上各家學派中最入世最顧及體制最為國君計謀的哲學，這一點，必須準確地定位，才能正確地認識，因此，就大臣說，為了治國保民，陽儒陰法，表示法也要使用。而就君王而言，則必須陽法陰儒，法治必須召明於世，愛民的仁慈，是政策上落實，至於控管的力道，實在不嚴格是不行的，因為，目標在小人惡徒權臣敵國，豈是仁政之治能畢其功於一役的。

　　就高階管理而言，筆者主張，所有董事長總統最高住官都應該有深厚的法家素養，菜根譚言：「勢力紛華，不近者為潔，近之而不染者為尤潔；智巧機械，不知者為高，知之而不用者為尤高。」前一句講給大臣聽，後一句講給君王聽。但是，真正碰到惡人時，豈能不用？王陽明殺了強盜頭子不就是如此，不建立事功則矣，欲見事功，沒有能不忍心寡恩而能成功的。王陽明不是帝王，但就這一局，顯然超越了僅僅是儒者的格局了。如果儒者認為這就是儒者的本色只是不說破，那麼，陽儒陰法變成儒者的正牌形象，而不是批判帝王的貶抑之辭了。

1. 人事管理的智慧：人物志

　　法家為層峰領導及管理而發言，人物志就是為所有的管理者以及被管理者提供人事管理的智慧了，人物志型塑職場能力類型，分析特性及得失，對謀職者認識自己最有幫助，但是對用人者更有幫助。人物志言：「聖人興德，孰不勞聰明於求人，獲安逸於任使者哉！」[[12]](#footnote-12)真正最頂尖的人物，最高級的智慧是用人。而用人者，就是帝王，此時，各種人才都要用對地方，其言：「是謂主道得而臣道序，官不易方，而太平用成。若道不平淡，與一材同好，則一材處權，而眾材失任矣。」[[13]](#footnote-13)用人要平衡，而用人者與被用者的狀態是不同的，又言：「至於國體之人，能言能行，故為眾材之雋也。人君之能異於此：故臣以自任為能，君以用人為能；臣以能言為能，君以能聽為能；臣以能行為能，君以能賞罰為能；所能不同，故能君眾材也。」[[14]](#footnote-14)國體之人已是宰相級的人物，但是國君又更不同，要懂得用人，而不是被用，因此在人事管理上，國君是最最上層的人物了，除了用人，就是要能落實治國，治國還是在人材的運用，這就是法家的領域了，關鍵便是能行賞罰，有賞罰才有法治，有法治才有治國之效。人物志直接講開國君王的智能，那就是要有英雄之氣，其言：「然則英雄多少，能自勝之數也。徒英而不雄，則雄材不服也；徒雄而不英，則智者不歸往也。故雄能得雄，不能得英；英能得英，不能得雄。故一人之身，兼有英雄，乃能役英與雄。能役英與雄，故能成大業也。」[[15]](#footnote-15)從來都是材大者領導材小者，聰明和勇氣兩者皆然，簡言之就是智慧低的不能領導智慧高的，第一你不理解智慧比你高的人的智謀，他說的話你無法理解就無法使用，其次，你會忌材，可能只會傷害他們。但是，人的智能如何提升呢？一要有理想，否則私利得到了努力就停止了。二就是努力，持續不間斷的努力才能不斷上升智能，智能不是專業能力而已，專業能力就算達到頂尖也只是某一領域的最頂點，領導統御的智能才是可以無止境地上升的能力，從而領導群倫，這就一切良好的個性。作為領導人的通才個性應該包括：１、 學識專業、２、 責任承擔、３、 吃苦耐勞、４、 耐操耐煩、５、 積極效率、６、 專注沉靜、７、 端莊威嚴、８、 寬容慈愛、９、 和顏悅色、１０、 幽默風趣、１１、 瀟灑自在。

　　人物志在講領導者對部屬的對待有兩種重要態度，其一為敬其二為愛，其言：

何謂觀其愛敬，以知通塞？蓋人道之極，莫過愛敬。是故，《孝經》以愛為至德，以敬為要道；《易》以感為德，以謙為道；《老子》以無為德，以虛為道；《禮》以敬為本；《樂》以愛為主。然則，人情之質，有愛敬之誠，則與道德同體；動獲人心，而道無不通也。然愛不可少於敬，少於敬，則廉節者歸之，而眾人不與。愛多於敬，則雖廉節者不悅，而愛接者死之。何則？敬之為道也，嚴而相離，其勢難久；愛之為道也，情親意厚，深而感物。是故，觀其愛敬之誠，而通塞之理，可得而知也。[[16]](#footnote-16)

　　重點是，愛不可少於敬，敬就是嚴格的法治，有階層邏輯，愛卻是情親意切，打破階層。兩種態度併和運用，才是統治者的御下之道。問題是，部屬對待長官呢？其實也是愛敬都需要。有自信的部屬，可以愛長官也必須敬長官。正式場合以敬的態度互動，非正式場合以愛的態度互動，這就是要領，但不能反過來，正式場合與長官稱兄道弟，非正式場合又矜持得不得了，這就是虛偽至極的人物，應對不當也會為自己帶來災難的。人物志講效難，亦即人才被拔擢進用的機率是極低的，那麼，真正是人才，就自己創業吧。成為開國的黃的或創業的董事長皆可，也就是說，人物志固然教育知識分子及官員識別人才之道，但因為職位或私心的關係，真能拔擢人才的事是不多的，最高層鋒的領導者宜注意之。人物志最後一章講釋爭，是講平步青雲就靠謙虛處下。不過，這指得是太平盛世以及體制健全的時候，若是戰爭時期，或是體制不健全的時候，謙下之道也只能處於中下層管理階層，這就是儒者最擅之位，也是道家老子的最高智慧所在，差別就在，一路謙虛下去可以晉升高位，而儒者多半求名尊己，不肯降志，便只能在基層照顧一方水土的百姓，但這也是很重要的價值。

　　總之，對於高階管理者而言，人物志要通讀要精讀，才能從低階到高階都有肆應的智慧。而法家是只有到高階時才能體會及運用的，但法家也必須要有儒家的情懷，否則就只能成了梟雄而已，為己之私的領導，最終還是會毀了自己。

1. 永恆生命的追求：佛教哲學

　　就高階領導而言，就是在體制內的領導，然而，佛教是出世的哲學，其實與體制是無關的，高階領導也領導不了佛教，當然，透過政治權力去控制它是可能的，但再怎麼控制，也控制不了一個出家僧人的心靈世界，除非他是假和尚，那麼，高階領導之於佛教應該要了解甚麼才是呢？答案是了解它們的世界觀、價值觀與人生觀。了解之後懂得在所轄國土之內有這這麼樣的一個族群，追求的是彼岸世界的永恆生命，而不是現實世界的種種利益與價值，從而能夠尊重，甚至學習，甚至成為自己的信念。宗教思想因為涉及它在世界的訊息，所以不可以經驗檢證之，就其理念而言，學習者就是相信與否而已，相信之後，對一切事務的態度就會改變，佛教的基本世界觀、價值觀與人生觀就是：因果業報輪迴，因此，生命就是淨化或濁化的自我建構之歷程而已。佛教最簡要的理論就是達摩二入四行論，理入講眾生皆有佛性，最終必能成佛，只是一時遮蔽而已。行入之報冤行講一切惡事都是過去業力所成，承受就好，不要再造惡業。隨緣行講一切好事都是過去善業所成，今生還是必須繼續努力。無所求行講一切眼前的事情都是自己該做的，不要祈求任何額外的報酬。稱法行講究積極學習佛法，早日成就彼岸永恆的生命境界。高階者知此，才會有體制外的價值信念，不會受限於體制思維，

1. 階層人生的邏輯：易經思想

　　所謂高階管理就是在體制高層位階者的管理思維，而所謂的位階正是體制的結構，在所有中國哲學相關人生智慧的作品中，就屬易經哲學是最最直接涉及階層問題的哲學體系，其中六十四卦每卦六爻的架構，就是階層邏輯的最佳表述架構。初爻基層人員，二爻基層主管，三爻自由人邊緣人，四爻上層官員，五爻君位，上爻卸任者榮譽職。從六十四卦的每一卦的六爻吉凶禍福而言，可以說就是依據人員的位階而言其命運的，因此在談高階管理哲學的時候，當前述種種學派的智慧見識都處理過之後，再來從周易六爻重新經歷所有的命運軌跡以及不同位階的不同命運風情，此時六爻的吉凶禍福和應對進退的道理就清晰易懂了。周易的位階邏輯，當以乾坤兩卦為基本型，乾坤兩卦明白，其餘六十二卦就是情境模擬的種種變形而已，就高階而言，可以從的四五兩爻知道所有關於自己的命運，藉由六十四種情境模擬，或是第四爻高官之位，或是第五爻君王之位，變化萬千，種種警惕，種種建議，都是高階管理者應該學習的自處智慧。簡言之，第四爻就是要內斂又強幹，第五爻就是享用一切資源榮譽權力的總其事者，但是，天下安維繫於一人之身，國居必須具備一切的能力，指得是人際關係的能力，實質內涵就是個性，良好的個性。

1. 總結：

　　討論高階管理哲學，實在是筆者近年來從國學切入中國人生哲學生命哲學管理哲學的議題之後開花結果的一個產品。講高階就是社會體制上位居高層者的人物角色，就中國哲學各家而言，有些直接面對，也些根本不面對，無論面對不面對，高階管理者都應該要知道各家的要旨，以便肆應各種局面，更何況，有幾家的哲學就是講給高階聽的。高階有兩種，簡言之一為大臣一為君王，老子是大臣哲學，也就是大官哲學，法家是君王哲學，儒家是小官哲學，不是儒家只能做小官，其實所有的官員甚至君王都必須是儒者，這樣才會有太平盛世，可惜儒者通常上不了高位，一旦晉升高位，孔孟所說的一套都不夠用了，必須增加更多的智謀。天下事不能實驗，實踐下去就是一翻兩瞪眼。成就太平敗就動亂，因此筆者主張，世間法通通要學，出世間法就擇一即可。世間法包括：墨家、儒家、老子、法家、人物志、菜根譚。出世間法包括：莊子、原始佛教、大乘佛教。同時，配合此在世界觀與他在世界觀時，擁有此在世界觀者為儒、老、法，擁有他在世界觀者為墨、莊、佛。這其中，墨家是有它在世界觀卻是世間法哲學的特例，然而幾乎所有的中國本土宗教都是這種模型，道教及民間宗教大多數都是這樣，只有神仙道教有些例外。總之，中國哲學多為入世的哲學，入世哲學中多為百姓講話，講話者多為知識分子身分。因此高階管理哲學中的重點是在大官大臣的哲學，但是，最高層鋒不能外於高階之外，這就有孟子哲學講出理想的心聲期許，老子哲學在管理上的抽象智慧原理，也有易經第五爻位角色扮演的直接處理，更有韓非子全書都是為君王計的思慮，除此之外，多是大官哲學，然而，只有儒家哲學是遍一切位階都需要的，但是位階愈高，就愈需要其他更多的技巧進入，儒家講的是主觀的價值，老子講的是人事變化的客觀規律，法家講的是治理國家的客觀法律，後二者也是不可缺少的。尤其是高階管理。可以說，在初階管理上，儒家是第一基礎，但在高階管理上，儒家的基礎仍然是絕對必要的，但就必須有老子有法家有易經人物志菜根譚等的高階者的處事智慧，才能剋期致勝。

1. 墨子尚賢。 [↑](#footnote-ref-1)
2. 墨子天志。 [↑](#footnote-ref-2)
3. 論語為政。 [↑](#footnote-ref-3)
4. 論語八佾。 [↑](#footnote-ref-4)
5. 論語憲問。 [↑](#footnote-ref-5)
6. 孟子滕文公下。 [↑](#footnote-ref-6)
7. 孟子萬章下。 [↑](#footnote-ref-7)
8. 莊子德充符。 [↑](#footnote-ref-8)
9. 老子。 [↑](#footnote-ref-9)
10. 老子第三章。 [↑](#footnote-ref-10)
11. 老子十九章。 [↑](#footnote-ref-11)
12. 人物志自序。 [↑](#footnote-ref-12)
13. 人物志流業篇。 [↑](#footnote-ref-13)
14. 人物志材能篇。 [↑](#footnote-ref-14)
15. 人物志英雄篇。 [↑](#footnote-ref-15)
16. 人物志八觀篇。 [↑](#footnote-ref-16)