인문연구 제97호
Journal of the Humanities
2021. Vol. 97, No. 1, pp.121~139
http://dx.doi.org/10.21211/JHUM.97.5

「人謀」與「鬼謀」之合作：從「管理」的視域看≪周易≫

鄭炳碩*

〈차 례〉

1. 壹、前言
2. 貳、「人謀鬼謀」與「作事謀始」：從≪周易≫所具有的功能及其運用看管理
3. 參、「極數知來」與「通變」：≪周易≫的「預測決策」與「通變管理」
4. 肆、「利義的統一」與「重新體驗」：≪周易≫管理思想之價值原則與現實應用
5. 伍、結論

【內容摘要】

本文首先從≪周易≫的基本功能及其運用入手，要探討≪周易≫的管理思想。就≪周易≫的基本功能而言，≪周易≫本是占筮之書，人們通過占筮來預測吉凶禍福，作出估計和決策，它可被認定是一部管理之書。在運用上，≪周易≫的卦爻象與卦爻辭可以給某種作出決策管理行爲提供參考及推論的依據，这可謂是「人謀和鬼謀的合作」,只有得到「人謀和鬼謀的合作」，才可以最有效地運用和發揮≪周易≫所蘊

* 嶺南大學校哲學科教授

含的管理智慧。≪繫辭傳≫說：“極數知來之謂占，通變之謂事。”「極數知來」乃是一種求助於≪周易≫的鬼謀行爲，這是爲了作出決策而採取的一種預測行爲的階段。「通變」是屬於人們要做的人謀方面的事。本文圍繞「人謀和鬼謀的合作」此根本性問題，要展開討論從≪周易≫的功能與其運用看管理的性質、≪周易≫的預測決策與通變管理、≪周易≫管理思想的價值原則以及「如何把古代≪周易≫的管理智慧應用於當今現實」之問題。

關鍵詞：周易、管理、預測、決策、人謀和鬼謀的合作、通變、利義的統一、重新體驗

壹、前言

從歷史的發生源流來看，≪周易≫是占卜的產物,它富有巫史文化的特徵。但≪周易≫一書簡單地規定爲占卜書就成了問題.。因爲此觀點並沒有區分了≪周易≫的「歷史的發生起源」與「內涵的詮釋含義」。歷史的發生起源是指產生一個事物的由來，而內涵的詮釋指的是對一個事物所具有的多重含義的發揮與展開。這兩者最大的區別在於，發生的意義已經固定在一個歷史的事實中，則內涵的意義就處於不斷被詮釋的生成過程之中。後代易學史乃是對≪周易≫的創造性詮釋的歷史,之所以夠進行這種創造性的詮釋，是因爲≪周易≫象徵體系所含有的「內涵的意義」，而不是根據「發生的事實」。易學史上的獨創性詮釋,可謂是通過多樣哲學觀點，創造性地發揮≪周易≫所具有的內涵的意義並加以詮釋。在內涵意義的無限開放和擴張之後，出現了很多與≪周易≫的發生意義相對獨立甚至完全無關的詮釋。在這種情況下，≪周易≫在新的詮釋領域獲得了全新的意義，在不同的視域之下解讀它時，該文本被賦予了不同的意義和價值。≪周易≫這一文本的意義在詮釋中

生成，其性質也隨着詮釋領域的不同而不同。在此，≪周易≫是一部占卜書、哲學書、歷史書，它也是一部包含預測及決策智慧的管理書，展現了不同的面貌。

當代≪周易≫研究頻頻與不同領域的學科互動結合，出現了通過≪周易≫所含的智慧和思維體系來進行的衆多研究成果。在這些研究成果中，最引人注目的又具有適用於現實的價值，就是≪周易≫的管理學。自上世紀90年代以來，出版了數十部關於≪周易≫管理學的著作以及發表了數百篇≪周易≫管理學的論文。≪周易≫管理學的研究傾向主要根據≪周易≫的變通觀與占筮所掌握的預測和決策展開討論。這些研究方式大部分是先從≪易傳≫的文章中找出幾條與現代管理學相關的內容，然後對之加以分析和探討，並評述≪周易≫與現代管理學的關聯。此並不意味着這些研究方式存在着根本缺陷或錯誤，當然有其自己的特色。但這些對≪周易≫管理思想的研究，似乎還很大程度上停留於部分的・表面的概括方式上。

本論文首先從≪周易≫的基本功能及其運用入手，要探討≪周易≫的管理思想。就≪周易≫的基本功能而言，≪周易≫本是占筮之書，人們通過占筮來預測吉凶禍福，作出估計和決策，它可被認定是一部管理之書。在運用上，≪周易≫可以給某種作出決策管理行爲提供參考及推論的依據，它們在判斷過程中發揮中介和參考的作用。这可謂是「人謀和鬼謀的合作」。「人謀」指在策劃某種行動時，就要先人自己作理性思考，再與別人商議。「鬼謀」是指通過占卜來分析吉凶，看卦爻象與卦爻辭而作爲參考、得到啓發。只有得到「人謀和鬼謀的合作」，才可以最有效地運用和發揮≪周易≫所蘊含的管理智慧。

本文圍繞「人謀和鬼謀的合作」此根本性問題，要展開討論如下的問題：從≪周易≫的功能與其運用看管理的含義、≪周易≫的預測決策與通變管理、從「利義的統一」以及「重新體驗」的觀點分析≪周易≫管理思想之價值原則與「如何可以把古代≪周易≫的管理智慧適用於當今現實」的問題。

貳、「人謀鬼謀」與「作事謀始」：從≪周易≫所具有的功能及其運用看管理

管理學是對管理行爲的原則與方法的分科學，它的目的在於現有狀況和條件下，廣泛地運用計劃、領導和決策等方法，要达到最佳的效率和效果。對於「管理」，衆說紛紜，各有不同的定義。一般人對「管理」的具體意義，十分模糊。「所謂管理，即是英文的management，原來又是意大利文maneggiare演變而成。原意是指訓練馬羣，也就是代表一種有計劃的控制，使其能夠服從指導，順利工作，含義和現代的管理，並無不同。」[1] 雖然對於管理定義還未達成一致，但是管理概念的普 遍含義大體如下：管理是透過計劃、組織等基本活動，創造並維持良好環境，使一個組織實現既定目標。簡言之，管理也可以稱謂「有目標有組織的行爲」。

管理是與人類生存活動密切相關的行爲方式，作爲生存活動的管理行爲自有人類社會組織的最早时期便已开始。人類從動物界脫身出來，是依靠社會組織。社會組織是只通過對物質生產和資源進行控制和分配而纔可以持續的，人對物質生產和資源進行控制和分配，就是管理活動的最爲原始的基礎，此是人類與其他動物相區別的重要標誌之一。作爲有組織的生存活動之管理，其實踐活動貫串整個人類歷史。由此我們亦可以開展另一種「人禽之辨」。就此觀點而言，人類歷史也就是一部人類的管理史。

從哲學的角度考察，管理是一個複雜的動態發展過程，它是人的意志和理性的投入。管理乃是有組織、有計劃的行動，同時是一種理性的選擇，是一種理性與意志結合的行爲。管理需要在時間與空間中去實現自己的目標，因此如何掌握時間、掌握未來，這才是關鍵。管理是人類改變生活環境，提升生活品質，創造生活價值的行爲過程。管

---

1) 曾仕强，≪中国管理哲學≫(臺北：三民書局，2004)，頁17。

理是一種不斷改善、不斷完美的過程，是一個「净化」的過程。2) 所謂净化的過程，是人類的動態的管理行爲，使之由紊亂無序的狀態變爲井井有條的有序狀態。管理可謂是一種使存有狀態由不好轉變爲好、由凶的狀況轉變爲吉、持續保持良好狀況，避免變壞的狀況的「謀劃」過程與行爲。

按照上述管理的規定，我們也可以發現≪周易≫所具有的管理思想因素。研究≪周易≫的傾向主要傾注在世界觀或道德層面。因而≪周易≫本身的價值和作用也局限在比較狹小的範圍內。≪周易≫作爲占筮之書，乃是由整理許多筮者所遺留的筮辭而成。就≪周易≫卦爻辭內容而言，大部分是由古人的各種生活遭遇或人生經驗教訓的「事」所構成。在此不難發現多處與現實的「事」關聯的文章。

「或從王事，無成有終。」(坤卦 六三)
「睽，小事吉。」(睽卦 卦辭)
「益之用凶事。」(益卦 六三)

上面所言，皆是以「事」為其中心主題，「事」指的是人類生活所遇到的事情、事態、情況等。≪周易≫所謂「事」，是與人的實踐目的、實踐過程、手段及成敗相聯繫的。≪周易≫所展現的世界，不是以世界的本來面貌出現的，而是人的不安、衝突或合作等對現實的欲望在「憂患」這一人類最原始的感情語言中表現出來。故說≪周易≫稱之爲「憂患之書」。

「當文王與紂之事邪？ 是故其辭危。危者使平，易者使傾，其道甚大，百物不廢。懼以終始，其要无咎，此之謂易之道也。」(≪繫辭傳≫下)

此句文章與「易之興也，其於中古乎？作易者，其有憂患乎？」(≪繫

2) 參照成中英，≪C理論-易經管理哲學≫(臺北：東大圖書公司，1995)，頁3-4。

辭傳≫下) 相應, 此句文章正試圖通過文王和紂的「事」來谈到≪周易≫就是一本講憂患的書。「危者使平, 易者使傾」, 這句話代表了卦爻辭表現出來的主要傾向。即使身處於危險之中, 只要能戒慎恐懼, 轉危爲安。自始至終懷有戒慎恐懼的態度, 其目的在于求得沒有咎害。這是強調≪周易≫的主旨就在於憂患中求得沒有錯誤災禍。无咎與有咎的後果就是吉與凶, 在此需要改變「危境」的智慧, 這種有智慧的實踐努力可謂是管理行爲。如乾卦九三爻辭說:「君子終日乾乾, 夕惕若, 厲无咎。」 雖處於危境或艱險, 透過人的適切管理行爲可以化「危境」為「无咎」。卦爻辭的內容為我們提供一篇如何管理人遭遇的各種事態或情況的參考資料。

人爲了免除災禍並保障更美滿的生活, 迫切地關注對未來事態的變化或後果。≪周易≫將未來的事態作爲最需要考慮的對象, 因而出現了預測未來吉凶禍福的卜筮。人們努力尋找預測未來的方法和手段, 卜和筮等一些占卜形式, 都是出於此背景的產物。由於人所擁有的處理現實危機與采取妥善措施的管理能力是有限的, 所以通過筮占的方法向≪周易≫求助。≪周易≫的筮占可以給某種作出管理行爲提供參考及推論的依據。≪繫辭傳≫進一步闡明≪周易≫所扮演的參考或諮商的角色與對待它的態度。

「天地設位, 聖人成能, 人謀鬼謀, 百姓與能。」 (≪繫辭傳≫下)

前面兩句話是說明≪周易≫的創制, 後兩句則講對待≪周易≫的態度及它的運用。天地設立了它們的位置, 聖人依此創制≪周易≫而讓它的功能得以實現, 普通民衆也能參與運用≪周易≫的功能。其中最關鍵的話就是「人謀鬼謀」。「人謀鬼謀」可以解釋爲多種觀點。有的學者從「天道設教」的觀點看「人謀鬼謀」[3], 有的認爲:「由周初之≪易≫

3) 參照金景芳、呂紹綱著, ≪周易全解≫(瀋陽:吉林大學出版社, 1989), 頁528。

到≪易經≫的正式形成，可以視之爲一種從鬼謀到人謀的演變。」[4] 但本文認爲，從管理層面着手分析「人謀鬼謀」所含的意義，反而會成爲更加自然、明確的解釋。「謀」可以解釋爲謀慮、謀議、出謀劃策等，它是指在作事之前或在遇到某種難以解決的情況時，如何妥善管理整個過程，順利完成工作的策劃與嘗試。這正是訟卦≪大象傳≫的「君子以作事謀始」，君子處理事情，在開始就應當作深謀遠慮、慎重思考籌謀，要防止可能引起爭端的因素。要想避免各種衝突和矛盾的對立，站在整體戰略的高度全盤考慮，事先需要考慮到決策的正確、管理的適當及謀劃的徹底。

對「人謀鬼謀」，來知德說「凡人有事，人謀在先，及事之吉凶未決，方決於卜筮，所以說人謀鬼謀，百姓與能也。」[5]「鬼謀」，是因爲人們難以對未來發展做出正確的認識和判斷，所以求助於≪周易≫的指引。「人謀」指與有關的人商量而徵求意見，即在策劃某種行動時，就要先自己思考，再與別人商議。「鬼謀」是指通過占卜來分析吉凶，看≪周易≫而作爲「參考」、得到「啓發」。所以朱熹說：「盡人謀，然後卜筮以審之。」[6] ≪周易≫的占卜不僅僅是爲了聽取天意，反而爲合理的想法和慎重的判斷提供了參考。在此更重要的是實行占卜的人自己的邏輯的推理與理性的判斷力。≪尚書≫〈洪範〉篇裏表述如下：

「汝則有大疑，謀及乃心，謀及卿士，謀及庶人，謀及卜筮。」

遇到需要解決重大疑難時，人先要自己在心中深思，再與卿士商議，與庶民商量，最後進行卜筮。這三層解決方式都是根據人的理性判斷和決斷。出現難題的時候，最重要的是，首先要最大限度地使用

---

4) 姜廣輝，〈≪易经≫:从鬼谋到人谋〉，≪湖南大學學報(社會科學版)≫第25卷第5期(2011)，頁15。

5) 來知德，≪周易集注≫卷14，≪繫辭傳≫下。

6) ≪朱子語類≫ 卷66〈易二・綱領上之下・卜筮〉。

人自身的理性能力。在此所言的「謀」與「人謀鬼謀」的「謀」意思相同。德國的理查德・衛禮賢(Richard Wilhelm)把「人謀」與「鬼謀」翻譯爲「人的思慮(thoughts)」與「鬼神的思慮」, 英國的漢學家詹姆斯・利雅格(James Legge)則翻譯爲「人的忠告(counsels)」與「鬼神的忠告」。[7] 衛禮賢認爲只有得到「人謀和鬼謀的合作, 人們才能更有效地運用≪周易≫的功能。」[8] 從此角度看, 我們把「人謀鬼謀」可以解釋爲「在解決疑難問題或進行重大決策時, 接受相關的人或≪周易≫的諮商, 並參考其忠告的內容來決策」。若「鬼謀」被解釋爲≪周易≫向人們提供諮商或忠告, 則其「鬼謀」的實質內容乃是古人所積累的管理經驗和教訓。

就≪周易≫所體現的內容而言, 它大多由對未來事態變化和趨吉避凶的關注所組成的, 注重的即是如何順利地管理整個事態變化過程。≪周易≫於是成了一部運用管理行爲的參考資料匯編。≪周易≫爲我們提供了一套從「謀」出發, 以「謀」結束的管理體系。它提出「作事謀始」與「成事於謀」的觀點。≪周易≫是一本非常特殊的管理書, 它強調只有得到「人謀和鬼謀的合作」, 才可以最有效地運用和發揮≪周易≫所蘊含的管理智慧。

參、「極數知來」與「通變」: ≪周易≫的「預測決策」與「通變管理」

≪周易≫蘊含着豐富的管理思想的資料。然而, 真正將管理作爲一門學科進行系統研究, 則是西方產業文明發展以後出現的, 這就是管理科學。就現代管理科學而言, 「預測」與「決策」在其中所占的位置越

---

7) James Legge, *I Ching or Book of Changes*(New York: University Books, 1980), p.405。

8) 參照 Richard Wilhelm, *The I Ching or Book of Changes*, translated by F. Baynes (New Jersey: Princeton University Press, 1997), p.354。

來越重要，將「決策」作爲管理學研究的核心。所謂「預測」，就是人們依據已有的信息或事實，按照一定的方法，對事物未來發展的各種可能性所作的估計和推測。而「決策」，則是在「預測」的基礎上，對未來時間的方向、目標和原則及為保證其實施所作的定。[9] 「決策」是貫穿着管理的整個過程，故管理就是「決策」。≪周易≫是一部「決策之書」，許多學者都是從≪周易≫占卜的「預測功能」上討論≪周易≫蘊含的「決策管理」。「決策」一詞雖然具體出現在≪韓非子≫〈孤憤〉篇中[10]，但實際上由來是出自蓍草占的演算過程。「決策」一詞就來源於這一筮占過程，≪周易≫的筮占和「決策」有着直接的關聯。

≪周易≫中的卜筮經過哲學的改造，是一種哲學化了的卜筮，其中的哲學是在卜筮的基礎上建立起來的，用以趨吉避凶，指導人們的決策行爲，而不同於那些單以理性認識爲目的的較爲純粹的哲學。這種看法實際上是把≪周易≫看作既非卜筮之書，亦非哲學之書，而是一部「管理之書」，儘管其中包含有卜筮和哲學兩種不同的成分，卻在管理思想上獲得了有機的統一。[11] ≪周易≫的筮占是重要決策方法之一，參與古代重大決策，其中包含着決策和管理思想最初的萌芽。≪易經≫就是一部以巫術文化為背景的決策管理之書。[12] ≪繫辭傳≫說：

「極數知來之謂占，通變之謂事。」

「數」，指筮法中的蓍策之數。「占」即是筮占。故孔穎達在≪周易正義≫云：「窮極蓍策之數，預知來事，占問吉凶，故云謂之占也。」根據筮法，推演數的變化，揲蓍占卦，得出一卦，可以預知未來發展的

9) 余敦康 主編，≪易學與管理≫，臺北，大展出版社有限公司，2001，第105頁。
10) ≪韓非子≫〈孤憤〉「智者決策於愚人，賢士程行於不肖，則賢智之士羞而人主之論悖矣。」
11) 余敦康，≪中國哲學論集≫，瀋陽，遼寧大學出版社，1998年版，第471頁。
12) 余敦康，≪易學今昔≫，北京，中國人民大學出版社，2016，第158頁。

趨勢, 這就是「占」。「占」就是「極數知來」。「極數」所以能「知來」, 是因爲「數」乃既往變化過程的抽象的概括, 其中蘊含包括了各種現實的情況、客觀環境以及信息。如果以這種以往信息與情況作爲中介及前提, 進行邏輯的推演活動, 並將已所把握的認識結果推廣到新的情況上, 則會得出一個符合新情況的有效對策。占筮的活動就是要充分利用和分析這些信息與情況, 作出正確的「預測」。≪說卦傳≫亦提出了一種與此類似的「預測論」, 此乃是「數往者順, 知來者逆, 是故易逆數也。」此句話說明依據陰陽變化之道, 可順推往事, 逆知來事, 占筮主要是預測未來, 所以它的功能是逆推來事。「逆數」就是倒著數, 數的變化能反映事物的變化, 能掌握了數的變化, 逆推往事而預知未來, 為詢問者提供管理行爲的參考與忠告。作爲≪周易≫預測論的「知來者逆」, 它講究通過以往的經驗與事理來可以預測未來之觀點。如此, ≪周易≫具有一種聯結過去和未來的特殊功能, 詢問者通過≪周易≫的特殊功能來可以展開互相交往過去、現在、未來的對話。這些對話就是「人謀和鬼謀的合作」。

通過占筮可以預測事態的變化, 採取適切的因應措施, 謀求應變之方, 這就是「通變」。「極數知來之謂占」乃是一種求助於≪周易≫的「鬼謀」行爲, 這是爲了作出決策而採取的一種預測行爲的階段。「通變」是屬於人們要做的「人謀」方面的事。「變是客觀事物的變化而言, 通變則是指人們主觀上的應變之方。客觀事物的變化, 有得有失, 有治有亂, 并不盡如人意。從管理的角度研究使現實符合於理想的通變之道, 這是作≪易≫的根本用心所在。這種通變之道能夠啓發人們的智慧, 指導人們的決策。」[13] 「通變」指的是人們對事態變化之主觀上的應變之方, 掌握變化趨勢的通變能力在管理領域最爲重要。若通曉事態的變化, 則人可以知道未來應該如何努力爭取避凶趨吉, 這即是「通變」。具有了「通變」的能力, 可以成就事業的成功。

---

13) 余敦康, ≪易學今昔≫第159頁。

≪繫辭傳≫云:「變動不居, 周流六虛。上下無常, 剛柔相易, 不可爲典要, 唯變所適。」 ≪易≫之道是經常流動, 不是靜止不動的。剛爻與柔爻互相變易, 隨機應變, 總是隨著變化而流動。人不應死守原則常住不變, 而應依從客觀事態的變化, 隨時與之相適應。≪易傳≫集中論述了在不斷變動的形勢下如何進行管理活動。所以≪易傳≫非常强調「變通」與「趣時」。≪繫辭傳≫的「變通者, 趣時者也」中的「變通」就是剛柔的「變通」, 「變通」的意義在於「趣時」。剛柔的變通所追求的是「時中」。要隨著時勢的變化去獲得持續發展的機會, 要與時俱進。因此變通可説是順應時勢選擇出適合的決策方案。「變通」可謂是一種「決策」。≪易傳≫將對變化規律的把握認識與對這種規律的利用相結合, 引導主體面對複雜的局面慎重決策, 有效地組織, 並隨時對主體的行爲模式加以調整。[14] 由於各種因素及相互關係都是處在不斷變化中的, 注意隨時消除各種有害因素, 精心維持和管理組織的有序狀態。變通的目的是指導人們趨吉避凶、趨利避害。≪周易≫的吉凶產生的根源在於人自己的行動。即人類的判斷、作爲和意志就是產生吉凶禍福的主要原因。

「吉凶悔吝者, 生乎動者也。」 (≪繫辭傳≫下)

≪繫辭傳≫明確說明吉凶產生的根源出自「動」。≪易傳≫中「動」的涵義大體上可分爲「天下之動」與「行爲之動」兩種。「天下之動」就是天地間自然事物的變化。[15] 這種天下之動本是畫卦以前的自然世界的現象, 這裏還未介入人的吉凶判斷。「擬之而後言, 議之而後動, 擬議以成其變化」(≪繫辭傳≫上)的「動」, 乃是經過人的思慮判斷和權變估量後的「行爲之動」, 吉凶悔吝是由人自己選擇或行動的結果。在此最重要的取決於人的主體能動性和變通能力。在卦爻辭裏, 不難可以發

14) 余敦康 主編, ≪易學與管理≫, 第10頁。
15) ≪繫辭傳≫上, 「聖人有以見天下之動。」

現, 雖然遭遇艱難中, 仍然堅守正道, 可免災難和危境的例子。例如 : 泰卦九三 : 「無平不陂, 無往不復, 艱貞无咎。」 噬嗑卦九四 : 「噬乾胏, 得金矢, 利艱貞。吉。」明夷卦卦辭「利艱貞」等等。這些例子皆陷入危險的可能, 必須自己能夠警戒艱險, 要保持正道, 才會无咎、有利、吉。因而這裏最凸顯的是包括人自身的選擇和判斷的管理性應對。

肆、「利義的統一」與「重新體驗」: ≪周易≫管理思想之價值原則與現實應用

如上所說, ≪周易≫管理學的內容以≪周易≫的變通觀與預測決策觀為中心研究的。大部分通過≪周易≫的變通觀來提出「權變管理論(Contingency management theory)」, 他們又主張「極數知來」的占筮過程是與現代管理學的決策觀有相通的地方。在此背景下, 在討論≪周易≫的管理思想時, 有兩個問題必須解決。一是, 現代管理以效率和利益爲最高追求目標, ≪周易≫的管理則對此持有如何的觀點? 這個提問直接聯繫到≪周易≫強調的「變通」所具有的靈活性到底是「道德背景下的權變」還是「只求利益的機變」的觀點。在此將試圖透過「變而通之以盡利」(≪繫辭傳≫上)的觀點來分析這些有關問題。二是, ≪周易≫與今日管理領域發生的事態之間, 必然產生時間的差距和條件的迥異等明顯的「具體性關聯的隔絕」。這兩種具體性是如何聯繫起來的? 第一個是相當於≪周易≫的管理之道, 即對≪周易≫管理與道德價值的討論, 第二個則是如何將古代≪周易≫的管理智慧應用於當今現實之問題。

「權變管理」以「權」與「變」爲核心, 「權變管理」認爲沒有固定的管理模式, 要根據具體情況靈活掌握。要把握好內在的關係, 抓住實質。對現有情況進行分析、比較, 去粗取精, 去僞存真, 才能正確運用權變管

理解決實際問題。「權變管理」理論的精髓在於變，其關鍵思想是管理者能否敏銳地察覺到這種變,並及時應變。16) 「變而通之以盡利」的變通，在含義上，與孔孟所謂的「權變」相同。≪論語≫〈子罕〉說：「可與共學，未可適道；可與適道，未可立，可與立，未可與權。」孟子曾以男女之禮說明「權變」：「男女授受不親，禮也；嫂溺，援之以手者，權也。」(≪孟子≫〈離婁上〉)孔孟所謂「權變」，指的是在道德背景下的變通而言。這種「權變」觀念在≪易傳≫中體現爲變通思想。≪易傳≫的變通，隨時變化或變通靈活處事，就是依時空和條件的變化而變化，目的在於趨吉避凶、趨利避害。比孔孟的權變觀，≪周易≫變通思想，更側重於實踐層面上運用變通所取得的功效及利益，看來似乎這種變通觀並不遵從正道，只追求利益的「機變」。≪周易≫的變通管理只是所謂「恥之於人大矣。為機變之巧者，無所用恥焉。」(≪孟子≫〈盡心上〉)的「機變」嗎？

≪周易≫强調「變通」，在管理各方面事情時，要求善於用變通之理去達到預期目標。但≪周易≫則在管理活動中明確提出了「合順於道德規範」之觀點，要遵從正道。要分析這個問題，首先需要對「變而通之以盡利」的利觀念進行解釋。本文認爲「變而通之以盡利」的「利」，與乾卦「文言傳」的「利者義之和也」及「利物足以和義」的「利」觀點是一致的。「利」可以說是一個理解對≪周易≫所含的本質意義的關鍵詞，因此朱子說:「周易一書，只說一箇利，則利又大也。」17) 基本上，卜筮的目的不過是占問利與不利，≪周易≫中的利與不利的判斷，都是爲了善於管理現實中發生的疑難而出現的。

人總是在現實中，要爭取實現自己的利益，一定出現利益的對立和衝突。就利益的滿足與追求而言,是沒有止境的，如果不加以某種限制，勢必發生對立和衝突，這種限制便是「義」。≪易傳≫認爲，「義」

---

16) 參照彭志忠,柳進，〈權變管理理論與≪易經≫哲學思考〉，≪周易研究≫總第七十九期(2006)，第88-89頁。

17) ≪朱子語類≫ 卷68，〈易四・乾上〉。

就是社會的道德規範、具體的倫理原則的總和。依據「義」的道德原則作事, 則必定能夠産生「利」, 「利」寓於「義」之中, 「義」的推行就會帶來「利」。[18] 所以說「利者義之和也」。將一己之利作爲唯一的行爲準則, ≪易傳≫把這樣的人稱之爲小人[19], 這樣的行爲, ≪易傳≫認爲必然導致對社會秩序的破壞, 甚至會走上犯罪道路並反過來毁掉這些人自己的根本利益。「利」是引導人們決策管理行爲的根本動力, 但由此而深入一步, 透闢地揭示出「利」背後的「義」的作用, 自覺地將「利」與「義」統一起來, [20] 此就是≪周易≫權變管理思想所言的「利」的基本特徵。「變而通之以盡利」的「利」, 是從「以義爲利」[21]的背景下變通的。所以, ≪易經≫卦辭中經常出現了很多「利」與「貞」相結合的「利貞」、「利居貞」和「利君子貞」等詞語。

≪周易≫的管理思想必定是与今日的管理學不一样。≪周易≫裏管理領域及其内容是大體限於個人、家和國等人際關係和政治方面, 當然與以企業管理為中心的現代管理有不同之處。≪易經≫裏的某些具體事態畢竟還不是今日的事態, 自有其歷史情境和生活體驗的局限性。≪易經≫的卦爻辭内容與現代管理領域發生的事態這兩個具體性之間, 必然出現「具體性關聯的隔絶」。爲了討論這個問題, 需要探討≪周易≫的表達方式與「重新體驗」的觀點。

≪周易≫的卦爻辭内容爲古時的管理某些事件的記錄, 看似對今日生活並無直接性的應用價值。不過如果把這些所記載的事件並不當成一單獨事件或事情來看待, 而當成某一「類」的事件, 則情形就不同了。假定今日所面對的某一事件其性質與古時的某一類事件的性質相

---

18) 劉長林, 〈論≪易傳≫之德〉, ≪中國哲學史≫1999年 第1期, 中國哲學史學會, 89頁。

19) ≪繫辭傳≫下 : 「小人不恥不仁, 不畏不義, 不見利不勸, 不威不懲。」

20) 參照韓德民, 〈≪周易≫管理思想試探〉, ≪中國文化研究≫ 2004年夏之卷, 第143-145頁。

21) ≪大學≫第10章 : 「此謂國不以利為利, 以義為利也。」

似, 就可作類推的演繹了, 即根據已知之事及其包含的同類屬性來推演未來之事。[22] ≪周易≫之所以能夠通過今日所面對的某一事件其性質與古時的某一類事件的性質相似, 可作類推的演繹, 就使人獲得適切的管理智慧, 是因爲≪周易≫之象徵體系具有的特殊性。作爲≪周易≫文本的卦爻象, 可以說是能代替任何內容或事件的普遍模型。≪周易≫的64卦384爻儘管從數量上有限, 但由於包括天地萬物的所有道理, 所以可稱之爲普遍模型。卦爻辭的象徵性語言也可以代替和擴展爲所有事態和事件。因此, ≪繫辭傳≫說：「引而伸之, 觸類而長之, 天下之能事畢矣。」 這是因爲每卦與爻不是僅僅代表固定的某一種事態, 而是代表一類的事態緣故。雖然≪周易≫所言的管理對象是古代一般性社會, 與現代管理領域不同, 但有道理的管理行爲準則在現代社會也仍然具有應用的價值。64卦384爻每條都可以解釋爲某類管理行爲的指引與參考。≪周易≫裏蘊含着許多有關管理的智慧, 卻是隱藏在晦澀的卦爻象與卦爻辭中。所以≪周易≫要求使決策者具有高度的想象力和綜合的推演能力。

≪周易≫象徵語言所重視的並不在於「傳達」客觀知識, 而在於讀者自身的「喚起」或「引發」(evocative)的作用, 重要的在於詢問者通過自身的引發來掌握的諮商或忠告的內容。≪周易≫是一本將古人管理體驗象徵化了的記錄, 詮釋的方法就不應停留於章句之末端, 詢問者用現在所面臨之疑難課題去投入和「重新體驗(re-experience)」卦爻辭中的古人的體驗。此重新體驗意味着詢問者自身的主體性與≪周易≫的啓發性之間展開着某種「合作和綜合」, 亦即是運用過去類似事件中所累積的體驗, 在詢問者的理性的推演活動當中做一種高度的分析和綜合, 來導出決策的最佳方案。若以≪周易≫中的古人的管理體驗作爲中介和前提, 進行綜合的推理活動, 就可以得出一個應用今日情況的新的方案。≪周易≫所展示的體驗世界, 不是只停留於過去事件的匯

22) 參照閔建蜀著, ≪易經的領導智慧≫, 香港, 中文大學出版社, 2000, 第3頁。

編, 而是跨越時間差距以重新呈現, 爲詢問者提供由兩個體驗世界的合作和綜合導出的最佳可能路向。由此, 「具體性關聯的隔絶」問題在重新體驗的「意義關聯」上得到解決和統一。就管理觀點而言, 通過切實地投入和重新體驗古人的體驗以把握決策的最佳可能路向, 決策者選擇最終方案。這個管理的最終方案正是由「人謀和鬼謀的合作」來產生的。

伍、結論

由於人們對生存的憂患與關懷, 迫切期待預知自己行爲所可能帶來的未來變化與後果, 因而通過卜筮預測吉凶禍福。卜筮雖然不能幫助卜筮者正確把握所處的環境及客觀世界的規律, 但根據環境條件的動態發展, 調整自己的行為, 在這裏包含着管理思想的萌芽。≪周易≫的占筮需要人的綜合推演能力, 這種能力, 在解釋卦爻方面就起了絶對重要的作用。同樣一個卦, 不同人來解釋, 所解釋的內容就有差別, 因爲各人的經驗、邏輯與想象力有了差異所致。綜合的推演能力為因, 解釋卦的內容為果。因此通過占卜來預測吉凶禍福, 所作出的決策就有不同。通過以上討論, 我們可以發現, 在≪周易≫中進行的預測和決策過程就是「人謀和鬼謀的合作和綜合」。

雖然≪周易≫的占卜有不確定性, 卻不能否定它對人們所提供的「諮商」作用。透過≪周易≫的解答中可得到一些啓發性的思路, 開展了思維的空間, 令詢問者能發揮他的想象力。至於≪周易≫的預測結果是否準確並不重要, 因爲透過了≪周易≫的指導, 詢問者或組織只要能按「吉」或「有利」的方向調整行動或計劃, 也自然會使詢問者或組織回避一些不利的情況或降低不利的程度。[23] 詢問者根據占卜所得的卦象, 參照卦爻辭, 進一步的理性推演, 得到最佳方案以作出最終的決

23) 參照閔建蜀著, ≪易經的領導智慧≫, 第63-66頁。

策。≪周易≫所含的古人的管理體驗，不是只停留於過去事件，而是跨越時間差距以重新呈現，爲詢問者提供由兩個體驗世界的合作和綜合導出的最佳可能路向。如果以≪周易≫的古人的管理體驗作爲中介和前提，進行邏輯的推理活動，就可以得到一個適應今日情況的新的管理方案。

在≪周易≫裏最凸顯的是包括人自身的選擇和判斷的管理性應對。吉凶悔吝是由人自己選擇或行動的結果。在此最重要的取決於人的主體能動性和變通能力。≪周易≫則在管理活動中明確提出了「合順於道德規範」之觀點，要遵從正道。在卦爻辭裏，不難可以發現，雖然遭遇艱難中，仍然堅守正道，可免災難和危境的例子，即要保持正道，才會无咎、有利、吉。

參考文獻

孔穎達，≪周易正義≫

朱熹，≪朱子語類≫

來知德，≪周易集注≫

金景芳，呂紹綱著，≪周易全解≫，瀋陽：吉林大學出版社，1989

成中英，≪C理論–易經管理哲學≫，臺北：東大圖書公司，1995

閔建蜀，≪易經的領導智慧≫，香港，中文大學出版社，2000

曾仕强，≪中国管理哲學≫，臺北：三民書局，2004

余敦康，≪中國哲學論集≫，瀋陽，遼寧大學出版社，1998年版

余敦康，≪易學今昔≫，北京，中國人民大學出版社，2016

余敦康 主編，≪易學與管理≫，臺北，大展出版社有限公司，2001

劉長林，〈論≪易傳≫之德〉，≪中國哲學史≫ 1999年 第1期：87–94

韓德民，〈≪周易≫管理思想試探〉，≪中國文化研究〉 2004年夏之卷：142–147

彭志忠，柳進，〈權變管理理論與≪易經≫ 哲學思考〉，≪周易研究≫ 總第七十九期(2006)：88–91.

姜廣輝，〈≪易經≫:從鬼謀到人謀〉，≪湖南大學學報(社會科學版)≫第25卷第5期(2011)：14–23.

James Legge, *I Ching or Book of Changes,* New York: University Books, 1980.
Wilhelm, Richard. *The I Ching or Book of Changes.* Trans by F. Baynes. New Jersey: Princeton University Press, 1997.

(투고일: 2021.11.15 심사완료일: 2021.12.20 게재확정일: 2021.12.22)

정병석
소 속: 영남대학교 철학과
주 소: 영남대학교 경상북도 경산시 대학로 280 영남대학교 문과대학 철학과 (대동)
전자우편: seok@ynu.ac.kr

[Abstract]

The Collaboration of the Thoughts of Men and Counsels of Spirits: *Zhouyi* from the Perspective of Management

Jung, Byung-seok

This paper begins with the basic function and application of *Zhouyi*, and discusses the management thought of *Zhouyi*. As far as the basic function of *Zhouyi* is concerned, *Zhouyi* is originally a fortune-telling book, which is recognized as a management book that predicts, evaluates, and makes decisions through the process of people's fortune telling. In terms of use, *Zhouyi* may provide a basis for reference and reasoning about any decision management action. This is a collaboration of the thoughts of men and counsels of spirits. Only when you get a collaboration of the thoughts of men and counsels of spirits, the people are enabled to use and develop the management wisdom contained in *Zhouyi* effectively. In *Xicizhuan*, "The exhaustive use of the numbers" is asking for help from *Zhouyi*, which is an act of asking for counseling from a spirit. This is the stage of predictive action taken to make decisions. This is a kind of predictive action step that is taken to make decisions. "The comprehension of the changes" belongs to the human side of what people do. Based on the fundamental question of collaboration of the thoughts of men and counsels of spirits, this paper discusses the function and the nature of management in *Zhouyi*, the value principle of *Zhouyi*'s management thought and the question of how to apply the management wisdom of *Zhouyi* in ancient times to the present reality.

Key words : Zhouyi, Management, Prediction, Make-decision, Collaboration of the thoughts of men and counsels of spirits, Comprehension of the changes, Unity of interest and righteousness, Re-experience