

南 華 大 學  
生死學系哲學與生命教育碩士班  
碩士論文

黃老思想內聖外王之當代體現



研究生：許旺順

指導教授：陳德和 博士

中 華 民 國 106 年 11 月 2 日

南 華 大 學  
生死學系哲學與生命教育碩士班  
碩 士 學 位 論 文

黃老思想內聖外王之當代體現

研 究 生：許旺順

經考試合格特此證明

口試委員：黃 滄 典

陳 政 揚

陳 德 和

指導教授：陳 德 和

系主任(所長)：廖 俊 禮

口試日期：中華民國 106 年 11 月 2 日

## 摘要

黃老思想是一套「君人南面之術」，於戰國中後期形成，在漢初完全實際體現而有「文景之治」的輝煌成果。黃老思想是以老子思想為根據，黃帝事功為理想而發展出來的統治者哲學。也就是說，統制者由己身內聖修養，推而向外王事功之術。「內聖外王之道」，就是「由治心而治身而治國之道」。

先秦黃老哲學，諸多文獻中，以《管子四篇》及《黃老帛書》或稱《黃帝四經》等古佚書為代表，若以內聖外王工夫論之，《管子四篇》側重在內聖面，而《黃老帛書》偏向外王面。

《管子四篇》繼承了《老子》的「道」概念，以道為宇宙萬物的終極本源，道做為一切事物活動的規律，依循道安頓治理天下。結合精氣說，以虛欲去智，潔宮開門，靜心氣理，一意搏心，執一不失，調氣靜意為治心之道。以四體既正，筋信骨強，形神雙全，飢飽適中，充攝和度，思莫勿致，明益不衰為治身之道。以靜因之道，因應隨順，君臣分職，君佚臣勞，督言正名，隨變斷事，知時為度做為治國之道。

《黃老帛書》以「道」為本，道生法，因順天道，因循天時，一切依法定刑名而治天下。換言之，《黃老帛書》的哲學思想集中於道論，取法自然之道，融合法家，以道統法、刑、名。主張道法結合，刑名理法，先德後刑，剛柔並濟，文武並重，王霸雜治，無為而治做為治國之道。

企業經營管理，如同為政治國，一個企業領導者所管理之項目不外人、事、物。黃老思想提出的以身作則，上行下效，知人善任，適才適所，賞罰分明，充分授權，無為而治的管理思維，對當今企業管理具有重要的借鑒和啟發。

關鍵字：黃老思想、內聖外王、管子四篇、黃老帛書、領導統御、虛靜、無為

# 目 錄

|                 |    |
|-----------------|----|
| 摘 要             | I  |
| 目 錄             | II |
| 第一章 緒論          | 1  |
| 第一節 研究動機與目的     | 1  |
| 第二節 研究範圍與材料     | 4  |
| 第三節 研究方法與結構     | 9  |
| 第二章 黃老思想論內聖修養要旨 | 14 |
| 第一節 黃老思想之內聖學說   | 14 |
| 一、黃老思想起源發展      | 15 |
| 二、《管子四篇》成書考證    | 22 |
| 三、《管子四篇》之精氣說    | 24 |
| 第二節 《管子四篇》治心之道  | 29 |
| 一、虛欲去智，潔宮開門     | 30 |
| 二、靜心氣理，恬愉無為     | 31 |
| 三、一意搏心，執一不失     | 32 |
| 四、詩樂薰陶，調氣靜意     | 33 |
| 第三節 《管子四篇》治身之道  | 33 |
| 一、四體既正，精將自定     | 34 |
| 二、筋信骨強，形全於外     | 35 |
| 三、飢飽適中，充攝和度     | 35 |
| 四、思莫勿致，明益不衰     | 36 |
| 第三章 黃老思想論外王事功要旨 | 37 |
| 第一節 黃老思想之外王學說   | 37 |
| 一、《黃老帛書》外王事功    | 37 |
| 二、《黃老帛書》成書考證    | 38 |
| 三、《管子四篇》外王思維    | 40 |

|                  |    |
|------------------|----|
| 第二節《管子四篇》治國之道    | 41 |
| 一、靜因之道，因應隨順      | 41 |
| 二、君臣分職，君佚臣勞      | 42 |
| 三、督言正名，循名責實      | 43 |
| 四、隨變斷事，知時為度      | 44 |
| 第三節《黃老帛書》治國之道    | 44 |
| 一、道法結合，抱道執度      | 45 |
| 二、刑名理法，循名究理      | 48 |
| 三、先德後刑，剛柔並濟      | 52 |
| 四、文武並重，王霸雜治      | 57 |
| 第四章 黃老思想內聖外王當代體現 | 62 |
| 第一節 領導者之德行修養     | 62 |
| 一、上行下效，以身作則      | 63 |
| 二、宏觀視野，虛一而靜      | 63 |
| 三、強健體魄，思勿過勞      | 64 |
| 第二節 領導者之人事運作     | 65 |
| 一、團隊合作，以和為貴      | 66 |
| 二、知人善任，適才適所      | 67 |
| 三、以德服人，以理服人      | 68 |
| 第三節 領導者之策略方法     | 69 |
| 一、隨機應變，當機立斷      | 70 |
| 二、恩威並重，賞罰分明      | 71 |
| 三、充分授權，監督考核      | 72 |
| 第五章 結論           | 75 |
| 參考書目             | 80 |

# 第一章 緒論

在中國的傳統政治文化中，大多數人關注的是儒家和法家的政治思想，事實上，中國傳統文化應是由儒、道、法、墨等諸家相互融合消長借鑒，逐漸形成複合式的基本精神文化特質。黃老思想就是這種獨具特色文化中的一部分，黃老思想是一套「君人南面之術」，在戰國中後期形成，於漢初完全實際體現而有「文景之治」的輝煌成果，又稱「黃老之治」，對中國整體政治文化和民族精神影響甚大。

## 第一節 研究動機與目的

「黃老思想」是以老子思想為根據、黃帝事功為理想而發展出來的統治者哲學。統治者由己身內聖修養，推而向外王事功之術。在中國政治史上，漢初「黃老思想」發展達到頂峰。爾後因漢武帝罷黜百家，獨尊儒學，黃老之學優勢不再，史料散佚而沉寂，其真實面貌久已湮沒不彰，直到 1973 年湖南長沙馬王堆 3 號漢墓出土大批相關久已亡佚的資料，「黃老思想」才重新被重視、研究、探討。我們透過研究黃老思想的基本精神與特點，在具體政治治理與管理哲學上能有所借鑒與啟發。

### 一、研究動機

「內聖外王」，大多以為是儒家的固有觀念，固然是儒家的基本命題，其實也是道家的治道理想。蔡仁厚先生認為儒家之學，乃「內聖外王」之學。<sup>1</sup>「內聖」，

---

<sup>1</sup> 蔡仁厚，〈牟宗三先生對「外王學」的省察與開擴〉，《鵝湖月刊》，第 384 期，2007 年 6 月，頁 12。

是內而要求自己成就如同聖賢般的德性人品；「外王」，則是外而推行仁政王道，以達成安和樂利的人世太平。內聖之學，以成聖、成賢為目標，儒家認為人人都可成聖成賢，都可以通過道德實踐，完成自己的德行人格，以達到聖人的境地。外王是內聖的延伸，內聖一定要通向外王，因為道德的心性，不僅要求立己，也要求立人；不僅要求成己，同時也要求成物。故一定要往外通，通向民族國家、歷史文化、要綿延相連家國天下為一體。若就〈大學〉的八個條目而言，由格物、致知、誠意、正心，以至修身，屬內聖；由修身推而至於齊家、治國、平天下，屬外王。傳統的外王，是由內聖通出來，孟子「以不忍人之心，行不忍人之政」，是由內聖直通外王，外王的內容就是「仁政王道」。

島田虔次先生在其著作《熊十力與新儒家哲學》提到，儒家哲學，應該說是具有積極意義的政治哲學、社會哲學，或通常所說的「內聖外王之學」，即在內部以作聖人為目的進行反覆的哲學思索、積累修養，在外部培養王者統治天下實行太平政治的能力，將人們內部修養和外在政治能力的培養合而為一。也就是說，儒學主要是「修己治人」之學，其特徵是「內聖外王」之學，在修己和治人上統一。<sup>2</sup>「內聖外王」這一儒家思想對中國的政治、倫理、文化、哲學等產生很重要的影響。

對於「內聖外王之道」，陳佩君先生在其博士論文作進一步詮解：所謂「內聖」，是人思索如何透過主體內在修為而上通於形上之道的思維意向，具體表現為由「治身」反身向內「治心」以上通乎「道」的探索歷程，「聖」代表了與道冥合的理想人格。所謂「外王」，是人轉身向外面對天下時，思索如何處理人文建構問題的思維意向，具體表現為由「治身」而「治國」的統御術，「王」則代表了理想統治者。所謂「內聖外王之道」，實即「由治心而治身而治國之道」。<sup>3</sup>事實上「內聖外王」一詞，最早乃見於《莊子·天下》，其文如下：

<sup>2</sup>島田虔次，《熊十力與新儒家哲學》，臺北市，明文書局，1992年，頁81-82。

<sup>3</sup>參見陳佩君，《先秦道家的心術與主術》，臺北市，國立臺灣大學哲學系博士論文，2008年，頁9。

天下大亂，賢聖不明，道德不一。天下多得一察焉以自好。譬如耳目鼻口，皆有所明，不能相通。猶百家眾技也，皆有所長，時有所用。雖然，不該不遍，一曲之士也。判天地之美，析萬物之理，察古人之全。寡能備於天地之美，稱神明之容。是故內聖外王之道，暗而不明，鬱而不發，天下之人各為其所欲焉以自為方。悲夫！百家往而不反，必不合矣！後世之學者，不幸不見天地之純，古人之大體。道術將為天下裂。

《莊子》之所以提出「內聖外王之道」乃是出於他檢討當時諸子百家各學派思想間的反省。他說「古之所謂道術者」，其運作「無乎不在」於《詩》、《書》、《禮》、《樂》的儒家經典中，這些經典散於「天下而設於中國者」，並被「百家之學時或稱而道之」。只是後來天下大亂，學術分化，百家爭鳴，猶如「百家眾技也」。結果「內聖外王之道」，暗而不明，鬱而不發，天下之人各為其所欲焉以自為方，人人貴己賤彼、各執己端，無法互相溝通交流，以致於諸子百家之思想，雖各有所長、時有所用，但卻是無法兼備周徧，只能偏於一端。他們割裂天地的純美，離析萬物的常理，分割古人道術的整體。莊子〈天下〉之所謂「道術」，即指「內聖外王之道」，但它並不是專指儒家，而是包含儒家及諸子百家等在內之更先更前更符合原初之真實者。

黃老思想是以老子思想為基礎、黃帝事功為理想並與諸子百家學說相融合而發展出來的一套統治者的哲學，是居廟堂之上的政治哲學。在戰國中後期從誕生到盛行，是道家思想發展的重要階段。黃老道家中，《黃老帛書》或稱《黃帝四經》談論治國之道較多；相對而言，《管子》四篇，論述治心治身之道較多。道家的治心治身與治國，用莊子的話來說，就是「內聖外王」。西漢初期文帝與景帝兩朝採行黃老道家的外王之道，並制定了「休養生息」的政策，因而成就了漢初的文景盛治。

目前坊間學界對於黃老思想之研究，偏重於黃老思想之考證演進、學派歸屬

與哲學思想及黃老學特徵之論述，鮮少著力於實務上「內聖修養」與「外王事功」之具體體現。筆者以為一位傑出優秀稱職的統制者（領導者），必須兼具「內聖外王」之工夫，也就是說，必須集「治心治身治國之道」於一身。所以筆者擬透過黃老思想「內聖外王」之思想脈絡與義理架構，來證成黃老思想是領導者的管理哲學與修養哲學，且隨著時代的變遷，仍可體現它存在的價值。

## 二、研究目的

黃老思想在戰國中後期誕生到盛行，當時秦政苛暴，民不聊生，黃老思想適時提出治理方針，要求君主體道而為政，內以修心養性，外以治國治民，亦即體現「內聖外王之道」。漢初的統治者運用「黃老之學」施政，緩和了社會矛盾，由動亂轉向安定。黃老思想的存在及價值，在於它能夠提供一種有效的社會撥亂反正的模式和思維方式，引導國家社會或企業團體完成由亂而治的過渡，並創造出輝煌的成果。筆者研究的目的，期能就黃老思想，探索其核心的旨義，並選擇「內聖外王」做為論述主軸，有效展現黃老思想的系統性義理構造，最後能夠建構出系統化的觀念和理論，然後將「學說理論」與「實務體現」結合一體，除了依據個人數十年在銀行界服務的具體經驗做為相互印證的參考項之外，並由此心得提出原則性的導引，說明黃老思想在當今企業界的經營之道。

## 第二節 研究範圍與材料

春秋戰國時代，學術思想自由，百家爭鳴，立場鮮明門派有「九流十家」，「九流」即指儒家、道家、墨家、法家、名家、陰陽家、縱橫家、雜家和農家等等，「九流」再加上小說家就成了「十家」。「黃老思想」，是集各家之「善、要」而

為君人南面之術，本論文研究範圍，將以統治者治心治身治國之道為重點。

## 一、研究範圍

黃老思想是以《老子》的思想為主，兼採陰陽、名、法、儒、墨而成的君術。現今研究黃老哲學，最重要的原典文獻，學者間主張除了老子《道德經》之外，更須留意者計有《管子》中的〈心術上〉、〈心術下〉、〈白心〉和〈內業〉四篇（概稱為《管子四篇》），以及 1973 年湖南長沙馬王堆 3 號漢墓出土的《黃老帛書》有〈經法〉、〈十六經〉、〈稱〉、〈道原〉四種古佚書，其他如《莊子》中的〈天道〉，《韓非子》中的〈解老〉、〈喻老〉以及《淮南子》亦屬之。<sup>4</sup>筆者以為黃老思想之代表著作，《管子四篇》較重視主觀之君德的修養啓示，《黃老帛書》則對成就事功的客觀準則發揮較多。本論文乃以「黃老思想內聖外王之當代體現」為題，研究範圍即設定於探討《管子四篇》及《黃老帛書》之內聖外王義理結構為主，必要時再參考其他文本。

## 二、研究材料

筆者書寫本論文，研究材料有（一）原典文獻，（二）近現代哲學專書注釋，（三）期刊學報論文，（四）碩博士學位論文，（五）近現代國內外管理學書籍，做為參考依據。

### （一）原典文獻

依朝代而言，先秦管仲撰《管子》，<sup>5</sup>西漢司馬遷《史記》，<sup>6</sup>魏晉王弼《老子注》，<sup>7</sup>唐朝房玄齡注《管子》，<sup>8</sup>清朝郭慶藩《莊子集釋》，<sup>9</sup>自是不可或缺者，其餘

<sup>4</sup>參見陳德和，《道家思想的哲學詮釋》，臺北市，里仁書局，2005年，頁200。

<sup>5</sup>管仲 / 等，《管子》，臺北市，臺灣商務印書館，1956年。

<sup>6</sup>司馬遷，《史記》，臺北市，臺灣商務印書館，2001年。

<sup>7</sup>王弼，《老子注》，臺北市，世界書局，1962年。

<sup>8</sup>房玄齡，《管子注》，臺北市，臺灣中華書局，1984年。

<sup>9</sup>郭慶藩，《莊子集釋》，臺北市，天工書局，1989年。

如先秦左丘明《左傳》，先秦孔子《論語》，先秦墨翟《墨子》，先秦韓非《韓非子》，先秦呂不韋《呂氏春秋》，先秦孫武《孫子兵法》，東漢王充《論衡》，唐朝成玄英《老子義疏》等等都是傳誦一時的經典之作，皆是筆者論述主要的參考依據。以及未及列名者與其全部該交代清楚之出版資訊均詳見於本論文之〈參考書目〉。

## （二）近現代哲學專書注釋

近現代有關黃老思想的專書注釋，有吳光《黃老之學通論》，<sup>10</sup>丁原明《黃老學論綱》，<sup>11</sup>胡家聰《稷下爭鳴與黃老新學》，<sup>12</sup>徐漢昌《管子思想研究》，<sup>13</sup>裘錫圭《長沙馬王堆漢墓簡帛集成第肆部》，<sup>14</sup>白奚《稷下學研究，中國古代思想自由與百家爭鳴》，<sup>15</sup>王邦雄《老子道德經的現代解讀》，<sup>16</sup>張舜徽《周秦道論發微》，<sup>17</sup>余明光《黃帝四經與黃老思想》，<sup>18</sup>許抗生《帛書老子注釋與研究》，<sup>19</sup>張增田《黃老治道及其實踐》，<sup>20</sup>等等，在學界都有極高評價，是筆者論述主要的參考依據。再如王邦雄·陳德和《老莊與人生》，陳德和《從老莊思想詮詁莊書外雜篇的生命哲學》、《淮南子的哲學》、《道家思想的哲學詮釋》，陳政揚《「管子四篇」的黃老思想研究》，郭沫若《十批判書》、《青銅時代》，熊鐵基《秦漢新道家略論》，熊鐵基/等《中國老學史》，魏啓鵬《馬王堆漢墓帛書《黃帝書》箋證》，蒙文通《略論黃老學》、《中國哲學思想探原》，黃漢光《黃老之學析論》，王葆玟《黃老與老莊》，石一參《管子今詮》，李零《郭店楚簡校讀記》，張固也《管子研究》，陳麗桂《秦漢時期的黃老思想》、《戰國時期的黃老思想》，陳鼓應《管子四篇詮釋》、

---

<sup>10</sup>吳光，《黃老之學通論》，浙江，浙江人民出版社，1985年。

<sup>11</sup>丁原明，《黃老學論綱》，山東，山東大學出版社，1997年。

<sup>12</sup>胡家聰，《稷下爭鳴與黃老新學》，北京，中國社會科學出版社，1998年。

<sup>13</sup>徐漢昌，《管子思想研究》，臺北市，臺灣學生書局，1990年。

<sup>14</sup>裘錫圭，《長沙馬王堆漢墓簡帛集成第肆部》，臺北市，臺灣中華書局，2014年。

<sup>15</sup>白奚，《稷下學研究—中國古代的思想自由與百家爭鳴》，北京，新華書店，1998年。

<sup>16</sup>王邦雄，《老子道德經的現代解讀》，臺北市，遠流出版事業有限公司，2015年。

<sup>17</sup>張舜徽，《周秦道論發微》，臺北市，木鐸出版社，1983年。

<sup>18</sup>余明光，《黃帝四經與黃老思想》，哈爾濱，黑龍江人民出版社，1989年。

<sup>19</sup>許抗生，《帛書老子注釋與研究》，杭州，浙江人民出版社，1992年。

<sup>20</sup>張增田，《黃老治道及其實踐》，廣東，中山大學出版社，2005年。

《黃帝四經今註今譯》，司修武《黃老學說與漢初政治平議》，任繼愈《漢初流行的黃老哲學》，劉榮賢《莊子外雜篇研究》，施昭儀《管子道法學述義》，徐漢昌《管子思想研究》，傅偉勳《從創造的詮釋學到大乘佛學》、《學問的生命與生命的學問》，牟宗三《才性與玄理》、《政道與治道》、《中國哲學十九講》、《中國哲學的特質》等等，都是筆者拳拳服膺者，再如蔡仁厚、勞思光、方東美、唐君毅、袁保新、馮友蘭、王曉波、王瑞英、胡信田、賴炎元、李勉、李增、馬持盈、陳奇猷、葛荃、余培林、金春鋒、顏昌曉、吳怡、湯孝純、陳桐生、李澄瑜、林珊湘、林靜茉、鄭圓鈴、鄭國瑞、閻綱、洪漢鼎、瀧川龜太郎等等先生之大作，都給筆者莫大的啟發，其他不及逐一羅列者以及其全部該交代清楚之出版資訊，在本論文〈參考書目〉將會清楚交代。

### （三）期刊學報論文

略依姓氏筆劃順序排列：王博〈《黃帝四經》和《管子》四篇〉，<sup>21</sup>王邦雄〈從道家思想看當代人生〉等<sup>22</sup>（以下有「等」表示該學者尚有其它著作列於參考書目），王曉波〈「道生法」——《黃帝四經》的道法思想和哲學〉等，<sup>23</sup>白奚〈郭店儒簡與戰國黃老思想〉等，余明光〈《論六家要旨》所述「道論」源於「黃學」〉等，周貞余〈《管子》四篇心學考察〉，吳光〈關於道家黃老之學的幾個問題〉等，高柏園〈無為而無不為——道家管理藝術之理論與應用〉，蒙文通〈略論黃老學〉等，唐蘭〈馬王堆出土老子乙本卷前古佚書的研究〉等，陳德和〈戰國老學的兩大主流——政治化老學和境界化老學〉等，陳政揚〈稷下黃老思想初探〉等，黃源典〈《黃帝四經》「四無」說的衡與恆〉，蔡仁厚〈牟宗三先生對「外王學」的省察與開擴〉，謝君直〈《道原》中的道論〉，楊儒賓〈論《管子》白心、心術上

<sup>21</sup>王 博，〈《黃帝四經》和《管子》四篇〉，《道家文化研究》第1輯，1992年6月。

<sup>22</sup>王邦雄，〈從道家思想看當代人生〉，《鵝湖月刊》第82期，1982年4月。

<sup>23</sup>王曉波，〈「道生法」——《黃帝四經》的道法思想和哲學〉，《國立臺灣大學哲學論評》第32期，2006年。

下、內業」四篇的精氣說與全心論——兼論其身體觀與形上學的繫聯》，謝明陽〈從《老子》到《管子》四篇看「心」的概念之發展〉，凡此期刊學報論文不一而足，其他未及列名者以及全部該交代清楚之出版資訊均詳見於本論文之〈參考書目〉。

#### (四) 碩博士學位論文

參考之博士學位論文，(依論文年代順序排列)有：羅賢龍《《管子》黃老治道思想研究》，<sup>24</sup>林靜慧《《老》、《莊》與《黃帝四經》政治觀研究》，<sup>25</sup>池萬興《《管子》研究》，<sup>26</sup>黃源典《先秦道家之意義治療意蘊研究》，<sup>27</sup>陳佩君《先秦道家的心術與主術——以《老子》、《莊子》、《管子》四篇為核心》，陳博《從理想社會構思到社會政治實踐——黃老思想與漢初政治》，陳政揚《孟子與莊子「內聖外王」之研究》等等，另外尚有劉黎明、王海成、李笑岩、劉智妙、李夏、王璟、劉文星、張忠宏、郭應哲等台灣和大陸的博士學位論文，筆者除了從中獲取寫作的靈感外，也藉以找尋本論文可能的寫作方向。

碩士學位論文方面有：葉蘊嫻《黃老帛書君法關係研究》，<sup>28</sup>蔡佳儒《論黃老思想在當代的實踐——以領導管理為例》，<sup>29</sup>陳振鵬《管子四篇黃老思想研究》，<sup>30</sup>蘇上毓《老子與馬王堆黃老帛書的政治觀之比較研究》，王佩《《黃帝四經》政治哲學思想研究》，李強《先秦黃老之學政治思想研究》，巫夢虹《《管子》四篇思想研究》等等，另有姚柏丞、王鑫、徐勇勝、張炳磊、熊勇能、蘇明輝、楊芳華，李昱東、陳佩君、謝君直、黃武智、艾文君、吳賢俊、高祥等等碩士學位論文，

---

<sup>24</sup>羅賢龍，《《管子》黃老治道思想研究》，安徽，安徽大學哲學系博士學位論文，2015年。

<sup>25</sup>林靜慧，《《老》、《莊》與《黃帝四經》政治觀研究》，中國文化大學中國文學系博士論文，2014年。

<sup>26</sup>池萬興，《《管子》研究》，甘肅，西北師範大學哲學系博士學位論文，2010年。

<sup>27</sup>黃源典，《先秦道家之意義治療意蘊研究》，淡江大學中國文學系博士論文，2006年。

<sup>28</sup>葉蘊嫻，《黃老帛書君法關係研究》，國立嘉義大學中國文學系碩士論文，2015年。

<sup>29</sup>蔡佳儒，《論黃老思想在當代的實踐——以領導管理為例》，南華大學哲學與生命教育學系碩士論文，2014年。

<sup>30</sup>陳振鵬，《管子四篇黃老思想研究》，陝西，西藏民族大學政法學院碩士學位論文，2009年。

對本論文直接或間接裨益不尠。凡此碩博士學位論文，其全部相關的資訊均詳見於本論文之〈參考書目〉。

#### (五) 近現代國內外管理學書籍

有關企業管理學，筆者參考的書籍有：被稱為管理學大師的彼得·杜拉克(Peter F. Drucker)《彼得·杜拉克的管理聖經》，<sup>31</sup>華倫·班尼斯(Warren Bennis)《領導，不需要頭銜》，<sup>32</sup>張緒通《道學的管理要旨》，<sup>33</sup>都令筆者印象十分深刻。再如丁逸豪，冼日明，陳志輝，史都·雷文(Stuart R. Levine)，科特(Kotter)，保羅·麥爾(Paul J. Meyer)，勞倫斯·米勒(Lawrence M. Miller)，瓊安·瑪格瑞塔(Joan Magretta)，傑拉爾德·溫伯格(Gerald M. Weinberg)，傑克·史道(Jack Stahl)等等先生的傑出著作，對筆者來說獲益良多。其相關著作及資訊會在〈參考書目〉中逐一顯示之。

### 第三節 研究方法與結構

研究哲學思想的方法，乃是從文獻材料中，經研究分析找尋基源問題，再通過理論的還原，找到理論的真實義理所在，加以掘發建構與創造。對於古典文獻的研究，學者提出很多方法，諸如文獻學、思想史以及詮釋學等等，這些方法原本是用來處理西方文獻的方法，對於研究中國古典文獻上，受到許多侷限。目前

---

<sup>31</sup>彼得·杜拉克(Peter F. Drucker)(著)，齊若蘭(譯)，《彼得·杜拉克的管理聖經》，臺北市，遠流出版事業股份有限公司，2005年。

<sup>32</sup>華倫·班尼斯(Warren Bennis)(著)，李元墩、陳璧清(譯)，《領導，不需要頭銜》，臺北市，大是文化有限公司，2010年。

<sup>33</sup>張緒通，《道學的管理要旨》，四川，四川大學出版社，1996年。

學者傅偉勳先生所提出的「創造性詮釋學」，相較適於做為中國哲學之研究方法。

## 一、研究方法

中國哲學是「生命的學問」，<sup>34</sup>傅偉勳先生認為以儒道佛為主的東方「生命的學問」，一向缺少高層次的方法論反思，未曾建立本身一套具有「學問的生命」意義的詮釋學理論與思維方法論，就嚴密的學術性言，遠遠不及西方思想與學問傳統。他以為做為學問活泉之一的詮釋學，非必具有所謂「純粹客觀性」或「絕對性」，甚或說毫不相干，對於「客觀性」或「絕對性」的無謂迷信或偏向，動輒導致嚴重的學術武斷與自我標榜，對於人文學科與社會科學的進步發展構成一大大絆腳石。真實的詮釋學探討必須永遠帶有辯證開放的學術性性格，也必須不斷地吸納適時可行的新觀點、新進路，形成永不枯竭的學術活泉。也就是說，真正具有學術研究的進步性、無滯性而又完全免於任何框框教條的詮釋學。亦必須常恆不斷地統合我國傳統以來的考據之學與義理之學。也必須自我提昇為極具「批判的繼承」(繼往)與「創造的發展」(開來)意義的一種「創造的詮釋學」(Creative Hermeneutics)。「創造的詮釋學」做為一般方法論的一大特色，是應用「層面分析法」，共分五個辯證的層次，五個層次不得隨意主觀任意越等跳級。惟一旦熟練之後，就不必死板地依次探討原典詮釋的問題。也就是說，一旦駕輕就熟，五個層次當可一時並了，同時進行每一層次的考察探索。<sup>35</sup>這五個層次是：

(一)「實謂」層次：「原思想家實際上說了什麼？」，基本上關涉到原典校勘、版本考證與比較等等基本課題，但此層次只呈現「樸素的原始資料」而已。在原典研究上如何找出原本或至少幾近真實的版本，是考據之學的首要課題。

---

<sup>34</sup>「生命的學問」一詞，是牟宗三先生認為中國哲學是以儒釋道為主，對於儒釋道思想學問之性格的形容，所以他說：「中國哲學以『生命』為中心。儒道兩家是中國固有的。後來加上佛教，還是同樣視生命的學問。儒釋道三教是講中國哲學所必須首先注意與了解的。二千多年來的發展，中國文化生命的最高心靈，都是集中在這裡表現。對於這方面沒有興趣的，便不必講中國哲學。對於以『生命』為中心的學問沒有相應的心靈，當然不會了解中國哲學。以西方哲學為標準，來在中國哲學裡選擇合乎西方哲學的題材與問題，那將是很失望的，亦是莫大的愚蠢與最大的不敬。」參見牟宗三《中國哲學的特質》，臺北市，臺灣學生書局，2009年，頁8。

<sup>35</sup>參見傅偉勳，《學問的生命與生命的學問》，臺北市，正中書局，1994年，頁219~258。

(二)「意謂」層次：「原思想家想要表達什麼？」或「他所說的意思到底是什麼？」通過語意澄清、脈絡分析、前後文表面矛盾的邏輯解消、原思想家時代背景的考察等等工夫，儘量客觀忠實地了解並詮釋原典或原思想家的意思或意向。

(三)「蘊謂」層次：「原思想家可能要說什麼？」或「原思想家所說的可能蘊涵是什麼？」通過思想史上已經有過的許多原典詮釋進路探討，歸納幾個較有詮釋學分量的進路或觀點出來，俾能發現原典思想所表達的深層義理，以及依此義理可能重新安排高低出來的多層詮釋蘊涵。

(四)「當謂」層次：「原思想家本來應當說出什麼？」或「創造的詮釋學者應當為原思想家說出什麼？」在「當謂」層次，要進一步在種種詮釋進路所個別發現的深層義理之中進行批判的比較考察，對於原典或原思想家的思想表達建立一種具有獨創性的詮釋學洞見與判斷，設法掘發原思想體系表面結構底下的深層結構出來。

(五)「創謂」層次：「原思想家現在必說出什麼？」或「為了解決原思想家未能完成的思想課題，創造的詮釋學者現在必須踐行什麼？」在「當謂」層次試為原思想家說出他本應說出的話，為他澄清表面矛盾，掘發思想體系的深層結構，發現終極義理，藉以重新安排他那思想體系之中的多層義蘊。這是創造的詮釋學工作的一大重點，卻非終點。創造的詮釋學之所以具有詮釋學的創造性，端在創造的詮釋學家自「當謂」層次上進「創謂」層次的思維歷程之中必然形成的自我轉化，他的學問人格即從批判的繼承者轉變成為創造的發展者，為原思想家完成他所未能完成的思想課題。<sup>36</sup>本論文乃依傅偉勳先生所提出的「創造的詮釋學」之五種進路，並參酌其他學者之詮釋學理論方法做為研究方法，因黃老思想是在君權時代下所建立之一套管理哲學，雖然有其社會背景形態與思考模式，若以近代管理學語言來詮釋，或許因「歷史傳統」(historical tradition)<sup>37</sup>的哲學語言已積澱

<sup>36</sup>參見傅偉勳，《從創造的詮釋學到大乘佛學》，臺北市，東大圖書股份有限公司，1990年，頁10-45。

<sup>37</sup>所謂「歷史傳統」(historical tradition)是德國新派詮釋學家伽達默爾(Hans-Georg Gadamer)(有學者譯為高達美)於其所著作《真理與方法》之論述，他認為闡釋學從一開始就必須拋棄傳統

了歷史的深度與廣度而有差異。但以一個中心思想「內聖外王」為出發點來看，不管是過去或現在，所期望的目標應盡是相同，皆為求一個更完善的國家、安定的社會、人民有一個美好穩定的生活品質。

## 二、研究結構

本論文之結構方面，分為五個章節來論述，依序簡述如下：

〈第一章〉為緒論，第一節說明研究動機與目的。首先闡述「內聖外王」之出處、意涵和內外進程，與黃老思想「治心治身治國之道」的思想脈絡與義理架構，來證成黃老思想是領導者的管理哲學與修養哲學，且隨著時代的變遷，仍可體現它存在的價值。第二節詳述本論文研究主要依據之範圍與材料。以「黃老帛書」與「管子四篇」為主要依據文獻，並參鑒古今注釋及學者專家著作論文。第三節敘述研究的方法與論文的結構。以傅偉勳先生所提出的「創造的詮釋學」之五種進路，並參酌其他學者對詮釋中國哲學的理敘做為研究方法。

〈第二章〉是黃老思想論內聖修養要旨，第一節黃老思想之內聖學說。說明「黃老」名稱之由來及黃老思想之演進與特質，並簡述黃老思想代表作之一《管子四篇》的書名、年代與作者考證以及精氣說。第二節論述《管子四篇》治心之

---

和歷史之間、歷史和認識之間的抽象對立。歷史作為理解的物件，並不具有一個絕對的、永恆不變的本質，相反地，它的存在及其意義始終伴隨著我們的理解而變化、被重構，持續地形成著我們的傳統。歷史代表著一個已經成為過去的歷史視界，這種視界因我們的理解而進入了當代，與我們的視界融為一體。歷史因此而獲得了新生，向我們開啓了它在當代的意義，我們也因歷史而得以提升。他認為「歷史任務的真正實現仍總是重新規定被研究東西的意義。」這種意義乃是通過一種精神的對話而實現的。而「對話」的理解過程正是消除了歷史傳統知識與現代理解的知識的對立狀態。參閱洪漢鼎，《理解的真理》—解讀伽達默爾《真理與方法》，山東，山東人民出版社，2003年。傅偉勳先生以《老子·道德經》為例，他說：「老子的道家思想既已形成一種德國新詮釋學派高達美所云『歷史傳統』，而《道德經》的哲學語言亦已積澱了歷史的深度與廣度，則就算老子今天仍然活著，他本人難道會對他那原原本本的《道德經》，一成不變地予以肯定，表示全然滿意嗎？假定他有機會與我們進行一番我所強調的『創造性對談』或思想交流，他也會因而稍改原文原意，或稍予修正，或至少設法重新澄清他曾使用過的道家語言。」參閱傅偉勳，《學問的生命與生命的學問》，臺北市，正中書局，1994年，頁223。

道。以虛欲去智、潔宮開門、靜心氣理、恬愉無為，一意搏心、執一不失、詩樂薰陶、調氣靜意為治心的修煉。第三節論述《管子四篇》治身之道。以四體既正，精將自定，筋信骨強，形全於外，飢飽適中，充攝和度，思莫勿致，明益不衰為治身的工夫。

〈第三章〉是黃老思想論外王事功要旨，第一節黃老思想之外王學說。簡述《黃老帛書》與外王事功和考證其書名、年代、作者。以及《管子四篇》與外王的理念。第二節論《管子四篇》治國之道。其治術是以靜因之道、因應隨順、督言正名、循名責實、隨變斷事、知時為度，採用君臣分職的方法實現君佚臣勞、事少功多的為政理想。第三節論《黃老帛書》治國之道。其治國取法自然，一切歸法天道，以「道」統法、刑、名，主張道法結合、抱道執度、刑名理法、循名究理、先德後刑、剛柔並濟、文武並重、王霸雜治，無為而治，做為理想政治目標。

〈第四章〉為黃老思想內聖外王之當代體現，第一節領導者之德行修養，一個成功的領導者自身的德行修養，應具足宏觀視野，虛一而靜，上行下效，以身作則，強健體魄，思勿過勞。第二節領導者之人事運作，人事管理，不只是要求人與事的適當配合，以達事得其人，人盡其才，而更重要的是求人與人關係的和諧共融，人性潛能的培植發展，以和為貴，知人善任，適才適所，以德服人，以理服人，增進團隊合作，才能提高績效。第三節領導者之方法策略，領導者所面對的環境局勢千變萬化，有待解決的問題各式各樣，必須隨機應變，當機立斷，恩威並重，賞罰分明，充分授權，監督考核，靈活運用各種方法，方克其功效。

〈第五章〉為結論，是本論文之回顧總結。

## 第二章 黃老思想論內聖修養要旨

一種社會思潮或思想學說之產生有其時代背景與文化淵源，張舜徽先生說：「凡一學說的興起，絕不是、也不可能由一個人在某一時期突然創造出來的。必然是前有所承，經過若干年的孕育醞釀，由無到有，由少到多，由小到大，由低級到高級，由沒有系統到有系統。這從很長時期來看問題，仍然是綜合了多少人的心思才力，在集體創造的基礎上產生出來的。」<sup>1</sup>黃老學說，也自然不能例外。戰國時期群雄爭霸，諸侯為爭天下，改革強兵富國策略，廣納賢士，諸子蜂起，學派林立，百家爭鳴。為因應當時君王封建社會、學術思潮，因此戰國中後期，興起了治國治身之黃老學，以道家老子思想為基礎，兼採陰陽、儒、墨、名、法，轉化老子的雌柔哲學為虛無的因術與君術，強化老子無為無不為的思想，兼論形神修養的哲學思想。黃老之學成為戰國中後期與秦漢之際「內聖外王」的顯學，在漢初達到頂峰，對漢初的社會政治實踐中發揮了重大作用。

### 第一節 黃老思想之內聖學說

黃老思想是中國傳統思想的一種精神遺存，影響二千年來華族文化的精神，但由於史料闕如，對黃老學的界定，以及對它的源流演變、思想內涵的解析，較難作出精確的判斷，甚至產生在中國傳統思想文化中是否有黃老思想之疑問。直到 1973 年長沙馬王堆 3 號漢墓帛書出土，才有直接資料與證據，可以撥開迷霧，研究黃老思想。

---

<sup>1</sup>張舜徽，《周秦道論發微》，臺北市，木鐸出版社，1983 年，頁 15。

## 一、黃老思想起源發展

所謂「黃老」，東漢王充《論衡·自然》說：「賢之純者，黃、老是也。黃者，黃帝也；老者，老子也。」從字面意義上說，即是傳說中的原始社會的部落酋長黃帝與道家創始人老子的合稱。惟從《左傳》、《國語》、《逸周書》等文獻記載來看，在先秦黃帝與老子都是單獨提到，<sup>2</sup>並沒有「黃老」這個名詞或「黃」、「老」之合稱。

戰國時期文獻對黃帝也都是單獨提到，也是沒有「黃老」這個名詞。如《管子·任法》云：「黃帝之治天下也，其民不引而來，不推而往，不使而成，不禁而止。黃帝之治也，置法而不變，使民安其法者也」。《莊子》也有多處提到黃帝，如〈在宥〉云：「昔者黃帝始以仁義撻人之心，堯舜於是乎股無肱，脛無毛，以養天下之形，愁其五藏以為仁義，矜其血氣以規法度」。〈盜跖〉云：「世之所高，莫若黃帝。黃帝尚不能全德，而戰涿鹿之野，流血百里」等等。

至於「老子」，戰國時期的許多著作也都單獨提到，亦無「黃老」之合稱。《莊子·庚桑楚》記述老子的許多言論，直呼老子之名。如：老子曰：『子自楚之所來乎？』南榮趯曰：『唯。』老子曰：『向吾見若眉睫之間，吾因以得汝矣，今汝又言而信之。』又如《呂氏春秋》也有幾處提到老子或引用老子的話，〈不二〉云：「老聃貴柔」等等。

「黃老」一詞首見於《史記》，如《史記·老莊申韓列傳》云：「韓非者，韓之諸公子也。喜刑名法術之學，而其歸本於黃老」。〈儒林列傳〉云：「孝文帝本

---

<sup>2</sup>《左傳·僖公二十五年》云：秦伯師於河上，將納王。狐偃言於晉侯曰：「求諸侯，莫如勤王。諸侯信之，且大義也。繼文之業，而信宣於諸侯，今為可矣。」使卜偃卜之，曰：「吉，遇黃帝戰於阪泉之兆。」；《左傳·昭公十七年》云：秋，郟子來朝，公與之宴。昭子問焉，曰：「少皞氏鳥名官，何故也？」郟子曰：「吾祖也，我知之。昔者黃帝氏以雲紀，故為雲師而雲名。」；《國語·魯語上》云：「黃帝能成命百物，以明民共財，顓頊能修之。……故有虞氏禘黃帝而祖顓頊，郊堯而宗舜；夏后氏禘黃帝而祖顓頊，郊鯀而宗禹……。」；《國語·晉語四》云：「黃帝之子，為二十五人，其同姓者二人而已，唯青陽與夷鼓皆為己姓……其同生而異姓者，四毋之子，為十二姓，凡黃帝之子二十五宗。」；《逸周書·嘗麥》云：「上天未成之慶，蚩尤乃遂帝，爭於涿鹿之阿，九隅無遺。赤帝大懼，乃說於黃帝，執蚩尤，殺之于中冀。」上述等文獻之記載，都僅單獨提到黃帝或老子。

好刑名之言。及至孝景，不任儒者。而竇太后又好黃老之術」。〈汲鄭列傳〉云：「黯學黃老之言，治官理民，好清靜，擇丞史而任之」。〈張釋之馮唐列傳〉云：「王生者，善為黃老言，處士也。」等等。

丁原明先生認為：「黃老這個名稱應是漢初人對言黃帝、老子思想的這個學派的習慣稱謂。」<sup>3</sup>陳德和先生說：「黃老之學屬於戰國老學的一種，至西漢初年成為一代之顯學，而從《史記》來看，『黃老』一詞亦應到西漢初年才出現。」<sup>4</sup>綜合而言，多數學著及筆者認同，所謂「黃老」，即是黃帝與老子的合稱，是托黃帝之名、宗老子之道的一派學說。

對於戰國老學，陳德和先生認為：「國人過去一直以為只有莊子才是老子最忠實的追隨者、合理繼承者，習慣上都直呼「老莊」，至於「黃老」則似乎對它不太以為然，總當它是老學的權謀化，是老學誤用的結果，因此不願將它看成老學的合法繼承。若從史、班之書每當論及道家時，都肯定道家在政治上的合理運用，其所謂之道家，就是稷下之後流行於西漢初期的黃老，黃老思想才配做老學的嫡系或正宗；至於莊學，儘管國人已習慣將它和老學劃為等號，並稱老莊，但它只是老學的創造性轉化或調適上道者，換句話說，莊學不但不是老學的全部，也不能是老學的唯一代表。苟真如是，則「老莊」的書寫必將更改為「老／莊」，才是最恰當的。」<sup>5</sup>直言之，黃老與莊子都是老子思想的繼承和發揮，自是同源而異流，在整個老學史上都各佔有一席之地。

春秋戰國時期是一個社會急劇變化的時代，諸侯群雄爭霸，爭春秋，爭天下。爭天下要靠實力，實力也就是人力、物力、財力之結合，而其中人力是最重要的一項，所以《管子·霸言》說：

夫爭天下者必先爭人。明大數者得人，審小計者失人。得天下之眾者王，

<sup>3</sup>丁原明，《黃老學論綱》，山東，山東大學出版社，1997年，頁5。

<sup>4</sup>陳德和，《道家思想的哲學詮釋》，臺北市，里仁書局，2005年，頁200。

<sup>5</sup>陳德和，〈戰國老學的兩大主流——政治化老學和境界化老學〉，《鵝湖學誌》第35期，2005年12月，頁62-63。

得其半者霸。是故聖王卑禮以下天下之賢而王之，均分以鈞天下之眾而臣之，故貴為天子，富有天下。

諸侯競相廣招賢士，禮賢下士，養士之風盛行，重用人才，以因應經濟變化的政治改革，發展富國強兵。齊桓公為求鞏固自己的地位，於齊國臨淄城「稷下」設立學宮，做為諸子百家學術交流的重要場所，司馬遷在《史記》有如下之記載：

〈田敬仲完世家〉：

宣王喜文學游說之士，自如鄒衍、淳于髡、田駢、接輿、慎到、環淵之徒七十六人，皆賜列第，為上大夫，不治而議論。是以齊稷下學復盛，且數百千人。

〈孟荀列傳〉：

自鄒衍與齊之稷下先生，如淳于髡、慎到、環淵、接子、田駢、鄒爽之徒，各著書言治亂之事，以干世主，豈可勝道哉……於是齊王嘉之，自如淳于髡以下，皆命曰列大夫，為開第康莊之衢，高門大屋，尊寵之。攬天下諸侯賓客，言齊能致天下賢士也。

從司馬遷的記載，可見齊宣王時期，稷下學宮的盛況，人數眾多，並有七十六人列為「不治而議論」的上大夫，而跟隨這些稷下先生學習的學士，亦多達數百千人。陳政揚先生認為：「從稷下學宮的發展背景可以發現，得天獨厚的雄厚經濟基礎和長久以來的重士風氣，提供了學術交流、百家爭鳴的條件；而從政治上的需求來說，稷下學者也為齊王正名、稱帝的企圖提供了輿論上的支持。稷下學宮之成立，不論是為了提昇齊國於列強之中的競爭力，或是為了替田氏篡齊取得合理的說明，都反應了齊國希望在亂世之中保有一席之地，進而稱霸天下的政治需求。」<sup>6</sup>也就是說，稷下學者在學術及政治要求的雙重因素下，各派學者紛紛

<sup>6</sup> 陳政揚，《「管子四篇」的黃老思想研究》，新北市，花木蘭文化出版社，2010年，頁14~15。

宣闡已見，各展其長，形成百家爭鳴的局面。

就黃老學的發展情況，丁原明先生認為從時間向度上說，它經歷了戰國和秦至西漢初兩大階段。前一階段是黃老學產生形成時期，它主要是被當作一種學術而提出來的；後一階段是黃老學與現實封建政治密切結合的時期，也可以說是黃老學的應用時期，它主要是被當作一種政術而加以運用的。而就戰國時期的黃老學來看，它大致有兩個形成中心，即一個是楚國，一個是齊國，前者形成了以楚國為中心的南方黃老學，後者形成了以齊國為中心的北方黃老學。漢初黃老學則是戰國南、北這兩支黃老之學的合流。相比較而言，漢初官方統治者主要是把黃老學提升為一種政術加以使用，而在地方、民間，黃老學仍然保留著濃厚的學術性特點。<sup>7</sup>由於發展地區之不同，黃老道家遂而分為兩大學派，以楚國為中心的南方黃老學派，及以齊國為中心的北方黃老學派。因形成在不同的社會文化環境中，所以思想也各自帶有地區社會文化的特性。北方齊國圖富國強兵，偏重於治理國家之術，南方楚國為休養生息，較於重治心治身之修養。

從學術史立場言之，陳德和先生認為黃老與莊學實即戰國中期之初，老學之兩大主流，即北方齊國的稷下道家黃老思想和南方楚地的莊子思想。北方黃老學是居廟堂之上的政治哲學，意在君人南面之術的闡述，屬於領袖國家的政治管理學，所以性質上屬於「政治道家」，又可稱為「政治化的老學」，即是早期的黃老；莊學「則是就心靈境界的拓昇開顯以及精神理想的恢宏超拔來定義老子的思想。」<sup>8</sup>也就是以生命的解放、精神的自由為關懷，側重在人生智慧的詮釋和實踐，可稱之為「境界化的老學」或「人間道家」。<sup>9</sup>其實可以說，不論政治化老學或境界化老學，都是對於老子其人其書的義理詮釋和發揮的老學。

所以戰國黃老學因發展地不同，思想中心也有所差異。南方黃老學以楚國為中心，形成「新道家」思潮，其代表著作和學派主要有馬王堆 3 號漢墓出土的《黃

---

<sup>7</sup>丁原明，《黃老學論綱》，山東，山東大學出版社，1997 年，頁 41。

<sup>8</sup>陳德和，〈戰國老學的兩大主流—政治化老學與境界化老學〉，《鵝湖學誌》第 35 期，2005 年 12 月。

<sup>9</sup>陳德和，《道家思想的哲學詮釋》，臺北市，里仁書局，2005 年，頁 198。

老帛書》、莊子後學中的黃老派以及《鶡冠子》等。而所謂北方黃老學，是指以齊國臨淄為中心所發展起來的黃老道家，並成為「齊學」或齊文化的主流。在稷下學者的拓展、傳播，最後匯成以《管子》的〈心術上〉、〈心術下〉、〈白心〉、〈內業〉四篇為代表的黃老學派，到了西漢的《淮南子》，整合黃老思想，發揮極致，進入到純熟的狀態。陳麗桂先生認為黃老思想，「真正成了一種夾帶濃厚唯物色彩與權謀意味的積極應世之術。它一方面承繼《老子》「唯心」的道德與修養理論，同時以「氣」、「精氣」去詮釋「道」，推衍出其唯物的精氣論、氣化的宇宙論、與精誠感應說。另一方面，又援取了積極入世的儒、法兩家部分理論，諸如：因循、時變、刑名等等觀念，去詮釋或調和《老子》雌柔的無為哲學，使成為一種高效不敗的治事之術與政術。隨者黃老理論的漸趨成熟，入漢以後，因應著時勢的需求，黃老思想竟體現為實際的治術，主導著西漢前期七十年的政局。在短短七十年中，理論上，有《淮南子》所作相當全面性的總結；政治上，也有文、景兩朝百代被稱頌的治績，真正地有體有用，把黃老思想的價值功能推展到了頂峰。」<sup>10</sup>這也就是黃老思想之進程及其精髓所在。

西漢中期，漢武帝重用董仲舒，罷黜百家，獨尊儒術，黃老思想失去封建當權者的支持而退出了宮廷殿堂。表面上「君術」不再被重視，但數術、方技一脈的黃老學說卻日益興盛，轉以道家養生論，結合陰陽五行，追求長生不死的養生之道。甚至在東漢末年孕育出道教文化，黃老思想影響往後二千年華族文化的精神，在華族的精神性格上留下了深刻的烙印。司馬遷在《論六家要旨》說：

道家使人精神專一，動合無形，瞻足萬物，其為術也，因陰陽之大順，采儒墨之善，撮名法之要，與時遷移，應物變化，立俗施事，無所不宜，指約而易操，事少而功多……道家無為，又曰無不為，其實易行，其辭難知，其術以虛為本，以因循為用。無成執，無常形，故能究萬物之情。

---

<sup>10</sup>參見陳麗桂，《秦漢時期的黃老思想》，臺北市，文津出版社，1997年，頁3—4。

不為物先，不為物後，故能為萬物主。有法無法，因時為業；有度無度，因物與合。故曰「聖人不朽，時變是守。虛者道之常也，因者君之綱也」。群臣並至，使各自明也。其實中其聲者謂之端，實不中其聲者謂之窾。窾言不聽，姦乃不生，賢不肖自分，白黑乃形。在所欲用耳，何事不成。乃合大道，混混冥冥。光耀天下，復反無名。凡人所生者神也，所託者形也。神大用則竭，形大勞則敝，形神離則死。死者不可復生，離者不可復反，故聖人重之。由是觀之，神者生之本也，形者生之具也。不先定其神形，而曰：「我有以治天下」，何由哉？

司馬遷論道家，「因陰陽之大順，采儒墨之善，撮名法之要」，是吸取諸子百家學說的優點與長處。「以虛無為本，以因循為用」，「有法無法，因時為業」，重時變，刑名並用之君術。又言「形神騷動，欲與天地久長，非所聞也」、「神者生之本也，形者生之具也」，形神是生命的根源，也是治術的基礎。所以談治術，必須先談形神修養。陳麗桂先生對黃老思想的特質認為：「黃老道家是以《老子》的思想為主，兼採陰陽、名、法、儒、墨而成的君術。他們重虛靜、主無為、去智巧、尚因循、講時變、也用刑名去防姦欺、別黑白、區分賢不肖。而因為形神是生命的根源，也是一切君術、治道的基楚，沒有生命，形神不得其寧，一切的君術、治道都架空，所以談君術的同時，太史談說他們也不能不談形神的修養問題，把養生、治道並論。」<sup>11</sup>陳麗桂先生又說：

對黃老帛書思想的分析，可以發現：不論〈經法〉等四篇還是〈伊尹九主〉，都充滿道法色彩，都從天道上講治道，它們下降老子的「道」去牽合刑名，為「刑名」取合理根源，也用「刑名」詮釋老子的「無為」。繼承並改造老子的雌柔哲學，轉化為正靜、因時的政術。同時擷取陰陽

---

<sup>11</sup>陳麗桂，《戰國時期的黃老思想》，臺北市，聯經出版公司，1991年，頁235。

家與儒家的理論，去調和潤飾這些因道全法的理論。全部思想因而呈現著王霸雜治的色彩，完全印證了司馬談〈論六家要旨〉裡的話。<sup>12</sup>

從以上的論述，我們可以說，《史記》所談的「道家」就是「黃老」，也就是「黃老道家」的基本特質。

丁原明先生歸結司馬談《論六家要旨》的論述，「黃老思想」的特點有三：即一是「道」論（「氣化」論或規律論），二是「虛無為本、因循為用」的「無為」論，三是在對待百家之學上，「采儒墨之善，撮名法之要」。其中心思想是圍繞著道與治國、治身的問題而展開，這也是「黃老學」的理論建構。<sup>13</sup>吳光先生以為黃老之學，在理論形態上表現出以早期道家學說為基礎、兼採雜揉先秦諸子學說要旨的特點，在「無為」理論方面表現出對早期道家消極無為主義的改造和揚棄，強調「因時循勢」、「待時而動」、「因而賦予」、「無為無不為」理論命題為積極的性質，這是黃老之學的兩個基本特點。另外，黃老之學比較注重討論實際的政治和人事，較少談論玄妙深奧的哲理問題，也是其特點之一。<sup>14</sup>司馬談的《論六家要旨》是從理論上總結並概括了黃老之學的學術宗旨及其基本學說特點。

陳德和先生以為黃老思想乃是老子思想為根據、黃帝事功為理想而發展出來的一套統治者哲學，具有「尊皇帝，重道法，用禮義，尚無為」的明顯特徵，但這些其實都只能算是它的外延或形式上的意義，在義理內容上黃老更有其不共法在，必須內容和外延兩者兼之，始可清楚界定黃老思想的本色。所以他歸納出黃老思想的共同特徵有四點：

（一）道的精氣化：確定道即精氣而將道明白實體化。除認「精氣」等同於道，具有超越義、絕對義和真實義外，並指出精氣就是萬物的所以然，亦即為天地萬物之存在根據和存在根源。黃老思想的精氣說同時並參雜著氣化宇宙論的論述。

<sup>12</sup>陳麗桂，《戰國時期的黃老思想》，臺北市，聯經出版公司，1991年，頁4。

<sup>13</sup>丁原明，《黃老學論綱》，山東，山東大學出版社，1997年，頁3。

<sup>14</sup>吳光，《黃老之學通論》，浙江，浙江人民出版社，1985年，頁231。

(二) 君的威權化：強調尊君，主張君臣異道；君虛壹靜因而無為，臣適才適用而無不為。換句話說，國君以一套具絕對威權的統御之術來因任授官、循名責實，而讓眾臣甘受指使而不得不努力地有所為，並以此來成就國君的大有為。

(三) 術的多元化：從陰陽四時的消息生殺，主刑德並用、王霸雜陳的南面之術。此南面之術明顯綜合了儒、法、名、陰陽的心得，至於墨家的功利自然寄寓其中，但無論如何，諸子百家都只能是「術」的地位，只有道家才處於「道」的地位。

(四) 法的必然化：黃老給予法的形上基礎，視刑名法術皆出於道而有其必然性，如曰「事督乎法，法出乎權，權出乎道」（《管子·心術上》）、「道生法」（《經法·道法》）。這和老子「法令滋彰，盜賊多有」（《道德經·第 57 章》）的立場一致。<sup>15</sup>

總結以上之論述，多數學者皆認同，黃老思想是道法結合，以道論法，兼採百家，並依托黃帝而立言所形成之思想體系。黃老思想充分掌握了道家的實踐性格，並將其成功轉向政治管理的思維，較之其他的道家型態，黃老思想顯然更具帝王學傾向。

## 二、《管子四篇》成書考證

黃老思想的主要文獻之一《管子》是一部類籍，為政之理、治國之道，是其必要訴求之一。《管子》中〈心術上〉、〈心術下〉、〈白心〉、〈內業〉等四篇，周貞余先生認為四篇的篇名即已說明各篇內容含義，「心術」指心的功能、地位；「白心」意味潔白、潔淨其心；「內業」即內心修養的方法、工夫。四篇所指涉者均與心有關，四篇論心，以〈內業〉最具代表性，石一參先生認為〈內業〉全文所述，既有老子所謂『渾而未發』之意，又與孔氏『中庸之理、誠明位育之旨有潛通』之處，堪稱精深微妙的『內聖之功』。<sup>16</sup>《管子四篇》主要論述治心治身的修養工夫，透過內心修養工夫達到心靜氣理，與道契合的境界，是較重內聖修養之黃老思想作品，具有黃老思想的特色。

<sup>15</sup>參見陳德和，《淮南子的哲學》，嘉義縣，南華管理學院，1999年，頁38。及《道家思想的哲從學詮釋》，臺北市，里仁書局，2005年，頁202。

<sup>16</sup>周貞余，〈《管子》四篇心學考察〉，《宗教哲學》第62期，2012年12月，頁72。

《管子》今本是西漢劉向整理編定的，共有 86 篇，其中 10 篇有目無文，實存 76 篇。主要是戰國時期齊國稷下學者依託管仲言論文章匯編而成，其中也有一些並非依託管仲的文章被後人編入了《管子》書。<sup>17</sup>《管子》中的〈心術上〉、〈心術下〉、〈內業〉、〈白心〉、〈樞言〉、〈宙合〉、〈九守〉等篇，通常被視為《管子》中的黃老學派的作品。而〈幼官〉、〈幼官圖〉、〈四時〉、〈五行〉、〈輕重己〉等屬於陰陽五行家的文章，都是稷下學宮學者獨具特色的思想理論。1944 年郭沫若先生首先將《管子》〈心術上〉、〈心術下〉、〈白心〉、〈內業〉等四篇，合稱為《管子四篇》，<sup>18</sup>普遍為學界所採納。本論文亦採用之。

至於成書時間，學界說法不一，大致有戰國中期、戰國中晚期、戰國末期之說。筆者以為《管子四篇》既然是稷下黃老思想的作品，成書應該不會在稷下學宮成立的早期，而應該是戰國中、晚期的事，也就是說，成書年代大約在戰國中期至晚期之間。

《管子四篇》作者是誰？相當分歧。<sup>19</sup>吳光先生說：「《管子》四篇的作者問題，諸說不一，因為史料缺乏，現在很難斷定。從其內容與稷下道家學派『學黃老（應為學老子）道德之術，因發明序其指意』的傾向分析，四篇應是稷下道家學者所著。再從其緣道德、兼禮法的傾向與〈天下〉、〈非十二子〉所論田駢慎到思想具有共同特點來看，則四篇有可能是田駢、慎到學派（或為田慎之後學歟？）

---

<sup>17</sup>吳光，《黃老之學通論》，杭州，浙江人民出版社，1985 年，頁 93。

<sup>18</sup>郭沫若，《青銅時代》，北京，中國人民大學出版社，2005 年，頁 187。

<sup>19</sup>有關《管子四編》的來歷，說法相當分歧。陳麗桂先生在《戰國時期的黃老思想》一書中的說法：（一）郭沫若首先推斷這四篇是「宋尹遺著」，其中〈白心〉是尹文遺著，〈心術上·下〉和〈內業〉是宋子書。以後劉節、杜守素、潘富恩、施昌東等人都沿承此說，以四篇為宋、尹所作。（二）馮友蘭、祝瑞開、裘錫圭等人反對這種說法，認為四篇非宋、尹所作。裘氏認為〈心術上〉、〈白心〉是道家田駢、慎到一派的作品。祝瑞開認為四篇是從先秦道家分化出來不同派別，而且〈心術上·下〉可能是經文，〈內業〉則是說文。吳光也說是稷下道家學者所作，很有可能即是田駢慎到學派，或其後學作品，作成時代應在戰國末期，黃老之學形成之前。（三）張岱年則認為既非宋尹、亦非慎到所作，而係戰國時齊管仲學派所作。（四）胡家聰最先認為這四篇是宋鉞尹文的學說，是早期的黃老之說。後來卻又說這四篇「可以確認為稷下道家的作品」，不大可能是宋、尹或田、慎所作，因為劉向擴編《管子》時，田、慎、宋、尹諸人之作俱在，劉向怎可能將之收入《管子》書中？因此，他最後的結論是：佚名學者所作。參閱陳麗桂，《戰國時期的黃老思想》，臺北市，聯經出版公司，1991 年，頁 113。

的作品。但究竟作者是誰？不敢妄斷，且存疑以待賢者深考。」<sup>20</sup>學界多數認為並非管仲所著，而是齊國推崇管仲功業的管仲學派（齊法家）稷下學派等多人之著作。<sup>21</sup>筆者亦認同多數學者的此一意見。

### 三、《管子四篇》之精氣說

《管子四篇》是集中體現和闡明黃老道家哲學思想的代表作。由於其側重於以道家哲學論說法家政治的理論，因而在《管子》書中格外引人注目。陳麗桂先生說：

光從篇名上來看，原本就是一體的，「心術」、「內業」、「白心」名稱雖異，意思卻相同。「心術」者，治心之術、論心之道，從其實際內容看來，〈心術上〉以「心」與「九竅」擬對「君」與「官」，一方面大談虛欲去智以留「神」之道，另一方面兼喻不言無的「靜因」之術。〈心術下〉則從心精形正之道，談到專意一心、正靜不失之理。所謂「白」即是清心靜慮、卑弱無主之意，同樣是藉養生之名，談處事之物，為君致治之道，旁及刑名、兵、法，是不折不扣的主術。「內業」者，心之事、心道、心術，也是講內心的修養工夫。其修養要領則從守道理氣、凝神來精，正靜執一開始，希望由內在的反性自得、平和節適，以達到應物不失的地步，談的也是治心以治天下的道理。<sup>22</sup>

《管子四篇》繼承了《老子》的「道」概念，以道為宇宙萬物的終極本源，道做為一切事物活動的規律。結合精氣說，構成以「道氣養心」、「心形雙修」、「虛無為本」、「因循為用」、「正形攝德」、「主佚臣勞」、「靜因之道」的君人南面之

<sup>20</sup>吳光，《黃老之學通論》，杭州，浙江人民出版社，1985年，頁99。

<sup>21</sup>吳光先生認為：近年來，有人提出了「管仲學派」的概念，但所謂「管仲學派」的提法恐難成立，因為管仲既未講學授徒，也無著作傳世，《管子》也非一個學派的著作，所以算不上有個「管仲學派」。如果據書中有一部分是具有齊國特色的法家著作而認為當時存在「齊國法家學派」，則比稱「管仲學派」要合適一些。參見吳光《黃老之學通論》，杭州，浙江人民出版社，1985年，頁93。

<sup>22</sup>陳麗桂，《戰國時期的黃老思想》，臺北市，聯經出版公司，1991年，頁116。

術，作為統治者，必須上承天道，下從民情來治國，作為君王要注重自身修養，以達內聖外王之目標。所以說黃老思想是繼承老子的道論，並加以改造轉化成物質性的道論—精氣說。

《管子四篇》對於「道」有如下之描述：

〈心術上〉：

「虛無無形，謂之道，化育萬物謂之德。」、「道也者，動不見其形，施不見其德。」、「大道可安而不可說」、「道不遠而難極也，與人並處而難得也。」、「道在天地之間也，其大無外，其小無內，故曰：不遠而難極也。」、「天曰虛，地曰靜……故必知不言之言、無為之事，然後知道之紀。」

〈心術下〉：

「道，其本至也，至不至無，非所以而亂。凡在有司執制者之利，非道也。聖人之道，若存若亡，援而用之，歿世不亡。與時變而不化，應物而不移，日用之而不化。」

〈白心〉：

「道者，一人用之，不聞有餘；天下行之，不聞不足，此謂道矣。小取焉則小得福，大取焉則大得福，盡行之而天下服；殊無取焉，則民反，其身不免於賊。」

〈內業〉：

「道也者，口之所不能言也，目之所不能視也，耳之所不能聽也……凡道，無根無莖，無葉無榮，萬物以生，萬物以成，命之曰道。」、「夫道者，所以充形也，而人不能固，其往不復，其來不舍。謀乎莫聞其音……冥冥乎不見其形，淫淫乎與我俱生。不見其形，不聞其聲，而序其成，謂之道。」

從上可知，《管子四篇》所講的「道」，是「萬物以生，萬物以成」，做為萬物的

本源。「一人用之，不聞有餘；天下行之，不聞不足」，具有普遍性。「道在天地之間也，其大無外，其小無內」、「其細無內，其大無外」，而有無限的永恆性。「虛無無形，動不見其形」，「口之所不能言也，目之所不能視也，耳之所不能聽也」，是有不可感知性。

關於道的性質，陳政揚先生說：「黃老思想都繼承了《老子》對於道之無形無狀、不可感知等等的描述，將「道」設定為本身學說的最高範疇。所以「道」在黃老思想中依舊呈現著普遍性、無限性以及無形無狀，不可通過感官知覺卻能通過某種修養工夫得知等等特性，都共同在黃老思想中出現。」<sup>23</sup>丁原明先生認為老子的「道」在本質上是虛空的，是純粹想像中的一種存在，一種境界，而不是指某種實體。《管子四篇》，不僅將道視作宇宙萬物的本源，並且認為作為宇宙萬物本源的「道」同構成這個本源的質料是相統一的，而構成萬物本源的質料就是「精氣」。<sup>24</sup>〈內業〉有云：「凡物之精，此則為生。下生五穀，上為列星。流於天地之間，謂之鬼神；藏於胸中，謂之聖人」、「精也者，氣之精者也，氣道乃生」。「道」既然等於精氣，我們可以說，一切有關道的作用和功能便都是精氣的作用了。就此而言，「道」或「精氣」作為存有之道，兼具兩個任務，一是作為天地萬物存在原理，即作為天地萬物存在的最終本源；一是作為天地萬物價值原理，即作為天地萬物德性發展的最高典範。本文論述，對於「精氣」作為存有之道，固然不能忽略，為著重實踐工夫，敘述在於它的價值之道，它的實用性與功能性。

#### （一）萬物生成，精氣徧流

天地之間的精氣，它是萬物獲得生命的本源，也是智慧的根源。〈內業〉說：「萬物以生，萬物以成，命之曰道」、「道也者……人之所失以死，所得以生也；事之所失以敗，所得以成也」。〈心術上〉說：「天之道，虛其無形。虛則不屈，

<sup>23</sup>陳政揚，《「管子四篇」的黃老思想研究》，新北市，花木蘭文化出版社，2010年，頁27。

<sup>24</sup>丁原明，《黃老學論綱》，山東，山東大學出版社，1997年，頁143。

無形則無所位（低）趁；無所位（低）趁，故徧流萬物而不變」、「道也者，動不見其形，施不見其德，萬物皆以得，然莫知其極。」所以說「道」是萬物生成，百事成敗的關鍵。〈心術上〉又說：「道在天地之間也，其大無外，其小無內，故曰不遠而難極也。虛之與人也無間，唯聖人得虛道，故曰並處而難得」。〈內業〉說：「道滿天下，普在民所，民不能知也。一言之解，上察於天，下極於地，蟠滿九州。」「道」存在於天地，普在民間，就在你我週身近處，其上下徧流，只因其虛無，非感官所知覺而已。〈內業〉又說：「凡物之精，此則為生，下生五穀，上為列星，流於天地之間，謂之鬼神；藏於胸中，謂之聖人。是故民（此）氣，杲乎如登於天，杳乎如入於淵；淖乎如在於海，卒乎如在於己」，「其往不復，其來不舍。謀乎莫聞其音，卒乎乃在於心，冥冥乎不見其形，淫淫乎與我俱生。不見其形，不聞其聲，而序其成，謂之道。」也就是說，一切萬物都是由道而生，萬物賴它獲得生命。而精氣乃生命之本，遍存於萬物之中，充滿於天地之間。儘管看不見形體，聽不見聲音，但卻綿綿不斷與生命共存。所以說精氣和道，乃萬物賴以生成之本源。在《管子四篇》中，「精氣」與「道」是可以相互通用。精氣為形而上的存在。

## （二）心能執靜，道將自定

稷下道家繼承老子道論中的形上之道，將之轉化從心、氣為主要論述之「精氣說」，〈內業〉第一句即說：「凡物之精，此則為生。」即說精氣，是萬物賴它獲得生命；又說：「凡心之刑，自充自盈，自生自成。」心之形體，具有能使精氣自我充盈，自我生成。〈心術下〉說：「氣者，身之充也」精氣是充實身體的。〈內業〉說：「夫道者，所充形也」道是用來充實人的身體的。〈內業〉又說：「凡道無所，善心安愛（處），心靜氣理，道乃可止。」道與心之關係，強調修心理氣，只有善於修心的人才能使道安處，心意靜定、氣脈通暢，道便可留止。所以〈內業〉說：「靜則得之，躁則失之。靈氣在心，一來一逝，其細無內，其大無

外。所以失之，以躁為害。心能執靜，道將自定」。「精氣」是極精靈細微，「其細無內，其大無外」，無所不在，彌漫充滿於宇宙之間。若心能執守靜定，戒躁節欲，精氣自能留存於心。馮友蘭先生說：「在〈內業〉等四篇中，道就是精氣，也稱為靈氣」。<sup>25</sup>精氣充形萬物，敬守精氣，使之不失，生命力就越強，智慧便越高。所以人應虛靜其心，搏氣如一，靜定則得道，躁動則失道，「心能執靜，道將自定」。

### （三）形神雙全，洞鑒萬物

精氣的存養是生命的泉源，而形神是蓄養精氣的淵泉，淵泉不乾涸，四肢就強壯，精氣不枯竭，九竅就順遂，精神煥發靈明。〈內業〉說：「精存自生，其外安榮，內藏以為泉源……淵之不涸，四體乃固，泉之不竭，九竅遂通。乃能窮天地，被四海，中無惑意，外無邪蓄，心全於中，形全於外，不逢天蓄，不遇人害，謂之聖人。」精氣的蓄養是生命泉源，精氣蓄養愈多，精氣不枯竭，形神雙全，九竅遂通，甚至可以達到「窮天地，被四海」的境界。〈內業〉又說：「搏氣如神，萬物備存……四體既正，血氣既靜，一意搏心，耳目不淫，雖遠若近」，「人能正靜，皮膚裕寬，耳目聰明，筋信而骨強，乃能戴大圓而履大方，鑒於大清，視於大明，敬慎無忒，日新其德，徧知天下，窮於四極，敬發其充，是謂內得」。氣維持人形體的強健，也維繫人精神的靈明，氣凝聚到精純，則形貌豐潤，耳聰目明，血氣平和，筋骨強健，形全於外，神全於內，形神完備，身心雙全，乃從而可以洞鑒天下萬物，達到「戴大圓而履大方」的境界。

### （四）天人合一，和以生人

人是由天地和合而生，人的精神由天而來，人的形體由地而來，天地乃是人存在之根源，是道家天地人一體的宇宙觀。〈內業〉說：「凡人之生也，天出其精，

---

<sup>25</sup> 馮友蘭，《中國哲學史新編·第二冊》，北京，人民出版社，1984年，頁224。

地出其形，合此以為人。和乃生，不和不生，察和之道，其精不見，其微不醜。」天地和而形成人，有和氣就有生命，失去或欠缺了「和」，則孕育不了生命。〈白心〉說：「欲愛吾身，先知吾情；君親六合，以考內身，以此知象，乃知行情；既知行情，乃知養生……和以反中，形性相葆，一以無貳，是謂知道。」人秉賦天地的和諧而生，形性雙修，身心的和諧，物我的合一而使生命返歸於太和中正之境。〈白心〉說：「上之隨天，其次隨人。人不倡不和，天不始不隨」，「同則相從，反則相距也。吾察反相距，吾以故知古從之同也。」在天人之間，古人強調順天應人，與天同道天就順隨，與天相逆天就背離，因此可知古人得到天道的是因為與天相合。

## 第二節 《管子四篇》治心之道

黃老道家治國思想是以「道」為治理的根本，道能治心、治身，從而實現治國的目的。換句話說，「治心的目的在於體道，體道的目的在於治國。由於「道」的不可感知性，所以體道（治心）是通過工夫論的修養而非感官知覺對經驗現象的觀察。」<sup>26</sup>在治心工夫上，《管子四篇》提出「內靜外敬」的修養工夫。〈內業〉說：

凡人之生也，必以平正。所以失之，必以喜怒憂患。是故止怒莫若詩，去憂莫若樂，節樂莫若禮，守禮莫若敬，守敬莫若靜。內靜外敬，能反其性，性將大定。

「內靜外敬」是一種對道體回歸的工夫，人的生性本當平和中正來主宰，內心靜定可以端正行為。若心靜定安寧，即可復歸平正的本性，並保持穩定。陳佩君先

---

<sup>26</sup> 陳政揚，《「管子四篇」的黃老思想研究》，新北市，花木蘭文化出版社，2010年，頁61

生認為內靜外敬是「結合儒家『敬以直內』（《周易·坤·文言》）的修養工夫，而曰『守禮莫若敬，守敬莫若靜』。將『靜』與『敬』揉和改造為內靜外敬之儒道和互補而內外兼顧的修養工夫，藉以『去憂樂喜怒欲利』（《內業》），使心保持在靜定安寧的狀態，而後能『反其性』，恢復人性之自然。」<sup>27</sup>所以說「內靜外敬」的工夫，乃是不斷的向道回歸，心同道心而遂通天下。因此，就《管子四篇》治心之道，說明「治心工夫」的步驟和方法，「虛」、「靜」、「一」與「詩樂陶冶」。

### 一、虛欲去智，潔宮開門

《管子四篇》的治心工夫首要去除私欲，掃除心中的不潔，使精氣得以留存。〈心術上〉說：「虛其欲，神將入舍；掃除不潔，神乃（不）留處。人皆欲智，而莫索其所以智乎。智乎，智乎，投之海外無自奪。求之者，不及虛之者，夫正（聖）人無求之也，故能虛無。」神將入舍，「神」指道、精氣，「入舍」是歸來留止。精氣透過人「心」以「虛」等工夫之修養而加以聚納。〈心術上〉又說：「人皆欲知，而莫索之……虛者，無藏也，故曰去知則奚率求矣？無藏則奚設矣？無求無設則無慮，無慮則反覆虛矣」。《管子》就《老子》「致虛極，守靜篤，萬物並作，吾以觀其復。」（《第16章》），《莊子》「虛者，心齋也」「唯道集虛」（《人間世》）等之道論，以「虛」明「道」，將「道」以落實在心中，闡發「虛」在精神修養上的關鍵性。虛心摒欲，精氣就進入心裡，智存於人的本心，修持本心，莫如使心處於虛的狀態，所以去除智巧，使心能澄澈虛無，包容萬物，洞鑒外物。

〈內業〉說：「凡人之生也，必以其歡，憂則失紀，怒則失端，憂悲喜怒，道乃無處。」人的生性，必以歡暢，憂悲忿怒，則精氣不能留處。〈內業〉說：「凡心之刑，自充自盈，自生自成；其所以失之，必以憂樂喜怒欲利。能去憂樂喜怒欲利，心乃反濟。」凡心之刑的「刑」，指形體或實體，心的本然性是安和的，由於憂樂喜怒貪欲而失去，若去除這些情緒和欲望，就能回歸心的自然本性。《管

<sup>27</sup> 陳佩君，《先秦道家的心術與主術——以《老子》、《莊子》、《管子》四篇為核心》，國立臺灣大學哲學系博士論文，2008年，頁214。

子四篇》的治心工夫就是去除私欲，「欲」是指喜怒、好惡、智巧等精神性的意念、情感，掃除這些心中的不潔，使精氣得以留處。〈心術上〉說：「潔其宮，開其門，去私毋言，神明若存」，「宮者，謂心也，心也者，智之舍也，故曰宮；潔之者，去好過（惡）也」。陳麗桂先生認為「透過清理物欲，澈底去除心靈的雜質，留給靈明的智慧一個充裕的空間，叫做「虛」。不過，〈內業〉所謂「虛」，除了指清理物欲之外，也包含著去除主見，因為成見太多，智慧沒有空間可以進住，新來的知識或事物也不免與之發生抵觸，這是《管子四篇》「虛」的深層含義。」<sup>28</sup>所以〈心術上〉說：「虛者，無藏也，故曰去知則奚率求矣？無藏則奚設矣？無求無設則無慮，無慮則反覆虛矣」。「虛」是心靈修養最為關鍵的工夫，「虛」即是無藏，接物不預設立場，排除主觀成見、去除智巧、不懷機心，無所求取，無所圖慮，心中無藏，心就能還歸於虛無的境界了。

## 二、靜心氣理，恬愉無為

人的生命和智慧都源自於道，不可與道分離，所以《管子四篇》特別強調修心、理氣。〈內業〉說：「凡道無所，善心安愛。心靜氣理，道乃可止……彼道之情，惡音與聲，修心靜音（意），道乃可得……人之所失以死，所得以生也；事之所失以敗，所得以成也。」道沒固定住所，也不可以言語聲名呼來，只有心意靜定、氣脈通暢，道即留在心中，修心靜意才可得道。人失去它就會死亡，得之就能生存；失去它做事就會失敗，得之做事就能成功。〈心術上〉說：「君子不怵乎好，不迫乎惡，恬愉無為，去知與故。其應也，非所設也；其動也，非所取也。過在自用，罪在變化。是故有道之君子，其處也，若無知；其應物也，若偶之，靜因之道也」。〈心術上〉又說：「紛乎其若亂，靜之而自治。強不能徧立，智不能盡謀」。君子不被誘惑脅迫，摒棄智巧、恬淡愉悅、清淨無為、不主觀預設，因循順物之本然，就是「靜因之道」。陳佩君先生認為「唯有「靜」才能『觀其

---

<sup>28</sup> 陳麗桂，《戰國時期的黃老思想》，臺北市，聯經出版公司，1991年，頁132-134。

則』，才能客觀地認識客體的性質與規律。」<sup>29</sup>〈內業〉又說：「中不靜，心不治」、「靜則得之，躁則失之……所以失之，以躁為害。心能執靜，道將自定。」心靜則得道，躁動則失道，心能守靜，精氣自能留處於心。〈心術上〉說：「世人之所職者，精也，去欲則宣，宣則靜矣。靜則精，精則獨立矣。獨則明，明則神矣。神者，至貴也」。「精也」，指心意專一，世人應做到的是心意專一，去欲靜心就能專一，專一就能純粹，純粹就能精明，精明就能出神入化。所以治心工夫，透過「靜」，讓一切混淆沉澱歸位，使心回復平正無牽無擾的境界。

### 三、一意搏心，執一不失

精氣維繫人的形神，精氣越多越充足，生命力越旺盛，萬物就能盡存於心中，而聚氣的方法在於專一。〈內業〉說：「搏氣如神，萬物備存。能搏乎？能一乎？能無卜筮而知吉凶乎？能止乎？能已乎？能勿求諸人而得之己乎？……思之而不通，鬼神將通之，非鬼神之力也，精氣之極也。」搏氣又作專氣，收攝集聚精氣之意。搏氣聚精，心意專一，便能達到如神的化境，不需卜筮就能夠預知凶吉。〈內業〉說：「一物能化謂之神」，「執一不失，能君萬物。君子使物，不為物使，得一之理。」專一而不失，就能主宰萬物，人若能專一心志，建立自己，自主性確立，則能主宰萬物，不為外物所役使。而搏氣的具體操作工夫，〈內業〉說：「四體既正，血氣既靜，一意搏心，耳目不淫，雖遠若近。」即須要形體端正、氣血安詳、內心虛靜專一、耳目感官正定。〈白心〉說：「一以無貳，是謂知道。將欲服之，必一其端而固其所守。」專心一意，可謂知「道」，認識道，須保持心志專一的精神狀態。換句話說，即通過心靈保持虛靜狀態、專心一意等內在修養工夫達到與「道」和諧一致的理想狀態，然後足以載萬物而君天下。

---

<sup>29</sup> 陳佩君，《先秦道家的心術與主術——以《老子》、《莊子》、《管子》四篇為核心》，國立臺灣大學哲學系博士論文，2008年，頁220。

#### 四、詩樂薰陶，調氣靜意

人本具有安和之性，但因常受「憂樂喜怒欲利」而失去，為使心能復返和諧狀態，《管子四篇》提出以詩、樂、禮文化薰陶的修養工夫。〈內業〉說：「凡人之生也，必以平正。所以失之，必以喜怒憂患。是故止怒莫若詩，去憂莫若樂，節樂莫若禮，守禮莫若敬，守敬莫若靜。」人的生性本是平和中正，因受喜怒憂患的侵襲而有所失。為調節人的情緒，詩可以平抑憤怒，音樂能夠祛除憂愁，禮能夠使人行為有節、調節人的喜樂情緒。〈內業〉又說：「慢易生憂，暴傲生怨，憂鬱生疾，疾困乃死……內困外薄，不蚤為圖，生將巽舍。」暴怒憂愁，容易帶來疾病甚至導致死亡，若內心受困，外事迫壓，則須設法擺脫，否則生命將會結束。《管子四篇》吸取儒家禮樂文化思想，以詩、樂、禮陶冶人的生理欲望和情緒，「調氣靜意」，保持心情的舒暢，消除情緒上喜怒哀悲的拘縛，心更能執守靜定。〈內業〉說：「心能執靜，道將自定。得道之人，理丞而屯泄，胸中無敗。」心能執守靜定，精氣自能留處於心。得此精氣的人，更能養成心胸開闊，志氣昂揚的人格氣概。

### 第三節 《管子四篇》治身之道

就「內聖」修養工夫而言，分解地說，有所謂治心和治身，實際上，治心的結果必有益於形體，心寬體健，血氣平和；同一道理，反之治身延年益壽，和人之德性境界也有一定關係。〈內業〉說：「凡人之生也，天出其精，地出其形，合此以為人。和乃生，不和不生。」人是由精氣和形體的結合，而精氣則由心來聚蓄。人必須經過治心和治身，將精氣固守停留於心中的過程，就是「體道」工夫。治心之道，本論文上小節已論及。就治身體道方面，老子《道德經·第10章》提

出「載營魄抱一，能無離乎；專氣致柔，能嬰兒乎」的修練方法，<sup>30</sup>目的就是使得精神與形體合一。老子〈道德經·第 55 章〉又說：「含德之厚，比於赤子。蜂蠆虺蛇不螫，猛獸不據，攫鳥不搏。骨弱筋強而握固，未知牝牡之合而媵作，精之至也。終日號而不嗄，和之至也。」是以赤子的生理狀態來比喻含德之厚者，也含有以生理的表現反映心靈的精氣和諧。《管子四篇》的「修心正形」、「筋信骨強」、「形全於外」、「和度充攝」、「思莫勿致」乃與老子「載營魄抱一，專氣致柔」在治身體道同一思想脈絡的承繼與發揮。

#### 一、四體既正，精將自定

修心、養形方能聚氣，形體不端正，精氣就不來，內心不安靜，心神就不定。〈心術下〉說：「形不正者德不來，中不精者心不治。正形飾德，萬物畢得。翼然自來，神莫知其極。昭知天下，通於四極。」形德交養，修心正形，精氣就會綿綿不斷到來，心神悟道，發揮到極致，即可以洞察天下，貫通天地。〈內業〉亦說：「形不正，德不來；中不靜，心不治。正形攝德，天仁地義，則淫然而自至。神明之極，照乎知萬物」。張舜徽先生疏證認為：「此言人君如能正其形貌，攝其威儀，以天仁地義為法，則德將來舍。神明自發於外，而中有守，行無差忒也。」<sup>31</sup>陳麗桂先生以為「外在形身的端健，正是內在精神靈明的先決條件，屈餒的形軀是提振不起暢旺的精神，孕生不了靈明的智慧的。」<sup>32</sup>所以《管子四篇》強調形體的端健與心靈的專一同等重要，心與形，德與形兩者必須相養相成，亦

---

<sup>30</sup>王邦雄先生認為：所謂「載營魄抱一，專氣致柔」，《河上本》云：「營魄，魂魄也。」魄附形，而魂附氣，魄為形體的功能，魂為精氣的作用，「一」是道，也是道內在於人的「德」，故「抱一」是抱德，不讓載有魂魄的身，與天生本真的「德」分離，換句話說，指魂魄合而為一，因若身與德分離，生命已失落價值美好，靈魂氣魄也就茫昧而無所歸了。「專氣」是專一此魂魄之氣，是對心知的介入與干擾而言，心知不使氣，「致柔」是意志不強行，獲致生命的柔和平靜，像嬰兒那個樣子。參閱王邦雄，《老子道德經的現代解讀》，臺北市，遠流出版事業有限公司，2015年，頁55-57。

<sup>31</sup>張舜徽，《周秦道論發微》，臺北市，木鐸出版社，1983年，頁288。

<sup>32</sup>陳麗桂，《戰國時期的黃老思想》，臺北市，聯經出版公司，1991年，頁135。

即必須內外交養，才能使「道」得以在心中呈顯。〈內業〉說：「四體既正，血氣既靜」、「嚴容畏敬，精將至定」，形體的強健不僅是治心的結果，也可促進道德精神的提升。

## 二、筋信骨強，形全於外

做為精氣所在精舍的形體，必須堅定信念，耳聰目明，筋信骨強。〈內業〉說：「定心在中，耳目聰明，四枝堅固，可以為精舍」、「人能正靜，皮膚裕寬，耳目聰明，筋信而骨強。乃能戴大圓而履大方，鑒於大清，視於大明，敬慎無忒，日親其德，偏知天下，窮於四極。」透過精氣的蓄養，凝聚到精純的地步，則能耳目聰明，筋骨舒泰而強建，可以洞察天地乃至於整個宇宙間的一切。精氣和形體是一體相關的，由氣的內聚修養，而外發為窮天地被四海。〈內業〉說：「精存自生……淵之不涸，四體乃固；泉之不竭，九竅遂通。」精氣存聚於心中則自有生機，淵池不乾涸，四肢則強壯，精氣不枯竭，九竅更暢達。〈內業〉說：「得道之人，理丞而屯泄，胸中無敗，節欲之道，萬物不害。」得到精氣的人，體內惡氣就能蒸洩，胸中毫無邪穢之物。〈內業〉說：「心全於中，形全於外，不逢天菑，不遇人害，謂之聖人。」這種內有靈明的素養，外有健全的形體，形神完備，身心雙全，才能頂天立地，洞鑒萬物，肩負大任。

## 三、飢飽適中，充攝和度

《管子四篇》的養生論，以「和」適度做為標準。〈內業〉說：「凡食之道，大充，傷而形不減；大攝，骨枯而血互。充攝之間，此調和成，精之所舍而知之所生。飢飽之失度，乃為之圖。飽則疾動，飢則廣思，老則長慮。飽不疾動，氣不通於四末。飢不廣思，飽而不廢，老不長慮，困乃遯竭。大心而敢，寬氣而廣，其形安而不移，能守一而棄萬苛。」就人的飲食規律而言，飢飽要適度，過飽損傷脈氣，損害形體；過飢筋骨枯萎，血液淤積。飢飽適中，則氣脈和諧，精氣匯

集，心胸開闊，形體安逸，四肢堅固，身心合一，百病盡除。飲食是人賴以生存的能量來源，和度的飲食，精氣就能充足體內，生命體自然就會呈顯愉悅，心智也會趨於敏捷。所以〈內業〉提出不飽不飢的「和度」做為養生的標準，「飽則疾動，飢則廣思，老則長慮，飽不疾動，氣不通於四末。飢不廣思，飽而不廢。」對於「飽」以運動幫助血氣通暢，對於「飢」則說能增長思慮。在「和成」之「度」，於飢與飽、充與攝之間，寧飢勿飽。〈內業〉又說：「食莫若無飽……節適之齊，彼將自至。」飲食節制適度，人自然就會長壽。這種治身養生方法正也符合現代保健醫學、養生學之預防對策和措施的原則。

#### 四、思莫勿致，明益不衰

《管子四篇》的養生論，除要節制飲食，也須避免過度思慮。〈內業〉說：「精也者，氣之精者也。氣道乃生，生乃思，思乃知，知乃止矣。凡心之形，過知失生。」生命的來源歸於氣，氣是生命最基本的原質，「有氣則生，無氣則死」。〈內業〉又說：「精之所舍而知之所生」，有生命才能生出智慧思辨，形神既是相輔相生，但過度思慮就會傷害它本然之性。〈白心〉說：「思索精者明益衰……知周於六合之內者，吾知生之有為阻也。持而滿之，乃其殆也。」思索過度反損精明，盡施智慧於天地萬物，則必有礙於生命。執持盈滿，必有危險。〈內業〉又說：「思索生知……思之而不舍，內困外簿，不蚤為圖，生將巽舍，食莫若無飽，思莫若勿致，節適之齊，彼將自至。」過度的思慮活動和過度的飲食同樣會導致精神上的疾病，嚴重威脅生命的自然存在。〈心術下〉說：「氣者身之充也……充不美則心不得。」氣是充實身體的，充實體內的氣如果不美，則心神就不安穩。所以為維持生命久長與保持智慧聰靈，必須防止過度思慮，避免損耗精氣，「思莫勿致，明益不衰」，以保持形體精氣之汨汨不絕，達成無為以成道、成聖的目標。

### 第三章 黃老思想論外王事功要旨

黃老思想之興起，乃稷下學者，針對周文疲弊後，所帶來亂世民生動盪的反省，進而對戰爭、政治、社會、思想、民生提出解決之道。黃老思想是以道家老子思想為根據，兼採諸子百家學說，由此建構出一套切實可行的「治術」。是一種統治權術，也可以說是一部統治者內外兼修的管理哲學。即統治者由己身內聖修養，推而向外王事功之術。內聖是外王的前提和基礎，外王是內聖的延伸和應用。換言之，內聖是統治者內在的管理，外王是外在的策略應用。

#### 第一節 黃老思想之外王學說

現今學界研究漢初以前的黃老思想，最重要的文獻有《管子》〈心術上〉、〈心術下〉、〈白心〉、〈內業〉等四篇，亦即學界現今所稱呼之《管子四篇》以及1973年湖南長沙馬王堆3號漢墓出土的《黃老帛書》或稱《黃帝四經》之〈經法〉、〈十六經〉、〈稱〉、〈道原〉四種古佚書。是黃老道家帝王學之兩大代表作，為中國思想史及政治史上重要的思想理論資料。

##### 一、《黃老帛書》外王事功

《黃老帛書》或稱《黃帝四經》，內容包括〈經法〉、〈十六經〉、〈稱〉、〈道原〉等四篇。第一篇〈經法〉是論述自然和社會中所存在的恒定的法則規律，道、法及刑名的理論；第二篇〈十六經〉<sup>1</sup>立論多採用黃帝與大臣問答形式，闡述刑名、

---

<sup>1</sup>〈十六經〉之篇名，原本帛書整理小組若曉函、唐蘭、羅福頤等人都稱二卷第二篇為〈十大經〉，若曉函並斷其為《黃帝君臣》十篇或《力牧》十五篇中的文字；高亨、董治安承襲這種說法，也說即是〈漢志〉《黃帝君臣》十篇，故稱《十大經》。絕大部今大陸學者如龍晦、鍾肇鵬、康

刑德、陰陽、雌雄等對立統一及相互轉化的關係，主要講的是政治軍事的策略；第三篇〈稱〉主要論述通過對陰陽、雌雄、動靜、顯隱、強弱等矛盾對立轉化關係，提出為政準則，統治者必須權衡度量、賞罰分明，區分輕重緩急、動靜合宜做出最得體、最有效的施政；第四篇〈道原〉主要是講道的本原、性質和功用，道是無名無形，無為而無不為的，「萬物得之以生，百事得之以成」，「抱道執度，天下可一也」。

《黃老帛書》以「道」為本，道生法，因順天道，因循天時，一切依法定刑名而治天下。〈經法·君正〉說：「天有死生之時，國有死生之正（政）。因天之生也以養生……因天之殺也以伐死。」換言之，《黃老帛書》的哲學思想集中於道論，取法自然之道，融合法家，歸法天道，以道統法、刑、名，並援引陰陽用於自然現象，主張道法結合、抱道執度、形名理法、循名究理、德刑並用、先德後刑、剛柔相濟、文武並重、王霸雜治，因循為用，無為而治，做為理想政治目標。

## 二、《黃老帛書》成書考證

1973年馬王堆出土四篇古佚書（《老子》乙本卷前古佚書）的名稱，學界有許多不同意見，主要有：《黃老帛書》、《黃帝四經》、《黃帝書》、《〈經法〉等四篇》等等。主張《黃帝四經》之學者如唐蘭先生、余明光先生、胡家聰先生；主張《黃帝書》之學者如李學勤先生、劉翔先生；裘錫圭先生採用《〈經法〉等四篇》為名；主張以《黃老帛書》命名，如鍾肇鵬先生、蕭筆父先生及張增田先生。<sup>2</sup>惟將

---

立、滕復、程式、胡家聰、祝瑞開皆從此。然裘錫圭根據張政烺對帛書「六」、「十」兩字的比對結果，認為是「十六經」，而非「十大經」。裘氏之外，葛晉榮、吳光、任繼愈、金春峰、姜廣輝等人在各自的論著中也都稱之為「十六經」。參閱陳麗桂，《戰國時期的黃老思想》，臺北市，聯經出版公司，1991年，頁46。

<sup>2</sup>對於《黃老帛書》之稱名，張增田先生在《黃老治道及其實踐》一書中提出他的說法：以《黃帝四經》命名，肇始於唐蘭先生，認為：在內容上，這四篇恰構成一整體，可視為一本書，與《漢書·藝文志》所載的《黃帝四經》相符，再從帛書抄寫於黃老之學盛行的漢初，抄在《老子》

此古佚書視為《黃帝四經》，僅是強附其「四」篇數相符，並無直接的證據佐證。至於《黃帝書》與《〈經法〉等四篇》之說法很大程度具有片面性，比較偏頗。筆者以為若依黃老思想，是依托黃帝之名，以老子思想為基礎，兼採各家之「善、要」，且其出土抄寫在整幅寬帛上，稱此四篇為《黃老帛書》較為恰當。

《黃老帛書》成書年代，學界有多種看法：（一）戰國早中期之前說，學者如唐蘭先生、陳麗桂先生、丁原明先生等；（二）戰國中期左右說，學者如裘錫圭先生、余明光先生等；（三）戰國末年說，如鍾肇鵬先生、吳光先生等；（四）秦漢之際說，以熊鐵基先生為代表，吳光先生的戰國末年說也附帶著秦漢之際說；（五）西漢初期說，如姜廣輝先生、日本學者金谷治也先生等等。張增田先生認為可能是自戰國早中期到秦漢之際，經過多人整理充實而成的。<sup>3</sup>筆者也認同此一說法。

關於《黃老帛書》作者，在學界亦未有定論。如丁原明先生認為黃老帛書很

---

之前的四篇古佚書又承載者黃老之言，顯然只有《黃帝四經》能當之，另從傳授源流和流傳情況看，《漢書·藝文志》道家 37 種中有關黃帝之書共有五種，僅《黃帝四經》稱「經」，古佚書中的《經法》和《十大經》恰又為經，《稱》和《道原》兩篇也屬經的體裁，與《黃帝四經》相合。《黃帝書》係李學勤堅持的稱名，主要是考慮到該書為依托「黃帝」之言。劉翔先生於 1985 年作《馬王堆漢墓帛書「黃帝書」研究綜述》時，亦主張姑且暫用此名。裘錫圭先生不讚成唐蘭先生的意見，他認為四篇古佚書篇幅和體裁不相稱和不一致，猜測大概是帛書的主人為學習黃老言而抄集在一起。他還指出《漢書·藝文志》諸子論道家部分既以《黃帝四經》為首，則魏以前的古書所引用的黃帝言當有出於該者，可是這些引文在四篇佚書中卻一條也沒出現，因此四篇古佚書非《黃帝四經》。盡管在他看來，《黃帝書》之稱較之《黃帝四經》要合理，但最終還是主張最好仍稱為「馬王堆《老子》乙本卷前佚書」或「《經法》等四篇」。《黃老帛書》一名首先由鍾肇鵬先生在《黃老帛書的哲學思想》一文中提出，《黃老帛書》是對包括《經法》等四篇和《老子》在內的一個總稱。金春峰先生及葛榮晉先生以為「《經法》等四篇」是史稱黃老學派的可靠研究資料，故稱《黃老帛書》。蕭箏父先生則出於一種穩妥的態度，也建議姑且名其為《黃老帛書》，以待後確考。張增田先生認為蕭箏父先生等的態度較為可取。採用《黃老帛書》之名一方面符合名以指實的原則；另一方面，在缺乏可靠證據的情況下，是為避免了主觀絕對性。參閱張增田，《黃老治道及其實踐》，廣東，中山大學出版社，2005 年，頁 20-23。

<sup>3</sup> 張增田先生及李夏先生研究結論。參閱張增田，《黃老治道及其實踐》，廣東，中山大學出版社，2005 年，頁 24-32。及參閱李夏，《帛書《黃帝四經》研究》，山東，山東大學文史哲研究院博士學位論文，2007 年，頁 31-37。

可能是經過楚地的老子一些弟子或再傳弟子陸陸續續地寫成的。<sup>4</sup>但陳鼓應先生從文本的概念及語句考證結果，認為帛書出於一人一時之作。<sup>5</sup>陳麗桂先生在《戰國時期的黃老思想》書中更列舉出多人不同意見：如龍晦先生認為非一時一人所作，是由齊稷下學者匯編整理；胡家聰先生認為淵源於田齊稷下之學；吳光先生說是楚國黃老學派作品；鍾肇鵬先生是從河上丈人到蓋公等一批齊國黃老學者所作；朱曉海先生肯定絕非一人所作；高祥先生認為是集體創作，匯編整理而成……等等。<sup>6</sup> 諸多學者之考證論述各有相當理據，惟大致也都在北方齊國與南方楚國之間打轉。

### 三、《管子四篇》外王思維

《管子四篇》承繼道家以「道」為其理論最高本體依據，雖然對於道與萬物關係有不同的闡釋，但以「道」作為宇宙萬物的終極本源並無軒輊。老子《道德經·第 51 章》曰：「道生之，德畜之」，〈第 39 章〉曰：「萬物得一以生」，道具有化育萬物的功能和作用。《管子·內業》曰：「凡道，無根無莖，無葉無榮，萬物以生，萬物以成，命之曰道。」就直接指出「萬物以生，萬物以成」的存在根據就是道。〈心術上〉說：「虛無無形謂之道」、「天之道，虛其無形」、「以無為之謂道」。即道之化育萬物是以無為的方式為之。《管子四篇》以道為核心，結合精氣說，構成以道氣養心、心形雙修、虛無為本、因循為用、正形攝德、主佚臣勞、靜因之道、以靜制動、無為制竅的君人南面之術。統治者利用此一學說理論來治理臣民，實現自己的政治目的。〈心術下〉說：「心安是國安也，心治是國治也」。心安寧於是國家安寧，心治理於是國家治理。《管子四篇》以治心為體，以治身為用，向外事功轉化，以治國為最終目的。也就是說，以治心工夫，使人君能掌握萬事萬物所依循的「道」，人君因此能依道來施政治國。

<sup>4</sup> 丁原明，《黃老學論綱》，山東，山東大學出版社，1997年，頁52。

<sup>5</sup> 陳鼓應，《黃帝四經今註今譯》，臺北市，臺灣商務印書館，1995年，頁35。

<sup>6</sup> 陳麗桂，《戰國時期的黃老思想》，臺北市，聯經出版公司，1991年，頁43。

## 第二節 《管子四篇》治國之道

《管子四篇》的論述，主要在於治心、治身、治國之道；治心的目的在於體道，體道的目的在於治國，構成其黃老治道的理論基礎和治理之術。〈心術下〉說：「心安，是國安也。心治，是國治也。治也者心也，安也者心也……治事加於民，故功作而民從，則百姓治矣。」準此而言，「道」是君主的「治術」，是治理國家的手段。《管子四篇》之黃老治道能否實現，除君主要能治心體道，從而治國，則必需建立多種政治秩序的方法。《管子四篇》的治術，是以靜因之道、因應隨順、督言正名，循名責實，隨變斷事，知時為度，採用君臣分職的方法實現君佚臣勞、事少功多的為政理想。

### 一、靜因之道，因應隨順

所謂「靜因之道」，即摒棄主觀意識或成見，保持內心的虛靜，依循外在客觀事物的法則行事。〈心術上〉說：「君子不愬乎好，不迫乎惡，恬愉無為，去知與故。其應也，非所設也；其動也，非所取也。過在自用，罪在變化。是故有道德之君子，其處也，若無知；其應物也，若偶之，靜因之道也。」所以「靜」就是一切不含任何自我色彩、喜怒不形於色、不表態深藏不露、不佔職位、保持緘默、中立、客觀、冷靜、清醒不受物欲影響的意涵。「因」是因循、因應隨順，排除個人主觀的好惡與偏見，以無私的心順應外在事物之實情而行事。〈心術上〉說：「因也者，舍己而以物為法者也。感而後應，非所設也；緣理而動，非所取。」、「因也者，無益無損也，以其形，因為之名，此因之術也。」「其應非所設也，其動非所取也，此言因也。」「物至則應，過則舍矣。舍矣者，古復所於虛也。」所以「因」即指對事物的認知不作主觀的增減，不預設立場而以客觀為準則，順

隨事物情理而後動，事物過去就不再追究，內心重歸於虛靜境界。吳光先生說：「所謂因，就是捨棄主觀成見而效法萬物自然之理；就是順應萬物之所能，以為我用。」<sup>7</sup>〈心術上〉說「因者，因其能者，言所用也。」就是因順個人之才能與特點，使其能適切的發揮所長。總之，「靜因之道」強調通過內在的虛靜無為，外在的因循自然、配合情勢，從而達到君王統治國家，實踐君人南面之術。

## 二、君臣分職，君佚臣勞

「君臣分職」，是《管子四篇》中，將「靜因」的治術思想落實於施政治國方法之一，君臣異道分工，君主屬監督者，負責監督考核賞罰，百官負責推動政務，是執行者，就是司馬談所言「指約而易操，事少而功多」，深具黃老思想之特色。〈心術上〉說：

心之在體，君之在位也。九竅之有職，官之分也。心處其道，九竅循理。嗜欲充益，目不見色，耳不聞聲。故曰：上離其道，下失其事。毋代馬走，使盡其力；毋代鳥飛，使弊其羽翼；毋先物動，以觀其則；動則失位，靜乃自得。

耳目者，視聽之官也。心而無與於視聽之事，則官得守其分矣。夫心有欲者，物過而目不見，聲至而耳不聞也，故曰上離其道，下失其事。故曰心術者，無為而制竅者也。

《管子四篇》把君臣關係比作「心」與「九竅」的關係，心與九竅在人體所處的地位與作用不同，不能互相替代，心是九竅的主宰，君之在國，猶如心之在身，國有百官，猶如身有九竅，各司其職，「心處其道，九竅循理」，心正則九竅運作正常，否則，《管子·明法》曰：「君臣共道則亂」。〈心術上〉說：「無為而制竅」，

---

<sup>7</sup> 吳光，《黃老之學通論》，浙江，浙江人民出版社，1985年，頁97。

君主總宰百官，大權獨握處於如同「心之在體」的統馭控制地位，制御推動如同「九竅之有職」的百官各司其職，專受役使，君主則事不躬親。「毋代馬走，使盡其力；毋代鳥飛，使弊其羽翼」，則可達到「君無為而臣有為」、「君無事而臣有事」之所謂「無為而治」的理想治術。〈心術上〉又說：「毋先物動者，搖者不定，趨者下靜，言動之不可以觀也。位者，謂其所立也。人主者立於陰，陰者靜，故曰：動則失位。陰則能制陽矣，靜則能制動矣，故曰靜乃自得。」君臣運作，如陰與陽、動與靜，君主居陰處靜，制定國家政策，透過「虛靜無為」，使百官能盡其所能而無不為，落實執行政策。這就是「以陰制陽，以靜制動」，推動國家官能正常有效運行。

### 三、督言正名，循名責實

《管子四篇》中，「督言正名，循名責實」，也是「靜因」的治術思想落實於施政治國方法之一。「名實」問題，在先秦思想中，是諸子百家爭鳴之一論題。<sup>8</sup>〈心術上〉說：「名者，聖人之所紀萬物也」。〈心術下〉也說：「凡物載名而來，聖人因而財（裁）之，而天下治。」所謂「名」，就是事物名稱，官吏職位名稱及職責範圍，包括考核裁判賞罰之依據；所謂「實」，就是事物所應表現的形式，官吏按其職責所應作出的政績，又稱作「形」。〈心術上〉說：「物固有形，形固有名，名當，謂之聖人」、「此言（名）不得過實，實不得延名。姑形以形，以形務名，督言正名，故曰聖人。」君主治理國家，因官而授任，適才適用，循名而責實，依據該職位及其職責，君主不參揉個人主觀意識，一切依法來考核官吏的政績，以名制形，名實合一，如此君主既事不躬親，也不必操心勞慮，只依百官各自的才能和表現，給予適當的職位和如實的獎懲，則百官自甘盡心竭力以求表現，君主可以驅百官以成就其帝業，體現無為而治最高理想治術。

<sup>8</sup> 諸如：《論語·子路》記載：「子路曰：『衛君待子而為政，子將奚先？』子曰：『必也正名乎！』」，《荀子·正名》說：「今聖王沒，名自慢，奇辭起，名實亂，是非之形不明。」，公孫龍在其《公孫龍子·名實》中也說：「天地與其所產焉，物也。物以物其所物而不過焉，實也。實以實其所實而不曠焉，位也。出其所位，非位。位其所位，正也。以其所正，正其所不正，疑其所正。其正者，正其所實也。正其所實者，正其名也」。

#### 四、隨變斷事，知時為度

黃老思想重視時變，是黃老道家的主要特質之一。司馬談在〈論六家要旨〉中，一再提到道家「與時遷移，應物變化」、「有法無法，因時為業」、「聖人不朽，時變是守」，屢屢稱讚道家善於掌握時變，適時順應局勢變遷之權宜因應。《管子·侈靡》說：「天地不可留，故動化，故從新」，〈白心〉說：「日極則仄，月滿則虧。極之徒仄，滿之徒虧，巨之徒滅。」是指天地間的運動變化，是不可停滯，日夜求新的；各種事物都有從極而返，由盛而衰，由大變小，由小到大的轉化可能。聖人雖依循「道」之正常秩序行事，仍需把握事物的變化運動的本質規律。〈心術下〉說：「聖人之道，若存若亡，援而用之，歿世不亡。與時變而不化，應物而不移，日用之而不化。」這就是說聖人順時應變而不被同化，隨物推移而不被擾動。宇宙規律是客觀存在，是不變的，只有認識客觀規律順應規律而依事物的變化做出相應策略。〈白心〉說：「不可常居也，不可廢舍也，隨變斷事也，知時以為度」、「以時為寶」，強調主政者應該衡量事物的發展變化、時代的演進，不可墨守成規，必須掌握時機，依據事物的變化情況，情勢的變遷，主動迎合變化而採取相應措施。

### 第三節 《黃老帛書》治國之道

黃老道家中，《黃老帛書》論治國為多，相較於《管子四篇》之以治心治身為治國之先，而明顯具有重點訴求的差異，質言之，若《管子四篇》側重在內聖面，則《黃老帛書》偏外王面。《黃老帛書》治國之道，取法自然之道，一切歸法天道，以「道」統法、刑、名，主張道法結合、抱道執度、形名法度、循名究理、

先德後刑、剛柔相濟、文武並重、王霸雜治，無為而治，做為治國策略方針。

本論文對於《黃老帛書》之文獻參考依據，主要以裘錫圭先生，《長沙馬王堆漢墓簡帛集成第肆部》為主，<sup>9</sup>並佐證其它學者有關《黃老帛書》之著作。因學者對出土帛書《老子》命名不一，或有稱《黃帝四經》者，若各別引用到該學者意見，為表示尊重，乃以其主張之書名表示之。

### 一、道法結合，抱道執度

《黃老帛書》的政治思想，主要集中在無為而治的統治思想。「無為」而治的思想，是老子《道德經·第 25 章》「道法自然」之體現。〈道原〉說：

恆先之初，迴同大（太）虛，虛同為一，恆一而止……盈四海之內，又包其外……鳥得而蜚（飛），魚得而流（游），獸得而走，萬物得之以生，百事得之以成。

一者亓（其）號也，虛亓（其）舍也，無為亓（其）素也，和其用也。是故上道高而不可察也，深而不可測（測）也……天地陰陽，〔四〕時日月，星辰雲氣，規（蚊）行僂（蟻）重（動），戴根之徒，皆取生，道弗為益少；皆反焉，道弗為益多。

《黃老帛書》認為「道」是萬物的本源，把「道」視為天地萬物的本體，因為有「道」的存在，才產生了自然界和人類社會，同時主宰著天地萬物，自然界與人類社會各有其存在的規律。〈經法·論〉說：「天執一，明〔三〕，〔定〕二，建八正，行七法……天執一以明三，日信出信人，南北有極，〔度之稽也。〕〔月信生信〕死，進退有常，數之稽也。列星有數，而不失亓（其）行，信之稽也。」<sup>10</sup>〈稱〉

<sup>9</sup> 裘錫圭，《長沙馬王堆漢墓簡帛集成第肆部》，臺北市，臺灣中華書局，2014 年。

<sup>10</sup>文中「天執一，明三，定二」是指道、日、月、星辰與陰陽。「建八正」指外內之位、動靜之化及四時之度。參閱裘錫圭，《長沙馬王堆漢墓簡帛集成第肆部》，臺北市，臺灣中華書局，2014 年，頁 141。所謂「行七法」，〈經法·論〉說：「明以正者，天之道也。適者，天度也。信者，

說：「日為明，月為晦。昏而休，明而起。毋失（軼）天極，廢（究）數而止。」所謂「一」是指道，「明」是生成，「二」指陰陽，「三」指日、月、星辰；上天依「道」生成日月星辰，並使陰陽定位，依照自然客觀規律運行，「道」表現為自然法則。〈經法·道法〉說：「天地有恆常，萬民有恆事，貴賤有恆立（位），畜臣有恆道，使民有恆度。天地之恆常，四時、晦明、生殺、輶（柔）剛。萬民之恆事，男農女工。貴賤之恆立（位），賢不宵（尚）不相放。畜臣之恆道，任能毋過其所長。使民之恆度，去私而立公。變恆過度，以奇相御（禦）。」在人的社會經濟政治活動，也有其恆常不變的規律，「變恆過度，以奇相禦。」如果出現不正常或超過常規，就要相應採取非常手段加以控制。「使民之恆度，去私而立公。」統治人民的既定法則，就是要去私門而行公道。《鶡冠子·度萬》說：「法者，使去私就公」，「去私就公」就是執法之道。《黃老帛書》首倡將「道」與「法」聯結起來，這也是黃老思想的重要政治主張之一。〈經法·道法〉說：

道生法。法者，引得失以繩，而明曲直者毆。故執道者，生法而弗敢犯毆，法立而弗敢廢毆。〔故〕能自引以繩，然後（後）見知天下而不惑矣。

《黃老帛書》第一篇叫〈經法〉，〈經法〉第一章叫〈道法〉，〈道法〉一開始就說「道生法」，可見《黃老帛書》對道法關係的重視。熊鐵基先生認為：「道生法」的法，可以理解成法治、法令的法，但從全篇的內容看，主要還是講法則的法，法則也就是規律。由道而產生的規律是客觀存在的，世界上一切事物都有其自身的常規。<sup>11</sup>所以「道生法」，即依據天道運行法則，具體制定成人間法律規章，也

---

天之期也。極而反者，天之生（性）也。必者，天之命也。□□□□□□□□者，天之所以為物也。此之胃（謂）七法。」即明以正、適、信、極而反、必、順正、有常。意即萬事萬物的明了和確定的特性，是自然規律決定的。參閱陳鼓應，《黃帝四經今註今譯》，臺北市，臺灣商務印書館，1995年，頁185。

<sup>11</sup> 熊鐵基，《秦漢新道家略論稿》，上海，人民出版社，1984年，頁85。

就是說，《黃老帛書》的法，不僅是指自然的法則規律，還包括人為制定的法律制度，將「道」與「法」聯結起來。

如何將天道運行的法則落實到人間社會成為法度？「徒法不足以自行」（《孟子·離婁上》，法不能自行，有待人去推動立法與執法，才能成方圓，才能平治天下。這個人就是執道者，也就是聖人、君主。〈十六經·成法〉曰：「唯余一人，兼有天下」，〈經法·論〉亦說：「人主者，天地之〔稽〕也，號令之所出也，〔為民〕之命也。」君主取法天地之道，制定法律規章，讓人民得以安身立命。張舜徽先生認為：周秦古書中的所謂「道」，大半是就南面術說的，「南面術」便是怎樣駕馭臣下，壓制人民的一套手法和權術。」<sup>12</sup>「故執道者，生法而弗敢犯毆，法立而弗敢廢毆。」為政治國要抱道執度，才能有效的治理天下。《黃老帛書》的「道」，是因天道而治道，是「帝王之道」。

〈道原〉說：「抱道執度，天下可一也。」執道者能持守道，秉執法度，就可以實現天下的大一統。〈經法·君正〉說：「法度者，正之至也。而以法度治者，不可乳（亂）也。而生法度者，不可乳（亂）也。精公无私而賞罰信，所以治也。」《黃老帛書》要求執道者，要「自引以繩」，不能不守法，否則上行下效，最後導致法治的廢弛。若執道者守法，臣下無人敢以身試法，則法必大行於世，而天下治。〈經法·道法〉說：「法者，引得失以繩，而明曲直者也。」法是指法度、法則，法就如繩墨辨明曲直一樣，衡量事物是否公正之準繩。所以〈經法·君正〉說：「法度者，正之至也」，法度，是至為公正的。衡量事物公正與否，需有一定的標準。〈經法·四度〉說：

規之內曰員（圓），矩（矩）之內曰〔方〕，〔縣〕（懸）之下曰正，水之〔上〕曰平。尺寸之度曰小大短長，權衡之稱曰輕重不爽，斗石之量曰小（少）多有數。八度者，用之稽也。<sup>13</sup>

<sup>12</sup> 張舜徽，《周秦道論發微》，臺北市，木鐸出版社，1983年，頁9及27。

<sup>13</sup> 「用之稽」，實際應用時的準則。「八度」，即文中所說規、矩、懸、水、尺寸、權衡、斗石等度

因事物不同，度量器度也因而不同，但均為人們所信服和使用。《黃老帛書》也以量具之用，比喻法之功能，乃因規、矩、懸、(繩)、水、尺寸、權衡、斗石等是為「度」，法也稱為「度」。〈經法·名理〉說：「是非之分，以法斷之」，法是判斷是非曲直的準繩和尺度，是社會統治秩序的保障。

《黃老帛書》除要求執道者遵守法的制約外，還須具有體察天道、精公無私的特質。〈經法·道法〉說：「執道者之觀於天下毆，无執毆，无處也，无為毆，无私毆。」又說：「唯執〔道〕者，能上明於天之反，而中達君臣之半，〔富〕密察於萬物之所終始而弗為主。故能至素至精，悋(浩)璽(彌)无形，然后(後)可以為天下正。」執道者，體察天道並且依據天道制定、執行法度，公正無私，才能洞察天地萬物本然，不至於違反自然規律。〈經法·道法〉說：「公者明，至明者有功。至正者靜，至靜者聖。无私者知(智)，至知(智)者為天下稽。」執道者，無執、無處、無為、無私，心胸開闊，秉公處事，才能成為天下效法的榜樣。若執道者，徇私枉法，則背離天道，將招致天怒人怨。〈經法·國次〉說：「誅禁不當，反受忤(其)央(殃)。」若執道者，執法不公、賞罰不明，反將招惹禍患。

## 二、刑名理法，循名究理

「刑名理法，循名究理」，都是黃老思想的核心議題，也是其論「道」的最終目的。《黃老帛書》本於「天道」，認為萬事萬物先有形，有形而後有名，名從屬於形，有實才有名。〈稱〉說：「有物將來，忤(其)刑(形)先之。建以忤(其)刑(形)，名以忤(其)名」。〈經法·道法〉也說：「凡事無小大，物自為舍。逆順死生，物自為名，名刑(形)已定，物自為正」。〈經法·論〉又說：「勿(物)自正也，名自命也，事自定也。」所以「名」是隨「形」而來，事物無論巨細大

---

量標準。然祇七項，當抄漏一項。或據《墨子》：「直以繩，正以懸」以為所缺一項當為「繩之中曰直」。參閱陳鼓應，《黃帝四經今註今譯》，臺北市，臺灣商務印書館，1995年，頁169。

小，都有各自客觀的存在、固定的形態，根據事物各自的形態制定相應的名，名與物之形的實際情況相符合，「形名相應」，就可對之做出正確的處置。所以《黃老帛書》主張建立形名相符的社會制度，制度一經建立則一切行為、政策就應合乎規範。〈經法·道法〉說：「刑（形）名立，則黑白之分已。」形名確立，則是非黑白的分界也就隨之確定。〈經法·名理〉又說：「是非之分，以法斷之。」形名與法相連，形成「形名法術」。

「形名」的定否，關係著政治法令的成敗，乃至人事的禍福、死生、存亡和興衰。〈經法·論約〉說：

執道者之觀於天下也，必審觀事之所始起，審兀（其）形名，形名已定，逆順有立（位），死生有分，存亡興壞有處。然后（後）參之於天地之恆道，乃定禍福死生存亡興壞之所在。是故，萬舉不失理，論天下而无遺筭。故能立天子，置三公，而天下化之，之胃（謂）有道。

因此，執道的君王治理天下，首先要詳察事物的起因，審核形名，當形名確定後，有了區分的標準，則死生、存亡、興衰、禍福有定位及分際，一切舉措都會合理，謀慮天下萬事都不會失算。〈經法·名理〉說：

天下有事，必審兀（其）名，名□□循名廢（究）理之所之，是必為福，非必為（災）。是非有分，以法斷之。虛靜謹聽，以法為符。審察名理名冬（終）始，是胃（謂）廢（究）理。唯公无私，見知不惑，乃知奮起。故執道者之觀於天下□，見正道循理，能與（舉）曲直，能與（舉）冬（終）始。故能循名廢（究）理。刑名出聲，聲實調合，禍（福）災廢立，如景（影）之隋（隨）刑（形），如向（響）之隋（隨）聲，如衡之不臧（藏）重與輕。故唯執道者能虛靜公正，乃見〔正道〕，

乃得名理之誠。<sup>14</sup>

所謂「循名」，即因其名知其實；所謂「究理」，即因其實察其理。在處理具體事物時，抱持著虛靜無執的態度，先審察名理之實，確定了是非的分際，然後用法度去裁決，方能認識天道而不迷惑，就能夠正定事物之是非善惡，把握事物始末之理。「循名究理」，依據事物存在及其名稱而探討其所以然之道理。也就是說，一切事物的存在及具體名稱能與其具體原由吻合，則福禍興衰也能就此掌握。〈經法·論〉也說：「達於名實〔相〕應，盡知請（情）偽而不惑，然後帝王之道成。」通曉名實相應的道理，審知真假而不迷惑，便成就帝王之道了。反之，名實不符，名進實退則生爭。〈經法·論〉說：「名實不（衍）相應則定，名實不相應則靜（爭）。」<sup>15</sup>〈經法·四度〉也說：「名功相抱，是故長久；名功不相抱，名進實退，是胃（謂）失道，其卒必〔有〕身咎。」名實相符則國家安定，「名進實退」，即名聲超過實際，結果導致招來憂患禍害。〈十六經·前道〉說：「名正者治，名奇者亂。正名不奇，奇名不立。」強調正名之重要性，《黃老帛書》提出三名，作為審察人事物的標準。〈經法·論〉說：

三名：一曰正名，〔一曰〕立（位）而偃，二曰倚·名法（廢）而乳（亂），  
三曰強主（滅）而无名，三名察則事有應矣。<sup>16</sup>

<sup>14</sup> 文中「名□□循廢（究）理之所之」一句缺二字，疑為「理者」。參閱陳鼓應，《黃帝四經今註今譯》，臺北市，臺灣商務印書館，1995年，頁245。「故執道者之觀於天下□」一句中有殘字，原釋文句末之殘字屬下句。線裝大字本屬上句，余明光、陳鼓應、魏啓鵬、雷敦蘇補「也」。今按：補「也」，似可從。參閱裘錫圭，《長沙馬王堆漢墓簡帛集成第肆部》，臺北市，臺灣中華書局，2014年，頁148。

<sup>15</sup> 「名實不相應則定」，原注：不字疑衍。參閱裘錫圭，《長沙馬王堆漢墓簡帛集成第肆部》，臺北市，臺灣中華書局，2014年，頁142。「名實不相應則靜」，「靜」，讀為爭，指出現紛爭。參閱陳鼓應，《黃帝四經今註今譯》，臺北市，臺灣商務印書館，1995年，頁199。

<sup>16</sup> 關於「三名」可參考下引有關文字。《管子·樞言》：「名正則治，名倚則亂，無名則死，故先王貴名。」《管子·白心》：「正名自治，奇名自廢，名正法備，則聖人無事。」《申子·大體》：「昔者堯之治天下也以名，其名正則天下治。桀之治天下也亦以名，其名倚而天下亂。」《韓非子·揚權》：「用一之道，以名為首。名正物定，名倚物徙。」參閱裘錫圭，《長沙馬王堆漢墓簡帛集成第肆部》，臺北市，臺灣中華書局，2014年，頁142。

所謂「正名」就是名當其位，名實相符；名不符實即不當位，就叫「倚名」；無視形名，不立形名，即稱「無名」。《管子·樞言》說：「名正則治，名倚則亂，無名則死，故先王貴名。」所以君主持政不可不察此「三名」。因此，為政治國必須正名，「名正」國家政權才能穩定，社會秩序才能安定。〈道原〉說：「上信无事，則萬物周扁（遍）。分之以斤（其）分，而萬民不爭；授之以斤（其）名，而萬物自定」。《黃老帛書》在「循名究理」的實際操作，對內定其分，維持君尊臣卑，不可逾越政治角色的分際，言行必須一致；對外名定以待時而動。〈經法·四度〉說：

君臣易立（位）胃（謂）之逆，賢不霄（肖）并立胃（謂）之亂，動靜不時胃（謂）之逆，生殺不當胃（謂）之暴。逆則失本，亂則失職，逆則失天，〔暴〕則失人。失本則〔損〕，失職則侵，失天則几（飢），失人則疾。

「正位」即名當其位，君臣地位有別，各安其位，各司其職，若君臣角色顛倒，就使國家失去了生存根本；用人賢能與否不能區分，就會使人各自迷失本身的身分職守；動靜時機不當，就會失去良好機會。所以「名不符實」都是亂逆的根源，必定惹來災禍。《黃老帛書》正名也要求正言，〈十六經·行守〉說：

言之壹，行之壹，得而勿失。〔言〕之采，行之（熙），得而勿以。是故言者心之符（也），色者心之華也，氣者心之浮也，有一言，無一行，胃（謂）之誣。

言行一致，是名實相符具體的表現，言行如果不一致，便是一種欺騙行為。〈經法·名理〉說：「已若（諾）不信，則知大惑矣。已若（諾）必信，則處於度之

內也。」言而無信，即是認知的大迷惑，言而有信，行為才合理合於規律。

「循名正名」，也是對外行動必須遵行的準則。〈十六經·姓爭〉說：「居則有法，動作循名，汙（其）事若易成……居則无法，動作爽名，〔其事乃不成〕，是以僂（戮）受其刑。」靜時依循法則，動時遵循名分，事情就容易成功；若靜時不依循法則，動時不遵循名分，形名混亂，動靜失當，不但無功，且受刑戮。〈稱〉又說：「提正名以伐，得所欲而止。」對外征伐，也必須師出有名。可知《黃老帛書》對循名正名之重要性，所以〈十六經·正亂〉黃帝與大臣太山稽對話：「帝曰：謹守吾正名，毋失吾恆刑，以視（示）後人。」形名制度的確立，是天下得以大治的大前提。

### 三、先德後刑，剛柔並濟

黃老道家，「因陰陽之大順，采儒墨之善，撮名法之要。」把陰陽四時與刑德結合起來，形成內容豐富、獨具特色的陰陽刑德理論。其主要內容是以道為指導原則，是用天道推衍刑德、體現刑德，並非以陰陽四時論刑德。〈十六經·姓爭〉說：

順天者昌，逆天者亡，毋逆天道，則不失所守。天地已成，黔首乃生。  
勝（姓）生已定，敵者生爭，不謀不定。凡謀之極，在刑與德。刑德  
皇皇，日月相望，以明汙（其）當，望失汙（其）當，環視汙（其）  
央（殃）。天德皇皇，非刑不行；繆（穆）繆（穆）天刑，非德必頃  
（傾）。刑德相養，逆順若成。刑晦而德明，刑陰而德陽，刑微而德  
章（彰）。汙（其）明者以為法，而微道是行。

「順天者昌，逆天者亡」之「天」指的是天道，是陰陽運行的規律。〈十六經·果童〉說：「天有〔恆〕幹，地有恆常。合〔此幹〕常，是以有晦有明，有陰

有陽。夫地有山有澤，有黑有白，有美有亞（惡）。地俗德以靜，而天正名以作。靜作相養，德虐相成。兩若有名，相與則成。陰陽備物，化變乃生。」天地間不變法則，陰陽存在於萬物之中，二者相互作用，使萬物生生不息。《黃老帛書》指陽為德，陰為刑，「刑德相養」，乃為治國之本，兩者必須相輔相成，配合得當，若有偏執一方，就會給國家帶來災難。所以〈十六經·姓爭〉又說：「剛柔陰陽，固不兩行。兩相養，時相成。」指明陰陽既相對立又相依存，彼此相反相成。〈十六經〉把德稱為「天德」，把刑稱為「天刑」，更加彰顯出陰陽刑德理論的權威性。

《黃老帛書》將四時與刑德聯結起來，〈十六經·觀〉說：「春夏為德，秋冬為刑。先德後刑以養生。」<sup>17</sup>〈經法·論約〉亦說：「四時有度，天地之李（理）也……三時成功，一時刑殺，天地之道也。」即萬物於春季萌生，夏季興盛，秋季收藏，冬季凋萎。自然界的生生不息就是生長成敗的交替輪迴，而德與刑則分別對應四時中的春夏與秋冬，春夏主生與長，秋冬主成與死。把四季的推移看成陰陽消長的結果，也就是說，四時更替的根本原因在於陰陽的相互作用。是以刑德乃仿效天道四季之運行，先行春夏之德，再行秋冬之刑，是為統治者施用刑德的基本原則。〈十六經·觀〉又說：

君臣上下，交得其志。天因而成之。夫并時以養民功，先德後刑，順於天。其時贏而事絀，陰節復次，地尤復收。正名修刑，執（螫）蟲不出，雪霜復清，孟穀乃蕭（肅），此災〔乃〕生，如此者舉事將不成。其時絀而事贏，陽節復次，地尤不收。正名施（弛）刑，執（螫）蟲發聲，草苴復榮，已陽而有（又）陽，重時而無光，如此者舉事將不行。

<sup>17</sup> 《管子·四時》亦曰：「是故陰陽者天地之大理也，四時者陰陽之大經也，刑德者四時之合也。刑德合於時則生福，詭則生禍……日掌陽，月掌陰……陽為德，陰為刑……德始於春，長於夏；刑始於秋，流於冬。刑德不失，四時如一，刑德離向，時乃逆行」。

「先德後刑以養生」，《黃老帛書》強調為政者，必須按照「先德後刑」的順序治理國家，也就是說必須按照春夏德養在前，秋冬刑殺在後的自然規律，先行德教後施刑罰。在萬物長養的春夏節令時實行肅殺嚴厲的政令，反之，在肅殺的秋冬季節卻布德施賞，均將造成節令混亂，出現一系列災異現象，如此則政令將無法施行，人民和國家無法獲得存養生息。《黃老帛書》又主張「德刑相養」，德與刑在政治的作用與功能上是平等的，「德刑並重」，並無輕重、顯隱之別，至於先德後刑的先後，這只是就步驟採取的時間次序而言罷了。張增田先生認為：「黃老學派將刑德訴諸四時和陰陽，從而使二者並用模式獲得合乎天道的證明。進而根據天道法則來規式刑德的施用過程。首先，德先而刑後，以對應春夏、秋冬之時序；其次，刑與德當互相依養，以對應陰陽的對立統一。但在二者輕重關係上，帛書卻並未遵循陽主陰輔的原則，而是視刑與德並重。」<sup>18</sup>刑德是以相生相養、相輔相成、相互依存的狀態而存在。《黃老帛書》主張的治國模式，是依據四時和陰陽，使獎賞與懲罰並重，以此合乎天道，且是先賞後罰，對應由春夏到秋冬的時序。

《黃老帛書》中的「刑德」，就德來說，不僅與儒家是從由仁義禮道德而非刑德的德不一樣，也不能與《韓非子》之刑德相提並論。儒家治國安民，倫理道德禮樂教化勝過於刑罰之懲治。孔子主張仁政德治，《論語·為政》曰：「為政以德，譬如北辰，居其所而眾星拱之」。孟子繼承並發揮孔子的思想，提出仁政，《孟子·梁惠王上》曰：「王如施仁政於民，省刑罰，薄稅斂，深耕易耨；壯者以暇日修其孝悌忠信，入以事其父兄，出以事其長上，可使制梃以撻秦楚之堅甲利兵矣」。孟子主張「以德行仁」之「王道」。而《韓非子》中所謂刑德就是推行法制的工具。《韓非子·二柄》說：「明主之所道制其臣者，二柄而已矣。二柄者，刑德也。何謂刑德？曰：『殺戮之謂刑，慶賞之謂德。』」所謂「刑」

---

<sup>18</sup> 張增田，《黃老治道及其實踐》，廣東，中山大學出版社，2005年，頁243。

就是誅罰、殺戮；所謂「德」就指慶賞。《韓非子·八經》中說：「凡治天下，必因人情。人情者有好惡，故賞罰可用；賞罰可用，則禁令可立，而治道具矣。」因人都有趨利避禍的本性，所以君主就利用這種本性設置刑德二柄，以賞罰來治天下。

《黃老帛書》之刑德理論，就如前述，可稱為陰陽刑德論，其主要內容是以道為指導原則，德表示「生」，刑表示「殺」，凡一切有助於生長的行為均可歸為「德」，一切助於消亡的行為皆可為「刑」。行為可以是自然界的，也可以是人類社會的，社會行為可以是法律的，也可以是行政的，甚至也可以是戰爭的。張增田先生說：「在帛書作者看來，則是人道順應天道，從而可以使人為性的政治行為與自然性的天時之序相匹配以完成生民養民之功。因為，促進物質生產利民的自身的繁衍，不僅是一個國家對內的基本職能，也是激烈的外部環境對國家提出的必然要求。刑德作為管理國家的重要手段應當具備此項功能。」<sup>19</sup>是以《黃老帛書》的刑德則是哲學概念，不但可以用於政治，也可以用於經濟和社會，其含義比儒家、法家的刑德觀深刻、宏大。

陰陽刑德既是支配宇宙萬物發展變化的基本原理，又是調節社會政治問題的基本手段。所以《黃老帛書》提出一系列政策，諸如（一）慈惠愛民：〈十六經·立命〉說：「吾畏天愛地親〔民〕，□無命，執虛信。吾畏天愛〔地〕親民，立有命，執虛信。吾愛民而民不亡，吾愛地而地不兄（荒），吾受民□□□□□□□□□□死。吾位不失。」<sup>20</sup>〈經法·君正〉說：「兼愛無私，則民親上」，統治者能敬畏天地，愛護人民，才能得到人民的擁護，獲得民心，才不致失去帝位。（二）省苛事節賦斂：〈經法·君正〉說：「□苛事，節賦斂，毋奪民時，治之安。」<sup>21</sup>〈經法·君正〉又說：「節民力以使，則財生，賦斂有度則民富，民富則有佢（恥）」。

<sup>19</sup>張增田，《黃老治道及其實踐》，廣東，中山大學出版社，2005年，頁150。

<sup>20</sup>吾畏天愛地親〔民〕，□無命，執虛信：按缺字當為「立」，下文「立有命」可證。吾受民□□□□□□□□死：疑此句當作「吾受民而民不死」，文義足備，亦合文例，中間五空，當為塗跡，非缺文也。參閱陳鼓應，《黃帝四經今註今譯》，臺北市，臺灣商務印書館，1995年，頁259、261。

<sup>21</sup>注家認為「苛事」上或脫「毋」字，或脫「省」字。參閱陳鼓應，《黃帝四經今註今譯》，臺北市，臺灣商務印書館，1995年，頁125。

省去煩瑣的政事，有節度徵收賦斂，不要侵占人民的農時，人民豐衣足食則知榮辱，國家政治才能安定。(三)主惠臣忠：〈經法·六分〉說：「主惠臣忠者，其國安。主主臣臣，上下不口者，其國強。主執度，臣循理者，其國霸昌。主得〔位〕臣福（幅）屬者，王」。〈經法·論〉說：「變則伐死養生，化則能明德徐（除）害」等等刑德思想之體現。

《黃老帛書》把與陰陽相應的柔剛看作一個整體，〈十六經·姓爭〉說：「剛柔陰陽，固不兩行。兩相養，時相成。」指明剛柔陰陽既相對立又相依存，彼此相反相成，強調兩者的統一與和諧，注重兩者的配合運用。〈十六經·三禁〉說：「人道剛柔，剛不足以，柔不足寺（恃）。」人道的規律應是剛柔相濟，不能只採用剛，也不可只依賴柔。〈十六經·姓爭〉說：「作爭者凶，不爭亦毋（無）以成功。」妄肆爭鬥者有災禍，而一味不爭的也不可能成功。〈經法·名理〉也說：「以剛為柔者枯（活），以柔為剛者伐，重柔者吉，重剛者（滅）。」尊崇柔弱的會得吉而存活，追求剛強的將得禍而滅亡。柔剛即「雌雄」，柔為「吉節」，剛為「凶節」，〈十六經·雌雄節〉說：

憲敖（傲）驕居（倨），是胃（謂）雄節；□□共（恭）驗（儉），<sup>22</sup>是胃（謂）雌節。夫雄節者，淫（盈）之徒也。雌節者，兼（謙）之徒也。夫雄節以得，乃不為福，雌節以亡，必得將有賞。夫雄節而數得，是胃（謂）積英（殃）。凶憂重至，幾於死亡。雌節而數亡，是胃（謂）積德……凡人好用雄節，是胃（謂）方（妨）生。大人則毀，小人則亡。以守不寧，以作事〔不成，以求不得，以戰不〕克。厥身不壽，子孫不殖。是胃（謂）凶節，是胃（謂）散德。凡人好用〔雌節〕，是胃（謂）承祿。富者則昌，貧者則穀。以守則寧，以作事則成，以求

<sup>22</sup>□□共（恭）驗（儉）：原注：《荀子·榮辱》：「僑泄者，人之殃也。恭儉者，屏五兵也。雖有戈矛之刺，不如恭儉之利也。」施謝捷據《順道》「昂濕共（恭）僉（儉）」補「昂濕」二字。今按：從殘存的筆劃看，與「昂濕」二字有明顯的區別，存疑待考。參閱裘錫圭，《長沙馬王堆漢墓簡帛集成第肆部》，臺北市，臺灣中華書局，2014年，頁163。

則得，以單（戰）則克。厥身〔則壽，子孫則殖，是謂吉〕節，是胃（謂）絳德。

舉凡自我炫耀、自以為是、倨慢不遜，都稱之為「雄節」；舉凡婉順、溫和、謙恭、卑讓，都稱之為「雌節」。執守雌節，便是「積德」，可以給人帶來福吉；依仗雄節，便是「積殃」，會給人帶來禍殃。〈經法·四度〉說：「柔弱者無罪而幾，不及而趨，是畏（謂）柔弱。剛正而〔強〕者〔臨罪〕而不廢（究）。」柔弱者，即「雌節」，剛正而強者，即「雄節」。守雌節者雖無憂患卻能居安思危，禍患未至即能隨時警惕；而執雄節者，禍患已經臨頭還絲毫意識不到。〈十六經·行守〉說：「驕洩（溢）好爭，陰謀不羊（祥），刑於雄節，危於死亡……天亞（惡）高，地亞（惡）廣，人亞（惡）苟（苛）。高而不已，天將闕土〔之〕；廣而不已，地將絕之；苟而不已，人將殺之。」為政治國修身，不應驕溢好爭、刑於雄節、耍弄陰謀，而應「執雌守柔」，否則將為天道所不容。

#### 四、文武並重，王霸雜治

《黃老帛書》主張「因順天道」治國之術，除了陰陽刑德剛柔並用外，「文武並重」也是其策略之一。〈經法·君正〉說：「〔文〕武並行，則天下從矣。」文武並行，合乎天道，天下就會無不順從。〈經法·四度〉也說：「文武并立，命之曰上同。」<sup>23</sup>文德武德并舉，君主就會得到人民普遍擁戴。何謂文、武？〈經法·君正〉說「因天之生也以養生，胃（謂）之文；因天之殺也以伐死，胃（謂）之武」，〈經法·四度〉說「動靜參於天地胃（謂）之文，誅〔禁〕時當胃（謂）之武。」又說：「因天時，伐天毀，謂之武。」對於因循天道而存之國，要順應

<sup>23</sup> 「上同」意即人民集結於君上周圍，即君上得到人民的擁戴。《儀禮·少牢饋食禮》注：「同，合也」。《詩·吉日》注：「同，聚也」。《管子·君臣上》：「法制有常，則民不散而上合，竭情以納其忠」，〈經法·君正〉：「若號令發，必廢而上九（九通仇，聚也，合也），壹道同心」。上同、上合、上九，其義一也。參閱陳鼓應，《黃帝四經今註今譯》，臺北市，臺灣商務印書館，1995年，頁157。

天道加以保護，稱之「文」；對天道使亡之國，要順應天意去討伐，稱之「武」。  
〈經法·論約〉說「始於文而卒於武，天地之道也……三時成功，一時刑殺，  
天地之道也」。「文」指春、夏、秋三時之生養收穫，「武」指冬季一時之凋零肅  
殺。天之「生時」與「死時」乃依四時對於萬物之不同作用劃分，生時萬物生  
長與成功，君主施政必須持續性的以生民養民為目標，而「死時」即階段施行  
具有權威懲罰性，以中斷靜止維持整體的持續性。所以為政治國，單憑「文」  
或「武」，是不可能成功的。也就是說，必須將文與武結合起來加以運用，才能  
成功並獲治天下。〈經法·君正〉說「審於行文武之道，則天下賓矣。」即行使  
文武必須參於天地，順之動靜，合於四時，與自然界的客觀規律相一致，才能  
定天下，安一國。

因此，《黃老帛書》提倡「文武并行」，即文、武兼備內、外的功能，「文」  
對內是指給人以生，給人民一個養生送死、休養生息的條件；「武」對內是指誅  
禁罰罪，對外「武」指伐國兼并是為「武刃」；「文」對外是隨武刃之後被征服  
者加以安撫。至於文武之間先後關係，〈經法·論約〉說「始於文而卒於武，天  
地之道也」，〈經法·四度〉也說「武刃而以文隨其後，則有成功矣，用二文一  
武者王。」<sup>24</sup>亦即先文後武，先用文德教化，頑固不化者，最終即以刑罰治之。  
在武力殺伐之後繼之以文德安撫，用二分文德一分武力的就可以稱王天下。

《黃老帛書》講求「王術」，認為君主循道可以治天下、知王術可以王天下。

〈經法·六分〉說：

文德廢（究）於輕細，〔武〕刃於〔當罪〕，王之本也。然而不知王述  
（術），不王天下。知王〔術〕者，驅騁馳獵而不禽芒（荒），飲食喜

<sup>24</sup>對於「二文一武」之詮釋，學者有不用說法：如林靜棻先生引劉澤華之言認為是：始於文，中  
間以武斷，武之後再施以文。用公式表示是：文一武一文。參閱林靜棻，《帛書《黃帝書》研究·  
上冊》，新北市，花木蘭文化出版社，2008年，頁197。另張增田先生以為是以文為主而武為輔，  
即多用文而少用武。參閱張增田，《黃老治道及其實踐》，廣東，中山大學出版社，2005年，頁  
90。筆者認同後者之論述。證之《管子·樞言》之言：「先王用一陰二陽者霸，盡以陽者王。以  
一陽二陰者削，盡以陰者亡」。陰是武功殺罰，陽是文德生賞，「二陽一陰」，即此「二文一武」。

樂而不面（湏）康，玩好濼（嬛）好而不惑心，俱與天下用兵，費少而有功，〔戰勝而令行，故福生於內，則〕國富而民〔昌。聖人其留，天下〕其〔與〕。〔不〕知王術（術）者，……〔故福〕失〔於內，財去而倉廩〕空〔虛〕，與天〔相逆〕，則國貧而民芒（荒）。〔至〕聖之人弗留，天下弗與。

王道的根本，在於慶賞公正可極於小民，而刑罰不苟必極於當罪。不懂王術，不足以稱王天下。一個懂得王術的君主，即使是喜好驅獵、飲宴、珍寶聲色、用兵等，只要有度仍為「王天下」的理想君王，天下人都會追隨擁護。反之，不懂王術的君主，則被天下人所背離遺棄，國家也將為他人所有。〈經法·六分〉說：

王天下者有玄德，有〔玄德〕獨知〔王術〕，〔故而〕王天下而天下莫知其所以。王天下者，輕縣國而重士，故國重而身安；賤財而貴有知，故功得而財生；賤身而貴有道，故身貴而令行。〔故王〕天下〔者〕天下則之。霸主積甲士而征不備（服），誅禁當罪而不私其利，故令行天下而莫敢不聽。自此以下，兵單（戰）力掙（爭），危亡無日，而莫知其所從來。夫言霸王，其〔無私也〕，唯王者能兼復（覆）載天下，物曲成焉。

所謂「王術」，即重人才而輕城池，重智慧而輕財利、尊有道之人而自謙己身、誅伐當伐之國而不圖私利。「夫言霸王，其〔無私也〕，唯王者能兼復（覆）載天下，物曲成焉。」<sup>25</sup>君主之所以能為霸王而號令天下，並非只為私利，而是能

<sup>25</sup> 「物曲成焉」一詞係：萬物通過各種方式得以成就。《易，繫辭上》：「曲成萬物而不遺」，韓康伯注「曲成者，乘變以應物，不係一方者也」。孔疏：「言隨變而應，屈曲委細，成就萬物」。曲成萬物，是要求統治者效法天道成就萬物的模式來治理人事。參閱陳鼓應，《黃帝四經今註今譯》，臺北市，臺灣商務印書館，1995年，頁150。

效法天地覆載天下，公平無私，使天下萬物各得其所。〈經法·六分〉說：「主上執六分以生殺，以賞〔罰〕，以必伐。天下大（太）平，正以明德，參之於天地，而兼復（覆）載而無私也，故王天〔下〕。」<sup>26</sup>六順與六逆是決定國家存亡興衰的分界，君主掌握判斷六順、六逆的標準，同時效法天地的公正無私，就是稱王天下之人。

《黃老帛書》雖強調先德後刑、先文後武、執雌守柔、王霸雜治作為理想的治國之道，但陳麗桂先生認為：《黃老帛書》仍是「因道全法」的堅持者，帶著濃厚的法家氣質。因此，不經意間所流露出的，往往是深重的霸氣，「文」和「德」只是過程和潤滑，不是目的。」<sup>27</sup>〈十六經·正亂〉有一段力黑與黃帝的對話：

勿驚勿戒，其逆事乃始，吾將遂是其逆而僇（戮）其身，更置六直而合以信……我將觀其往事之卒而朵焉，寺（待）其來〔事〕之遂刑（形）而私（和）焉。壹朵壹禾（和）……吾或使之自靡也。

黃帝身禺（遇）之（蚩）尤，因而擒之。剝其□革以為干侯，<sup>28</sup>使人射之，多中者賞。（翦）其髮而建之天，名曰之（蚩）尤之旌。充其胃以為鞠（鞠），使人執之。多中者賞。腐其骨肉，投之苦（醢），使天下（噍）之。<sup>29</sup>

黃帝伐蚩尤，號稱「因天道」之「義」戰，整個討伐過程及處決「反義逆時」的蚩尤時，步步深謀，招招嚴苛，酷刑示眾，顯現了十足霸氣。綜合而言，《黃老

<sup>26</sup>所謂「執六分」：指判斷六順、六逆的標準。所謂「六順」，指六種順當的現象，即主不失其位、主惠臣忠、主主臣臣、上下不趕、主執度臣循理、主得位而臣輻屬。所謂「六逆」指六種悖逆的現象，即其子父、其臣主、謀臣在外位、主失位、主暴臣亂、主兩。參閱陳鼓應，《黃帝四經今註今譯》，臺北市，臺灣商務印書館，1995年，頁130，137。

<sup>27</sup>陳麗桂，《戰國時期的黃老思想》，臺北市，聯經出版公司，1991年，頁96。

<sup>28</sup>「剝其□革以為干侯」一語，「革」上缺一字，或以為「膚」字。也有可能是「皮」字，「革」與「皮」同義。參閱陳鼓應，《黃帝四經今註今譯》，臺北市，臺灣商務印書館，1995年，頁318。

<sup>29</sup>「噍」，噍也，又作啜，意即吸吮，飲。參閱裘錫圭，《長沙馬王堆漢墓簡帛集成第肆部》，臺北市，臺灣中華書局，2014年，頁161。

帛書》理想中的政治當然是王霸雜治，但因處在春秋戰國的亂世時代，君主面對多端的弊病與多元的國政，並非用一種手段或方法就可得治，所以黃老學家透過道法結合、抱道執度、刑名理法、循名究理、先德後刑、剛柔並濟、文武並重、王霸雜治等等，多元的治術運用，使天下得以治，人民得以安。由此，可見黃老思想是「因陰陽之大順，採儒墨之善，撮名法之要。」帶有綜合性質，深具調和色彩的學術思想。



## 第四章 黃老思想內聖外王當代體現

對任何學術思想的詮釋與體現，將因時代、社會、政治與文化的演變而所有差異，「黃老思想」亦不能例外。尤其「內聖外王」，以現在的觀點衡之，不僅外王面不夠，內聖面亦不夠，所以當代新儒家提出「內聖開出外王」的主張。牟宗三先生認為：「儒家的理性主義在今天這個時代，要求新的外王，才能充分地表現。今天這個時代所要求的新外王，即是科學與民主政治。事實上，中國以前所要求的事功，亦只在民主政治的形態下，才能夠充分的實現，才能夠充分的被正視。」<sup>1</sup>黃老思想「內聖外王」之思想，雖距今已二千多年，且隨著時代的變遷，在現代的民主社會政治經濟，其思想脈絡與義理架構，對領導者的管理哲學與修養哲學，仍可透過詮釋體現它存在的價值。

### 第一節 領導者之德行修養

現今社會經濟形態，是一種所謂「市場經濟」的經濟體系，又稱為自由市場經濟或自由企業經濟，在這種體系下產品和服務的生產及銷售完全由自由市場的自由價格機制所引導，即完全由市場力量來自發調節的市場經濟，但其經營運作與管理仍必須由「人」或「法人」去推行，管理者（或領導者）領導統御之良窳，關係企業經營的成敗與否。黃老思想是內外兼修的管理哲學，講求的是管理者個人心靈與人身安定了，才有能力談治理國家之治術。領導者自身的德行修養，應具足宏觀視野，虛一而靜，上行下效，以身作則，強健體魄，思勿過勞。

---

<sup>1</sup> 參見牟宗三，《政道與治道》，臺北市，臺灣學生書局，2003年，頁12~15

## 一、上行下效，以身作則

我們不難發現，大至一個國家或一個團體，小至一個企業或一個家庭，當它的領導者更替，不同風格的人管理，就有不同文化風貌，致而影響它的興衰。筆者任職於公營銀行感受深刻，官場常言三年一輪，主管經常更換，領導風格不同，企業文化不同，業績成效也就不同。所以一個領導者，就如風向球，領頭羊。《論語·顏淵》有一段記載，季康問政於孔子，子曰：「政者，正也。子帥以正，孰敢不正。」只要在位的領導者行得正、做得正，做表率，做火車頭帶動，臣民不會不正。換句話說，臣民的不正，其責任在於領導者。老子《道德經·第3章》說：「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。」君主引領天下人民，不好名位，天下人民就不會爭逐名位；不貪圖財貨，天下人民就不會去盜取身外物利；不展現侈求妄想，人心就不會因期盼、痴想而大亂。君主以身作則，上行下效，才能做好領導者。一場戰爭，指揮官必須能夠身先士卒，才能勝利；父母長輩要能躬身實踐，兒女也不會不聽話，如果父母嗜酒吸煙，不准兒女抽煙喝酒，兒女怎會信服。官員貪贓枉法，如何叫人民遵守法律。被稱為當代不朽的管理思想大師，彼得·杜拉克（Peter F. Drucker）說：「領導是透過人格而展現，領導者的品格能樹立典範。尤其當企業最高主管不夠正直時，為害特別大。組織的精神是從上而下塑造，如果一個組織的精神很偉大，那是因為最高主管具備了偉大的人格。如果組織腐敗，那也是因為高層開始腐化，就好像俗話所說的上樑不正下樑歪。」<sup>2</sup>一個領導者必須獲得大多數人的認同和支持與追隨，才能真正發揮出領導能力，領導者首要以身作則，才能上行下效。

## 二、宏觀視野，虛一而靜

領導者之所以能引領並影響追隨的人，乃來自領導者本身的特質、行為與修

---

<sup>2</sup> 彼得·杜拉克（著），齊若蘭（譯），《彼得·杜拉克的管理聖經》，臺北市，遠流出版事業股份有限公司，2005年，頁223。

養。被稱為領導學之父的華倫·班尼斯（Warren Bennis）認為：「所謂領導特質共有五種，技術能力、人際關係的技巧、概念技巧（指想像力和創造力）、判斷力和鑑賞力，以及個性。」<sup>3</sup>擁有領導特質的人，能展現自我，有自信，懷抱著遠大的願景，相信自己能夠創造時代。《管子·心術上》說：「道在天地之間也，其大無外，其小無內，故曰不遠而難極也」。《莊子·天道》曰：「夫道，於大不終，於小不遺，故萬物備。」道的無所不在，顯現出它的無限性。領導者體現道，即實踐其領導技巧應俱有無限性。然而這些特質並不是與生俱來的，歷史上有無數被推翻下台的國王、和下場悲慘的富豪後代，證明了領導者不是天生，而是後天努力的成果。本論文第二章所談《管子四篇》之「虛一而靜」是靜化心靈之修練工夫。〈心術上〉說：「去欲則宣，宣則靜矣；靜則精，精則獨立矣。獨則明，明則神矣。」人的內心常受外界誘惑，看不清事物的原貌，致而影響判斷與決策，甚者有些人喜歡逞兇鬥狠，攻於心計，最後落得身敗名裂。1995 年間，國際票券公司爆發，堪稱台灣金融業史上最大經濟犯罪案，當年未滿三十歲的國際票券板橋分公司營業員楊瑞仁，盜領國票 300 多億元，轟動台灣金融市場，其案件造成當時國票股票跌停，引發擠兌風波，楊瑞仁的主管國票作業部經理還因此跳樓自殺，楊瑞仁被法院追繳贓款並判處 13 年的有期徒刑入獄。此乃因楊瑞仁無法抵擋外界誘惑投資股票失利而犯案。〈心術上〉又說：「人者立於強，務於善，未於能，動於故者也。聖人無之，無之則與物異矣。異則虛，虛者，萬物之始也，故曰可以為天下始。」統治者，必須去蕪存菁、摒棄主觀、強爭、逞能、偽詐，不受喜怒哀樂、七情六慾的牽絆，才能達到虛、一、靜的境界，此為統治者修心之最高原則。

### 三、強健體魄，思勿過勞

大家都知道，身體健康的重要性。沒有健康的身體，所有的權力、官位、財

---

<sup>3</sup>華倫·班尼斯（著），李元墩、陳璧清（譯），《領導，不需要頭銜》，臺北市，大是文化有限公司，2010 年，頁 57。

富都成虛幻。有人把健康比喻是 1，其他都是 0。如果銀行存款，沒有 1 後面再加多少個 0，還是零。2008 年 5 月 10 日下午，剛發佈接掌內政部長尚未就任的準內政部長廖風德先生，在住家附近的 140 高地公園爬山途中昏倒，經緊急送萬芳醫院，搶救五小時無效，終因心肺衰竭猝逝，官位沒了，也就無法施展才智。黃老思想談修心養生，〈內業〉說：「定心在中，耳目聰明，四枝堅固，筋信而骨強，乃能戴大圓而履大方，鑒於大清，視於大明。」這種對頂天立地昂然氣概的描述，乃是對強健體魄的重視。體魄強盛，身心兩全，思緒能通達，敏捷不混沌，處事也易獲得方法，洞鑒得失，始能肩負大任。

黃老思想之養生論，除要節制飲食，也須避免過度思慮。有一位擔任公司總經理的高階主管，竭智盡職，事必躬親，很受董事長倚重，但因積勞成疾，有天在開會中昏倒而送進醫院插管吊點滴。住院就診期間，董事長和副總經理來到病房，董事長關懷地說：「好好養病，身體重要，不必急著出院，一切費用由公司負責，因總經理的職務非常重要，不能懸缺，就由副總來接任，您就到管理部當顧問，至於薪水仍比照總經理。」這位總經理識趣地說：「謝謝董事長的垂愛，我的病牽累到公司，出院後我會去辦辭職手續。」董事長笑笑說：「如果這樣，退休金會從優處理。」這一個案例值得我們深刻體認到人情冷暖及健康的重要性。〈內業〉說：「思之而不舍，內困外薄，不蚤為圖，生將異舍。食莫若無飽，思莫若勿致，節適之齊，彼將自至。」過度的思慮活動和過度的飲食均會導致疾病，防止過度思慮，避免損耗精氣，以維持生命久長與保持聰靈智慧。

## 第二節 領導者之人事運作

人事管理，是政府或企業之管理者，謀求組織合理，人與事適當配合，維護工作紀律，人際關係和諧，發揮員工潛能，以增進工作效率，達成政府或企業目

標。華倫·班尼斯（Warren Bennis）在《領導，不需要頭銜》書中提到：「領導的主要目標，是為了創造出一個基於共同目的而結合在一起的人類社會。組織和其領導者，免不了要與人打交道，處理的是人與事的問題。」<sup>4</sup>換句話說，人事管理，不只是要求人與事的適當配合，以達事得其人，人盡其才，而更重要的是求人與人關係的和諧共融，人性潛能的培植發展，以增進合作，提高效率。黃老思想在人事運作，重視團隊合作，以和為貴，知人善任，適才適所，以德服人，以理服人。

### 一、團隊合作，以和為貴

凡天下事「天時、地利、人和」是成功不可或缺的三大要素，天、地、人的關係問題古往今來都是人們所關注的。《孟子·公孫丑下》說：「天時不如地利，地利不如人和。」三者之中，「人和」最為重要，起決定作用的因素。《孫臏兵法·月戰》孫子曰：「問于天地之間，莫貴於人。戰□□□□不單。天時、地利、人和，三者不得，雖勝有殃。」<sup>5</sup>孫臏論述戰爭勝敗的基本規律，把人的因素放在最重要的位置。一個傑出的軍事家，能夠百戰百勝，就在於善於把握和運用天時、地利、人和之利，尤其「人和」的重要性。其實不僅用兵遣將，只要是從事公務、經營企業的管理者，均應懂得天時、地利、人和的重要。「商場如戰場」，一個傑出的事業管理者，必須像傑出軍事家那樣順應時勢，合乎民心，因勢利導，發揮優勢，從而獲得成功。

---

<sup>4</sup> 華倫·班尼斯（著），李元墩、陳璧清（譯），《領導，不需要頭銜》，臺北市，大是文化有限公司，2010年，頁236。

<sup>5</sup> 本論文先後引述《孫臏兵法》、《孫子兵法》、《孫吳兵法》三本文獻，其原著作者並非同一人，茲略述之：中國古代流傳下來的兵書，計有孫武的兵法與吳起的兵法，世俗併稱為孫吳兵法，以及1972年山東臨沂市銀雀山的西漢古墓出土孫臏的兵法。《孫子兵法》係春秋時代擔任吳國軍師的孫武所著，共分十三篇。《吳子兵法》是戰國時期吳起所著，吳起生於衛，立志赴魯，曾為魯王所重用，之後去魯適魏，侍奉文侯，強調「內修文德，外治武備」之重要。依《漢書藝文志》的記載有48篇，不幸散佚，今留存祇有6篇。參閱蕭而鄺，《孫吳兵法與企業管理》，臺北市，信文圖書有限公司，頁3及105。1972年從山東銀雀山西漢古墓內，挖出一批竹簡，其中發現兩部《孫子兵法》，經專家研究鑑定，其中一部是春秋時期吳國人孫武所寫；另一部是戰國時期齊國人孫臏所寫。現行最早的《孫臏兵法》之版本於1975年北京文物出版社出版，共收錄竹簡364卷，分上、下編，各十五篇。參閱李志農編著《孫臏兵法》，新北市，華文網股份有限公司，頁序。

成功的領導者善於創造和諧的團隊精神，以建立團隊的信任與信心。當強化團隊合作，團隊的腦力激盪，發揮各自所長，團結一心，組織內的目標達成與創新思考將會蓬勃發展，並為整個團隊與企業帶來正面影響。個人和組織要發揮綜效，勢必要借重和諧的團隊合作。《內業》說：「和乃生，不和不生。察和之道，其精不見，其微不醜。」老子《道德經·第42章》說：「萬物負陰而抱陽，沖氣以為和。」和諧之道，萬物生成。《管子·心術上》說：「強不能偏立，智不能盡謀。」人的能力有限，沒有一個人是十項全能的，其成功均有賴於優秀精英的團隊合作。《管子·心術下》說：「善氣迎人，親如弟兄；惡氣迎人，害於戈兵……昔者明王之愛天下，故天下可附；暴王之惡天下，故天下可離。」領導者應有的領導格局，就是以和為貴，部屬臣服願意追隨，始能帶領團隊達陣。

## 二、知人善任，適才適所

每一個人天生有別，因而各擁所長，都有不同的天賦、才能、意見及思考方式，提升績效的關鍵，在於能否做到適才適所。美國密西根大學管理學博士瓊安·瑪格瑞塔（Joan Magretta）說：「管理者的任務，就是要發掘人才，安排他到能夠讓他們發揮所長的位置。因此，在實務上，用對人即為管理者最重要的職責之一。」<sup>6</sup>彼得·杜拉克說：「有效的管理者的人事決策不存於盡量減少人的弱點，而在於盡量發揮部屬的長處。」<sup>7</sup>強調管理者（即領導者）要用人的長處，不要執著在人的弱點上。「知人善任」也是管理者另一重要職責之一，亦即管理者必須要懂得識才、知人、用人、甚至防人。《黃老帛書·十六經·行守》說：「有人將來，唯目之瞻。言之壹，行之壹，得而勿失。言之采，行之熙，得而勿以。」言行一致的人始可採用，不應失去他而要重用他；反之，有一言，無一行的人，就不宜任用。《黃老帛書·稱》說：「隱忌妒妹賊妾，如此者，下其等而遠其身；不下其等

<sup>6</sup> 瓊安·瑪格瑞塔（著），李田樹（譯），《管理是什麼》，臺北市，天下遠見出版股份有限公司，2003年，頁336。

<sup>7</sup> 彼得·杜拉克（Peter F. Drucker）（著），齊思資（譯），《經營的哲學》，臺北市，商周出版社，2005年，頁7。

不遠其身，禍乃將起。」一個人會欺騙妒忌他人、挑撥離間陷害他人於不義、行為不端正的人均宜遠離，否則將有禍害。在人事管理實務上，此等人若為下屬員工，必要之時則須給予降級或免職。因拖延不處理不適任員工，不僅損及組織的整體利益，對當事人的未來前途也不見得好。因為他被放在一個錯誤的位置上，將永遠無法翻身。〈心術下〉說：「凡物載名而來，聖人因而財（裁）之，而天下治」。〈心術上〉也說：「物固有形，形固有名，名當，謂之聖人」、「此言（名）不得過實，實不得延名。姑形以形，以形務名，督言正名，故曰聖人。」君主治理國家，因官而授任，適才適用，循名而責實，依百官各自的才能和表現，給予適當的職位和如實的獎懲，則百官自甘盡心竭力以求表現，君主可以驅百官以成就其帝業。所以「知人善任，適才適所」是人事管理運作最核心的原則之一，旅美學界張緒通先生說：「成功就是一個對的人，在對的時間裡和對的地位上，遇到了對的人，用對的方法，做成了對的事。在這整個的環節中，一步錯，就可能步步錯。」<sup>8</sup>一個組織即使擁有最崇高的使命、最好的策略，如果沒有正確的人，放在正確的位置上，就不可能付諸執行。

### 三、以德服人，以理服人

一個傑出的領導者，要能激發出工作夥伴無比的信任和忠誠，具有收服人心的能力，能夠改變公司風氣，實現他們的願景。華倫·班尼斯提出關鍵一：要有同理心；關鍵二：讓別人願意主動跟隨你；關鍵三：你只能激勵，無法強迫。<sup>9</sup>簡言之，這些關鍵，就在於能不能收服人心。最有效的方法，就是以德服人、以理服人。《黃老帛書·十六經·觀》說：「夫并時以養民功，先德後刑，順於天。」強調為政者，必須按照「先德後刑」的順序治理國家，才合乎天道。《十六經·姓爭》說：「順天者昌，逆天者亡，毋逆天道，則不失所守……凡謀之極，在刑

<sup>8</sup> 張緒通，《道學的管理要旨》，四川，四川大學出版社，1996年，頁107。

<sup>9</sup> 華倫·班尼斯（著），李元墩、陳璧清（譯），《領導，不需要頭銜》，臺北市，大是文化有限公司，2010年，頁227。

與德……天德皇皇，非刑不行；繆（穆）繆（穆）天刑，非德必頃（傾）。刑德相養，逆順若成」。〈十六經·姓爭〉又說：「剛柔陰陽，固不兩行。兩相養，時相成。」指明陰陽剛柔既相對立又相依存，彼此相反相成，兩者配合運用。〈十六經·三禁〉說：「人道剛柔，剛不足以，柔不足寺（恃）。」人道的規律應是剛柔相濟，不能只採用剛，也不可只依賴柔。

在今日自由民主體制下，民意高漲，個人自主性強，領導者更應注重雙面溝通、先德後刑、恩威並重，剛柔並濟，達成以德服人，以理服人，使部屬心悅誠服，心甘情願為國家、為組織、為企業竭盡心力。

### 第三節 領導者之策略方法

領導統御，並非是一個模式化的領導技能，必須在各種領導方法中靈活運用，就如軍人都學習《孫吳兵法》，通曉戰技，但打起仗來，卻有戰果輝煌者，也有一敗塗地者。經營企業，熟讀企業管理，有規模越做越大者，也有關門大吉者。黃老思想，在漢初曾經興盛一時，因時勢變遷，由盛而衰，走向了沉寂。<sup>10</sup>均因所面對的環境局勢千變萬化，有待解決的問題各式各樣，領導者必須靈活運用各種方法，方克其功效。

---

<sup>10</sup> 黃老思想由盛而衰之原因，王鑫先生在其碩士論文分析如下：一、社會形勢的改變（一）地方勢力膨脹，侵襲中央權力—黃老的無為政治給予地方因循各自特點，自由發展取得豐碩成果的同時，也使得地方諸侯王勢力乘機發展起來，威脅中央政權。為削弱地方勢力，黃老思想不適應新的社會政治情況，需要一種新的學說來維護中央集權，董仲舒的「天人合一大一統」因應而生。（二）統治階級變得日益驕奢腐化—隨著物質財增加，統治者也日益變得驕奢，公卿大夫出現「役財驕溢，或至并兼豪黨之徒，以武斷於鄉曲。」（《漢書·食貨志》），黃老思想不足以維護社會道德規範。（三）黃老思想的自身缺失—黃老思想最大的特點和長處，就在於它兼取百家之長，但各學派之間還是存在著很多的矛盾。當黃老道家較自由的政策使地方諸侯實力和富強力量做大時，與法家所要達到的社會法制下的安定和儒家的等級的禮治相違背，這可說黃老思想自身就存在著矛盾。（四）儒家思想的興起—黃老思想具有很大的寬容性，戰國時期形成百家爭鳴的局面，不利於思想統一，這時就需要新的理論來維護統一的中央集權的思想，使得儒家思想得以發展。參閱王鑫，《漢初黃老政治述論》，吉林，吉林大學行政學院法學碩士學位論文，2008年，頁15-17。

## 一、隨機應變，當機立斷

《孫子兵法·虛實》說：「兵無常勢，水無常形，能因敵變化而取勝者，謂之神。」孫子認為戰場上形勢瞬息萬變，不能拘泥於某種作戰的形式，須機動靈活地採取對策，才能奪取勝利。這幾句可用以說明用兵或做其他工作應審時度勢，靈活機動地制訂計劃，不可死板教條，墨守成規。常言道：「商場如戰場」，經濟環境一再變遷，商機瞬息萬變，企業要立於不敗，經營領導者，要能有高度敏銳的觀察力，迅速果決的判斷力，也就是說，「隨機應變，當機立斷」，是一個成功企業家應具有的素質能力。在隨着經營情況的變化，見機行事，視具體狀況，靈活機動地應付，在情況發生變化時，又能及時合理的調整決策。當機立斷與執行往往是在同一一定的時間和地點內進行的，錯過了這一時間和地點，最佳方案可能成為最差方案。

第二次世界大戰，1944年6月6日頗富盛名之諾曼地登陸戰役前夕，傾盆大雨，天氣極為惡劣，空降兵將無法著陸，許多將領都遲疑不決的時候，艾森豪總統當機立斷，毅然決定照原計劃6月6日登陸，正是因為這一果斷的決定，才使得諾曼地登陸成功，擊敗德國而終能結束第二次大戰。他如企業在正常營運時，經濟環境的突然惡化、經營環節的突然中斷，意外事故的突然發生等等緊要時刻，領導者都必須在極短的時間內提出應對之策，才能轉危為安。黃老思想重視與時而變，〈白心〉曰：「以時為寶」、「不可常居也，不可廢舍也。隨變斷事也，知時以為度。」要求為政者應該根據事物的發展變化而進行分析決策，具體問題具體對待。〈十六經·觀〉說：「聖人不朽，時反是守」。〈十六經·兵容〉說：「聖人之功，時為之庸，因時乘宜，兵必有成功。」這些都是黃老學重視時變的名言。〈十六經·觀〉又說：「當天時，與之皆斷；當斷不斷，反受其亂。」就是說順應天時，抓住時機，當機立斷，否則錯過時機，反自取其禍。領導者應具有「隨機應變，當機立斷」之特質，正是黃老思想之「與時遷移，應物變化」、「因應隨

順，隨變斷事。」之體現。一個領導者如果無法掌握不斷變動的環境，就只能被環境左右，甚至被環境淹沒。

## 二、恩威並重，賞罰分明

人性具有趨利避害的特質，自利是人所共有的情結。《管子·形勢解》說：「民利之則來，害之則去；民之從利也，如水之走下，於四方無擇也。故欲來民者，先起其利，雖不召而民自至；設其所惡，雖召之而民不來也。故曰：『召遠者使無為焉。』」人民有利則來，有害則去，如要招來民眾，先創造有利條件，雖不招而民自至，不用招募，不管多遠之人皆來歸。如對他們有害，雖招而不來。美國總統老羅斯福曾說：「Speak softly and carry a big stick, and you will go far.」（溫言在口，大棒在手，故而致遠）。在管理學上有「胡蘿蔔與鞭子」的理論，如果要讓馬匹前進，要一邊用胡蘿蔔在前方誘惑，一邊用鞭子在後方鞭策牠，以達到最快的速度。臺灣日治時期，總督府民政長官後藤新平則把此策略稱為「糖飴與鞭」，所謂「糖飴與鞭」統治理論，就是利益誘惑、手段威嚇、虛名籠絡。一面以重罰整治異議人士，另一面用心於臺灣內政，同時展現出威信與親和力，亦即是「以王道之旗而行霸術」的政策。<sup>11</sup>《孫子兵法》在〈始計〉中提出「主孰有道，將孰有能……賞罰孰明，吾以此知勝負矣。」強調將帥在治理軍隊、領導部屬時要賞罰分明、恩威並重，使其心甘情願赴湯蹈火，與主將同生死。〈經法·君正〉曰：「精公無私而賞罰信，所以治也」。〈經法·六分〉也說：「誅禁當罪而不私其利，故令行天下而莫敢不聽」。《管子·禁藏》說：「賞罰莫若必成，使民信之」，君主依法行政，公正無私，賞罰分明，便能取信於民，就是治理天下的道理所在。

現今的企業管理，作為企業管理者，能對員工做到賞罰分明是很重要的，如果主管因為人情包袱，投鼠忌器而賞罰不明，組織將無法建立追根究底、坦誠互信的文化。賞與罰，是一個問題的兩個面向，互為表裡，相輔相成。一方面，適

---

<sup>11</sup> 曹永和等，《臺灣歷史人物與事件》，新北市，國立空中大學，2003年，頁350。

時適當的獎賞對下屬來說能起到肯定、激勵、鼓舞的作用；另一方面，必要的懲戒能起到糾正、禁止和威懾的作用。賞罰得當，才能取信於部屬，使人進有所得，退有所失，願效其力。這樣才能鼓勵有功者，鞭策有過者。否則，賞善而不罰惡則亂，罰惡而不賞善亦亂，懲罰不僅僅為了避免員工犯錯，更是為了反面的促進員工的積極性。

### 三、充分授權，監督考核

領導者的領導方式，依丁逸豪先生所著《現代企業人事管理》一書之說法，若以權力之運用，可將領導方式分為獨裁領導、民主領導與放任領導等三種；若以領導者作風之不同，可將領導方式分為「以員工為中心的領導」與「以生產為中心的領導」等二種，而民主領導者，實等於以員工為中心的領導方式；獨裁領導者，實等於以生產為中心的領導方式，各有其特性。<sup>12</sup>孰是孰非，端視被管理者（部屬）人格不同而定。所以筆者另創說一種分類，即以被管理者人格之不同，可將領導方式分為「以老子無為而治方式的領導」與「以韓非子法術勢方式的領導」。對於能自動自發，肯負責肯上進的人，以老子的「無為而治」方式領導為佳，因主管「為無為」，充分授權，屬下自主性高，責任心提高，績效自然提升。對於為人處事，被動懶散，不求上進的人，以韓非子的「法術勢」方式領導為宜。在領導統御上，上述兩種領導方式並行，前者，提高被管理者的榮譽心，帶動風氣，形成單位團體優質文化，進而全體效行。後者，被管者有所警惕，知所進退，不期望他能有所作為，至少不敢妄為。這也可以說是一種權變式的領導方式。

---

<sup>12</sup> 丁逸豪先生論述下列二種領導方式之特點：（一）以員工為中心的領導：凡事授權給下屬，處理其權限之工作，部屬既有相當自由的工作範圍，故能主動的推動工作，不必事事請示上級或聽從命令，因而便少感受上級權力之壓力，領導者對於部屬之考核，多根據客觀事實，由於下屬在推動工作時，有充分個人自由意志及主動能力，員工謀求發展的機會彼多，故離職率降低。（二）以生產為中心的領導：領導者僅重視部屬的生產量或工作效率之提高，部屬在推動工作是否遵守規定、作業程序、守時、態度是否認真，有無推諉責任等情形發生。因此領導者，事無大小，必親躬處理，由於部屬在推動工作時，沒有充分自主權，凡事須請示上級，養成被動，漠視的工作態度，領導者對於部屬之考核，較多主觀偏見，部屬自求發展的衝力受到壓制，另謀出路，故離職率增高。參閱丁逸豪，《現代企業人事管理》，臺北市，五南圖書出版公司，1987年，頁134。

老子的「無為而治」，陳德和先生以為：它所強調的「無為」是指統治者順應已然之成勢而不妄加橫逆阻擋，並非不做事、不理國政，而是要嚴於君臣之分。更明白地說，就是統治者和被治者之間，不論在行政管理和行政事務上，都必須明白做出權、能的絕對區別，並充分實現「以權使能」的驅動模式。統治者是要規定文武百官等技術官僚都有其職其責，並能督促百官群僚不得不盡職盡責，最後則坐收所有成效於一身，至於統治者自己本非行政事務的當事人，因此不必有職有責，亦不必越俎代庖地替文武百官籌思運作，更不必身先士卒地投入工作行列以求創造業績。<sup>13</sup>美國《企業管理百科全書·上冊》指出：「機關首長的功能，在成事不在做事，授權乃是成事的分身術。主管若事事自為，必不能成事。」<sup>14</sup>《慎子·民雜》說：「君臣之道，臣事事而君無事，君逸樂而臣任勞」。〈心術上〉說：「心之在體，君之位也，九竅之有職，官之分也。心處其道，九竅循理。嗜欲充益，目不見色，耳不聞聲。故曰上離其道，下失其事。毋代馬走，使盡其力；毋代鳥飛，使弊其羽翼。」均是黃老對老子「無為」的體現。勞倫斯·米勒（Lawrence Miller）所著《美國企業精神》一書，談到一位企業總經理的領導藝術時說：「管理人員必須完全擺脫幻想。完全控制——事事都插手，既不可能又不需要。有趣的是，我們的管理人發現，不試圖完全控制，反而能得到更大的權力——完成事情的權力。」<sup>15</sup>筆者任職單位之總經理對於績效表現考核常說：「我不問過程，只看成果。」是無為而治最具體的實踐。

簡言之，「無為而治」，就是領導者在部屬的職責範圍內，充分授權，領導者只負監督考核之責。對於部屬的職權，雖不加干預，重要的要追蹤考核。否則，「放牛吃草」將易生弊端。英國霸菱銀行於 1763 年創立，在全球掌控 270 多億英鎊的資產，竟毀於一個年齡只有 28 歲的毛頭小子尼克李森（Nick Leeson）之手。

---

<sup>13</sup> 陳德和，〈戰國老學的兩大主流——政治化老學和境界化老學〉，《鵝湖學誌》第 35 期，2005 年 12 月，頁 83。

<sup>14</sup> 哈佛企業管理叢書編纂委員會，《企業管理百科全書·上冊》，北京，中國對外翻譯出版公司，1995 年，頁 400。

<sup>15</sup> 勞倫斯·米勒（Lawrence Miller）（著），尉騰蛟（譯），《美國企業精神》，臺北市，長河出版社，1984 年，頁 89。

尼克李森未經授權在新加坡國際貨幣交易所，從事東京證券交易所日經 225 股票指數期貨合約交易失敗，致使霸菱銀行虧損 6 億英鎊，這數目遠遠超出了該行的資本總額（3.5 億英鎊），被迫於 1995 年 2 月 26 日宣佈倒閉，這個有 233 年經營史和良好業績的老牌商業銀行在倫敦乃至全球金融界消失。可見監督追蹤考核之重要性，也是領導者職責所在。



## 第五章 結論

聖人由己身治心治身到治國，即由內聖通向外王的修練工夫。就如〈大學〉的八個條目所說的，由格物、致知、誠意、正心，以至修身，屬內聖；由修身推而至於齊家、治國、平天下，屬外王，外王的内容就是「仁政王道」。「黃老思想」是以老子思想為根據、黃帝事功為理想而發展出來的統治者哲學。也就是說，統治者由己身內聖修養，推而向外王事功之術。

早期道家提出「道」與「無為」作為道家哲學的理論基礎，道是宇宙的原理和規律，道法自然。無為就是「無為而無不為」，「君無為而臣無不為」，「為無為，則無不治」。這也可說是道家管理學思想的哲學理論。「黃老思想」承繼發揚，《管子四篇》及《黃老帛書》具體提出道法結合、循名責實、君臣分職、君佚臣勞、先德後刑，賞罰分明、因應隨順、隨變斷事、以和為貴、無為而治的為政之道，借古論今，這也合於現代企業管理的方法理念。

黃老哲學的理論基礎是由「道」這個觀念開展出來，老子《道德經·第 25 章》說：「人法地，地法天，天法道，道法自然。」即道以自然為依歸，道的本性就是自然。也就是說，宇宙萬物都是以自然為其本性，就是「本性如此」也。把「道法自然」思想，運用於企業管理，要求領導者既不能隨心所欲去做，也不要脫離實際勉強去做，凡事因自然而為、因勢利導，嚴格按照客觀規律辦事。若以水的特性比喻用在企業管理上，水會往下流動，猶如領導者帶動員工，以身作則，上行下效；水依水路走，有方向性，凡事依計畫去做；水流隨時會遇石塊，因之激強水力，與石沖擊而過，有隨機應變的創新力與戰鬥力；水有同流性、包容性，百川之於大海，就是團結力量大。老子《道德經·第 8 章》說：「上善若水，水善萬利而不爭，處眾人之所惡，故幾於道。居善地，心善淵，與善仁，言善信，正善治，事善能，動善時。夫唯不爭，故無尤。」把水視為美德的化身。

上善的人像水一樣，水善於滋潤萬物卻不與萬物爭利益。領導者也要具備這種素養，不能為私利去爭。作為領導者，在具體的利益面前，如果總是憑藉手中的權力，先己後人，一定不會得到被領導者的信賴和欽佩，並且終將失去人心。領導者只有襟胸坦蕩開闊，不居功，不亂爭，才能具有向心力和凝聚力，部屬才能與自己共同奮鬥，為企業團體創造佳績。

一個卓越的領導者，除了具有學識才幹外，必須有健康體力、推理力、創造力、果斷力、統馭力、協調力，意志力等等，這些並非與生俱來而是後天培養修練。黃老思想提出許多治心治身之道，在治心方面，有虛一而靜、內靜外敬的修養；在治身方面，有筋信骨強、形全於外、思莫勿致的修練。這些工夫千古不變，如今仍可體驗實踐，使自己成為優秀的領導者。

在企業管理實務上，領導的功能包括：計畫、組織、協調、溝通、團結、指導、激勵、考核等等。一個企業要發展壯大需要有嚴明的紀律，明智的領導者，首先要構建完善的組織紀律，使部屬得以遵守組織的規則，且運用懲罰以對付違反規則的行為。適時適當的獎賞對下屬來說能起到肯定、激勵、鼓舞的作用；必要的懲戒能起到糾正、禁止和威懾的作用，才能取信於部屬，願效其力，促進員工的積極性。

和諧企業文化，也是一個企業持續發展的重要支撐。不僅企業內部自身的和諧，包括外部企業間的合作，經營領導者創造和諧企業文化，以建立團隊的信任與信心。當強化團隊和諧合作，團隊的腦力激盪，發揮各自所長，團結一心，可以形成凝聚力，創造生產力，增強吸引力，提高競爭力，有助企業內的目標達成，促進企業良性經營和永續發展。

因應隨順，隨變斷事，就是一種權變管理，在經營管理上，要因時制宜，因地制宜、因事制宜、因人制宜。經濟大環境一再的變遷，人性需求不斷的轉變，商機瞬息萬變，企業要立於不敗，經營領導者，要能有高度敏銳的觀察力，迅速果決的判斷力，見機行事，視具體狀況，靈活機動地應付，在情況發生變化時，

又能及時合理的調整決策。也就是說，權變管理強調靈活性和適應性，要求領導者，一切從實際情況出發，靈活地處理各項具體管理事務。

現代企業人事管理，涵蓋人力資源的開發、運用、保養及補充；係為謀求人與人之間關係的調適，事與事之間作業的配合，使事得其人，人盡其才，形成和諧完善的工作關係，以充分發揮人力資源的功效。黃老思想的「無為而治」，就是因官設任、適才適所、有所為、有所不為的人性化管理。換句話說，就是領導者在部屬的職責範圍內，充分授權，領導者只負監督考核之責。任何一位高明的企業領導者都是有極限的，無法事事躬親，樣樣「有為」，有為應是直接指向被領導者，即是所謂「君無為而臣有為」。換個角度說：企業領導者是導演，而不是扮演角色的演員。企業領導者的「有所為」，即在識賢、選賢、用人得當。在用人上，對部屬必須高度信任，充分授權，做到「疑人不用，用人不疑」。

這裡有一個問題，也是筆者在職場上常感困擾的問題：試問天下英才何其多？當主管無不企盼部屬個個是賢才，譬如在公務機關服務，因其任職均經國家考試進入，有些不求長進者，流行一句話：「只要我不犯錯，你能對我怎樣？」，在領導統御上，為團隊和諧與績效，對這些不求上進又無權辭退的人，應如何處理呢？所以筆者在本論文第四章第三節第三小節，就領導者的領導方式，提出另一種分類，即以被管理者人格之不同，將領導方式分為「以老子無為而治方式的領導」與「以韓非子法術勢方式的領導」。對於能自動自發，肯負責肯上進的人，以老子的「無為而治」方式領導，因主管「為無為」，充分授權，屬下自主性高，責任心提高，績效自然提升；對於為人處事，被動懶散，不求上進的人，以韓非子的「法術勢」方式領導，主管為求績效，採用法家韓非子的「使臣不得不盡力，民不得不效死」，以威脅利誘之雙重制約而達到其成治之效果。在領導統御上，這兩種領導方式，前者，可提高被管理者的榮譽心，帶動風氣，形成單位團體優質文化，進而全體效行。後者，使被管者有所警惕，知所進退，不期望他能有所作為，至少不敢妄為。〈經法·君正〉說：「文武並行，則天下從矣。」本論文

前曾提及，《黃老帛書》雖強調先德後刑、先文後武、執雌守柔、但其理想中的政治是「王霸雜治」。所以說，這兩種領導方式並行施用，也是《黃老帛書》為政之道的體現。

現代企業管理，要想充分發揮企業各級主管與全體員工的主動性、積極性和創造性，就不能越俎代庖。〈心術上〉說：「心之在體，君之位也，九竅之有職，官之分也。心處其道，九竅循理。嗜欲充益，目不見色，耳不聞聲。故曰上離其道，下失其事。毋代馬走，使盡其力；毋代鳥飛，使弊其羽翼。」領導者的職能，首在成事，而非做事。領導者只擔任指揮工作，事物性工作都交給能夠勝任的人去做，而且在部屬從事其職務時，領導者切不可插手干涉他們。這說明了企業善用人才，充分授權，職能分工的重要性。處在「紅海」的經濟洪流中，將迫使企業經營管理由金字塔型向扁平型的管理結構轉化。一方面要求企業領導者下放權力，充分授權；另一方面要善用團隊組織，分工合作，如分設人事部主管、行銷部主管、生產部主管，企畫部主管，資訊部主管等等為主體的精英管理群體，分級管理企業各部門，並設計發展企業的戰略。最優秀的企業領導者，將成為企業的協調者和策劃師。這種企業管理模式，也就是黃老思想「無為而治」、「君無為而臣有為」、「君逸臣勞」管理理論之體現。

在企業管理學上，西方企業管理的理論，偏重於管理目標和管理手段，側重在於除自身之外的人之管理，這種管理模式有可能造成自我管理方面的缺失。而對自我管理與自我修養，卻是黃老思想的長處。從黃老學脈絡，我們可以發現，黃老思想是人的心靈哲學與管理領導哲學；黃老思想以「道」和「無為」作為哲學的理論基礎，崇尚的是人文精神和倫理道德，提倡人與自然，人與人之間的和諧共融，我們可以說，對自身的管理是黃老思想之管理哲學精神的集中體現。

歷史的實踐證明，西漢初年，黃老思想成為政治統治的指導思想，一方面宣導無為而治，另一方面強調德刑並用的思想，經歷多年的休養生息，西漢的經濟快速恢復，社會呈現出一片繁榮景象。黃老思想中蘊藏著豐富的管理學思想，這

些傳統文化中的精髓，不僅不應該隨著社會的發展退出歷史舞臺，反而應該在順應時代發展的趨勢下發揮其借鑒功能。

現今企業領導者之經營管理，亦即在人、事、物之治理上，將因時代、社會、政治與文化的演變而所有差異，但其理論基礎精神應屬不變，本論文的主旨在於闡述「黃老思想內聖外王之當代體現」，並證明其可轉為現今領導者之「領導統御」的原理原則，藉以顯示古老的智慧，如《管子四篇》、《黃老帛書》的思想理念，即使運作在現代的民主社會政治經濟治理上仍有其意義和價值。



# 參考書目

## 一、原典文獻（略依年代順序排列）

- 先秦，孔子，《論語》，臺北市，正中書局，1994年。  
先秦，老子，《老子》，臺北市，臺灣中華書局，1996年。  
先秦，墨子，《墨子》，臺北市，東大圖書公司，1983年。  
先秦，左丘明，《左傳》，臺北市，師大出版中心，2012年。  
先秦，孟子，《孟子》，北京，中華書局，1997年。  
先秦，莊子，《莊子》，臺北市，里仁書局，1992年。  
先秦，荀子，《荀子》，臺北市，臺灣中華書局，1996年。  
先秦，管仲／等，《管子》，臺北市，臺灣商務印書館，1956年。  
先秦，韓非，《韓非子》，臺北市，臺灣商務印書館，1969年。  
先秦，呂不韋，《呂氏春秋》，臺北市，臺灣中華書局，1979年。  
西漢，佚名，《帛書老子》，臺北市，河洛圖書出版社，1975年。  
西漢，司馬遷，《史記》，臺北市，臺灣商務印書館，2001年。  
東漢，王充，《論衡》，臺北市，國立編譯館，2005年。  
曹魏，王弼，《老子注》，臺北市，世界書局，1962年。  
曹魏，孔晁，《逸周書》，臺北市，臺灣中華書局，1980年。  
唐朝，房玄齡，《管子注》，臺北市，臺灣中華書局，1984年。  
唐朝，成玄英，《老子義疏》，新北市，廣文書局，2013年。  
北宋，陸佃，《鶻冠子解》，臺北市，世界書局，1979年。  
南宋，朱熹，《四書章句集注》，臺北市，大安出版社，1984年。  
明朝，陸長庚，《老子道德經玄覽》，臺北市，藝文印書館，1965年。  
清朝，凌署，《春秋繁露》，北京，中華書局，1991年。  
清朝，王先謙，《荀子集解》，臺北市，華正書局，1987年。  
清朝，郭慶藩，《莊子集釋》，臺北市，天工書局，1989年。

## 二、近現代哲學專書注釋（依姓氏筆劃順序排列）

- 丁原明，《黃老學論綱》，山東，山東大學出版社，1997年。  
丁原植，《郭店竹簡老子釋析與研究》，臺北市，萬卷樓圖書公司，1999年。  
方東美，《原始儒家道家哲學》，臺北市，黎明文化公司，1985年。

- 王邦雄，《老子道德經的現代解讀》，臺北市，遠流出版事業有限公司，2015年。
- 王邦雄，陳德和，《老莊與人生》，新北市，國立空中大學，2009年。
- 王邦雄/等，《中國哲學史》，臺北市，里仁書局，2015年8月修訂一·版。
- 王 博，《簡帛思想文獻論集》，臺北市，臺灣古籍出版社，2001年。
- 王 沛，《黃老「法」理論源流考》，上海，上海人民出版社，2009年。
- 王葆玟，《黃老與老莊》，北京，中國人民大學出版社，2012年。
- 王清祥，《《老子河上公注》之研究》，臺北市，新文豐出版公司，1979年。
- 王瑞英，《管子新論》，臺中市，大立出版社，1983年。
- 王曉波，《道與法：法家思想和黃老哲學解析》，臺北市，國立臺灣大學出版中心，2007年。
- 王冬珍/等，《新編管子校注》，臺北市，國立編譯館出版，2002年。
- 石一參，《管子今詮》，臺北市，臺灣商務印書館，1979年。
- 白 奚，《稷下學研究—中國古代的思想自由與百家爭鳴》，北京，新華書店，1998年。
- 司修武，《黃老學說與漢初政治平議》，臺北市，臺灣學生書局，1992年。
- 任繼愈，《中國哲學史》，北京，人民出版社，1963年。
- 牟宗三，《才性與玄理》，臺北市，臺灣學生書局，2002年。
- 牟宗三，《政道與治道》，臺北市，臺灣學生書局，2003年。
- 牟宗三，《中國哲學十九講》，臺北市，臺灣學生書局，2010年。
- 牟宗三，《中國哲學的特質》，臺北市，臺灣學生書局，2009年。
- 余明光，《黃帝四經與黃老思想》，哈爾濱，黑龍江人民出版社，1989年。
- 李 增，《先秦法家哲學思想》，臺北市，華泰文化事業公司，2001年。
- 李滢瑜，《荀子內聖外王思想研究》，新北市，花木蘭文化出版社，2009年。
- 李 零，《郭店楚簡校讀記》，北京，北京大學出版社，2002年。
- 李 勉，《老子詮證》，臺北市，臺灣東華書局，1987年。
- 李志農編著，《孫臏兵法》，新北市，華文網股份有限公司，2005年。
- 朱永嘉/等，《新譯呂氏春秋》臺北市，三民書局，1995年。
- 余培林，《新譯老子讀本》，臺北市，三民書局，2007年。
- 林珊瑚，《史記「太史公曰」之義理研究》，新北市，花木蘭文化出版社，2006年。
- 林靜茉，《帛書《黃帝書》研究》，新北市，花木蘭文化出版社，2008年。
- 金春鋒，《漢代思想史》，北京，中國社會科學出版社，1987年。
- 吳 怡，《老子解義》，臺北市，三民書局，2013年。
- 吳 光，《黃老之學通論》，浙江，浙江人民出版社，1985年。
- 吳 光，《古書考辨集》，臺北市，允晨文化出版社，1989年。
- 吳肇嘉，《莊子應世思想研究》，臺北市，臺灣學生書局，2011年。
- 施昭儀，《管子道法學述義》，新北市，花木蘭文化出版社，2010年。
- 洪漢鼎，《理解的真理—解讀伽達默爾《真理與方法》》，山東，山東人民出版社，2003年。
- 胡家聰，《管子新探》，北京，中國社會科學出版社，1995年。
- 胡家聰，《稷下爭鳴與黃老新學》，北京，中國社會科學出版社，1998年。

- 胡信田，《黃帝經通釋》，臺北市，天工書局，1984年。
- 賴炎元，《春秋繁露今註今譯》，臺北市，臺灣商務印書館，1984年。
- 馬持盈，《史記今註》，臺北市，臺灣商務印書館，1979年。
- 徐漢昌，《管子思想研究》，臺北市，臺灣學生書局，1990年。
- 唐君毅，《中國哲學原論·原道篇》，臺北市，臺灣學生書局，2004年。
- 袁保新，《老子哲學之詮釋與重建》，臺北市，文津出版社，1997年。
- 黃漢光，《黃老之學析論》，臺北市，鵝湖出版社，2000年。
- 黃永堂，《國語譯注》，臺北市，臺灣古籍出版社，1997年。
- 陶建國，《兩漢魏晉之道家思想》，臺北市，文津出版社，1990年。
- 梁漱溟，《內聖外王之境》，上海市，上海文藝出版社，1998年。
- 梁冰柁，《莊子內聖外王之道及其八大學說詮證》，臺南市，友寧出版有限公司，1977年。
- 郭沫若，《十批判書》，北京，人民出版社，2012年。
- 郭沫若，《青銅時代》，北京，中國人民大學出版社，2005年。
- 葛 荃、曹全祿注釋，《齊黃老書》，山東，齊魯書社，1997年。
- 樓宇烈，《王弼集校釋》，臺北市，華正書局，2006年。
- 張舜徽，《周秦道論發微》，臺北市，木鐸出版社，1983年。
- 張固也，《《管子》研究》，山東，齊魯書社，2006年。
- 張增田，《黃老治道及其實踐》，廣東，中山大學出版社，2005年。
- 張 亨，《思文論集——儒道思想的現代詮釋》，臺北市，國立臺灣大學出版中心，2014年。
- 許抗生，《帛書老子注釋與研究》，杭州，浙江人民出版社，1992年。
- 陳德和，《生活世界的哲思》，臺北市，樂學書局，2001年。
- 陳德和，《從老莊思想詮詁莊書外雜篇的生命哲學》，臺北市，文史哲出版社，1993年。
- 陳德和，《淮南子的哲學》，嘉義縣，南華管理學院，1999年。
- 陳德和，《道家思想的哲學詮釋》，臺北市，里仁書局，2005年。
- 陳麗桂，《秦漢時期的黃老思想》，臺北市，文津出版社，1997年。
- 陳麗桂，《戰國時期的黃老思想》，臺北市，聯經出版公司，1991年。
- 陳廣忠、梁宗華，《道家與中國哲學》，北京，北京人民出版社，2004年。
- 陳政揚，《「管子四篇」的黃老思想研究》，新北市，花木蘭文化出版社，2010年。
- 陳桐生，《《史記》與諸子百家之學》，安徽，安徽大學出版社，2006年。
- 陳奇猷，《韓非子集釋》，臺北市，華正書局，1982年。
- 陳鼓應，《管子四篇詮釋》，臺北市，三民書局，2003年。
- 陳鼓應，《老子今註今譯及評介》，臺北市，臺灣商務印書館，2010年。
- 陳鼓應，《黃帝四經今註今譯》，臺北市，臺灣商務印書館，1995年。
- 陳文德，《無為大智：文景之治及黃老治術》，臺北市，遠流出版事業股份有限公司，2000年。
- 勞思光，《新編中國哲學史》，臺北市，三民書局，1996年。

- 湯孝純，《管子述評》，臺北市，東大圖書公司，1995年。
- 馮友蘭，《中國哲學史新編》，北京，人民出版社，1984年。
- 傅偉勳，《從創造的詮釋學到大乘佛學》，臺北市，東大圖書股份有限公司，1990年。
- 傅偉勳，《學問的生命與生命的學問》，臺北市，正中書局，1994年。
- 傅佩榮，《儒道天論發微》，臺北市，臺灣學生書局，1988年。
- 蒙文通，《中國哲學思想探原》，臺北市，臺灣古籍出版社，1997年。
- 葛榮晉，《道家文化與現代文明》，北京，人民大學出版社，1996年。
- 熊十力，《韓非子評論》，臺北市，臺灣學生書局，1978年。
- 熊鐵基，《秦漢新道家略論稿》，上海，人民出版社，1984年。
- 熊鐵基／等，《中國老學史》，福建，福建人民出版社，2005年。
- 劉榮賢，《莊子外雜篇研究》，臺北市，聯經出版公司，2004年。
- 劉蔚華，《管仲與《管子》》，山東，山東文藝出版社，2004年。
- 蔡仁厚，《中國哲學史》，臺北市，臺灣學生書局，2009年。
- 蔡仁厚，《孔孟荀哲學》，臺北市，臺灣學生書局，2016年。
- 蔡英文，《韓非的法治思想及其歷史意義》，臺北市，文史哲出版社，1986年。
- 鄭國瑞，《兩漢黃老思想研究》，新北市，花木蘭文化出版社，2010年。
- 鄭圓鈴，《《史記》黃老思想研究》，新北市，學海出版社，1998年。
- 羅根澤，《管子探源》，臺北市，里仁書局，1982年。
- 裘錫圭，《長沙馬王堆漢墓簡帛集成第肆部》，臺北市，臺灣中華書局，2014年。
- 湯孝純，《新譯管子讀本》，臺北市，三民書局，1995年。
- 韓復，《論衡今註今譯》，臺北市，國立編譯館，2005年。
- 魏啓鵬，《馬王堆漢墓帛書《黃帝書》箋證》，北京，中華書局，2004年。
- 魏汝霖，《孫子兵法大全》，臺北市，黎明文化事業股份有限公司，1979年。
- 顏昌曉，《管子校釋》，湖南，岳麓書社，1996年。
- 瀧川龜太郎，《史記會注考證》，臺北市，中新書局，1977年。
- 閻綱，《內聖外王——儒學人生哲理》，四川，四川人民出版社，1995年。
- 島田虔次，《熊十力與新儒家哲學》，臺北市，明文書局，1992年。

### 三、期刊學報論文（依姓氏筆劃順序排列）

- 王博，〈《黃帝四經》和《管子》四篇〉，《道家文化研究》第1輯，1992年6月。
- 王邦雄，〈從道家思想看當代人生〉，《鵝湖月刊》第82期，1982年4月。
- 王邦雄，〈道家思想的時代意義〉，《鵝湖月刊》第110期，1984年8月。
- 王采淇，〈從儒、道理論比較研究探尋建立道家工夫論之途徑〉，《鵝湖月刊》第433期，2011年7月。
- 王曉波，〈「道生法」——《黃帝四經》的道法思想和哲學〉，《國立臺灣大學哲學論評》第32期，2006年。

- 王曉波，〈漢初的黃老之治與法家思想〉，《食貨月刊》第 11 卷第 10 期，1982 年 2 月。
- 白 奚，〈郭店儒簡與戰國黃老思想〉，《道家文化研究》第 17 輯，1999 年 8 月。
- 白 奚，〈黃老道家的治國理念與當代政治文明〉，《道家文化研究》第 22 輯，2007 年 10 月。
- 李學勤，〈馬王堆黃老帛書與鶡冠子〉，《江漢考古》第 2 期，1983 年。
- 李 申，〈黃老、道家即道教說論綱〉，《道家文化研究》第 16 輯，1999 年 4 月。
- 李 零，〈說「黃老」〉，《道家文化研究》第 5 輯，1994 年 11 月。
- 余明光，〈《黃帝四經》書名及成書年代考〉，《道家文化研究》第 1 輯，1992 年 6 月。
- 余明光，〈《論六家要旨》所述「道論」源於「黃學」〉，《中國哲學史》第 5 期，1987 年。
- 余明光，〈黃老思想初探〉，《中國哲學史》第 3 期，1985 年。
- 余明光，〈論道家的兩個流派——帛書黃帝四經和老子的比較〉，《求索》第 1 期，1988 年。
- 吳 光，〈關於黃老帛書的性質問題——對黃老帛書和淮南子道氣論的剖判〉，《學術月刊》第 8 期，1984 年。
- 吳 震，〈對「內聖與外王」的一種新詮釋——就余英時《朱熹的歷史世界》而談〉，《國學學刊》，2010 年第 2 期。
- 周貞余，〈《管子》四篇心學考察〉，《宗教哲學》第 62 期，2012 年 12 月。
- 高柏園，〈無為而無不為——道家管理藝術之理論與應用〉，《鵝湖月刊》第 279 期，1998 年 9 月。
- 高齡芬，〈《黃帝四經》與《荀》、《韓》、《淮南子》法、刑名理論的比較〉，《鵝湖月刊》第 296 期，2000 年 2 月。
- 胡家聰，〈稷下道家從老子繼承並推衍了什麼——心術上和內業的研究〉，《社會科學戰線》第 4 期，1983 年。
- 胡家聰，〈尹文子與稷下黃老學派——兼論尹文子並非偽書〉，《文史哲》第 2 期，1984 年。
- 胡家聰，〈管子中道家黃老之作新探〉，《中國哲學史研究》第 4 期，1987 年。
- 唐 蘭，〈馬王堆出土老子乙本卷前古佚書的研究〉，《考古學報》第 1 期，1975 年。
- 許抗生，〈略說黃老學派的產生和演變〉，《文史哲》第 3 期，1979 年。
- 陳德和，〈管子心術上篇義理疏解〉，《鵝湖月刊》第 199 期，1992 年 1 月。
- 陳德和，〈試論《淮南子》道家思想的類屬〉，《鵝湖月刊》第 259 期，1997 年 1 月。
- 陳德和，〈淮南道家與黃老道家的對比性考察——《淮南子》性格的再標定〉，《鵝湖月刊》第 290 期，1999 年 8 月。
- 陳德和，〈戰國老學的兩大主流——政治化老學和境界化老學〉，《鵝湖學誌》第 35 期，2005 年 12 月。
- 陳廣忠，〈《淮南子》——黃老道學的集大成〉，《鵝湖月刊》第 298 期，2000 年 4 月。
- 陳麗桂，〈淮南子裡的黃老思想〉，《中國學術年刊》第 14 期，1993 年 3 月。

- 陳麗桂，〈董仲舒的黃老思想〉，《紀念程旨雲先生百年誕辰學術研討會論文集》，1994年5月。
- 陳鼓應，〈《管子》四篇的心學和氣論〉，《國立臺灣大學哲學論評》第22期，1988年1月。
- 陳政揚，〈稷下黃老思想初探〉，《鵝湖月刊》第298期，2000年4月。
- 陳政揚，〈《黃帝四經》與《老子》治道之異同〉，《鵝湖月刊》第324期，2002年6月。
- 黃漢光，〈黃老之學與漢初自由放任的經濟政策〉，《鵝湖月刊》第276期，1998年6月。
- 黃源典，〈《黃帝四經》「四無」說的衡與恆〉，《鵝湖月刊》第364期，2005年10月。
- 馮契，〈管子和黃老之學〉，《中國哲學》第11輯，1981年1月。
- 蔡仁厚，〈牟宗三先生對「外王學」的省察與開擴〉，《鵝湖月刊》第384期6月。
- 葛榮晉，〈試論黃老帛書的「道」「無為」思想〉，《中國哲學史研究》第3期，1981年。
- 裘錫圭，〈馬王堆老子甲乙本卷前後佚書與「道法家」〉，《中國哲學史研究》第2輯，1980年。
- 楊儒賓，〈論《管子》白心、心術上下、內業〉四篇的精氣說與全心論一兼論其身體觀與形上學的繫聯〉，《漢學研究》第9卷1期，1991年，6月。
- 蒙文通，〈略論黃老學〉，《道家文化研究》第14輯，1998年7月。
- 劉榮賢，〈先秦兩漢所謂「黃老」思想的名與實〉，《逢甲人文社會學報》第1期，2009年6月。
- 劉蔚華、苗潤田，〈黃老思想源流〉，《文史哲》第1期1986年。
- 劉毓璜，〈論黃老之學的起源〉，《歷史教學問題》第5期，1982年。
- 謝君直，〈《道原》中的道論〉，《鵝湖月刊》第296期，2000年2月。
- 謝明陽，〈從《老子》到《管子》四篇看「心」的概念之發展〉，《鵝湖月刊》第296期，2000年2月。
- 嚴靈峰，〈黃老道術源流〉，《國立臺灣大學哲學論評》第22期，1988年1月。
- 滕復，〈黃老之學通論述評〉，《學術月刊》第2期，1986年。
- 鍾肇鵬，〈黃老帛書的哲學思想〉，《文物》第2期，1978年。
- 谷中信一，〈《管子》中的秩序與和諧觀〉，《道家文化研究》第15輯，1999年3月。

#### 四、碩博士學位論文（依博士碩士年代順序排列）

##### （一）博士學位論文

- 羅賢龍，〈《管子》黃老治道思想研究〉，安徽，安徽大學哲學系博士學位論文，2015年。
- 林靜慧，〈《老》、《莊》與《黃帝四經》政治觀研究〉，中國文化大學中國文學系博士論文，2014年。
- 劉黎明，〈黃老治道及其現代價值新論〉，湖北，華中師範大學歷史文化學院博士學位論文，2013年。

- 王海成，《黃老學派的政治哲學研究》，上海，華東師範大學歷史文化學院博士學位論文，2013年。
- 池萬興，《《管子》研究》，甘肅，西北師範大學哲學系博士學位論文，2010年。
- 李笑岩，《先秦黃老之學淵源與發展》，山東，山東大學文史哲研究院博士學位論文，2009年。
- 陳佩君，《先秦道家的心術與主術——以《老子》、《莊子》、《管子》四篇為核心》，國立臺灣大學哲學系博士論文，2008年。
- 劉智妙，《《管子》四篇「精氣論」研究》，淡江大學中國文學系博士論文，2008年。
- 李夏，《帛書《黃帝四經》研究》，山東，山東大學文史哲研究院博士學位論文，2007年。
- 王環，《漢代養生思想研究——以黃老思想為主題》，國立臺灣師範大學國文學系博士論文，2006年。
- 黃源典，《先秦道家之意義治療意蘊研究》，淡江大學中國文學系博士論文，2006年。
- 劉文星，《君人南面之術：先秦至西漢中葉黃老思潮影響下的修身思想與治國學說》，中國文化大學史學系博士論文，2003年。
- 陳博，《從理想社會構思到社會政治實踐——黃老思想與漢初政治》，陝西，西北大學歷史研究所博士學位論文，2003年。
- 陳政揚，《孟子與莊子「內聖外王」研究》，東海大學哲學系博士論文，2002年。
- 張忠宏，《戰國黃老的「天道」與「道」——以《黃帝四經》及《管子四篇》為中心》，國立臺灣大學哲學系博士論文，2002年。
- 郭應哲，《戰國至漢初黃老學說的政治思想》，國立臺灣大學政治學研究所博士論文，1995年。

## （二）碩士學位論文

- 葉蘊嫻，《黃老帛書君法關係研究》，國立嘉義大學中國文學系碩士論文，2015年。
- 蔡佳儒，《論黃老思想在當代的實踐——以領導管理為例》，南華大學哲學與生命教育學系碩士論文，2014年。
- 姚柏丞，《《史記》中的黃老思想研究》，國立中興大學中國文學系碩士論文，2011年。
- 蘇上毓，《老子與馬王堆黃老帛書的政治觀之比較研究》，南華大學哲學與生命教育學系碩士論文，2011年。
- 陳振鵬，《管子四篇黃老思想研究》，陝西，西藏民族大學政法學院碩士學位論文，2009年。
- 王佩，《《黃帝四經》政治哲學思想研究》，陝西，陝西師範大學政治經濟學院碩士學位論文，2009年。
- 李強，《先秦黃老之學政治思想研究》，吉林，吉林師範大學社會科學院碩士學位論文，2008年。
- 王鑫，《漢初黃老政治述論》，吉林，吉林大學行政學院法學碩士學位論文，2008年。
- 徐勇勝，《先秦黃老學的結構性演進及其相關問題研究》，陝西，陝西師範大學歷史文化學院碩士學位論文，2007年。
- 張炳磊，《《黃老帛書》治術思想研究》，南華大學哲學系碩士論文，2006年。

- 熊勇能，《漢初黃老治術之研究》，銘傳大學應用中國文學系碩士論文，2006年。
- 蘇明輝，《《黃帝四經》思想的現代應用：以人事行政為例》，南華大學哲學系碩士論文，2006年。
- 楊芳華，《漢初黃老學說的經世觀及其實踐》，國立中山大學中國文學系碩士論文，2006年。
- 李昱東，《西漢前期政治思想的轉變及其發展——從黃老思想向獨尊儒術的演變》，國立中興大學歷史學系碩士論文，2005年。
- 巫夢虹，《《管子》四篇思想研究》，國立中央大學中國文學系碩士論文，2003年。
- 陳佩君，《〈十大經〉中的黃帝與黃老之學研究》，輔仁大學哲學系碩士論文，2000年。
- 謝君直，《《道德經》與《黃老帛書》「道論」之比較研究》，南華管理學院哲學研究所碩士論文，1999年。
- 黃武智，《「黃老帛書」考證》，國立中山大學中國文學系碩士論文，1998年。
- 艾文君，《黃老帛書政治思想之研究》，國立政治大學政治學系碩士論文，1996年。
- 吳賢俊，《黃老評議》，國立臺灣師範大學國文研究所碩士論文，1987年。
- 高祥，《戰國末秦漢之際黃老學說之探討》，國立臺灣師範大學國文研究所碩士論文，1987年。

#### 五、近現代國內外管理學書籍（依作者姓氏筆畫順序排列）

- 丁逸豪，《現代企業人事管理》，臺北市，五南圖書出版公司，1987年。
- 冼日明，陳志輝，謝冠東，《管理新思維》，香港，中華書局（香港）有限公司，2007年。
- 張緒通，《道學的管理要旨》，四川，四川大學出版社，1996年。
- 孫一之，《當機立斷的智慧——吳子兵法》，臺北市，星光出版社，1985年。
- 曹永和 / 等，《臺灣歷史人物與事件》，新北市，國立空中大學，2003年。
- 蕭而鄭，《孫吳兵法與企業管理》，臺北市，信文圖書有限公司，1978年。
- 日本經營管理協會（編著），現代企業經營管理公司（編譯），《主管與領導統御》，臺北市，現代企業經營管理公司，1986年。
- 哈佛企業管理叢書編纂委員會，《企業管理百科全書·上冊》，北京，中國對外翻譯出版公司，1995年。
- 史都·雷文（Stuart R. Levine），《新世紀領導人》，臺北市，龍齡出版有限公司，1994年。
- 彼得·杜拉克（Peter F. Drucker）（著），齊若蘭（譯），《彼得·杜拉克的管理聖經》，臺北市，遠流出版事業股份有限公司，2004年。
- 科特（Kotter）等（著），邱如美（譯），《領導人的變革法則》，臺北市，天下遠見出版股份有限公司，2004年。
- 保羅·麥爾（Paul J. Meyer）（著），陳滿麗（譯），《領導的五根樑柱》，新北市，沛洋成功事業有限公司，2003年。
- 華倫·班尼斯（Warren Bennis）（著），李元墩、陳璧清（譯），《領導，不需要頭銜》，臺北市，大是文化有限公司，2010年。

- 勞倫斯·米勒 (Lawrence Miller) (著), 尉騰蛟 (譯), 《美國企業精神》, 臺北市, 長河出版社, 1984 年。
- 傑拉爾德·溫伯格 (Gerald M. Weinberg) (著), 李田樹 (譯), 《領導的技術》, 臺北市, 經濟新潮社, 2006 年。
- 傑克·史道 (Jack Stahl) 著, 晴天 (譯), 《當主管必須懂這些》, 臺北市, 大是文化有限公司, 2009 年。
- 瓊安·瑪格瑞塔 (Joan Magretta) (著), 李田樹 (譯), 《管理是什麼》, 臺北市, 天下遠見出版股份有限公司, 2003 年。

