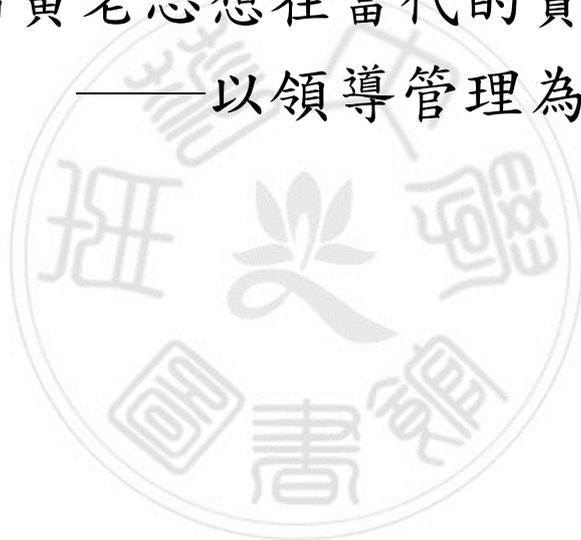


南華大學
哲學與生命教育學系
碩士論文

論黃老思想在當代的實踐
——以領導管理為例



研究生：蔡佳儒

指導教授：陳德和教授

中華民國 103 年 6 月 12 日

南 華 大 學
哲學與生命教育學系
碩 士 論 文

論黃老思想在當代的實踐——以領導管理為例

研 究 生：蔡佳儒

經考試合格特此證明

口試委員：陳德和

陳政揚

謝君直

指導教授：陳德和

系主任：尤惠貞

口試日期：中華民國 103 年 6 月 12 日

摘 要

任何的領導管理體系，我們都無法以偏概全的詮釋它的完美。因個體生命所面對的人、事、時、地、物，皆有所差異性，如國家政治體系受國際間彼此的影響而改變，人民的生活型態也受國家法制規範抵制著，國與國、國與民、上司和部屬皆需受到各個國家法治或公司規章限制，且不相違背的生活著。人的生命無不時時刻刻在面對社會外界的各種衝擊與刺激，然而所有的衝擊，我們並非都能安然渡過，會焦慮、不安、慌張、惶恐、無法思考、無法決策、不知所措，因此在面臨任何的抉擇時，人難免亂了方寸，如何在這樣變化迅速的時代裡，培養自身一套心靈層面與工作領導層面的管理哲學，儼然成為生活中重要的課題。

本論文以當代管理思維來結合《黃帝四經》與《管子四篇》之學，作一個結合與應用的論述。從《黃帝四經》我們將探討策略的應用，在《管子四篇》我們則探討決策背後的心靈層面應用，今這兩則黃老經典之作，正契合領導者內在管理與外在策略應用的相輔相成力量。「人」內部的心靈思考是無形的，從外在是無法見得的，但可以從外在的行為模式，推測了解內在思考是如何形成的，然而這也是影響領導者在做決策時，解讀與分析各種外部策略的複雜因素，所以，筆者應用我們中國文哲《管子四篇》思路，來管理自我的心靈，以及應用《黃帝四經》帛書的經典內涵，做決策上的應用，以使我們用以更完善的思路，來達到決策時的清晰思緒，近而作為調節內在修養的最佳指導原則之應用目的。

黃老之學體現了眾多如何處理人對國家、社會、人性、自身所處的種種百態，而深刻的感悟，不只將生命融入自然，也將人性的心靈內心層面剖析的相當透徹，因此對中國古代文化及政治的發展有深遠的影響。學者專家常言，黃老治術是一門治身及治國的哲學，是一種統治權術，亦可為個人精神管理的治身哲學。因此，本論文透過黃老思想的理論來觀看心靈與領導管理層面的思維與應用。全文以黃老思想之《黃帝四經》及管子四篇為主軸，並結合筆者思維，詮釋出黃老思想如何應用於當代管理學之中，以開創我們另一層面收放自如的心靈與內斂的領導管理哲學。

關鍵詞：黃老思想、黃帝四經、管子四篇、虛靜、精氣、領導、決策、管理。

目 錄

第一章 緒論	1
第一節 研究動機與目的	1
第二節 研究材料與範圍	3
一、研究材料	3
二、研究範圍	5
第三節 研究方法與進路	6
一、研究方法	6
二、研究進路	9
第二章 黃老思想的形成與特色	11
第一節 黃老思想的發展	11
一、黃老思想的形成	11
二、戰國時代的黃老思想	15
三、秦漢時代的黃老思想	20
第二節 黃老思想的外王事業	21
一、道法關係的確認	22
二、福禍吉凶的判斷	24
三、保身守國的禁忌	25
四、抱道執度的修持	27
第三節 黃老思想的內聖境界	29
一、黃老思想的關係確立	29
二、潔宮闕門的治心之術	30
三、心靜氣理的修道內業	32
第三章 黃老思想的實踐與應用	39
第一節 黃老思想在領導者決策形成之應用	39
一、靜待持守	40
二、陰陽轉化	43
三、唯目之瞻	45

第二節 黃老思想在領導者情緒修養之應用·····	46
一、虛靜之道·····	47
二、中和之道·····	50
三、應化之道·····	55
第三節 黃老思想在領導者經營管理之應用·····	56
一、行正中靜·····	57
二、緣理貴因·····	58
三、明正法備·····	61
第四章 結論·····	63
參考書目 ·····	69



第一章 緒論

第一節 研究動機與目的

從黃老思想的過去研究來看，¹不管從治術或治道的角度去作探討，這些皆是當代研究的取向，以黃老思想為代表之著作，由於出土文獻的緣故，當代從過去學者專家的研究，首推崇《黃帝四經》，這部書蘊含豐富的政治哲學，探討治國之領導者，在各種情境的策略應用與自身內在觀照，以及從對天地、四時的觀測了解，推及反觀「人」的本身，將觀測結果應用於治理國家及教導人民上，其中更有許多不同的治國處事與制定法治之道，值得我們探究這些意涵。

經過長期的演繹，黃老學展現了多種圓融的治理方法，以及王者自身的修養原則，此學說是否具備了一種剛柔並濟的管理哲學，是本文的主要問題意識。也就是說，治理太過與不及皆可能損害或難以成就，我們一方面說《黃帝四經》就是一部治國的哲學，另一方面。「如何治理」與「如何管理」有沒有可能是同一道理？因為「治」的意思即是「管理」、「處理」，所以，「治理國家」再縮小範圍即是「企業管理」，「企業管理」再縮小範圍即是「家庭管理」，「家庭管理」再縮小範圍即是「個人管理」，這也就是「治理」本身的意涵。「治理」的基礎正是從最小的自身管理起，而後家庭、社會，直至國家，這些範圍皆在人的一生當中相繼發生，即便對個人而言，他有別於身為王者所面臨的統治，管理範圍小之又小，倘若最基本的個人都無從管理，那麼惟恐天下亂源肆虐遍野了。

¹筆者主要歸納以下學者的研究：唐蘭〈黃老和道家〉與〈馬王堆出土老子乙本卷前古佚書的研究〉，蒙文通〈黃老考〉，任繼愈〈漢初流行的黃老哲學〉，裘錫圭〈馬王堆老子甲乙本卷前後佚書與道家〉，鍾肇鵬〈黃老帛書的哲學思想〉，許抗生〈略說黃老學派的產生和演變〉，葛榮晉〈試論黃老帛書的「道」「無為」思想〉，王曉波〈漢初的黃老之治與法家思想〉，馮友生〈黃老思想簡論〉，劉毓璜〈論黃老之學的起源〉，李學勤〈馬王堆黃老帛書與鶡冠子〉，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〉，胡家聰〈尹文子與稷下黃老學派——兼論尹文子並非偽書〉、〈管子中道家黃老之作新探〉，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〉與〈稷下道家非黃老學派辨〉及〈黃老帛書考辨〉、〈黃老之學通論〉與〈關於道家黃老之學的幾個問題〉，余明光〈黃老思想初探〉與〈論道家的兩個流派——帛書黃帝四經和老子的比較〉，劉蔚華、苗潤田〈黃老思想源流〉，滕復〈黃老之學通論述評〉，張純、王曉波〈漢初的黃老之治與法家思想〉，金春鋒〈漢初黃老思想的政治實質及其在學術領域的影響〉，余明光〈《論六家要旨》所述「道論」源於「黃學」〉，馮契〈管子和黃老之學〉，陶建國〈黃老思想之產生及其發展〉，沈清松〈漢墓出土黃帝四經所論道家關係初探〉，陳麗桂〈戰國時期的黃老思想〉與〈淮南子裡的黃老思想〉及〈董仲舒的黃老思想〉，勞思光〈守柔與無為之技術化——黃老之術〉，陳鼓應主編《道家文化研究·馬王堆帛書專號》，周桂鈿〈黃老思潮的興衰〉。相關書目資料將在參考書目一一羅列。

筆者於工作中，任管理乙職，其所面對的部屬老老少少皆有，且必須面對許多資歷、生活背景、思考模式等不同的人應對溝通及管理指揮，也必須從溝通中，與之達到共識，如此才能順利執行任務，並促使團隊運作發揮最大的效益。若能從探究中進一步體認黃老學之要義，那麼或許應用於當代，會更得心應手於領導管理。治理人民就像管理部屬，但「人」非操作的儀器，不是下達指令或按任何按鍵，就能像機械一般，依序指令執行任務。若是硬體設備，就會有一定的管理程序，管理上可以有效掌握一切運轉，但是「人」無法如此管理，「人」必須透過法治規則，來達到管理的功效。也因為如此，「人」的管理更顯得複雜及重要。

每一個管理內涵也含概「策略」與「決策」，簡言之，每下一個決定，其後的動機皆是一種管理之道。就像黃老學一樣，在論述的每一件事物底下，都是在引領我們去看見那背後的意涵，時而警惕自身或避免在為政時，遇到種種危害。在過去的君王時代，還多了一個君權為上的政治色彩，雖然古時是皇帝的君王獨權時代，現代體制已轉變成民主時代，比起君權時代生活，當代已不在受君王獨權的對待。但是法治仍然存在，在民主法治社會下，社會秩序也才能步上正軌，法治從古至今終將不可滅，滅了便無所適從，領導者更無所依循。

在不同的時空背景之下，若將黃老之學應用於當代，其社會背景與所面臨的社會狀態想必有所差異，但窮究事理之萬法難離本源，筆者之所以探討黃老學之治術與管理思想，在於它似乎能看清事物的面貌，並以一種圓融的處世態度，面對人的生存之道。而人們不也終究為了生存，在人生的任何階段展現不同的蛻變及風貌，在其過程中，我們不斷找尋存在的意義與價值，除了外在環境的改變外，也都脫離不了人性面面觀的束縛，而黃老學卻有別於一般的處事哲學，這更開啟了筆者想對黃老哲學作更深一層的了解。經由撰寫本論文的過程，依循黃老的思想脈絡，從學者專家所推及的黃老思想相關著作，來探討值得我們推崇並應用於當代領導階層之內在與外在的管理哲學。

綜觀學者專家對黃老學的詮釋，黃老學以道法思想為主，²並融合各家君術，

²余光明先生指出，「黃學」把世界的本體看作是「道」。因為有「道」的存在，才產生自然界和人類社會，所以「道」不僅主宰自然，而且也主宰著人類和人類社會。（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，頁21）。張增田先生指出，帛書中道的最高地位在道與物關係是成立的。道之所以能夠成為萬物的決定者，是因為道派生了萬物。也就是說，道作為萬物的基質是由其本源性的地位給與支撐的。如此，帛書謂「萬物得之（道）以生」，是可以成立和可以理解、接受的。（張增田，《黃老治道及其實踐》，廣州，中山大學出版社，2005年，頁53）。胡家聰先生指出，依據《管子》書與帛書《四經》的比較研究，具體考察「道、法」

在治國上有一定其參考價值外，指出黃老思想在戰國、秦漢時期是受到肯定的，筆者試圖在本文討論黃老思想充分的表現一個多層面的管理。隨著時代的變遷，黃老思想在現今的社會制度下，我們是否可以體現它存在的價值，並延續著黃老思想的脈絡，啟發出更多領導精神與管理層面的黃老思維，且合於現代生活的領導管理哲學，這將是本論文所著重的研究方向。

基於上述問題意識，本文有關黃老學的文獻依據《黃帝四經》（又稱《黃老帛書》，見下節）與《管子四篇》。雖然古代黃老文獻盡多亡佚，致使先秦黃老之學幾近淹沒，所幸馬王堆大批漢墓帛書出土，而其中埋藏二千年之久的《黃帝四經》得以重見於世，從這部目前所能看到的最早黃老作品為基準，可以窺見先秦黃老之學發展概況。³ 另依循黃老脈絡發展，尋見《管子四篇》更能彰顯王者內在的工夫修養，這正可將《黃帝四經》與《管子四篇》作應用上的輔助與融合，一為偏重治理外政，一為偏重內在修養，兩相結合，正可謂「內聖外王」的管理哲學。所以本文有關黃老學的管理思想研究，將以《黃帝四經》與《管子四篇》為主。

第二節 研究材料與範圍

一、研究材料

陳德和先生，在《道家思想的哲學詮釋》一書中說明，現今研究漢初以前的黃老哲學，最重要的文獻有 1973 年馬王堆漢墓出土的《黃老帛書》（有〈經法〉、〈十六經〉、〈稱〉和〈道原〉四篇古佚書）。⁴關於《黃老帛書》的稱呼，根據鄭

思想結合的歷史條件：自然主義的「道」，系道家哲學的最高範疇。（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，頁 6）。丁原明先生指出，按照帛書的理解，「道」既不隨著萬物的生滅而增加或減少，也不因為來自外在的力量而失掉其根源地位，而是一種永恆的存在，並成為天地萬物統一的本根。（丁原明，《黃老學論綱》，濟南，山東大學出版社，1997 年，頁 91。）陳麗桂先生將有關道的體貌、性徵、功能作了下列整理，（一）道是宇宙、天地、萬物生成之源。（二）道是使萬物有顯性的唯一根源，鳥獸蟲魚得而生機暢旺，同時也是百事成敗的絕對關鍵。（三）道無具體形象，卻又是一種類似原始物質的狀態，「濕濕夢夢，未有明晦」，而且有規律可尋。（四）道是絕對的無限存在。（五）所謂「一」、「虛」、「無為」都是在不同情況或需要下，用來詮釋指稱「道」的。（陳麗桂，《戰國時期的黃老思想》，臺北，經聯出版公司，1991 年，頁 56-57。）

³陳鼓應，《黃帝四經今注今譯》，臺北，臺灣商務印書館，1995 年，頁 21。

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

國瑞先生研究，關於這四篇的性質，學者無異議認為是代表黃老思想的作品，也是判別黃老思想的基準，至於如何稱呼則眾說紛紜。其稱呼歸類後有《黃帝四經》、「黃老帛書」（黃帝帛書）、《黃帝書》、「古佚書」等四種稱呼。⁵本論文所用的名稱則為《黃帝四經》，並以該書為本論文主要參考材料，另參考當前研究黃老道家的思想理論與本論文相關的碩博士論文。⁶

有些學者認為，它們就是《漢書·藝文志》所載的《黃帝四經》，依大多數學人之意見而稱其為《黃老帛書》。另結合《管子》的〈心術上〉、〈心術下〉、〈白心〉和〈內業〉等四篇研究，（概稱為《管子四篇》）。根據鄭國瑞先生的研究歸納：「《管子》四篇的資料屬性的問題，學術界公認是稷下道家資料的彙編，如羅根澤先生考定《管子》四篇是戰國中世以後道家的著作，但究竟屬於先秦哲學的哪一個學派，有著不同的看法。較早時期，劉節先生、郭沫若先生以為是宋鈞、尹文的遺作。蒙文通先生在其〈略論黃老學〉一文中指出『這些學者都是黃老學派，它們同在稷下，必然相互影響，說這幾篇書是黃老的學說就可以了，似不必確認其為何人的書。』。今人朱伯崑先生說《管子》四篇保存了黃老學派道論的史料。知水以為『四篇是黃老之學的最初代表作』。許抗生主張『《管子》裏的四篇，即稷下黃老之學，很可能是《經法》第二篇思想的繼續發展』，可以說此四篇與黃老帛書思想有較密切的關聯，可視為道家黃老的資料。除此四篇，胡家聰先生又認為〈宙合〉、〈樞言〉、〈九守〉、〈正〉等四篇也是黃老之作本文主要以〈心術上〉、〈心術下〉、〈白心〉、〈內業〉四篇為主要依據。」⁷從鄭國瑞先生對

⁵相關研究材料有，唐蘭先生首先提出四篇即是《漢書·藝文志》的《黃帝四經》（〈馬王堆出土《老子》乙本卷前古佚書的研究〉，《考古學報》1975年第1期）。鍾肇鵬先生稱之為「黃帝帛書」與《老子》合抄稱為「黃老帛書」（〈黃老帛書的哲學思想〉，《文物》1978年第2期）。李學勤先生稱《黃帝書》（〈記在美國舉行的馬王堆帛書工作會議〉，《文物》1979年11期）。朱曉海先生認為稱「古佚書」似較適宜（《黃帝四經考辨》頁23，臺北，臺灣大學中文所碩士論文，1977年6月）。裘錫圭先生主張稱「馬王堆《老子》卷前佚書」或「《經法》等四篇」；金春峰先生、葛榮晉先生「黃老帛書」（金氏之說見〈論黃老帛書的主要思想〉，《求索》1986年第2期；葛氏之說見〈試論黃老帛書的道和無為思想〉，《中國哲學史研究》1981年第3期）。前述整理歸納內容，引述自鄭國瑞，《兩漢黃老思想研究（上）》，臺北，花木蘭文化出版社，2010年，頁30。

⁶截至2014年5月，登錄在國家圖書館全國碩博士論文資訊網有關黃老思想的相關論文約有33篇，詳細書目請參見本論文之參考書目之碩博士論文部分。

⁷相關研究材料有，羅根澤先生之說參〈《管子》探源〉，收錄於《羅根澤說諸子》，上海古籍出版社，2001年。劉節先生之說參〈《管子》中所見之宋鈞一派學說〉，《古史考存》1943年5月；郭沫若先生之說參〈宋鈞、尹文遺作考〉，《青銅時代》1944年8月。不過，郭氏對於也有四篇也有不同的說法，在〈宋鈞、尹文遺作考〉一文中指〈心術〉、〈內業〉、〈白心〉、〈樞言〉四篇，而在《十批判書·稷下黃老學派的批判》則指〈心術上〉、〈心術下〉、〈內業〉、〈白心〉四篇。但對此說法一直爭論仍多，有把它當作慎到、田駢資料的，如裘錫圭先生即主此說，參見〈馬王堆老子甲乙本卷前後佚書與「道法家」——兼論心術上、白心為慎到田駢學派作品〉，《中國哲學》

《管子》四篇的歸納中，我們可以確認《管子》思想，相應於黃老思想的脈絡中。

黃老學就像是活絡的領導管理哲學，講求的是個人身與心靈先安定了，才有能力談治理國家及應用治術。對於黃老思想的特色要義，陳麗桂先生在《秦漢時期的黃老思想》一書中簡要的說：「黃老思想是以《老子》的雌柔、反智哲學為基礎，兼採陰陽、儒、墨、名、法、各家，主虛靜、講無為，並將之轉化為尚因循、重時變，又運用刑名以防姦欺的君術。」⁸，從這一段描述，也同於鄭國瑞先生對道家的思想特徵，有幾個重點描述，一是道家兼綜各家思想的優點，不偏執一端，成了一種超越任何思想的思想。二是黃老思想是一種術，一種君術。二是雖然強調君術，然而實施此術之主體是人，因此要注重個人修養，強調神形一體。⁹其次，丁原明先生將黃老學應用到國家治理上，及循乎法令，依乎制度；把它用於處理君臣關係，及君道無為，而臣道有為；把它用於處事、修身，即要求人們做到「無欲」、「節儉」、「虛靜」，以便達到養生長壽。所以，黃老學則強調了無為的應用性、實效性和主體的自為性，因而使其成為一種能動得為之學。¹⁰而陳麗桂先生認為，形神修養問題也是黃老思想的主要問題。而照司馬談的說法，黃老學家之所以必論形神修養問題，主要因為形神是生命的根源，也是一切君道、治術的基礎，沒有生命，或形神調理不好，一切的君術或治道都架空，所以談治術，必須先談形神修養問題，養生與治術在黃老學家是二而一的。¹¹由此可見黃老學從發展脈絡看來，它是一個多元性、多樣化的智慧哲學，若應用於領導管理，應可堪稱一部內外兼修的高等管理哲學。

二、研究範圍

《黃帝四經》來自 1973 年 2 月於長沙馬王堆三號墓所出土的帛書，其以撰寫《黃帝四經》相關著作當代學者有，丁原明《黃老學論綱》、丁原植《郭店竹

1980 年第 2 期。另有蒙文通《古學甄微》，頁 281，成都：巴蜀書社，1987 年。朱伯昆〈道家的思維方式與中國形上學傳統〉，《道家文化研究》第二輯，上海古籍出版社，1992 年。知水〈論稷下黃老之學產生之歷史條件〉，《中國哲學史》1988 年第 5 期。許抗生〈略說黃老學派的產生和演變〉，《文史哲》1979 年第 3 期。胡家聰〈《管子》中道家黃老之作新探〉，《中國哲學史研究》1987 年第 4 期。前述整理歸納內容，引述自鄭國瑞，《兩漢黃老思想研究（上）》，臺北，花木蘭文化出版社，2010 年，頁 32。

⁸陳麗桂，《秦漢時期的黃老思想》，臺北，文津出版社，1997 年，頁 198-199。

⁹鄭國瑞，《兩漢黃老思想研究（上）》，臺北，花木蘭文化出版社，2010 年，頁 10。

¹⁰丁原明，《黃老學論綱》，濟南，山東大學出版社，1997 年，頁 27。

¹¹陳麗桂，《秦漢時期的黃老思想》，臺北，文津出版社，1997 年，頁 198-199。

簡老子釋析與研究》、王曉波《道與法：法家思想和黃老哲學解析》、余明光《黃帝四經與黃老思想》、李增《先秦法家哲學思想：先秦法家法理、政治、哲學》、林靜茉《帛書《黃帝書》研究（上）（下）》、胡信田《黃帝經通釋》、胡家聰《稷下爭鳴與黃老新學》、張增田，《黃老治道及其實踐》、陳德和《道家思想的哲學詮釋》、鄭國瑞《兩漢黃老思想研究（上）（下）》、鄭圓鈴《《史記》黃老思想研究》、王博〈《黃帝四經》和《管子》四篇〉、王曉波〈「道生法」——《黃帝四經》的道法思想和哲學〉、白奚〈郭店儒簡與戰國黃老思想〉、白奚〈黃老道家的治國理念與當代政治文明〉、余明光〈《黃帝四經》書名及成書年代考〉、李申〈黃老、道家即道教說論綱〉、陳政揚〈《黃帝四經》與《老子》治道之異同〉、蒙文通〈略論黃老學〉等等學者專家之相關論說為本論文參考所用。另以陳鼓應先生所著之《黃帝四經今註今譯》為主要參考依據。

「黃老思想」盛於兩漢，是上承先秦道家，下啟漢末道教的重要環節。¹²目前研究黃老思想最具代表作，除《黃帝四經》是黃老思想的經典著作外，尚有《管子》四篇，參考文本以唐房玄齡注之《管子》為主要參考依據。¹³本論文除以《黃帝四經》原典文獻及《管子》四篇做為文本詮釋的首要依據外，另與黃老思想相關發展之脈絡著作也會引用相互關係，其相關黃老學著作如《慎子》、《莊子》。¹⁴關於《黃帝四經》及《管子》四篇年代問題，學界之間尚無定論，彼此的爭論仍然存在著，基於論文的發展及寫作需要之考量，本論文之應用，先論《黃帝四經》再論《管子》四篇。

第三節 研究方法與進路

一、研究方法

本研究方法乃應用傅偉勳先生所提出「創造性詮釋學」的方法，作為該論文

¹²李零，〈說「黃老」〉，載於《道家文化研究》第5輯，上海，上海古籍出版社，1994年11月，頁142。

¹³在原文有關釋讀方面，則以湯孝純（著）與李振興（校）著之《新譯管子讀本》及李勉著之《管子今注今譯》為參考。

¹⁴黃老思想曾滲入莊子後學見於《莊》書〈天地〉〈天道〉〈天運〉〈在宥〉等篇若干段落。陳鼓應，《黃帝四經今註今譯》，臺北，臺灣商務印書館，1995年，頁22。

詮釋的思維，其傅先生創造性詮釋方法有著詮釋的層次與深度，他清楚明白的要義如下：

作為一般方法論模型的創造的詮釋學，分成五個辯證的層次：「實謂」、「意謂」、「蘊謂」、「當謂」與「創謂」（原作「必謂」）。在「實謂」層次，我們探問：「原作者（或原典）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校讎學課題。在「意謂」層次，我們改問：「原作者（或原典）想要表達什麼，他真正意思是什麼？」我們於此層次，通過語意澄清、脈絡考察、邏輯分析專輯、傳記研究等，設法盡量「如實客觀地」理解詮釋原典的內在意義和原作者所意向者的原原本本的意思。在「蘊謂」層次，我們便進一步探問：「原作者可能想說什麼？」或「原典可能蘊含那些意思意義？」這就涉及種種思想史的理路線索、語言表達的歷史積澱累積、已出現過種種（較為重要的）原典詮釋、原思想家與後代繼承者之間的前後思維聯貫性的多面探討等等。在「當謂」層次，我們還得更深一層地發問：「原作者（本來）應該指謂什麼，意謂什麼？」（或不如說「我們詮釋者應該為原作者說些什麼？」於此第四層次，我們必須設法在原作者教義的表面結構底下探查掘發（原作者自己也看不出來的）深層結構，據此批判地考察在「蘊謂」層次所找到的種種可能義蘊或根本義理出來。到了最高的「創謂」層次，創造的詮釋者必須發問：「為了救活原有思想，或為了突破性的理路創新，我必須踐行什麼，創造地表達什麼？」第四層次與第五層次的基本分辨是在，前者只要「講話」原點或原有思想，批判地超克原思想家的教義侷限性或內在難題，而為原思想家解決他留下未能完成的思想課題，亦即「創造的發展」（開來）。¹⁵

袁保新先生也指出所謂「創造性詮釋學」並不是贊成「各說各話」的詮釋行為。¹⁶它應備一些客觀合理性的條件，這些條件內容如下：

¹⁵傅偉勳，〈現代儒學的詮釋學暨思維方法論建立課題——從當代德法詮釋學爭論談起〉，江日新（主編），《中西哲學的會面與對話》，台北，文津出版社，1984年，頁134-135。

¹⁶袁保新先生認為，所謂的創造性的詮釋必須透過已建立的詮釋系統的批判反省，將其方法與假定提昇到歷史的客觀性層次，以有別於純粹主觀的臆測。袁保新，《老子哲學之詮釋與重建》，臺北，文津出版社，1997年，頁62。

- 一、 一項合理的詮釋，其詮釋本身必須在邏輯上是一致的。
- 二、 一項合理的詮釋必須能夠還原到經典中，取得文獻的印證與支持，而其詮釋觀點籠罩的文獻愈廣，則詮釋就愈成功。
- 三、 一項合理的詮釋應該儘可能運用經典本身無疑義的文獻來解釋有疑義的章句，用清楚的觀念來解釋不清楚的觀念。
- 四、 一項合理的詮釋應該將經典本身視為在思想上一致和諧的整體，避免將詮釋對象導入自相矛盾的立場。
- 五、 一項合理的詮釋，必須一方面將詮釋主題置於它們隸屬的特定時代與文化背景來了解，但另一方面也要能夠抽繹出它不受時空拘限的思想觀念，而且儘可能的用現代語言與哲學經驗傳遞給讀者。
- 六、 一項合理的詮釋，對其詮釋方法與原則應有充分的意識，並願意透過其他詮釋系統的對比，調整修正其方法與原則。¹⁷

本論文除應用原文文本外，也會引述筆者認為與領導管理相關之議題，來詮釋黃老思想如何實踐於當代。筆者將應用黃老學思想與當代之領導管理、決策之相關書籍，相對應黃老思想相近之處，另將有利於近代管理之法則以現代語言詮釋之。時代的不同，所面臨的環境亦不同，整個時代的社會背景型態，往往影響我們思考模式，雖然黃老思想是在君權時代下所建立的一套完備管理哲學，若以現代政權做比對，則呈現是一個非君權的時代，前後時代背景所制定的法律規則，也有所差異。但以一個中心思想為出發點來看，我們不難發現，不管是過去或現在，所期望的目標盡是相同，皆為求一個更完善的國家、安定社會、美好穩定的生活品質等。因此，本研究將試著從了解時代背景相異之處，尋找黃老思想優於當代領導管理特質，以及對差異性思想做比較，希望藉由此研究找尋黃老哲學於當代的應用價值。

就研究黃老思想而言，學者丁原明先生對黃老學研究的建議，他說：

在探研黃老之學的內容特點之前，有必要先確定一種研究方法。瑞士著名語言結構主義者索緒爾，曾提出的一種同時態亦即共時態研究法。他所說

¹⁷袁保新，《老子哲學之詮釋與重建》，臺北，文津出版社，1997年，頁77。

的同時態是與歷時態相對立的概念，後者是把語言當作一種處於歷史發展過程中的連貫體系來研究，而同時態研究法則主張從橫斷面去研究同一時間內各種現象之間的相互關係，特別是它們同整個系統的關係。同時態研究方法的錯誤在於它片面誇大了這種研究方法的作用，忽視了同時態與歷史態不可分割的辯證關係，但它也有其合理性，即它主張從靜止的角度、從橫斷面來研究事物，這也不失為一種研究方法。筆者認為探研黃老學的內容特點，也要既把它作為一種歷時性存在來看待，更要把它作為一種共時性存在來理解，堅持歷時態與共時態的辯證統一。否則，就難以說清楚黃老學的基本內涵。¹⁸

因此，歷史的演變及時間變遷的差異，與當代差異，都列入筆者研究參考範圍。

二、研究進路

本研究的章節與架構安排分為四個部分：

本論文將透過黃老思想的理論，來討論內在心靈與領導階層之管理層面的內外思維與應用。全文以黃老思想代表性著作之《黃帝四經》為主軸，並作為研究依循脈絡，另以《管子四篇》為輔，並依《管子四篇》來詮釋黃老思想的內省工夫。

第一章〈緒論〉：陳述內容包含本文的「研究動機與目的」、「研究材料與範圍」及「研究方法與進路」。

第二章〈黃老思想的形成與特色〉：陳述內容包含「黃老思想的發展」，其內容包含黃老思想的形成、戰國黃老學的思想、秦漢黃老學的思想。黃老思想的外王事業包括有「道法關係的確認」、「福禍吉凶的判斷」、「保身守國的禁忌」、「抱道執度的修持」。以及黃老思想的內聖境界，論有黃老思想的關係確立、潔宮闕門的治心之術、心靜氣理的修道內業等為主要內容。

第三章〈黃老思想的實踐與應用〉：內容包含「黃老思想在領導者決策形成之應用」，其內容論有「靜待持守」、「陰陽轉化」、「唯目之瞻」等。以及「黃老

¹⁸丁原明，《黃老學論綱》，濟南，山東大學出版社，1997年，頁25。

思想在領導者情緒修養之應用」和「黃老思想在領導者經營管理之應用」，其內容包含「虛靜之道」、「中和之道」、「應化之道」、「行正中靜」、「緣理貴因」、「明正法備」等為主要內容。

第四章〈結論〉，即對黃老思想做一個應用價值性的評估。



第二章 黃老思想的形成與特色

「黃老」一詞是一個具有歷史色彩及道家學術淵源的名詞，於戰國秦漢之際，當時應用了許多所謂的黃老治術，而後眾多學者也紛紛探究該治術的形成原由與意義。丁原明先生提到，「黃老」作為一個學術名稱，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或並稱。它作為一個學術名詞被提出，其時間是在西漢初年，並被兩漢所沿用。從文獻記載來看，在先秦黃帝與老子都單獨提到的，此時並沒有「黃老」這個名詞或「黃」、「老」之合稱。¹丁原明先生即引《左傳》《國語》《逸周書》為例，指出戰國時期的文獻確實只提到「黃帝」，沒有一併提到老子或「黃老」並稱。²

第一節 黃老思想的發展

一、黃老思想的形成

從學者專家研究中，發現在秦及兩漢間，常見「黃老」這個名詞，而也成道家學派常用之代稱，如《史記》記載：「孝文帝本好刑名之言。及至孝景，不任儒者。而竇太后又好黃老之術。」（《儒林列傳》），因此，「黃老」這個名稱應是漢初人對言黃帝、老子思想的這個學派習慣稱謂。³另余明光先生在《黃帝四經及黃老思想》一書中說：「起於戰國而盛行於西漢初期的黃學，曾是百家學術之林中的《黃帝》家。」又說：「《黃帝》之學，簡稱黃學。至漢代初年乃與《老子》

¹丁原明，《黃老學論綱》，濟南，山東大學出版社，1997年，頁2-3。

²秦伯師于河上，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，遇黃帝戰于阪泉之兆。」（《左傳·僖公二十五年》）。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。」（《左傳·昭公十七年》）。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·魯語上》）。黃帝之子二十五人，其同姓者二人而已，唯青陽與夷鼓皆為己姓。青陽，方雷氏之甥也。夷鼓，彤魚氏之甥也。其同生而異姓者，四母之子，別為十二姓，凡黃帝之子二十五宗。（《國語·晉語四》）。此外《逸周書·嘗麥》篇還記載了黃帝擒殺居住在古黃河下游的九黎族首領蚩尤的情況，說：「上天未成之慶。蚩尤乃逐帝，爭于涿鹿之河，九隅無遺。赤帝大懼，乃說于黃帝，執蚩尤，殺之于中冀。」，轉引自丁原明，《黃老學論綱》，濟南，山東大學出版社，1997年，頁4-5。

³丁原明，《黃老學論綱》，濟南，山東大學出版社，1997年，頁4-5。

混為一談，併稱「黃老」。其實兩者同源而異流，實為道家思想不同的學術流派。《黃帝四經》的出土，展示了黃學豐富的社會政治思想與哲學見解。」⁴，對於《黃帝四經》的出土與後人研究之開始，學者林靜萊先生有詳盡的說明，其內容如下：

1973年2月，長沙馬王堆三號墓出土大批帛書，根據同時出土的一件有紀年的木牘，確定該墓的年代是漢文帝12年（西元前168年）。帛書共約十萬餘字，內容涉及古代思想、歷史、軍事、天文、曆法、地理、醫學等方面。其中發表最早，同時也是迄今討論最多的，當屬兩種寫本的《老子》及其卷前卷後的古佚書。兩種寫本分別以抄寫年代先後命名為甲、乙本《老子》。《老子》甲本及卷後佚書合抄成一長卷，卷在一長條行木片上，字體為古隸，抄寫年代可能在漢高帝時期（約西元前221~195）。《老子》乙本及卷前佚書抄在一幅大帛上，折疊後放在漆奩內，字體為今隸，抄寫年代約在惠帝和呂后執政期間（約西元前194~180）。《老子》甲本卷後古佚書並無篇題，而《老子》乙本卷前古佚書，分為四篇，四篇皆有名稱，前兩篇本身又分成若干章，也有章名。一般相信，與《老子》合卷，抄寫於《老子》乙本卷前的古佚四篇，與漢初黃、老之學有關。唐蘭先生首先發表文章，主張這四篇古佚書就是《漢書·藝文志·諸子略》道家類所著錄的《黃帝四經》四篇，並且引《隋書·經籍志·道經部》說法（《漢書·藝文志》及《隋書·經籍志》，以後出現皆簡稱《漢志》、《隋志》。），認為這就是《黃帝四篇》和《老子》二篇。《史記》中所說的黃帝、老子，原來各有不同面貌。時隔27年，李學勤談到關於簡帛佚籍對學術史影響的文章，還提到這四篇佚書的重要性：「這部書的重新問世，不僅解開了古書常見的『黃老』之謎，更重要是表明先秦的黃老之學，其主流和莊列一系的隱逸思想大相逕庭。」。可見帛書《黃帝書》的研究價值。⁵

從這我們得知長沙馬王堆三號墓所出土的帛書，於《老子》乙本卷前的古佚四篇，與漢初黃、老之學有關。這提供我們可以有一定文獻來研究黃老之學，接

⁴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，頁1。

⁵林靜萊，《帛書《黃帝書》研究（上）》，臺北，花木蘭文化出版社，2008年，頁1-2。

著就是我們研究者詮釋黃老思想的內容了。

另關於《黃老四經》之黃老思想的研究，陳德和先生在《道家思想的哲學詮釋》一書中說：「黃老是居廟堂之上的政治哲學」，意在君主南面之術的闡述，所以性格上屬於「政治道家」，又可稱為「政治化的老學」，又說：「黃老思想」乃是以老子思想為根據、黃帝事功為理想而發展出來的一套統治者的哲學。⁶再說《管子四篇》較重主觀之君德的修養啟示，《黃老帛書》則對成就事功的客觀準則發揮較多。⁷

根據白奚先生對黃老思想的應用價值，有很高的評價。白先生說：「黃老道家的思想體系帶有明顯的綜合百家的理論特徵，其治國理論整合了當時幾個最重要學派的相關理論之精華，具有很高的理論價值。黃老道家試圖將「法」的權威性至於君主的權力之上，用制度化的『法』對統治集團特別是君主的權力和意志加以限制，把社會的治理納入到法治的軌道上來。黃老道家在法治的理論框架中容納吸收了儒家『為政以德』和『為國以禮』的活合理因素，其理法結合、德刑並用的理論嘗試是古代治國理念的一個重要創造，它克服了儒法兩家政治主張各自的不足，同時又集中了兩家的優點，取長補短使之凝聚為古代政治智慧的精粹。黃老道家發揮了老子自然無為的思想，提出和闡發了『因』這一重要概念，並提出了『靜因之道』、『因人情』、『君無為臣有為』等特色理論。」⁸

另對於黃老的解釋，陳德和先生在《道家思想的哲學詮釋》一書中指出：黃老思想乃是以老子思想為依據、黃帝事功為理想而發展出來的一套統治者的哲學，王充《論衡·自然》說：「黃者，黃帝也；老者，老子也。黃老之操，身中恬澹，其治無為；正身共己而陰陽自和，無心於為而物自化，無意於生而物自成。」，陳德和先生認為這是對黃老治術最中肯之描述。⁹

再者，鄭國瑞先生於《兩漢黃老思想研究(上)》也說：「從《史記》推之，一作為人名，是黃帝與老子的合稱，其次，黃老有術、有言、有書，指一種學說，有其專門的著述。作為黃帝與老子的合稱，目前學術界已無疑義；黃老是一種術，一種學說，也不成問題；但對於學說的性質，則意見分歧。原因在於《史記》雖提出黃老之名，卻不見隻字片語描述這種思想，後來的典籍也未有明確記載，學

⁶陳德和，《道家思想的哲學詮釋》，臺北，里仁書局，2005年，頁198-199。

⁷陳德和，《道家思想的哲學詮釋》，臺北，里仁書局，2005年，頁204。

⁸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，頁124。

⁹陳德和，《道家思想的哲學詮釋》，臺北，里仁書局，2005年，頁199。

者們僅能從《史記》與《漢書》透露的訊息勾勒出不甚清晰的輪廓。」¹⁰，綜合上述資料，可以看出黃帝與老子都是單獨存在，但在史記的記載中，將黃帝、老子思想慣稱為「黃老」。

至於黃老學的發展情況，丁原明先生認為比較複雜，他說：

從時間向度上說，它經歷了戰國和秦至西漢出兩大階段。前一階段是黃老學產生形成的時期，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，及一個是楚國，一個是齊國，前者形成了以楚國為中心的南方老學，後者形成了以齊國為中心的北方老學，漢初黃老學則是戰國南、北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，黃老學仍保留濃厚的學術性特點。¹¹

陳麗桂先生也認同從許多古籍得知黃帝的傳說，較早見於《左傳》和戰國時代的陳侯因^奇罇，此外便是《逸周書》、《國語》、《國策》、《竹書紀年》、《世本》、《山海經》、《大戴禮》、《易》繫傳、漢諸子的著作中。¹²又說道家一路的黃帝學說，因為結合了《老子》和法家思想，固定了發展方向，逐漸演成柔韌圓熟的技術；這便是流行於戰國、秦、漢之際，乃至前漢七十年裡的「黃老思想」與「黃老治術」。¹³黃老學從發展的脈絡來看，它可以是學術、政術，不管是官方或百姓，都有其應用價值。

至於黃老之學的形成時期，張增田先生表示，學術界關於黃老之學較為普遍的看法認為此學派形成於戰國中期，傳佈於戰國後期，並盛行於漢初成為國家實施政治管理的指導思想。¹⁴以下歸納張增田先生所用到的說法：

(一) 唐蘭先生，他在考證《黃帝四經》的寫作年代時，注意到了「黃老」連稱

¹⁰鄭國瑞，《兩漢黃老思想研究（上）》，臺北，花木蘭文化出版社，2010年，頁7。

¹¹丁原明，《黃老學論綱》，濟南，山東大學出版社，1997年，頁41-42。

¹²陳麗桂，《戰國時期的黃老思想》，臺北，經聯出版社，1991年，頁2。

¹³陳麗桂，《戰國時期的黃老思想》，臺北，經聯出版社，1991年，頁37。

¹⁴張增田，《黃老治道及其實踐》，廣州，中山大學出版社，2005年，頁12-13。

和黃老學產生的時間問題。他把該書寫成的時代確定為「戰國前期之末到中期之初，及公元前 400 年前後」，實際上就是認為黃老學至少也在那時產生了，其後，人們關於這一問題的看法基本都參照或基於唐蘭之說。

(二) 許抗生先生根據本書前引《史記》的有關記載，認為黃老之學「至遲在公元前四紀中葉就已經出現」，而到了齊宣王之時（公元前 320-302 年）「黃老之學卻已盛行於世了。」

(三) 劉蔚華與苗潤田兩位先生通過對黃老思想源流的考察，把黃老思想產生、發展及轉化的過程分為孕育期、形成期、發展期與衰弱期四個階段，並指出「前兩階段在先秦，後兩階段在漢代」。張增田先生認為陳麗桂先生後撰《戰國時期的黃老思想》與《秦漢時期的黃老師想》，顯然也是出於這樣的確定。

(四) 丁原明先生於《黃老學論綱》也從歷時態的視角把黃老學分為戰國黃老學（含南方黃老學和北方黃老學）與秦漢黃老學。此外，余明光先生《黃帝四經與黃老思想》、陳鼓應先生《黃帝四經今注今譯》、白奚先生《稷下學研究》等著作皆持大致相同意見。

綜合眾多學者的推判，黃老思想形成是在戰國時期。關於黃老思想的特色陳德和先生認為黃老思想具有「尊黃帝，重道法，用禮義，尚無為」的明顯特徵，但這些其實都只能說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，所以務必內容和外延兩者兼而有之，始可以清楚界定黃老思想的本色。¹⁵另蒙文通先生提到，司馬談說道家「以虛無為本，以因循為用，無成勢，無常形，有法無法，因時為業，有度無度，因物與合」。可知「虛無為本」是南北道之所同，故同稱道家。而「因循為用」則是北方道家所獨有之精義。可以說黃老精華即在此，其最後起而能壓倒百家亦在此。黃老之所以大盛於漢，可說是因為它的理論優於百家，至於它能取百家之長，還是其次。它也很合適漢初應該休養生息的社會要求。這就是它能「因時」、「因物」的表現。¹⁶

二、戰國時代的黃老思想

¹⁵陳麗桂，《戰國時期的黃老思想》，臺北，經聯出版社，1991年，頁199。

¹⁶蒙文通，〈略論黃老學〉，《道家文化研究》第14輯，1998年，頁233。

戰國黃老學的思想論述，今就許多學者專家的見解作歸納。白奚先生對於戰國黃老學的思想，他說：

首先需要指出的是，戰國時期的黃老思想也有一個逐步發展完善的過程，而我們今天所說的黃老，通常指的是他的完備形態。他的最大特色就是博採眾長，宇宙論上用道家，政論用法家，輔之以儒家的禮樂教化，兼融名、墨、陰陽之術，這正是戰國以來學術思想的大方向。從早期黃老之作《黃帝四經》，到稷下百家爭鳴高潮時期的《尹文子》、《管子》，我們可以看到黃老思想中名家理論的發展軌跡。¹⁷

由此可見，黃老思想的智慧就是集合眾家之所長，而展現它善用術的魅力，且不拘泥於單一方式，在應用上能應萬變，想必這也是黃老思想最吸引人的特色之一。

戰國黃老學的發展依丁原明先生的見解，區分為南方黃老學及北方黃老學，前指戰國時期以楚國為中心所形成的新道家思潮，其代表著作和學派主要有馬王堆 3 號漢墓出土的《黃老帛書》、莊子後學中的黃老派以及《鶡冠子》等¹⁸，至於北方黃老學，則是齊國古都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。¹⁹齊地黃老的形成，始於齊威王，中經某些黃老學者的拓展、傳播，最後匯成以《管子四篇》為代表的有系統的黃老學派。²⁰對於戰國時期的黃老學家，陳麗桂先生指出先秦的黃老學家除了馬王堆黃老帛書〈經法〉等四篇、〈九主〉，以及《管子》〈內業〉、〈心術上下〉、〈白心〉四篇的作者們外。根據《史記》的說法，應該還有申不害、田駢、慎到、接子、環淵和韓非。²¹另陳麗桂先生又察漢志道家類有《蜎子》十三篇，班固自注：「名淵，楚人，老子弟子」，這十三篇應該就是環淵著作。漢志另有《捷子》二篇，是接子之作。至於田駢，漢

¹⁷白奚，〈郭店儒簡與戰國黃老思想〉，《道家文化研究》第 17 輯，1999 年，頁 444。

¹⁸丁原明，《黃老學論綱》，濟南，山東大學出版社，1997 年，頁 42。

¹⁹丁原明，《黃老學論綱》，濟南，山東大學出版社，1997 年，頁 60。

²⁰丁原明，《黃老學論綱》，濟南，山東大學出版社，1997 年，頁 63。

²¹司馬遷在《史記·老莊韓列傳》裡說申不害「學本於黃老而主刑名」，韓非「喜刑名法術之學，而其歸本於黃老」。〈孟荀列傳〉又說：「慎到趙人，田駢、接子齊人，環淵楚人，接學黃老道德之術」。這些或道、或法或介於道法之間的戰國學者，原本都有相當的著作。太史公說申不害「著書二篇，號曰《申子》，韓非作〈孤憤〉、〈五蠹〉、〈內外儲〉、〈說林〉、〈說難〉十餘萬言」；又說慎到著十二論，環淵著上下篇，「而田駢接子接有所論焉」。轉引自陳麗桂，《戰國時期的黃老思想》，臺北，經聯出版社，1991，頁 149-150。

志也有《田子》二十五篇。²²

司馬談〈論六家要旨〉歸納了先秦主要思想家派的特色，其中有關「道家」的說法，陳麗桂先生認為就是戰國以來的黃老思想。²³筆者將司馬談在〈論六家要旨〉裡談到的黃老道家特色及各家優劣點，分兩段來引述並詮釋：

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，採儒墨之善，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。儒者則不然。以為人主天下之儀表也，主倡而臣和，主先而臣隨。如此則主勞而臣逸。至於大道之要，去健羨、紬聰明，釋此而任術。夫神大用則竭，形大勞則敝。形神騷動，欲與天地長久，非所聞也。夫陰陽、四時、八位、十二度、二十四節，各有禁忌，各有教令；順之者昌，逆之者亡；未必然也。故曰：「使人拘而多畏」。夫春生、夏長、秋收、冬藏，此天道之大經也，弗順則無以為天下綱紀。故曰：「四時之大順，不可失也」。夫儒者以六藝為法。六藝經傳，以千萬數，累世不能通其學，當年不能究其禮，故曰「博而寡要，勞而少功」。若夫列君臣、父子之禮，序夫婦、長幼之別，雖百家弗能易也。墨者亦尚堯、舜道，言其德行曰：「堂高三尺，土階三等，茅茨不翦，采椽不刮。食土簋，啜土刑；糲粢之食。夏日葛衣，冬日鹿裘。其送死，桐棺三寸。」教喪禮，必以此為萬民之率。使天下法若此，則尊卑無別也。夫世異時移，事業不必同，故曰：「儉而難遵」。要曰：彊本節用，則人給家足之道也。此墨子之所長，雖百長弗能廢也。法家不別親疏，不殊貴賤，一斷於法，則親親尊尊之恩絕矣。可以行一時之計，而不可長用也，故曰：「嚴而少恩」。若尊主卑臣，明分職不得相踰越，雖百家弗能改也。名家苛察繳繞，使人不得反其意，專決於名而失人情，故曰：「使人儉而善失真」。若夫控名責實，參伍不失，此不可不察也。²⁴

司馬談在這裡闡述了陰陽、儒、墨、法、名等五家的治術觀點，其優劣各有其千秋，對於後世影響，皆有存在其意義與價值。如陰陽家提倡我們應順應四時

²²陳麗桂，《戰國時期的黃老思想》，臺北，經聯出版社，1991，頁149-150。

²³陳麗桂，《戰國時期的黃老思想》，臺北，經聯出版社，1991，頁151。

²⁴馬持盈，《史記今註(第六冊)》，臺北，臺灣商務印書館，1979年，頁3345-3348。

的規律，得以保身。儒家則教導人長幼有序之禮儀，要有先後順序，君臣父子之禮，夫婦長幼之別，使得每一個人的角色有所定位，角色定位了，也才能各盡所職，使人與人之間的關係達到和諧。墨家則是側重開源節流，就如現代提倡愛護地球有限的資源一樣重要。法家則不分尊卑，依法來判定，使人人在執法上皆平等對待，誠如現代所謂，法律之前人人平等一樣。名家則偏重名稱與實際驗證，看似吹毛求疵，但對事物的性質卻有細膩的察覺。從百家這些觀點，他的益處仍是肯定的。對於道家則是集於眾家特色於一大成，司馬談接著提出道家的特色：

道家無為，又曰無不為，其實易行，其辭難知。其術以虛無為本，以因循為用。無成勢，無常形，故能究萬物之情。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，因物與舍。故曰：「聖人不可朽，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，實不中其聲者謂之竅。竅言不聽，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？²⁵

從上文這段內容整體而言，我們不難看出道家先以修身為基礎，基礎穩固了再談治國，最後才能平天下。而道家比喻修身的基本功夫在於形而上的「精神」，以及形而下的「形體」，人若有了「精神」，但沒了建全的「形體」，那麼就像是空有了思想，卻無法身體力行。反之，若有了「形體」，沒了「精神」，那麼就像是行屍走肉一樣，所以，「精神」就像是我們生命的主宰，「形體」就像是我們精神得以寄託的地方，一旦精神耗損就會傷神，形體太過勞累就會疲憊，形體若枯竭殆盡，便會瀕臨死亡，那麼精神何以有寄託呢？最後，精神終將被迫離開形體，精神若離開了形體，就無法再回來了。因此這樣看來，「精神」就像是生命的本源，「形體」就像是精神得以形式化的工具，兩者有相輔相成之作用，

²⁵馬持盈，《史記今註(第六冊)》，臺北，臺灣商務印書館，1979年，頁3349。

缺一不可。所以說，有了「形體」沒了「精神」，何以統一天下？再以「精神」回推到治理，人需賴以這「精神」做許多判斷，才能識人用人，唯有先保住形體和精神的穩定存在，才能立身於變化莫測的環境裡。

陳麗桂先生對戰國黃老學思想從司馬談的《論六家要旨》上述內容中提出：

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、治道的基礎，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休養問題，把養生、治道並論。另透過馬王堆黃老帛書和《管子》四篇等思想分析研討中，我們已知黃老道家的確是擷採各家，以道、法為主的君術，他們主講靜因，重時變，採刑名，也用精氣去詮釋形神的問題。²⁶

從這一段描述，我們可以看出道家的思想特徵，有幾個重點，一是道家兼綜各家思想的優點，不偏執一端，成了一種超越任何思想的思想。二是黃老思想是一種術，一種君術。二是雖然強調君術，然而實施此術之主體是人，因此要注重個人修養，強調神形一體。²⁷其次，把它應用到國家治理上，及循乎法令，依乎制度；把它用於處理君臣關係，及君道無為，而臣道有為；把它用於處事、修身，即要求人們做到「無欲」、「節儉」、「虛靜」，以便達到養生長壽。所以，黃老學則強調了無為的應用性、實效性和主體的自為性，因而使其成為一種能動得為之學。²⁸可見，形神修養問題也是黃老思想的主要問題。而照司馬談的說法，黃老學家之所以必論形神修養問題，主要因為形神是生命的根源，也是一切君道、治術的基礎，沒有生命，或形神調理不好，一切的君術或治道都架空，所以談治術，必須先談形神修養問題，養生與治術在黃老學家是二而一的。²⁹由此可見黃老學從發展脈絡看來，是一部內外兼修的管理哲學。陳麗桂先生又說：

²⁶陳麗桂，《戰國時期的黃老思想》，臺北，經聯出版社，1991年，頁235-236。

²⁷鄭國瑞，《兩漢黃老思想研究（上）》，臺北，花木蘭文化出版社，2010年，頁10。

²⁸丁原明，《黃老學論綱》，濟南，山東大學出版社，1997年，頁27。

²⁹陳麗桂，《秦漢時期的黃老思想》，臺北，文津出版社，1997年，頁198-199。

對田駢、慎到、申不害、韓非諸人的思想研究中發現：凡經太史公指稱其學「歸本於黃老」，或「學黃老道德之術」的戰國諸子，沒有一個不通「道」術，也沒有一個不崇「法」。這其中尊君賤臣、君靜臣動、君逸臣勞、去智任數、虛無靜因和刑名法術，幾乎是各家的一致論題。此外，韓非還和《管子·內業》、各篇一樣，援用陰陽家的精氣說，用物質性的「氣」去詮釋《老子》形上的「道德」，完成了心物合一、形神交通的修養論。他們或用「刑名」、「法」、「勢」去取代「道」，或由「道」中分出個「理」來，無非都是為了將《老子》的「道」具體化、政治化，呈現了明顯的黃老色彩。³⁰

看來道家哲學在戰國中後期的發展，出現了強調養生保身與政治實踐的思想，顯現老莊道家後學的多元面向，黃老道家思想正是其中代表，陳鼓應先生即在這方面列舉各種典籍與文獻，³¹指出黃老體系相關著作甚多，足見黃老之學脈絡清晰可尋。

三、秦漢時代的黃老思想

秦漢之際，對於黃老學的發展已是趨於成熟階段，陳麗桂先生說：

循著黃老的脈絡繼續往下探索，在秦漢時代雜家鉅著有《呂氏春秋》與《淮南子》的部分理論，也呈現黃老思想的特色。《呂氏春秋》用「太一」稱代「道」，用「精氣」詳釋「道」，暢論期充滿唯物色彩、修節適情的養生術，與心物雜揉的感情說；並由天圓地方的自然之道中，提煉出虛靜因任的無為術與正名審分的刑名論；又主張文武並用、刑德相養，且略論兵術，

³⁰陳麗桂，《戰國時期的黃老思想》，臺北，經聯出版社，1991年，頁235-236。

³¹長期以來，由於稷下道家典籍的盡多亡佚，致使先秦黃老之學幾盡淹沒，所幸馬王堆大批漢墓帛書出土，而其中埋藏二千年之久的《黃帝四經》得以重見於世，這部是目前所能看到最早的黃老作品，從此可以窺見先秦黃老之學的發展概況。其戰國黃老學派著作有馬王堆帛書《伊尹·九主》、《管子》（《管》書中〈心術〉上、下、〈內業〉〈白心〉、〈水地〉、〈樞言〉、〈宙合〉、〈形勢〉、〈勢〉、〈正〉、〈九守〉、〈四時〉、〈五行〉等篇皆屬稷下道家黃老之作，另有《尹文子》、《慎子》、《莊子》（黃老思想曾滲入莊子後學見於《莊》書〈天地〉〈天道〉〈天運〉〈在宥〉等篇若干段落），再有環淵著《卷卷蝸子》十三篇、田駢著《田子》二十五篇、接子著《捷子》二篇、宋鈺著《宋子》十八篇。（稷下道加重多著作保存至漢代，今已佚失），以及《文子》、《鶡冠子》等。參見陳鼓應，《黃帝四經今注今譯》，臺北，臺灣商務印書館，1995年，頁21-22。

與戰國時期黃老學家，若黃老帛書、《管子·內業》等四篇的作者，乃至申不害、慎到、韓非諸人的部分思想，呈現著相繼岸西相承的現象。到了西漢的《淮南子》，這些剛柔兼具的黃老理論更推展到頂峰，發揮到了極致，真正成了一種夾帶濃厚唯物色彩與權謀意味呈的積極應世之術。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」，推演出其唯物的精氣論、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、民本、勸學等等觀念去詮釋或調和《老子》雌柔的無為哲學，使成為一種高效不拜的治事之術與政術。³²

另外，陳麗桂先生說：「在漢代，除《淮南子》之外，與《淮南子》幾乎同時，在一代大儒董仲舒的〈天人三策〉與《春秋繁露》中，部分理論也呈現出相同的思想與觀點，甚至明顯有相繼承的痕跡。董仲舒吸收了黃老帛書一系，天道、治道相通、陽尊陰卑的基本觀點，與《管子·內業》乃至申不害、韓非一系靜因無為的刑名要論，充實了其天人何一論與陽尊陰卑「三綱說」的內容。」³³由此可見，黃老思想在秦漢時代，呈現一個鼎盛狀態。

第二節 黃老思想的外王事業

白奚先生說：「研究黃老學之學者專家，首先發現了道家思想的理論價值，他們成功地運出道家的哲理來論證以法治國的必要性與合理性，道論遂成黃老思想的哲學基礎。可見黃老之學這一理論存具有重要的意義，由此也奠定了黃老學派之道法結合、以道論法、兼採百家的理論特徵，遂而發展到成熟的形態。據現有資料，黃老思想最早見於馬王堆帛書《黃帝四經》。」³⁴

從陳鼓應先生所著的《黃帝四經今注今譯》中，得知《黃帝四經》全文約一萬一千多字，第一篇〈經法〉主要是講論自然和社會中所存在的恆定的法則。第二篇〈十大經〉主要講形名、刑德、陰陽、雌雄等對立統一及相互轉化的關係。

³²陳麗桂，《秦漢時期的黃老思想》，臺北，經聯出版社，1997年，頁3。

³³陳麗桂，《秦漢時期的黃老思想》，臺北，經聯出版社，1997年，頁4-5。

³⁴白奚，〈郭店儒簡與戰國黃老思想〉，《道家文化研究》第17輯，1999年，頁453。

第三篇〈稱〉主旨是通過對陰陽、雌雄節、動靜、取予、屈伸、隱顯、實華、強弱、卑高等等矛盾對立轉化關係的論述，為人們權衡選出最有效的治國修身的方案。第四篇〈道原〉就是對「道」的本體和功用進行探源。³⁵王博先生在同意馮友蘭先生說黃老之學是道家和法家的統一的意見下，認為這種統一有時是以道家為主，有時又是以法家為主的。就《四經》來說，馮友蘭先生以為它乃是具有法家思想傾向的學者，主動利用道家思想來論證法家政治的作品。在這裡，道是虛的，法和形名卻是實的，道是為法和刑名來服務的。³⁶以下根據上述陳鼓應先生對《黃帝四經》思想內容的概括，分別敘述《黃帝四經》的外王思想。

一、道法關係的確認

從陳鼓應先生闡明，〈經法〉為《黃帝四經》的第一篇，共分有九節，首論「道生法」及「法」的重要意義。「道」這個概念在《老子》中多指創生萬有的宇宙本體，同時老子也主張要以「人道」法「天道」。《黃帝四經》中的「道生法」便是這一觀念的繼承。³⁷陳先生又說：

〈經法〉首論「道生法」及「法」的重要意義；分別論述如何征戰伐國；治國之次第；判斷「六順」、「六逆」的標準；理順君臣、賢不肖、動靜、賞罰誅禁四個對立關係，「執六柄」、「審三名」的人事之理要取法「建八政」、「行七法」的天道；決定國家主要興亡因素，從考察一個國家是否存在六危、三壅、三不辜、三凶、五患；天道、天理與對其進行取法和再現的人事之理乃是「道」的合成大要。靜觀悟道、循名究理、循法執度三者有機結合，乃〈經法〉之大要。³⁸

³⁵陳鼓應，《黃帝四經今注今譯》，臺北，臺灣商務印書館，1995年，頁2。陳鼓應先生說：「從相對立的角度，從既不可感知又可以感知的二律背反的角度來闡釋『道』，認為它既有原又無端、既隱微又顯明、既運動變化又靜止恆定、既高深不可企及又淺近可以企及、既虛無又實有……。」

《黃帝四經》這種重新整合的『道』的本體論，就為人們對『道』的『握』和『操』提供了可能性和必要的依據，也為人們有效地掌握『道』的本體以最大限度地創造社會功用提供了前提。」引自陳鼓應，《黃帝四經今注今譯》，臺北，臺灣商務印書館，1995年，頁4。

³⁶王博，〈《黃帝四經》和《管子》四篇〉，《道家文化研究》第1輯，上海古籍出版社，1992年，頁212。

³⁷陳鼓應，《黃帝四經今注今譯》，臺北，臺灣商務印書館，1995年，頁48。

³⁸陳鼓應，《黃帝四經今注今譯》，臺北，臺灣商務印書館，1995年，頁47。

因此，於《經法·道法》中開篇中即云：

道生法。法者，引得失以繩，而明曲直者毆（也）。故執道者，生法而弗敢犯毆（也），法立而弗敢廢〔也〕。〔故〕能自引以繩，然後見知天下而不惑矣。³⁹

「道生法」，即是作為宇宙萬物的本原的道生出了社會的各項法度。⁴⁰一個國家若制定了符合於該社會生活型態的法制規範，那麼人們便有了遵循的依歸，當然制定者也必然須遵循這套法則。如果人人能依法自正，那麼人的行為舉止就有所依規，有所規矩，自然就不會困惑。道法雖然存在，但人的內心在被慾望的驅使下，往往背「道」而馳仍不自知，所以，我們要警醒欲望所帶來的「四害」，〈經法·道法〉言：

生有害，曰欲，曰不知足。生必動，動有害，曰不時，曰時而□。動有事，事有害，曰逆，曰不稱，不知所為用。事必有言，言有害，曰不信，曰不知畏人，曰自誣，曰虛誇，以不足為有餘。⁴¹

欲望讓人妄動、舉事、言說，一切都是自身引來的禍害，若想安身立命，那麼就須將「四害」 移除，〈經法·道法〉言：「無執毆（也），無處也，無為毆（也），無私毆（也）。」，從道的內涵中學會無執、無處、無為、無私之「四無」，凡事太過與不及，皆有損害。所以〈經法·道法〉又言：「應化之道，平衡而止。」，故一切皆在於掌握適度的平衡，即能避免受到危害。談到平衡可從天地間存在的規律審視起，於〈經法·道法〉中有言：「天地之恒常，四時、晦明、生殺、輶（柔）剛。」，既然天地都有它存在的規律，那麼人們也應各盡其責，偏頗之事也就可以避免了。同理「天地有恒常，萬民有恒事，貴賤有恒位，畜臣有恒道，使民有恒度。」（〈經法·道法〉），治理國事，如同天地有所規律，懂得一切事物的運轉規律，治理一切自然就易得心應手了。

³⁹陳鼓應，《黃帝四經今注今譯》，臺北，臺灣商務印書館，1995年，頁48。

⁴⁰陳鼓應，《黃帝四經今注今譯》，臺北，臺灣商務印書館，1995年，頁48。

⁴¹陳鼓應，《黃帝四經今注今譯》，臺北，臺灣商務印書館，1995年，頁51-52。

二、福禍吉凶的判斷

〈十大經〉是闡述形名、刑德、陰陽、雌雄等對立統一及相互轉化關係。⁴² 治國之執事準則，賞罰需分明，動靜需合宜，〈十大經·姓爭〉有言：

夫天地之道，寒涅（熱）燥濕，不能并立。剛柔陰陽，固不兩行。兩相養，時相成。居則有法，動作循名，其事若易成。若夫人事則無常，過極失當，變故易常；德則無有，措刑不當。居則無法，動作爽名，是以僂（戮）受其刑。⁴³

天地之間存在的規律，寒與熱，燥與濕，是可能同時存在天地之間，但是無法同時並立，然剛與柔，陰與陽，也是相同道理。他們之間存在著相互轉化及對立的關係。就像是人有喜有悲，有動有靜，有賞有罰，所以，〈十大經·姓爭〉言：「刑德相養，逆順若成。刑晦而德明，刑陰而德陽，刑微而德章（彰）。其明者以為法，而微道是行。」，刑德之間的相互關係，要有所區別，取捨若失當，刑戮也隨之而來。因此，如何能將此一關係運行的當，則要「爭（靜）作得時，天地與之。爭不衰，時靜不靜，國家不定。可作不作，天稽環周，人反為之（客）。靜作得時，天地與之；靜作失時，天地奪之。」（〈十大經·姓爭〉），這裡提醒我們，處事態度動靜要皆宜，不應處處展現抗衡跡象，該動不動，該靜不靜，看不清事物的內涵，是在自取迫害。如果能夠確實了解天道與人、主與客、刑德、動靜之間的對立轉化關係，那麼處事便易看清內涵、掌握關鍵，一切就離成功更近了。但這些都只是外在的規律審視，最重要的是在內在的處事規則，內在心靈思考模式及準則，會引導我們的作為，所以，心靈若不導正，作為一旦偏離常道，那麼禍因也會隨之而來。〈十大經·雌雄節〉言：

憲敖（傲）驕居（倨），是胃（謂）雄節；〔宛濕〕共（恭）驗儉，是胃（謂）雌節。夫雄節者，盈之徒也。雌節者，兼之徒也。夫雄節以得，乃不為福；雌節以亡，必將有賞。夫雄節而數得，是胃（謂）積英（殃）；

⁴²陳鼓應，《黃帝四經今注今譯》，臺北，臺灣商務印書館，1995年，頁253。

⁴³陳鼓應，《黃帝四經今注今譯》，臺北，臺灣商務印書館，1995年，頁329。

凶憂重至，幾於死亡。雌節而數亡，是胃（謂）積德，慎戒毋法，大祿將極。

傲慢逞強，即所謂的「雄節」。謙虛卑恭，溫和柔順，皆是「雌節」的表現。如果以傲慢的態度去壓制於人，表面上或許贏得了場面，裡子下卻得不到他人的尊敬，久而久之，將會累積許多禍因，最後也難避免凶險。反之，若能謙卑待人，表現出「雌節」，即使遇見兇險，也可能化險為夷。凡是人的問題，總是多變，令人難以捉摸。要拿捏得好實非易事，在〈十大經·雌雄節〉裡更明確的說：

凡彼禍難也，先者恒凶，後者恒吉。先而不凶者，恒備雌節存也。後〔而不吉者，是〕恒備雄節存也。先亦不凶，後亦不凶，是恒備雌節存也。先亦吉，後亦不吉，是恒備雄節存也。

這充分完整的說明，雌雄節猶如陰和陽的性質調和，「雌」就像「陰」，柔和、溫馴、謙卑、低調、退守、安靜、少言、強、爭……等都是陰的表現，「雄」就像「陽」，剛強、勇猛、炫耀、高調、攻進、吵雜、多言、弱、不爭……等都是陰陽的表現，因此，為人處事，就領道管理而言，陰陽需配合得宜，若全都以「陽」的表現，不免顯得專制，如果要避面凶險，則就要有「陰」內在性情，來加以諧和，使之謙卑，以獲眾人愛戴。而「雌節」的「陰」，卻占有許多的優勢，因凡事不顯現於外，反不引人注目，平時又以溫和謙卑待人，即使遇見兇險，多會獲得協助。「雌雄節」的相互轉化關係，確實是內在心性下功夫的好方法，也是外在執事保身的好方法，其中奧妙皆可一一體會審視，筆者認為「雌雄節」，可堪稱判斷福禍吉凶的黃老之術。

三、保身守國的禁忌

陳鼓應先生說：「〈稱〉是通過對陰陽、雌雄、動靜、取予、伸屈、隱顯、實華、強弱、卑高等等矛盾對立轉化關係的論述，為人們權衡選擇出最正確、最得體、最有效的治國修身方案。」⁴⁴，對於如何保身及守國的禁忌，〈稱〉

⁴⁴又說：「〈稱〉亦像是一部名言大全，薈萃了處世至理金箴。」，陳鼓應，《黃帝四經今注今

說：「環□傷威。筮（弛）欲傷法。無隋（隨）傷道。數舉參（三）者，有身弗能葆（保），何國能守」，這不正說明治國之領導者，所作所為仍然需要有所依歸，如果用己之私欲執法，必招民怨，長久下來，不只自身難保，連國家都有可能失去。所以，治國者是不能偏執己見，領導君臣及人民要有方法，要教導他們處事原則，但人非草木，皆有思考，所以仍會做出不符合常規之事，如果發生非常規之事，那麼君王仍要有一套非常規的方法來治理，但非常規之法，最易遭來險惡，因此，靜觀其變不衝動行事，後再施以對策，也是一種自保其身的處事哲學。在〈稱〉中對此做了更詳盡的敘述，〈稱〉中論述：

• 奇從奇，正從正。奇與正，恒不同廷。• 凡變之道，非益而損，非進而退。首變者凶。有義（儀）而義（儀）則不過，待（恃）表而望則不惑，案法而治則不亂。聖人不為始，不割（專）己，不豫謀，不為得，不辭福。因天之則。• 失其天者死，欺其主者死，瞿其上者危。• 心之所欲則志歸之，志之所欲則力歸之。故巢居者察風，穴處者知雨，憂存故也。憂之則□，安之則久；弗能令者弗能有。⁴⁵

在這裡〈稱〉也叮嚀君王處理非常規之事，要懂得「凡變之道，非益而損，非進而退。」的道理才是。身一位領導者，若自以為是的自滿，是易招致滅亡的。自視甚高者，怎會賞識他人的優點呢？當一個人將所有附加於身的名利、地位都移除時，如果過去相處的人還能善待彼此，這就能看出本身的價值所在。在下文裡更點出，為君待臣應注意檢視自我的重要，〈稱〉論述：「• 自光（廣）者人絕之，〔驕溢〕人者其生危、其死辱翳。居不犯凶，困不擇時。• 不受祿者，天子弗臣也；祿泊（薄）者，弗與犯難。」，人只不過是天地間渺小的一粒粟，若自認為德能廣大無邊，甚至盛氣凌人，如此，是會自取其辱，並招眾人所唾棄的。在順境時，不可胡作非為以免招兇禍，在逆境時，也不必妄自菲薄放棄機會。沒受朝廷俸祿的人，天子也不應將他人當臣僕來驅使，而所受俸祿不多者，也不應強求與之共患難。所以說，身為一位領導者，不應扭曲事物的原來面貌，或加諸

譯》，臺北，臺灣商務印書館，1995年，頁410，413。

⁴⁵文中標有「•」墨點處起分段作用，並標示韻腳的轉換。文中（），表示所釋異體字和通假字。文中〔〕，表示所補字。文中〈〉表是堪誤。文中□，表示缺文。陳鼓應，《黃帝四經今注今譯》，臺北，臺灣商務印書館，1995年，頁414。

自己偏頗的見解去執事，那麼臣子與人民必背棄之。

四、抱道執度的修持

「道」是一種無形的思想，透過有形的體現，可以明白「道」的本質。陳鼓應先生說：

「道」的特質，於〈道原〉論述：「古（故）未有以，萬物莫以。古（故）無有刑（形），大迥無名。天弗能覆，地弗能載。小以成小，大以成大。盈四海之內，又包其外。」，「道」存於無形，但又充斥於天地之間，若再進一步具體了解「道」，則「一者其號也，虛其舍也，無為其素也，和其用也。是故上道高而不可察也，深而不可則（測）也。顯明弗能為名，廣大弗能為刑（形）。天地陰陽，〔四〕時日月，星辰雲氣，規（蛟）行僥（蛟）重（動），戴根之徒，皆取生……。」，「道」是「虛無」、「無為」、「和合」，萬物也皆取於「道」。

若將「道」比喻為天地、四時、日月、星辰，它的存在讓人深不可測，「道」如天地宇宙間浩大，看似無生的運轉著，卻是醞釀著有形體賴以生存的「道」。陳鼓應先生又說：

「道」是既無始又有始、既無名又有名、既隱微又顯明、既小而無內又大而無外、既不可企及又可以企及、既虛又實、既運動變化又靜止恆定……這種「道」的二重組合就構成了「道」的既不可感知又可以感知的本體論。由於「道」的這種二重組合，就使得「道」具備了可陰可陽、可剛可柔、可損可益、可無為可有為、可進可退、可屈可伸等特質。掌握了二重組的「道」，自然可以「握少以知多」；自然可以通過審分定名的無為的手段，達到「萬民不爭」、「萬物自定」的無不為的目的；從而復歸到「恆無之初，迥同太虛」的真正無為的最高理想境界。這即是「道」的功用所在。而「觀之太古，周其所以；索之未無，得之所以」四句，是對「道」的本體與功

用的最高概括。⁴⁶

「道」有多元的本質，端看如何被體現於形體上，如果能真正了解「道」的本質，那麼在體現上，必然受用無窮。林靜茉先生說：

帛書的最高宗旨在成就「帝王之道」，而要成就「帝王之道」，首先必須具備「通同天地之精」(《道原》)的聖人智慧，也就是達於無為虛靜的道境，然後能「抱道執度」(《道原》)，展現「周襲而不盈」(《道原》)的宇宙秩序。⁴⁷

由此可見，為王者所要歷經的淬鍊，是多重而高深，以人有限的生命，是無法窮究所有的道理。有限的生命體，能體現的只能是「道」微小的一部分，人生的路程景象面面觀，所見所感皆有差異。所以，人人心中一把尺，不斷的衡量，不斷的碰撞，殊不知如何在心中建立一把無形可應萬變的尺，這一個尺就是浩瀚無形的「道」，「道」實則無法用言語說盡，從「道」中體悟其人與人、物與物、事與事之間的微妙之道，是通往王者之路的途徑。《黃帝四經·道原》言：

夫為一而不化：得道之本，握少以知多；得事之要，操正以政(正)畸(奇)。
前知大(太)古，後〔能〕精明。抱道執度，天下可一也，觀之大(太)古，周其所以；索之未無，得之所以。

若是對「道」仍是一個模糊的概念，這裡說得很明白，我們可以從社會型態的歷史發展脈絡去觀察比較，就可了解「道」的作用；若從最先創有天地之始探究起，就易明白「道」的本體了。對於「執度抱道」一統天下的帝王學，林靜茉先生提說：

執道者，指的是能執道得能主，強調人主能體道而行，此道，具有天道度

⁴⁶陳鼓應，《黃帝四經今注今譯》，臺北，臺灣商務印書館，1995年，頁469。

⁴⁷林靜茉，《帛書《黃帝書》研究(上)》，臺北，花木蘭文化出版社，2008年，頁198-199。

數以及道境的雙重內涵，相當於「執度」與「抱道」的說法（〈道原〉）；聖人，是萬物中具智慧，可以通天地者，也是使萬物與天地合一，展現周襲不盈的宇宙秩序的重要媒介。這些號稱中，「聖人」境界最高，「執道者」重於實務。帝者，乃融合了聖人與執道者，與黃帝形象呼應，標舉出最高的帝王之道。⁴⁸

帝者，王者，皆是引領眾人的領導者，然而所關切的事含括所有層面，即人民的食、衣、住、行。所以，王者也必須清楚明白天地之間的運行，它是「道」運行的自然法則，懂得天地自然法則，便可以教導人民，免除災禍。這是萬物中所存在的一種智慧，而想了解「道」的本質，需透過謙卑的虛心，以及守靜的態度，來明察一切事物的變化，便能獲取其中的道裡。〈道原〉說：

精微之所不能至，稽極之所不能過。故唯聖人能察無刑（形），能聽無〔聲〕。知虛之實，後能大虛；乃通天地之精，通同而無間，周襲而不盈。服此道者，是胃（謂）能精。明者固能察極，知人之所不能知，人服人之所不能得。是胃（謂）察稽知極。聖王用此，天下服。

文中的形、聲比喻自然界事物，「道」，虛無形，能察無刑（形），聽無〔聲〕的聖人，則能體會「道」虛無形的境界。有此境界便能細察一切現象，因此能掌握更多人們所沒有把握的事。

第三節 黃老思想的內聖境界

一、黃老思想的關係確立

筆者以《管子四篇》來作為領導管理為用的內聖境界修養，首要說明的是《管子四篇》著作及與黃老的關係。從林靜萊先生敘述之《管子四篇》的考證，有詳盡的說明，他說：「《管子》四篇〈心術上〉、〈心術下〉、〈白心〉、〈內業〉，首先

⁴⁸林靜萊，《帛書《黃帝書》研究（上）》，臺北，花木蘭文化出版社，2008年，頁198-199。

是由郭沫若將它們從今本《管子》八十六篇中分出，斷定它們是稷下黃老學者宋鈞、尹文一派的著作。這樣的說法曾經獲得許多學者的認同，但是也有愈多的學者認為不是宋鈞、尹文遺著，不應將兩人劃歸黃老學派，主張者如馮友蘭、張岱年、朱伯崑等。後來，隨著馬王堆帛書《黃帝書》的出土，比較兩者的研究論文愈來愈多，學者的主張多以趨向認為《管子》四篇應該是稷下學宮的產物，屬於道家黃老學，於成書時代應該在戰國晚期。」⁴⁹，據上述，我們可以推論《管子四篇》非一人所作。

對於《管子四篇》及與黃老的關係，余明光先生在《黃帝四經及黃老思想》中也舉出《管子》確實受黃學理論影響，從其內容中可見相近引用之文句得到證明。以《管子》中的〈心術上〉、〈心術下〉、〈白心〉、〈內業〉等四篇與《黃帝四經》文句之相近引文：如《黃帝四經》之「道生法」（〈經法·道法〉）與《管子》「法出乎權，法出乎道」（〈心術上〉）；「虛無形」（〈經法·道法〉）與「虛無、無形謂之道」（〈心術上〉）；「故同出冥幕，或以死，或以生，或以敗，或以成」（〈經法·道法〉）與「道也者，口之所不能言也，目之所不能視也，耳之所不能聽也」；所以修心而正形也；「人之所失以死，所得以生也；事之所失以敗，所得以成也。」（〈內業〉）等等，⁵⁰白奚先生也說《管子》是受到黃學的影響。在戰國中期，黃老學者對禮法並用的必要性和可能性進行深入的探討和論證，由以《管子》最為突出。⁵¹由此可見，《管子四篇》與黃老道家思想有相互關聯性。

二、 潔宮闕門的治心之術

⁴⁹《管子》四篇完成於戰國晚期的論證如下：（1）王博認為「四篇吸收了宋鈞、尹文、慎到、田駢及接子等的學說，它一定要較它們晚。」同時引述李存山對《管子》四篇與《莊子》比對研究的結論作為輔證，李文說：「《管子》四篇不僅『揣摩』過《莊子》內篇，而且『揣摩』過《莊子》外、雜篇中的較早作品。」因此結論《管子》四篇創作年代「在戰國後期，《莊子》之後，《繫辭》寫作之前。」丁原明也引李存山意見，認為《管子》四篇作為稷下黃老學的綜合，它比田駢、慎到、接子、環淵的學說、要生產得更晚。（2）陳鼓應引許抗生的意見，也認為《管子》四篇晚於帛書《黃帝書》。許抗生以「道」、「氣」、及「虛靜」三方面，論證《管子》四篇承襲發展帛書《黃帝書》三篇（〈十六經〉除外的三篇）的思想。（3）王博也提出相近於許抗生的說法，同時他注意到帛書《黃帝書》中「當」字的特殊性，〈白心〉：「見當」、「非無當，雖利不行。」「當」得用法應當是承襲帛書《黃帝書》而來。參見林靜榮，《帛書《黃帝書》研究（上）》，臺北，花木蘭文化出版社，2008年，頁24-26。

⁵⁰余明光，《黃帝四經與黃老思想》，哈爾濱，黑龍江人民出版社，年1989年，頁194-197。

⁵¹白奚，〈郭店儒簡與戰國黃老思想〉，《道家文化研究》第17輯，北京，1999年，頁446。

雖然本節談的是管子內聖境界，但並不表示他沒有客觀功業，透過追求內在主觀的虛靜，進而體現於外的客觀證成。〈心術上〉說：「潔其宮，闕其門，宮者，謂心也。心也者，智之舍也。故曰宮，潔之者，去好過。門者，謂耳目也，耳目者，所以聞見也。」我們的心靈就像一間房舍，房舍內部的環境可以是潔淨，也可以是雜亂，這端看使用房舍者的行為。要有一個潔淨的地方居住，就要每日將灑掃工作做好，在一個潔淨的地方居住久了，自然可以屏除雜亂的特質，反之，對於雜亂置之不理，久了環境必會產生惡臭。自我的心靈管理即是如此，若沒有時時刻刻檢視內心，把雜質一一丟除，那麼內在的雜質也會像環境一樣變惡臭。所以〈心術上〉也說：「虛其欲，神將入舍。掃除不潔，神乃留處。」，想要讓心靈智慧提升，「掃除不潔」就是獲取智慧的好方法。

心靈導正後，就要將它體現於外，發揮內在所帶來的力量。而這一份力量，即是人、社會、國家的和諧。對於管理的應用即是團隊的和諧。日本學者古中信一先生也認為《管子四篇》具有和諧觀，他指出〈心術上〉開首說：「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。……，故曰：上離其道，下失其事。」，這是把君臣關係和心與被心統括的感覺器官相提並論。君主（心）如果守「道」，臣下（各感覺器官）就不能拖離其「分」、「理」，從而保持秩序。⁵²筆者認為如果臣下們都可以各盡職守，那麼以一個組織而言，便能有和諧及強大力量，然而領導者所持守的「道」便是影響關鍵，如果領導者的內心充滿著自私的欲念，那麼作為臣下也難把持操守。因此，「心」是一個應該倍受管理的地方。於一個社會而言，管好內在心靈，能夠促使一個社會和諧，對於一個國家而言，亦能夠促使國與國之間的和諧。

因此，古中信一先生再一次強調，《管子》的和諧觀與黃老道家思想有聯繫是不能否認的，即是那些無法指出其必然聯繫的篇目，也同樣是十分重視人類的和諧的。這些不是在陰陽家的和諧觀的影響下產生的，而毋寧說是自然界的和諧也會給人類社會帶來和諧的天人關係思想的必然演繹。在從自然到人類的延伸過程中，存在著黃老思想的和諧觀。⁵³

心靈以外的環境，不是因人而異作變化的，就像四季的變換，它是客觀且全面性的展現在每一個人眼前，雖然「心」是主觀性的，但當心尋求一個與環境相

⁵²古中信一，〈《管子》中的秩序與和諧觀〉，《道家文化研究》第15輯，1999年，頁186。

⁵³古中信一，〈《管子》中的秩序與和諧觀〉，《道家文化研究》第15輯，1999年，頁187。

同的和諧、平靜之境，那麼，我們可說這是一個融合和諧客觀性的存在，因為這不是尋求一個個人的生命色彩，而是融合精神與環境的和諧。所以，這就是筆者對於管子思想的客觀功業詮釋。

〈解老〉云：

思慮靜，故德不去。孔竅虛，則和氣日入。故曰：「重積德。」夫能令故德不去，新和氣日至者，蚤服者也。故曰：「蚤服是謂重積德。」積德而後神靜，神靜而後和多，和多而後計得，計得而後能御萬物。

古中信一先生指出，在《韓非子》中受黃老思想影響的〈解老〉、〈喻老〉兩篇裏，可以肯定出現了「和」的概念的，如上引〈解老〉文獻，依古中信一先生此處所說的是治者自身的和諧，不是《管子》中多見的人類社會尤其是君臣之間的和諧，對於後者的否定，是《韓非子》的特色。進入漢代以後，再繼承道家思想的《淮南子》中，重視精神與肉體和諧的色彩。也重於重視人類社會的和諧的色彩。從以上考察可知，黃老道家的和諧思想，是以《管子》的傳統思想為另一個核心，以老子的道的思想為另一個核心，在兩者的融合中產生的。⁵⁴由此可見，依循黃老思想的脈絡，這裡強調的是非主觀的意識形態，所講求的是，要客觀的與真實環境結合，去體現那無形道，當道落實於形體，那麼將得以展現美好人生。

三、 心靜氣理的修道內業

(一)、 以心為要之「虛」「靜」的功夫

《管子》中的〈心術上〉篇就首論「心」的重要地位，其本文如下。

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。

⁵⁴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，頁186-187。

對於此段陳德和先生有精闢完整的詮釋，他說：

本體與現象之不同乃是存有論之區分，亦為哲學之通慧，若如《易·繫辭上傳》所謂：「形而上者謂之道，形而下者謂之氣。」則此區分又成一超越之區分。蓋本體即是道，道不可見、不可思議，故是形而上者，若天地萬物則莫不有形有相、有名有稱，此即為形而下之定器。然依中國哲人之慧見，道器之間洵非絕然斷裂，凡超越之道其生化天地萬物之同時，必將其意義內在於百器中而為其本質，此本質若就人來說即是精神心靈，簡稱之曰「心」；當然人於精神心靈之外復有血肉之「形軀」，但心畢竟才是生命之真宰，形者屬於精神心靈之表現所不可免之載具，心與形如此之不即不離、不一不異，正是道器關係的具體呈現。生命中之有心有形，猶如國家中之有君有臣；心、形之關係亦類同於君之統帥群屬而百官盡職事以奉君王也。若依人之修養言，心不失其位、不佚於形，則生命之實踐或境界之成長皆可得到保證，故曰：「心處其道，九竅循理。」反之，若真君退駕、靈台茫昧，則形軀官能必暴走肆流，盲爽發狂，生命將塊然成一頑冥之物，當此之際，目雖接物卻無以辨真色，耳雖納響卻無以審真聲。再就治理國家言，君能安處其位以號令天下，才能統御全局以維繫社會安定，不如此則不勉板蕩春秋，此之謂「上離其道，下失其事。」⁵⁵

對於「心」的管理功夫，陳政揚先生指出「管子四篇」的治心功夫就落在去除私慾，所謂的「欲」乃指，喜怒、好惡、智巧等精神性的意念、情感。⁵⁶陳麗桂先生也認為，「心術」者，治心之術、論心之道，從其實際內容來看，〈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為的「靜因」之術。⁵⁷以領導管理來看，這正是內在最重要的主宰力量。然而，「心」也必在內心達到一定平衡狀態，使能發揮其功效，外在的任何趨動都足以影響，我們內在心靈的變動，所以不得不慎，更要時

⁵⁵陳德和，《道家思想的哲學詮釋》，臺北，里仁書局，2005年，頁218-219。

⁵⁶陳政揚，《「管子四篇」的黃老思想研究》，臺北，花木蘭文化出版社，2010年，頁64。

⁵⁷陳麗桂，《戰國時期的黃老思想》，臺北，經聯出版公司，1991年，頁115。

時關照內心，否則行於外，即成一切的連鎖反應。人的心靈是需要的歷經洗鍊，才能真正蛻變成可用的術。

丁原明先生也說：「對於『心術』，唐成玄英疏：『術，能也。心之所能，謂之心術也。』」據此，一般都把『心術』詮釋為心的功能。其實，所謂『心術』，在《管子四篇》中強調的是治心之術，也就是通過『內業』，即通過內在的心性修養去體道、得道，以使主體與客體相融合。因此，《管子四篇》所中求的並非是對客體的探索和思考，而是一個怎樣進行內在修養而「得道」的問題。然而進行內在修養的方法，即保持心中的『虛』、『虛』和專一。⁵⁸提及《管子》所言的「靜因之道」，陳德和先生指出心術實出自於老子，「靜因之道」乃君道，亦即君主南面之術，國君因有主觀之虛靜，故能在客觀政務之運作上做恰當的因應，是為黃老之心得也。又黃老將有道之名唯歸之於有效執國柄之君王，證諸《道德經》中之言聖人義亦非無據，如老子曰：「聖人無常心，以百姓心為心。」（〈第四十九章〉）然老子又嘗言聖人與眾人之不同是：「眾人皆有餘而我獨若遺，我愚人之心也哉。」（〈第二十章〉）凡此皆可證明。⁵⁹另陳麗桂先生也認同「心術」源自於老子，《管子》等四篇裡的「心術」，主要卻仍是循著《老子》的虛靜本旨衍化而來。對於本體「心」的修養，《老子》曾揭舉兩大原則：一是寡欲，一是虛靜。《道德經》說：「不見可欲，使民心不亂。」（三章），「五色令人目盲，五音令人耳聾，五味令人口爽，馳騁打獵令人心發狂，難得之貨令人行妨。」（十二章）。治心，根本上就要從這些地方下手。⁶⁰

上述所強調的「虛」、「靜」和專一是「心術」修養的工夫，要有這等工夫亦非易事，所謂「術」想必是一種比基本功更為專業的技巧，既然是專業，那麼就不是一蹴可幾就可達到的目標。即使目標就在眼前，有時眼睛依然視而不見，因為被其它外在的事物魅惑了雙眼，以致心也隨之浮動。

因此，丁原明先生也提到，影響「得道」的最大障礙，就是「心」被嗜欲及主觀偏見所遮蔽和引誘，即：「夫心有欲者，物過而目不見，聲至而耳不聞。」（〈心術上〉）因此，要發揮好「心」在得道中的作用，就必須去掉，嗜欲好惡。「心也者，智之舍也，故曰宮，潔之者，去好過也。」（〈心術上〉）「有神自

⁵⁸丁原明，《黃老學論綱》，濟南，山東大學出版社，1997年，頁146-147。

⁵⁹陳德和，《道家思想的哲學詮釋》，臺北，里仁書局，2005年，頁231。

⁶⁰陳麗桂，《戰國時期的黃老思想》，臺北，經聯出版社，1991年，頁131。

在身，一往一來，莫之能思，失之必亂，得之必治。敬除其舍，精將自來。」（〈內業〉）那麼怎樣去掉「心」的嗜欲好惡呢？《管子四篇》提到，要使心靈保持「虛」、「靜」。〈心術上〉說：「天之道虛，地之道靜，虛則不屈，靜則不變，不變則無過，故曰不貸。」，就是說「虛」、「靜」體現了天、地的本性，故欲體道、得道以與大道相冥合，就必須首先做到以虛、靜修心。「虛」則「無藏」、「無求」、「無設」、「無慮」，也就是達到了心靈上的空虛，即可排除一切成見、欲望、設想和私心雜念；而「靜則得之，躁則失之」，「心靜氣理，道乃可止」（〈內業〉）由於以虛、靜修身是通過治心來進行的，故而可稱為「內德」、「中德」或「內業」。但是，《管子四篇》敏銳的覺察到，儘管在人的身體中，心為君而形窮為官，形體要受心靈支配，然而，形體感官也會反作用於心，形成彼此相制的互動關係。⁶¹

如果修心的障礙明白，方法也懂，即使如此，也未必能達真正修養工夫。就像新儀器操作，方法步驟都明白了，但是等到真正操作，過程中仍然會忘記某些步驟，必須要不斷重複練習才會熟能生巧。心的修練亦是如此，知道了方法，仍要不斷體現於形體之中，久了內化於無形的心中，可以不變應萬變，那就是心中真正的「術」了。

（二）、以道為根基之「精」「氣」的修養

管子首論，以養精氣來達到養心的功夫，楊儒賓先生說：「《管子四篇》一項很重要的特色，我們可以開宗明義的說，乃是將「道」的層次落實到人身上之氣來講，而人身之氣又與存在本質之『精氣』及意識神感妙用之深層之心（管子稱之為「心中之心」）息息相關。」⁶²。另徐漢昌先生也對《管子》思想研究有「精」、「氣」論完整的說明：

他引述說：「夫道者，所以充形也。」（〈內業〉第四十九），「氣者，身之充也。」（〈心術下〉第三十七），又曰：「道在天地之間也，其大無外，其

⁶¹丁原明，《黃老學論綱》，濟南，山東大學出版社，1997年，頁147。

⁶²楊儒賓：〈論「管子」白心、心術上下、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〉。《漢學研究》9卷1期，1991，6月，頁182。

小無內。故曰：不遠而難極也。」(《心術上》第三十六)，「靈氣在心，一來一逝。其細無內，其大無外。」(《內業》第四十九)。道者，所以充形者；氣者，亦所以充身者也，二者名異而實同。道之為物，其大無外，其小無內；氣之為體，亦其細無內，其大無外；是可知道之與氣，亦名異而實同。「道也者，動不見其形，施不見其德，萬物皆以得，然莫知其極。」(《心術上》)「搏氣如神，萬物備存。」(《內業》)又曰：「道之在天者，日也；其在人者心也。故曰：有氣則生，無氣則死，生者以其氣。」(《樞言》)自道之作用言，變化莫測，然萬物皆以得；氣亦變化如神，且備於萬物之中。道在人身，如人之有心；氣在人身，無之則死；是人無道則死，無氣亦死。則道、氣之作用於人身也亦同。

夫道者，所以充形也。而人不能固，其往不復，其來不舍。(《內業》)

靈氣在心，一來一逝。其細無內，其大無外。(《內業》)

道之為物，人力不能限制之。方其往也，不復；時其來也，不舍；流動不居，充於四塞。氣之為物亦然，其一來一逝，亦流動不居者也。是《管子》之道與氣，於此方面觀之，亦可視為相同之物也。

綜上三方面而論，《管子》書中「道」、「氣」二名，實相一致也。《管子》書又有「精」之一名，亦道與氣之意也。「凡物之精，比則為生下生五穀，上為列星。流於天地之間，謂之鬼神，藏於胸中，謂之聖人；是故此氣，杲乎如登於天，杲乎如入於淵，淖乎如在於海，卒乎如在於己。是故此氣也，不可止以力，而可安以德。不可呼以聲，而可迎以音。敬守勿失，是謂成德。德成而智出，萬物畢得。」(《內業》第四十九)「是故聖人與時變而不化，從物而不移。能正能靜，然後能定。定心在中，耳目聰明，四枝堅固，可以為精舍。精也者，氣之精者也。」(《內業》第四十九)

「精」也者，其在於物，可生五穀；其在於人，可稱聖人。夫道為天下母，生養萬物，得「道」之人，亦名聖人，準此而觀，則「精」亦「道」也。人之形軀可以為「精」之舍，是精亦同乎「道」與「氣」，乃充形者也。「精」又可名曰「氣」，存乎天地之間，敬守勿失，是謂成德。然細繹之，「精」又氣中最精者。《管子》以為：氣乃構成萬物之基本物質，其中最精萃、最細微者，亦稱曰「精」。宇宙萬物與人類，接由此精氣聚合而成。準此

而觀，《管子》之「精」即「氣」，與其所謂之「道」同物而異名。⁶³

「精」、「氣」、「道」用來表述變化，並說明萬物的存在依據，這是從天地萬物的變化之中，推演出「精」、「氣」、「道」重要意涵，自然界的天與地含蘊著人賴以生存的「精」與「氣」。天之「氣」，變化萬千，只要有空間、細縫之處，無不充滿「氣」，此「氣」是天地萬物賴以生存的「氣」，「氣」的出神入化在於它的生生不息。而能生生不息的「氣」，它是以何種形式生存於天地之間是我們最值得思考得課題。「動」是一種「剛」的表現，風動就是將氣吹動，「動」若強勢，使出之「氣」，必釀及成災，從中不難看出生命處事之道的哲理，當「氣」寧靜不動，便呈現一種美好和諧狀態，保持虛靜之道便油然而生。再論地之「精」，則在於天地萬物亦須仰賴地之精華，此精華可以是生命物質的能量來源，透過吸取地之精華，生命得以延續。其中我們不也看出另一哲理，若無法適當的擷取精華，則生命體便失去平衡，失去平衡則無法運行，所以對於「精」的取捨要適當，太過與不及都是殤。由此可見，「天、地」、「精、氣」，皆居於有限生命之上，然含「精」、「氣」之無形的「道」，便是承載一切泉源的奧妙，也是萬物體現有限生命引領之「道」。

徐漢昌先生據〈內業〉曰：「能搏乎？能一乎？能無卜筮而知吉凶乎？能止乎？能已乎？能勿求諸人而得之已乎？思之思之，又重思之。思之而不通，鬼神將通之，非鬼神之力也，精氣之極也。」以及「氣，道乃生，生乃思，思乃知，知乃止矣。」指出：「精氣除為萬物與人類之構成因素外，外物與人類之精神力量亦源於此。」⁶⁴由此可見，「精」與「氣」不只存在於天地之間，它的千變萬化，也體現於人的生命，就人的生命確實需透過一呼一吸而得以延續來看，這呼吸之間存於體內的就是「氣」，「氣」可以維持生命的恆定，一但「氣」無法達到恆定，生命必受到危害。就生命體所需的「氣」而言，它是維持生命的要項之一，但「氣」之運行乃須透過「精」，〈內業〉中有言：「凡物之精，比則為生。下生五穀，上為列星。」，生命體要有五穀之「精」，才能養「氣」，所以，若能求得內在「精」與「氣」的恆定和諧，在未受外界環境的干擾下，那麼內在精氣則能定、能充足，故〈內業〉有云：「定心在中，耳目聰明，四枝堅固，可以為精舍。」，

⁶³徐漢昌，《管子思想研究》，臺北，臺灣學生書局，1990年，頁52-53。

⁶⁴徐漢昌，《管子思想研究》，臺北，臺灣學生書局，1990年，頁79。

精氣一旦充足，人的精神相對也呈飽滿狀態，思緒便清晰通達少有阻礙，思考自然也會跟著敏捷。既然明白精氣對生命的重要性，要如何維持內在精氣的恆定，便是一個重要的課題。《管子·內業》有言：「敬除其舍，精將自來。精想思之，寧念治之。嚴容畏敬，精將至定，得之而勿捨，耳目不淫，心無他圖，正心在中，萬物得度。」由此可見，「敬除其舍」是保有「精」的方法，屏除多餘的雜念，「精」於心中便有容身之處。有了容身之處，就要能定，「嚴容畏敬」，是「精」的對待方法，要嚴肅敬畏以對，如此，「精」於心中才能扎實存在。

「精氣」的修養功夫，是內斂而深沉的，若能了解其要義，「精」、「氣」實是萬物之源，亦是我們尋求養身價值的最高標準。



第三章 黃老思想的實踐與應用

本章節開始即以當代管理思維來結合《黃帝四經》與《管子四篇》之學，作一個結合與應用的論述。從《黃帝四經》我們將探討策略的應用，在《管子四篇》我們則探討決策背後的心靈層面應用，今這兩則黃老經典之作，正契合領導者內在管理與外在策略應用的相輔相成力量。「人」內部的心靈思考是無形的，從外在是無法見得的，但可以從外在的行為模式，推測了解內在思考是如何形成的，然而這也是影響領導者在做決策時，解讀與分析各種外部策略的複雜因素。筆者想要應用我們中國文哲《管子四篇》思路，來建立管理者自我的心靈，以及應用《黃帝四經》帛書的經典內涵，做決策上的應用及提醒，以使我們用以更完善的思路，來達到決策時的清晰思緒，進而作為調節內在修養的最佳指導原則之應用目的。

第一節 黃老思想領導者在決策形成之應用

在這一個資訊發達迅速的時代，我們可以快速的收集許多訊息，但是在這世代所提供的不管是生活的、知識的，全都琳瑯滿目的使我們每天在做大小決定，但沒有人知道決定所帶來的種種影響，可能更好，可能更差，可能失敗，可能成功，可能一切毫無進展，我們亦可預見生命無不充斥在這樣的生活型態下，受到許多衝擊。然而我們似乎被喜、怒、哀、樂的情緒，影響我們睿智的判斷力。從黃老脈絡的相關書籍中，我們可以發現「黃老學」有著對人生助益的領導決策哲學心靈，在職場上或生活上，可以藉由這些助益，來改善我們被世俗干擾的思緒，進而提升「人」內外面的多層面管理。無論是君權時代或當代的領導統御管理，皆需接受上層指示，以及指派任務給下屬執行，雖說古代君王是獨權制，但是對於想操弄權勢的大臣，所提出的建言或諫言，也都得小心處理。然而這些過程，無非都是考驗我們大小決策的智慧，而決策亦可能受情緒所左右，所以情緒亦是

一項重要的管理。因此，筆者希望透過《黃帝四經》對管理所面臨之「靜待持守」、「陰陽轉化」、「唯目之瞻」之種種待人處事決策，以及如何取捨迴避等，作應用的論述，以作為當代領導管理之應用。

一、靜待持守

當我們面對突如其來的事物，有時候短暫快速的決定是必然的處理方式，因為錯過「時機」便可能錯失了「機會」，亦可能招受危害。陳鼓應先生對黃老學之優勢和《黃帝四經》掌握時機的重要意義如下，他說：「黃老派正繼承老子『容乃公』的開放心態，一方面發揮本身的長處，另一方面吸收各家的特點。所謂『因陰陽之大順，采儒墨之善，撮名法之要』，正是融合他人之所長；而『精神專一』為道家各派所專注持修的生命內在之凝聚力，『指約而易操，事少而功多』（《史記·太史公自序》），正是《黃帝四經》所說的：『夫百言有本，千言有要，萬言有總。』（《十大經·成法》），把握事理的『總綱本要』，正是黃老道家的一大突出的優點。《黃帝四經》言：『聖人不朽，時反是守』（《十大經·觀》）、『聖人之功，時為之庸，因時乘〔宜〕，〔兵〕必有成功。』（《十大經·兵容》）、『靜作得時，天地與之』（《十大經·姓爭》），這些都是黃老學的名言。在政治上講時功，重時效及其善於掌握時機，這正是黃老派在現實上取得數百年主導地位的重要因素。』¹

當機會來臨，領導者若看不清事物的輪廓，是很難下判斷的，《黃帝四經》裡闡明，當機要立斷，否則一旦機會錯失，反受其亂。故《十大經·觀》說：

天道已既，地物乃備。散流相成，聖人之事。聖人不巧，時反是守。優未愛民，與天同道。聖人正以待（待）之，靜以須人。不違天刑，不襦不傳。

¹陳鼓應，《黃帝四經今注今譯》，臺北，臺灣商務印書館，1995年，頁25。

當天時，與之皆斷；當斷不斷，反受其亂。²

這裡建議我們不要用心機巧智，要以虛靜的心對代人事，並要抓住時機，當機立斷，若優柔寡斷則會失去時機，決策不正也是如此。陳鼓應先生闡述這裡要注意兩個概念，一個是「守」，一個是「斷」。「守」是靜待持守，「斷」則是主動出擊，掌握機遇。「守」是本色，「斷」以守為根基。「守」是無為，「斷」是有為。「守」強調的是靜，「斷」則偏重於動。「守」是客觀，「斷」是能動。「守」是恆定，「斷」是變化。「守」為柔，「斷」為剛。「守」是文，「斷」是武。³如果我們能靈活應用「守」與「斷」的動靜意涵，那麼即有助於下定決策，然而決策的勝算，是需下功夫的。在〈十大經·五正〉就有黃帝與大臣的對話實例：

黃帝曰：吾身未自知，若何？對曰：後身未自知，乃深伏於淵，以求內刑。內刑已得，后〔乃〕自知屈其身。黃帝曰：吾欲屈吾身，屈吾身若何？對曰：道同者，其事同；道異者，其事異。今天下大爭，時至矣，後能慎勿爭乎？黃帝曰，勿爭若何？對曰，怒者血氣也，爭者外脂膚也。怒若不發，浸凜是為臃癰疽。后能去四者，枯骨何能爭矣。⁴

陳鼓應先生闡述，「『作爭者凶，不爭〔者〕亦無成功』，為黃老思想最典型的體現。他迥異於老子道家的澹泊不爭。由此，也可見黃老思想從『戰哉』等等的有為達到『乃止於事之所成』的最終無為這樣的脈序之前，還有一個統治者先行正己的這樣一個準備過程」，⁵從上文對話中，黃帝的臣子闡冉，給了黃帝實踐方法的諫言，他認為當自己對事物的瞭解不夠充分時，就先潛伏，並且學會從內在真正去了解自己，當我們能從內在去活動表現，就可以有克制自己的工夫。

²陳鼓應，《黃帝四經今注今譯》，臺北，臺灣商務印書館，1995年，頁288。

³陳鼓應，《黃帝四經今注今譯》，臺北，臺灣商務印書館，1995年，頁291。

⁴陳鼓應，《黃帝四經今注今譯》，臺北，臺灣商務印書館，1995年，頁295。

⁵陳鼓應，《黃帝四經今注今譯》，臺北，臺灣商務印書館，1995年，頁298。

若能克制自己的心理感性，也就能清楚分辨事物是非，因此，更不會讓自己身陷於不必要的鬥爭與險境中。對此於上文中，闡冉說了一個貼切而受用的譬喻，他說：「怒者血氣也，爭者外脂膚也。怒若不發，浸凜是為臃癰疽。后能去四者，枯骨何能爭矣」，這就是比喻人在生氣發狂時，是透過「人」內在血氣運行的結果而產生，而鬥爭則是外體髮膚油脂的耗損，然而生氣發狂時，若沒有宣洩，就會向膿瘡般蔓延全身。因此，如果能同時制止這些障礙，就像是無氣血運行的枯骨，也就能抵制發怒所引發的鬥爭。這正說明，內在的修養功夫需克服生理運作的影響。

於《黃帝四經·稱》說：「時極未至，而隱於德；既得其極，遠其德，淺〔致〕以力；既成其功，環（還）復其從，人莫能代」，⁶雖說當機要立斷，但立斷之時也要看關鍵時機，如何用對時機就是一門深奧的哲學了。《黃帝四經·稱》給了我們很好的建言，在時機未到前，要先隱藏自身並致力於修養，以等待時機；時機到了，就該把修養的功夫應用上來，待大功告成後，就要把顯耀的功績收斂起來，才不致招妒受害。所以〈十大經·五正〉裡，黃帝與大臣又往下敘述說：「黃帝於是辭其國大夫，上於博望之山，談臥三年以自求也。」，黃帝真的聽了闡冉建言，暫且歸隱山林，並審視問題所在，以求調節生命內在的穩定。等到時機一到，闡冉又在說：「可矣。夫作爭者凶，不爭〔者〕亦無成功。何不可矣？」。工夫涵養一旦具足，對於討伐征戰，就是一個當機立斷的好時機。

對於當代的管理思維告訴我們，若要贏得機會，也要有充分的事先準備，萬是非一蹴可幾，當機會來臨，更應當機立斷，把握良機不是嗎？我們從這裡可以得知，一個策略執行的成功與否，非只是一個當機立斷可以成功，自身的內在改善完備之後，才可能獲得更大的勝算。

時機之運用，仍要懂得收斂的功夫。在《黃帝四經·稱》裡說：「時若可行，亟應勿言；〔時〕若未可，涂其門，毋見其端」⁷，即使時機成熟了，也不要表

⁶陳鼓應，《黃帝四經今注今譯》，臺北，臺灣商務印書館，1995年，頁428。

⁷陳鼓應，《黃帝四經今注今譯》，臺北，臺灣商務印書館，1995年，頁429。

現於口頭上，若是時機未到，更要收斂於心，不可敗露蹤跡。最後，「人」 終究還要能回歸到原來的自己，因為心靈要維持一種紮實穩定、不執著、不外放、不好功、不貪戀是很難的，因為太多外在的變化，總是牽引「人」的心，以致迷失的快，回歸正途的慢。

二、陰陽轉化

在《黃帝四經·稱》裡，對陰陽之說，有縝密而確切明白的解析，其文如下：

凡論必以陰陽□大義。天陽地陰，春陽秋陰，夏陽冬陰，晝陽夜陰。大國陽，小國陰；重國陽，輕國陰。有事陽而無事陰，信（伸）者陽而屈者陰。主陽臣陰，上陽下陰，男陽〔女陰，父〕陽〔子〕陰，兄陽弟陰，長陽少〔陰〕，貴〔陽〕賤陰，達陽窮陰。取（娶）婦（生）子婦，有喪陰。制人者陽，制於人者陰。客陽主人陰。師陽役陰。言陽黑（默）陰。予陽受陰。諸陽者法天，天貴正；過正曰詭，□□□□際乃反。諸陰者法地，地〔之〕德安徐正靜，柔節先定，善予不爭。此地之度而雌之節也。⁸

上文是以陰陽來說明天地萬物的運作，並可從中體悟另一種處世待人的哲學。上文中《黃帝四經·稱》將陰陽區分多種風貌，可喻陰陽有天地、春秋、夏冬、白天黑夜、大國小國、強國弱國、做事無為、伸展屈縮、君主大臣、居上居下、男女、父子、兄弟、年長年少、高貴卑賤、顯耀窮困、婚娶死喪、統治被統治、主動被動、長官士兵、說話沉默、給予接受，都是對應關係，由此可見，陰陽含蓋意涵非常細微和廣泛。若我們再進一步解讀各層面關係，會發現任何兩相對應關係有著相輔相成作用，反之，亦有相互違背存在。以君主大臣為例，聰慧、忠心的大臣是君主的得力助手，有助於治理國政，反之，貪求權位者，則可能危

⁸陳鼓應，《黃帝四經今注今譯》，臺北，臺灣商務印書館，1995年，頁464-465。

害君主。另外從兩者相處哲學來看，臣子的功高決不能蓋過君王，否則將惹來殺身之禍，君主給的賞罰也要分明，否則將使臣子積怨。這一小段描述，其中又再一次含有陰陽意涵在內，如賞罰。如果明瞭其中的相對微妙之處，就會明白一切事物皆有陰陽的運轉。再者，若能巧妙應用其中「陰柔」的道理，付出給予、不爭奪、謙讓，凡事多能迎刃而解、化險為宜。

待人接物的道理，凡事要合乎時宜，在《黃帝四經》之〈十大經·三禁〉裡說：

進不氐，立不讓，徑遂凌節，是胃（謂）大凶。人道剛柔，剛不足以，柔不足寺（恃）。剛強而虎質者丘，康沈而流面（湏）者亡。憲古章物不實者死，專利及削浴以大居者虛。⁹

這段話的意含與警惕，在於提醒我們做事不能橫衝直撞，要知道何時應適可而止，待人處事要能謙讓。倘若不知適可而止，不知謙卑，以致品性不端而逾越法治界線，那麼以人的禍福來看，這都意謂著大凶。為人處事不能凡事以「剛」，亦不能依賴以「柔」，太過於剛硬強直，容易招致困窘，於〈十大經·行守〉也說：「直木伐，直人殺。」，若用植物來譬喻，愈是直聳高大顯眼的樹，容易被砍伐。若換成用人來比喻，有功在身卻生性剛直的人，終將因遭妒忌而被殺戮。

剛烈所帶來的災禍，是顯而易見的，若能涵蓋「柔」性的特質，那麼就能避免禍端。談到「剛柔」的應用，首要釐清筆者這裡所談的，是指從了解「剛」與「柔」的優劣勢之後，再從中將「劣」當以警惕，將「優」當以學習。非當代所言之「剛、柔」並用，軟硬兼施之意。而是要從「剛、柔」的形態說起，了解「剛」、「柔」獨有的特性之後，並解其內在真實意義，以去除內在「剛」的劣勢及如何對待、轉化「剛」的表徵，以「柔」的優勢及蘊含「柔」的特質為外在處事之道。

「剛」屬性是「陽」，故曰「陽剛」。「柔」屬性是「陰」，故曰「陰柔」，透過《黃

⁹陳鼓應，《黃帝四經今注今譯》，臺北，臺灣商務印書館，1995年，頁360。

帝四經·稱》的「陰陽」說解，如此更能透澈看清「剛」、「柔」所含蓋的意涵。

再者，《黃帝四經》之〈十大經·行守〉裡說：「驕溢（溢）好爭，陰謀不羊（祥），刑於雄節，危於死亡。奪之而無予，其國乃必遂亡」，¹⁰如果一個國家驕縱蠻橫、逞凶鬥狠、玩弄權謀，最後終將會有災難。從這比喻一個人的特質，若相形如此，一樣會有滅亡的危險。〈十大經·行守〉接著說：「高而不已，天闕土（之），廣而不已，地將絕之。苛而不已，人將殺之」，¹¹人若過於高傲自大而不止，暴虐行事，那麼這是天地與人民都不能容忍的。再者，若沉溺於酒色終將敗亡。若能剛柔並濟，兩相配合得宜，必能趨吉避凶。然所有行事必然符合該世代之準則，否則難以通達。

三、唯目之瞻

「人」從一出生，喜、怒、哀、樂便形於色，生為父母者，通常不難揣測孩兒們之心理需求，但伴著我們日亦增長，每個人的面貌，似乎也都多了一分掩飾幼稚的成熟色彩。若不是朝夕的相處，要由神情判斷一個人的狀態，恐怕不是一件容易的事，因為神情是可以偽裝的，若非觀察細膩者，可能會有誤判。得知「人」神情背後所要表達的意含，究竟有什麼意義？這意義不容忽視，因為懂得「察言觀色」，可得人心、可以成事、可以謀事、可以趨吉、可以避凶。所以，在《黃帝四經》論述中，將如何觀察人，得知他人之為人態度後，如何因應對待他人，這些都要有為人行事的守則，在〈十大經·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。是故言者心之符〔也〕，色者心之華也，氣者心之浮也。¹²

這裡論述觀察人的方法，首重用眼睛去觀察，從觀察中可以得知人的言行是否相一致，或只是紙上談兵。從領導管理看來，言行一致的人是值得採用的，反

¹⁰陳鼓應，《黃帝四經今注今譯》，臺北，臺灣商務印書館，1995年，頁384。

¹¹陳鼓應，《黃帝四經今注今譯》，臺北，臺灣商務印書館，1995年，頁384。

¹²陳鼓應，《黃帝四經今注今譯》，臺北，臺灣商務印書館，1995年，頁387。

之，就不宜任用。想了解他人心裡內在的表徵，就得學會看清楚「人」外在細微裡的任何展現，這些都可以顯現出人內在的動機。因此才說，語言就像是心裡的符號代表，說出來便有了明確的意義，而臉部的神情正是內心非語言的表達方式，所以說，人的氣質是透過心靈的運作，而顯現於外的，這也是為什麼，我們需用「心」觀察萬物所隱含的訊息。

察言觀色之目的，就是為了要懂得識人、用人、防人。所以筆者將《黃帝四經》所論述關於這些議題，作一個歸納與應用。首要明辨哪些人不可靠近，《黃帝四經·稱》裡說：「隱忌妒妹賊妾，如此者，下其等而遠其身；不下其等不遠其身，禍乃將起」，¹³以當代管理來解析，我們要疏遠的人就是會欺騙主管、容易妒忌他人者、挑撥離間者、陷害他人於不義者、行為不端正者，以上這一類的人，都是我們應該疏遠的。若這等人又為下屬，影響甚鉅時，則必要之時，仍須該給與降等或免職。若不辨是非助長這般惡勢力，則反過來是帶給自己傷害。在《黃帝四經·稱》裡說：「天下有參（三）死：忿不量力死，耆（嗜）欲無窮死，寡不辟（避）眾死。毋籍（藉）賊兵，毋裹盜量（糧）。籍（藉）賊兵，裹盜量（糧），短者長，弱者強；羸紬變化，後將反施」，¹⁴這理說的很清楚，天下有三種自取滅亡的人，不自量力的逞凶鬥狠、百般奢華而不加節制、不識實務的想以寡敵眾，所以，更不可助長這種人，若武器借給逞凶鬥狠的人，若金錢借給百般奢華的人，若協助不識實務的人，助長這些人就等於增加被危害的風險，明白清楚這樣的道理，則可避免許多危機了。

第二節 黃老思想在領導者情緒修養之應用

《管子四篇》於首篇〈心術上〉講的是心的功能及修養方法，緊接著〈心術下〉是說明養心與治政是相輔相成的關係，再者〈白心〉談養心之術，最後〈內業〉是修養內心的方法。我們可以發現《管子四篇》以「心」為根本，後才談治政，最後終歸於內在的修養工夫。本節將論述《管子四篇》的「虛靜之道」與養心之術，以及在領導管理的應用。

¹³陳鼓應，《黃帝四經今注今譯》，臺北，臺灣商務印書館，1995年，頁434。

¹⁴陳鼓應，《黃帝四經今注今譯》，臺北，臺灣商務印書館，1995年，頁447。

一、虛靜之道

筆者認為，要了解「虛靜之道」，首重了解「虛」的本質意涵，若「虛」是我們可以從學習「道」所獲得的，那麼在學習道之前，如果沒有將內在的自滿、欲念屏除，「道」又如何能夠在內心裡停留起作用呢？所以，《管子·心術上》言：「虛其欲，神將入舍；掃除不潔，神乃留處。」又說：「虛無、無形謂之道。」，「虛」用來形容「道」，是指「道」的沒有形體，但是透過人去展現它，即成了有形的德，做為「道之舍」的德就是展現在我們將「虛」的特質內化後，表現於外的行為上。《管子·心術上》言：

天之道，虛其無形。虛則不屈，無形則無所位，無所位，故徧流萬物而不變。德者，道之舍。物得以生知得以職道之精。故德者，得也。得也者，其謂所以然也。以無為之謂道，舍之之謂德，故道之與德無間，故言之者不別也。間之理者，謂其所以舍也。義者，謂各處其宜也。禮者，因人之情，緣義之理，而為之節文者也。故禮者，謂有理也。理也者，明分以諭義之意也。故禮出乎義，義出乎理，理因乎宜也。法者所以同出，不得不然者也。故殺僂禁誅以一之也，故事督乎法，法出乎權，權出乎道。

上文仔細的說明，「虛」從無形之中至體現於道之德、義、禮、法之中的微妙轉化過程，若回歸於「虛」，這些體現是沒有窮盡的，這也是為何歷經數百年之久，人們依然環繞類似問題，若沒有體認其中的意涵，我們便感受不到「虛」如何存在萬物之中。所以透過「德」便能體現它的道理，「虛」能因應萬變的訊息，讓一切理法步在正軌之上。《管子·心術上》云：「化育萬物為之德。臣父子人間之事謂之義。登降揖讓，貴賤有等，親疏之體，謂之禮。簡物小末一道，殺僂禁誅謂之法」，¹⁵從而顯而易見的德就展現在君臣之義、父子之別、長幼之序、尊卑謙讓之中。若能遵循其中的道理，久而久之，一切法則就得以彰顯，所以，「虛」亦是一種管理的哲學。「靜」是看清「虛」時態的要件，「虛」要利

¹⁵唐·房玄齡注，《管子》，臺北，臺灣中華書局，1984年。

用「靜」的功夫，觀其無形變化，察覺無形之起心動念，在心靈妄動之前即知克制，這便是「靜」的作用。然而，在每件事物的面貌底下，都有許多變化，而這些變化如果沒有透過內心真正的修練功夫，就難以看清事實的面貌，也無法解決自身所面臨的問題。如何在這變化萬千的環境之下，看清事實的真相，可從《管子·心術上》所闡述的「虛靜之道」知道方法，《管子·心術上》說：

「毋先物動」者，搖者不定，趨者不靜，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」。¹⁶

面對事情，我們要能學會靜觀其變之道，以便能駕馭狀況，而不使自己身陷困境當中。如果輕舉妄動，還沒有看清事實真相，那麼所帶來的危機，將難以抵擋。在《黃帝四經》之〈經法·道法第一〉也提到：「生必動，動有害，曰不時，曰時而□。動有事，事有害，曰逆，曰不稱，不知所為用」，¹⁷這說明了輕舉妄動、魯莽行事的後果，也更彰顯虛靜功夫的重要。從現代管理的角度來看，可以是啟發管理與領導者應具有內斂與靜觀其變的功夫。

由此可知，要達到虛靜的功夫，不是一件容易的事情。人有七情六慾，隨著外境的轉變，都會影響我們的情緒。如何達到「虛靜之道」，《管子·心術上》有更進一步的闡述說：「去欲則宣，宣則靜矣，靜則精，精則獨立矣。獨則明，明則神矣」，¹⁸要達到內在的虛靜，需將內心去蕪存菁，才能心思客觀，也就是讓內心不殘有雜質，進而看清事物的原貌。內心如果殘留雜質，將會阻礙我們達到虛靜的功夫，這個雜質就像是我們主觀的意念，主觀可能使我們對事態的解析有所偏頗，偏頗之後的決策，有可能導致不良的後果。管子指出眾人為何無法達到虛靜境界的原因，是因為眾人都有通病，人是容易被誘惑的動物，人的內心常受到外界誘惑而被影響，當內心無法平靜或不清淨，就可能影響判斷，因而導致誤判的結果。再者也有許多人喜歡逞兇鬥狠，攻於心計，但最後換來的卻是傷痕累累，得不償失。要作到虛靜的功夫，就要摒除這些雜質，因此《管子·心術上》

¹⁶唐·房玄齡注，《管子》，臺北，臺灣中華書局，1984年。

¹⁷陳鼓應，《黃帝四經今注今譯》，臺北，臺灣商務印書館，1995年，頁51。

¹⁸唐·房玄齡注，《管子》，臺北，臺灣中華書局，1984年。

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』。」¹⁹

所以，摒棄主觀、強爭、逞能、偽詐等毛病，才能達到虛靜的境界。《管子·心術上》強調說：「是以君子不怵乎好，不迫乎惡，恬愉無為，去智與故。其應也，非所設也，其動也，非所取也。過在自用，罪在變化」，²⁰這更強調個人的主觀意識所帶來的禍害，除了讓自身變得更加盲目外，也讓自己的心靈被封閉侵蝕而不自知，如果無法看清事實，更不用遑論如何提升我們的心靈。又說「是故，有道之君，其處也，若無知。其應也，若偶之。」（《管子·心術上》）。所以，藏匿自身的鋒芒，順應而執事，不爭鋒相對，這就是所謂的「靜因之道」，明白這個道理可以得人緣，亦可保身免除迫害。

虛靜也是一種境界說。林靜茉先生說：

再從〈道原〉中看無為與虛靜，是道境也是方法論。〈道原〉論「道」：「虛其舍也，無為其素也。上虛下靜而道得其正。」前引「虛」、「無為」是道境。下引「上虛下靜而道得其正」，上虛，是說天之道虛，動而愈出；下靜，是指地之道靜，長養萬物。上虛下靜，天地各有規律，人主法天地規律以靜坐，則道亦得其正。此處的虛靜，就人主法天地規律以合「道」的角度來說，也屬於境界說法。²¹

對於「虛靜」，陳德和先生認為「虛」、「靜」或「虛靜」，依黃老的立場即是國君修身治國的最高原則。他說：

「虛」、「靜」或「虛靜」既然都是道，所以理當同樣有此實然/應然和形上/形下等等性格和分別，至於政治化老學對於「虛」、「靜」或「虛靜」的體認，亦不能違悖這個立場，例如〈心術上〉說：「虛無無形謂之道，化育萬物謂之德。」又說：「天之道，虛其無形。虛則不屈，無形則無所位梧，無所位梧，固遍流萬物而不變。」此即以「虛」來說明存有義的道；另外〈心術上〉說：「虛其欲，神將入舍。掃除不潔，神乃留處。」又說：

¹⁹唐·房玄齡注，《管子》，臺北，臺灣中華書局，1984年。

²⁰唐·房玄齡注，《管子》，臺北，臺灣中華書局，1984年。

²¹林靜茉，《帛書《黃帝書》研究（上）》，臺北，花木蘭文化出版社，2008年，頁198-199。

「虛之與人也無間，為聖人得虛道。」又說：「恬愉無為，去智與故，言虛素也。」凡是則又用「虛」來呈現價值之道；至於〈心術上〉所謂：「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。」顯然將存有之道和價值之道以「靜」來貫通之，這和「虛」的用法當是同出一轍。

不過若依政治化老學視域，人道固然以天道為依據標準、但所謂人道當是指「聖人之道」，若「聖人」究其實乃是指理想的統治者，準此可知政治化老學心目中的人道應為君人南面之道，也就是統治者欲達成有效之統治時所必須擁有、以及所應該值有的道。簡單地說，「虛」、「靜」或「虛靜」依黃老的立場即是國君修身治國的最高原則。²²

由此可見，既然說「虛靜」亦是治國的最高原則，那麼治國之法不也是管理存在的另一種形式嗎？所以說，「虛靜」是管理的哲學工夫。但若以為明白「虛靜」的道理，就是已獲取智慧，其實這還不能真正具足能力，那只是表面功夫，要能將這般智慧化無形藏於心中，以隨時應用於有形事端，這才真正將「虛靜之道」內化於身的真正無形智慧。

二、中和之道

上章討論將管子思想的精氣修養詮釋為「養心」，養心就像是心靈的淨化，透過心靈的淨化，來影響我們的德性，讓良好的德性展現於我們的人格特質上，這就是養性。和諧的性情，讓身心靈處於一個平和的狀態，就能達養生的目的。其從養心至養性到養生，是一個環環相扣、相互影響的諧調過程，若能中和所有的點，那麼身心的運行便通暢無礙，可得長生。

²²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91-92。

黃老思想認為容貌顏色是心的反應，亦即外表是內在的反映，所以需在內在下功夫，《管子·心術下》很明白的說：「人能正靜者，筋肋而骨強。能戴大圓者體乎大方。鏡大清者視乎大明。正靜不失，日新其德，昭知天下，通於四極。金心在中不可匿，外見於形容，知於顏色。」²³養心要的不只是自身的修養功夫，而是要將這樣的修養後的內心，感染他人，讓心靈影響大眾。所以《管子》舉出修於內、行於外的例子，修心可提升對治理國家的利益，他說：「聖人裁物，不為物使。心安，是國安也；心治，是國治也。治也者，心也；安也者，心也。治心在於中，治言出於口，治事加於民。故功作而民從，則百姓治矣。」（《管子·心術下》），²⁴修身養性不止於治理國家，應用於管理層面也是如此。

養心，就是在調養內在的精氣，內在的精氣具足，體魄則強盛，思緒也通達，敏捷不混沌，處事也易獲得方法。待人處事知輕重，得以養性情，能養性便能定內在精氣，不使之耗損，進而達到自體生命的養生。《管子·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。是故曰；無以物亂官，毋以官亂心，此之謂內德。是故意氣定，然後反正。氣者身之充也。行者正之義也。充不美，則心不得；行不正，則民不服。是故聖人若天然，無私覆也；若地然，無私載也。私者，亂天下者也。²⁵

養心在於心上下功夫，因為心一旦受外界的刺激，就會動之以氣，我們將這種氣，放在人類情緒上來解說，以現代的觀點來看，對於內在所產生的氣，就有好多種型態存在，如力氣、生氣、怒氣、火氣、勇氣、喜氣、義氣、怨氣、哀聲嘆氣等等，光這些感性活動就足以讓我們的心，反反覆覆處在於不安定之下，而這些感性之氣就足以混擾我們的思緒，並影響我們的思考。所以養心的目的，就是要我們摒除這些不好的氣，我們必須要將這些氣調和一致，已求達到和諧的狀態，如此才能穩定心靈。《管子·內業》將此生命內在的特性剖析很明白，說：「凡

²³唐·房玄齡注，《管子》，臺北，臺灣中華書局，1984年。

²⁴唐·房玄齡注，《管子》，臺北，臺灣中華書局，1984年。

²⁵唐·房玄齡注，《管子》，臺北，臺灣中華書局，1984年。

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。彼心之情，利安以寧。勿煩勿亂，和乃自成。折折乎如在於側，忽忽乎如將不得，渺渺乎如窮無極。此稽不遠，日用其德」，²⁶如果我們能拋棄七情六慾的干擾，是有利於我們內心的安定，但是重點就在於我們這種安定之心是反反覆覆的狀態，無法達到持之以恆，如果能一直處於一種和諧安定的狀態，那麼就能達到了內在修養的工夫。

養性之道重於保持和諧的心情，不因外界影響而導致負面的情緒反應。《管子·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，愛欲靜之，遇亂正之，勿引勿推，福將自歸。彼道自來，可藉與謀。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。得道之人，理丞而毛泄，匈中無敗。節欲之道，萬物不害。²⁷

在宇宙萬物，最美好的狀態就是和諧，不管是人或動物，都會為欲望，而擾亂其內在的和諧，當內在的欲望滿足，便易於欣喜若狂，反之，當內在的欲望失落，又落於悲傷哀怨。若是反覆過當的情緒負荷，性情終將落於失控。筆者用自然界的變化，來詮釋無形中的影響力量。從觀察自然界四季之「風」的動向，我們可感受到春天是一種「微風」，它是輕柔、和諧、舒服之氣，到了夏季則會夾帶「強風」，它會威脅萬物生命，使之受到傷害，似一種利刃之氣。秋天是一種「涼風」，在枯黃的葉面上，增添了樹林哀傷的色彩，似一種憂愁之氣。冬天是一種「寒風」，寒冷的令人椎心刺骨。這些自然現象的展現就好比人的七情六慾般，看不見摸不著，但卻隱含生命的驅動力，若不審視覺察，生命會漸行好損而不自知。因此，養性最難得的就是保持一個內在和諧的心靈，如果說天地四季變異，對人生命是一種迫害，那麼天冷時添衣，天熱時解衣，不正也是為生命調節和諧的一種方式。所以，「養生之道」最重要的莫過於內在的調節，沒有穩定的身體狀況，生命便無法維持平衡，思路自然無法清晰。《管子·內業》說：

²⁶唐·房玄齡注，《管子》，臺北，臺灣中華書局，1984年。

²⁷唐·房玄齡注，《管子》，臺北，臺灣中華書局，1984年。

四體既正，血氣既靜，一意搏心，耳目不淫，雖遠若近，思索生知，慢易生憂。暴傲生怨，憂鬱生疾，疾困乃死。思之而不捨，內困外薄。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。²⁸

這一段話把人的心性剖析得很明白，從另一個角度思考，如果人的心性過去千年就存在如此，那麼，可見人的心性不是一種可進化作用。亦可以說，人的心性僅是一個世代的體現，所以難以達到真正的心性圓滿，因為生命體是有限性。既然生命體是有限性，那也表示生命體的運行是有極限的，當生命體極限耗盡就會趨近凋亡。如果用這個觀點推及至人的心性，當暴戾之氣充滿形體，有限生命體將難以承載，久必引發五臟六腑失調，精氣也會隨即散失，終必敗亡。所以，隨時取得內在的平衡和諧，是養生之道最重要的課題。然而，外在環境是多變的，人的心性從眼、耳、鼻、舌、身，皆是感知的器官，很難不隨環境起伏，心性、精氣要真正取得平衡和諧，確實不是一件容易的事。平衡就像是一座天秤，必須控制兩相平衡，若有單邊不加以節制重量，將導致失衡狀態，所以，「節制」亦是一種養生之道。

對於飲食養生之道，《管子·內業》有精闢的解釋，他說：

凡食之道，大充，傷而形不減；大攝，骨枯而血涸。充攝之間，此謂和成，精之所舍，而知之所生。飢飽之失度，乃為之圖。飽則疾，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，困乃速竭。大心而敢，寬氣而廣，其形安而不移，能守一而棄萬苛，見利不誘，見害不懼，寬舒而仁，獨樂其身，是謂雲氣，意行似天。²⁹

我們試著把河川中的水當成是進入體內的食物，把河川所會歷經的渠道當成是人體內的腸胃，藉此來理解飲食之道的運行及其中的影響。河川要生生不息須仰賴適當的水流，水流就像是進入人體腸道的食物，如果食物如洪水般的進入渠道沖刷，必會殃及河床，破壞渠道的原貌，嚴重則影響整個生態平衡。反之如果

²⁸唐·房玄齡注，《管子》，臺北，臺灣中華書局，1984年。

²⁹唐·房玄齡注，《管子》，臺北，臺灣中華書局，1984年。

沒有半滴水流或極少水流入渠道，那麼，我們必然可看到乾枯皸裂的樣態，於河中的生態則難以生存。因此，河川最美好的樣態，就是適當的水流，不但可以保有美麗的生態，還可以維持河川的平衡。這道理推及人的形體，不也是相同道理，取用飲食要有道，太過與不及皆不可。然適當均衡的飲食，就像水流能將養分承載至體內各處，身體各處若能適當攝取養分，那麼就能充足體內的精氣，精氣充足了，生命體自然就會呈現愉悅狀，思緒也會趨於敏捷，自然而然就達到養生的功效。河川能維持美好，莫過於海中生物存在、樹林土壤穩固、水流充足，中和這些才能達到和諧的狀態。人的生命體也是一樣，精、氣中和，才得以運行。相對的，飲食之取用，食物從口入至體內，也須透過胃的中和轉化，才得以被人體吸收，這都透露「和」可使大地萬物達到平衡和諧狀態。

最後，便是長壽之道了。若能注重心的修養、身的節制、性的端正，那麼求長壽就不難了。《管子·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。察和之道，其精不見，其微不醜。平正擅匈，論治在心，此以長壽。忿怒之失度，乃為之圖。節其五欲，去其二凶。不喜不怒，平正擅匈。³⁰

人的生理或心理如果沒有達到和諧平衡，自然會顯現較多的欲望，而這個欲望就是人們用來填補不平衡的狀態，但過當的欲望可能使自身受到危害，為了獲得欲望所帶來的滿足感，便可能極其為能不能獲得此欲望，而加以牽動或影響內在心性的和諧。因此，求生命體久長，最重要的莫過於內在的平和，平和的心胸，才能移除過多不必要的欲望，欲望減少了，情緒的波動自然會減少，內心所負荷的欲望壓力自然不在，如此，心胸才能真正舒暢開懷，內在精氣也才能通暢無阻，如此，生命體才能通暢無礙得以久長。

體內所有的運行，若不能相互中和協調，便會亂了秩序，所以說：「和乃生，不和不生」（《管子·內業》），養生以「和」為本，「和」有和諧、協調之意，生命體本身若不和，就等於身體四肢不協調，故持「和」就等於將生命體運行在最自然和諧狀態，如此，便是長生中和之道。

³⁰唐·房玄齡注，《管子》，臺北，臺灣中華書局，1984年。

三、應化之道

「應化之道」就是應付事物變化的方法。如何把持「內心」的各種尺度和優缺點，而有領導管理的哲學智慧可言，筆者歸列出以下幾個重點。

1. 棄除驕氣：管子〈白心〉言：「強而驕者損其強，弱而驕者亟死亡。強而卑義信其強，弱而卑義免於罪」，這說明因強大而驕傲，則會損害其強盛，若是弱者又驕傲，那麼只會加快滅亡。強者若是懂得謙卑，則能保有強盛的優勢，弱者如能謙卑，則可以免於禍患。同樣的，驕傲自滿的領導者，會失去更多部屬集思廣益的好智囊，它的影響《管子·白心》說得很明白：「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」，³¹管理的哲學就像是一種「道」，執政的人，若接納或採用或引用的少，得到的福當然也不會多，若是能善用眾人集思廣益的好智囊，那所能網羅的福自然就廣，一個企業是共創生的團體，一個國家也是如此，若能聽取或採用好的義理，後施與團體、國家，那麼人心自然會歸附。反之，若完全不顧他人想法，不採信或採用任何建言，那麼試想有誰還會為一個團體或國家付諸心力，嚴重後果即是背叛眾離，自身亦可能遭受災禍。
2. 淑然自清：管子〈白心〉言：「人言善，亦勿聽；人言惡，亦勿聽。持而待之，空然勿兩之，淑然自清。無以旁言為事成。察而徵之，無聽辯。萬物歸之，美惡乃自見」，³²對於事物要有明辨的能力，對於他人的好話壞話，不可輕言聽信，不多做任何評判，應多加觀察考證，等待時機成熟，事情就會逐漸明朗。要能辨明花言巧語，要能辨別加以裝飾後的言詞，人都喜好聽讚美的話，所以易得意忘形。將上述這些事物都歸納起來，就能看清善惡美醜了。
3. 內靜外敬：心性穩定了，做事也就不踰矩。管子〈內業〉言：「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」，³³

³¹唐·房玄齡注，《管子》，臺北，臺灣中華書局，1984年。

³²唐·房玄齡注，《管子》，臺北，臺灣中華書局，1984年。

³³唐·房玄齡注，《管子》，臺北，臺灣中華書局，1984年。

人的生命要維持一定的平和中正，不應受喜怒哀樂影響，所以，可以尋求更好的方法來平和情緒，例如利用詩歌排解煩憂，利用音樂節制娛樂，尊敬嚴謹的看待儀禮，內心虛靜、外形敬肅，就可以使心性趨於穩定。

4. 平衡而止：對於事物的處理，應力求適度與平衡，不可偏激或走極端。《黃帝四經》的〈經法·道法〉說：「應化之道，平衡而止。」，應付事物變化的方法，就是掌握平衡，太過與不及都不好。
5. 兼愛無私：開闊的胸襟，才能包容一切，容納他人。懂得包容才能統御領導。《黃帝四經》的〈經法·道法〉說：「功者明，至明者有功。」，懂得包容就是精明的，精明的人就容易建功立業。〈經法·君正〉說：「無父之行，不得子之用；無母之德，不能盡民之力。父母之行備，則天地之德也。三者備，則事得矣。」³⁴ 又說：「兼愛無私，則民親上。」，君王如果有父母般的威嚴慈愛，愛民如子的廣大胸襟，那麼就會得到百姓的愛戴與擁護。

以大原則而言，領導管理的智慧要項在於棄驕、自清、內靜、外敬、平衡、兼愛、無私之涵養哲學。即屏除王者的霸氣，保有純正的心靈，維持內在的和諧，不問尊卑的敬重，處事為政的公平，同理平等的對待，不為自己的私欲等的領導者心性自我管理哲學。擁有這些修為，對外便可增加因應變化的能力。

第三節 黃老思想在領導者經營管理之應用

治理一個國家涵蓋了用兵的策略，用人的方法，王者的思維，這可詮釋為一個全方位管理哲學。筆者認為《黃帝四經》已具備了這樣的功能，從〈經法〉了解自然與社會中存在的原則，從〈十大經〉中了解用兵、用人即治國的策略，從〈稱〉中了解治國修身的方法，從〈道原〉中了解「道」的體認與貫穿一切法的運行智慧。而《管子四篇》則是剖析更深沉的內在修養功夫，若與《黃帝四經》共用，可堪稱內外兼備的管理哲學。

對於《黃帝四經》與《管子四篇》的差異，學者王博先生提到《黃帝四經》側重在法和形名，《管子四篇》雖也講法，但沒有《黃帝四經》那麼突出。另外，

³⁴陳鼓應，《黃帝四經今注今譯》，臺北，商務印書館，1995年，頁125。

《管子四篇》也不像《黃帝四經》那樣對「兵」有濃厚的興趣。這使它顯得比《黃帝四經》要超脫得多。它似乎更重視對道、德、虛、靜、氣等作理論上的探討，雖然也不離開現實的政治。另外，又說實際上儘管《黃帝四經》與《管子四篇》之間在年代上有前後之別，地域上有南北之分，但它們在大的方面仍是非常一致的，都體現出了「虛無為本，以因循為用」、「君無為而臣有為」等思想特點，而且都有兼綜道、儒、墨、法、名等的傾向。³⁵筆者認為《黃帝四經》全文確實可看出兼具陰陽、名、法、儒、墨等的傾向，但對於《管子四篇》則側重道家的精神專一思想較為明顯，以「心」性為本。若作為領導統御之用《黃帝四經》涵蓋較為全方位，從知天地、掌兵權、派用人、講法度、順民情、養心性等論述皆可見。而《管子四篇》則以養心之術為根本，根本穩住了，才利於擴充於外在的應用。所以說《黃帝四經》與《管子四篇》的融合，便是身於領導統御之境的最佳學習寶典。

一、行正中靜

內在的修為，若沒有透過外在去的體現它的意義，那又如何能體認內在深沉的智慧。若對外天地沒有認知，那又如何能擴展心靈的視野，又如何能明白求生存的重要與道裡。因此，內外都是環環相扣、相生應的哲學。管子〈心術下〉說：「聖人裁物，不為物使。」，當明白外在萬物的變動會牽動內在的思維時，應該藉以警惕不為所動。這裡可以看出筆者剛才提到的內外在影響關係，透過外在的浮動，內在會因人而異有千般不同回應，唯有「聖人」知道如何判斷應對，不受萬物所干擾驅使，因此，這就是我們要學習的。管子〈心術下〉接著又說：「心安，是國安也。心治，是國治也。」，如果人的內在心靈達到了平靜，於外在形體的國家，就會安定。如果內在處事有條裡，那麼放大於外在國家，就可以得到治理。這裡涵蓋了一種內在無形的牽動力量，所以，管子〈心術下〉又說：「治也者心也。安也者心也。治心在於中，治言出於口，治事加於民；故功作而民從，

³⁵王 博，〈《黃帝四經》和《管子》四篇〉，《道家文化研究》第1輯，上海古籍出版社，年1992，頁212-213。

則百姓治矣」，³⁶人的內在治理了，行於外的事務，也會趨於合乎理，合乎理的法則用於人民，人民也就容易治理，內外都安定了，國家不就也安定了嗎？這何嘗不是一個內外兼修的道理。

待人處世也是一種內外關係，上引〈心術下〉「金心在中不可匿。外見於形容，知於顏色」後又言：

善氣迎人，親如弟兄。惡氣迎人，害於戈兵。不言之言，聞於雷鼓。金心之形，明於日月，察於父母。昔者明王之愛天下，故天下可附。暴王之惡天下，故天下可離。故貨之不足以為愛，刑之不足以為惡。貨者愛之末也。刑者惡之末也。³⁷

若說容貌是內心的反映，那麼內在思維、心意，是難以隱匿的，所以總是容易顯現於外在的容貌上，哪怕是偽善假裝，終將會被識破。因此，如果我們用和善的態度對待它人，彼此的關係就會像兄弟般親密；如果我們用兇惡的態度對待它人，彼此的關係就會像敵人一樣仇視，引發干戈。人的內在顯現，不需透過言語，就能響如擂鼓讓人聽見。真誠的心，沒有言語，也能像日月那般閃耀讓人看見。這亦是內外關係，沒有形體的內在思維，轉換於有形的存在後，便能讓人看見或感受他人的用意，這在古時後就已經知道且存在的道理。當我們利用內在思維施予他人，回饋會是相同的回應，就像仇視與被仇視，愛與被愛。從自身到外再行為的內外關係，最重要的還是自身內外兼修的工夫，管子於〈內業〉言：「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。中守不忒。不以物亂官，不以官亂心，是謂中得。」，這說明外在的表現要端正，道德就會歸附；心中若虛靜自守，心思謀慮就會合理。內在修養若已充實，外在自然就被匡正，被匡正後的道德禮義，就不易受到外界的干擾而改變，如此對於萬物便能明察秋毫，這才能使內心真正得道。

二、緣理貴因

³⁶唐·房玄齡注，《管子》，臺北，臺灣中華書局，1984年。

³⁷唐·房玄齡注，《管子》，臺北，臺灣中華書局，1984年。

為人處事最難的是「公平」，因為人的私欲、親情存在，所以難以客觀行事。管理也是相同道理，待部屬是否也因其背景、條件、外表、人情，而被受不同對待。因此，筆者認為領導管理之鑰在於「因循為用」，《管子·心術上》說：

「其應非所設也，其動非所取也」，此言因也。因也者，舍己而以物為法者也。感而後應，非所設也；緣理而動，非所取也。「過在自用，罪在變化」，自用則不虛，不虛則忤於物矣；變化則為生，為生則亂矣。故道貴因。因者，因其能者，言所用也。³⁸

「因循」就是摒棄主觀臆斷，不妄自取捨，以客觀為用。沒有觀察、審視就下定論，其結果就會與事實相牴觸，生命確實有許多誤判而招致誤解，人會對於個人喜好的事物，在評判上傾向專注、了解、專業、審判、觀點、立場、被渴望、被期待；對於個人厭惡的事物，在評判上較傾向分散、誤解、不專注、沒耐心、不渴望、不期待。因為喜好、厭惡這些較易引發主觀意識，所以，自然而然許多觀點在一開始很明顯就被區分開來了。我們也經常在喜好與厭惡間取捨，主觀的意識可能模糊掉領導者的判斷與觀感，若能以客觀看待它人看不見的優勢，那麼必知如何引導他人，建立良好關係，成為他人的劊子手，不如成為能開啟他人生命新鑰的領航者。

管理的精神層面，變化萬千層出不窮，每一個管理者都有自己的管理特質，然而這個管理特質取決於個人獨有的風格，尤其是位居高層的領導者，都充分表現出個人獨特的管理特質。而個人的心靈就是主宰這些風格推行的幕後主使者，我們應該要能好好的去管理它。所以，若將管理者視為實踐者，則管理者的內在心靈的修養工作是應該留意的。《管子·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。」，又說：「意以先言，竟然後形，形然後思，思然後知。」，這說明了心靈為我們行為的主宰者。當人們的心靈盲從或盲目，都會引導我們判斷錯誤，管子在此點出了「心」的重要，心是我們的主宰，就像是啟動我們人體各個器官直覺感受的鑰匙，當我們的眼睛看到不想看的人事物，當我們的耳朵聽到我們不想聽的人事

³⁸唐·房玄齡注，《管子》，臺北，臺灣中華書局，1984年。

物，我們總是表達說，看了後「心」覺得不舒服，聽到後覺得「心」裡不舒服，對於不喜歡的事物，我們不是眼睛耳朵真的不舒服，而是那些不愉快的情境，讓我們的心裡覺得不舒服。除非我們身體器官真的生病了，我們才會說出身體上知覺的體驗結果，如耳朵、眼睛會痛、癢等感覺，這更說明了心靈主宰我們的感覺。以管理層面來說，就像管理下屬，如果我們的內心被蒙蔽了，那麼我們的眼睛就看不清事實，耳朵所聽見的，也會被已蒙蔽的心靈所扭曲。因此，我們必須要能夠學習心靈管理，並尋求一些好的方法來駕馭我們的心靈。其實，與人相處的道理我們都懂，但是大多時候我們的心靈卻不願意去面對他，管理心靈就像是在限制我們的作法、想法不可踰越，它具有一定的規矩準則。然而我們常受到自我的貪念、慾望、自私心靈的驅使下，而無法達到真正修身養性的功夫。所以，《管子·心術上》篇第一件事就提到：「毋先物動，以觀其則。動則失位，靜乃自得。」，這說明了養心就要心不盲動，並要懂的虛靜，又說：「紛乎其若亂，靜之而自治。」，如此我們便能看清事物的面貌。對於領導管理而言，這何嘗不是為自我內在建立一盞明燈，以利我們能看清事物，並保持清晰的頭腦，並協助我們下對決策。

現實的生活當中，隨著長年在工作上的年資與專業，人會依賴資歷這種習慣，所以難以看見其他人的表現，更不會放下可操弄他人的權利。這種情況在職場上層出不窮。《管子·心術上》說：「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」，³⁹這隱喻了身為領導者應該有的風範，而這風範的養成是來自於心靈的管理。有些領導者並沒有開放的心靈，只是一昧的要求下屬照著自己的方式去做，卻不給下屬有發揮的空間，甚至害怕青出於藍勝於藍，害怕搶走了領導者的風采或取代領導地位，生命的格局如此之小。用另一個角度來想，如果適當的授權，讓下屬有發揮個人所長的空間，不但能激發他對工作的熱情，亦可能為公司創造更多利益，不當的限制只會使創新被扼殺。

許多領導者在長久擔任管理職的工作下，多年下來，常常勞心勞力，甚至毀掉自己的健康以及人際關係，因為我們的心靈只看到自己的成就，殊不知別人的成就也是自己的成功。輔助別人成功，不僅帶來工作上的績效，也建立良好的人際關係及合作關係，而且也能增加團隊的勢力，優秀的下屬不僅能代勞，還能協助解決問題，但是愚昧的領導者，卻害怕所有的風采被下屬搶走。所以管子〈心

³⁹唐·房玄齡注，《管子》，臺北，臺灣中華書局，1984年。

術上)說：「強不能徧立，智不能盡謀」，這教導我們人的能力是有限的，不可以自以為是。綜觀古今聖人、商業鉅子、有名望之人，沒有任何一個人是十項全能的，這些人過去的績效也都有賴於，優秀的菁英的團隊，沒有菁英的團隊，沒有團隊的貢獻，也就沒有功名。所有的功績，不難看出都是被人擁戴出來的，這些有成就的人，終將會回歸到這些擁戴者的審判和批評。所以說領導者應該保持著虛心的學習態度，以及和善的開放心靈。管子對於如何應用何種態度來影響領導管理，有著非常明確的說明，他說：

惡氣迎人，害於戈兵。不言之言，聞於雷鼓。金心之形，明於日月，察於父母。昔者明王之愛天下，故天下可附；暴王之惡天下，故天下可離。故貨之不足以為愛，刑之不足以為惡。貨者愛之末也。刑者惡之末也。」
(《管子·心術下》)⁴⁰

這明顯的說明了心靈態度影響了我們生活周遭的所有關係。就領導管理層面而言，領導者的確要培養一個應有的領導氣度，而不是以拘泥小節、斤斤計較的自私心態，與下屬爭權奪利，到頭來只能獲得叛離和仇視。因此，管子〈心術下〉又說：「充不美，則心不得；行不正，則民不服。是故聖人若天然，無私覆也；若地然，無私載也。私者，亂天下者也。」⁴¹ 一位領導者真正的格局，是鞏固內心本身，並向外延伸擴展。若一旦有私心操弄，部屬則難以臣服，沒有健全的心靈，也難以帶領團隊。從管子的心術法則我們可以看出心靈的內在效力，影響甚鉅。

三、明正法備

每件事物會隨著人、事、時、地、物而有所變化，如何在每一個變化點上不盲目且精確做決定，是對事物未來發展最重要的決策。「決策」是內在衍生推測

⁴⁰唐·房玄齡注，《管子》，臺北，臺灣中華書局，1984年。

⁴¹唐·房玄齡注，《管子》，臺北，臺灣中華書局，1984年。

的結果，需要透過思維而擬出可靠的方法，管子〈白心〉言：「原始計實，本其所生。知其象，則索其形；緣其理，則知其情；索其端，則知其名。」，找尋問題的根源，就要從最原始的地方著手，知道因何起始，就能為產生的結果找到依據。因此，知道現象的樣貌，就可以清楚它的本質特徵，依據事物的推理，就可以察知真實的狀態。從本源去了解，可以掌握事情的發展脈絡，融會貫通。通後則是「策略」的應用，管子〈白心〉又言：「是以聖人之治也，靜身以待之。物至而名自治之。正名自治之，奇名自廢。名正法備，則聖人無事。不可常居也，不可廢舍也，隨變斷事也，知時以為度。大者寬，小者局。物有所餘，有所不足」，⁴²由上文可知，領導者要學會端正自己，修得虛靜的工夫，用虛靜的道理來應對事物。對於新的事物一律給予適當名稱，有了名稱處理才有依據，與依據相符合，就可以用來管理；與依據不相符合，就可以除去。所定的規則正確，制度也就明確了。已訂定好的制度，也不可以一層不變，必須順應社會時態的變遷，再度回到制度上審查，是否合乎時勢需要，若已不適用，就要做適當的調整或重新立法。因為法若過於寬鬆就會鬆懈，法若過於狹隘，則寸步難行。所以，要明白許多事物會有多餘和不足的道理，要隨時從中檢視是否有偏差，再加以調整改善。

制訂策略方針，還必須與部屬相合，才能彰顯效用。管子〈白心〉言：「難言憲術，須同而出。無益言，無損言，近可以免」，⁴³因此，制定法令不能依主觀臆測去增加或減少，才能避免失誤。管子〈白心〉又言：「知何知乎？謀何謀乎？審而出者彼自來。自知曰稽知人則濟。知苟適可，為天下周。內固之一，可為長久。論而用之，可以為天下王」，⁴⁴人的智慧謀略有多少，從民心的歸附去審視就會了解。執行事務能了解民情、符合民心，治理天下，就會更加周全。領導者要有內省的工夫，為事要能一心一意，持之以恆，才能成就大業。

⁴²唐·房玄齡注，《管子》，臺北，臺灣中華書局，1984年。

⁴³唐·房玄齡注，《管子》，臺北，臺灣中華書局，1984年。

⁴⁴唐·房玄齡注，《管子》，臺北，臺灣中華書局，1984年。

第四章 結論

其本論文總結歸納如下：

- 一、綜觀學者專家對黃老學的詮釋，黃老學以道法思想為主，並融合各家君術，在治國、修身皆有其參考價值，其黃老思想在戰國、秦漢時期是受到肯定的。黃老學從發展的脈絡來看，它可以是學術、政術、心術，不管是官方或學界或自身，都有其應用價值。本論文選以黃老學之具代表性著作《黃帝四經》和《管子四篇》作為研究。《黃帝四經》主要有〈經法〉、〈十六經〉、〈稱〉和〈道原〉四篇為主要內容，而《管子四篇》主要以〈心術上〉、〈心術下〉、〈白心〉、〈內業〉四篇為主要依據。關於《黃帝四經》和《管子四篇》年代先後的考證問題，非本論文的研究目的，僅就相關資料展示，但筆者基於論文的發展及寫作之考量先論《黃帝四經》再論《管子四篇》。關於筆者將兩部經典區分為《黃帝四經》的外王事業與《管子四篇》的內聖境界，但並不代表《黃帝四經》沒有內聖的修養，同理，談及《管子四篇》內聖修養，並不是說它沒有客觀事業，只是就同樣是黃老兩部經典的情況之下，我們再進一步的比較，我們會發現《黃帝四經》可能比較偏重客觀事業的詮釋，《管子四篇》則比較偏重主觀境界的證成。
- 二、《黃帝四經》全文約一萬一千多字，第一篇〈經法〉主要是講論自然和社會中所存在的恆定的法則。本篇內容也談及欲望讓人妄動、舉事、言說，一切都是自身引來的禍害，若想安身立命，那麼就須將「四害」 移除，〈經法·道法〉言：「無執毆（也），無處也，無為毆（也），無私毆（也）。」，從道的內涵中學會無執、無處、無為、無私之「四無」，凡事太過與不及，皆有損害。所以〈經法·道法〉又言：「應化之道，平衡而止。」，故一切皆在於掌握適度的平衡，即能避免受到危害。

第二篇〈十大經〉主要講形名、刑德、陰陽、雌雄等對立統一及相互轉化的 關係。〈十大經·雌雄節〉言：「憲教（傲）驕居（倨），是胃（謂）雄節；〔宛濕〕共（恭）驗儉，是胃（謂）雌節。夫雄節者，盈之徒也。雌節者，兼之徒也。夫雄節以得，乃不為福；雌節以亡，必將有賞。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，慎戒毋法，大祿將極。」，自以為是的傲慢不遜，即所謂的「雄節」。謙虛卑恭，溫和柔順，皆是「雌節」的表現。如果以傲慢的態度去壓制於人，表面上或許贏得了場面，裡子下卻得不到他人的尊敬，久而久之，將會累積許多禍因，最後也難避免凶險。反之，若能謙卑待人，謹慎的注意「雌節」，即使遇見兇險，也可能化險為夷。

第三篇〈稱〉主旨是通過對陰陽、雌雄節、動靜、取予、屈伸、隱顯、實華、強弱、卑高等矛盾對立轉化關係的論述，為人們權衡選出最有效的治國修身的方案。〈稱〉中論述：「·奇從奇，正從正。奇與正，恒不同廷。·凡變之道，非益而損，非進而退。首變者凶。有義（儀）而義（儀）則不過，待（恃）表而望則不惑，案法而治則不亂。聖人不為始，不剽（專）己，不豫謀，不為得，不辭福。因天之則。·失其天者死，欺其主者死，瞿其上者危。·心之所欲則志歸之，志之所欲則力歸之。故巢居者察風，穴處者知雨，憂存故也。憂之則□，安之則久；弗能令者弗能有。」¹在這裡〈稱〉也叮嚀君王處理非常規之事，要懂得「凡變之道，非益而損，非進而退。」的道理才是。身一位領導者，若自以為是的自滿，是易招致滅亡的。

第四篇〈道原〉就是對「道」的本體和功用進行探源。〈道原〉說：「精微之所不能至，稽極之所不能過。故唯聖人能察無刑（形），能聽無〔聲〕。知虛之實，後能大虛；乃通天地之精，通同而無間，周襲而不盈。服此道者，是胃（謂）能精。明者固能察極，知人之所不能知，人服人之所不能得。是胃（謂）察稽知極。聖王用此，天下服。」文中的形、聲比喻自然界事物，「道」，虛無形，能察無刑（形），聽無〔聲〕的聖人，則能體會「道」虛無形的境界。有此境界便能細察一切現象，因此能掌握更多人們所沒有把握的事。

本論文應用《黃帝四經》之〈十大經·雌雄節〉來論述「以柔制剛」再恰當也不過，但首先要闡明的是，《黃帝四經》所論之「雌」、「雄」，雖說「雄」有「剛」的意含，「雌」有「柔」的意含，但這章節所謂「剛柔並濟」，是先區分何謂雌雄，了解其要意，再善加利用「雌」、「雄」之修身精髓，

¹陳鼓應，《黃帝四經今注今譯》，臺北，臺灣商務印書館，1995年，頁414。

以達知禍福而後能趨吉避凶。如果我們對於生活周遭能洞悉潛藏的凶吉，就能避免禍端。

另《管子四篇》〈心術上〉、〈心術下〉、〈白心〉、〈內業〉，首先是由郭沫若將它們從今本《管子》八十六篇中分出。《管子四篇》於首篇〈心術上〉講的是心的功能及修養方法，緊接著〈心術下〉是說明養心與治政是相輔相成的關係，再者〈白心〉談養心之術，最後〈內業〉是修養內心的方法。據此可以發現《管子四篇》以「心」為根本，並精於內在的修養與養生工夫，可作為我們修身養性之應用。

三、黃老思想領導者在決策形成之應用，從黃老脈絡，我們可以發現「黃老學」有著對人生助益的領導決策哲學與心靈哲學，因此，透過《黃帝四經》對管理所面臨之「靜待持守」、「陰陽轉化」、「唯目之瞻」之種種待人處事決策，以及如何取捨迴避等，作應用的論述，以作為當代領導管理之應用。

黃老思想在領導者情緒修養之應用，用以《管子四篇》之「心」為根本，後推及於領導管理的內在修養工夫。首論「虛靜之道」，「虛」從無形之中至體現於道之德、義、禮、法之中的微妙轉化過程，若透過「德」便能體現它的道理，「虛」能因應萬變的訊息，讓一切理法步在正軌之上。管子於〈心術上〉前文就已說過：「化育萬物為之德。臣父子人間之事謂之義。登降揖讓，貴賤有等，親疏之體，謂之禮。簡物小末一道，殺僂禁誅謂之法」，²從而顯而易見的德就展現在君臣之義、父子之別、長幼之序、尊卑謙讓之中。所以，「虛」亦是一種管理的哲學。「靜」是看清「虛」時態的要件，「虛」要利用「靜」的功夫，觀其無形變化，察覺無形之起心動念，在心靈妄動之前即知克制，這便是「靜」的作用。由此可知，要達到虛靜的功夫，不是一件容易的事情。如何達到「虛靜之道」，管子說：「去欲則宣，宣則靜矣，靜則精，精則獨立矣。獨則明，明則神矣」，³要達到內在的虛靜，需將內心去蕪存菁，才能明心見性，也才能讓內心不殘有雜質，進而看清事物的原貌。所以說，「虛靜」是管理的哲學。

其次是修養之道，養心就像是心靈的淨化，透過心靈的淨化，來影響我們的德性，讓良好的德性展現於我們的人格特質上，這就是養性。和諧

²唐·房玄齡注，《管子》，臺北，臺灣中華書局，1984年。

³唐·房玄齡注，《管子》，臺北，臺灣中華書局，1984年。

的性情，讓身心靈處於一個平和的狀態，就能達養生的目的。管子於〈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。彼心之情，利安以寧。勿煩勿亂，和乃自成。折折乎如在於側，忽忽乎如將不得，渺渺乎如窮無極。此稽不遠，日用其德」，⁴如果我們能拋棄七情六慾的干擾，是有利於我們內心的安定，但是重點就在於我們這種安定之心是反反覆覆的狀態，無法達到持之以恆，如果能一直處於一種和諧安定的狀態，那麼就能達到了內在修養的工夫。

再者，「養生之道」最重要的莫過於內在的調節，沒有穩定的身體狀況，生命便無法維持平衡，思路自然無法清晰。管子於〈內業〉說：「四體既正，血氣既靜，一意搏心，耳目不淫，雖遠若近，思索生知，慢易生憂。暴傲生怨，憂鬱生疾，疾困乃死。思之而不捨，內困外薄。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。」⁵我們得形體若端正，氣血也安定，內心就易聚精會神，視聽就不易受外界擾亂，就算發生較遠方的事物，也能清晰聚焦的去做判斷。思緒是智慧的泉源，會受外界影響而產生負面思考，如憂鬱、兇暴、傲慢、怨懟、仇恨，如果輕忽審視導正，那麼久了，必積多成疾，若疾久不治，終將走向滅亡。再者，思緒若受到困惑，應儘快排除困窘，若不排除，身軀必會出現問題。再來就是飲食的要節制不過量，思考問題亦是相同道理，皆要取適中，不要超出身體所能負荷的，如此，身體自然會維持在平穩和諧的良好狀態。對於飲食養生之道，管子於〈內業〉有更精闢的解釋，他說：「凡食之道，大充，傷而形不滅；大攝，骨枯而血涸。充攝之間，此謂和成，精之所舍，而知之所生。飢飽之失度，乃為之圖。飽則疾飢則廣思，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，困乃速竭。大心而敢，寬氣而廣，其形安而不移，能守一而棄萬苛，見利不誘，見害不懼，寬舒而仁，獨樂其身，是謂雲氣，意行似天。」⁶飲食是人類賴以生存最重要的能量來源，但要懂得飲食之術，否則身體狀態難以平衡，身不平衡心就難安。飲

⁴唐·房玄齡注，《管子》，臺北，臺灣中華書局，1984年。

⁵唐·房玄齡注，《管子》，臺北，臺灣中華書局，1984年。

⁶唐·房玄齡注，《管子》，臺北，臺灣中華書局，1984年。

食恰當了，心靈也自在了，自然內外也就具備最佳狀態。

最後，便是長壽之道了。若能注重心的修養、身的節制、性的端正，那麼求長壽就不難了。有強健的身心，那就有能力作統御，筆者認為領導管理之鑰在於管子〈心術上〉所用的「因循為用」。「因循」就是摒棄主觀臆斷，不妄自取捨，以客觀為用。就領導管理層面而言，領導者的確要培養一個應有的領導氣度，而不是以拘泥小節、斤斤計較的自私心態，從管子的心術法則我們可以看出心靈的內在效力，影響甚鉅。

四、《黃帝四經》能教導王者統籌與治理外在事物，《管子四篇》能彰顯王者內在的工夫修養，這正可將《黃帝四經》與《管子四篇》作應用上的輔助與融合，一為偏重治理外政，一為偏重內在修養，兩相結合，是一由內而外實踐的管理哲學。

討論領導管理領域，所面臨的不單只是領導或管理而已，這一切行為皆由我們內心主宰外在的行為所致，背後推動這種種的力量，卻是內在的細緻思維，這些思維是依循來自於過去的種種經歷，最後將認知導入行為上。好的哲理、知識導入生活，可以解除危機，避免鬥爭與傷害，也能保身，並可豐富自身的心靈。

本論文以《黃帝四經》及《管子》四篇之黃老思想為主要研究對象，其思想應用於當代領導管理階層之內心與外在的實踐，這裡提及內外層面的領導管理，因為任何的管理模式起於人類心靈層面的思考後的結果，也就是說，「心」主宰人的行為準則。人的身、心、靈一旦承受外界的干擾刺激影響後，很難長期處於一個安定和諧的狀態，時常必須藉由外在各種形式，來制止自身的不和諧。選擇調和內在心靈的方式，還必須是自身內心可接受的方法，它是有個人主觀及偏好的色彩控制著，因為個人的主觀意識，所以會漸漸的衍生出，個人管理方式的差異化。就像面對工作、人際關係、家人、朋友，我們每個人皆扮演多重角色，實不是一件輕而易舉的事。因此，本研究所應用之領導管理是著重在，做為一位領導者或即將成為領導者之特質上的心性修養與領導管理，以及學習如何對外在環境作客觀的評判，再選擇應對之策略，如此便可以做出最佳的決策，好的決策會影響整個組織與企業的發展，期望藉由黃老學古籍的探討，我們可以學習並展現

不同的管理風貌。

最後，筆者想引用《管子·白心》提到的一段話做結尾，他說：「故曰有中
有中，孰能得夫中之衷乎？故曰功成者墮，名成者虧。故曰，孰能棄名與功，而
還與眾人同？孰能棄功與名，而還反無成？無成有貴其成也，有成貴其無成也。
日極則仄，月滿則虧。極之徒仄，滿之徒虧，巨之徒減。孰能已無已乎？效夫天
地之紀。」人要能做到中和，確實是不容易事，要能回歸人最原來的無欲本質更
困難。所以說，人的私欲常導致，功成之後，便有墮敗；名成之後，便有減損。
因此，又有誰能夠將所得名聲和功績拋棄，回到原始沒有名聲和功績的位置上，
人在沒有成就的時後，就會嚮往成就到來；人在有成就的時後，也會嚮往回歸自
在無憂的時段。觀測每日太陽到達最高點時，也會有落下的時後；月亮有滿月，
也會有虧缺的時後。若到達高點會有落下，滿月之後會有虧缺，則就像事物超過
最大限度，就會面臨滅亡。那麼有甚麼事物能夠到達終極之處，如果仿效天地的
準則，永遠知道何時該處於自己適當的位置。筆者認為這正是管理者在人生高峰
時，所會受到的洗鍊與哲思。而人生所面臨的窘境就是，我們無法永遠都處於高
峰，古今勝賢至當代鉅子，任誰不是因為生命蒼老而殆盡。所以，在有限的生命
下，再多的鬥爭、仇視、怨恨、哀傷，也不會永久存留，這些都將隨著人逝去而
消失殆盡，既是如此，我們不應花心思在這種負面境地裡，清楚這樣的道理，人
生就不在有得失問題，當生命喜多於憂，那才是真正享受人生。

參考書目

一、古典文獻（略依年代先後排序）

- 周·左丘明，黃永堂譯注，《國語》，臺北，臺灣古籍出版社，1997年。
- 周·左丘明，《左傳》，臺北，師大出版中心，2012年。
- 周·管仲撰，《管子》，臺北，臺灣商務印書館，1956年。
- 周·慎到，嚴一萍選輯，《慎子》，臺北，藝文印書館，1968年。
- 秦·呂不韋，《呂氏春秋》，臺北，臺灣中華書局，1979年。
- 漢·司馬遷，《史記》，臺北，臺灣商務印書館，2001年。
- 魏·王弼，《老子注》，臺北，世界書局，1962年。
- 晉·孔晁，《逸周書》，臺北，臺灣中華書局，1980年。
- 唐·房玄齡注，《管子》，臺北，臺灣中華書局，1984年。

二、當代專著（依姓氏筆劃順序排列）

- 丁原明，《黃老學論綱》，濟南，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，萬卷樓圖書公司，1999年。
- 山崎武也，《追求一流》，臺北，錦繡出版公司，1994年。
- 王冬珍/等，《新編管子校注》，臺北，國立編譯館出版，2002年。
- 王邦雄/等，《老莊與人生》，臺北，國立空中大學，2009年。
- 王邦雄，《老子道德經的現代解讀》，臺北，遠流出版公司，2010年。
- 王清祥，《《老子河上公注》之研究》，臺北，新文豐出版公司，1979年。
- 王瑞英，《管子新論》，臺北，大立出版，1983年。
- 王曉波，《道與法：法家思想和黃老哲學解析》，臺北，國立台灣大學出版中心，2007年。
- 石一參，《管子今詮（上）》，臺北，臺灣商務印書館，1979年。
- 朱永嘉/等，《新譯呂氏春秋（上）》，臺北，三民書局，1995年。
- 朱永嘉/等，《新譯呂氏春秋（下）》，臺北，三民書局，1995年。

- 牟宗三，《才性與玄理》，臺北，臺灣學生書局，1993年。
- 牟宗三，《中國哲學十九講》，臺北，臺灣學生書局，1991年。
- 牟宗三，《中國哲學的特質》，臺北，臺灣學生書局，1998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。
- 余培林，《新譯老子讀本》，臺北，三民書局，2007年。
- 李 免，《老子詮證》，臺北，臺灣東華書局，1987年。
- 李 增，《先秦法家哲學思想：先秦法家法理、政治、哲學》，臺北，華泰文化事業公司，2001年。
- 李學勤，馮爾康（主編），鄭金生著《中國古代養生》，臺北，臺灣商務印書館，1998年。
- 林靜菴，《帛書《黃帝書》研究（上）》，臺北，花木蘭文化出版社，2008年。
- 林靜菴，《帛書《黃帝書》研究（下）》，臺北，花木蘭文化出版社，2008年。
- 吳 光，《黃老之學通論》，浙江人民出版社，1985年6月。
- 胡信田，《黃帝經通釋》，臺北，天工書局，1984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。
- 徐漢昌，《管子思想研究》，臺北，臺灣學生書局，1990年。
- 孫以楷（主編），陳廣忠、梁宗華（著），《道家與中國哲學》，北京，人民出版社，2004年。
- 袁保新，《老子哲學之詮釋與重建》，臺北，文津出版社，1997年。
- 馬持盈，《史記今註(第六冊)》，臺北，臺灣商務印書館，1979年。
- 高柏園，《莊子內七篇思想研究》，臺北，文津出版社，1992年。
- 許抗生，《帛書老子注釋與研究》，杭州，浙江人民出版社，1992年。
- 張固也，《《管子》研究》，濟南，齊魯書社，2006年。
- 張增田，《黃老治道及其實踐》，廣州，中山大學出版社，2005年。
- 陳政揚，《「管子四篇」的黃老思想研究》，臺北，花木蘭文化出版社，2010年。
- 陳桐生，《《史記》與諸子百家之學》，合肥，安徽大學出版社，2006年。
- 陳鼓應，《老子今註今譯》，臺北，臺灣商務印書館，1970年。
- 陳鼓應，《老子今註今譯及評介》，臺北，臺灣商務印書館，2010年。
- 陳鼓應，《黃帝四經今註今譯》，臺北，臺灣商務印書館，1995年。
- 陳鼓應，《管子四篇詮釋》，臺北，三民書局，2003年。

- 陳德和，《生活世界的哲思》，臺北，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，文史哲出版社，1993年。
- 陳德和，《淮南子的哲學》，嘉義，南華管理學院，1999年。
- 陳德和，《道家思想的哲學詮釋》，臺北，里仁書局，2005年。
- 陳麗桂，《秦漢時期的黃老思想》，臺北，文津出版社，1997年。
- 陳麗桂，《戰國時期的黃老思想》，臺北，聯經出版公司，1991年。
- 勞思光，《新編中國哲學史（二）》，臺北，三民書局，1996年。
- 勞思光，《新編中國哲學史（第一卷）》，臺北，三民書局，1987年。
- 湯孝純（著），李振興（校），《新譯管子讀本》，臺北，三民書局，1995年。
- 湯孝純，《管子述評》，臺北，東大圖書公司，1995年。
- 馮友蘭，《中國哲學史新編（第二冊）》，北京，人民出版社，1984年。
- 葛榮晉，《道家文化與現代文明》，北京，中國人民大學出版社，1996年。
- 熊鐵基，《秦漢新道家略論稿》，上海，人民出版社，1984年。
- 劉榮賢，《莊子外雜篇研究》，臺北，聯經出版公司，2004年。
- 蔡仁厚，《中國哲學史（上）》，臺北，臺灣學生書局，2009年。
- 鄭國瑞，《兩漢黃老思想研究（上）》，臺北，花木蘭文化出版社，2010年。
- 鄭國瑞，《兩漢黃老思想研究（下）》，臺北，花木蘭文化出版社，2010年。
- 鄭圓鈴，《《史記》黃老思想研究》，臺北，學海出版社，1998年。
- 詹姆斯•柯林斯（James C. Collins）等（著），齊若蘭（譯），《基業長青》，臺北，智庫公司，2001年。
- 科特（Kotter）等（著），周旭華（譯），《變革》，臺北，天下遠見出版公司，2000年。
- 科特（Kotter）等（著），潘東傑（譯），《引爆變革之心》，臺北，天下遠見出版公司，2002年。
- 科特（Kotter）等（著），邱如美（譯），《領導人的變革法則》，臺北，天下遠見出版公司，1998年。
- Clayton M. Christensen, James Allworth, Karen Dillon（著），廖月娟（譯），《你要如——何衡量你的人生：哈佛商學院最重要的一堂課》，臺北，天下遠見出版公司，2012年。

三、期刊與專書論文（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〉，《臺灣大學哲學評論》，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。
- 任繼愈，〈漢初流行的黃老哲學〉，《中國哲學史》第二冊，北京人民出版社，1963 年 12 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。
- 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。
- 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。
- 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。
- 沈清松，〈漢墓出土黃帝四經所論道法關係初探〉，《漢代文學與思想學術討論會論文集》，1990年6月。
- 吳光，〈關於道家黃老之學的幾個問題〉，《中國哲學論集》第13號，1987年10月。
- 吳光，〈稷下道家非黃老學派辨〉，《古書考辨集》，允晨文化出版，1989年12月。
- 吳光，〈黃老帛書考辨〉，《古書考辨集》，允晨文化出版，1989年12月。
- 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。
- 金春鋒，〈漢初黃老思想的政治實質及其在學術領域的影響〉，《漢代思想史》，中國社會科學出版社，1987年4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，〈黃老和道家〉，《古史辨》第四冊〈老子時代新考〉，1934年5月。
- 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。
- 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，〈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。
- 陳鼓應，《道家文化研究·馬王堆帛書專號》第3輯，上海古籍出版社，1993年8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。

陶建國，〈黃老思想之產生及其發展〉，《兩漢魏晉之道家思想》，文津出版社，1990年3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，1999年6月。

馮友生，〈黃老思想簡論〉，《安徽師大學報》第4期，1982年。

馮 契，〈管子和黃老之學〉，《中國哲學》11輯，1981年1月。

張 純，王曉波，〈漢初的黃老之治與法家思想〉，《韓非思想的歷史研究》，北京中華書局，1986年6月。

勞思光，〈守柔與無為之技術化——黃老之術〉，《新編中國哲學史（二）》，三民書局，1991年8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》第二輯，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——兼論其身體觀與形上學的繫聯〉，《漢學研究》第9卷1期，1991，6月。

蒙文通，〈略論黃老學〉，《道家文化研究》第14輯，1998年7月。

蒙文通，〈黃老考〉，《靈峰學報》第1期，1946年10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。

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。

四、碩博士論文（依姓氏筆劃順序排列）

王 璟，《黃老思想治身治國一體之理論研究——以《淮南子》為中心》，臺灣師範大學國文學系碩士論文，2000年。

- 王 璟，《漢代養生思想研究——以黃老思想為主題》，臺灣師範大學國文學系
博士論文，2006 年。
- 艾文君，《黃老帛書政治思想之研究》，政治大學政治學系碩士論文，1996 年。
- 吳賢俊，《黃老評議》，臺灣師範大學中國文學研究所碩士論文，1987 年。
- 巫夢虹，《《管子》四篇思想研究》，中央大學中國文學系碩士論文，2003 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
》，中興大學歷史學系碩士論文，2005 年。
- 李慶豪，《論戰國時期黃老道家對老子道家「天道——治道」思想的繼承與改造》，
東華大學中國語文學系碩士論文，2011 年。
- 房慧真，《陰陽刑德研究——黃學、陰陽與黃老三者之間的交會融通》，臺灣師
範大學國文學系碩士論文，2002 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。
- 金春燕，《《史記》論贊的書寫與漢初黃老思想》，逢甲大學中國文學系碩士論
文，2009 年。
- 姚柏丞，《《史記》中的黃老思想研究》，中興大學中國文學系碩士論文，2011
年。
- 洪進業，《西漢初年的黃老及其盛衰的考察》，臺灣大學歷史研究所碩士論文，
1990 年。
- 高 祥，《戰國末秦漢之際黃老學說之探討》，臺灣師範大學國文研究所碩
士論文，1987 年。
- 高志明，《論黃老道家對董仲舒「屈君而伸天」哲學理論之影響》，華梵大學哲
學系碩士論文，2010 年。
- 張世明，《荀子的君道思想——兼論稷下黃老的道法思想》，政治大學政治學系
碩士論文，1998 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》，臺灣大學哲學系博士論文，2002 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。
- 郭應哲，《戰國至漢初黃老學說的政治思想》，臺灣大學政治學研究所博士論文，

1995年。

陳伯适，《韓非之學歸本於黃老析探》，政治大學中國文學系碩士論文，1999年。

陳秀娃，《稷下《管子》四篇與荀子心論之對比》，政治大學哲學系碩士論文，2005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。

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》，臺灣大學哲學系博士論文，2007年。

黃武智，《「黃老帛書」考證》，中山大學中國文學系碩士論文，1998年。

楊芳華，《漢初黃老學說的經世觀及其實踐》，中山大學中國文學系碩士論文，2006年。

熊勇能，《漢朝初黃老年治術之研究》，銘傳大學應用中國文學系碩士論文，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。

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。

鄭圓鈴，《司馬遷黃老理論研究》，師範大學國文學系碩士論文，1997年。

鄭維亮，《聖多瑪斯「獨立自存的存有本身」概念與《管子四篇》「氣」概念比較研究》，輔仁大學宗教學系博士論文，2007年。

謝君直，《《道德經》與《黃老帛書》「道論」之比較研究》，南華大學哲學研究所碩士論文，1999年。

謝君萍，《莊子後學與《老子》、黃老之學關係研究》，中山大學中國文學系碩士論文，2006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。

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。