

老莊的管理哲學

中國管理哲學

- 第一節 由技入道的管理境界
- 第二節 個體平等與多元管理
- 第三節 相反相成的悖論管理
- 第四節 柔弱卑下的領導風格
- 第五節 無為而治與自發秩序



老莊的管理哲學

第一節 由技入道的管理境界

老莊的基本調性：

管理乃實踐「道」的境界之一門藝術

道也，進乎技矣

聖賢書不過是古人的「糟粕（ㄉㄞˋ）」

—— 在時空情境的變遷之下，即使是金科玉律都會變成垃圾。背後的精髓和心法卻無法言傳，乃存乎一心的深度藝術

「道」境之藝術在精微玄妙的極處

—— 「微妙玄通，深不可識。」

老莊的管理哲學

第一節 由技入道的管理境界

—— 老莊期待的是「我無為而民自化，我好靜而民自正，我無事而民自富，我無欲而民自樸」的高明藝術

庖丁解牛：由「技」進「道」

老莊的管理哲學

第一節 由技入道的管理境界

庖丁替文惠君宰牛，手所觸及的，肩所倚看的，足所踩到的，膝所抵住的，劃然響聲，進刀割解發出嘩啦響聲，沒有不合於音節；合於桑林樂章的舞步，合於經首樂章的韻律。

「我所愛好的是道，已經超過技術了。我開始宰牛的時候，所見不過是渾淪一牛。三年以後，就未嘗看見渾淪的整隻牛了。到了現在，我只用心神來領會而不用眼睛去觀看，器官的作用停止而只是心神在運用。順著牛身上自然的紋理，劈開筋肉的間隙，導向骨節的空隙，頂著牛的自然結構去用刀。即連經絡相連的地方都沒有一點妨礙，何況那大骨頭呢！

老莊的管理哲學

第一節 由技入道的管理境界

好的廚子一年換一把刀，他們是用刀去割筋肉；普通的廚子一個月換一把刀，他們是用刀去砍骨頭。現在我這把刀已經用了十九年了，所解的牛有幾千頭了，可是刀口還是像在磨刀石上新磨的一樣鋒利。因為牛骨節是有間隙的，而刀刀是沒有厚度的；以沒有厚度的刀刀切入有間隙的骨節，當然是游刃恢恢而寬大有餘了。所以這把刀用了十九年還是像新磨的一樣。雖然這樣，可是每遇到筋骨盤結的地方，我知道不容易下手，小心謹慎，眼神專注，手腳緩慢，刀子微微一動，牛就嘩啦解體了，如同泥土潰散落地一般，牛還不知道自己已經死了呢！……」

老莊的管理哲學

第一節 由技入道的管理境界

—— 治國就有如宰牛一般，面對的是其龐大笨重，而複雜又有如同牛的筋骨盤結。但庖丁做來卻輕鬆自若，甚至充滿藝術美感。

這就是「臣所好者，道也，進乎技矣。」

庖丁的訣竅在於：

- ①、從「所見無非牛者」到只見牛的身上紋理與骨節的間隙了。「全觀法」(holistic)。即掌握的不是個別項(particulars)，而是將個別項聯繫起來成為整體的那些關鍵部分。有人說，這是一種「兩者兼顧」的邏輯思考(both-and)，是兼容並包的

老莊的管理哲學

第一節由技入道的管理境界

- 這其實充斥在日常生活中，只是技術取向的科學化教育，讓我們喪失了這種藝術家取向的能力。譬如，作家必須將注意力放在字與字之間的關聯，還有它們所形成的句子在整篇中的意義；鋼琴家也不能將其用心只是集中在手指。
- 企業與組織管理也不能停留在諸個別項的分析，必須超越到對整體性層次的理解與掌握。

個別包含在整體裡

博藍尼 (M. Polanyi)：瞭解乃是將那個經驗事物「包含」(comprehend)在整體裡面，就是掌握個別項如何彼此關聯，又在整體中有何意義。

老莊的管理哲學

第一節由技入道的管理境界

「支援意識」(subsidiary awareness) 與 「焦點意識」(focal awareness)

- 譬如我們可以一眼就認出美女，但卻往往無法細說其五官的各個特徵。庖丁解牛講課都是如此，是個藝術境界的問題，依賴的感官不是嘴巴、也不是講義，而是一個「心」
- ②、「因乎天理，……因其固然」(順著牛的自然紋理和結構，導入肌肉和骨節的間隙)；在因應自然之際，其「遊刃必有餘地矣」
- 治國的絕妙在於「不以兵強天下」、「以輔萬物之自然」

老莊的管理哲學

第一節由技入道的管理境界

- ③、「以神遇而不以目視，官知止而神欲行。」主客合一、物我相忘
- Warren Bennis 在談到領導人時曾經提出「華倫達因素」(Wallenda Factor)。「當我在走空中鋼索時，我才真正感覺自己是活著的。」他未曾想過失敗，總是把精神專注於自己的任務上
- 「用志不分，乃凝於神。」

老莊的管理哲學

第一節由技入道的管理境界

心理學家的所謂「神馳」(flow)：

- 領導者全神貫注、渾然忘我；超越了感官和技巧以及言說的層次，表現出一種像是行雲流水般的駕馭自如
- 列禦寇給伯昏無人表演射箭：「是射之射，非不射之射。」
- 「用志不分，乃凝於神。」有如庖丁解牛一般，感官理性的判斷已經停止，只以心神會遇

老莊在此一方面的相通之處：「無以為」

老莊的管理哲學

第一節由技入道的管理境界

— 儒墨法以及許多國君，都是「有以為」，即有所「為」而為。這一概都是工具取向的政治觀。並且，正由於那些既定的「目的」，政治已經變質，淪為一種支配。

老莊的呼籲：

- 回歸原初的「自然」之「道」，期待一種「萬物作焉而不為始」的政治藝術

老莊的管理哲學

第二節個體平等與多元管理

「道治」的第一個「道」境：「各適其適」的藝術

- 萬物以其自然的本質就是平等的，都有它存在的價值和美好；無所謂對錯、大小、曲直、美醜、善惡、優劣、得失、強弱或生死之分。理應互相尊重和欣賞，各是其是，各美其美
- 這樣的一種「道」境，為人類的社會暨政治生活，充分開發了個體平等、多元與寬容的空間

道的超越不可知

- 道可道，非常道……玄之又玄，眾妙之門

老莊的管理哲學

第二節 個體平等與多元管理

- 道之出口，淡乎其無味，視之不足見，聽之不足聞
- 視之不見名曰夷，聽之不聞名曰希，搏（去又弓，打擊）之不得名曰微
- 其上不皦（ㄐ一么），其下不昧
- 繩繩不可名（茫茫阿！不可名狀），復歸於無物（不具任何形象的實存體）。是謂無狀之狀，無物之象，是謂惚恍（若有若無，閃爍不定）。迎之不見其首，隨之不見其後
- 莊子：大道不稱（無可稱呼），大辯不言（無可言說）

老莊的管理哲學

第二節 個體平等與多元管理

- ☞ 既然「道」屬於超越不可知的範疇，則能「知止其所不知」，就是最高的「知」了
- 以生死為例：予惡乎知說生之非惑邪？予惡乎知惡死之非弱喪而不知歸者邪？
- 麗姬：予惡乎知夫死者不悔其始之蘄（出弓）生（懊悔當初的貪生）乎？
- 〈知北游〉：何思（思索）何慮（考慮）則知道？何處（處事）何服（行為）則安道？何從（途徑）何道（方法）則得道？
- 無為謂：非不答，不知答也

老莊的管理哲學

第二節 個體平等與多元管理

- 狂屈：「予知矣」，「中欲言而忘其所欲言」
 - 黃帝：無思無慮始知道，無處無服始安道，無從無道始得道
 - 知者不言，言者不知，故聖人行不言之教
 - 「知」其實最無知：他往北方求「道」代表其好學，卻未能「知止其所不知」
 - 「無為謂」的可貴：他深切體會「天地有大美而不言，四時有明法（法則）而不議，萬物有成理（生成的道理）而不說。」
- 莊子三種層次的沉默：

老莊的管理哲學

第二個體平等與多元管理

- 六合（指天地四方）之外，聖人存而不論；六合之內，聖人論而不議；春秋經世，先王之志，聖人議而不辯
- 最上等的沉默：認為宇宙原本無物，故不加一詞；
- 次等的沉默：「以為有物矣」，但認為萬物原本沒有分界，即「未始有封也」；
- 再次一等的沉默：「以為有封焉」，但「未始有是非也」，即認為萬物原本沒有是非
- 道未始有封（分界），言未始有常（定說）。何必「為是而有畛（出ㄣ）」？

老莊的管理哲學

第二個體平等與多元管理

在是非爭辯中能期待誰作裁判呢？

— 找見解與你或我相同的？

莊子的懷疑主義：齧缺問王倪

- 「物之所同是乎？」「子知子之所不知邪？」
- 「吾所謂知之非不知邪？」「吾所謂不知之非知邪？」
- 「孰知正處」、「孰知正味」、「孰知天下之正色哉？」

既然如此，儒墨那種熱衷於道德禮教、或功利理性的救世論調，不就失去了基礎嗎？

老莊的管理哲學

第二個體平等與多元管理

— 「是非之彰也，道之所以虧也。」「道之所以虧，愛（私愛、偏好）之所以成也。」

莊子諷刺孔子自以為清醒、大澈大悟，講了一堆宣稱為「正」道的綱常禮教。其實，孔子是「夢之中又占其夢焉」

沒有人可以確定，自己在這一刻是否清醒？但有此一困惑的人，似乎又真正清醒。我們都曾經不只一次懊悔自己過去的不清醒；但誰又能確定，這一次的懊悔，不是另一次的不清醒？或者，這一次的清醒，不會再有懊悔？試問，自己或是哪一個人有真正的清醒？

老莊的管理哲學

第二節 個體平等與多元管理

若「言說」不過是夢話，有必要斤斤計較其中的是非曲直嗎？

- 企圖將「言說」永恆及普遍化、或者將「立言」當作「不朽」？
- 「筌（捕魚的簍子）者所以在魚，得魚而忘筌。蹄（絆兔子腳的捕器）者所以在兔，得兔而忘蹄。言者所以在意，得意而忘言。」

「言說」有如「罔兩（影子的陰影）」，對於是非曲直，它無法自主而獨立地判斷，必須隨著「道」之實體的變動而不斷更動

老莊的管理哲學

第二節 個體平等與多元管理

- 「道惡乎隱（被什麼矇蔽了）而有真偽？言惡乎隱而有是非？」原來，「道隱於小成，言隱於榮華。」「故有儒墨之是非。以是其所非，而非其所是。」
- 「莫若以明」：破除自我中心及排他的封閉性，以虛靜和本然之心去觀照萬物

是非對錯的形成：「約定俗成」

- 道行之而成，物謂之而然。惡乎然？然於然。惡乎不然？不然於不然。
- 「無物不然，無物不可。」「是亦一無窮，非亦一無窮也。」

老莊的管理哲學

第二節 個體平等與多元管理

個體平等與多元

- 將世人看來有所高低等差和不齊的萬物，加以齊一化，賦予等價的地位。無一物可以被排斥和否定

《秋水篇》：黃河神與北海神的對話

- 「以道觀之，物無貴賤；以物（物的自身）觀之，自貴相賤；以俗（流俗）觀之，貴賤不在己（無法操之在己，社會自有一套貴賤標準）。」
- 「夫物，量無窮，時無止，分無常，終始無故。」

老莊的管理哲學

第二節 個體平等與多元管理

— 「小而不寡，大而不多。」 「得而不喜，失而不憂。」 「生而不悅，死而不禍。」

「一」的境界

— 「復通為一」 「天地與我並生，而萬物與我為一。既已為一矣，且得有言乎？」

①、融合通一，即「一體」

②、無所差別。即「一樣」

— 聖人「不由，而照之於天」

對「個體差異性」的最大尊重 ——

各是其所是，各美其所美

老莊的管理哲學

第二節 個體平等與多元管理

— 〈駢拇篇〉：「鳧（ㄇㄨˊ，野鴨）脛（ㄩㄟˊ，小腿）雖短，續之則憂；鶴脛雖長，斷之則悲。故性長非所斷，性短非所續，無所去憂也。」

— 〈至樂篇〉：「此以己養鳥也，非以鳥養鳥也。」

— 〈逍遙遊〉：無用的「瓠（ㄏㄨˋ）」，用來盛水不夠堅固，用來作瓢又大而無處可容。

— 歪扭的「樗（ㄑㄨ）」，木瘤盤結而不合繩墨，枝幹彎曲而不合規矩

☞ 惠子被流俗而短淺的「實用價值」所矇蔽了

老莊的管理哲學

第二節 個體平等與多元管理

「有用之無用」：

— 棟樑可以用來衝城，卻無法用來塞小洞；千里馬善於長途奔馳，但捉老鼠還不如貓和黃鼠狼；貓頭鷹在夜裡能捉跳蚤，但在大白天裡卻瞪著眼睛看不見山丘

— 「受過訓練的無能」（trained incapacity）

— 在不斷聚焦和深化之後，反而形塑出單一的認知；腦袋裡裝著愈多有系統的知識，思考就愈模式化；愈是累積許多成功的經驗，反而喪失學習和創新的動機

「無用之有用」：

老莊的管理哲學

第二個體平等與多元管理

- 桂樹因為可以吃，所以遭砍伐；漆樹因為可以用，所以被刀割。無用的「櫟（力一）社樹」，反而能享盡天年；「支離疏者」得以不用當兵、免除勞役，還可以在政府濟貧時，領到三鍾米和十捆柴

老莊的平等觀

- 「以不平平，其平也不平。」即沒有考慮到個別差異，只是拿出了某個標準尺，一體適用地予以拉平
- 「平等化的對待」or「差異化的對待」？

墨家和法家平等觀的不同

老莊的管理哲學

第二個體平等與多元管理

- >>墨家：一種為追求社會正義的群體平等
- >>法家：一種為統治管理所需的法律平等
- >>老莊：一種回歸其自然之性的個體平等
- >>儒家：強調個別差異的反平等

但與老莊所強調的個別差異又不同

- 儒家：①、人倫關係上的「差序格局」
②、德能表現上的「成就」差異
- 老莊：萬物在「自然本性」上的個別差異

儒道兩家關鍵的決裂點：

- 價值的階層化秩序 or 從價值的階層中解放？

老莊的管理哲學

第二個體平等與多元管理

- 價值分明 or 價值模糊？
- 老莊的「道」境是最令儒家擔憂的噩夢。因為那將導致人們在行為準則和奮鬥目標上，雙重的無所適從、徬徨茫然。儒家強烈地要提供給人們典範、指引一條正路，開創一個藍圖式的社會工程
- 儒家的「禮」治才是老莊真正的噩夢。因為它根本就是一種支配

到底需不需要一把規範的標準尺，來區別價值的高低等差呢？

- 有或沒有的危機各自為何？

老莊的管理哲學

第二節 個體平等與多元管理

逍遙自在的孤獨

— 唱自己的歌，走自己的路，寫自己的歷史，作自己意義下的英雄。彼此之間，無從衡量，也不能比較。它完全是各說各話。它只能尋求交集，說那是共識；但再高的共識，也永遠不會是一把尺。

中國文化缺乏多元主義，只是崇尚著價值的絕對性，甚至是專制與威權的溫床嗎？

如果中國文化期望與現代世界「接軌」，何不直接訴諸老莊呢？

老莊的管理哲學

第三節 相反相成的辯論管理

反者，道之動也

第一個層次：「道」的相反相成

- 「反合性」(paradox)
- 就像是陶泥的器皿或房屋，虛實之間
- 「禍兮福之所倚，福兮禍之所伏。」「善人者，不善人之師；不善人者，善人之資（借鏡）。」「天下皆知美之為美，斯惡已；皆知善之為善，斯不善已。故有無相生，難易相成，長短相較，高下相傾，音聲相和，前後相隨。」

老莊的管理哲學

第三節 相反相成的辯論管理

— 「物無非彼，物無非是。」「故曰：彼出於是，是亦因彼。」「是亦彼也，彼亦是也。彼亦一是非，此亦一是非。」

— 「是亦一無窮，非亦一無窮也。」

老莊著作中的大量相對詞：強弱、外內、得失、寵辱、全曲、枉直、剛柔或生死

— 流俗都認為它們是相反的，老莊卻強調它們除了相反，還有相成

「道」的相反相成的雙重挑戰：

老莊的管理哲學

第三節 相反相成的悖論管理

①、天下事物都具有正反兩面性

賽翁失馬，焉知非福？

愈直的樹木，先遭砍伐；不材之材，竟得享天年

紅顏經常薄命，平庸反而安順

身世坎坷，磨練成人上人

富貴之家，卻常出敗家子

每一個得，都是另一種失

光環所至，謗亦隨之

成長的同時，也不斷退步

解決問題的方法，終究成為新的問題

老莊的管理哲學

第三節 相反相成的悖論管理

②、在正反之間存在著無可化解的「緊張性」 (tension)

— 正反之間既分又合，既互斥又依存。必得戰兢而永遠不穩定地掙扎於相對概念的兩極之間

— 兩難之間沒有完美與圓滿的解決方案；或者說，完美與圓滿只存在於相反相成中

— 以「兩面俱全」(both~and)來挑戰「非此即彼」(either~or)的邏輯嗎？

☞☞ 既不能「有所捨取」又「無可兩全」

不確定性：在抉擇中無法永遠站定一個立足點

老莊的管理哲學

第三節 相反相成的悖論管理

尋找宗教、道德和權力：期待一個絕對的世界，排除掉令人難安和掛心的「不確定性」

— 很多領導人不就是如此嗎？

— 正是不確定，才有多種可能，只有僵死之物，才一切底定

— 藉由挑戰「確定性」，來呈現出具有更多可能性的世界

— 「確定性」的世界毋寧只是企圖支配

— 大「道」的本然就是「渾沌」

☞☞ 模糊的智慧

老莊的管理哲學

第三節 相反相成的悖論管理

我們總想將矛盾解開、讓糾纏釐清、皺紋扯平。
但或許應該學習——
讓矛盾存在、任糾纏盤結、皺紋扯不平。
這就是模糊的智慧。
它認定世界並非一清二楚、輪廓分明。
模糊，是恢復混沌的原貌。
它看清楚了概念的有限。
即使說盡、詞窮了，都沒有準確、清晰。
它也是提醒，事情還沒有結束，
變動依舊，不能蓋棺論定。
模糊，是給彼此空間、留餘地。
它就是一種寬容。
模糊，是在正反之間
優游擺盪、平衡圓融的藝術。

老莊的管理哲學

第三節 相反相成的悖論管理

——「模糊」並不是一種需要被干預的「麻煩」或
有待解決的「困境」

應用到現實生活上

—— 海峽兩岸之間的分合（92共識）；中國人抑或
台灣人的認同衝突；經濟發展與環保生態的拉
鋸；資本主義與社會福利之間的矛盾；提昇競
爭力與公平正義的背道而馳；自由主義與社群
主義之間的張力；還有信念倫理與責任倫理的
兩難等，莫不呈現出一種既要兼顧又不能兩全
的掙扎

老莊的管理哲學

第三節 相反相成的悖論管理

最愚笨的決策或衝突處理者：

- ①、在對立兩難中作出排他性的抉擇
- ②、天真地以為可以兼顧兩全，或廉價的折衷調和
、或空洞的超然中立

老莊的管理哲學

第四節 柔弱卑下的領導風格

「反者，道之動也」第二個層次的意涵：

「道」的柔弱卑下

- 「弱者道之用」：以虛為實、以弱而強、因柔而剛、有生於無
- 「堅強處下，柔弱處上。」
- 「天下之至柔，馳騁天下之至堅；無有（a being of nothing）入無間（縫隙）。」
- 「上善若水」：水的哲學

老莊的管理哲學

第四節 柔弱卑下的領導風格

我漸漸體會了——
水的哲學。
它往低處走，選擇卑下，
而非居高位，追求攀昇。
它柔弱四散，
卻能滲透和侵蝕
最堅硬之物。
它因容器而才有形。
這是溫婉的自我。
它還將萬物
清洗乾淨，
而污穢，讓自己帶走。

老莊的管理哲學

第四節 柔弱卑下的領導風格

它不是光，
卻將光折射成
五彩繽紛。
它平淡無奇，
卻映照出
如鏡的美色。
說女人是水做的，
啊！
這是何等的美喻。

老莊的管理哲學

第四節 柔弱下的領導風格

- 「人之生也柔弱，其死也堅強。草木之生也柔弱，其死也枯槁。」
- 老子有「三寶」：「一曰慈（柔順），二曰儉（無欲），三曰不敢為天下先（凡事落後）。」「慈，故能勇；儉故能廣；不敢為天下先，故能成器長（作領導者）。」
- 「曲則全，枉則直，窪則盈，敝則新，少則得，多則惑……不自見（堅持己見），故明；不自是，故彰（是非昭彰）；不自伐（誇耀），故有功；不自矜（驕傲），故長（領導）。夫唯不爭，故天下莫能與之爭。」

老莊的管理哲學

第四節 柔弱下的領導風格

- 「聖人終不為大，故能成其大。」
- 錢穆：老子書中之政治已「成為權謀術數，為一套高明手法之玩弄」？**
- 確實，從結果上而言，是有可能讓學習者演變出權謀的習性
- 「知其雄，守其雌，為天下谿（下，溝溪）……知其白，守其黑，為天下式（古人車前扶手用的橫木）……知其榮，守其辱，為天下谷（川谷）。」還要「大成若缺……大直若屈，大巧若拙，大辯若訥。」「知者不言，不露鋒芒，「和其光，同其塵。」

老莊的管理哲學

第四節 柔弱下的領導風格

- 中國人很會「做人」。我們不難發現，中國人那種很會拍馬屁、打躬作揖、說自己是奴才、小弟、稱太太是賤內，在別人面前罵自己小孩，所謂「謙受益、滿招損」……的文化習性，與老子的這一套「陰柔的人生哲學」有高度的相似性。
- 我們不能說，老子本來的用意就是這樣，但不得不承認老子的陰柔人生哲學很可能對中國人的性格造成了鉅大的影響
- 其實，老子不只主張「無為」，更強調「無以為」**

老莊的管理哲學

第四節 柔弱卑下的領導風格

老莊這一套，除了被解釋成權謀，還會被說成是自保哲學

——〈山木〉篇：孔子有一次被圍困，七天沒飯吃，正面臨死亡的威脅。莊子便透過一個筆下人物「大公任」將孔子訓誨了一番。他說，東海有一隻鳥叫作「意怠」。牠看起來沒有什麼本事。飛行的時候，它要人家帶領。棲息的時候，牠通常夾雜在眾鳥群中。吃東西的時候，也不敢搶先。所以牠始終活到現在。愈直的樹木，先遭砍伐；甘美的泉水，先被汲乾。現在你孔先生的行為就好像拿著智慧的光華，去照亮其它的污穢，來襯托出你的清白潔淨，人家當然不容你了。

老莊的管理哲學

第四節 柔弱卑下的領導風格

按照莊子的記載，孔子聽了以後，大徹大悟，此後就獨自到山林修道出世了。這顯然在動機上就是自保哲學。

- 在管理上，柔弱卑下還是有其必要的。與國泰對抗的經驗，以柔克剛的效用……
- 這或許可以稱之為「軟管理」，與「硬管理」相對比。硬管理講求法規制度、監督、靠的是財大氣粗；而軟管理相信的是溝通、懷柔、籠絡、安撫與尊重
- 「人之生也柔弱，其死也堅強。草木之生也柔弱，其死也枯槁。」這是什麼意思呢？

老莊的管理哲學

第四節 柔弱卑下的領導風格

即堅硬的東西屬於死亡一類，而柔弱屬於生命一類。譬如：狡兔擊敗老鷹；軟建築逃過地震；戰場上的英雄卻難過美人關

- 梁漱溟曾經有趣地譬喻：如果遇到一座高山，西方文化會想辦法鑽個洞穿過去；中國文化則會迂迴繞過去，絕對不會硬碰硬；至於印度文化，則會停在那裡，想了又想為什麼會碰到這座山！
- 不要迷信大，小而美也很不錯；不要迷信權力；迷信富貴、迷信多、迷信強盛，一無所有也是一種力量

老莊的管理哲學

第五節 無為而治與自發秩序

以「無為」支撐起一個最真實的大有為

莊子：「在（放任）宥（一又，寬恕也）天下」

；這是不治天下而天下自治

——人為的努力就好比是「絡馬首、穿牛鼻」，其實是控制

什麼是「無為」？

——自由放任，啥事都不做，愛怎樣就怎樣？

——「無為」是對領導或管理者之佔有、強制和支配意志的反動

老莊的管理哲學

第五節 無為而治與自發秩序

無為而治的綱領：「玄德」

——「生之，畜之，生而不有（據為己有），為而不恃（誇耀自恃有功勞），長（領導）而不宰（宰制）。」

——「治大國若烹小鮮（烹魚不能常常攪動）」

——「我無為而民自化，我好靜而民自正，我無事而民自富，我無欲而民自樸。」

這不只是我「無為」而已，

更包括了我「無以為」

老莊的管理哲學

第五節 無為而治與自發秩序

Q: 組織是如何來支配人的？

A: ①、訴諸效率和進步

②、訴諸法規的正當

③、訴諸權力的威迫

④、訴諸大我和集體

支配有兩種：「身奴」與「心奴」

——前者是被強勢者支配，不得不屈服；後者則是被一套價值觀念灌輸洗腦。後者實在更為可怕。因為它的支配是無形的，當事者往往不自覺、樂於被支配和奴役，甚至以為自己在履踐一項偉大的工作或歷史使命

老莊的管理哲學

第五節 無為而治與自發秩序

老莊的心奴說：「見素抱樸，少私寡欲」

在精神層面價值觀的支配性

- 「不尚賢，使民不爭；不貴難得之貨；使民不為盜；不見可欲，使民心不亂。是以聖人之治，虛其心，實其腹，弱其志，強其骨，常使民無知無欲。」
- 「古之善為道者，非以明民，將以愚之。民之難治，以其智多。故以智治國，國之賊；不以智治國，國之福。」

「無知無欲」：「呆民」或愚民乎？

老莊的管理哲學

第五節 無為而治與自發秩序

- 赤子之心，如同初生第一、兩個月嬰兒般，既沒有知識判斷，也沒有道德意識，當然還缺乏對物質的慾望，他所有的不過是吃喝拉撒睡等的本能而已

真正的愚民政策：讓老百姓愚笨以遂行領導者的支配和剝削

老子恰相反：用一套意識型態或價值觀去教化民眾，才是真正的愚民：遂行支配和剝削

- 這就有如中國後世的科舉考試一樣，打著啟蒙和教育的招牌，不只將讀書人的心志給閹割了，還淪為當權者的工具

老莊的管理哲學

第五節 無為而治與自發秩序

拒絕將各個人「差異的選擇」發展為階層意義上的「高低優劣」

- 此即「差異被價值化」
- 因材施教的能力分班，演變成資優抑或放牛的階層。
- 政治認同的分歧，竟被價值化，說成愛不愛台灣。
- 衣著以及生活方式的差異，也被拿來標示有沒有品味

就是為了區別並襯托出自己的優越。競逐、計較和鬥爭因而產生了。如此一來，「民」當然「難治」

老莊的管理哲學

第五節 無為而治與自發秩序

「常使民無知無欲」另一方面的啟示

— 排除統治者的支配，讓人民按照自己的需要和方式，追求實現自己的生活和目標

石元康的類比：

以海耶克 (F. A. Hayek) 的「自發的秩序」(spontaneous order) 類比老莊的「無為」

老莊的管理哲學

第五節 無為而治與自發秩序

什麼是一個自發的秩序呢？在一個完美的自發秩序中，每個元素所占的地位，並非是由一個外在或內在的力量的安排所造成的結果，而是由各個元素本身的行動所產生的。這個秩序，也不是任何一個秩序中的成員所刻意造成的，而是各成員的行動與互動之間所造成的一個非有意的結果 (unintended consequences)。

亞當·史密斯的無形之手 (invisible hand) 的理論，正是自發秩序的一個最好例子。與自發的秩序相反的秩序，是一個由某個外在或內在於該秩序中的分子所作的安排而造成的結果。軍隊這種組織是一個非自發的秩序最好的例子。

老莊的管理哲學

第五節 無為而治與自發秩序

這個秩序中的成員應該做什麼事及佔據什麼位置，並非由每個成員未經協調的各自行動所造成的，而是由一個統領的命令所造成的

— 在「自發的秩序」中人能夠擁有自律；並且由於各個人有最後決定權，別人無法將之當作工具來任意支配和操縱

在「自發的秩序」中，政府還需要存在嗎？若果存在，又做些什麼呢？

— 「制定出好的法律及規則」，讓各個人的自由不致於影響到別人的自由

老子當然不會贊成制定法律及規則

老莊的管理哲學

第五節 無為而治與自發秩序

但義理相同：都是讓人們的自主選擇、自我管理、自我組織，自由創生出「自發的秩序」

政府的職責：

——至少是去開創及維繫一個良好的公共環境，以確保人民擁有自由自適的空間

仁義禮教的批判

儒家的仁義禮教硬生生地將差異給價值化了，並形成一個價值層級，它當然帶來了競逐、計較和鬥爭

道德是從哪裡來的？

老莊的管理哲學

第五節 無為而治與自發秩序

——「大道廢，有仁義。慧智出，有大偽。六親不和，有孝慈。國家昏亂，有忠臣。」

——在「大道」暢行的自然狀態中，人們「結繩而用之（指紀錄事情），甘其食，美其服，樂其俗，安其居，鄰國相望，雞狗之音相聞，民至老死而不相往來。」根本用不著那些規範人際之間彼此互動的仁義禮教

政治或道德的呼籲、標語及口號，所反映的正是其在真實世界中的缺乏

仁義禮教的規範就如同化妝品，用得愈濃、愈兇，就愈暗示了自己皮膚和容顏的老化

老莊的管理哲學

第五節 無為而治與自發秩序

滿街「請勿隨地吐痰」的標語，正好証明了這個地區有很多人隨地吐痰。愈是高唱著「三民主義統一中國」，就愈知道它的遙不可及。同樣地，禮義廉恥愈是被鼓吹、掛在嘴邊，我們就要判斷，真相是寡廉鮮恥。政府愈是糟蹋人民，就愈需要搬出「人民」兩個字來包裝和欺騙。「愛台灣」的口號，喊得愈響亮，就愈不真實，愈証明了「台灣」的被綁架和利用

——「泉涸，魚相與處於陸，相呴（ㄊㄨㄣˊ，開口吸氣）以濕，相濡（ㄖㄨˊ，濕潤）以沫。」「不如相忘於江湖。與其譽堯而非桀，不如兩忘而化其道（融化於大道）。」

老莊的管理哲學

第五節 無為而治與自發秩序

- 將「仁義」兩字刺在額上的「黥（ $\langle - \angle \rangle$ ）刑，將「是非」用以取代鼻子來呼吸的「劓（ $- \cdot$ ）」刑

倒果為因：用仁義禮教來自我包裝

- 其實是個人的野心和利益，卻總是聲稱愛國為民、社會正義、高尚道德，信仰良心或歷史使命
- 高唱仁義禮教之為害，就好像擊鼓追逐逃亡的人；結果當然是鼓聲越響，逃得越遠了
- 仁義禮教是會被盜竊的。盜跖（ $出 \cdot$ ）就是如此

老莊的管理哲學

第五節 無為而治與自發秩序

- 「盜亦有道乎？」「夫妄意（預先猜中）室中之藏，聖也；入先，勇也；出後，義也；知可否（斟酌情況決定能不能下手），知（智）也；分均，仁也。五者不備而能成大盜者，天下未之有也。」

這就是「聖人不死，大盜不止」的原因

大盜與小賊的差別在哪裡？

- 前者只會盜竊金銀財寶之類的東西，而後者會盜竊仁義禮教之類的道德美譽。
- 前者被稱為壞人和罪犯，後者則被尊為表率 and 君師

老莊的管理哲學

第五節 無為而治與自發秩序

- 小賊只會偷米，「大盜」則會偷「斗斛（ $\text{厂} \times$ ，量器）」、偷「權衡（即秤）」、偷「符璽（指用以取信的印章）」和偷「仁義」
- 小賊最吃虧的是，通常就長得一臉賊相，並只能在半夜或隱密處，偷雞摸狗地犯案；而「大盜」卻是如紳士淑女般地體面。他們因盜竊了仁義禮教，故而可以在宮廷中社交宴舞、在國會殿堂裡立法協商、在陽明山自肥修憲，或在崇高的總統府裡利益交換、遂行支配

👁️👁️ 「彼竊鉤者誅，竊國者為諸侯」

Sophists：道德不過是強者的正義

老莊的管理哲學

第五節 無為而治與自發秩序

- 強者之所以能繼續成為強者，關鍵就在於，他們能夠將自己的利益和價值選擇，轉化為國家的法律和社會道德
- 強者控制的是人們通常欠缺自覺的心思意念，而不是控制人們外在的身體。結果，許多人甚至會自以為義地為強者的利益而服務

Antonio Gramsci：「文化霸權」（cultural hegemony）

- 真正的「霸權」是經由日常的社會行動，將意識型態以某種能夠和文化聯結的方式再現，讓其主張成為一種「想當然耳」、甚至不辯自明的文化預設（assumption）

老莊的管理哲學

第五節 無為而治與自發秩序

- 莊子的憂慮不也正是如此嗎？不只仁義禮教，任何價值理念都會被強者竊為己有，而一旦發展成普遍的社會價值和主流文化時，強者的支配就愈牢不可破了

老莊根本反對仁義道德嗎？

- 他們毋寧只是針對儒家那種大刺刺高唱仁義禮教的作法，批評這樣會帶來虛偽，並淪為統治者動員人民、遂行支配的精神工具
- 「國之利器不可以示人」
- 仁義道德會在「大道」中自然流露與實踐，絕不能將之高舉揭櫫、甚至標準化

老莊的管理哲學

第五節 無為而治與自發秩序

- 〈田子方篇〉：見魯哀公談論「道」術
- 儒家對於仁義禮教的高唱，終將淪為只是一件「儒袍」。它是不折不扣的羊皮大衣；只要穿上去，就不僅看不出原來是一匹惡狼，而且還可以理直氣壯地將別人送到法庭定罪，宣判為惡狼
- 仁義禮教的最大悲哀，就在於它太美麗、太可人、太耀眼了，以至於人人都想附麗一番
- 「絕聖棄智，民利百倍；絕仁棄義，民復孝慈；絕功棄利，盜賊無有。」

在後來的中國政治史，老莊的批判完全言中

老莊的管理哲學

第五節 無為而治與自發秩序

- 被「政治化的儒家」固然並不是真正的儒家
- 但儒家仍有源自於其理論的本質弱點，並不能全都怪罪是統治政客的權謀

莊子：「中國之君子」，最大的問題在於，
「明乎禮義而陋於知人心」

- 儒家熱忱地想用仁義禮教來救世，卻未能洞悉人心的詭譎巧詐，會將仁義禮義用來自我裝扮，以遂行更高明的欺騙、宰制和支配
