

從易經 看中國傳統 的管理智慧 -以師卦為例(下) 解讀[師]卦的管理智慧

吳鳳平博士

This article is published only in Chinese.
本文只提供中文內容。

卦名：師 卦辭：貞，丈人吉，無咎。

爻題	卦象	爻辭
上六	☰	大君有命，開國承家，小人勿用
六五	☷	田有禽，利執言，無咎。長子帥師，弟子輿屍，貞凶。
六四	☱	師左次，無咎。
六三	☲	師或輿屍，凶。
九二	☵	在師，中吉，無咎；王三錫命。
初六	☶	師出以律，否臧凶。

卦辭

師：貞，丈人吉，無咎

語義參考《周易譯註》

《師》卦象徵兵眾；守持正固，賢明長者統兵可獲吉祥，必無咎害。

爻題

上六	大君有命，開國承家，小人勿用
六五	田有禽，利執言，無咎。長子帥師，弟子輿屍，貞凶。
六四	師左次，無咎。
六三	師或輿屍，凶
九二	在師，中吉，無咎；王三錫命。
初六	師出以律，否臧凶。

語義參考《周易譯註》

天子封賞功臣為諸侯、為大夫，小人不可重用。
敵人有如田中來犯的禽獸，利於補貨；但必須由剛正長者作統領，委任幼者必敗。
撤退暫守，免遭咎害。
兵眾不時載運屍體歸來，有兇險。
統率兵眾，應持中不偏；君王予以獎賞，委以重任。
打仗時兵眾出發一定要紀律嚴明。軍紀不良，將會有兇險。

〔師〕

卦在六十四卦中排行第七，以〔師〕卦為例，首先要瞭解如何解讀一個卦。卦辭是一個卦的提綱挈領的關鍵中心思想，讀懂一個卦重要訊息先要看卦辭，師卦中的內容主要是論用兵之道，統治者如何統治管理官民，以及何種人才適合當統治者。主要講的是用人之道和管理之才。衍生至現今社會，師卦的內容可應用企業、公司以及其他的管理。

先看卦辭

卦辭

師：貞，丈人吉，無咎。

語義參考《周易譯註》

《師》卦象徵兵眾；守持正固，賢明長者統兵可獲吉祥，必無咎害。

卦辭指的是在發動戰爭時要守持正固，是正義之師，統治者要有才能，亦要有品德。

再看爻辭跟卦象有緊密的關係，《易經》的卦爻應該由下至上，來解讀每一個爻的爻辭，是根據卦象的陰爻和陽爻引申出來，標示著時間，空間，地點和身份的不同轉變，在某條件環境之下出現的情況。

六則爻題

· 初爻為陰爻，故以初六標示。管理者要嚴明紀律，以身作則。

爻題

初六

爻辭

師出以律，否臧凶。

語義參考《周易譯註》

打仗時兵眾出發一定要紀律嚴明。軍紀不良，將會有兇險。

初六中指出，戰爭最初的開始一定要紀律嚴明。軍紀不良，則會有兇險。沒有規矩，不成方圓，行軍打仗，軍紀甚是重要，如有違背軍紀，需要軍法處置。管理者開始管理企業時也應如此，不能姑息縱容，要根據相應的規章制度，來進行賞罰，不能依據自己情緒的好壞，也不能依據個人的喜好，來處理事情，需要以身作則，遵守規章制度，才能上行下效，形成企業良好的紀律和管理氛圍。

· 第二爻為九二，九為陽爻，故以九二標示。管理者要持中不偏，論功行賞。

爻題 九二	爻辭 在師，中吉，無咎；王三錫命。
語義參考《周易譯註》 統率兵眾，應持中不偏； 君王予以獎賞，委以重任。	

統率兵眾時，不能有所偏倚，要不偏不倚，對事情保持客觀中立的態度，方可吉利。管理者亦是如此，就事論事，不能就人論事；君王要信任所委派的將領，對獲得勝利的將領要有所獎賞，管理者在委任人員時，首先要信任他們，要讓他們感到信任感，要全權負責，才會有所作為；如果不被信任，則會畏首畏尾，不能有所成就；其次要論功行賞；當他們對企業做出貢獻時，要適時的鼓勵他們，獎勵他們，才會使得他們更有動力去為企業做貢獻。

· 第三爻為陰爻，故以六三標示。管理者要見微知著，審時度勢。

爻題 六三	爻辭 師或輿屍，凶
語義參考《周易譯註》 兵眾不時載運屍體歸來，有兇險。	

六三爻中指出「師或輿屍，凶」。每當事情發生的時候，總會有一定的徵兆，管理者要有這種分析的能力和預見能力，根據一些微小的事情，來推測事情發生的趨勢，並根據事情的好壞，來做出相應的應變和應急措施。如果是好的事情，管理者要試圖增加最大的利益；如果是不好的事情，管理者要及時預防，減少到最小的危害。

· 第四爻為陰爻，故以六四標示。管理者要文武之道，一張一弛。

爻題 六四	爻辭 師左次，無咎。
語義參考《周易譯註》 撤退暫守，免遭咎害。	

六四中指出「師左次，無咎。」撤退暫守，免遭咎害。管理一個企業、公司的時候，並不總是一帆風順的，也不總是一味的進取獲利，當遇到挫折或者瓶頸期的時候，要放慢腳步，要理智清醒的思考下一步要走的路，更企業一個緩衝反思的時間，以獲取更大的進步。要適可而止，知所進退。

· 第五爻為陰爻，故以六五標示。管理者要有統領之才，長者之風。

爻題 六五	爻辭 田有禽，利執言，無咎。 長子帥師，弟子輿屍，貞凶。
-----------------	---

語義參考《周易譯註》
敵人有如田中來犯的禽獸，利於補貨；但必須由剛正長者作統領，委任幼者必敗。

六五中指出「田有禽，利執言，無咎。長子帥師，弟子輿屍，貞凶」。意思是管理階層的秩序。擁有長者之風的剛正不阿的將領，方可帶領部隊獲取勝利；否則則會失敗，強調了將領自身品質的重要性。雖然每個人都可以當一個管理者，但並不是每個人都適合當管理者，能當個好的管理者更是難上加難，需要具備以上的才能，更要具備統領之才。能知人善任，並且能把握好企業發展的節奏以及審時度勢，其中最重要的則是「能以眾正，可以王矣」。「眾正」的前提則是管理者自身要有良好的管理素質和管理知識，並且有能力將這些素養和知識應用於管理的各個方面，能讓企業內部的個體和整體良好的融合，使個體充分發揮自己的聰明才智，且能與整體不相衝突，實現整體利益的最優化和最大化。

· 第六爻為陰爻，在卦最上，表示事情發展至終極階段，故以上六標示。管理者要知人善任，親賢遠佞。

爻題 上六	爻辭 大君有命，開國承家， 小人勿用
-----------------	---------------------------------

語義參考《周易譯註》
天子封賞功臣為諸侯、為大夫，小人不可重用。

上六中指出「大君有命，開國承家，小人勿用」。君王頒發命令，封賞有功之臣，不用小人為官。管理者在管理企業時，要會辨別人，並且要知人善任。要根據他人的能力和品質，分派相應的工作和崗位，對於那些只知道溜須拍馬之人，盡力遠之，不要被他人的阿諛奉承所迷惑，能透過事物的現象看到本質；忠言逆耳，良藥苦口利於行。要任用那些敢於直言，能對企業的發展提出良策之人，能對企業做出貢獻之人，勤勤懇懇之人。

以上是師卦《易經》的原文。《易經》發展至春秋時期，由孔子作了十篇文章來解釋和引申，這十篇文章又稱為《易傳》，又稱十翼。將《易經》的內容發揮到一定哲學的高度。其中十翼的《象傳》，就是最重要的管理智慧。

《象傳》
師，眾也。
貞，正也。
能以眾正，可以王矣。
剛中而應，行險而順，以此毒天下，而民從之，吉又何咎矣。

語義參考《周易釋注》
部署眾多。
守持正固。
能帶領兵眾以行正道，可以作君王。
剛健居中者在下相應於尊者，履行色險之事而順合正理，以此平定天下之亂，使庶民順從，必定吉祥，無咎害。

管理者要有統領之才。每個人都可以當一個管理者，但並不是每個人都適合當管理者，能當個好的管理者更是難上加難，需要才德兼備，要能理論和實踐相結合，要具備統領之才，能知人善任，並且能把握好企業發展的節奏以及審時度勢，其中最重要的則是「能以眾正，可以王矣。」「眾正」的前提則是管理者自身要有良好的管理素質和管理知識，並且有能力將這些素養和知識應用於管理的各個方面，能讓企業內部的個體和整體良好的融合，使個體充分發揮自己的聰明才智，且能與整體不相衝突，實現整體利益的最優化和最大化。師卦作為六十四卦中的其中一卦，對管理者以及管理階層有著良好的指導，值得管理者細細品味，領悟其中的管理智慧，以帶領企業更好的發展。

特別感謝黃漢立老師敦勉

參考書目：
金景芳，呂紹綱：《周易全解》 - 吉林：吉林大學出版社
黃壽祺，張善文：《周易譯注》 - 上海：上海古籍出版社

吳鳳平博士，資深語文教育研究學者。在香港大學教育學院從事師資培訓二十多年。近年致力非物質文化遺產的傳承，教育，及推廣工作。在香港大學教授《易學，文化與教育》學分課程。