

勝兵先勝而後求戰—— 論《易經》於軍事領導的應用

張曉芬

國立陸軍專校通識教育中心國文助理教授

摘 要

一個現代化的作戰部隊，必須要有良好的訓練，妥善的裝備，適當的補給和人員、經費的補充，然後才能發揮高度的戰力。而訓練、裝備、補給、人員與經費補充，都與領導、管理有關；無良好有效的管理，便難以維持高度戰力的部隊。（《國軍基層幹部工作壓力及其管理策略之研究·提要》）尤其在今日局勢變化不斷，全球軍事變革已蔚為各國軍事組織與領導者所要面臨的問題。我國同樣也面臨軍事組織調整與軍務革新的挑戰。因此，在這詭譎多變局勢，領導統御方面是否亦應加強變革管理的技巧？今日「領導學」風行於世，於企業管理、組織管理等方面均廣泛運用與推廣，且以《易經》為基礎的領導理論更是廣泛流行。《易經》並非是一專門論述領導學的著述，但從古至今，許多領導管理，乃至軍事、兵法等書，應用了《易經》諸多哲理與思維，做深度的發揮與闡揚的，不勝繁舉。如我國《孫子兵法·始計》的五事：「道、天、地、將、法」即應用《易經》「和合」、「時」、「位」與「君子」等理論；民間流傳的兵書——《三十六計》每計皆有解語道明有關計謀的特性，其中有二十九計的解語是來自《易經》的卦爻辭。可見《易經》在軍事領導方面，富含許多領導策略可提供應用與推廣。在此，本論文即針對《易經》於軍事領導的應用做研究。

關鍵詞：軍事領導、易經、師卦、訟卦、軍人武德

一、前言

當前局勢變化不斷，全球軍事變革已蔚為各國軍事組織與領導者所要面臨的問題。我國同樣也面臨軍事組織調整與軍務革新的挑戰。面對挑戰，軍事組織的領導階層必迅速採取行動，來領導並掌控。今日軍事變革的領導者所必備的特徵與美國學者艾德格·普伊爾（Edgar Puryear）的《為將之道》一書中提到美軍將領的領導特質，「無私」、「決斷」、「靈感」、「挑戰」、「知識」、「體貼」、「放手」、「明智」、「信念」並無不同¹，但今日學者指出：今日變革的管理者勢必再須具備一些領導統御之外的變革管理技巧，方可²。畢竟今日局勢詭譎多變，身為軍事領導者，必須視任務而隨時調整：擔任計畫者、傳達者或是指導者，都須認知變革過程中必須調整本身的態度與行為，以因應變革需求，達成使命。³

今日「領導學」風行於世，於企業管理、組織管理等方面均廣泛運用與推廣，且以《易經》為基礎的領導理論則是進入了一個全盛時期。⁴《易經》並非是一專門論述領導學的著述，但從古至今，許多領導管理，乃至軍事、兵法等書，應用了《易經》諸多哲理與思維，做深度的發揮與闡揚的，不勝繁舉。如我國《孫子兵法·始計》的五事：「道、天、地、將、法」即應用《易經》「和合」、「時」、「位」與「君子」等理論，闡述了：上下一心之要、及時把握時機乃為制勝關鍵之一、還有領導者需有自知之明，知曉環境中所處的「位」，方能知己知彼，百戰百勝；當然，軍隊之良窳在將領之優劣，是以將領之有德有才之君子，亦為軍事領導優勝劣敗的關鍵。⁵

此外，民間流傳的兵書——《三十六計》每計皆有解語道明有關計謀的特性，據學者研究：其中有二十九計的解語是來自《易經》的卦爻辭。⁶如第四計：「以逸待勞」，解語是：困敵之勢，不以戰；損剛益柔。意即：要使敵人處於困難的局面，不一定採取直接進攻的方式，而應使強敵疲乏（損剛），則己方可由劣勢轉化為優勢（益柔）。其中：「損剛益柔」即來自《周易·損卦·彖辭》。⁷又第二計：「圍魏救趙」，解語是：共敵不如分敵，敵陽不如敵陰。與其正面迎擊強敵，不如迂迴到敵人的後方進攻，使敵人分散兵力。若從卦象來看，陽乃指純陽乾卦（☰），陰即純陰坤卦（☷），卦形乃表示敵方的軍力分佈，敵方將強大的主力（☰）置於外面（外卦）攻擊我方一個地盤，因此，放在保衛其老巢的兵力就變得弱（☷）。⁸此乃否卦卦象（☷上乾下坤），運用在軍事作戰上，乃代表敵方的兵力分佈，為一「外強內弱」之勢。如此，我方應集中力量攻擊其兵力較弱的「老巢」，敵方必抽調重兵回師保衛，我方被其重兵包圍之地就可得到解救。此乃應用《易經》〈否卦〉卦象之理作其兵力佈署與應用。據學者研究指出：如果從象術的觀點來看，從卦象與數來推斷行動或計謀，這即「以《易》演兵」，或「以卦演兵」之理。⁹

唐代虞世南（558-638）曾云：「不讀《易》不可以為將相。」¹⁰以見古人對《易經》重視，並強調在軍事領導方面，亦應了解《易經》。然很多人提到《易經》，都會認為是算命、卜卦、或論風水等書，其實，《易經》富涵的智慧不止此，《易經》可謂是一種方法論，在人們的日

¹見美·艾德格·普伊爾（Edgar Puryear）著、陳勁甫譯：《為將之道》，（臺北：麥田出版社，2011年），頁2-3。

²參見鍾堅主編：《國防通識教育》（下冊），（臺北：五南圖書出版股份有限公司，2007年），頁416。

³同上注，頁416-417。

⁴王群：〈《易經》的領導學〉，《領導科學》2012年14期，頁49。

⁵整理自閔建蜀：《易經的領導智慧》，（香港：中文大學出版社，2001年），頁187-188。

⁶同上注，頁189。

⁷魏·王弼著、樓宇烈校釋：《周易略例》云：「彖曰：『損，損下益上，其道上行，」

損而有孚，元吉，無咎，可貞，利有攸往，曷之用，二簋可用享，二簋應有時，損剛益柔有時，損益盈虛，與時偕行。』」《王弼集校釋》，（臺北：華正書局，1992年），頁420。

⁸見閔建蜀：《易經的領導智慧》，同注5，頁190。

⁹同上注，頁189。

¹⁰此引自鄧球柏：《周易的智慧》中「內容介紹」，（上海：上海辭書出版社，2009年），頁1。

常生活中可給人作指導，甚且，指引未來的方向，若在軍事領導中，亦能斟酌運用《易經》的智慧做領導的謀略，是否在今日軍事變革的領導中，又多一些變革的領導技巧？《易》為群經之首，是研究宇宙人生的現象與道理，說明宇宙人生的變化與運用的一門學問。旨在「推天道以明人事」，學者認為：《易經》可為社會人事的管理原則提供自然法則的依據¹¹。雖如此，《易》本身包含「三易」原則，即「變易」、「不易」與「簡易」三原則。畢竟萬事萬物都是不斷在變化的，世事無常，然萬變中仍有一不變之理，就是「道」，即「規律」。《易》在於以「簡易」方式掌握錯綜複雜的變化，以六十四卦說明宇宙人生變化之理，「以簡馭繁」，這就是「簡易」原則。其中，「以簡馭繁」在管理學上，對於任何事物的管理所講究的首要原則，即是「馭繁為簡」。其意義也在於：消除單位因執行工作而涉及人力、物力、財力與時間、空間等不必要的浪費。對軍事業務之運作而言，也是節省成本，增進工作績效。

是以本論文嘗試《易》理於軍事方面的推廣，尤其在軍事領導上，《易》理的應用是否能更增進今日領導統御的技能與擴充其內涵？此則是本論文所欲探究的主題。

二、師卦與訟卦於「軍事變革」領導的技巧

關於領導學，臺塑集團負責人王永慶曾做過一個生動譬喻：「如果讓一隻獅子來帶領一群羊，將來這一群羊一定個個勇猛；而如果讓一隻羊來帶領一群獅子，最後可能獅子變得很軟弱。換言之，要看領導人。有能幹的領導人，就能培養能幹的部屬，自然就能提高團隊績效。¹²」畢竟領導是一門藝術，並非人人都可成為稱職的領導者。帶兵之道首重帶心。如何帶心？凝聚向心力，是非常重要的。否則，便成為一盤散沙，分崩離析。然「人」的管理說起來容易，做起來卻困難重重，必須有領導智慧，方可。又領導者不同於管理者，領導者必須要有遠見，有廣闊視野，有無限熱情、有明確的價值觀、乃至有包容力、有求新求變的精神，懂得用「跟我做」、「跟我來」的以身作則方式，替代「你去做」的命令式。¹³因此，優秀的領導者會塑造一共同的遠景，引導成員追求所堅持、所共有的目標；會用說服、關懷、乃至溝通等技巧，激發跟隨者的行動。

聖嚴法師說：「做一個領導者，最重要的心態是責任而不是權威。領導者的身分是代表著全體員工，是整個公司信譽與光榮的象徵。¹⁴」是以身為一領導者所作所為，攸關全體員工乃至整體發展，因此，領導統御之學習，是非常重要的。

今日，關於領導統御乃至管理學的書，汗牛充棟，然我們的祖先流傳下來的儒家經典：《易經》，則充滿許多管理與軍事領導等智慧，若能充分應用與發揮，想必在軍事領導與管理上，必能如虎添翼。如：師卦(䷆)上坤下坎，地水卦，象徵：水在地下。坎水代表「險」，兵事有凶危；而坤地代表「順」，能得到兵眾的支持與團結一致就能順。因此，「順」乃成為克服「險」的重要條件。對領導者而言，競爭行動就是一軍事行動，必須萬眾一心，整體之間才能具有戰鬥力。這就是先總統 蔣公所謂的「士氣」；所謂「旺盛的士氣，可以彌補兵力和裝備的不足。¹⁵」亦是精神諸力總和的表現，是決定戰爭勝敗的主要因素。¹⁶然萬眾一心，沆瀣一氣，乃是〈師卦〉用兵的基本原則。此外，〈師卦〉用兵之道尚有：

(一) 務以剛正的人為將

〈師卦〉卦辭：「師，貞，丈人吉，無咎。」王弼注：「丈人，嚴莊之稱也。為師之正。」

¹¹施炎平：〈《周易》與中國古典管理〉，《周易研究》2011年第6期，頁37。

¹²羅吉甫：〈領導兵法的大補帖〉，收入氏著：《諸葛亮領導兵法》，(臺北：遠流出版事業有限公司，2012年)，頁3。

¹³同上注，頁3。

¹⁴釋聖嚴：〈放開胸懷做領導〉，《天下雜誌》第174期，2012年6月，頁1。

¹⁵先總統蔣公：《蔣總統軍事思想大系》，第五集，(臺北：國防部，1966年)，頁2110。

¹⁶同上注，頁2109。

¹⁷」此「丈人」即指剛正的賢者。卦辭意旨：真正「貞正」的丈人，便吉，而沒有災咎。卦象是：(䷆) 地水師有一陽五陰卦，「成卦之主」或中心爻為九二，組織領導者為六五，而九二為其將。九二為陽居陰位，雖不當位，但為剛中，有剛柔調和作用，另方面也與六五相應，收剛柔相濟之效。若六五以平庸者為將，則有凶險，六五爻辭則有：「長子帥師，弟子輿尸，貞凶。」¹⁸（意思是：若委任年長而有經驗者作將領，可以統帥兵眾；若委任年幼無德者，就會用車載著屍體大敗而回。所以要保持貞正以防凶險。）以老練剛正者為將，可採剛柔適中的行動，如以平庸之才作主管，難免不遭受敗績。

（二）以法度、紀律行事

對軍事行動或競爭行動而言，有關組織都必須要有嚴明的紀律與規則來約束，否則，渙散不利，此〈師卦〉初六爻辭即云：「師出以律，否臧，凶。」¹⁹（意思是：出師必須嚴守紀律，賞善罰惡。否則，便不會成功。）

（三）才疏志大，不可冒進

〈師卦〉六三爻辭云：「師或輿尸，凶。」²⁰（意思是：出師途中，或者有用輿車裝載屍體現象，是凶。）此乃比喻「貪功冒進，必失敗。」從卦象來看：六三居下卦坎（水）之上，下有陽爻乃以柔乘剛，上又缺乏相應的陽爻，六三作了主管就缺乏上下聯繫，本身若才疏志大，在缺乏客觀條件下，貪功躁進，必有凶險。這也顯示成功領導必須「曲突徙薪」，方能「應付自如」。²¹在軍事管理中，「目標管理」中的 SMART 原則，即顯示——Special: 目標要清楚明確；Measurable: 可以衡量；Attainable: 要具挑戰性，並可達成；Relevant: 在組織與個人目標間相互調和；Time—Table: 是要有時間基準的。且在達成目標過程中，使部屬得到充分授權，並提供必要的情報，才行²²。在此，告訴我們：要有充分準備、明確目標與時間安排與情報，分工合作，方能達成共同的目的。

（四）知進知退，保存實力

用兵只知進不知退，必敗。〈師卦〉六四爻辭：「師左次，無咎。」²³（意思是：六四爻居上卦之始，處境艱難，但柔順得正，則能見難而退，待時而動，必能避免禍害。指：軍隊適時撤退靜處，則無禍害。）強調：要能審時度勢，在形勢不利之時能及時退守，方能保存實力，伺機轉守為攻，必無禍害。

（五）不可重用小人

〈師卦〉上六象辭：「大君有命，以正功也。小人勿用，必亂邦也。」²⁴（意思是：所謂大君有榮命，是因他的功勳可以得到正位。勿用小人，因他們會亂家邦。）在此，指：論功行賞時，有功的小人（有才無德）只適宜給予物質方面的獎賞，而不能委以重任，否則，小人有了十全必然危害整個團隊，因小人當權可能影響內部的和諧與不穩定性。在此，《易經》用人原則，強調德才兼備，然在兩者無法兼得時，則寧可取「德」。

然在《易》六十四卦中，與軍事方面有關的，除了〈師卦〉外，尚有〈訟卦〉。據學者

¹⁷ 魏·王弼著、樓宇烈校釋：《周易略例》，《王弼集校釋》，（臺北：華正書局，1992年），頁256。

¹⁸ 同上注，頁257。

¹⁹ 同上注，頁256。

²⁰ 同上注，頁257。

²¹ 謝遠亮：《成功的領導——領導統御術》云：「隨時做好準備，應付各種可能發生的危險」，（臺北：新視野出版社，1995年），頁269-272。

²² 鍾堅主編：《國防通識教育》（下冊），同注2，頁400。

²³ 魏·王弼著、樓宇烈校釋：《周易略例》，《王弼集校釋》，頁257。

²⁴ 同上注，頁258。

指出：就軍事狹義而言，論用兵之道主在於〈師卦〉；然廣義而言，則可包含訟卦的爭訟行為。因為在未發生直接的軍事行動前，雙方多從紛爭開始，如不能獲得解決，才採取軍事行動。²⁵〈訟卦〉（䷅）上乾下坎（天水卦），卦辭是：「訟，有孚，窒惕，中吉，終凶。利見大人，不利涉大川。」²⁶（意思是：訟卦的現象，有誠信被窒塞的情形，必須隨時警惕自己小心警慎，雖中間有小吉，但結果終是凶。他是有利見大人，不利於涉水過大川的情形。）此表示：如果當事人不堅持己見，而雙方能尊重事實，對彼此爭訟行動有所戒懼，不輕啟訟端，適可而止，則是可避免凶險，獲得吉祥的。且有爭訟之時，應請具有中正之德者裁決其是非曲直，則對雙方皆有利，否則，如以爭訟方式去解決紛爭則皆不利，有陷入深淵的危險。此《易》理如用在戰事方面，即是《孫子兵法》中所謂「不戰而屈人之兵」²⁷，此乃用兵之上乘。

《易》對爭訟行為是反對的，是以多是負面之理，其旨在強調「以和為貴」思想。畢竟雙方爭訟結果，不論是雙輸，或雙贏，即使一方勝利，終究也可能是慘勝局面；表面贏了，實質上是「輸」。這對軍事領導方面具有重大意義，畢竟不到最後關頭不打一場無意義的戰！孔子云：「聽訟，吾猶人也；必也使無訟乎！」²⁸其意旨在：審理訴訟，我同別人無異，不過，使人不喜歡打官司，才是最好、最根本的辦法。

如果戰爭已經開始，就必須在短時間內與對方取得協調，結束紛爭，以利雙方。〈訟卦〉初六爻辭：「不永所事，小有言，終吉。」²⁹即表示：不要長久糾纏在爭執方面，只需在言詞上辨明是非，清楚表明己身的意見即可，最終是吉祥的。如果在協調爭訟之中衡量並無勝算把握，就應及時退出紛爭。此乃識時務者為俊傑。畢竟大丈夫能屈能伸。〈訟卦〉九二爻辭：「不克訟，歸而逋。」³⁰（意思是：無法克勝訟事，就回竄而歸。）及時抽身而退，知所進退，不失明智也。〈訟卦〉九四爻辭：「不克訟，復即命，渝，安貞，吉。」³¹即表明：自量在爭訟中無勝算把握，不如趁早改變態度而安守正道，改弦易轍，退守自保，避免再有所損失，可獲吉祥。知止即止，不逞強爭勝，退一步亦是海闊天空，仍有利也。

然爭訟雙方的勝敗主要是靠決斷者是否公平、公正與明斷。〈訟卦〉九五象辭：「訟，元吉，以中正也。」³²強調決斷者必須公正、不偏不倚，方能為雙方做出客觀、有利的判決。如果爭訟的勝利是來自權勢或財富，則勝之不武，不會得到眾人的尊敬，勝利也不會長久。〈訟卦〉上九爻辭：「或錫鞶帶，終朝三褫之。」³³即恃強爭訟所得到的佩帶（象徵了高官厚祿），在一天之內三次被剝奪了。

總之，訟卦的哲理是勸告領導者在遇到戰爭糾纏時，宜儘量以「和」的手段去平息爭端，爭取「雙贏」、「兩利」局勢，避免「雙輸」、「兩傷」或「兩害」局面。領導者應具有「忍」的修為，所謂「忍一時，風平浪靜」，則不輕啟戰端。如不得已而爭訟也應及時抽身而退，以保持元氣。

三、其他卦爻辭於軍事領導的應用

除了上述〈師卦〉與〈訟卦〉外，《易經》其他卦爻，也顯示許多用兵哲理，蔚為《易經》父母卦的〈乾〉、〈坤〉即是一例。〈乾卦〉（䷀）六爻皆陽，即象徵一種發揚惕勵、生生

²⁵ 閔建蜀：《易經的領導智慧》，同注 5，頁 183。

²⁶ 魏·王弼著、樓宇烈校釋：《周易略例》，《王弼集校釋》，頁 248-249。

²⁷ 陳雲金、路寶生等編著：《孫子兵法鑑賞·謀攻篇》云：「孫子曰：『凡用兵之法，全國為上，破國次之；全軍為上，破軍次之；……不戰而屈人之兵，善之善者也。』」武漢：武漢大學出版社，2006 年，頁 84。

²⁸ 南宋·朱熹著：《論語章句集注·顏淵》，《四書章句集注》，（臺北：長安出版社，1991 年），頁 137。

²⁹ 魏·王弼著、樓宇烈校釋：《周易略例》，《王弼集校釋》，頁 249。

³⁰ 同上注，魏·王弼著、樓宇烈校釋：《周易略例》，《王弼集校釋》，頁 250。

³¹ 同上注，魏·王弼著、樓宇烈校釋：《周易略例》，《王弼集校釋》，頁 250。

³² 同上注，頁 251。

³³ 同上注，頁 251。

不息的原創力。其以「龍」象徵其主軸，「龍」行為的哲理，在軍事應用上，分別表示：

- (一) 進攻時機未至時，應做好萬全準備，所謂初九爻辭：「潛龍勿用」。隱藏行動，勿貿然躁進，以免打草驚蛇。
- (二) 進而攻擊時，如九二爻辭：「見龍在田」。應事先建立好各方面的友好支持關係，方能「利見大人」。然這段期間必須努力不懈，無懈可擊，所謂「君子終日乾乾。夕惕若，厲，無咎。」方能「或躍在淵，無咎」。³⁴
- (三) 至成功、勝利時，即「九五之尊」，所謂「飛龍在天，利見大人。」乾卦之龍歷經潛、見、奔、躍，至今騰飛天際，即進入主宰境界。³⁵在此領導與幹部是互相需要的，誰也無法靠唱獨角戲獲致成功。〈乾卦〉文言傳：「同聲相應，同氣相求」，所謂「雲從龍，風從虎。」有難同當，當然，也有福同享。
- (四) 然仍不可貪勝冒進，仍須保持頭腦清醒，不剛愎自用，以免走上盛極而衰之途，即所謂「亢龍有悔。」〈乾卦〉文言傳：「貴而無位，高而無民。」過氣的英雄，嘗過權力巔峰的滋味，必會孤芳自賞，高處不勝寒。避免如此，只有禮賢下士，重用人才，以和為同，繼續為軍中打拼。

此外，〈坤卦〉象辭：「地勢坤，君子以厚德載物」。³⁶亦強調：包容異己，稟持審慎態度，與〈乾卦〉剛柔相濟。此乾坤二卦哲理，學者指出：蔚為用兵的基本之道³⁷。除了〈乾卦〉、〈坤卦〉外，尚有：〈同人卦〉強調「同心同德」重要³⁸，如此，方能「同心協力」、「同仇敵愾」、「同舟共濟」乃至「同甘共苦」，充分發揮團隊精神；〈需卦〉則強調「待」的哲理³⁹，時機未至，不可輕舉妄動，畢竟能否把握時機也是用兵的一個重要制勝原則。軍事行動所強調是機變能力以適應環境變遷，正如：《孫子兵法》所謂「踐墨隨敵」(〈九地篇〉⁴⁰)。在《易經》〈萃卦〉的「合」與〈渙卦〉的「分」⁴¹，就是團隊分合策略哲理的基礎；資源透過分與合的適當調配，必能提高團隊的競爭能力。⁴²

然遇到時機已至，卻有風險時；若不及時追擊，可能有機不再來之虞。此時採取的行動，就是《易經》〈履卦〉(䷉)所云：「履虎尾，不咥人，亨」。⁴³必須保持戒懼，謹慎小心，終獲吉祥。畢竟踩到凶猛老虎的尾巴上，老虎不咬人，仍通達度過，關鍵即在於「有禮」。正因為有禮，所以通達。此「禮」不僅是小心翼翼，恭敬謹慎，實也表示以和悅態度面對剛強者，所謂：「柔弱勝剛強。」伸手不打笑臉人，即使再兇悍面對和悅柔順之姿，也莫可奈何！這就是「禮」的一種處世之道。⁴⁴然此「禮」用於軍事上，則是一種「術」⁴⁵。行動回報與行

³⁴ 此乃《周易·乾卦》九三爻辭、九四爻辭。見魏·王弼著、樓宇烈校釋：《周易略例》，《王弼集校釋》，頁211、212。

³⁵ 劉君祖：《決策易》，(臺北：牛頓出版社，1993年)，頁19。

³⁶ 魏·王弼著、樓宇烈校釋：《周易略例·坤卦·象傳》，《王弼集校釋》，頁226。

³⁷ 閔建蜀：《易經的領導智慧》，同注5，頁186。

³⁸ 魏·王弼著、樓宇烈校釋：《周易略例·同人卦·象傳》：「天與火，同人。君子以類族辨物。」《王弼集校釋》，頁284。

³⁹ 魏·王弼著、樓宇烈校釋：《周易略例·需卦·象傳》：「需，須也，險在前也。剛健而不陷，其義不困窮矣。需，有孚，光亨，貞吉，位乎天位，以正中也。」《王弼集校釋》，頁244。

⁴⁰ 陸保生、陳雲金等編著：《孫子兵法鑑賞》云：「踐墨隨敵，以決戰事。是故始如處女，敵人開戶，後如脫兔，敵不及拒。」此意是指：實施計畫，要能隨著敵情變化而不斷加以改變，如此，方能解決戰爭勝負問題。畢竟用兵之道，貴在神速，必須趁敵人措手不及，走敵人意料不到的道路，攻擊敵人沒有戒備的地方(武漢：武漢大學出版社，2006年)，頁185。

⁴¹ 魏·王弼著、樓宇烈校釋：《周易略例·萃卦·象傳》：「萃，聚也。順以說，剛中而應，故聚也。」《王弼集校釋》，頁444；《周易略例·渙卦·象傳》：「渙亨，剛來而不窮，柔得位乎外而上同。」，頁508。

⁴² 閔建蜀：《易經的領導智慧》，同注5，頁187。

⁴³ 魏·王弼著、樓宇烈校釋：《周易略例·履卦卦辭》，《王弼集校釋》，頁272。

⁴⁴ 後學拙論：〈王船山《易》學中「禮」的實踐——試以〈履卦〉與〈困卦〉作探討〉，收入《孔孟學報》第94期，2016年9月)，頁22。

動的風險乃是呈正相關關係，欲獲得較高的回報就得接受較高的風險。此雖危卻無害，是一具有積極性的進取作為。

在進行兵事行動時，身為領導者是需要果斷或當機立斷的素養。如果優柔寡斷，猶豫不決，不單誤了時機，也令軍心不振，乃行軍一大忌也。〈夬卦〉(䷪)上澤下天，是一澤天卦，為五陽一陰之卦。五陽代表正在上升的陽剛之氣的正面因素（果斷決心），而一陰則代表對立面或反面的負面因素。〈夬卦〉卦象即象徵了用正面因素克服負面因素（陽克陰）以作決斷。

〈損卦〉與〈益卦〉對軍事行動上，提出了「得」、「失」的應對之方。〈損卦〉(䷨)山澤卦，有「損下益上」用意。不論是軍隊中或一個企業組織，若有對抗的行動，是增加整體團隊或公司的力量，那削減某些資源，即是一種損下益上的表現。相反的，〈益卦〉(䷩)風雷卦，則是損上益下的情形。強風增加雷的氣勢，即表示減損上級的利益，以協助團隊向心發展，則是加強對抗敵軍或敵人之力量的好方法。

四、結論

《易經》為群經之首，孔子曾為讀《易》韋編三絕，知《易經》不是一本易懂、易讀的書。其內容包羅萬象，涉及政治、經濟、軍事、文化、兩性相處、婚姻、家庭、交友、爭訟、進仕、出處、退隱、乃至待人接物、道德品格、修養、行為舉止種種。可謂一本論述人生謀略、生活經驗和行事準則的經典。然任何事有一利必有一弊，有一得必有一失，有一面必有另一面，在此，《易》以簡馭繁之理，統歸於「道」表示。在領導管理上，「道」顯示自我，就是領導者。領導者表現出來「道」的管理心態（行為傾向）有五種，即責任心（信）、公正心（義）、仁愛心（仁）、謙讓心（禮）與智慧心（智），在軍事領導上，即軍人武德「智、信、仁、勇、嚴。」⁴⁶如圖⁴⁷：

道		責任心（信）		信
領一	自我	↗公正心（義）	一	軍人武德
導	—	↘仁愛心（仁）	—	↗勇
者	—	謙讓心（禮）	—	↘仁
		智慧心（智）		嚴
				智

（見成中英：《C 理論中國管理哲學》，北京：中國人民大學，2006 年，頁 63。）

《易》之管理有所謂內外兩面，看得見的是「管理」，看不見的是「倫理」。是以領導者必先約束自己，就是「管己」，即「以身作則」；畢竟要管理別人，必先管好自己。因此，欲做好人事管理，必先要透過對自我人性的認識、掌握、探索，進而了解人與我的關係、人己的定位、才能做好管理工作。是必須在人性資源的組合上，建立管理的秩序。⁴⁸此管理哲學，應用在軍事領導上，即是「知己知彼，百戰百勝。」先總統 蔣公指出「養成領導統御人才」的要點有：第一要有堅定的意志和正確的判斷力；第二客觀的態度和彈性的思考；第三知人善任，有考核人才的能力；第四常識豐富，管理得法；第五品德高潔，忍辱耐苦。⁴⁹然世事

⁴⁵ 柴宇球：《智與謀——謀略學精要》云：「高明的謀略者無不善於運用『剛』與『柔』，剛柔兼備，以剛助柔，以柔助剛，剛柔互補。……無論一個國家還是一支軍隊，只有做到剛柔相濟，才能立於不敗之地。……軍事上剛柔相濟，才能以最小的代價換取最大的利益。……如諸葛亮對孟獲七擒七縱，徹底贏得了南中的民心。七擒七縱，恩威必施，剛柔相濟，從心理上起到了威攝瓦解和征服的作用。」北京：當代中國出版社，2007 年，頁 93-96。

⁴⁶ 成中英：《C 理論中國管理哲學》，（北京：中國人民大學，2006 年），頁 63。

⁴⁷ 同上註，63。

⁴⁸ 整理自成中英：《C 理論中國管理哲學》，同上注，頁 69-70。

⁴⁹ 先總統 蔣公：《蔣總統軍事思想大系》，第五集，同註 15，頁 2137。

多變，戰場如商場，亦是詭譎多變，勢必也需因應變化，化危機為轉機。孫臏(?-316BC)云：「善戰者因其勢而利導之。」⁵⁰因此，高明的指揮官為了贏得戰爭勝利，會「因敵制變」，主動、靈活用兵，因不斷變化的客觀情況而制定謀略。此即《孫子兵法》中的「踐墨隨敵」策略，應用《易經》中的〈渙卦〉「分」與〈萃卦〉「合」理論，進行調配。又「兩利相權從其重，兩害相衡趨其輕」原則下，《兵經百字·利字》云：「兵之動也，必度益國家，濟蒼生，重威能。苟得不償失即非善利者矣……行兵用智，須相其利。」⁵¹在一般情況下，若非全局需要，兩軍相交，必須衡量勝、負、得、失比例。有時為了全局勝利，勢必在局部方面是要放棄一些利益，做出一些犧牲的，所謂「丟卒保車」即是此意。⁵²此犧牲小我，完成大我思想，在《易經》易理而言，即是運用〈損卦〉、〈益卦〉「損下益上」、「損上益下」之理。

另勇於決斷，亦是身為領導者必備條件，《吳子》中「治兵」云：「用兵之害，猶豫為大；三軍之災，生於狐疑。」⁵³所以優柔寡斷乃是兵家大忌。三國時司馬懿(179-251)在諸葛亮的「空城計」前，疑心重重，不敢進擊，結果失了戰機。《易經》中〈夬卦〉的果斷，即表示當機立斷重要。另團隊中同在一船上，必當團結一心，同舟共濟，是以同心協力為要，此即《易經》〈同人卦〉要義。軍中彷彿是一小型社會，事事紛雜，必須小心謹慎，有上下同袍關係，必也恭敬有禮，畢竟「禮多人不怪」，即《易經》中〈履卦〉實踐。一團隊必有一目標要共同完成，因此，必有決策、謀略、行政、執行等步驟，是以「潛、見、奔、躍」與「厚德載物」包容不同意見是非常重要的，《易經》〈乾卦〉與〈坤卦〉的哲理，充分掌握箇中關鍵。《易經》中關於軍事用兵的卦，主要還是〈訟卦〉與〈師卦〉，闡明用兵之道不在戰，能不戰而勝，方是最高境界。以和為貴，是〈訟卦〉中心思想，而〈師卦〉強調：若要戰，必要有萬全準備，絕不躁進、草率、貿然行事。且要有紀律，軍紀乃是維護軍隊效率的關鍵，不可散漫；又「用兵只知進不知退，必敗」，勢必要懂得進退。能屈能伸，方為大丈夫。有時退守，方能保全。亦是用兵之道。

總之，卓越領導者必有自我主見，感於力排眾議，當機立斷；更要能善於權衡利弊得失，揚長避短，正確處理眼前與未來、局部與全局的利害關係；且要有強烈責任感，有膽有識，敢於冒險犯難；要有堅強毅力，不論是在艱難困苦的環境中，或是在戰局發生重大變故時，都要能冷靜思考，果斷處事，勇往直前。除了領導統御的了解，儒家經典中《易經》在軍事應用上，亦充滿諸多哲理，更是不可忽略的教戰守策也。

⁵⁰漢·司馬遷著、南朝宋·裴駰集解、唐·司馬貞索隱、張守節正義：〈孫子吳起列傳〉第五，《史記三家注》下冊，卷65，(臺北：七略出版社，1991年)，頁868。

⁵¹明·揭暉：《兵經百字》，收入清道光·賀長齡等編：《皇朝經世文編》，(北京：藝雲出版社，2008年)，頁121。

⁵²柴宇球：《智與謀——謀略學精要》，同注45，頁172。

⁵³戰國·吳起著、李天道編撰：《吳子》(《吳起兵法》)，(臺北：漢宇出版社，2008年10月)，頁89。

Victorious Warriors Win First and Then Go to War – A Discussion on the Application of *I Ching* to Military Leadership

Hsiao-fen Chang

Associate Professor, Chinese Literature, General Education Center, Army Academy R. O. C.

Abstract

A modern combat force must be well trained, properly equipped, properly replenished and manpowered, supplemented with funds to exert a high degree of combat power. Training, equipment, replenishment, and supplementation of manpower and funding are all related to leadership and management. Without good and effective management, it is difficult to maintain a highly combative force (“A Study on the Work Pressure of the Grassroots Cadres of the National Army and Its Management Strategy. Summary”), especially under current situation where the global military revolution has become an issued to be faced by military organizations and leaders of all countries. Our country also faces the challenges of military organization adjustment and military innovations. Therefore, under this volatile situation, should leadership also strengthen the skills of transformation and management? Currently, “leadership” is a popular trend in the world, and has been widely used and promoted in corporate management and organizational management. Besides, *I Ching*-based leadership theories are even more popular. *I Ching* is not a writing dedicated to leadership. However, since ancient times, many books concerning leadership management, military affairs, the art of warfare, etc. have applied many philosophies and thoughts of *I Ching*, and there are too many examples about the in-depth applications and demonstrations of *I Ching* to be mentioned. For example, the five constant factors in *The Art of War, Laying Plans*: “the moral law, heaven, earth, the commander, and method and discipline” apply the theories of “coordination,” “timing,” “position,” and “person of noble character” in *I Ching*; in terms of the book on the art of war spread among the folks – there are annotations about characteristics of every stratagem in the *Thirty-Six Stratagems*, and the annotations of 29 stratagems are from the hexagram and line statements of *I Ching*. Apparently, many leadership strategies in *I Ching* can be used and promoted in military leadership. This study intends to probe into the application of *I Ching* to military leadership.

Keywords : Military Leadership, *I Ching*, Shi Hexagram (the symbol of army), Song Hexagram (the symbol of litigation), Martial Virtue of Soldiers.

參考文獻

一、古籍文獻（略依年代先後排列）

- 戰國·吳起著、李天道編撰。《吳子》（《吳起兵法》）。(臺北：漢宇出版社，2008年10月)。
- 戰國·孫武等著。《孫子兵法·三十六計》。(北京：萬卷出版公司，2010年)。
- 漢·司馬遷著、南朝宋·裴駟集解、唐·司馬貞索隱、張守節正義。《史記三家注》上下冊。臺北：七略出版社，1991年。
- 魏·王弼著、樓宇烈校釋。《王弼集校釋》。(臺北：華正書局，1992年)。
- 南宋·朱熹著。《四書章句集注》。(臺北：長安出版社，1991年)。
- 明·揭暄。《兵經百字》。清道光·賀長齡等編：《皇朝經世文編》，(北京：藝雲出版社，2008年)。

二、近代書目（以下略依作者姓氏筆畫多寡排列）

- 山際有文著、沈曼雯譯。《領導統御的五十個方法》。(臺北：方智出版社，1991年)。
- 王京朝、方寧主編。《軍隊管理學》。(北京：軍事科學出版社，2001年)。
- 王雲五主編、徐芹庭、南懷瑾註譯。《周易今註今譯》。(臺北：臺灣商務印書館，1988年)。
- 成中英。《C理論中國管理哲學》。(北京：中國人民大學，2006年)。
- 李啟明。《孫子兵法與現代戰略》。(臺北：黎明文化事業公司，1991年)。
- 李克、崇賢書院，李翰文譯。《三十六計》。(北京：達觀出版社，2018年)。
- 沈傑、萬彤等著。《圖解三十六計》。(臺北：新文創文化出版社，2017年)。
- 吳世彩、張衛軍等著。《周易與經營之道》。(成都：四川人民出版社，2001年)。
- 林益勝。《易經與生活》。(臺北：臺灣商務印書館，2010年)。
- 政治作戰學校軍事社會科學研究中心編印。《國軍基層幹部工作壓力及其管理策略之研究》。(臺北：政戰學院，1998年)。
- 柴宇球。《智與謀——謀略學精要》。(北京：當代中國出版社，2007年)。
- 閔建蜀。《易經的領導智慧》。(香港：中文大學出版社，2001年)。
- 陳雲金、路寶生等編著。《《孫子兵法》鑑賞》。(武漢：武漢大學出版社，2006年)。
- 傅佩榮。《易經與人生》。(上海：上海三聯書店，2008年)。
- 鄧球柏。《周易的智慧》。(上海：上海辭書出版社，2009年)。
- 先總統蔣公。《蔣總統軍事思想大系》（第五集）。(臺北：國防部，1966年)。
- 劉君祖。《決策易》。(臺北：牛頓出版社，1993年)。
- 劉孝存。《易經與人生謀略》。(臺北：臺灣先智出版股份有限公司，1999年)。
- 鍾堅主編。《國防通識教育》（上下冊）。(臺北：五南圖書出版股份有限公司，2007年)。
- 謝遠亮。《成功的領導——領導統御術》。(臺北：新視野出版社，1995年)。
- 羅吉甫。《諸葛亮領導兵法》。臺北：遠流出版事業有限公司，2012年)。

三、期刊論文

- 王群：〈《易經》的領導學〉，《領導科學》2012年14期。
- 施炎平。〈《周易》與中國古典管理〉，《周易研究》2011年第6期。
- 高旭：〈《周易》“鼎”卦政治思想探微〉，《武漢理工大學學報》（社會科學版）第28卷第3期，2015年5月。
- 張金玲。〈易經中的領導三策〉，《經營管理者》2014年第7期。
- 張曉芬。〈王船山《易》學中「禮」的實踐——試以〈履卦〉與〈困卦〉作探討〉，《孔孟學報》第94期，2016年9月。

釋聖嚴。〈放開胸懷做領導〉，《天下雜誌》第 174 期，2012 年 6 月。

四、翻譯書

（俄）安·阿·科科申著、王誼民等校譯。《戰略領導學》。（北京：軍事科學出版社，2005 年）。

（美）艾德格·普伊爾著、陳勁甫譯。《為將之道》。（臺北：麥田出版社，2011 年）。