

# 老子管理哲學及其現代應用

馮滄祥\*

## 大綱

- 壹、前言
- 貳、管理的本質是什麼？
- 參、為什麼要管理？
- 肆、什麼時候要管理？
- 伍、從什麼地方管理？
- 陸、什麼人來管理？
- 柒、如何管理？
- 捌、結論

---

\* 國立中央大學哲學研究所教授

## 壹、前 言

本文宗旨，在中論老子管理哲學的思想，亦即將老子的傳統哲學，應用在現代管理上，闡述其啓發與新意；盼能以此結合傳統思想與現代問題，並且活用老子智慧於企業管理，為中外企業界提供貢獻，進而為「應用哲學」的研究，開拓新的現代實例。

本文架構，在根據管理哲學的六項根本問題，分別申論老子哲學思想的現代意義：

- (1) 管理的本質是什麼？
- (2) 為什麼要管理？
- (3) 什麼時候要管理？
- (4) 從什麼地方管理？
- (5) 什麼人來管理？
- (6) 如何管理？

為了結合理論與實際，本文並列舉中外工商企業的經營例證，闡論老子思想對企管的現代意義，併請各界高明共同指正。

## 貳、管理的本質是什麼？

從老子的哲學來看，管理的本質，一言以蔽之，就是「無為而無不為」(註1)，如何看似清靜「無為」，卻能尊重萬物，各自發展，達到「無不為」。正是管理的最勝義，也正是老子思想中的管理本質。

很多人誤以為老子只是消極無為，其實老子主張「為無為」，正是透過「無為」，不干擾、不宰制、不自以為是、不勉強他人，而讓所有萬物能夠順

其自然，自行發展，充分完成生命潛能，所以同時能「無不為」。此即其所稱「道常無為而無不為」的深意。

因此，引申而論，管理的本質，在老子來看，具有雙重特性，就是如何生發萬物，促使萬物各自完成生命創造力，但又同時不會佔為己有，不會居功，不會掌控。就管理而言，就是如何增進生產力，而又沒有私心，不會據為私有。

英國哲學家羅素（Bertrand Russell），在其著作《中國之問題》前言，就曾引述老子的名言，強調：「生而不有，為而不恃，長而不宰」，他精闢的譯成：Production without possession；action without self-assertion；development without domination（註2）。這對企業管理來講，是很高明的管理哲學，真正可稱「玄德」。因為很多人講管理，總認為該如何費盡心思去掌握、如何絞盡腦汁去控制，但老子卻認為，愈是掌握、愈是控制，就愈會扼殺了生機，愈會阻礙創造性的自由，堵塞很多潛力。所以他反而主張，要能簡單、自然，尊重員工，相信員工；用民主自由的方式，讓員工自行激發潛力，而不必用各種法令加以束縛。

此亦老子所謂「吾言甚易知，甚易行。」（70章）如此的管理，便不必用機心，不必勾心鬥角，只要用誠心。很多大企業家的管理精神，於此便很相通。

例如：「順其自然」便是日本松下幸之助的人生哲學，也是他經營成功之道，所以他說：

「經營管理的秘訣，就像雨天打傘、晴天收傘一樣，凡事必須以率直之心去觀察，才能看出事物的真象，並求得合理的解決方案。」（註3）

在 1932 年，松下爲了激發員工生命的潛能，促使大家自動自發，以使命感推動工作，曾經鄭重向員工宣佈：

「今天大家在松下電器工作，除了要增加生產之外，最終目的在提高人類的生活水準。換言之，我們經營的目的，不單是提高公司的業績，或是保障員工的生活而已；其中更大的目的，就是繁榮社會，以提高人類的生活水準。能夠繁榮社會，我們這個事業體才有存在的意義，這也是我們的使命。全體員工都能自覺出這種強烈的使命感，才可看出我們工作的價值。」（註 4）

因爲，松下從小生長在貧窮之家，所以他深知貧窮的痛苦。他很早就體會出，如果要消除貧窮，使人人富足，身爲一個企業家必須有一種使命感：生產豐富的物質，以改善人類的生活，使整個社會脫離窮困之境。所以，他主張，企業家應不斷努力生產，把所有物質製造得如自來水一樣的豐富與價廉，取之不盡、用之不竭，這就是松下的自來水經營哲學（註 5）。

另外，他又曾經說過：

「所有的罪惡幾乎都由貧窮而生，而自來水之價廉乃因其來源豐富，世界上其他的東西，倘若能像自來水一樣無限量的供應的話，定可嘉惠貧民，消除許許多多的貧窮與罪惡。我的使命，就是要把電器產品製造得像自來水一樣多，一樣的便宜，以惠乃貧民。」（註 6）

員工們的心情如何呢？他們的共同心聲是：

「過去，我們只知道要不斷地努力工作，可是，不知為何而努力；如今，我們已認清了公司的使命，對今後的工作，將更有自信。」（註 7）

因此松下回憶說：

「從那一刻開始，我自己改變了，松下電器也起了很大的變化。這種變化的動力，來自於深深瞭解身為企業人應有的使命感，在精神上，大家已經從『人云亦云』提升到充滿抱負的使命感了，這是松下電器能夠迅速成長的主要動力之一。」（註8）

就此而言，松下便充分做到了「生而不有」的境界——能夠充分提昇公司的生產力，但又不把利潤據為私有，他也真正做到了「無為而無不為」——無需經常叮囑員工，或訂出瑣細的管理規則，而是從精神上，讓員工人人自覺有裨羣的使命感，知道為何工作、為何奮鬥，因而人人能產生充沛的原動力，進而達到「無不為」的境地。歸根結底，正因他能活用「順其自然」的人生哲學，運用在經營管理，所以能非常成功，甚至被日本人稱為「經營之神」，此中秘訣，深值中外企業界重視。

另如，在日本戰國時代的英雄人物中，對於「不鳴的杜鵑」如何處理方式各自不同。織田信長說：「杜鵑不鳴則殺之。」豐臣秀吉說：「杜鵑不鳴則強迫牠鳴。」德川家康說：「杜鵑不鳴，則等待牠鳴。」松下則會說：「不鳴也罷！」這也充分能反映，松下對任何事物，均不會強求，不執著己見，而以順其自然、尊重他人的方式進行處理，所以反而能更受員工擁戴，更願為其效命（註9）。

另如，美國電話電報公司（AT&T）也有共同的信約：「尊重個人」，強調要「彼此互敬互重，珍惜個人及文化之間的差異」。因此，該公司經常進行坦白溝通，「不論職位的高低，都願意傾聽他人的意見」。而且，該公司還主張，必須以誠實、合乎道德的原則從事商業交易，而且就從對待彼此的方式開始做起」（註10）。

這種精神，絕不強加己見於他人，也正是「生而不有」的精神。而且因為「爲而不恃，長而不宰」，所以能相互尊重，絕無職位高低之分，彼此均能以誠對待，並以公平、公道相對待。

根據老子思想，正因如此，腦中沒有枷鎖，心中沒有束縛，所以才能在輕鬆的氣氛中，馳騁神思，發揮創造力，這才更能達成創新的效果，與不斷革新進步的成果。

此所以該公司進一步指出：「創新」是維持活力及成長的原動力。我們的企業文化鼓勵運用創造力，探究各種不同的角度，冒險追求新的機會。我們發明新科技，立迅速應用在產品及服務上，不斷的找尋新方法，讓科技帶給顧客更多便利（註11）。

該公司在其所稱的「創造力」、「新機會」、「新方法」，均根源於輕鬆自在、尊重自由的環境，正如同春天到來，百花才能盛開。如果公司氣氛如同冬天肅殺，彼此相互猜忌，不能尊重，發表意見諸多顧慮，噤若寒蟬，怎麼可能創新進步？更怎麼可能腦力激盪，尋求新方法？由此充分可見，老子所強調的精神，無拘無束，順其自然，才能令人輕鬆、自由的、激發創造力。

再如，波音公司在管理上，公認有很多特質，其中最重要的就是要促進員工「具有極佳工作表現，並展現最高的道德水準」，對於波音公司具有認同感，願爲其盡心盡力，並率先進行以顧客滿意度爲重點的「持續提升品質行動」（註12）。

就此而言，與老子《道德經》可說完全相通。因爲老子非常重視「最高的道德水準」，此其經常稱頌「公道」、「天道」與「人道」，並在上經以「道」字開頭，下經以「德」字開頭，併稱爲《道德經》。而且，凡精通老子管理之道，便知「無爲而無不爲」的哲學，最能尊重員工，使員工如沐春風，所以員工均能充分激發各自潛能，淋漓盡緻的發揮創造力，自然能有「極佳工作

表現」，並能事先進種「提昇品質的行動」。

除此之外，全錄公司的價值觀，強調「我們成功是因為有滿意的顧客，我們渴望做成的每件事都是高品質且卓越的」。並明白宣示，「我們重視員工。我們要作為一個負責任的企業公民」（註13）。

因為，任何公司如果顧客均能滿意，品質均能卓越，當然能夠保證成功。重要的是，如何能做到？老子在此所提的「生而不有」，便極具啓發——不自大、不自滿、不以自我為中心，而能以顧客之心為心，自然能經常革新改進，並令顧客滿意，且令品質提昇。

此所以老子也曾明言：「聖人無常心，以百姓之心為心。」（49章）若用在管理上，即「經營者無常心，以顧客之心為心。」真正做到為顧客著想，才能成功。

另外，老子也曾指出：「聖人之在天下，歛歛焉，為天下渾其心。」（49章）同樣在管理上，可稱為「經營者之在公司，歛歛焉，為公司渾其心」。代表領導者不存既設立場，不會固執己見，而能整合員工意見，以員工意見為意見、並以顧客的意見為意見，如此才能重視員工，從而提高士氣，增進生產，而又不需掌控把持。此即「生而不有，為而不恃，長而不宰」的哲理，的確深具現代的啓發意義。

### 參、為什麼要管理？

若問老子，「為什麼要管理？」老子必定回答：本來就應順乎自然，「無需管理」。因為，「無之以為用」（註14），「無」才是衆妙之門。老子這些話看似形上學的語句，只對抽象的宇宙論而言，實際上卻應用無窮，對管理學尤其極具啓發。

衆所皆知，秦始皇暴政擾民，法令多如牛毛，但人心反而充滿怨恨，因此劉邦在楚漢之爭勝利後，只規定「約法三章」，其它一概與民休息，不多規定，結果民間反能逐漸恢復生機與元氣，威力才能開始興盛，此即明顯「無」需管理的妙用。

到了漢惠帝，宰相曹參終日無所事事，惠帝甚為著急，問他準備如何管理政務；曹參卻反問，是否比先帝更聖明，惠帝回稱當然不能相比。曹參又問，看他是否比蕭何睿智，惠帝答以不會。曹參因此總結，以先帝與先相的聰明智慧，自然明瞭「無為」的深意，無需費神擾民，反能人人發揮本身才智。因此只需根據此項精神，「蕭規曹隨」，持續培養民間生氣即可。事實證明，果然因為民間累積了豐富的生氣與活力，終能形成後來著名的「文景之治」，並為其後雄才大略的漢武帝累積了豐富的威力。

從這段有名的歷史例證，充分可以看出，漢高祖與群臣們，深知「無為」的妙用，所以民間才能生機盎然，百姓生活充滿機趣。試觀漢代藝術品中，對民間雜耍人物的雕塑，表情憨厚可愛，深具樸拙之美，無需多作斧鑿雕飾，即能渾然天成，即明顯反映同樣「無為」的自由精神。

反之，試看秦朝兵馬俑，個個表情嚴肅，精神緊繃，充滿肅殺之氣。雕刻手法雖然非常精密，甚至上至髮髻，下至鞋帶，均一絲不苟，卻都反映管理嚴苛，任何細節均作規定。周如此繁瑣的軍事化管理，證明反而會妨礙創造力，嚴重影響自主創新的精神，因此秦朝政權不能長久維持。秦朝看似強大，但到二世及身而亡，正好襯托老子哲學輕鬆自由，反能產生大用。

老子這種管理妙用，簡單的說，即認定「治大或若烹小鮮」（60章），他何以不說「炒小鮮」？即因「烹」小鮮，才能烹出原味，若用「炒」小鮮，則翻來覆去，小魚必定面目全非。引申而論，代表治理大國，必須尊重人民本有的潛力與興趣，政府只需從旁輔助，不需也不能干預太多，否則如果企圖掌



控一切，反而會把競爭力窒息捏死。

雷根總統退休前，在國會的國情咨文，即曾引述老子這句名言。說明其經濟政策的自由化精神，充分可證明老子這種高明的哲學——「以不管理作為管理」，非但到現代仍深具啓發，而且連美國這種大國，也因深諳其妙用，而能實力常保強盛。

另如，競爭策略的理論大師麥克·波特（Michael Porter）1997年來台訪問，在答覆如何提昇台灣競爭力時，也明白指出「政府要能放手，讓企業負起更多責任」（註15）。他並曾數度指出，政府干涉太多，才會導致IMD（國際管理學院）我國排名滑落，從1996年的18名，退步成1997年的24名。因此，「這需要一個更小的，減少干預的，角色適度轉變的政府。」（註16）此中精神，明顯與老子的中心思想相通。除此之外，波特也特別強調：「我認為台灣過多的研究發展是由政府主導，應由私人企業推動更多的研發計畫……應將更多政府的研發計畫，移轉至大學系統，這些可能是台灣競爭力升級面臨的挑戰。」（註17）這種見解，同樣可說與老子「無為」的管理精神不謀而合。

事實上，美國開國元老傑佛遜（Thomas Jefferson）早有名言：「管得最少的政府，才是管得最好的政府。」（The government which governs the least is the best.）根據傑佛遜看法，成功的國家最好少管老百姓，法令多如牛毛，只會引起反感，只會綁手綁腳。所以他的基本信念是相信人民、相信民主、相信民間力量，老子亦復如此。老子一再強調，要自然、要無為，頂多從旁輔助，其它不必多干涉，所以老子基本上也可說是「自由主義」。

當然，值得進一步說明的是，「管得最少的政府」，並不代表完全不管，即如劉邦當初，也規定「約法三章」（殺人者死、傷人及盜抵罪），這才能維持最基本的人民安全與國家安定。所以老子也提過「立天子，置三公」（62

都證明私人組織可以提供更好、成本更低的產品與服務。如果政府真想提供人民較好的服務，他們就應該考慮由私人企業來執行。」

「政府要負責的，是提供聰明的個人很好發揮的環境，讓聰明的個人做最好的選擇。因為政府不可能無所不在，他們雖然試著要無微不至，但是昂貴的官僚體系，骯髒的政治遊戲，卻讓他們動彈不得。今天政府可以做的是鼓勵自由人民投資私有資本，創造好的企業之外，更要投資好的社會福利，像教育、藝術，鼓勵私人企業與個人往這些有利社會的方向投資。而不是等著政府處理這些事情，自己什麼都不動手。」（註23）

此外，專研趨勢的大師約翰·奈思比（John Naisbitt）也說到：

「保護主義是一種極不理性的想法，我們知道它不能解決問題，但它還是存在。」（註24）

凡此種種，均可看出，當代管理名家的思想，很多精采之處，均與老子哲學相通。

事實上，早在亞當·史密斯（Adam Smith）《國富論》的基本理念中，他就提出市場經濟有「一隻看不見的手」，會自行調整與平衡經濟活動，這也正是老子的「無為」思想。像極權國家，就是只用「計劃經濟」，將任何事情，都由政府最高階層從上而下計劃，然後分配下來，結果全國的經濟反而被禁死了。此中道理，用老子的話就是：「天之道，利而不害；聖人之道，為而不爭，衣養萬物而不為主。」（81章）所以我們要效法「天之道」、「聖人之道」，「衣養萬物而不為主」，不要效法「凡人之道」，自命「衣養萬物而為主」。這很容易就會爭權奪利，很容易就會要求擴權，擴大控制，結果反

而會閹割了經濟創造的活力。

老子在此所謂「利而不害」，就是要普遍地生長萬物而不加害。所以管理的目的，就是要讓各個單位、各個人才都能夠充分發展，彼此不會相互危害，這是統合外在關係。「為而不爭」則是調合內在的關係，使得內部不會有爭鬥，彼此抵銷，如此就能「衣養萬物而不為主」，才可以將公司業務拓展得更廣、更大、更遠，而本身仍不會心存掌控，自命主宰，這才是管理的最高境界。

所以，約翰·奈思比曾說到：

「即使是新加坡，李光耀今天大力推廣的理念是什麼？在一手主導了新加坡的發展之後，他現在大力傳播的訊息卻是創業精神，要讓新加坡的創業家獲得解放、轉戰全球。他的想法非常正確，新加坡不能再照過去的模式做事。全世界，尤其亞洲，現在正由政府主導全面轉變為市場主導型經濟，即使中國大陸也一樣。」（註 25）

另外，他又進一步說到：

「在我生長的時代中所發生的最重要、也最令人興奮的全球大趨勢之一，就是市場經濟成為統合全球經濟最重要的機制。」（註 26）

除此之外，波特也曾明確指出：「台灣進級面臨的主要障礙，包括政府管制干涉過多，立法系統效率不足，對保護智慧財產權缺乏充分承諾等。除非一國的人民能夠創新並保護創新的想法，否則無法擁有創新的經濟，台灣必須認清這一點。」（註 27）

凡此種種，充分證明，經濟型態若要充分成熟，政府必須要能放開腳步，亦即充份做到「自由化」，由「政府主導轉變為市場主導」。這種全球性大趨

勢」肯定「市場經濟為統合全球經濟最主要的機制」，也正是老子自由思想的最佳印證，政府惟有減少干預，真正先能「無為」，才能真正達成「無不為」。此中深意，至今仍極具現代意義，深值中外共同重視。

### 肆、什麼時候要管理？

若問老子，什麼時候才需要管理？因為老子主張回歸自然，最好不管理，不干預，清靜無為。所以只有在他認為違反天道，違反公道，違反自然的時侯，才需要管理。此即所以老子曾經強調：「大道廢，有仁義；智惠出，有大偽；六親不和，有孝慈；國家昏亂，有忠臣。」（18章）

根據老子思想，若公司一切正常，人人均能以平常心各盡其責，上層即無需再出怪招，多所干預，妄加管制。否則，若上位者自以為是，常出怪招，反會遭致反彈，此即老子所說「民之難治，以其為，是以難治。」（75章）換句話說，老子強調，順應民心自然，才是最高明的管理。此時就應摒棄一切表面動聽的口號教條，復歸人心孝慈，才是真正管理之道。這正是他所說：「絕仁棄義，民復孝慈，絕巧棄利，盜賊無有。」（19章）

因此，老子曾經明確指出：「太上不知有之，其次親之譽之，其次畏之侮之。」（17章）根據老子，最高明的管理，讓人民不知有管理，其次則是讓人「親之譽之」，最差的就是「畏之侮之」。所以很明顯的，老子主張，非不得已，絕不輕言管理，然後「成功事遂，萬物皆謂我自然。」（17章）這才是真正能有成效的管理。

那麼，在什麼情形下，才是不得已，不得不管理呢？最重要的，便是社會不公平的時候。因為老子所講的「大道」，同樣代表「公道」，所以老子很明顯地講：「天之道，損有餘以補不足；人之道，損不足以奉有餘。」（77章）簡單地說，「人之道，損不足以奉有餘」，代表富者愈富，貧者愈貧，這

時候就需要用天道的精神管理，「損有餘以補不足」，以尋求真正的社會公平。否則如果掩飾問題，粉飾太平，則「和大怨，必有餘怨，安可以為善？」（79章）其結果，必定人心不服。

1985年的某一天，一個以婦女和少數民族的經理為主的團體，要求李維公司執行長羅伯·哈斯（Robert Haas）召開會議。其共同宗旨，就是希望尋求弱勢團體的公平待遇。到1987年，公司決定將多元化列為六大希望宣言之一，並針對多元化，在宣言中提到：

「領導風格必須重視各階層員工的多元化，包括年齡、性別、種族等，除此之外，還希望員工有各種不同的經驗與觀點。公司會樂於充分運用工員豐富的背景和能力，並鼓勵位居要職的人能有各種不同風格。我們會探尋不同意見，重視公司內多元化的發展，也會鼓勵而非壓抑誠實的意見。」（註28）

這種精神，「探尋不同意見，重視公司內多元化的發展」，並「希望員工受到尊重，獲得公平待遇」，代表同時尊重弱勢團體，也正是公道與天道的表現。李維公司宣言進一步說：

「我們希望員工受到尊重，獲得公平的待遇，他們的意見得到充分的反應，並且有參與感。最重要的是，我們渴望成就感和友誼、個人生活和工作上的平衡，還有樂在工作。當我們描繪公司未來的藍圖，將會建築在李維的既有基礎上；發揚公司的優良傳統，縮小理想和現實間的差距，並且更新我們的價值觀以反映當時情勢。」（註29）

老子在此的啟發，便極具現代意義。所以老子曾經明確強調：「知不知，上；不知知，病。是以聖人不病，以其病病，是以不病。」（71章）如果公

元強不知以爲知，漠視弱勢團體心聲，自認能代表他們，便是大毛病；唯有知道毛病，並且將毛病當成毛病，認真解決，才能算沒毛病，這才是真正有希望的公司！

此所以「管理學教父：彼得·杜拉克（ Peter F. Drucker ），凝聚二十年的思想結晶後，在新著中曾經預言：

「後資本家社會的管理階層必須隨時放棄一切知識，重新開始。資本主義社會即將凋零，知識社會（ Knowledge Society ）正在取而代之。因為，資本社會告一段落，馬克斯預測的社會並未降臨，而他卻親眼目睹『美國退伍軍人法案』鼓勵大兵在戰後重返大學校園，帶動美國知識社會的來臨，未來的史學家或許會把這個法案看作二十世紀最重大的事件。」（註 30）

換句話說，杜拉克在此所說精神，即老子所稱「爲學日益，爲道日損。損之又損，以至於無爲。」（ 48 章）真正高明的管理階層，「爲道日損」，能經常反省，認識從前的限制與毛病，進而能放棄自以爲是的知識，重新開始。這對任何公司的脫胎換骨，均有重要啓發。

另外，奇異公司對其企業使命也曾用七個字代表：「無界線、快速、遠大」，深得老子精神。威爾許在 1993 年對全公司說：

「我們用三個經營原則來定義奇異的氣氛與行爲：『無界線』，指的是我們的行爲不應該自我設限；『快速』，指的是我們所做的每一件事都要講求速度；『遠大』，指的是我們的每一個目標都要有遠見。」（註 31）

威爾許進一步的解釋說：

「行為上的無界線，是今日奇異的精神所在。簡言之，人們似乎老愛在自己與他人之間築起一道道的牆，在我們這種大型機構內，此種本性發揮得更透徹。這些牆會限制大家、壓抑創造力、浪費時間、箝制理想、扼殺夢想，更糟的是，會減慢一切事情的進度。我們的挑戰就是要打掉、甚至推倒這些阻隔在我們彼此、以及我們與外界之間的障礙。到目前為止，『無界線』的精神讓我們發展出許許多的新點子，將公司徹底改進。」（註 32）

這種「無界線」的精神，讓奇異的各個部門之間更加合作，正是道家哲學「泯塗物我界限」的精神。對「遠大」的概念，威爾許的解釋是：

「『遠大』公司把目標推向更高更遠，遠到大家都意想不到的地方。在這個無界線、講速度的公司裡，公開、誠懇及信賴的作風讓我們定出遠大的夢想，然後大家一起努力實現。」（註 33）

這種「遠大」精神，「遠到大家都意想不到的地方」，與老子所說「道」的性質有異曲同工之妙：「吾不知其名，字之曰道，強為之名，曰大。大曰逝，逝曰遠，遠曰反。」（25 章）雖然「道」的性質在此看似虛無漂渺，非常抽象，但老子的「道體」落實成「道微」，足以印證大道的精神，正是經營管理所需的遠大胸襟與遠見。由此充分證明，任何公司若有遠大眼光與豁達胸襟，形成「公開、誠懇、信賴」的作風，則根本不用任意設限多管。

除此之外，日本「經營之神」松下幸之助也曾提醒企業家，遭遇不景氣的時候，不用灰心。因為，這才是最佳磨練時機，也才是能發揮管理長才的時候：

「許多企業的弊病，往往在遭遇不景氣時才會暴露出來，因此，不景氣反而是改進營運缺失的大好機會。還有，不景氣也是企業

培育人才的最佳機會。因為在經濟景氣時，要刻意創造一個磨練員工的環境與機會實在不容易；而不景氣時，正好提供一個最佳的磨練時機。」（註34）

換句話說，松下幸之助認為，不景氣反而能促使公司反省改進。別人認為負面的因素，松下反能看成正面的改革動力。這種精神，正是老子所說「福禍相倚」的豁達胸襟。所以從老子哲學來看，任何對公司的考驗與打擊，均可看成更上一層進步的原動力，這時所激發出的管理智慧，更能光芒萬丈。此中睿智，的確深值重視。

另外，本於同樣精神，老子也很重視負面的批評，此即老子所謂「受國之垢，是謂社稷主」的「正言若反」精神（78章）。松下在此的胸襟很能相通：

「人人都喜歡聽讚美的話。當顧客買下我們的產品，順口稱讚了幾句，我們聽了當然很高興。可是，如果所有的顧客都是這樣的話，非但無益，反而有害。因為，顧客的縱容，會使我們懈怠；沒有挑剔的顧客，哪有更精良的產品。所以，面對挑剔的顧客，縱使內心厭煩到了極點，仍然要回露笑容，虛心地請教，這樣才不會喪失進步的機會。」（註35）

事實上，這種精神非常有助於勇於認錯的領導風格，此亦李維公司所說：

「領導風格必須是直接、開放、樂見別人成功、勇於承認錯誤、負責任、有團隊精神，以及信任別人。我們不只要遵行這些行為，還要引導別人一同來效法。」（註36）

這種勇於認錯的風格，能夠經常反省，接受批評，在精神上，也正是老子所強調的「玄之又玄，衆妙之門」。這「玄」字代表不斷翻昇的超越精神，也



代表不斷反省的止進精神，對於現代管理深具啓發作用。

另外，值得強調的是，老子非常重視整合各方的「統一」精神，此其所謂：「聖人抱一以爲天下式。」所以根據老子思想，如果任何公司內部分裂，相互不和，必定會成爲災難。唯有各方經過相互尊重，整合成統一的力量，才能真正成功。此即老子所謂：

「昔之得一者，天得一以清，地得一以寧；神得以靈，谷得一以盈，萬物得一以生；侯王得一以爲天下貞。」（註37）

反過來說，如果內部無法整合團結，則宇宙萬物都會衰滅。

「天無以清，將恐裂；地無以寧，將恐發；神無以靈，將恐歇；谷無以盈，將恐竭；萬物無以生，將恐滅；侯王無以貴高，將恐蹶。」（註38）

由此充分可見，根據老子精神，任何公司或者機構，如果無法統一意志，無法整合力量，便是失敗的前兆，這就是不得不加強管理的重要時候了。

## 伍、從什麼地方管理？

若問老子，對工商管理，應從什麼地方入手管理？根據老子精神，可以歸納如後：

第一個是「返本務本」：

如果一個公司出了問題，老子一定是主張恢復常道，一定強調「歸根復命」。從根本來分析，問題出在那裡？因爲，只有回歸根本，培元固本，恢復健康生命與正常體質，才能夠恢復正常的營運。老子曾說：「歸根曰靜，靜曰復命，復命曰常。」（16章）雖然原指芸芸萬物，但其中而論，同樣可以代

表，返本務本對管理萬物的重要性。

換句話說，老子非常重視「常道」，非常反對胡作妄為，此即其所謂「知常曰明，不知常，妄作凶。」（16章）這對雄心勃勃卻經常「妄作」的經營者，確為重要的當頭棒喝。因此老子也曾強調「希言自然，飄風不終朝，驟雨不終日。」（23章）代表只有回到正常的自然大道，才能可大可久。否則任何狂風驟雨，來得急，去得也快，絕非長久之道。這種重視務本的歸根復命精神，對今日企管深具現代啟發性。

例如：專營嬰兒用品的嘉寶公司，其董事長、總裁兼執行長艾爾·皮爾加里尼（Al Piergallini）特別強調，其公司根本要務便是一切回到嬰兒需要，「凡事要為寶寶著想」，便是同樣精神：

「我們今天的使命宣言，其實是丹·嘉寶（Dan Gerber）先生1935年所寫使命宣言的現代版。主要的精神在於『凡事要為寶寶著想』，完全從這個觀念出發。」（註39）

所以該公司在使命宣言中又說：

「嘉寶公司所有的員工及資源，都是為了促進嬰兒的營養、照顧及發展，並讓公司在這些地方面居世界領導地位。」（註40）

這種精神，正是「返本務本」的最佳印證。

另如，著名的國際連鎖酒店馬立亞公司，也把「滿足每位消費者」，以及「照顧所有同仁」，做為該公司的根本工作，並明白稱之為該公司「長期勝利的關鍵」。這同樣與老子哲學不謀而合：

「我們要塑造我們的未來，成為一家全球性的組織，並經由下列幾點而成長與繁榮：一、專心一意的滿足每位消費者的需求，贏

得他們的信賴與忠誠，並與他們建立長遠的關係；二、具體實現馬立亞哲學，特別是「照顧所有同仁」的這項信念，這是我們得到長期勝利的關鍵。我們會用一種關懷的態度，公平、道德並誠實的對待員工，提供機會和訓練給眾多員工，讓他們發揮專業上的最大潛能，同時維持工作和個人需求間的平衡。」（註41）

凡此種種例證，充分說明老子「返本務本」的哲學特性，的確深值中外企業家共同重視。

## 第二即是「擅於反省」：

蘇格拉底有句名言：「沒有經過反省的生活，是不值得活的。」此中精神，同樣可應用在工商管理：「沒有反省能力的公司，是不會成功的」。老子曾強調：「反者，道之動。」此中蘊含的反省精神，便深具有很重大的啓發。尤其，老子所說的「反」，既代表「返」本，也代表「逆反」式思考，凡事也能從反面同時思考，這才能關閉所有失敗之門，並且從正反利弊同時分析，從而採取最佳決定。

就管理哲學來講，老子這種精神，代表不要只由「同質性」很高的人共同決策，而要能多找反對派，同時多聽反對派的批評，這才能同時從對立面來思考，唯有如此，才能「正反俱呈」，才能夠發現問題，並且真正解決問題。此所以蘇格拉底以採取「反詰法」（Socrates' irony）著稱，柏拉圖更經常以「對話錄」（dialogue）正反交叉辯論，促進真理愈辯愈明。就此而言，老子注重「無之以爲用」的反向省思，也表現了同樣精神。應用在管理哲學上，即不斷反省改進，不斷聽取批評，通過自我反省批評而永遠改進。這對現代企管也深具啓發作用。

例如：岡特曼在其使命宣言及指導原則中，一再出現的主題之一，便是「不斷改進」：

「我們的使命是不斷提升產品與服務品質，滿足顧客需要。每一位員工都有責任，要不斷改進工作表現以及與其他員工的關係。所有的過程、產品和服務，永遠都有再改進的空間。」（註42）

再如，本田汽車美國製造廠的經營重點，除了：一、「安全至上」；二、「品質第一」；三、「重視生產力」外，反覆強調的，即是「了解客戶的需求，超越客戶的要求」（註43）。這種自我要求超越的精神，同樣正是「反者，道之動」的重要例證。

除此之外，著名的競爭策略大師，哈佛大學教授波特也曾強調：

「企業要維持競爭優勢的唯一方式，就是持續升級，持續將生產方式修得更精密。」（註44）

這種「持續升級」的原動力，就是「持續反省」、「持續批評」，也正是老子的重要精神！

所以，莊子曾經在〈天下篇〉中申論老子：「建之以常無有，主之以太一。」代表老子的哲學建立在「常有」與「常無」之間，形成相互辯證的進展。「常無」，就是經常地批判與否定，否定之後再有肯定，肯定之後再有否定，即所謂「無之以爲用，有之以爲利」。因爲要經過否定、經過反省、經過批判，才能顯示出那裡需要改進、那裡需要改革。老子在此中統攝的動力，就是「大道」，此所謂「主之以太一」，也就是以大道形成「和諧的統一」。這對如何提昇現代企管的競爭力，尤具深刻啓發。

例如：波特聞名於世強調的「鑽石」形競爭力，其中以四要素構成產業競爭的環境，亦即：「有特色的生產要素」、「國家或地區的需求狀況」、「產業所在地是否具備競爭優勢」、以及「個別企業的策略、結構與競爭」（註45）。但這並不是說必須具備所有四種優勢，產業才能有競爭力，而是必須在其中一

兩項奪取特殊優勢，形成特色，此即他千里迢迢應邀來台講演的重點。然而，綜觀其對國家競爭力所說真正的動力，則仍然是不斷的自我省思、自我批評、與自我提昇，此中精神，便與老子完全相通。

### 第三是「溝通協調」：

老子曾經強調：「天地相合，以降甘露，民莫之令而自均。」（32章）引伸而論，即代表天地交泰，上下若能充分溝通，公司員工心靈感受便會如同「甘露」世界，既沒有陰霾，也沒有迷霧，更沒有暴風雨。此中代表的溝通精神，對今日工商界尤其重要，深值重視。

另外，老子也強調：「兩不相傷，故德交歸焉。」（60章）這就充分顯示老子強調相互尊重、容忍與溝通的精神。所以老子的「自由主義」基本上奠定了「民主」的溝通協調精神，到了莊子〈齊物論〉即再強調「兩行」，「和之以是非而休乎天鈞」。換句話說，根據老子哲學，一個公司出了問題，一定是協調出了問題，而協調不行，又一定是溝通出了問題，溝通出了問題，一定是因為互不相讓，才會相傷。因此老子所強調的低姿態、柔性作風，以及能包容的胸襟，對現代企管同樣均深具重要的啟發作用。

此所以老子會說：「知常容，容乃公，公能正，正能天，天能道，道能久，終身不殆。」（16章）代表要能包容溝通，才能行事公正，也才能效法天道，可大可久。

松下幸之助就是現代企業家擅於溝通的例證。而其秘訣就在「讓我們站在同一邊，肩並肩，好好談」，他說：

「過去大家總以為員工只需聽命行事，但自二次大戰後，人們發現其實員工能提出許多建設性的意見，對於工作的邏輯、節奏、品質、工具，他們知之甚詳。有心提升生產力的經理人，一定得

隨時傾聽員工心聲。」(註46)

這種「隨時傾聽員工心聲」的精神，以及「站在同一邊，肩並肩的談」，均為溝通的好方法，也正是老子的重要特色。深值現代企業共同重視。

#### 第四是「去甚、去奢、去泰」：

老子曾講：「聖人去甚、去奢、去泰。」(29章)對工商界，同樣深具現代啓發。「去甚」就是不要過分，凡事能留餘地。什麼叫不要過分呢？波特教授在台灣講「建構台灣競爭力」時，就曾指出，「像台灣、哥斯大黎加、薩爾瓦多，企業要花一半時間與政府打交道，浪費生產力。」(註47)這明顯就是「過份」，如此浪費生產力，自然就會損害競爭力。

另外，「去奢」就是不要奢華浪費；「去泰」則是不要自大白滿，不要自以為可以安枕無憂，一切都太平，而要經常戒惕謹慎。另外，老子曾經強調：「我有一寶，持而保之。一曰慈，二曰儉，三曰不敢為天下先。慈故能勇，儉故能廣，不敢為天下先，故能成器長。」(67章)可說是用同樣的精神啓迪世人。

松下幸之助曾經指出，凡事要能「以簡御繁」，不要複雜化；對於任何事情，與其看得很困難，不如看得很簡單，這樣才會激起我們克服障礙的雄心，這樣才會成功，此中精神可說完全相通。(註48)

#### 第五是「自我訓練」：

老子曾經強調，「無死地」(註49)的道理，提醒工商業者，應從本身加強磨練入手，才能逐步邁向成功。松下便很重視這種自我磨練功夫；所以他曾舉日本戰國時代山中鹿之助這位英豪為例。他經常向神明祈求七災八難，許多人覺得他的行為太怪異了，於是問他，為何祈求災難呢？山中回答：「我要藉著神明賜給我的各色各樣災難，考驗自己、訓練自己、惕勵自己。一個人的志

氣和力量，必須歷經重重的折磨之後，才會顯現出來。」（註 50）

因此，松下曾說：

「聽完山中鹿之助祈求災難的故事，使我想起了獅子教子之道。老獅子為了要考驗小獅子，故意把小獅子推到谷底，讓小獅子在危險的環境中，自己努力掙扎，設法從谷底爬上山頂。小獅子要從谷底爬到山頂，必須歷經無數次的挫折，摔倒又摔倒，最後遍體鱗傷爬到了山頂。牠千辛萬苦抵達山頂那一刻，才能體會出依靠自己的力量克服困難的氣魄與力量。山中的祈求災難，與老獅子為小獅子刻意製造困境，雖是異曲，卻有同工之妙。」（註 51）

老子哲學也有同樣的精神，所以他說：「善鬪者，陸行不遇兕虎，入軍不被兵甲，兕無所投其角，虎無所措其甲，兵無所容其刃。夫何故？以其無死地。」（50 章）唯有如此充分自我磨練，主動尋找艱難的困境，鍛煉心性，磨練韌性，培養毅力，才能真正開創成功之門；日本管理界經常有所謂「魔鬼營訓練」，宗旨亦在此，與老子同樣有異曲同工之妙。

根據德國著名專家史特萊博（Folkex Streib）與艾勒爾斯（Meinolf Ellers）在《風雲再起》（Der Taifun）所評，「魔鬼訓練營自 1979 年創辦以來，每期兩周，每年接受企業界委託訓練二千五百個職員，在強行軍期間，學員從學習野外求生和人格選練中，喚醒武士道精神。」學員並且必須在街道人群喊出「魔鬼訓練營之歌」，其歌詞為：「我們流汗生產的東西，我們要冒汗出售，我們流淚製的產品，滴淚也要賣出。」（註 52）這種「流汗流淚」的奮鬥苦幹精神，正是日本訓練企業人才的根基，也是美國管理名言，將「汗水與淚水」（wears and tears）並稱的精神，均可證明中外共同相通的道理。

## 陸、什麼人來管理？

若問老子，什麼人才適合管理經營？根據其精神，可以歸納如後。

### 第一是「不爭的人」：

因為，根據老子，凡事不爭的人才是最好的人，一爭馬上就有對手，一有對手就有是非。唯有不爭名、不爭位、不爭權，這種人方能容納更多的人材，此即老子所謂「以其不爭，故天下莫與之爭」（66章）；而且，「不爭之德，是以用人之力，是謂配天古之極」（68章）；這樣的人，才能夠集思廣益，用衆人之力，上下相處可以政通人和，全公司也才能和氣生財。

另外老子也曾強調：「天之道，利而不善，聖人之道，爲而不爭。」（81章）而且「天之道，不爭而善勝，不言而善應。」（73章）凡此種種，均充分說明，根據老子，唯有「不爭」之人，才是真正能成功的經營者。尤其老子曾經明白警示：「罪莫大於可欲，禍莫大於不知足，咎莫大於欲得。」（46章）因此，貪心多欲之人，必定常與人爭，也必定會多禍多咎，唯有心中寧靜寡欲，才能公正持平而成功的領導衆人。

### 第二是「自然的人」：

老子曾強調「人法地，地法天，天法道，道法自然。」（25章）「自然」就是不矯柔造作、不虛偽作假，而能至情至性。所以，根據老子，要有真性情，並且崇尚自然、崇尚不虛偽的人來管理，公司才能欣欣向榮。所以老子也說：「道之尊，德之貴，夫莫之命而常自然。」（51章）即為同樣精神。

松下幸之助曾舉日本名將豐臣秀吉與毛利元輝交戰為例，毛利的名將清水宗治驍勇善戰，豐臣秀吉久攻不下，於是，築了長堤，引洪水來淹沒高松城。清水宗治彈盡援絕，在城破之前，懇求與豐臣秀吉談和，條件是自殺以示負



責，但是要求豐臣秀吉不得殺害他的部屬。豐臣秀吉一口答應了，於是，清水宗治在衆目睽睽之下，從容地切腹自殺。

因此，松下說：

「像清水宗治這樣，肯犧牲自己的生命去救部屬的生命，此種『一將死，萬骨生』的悲壯情懷，怎不令部屬為他而拋頭顱、灑熱血呢！我想這是領導統御的珍貴啟示。當然，目前的社會與古代不同，一個領導者不會為了救部屬而切腹自殺；不過，其道理是相同的，那就是說，身為領導者，當企業遭遇變故時，必須挺身而出，把一切責任都承擔下來。」（註 53）

換言之，根據松下的看法：

「企業的領導者，為了保障員工的生活，在企業危難之時，必須有負責到底的擔當。倘若領導者抱怨部屬缺乏犧牲奉獻的精神時，我想領導者先要檢討一下，在公司危急之時，自己有無勇於承擔的氣概。」（註 54）

這種發乎真誠的自然表現，才真正能對員工產生精神感召。所以老子曾經說：「聖人常善救人而無棄人，常善救物而無棄物。」（27 章）能有這種真誠悲憫的精神，才能感動員工，共肩打拚。充分證明老子哲學，即使在現代仍深具啟發性。

### 第三是「胸襟大的人」：

老子曾說：「禍，福之所依；福，禍之所伏。」（58 章）這代表老子很能通達，看破得失相伏、福禍相倚之理，因此胸襟能夠非常恢宏，不會強求名位，不會戀棧權力，而能真正胸襟豁達，冥合大道，與大自然的生命脈動合

一，這也正是經營者應有的素養。尤其根據老子哲學，「聖人終不為大，故能成其大」（34章），代表真正成功的經營者，並不自認為偉大，而能兼容並蓄，善用他人長處，包容他人短處，結果反而能成就偉大事業，這對現代企管很具啟發意義。

例如：當大家都尊稱松下為「經營之神」時，他卻坦白地承認自己是一個既沒學問又沒才能的平凡人。只是，他善於用人，是位經營的高手。松下說：「我想答案就是，我用了比我有學問、比我能幹的人。」簡單的說，「七分長處，三分短處」是松下用人的原則。它的意思是說，他用人的特色，七分注意其長處，三分注意其短處。他認為，「找出每一個人的特長，加以活用，這是用人最重要的原則」。（註55）

因此，松下曾說：

「許多在其他公司令人頭痛的人物，進了松下電器之後，卻成為獨當一面的重要幹部。在別的公司被認為是缺點的，到了松下電器反而變成優點了。我想其中主要的原因在，我們儘量挖掘並發揮其優點，同時有意忽略其缺點的緣故。當一個人的優點充分發揮時，其缺點就會變得微不足道了。還有，即使性格與我不合的人，只要能力高強，一律予以重用。」（註56）

松下也曾舉日本名將堀秀政的一名部屬為例，這名部屬整天哭喪著臉，其他的部屬看到他，都感覺很倒霉。因此他們就向堀秀政建議說：「那個人老是愁眉苦臉，看起來實在不舒服，他很可能帶給您霉運，為何不辭掉他呢？」堀秀政說：「你們的話固然有道理，不過，如果他代我去弔喪，憑他天生的哭喪臉，豈非最恰當人選，所以，他還是蠻有用的，不能辭掉他。」堀秀政的這句話，道盡了名將用人的訣竅。（註57）

松下進一步說明，要有此胸襟，那天下便「無不可用之才」，也才能「用盡天下的人才」，這是成功的最大因素，深值共同重視。他說：

「人與人之間的個性、長相、優缺點都不相同，堀秀政深知這個道理，所以，他會去容忍部屬的缺點，另外，他又積極地發掘每個部屬的優點，他讓每個人發揮所長，以截長補短。此外，一個優秀的領導者，他必定深知無不可用之人，由於他抱此胸襟，因而能豁達大度，兼容並蓄，用盡天下的人才。」（註58）

尤其，根據老子的看法，「善行者無轍跡」（27章），真正成功的領導者，經常成功於無形，領導於無形。因為他並不突出個人的才能，更不排斥其他人才，而是能對部屬知人善任，善用衆人之智，並能損長補短，善於活用衆人之方。例如：漢高祖劉邦，在勝利之後慶功，曾經詢問衆人他何以能成功，結果衆人所見均不中肯，他乃指出，他文不及蕭何，武不及韓信，運籌帷幄不及張良，本人的能力更不及項羽，然而因為他能善用活用衆人之才，所以才能成功。這種「成功於無形」的精神，正是典型的老子智慧，應用在經營企業，同樣深值具重大啟發性。

此所以松下曾說，「一個人的智慧，一定比不上衆人的智慧」，因而再三強調，應「主動聽取部屬意見」：

「領導者會不會用人的關鍵就在，是否傾聽部屬的意見而已。善於聽從部屬意見的人，他的部屬必定主動積極貢獻對策，所以不斷有新構想與新方法；相反的，不善於聽從部屬意見的人，他的部屬因意見不被採納，自然懶得動腦，終必推諉因循。其實，一個人的智慧，一定比不上眾人的智慧，所以，主動聽取部屬的意見，是領導者用人的正確態度。若能以商量的態度去用人的話，不但被用者高興，用人者不也很快樂嗎？」（註59）

#### 第四是「博大真人」：

莊子曾經比擬老子為「博大真人」，亦即學問淵博、胸襟偉大，性情真誠的人，事實上，這樣的人才是最理想的經營者。所以老子曾說：「上德不德，是以有德，下德不失德，是以無德。」（38章），代表真正的「博大真人」，不會自認有德，也不自認有才，唯有如此，才能真正用人成功，成為「博大」之特性。

「博大真人」代表領導的素養，也代表人格的特質，這也正是哈佛大學高曼（Daninell Goleman）所稱「EQ」的重點。所以他強調：「有一個傳統的字眼可涵蓋EQ的主要內容：人格特質。」（註60）「EQ」（Emotional Intelligence）代表成熟的人格，代表自制情緒的能力。引申而論，亦即包容他人、理解他人、知人善用的胸襟，於此可說非常相通，對經營者的成功，尤具有重大的啟發。

例如：德川家康最敬佩的大將是武田信玄，他從來不在自己的藩土之內建築城牆。因為他認為，人心才是最堅固的城牆，如果人心不固，再結實、再高的城牆也不管用。武田信玄最善於用人，他用人的原則是，把部屬就其優缺點互相搭配。例如：山縣昌景個性急躁，做事很衝動，武田信玄就拿他跟遇事三思而後行的高板昌搭配；對沉默寡言遇事保守的馬場信房，武田信玄拿他跟愛說大話行動敏捷的內藤昌搭配。（註61）

因此，松下幸之助就說：

「一般說來，我們談到用人，都不約而同的會想到適才適所，把一個合適的人擺在適當的位置上。這樣做還是不夠的，我們必須像武田信玄一樣，充分瞭解部屬的優缺點，就其優缺點，做最恰當的搭配，以截長補短，這麼一來，每個人的長處才能充分顯現、發揮。把三個優秀的人擺在一塊兒，常因不能合作，彼此力

量抵消，績效因此不彰；三個彼此優缺點互補的人，由於個人專長能夠充分發揮，較能分工合作，反而成果輝煌。所以，領導者在用人之時，除了適才適所之外，也必須重視優缺點搭配的問題。」（註 62）

然後，松下又語重心長地說：

「我體弱多病，沒讀多少書，智慧與才幹平平，我之所以有今天的局面，說來只有一個原因，那就是我特別注意部屬的長處，並重用之。在這個世界上，似乎專愛指責別人的缺點的人比較多，而專心發現別人長處的人比較少。我認為還是儘量發掘別人的長處比較好。」

松下曾在 1934 年四月成立員工訓練所，全面展開員工的培訓工作。松下當時即說：

「我曾在一個偶然的機會裏告訴員工說，當拜訪客戶，若對方問起『貴公司在製造什麼』時，一定要回答『松下電器是培育人才的公司，並兼做電器產品的生意』。」（註 63）

總之，「中興以人才為本」，任何公司皆然。松下自許其公司以「培育人才」為第一義，其次才是「兼做電器產品」，由此一語，即可看出詢襟的確不凡。重要的是，要能有「博大真人」般的詢襟領導，才能真正組織成功的團隊，如同管弦樂團一般，形成悅耳生動的功效。

比所以摩托羅拉公司創始人保羅·高文（Paul Galvin）之子，也是執行委員會董事長包伯·高文（Bob Galvin）曾經強調，「企業就像一個管弦樂隊」，他說道：

「有許多不同的聲部，彼此間不斷嘗試要協調成和諧的樂曲。某些時點看來，或許某部分是和諧，但可能覺得走調，認為它聲音太吵了。在公司裡，每個人可能會把自己的部門想成是宇宙中心。在使命宣言中，我們覺得必須強調這顯而易見的道理，因為這是每個人都必須盡的責任。『每個人』這字眼非常重要，因為它表示我們之中沒有人會被排除在外；它表示我是特別的、直接負責的，但其他人也是一樣特出。我們是一個隊伍。」（註 64）

這種精神：「我們是一個隊伍」，充分反映出成功之道，在於兼容並蓄，和諧並進。因而老子在此精神，能以「博大真人」包容隊伍中的各種人才，便深具重大的啟發性。

除此之外，美國管理大師彼得·杜拉克也曾經警告德裔人「當心陷入可怕的偏狹主義或處境」（註 65），因而德國專家，曾獲艾德諾基金會頒獎的艾勒爾斯（M. Ellers）與史特萊博（F. Streib）曾指出，「要避免這種情況，最重要的是精神的國際化。」（註 66）這種「精神的國際化」，正是老子「博大真人的精神」。深值中外企業家共同重視。

#### 第五是「能同情的人」：

根據老子哲學，真正成功的經營者，也必須是能夠設身處地為他人著想的人，也就是能廣大同情的人。所以他說：「以身觀身，以家觀家，以鄉觀鄉，以邦觀邦，以天下觀天下。」（54 章）

換句話說，真正成功的經營者，不能站在「本位主義」，不能站在自我中心，所以，「能夠同情的人」，也就是能夠打破「本位主義」的人，能夠有「團隊精神」的人。因此老子曾講：「吾之所以有大患者，為吾有身，及吾無身，吾有何患？」（13 章）到了莊子，即更進一步指出「吾忘我」的道理，

代表必須去除自我中心，能夠善與人同，能夠同情體物，對他人均有同情的理解，才能真正贏得人心，也才能真正鼓舞士氣。

二次世界大戰之後，由於民主的潮流吹向日本，勞工地位因之而提高，勞資的糾紛層出不窮，再加上輿論的支持，勞工勢力銳不可當，企業家都叫苦連天，就是松下也不例外。剛開始，松下因為提不出妥善的因應措施而非常苦惱。有一天，他忽然想通了，如果把員工都當顧客看待的話，一切都迎刃而解了。（註 67）

因此，他說：

「我覺得每一位員工都比我偉大，即使是剛進入公司的實習生，有的學問比我好，有的口才比我好，最起碼身體比我好。這些比我行的人來當我的屬下，怎能不令我感謝呢？我的貢獻只是，站在員工的背面替他們泡茶、端茶，表示感激與慰勞，如此而已。」

（註 68）

松下緊接著又說道，他後來對員工，除了「心存感激」，甚至還用拜佛一般的「虔誠之心」，如此一來，自然能化解勞工的對立情緒：

「當我的員工在一百名左右時，我要站在員工的最前面，以命令的口氣，指揮部屬工作；當我的員工增加到一千人時，我必須站在員工的中間，以誠懇的口氣，請求員工的鼎力相助；當我的員工達一萬人時，我只要站在員工的後面，心存感激即可；當我的員工有五萬或十萬人時，除了心存感激還不夠，必須雙手合十，以拜佛的虔誠之心來領導他們。」（註 69）

除此之外，管理學大師彼得·杜拉克也說到：

「我見過最差勁的一種領導人，就是完全控制整個組織，等到他一走，組織便被掏空而崩潰。領導人最糟的一點，就是不去培養接班人。領導人主控一切，組織中其他人的能力就完全無法發揮，導致人才流失。領導人離開後，就再沒有人可以銜接了。小羅斯福總統就是個能力很強的領袖。問題是，他從來不讓任何人擁有任何權力。他或許沒有意識到自己過於強勢。但是在他任內，他幾乎掌握了所有的決策權，別人只有照做的份，因此，任何有潛力的人都無從發揮，只得離開。」（註 70）

凡此種種充分說明，當代成功的管理名家，其管理哲學均與老子精神很能相通。因此，如何深入體認老子哲學精神，進而弘揚其現代意義，並應用於現代管理學中，確為深值選人共同努力之道。

## 柒、如何管理？

根據老子哲學，如何管理成功，可以綜合說明於後。

### 第一是要「謙下」：

因此，老子曾講：「不為天下先。」又強調「自見者不明，自是者不彰，自伐者無功，自矜者不長。」（24 章）明顯都代表應「謙下」的重要道理。此所以老子又曾說：「江海之所以能為百川王，以其善下之，故能為百谷王。」（66 章），這種「善下之」的管理方法，正是最能凝聚眾智的絕妙方法，所謂「聖人欲上民，必以言下之，欲先民，必以身後之。」（66 章）此中精神，絕非權謀，更非虛偽，而是真正能尊重員工，並對顧客多加同情，若能如此，自能管理成功。

像讀者文摘公司，便以「服務」顧客為優良傳統。它的信仰便是：「專注



於服務客戶」，提供卓越的服務，以滿足客戶的不同需求；並且「表揚及關心員工」、尊重並公平的對待每個人<sup>(註71)</sup>。此中精神與老子智慧便極其相通。

尤其老子很重視「上善若水」的道理。他曾強調：「天下柔弱莫過於水，而攻堅強，莫之能先。」（78章），松下幸之助在此也有同樣的領悟。他說：

「率直的心胸，像水一樣。水具有下面五大特性：本質不變，而又能隨外物而調整；阻力愈大，其勢力也愈增強；本身永保純潔，而又能洗滌污垢；汽化成為雲霧，凝固則為雪霜，但其本質不變；從高處向低處流，永不休止。因此，有率直心胸的人，也具有水的特性，非但勇於追求事情的真象，而且具很大的融通性，可隨不同的情況而自我調整，因此，將會產生巨大的力量。」

（註72）

除此之外，內省的功夫，對促進「謙下」也非常重要。此所以老子強調「虛靜」，並曾說：「我無爲而民自化，我好靜而民自正，我無事而民自富，我無欲而民自樸。」（57章）

例如：松下經營要求幹部用「自問自答」的方式來自我反省，他自己則採用清晨祈禱、白天拼命、晚上反省的方式來進行內省。清晨起床，他先要祈禱，以穩定情緒、消除迷惘，最後達到「寧靜」之境界。祈禱之後，帶著一顆真誠的心，在白天裡，熱誠、拼命地工作，並從工作中得到樂趣。晚上就寢之前，好好反省一下這天有無失誤，是否遵照了大自然的法則，是否顧應社會大眾的需要，是否接納員工們的意見，是否公正、無私、坦誠等等，最後感謝蒼天的照顧後，才安然入睡。松下認為，清晨祈禱、白天拼命、晚上反省的內省方式，可減少許多錯誤<sup>(註73)</sup>。這與老子「虛靜」的功夫，可說完全相通。

除此之外，西屋（Westinghouse Electric）總裁喬登（Michael H.

Jordan ) 也曾提過同樣精神。他說：

「我們現在強調要建立一個公開對話、公開衝突的企業。因為衝突是組織再生的要素，建設性的衝突與不合，有助於匯集眾人意見，但是以前的西屋不是這樣，大家只會聽命行事或者敷衍了事，很少人提出質疑或挑戰。也可以說，促進企業文化與人力的再生，實際正是我在西屋最重要的一部份工作。經常，我只要在一家企業的會議上觀察個五分鐘，就可以判斷這家企業有沒有活力。好的企業開會，各種反應不絕，甚至有人會說：『這是我聽過最愚蠢的主意。』但要是大家正襟危坐，看某人展示一張張的投影片，全場除了嗯哼之外，什麼聲音都聽不到的時候，你就曉得這些人已經槁木死灰了。」（註 74）

所以老子又說：「令德之厚，比於赤子。」（ 55 章），而且「不言之教，無爲之益，天下企及之。」（ 44 章）因爲，只有如此，用「厚德」容忍異己，廣納正反各種衝突聲音，絕不自以爲是，固執己見，才能真正集思廣義，經營成功。

這也正是松下說的，凡事應以「公正、坦誠、仔細的態度面對」，此中精神完全相通：

「人類的困擾與苦惱，完全由於人類本身的疏忽、自私與貪婪所造成的。冬天穿著薄薄的夾衣，一般人都會感冒；若要避免感冒，自然應該穿上較暖的毛衣或厚棉衣。人們著涼感冒，並非氣候作怪，而是人類的疏忽所致。凡事必有其因果，若種下疏忽、自私、貪婪的因，自會嘗到惡果。所以，倘若不願有困擾與苦惱，當要徹底的反省，凡事應以公正、坦誠、仔細的態度面對之。」（註 75）

## 第二是「民主」：

所以老子曾講：「聖人無常心，以百姓之心爲心」「聖人在天下也，歛歛焉，爲天下潭其心。」（49章）就是「民主」的精神，也就是以民心爲主，以民意爲主，應用在企業界，公司的領導人，不能自以爲是，而要能以員工之心爲心，善於傾聽員工心聲，整合各種異議，那才能真正達到成功。

民主之可貴，重要特色之一，就是尊重每個「個人」，讓他（她）感到備受重視，是一個完整而獨立的生命體。莊子後來引申老子哲學，強調「獨與天地精神相往來」，即代表尊重個體生命的精神。這在現代企管同樣重要。

例如：以出產好奇紙尿布的 Kimberly-Clark 公司來說，該公司每型的好奇尿布，都有三千五百萬美元的行銷預算，其中一千萬美元是用在郵件式的直效行銷上。每年美國約有三百五十萬名新生兒母親，Kimberly-Clark 利用各種調查，得到了其中 75% 母親的姓名，將這些名字輸入電腦檔案，再以郵件行銷的方式，向她們推銷好奇紙尿布。由於該公司寄出的推銷函，都直接稱呼那些新生兒母親的名字，十分有親切感，因而使得好奇尿布的銷路十分的好。

Kimberly-Clark 的負責人便表示，對該公司而言，這一套客戶資料庫比工廠、辦公大樓等設備都來得有價值。知道每個客戶的名字已成爲未來企業競爭的必備條件之一，而資料直式的行銷也愈來愈受到重視。（註76）

這種精神，代表大公司直接對顧客的溝通，正如同民主政治中，候選人直接對選民的溝通，充分代表對顧客（選民）的尊重，自然能達到良好的功效，這也正是老子所說「和其光，同其塵。」（56章），要能與民衆打成一片，才能真正經營成功。

## 第三是「開放」：

老子鼓勵容許百花齊放，並且非常信任人民，本於這個理念，形成開放的

思想，這對現代企管界也深具啟發作用。

此所以惠普（HP）總裁普烈特（Lewis Platt）曾說到：

「以『對人的信任』這項價值為例，1970年，我們廢除了惠普在全球各工廠的打卡鐘；1972年，我們開始實施彈性上班制度。這表示你必須真的信任員工，否則無法在這麼開放的環境中運作。」（註77）

另如松下企業亦復如此，日本戰後的電器業，都把電器產品製造方法列入高度機密，只有自己兄弟或近親才能得知；但松下卻在新進員工上班的第一天，就把製造的機密教給他們。松下的理念是：

「因為員工們都知道製造方法是機密的，如果機密洩漏出去，公司必定受損，所以，他們不會這麼做的。再說，老闆與員工之間要彼此誠信，我信任員工，把製造的機密告訴他們，他們當不會辜負我的誠信，我相信他們會保守機密，以誠信回報我的。」（註78）

松下認為，絕大部分的員工，一旦受到充分的信任，不知不覺會產生尊嚴，而不會背叛公司。而且，只有受到信任的員工，也才能充分發揮他們的潛能。（註79）

這種公開盈虧的方式，松下稱之為「玻璃式經營法」（意思如玻璃一般清澈、明朗）。他認為實施「玻璃式經營法」，才能檢討經營的得失，並可提高員工的士氣，更能培養出得力的幹部（註80）。這與老子開放的管理思想，可說完全相通。

另外，松下又提倡人人培養「率直的心胸」，因為，只有開放的思想中，才能容忍率直的心胸，同樣情形，只有率直的心胸，才能營造開放的環境。松

下在兩元一九四六年成立 PHP 研究所時，即提倡「培養率直之心，使你更聰敏」的標語。松下認為，從宇宙的觀點來看，人們的所作所為，都屬微不足道。儘管科學發展，以目前的科技，也只不過知悉宇宙的一點點奧秘而已。一個人如果領悟了這一番道理，他的一舉一動必然能配合大自然的運作，最後定可帶來和諧、繁榮與幸福（註<sup>81</sup>）。這種體認，更與老莊思想的「大道合一」，可說完全不謀而合了。

尤其松下曾經強調：

「身為經營者，最重要的是有一顆真誠的心。所謂真誠的心，就是不被利害、情感、成見所迷惑，能公正判斷事物之心。經營者如果能夠遵照大自然的法則，順應社會大眾的需要，接納員工們的意見，從事你應該做的事，這才算有顆真誠的心。真誠的心會使人公正、聰敏、堅強，而公正、聰敏、堅強發揮到極致就是神力了。人雖然不具備神力，但真誠的心充分滋長時，就幾乎擁有神力，所以，必能無往不利。」（註<sup>82</sup>）

這種管理方法，以「真誠的心」，遵照「大自然的法則」、「順應大眾的需要」，正是老子所強調的「真人」，以及莊子所強調的「神人」，充分可見其與道家哲學不謀而合之處，深值現代企管界重視。

#### 第四是「有餘」：

此老子強調「天唯道，善貸且成」（41章），運用在管理上，即代表「有餘」的管理方法，深值重視。

例如：松下想出一套「水庫式經營法」，便是明顯例證。衆所皆知，建造水庫的目的，在充分利用河川的水。當河水暴漲之時，水庫有防洪的效能；在乾旱時，可用水庫的水來灌溉農田；此外，又可用來發電。松下把上述水庫的

道理，充分運用在企業經營上，形成「水庫式經營法」，也就是永遠留有某種比率的經營法（註83）。

松下指出，經營一個需要十億元資金的事業，如果只準備十億元，萬一不夠時，那就糟糕了，所以，需要十億元，應當準備十一億元或十二億元，此謂之「資金水庫」。他的這套「水庫」哲學，使松下電器在戰前從來沒有資金的問題傷過腦筋（註84）。

事實上，「水庫式經營法」除了必須建立「資金水庫」之外，還需建立「人才水庫」、「庫存水庫」、「技術水庫」、「企業水庫」、「產品水庫」等；換言之，在經營上，各方面都要保留運用的彈性。松下認為，對於期望長期穩定長的企業而言，必須深行「水庫式經營法」。此種經營法的特色是不勉強、充裕、安定，任何方面留有餘地，不必臨渴再掘井（註85）。究其根本精義，也與老子「有餘哲學」完全相通。

尤其，如果經營者懂得「有餘」的妙用，便不會勉強冒險，陷入「不知足」的大禍，此所以老子強調「禍莫大於不知足」，道理即在於此。

松下也曾就此強調，「吃八分飽」的哲學，與老子的精神不謀而合；他說道：

「經營者必須瞭解，他好像在高空走鋼索，隨時有摔死的可能；所以他應該確實地評估自己的能力，即使有載得動五十公斤重實力，也只載四十公斤就好了，過分勉強，難免會摔倒。也就是採行所謂『吃八分飽』得經營法，例如：設備只動用百分之八十，而保留百分之二十，這麼一來，一旦發生設備臨時故障或有緊急訂單時，不但可應付自如，而且可使『設備水庫』充分發揮其功效。」（註86）

## 第五是「力行」：

老子曾說：「上士聞道，勤而行之，中士聞道，若存若亡，下士聞道，大而笑之。」（41章）充分說明，「勤而行之」，才是真正成功的重要秘訣。老子又曾說：「合抱之木，生於毫末，九層之台，起於累土千里之行，始於足下。」（64章）凡此種種，都在強調腳踏實地，苦幹實幹的重要性。這對現代企業，尤其重大啓發。

所以日本企業界有一句話說：「百日說教，不如一屁。」這句話的意思是說，儘管花一百天學到了許多人道理，如果不去實行的話，其實連一個臭屁都不如（註87）。如松下便非常重視「實行的哲學」，他曾經舉學游泳為例說：

「一個想學會游泳的人，光是聽了三年的課，而沒有下水去練習的話，我想，就是請奧林匹克選手訓練營的教練來開課，也教不會游泳。學游泳，一定要實地下水去學游，起碼喝過幾次水之後，上課聽來的技巧，才能心領神會，派上用場。一個沒有實地經驗的經營者，參加任何經營研討會，就像不曾下水而想會游泳的人一樣，是不會有任何心得的。學游泳，要先與水展開搏鬥，才能學會；一旦會游了之後，才能體會課堂裡講義的奧妙，如此，才有可能成為一名游泳健將。學經營也是一樣，一定要先去實行，然後再去參加研討會或請教專家，如此，才會有收穫，才會有可能成為一名成功的經營者。」（註88）

有一次，有一位年輕的記者請松下對記者提出批評。松下說：「現在日本的記者，大都懷有私心，因此，常有不實的報導；所以拋棄私心，誠實、客觀地報導，是我對記者的第一個期望……」記者說：「啊！這下子我完全明白了。」松下立刻緊接著說：

「不！您還不明白。如果只聽了我這席話，您就已經明白，那等於您向游泳教練請教泳技，結果聽了一些游泳的理論之後，就自覺已成為游泳高手了。舉下圍棋，大部分的人，都要下了一萬次以後，才能夠成初段。所以，您要完全明白我的話，從今天起，必須每天躬行實踐，二十七年之後，您才能成為一位公正、無私，坦誠、客觀的記者。換言之，聽了一番道理如果不去實行，不能算懂。」（註 89）

松下這番心得，正是老子「勤而行之」的精神，確為企業成功的重要關鍵，深值中外共同重視。

另外，老子也曾強調：「圖難於其易，為大於其細。」（註 90），亦即「天下難事，必作於易，天下大事，必作於細。」充分代表老子認為，所謂不平凡的難事，必定從平凡的易事做起，他因而鼓勵，人人要能平日努力不懈，累積眾多小成，就能達到重大的成就。這也正是松下所說的名言，證明兩者精神完全相通：

「得天獨厚、能力高超的人，千萬人之中只有一兩人而已，其餘均是平凡之輩。其實，平凡的人創造不平凡的事業，其秘訣就在按部就班、循序漸進、持之以恆、努力不懈。把每天努力的『平凡』累積起來，就會變成不平凡了。」（註 91）

綜合上述，充分證明老子的管理思想，與現代東西方很多成功的企業家均完全相通。因此，今後如何更加深研，進而發揚光大，形成中國式管理的重要養分，相信將是有志者值得共同努力的重點。



## 捌、結 論

總結而論，根據前述六項問題的分析，吾人可得老子管理哲學的現代意義如後：

- (1) 管理的本質？簡要而論，即「無為而無不為」。
- (2) 為何要管理？扼要而言，老子強調「治大國如烹小魚」，主張干預愈少愈好，因而應避免無謂的管理。
- (3) 何時要管理？根據老子，只有違反公道，違反天道，違反自然的時候，才需要管理。
- (4) 何處要管理？簡要而論，應從返本務本、擅於反省、溝通協調、「去奢、去泰、去甚」、以及自我訓練開始。
- (5) 何人來管理？扼要而論，老子重視「不爭」的人、「自然」的人、胸襟大的人，「博大真人」、以及能同情的人。
- (6) 如何來管理？根據老子，應從謙下、民主、開放、有餘、力行等方法管理。

本文在申論老子哲學對現代管理的意義中，同時並列舉現代管理界成功的多種例證，分別做為相關佐證，其宗旨即在結合理論與應用。雖然老子哲學與現代管理學本身並非完全契合，亦無必要完全契合，但其啓發意義對於現代管理界，相信仍能提供一定程度的靈感，對於應用哲學的建構，相信也能提供一定程度的參考作用。

當然，因為老子哲學本身注重「無」之以為用，從現代管理學觀之，容易產生「玄之又玄」的印象，認為不易落實，然而，本項看似缺點，卻正是老子重視「空靈」哲學的妙用，對於現代五花八門的管理學說，以及忙碌紛亂的社會生活，可能反而更足以提供「提神太虛而俯之」的另類省思，就此而言，本文前述各項內容，則更有其重要的啓迪功能了。

## 註 釋

- 註 1 老子，《道德經》，37 章。
- 註 2 Bertrand Russell, “The Problems of China”, London, 1950, Preface。
- 註 3 郭泰，《晉：松下幸之助的經營智慧》，台北遠流出版社，1996 年初版 16 刷，p.17。
- 註 4 同上，p.23。
- 註 5 同上，p.22。
- 註 6 同上，p.22。
- 註 7 同上，p.24。
- 註 8 同上，p.24。
- 註 9 同上，自序，p.17。
- 註 10 本段引述請見 Patricia Jones & Larry Kahaner: “Say It and Live It”，莊希敏、葉娟合譯《企業傳家寶》，台北智庫公司，1996 年出版，p.7-8。
- 註 11 同上，p.7-8。
- 註 12 同上，p.50。
- 註 13 同上，p.328。
- 註 14 老子，《道德經》，11 章。
- 註 15 聯合報，1997 年，4 月 7 日專訪。
- 註 16 同上。
- 註 17 同上。
- 註 18 前揭書，《企業傳家寶》，p.11。
- 註 19 天下編輯《面對大師》，台北天下雜誌出版，1994 年，p.202。
- 註 20 聯合報，1997 年，4 月 7 日專訪。
- 註 21 前揭書，《面對大師》，p.222-223。
- 註 22 聯合報，1997 年，4 月 7 日專訪。
- 註 23 天下編輯，《策略大師》，台北天下雜誌出版，1995 年，p.109。
- 註 24 同上，p.155。
- 註 25 前揭書，《策略大師》，p.151。
- 註 26 同上，p.153。

- 註 27 聯合報，1997 年，4 月 7 日專訪。
- 註 28 前揭書，《策略大師》，p.300-301。
- 註 29 同上，p.295-296。
- 註 30 天下編輯，《替你讀經典》，台北天下雜誌出版，1996 年，初版 6 刷，p.1-3。
- 註 31 前揭書，《企業傳家寶》，p.118。
- 註 32 同上，p.118。
- 註 33 同上，p.118-119。
- 註 34 前揭書，《語：松下幸之助的經營智慧》，p.153。
- 註 35 同上，p.154。
- 註 36 前揭書，《企業傳家寶》，p.296。
- 註 37 老子，《道德經》，36 章。
- 註 38 同上，36 章。
- 註 39 前揭書，《企業傳家寶》，p.135。
- 註 40 同上，p.135。
- 註 41 同上，p.209。
- 註 42 同上，p.147。
- 註 43 同上，p.156。
- 註 44 前揭書，《替你讀經典》，p.17。
- 註 45 同上，p.18-19。
- 註 46 天下編輯，《面對大師》，天下雜誌出版，1994 年，p.35。
- 註 47 聯合報，1997 年，4 月 7 日專訪。
- 註 48 前揭書，《語：松下幸之助的經營智慧》，p.57。
- 註 49 老子，《道德經》，50 章。
- 註 50 前揭書，《語：松下幸之助的經營智慧》，p.155。
- 註 51 同上，p.155。
- 註 52 Folker Streib & Meinolf Ellers，“Der Taifun”，黃景白譯《風雲再起：德日企業未來競爭之剖析》，台北遠流出版社，1997，p.192。
- 註 53 前揭書，《語：松下幸之助的經營智慧》，p.80。
- 註 54 同上，p.81。
- 註 55 同上，p.84-85。
- 註 56 同上，p.85。

- 註 57 同上，p.85。
- 註 58 同上，p.85-86。
- 註 59 同上，p.83-84。
- 註 60 Daniel Goleman，“E.Q.”，張美惠譯，台北時報文化公司出版，1996，p.314。
- 註 61 前揭書，《悟：松下幸之助的經營智慧》，p.86。
- 註 62 同上，p.86。
- 註 63 同上，p.133。
- 註 64 前揭書，《企業傳家寶》，p.223。
- 註 65 前揭書，《風雲再起》，p.10。
- 註 66 同上，p.10。
- 註 67 前揭書，《悟：松下幸之助的經營智慧》，p.77。
- 註 68 同上，p.79。
- 註 69 同上，p.79-80。
- 註 70 前揭書，《策略大師》，p.139-140。
- 註 71 前揭書，《企業傳家寶》，p.245。
- 註 72 前揭書，《悟：松下幸之助的經營智慧》，p.38。
- 註 73 同上，p.36。
- 註 74 前揭書，《策略大師》，p.52。
- 註 75 前揭書，《悟：松下幸之助的經營智慧》，p.37。
- 註 76 前揭書，《面對大師》，p.62。
- 註 77 前揭書，《策略大師》，p.6。
- 註 78 前揭書，《悟：松下幸之助的經營智慧》，p.28。
- 註 79 同上，p.28-29。
- 註 80 同上，p.30。
- 註 81 同上，p.37。
- 註 82 同上，p.30-31。
- 註 83 同上，p.25-26。
- 註 84 同上，p.26。
- 註 85 同上，p.26-27。
- 註 86 同上，p.27。
- 註 87 同上，p.32。

註 88 同上，p.32。

註 89 同上，p.33。

註 90 老子，《道德經》，63 章。

註 91 翁揚書，《悟：松下幸之助的經營智慧》，p.34。

# Lao-tze's Philosophy of Management and Its Modern Applications

*Fung Hu-Hsiang\**

## Abstract

The purpose of this paper is to explore the philosophy of management of Lao-tze based on six questions : (1) what is management ? (2) why it is necessary to manage ? (3) when is the proper time to manage ? (4) where is the key point for management ? (5) who is qualified to manage ? (6) How to manage ?

This paper deals with not only the theoretical foundation of Lao-tze for the above questions, but also its modern applications in the Western and Japanese illustrations.

In short, according to Lao-tze's philosophy, the essence of management starts from the "non-action" in order to reach the overall "self-realization". As to the reason for management, for Lao-tze, the organization which manages the least, is the best. Hence, Lao-tze disagrees with the self-righters and the ego-centric managers who often interrept the system by the unnecessary managements.

Besides, Lao-tze holds that the proper time for management is that whenever the priciple of fairness, or spontaneoty, or the natural way is destroyed. As to the keypoints of management, Lao-tze emphersizes "back to the roots", he also claims the importance of reflection, communication, self-training, and the abandonment of being luxurious.

---

\*Professor, Graduate Institute of Philosophy, National Central University

Moreover, Lao-tze holds that the qualifications for the good manager should include the open-mindedness, sympathy and, emphasis, non-selfishness, as well as non-aggressiveness.

As to the know-how, he emphasizes that the importance of humility, democratic way, open-mindedness, excessiveness, and concrete practice.

In short, this paper attempts to combine theory and practice, traditional ideas and modern applications. Therefore many concrete examples have been raised to prove the importance of Lao-tze's revelation, this paper indeed could be regarded as a good illustration for the Applied Philosophy in the field of management.