

國科會專案研究結案報告

向古人借管理智慧—中國古籍「易經」的系統性探索  
To Learn Managerial Wisdom from Ancestors  
—A Systematic Approach toward The Chinese Ancient  
Book “I-Ching”

國科會編號：NSC-91-2416-H-002-013

計畫主持人：徐木蘭

研究顧問：李亨利

研究助理：孔祥科、陳必碩、許金田

行政助理：姚惠英

中華民國九十三年二月

## 致謝詞

以現代社會科學方法為基礎來研究易經與管理的文獻並不多見，因此本研究透過文獻比較與內容分析來對易經進行系統化的研究。由於本研究群對於易經學術不甚熟稔，因此參訪國內外著名的易經學術研究權威、現任國際道家學術基金會董事長以及中華民國道家學術研究會理事長的李亨利博士，先後於 2003 年 7 月 14 日、7 月 30 日、8 月 6 日、8 月 29 日、9 月 5 日共五次，在道家學院地下一樓課堂，親自接受老師的教導與啟發。

本研究群從李亨利老師處獲益許多，並以所教授和所分享的知識及經驗，進一步運用社會科學研究方法和西方決策理論進行整理分析，促成本研究專案的順利完成，謹此向李亨利老師致上十二萬分的謝意。另外，向李老師學習易經概論的期間，並蒙李老師愛徒文化大學許世雨教授費心，協助審視上課紀錄的文字紀錄，併此致上萬分的謝意。

計劃主持人 徐木蘭  
研究助理 孔祥科  
陳必碩  
許金田  
謹幟

## 目錄

中英文摘要	.....	4
壹、緒論	.....	5
貳、文獻探討	.....	7
一、《易經》的起源與內涵	.....	7
二、《易經》與現代管理思想的關係	.....	13
三、《易經》對現代決策管理的影響	.....	16
參、研究方法	.....	19
一、資料收集	.....	20
二、資料分析	.....	20
肆、結果分析	.....	21
一、《易經》決策模式與西方決策模式異同之比較分析	.....	21
二、易經卦辭和爻辭之內容分析結果	.....	26
伍、結論與建議	.....	27
陸、參考文獻	.....	29
柒、附錄（易經問答討論結果摘要）	.....	30
附錄一、易經概論（1）	.....	30
附錄二、易經概論（2）	.....	43
附錄三、易經概論（3）	.....	50
附錄四、易經概論（4）	.....	58
附錄五、易經概論（5）	.....	61

## 表目錄

表1 八卦的象徵事物與卦德	..... 9
表2 易經的內涵	.....11
表3 易經爻位之意涵	.....13
表4 相關決策理論的比較說明	.....25
表5 卦辭與爻辭中出現次數最頻繁的百字	.....26
表6 六十四卦快速查表法	.....49

## 摘要

易經是中國古人的智慧結晶，千百年來一直備受後人於日常生活決策時的重視與參考依據。近年來，不論中外都開始盛行將易經思想發揮運用於企業的經營管理實務中，相關的文章論述大多屬於古文的說文解字式與使用者的主觀經驗表達式，較少見源自現代社會科學方法基礎下的研究結果。緣此，本研究首先整理出易經的決策模型，包含決策的前提、情境與步驟等要素，再將之與西方的完全理性決策模式、有限理性決策模式、偏愛決策模式、直覺決策模式與垃圾桶決策模式等決策理論進行異同性分析；再者，利用內容分析方法，試圖找出易經之卦名、卦辭和爻辭中常見的單字所可能蘊含的決策概念意義；最後，本研究提出易經對現代管理決策的三點啟示。

## Abstract

“I-Ching”, the ancient Chinese wisdom book, has been often used for helping people to make decision in daily life for thousands of years. Recently, Eastern and Western scholars have started to discuss how to apply the wisdom of “I-Ching” to the field of business administration and decision-making practices. But related literatures based upon social science research foundation are few. Therefore, this study, first, explained the decision model of “I-Ching”, including the premises, the decision contingencies, and the decision process. Then, the model was compared with Western decision models including rational decision-making model, bounded-rationality decision-making model, intuitive decision-making model, implicit favorite decision-making model, and garbage can decision-making model. And then, content analysis method was adopted to find out the possible decision meaning of frequently appeared single words in the context of “I-Ching”. Finally, the implications of the findings are discussed.

**關鍵字：**易經、決策

**Keyword :** I-Ching、decision-making

向古人借管理智慧—中國古籍「易經」系統性的探索  
To Learn Managerial Wisdom from Ancestors—A Systematic Approach  
toward The Chinese Ancient Book “I-Ching”

壹、緒論

人類思維的一般歷程是不斷從具體到抽象，由抽象到具體；由感性的具體到科學的抽象；由科學的抽象到理性的具體的循環往復的過程。在這個過程中，人類創造了許多不同的思維體系，以表明人們對客觀物質世界和自我認識的不斷深化。每一種思想體系都有自己特殊的邏輯程序，黑格爾創造的「絕地精神」，馬克思創造的「資本論」，伏羲等人創造的「太極八卦論」，莫不如此。每一種思想體系或理論的、特殊的邏輯程序，既是人們對事物認識過程和認識程度的一種反映，又是人們在不同的思維時空中形成的不同思維定勢的一種反映（程振清、何成正，1999）。

《易經》素有群經之首，是古代哲人重要的智慧結晶，其中融合了中國文化在早期漫長的發展歷程中對自然與人類生存律則探索的經驗成果，將之昇華為精奧微妙而言近旨遠的哲理思想。因此，中國歷代統治者莫不以其奉為管理國家之事、君政之事、民政之事之圭臬，並把自己政治命運的好壞、升遷沈浮、凶吉禍福與《易經》所倡導的「天理」、「天人感應」的基本原則結合起來，尋求解救自己命運的良方；中國歷史上的秦皇漢武、唐宗宋祖等明君和歷代名臣謀士，凡是有所建樹的政治家、謀略家，無不受到《易經》的影響。尤其是為世人所稱頌的高明謀略家諸葛亮，他預測未來神奇無比，決策定計妙不可言，他在自己的管理行為中能屈能就、能柔能剛、能靜能動、能弱能強、能方能圓、能正能奇，預知天文之旱澇，先識地理之平康，洞察人心如明鏡，這與他精通《易經》有著極大的關係（程振清、何成正，1999）。

近代有許多研究者從《易經》與哲學、醫學、化學、數學等不同領域來詮釋《易經》的奧妙；然而，隨著生活型態的轉變與工商業行為的

興起，有越來越多的研究者從管理學的角度來探究《易經》與管理哲學的關係，企圖從一個混沌不明以及充滿變數的經營環境中，釐出頭緒，看出端倪；西方管理學者Katz（1974）就認為在管理者所需具備的三種管理技能中，隨著管理階層的不同，所需要的技能也會有所差異，低階及中階管理者需要具備較多的技術性及人際性技能，而肩負組織重大發展決策的高階管理者，最迫切需要的是概念化的技能（conceptual skills），具備了前二項的管理技能，僅能成為好的管理者，而要成為卓越的管理者則必須具備對自我及其所處環境分析及透視的能力，亦即管理者必須具備哲學思考的能力，將複雜的情境予以概念化，由整體的觀點來看組織組織，瞭解不同部門間的關係，並設想如何使組織因應外在環境的變化，而這種能力只有透過理論的素養及哲學的思考才能獲得，《易經》的哲學思想就能加強此一能力培養。管理者若能把《易經》的精神靈活用在自己的管理行為之中，就可以料事如神、頓挫勁敵，可以剛柔並濟、靈活機動，可以因地制宜、逢凶化吉。

同時，就西方人的觀點來說，《易經》是一個龐大的管理思想體系，亦是無庸置疑的，然而西方人對《易經》管理思想的研究，還只是停留在類比或對應性的研究階段，即易理與一般管理理論的研究，尚未達到有機結合的研究階段；反觀《易經》發源地的我們，則亦未投注更大的精力去挖掘它所包含的巨大思想財富，還沒有使它所蘊藏的管理思想和管理精神釋放出應有的理性之光。大部份研究《易經》的學者把精力傾注在「易占、易道」方面的研究，他們僅重視釋義考證，因此，《易經》本身的價值和作用也侷限在比較狹小的範圍內。如果能把它的精神、原理、原則、思想、方法等加以科學系統的歸納、整理，並與現代管理有機地結合起來，就能夠創立出一門古今中外相結合的實證性管理科學體系（程振清、何成正，1999）。

基於此，本研究擬以一項探索性的研究方法，針對《易經》之卦名、卦辭、以及爻辭之文字內涵，進行內容分析，企圖從中了解它包含了那些管理原理，探究在字面上的意義和隱含意義與玄奧意義和象徵意義對管理學有什麼影響和啓示？若依照《易經》的整個邏輯思維概念來推斷，究竟可以給現代管理學帶來什麼樣的啓發？而現代管理學的思維又

與《易經》的管理思想有什麼異同呢？兩者又要如何有機的融合起來以促進現代管理學的發展？這是本研究企欲探尋的目的。

## 貳、文獻探討

春秋戰國時期乃是諸子百家之哲學思想體系爭鳴並起的知識黃金時代，這些學派的哲學體系深深地影響了數千年來華人的核心價值觀、處世態度與行為，這些哲學思想當中也有不少也包含了管理的觀念性架構與做法，歷經了數千年，直至近幾年，中西方的某些學者投入此領域的研究分析，發現這些傳統的中國管理思想史歷久不衰，與近代西方管理思想史竟有著部份相同的主張，甚至部份的主張見解更優於西方管理思想。而其中更以素有中國群經之首的《易經》最為人所熟知，同時也最具影響力，然而，由於《易經》僅以極簡單的圖象（卦名）與文字（卦、爻辭），即能蘊藏宇宙無限萬物，其內涵不免抽象與艱深，常給人深奧難懂之憾，因此，本研究將對《易經》作一有系統的整理與說明，期能對《易經》有進一步的瞭解。首先說明《易經》的起源與內涵；其次，說明《易經》與現代管理思想的關係；最後，探討《易經》對決策的影響程度。

### 一、《易經》的起源與內涵

#### （一）易的意涵

《易》，書名，為我國古代有關占筮經典書籍之名稱，古代用來占筮所用的《易》有三種，分別夏朝的《連山易》（又稱列山氏）、商朝的《歸藏易》、以及周朝的《周易》，他們是脈絡相循，是同系統，合稱「三易」，然前兩種《易》並未流傳下來。東漢經學大師鄭玄（127~200）說：《易》一名而含三義，即簡易、變易、不易，所謂「簡易」就是說：凡事複雜繁瑣的事，往往有最簡單的本質和規律的存在，人們在謀事之時要求簡求易。即要探究尋求恰當的、適宜的、方便的、正確的方法。「變易」就是生生不息，事物的發展變化是生生不息、具不可逆轉性、時間延續性，也就是反映了事物永恆發展和不斷進取的特性。而「不易」表明了不論事物如何千變萬化、生生不息，但事物內在的本質及規律是永恆存在的（程振清、何成正，1999）。



## (二) 《易經》的緣起

易者，書名。經者，古時聖賢著作，具有永久存在價值之書典稱經。《易經》者，仍係關於易書範疇之經典書籍。包括卦（卦象）、經（周易）、傳（十翼）、學（易學）四大部份（馮斌，2002）。關於《易經》的源起，東漢班固在其所撰之《漢書》藝文志中提到：

易，人經三聖，事歷三古。上古伏羲，畫八卦因而重之，成六十四卦，以物成務，通神明之德，類萬物之情。中古文王、周公演《周易》作卦爻辭，以順天應人，建立王道文化，創業垂統。下古孔子作十翼以贊易，乃在窮理盡性，格物致知，以至治國平天下，進於大同世界。

而有關伏羲畫八卦的記載在《易經》繫辭下第二章指出：

古者包犧氏之王天下也，仰則觀象於天，俯則觀法於地，觀鳥獸之文與地之宜，近取諸身，遠取諸物；於是始作八卦，以通神明之德，以類萬物之情。

伏羲氏為上古時代的帝王，教民佃漁畜牧，有聖人之德，又稱太昊。當時並無文字之發明，而面對著宇宙萬象及身處環境之諸多變化，又加上對動物及人身之觀察入微，遂以符號來象徵；— 代表萬物的陽性，-- 代表萬物的陰性，宇宙中的一切都缺不了陰陽之生成。他以這兩種符號的變化組合（ $2 \times 2 \times 2 = 8$ ）來代表宇宙間八種自然物象，即所謂的「八卦」，不過當時只有象徵的符號，並沒有文字的命名或說明。這八種象徵符號及其代表的自然物象如表一。這些符號以古文來說，都有象形文字的意義。這在繫辭傳及許慎的說文解字中都有說明。而八卦不只是可以代表八種自然界現象而已，也用來代表八種人身的部分、八種人倫、八種動物，每一卦亦有其卦德（卦的特性）與所屬的五行四時（徐勝鈺，2001），詳如表1。

伏羲創卦，每卦三劃（三爻），僅能卜筮人間事物八種狀況，計為：乾健、兌悅、離明、震動、巽入、坎險、艮止、坤順八項結論。例如部落狩獵，酋長卜卦欲獲先知，俾能定其進退行止。卜得坎卦乃險陷，卜

得山卦宜停止，自然不去為妙。夏商之後國土擴張，人眾增多，世事日漸繁雜，八卦（三爻卦）過於簡單，甚難卜出人事間複雜事物之結果，未能適應社會快速發展之需要，所測不足應付日益增多之紛沓狀況，文王乃將八卦彼此或為上卦、或為下卦，相互重疊而成六十四卦，即每卦增為六劃（六爻），專門用來占卜，是為《易經》卦畫之來由，而此一八卦遂稱之為「文王八卦」，或「後天八卦」。

表1 八卦的象徵事物與卦德

卦畫								
卦名	乾	兌	離	震	巽	坎	艮	坤
數字	1	2	3	4	5	6	7	8
自然物象	天	澤	火	雷	風	水	山	地
人身部份	首	口	眼	足	股	耳	手	腹
人倫關係	老父	少女	中女	長男	長女	中男	少男	老母
代表動物	馬	羊	雉	龍	雞	豬	狗	牛
五行屬性	金	金	火	木	木	水	土	土
四時屬性	秋末 冬初	正秋	正夏	正春	春末 夏初	正冬	冬末 春初	夏末 秋初
卦德 (特性)	剛健	和悅	附麗	振動	潛伏	險陷	靜止	柔順

商紂王無道，囚禁其妹夫周文王（時稱西伯）於羑里。文王以囚犯之身，深知唯有謙遜方為保命之道，雖有食子之痛，祇曰：「天子聖明」。囚禁期間，將八八六十四卦，逐卦之下，繫以卦辭，解釋該卦卦象意義，即成所謂《易經》之「卦辭」。根據《易經》繫辭下第十一章所言：八卦成列，象在其中矣。因而重之，爻在其中矣。剛柔相推，變在其中矣。

然而這種分類尚不夠精密，文王之子周公對易理研究亦湛深，認為僅有卦辭尚不足以表達變化之妙義，後將被稱做「爻」的符號（八卦每

一卦有三劃稱作三爻，六十四卦每一卦有六劃稱作六爻， $64 \times 6 = 384$  爻)一一加以解釋，便成為《易經》的「爻辭」。這使得《易經》的內容益加的豐富與多元化。所以我們所謂的《易經》即指《周易》。

《周易》每一卦的「卦辭」，是對該卦的提綱挈領，也可以說是概括式的論述；而每卦中的六個爻的「爻辭」，則是這個方面的六個情形，或說是提綱挈領之下的六種變化。後人鑒於易理的精微，研究彙通之後作「十翼」（翼者，輔也）來註解整部經文，可補足《易經》難以學習之處，是為《易傳》，此十翼即象辭上傳、象辭下傳、象辭上傳、象辭下傳、繫辭上傳、繫辭下傳、文言傳、說卦傳、序卦傳、以及雜卦傳。

關於「十翼」是否為孔子所作的問題，卻是個大問題。雖然自司馬遷明言孔子寫了「序、彖、繫、象、說卦、文言」後，唐代以前的學者都沒有異論。直到宋代歐陽修在《易童子問》中，首先懷疑「十翼」不是孔子所作。認為像「河出圖、洛出書，聖人則之」（〈繫辭上〉第十一章）等話不是孔子的思想。此後，關於「十翼」的作者是誰？是一人？是多人？是孔子？是七十二弟子中的某些弟子？或稍後的儒者？仍是一個極受爭議的問題（吳怡，1991）。因此，亦有學者認為易傳分為內五篇與外五篇，內五篇與儒家有關係，但僅從人生教育層面來詮釋《易經》，因為儒家不談科技、鬼神、死生之事；而外五篇則與諸子百家有關，其中尤以道家、陰陽家和墨家為主，嘗試從科技面、哲學面和經營管理面來瞭解《易經》。「神無方而易無體」，表示世間萬事萬物都不脫《易經》原理，都可用《易經》加以解釋瞭解，各個朝代、時代所面臨的局勢不同，對《易經》的運用解釋方式也有所差異，因此《易經》後來才可以走入天文易、科學易、管理易、抉擇易，路愈來愈寬，就是因為「易無體」。

歷代歷朝先賢哲為闡釋和研究《易經》的內涵、辨難析疑、窮究絡結所形成的學問即稱之為《易學》，而由於《易經》包含非常廣，可分為前期及後期，其分界點以《周易》為主，《周易》這本書以前的，稱之為易前，即《周易》前的易學，還有一個是在《周易》這本書完成之後，專門研究《周易》之本書所延伸出來的《易經》，稱為後期的易學。

綜合這些易學研究，大致可分為兩派：一為重視卜筮、追求神秘之象數學派，其代表人物為邵雍，邵雍的管理與邏輯概念非常的強，其實是一位數學家；另一為發掘《周易》思想內容之義理學派，其代表人為北宋五子中的二程—程頤、程顥兩兄弟，南宋大儒朱熹的易學即是來自於二程的理，邵雍的數，所以若把二程的理加上邵雍的數，就是「朱子易學」的本源；雖然易學各家學派的研究取向或有不同，但其最終目標均為以學釋傳，以傳釋經，以經釋卦，以卦顯示世間萬事萬物之吉凶禍福者也。

綜合上述論述，本研究茲就《易經》內涵提綱挈領，以卦、經、傳、學四者的關係，說明如表2：

表2 易經的內涵

易 經	卦 (卦象)	八卦	表示宇宙間八個自然現象	伏羲
		六十四卦	重卦所形成之64個象徵符號	周文王
	經 (周易)	六十四卦卦辭	解釋卦象之辭，即周易經文	周文王
		三百八十四爻爻辭	解釋六十四卦下各爻之辭	周公
	傳 (十翼)	(一)象辭傳(上、下)	象，斷也，對卦辭之解釋	孔子思想 與諸子百 家
		(二)象辭傳(上、下)	對卦、爻、象辭之解釋	
		(三)繫辭傳(上、下)	對《易經》的整體解釋	
		(四)文言傳	對乾坤二卦之卦辭及爻辭	
		(五)說卦傳	解釋八純卦之德業變化	
		(六)序卦傳	解說六十四卦之排序	
(七)雜卦傳		糅雜眾卦，錯綜其意		
學 (易學)	象數學派	以卜筮為目的，重於象數	諸子百家 想	
	義理學派	發掘《周易》深遂美妙之思		

### (三) 卦與爻

卦乃古人用來表示自然界現象的工具，〈卦〉的其中一個解釋就有

將自然界的現象“掛”出來觀看的意思。相信伏羲氏作先天八卦（亦稱伏羲八卦），周文王作後天八卦（亦稱文王八卦），先天八卦注重乾坤，後天八卦注重坎離，八卦乃指用圖案表示世界的八種自然現象（如前述），每一卦的圖案乃用三個爻來表示，因此亦稱三爻卦。

六十四卦中的每一卦都是由兩個八卦上下重疊起來的，稱為重卦，上卦稱之為外卦，下卦稱之為內卦；每一個爻都有一個名稱，分別為初爻、二爻、三爻、四爻、五爻、上爻，此稱為爻位（每一個爻的所在位置），陽爻稱為九，陰爻稱為六，以乾卦而言，共有初九、九二、九三、九四、九五、上九，之所以稱為九和六，乃由「數」而來。數有二種：生（出生順序）數與成（成長）數，生數為1、2、3、4、5，成數為6、7、8、9、10，天數1、3、5、7、9等奇數，地數為2、4、6、8、10等偶數，天數總和共25，地數總和共30，兩者總和為55（可參見善本《易經》第296頁），天數又稱為陽，地數又稱為陰，生數中的天數總和為9（1+3+5），因此陽爻稱為九，而生數中的地數總和為6（2+4），因此陰爻稱為六。

根據周朝的封建制度，下卦的初九、九二、九三分表庶民、士大夫、三公（總經理等管理階層），即為無血緣關係的管理團隊，上卦的九四、九五、上九分表諸侯（董事、大股東）、天子（總裁、CEO）、宗廟（董事會），即為血緣關係的經營團隊，再能幹的外人也只能升至九三的三公階層。周公設定爻位為：初爻為不及（剛開始、不夠）、二爻為多譽（受到人家稱讚）、三爻為多凶、四爻為多懼（最接近天子，震盪起伏不定、伴君如伴虎）、五爻為多功、上爻為太過。

三才之道：初爻、二爻為地道，初爻為地下，二爻為地上；三爻、四爻為人道，三爻為人下人，四爻為人上人；五爻、上爻為天道，五爻為天下（天子為天下最尊者，稱為九五至尊），上爻為天上，茲以「乾卦」之爻為例，說明如表3。

表 3 易經爻位之意涵

宗廟	——	上九	太過	天道	上卦（外卦）	乾卦上九爻
天子	——	九五	多功			乾卦九五爻
諸侯	——	九四	多懼	人道	下卦（內卦）	乾卦九四爻
三公	——	九三	多凶			乾卦九三爻
士大夫	——	九二	多譽	地道	下卦（內卦）	乾卦九二爻
庶民	——	初九	不及			乾卦初九爻

## 二、《易經》與現代管理思想的關係

《易經》的管理精神和理論價值究竟體現在哪些方面？程振清與何成正（1999）認為，它的真正的管理精神和理論價值在於它提出了一系列科學的管理原則和觀點，形成了一種獨特的管理思想體系。

- （一）《易經》倡導「萬物生生不息」的精神，運用在管理上就要求管理者具有「變化、發展」觀，不要孤立的、靜止的、片面的看問題，要按照事物的內在規律要求，去分析問題、解決問題，這才是「正道」。
- （二）《易經》提出：天地間，萬事萬物動極必靜、靜極必動、物極必反、盛極則衰。運用在管理上，即要求管理者在管理中掌握事物和矛盾運動的辯證法，做什麼事情或選什麼工作都要堅持必要的平衡性，不走極端，行中庸之道。
- （三）《易經》提出「簡易」的原則，要求管理者注意自身行動的簡易程序，切不可傲慢雜亂。
- （四）《易經》提出事物有序有則，安當其位的觀點，要求管理者在自己的管理行為上注重事物的特點，明瞭每個事物的序列、存在的位置和處理問題的輕重緩急。
- （五）《易經》提倡君子「言行正道」的觀點，要求管理者在自己的實踐活動中，要言之有理、論之有據、行之有規、動之有德。言行是管理者的關鍵要樞，切不可等閒視之。
- （六）《易經》提出「成事於謀」論。要求管理者在自己的行為中注重

對計劃、方案、目標行為的預先謀策，以便尋找最適合自己行動的方略。

- (七) 《易經》提出「趨吉避凶」論，要求管理者在管理中要力爭「吉祥」、「吉運」，避免凶氣、凶險之運。為此，他們就要精心策劃和謀劃自己的行動，切不要草率行事。
- (八) 《易經》強調「合順於大道的規範」的觀點，告誡管理者，要遵從正道，不違正道，這樣才能成就大事，無往不利。
- (九) 《易經》講究推移變通之理，要求管理者在解決和處理各種矛盾和問題時，要考慮幾種不同的方案、不同的謀略，並且勇於和善於用變通之理去達到預定目標。
- (十) 《易經》提出「君子以思患而預防之」的憂患意識。告誡管理者要有生生不息的進取精押，不滿足於現狀，不耽溺於享樂逸志之中，時時想到自己的不足、短處，不斷有所創造、前進。

另外若從伏羲六十四卦方位圖和伏羲六十四卦次序圖的角度來看《易經》與管理的意涵，則有不同的釋義，《易經》中所論及的觀點、原理乃至整個思想體系都是源自於太極思維，而太極又源於无極，无極乃虛、無，指宇宙未生出陰陽二氣時虛無飄渺的渾沌狀態，無中生有，有中無，此即無有理論。論《易經》時要切入無有，陰陽和無有，虛實與動靜，此為相對但不絕對的名詞；無中有有，有中有無，無即是有，有就是無，為最高境界。

「一」為太極，一物一太極、一花一世界、一葉一如來，太極是宇宙一元的兩面，陽中有陰、陰中有陽，相互對應、相互轉化，生生不息；在管理上強調，不管對什麼樣的員工，都要始終尊重其人格與尊嚴，才能使其充滿和氣，陰陽合道，生生不息，繁榮昌盛。「二」為兩儀，太極生兩儀；在管理的意涵上強調，「中庸管理」。「三」為三才（又稱三極），三才之道（三極之道）包括天道、人道、地道—仰觀於天、俯察於地、中視於萬物；天時、地利、人和，是保證管理成功的三個最基本的要素和條件，只有使三者有效的結合起來，管理才能立於不敗之地。

為了使管理更有成效，管理者需要了解管理上三個關係密切而作用又不相同的要素，即需要、目標、與行為，並想辦法使三者巧妙地結合起來。「四」為四象，四象指老陽（陽上有陽）、少陰（陽上有陰）、少陽（陰上有陽）、老陰（陰上有陰），老子說獨陰孤陽皆不生、不長，因此需陽中藏陰、陰中藏陽；經營管理中必須有守有攻，不能僅有全攻或全守，全攻時若遇經濟不景氣將導致衰敗，全守時將導致過度保守僵化。初創企業應遵循太極的精神，企業小有規模時要遵循兩儀的精神再走三才之道。

「五」為五行，即金、木、水、火、土，震巽為木、坤艮為土、乾兌為金、坎為水、離為火，坎、離皆為陰陽（雌雄）同體、亦陰亦陽、異體受精，水火不能獨生，水火既濟、火水未濟，其中震為陽木、巽為陰木、坤為陰土、艮為陽土、乾為陽金、兌為陰金，這就是八卦配五行。道家討論《易經》的「用」，儒家討論《易經》的「人文教育」，孫子兵法又與道家思想極為接近，孫子兵法中的將者五德：智、信、仁、勇、嚴可與五行相配合，即為企業經營管理必備的五要事。

「水」者主智、善變、變動，因應環境、時機而變動，上善莫若水即為水的經營管理藝術，水可治柔亦可剋剛。「木」主仁，要有藝術、音樂、哲學、宗教、心靈的改革、修身養性、企業形象。「火」者主勇，向前衝、膽識過人，與他人、世界競爭，要重用年輕人讓他們衝，而智者為老人（水主智），用水來管理火，即為水火既濟卦，亦即用智來控制勇，即智勇雙全；不能用年輕人（勇猛）來控制老人（智慧），將成火水未濟卦。「土」者主信，天子無戲言，無信則無賞罰，無信則不威，企業失敗乃因失信於員工、失信於管理階層，因為土位處中宮，因此失信則一切作為皆無用，導致四分五裂失去人才。「金」者主嚴、義、義氣、正義、公權力，「金」者虎也，表抉擇力、該下決策即應下決策、快刀斬亂麻；因為金可割斷皮革，公權力、魄力、法律、立法與執法等皆屬之，又可分為兌金（陰金，指精雕細琢、立法周全）、乾金（陽金，



指大刀闊斧、執法明快)。

「六」為六合，指上下四方（任何物體皆有六面、六度空間），空間的無限延伸，觀察任何事物皆須從六面同時進行，不可偏頗單一面向；一個經營管理者若要六面兼顧，則需讀歷史以瞭解古今，《易經》強調要了解過去、掌握現在、預言未來，所以《易經》是一本「未來學」的書。

「七」為七星、七政，指日月五星：(日、月、火、水、木、金、土)，強調變化的必然性與重要性。「八」即為八卦，八卦就是四正卦與四隅卦結合而成，各卦所包含的象、數、理、氣更是錯綜複雜，為管理者提供了寶貴的管理原則和管理經驗。「九」即指九宮圖和九宮算經，源自於洛書（九進位），為易理堪輿學之鼻祖，在管理上強調選擇適宜的環境和合適的工作職務，是管理者激發員工積極性的重要方法之一。

### 三、《易經》對現代決策管理的影響

#### （一）現代管理決策

Simon（1986）曾指出：「管理就是決策」、「決策就是管理」。而決策必須建立在科學預測的基礎上。沒有科學的預測，就不會有成功的決策。

然而，預測是決策的前提，「凡事預則立，不預則廢。」、「沒有遠慮，必有近憂。」，不論是古代還是現代的預測，不論是定性還是定量的預測，不論是八卦預測還是模型預測，只要是科學預測，都勢必對現代管理的決策產生積極的影響。對現代管理而言，決策是頭等重要的大事。如果決策失誤，尤其是重大的戰略性決策失誤，對整個管理過程的危害，將是極其嚴重的。因此決策的正確性，必須建立在科學預測的基礎上，其理由為：

1、只有科學的預測，才能把握管理對象、管理系統發展的基本過程和基本趨勢。掌握了這種過程和趨勢才能據此制訂出合乎邏輯的科學決策。

2、只有科學的預測，才能預先了解和把握未來管理系統和管理環境的變化趨勢。並根據對這種趨勢的正確預測來制定相應規劃的管理措施。

3、只有進行科學的預測，才能使現代管理者系統性地了解社會政治、經濟、文化、科技、人口、環境、教育等情況，並適時提供各種相關的訊息，協助管理者做出科學的決策。實踐已經證明：許多高明的決策往往來自比較正確的預測；而許多失誤的決策往往來自非科學性的預測。

## （二）太極預測論

《易經》首先是做為一門預測學出現的。

不論在古代還是在現代，大自然常常以自己的喜怒無常向人類預示著許多奧秘。而《易經》用自己特殊的卦象結構和組合方式呼喚出這些奧秘，給人類預測自然、社會、人生的變化提供了許多極有價值的啟示。

古人為了預知天文地理人事，創立了獨特的預卜先知的神秘符號卦象系統。當人們按照某些奇特的方式，依據各個卦，及卦與卦之間的某種特殊關係及其涵義去尋求天、地、物、事的變化特徵和變化形態時，就能得到吉凶禍福、成敗得失的忠告或結果，甚為神奇。幾千年來，《易經》做為一座智慧寶庫，給人們提供了無盡的智慧力量，幫助人們「仰觀天文，俯察地理」，「近取諸身，遠取諸物」，使人們明辨事物的因果得失，指導人們的實踐活動。

「《易》之為書，推天道以明人事也。」

正因為《易經》集抽象的符號系統、寓意深邃的言辭，預示吉凶的

占筮以及數字般嚴謹的結構於一體，使它儼然成為一部獨特的古今奇書。為了把《易經》易理變成具體預測的實用性原則和方法，古人和今人創造了許多具體的預測法，用以推測大到天象、地理變化、自然氣候變化、國家民族命運，小到家庭、個人命運的變化和具體事物的變化等，都具有很高的正確性。

若按八卦預測的方法有：金錢、時間、方位、物象、尺丈、數字及筆畫、聲音、顏色等起卦法，以及最古老的龜甲燒裂卜法和著草筮法。若按易理預測的方法有：四柱法、奇門遁甲、金函玉鏡、大六壬、小六壬、紫微斗數、鐵板神數、星學大成、太乙神數、果老星宗法等。

雖然這些方法不免帶有某些神秘或迷信的色彩，但每種方法都具有一定的局限性，都是以某種特殊的採象方式與易卦緊密聯繫起來進行預測，並能適用於一定的時間、空間和特定的預測對象，且都能在不同的程度上滿足人們的某些需要。可見，這些方法本身是包含著一些深奧的道理，確實值得進一步去探掘。

既然《易經》是一部預測學著作，那麼，它能比較正確地進行預測的基本根據是什麼？也就是說，它是根據什麼道理把已經成形的卦斷成這樣而不是那樣？現代預測和《易經》預測有什麼區別？不管是《易經》預測還是現代預測，它們對現代管理，尤其是對現代決策管理有什麼重要意義呢？

當現代西方正把科學的預測方法廣泛地應用於管理過程中，並取得一些重要成就時，東方古老的預測學正顯示出青春的氣息，並正躍躍欲試地與現代預測法聯姻起來。或許西方的現代預測法有《易經》預測法不可替代的優勢，因為它以嚴謹的數理邏輯為基礎，然而，它對許多定性問題的預測則顯得無能為力。而《易經》預測法所能發揮的作用遠遠超過西方的現代預測法，這也是西方現代預測法所不能替代的。它以深刻的哲學（陰陽五行、八卦、易變論）為基礎，展示出宏大的智慧能量，若再加上運用正確的方法誘導之，就可發揮西方現代預測法難以發揮的作用（程振清、何成正，1999）。

### （三）古今預策法結合

古今預測法的結合，是指兩種方法的相互「截長補短」，按中國古代易學理論「一陰一陽之謂道」、「太極生兩儀，兩儀生四象，四象生八卦」。如將古今之預測法分別視為陰與陽，那麼，其各自方法的不斷演進形成了更科學的方法。同時，它們之間的相互結合，又可以形成另外的兩種預測法，即以中國古代《易經》為主，結合現代預測的方法和以現代方法為主，結合古代的預測方法，即以陰陽相生之四象也。再進而言之，可生成八卦，八卦相盪，生成八八六十四卦，其各自面對不同的預測對象和體系，因而，形成面對整個物質世界比較完整的預測體系。

進行這種龐大預測體系的研究，是一個宏大的科學系統工程。這應該成為我們今後創立和研究的主要對象。

- 1、古今預測方法共同的基礎是對客觀世界規律性的認識。由於認識的程度和角度不同，形成了不同的認識方法。古今兩種預測方法的融合，實乃東西方文化的融合。
- 2、從預測技術的層次看，它們所研究、處理問題的主要對象不同，這就失去了兩類方法比較的基礎。因此，必須先確定在同一對象基礎上，使用各種方法進行研究，再比較各種方法之間的優勢，使它們相互促進。
- 3、從兩類預測方法的性質來看，現代預測的成功之處，就在於使用了大量的數學手段和數學模型；而古代的預測方法主要靠陰陽五行等理論進行預測，儘管正確性是無疑的，但難免有一些神秘色彩，有時又缺少必要的量化規範。因此，就更需要二者在新的科學理論的基礎上相互融合起來。總之，在預測愈來愈成為人類生活不可缺少的一部分的時候，將古代預測法與現代預測法有機地結合起來，就顯得愈來愈有必要。

### 參、研究方法

《易經》的占卜方法與占卜所得的卦名、卦辭和爻辭常被應用為個人決策時的參考工具和行為準據，因此本研究目的在於透過對中國古籍

—《易經》的了解，初步整理出運用《易經》以輔助個體決策的前提、情境、方法與流程步驟，並以之與西方的決策理論作一簡要的比較；接著再分析易經之所有卦象之卦辭和爻辭的內容，以發掘整理出其所蘊含的重要決策概念和意義。

## 一、資料收集

為達到上述研究目的，就必須先對《易經》的基本內涵與架構進行相當程度的了解，才能以之與西方的個體決策理論進行比較分析，並進一步詮釋其中文字的決策概念，因此本研究先行數次參訪國內外著名的《易經》學術研究權威李亨利博士（現任國際道家學術基金會董事長、中華民國道家學術研究會理事長），與李亨利博士先後於2003年7月14日、7月30日、8月6日、8月29日、9月5日在道家學院地下一樓課堂進行共五次歷時18小時的互動式問答討論，以迅速正確地掌握《易經》應用於決策方面的重點精髓。

李亨利博士深諳易學，自幼即投身於《易經》學術研究，至今已數十年，除創辦數個重要的道家和《易經》學術研究機構外，並積極地在各大專院校和非營利機構（如洪建全基金會）開班授課講授易學，同時多年來一直身兼國內多家大型企業的管理決策顧問，對於如何將易學應用至企業的經營管理決策有著豐富的經驗和專業見解，因此透過與李亨利博士的專業知識分享，將有助於本研究的進行。

本研究對於《易經》中決策概念的解釋和應用主要來源有二：一、與李亨利博士的問答討論筆記及錄音帶內容所轉譯成書面文字的整理結果（詳見附錄一、二、三、四、五）、二、李亨利博士所推薦的善本《易經》（老古文化事業公司出版）一書，後者為《易經》中卦名、卦辭和爻辭的原始本文，前者則是李亨利博士對於這些《易經》原文的白話解釋和易學被應用於經營管理決策活動的實證經驗分享。

## 二、資料分析

為達成本研究目的，本研究採用文獻比較的方式，先行整理建構主要的數個西方個體決策理論之基本精神和決策方式流程，接著透過上述的兩項易學資料來源，整理建構出《易經》的基本精神和決策方式流程，再將東西方的決策概念和模型進行異同性的對照分析。

接著，本研究採用內容分析法，以單字（word）為分析單位，初步將《易經》中的所有卦象之卦辭和爻辭內容，分別統計合算出各單字重複出現的有哪些、各共通字的總出現次數以及各共通字在決策理論上所具有的意義。

Berelson（1952）指出內容分析法最早被應用於傳播學，其目的乃在對明顯的傳播內容，使用客觀、系統的方法加以量化，再依據這些量化的資料，做描述性分析（楊孝榮，1989）。內容分析是以訪談對話內容或研究文獻內容作為分析標的，利用事先發展出來的分析類目為基礎，再將分析標的依照分析類目予以歸納，藉以分析訪談對話內容或研究文獻內容之意涵的一種分析方式。

## 肆、結果分析

本研究首先將比較《易經》之決策模式與西方管理思想中個人決策模式的異同，以分析兩者的各自特點、共通特徵、適用情境、決策流程與優劣之處、接著，利用內容分析法將《易經》所涵括的所有卦辭和爻辭之文字加以分析整理，統計出各字重複出現的次數，並說明其所詮釋的決策概念意義。

### 一、《易經》決策模式與西方決策模式異同之比較分析

在西方的個體決策理論中，主要包含完全理性模式、有限理性模式與垃圾桶模式，以下分別簡要說明此三種決策模式的前提假設、適用情境，以及決策的流程步驟。

完全理性模式主張個體能做出最為理想的決策選擇（亦即解決問題的最佳辦法），此決策模式認為個體在做最終決策前，需具備六項條件：（1）決策者清楚地了解問題且能找到足夠所需的資訊；（2）決策者清楚地確認各種決策準則、各種可行方案與可能產生的後果；（3）決策者能清楚地列出對各種決策準則與可行方案的偏好順序；（4）決策者的偏好順序固定，不因時間而改變；（5）決策者不會受到時間與成本的限制；（6）決策者的最終決策選擇，必是獲益最大的可行方案，亦即最佳解。完全理性模式的決策步驟依序為：（1）定義問題；（2）確認決策準則；（3）分配準則的權值；（4）找出所有可行方案；（5）評估所有可行方案；（6）選擇最佳方案（李青芬、李雅婷、趙慕芬，2002）。

Simon 認為決策者進行決策時勢必會受到某些現實上的限制，無法達到完全理性狀態，因此提出對完全理性模式的評判修正，發展出有限理性模式，又稱為 Simon 標準模式、滿意模式。此模式認為個體處理資訊的能力有限，無法獲取與過濾吸收最佳化的所有資訊，因此無法慮及和比較所有的可行方案，且決策者所選擇的第一個可行方案，通常就是他所滿意的解決方案，而此方案的產生又多是來自於其過往累積的經驗，因此當決策者面臨相似問題時，他便常無意識地依賴過往經驗在直覺性的觀念標準下做出最終決策，由於時間、能力有限，因而只能要求可行方案的解決結果能夠達到最低限度的滿意即可，所以決策者追求滿意解而非最佳解。有限理性模式的決策步驟為：(1) 確認定義問題；(2) 簡化問題訂出足夠令人滿意的決策準則；(3) 找出熟悉常見的數項可行方案（不需也無法找出所有可行方案）；(4) 依決策準則評估各可行方案間的差距；(5) 找到足夠令人滿意的可行方案，即滿意解（李青芬、李雅婷、趙慕芬，2002；陳素勤，2001）。

而垃圾桶模式認為進行決策流程時，問題（現實與理想情境的差距）、解決方法（問題的答案）、參與者（參與決策者的價值觀、態度和經驗會影響決策的情境）及選擇機會（決策的事件）等四個要素會分別進出決策情境，並彼此產生隨機性的互動，影響決策活動。決策是在此四項要素隨機性的互動之下所產生的結果，理想的決策乃是出現在此四項要素均發生互動關係時，也就是說，決策者通常在問題出現前並不知道他所想要的是什麼，或是能得到哪些資源，且問題與解決方法間可能並無關聯，亦即有些問題有解，而有些問題並無解，甚至在問題並未浮現時，個體便早已有一貫的解決方案，但此解決方案不見得就能解釋和排除問題的原因所在（陳素勤，2001）。

《易經》的決策模式主要是認為當決策者受限於心智與資訊處理能力不足，而遇到無法自主決策以解決問題的困難時，此時可透過占卜的方式獲得啟示，其中占卜的方式可透過龜殼、蓍草、金錢等器物來進行，此種獲得啟示的過程可以被視為一種隨機性過程與結果，亦可被視為一種來自神秘力量或他力的協助，而決策者根據占卜所獲得的卦象，對照《易經》原本中所賦予的卦名、卦辭和爻辭之解釋及意義，其中卦名、卦辭和爻辭的原始著作與意解皆完成於古人（包括周文王、周公、朱熹等人）之手，其目的在於指導應用《易經》的後人應如何看待所面臨之問題的實象狀況，以及如何採取因應的行動以趨吉避凶，因此現今的決

策者必須了解這些古文的原意，並將此意義套用於所面臨之問題現象的詮釋，如此才能對其所面臨之問題做出最終決策，採取特定的行動方案。

另外，在占卜的過程中，也必須考慮變爻（或稱動爻）的動作，其目的在於提供決策者所面臨之問題現象的可能性變化以及可行方案的相對性因應變動。另外，尚須判斷該卦象是否符合得位（陽爻在陽位且陰爻在陰位）、得中（二爻及五爻）、有應（初爻、四爻互為陰陽爻；二爻、五爻互為陰陽爻；三爻、上爻互為陰陽爻，不可全為陽爻或陰爻）的原則，若有，則代表該卦象所代表的決策意義存在著喜上加喜或由悲轉喜的可能性。這在西方的個體決策理論中是不易見到的主張，無論是西方決策理論中所述及的最佳解或滿意解，都明確地展現個體所選擇的最終決策結果只有那項固定且唯一的解決方案，事後是不加以考慮決策的權變性質之存在，這些權變的可能性反倒是反應在個體進行理性分析過程時，對於決策準則和偏好的設定以及可行待評方案的選擇結果上。

《易經》對於從事占卜動作時的前提假設或規範為三不占與三不卜，前者包括不怪不占、不動不占、不事不占，後者則指：疑不卜、戲不卜、無事不卜。其目的便是希望決策者在應用占卜之數時，能先確認占卜以助決策的必要性，以及在占卜的過程中能專心誠志。

《易經》決策模式的決策步驟可歸納如下：(1) 決策者確認問題及可行方案；(2) 確認有必要依賴占卜以幫助決策；(3) 執行占卜的動作以取得卦象；(4) 根據卦象對照《易經》中所呼應的卦名、卦辭和爻辭；(5) 決策者解讀古文卦名、卦辭和爻辭的意義，並將之應用於所面臨問題之狀態與可行解決方案的解釋；(6) 根據《易經》的建議採行決策行動。

根據上述應用易經進行決策的前提、過程方法和特性，本研究將之稱為「靈性決策模式」。在各自分析東西方的決策模式之後，本研究進一步比較分析東西方決策模式在某些決策特性上的異同。

在執行決策行動的前提假設方面，《易經》決策模式類同於有限理性模式、偏愛模式、直覺模式和垃圾桶模式，皆認為個體無法達到完全理性，在有限理性的狀態下，將增加決策時的困難度，但不同的是，有限理性模式、偏愛模式與直覺模式指出決策者可以或習慣於根據自我過往的相關經驗來選擇最終的解決方案，仍是強調決策者的主體性，決策



主體的涉入程度極高，包含決策準則的偏好決定、可行方案的選擇以納入考量，以及隨之而來的成本效益評估。

而《易經》的靈性決策模式則是強調決策者可以透過隨機過程或謂透過求助於比自己更為優越的他力（或可稱之為未知的神秘力量）以獲得相當程度的決策啟示訊息，再依賴參酌相對應的古人生活與決策經驗（亦即易經卦象的對應卦辭和爻辭）來幫助自己認清目前所處危境的狀況以及應該採行的解決方式，決策主體的涉入程度便遠不及前述西方決策理論所主張者，換句話說，易經的靈性決策方式，更加強調決策者是在低度理性（其所指稱的有限理性程度更低於滿意模式、偏愛模式與直覺模式）的狀態下，因為無法掌握足夠進行決策的所需資訊，因此須仰賴機率或他力以及古人的生活智慧來獲取預測性訊息，以進行最終決策的判定。

而在垃圾桶模式中，強調最終解決方案的產生必須依賴問題、解決方法、參與者及選擇機會等四要素的同時產生互動關聯，這也是一種隨機過程，此與《易經》的靈性決策模式有某種程度上的吻合，主要差異在於垃圾桶模式中的隨機過程，是決策者無法加以操控以獲得某一特定的決策參考結果，亦即決策者無法得知或操弄此四要素的同時互動關聯，而占卜卻是決策者可透過這一明確的自力行為與活動以獲得某一特定的決策參考結果。

另外，上述西方的決策理論鮮少論及或提供最終決策可能產生的變化趨勢，亦即決策的權變概念，然而易經的靈性決策模式卻提供了此項觀點，預先告誡決策者事態突變的可能性與因應之道，包括前述的動爻位置（會造成變卦），以及卦象是否符合得位，得中或有應的要求，它讓決策者有預先的心理準備以預測或接受最終決策所得的結果，甚或在最終決策的落實執行過程中稍加微調行為，以控制最終決策結果的呈現。以下將相關決策理論的主要概念和內涵予以列表比較說明。

表 4 相關決策理論的比較說明

	易經之靈性決策模式	完全理性決策模式	有限理性決策模式	偏愛決策模式	直覺決策模式	垃圾桶決策模式
決策主體	決策者、機率或神秘力量	決策者	決策者	決策者	決策者	問題、解決方法、參與者及選擇機會等四要素
決策理性	低度有限理性	完全理性	中度有限理性	低度有限理性	中度有限理性	低度有限理性
決策前提	三不占、三不卜	決策者完全掌握所有決策準則偏好與可行方案	決策者能掌握數項重要的決策準則偏好與可行方案	決策者心中已有最終答案	決策者已擁有足夠的相關決策經驗	問題、解決方法、參與者及選擇機會四要素並存互動適配
決策情境	發現不明徵兆或遭逢問題並確認有決策的必要後，自力透過隨機過程或依賴神秘力量協助決策	遭逢問題並確認有決策的必要後，自力透過理性分析方式找出解決方案	遭逢問題並確認有決策的必要後，自力透過理性分析方式找出解決方案	遭逢問題並確認有決策的必要後，自力透過理性分析方式找出解決方案	遭逢問題並確認有決策的必要後，自力透過理性分析方式找出解決方案	遭逢問題並確認有決策的必要後，自力透過隨機過程找出解決方案
決策結果	最適解	最佳解	最適解	最適解	最適解	最適解
決策結果詮釋彈性	高	低	低	低	低	低
輔助決策工具	錢幣、龜、筮、時間、數字等皆可用以卜卦，再根據易經內容決定最終決策	理性決策步驟	理性決策步驟	理性決策步驟	過往之相關決策經驗	依賴四要素的隨機適配結果

## 二、易經卦辭和爻辭之內容分析結果

《易經》六十四卦中的所有卦辭皆為周公（周姬旦）對各卦象的解釋說明之意，而所有爻辭則是朱熹對各卦象中所卜得爻稱之意義的說明，兩者對於各卦象所蘊含的決策意義為原著者之意而未經後人造作，因此本研究選擇將其進行內容分析，統計出共有 1080 個不同的字，而前 100 個出現次數最頻繁的字予以整理如下表所示。

表 5 卦辭與爻辭中出現次數最頻繁的百字

也 (653)	不 (288)	有 (257)	吉 (252)	以 (239)
之 (236)	其 (229)	力 (185)	大 (169)	貞 (168)
而 (167)	咎 (147)	人 (129)	中 (127)	于 (124)
子 (123)	行 (113)	君 (110)	往 (97)	用 (96)
享 (95)	天 (95)	上 (92)	凶 (88)	得 (81)
無 (76)	剛 (75)	小 (71)	下 (70)	孚 (69)
志 (68)	終 (67)	正 (64)	位 (61)	可 (59)
道 (57)	來 (55)	未 (54)	明 (52)	在 (50)
地 (50)	攸 (49)	如 (47)	柔 (45)	見 (45)
王 (44)	悔 (43)	元 (43)	乎 (42)	順 (41)
時 (41)	厲 (40)	當 (39)	自 (39)	則 (37)
乃 (37)	復 (36)	失 (36)	日 (35)	觀 (33)
出 (33)	勿 (33)	過 (32)	矣 (31)	三 (31)
說 (30)	征 (30)	事 (30)	德 (29)	亡 (29)
命 (28)	履 (27)	光 (27)	應 (26)	遇 (26)
巽 (26)	食 (26)	或 (26)	動 (25)	物 (25)
所 (25)	震 (24)	與 (24)	義 (24)	言 (24)
我 (24)	吝 (24)	女 (24)	家 (23)	同 (23)
民 (23)	六 (23)	井 (23)	窮 (22)	節 (22)
從 (22)	益 (22)	何 (21)	歸 (21)	謙 (21)

註：( ) 中的數字表示出現次數

從上表得知，語助詞例如也、以、之、而、于等字，在卦辭與爻辭中出現次數相當多，此為古文中常見的用法；另外，也可常見用以說明

各卦象所代表情境意義之好或壞的形容詞，例如吉、貞、咎、凶等字；而其他的字確實難以明確地說明其所代表的意義，因為中國單字的解釋常須配合其相關的上下文，以及其所隸屬的完整詞語，才得以正確表達，而且，就算是進一步利用個別的詞語進行內容分析，其統計所得的詞語種類也將是複雜和難以確切解釋其決策意義的，仍須視完整的文字段落意義而定。

## 伍、結論與建議

離開科學而精確的預測，就難以做出科學而正確的決策；沒有科學而精確的決策，就難以取得現代管理的成功（程振清、何成正，1999）。

雖說《易經》一開始是以一門預測學的身份出現的，但不能把它僅僅看成是一部卜筮之書。《易經》的確具有占卜的功能；但是它的價值卻又不僅僅在於卜筮。它的價值主要在於它揭示了宇宙萬物的本相，提供了一個整體和諧發展的宇宙觀，從而幫助人們瞭解世界、把握未來。因此，它能夠作為占卜之用也是很自然的了。因為宇宙萬象的變化包含了過去、現在和未來，人們為了把握未來就利用《易經》來占卜。而卜筮之所以能成為一種實用的預測方法，主要是因為它是從《易經》的宇宙觀中自然發展出來的。所以《易經》雖具有占卜之用，但又不能僅侷限在占卜的範圍。從管理哲學的觀點來看，我們應該著重把握的是《易經》對於宇宙萬象的說明性，以及它在本體論架構和方法論上的意義。這樣，我們才能把《易經》正確地運用到管理上，使之發揮廣泛的作用。

其次，我們不能把《易經》的占卜看成是神祕主義的。《易經》之所以能夠發揮預測的作用，並不是它本身有什麼神祕的力量在幫助我們去揣測未來，而是有其內在的哲學理由和根據，否則就變成迷信了。在今天科學昌明的時代，我們一定要強調易經哲學本身所包含對於週邊觀察和動態思維的科學性與邏輯性，從而正確把握占卜的預測功能，並將其所可能掌握的涵義適當地體現出來。現代的預測，例如經濟景氣預測、氣象預測等，都是基於科學的定理而對事物或事件發展的可能性所做出的推斷。一般來說，對於自然現象的預測準確率很高，但也存在「測不準」的情況；對於社會現象的預測，由於其變數複雜，其「測不準」的情況就更多了。占卜若是用於人際關係等社會現象的預測，則存在著

極高的不準確性。這樣，占卜還有沒有意義呢？答案是肯定的。占卜對未來事物的發展所作出的預測與瞭解，是在沒有確定知識的條件下，並在發展的過程中，不斷自我審定和自我修正，提供一個擬似的信息參考系統，一個事物可能變化發展的方向，並為人們基於社會現象的不準確性而採取主動的態度，積極參與事物的變化，從而達到發展的目標。

總而言之，對易經占卜採取正確的態度，就是要發揮決策的精神。所謂決策，是一種主體的行為方式，是在對外界事物認知的基礎上所採取的理性、主動的決定，以及提供一方向的價值選擇。易經占卜作為一種預測方式，目的是為了使人們作出更好的決策。換言之，就是以預測來啟發決策，而以決策來實現預測。從《易經》的角度來看，預測與決策實際卜是一陰一陽的關係。人的行為要達到既定目標，就要兼顧預測與決策，使預測與決策產生一種一陰一陽的互動作用，既使預測發揮決策的作用，又使決策發揮預測的作用，二者互補而互成。而二者的緊密結合正是管理獲得成功約保證。

其於以上對《易經》預測功用的了解，本研究擬提出三點《易經》對現代管理決策的啟示：

一、易經預測的根據，其主要的理由為物質運動和發展的法則是可以認識的，人們可以循其法則而預測事物未來的發展狀態和趨勢，這不僅在理論上，而且在實踐上，都已證明是一個真理。

既然如此，現代管理實踐所涉及到的生產規模、生產周期、產品銷售額、利潤收入、工資分配、成本支出、機構設置、人員分配等，都可以依據這種理論去進行預測。假若人們能夠比較正確地預測到上述這些方面的未來情況，那麼必能有效提升現代管理決策的效能。

二、易經預測論提出的綜合性和靈活性兩大原則，實際上對現代管理決策也是非常重要。現代管理決策應該是綜合性的管理，意即它要考慮各個方面的因素，要從各個因素的內在比率、比例、聯繫和實際作用中去把握管理的客觀規律性。例如，現代管理決策最主要的幾個要素是人力資源、財務狀況、物體設備、知識訊息、時間、科技等，這六個方面之間的聯繫是相當錯綜複雜的。

其次，現代管理也應該是靈活的管理，即不斷地、經常地採用靈活而巧妙、簡易而有效、及時而果斷的方法去進行各種管理決策。靈活管理也是權變管理。而權變管理更是現代管理決策的一個基本特徵。

三、易經預測律主要揭示的是在預測或實際斷卦過程中的基本法則，遵循這些法則，就可以比較正確地推測出人事的「命運」。這是八卦預測的基本目的。實際上，在管理決策中，管理者也需要認識和把握諸如企業、部門、集團等未來的命運。這對於提高現代管理效能與效率有著極大的關聯性。

本研究簡要說明了在東方社會中普遍易見的利用易經協助決策制定的運作過程和方式，也初步地比較了易經之靈性決策模式與西方著名決策理論在諸多特性上的異同，有助於了解代表東方思想之易經決策模式的特殊之處；另外，也嘗試統計出現在易經所有卦辭與爻辭中的單字類別與次數，以說明其可能蘊含的決策意義，然結果不如預期，究其原因，應仍是無法掌握易經原著者創立易經決策架構的原意，易經由來已久，其決策架構之思想原意似乎已相當難以查證，且從周公和朱熹對《易經》卦象的詮釋說明中，似也無法正確地解析易經的原始架構是如何地被創建，也無法得知周公和朱熹是如何地洞悉《易經》原著的架構和意義，就算是得以得知，也無法確認他們的解析方式是否正確，而今人應用易經、周公之爻辭和朱熹之註解的諸多論述，更是並未探究其背後的原意和哲學思想，因而也不能精確地展現出易經決策架構的原意，因此，若要能對《易經》的決策架構和概念有著精確的掌握和論述，恐怕必須要找出易經原文的思想體系和建構原則，當然這是極高難度的任務，不然，則是退而求其次，確知周公與朱熹是否已正確找出並解析易經原意的邏輯方法，此亦為未來相關研究方向的建議。

## 陸、參考文獻

- Berelson, B. (1952). *Content Analysis in Communication Research*, NY: Free Press.
- Katz, R. L., 1974, "Skills of an effective administrator," *Harvard Business Review*, September-October, pp.90-102.
- Simon, H. A., 1986, "*Rationality in Psychology and Economics*," *The Journal of Business*, October, pp.209-224.

- 朱 熹 註 (南懷瑾 編)。2003。善本易經，台北：考古文化
- 李青芬、李雅婷、趙慕芬編譯 (S. P. Robbins 著)，2002。組織行為學 (第二版)，台北：華泰文化事業公司。
- 吳 怡，1991。易經繫辭傳解義，台北：三民書局。
- 徐勝鈺，2001。易經臨卦中領導涵義的探討，輔仁大學心理學系未出版碩士論文。
- 陳素勤編譯 (R. Kreitner & A. Kinicki 著)，2001。組織行為，台北：美商麥格羅希爾國際公司。
- 程振清、何成正，1999。易經與現代管理，台北：中天出版社。
- 馮 斌，2002。易經術語辭彙，台北：牧村圖書公司。
- 楊孝榮，1989。內容分析，收錄於楊國樞等編社會及行為科學研究方法下冊，台北：東華書局。

## 柒、附錄 (易經問答討論結果摘要)

### 附錄一、易經概論 (1)

參與人員：李亨利博士、許世雨教授、徐木蘭教授、孔祥科主任、陳必碩、許金田

問：易經的來由為何？

答：易經包含廣大，可分為前期及後期，其分界點以《周易》為主，所以《周易》這本書以前的，稱之為易前，即《周易》前的易學。還有一個是《周易》這本書完成之後，專門研究《周易》這本書所延伸出來的易經，稱為後期的易學，所以這是易學的名詞。第二個，什麼是易經？什麼是易傳？經與傳有很大的差別，將近差到了七、八百年，差別在哪裏呢？一般易經分為上經和下經，上經管 30 個卦，下經管 34 個卦，所以總共有六十四個卦；有《易傳》是到孔子之後才產生的，一般又稱為《十翼》，易經有傳，有傳就有注，有注就有解，有解就有疏，收集了各家之註解，即有集注、集解。

易經有個平行單位，叫做緯，《易緯》，中國五經都有緯，有了經以後就有傳，傳就是後人研究易經的報告或論文之類的，總共有 10 篇，所以稱之為《十翼》，因為尊敬孔子，所以相傳都是孔子寫的，不過仔細分析一下，可以說只有 5 篇跟孔子有關係，而有五篇是沒有關係的，這個在漢朝的時候就被發現了，所以易的盛期有二個朝代，一般我們稱之為漢易，還有一個叫宋易，漢朝與宋朝是易學兩個大的時代，西漢與東漢總共有 21 家易，徐芹庭博士所作的論文報告就是作兩漢，他只研究 16 家易，事實上是 21 家易，這每一家就代表一個系統，而每一個系統並不重疊，後來由於時空變化，是以有些留傳下來，有些沒有流傳下來；這每一家並不是因為翻譯、注解不一樣，而是整個轉方向，轉向諸子百家去。

其次，宋易也是一個很重要的時代，它創立先天八卦，以及河圖、洛書，所以若是我們看易經或易學，強調先天八卦或是強調河圖、洛書的重要性時，我們就知道它研究的是後期的易經，叫宋易；這是陳希夷傳給穆修，穆修傳給李之才，李之才傳給邵雍，因此這個系列是受到邵雍的影響，但邵雍是受到陳希夷的影響，邵康節先生在北宋五子裡面排行老么，是以在孔廟裡面，有些朝代有祀邵雍，有些沒祀邵雍，為什麼呢？邵雍其實很特別，他重視易理術數，所以他有時候會把易經太過術數化，因此被認為難登大雅之堂；其實邵雍是一位數學家，他的管理與邏輯概念非常的強，但中國古代是不講這個的，所以有些時代認同他，有些則不認同他，這就是邵康節先生（邵雍），但誰認同他呢？就是朱熹，朱熹注《周易》成《周易本義》，所以我們以《周易本義》為主，《周易》注有兩好書，一本是唐朝的，叫《周易正義》，還有一本是宋朝的《周易本義》，《周易正義》是編在《十三經》中，所以有名的《十三經》的注解，就是《周易正義》，那後期南宋出現的朱熹，就是周易本義，到後來所有的科甲全部都用朱熹的注解，所以宋這本書就是朱熹《周易本義》朱注本，朱注本就是後期所有的狀元、進士全部都是讀這一本書



出來的，我們也是以這一本為主。

朱熹的易學是來自於二程的理，邵雍的數，二程是指程頤與程顥兩兄弟，是北宋五子周敦頤、邵雍、張載、程頤、程顥，所以把二程的理加邵雍的數，就是朱子《周易本義》的本源，所以朱注會把這兩家的學說抓的比較緊。他理論上是根據程頤、程顥兩兄弟。但是他應用的部份是採用邵雍的「伏羲四圖」、「先天之學」，因為他相信邵雍，所以就把四圖放在書的前面，又因為朱熹學問太好了，所以後人就自然而然認為有先天八卦、河圖、洛書，那我們現在就來看什麼是先天八卦、河圖、洛書，我們打開第 38 頁，先天八卦是非常有道理的，我們二元數學就是根據這個先天八卦理論出來的，這其實是陳搏（陳希夷）所研究出來的，但他不說是他所研究出來的。

因為他怕別人排斥，所以他就說是他在華山的古洞發現的，他在華山古洞修行剛好發現這些先天八卦、河圖、洛書的圖案，然後發現這些古籍，但我們一直往前追溯，發現就是陳搏（陳希夷）所提出來的，陳搏在宋史《隱逸傳》中是一號人物。這就是先天八卦。然後再來就是河圖、洛書，因為他在《周易本義》中提出來的，所以我們看善本《易經》第 36 及 37 頁，這就是數學了，河圖是十進位，洛書是九進位，西洋其實是流行九進位，中國是流行十進位，所以只要看到九進位的，都是跟中國的洛書有關係，洛書其實與西洋的魔（幻）方陣是很類似的東西；至今西洋的占星學還是流行九進位，而中國是十天干，講究的是十進位，十二地支講究的是十二進位，五行則是五進位，八卦是八進位，所以八為週期，一個循環，而陰陽是正負。

接下來我們來看《易經》的結構，請打開善本《易經》第 53 頁，上經 30 個卦，下經 34 個卦，卷之三繫辭上傳、繫辭下傳，卷之四說卦傳、序卦傳與雜卦傳，卷之三與卷之四有五傳，傳有十翼啊，應該有十傳才對啊，其中序卦傳與雜卦傳都不算什麼傳，但繫辭上傳、繫辭下傳與說卦傳非常的重要，但這跟儒家沒有什麼關係，跟儒家有關的五個傳

被融合在易經裡面了，所以我們的易經跟易傳是融合的，待會我會介紹如何來看易經跟易傳。

一般流行的序卦傳有兩個，看善本易經第 54 頁指引的第 345 頁，這個序卦傳就是我們周易的序卦傳的次序，那還有一個序卦傳就是 31 頁，所以它的排列組合是不一樣的，基本上我們先學兩個序卦傳就好，這兩個序卦傳是比較有科學理論的，它是跟數學有關係，這是京房易，第 31 頁，乾為天、天風姤 .....地水師，這個京房易如果你用易經的排列組合你會發現，它是根據陽爻陰爻的升降而產生的，所以壹、零數學馬上可以切入進去。它的邏輯是通的，你看乾是不是六個陽，天風姤是不是五個陽一個陰，天山遯是不是四個陽二個陰，天地否是不是三個陽三個陰，它的形成是根據陽爻陰爻的升降而產生的排列組合。

問：如何看出天風姤是不是五個陽一個陰？

答：我們打開第 46 頁，我們看到姤卦，第三行，我們看到凡一陰一陽之卦各六，皆自復、姤而來，所以復就是地雷復，一元復始，萬象更新，這是地雷復卦，是中國周朝新年的開始，其實是夏曆的十一月。

問：為何知道是一陰一陽之卦？

答：因為凡是卦中只有一陰或一陽爻，就稱之為一陰一陽卦。第二個把它歸類，這是數學的歸類，現在可以用電腦及數據排列組合，這是受到邵雍的影響，邵雍在數的方面比較強，這在以前就很了不起了，因為以前沒有電腦。

第二個我們看二陰二陽的卦，十五個，所以六十四卦的組成，一陰一陽的卦有六個，二陰二陽的卦十五個，三陰三陽的卦二十個，四陰四陽的卦十五個，五陰五陽的卦各六個，所以他把六十四卦的結構用全陽

全陰，一陰一陽，二陰二陽....這樣來區分，這可能有暗藏什麼管理的玄機則有待探討。

接下來我介紹一個，例如，乾為天，一般稱為乾卦，天風姤，天山遯卦，天地否卦，那我們就會發現如果根據這個就是升降，漢朝《京房易》，京房有二個，一個是儒家的京房，雖也叫京房，但我們講的京房不是指儒家的京房，我們講的是道家術數的京房，在《中國之科學與文明》李約瑟編的一套書，只肯定中國的道家，因為當時儒家不講應用科學，那道家又把諸子百家不要的東西通通都把它收起來，應用的部份全部都跑到道家那邊去，因為那是小術，在當時整個教育體系，它認為那是一個小數，所以只要儒家不要的，都被道家收去了。首先是純陽，然後一個陰，二個陰、三個陰....你會發現它的排列組合是這樣的，每一個卦，如果你把它整理出來的話，你會發現都是利用這樣來排列組合，這個陰陽的排列組合有幾個表格，我們可以看到 40 頁，這是序卦傳用陽陰，陽就是 1，陰就是 0，所以這是很標準的 1、0 數學。例如，第一個是乾卦，六個陽，第二個夬就是一陰五陽，澤天夬卦，白的就是 1，黑的就是 0，111111 就是乾卦，011111 就是夬卦，101111 就是大有卦，如果我們用陰陽的理論，1、0 的理論就是這樣，排列組合。

接下來，42 頁，這個也是陰陽的理論，這是 10 進位的數學，所以電腦（二元數學）一再的肯定易經，甚至於以太極的圖案做為其創始 LOGO，可以從 42 頁的圖看出它的變化，若用原圖，在 43 頁右上角，乾，然後逆時鐘轉，可以前面對照，但 42 頁從姤開始，則順時鐘到坤，所以乾到復，32 卦，33 卦至 64 卦則是由姤到坤，一個圓周切成一半順時針，一半逆時針走，這叫陰陽理論。

40 頁，第一個卦是乾，第 32 卦是復，41 頁，第 33 個卦是姤，第 64 卦是坤，兩邊是陰陽對稱的，日月謂之易，一陰一陽之謂道，左邊是逆時鐘，右邊是順時鐘，接下來我們看方圓圖中間的方卦，由右而左，

由下而上，其排列組合也是一樣的，所以你若畫對角線，乾對到坤，這一般稱之為方圓圖，天圓地方，它代表陰陽對待之數及天地變化。

由此可知中國的數學觀念與對稱的觀念很強，所以我們稱中，謂之對稱平衡，亦即中道，中國即中道思想，中道思想即要對稱平衡。剛才我們已把易經的五個傳介紹了，現在我們來看易經的結構。

第 55 頁，為本書的導讀，易經，第一個《周易》上經，30 個卦，下經 34 個卦，看 33 頁《上下經卦名次序》歌，是《周易》64 卦排列組合的次序，是 64 個階乘，但只選了一個階乘，所以我們看到 33 頁，《上下經卦名次序歌》，這是朱熹為了教學生，方便學生記憶，特別編成的，乾坤屯蒙需訟師……是為下經三十四。

第 42 頁，右上《伏羲四圖》，其說皆出邵氏，宋朝先天八卦、河圖、洛書稱之為伏羲四圖，若往上推，到最後是陳希夷，是道家的人，又不喜歡出名，那出名的是邵雍。

《序卦傳》是不科學的，是因為錯簡（古時書寫於竹簡，當散落於地，而將次序排錯，謂之錯簡）。易經《序卦傳》現出土的排法就有四、五種了。

接下來講易經的結構，我們講易經的結構，其實都是講《周易》，不是易學，我們研究的是更早，任何排列組合要有理，理論理則，《伏羲四圖》理論理則邏輯數理非常嚴密。其實易經就是《周易》，《周易》只是我們易學的一部份而已，易學又分《周易》之前的易學，與《周易》之後的易學，以《周易》這本書為分水嶺，《周易》要從卦畫，卦名，卦辭，再來爻辭，融合在易經的，在卦辭的有二個東西，一為大象及大象，而在爻辭出現的叫小象小象，還有一篇叫文言，六十四卦只有乾卦及坤卦有文言傳加上繫辭上傳、繫辭下傳，說卦傳、序卦傳與雜卦傳，

後五傳最重要的老實講是繫辭上傳、繫辭下傳，說卦傳。凡融合易經的五個傳絕對跟孔子有關，若要讀這五傳的話，一定要讀四書五經，如果你要研究大象、大象及小象、小象及文言傳的話，你四書五經一定要很強，你會發現與四書五經很類似，因為孔子用四書五經解易經。

以朝代來講，易經雖是群經之首，但以歷史來講，是先有《詩經》，《詩》、《書》、《禮》、《易》、《春秋》，這是我們講《五經》部份，那《四書》是《大學》、《中庸》、《論語》、《孟子》，裡面孔子的思想非常清楚，所以我們講半部《論語》治天下，那《易經》又管《易傳》，《易傳》又管《四書五經》，那《易經》就更厲害。所以《易傳》中這五傳（大象、大象和小象、小象及文言傳）絕對與孔子有關係，為什麼？因為它從頭到尾都談人本，即儒，由以上五個傳常提到「君子」可知。但易經談天地間的萬事萬物，若只講人物或人事，在易經來講是人道。天候及地其實都會影響食物鏈，然後再影響人。

合併企業稱之為陽爻，分則為陰爻。學易經可以減少模糊，這叫相對不絕對，所以一般企業可以談分中有合，合中有分。

什麼叫卦畫，55 頁倒數第二行，有六個陽爻，這個叫做卦畫，相傳是伏羲畫的，卦畫的作者是伏羲，卦畫是由兩個八卦組合而成的，上卦及下卦，上面是乾卦，下面也是乾卦，第 80 頁，屯卦，坎上震下，用八卦去重組八卦，所以八乘八，就有六十四卦，這又稱之為重卦，單一的卦稱為八卦，但八卦與八卦組合而成六十四卦，稱為重卦。

其次，卦名，卦名叫做乾，這六個陽爻的名字叫乾，第 55 頁，乾，稱之為卦名，乾卦，卦名是周文王取的，其實不一定，卦辭是周文王，而卦名則不一定，不過還是暫訂為周文王，卦辭也是周文王，卦辭是乾底下有四個字，元亨利貞就是卦辭，所以這個結構為，乾為卦名，元亨利貞為卦辭，用卦辭來解釋卦名，即乾者，元亨利貞也，但後人還是不

太懂什麼意思，乾是由六個爻所構成的，一定暗藏什麼玄機，於是周文王兒子周姬旦周公，認為元亨利貞仍過於模糊，所以他就階段式地加以解釋元亨利貞這四個字。

爻辭是為了補強加強卦辭的籠統性，周公認為乾要經過六個階段，第一個階段由下而上，一般稱之為初，再來二、三、四、五、上爻，第一個爻叫初爻，而不是一爻，再來爻辭經常會有六與九，六代表陰爻，九代表陽爻，因此乾卦的六爻，由下而上依次叫初九，九二、九三、九四、九五、上九，初及上是爻位，即初爻的位，二爻的位，爻位即六爻辭的位置，完整地講為乾卦初九，乾卦九二爻，乾卦九三爻....乾卦上九爻，代表社會階層，由下而上分別代為庶民、士大夫、三公、諸侯、天子、宗廟，這個階級地位與早期的封建社會有關，因為周朝也是封建社會，所以周公就把這個位置先設起來，比天子大的只有天子的列祖列宗，即宗廟，這即是倫理倫常，組織若沒有倫理倫常就會逾越，就會亂了。

問：原來伏羲四圖所畫的八卦是如何呈現？

答：相傳是伏羲所畫的乾、兌、離、震、巽、坎、艮、坤次序，但是沒有人敢明確地說；但我們用這樣來解釋，大家都可以接受，因為它吻合了科學的理論，吻合了數學及系統理論，這即是邵雍、陳搏這一「圖書」派，所以易經科學化是那個時候形成的。人文化是孔子，孔子讓他變成人本教育。

56 頁最後一行，初九潛龍勿用，57 頁，九二，即第二段或第二個爻的解釋，再來九三、九四、九五、上九，58 頁最後一行，叫用九，見群龍无首吉，即暗藏了很高的管理哲學。《周易》六十四卦中，只有乾卦及坤卦各有一個用爻。古書的無，只有易經用這個无，卦名之後大字的如初九、九二、九三....用九都是爻辭，小字都是朱熹注解，59 頁，

卦辭後面的象，叫大象，爻辭之後為小象，61 頁，象曰天行健君子以自強不息，出自於易經易傳的大象，在爻辭後面叫小象或小象，75 頁六二，即是坤卦的六二爻辭，另行，象曰六二之動...即為小象，象曰是出現在爻辭之後，故為小象；一般只要字很多就是大象或大象，反之則為小象或小象。

這個大小象及大小象都是孔子的解釋，因為孔子讀《易經》讀出心得，於是就用來教學生，早年孔子沒教《易經》，只有晚年才教《易經》。這個象、象本來就跟《易經》沒有關係，是後來學易經的學者將之硬搬進來的，是後期才放入的，是八百多年之後才插隊進去的，放置易經的後面，這一部份可以讀，可以不讀，因為其中只是在談人本的道理而已，這是儒家教育的參考書，所以孔子後來就教這一套，把《易經》完全講成人本教育去了，希望一個人能法天法地，象、文言都是易傳，只有乾卦及坤卦後面有文言，59 頁象曰，61 頁象曰，62 頁文言曰，這就是文言傳，所以總共《易經》裡有五個傳，《易經》內五個傳，《易經》外五個傳，為什麼《易經》外有五個傳？因為它編不進去，因為那根本不全是孔子的意思。

一般人都以為孔子做《十翼》，其實孔子述而不做，《十翼》只有五傳跟孔子有關，有五傳跟諸子百家有關，例如道家、墨家、陰陽家啦，諸子百家是周朝的末代，春秋還是屬於周朝啊，所以周朝這些有學問的人都讀過《周易》，因為他們沒孔子這麼偉大，但卻也研究出一些相當不錯的道理，於是就把他們編成繫辭上傳、繫辭下傳，說卦傳、序卦傳與雜卦傳，這是屬於諸子百家的易經，那儒家的易經就是這五篇，稱為五傳，即內五傳及外五傳，內即與易融合在一起，還有五篇獨立於易經之外。

問：應分析到什麼程度？

答：最少包括卦畫、卦名、卦辭、爻辭即可，彖、象及文言即不包括進去，因為易經跟易傳差了八百多年，周文王與孔子差這麼久，這個易傳是到孔子才出現的東西嘛，八百多年的流傳，難免誤解了《易經》，所以我們要往上推八百年，推到周朝，所以這個《易傳》並沒有辦法把《易經》完全掌握到，易經更大，易傳就可以省。

問：74 頁象曰是大象還是小象？

答：象曰地勢坤君子吉應地无疆。是從卦辭延伸下來的，所以是大象，而在初六後之象曰履霜堅冰。則是小象，整組卦辭的後面是大象，各個爻的後面是小象，大象有可能出現在最前面也有可能在最後面，這是編輯的問題，不是書的問題，這是兩套系統，後人為了教育方便，就把十翼的五篇編入每一個卦或爻辭的後面，這是教學筆記，結果教學筆記把經與傳合在一起是不對的啦，反而把易經窄化了，因為易經很大的，結果用了大小象及大小象及文言就把易經縮小了，這是不對的，所以大象、小象、大象、小象根本不用理它都沒關係，它的範圍沒有易經偉大，全世界是尊敬《易經》不是尊敬《易傳》，這個觀念要建立。

象者，斷也，開門見山的講，開宗明義的意思，象就是看得見的叫做象，古時沒有象，所以你要想像，古時中國沒有象，所以象曰就是要你想像，延伸它的變化。

在前面有個叫「无極」，无極有太極，无極最早出現在北宋五子，周敦頤提出一個叫《太極圖說》，其中有一句話，无極有太極，但引起很大的抗議，大家認為那是不是表示无極比太極還高，周敦頤不能承受這個壓力，遂改口无極就是太極；但其實周敦頤是有道理的，因為無中生有，有中無，先有父母，再有我，再沒有我，此即無有理論，零和理論是很重要的，講易經的時候要切入無有，陰陽和無有，虛實跟動靜，這些相對但不絕對的名詞，無中有有，有中有無，無即是有，有就是無，



為最高境界。

所以第一個就是「太極」，太極就是一個圓，無始無終，在朱熹在《易學啟蒙》這本書就有畫這個，叫做太極，太極其實就是元，元亨利貞的元就是這個意思，什麼叫做元，無始無終，它是時間，如以空間來講，它也是最大也是最小；時間則是過去、現在、及未來，這就是元，所以道教裡最大的神叫做元始天尊。元者始也，所以時間沒有開始，也沒有結束，無始無終，即是元；空間是至大也是至小，大到宇宙無限，小到一花一如來，一沙一世界，一物一太極，早期叫宇宙，上下四方謂之宇，古往今來謂之宙，淮南子《天文訓》注中有記載。

太極以後呢，分成陽跟陰，陽爻即是 1，陰爻就是 0，原始純樸理論即是男與女，生命的本源，一般稱為「二儀」，即陰陽，任何東西可以平均分成兩個部分都叫兩儀，要對比的都叫陰陽圖，一般為正 S 或反 S；接下來進入「四象」，每個陽爻及陰爻各分成二個，再配上一陽一陰，太極生兩儀，兩儀生四象，根據這樣，我們看到陽上有陽稱之為「老陽」，或「太陽」，陽上有陰，稱之為「少陰」，陰上有陽叫做「少陽」，陰上有陰叫做「太陰」或「老陰」，同樣的理論，往下延伸，如此產生「八卦」，幫助我們認識八卦。

朱熹為了方便大家學習，編了一個「八卦取象歌」，第 32 頁，乾三連、坤六斷、震仰盂、艮覆碗、離中虛、坎中滿、兌上缺、巽下斷。「先天八卦」次序為乾兌離震巽坎艮坤，中國所有命理的吉凶悔吝都是根據這個來的，因為這個八卦是最合邏輯，最科學的東西，以這個八卦所延伸出來的應用，準確性非常地高，請看 39 頁標準的圖，乾三連乾一，兌上缺兌二，39 頁，伏羲八卦方位，乾三連乾一，兌上缺兌二……坤六斷坤八，所以先天八卦的排列組合是這樣來的，暗藏了很多玄機，接著來講現象，乾為天為健，這個是象。

易經講究四個東西叫做象數理氣，這四大方向都會了以後才可以講是易經全科的，但能懂一項就很了不起了，甬說四科了，二程專攻理，邵雍專攻數，秦漢二十一家易攻象，唐宋攻理，明清至今則攻氣，即進入科學了，所以科學的易經，最早是易，再來有象，象中有數，數中藏理，流行者氣，氣是講物質的運動，最小的質量在運動，產生能量，即是氣。乾為天為健，乾即代表天，天高高在上，所以為父親為君主，天行健君子以自彊不息，所以乾健就是永續經營，乾卦談永續的經營，兌為澤為悅，動植物見水則高興，悅指企業包裝，兌為少女，所以兌悅注重包裝，注重行銷，以及如何創造快樂的上班環境，企業的文化、企業的本質、形象如何來吸引人家，澤 福利委員會也是澤；離為火為麗，離為中女為麗，我們的品牌我們的包裝是離卦管的，離又代表功名利祿，代表宣傳，美麗的外表代表宣傳，如何讓大家了解，麗，日立中天，品牌就會出來，有品牌就會像火一樣漫延開來；震為雷為動，迅雷不及掩耳代表雷動，即動員的力量，動員人力物力財力；動員不了，管理即鬆散，所以雷是負責執行的。

「天澤火電風水山地」為自然的現象或元素，西洋是四大元素，巽為風、坎為水、坤為地、離為火。巽為風，即情報戰；資訊戰，所以一個企業注重情報、資訊、電腦化，注重速度。健悅麗動入陷止順為這些元素的特徵；巽為風，風無孔不入，無孔不入即產業間諜，即是情報戰，資訊戰；風代表消息、情報。坎為水為陷，為險，危機處理，當遭遇到陷阱、危險的時候如何處理。艮為山為止，知止知足，要懂得停止，企業經營管理不是膨脹就是對；艮為山為止，古時遇山則要停止。坤為地為順，地是母。艮為少男，坎為中男，巽為長女，震為長男、離為中女、兌為少女，乾是老父，坤是老母，三個兒子三個女兒，這叫「乾坤六子」。因為父母產生三男三女，經營管理要有老父的優點，老父是一直往前衝，老母要順，順天則昌，順應時勢，時勢是多頭或空頭的，是有利衝的還是要防守的。所以坤為順，母要順從父親，一個企業一定要有乾跟坤，有攻有守，一乾一坤，一陰一陽。因此一個企業的組織發展要有八

個卦，若八個卦都注意到了，經營管理就能立於不敗之地；因為《易經》是一本帝王的書，它是當時周文王憂國憂民用來治理國家的百科全書。

問：能否再詳述剛才提到的八卦的意義？

答：乾為老父，兌為少女，離為中女，震為長男，巽為長女，坎為中男，艮為少男，坤為老母。在前面往前衝，創造商機，發明新產品，就是乾卦，後面守的像財務人事等就是坤卦；乾是枱面上的，坤是枱面下的。

其次八卦的元素取自於自然，例如天、地、風、火、水、雷、澤等天地的現象，而且是很明顯的現象；其中有形的現象有四個，無形的有四個，如山、地、水、火看得到，看不到的如天是抽象的，不容易看得到，象、數、理、氣，由象入手，象建立邏輯、數學，數據，產生了管理組織的結構，其實能掌握八卦已經很了不起了，如果再從各個八卦再去重卦發展成六十四卦，就更加緊密，更加不得了了。例如乾卦，永續經營，還要注意，只要跟永續經營有關的卦配進去，再加以融合應用，主現象是乾卦，次現象是從六十四卦中的任何一個卦。

問：32 頁，乾坎艮震為陽，巽離坤兌為陰，如何看出？

答：陽卦多陰，陰卦多陽，乾坤不論。即乾坤不依這個遊戲規則，乾為陽，坤為陰，其次坎為二陰一陽，故為陽卦（多陰），這叫陰中藏陽，陽中有陰，所以陽卦都是男，陰卦都是女。所以坤卦三個女兒，兌卦少女，離卦中女，巽卦長女。我們在看易經時要進入古代的質樸理論，現在很精細，凡事追根究底；古人一個東西就代表無限，一個字就包含很多東西，現在去追究為什麼？那是經過幾千年的演變，這需要想像。

## 附錄二、易經概論（2）

參與人員：李亨利博士、許世雨教授、徐木蘭教授、孔祥科主任、陳必碩、許金田

《易經》為原著。《易傳》為學習《易經》的論文研究報告，共有 10 篇，稱為《十翼》，可補足易經難以學習之處，分為內五篇與外五篇；內五篇與儒家有關係，但僅從人生教育層面來運用詮釋易經，因為儒家不談科技、鬼神、死生之事；而外五篇則與諸子百家有關，其中尤以道家、陰陽家和墨家為主，嘗試從科技面、哲學面和經營管理面來瞭解易經。「神無方而易無體」，表示世間萬事萬物都不脫易經原理，都可用易經加以解釋瞭解，各個朝代、時代所面臨的局勢不同，因此對易經的運用解釋方式皆不同，所以易經後來可以走入天文易、科學易、管理易、抉擇易，路愈來愈寬，就是因為「易無體」。

六十四卦中的每一卦都是由兩個八卦上下重疊起來的，稱為重卦，上卦稱之為外卦，下卦稱之為內卦；每一個爻都有一個名稱，分別為初爻、二爻、三爻、四爻、五爻、上爻，此稱為爻位（每一個爻的所在位置），陽爻稱為九，陰爻稱為六，以乾卦而言，共有初九、九二、九三、九四、九五、上九，之所以稱為九和六，乃由「數」而來。數有二種：生（出生順序）數與成（成長）數，生數為 1、2、3、4、5，成數為 6、7、8、9、10，天數 1、3、5、7、9 等奇數，地數為 2、4、6、8、10 等偶數，天數總和共 25，地數總和共 30，兩者總和為 55（可參見善本易經第 296 頁），天數又稱為陽，地數又稱為陰，生數中的天數總和為 9（1+3+5），因此陽爻稱為九，而生數中的地數總和為 6（2+4），因此陰爻稱為六。

九的倍數（九進位、九宮）來自洛書，十的倍數（十進位）來自河圖，而九進位來自周公的井田制度，井字中的方格各有一個 1 至 9 的固

定數字，任何一條線的數字總和皆為 15，九宮外圍的八個格子，即形成八卦，各有一個八卦名與數字來代表。坎、離、震、兌為四正卦，乾、坤、艮、巽為四隅卦，其中又配以五方五行（金、木、水、火、土），稱作八卦配五行。總稱為「洛書八卦九宮圖」。

朱熹所謂的「伏羲四圖」分別為河圖（善本易經第 36 頁）、洛書（第 37 頁）、伏羲八卦方位圖（第 39 頁）、文王八卦方位圖（第 45 頁），朱熹根據四圖去千變萬化，第 42 和 43 頁的伏羲 64 卦方位圖是從 40 頁和 41 頁的伏羲 64 卦次序圖演變而來，此圖乃用數學的推理-陰、陽、陰、陽的變化-而來的。

1 為「太極」，一物一太極、一花一世界、一葉一如來，2 為「兩儀」，3 為「三才」（又稱三極），三才之道（三極之道）包括天道、人道、地道 仰觀於天、俯察於地、中視於萬物，4 為「四象」，老子說獨陰孤陽皆不生不長，萬事萬物皆是陽中藏陰、陰中藏陽，因此經營管理中也必須有守有攻，不能僅有全攻或全守；全攻時若遇經濟不景氣將導致衰敗，全守時將導致過度保守而僵化。初創企業應遵循太極的精神，企業逐漸有規模時要遵循兩儀的精神再走三才之道。5 為「五行」。

問：五行在管理上各有何涵義？

答：震巽為木、坤艮為土、乾兌為金、坎為水、離為火，坎、離皆為陰陽（雌雄）同體、亦陰亦陽、異體受精，水火不能獨生，水火既濟、火水未濟，其中震為陽木、巽為陰木、坤為陰土、艮為陽土、乾為陽金、兌為陰金，這就是八卦配五行。道家討論易經的「用」，儒家討論易經的「人文教育」，孫子兵法又與道家思想極為接近，孫子兵法中的將者五德：智、信、仁、勇、嚴可與五行相配合，即為企業經營管理必備的五要事。

「水」者主智、善變、變動，因應環境、時機而變動，上善莫若水即為水的經營管理藝術，水可治柔亦可剋剛。

「木」主仁，要有藝術、音樂、哲學、宗教、心靈的改革、修身養性、企業形象。

「火」者主勇，向前衝、膽識過人，與他人、世界競爭，要重用年輕人讓他們衝；而智者為老人（水主智），用水來管理火，即為水火既濟卦，亦即用智來控制勇，即智勇雙全；不能用年輕人（勇猛）來控制老人（智慧），將成火水未濟卦。

「土」者主信，天子無戲言，無信則無賞罰，無信則不威。企業失敗乃因失信於員工、失信於管理階層。因為土位處中宮，因此失信則一切作為皆無用，導致四分五裂失去人才。

「金」者主嚴、義、義氣、正義、公權力。「金」者虎也，表抉擇力、該下決策即應下決策、快刀斬亂麻，因為金可割斷皮革；公權力、魄力、法律、立法與執法等皆屬之，又可分為兌金（陰金，指精雕細琢、立法周全）、乾金（陽金，指大刀闊斧、執法明快）。

其實五行是根據五常（仁義禮智信）來的，五行的變化是  $5 \times 5 = 25$  種，但是智信仁勇嚴（相對於五行為水土木火金）不變，仁義禮智信不變，因為中國的文字是有順序大小之分的，所以五行與五常相配為仁（木）、義（金）、禮（火）、智（水）、信（土），一個企業有這五大優異條件，則該企業會成功，而這五大缺一不可。

6 為「六合」，指上下四方（任何物體皆有六面、六度空間），空間的無限延伸，觀察任何事物皆須從六面同時進行，不可偏頗單一面向，一個經營管理者看事物通常只看三面，能看四面與五面者不多，若要六

面兼顧，則需讀歷史以瞭解古今，如《資治通鑑》(歷史就像一面鏡子)，《易經》強調要了解過去、掌握現在、預言未來，《易經》是一本未來學的書。

7為「七星」、「七政」，指日月五星：日、月、火、水、木、金、土，為七進位的基礎，如日本之星期日至星期六的排列代稱，印度偏好七進位，西洋偏好九進位，中國偏好十進位。「古書要今用，死書要活用」。

8為「八卦」，八卦就是四正卦與四隅卦結合而成，九為「洛書」(九進位)，十為「河圖」(十進位)。從1到10的經營管理學，如太極的管理學、兩儀的管理學、五行的管理學等，這是中國的數的觀念。

1、6為水(天1生水，地6成之)，2、7為火(地2生火，天7成之)，3、8為木(天3生木，地8成之)，4、9為金(地4生金，天9成之)，5、10為土(天5生土，地10成之)，將「數」與易經結合又是一大學問。陽爻用九、陰爻用六，古之九、六，今之1、0。

根據周朝的封建制度，下卦的初九、九二、九三分表庶民、士大夫、三公(總經理等管理階層)，即為無血緣關係的管理團隊，上卦的九四、九五、上九分表諸侯(董事、大股東)、天子(總裁、CEO)、宗廟(董事會)，即為血緣關係的經營團隊，再能幹的外人也只能升至九三的三公階層。

周公設定爻位為：初爻為不及(剛開始、不夠)、二爻為多譽(受到人家稱讚)、三爻為多凶、四爻為多懼(最接近天子，震盪起伏不定、伴君如伴虎)、五爻為多功、上爻為太過。

三才之道：初爻、二爻為地道，初爻為地下，二爻為地上；三爻、四爻為人道，三爻為人下人，四爻為人上人；五爻、上爻為天道，五爻

為天下（天子為天下最尊者，稱為九五至尊），上爻為天上。

周公提出「得位」：陽爻在陽位（初、三、五爻為陽位）、陰爻在陰位（二、四、上爻為陰位），則該爻可加分，例如乾卦中初爻、三爻和五爻得位，二、四、六爻則不得位。「得中」：下卦之中（二爻-多譽）及上卦之中（五爻-多功）皆為得中，則此爻可加分。「有應」：初爻、四爻互應，二爻、五爻互應，三爻、上爻互應，指互為陰陽爻，不可全為陽爻或陰爻，才能一陰一陽互生、一陰一陽之謂應，例如董事長為陰（柔、保守），總經理須為陽（剛、積極），則此卦加分更為多，以乾卦而言，皆無應。

以陰承陽：陰爻的上面為陽爻，表將順從君、總經理遵從董事長。  
以陽乘陰：陽爻的下面為陰爻，表君控制將、董事長控制總經理，此為剛柔並濟的理論。

周公分別以六爻來解釋文王的各卦，為一種六階段的解釋法，舉乾卦為例，初九潛龍勿用，初表爻位，九表陽爻，亦即第一個爻位為陽爻，易經說「易窮則變，變則通，通則久，久後又窮」，易講究變通的理論：變卦，有動爻就變，沒有動爻就不變，何時變及用何種方式變，這是技巧；若乾卦（上下卦皆為乾卦）的初九變為初六，其餘不變，成為「乾之姤」：下卦由乾卦變為巽卦，加上不變的上卦為乾卦，形成一個新卦：天（上卦為乾卦）風（下卦為巽卦）姤卦。

初九曰「潛龍勿用」，「潛」的解釋：(1) 因為乃初爻，表地下；(2) 因初爻變為陰爻，成為巽卦，巽為風，風為入，入至地下，則為潛。「龍」：乾卦的爻辭都是用龍來解釋，因為龍是純陽之物，乾卦全為陽爻，是六十四卦中的唯一純陽，因之以龍作為其圖騰，天子為純陽，因而自比為龍，便是受易經之影響，龍指有德性的人。「勿用」：從姤卦之「女壯，取女勿用」中引用，姤表女中之后，即女壯，以陰乘陽不佳，因此不要娶此女，勿用表因為尚未成熟，所以暫時不要用，而非永遠不用，需再



努力學習、成長、醞釀、等待，不要驕傲。「潛龍勿用」：雖為有德性的人，但是時候未到，還未出人頭地，所以為臥龍、潛龍，暫且按下等候不動作。

當九二變為六二時，下卦成為離卦，總卦為天（乾）火（離）同人卦：「乾之同人」，「同人于野，亨，利涉大川，利君子貞」（善本易經第115頁）：大家都在同一個原野中，在同樣的環境中，不要你爭我奪，要和平相處，才能達到世界大同（亨者通也），可以冒險，身為君子，可以學習這樣的精神。九二曰「見（現）龍在田」，「見」的解釋：（1）因位處二爻，表地上，則為現；（2）因九二變為六二，成為離卦，離為火，火為日，日可見（有太陽時，用眼睛就看得見），則為現。「見龍在田」：田為野（同人于野的野），有德性的人在地方上已有名氣聲望，「利見大人」：因為得中，九二和九五皆為利見大人，九二的大人指的是地方政府首長，例如因為你有才華而被縣長邀請擔任秘書長，而九五的大人指的是天子，例如你繼續學習，努力往上爬，最後可見到天子，被天子重用；若在九二時便已為地方首長所用，極可能因此限制發展，無法達到九五爻的利見大人，若是暫不任官而繼續充實自己，則進入九三爻。

當九三變為六三時，下卦的乾卦變為兌卦，總卦形成「天（乾）澤（兌）履卦」，履者禮也，要有禮貌、守禮應對、腳踏實地、按步就班、不要好高騖遠、戰戰兢兢、自我警惕，「履虎尾，不咥人，亨」（善本易經第106頁）：因為戰戰兢兢，雖不小心踏到老虎的尾巴，老虎不咬人。九三爻為人道，因此論及君子，九三曰「君子終日乾乾，夕惕若，厲無咎」：君子在白天時健健，晚上警惕自己亦如白天一樣，以這麼嚴厲的態度對待自己，才不會出差錯，因為此時仍為人下人（因位處三爻），所以必須如此行事，才能成為人上人。三爻為多凶，三爻位處下卦之上、上卦之下，為夾心餅，動則得咎，所以需時時警惕，才能無咎。

九四曰「或躍在淵，無咎」，九四為下卦之上、上卦之下，不容易

地位處人上人，但一不小心，則又會被打回原形，「或躍在淵」：可能往上升成為諸侯或往下降成為士大夫，例如有機會從管理階層變為經營階層，成為股東，或是又掉回三爻；當九四變為六四，上卦則由乾卦變為巽卦，總卦為「風（巽）天（乾）小畜卦」，「小畜」：慢慢地累積能量，一步一步來，不要急。

八純卦：乾為天（上下卦皆為乾卦）、坎為水、艮為山、震為雷、巽為風、離為火、坤為地、兌為澤。

表 6 六十四卦快速查表法

坤 8 (地)	艮 7 (山)	坎 6 (水)	巽 5 (風)	震 4 (雷)	離 3 (火)	兌 2 (澤)	乾 1 (天)	上卦 下卦
泰 109	大畜 155	需 88	小畜 102	大壯 180	大有 119	夬 208	乾 55	乾 1 (天)
臨 134	損 202	節 262	中孚 265	歸妹 245	睽 192	兌 257	履 106	兌 2 (澤)
明夷 186	賁 143	既濟 272	家人 190	豐 248	離 167	革 228	同人 115	離 3 (火)
復 149	頤 158	屯 80	益 205	震 235	噬嗑 140	隨 128	无妄 152	震 4 (雷)
升 219	蠱 131	井 224	巽 254	恆 174	鼎 231	大過 161	姤 212	巽 5 (風)
師 95	蒙 84	坎 164	渙 259	解 199	未濟 274	困 221	訟 92	坎 6 (水)
謙 122	艮 238	蹇 196	漸 241	小過 268	旅 251	咸 171	遯 178	艮 7 (山)
坤 72	剝 146	比 99	觀 137	豫 125	晉 183	萃 215	否 112	坤 8 (地)

### 附錄三、易經概論（3）

參與人員：李亨利博士、許世雨教授、徐木蘭教授、孔祥科主任、陳必碩、許金田

《序卦傳》的意義即是六十四卦排列組合的順序，如果以現在的觀點，講殘酷一點，序卦傳實在不太具有意義；就排列組合來講比較有次序就是這一個（第 345 頁），另一個就是帛易經，其排序組合是乾坎艮震巽離坤兌（縱軸），其橫軸為乾艮坎震坤兌離巽，這個就是馬王堆帛書易經的序卦傳，較少人知道；所謂的序卦傳就是當初出土的時候，六十四卦的排列的次序是根據此來形成的，當初出土的時候，大家就發現，為何馬王堆帛書易經怎麼和我們的易經不一樣，第一是卦名不大一樣，第二是卦的次序很明顯的不一樣，因此六十四卦的排列組合也就不一樣。馬王堆是楚國的楚文化，中國有齊魯文化、楚文化以及中原文化等，老莊為楚國苦縣人，換句話說，中國東南方還是受到楚國文化的影響比較大，像屈原也是楚國人。

我們來看這個縱軸乾坎艮震巽離坤兌，其實就是後天八卦，後天八卦其實是最有歷史的八卦，以目前歷史的考證，其實在宋朝陳希夷之前只有一個八卦，即 45 頁的文王八卦；所以在陳希夷之前，因為陳希夷是唐末五代間的人，《宋史 隱逸傳》有這個人，《宋史》有《道學傳》，但他不算道學，它算《隱逸傳》；最早只有一個八卦，只有 45 頁的八卦，而之前我們所學的先天八卦是陳搏（陳希夷）所傳出來的，然後邵雍相信，朱熹也相信，並一直影響到現在，一般中國的術數都會受到先天八卦的影響，我們的命理術數已經融合了先天八卦、河圖及洛書，這種術數的易經，一定是在宋朝之後才出現的；中國的命理比較完整的時期是在明朝。中國先秦即對命運、方士、術士之學有相當的興趣，而易經又是卜卦的書，因此，才得以流傳下來。這即是我們一般所指的後天八卦，其實就是文王八卦，也就是八卦。而後來為了區別陳搏所拿出來的八

卦，所以他就說我這個就是「先天八卦」，而以前就叫做「後天八卦」，我的比較早，所以我的就叫做「伏羲八卦」，叫做「先天八卦」，你的比較晚，故叫做「後天八卦」，又叫「文王八卦」，這些名詞一直晚到陳搏、邵雍提出另一種八卦後，為了要區分他們，才取的名字，不是在伏羲時候就有的名詞。

文王八卦有其基本的結構，所以我們說先天八卦為體，後天八卦為用，體用並濟，用的時候以後天八卦為主。先天八卦是一個本體，應用則因以後天八卦為標準；先天八卦的排列組合的變化是非常有道理的，也因此能流傳千年，確實是其智慧的結晶，乾兌離震巽坎艮坤是很有它的道理的，就“1”、“0”數學的觀點來看，先天八卦比較有其科學性，因為是比較後來的人所想出來的，所以當然會比較有科學性。

乾坎艮震都有一個特色，都是陽卦，這叫一陰一陽之謂道，乾為老父，坎為中男，艮為少男，震為長男，後天八卦的前四個卦，都是男生（陽卦）的卦。次序是以後天八卦，從乾卦開始，因為乾為天，但我很懷疑，乾即為天，但文王八卦為何將乾放在西北角，這是中國人的智慧，因為中國人認為天是從西北開始，所以這叫做天門。坎是正北，離是正南，中國人相信的剛好與地圖相反，因為地圖是用地，但八卦是用在天，所以我們的八卦與地圖是不一樣的；我們看到上火下水，水火既濟，先天八卦注重乾坤，後天八卦注重坎離，以後天八卦來講，陽下陰上，這叫一陰一陽。中國陰陽是陰大，陰在上，陽在下，男在上，女在下，天在上，地在下，雌在上，雄在下。在動物來講，雌大於雄；但早期儒家社會偏向父系社會，於是改為男大；但道家則陰大，道家還是重先天，重天道，以天來講，天大，雌大，所以應尊重道家的理論。

這個後天八卦，陰卦在上，陽卦在上；而先天八卦則是重乾，乾坤是首卦，後天八卦重坎離。所以乾坤坎離這四個卦，我們認為是最重要的，都是代表了領導階層與被領導階層，一個高高在上，一個低低在下，

乾為父，坤為母，離為火，坎為水，火往上燒，水往下流，天高高在上，地低低在下。因此，「天尊地卑，乾坤定矣！卑高以陳，貴賤位矣」，於是產生了封建社會。封建制度是根據《繫辭》上傳第一章，279頁，（繫辭傳一定要讀，因為它是諸子百家研究《周易》這本書的心得報告，不僅是儒家，其中還有陰陽家、道家、墨家的思想）天尊地卑，乾坤定矣，由此可知，先天八卦早就存在，在繫辭上傳及說卦傳即有先天八卦的影子。

天尊地卑，乾坤定矣！卑高以陳，貴賤位矣，就是很有名的封建制度，古時候講封建制度即以八卦自古即有這樣的劃分，對應現在的組織倫理倫常，也是如此，易經有個很明顯的特色，即需要溝通、交流，若缺乏溝通及交流，所有的卦及所有的象都是凶的，我們用以下天地、地天、水火、火水四例來說明，天地、地天為先天八卦，「天地否」、「地天泰」、天高高在上，地低低在下，按理來講應最符合倫常，但為何為「否」，反之，地在上，天在下得「泰」卦，這告訴我們上下要溝通，若上位的永遠在上，下位的永遠在下，則為「否」，即不通，資方姿態非常地高，勞方不能反映意見，這也是「否」，天若能為地想一想，地也能為天想一想；中國大陸最近就有交通警察與計程車交換工作的實驗。

另外，根據後天八卦，火在上，水在下，本應符合現象，但卻得「未濟」卦，即「火水未濟」，即不通，反之，水在上，火在下，即水火既濟，互換立場，相互交流，一陰一陽之謂道，萬物負陰而抱陽，此即老子的理論，亦即你懂得溝通，上下都能替對方著想，即是好的現象。從古書可以學得經營、待人處世之道。

當個人及團體的智慧都沒有辦法抉擇時，才卜卦，中國相信五行（金木水火土），以及配合陰陽的八種元素，如果擅長易經的人就會利用八大元素及五大元素來解釋宇宙的萬事萬物，所有的萬事萬物都離不開五

行及八卦，陰陽五行八卦就可以解決你所有的問題。因此卜卦最後都會進入這個系統，因為透過這個系統才可以將簡單的元素轉換成複雜的變化。

目前企業界運用易經大部份都在風水地理、擇日、人相、命理等方面，雖然現在經營者的知識大幅提高，信易經的人數反而增加；但這又分枱面上及枱面下的，有些人表面不相信卜筮，但私底下卻非常相信，以前會命運卜筮的人，如周公、孔子、朱熹，那一個不是高高在上，朱熹最相信卜筮了，但誰學問比朱熹好，周公多厲害，孔子那更不用說了，他們都相信卜筮，那我們憑什麼不相信。一般管理可分為顯性及隱性的管理，顯性的管理是宰相，那宰相不能處理的，就輪到國師，國師就是隱性的管理，由此可知治理國家，在中國古代的系統分為二大套，一套為大家都看得到的宰相在處理，天子在處理；還有一大套，大家都看不到的，掌握了社稷一部份的，即是國師。

天道、地道、人道之謂三才之道，所以易經的應用是有其根據性，不能單一捨棄其中一部份，開工要日子，動土典禮要日子，連總統院長都要擇日，這即是易經的天文擇日應用篇；易經的學理篇與應用篇分成不同的二個主系，那我們讀這個就是學理，學文史哲的就是學理論，但他們大部份都不會應用，因此也反對易經的運用，這也就是易經不能發達的原因，當將來進入「命理科技」的時代以後就將是我們比較強。幾乎所有亞洲的國家沒有不受到易經的影響的，例如南韓的國旗也用我們的八卦。

我再回到學理篇，乾艮坎震坤兌離巽，這個就是馬王堆帛書易經的排列順序，更加的有科技性，其中有四個陽卦，四個陰卦，排列組合也非常地有次序，依序為老父、少男、中男、長男、老母、少女、中女、長女，所以將近二千年前，馬王堆帛書易經就已經了解到易經的排列組合是可以變動的，老、少、中、長，這個排列組合又產生新的六十四卦。

另外，易經裡面還有很多東西都是教育著我們，例如，為何叫否極泰來？為什麼叫損益？損卦及益卦，損者益也，山澤損、風雷益；「損益表」即是根據此來的。又如，山地剝卦、地山謙卦，山高地低得剝卦，地上的山，會一年不如一年，高山會變成平地，就是「剝」；反之，山很高，但情願在地底下，所以這個人很謙虛，謙受益，滿招損，所以越是有能力有德性的人，其態度就越謙虛；換句話說，一級的人才願意屈處在現實的環境，這就是「謙」，那自己稍微有點能力，就自己以為自己很厲害，後來黔驢技窮，則又回到「剝」，所以易經一直用上下反卦法，即設身處地地為對方想，必要時以退為進，這是一種謙的理論，一種退的理論，替別人想的理論，博愛的理論，完全不自私不自利，完全替四周圍的人謀福利。易經一方面告訴我們要順其自然，另一方面又告訴我們自然的東西還是要互相溝通。如果根據此，海峽兩岸永遠不會打仗，海峽兩岸若是永遠像水火一樣，水火永遠有仇，當然是「未濟」，但是海峽兩岸如果可以互相交流，人民的感情自然會回到從前，自然而然就融合在一起。

接下來，請打開先天八卦，我們來做一些遊戲的東西，39頁伏羲八卦的方位。要做為國師，基本上，能力要強，人品上有沒有瑕疵，口風要緊，作顧問或國師有一個條件，就是永遠都不能對外亂講；就如《孫子兵法》的死間，打死都不能講，因為隨意洩露天機，會破壞既有的組序，進而產生許多天災地變、人禍，這誰也不敢保證！在擔任顧問的過程中，我們用四個層面來考慮，因為當事人只能用社會歷練、經驗及其所接觸之有限資訊，因為他們沒有辦法學到易經「天地人玄」四個因素，看天地萬物不能僅用簡單的個人主觀，所以這個時候他需要一個全面性的評估，所以我們只是替決策者抉擇。

接下來，我們看到乾兌離震巽坎艮坤八個字，任何的數字學、時間學都可以轉換成與易經有關係，一般都用陰曆，但現代人對陰曆不熟，

所以我們就用陽曆來求時間學，假設現在無緣無故的一張全家福照片掉下來，或其他特殊事件突然發生，這或許是一個警示的徵兆，這即是「時間占」，利用時間來預卜一些奇怪的現象，我們一般講，三不占 不怪不占、不動不占、不事不占，有很多徵兆必須受過訓練的人才可以知覺到；見到許多奇怪違反常理的事才占，此即不怪不占。不動不占，有了動作才占。例如畫不動則不占，突然掉下來、動了才占。接下來，不事不占，沒有事也不要問，此即「三不占」，假設您對易經卜筮有興趣，要求教於易經，有三個先決的條件，一定要很奇怪、有動作、而且要剛好最近有事，例如，全家福剛好掉下來，正好下週全家要去墾丁玩；此是不是要提醒我們全家要去墾丁玩的那件事情，有時候上天會提示我們甚至警告我們的，使我們得以防範於未然，此即「未來學」，可以預防，提早因應，減少災害擴大。

例如今年 2003 年 08 月 06 日 16 時，正好發生一件很奇怪的事情，此莫非在提示某些事情？方法為，以年月日之數字和為上卦，用年月日時之數字和為下卦，一天有一個上卦，但下卦則會根著時間而改變，而動爻也會隨著時間改變，這個遊戲很簡單，因為它是八進位， $2+3+8+6=19$ ， $19/8=2$  餘 3，此 3 表示離（☲）卦，為火，離中虛。而下卦，則要再加  $7(1+6)$ ， $19+7=26$ ， $26/8=3...2$ ，此 2 表示兌（☱）卦，為澤，兌上缺。上為火卦，下為澤卦，火澤睽卦，睽者，違也背也，背靠著背，因為火是中女，澤是少女，就如二姊與小妹兩人鬧意見，謂之睽，192 頁。睽，小事吉，問小事好，問大事就不好了；睽者，乖（違）異也，上火下澤，火被澤剋，火剋金，離卦為火，兌卦為金，上卦剋下卦，因此性相違異，性指五行，上卦離屬火，下卦兌屬金，中女（離）少女（澤）志不同歸，故為睽。

另外，穎，本身就不為團體所接納，任何黨都不能收，收了也會產生一大堆的問題，所以我們常說脫穎而出，穎本身就是很尖銳的東西，裝在任何東西都會被捅個大洞，其乃個性使然，為孤鷹的個性，不適合



團體的人，他不易認同團體，也不會為團體犧牲，只認為正義最大，公理最大，而正義公理全存乎一心，其團體性很差，也不應該參加團體，團體也不能將之納為團體成員。此即違的意思。

跳到 193 頁第 4 行，(這些小字都是朱熹的註解，朱熹的理論，此雖不是標準答案，但至少有一定的層次，入門者看看這個總是好的)。其占不可大事，所以問大事得到睽卦是不好的，而小事尚有吉之道也。接下來，193 頁，象曰，第二行，「二女同居，其志不同行」；倒數第二行，象曰(象曰與象曰都有孔子的意思，因為孔子在教易經的時候，他就將易經的卦名及卦辭用他的詩書禮的教育來講解，所以這裡有很多的四書，大學中庸論語的味道，所以你可以感覺到這個會有四書五經的味道)，上火下澤，「睽君子以同而異」，什麼意思呢？因為上下卦都是陰卦，兩個都是女孩子，就是同囉，但卻以同而異，因為一個是屬火，一個是屬金，一個火的個性，一個是金的個性，因此也處不來，因此小事吉，大事則不吉。

其次，動爻的變化，總筆劃是 26 劃， $26/6(6 \text{ 爻})=4\dots 2$ ，為 2 爻動，(除了上述的睽卦為「本卦」之外，我們要求出一個「之卦」)即第二個爻要作動爻變化，陽變成陰，陰要變成陽，上卦還是火，下卦則由陰陽陽的兌卦(澤)，變成陰陰陽的震卦(雷)，火雷則得「噬嗑」，噬嗑者獄也，會被限制其行動，不能像以前一樣具有高度的影響力。

至於占卜以第一次占的卦為主，所以「初筮吉，再三瀆，瀆者不吉」，第 84 頁，蒙，「亨，匪我求童蒙，童蒙求我，初筮告(吉)再三瀆，瀆則不告，利貞」；剛才是三不占，現在有三不卜，不疑卜、不戲卜、不事不卜，問易經，結果是吉就是吉，是凶就是凶，不能懷疑；不能把問易經抽籤當兒戲，沒事不要去抽籤，也不要問易經(註：相思豆的卜卦法，問婚姻感情，50 顆相思豆，拿掉一顆，剩 49 顆，第一次抓一把看幾顆，為下卦，第二次抓一把為上卦，上下卦總數除以六，即知動爻；

問事業財富則用乾隆通寶—古銅錢)。

另外介紹測字法，例如人家求問應不應前往某地投資，你要其心中想一個字，並寫出，假如對方寫“剛”；測字法有兩個，一個是拆字，另一個是測字，用一個字也可以與易經卜筮來結合，將之左右分開，左邊為上卦，右邊為下卦，即把一個字分成左右、上下、內外，來變成上卦下卦或下卦上卦，這即是「一字」易經卜筮學，剛的左邊岡為8劃，為坤(地)卦，右邊丿為2劃，為兌(澤)卦，地澤得臨卦，再來，8+2+時辰(道家沒預設對錯、是非、好壞，全憑一心，只有相對而沒有絕對，亦即沒有那一種方法比較好，道家不給答案，給答案就是錯，有答案僅是一時的，沒有答案就是沒答案，所以沒有答案就是真正的答案)。

例如現在時間為16時，因此， $8+2+1+6=17$ ， $17/6=2\dots5$ ，第五爻為動爻，原本陰陰陰之坤卦轉為陰陽陰，坎中滿，為水，上卦為水，下卦為澤，水澤得節卦；節者節制也，臨，以高臨下，因為地澤臨，地為媽媽，澤是少女，所以少女要聽媽媽的話；臨，指導的意思，當女兒要出嫁時要聽媽媽的話，地澤臨就是新手上路要聽老手的話，所以後來我們就叫光臨指教，以上臨下。臨之節，節就是要節制，水一澤，所以澤就是調節水位，叫水澤節。節者，制也，控制的意思！因此要不要去投資，就「臨」而言，就是要去請教有經驗的人，而「節」就是要有所節制，不要一次就把錢全部送進去，分段分次的送進去，所以「臨之節」就是最好找有經驗的人來指導，另外資本不要一窩蜂的進去，應將總投資額分成五段或六段進去，此即為節制。

姓名學則不加時間，例如李亨利，這三個字的筆劃均為7劃，總劃數為21劃，1為水，而7為火，火水未濟，水火既濟，所以我的脾氣比較燥，比較急，名字為火火火，但總數是1(雖為21,但只看個位數)，1是水，代表智慧，所以我脾氣很急，有智慧，水火既濟，但控制不了就亂罵人，(1,6水；2,7火；3,8木；4,9金；5,10土)，李亨利，以李為上

卦，以姓為上卦，以名為下卦，此為基本法，論姓名的方法有幾套，李是 7 劃，7 是艮為山，艮覆盥，名為下卦，亨利總劃數為 14 劃， $14/8=1...6$ ，為坎為水，坎中滿，山水得蒙卦，第 84 頁，蒙，啟蒙，山裡面的水都沒有人知道，唯有靠我將之挖掘出來，大家才會知道，「蒙，亨（通），匪我求童蒙（不是我去求別人來教我），童蒙求我（是大家叫我來教他）。」求動爻，將總數 21 劃除 6 餘 3，第三爻為動爻，下卦變為陽陽陰，巽下斷，巽為風，山風得蠱卦，蠱是先知的卦，蠱是預測學的先知，是先知的卦。

#### 附錄四、易經概論（4）

參與人員：李亨利博士、許世雨教授、徐木蘭教授、孔祥科主任、陳必碩、許金田

善本易經第 297 頁：「天數（1、3、5、7、9）五，地數（2、4、6、8、10）五，五位相得而各有合」，表示十進位中有五進位，如 1 和 6 相差 5，2 和 7 相差 5，3 和 8 相差 5，4 和 9 相差 5，5 和 10 相差 5，「天 1 生水，地 6 成之」，即水出生在 1，成長在 6，1 和 6 相合得到水，依此類推為「地 2 生火，天 7 成之」、「天 3 生木，地 8 成之」、「地 4 生金，天 9 成之」、「天 5 生土，地 10 成之」。

中國古代的「五星學說」中，將水星稱為辰星，木星稱為歲星，土星稱為鎮（填）星，火星稱為熒惑，金星稱為太白。犯太歲包含天、地、人、玄四方面都可能犯太歲。中國古代征戰不會針對當年太歲所在方位，避免觸犯太歲招致不測，稱為征歲，此為「地」的太歲。又例如在野外出恭，不得面對北方，以免褻瀆。

善本易經第 297 頁：「天數二十有五，地數三十，凡天地之數，五

十有五，此所以成變化而行鬼神也」，你如果懂得錯綜變化運用這些數字，就可役使鬼神執行預測未來的命令；「不知之謂神」，人死為鬼，即祖先、宗廟，中國古代祭祀的順序為天、地、山、川、鬼、神（宗教信仰者），後因宗教之關係，神的地位變成比鬼還大。天、地、山、川為皇帝天子專祀，庶民只能祭拜鬼神。山的祭祀包括五岳的春祭和秋祭，後因勞民傷財和安全問題，改為春郊與秋郊：出城門祭祀即可；川即是大河流。若天地山川穩定的話，則風調雨順、國泰民安，皇帝執政自然平順。「大衍之數五十，其用四十有九」：滿數是五十，不能動，必須拿掉太極才能用，所以餘 49 才能夠動。

欲「成變化而行鬼神」需透過「卜」、「筮」之道，卜用龜來運作，起源於商朝，筮以著草來運作，起源於周朝。儒家常知其然，不討論其所以然，強調知之為知之，不知為不知；而道家主張知其然且知其所以然，比較有企圖心，會嘗試與自然接觸，從中得到經驗，加上人類的推論邏輯，形成一套哲學。

善本易經第 300 頁：「易有聖人之道四焉，以言者尚其辭，以動者尚其變，以制器者尚其象，以卜筮者尚其占」，學易者有四種方向，第一，注重易經中的卦名、卦辭、爻辭等之解釋，此多為教育工作者所從事。第二，針對時空背景之差異調整卦辭和爻辭的解釋，因為易經要隨著時空的動盪而跟著改變。第三，發明家、科學家從卦象、卦名、卦辭的觀察後創出發明某些特定器具，如第 314 頁之「作結繩而為罔罟，以佃以漁，蓋取諸離（離卦）」。第四，注重易經的卜筮功能的話，則重視占卜。

「是以君子將有為也，將有行也，問焉而以言」，君子的行為舉止會問之於易經，易經亦會予以解答。「善易者不卜」：相當熟悉易經精神的專家不需透過卜筮便能從易經中獲得答案，而不熟易經的一般人就必須透過卜筮的管道方式求得解答，例如心算專家看題目後即可在心中求

算得解答，一般人就必須透過計算機求答。

道家對於易經有六個應用的技術，稱為「六要」：山、醫、命、卜、相、玄，這是屬於形而下學、科學、道術，而其基礎為三本重要的玄書，稱為「三玄」：易、老、莊，這是屬於形而上學、玄學、思想、道學，必讀必修，若有術無學，則為迷信。

易經強調一陰一陽，因此有光明面，也有黑暗面的學說思想，可以解開生死之學，但黑暗面的學說被歷代儒家聖賢給刪除，並未普遍流傳到後世，後人難以接觸。

善本易經第 285 頁：「易與天地準，故能彌綸天地之道，仰以觀於天文，俯以察於地理，是故知幽明之故，故知死生之說，精氣（動植物、礦物等）為物，遊魂為變，是故知鬼神之情狀」，此即易經討論的生死之學，現今宗教的概念都來自易經的思想。

易經卜筮學是協助個人當其遭運困境欲尋求解答時，可透過卜筮的方式給予答案。

易學包含儒家易、道家易、術數易。當卜到一個卦時可同時從此三者的角度來詮釋尋得「共通解」和「周全解」，「儒家易」便是根據卦象來說明其卦名、卦辭和爻辭；亦即以「言者尚其辭」，完全不考慮自然現象的變化之影響；「道家易」乃是根據卜得卦時的當時環境背景、自然現象來分析其對卦象和卦辭詮釋的影響，亦即以動者尚其變；「術數易」則更為複雜，可透過投擲三個銅板的結果來分析。

學和使用道術時，須秉持「正信」和「正念」。以三個一模一樣的銅板進行卜卦，每丟一次，可能產生四種結果之一：三正~以「X」記之，稱為交、三反~以「□」記之，稱為重、二正一反~以陽爻記之、二反一

正~以陰爻記之。重複丟六次，由初爻至六爻，即可形成一卦，而當卜完第三爻時，須誠心祝禱誦唸「感謝八卦祖師指示下卦為某卦，請再指示上卦」，例如下圖，「x」、「□」皆代表動爻（因為易經認為物極必反），因此一卦中之「x」和「□」的數目愈多，表示動爻愈多，所問之事變數愈大，該卦的變卦愈多，也因此答案愈不標準固定，不需太相信，結果尚有變動的可能，可再稍待一段時日後重卜。

#### 附錄五、易經概論（5）

參與人員：李亨利博士、許世雨教授、徐木蘭教授、孔祥科主任、陳必碩、許金田

早期的三易分為夏朝的連山（又稱列山氏）、商朝的歸藏、以及周朝的周易，他們是脈絡相循，是同系統的，亦即同一件事情用三個朝代的預測方法，在周易裡所提到的有卜有筮，但一般所提卜筮，其實是筮學，而不是卜學，卜學與龜有關，現在由於諸子百家都在研究易，所以又可以分為儒家易、道家易、以及術數易，儒家與經傳有關係，亦即是用經及傳的文辭來解這個問題，一般稱為「儒家易」；術數易融合了陰陽五行、神煞、以及天干地支這些偏向命理的觀念，形成另一種研究觀點，並探究其與未來學的關聯性、一般用於長期的事。

道家（一般用於緊急的事項）除了也運用陰陽五行的概念外，又加上自然現象，亦即當其在卜筮的時候，自然現象所顯示的吉凶，例如，「天垂象，見吉凶，聖人則之」，亦即易經中提到有「四象」是影響卦的主要原素，第 306 頁，「探賾索隱，鈎深致遠，以定天下之吉凶」，亦即表示只要你易經學到某一程度之後，就可以探賾索隱，鈎深致遠；「成天下之亹亹者，莫大乎蓍龜」，亦即能夠決定天下之吉凶，甚至可以決定最困難的問題，其最偉大的就是蓍龜。蓍，即是指草本植物的蓍草（草

本植物最長壽的)，而動物則指龜（最長壽的動物），龜即是卜，用龜來卜，用著來筮，即卜筮學。所以卜筮是透過「天生神物，莫大乎著龜」，卜是商朝，使用的是龜，而著是到了周朝，其所使用的是著，周朝初年則是卜筮通用。

第 307 頁，「是故天生神物，聖人則之」，天生神物指的就是著與龜，即用這兩種物品來卜筮，「天地變化，聖人效之」，天地變化時，聖人要效法；「天垂象，見吉凶，聖人象之」，天出現一個徵兆時，亦顯露出吉凶的意義，有待我們去解讀，所以聖人也要配合這個象；第四個，「河出圖，洛出書，聖人則之」，所以要把河圖與洛書一起運用其中；此即我們所謂的「四象」；「易有四象，所以『示』也」，因為易有四個象，所以警示、告示我們，用徵兆告訴我們，有那四象呢？即一「天生神物」、二「天地變化」、三「天垂象」、四「河出圖，洛出書」。所以孔子都在等河出圖，洛出書，鳳鳥與，亦即孔子相信當鳳凰出現的時候，河圖洛書出見的時候，就是天下太平的時候。另外，第 307 頁，「繫辭焉，所以『告』也，定之以吉凶，所以『斷』也」，因此形成「示」—「告」—「斷」。

接下來，以我們這張表的例子做說明，這一題為一爻動，第五爻為動爻，初爻為陽、依次為陰、陰、陰、重（為三反，表動爻，為陽爻動）、陽，一般只要看到交（三正— $\times$ ）與重（三反— $\square$ ）就要變，交、重稱之為動爻，交為陰爻動，而重則為陽爻動，因此陰爻動就要變成陽，而陽爻動則要變成陰，亦即變爻，首先，求本卦，本卦上卦為陽陽（陽爻動）陰，為風，下卦為陰陰陽為雷，風雷得益卦；其次，求之（變）卦（陰爻動變為陽爻，而陽爻動則變為陰爻），之卦上卦為陽陰陰，為山，下卦亦為雷，山雷得頤卦，最後得益之頤卦，亦即是益卦變成頤卦，除了要看本卦為吉或凶之外，還要看變成吉或凶；沒有動爻或太多動爻都不好，沒有動爻，表示沒有變動，而動爻太多則表示變動因素太多，這些都不好，有一、二或三個動爻其預測的準確性都能很高；若有四、五或六個動爻，則需要對易經有更多了解的人來解釋。

再舉二個例子（金錢卦），第一題，陽爻陽陰重陽，本卦轉為陽陰（陰爻動）陽陰陽（陽爻動）陽，故本卦為睽卦，睽者，違也，其次之（變）卦為陽陽陽陰陰陽，因此，之卦為天雷无妄卦，完整的卦為睽之无妄。无妄，乃无妄之災，被天上的雷打到為无妄之災，天雷无妄，就是功高震主，雷為木，樹木若比天高，就會遭天上的雷打；天為父親，震為長子，長子功高震父，會得无妄之災。而第二題交重陽陰陰交，這一題有三個動爻，本卦為萃卦，之卦為噬嗑卦，完整的卦為萃之噬嗑。

兩個動爻的會比較困難一點，因為除了用睽卦及无妄卦去解之外，還要注意這個卦的爻辭；要進入爻辭會比較難一點，但我們要有企圖心，如果我們要繼續往走的話，除了卦名及卦辭之外，你還要企圖用動爻的爻辭來作為提示的依據，第一題是用睽卦的九二爻與六五爻為動爻，動爻一定有它的意思，請看睽卦，第 194 頁，「九二遇主于巷，无咎」，在了解這段話的意思時，請各位千萬不要看白話文，最好以經解經，其次以傳（十翼的易傳、繫辭傳、大象、小象）解經第二，以注（朱熹注）解經傳第三，請看朱熹注解，「二五陰陽正應」，即有應（二五為陰陽），但不得位（因為二爻本應為陰，五爻本應為陽，但此例二爻卻為陽，但五爻卻為陰），「居睽之時，乖戾不合」，表意見鬧的很兇，「必委曲相求而得會遇，乃為无咎」，若彼此委曲相求，才能獲得交集，也才不會有大問題；其次「遇主于巷，未失道也」，大家在很窄的巷子一定要委曲求全，互相禮讓，才會有解。

六五爻也是動爻，第 195 頁，「悔亡，厥宗噬膚，往何咎」，「以陰居陽，悔也」，亦即以陰爻居在陽位（因為第五爻本應為陽位，但卻是陰爻，是故），是不好的，又「居中得應」，指因為它在上卦的中爻因此叫「居中」，「得應」是因為它與二爻剛好一陰一陽；因此雖然「悔」但也不必擔心，因為問題自然會消失「故能亡（消失）之」，這表示初時有點不好，但最後化險為夷，本來不得位，但還好有得中，有應，貴人



相助，所以沒事；「六五有柔中之德」「往何咎」，因此繼續去做，沒有什麼錯；又象曰「往有慶也」，如果能委曲求全，並繼續去做，一定會成功。所以解這題要用本卦的卦名及卦辭、以及之卦的卦名卦辭，再用本卦動爻的爻辭來解，就會出現適當的提示。