

- 第11屆考試委員及首長著作彙編 • 第三章 銓敘議題
頁 III-1 ~ III-7

談象棋中之易理在人事管理的運用

考試委員 蔡良文

* 本文民國 98 年 5 月發表於《人事月刊》，第 85 卷第 5 期。

一、前言

人生如棋、事事如棋，在變局中透過對於棋奕之體驗，對人事管理能否有感通之處，而國家大事如照棋奕規矩行使，是否較益百姓，均是可以思考的議題。象棋的佈局可從無極到神無方到易無體，整體上來說象棋的一陰一陽，陽為在朝、陰為在野，各有 32 格合計 64 格。易經後天有 64 卦，其中有真空妙有之意涵。我們簡單的說，你可以感通、感悟、感動、感觸，這四者境界不同，古時候是黑、白兩道共治，黑道並非不好，黑道是非正式的道，盜亦有道。有在朝有在野，通常古代社會流動是草寇流氓取代帝王位置，其他如士大夫階層變動有限。

再者，以象棋各子有其路徑與規矩，帥只能在框框裏面，士也不能亂走，帥是國家領導人、各黨主席或是大公司董事長；士是三公有兩個卦，相是部會首長。士、相都是不能亂走，車是部會次長、司長，也有兩個到三個卦；馬是簡任非主管及薦任科長，有三個卦。炮、卒、兵都有卦，卦談的是在領導的時候有一定的規矩，一定的法則、氣度。四千多年前象棋原理寓有一定的內涵，整體上是善治與治理的問題。中華文化可以流傳，一定有其道理。下象棋可先看恆卦，其隱喻是要達到亨達、通達、无咎、利貞、大吉大利者，必須先由內心之清淨、才能轉凶為无咎、轉无咎為吉、轉吉為大吉大利。茲就各棋子之隱喻，略述其意，並就教於方家，敬請指正之。

二、兵 & 卒之人事易理

年輕人考上高普考要先當卒，卒為科員、會員、眾生，卒向左（逆天），向右（背帥），退後陣亡，只有過河向前，路才能可長可久，也可能被車打來或隔山炮打過來，卒也會夾死帥，不能小看卒，卒是萃卦。2006 年是萃卦，在朝通常輸給在野，在野輸給沒有團體的，閩南語講的「黑卒也可以變英雄」，層級不高的檢調單位可以偵訊層峰，2007 年 2 月 4 日前職務比你低的，你還要受制於他們，聽他們的話，多聽民意也。2007 年 2 月 4 日後是晉卦，有八字真言「自昭明德」「顯仁藏

智」要大智若愚。萃卦到極致是民為貴，卦象所說天地不仁以萬物為芻狗，聖人學天地之不仁，所以百姓為芻狗，有虛空才有真空妙有，多言數窮，不如守中。和各位分享一個故事，有一位員外到鳥店買鸚鵡，員外一進店門，其中一隻鸚鵡直喊生意好、生意興隆通四海，講很多吉祥話；另外一隻鸚鵡只點點頭說客人好就結束了。員外問老闆：「這隻那麼會講話的要賣多少？」老板說要 250 文，員外又問另外那一隻只點點頭的要賣多少？老板說要 500 文，員外說沒道理呀！鸚鵡要聰明伶俐才會講那麼多的吉祥話，為何只賣 250 文，都不講話的要賣 500 文。老板說：「員外你有所不知，老子說：『智者不言、言者不智』所以鸚鵡也有智者和不智者，講個不停只值 250 文，500 文是有智慧的。」

未來還有 10 幾年可能會是困頓不堪、考驗無窮的年運，要多修行，要縮小自己像微塵、奈米之物，要小到極致，人家要寬心的容下你、接納你。整體心思架構是：觀乎天文察其時變，觀乎人文可化成天下。人要知時局變化，對社會多付出關懷，散發善念。

台灣考試的筆試有時測不出人才，應輔以其他的方式，如口試、學經歷、著作發明審查等取才。有一次警察特考題目為「論反省」，那時正在精省，警察同仁就說政府在精省、凍省，但考試院是要我們談反「省」，部分警察同仁政治意識過高，寫了長篇大論，不能給零分，只好給個位數的分數，似乎社會的波動造成這樣的思維。所以各位先進多結善緣、口出蓮花，不要小看自己，奈米之物也能發出大動能，希望大家一起來。

人事管理中快速升遷要挑戰能力、決斷力、流暢力、適應力、敏銳度，用人不疑、疑人不用，現代人際之間的信賴有限，我們希望能加以考驗。對於兵、卒之科員層級應重視與培養。如英國快速升遷的人格能力方面：在強化(1)挑戰能力（The ability to challenge）；(2)決斷力 Decisiveness）；(3)流暢力（Lucidity）；(4)強韌力（Robustness）；(5)合作態度（A collaborative attitude）；(6)好學的（An inquisitive mind）；(7)適應力（A daptability）；(8)公正（Impartiality）；(9)敏銳度（Sensitivity）等，要努力做一些事，甘願做、歡喜受，會獲益很多。當然上述能力，對於以下之炮&包，馮&馬層級，亦有相當程度之適用。

三、炮&包之人事易理

象棋中炮很好用，但不能隨便犧牲，要相機而為、有險阻隔山才打。炮界定在專員，薦任秘書層級，辛苦淬煉後走上更好的路。炮有險阻如用易經來談第一個卦是第四卦蒙卦，“包蒙吉”，可發揮潛能，此在談教育。現在的學生不好教，我的老師說學生不好教，是老師能力太差，如果學生資質不好，把他教好才顯出老師的本事，就是要有蒙卦的悲願。第二個卦是第十一卦地天泰，坤在上面尊重坤，乾在底下人生應尚中行，以光大也。泰是五吉一凶，泰卦到極致會樂極生悲，最後一個爻要注意，它開始要變爻。有個麵食店是鼎卦、泰卦、豐卦，三個卦都是好卦，是五吉一凶的卦。鼎卦年運影響為民國 73 年到 132 年，當然易經有它的效益但不要迷信，這是過程並非究竟。第三個卦是姤卦，是談女人的卦，在一個團體五個男生碰到一個女生，這個女生有多重要，女生如果花枝招展勾引男生，這個團體就亂七八糟，這叫「遭遇」。如果這個女生行動舉止中規中矩、儀態萬千就是「相遇」。卦象就很好，這個卦談緣，緣生緣起的問題。另科長級就學炮，雖有阻礙，但可跳過河，專員以下可以看蒙卦、泰卦及姤卦，在做事不順時，參考此卦會有所體驗，並離迷津。

四、馮&馬之人事易理

馮&馬在此所指的就是簡任非主管或薦任一級主管，馬習性走斜惟不能不把握“不以規矩，不成方圓”之理，簡任非主管可看屯卦（發大願），屯卦與明夷卦為六十四卦中四大難卦之二。

屯卦是應迂迴而行，避其鋒也。如果不懂解決方法，有可能山窮水盡，明夷卦也是四大難卦之一，通過重重的困難後會有很光明的未來、好的結果。

我們不能只看到表面的東西，還要看背後的涵意，如果主管通過上兩個卦，第三個卦是渙卦，渙卦顯示亨通，王假有廟，利涉大川跟萃卦一樣，60 年才一次，要多到寺廟或教堂裏走動，要有悲願、大愛的心，才能利涉大川、利貞、大吉大利、

悲願無盡、共乘法船行善、淨心行善。由於前面困頓後，面臨峰迴路轉的桃花源，這是古人對馬的感嘆與祝福。

未來有不如意的事，但一善化千災，大家如有善念可以改變社會紛擾的事件；再看人事管理簡任非主管或地方機關薦任一級主管，如發揮悲願力可以很順暢，若無法跳脫則會困頓。

五、車&俾之人事易理

車&俾界定於十二職等到十四職等，包括部會副首長，他的角色似通行無阻，但他的阻礙就比較不能迴轉，心性上覺得自己比較了不起，其實要懂得謙卑、遁法，有個遯卦，做老二不能搶了老大的光，不能多做事，也不能少做事，更不能不做事，這是老二哲學。與此有關的卦第一個是大有卦，其第 2 爻：大車以載，有攸往无咎。第二個是坤卦，第 2 爻：直方大，不習无不利。地道光也。第三個卦是大壯卦，大壯之貞吉悔亡，如不會謙卑就會有一些狀況，做得像大有卦，副首長不要太出鋒頭，只要修德行，有大悲願心即可轉為泰卦，高級文官要具備這些才能、資質，這三個卦對這幾個層級應該有所幫助。

至於高級文官的特質，以能力的要求著重在領導能力，而且是一種以成果為導向的能力，其能力架構有六大項：提出目標和方向（Giving purpose and direction）、創造個人影響力（Making a personal impact）、策略性思考（Thinking strategically）、選拔最優人才（Getting the best from people）、學習和進步（Learning and improving）、服務為主（Focusing on delivery）。可供此一高階層文官的參考。

六、相&象之人事易理

相&象是部會首長，部會首長是護衛將帥，達到政通人和、使政務推動順暢。每尊佛都有左右護法，且以「觀近臣，知主人」，看到老板的秘書就知道老板的為人處事，董事長喜歡什麼人，就知道老板的心性，藥師如來左右護法是日月光菩

薩，文殊菩薩是釋迦牟尼佛的老師，但願做學生的左右護法。在人世間有的老師看到學生比他強很高興，但有的長官看到部屬比他強就受不了，如果一個團體部屬比長官好，青出於藍而勝於藍，這個團體就會興旺。

在易理上，16 卦的豫卦上順下動，部會首長德行要夠，德行不足團體會亂，繫辭傳說知小而謀大，這就有問題，如果以小而任重也有問題。位尊德薄、鼎折足，覆公餗，無形渥，是不吉的，所以部會首長除有才幹，更要修德性。易經給政務人員、政務首長兩個卦，即鼎卦及豫卦，簡單說要學張良還是韓信，做到三公，做到部會首長之上，還想高；或是做到總經理要做到董事長，如果要想攀到大位，總經理就要跟董事長互動很好，可以順暢。

在人事行政學理上，政務人員至少應具備下列條件：(1)分析內外情形與界定公共問題的能力；(2)尋求或提出備選方案之智識，抉擇能力及決心；(3)策動與運用政治資源的能力；(4)發揮政策說明論辯及斡旋妥協的能力；(5)可依其地位與權力掌握及推動組織變革的能力；(6)依隨政黨選舉成敗或政策改變而進退之理念與情操（吳庚，1992：188-189，吳定等，1998：277，任德厚，1992：286-288，蔡良文，2006b：199-200）。要之，在此給部長送的卦為豫卦（上動下順），而鼎卦則需自我檢討是否位尊德薄，以小事大？

七、仕 & 士之人事易理

在洛書之九宮，只在 4 個方位內走動，不可走出。類如馬走斜，也只在 4 個格局中行動也。在易理上，應參贊國務，可體會澤風大過卦（尤以第 5 爻之精義）或雷澤歸妹卦，其命運不同也。征凶，无攸利，又天地不交，而萬物不興。如何互動得很好，學張良是大過卦，知所進退，功成後告老還鄉，聽任安排。如像韓信是歸妹卦，征凶，无攸利，又天地不交，而萬物不興。五院院長要包容人民、器度大是師卦。

在政府如國之三公也，在企業集團、大公司有如總經理職位，即要能對「帥 & 將」「保護」好也，為左右重臣。如此五院院長及國安會、總統府秘書長及資政，均是在扮演提供領導者治國良方的角色與功能。

八、帥&將之人事易理

在象棋的易理，指國家領導人、各主要政黨領導者、重要宗教領袖、主持。以國家領導人而言，是國家領導（階層），也是國家的象徵與代表。主要在決定國家發展方向（包括國家定位與抉擇）、調和與運用國家政府之賢士、重臣。

其次在易經的卦象，此主要卦理為第 7 卦地水師卦帥也。就師卦之第 5 爻：貞，丈人吉，无咎。師眾也；貞，正也；能以眾正，可以王矣。又六五爻：田有禽，利執言，无咎。長子帥師，以中行也。弟子輿尸，貞凶。使不當也。

要言之，代表帥&將，最好在九宮之內，運籌帷幄決定國家大事。必要時走訪地方仕紳聽取民意可也。治亂在於國家領導階層的智慧、格局與氣度，祈求國泰民安！而進一步說：國不可無君，不然為國之大難也。其是國家領導人要有「心包太虛、量周沙界」悲願力，則國泰民安，人民富足矣！

九、結語

綜之，人生如何下棋、政府人事如何佈局，均值得深思也。而玩棋可由易經著手也。無論是最小或最大之領導者，應瞭解自己人生中「時位」與「才德」是否相配相符也。在人生旅途中，對《觀棋不語真君子，起手無回大丈夫》應有深層的神會體認。

從易經來看，從象棋來看國家職位的安排，運用之妙，也就是那一顆心，心淨到極致是無我、無人、無眾生、無壽者，就是平等心。就是以平等心及愛心大公無私用人，國務、政務之推動必然順暢！當然，為政者應用更寬闊的心放眼看地球，因為地球只不過是太陽系中小小一個星球，身在小小地球中的一個台灣，我們的心量其實是可以寬廣無比，就是所謂的「心包太虛，量周沙界」。

大家多用心，各有分寸，各守本分，各盡其責，發揮大愛的心念，則國泰民安！