

行政領導的實踐理論與應用及其啟示

—從諸葛孔明治國經略為例

潘扶德博士

泰國博仁大學 CAIC

教育管理學系碩博士部助理教授

摘要

本文研究之目的，國家如果能擁有優秀的領導者，那麼這個國家一定和諧與發展。因此本文探討以行政領導為取向，用中國固有的領導理論，採取文獻分析方法，舉例諸葛孔明之治國經略為核心價值，期以中西領導理論觀點，增進中國式領導的策略，以作為教育領導研究之參考。透過本研究結果發現有下列重要三點：一、強調參與式管理模式，以達組織管理效能；二、重視適時授權分工的機制；三、領導過程積極促成激勵與保健因素。

關鍵字：行政領導、實踐理論、中國式領導

壹、緒論

一、研究動機

回憶起研究者在中學階段時由於老師的開啟及學校圖書館之便，很喜歡讀歷史小說，當讀到三國演義，對於書中所描述的諸葛亮時特別感到興趣。每次讀到「舌戰群儒」、「草船借箭」、「三氣周瑜」、「七擒孟獲」等情節，總是精神一振，全心投入思路中。等年紀稍長、有機會接觸到陳壽的三國志及其他有關史料、漸漸知道歷史小說裡面所描寫的往往有誇大神化之處和歷史上所記述的真人真事還是有相當大的出入。在把小說裡面誇張神化之處去除之後，對於諸葛亮其人其事予以分析分析，去蕪存實的認識歷史偉人。

組織成敗之關鍵，以人事安排之當否為轉移，故西人有「管理純為-人事行政問題」之說，談領導就得談人事，因為「領導乃為一組織支點（fulcrum）、有了此支點，個人和團體的需要，才足可彼此獲致平衡」而「領導乃屬於行為的範疇，非空論所能達，且能助成組織去實現它所追求的目標」（張潤書，1984）。所以談到領導就離不開人事，自來罕有人事安排失當的，而能有效地領導部屬。如今藉本研究我試著想從諸葛亮的人事佈局來看其領導之道，期探索出一點有裨益于行政管理之領導方法及技術。同時，西方行政管理學者曾提出不同型式的方法來研究領導者的行為，如：特質論、行為論、權力論、或是權變論，其分類又可區分成人格特質研究法（personality-trait approach）、環境決定領導論（situational approach to leadership）、功能研究法（functional approach to leadership）及交互行為說（Interactions）等（高尚仁，1988）。而在我國方面，領導管理學說起源更早，如：德治、禮治及樂治之領導；法治的領導；民本的及參與之領導；關懷之領導；情境或權變領導；專制之領導；自然主義與無為之領導；分層負責與分權之領導；尚賢與不尚賢之領導等，只不過因為西風盛行，於是在研究領導管理學說之餘，遂忽略了中國固有之理論，而想要全盤取法西洋。

本文主要探究目的，即是想從中學為體，西學為用的觀點，期融中西於一爐，以中國的領導者諸葛亮為例，來研究諸葛亮成功之餘，並發現其不足之處，藉提出現代管理觀點與組織領導關係，或以增進中國式領導的研究既有之成果。

二、研究方法與限制

本文所使用的研究方法為文獻研究法。中國的正史上記載有關諸葛亮部份很多，除了晉陳壽三國志中之本傳及其他有關史料之外，魏晉間史作盛行，其重要者，亦多由劉宋裴松之搜集異聞，今皆附于陳壽之書，故諸葛亮事實，亦不出三國志之外。

另外清時張澍編有「諸葛忠武侯文集」（後改為諸葛亮集）亦為一重要文獻，內有故事五卷、附錄二卷、文集卷四、頗有補正之處。試著將史料中有關諸葛亮領導型態及管理方式歸類，抽出重要事件，與西方之領導理論相驗證，以期得出實而有用之論點。而由於研究者對於歷史之修養根基涉淺，因而也影響吸收消化古文之能力，對於古書的用字遣詞，易於誤解其本義、瑕疵之處、在所不免。

其次，由於諸葛亮生平沒有著書，後人陳壽所編之文集「諸葛氏文集」又于宋代失

傳。因此今日所見的「諸葛亮集」部份不真確，如：便宜十六策及將苑。因內容庸俗，不似諸葛氏所為，可能為後人假為依託之作，在這零零碎碎，殘篇不全的史料中，個人整合能力亦有限，僅能以管窺天、以蠡測海、偏狹之處在所難免，此乃本文研究限制所在。

貳、孔明生平簡介

諸葛亮（西元 181-234 年）字孔明，諡忠武、也稱武侯，三個蜀漢琅琊邵陽都人，父母早亡，由叔父諸葛玄帶大，長成後在荊州襄陽外的隆中，搭蓋茅廬過著耕讀的生活。西元二〇七年，劉備三顧茅廬，陳說三分天下的局面，被推舉為軍師，兩人遂結成魚水之交。西元二〇八年赤壁之戰，助劉備擊敗曹操領有荊州。西元二一四年定益州，漢中地與魏、蜀成鼎足而三之勢，被任命為將軍。西元二二一年，蜀漢建國劉備即帝位，綜理國政，劉備逝世後，扶助後主劉禪不遺餘力。西元二二八年作「出師表」揮軍北伐，共計六次，志在收復中原重興漢室。西元二三四年，壯志未酬卒於軍旅，年五十四，後人將其著作編成「諸葛氏文集」（于宋代失傳）（朱傳譽，1981）。

綜合諸葛亮一生的史實，可分為四個階段條述如下：

一、修養時期：諸葛亮在廿七歲之前，「臣本布衣，躬耕於南陽，苟全性命於亂世，不求聞達于諸侯」（三國志卷三十五諸葛亮本傳）、「亮躬耕隴畝、好為梁父吟、身長八隻，每自比于管仲、樂毅。」「亮在荊州，以建安初與潁川石廣元、徐元直、汝南孟公威等俱遊學」（三國志卷三十五諸葛亮本傳裴松之注引）。實際上這階段，他不但洞察世務的演變，淬勵人格的修養，對於各種學術的研究，如經史百家乃至於經濟、軍事、政治、法律、地形、氣候等無不精研，其造就都是一流的（張澍，1983）。

二、荊州時期：「先帝不以臣卑鄙、猥自枉屈、三顧臣於草廬之中，諮臣以當世之事，由是感激，遂許先帝以驅馳。」（三國志卷三十五諸葛亮本傳）劉備三顧茅廬，諸葛亮仍出仕劉備，促進孫權拒曹，完成赤壁之戰勝利，為劉備奠定荊州的根據地，初步完成三國鼎立之勢。

三、安定巴蜀時期：「先主自葭萌還攻璋，亮與張飛、趙雲等率眾沂江，分定邵縣，與先主共圍成都。成都平，以亮為軍師將軍，署左將軍府事。先主外出，亮常鎮守成都，足食足兵。」這個時期，諸葛亮對益州的政治、軍事、經濟及至文教，寓兵於民等的建設，無不悉力進行，內修政理，以求富國強兵，奠定興復漢室的基礎。

四、托孤時期：「先帝知臣謹慎，故臨崩寄臣以大事。」（同上）這個時期包括安定漢嘉太守黃元之亂；重新和好東吳；七擒七縱孟獲，安定南蠻；息兵教民，一面勸農休兵，一面治戎講武；出師北伐等，最後因「食少事繁」、積勞成疾，死於武功五大原，時年五十四。

本文之研究重點，偏重于「安定巴蜀時期及托孤時期」，而以「修養時期和荊州時期」為輔。

參、孔明的管理哲學思想

本研究欲瞭解諸葛亮的領導行為，先探討其管理思想，首敘其思想基礎如下：

一、道家精神的豁達：

(一) 道家的修養，超然物外，對世俗的名利觀念是淡泊的、超脫的。亮居隆中時的師輩，屬於道家者流的龐德公、司馬徽、豐玖、北極教主，他們都躬耕自食、超脫不羈。如龐統、司馬徽、在當時劉表也曾親往徵聘，但他們都卻之不便。亮之本心亦不樂仕進，故曰：「臣本布衣，躬耕於南陽，苟全性命於亂世，不求聞達于諸侯。」（三國志卷三十五諸葛本傳）。道家分為避世和出世兩派，如莊周者，楚威王聘以為相，周固拒之，他屬於避世派。伊尹、呂尚二人漢書均列為道，伊尹耕於有莘之野、湯三以幣聘之，輔助湯滅夏，湯尊之為阿衡。呂尚隱于渭水之濱，文王聘以為師，助武王滅紂，尊之為師尚父。他們都是「清虛自守、卑弱自持」的人，對經國治世，頗有成竹在胸，屬於道家的出世派。諸葛亮亦屬伊、呂之類的道家，每自比于管、樂，因管仲尊王，樂毅伐暴。

後來因劉備訪亮時，對亮說：「漢室傾頽，奸臣竊命，主上蒙塵。孤不度德量力，欲信大義於天下」（三國志卷三十五諸葛本傳）假設劉備不「欲信大義於天下」扶持漢室為志，志或終老隆中，永不出仕（陳壽，1972）。

諸葛亮之作為與道家之主張及精神相合。老子主張「無為而治」但有上下之分。莊子雲：

(二) 「上無為，下亦無為也，是下與上同德，下與上同德，則不臣。下有為也，上亦有為也，是上與下同道，則不主。上必無為，而用天下；下必有為，為天下用，此不易之道也。」（莊子天道篇）作帝王的人，不能事必躬親，如事必躬親，與臣爭職，上下有為，「則不主」，不主就是非作人主之道。作臣下的應該有為，如果君臣皆無為，「則不臣」，不臣就是非作臣之道。亮與後主之間，就是做到了「上無為，而下有所為」。魏略雲：「初備以諸葛亮為太子太傅，及禪立，以亮為丞相，委以諸事，謂亮曰：『政由葛氏，祭則寡人。』亮亦以禪未閑於政，遂總內外。」（三國志卷三十三後主傳裴松之注引）

諸葛亮因為有道家的淡泊名利，「靜以修身，儉以養德，非淡泊無以明志，非寧靜無以致遠。」（諸葛亮集文集卷-誡子書）。一生奉事唯謹，既不驕，也不愆，竭誠以事其君。晉人袁准說：「受六尺之孤，攝一國之政，事凡庸之君，事權而不失禮，行君事而國人不疑。」（諸葛亮集附錄卷二諸葛公論）諸葛亮一生，直可謂踐履了「淡泊無為，蹈虛守靜，出入經道」的精神。

二、儒家風範的誠敬

誠是盡心，敬是竭力，心力俱到，便是誠敬，又可以說全部精神貫注，便算是誠，聚精會神，並傾全力以赴，毫不保留，這便是敬。凡誠敬所至，則精衛可以填海，愚公可以移山。陳壽評諸葛亮「開誠心，布公道。」（諸葛本傳），亮自己也說「鞠躬盡

瘁，死而後已。」這就是誠敬工夫。同時亮之一生，以與先漢繼統之職志，認為「操為國賊，權為竊命」，他始終以他們為偽政權，但戰略有後，曹氏篡漢，且勢力最大，故連吳以伐魏，魏滅再掃除吳。故他要「獎率三軍、北定中原、庶竭駑鈍、攘除奸凶、興復漢室、還於舊都。」亮之耿耿忠誠，神天可鑒，夫「春秋」以道名分，故曰「漢賊不兩立，王室不偏安。」「章武三年春，先主于永安病篤，召亮于成都，屬以後事，謂亮曰『君才十倍曹丕，必能安國，終定大事。若嗣子可輔，輔之；如其不才，君可自取。』」亮涕泣曰：『敢竭股肱之力，效忠貞之節，繼之以死！』

(同上)劉先主死後，後主嗣位，後主智力庸庸，然亮猶小心翼翼，操國柄而不失禮，正如曾子所說：「可以托六尺之孤，可以寄百里之命，臨大節而不可奪也。君子人與？君子人也」。

三、法家公正的秤心

諸葛亮相蜀漢，以「刑政峻急」稱，然舉國上下，不但「不怨，而且「畏而愛之」，考其因，乃是「以其用心平，而勸戒明也」（三國志卷三十五諸葛本傳)這就是「我心如秤，不能為人作輕重」（諸葛亮集文集卷二雜言)的超人處。諸葛秤心之處可從以下看出：

(一) 賞罰必信：「路有饑人，廄有肥馬，可謂亡人而自厚。故人君先募而後賞，先令而後誅，則人親附，畏而愛之。不令而行，賞罰不正，則忠臣死于非罪，而邪臣起於非功。」（諸葛亮集文集卷三便宜十六策賞罰第十)

(二) 治世以大德，不以小惠：「丞相亮時，有言公惜赦者，亮答曰：『治世以大德，不以子惠，故匡衡、吳漢不願為赦。先帝亦言吾周旋陳元方，鄭康成間，每見啟告，治亂之道悉矣，曾不語赦也。若劉景升、季玉父子，歲歲赦宥，何益於治！』」（三國志卷三十三後主傳裴松之注引)

(三) 明罰思過：街亭兵敗，孔明愈益勤，於是「考微勞，甄烈壯，引咎責躬，布所失于天下，厲兵講武，以為後圖，戎士簡練，民忘其敗矣。」（同上卷三十五諸葛本傳裴松之注引)

總之，諸葛亮之秤心管理終身行之弗渝，可謂深得法家之精髓，故能「科教嚴明，賞罰必信，無惡不懲，無善不顯，至於吏不容奸，人懷自厲。」（三國志卷三十五諸葛本傳)綜合以上所述的諸葛亮管理思想基礎(道家的豁達，儒家的誠敬，法家的秤心)後，歸納出諸葛亮的用人原則，也就是管理思想。

諸葛亮的用人原則有五：

(一)「為官擇人者，治；為人擇官者，亂。」（諸葛亮集文集卷三傳宜十六策舉拱第七)

(二)「用人不疑，疑人不用」（諸葛義編諸葛亮全集遺文)

(三)「親賢臣，遠小人，此先漢所以興隆也；親小人，遠賢臣，此後漢所以傾頹也」（三國志卷三十五諸葛本傳)

(四)「我心如秤，不能為人作輕重」（諸葛亮集文集卷二雜言)

(五)「盡忠益時者，雖讎必賞，犯法怠慢者，雖親必罰。」（三國志卷三十五諸

葛本傳)

以上用人原則，進一步言之，分析如下：

(一) 為官擇人者，治；為人擇官者，亂：從現代管理的觀點來看，這點與「因才器使」的原則相似，根據每一個人的識、學、才、器予於拔擢任用，大材大用，小材小用，以收適材適所的目的。

(二) 用人不疑，疑人不用：套句成語就是「內舉不避親，外舉不避仇」，只要這個人有才有德，肯為團體組織貢獻心力，那怕是來降者，均不計前嫌的任用、升遷。

(三) 親賢臣，遠小人，此先漢所以興隆也；親小人，遠賢臣，此後漢所以傾頹也：這點類似于巴納德 (Chester I. Barnard) 的行政主管人員就是實際的溝通管道的中心點 (Stogdill, 1974)，身為一個領導應「開張聖聽，以光先帝遺德，恢宏志士之氣。不宜妄自菲薄，引喻失義，以塞忠諫之路也。」(三國志卷三十五諸葛本傳)「陛下亦宜自課，以諮諏善道，察納雅言，深追先帝遺詔」所以一個領導者應有聽言納諫之雅量寬懷，以集思廣益，擇善而從。則部屬自能聞風興起、竭思盡慮，以為組織效力。

(四) 我心如秤，不能為人作輕重：領導者有一套客觀公正的賞罰措施，表現于領導者個人的是屬於秤心「人治」，行之久已，則成一組「法定」的工作規範及準則。武侯此處的秤心管理，實者融合了「儒家的人治」與「法家的法定」，武侯居間權宜措施使用。

(五) 盡忠益時者，雖讎必賞；犯法怠慢者，雖親必罰：武侯的一切管理者是以「信賞必罰」，以「以成就取向」來代換「關係取向」，凡事只看表現如何，而不問關係如何，有功必賞有過必罰，在賞罰嚴明之下，去惡滋善，形成一種良好的組織氣候 (劉君祖，1985)。

綜合言之：「用人唯才，選賢任能」實為人事行政上的第一要義，武侯的管理領導實即以人事行政為中心，透過「因才器使原則」、「誠信原則」、「建議原則」、「公平原則」、「信賞必罰」原則等。從以下大略可看出領導方式之輪廓，茲分述之。

肆、孔明的領導作為

一、人群關係的應用

一個領導者，如何有效地激勵部屬，來贏得部屬的效忠和工作績效呢？首先我們先從個人的動機、需求和人格三方面來看：動機：也就是當需要產生活動時，作為一種推動、驅駛及精力的力量。當某些活動發生為了達到極點或迎合此需求時，會伴隨一個適切的目標或誘因。需求會導引著主要特徵，以使一些反應能比其他事物易於發生，當他們指引、導向或引導人類從事各式的行動。動機是選擇性地，為了他們能挑揀或指定行動來導向各式的目標。

(一) 需求：根據馬斯洛 (A.H. Maslow)、人類的需求，可分為五類 1. 生理需求 2. 安全需求 3 社會需求 4. 尊榮感需求 5. 自我實現需求 (Wexley, 1984)。這些需求的排列由低而高，循序漸進。組織必須設法滿足成員的這些需要，才能使成員發揮最高的工作績效。每個人的需求都不同，根據時間和情境都有不同的情境出現，所以相同的需求，在不同人、不同時間會產生相異的行為。所以有句話說「除了蛋白質和維生素之外，每

個人都需要安全的情感和友誼及尊嚴，來完善地運作」。正說明了需求滿足之重要性。

(二) 人格：「人不能算是擁有人格，因為他本身就是人格……他是動態的人格。他的個人差異是一天天、一星期一星期的改變，因為他獲得了新的經驗。」所以人格是環境的產物，易受環境所影響，十分具有可塑性。

其次，談到激勵，諸葛亮基於 1. 相互原則 (mutuality principle) 2. 協調原則 (coordination principle)，構成了互惠原則 (reciprocity principle)，也就是激勵的骨架和血肉 (Vroom, 1993)。

諸葛亮以團隊精神 (team work) 來激勵部屬，他將部屬視成團體的一份子 (a sense of partnership)，每個人有建議和被諮詢的權利，人人皆與有榮焉、與團體有「一致感」、休戚與共。因此我們可說人群關係是組織的血脈，同時也是最好的激勵因素。

關於諸葛亮的人群關係運作，舉幾例以說明如下：

(一) 「與群下教」~群下指的就是丞相幕府裡的許多秘書、參謀之類官員。教是文體，上級官員向部下群僚發佈指示，寫成書面文字。諸葛亮在「與群下教」、與部屬董和諮議國事，求教于徐庶，在「又與群下教」盼部屬能像昔日亮之友崔州平、董和、胡偉度、徐庶一樣勇於建言、規勸亮之缺失，進益良言以裨國事。

(二) 郭沖四事曰：亮出祁山、隴西、南安二郡應時降、圍天水、拔翼城、虜董維、驅略士女數千人還蜀。人皆賀亮，亮顏色愀然有戚容，謝曰：「普天之下，莫非漢民，國家威力未舉，使百姓困于豺狼之吻。一夫有死，皆亮之罪，以此相賀，能不為愧。」於是蜀人鹹知亮有吞魏之志，非惟拓境而已。(三國志卷三十五諸葛本傳裴松之注引) 諸葛亮之整體目標為「興復漢室，還於舊都」，戰戰兢兢，鏗而不捨，而且有適當的時機將自己的企圖心 (也就是總目標) 讓部屬知道，進而將部屬的分目標與組織的總目標結合在一起、共同戮力、底達于成。

(三) 張翼任庠降都督，他的性格有此凝執而不知變通，未能隨俗以思德，收服民心，故民皆怨之，終於引起耆帥劉胄的叛亂，張翼正在率軍討賊，蜀漢以張翼未能綏靖地方，以馬忠代翼，這時賊未破，而馬忠尚未到任，張翼說：「吾以變夷蠢動，不稱職，故還耳。然代人未至，吾方臨戰場，當運糧積穀，為滅賊之資，豈可以黜退之故，而廢公家之務乎？」(三國志卷四十五張翼傳) 於是統攝不懈，代到乃發。馬忠因其成基以破劉胄，丞相亮聞而善之。亮出武功，以翼為前軍都督，領扶風太守。

張翼本來有罪，治庠降激成叛變，雖然被免職，但仍能負起責任、權宜制變、扼制賊勢，孔明聞其所為而嘉許之。可見在孔明人群關係的運作用，部屬個個以誠相對待，為民族國家而善盡職責。

貴為丞相，在高級將領和政府官員之前，他從未表現出其不可一世的才智和成就，相反地他總是以謙虛和不先設定的態度，來對待朋友。他撰寫手諭於部屬，他通常用正式的官方檔，但卻用私人的信函。重要的決策，在制定與執行之際，他會邀請他們來參與討論，充分表達他們的看法和意見，所以他能贏得部屬崇高的尊重和支持 (梁啟超, 1963)。

所以基於以上四個例子，我們相信-人群關係是激勵的中心，而激勵是領導的主要任務。

二、領導技巧策略運用

在一個組織中，領導者常被視為組織中策略的建築師因為他扮演了改革者和承擔決策風險的角色。領導者在組織中尚扮演著推進者 (promoter)、防護者 (defender)、調節者 (mediator)、整合者 (integrater)、判斷者 (judge)和批評者 (critic)、透過他個人的魅力和力量，一個有能力的領導者能塑造組織氣候，給予組織生命和活力 (謝文全，1985)。諸葛亮在這方面樹立了很好的榜樣，分述如下：

(一) 不計前嫌的任用：

1. 「董和、黃權、李嚴等原璋之所授用，吳壹、費觀等又璋之婚親也，彭萊又璋之所排擯也，劉巴者宿昔之所忌恨也，皆處之顯任，盡其器能。有志之士，無不競勸。」 (三國志卷三十二昭烈傳)這是武侯平定益州之後，安定人心，量才器使的做法，使蜀局很快便穩定下來。

2. 另外，孟獲和孟優是來自南蠻；姜維和王平是自魏來歸；張裔和楊洪是學者出身；費禕和莊琬也是武侯慧眼獨具所拔擢任用。

(二)特殊的拔擢：

理想的行政組織應是在適時適地安排適當得人選，但是領導者有時因為組織中的一些障礙，而無法放手去做，即使他能正確且清楚地明瞭每一個部屬，但因為考慮到年資和顧及其他人的反應，而無法「因才器使」、從以下數例來看武侯之「適材適所」領導。

1. 黃忠，老當益壯，帶兵攻入益州，後又擊魏夏侯淵於定軍山。先主時為漢中王，想用忠為後將軍，亮說先主曰：「忠之名望，素非關，馬之倫也，而今使令同列。馬，張在近，親見其功，尚可喻指；關遙聞之，怨必不悅，得無不可乎！」 (三國志卷三十六黃忠傳)

後來先主曰：「吾自當解之。遂與羽等齊位。武侯並不是反對黃忠並列五虎將，而是提醒其他人之反彈，這點也就是武侯在強調「因才器使」時，應先將反對或不利之因素排除。

2. 任用楊洪、何祗：

「洪為李嚴功曹，嚴未至犍為而洪已為蜀郡。洪迎門下書佐何祗，有才策功幹，與郡吏，數年為廣漢太守，時洪亦尚在蜀郡。是以西土鹹服諸葛亮能盡時人之器用也。」

(三國志卷四十一楊洪傳)

3. 拔擢蔣琬：

先主嘗因遊觀奄至廣都，時蔣琬為廣部長，先主見琬眾事不理，時又沈醉，先主大怒，將加罪戮，諸葛亮說情：

「莊琬、社稷之器，非百里之才也。其為政以安民為本，不以修飾為先，願主公重加察之。」 (三國志卷四十四蔣琬傳)後來先主為漢中王，琬入為尚書郎，建興元年，丞相亮開府，辟琬為東曹掾。

(三) 整合式的組織

孔明身為「丞相、錄尚書事、武鄉侯、領司隸校尉，領益州牧」身兼重職，在長年的征戰中，他選擇了有才能的人，來代理他的工作。

無論如何武侯有一群非固定的諮議幕僚群，對他而言，是一個很好的交叉溝通網，他恰為「溝通網路的核心」，如「斟酌損益，進盡忠言，則攸之、禕、允之任也」。表面上看來，他是個握有實權的獨裁者，但他很少不與部屬諮商而斷然做決定的，這種參與式領導，類似于佛洛姆(Vroom)及葉頓(Yetton)的CI(智商第一型)(Wexley, 1984)。

其次，武侯他建立了一種「組織氣候」(Organization climate)，在政府中的每個人願意將自己的成功與政府的成功連結在一起，因而每一份子有機會成為組織真實價值之一部，願盡最大的努力，來奉獻、犧牲他們的重要成就。

(四)權變領導：孔明因權制宜之識覽，試舉例如下

1. 零陵先賢傳曰：張飛嘗就巴宿，巴不與語，飛遂忿表。諸葛亮謂巴曰：「張飛雖實武人，敬慕足小。主公今方收合方武，以定大事：足下雖天素高亮，宜少降意也。」巴曰：「大丈夫處世，當交四海英雄，如何與兵子共語乎？」備聞之，曰：「孤欲定天下，而子初專亂之。其欲還北，假道於，此豈欲成孤事邪？」備又曰：「子初才智絕人，如孤，可任用之，非孤者難獨任也。」亮亦曰：「運籌於帷幄之中，吾不如子初遠矣！若提枹鼓，會軍門，使百姓喜勇，當與人議之耳。」(三國志卷三十九劉巴傳裴松之注引)

由此可知，諸葛亮對劉巴之欽佩，甚至壓低他自己的才能，來使這位老友能發展其才能，共佐劉備與復漢室之大業。

2. 尊法守正：昭烈定益州，法正為蜀郡太守，「外統都畿，內為謀主，一漡之德，睚眦之怨，無不報復，擅殺毀傷己者數人。或謂諸葛亮曰：「法正于蜀郡太縱橫，將軍宜啟主公，抑其威福。」亮答曰：「主公之在公安也，此畏曹公之強，東憚孫權之逼，近則懼孫夫人生變于肘腋之下」：當斯之時，進退狼跋，法孝直為之輔翼，令翻然翱翔，不可複製，如何禁止法正使不得行其意邪！」(三國志卷三十七法正傳)

孔明是尊重法家精神的人，豈容法正恣縱擅殺？但昭烈此時既「雅愛信正」，而依之為謀主，果孔明直言爭之，頗有拓賢爭寵之嫌，故其言如此，然孔明之言，豈不迅速入於法正之耳，聞之自必收斂，成效相同，亦權宜之計也。

3. 答法正書：亮刑法峻急，刻剝百姓，自君子小人咸懷怨歎，法正諫曰：「昔高祖入關，約法三章，秦民知德，今君假借威力，跨據一州，初有其國，未垂惠撫：且客主之義，宜相降下，願緩刑弛禁，以慰其望。」亮答曰：「君知其一，未知其二。秦以無道，政苛民怨，匹夫大呼，天下土崩，高祖因之，可以弘濟。劉璋暗弱，自焉已來有累世之恩，文法羈縻，互相承奉，德政不舉，威刑不肅。蜀土人士，事權自恣，君臣之道，漸以陵替；寵之以位，位極則賤，順之以恩，恩竭則慢。所以致弊，實由於此。吾今威之以法，法行則知恩，限之以爵，爵加則知榮；榮恩並濟，上下有節。為治之要，於斯而苦。」(三國志卷三十五諸葛本傳)由上可知，武侯為政，很注重現實的環境，因時因地以制宜，而不拘泥成法。「在政治上以猛濟寬，以討賊雪恥，激勵國民的志氣；以循名責實，糾正浮華浪漫的風格。」(陳壽，1972)

三、領導統禦成功之道

(一) 管理哲學上之成功

諸葛亮的管理哲學主要有五（韜隱，1980）：

1. 為官擇人者，治；為人擇官者，亂。
2. 用人不疑，疑人不用。
3. 我心如秤，不能為人作輕重。
4. 親賢臣，遠小人，此先漢所以興隆也；親小人，遠賢臣，此後漢所以傾頹也。
5. 盡忠益時者，雖讎必賞，犯法怠慢者，雖親必罰。

基於五點主要的用人原則，武侯充分應用於蜀漢人事之甄選及部署（reuitment & replacement），如：蔣琬「社稷之器，非百里之才也」；劉巴，「運籌策於帷幄之中，吾不如子初遠矣！」；姜維，「姜伯約忠勤時事，思慮精密，考其所有，永南，季常諸人不如也」；其人涼州之上士也。」（三國志卷四十四薑維傳）；董和，「董幼宰參署七年，推有不至，至於十反，來相啟告」等。

有如此的用人唯才的襟懷，方可以創造一個健全的組織氣候，而展開其各項輔助目標的建設，正與大衛斯（Keith Davis）的團體組織行為之說（collegial theory of organzatatnmal behavior）符合，亦使個人目標與組織目標合一化，故能使「有志之士，無不競勸。」（高尚仁，1988）。

(二) 領導方法的策略

諸葛亮治蜀的主要方針

1. 諮諏善道，察納雅言，以恢宏志士之氣。
2. 陟罰臧否，論其刑賞，以昭平明之理。
3. 親賢臣，遠小人，以興隆漢室。

根據這三點的方針，來看其領導方法：

1. 不計前嫌的任用：「五子飛軍」，組自夷狄，孔明則置之麾下而親待如舊部。薑維來歸，視之如故人，委之以心腹之任而弗疑。戰陣依魏延之驍勇，部份仗楊儀之幹練，宮中賴董允之忠勤，府中恃蔣琬之持重。東吳之交，依辦于諸賢（鄧芝、費禕、宗預、陳震等），南中之務，委之於眾將（呂凱、馬忠、李恢、張嶷等），若魏延之事征，陳式之攻略，皆其實也。

2. 因才器使：此為孔明一生所信守不渝之人事行政原則，若定蜀後之人事安排，前出師表所述之行政舉措，薦伯約則唯恐不力，擢王平則極其榮寵，臨終複薦蔣琬，費禕以自代，可資為證。

3. 秤心獨秉：孔明為政，自來以「刑政峻急」聞。似乎偏陂於其負的一方面（negative reinforcement），而忽視其正的一面（positivereinforcement）。「二元」之方，本相輔相成，非特偏某「一元」所可為功者。孔明則並行之，「盡忠益時者，雖讎必賞，犯法怠慢者，雖親必罰；服罪輸情者，雖重必釋，遊辭巧飾者，雖輕必戮。善無微而不賞，惡無纖而不貶。」（三國志卷三十五諸葛本傳）寧非「二元」並用乎？

4. 儉約自勵：為國，則務求其富饒，以底「田疇辟，倉廩實，器械利，積蓄饒」

之境：為己，則力尚儉約，「不別治生，以長尺寸」，每日「所噉食，不至數升。」以其「祿賜百億」之報酬，終其身，猶「內無餘帛，外無贏財」。臨終，「遺命葬漢中定軍山，因山為墳，塚足容棺，斂以時服，不須器物」（同上）可見其儉約自持，生死不渝。

5. 勤慎將事：孔明自言，「受命以來，夙夜憂歎，恐託付不效，以傷先帝之明」，「諸葛公夙興夜寐，罰二十以上，皆親覽焉」。居相府，則「親校簿書」，對敵臨陣，則嘗服素輿葛巾而身先士卒。終其身，胞弟均無官爵，嗣子喬傳運穀中。自建興元年直至身亡敵前，既未稍加官爵，亦未曾財長尺寸，胞兄均無官爵、嗣子喬傳運穀中。自建興元年直至身亡敵前，既未或稍加官爵，亦未曾財長尺寸，胞兄瑾奉使至，徒公堂相會，退無私面。彈廖立、李嚴、第聽朝斷，斬違命馬謖，仍自貶三等：邀杜微，首稱後主之德，薦董維，亦遺其詣闕覲見，其「專權而不失禮」如斯，故能「行君事，而國人不疑」。

6. 工械技巧，物究其極：「物究其極，是科學家的基本精神，不然，則對任何事物之評鑒，只能知其當然，而難以知其所以然。有了「物究其極」，深入鑽研，求其究竟一的態度，復原於「亮長於巧思」的才華，那麼發明與創造的產生，自屬之當然。「亮性長於巧思，損益連弩，木牛流馬，皆出其意，推演兵法，作八陣圖，成得其要旨。」（同上_正因為這些創造與發明，無形中也提高了孔明的聲望與權威，使人對他心悅誠服，而增強其領導的影響力。

7. 信以為准：「賞罰必信」是實施法家學說所不可缺的，縱有「秤心」之準繩，但若不能持之信，亦必屬枉然。「吾統戎行師，以大信為本，得原失信，古人所惜」（同上裴松之注引）。孔明言之切矣，「賞罰之信，足感神明」，「信感陰陽、誠動天地」，孔明行之力矣。這誠是激勵的無比力量，又安得不收「有志之士，無不競勸」之效乎？

從以上分析來看，在孔明領導下的組織，充沛著蓬勃奮發的朝氣，在如此健全氣候的薰陶下，自可廉頑立懦，合胡越為一體，集萬眾成一心，故「漢賊不兩立」觀念，父為眾所習曉，而「興復漢室，還於舊都」目標，亦為眾所嚮往（莊君章，1983）。

四、治蜀之成就

綜合以上的諸葛亮管理哲學與領導方式之策略，可得其治蜀漢之成就有（蔡麟筆，1977）：

（一）政治：「虛偽不齒，風化肅然」、「賢愚忘其身」。

（二）經濟：「田疇辟，倉廩實，器械利，積蓄饒」。

（三）社會：「吏不容奸，道不拾遺，強不欺弱。」

（四）軍事：「士卒用命，赴險而不顧」、「止如山、進如風」、「亮率數萬之眾，其所興造若數十萬之功」。

（五）生前：「用民盡其力，而民說服」、「刑政雖峻，而無怨者無怨者」。

（六）身後：「國人巷祭，戎狄野祀」、「黎庶追思，（如）甘棠之詠召公，鄭人之歌子產」（均見三國志卷三十五諸葛本傳及裴松之注引）晉陳壽評之為：「撫百姓、示儀軌、約官職、從權制、開誠心、布公道；盡忠益時者雖讎必賞，犯法怠慢者，雖輕

必戮；善無微而不賞，惡纖而不貶；庶事精練，物理其本，循名責實，虛偽不齒？終於邦域之內，成畏而愛之，刑政雖峻而無怨者，以其心平而勸戒明也，可謂識治之良才，管蕭之亞匹矣。」（三國志卷三十五諸葛本傳）可謂凱切且公允之評論諸葛亮之一生成就。

伍、結論與啟示

一、結論與評述

評述綜觀孔明的領導方式，或有堅持，然亦有不足之處，歸納結論如下：

（一）事必躬親，未適時授權，運用分權原則

諸葛亮勞心勞力，愛國愛民不已，「夙興夜寐，罰二十以上，皆親覽焉」、「食少事繁」、「食不知味，寢不安席」、親校簿書，流汗終日」、「五月渡瀘，並日而食」，由這些史實可知亮憂國之深，責任感之強，唯死有傷「先帝托孤之明」。

但是從管理觀點來看，一個事必躬親的主管並不是最有效率的主管，因為個人的精力是有限的，若單獨管理龐大複雜的行政組織，無論在個人體力上，智力上或時間上，都受到限制而不可能。諸葛亮當時是宰相，並且一身系邦國的安危，簿書之事，本來犯不著親自躬為。雖然勤慎任勞，卻與大處無關。祇信任自己而不信任別人，也就是不信任制度；其實只要百官得其所，正如楊顛所說的：「位分適宜」用人得當，又何必事事親為呢？孔明以他地位之高，關係國家前途之大，當自如留有用的精神去策劃大計，把精神耗費在小事情上，未見為智。

（二）只知用人而不知培養人，沒有培養幹部計畫

這點影響到蜀局的結果，而有「人亡政息」之歎。在武侯之世，固然是可以人盡其才，才盡其用，但「鞠躬盡瘁」死了以後，繼起完成他的遺志大業卻無人。在將才方面，也只有一個半路來歸的薑維，甚至「蜀中無大將，廖化作先鋒」；在文官方面，蔣琬，費禕繼承武侯大業，但是蔣琬僅是「方整有威」（三國志卷四十四蔣琬傳），而費禕也只是「寬濟而博」（同上費禕傳）雖是人才，但是才具過小，不能獨當一面，負起武侯之遺志大業。

因此在蜀漢先天條件落後，文化教育狀況低落，再加上沒有積極的培育人才計畫，所以三國鼎立局面之後，外方人才均無流入蜀國之必要，和本身人才凋零雙重影響下，造成武侯去世之後，「人亡政息」，無法使蜀祚延長，遺志得以完成，這未免也是武侯生前所未料想得到。

二、啟示

（一）參與式領導方式

根據現代管理的觀點，諸葛亮的管理哲學就是所謂的參與式管理（participative management），在相互原則和協調原則之下，諸葛亮將部屬視成朋友，與他們一同討論決策。

參與管理的方法有：1. 團體決策 2. 諮詢制度 3. 建議制度（高尚仁，1988）。諸葛

亮在團體決策方面，做的很少，而偏重于向部屬諮詢意見或接受部屬的建言。在諮詢制度方面，如「與群下教」、「又與群下教」等。在建議制度方面，如魏延獻「子午穀」北伐計，馬謖的「攻心為上，攻城為下；心戰為上，兵戰為下」（三國志卷三十九馬謖傳裴松之注引）之筆（陳壽，1992）。

就諸葛亮的參與式管理而言，是屬於「人群關係」（Human relation）模式，也就是「視參與為一種合作之手段，一種技術，當管理者能用來增進士氣和降低部屬對於單位政策和決策的抗拒」，強調參與的量，也就是諮商的重要，而忽略了參與的質，主管對於部屬的信任感（包括判斷、創造力、責位感和展望看法）。參與式領導，應走向「人力資源」（Human resources）模型，這是「認知這未經使用的大多數組織成員的潛在資源，並提倡參與作為一種手段來達成直接改善個人和組織之績效，強調「品質並重」因為參與式領導並不是「銷售」（selling）主管的意見，更不是「埋沒」員工之建議，而是雙方面的盡心盡力而貢獻的「聯合計畫」（Joint planning）（Wexley，1984）。

（二）適時授權的重要性

授權就是由上級長官或權力者委授于下級官吏以一定的責任與事權，使在其監督下得能相當自主的處理與行動，授權者對被授權者保持有指揮與監督之權，被授權者對授權者，負有報告及完成之責。

諸葛亮因為「責任感太強」及謹慎過度，不敢將工作授權於部屬，以致「親校簿書，流汗終日」，積勞成疾，以五十四歲之英年，逝於武功五丈原，他忘了授權之必要性及時機。授權的功用有四：1. 可以加強組織的結構與力量。2. 可以減輕上級負擔及加強領導。3. 可以發展人員能力。4. 可以提高工作效率。因為個人的精力是有限的，若單獨管理龐大複雜的行政組織，無論在個人體力上，智慧上或時間上，都受到限制而不可能。個人欲管理良好、成就大事，就必須借重他人的能力，以減輕自己的負擔，將瑣事及例行工作交由他人處理，使自己有較多的時間處理重大問題，與作重要決策以發展事業。

這時就要考慮適時的授權，張金鑒老師在「行政學典範」一書中指出，主管人員在遇到下列情形時，應即考慮授權（張潤書，1984）：

1. 計畫及研究的時間感覺不夠之時。
2. 在辦公室時間幾乎要經常處理例行公事時。
3. 在工作時常被屬員的請示所打擾時。
4. 屬員工作常有閒散的現象時。
5. 機關的所有決策權只限于主管時。
6. 主管同時兼任其他重要職位時。
7. 機關發生緊急事故時。

（三）用人唯才，因才器使

諸葛亮的用人原則是「因才器使」，是才、德、功、言並重，如：不計前嫌的任用劉巴；馬良之見重於諸葛亮，因為在成都克復時，良在荊州，遺書武侯，請其注重音樂教育以移風俗；陳震之見重於諸葛亮，以其「忠純之性，老而益篤」（三國志卷三十九陳震傳）；太守姚佃之見重，擢為掾，以其能並進文武之士，武侯贊之曰：「忠益莫大於進人，進人各務其所尚，今姚掾並存剛柔，以廣文武之用，可謂博雅矣，願諸掾各希

此事以屬其望」(三國志卷四十五楊戲傳)；董允之見重，以其為「守正下士」(同上卷三十九董和傳)；鄧芝之見重，以其「清嚴有治績」、「賞罰明斷」(同上卷四十五鄧芝傳)而曹操曾三下求賢令，只求有才，而並不計較品德，甚至文之吏，高才異質，或不仁不孝而有治國用兵之術：其各舉所知勿有所遺。」(三國志卷~武帝紀裴松之注引)的人一概加以羅致。

雖然諸葛亮與曹操的用人原則，各有其時代背景，不能遽下定論，但是以今日政府組織型態觀之，「一個既廉又能的政府既是一個人有為的政府，這是最受人民歡迎的政府，我國行政革新的方面，應以建立廉能行政為首要工作」而所謂廉能，就是指「才德兼備」，那麼諸葛亮的領導方式，還是頗能切合時代的需要，歷久而彌新。

(四) 二因數理論的應用

赫茲柏(Frederick Herzberg)的「二因數激勵學說」(two-factor theory of motivation)，此一學說牽涉實際的和心理的工作條件，前者稱為「保健因素」(hygiene factors)，包括機關組織的政策與管理，上司的監督，報酬待遇，人際關係，工作環境與條件；後者稱為「滿意因素」(satisfiers)，包括成就，賞識，工作本身、責任、升遷與發展等(Herzberg, 1966)。

此點與法家的賞罰近似，所謂法，必包括正負兩面，賞固有其積極的激勵作用，罰亦俱備消極的嚇阻效果、賞善罰惡，目的無非在激濁揚清，興仁除暴，所以二因數之說，任一元不可偏廢，須二因數均顧，斯可發揮真正的激勵效果(Fiedler, 1967)。

若孔明之「今吾威之以法，法行則知恩，限之以爵，爵加則知榮，恩榮並濟，上下有節，為治之要，於斯而著」(三國志卷三十五諸葛本傳裴松之注引)因而能「刑政雖峻，而無怨者，以其用心平而勸戒也」(同上諸葛本傳)。

如是，則諸葛亮的秤心之略，非只為激勵之有效工具，亦為領導之必要手段矣。

「以銅為鏡，可以正衣冠；以古為鏡，可以知興替，以人為鏡可以知得失」諸葛孔明的領導是一種奧妙的結合體，統整了各種表面看起來相互矛盾的元素，包括了權威或參與個人的信服及對法律命令的遵從。在探究我國古代偉人孔明行政領導同時，藉以供諸現代行政管理策略啟迪與應用。

參考文獻

中文部分

- 朱傳譽 (1981)。諸葛亮傳記資料 (一)。臺北：三民。
- 高尚仁著 (1988)。組織行為學。臺北：三民。
- 張潤書 (1984)。行政學。臺北：三民書局。
- 張澍 (1983)。諸葛亮集。臺北：天山出版社。
- 陳壽 (1972)。新校三國志注 (下)。臺北：世界書局。
- 惜秋 (莊君章) (1983)。蜀漢風雲人物。臺北：三民。
- 梁啟超等 (1963)。中國六大政治家。臺北：故鄉出版社。
- 蔡麟筆 (1976)。我國管理哲學的探討。新竹：竹一出版社。
- 蔡麟筆 (1977)。諸葛亮的管理哲學與藝術。新竹：竹一出版社。
- 謝文全 (1985)。教育行政。臺北：文景。
- 劉君祖 (1985)。人物中國系列 (1)-諸葛子明。臺北：故鄉出版社。
- 韜隱 (1980)。中國六大政治家。臺北：國家出版社。

西文部分

- Fiedler.Fred.E(1967).A Theory of Leadership Effectiveness. N.Y. : McGraw-Hill.
- F.Herzberg (1966).Nork and the Nature of Man.N.Y. : Word
blishingCompang,PP.193-198.
- Stogdill R.M. (1974).Hanbook of Leadership : A Surrey of Theory and Research
N.Y. : Free Press.
- Vroom V.H.&Yetton P.W (1993).Lendership and,Decision Making.pittsburgh Prss.
- Wexley.K.N&Yukl.G.A (1984).Organizational Behavior and Personnel Psychology.
Homewood,Iiinios : Rechard.D Irwin Inc.