

國立交通大學

管理科學系

碩士論文

中國古代變法案例探討

—傳統組織變革理論與複雜系統理論觀點

A Study of Chinese Historical Change Events

— Traditional Organization Change Theory and Complex System

Theory Perspectives



研究生：馮炳勳

指導教授：毛治國 教授

李經遠 教授

中華民國九十四年六月

中國古代變法案例探討

—傳統組織變革理論與複雜系統理論觀點

A Case Study of Chinese Historical Change Events— Traditional
Organization Change Theory and Complex System Theory Perspectives

研究生：馮炳勳

Student：Ping-Hsun Feng

指導教授：毛治國 教授

Advisor：Dr. Chi-Kuo Mao

李經遠 教授

Dr. Gin-Yuan Lee

國立交通大學



A Thesis

Submitted to Department of Management Science

College of Management

National Chiao Tung University

in partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of

Master in Management Science

June, 2005

Hsinchu, Taiwan, Republic of China

中華民國九十四年六月

中國古代變法案例探討

—傳統組織變革理論與複雜系統理論觀點

研究生：馮炳勳

指導教授：毛治國 教授
李經遠 教授

國立交通大學管理科學系碩士班

摘要

若將中國歷代王朝看成一家公司，其政府為管理單位，產品是對人民的服務，市場是全國人民。為了解決人民對政府的不滿所帶來的衝擊，數千年來，中國歷代王朝經歷了多次改組的動作。以今日的眼光來看，這些改組動作無疑是種組織變革。對於中國古代變法成敗因素的分析探討，大多集中於歷史領域，雖然管理領域的變革管理理論在解釋變革成敗因素上具有不錯的適用性，但卻很少人將變革管理理論做跨領域的應用。基於此原因，本研究的研究目的為，利用管理領域之變革管理理論及複雜適應系統理論，重新解讀中國古代變法，並檢驗理論的適用性。本研究利用個案研究法對漢武帝變法、王莽篡漢、張居正變法、戊戌變法等四個變法個案進行個案分析，為其成敗因素提出解釋。在理論的適用性上，傳統組織變革理論中的 Lewin 變革三部曲、Kotter 變革八步驟，及複雜系統理論中的尖角突變理論，對於變法個案成敗因素的解釋，適用性非常好，皆可得到變革管理觀點的解釋。最後，藉由個案分析的結果，對於如何有效推動組織變革，提出看法。

關鍵字：中國古代變法、組織變革、複雜系統、尖角突變

A Case Study of Chinese Historical Change Events— Traditional Organization Change Theory and Complex System Theory Perspectives

Student : Ping-Hsun Feng

Advisor : Dr. Chi-Kuo Mao
Dr. Gin-Yuan Lee

Department of Management Science
National Chiao Tung University

ABSTRACT

Chinese historical change events are kinds of organization changes. The studies of success and failure factors of Chinese historical change events are from the view point of history mostly. Very few studies are from the view point of change management. The purpose of this study is using traditional change management and complex system theories to analyze the success and failure factors of Chinese historical change events and testing the applicability of these theories. Four Chinese historical change events are selected. They are Han Wu Emperor change event, the event of Wang Mang usurp Han dynasty, Chang Chu Cheng change event, and Wu Hsu change event. After analyzing these cases, this study draws a conclusion from the change management perspective. Change theories of Lewin and Kotter and cusp catastrophe theory are selected to analyze these cases. The result reveals that the applicability of these theories is effective. Finally, this study makes a suggestion for how to implement change management from the result of analysis.

Key words : Chinese Historical Change Events, Organization Change, Complex System, Cusp Catastrophe

誌謝

論文就在最後的修改階段中完成了，回想整個論文的撰寫過程，真是充滿酸甜苦辣，過程雖然辛苦，但我一定不會忘記這令人難以忘懷的磨練歷程。

本論文得以完成，要感謝許多人的幫忙。首先，要感謝的是我的指導教授毛治國老師。我對論文的期許是，體驗撰寫論文的過程，在毛老師的指導下，讓我真正體驗到撰寫論文的過程。在毛老師的磨練下，讓我了解到什麼叫做真正的**瞭解全局，把握重點**，讓我對這句話的體認進入見山不是山的境界。在毛老師的訓練下，讓我在分析個案時，沒有落入見樹不見林的狀態。在毛老師的看似威嚴的鼓勵下，讓我在撰寫論文的過程中得以堅持下去。此外，還要感謝陳海鳴老師、林宜君老師、李經遠老師在論文口試時所提供的寶貴意見，這些意見讓我了解到，要如何更加嚴謹的去進行分析，也讓論文內容得以更加完善。

論文得以順利完成，要感謝我的爸媽，在他們的支持下，讓我可以全心念書、撰寫論文。還要感謝一路上陪伴著我的朋友。女朋友彥蓉的鼓勵，讓我在遭遇挫折時恢復自信；昱良的墾丁一日遊，讓我恢復做論文的動力；和岳均的互相切磋，讓我在論文上有新的想法；和家源的心情分享，讓我舒解做論文的壓力；和爵光的籃球大戰，讓我得以舒緩緊張的情緒。若沒有這些朋友的幫忙，我想做論文的動力早已耗盡。此外，還要感謝王姐、玉娟、王詩晴小姐等人在論文撰寫過程中，行政程序上面的協助，及元良學長在個案分析上的幫忙。

隨著論文的完成，二年的碩士生涯也將告一段落。在接下來的日子中，我將以在研究所課堂上及論文過程中所學到的態度及知識去面對未來的挑戰。

馮炳勳 謹誌於
交通大學管理科學系碩士班
民國九十四年七月六日

目錄

	頁次
摘要.....	i
ABSTRACT.....	ii
誌謝.....	iii
目錄.....	iv
圖目錄.....	vii
一、 緒論.....	1
1.1 研究動機與目的.....	1
1.2 研究範圍.....	2
1.3 研究方法.....	2
1.4 研究流程與章節安排.....	3
1.4.1 研究流程.....	3
1.4.2 章節安排.....	3
二、 文獻探討.....	4
2.1 中國歷代變革原因.....	4
2.2 傳統組織變革理論.....	5
2.2.1 Lewin 變革三部曲.....	5
2.2.2 Kotter 變革八步驟.....	5
2.2.3 變革關係人.....	8
2.3 複雜系統理論.....	8
2.3.1 突變現象.....	8
2.3.2 突變理論.....	9
2.3.3 尖角突變.....	9
2.3.4 組織六律.....	10
2.4 本研究分析架構.....	13
三、 個案陳述.....	15
3.1 漢武帝變法.....	15
3.2 王莽篡漢.....	19
3.3 張居正變法.....	25
3.4 戊戌變法.....	31
四、 個案分析.....	35
4.1 漢武帝變法.....	36
4.1.1 變革目的.....	36
4.1.2 變革關係人.....	36

4.1.3 重大變革事件.....	36
4.1.4 系統演化關係.....	37
4.1.5 Lewin 變革三部曲	37
4.1.6 Kotter 變革八步驟	38
4.1.7 尖角突變理論.....	40
4.1.8 小結.....	41
4.2 王莽篡漢	43
4.2.1 變革目的.....	43
4.2.2 變革關係人.....	43
4.2.3 重大變革事件.....	43
4.2.4 系統演化關係.....	45
4.2.5 Lewin 變革三部曲	46
4.2.6 Kotter 變革八步驟	48
4.2.7 尖角突變理論.....	51
4.2.8 小結.....	53
4.3 張居正變法	55
4.3.1 變革目的.....	55
4.3.2 變革關係人.....	55
4.3.3 重大變革事件.....	55
4.3.4 系統演化關係.....	56
4.3.5 Lewin 變革三部曲	57
4.3.6 Kotter 變革八步驟	58
4.3.7 尖角突變理論.....	61
4.3.8 小結.....	62
4.4 戊戌變法	63
4.4.1 變革目的.....	63
4.4.2 變革關係人.....	63
4.4.3 重大變革事件.....	63
4.4.4 系統演化關係.....	64
4.4.5 Lewin 變革三部曲	64
4.4.6 Kotter 變革八步驟	65
4.4.7 尖角突變理論.....	67
4.4.8 小結.....	68
4.5 變法個案比較	69
4.6 概化結論	69
五、 結論.....	71
5.1 結論	71
5.2 管理意涵	72

5.3 後續研究建議	73
5.4 研究限制	73
參考文獻.....	74



圖目錄

	頁次
圖 1-1 研究流程圖	3
圖 2-1 Lewin 組織變革的三步驟模式	5
圖 2-2 創造重大改革的八階段流程	6
圖 2-3 以突變理論分析組織從現況演化為目標狀態的過程	10
圖 2-4 組織系統「破舊立新」的系統演化關係	12
圖 2-5 組織計畫變革的系統演化關係	13
圖 2-6 分析架構圖	14
圖 5-1 變法個案分析流程圖	35
圖 5-2 重大變革事件—漢武帝變法	36
圖 5-3 系統演化關係—漢武帝變法	37
圖 5-4 Lewin 變革三部曲—漢武帝變法	38
圖 5-5 Kotter 變革八步驟—漢武帝變法	40
圖 5-6 尖角突變路徑圖—漢武帝變法	41
圖 5-7 重大變革事件—王莽篡漢的過程	44
圖 5-8 重大變革事件—王莽建立新朝後的改革	44
圖 5-9 系統演化關係—王莽篡漢的過程	45
圖 5-10 系統演化關係—王莽建立新朝後的改革	46
圖 5-11 Lewin 變革三部曲—王莽篡漢的過程	47
圖 5-12 Lewin 變革三部曲—王莽建立新朝後的改革	47
圖 5-13 Kotter 變革八步驟—王莽篡漢的過程	49
圖 5-14 Kotter 變革八步驟—王莽建立新朝後的改革	51
圖 5-15 尖角突變路徑圖—王莽篡漢的過程	52
圖 5-16 尖角突變路徑圖—王莽建立新朝後的改革	53
圖 5-17 重大變革事件—張居正變法	56
圖 5-18 系統演化關係—張居正變法	57
圖 5-19 Lewin 變革三部曲—張居正變法	58
圖 5-20 Kotter 變革八步驟—張居正變法	61
圖 5-21 尖角突變路徑圖—張居正變法	61
圖 5-22 重大變革事件—戊戌變法	63
圖 5-23 系統演化關係—戊戌變法	64
圖 5-24 Lewin 變革三部曲—戊戌變法	65
圖 5-25 Kotter 變革八步驟—戊戌變法	67
圖 5-26 尖角突變路徑圖—戊戌變法	68

一、緒論

本章主要是說明本研究之研究動機與目的、研究範圍、研究方法、研究流程及章節安排。

1.1 研究動機與目的

許倬雲(民 86)在《從歷史看組織》一書中，以企業經營的角度分析中國歷史。在企業經營的角度下，中國歷代王朝是一家擁有千年歷史的公司，它的管理單位是政府，產品是對國民的服務，市場是全國人民。當象徵市場的全國人民，對象徵公司管理單位的政府感到不滿意時，人民就會起來革命，政府若處理失當，王朝就會有被顛覆的危機。幾千年來，為了因應市場需求，中國歷代王朝不斷進行改組及改變結構的動作。這些動作在歷史上屢見不鮮，除了以變法為名的歷史事件外，無變法之名但有變法之實的事件也不在少數。

毛治國(民 94)認為，任何組織皆有其存在的預期功能與目的，一旦外在環境發生重大改變，或是組織系統本身出現退化現象，使組織不再能發揮功能或達成預定目的時，組織就需要進行變革。由此定義看來，中國幾千年來所進行改組及改變結構的動作，無疑是種組織變革。

中國歷代進行組織變革的結果，有的成功，有的失敗。然而，其成敗因素，除了歷史方面的討論之外，很少有管理方面的分析。盧文(Kurt Lewin)(1951)認為，執行變革必須預期阻力，其提出「解凍、變革、回凍」之變革三部曲。變革管理大師科特(John P. Kotter)(1996)認為，成功的企業變革必須經過八個步驟，雖然各步驟加總在一起歷時漫長，但如果跳過某些步驟，只會創造出進展快速的假象，無法產生令人滿意的成果。盧文及柯特的變革管理理論，廣泛的被用來解釋各種企業變革的成敗原因。此外，毛治國(民 94)將複雜適應系統理論應用到變革管理上。其利用組織六律深化盧文的變革三部曲，並運用尖角突變理論的內容，提出漸變及突變兩種變革路徑。此一新的應用，為企業變革的成敗原因，帶來新的解釋。這些理論在管理領域上，對於企業變革成敗原因的解釋，皆有不錯的功效。在歷史領域上，對於中國古代變法成敗因素的解釋，資料非常豐富，但卻很少人利用管理領域的變革管理理論來解釋中國古代變法成敗的因素。利用變革管理理論進行分析，是否能得到不同於歷史分析的洞察，是本研究想探究的。此外，一個好的變革管理理論，需要透過許多不同的個案來加以檢驗及修正，透過中國古代變法個案來加以檢視，希望能增加理論的適用性。基於上述原因，本研究的研究目的為：

1. 利用管理領域之變革管理理論及複雜適應系統理論，重新解讀中國古代變法，期能得到歷史分析所得不到的洞察。
2. 利用中國古代變法個案，檢驗變革管理理論的適用性。

1.2 研究範圍

本研究的研究範圍為中國古代變法成敗因素相關議題，並選擇漢武帝變法、王莽篡漢、張居正變法及戊戌變法為本研究之研究個案。

1.3 研究方法

本研究的研究方法，主要採文獻分析法及個案研究法。本研究在進行個案分析之前，藉由相關文獻的回顧，整理出欲用來分析的變革管理理論，及中國古代變法相關資料。之後，再利用個案研究法進行個案分析。本研究之研究方法如下所示：

1. 文獻分析法

楊國樞(民 86)認為，文獻分析法乃是指蒐集他人所做的相關研究，分析其研究結果與建議，並說明結果與建議對於本身的研究，是否有應用價值。文獻來源有三類，第一類為相關研究報告、定期刊物、及學術論文；第二類為科學的學說與理論；第三類為一般論著、民間通俗典故、具創造性或思考性的文章。此方法的優點為可避免重複別人的研究，且可由不同面向去討論問題。本研究針對變革管理相關書籍、學術論文、變法資料等，運用文獻分析法，建立分析的理論及變法個案陳述。

2. 個案研究法

個案研究並非只是收集資料的方法，而是周延且完整的研究策略。使用個案研究法時，不需要完全以直接、詳細的觀察做為證據的來源。在使用時機上，對於要回答「如何」和「為什麼」的問題，且研究者對於事件沒有或只有極少的操弄時，個案研究法是適合的研究方法。此外，個案研究法所得出的結論，是推論到理論的命題，換言之，研究者的目的是要擴展跟推論理論 (尚榮安譯，民 90)。

1.4 研究流程與章節安排

1.4.1 研究流程

本研究之研究流程如圖 1-1 所示。

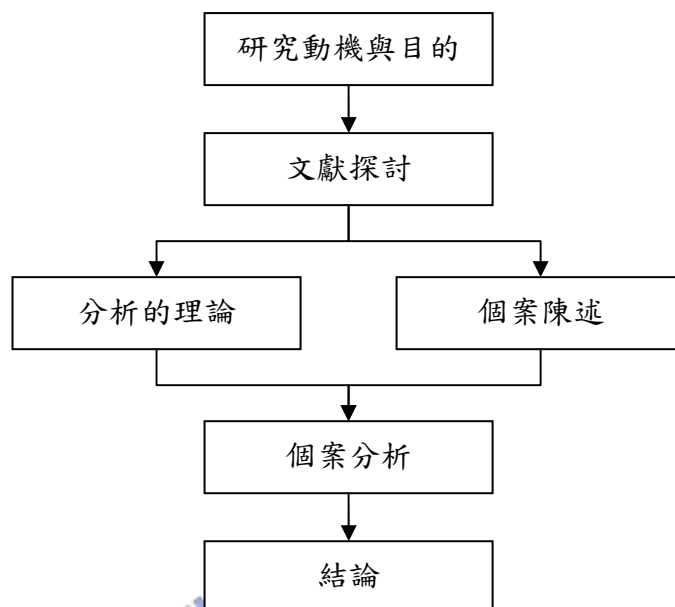


圖 1-1 研究流程圖

1.4.2 章節安排

本論文共分五章，各章節內容分述如下：

第一章為緒論，主要內容為說明研究動機及目的，研究範圍、研究方法，並對研究流程與章節安排做一說明。

第二章為文獻探討，主要是針對本研究所探討的主題，整理變革管理相關文獻，以做為本研究之分析架構。

第三章為個案陳述，主要內容在於陳述漢武帝變法、王莽篡漢、張居正變法、及戊戌變法的變法經過與內容。

第四章為個案分析，內容為利用變革管理相關理論對變法個案做個案分析。

第五章為結論與管理意涵，乃將本研究的研究發現，做一總結的說明，並提出研究限制及未來研究方向。

二、 文獻探討

在本章中，本研究分別介紹中國歷代變革的原因，傳統組織變革理論，及複雜系統理論。之後，藉由相關文獻的回顧，提出本研究的分析架構。

2.1 中國歷代變革原因

金觀濤(民 77)在《在歷史的表象背後》一書中，將中國封建社會看成是由經濟結構、政治結構、及意識形態結構三個子系統所組成的社會結構。中國封建社會中的經濟結構是地主經濟，政治結構為大一統的官僚系統，意識形態結構為儒家正統，在此三個結構的相互適應下，中國形成統一的中央集權封建王朝。換句話說，統一的中央集權封建王朝為中國封建社會的主導形式。經濟、政治、意識形態三個子系統中，當任一個子系統偏離常態到某種程度，將會造成整個社會結構的崩潰瓦解。此外，此三個子系統皆具有無組織力量，隨著無組織力量的增長，會破壞子系統間的相互調節機制。當無組織力量大到某一程度之後，在中國各個朝代中，往往會有儒生挺身而出，奮起變法，以求得對政治、經濟、意識形態結構內無組織力量的遏制。

毛治國(民 93)指出，當外在環境發生重大改變，或是組織系統本身出現退化，以致組織不再能發揮預期功能或達成預定的目的時，組織就需要進行變革。《韓非子》有「世易則事異，事異則備變」的看法。意思是：時代改變了，問題就不會一樣；問題不一樣了，解決問題的對策與工具也就不再相同。組織是企業在市場與產業生態系統中，求生存發展的工具。當內外在主客觀環境發生變化時，作為企業存活工具的組織，就必須跟著進行調整與適應，進行組織變革(毛治國，民 94)。

為了分析中國古代變法個案，本研究將組織定義為中國統一中央集權封建王朝，且由經濟、政治、及意識形態結構組成。基於上述的說明，本研究將中國歷代所進行的組織變革定義為，當外在環境發生改變，或組織系統本身出現退化，導致中國統一中央集權封建王朝的政治、經濟、意識形態結構中的無組織力量增長，並使得其中之一偏離常態時，組織成員為了抑制無組織力量所做的行動。

2.2 傳統組織變革理論

2.2.1 Lewin 變革三部曲

Kurt Lewin(1951)提出一套有關變革過程的理論模式，其認為成功的變革需要經歷解凍(unfreezing)、變革(change)、回凍(refreezing)三個步驟，如圖2-1所示。解凍主要是脫離現有的狀態。在此階段主要包括兩種力量的運作，分別是驅離的力量(driving force)與滯留的力量(restraining force)。驅離的力量是一種要離開現狀的力量，而滯留的力量是指一種不願離開現狀的力量。解凍現狀可經由三種方法來達成，分別為增強驅離力量、降低滯留力量及同時增強驅離力量與降低滯留力量。解凍完成後，就可以進行變革的步驟。然而，僅僅引入變革並不能保證變革得以落實，還須經過回凍的步驟，新變革才得以持續久遠(林建煌，民90)。

余坤東(民91)認為組織變革活動，在解凍階段還沒有具體成效之前，就進入正式變革階段，則組織原先存在的變革阻力與組織的文化、氣候不相容等問題，會使變革的進行遭遇困難，甚至失敗。即環境不相容是否會形成變革的阻力，取決於解凍階段的成效。由此可知，解凍為組織變革能否成功的關鍵。



2.2.2 Kotter 變革八步驟

科特(Kotter)(1995)利用十年的時間，藉由觀察一百家嘗試變革的公司，得出二個啟示。啟示一是：變革往往涉及好幾個階段，各階段加在一起，歷時通常甚為漫長。如果跳過某些步驟，只會創造一種進展快速的假象，卻永遠產生不出滿意的成果。啟示二是：任何一個階段所犯的關鍵錯誤，都會造成毀滅性影響，不僅削減加速的動能，並且抵消先前的進展。科特(Kotter)認為成功的企業變革必須經過八個步驟，如下圖 2-2 所示。其中，前四個步驟有助於鬆動根深蒂固的舊體制，第五到第七步驟在於引進新做法，最後一個步驟在於深植變革於企業文化之中(邱如美譯，民87)。此外，Sharifi(2002)認為 Kotter 變革八步驟中，前四個步驟屬於「解凍階段」，之後三個步驟可以視為「改變階段」，最後一個步驟則是將新的方法制度化，即「回凍階段」。

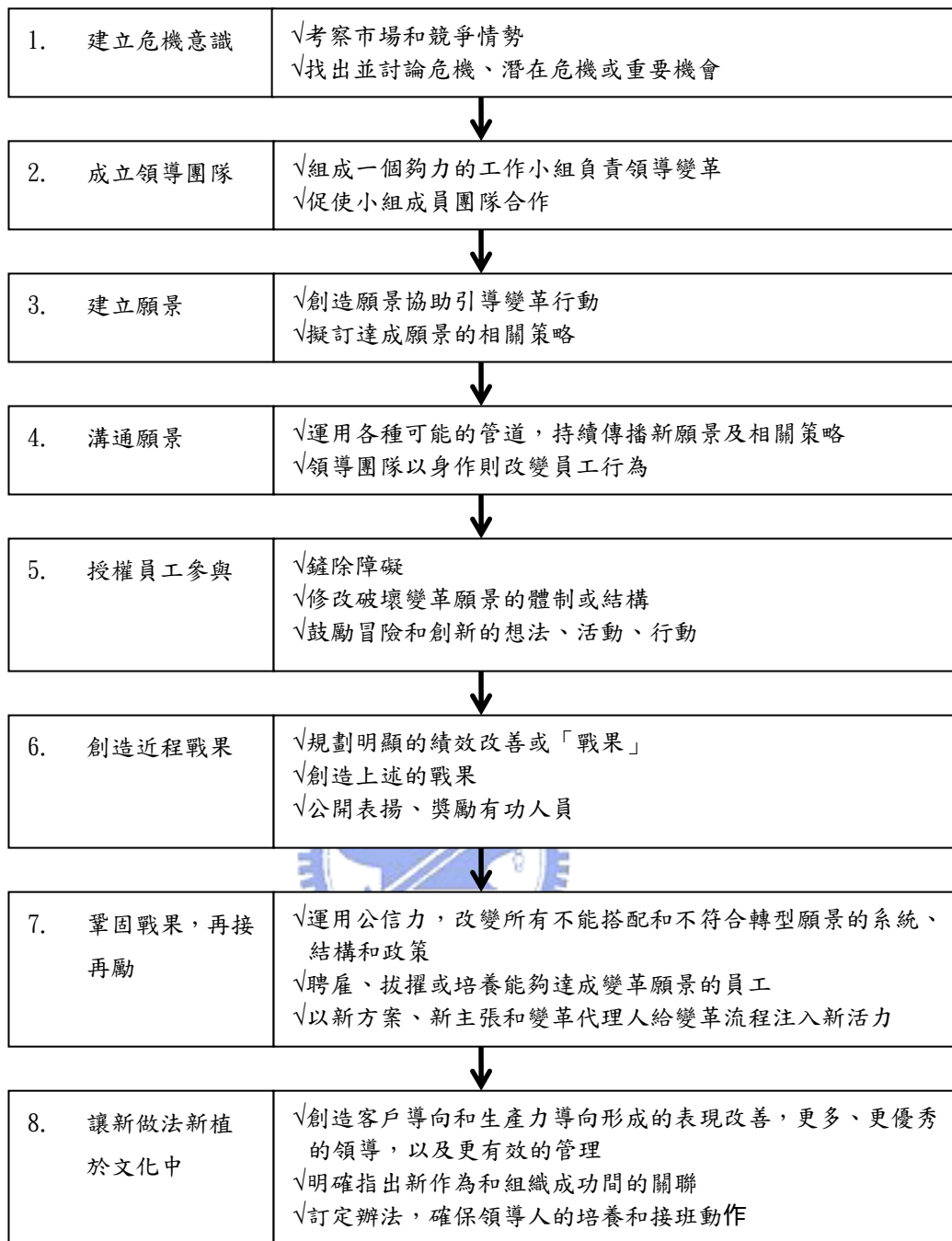


圖 2-2 創造重大改革的八階段流程

資料來源：科特，領導人的變革法則，邱如美譯，民國 87 年。

各步驟的要點如下所示：

1. 建立危機意識

危機意識關係到變革行動的配合程度，當員工自滿程度高時，參與變革工作的興趣就低，轉型工作便難以推動。若大多數人沒有相同程度的危機意識，不管主事者逼得多緊，施加了多大壓力，變革動力都可能在抵達終點前就已煙消雲散。因為打從心底認為變革是不必要的或錯誤時，員工可以找出千百種抵制的辦法。所以主事者在這個階段的主要任務是鏟除自滿的根源或降低它們的影響力，以提高危機感。

2. 成立領導團隊

推動重大變革的過程需要強大的推動力量，即使是位尊權重有如帝王的總經理也不可能以一己之力同時進行變革八步驟，所以一個強而有力的領導團隊是不可或缺的。

3. 提出願景

要抑制支持舊制的力量，並促成成功轉型的戲劇性變革，利用願景是唯一的方式。願景呈現出一幅未來的圖像，並對大夥必須努力創造的未來，提供公開或暗示的解釋。在變革的過程中，好的願景可以產生三種作用，首先，願景能為成千上百個枝節政策提綱挈領。其次，願景會激發員工朝正確方向採取適當行動。第三，願景有助於統合，並以極有效的方式協調有心要變革員工的行動。

4. 溝通願景

變革不僅需要員工的自發性協助，也需要他們做短期犧牲。員工雖然不會因為對現狀不滿而自願犧牲，但是當他們相信變革是有用且可行時，將會無條件奉獻，所以，組織若是缺少有公信力的溝通活動，將難以掌握團隊的心靈。在成功的變革案例中，主管會運用各種既有的溝通管道傳達願景。

5. 授權員工參與

此階段的重點是，對更多員工進行授權，讓他們執行變革行動，以儘量排除實現變革願景的種種障礙。因為如果員工覺得自己人微力薄，他們通常會袖手旁觀，或幫不上忙，他們的態度與授權有密切的關係。

6. 創造近程戰果

變革是一件耗費時間的工作，如果看不到短期成效，變革將打擊員工士氣。一個成功的近程戰果需要清晰可見、毫不含糊、扣緊變革計畫三個特質。

7. 鞏固戰果，再接再勵

經理人容易被眼前的績效誘惑而提早宣佈勝利，太早宣佈勝利將會使危機意識喪失，自滿情緒上升，而讓反對派有機可乘。成功的領導者應利用短期成效的公信力處理更大的問題。

8. 讓新做法深植於文化中

只有當變革轉化為組織文化並融入組織的血液時，變革才能夠持久。新的行為模式必須植基於社會規範及共同價值，才不會因變革壓力去除而退化。欲使變革成為組織文化的一部分，首先，要刻意讓人們知道，新的做法、行為、態度對於改善績效所產生的助益，以免員工們做出不正確的連結。其次，要花足夠的時間確保下一梯隊的最高經營層成員，會確實奉行新做法。

2.2.3 變革關係人

徐聯恩(民 86)認為，高階主管為企業變革的推動者(change agent)，在企業變革中扮演了極為重要的角色。另一方面，變革能否順利推行落實，還要決定於組織成員心理與行為的調適過程，組織成員通常為企業變革的接受者(change recipients)，在變革中同樣扮演重要的角色。毛治國(民 93)認為，在討論組織變革的文獻中，通常會將組織變革所涉及的角色區分成變革標的(target)、變革委託者(client)與變革執行者(agent)。此種分類屬於局外人導向的性質，其隱含組織內部的變革管理知能不足的假設，故必須委託一個局外的第三者(如顧問或專業學者)來協助推動變革工作。但實務上，大多數的組織變革往往只有變革領導者¹與變革標的兩個角色。

由上述說明可知，組織變革的執行涉及多種角色。在分析上，本研究採用變革標的、變革委託者與變革執行者的架構來定義中國古代變法個案中的變革關係人。

2.3 複雜系統理論

2.3.1 突變現象

真實世界存在著兩種基本的變化方式，一種是平滑的、連續不斷的變化，例如有機體的連續生長、流體的連續流動及氣溫的連續變化等，這種平滑的變化過程稱為「漸變」。另一種變化則是不連續的飛躍、跳躍，例如岩石的斷裂、橋樑突然崩塌、水突然沸騰、地震突然發生、細胞的分裂、胚胎的變異等，即是指事物從一種型態突然跳躍到完全不同的另一種形態的不連續變化，這種突然變化的瞬間過程稱之為「突變」(catastrophe)(何平、趙子都，民 81)。

¹ 委託者與執行者角色合而為一。

2.3.2 突變理論

突變理論(catastrophe theory)是由法國數學家托姆(R. Thom)所創立。主要是研究不連續現象的新興數學分支。托姆認為突變論的應用可分為兩類，一類屬於突變論的“嚴格”應用，即使用精確的定量分析，此類應用大多在物理學及力學上。第二類屬於解釋性的定性應用，此類應用主要在生物學和社會科學方面(顏澤賢，民82)。英國學者E. C. Zeeman曾利用突變論來解釋狗的行為及兩個相互敵對國家的決策行為。在緊張恐懼的狀態下，一隻似乎要咬人的狗，只要稍加恐嚇，會調頭逃跑；而一隻看似要逃跑的狗，可能因為受到被逼迫的壓力，會放棄逃走的念頭轉而進攻。又如一個國家對另一個家的威脅若大到某種程度時，將會使其突然不宣而戰(Saunders，1980)。

在突變理論中，可能出現突變的量稱為狀態變數(state variable)或內部變數，引起突變的原因稱為控制變數(control variable)或外部變數。任何突變系統都是由一組系統狀態變數，以及對系統狀態具有決定作用的一組控制因子所組成。托姆證明如果系統的狀態變數限制在兩個之內，而控制因子又不超過四個，系統突變的態樣可以歸納成七類，分別為折疊型、尖角型、燕尾型、蝴蝶型、雙曲臍型、橢圓臍型、拋物臍型(何平、趙子都，民81)。

2.3.3 尖角突變

尖角突變模型是由兩個控制變數與一個狀態變數所構成的突變系統。兩個控制變數中，一個是常態因子(normal factor)，另一個是分裂因子(splitting factor)(Cobb，1981)。此外，相較於其他突變系統，尖角突變的二元(binary)特性—兩個控制變量、一個雙解的狀態變量—具有建模與理解上的方便性，使它成為應用性最高的突變模型(毛治國，民94)

毛治國(民94)曾利用尖角突變理論，解釋組織從事變革管理時，系統的演化過程。圖 2-3 是利用由兩個控制因子(守常慣性與應變動力)以及一個系統狀態變數所構成的尖角突變模型。控制因子是連續變數，系統狀態是質性變數，只有「現況」與「目標狀態」兩個解。圖 2-3 上半部是一個遠端平坦，但近端上下相摺疊的立體曲面。它的右側是代表現況的平面，左側是代表目標狀態的平面，合稱系統狀態曲面(state surface)。若有一個球要從右側的現況區滾到左側的目標區，可選擇突變路線及漸變路線。突變的路線必須「跌落懸崖」才能達到目標；漸變的路線則是以繞道方式達到目標。圖 2-3 的下半部是上半部立體曲面的水平投影。這一投影所在的平面，畫有以守常慣性與應變動能這兩個控制因子為自變數的座標軸，此平面稱為控制平面(control space)。上方立體曲面的摺疊區，投射到下方的控制平面就成為一個尖角狀的陰影區，稱為渾沌區。控制平面上突變路線的投影是一條穿過渾沌區的直線，而漸變路線的投影則是一條繞過渾沌區的折線。

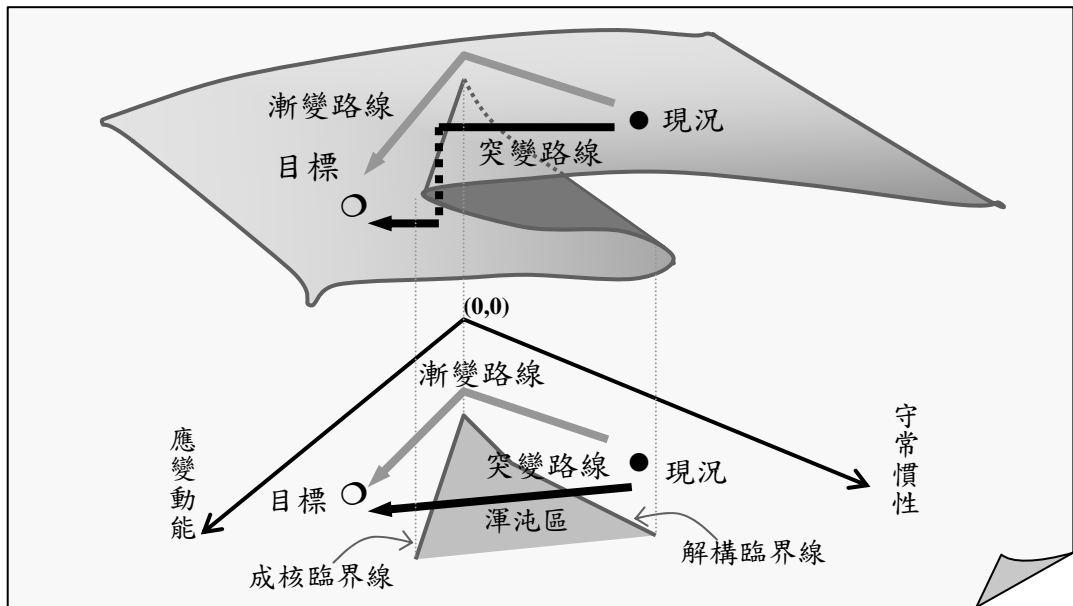


圖 2-3 以突變理論分析組織從現況演化為目標狀態的過程

資料來源：毛治國，組織變革原理，民 94。

突變路線是先穿越解構臨界線進入渾沌區，然後再穿越成核臨界線，以突變的方式進入目標狀態。漸變路線則完全避開渾沌區，目標狀態是以漸進而非突現方式形成。

組織變革究竟是以突變或漸變的方式發生，決定於守常慣性與應變動能這兩個控制因子彼此間相對的強弱消長關係。若採取漸變路線，組織必須先設法化解守常慣性的力量。因此，圖 2-3 中漸變路線的前半段就是向慣性軸的原點方向移動，直到慣性力量已被減低到渾沌區尖角以下的地步，它才作九十度迴轉，開始強化應變的動力，直奔目標。若採取突變路線，則是不管當時的守常慣性有多大，就都逕自發動直奔目標的變革。但由於守常慣性完全未被化解，因此不免遭遇「為什麼要變」的強烈質疑，甚至會發生「破不了（無法解構）」的風險；並且即使可以完成解構，但在渾沌狀態階段仍不免發生「要變成什麼樣子」的爭議，甚至出現「立不成（無法成核）」的危機。所以相對於漸變路線，突變路線的風險性較高。（毛治國，民 94）

2.3.4 組織六律

毛治國(民 94)利用複雜適應系統理論，將企業組織系統的存在與演化，歸納出六個自然規律，簡稱「組織六律」。其內容分述如下：

1. 價值律：

任何能夠存在的企業組織，對於外在產業與市場生態系統來說，必然有它特有的功能或價值，即組織生存的核心利基。此核心利基與外在市場與產

業條件若能夠互相調和，組織可在生態系統中找到適當的定位，獲得成長發展的機會，反之，則失去生存的立足點，步上天折或衰亡的命運。

2. 自強律：

組織是具有生命力的耗散結構 (dissipative structure)，它的存在宛如逆水行舟、不進則退。隨著外在環境的改變，組織結構也必須保持在開放狀態，不斷革故鼎新、精益求精。

3. 守常律：

組織是個生命系統，為了維持系統的穩定存在，它有自發抗拒外來的干擾，並自動修正異常的功能，使其維持在一種平衡的狀態。利用此種機制來產生組織穩定存在所必需的系統慣性 (inertia)，可使組織在最不費力的情形下，維持系統功能的正常發揮。

4. 應變律：

當環境出現重大變化，或者因為組織本身功能發育不全或出現老化現象，以致組織系統的表現不再能滿足外在要求時，它具有自發性「窮則變」的適應力。不論是新企業或老企業，都有通過破舊立新的組織變革，來調整本身的結構與功能，以企業的轉型或再造來適應環境的現象。

5. 演化律：

當組織系統進入演化階段，其宏觀過程是，老系統核心結構開始動搖，系統內新興勢力崛起，經過相互競爭與合作，凝聚出一個決定性的新系統核心，再通過不斷的共生演化 (co-evolution)，最後完成系統狀態的全面轉化。其微觀過程為，個體成員的認知與行為先出現改變，然後通過微觀到宏觀的相互感應、自我複製、感染擴散等協同演化過程而完成。此種過程可由組織內在的自組織作用力 (不可見之手) 所驅動；也可由組織經理人運用其領導力 (可見之手) 所主導。前者的過程稱為組織的自然演變，後者則是組織的計畫性變革 (planned change)。

6. 因革律：

組織是個不斷演化的生命體。組織任何時期的演化都是在前一階段組織狀態的基礎上所進行的變革。這種「因而革之」的特性，代表組織的演化與其過去的歷史有無法切割的臍帶關係。組織的歷史對於組織的演化可能是資產，也可能是債務。因此，管理工作者在進行組織變革時，必須知道那些是有價值的傳統應該繼承，那些是過時的包袱應該割捨。

毛治國 (民 94) 認為組織六律中的應變律所帶動的組織變革，是系統狀態一連串「破舊立新」的分岔 (bifurcation) 過程，如圖 2-4 所示。要啟動組織變革的機制，首先必須將組織現況予以解構，讓守常律鬆手。解構的發生有許多不同的途徑。有時外在環境變動所導致的組織不適應性，就足以讓組織內部形成充分的危

機意識；有時則須有先知先覺者洞燭機先，察覺重大危機的迫近，從而動員組織領導它進入應變狀態。

動員能量將組織推向解構臨界點的努力，並不必然會使組織解構。如果守常的力量很頑強時，組織狀態可能在臨界點附近徘徊一陣子後仍又恢復原狀；因此推動變革的動能必須足夠強大，才能使組織一舉跨越解構臨界點，進入渾沌待變的狀態。渾沌狀態階段的組織是一個群龍無首、群雄競逐的局面。組織要從渾沌狀態再度恢復成有序狀態，就必須等到某一股決定性的凝聚力量能夠從亂局中形成，新的組織系統才會以它為核心產生出來。這一過程稱為新系統的成核過程。值得注意的是系統成核過程也會出現分岔。變革領導者為了達成變革的預定目標，就必須利用各種方法來確保圖 2-4 中的 d 路徑能夠成為事實，並要排除其他路徑的出現。

新系統形成後，應變律就應下場，換守成律進場，並由它將組織系統重新穩定在新的平衡狀態上。圖 2-4 底部從右向左的迴路，代表新系統形成後，組織生命週期中守常與應變的交替循環，又將開啟一個新的回合，反映出因革律的存在。圖 2-4 所示的「破舊立新」變革過程似乎相當慘烈，但一般企業的組織變革通常很少出現這麼嚴峻的場面。圖 2-4 是一個完全任由自組織力量主導的變革過程，而企業組織推動的計畫性變革，通常在事前都會先將具體的變革目標規劃好，並將變革路徑規範在 a-c-d 的軌跡上，使變革的破立過程一氣呵成。

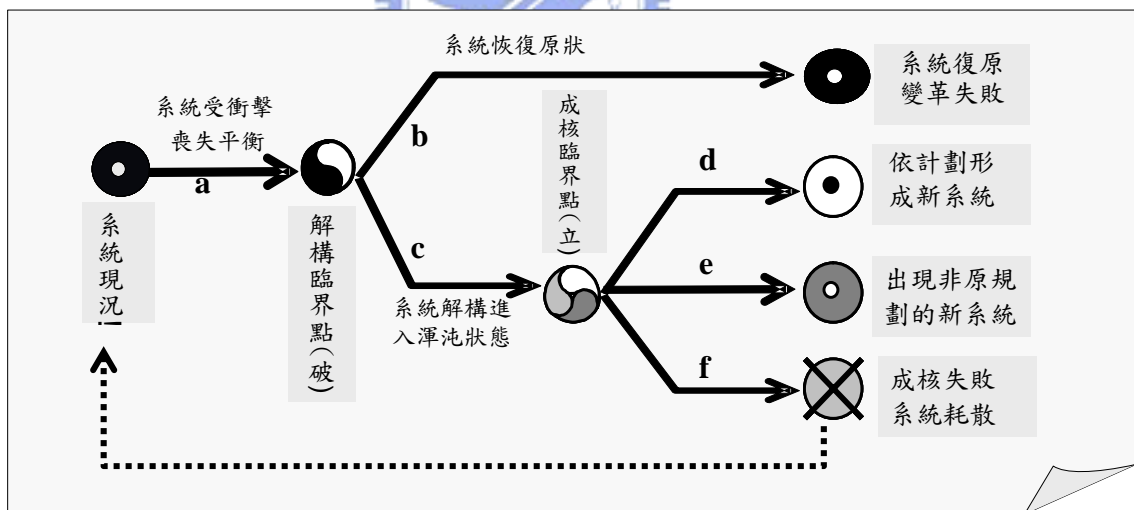


圖 2-4 組織系統「破舊立新」的系統演化關係

資料來源：毛治國，組織變革原理，民 94。

毛治國(民 94)認為「解凍」不能只做到讓應變律接替守常律的「破(解構)」的地步，還須用價值律將組織變革目標與行動方案的「立(成核)」包括在內，如圖 2-5 所示。因為這樣才能避免組織系統出現渾沌狀態。

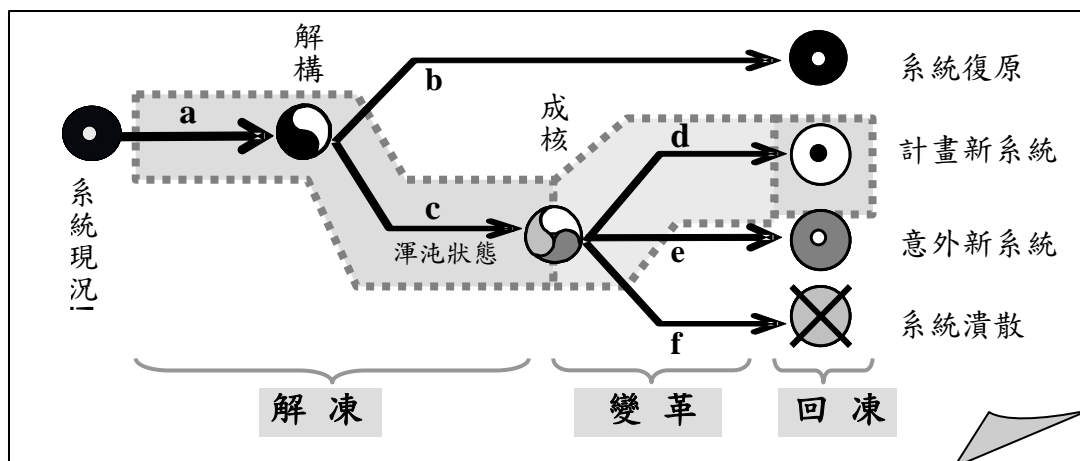


圖 2-5 組織計畫變革的系統演化關係
 資料來源：毛治國，組織變革原理，民 94。

2.4 本研究分析架構

根據相關文獻的回顧，本研究的分析架構如圖 2-6 所示。首先，藉由相關史料的收集，撰寫變法個案的個案陳述。在探討組織變革議題時，組織的定義是不可或缺的，故第二步驟為對中國古代變法中的組織予以定義。接下來則是利用變革標的、變革委託者、變革執行者的架構分析變法個案中的變革關係人。之後，先利用系統演化關係對變法個案中的系統演化情形做一總的描述，再利用 Lewin 變革三部曲、Kotter 變革八步驟及尖角突變等理論進行變法個案的細部分析，最後，做出結論。

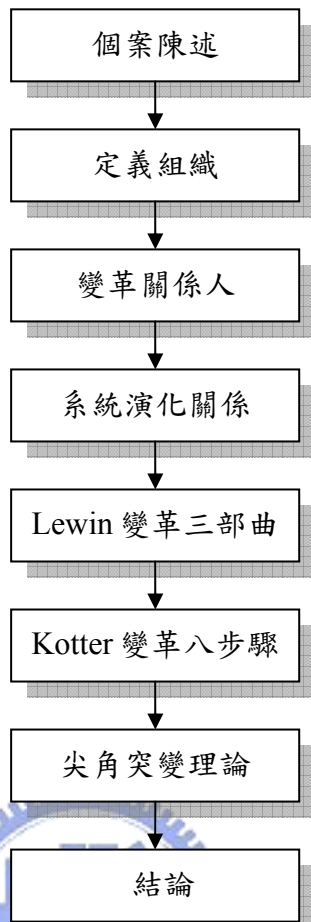


圖 2-6 分析架構圖

三、 個案陳述

本章主要在說明漢武帝變法、王莽篡漢、張居正變法及戊戌變法的變法內容。

3.1 漢武帝變法

本研究以柏楊版資治通鑑的第五冊《黃老之治》及第六冊《開疆拓土》的內容做為漢武帝變法個案陳述的主軸，對於其中未能詳細敘述的部份，則以其它資料做為輔助說明。

漢武帝劉徹(西元前一五六年至西元前八七年)，是漢高祖劉邦的曾孫，文帝之孫，景帝的第九子，西漢第五位皇帝。他於景帝元年七月七日出生，七歲被立為太子，十六歲登基為帝，到七十歲駕崩，歷時五十四年(徐凱，民 83)。武帝在位期間，罷黜百家，獨尊儒術，加強中央集權，使得漢朝繼文景之治後，又創造一繁榮盛世。

漢初統治者以黃老思想為指導思想，推行「掃除煩苛，與民休息」的寬容政策，使得當時社會秩序穩定，漸趨繁榮，出現「文景之治」。「文景之治」時期的經濟、社會在得以恢復、發展的同時，也出現了新問題(范炯，民 82)。漢武帝劉徹即位時，漢朝存在三大問題，第一、分封的諸侯王權力膨脹，雖經幾次削藩，尚有一定的政治、社會勢力存在，威脅中央集權統治，成為國家政治中的不穩定因素。第二、土地兼併嚴重，造成社會動盪不寧。第三、北方的匈奴經常騷擾中原，南方兩越不斷挑起事端，導致邊疆烽火不熄(徐凱，民 83)。這些情形預示著，漢初為反撥秦朝亂世而遵循的黃老思想，其效用已是強弩之末(范炯，民 82)。

後元三年(西元前一四一年)，漢景帝劉啟逝世，太子劉徹即位(柏楊，民 79)。

漢武帝因為自幼接受儒家思想的薰陶，使其志向和清靜無為、無私無慾的黃老思想格格不入。其於即位後，積極推廣儒術。但其祖母竇太后，歷經文、景、武三朝，擁有太皇太后的特殊地位，在朝廷中具有相當的政治權勢和施政影響力，經常干預朝政。竇太后喜愛黃老之術，「以為儒者文多質少」，故不喜歡儒術。武帝為了推廣儒術，即位後起用趙綰、田蚡、竇嬰、王臧等儒者，欲積極推廣儒術(徐凱，民 83)。

建元元年(西元前一四〇年)十月，漢武帝下詔徵求「賢良方正」、「直言極諫」之人，題目為「古今治國之道」。董仲舒以「天人感應」說為主導思想，上了三道對策，即所謂的《天人三策》。董仲舒認為教化是帝王第一重要的工作，故應在首都設立太學，以教化全國，在地方設立庠及序²，以教化鄉村。並認為秦王朝用法

² 太學為大學，庠為小學，序為中學。

律治理天下，十四年就告覆亡，是拒絕接受教育的結果。治理的方法如果行不通，唯一辦法就是把舊的風俗習慣排除，重換新的習慣。漢王朝統一中國以來，國家治理還達不到完美，主要的原因在於應該改變的還沒有改變。《春秋》有「大一統³」理論，大一統是自古到今，通暢無阻的大義。但今日學派眾多，一百家學派，就有一百種治理國家的方法，結論各異。以致在上位的，不能堅持一個方向，法令制度，屢屢變遷。在下位的，苦於不知道如何遵循。故董仲舒建議「罷黜百家，獨尊儒術」，凡不在六經⁴之內的其他各家學派學說，以及跟孔丘相違背的學說，都應根絕。如此，道統和綱紀才可以統一，法令才可以明白，人民才知道遵從正道。這些見解正好符合漢武帝欲建立中央集權帝國的決心，受到漢武帝的高度重視，任命董仲舒擔任江都相(柏楊，民 79)。

同年，竇嬰、田蚡，推舉儒生趙綰為御史大夫、王臧為郎中令，並向武帝推薦他們的老師申公，欲進一步推行儒術。此外，丞相衛綰上奏武帝：「各地所推薦的賢良方正，直言極諫人才，凡是研究申不害、韓非、蘇秦、張儀言論，都是亂政之輩，請一律罷黜」。武帝批准(柏楊，民 79)。

建元元年起(西元前一四〇年)，武帝相繼利用察舉、上書言事等方式選取人才。在察舉方面，漢武帝下令丞相、列侯、刺史、守相等各級官吏薦舉賢良、方正、直言、極諫之士，通過考核擇優錄用。董仲舒、公孫弘等人便是由這種管道進行朝廷的。上書言事方面，武帝規定天下官吏百姓都可上書，只要對國家發展有建議的，就視其所長，授予職位。由這個管道進入朝廷的有主父偃、朱買臣、東方朔等人(徐凱，民 83)。此外，武帝還採取相關措施削弱和限制丞相職權，加強自身的皇權。其親自過問朝政，起用了一批長期在自己身邊、地位較低的中下層官吏和侍從，做為高級顧問和助手，如主父偃、朱買臣、嚴助、嚴安等人。這些人可以出入官廷，參議軍國大事，即所謂的「中朝」。在武帝加強皇權的措施下，中朝成為實際的決策機構，把自秦以來以丞相為首的「外朝」，降為執行一般政務的機構(徐凱，民 83)。

建元二年(西元前一三九年)，御史大夫趙綰向武帝建議，以後國家大事，不必再向竇太后報告。竇太后知道後，逼使趙綰、王臧自殺，將竇嬰及田蚡免職，將申公遣送回國(柏楊，民 79)，清除武帝推行儒術的重臣。

建元五年(西元前一三六年)，漢武帝下令設置《詩經》、《尚書》、《易經》、《禮經》、《春秋》五經博士⁵(柏楊，民 79)，專門傳授經學，以推廣儒術。

建元六年(西元前一三五年)五月，竇太后逝世(柏楊，民 79)。二十二歲的漢武帝開始執政。執政後，武帝開始其一連串的改革措施。

元光元年(西元前一三四年)，武帝根據董仲舒的建議，下令各郡、各封國，

³ 指封國都受治於中央政府，不能獨斷獨行。

⁴ 《易經》、《禮經》、《樂經》、《詩經》、《書經》、《春秋》。

⁵ 諮詢官的意思。

就「孝順」、「清廉」兩項，每項各保薦一人。此外，武帝還下詔各郡及各封國，遴選賢能人才跟對儒家學派五經有研究的學者，由武帝親自主持考試(柏楊，民79)。

元朔二年(西元前一二七年)，漢武帝採納主父偃的建議，頒布「推恩令」。規定諸侯王死後，不僅嫡長子可以繼承王位，其餘子弟都能在封國範圍內得到分地，做為列侯。也就是把大的諸侯國分成許多小國，歸中央政府設置的郡管轄，收到「眾建諸侯而少其力」的成效(徐凱，民83)。同年，主父偃建議武帝，下令強迫各郡各封國家產在三百萬以上的土豪鄉紳，全部遷移到茂陵(柏楊，民79)，達到「不誅而害除」且「充實京師」的功效(馬承五，民86)。

元朔五年(西元前一二四年)，漢武帝採納公孫弘的建議，在博士之下，設置弟子五十人，免除他們的賦稅跟官差勞役，考查學識高低，使他們遞補郎中、文學、掌故⁶等官。如果發現有異常優秀的知識份子，提名推薦，不專心求學的庸材，一律開除。此外，低級官吏中，有精通儒家學派五經中任何一經的，擢昇高級職位(柏楊，民79)。五經博士弟子每年考試成績優異者也可以授官。藉由這些措施，儒家學說更為普及，攻讀五經成為進入仕途的必由之路，以致在當時的朝廷官吏中「多文學人士」(徐凱，民83)。

元狩元年(西元前一二二年)，漢武帝制定「左官之律」和「附益之法」。「左官之律」規定，凡在諸侯王國任職的官吏，地位待遇低於中央委任的官員，不得到朝廷擔任職務。藉此嚴格限制諸侯王私下聘用屬官。「附益之法」則嚴禁諸侯王招結賓客，結黨營私(徐凱，民83)。

鹽、鐵、酒的行銷是漢朝稅收的主要來源，漢武帝之前，國家對鹽鐵業的發展採行自由經營政策，國家向鹽鐵商人徵收鹽鐵稅。在自由經營的政策下，這些富商大賈「專山澤之饒」，壟斷了冶鐵、煮鹽、釀酒業的生產和銷售(徐凱，民83)。

元狩四年(西元前一一九年)，武帝任用從事鹽、鐵業而成為巨富的東郭咸陽、孔僅為大農丞，廢止了鹽鐵自由經營的政策，將私人把持的鹽鐵收歸國有，由國家壟斷經營(馬承五，民86)。同年，頒布「算緡令」。算緡就是國家向大商人、高利貸者等徵收財產稅。命令富商、高利貸者等人向官府自報資產多少，隱瞞財產不報，或報而不實者，一經查出，沒收全部家產，並處罰戍守邊城一年(徐凱，民83)。

元狩五年(西元前一一八年)，漢武帝設置「丞相司直」，其主要職責在於掌佐丞相，且對朝廷內的所有官吏均可實行監察之權，且直接受武帝指揮(馬承五，民86)。

元鼎二年(西元前一一五年)，頒行「均輸法」。所謂均輸法，就是由國家在各

⁶ 郎中為宮廷禁衛官、文學為教育官、掌故為檔案官。

地統一徵購貨物，調度運輸，從中謀取利潤的政策(柏楊，民 79)。

元鼎三年(西元前一一四年)，頒布「告緡令」。告緡就是鼓勵知情者告發隱瞞財產不報或報而不實者，且將沒收財產的一半獎金頒給告發者。同年，楊可主持告緡事務，告緡之風，遍及全國，沉重打擊富商大賈和豪強地主的經濟勢力(徐凱，民 83)。

西漢前期，除了國家鑄造錢幣外，還聽任郡國、豪強和富商私鑄錢幣，導致幣制混亂。特別是一些諸侯王持鑄幣權，濫造貨幣，增強了他們對抗中央政府的經濟實力。元鼎四年(西元前一一三年)，漢武帝下令宣佈禁止郡國和人民私鑄錢幣，將各地所鑄私錢，運送到京城，集中銷毀，由中央負責鑄造五銖錢，做為唯一的法定貨幣(徐凱，民 83)。

元鼎五年(西元前一一二年)，武帝為了祭祀宗廟，令諸侯呈獻黃金，補助典禮。武帝以所呈獻的黃金品質不純、數量不足為藉口，提出彈劾，廢掉列侯一百零六人(柏楊，民 79)。

元封元年(西元前一一〇年)，制定「平準法」(柏楊，民 79)。所謂平準法，就是由國家執行平抑物價的政策。中央政府在長安和各個主要城鎮，設置掌管物價的平準官，貴時拋售貨物，賤時大量收購，控制和穩定市場物價，限制富商囤積居奇並從中牟取暴利的機會(徐凱，民 83)。

元封五年(西元前一〇六年)，漢武帝為了加強督導考察，在「郡」之上，再設置「州」，將全國分成十三州部(柏楊，民 79)，每個州為一個監察區，設刺史一人，專司監察，直接聽令於武帝。每年八月，刺史巡行所屬郡縣，年終返回京城長安向武帝報告。(徐凱，民 83)

天漢二年(西元前九九年)，漢武帝設置「繡衣直指」，主要職權是出討奸猾，治大獄，受武帝委派外出進行監察工作。他既可監察百官，又奉命鎮壓各地吏民的反抗和暴動，具有欽差大臣的職權和尊榮(馬承五，民 86)。

天漢三年(西元前九八年)，規定禁民釀酒，由官府實行專產專賣(馬承五，民 86)。

太始元年(西元前九六年)，漢武帝遷徙郡國吏民豪傑到茂陵、雲陵等地(馬承五，民 86)。

征和四年(西元前八九年)，設置「司隸校尉」。其職權主要是督察三輔(京兆尹、左馮翊、右扶風)、三河(河南、河內、河東)，弘農等京師及其周邊地區和皇室成員(馬承五，民 86)，直接聽命於武帝。

3.2 王莽篡漢

本研究以柏楊版資治通鑑的第九冊《昏君輩出》及第十冊《王莽篡奪》的內容做為王莽篡漢個案陳述的主軸，對於其中未能詳細敘述的部份，則以其它資料做為輔助說明。

王莽，字巨君，初元四年(西元前四五年)出生，是孝元皇后王政君弟弟王曼的兒子。王莽出生時，王氏宗族已在漢朝中央與地方形成巨大的勢力(田議，民76)。

竟寧元年(西元前三三年)，王莽十三歲時，他的伯父王鳳已是大司馬，其同宗兄弟皆過著驕奢淫逸的生活，但王莽卻沒有同流合污，其摒棄聲色，「折節為恭儉」，拜當時的名儒陳參做老師，攻讀經書，「勤身博學，被服如儒生」，恭謹地侍奉早寡的母親和嫂嫂，教育亡兄留下的侄兒，並廣泛地結交知名人士、儒學博士。同時侍奉執掌朝廷大權的伯父和叔父。且王莽讓其侄兒王光拜儒學博士為師，有一次，王莽親自帶著羊肉美酒去慰問王光的老師，與王光的同學一起分享所帶來的美食。王莽娶媳時，在筵席上，有侍者告訴王莽他的母親該服藥了，王莽數次離席到後堂探視，服侍其母用藥。王莽為了結交公卿大夫及名流，將輿馬衣裳等家財都拿出來，使家無餘財。有一次，王莽私下買了一名奴婢，其同宗兄弟知道後，對王莽產生議論，王莽解釋說，後將軍朱子元沒有兒子，我聽說這個姑娘宜生男孩，便為他買下來，當天，王莽就把這個奴婢送到朱將軍的府上(田議，民76)。

陽朔三年(西元前二三年)，王鳳重病，王莽在側侍候，不離左右，「親嘗藥，亂首垢面，不解衣帶連月」，博得王鳳的好感，王鳳臨終時囑托王政君及漢成帝授王莽官職。同年，王莽被封為黃門郎，不久升為射聲校尉。永始元年(西元前十六年)，王莽的叔父成都侯王商向漢成帝上書，願分自己的戶邑以封王莽(田議，民76)，同時，大批儒學名士也在成帝面前大加贊揚王莽。之後，王莽被封為新都侯，並升遷為騎都尉光祿大夫待中(張壽仁，民85)。

王鳳死後，王音、王商、王根相繼擔任大司馬職位。綏和元年(西元前八年)，大司馬王根因病請求退休，王莽利用侍奉王根機會，揭發同為大司馬熱門人選，且同為王氏集團成員的淳于長的不法行為，擊敗淳于長，十一月，王莽成功登上了大司馬的寶座(柏楊，民79)。

王莽擔任大司馬後，仍然積極經營自己的名聲。封國人民繳納給他的賦稅，王莽全部分贈給有才幹的人士。王莽的母親生病時，滿朝的公卿的夫人前往探視，王莽讓他的妻子短衣布裙恭迎賓客，這些貴夫人們都把王莽的妻子當作他家的奴婢。等到知道她是大司馬的夫人時，無不大吃一驚(柏楊，民79)。

綏和二年(西元前七年)三月，漢成帝病死，漢哀帝即位。在哀帝外戚丁氏、傅氏的打壓下，王莽交出大司馬的職位，被遣就國，回到封邑南陽(田議，民76)。

王莽回到南陽後，仍積極經營他自己的名聲。有一次，王莽生病，王莽的新都侯孔休前去探視，王莽立刻拿出名貴的玉劍贈給孔休，孔休不肯接受，王莽對他說，您面上有疤痕，美玉可以將疤痕消去，我只是想送給您寶劍上的玉瑑而已。說著就將玉瑑從劍上解下來，送給孔休，但孔休還是不收，接著，王莽將玉瑑砸碎，親自包好，送給孔休，孔休才接受。此外，王莽的第二個兒子殺死了一個奴婢，這在當時算不了什麼大事，但王莽卻下令讓他自殺償命。王莽的這類行動得到了忠於朋友、受惜奴婢的聲名(榮真，民 87)。

元壽元年(西元前二年)，以周護和宋崇為首的一班賢良，在對策中向哀帝大贊特贊王莽功德無量，為王莽被遣就國大鳴不平。哀帝面對強大的輿論壓力，以「侍候王政君」的名義讓王莽重返京師(榮真，民 87)。

元壽二年(西元前一年)六月，漢哀帝死，王政君下詔讓王莽再次擔任大司馬(柏楊，民 79)。王莽當政後，立中山王劉衎為皇帝，為漢平帝。王莽為了防止趙氏和丁、傅外戚的勢力再度掘起，將皇太后趙飛燕貶為「孝成皇后」，遷居到北宮居住，並令現任皇帝傅氏遷到桂宮居住，將傅姓及丁姓家族大小官員，一律免職，遣送回鄉。王莽當政後，開始廣植黨羽。王莽集團的成員來源有二，一是當時著名的知識分子和文臣，一是王莽的同宗親屬(田議，民 76)。孔光的女婿甄邯掌管皇帝車馬；甄豐和甄鄴主持司法系統；平晏主管宮廷機要；劉歆負責執掌禮樂法度的整理、解釋；孫建總管武裝部隊。其他如王氏集團成員王舜、王邑及孫建、崔發、陳崇等人皆被委以重任。廣植黨羽同時，王莽也剷除異己。凡朝中大臣不為王莽所用者，王莽會事先寫好彈劾底稿，以太皇太后的名義令甄鄴將底稿交給孔光，由孔光上書彈劾，王莽再請太皇太后允准彈劾。藉由此種方法，巧妙地鏟除異己(榮真，民 87)。何武和公孫祿因為沒有推舉王莽擔任大司馬，王莽便用上述方法將兩人罷官。同年八月，王莽請太皇太后王政君批准，將孝成皇后趙飛燕、皇后傅氏貶為平民(柏楊，民 79)。

元始元年(西元元年)，王莽暗中命越裳氏獻上白雉，並向王政君報告，命三公以之進獻宗廟。追隨王莽的群臣上書王政君，贊頌王莽有安邦定國之功，以至出現白雉之瑞，認為臣有大功應冠以美號，像周公以周之國號作為自己的稱號一樣，故大司馬王莽應賜號為「安漢公」。於是王政君命尚書討論，準備賜王莽安漢公之號。然而王莽再三拒絕，甚至宣稱有病，臥床不起，表示謙讓的決心，之後，文武百官再次上奏，認為王莽雖然謙讓，但應該表揚的還是要表揚。於是王莽接受了「太傅」、「安漢公」的稱號，但其辭讓了采邑，表示等到平民百姓都富足起來的時候，才接受封賞。此外，王政君欲給王莽兩倍的俸祿，王莽再度拒絕，並建議褒揚劉姓皇族官員。高級官員年老退休的，以俸祿的三分之一，作為退休金。對全國平民，照顧深厚，只要對人民有益的，無不實施(柏楊，民 79)。

王莽在全國官員跟人民都感謝歡悅之後，追求更強大的獨裁權力。王莽知道王政君年紀已老，厭煩國家大事，於是暗中促使高級官員上奏建議，說從前因功勞

累積而升遷至二千石的官吏，還有州部地方官員所推舉的優異官吏，才能往往不能勝任他們的職務，為了慎重起見，並加強政府功能，這些人在任命之前，應由安漢公接見考察，太皇太后年事已高，不宜親自過問小事。王政君下詔說，從今以後，只有封爵這類大事，才稟告我，其他事項由安漢公裁決。王莽在接見這些官員時，態度謙和誠懇，臨行還致送厚重的禮物。對於不能迎合其旨意的人，王莽就奏報王政君，予以免職(柏楊，民 79)。

王莽深怕皇帝舅父—衛姓家族，奪取政權，遂報告王政君說：「從前，哀帝坐上寶座，立刻忘恩負義，把他的親戚丁姓家族、傅姓家族，擢升到權貴地位，使國家陷於混亂。如今，應特別強調宗法正統的大義，把前事作為鑑戒。」故在元始元年(西元元年)六月，命令衛姓家族成員留在中山。不准前往首都長安(柏楊，民 79)。

元始二年(西元二年)，各郡、各封國發生大旱災及大蝗災。王莽建議王政君改穿素色而沒有花紋的衣服，減少御用飲食的數量，以向天下人表示對災民的關切，也表示皇家的節約。此外，王莽乘機上書，聲稱捐錢一百萬，獻田三十頃，交給大司農幫助貧苦民眾。之後，每逢水旱災害，王莽皆素食，不動葷腥(柏楊，民 79)。

元始二年(西元二年)，王莽打算將女兒嫁給平帝，使自己的權力更加鞏固(柏楊，1990)。但在皇后的候選名單中，除了王莽的女兒外，還有不少王氏外戚其他成員的姑娘，王莽惟恐自己的女兒受到排擠，便上奏表示自己的女兒德行、資質不好，不宜同其他姑娘一起被選取。王政君便下詔，命令不要在其中選擇。但庶民、公卿大臣及王莽黨羽皆上書反對，認為安漢公的豐功偉績風傳天下，選立皇后不應排斥安漢公的女兒，王政君不得已，只好採納意見，選立王莽之女為皇后(榮真，民 87)。

元始四年(西元四年)，在官員的上書要求下，王莽被封為「宰衡」，王莽的母親被封為「功顯君」。但王莽辭讓宰衡之封，表示只願意接受對母親的封贈。之後，王莽黨羽等人建議王政君命令王莽復行視事，並下令尚書拒絕接受王莽任何辭讓的上書，於是王莽接受了宰衡的封號(柏楊，民 79)。同年八月，王莽奏請建立明堂、辟雍和靈臺⁷。並興建宿舍一萬餘棟招請儒家學派學者居任。此外，還設立樂經博士(柏楊，民 79)。之後，公卿大臣們向王政君上書，認為明堂、辟雍和靈臺等制度廢棄已久，安漢公在輔政不到四年的時間內便完成，功績偉大，應將其政治地位再提升一級，置於諸侯王之上。王政君認可公卿大臣的建議，賜王莽「九錫」⁸(榮真，民 87)。

⁷ 辟雍為國立大學，靈臺為御用天文臺。

⁸ 賜衣服、車馬、弓矢、大旗斧鉞、樂章、紅色大門、斜坡臺階、武裝衛士一百人、祭祀用的美酒。

元始五年(西元五年)，天象有變—「熒惑入月中⁹」(榮真，民 87)，平帝恰巧患病，王莽向平帝劉箕子呈獻椒酒，且在椒酒中下毒，趁機毒死平帝(柏楊，民 79)。平帝死後，王莽沒有立刻篡位，而是選立新天子，以表示對劉漢政權的忠心耿耿(榮真，民 87)。同年，武功縣的縣長孟通淘浚水井，發現了一塊大石頭，其上附有一行丹書：「告安漢公王莽為皇帝」，王莽得知後，唆使群臣向太后報告，王政君在不得已的情況下，只好答應讓王莽攝行皇帝之權(柏楊，民 79)。

居攝元年(西元六年)三月，王莽立兩歲的孺子嬰為皇太子。四月，安眾侯劉崇起兵反對王莽，但以失敗收場。之後，王莽黨羽上奏，劉崇等人之所以謀反，在於代理皇帝的權力太輕，應該更加尊重，才能鎮服海內。王政君於是下詔，王莽朝見太皇太后時可稱「假皇帝」，不必再自稱為「臣」(柏楊，民 79)。

居攝二年(西元七年)，東郡太守翟義起義，仍以失敗收場。五月，王莽下令發行新的貨幣：「錯刀」、「契刀」及「大錢」，跟五銖錢同時使用(柏楊，民 79)。

始初元年(西元八年)，出現三件符命¹⁰。第一件是廣饒侯劉京上書，說齊郡臨淄縣昌興亭長辛當一夜數夢，夢中人說：「我是天上派來的使者，天公派我告訴亭長說：『攝皇帝應當為真天子』。若不相信我的話，明天亭中會有新井」，亭長起床後查看亭中，果然發現新井。第二件是在巴郡發現石牛。第三件是在雍縣發現石文。王莽替這些符命做出解釋，從中萃取出天意，並上奏王政君，准許其以後向皇后上奏時也自稱「假皇帝」，面對天下發號施令時，不再稱「攝政」，並改居攝三年為始初元年。王政君沒有辦法，只好批准。同年，梓潼人哀章，製作了一個銅櫃，裡面放兩張信簽，其中一張中寫「天帝行璽金櫃圖」，另一張寫「赤帝璽邦傳給黃帝金策書」。《金策書》中說，某者，是高祖劉邦名字，他將把皇帝位子傳給王莽，太皇太后應遵承天命將帝位授於王莽(柏楊，民 79)。在此符命出現後，王莽順勢而為，決定篡漢。十二月二十五日，王莽到高廟拜符命，宣佈建立「新王朝」。

建立新朝後，王莽開始一連串的改革。

始建國元年(西元九年)，王莽命令政府各單位的職掌，完全依照《尚書》規定。其設立「大司馬司允」，將「大司徒司直」與「大司空司若」改稱「孤卿」，「大司農」改名「羲和」，後改名為「納言」等，對西漢官制做了很大的改動。此外，王莽還設立二十七個「大夫¹¹」、八十一個「元士¹²」，且將其他一百多個官位、宮殿、郡、縣全都改名。(柏楊，民 79)。王莽變更官制造成官職設置疊床架屋。同年，王莽認為，「劉」字由「卯」、「金」、「刀」字拼成，為了除去一切與劉漢政權有關的事物，下詔禁止「剛卯佩飾」跟「金刀錢幣」。於是廢除「錯刀幣」與「契

⁹ 熒惑為火星，古人認為其為不祥之星。

¹⁰ 所謂符命，就是假借各種不常見的自然或社會現象，附會現實政治，以召示天意，預卜吉凶。

¹¹ 即國務官

¹² 即政事官

刀幣」，廢除五銖錢，改鑄小錢(柏楊，民 79)。此外，王莽還規定，天下土地，一律收歸國有，改稱「王田」；奴隸婢女，改稱「私屬」，二者都不可以自由買賣。且規定一家人丁不足八口，而田地超過一井¹³者，應自動把超過之數，分割給族人、鄰居或同村親友。本來沒有田地的，由國家以一夫一婦授田百畝的標準計口授田。且宣佈敢抨擊土地國有政策者，是為觸犯法令，犯煽動群眾反抗政府之罪，一律放逐到邊塞。(柏楊，民 79)。

為了解釋漢王朝的滅亡跟新王朝的興起是一種天命，始建國元年(公元九年)，王莽派五威將王奇等十二人，分別到各那縣，展示四十二種符命，並到匈奴汗國、西域各國、和蠻族部落，收回故漢王朝的印信，換發新朝的印信。在換發印信的過程中，王奇等人把「句町王」改為「句町侯」，把西域各國國王，全部改封侯爵，把匈奴汗國舊印信上的印文，由「璽」字改作「章」字(柏楊，民 79)。這些做法，使得西域各國脫離中國，中國與匈奴交惡。

始建國二年(西元十年)，王莽實行「五均六筦」的改革(柏楊，民 79)。五均方面，王莽在長安及洛陽等六大都會之市設置五均官，其職責主要為平抑物價及經營和管理賒貸活動。「賒」是指當百姓因祭祀或喪葬等急需用錢之時，由錢府丞以工商稅款賒與之。「貸」是指用於生產性活動的貸款。六筦方面，即鹽、鐵、酒由國家專賣；銅冶錢布由國家鑄造；五均賒貸由國家經營；山川湖澤之生產稅由國家徵收(田議，民 76)。同年，王莽將「匈奴單于」更名為「降奴服于」，同時調動軍隊，發動戰爭。王莽的這些舉動，使得中國對匈奴、東北、西域、和西南夷諸少數民族的戰爭，持續了十多年。此外，由於新政府所發行的錢幣，人民不願使用，王莽認為錢幣面額太大，則不能應付小額交易，面額大小，則攜帶困難。大小重輕，如果有適當的發行，使用方便，人民一定樂於使用。於是宣佈鑄「寶幣」六種，分別為金幣、銀幣、龜幣、貝幣、錢幣、布幣。其中錢幣分為六種，分別為「小錢值一」、「么錢一十」、「幼錢二十」、「中錢三十」、「壯錢四十」、「大錢五十」。銀幣分為二種，分別為「朱提銀」及其他雜銀。龜幣分為四種，分別為「元龜幣」、「公龜幣」、「侯龜幣」、「子龜幣」。貝幣分為五種，分別為「大貝殼」、「壯貝殼」、「么貝殼」、「小紫貝殼」、及其他貝殼。布幣分為十種，分別為「大布幣」、「次布幣」、「弟布幣」、「壯布幣」、「中布幣」、「差布幣」、「厚布幣」、「幼布幣」、「么布幣」、「小布幣」。但因為幣值的種類太多，使得人民的生活陷於混亂，沒有人願意使用。於是王莽下令停止龜幣、貝幣及布幣(柏楊，民 79)。

始建國四年(西元十二年)，因王田制度及奴婢私屬招致太多阻力，王莽下詔撤銷土地國有及禁止販賣奴婢的政策，並宣佈凡是持有國家土地的，可以自由變賣，不受法律限制。凡私自買賣奴婢的，不再處罰(柏楊，民 79)。同年四月，王莽以《尚

¹³ 一井即九百畝。

書》、《詩》等儒家經典為根據，制定出一套分封的辦法，恢復西周的分封制(田議，民 76)。

天鳳元年(西元十四年)，王莽依照《周官》規定，對全國官名及地名，全盤更改。如其設立「卒正」、「連率」、「大尹」代替「太守」；設立「州牧」、「部監」二十五人；把首都郊區分為六個「鄉」，各設一個「鄉長」等。此外，每年更改郡名，有的郡名改了五次，最後仍改回原名。變化既快又多，官員及人民皆無法記憶，以致在皇帝詔書上，新名之下都不得不上舊名(柏楊，民 79)。之後，又將官吏的選任改成世襲制(田議，民 76)。同年，王莽下令恢復「金幣」、「銀幣」、「龜幣」、及「貝幣」，且對價值略加調整，取消大錢及小錢，改由新發行的「布幣」、「泉幣」代替。但因為大錢流通已久，一旦廢除，恐怕無法禁絕人民攜帶，故特准大錢仍可通用，以六年為期，六年後完全禁絕。(柏楊，民 79)。

自新朝建立以來，官制一改再改，但完整的吏祿制度卻遲遲沒有出來。直到天鳳三年(西元十六年)五月，才公佈了新的吏祿制度(田議，民 76)。王莽認為，古時候，年歲豐收，則吏祿增加，年歲歉收，則吏祿減少，官員與人民一體，同喜同憂。故將吏祿制度以豐收年歲作為最高標準，若有災害，則吏祿分等級降低減少。但因為豐收的等級無法確定，計算方式無法精確，使得官員們依然領不到吏祿。造成官員在其崗位上，利用職權，貪贓枉法，收取賄賂，自己供養自己(柏楊，民 79)。因為王莽實行措施的朝令夕改，造成人民無所適從，於是各地興起農民起義。

天鳳四年(西元十七年)，王莽在明堂，更授茅土。但王莽以地界還沒有劃定清楚為理由，只先授給象徵采邑的茅土。同年，王莽設置了「義和」，專門負責管理五均六筦事務，但主持之人皆由富商擔任，與地方官員相互勾結的結果，國庫不但沒有充實，人民生活反而更加痛苦。此外，王莽還以「鑄威斗¹⁴」的方式，想以之詛咒鎮壓所有叛亂(柏楊，民 79)。

天鳳六年(西元十九年)，王莽發現全國變民越來多，於是命令太史推算出三萬六千年的日曆，打算欺騙人民，瓦解農民起義(柏楊，民 79)。

地皇三年(西元二二年)，五均六筦被廢除(田議，民 76)。

地皇四年(西元二三年)，劉秀統帥精銳起義軍發動崑陽大捷，一舉消滅王莽幾十萬官兵。王莽在洛陽被商縣商人杜吳擊殺(柏楊，民 79)。至此，新朝滅亡。

¹⁴ 所謂威斗，是以五色藥石投在銅水裏鑄成，形狀像北斗，長二尺五寸。鑄成後，出巡時，王莽命司命背負之，威斗先行，回宮後，置於座旁，以為可以用它來鎮壓起義的民眾。

3.3 張居正變法

本研究以湯綱、朱元寅所著的《明史》中有關張居正的內容做為張居正變法個案陳述的主軸，對於其中未能詳細敘述的部份，則以其它資料做為輔助說明。

明朝於西元一三六八年建立後，經歷二百餘年的滄桑之變，十六世紀初葉的明朝已處衰憊之期，政治敗壞，權貴貪婪，財用匱乏，腐敗現象叢生。王府、動戚、特權官紳等人利用各種手段併吞土地及逃避賦役，將賦役轉移到農民身上。北方蒙古各部的威脅，南方倭寇橫行，加上明朝邊備廢弛、國力不振，使得外患日趨嚴重，軍費開支急劇上升。在賦稅收入減少且軍費急劇上升的情況下，明朝面臨財政危機。為解決此一狀況，朝廷巧立名目，無所不用其極，導致民怨沸騰(徐凱，民 83)。

張居正(西元一五二五年至西元一五八二年)字叔大，號太岳，湖廣江陵人，人稱張江陵(湯綱、朱元寅，民 93)。嘉靖四年(西元一五二五年)出生，初名白圭。嘉靖十五年(西元一五三六年)報考生員時，荊州知府李士翱改其名為居正(徐凱，民 83)。嘉靖十六年(西元一五三七年)，張居正到武昌參加舉人的鄉試，湖廣巡撫顧璘考量到十三歲的孩童步入仕途為時尚早，沒有錄取張居正。嘉靖十九年，十六歲的張居正再應鄉試，中了舉人。嘉靖二十六年(西元一五四七年)，張居正通過會試，參加殿試，中二甲進士，授翰林院¹⁵庶吉士，成為翰林院見習的後備官員。嘉靖二十八年(西元一五四九年)，張居正擔任庶吉士三年期滿，被授職為翰林院編修(邱仲麟，民 91)。

嘉靖二十八年(西元一五四九年)，張居正給朝廷上了一道《論時政疏》，闡述了朝廷的五大積弊，分別為：一、宗室驕恣。宗室藩王表面求親獻媚主上，實際上奸貪淫虐，欺凌地方主管官吏，苛剝百姓，為所欲為。二、庶官瘵曠。國家不重視培養人才，使用時又不信任，稍有議論，就罷職驅逐。三、吏治因循。官吏考課不嚴，名實不核，賄賂多的官階就高，投機取巧的則依次進用。四、邊備未修。防禦工作平時做得不完備，不能防止寇虜侵擾。五、財用大匱。朝廷費用超過國初的十倍，官僚的供給，每年耗資巨萬，國家財政錢糧虧空。但因為朝中權臣嚴嵩當道，並未將上疏轉呈皇上(徐凱，民 83)。嘉靖四十二年(西元一五六三年)，嚴嵩被罷官，徐階出任首輔，世宗令張居正任右春坊右諭德，為裕王朱載堉講讀經史(湯綱、朱元寅，民 93)。嘉靖四十五年(西元一五六六年)，張居正任翰林院侍讀學士，掌管翰林院事。嘉靖四十五年十二月，世宗朱厚熜病死，裕王載堉即位，改元隆慶，為穆宗。隆慶元年(西元一五六七年)一月，穆宗將恩師張居正晉升為禮部右侍郎兼翰林院學士，又晉升吏部左侍郎兼東閣大學士，四月，《永樂大典》複本抄錄竣工，張居正又升任禮部尚書、武英殿大學士。至此，張居正正式進入內閣(徐凱，民 83)。

¹⁵ 翰林院為明朝中央的學術研究和專門的高級教育機關，為儲才之地。

隆慶二年(西元一五六八年)八月，張居正上呈《陳六事疏》，提出六項施政主張，分別為省議論、振綱紀、重詔令、核名實、固邦本、飭武備。省議論方面，張居正認為任何事在提出時要思慮周詳，辦理時必須努力完成。振綱紀方面，張居正認為皇帝之所以能統治天下，全賴綱紀威力。重詔令方面，張居正認為皇帝號令必須雷厲風行，執行要堅決迅速，上報也應及時準確。核名實方面，張居正認為，賞罰分明是人君駕馭臣下的重要手段，而賞罰欲當則要名實相符。固邦本方面，張居正認為，民為邦本，本固邦寧。飭武備方面，張居正認為皇帝應該要振奮起來，採取可行措施。但因張居正權位不顯、建議未能付諸實踐(冉光榮，民90)。

隆慶六年(西元一五七二年)五月二十五日，穆宗病重，召見閣臣高拱、張居正、高儀三人，委以顧問要職。二十六日穆宗死去，十歲的朱翊鈞即位，年號萬曆，為神宗。之後，在司禮監秉筆太監馮保的策畫下，首輔高拱被迫下台，張居正出任首輔(徐凱，民83)。六月十九日，神宗召見張居正，要他盡輔佐(冉光榮，民90)。隆慶六年張居正擔任首輔後，為其政治生涯的轉捩點，此後，開始一連串拯救明朝的變法措施。

隆慶元年(西元一五六七年)，張居正入閣後，主要以軍事改革為主。隆慶六年(西元一五七二年)，擔任首輔後，才開始主要的變法措施。

神宗即位時，張居正在《謝召見疏》中說：「今天要務在於遵守舊制」，所謂的舊制就是明太祖朱元璋所設立的制度，這些制度非常的完善，且使得明朝初期非常的繁榮興盛，但到了明朝中葉這些制度已流於形式。張居正重新搬出舊制，對於人民而言是非常樂於接受的。而且，張居正當政時，正值政局動蕩之際，唯有借助維護祖宗的傳統威望，才能暫時抑制人心的浮疑，求得事態的穩定，且宣稱恢復舊法，在情感上，人們樂於回憶祖宗業績，較易接受(冉光榮，民90)。

有鑑於前任首輔高拱未與官內保持良好關係，被迫下台，張居正深深體認到其政治地位的鞏固與否，將決定於宮內的態度。故張居正與太后及司禮太監皆保持良好關係。為了取得兩位太后的好感與信任，張居正特別破例封神宗嫡母為仁聖太后，生母李氏為慈聖太后，對於穆宗葬地的選擇、陵寢的施工，也都親自主持。此外，還藉機作《白燕、白蓮頌》進獻兩宮。因為皇帝與內閣、大臣間，完全依靠司禮太監聯繫，其扮演資訊樞紐的角色，故張居正也積極的和司禮太監馮保保持良好的關係(冉光榮，民90)。

張居正擔任首輔後，建立屬於自己的執政班底。其對中央機構進行調整充實，實行如下的人事調動，楊博為吏部尚書、譚綸為兵部尚書、陸樹聲為禮部尚書、王國光為戶部尚書、王之浩為刑部尚書、朱衡為工部尚書、並推舉呂調陽進入內閣。此外，張居正利用神宗即位之機，對百官給予警告：「爾等既受國家厚恩，為何依附權臣，蔑視當今年幼之君！今後宜改過盡職，否則置之典刑，多以重處。」又借神宗之口說：「為圖新治理，對百官進行考核，作出任免」，舉行京察，掃除

不適任的官吏，但其對於賢否之判斷，一切秉公處理，外不信眾人毀譽之說，內不懷個人愛憎之私(冉光榮，民 90)。

之後，張居正進行其他方面的改革，主要有政治、財政、邊防、漕河及學校五大方面。

政治方面，萬曆元年(西元一五七三年)，張居正奏請神宗實行考成法(湯綱、朱元寅，民 93)。考成法的主要內容為，六部、都察院必須將所有來往的公文設置專冊登記，此為總的底冊。然後將公文中需要具體查詢、協商、申報、督報、督辦等項目，另外造備兩本文簿，對每件公文都註明處理辦法及完成期限，每月送一本到六科，另一本送到內閣，此為考成文簿。六科據此每半年實行通查，完成者予以註銷，未完成者，則將負責官員及逾期原因查明，呈送內閣。內閣根據考成文簿，一方面對六科呈報的辦事不力官員擬旨切責，或者具奏候旨，予以懲處。另一方面也對六科的查核工作實行再監督，形成內閣監察六科，六科監察部、院，部、院監察撫、按的層層檢查制度(冉光榮，民 90)。

有鑑於明代官員調動過於頻繁，使得許多官員不以民事為重，競相粉飾太平，以圖盡快升遷。萬曆二年(西元一五七四年)，張居正奏請推行內外官久任制度(湯綱、朱元寅，民 93)。規定知府、知縣六年一遷；各省市政使、按察使三年一遷；中央科、道、部、曹六年一遷，使中央到地方各級官員，因任期較長，能盡心本職工作。萬曆四年(西元一五七六年)，張居正建議神宗召見治績顯著的地方官，並破格予以獎賞，恢復中斷多年的皇帝面獎廉能的制度。同年十一月，張居正又設置職官書屏於文華殿，中間三扇繪製全國州縣疆域地圖，左六扇列文官職名，右六扇列武官職名。在浮帖上寫明姓氏、籍貫、出身資格、職務，且每十天根據吏部遷調情況，作調整。使皇帝可以隨時瞭解何衙某官，吏部推舉何人，此人原居何官，能力是否稱職(冉光榮，民 90)。

財政方面，主要有清理驛站、裁汰冗官、節省宮廷浮費、改革馬政、清丈田地等措施。

清理驛站方面，明朝在全國交通幹線上設置驛站，為國家上傳下報的通訊網路，也為因公務而往來的官員們提供舟車、馬匹、夫役及食宿等。但明中葉後，限制鬆弛，領用勘合者¹⁶往往逾期不還，加上官員們命令驛站提供超額糧食等，造成驛站有限的人物應接不暇，人民乃至賣妻以賠補虧空(冉光榮，民 90)。萬曆三年(西元一五七五年)，張居正為了減輕財政開支和老百姓的負擔，對驛站的使用制度進行整頓(湯綱、朱元寅，民 93)。張居正提出相關的整頓條例，其內容如下：一、官員人等若非正式公差，不得借行勘合。二、不得超過規定之轎夫、扛夫及馬匹數目。三、地方官員不許藉故來京參謁，騷擾驛遞。但因為違法人數眾多，張居正親自帶頭示範。其子回江陵應鄉試，自行僱請車馬；張居正為其父祝

¹⁶ 使用驛站的憑證稱為勘合。

壽，由家人前往送禮，不准使用驛站。最後，規定孔子後裔衍聖公每三年入京一次，每年只差人入賀，不必親自來京。即使朝覲之年，也得先行奏請，得旨同意後方允起程，以減少其每年從曲阜入京朝貢，對沿途百姓、驛站的騷擾(邱仲麟，民91)。在驛站的整頓上，因公差官員的限制，使勘合的使用大為減少，供應費用隨之降低。

除了驛站的整頓外，張居正對其他方面的費用，也力求節縮。他裁減冗員冗費，勸諫皇帝「一切無益之費，可省者省之；無功之賞，可罷者罷之」(湯綱、朱元寅，民93)。在裁汰冗官方面，因為明朝實行中央集權，增設行政機構為其手段之一，使得官員人數增多。萬曆年間，張居正便對冗職進行經常性的裁革。總計在張居正當政期間，共裁減了二百一十五個官職。隆慶六年(西元一五七二年)，張居正執政後，對節省宮廷浮費作出具體努力，推行一些局部性的節約措施。如拒絕宦官崔敏提出採購珠寶的建議；纂修《穆宗實錄》，張居正上疏請求免去賜宴；官廷元夕燈火簡略從事等。且萬曆五年(西元一五七七年)五月，神宗欲重修慈慶、慈寧兩宮，張居正上疏勸阻。萬曆七年(西元一五七九年)，神宗令戶部鑄錢一萬萬文，張居正上疏勸阻，並上《雖肅殿箴》，說明不要荒色，要慎終如始，才能萬壽無疆(冉光榮，民90)。

改革馬政方面，明朝有養馬制度，但明中葉後，因為草場被貴族兼併，使得官馬牧飼困難，大量養馬戶購買馬匹充交，繼而破產，進而逃亡，使得官馬來源陷於窘境。在改革馬政上，張居正主要是利用變賣種馬¹⁷及俵馬折色¹⁸兩種方法，使得養馬戶、寄養馬戶解除窘境。此外，因為種馬賣價高，以賣價去邊境購買蒙古馬，每年除可獲得原定馬匹數目外，尚節餘大量銀兩(冉光榮，民90)。

清丈田地方面，明中葉後，由於賦稅陷於嚴重的混亂和不均狀態，有些人兼併大量土地，卻隱匿不報，拒不納稅(湯綱、朱元寅，民93)。官紳們使用死寄、包納、飛灑¹⁹等方法逃避田賦。而賣方多為農民或小業主，無地又得納賦，被迫舉家逃亡，使國家失去徵收對象(冉光榮，民90)。萬曆六年(西元一五七八年)，張居正決定清丈全國土地(湯綱、朱元寅，民93)。清丈全國田地前，為了取得經驗，命福建巡撫耿定向先行試丈，並在萬曆八年(西元一五八〇年)，完成福建土地清丈，查出隱漏土地二三一五〇〇畝。完成福建土地清丈後，張居正在萬曆八年(西元一五八〇年)十一月，頒佈清丈田糧八則，在全國進行。張居正於萬曆六年(西元一五七八年)宣佈清丈田地後，經過多年的努力，共查得天下土田七百餘萬頃(湯綱、朱元寅，2004)，勳貴隱佔土地二二七萬餘畝，增加稅銀四〇一六〇兩(冉光榮，民90)。在清丈田地的基礎上，為了平均賦役，張居正著手進行賦役制度的改革。萬曆九年(西元一五八一年)，在全國範圍內推廣一條鞭法(湯綱、朱

¹⁷ 令養馬戶將其所養的官有種馬出售，價銀交官，停止餵養。

¹⁸ 俵馬是指從餵養種馬地區徵集大馬，寄養北京附近，以備隨時取用。俵馬折色是指不再徵收實際馬匹，改徵貨幣銀兩。

¹⁹ 死寄：把土地寫在絕戶、逃戶名下，使田賦無從徵收。包納：買了田地但不過戶，或只是小部份過戶，仍由原地主交納田賦。飛灑：把田賦化整為零，灑派於在籍的農戶。

元寅，民 93)。此一制度，早在萬曆四年，張居正就在南方局部地區推行了，經過一年實踐，在官民中建立了信任和威望(冉光榮，民 90)。

治理運河方面，主要的措施是對相關的行政機進行清理合併。明朝政治重心在北京，但經濟中心卻在南京，大部份的物資，尤其是每年四百萬石的糧食全賴南方接濟，所以南北的唯一交通管道是運河。在明朝，河道總督專管黃河，漕運總督專管運河，但因為運河和黃河有某段河道重疊，使得兩機構時常產生衝突。故張居正在萬曆六年(西元一五七八年)十月，將兩機構合併，且起用潘季馴，治理漕河(冉光榮，民 90)。

張居正全力整頓政治與經濟的同時，對邊防也十分關注。在隆慶時期，張居正支持戚繼光整頓薊鎮防務，支持王崇古處理俺答的封貢要求。萬曆年間，繼續支持戚繼光在薊鎮整頓防務，另外，還任用名將李成梁防守遼東。使得西部、北部的邊境得到安寧(湯綱、朱元寅，民 93)。冉光榮(民 90)對此有更詳盡的說明。隆慶三年(西元一五六九年)，皇帝在張居正的建議下，舉行大閱之禮，振奮軍心，隆慶九年(西元一五七五年)又舉行一次。隆慶四年(西元一五七六年)，俺答之孫把漢那吉之妻「三娘子」為祖父奪娶，出奔宣大，張居正認為這是制約俺答的有力武器，順勢提出封爵、互市的安排。隆慶五年(西一五七七年)時，明朝封俺答為順義王，重新設置互市。隆慶六年(西元一五七二年)，張居正擔任首輔後，先對俺答推行安撫政策，使得北方戰事減少，軍費開支大幅降低，一直到明朝滅亡，俺答皆與明朝保持良好的關係。宣大地區對俺答的安撫收效後，萬曆年間，張居正著手進行薊鎮的練兵和建設，及遼東地區對土蠻的反擊。在薊鎮的練兵和建設上，因為北方士兵驕橫不法、軍紀蕩然，張居正乃調戚繼光訓練有素、軍威甚嚴的南兵北上。且在人事上實行軍政人員的調動使用，改善薊鎮與宣大的關係。完成薊鎮的練兵和建設後，張居正又再進行遼東地區對土蠻的反擊。

張居正認為「養士之本，在於學校」，故其對府、州、縣學進行整頓(湯綱、朱元寅，民 93)。萬曆元年(西元一五七三年)，重新規定考試等級的評定標準，只有三場均優才列上等，且凡品行端優者，雖寫作技巧不高明，應予以獎進。考試題目及形式方面，張居正規定試題應明白正大，題意清楚而內涵豐富，不得玩弄文字遊戲。此外，重新頒佈系列章程，限定入學人數，審查考試資格，不許冒籍混充、並力行考核，對於入學後發現沒有培養前途的，立即黜退。萬曆二年(西元一五七四年)，張居正提出重新慎選提學官的主張，並在萬曆四年(西元一五七六年)，規定每科鄉試結束時，吏部及禮部對各省提學官公開考察，分別評定等級，予以獎懲。此外，張居正認為，生員出任為官，學習目的應該是通曉古今，適於世用，以為治國安民效力。故張居正在原有的四書等課程基礎上，增加了《理性大全》、《歷代名臣奏議》、當今典章制度及相關法令規條等(冉光榮，民 90)。

萬曆十年(西元一五八三年)六月，張居正病逝，終年五十八歲，贈爵上柱國，諡號文忠，萬曆十一年(西元一五八四年)三月，神宗下詔免去張居正太師和上柱

國的爵號，奪去文忠諡號，籍沒抄家。一直到天啟二年(西元一六二二年)，在廷臣鄒元標等人的請求下，朝廷為張居正平反昭雪，恢復被神宗削去的一切功名(湯綱、朱元寅，民 93)。

為何神宗會下詔免去張居正太師和上柱國的爵號，奪去文忠諡號，籍沒抄家，林麗明(民 89)認為是神宗的報復心理所致。張居正推行變法的權力，主要來自於皇權。張居正擔任首輔之初，因為皇帝年幼，使得張居正得以內閣兼皇帝啟蒙老師的角色，掌握大權。但萬曆六年神宗大婚後，其貪婪、追求淫樂的生活，隨著年歲的增長，越來越嚴重。但每次下詔斂財，與建內工，增加織造，或封贈內戚等，都受到張居正嚴肅的勸阻。萬曆八年，近侍孫海、客用引導神宗出宮遊宴，被慈聖太后所知，命神宗長跪，數說他的過失，且令張居正代神宗下罪己手詔，在神宗內心留下漸憤，成為日後報復的張本。



3.4 戊戌變法

本研究以郭廷以先生的《近代中國史綱》中有關戊戌變法的內容做為戊戌變法個案陳述的主軸，對於其中未能詳細敘述的部份，則以其它資料做為輔助說明。

自強運動後，清政府相繼在中法戰爭及中日甲午戰爭中失利，知識分子意識到自強運動已無回天之力，相繼提出「維新」、「變法」的思想。光緒二十年(西元一八九四年)七月，甲午戰爭爆發，清朝戰敗，北洋水師全軍覆沒。光緒二十一年(西元一八九五年)四月十七日，清政府派李鴻章簽訂《馬關條約》，條約中規定中國必須向日本如期額交付賠款。但清政府因收入不足，為了籌備巨額賠款，轉而向各國列強乞借洋債。這些列強利用中國的海關稅收、釐金、鹽稅等為抵押，使得中國的經濟命脈被列強所控制。此外，清政府為了增加收入，巧立名目，使得黎民百姓苦不堪言(徐凱，民 83)。堂堂天朝，竟被蕞爾小國日本擊敗，一般知識分子頓悟中國與日本同樣模仿西洋，而結果卻不同，原因在於除了模仿西洋的科學技術之外，尚須效法西洋的法政制度，而產生改制變法以救國的主張(林明德，民 87)。

康有為名祖詒，字廣廈，號長素，廣東南海縣人，又稱南海先生，是維新運動的主要領袖人物。自光緒十四年(西元一八八八年)到光緒二十四年(西元一八九八年)間，康有為共七次上書光緒帝，提出維新變法的建議(徐凱，民 83)。

光緒十四年(西元一八八八年)十月初八日，康有為上呈《上清帝第一書》，首就外患內亂，指出國家的危機；次論吏治腐敗，過去舉辦洋務，未見其利，反見其害，必須及時變法，方可圖強。並提出「變成法，通下情，慎左右」三原則，即施行新的制度，予人民以發言權，任用新的人才，罷黜腐敗官僚。但上書中途受阻，未能送達光緒皇帝手中(郭廷以，民 83)。

光緒十六年(西元一八九〇年)到光緒十九年(西元一八九三年)間，康有為應陳千秋、梁啟超之請，在廣州著書立說，聚徒講學。從他受學的有梁啟超等人。所講的為中國學術源流，政治沿革得失，取西方各國以為比例推斷，闡明變法救國之方(郭廷以，民 83)。其教授義理之學、考據之學、詞章之學、經世之學及西學，其中經世之學還包括「中國政治沿革得失」、「萬國政治沿革得失」等。幾年下來，培養了一批人才。其弟子如梁啟超、麥夢華、徐勤等人後來皆成為維新運動的重要成員(洪鑑昌，民 92)。光緒十七年(西元一八九一年)，康有為完成《新學偽經考》。在《新學偽經考》中，康有為認為東漢以來的經學多為劉歆所偽造，故稱之為偽經；劉歆之所以要造這些偽經是為了幫助王莽篡取漢朝的政權，偽經是新莽一朝的學術，故稱之為新學。康有為著此書的目的，主要在於樹立春秋託古改制之義(呂實強，民 87)。即後人不一定要恪守祖訓，可以自立新法(徐凱，民 83)。

光緒二十二年(西元一八九六年)，康有為完成《孔子改制考》，認為經書是孔子假古人的言論，按自己的想法寫成的，乃是托古改制，將古代政治理想化。證明孔子是一位維新派，用孔子來支持自己的變法主張(郭廷以，民 83)。

《新學偽經考》及《孔子改制考》這兩部著作是康有為變法維新的重要理論基礎。這兩本書出刊後，震撼全國思想界及學術界(徐凱，民 83)。但這兩本書撰寫的目的，政治多於學術，內容偏頗，瑕疵甚多。使得原本欲以此開通風氣，獲得士大夫階層的支持，結果卻是招致之反感大於認同(呂實強，民 87)。

光緒二十一年(西元一八九五年)四月八日，在清政府批准《馬關條約》當天，康有為與梁啟超聯合十八省在京會試的舉人共同上書皇帝，此為《公車上書²⁰》。內容中提出變法的政治綱領，主要內容是拒絕議和，反對割讓台灣；要求變法圖強，發展生產，富國養民；調整科舉內容，地方廣泛辦學校，設圖書館，辦報館；改革行政機構，廢除閒置無用機關，派大臣到國外遊歷考察等。但都察院拒絕將上書代呈光緒皇帝。公車上書雖然沒有成功，但康有為等人卻將之印發全國，引起各階層人士的注意(徐凱，民 83)。

光緒二十一年(西元一八九五年)四月九日，康有為在會試中考中進士，授官工部主事。五月十一日，康有為上呈《上清帝第三書》，重申《公車上書》的內容，並作補充說明。此次的上書終於到達光緒皇帝手中，其表示贊許之意。不久後，朝廷發下了《發各省督撫會議奏復》和《舉人才詔》兩道上諭，其中的內容，都是康有為上書中所提到的(洪鑑昌，民 92)。

光緒二十一年(西元一八九五年)六月三十日，康有為第四次上書，但並未送達光緒帝手中。康有為認為上書不達，朝臣阻撓變法的原因在於京師風氣閉塞，「以致士大夫不通外國政事風俗」，使得很多人根本不知道該不該變法？要如何變法？故康有為決定辦報進行宣傳，其發行了《萬國公報》，每日派報到朝中士大夫手中，不收報費(洪鑑昌，民 92)。七月，出版《中外公報》，八月，在京師成立「強學會」，之後，又在上海成立強學會分會(郭廷以，民 83)。後來因為朝廷大臣的反對，彈劾強學會「植黨營私」，《中外公報》販賣西學等，慈禧太后強迫光緒帝下令封閉強學會，《中外公報》亦遭受封禁(洪鑑昌，民 92)。

光緒二十四年(西元一八九八年)一月，康有為上呈《上清帝第五書》，強調帝國主義要瓜分中國和民間百姓「斬木揭竿」的形勢，呼籲光緒帝「及時發憤，革舊圖新」，變法自強，否則，中國就會繼土耳其、高麗、安南、波蘭之後亡國，希望光緒帝能效仿俄、日兩國變法。並推薦了漢譯本《泰西新史攬要》和他自己所著的《日本變政考》做為參考書。然而，工部尚書不與轉呈。但因「第五書」言詞剴切，京師一時傳抄，頗得士大夫們的讚許(徐凱，民 83)。

光緒二十四年(西元一八九八年)一月三日，光緒帝派李鴻章、翁同龢、榮祿、廖壽恒、張蔭桓等人在總理衙門召見康有為，聽取他的變法主張(徐凱，民 83)。一月二十九日，康有為上呈第六書，為《統籌全局疏》，說明世界諸國，皆以變法而強，守舊而亡，並擬定變法的原則，提出三大對策，分別為：一、大集群臣，

²⁰ 公車指的是舉人。《公車上書》即《上清帝第二書》。

躬身誓戒，除舊布新。二、設「上書所」，允許天下士民上書，如所言可採，即召見擢用。三、設立制度局，選天下通才主持，皇上每日親臨商榷施行，訂立各種新章(郭廷以，民 83)。光緒帝非常賞識康有為的意見，下令發下總署討論。同月，康有為上呈第七書，並呈《俄大彼得變政記》，希望光緒帝效法俄國以君權變法。此外，康有為和御史李盛鐸共同組織了保國會，但反對派彈劾康有為「聚眾不道」，險被查禁，此後，保國會名存實亡(洪鑑昌，民 92)。

光緒二十四年(西元一八九八年)四月，康有為上呈《請定國是而明賞罰》，建議光緒帝「大明賞罰，定國是而後能行新政」(洪鑑昌，民 92)。四月二十三日(陽曆六月十一日)，光緒帝召集軍機全堂，下《定國是詔》，宣佈實行變法。戊戌變法期間，主要的改革詔令有經濟建設、教育學術、軍事、政治等四方面。

經濟建設方面，詔命設立鐵路礦務總局、農工商總局，各省設分局。廣設農會，刊農報，購農器，訂獎勵學藝、農業程序，編譯外洋農學各書，採中西各法，切實開墾。獨立開闢地利者，給予特賞。頒製器、振興工藝給獎章程，就各地物產設立工廠。各省設商務局、商會，保護商務，推廣口岸商埠。弛八旗經商之禁，命習士農工商。訂開屯徙戶，計口授田新章(郭廷以，民 83)。

軍事方面，改練洋操，挑留精壯，裁空糧，節餉需，實行團練，裁減綠營，準備舉辦民兵。籌設武備大學堂，武科停試弓箭騎劍，改試學科(郭廷以，民 83)。

教育學術方面，《定國是詔》發布之日，即命舉辦京師大學堂，派孫家鼐管理，節制各省學堂，所有書院、祠廟、義學、社學一律改為兼習中學、西學的學堂。省會設高等學堂，郡城設中等學堂，州縣設小學。獎勵私人興學，勸導海外華僑開辦。設翻譯、醫學、農務、商學、路、礦、等速成學堂。派宗室出洋遊歷，挑選學生赴東洋遊學。廢八股，鄉會試及生童歲、科考試，改試歷史、政治、時務及四書、五經，以講求實學實政為主。停止朝考，殿試後即可授職，定期舉行經濟特科。設譯書局，派梁啟超辦理。頒著書及發明給獎章程，命保薦精專製造、格致人才，印行馮桂芬的《校邠廬抗議》及張之洞的《勸學篇》(郭廷以，民 83)。

政治方面，主要為提高效率，廣開言路。見諸命令的有刪訂各衙門則例，裁撤詹事府、通政司、光祿寺、太僕寺、鴻臚寺、大理寺，及湖北、廣東、雲南巡撫、東河總督。置京卿學士，期集思廣益。都察院接有條陳事件，立即原封進呈。准藩、臬、道、府專摺奏事，州縣官由督撫呈遞，士民上書，由道府代為進呈。改上海《時務報》為官報，創京師報館，准報紙臚陳利弊，據實昌言，一律呈覽。每年出款入款，分類列表，按月刊報(郭廷以，民 83)。光緒帝頒佈《定國是詔》後，任命康有為為總理衙門章京上行走²¹(郭廷以，民 83)，並允許他專摺奏事²²(徐凱，民 83)。戊戌變法期間，除了奏摺之外，康有為還上呈《法國變政考》、《英

²¹ 軍機處和總理各國事務衙門辦理文書事務的官員稱章京。不設專職的官員叫做行走。總理衙門章京上行走，即為總理衙門章京臨時到職辦理文書事務的意思。

²² 可直接上摺給光緒帝。

《國變政記》、《德國變政記》、《列國政要比較表》等書，介紹各國變法的情況，並總結歷史經驗教訓，以供變法維新作為借鏡(洪鑑昌，民92)。

政治方面的改革詔令中有裁減機構的措施，因為措施影響了傳統官僚的前途，引起強烈的反彈聲浪。對於官僚的反對，光緒帝不假辭色，給予反擊。七月初十日，光緒帝對於辦理新政不力的兩江總督劉坤一、兩廣總督譚鍾麟，給予嚴厲的指責。

七月十九日，禮部主事王照上書請光緒帝遊歷日本及各國，結果禮部尚書許應騷等人不肯代遞，光緒帝怒將禮部六堂官全部罷職(雷家聖，民93)。

七月二十日，光緒帝任命譚嗣同、劉光弟、林旭、楊銳等人為軍機章京²³(雷家聖，民93)。

「百日維新」開始後，后黨便從中進行破壞。光緒帝宣佈《定國是詔》四天後，慈禧太后派榮祿署理直隸總督及北洋大臣等要職。又以刑部尚書崇禮兼署步軍統領，分別掌握京師駐軍，控制首都。不久又命禮部尚書懷塔布、軍機大臣剛毅分管京營(郭廷以，民83)。在變法過程中，因為光緒帝無實權，上扼於慈禧太后，下扼於頑臣，所以儘管詔書頒下，各省督撫大都敷衍觀望，真正照辦的事情並不多，有所謂「言新政皆小臣，無大臣言之者」的現象(洪鑑昌，民92)。

七月三十日，光緒帝向慈禧太后報告，要在宮中開懋勤殿，用康有為、梁啟超、康廣仁等人一起決定國家大事。但被慈禧太后嚴厲責斥，光緒帝當晚傳出的衣帶詔²⁴中有「朕位且不能保」之語。八月初三日康有得詔後，決定了兩項對策，一是想說服袁世凱以軍隊制伏后黨，二是企圖以外國力量來解救當下的火急危難。說服袁世凱方面，八月初三深夜，譚嗣同奉康有為之命，到法華寺訪袁世凱，要求他派兵包圍頤和園，「鋸后殺祿」，袁世凱未表示反對。外國勢力方面，當時正好日本卸任首相伊藤博文來到中國，維新派想找伊藤博文參與變法，借其聲望增加助力，而光緒帝也決定在宮中召見伊藤(陳捷先，民87)。八月初五日，袁世凱向榮祿告密，投靠了慈禧太后，出賣維新派。八月初六日，慈禧太后宣佈訓政，幽禁光緒(郭廷以，民83)。維新派想以外國力量制衡后黨的計劃也隨之失敗。五天後，慈禧太后以光緒帝名義下詔廢除「百日維新」時期推行的一切新政，恢復原有舊制，只有京師大學堂被保留下來。譚嗣同、林旭、劉光弟、楊銳、楊深秀、康廣仁六君子被捕殺。康有為和梁啟超分別在英國和日本的保護下，到達日本，免於一死。至此，轟轟烈烈的戊戌維新運動宣告結束。新政從即日開端，到八月初六日后黨發動政變，維新運動宣告失敗，前後一百零三天，史稱「百日維新」，又叫「戊戌變法」(徐凱，民83)。

²³ 軍機大臣下負責草擬文稿的助理人員，稱為軍機章京。

²⁴ 衣帶詔是光緒帝的一份密詔，主要是告知維新人士情況危急，希望設法營救。

四、 個案分析

本章主要在進行變法個案案例分析，變法個案分析流程圖如圖 5-1 所示。在分析的流程上，首先，本研究先對組織的定義、變法個案中變革關係人、重大變革事件加以說明。之後，利用系統演化關係對變法個案做總的描述，說明其系統演化關係為何。接著，利用 Lewin 變革三部曲分析變法個案在解凍、變革、回凍三部曲上的執行情形。之後，再利用 Kotter 變革八步驟將 Lewin 變革三部曲做細部展開，進一步了解三部曲執行上的細部內容。此外，透過尖角突變理論分析系統在變法個案中，其演化路徑為何。最後，在小結中提出本研究對變法個案的分析摘要及變法成敗的原因。在分析完變法個案之後，本研究將進一步進行變法個案間的比較並提出個案分析後的概化結論。

在組織的定義上，本研究把組織定義為由政治、經濟及意識形態結構所組成的中國統一中央集權封建王朝。此外，因為中國的政治結構為大一統的官僚系統，在分析中，為了說明的方便，將交替使用政治結構及官僚系統這兩個名詞。

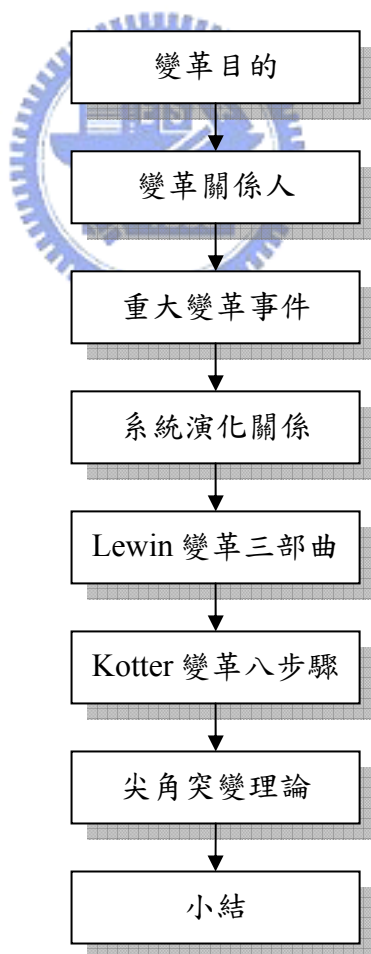


圖 5-1 變法個案分析流程圖

4.1 漢武帝變法

4.1.1 變革目的

漢初統治者以黃老思想為指導思想，推行「掃除煩苛，與民休息」的寬容政策，使得社會穩定，漸趨繁榮，出現「文景之治」。在「文景之治」出現的同時，社會也出現了新的問題。漢武帝劉徹即位時，漢朝存在三大問題，分別是分封的諸侯王權力膨脹、土地兼併嚴重、邊疆烽火不熄。這些問題皆嚴重威脅著漢武帝對漢王朝實行中央集權的統治。由此可知，漢武帝變法的目的為讓漢王朝成為中央集權的國家。

4.1.2 變革關係人

漢武帝變法中的變革執行者及變革委託者為同一人，皆是漢武帝。變革標的則是漢王朝的意識形態結構及政治結構。換句話說，為了達成中央集權，漢武帝從漢王朝的意識形態結構及政治結構下手。

4.1.3 重大變革事件

漢武帝變法中的重大變革事件如圖 5-2 所示。本研究對於漢武帝變法變法個案的研究範圍，起於後元三年，終於征和四年。



圖 5-2 重大變革事件—漢武帝變法

4.1.4 系統演化關係

在漢武帝變法中，系統演化關係如圖 5-3 所示，系統走的是 a-c-d 路徑。因為在變法過程中，漢武帝採納董仲舒「獨尊儒術」的建議，先改變漢王朝的意識形態結構，同時，利用推廣儒術的相關措施改變官僚系統，利用儒生建立官僚系統，使得系統在崇尚黃老之術的竇太后死後，並未進入渾沌狀態，而是解構及成核合一。新系統成核後，漢武帝繼續推行中央集權的措施，使得漢王朝由漢初以黃老之術為主、諸侯王割據的狀態，轉變成獨尊儒術、中央集權的狀態，形成計畫中的新系統。

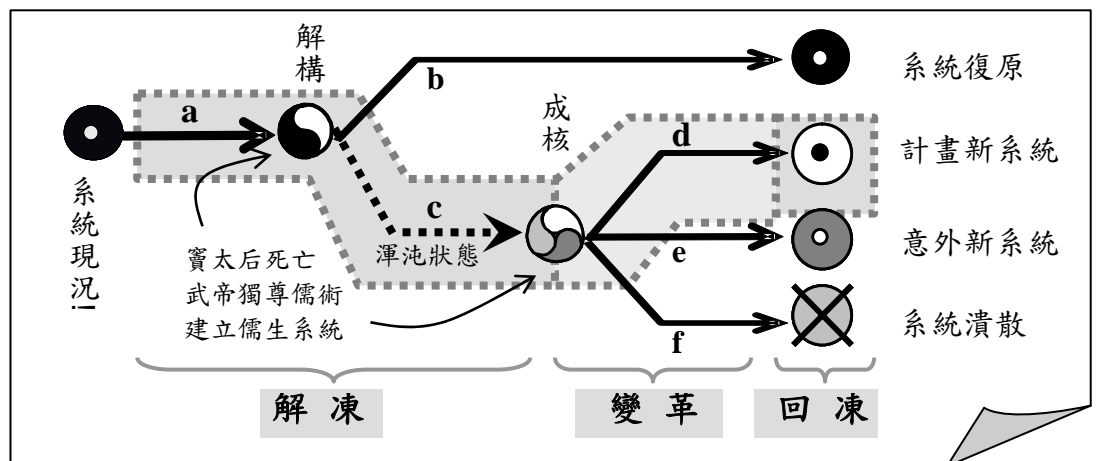


圖 5-3 系統演化關係—漢武帝變法

4.1.5 Lewin 變革三部曲

為了達成漢王朝中央集權的目的，漢武帝由政治結構及意識形態結構下手，進行變革。漢武帝先進行漢王朝的意識形態結構的變革，其採用董仲舒「罷黜百家，獨尊儒術」的建議，並利用各種措施與官員、人民溝通，像是漢武帝下令各地所推薦的賢良方正，直言極諫人才，凡是研究申不害、韓非、蘇秦、張儀言論，一律罷黜，只用儒生。這些措施讓官員與人民意識到黃老思想已不可行了，讓意識形態結構由以黃老思想為主轉變為以儒家思想為主，此即為解凍的動作。同時，武帝推行相關尊儒措施，如設置五經博士、五經博士弟子考試成績優異者可以授官、設立太學及郡國學等，藉由獎勵及參與的機制，使得朝廷官吏「多文學人士」，建立以儒生為主的新官僚系統，進而改變政治結構。此一動作等於是利用儒生階層來組織官僚機構，進行國家的管理，即政治結構和意識形態結構的一體化(金觀濤，民 77)。換句話說，原本是變革完成後才要執行的制度化工作，在漢武帝變法中則是提前執行。因為有目的的改變意識形態結構及政治結構，使得系統在竇太后死亡後，並未進入渾沌狀態，而是系統的解構與成核合一。完成制度化工作後，漢武帝在新官僚系統下推行一系列中央集權的措施，如均輸法、平準法等。

藉由這些措施，使得系統演化成爲計畫中的新系統，漢王朝由漢初以黃老之術爲主、諸侯王割據的狀態，轉變成獨尊儒術、中央集權的狀態，達成漢武帝中央集權的目的。故漢武帝變法並非依照解凍、變革、回凍的順序執行，而是先進行解凍與回凍的動作，再進行變革，其變革三部曲如圖 5-4 所示。

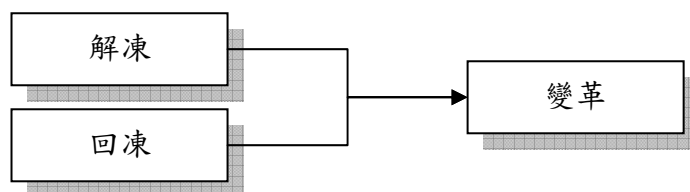


圖 5-4 Lewin 變革三部曲—漢武帝變法

4.1.6 Kotter 變革八步驟

1. 建立危機意識

漢武帝剛即位時，其危機意識來自內外兩方面。外部方面，諸侯王權力膨脹、土地兼併嚴重、邊疆烽火不熄等皆是當時已存在的幾個重大問題。內部方面，武帝意識到黃老之術已無法滿足治理國家的要求，想以儒術取而代之，但其祖母竇太后崇尚黃老之術，彼此衝突不斷。由此可知，武帝即位時已具備相當程度的危機意識。

2. 組成領導團隊

為了推廣儒術，漢武帝即位之初，起用趙綰、田蚡、竇嬰、王臧、申公等儒者，利用「察舉」、上書言事等制度選官。在察舉方面，下令丞相、列侯、刺史、守相等各級官吏薦舉賢良、方正、直言、極諫之士，通過考核擇優錄用，董仲舒、公孫弘等人便是由此管道進入朝廷。上書言事方面，天下官吏百姓都可以上書，只要對國家發展有建議的，視其所長，授予職位，由此管道進入朝廷的有主父偃、朱買臣、東方朔等人。此外，武帝還讓這些人可以出入官廷，參議軍國大事，建立「中朝」，使之成爲實際的決策機構，將秦朝以來以丞相爲首的「外朝」降爲執行一般政務的機構。由此看來，武帝所組成的領導團隊位居權力的核心，具有真正的決策權。

3. 建立願景

建元元年十月，漢武帝下詔徵求「賢良方正」、「直言極諫」之人，題目爲「古今治國之道」。董仲舒以「天人感應」說爲主導思想，上了三道對策，即所謂的《天人三策》。董仲舒認爲，教化是帝王第一重要的工作，故應設立太學、庠、序，以教化人民。漢王朝統一中國以來，國家治理還達不到完美，主要的原因在於應該改變的還沒有改變。此外，董仲舒還建議「罷黜百家，獨尊儒術」，其認爲今日學派眾多，不同學派其治理國家的方法皆不同，導致

在上位的，不能堅持一個方向，法令制度，屢屢變遷。在下位的，苦於不知道如何遵循。凡不在六經之內的其他各家學派的學說，以及跟孔丘相違背的學說，都應根絕。如此，道統和綱紀才可以統一，法令才可以明白，人民才知道遵從正道，此種主張正好符合漢武帝建立中央集權帝國的決心，受到漢武帝的高度重視。

漢武帝的願景為建立中央集權的帝國，而董仲舒的《天人三策》，正好符合武帝建立中央集權帝國的心意，為其營造了必要條件。由此看來，獨尊儒術可視為武帝的近程願景，而建立中央集權的帝國則為其最終願景。

4. 溝通願景

漢武帝並沒有積極的溝通其欲建立中央集權帝國的願景，因為權力掌握在諸侯王、富商、豪強手中，溝通達不到具體效果，必需用相關措施加以奪回。但漢武帝利用相關措施積極溝通「罷黜百家，獨尊儒術」這個達成中央集權帝國願景的近程願景。

5. 授權員工參與

為了實行「罷黜百家，獨尊儒術」，漢武帝實行了下列的措施。建元五年，設置五經博士；元光元年，下詔各郡及各封國，遴選賢能人才跟對儒家學派五經有研究的學者；元朔五年，在博士之下，設置弟子五十人，五經博士弟子每年考試成績優異者也可以授官。藉由這些措施，儒家學說更為普及，攻讀五經成為進入仕途的必由之路，以致在當時的朝廷官吏中「多文學人士」

為了加強中央集權，漢武帝實行了下列的措施。元朔二年，頒布「推恩令」，並強迫各郡各封國家產在三百萬以上的土豪鄉紳遷移到茂陵；元狩元年，制定「左官之律」和「附益之法」；元狩四年，頒布「算緡令」。此外，還廢止鹽鐵自由經營的政策，將鹽鐵收歸國有，由國家壟斷經營。元狩五年，設置「丞相司直」；元鼎二年，推行「均輸法」；元鼎三年，頒佈「告緡令」；元鼎四年，下令禁止郡國和人民私鑄錢幣；元鼎五年，武帝以諸侯在祭祀宗廟時所呈獻的黃金品質不純、數量不足為藉口，廢掉列侯一百零六人；元封元年，實行「平準法」。

6. 創造近程戰果

元鼎三年，頒佈「告緡令」後，楊可主持告緡事務，告緡之風，遍及全國。元鼎四年，漢武帝下令宣佈禁止郡國和人民私鑄錢幣後，大大削弱諸侯王對抗中央政府的經濟實力。元鼎五年，武帝為了祭祀宗廟，令諸侯呈獻黃金助祭，以品質不純、數量不足為藉口，廢掉列侯一百零六人。此外，均輸法及平準法的實施，限制了富商囤積居奇，牟取暴利的機會。這些措施的成功執行，大大打擊富商、豪強地主和諸侯王的實力。

7. 鞏固戰果、再接再勵

在加強中央集權方面，漢武帝還進一步實行下列的措施。元封五年，漢

武帝下令將全國分成十三州部，每個州為一個監察區，設刺史一人，專司監察，直接聽命於漢武帝。天漢二年，設置「繡衣直指」，替武帝外出進行監察工作。天漢三年，規定禁止私人釀酒，由官府實行專產專賣。太始元年，遷徙郡國吏民豪傑到茂陵、雲陵等地。征和四年，設置「司隸校尉」，直接聽命於漢武帝，專司檢查朝廷除「三公」之外的百官。

8. 讓新做法深植於文化中

在漢武帝變法中，此步驟並非最後才執行。實行尊儒措施所造成政治結構與意識形態結構的一體化，就已經在執行此步驟了。

根據上述分析，漢武帝變法的變革八步驟如圖 5-5 所示。由分析中可知，成立領導團隊與建立願景、溝通願景是同時進行的。此外，讓新做法深植於文化中並非最後才執行，而是與建立願景、成立領導團隊、溝通願景及授權員工參與同步進行。

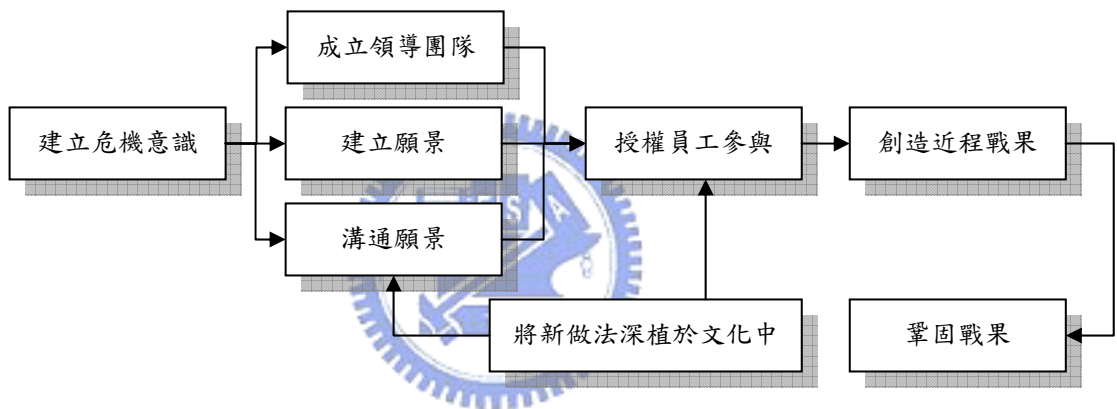


圖 5-5 Kotter 變革八步驟—漢武帝變法

4.1.7 尖角突變理論

漢武帝變法中，本研究將控制因子定義為保守力及改革力，系統狀態為以黃老思想為主、諸侯王割據的漢王朝及以儒家思想為主、中央集權的漢王朝。

漢武帝即位時，積極推廣儒術，相繼起用趙綰、田蚡、竇嬰、王臧、申公等儒者，但其在未降低保守力的情況下，增加改革力，造成在竇太后的壓制下，竇嬰、田蚡被免職，趙綰、王臧被迫自殺、申公被遣送回國，系統演化路徑如圖 5-6 中的路徑 A-B 所示。建元六年五月，竇太后去世，保守力大幅削減，元朔二年，漢武帝頒布「推恩令」，把大諸侯國分成許多小國，達到「眾建諸侯而少其力」的成效。同年，武帝還下令強迫各郡各封國家產在三百萬以上的土豪鄉紳，全部遷移到茂陵，達到「不誅而害除」且「充實京師」的功效。竇太后的死亡加上武帝推行推恩令，遷土豪鄉紳到茂陵等措施，使得保守力大幅下降，系統朝圖 5-6 中

的 B-C 路徑演化。因為漢武帝採用董仲舒「罷黜百家、獨尊儒術」的建議，且實行相關的尊儒措施，如設置五經博士、五經博士弟子考試成績優異者可以授官、設立太學及郡國學等，使得朝廷官吏「多文學人士」，建立以儒生為主的新官僚系統，此時系統位於圖 5-6 中的 C 點。在新的官僚系統下，漢武帝繼續推行一連串加強中央集權的措施，增加改革力，降低保守力，使系統沿著圖 5-6 中的 C-D 路徑演化，最終到達以儒家思想為主且中央集權的新系統狀態，也就是圖 5-6 中的 D 點。縱觀整個漢武帝變法，系統演化所走的 A-B-C-D 路徑，是沒有經過渾沌區的漸變路徑。

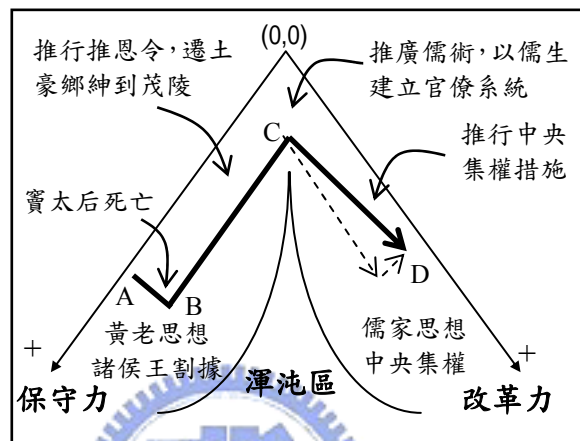


圖 5-6 尖角突變路徑圖—漢武帝變法

4.1.8 小結

在漢武帝變法中，系統演化關係，因為竇太后的死亡，加上漢武帝獨尊儒術，利用儒生建立官僚系統，讓系統的解構及成核合一，沒有進入渾沌狀態，如圖 5-3 所示。Lewin 變革三部曲的執行上，漢武帝變法是解凍與回凍先執行，之後才進行變革的動作，如圖 5-4 所示。Kotter 變革八步驟方面，成立領導團隊與建立願景同時進行；讓新做法深植於文化中與建立願景、成立領導團隊、溝通願景及授權員工參與同步進行，並非最後才執行，如圖 5-5 所示。在變革路徑方面，尖角突變理論顯示，因竇太后的死亡，加上漢武帝採用董仲舒「罷黜百家、獨尊儒術」的建議，進行一連串獨尊儒術的措施，使「朝廷多為文學之人」。之後，以此為基礎，推行加強中央集權的措施。系統所走的路徑，是沒有經過渾沌區的漸變路徑，如圖 5-6 所示。

本研究利用系統演化關係、Lewin 變革三部曲、Kotter 變革八步驟、尖角突變等理論，分析漢武帝變法個案，對於其變法的成功因素，得到下列的結論。漢武帝為漢王朝的皇帝，具有實權，其身兼變革執行者及變革委託者的角色，其挑戰在於為了達成中央集權，所應選取的變革標的為何。由分析中可知，漢武帝為

了達成中央集權的目的，並沒有直接對政治結構下手，而是先針對意識形態結構。其利用董仲舒「罷黜百家，獨尊儒術」的建議及相關措施與官員及人民溝通，改變意識形態結構，使得意識形態結構由以黃老思想為主轉變為以儒家思想為主。此外，改變意識形態結構的同時，漢武帝也利用其他尊儒的措施，如設置五經博士、五經博士弟子考試成績優異者可以授官、設立太學及郡國學等，讓儒生藉由獎勵及參與的機制，進入朝廷，使得朝廷官吏「多文學人士」，建立以儒生為主的新官僚系統，藉以改變政治結構。藉由以儒生建立官僚系統的做法，達成一體化的動作，將回凍提前執行。在回凍提前執行的情況下，後續改革措施的推行便有如順水推舟，得以順利執行。因為漢武帝獨尊儒術，以儒生建立官僚系統的措施，使得系統解構與成核合一，解凍與回凍同時執行，系統以漸變的方式轉變成新系統。漢武帝獨尊儒術，以儒生建立官僚系統的措施除了使其變法成功之外，還使得中國封建社會形成一起穩定結構(金觀濤、劉青峯，民 76)，影響中國歷史千餘年。

本研究用來分析變法個案的系統演化關係、Lewin 變革三部曲、Kotter 變革八步驟、尖角突變等理論，對於漢武帝變法成功因素的解釋，具有良好的適用性。但在使用理論分析變法個案的同時，發現下列的現象。在 Lewin 變革三部曲的執行上，漢武帝變法是先執行解凍與回凍，之後才進行變革的動作，而非解凍、變革、回凍依序執行。在 Kotter 變革八步驟方面，漢武帝變法並非各個步驟依序執行，而是有某幾個步驟同時執行，如成立領導團隊與建立願景同時進行；讓新做法深植於文化中與建立願景、成立領導團隊、溝通願景及授權員工參與同步進行。

4.2 王莽篡漢

本研究以兩階段來分析王莽篡漢，第一階段為王莽篡漢的過程，第二階段為王莽建立新朝後的改革。

4.2.1 變革目的

在王莽篡漢的過程中，其目的是篡奪漢朝政權，建立屬於自己的王朝。而在王莽建立新朝後的改革階段，其目的則是在實現其復古的主張並展現權力。

4.2.2 變革關係人

王莽篡漢的過程中，變革執行者與變革委託者皆是王莽本人。為了達成篡漢的目的，王莽從漢朝的政治結構下手，故變革標的為漢朝的官僚系統。在建立新朝後的改革階段，變革執行者與變革委託者還是王莽本人，變革標的為新朝的政治結構及經濟結構。換句話說，為了實現復古的主張並展現權力，王莽由新朝的政治結構及經濟結構下手。

4.2.3 重大變革事件

王莽篡漢的過程，重大變革事件如圖 5-7 所示。王莽建立新朝後的改革，重大變革事件如圖 5-8 所示。本研究對於王莽篡漢變法個案的研究範圍，起於竟寧元年，終於地皇四年。



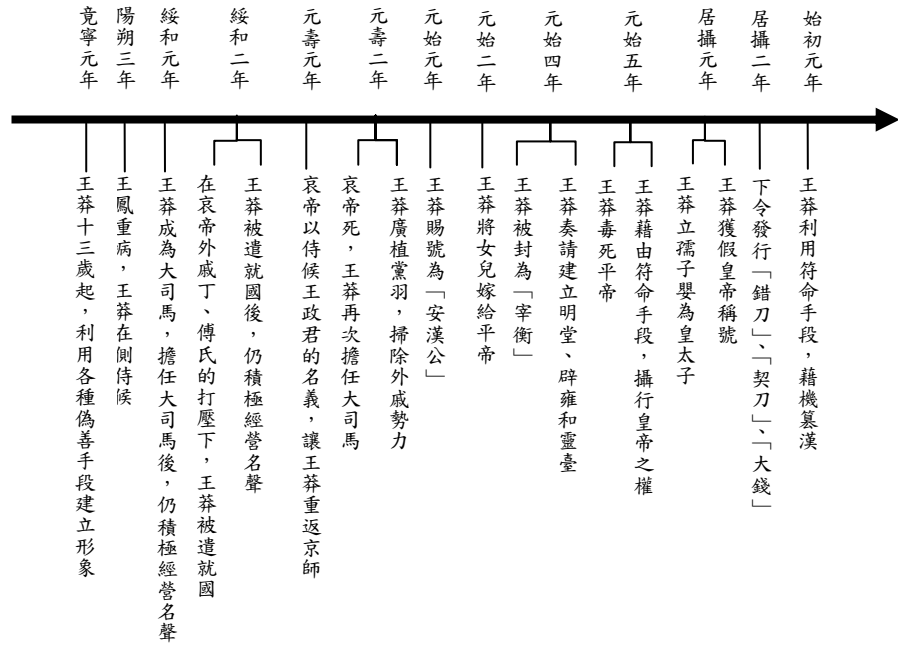


圖 5-7 重大變革事件—王莽篡漢的過程

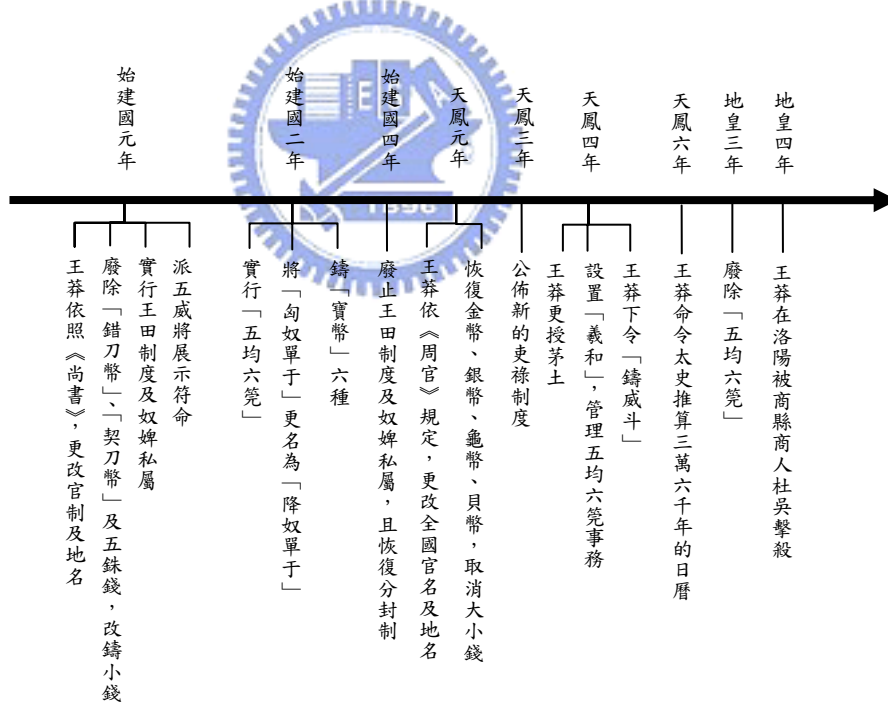


圖 5-8 重大變革事件—王莽建立新朝後的改革

4.2.4 系統演化關係

王莽篡漢的過程中，系統演化關係如圖 5-9 所示，系統走的是 a-c-d 路徑。因為王莽利用偽善手段，在官員及社會大眾心中建立良好形象，使其進入漢朝的官僚系統之中，接著，在輿論的支持下，王莽在官僚系統中的地位扶搖直上。因為王莽偽善手段的使用，使得系統的解構與成核合一，沒有進入渾沌狀態，系統由王莽不具影響力的狀態轉變成王莽具有主導能力的狀態。之後，王莽繼續利用偽善及符命的手段營造有利於篡漢的情勢，最後篡漢成功，建立新朝。

建立新朝後的改革階段，系統演化關係如圖 5-10 所示，系統走的是 g-a-c-f 路徑。王莽建立新朝後，為了實現復古主張並展現權力，對新朝的政治結構及經濟結構進行改革，但因為王莽忽略外在環境，制定出錯誤的改革願景，且未與人民溝通，加上改革措施執行不當，使得系統解構與成核分離，系統解構後進入渾沌狀態。在渾沌狀態中，因為願景錯誤、未溝通、改革措施執行不利等因素，造成農民起義。而王莽在解決農民起義的問題時，使用符命等自欺欺人的手段，最後造成系統潰散，新朝滅亡。

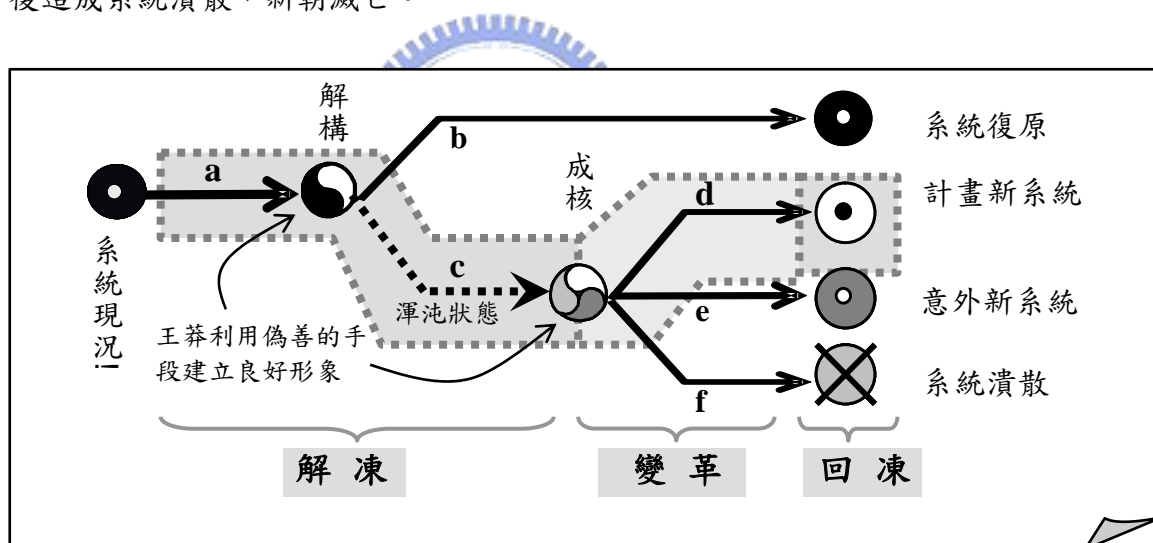


圖 5-9 系統演化關係—王莽篡漢的過程

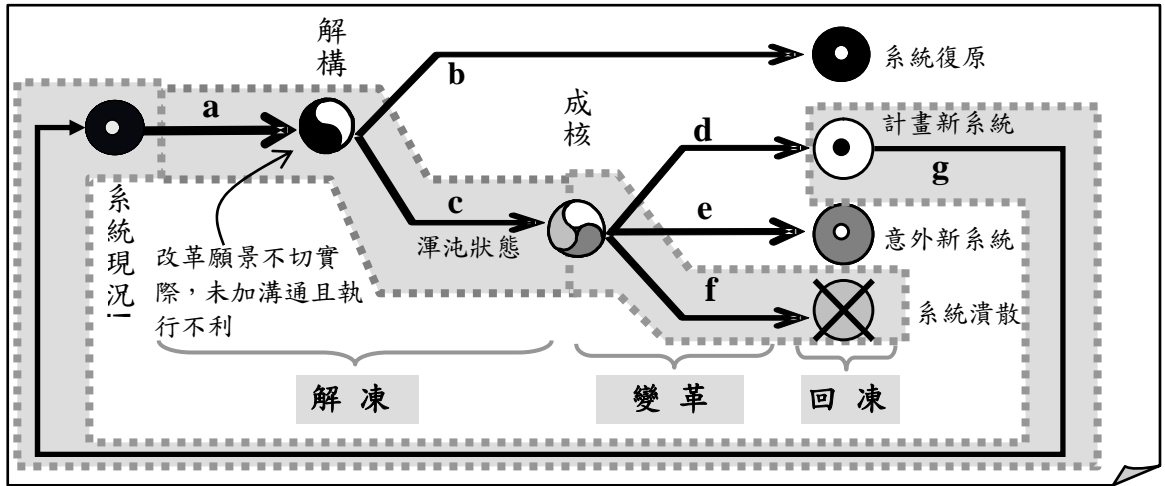


圖 5-10 系統演化關係—王莽建立新朝後的改革

4.2.5 Lewin 變革三部曲

1. 王莽篡漢的過程：

王莽利用偽善的手段，營造有利於篡漢的局面。其不眠不休照顧臥病在床的叔父、處死殺死奴婢的兒子、贈孔休玉劍、多次拒絕與轉讓朝廷對他的封贈、捐輸家財等行為，將自己塑造成勤儉樸實、禮賢下士、樂善好施、大公無私的模樣，與昏庸的劉氏家族成為明顯的對照，使其進入官僚系統之中。換句話說，王莽藉由示範效果的機制，獲取輿論的支持。在輿論的支持下，王莽在朝中的地位扶搖直上，高升到大司馬的職位。雖然中途被迫下台，但仍憑藉著輿論的幫助，再次擔任大司馬的職位。原本在官僚系統中毫無地位的王莽，因其偽善的手段的使用，在王氏外戚及知識分子等人心中建立良好的形象，藉由這些人的推薦，王莽在官僚系統中逐漸取得地位。藉由偽善手段的反覆使用，王莽的地位愈來愈高，整個系統由王莽無舉足輕重的狀態，轉變為以王莽為主的狀態。

第二次擔任大司馬後，王莽積極培植黨羽，排除異己，掃除外戚勢力，進一步鞏固權力。權力鞏固後，王莽繼續利用偽善、符命的手段，獲取安漢公、宰衡、假皇帝等封號，最後篡位成功，建立新朝。由上述的分析可知，王莽偽善手段的使用，就是在執行解凍的動作。王莽在篡漢的過程中，因為解凍做的太成功了，使其在變革階段進行篡漢時，沒有遭受太多阻力。王莽篡漢立新後，身為新朝的最高統治者，無人可撼動其地位，故回凍步驟形式上已完成，實質上的回凍過程，王莽則是透過改革來達成。王莽篡漢過程的變革三部曲如圖 5-11 所示，解凍、變革、回凍依序執行。



圖 5-11 Lewin 變革三部曲—王莽篡漢的過程

2. 建立新朝後的改革：

王莽建立新朝後，為了解釋漢朝滅亡跟新朝的興起是一種天命，其於始建國元年，派五威將王奇等十二人，分別到各郡縣，展示四十二種符命。此外，王奇等人還到匈奴汗國、西域各國、和蠻族部落，收回故漢王朝的印信，換發新王朝的印信。此收回印信的過程，不但使得西域各國脫離中國，還使得中國與匈奴展開持續幾十年的戰爭。

從始建國元年開始，王莽開始一系列的改革，這些措施有，實行王田制度、禁止奴婢買賣、實行五均六筦、進行幣制改革、更改官制、地名等。這些措施不是內容上不切實際，與民爭利，就是沒有與民眾溝通，加上執行上不夠透徹，不僅沒有解決問題，反而創造出新的問題，造成各地農民起義。在解決農民起義上，王莽也沒有實行相關的措施，而是想藉由鑄威斗、新曆法等迷信且自欺欺人的方式予以解決。在此一惡性循環下，各地起義愈演愈烈，地皇四年，劉秀統帥精銳起義軍發動崑陽大捷，消滅王莽幾十萬官兵。之後，王莽在洛陽被商縣商人杜吳擊殺，新朝滅亡。

由上述的分析可知，王莽在進行改革措施時，因為改革願景不切實際、且未溝通，造成其在執行改革措施時解凍不足。因為解凍不足，且執行措施上不夠透徹，造成在實行改革措施時，遭受強大阻力，導致農民起義。而王莽在解決阻力時，採用的盡是些迷信的手段，最終導致起義一發不可收拾，造成新朝的滅亡。王莽建立新朝後改革的變革三部曲如圖 5-12 所示，其在解凍及變革階段皆執行失當，最後造成系統潰散。

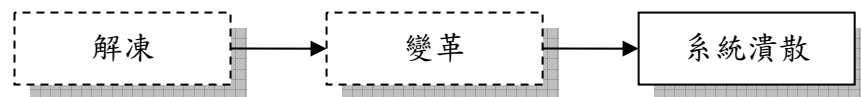


圖 5-12 Lewin 變革三部曲—王莽建立新朝後的改革

4.2.6 Kotter 變革八步驟

王莽篡漢的過程：

1. 建立危機意識

王莽了解到，為了篡漢，其必須在王氏集團中脫穎而出，不能像其同宗兄弟一樣，過著驕縱奢侈的生活，故對於王莽而言，已具備危機意識。

2. 成立領導團隊

當政前的王莽，利用各種偽善手段，營造自己完美的形象，使得其叔伯、知識分子、地方百姓等皆欣賞不已。而這些輿論，就是他的領導團隊。王莽的領導團隊替他帶來一次又一次晉升的機會，最終讓王莽成為大司馬。雖然中途被迫下台，但領導團隊又再一次幫助王莽當上大司馬。

3. 建立願景

對王莽來說，其真正的願景是篡漢，但為了篡漢，王莽創造出特別的願景來取信於大眾。王莽利用各種手段使自己成為昏庸腐朽的劉氏家族的對照，讓眾人認為王莽是拯救漢王朝的希望。王莽妥善利用各種偽善的手段，隱藏心中真正的目的，製造假象，且在眾人心中營造出特別的願景。

4. 溝通願景

王莽利用各種偽善手段來溝通其所營造出的特別願景，如恭謹地侍奉早寡的母親和嫂嫂、教育亡兄留下的侄兒、照顧其叔父王鳳、贈孔休玉劍，讓妻子短衣布裙恭迎賓客等行為。由此看來，王莽同時進行建立願景及溝通願景的步驟。

5. 授權員工參與

王莽第二次當上大司馬後，開始廣植黨羽，並利用上書彈劾的方式剷除異己。

元始元年，王莽利用越裳氏獻上白雉之機，獲取「安漢公」的稱號。在受封過程中，王莽辭讓采邑，表示等到平民百姓都富足起來的時候，才接受封賞。此外，還拒絕王政君賞賜的兩倍俸祿。

王莽為了追求更強大的權力，令高級官員上奏建議，讓王莽代替王政君接見及考察升遷及由地方官員推舉的官吏。王莽在接見這些官員吏時，態度謙和誠懇，臨行還致送厚重的禮物，對於不能迎合他旨意的人，則奏報王政君，予以免職。為了防止外戚衛姓家族奪取政權，元始元年六月，王莽命令衛姓家族成員留在中山，不准前往首都長安。

元始二年，王莽利用各地發生旱災及蝗災的機會，捐錢一百萬，獻田三十頃，交給大司農幫助貧苦民眾。之後，每逢水旱災害，王莽皆素食，不動葷腥。同年，王莽將女兒嫁給平帝，使自己的權力更加鞏固。

元始四年，在官員的上書要求下，王莽被封為「宰衡」。八月，王莽奏請

建立明堂、辟雍和靈臺、興建宿舍招請儒家學派學者居住，並設立樂經博士。因為建立明堂等措施的實行，官員們向王政君上書，賜王莽「九錫」。

6. 創造近程戰果

王莽的各種手段，使其在朝中平步青雲，由安漢公晉升到宰衡，再由宰衡到獲賜九錫。

7. 鞏固戰果，再接再勵

元始五年，王莽毒死平帝。之後，利用在武功縣發現的符命，使其能夠攝行皇帝之權。接著，王莽利用平定劉崇起義之機，讓其在朝見太后時可自稱假皇帝。始初元年，在王莽的安排下，共出現三件符命。王莽利用這些符命上奏王政君，准許其以後向皇后上奏時也自稱「假皇帝」，並改居攝三年為始初元年。在王莽賣弄符命下，梓潼人哀章順勢而為，製作另一符命，符命顯示，高祖劉邦將把皇帝位子傳給王莽。此符命出現後，王莽決定篡漢。十二月二十五日，王莽到高廟拜符命，宣佈建立「新王朝」。

8. 讓新做法深植於文化中

王莽篡漢成功後，其篡漢成功的做法，已形式上的深植於文化之中。將做法深植於文化中的實質做法，王莽則是靠篡漢後的改革來完成。

根據上述分析，王莽篡漢過程的變革八步驟如圖 5-13 所示。由分析中可知，在王莽篡漢的過程中，成立領導團隊、建立願景、及溝通願景是同時執行的。

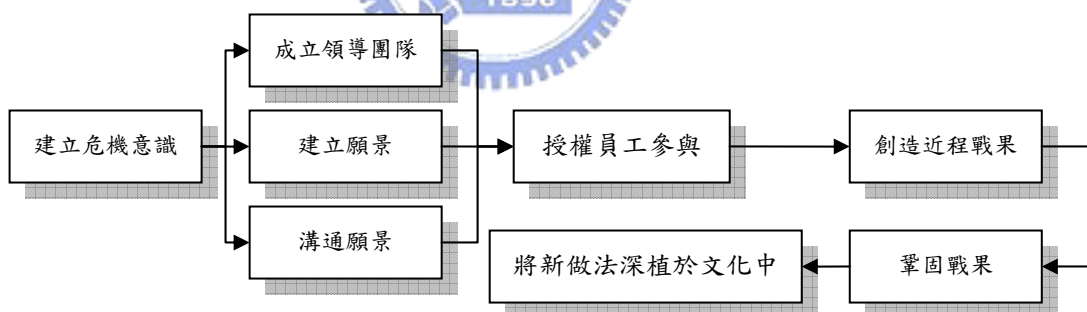


圖 5-13 Kotter 變革八步驟—王莽篡漢的過程

王莽建立新朝後的改革：

1. 建立危機意識

王莽建立新朝後，對於如何實現復古主張並展現權力，已具備危機意識。

2. 成立領導團隊

幫助王莽篡漢的黨羽及大眾，就是王莽的領導團隊。由此可知，建立新朝後，領導團隊早已形成。

3. 建立願景

王莽的願景為實現復古主張並展現權力，其想利用托古改制的方式，重新改造新朝的政治及經濟結構，雖然有些古代做法立意好，但在忽略外在環境的客觀條件下，只是種不切實際的願景。

4. 溝通願景

王莽對其所建立的願景，完全沒有進行溝通的動作。

5. 授權員工參與

始建國元年，王莽依照《尚書》，對西漢官制做了大幅度的更動，但並未制定出相配合的吏祿制度，導致官員們的吏祿混亂不明，直到天鳳三年，才公佈了吏祿制度。但因為吏祿制度設計不良，官員們依然領不到吏祿，造成官員們收取賄賂，自己供養自己的現象。同年，為了解釋漢朝滅亡跟新朝的興起是天命，王莽派五威將展示四十二種符命，並到匈奴、西域各國換發新印信。換發印信的過程中，因為五威將貶低各國國王的做法，使得中國與匈奴及西域各國交惡。

同年，王莽宣佈廢止五銖錢、契刀和錯刀，改鑄小錢，並下令實行王田制度及奴婢私屬。但因招致太多阻力，始建國四年，王莽下令宣佈廢止王田制度及奴婢私屬。

始建國二年，王莽推行五均六筦。同年，鑄「寶幣」六種，但因為幣值的種類太多，使得人民生活陷於混亂，沒有人願意使用。

天鳳元年，王莽依照《周官》，更改全國官名及地名，且將官吏的選任改成世襲制。同年，下令恢復「金幣」、「銀幣」、「龜幣」、及「貝幣」，取消大錢及小錢，改由新發行的「布幣」、「泉幣」代替。

天鳳四年，王莽在明堂，更授茅土，且下令「鑄威斗」，想以之鎮壓叛亂。此外，王莽還設置了「義和」之職，負責管理五均六筦，但因為主持之人皆由富商擔任，與地方官員相互勾結的結果，使得人民生活反而更加痛苦。

天鳳六年，王莽命令太史推算出三萬六千年的日曆，打算欺騙人民，瓦解農民起義。

王莽的改革措施，雖然有的立意良好，但其以復古為主要目的，在忽略客觀條件下，措施的實行造成社會的動亂，導致農民起義。在處理農民起義上，王莽憑藉著自欺欺人的迷信手段加以解決，最後造成新朝的滅亡。

6. 創造近程戰果

改革措施實行不久後便以失敗收場，無法創造近程戰果。

7. 鞏固戰果，再接再勵

王莽篡位後的改革沒有此一動作。

8. 讓新做法深植於文化中

王莽篡位後的改革沒有此一動作。

根據上述分析，王莽建立新朝後改革的變革八步驟如圖 5-14 所示。雖然具備危機意識與領導團隊，但因為願景不切實際，而且未加以溝通，就直接執行改革措施，加上執行上不切實際，導致系統潰散。

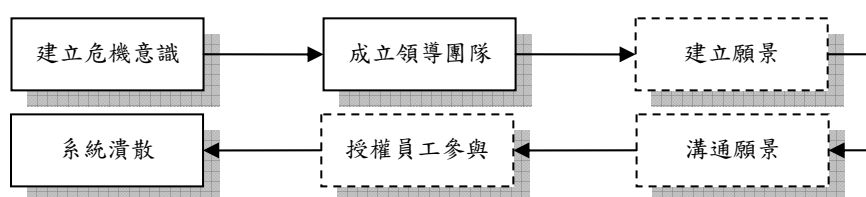


圖 5-14 Kotter 變革八步驟—王莽建立新朝後的改革



4.2.7 尖角突變理論

1. 王莽篡漢的過程：

王莽篡漢過程中，本研究將控制因子定義為保守力及改革力，系統狀態為漢朝及新朝。

為了達成篡漢的目的，王莽利用偽善的手段，將自己塑造成昏庸的劉氏家族之外的一股清流，獲得輿論的支持，使其進入官僚系統且地位節節高升，高升到大司馬。雖然中途被迫下台，但憑藉著輿論的幫助，再次擔任大司馬。在王莽偽善的手段下，漢朝官員及人民對王莽完全沒有戒心，使得保守力大幅下降，系統朝著圖 5-15 中的 A-B 路徑演化。王莽第二次擔任大司馬時，系統位於圖 5-15 中的 B 點。之後，王莽開始培植黨羽，掃除外戚勢力，並利用符命手段，獲取實際的權力，最後篡位成功，建立新朝。王莽的這些手段，使得系統沿著圖 5-15 中的 B-C 路徑演化，最終到達 C 點，也就是王莽所建立的新朝。縱觀整個王莽篡漢的過程，系統演化所走的 A-B-C 路徑，是沒有經過渾沌區的漸變路徑。

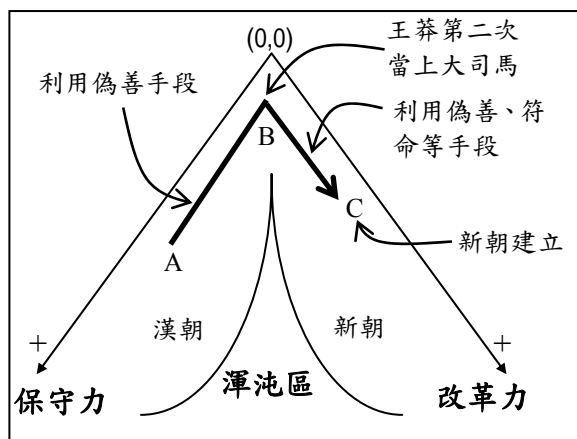


圖 5-15 尖角突變路徑圖—王莽篡漢的過程

2. 王莽建立新朝後的改革：

王莽建立新朝後的改革階段，本研究將控制因子定義為保守力及改革力，系統狀態為新朝及王朝崩潰。

王莽篡漢，建立新朝，此時系統位於圖 5-16 中的 C 點。為了實現復古主張及展現權力，王莽進行一連串的改革措施，但這些改革措施不是忽略客觀環境條件、未加以溝通，就是執行不利，不僅沒有解決問題，反而製造出新問題，在改革力增加的同時，反對改革的保守力也大幅上升，導致各地發生起義的浪潮，系統朝圖 5-16 中的 C-D 路徑演化。王莽不切實際的改革措施招致強大阻力，王莽在不得已的情況下，廢止部份改革措施，但農民起義愈演愈烈，在改革力下降的情況下，保守力依然在上升，系統沿著圖 5-16 中的 D-E 路徑演化，進入渾沌區。在渾沌區中，各地的起義威脅著王莽所建立的新朝，加上王莽迷信且不切實際的處理手法，造成各地起義愈演愈烈。劉秀的昆陽大捷，消滅王莽幾十萬官兵，之後，起義軍進攻洛陽，王莽於洛陽被商縣商人杜吳擊殺。此時，改革力持續下降，保守力持續上升，系統沿著圖 5-16 中的 D-E 路徑越過了 E 點，朝 E-F 路徑演化，最後到達 F 點，王朝潰散，新朝滅亡。

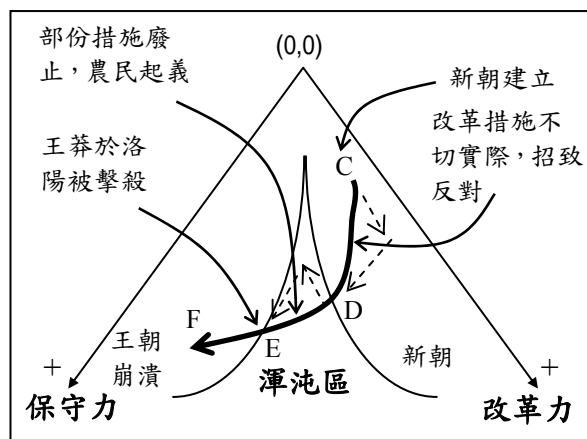


圖 5-16 尖角突變路徑圖—王莽建立新朝後的改革

4.2.8 小結

在王莽篡漢的過程中，系統演化關係，因為王莽偽善手段的反覆使用，讓系統解構與成核合一，如圖 5-9 所示。Lewin 變革三部曲的執行上，王莽篡漢過程是解凍、變革、回凍依序執行，如圖 5-11 所示。Kotter 變革八步驟方面，成立領導團隊、建立願景、溝通願景同時執行；授權員工參與、創造近程戰果、鞏固戰果與將新做法深植於文化中也是同時執行的，如圖 5-13 所示。在變革路徑方面，尖角突變理論顯示，王莽利用偽善的手段先降低保守力，第二次當上大司馬後，繼續利用偽善、符命等手段加強改革力，系統所走的路徑，是沒有經過渾沌區的漸變路徑，如圖 5-15 所示。王莽建立新朝後的改革階段，系統演化關係，因為王莽改革的願景不切實際、未做溝通，加上執行失當，使得系統進入渾沌狀態，最後系統潰散，如圖 5-10 所示。Lewin 變革三部曲的執行上，王莽進行改革措施時，完全沒有解凍的動作，直接進行變革，導致改革的失敗，如圖 5-12 所示。Kotter 變革八步驟方面，王莽在改革過程沒有執行溝通願景的步驟，加上願景不切實際，導致改革失敗，如圖 5-14 所示。在變革路徑方面，尖角突變理論顯示，王莽不切實際的改革，導致保守力大增，使系統進入渾沌區，最後系統崩潰，王朝滅亡。系統走的是通過渾沌區的突變路徑，如圖 5-16 所示。

本研究利用系統演化關係、Lewin 變革三部曲、Kotter 變革八步驟、尖角突變等理論，分析王莽篡漢變法個案，對於其成敗因素，得到下列的結論。在王莽篡漢的過程中，王莽利用偽善的手法，藉由示範效果的機制，成功的對系統解凍，取得社會輿論的信任，使其進入漢朝的官僚系統之中。之後，王莽繼續利用偽善、符命手段在官僚系統中獲取高位，最後順利代漢立新。王莽在篡漢的過程中，雖然用術不用道，但仍達到變革效果，成功篡漢。但也因為如此，為新朝的建立埋下了不穩定因素。在建立新朝後的改革階段，王莽藉由托古改制的方式進行改革，但王莽把復古當成最終目標，改制只是為了達成復古的目的，導致其所有改革構

想皆以古代為根據，根本不管適不適合現實社會，在忽略外在環境的情況下，所制定出來的改革願景無法貼近民心。此外，王莽對於願景完全沒有溝通的動作，在執行變法措施上又執行失當，造成農民起義四起。在解決農民起義問題時，王莽依然用術不用道，所使用的還是偽善、迷信的手法，最後失去輿論的信任，導致起義愈演愈烈，系統經由突變路徑而滅亡。王莽雖然利用偽善、符命的手段獲取輿論的信任，達成篡漢的目的，但利用虛偽手段的結果終究禁不起考驗，真正的改革除了手段之外，貼近人心的改革內容也是不可或缺的。

本研究用來分析變法個案的系統演化關係、Lewin 變革三部曲、Kotter 變革八步驟、尖角突變等理論，對於王莽篡漢變法個案成敗因素的解釋，具有良好的適用性。但在使用理論分析變法個案的同時，發現下列的現象。在 Lewin 變革三部曲方面，王莽篡漢成功後，回凍步驟已形式上完成，實質上的回凍動作則是依靠建立新朝後的改革來完成。而建立新朝後的改革又是另一個解凍、變革、回凍的程序。由此可看出，Lewin 變革三部曲具有碎形(fractal)的特性。此外，在 Kotter 變革八步驟方面，王莽篡漢的過程中，八步驟並非各個步驟依序執行，而是有某幾個步驟同時執行，成立領導團隊、建立願景、溝通願景便是同時執行的。



4.3 張居正變法

4.3.1 變革目的

張居正時期的明朝，已處衰憊之期。王府、動戚、特權官紳等人利用各種手段併吞土地及逃避賦役。邊備廢弛、國力不振，北方面臨蒙古各部的威脅，南方則是倭寇橫行，外患日趨嚴重，軍費開支急劇上升。在賦稅收入減少且軍費急劇上升的情況下，明朝面臨財政危機。為了解決這些危機，張居正於嘉靖二十八年，給朝廷上了一道《論時政疏》，闡述了朝廷的五大積弊，分別為宗室驕恣、庶官瘵曠、吏治因循、邊備未修、財用大匱。之後，張居正又於隆慶二年八月，上呈《陳六事疏》，提出六項施政主張，分別為省議論、振綱紀、重詔令、核名實、固邦本、飭武備。由這些舉動看來，張居正變法的目的為解決明朝面臨的危機，中興再造明朝。

4.3.2 變革關係人

隆慶六年，五月二十六日，穆宗死，神宗即位。在司禮監秉筆太監馮保的策畫下，首輔高拱被迫下台，由張居正出任首輔。六月十九日，神宗召見張居正，要他盡輔佐。由此可知，張居正為變法中的變革執行者，變革委託者則是掌有實際權力的神宗。張居正變法中的變革標的是明朝的政治結構及經濟結構，也就是說，為了中興再造明朝，張居正由明朝的政治結構及經濟結構下手。

4.3.3 重大變革事件

張居正變法中，重大變革事件如圖 5-17 所示。本研究對於張居正變法變法個案的研究範圍，起於嘉靖二十八年，終於天啟二年。

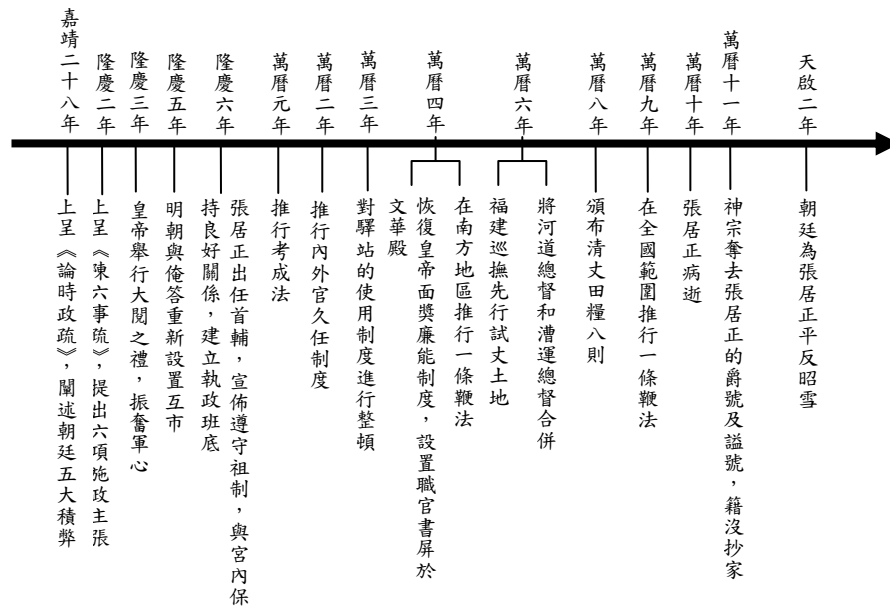


圖 5-17 重大變革事件—張居正變法

4.3.4 系統演化關係

在張居正變法中，系統演化關係如圖 5-18 所示，系統走的是 a-c-d 路徑。因為在變法過程中，張居正於擔任首輔後，先宣佈遵守舊制，而且與宮內保持良好關係，以取得實際權力。這些做法使得張居正擔任首輔後，系統沒有進入渾沌狀態，而是系統的解構與成核合一。取得權力之後，張居正設立考成法先改變明朝的政治結構，整頓官僚系統。之後，利用整頓後的官僚系統推行其他改革措施，改變經濟結構。萬曆十年，張居正死亡，雖然神宗在張居正死後廢止其重要改革措施，但張居正利用考成法大力整頓官僚系統的結果，改變官僚系統做事缺乏條理的作風，加強了行政效率，此一效果是神宗無法廢止的。張居正一連串改革措施的結果，使得明朝渡過財用匱乏、邊備廢弛等危機，轉變成國庫充足、邊防完備的狀態，系統形成計畫中的新系統。

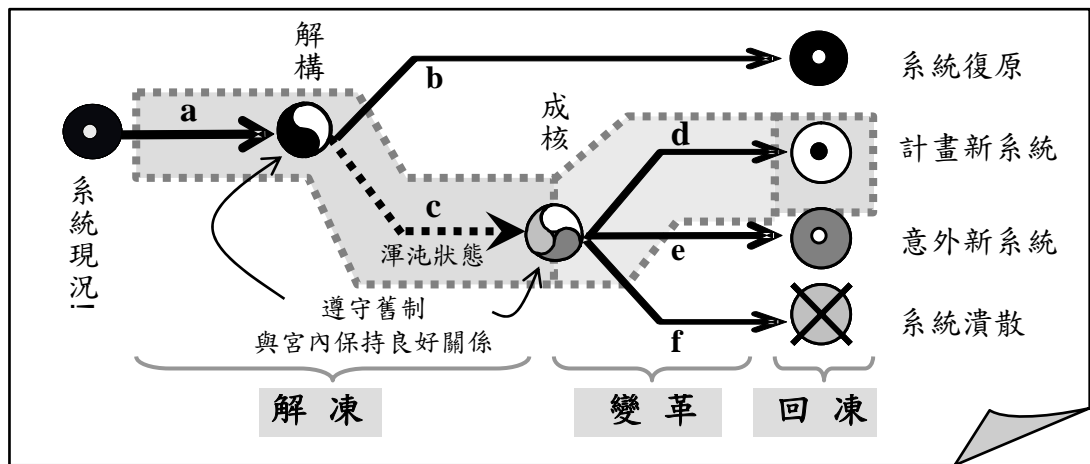


圖 5-18 系統演化關係—張居正變法

4.3.5 Lewin 變革三部曲

隆慶六年，張居正出任首輔，其於神宗即位時，提出要遵守舊制。舊制為明太祖所設立的制度，官員及人民對舊制的接受度很高，張居正於就任首輔後，利用遵守舊制的手段來與官員及人民溝通，說明其沒有變法的野心，大大降低官員及人民的疑慮。張居正藉由托古改制的方式來進行改革，托古只是達成改制的手段而已。此外，張居正在實行變法時，並沒有在擔任首輔後就貿然執行，而是先進行穩定政局的動作。遵守舊制、與宮內保持良好關係、建立執政班底等做法，營造出有利改革的局面，使得張居正在消除外在對其上任後是否會進行變法的疑慮之外，還獲得太后及司禮太監馮保的信任，取得實際的權力。張居正這些措施，正是在執行解凍的動作。張居正取得實際權力後，便開始進行變革的動作。在變革的步驟中，共分成二階段進行，張居正先整頓官僚系統，之後才進行其他方面的改革。官僚系統為改革措施能否順利付諸實行的重要關鍵，故張居正先由政治結構下手。在政治結構的改革措施中，以考成法最為重要，張居正設立考成法改善官僚系統的行政效率。之後，利用整頓後的官僚系統，推行其他方面的改革。因為官僚系統行政效率的改善，使得後續的改革措施皆收到不錯的成效。考成法的實施等於是利用獎懲及回饋控制的機制來改善官僚系統的行政效率。萬曆十年六月，張居正病逝，因為神宗的報復心理，隔年三月，神宗下詔免去張居正太師和上柱國的爵號，奪去文忠諡號，籍沒抄家，且將張居正的一些重要變法措施廢止。雖然重要的變法措施被廢止，但並不意味著張居正變法是失敗的。張居正當政的十年間，利用考成法改變官僚系統的作風，儘管其他變法措施被神宗廢止，但考成法所帶來的成效是神宗所無法廢止的，換句話說，在張居正不同面向的改革上，官僚系統的改革已有制度化、回凍的動作。正因為考成法的改革已制度化於官僚系統中，延長了明朝的壽命。天啟二年，朝廷為張居正平反昭雪，恢復被神宗削去的一切功名。黃仁宇先生在《萬曆十五年》中曾說，神宗即位後的第一

個十年，為明朝欣欣向榮的十年。北方的「虜患」已不再發生，國家的府庫隨之而日見充實。這些超出預計的成就，不能不歸功於張居正(邱仲麟，民91)。清人林潞在《江陵救時之相論》一文中，也稱許張居正知兵事，及以相為將，決策千里之外，明朝因之而有二十年的安靜(邱仲麟，民91)。由這些敘述可知，張居正變法確實對明朝發揮了作用，使其由衰轉盛。且在官僚系統的改革上已有回凍的動作存在。故張居正變法是解凍、變革、回凍依序執行，如圖 5-19 所示。



圖 5-19 Lewin 變革三部曲—張居正變法

4.3.6 Kotter 變革八步驟

1. 建立危機意識

早在張居正當政之前，明朝早已充滿財政匱乏、邊備未修、民亂、政府官吏冗濫等危機。張居正在建立危機意識方面共有二次動作，一次是在入閣前，一次是在入閣後。嘉靖二十八年，張居正擔任翰林院編修時，上呈《論時政疏》，闡述朝廷的五大積弊，但因朝中權臣嚴嵩當道，未將上疏轉呈皇上。第二次是在隆慶二年八月，張居正上呈《陳六事疏》，提出六項施政主張，但因權位不顯，建議未能付諸實踐。

當時明朝已存在重大危機，雖然張居正建立危機意識的動作皆沒有達到預期的效果，但對變法沒有太大的影響。

2. 成立領導團隊

張居正在隆慶六年擔任首輔後，才積極進行此一動作。其對中央機構進行調整充實，實行如下的人事調動，楊博為吏部尚書、譚綸為兵部尚書、陸樹聲為禮部尚書、王國光為戶部尚書、王之浩為刑部尚書、朱衡為工部尚書、推舉呂調陽進入內閣。此外，張居正利用神宗即位之機，對百官給予警告：「爾等既受國家厚恩，為何依附權臣，蔑視當今年幼之君！今後宜改過盡職，否則置之典刑，多以重處。」又借神宗之口說：「為圖新治理，對百官進行考核，作出任免」，舉行京察，掃除不適任的官吏。

這些動作的主要目的在於掃除不良官吏，提拔好官吏。除了在朝廷中建立的領導團隊外，在地方上也建立志同道合的領導團隊。

3. 建立願景

神宗即位時，張居正在《謝召見疏》中說：「今天要務在於遵守舊制」，提出了遵守舊制的願景。張居正當政之初時，正值時局動蕩之際，其創造出遵守舊制此一非常“特別”的願景，借由維護祖宗制度的威望，抑制人心的

浮疑，求得政局的穩定。

4. 溝通願景

張居正提出遵守舊制這個願景同時，就在跟朝中的官員及百姓溝通。因為明太祖朱元璋所設立的制度非常完善，並使明朝初期繁榮。故張居正重新搬出舊制，對於官員及百姓而言是非常樂於接受的。遵守舊制這個願景制定的非常巧妙，不用大費周章的溝通就能獲得官員及百姓們的認同。

5. 授權員工參與

張居正的改革主要分為二大階段，第一階段為穩定政局，第二階段為真正的改革。在穩定政局方面，主要在維持官府一體，改善與宮內關係，藉由這些措施取得實際權力。穩定政局後，張居正才進行政治、財政、邊防、漕河及學校等五大方面的改革。

政治方面，萬曆元年，張居正實行考成法，形成以內閣為主的檢查制度，改善官僚系統的行政效率。萬曆二年，推行內外官久任制度。萬曆四年，恢復皇帝面獎廉能制度，並於同年，設置每十天根據吏部遷調情況作調整的職官書屏於文華殿，讓皇帝可以隨時瞭解各地任官的狀況。

財政方面，主要有清理驛站、裁汰冗官、節省宮廷浮費、改革馬政、清丈田地等措施。清理驛站方面，萬曆三年，張居正對驛站的使用提出整頓條例。裁汰冗官方面，總計張居正當政期間，共裁減二百一十五個官職。節省宮廷浮費方面，張居正所做的努力有，拒絕宦官崔敏提出採購珠寶的建議、拒絕其纂修《穆宗實錄》的賜宴、將宮廷元夕燈火簡略從事、上疏勸阻神宗重修慈慶、慈寧兩宮等。改革馬政方面，張居正主要是利用變賣種馬及俵馬折色兩種方法，使得養馬戶、寄養馬戶解除窘狀。清丈田地方面，張居正主要的措施是在南方地區推行一條鞭法及清丈全國土地。

邊防方面，在張居正擔任首輔前就開始進行了。隆慶三年，其建議皇帝舉行大閱之禮。隆慶四年，趁把漢那吉出奔宣大之機，提出封爵、互市的提議，在此提議下，隆慶五年，明朝封俺答為順義王，重新設置互市。隆慶六年，張居正執政後，對俺答全面推行安撫政策，一直到明朝滅亡，俺答皆與明朝保持良好關係。

漕河方面，張居正主要是將河道總督及漕運總督兩機構合併，並起用潘季馴，治理漕河。

學校方面，張居正則是執行重新規定考試評定標準、慎選提學官、在四書等課程上，增加當今典章制度及相關法令規條等措施。

由上述分析可知，張居正擔任首輔後，並沒有急著進行變革，而是先營造有利變革的局面。

6. 創造近程戰果

在不同方面的改革上，皆可看到近程戰果的影子。改革馬政方面，變賣種馬及俵馬折色，使得養馬戶、寄養馬戶解除窘狀。此外，因為種馬賣價高，

以賣價去邊境購買蒙古馬，每年除可獲得原定馬匹數目外，尚節餘大量銀兩。驛站的整頓，因公差官員的限制，使勘合的使用大為減少，降低費用支出。一條鞭法在南方實行，經過一年的時間，在官民中建立了信任和威望。為了清丈田地，張居正命福建巡撫耿定向先行清丈田地，萬曆八年，完成清丈。整飭邊防方面，宣大地區對俺答的安撫，使得北方戰事減少，軍費開支大幅度降低。

7. 鞏固戰果、再接再勵

福建土地清丈完成後，張居正在萬曆八年十一月，頒布清丈田糧八則，在全國實行。清丈土地的結果，共查得天下土田七百餘萬頃，勳貴隱佔土地二二七萬餘畝，增加稅銀四〇一六〇兩。萬曆九年，張居正在清丈田地的基礎上，在全國推廣一條鞭法。整飭邊防方面，宣大地區對俺答的安撫成功後，張居正便著手進行薊鎮的練兵和建設，及遼東地區對土蠻的反擊。在薊鎮的練兵和建設上，因為北方士兵驕橫不法、軍紀蕩然，張居正乃調戚繼光訓練有素、軍威甚嚴的南兵北上。且在人事上實行軍政人員的調動使用，改善薊鎮與宣大的關係。在完成薊鎮的練兵和建設後，張居正又再著手進行遼東地區對土蠻的反擊。

8. 讓新做法深植於文化中

萬曆十年六月，張居正病逝，終年五十八歲。贈爵上柱國，諡號文忠。但因為神宗的報復心理，隔年三月，神宗下詔免去張居正太師和上柱國的爵號，奪去文忠諡號，籍沒抄家。神宗還廢止張居正的變法措施，如廢除考成法、冗官復職、取消官員不得任意乘驛的禁令、將戚繼革職等等。雖然重要變法措施被廢止，但不代表張居正變法沒有將新做法深植於文化之中的動作。天啟二年，朝廷為張居正平反昭雪，恢復被神宗削去的一切功名。黃仁宇先生在《萬曆十五年》中認為，神宗即位後的第一個十年，為明朝欣欣向榮的十年。北方的「虜患」已不再發生，國家的府庫隨之而日見充實。這些超出預計的成就，不能不歸功於張居正(邱仲麟，民91)。清人林潞在《江陵救時之相論》一文中，稱許張居正知兵事，及以相為將，決策千里之外，明朝因之而有二十年的安靜(邱仲麟，民91)。由上面的敘述看來，張居正變法是成功的，確實延長了明朝的壽命，且在張居正利用考成法改革官僚系統，已有制度化的動作，已將做法深植於文化之中。

根據上述分析，張居正變法之變革八步驟如圖 5-20 所示。由分析中可知，在張居正變法中，建立願景與溝通願景是同時執行的。

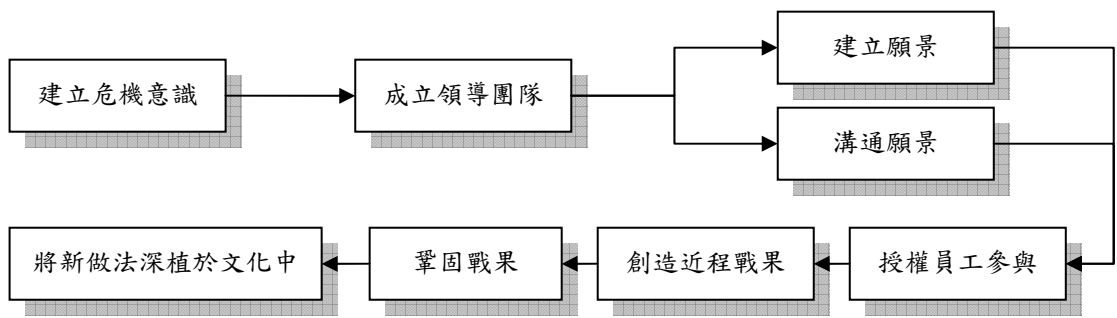


圖 5-20 Kotter 變革八步驟—張居正變法

4.3.7 尖角突變理論

張居正變法中，本研究將控制因子定義為保守力及改革力，系統狀態為面臨財用匱乏、邊備廢弛等危機的明朝及國庫充足、邊備完善的明朝。

張居正擔任首輔後，宣佈遵守舊制，讓保守勢力沒有在張居正擔任首輔初期就進行攻擊。張居正還進行內閣的人事調動，利用「京察」保留適任官員，剔除不適任官員。此外，張居正還積極與宮內保持良好關係，使太后及宦官馮保與他站在同一陣線。張居正這些措施大大降低保守力，使系統朝圖 5-21 中的 A-B 路徑演化。在張居正積極與宮內保持良好關係後，其取得實際權力，此時系統位於圖 5-21 中的 B 點。取得權力後，張居正大刀闊斧的進行改革，其先設立考成法，整頓官僚系統，創造出內閣控制六科的情勢，改善行政效率也提升內閣及其本身的權力。之後，在新的官僚系統下，張居正再推行其他方面的改革，增加改革力，使得系統由沿著圖 5-21 中的 B-C 路徑演化，最終到達國庫充足且邊備完善的新系統狀態，也就是圖 5-21 中的 C 點。縱觀整個張居正變法，系統演化所走的 A-B-C 路徑，是沒有經過渾沌區的漸變路徑。

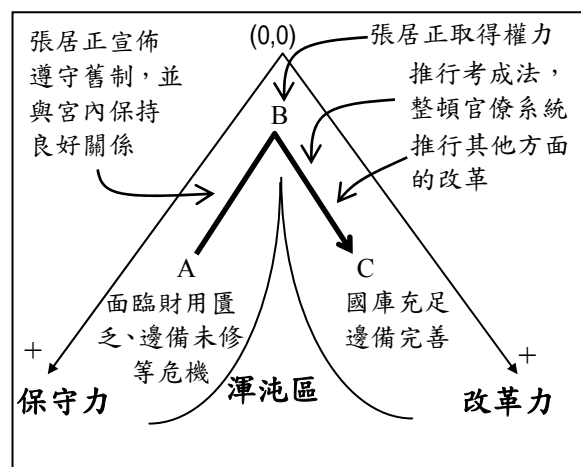


圖 5-21 尖角突變路徑圖—張居正變法

4.3.8 小結

在張居正變法中，系統演化關係，因為其擔任首輔後宣佈遵守舊制，且在變法前與宮內保持良好關係，使得系統的解構及成核合一，沒有進入渾沌狀態，如圖 5-18 所示。Lewin 變革三部曲的執行上，張居正變法是解凍、變革、回凍依序執行，如圖 5-19 所示。Kotter 變革八步驟方面，建立願景與溝通願景同時進行，其它步驟則是依序執行，如圖 5-20 所示。在變革路徑方面，尖角突變理論顯示，張居正宣佈遵守舊制、與宮內保持良好關係的做法，大大降低保守力，之後，藉由考成法及其他措施的實行，增加改革力。系統所走的路徑，是沒有經過渾沌區的漸變路徑，如圖 5-21 所示。

本研究根據系統演化關係、Lewin 變革三部曲、Kotter 變革八步驟、尖角突變等理論，分析張居正變法個案，對於其變法的成功因素，得到下列的結論。張居正為了達到中興再造明朝的目的，其擔任首輔後，先宣佈遵守舊制，與官員及人民溝通其沒有變法的意圖，藉由托古改制的方式進行變法。此外，張居正還利用與宮內保持良好關係、京察等措施，執行穩定政局的動作。在明朝，皇帝擁有無比的權力，大臣入閣後能否久任，能否取得權力，能否推行其主張，取得皇帝的支持和寵信是先決條件。神宗即位到萬曆六年其大婚前，最高權力掌握在神宗生母李太后手中，張居正藉由種種措施取得其信任，獲取實際權力。取得實際權力後，張居正才進行真正的變革。為了使明朝渡過財政匱乏、邊備未修等危機，張居正並非從危機本身著手，而是從最根本的原因—官僚系統著手。官僚系統是執行變法措施的工具，若沒有先整頓官僚系統，直接由危機本身下手，只能治標，無法治本。張居正利用考成法的獎懲及回饋控制機制來大力整頓官僚系統，改善其行政效率，之後，才進行其他方面的改革。正因為張居正由治本的角度出發，雖然其死後重要改革措施被神宗所廢止，但治本的措施已制度化於官僚系統之中，延長了明朝的壽命。由此看來，張居正變法中，解凍、變革、回凍依序執行，符合變革程序，執行變革措施時，也先由治本下手，可以說是變革的典範。但美中不足的是，張居正忽略神宗的因素。張居正為變革執行者，其需要變革委託者神宗的支持才得以順利推行改革措施，但張居正在處理二者的關係時，處理失當，使得神宗心存報復之心。由上述可知，如何維持變革執行者與變革委託者之間的良好關係，是變革執行者應高度重視的問題。

本研究用來分析變法個案的系統演化關係、Lewin 變革三部曲、Kotter 變革八步驟、尖角突變等理論，對於張居正變法成功因素的解釋，具有良好的適用性。但在使用理論分析變法個案的同時，發現下列的現象。在 Kotter 變革八步驟的執行上，張居正變法中並非各個步驟依序執行，而是有某幾個步驟同時執行，像是建立願景與溝通願景便是同時進行的。

4.4 戊戌變法

4.4.1 變革目的

自強運動後，清政府相繼在中法戰爭及中日甲午戰爭中失利，知識分子意識到自強運動已無回天之力，相繼提出「維新」、「變法」的思想。由此可知，維新派的變法目的為中興再造清朝，使其不被列強所侵略。

4.4.2 變革關係人

戊戌變法中，變革執行者為維新派成員，變革委託者為光緒帝，變革標的則是清朝的政治結構。換句話說，為了達成中興再造清朝的目的，維新派由清朝的政治結構下手。

4.4.3 重大變革事件

戊戌變法中，重大變革事件如圖 5-22 所示。本研究對於戊戌變法變法個案的研究範圍，起於光緒十四年，終於光緒二十四年八月六日。

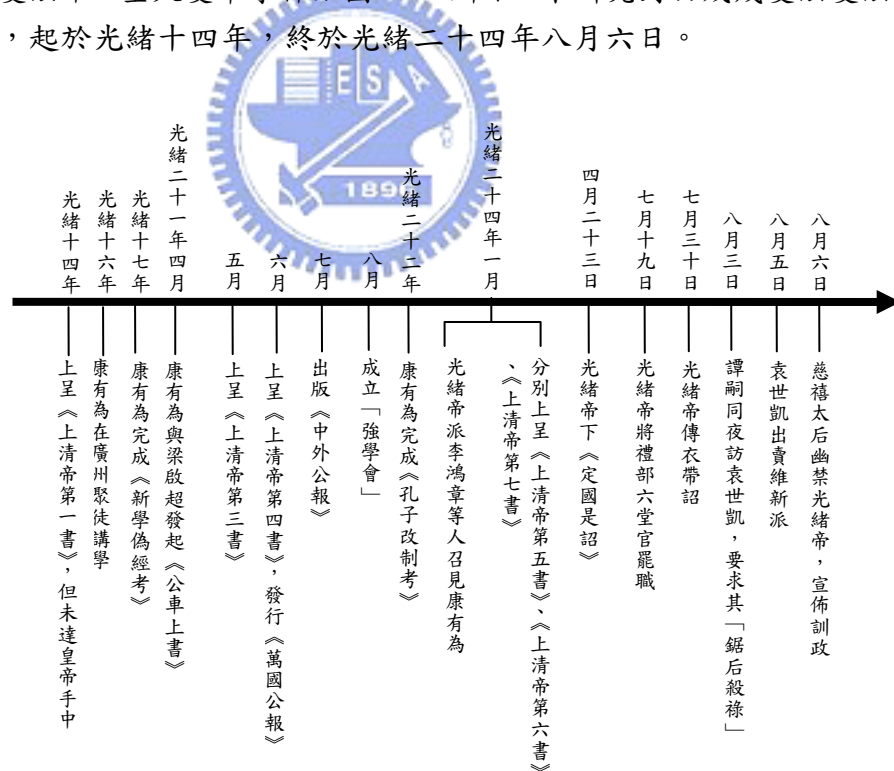


圖 5-22 重大變革事件—戊戌變法

4.4.4 系統演化關係

在戊戌變法中，系統演化關係如圖 5-23 所示，系統走的是 a-b 路徑。在社會輿論支持變法思想的情況下，維新派誤判情勢，誤認為后黨人士也受到社會輿論影響，支持變法思想。此外，維新派藉由不具實權的光緒帝改革清朝的政治結構，加上變法措施過於躁進，急於求成，導致后黨反撲，變法失敗。系統在光緒帝頒《定國是詔》實行變法措施後，並沒有如預期的解構，而是在后黨的強烈反撲下，回復成原系統。

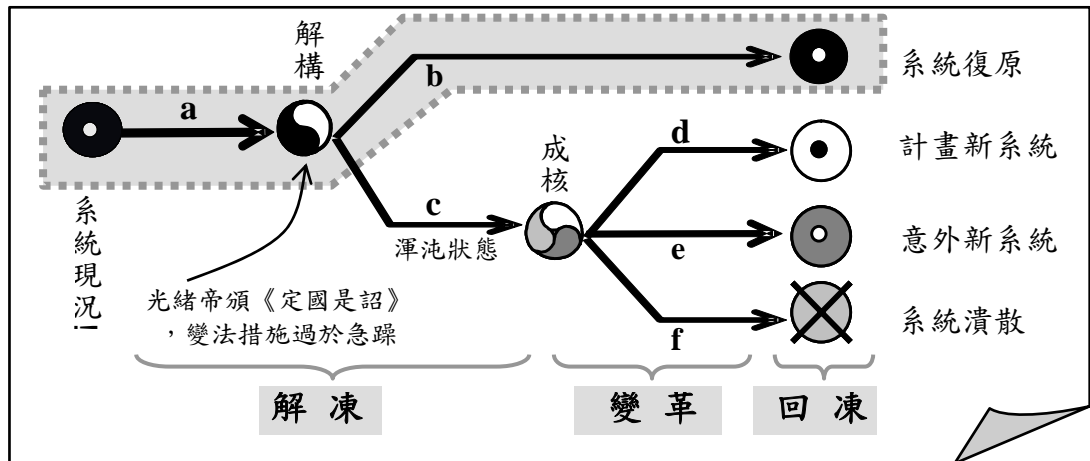


圖 5-23 系統演化關係—戊戌變法

4.4.5 Lewin 變革三部曲

自強運動後，清政府相繼在中法戰爭及中日甲午戰爭失利，知識分子意識到自強運動已無回天之力，相繼提出「維新」、「變法」的思想。此外，由清政府相繼推行海防運動及自強運動看來，當政的后黨因為列強侵略中國的緣故，充滿了危機意識。由此看來，當時整個情勢對於維新派來說是相當有利的。但在此情勢下，維新派誤判情勢，誤以為后黨人士具備危機意識就等於是支持變法。在誤判情勢的狀況下，維新派只針對光緒帝及社會輿論進行溝通，完全沒有針對后黨人士，然而，后黨才是權力的掌握者。維新派想藉由光緒帝的君權改變清朝的政治結構，在光緒帝不具實權且因為誤判情勢而未針對后黨人士進行溝通的情況下，在變法過程中遭遇強大阻力是可以預期的。維新派在解凍步驟執行失當，在變法前沒有營造有利改革的情勢，為其後續的變革階段埋下不穩定因素。

光緒帝頒布《定國是詔》後，展開經濟建設、教育學術、軍事、政治等四方面的改革。但因為光緒帝不具實權，且維新派事先未與后黨溝通，導致在頒布《定國是詔》後，系統沒有如期解構。此外，維新派的改革措施過於躁進，急於求成，像是馬上裁撤詹事府、通政司，光祿寺、鴻臚寺、大理寺等已經存在二百多年的機構等，一定會招致強大阻力。在解凍不足且變革過於躁進的情況下，引起了后

黨的強烈反撲，戊戌變法只經歷一百零三天就夭折了。

解凍是變革能否成功的關鍵，在戊戌變法中，維新派搞錯解凍的對象，完全沒有針對具有實權的后黨解凍，以致於在系統沒有解構的情況下，貿然實施變法措施，加上變法措施過於躁進，其失敗是可以預期的。在戊戌變法中，維新派在解凍及變革階段皆執行失當，導致變法失敗，系統回復原狀。戊戌變法的變革三部曲如圖 5-24 所示。

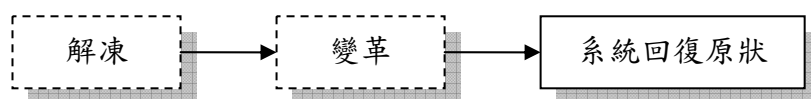


圖 5-24 Lewin 變革三部曲—戊戌變法

4.4.6 Kotter 變革八步驟

1. 建立危機意識

在甲午戰爭爆發之前，清政府每遇到一次對外戰爭失敗，就有一次政治改革運動，如鴉片戰爭後的海防運動，英法聯軍後的自強運動。由此可知，當時清政府已有危機意識，也付諸行動過。光緒十四年十月初八日，康有為上呈《上清帝第一書》，敘述列強侵略中國的危機局勢，提出「變成法，通下情，慎左右」三原則，但上書中途受阻，未能送到光緒帝手中。

康有為上書給光緒皇帝雖然沒有成功，但在列強的侵略下，光緒帝已具有危機意識，變法仍可繼續進行下去。

2. 成立領導團隊

光緒十六年到十九年間，康有為應陳千秋、梁啟超之請，在廣州著書立說，聚徒講學，幾年下來，培養了一批人才。其弟子如梁啟超、麥夢華、徐勤等人後來都成為維新運動的重要成員。

維新派的領導團隊皆為資淺新進，雖具才華，卻無真正勢力，儘管日後受光緒帝多次提拔，但仍然是官職卑小，無法接近權力核心。在這種情形下，維新派無法與握有權力的守舊派大臣相對抗。

3. 建立願景

由當時的情勢看來，維新派的願景為透過變法，使中國富強，不被列強所侵擾。

4. 溝通願景

維新派在溝通願景上，主要是靠上書及發行報紙。光緒二十一年四月八日，康有為與梁啟超上呈《公車上書》，但都察院拒絕將上書代呈光緒皇帝。雖然《公車上書》沒有成功，但康有為等人將之印發全國，引起了各階層人

士的廣泛注意。五月十一日，康有為上呈《上清帝第三書》，此次上書到達光緒皇帝手中，且光緒帝表示贊許。六月三十日，康有為上呈《上清帝第四書》，但未達光緒帝手中。康有為認為幾次上書未達，原因在於京師風氣閉塞，故決定辦報進行宣傳，其發行《萬國公報》及《中外公報》，並在京師及上海成立「強學會」。

光緒十七年及二十二年，康有為相繼完成《新學偽經考》及《孔子改制考》，原本想以此兩部著作開通風氣，但因內容政治多於學術，內容偏頗，招致之反感大於認同。

光緒二十三年十一月，康有為上呈《上清帝第五書》，工部尚書不與轉呈。但因為第五書言詞剴切，京師一時傳抄，獲得士大夫們的讚許。

光緒二十四年一月三日，光緒帝派李鴻章等人召見康有為，聽取其變法主張。一月二十九日，康有為上呈第六書，光緒皇帝非常賞識康有為的意見，下令發下總署討論。之後，康有為上呈《上清帝第七書》及《俄大彼得變政記》，希望光緒帝效法俄國以君權變法。此外，康有為和御史李盛鐸共同組織了保國會。四月，康有為上呈《請定國是而明賞罰》，建議光緒帝「大明賞罰，定國是而後能行新政。」

在戊戌變法期間，康有為上呈奏摺及《法國變政考》、《英國變政記》、《德國變政記》、《列國政要比較表》等書，介紹各國變法的情況，並總結歷史經驗教訓，以供中國變法維新作為借鏡。

由上述分析可知，康有為在變法前後，成功地利用各種機會與光緒帝及士大夫溝通願景及策略，但卻自始至終都沒有對后黨進行溝通。

5. 授權員工參與

光緒二十四年四月二十三日，光緒帝召集軍機全堂，下《定國是詔》，宣佈實行變法。變法措施主要分為經濟建設、教育學術、軍事、政治四方面。雖然變法措施皆為富國強兵之計，但因為光緒帝不具實權，人事及軍政大權皆掌握在慈禧太后手中，產生所謂「言新政皆小臣，無大臣言之者」的現象。

因為改革措施過於激進，如裁撤詹事府、光祿寺等已經存在二百多年的機構、將書院、祠廟、義學、社學改為兼習中西學的學堂、廢八股等大規模的措施，引起強烈的反對聲浪。為了降低反對聲浪，光緒帝利用強制的手段予以壓制，其嚴厲指責辦理新政不力的兩江總督劉坤一、兩廣總督譚鍾麟，並將不肯代遞禮部主事王照上書的禮部六堂官全部罷職。這些舉動表面上看起來是維新派的勝利，實際上卻引起了更大的反彈聲浪。

在反彈聲浪高漲的情形下，維新派想利用袁世凱及外國勢力來對付后黨，但維新派請求袁世凱清君側被出賣，使得慈禧太后於八月初六日發動政變，將光緒帝囚禁於瀛臺，下詔廢除「百日維新」時期推行的一切新政，且大肆捕殺維新人士。至此，維新運動宣告失敗，前後只歷經了一百零三天。

6. 創造近程戰果
戊戌變法無此一動作。
7. 鞏固戰果，再接再勵
戊戌變法無此一動作。
8. 讓新做法深植於文化中
戊戌變法中無此一動作。

根據上述分析，戊戌變法的變革八步驟如圖 5-25 所示。由分析中可知，雖然當時后黨人士已具備危機意識，但維新派誤判情勢，以為具備危機意識的后黨人士也支持變法，故未對其溝通願景。因為光緒帝不具實權，使得維新派的領導團隊無法與后黨相抗衡。加上改革措施過於急躁，最後導致變法的失敗。

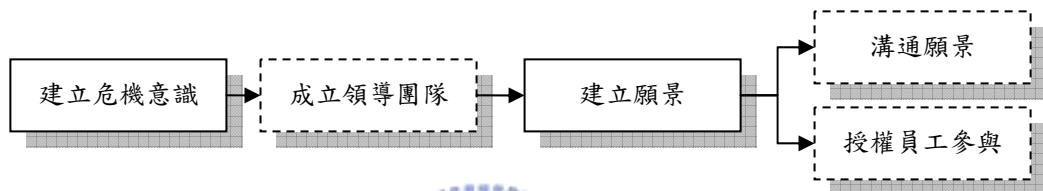


圖 5-25 Kotter 變革八步驟—戊戌變法

4.4.7 尖角突變理論

戊戌變法中，本研究將控制因子定義為保守力及改革力，系統狀態為改革前的清朝及改革後的清朝。

因為維新派誤判情勢，未對后黨人士進行溝通，只針對光緒帝及社會輿論進行溝通。雖然獲得輿論的支持，增加了改革力，但代表保守力的后黨力量並沒有降低，系統朝圖 5-26 中的 A-B 路徑演化。之後，光緒帝頒《定國是詔》，此時系統位於圖 5-26 中的 B 點。頒《定國是詔》後，光緒帝頒佈一系列的改革措施，但因為其不具實權，出現言新政皆小臣，無大臣言之者的情形。加上改革措施過於急躁，引起后黨人士的強烈反彈，改革力增加的同時，保守力也增加，系統沿圖 5-26 中的 B-C 路徑演化。在保守力高漲的情況下，維新派想利用袁世凱及外國勢力來突破現狀，但維新派請求袁世凱清君側遭到出賣，此時系統位於圖 5-26 中的 C 點。之後，慈禧太后重新訓政，並囚禁光緒帝，捕殺維新派人士，使得保守力大幅上升，改革力大幅下降，系統沿著圖 5-26 中的 C-D 路徑演化，到達 D 點，回復到原系統狀態。由圖 5-26 中可看到，歷經戊戌變法後的原系統，保守力比以前更大，因為保守力高漲的原因，導致清朝日後遭遇八國聯軍等事件。

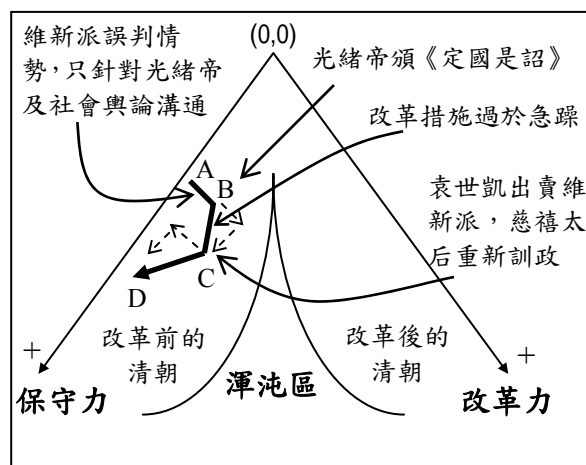


圖 5-26 尖角突變路徑圖—戊戌變法

4.4.8 小結

在戊戌變法中，系統演化關係，因為維新派沒有針對后黨進行溝通，加上光緒帝無實權且變法措施過於急躁，使得光緒帝在頒《定國是詔》後，系統沒有如預期解構，而是在后黨的反撲下，回復成原系統，如圖 5-23 所示。Lewin 變革三部曲的執行上，維新派在解凍及變革階段皆執行失當，導致變法失敗，如圖 5-24 所示。Kotter 變革八步驟方面，維新派誤判情勢，搞錯溝通對象，未對后黨溝通願景，加上變法措施過於急躁，使得變法失敗，如圖 5-25 所示。在變革路徑方面，尖角突變理論顯示，維新派因為沒有執行降低保守力的動作，加上變法措施急躁，導致在執行變法措施期間，遭到保守力的反撲，系統不但沒有解構，反而回復成保守力更加穩固的原系統。系統所走是在原系統中打轉的路徑，如圖 5-26 所示。

本研究利用系統演化關係、Lewin 變革三部曲、Kotter 變革八步驟、尖角突變等理論分析戊戌變法個案，對於變法的失敗因素，得到下列的結論。維新派在執行變法前的情勢判斷犯了大錯，其誤以為具備危機意識的后黨人士也支持變法活動，導致其未針對后黨人士進行溝通，未能營造有利變革的局面。變革委託者必須具有實際權力，在戊戌變法中，身為變革委託者的光緒帝不具實質權力，權力掌握在慈禧太后手中，身為變革執行者的維新派若想變法成功，應選擇具有實權的慈禧太后做為變法的支持者，而非光緒帝。也就是說，維新派為了達到中興再造清朝的目的，選錯人來支持其進行政治結構的改革。在變法措施方面，維新派急於求成，導致阻力大增，在光緒帝無實權的情況下，變法失敗。

本研究用來分析變法個案的系統演化關係、Lewin 變革三部曲、Kotter 變革八步驟、尖角突變等理論，對於戊戌變法失敗因素的解釋，具有良好的適用性。但在使用理論分析變法個案的同時，發現下列的現象。在 Kotter 變革八步驟方面，雖然戊戌變法以失敗收場，但仍可看到溝通願景與授權員工參與此二步驟是同時

進行的。

4.5 變法個案比較

本研究在分析變法個案的過程中發現，某些相類似的情況在不同變法個案中發生，但因為處理手法的差異，結果差異甚大。為了瞭解其間的差異，本研究進行變法個案的比較。在王莽篡漢及張居正變法變法個案中，王莽及張居正均使用托古改制的方法。不同的是，張居正把托古當做手段，托古的目的在於改制，在托古改制手段使用良好的情況下，張居正得以順利推動變革。但王莽卻把復古當做目的，所有的改制皆是為了復古，導致其改革願景無法貼近民心，變法失敗。在王莽篡漢及戊戌變法變法個案中，王莽及維新派皆使用輿論的手段來促進變革，輿論固然是促成變革的有利手段，但變革執行者應研判輿論的有效性，其是否能影響變革標的。在王莽篡漢中，輿論成功幫助王莽進入漢朝的官僚系統，但在戊戌變法中，維新派在沒有研判輿論有效性的情況下，導致其誤判情勢。在張居正變法及戊戌變法變法個案中，張居正及維新派一開使皆不具權力。張居正利用托古改制、與宮內保持良好關係的方式，獲得神宗生母李太后的信任，進而得到權力，使其能進行變法。但維新派在變法過程中，依靠不具實權的光緒帝，導致其推行變法措施時遭遇強大阻力。



4.6 概化結論

本研究經由對漢武帝變法、王莽篡漢、張居正變法、戊戌變法等變法個案的分析，對於如何成功推行組織變革得出以下的結論。

本研究認為，組織變革的推行應分為兩個階段，分別是前置作業階段及執行變革階段。在前置作業階段，變革推動者主要任務在於確認變革關係人，及制定變革措施的內容。在確認變革關係人方面，首先，變革推動者應先確立其為了達成變革的目的，所需要進行改革的變革標的為何。在變革標的的選擇上，變革推動者應排定優先順序，應由導致組織本身系統退化或是使組織無法適應環境的主因下手，以收事半功倍之效。所以變革標的的選擇，應由治本的角度出發，而非治標的角度。任何變革的推行皆會有阻力發生，故變革推動者在改革變革標的時，一定要預期阻力的出現，並且變革推動者應確切了解阻力的來源為何。在由治本的角度出發，加上了解阻力來源的情況下，變革的推動將有事半功倍的效果。再者，變革推動者要知道其本身是變革執行者與委託者合一的變革領導者，或只是變革執行者。若只是變革執行者，應積極找尋擁有能支持其進行變革權力的變革委託者。在制定變革措施的內容方面，變革推動者在制定變革措施時，變革內容要能夠貼近民心，以免發生為了變革而變革的情形。此外，制定變革措施的內容時，事前應有慎密的規劃，不可太過急躁，貿然推動變革措施的結果，將招致強

大阻力。

在執行組織變革的階段，變革推動者在推動組織變革時，應先執行解凍的動作，讓系統的解構與成核合一，使系統以漸變的方式演化成新系統，避免系統進入不可控制的渾沌狀態之中。解凍主要在化解阻力，此步驟若做的好，變革只是順水推舟。而變革推動者若能進一步找尋提前進行回凍的機會，在變革前執行回凍的動作，將更能提高變革的成功機率。在推行變革的過程中，有時變革推動者會使用某些手法來降低阻力，如托古改制等。在手法的使用上，變革推動者應深自警惕，分辨變革手段與變革目的的差異，別將手法與目的搞混。

總而言之，在推行組織變革時要知行合一。在「知」的方面，變革推動者應對變革關係人及如何制定變革措施有深刻的洞察，以免 do the wrong thing。在 do the right thing 的情況下，變革推動者在「行」上面努力才有意義，否則只是白費力氣。在「行」的方面，變革推動者在推行變革時，應使系統以漸變路徑演化，並分辨變革手段與變革目的的差別。變革推動在推動變革時，若能知行合一，變革成功的機率將大幅提高。



五、 結論

5.1 結論

本研究對於漢武帝變法、王莽篡漢、張居正變法、戊戌變法等變法個案進行個案分析後，獲得以下二方面的結論。

1. 變法成敗因素方面：

漢武帝變法個案中，漢武帝採用董仲舒「罷黜百家，獨尊儒術」的建議與官員及人民溝通，改變漢朝的意識形態結構，使其由黃老思想轉變為以儒家思想為主。改變意識形態結構的同時，漢武帝利用其他尊儒的措施，讓儒生藉由獎勵及參與的機制，進入朝廷，使得朝廷官吏「多文學人士」，建立以儒生為主的新官僚系統，藉以改變政治結構。藉由這樣的做法形成政治結構與意識形態結構的一體化，將回凍提前執行，使得後續相關的中央集權的措施得以順利執行，讓漢朝轉變成以儒術為主且中央集權的新系統。而漢武帝獨尊儒術，以儒生建立官僚系統的措施除了使其變法成功之外，還使得中國封建社會形成一起穩定結構，影響中國歷史千餘年。

王莽篡漢變法個案中，在王莽篡漢的過程中，王莽利用偽善的手法，藉由示範效果的機制，成功的對系統解凍，取得社會輿論的信任，使其進入漢朝的官僚系統之中。並藉由偽善、符命等手段在官僚系統中獲取高位，最後順利代漢立新。王莽在篡漢的過程中，雖然用術不用道，但仍達到變革效果，成功篡漢。但也因為如此，為新朝的建立埋下不穩定的因素。在建立新朝後的改革階段，王莽藉由托古改制的方式進行改革，但王莽把復古當成最終目標，改制只是為了達復古的目的，導致其所有改革構想無法貼近民心。此外，王莽對於願景完全沒有溝通的動作，在執行變法措施上又執行失當，造成農民起義四起。在解決起義問題時，王莽使用偽善、迷信手法，使其失去輿論的信任，導致起義愈演愈烈，最後系統經由突變路徑而滅亡。

張居正變法個案中，張居正為了達到中興再造明朝的目的，其擔任首輔後，先宣佈遵守舊制，與官員及人民溝通其沒有變法的意圖，藉由托古改制的方式進行變法。此外，張居正還利用與宮內保持良好關係、京察等措施，執行穩定政局的動作。張居正藉由這些方法取得實際權力後，才進行真正的變革。為了使明朝渡過財政匱乏、邊備未修等危機，張居正並非從危機本身著手，而是從最根本的原因——官僚系統著手。張居正利用考成法的獎懲及回饋控制機制來大力整頓官僚系統，改善其行政效率，之後，再進行其他方面的改革。正因為張居正由治本的角度出發，雖然其死後重要改革措施被神宗所廢止，但治本的措施已制度化於官僚系統之中，延長了明朝的壽命。

戊戌變法個案中，維新派在執行變法前誤判情勢，以為具備危機意識的后黨

人士支持變法活動，導致其未針對后黨人士進行溝通，未能營造有利變革的局面。此外，維新派選錯人來支持改革，權力掌握在慈禧太后手中，而非其所依靠的光緒帝。加上在變法措施方面，維新派急於求成，改革措施過於急躁，導致執行時阻力大增，變法失敗。

2. 檢驗變革管理理論適用性方面：

本研究利用系統演化關係、Lewin 變革三部曲、Kotter 變革八步驟、尖角突變等理論，來分析中國古代變法個案，在變法成敗因素的解釋上，皆具有良好的適用性。但在分析變法個案時，發現下列的現象。在 Lewin 變革三部曲的執行上，本研究由漢武帝變法中發現，變革三部曲並非一定得依序執行，回凍可提前執行。此外，由王莽篡漢中發現，Lewin 變革三部曲具有碎形(fractal)的特性。Kotter 變革八步驟方面，由漢武帝變法、王莽篡漢、張居正變法、戊戌變法等變法個案中發現，八步驟在執行上並非一定要依序進行，某幾個步驟可同時執行，像是成立領導團隊與建立願景可同時進行；成立領導團隊、建立願景、溝通願景可同時執行；建立願景與溝通願景可同時進行；溝通願景與授權員工參與可同時進行。在 Lewin 變革三部曲與 Kotter 變革八步驟的對應關係上，本研究發現，Kotter 變革八步驟中的第五步驟「授權員工參與」，其有時是在執行解凍的動作，而非完全在執行變革的動作。



5.2 管理意涵

變革推動者在推行組織變革時，應把組織變革分為前置作業及執行變革兩個階段。在前置作業階段，變革推動者應確認好變革關係人並制定變革措施的內容。在變革標的的選擇上，變革推動者應由治本的角度出發，而非治標的角度。再者，變革推動者要知道其本身是變革執行者與委託者合一的變革領導者，或只是變革執行者。若只是變革執行者，應積極找尋擁有能支持其進行變革之權力的變革委託者。在變革措施內容的制定上，變革內容要能夠貼近民心，且要有慎密的規劃，不可太過急躁。

在執行變革階段，變革推動者應先執行解凍的動作，讓系統的解構與成核合一，以漸變的方式演化成新系統，避免系統進入渾沌區之中。變革推動者可進一步找尋提前進行回凍的機會，以提高變革的成功機率。此外，變革推動者應深自警惕，分辨變革手段與變革目的的差別，別將手法與目的搞混。

推行組織變革要知行合一。在「知」的方面，變革推動者應對變革關係人及如何制定變革措施有深刻的洞察，以免 do the wrong thing。在「行」的方面，變革推動者在推行變革時，應使系統以漸變路徑演化，並分辨變革手段與變革目的的差別。

5.3 後續研究建議

1. 本研究利用尖角突變理論分析變法個案中系統的演化路徑，為了進一步了解系統在演化過程中的轉變狀態，後續研究者可以利用吸引子的概念加以探討。
2. Kotter 認為執行八步驟的核心問題，除了策略、結構、文化或系統之外，最重要的是如何讓人們改變行為(潘東傑譯，民 91)。變革探討的議題，除了宏觀組織狀態的改變之外，微觀組織成員的改變也是不可或缺的。後續研究可以針對組織成員的行為在變革過程中如何改變的議題進行探討。
3. 本研究基於時間的因素，只針對中國古代變法中的四個變法個案進行分析。後續研究者可繼續針對其他變法個案進行分析。
4. 本研究在尖角突變的分析上，利用改革力及保守力兩個指標當作控制因子，在控制因子的選擇上是否還有其他指標，值得進一步探究。
5. 成功的組織變革，變革執行面及變革內容皆不可缺少。本研究只探討變革執行面的議題。後續研究者可針對中國古代變法的變革內容進行探究。
6. 尖角突變理論應用於中國古代變法個案具有良好的適用性，但能否進一步推展至其它領域，值得進一步探究。



5.4 研究限制

本研究的研究限制有以下幾點：

1. 在變法個案資料的蒐集上，因個人能力、背景及時間的限制，無法蒐集所有與變法個案有關的資料，在變法個案的撰寫上可能有疏漏之處。
2. 本研究為定性研究，在結果的推演上，以邏輯推理為主，在推論上雖然盡量避免主觀推論，但仍無法全然客觀。
3. 中國古代政府為一特殊的政府，其具有操控所有資源、意識形態、可以極端暴力的方式進行組織變革等特性，故分析結果是否可以套用在現代企業上，仍有待研究。

參考文獻

一、中文部份：

1. 毛治國，「制事必先明變，知變方能處常」，變革力，寶鼎，台北，XV~XIX 頁，民國 93 年。
2. 毛治國，「組織變革原理」，跨界談領導，寶鼎，台北，2~54 頁，民國 94 年。
3. 冉光榮，中興名相張居正，萬卷樓，台北，民國 90 年。
4. 田議，王莽傳，國際文化，台北，民國 76 年。
5. 何平、趙子都，突變理論及其運用，亞東書局，台北，民國 81 年。
6. 余坤東，「組織變革動能成因及其對變革成效之影響研究」，管理評論，21(4)，77-100 頁，民國 91 年。
7. 呂實強，「戊戌變法失敗原因的檢討」，歷史月刊，42~49 頁，民國 87 年 6 月。
8. 尚榮安譯，Robert K. Yin 著，個案研究，台北，弘智文化，民國 90 年。
9. 林明德，「戊戌變法與明治維新的比較」，歷史月刊，65~70 頁，民國 87 年 6 月。
10. 林建煌，管理學，台北，智勝文化，民國 90 年。
11. 林麗明，「張居正的政改革」，國立政治大學政治系，博士論文，民國 89 年。
12. 邱仲麟，文武兼治張居正，理得，台北，民國 91 年。
13. 邱如美譯，科特著，領導人的變革法則，天下遠見，台北，民國 87 年。
14. 金觀濤，在歷史的表象背後，谷風出版社，台北，民國 77 年。
15. 金觀濤、劉青峯，興盛與危機，台北，天山出版社，民國 76 年。
16. 柏楊，王莽篡奪，遠流出版公司，台北，民國 79 年。
17. 柏楊，昏君輩出，遠流出版公司，台北，民國 79 年。
18. 柏楊，開疆拓土，遠流出版公司，台北，民國 79 年。
19. 柏楊，黃老之治，遠流出版公司，台北，民國 79 年。
20. 洪鎰昌，「康有為《孔子改制考》研究」，國立高雄師範大學國文系，博士論文，民國 92 年。
21. 范炯，歷史的困惑—治國者卷，雲龍出版社，台北，民國 82 年。
22. 徐凱，中國歷史上重要革新與變法，臺灣商務，台北，民國 83 年。
23. 徐聯恩，企業變革系列研究，台北，華泰書局，民國 85 年。
24. 馬承五，漢武帝人生哲學，漢揚，台北，民國 86 年。
25. 張壽仁，篡國新聖：王莽，萬象，台北，民國 85 年。
26. 許倬雲，從歷史看組織，洪建全基金會，台北，民國 86 年。
27. 郭廷以，近代中國史綱，曉園出版社，台北，民國 83 年。
28. 陳捷先，「戊戌變法前後的帝后黨爭」，歷史月刊，34~41 頁，民國 87 年 6 月。

29. 湯綱、朱元寅，明史，中華書局，台北，民國 93 年。
30. 楊國樞等著，社會及行為科學研究方法，東華書局，台北，民國 86 年。
31. 雷家聖，力挽狂瀾—戊戌政變新探，萬卷樓，台北，民國 93 年。
32. 榮真，王莽，台北，知書房，民國 87 年。
33. 潘東傑譯，科特、科恩著，引爆變革之心，天下遠見，台北，民國 91 年。
34. 顏澤賢，現代系統理論，遠流出版公司，台北，民國 82 年。



二、英文部份：

1. Cobb, L., “Parameter Estimation for the Cusp Catastrophe Model”, Behavioral Science, Vol.26, 1981, pp.75-78,.
2. Kotter, John P., “Leading Change: Why transformation efforts fail”, Harvard Business Review, Vol.73 Iss.2, Mar 1995, PP.59~67.
3. Lewin, K., Field Theory in Social Science, Harper & Row, New York, 1951.
4. Saunders, P. T., An Introduction to Catastrophe Theory, Cambridge University Press, London, 1980.
5. Sharifi, S., “Organizational learning and resistance to change in Estonian companies”, Human Resource Development International, 5(3), 313-331, 2002.

