



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

| 珍藏版 |

中国式管理经典·捌
易经管理的奥秘

曾仕强 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

易经管理的奥秘/曾仕强著. —北京: 北京大学出版社, 2010. 8

(中国式管理经典)

ISBN 978-7-301-17427- 2

I. 易… II. 曾… III. 领导学—中国 IV. C931. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 124972 号

书 名: 易经管理的奥秘

著作责任者: 曾仕强 著

责任编辑: 齐 飞

标准书号: ISBN 978-7-301-17427- 2/F · 2551

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

电子邮箱: tbcbooks@vip.163.com

印 刷 者: 北京嘉业印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 15 印张 206 千字

2010 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 68.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010 - 62752024 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

| 序 |

六 经（《易》《诗》《书》《礼》《乐》《春秋》）是我国古代先贤所著的六种重要的，也是最基本的书籍。古人织布时，竖的长线称为经，横的短线叫做纬。经是布匹中重要的基本线，被称为“经”的书籍，表明这些书的内容历久不变，可以长期应用、学习。

《诗》《书》《礼》《乐》和《春秋》这五种书籍，都是以政治、经济等人事活动为主要内容，只有《易经》以描绘天地人物的自然景象为主。这本书经过孔子的整理，进一步将自然法则和人文法则结合起来，成为我们中华民族的行为准则。

如果说中国人是《易经》民族，因而我们的管理行为主要的依据即为易理，那么有史以来，我们所奉行的便是“大易管理”。不过由于行之日久，人们对之已经知其然而不知其所以然，所以弄不清楚自己的所作所为到底是依据什么道理。

20 世纪初期，美国人发展出一套现代化的管理，风靡全球。我们眼见为真，不得不跟着学习，也依样学样。虽然说效果不如预期，但除此之外，玩不出其他的花样。

然而，曾几何时，全世界都在呐喊：“21 世纪是中国人的世纪。”我们听到了，也搞不明白为什么会这样。一句“管理离不开自己的文化”，果然是至理名言，它唤醒了中国人去热心寻找自己的那一套。

既然《易经》是群经之首，中华民族又以《易经》作为处世的准则，我们为什么不循着这条路，来寻找我们自己的管理根本？看看大易管理的思维，

是不是符合我们的实际情况？也试着把大易管理应用和管理实务上面，测试它是不是符合我们的需求？

大易管理，说起来就是运用《易经》的道理来管理。大易泛指《易经》和《易传》，主要有象、数、理、占四大功能。象就是现代所说的现象，数便是现代所重视的数据。管理最好依据实际发生的现象，计算出正确的数据，然后寻找出现象和数据所代表的道理，提出合理的解决方案，而据以实施。如果现象不明显、数据也不够准确，那么用占卜来帮助，做好相关的预测，作为决策的参考，当然也是可行的途径。依易理为主干，用现象和数据来佐证，以占卜来预测，实际上十分符合现代化管理的要求。

管理这一门学问，毕竟易学难精。说来说去就那么几句话，但用来用去，总觉得老是差那么一点。

对中国人来说，我们的一言一行既然都源自《易经》，那么，我们的管理，实际上也要依据易理而行。由于《易经》难读、易理难明，加上许多人日用不知，以致不明白自己的管理体系、不了解自己的管理行为。但愿这本书能够使我们更加了解自己的管理，不必再口是心非地说出一大堆空洞的门面话，进而充分掌握中国人的管理哲学，促使现代化管理更易于落实在中国人的事业上，提升管理的功效。

尚祈各界先进朋友，不吝赐教为幸。

曾仕强

序于台北市明道阁

| 前言 |

现代人对于“0和1间的相互转化，构成浩瀚无穷的网络”这一说，并无异议。一旦听到“一阴一阳之谓道”，却又如坠云雾，觉得相当玄妙。实际上，0代表阴（--），1代表阳（—）。阴阳变化，可以产生万物，说起来也相当简单明了，并没有什么晦涩难懂的地方。所不同的地方，不过是我们心理上的接纳或抗拒罢了。

科技的发展，带给我们很多的方便和很大的好处。但是它也愈来愈像一匹脱了缰的野马，反过来为人类带来极大的威胁。我们如果不能从“0和1的变化”，提升到“一阴一阳之谓道”的境界，便是只能片面发展科学和技术，其负面影响及其无法加以控制的危机，终将让人类自作自受。

管理科学的情况也是如此，管理者受到管理科学的陶冶，脑筋不是越来越灵活，而是越来越僵化。特别是制度化、数量化、全球化的刻板印象，使得管理日趋违反人性的需求。我们当然不可能反对制度化、数量化和全球化，但是我们更希望管理能够合理化，适度地尊重例外、模糊和本土色彩，这样才是真正的人性化。人性是一样的，习惯却各地方略有不同。因此必须加以调和，才显得具有权宜应变的弹性。

大易管理哲学，正是满足这种需求的良好途径。下面我们分别说明“为什么要研究大易管理”，以及“怎样研究大易管理”，以供参考。

一、为什么要研究大易管理

中国人可以说是大易民族。因为如果你仔细观察、用心比对，就不难发现我

们的所思所为，大多本自《易经》，依循易理。

自1840年的鸦片战争以来，中国人逐渐丧失了民族自信心。反传统的浪潮、西式的教科书、“现代化”的号召、“国际化”的借口，处心积虑地想把中国人推向西方世界。似乎中国人的现代化便是西方化，而国际化即是全盘接受西方的文化。

从表面上看，中国人改变了。有人感叹：“世风日下，人心不古。”有人抱怨：“好的不学，坏的全学会了。”也有人指责：“现在数典忘祖的人，越来越多，简直忘记了自己还是个中国人。”

实质上，中国人一直没有变。我们有一些基本观念，始终留存在脑海深处，挥洒不掉。许多人远离故国、居留异邦很多年，自认为已经不像中国人；一旦面临切身利益关系时，便会赤裸裸地呈现中国人的原本面目，丝毫没有两样。落叶归根，中国人最后总是回归自己的源头。不忘本，能够饮水思源，仍然是中国人的最大特质。

当然，以不变应万变的本质是变。中国人的民族性，论“稳定性”居世界第一，论“变动性”也是举世无双。这种话听起来相当矛盾，其实不然。

各民族都有其民族性，也都必然地随着时空而有所改变。世界上找不出哪一种民族，其民族性是亘古不变的。不过，变的速度，有快也有慢；变的幅度，有大也有小。相对而言，中国人的“稳定性”最强：一方面最不容易改变；一方面改变的幅度最小，而且改变的速度也最为缓慢。放眼看去，华侨遍布海外各地，不论其处境如何，都表现得很不容易完全被同化。世界各地的“唐人街”或“中国城”，都颇有特色，好像很难加以改变。

但是，中国人的民族性，本来就是变动性很高、适应力很强的。以民族性而论，我们的“变动性”，可以说居世界之冠。中国人不但喜欢变来变去，而且擅长随机应变。我们自己应该心知肚明，不会因为外国人看不懂我们，便自以为不是这样。请看旅居世界各地的华裔人士，随遇而安，很容易适应当地的环境，这就证明中国人的“变动性”很高、适应力很强。中国人口口声声讨厌中国人，偏偏喜欢和“彼此讨厌”的中国人打交道：不是聚居成为中国城，就是在紧要关

头，显现中国人的性格。可见中国人的本色，其“稳定性”也十分突出。

我们的社会，一方面反传统成为形式，一方面“传统”成为失去意义的口头禅。一般人喜欢将传统与现代相对并举，实际上却很少有人能够真正分辨两者之间究竟有哪些差异。

有人说现代中国人比较开放，会直接把心里的话说出来。实际上，“口没遮拦”的人，历代都有很多。但写历史的人，已经把这么做的严重后果描述出来了。现代中国人一方面“只会死背历史，却不懂得历史”，一方面则尚未看到自己有话直说的恶劣结果，不假思索地认为有话直说是现代中国人的进步，以致“自己犯错竟然茫然不觉”。

其实，中国人自古以来就主张“有话直说”。只是我们知道“适时、适地、适人、适事”而“适当调节有话直说的程度”。因此提出“逢人只说三分话”的原则，经由“交浅不言深”的标准来考量，做到“事无不可对人言”的地步。

如果说“传统”是“衡量彼此之间的关系和交情，审视事态的轻重、缓急、大小与切身利益性，考虑眼前的情境，从‘逢人只说三分话’与‘事无不可对人言’的上下限之间，寻找出有话直说的合理点”，如图1，而“现代”不过是“不管三七二十一，反正有话就要直说”。那么，传统与现代的区别，几乎局限于“成熟”与“浅薄”，根本和进步与否无关，我们怎么能够盲目地反传统、崇现代呢？

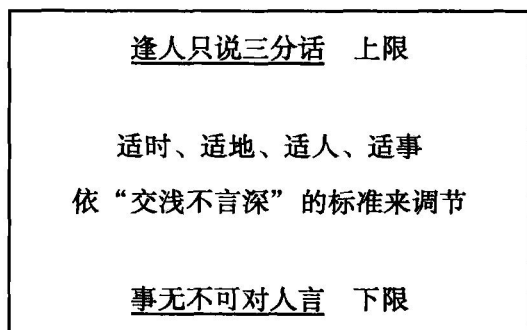


图1 有话直说的质量管制

反过来说，“现代”的“有话直说”若是“也要适当地配合情境来掌握分

寸”，请问与“传统”有什么不同？难道“由不懂得传统道理的人，将自己认为西方有的、我们没有的翻译过来，就成为现代”吗？偏偏现代社会，充满了“知东不知西”或“知西不知东”的人，又何以沟通东西两方的文化呢？

全世界的人，都希望有话直说。却由于各地的风土人情有所差异，因而产生不同的沟通方式，这是民族性的区别使然。

中国人喜欢自由自在、不受约束，当然也乐于有话直说。但是太多“先说先死”的案例，使得我们深切体会“祸从口出”的道理；因而主张“慎言”，做到“应该有话直说的时候，当然应该有话直说；不应该有话直说的时候，当然不应该有话直说”的“中道”境界，形成中国人的沟通功夫。

天下的事情，哪里是“有话直说”一条道理可以行得通的？现代中国人偏爱这种“偏道”式的主张，不过是不知不觉地“偏离中道”。我们应该关心他、教导他，让他明白道理而返回中道，怎么忍心看他拿“现代”做借口，继续盲目地偏离下去呢？

“朝闻道，夕死可矣”，并不是“朝闻道，夕必然要死”，而是“就算生命非常短促，能够把真正的道理弄明白、搞清楚，那也死而无憾了”，意思是：“中道”很不容易，值得一辈子去追求。可惜现代中国人目光浅短，不敢追求艰深的道理，宁可胡乱执一偏道、以偏概全，却沾沾自喜，认为“已经找到了真理”。

同样研究《易经》，许多人偏爱术数，导致迷信的气氛十分浓厚。术数也是易学的主要功能之一，对此我们不反对，但它毕竟属于“小用”的部分。义理的发扬，才是易学的“大用”。

古代民智未开，圣人不得不以神道设教，让易学披上一层神秘的外衣。加以君主专制，臣子不敢据理直言，只好假借占卜来谏阻。术数的功能，一直被重视，并非完全没有道理。

如今科学昌明，如果事事依赖占卜、人人相信风水、时时不忘命相，请问“人的尊严”究竟置于何地？

人的尊严，应该表现在“明智的抉择”，也就是“我知道自己在做什么”、“我知道应该怎样做”、“我也明白如何做得一次比一次更合理”。因此，“讲究义

理，按照推理来抉择，真正地掌握自己的命运”，便成为现代人必具的条件；而要达到这种地步，自非好好研究《易经》的道理不可。

孔子的学生子贡说：“文武之道，未坠于地，在人贤者识其大者，不贤者识其小者。”人有贤者，当然也有不贤者。贤者应该从《易经》的道理入手，好好研究《易经》的真义。不贤者不得已退而求其次，专门在算命、看相、占卜、看风水上下工夫。现代人如果醉心于声光电化，潜心于科学技术，却忽略了《易经》的智慧，不过是“识其小”者，未免对不起自己。若是进一步探究易理，使自己变成“识其大”者，岂非更上一层楼，看得更远，也看得更为周全？如图2。

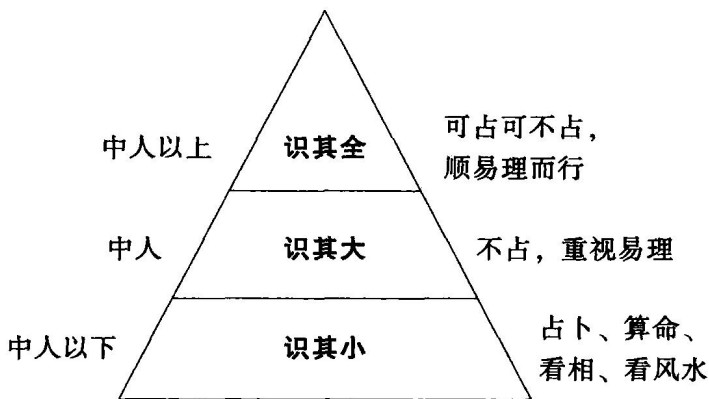


图2 三系人的大易功力

心理学家荣格说：“如果人类世界有智慧可言，那么中国的《易经》，应该是唯一的智慧宝典。我们在科学方面所得的定律，十有八九都是短命的，只有《易经》沿用数千年，迄今仍有价值。”

易理是智慧，科技不过是知识。有智慧的人，才能够妥善地运用知识；缺乏智慧的人，越有知识就觉得脑筋越乱，越不知道应该如何是好。我们常说的“两脚书橱”，便是这种空有知识却无法运用的人。

“21世纪是中国的世纪”，这一句话最好稍微改变一下，变成“21世纪是懂得易理的人扬眉吐气的世纪”。因为21世纪的明显趋势，就是越变越快，而易理正是“掌握变化的道理”。

就管理而言，以往环境相当稳定，凭计量、资讯和科技就可以做出合适的决

策。如今环境快速变迁，目标根本不显明，资讯常感不充足，数据也相当不准确，单凭知识，不易明确地判断、正确地抉择。于是管理者的智慧就显得比以前更为重要。智慧对于管理效果的影响，愈来愈明显而重大。

变迁环境中的管理，十分注重未来的变化，务求做出合理的因应。不明易理的管理者，为了预测未来的变化，很容易迷信算命、看相、看风水、占卜。近年来易学逐渐被重视，这一类的研究风气，越来越盛，与此具有十分密切的关系。

在科学昌明的现代社会，算命、看相、看风水、占卜毕竟不方便用来当做决策的主要依据，因为有很多人不相信它；用这些方式做出的决策也缺乏对众人的说服力。

换一个角度来看，拿易理来推断未来，若是具有正确预测的可能，应该是令人振奋的大好讯息。易理怎样能够预测呢？《说卦传》说：“数往者顺，知来者逆；是故易，逆数也。”从过去推知现在，叫做“顺”；从现在推测未来，就叫做“逆”。《易经》是逆数，可见能够推测未来的变化。用推理来预测未来的变化，表示依据道理来预测，大家比较容易接受。

面对不确定因素的管理者，由易理来掌握未来的变化，达成正确可行的决策，当然是最为有利的途径。

世界上研究《易经》的国家越来越多，这也是“21世纪是大易管理的世纪”的另一种证明。管理者要想看清楚时代的潮流、摸清楚管理的趋势，好好地研究一下大易管理，恐怕是当务之急了。

大易管理，主要在知常知变，抓住变化中的常理。管理者研究大易管理，看出变中之常，才能够以不变应万变，而立于不败之地。身处21世纪，大家共同研讨易理，发扬大易管理，应该是顺应时代潮流的明智之举。

二、怎样研究大易管理

大易管理的时代已经来临，象征中国人的管理思想即将成为21世纪的主流。我们把“易理”应用和管理上，正是时候。

然而，实际的情况，却不是这样乐观。

那么，要怎样研究大易管理，才能真正把大易的道理，正确地运用在管理上面呢？我们有几点建议（见图3），请大家参考指教。

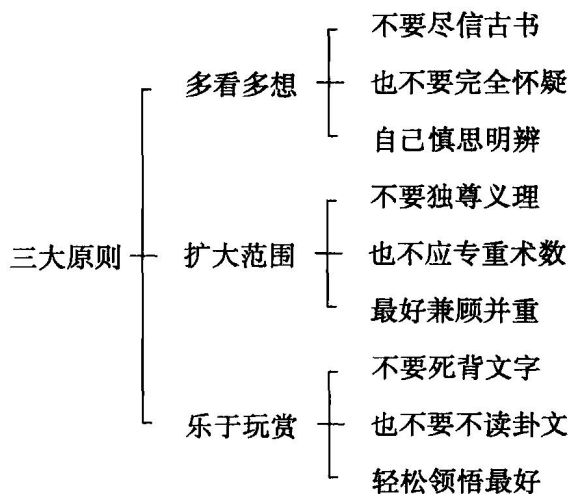


图3 研究大易管理三要则

第一，不要尽信古书，也不要完全怀疑。

德国思想家歌德说过：“大凡优秀的作品，不论如何加以探测，总是探不到底的。”《易》这一本书，自从诞生以来，由于内容博大精深，历代各种层次的探究，可以说十分热烈。然而各有见地，迄今仍然未有定论。

做学问的人，无非“自圆其说”。每个人所提出来的一套理论，无不言之成理。

管理是一种实务，是要在实际情况下能够应用的，不能仅凭空谈。我们拿“合用”做标准，凡合乎理致的自然，而不悖物情事理的理所当然，虽然不是古人所传，或者和古义不合，我们还是可以采用。相反的，就算确实为古人所传，或者合乎古人的说法，却不合现代所用的，也应该予以摒弃。

研究易学的门派有很多，我们不必加入他们之间的争辩。尊重各人的研究成果，合用就好。

譬如《易》在西周初年，原本有《连山易》、《归藏易》和《周易》三种。

东周以后，前两种失传了，只剩下《周易》。这种说法，我们大可姑妄听之，也姑且信之，实在不必过分认真。又如古书并没有标点符号，容易产生误解；后人所加标点，很可能有不同看法，我们不妨多方参考。

第二，不要专重义理而看轻术数，也不要专门研究术数而轻易放弃易理。

综观易学的发展，最主要的不同，不外乎“象数”和“义理”的偏执。这两大派别，各有立场，也各有所偏重。其实，大易具有象、数、理、占四大功能，都有其必要性与重要性。我们不必偏重任何一种，更不能忽视彼此之间的连贯性。

虽然说易理才是我们研究的重点，一切依易理而行才是真正的大易管理；但是“理不易明”，易理的探求和解说，原本十分困难，有谁敢说自己确实明白道理？

如果能有把握样样依照道理，当然最好。可惜没人有这样的信心。因此，借着术数的推演，彼此互相参悟，只要不迷信，并没有什么害处；何况道理是变动的、灵活运用结果，这更印证了“条条大路都能走得通”。既然“运用之妙，存乎一心”，为什么不能够兼重义理、术数，互为发明呢？

当然义理的探究，应该重于术数。因为明理之后，自然能够达到“不占而已矣”的地步。

然而，不占不占，有时候还是免不了要占。因为管理者所面对的情况，经常是信息不足，而数据也不够充分。请问在这种情况下，要不要做决策呢？答案当然是要。再问如何做决策呢？是不是占卜也有一定的功能，至少可以帮助我们在这种情况下不明的状态下做决策？何况大易哲学，从历史渊源来考察，最早都有明显的卜筮作用，不宜完全忽视。

第三，不要死背文字，也不要不读卦文。

古时候字汇很少，而且竹简刻字和保管也都十分困难，用字必须尽量精简。《易经》的文字，和现代通用的文字相去很远，以致很不容易了解。当时并没有黄金，所说的金，实际上是铜。有些地方语句含混，例如“八月有凶”到底是八个月还是八月份，并不容易分辨。

孔子要我们抱着“乐而玩之”的态度，来学习《易经》。因为死背文字，不

但辛苦乏味，而且多半不知应用。而不读卦文，也不能理解六十四卦的真义。

我们可以每天试着占卜一卦，然后把这一卦从头看到尾，思索它的含义、玩赏它的用意。这样做，既充满兴趣，又能够增进自己的认识，日积月累，成绩必定可观。

也可以拿六十四颗玻璃弹珠，每个珠子上面用胶纸贴上一卦。每天顺手抓出一个弹珠，看看上面胶贴住的是哪一卦，然后查明它的卦辞，省思它的爻辞，再来对应实际的事务。久而久之，自然贯通易理。

总之，不要心急，不可以稍有心得便认为自己懂得易理。抱着“看一看，读一读，想一想，做一做”的心态，以渐进的方式，偶有所得，便拿来应用；行得通，更能领悟其中的道理。

知行合一，即知即行，应该是研究大易管理的最佳原则，如图4。

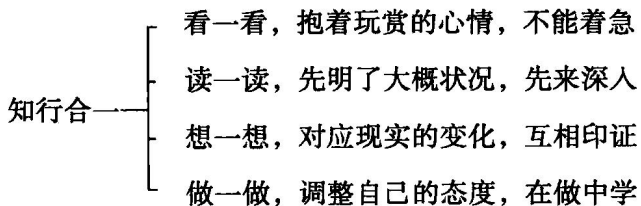


图4 即知即行是最佳原则

随着考古学的不断发展，我们通过大量的出土文物，可以看出夏商周三代以前，人们便十分注重实际的行动。这种重行的思想，到大禹治水时，已经达到最高峰：整整八个年头，他三次经过自己的家门，都没有入内探望。我们研究大易哲学，基本上也是希望对实际的行动，具有帮助。

详读六十四卦，不难发现大易本身，就十分重视力行。从乾卦开始：“君子终日乾乾，夕惕若厉，无咎。”告诉我们应该效法天的刚健精神，发愤自强，小心谨慎，才能够处于险境而不生危害。到第六十四卦未济，也告诉我们事业尚未完成的时候，应该坚持中正、审慎进取、尽力而为，逐步促使一切恢复正常，而达于完成的地步。

研读这本书，相信不是一次就能够看得明白的。特别是从来没有接触过《易

经》的人，更会觉得有很多地方根本摸不着头脑。我们建议先从头到尾，整个看一遍，有一个概略的印象，然后才重新仔细地分章阅读，用心思考，必然有所领悟。

有时候会觉得，看了后面的说明，才更了解前面所说的事理。在本书中，我们并不采取解说《易经》的顺序，却是以说明管理的思路为依据；前后有些重复，无非在强调这一部分应用在管理上的重要性。

| 目 录 |

序 /Ⅲ

前言 /V

第一章 | 大易与管理

- 一、大易的演变及发展的主轴 / 3
- 二、大易管理的时代已经来临 / 15
- 三、大易管理就是依易理而行 / 21
- 四、大易促使管理与伦理结合 / 27
- 五、大易管理的现代基本架构 / 33

第二章 | 大易的功能

- 一、大易应用在管理上有四大功能 / 44
- 二、不明易理不足以担任高阶主管 / 49
- 三、象数理连锁作用才能正确判断 / 54
- 四、最好加强道德修养以获得天佑 / 59

第三章 | 管理的道理

- 一、管理不外乎一开一关 / 68
- 二、大易倡导一之多元论 / 75
- 三、管理有六十四种情况 / 81
- 四、及时调整求合理应变 / 88

第四章 | 三才的配合

- 一、三才代表组织的三个阶层 / 96
- 二、组织三阶层秉持三才之道 / 105
- 三、大易管理要发扬树状精神 / 113
- 四、人要赞天地化育能屈能伸 / 118

第五章 | 三阶的特性

- 一、高阶主管九五行为的运作 / 126
- 二、中坚干部很容易不三不四 / 133
- 三、基层员工的勤劳务实习惯 / 140
- 四、管理便是三阶层合理配合 / 146

第六章 | 刚柔的互补

- 一、先做好部属再当好上司 / 154
- 二、主管要依据乾卦的要领 / 160
- 三、各阶层要注意刚柔配合 / 166
- 四、三阶层发扬儒道墨精神 / 174

第七章 | 中坚最难为

- 一、不容易培养优秀中坚干部 / 182
- 二、中坚干部的反三复四行为 / 188
- 三、优秀中坚干部的基本原则 / 196
- 四、承上启下求圆满达成任务 / 202

第八章 | 诊断与治理

- 一、以阳爻为主的阶段性变化 / 210
- 二、以阴爻为主的阶段性变化 / 215
- 三、最好依据易理来进行治理 / 219