绪 论

中国古代文化中有着十分丰富的管理学思想，显示出与西方的近现代化管理迥然不同的东方特色。认真总结这一理论遗产，对顺利实现我们当今面临的社会经济转型，对我们恰当有效地吸收西方管理理论的有益成分，都会起到积极的参照作用。

易学中的管理思想

中国传统管理思想体现在社会政治、军事、工程建设等诸多领域，丰富多彩，但它们有一个共同的源头和理论前提,那就是《周易》。

易学原理贯穿天、地、人三才，无所不包，凝聚着中国文化在其漫长的早期发展过程中对自然和人类生存规律艰苦探索的经验成果。易道的核心，既不是对客观世界纯粹理性

需要全本请访问 www.ertongbook.com

的认知，也不是沉溺主观世界中的对精神信念的冥想，而是把对世界的认知和主体自身的价值愿望在实践操作基础上密切结合起来的一套决策管理模式。

《系辞传》说：“夫《易》何为者也？夫《易》开物成务，冒天下之道，如斯而已者也。是故圣人以通天下之志，以定天下之业，以断天下之疑。”认识把握了《易》道，就能启发智慧，开通思想，就能通权达变，决断疑虑，就能引导我们的实践走向成功。所以说：“夫易，圣人之所以极深而研几也。唯深也，故能通天下之志；唯几也，故能成天下之务 ;唯神也 ,故不疾而速 ,不行而至。" 神 ’即阴阳变化神妙不测的规律 ;‘ 几 ’即变化的苗头 ,吉凶的先兆。《易》道就是要帮助人们掌握阴阳推移的规律，用以指导主体的行为，使之进入随机应变，应付裕如之境。易学把对变化规律的把握认识和对这种规律的利用相结合，引导主体面对复杂的局面慎重决策，有效地组织，并随时对主体的行为模式加以调整。因此，也可以说《周易》是古代社会的人们探讨如何进行正确决策管理的书。

《周易》在中国历史上发挥的最重要作用，就在于它对人们社会政治实践的直接指导上。历来政治家都很重视《周易》管理思想的操作价值。明代大臣张居正（1525—1582）在《答胡剑西太史》一信中谈到过自己的切身感受：“弟甚喜杨诚斋《易传》，座中置一帙常玩之。窃以为六经所载，无非格言，至圣人涉世妙用，全在此书。自起居言动之微，至经纶天下之大，无一事不有微机妙用，无一事不可至命穷

神，乃其妙即白首不能殚也，即圣人不能尽也，诚得一二，亦可以超世拔俗矣。”小而一己起居言动之微，大而天下家国的政治组织管理；无不能从《周易》的智慧中得到启示。

《周易）共有六十四卦，三百六十四爻。各卦所体现的时空环境差异颇多，各爻代表的主体的各种相类的或不相类的作为在这诸多不同的情境中就呈现出极复杂的意义情态。行为是否正确，后果是吉是凶，是祸是福，并不完全决定于行为本身，而与行为是否适合于具体情况的规定性相关。现实社会是无限复杂的，《周易》不可能穷尽所有不同的环境场景和行为，但无疑，人们无论身处逆境或顺境，在面临决策的任务时，都可以从易学对它所列举的典型情境中的典型行为的分析中，获得方法论的指导。所以张居正才会说“至圣人涉世妙用，全在此书”。易学探索客观世界的目的，就是为了开通天下人的思想，成就天下人的功业，决断天下人的疑惑。

易学的管理思想，既强调人应效法天地，按宇宙自然的秩序规范自己的行为，又强调人应发挥自己的主体能动性，自强不息，奋发精进，积极作为。（系辞传）中说：“夫《易》，圣人所以崇德而广业也。知崇礼卑，崇效天，卑法地。天地设位而《易》行乎其中矣。成性存存，道义之门。”圣人的经世致用之伟业，既须效法天地的自然法则，又要具备“成性存存，道义之门”的人文努力。所以易学的管理观念，既重视环境、时间、条件、事变等各方面的形势，也同样要求君子人格“惩忿窒欲”“反身修德”的修养，以便对

局面作出向着有利于主体方面的能动引导。所谓“终日乾乾，夕惕若，厉无咎”就是这个意思。

（易经）本是卜筮之书。卜筮的起源，可追溯至传说中画八卦的伏羲时代。当时人们的思维水平极为低下，掌握的知识也很贫乏。他们为了生活上的需要，迫切关心自己的行动所带来的后果，因而通过卜筮来预测吉凶祸福，作出估计和决策。卜筮不可能真正帮助早期人类把握客观世界的真际，却显示了早期人类试图根据外在环境条件的动态发展来决定调整自己行为的可贵努力，包含着管理思想的最初萌芽。到了殷周之际，人们把卜筮的记录再加上一些对客观环境的观察和生活经验汇编成书，遇到新的情况新的问题时，就去从其中寻找参照。《易经》于是成了一部指导人们实践操作的参考资料的汇编。春秋战国时期，人们的思维水平提高了，掌握的知识丰富了，能够把客观环境看成是一个由天道、地道、人道组成的大系统，并且探索出支配这个大系统的根本规律，即所谓一阴一阳之道。这是认识上的大飞跃。人们扬弃了《易经》的宗教巫术，将它发展成全新的理性化的哲学思维。但《易经》固有的将认知与行动紧密相连的思想品格，却被完整地继承下来了。《易传》中一再强调，对自然与社会加以认识的目的，无非是用以指导自己的行动，趋吉避凶；“开物成务”；“以定天下之业”。

易道的操作功能来源于《易经》的象数和筮法。《易经》的象数和筮法是一套巫术操作系统，《易传）则站在阴阳哲学的高度，对这个系统进行了创造性转化。据（易传）看

来，象数这种形式，不仅“弥纶天地之道”，可以表达深刻的义理，而且可以经由一套特定的操作程序推演预测未来的吉凶，对利害休咎作出类似于巫术那样的决断。卜筮巫术把象数作神秘主义的解释,当作幽冥神鬼旨意的体现,《易传》则把它重新解释成阴阳规律支配的符号系统，象征着天道人事的变化。蓍而有爻，爻则成卦。借“参伍以变，错综其数”的操作程序形成的象数系统，概括地反映了极复杂的变化，所谓“天下之至变”。阴阳规律凝结而为卦的象数结构，故称这种结构有“知以藏往”之功。它面对纷纭世界万千迷幻，揭示出其背后所固有的某种确定不变的规律，从而可以给人以哲理性的启迪。对《周易》之道来说，源于巫术操作的象数结构和建基于阴阳哲学的义理内容是不可分割的矛盾统一体。撇开象数分析其中的义理，会使这种义理抽象化、普泛化，从而混同于一般性的哲学理论，丧失掉它的直接操作功用。抹煞义理而孤立地考究象数，也会使这种象数成为仅仅一种僵死的没有现实涵摄力的空壳。因而《易传》论述象数时，总不忘结合义理，谈论义理时，也总联系象数。一阴一阳之道，称为形而上，神而不可见；象数形式称为形而下，“拟诸其形容，象其物宜”，有形有器，可把可玩可睹。道器结合一体,故能“化而裁之”、“推而行之”、“举而措之天下之民”，直接指导各种不同领域内的决策管理实践。

《易传》结合象数结构形式，具体探讨了由冲突转化为和谐的各种调整方略，从而形成了以和为最高准则的决策管理理论。《彖辞上传·乾卦》中首先提出了“太和”的观念，

需要全本请访问 www.ertongbook.com

以为乾道变化的结果，应是万物各得其宜，刚柔协调互补，整个宇宙大化在一种最高的和谐中生生不已。这种最高的和谐不可能是消极地顺应自然的结果，大至天下国家，小至宗族团体，乃至现代社会中的企业，都只有通过自强不息的努力去争取。

太和作为系统组织者进行决策管理活动的最高目标，在《易传》看来，它不是静态的，一旦达到就可以安享其成的确定成果，而是一种永恒追求历程的前导方向。即使经过一番细致耐心的调整工作而达到了相对的和谐，由于各种因素及相互关系都是处在不断变化中的，也必须居安思危，注意随时消除各种有害因素，防微杜渐，精心维持组织的有序状态。《系辞传》颇有感触地分析道“《易》之兴也,其于中古乎？作《易》者，其有忧患乎？”只有怀抱忧患感，才能减少失误，不犯错误，促使冲突向和谐转化，在和谐时又“安不忘危,存不忘亡,治不忘乱”。

《易传》对《易经》的发展提升，另一个很重要的表征，就是在它把卦爻结构改造为表达阴阳哲学观念的工具的过程中，提炼出了“时”的范畴。卦由六爻组合而成，爻分奇偶，位分阴阳，由初而上，从其相互的承、乘、比、应的关系，可以看出阴阳两大势力的不同配置。这种配置构成了客观世界推移变化的关系之网，它总揽全局，对象征着主体作为的各爻起支配作用，成为各爻不能不置身其中的处境或机运,这也就是“时”。

阴阳势力配置错综复杂，随时推移，有的配置得当，有

的配置不当，有的得和谐而吉，有的不得和谐而凶，有的吉而背后潜在着凶，有的凶而却隐约透出向吉运动的趋向。“时”的范畴，充分昭示了这种情境环境条件的变易性质。（易传）非常重视“时”的意义。这就启发人们在管理活动中，应立足于和谐的理想对客观形势进行不断的调整与控制，根据具体情况，或随而顺之，或宰以制之，实现“开物成务”的目的。

《易传》以阴阳学说为核心，集中论述了管理活动中处理人际关系必须注意的问题。阴阳学说把社会上的各种复杂的人际关系，抽象地概括为两种对立的势力，在上者属阳，在下者为阴。阳为刚，起主导作用；阴为柔，起承接、完成的作用。《易传》认为，只有刚柔两种对立的势力配置得当，才会有谐和的局面，反之则会冲突，导致系统的混乱停滞。一般来说，《易传》认为，天地阴阳上下刚柔尊卑等级地位是不能颠倒的。阴不安于从属的地位而求比拟于阳，或阳刚愎自用一意孤行，从而失去阴的支持和拥护，都会破坏系统整体的有序性。因此，阴阳不仅应各安其位，各守其分，同时还应互相同情，互相追寻。如果这种追寻达到了相互的充分沟通和恰当的组合，那就是管理目标的实现了。

决策在管理活动中居于十分突出的地位。决策是贯穿着管理的全过程的，在某种意义上，管理就是决策。管理任何一项职能的发挥，都离不开决策。即使最基层的班组工段，每天的生产任务安排，劳动力调度，生产过程中的具体问题的处理等，都需要及时的决策判断。决策的关键，是收集整

理各式各样的信息，加以分析，对未来的可能提出各种方案，然后选择出尽可能令人满意的目标加以实现。决策的任务，是要对未来作出判断选择。判断选择的依据，是对已知信息的分析。因此，有关信息的把握和理解体会，是十分重要的一环。这种思维在《易传》中也有充分体现。《系辞传》曾就《周易》的价值和功用作了如下提示："《易》有圣人之道四焉，以言者尚其辞，以动者尚其变，以制器者尚其象，以卜筮者尚其占。是以君子将有为也，将有行也，问焉而以言，其受命也如响，无有远近幽深，遂知来物。"又说："是故君子所居而安者，易之象也；所乐而玩者，爻之辞也。是故君子居则观其象而玩其辞，动则观其象而玩其占。""玩"谓玩味，即反复体会其中的信息价值。《系辞传》说："夫易彰往而察来，而微现阐幽。是故蓍之德圆而神，卦之德方以智，六爻之义易以贡。圣人以此洗心，退藏于密，吉凶与民同患。神以知来，知以藏往，其孰能与于此哉！"又说："极数知来之谓占，通变之谓事，阴阳不测之谓神。"占就是"极数知来"："极数"所以能"知来"，是因为"数"乃既往历史过程的抽象概括，其中涵括了十分丰富的历史经验和生活信息。占的活动就是要充分理解利用这些信息，作出正确的决策。

易学中的管理思想还包含许多具体的经营策略，涉及了组织原则、变通原则、调控原则、用人原则等诸多现代管理学理论同样在认真研究的问题。如《易传》认为，尽管系统的各组成部分各司其职，互不凌越，共同为整体功能的正常

发挥作出贡献，但必须树立确定的结构核心。就卦体结构言，必有主爻作为全卦之统率，否则就不可能形成真正统一有序的整体。就阴阳组合而言，常规当然是阴卑阳尊，但在上位者倘一味矜持，就会致令上下隔绝。为了求得上下尊卑刚柔间的沟通，为上为尊者必须主动去接近为卑在下者，这才会由两相持而两相向。如《彖辞下传·节卦》所说“节以制度，不伤财，不害民”等。诸如此类的思想，如果去除掉其古老的占筮形式，它们对于现代化条件下的管理者，也仍是适用的。

易学与现代管理

易学中的管理思想是从中国古代的政治社会的长期实践中逐步总结提升出来的，并在以后的历史进程中不断得到新的阐释和发挥，最终形成了一整套中国式的管理学体系。这个体系以人为管理的核心，追求人与人乃至人与自然的总体和谐。它不仅拥有一系列的决策管理的操作原则，而且提炼出了一套具有普遍意义的管理学基本原理，并发展出了一种体现着东方智慧的管理哲学。易学管理思想作为中国传统文化的一部分，经历了几千年历史的反复锤炼，凝聚着中华民族的智慧，我们应当珍惜这份宝贵遗产，发掘出其中属于全人类的超越时代的普遍意义来，使之在现代社会生活中继续指导人们的思想和行动。

古今中外任何一种管理理论，无论它的体系多么庞大、方法多么复杂，其背后都有某种最基本的价值观念作为它最终的理论支点。通过这种基本价值观念，我们可以准确地把握该理论体系的核心精神及其价值理想。易学中的管理思想也有它的价值理想。研究其价值理想，对于我们建立当代管理学体系仍有启迪的意义。

易学的价值理想是“保合太和”。太和是天地自然的和谐与人间社会的和谐的统一。天地自然的和谐是通过阴与阳的协调配合来实现的，而要达到人间社会的和谐就必须树立仁与义的价值原则。《易传》说：“立天之道曰阴与阳，立地之道曰柔与刚，立人之道曰仁与义。”当然，易学的太和理想并不是建立在空想的基础之上的。它清醒地认识到，任何事物既存在和谐统一的一面，又存在对立斗争的一面，并且在现实生活中对立、冲突、矛盾、斗争的一面往往更令人触目惊心，但这并不能证明冲突与斗争是绝对的不可调和的。如宋代易学家张载（1020—1077）所说：“有反斯有仇，仇必和而解。”现实的不和谐凸显了追求和谐的正面理想的重要性。按此原则，管理之必要，恰恰就在于现实的不和谐必须改变；管理之可能，恰恰就在于现实的不和谐可以改变。这就是易学管理思想的立足点。

易学对太和理想的执着追求，在今天仍有着不容忽视的积极意义。就人与人的关系而言，《易传》坚持儒家的仁与义的价值标准，透露出对人类整体命运的深切关怀。人不能离开社会而存在，因此关怀人类的整体命运就必须探讨理想

社会的生活规律。仁与义就是一切合理社会中不可缺少的行动规范。仁是彼此关怀，义是各尽职责。仁构成了社会最本原的向心力或凝聚力，义构成了社会最本原的层次性和秩序性。如果没有凝聚力和秩序性，社会就根本不可能存在；而靠不仁的结合力和不义的秩序性支撑的社会，也绝不是理想的社会。过去如此，现在和将来仍然如此。因此，无论是管理一个国家、一个家庭或者一个企业，都应当以是否有利于人类的整体生存、是否有利于社会的和谐为最高标准，也就是说，必须坚持仁与义的价值准则。而那些置人类整体命运于不顾的人，那些靠牺牲他人来最大限度地谋取一己私利的人，不仅为易学的管理思想所不容，也与人类文明的发展进程相背离，最终将必然被社会所抛弃。总之，仁义并重，才可能最大限度地发挥出管理组织系统的最大效能。

就人与天的关系而言，易学坚持将人道之仁义与天道之阴阳统一起来，坚持将社会之和谐与自然之和谐统一起来。人的社会存在离不开自然的基础，人与自然的关系决不能简单地归结为征服者与被征服者的关系，然而随着人的主体意识的觉醒，人对自然的征服欲望变得越来越强烈。西方近代工业文明的兴起，揭开了一场人对自然界的大规模掠夺的帷幕。于是资源日益枯竭，环境日益恶化，人类自身的生存也将随之而面临威胁。易学的明智之处在于，它在肯定人有参与裁成的能动性的同时，又把人和自然看成是血脉相连、休戚相关的整体。如张载所说“民吾同胞，物吾与也。”那么人的管理活动就不能以破坏自然的和谐为代价，而应当以追

需要全本请访问 www.ertongbook.com

求自然与社会的全面和谐为目标。

《周易》的一个最大特点，就是注重实际操作，不空谈价值理想。价值理想只有落实到操作层面才有意义。管理的过程不外乎由两个环节构成，一是确定具体的管理目标，二是选择并实施有效的管理方案。在易学看来，要把握好这两个环节，就必须在坚持价值原则的前提下善于通变。通变不仅要求知变，而且强调应变。因此《周易》又被称为“变经”。尤其可贵的是，易学在深入探讨实际管理的运作机制时，高度重视利益因素在现实操作中的驱动作用，并积极尝试将价值原则与利益原则统一起来。如（文言传）所说：“利物足以合义。”人类行为的直接动机往往出自对其切身利益的追求。利，本身是中性的，它既可以成为贪婪残暴的根源，也可以变成托起价值理想的杠杆。后来的易学家继承了《易传》的传统，主张义利双修，强调人类的整体利益和长远利益的绝对优先性，以防止无节制地追逐个人私利的现象对人类价值理想的侵害。然而，如果忽视了个人、局部和短期利益的重要性，不对它们作出明确的定位和详细的区分，就很难建立起管理系统中不同层级、不同部门乃至不同个人之间的利益平衡机制。人与人之间的利益关系不明朗，往往会导致管理的低效和混乱。因此《易传》一方面强调“立人之道曰仁与义”，突出价值原则的支配地位；另一方面又肯定“变动以利言，吉凶以情迁”的客观现实，并试图通过对人们具体行为的吉凶利害的冷静分析，通过利益机制这一中介，化冲突为和谐，变无序为有序，将人们引向“保合太

和”的价值理想，安和而乐利。易学提出的这种价值原则指导下的利益机制，不仅为价值理想落实到实际操作层面找到了结合点，而且为中国传统管理思想承接西方先进的管理经验提供了方法论基础。

西方的管理学，严格地说，是工业文明的产物，主要以企业为研究对象，因而追求企业的效率和利润便是它的基本出发点。随着社会的不断发展，管理经验的不断积累，西方管理学走过了一条曲折漫长的道路。最初它只注重单纯追求经济效益，只注重管理科学化和技术化的作用，后来逐步走向了现代管理学追求经济效益与社会效益并举、管理的科学化与人文化并重的方向。如果说易学的管理思想从价值理想出发推向了价值原则与利益原则的结合，那么西方管理思想从经济效益出发最终也达到了这种结合，正如《周易》所说“天下同归而殊途,一致而百虑。”

然而《周易》的管理思想毕竟还不是现代管理思想。勿须讳言，《周易》成书于远离今天的古代社会，以后的诠释也都出自农业文明时代，用今天的眼光来看，自有其历史的局限性。如历代易学研究的对象是国家、家庭等一般性的社会组织，没有也不可能对工商企业管理的具体规律作出解释，等等。这一切都说明，如果要使易学的管理思想在今天继续发挥其指导作用，还必须把它与现代管理理论相结合，使它走向现代化，从而建立适合中国国情和具有中国特色的当代管理科学体系。

这里，日本和美国的经验很值得我们借鉴。二次世界大

战以后，日本兴起了一股模仿美国的热潮。但后来，日本企业家发现，单纯的模仿并不能使日本企业管理有真正的进步。于是他们开始注意在企业的组织、人事、雇佣、作风等管理软件上保留日本自己的特色，并逐渐形成了日本式的企业文化。他们把美国企业文化中的价值观归结为以个人为本位的能力主义，这种能力主义显然与日本的集团主义民族传统相悖，因此他们认为，能力主义绝不可以推广到日本的一切企业。名和太郎在《经济与文化》中指出：如果“不顾日本经营的特点而过分强调增强能力主义，不仅可能孕育着与重视精神和人的生活这一‘文化时代’的理想目标发生冲突的危险，而且还可能使组织活力面临危机。”同样，当 80 年代美国企业界在学习日本企业管理时，也十分强调从美国自身的实际出发。美国主要是学习日本的企业文化，特别是其中的团体精神，但美国并没有照搬日本式的家族主义的团体精神，而是重建了一种美国式的团体精神。美国的企业团体可以称之为权力契约团体，其基本前提是：保障个人权力，满足个人需要，提供个人自我实现的机会。

日本和美国的经验为我们提供了一个有益的启示：中国企业管理的现代化不应是美国化或日本化，应当是中国化。企业管理是一种文化现象，它是民族文化在企业行为中的表现。易学是中华传统文化的重要部分，其中含有我国古代丰富的管理思想，可以为现代企业管理提供丰富的养分，而且更主要的还在于，它所蕴藏的民族精神完全可以为中国式的现代企业文化提供崇高的价值理想和价值观念，可以给企业

增添无穷的感召力、凝聚力和生命力。

当然，创造中国式的现代企业管理，不仅要努力建设中国式的企业文化，还必须大力发展现代化的管理方法和技术。企业固然是社会的肌体，要担负起社会的责任，但它毕竟首先是经济单位，只有获得经济效益才能在竞争中生存。因此，企业管理必须建立在深入研究市场经济规律的基础之上，必须对人的经济行为、利益关系有明确透彻的洞悉，必须有科学的、严密的管理方法调节各方面的经济关系以提高工作效率和效益。在这方面，西方现代管理是我们的最好的教师。即便如此，易学的管理思想仍将带给我们诸多启迪。

第一章
易学与管理原理

《周易》是古代经邦济世的宝贵经典。历代明君贤相，仁人志士无不认真钻研，从中汲取治理国家，安定社会，发展经济，巩固国防的原理原则。历代易学著作，多是思想家们结合易学原理，探讨治国理财之道的思想成果。易学思想源远流长，不断丰富发展，它对中国政治、经济管理思想的影响，极为深远，值得认真研究。历史上许多卓越的政治家、军事家、理财家，在管理政治、军事、财政诸方面，成绩斐然，留下宝贵经验，其思想理论，大多同易学思想有渊源关系，不可忽视。

易学思想对政治、经济、军事管理思想的影响，大体说来，有两个主要方面：一方面是提供了某些具体的原理原则，如民本思想，自强原则，忧患意识，谦和精神等；另一方面，是提供一种思维方法，可以运用它去观察分析管理工作中的问题，启发人们制定某些管理原则。两个方面都十分重要，后一方面更加值得深入研究，因为这一方面过去往往

被忽视。易学思维方法同管理原则的关系，之所以长期被忽视，不是偶然的。那是由于研究易学的人，偏重研究其哲学思想，不重视联系政治、军事、经济的管理问题；而研究管理学的人，大都只重视现代管理方法，而不追溯到古代，古为今用，更不可能同易学思想相联系。今天我们学习研究易学，不应只满足于极取其中的某些具体原理，更应注意研究、汲取易学思维方法。而且不只注意研究易学思维本身，更当注意研究它同管理思想和管理方法的关系。这是学习（周易）和易学的一项新的重要任务。这个问题已日益引起易学家和企业家们的重视。

易学思维与管理原则

今天我们在学习研究易学思维方法时，还应注意一个问题，就是将它同西方的某些思维方法加以比较，目的在于更好地了解和掌握易学思维方法的特点。不同民族的思维方法，尽管会遵循某些人类共同的思维规律，同时又必然会保持着本民族思维方法的某些特点。大体说来，中华民族比较习惯的易学思维方法，同西方传统思维方法相比较，有三个方面的差异，较为突出：易学思维重视事物发展的过程，西方传统思维重视事物的内在结构；易学思维注重研究事物之间的相互关系，西方思维注重研究实体本身；易学思维注重把事物作为整体加以研究，西方思维注重对事物从多种角度

需要全本请访问 www.ertongbook.com