

■ 中国管理模式丛书 ■



陈世清◎编著

老子的管理智慧

(第二版) Laozi de guanlizhahui

既以为人，己愈有；既以与人，己愈多。故天之道，利而不害；人之道，为而弗争。
大企业、大老板、大主管要懂得让出一点利益，以求共存共荣的目的。



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE



工厂管理知识

© 2004 Blackwell Publishing Ltd, *Journal of Internal Medicine* 255: 105–112

■ 中国管理模式丛书 ■



陈世清◎编著

老子的管理智慧

(第二版) Laozi de guanlizhahui

既以为人，己愈有；既以与人，己愈多。故天之道，利而不害；人之道，为而弗争。
大企业、大老板、大主管要懂得让出一点利益，以求共存共荣的目的。



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

老子的管理智慧/陈世清编著. 2 版.

北京: 中国经济出版社, 2011. 8

ISBN 978 - 7 - 5136 - 0783 - 4

I. ①老… II. ①陈… III. ①道家—哲学思想—应用—企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 123838 号

责任编辑 陈 瑞

责任审读 霍宏涛

责任印制 张江虹

封面设计 白朝文

出版发行 中国经济出版社

印 刷 者 三河市佳星印装有限公司

经 销 者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 15

字 数 220 千字

版 次 2011 年 8 月第 2 版

印 次 2011 年 8 月第 2 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 0783 - 4/F · 8881

定 价 32.00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794

总序:中国管理模式与对称管理模式

真正的、现代意义上的管理,都要通过管理模式来进行。管理模式是在管理理念指导下建构起来,由管理方法、管理模型、管理制度、管理工具、管理程序组成的管理行为体系结构。

对称关系是宇宙的最深层本质,对称规律是社会的最根本规律,对称原理是科学的最基本原理。科学的管理模式就是对称管理模式——主体与客体相对称、主体性与科学性相统一的管理模式。

中华传统文化最大的特色是对称文化。对称文化:天与人、义与利、道与德、理与气、名与实、形上与形下、德治与法治、出世与入世的对称。对称文化:民主与法制的对称、公平与效率的对称、人的理性与非理性的对称、个人与企业的对称、民间与政府的对称。中国管理模式就是对称管理模式。

全球性金融危机说明:经济是微观经济与宏观经济的统一,经济管理是微观管理与宏观管理的统一。随着生产社会化、经济宏观化、社会主义市场经济本质要求的社会管理科学化,管理模式将逐步整体化。作为整体的管理模式,就是管理的综合性、整体性、一般性、人类性,就是管理学科学主义与人本主义的统一在管理实践中的具体化。科学主义与人本主义统一的管理模式就是对称管理模式。

根据五度空间理论,空间与层次是时间的展开,空间上并列的不同管理模式,体现了管理思想的不同层次与时间发展的不同阶段,中国管理模式和西方管理模式的横向交替,体现了人类管理模式宏观层面的纵向发展;古代中国管理模式——古典西方管理模式——现代西方管理模式——当代中国管理模式是人类管理模式发展的最大圆圈,人类管理模式发展的其他层面的圆圈都必须首先放在这个圆圈中才能得到合理定位。古代中国管理模式整体上属于人类管理模式发展史的第一阶段,蕴



含了人类管理模式发展的全部萌芽。如果把古代中国管理模式排除在人类管理模式发展史之外,认为西方管理模式才是人类管理模式的源头,西方管理模式才是人类管理的标准模式,其结果就是把人类管理模式发展史的小圆圈变成中圆圈,中圆圈变成大圆圈,一方面不适当地人为提高了西方管理模式在人类管理模式发展史中的地位和作用,把西方管理模式看成管理的标准模式、唯一模式,另一方面否认了中国管理模式的合法性,以致不能正确把握人类管理模式的发展方向。中国管理模式作为对称管理模式,既是中国“天人合一”、“内圣外王”、“义利统一”、“无为无不为”传统管理模式的现代发展,又是人类管理模式发展链条中科学主义与人本主义相互关系发展的必然结果。

管理模式的背后是管理学范式。“管理学”有两层含义:一是人的管理学;一是类的管理学。管理学科学化的命题是对中华民族以孔子为代表的“以人为本”管理思想的复归,使“以人为本”命题由抽象转变为具体。在知识经济时代,以人的自由自觉的劳动——创业——为“以人为本”的社会基础,吸收西方管理学的最新成果,中国传统“以人为本”的管理思想将演化出对称管理学,并促进管理学的科学化与极大发展。管理学的科学化就是通过空间时间层次的转型与融合实现发展,就是要用历时性的方法、层次性的方法化解同时性的矛盾,整合同时存在的不同管理学流派,实现相容与超越。管理学的科学化是人类化社会与社会化人类时期的管理学,人类化的管理学与人类社会溶为一体,是管理学的异化、管理学与社会异化的扬弃,是管理学本性的复归与真正管理学的诞生。这就是管理学科学化的历史地位和作用。所以管理学的科学化与管理学的人类化是对称的。管理学科学化与管理学人类化的对称东西方管理学的融合提供了新的管理学范式——对称管理学范式框架,这套《中国管理模式丛书》就是建构这个范式框架的尝试。

中国管理模式丛书提出了以对称管理为核心的完整的中国管理模式,是对现有中国式管理的科学化、系统化、模式化,是对古代中国管理模式的现代化,也是对现代西方管理模式的扬弃、综合与升华。中国管理模式丛书通过大量的案例分析,阐明中国管理模式的内在结构与实践可操作性基础。中国管理模式的生产有历史的必然性;中国管理模式在中国

这块土地上的产生,符合人类管理模式发展的、通过空间交替展示时间之矢的自然历史过程。中国管理模式——对称管理模式是中国特殊管理模式与人类一般管理模式的统一。

序言：管理者要“遵道而行”

古希腊哲学家泰勒斯有感于时人对哲学无用的讥嘲，运用他的知识和智慧预见到橄榄的丰收，早将全城的橄榄榨油作坊租下，结果发了笔大财。赚钱非他的本意，他只想向世人证明，如果哲学家想挣钱的话，是能够挣大钱的。这就是道理生钱的道理。

在大学校园里有个小孩正在草坪上放风筝。不久来了一位老教授问孩子抬着头在那儿干什么。孩子说：放风筝。因风筝太高飞入云霄。老教授再问：“在哪里？我怎么没看见？”孩子说：“您没看见，但我手拉着线，所以我感觉得到。”

万事万物的总原理，并不在远不可及的地方，它就在我们的心中——正如飞扬天际的风筝，它的线头握在小孩手里。

老子是一位博学多识的人。他认为：“道”在心中。我们如果能够按照他的意思去为自己设定一套价值标准和行为准则，并且知所取舍、坚守原则，那么，我们的人生路将可以走得更为坦荡。

管理者要效法“道”——内隐于人心灵之中的理想、信念和价值观，要培养优质的员工，使人人都能融入“企业文化”之中，有高尚的理想情操。这样，原来以为不容易做成的事就可以做成，不容易成功的工作便可以成功。

老子要管理者“遵道而行”的管理思想，为现代企业管理界所日益重视。

老子的箴言：“轻则失根，躁则失君”，谦虚、谨慎才能有好人缘，有了好人缘，才能发展事业。

老子曰：“朴散则为器，圣人用之，则为官长，故大制不割。”管理者可以不做具体的事情，但必须制定规章制度，而且“完美的制度是不割裂”的，一旦职责明确，就不要干涉下属行施职权。



“爱你的职工吧！他会百倍地爱你的企业。”慈德的力量广大，懂得关心与热爱属下必能提高工作效率。

大企业家、大老板、大主管要懂得让出一点利益，以求共存共荣的目的。把算盘打得叮当响，独占其利，把对手、属下逼急了，自己也会遭殃的。“分利则兴，并利则亡”这句经营箴言是有道理的。

本来，儒家是入世的，道家是出世的。同者观之，均有其理想人格，其理想人格均光辉照人。异者观之，则入世者热烈深挚，义薄云天；出世者飘逸高举，潇洒恬然。

老子描述了“善为道者”的形象，表现出道家的风骨和理想的人格。他自然抱朴，谨慎恭敬，警觉戒惕，虚怀若谷，洒脱明智，微妙玄通，难测其深，始终不欲盈，故而能蔽而新成。

目 录

总序：中国管理模式与对称管理模式

序言：管理者要“遵道而行”

一、老子的无有理论与管理智慧

老子的学说纲领是“道”。按他的学说行事的人就会脱颖而出,取得成功。因此,他坚信自己的学说是真理,像珍视美玉那样把它揣在怀里。

经商有经商的规律,经商的规律虽然是客观的,不以主观意愿为转移,但是老板可以认识它,从而把握它,循其规律经商,难者可以变易,复杂的也可以变成简单的了。

无中生有	无处不在	3
白手起家	无本万利	5
经商有道	管出最好	8
从无到有	有生于无	10
创造市场	各有所爱	11
上善若水	因周利导	16
有宗有君	美言美行	19
以善养善	以德报怨	23



二、老子的智慧理论与管理智慧

现代人每每在办公室、居室贴上“难得糊涂”的条幅。郑板桥当年如是写，今人如是张贴。现代人这种“装糊涂”的做法与“若糊涂”相去甚远，其实掩饰不住自以为“聪明”、“有智慧”、“大智慧”的内心。

以智取胜	智慧生财	29
大智若愚	大巧若拙	32
微言大义	不言之教	35
知人知己	扬长避短	38
夹着尾巴	厚积薄发	41
糊涂境界	混沌管理	43
未兆易谋	为之未有	46
外愚内智	无败无失	49
外死内活	用活法则	51

三、老子的正反理论与管理智慧

天地万物“负阴而抱阳”，人们往往只看见“阳”的一面，却忽视了“阴”的一面；只想得到，没想付出；只想利己，没想利人。其实，世上并不存在这样的好事，不为别人的利益着想，就不会有自己的发达，即使靠损人利己来暴富，也只会昙花一现，不会长久。人间自有“善的循环”。

亦商亦友	商场情场	57
祸福之间	网开一面	60
以正治企	自我管理	64
有用无用	真能假能	68
明天今天	笑到最后	71
合理定位	善地善能	73
信言之美	盟约契约	75
无序市场	有序运作	78

四、老子的进退理论与管理智慧

老子之道讲的是成功学,个人的成功,事业的成功,人要长寿全生,事业要天长地久。他把做到这点的人叫做“善摄生者”。善于保持生命的人,为什么能做到天长地久?因为他不陷入“死地”,不陷于万劫不复的境地。

老子曰:塞其兑,闭其门,终身不勤。开其兑,济其事,终身不救。堵塞欲念的孔道,关闭感官的大门,使得欲念无法产生,那么终身都不会有烦恼忧伤的事。如果开启欲念的感官大门而助长它,那么这一个人终身都无可救药了。

以义取利	进退为利	83
功成身退	要可自拔	84
知足常富	知足适止	86
运财得当	守份者寿	88
以退为进	后发制人	89

五、老子的刚柔理论与管理智慧

“唇亡齿寒”这个成语说明的是相互依存的哲理,而老子的老师讲述的“齿亡舌存”故事则说明的是,柔弱的东西有更强的生命力,柔弱胜刚强,冷静胜过暴躁,阴能胜阳。这个道理运用于管理实践中就是“柔性管理”,或者形象地称之为“水的管理”。

道家对世上万物的钟爱,莫过于水。在金、木、水、火、土五种元素中,为什么道家特别喜爱水呢?因为水最能体现“道”的本性。最了解水性,并能治水的人,一定是有道者,有能力当管理者。生命源于水,管理者的最好榜样是水。

以柔克刚	以和化戈	95
感激之心	回报社会	96
化敌为友	冤家宜解	98



和气生财	和商制胜	100
软硬结合	慈勇相济	101
柔弱处上	示弱求胜	104
牛群雁群	管理者段位	107
似水流钱	善行无辙	109

六、老子的近远理论与管理智慧

老子的传人庄周是一个洁身自爱的隐士,又是一个有远大抱负的知识分子,“鲲鹏展翅九万里”是他的自画像。在企业发展中,一个清晰、远大而且富有理想价值的远景目标,对于它的兴旺发达是十分重要的。管理者要有足够的想象力和胆识来设计远景,并努力靠近它。

缘即财途	人脉钱脉	117
身为天下	缘由人定	119
立人达人	制造贵人	122
眼光眼力	天下观天	125
眼观全球	时空技巧	127

七、老子的静动理论与管理智慧

罗素认为,英国人可以从中国人那里“学到一些静思的智慧”,中国能给英国“一些胸襟开阔的容忍和静思式的安心”。——不过,随着市场经济的发展,现代中国人也变得繁忙起来,越来越遭遇到焦虑;“欲”的引诱、“利”的迷阵、“名”的误导、“权”的涡流,有许多成了自设的人生歧路,自布的丛荆,自戕的祸源。

少说多做	希言自然	135
有制有度	循序渐进	137
以静制动	无为有为	140
反思权力	共享天下	142

企业精神	小鲜治企	144
以贱为本	返璞归真	147
胸有大志	见机行事	149
执行首脑	君逸臣劳	152
不骄不绥	三思而商	154
网络财商	纲举目张	157

八、老子的大小理论与管理智慧

“大企业的躯体,小企业的精神”是企业大帝国——美国通用电气管理成功的秘诀。他们的理想是:利用大公司的优势和资源,用时兼有小公司的优点:自信、精简、敏捷、富有效率。因而,美国通用电气公司总裁韦尔奇可以自豪地宣称他的经营理念是:“以大为美”。大的与小的是相辅相成的。

化繁为简	分工明确	161
环环相扣	级数管理	163
三宝原理	朝三暮四	167
一叶知秋	一点起飞	169
见微知著	见小曰明	172
准确定位	点石成金	174
反向行动	忧故能乐	177
慎始慎终	稳重发展	179

九、老子的奇正理论与管理智慧

最圆满的东西好似有所欠缺,可它的作用不会衰竭;最充实的东西好像有些空虚,可它的作用不会穷尽;最正直的东西好像是弯曲的,最灵巧的像是笨拙的。

老子曰:“反者,道之动。”这就是反向行动法则,教人从相反或相对的方面寻求解决问题之道,不擅长从事物的对立面中寻找打开难题的钥

匙,是懂自然之道的表现。

以奇经商	借鸡生蛋	185
变废为宝	价值生成	187
机智灵活	出奇制胜	190
人有我无	无用大用	193
顺性经营	化劣为优	195
居下居上	不卑不亢	198

十、老子的多少理论与管理智慧

除了经济杠杆以外,企业管理中实在没有更好的直接促进手段了,当然企业文化会起到一定的凝聚人心的作用,但是,一个显而易见的道理是:任何时候都不能忽略经济杠杆的作用

有用就是呈现价值。有用与无用不是一成不变的。“无用”有“无用”之用,实有大用;有用也可化为无用。有道之士精通“有用”与“无用”的灵活运用,化腐朽为神奇。

抓住关键	以少制多	203
生生不息	持续发展	206
以弱胜强	以小吃大	208
从小到大	从易到难	210
化少为多	俭故能广	212
以稀为贵	积累点滴	214
欲望有度	恰到好处	218

参考文献

后记

一、老子的无有理论与管理智慧

老子的学说纲领是“道”。按他的学说行事的人就会脱颖而出，取得成功。因此，他坚信自己的学说是真理，像珍视美玉那样把它揣在怀里。

经商有经商的规律，经商的规律虽然是客观的，不以主观意愿为转移，但是管理者可以认识它，从而把握它，循其规律经商，难者可以变易，复杂的也可以变成简单的了。

