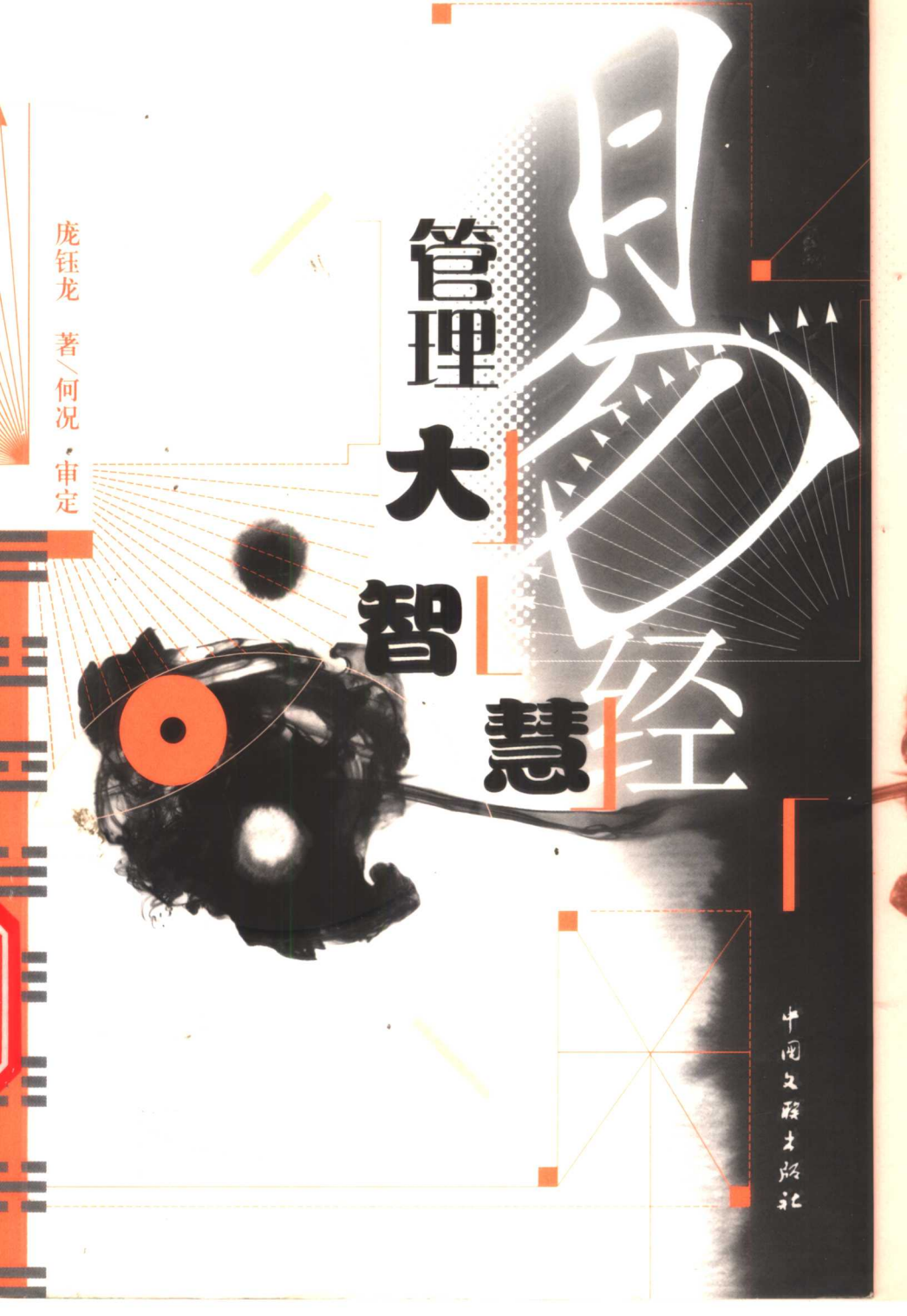


庞钰龙 著 / 何况 审定

管理大智慧



中国文联出版社

★《易经》礼赞

崇德广业的创业精神，保合太和的处世之道，
与民同患的民本思想，居安思危的忧患意识，
刚健笃实的实干精神，惟变所适的变革思想，
临机应变的策略主张，处变不惊的沉着意志，
万众一心的团结精神，自强不息的奋斗精神，
一致百虑的宽容态度，艰苦卓绝的坚定信念。

——原中国周易研究会会长、武汉大学教授
唐明邦（摘自他为庞钰龙《谈古论今说周易》
所作的序）

庞钰龙 著
何况 审定

易经

管理



图书在版编目 (CIP) 数据

易经管理大智慧/庞钰龙著. —北京: 中国文联出版社, 2004.1
ISBN 7-5059-4455-X

I. 易… II. 庞… III. 周易—应用—管理—通俗读物 IV. C931.2-49
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 099009 号

书 名	易经管理大智慧
作 者	庞钰龙
审 订	何 况
出 版	中国文联出版社
发 行	中国文联出版社 发行部 (010-65389152)
地 址	北京农展馆南里 10 号(100026)
经 销	全国新华书店
责任编辑	李珊利
责任印制	邢尔威
印 刷	北京鑫丰华彩印有限公司
开 本	850 × 1168 1 32
字 数	197 千字
印 张	10.375
插 页	2 页
版 次	2004 年 1 月第 1 版第 1 次印刷
印 数	1-20000 册
书 号	ISBN 7-5059-4455-X/I · 3472
定 价	18.80 元

您若想详细了解我社的出版物

欢迎惠顾我们出版社的网站 <http://www.CFLACP.com>

★夫大人者，与天地合其德，与日月合其明，与四时合其序，与鬼神合其吉凶。先天而天弗违，后天而奉天时。天且弗违，而况于人乎？而况于鬼神乎？

——《易·乾·文言传》

★加我数年，五十以学《易》，可以无大过矣！

——孔子《论语·述而篇》

★不知《易》，不可为将相。

——唐太宗重臣，弘文馆学士，大书法家 虞世南

★不知《易》，不足以言太医。

——孙思邈

★至哉易乎！其道至大而无所不包，其用至神而无不存。

——朱熹《周易本义·序》

★知识经济正在改变着我们的时代,但是许多人并不知道:带给我们巨大冲击的这次革命,实在受惠于中国古代的伟大经典《易》。《易》中包含的信息论思想,不仅启发我们的科学家创造出了计算机,而且正在成为越来越多普通的西方人日常生活的决策指南。

——世界著名信息经济学家,诺贝尔奖获得者
查理森·威尔海姆

★《易经》礼赞崇德广业的创业精神,保合太和的处世之道,与民同患的民本思想,居安思危的忧患意识,刚健笃实的实干精神,惟变所适的变革思想,临机应变的策略主张,处变不惊的沉着意志,万众一心的团结精神,自强不息的奋斗精神,一致百虑的宽容态度,艰苦卓绝的坚定信念。

——原中国周易研究会会长,武汉大学教授
唐明邦(摘自庞钰龙为《谈古论今说周易》所作的序)

序

《易》一书，在中国传统文化典籍中之所以具有永恒魅力，因其不止蕴含精深的哲学思想，并有着多方面的文化研究价值。哲学家重视其“一阴一阳之谓道”，“形而上者谓之道，形而下者谓之器”，“刚柔相推而生变化”，“穷则变，变则通，通则久”等光辉哲学思想；史学家注重其中保存着古代氏族社会和早期奴隶社会的生产、生活状况的史实和上古礼法、民俗资料；政治家感兴趣的是从中汲取“开国承家”，“万国咸宁”，“赦罚明法”，“遏恶扬善”，“圣人感人心而天下和平”等治理国家、安定社会的政治、伦理思想；文学家从中接受“得意而忘象”的形象思维方法，以及“鸣鹤在阴，其子和之，我有好爵，吾与尔靡之”等数十首古代歌谣。《易》作为五经之首，长期被奉为经邦济世宝典，流传不绝，更因其蕴含着丰富的决策管理思想，为历代明君贤相、志士仁人所重视。庞钰龙同志的《易经管理大智慧》一书，正是侧重管理角度，抉发《易》的思想文化价值，耐人寻味。

随着市场经济的日益发展，全球化浪潮的汹涌澎湃，研究《易》管理思想的著作日益增多，各有新视角，别有收获。此乃前所未有的易学研究新气象，值得高兴。《易经管理大智慧》是作者在发表《谈古论今说周易》之后的又一



新作,结构新颖,分析深透,心得独到。不同的读者都能从中获得新的启示。

作者论定《易》蕴含着管理大智慧,实非夸张。历代政治家、思想家,无不将《易》视为经邦济世的宝贵经典。其高深哲理、政治思想、处世哲学、伦理思想,对于社会政治管理、国防军事管理、文化教育管理,都曾发挥过指导作用。人们在探索管理思想、管理制度、管理方法等方面,无不首先从《易》中汲取思想营养,获取经典启发。《易经管理大智慧》力图从企业管理角度,阐发其管理智慧。既重视宏观决策,亦重视生产技术管理;注重财务金融管理,亦注重纪检安全和思想工作。分析细微,少有空论。有三个方面,优点突出。

首先,从《易》中汲取若干管理原则,富有指导作用。

一则曰:“管理就是管人,管人就是管心。”一语中的,抓住中心。此乃东方管理原则同早年西方管理原则的本质区别所在,已触及东方管理思想的核心。《易》曰:“天地之大德曰生,圣人之大宝曰位。何以守位?曰仁。何以聚人?曰财。”此正“管理就是管心”的先见之明。“天地之大德曰生”,强调社会的生产,人类的生命最重要。管理企业首先在凝聚人心,聚人心必须关心职工生命安全,关心职工技术的提高,激励其创造才能的发挥,从而让职工对工作充满信心,对人生充满希望,对生活充满欢乐。如此才能一心一意搞好工作,千方百计进行创造性劳动,与企业同甘苦、共荣辱。

再则曰:“管理艺术比管理技术高明的地方,在善于随机应变。”这一原则的确十分重要。《易》曰:“《易》之为书也,不可远。为道也屡迁,变动不拘,周流六虚,





上下无常，刚柔相易，不可为典要，唯变所适。”“随机应变”者，“唯变所适”也。此乃管理工作的活的灵魂。在当今全球化浪潮中，技术发展日新月异，新产品层出不穷。商场如战场，诡诈多变。因此旧的管理方法、技术规程、产品质量标准等，都当如《易》所说：“时止则止，时行则行，动静不失其时，其道光明”；须知“穷则变，变则通，通则久”；“君子见几而作，不俟终日”。决策上落后一着，管理上会全盘落后；决策上错一步，管理工作会一落千丈。随机应变，贵在“知几”。《易》曰：“知几其神乎！”神也者，瞬息万变之谓也。

三则曰：“激励就是管理”。此亦画龙点睛之笔。一个企业缺乏激励机制，必是因循守旧，死气沉沉。激励职工的办法，不在于多发奖金，搞福利刺激，而在于领导者常能同职工同甘共苦，滚在一起，带着冲刺，使群众乐于随之前进。《易》曰：“说以先民，民忘其劳；说以犯难，民忘其死。”榜样的力量是无穷的。精明的管理者，当激励职工齐心协力，共同奋进，要有荣誉感，有创造精神、献身精神，从政治、技术、福利、精神诸方面鼓励大家，群策群力，发展企业文化，提高企业信誉，创造优质品牌，为经济建设做出最大贡献。

四则曰：“要有忧患意识”。《易》曰：“君子安而不忘危，存而不忘亡，治而不忘乱。是以身安而国、家可保也。”国家如此，企业亦复如是。管理领导者当未雨绸缪，时刻有危机感。要想防患于未然，必须充满革新精神，不断改进管理，革新技术，创造新产品，提高质量，降低成本，适应市场变化，保持强劲竞争力。

以上管理指导思想，是十分正确的，符合易学原理，是

许多成功企业的经验总结,并且具有普遍应用价值。

本书另一优点,在于依照八卦卦象的基本特征,论述了企业管理的八大系统,及其相互关系,提出了富有建设性的管理思想框架。企业无论大小,八大管理系统的职能都是不可缺少的。决策指挥系统,是企业的首脑部门;营销服务系统,是企业的生命线;企业文化系统,是企业活的灵魂;生产科研系统,是企业的造血机能;人事培训系统,是保持企业先进性的依靠;财务金融系统,是企业血液流通的渠道;纪检安全系统,是企业正常运转而不出故障的保险阀;群众监督系统,是检验企业生命力旺盛与否的晴雨表。八大系统有机组合,形成企业管理的整体机制,八大系统的协调运转,保证企业与时俱进,开拓创新,在市场竞争中立于不败之地。

第三个优点,全书在论述过程中,不是教科书似的理论说教,而是列举各式各样的成功经验与失败教训,摆事实,讲道理,真人真事,既有生动事实,又有理论分析,处处予人以有益的启迪。尽管论述的具体内容是有关企业的经营管理,其理论分析则上升到一般原理原则,从而对政治、军事、文化事业等方面的管理工作和管理思想,亦有举一反三的启发诱导功效。这样的论述方法,引人入胜,别有风味。

此书观点正确,分析透彻。尤为可贵者在于将艰深难懂的《易》六十四卦的卦爻辞,作了通俗易懂的诠释,配以恰当的故事情节,大大增强其可读性、生动性,读之令人赏心悦目。书中逻辑性强,语言简练,关键地方画龙点睛、引而不发,为读者留有独立思考的广阔余地,的确做到了雅俗共赏。

如此通俗易懂、雅俗共赏的易学管理智慧著作，并不多见，故乐以为之序。

唐明邦

2003年7月于云鹤书房

5



前言

由神话故事得来的启示

小时候,特别喜欢听各类故事,对那些能充分展现想象力的神话传说,更是着迷。记得有一个8种法宝的传说,光阴如潮,许多细节渐渐淡忘,然每遇困难就会想到,若是真有那些法宝就好了。后来,一个偶然的原因,对《易》这门学问产生了兴趣,随着研究的深入,一发不可收。时至今日,有感现今管理模式的种种弊端,试图在古老的《易》中寻找答案时,却突然想起那个快被遗忘的神话,仔细琢磨,发现:那8种法宝的具体内容,与《易》阐述的管理智慧颇多吻合。兴奋之余,我开始全方位的研究,发现《易》阐述的这种管理模式,是中国最为古老的管理模式。是管理智慧这条流淌了几千年大河的源头;把握住“周易模式”的管理智慧,就等于拥有了8种制胜的法宝,成就任何伟业就不再是可望而不可及的事了。于是,我提笔将所思所悟全盘托出,奉献给所有热爱管理艺术和想通过管理实践成就一番伟业的各界朋友。学识所限,所论所述谬误难免,欢迎各路方家不吝赐教。

中国传统文化的威力有多大

有人说,目前我们的国家比较落后,并列举出许多事

例和数据。但我说,落后国家也有它先进的一面,只举一个例证,便可显示中国传统文化的威力有多大!

中国历史上,辽、金、元、清等少数民族居统治地位的朝代,最后基本被我们的传统文化所同化。古代西方的雅典文化、埃及文化、希腊文化等等,随着历史的发展都逐渐消失或被取代了,惟有我们中国的传统文化基本保留了下来。由此可见,中国传统文化不仅有巨大的威力,同时也具有无穷的生命力。具有超常威力和生命力的东西就是先进的。作为先进文化的拥有者,我们有资格说:中国古代哲学是世界东方哲学的代表。爱因斯坦晚年曾感慨道:“西方科技没有东方哲学的引导,就是瞎子;东方哲学没有西方科技的支持,就是瘸子。”因此,只有把代表我们先进的根基挖掘出来,用西方现代科技武装起来,再打出去,才能作为一个优秀民族在世界上站稳脚跟。

中国传统文化何以有如此大的威力和生命力?因为它有着不同寻常的根源。《易》就是中国民族文化的“根”,就是中国传统文化之源;是中国哲学的“基石”,是东方观念的“生长点”。这根已深扎在我们日常生活的每一个领域,这基石已成为我国政治、经济、科技、军事、医学、宗教等学科大厦不可缺少的部分。

“不知《易》,不可为将相”

不懂《易》,何来管理大智慧

唐初名臣虞世南,博学多才,善于谋略。唐太宗视其为心腹,称他为“当代名臣,人伦准的。”当代易学名家唐明邦教授,曾在拙作《谈古论今说周易》序言中写道:“虞世南

是位深通易理的政治家，他根据自己的体会，和历代将相成功的经验，总结出一句名言：‘不知《易》，不可为将相。’对《易》的思想文化价值评价极高。此话出自一位名臣之口，确有千钧之力，一字值千金。作为‘五经’之首的《周易》，乃儒门定国安邦的宝贵经典。它哺育了中国历史上一代又一代明君忠臣，良将贤相。”

美国夏威夷大学成中英教授曾说：“日本管理的成功，真正基础是中国的古代哲学思想。”（《企业管理参考》1989.1.21）董恒宇先生在其《周易经商手册》一书中进一步谈道：“正像上海社科院杨宏声先生指出的那样：‘日本企业界对管理理论的需要一般特别重效用，而不管其理论来源自何种学科性质的材料，只要能为我用就是了。……在这种实用性价值观指导下，中国许多古代经典，从《孙子兵法》、《贞观政要》，到哲学小品《菜根谭》，当然还包括《周易》本身，都成了关乎管理之道的文献和学问。’在日本的一些企业中，要求课长要精通《三国演义》，部长要精通《孙子兵法》，经理要精通《周易》。没有这些资本，晋升是很困难的。总之，日本、‘四小龙’乃至美国等工商界的大亨们，已经把咄咄的目光转向中国智慧的源头——《易》了。”

自然界的石墨和金刚石都是由碳元素组成的，而它们的硬度以及其它物理性能却相差甚远，其原因在于碳结晶体的结构不同；人世间的乌合之众与勇猛之师都是由人组成，然二者的战斗力以及社会活动却有着天壤之别，其原因在于人之间组织结构不同。故而，日本松下公司创始人松下幸之助，晚年总结其成功之道，洋洋洒洒写了三十多部书，只谈一个“人”字，谈人性的开发、人才的开发、人与人之间如何达到“诚”的境界。可见，管理艺术的高低在于

4

对“人”的领悟深浅;管理智慧的大小在于对“人”的把握程度。在这方面,《易》阐述的“天人合一”管理之道,堪称是举世无双。这是因为,它是在揭示了天、地运动规律的前提下,阐述处于天地间“人”的变化规律;是在把握“人”的内、外变化规律的基础上,昭示管理智慧的用人之道。犹如一只在树叶上觅食的蚂蚁,当这片树叶掉到河里时,这只蚂蚁未来的一切就取决于那片树叶的命运。如果你无法把握那片树叶的命运,你就无法改变这只蚂蚁未来的一切。那片随波逐流的树叶的命运,确实有许多或然性,其结果绝非现代精密仪器所能探测和分析出来的,然而如果我们对此条河做到了足够了解,那片树叶的归宿问题就不难解决了。这正是古人的高明之处。故而我们提倡:个体人才的选用必须同时从天时、地利、人和三方面着眼,群体人才结构必须符合天道、地道、人道规律,这就是《易》阐述的“天人合一”的“三才之道”。

目前,国内外各界越来越多的受益者,已把“不知《易》,不可为将相”作为自己的座右铭。可见,代表中华古老文明的《易》,对世界文明的影响有多大,而我们这些土生土长的华夏子孙,却身在福中不知福,没有尽可能多地从中汲取我们所需的营养,结合现代文明产生世界一流的管理观念,使祖国跻身于最强盛国家的行列。这实在令人痛惜!

亚里士多德曾说过,假如能找到一个理想位置作杠杆的支点,他能撬动地球。他的这个假说,从理论上讲是成立的。“管理艺术”比“管理技术”的高明之处就在于,它能根据不同情况随机应变,寻找管理这个杠杆的“支点”,以达到不同的管理效果。在如何寻找这些不同的“支点”方

面,作为我们祖国五千年文明代表的《易》,为我们提供了取之不尽的智慧源泉。让我们并肩携手,共同为这项伟大的事业尽力吧!



目 录

序 唐明邦 / 1

前 言 / 1

上篇 易经管理之根——阴阳八卦

第一章 阴阳辩证——无所不包的智慧源泉 / 3

第一节 谈管理话阴阳 / 4

一、滴水穿石——柔性管理的渗透性 / 4

1. 一个“6”字改变了工厂的面貌——激发竞争意识 / 4

2. 一句妙言除掉一伙叛贼——语言胜过刀枪 / 5

二、钻石光彩——刚性管理的多样化 / 7

1. 变动岗位——开放式管理利大于弊 / 7

2. 选准支点——平衡式管理自有妙用 / 7

第二节 谈营销话阴阳 / 8

一、投对方所好——阳性营销要多出新意 / 8

1. 流水声音卖高价，大自然神工非人类能比 / 8

2. 按对方意见改图，销售一举成功 / 9

二、邀对方入戏——阴性营销要表露诚意 / 10

1. 植树留念还是掏钱住店？——植树旅馆兴旺之谜 / 10



2. 请不要购买还是欢迎购买? ——香烟店兴隆
之迷 / 11

3. 让你参谋还是请你购买? ——长岛商人巧卖
之迷 / 12

第三节 谈决策话阴阳 / 13

一、巧借天时——决策要选择土壤 / 13

二、妙用地利——决策要适应土壤 / 14

三、营造人和——决策要改良土壤 / 16

四、决策是条长河,整体环保比局部治理更重要 / 17

五、阴阳决策学能够解决西蒙难题 / 19

1. 程序化决策局限性和西蒙难题 / 20

2. 决策者及其状态的优劣决定了成功概率的
高低 / 20

第二章 八卦类比——无往不利的思维方法 / 22

第一节 法宝传说与领袖素质 / 22

一、8种法宝的民间传说 / 22

二、8种法宝与8种领袖素质 / 24

第二节 《易》八卦揭开8种法宝之迷 / 26

一、《易》之“易”即为“日月山”所指 / 26

二、8种法宝与八卦一一对应 / 27

第三节 八卦与企业管理8大系统 / 31

一、八卦象征与管理奥秘(附:八卦取象类比
简表) / 31

二、八卦方位与管理之道 / 35

1. 先天八卦图阴阳对应——系统之间要相互
为用 / 35