



XIANG LAOZHUANG
XUE GUANLI

道家的老子和庄子是最懂得管理的两个人。
他们的管理哲学可以用一句话来概括，那就是“无为而无不为”。这些管理哲学思想具有很强的实用性，它能够针对不同的现实情况提出不同的解决办法，在现代企业管理中非常适用。

向老庄学管理



最有中国味的管理之道



句句是经典，
字字是良言
沉下心品味，
静下心怡情

单籍◎编著



XIANG LAOZHUANG
XUE GUANLI

向老庄学管理



最有中国味的管理之道



单籍◎编著

中國華僑出版社

图书在版编目(CIP)数据

向老庄学管理:最有中国味的管理之道 / 单籍编著.

—北京:中国华侨出版社,2013.5

ISBN 978-7-5113-3579-1

I. ①向… II. ①单… III. ①企业管理-通俗读物
IV. ①F270-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第099188 号

向老庄学管理:最有中国味的管理之道

编 著 / 单 籍

责任编辑 / 宋 玉

责任校对 / 吕 红

经 销 / 新华书店

开 本 / 787 毫米×1092 毫米 1/16 印张/18 字数/253 千字

印 刷 / 北京建泰印刷有限公司

版 次 / 2013 年 6 月第 1 版 2013 年 6 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978-7-5113-3579-1

定 价 / 32.00 元

中国华侨出版社 北京市朝阳区静安里 26 号通成达大厦 3 层 邮编:100028

法律顾问:陈鹰律师事务所

编辑部:(010)64443056 64443979

发行部:(010)64443051 传真:(010)64439708

网址:www.oveaschin.com

E-mail:oveaschin@sina.com

前言 Preface

很多领导讲到在企业中做管理的时候，都觉得很难。因为管得太多了，会让下属没有了工作的主观能动性，甚至会让他们无所事事，工作显得没有积极性；而如果不管理的话又忍不住，看到别人做得不对的时候总是想说几句。所以在“管”与“不管”中陷入了两难的境地。

其实在管理中我们完全可以借鉴老子和庄子的一些思想，虽然他们没有直接讲到该如何去管理，但是他们的一些哲学思想用在管理中同样适用，如果我们能够参研透老庄的管理思想，那么在管理中我们就可以做到游刃有余。

道家的管理哲学可以用一句话来概括，那就是——无为而无不为。

老子提出了“无为”的观点，并且将此上升到了国家管理和自我管理的层面，之后的庄子成功接过了老子的衣钵，他将人的心理和精神都引到了一个无为的道路上，由此而形成了一个具有深意的管理哲学。老庄的管理思想博大精深，他们不仅很好地继

承了前人的管理思想，而且有所延伸，提出了更为与时俱进的管理思想。

老庄提出了很多关于管理方面的思想，在本书中都有介绍，值得现代企业管理者借鉴。并且老庄提出的这些管理思想具有很强的实用性，它能够根据不同的情况提出不同的解决办法，放在现代企业中非常合适。

比如老子讲到的无为而治的管理思想，他所讲到的这种无为并不是不为，而是顺其自然，根据事情的规律让事情自然发展。而不是凭借外力去改变。老子一直坚持，所以的人为活动的改造都是“有为”的行为，这样做很大程度上会削弱事情的力度。为了能够让企业稳定发展下去，一个领导者就需要带头过简朴的生活，以一种上行下效的管理角度给下属树立榜样。另外，有些时候不该管理的时候就不要管理，相信自己的下属能够认真去处理工作，而不要一直紧盯，这样会适得其反，最终使得下属们丧失了工作的主观能动性。

老庄的管理思想是我们现代社会和企业应该汲取的营养宝库。

另外感谢王博、邢林鹏、黄颖、马艺文、张琦等人为本书的出版做出的贡献，在他们的帮助下，这本关于老庄管理学的书才能够完整呈现。

第一章 得鱼可以忘筌：以结果为导向做好目标管理

庄子曰：“得鱼而忘筌。”从某种程度上来说，结果比过程要重要得多。只要目的达到了，其具体过程是怎样的，反倒不必追究了。在企业管理当中也是这样，确立目标是首要任务。只有以结果为导向，才能开辟出成功的道路。

【经典今解】 1

【古为今用】 4

策略 1 有目标，才有前进动力

策略 2 高挑战，高效率

策略 3 做好计划才能充分利用时间

策略 4 抓关键，抓重点

策略 5 分解目标，实事求是做事

策略 6 对于目标，要跟踪、要反省

第二章 知人者智：做个让千里马走出槽枥的伯乐

独脚的夔（音 [kuí] 古代传说中的一种龙形异兽）羡慕多脚的蚺（音 [xiān] 千足虫），多脚的蚺羡慕无脚的蛇，无脚的蛇羡慕无形的风，无形的风羡慕明察外物的眼睛，明察外物的眼睛羡慕内在的心灵。每个微小的存在，都有过人之处。在企

业管理中，招揽合适的人才对企业的发展至关重要。那么如何成为一个让千里马走出槽枥的伯乐，做一位知人智者？对地位平凡的人能一视同仁，对才华横溢的人不妒贤嫉能，是优秀管理者的必备素质。

【经典今解】 20

【古为今用】 23

策略1 有敢于用人的胆量和学识

策略2 人才不论出身

策略3 人不可貌相，不以貌取人

策略4 善于使用人才，不叶公好龙

策略5 要提防管理中的“害群之马”

第三章 白驹过隙：驾驭好时间这匹白龙马

庄子认为，人的一生，从呱呱坠地到入土为安，看似长路漫漫，实则只是恒久宇宙的短暂瞬间罢了。古人尚且了解时间的珍贵，今日的我们又何尝不视时间为生命呢？匆匆一世，如何活得精彩、活出价值，自然成了众人关注的课题。在企业中，时间管理的重要性，亦不亚于目标和人才管理。

【经典今解】 31

【古为今用】 32

策略1 有效管理时间

策略2 明确时间压力

策略3 控制时间管理中的沉没成本

策略4 改变时间管理中的不良习惯

策略5 做事当机立断，节省时间

第四章 荣辱之境：让员工抱着希望奔跑

所谓要让员工知荣辱之境、怀希望之心，指的就是企业管理当中的激励管理。激励管理所包含的内容，与目标、人才、时间管理等相比，要更为丰富。本章从庄

子所称道的荣辱之境与宽容之心出发，一一讲解企业管理中有关分配制、宽容心、责任心、自由化、能动性、批评式、抱怨式的激励管理。

【经典今解】 49

【古为今用】 51

- 策略1 实行分配制激励
- 策略2 以宽容心激励员工
- 策略3 树立员工的责任心
- 策略4 给员工充分自由
- 策略5 以赞赏激励代替惩罚
- 策略6 采取刚柔并济激励法
- 策略7 让员工适当发泄牢骚和不满

第五章 无用之用：换个角度废材也可以有大用

当下社会，各行各业都提倡创新，可创新却非易事。很多人认为自己缺乏创新能力，实际上他们忽略了原本所拥有的价值。其实那些曾经被自己视为无用的事物不过需要换个角度再去审视就会有大大用途。有用无用只在乎怎么看，却与事物本身无关，而这就是创新的第一步。

【经典今解】 69

【古为今用】 73

- 策略1 “无中生有”的价值
- 策略2 保持思考的独立性
- 策略3 创新是保持活力的根本
- 策略4 管理也要追求创新
- 策略5 创新机制是创新能力的源泉
- 策略6 树立核心竞争力
- 策略7 从无用到有用

第六章 柔弱胜刚强：成为四两拨千斤的高手

一个公司从无到有，从弱小到强大，发展的过程中难免遇到行业中的巨人。竞争是难以避免的，总是躲避也无益于公司的壮大。面对巨人的挑战，小公司如何应对才可以以弱博强，甚至赢得胜利？柔道战略就是很好的答案。

【经典今解】 93

【古为今用】 95

- 策略1 灵活多变，学会借力打力
- 策略2 敌进我退，根据时机行动
- 策略3 杜绝犹豫，当机立断做决定
- 策略4 不断创新，跑在别人前面
- 策略5 一杯咖啡换来的满意体验
- 策略6 以小胜大，以弱胜强

第七章 治大国若烹小鲜：去繁就简抓住决策要点

管理者眼中的公司或许是一团乱麻，越大的公司也往往会越发复杂，越来越多的事情需要决策，但决策中却还是有这样和那样的困境与纠缠——是否公司管理永远令人头痛？

【经典今解】 117

【古为今用】 119

- 策略1 忙而有序，行之有度
- 策略2 决策之要在于重视第一手信息
- 策略3 打破常规，化腐朽为神奇
- 策略4 学会用人，擅长分权
- 策略5 群策群力，不要忽视员工的智慧
- 策略6 洞察先机，目光高远者前景广阔

第八章 损有余补不足：把手中的资源最优化分配

资源，资源，还是资源——是不是总感觉手里的资源不够用？家大业大，作为管理者，一天还是只有24个小时，工作却需要48小时才能做完！而与此同时，员工却显得无所事事。是时候了，重新审视你的工作，发现以前忽略的人才。

【经典今解】 140

【古为今用】 143

- 策略1 大材小用，用人之忌
- 策略2 用人之长，避人之短
- 策略3 谨慎授权，懂得因人而异
- 策略4 重视关键员工的价值
- 策略5 开放授权，增强团队活力
- 策略6 整合群体优势，达成共同目标

第九章 后其身而身先：做事要当先邀功要居后

做事先做人，会做人的人无论在哪儿总是受到欢迎的。有容乃大，无欲则刚。对于经理来说，有下级要管，也要受到上级的管理。不可能所有人都喜欢你，但却可以做到让更多的人敬重你。要达到这个境界，谦逊不重利、言而有信是基础。

【经典今解】 163

【古为今用】 165

- 策略1 做管理也需要体现人情
- 策略2 诚信勤俭，做人要谦虚
- 策略3 正直有为，有所不为
- 策略4 谦虚谨慎，顺应自然
- 策略5 静寂恬淡，以静取天下

第十章 上善若水：要以怀柔胸怀博取众人爱戴

管理者有许多种风格：严厉的，温和的，淡漠的，热情的……但无论如何，要想服众并不是一件简单的事。想让员工认同，双方必然要能达成良好的关系。大家都有心，细节的关怀总是可以打动人心的。

【经典今解】 179

【古为今用】 181

策略1 胸怀博大，不拘小节

策略2 管理好自己，才能影响他人

策略3 在利益面前，不要抛弃下属

策略4 不要把自己的意识强加于员工

策略5 敷衍塞责伤害的不仅仅是员工

第十一章 唇亡则齿寒：危机其实是机会的代名词

很多人惧怕危机，因为危机来临给自己和自己的企业带来不幸。可正如辩证法中所说的那样，危机也绝非都是坏事，危机给人们带来的警醒作用，带来的挑战都是在危机未来临之前所体会不到的。换句话说，危机有危也有机，风险中总是蕴含着最大的机会。

【经典今解】 192

【古为今用】 194

策略1 不给自己留后路

策略2 主动解决危机，争取机会

策略3 强者非恒强，要心怀忧患

策略4 危机转化，化险为夷

策略5 要以水救火，不可以火救火

策略6 化危机为商机

策略7 保持危机意识不能丢

第十二章 不出户，知天下：打造优质信息平台

很多企业管理者总抱怨自己的下属中没有人才，或者抱怨自己手中没有足够的人才或者其他方面的资源。其实如果自己拥有一双善于发现的眼睛，如果自己拥有能够静下心来倾听的习惯，那么不仅可以看到自己下属身上的闪光点，还能够及时找到自己可以利用的资源，甚至以前那些自己认为不是资源的资源，此时也能够为工作和企业发挥重要的作用。

【经典今解】 218

【古为今用】 221

策略1 “市场”往往存在于外部世界

策略2 多倾听，才能取长补短

策略3 善于发现并利用身边的资源

策略4 跳出周边的环境思考问题

策略5 收集信息要有选择性

第十三章 惟道是从：守自我之道做自我管理

管理者的管理，不单单是对别人，对下属进行管理。自身的管理也是非常重要的一个部分。一位管理者，若是连自己都无法管理，那他该如何服众？如此一来，管理也就变成了棘手的事情。因此，守自我之道，做好自我管理也是一件极为重要的事情。

【经典今解】 237

【古为今用】 239

策略1 洞悉趋势，着眼未来

策略2 开阔眼界，明确目标

策略3 沟通、沟通、再沟通

策略4 分清工作的轻重缓急

策略5 全心投入工作，体会工作的乐趣

策略6 适时休息，劳逸结合

第十四章 无为而治：最棒的管理就是“不管而管”

管理，并不是说管得越多，管得越严格，效果就会越好。如果不能掌控一个度，结果就会适得其反。善于放权，乐于给下属提供民主的管理者，才是真正懂管理的领导。当一切都做到最好的时候，管理也就会变成一件“不管而管”的简单事。

【经典今解】 262

【古为今用】 265

策略1 用最简单的方式做管理

策略2 懂得放权去做管理

策略3 不越位，谁的工作就由谁来做

策略4 争辩的双方都是失败者

第一章 | 得鱼可以忘筌： 以结果为导向做好目标管理

庄子曰：“得鱼而忘筌。”从某种程度上来说，结果比过程要重要得多。只要目的达到了，其具体过程是怎样的，反倒不必追究了。在企业管理当中也是这样，确立目标是首要任务。只有以结果为导向，才能开辟出成功的道路。

【经典今解】

筌者所以在鱼，得鱼而忘筌；蹄者所以在兔，得兔而忘蹄；言者所以在意，得意而忘言。（《庄子·外物》）

竹筌是捕鱼的工具，鱼捕到了，为捕鱼而存在的渔具也就被忘记了；兔网是捉兔子的东西，兔子捉到了，为捉兔子而编制的兔网也就没有用了；语言是传达思想的方式，只要想表达的意思被人领悟到了，至于那些话是怎么说的，也就不重要了。

仲尼适楚，出于林中，见痾偻者承蜩，犹掇之也。

仲尼曰：“子巧乎！有道邪？”曰：“我有道也。五六月累丸二而不坠，则失者锱铢；累三而不坠，则失者十一；累五而不坠，犹掇之也。吾处身也，若厥株拘；吾执臂也，若槁木之枝；虽天地之大，万物之多，而唯蜩翼之知。吾不反不侧，不以万物易蜩之翼，何为而不得！”

孔子顾谓弟子曰：“用志不分，乃凝于神，其痾偻丈人之谓乎！”（《庄子·达生》篇）

孔子和他的学生们去楚国采集风俗民情，从树林中走出的时候，看见一位驼背的老爷爷正在捉知了。只见他拿着竹竿在树上捉知了，就像在地上捡东西一样轻松自如。

“老先生，您捕蝉的技术可真好，”孔子恭敬地称赞道，“想必是有什么妙招吧？”

“肯定是有方法的啊，我捉了五六个月的知了以后，在竹竿上能垒着放两颗粘丸不让他掉下来，这样去捉就很少有知了能逃脱得掉了。再接着练手就能垒着放三颗粘丸不掉，这样抓十只知了的话，八九只都没跑。如果能做到在竹竿上放五颗粘丸都保证不掉，这捉知了就像你们现在看到的一样，跟从地上捡东西似的，简单得很了。”捕蝉的老汉说到这便来了劲，捋了捋胡须，又继续向孔子的学生们传授起了经验。他说：“要捉知了先得练站功和臂力。粘知了的时候，身子要定在那里，像个木头桩子似的一动不动；把竹竿伸出去的时候，要像固定的树枝一样不能来回晃悠。更重要的是，既然想捉知了，就得目标明确、一心一意，不管天上地下有多少好看的东西，我心里面想的就只有捉知了，就

必须坚持不懈地做好这一件事。如果我说的这些都能做到，那捉起知了来，还会感到难吗？”

大家听完这位驼背老爷爷讲的捕蝉经验，都十分感慨。孔子也深受感触地说：“目标坚定、专心致志，才能出神入化、得心应手。这位捕蝉老汉讲的可都是为人处世的大道理啊！”

【古为今用】

策略 1 有目标，才有前进动力

从某种意义上讲，设定了目标，就等于成功了一半。

目标清晰以后，就可以确定，你迈出的每一步，方向都是正确的。只有从开始就在心中明确那个看似高不可攀的目标，才能够不断地提示自己要走的路，和现在的位置。

所以当你准备落实一个阶段的工作时，首先，请明确设定你的目标。想必很多人小时候都读过刘易斯·卡罗尔的《爱丽丝漫游奇境记》，童话看似天真，却蕴藏着普世的大道理。

在故事里，爱丽丝问她遇到的一只猫：“请你告诉我，我该走哪条路？”猫说：“那要看你想去哪里。”迷茫的爱丽丝答道：“去哪儿都无所谓。”于是她从猫那里得到的答案是：“你既然不知道想去哪里，那么走哪条路也都无所谓了。”所以爱丽丝继续漫无目的地梦游着。

如果自己都没有设定清晰的目标，别人又怎么可能帮到你？没有目标的工作和人生，无论做哪件事，走哪条路，都将是错误的。杰克·韦尔奇是通用电气历史上最年轻的董事长兼 CEO。他惯有的工作作风是在推行一项变革之前，首先设定一个目标，并以他出色的表演天赋和演讲能力，在公司的每个角落，向每一位通用员工，将他规划的变革和设定的目标加以宣讲。正因为对清晰目标的坚持不懈，韦尔奇在任期间的每一项变革都得到了成功的实施。