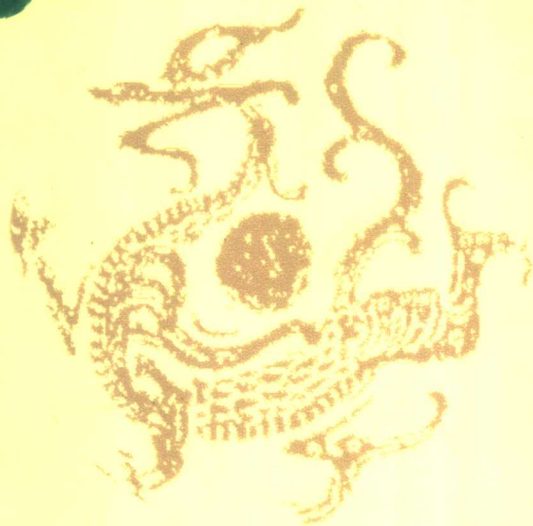


中国文化与管理智慧丛书



道家

的

DAOJIA DE

GUANLIZHIDAO

释道家之玄，悟管理之妙

张与弛 编著

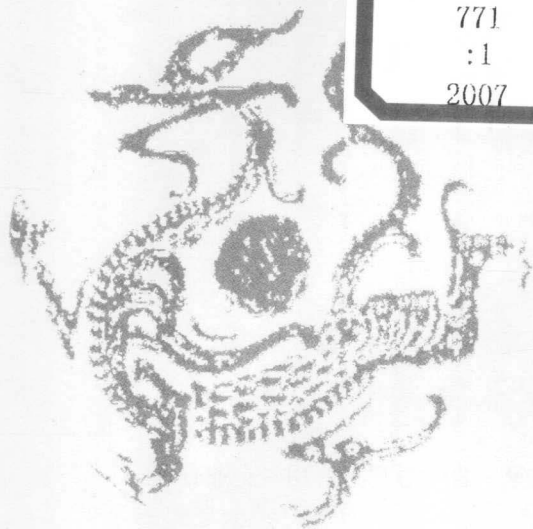
管
理
之
道



现代管理学是建立在科学基础之上的，而道家的智慧却是将管理引入新境界的“大道”。道家的智慧不是可以即学即用的工具，而是一种思想的启迪和方向的指引。在现代经济活动中，重新认识老子道家的管理思想，对探讨现代管理科学极有必要。因为道家管理是“无极”管理，是管理的最高境界。

中国商业出版社

F270
771
:1
2007



道家

的

DAOJIA DE
GUANLIZHIDAO

张与弛 编著

管 理 之 道

释道家之玄，悟管理之妙



中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

道家的管理之道/张与弛编著. - 北京:中国商业出版社,2007.4

ISBN 978-7-5044-5861-2

I. 道… II. 张… III. 道家-哲学思想-应用-企业管理
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 040705 号

责任编辑:龚凯进

中国商业出版社出版发行

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

北京领先印刷有限公司印刷

*

700×1000 毫米 16 开 19.5 印张 240 千字

2007 年 5 月第 1 版 2007 年 5 月第 1 次印刷

定价:36.80 元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

前言

道家思想玄妙精微，一部《道德经》开启了国人几千年的智慧，它像一口深潭，取之不尽，用之不竭，只要愿意走近它，任何人都可以从汲取一杯清泉。首先，道家的学说是治世之说，它本来就是写给治国者看的。对今天的领导者来说，仍然有着巨大的借鉴意义。其次，道家思想是一种系统论，如果说今天众多的管理学说是讲“管理之术”的话，那么道家管理思想则是“管理之道”，只有对它进行系统地把握，才能领会它的精神实质，进而有效地去实践它。

第一，道家首先强调管理的“修身”，也就是自我管理。管理者首先自身要“有道”，才能识“大道”，进而掌握管理的“大道”。老子说：“胜人者有力，自胜者强。”在道家看来，领导者自身品质对一个组织的兴衰存亡有着至关重要的影响。

第二，道家提出了管理的基本原则。老子说：“人法地，地法天，天法道，道法自然。”道家提倡的“道”，也就是万事万物自身的规律，也就是说，领导艺术也要符合自然之道，与周围的环境和人保持和谐，这无疑是非常正确的。“道法自然”是道家管理的一个总纲。

第三，在管理方法上，道家提倡“无为”。“无为”并非什么也不做，它的精神实质是有所为，有所不为，违背客观规律、自然之道的“为”，确实不如不为。如有些企业看上去非常有“为”，甚至为争名夺利不择手段，搞假冒伪劣，搞虚报浮夸，欺骗上级，最终造成人格堕落，企业下滑甚至倒闭。相反，有的企业不浮躁，不盲动，扎扎实实苦练内功，最终却赢得了自己的一席之地。

“无为”的另一个重要方面就是所谓的“上有为，下无为”，这一点与现代管理思想也是相通的。也就是说，管理者要搞好决策，腾出精力抓大事、要事，并有效地授权于下属，让他们来做好具体工作。



“无为”管理思想在古今中外的管理实践中取得了富有成效的验证。如汉朝初年“无为而治”的黄老政治,唐初的“贞观之治”。在企业中,“无为”管理也被成功地加以运用,如美国贝尔实验室以“无为”思想指导科研,收获颇丰,国内也有这方面的成功例证。

第四,道家非常讲求管理的艺术,在这方面主要体现为“不争”和“守柔”的智慧,老子说:“以其不争,故天下莫能与之争。”这里的不争是以一种无形的方式去争,把“不争”作为“争”的一种策略和手段,达到最大的“争”。老子又说:“天下之至柔,驰骋于天下之至坚。”道家强调在管理上,管理者要将自己处于柔弱的位置,充分发掘潜力,扬长避短,后发制人,从而无往不胜,这也是一种高超的管理智慧。

道家管理思想并非是一些大道理,比方说,对于领导艺术的方方面面,老子就有些具体的阐述,有它的可操作性,比如讲到管理者的七种品质,老子说过这样的话:“居善地,从善渊,与善仁,言善信,正善治,事善能,动善时。”“居善地”就是指管理者要摆正自己的位置,搞好上下级关系;“从善渊”就是指心思要博大深沉;“与善仁”就是要将自己的需要与下属保持一致;“言善信”就是管理者要讲诚信;“正善治”就是指管理者要正人正己;“事善能”就是指要善于任用有才能的下属办事;“动善时”就是要应时而动,抓住机遇等等,这就是非常具体的管理艺术了。

让我们走近道家,去认识老子、庄子,体味他们的管理智慧。久而久之,你会发现,自己的管理艺术不知不觉得到了提升,进入了庄子所说的“无所恃”的自由境界了。

作者

2007年4月于北京清华园

目 录

第一章

胜人者有力，自胜者强

——胜人胜己之道

老子说：“胜人者有力，自胜者强。”意思是，战胜别人的人是有力量的，而能管理好自己的人，才是真正的强者。有一个古老的西方格言也表达了同样的道理：“在尚未管理好自己之前，你没有能力去管理其他的事情。”老子的管理思想体现为“人治”，在他看来，管理事业的失败往往是由于管理者自身的不良习性和缺乏自我管理意识造成的。

能否成功有效地实施管理，主要在于管理者是否有管理之道，而“道行”的高低，通常不在管理对象上，而是在很大程度上取决于管理者自我管理水平的高低。

1. 好领导的形象：“呆若木鸡” (3)
2. 领导分四等，你是哪一等 (6)
3. 奸诈诡谲：领导的戒律 (9)
4. 成功领导的七种品质 (11)
5. 领导分三种：上士、中士、下士 (14)
6. 运用权力需要技巧 (18)
7. 冷静是成功领导者共有的特征 (22)



8. 圣人之道不在智巧,而在愚拙 (26)
9. 如何树立权威 (28)
10. 凡事预则立,不预则废 (33)

第二章

牧马童·助产士

——助人助己之道

管人如同牧马,牧童从中悟出三昧,据说连黄帝也要拜他为师。

小童说:“治理天下,跟牧马有什么区别呢?我想不过就是去掉伤害马儿成长的做法罢了!”

老子说道:“万物恃之而生,生而不辞,功成不名。衣养万物而不为主。”对这段话,我们可以这样理解:最好的领导者,人们借助他的帮助而诞生;万民成长,领导者不管制它们;万民取得了成功,领导者不据为己有;领导者为新生儿提供被袱和营养,却不作他的主宰;万民功成业就,都说像水到渠成那样自然而然。所以,领导者的作用如同助产士,主要在于催化和助生成功的人。领导者帮助下属取得成功,自己也就成功了。

1. 能见小,才叫高明 (39)
2. 见微知著,最上等的智慧 (42)
3. 知人者智,自知者明 (45)
4. 考察人才的九种方法 (49)
5. “没有缺点”就是最大的缺点 (53)
6. 给自己安一根“避雷针” (55)
7. 通过盟约而不是契约来留住人心 (58)



8. 不妨懂一点“糊涂学”	(61)
9. “小人物”也很重要	(64)
10. 牧马与管人	(67)
11. “70 分的人才已足够”	(69)
12. 奖励沉默而有效率的行为	(71)
13. 帮助下属取得成功,领导者也就成功了	(73)
14. 没有不可用之人	(75)
15. 零成本的买心术	(79)
16. 处无为之事,行不言之教	(81)

第三章

治大国若烹小鲜

——顺其自然之道

老子说:“治大国若烹小鲜。”意思是说,治理大国之道与烹调小鱼之法很相似,其道理大体是相通的,没有什么太大的差别。只要掌握了自然之道,再大的事也可举重若轻。因此才有了老子的“人法地,地法天,天法道,道法自然”之说。作为领导者面对复杂多变的形势或局面,一定要“不畏浮云遮望眼”,一定要顺应天时,与时俱进,遵循客观规律,诸通自然之道。须知客观规律即是事物发展规律,自然之道即是天下领导之道。

1. “治大国若烹小鲜”的道理	(87)
2. 天下事必作于易	(89)
3. 治人事天,节俭为怀	(91)
4. 大有大的好处,小有小的益处	(94)
5. 残缺也是一种美	(97)



6. 简单就是美 (99)
7. 懂一点损益之道 (103)
8. 渐进式管理 (106)
9. 物壮则老,自然之道 (109)
10. 反向行动之道 (113)

第四章 无为而无不为 ——有为无为之道

古人说:坐而论道,谓之三公;作而行之,谓之士大夫。管理事业自有它的原则,在上的领导者的职责不可与下属的职责错位。就是说,最高管理者要清静无为,总揽全局,制定战略,知人善任;而被管理者要积极有为,尽心尽力地完成各自的使命。

管理者的“无为”其实质意义是有所不为而有所作为,因为在管理实践中只有有所不为才能有所作为。诸事躬亲、细致踏实、抓好每一个环节是基层管理者应该做的事,而不是高层管理者的职责。认识到这层意义,管理者就应从繁杂的事务堆中脱出身来,做个“清静无为”的领导者,去做自己该做的事,去运筹帷幄,去知人善任,去从事调查研究,去谋划新的项目,开拓新的领域……

总之,要通过“无为”来达成“无不为”的伟大目标,通过“无为”来达到“无不为”的目的,通过部分的失去而达到整体的获得,通过暂时的失去而达到永久的占有,这才是最高境界的管理之道。

1. 不可越俎代庖 (121)

2. 君逸臣劳,自然之道 (124)
3. 君无为,臣有为 (127)
4. 凡事从大处着眼 (130)
5. 小事糊涂,大事不糊涂 (132)
6. 大智慧高于小聪明 (135)
7. 给下属一个宽松的环境 (138)
8. 依赖有卓越才能的属下 (141)
9. 适度让人以利 (145)
10. 无为则无不为 (147)

第五章

操纵德刑二柄

——宽严相济之道

老子认为,管理者要巩固手中的权力,必须操纵好德刑二柄,在管理方法上做到“宽严相济”,他从福祸的转化规律,来说明“宽”“严”的辩证关系。“祸兮,福之所倚;福兮,祸之所伏。孰知其极?其元正也。正复为奇,善复为妖。”也就是说,我们必须学会全面地看问题,不但要看到事物的正面,也要看到它的反面。在一定的条件下,坏的东西可以引出好的结果。

“宽”与“严”同样是相反相成的。老子认为管理方法“宽”是因为“其政闷闷,其民淳淳。其政察察,其民缺缺”。他并不主张“严”,是因为“常有司杀者杀,夫代司杀者杀,是代大匠斫,夫代大匠斫,希有不伤其手者矣。”由此可见,既不能只讲“宽”,也不能只讲“严”,只有“宽严相济”才能达到良好的管理目的。



1. 文武之道，一张一弛 (153)
2. 宽严都要适度 (156)
3. 不可过于苛察 (158)
4. 善用奖励这根胡萝卜 (162)
5. 以大德不以小惠 (164)
6. 给对手留有余地 (166)
7. 容忍别人的过失 (169)
8. 恩德与仇恨不能分得太清 (171)

第六章 材与不材之间 ——进退屈伸之道

人生就是一次次十字路口的选择，人生的幸福在很大程度上取决于选择的智慧。庄子认为，为了生存，人应当做到与时俱进，顺时应变，有用时就大展宏图，无用时就韬光养晦，等待时机。

庄子的弟子问庄子：“在山上，老师说那颗树由于不材所以活了下来，而刚才在农家，那只鹅却因为不材丢掉了性命。我真不明白，是成材有用好呢，还是不材无用好？”

庄子说：“那就处于‘材’与‘不材’之间吧。”

生存的智慧在材与不材之间，是进是退，一念之差判为阴阳两界，能不慎重吗？

处于“材”与“不材”之间，也就是处于“有用”与“无用”之间，做到与时俱进，一龙一蛇，因时应变，不露形迹。无论是在积极进取还是在退而自守时，都必须懂得良鸟择木而栖，选择最能发挥自己才华的地方，又要懂得危邦不入乱邦不居，避开可能危及自己的去处，这也是管理者应明确的进退屈伸之道。

1. 柔则生,刚则死	(175)
2. 弯曲的东西容易保全	(178)
3. 功劳归于上司	(180)
4. 学会忍耐,就会变得强大起来	(182)
5. 最柔弱的,才是最坚强的	(184)
6. 无形之力胜过有形之力	(188)
7. 慎终如始,就不会有失败	(191)
8. 留有一点缺憾	(194)
9. 贪得越多,丧失得也越多	(199)
10. 学会放弃权利	(201)
11. 靠山者,山崩而人亡	(205)
12. 始终保持一颗平常心	(208)
13. 发挥“随缘”之道	(211)
14. 随时调整自己的处世策略	(214)
15. 知道满足,就不会遭受屈辱	(216)
16. 贪恋权势的下场	(219)

第七章

以正治国，以奇用兵

——以变应变之道

老子对治国和用兵分别提出了不同的领导之道。治国要“正”，用兵则应“奇”。这个命题是很好的管理哲学。

老子说：“天下莫柔弱于水，而攻坚强者莫之能胜。”水是智慧和力量的象征，最柔弱的水能够战胜最坚强的东西。柔中带刚、绵里藏针、笑里藏刀等等，都会令对手防不胜防。



人们还从水无常形、因势应变中学到生存之道。《孙子兵法》说：“水因地而制流，兵因敌而制胜。故兵无常势，水无常形；能因敌变化而取胜者，谓之神。”水因地势的高下而改变其流向，用兵则要根据敌情而决定取胜的方针。所以，用兵作战没有固定不变的方法，就像水流没有固定的形状一样，能依据敌情变化而取得胜利的，就叫用兵如神。

对于管理者或领导者来说，则要依据具体环境的不断变化，依据对手的策略的变化制定不同的对策。在不违背原则的基础上要善于审时度势，趋从常规而不拘常规，长于变通而小心变通，这样才能确保管理目标或领导目标的实现。

1. 像水一样应物赋形 (225)
2. 通达事理的人必然明于权变 (229)
3. 回避是为了更好的出击 (232)
4. 既然错了，不妨将错就错 (235)
5. 聪明的领导者斗智而不斗勇 (238)
6. 耐心等待，总能找到办法 (240)
7. 用兵不排除诈术 (243)

第八章

知其雄，守其雌 ——匿弱求生之道

老子说：“知其雄，守其雌为天下溪。”意思是说，虽然知道自己的雄强，却安于自己的柔雌，甘愿处于下风，做天下的川谷。

知道自己的实力，并且预谋要战胜对方、要称“雄”，而在此同时却表现出自己处于弱势，好像不堪打击，退避三舍的样子，

也就是冷静地守住“雌”，蓄势待发。可见，柔弱只是外表的假像，取胜才是内在的目的。其中，“知其雄”是前提条件，否则，一味示弱“守雌”就会陷入被动挨打、一蹶不振的境地。

创业之初，人们兢兢业业，舍生忘死，有着远大的理想和目标。成功之后，出于情性，富贵的侵袭，权力腐蚀，人们往往变得骄狂、放纵和失去理智，他们不居安思危，得志便猖狂，行事越来越偏离了“大道”，祸患便由此而生了。与之相反，“得道”的人总能预知成功之后所面临种种风险，防范在先，故而“知其雄，守其雌”，不为人先，始终以弱者的姿态出现，从而使自己得到保全，从而使自己最终表现得更为强大，作为管理者只有具备了这种思想，具备了这样的“道”，才能实现自己的管理目标。

1. 不敢为天下先，才能最终占先 (249)
2. 炫耀自己，是一种浅薄的表现 (252)
3. 想要伸直，必须先弯曲下来 (255)
4. 在事物未有兆头前早作谋划 (258)
5. 表现得弱小，就不易遭到伤害 (260)
6. 及早做抽身的准备 (263)
7. 心机要像深潭一样深沉 (266)
8. 惟有不争，才没人和你争锋 (268)
9. 不善的人也去善待他 (272)
10. 最高的荣誉是没有荣誉 (274)
11. 少说话，益处多多 (276)
12. 勿逞口舌之快 (280)
13. 以言取祸，非智者所为 (284)
14. 想要得到它，就先舍弃它 (287)
15. 在藏心的过程中等待机遇 (290)
16. 善于守弱，才能真正强大 (292)

第一章

胜人者有力，自胜者强 —— 胜人胜己之道

老子说：“胜人者有力，自胜者强。”意思是，战胜别人的人是有力量的，而能管理好自己的人，才是真正的强者。有一个古老的西方格言也表达了同样的道理：“在尚未管理好自己之前，你没有能力去管理其他的事情。”老子的管理思想体现为“人治”，在他看来，管理事业的失败往往是由于管理者自身的不良习性和缺乏自我管理意识造成的。

能否成功有效地实施管理，主要在于管理者是否有管理之道，而“道行”的高低，通常不在管理对象上，而是在很大程度上取决于管理者自我管理水平的高低。





1. 好领导的形象：“呆若木鸡”

在一般人的眼中，领导者的形象往往是威严的、凛然不可侵犯的，或者是张扬的、耀武扬威的，可是，在道家的眼里，成功的领导者却是静寂恬淡的。正所谓“非宁静无以致远。”他们善于以静制动，以不争而取天下。

庄子“呆若木鸡”的寓言告诉了我们这一点。

古时候，有一个叫纪治子的人，以训练斗鸡而闻名，他奉国王的命令训练一只鸡。很快，10天过去了，国王问他：“斗鸡怎么样了？可以参加比赛了吗？”

纪治子回答说：“还不行，这只鸡自傲而任性使气。”

过了10天，国王又问：“现在，斗鸡应该可以了吗？”

纪治子回答说：“还不行，它还容易激动，稍有动静它就会盲目行动。”

又是10天过去了，国王又问，纪治子回答道：“还是不行，它一见对手就怒气冲天，气呼呼的，仍然不能平心静气地参加比赛。”

又过了10天，纪治子说道：“差不多了，虽然它见到有斗鸡在其前面鸣叫示威，却能冷静下来，看它就像是木鸡似的，现在，它的精神已经达到了理想的境界。别的鸡看到它没有敢于应战的，一见它的神气就纷纷逃跑了，它完全可以参加比赛了。”

这只“呆若木鸡”的鸡果然威猛无敌。

人们常用“呆若木鸡”这个成语形容一个人头脑呆板、反应迟钝，“呆若木鸡”并不是让领导者一个劲儿地保持着呆呆的姿态，如果那样，不是成了白痴了吗？又如何能达到管理的理想境界呢？

