

无为而治

齐安甜 著

「道德经」

与
管理

崇山峻岭，无为而无不为，方可见新天地。

虚怀若谷，适时跳出管理层级，方可求管理之道。

齐安甜 著

无为而治

「道德经」
与管理



上海远东出版社

图书在版编目(CIP)数据

无为而治：《道德经》与管理 / 齐安甜著. — 上海：上海远东出版社，2019

ISBN 978-7-5476-1444-0

I. ①无… II. ①齐… III. ①《道德经》—应用—管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2019)第 017523 号

策 划 曹 建

责任编辑 王 萍 王 杰

特约编辑 袁春玉

封面设计 李 廉

无为而治：《道德经》与管理

齐安甜 著

出 版 上海远东出版社

(200235 中国上海市钦州南路 81 号)

发 行 上海人民出版社发行中心

印 刷 昆山亭林印刷有限责任公司

开 本 710×1000 1/16

印 张 20.25

字 数 300,000

版 次 2019 年 3 月第 1 版

印 次 2019 年 3 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5476-1444-0/G·917

定 价 85.00 元

总 序

《老子》——中华民族取之不尽的思想宝藏

2018年金秋，一个秋风吹落叶、满地皆金黄的日子，我来到北京西北郊苏家坨镇大觉寺的村庄，访问张顺江先生的故居。

之前，我对张先生一无所知，他作为中国决策科学的第一位教授，有什么著作和研究，竟然无所闻，真是隔行如隔山。及至看到张先生故居的《老子治世系统纲要》和《老子德经发挥与管理科学系统图》，我才发现，这位先生虽然与我研究的领域和路径不同（他研究的是决策学，我研究的是政治学），但最后殊途同归，都走到了同一个原点：原来我们研究的，竟然是同一本书，而且他使用的图案，在太极图中有“人民”二字，完全与我的《以百姓心为心——老子政治哲学》一样。显然，他的系统决策，主要说的是政治系统的决策。我像找到了一位知心朋友，一位良师益友，隔着时空，在心灵信息中进行了沟通交流。他的研究，很富有逻辑性，把老子的五千言，进行了系统性的解读，从“道生一，一生二，二生三”的玄元开始，进而玄德、玄同，再到治世之道、治世之经、治国、信息分析、目标分解、以民心为核心的决策模式，最后到实践中的顺道而行，进入大治境界，以及违道而行出现乱象的修正返朴，回归大治，完成了他对老子政治决策的系统分析，真可谓画龙点睛、一气呵成、逻辑严整、论证有据，可以说是《老子》研究领域中的一个佳作，值得人们细细品味。

读到这里，读者们会问，你研究《老子》（也称作《道德经》），并把《老子》说成是政治学巨著，张先生研究《老子》，把《老子》说成是决策学，那么《老

子》到底是什么书？

可以说，老子的著作一问世，人们对他的理解就是多元化的。这从老子后学的思想特征中可以窥见一二。杨朱、列子、庄子、黄老、道教都是以老子思想为基础形成的不同学派，但在他们的论述中，除了都认同老子的“道法自然”“无为而治”的核心思想外，对什么是老子之道的论述也是各有千秋。杨朱主为我，列子贵虚无，庄子倡放任，黄老述南面之术，道教求成仙不老，这些学派，各有各的主张，各有各的精彩，都是得其一，未能得其全，但又都对传承弘扬老子思想的不同内容发挥了独特的作用，构成了老子思想研究中的丰富多彩的百花园地。

这也正是《老子》粉丝们的最大乐趣所在。正如德国哲学家尼采所说，《道德经》像一个永不枯竭的井泉，满载宝藏，唾手可得。人们从这一宝藏中，仁者见仁，智者见智，各有各的出发点和体悟，结合自己的切身体验与人生实践，有的述老子的本体论、认识论、科学论、逻辑论，有的写老子的养生思想、教育思想、军事思想、政治思想、美学思想，写出了千姿百态的老子智慧。

齐安甜博士即将出版的《无为而治：〈道德经〉与管理》《我心光明：〈道德经〉与心理健康》《安心立命：〈道德经〉与心理咨询》就是老子研究这块百花园地中新开的三朵花蕾。

齐安甜博士长期从事的工作是银行与证券管理，可以说与专业的老子哲学研究并不沾边，但齐安甜博士在工作中广泛涉猎人文社会科学领域。在工作之余，他阅读了大量的人文社会科学著作，积累了相当丰厚的学养学识，并从管理学、心理学、健康学角度对《道德经》进行了专业解读，写出了三本学习老子智慧的心得体会，为人们理解老子增加了新的视角。

作者在《无为而治：〈道德经〉与管理》一书中，认为博大精深的老子管理哲学思想对现代管理理论和实践有着重要的启示。挖掘老子管理思想的深层内涵，分析老子管理思想的现代价值，科学地运用老子管理思想和管理方式中的积极合理要素，对于加强和提升现代管理具有重要的实践价值和借鉴意义。要在学习和借鉴西方亨利·法约尔、马克斯·韦伯、彼得·德鲁克、迈克尔·波特和杰克·韦尔奇等人管理思想的基础上，对老子管理思想

进行探讨,使其适应中国的国情。

比如,西方管理学重在“管”,是硬功夫,而老子倡导上善若水,水则是软变化,治理就是顺势而为、“无为而治”,管理者应将重点放在“理”上,而非“管”上。所谓“理”,是指创造有利的环境使所有的人能够发挥其能力,“自然”地达成组织目标。“管”则是对下属进行规定和控制,通过贯彻管理者的意志实现组织的目标。要把企业从管变理,又需要领导者采用老子的不言而教、有无相生、绝圣弃智、处下不争、知止不殆、柔弱胜刚强、以百姓心为心、治大国若烹小鲜、以正治国、以奇用兵、治人事天莫若嗇、善战者不怒、不敢为天下先。《道德经》处处闪耀着管理智慧的光芒。

在《我心光明:〈道德经〉与心理健康》一书中,作者认为,道法自然、不折腾才是好的养生策略。养生贵在养心,心静如水才能气血自然。老子思想与心理健康有天然的、紧密的联系,《道德经》本身就是一部心理缓释的著作。例如,许多人的心理问题来源于不能接受挫折、失败与痛苦。但从老子的角度,把顺境看为阳,逆境看为阴,那么,人生的挫折与痛苦本就是人的有机组成,有阴有阳方为太极,仅有阳而无阴则不能称之为圆满的人生。因此,我们应直面挫折与困境,看着它、迎接它、接受它,因为这些挫折与困境就是人生本身。明白此理,许多绝对化的心理问题便可迎刃而解。

在《安心立命:〈道德经〉与心理咨询》一书中,作者指出,心理咨询的研究对象是人,而人离不开生存的文化环境。建构中国心理咨询的理论框架,必须根植于中国传统文化。这样不但可以找到影响中国人心理与行为的主要社会文化历史因素,而且可以避免简单套用西方心理咨询理论使用的思维模式和价值取向,有针对性地进行有效的咨询和指导。《道德经》中蕴含的丰富心理治疗思想,心理咨询的最高境界,就是老子所说的“功成事遂,百姓皆谓我自然”的咨询效果。

这几本书的优点就是,作者是老子思想的研究者,又是担任一定管理职务的领导者,具有相关的实践经验,能把实践与理论很好地结合起来。相信读者能够从齐安甜博士学习《道德经》的体会中,汲取到管理、心理、健康方面的知识和智慧,对自己的工作和身心健康有所裨益。

当然,这三本书也有一些待加强的地方。比如,作者提出,老子思想中

也有一些不合时宜的内容，但没有具体进行分析，如能举出一些具体内容，可能对读者帮助更大。再比如，既然要谈健康，老子思想当然是有丰富内容的，但如果能稍稍扩展到《黄帝内经》《庄子》，有可能会更好地说明心理健康的方法，比如《庄子·杂篇·庚桑楚》中，就明确地使用了“卫生之经”的健康，十分明确地提到了人们如何保持心理健康的方法等。这些都是需要作者进一步努力提高充实的。

《老子》的思想博大精深，尽管已经被人们研究了千百年，已经有了无数的成果，但后人还是会有新的发现，老子思想研究的领域并没有穷尽，人们结合不同的时代和不同的人生，总有说不完的话、道不尽的理。它就像一口永不枯竭的甘泉，永远源源不断地为人们提供着宝贵的智慧。这真的如《老子》开篇所说“道可道，非常道”，道，是永远可以被人们不断言说，但又是人们永远说不尽、道不透的。老子的思想极有生命力，有很强的适应性，而且有些思想可能比老子当时提出这些思想更有现实性，比如，老子主张的以百姓心为心，主张无事取天下，主张知止不殆，主张上善若水，主张损补抑举，主张人类效法天地自然等思想，在我们当下不是有很强的针对性吗？

《老子》，一部道不尽的思想巨著，一部中华民族永远的精神丰碑，将永远是中华民族砥砺前行的力量与智慧的源泉。

愿有更多人研究、学习、践行、传播老子的思想。

是为序。

北京大学中国战略研究中心主任 叶自成

2018年10月31日

自序

在中国传统文化宝库中,老子思想以其博大精深的内涵,对中国文化影响至深。《道德经》是老子思想的精髓所在,短短五千言不仅涵盖了大量的哲学、政治、经济、伦理、军事、美学和养生等很多领域,而且也包含着丰富的管理学思想。

老子以“道”解释宇宙万物的演变,强调人与自然和谐,尊重客观自然规律,认为事物阴阳相生相克、相互牵制、相互平衡。老子管理思想的基础是“道”,核心是“无为”,构建了以“道”为总纲的思想体系。这个思想体系又派生出大量辩证的管理思想。这些管理思想不仅有哲学层面的管理之道,更有应用层面的管理之法和管理之术。

老子的管理思想和管理方式内容丰富,自成体系,包含人本理念、辩证思维、无为而治、道法自然、治大国若烹小鲜、守柔处弱、处下、不争、以退为进等。老子言“执古之道,以御今之有”,意思是说鉴古知今、博大精深的老子管理哲学思想对现代管理理论和实践有着重要的启示。

管理是企业永恒的主题。到了现代,特别是改革开放以来,随着市场经济和国际化的快速发展以及知识经济和信息经济时代的到来,中国式管理发展的任务日益突出。挖掘老子管理思想的深层内涵,分析老子管理思想的现代价值,科学地运用老子管理思想和管理方式中的积极合理要素,对于加强和提升现代管理具有重要的实践价值和借鉴意义。

曾几何时,谈到管理,人们都会想到西方管理学,从法约尔、韦伯到泰罗,从梅奥、德鲁克到迈克·波特。现在,韦尔奇在企业界几乎无人不晓。但是,由于国情及文化的不同,西方管理学在中国并不一定能完全适用。对老子管理思想进行探讨,挖掘他的管理智慧,借鉴其古老深邃的管理智慧和

理论精华，对西方管理理论进行扬弃与发展，使其适应中国的国情，才能将之转化成巨大的现实生产力。

工业经济时代的企业，组织严密，规章精细，需要的是严格、规范的科学管理。然而，在知识经济时代，由于对企业创新的迫切要求和员工技能、素质的普遍提高，再过分强调正式组织的命令—接受机制，就有可能损害员工的主观能动性。特别是当一个企业试图通过创新来谋求发展的时候，为部属提供一个自由发挥的环境，是至关重要的。

西方管理学重在“管”，因为“管”是竹字头，竹子是硬的，是一种硬性管理，这种管理西方人擅长。在中国古代不称管理，叫“治理”，“治”是水字旁，水是软的，而且是变化的，“水善利万物而不争，故几于道”，治理是顺势而为的。其实这正是老子提倡的“无为而治”。

与提倡管理科学的西方管理理论相反，老子的哲学思想是管理应该以尽可能简单的方式进行，管理者应将重点放在“理”上，而非“管”上。所谓“理”，是指创造有利的环境使所有的人能够发挥其能力，“自然”地达成组织目标。“管”则是对下属进行规定和控制，通过贯彻管理者的意志实现组织的目标。

那么，如何才能创造出有利的环境使所有的人自动自发、各尽所能地达成组织目标呢？老子一方面对管理者自身的素质、修养提出了很高的要求，如尊道贵德、致虚守静、营魄抱一、少私寡欲、秉持“三宝”、知雄守雌、上善若水、上德若谷、和光同尘、宠辱不惊、以德报怨、知足不辱、功遂身退、大成若缺、被褐怀玉、自知者明等；另一方面，又提出了独具特色的管理理念和管理策略，如道法自然、无为而治、不言而教、有无相生、绝圣弃智、处下不争、知止不殆、柔弱胜刚强、以百姓心为心、治大国若烹小鲜、以正治国和以奇用兵、治人事天莫若嗇、善战者不怒、不敢为天下先等。可见，《道德经》区区五千言，一字岂止千金？全书处处闪耀着管理智慧的光芒。

很多人对“无为”有误解，认为“无为”就是不作为、不做事，这是不对的。老子在《道德经》中讲“合抱之木，生于毫末；九层之台，起于累土；千里之行，始于足下”。事物的发展都要遵循由小到大、循序渐进的过程，操之过急，人为地去干预，就如同“拔苗助长”，适得其反。

因此,他接着说:“为者败之,执者失之。”要强为定会失败,想把持定会失去,“是以圣人无为故无败,无执故无失”,因此,圣人顺其自然而不强为,所以不会失败。在另一个场合,老子还讲到:“是以圣人处无为之事,行不言之教”,用顺其自然的方式处理事物,施行“不发号施令”的教化,进而达到“无为而无不为”的最高境界。整部《道德经》,最终落脚于“天之道,利而不害;圣人之道,为而不争”,以不争的方式去“为”,可谓画龙点睛之笔。

因此,老子提倡柔性管理、无为管理,以其处下不争,达到“天下莫能与之争”的组织目标。

在现代中国的社会实践中,老子管理思想和管理方式被广泛运用在社会组织管理中,从政府机关管理到社区管理、企业管理、学校管理、医院管理乃至图书馆管理,都有老子管理思想和管理方式的继承者和践行者。有些管理者对老子管理思想和管理方式的理解尚欠科学,对其消极影响的一面重视不足,有全盘继承的倾向。

毋庸置疑,老子所处的时代与当今社会的政治、经济、社会环境乃至国际关系等都发生了巨大的变化,尽管万事万物的“道”未变,但“形”“势”已经今非昔比,因此,我们应该秉承“取其精华、去其糟粕”的科学态度对待老子的管理哲学、管理思想和管理方式,从中汲取积极成分来为现代管理服务。

作者研习《道德经》二十余年,深感老子哲学思想的博大精深。学以致用,方能致远。结合多年的心理咨询及企业管理实践,不思浅陋,历经数年时间撰写了《我心光明:〈道德经〉与心理健康》《安心立命:〈道德经〉与心理咨询》《无为而治:〈道德经〉与管理》系列作品,旨在从多个角度诠释《道德经》的应用。抛砖引玉,期待更多的国学大家、有志之士取得更多更好的《道德经》研究成果,将中华文化与文明发扬光大。

这本《无为而治:〈道德经〉与管理》,就是致力于将老子管理哲学应用于现代企业管理的一个尝试,书中错误在所难免,敬请方家不吝指正!

管理哲学各领风骚,管理理念因人而异,管理方法错综复杂,但管理之“道”没有本质的不同,不管你认不认识得到,它就在那里,一直在那里。从

一个管理层级跳出来，方可见到新的天地。这正是：

横看成岭侧成峰，远近高低各不同。

不识庐山真面目，只缘身在此山中。

齐安甜

2019年2月

目 录

总序

自序

第一章 管理理论及发展	1
管理的含义	1
管理的特性:既具科学性又具艺术性	3
管理的科学性	4
管理的艺术性	4
管理是科学性和艺术性的统一	5
什么是管理者?	5
愿景与使命	5
管理职责	6
管理谁?	7
管理思想的演进	8
主流管理理论	10
早期管理理论的萌芽	10
古典管理理论	11
行为科学理论	17
现代管理理论	21
第二章 《道德经》蕴含的管理之“道”	26
老子与《道德经》	26

老子其人	26
老子为何要著《道德经》?	28
《道德经》是怎样一本书?	29
《道德经》的社会影响	30
《道德经》要怎么读?	34
什么是“道”? 什么是“德”?	37
道	37
德	40
《道德经》中的管理之“道”	43
《道德经》与管理的内在逻辑	43
“道”是企业管理的中心目标	45
老子管理思想的特点	47
企业家为什么要读《道德经》?	64
第三章 《道德经》蕴含的管理哲学	79
老子管理思想的哲学基础	79
老子管理哲学的特征	80
老子管理哲学的形成路径——效法天地	82
观“道”	82
观“天地”	83
观“水”	86
观“有道者”	88
老子管理哲学的核心——以人为本	89
人是“道”的行为主体	89
生命的本质在于效法自然	90
以人为本重在无为而治	92
老子管理哲学的思维方法——辩证思维	98
矛盾普遍性	98
量变质变规律	102

上医治未病、防患于未然的智慧	103
主要矛盾和矛盾的主要方面	105
管理矛盾的相互转化	107
祸福相倚、反者道之动的辩证思维	110
老子管理哲学的方法论——对立统一	116
“无”与“有”的对立统一	117
“争”与“不争”的对立统一	118
“无为”与“有为”的对立统一	119
“进”与“退”的对立统一	121
“刚强”与“柔弱”的对立统一	122
老子管理哲学的落脚点——顺其自然	122
“道法自然”的管理范式	122
“太上，下知有之”的管理境界	124
“治大国，若烹小鲜”的管理智慧	125
第四章 《道德经》蕴含的管理者素养：修身之要	132
尊道贵德	132
尊道	132
贵德	135
管理者如何做到“尊道贵德”？	139
诚信为本	147
管理者应恪守信用	147
管理者不可轻易许诺	150
上善若水	151
利于众生万物、造福社会的人生追求	151
水之“七善”品性	152
水之宽广胸怀	156
宠辱不惊	157
少私寡欲	165

少私	165
寡欲	166
自知者明	167
情绪管理	169
公正包容、胸怀宽阔	173
秉持“三宝”	175
“慈”是仁民爱物的管理品格	176
“俭”是抱朴守真的管理人格	177
“不敢为天下先”是以退为进的管理智慧	179
如何秉持“三宝”？	180
谦卑处下：洁身自好的“四不”品格	190
知止不殆、慎终若始	201
居功不骄、功成身退	203
 第五章 《道德经》蕴含的管理谋略：谋事之法	 214
处下不争	214
不与对手争强	214
不与员工争利	219
不言而教	220
无为而治	223
为何要“无为而治”？	223
怎样才是“无为而治”？	224
怎样才能“无为而治”？	226
“无为而治”到底有啥用？	231
以柔克刚、以弱胜强	244
竞争之柔	244
柔性管理	248
创新发展	250
何为创新？创新在于无中生有	251

为何创新? 企业发展离不开创新	252
如何创新? 创新的方式、原则与策略	254
以人为本	259
为何“以人为本”?	259
怎样“以人为本”?	260
和谐之道	266
为什么要提倡“和谐”?	266
人与自然的和谐	270
人与社会的和谐	271
管理者与员工的和谐	272
管理者与自身的和谐	274
以屈求伸、以退为进	280
以正治国,以奇用兵	282
服务社会、顾客至上	286
积少成多、见微知著	292
参考文献	305

管理理论及发展

管理的含义

管理是当今社会最频繁使用的词汇之一。管理起源于人类的共同劳动,自古有之。当人们组成群体要实现共同目标时,就必须有管理,以协调群体中每个成员的活动。在现代社会,管理活动作为人类最重要的一项活动,广泛地存在于社会生活的各个领域,小至个人、家庭或团体,大到国家、地区或社会。可以说,现代社会的发展离不开管理。

作为一个领域,管理是多层面的,具有十分丰富的内涵。管理本身也是一门学科,而且是一门年轻的新兴学科。现代组织的诞生,距今只有短短100 年左右的历史。就是伴随着现代组织的诞生和发展,管理作为一门学科才得以诞生并不断发展。

管理是什么? 如何从本质上进行定义?

比如,窗帘是什么? 通常的回答是“布”,或者是“百叶窗”。但是,从本质上考虑这种说法是不对的,应该说窗帘本质上是换气调光的设备。

因此,不应在行为管理、科学管理这个层面来理解管理,而应把它看成是如何使人的行为在一个组织当中按照最有效率的方式去活动,从而达到预定的组织目标。

首先,管理的第一个要素是目标,从经营概念来讲是绩效,从非经营概