

MANAGEMENT

# 管理之道

生活策略系列

(美) 张绪通 著

获得对自我和他人的洞见与统治



北京中软电子出版社

生活策略丛书

# 管理之道

(美)张绪通 著

获得对自我和他人的洞见与统治

北京中软电子出版社

## 版权所有 翻版必纠

书 名：管理之道

总 策 划：曾传辉

作 者：(美)张绪通 著

责任编辑：柯 文

责任校对：王 萌

装帧设计：韩金英

出版发行：北京中软电子出版社

地 址：北京海淀区学院南路 55 号中软大厦 B 座 5 层

电 话：010 - 62147079；51527258(传真)

电子邮件：chzeng23@btamail.net.cn

经 销：各地新华书店、软件连锁店

文本印刷：北京彩艺印刷有限公司

开本规格：880 毫米 × 1230 毫米 1/32 开本 9.5 印张  
200 千字

版次印次：2002 年 7 月第一版 2002 年 7 月第一次印刷

印 数：0001 - 5000 套

本 版 号：ISBN 7-900057-18-8

定 价：25.00 元(含配套书、1CD)

说 明：凡我社配套图书若有自然破损、缺页、脱页，本社负责调换。

# 攻心为上

我用英文写这本书的时候，心里抱着两个基本打算。第一，是要藉这本书让西方人知道：中国传统文化早已对“管理学”有了很渊博的研究和深厚的造诣。一般西方人，特别是现代美国人认为它是美国现代的伟大发明。从认识论的观点来说，这是很需要弄清楚的一点。因为人们的心理信念与行为态度完全是受着认识论的暗中直接的指引。例如，19世纪“无落日”的大英帝国肆行其殖民主义，首先创造出一套认识论：那些被殖民的民族本来就是低等的、落后的、无能的和愚恶的，根本自己无法管理自己的，所以他们被征服是理所当然的。再一步推演到：殖民者不但不是侵略者，而是天赐的拯救者。这种认识论还让它披上一层“科学”的外衣，不由你不信。这正是所谓：“不战而屈人之兵”、“攻心为上，攻城次之”原则的好了不起的实际运用。第二次世界大战后，美国在全世界都成了荆棘废墟之时，侥幸是唯一本土未受创伤之国，竟然一枝独秀，成了世界上唯一的输出大国，富强独霸一时。因缘时会，巧窃天功，其富强并非因“管理学”的优秀而来。我们如果对美国自诩为伟大发明、晋致富强的管理学作进一步的透视，则不难发现所谓美国式的“管理”，一派“纨绔气息”，“矛盾重重”，可与“王熙凤式的管理”媲美。事实证明：在日本、德国等国经济逐渐复苏之后，美国的“管理”就相形见绌，每况愈下地被比了下去。迫不得已，于是大学、公司纷纷向中国传统文化里的“道学”求救。所以这正是一个恰当的时候，把一身歪曲的认识论作了一个确切的修正。

第二，我觉得对神圣的黄帝子孙来讲，祖宗留下来的宝贝，应该夸耀，应该弘扬。但有一个很要紧的原则必须掌握好的，就是要有“分寸”。既不可胡乱吹嘘，哗众取宠，更不可



将就随便，作贱轻与。因此在写本书的时候，是经过衡量的。内容的取舍，是不随便的。尽量该发挥的地方发挥，该含蓄的地方含蓄。这也是对“国宝”（老子所谓“国之利器”）应有的尊敬！也是自我基本应保持的尊严！

此书原承蒙四川大学经济管理学院石柱成院长的好意，请人把本书翻译成中文，打算在国内出版。可惜译文读起来十分艰涩，不便阅读，于是我只好另起炉灶，重新写作成中文。考虑到既是出版于国内，那么上述第二点的顾虑就再没有必要了。为了本书或许能帮助祖国青年们，起一点启发性的作用，中文本的内容有许多地方都作了补充，尽量地把出处与心得详加说明，这样才比较更具意义。

最后，尊敬的读者，请您务必把张绪通三个字忘掉。这三个字在本书中，不过是表示对本书的内容负责而已，除此并无别的意义。而本书的内容，如果您觉得某处有些意思，就请您务必不要轻易放过。这是一个忠诚的愿望。

张绪通识于  
美国三藩市

## 简单明了

只要有人类存在，就必有管理；只要有两个人生活在一起，就必须管理。虽然促使人类活动的工具因时而异，技巧各不相同，但人类心理行为的原则永远不变。最佳的管理一直是开发人类潜力的钥匙。因此，无论是一个普通的家庭，还是最高的政府机构，都离不开良好的管理。

整体的管理方法为人类提供了全部管理的知识和智慧。同时，用老子的话来说，这种方法既“简单明了”，又“易学易行”，而且“实有成效”。无论何人，只要有志用世，希望有所成就，本书对他就有实用的价值。

掌握管理学的内容并非易事，例如千百年来，《鬼谷子》一书一直被封建帝王视为禁书。在此以前很少有人对它加以研究、论述，甚至接触到它。此外，该书是用艰深的古文写成，若非投入巨大精力，先把古语掌握好，对它阅读、诠释和研究的工作就没法做好。特别是有些词语都是比喻性的，就好像在阅读密码、符号一样。这些都须要好好地整理。又如黄石公的《素书》也有不少同样的情形。读者们会发现，本书曾大量地引用了上述两部著作的内容。希望您们能从中得益，在人生的历程上争取应得的成就。

亲爱的读者们！让我套一句鬼谷子的话：读这本书，不能只是去“读”它，必须要好好的记牢，仔细琢磨推敲，并须运用悟性，直到心领神会、完全融会贯通的境地，那时实践运用它就必能为你带来千百倍的成果。今天，世界已经发展到一个最关键的年代，世界需要你，需要你取得完全的成就。

谨此向你道谢并祝福！



攻心为上 (1)

简单明了 (3)

中国的管理学 (1)

强调社会秩序的儒家 (7)

强化司法和威严的法家 (8)

主张兼爱非攻的墨家 (9)

主张君民并耕的农家 (10)

强调有效沟通的名家 (11)

攻心为上的兵家 (14)

谈判就是管理的纵横家 (15)

主张和谐平衡的阴阳家 (16)

上善若水的道家管理学说 (18)

生活的实质就是进化 (21)

五种不同生命形式 (23)

七类人 (27)

七个进化时代 (31)

人的构成精神、智力、躯体 (32)

万物负阴而抱阳 (37)

难易相成,前后相随 (39)

七个阴阳定律 (41)

六个宇宙定律 (46)

八卦与人生 (51)

阴阳与数学 (54)

八卦的人生意义 (56)

尽职与失职 (71)

尽职策略 (73)

## 目录



失职的原因 (75)  
有为,无为,无不为 (77)

## 性格的相生相克 (79)

黄帝的脑科学 (81)  
五种性格的人 (83)  
五行与职业类型 (88)  
五行与组织结构 (89)

## 向心力与离心力 (95)

“我”是磁场的中心 (97)  
利他才能真正利己 (100)  
离心与向心 (103)  
“损”的原理 (104)

## 决策明智,知人善任 (107)

领导的品质 (113)  
领导对下属的责任 (115)  
领导在别人心中的印象 (116)  
决策 (117)  
领导的权力 (118)  
工作结构和组织 (125)  
领导的特性 (127)  
领导的障碍 (130)  
领导的分类 (133)



## 影响命运的决策 (137)

决策的类型 (140)  
决策的依据 (142)  
决策的过程 (145)  
决策的方案 (153)  
决策的效果 (155)



## 人情的弱点 (161)

意欲的表达 (163)

领会与诠释 (169)

劝诱与说服 (174)

触龙的劝说艺术 (188)

名是利的手段 (193)

## 西方文化的矛盾 (201)

希腊哲学 (203)

耶稣的革命 (211)

马利亚的密教 (220)

近代哲学 (232)

现代资本主义 (241)

## 中国文化的病根 (245)

中国文化的摇篮——家族 (247)

论流民 (256)

论儒家 (263)

论贫穷 (275)

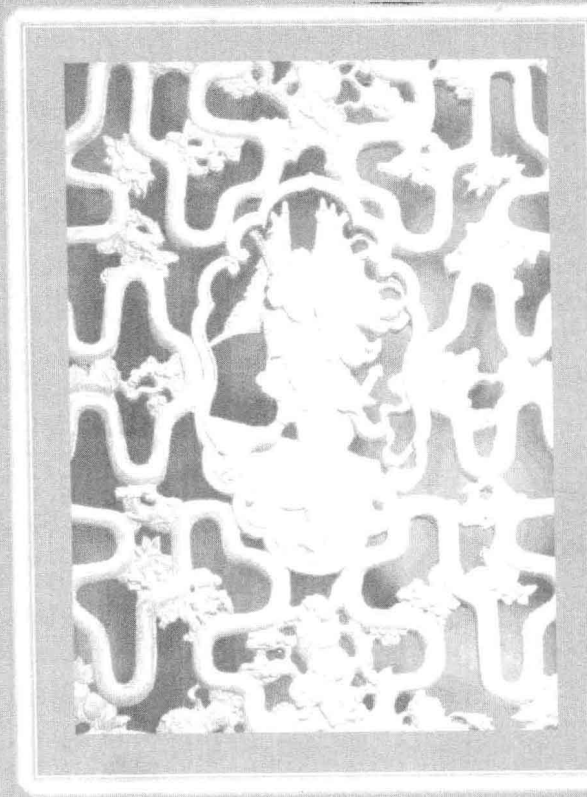
## 结论 (285)

论为无为 (285)

论不争 (289)



中国的管理学



# 洞察他人 知人善任

首先我们来讲一个故事作为开始。

在公元前 1200 多年的一个雾蒙蒙的早晨，老师把姜尚叫到座前，对他说：“你跟我研习道学已经 40 年了。现在你应该下山去，完成你人生历程中的一个极重要的使命。在你完成任务之后，自然获得你应得的酬庸和荣誉。”姜尚立即回答说：“老师啊，弟子虽然愚钝，但是由于专诚地受教多年，一心只望学得更多的大智慧与真超脱，早看透了世俗上的所谓荣华富贵无非是过眼云烟，所谓功名利禄结局也不过是一堆粪土。请求老师，收回成命，允许我继续在山上请益。”

老师说：“天生我材必有用。每一个人来到这个世界上都负有他特别的人生任务与使命。这是宇宙的规律，谁也违反不得的。你若有心，在你将来成功之后，记着我的教诲：功成身退！那时你还是可以回到此地，继续研习的。时不可失，快快收拾下山去罢。”

老师说完，离位而去。姜尚独自走下陡峭的山路，直奔殷商京城朝歌而来。他曾在朝歌住过，认识一位朋友宋异人。姜尚决定先去宋家暂住一时。宋异人是个经商的人，对姜尚的到来十分高兴，并怀着相当的期望。但姜尚却只管住着，并未见他有所施展。

一天，宋异人给姜尚介绍认识了一位朋友的女儿马小姐。马氏当时妙龄 68 岁，姜尚高寿已是 72 春。不久二人便结成姻眷，却还寄住宋家。

姜子牙成亲之后，对新婚燕尔之乐不大在意。心中却常在疑虑：老师说的什么任务使命，经常不知道从何着手。一日，马氏对子牙说：“虽然宋伯伯对待我们亲如手足，但寄人篱下，终非长久之计。我们还是自己做点生意才好。”

于是，子牙与妻子马氏自立门户，开始编些箴箘，挑到市



场叫卖。未想叫了一天，也不曾卖得一个。子牙又累又饿，天气又热，无精打采地回到家中，反遭马氏一顿奚落。

宋异人得知姜尚夫妇生活艰苦，经常争吵，连忙过来相劝。遂建议子牙换一种能赚钱又不过分劳累的生意去做——磨面去卖，并送了他们一点本钱。子牙买麦磨了好些面粉，正要去卖，偏偏天降大雨，面粉受潮都发了霉，反把老本都亏了。这使马氏十分恼火。

但宋异人却不灰心，仍然希望看到姜尚所学本领得到发挥。他又建议子牙磨豆腐去卖。因为豆腐是人人都要吃的东西，而一点豆子可做成许多豆腐。子牙照办，做好豆腐，挑到市场去卖。忽然刮起大风，满天灰沙，把所有豆腐都变成泥酱。这次买卖又告失败。（时至今天，中国人还用“姜子牙卖豆腐”这一成语，说明在未得意时，连遭挫折失败，鼓励人不要灰心丧气。

经过几次失败之后，马氏再也无法控制自己对丈夫的失望。指着他说“我原以为你是个人才，又学会了了不起的道学，一定大有本领，指日发达，不料你竟是一个窝囊废！”

姜尚于是非常抑郁。宋异人却再次来安慰他，又建议他贩卖牲畜，同时再送给他一笔本钱。子牙拿着钱到乡里去，买了好些猪羊牲畜，赶往京师朝歌去卖。不想城中正有大盗抢劫，军役假装捉贼（其实军兵盗贼早已暗中互相勾结），耀武扬威杀出城来。不巧正碰到子牙的牲群，慢慢地赶着前来。军役拔出刀枪，一顿乱杀乱砍，把子牙的猪羊全部杀光，然后挥动沾满血污的刀枪，飞马进城，宣告百姓和上官，是他们杀贼得胜而回。可怜姜尚只逃得一身性命，两手空空，回到家中。想起适才遭遇，还在不寒而栗。

宋异人得知情况后，仍想安慰他几句，但不禁忍不住问道：“不是我要说你，你也实在太倒霉不济。到底你在山上学到了些什么没有？”

子牙红着脸说：“不是我现在还在老兄面前饶舌。我所学的都是些经国济民的大学问。古今上下无所不知，天文地理无所不晓。只不知何以如此命苦？三番五次连带老兄受累，不知何时才能报答你的诸般恩惠？”

“不是我要你的答报，总也希望 you 有一番作为。你既是满

腹经纶，我倒又有一个拙见在此，不知你意下如何？如今世局日益昏乱，百姓困苦异常，不能聊生。老弟不如在城里设一个馆，专替人解难息纷，教导人民，发奋图强。这个可以做得么？”

子牙听罢大喜，不禁拍掌叫好：“此说正合我意。”在宋异人的帮助下，姜尚很快就在城里找到了一个处所，开起馆来，跨出了施展自己抱负的第一步。

当时因纣王荒淫无道，朝政腐败，盗贼四起，国家处在动乱之中。加诸连年对外战争，国库空虚，于是朝廷对人民横征暴敛，弄得百姓流离失所，家破人亡。姜子牙的教导指点，的确帮助了许多困苦的百姓。受益之人，口口相传。子牙的好名声不胫而走。

朝歌忽来这样一个奇人，很快就传到纣王耳中。纣王派人宣姜尚进宫，晓谕他说：“百姓好像很尊重你。朕有意造一宴乐之台，上修琼楼玉宇。殿阁重檐，屋顶描金。玛瑙砌就栏杆，宝玉状成梁栋。命你任监造之职，限30年完工。到时另有封赏。”

子牙回奏说：“陛下，此台工程浩大，劳民伤财。而今国库空乏，民生日促，倘若兴此大工，必然增加税赋，百姓何堪？恐怕必思变乱。小臣为陛下计，不如留心邦本，与民造福才是。”

纣王大怒，立将子牙喝退。子牙回到家中。马氏也埋怨道：“你这个人简直就是白痴！人家是天子，倒是凭白来抬举你。你这废物反倒不识抬举，到手的功名富贵你没福要，今后还有这等机会么？跟你这种脓包，将来还有什么指望？”

子牙说：“你这样说话，就显得短少见识。我岂能为了——一时富贵，害万民遭殃。我劝纣王的话，都是金石良言。黎民不得聊生，我们又安能富贵久长？”

马氏对此，完全不能理解。觉得姜尚十分无聊，逼着离婚，下堂求去。于是彼此意见难合，终于仳离。

然而，子牙的正直与智慧却很快地传遍了国家的每一个角落。有人向纣王进谗说：“此人笼络人心，不利于陛下，十分危险，不如尽早除之！”

消息传出，子牙自觉生命危急，此间无所留恋，于是不顾



80岁的高龄，连夜逃往遥远的西岐去了。纣王的逼迫，反倒造就了他更高的声誉。

他住在一条河边，每天只用一只直钩钓鱼。此时他已有进一步的理解，他不在钓鱼，而是在钓“时”。果然不久，西岐侯姬昌出城来相见。一番倾谈，姬侯决定恭聘子牙为军师。（至今中国人有一句成语：“姜子牙钓鱼。”就是要人有远见，有耐性。）为了表示“礼贤下士”，姬侯把自己的鸾舆让给姜尚坐着，自己亲自为他拉缰推车。（后世称为“推毂礼”，常在历史中见到仿效的事例，表示上司对下属的隆重礼遇。因此下属也鞠躬尽瘁，尽忠报答。）九年之后，通过姜尚的运筹帷幄，终于帮助姬发（姬昌的长子）统一了中国，建立了中国历史上特别著名的周朝。周朝八百年，为中国的哲学、科学、文学和艺术发展奠定了坚实的基础。在人类的历史上，没有任何帝国王朝能比周朝历时更长。在完成了自己的使命之后，姜尚回到原来修习的山中。时至今天，中国人还一直尊崇纪念他。尊称他为“姜太公”。许多人用红纸写上“姜太公在此”，贴在家里墙壁上，把姜子牙奉若神明。

上述故事，旨在说明下面的原则：

1. 管理才能是世界积极改革进步的动力。
2. 有才能的管理者在完成他的任务使命后，相对地受到其应得的尊荣。
3. 有才能的管理者的才能与见识是从接受广泛的、正规的教育，包括从实际生活环境中磨练而来。
4. 根据道学的理论，人生所遭遇短暂的困苦和患难正是转换为永恒成功的因素，所谓“潜在的疮疤可以变为灿烂的辰星。”这点在本书后面还要详细讨论。

周朝后期，中央大权旁落。地方诸侯割据称霸。经过多年争战，最后只剩下七个王国。七国之间虽又互相进行征伐并吞，而大家却具同一的竞争目标，就是自己的“富”和“强”（这与现代企业的发展演变模式情形很相似）。为此目的，各国都十分重视，也十分需要管理方面的专门知识与人才，从而产生了九个不同的学派，主张九种管理的理论和方法。中国历史称之为：“九流”，一般也称为“九家”。这是中国传统文化最博大精深、光辉灿烂的部分。现将这九家关于管理的学说

归纳简述如下：

## 强调社会秩序的儒家

儒学是以孔子为首所提倡的主张，其管理的理想强调“社会秩序”。以忠、信等道德规范为维持“秩序”的基础。因此，所有的管理者，包括王侯士大夫，都必须对其团体或组织绝对尽“忠”，而彼此之间对待则绝对讲“信”。个人的需要和利益应置之于团体组织之下，个人应尽一切可能确保团体组织的利益和成功。团体一旦受益，个人的受益自在其中。而一个成员的荣辱得失，也即是整体的荣辱得失。并允诺：“人人可以为尧舜”，只须埋头苦行孝悌、忠信。

所谓团体，其基本型态就是家庭。家庭要求其成员的规范与社会团体组织要求其成员一样并无差别。因此，一个管理者应该从童年起就受到绝对忠信的熏陶和教育。对家长能尽责尽孝的子弟便是将来对国家社会能尽义务尽忠的干部。史实证明：那些对国家社会立大功、出类拔萃的人物，无不是从小就学习道德规范有素、尊敬长者、爱护家人的好儿童。因而就有这样的谚语：“忠臣出于孝子之门。”从表面乍看之下，这是很有逻辑的理想。但从实际来说，这些规范要求，是比较片面的。臣要忠、子要孝是绝对的规定；而对君是否要正，父是否要慈，却并无严格的要求。到了极端的情形，君要臣死（即使是完全无正当理由，甚至于是违法或不道德的），臣不得不死（绝对服从）；父要子亡，子不敢不亡。这样片面不公平、不合理的发展，史实同样证明：不但不能绝对维持团体组织的利益成功，反而促使尽早崩溃败亡。封建帝王们很喜欢奉行这样的理论，他们一再的努力推行这个理论，却也一再的证明它的缺陷。片面性要求的本身常会导致既得利益者对权力的滥用。权力滥用则迫使多数人牺牲。过分的牺牲则必使整体力量削减，以致获得反效果是无可置疑的。

事实上，这种用绝对“忠孝”的道德规范来维系一个秩序井然和有效能组织的理想，也是不现实的，是不可能完全实现的。因为绝对忠、孝，在世界上是绝无仅有的。对所谓忠、孝的依赖过强，实在是鼓励弄虚作假，假冒伪善。其结果就一面





是威武十足，人吃人的礼教；另一面是欺骗诡诈，鬼哄鬼的伪装。一个团体组织的实质内容，可能就是愚昧、腐败、无能、落后、虚假的一团糟。

## 强化司法和威严的法家

此派反对依赖那些空洞和不切实际的绝对忠信的概念与只具建议力的主观道德规范，主张使用客观的、具体的、铁定的法律，通过铁面无私的奖惩制度，进一步强化司法的威严和检查的力量，以期确保各人职责及工作程序的最高、最大限度的效率，并有效地防止和消除渎职、怠工、腐败与浪费。此派具有雷厉风行的气概和严肃无情、激烈强制的手段。团体组织一旦实行这种管理方法，一开始时就能迅速达成意想中的效果。可是社会到底是人类的社会，人类具有其生来的弱点。这种管理方式，由于其一味强制严厉、铁面无私的特性，自然就显得缺乏人道。过度和长期地对人心理上 and 身体上的高度压制，可能造成麻痹不灵的结果。本来极有能效的团体，逐渐患上瘫痪软疲之症，变得极端腐败无能，竟成无可救药。

这种管理的核心就是信实的奖惩赏罚。赏罚公平是个理想，而赏罚是否能公平，端赖于判断是否应予赏罚的可靠资料。资料的收集是一项繁重的工作，而资料的审查则更为繁重，而资料本身的可靠性的审查就更繁重了。同时，审查者所作的评价判断，有否个人主观的偏差？其所作出的奖惩结论，是否允许接受者，特别是受惩者对自己应受惩罚的理由有所辩护？还有，资料审查后便是赏罚的实施执行。其烦琐杂乱比收集、审查、判断资料，不知还要繁重多少倍！凡此种种，像雪球一般，越滚越大，团体越大就越复杂，越容易出弊病。越想要公平，结果是越难公平。事实常常变成：打报告的人都受了赏，具体实在做事的人却都受了罚。受了惩罚的人因表现不平而受到更严厉的惩罚，越不平就越反抗。于是，管理者为了维持尊严秩序，就不得不一再寻求更具威势的惩罚手段，一个必定比一个更严厉，直到最严厉的死刑。到了连死刑都威吓不住人的时候，法家的一切便失去了作用。正如老子所说：“人不畏死，奈何以死惧之？”法家学派的极端，就成了另一种