

易学与管理

余敦康

主编



沈阳出版社

●易学智慧丛书

易学与管理

余敦康 主编

沈阳出版社

图书在版编目(CIP)数据

易学与管理/余敦康主编. -沈阳:沈阳出版社, 1997.5

(易学智慧丛书/朱伯崑 主编)

ISBN 7-5441-0675-6

I. 易… II. 余… III. 周易-关系-管理-研究 IV. C93
-05

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 01601 号

沈阳出版社出版发行

(沈阳市沈河区南翰林路10号 邮政编码 110011)

东北印刷厂印刷

开本:850×1168毫米 1/32 字数:143千字 印张:7.125

印数:5001-10050册

1997年5月第1版

1998年2月第2次印刷

责任编辑:信群 薛劲松

责任校对:詹永春

岑仲清 沈晓辉

封面设计:张君华 李锋

版式设计:晓雪

定价:12.80元

题辞

阐发易学的精湛思想
深研天地人三才之道

张岱年



一九九六年六月

序

任继愈

《易经》这部书幽微而昭著，繁富而简明。五千年间，易学思想有形无形地影响着中华民族的社会生活、政治生活以及人生哲学。

《周易》经传符号单纯（只有阴阳两个符号），文字简约（约两万四千余字），给后代诠释者留出驰骋才学的广阔天地。迄今解易之书逾数千家。近年已有光电传播媒体，今后阐释易学的各种著作势将更为丰富。

历代有真知灼见的易学研究者，从各个方面反映各时代、各阶层的重大问题。前人研究易学的成果丰富了中华民族的文化宝库。研究易学，古人有古人的重点，今人有今人的重点。今天中国人的使命是加速现代化的步伐，迎接二十一世纪。

易学，作为中华民族文化遗产，也要为文化现代化而做贡献。当代新易学的任务之一是摆脱神学迷信。易学虽起源于神学迷信，其出路却在于摆脱神学迷信。凡是有生命的文化，都植根于现实生活之中，不能游离于社会之外。大到社会治乱，小到个人吉凶，都想探寻个究竟。人在世上，是听命于神，还是求助于人，争论了几千年，这两条道路都有支持者。

哲学家见到《易经》，从中悟出弥纶天地的大道理；德国莱布尼兹见到《易经》，从中启悟出数学二进制的前景；严君平学《易经》，构建玄学易学的体系；江湖术士不乏“张铁口”、“王半仙”之流，假易学之名，蛊惑愚众，欺世骗财。易学研究走什么道路，是易学研究者普遍关心的大事，每一位严肃的易学研究者负有学术导向的责任。

本丛书的撰著者多是我国近二十年来涌现的中青年易学专家。他们有系统的现代科学训练的基础，有较深厚的传统文化素养，有严肃认真的学风，易学造诣各有专攻。这部丛书集结问世，必将有益于世道人心，有助于易学健康开展，为初学者提供入门津梁，为高深造诣者申一得之见以供参考。

这套丛书的主旨，借用王充《论衡》的话——“疾虚妄”。《论衡》作于二千年前。然而，旧迷雾被清除，新迷雾又弥漫，“疾虚妄”的任务远未完成。如果多数群众尚在愚昧迷信中不能摆脱，我们建设现代化中国的精神文明就无从谈起。我们的任务艰巨而光荣。

本丛书的不足之处，希望与读者同切磋，共同提高。

目 录

绪 论

1 易学中的管理思想

9 易学与现代管理

第一章 易学与管理原理

17 易学思维与管理原理

过程论/关系论/整体论

27 变易观：动态思维

刚柔相易，变动不居/物极则反/日新之谓盛德，生生之谓易/刚柔相推而生变化

41 阴阳观：相反相成

一阴一阳/阴阳相感/阴阳相合

52 五行观：相生相制

五行一阴阳/五行生克/五行互藏

63 太极观：整体思维

太极生两仪/物物一太极

70 天人观：整体思维

三才之道/天人合用

第二章 易学与预测决策

79 筮法与预测

象、数、辞、义、占/占筮的历史评价

87 知来者逆：逻辑推理

极数知来/彰往而来/探賈索隐/极深研几/阴阳不测

98 观象玩辞：信息分析

观象制器/因象明理/率辞揆方/类族辨物/原始要终

105 观变玩占：最佳选择

天下之动贞夫一/拟议以成变化/据中爻辨是非/不可为典要

117 吉凶者贞胜：价值原则

曲成万物而不遗/得失喻于善恶

第三章 易学与经营管理

129 刚柔立本：组织原则

乾坤并建/六位成章/各正性命/一爻为主/贵易尚简

150 变通趣时：达变原则

功业见乎变/穷、变、通、/与时偕行/见几而作/居安思危

168 圣人成能：调控原则

顺天应人/制变宰物/节以制度/称物平施/保和太和

184 仁以守位：用人原则

容民畜众/尚贤养贤/相亲相辅/厚下安宅/利物和义/扬

善 惩 恶

201 崇德广业：领导修养

自强不息/厚德载物/革故鼎新/恶盈好谦/进德修业/穷
神知化

绪 论

中国古代文化中有着十分丰富的管理学思想，显示出与西方的近现代化管理迥然不同的东方特色。认真总结这一理论遗产，对顺利实现我们当今面临的社会经济转型，对我们恰当有效地吸收西方管理理论的有益成分，都会起到积极的参照作用。

易学中的管理思想

中国传统管理思想体现在社会政治、军事、工程建设等诸多领域，丰富多彩，但它们有一个共同的源头和理论前提，那就是《周易》。

易学原理贯穿天、地、人三才，无所不包，凝聚着中国文化在其漫长的早期发展过程中对自然和人类生存规律艰苦探索的经验成果。易道的核心，既不是对客观世界纯粹理性

的认知，也不是沉溺主观世界中的对精神信念的冥想，而是把对世界的认知和主体自身的价值愿望在实践操作基础上密切结合起来的一套决策管理模式。

《系辞传》说：“夫《易》何为者也？夫《易》开物成务，冒天下之道，如斯而已者也。是故圣人以通天下之志，以定天下之业，以断天下之疑。”认识把握了《易》道，就能启发智慧，开通思想，就能通权达变，决断疑虑，就能引导我们的实践走向成功。所以说：“夫易，圣人之所以极深而研几也。唯深也，故能通天下之志；唯几也，故能成天下之务；唯神也，故不疾而速，不行而至。”“神”即阴阳变化神妙不测的规律，“几”即变化的苗头，吉凶的先兆。《易》道就是要帮助人们掌握阴阳推移的规律，用以指导主体的行为，使之进入随机应变，应付裕如之境。易学把对变化规律的把握认识和对这种规律的利用相结合，引导主体面对复杂的局面慎重决策，有效地组织，并随时对主体的行为模式加以调整。因此，也可以说《周易》是古代社会的人们探讨如何进行正确决策管理的书。

《周易》在中国历史上发挥的最重要作用，就在于它对人们社会政治实践的直接指导上。历来政治家都很重视《周易》管理思想的操作价值。明代大臣张居正（1525—1582）在《答胡剑西太史》一信中谈到过自己的切身感受：“弟甚喜杨诚斋《易传》，座中置一帙常玩之。窃以为六经所载，无非格言，至圣人涉世妙用，全在此书。自起居言动之微，至经纶天下之大，无一事不有微机妙用，无一事不可至命穷

神，乃其妙即白首不能殚也，即圣人不能尽也，诚得一二，亦可以超世拔俗矣。”小而已起居言动之微，大而天下家国的政治组织管理；无不能从《周易》的智慧中得到启示。

《周易》共有六十四卦，三百六十四爻。各卦所体现的时空环境差异颇多，各爻代表的主体的各种相类的或不相类的作为在这诸多不同的情境中就呈现出极复杂的意义情态。行为是否正确，后果是吉是凶，是祸是福，并不完全决定于行为本身，而与行为是否适合于具体情况的规定性相关。现实社会是无限复杂的，《周易》不可能穷尽所有不同的环境场景和行为，但无疑，人们无论身处逆境或顺境，在面临决策的任务时，都可以从易学对它所列举的典型情境中的典型行为的分析中，获得方法论的指导。所以张居正才会说“至圣人涉世妙用，全在此书”。易学探索客观世界的目的，就是为了开通天下人的思想，成就天下人的功业，决断天下人的疑惑。

易学的管理思想，既强调人应效法天地，按宇宙自然的秩序规范自己的行为，又强调人应发挥自己的主体能动性，自强不息，奋发精进，积极作为。《系辞传》中说：“夫《易》，圣人所以崇德而广业也。知崇礼卑，崇效天，卑法地。天地设位而《易》行乎其中矣。成性存存，道义之门。”圣人的经世致用之伟业，既须效法天地的自然法则，又要具备“成性存存，道义之门”的人文努力。所以易学的管理观念，既重视环境、时间、条件、事变等各方面的形势，也同样要求君子人格“惩忿窒欲”、“反身修德”的修养，以便对

局面作出向着有利于主体方面的能动引导。所谓“终日乾乾，夕惕若，厉无咎”就是这个意思。

《易经》本是卜筮之书。卜筮的起源，可追溯至传说中画八卦的伏羲时代。当时人们的思维水平极为低下，掌握的知识也很贫乏。他们为了生活上的需要，迫切关心自己的行动所带来的后果，因而通过卜筮来预测吉凶祸福，作出估计和决策。卜筮不可能真正帮助早期人类把握客观世界的实际，却显示了早期人类试图根据外在环境条件的动态发展来决定调整自己行为的可贵努力，包含着管理思想的最初萌芽。到了殷周之际，人们把卜筮的记录再加上一些对客观环境的观察和生活经验汇编成书，遇到新的情况新的问题时，就去从其中寻找参照。《易经》于是成了一部指导人们实践操作的参考资料的汇编。春秋战国时期，人们的思维水平提高了，掌握的知识丰富了，能够把客观环境看成是一个由天道、地道、人道组成的大系统，并且探索出支配这个大系统的根本规律，即所谓一阴一阳之道。这是认识上的大飞跃。人们扬弃了《易经》的宗教巫术，将它发展成全新的理性化的哲学思维。但《易经》固有的将认知与行动紧密相连的思想品格，却被完整地继承下来了。《易传》中一再强调，对自然与社会加以认识的目的，无非是用以指导自己的行动，趋吉避凶，“开物成务”，“以定天下之业”。

易道的操作功能来源于《易经》的象数和筮法。《易经》的象数和筮法是一套巫术操作系统，《易传》则站在阴阳哲学的高度，对这个系统进行了创造性转化。据《易传》看

来，象数这种形式，不仅“弥纶天地之道”，可以表达深刻的义理，而且可以经由一套特定的操作程序推演预测未来的吉凶，对利害休咎作出类似于巫术那样的决断。卜筮巫术把象数作神秘主义的解释，当作幽冥神鬼旨意的体现，《易传》则把它重新解释成阴阳规律支配的符号系统，象征着天道人事的变化。蓍而有爻，爻则成卦。借“参伍以变，错综其数”的操作程序形成的象数系统，概括地反映了极复杂的变化，所谓“天下之至变”。阴阳规律凝结而为卦的象数结构，故称这种结构有“知以藏往”之功。它面对纷纭世界万千迷幻，揭示出其背后所固有的某种确定不变的规律，从而可以给人以哲理性的启迪。对《周易》之道来说，源于巫术操作的象数结构和建基于阴阳哲学的义理内容是不可分割的矛盾统一体。撇开象数分析其中的义理，会使这种义理抽象化、普泛化，从而混同于一般性的哲学理论，丧失掉它的直接操作功用。抹煞义理而孤立地考究象数，也会使这种象数成为仅仅一种僵死的没有现实涵摄力的空壳。因而《易传》论述象数时，总不忘结合义理，谈论义理时，也总联系象数。一阴一阳之道，称为形而上，神而不可见；象数形式称为形而下，“拟诸其形容，象其物宜”，有形有器，可把可玩可睹。道器结合一体，故能“化而裁之”，“推而行之”，“举而措之天下之民”，直接指导各种不同领域内的决策管理实践。

《易传》结合象数结构形式，具体探讨了由冲突转化为和谐的各种调整方略，从而形成了以和为最高准则的决策管理理论。《彖辞上传·乾卦》中首先提出了“太和”的观念，

以为乾道变化的结果，应是万物各得其宜，刚柔协调互补，整个宇宙大化在一种最高的和谐中生生不已。这种最高的和谐不可能是消极地顺应自然的结果，大至天下国家，小至宗族团体，乃至现代社会中的企业，都只有通过自强不息的努力去争取。

太和作为系统组织者进行决策管理活动的最高目标，在《易传》看来，它不是静态的，一旦达到就可以安享其成的确定成果，而是一种永恒追求历程的前导方向。即使经过一番细致耐心的调整工作而达到了相对的和谐，由于各种因素及相互关系都是处在不断变化中的，也必须居安思危，注意随时消除各种有害因素，防微杜渐，精心维持组织的有序状态。《系辞传》颇有感触地分析道：“《易》之兴也，其于中古乎？作《易》者，其有忧患乎？”只有怀抱忧患感，才能减少失误，不犯错误，促使冲突向和谐转化，在和谐时又“安不忘危，存不忘亡，治不忘乱”。

《易传》对《易经》的发展提升，另一个很重要的表征，就是在它把卦爻结构改造为表达阴阳哲学观念的工具的过程中，提炼出了“时”的范畴。卦由六爻组合而成，爻分奇偶，位分阴阳，由初而上，从其相互的承、乘、比、应的关系，可以看出阴阳两大势力的不同配置。这种配置构成了客观世界推移变化的关系之网，它总揽全局，对象征着主体作为的各爻起支配作用，成为各爻不能不置身其中的处境或机遇，这也就是“时”。

阴阳势力配置错综复杂，随时推移，有的配置得当，有

的配置不当，有的得和谐而吉，有的不得和谐而凶，有的吉而背后潜在着凶，有的凶而却隐约透出向吉运动的趋向。“时”的范畴，充分昭示了这种情境环境条件的变易性质。《易传》非常重视“时”的意义。这就启发人们在管理活动中，应立足于和谐的理想对客观形势进行不断的调整与控制，根据具体情况，或随而顺之，或宰以制之，实现“开物成务”的目的。

《易传》以阴阳学说为核心，集中论述了管理活动中处理人际关系必须注意的问题。阴阳学说把社会上的各种复杂的人际关系，抽象地概括为两种对立的势力，在上者属阳，在下者为阴。阳为刚，起主导作用；阴为柔，起承接、完成的作用。《易传》认为，只有刚柔两种对立的势力配置得当，才会有谐和的局面，反之则会冲突，导致系统的混乱停滞。一般来说，《易传》认为，天地阴阳上下刚柔尊卑等级地位是不能颠倒的。阴不安于从属的地位而求比拟于阳，或阳刚愎自用一意孤行，从而失去阴的支持和拥护，都会破坏系统整体的有序性。因此，阴阳不仅应各安其位，各守其分，同时还应互相同情，互相追寻。如果这种追寻达到了相互的充分沟通和恰当的组合，那就是管理目标的实现了。

决策在管理活动中居于十分突出的地位。决策是贯穿着管理的全过程，在某种意义上，管理就是决策。管理任何一项职能的发挥，都离不开决策。即使最基层的班组工段，每天的生产任务安排，劳动力调度，生产过程中的具体问题的处理等，都需要及时的决策判断。决策的关键，是收集整

理各式各样的信息，加以分析，对未来的可能提出各种方案，然后选择出尽可能令人满意的目标加以实现。决策的任务，是要对未来作出判断选择。判断选择的依据，是对已知信息的分析。因此，有关信息的把握和理解体会，是十分重要的一环。这种思维在《易传》中也有充分体现。《系辞传》曾就《周易》的价值和功用作了如下提示：“《易》有圣人之道四焉，以言者尚其辞，以动者尚其变，以制器者尚其象，以卜筮者尚其占。是以君子将有为也，将有行也，问焉而以言，其受命也如响，无有远近幽深，遂知来物。”又说：“是故君子所居而安者，易之象也；所乐而玩者，爻之辞也。是故君子居则观其象而玩其辞，动则观其象而玩其占。”“玩”谓玩味，即反复体会其中的信息价值。《系辞传》说：“夫易彰往而察来，而微现阐幽。是故蓍之德圆而神，卦之德方以智，六爻之义易以贡。圣人以此洗心，退藏于密，吉凶与民同患。神以知来，知以藏往，其孰能与于此哉！”又说：“极数知来之谓占，通变之谓事，阴阳不测之谓神。”占就是“极数知来”。“极数”所以能“知来”，是因为“数”乃既往历史过程的抽象概括，其中涵括了十分丰富的历史经验和生活信息。占的活动就是要充分理解利用这些信息，作出正确的决策。

易学中的管理思想还包含许多具体的经营策略，涉及了组织原则、变通原则、调控原则、用人原则等诸多现代管理学理论同样在认真研究的问题。如《易传》认为，尽管系统的各组成部分各司其职，互不凌越，共同为整体功能的正常