

XIAN DAI GUAN LI JIE TI CONG SHU

苏方 孔晓东 著



现代管理阶梯丛书

丛书策划: 王 益

“易经” 与现代管理

64



中国文化精髓

与现代管理完美结合的64个智慧

西苑出版社
XI YUAN PUBLISHING HOUSE

现代管理阶梯丛书

“易经”与企业管理 64

苏 方 孔晓东 著

西苑出版社

图书在版编目(CIP)数据

“易经”与现代管理 64/苏方,孔晓东著. -北京:
西苑出版社,1999.11
(现代管理阶梯丛书)
ISBN 7-80108-347-4

I.易… II.①苏… ②孔… III.周易-应用-管理
IV.C931.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 69862 号

“易经”与现代管理 64

著 者 苏 方 孔晓东
出版发行 **西苑** 出版社
通讯地址 北京市海淀区阜石路 15 号 邮政编码 100039
电 话 68173419 传 真 68173417
印 刷 高等教育出版社印刷厂
经 销 全国新华书店
开 本 850×1168 毫米 1/32 印张 12.5
字 数 285 千字
2000 年 1 月第 1 版 2000 年 1 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 7-80108-347-4 / C·13

定价: 19.80 元

(凡西苑版图书有缺漏页、残破等质量问题本社负责调换)



早在十多年前,西方管理界就预言:21世纪将是管理的世纪。它将以高科技为基础,以经济、政治、科技等综合管理为特征,体现产品、质量、服务、信息、时间一体化,实现整体目标和效益的主体管理。

在这种条件下,不论是南边还是北边,也无论是东方还是西方,都将面临人类历史上前所未有的挑战。决定一个国家或地区未来发展状况的好坏,不是资源的多少,也不是科技发明的多少,更不是管理人员的多少,而是整体管理素质、能力、效率如何。任何一个有生命的社会和任何一个经济迅速发展的国度都必须存在一个训练有素的、高瞻远瞩的管理队伍。

当西方的现代管理科学过分追求数理方面和具体性管理而遇到发展困境的时候,他们把目标转向了古老的《周易》。这部神奇的管理学著作自3000年前问世以来,人们始终没停止过对它的研究,可以说,这一中华民族的古老文明为我们提供了用之不尽的智慧。时代在飞速发展,古老文明又焕发出新的风采。今天,越来越多的人发觉到,易经中体现出来的现代管理思想是那么的迷人!

人们研究发现,现代社会所创立的现代管理理论及其理论体系,与《周易》的管理思想、管理精神,虽然二者在时间、地点、民族、思维形式上不同,但他们所体现的基本思想和精神有着极大的共通性。管理界的不少人都曾认为:现代管理思想发源于西方世界,然后被引入东方世界。这种认识并不全然错。西方社会也有它自

己独特的思维方式,在人类历史上,他们也曾创造了灿烂的古代文明,对人类文明的发展和丰富作出了不朽的贡献。在管理方面,他们提出了许多有价值的管理思想。然而,人类的文明是统一的。西方的精神创造只是人类整个文明的一部分。东西方精神创造的统一,才是人类文明的全部。因此,人类社会的管理思想并不仅仅发源于西方,即使现代管理思想也并不只是西方所独有,而在远古的中国早已形成了一个庞大的管理思想体系。几乎现代管理的一切思想和原则、原理和方法,都可以在这个管理思想体系找到它的根须和萌芽。

《周易》无疑是东方智慧的象征,虽然有其历史局限性,也还有许多难以被人理解的疑问,但它所创立和倡导的科学精神则是永恒的,有着明显的超时空特性。同时,它所提出蕴含管理的思想和精神也是永恒的。

中国希望走向世界,世界也希望走近中国。当西方的管理思想家、管理理论家和实际管理者在各自的领域遇到了问题而又难以解决的时候,他们也先后把自己的眼光转向东方、转向华夏文明、转向华夏文明最古老的圣典《周易》。在这里,他们发现了许多至关重要的管理思想、管理原则和管理方法。他们感到震惊,以致不得不一次又一次掀起了“易经”热,并且在他们的管理领域和管理实践上身体力行,相继效法和运用其中的精神。

目 录

总 论	(1)
第 一 节 太极与管理	(9)
第 二 节 两仪与管理	(12)
第 三 节 三才与管理	(14)
第 四 节 四象与管理	(17)
第 五 节 五行与管理	(19)
第 六 节 六爻与管理	(21)
第 七 节 七政与管理	(23)
第 八 节 八卦与管理	(26)
第 九 节 九宫与管理	(35)
第 十 节 合十象与管理	(37)
第十一节 太极思维与管理	(41)
第十二节 阴阳思维与管理	(45)
第十三节 五行思维与管理	(49)
第十四节 八卦思维与管理	(53)

第十五节	太极思维系统与管理	(57)
第十六节	阴阳之理与管理	(67)
第十七节	简易之理与管理	(70)
第十八节	变易之理与管理	(71)
第十九节	不易之理与管理	(73)
第二十节	中正之理与管理	(75)
第二十一节	系统之理与管理	(77)
第二十二节	天人合一之理与管理	(80)
第二十三节	人居中位之理与管理	(81)
第二十四节	民本之理与管理	(83)
第二十五节	人治之理与管理	(85)
第二十六节	力行之理与管理	(86)
第二十七节	事为之理与管理	(89)
第二十八节	仁义之理与管理	(91)
第二十九节	元之理与管理	(93)
第三十节	亨之理与管理	(94)
第三十一节	利之理与管理	(95)
第三十二节	贞之理与管理	(96)
第三十三节	德治之理与管理	(98)
第三十四节	法彰之理与管理	(100)

第三十五节	治术之理与管理	(101)
第三十六节	以人为中心原理与太极	(103)
第三十七节	能级相称原理与太极	(106)
第三十八节	动力原理与太极	(108)
第三十九节	激励原理与太极	(110)
第四十节	管理结构优化原理与太极	(113)
第四十一节	主动适应性原理与太极	(116)
第四十二节	等级秩序原理与太极	(118)
第四十三节	目标原理与太极	(120)
第四十四节	整、分、合原理与太极	(122)
第四十五节	动态相关性原理与太极	(124)
第四十六节	二重性原理与太极	(126)
第四十七节	组织原理与太极	(127)
第四十八节	控制原理与太极	(129)
第四十九节	弹性原理与太极	(131)
第五十节	系统原理与太极	(134)
第五十一节	反馈原理与太极	(136)
第五十二节	封闭性原理与太极	(138)
第五十三节	领导原理与太极	(140)
第五十四节	效率原理与太极	(141)

098576

第五十五节	效益原理与太极	(143)
第五十六节	太极阴阳易变论与现化管理辩证法	(146)
第五十七节	太极运动论与现化管理	(171)
第五十八节	太极序列论与现代管理	(193)
第五十九节	太极圆道论与现代管理	(208)
第六十节	太极整体论与现代管理整体	(229)
第六十一节	太极组合论与现代管理结构	(243)
第六十二节	太极否定论与现代管理的扬弃	(256)
第六十三节	太极和谐论与现代管理的平衡	(268)
第六十四节	太极预测论与现代管理的决策	(283)
附:易卦对管理者的启示		(304)
结论		(377)

总 论

人们对生存环境认识和实践的程度如何，将不可避免地影响着自身生存及生活的状态。虽然先哲们生活在经济、文化、科技和社会各个方面极不发达的古代，然而，他们凭藉着自己朴素、直接而又敏锐的眼光和在那种特殊的社会环境下铸成的灵感力量和理性力量，在探索宇宙、自然、社会、人生的奥秘方面展现了耀眼的智慧光芒。《周易》就是中国先哲们创造的一种精神和智慧的珍品。它表现在总体上把握宇宙规律和世界发展模式，以及探知物质世界未来发展的神奇性，给我们现代人留下了一连串的思索和不竭的启示。

当先哲们遵循着那种神秘而思辩的逻辑来仰观天象、俯察地形、纵观历史、横识社会的时候，展现在他们面前的是一幅生生不息、永恒交错而且循着某种既定的法则在运动着的图画。不论是宇宙的变迁、自然的变化、社会的更替、人类生活的变动，无不处在各种不同的条件制约之下，表现着新陈代谢的命运。人类的成败得失、吉凶祸福、盛衰荣辱等命运的一系列难题，给我们的先哲们提出并且引发了他们更多的理性思考：

如何才能使人事和谐？天人和谐？伦道和谐？人道和谐？

这些问题吸引着、启发着、牵动着一代又一代的先哲们和一个时代又一个时代的思考。

《周易》是一座神秘的殿堂。因为它自己是由一些神秘的砖

块——八卦——所组成。这座殿堂一直到 20 世纪的现代都还散发着神秘的幽光。

《周易》之所以神秘，是因为人们还没有最终破解它所包含的巨大的精神魔方。

智慧

《周易》为人类文明社会提出了许多直到如今还依然有生命力，且极为宝贵的思想原则、思维方法和内容。一旦人们涉足这座宝库就会立即被它的许多珍奇的思想所折服。人们不禁会问：为什么在 3000 多年前，中国的先哲们竟能在那种社会条件下，创造出如此神奇的思想呢？又为什么能把人们对宇宙、天地、人生的认识和思考纳入到那种奇特的思维模式和思维程序之中呢？

辩证哲学

《周易》中最基本的概念是阴与阳；最基本的辩证法是阴阳易变法。它用阴阳的圆道、易逆变化来说明宇宙万物的一切变化，并把一切自然的、社会的现象纳入阴阳变化序列之中去加以辩证说明。《周易》阴阳变化的准则在于天地人之间。《周易》深刻地揭示了一阴一阳的相反相生、相生相成，运转不断、生生不息，为宇宙之中万事万物盛衰存亡的根本。离开这一根本，宇宙的变化和运动就无从认识和把握。继续阴阳之道而产生宇宙万物的就是善道，成就万事万物的是天命之性。《周易》所揭示的“易道”为“生生不息，发展变化”的辩证之道。

道德典范

《周易》透过占筮（音是，意为占卦）在启示天道、人道、地道（天地人）相互感应的变化规律，告诫人们要把握人生立身

处世之本。天地阴阳刚柔动静的微妙作用，是万物生成发展的基本根据。阐明这一原理法则，并广泛应用到宇宙与人生的一切变化现象上，就能使人知变、应变、适变。就能使人去恶向善、趋吉避凶。《周易》以宇宙恒久无穷而又秩序井然的大度精神，劝勉人要自强不息、厚德载物、振民育德、独立不惧、自昭明德、致命遂志、贤德善俗、遏恶扬善、造福社会，这是人类最高的道德理想。阳阴、刚柔、动静于循环无穷的变化作用中，使宇宙生成、发展、和谐、统一，符合这一宇宙精神的就是善。传统道德上的仁、义、礼、智、情为善，这是基于道德律与自然律相统一的思想。《周易》崇尚阳的刚健正大，也没忘记阴的柔顺谦和。《周易》告诫人们：无平不陂（音坡，意为不平），无往不复，盛极而衰，物极必反，欲速则不达，这些至理是人生在世的处世宝典。

未来学著作

至今人们还认为：《周易》自身蕴藏了宇宙一切事物未来发展的“基因”或“因素”，透过阴阳致动，五行相配，干支相随，易数相推，就能帮助人们预知未来，通达变化之道。这种神奇奥妙、变化莫测的预卜先知之理是易道必然的表现。《周易》内含的预测“密码”尽管用现代的科学理论还难以完全破解，但它能把事物未来发展的许多趋势和变化特征乃至变化程序，都比较正确推断和预测出来，不能不说是一种非常神奇的高级学问。

毫无疑问，《周易》是中华民族对世界历史和人类社会的伟大贡献，也是华夏文明对人类文明的伟大贡献。

自从开天辟地、创立文明以来，在人类的历史上还有哪部经典存在 3000 多年至今仍历久不衰？

自强不息的精神，生生不息的精神，天地人相统一的精神，

刚柔并存的精神，知变、应变的精神，无为而治的精神，中正精神等等，不正是鼓舞、推动、促进、支配和指导人们超越宇宙、超越自然、超越自身的经久不衰的精神力量吗？当思维精神变成某种力量的时候，它所产生的巨大能量是维系人类社会和宇宙、自然相统一的基本保证，也是人类获得自身生存、繁衍、发展和不断文明化的基本条件之一。

《周易》所揭示的精神内容可概述如下：它在肯定事物运动变化无穷无尽的基础上，推测出事物发展到一定程度就不可避免地走向它的反面；同时，它又把事物发展理解为各种矛盾趋向和谐、统一与不断往复的过程。

任何具体的事物在其变化过程中的某个阶段，某个周期，都会有着自己独特的表现模式。而每一个表现模式在演化出新的模式之后，自己的功能也就随之消失了。在模式变幻的整个链条中，每一个阶段和模式都有其存在的理由和根据；而另一个新阶段和新模式的出现又同样具有自己存在的理由和根据。

任何事物的发展虽然具有一定的程序，然而，这种程序是在各种阴阳矛盾制约和阴阳五行生克制化的相互作用之中完成并表现出来的。正是这种相互制约和相互作用，使事物的发展呈现出形形色色的姿态和千变万化的形式。

管理学著作

先哲们创立了《周易》，后人又不断演化《周易》，其目的并不在于卖弄玄虚，而在于启智、寻道、探求人与自然和宇宙相统一的途径。就这种意义而言，《周易》又是一部神奇的管理学著作。说它神奇，即在于它是一种极为特殊的逻辑思维，并以这种思维所产生的思想为历代统治者、领导者、管理者提供了无尽的管理思想、管理原则、管理方式。他们不断从中得到新的启发、

新的灵感、新的智慧，仿佛它已成为人们一种取之不尽、用之不竭的精神力量源泉。《周易》所创立的这种极为特殊的逻辑思维就是“太极思维”。

如果把我们观察问题的视野从古代转到现代，又从现代转到古代，并不断改变观察问题的角度，那我们就会发现一系列奇特的现象：为什么现代管理的许多思想、原理、原则、方法能在《周易》中找到它的雏形？为什么现代管理中所倡导的许多管理精神能在《周易》中找到它的源头？为什么管理者在现代管理实践中所从事的一切管理行动，依然与《周易》所倡导的基本理论有着自然的关系？

或者说：为什么《周易》所提出的精神在现代管理中仍然有着如此强大的生命力？为什么《周易》所提出的一系列理论仍然对现代管理有着较强的指导力？为什么《周易》所提出的思维逻辑仍然对现代管理者有着广泛的适用性？

这些问题，都可以归结为：《周易》所蕴藏的管理精神、管理原则和管理原理是现代管理思想的一种本源。现代社会所创立的现代管理理论及其理论体系，与《周易》的管理思想、管理精神，虽然二者在时间、地点、民族、思维形式上不同，但他们所体现的基本思想和精神有着极大的共通性。试想，如果没有古代先哲们对宇宙、自然、人类的宏观与整体的科学认识，又怎么能现代人对这些问题的更深刻认识呢？反之，现代人对各种事物的广泛而深刻的认识，不正是以先哲们的认识成果为基础吗？

就这个意义来说，《周易》所创立的庞大的管理思想体系与现代管理思想体系是同一真理体系的两个不同发展阶段，或者说，是人类同一认识过程中的两个不同发展阶段。当后一阶段表现着人们对管理实践具体深化而往往忽略对管理实践整体把握的时候，前一阶段人们对管理实践总体把握的思想不正是对后一阶

段认识的绝妙补充吗？这种逻辑上的相互补充，不正是人类思维进化、管理实践深化的重要动力和原因吗？

管理界的不少人都曾认为：现代管理思想是发源于西方世界，然后被引入东方世界。这种认识并不全然错。西方社会也有它自己独特的思维方式，在人类历史上，他们也曾创造了灿烂的古代文明，对人类文明的发展和丰富作出了不朽的贡献。在管理方面，他们提出了许多有价值的管理思想，从早期的一般管理思想到后来的科学管理理论、经营管理理论、组织理论、行为理论到现代的动态平衡理论、决策理论、权变理论、系统管理理论、管理过程理论、社会系统理论、管理科学理论等，都曾对人类的管理事业作出了显著的贡献。然而，人类的文明是统一的。西方的精神创造只是人类整个文明的一部分。东西方精神创造的统一，才是人类文明的全部。因此，人类社会的管理思想并不仅仅发源于西方，即使现代管理思想也并不只是西方所独有，而在远古的中国早已形成了一个庞大的管理思想体系。几乎现代管理的一切思想和原则、原理和方法，都可以在这个管理思想体系找到它的根须和萌芽。

就其特征而言，西方管理思想带有极强的实用性、操作性和具体性，东方管理思想（主要指中国）带有极强的玄妙性、综合性、整体性；西方管理思想具有直观感，而东方管理思想带有神秘感；西方管理思想注重人的“恶性”管理，而东方管理思想则重视人的“善性”管理；西方管理思想注重人的各种欲望的研究、激励和管理，而东方管理思想则重视人际的相互协调和“仁义”管理。西方的管理强调管理者对管理对象的“管束、约束”，而东方管理则重视管理者自身管理，即自修明德、自我修养，自我提高；西方管理注重“法制”，东方管理重视“无为而治”等等。

东西方管理上的差别是明显的。然而，他们之间又具有较强的互补性。只有东西方智慧融合一体，才是东西方文明发展的根本道路。

当西方的现代管理科学过分追求数理方法管理和具体性管理而遇到发展困境的时候，不正是需要到中国古代智慧中去寻找“天人合一”、“综合整体管理”、“和谐管理”和“无为而治”等管理思想吗？

思想的交叉融合能够产生更有价值的思想。这已经是历史的事实。《周易》无疑是东方智慧的象征，虽然有其历史局限性，也还有许多难以被人理解的疑问，但它所创立和倡导的科学精神则是永恒的，有着明显的超时空特性。同时，它所提出蕴含管理的思想和精神也是永恒的。

中国希望走向世界，世界也希望走近中国。当西方的管理思想家、管理理论家和实际管理者在各自的领域遇到了问题而又难以解决的时候，他们也先后把自己的眼光转向东方、转向华夏文明、转向华夏文明最古老的圣典《周易》。在这里，他们发现了许多至关重要的管理思想、管理原则和管理方法。他们感到震惊，以致不得不一次又一次掀起了《周易》热，并且在他们的管理领域和管理实践上身体力行，相继效法和运用其中的精神。

西方对《周易》管理思想的研究

初始时，西方是从预测、占筮的角度去研究《周易》，继而发现它不仅仅是一部“易占”的书，而且是一部充满智慧的圣典。它的真正价值并不在于它仅仅具有预测功能，而在于它蕴藏着一种崇高的、不息的、和谐的、刚柔并济的精神力量，在于它是“极尽幽静，研究神机莫测，通万事之理”的一门大学问。他们第一次真正领略到：《周易》的博大精深，是因为它包括了华

夏上古社会的哲理、伦理、政治、经济、管理、军事、法律、民俗、天文、医学、人体、五行、预测、文化、教育等多门科学和学科的理论精粹。

那么，西方人是怎样研究《周易》管理理论的呢？研究西方人如何研究东方人的智慧，是研究东方人智慧的一个重要方法。为了使我们《周易》太极思维和现代管理的议题研究更为全面和系统化，我们不妨按照西方人的思维逻辑，洞悉一下他们如何研究《周易》管理思想的过程和结论，并予以必要的评价，是很有意义的一件工作。

西方对《周易》管理思想的研究，是从“太极”入手，分析了“太极”玄奥的哲理思想与管理思想的统一性；进而研究“两仪”即阴阳互变在管理过程中的引申和作用；然后，他们对“三才”（天、地、人为三才）论进行了实用性的研究，并认为管理的“三才”与《周易》“三才”有一致性。继而，他们对“四象”、“五行”、“六爻”、“七政”、“八卦”、“九宫”、“合十象”等与管理进行了一系列对应性研究。