

大道

齐善鸿 李彦敏 著

说管理

DADAO
SHUOGUANLI

破解《道德经》管理密码

返本归道、无为至简的管理新智慧
人管人气死人，制度管人累死人，道法管人管住魂！

大道 说管理

DADAO
SHUOGUANLI

破解《道德经》管理密码



湖北长江出版集团
长江文艺出版社

新出图证(鄂)字 03 号

图书在版编目(CIP)数据

大道说管理 / 齐善鸿, 李彦敏著. — 武汉: 长江

文艺出版社, 2012.4

ISBN 978-7-5354-5631-1

I. ①大… II. ①齐… ②李… III. ①道家-应用-
管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 027177 号

策 划: 张 帆 李甲林

责任编辑: 李 潇 李 艳

特约策划: 侯 纲 李 茸

装帧设计: 道一设计

出版: 湖北长江出版集团
长江文艺出版社

地址: 武汉市雄楚大街 268 号
邮编: 430070

发行: 长江文艺出版社(电话: 027-87679362 87679361 传真: 027-87679300)
北京时代华语图书股份有限公司(电话: 010-83670231)

http: //www.cjlap.com

E-mail: cjlap2004@hotmail.com

印刷: 北京建泰印刷有限公司

开本: 690 毫米 × 980 毫米 1/16

印张: 19.5

版次: 2012 年 4 月第 1 版

2012 年 4 月第 1 次印刷

字数: 280 千字

定价: 36.00 元

版权所有, 盗版必究(举报电话: 87679308 87679310)

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

总序

有思想 才更久远

《名家论坛》是我台 2002 年推出的日播讲坛类栏目，更是国内较早创办的同类栏目之一，以播出财经、管理、文化、养生和教育类为主。

栏目邀请国内外的学界、业界精英登坛演讲。各位主讲人以渊博的学识、独到的眼光、睿智的见解、敏锐的思维、深入浅出的表达形式、引人深思的深厚学理、催人奋进的人生智慧，使《名家论坛》成为思想者的殿堂、管理者的精神家园、老百姓生活的助手，赢得了广大观众的欢迎和好评。

追求精品，打造名家品牌，一直是栏目努力的目标。《名家论坛》能为广大观众提供精神的盛宴和工作生活方面的帮助，正是媒体的责任和荣幸。

《名家论坛》不仅是一档电视栏目，而且配套系列丛书和光盘同期出版发行，网络精华版在人民网—人民电视频道同步推出，方便各界人士的选择，

满足媒介使用者消费多元化的需求。

电视有精致的解读，出版有书籍的芬芳，光盘有观看的便利，网络有表达的互动。消费者的需求，是栏目不断进取的动力，也希望广大热心观众、读者、网友更多地关注《名家论坛》，与栏目共同进步和成长。

回首《名家论坛》10 年来的成长历程，栏目团队执著地求索，不断地创新，没有相当的信心和定力，离开社会各界的支持，是难以取得今天的成绩的。

感谢《名家论坛》的各位主讲人，感谢合作伙伴东方出版社。

栏目定位语说得好，有思想，才更久远！期望《名家论坛》做得更好！

是为序。

山东教育电视台台长



二〇一二年三月

自序

从科学管理到道本管理

目前这本书是我在山东教育台十四集电视节目《道本管理——让心灵回家》的文字版，比起音像版来，这个文字版又增加和补充了一些全新的内容。这本书的主题和内容是我自 1983 年学习西方管理开始，经历了近三十年的实践、研究、学习和思考的历程之后的心得，是在对西方管理的崇尚和实践遭遇瓶颈之后的一次对管理思想和实践的突破，是对许多企业管理问题的重新思考与定位。

记得当初学习西方管理之时，错误地将西方管理理解为只是就事论事的“术”，后来，重读泰勒的《科学管理原理》才弄懂了“科学管理”与“泰勒制”的本质区别，才懂得了西方管理是基于西方文化传统和思维模式形成的。而中国企业所需要的，是一个基于中国的文化背景和思维方式的管理方法，一个中国化的“道与术”统一的管理思想和理论。

上个世纪九十年代，在熟悉使用西方的管理方法之后，在实践中为了解决企业中的问题，更是把这套管理模式中的制度化、标准化、程序化做到了极致，以为管理中所有的问题都可以被囊括，都可以迎刃而解。但是，让我困惑的是，一些问题解决了，但随之竟然衍生出了一系列更加难以解决的问题。

制度是死的，人是活的，制度再变变不过人心；人不是机器，标准了言行，但是标准不了心；程序化，程序了过程，程序不了人心的状态。管理的所有工作几乎都是在和人打交道，即使是机器也操纵在人的手里，这扑朔迷离、善变的人心用什么去管理？看到这些、想到这些，我感觉陷入了一种走投无路的境地。

1987年，我曾就一些不明白的问题请教过一位美国教授，在所有的回答中有一句话让我印象非常深刻，但多年来也一直未解其意。我问这位老教授：“您认为人是什么？”他回答的第一句话就是“人是神的儿子”。我当时不以为然，只觉得这不过就是一个宗教观点而已。

现在经过了那么多的事情和困惑，慢慢的有点明白了。这位老教授谈的不仅仅是宗教，更是说在人类文明的进程中，那种对美好理想和神圣精神性的向往构成了人类向前发展的核心动力。我好像突然找到了让自己迷茫已久的答案，于是，用全身心的力量写了一本有点特别的书：《中国新派管理：精

神管理》。

随着生活阅历和社会实践的增加，自己的思想也随之发生着变化。有一天，自己跟人说话时，突然将研读二十余年的老子的《道德经》中的话不知不觉地说了出来。惊讶之余，再次翻开这些代表人类智慧巅峰之作的经典，心中充满着感动与喜悦。原来那么多的本源性问题先圣先贤们早已经做过深刻的思考，也给了很多解法，只是自己愚钝，守着这么宝贵的财富，还到外面去寻找。

于是，我带着另一种感觉开始认真地研习中国文化与哲学中最为经典的道家思想。随着对道家思想的领会不断深入，终于意识到了道家思想的博大精深。我的个性、行为方式、世界观也随之发生了不可思议的变化。以至于我一些多年未见的朋友再见面时都惊讶地说：齐善鸿变成了另外一个人！

学习了道家思想，我才明白平时总说的“知道”也只不过是“知而不道”；才明白“道理”的真谛是“道大于理”；才知道“道德”的真义是“有道方有德”；才知道“天地大仁”、“不争”、“无为”等的妙用。

读了庄子的思想之后，清楚了“心斋”、“无心之德”、“逍遥的心主之境”等等。自己的心智接受了一次较为彻底的“格式化”。终于，渐渐地感觉到了一种生命的奇特景象：圣贤们在我这样一个人的心中装进了一套人的文明升级程序。

在这套程序的推动下，对于管理中的问题，对

于中国企业管理中的问题进行了无数追本溯源的思考，终于确立了“以道为本”的管理思想。“就是将人、文化、技术等置于客观规律之下进行思考，主张以‘道’作为管理的基础，尊道爱人，破除管理强势控制的枷锁，激活人性神圣的力量，使管理从外部制约转化为以内律为核心的服务式成长支持。在此基础上实现人人健康发展，同时完成管理者自身的解放，真正实现用管理文明推动社会文明进步的目的。”

以往说起管理，我们马上想到的是管理别人。实际上，人作为社会性的高级动物，作为合格的社会人的最起码的能力就是自我管理，绝对不是在管理不好自己的情况下还要去刻意地管理别人。

自我管理，是每一个生命对自己的基本责任。人们不是别人的奴隶，而是自己的主人；管理者不是下级的管控者，而是助其发展和成长的“命中贵人”。

我们把自己最宝贵的时间与同事相处，我们把自己的心交给众人检验，于是，工作就成了我们最重要的一种生活方式，我们彼此成了生命中的亲人。

也许，这就是我们想要的管理。

目录

CONTENTS

总序 有思想，才更久远 / 1

自序 从科学管理到道本管理 / 3

第一部分 如何管理才能成功？

第一讲 领导有道，管理无形——道本管理才是非常之道

最高级的管理就是“以道为本” / 3

管理切忌“以我为本” / 5

管理的终极目标——管好心灵 / 8

先管自己，再管他人 / 10

好的管理应从源头开始 / 13

第二讲 道在恍惚，不离其宗——把握规律才是根本之道

用心去管理，才能管住心 / 19

摆脱世俗，看透“道”与“本”再管理 / 23

在多变中坚持内心的准则 / 27

管理者要学会与自己沟通和解 / 30

第三讲 有道有理，大患若心——直抵心灵才是有效之道

怎样管才能越管越轻松 / 37

文化与心灵的管理才能成就企业 / 41

成功的管理其实是心态管理 / 46

第四讲 以理服人，以诚感人——至真至简才是成功之道

有道才能有理，有理才能管理 / 51

没有诚心的管理，无“道”可言 / 59

第二部分 管理要达到何种目标？

第五讲 追求神圣 止于至善——让管理在每一次中增值

再忙也不能忙丢了灵魂 / 66

管理并不神圣，但要使人追求神圣性 / 68

完成“精神革命”，才能“缔造英雄” / 73

为员工心灵守护一片净土 / 77

第六讲 厚德载物 大行不言——手缔造英雄团队

将平凡做到不平凡，你就是英雄 / 86

把员工培养成领导，才是真领导 / 89

长久的管理需要“四条腿走路” / 92

管理就是服务，而不是享受服务 / 95

第七讲 人同此心 心同此道——实现制度之上的心治

制度是集体契约，是管理之魂 / 100

有道德亲和力的制度才有实效 / 102

调动一切力量，做好心灵契约管理 / 107

充满善的心灵管理才给力 / 114

第八讲 上德不德 无为而治——无为管理造就有为领导

无为才是真“有为” / 118

管理需要借力 / 122

无为而治的关键在于遵循规律 / 125

欲念管理容易迷失方向 / 127

坚持“四不”，管理便可永久成功 / 130

第三部分 如何管理才能产生实效？

第九讲 以退为进 善利不争——做大蛋糕的最佳策略

人人都争，你不一定要争 / 135

不计较，才得大成功——李嘉诚的不争 / 137

信任是进化来的成功之道 / 141

不吃亏、得收益的大智慧 / 143

第十讲 道在自然 不成之成——无可阻挡的成功策略

越反着来，你就越成功 / 147

成功需要汲取足够的力量 / 149

成功之前，先做心灵的主人 / 152

坚持正道的管理，才能不撞墙 / 155

第十一讲 欲取先予 大舍大得——放宽心态的富足策略

学会富折腾，管理出效益 / 158

心穷做不了富贵管理 / 161

管理的核心是“分享” / 163

管理必须“舍”，才有“得” / 165

第十二讲 天道无亲 常与善人——上善无我的生命策略

善让管理更饱满 / 169

充实的管理在于行动 / 172

正确行善，取得最大收益 / 176

第四部分 最高明的管理者如何炼成？

第十三讲 慎终如始 与道浮沉——道本管理改变命运

选择与改变——乔布斯的奇迹 / 184

“自胜”是管理者的强大之源 / 186

财富总往需要的地方流动 / 188

成功就在一念之间 / 192

企业之祸福全在管理者 / 197

第十四讲 塞翁失马 焉知非福？——心灵富足是人生的最高境界

管理需要心灵的沟通 / 201

君子小人取于心 / 204

新的管理思维价值百万 / 208

请管理者非诚勿扰 / 209

改变自我管理， 滋养他人心灵 / 214

第十五讲 上士闻道 勤而行之——有心之处就有幸福

管好心灵， 传递幸福 / 219

管理也要追求幸福 / 223

自我管理比什么都重要 / 227

幸福无论怎么变， 还是幸福 / 230

第五部分 如何解决中国企业管理之困？

第十六讲 目的不明 道德之失——错误的目的与伦理是管理入困之因

管理的迷茫之途 / 235

管理为什么而做？ / 237

管理的最高目的是经济效率吗？ / 239

如何管理分配经济效益？ / 242

如何解救激励的困局？ / 245

第十七讲 大道至简 知人救人——管理的根本出路在救人

重新界定管理的核心命题 / 251

大道至简就是管理救困之路 / 253

知己知人， 做大蛋糕 / 257

成己救人， 缔造英雄 / 264

第十八讲 阴阳合心 神圣归道——觉悟的心灵指引生命之路

一灯可灭千年暗， 一智可除万年愚 / 274

用神圣驾驭心灵的野马 / 277

让心灵插上“神力”的翅膀 / 281

阴阳中的善法之道 / 286

心灵的诺亚方舟 / 290

结语 心中无我， 才能成就天下 / 294

后记 中国道： 企业家的拐点智慧 / 298

[第一部分]

如何管理才能成功？

“古希腊思想最吸引人的地方之一是，它以人为中心，而不以上帝为中心。”“以人为本”的动机很美好，但在现实中却被扭曲为“以我为本”了，也致使很多管理者犯错误而浑然不觉。“以道为本”的管理才是最好的管理，了解道，就能发现规律、找到真相。强制服从会导致逆反，再好的计划也会大打折扣。

第一讲 领导有道 管理无形

——道本管理才是非常之道

道生之，德畜之，物形之，势成之。是以万物莫不尊道而贵德。道之尊，德之贵，夫莫之命而常自然。故道生之，德畜之。长之育之，成之熟之，养之覆之。生而不有，为而不恃，长而不宰。

——《道德经》第五十一章

常言道，管理出效益，管理出质量。管理在企业中很重要，也出现过很多理论。事实上，在企业管理中，存在很多管理误区。

今天的中国企业大多运用西方的管理理论。尽管收到一定实效，但也带来不可避免的“土鳖”与“海龟”的冲突。因此，探索更适合中国企业的管理理论势在必行。

最高级的管理就是“以道为本”

任何事情都有其规律，成功也有窍门。

如果我们不懂得规律，即便很努力、很勤奋，最后搞

得自己很疲惫，也未必能成功。

道是成功的原动力

“道本管理”，就是一种帮助我们成功的规律。人是群居性动物，人类社会的群体活动离不开管理。管理是提高人类活动效率的一种行为，“道本管理”就是基于中国文化提出来的管理思想。

中国文化源远流长，从诸子百家一直到近代，可谓繁花似锦，其始终离不开一个魂，用一个字来表述就是“道”。“道”就是造就万事万物的原始力量，和存在于万事万物中的根本性规律。人类的思维可以分成三级：最低级的就是非此即彼的两极对立思维；之上一级是你中有我、我中有你的“太极思维”，最高级的就是浑然一体的“**无极思维**”。

“万物负阴而抱阳，冲气以为和”（《道德经》第四十二章）说的是太极到无极的境界；无极是老子用以指称“道”的终极性概念，是比太极更加原始、更加终极的状态。无极在中国古代哲学的范畴，指派生万物的本体，以其无味、无臭、无声、无色、无始、无终，无可指名，故曰无极。

“为天下式，常德不忒，复归于无极。”（《道德经》第二十八章）金岳霖先生说过：“每一文化区都有它的中坚思想，每一中坚思想都有它的最崇高的概念、最基本的原动力……中国思想中最崇高的概念似乎是道。所谓行道、修道、得道，都是以道为最终的目标。”

为什么很多人勤奋却不成功？

现实管理中有太多违背规律的想法和做法。以道为本，

无极

“无极”原指“无边际，无穷尽”出自《庄子·逍遥游》，也指一种古代哲学思想，指称道的终极性的概念。