

殷都系列丛书

# 周易与现代管理科学

段长山 主编

中州古籍出版社

1991年10月

## 内 容 提 要

近年来，向称深奥神秘的中国传统经典《周易》受到国内外各界人士的特别青睐，被誉为“生命的学问，宇宙的真理，文化的智慧，价值的源泉”，形成了一股颇有影响的热潮。中外有识之士更从传统与现代及未来的结合上开发《周易》的管理决策科学思想，从而为现代管理决策服务。本书选编中外学者有关《周易》与~~现代管理~~的研究论文二十余篇，对于现代管理的理论与实践均有重要的参考价值。

## 《殷都系列丛书》出版说明

---

安阳市地处河南省最北部，华夏之腹地。它是一座具有3300多年的历史文化名城，中国七大古都之一，甲骨文的故乡和《周易》的发源地。

安阳曾是中华民族古老文化的发祥地之一。被史学界称为“小南海文化”的小南海原始人洞穴，距今约有二万五千年的历史。丰饶的洹河两岸，发现有多处仰韶、龙山、小屯三层文化遗址。内黄至今还遗留着“三皇五帝”时期的颛顼、帝喾“二帝陵”。奴隶社会时期，汤阴西河传说为夏帝廑都城故地。安阳殷墟，更是闻名中外，为我国第一个有文字可考的殷商王都所在地，史称殷都。进入封建社会，安阳北20公里的邙城遗址，曾是曹魏、后赵、冉魏、前燕、东魏、北齐等六朝古都。北周至宋朝，安阳为相州，金代改为彰德府，解放后称安阳市。毛泽东主席视察安阳时曾说：安阳是个好地方，是殷朝的国都，是曹操的发家之地，自古这里就是战略要地。

在悠久的历史长河中，我们的祖先在这块美丽富饶的土地上，给我们留下了众多的名胜古迹和丰富的文化遗产，哺育了许许多多的名人贤士，还流传着生动感人的历史故事。所有这些，在我

国旅游事业蓬勃兴起之际，则变成了得天独厚的旅游资源。

旅游业是一个新兴的行业，人称“无烟工业”。发展旅游事业，可以促进社会繁荣与发展，还可以传播友谊和增长知识。我市发展旅游业的重点，要突出殷商，以古为主，古今结合。为了适应和促进旅游事业的发展，使国内外旅客更好地了解安阳，提高安阳的知名度，在市委、市政府的领导下，安阳市旅游局组织力量，编辑出版一套《殷都系列丛书》，系统反映安阳的建设成就、发展战略、古都研究、名胜古迹、人物故事、历代诗歌、甲骨文字、《周易》探讨、邺下文人、景点游记等等，逐一通俗而生动地介绍给广大读者，并欢迎大家来安阳参观漫游。

我们谨向为本丛书编写出版作出贡献，给予支持帮助的领导、专家、教授、学者和同志们表示衷心的感谢。

《殷都系列丛书》主编 段长山

# 目 录

|                     |             |
|---------------------|-------------|
| 序言                  | 段长山 (1)     |
| 易经管理系统及其应用：“C”理论    | (美)成中英 (6)  |
| 弘扬中国文化，创立具有中国特色的    |             |
| 决策管理系统              | (美)成中英 (46) |
| 中国传统易学与现代科技管理       | 丁善懿 (53)    |
| 《易经》与中国现代管理         | 蒲 坚 (74)    |
| 《周易》与经营管理之道         | 吴铁铸 (82)    |
| 《易经》与现代企业管理         | 宋定国 (91)    |
| 最早管理思想见于《周易》        | 周止礼 (104)   |
| 易理与管理决策             | 周止礼 (119)   |
| 《周易》与亚洲管理哲学         | 周止礼 (128)   |
| 乾卦六龙的管理思想           | 周止礼 (139)   |
| 可作困境启示的屯卦           | 周止礼 (153)   |
| 《周易》中的自然力与生产力的控制与管理 | 周止礼 (158)   |
| 把握整体论思想搞好企业决策       | 周止礼 (170)   |
| 《易经》的天人之学与生态控制      | 周止礼 (172)   |
| 《易经》主流始于经济          | 周止礼 (179)   |
| 从《周易》与《中庸》中撷取管理思想   | 周止礼 (196)   |
| 儒学首章《易经》中管理思想探索     | 周止礼 (205)   |

|                        |          |
|------------------------|----------|
| 《易·大壮卦》给企业管理者的警示·····  | 周止礼(216) |
| 从八卦的首卦谈完善管理工作·····     | 周止礼(219) |
| 管理哲学从蛊卦与随卦得到的启示·····   | 周止礼(222) |
| 揭示易师卦发光点 迎接企业新境界·····  | 周止礼(228) |
| 中国传统文化渊源于《周易》·····     | 周止礼(230) |
| 浅谈开发易经管理系统的若干原则问题····· | 白光强(237) |
| 中国现代管理模式初探·····        | 符文献(247) |
| 易经管理系统与法元论体系之比较研究····· | 盛继如(256) |
| 《易经》和《法元论》比较研究·····    | 史福全(265) |
| 决策管理科学中的中西方文化的比较·····  | 伟 辉(271) |
| 后记·····                | 编 者(281) |

## 序 言

《周易》为中国文化之源，列古代群经之首。《周易》从15世纪开始传到世界各地之后，又引起海外众多学者的重视和研究，被誉为“宇宙代数学”。现在，我们研究《周易》同管理现代化相结合，形成具有中国特色的现代管理科学，将会被广泛重视和应用。《周易与现代管理科学》论文集，就是为适应这一形势需要而编辑的。

近几十年来，国外的管理学，由于受到认识的局限性，已走到尽头，出现了危机。为了克服这种危机，求得发展，他们便转向东方，求助于东方文化。有人对日本进行研究后，认为日本管理现代化的成功就在于东方文化的应用，而日本东方文化的来源是中国的儒家思想。日本在60年代学习研究中国的《孙子兵法》，70年代学习研究《三国演义》，80年代又学习研究《周易》，其核心问题就在于学习应用中国的优秀文化。中国文化对管理来讲是很实用的，日本的成功经验，在很大程度上是同中国文化的影响分不开的。当代外国许多人重视研究中国文化，在世界上出现了“周易热”，并在研究《周易》与现代管理科学方面出现了惊人的奇迹。面对这一形势，我国的《周易》学者也开始重视这方面的研究。

怎样理解《周易》，弘扬民族文化，应在辩证唯物主义的指导

下，吸收国外的科研成果，创立具有中国特色的现代管理科学，这是历史赋予我们光荣而又艰巨的任务。《周易》内容包括《易经》和《易传》两部分。易者，变也，就是日月对立统一，或曰阴阳对立统一。西伯姬昌拘羑里演《周易》，也就是对物质，从阴阳对立统一性出发进行的推演，所著之书谓之《易经》。易者，一阴一阳之为道，强调变化、运动。这就是说，《易》之哲理的精华即阴阳对立统一的辩证观。这是一种整体性思维，强调事物之间的普遍联系，研究世界的发展、进化、演变规律。虽然这种辩证观，由于当时历史条件的局限性，尚处于幼稚的萌芽状态，但它却是古老中华民族聪明智慧的结晶，是与现代的辩证法认识论，甚至与现代系统论、信息论、控制论一脉相通的，这已被近年许多科学家所阐明。

管理之道，就在于正确理解和掌握其中变易的原则。《周易》中的变易原则是以卦的形式出现的，带有很大的神秘性，这在古今中外的典籍中可以说是独具一格。所谓八卦，是代表八种基本物质，即“乾为天、坤为地、震为雷、巽为风，坎为水、离为火、艮为山、兑为泽。”这八种基本物质各有其特性，特性得以发挥作用，就能在对立统一、相辅相成的过程中生化万物，这是说明物质世界的产生过程。而把八卦推演成六十四卦，三百八十四爻，从天地生万物开始，又将八卦思想展开，进一步论述了自然和社会的无限发展变化规律，描绘出一幅人类社会的发展进化图。

再说《周易》筮法的神秘性。它以卦的形式出现，而卦由著所决定，所以著与卦就构成了一个不可分割的整体。其实，著只是用数的奇偶对立统一的变化法则而创造出来的一个试图反映事物变化规律的模拟物。为了证明这个模拟物的有效性，在筮法的内容里又建立起数——卦——事物三位一体的结构，并利用数的

分合运算关系而组成了一幅数的“世界模式图”。于是、由数而得卦，由卦而反映天下事物规律。限于当时的知识水平，这种“模式”结构自然是很神秘的，但我们剥去其神秘的外衣，就会发现：在这个形而上学体系中却包含着合理的内核，即揭示了数的奇偶对立统一的辩证关系，并企图用它去说明事物的普遍规律，从而在一定程度上天才地猜测到事物的矛盾运动规律和量变与质变的辩证关系。现代数学二进制和电脑，也可以说是对《周易》阴阳对立统一规律的应用和体现。我们从管理的视角来看，《周易》也可以说是一部讲管理哲学的书。

我们从管理哲学、管理思想、管理方法三者的关系来看，管理哲学是研究易变的枢纽，它的发展和变化对管理思想和管理方法具有重要的意义。但是，对于管理思想和管理方法的研究也是不容忽视的。《周易》中不仅含有管理哲学，而且含有丰富的管理思想和管理方法，研究、挖掘这些思想和方法，并在现代历史条件下加以借鉴应用，对于搞好现代管理同样有着重要的作用。《周易与现代管理科学》一书，正是在这方面将海内外《周易》学者研究的优秀成果选编而成的。

美国国际易经学会主席成中英先生，现任美国夏威夷大学教授，美国远东高级研究学院院长，为国际知名的哲学家。成中英先生多年致力于中国优秀传统文化的发掘与弘扬，结合西方的现代管理技术和理性，创建了颇具特色的现代管理系统。本书首篇《易经管理系统及其应用：“C”理论》，就是他在这方面的代表作之一。所以叫“C”理论，是因为中国、易经、文化、成中英的英文单词第一个字母都是“C”。意思是说，成中英吸取中国《易经》文化而提出的管理理论。第二篇是《弘扬中国文化，创立具有中国特色的决策管理系统》，这是成先生在山东济南东

港实业有限公司所做的讲演，对其“C”理论做了最精辟最概括的阐释。

近年来，国外颇重视《周易》与现代管理科学的关系，并将《易》理运用于管理实践。本书第三篇刊载了我国学者丁善懿的《中国传统易学与现代科技管理》。这篇论文是丁善懿先生考察美、加等国研究、应用《周易》的情况之后，从10个方面概括地介绍了国外对《周易》与管理关系的看法。蒲坚先生的《〈易经〉与中国现代管理》、吴铁铸先生的《周易与经营管理之道》、宋定国先生的《〈易经〉与现代企业管理》等，都颇有新意，值得借鉴。

北京周易研究会会长周止礼先生，是我国研究《周易》与现代管理科学比较早的学者，他的《最早管理思想见于周易》一文，曾受到有关方面领导的表彰与推荐。近年来，周止礼先生致力于周易管理学方面的研究，已取得丰硕成果，本书仅他在这方面的文章就达16篇之多，读后会给我们新的启迪。

管理学是和预测学、决策学、方法学密切相联的。为了反映这方面研究的最新成果，本书选载了盛继如先生的《易经管理系统与法元论体系之比较研究》和史全福先生的《〈易经〉和〈法元论〉比较研究》两文。他们通过学习研究张顺江教授的《法元论》和《周易》，两相对照，深感我国是管理科学、预测科学、决策科学的发源地，又是对立统一思想方法的发源地。学习《周易》与管理现代化相结合，对于建立具有中国特色的现代决策管理体系，推动科学进步，具有重要的现实意义和深远的历史意义。

在现代管理科学研究中，为了把握中国特色和现代管理的特点，本书还选载了白光强先生的《浅谈开发〈易经〉管理系统的若干原则问题》，符文献先生的《中国现代管理模式初探》和伟辉先生的《决策管理科学中的中西方文化的比较》等等。

总之，现代管理科学是在现代系统论、信息论、控制论的启迪下，在古典管理学的基础上，正在向纵深发展的一门综合性很强的科学。从一般意义上来考察，管理是个涵义十分广泛的词，它存在于人类一切共同活动中。我们研究现代管理科学，更重要的是要研究现代企业管理。管理是一门科学，是一种艺术，也是一种实践。我们研究的目的在于指导实践。研究的现代管理理论是否科学，唯一的标准是实践，是看管理现代化是否搞好了。如果管理现代化搞不好，中国“四化”也就实现不了。而要搞好管理现代化，就必须具有中国特色，照搬照抄是不行的，必须中国化、民族化。强调研究《周易》与现代管理科学相结合，就是强调中国管理特色，现代管理必须适合中国国情，这一点是非常重要的。我们编辑《周易与现代管理科学》一书，就是试图给人们以借鉴，在现代管理研究和实践中都有一个新的突破。

段 长 山

一九九一年九月

# 易经管理系统及其应用：“C”理论

(美)成中英

## 一、管理哲学与寻求现代化的中国管理模式

### 1、传统与现代

首先，在我们讨论寻求现代化的中国管理模式之前，先对“传统”与“现代”作一简单的说明。

“传统”是指我们自己的文化、历史所形成的一些观念、想法、作法，它代表有两个层次的事情：第一，它有观念层次，即是意识形态、价值观念。譬如，中国人讲求家族式思考方式，它是以孝道为中心，以父母为中心。第二，它有行为的层次，是表现于外表的。

“现代”的观念比较模糊，我们对它常有多元化的了解。五四运动后，包括欧洲的现代、日本的现代、美国的现代等，对我们都产生很大的影响。“现代”，它也可分为观念型态与行为模式两项。

传统与现代两者不一定能配合，常互相冲突，冲突的形式有：

- (一) 传统观念与传统行为的冲突，
- (二) 传统观念与现代观念的冲突，
- (三) 传统行为与现代观念的冲突，
- (四) 传统行为与现代行为的冲突，

(五) 传统观念与现代行为的冲突,

(六) 现代观念与现代行为的冲突。

这些冲突的型式, 可依下式表示之:

传统、现代 $\rightarrow$ 观念      传统、现代 $\rightarrow$ 行为

因为冲突是不可避免的, 所以, 传统与现代必须结合在一起, 成为我们所需要的观念; 而管理也要兼采传统与现代, 形成一合乎情理能产生最好效果之观念与行为, 使观念与行为相互影响, 这也就是要“传统的现代化, 现代的传统化”。

然而, 结合的方式有多种。有些好的结合是好的模式, 能产生好的效果; 有些不好的结合, 浪费时间, 没有好效果。现将结合分为二种:

(一) 理性的结合: 譬如用餐, 如将西餐代表现代, 中餐代表传统。有人将中餐简化, 讲求卫生、少吃, 不求油腻, 这是参考西餐特点, 用来改进中餐, 应属理性的结合。

(二) 非理性的结合: 如吃过中餐后又吃西餐, 或吃过西餐后又吃中餐, 或两者同时吃, 这都可能造成消化不良, 不是合理的生活型式, 不能产生真正的快乐, 是属于非理性的结合。

## 2、管理中国化

今天我们谈管理, 要把传统与现代结合在一起, 提出一适合中国现代化的管理模式, 这个模式不只是一要维持现状, 更要开创新世界, 解决问题以达到目标。

管理是一种艺术、技术、思考方式, 但不能将管理局限于一隅。有人谈管理科学, 往往将其限制于技术的观点。但是, 管理并非只是技术问题, 尚有心理、价值、观念、文化等问题。很多人也将西方的管理观念用于中国, 可是不能成功, 因为, 中国有一“忠”的观念, 它是以人为中心, 不以制度为中心。因此, 很

难将一套新的技术引用到现存的文化中。所以，今天的管理，不能不涉及到文化、哲学的因素等传统的观念。

管理中国化即在中国之文化、思想、历史背景当中，去寻找对中国人有效，适合中国人的管理方法，透过中国哲学的成份，作为借鉴，发挥应用，摒弃中国传统中的陋习、偏见。

依据有人作过的问卷调查，美国式、日本式与中国式的管理观念都有异，无论在管理计划、管理决策等方面都有不同之点。而现在谈管理中国化不是抄袭日本、欧美，而是要提高层次，认清问题，替自己找出一条出路来。

### 3、管理观念的现代化与特殊化

管理是对一件事作一有次序的处理，必须是既管又理，不能只管不理；“理”有它静的观念，就是要有次序，有一格局，建立起井然有序与特殊的次序来；它尚有动的观念，就是在求“理”的过程中须讲求沟通、流通、贯通、变通，这可称之为“气”。管而不理，理而不通，都不可称为管理。因此，管理要能做到：

（一）有格局，不能“乱”，这样才可以生存下去；

（二）有次序，充满生气的次序，对沟通、流通、贯通、变通，这些因素要能维持；

（三）要既管又理，有“生”的原理，这就是成功的管理之道。

管理在于管而理之，以求生生不息之道，这种观念是一般性的，也就是“经”的原理。

身为管理者握有实权，应创造次序，进而维持次序，以达生财有道。也要考虑特殊性的因素，这也就是“权”的问题，也即在“经”的原则之下，如何针对各种情况，采用不同的特殊政策、制度、方式，以不变应万变。

因此，“经”与“权”的配合应用，即是一般性与特殊性的应用。但是，我们很多人的做法常有“权”无“经”，这是短视的观念，只是临时性的考虑，没有长远的计划，不能有计划地思考，往往只是玩票、投机、凑热闹的心态，事事将就将就，当然不能提高管理水平，也不能为企业带来生机。因此，管理是要在此原则下，适应环境，要达到有“权”亦有“经”。

通才就是对事物有一般性了解，专才则对事物有特殊性的了解。现代社会讲求专业化，每一样事情要有专业基础，才能发挥最高效果，而专业以知识为导向，专业之上的主脑，即组织上的主管要有全盘性的了解。这就是要有通才，才能使专业之间沟通、流通、贯通、变通，使其能发挥好的效果。

#### 4、管理的比较观念

管理是一种应用哲学，对基本哲学了解之后，可对特殊的时空划分为不同的观念，这就产生了“比较管理学”，它也就是从不同文化、不同地区的管理哲学，比较其不同的观念。现在我们比较三个不同的管理观念。

##### （一）美国式管理型态（它强调三点）

（1）功效（Efficiency）：美国思想、文化，大部份要配合实用主义（Pragmatism），以效用来作为目标。譬如，建立工厂，要达到生产目标，设立公司，则要达到利润的目标。

（2）创发力（Creativity）：注重个人能力的发挥，他们讲求自由，自由要维持下去，则要在思想上突破，功效的发挥，产生其价值。

（3）责任心（Responsibility）：对事情要负责，要达到讲求个人突出。因此，美式的管理观念在方式上较积极、主动，私人间具有荣誉感。

## （二）日本式管理型态（它强调三点）

（1）家族化：以家族本位、以家族为利益中心而来用人，来处理事件、维护公司的体制。通常家族化分为两种：

①含收的家族化，以家族为中心，将朋友，所用的人都包含起来，将其视为家庭的一份子。

②排外的家族化：将不跟我有家族关系的都视为外人，强烈排外。

有人说，中国太家族化了，而日本不讲求家族化。其实，日本的是含收的家族化，它对其所用的人在心理上给予安抚，使之与企业共存亡，不担心被资遣，这是日本企业成功之处；而中国企业把外人分的太开，有此缺点。

所以，家族化并非缺点，而是要将排外的家族化转变为含收的家族化罢了。

（2）团结生存：这是日本含收的家族化所发挥出来的“群”的功用，他们知道相互追求理想；要保护自己、发展自己，则要团结以求生存。

（3）细致心理：日本人讲求细致，其花园、住家都很有条理；而且，虽其缺乏美国式的创意，但其产品模仿力甚强，这都是从细致方面去发展。

## （三）传统的中国管理型态（它有三个特点）

（1）讲求道义精神：传统的中国士大夫讲求道义精神，志向很大，高瞻远瞩；人际间讲求信义，尤其五伦思想特别发达，形成一套礼义表达关系；处理事情方面，表现合乎礼、义、道，重于实务，换言之，即“正其谊不谋其利，明其道不计其功”。而现在中国的道义，只是一种说词，实际上，面对的是功利，名实不相符合。

(2) 讲求心性修养：重视修养，处处为别人着想，谦让他人。但是，现在虽也提到修养，只是表面化而已，内心完全不是如此。

(3) 讲求和谐思想：它表现在中和思想，取中用和，做事要恰到好处，以和谐为目标，所谓“家和万事兴”、“以和为贵”。但是，现在也把它形式化了，只是在形式上的“中”，它是折衷，妥协；也只是形式上的“和”，它只求表面无事、相安无事，无积极、和乐的推广。

### 5、管理范畴的七个环节及其关系

我们将管理范畴划分为下列七项：①计划，②决策，③组织，④用人，⑤领导，⑥控制，⑦协调。首先谈到计划与决策，控制与协调都必须分开。

#### (一) 计划与决策分开

计划是对事情发展，作预期的安排，把各种因素分析得很清楚；决策是在决定事情做过之后是否发生效果的过程。有的人有计划而无决策；有的人有决策而无计划。但在传统中国的思考方针下，计划与决策是同时存在的，彼此呼应。管理过程讲求的“理”的思想是计划；“气”的思想是决策，我们要求的是理与气同时发挥作用。

我们作决策的基础有下列三项：

(1) 信息 (Information)：包含有新闻资料之讯息，可以当作中国人所讲求的“经验”。

(2) 知识 (Knowledge)：它不是等于信息，而是一种思考的过程，这也是中国人所讲的“科学”。

(3) 理解 (Understanding)：它是要掌握事情变动的因缘与主、客观因素来作判断，即是属中国所讲的“哲学”。