



田雷/李芸

● 惊世伟业之魂

无为管理

山西经济出版社

田 蕾/李 芸



中财 B0116784



惊世伟业之魂

无
为
管
理

中央财经大学图书馆藏书章

登录号

178179

分类号

F270/416

无为管理——惊世伟业之魂

田 蕾 李 芸

出 版	山西经济出版社 太原市建设南路 15 号 030012 0351-4922102 http://www.sxep.com.cn E-mail: sxep@sx.cei.gov.cn
发 行	山西经济出版社发行 * 新华书店经销
印 刷	山西新华印刷厂
版次·印次	1999 年 9 月第 1 版 1999 年 9 月第 1 次印刷
开本·印张	850 × 1168 1/32 印张: 9.5
字数·印数	216 千字 0001 ~ 3000 册
书 号	ISBN 7-80636-409-9 / F · 405
定 价	15.80 元

责任编辑:张 蕾

复审:王宏伟

终审:张凤山

《管理之魂》丛书编委会

主 编	梅逊林			
副主编	张 春			
编 委	吴日才	常少耘	余世权	梁国龙
	张志斌	赵 昂	李 臻	何剑锋
	解洪林	韩永福	孙忠源	王 辉
	李 奔	刘 峰	王晓亮	苏小军
	李春华	周合平		

山西经济出版社

目 录

- 1 撷取精华 古为今用——无为思想纵横 /1
 - ◎智者的诤言——无为而治 /2
 - ◎道家之无为——清静无为 /4
 - ◎百家之无为——人和无为 /11
 - ◎西方之无为——人本无为 /24

- 2 治国安邦 “独尊”儒术——无为管理之本源 /34
 - ◎伦理治国——无为管理的理论之源 /35
 - ◎民本主义——无为管理的治家之本 /42
 - ◎论语加算盘——无为管理的现实意义 /47



- 3 各逞其势 互有异同——无为思想的文化背景比较 /54
- ◎触摸企业的灵魂——文化与管理 /55
 - ◎大和民族的刚韧之魂 /59
 - ◎汤姆大叔的自由之魂 /69
 - ◎中、日、美企业文化比较 /76
- 4 由本到末 知始知终——无为管理溯源 /82
- ◎管理是什么 /83
 - ◎管理的性质 /90
 - ◎管理历史的长城 /94



- 5 管理之驱 再附新魂——无为管理的理性思辨 /108
- ◎现代管理对象的特征 /109
 - ◎怎么办——无为管理的基本问题 /120
 - ◎锦囊中的妙计——无为管理的基本原则 /132
- 6 智谋运筹 攻心为上——无为管理的心理策略 /144
- ◎神秘不竭的资源——心理资源的应用 /145
 - ◎拨动尽弦的一刻——心理资源的开发 /151
 - ◎海阔天空的畅游——心理沟通的艺术 /157
- 7 策马出阵 奋发有为——无为管理的行为策略 /165



- ◎被管的他（她）——行为的基本特征及规律 /166
- ◎他为什么这样——影响行为的因素 /173
- ◎管住他——行为管理的实施 /179

- 8 高情远致 明德惟馨——无为管理的领导艺术 /185
 - ◎刘备的眼泪——管理者的影响力 /186
 - ◎国王的帽子——影响管理者形象的因素 /192
 - ◎王子的魅力——管理者应具备的素质 /199

- 9 众歌齐作 欣欣向荣——无为管理的人和策略 /209
 - ◎上下同欲 协同一致 /210



- ◎群策群力 通志于众 /217
- ◎人为至上 贵在人和 /222
- ◎相柔相济 出新制胜 /228

- 10 超能越妙 天下为响——无为管理的竞争理念 /233
 - ◎兵战与商战 /234
 - ◎慎战思想与有限竞争 /237
 - ◎有限竞争的组织 /245
 - ◎竞争与联合——与狼共舞 /255

- 11 田忌赛马 以退为进——无为管理的竞争策略 /264



- ◎善败不亡 退中求胜 /265
 - ◎螺旋上升 迂直制胜 /270
 - ◎不辞点滴 积累制胜 /276
 - ◎后发制人 治气制胜 /280
- 12 创远胜 惊世伟业——无为管理的未来展望 /285
- ◎走向未来的企业 /286
 - ◎企业发展的曙光 /293

1

撷取精华 古为今用

——无为思想纵横





无为管理对于现代企业家是一个年轻而又富有魅力的名词。说其年轻，它的思想却在历史上久已存在；说其有魅力，是因为它集中体现了管理的科学性与艺术性。无为管理思想集中反映在中国诸子百家，尤其是道家、儒家的思想体系中，以及 19 世纪末到本世纪中叶西方国家的管理理论中。这种以道德为导向的无为而治思想，强调“为政以德”、“任官用人”、“行其所无事”等，而这些正与现代管理行为中的“象征性管理”、“分级管理”、“自动化管理”以及“控制跨度”、“黑箱艺术”等相吻合。有人曾说，中国是管理文化的沙漠，而我们却在无为而治的思想宝库中找到现代化管理的许多思想行为雏形。我们为前人惊人的智慧感到骄傲，为我国传统文化的博大精深感到自豪。为光辉我们中华民族的文化遗产，振兴中国民族工业，我们将从文化的渊源中发现无为管理思想的源头，以便古为今用，丰富中国管理文化，以迎接 21 世纪带给我们的挑战。

◎智者的谗言

无为而治

无为而治思想的发展是有一历史过程的。先秦道家的无为而治主要宣传统治者应清静无为。“我无为而民自化，我好静而民自正，我不事而民自富，我不欲而民自朴”。老子还认为：“不欲的静，天下将自定”。因而主张“少私寡欲”、“绝圣弃智”、“绝仁弃义”、“绝巧弃利”。使百姓“无知强其骨，常使民无知无欲”。同时老子又说：“圣人处无为之事，行不言之教。”后来儒家两家都吸收了这一思想，形成了儒家、道家、法家的共同理念。孔子曾经赞扬：“无为而治者其舜也与？夫何为哉？恭己正



南面而已矣。”无为而治的思想决不是无所作为，而是“无为无不为”。韩非继承这一思想并与其君主专制理论相结合，提出了“明君无为于上，群臣竦惧于下。”融合了儒家、道家、法家思想的《管子》一书则明确提出：“无为者帝，为而无以为者王。”总之，古代诸子百家对无为而治思想基本上形成了共同的认识。

那么，无为而治提作有文化渊源吗？有。其核心就是“无为而无不为”。《白居易集》中有：“始则懋于修己，劳于求贤，明察其刑，明慎其赏。外序百合、内勤万枢、晨食宵衣、念其不息之道。夫如是，岂非不有为者呼？终则安于恭己，逸于得贤，明刑王于无刑，明赏王于无赏，百职不戒而举，万事不劳而成，端拱凝旒，立于无过之地。夫如是，岂非其为者乎？故臣以为无为者，非无所为也，必先为而后立于无为也。”这就更清楚说明了“无为”与“无不为”的关系，也道出了“无为而治”的真谛，那必先有为而后才能达到“无为”的境界。《朱子语类》就体现无为而治思想的“为政以德”进行了论述：“不是欲以德去为政，必不是决然全无所作为，但德修于自己人自感化。然感化不在政事上，却在德上。善政者，所以正人之不正，岂无所作为”。但人所以归往，乃以其德耳。故不待作为，而天下归之，如众星之拱北辰也。”

无为无不为是一种高超的管理艺术，哪些应该无为，哪些应该无不为，以及无为、无不为达何种程序，我们从无为而治思想中同样可以得到回答。“天下有难，常过于为。天下无难，常不及为，过于则为扰，不及则为偷。”“君子于天下，无必欲为之心，亦无必不为之心，惟义是从而已，此本旨也。无此两者，惟有关义耳。”

传统以无为而治思想，有两个值得注意的要点：一是主张管



理者“无为”，然后才能运用众智、众力；二是主张不扰民。“无为”很容易被理解为“什么都不做”，所以老子、庄子又进一步说“无为而无不为”，用“无不为”来肯定“无为”的功效。孔子倡导的无为而治是由有为而无为，在过程上与老子、庄子有所不同。

下面，我们将与读者一起对老子、庄子、孔子、孟子等诸子百家及西方管理历史上的种种无为而治的思想作进一步的探寻。

◎道家之无为

清静无为

老子的管理思想博大精深，涉及到管理原则、管理环境、管理策略、管理方法及管理者自身修养诸方面，其中“无为而治”是其管理思想的核心。

“无为而治”，老子形象地将其比喻为“治大国若烹小鲜”。何谓“烹小鲜”？韩非解释为：“烹小鲜而数挠之，则贼其泽；治大国而数变法，则民苦之。是以有道之君贵静，不重变化。（《韩非子·解老》）。蒋锡昌《校治》曰：“夫烹小鱼者不可挠，挠之则鱼碎；治大国当无为，为之则民伤。”（转引自《老子校读》）这些解释具有一定见地。

为了达到这种“无为”的境界，老子认为：环境上应安全，“清静可以为天下正”；策略上，以退为进，“知其雄，守其雌”；方法上的“下”为宗。“贵必以贱为本，高必以下为基”。“善用人者为之下”，“抗兵相若，则哀者胜矣”，甚至“大邦以下小邦，则取小邦”；自身修养上的“柔”为主，即“上善若水”，做到“居，善地，心，善渊，与善仁，言，善信”。只有这样，才能



“无为”而“无不为”。

老子的管理思想，究其实质就是以消极的“无为”来达到积极的“无不为”。在这种思想指导下，老子的其他管理思想观点也大都以消极的而孔出现，实现的却是积极的目的。这一套管理思想和方法又源于他朴素的辩证法，具有现代科学性。

动合无形，遵循规律

无为而治的思想原则

老子所谓“无为”，并非不为，而是顺其自然，即“辅万物之自然”，依据事物自身的规律运行和发展，“动合无形”（《史记·太史公自序》），而不凭借任何外加的力量。这样，“侯王若能守之，万物将自化”。反之，“为者败之，执者失之。”

规律，不依赖人的主观意志而存在、运动。任何事物都有其自身规律。一个企业，也要遵循自己运行发展的规律，而企业内部规律又往往受整个社会的经济规律所制约。一个企业要遵循规律，“动合无形”，并非易事。一是企业因本身条件千差万别，而管理者驾驭规律，运用系列管理手段和方法对管理条件进行计划、组织、控制、协调等活动，使企业机体很好的运行，确实需要潜心探求其中的奥秘。二是制约企业发展的社会经济规律的外在条件很复杂，其中往往有政治、经济各方面因素的混扰，因此，管理者一定要有按规律办事的指导思想，认真把握住微观、宏观经济发展趋势，依据经济规律，及早作出预测，判定对策。例如，关于市场有限及竞争过度的关系，我国企业家在这条规律上已栽过不少跟头。洗衣机、电风扇、彩电、空调及现在的VCD、微波炉大战，让中国消费者漠视于厂家的“赔本大奉送”，已有太多的厂家在这种残酷的价格战中亏损，甚至走向破产。正



因为企业家中存在种种漠视规律的思想表现，所以“动合无形”的“无为”思想，对代表企业经营管理的影响尤其为重大。

去兵简政，清静安定

无为而治的环境

环境，物质存在的空间。企业环境是企业生存的条件，它制约着企业的一切活动。

老子主张安定的环境，所谓“清静可以为天下正”就包含着对政局（环境）安静的企求。司马迁说老子“无为自化，清静自正”，既有超脱事务之外，以求安闲的意思，又可说希望环境的清静。而“为无为”就是要创造一个适于“无为而治”的安宁环境。

老子的观点经受了汉初实践的检验。据史载，汉初君臣推崇黄老之术，推行与民休息政策，造就了一个安定的适应经济发展的外部环境。曹参先后为齐（汉属郡国）相、汉相，“避公堂，舍盖公”（治黄老之术的学者）“日夜饮醇酒”（《史记·曹相国世家》）；汲黯“治官理民，好清静”，“卧闺阁内不出”，而“东海大治”（《史记·汲郑列传》）。

“高后女主称制，政不出房产，天下晏然”（《史记·吕太后本纪》）；汉文帝在位25年，罢“收帑渚相坐律令”、“诽谤妖言之罪”、“肉刑”等，不扰天下（《史记·孝文本纪》）。汉初70余年政顺人和，经济繁荣，史称“文景之治”。

诚然如此。那么，老子“清静”思想和汉初的“黄老之治”，带给我们现代企业经营管理的启示是什么？

首先，不要打仗。这是时局安定、环境和谐的主要因素。我们国家的领导人在这方面作出巨大努力，为中国经济的长期发



展，始终坚持“中国永远不称霸”的口号，为现代企业家创造优越的发展环境。作为管理者，在商战中也应重视有限竞争与慎战思想，不至于在过度竞争中惊慌失措，实施短期价格行为，导致经济资源的大量浪费。

其次，简政。苏辙注《老子》一书说：“政烦刑重，民无所措手足。”老子认为，“将欲取天下者，恒以无事”，“法令滋章，而盗贼多有。”主张“希言自然”即教令极少，听任自然。改革开放以来，国家号召政企分开，建立现代企业制度，给企业大量的自主权，正是符合老子“简政”，“希言”之思想。

以退为进，以后取先

无为而治的策略

策略，依据形势商制定的行动方针和斗争方式，经营策略是企业为了实现其经营目标、落实行动方针的具体措施、对策和行动方法。

老子十分讲究运计行谋，“爱民治国，能无以知乎？”“知”，智慧、计谋也。老子以退为进以后取先的谋略，可以运用于现代企业的营销、市场竞争、产品的开发等方面。

竞争，市场经济的必然现象。竞争，是一种较量，既是企业间实力的较量，也是定计，用计，行销谋略的较量。

在竞争中，重在知人知彼，如老子所言：“知人者智，自知者明”。另一方面，又设法不暴露自己“邦之利照不可以示人”。即隐蔽自己，刺探对方。

市场竞争策略很多，但一般以“攻”为主，如依靠创新取胜，依靠快速取胜，依靠优势取胜等都是政势凌厉的策略。而老子的思想，却是全力主“退”。