

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己生存及生活的状态。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。天地阳阴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”。

如果把我们的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，又怎么能有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。

第一节 太极与管理

“无极生太极”。无极泛指时空的无限性。太极是由无限演化而成。太极是宇宙一元的两面（太极图——阴阳鱼可表示）阳中有阴 阴中有阳 相互对应 相互渗透 相互作用 相互转化 生生不息。以整体言则天地 以卦体言即阴阳。其他真伪、善恶、有无、奇偶、虚实、方圆、生死、昼夜、男女、刚柔、贵贱、爱恨、内外、乐悲等均是一元派生的两面，是阴阳转换的结果。两面相互转化而形成一个过程的整体就是太极。宇宙是太极，自然界是太极，社会是太极 国家、企业 乃至个人、细胞、分子等都是一个完整的太极 任何一个相对完整的事物都是一个太极。一个管理的系统，自然也可称为一个太极。

在管理中，管理者和被管理者相辅相成，对立统一即产生运动，因而构成一个太极。管理者要自觉运用太极原理（即阴阳变化、相克相生 即生克制化而致动）科学分析太极圈中阴阳的容忍、包含、融合、进退现象 既要追求管理中赢得利润的目标 又要注重人的本能、欲望、自尊和价值观 既要实施刚健管理（即制度、规章、法制等管理）也要注重柔顺管理（即感情、人格、激励、激发、弹性管理）既要通过激励而使员工的积极性发挥出来 也要通过制度的规范 把这种积极性限制在合理的界限内。要通过管理 使管理者和被管理者和悦相对 达到“致和”境界。要承认任何人都是一个太极，他本身是阴阳融合，都有自己特殊的融合渠道和形

式。因此 在管理中 要因人而异、因事而异。处理问题、解决矛盾 要对症下药 具体问题具体分析 具体分析之后再具体解决。不管对什么样的员工 都要始终尊重其人格和尊严。这样 才能达到充满和气 太极完整 刚柔并济 阴阳合道 生生不息 繁荣昌盛。

那么，《周易》的管理精神和理论价值究竟体现在哪些方面？我们认为，它的真正的管理精神和理论价值在于它提出了一系列科学的管理原则和观点，形成了一种独特的管理思想体系。

(1)《周易》倡导‘万物生生不息’的精神 运用在管理上就要求管理者具有‘变化、发展’观 不要孤立的、静止的、片面的看问题，要按照事物的内在规律要求 去分析问题、解决问题 这才是“正道”。

(2)《周易》提出 天地间 万事万物动极必静、静极必动、物极必反、盛极则衰。运用在管理上 即要求管理者在管理中掌握事物和矛盾运动的辩证法，做什么事情或选什么工作都要坚持必要的平衡性 不走极端 行中庸之道。

(3)《周易》提出‘简易’的原则 要求管理者注意自身行动的简易程序 切不可效慢杂乱。

(4)《周易》提出事物有序有则 安当其住的观点 要求管理者在自己的管理行为上注重事物的特点 明了每个事物的序列、存在的位迹和处理问题的轻重缓急。

(5)《周易》提倡君子‘言行正道’的观点 要求管理者在自己的实践活动中 要言之有理、论之有据、行之有规、动之有德。言行是管理者的关键要枢，切不可等闲视之。

(6)《周易》提出‘成事于谋’论 要求管理者在自己的行为中注重对计划、方案、目标行为的预先谋划 以便寻找最适合自己的行动的方略。

(7)《周易》提出‘趋吉避凶’论 要求管理者在管理中要力争

“吉祥”、“吉运”避免凶气、凶险之运。为此，他们就要精心策划和谋划自己的行动，切不要草率行事。

(8)《周易》强调“合顺于大道的规范”的观点，告诫管理者要遵从正道，不违正道，这样才能成大事，无往不利。

(9)《周易》讲究推移变通之理。要求管理者在解决和处理各种矛盾和问题时，要考虑几种不同的方案、不同的谋略，并且勇于和善于用变通之理去达到预定目标。

(10)《周易》提出“君子以思盛而预防之”的忧患意识。告诫管理者要有生生不息的进取精神，不满足于现状，不沉溺于享乐逸志之中，时时想到自己的不足、短处，不断有所前进。

第二节 两仪与管理

“太极生两仪”。易有太极，乃生阴阳两仪，即是整体一分为二。阴阳观念，可用于很多事物上，管理也不例外。

在现代管理中，有以经营或以生产为中心的管理，也有以目标或以利润为中心的管理。时至今日，最有效、最符合阴阳观念的管理方式莫过于管理者（为阳）与被管理者（为阴）共同参与的中道管理，即“中庸管理”。这是现代最实用最有效的管理法。之所以如此，就是这种管理方法能充分激发管理者与被管理者的积极性，使双方都能在管理过程中实现自己的价值，满足自己的需要和参与欲望。那种只强调管理者权威的至上性（即夸大阳的作用），而忽略被管理者积极性的作法，实践证明是无效的管理。日本管理是“和谐”高于一切的人际关系管理。中国和西方国家中的“民主管理”和“参与性”管理也体现了《周易》两仪原理。

在管理中所谓“拿中间而照顾两端”，“上中下一团和气”，“上层放心，中层称心，下层热心”，管理者下授必要的权力于被管理者，被管理者向管理者负责等等都是《周易》“致中和”即“两仪”原理的体现，完全符合八卦中乾卦的“安人”概念。

《周易》是中国历代统治者管理国家之事、君政之事、民政之事的根本导论。历史上许多统治者都将其奉为经典，并把自己政治命运的好坏、升迁沉浮、凶吉祸福与《周易》所倡导的“天理”、“天人感应”的基本原则结合起来，他们常常从它那里寻求解救自己命运

的良方。综观中国历史上的秦皇汉武、唐宗宋祖等明君和历代名臣谋士，凡是有所建树的政治家、谋略家，无不受到《周易》的启示。尤其是为世人所景仰的、《三国演义》中所着力塑造的高阴谋略家诸葛亮，他预测未来神奇无比，决策定计妙不可言，他在自己的管理行为中能去能就、能柔能刚、能静能动、能弱能强、能方能圆、能正能奇，预知天文之旱涝，先鼓地理之平康、洞察入镜之治乱。这与他精通《周易》有着极大的关系。管理者若是能把《周易》的精神灵活用在自己的管理行为之中，就可以料事如神，顿挫劲敌，可以刚柔并济、灵活机动，可以因地因时制宜、逢凶化吉。这在中国的历史上和现代管理实践中早已得到证实。

第三节 三才与管理

所谓“三才”是指《周易》中天、地、人三才。“天人合一”是《周易》中重要的哲学思想。“天地合一”构成了《周易》中重要的科学思想。“天、地、人合一”形成哲学与科学以外的数学思想。

《周易》“履卦”启发管理者先要心物一体，善用人才，“亲君子远小人”，使企业内部上下同心协力，彼此充分沟通，才有吉祥之象。吉祥来自“祥和”，祥和必然产生合力，而唯有合力才能形成效益。这是现代管理中的一条基本原则。管理就是领导，领导就要调节好人与人之间的关系，把下属和群众都凝聚在你的周围，自愿去做想让他们做的事情。

天时、地利、人和，是保证管理成功的三个最基本的要素和条件。只有使三者有效的结合起来，管理才能立于不败之地。

为了使管理更有成效，主管需要了解管理上三个关系密切而作用又不相同的要素，即需要、目标、行为，并想办法使三者巧妙结合起来。

管理上通常要满足三种需要，即生产的需要、个人的需要、组织的需要。管理者要将这三种需要有机地结合起来。这是增强管理效率，激发群体力量的主要管理内容。在管理中，若要求员工有积极的表现，有高度自觉的工作行为，单靠制定目标是远远不够的。制定合理的目标，只是管理成功的必要条件，但不是充分条件。充分的条件应有效满足上述需要，要克己安人，知人善任，任

人唯贤 贤者为先 贤者为重 贤者为主 贤者为首。这就需要有一系列合理的管理行为，包括计划和方案的确定、组织和控制手段的选择、监督和调节的实施等。

《周易》有三易：不易、变易、简易。如果把“三易”用在生产经营管理方面，就是科学性管理。

一般而言，大凡受欢迎的某种产品，通常具有六个条件：即安全可靠、性能先进、外观漂亮大方、舒适、经济、耐用。这是“不易”原则。产品力争上游，变化革新，精益求精，质量上乘，价格合理，这是“变易”的措施。至于产品的宣传，要介绍使用和操作的简单方法，才能有效扩大其影响。这是“简易”之理。

在科学管理中的经权管理，也深刻体现着“三易之理”。 “经”就是经营管理之道，是管理的终极目标，是指导管理活动的法则和政策，是不易的常道。“权”是变易部分，就是变化、变通、变易，是特殊的变通。掌握经权之道，便能应付有所变和有所不变的一切复杂事物和问题。

讲变易，是《周易》的一个基本特点。阴阳对立统一是易道变化之根本。《周易》是由许多相互联结和渗透的易卦所组成，而易卦是反映客观物质世界各种现象的。这种反映只能是抽象而已。而抽象的反映又是通过卦象来体现的。在客观世界中最大的物质现象莫过于天地，而天地代表了《周易》六十四卦的首卦，它代表着阴阳、刚柔的相反相成、对立统一。这种相反相成、对立统一推动着事物的发展，从而产生万物，因而有变易。管理之道，重在正确掌握变易之则。

《周易》讲阴阳之化生万物，又讲五行生化制克的辩证法。生之则顺、则吉，克之则逆、则凶。因为事物的变化是事物的根本属性，所以在管理中，根据事物的变化特点和规律，选择有利的时间和空间，选择恰当的方法，对于管理者尤为重要。由于一切事物都

处在不断的变易之中，因此，管理方法也应随机而变。具体而言，即在管理过程中不能走极端，不要偏极行事，要中正、中和。其次，在管理中要因时、因地、因人制宜，要分析各种主客观因素，采取适宜的措施。不能硬套某种格式，不能把任何一种管理方式和方法绝对化、僵滞化。

第四节 四象与管理

四象在《周易》中是指老阳、少阳、老阴、少阴，象征四方、四时，是代表事物存在和变化的四个方面。《周易》上的四象观点，对管理者来说，也有其借鉴意义。管理者的职责范围通常有两个方面：一是建立良好的人际沟通关系，使上级和下属之间能够和睦相处，相互协调。二是设法解决人与人之间可能发生的影响管理目标的各种矛盾。

当管理者面对复杂的难题时，要先定下解决问题的目标，这便是“经”，然后考虑时空四时的四象环境来用“权”，以求通权达变。此外，还要考虑四点，即把握权不离经，考虑内外环境的变易，适时、适度、和因时制宜。

在决定计划、目标、决策时，也要注意相关的信息、审度与决定所要采取的行为，并考虑结果。

管理者的领导方式可归纳为四个字：安、和、乐、利。

安：安泰、安康、安全、安吉、安详。

和：和善、和谐、和睦、合作、中和。

乐：欢乐、乐观、福乐、快乐、乐意。

利：互利、利欲、利益、利害、利他。

若管理者的管理方式体现了这四点，事业定能成功。事必亨通，正道而利得。这也体现了管理的崇高道德法则。

《周易》各卦离不开位、时、中、应的基本观念，它为管理者提供