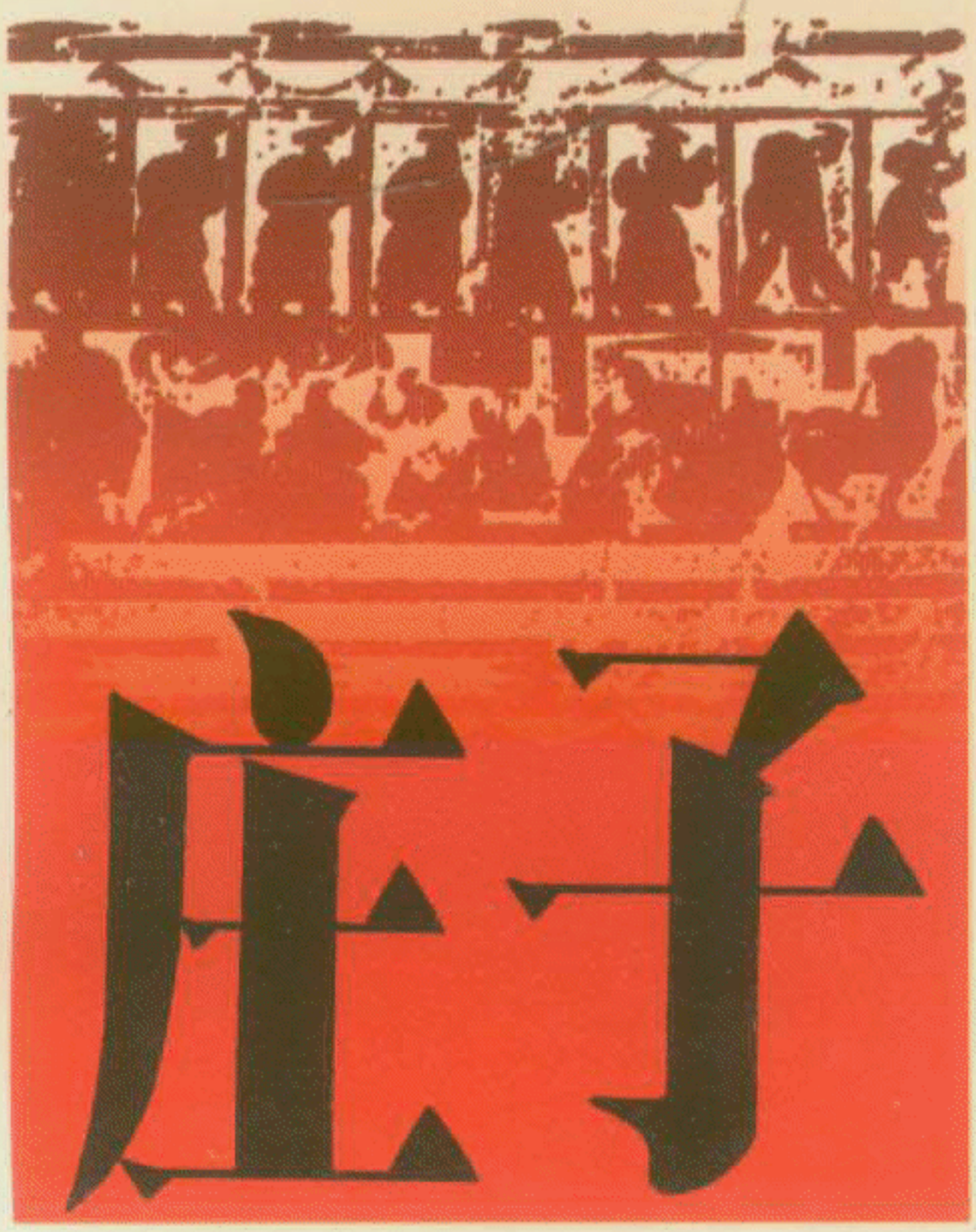


庄子与现代管理

熊礼汇　夏　忠编著

学林出版社

丛书主编：熊礼汇

经营管理智慧丛书

需要全本请访问 www.ertongbook.com

经营管理智慧丛书

庄子与现代管理

学林出版社

开发中华元典中的经营管理智能资源

——“经营管理智慧丛书”总　序

熊礼汇

现代企业的成功，离不开良好的经营哲学。而经营哲学的好坏，又取决于企业领袖的素质和知识结构如何。可以说，企业领袖的远见卓识和经营智能，是企业灵活运转、得以发展壮大的隐形资本，是企业内部十分活跃的、能体现创意精神、具有能动性质的生产力。

企管人员要增强素养的方法是很多的。如在管理实践中增长才干，利用资讯通道获取现代管理经验等。而作为中国企业家，还有一个不可忽略的途径，那就是用中国古代的经营智慧来丰富自己的头脑。因为中外许多事实证明，中国古代经营智慧在现代企业经营管理中有很高的实用价值。日本京瓷株式会社董事长稻盛和夫就把源于中国儒家的经营智慧“以心为本”，当作他企业成功的秘诀。

对今人来讲，中国古代的经营智慧是一笔宝贵的智能资源。它们散见于各种典籍，而以保存在中华元典内的最为集中。

有实用性的特点。

再者，中华元典中的国家管理原则、方略，主要是为诸侯国而设的。诸侯国不过是当时中国境内的地方政权。就规模而言，不少小诸侯国还不如现代一些企业、公司。现代企业组织结构形式和有些诸侯国的政府机构设置形式也有相似之处。企业、公司的董事长、总经理、部门主管，好比诸侯国的君主、丞相、臣下。他们自能从古代的国家经营管理谋略中学到适合现代企业经营管理的智慧。

今天的企业管理人员可以从古代经营管理智慧中学到哪些有用的东西呢？在我看来，至少有下面三点。

一是经营管理哲学。

所谓经营管理哲学，有两个层面的含义。即经营管理的指导思想和这种指导思想的理论基础。

古代的治国之道，无论是政治路线，还是一些具体政策，都是建立在一定的理论基础上的。

孔子讲的德政，他提出的伦理准则，即以“仁学”为理论基础。他认为“仁”是人先天就有的心理机制，而孝、悌与仁不可分。治政和管理国家、人民就要体现孝、悌精神。因此，他的治国方略既包含一定程度的民主意识、人道主义精神，又具有“亲亲尊尊”、“君君臣臣父父子子”一类用于维持统治秩序、处理人际关系的管理原则。他要推行以仁为本的德政，是因为施行德政能得民心，所谓“为政以德，譬如北辰居其所而众星共之”。“道之以德，齐之以礼，有耻且格（指民知廉耻而有归服之心）。”（《论语·为政》）可见施行德政，争取民心是孔子治

理国政的经营管理哲学。

后来孟子、荀子因为时代的发展，虽然在诸如人性论等问题上有新的看法，在治政方面有一些新的措施（如孟子的省刑薄税和推思及人，荀子的隆礼重法等），但在以仁德之心施行仁德之政以争取民心上，却与孔子的指导思想一样。

道家的经营管理哲学可用“无为”二字概括。“贵柔”、“守雌”、“居后”、“不争”、“知足”、“以因循为用”、“与时迁移，应物变化”，都是一些具体做法。如果说，老子主要是把兵家的军事辩证法提升为君人南面之术，使“无为”成为君主管理国家和自我管理的经营哲学。庄子则接过老子“道”的理念，以依顺自然为原则，把人的心理、精神引向逍遥、无为之路，形成一种具有审美意味的人生管理哲学。

法家认为人性恶，生性好利；认为君臣、父子、兄弟、夫妇，所有人都是为着私利结合在一起，每人每时都在算计对方，因而主张用严刑峻法治国。君臣上下通通按制度、原则、纪律办事，谁也不能违反。用法术管理国家是他们的经营管理哲学。

儒、法、道三家的治国之道，都把对人的管理作为重点。相比而言，儒家的经营管理哲学比较重视人的心理、情感，道家、法家则不大顾及人心、情感的作用。道家用“道”的自然无为否定人的各种文化心态。法家对人们心理、情感活动只是作出旁观式的、清醒的、冷静的、理性的判断，定法、执法都显得冷酷无情。

儒、道、法各家的经营管理哲学，具体内容比上面说的丰富得多，作为中华民族的古老智慧，作为

需要全本请访问 www.ertongbook.com

思想资料，对现代企业经营管理哲学的形成，当有不可估量的价值。

此外，像墨家主张君臣上下高度一致，主张启用贤才、节约开支，主张在物资功利基础上建立彼此相爱的人际关系，对现代企业经营哲学的建构也应有借鉴作用。

二是企业领袖的修养和领导、管理技巧 。

整个世界的发展有一种趋势，就是全社会（包括大学、医院、政府机构等非产业团体在内）正日渐企业化。在社会企业化的过程中，产业团体不是简单地作为外在环境的一份子而存在，而是以主体身份对其起着渗透、支撑、制约的作用。由于企业团体对社会承担的责任和义务越来越多，面临的情势越来越复杂，对未来企业领袖的要求自然越来越高。

未来企业领袖，是可以从古代经营管理智慧中，学到有关提高自我修养的方法和领导、管理技巧的。

古代中国常有君国一体（所谓“朕即国家”）的说法，诸家对国家管理谋略的探索，多半集中在君主如何治国上。故《荀子》专设《君道》，《管子》专设《心术》（即《主术》）、《白心》（即《君道》）、《内业》（即《心术》、《主术》），《吕氏春秋》设《君守》，《韩非子》设《主道》、《南面》等篇。这一点也影响到汉人的著作，陆贾《新语》即设《术事》，《淮南子》也有《主术》。它们对君主如何巩固权势，如何自我修养，如何统御部属以至如何养身都有详细论述。

先说儒家对领导者修养问题的看法。

儒家十分重视君主的道德修养，有“修身齐家治国平天下”(《大学》)之说。孔子把“恭、宽、信、敏、惠”作为君主的五种美德(《论语·阳货》)，指出君主要有“忍”心，所谓“小不忍则乱大谋”(《论语·卫灵公》)。而把“多思”、“内省”、“修己”作为修德的方法。“修己”的目的则是为了“安人”、“安百姓”(《论语·宪问》)。

孟子认为君主“修其身而天下平”(《孟子·尽心下》)，把保持人的仁义之性作为修养的最高标准。方法则是“存心”——尽力保存自己的善良本心而不让它走失；“尽心”——尽力发挥内心功能，由认识人的本性进而认识天命，达到与天合一的境界；“放心”——把丧失的善心收回来。孟子和孔子一样，注重内在的修养功夫。他的“养气”说，“寡欲”说、“独善其身”说，都是讲的内在修养的方法。

《中庸》把“中和”、“中庸”作为君主修养的最高境界。方法是让心中的喜怒哀乐之情处于不偏不倚的正“中”状态，而发而“中节”，无过无不及。还提出“至诚”是“尽性”即完善自我修养的最好方法，并把“慎独”即一人独处时也要谨慎不苟作为修身自律的要求。

荀子认为人性恶，生来就与社会道德规范不协调，因而主张加强后天修养。但他的修养方式不是像孔孟那样的内向型，而是外向型。要用“礼法”约束自己以进入圣人境域，要通过“学(问、见、知)”、“行(道德实践活动)”逐步积善而成为圣人。

和儒家一样，道、墨、法等各家都有君主修身的系统理论。纵然未来企业家在社会上扮演着与古

代君主迥然不同的角色，但古代哲人为有利君主治政而设的修身方式，对他们的自我修养仍有启发作用。

再说儒、法二家有关领导、管理的技巧问题。

儒家欲行德政，其国家管理艺术总离不开以民为本、争取民心的特点。孔子说君主要爱民、重民、富民，说“宽厚就会得到民众拥护，公平就会使民众高兴”(《论语·尧曰》)，还提出以均分财富和仁义礼乐并用的手段招抚民众。孟子则进一步说到要从“顺其意”、“得其心”入手，得民而得国。所谓“得天下有道：得其民，斯得天下矣；得其民有道：得其心，斯得民矣；得其心有道：所欲与之聚之，所恶勿施，尔也”(《孟子·离娄上》)。得民心是为了得国家，是目的也是管理手段。荀子认为民众安于所治，君主才能安于位，因此把爱民、施惠于民作为管理民众的基本方法。所谓“有社稷者而不能爱民，不能利民，而求民之亲爱己，不可得也。民不亲不爱，而求其为己用、为己死，不可得也”(《荀子·君道》)。法家反对用仁义对待臣下和民众，也不用“忠君”要求臣民。像韩非就力主用法、术、势来统御臣下。他要君主对部属装作一无所知，要实行以实证为特点的考核制度，要对臣下依法赏罚。

前人说三代以后，操韩非之术以治国者十中有九。其实，古今政治家从儒、法诸家采用领导、管理技巧以治政，是很普遍的事。他们所用的许多技巧同样可为现代企业家所用。

三是组织的运作。

春秋、战国时期，不但列国政府组织结构不尽

相同，就是同一国家往往十年二十年就换用一种组织结构形式，以适应变化了的“国际”形势。这也是诸子论及君道、主术而涉及组织运作内容较多的一个原因。

这里略微说说法家的见解。

法家主要是用制度推动、制约组织运作。法家主张集权，君主身边虽然有一个决策层，但最后的裁断权绝对控制在君主手中。君主是处在政府组织机构的最上层。参与决策的大臣和各职能部门长官处于中层结构内。他们的任务主要是把最上层的决断落实到基层。因此君主治臣不治民。而所谓治臣（即管理臣子）也是无为而治。为什么君主无为而治却能促使中层运转自如，以至整个组织结构都会显得血脉活络、生气十足呢？这是因为他有三个法宝可交相为用。即：

1、势，即身处君位的权势。君主愈英明，这种势愈有权威性，对臣下的威慑力愈大。因而君主努力巩固权势，实际上就是在扩大个人的影响，就是在增强使群臣凝聚在身边的向心力，使得群臣忠心事君，不敢懈怠。

2、术，指发挥部门功能和协调部门之间关系的方法。即规定好各个部门都有自己的职能，长官没有尽到职是失职，超出职能范围，哪怕做得正确也是不称职。君主考核官员是否称职，并不只看他做了多少正确的事，重要的是看那些事是不是他职责份内的事。

3、法，即法律和各种规则。君主用法管理臣民，也用法管理自己，而且首先是自己的言行不超

越法。对臣下，既用法规定各种官职的功能、权力、职分，又明文定出赏罚黜陟的标准，而且严格依法行事。这样，处于中层结构内的官员无论遭际如何，都不会和处于最上层的君主结恩结怨，认识到个人前程如何完全取决于自己。于是群臣执事有恪，勤勉有加，自在必然。中层好自为之，充满活力，就会带动全局，出现一个有效率的政府机构也势在必然。

以上只是法家有关组织运作的部分谋略。至于法家以外各家的有关智谋、措施，更是全未触及。但就是这部分内容，不也蕴含着能为现代企业组织运作所用的方法么？

中华元典所包藏的经营智慧是十分丰富的。现代企业管理人员除在经营哲学、领导者的修养和管理技巧，以及组织运作方面，可以从中得到启迪外，还可在有关识人用人、上下沟通、采纳建议、分工授权、干部考核、坚凝组织等方面学到许多有用的知识。

现代企管人员开发古代经营管理智能资源，除了发挥其益人神智、长人才干的作用外，更重要的是取其智慧，用于管理之中。但是，古人的经营智慧毕竟是古代社会的产物，现代企管人员决不能一成不变地套用古人的经营管理模式，而应结合现代企业的特点作恰当的改造和转换。

比如，我们可以取用古代经营哲学的某些原理，或一些重要观念，注入带有时代色彩的新鲜内容，形成新的观念，准则。像李光耀就曾取用儒家“忠孝仁爱礼义廉耻”，而对它作出新的诠释。讲

忠，忠于国家，有国民意识；孝，孝顺长辈，尊老敬贤；仁爱，富有同情心和友爱精神，关心他人；礼义，待人有礼，坦诚守信，不要欺骗狡诈；廉耻，要有廉洁的政府。他能用旧瓶装新酒的办法，把儒家的道德观念改造成新的道德价值观，并把它上升为新加坡人的“国民意识”，使之成为凝聚全国人民的精神力量。企业家们自然也可用这种做法，取用古代经营哲学来营造企业文化、构建企业精神。

又比如，现代企业对解决问题常常投入很多，却对如何发现问题注意不够。事实上发现问题的意义不亚于问题的解决。为了弥补这一缺陷，我们就可借用古代见微知著、以小见大、以近求远、从表面迹象而能洞察国家危机之所在的方法，来给企业作不定期的全身检查，以求其健康运转。

当然，古代经营智慧中，有不少内容是用不着改造就可直接用于现代企业管理的。

总而言之，现代企业管理人员既可像历代君王那样综合取用儒、法诸家的谋略，也可单项采用某种具体的管理术。方法可以多种多样，原则只有一个，即合于实用。正是为了替广大企管人员和读者取用古代经营智慧提供方便，我们编写了这套“经营管理智慧丛书”。

“丛书”中各书的原材料都出自中华元典中的重要著作。我们只是从经营管理的角度，对其思想智慧作了归纳式的表述，为的是使读者能比较系统地了解古人的经营管理思想；表述时则尽量用原著中的观点、例证说话，只是结合现代企业管理的特点作适度的发挥和引申，为的是增强读者的感性认

需要全本请访问 www.ertongbook.com

识和激发其联想思维;对于援用的材料,则将其译成浅显通俗的白话文(翻译成白话时,参考过众多专家的校、注、译本),为的是使读者一看就懂。

虽然我们有很多好的愿望,但"丛书"的编写未必尽如人意。若读者披卷会心有悟,我们就十分高兴了。

1995 年 11 月 11 日于武汉大学

目　录

开发中华元典中的经营管理智能资源
——“经营管理智慧丛书”总序

世人皆迷庄独明(前言)　1

第一章　逍遥生涯
——庄子是战国时期最富有人性魅力的浪漫哲学家　1
由愤世到逍遥　1
拒绝与统治者合作　7
游于“沉浊之世”　11
道是无情却有情　14
精神上的浪漫旅游　19

第二章　庄子的道论
——人类生存的一扇智慧之门　25
“道”是产生世界万物的根源　25
宇宙万物的活力来自“道”　27
“与道合一”是人类生存的最高境界　30
体道而行——人生最大的智慧和快乐　34
修道的法门　40

第三章 走出人生迷途 45
步入迷途的世人 45
仁义、是非之辨扰乱人的本性 51
天下没有人为的共同价值标准 55
相对论是使人迷途知返的最好方法 61
循道尊生,走出迷途 68

第四章 回归自然
——在乱世中求生存的智慧 73
"回归自然"是在乱世中求生存的智慧之路 73
懂得珍重生命就会轻视外物 74
乐天知命,顺应自然 80
独游于乱世的生存策略 85
回归自然如鱼返江 91

第五章 "无为而治"是最好的管理 98
"至德之世"
——庄子头脑中管理得最好的社会 98
儒、墨圣人不配管理天下 100
圣人是大盗的帮凶 104
"无为而治"是最好的管理 106

第六章 顺道而行
——理想领导者的品质(一) 116
顺道则治,逆道则凶 116
知天乐的人才能内圣外王 119
虚静、无为是帝王品质的最高境界 121
顺"道"而行是领导者艺术化的人生方式 127

不要盲目模仿别人的管理经验 129
有远大的前景瞻望才能有辉煌的成功 132

第七章 立己安人
——理想领导者的品质(二) 135
立己方能安人 135
虚怀若谷——养成开放的认识心态 140
至仁无亲——对部属要一视同仁 143
以"不言之教"教人 146
在困厄中也能安之若素 148

第八章 不以智巧取人
——择用人才的智慧 153
择用人才首先要注重德行 153
勿选锋芒毕露的贤人做主管大臣或接班人 155
不要任用危及组织的"八病四患"之人 157
用人的五条原则 161

第九章 为臣之道
——中间管理者的行为艺术 166
炫耀才智和追逐名利会惹来灾祸 166
别爬上自己不能胜任的位置 168
和不明之主相处之道 171
在上下攻防战中的行为艺术 174

第十章 以德相交
——上下沟通的奥秘(一) 180
以德相交,君臣亦可为友 180

讲礼仪不能心心相通 183
以利相合是靠不住的 186
不要以贤人自居 189
组织内应培养一种自然亲和的气氛 192

第十一章 对话的艺术
——上下沟通的奥秘(二) 195
避免卷入无意义的辩论 195
胸无芥蒂,卮言日出 198
交谈前先掌握对方的心理 201
寓言和譬喻的妙用 203
不作诡辩的诡辩技巧 205
幽默能化解凝滞的气氛 208

第十二章 鬼斧神工
——品质管理艺术 211
"以天合天"方能鬼斧神工 211
工作时要聚精会神,心无旁骛 214
把工作变成一门艺术 216
领导者在品质管理中的基本策略 218

第十三章 养生之道
——避免工商社会的文明病 224
哀莫大于心死 224
"道"的真谛在于养生 227
以婴儿为师 231
养生十诫 233
让精神每日在自然中度假 236

世人皆迷庄独明

(前言)

先秦诸子的竞起争鸣,开创了我国思想史上的一个黄金时代。庄子在诸子中哲学修养最好,他对宇宙、社会、人生三大问题的思索,以及由此提出来的独到而又深刻的见解,使得他不但在中国,而且在世界思想史、哲学史上都享有崇高地位。他对人、社会和自然之间精神联系的厘定,以及由此形成的带有理想色彩的社会管理思想和充满诗意的艺术人生理论,使得他的思想、智慧永远具有魅力。

庄子的门徒称赞说:"庄周认为天下人沉迷物欲,不可能与他们讲端庄严正的话,所以他用无心之言来推衍大道之理,引用古人或他人的话来增强真实性,用寓言来开拓广阔的联想世界。独自和天地精神往来而不傲视万物,不拘泥是非,和世俗相处。他上与造物者游,下与忘生死无终始分别的人做朋友。他讲到道的根本,弘大而开旷,深远而广阔;他讲到道的宗旨,可说是和谐切适而达到最高境界了。"(《庄子·天下篇》)司马迁说他"著书十余万言,其学无所不窥,其要本归于老子之言"(《史记·老庄申韩列传》)。庄子的思想博大精深,是对老子

需要全本请访问 www.ertongbook.com