



第一章

中国管理思想的产生与发展

学习目标：了解中国管理思想产生与发展的三个阶段的主要内容。了解《易经》管理思想在历史上的重要影响；掌握《易经》管理思想的主要观点及对现代管理的启示。

关键概念：禅让(demise) 易经(the Book of Changes) 太极(Tai Chi) 阴阳(Yin and Yang) 八卦(Eight Trigrams) 乾卦(Heaven diagram) 坤卦(Earth diagram) 吉凶(Good or ill luck)

立天之道曰阴与阳，立地之道曰柔与刚，立人之道曰仁与义。

——《易经》

第一节 中国管理思想的发展历程

作为四大文明古国之一，中国社会的管理实践历经五千年，积累了丰富的管理经验，也形成了众多派别的管理思想体系。美国学者克劳德·小乔治(1985)曾说：“从《墨子》《孟子》和《周礼》的古代记载中，已看到当时的中国人早已知道组织、计划、指挥和控制的管理原则。”

古代中国人认为，中国处在世界地理的中央，其外就是夷狄所居之邦。“中国者，聪明睿智之所居也，万物财用之所聚也，贤圣之所教也，仁义之所施也，诗书礼乐之所用也，异敏技艺之所试也，远方之所观赴也，蛮夷之所义行也”(《战国策·赵策》)。我国背靠西方几大文明区而面向太平洋，东亚内陆文化圈基本上处于半封闭的大陆性地理环境中。从公元前 5000 年左右至 16 世纪，以种植为基础的中国，经济水平和农耕文明长期处于世界领先地位，为中国成为四大文明古国之一提供了条件。中国古代曾经产生震撼世界的物质文明和精神文明，也形成了独具特色的中国古代管理思想。根据历代王朝的统治政策，可将中国古代管理思想的形成和发展历程分为以下 3 个阶段：萌芽期、形成期、发展期。

一、中国管理思想的萌芽期(300 万年前—公元前 21 世纪)

从古猿到人类漫长的演变过程中，人类由于劳动的出现，需要组织和协调行动，管理

也因此而产生。大约在 100 多万年前至 10 万年前,中国的元谋人、蓝田人等原始人类过着群居生活,从事狩猎经济,共同劳动,已经具备了指挥与协调的管理职能,出现管理组织的雏形。后来,原始部族转化为血缘家族,进入氏族公社组织时期,出现了自然的劳动分工的管理方式。北京山顶洞人开始的氏族公社是中国人类社会最早出现的组织,经母系氏族和父系氏族两个阶段,到部落集团形成时期,氏族长依靠风俗习惯和权威来进行管理,孕育了最原始的组织管理思想。发展到新石器时代,人类由于经历了三次社会大分工,形成了农业、畜牧业、手工业并存的自然经济和原始的社会管理思想。部落为壮大力量而结成联盟,抵御外侵,从而产生了国家。

远古时期的管理活动有历史记载的传说有盘古创世,女娲补天,后羿射日,大禹治水,巢氏“构木为巢,以避群害”,燧人氏“钻燧取火,以化腥臊”,神农氏“木为耜,揉木为耒,教民耕作”,伏羲氏“结绳而为网罟,以佃以渔”等。《尚书大传》是中国传说时代最早的古史之一,书中记“三皇”为燧人、伏羲、神农,《白虎通》以伏羲、神农、共工为“三皇”,《史记·五帝本纪》以黄帝、颛顼、帝喾、唐尧、虞舜为五帝。在“三皇时代”,实行的是“父死子继、兄终弟及”的血统继位制,国家最高统治者在风姓家族中产生。约 4000 多年前,中国社会到了五帝时期。尧将部落联盟首领位置传给了德行出众的虞舜而不是自己的儿子。这种让位,历史上称为“禅让”(见图 1-1)。这是中国上古五帝所谓“公天下”时代产生部落联盟统治者的制度。在先民早期的管理实践中,出现了管理思想的萌芽,以伏羲、黄帝、尧、舜的管理思想为代表。^①



图 1-1 禅让

1. 伏羲的管理思想

传说太昊伏羲氏亦人类始祖,伏羲氏“结网罟,养牺牲,以充庖厨”(《竹书纪年》),受蜘蛛网启发,曾发明网罟,教民渔猎畜牧(见图 1-2),创造琴瑟礼乐,发明了武器“木兵干戈”,发明了八卦,对中国传统文化影响很大。

太昊元年九月初五,在古宛丘(现河南淮阳),太昊伏羲氏实现了华夏九大部落首次结盟,结联盟,定一统,成为远古华夏第一位帝王。他和女娲为兄妹,结为夫妻,始生子民。太昊伏羲氏在华夏九州肇始了“制嫁娶,正



图 1-2 伏羲教民渔猎

① 王忠伟,唐志丹,赵亮. 中国传说时期的管理思想萌芽[J]. 鞍山科技大学学报, 2006(4).

姓氏”的伟大实践。他首先自定“风”姓，对天下的庶民百姓，以地形景物、驯养的动物、周围植物或天相变化为氏。太昊伏羲氏还规范“制嫁娶”。据《通志》记载，太昊时规定：“氏同姓不同者，婚姻互通，姓同氏不同，婚姻不可通”。

2. 黄帝的管理思想

黄帝，号轩辕氏，相传黄帝战胜炎帝于阪泉之野。据《易经·系辞》等记载，黄帝发明穿井、制作杵臼、舟船等生产技术，以及制作衣裳、屣履，作甲子干支，占日月，造律历，造医药，大臣仓颉发明了文字，人类社会进入文明时代。(1)黄帝创立国家，开创平原农业。人们由山区迁徙到平原，将山耕农业改变为平原农业。他在征服蚩尤之后，吸取九黎部落先进的农业生产技术，极大地促进了中原农业的发展。在此基础上，黄帝将“迁徙往来无常处”的以血缘为基础的部落结构改变为较稳定的地域型社会结构，成为未来国家的基础。(2)黄帝主张教化与法治思想。黄帝规定了礼法制度：“明上下，等贵贱”、造屋宇、制衣服、营殡葬，通过规范社会秩序调节劳动财富的分配，缓和冲突。“黄帝始……礼文法度，兴事创业”《尚书大传·略》。黄帝促进了华夏族与东夷、苗蛮族的融合，促进了后世多元一体的民族文化格局的形成。

3. 尧的管理思想

帝尧仁德广布，智慧超群，富有而不骄奢，尊贵而不放纵。(1)帝尧勤政爱民，教导百姓按照时令节气的变化来安排劳动生产。分别任命羲氏与和氏管理春播夏作、秋收冬藏，并推演农时，不误节气，使百姓辛勤劳作，安居乐业。(2)帝尧知人善任，整饬和训诫百官，使他们各司其职，克己奉公。帝尧招贤纳士不唯亲，任用了禹、皋陶、契、后稷、伯夷、夔、龙、倕、益、彭祖等 10 人，但没有明确的分工。据《史记》记载，尧将部落联盟首领位置传给了德行出众的虞舜而不是自己的儿子。

4. 舜的管理思想

虞舜，精通百业，曾在历山种地，雷泽捕鱼，黄河制陶，寿丘务工，负夏贸易。(1)注重德行。舜居住在妫水湾，治家严谨，历山种地，人们互让田界；雷泽捕鱼，人们互让居所；黄河制陶，人们讲究质量。一年之内，舜所居之地聚成村落，两年时间变为城镇，三年之内便成了都市。治内太平，外族归附。(2)举贤惩恶。一方面，舜很擅长举贤任能，他推荐“八恺”主管土地事务，都能克尽职责；任用“八元”在四方布施教典，使父义、母慈、兄友、弟恭、子孝。另一方面，舜惩治恶人，把四个凶恶的家族放逐到了偏远地方。(3)任用百官，明确分工。舜命禹治水，后稷担任农官，指导百姓耕种，契担任司徒，推行五常教典，皋陶担任邢官，倕担任工官，益担任虞官，伯夷担任秩宗，夔为典乐官，龙担任纳言，早晚传达舜的政令。这样，舜明确了每个人的职责，且每三年考察一次政绩，经三次考察决定升降。

二、中国管理思想的形成期(公元前 2070 年—前 221 年)^①

1. 夏朝时期的管理思想

夏王朝是中国历史上第一个国家，原有的氏族会议的民主议事制转向了独裁集权制。管理活动便从原始人的社会公共事务管理发展到了国家管理。夏王朝把解决民食和货物流通放在国家宏观管理的首位，所谓“洪范八政，食货为先”，其中尤以《洪范》最为系统地阐述了当时的国家宏观管理思想，提出的“洪范九畴”受到后来周王朝统治者的推崇。

禹作为夏王朝的第一代国君，文武并治，一方面奉行德治，注重以道德、教化、礼仪使诸侯和百姓臣服，以家族与宗族制为纽带，依靠“忠孝”等基本伦理道德来维系社会关系。“天命禹敷土，随山浚川。乃奉执征，降民鉴德。乃自作配飧，民成父母”(《大禹赋》)(见图 1-3)。大禹在导九河入海的治水过程中，将治水与治国、敬民、养民、教民相结合。另一方面用军队、监狱、刑罚镇压不服从者。



图 1-3 大禹治水

2. 商朝时期的管理思想

商朝的“国治”思想比夏朝时期更为发展和完备。创立了一套比较完整的国家机构，废除了夏桀时残酷压迫人民的暴政，采用了“宽以治民”的治国政策，并辅以更加明确的法制指导思想。商朝的《汤刑》比《禹刑》也有所发展，其刑法条目已渐趋完备。在夏朝奉“天”罚罪法制观的基础上，更加强调“神”(尤其是祖先神)的作用。因此，夏商两朝都普遍盛行朴素的“天命”“鬼神”等宗教迷信思想，使管理思想具有鲜明的“天罚”“审判”特色，以习惯法为主，主要包括礼与刑两部分内容。

3. 西周时期的管理思想

西周武王死后，成王即位，著名政治家周公辅政。周公的治国、礼乐等文化遗产对其后世社会影响很大，是孔子及其儒家思想的主要资源。西周时期的“国治”管理思想较之夏商两朝更为全面和深入。周天子拥有比以往朝代更至高无上的权力，“溥天之下，莫非王土，率土之滨，莫非王臣”。

西周继承了夏商时期的天命鬼神思想与宗教神权观念，但强调以德治民，慎用刑罚。“保民”“明德”为上，即作为统治者应该深知人民的疾苦，“君子所其无逸，先知稼穡

^① 吴照云，李晶. 中国古代管理思想的形成轨迹和发展路径[J]. 经济管理，2012(7).

之艰难，乃逸，则知小人之依”(《无逸》)，为政者必须“迪畏天显小民，经德秉哲”才能统治长久。不同于夏商时期依靠习惯法来定罪，西周编定了具有成文法性质的《刑书》，“周有乱政，而作‘九刑’”(《左传·昭公六年》)。

礼乐最初的功能是敬神，周公使礼乐规范化、严密化、政治化，使“衣服有制，宫室有度，人徒有数，丧祭器用，皆有等宜”。礼制内容包括冠礼、丧礼、聘礼、飨礼、祭礼、军礼、乡饮酒礼、士相见礼、觐礼、朝礼等等。周公制定的“周礼”是一套礼仪和宗法等级制度，用于协调统治秩序，维系社会等级制度，成为官僚组织与政治制度的基础。

西周灭亡后，周平王迁都洛邑，史称东周，社会进入一个大动荡时代。春秋战国是我国古代由奴隶制过渡到封建社会的大变革时期。随着奴隶主统治的崩溃，原来垄断在贵族手中的文化教育也传播到民间，不同阶层争相提出自己的主张，学派林立，形成管理思想丛林。其中，儒、法、道、墨四家是中国古代管理思想的主体部分。西汉司马谈在《论六家要旨》中提出的儒、墨、道德、法、名、阴阳“六家”学说，强调六家“皆务为治者也”，即各学派的管理理论都是为了治理国家和社会。

随着社会的发展进步，以“礼治”“德治”思想为主导的西周国家制度体系逐渐瓦解，以法家所倡导的“法治”与重刑主义为指导的法律制度体系逐渐占据各诸侯国的统治地位。各诸侯国逐渐以“法治”思想为主导，先后进行了变法改革运动。如战国时期李悝在魏国的变法，赵烈侯时公仲连的改革，楚悼王时吴起的变法，韩昭侯时申不害的改革，齐威王时邹忌的改革，秦孝公时商鞅的变法等，推动了法律制度的全面更新。此外，由于春秋战国时期战争频繁，兵家管理思想应时而生，其战略管理思想对后世影响很大。

三、中国管理思想的发展期(公元前 221 年—1912 年)^①

秦汉至隋唐时期，是中国封建社会从上升逐渐发展到鼎盛的时期，中国出现人类生产力发展的第一次高峰。秦汉至隋唐时期把先秦管理经验制度化，建立了以专制主义中央集权体制为特征的行政管理思想，通过官制、吏制、科举制、土地制度和赋税制度等使之成为定式，并不断发展完善。这一阶段的管理思想包括秦始皇的集权管理思想、汉高祖无为而治的管理思想、汉武帝有为而治的管理思想、隋文帝的政治管理思想，以及以唐太宗和武则天等为代表的治国管理思想。

虽然秦朝与隋朝这两个王朝存在的时间短，但都是完成了王朝的统一，其典章制度影响后世，汉承秦制、唐承隋制。秦始皇建立了中国历史上第一个统一的中央集权制国家，强化中央对地方的控制，首创了皇帝制度，以三公九卿为代表的中央官制，郡县制等，彻底打破自西周以来的世卿世禄制度。秦始皇采取的集权管理措施包括政治、经济、文化等各方面，奠定中国大一统王朝的统治基础。秦始皇强调“以法治国”，实行极端专制，统制思想言论、加重徭役租税等，使得民穷财尽，导致秦末农民起义。

^① 吴照云，李晶. 中国古代管理思想的形成轨迹和发展路径[J]. 经济管理，2012(7).

汉初为恢复经济,汉高祖刘邦等采用道家黄老的“无为而治”思想,采取了一系列休养生息的政策。汉武帝在秦朝制定的中央集权统治制度基础上更加完善和制度化,他采取了董仲舒“罢黜百家,独尊儒术”的建议,使儒家学说占据统治地位,形成了以《公羊》学为主,糅合阴阳家、法家、道家等杂家的新式儒学,儒家思想成为两汉管理思想的主流。

三国两晋南北朝时期,战争频繁,社会管理混乱,出现了曹操、诸葛亮等军事家,魏、蜀、吴三国都较注重恢复经济和发展生产,出现以《齐民要术》为代表的农业经营管理专著。玄学兴起,儒学衰退,佛学、道家等管理思想重新多元化发展。随着隋唐的重新统一,形成了儒、道、释三家杂糅的管理思想体系。其代表思想主要有以下内容。

1. 唐太宗李世民的管理思想^①

(1) 在行政管理方面,改革行政机构。首先,唐太宗简化了行政区划,改天下为十道,每道分领一个州不等,对多余的州县实行省并。同时精简机构,为便于集权,用一些职位不高的人兼宰相之事,削弱了宰相的职能。其次,建立议事制度,集思广益,凡军国大事,中书省各官员都可以本人名义提出主张,与大家讨论,各抒己见,鼓励犯颜直谏,尤以魏征最为突出。唐太宗重视法制,依法行政,组织人修订“贞观唐律”,虽承隋制,亦有改进。

(2) 人才管理方面,“为政之要,唯在得人”“政治之术,在于得贤”。他大办学校,大兴科举,大量培养和选拔人才。其次,“设管分职,唯才是与”。“择善任能,救民之要术,推贤进士,奉上之良规。自古哲王,弘风阐化,设管分职,唯才是与”。在用人的问题上,他还提出“用人如器,各取所长”的见解。

(3) 经济管理方面,实施均田制和租庸调法。唐太宗认为“凡事皆须务本。国以人为本,人以衣食为本,凡营衣食,以不失时为本。”他实施的均田法和租庸调法较隋时更为合理,对农业生产起到积极的作用。其次,唐太宗认为统治者不可过分剥削百姓,要爱护百姓,否则就会灭亡。他反对奢侈,提倡节约,吸取教训,认识到“水能载舟,亦能覆舟”的道理,对农民轻徭薄赋,休养生息,经“贞观之治”到“开元之治”,唐代社会发展到了鼎盛时期,中国传统管理思想也得到了充分发展。

宋元时期,封建社会开始逐步走向衰落,为挽救封建统治的危机,统治者主张在不触动封建制度的前提下,自上而下地作某些调整变革。北宋初期范仲淹推行“庆历新政”,提出“荒政管理思想”,即通过向富人提供服务,使饥民获得就业机会,度过荒年,类似于20世纪30年代后西方经济学中“有目的地扩大消费,以刺激生产并大办公共工程,以增加就业”的理论。北宋中期王安石实行变法改革,提出了改革时弊的各种管理思想。

2. 宋太祖的管理思想^②

(1) 加强皇权,削减地方长官的权力。州郡一级的地方长官不得兼任州郡以下的职务。

① 王忠伟,刘红,陈尔东.秦汉至隋唐时期管理思想的发展[J].鞍山科技大学学报,2006(6).

② 王忠伟,王英凯,王德林.宋元明清时期管理思想的承接[J].鞍山科技大学学报,2007(1).

州郡的兵权、财权和司法权统统收归朝廷。长官之外另设通判,以便互相牵制。又将全国分为十五路,每路设管理财政兼监察的“转运使”,管理司法的“提点刑狱”,管理军事的“安抚使”,管理救济及水利的“提举常平”。设四司消除地方官员权力,宋王朝规定,路、州、县三级官员由中央官员兼任,属于临时指派的性质,三年一替。此外,宋太祖在宰相之下另设“参知政事”作为副贰,以分割宰相的军政大权,把晚唐五代临时设置的“枢密使”和“三司”作为常设官员,以分割宰相的财政大权。

(2) 推行并完善科举制度。宋太祖严格考试程序,扩大取士名额,使士大夫之优秀者都能为朝廷效力。宋太祖诏告全国“国家悬科取士,为官择人,既擢举于公朝,宁谢恩于私室?将惩薄俗,宜举明文。今后及第举人不得辄拜知举官子孙弟侄,如违,御史台弹奏……兼不得呼春官为恩门、师门,亦不得自称门生。”为杜绝座主与考生间结成密切的关系,杜绝“恩门”“师门”的形成,宋王朝规定,举人经礼部的“省试”之后,必经皇帝亲自主持的“殿试”才算合格,使授官的举人是“天子门生”,而不是考官的门生。

元朝是蒙古族建立的政权,耶律楚材的“以儒治国”思想有利于缓和民族矛盾、巩固政权。到了明清时期,中国封建社会已经进入衰落时期,封建制度的各种矛盾充分暴露。有识之士揭露旧管理制度的腐朽,提出改革传统的新主张。这一时期的管理思想代表人物有:明朝后期张居正,明末清初三大思想家黄宗羲、顾炎武、王夫之,清朝皇帝康熙、雍正。

3. 康熙的管理思想^①

(1) 经济管理思想。一是调整政策,废除“圈田令”。为解决满洲贵族圈地造成百姓破产、逃亡的问题,康熙于公元1669年下令停止圈地。二是免除人头税,实行“摊丁入亩制”。公元1712年废除丁税(即人头税)。公元1716年,康熙又下令在川粤试点,推行“摊丁入亩制”,即把固定的丁税按地亩的多少分摊下去,合并到地亩税里一体征收。三是招民垦荒,诱以官职。四是实行“更名田”。康熙于公元1669年发颁诏令,承认百姓在战乱中接手的庄田“永为世用”,叫作“更名田”,与其他民田同样纳税,免去额外的“易价银两”。五是“利商便民”和取消“海禁”。康熙于公元1700年下令将班匠银并入田赋中征收,使工匠摆脱人身控制,又本着“恤商”和“利商便民”的原则,禁止官商强买私人工商业品,不得向商人征收重税和摊派苛捐杂税。公元1683年,即收复台湾的那一年,康熙下诏取消“禁海令”,准许商人出海贸易,并设立海关。

(2) 人才管理思想。一是“政治之道,首重人才”。康熙把用人问题看作是治理国家的根本问题,不拘出身,唯才是用。其倡举贤能、优容之人的举措,使清王朝产生三十多位著名的思想家、史学家、经济学家和文学家。二是“才德兼优为佳”。康熙对人才标准的把握非常严格,“国家用人当以德器为本,才艺为末。”对不同的官位都有不同的擢用

^① 王忠伟,王英凯,王德林. 宋元明清时期管理思想的承接[J]. 鞍山科技大学学报, 2007(1).

标准。三是“凡人必试之而后始知”。康熙主张“人难求全责备”，对有过失的人，主张功过分明，记功忘过。应方圆互用，体有殊规。

总之，中国古代管理思想是一个由各家理论学派所构成的“管理理论丛林”。中国古代管理思想在经历了“三皇五帝”时代，夏王朝的建立，再跨越商朝、西周后，日益成熟。直到春秋战国时期，各家学派林立，百家争鸣，中国古代管理思想才真正形成。之后，经历了秦朝“崇法轻儒”和汉初“黄老之术”思想的交替，发展到汉武帝时代的融合法家、道家等各家学派的新式儒学。以儒、法、道为主干的中国古代管理思想彼此交替和融合，逐渐定型为“儒学为主、道法相辅”，并成为后来历代统治者基本固定的管理模式，在我国古代的国家治理中发挥了极为重要的作用。

第二节 《易经》的管理思想

一、《易经》管理思想概述

(一)《易经》管理思想在历史上的影响^①

中国早期社会由于生产力低下，科学落后，先民对于自然现象、社会现象等不能做出科学的解释，在长期的实践中提出了沟通人神的预测方法以趋利避害。《易经》就是在这种条件下产生的。传说上古伏羲画八卦，中古周文王演为六十四卦，下古孔子作传解经，也都包含了占筮的需要。

汉代，《易经》在保留原有占筮性质的同时，得到了充分发展。一方面，易学家克服了大衍法的种种局限，创立了比较完备的新筮法。焦延寿作《易林》创立焦氏筮法，其弟子京房创立纳甲法，因而在汉代筮法趋向完备。另一方面，因为《易经》中包含了深刻的人生哲理，逐渐成为安邦治国、修身养性的哲学之书。

魏晋时期，玄学兴起。《易经》《老子》《庄子》并称“三玄”，《易经》的文化价值已超越儒、道诸经。

宋明理学，其理、数、气、心、功利五大学派都和《易经》有密切的关系。清代朴学，皆援易成己说，故《易经》有“群经之首，大道之源”之说。

(二)《易经》及主要观点

1. 《易经》的概述

《易经》成书于何时，作于何人，迄今无定论。《汉书·艺文志》提出“人更三圣，世历三古”说：(1)伏羲氏画八卦以“明天道”：“古者包牺(伏羲)氏之王天下也，仰则观

^① 林忠军. 周易概说. 甘肃周易研究中心网站, 2009年10月.

像于天，俯则观法于地，观鸟兽之文，与地之宜，近取诸身，远取诸物。于是始作八卦，以通神明之德，以类万物之情。”(《易经·系辞》)(2)文王拘而演周易。周文王姬昌被殷纣王囚禁时，姬昌依据先天八卦演绎后天八卦，进而推演成六十四卦并系以卦辞、爻辞以“卜吉凶”。(3)孔子作十翼以解经，“明万理”。

《易经》由本文的“经”和解说的“传”构成。“经”由六十四个象征符号卦组成，每卦的内容包括卦画、卦名、卦辞、爻题、爻辞。《易经》的整个思想基本上是一套完整的符号体系，这个体系大约形成于商周之际。

古人将《易经》预测学中的易象、易数、易义、易理称为“易之四德”。简单来说，“象”是八卦、六十四卦及其所象征的事物的形象，“数”反映《易经》六十四卦之间数量上的关系，“义”反映《易经》所代表的伦理与道义，“理”是《易经》对事物的规律所做的探讨。

2. 《易经》的主要观点

《易经》即《周易》的“周”字，一指普遍，即易道广大，无所不包，周而复始；二指代号，即周朝。“易”象征蜥蜴善于应变，即日月运转，即太极之体。

太极指原始物质，是元气未分状态，“太极谓天地未分之前，元气混而为一”(《周易正义》)。“易有太极，是生两仪。两仪生四象，四象生八卦。”(《易传》)(见图 1-4)两仪就是阴阳，指对立统一的事物，相互依赖制约转化。《易经》被称为“群经之首”和“大道之源”，是诸子百家的重要思想源泉。

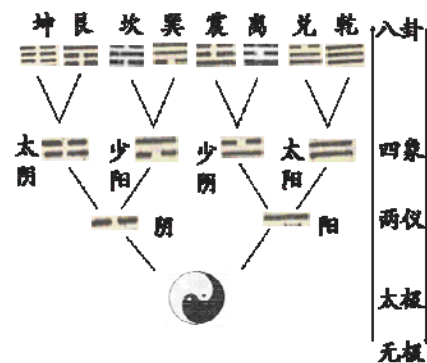


图 1-4 阴阳八卦图

《易经》的思想有两大基本内容。

(1) 阴阳理论。阳代表动态，阴代表静态。万物万象的内部同时存在两种相反的属性，即阴和阳，它们互相依存、彼消此长，动态平衡。“立天之道，曰阴曰阳。”(《易传·说卦》)“一阴一阳之谓道”(《易经·系辞上传》)，即宇宙万物都存在着阴阳这种基本矛盾，既对立又统一，互生互换。《易经》的阴阳理论揭示了宇宙万物形成的根本原因及变化发展规律。

(2) 周期演进观。《易经》六十四卦的排序是关于事物发展盛衰周期演变的规律，卦以阳爻、阴爻配合而成，三个爻组成一个卦，象征自然现象和人类社会的运行状态。“生生之谓易”(《易传·系辞上》)，“天下同归而殊途，一致而百虑”(《易经·系辞下》)。宇宙万事万物的生成与发展都存在于生生不息的运动中，不断发展转化、革故鼎新。总之，《易经》熔铸了自强不息、厚德载物的民族精神，催生阴阳相济、物极必反的辩证思维，

造就革故鼎新、与时偕行的历史哲学，孕育保合太和、穷变通久的东方智慧。

二、《易经》的主要管理思想

(一)整体联系的生态观

《易经》认为管理环境是动态开放、阴阳并存、持续发展的整体。《易经》强调天地人三者合一而成一个整体，人与天道、地道相应。“有天道焉，有地道焉，兼三才而两之，故也。”(《易经·系辞》)，“与天地合其德，与日月合其明”(《易经·乾》)，强调人要与天地合一，人不是孤立的。

《易经》反映了整体普遍联系的思想。《易经》是一个以太极为起点，以八卦为核心的系统。代表万事万物的卦形纷繁复杂，但其构成要素却是极其简单的“一一”(阴爻)、“一”(阳爻)两个符号。阴爻、阳爻按照不同的次序、位置排列组合，形成不同的结构形式，即卦象，从而代表不同的事物及事物不同的性质和功能。爻变卦变，卦变象变，象变物变。《易经》八卦、六十四卦，每一爻的变化都影响着整体，所谓“牵一爻而动全盘”，事物处在普遍联系之中。

“乾道变化，各正性命。保合太和，乃利贞”(《乾卦·象传》)。即万物因天道之变化而具有各自的禀赋，保持和谐，则万物皆受其利。“阴阳合德而刚柔有体”，“刚柔相推，变在其中。”(《易经·系辞传》)即支配事物发展过程的内在机制是阴与阳的协调配合，阴阳排斥或斗争是达到整体和谐的一种手段。

《易经》整体联系、牵一发而动全身的道理告诉我们：看似无关的事情背后，往往存在着复杂的关联，所以要小心谨慎。与西方文化相比，《易经》强调以人为本的处事方式，中国人在工作中比较在意别人的感受，但人心善变，各有主张，所以中国社会各种关系错综复杂。而西方社会是以事为本的处事方式，人与人之间坦诚相见，注重诚信，关系简单直接，两种方式各有利弊。

(二)对立统一的辩证观

《易经》认为矛盾的对立统一是事物变化发展的原因。《易经》是以对立统一的概念为基础构建起来的体系。太极生两仪，为天地，为阴阳，为男女，为日月，为昼夜。由此产生的万事万物无不两两对立统一。阴阳的特征：(1)阴阳对应：指一个事物的两个方面，即阴阳、动静、上下、左右、表里、现象与本质等；(2)阴阳互根：阴为阳根，阳为阴根，互为依存，互相为用；(3)阴阳消长：阴阳始终处于此消彼长的动态平衡之中；(4)阴阳转化：阴阳在一定条件下发生“质”的变化，各自向其对立面转化。变化的原因是“刚柔相推而生变化”，事物变化的原因不在外部，而在内部对立双方的相互作用。所以，事物都是对立双方的统一体，“一阴一阳之谓道”“乾，阳物也。坤，阴物也。阴阳合德而刚柔有体”，对立的双方既相互依存、包含，又相互对立。事物对立统一的双方相互作用、相互转化，

这是事物发展的否定之否定的循环往复的规律。^①

(三)革故鼎新的发展观

《易经》里蕴含着生生不息的发展观，天地万物总是在不停地变化之中，《乾封·象传》说“天行健，君子以自强不息。”天体运行，永无已时，故称为“健”。“天行健”是说天的运动永远变动不居，具有坚忍不拔、奋发向上的品性，任何艰难险阻都不能阻挡它的运行。“君子以自强不息”，是说君子当效仿“天”这种刚健向上的性格，不畏艰难、发奋努力、锲而不舍。六十四卦是个大循环。“生生之谓易”，《易经》本是讲“变易”的书，六十四卦的卦序序列，即含有不断变革、永无止境的义蕴。“革去故，鼎取新”《易传·说卦传》，“穷则变，变则通”(《易传·系辞下传》)，“日新之谓盛德”(《易经·系辞下》)包含着革故鼎新的发展理念。

《易经》还说明了量变引起质变的基本思想。“两仪生四象”是指从阳仪和阴仪衍生出来的太阳、少阴、少阳、太阴。阴阳此消彼长，相互转化，根据阴阳的成分多少，分为四种情况。《文言》说：“坤至柔也，而动也刚。”坤为阴，初六爻为阴之始，发展下去微而积渐，以致坚冰，是量变引起质变，这一趋势不依人的意志为转移。

(四)否极泰来的得失观

否极泰来意思是逆境达到极点，就会向顺境转化，指坏运到头了好运就来了。“否之匪人，不利君子贞，大往小来……象曰：天地不交，否”“泰，小往大来，吉亨……象曰：天地交，泰”(《周易》)，意思是，否卦时正不压邪，天地闭塞，不利于君子坚守正道。泰卦则相反。

“易”就是变，“生生之谓易”“变化者，进退之象也”“一阖一辟为之变，往来不穷谓之通。”意思是，门窗的一开一闭叫作变化，有往有来而不穷尽叫作贯通。古谚语有“塞翁失马，焉知非福”“乐极生悲”“因祸得福”“祸兮福之所倚，福兮祸之所伏”，所以，对待任何事物都要辩证地看，好坏、祸福在一定的条件下是可以相互转化的。

(五)“位中应时”的适应观

《易经》强调适应环境的重要性，提倡“时、位、中、应”的时空管理观。“时”是“时机”，指环境变化，六十四卦表示六十四“时”；“位”是“场合”，即按照自然法则去做事；“中”是“合适”，是时和位的配合；“应”是呼应、调整。时机、位置都应当均衡配置。

《易经》强调把握时机的重要性，“得时者昌，失时者亡”(《列子·说符》)，“时”往往与信息相联系：(1)无时机时要待机：“潜龙勿用”，“与时偕行”(《乾文言》)，“君

① 艾新强.《周易》领导哲学简论[J]. 广西社会主义学院学报, 2015, 26(4): 86-92.

子藏器于身，待时而动”(《易经·系辞下》)，“天地盈虚，与时消息。”(《易经·丰》)。(2)有时机时要用机：“化而裁之”“推而行之”。(《易经·系辞上》)，“时止则止，时行则行”，只有“动静不失其时”，才可“其道光明”(《易经》)。“几者，动之微，吉之先见者也。君子见几而作，不俟终日”(《易经·系辞下》)。“几”是事物细微的变化，见几而作指发现一点苗头就立刻采取措施。^①

(六)重视权谋的规划观

《易经》内容丰富，处处阐明人生哲理：自强不息、厚德载物、待时而动、居安思危、顺天应人，六十四卦就是在六十四种情况下的人生谋略。

例如，《乾卦》是《易经》六十四卦的第一卦，“乾”在我国古代象征着天，象征着阳(见图 1-5)。乾卦是开拓者的人生谋略，其六个发展阶段是：

(1) “潜龙勿用”：位卑力微阶段，时机还没有成熟，应该像潜藏的龙一样，不要太露锋芒。

(2) “见龙在田，利见大人”：冒出阶段，龙出现在田野上，有利于见到大人物，发展自己。

(3) “君子终日乾乾，夕惕若厉，无咎”：君子终日自强不息，每晚反省自己，保持警惕，检查失误，才不会有灾难。比尔·盖茨：“微软离破产永远只有 18 个月”。

(4) “或跃在渊，无咎”：审时度势阶段，根据同时机，龙或腾越九天，或退处在渊，都不会有什么灾难。

(5) “飞龙在天，利见大人”：奋发有为阶段，巨龙高飞上天，有利于见到大人物。职业发展最高点，最好的一爻。

(6) “亢龙有悔”：知进忘退阶段，龙向上飞得太高，就会有后悔的事发生。盛极必衰。

以上 6 个发展阶段的本质是阳气逐渐上升和消退的过程。《乾卦》象曰：“天行健，君子以自强不息。”这样做的结果是，尽管人群中没有首领，但个个刚健有为，实力均衡，这种状态吉祥。

《坤卦》是《易经》第二卦，“坤”象征大地，包容滋生万物(见图 1-6)。象曰：“坤厚载物，德合无疆”，坤卦的卦辞是“利牝马之贞”，即应当向母马一样，温顺、顺从，执着地追求正道，才能够吉祥。《坤卦》是辅佐者的人生谋略，其六个发展阶段是：

(1) “履霜，坚冰至。”当踩到霜时，应该明白结冰的日子快到了。预示要有高度的警觉性，防微杜渐。

(2) “直、方、大，不习，无不利。”正直，方正，大方，行为不犹豫反复，没有什么不利的。

^① 王充闾. 生生之谓易:《周易》的三重奥义. 光明日报, 2015 年 09 月 28 日.



图 1-5 乾卦

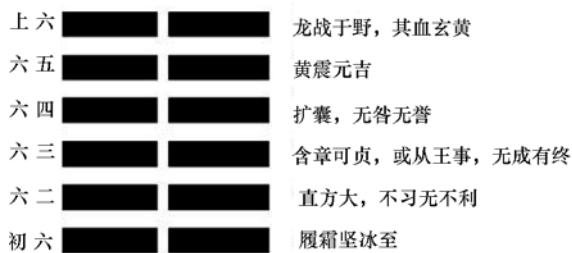


图 1-6 坤卦

(3) “含章可贞，或从王事，无成有终。蕴涵美德。”坚守正道，或效力于君王，虽没有成就却会有好的结局。

(4) “括囊，无咎，无誉。”像扎紧口袋一样收敛，谨言慎行，没有过失，也没有荣誉，能使自己免于灾祸。

(5) “黄裳，元吉。”穿着黄色的衣服，预示大为吉祥。黄代表中庸，协调。做人一定要懂得内在修养、懂得谦虚、中庸，不可什么才华都表露无遗。

(6) “龙战于野，其血玄黄。”阴发展到极盛会与阳(龙)在原野上激烈搏斗，流出黑中有黄的血液。这一阴爻已经到了极点，若与阳抗争会两败俱伤。

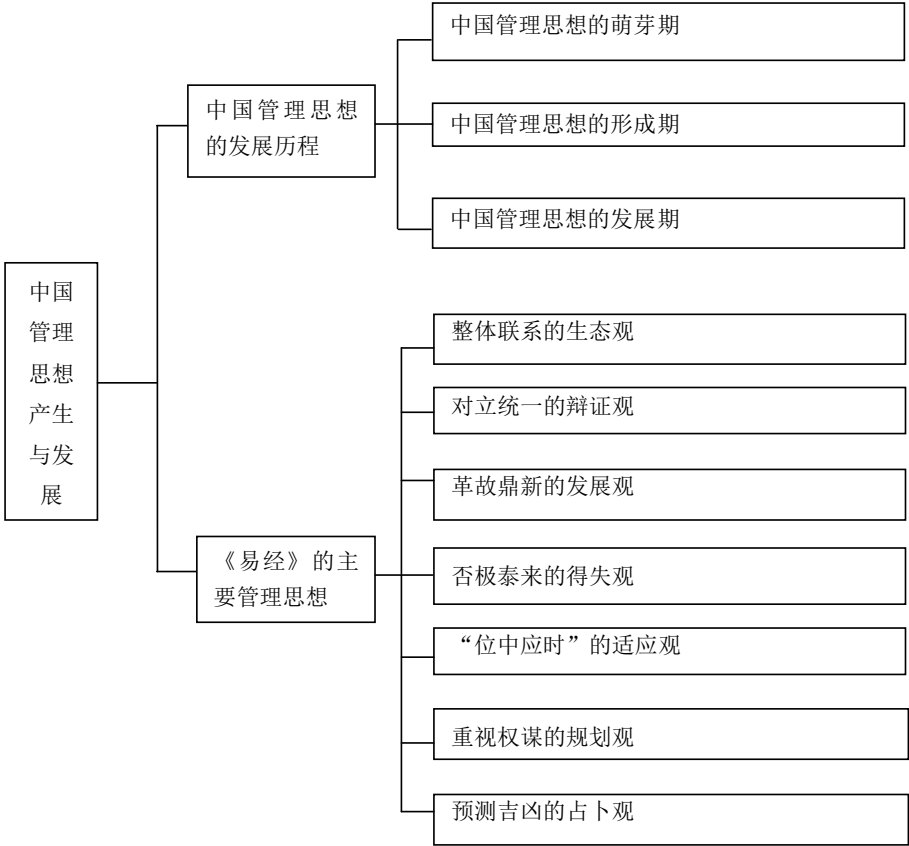
以上六个发展阶段的本质是阴气逐渐上升和消退的过程。得此卦者永远坚持正道，才会最为有利，收敛，谨言慎行才无过失，寻找明主等待时机，一旦得势可成就大业，具载舟覆舟之力，没有知遇的机会便一事无成。

(七)预测吉凶的占卜观

《易经》用“占卜”进行预测时机与吉凶。“占”意为观察，“卜”是从火灼龟壳后出现的裂纹形状预测吉凶福祸。“占卜”的功能是对整个环境的发展趋势做出预计和推测，在此基础上进行决策和规划。“占卜”方法主要有龟甲占、蓍草占、看风水、观天象、金钱占、纳甲法等。《易经》卦爻辞中有许多“占断辞”：吉、亨、利、无咎、悔、吝、厉、咎、凶等。

《易经》强调预测的重要性，“吉凶者，言乎其失得也；吉凶者，失得之象也。”(《易经·系辞下》)“其言曲而中，其事肆而隐。因贰以济民行，以明失得之报”(《易经·系辞下》)，《易经》能帮助人们用阴阳判断得失。“夫易，彰往而察来，而微显阐幽，开而当名辨物，正言断辞则备矣。”(《系辞传下·六》)意思是《易经》能够对过去的一切反映得非常明显，并能够用来察知未来的情况，使隐微的事理变得明显，幽隐的情况得以阐发，将各种事物分开而又给它们恰当的名称区别开，判定事物变化趋势的言辞完全具备了。

本章小结



习 题

一、思考题

1. 中国管理思想的三个发展阶段(萌芽期、形成期、发展期)的特点分别是什么?
2. 中国管理思想的发展规律是什么?
3. 《乾卦》和《坤卦》的管理内涵分别是什么? 体现了哪些权谋思想? 与西方的权变管理理论有何异同?
4. 《易经》的管理思想与创新有何关系? 在今天有何应用价值?
5. 《易经》的管理思想与系统管理理论有何异同?

二、案例分析

1. 成功不是未来前进的可靠向导^①

华为文化的核心是什么，其实就两点：一个是以客户为中心，一个是以奋斗者为本。这些不是我们独特的文化，是普适的，而且都是从别人那儿学来的，没有什么掌握不了的，只要认真体会，都能做得到的。有人总说华为文化外籍员工听不懂，以客户为中心首先是外国公司推行按客户需求的解决方案，解决方案就是要以客户为中心，做好才能拿到合同。以客户为中心，外籍员工为什么听不懂？以奋斗者为本，换个说法，外籍员工就听懂了。为什么他会多拿钱呢？是因为他多干活了。这就是我们的各尽所能，按劳分配，多劳多得，外籍员工也知道多劳多得，多劳多得不就是以奋斗者为本吗？

华为公司过去的成功，能不能代表未来的成功？不见得。成功不是未来前进的可靠向导。成功也有可能导致我们经验主义，导致我们步入陷阱。历史上有很多成功的公司步入陷阱的，例子很多。时间、空间、管理者的状态都在不断变化，我们不可能刻舟求剑，所以成功是不可能复制的。能不能成功，在于我们要掌握、应用我们的文化和经验，并灵活的去实践，这并不是一件容易的事情。它熬干了多少人的血液和灵魂，多少优秀人才为此付出了多么大的生命代价，不然人类社会怎么会演变到今天。

我们要借鉴过去成功的思维方式，而不是它的工作方法。不是说原来怎么做的，我就怎么做，然后沿着这条路走下去就行了。我们现在很多员工在思想上是比较惰怠的，没有积极思维的。没有认真去研究如何简化它的工作，提高贡献能力。

公司长期推行的管理结构就是一个耗散结构，我们有能量一定要把它耗散掉，通过耗散，使我们自己获得一个新生。因此，我们总是在稳定与不稳定、在平衡与不平衡的时候，交替进行这种变革，从而使公司保持活力。

而且，整个商业生态环境发生了很大的变化，这个时候我们不能不考虑适应，我们必须要以推动变革。我们在新的时期里面，要改革一切不符合这个组织的结构、流程和考核。我们不仅要以客户为中心，研究合适的产品与服务，而且要面对未来的技术倾向加大投入，对平台核心加强投入，一定要占领战略的制高地。要不惜在芯片、平台软件……，冒较大的风险。在最核心的方面，更要不惜代价，不怕牺牲。我们要从电子技术人才的引进，走向引进一部分基础理论的人才，要有耐心培育他们成熟。也要理解、珍惜一些我们常人难以理解的奇才。总之我们要从技术进步，逐步走向理论突破。

我们要欢迎那些“胸怀大志、一贫如洗”的人进入华为公司。他们将是华为公司一支很强的生力军。我们像双翼的神马，飞驰在草原上，没有什么能阻挡我们前进的步伐，唯有我们内部的惰怠与腐败。

分析：

(1) 为什么任正非说“成功不是未来前进的可靠向导”？

^① 华为总裁任正非在 2011 年 1 月 17 日公司市场大会上的讲话。

(2) 你认为什么是未来前进的可靠向导？

2. 俞敏洪“眼前利益让我们迷失方向”^①

当一个人、一个地区只顾眼前利益的时候，它将最终导致人生和事业的失败。《易经》中有一句话叫“动则得咎”，就是说只要你选择做事情，就会有得失。

在这个世界上，你要理解什么叫得到，什么叫失去，是非常困难的。因为有很多东西需要你一辈子的努力，并不是一天两天就能得到的。你作为一个员工，如果拿的是计时工资，你工作两小时即可拿到两小时的工资。但是生活不是这样的，生活中得到与失去是一个大循环的过程，不是现金交易，而是一辈子的“交易”。比如说，我们两人之间的交情很深，一辈子虽然没有金钱的交往，但是最后你得到了我的信任，我得到了你的信任，我们两人互相之间的信任可能就变成了这个世界上最珍贵的东西。

当然，有时候在生活中我们失去一些东西不一定是坏事。比如说，你失业了，才知道生活有多么艰难。你失恋了，才知道感情的成熟是多么必要。不管怎么样，我们的生活时时处在得与失的选择之中。比如说当你选择快乐的时候，你同时也在选择痛苦。有很多事情是很难两全其美的。《易经》中的“动则得咎”并不是说你动了就会被人指责，它真正的含义是你动了就会犯错误，就会冒险。根据《易经》中的另外一句话，“天行健，君子以自强不息”，动则得咎的解释应该是这样的：选择“动”实际上是要解决人生的困境，解决我们日常的困难。在动的过程中，丰富我们的人生体验，丰富我们的心灵，锻炼我们的意志，最后使我们变成一个有着坚强意志，有着坚定不移个性，对未来有着美好向往的人。所以得到与失去永远是一个钱币的两面，如你得到了钱币的正面，就失去了它的反面；你看到它的反面，不可能同时看到钱币正面，即要用正确的心态辩证地对待生活中的得失。

我有一个向前走的比喻。在我们前面有一瓶水，因为它是好东西，每个人都想得到它。为了能够得到这瓶水，我拼命向前跑，结果在我快要抓住这瓶水之前，水被别人拿走了。但是不能因为别人拿走了这瓶水，我就不向前走了，我一定还要继续向前走。这个时候，我会发现前面还有一篮子鲜花在等着我。当然，我走到鲜花面前时，可能它又被人拿走了。但是这个时候我依然不能绝望，我知道失去了鲜花，但是未来还有别的东西在等着我。我还要继续向前走，也许我心爱的人就在那里等着我。

如果你抱着这样的心态，知道每一次失去的背后有一个更大的目标，有更多的考验，生命中还有太多太多的事情需要你去，你就不再会为眼前失去的东西感到痛苦了。

分析：

(1) 俞敏洪的观点体现了哪些《易经》的管理思想？

(2) 俞敏洪的观点对你有何启发？

^① 俞敏洪. 眼前利益让我们迷失方向. 畅享网, 2009/6/26

三、管理技能训练

探讨《易经》六十四卦的 SWOT 分析思想，在六十四卦中找出一卦分析其对自己的职业生涯规划有何启示。

【推荐阅读书目】

- 吴照云. 中国管理思想史. 北京: 经济管理出版社, 2012
- 刘筱红. 管理思想史. 北京: 科学出版社, 2012
- 方振邦, 徐东华. 管理思想史. 北京: 中国人民大学出版社, 2011
- 揭筱纹. 管理思想史. 北京: 清华大学出版社, 2011
- 姜杰. 管理思想史. 北京: 北京大学出版社, 2014
- 葛荃. 中国古代行政管理思想史. 天津: 天津人民出版社, 2016
- 南怀瑾. 易经杂说. 上海: 复旦大学出版社, 2002
- 张成. 周易管理智慧. 桂林: 广西人民出版社, 2011
- 陈明德. 易经与管理. 上海: 上海三联书店, 2015
- 马恒君. 周易正宗. 北京: 华夏出版社, 2014
- 曾仕强. 易经的奥秘. 西安: 陕西师范大学出版社, 2009
- 杨天才. 周易. 北京: 中华书局, 2016