

《周易》的管理思想

李璐楠

(厦门大学 人文学院哲学系, 福建厦门 361000)

摘要:《周易》一书涉及的内容相当广博,其与古代科学的关系相当复杂,与现代科学关系之密切也日益凸显。文章从《周易》中的管理思想入手,寻求《周易》与现代管理的融通之处。并从三个方面进行论述,即“保合太和”的管理思维,“德博而化”的管理道德以及居安思危、自强不息的发展意识。只有从哲学层面解决了这些问题,才能理智地摄《周易》之思想于现代管理中,构建具有中国特色的现代管理体系。

关键词:周易; 管理道德; 管理原则; 辩证意识

中图分类号: B221

文献标识码: A

文章编号: 1009-0312(2011)06-0025-05

《周易》是一本卜筮性质的书,其所以能流传千年而不衰,主要原因不在于教人如何占卜,而在于通过占卜使人明白自己应该怎么做,即明“开物成务之精意”^[1]。《周易》一书涉及的内容相当广博,《四库全书总目提要》对其评价曰:“易道广大,无所不包,旁及天文、地理、乐律、兵法、韵学、算术、以逮方外之幻,皆可援易以为说,而好异者又援以入易,故易说愈繁。”^[2]由此可见,《周易》与科学的关系是相当复杂、密切的。笔者拟从《周易》的管理思想入手,对《周易》的文本进行剖析。

那么,什么是管理?“管理”一词在古老法文的解释是“领导、执行的艺术”;在拉丁文里的解释是“以手领导”。在现代,“管理”的定义有广义和狭义之分。但无论是哪种管理活动,都必须由四种基本要素构成,即管理主体、管理客体、组织目的、组织环境或条件。本文主要从管理者的角度入手,探究《周易》文本中关于管理思维、管理道德以及管理者的发展意识等内容,寻求《周易》与现代管理的融通之处,以此来指导现今的管理实践。

一、“保合太和”的管理思维

“乾道变化,各正性命,保合太和,乃利贞”(《乾·彖》)。万物各得其所的“保合太和”是管理的最高境界,其内涵十分广博,阴阳和顺、天人合一、三才之道便是《周易》尚和思想的精

髓。

《周易》把矛盾的对立双方称为“阴”和“阳”,提出“一阴一阳之谓道”^[1](《系辞上》)的命题,认为阴阳对立统一的矛盾运动反映了存在的总规律。而阴阳能否和顺关键在于矛盾双方能否交流、沟通与统一。阴阳相合的思想体现在人天关系中,则为天人合一;体现在人际关系中则是人人相和。在这里就要涉及到《周易》的兼三才管理系统。《系辞下》云“《易》之为书也,广大悉备,有天道焉,有人道焉,有地道焉。兼三才而两之,故六。六者非它也,三才之道也。”^[1]三才之道,概而言之,即阴阳之道;分而言之,“立天之道曰阴与阳,立地之道曰柔与刚,立人之道曰仁与义”(《说卦》)^[1]。而科学管理的前提,就是要从管理的整体性出发,始终着眼于“天—地—人”这样一个有机整体的大系统,运用“三才之道”统摄大系统与天、地、人各分系统及分系统之间的各种错综复杂的关系,以达到管理的最佳境界。由此,我们可以把“三才”系统看作是一个以人系统为内核,以天、地系统为外围和保护带的圈层结构,内核起主导作用,而圈层结构的整体稳恒性和趋优性取决于内外结构的和谐与平衡,亦即天人之和与人我之和^[2]。管理者“通天下之志”(《同人·象》),“与天地合其德,与日月合其明,与四时合其序,与鬼神合其吉凶,先天而天弗违,后天而奉天时”(《乾·文言》)^[1],也就是充分认识和利用天时、地利等客观环境要素,使管理活动及其结果最大限度

收稿日期: 2011-08-29

作者简介: 李璐楠(1989—),女,福建泉州人,本科生,主要从事中国哲学研究。

地满足社会、组织和个人的需要,从而使客观环境要素的管理价值得到最大限度的实现。因此可以说,“保合太和”不仅指系统内部的和谐,也指组织与环境的和谐,这也是管理者不懈追求的最高管理目标。

那么应该如何最大程度地接近这个目标呢?在“天、地、人”的圈层系统中,外围和保护带的变化对整体系统来说是外因,而人系统是内因,当物质与信息条件决定之后,人就是最终的决定性因素。同时,人又是具有主观能动性的,故《孟子》云“天时不如地利,地利不如人和”,《周易》要管理者“顺乎天而应乎人”(《兑·象》)^[1]。同理,在管理活动中,一个组织最理想的状态,正如美国著名管理学家西蒙所主张的,是它的所有成员把个人目标和组织目标最好地结合起来,都愿意为提高组织的效率作出贡献。并且组织中的各个成员各司其职,责任明确,分工清晰。这也正是“保合太和”的真正内涵。由此可见,上下同心是管理所要达到的圆满境界,“二人同心,其利断金;同心之言,其臭如兰。”(《系辞上》)^[1]“人和”的管理效能无疑是十分巨大的。而对于管理者来说,只有合理利用人才资源,才能协调和统帅某个共同体同心同德为同一宗旨而努力。如何科学地领导人,如何准确地作出决策,是一个管理者成功与否的关键。

二、“德博而化”的管理道德

“德博而化”出自《乾·文言》:“子曰:‘龙德而正中者也’,庸言之信,庸行之谨,闲邪存其诚,善世而不伐,德博而化。”^[1]也就是说,一个道德博大而又能感化世人的人其实就实现了他自身的道德价值。《大学》中也说到“大学之道,在明明德,在亲民,在止于至善。”程子曰:“亲,当作新。”朱熹也对此注曰“新者,革其旧之谓也,言既自明其明德,又当推以及人,使之亦有以去旧染之污也。”^[3]由此可见,传统道德的向度对内而言是自我价值的不断完善和实现,内在的理性生命不断丰满和充实;外在的向度就是要于社会有所贡献,这种贡献可能是物质的,也可能是精神的,精神的就是能够化育生民,用自身的德性去影响或者帮助蒙昧未开的百姓摆脱蒙昧状态。《乾·文言》曰“君子敬以直内,义以方外,敬义立而德不孤。”^[1]这也就是儒家所谓的“内圣外王”之道,只有修养好自己的内在品

德,其外才能自然显现。对一个管理者来说,他可以不一定是圣人,但是他的管理道德也不是凭空出现的,而是其内在的精神生命向外展现和扩张的过程。因此,“德博而化”归根到底就是德行合一,“君子成德为行,日可见之行也。”(《乾·文言》)^[1]也就是说,道德品质是一定的道德原则和规范在个体行为上的体现。当道德品质体现在管理者身上,道德原则就具体化为管理道德原则和规范,即管理者的道德品质。例如,决策上管理者是否具有果断、量力而行、居安思危的品行将直接关系到管理的成功与失败。而决策上管理者对管理目标的确定是否从根本上符合“保合太和”的最高目标,从长期看也会影响组织的持续发展。因此,从管理的功利价值来说,管理者道德品质是至关重要的。

《周易》中体现的管理道德的内涵也是异常深广的,首先体现在管理者人格精神的修养方面,包括仁、义、礼、智、信、诚、正、谦、俭等品德。如《周易》中所讲的“君子以自昭明德”(《晋·象》);“子曰‘君子进德修业。忠信,所以进德也;修辞立其诚,所以修业也。’”(《乾·文言》)“水流而不盈,行险而不失其信。”(《坎·象》);“君子以俭德辟难,不可荣以禄。”(《否·象》);“劳谦君子,万民服也。”(《谦·象》);“君子以远小人,不恶而严。”(《遯·象》)^[1]等等。其次,则表现为宽严适度的管理原则。

从宽的方面讲,一是要求管理者能仁爱部属,特别是要尊重和爱护人才,合理地使用人才。《乾·象》曰“大哉乾元,万物资始,乃统天。首出庶物,万国咸宁。”^[1]这实际上是以天的品格和作为来类比人,体现一种“天人合一”的思想。天之“生”的品格落实在人身上就是“仁”。圣人的品格与天是相对应的。朱熹注“圣人在上,高出于物,犹乾道之变化也。万国各得其所而咸宁,犹万物之各正性命而保合太和也。”因此,管理者与被管理者可相应于天与万物的关系。要想成为一个优秀的管理者,首先应有“仁德”,即所谓“‘乾元’,天德之大始,故万物皆资之以始也”。只有这样,天才有能力统万物,同理,管理者才有威信取信于民。那么具体应如何做呢?

《乾·文言》曰“君子体仁足以长人,嘉会足以合礼,利物足以和义,贞固足以干事。”朱熹注“以仁为体,则无一物不在所爱之中,故足以长人。”^[1]以“仁”为体,以人为本,是儒家

一直推崇的道德观念。“仁者爱人”，“泛爱众而亲仁”，直至张载的“民胞物与”的思想，无一不体现与万物齐一之博爱的胸怀。作为管理者，若能“自上下下”（《益·象》），“居上位而不骄”（《乾·文言》），“以贵下贱”（《屯·象》），则可“大得民也”（《屯·象》），“其道大光”（《益·象》）^[1]。

爱护和尊重人才，贵在“养贤”，“圣人以亨上帝，而大亨以养圣贤”（《鼎·象》），“天地养万物，圣人养贤以及万民”（《颐·象》）^[1]，不仅要给予贤人以优厚的物质保障，而且应在精神上给予支持，礼贤下士，知人善用，将贤才放在合适的位置上，发挥其最大优势。“刚上而尚贤，能止健，大正也”（《大畜·象》），“本乎天者亲上，本乎地者亲下，则各从其类也”（《乾·文言》）^[1]。管理者的智慧就在于此，“君子不自用而任人，乃知之事”（朱熹注）^[1]。能否准确恰当地使用人才，是大学问。老子《道德经》曰：“是以圣人处无为之事，行不言之教。”^[4]于管理者而言，一切顺应自然的发展，不妄加个人的主观意志和私欲，放手让贤才去做，才能使有才之士在足够自由和宽广的空间发挥智慧和才华，做出创造性的成就。

二是要求管理者能“损上益下”，真诚守信。《益·象》曰“损上益下，民说无疆；自上下下，其道大光。‘利有攸往’，中正有庆。‘利涉大川’，木道乃行。”^[1]也就是说，管理者要有自我牺牲的精神，为了部属利益而甘愿牺牲自我利益，则“民说无疆”，极大地赢得人心。居上位者施利于下，惠于民，这种道义必能发扬光大。“利有攸往”说明居尊位者刚中纯正必将大呈吉祥。“利涉大川，木道乃行”正如木舟渡水征途通畅，上下齐心协力，所向无敌。

同时，损上益下与诚信又是密不可分的。《益·象》曰“有孚慧心，勿问元吉。有孚惠我德。”朱熹注“上有信以惠于下，则下有信以惠于上矣。不问而‘元吉’可知。”^[1]可见，以真诚守信的心恩泽于下属以及组织服务的对象，他们必将涌泉相报。“孚”，真诚也，是发自内心的意思，只有真诚才能换取真情。这个世界的维系并不完全靠金钱、权势，也要靠人与人之间的理解、同情、信赖和相互帮助。而这些属于人的精神生活方面的东西又往往不是用金钱可以买得，用权势可以掠取的。诚信比物质更重要，这种思想在《周易》中多次提到。《观》的卦辞曰“盥而不

薦，有孚颙若。”朱熹注“观者，有以示人，而为人所仰也。盥，将祭而洁手也。薦，奉酒食以祭也。颙然，尊敬之貌，言致其洁清而不轻自用，则其孚信在中，而颙然可仰。”^[1]也就是说，只要心至诚，哪怕是薄祭鬼神，也能得到鬼神的保佑。而从另一方面说，“大观在上，顺而巽，中正以观天下”（《观·象》），“说以先民，民忘其劳；说以犯难，民忘其死”（《兑·象》）^[1]，管理者若能树立真诚守信的榜样，则其下属也能为了组织的利益殚精竭虑，牺牲小我，以全大我。由此可以看出，《周易》主张管理以宽的目的，在于凝聚人心，即“何以聚人曰财”（《系辞下》）^[1]，任何财富都要人来创造，能够“聚人”才是真正的财富。

三是要求管理者要气量恢宏，能够“厚下安宅”（《剥·象》），“容民畜众”（《师·象》），“宽以居之”（《师·文言》）^[1]，对部属的一些小是小非问题，高明的管理者能“赦过有罪”（《解·象》）^[1]，而绝不一棍子打死人。同时，管理者应有“谦”的品格，“谦者，有而不居之意。止乎内而顺乎外，谦之意也”，“以柔处下，谦之至也，君子之行也”（朱熹注）。当事业有成时，能“以其功下人”，“有功而不得”（《系辞上》）^[1]，把功劳归之于全体成员同心协力的结果，而不记在个人的功劳簿上；当出现决策失误时，能“见善思迁，有过则改”（《益·象》）^[1]。如此，借用著名管理学家巴纳德的话，将在管理者与部属之间形成广泛的“无差别接受圈”，使管理活动得以有效地进行。这就是“谦”所带来的管理成效，也是现代所谓“柔性管理”的思想源头。“柔性管理”是相对“刚性管理”而说的，它的最大特点在于不依靠外力发号施令，而是依靠人性解放、权力平等、民主管理，从内心深处来激发每个员工的内在潜力、主动性和创造精神，使他们能真正做到心情舒畅、不遗余力地为企业开拓优良业绩。这与《周易》的一贯思想是契合的，阴中有阳，阳中有阴，“刚柔相摩，八卦相荡”，“刚柔相推，而生变化”（《系辞上》）^[1]，任何事物都是对立统一，而不是决然对立的。因此，就管理来说，有宽必有严，有柔必有刚，而中国文化则更重于以柔克刚，以静制动，这也是中西管理思想的差异之处。

从严的方面讲，一是要严明纪律。“先王以明罚敕法”（《噬嗑·象》），“君子以申命行事”（《翼·象》），“以制数度”（《节·象》）^[1]。即管

理者要通过严格的制度约束统一部属行为,来保证管理行为的权威性,做到令行禁止。但同时又不可过头,“治狱之道,惟威与明而得其中之为贵”(朱熹注)。惩罚的目的是为了警醒,若过分严厉,则会招致怨恨。《周易》就是力图在宽与严中寻求一个无过无不及的最佳尺度,也就是所谓的“中正”、“中道”、“久中”等。管理者真正高超的管理艺术,就在于能做到宽猛相济,“温而厉,威而不猛,恭而安”(《论语·述而》)^[3],“不恶而严”(《遯·象》)^[1]。这就要求管理者不能感情用事,不以个人好恶决断,而是“节以制度”,从而既“不伤财”又“不害民”(《节·象》)^[1],使人才资源和物质资源都能发挥最佳效益。

二是对管理者本身也要“约之以礼”使其能严格自律,“非礼弗履”(《大壮·象》)^[1]。一方面,要“学以聚之,问以辨之”(《乾·文言》)^[1],慎重决策;另一方面,决策一旦作出,就要“立不易方”(《恒·象》),“以言有物而行有恒”(《家人·象》),“行险而不失其信”(《坎·象》)^[1],而不是朝令夕改。只有这样,才能起到“孚乃化邦”(《中孚·象》)^[1],即以诚信感化部属乃至邦国的作用。而这也是管理者为下属作出的榜样,只有严格要求自己,才有资格以同样的方式要求别人。

三、居安思危、自强不息的发展意识

《周易》特有的浓厚的忧患意识是人所共知的,《易传》作者在阐发《易经》的创作精神时就发出过“作《易》者,其有忧患乎?”(《系辞下》)^[1]这样的感慨。这种浓重的忧患意识必然影响到管理观念。“子曰‘危者,安其位也;亡者,保其存者也;乱者,有其治者也。是故君子安而不忘危,存而不忘亡,治而不忘乱。是以身安而国家可保也。’”(《系辞下》)^[1]安与危、存与亡、治与乱,是管理过程中必然面对的矛盾,生于忧患死于安乐是一条普遍法则,而有远见的管理者必定是有高度理性和战略意识的人,在经营管理中对可能遇到的困难进行充分的估计,从而“身安而国家可保也”。倘若缺乏忧患意识,对可能遇到的风险难以正确估计,盲目乐观,势必会出现波折和失败。因此,科学管理精神要求管理者运筹帷幄之中必能决胜千里之外。要保证决策的可行性和有效性,就必须“作事谋始”

(《讼·象》),“思患而预防之”(《既济·象》)^[1],统观全局,放眼发展,全面筹划。正如《中庸》所言“凡事预则立,不预则废,言前定则不殆,事前定则不困,行前定则不疚,道前定则不穷。”

另一方面,忧患意识落实到道德上则应该时常反省自己,“君子终日乾乾,夕惕若,厉无咎”(《乾》)。朱熹注“重刚不中,居下之上,乃危地也。然性体刚健,有能惕厉之象,言能忧惧如是,则虽处危地而无咎也。”^[1]也就是说,君子每天辛苦工作,到了夜晚也不能放松自己,必须“日三省吾身”,才能做到无悔。做得对的,坚守下去;做得不好的积极改正。“防内重于防外”,这就是儒家更为强调的忧患意识。也只有“乾乾因其时而惕”,才能“虽危无咎矣”。

但是,光有对风险的充分估计是不够的,完整的发展观还应当包含顽强的进取精神。在风险面前,不能畏首畏尾,裹足不前,而要敢于担当,开拓进取,“明知山有虎,偏向虎山行”。《乾·象》曰“天行健,君子以自强不息。”^[1]作为一个优秀的管理者,首先应当有锲而不舍的自强精神,而能否把持正道并且坚守下去更是事业成功的根本。因此,概括说来,管理者应具有以下三种意识:

一是要有机遇意识,善于抓住机遇,“见几而作”(《系辞下》)。“几者,动之微,吉之先见也”(《系辞下》)^[1],机遇总是偏爱有准备的头脑,树立机遇意识,就是要敏锐地在“动之微”中捕捉战机。因为“机不可失,时不再来”,良机一旦错过,损失将是无法弥补的。在当今世界这样一个竞争空前激烈的信息时代,这一点就显得更为突出。抢占了先机就等于成功了一半。

二是要有“时变”意识,“随时”变易,“与时偕行”(《益·象》)。《大有·象》曰“其德刚健而文明,应乎天而时行,是以‘元亨’。”^[1]时行,与时俱进之意也。只有顺天、顺时而行,根据时机、情况的变化不断调整自己的行动策略,才能以不变应万变,而不至于手忙脚乱。《乾·文言》曰“终日乾乾,与时偕行。”^[1]一个管理者每天辛苦工作是必须的,但若两耳不闻窗外事,盲目闭塞,固守成规,也是不行的。不具备辩证的“时变”观和前瞻意识,只能被不断日新的潮流所淘汰。故《周易》强调“时止则止,时行则行”(《艮·象》)^[1],一旦情况发生了变化,“君子以慎物辨方”(《未济·象》)^[1],及时调整方

略,寻求新的机遇和道路。这样的开拓进取就不是胡闯蛮干,而是真正做到了随客观情势变化而变化的辩证管理。同时,就管理者自身而言,也应该不断地自我提升,“日新其德”(《大畜·象》)。“富有之谓大业,日新之谓盛德”(《系辞上》)。“日新者,久而无穷”(朱熹注)^[1]。一个人,只有不满足于现状,不断地自我学习,充实自己,才能真正做到“与时偕行”。

三是要有改革意识。“天地革而四时成,汤武革命,顺乎天而应乎其人,革之时,大矣哉”(《革·象》)^[1]。《周易》强调顺天应人的变革,认为“穷则变,变则通,通则久”(《系辞下》)^[1],只有通过改革才能求得大发展。而改革也是有时机的,“泽中有火,革;君子以治历明时”(《革·象》)。“四时之变,革之大者”(朱熹注)^[1]。改革不是一朝一夕就能成就的,需要一个长时间的积累、准备的过程,当矛盾白热化至不可调和,“水火之际,乃革之时也”(朱熹注)^[1]。而且改革的对象和方式也是应当注意的,“更革,皆大亨而得其正,所革皆当,而所革之悔亡也。一有不正,则所革不信不通而反有悔矣”(朱熹注)^[1]。因此,“革正”才是改革成功的关键,该革的要革,不该革的“一触便不可收拾”。改革之初,面对动荡,必然有一部分人反对抑或不适应,“变革之初,人未之信,故必已日而后信”(朱熹注)^[1]。因此作为改革者不可急于求成,应在一点一滴中取信于人,慢慢渗透新

的思想。

同时,在《周易》中,改革与“日新”又是联系在一起的。“日新”是改革得以实现的前提,只有大家都有“日新”的意识和愿望,改革才能在最大程度和范围上被接受。试想,若下属都安于现状,墨守成规,即使改革者有再大的热情,也很难让死水泛起一点波澜。

四、结语

综前所述,《周易》的管理思想能否与现代管理相融通,答案是不言而喻的。然而仍有不少人持反对意见,如马克斯·韦伯就认为,在儒教伦理影响下,“中国经济中一直不存在资本主义‘企业’的法律基础和社会基础”,“最重要的是因为没有精神上的基础”^[6]。这种观点就显得有些偏颇了。众所周知,任何文化的发展都是一个不断传承和创新的过程,后一时代的文化成果总是在前一时代基础上的累积和创新。当然,不可否认,传统经典中也有不少糟粕的东西,它们在一定程度上阻碍了现代文明的发展。但是,若我们采取辩证的眼光看待这一切,“去其糟粕”,汲取西方文明之精华,那么现代社会中的很多问题都可以由此找到出路和解决办法。在这一点上,我们更应强调《周易》“随时变易”、“唯变所适”、“革故鼎新”的发展观,着眼于更高层次的发展而对其加以综合改造。

参考文献

- [1] 朱熹.周易本义[M].北京:中华书局,2009.
- [2] 李少惠,朱岚.《周易》管理思想及其文化生态根源[J].周易研究,1996(4):73-79.
- [3] 朱熹.四书集注[M].长沙:岳麓书社,2004.
- [4] 饶尚宽.老子译注[M].北京:中华书局,2006.
- [5] 杨伯峻.孟子译注[M].北京:中华书局,1980.
- [6] 杨恺钧.《周易》管理思想研究[D].上海:复旦大学,2004.
- [7] 冯友兰.中国哲学史[M].重庆:重庆出版社,2009.

(下转第50页)

Abstract Based on the corpora of 100 Chinese short messages of blessing , this paper analyzes language deviations in short messages of blessing in 7 aspects in view of language deviation theory proposed by Geoffrey Leech. At the end ,it is proved by Relevance Theory that language deviations can make sense as long as the sender and receiver have the related cognitive environment. The paper aimed at helping people to realize the important role of language deviations in short message service so as to communicate more efficiently by better understanding and proper use of them.

Key words short messages of greeting; language deviation; Relevance Theory; information; communication



(上接第 29 页)

Management Thought in *Zhou Yi*

LI Lu-nan

(Philosophy Department , College of Humanities , Xiamen University , Xiamen 361000 , China)

Abstract *Zhouyi* , with very comprehensive contents , is not only related with the ancient sciences in some complicated ways , but also presents an ever-increasingly close relation with modern sciences. We could even hold that modern civilizations , to a great extent , may all trace their sources to *Zhouyi*. Therefore , this paper , starting with the discussion of the management ideas in *Zhouyi* , endeavors to seek the special features shared by *Zhouyi* and modern management. The analysis includes the management thinking of “baohetaihe” (maintaining unity and harmony) , the management morality of “deboerhua” (noble character results in enlightenment of people) and the management principle of tempering justice with mercy as well as the development ideas of getting prepared for danger in times of safety and constantly striving to become stronger. Thus only after solving those problems from the philosophical point of view , can we integrate the ideas in *Zhouyi* with modern management so as to construct the modern management system with Chinese characteristics.

Key words *Zhouyi*; management morality; management principles; dialectical consciousness