

《周易》与现代管理

张其成

现代管理科学是促成有效分工与协作、促成资源——人力、物力、财力、技术、信息、时间等有效结合的科学。管理科学的任务是研究如何组合人、事、物相互依存的整体系统以达到事业兴旺发达的目的。它的研究内容主要有生产实践、政治活动、科学技术如何计划、控制、组织、协调、指挥、决策等问题。

一些西方学者都非常注重从《易经》中吸取知识、方法。

达米安-奈特（Guy Damian—Knight）1986年写了一部根据《易经》的体裁和内容以商业和决策为主的书籍，简称为《决策易经》。

《决策易经》一书的整体结构与《易经》相似。除序言外，分六十四卦，每卦的卦名和六爻都与《易经》相同，但其它内容则不同。

在卦名之下有卦辞、方式、环境、概念模型等项。其后决策事项。此项中又分许多条目（分项），计有：管理、计划、增长和生产力、反馈、广告、市场、风险、产品选择、服务、崛起、撤退、创新、直觉、投资和财务、合同与协议、时间调整、通讯、资源保证、国际贸易、研究与发展、不幸原因、好运原因等。这些条目在有些卦中有较具体论述，在某些卦中则仅论述其中某些条目。由上述项目名称可见，它们已涉及到商业、决策和管理的许多方面。

达米安-奈特认为：《决策易经》可以使一些被人们忽视的因素显化，提供一些抽象信息，使人们相对地容易找到与他们有关的一些事件。这是由于在宇宙中各种事件的相互联系是有序的、有原因和有结果的。如果人们有耐心和毅力去发挥认识的直觉能力，和掌握事物之间相互联系的动态变化的能力，则往往能做出较好的决策。如果一个人能与自然界的有序性有较好的互相理解和调整，则会有较多的成功机会。

《易经》可以起到“催化剂”和“放大器”两方面作用。通过《决策易经》的咨询，人们可以得到一些被强化了的信息，而能考虑得更全面一些。这是由于应用《决策易经》的过程可以增强直觉的作用，细微调节人们的神经系统，去取得共鸣。它可以通过逻辑和直觉两方面的结合，使人们了解得更多，考虑得更全面，从而使决策也能更好一些。

美国夏威夷大学教授成中英从1979年开始，把周易用到管理方面，熔艺术、管理、哲学科学为一体，建立中国管理科学，其哲学基础就是《周易》。这样的一个管理系统是开放的、全息，把人的情性与理性结合的，而不是机械的。这种中国管理科学强调发挥整体作用。整体的各部分有差异，如何把它们有机地结合在一起，应考虑到整体的动态平衡。同时又把人看作万物之灵，人本身是一种创造力，有意志的自我组织。它是《周易》的天地人三才之道在管理科学领域的具体表现。成先生把多年研究成果概括为4种管理理论：

1. X理论

强调人从根本上来看是被动的、懒惰的。因此、管理的基本出发点是要如何将他们组织起来。这种观念的理论基础是把人们看成是机器的零件，他们工作是完全被动的。由于阴是不动的，成中英把X理论归于阴性。

2. Y理论

强调人是基本上要求上进的。因此，管理的出发点是强调如何组织人们去发挥他们的积极性（善性）。Y理论趋向阳性的，是动的、实的。

3. Z理论

日本的Z理论强调团体、家族、安稳，重视共同作决策，不突出个人的专长。

4. A理论

美国的A理论讲求实效、责任感，在管理上重视效率、成绩和效果。

成中英从《易经》的角度来研究了上述4种理论，对不同的人应用不同的理论，并把A、X、Y、Z组合起来，把它们与《易经》阴阳刚柔、虚实动静的关系加以概括，可以更好地发挥管理的功用。

- (1) AX：叫做阴以刚制之。因为人性是阴的，就以刚来管理他，提高他的责任感、积极性。
- (2) AY：称作阳以刚迎之。因为人性是阳的，就顺其向上之心，用刚来训练他，使他成就。
- (3) ZX：阴以柔容之。因为人是阴性，就用感情来涵容他。用柔的性情去包容。
- (4) ZY：阳以柔融之。因为人是阳性，就用柔来融合他。

《易经》所提出的哲学是一种安和乐利的境界，也就是管理最高的境界。安就是定位；和就是调和上下、左右、阴阳等；乐就是安稳、快乐；利就是发挥全体之大用。

成中英根据《易经》基本思想提出了C理论——一种中国管理理论。

C理论有外在和内在两个层面的意思。就外在意义上，C代表China（中国）、Change（《易经》）、Confucius（儒家）、Culture（文化）、Chung-ying Cheng（成中英）。

C理论的内在意义，亦有5个：Centrality（中国人居中自我修养，而能兼善天下）、Creativity（生生不已，创造不懈）、Coordination（协调、包容）、Contingency（权变）、Control（王者之道的统治）。

C理论的五方面内涵在管理科学中可具体化为5项功能：决策（计划）、领导（用人以及领导要以身作则）、组织（协调）、应变（策略）、创造（改进），并相应地赋以土、金、火、水、木的五行特性。

C理论以理性开发人性、以人性充实理性，它在先天上表现的圆融和整体性，可以弥补西方以及日本管理理论偏执在AY和ZY理论上的不足。具体说来，中国管理即包括了AX和ZY模式的管理，同时涵盖了ZX和AY模式。以《论语》感化的力量教育顽劣的人们便是ZX模式；在人性本善的前提下，相信“天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨”则是AY模式。

成中英强调：除了管理形式的建立以外，还要注意人性的开发，自我实现（自组织），把人性和理性制度结合起来。

西方一些易学家将易理归纳成七种实用原理，作为管理的参考：

1. 变易是顺应自然的变动。
2. 一切动态均周而复始，不因自然变化而有所改变。
3. 万物都在变，但六亲的地位和关系是变易中的不变部分。
4. 变易的常规是人性被信任的基本准则。
5. 变动是循序渐进，有条不紊的。
6. 变易有其一定的轨道或常规。
7. 变易要顺乎天理，即顺水行舟，切切不可逆天理而行事。

七数带有周期的意念，每周有七天，地球有七大洲，太阳有七色，动物受孕的孕育期均为七的倍数等。以此作为管理者的借鉴。

日本是运用《易》理进行科学管理并取得成功的国家。美国的管理专家巴斯克和文索思合著的《日本的管理艺术》一书，对美日两国的企业管理作了全面的比较，指出在管理的七大要素方面，即战略、结构、制度、人员、作风、技巧、最高目标，前面三个要素，美日差别不大，而后面四个要素却相差很大，这四个要素全是关于人的方面，日本比美国更善于调动人的作用。这是日本企业超过美国的重要因素之一。重视人的作用，将人与天地合称三才的思想，是《周易》的基本思想。我国历代学者以人及人与天地的关系为研究中心。提出天人合一论，以此形成古代哲学、科学思想。《周易·泰》卦启发人们要心物一体，阴阳相交，上下同心协力，彼此沟通才有吉亨之象。《周易》中这种以人为中心的思想已被日本所接受，并加以发展，广泛用在企业的经营管理上，在日本的企业管理中，无论做任何重大的生产、销售的决策，必须广泛取得一致意见，不仅在高层领导中如此，而且要征求工人们看法，使全厂上下尽可能达到认识上的统一，这样执行起来，自然有一种齐心合力的效果。日本的企业管理以人为中心，正是与欧美等国的重大区别。

《周易》太极思想也被日本企业界广泛运用。美国出版的《日本工业秘密》中说：“日本工厂是一个家庭，是一个娱乐场所。这一观念，美国人做梦也不会想到的。”有家庭这种方式把员工组织起来，以和为贵，发挥员工的主观能力，是符合《周易》太极学说的。《周易》认为，只有太极完整，才能生生不息，繁荣昌盛。日本企业界大都采用阴（被管理者）阳（管理者）共同参与的中道管理（或“中庸管理”）的方式，称为“拿中间而照顾两端”，上下一团和气，老板放心，经理称心，劳动者热心。这种管理方式也是采用《周易》“致中和”原理，符合《周易·乾卦》的“安人”概念。

在日本被誉为“经营之神”的松下幸之助，他的成功，是他的管理思想的成功，他的管理哲学乃渊源于儒家经典之首的《周易》。他的企业经营理念是把握宇宙的道理和社会的法则，从管理哲学中发挥了无形资产的作用，他的成功给全世界提供了完整的中国儒家管理哲学思想。

松下在回答经营秘诀时说：我并没有什么秘诀，我经营的唯一方法是经常顺应自然法则去做事。人类无限生成发展是宇宙自然的法则。因此顺应自然的法则所进行的做事方法，乃是适应生成发展的必然的趋势。在其所著的《实践经营哲学》的编译者周君注注中有如下的说明：“《易经·系辞》曰：‘易有太极，是生两仪，两仪生四象，四象生八卦。’所以太极为宇宙之源，立此以统阴阳两仪。太极生两仪，于是有天地之分，男女之别，昼夜相继，寒暑相推。两仪生四象，而有春、夏、秋、冬四季之循环。四象生八卦，于是有水、火、风、雷、山、泽等基本现象之认识。重八卦为六十四卦，而宇宙间各种事务之变化表现无遗。宇宙不断的演化，它的性格生生不绝。故《易经》曰：‘生生之谓易’。而‘天地之大德曰生。’这就是宇宙生成发展之道理。”又在另一注中说：“《易经》说：‘天行健，君子以自强不息。’‘地势坤，君子以厚德载物。’因为乾是天，其所代表之义为健。乾卦六支全是阳，故其象为天，其德刚，其行健。天道有常，寒来暑往，运行不息，故能成其刚健。君子效法天地，故当自强不息也。以此比喻我们做人处事要依照自然法则和顺应天道……”君子效法天地，就是管理哲学的无形资产之一。

日本经营管理乃至亚洲的经营管理的精髓，是《周易》管理哲学。

（选自张其成主编《易经应用大百科》东南大学出版社 1994 年）

☐ 上一篇：《周易与管理》课程介绍

☐ 下一篇：《易经》与领导管理

Copyright©2005All rights Reserved 北京易和书院

网站建设: 北京易和书院

联系电话: 010-64208625

E-mail: zhangqi cheng@yahoo. com. cn