

doi:10.3969/j.issn.1674-117X.2023.03.005

# 执政为民：《周易·临卦》的管理之道

陈 碧

(湖南工业大学 文学与新闻学院, 湖南 株洲 412007)

**摘要：**《周易》作为百经之首，包含着丰富的管理哲学，其中尤以《临卦》“君子以教思无穷，容保民无疆”最能体现中国哲人的政治理想。深入分析《周易·临卦》下卦“兑”诸爻的两个“咸临”和“甘临”，上卦“坤”之“至临”“知临”“敦临”，可得出“仁爱”“兼爱”“诚恳”“理性”“敦厚”为中正的管理之道，巧言令色不可取。《临卦》体现的管理目标、原则和艺术对当代管理有重要的启示作用，其核心强调“执政为民”。

**关键词：**《周易》；《临卦》；教思无穷；容保民无疆；执政为民

**中图分类号：**B221      **文献标志码：**A      **文章编号：**1674-117X(2023)03-0033-08

**引用格式：**陈 碧. 执政为民：《周易·临卦》的管理之道 [J]. 湖南工业大学学报(社会科学版), 2023, 28(3): 33-40.

## Exercising Governance for the People: Research on the Management Principles in *Book of Changes' Lingua*

CHEN Bi

(College of Literature and Journalism, Hunan University of Technology, Zhuzhou 412007, China)

**Abstract:** Recognized by both Confucians and Taoists as a foundational classic, *Book of Changes* contains a wealth of management philosophy. Specifically, the saying that “gentlemen strive to teach the people and protect the people with their boundless virtue” in *Lingua* can best reflect the political ideal of Chinese philosophers. Through the in-depth analysis of two “Xianlin”s and “Ganlin” of the lower hexagram “Dui” and “Zhilin”(至临), “Zhilin”(知临) and “Dunli” of the upper hexagram “Kun”, this paper comes to the conclusion that “benevolence”, “universal love”, “sincerity”, “rationality” and “honesty” are the justifiable ways of management while artful words are inadvisable. The management objectives, principles and art embodied in *Book of Changes' Lingua* have important implications for contemporary management, with its core emphasis on “exercising governance for the people”.

**Keywords:** *Book of Changes; Lingua*; gentlemen striving to teach the people and protecting the people with their boundless virtue; exercising governance for the people

**收稿日期：**2022-12-26

**基金项目：**湖南省社科基金社科湘字品牌“985”项目“周敦颐廉政思想及其创造性转化研究”(19YBP004);  
湖南省社科成果评审委员会项目“周敦颐道德本体思想的创造性转化与创新性发展研究”(XSP18YBC093);  
株洲市社会科学成果规划评审委员会重点项目“株洲新时代清廉文化建设研究”(ZZSK2023005)

**作者简介：**陈 碧(1972—)，女，湖南益阳人，湖南工业大学教授，博士，硕士生导师，研究方向为周易哲学。

唐朝宰相虞世南云：“不读《易》，不可为将相。”《周易》蕴含丰富的管理哲学思想，对古代国家治理具有指导意义。《国语·周语》：“受职于王，以临其民”，管理好百姓是为政者职责所在。《周易》第十九卦《临卦》是阐述德政、管理百姓的卦，是其管理哲学之精华所在。本文拟对《临卦》管理之道进行分析研究以资借鉴。

## 一、“天之道”：《临卦》要义及地位

《临卦》是阐释阳气生长、“天之道”的卦，和《乾卦》《谦卦》一样，在《周易》中具有重要地位。

第一，《临卦》与首卦《乾卦》相似，具有“阳长”之德。“阳长之卦，独临与乾同者。”<sup>[1]83</sup>《临卦》蕴含乾阳之勃勃生机。《临卦》彖辞：“临，元亨利贞，至于八月有凶。”“元亨利贞”四字连用，在《乾》《屯》《随》《临》《无妄》《革》六卦彖辞中出现。《乾卦》文言联系人伦四德对此进行解析：“元者，善之长也；亨者，嘉之会也；利者，义之和也；贞者，事之干也。君子体仁，足以长人。嘉会，足以合体。利物，足以和义。贞固，足以干事。”唐代孔颖达《周易正义》援引《子夏易传》：“元，始也。亨，通也。利，和也。贞，正也。”<sup>[2]</sup>圣人当效法“元”“亨”“利”“贞”，施行生养万物之善道，使物得以大始、亨通、利和、贞正。这种对“元亨利贞”的阐释具有代表性，后人多沿用此释。“元亨利贞”是天地自然本元之德，又是时空交感之性，同时也是天地人“三才”共存之道。

《乾卦》彖辞只有言简意赅的“元亨利贞”四字，诸爻都不言吉，唯“用九，见群龙无首，吉”，强调要因时变化，无适无莫，善于用九，而不是为九所用，不为势位所移，不为才气所使，善藏其用方得吉祥。《临卦》“至于八月有凶”，不言“吉”反言“凶”，诚言防止阴气渐长。八月为“遁”，君子之道消，小人之道长，阴气增长，阳气不久就要消亡，君子要警戒小人。《临卦》和《乾卦》都强调阳健之时君子要有仁义之德、理智之信，有忧患意识，不可肆意妄为。不同的是，《乾卦》六爻皆阳，《临卦》二阳爻四阴爻，小人众多，如果小人不顺服就会凶险。

“阳卦多阴，阴卦多阳”（《系辞下》），《临

卦》属阳卦。一般来说，卦中阳爻越少，越占主导，反之亦然。《临卦》二阳爻居下，以阳临阴，阳气循序渐进感化阴气。二阳爻为君，四阴爻为臣，二阳爻虽然处于下位、“地”位，但处于生长上升壮大期，主导四阴爻；阴虽四，处于“人”位、“天”位，但处于被动顺应，阳气将盛，慢慢影响阴气，君子之道渐长，小人之道渐消。阴阳二气可以转化，阳气卑下，渐盛之时要谨防阴气盛大，阳气反被阴气转化。

第二，《临卦》和《谦卦》一样，蕴含阴阳“天道”。君子要效法天道，扶阳而抑阴。《周易》只在《系辞上》及《谦卦》彖辞提到“天道”，在《说卦》《系辞上》以及《临卦》彖辞提及“天之道”。《系辞上》：“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。六者非他也，三才之道也。”易卦六爻主要是阐述三才之道，“天地人”三才。《说卦》：“昔者圣人之作易也，将以顺性命之理。是以立天之道曰阴与阳，立地之道曰柔与刚，立人之道曰仁与义。”理在人为性，在天地为命。易道的目的是顺应人性和天理，立天立地立人，尽人道以合乎天地。《系辞上》：“是以明于天之道，而察于民之故。”明天道、察民情，国家就会长治久安。《谦卦》彖辞：“彖曰：谦，亨，天道下济而光明，地道卑而上行。”天道之光明在于甘于向下、居下而济民。《临卦》彖辞：“大亨以正，天之道也。”元大、亨通、中正，是天道之德。《谦卦》和《临卦》都是说明三才关系、阴阳柔刚仁义，《谦卦》以天地言“谦道”之必亨，《临卦》以“大亨以正”言政治管理要符合“天之道”。“元亨利贞”是“天道”命理之本，“阴阳之气”是“天道”运行之体，“不息以正”是“天道”长存之用。《临卦》的要旨：君子在行政管理中能处理好阴阳的关系，并且行中正之道，就没有不得大亨的。

第三，从六十四卦卦序来看，《临卦》是拨乱反正、成就大业的关键。《临卦》处于《蛊卦》之后，《观卦》之前。“蛊者，事也。有事而后可大，受之以临。临者，大也。物大然后可观，故受之以观”（《序卦》）。“蛊”，风落山，失于中正，社会风俗败坏到极点，上下不交，积弊致蛊，治“事”艰难。但是“有事”并不可怕，只要善于治“蛊”，就可以“振民育德”（《蛊卦》彖辞）。阳德壮大，便可成就伟业，君临天下。《临卦》初爻二爻为阳，

三至上皆为阴，二阳甘居四阴之下，阳气上行；《观卦》初爻至四爻为阴，五六爻为阳，二阳在上，四阴所仰，得政居政。因施行中正之“临”道，阳得以大，“大观”（《观卦》彖辞），“以我之中正，观天下之不中正”<sup>[1]87</sup>，“先王以省方，观民设教”（《观卦》象辞），天下咸服。从“治蛊”经“大临”至“贞观”，行中正、明天道而察民情，国家民族得以复兴。

《临卦》临人临事临天下，阳凌阴、强凌弱、尊贵凌卑贱，同时，上下、阴阳、强弱、尊卑又彼此互临。“临”有莅临、视察、监管、凌逼之意，“进而临逼于物也”<sup>[3]</sup>，监控凌迫而不导致造反，反而是“下悦而上顺”，达到太平盛世，如何才能实现？《临卦》象辞对此进行解码：“君子以教思无穷，容保民无疆。”《临卦》“兑下”“坤上”，内刚健外柔顺，刚中而柔外，顺乎天而应乎人。教化无穷无尽，感而遂通；包容保护百姓，厚德无疆。如何教化、包容？《杂卦》一语中的：“临、观之义，或与或求。”《临卦》执政之术在于“施与”，取之于民先应予以之民。以德临人而顺合人情，刚中有应并依正道而行，上下交而志同，天下尽在掌握之中。

## 二、“兑下”管理之道：“教思无穷”

《临》之下卦“兑”，以仁爱、感通、说服临上卦“坤”，蕴含教育管理哲学思想。

“兑”，二阳爻、一阴爻，柔外有亨、刚中利正，其象为“泽”，其德为“说”。“兑以说之”（《说卦》），重在泽润、讲习。与《复卦》一阳复生、化坤为乾之力相比，二阳偕行，更显感通之大。阳推阴、化阴，阳气上升，而阴气下行，沟通畅达。阳之进而不逼，渐渐浸润而不骤然。“说以先民，民忘其劳。说以犯难，民忘其死”（《兑卦》彖辞）。说服、教育群众是一项思想政治工作，也是一种非常重要的管理手段。动之以情晓之以理，说服而不是强制，细致贴心而不是简单粗暴，管理者只有这样去做群众工作，群众才能心悦诚服，才可以“忘其劳”“忘其死”，置艰辛困苦和死亡危险于外。

“感通”是《周易》人治的核心思想。“易无思也，无为也。寂然不动，感而遂通天下之故”（《系辞上》）。《临卦》下卦初九爻和九二爻

与上卦四五正应，初爻刚健而二爻中正，皆名“咸临”，执政者同心协力，如日月之照临，感通天下，福佑民生；六三爻不中不正，以“甘”媚临，必须有忧患意识，才可以免除咎害。下卦“兑”诸爻之“临”道为“教思无穷”。

### （一）初九爻“咸临，贞吉”，播种“仁爱”

“临”之初，初阳在下，阳气潜藏，和《乾卦》初九爻辞“潜龙勿用”相同，指君子处微，地位卑下而阳气尚弱，不可贸然作为，最好隐藏自己的痕迹，不追求名声显赫。从管理哲学而言，这是谦谦君子之道。恰如老子《道德经》所言：“上善若水。水善利万物而不争，处众人之所恶，故几于道。”

阳临阴，莫过于“咸”，以情动人、以德服人，博爱临阴，坚守初心，有感则通。何谓“咸”？《咸卦》为《周易》下经首卦，谈的是人伦，是无心之感，是大爱。爱是人类生生不息的主旋律，《序卦》：“有天地然后有万物，有万物然后有男女，有男女然后有夫妇，有夫妇然后有父子，有父子然后有君臣，有君臣然后有上下，有上下然后礼义有所错。天地，万物之本。夫妇，人伦之始。”《周易》上经以“乾坤”为首，下经以“咸恒”为首，《咸卦》居人伦首位。《说卦》：“天地定位，山泽通气”，咸，“皆也”，无心之感，无所不感。“天地感而万物化生，圣人感人心而天下和平”（《咸卦》彖辞）。天下为“咸”，心为感通之主，唯正则吉。中正而天下自应，故曰“咸”。

《临卦》初九爻象辞曰：“志行正也”。“临”之初，阳动而有情，与四爻之臣感通，所谓君子临小人，阳居阳位，阴居阴位，皆当其位，自处以正，所应又正，得以行其正道。初九“咸临”，只有行中正之仁道，并且不处心积虑设计经营，才能贞固吉祥。

### （二）九二爻“咸临，吉无不利”，“兼爱”民众

九二阳爻为《临卦》的主爻，应于六五阴爻中正之君。“既见信任，得行其志，故有吉无不利之象。此爻为临之主。”<sup>[1]84</sup>初爻阳气还很微弱，至此方盛，“见龙在田”（《乾卦》九二爻辞）。初之“咸临”，与九二协力以为“临”；九二之“咸临”，率初九同往以为“临”。《复卦》仅初九一个阳爻，一阳萌生，势单力薄；《临卦》初九、九二两个

阳爻相偕而上行,以临四阴。说明“泽”临“坤”、“阳”临“阴”之道在“咸”,仅一阳之力不足以临阴,须二阳同心同德,才可感化消减众阴之气。九二以刚居柔,“未顺命也”(《临卦》象辞),非苟且以取悦于上者,刚而得中,修其庸言庸行,平常心处平常事,以此为五所信任。九二之臣通过阳刚炽热的真情去感通阴柔知性的六五之君,泽被天下,是圣人管理之道,所以吉无不利。

初九、九二的“咸临”,初爻为“贞吉”,二爻为“吉无不利”,都是对“感通”的管理之道的肯定和赞美,地名“咸阳”就是由此而来。初九爻阳气潜藏,未可有为,强调勿用,“贞”才能“吉”;九二爻出潜离隐,泽能及物,“吉”是理所当然,没有任何不好。二阳居“地”位,偕同并进,化感四阴,尤以四五阴爻为感通对象。又二爻相交而言,初九感六四,为“地”位;九二感六五,为“人”位,“临”之根本在于“咸爱”。管理之道基础在于爱民之心,同时重在交流沟通,互为其感。“咸”,自然而然,发自内心的诚恳,毫不做作。管理者如果能用这样的情怀去对待天下人,自然“贞吉”“吉无不利”。管理者如果不讲感情、不沟通、不虚心,就得不到被管理者的认可和拥戴,“无所感而临,则不获乎上。”<sup>[1]84</sup>

(三)六三爻“甘临,无攸利。既忧之,无咎”,勿以“甘言”临民

“圣人谓说人以心不以言”<sup>[1]205</sup>,“兑”在于感人心,而不在于华丽的辞藻、空洞的承诺。下卦“兑”中,唯六三爻爻辞带贬,忧心忡忡。“甘”是逞口舌之能,与“讷于言敏于行”相悖。子曰:“巧言令色鲜矣仁。”儒家管理哲学反对空许诺、花言巧语的浮夸之风。“咸其辅颊舌,滕口说也”(《咸卦》上六爻象辞),《咸卦》旗帜鲜明地反对用驰骋辞辩来取悦于人。《临卦》第三爻以柔居刚,阴居阳位,位不当,下乘二阳,动而求悦,与上六非正应,无实心相接。“甘临”有以小恩小惠、赏赐、甜头管控百姓的意思。在上者如果仅以甘悦临人而无实际的付出,最终对管理效能来说是没有好处的。二阳上逼,互卦得震,有忧惧之象。六三和六四爻同处卦之“人”位,下迫二阳,上承三阴,居阴阳之界,尴尬不知所处。如果三阴能够感化变为“乾”,为“泰”,知忧惧自改,合乎刚正,则咎可无。此爻是对管理之道中浮夸

不实之风的批判。如果管理者意识到浮夸谄媚的弊端,有忧患意识,便没有咎害。

《临卦》本身为阳卦,但是其下卦“兑”为阴卦。“兑”,“说也”(《说卦》)。其性情在沟通、说服、喜悦。“兑为泽,为少女,为巫,为口舌,为毁折,为附决。其于地也,刚卤,为妾,为羊”(《说卦》),无论是象“泽”之深、“羊”之狠(羊外柔悦而中刚狠),还是“少女”之单纯、“巫”之善占、“妾”之从属,其象征是“口舌是非”“销毁折损”,其习性复杂多变:附和又果决、外柔又内刚。

《临卦》下卦“兑”三爻爻辞说明管理之道中教育手段的重要性。教育之道即“兑泽”之道,单纯注意“教”是不够的,还要做到“教思”,即教育管理内容和方法上要深入如渊,晓之以理动之以情;不仅如此,还要做到“无穷”,外延和时效上要无限广大、持久长远。阳临阴,强临弱,上级管理领导下级,要顺应天理、符合民意、“说不在说”。对被管理者不是一味地指令要求和逼迫,而是教化、启蒙,并让其心悦诚服、理解认同,超越言语、超越感通、超越喜悦。所谓:“知之”“好之”“乐之”,为管理之上境。

### 三、“坤上”管理之道:“容保民无疆”

《临卦》上卦为“坤”,“坤为地,为母”“坤以藏之”(《说卦》),“土,地之吐生物者也”(《说文解字》),其象为“地”,其德为“容保”,在管理哲学上最能体现中国政治的“包容承载”思想。“夫坤,其静也翕,其动也辟,是以广生焉”(《系辞上》)。“坤”象征着大地,承载、包容、广大,万物赖以生存。“坤”也象征着百姓,简单、包容、顺从,国家政府赖以繁荣。上卦“坤”之“临”道为“容保民无疆”。

(一)六四爻“至临,无咎”,以“至生”之坤德为政

六四爻,阴爻居阴位,位当。“坤”“兑”之交,地泽相比,相临之切“至”,用诚意相处相交,所以没有害处。“至”,其古字形像远处射来的箭落到地上,表示到达。段玉裁《说文解字注》“亲”:“情意息到曰至”,亲临其境,无所不尽、无微不至。《坤卦》彖辞:“彖曰:至哉坤元,万物资生,乃顺承天。坤厚载物,德合无疆。含弘光大,

品物咸亨。牝马地类，行地无疆。柔顺利贞，君子攸行。”用“至”来赞美坤德之大，在《临卦》，六四爻之“至”既有资生之元德，又有顺承之谦德。《论语·雍也》：“中庸之为德，其至矣乎！”“至”是道德的中正境界，自始至终、至善至美、至高无上。

《临卦》六四爻强调管理之道的奉献精神 and 诚意相与，指管理者要亲自过问、处理政事。六四爻处得其位，与六三爻的不当者不一样。下应初九，应得其正，与三之乘阳者也不一样。“至”临，四爻在“人”位，居六五君位之侧，身在高位，上不欺君主，下不压万民。不但自己兢兢业业，勤勉政业，甘于奉献，竭尽全力，还积极举荐贤能，这样做的人才是真正的“鞠躬尽瘁死而后已”，因此没有灾祸。相反，如果不亲自为政，不讲究诚意恳致，而采取粗放式管理，则有咎害，其正如《诗经·节南山》所言，“弗躬弗亲，庶民弗信”，最终会失去老百姓的支持和信任。

## （二）六五爻“知临，大君之宜，吉”，智慧君临

“知”：“明智”“理性”，通晓天地之道，深明人世之理。《尚书·皋陶谟》曰：“知人则哲，能官人。”能监察人的品行、才能，哲学管理，行中正之道，就能领导他人。《礼记·中庸》曰：“知仁勇三者，天下之达德也。”“知”在三个天下通行的大道中位居第一。《礼记·中庸》又曰：“唯天下至圣，为能聪明睿知，足以有临也。”优秀的管理者只有具备聪明睿智的才能，才能管理好百姓；同时智慧的管理者也具有海纳百川、包容天下的胸怀。

《临卦》之六五爻，为君位，主持、执事，“知临”，强调管理之王道为“知”。五变坎为通，“知”之象，知性治理便会亨通。六五爻阴居阳位，以柔居中，阴柔之君统治九二阳刚之臣，阴阳相应，以德服人。正如《大畜卦》之蓄德、蓄贤、蓄能，管理者的各方面才能不一定高于被管理者，只要懂得识人用人，不自用而用人，便是真正的有“知”之“大君”。自用其知者其“知”小，不自用而用人者其“知”大。知时达变，知人善用，以此临下，是“大君”之所宜，吉祥。管理者要想长治久安，必须做相宜之事，处理事务时要理性判断，抓主要矛盾，分清轻重缓急。管理者不能感情用

事，头脑要始终保持清醒，兼听则明，行中正之道。要辩证思维、兼容并蓄，善于综合升华众人的才华和智慧，善于做最后的总结和提高。

“大君”在《周易》中出现在三个卦，除了《临卦》六五爻以外，还在《师卦》上六爻“大君有命，开国承家，小人勿用”和《履卦》六三爻“眇能视，跛能履，履虎尾，咥人凶，武人为于大君”中出现。《师卦》除九二阳爻以外，其他五爻为阴，下坎上坤，“地中有水”“君子以容民畜众”，和《临卦》相同的是上卦皆为“坤”，均有“容民”之意，都在知人善用，不同的是《临卦》“六五”和“九二”，阴阳和谐，强调“中道”之“宜”，而《师卦》上六与六三皆为阴爻，强调“大君”“开国承家”之“使命”，论功行赏，戒用小人。《履卦》除六三阴爻以外，其他五阳，“上天下泽”“君子以辨上下、定民志”，与《临卦》相同的是下卦皆为“兑”，不同的是其上卦为“乾”，而《临卦》上卦为“坤”。《临卦》六三爻“为口舌”，戒甘言；《履卦》六三爻“为毁折”，戒肃杀。《临卦》之六五爻为“大君”，是以“知”临天下，理所当然，吉，得位有德。《履卦》强调“非礼勿履”，六三爻不中不正，却以一阴成卦之主，欲统五阳，柔而志刚以履乾，有“武人”自以为能，强为“大君”之象，是失礼之象，凶，德不配位。

## （三）上六爻“敦临，吉无咎”，敦柔简政

《临卦》上六爻强调管理之道“敦厚”，吉祥，没有咎害。

上卦“坤”有敦厚之德，敦厚是亨通的重要条件。《坤卦》彖辞曰：“坤厚载物，德合无疆。含弘光大，品物咸亨。”坤德敦厚，承载万物，合于乾之无疆。坤静则“含弘”，无所不容、无所不有；坤动则“光大”，无所不著、无所不被。品物流形，畅茂条达、无不亨通。君子要学习大地，敦厚自己的品德得以承载他物，行事方能亨通。

《周易》有四处提到“敦”，《临卦》上六爻、《复卦》六五爻、《艮卦》上九爻以及《系辞上》。其一，《临卦》上六爻之“敦临”。上六居《临卦》上卦“坤”之上爻，有积累至于极厚之象，最远于阳，以厚接物。《临卦》上六爻象辞曰：“敦临之吉，志在内也。”上六与六三相临，又附和六五、六四一起与初九、九二互临。上六与九二非正应，而志在九二之阳。附五以相临，厚之至也。

上以志在阳为吉。其二,《复卦》六五爻之“敦复,无悔”,犹《临卦》上六爻之“敦临,吉无咎”,都是向善之仁。“敦复”者,敦厚道德以回归正道,固行善也。《复卦》上卦为《坤》,下卦为《震》,一阳五阴。四以应初而复。五虽与初无应,然以柔中居尊,因四之独复而能笃其行、厚其养,以复于善者。故可无悔。其三,《艮卦》上九爻之“敦艮,吉”。以阳刚居止之极,为成艮之主,自始至终止于理而不变,非礼勿视、非礼勿听、非礼勿言、非礼勿动,事事安于所止,止于至善。“君子乐山”,《艮卦》是君子仁德的象征。其四,《系辞上》之“安土敦乎仁,故能爱”。《临卦》《复卦》《艮卦》,上卦无论是“坤”还是“艮”,都是“土”,有敦厚之“地”德。“地”之德在于安土敦仁,随处皆安,无所不安,安贫乐道,是不息之仁。不忘其济物之心,所以能爱。君子乐天知命,笃行仁爱之道。

“敦临”,指管理者本人的能力不大时可以用“敦”进行补救,即敦厚待人,诚恳地邀请贤人帮助自己,成就一番事业,这样吉祥而没有咎害,比如刘备之有关羽、张飞。上阴和其他三阴爻一起临二阳,临德临贤临健,指管理者麾下德人贤人能人云集,必须懂得实施厚道,有怀柔之术、包容之心、谦虚之心。敦厚而非刻薄,恭敬而非盛气,自然人人心悦诚服,上下融洽,伟业才能稳固、壮大。

“坤”之道尚“简”,开国承家。“乾知大始,坤作成物。乾以易知,坤以简能。易则易知,简则易从。易知则有亲,易从则有功。有亲则可久,有功则可大。可久则贤人之德,可大则贤人之业”(《系辞上》)。《临卦》之上卦“坤”的管理之道重在“简”,法令政策简单明了,人们易于随从,随从者众,同心协力,则事业没有险阻,可以建功立业。有功自然可以广大,富有而无疆。

《临卦》上卦“坤”强调管理之道的仁政无疆,体现了无限的“宽容”和“保护”。《说卦》曰:“坤为牛……坤为腹……坤为地,为母,为布,为釜,为吝啬,为均,为子母牛,为大舆,为文,为众,为柄。”“坤”所象征之物的性能大抵为包容、勤勉、承载、孕育、衡量、融合、节俭、平均、美好、柔顺、把持、藏敛等等,强调谦逊、敦厚和保护。“不徒曰保,而曰容保,其度量如地之广。”<sup>[184]</sup>管理

者要有责任和担当,保护被管理者不受外来伤害,让其有安全感。

#### 四、“元亨利贞”:《临卦》管理之善

《乾卦》文言:“夫大人者,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,后天而奉天地。”天地正气运行不已、变化无穷,沿着春夏秋冬四季而循环往复,主宰整个宇宙,只有遵循天地之道,日月同辉,四时合序,充分认识和利用天时、地利、人和等要素,方能彰显管理之善。

##### (一) 管理目标

##### 1. “元亨利贞”

“临者,大也”(《序卦》),《临卦》的管理目标就是创造“元亨利贞”的伟大事业。“元亨利贞”是天地之道:创始万物、处世亨通、和谐有利、固守正道,既含万物自然本元之德,又有天地时空交感之性,同时也是天地人“三才”共存之道。我们要习“元”以“体仁”,即以仁为立身行事的出发点,善养浩然之元气,创造条件、打造管理有机环境,关爱民生;习“亨”以“嘉会”,变通相处、天人合体,管理制度就能符合天地之道,上下和谐;习“利”以“利物”,彼此相宜、互利互惠、共生共荣,利国利民,益民乐业;习“贞”以“干事”,不忘初心、坚持正道,各安本分、各尽其责,就能可持续发展,保民安居。《系辞上》曰:“一阴一阳之谓道。继之者善也,成之者性也……显诸仁,藏诸用。鼓万物而不与圣人同忧,盛德大业至矣哉。富有之谓大业,日新之谓盛德。”道不外乎阴阳,事在人为,继之成之,爱民用民,管理好百姓,建设富有之大业,创造日新之盛德。

##### 2. “吉”

“八卦定吉凶,吉凶生大业”(《系辞上》)。吉凶既定,以之建功立业,则大事可成。“是故君子居则观其象而玩其辞,动则观其变而玩其占,是以自天祐之,吉无不利”(《系辞上》)。六爻占辞一般为“吉”“凶”“悔”“吝”等,《临卦》六爻占辞分别为:“贞吉”“吉无不利”“无攸利,既忧之,无咎”“无咎”“吉”“吉无咎”,其中四爻占辞中都有“吉”。如何能吉?其一,占者守正则吉,如初九爻之“贞吉”。自处以正,所应又正,则得以行其正道。其二,各居其所,

偕善而行，如九二爻之“吉无不利”。《系辞上》曰：“方以类聚，物以群分，吉凶生矣。”《未济卦》象辞曰：“君子以慎辨物居方。”强调君子要偕同行善，如果沦落到不善之流中，就会凶险。其三，知人善用，即“吉”，如六五爻。自用其知者其知小，不自用而用人者其知大。其四，其志在阳，尽善为得，为吉，如上六爻。《系辞上》曰：“吉凶者，言乎其失得也”，不尽善为失。管理目标“吉”其实就是“正”“类”“善”“得”，顺时守正，趋吉避凶，德博而化，大得民心。

### 3. “无咎”

《临卦》爻辞中有三爻提到“无咎”，凡“无咎”要考虑“咎”的可能性。如何能没有咎害？其一，善于补过，如《临卦》六三爻。《系辞上》曰：“无咎者，善补过也。”有可能致咎，但以“善”处之，则可无咎。孔子就曾赞美颜回“不贰过”。有过错并不可怕，可怕的是不知改，重复犯错。其二，存悔有悔。《系辞上》曰：“忧悔吝者存乎介，震无咎者存乎悔。”固善重要，欲动补过之心，须得心中有悔。其三，谨言慎行。如《临卦》六三爻。再如《大过卦》之初六爻：“藉用白茅，无咎”，至慎则无所失。《节卦》初九爻：“不出户庭，无咎”，慎言慎出。其四，其用“柔中”，主要指二、四爻，《临卦》四爻即如此。《系辞下》：“二多誉，四多惧，近也。柔之为道，不利远者。其要无咎，其用柔中也。”四近君，有僭逼之嫌，虽在上而多惧，所以要行柔道。其五，“惧以终始”，如《临卦》上六爻。《系辞下》曰：“惧以终始，其要无咎。”君子要始终怀忧危之意，而不能只在事业开始时忧惧，到最后却丧失本心。管理目标“无咎”，强调尽一切可能化“咎”为“无咎”，避免咎害。

## （二）管理原则

### 1. 扶阳抑阴

“阴阳合德而刚柔有体”（《系辞下》），易道即阴阳之道，阳长为亨，阴生为戒。管理原则重在扶阳抑阴，阴阳沟通，上下协和，去除小人，黜邪而崇正。《临卦》阳为主宰，阳气将盛，然而二阳处于下位，四阴处于上位，阳气生长之时要防微杜渐，警惕阴气结伙壮大。

### 2. “大亨以正”

管理者行中正之道，求同存异，便能成就大业

并且亨通。《临卦》初以正，二以中，与四五正应，三与六非正应。初九爻中正而自处以正，所应又正，刚中应柔中；九二爻“未顺命”，不不苟且取悦顺从君命；六三爻“位不当”，以“甘说”临人，有浮夸之风，不中不正。

### 3. 无心之感

管理者要不忘初心，仁爱部属，信任部属，特别是要尊重和爱护人才，以爱临人、以德服人。“君子体仁，足以长人”（《文言》）。《临卦》二阳在下，以阳临阴，不用心机设计，协力以临，天下自然感应，为“咸临”。

### 4. 忧患意识

“作《易》者其有忧患乎”（《系辞下》），管理层的忧患意识至关重要。“临”，进而凌逼于物，要注意几点：要预防阴气盛大；阳盛之时要防自肆；阳临阴要渐长不骤；临事而惧，及时自改。《临卦》彖辞：“至于八月有凶。”《临卦》旁通《遁卦》。《遁卦》是在野之象，四阳而二阴，二阴居下，消阳之势。治民失道，就会失去民心，失去朝政大权。

### 5. 以人为本

“人君有临民之责。”<sup>[1]88</sup>《系辞上》：“明于天之道，而察于民之故，是兴神物以前民用。”圣人以《临卦》为治民，执政为民，管理好人民是执政者的职责，使民“悦”而“顺”是治民的根本宗旨。管理者要刚柔相济、利民宜民。

## （三）管理艺术

### 1. 刚浸而长

《临卦》二阳进四阴退，阳长阴消，君子道长、小人道消。然二阳居下，进而侵袭，方来未艾，要循序渐进，不可逼迫过甚，要渐长不骤，否则物极必反，甚至导致阳被阴同化。

### 2. 刚中而应

《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。”下卦九二刚中，有强毅之才，应五柔中，在上有知人之主，阳果决健动，虚心顺应。阴阳相合中于机宜，中正而天下自应。

### 3. 协力为临

管理者要懂得团结人，同舟共济，咸与感通。二阳如日月同辉，初之“咸临”，与二协力以为临。二之“咸临”，率初同往以为临。管理之道既在于阴阳沟通，又在于阳气偕行，注重讲习，宣扬

正能量,上下协和,去除小人。

#### 4. 诚意相与

以诚立信的凝聚方法在管理术中至关重要。

“上下交而其志同”(《泰卦》象辞),便能达到“圣人感人心天下和平”的理想状态。否则,“天地不交万物不通也,上下不交而天下无邦也”(《否卦》象辞)。“临”道即“与”道,管理不是索取而是奉献,要注意有所施与,使被管理者有所得。

#### 5. “大君之宜”

好的管理者往往从老百姓的利益出发,做相宜之事。“君子之道,或出或处,或默或语”(《系辞上》),完全出自管理的内在要求。“使民不倦,神而化之,使民宜之”(《系辞下》)。宜,利也。“利物足以合义”(《文言》),知人善用自用其知者其知小,不自用而用人者其知大。

#### 6. 对内敦厚:“敦临”

以柔凌刚,管理艺术讲究柔道。《系辞下》所谓:“刚柔者,立本者也,变通者,趋时者也。”临则阳盛,易自肆妄为,戒大。领导者妄自尊大,十分危险,勤勉、理性、敦厚才是管理者的美德。

《乾凿度》曰:“初为元士;二为大夫;三为公卿;四为诸侯;五为天子;上为宗庙。”不同管理层应与时偕行,采取不同的管理方法。《临卦》六爻:初九九二“咸临”仁爱化人,六四“至临”躬亲近人,六五“知临”贤明用人,上六“敦临”,厚德利人;管理的结果都是吉利,没有不利,没有咎害。惟六三“甘临”,一味空话悦人,没有什么好处,但若有忧患意识,认识其中的弊

端,及时悔过,也可以没有咎害。总体来说,“临”推崇的是以德服人的仁政,通过不同的临民形式,告诉执政者如何使群众心悦诚服、甘于被管理。新时代,管理层与百姓之间是血肉关系,密切联系群众、依靠群众,走群众路线,才能长治久安。

“重视教育,容民保民”是《临卦》管理哲学的精髓。管理重在心中要有人民,要耐心教化、无限包容和保护人民;要将心比心,以情感人。从《临卦》六爻来说,就是一要心诚心正,二要德政善政,三要言行一致,四要全心全意,五要大智大为,六要厚道公道。深入群众而不是脱离群众,说服教育而不是钳制镇压,诚意关怀而不是疏离冷漠,客观公正而不是敷衍官僚,温柔敦厚而不是简单粗暴。坚持这些行为准则,管理者就会与群众形成休戚与共、血肉相连的关系。“落实以人民为中心的发展思想,想群众之所想、急群众之所急、解群众之所困。”<sup>[4]</sup>全心全意为人民服务,坚持一切为了人民、一切依靠人民。

#### 参考文献:

- [1] 陈梦雷.周易浅述[M].台北:台北商务印书馆据“国立”故宫博物院院藏本影印,1983.
- [2] 孔颖达.周易正义[M].北京:北京大学出版社,1999:1.
- [3] 朱熹.周易本义[M].北京:北京大学出版社,1992:29.
- [4] 习近平.在中央财经领导小组第十四次会议上的讲话[N].人民日报,2016-12-22(1).

责任编辑:陈璐