

文章编号:1006-7329(2003)06-0120-04

## 《道德经》对工程项目管理创新的启示\*

谢琳琳<sup>1</sup>, 韦 锋<sup>2</sup>

(1.重庆大学 建设管理与房地产学院,重庆 400045;2.重庆大学 土木工程学院,重庆 400045)

**摘要:**《道德经》是我国古代独树一帜的管理哲学著作。本文探讨了书中的“道法自然”、“无为而治”、“柔弱胜刚强”、“知人善任”等管理思想对工程项目管理创新的启示:“道法自然”就是要善于把握工程项目管理实践中的基本规律,根据实际情况和变化来实施管理;工程项目管理过程要采取顺应自然、灵活的管理机制,将“无为而治”作为最高管理原则;管理者具有包容性,善于以柔克刚地待人待事,就可以“柔弱胜刚强”;“知人善任”则启示管理者应建立合理的激励机制,充分发挥人力资源的作用,以提高管理效能。

**关键词:**《道德经》;工程项目管理;创新

中图分类号:C93-02

文献标识码:A

## The Enlightenment of DAO DE JIN to the Innovation of Construction Project Management

XIE Lin-lin<sup>1</sup>, WEI Feng<sup>2</sup>

(1. College of Architecture and Urban Planning, CU, Chongqing 400045, P. R. China; 2. College of Civil Engineering, CU, Chongqing 400045, P. R. China)

**Abstract:** The *Dao De Jin* is a unique ancient literature of management philosophy in China. The management ideas of “Learn from the nature”, “Governance without unwanted action”, “and Appreciate person and make him competent” etc and their enlightenment to the innovation of construction project management are discussed in this paper. It is instructive that the basic rules in practice of construction project management should be understood and management should be carried out according to the actual situation and changes, a nature-oriented and vivid management mechanism should be applied, a manager with open heart, could make the accomplishment of “Softness defeat stiffness”, and reasonable motivating mechanism should be built to make good use of the resources and improve the efficiency of management.

**Keywords:** *Dao De Jin*; construction project management; innovation

《道德经》不仅是中国古代第一部思辨哲学著作,而且是中国古代独树一帜的管理哲学著作。全书八十一章,共五千字,书中有论“道”和论“德”两部分,故称《道德经》。相传《道德经》的作者是老子,所以《道德经》又称《老子》、《老子五千言》。据有关国际机构的统计,《道德经》属于当今世界以各种文字刊行量最大的书之一。该书综合了哲学、社会学等多种领域的科学,提出了“道法自然”、“无为而治”、“柔弱胜刚强”、“知人善任”等重要管理思想。这些管理思想在中华民族管理思想史上占有重要地位,具有持久的生命力和永恒的价值。今天,我们对《道德经》的管理思想作进一步挖掘、阐述和升华,可以使其在现代社会发挥积极的作用。从宏观方面说,《道德经》可以成治国兴邦的谋略,从微观方面看,《道德经》对各行各业管理创新都极具启迪借鉴作用,对工程项目管理这

\* 收稿日期:2003-09-10

作者简介:谢琳琳(1974-),女,广西人,博士生,主要从事建筑经济及项目管理方面的研究。

一行业来说也不例外。

当今社会,工程项目的建设规模日趋庞大,项目组成结构日趋复杂化、多样化,技术日益密集,风险日益增大,大型、超大型项目的数量越来越多,国际合作项目也越发常见。为保证项目的成功实施,对工程项目管理工作提出了新的更高的要求。工程项目管理要适应新形势新要求,就要突破旧的框框,实现管理工作的自我创新。为此,我们可以从《道德经》中寻求、吸收许多有益的管理思想精髓。

## 1 《道德经》的管理基本规律:“道法自然”

《道德经》一书的核心范畴是“道”与“德”,书中的“道”是指世界的本原,是“天地之根”、“万物之母”(一章),它既指宇宙本体及根源,又指万物运动、变化的规律,还指人的行为准则。“道冲,而用之又弗盈也,渊兮似万物之宗”(四章),万物都是从“道”而生,都是“道”的外观形式,正如书中所说:“道生一,一生二,二生三,三生万物”(四十二章)。所以,万物都应契合于“道”,循道而行。“道大、天大、地大、人亦大。域中有四大,而人居其一焉。人法地,地法天,天法道,道法自然”(二十五章),强调的就是“自然”的优先地位,世间万物都要以“自然”为法,顺应“自然”,而不要“逆道而行”。

“独立而不改,周行而不殆”(二十五章),说的是“道”的客观独立存在的特点。“道”运作不息,不以人的意志为转移,不受任何事物制约,而万物皆受其作用:万物“莫之爵而常自然”(五十一章)。“道”作用于万物是一种自然而然的作用,不带强制性和干涉性,“道常无为,而无不为”(三十七章),“善利万物而不争”(八章)。正因为如此,我们循道而行的前提就是:寻找、发现“道”。

对工程项目管理而言,“道”就是工程项目管理工作中存在与实践的规律。规律,包括两种,一种是一般性的规律,指同类工程项目管理实践活动中出现的共同的客观事物,即共性之“道”,具有普遍性;另一种是特殊性的规律,指个别工程项目管理实践活动中出现的具体的客观事物,即个性之“道”,具有特殊性。工程项目管理从产生、发展到今天,已经从众多工程项目管理实践中总结出了许多共性的管理规律。遵循这些共性的“金科玉律”,对于合理配置资源,促进管理过程中的物质流、能量流、技术流、资金流等平衡、协调和有序流动,争取最佳的管理效能无疑是十分重要的。但是,由于工程项目管理对象千差万别,各具特色,而且项目具有一次性的特点,项目管理是常新的工作,极富挑战性,常常出现许多新情况,新问题。这些新情况,新问题是地认识事物运作之道,解决存在问题的客观基础。正如毛泽东指出:“对于物质的每一种运动形式,必须注意它和其他各种运动形式的共同点。但是,尤其重要的,成为我们认识事物基础的东西,则是必须注意它的特殊点,这就是说,注意它和其他运动形式的质的区别”(《毛泽东选集》第1卷,人民出版社,1991年版,第308页)。因此,要想取得高质量高水平的工程项目管理效能,除了有赖于管理者遵循诸多共性的管理规律之外,更取决于管理者一切从实际出发,根据新情况,新问题而因时、因地、因人、因境地制订最佳的管理规则、方法来实施管理。没有一成不变的、通用的、绝对的管理规则和方法。正如《道德经》开宗明义指出的“道可道,非常道;名可名,非常名。”“道”具有不确定性和变通性的特点,即“至人无法,非无法也,无法而法,乃为至法。”这就要求工程项目管理者遵循“无道之道”的最高管理之道;要具有创新精神、发展精神,能够超越习以为常的形式逻辑平面,寻求更深刻的对工程项目管理客观规律的理解;有强烈的革新愿望,不安于现状,能够超越过去,要能透过事物的表面看到事物的本质,能分析其中的特有的个性化规律,在此基础上实现工程项目管理的创新。这是《道德经》的“道法自然”的管理思想给予我们的一个启示。

## 2 《道德经》的管理最高原则:“无为而治”

《道德经》贯串着道家的管理哲学,这种管理哲学的最高原则就是“道法自然”基础上的“无为而

治”。它主张“为无为”，以达到“无不为”。“无为”并非无所作为，而是以“无为”的态度去“为”，在深通“有为”之法之上的“无为之为”。

《道德经》中说到：“为无为，事无事”（六十三章），“以辅万物之自然，而弗敢为也”（六十四章），“善利万物而不争”（八章），“处无为之事，行不言之教；万物作而弗始，生而弗有，为而弗恃，功成而弗居。”（二章），也就是说：管理，就是要辅助万物，有益于万物自然而然地发展，而不自恃己能，不自我夸耀。这里揭示了管理的目的。管理的目的之一是整合外在关系，让各部门、各个人员都能够充分发展，彼此不会相互危害，以达到“天之道，利而不害”（八十一章）；管理的目的之二是调和内在关系，使得内部不会有争斗，彼此抵消，如此就能“衣被万物而弗为主”（三十四章）。

要达到这样的目的，在管理过程中就应顺应自然，不过多干预，留有余地，任其“自化”。事实证明那种把管理理解为包办代替、横加干预的做法，其结果都是把事情“管死”。因此，管理者要正确处理“无为”和“无不为”的辩证关系。毛泽东曾说，领导者的责任仅仅在于出主意，用干部。因此，管理者应当把注意力放在战略管理上，抓大放小，对重大的事作出决策，然后由员工去执行，而不是事必躬亲，成为胡子眉毛一把抓的事务主义者。这就要求管理者首先正确区分“为”和“不为”的界限。工程项目管理工作涉及的参与部门众多，要建立一个科学严密的组织制度，该制度对不同层次的管理者的职权作出严格规定，每个管理者对自己职权范围的事应尽职尽责，这就是“有所为”。而管理组织机构中的职权分散的原则则是管理者有所不为的原则。高层管理者依据职权分割原则，把某些决策权授予低层管理者或员工，对低层管理者或员工来说，获得了一个充分发挥自己主观能动性去有所作为的机会，对于高层管理者来说，对自己授出的职权，不应再抓住不放，而应当有所不为。这样，就形成了“无为而无不为”的灵活管理机制，就能在管理工作中取得事半功倍的效果。

就工程项目管理来说，制定必要的严密完善的计划，对计划进行监督、控制、执行，是管理的基本手段和方法。在管理实践中，强调“计划性”、“统一性”是必要的，但如果重形式的条文过多，过于强调“量化管理”，反而造成负面影响：一张张的“量化表”，窒息了员工创造的积极性，抑制了员工创造的潜能，员工的工作变成了应对“量化表”的机械操作，员工成了“听话”的工具人。这种管理方式难以取得最佳的管理效能。因此，为了让员工能够充分发挥其创造潜能，管理者要努力创造、提供一种宽松和谐的工作环境，要多尊重员工、相信员工，多激励员工，减少不必要的干预，制订的计划要有必要的弹性，让员工有充分自主发挥的余地。

### 3 《道德经》的管理辩证艺术：柔弱胜刚强

一般人往往只看见并固守事物正的一面，而老子却还看到了“弱之胜强也，柔之胜刚也，天下莫不知，而莫之能行”（七十八章），“是以兵强则不胜，木强则折”（七十六章），提出了“无为”、“不争”、“处下”、“守雌”等一系列原则。这启示了管理者在思维方式上要长于反向思维，要善于以柔克刚地处事待人，要善于从对立的角度的去发现隐蔽在事物中的相反的因素和负面价值，要善于从矛盾转化的角度去预测事物发展的趋势和反面的作用。

《道德经》信奉“物壮则老”的辩证法，认为“物极必反”，得出“坚强，死之徒也，柔弱，生之徒也”（七十六章）的结论，提出“将欲翕之，必固张之；将欲弱之，必固强之；将欲去之，必固与之；将欲夺之，必固予之。”（三十六章），这实际上是紧扣“道”的运动、变化规律——祸福相因的对立转化规律引伸出来的一系列结论。这启示管理者在管理工作中要把握好“为”与“不为”的“度”，使管理工作始终向良性方向有序推进。

“守柔”、“居弱”的管理思想，对工程项目管理者不断提高自身综合素质，增强工作能力极具现实意义。在市场经济环境中，工程项目管理者的素质是最重要的，它不仅应具备一般领导者的素质，还应符合项目管理的特殊要求。如果项目管理者经常保持一种“柔弱”姿态，就能做到《道德经》中所说：“圣人去甚、去奢、去泰”，不自以为是，不自我夸耀，不自高自大，就会经常警觉戒惕，会更加

注意检查反省自身的不足,最终取得“不自见故明,不自是故彰,不自伐故有功,不自矜故长”、“损有余而补不足”等效果。另外,在工程项目管理组织结构中,项目管理者位于一个特殊的位置,与业主、承包商、政府管理部门,甚至工人,都会发生各种各样的关系,经常处于矛盾的焦点,在实际工作中,要使各方对管理工作都满意,这对项目管理者来说是一件很艰难的任务。如果管理者一味采取刚强、强硬的手段去面对各种冲突,很可能会激化各种冲突,使矛盾更加尖锐化。而管理者若采取“以柔克刚”的工作方式,则有利于化解各种矛盾,能够最大限度地调和各方要求和保持各方力量的均衡持平。同时,项目管理者保持“柔弱”之态,意味着具有容忍性,能经得起批评指责,能听得进各方意见,不断改进管理工作。最后,一个温文尔雅、谦逊有礼的管理者比一个趾高气扬、飞扬跋扈的管理者更容易受到员工爱戴,拉近与员工的距离,有利于培养管理组织内部的凝聚力和向心力,有利于提高管理效率。

#### 4 《道德经》的管理核心方法:“知人善任”

管理的实质就是“利用他人完成任务”。任何一个工程项目管理的目标和计划都是靠员工执行和实现的,离开员工这个管理中最活跃最能动的因素,纵然有正确的目标和良好的管理计划,健全的组织机构和合理的规章制度,也不可能成功实施工程项目管理。因此,管理者必须重视人才的使用问题,掌握用人的艺术。怎样才能充分发挥人力资源的作用,提高管理效能呢?可以从《道德经》中找到一点启示。

《道德经》中说“知人者智,自知者明。”(三十三章),意思是了解别人叫智慧,能了解自己的叫聪明。用人的前提就是识人。因为每一个员工都有优、缺点,所谓“金无足赤,人无完人”。作为管理者,首先要能够发现每个人的长短处,要能够“识人”,这样才可能把合适的人派送到正确岗位,发挥人才最大作用。正如书中所说“善为士者不武,善战者不怒,善胜敌者弗与,善用人者为之下。”(六十八章),这些都是“识人”方面的精辟见解。

在“识人”基础上,管理者用人时要做到“事善能”(八章),即按照个人的才能办事,不要强人所不能,应“高者抑之,下者举之,有余者损之,不足者补之”(七十七章)。对工程项目管理而言,由于工程项目具有资金密集、技术复杂、形体庞大、建设期长、工程风险大等特点,因此,最后能否形成综合效益最佳的成果性产品(投资节约、建设时间合理、质量保证等),需要优化组合各个层次的员工,形成有机的群体管理。如果仅仅依靠项目管理者自己的努力是不可能成功实现目标的。具体来说,就是项目管理者在“知人善任”管理思想指导下,按“合分合”原则和现代管理理论中的“能级相称”原则,正确认识每位员工的不同素质、能力,确定每位员工的能级,将其配置在与其能级相适应的管理层次,并落实各个员工的责、权、利,进行决策目标下的明确分工,在分工中讲协作,在协作中实现人员的有机组合,建构起现代立体管理组织结构。例如:对于具有操作、利用一定水平的工具设备的能力,擅长对各种物品、资金、信息等生产要素进行整合制作的人员,将其安置在操作层,加工、构造产品的各个有机组成部分,保证产品最佳功能的直接实现;而长于执行,具备立体思维素质的人员可配置在中层管理层,将有利于这部分人员充分发挥自身优势进行纵向指挥,横向监督,立体协调,起到上下左右纵横联结的作用。

总之,项目管理者采用“知人善任”的管理方法,就能高明地做到“圣人常善救人,故无弃人;常善救物,故无弃物”(二十七章)。“知人善任”还意味着项目管理者能根据项目组织的特点,在项目中充当激励者、活跃气氛者、维和人员和冲突裁决人,能从心理学、行为科学的角度激励组织成员的积极性,能把每位员工的聪明才智都调动起来,取长补短,善用众人之智,活用众人之力,最终使管理工作上升到“善行无辙迹”(二十七章)的境界,也就是领导于无形、成功于无形的境界。

(下转第 142 页)

扶持中介机构的发展。(3)大力支持证券公司和上市公司共同发起设立高科技风险投资公司。这样,既使上市公司为保证业绩增长和调整主业有充足的项目来源,又可为风险投资建立有效的退出机制,从而吸引风险投资的介入。(4)优先批准有实质性资产重组的上市公司向中国证监会争取增发新股及其它形式融资的申请,使重组公司能迅速走上健康发展的道路。

总之,全市上下应从经济产业结构调整的战略高度来重视资本市场的发展,依托资本市场,以上市公司为媒介,使重庆经济在西部大开发的浪潮中迎来一个持续稳定增长的新纪元。

### 参考文献:

- [1] 唐昌放.重庆资本市场研究[M].重庆:重庆出版社,1999.
- [2] 唐昌放.重庆资本市场概览[M].重庆:重庆出版社,1999.

(上接第123页)

《道德经》中的管理思想博大精深,源远流长,其中的许多深刻哲理对工程项目管理的创新都极具启发意义。我们应当弘扬其现代意义,活学活用其管理智慧,并将其运用到工程项目管理的创新活动中去,以利于在新的形势下不断提高工程项目管理的水平。

### 参考文献:

- [1] 陈鼓应.老子注译及评介[M].北京:中华书局,1985.
- [2] 任继愈.怎样深化老子思想的讲究?老子思想的现代价值[M].西安:陕西旅游出版社,1994.
- [3] 谢庆绵.“无为而治”——《老子》管理哲学思想[J].管理哲学,1995,(1):15-17.
- [4] 冯军.《道德经》的管理哲学浅议[J].中华文化论坛,1996,(2):101-103.
- [5] 陈颖.老子哲学对学校管理创新的启示[J].教学与管理,2001,(3):13-15.
- [6] 傅云龙.《老子·庄子》[M].北京:华夏出版社,2000.