

# 《周易》给人力资源管理者带来的启示

杨 剑, 陈 雷, 杨梦欣, 郭松锐

华北电力大学(保定), 法政系, 河北 保定

收稿日期: 2022年7月19日; 录用日期: 2022年10月17日; 发布日期: 2022年10月24日

## 摘 要

《周易》乃群经之首, 被誉为“天人之学、大道之源”, 历来广为人知, 却又神秘莫测。《周易》是古人智慧的结晶, 蕴含着宇宙运行及天地万物变化的规律。作为组织管理的核心, 人力资源管理者一直是通过别人来实现自己的价值, 尤其是随着“知识经济”时代的到来, 人力资源管理因其与人的因素内在的密切联系而使得其重要性日益突出。企业管理已经从强调对物的管理转向强调对人的管理, 这是竞争加剧的结果。本文由乾卦、坤卦、蒙卦、谦卦等卦辞、爻辞入手, 阐释了《周易》的基本义理与内涵及其对养老机构等企业人力资源管理者带来的启示。

## 关键词

《周易》, 人力资源管理者, 卦, 启示

# The Enlightenment of “The Book of Changes” to Human Resource Managers

Jian Yang, Lei Chen, Mengxin Yang, Songrui Guo

Department of Law and Politics, North China Electric Power University (Baoding), Baoding Hebei

Received: Jul. 19<sup>th</sup>, 2022; accepted: Oct. 17<sup>th</sup>, 2022; published: Oct. 24<sup>th</sup>, 2022

## Abstract

“The book of changes”, the first of the classics, is known as “the study of heaven and man and the source of the great road”. It has always been widely known, but it is mysterious. “The book of changes” is the crystallization of the wisdom of the ancients, which contains the laws of the operation of the universe and the changes of everything in heaven and earth. As the core of organizational management, human resource managers have always realized their value through others; especially with the arrival of the era of “knowledge economy”, human resource management has become increasingly important because of its internal close relationship with human factors. En-

terprise management has shifted from emphasizing the management of things to emphasizing the management of people, which is the result of intensified competition. This paper starts with the divinatory symbols such as Qian Symbol, Kun Symbol, Meng Symbol and Qian Symbol, and explains the Enlightenment of “The book of changes” to human resource managers.

## Keywords

“The Book of Changes”, Human Resource Manager, Divinatory Symbols, Enlightenment

Copyright © 2022 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 背景

《周易》，作为我国现存的最古老的经典，深奥难懂，孔子晚年曾说到“加我数年，五十以学《易》，亦可以无大过矣”的感叹。《周易》是华夏先祖试图解开宇宙运行及天地万物变化规律的钥匙，其主张“天人合一”，蕴涵着朴素深刻的自然法则和辩证思想。历经伏羲、周文王、孔子三代人的不断完善，已经成为中华文化的宝库，蕴含着巨大的能量，对我国的哲学、文学、中医甚至建筑学、绘画学都有深远的影响。

随着社会经济的高速发展，各行各业的企业以极其迅猛的势头不断地涌现，而人力资源管理者与企业当前面对的形势与未来需求密切相关，因此，高速发展的经济对人力资源管理者要求更加严格，不仅要求要对人力资源合理的配置(包括招聘、培训、试用、考核、奖惩、调整等) [1]，还要注重如何甄别人才、选用人才、培养人才、保留人才，通过组织计划、协调发展，最终实现企业与职工协调发展，达到互利共赢的局面[2]。《周易》囊括宇宙万物之理，自然蕴含人力资源管理理念，通过简单的卦象、精练的语言，向后世人力资源管理者传达着无尽智慧、引人深思、给人启发[3] [4]。

## 2. “乾卦”——与时俱进、刚健进取

乾：元、亨、利、贞。初九，潜龙勿用。象曰：潜龙勿用，阳在下也；九二，见龙在田，利见大人。象曰：见龙在田，德施普也；九三，君子终日乾乾，夕惕若，厉无咎。象曰：终日乾乾，反复道也；九四，或跃在渊，无咎。象曰：或跃在渊，进无咎也；九五，飞龙在天，利见大人。象曰：飞龙在天，大人造也；上九，亢龙有悔。象曰：亢龙有悔，盈不可久也。

### 2.1. 卦辞寓意

“天行健，君子以自强不息”，乾卦号称“天下第一卦”，象征着生命的开始，给我们带来无限希望，同时也代表着一个企业的开始，为我们创造无限可能。乾卦六爻象征着企业的不同阶段。乾卦卦辞：元、亨、利、贞，代表企业在开始创业时拥有无限的生命力和进取心，同时也预示着企业在未来拥有无限种可能，正确看待成败，并做好预判和应对[5]。

### 2.2. 爻辞寓意

初九强调，在着手准备创业，必须先走好准备阶段，此时要求人力资源管理者必须脚踏实地，积累经验，充分了解企业未来的前景以及自己所需的人力、财力、物力等，韬光养晦，厚积薄发。同时确定

明确目标，对人才的专业性、技术性、甚至年龄、家庭、生活等方面进行详细的分析，确定此时急需哪种人才，确保基础牢固，积聚力量。

九二强调，在完成准备阶段，创业初期，开始企业的发展之路，要求人力资源管理者必须积聚力量、择机而动。唯有更加深入、更加全面地了解、学习，并与实践相结合。与相关行业交流，务必做到谦虚有礼。做聘用人员决定之前必须要细致地考察研究，明确被聘用者的优劣得失，谨言慎行，抓住合适时机，从而使员工可以充分发挥才能，取其长补其短，为以后企业的成功积累经验。同时要处理好企业与员工的关系，使员工对企业有归属感、荣誉感，激发员工进取心，员工与单位上下同心，锐意进取。

九三强调，企业发展至一定程度，整体已经步入正轨。此时要求人力资源管理者切记戒骄戒躁，牢记“业精于勤荒于嬉；行成于思毁于随”的古训，同时必须时刻具备忧患意识。不仅要求做好日常工作，而且在业余时间也要不断努力学习调研，勤奋不懈，充实自己。如想获得更大成就，必须每日三省自身，做到总结每日工作得失、了解员工生活情况等，汲取教训、总结经验、不断努力、自强不息。

九四强调，在企业达到一定的高度后，可能会遇到更多迷茫和风险，此时要求人力资源管理者首先要不忘初心、坚定信念、巩固自身，同时结合企业自身情况及外界环境，思考求变的方法，“穷则变、变则通、通则久”，对企业进行适当的调整或者整顿，对部分规章制度进行修改，但切记不能盲目前进，防止误入歧途，也不能畏惧不行，致使成果付诸东流。特殊时期，人力资源管理者必须沉心静气、修业进取、灵活进退。

九五强调，历经重重困难和磨砺，此时的企业最具刚健中正之气，正好是能量最大、创造力最强、凝聚力最劲的时候，企业制度得到充分完善，企业文化得到最大认可，为了使企业能够经久不衰，人力资源管理者必须修性重德，同时在适当的时机挑选值得培养的人才，为以后的发展做出准备。

上九强调，企业在获得最大成功后，人力资源管理者容易产生自满心理，导致由盛入衰。此时强调人力资源管理者做到胜不骄败不馁，保持心态，急流勇退。

### 2.3. “乾卦”给人力资源管理者带来的启示

“乾卦”从“潜龙”开始，经过“见龙”，上升至“夕惕”，再由“或跃”发展到“飞龙”，最后到“亢龙”，讲述事物从开始不断发展的周期性过程，任何事物都是经过开始 - 发展 - 高潮 - 衰败的过程，这是自然的发展规律。“乾卦”以“天行健”为标志，要求人力资源管理者内心要时刻提醒自己要有上进的刚健之心，在遇到问题时，虽然无法改变，但是却可以把握时机，排除万难，延长企业的发展期。遇到衰退时，及时止损，以退为进，不断调整自己的状态，为更好地迎接新的周期打好基础。如养老机构等企业人力资源管理应注意对机构建设与发展做好中长期规划、未雨绸缪，化不利为有利；做好机构中包括护工、社会工作者、康复师、营养师等人才队伍的建设。

## 3. “坤卦”——包容万物、积蓄力量

坤，元，亨，利牝马之贞。君子有攸往，先迷后得主。利西南得朋，东北丧朋。安贞，吉。象曰：地势坤，君子以厚德载物；初六，履霜，坚冰至。象曰：履霜，坚冰，阴始凝也。驯致其道，至坚冰也；六二，直，方，大，不习无不利。象曰：六二之动，直以方也。不习无不利，地道光也；六三，含章可贞。或从王事，无成有终。象曰：含章可贞，以时发也。或从王事，知光大也；六四，括囊，无咎，无誉。象曰：括囊无咎，慎不害也；六五，黄裳，元吉。象曰：黄裳元吉，文在中也；上六，龙战于野，其血玄黄。象曰：龙战于野，其道穷也。

### 3.1. 卦辞寓意

“地势坤，君子以厚德载物”，坤卦作为《周易》中最柔顺的卦，传授人力资源管理者以柔克刚的

道理。坤代表大地，包容万物、付出所有，寓意着人力资源管理者也要有一份包容之心，对刚入职的员工要有经验和技能的包容，对已经将自己的精力贡献给企业的老员工要有生活上的包容，不能过于计较得失，张弛有度，以直率、方正、含蓄为原则，持之以恒，谋求事业的成功。

### 3.2. 爻辞寓意

初六强调，任何事物的发生，必然有它的征兆，是循序渐进的，当看到天气结霜，就知道寒冬马上了。信息的获取和分析是人力资源管理者基本技能之一，及时掌握事物出现的苗头，分析其发展趋势，进而调整战略规划，做出相应决策，才能及时应对潜在危机。

六二强调，人力资源管理岗位，是企业中与各层职员的工作生活都有密切联系的特殊岗位，因此要求人力资源管理者要有正直、方正、大气的品德，在处理员工与员工，员工与工作之间的关系时做到不偏不倚。做出的结果既能确保公正，又敢于坚持原则，学习并发扬大地的柔顺之德，心胸开阔，为人正直，进而加强员工的归属感，企业自然会走向成功。

六三强调，有的时候外界形势大于企业内部发展，形势过于强硬，处境不是特别有利于发展，因此人力资源管理者只能坚守内心，不忘初心，做好自己本职工作，等到外界环境发生变化，才能更好发展。值此新冠疫情频发的现在，抗击疫情为大趋势，面对封闭管理，停产停工，企业职工难免会出现焦虑情绪，作为人力资源管理者此时必须先稳住自己内心，才能凝聚向心力，使大家渡过难关。

六四强调，人力资源管理者要有不求有功，但求无过心态，由于岗位的特殊性，人力资源管理者往往掌握企业员工的大量隐私，做到守口如瓶，谨言慎行，这样虽然得不到员工的称赞，但可以保证自己没有过错。

六五强调，人力资源管理者也要认清自己的位置和环境，甘于自己的现状，只有了解自己的环境，做出适当的反应，心怀大智慧，观察情况，千万不能强行出头，才能更好地发展。

上六强调，当处于上位，人力资源管理者可能会违背温和、柔顺、以柔克刚的原则，逐渐变得高傲，因此在工作和行为上可能会出现冒进，进而造成自己和工作上的损失。因此作为人力资源管理者，时刻要以严肃的态度，来守护内心的真诚，以正当的方式，来规范言行的表现。

### 3.3. “坤卦”给人力资源管理者带来的启示

在一个企业中，有人作为主导，带领企业向前发展，必然需要有人做好配合工作，有主必有辅，有外必有内。“坤卦”要求人力资源管理者在工作中学会如何发挥辅助作用，做好配合工作。企业中领导为主导，具有自发性、创造性、拓展性。与此同时人力资源管理者更多的要有内敛性、含蓄性、配合性。时时自省，阴阳相济，辅助企业更好地发展，进而成就自己。如养老机构人力资源管理者应关心护工、康复师等新员工的身心状况、加强护理康复服务等技能的培训与锻炼、帮助员工做好职业晋级与职业生涯规划等。

## 4. “蒙卦”——培训知识、启蒙奋发

蒙，亨。匪我求童蒙，童蒙求我。初筮告，再三渎，渎则不告。利贞。象曰：山下出泉，蒙。君子以果行育德；初六，发蒙，利用刑人，用说桎梏。以往，吝。

象曰：利用刑人，以正法也；九二，包蒙吉。纳妇吉。子克家。象曰：子克家，刚柔接也；六三，勿用娶女，见金夫，不有躬。无攸利。象曰：勿用娶女，行不顺也；六四，困蒙，吝。象曰：困蒙之吝，独远实也；六五，童蒙，吉。象曰：童蒙之吉，顺以巽也；上九，击蒙。不利为寇，利御寇。象曰：利用御寇，上下顺也。

#### 4.1. 卦辞寓意

蒙表示启蒙，当一个刚刚入职的员工进入企业中，对企业的规章制度、工作内容都是很懵懂，看不明白，需要前辈解惑指引，这就是作为人力资源管理者必须掌握的最重要能力之一——育人能力。人力资源管理者要善于培育新人，为新入职员工答疑解惑，同时要为员工设置职业发展通道，提供培训机会，充分挖掘员工潜能，调动员工积极性。

#### 4.2. 爻辞寓意

初六强调，人力资源管理者要善于引导员工，尤其是新入职员工发现问题，进而提出问题。员工能主动提出问题，对提出的问题就会更加用心，这样不仅可以减少人力资源管理者的工作量，同时也能增加员工的学习效率，使其更快地进步，同时在工作中，遇到职工做有不对的地方，要用正确的方法来纠正，以便使员工更快地适应企业生活。

九二强调，员工经常提出疑问，这是员工对人力资源管理者信任和认可，也是新员工进步和主动适应的表现，人力资源管理者应该心怀包容的心态，对所提出的疑问进行解答，这包括组织知识培训或者推荐专业人士等。

六三强调，人力资源管理者对所有员工应该一视同仁，不可因为某些原因有失偏颇，不然就失去人力资源管理者之本分，最后失去员工和企业的信任，同时对自身也产生负面影响。六四强调，由于岗位特殊性，人力资源管理者应该对企业的方方面面都有所了解，当人力资源管理者遇到自己疑惑的问题时，应该虚心学习，主动亲近专业人士或者好的榜样。否则有疑惑反而选择逃避，讳疾忌医，这样就会给自己带来不幸，谦逊好学才能顺达。

六五强调，孔子说：知之为知之，不知为不知，是知也。人力资源管理者应该有所知，有所不知。对自己了解的，掌握的知识不自满，对自己确实的知识抓紧机会学习，虚心接受他人指导，自然会吉祥。

上九强调，对于某些有能力，但认知错误的员工，人力资源管理者应该通过一些严厉的手段去进行纠正，但是严厉必须有限度，以防过犹不及。做到引导与惩罚相结合，必要时采取严厉的措施，才能引导员工不断进步，企业不断发展。

#### 4.3. “蒙卦”给人力资源管理者带来的启示

对员工的培训是人力资源管理者必备的工作技能之一，不仅能提高人力资源管理者管理水平，同时也是当前企业是否能长期发展的重要保障。“蒙卦”要求人力资源管理者在对员工进行培训时，不仅要注重基础知识培训，更要引导员工主动探求、主动学习的能力。同时针对在培训过程中发现自身不足的时候，不能讳疾忌医，更要俯身虚心请教，不断充实自己。

伴随着时代的快速发展，人才对企业的重要性越来越明显，企业的发展和竞争已经变相地转为人才的发展和竞争。如何留住更多的人才将成为企业的核心问题之一，而留住人才的主要方式之一就是建立完善的社保体系，其中养老保障福利体系是否完善是企业社保体系是否完善的直接表现。国家应建立包括社会保险、机构养老服务、居家养老服务、医养结合服务、临终关怀等在内的养老保障福利政策支持体系。作为人力资源管理者，必须从企业员工的需求入手，明确企业养老福利体系的建设目标和完善程度，包括是否给员工缴纳基本养老保险或企业年金及医疗保险、是否能保障退休员工的生活、是否做到关注员工临终关怀与身后事等。员工福利特别是养老保障福利是联系企业与员工的重要纽带，但常常被人力资源管理者所忽视。因此，作为人力资源管理者，必须要重视养老保障福利在人力资源管理工作中的重要作用。

## 5. “谦卦”——内高外低、谦纳百福

谦，亨，君子有终。象曰：地中有山，谦。君子以裒多益寡，称物平施；初六，谦谦君子，用涉大川，吉。象曰：谦谦君子，卑以自牧也；六二，鸣谦，贞吉。象曰：鸣谦贞吉，中心得也；九三，劳谦君子，有终吉。象曰：劳谦君子，万民服也；六四，无不利，撝谦。象曰：无不利，撝谦，不违则也；六五，不富以其邻，利用侵伐，无不利。象曰：利用侵伐，征不服也；上六，鸣谦，利用行师，征邑国。象曰：鸣谦，志未得也；可用行师，征邑国也。

### 5.1. 卦辞寓意

《周易》共有六十四种卦，卦象有好有坏，唯有谦卦是六爻非吉则利，谦虚也是自古以来中华民族最为推崇的品德。谦虚并不是单纯指口头上话说的比较委婉，和别人交往刻意的摆一些低姿态。作为一名人力资源管理者，要保持谦虚的心态，认真听取别人的建议和意见，利用谦虚，万事可达。同时谦虚并不意味着软弱，谦虚是有原则的，应该恩威并施，刚柔并济。谦虚是美德，虚怀若谷可以学到更多的东西，还可以避开一些人际关系纠纷，免除危机。此外，保持谦虚的同时还要拥有雄厚的实力与事业能力，这样才能得到大家的支持，使事业发展更加顺利[6]。

### 5.2. 爻辞寓意

初六强调，人力资源管理者内心有学识、有实力，但是给别人的感觉却依然平和，给人以谦和的态度，没有一丝倨傲，每天都进行自我反省，是自己内心更为强大，这样即使遇到什么困难和麻烦，也能顺利度过。

六二强调，人力资源管理者要响应谦卑的态度，能够正固自己的内心，只有放低自己的姿态，才能容纳别人的意见，这需要长期积累，有实力并且时刻保持谦虚谨慎的态度，受到别人夸奖却不骄傲自满，自然就会吉祥。

九三强调，人力资源管理者在企业度过困难的时候因功劳受到表扬，却依然能保持谦卑，从不自满，自大，最后每个人都会肯定他，结果自然吉利。在现实中，很多人仅仅做好自己分内工作也会不自觉地产生骄傲的心态，因此有功却不自满是人力资源管理者非常难得的一种高尚品德。

六四强调，人力资源管理者要发挥谦卑的精神，发挥谦卑精神可以协调人力资源和各部门之间的关系，可以站在其他部门的角度上，协助其他部门进行内部评估，分析每一个员工的特点及改进措施，必然会得到各部门的认可，以柔克刚，自然无往不利。

六五强调，人力资源管理者既要保持谦逊的品德，同时也要坚守自己的原则。保持谦逊的心态，众人都会自愿帮助你，但同时为了企业更好地发展，对待一些管教的人，人力资源管理者也要采取强硬措施。毫无私利，刚柔并济，必然所向披靡。

上六强调，人力资源管理者通过谦虚的态度，不断自省，此时已经具有强大的实力，此时可以利用自身的能量，促使不懂谦虚的人重视谦德，以自己为中心，将谦虚的美德发扬光大。

### 5.3. “谦卦”给人力资源管理者带来的启示

“谦卦”的本质就是强调谦虚的重要性，而谦虚更应该是一个人力资源管理者不可或缺的素养。谦虚不只是一种习惯，更是一种每日不断学习、不断精进的人生态度。只有从内心深处保持谦虚，才能使自己内心像山一样充实强大，但是表面却如同大地一样包容万物。如养老机构人力资源管理者应时刻保持谦虚谨慎、严于律己的心态，做好上行下效，积极培育企业孝老文化，采取有效措施促进企业员工进步和机构的建设与发展。

## 6. 结语

《周易》博大精深，是古人智慧的结晶，其思想对我们生活方方面面都有指导意义，尤其是对人力资源管理者所遇到的很多具体工作有多启发[7]。通过《周易》得到的工作指导，更适合中国养老机构等企业管理，同时也为我国的“天人合一、孝老”等文化传承发挥出潜在能量[8]。

## 基金项目

北京市社会科学基金项目“北京市养老机构临终关怀服务治理与发展研究”(18SRB004)；河北省高等教育教学改革研究与实践项目“双向嵌入与科教融合：社会工作专业实践教学模式创新研究”(2020GJJG303)。

## 参考文献

- [1] 高绍福, 胡志勇. 《易》卦思想与人力资源管理模式[J]. 商场现代化, 2007(32): 311.
- [2] 蒋倩. 《周易》“咸”卦对于猎头行业人力资源管理的启示[J]. 人才资源开发, 2019(17): 75-76.
- [3] 赵俊杰. 《周易》传递出的人力资源管理智慧[J]. 现代国企研究, 2018(18): 287.
- [4] 李凡凡, 孟明. 《周易》三元素理念对高校体育社团管理的启示[J]. 才智, 2014(4): 50.
- [5] 范宁宁. 《周易》思想对人力资源管理的若干启发[J]. 今日财富, 2021(10): 231-232+235.
- [6] 熊有坚, 张明明. 读“易”识“变”[J]. 当代电力文化, 2014(3): 103.
- [7] 董振楠, 宋在薰. 周易中的员工职业生涯分析策略[J]. 财富时代, 2020(3): 202-203.
- [8] 徐坤. 周易——中国特色的人力资源理论[J]. 当代经理人, 2007(3): 124.