

我从道家悟出了领导力，从儒家明白了什么叫管理，从佛家学到了人怎么回到平凡。

—— 马云

请孔子当CEO

好领导必上的36堂课

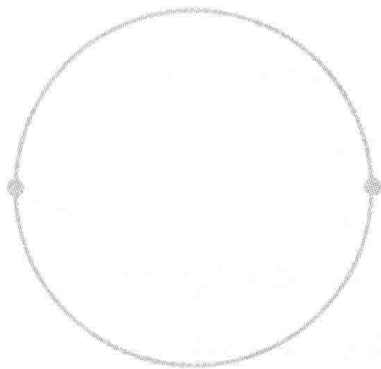
张博栋 著



请孔子当CEO

好领导必上的36堂课

张博栋 著



中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

请孔子当 CEO: 好领导必上的 36 堂课/张博栋著. —北京: 中国人民大学出版社, 2016. 7
ISBN 978-7-300-22674-3

I. ①请… II. ①张… III. ①儒学-应用-企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 053366 号

请孔子当 CEO: 好领导必上的 36 堂课

张博栋 著

Qing Kongzi DangCEO

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)	010-62511770 (质管部)	
	010-82501766 (邮购部)	010-62514148 (门市部)	
	010-62515195 (发行公司)	010-62515275 (盗版举报)	
网 址	http://www.crup.com.cn http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京中印联印务有限公司		
规 格	170 mm×240 mm 16 开本	版 次	2016 年 7 月第 1 版
印 张	14 插页 2	印 次	2016 年 7 月第 1 次印刷
字 数	120 000	定 价	39.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

推荐序一

学好孔子思想中
蕴涵的经营智慧

以孔子为中国文化传统源头，结合中国管理哲学理论以及企业管理实践经验，张博士企图探索和开展出中国领导和管理传统的现代性，创建具有中国特色的领导思维和管理模式。张博士愿意如此尝试，勇气可嘉，用心可勉。

从我自身过去和现在担任 CEO 的经历反思，CEO 最大的挑战在于决策事业愿景，尤其是面临企业转型或者成功并购时。记得彼得·圣吉在《第五项修炼》一书中，把系统思考视为企业领导者推动学习型组织的重中之重。确实如此，企业是由组织“系统”所运作，包括人才、制度、流程、机制等因素，彼此关联、互动，是设计微妙的有机整体。而这些因素的影响力，却总非立竿见影，或有明显的一对一因果关系，总需要一段时间的酝酿才得以展现。

企业领导者在组织中也是系统的局部，为了达到短期的企业目标，容易陷入所见的经营问题，而忽视企业愿景的长期追求。换句话说，企业领导者容易近利短视，无法把握整体大局；若能够掌握系统思考，使得领导者“见

树又见林”，会有利于判断周全、决策理性、执行得法。

孔子的领导思维与管理方法，总结起来，是以“仁”为中心的“忠恕之道”，可视为促进领导者全面发展领导力的系统思考。仁者人也，仁者爱人。企业领导者在组织中同时扮演着不同的角色，如战略家、管理者、执行者，然而，他只有一种身份认同，即尊重、信任、关怀、发展下属的领导，懂得以身作则，懂得“己欲立而立人，己欲达而达人”。

全球金融海啸后，单纯追求经济面利益的金融服务，已逐渐消失；物联网时代，通过体验营销，满足顾客需求的新金融商品和服务，正大行其道。简言之，保险公司的商品与服务的定位，已注入更多的人文价值元素，使得顾客在选购商品与服务时，买的是一种感觉、一个希望、一种认同，而顾客不单单只是希望得到满足需求或解决问题的工具。保险服务做得好，可以体现自助助人的仁爱价值，同时满足顾客、企业、社会三方需求，创造三大层次的整体效益：（1）满足人身健康安全的保障；（2）维持内心宁静喜悦的感受；（3）促进社会整体福祉的善行。

我相信，中国企业领导者在追求各自做大、做强、做精、做专的企业愿景之时，阅读《请孔子当 CEO》，以孔子的思考为思考，凭借孔子系统的管理智慧，一定可获得相当多的启发；中国企业领导者将可替企业培育发展出更多更好的领导人才，能够提出激动人心的企业发展愿景，并且有自信与意志，实践团队共同的目标，使得企业永续经营。乐为之序。

凌毓宝

教授、博士

台湾人寿董事长

推荐序二

以人为本是管理的本源

在医疗领域三十多年的管理经验，让我深有体悟，建立和解读医病关系，不能只是依循简单的经济学，而必须从丰富的社会学得来，思考如何做到管理加上伦理，满足人性的多元需求。实务中，医师通过对病患的生理、心理需求的理解和掌握，凭借“望闻问切”的专业技能，做好观察、倾听、疑问、决断，可以满足病患的期待。医师每天的工作视病犹亲，如同企业领导者的角色，做好尊重人、教导人、关怀人、照顾人的工作，时时刻刻展现专业影响力。令人敬重的医师，我们赞扬他的仁心仁术，因为，仁者爱人，有同理心，以爱为出发点，使得医疗不单是治病，更具有医治人心的效果。

《请孔子当 CEO》一书，阐扬了孔子一生一以贯之的精神，行仁至善。各行各业的 CEO 在面对经营挑战时，各自的决策与历程，若对照孔子当 CEO 可能的想法与做法，虽然穿越千年时空，感觉仍是如此亲近，可以给中国企业领导者相当多的启发。医院的经营如同企业，我们必须兼顾伦理和管理。伦理做得好，我们可以拥有和谐的医病关系；管理做得好，我们可以促进合理

有效的资源分配。当然，在和谐的医病关系营造上，除了医师抱持“医者，父母心”的心情，也可以运用《论语》所说的“温良恭俭让”的伦理态度，引导病患善尽对等的角色。若我们请孔子来管理医院，孔子会是一位卓有成效的院长，因为他会懂得坚持“以患者为中心”的人文服务理念，打造高凝聚力、高效热忱的医护团队，以专业顶尖的医疗技术，以创新务实的医疗管理，使得公众体验美好的医病关系，重新享受健康的生活。

张博士由于在校期间接受中国文化熏陶，经过理论高度的逻辑锻炼，毕业以后经历企业管理多层面工作，可以说是理论与实务兼具，使他写作这本书，更有合理性与说服力。我看到本书具有三大特点：其一，整体架构分为5篇、36堂课，直击CEO必须具备的核心能力，循序渐进，使读者容易融会贯通；其二，文中引用企业家案例，贴近管理现场，有明确的问题意识，说得清楚，讲得明白，妥善地结合了书本知识与社会经验；其三，引述孔子的领导思维，层层剖析，回应时代需求，使得中国传统的管理精髓深入浅出，方便读者取用。对我而言，整本书读起来，阅读的感受，可以说不亚于阅读管理大师彼得·德鲁克的大作。

三年前，张博士在联新国际医疗集团服务，对于他加入康师傅集团，我本着爱才惜才的心情，乐见和祝福他去学习领导思维和深化管理技能，以期日后能够大材大用；今日，看见他的努力成果，十分欣慰。

张焕祯

国务院医改专家咨询委员会委员

台湾联新医疗总执行长

上海禾新医院院长

推荐序三

孔子思想的
价值历久弥新

我与张博士结缘于 2010 年共同出席浙江大学的一场国际学术研讨会，印象中，张博士对中国管理哲学有浓厚的学习热忱，尤其是对道家老子的道法自然、无为无不为、反者道之动三大核心思维，具有系统性的独特见解。

之后几年间，我与张博士多次交流，总在思考与论证：我们老祖先历经千载的管理智慧，如何在我们的工作与生活中发挥更多的用处。时及今日，看到张博士凭借持续自我专研、学习，以及自身在企业的实践经验，尝试从中国传统文化价值中，以最具代表性的儒家孔子为对象，融会贯通其领导思维、管理方法，精炼出富含时代精神并且适用于现代企业领导力发展、具有中国特色的管理方法与领导智慧：《请孔子当 CEO》这本书的出版，用心值得肯定，成果值得一读。

毫无疑问，21 世纪是中国人的世纪。中国大国崛起，复兴中华文化指日可待。中国在新常态下，追求可持续发展，促进世界和平，愿意承担更大的责任，这也是中国梦实践的强大动机。从世界文明演化的历程预测，现今为

后现代化时代，东西方交流更全面多元，东方的中国更有机会向西方各国送出我们与时俱进的文化价值与领导智慧。

我认为，中国梦具有三大特色：尊重传统、重视教育、服务人民。实践中国梦的使命，促使我们从传统经典再学习、再深挖，以利传承历史经验，总结当代实践，前瞻未来愿景。《论语》集孔子思想大成，以“仁”为中心的“忠恕之道”，开放自由、公平正义、诚信务实，可以助力我们成功修身，更是身处变革时代，经营国家、管理企业所根本需求的管理智慧。

《请孔子当 CEO》结合企业经营的现实，指出当代 CEO 面临的三大企业经营难题：一是现今的 CEO 工作中最大的挑战是什么？二是卓有成效的 CEO 贡献是什么？三是卓有成效的 CEO 转型需要具备哪些条件？孔子可以说是传统的管理文化代言人，假设孔子是现代企业的 CEO，如何与时俱进，以好奇心、责任心、同理心，本书设身处地解决我们遇到的困难，把握发展机遇；同时，用中国传统文化价值中蕴含的做人做事的道理，引领深化企业管理，使得企业脱胎换骨，最终创建出具有中国特色的领导智慧，加速中国梦的实践。

我相信，企业领导者阅读《请孔子当 CEO》，将有“温故而知新”的会心感受，对企业经营的实务而言，可以从伦理和管理两大层面得到启发，做好团队建设、企业文化，保证企业目标、愿景的落地达成。

周建波博士

北京大学经济学院博导、教授

推荐序四

“心”的管理

就“人”的管理层面而言，“人”如作为管理的主体，便不得不讲求“人本管理”。中国儒家认为人如能充分发挥本性和智能，便可赞天地之化育。然而，值得注意的是，孔子曾云：“性相近也，习相远也。”这句话虽未明确指出人性是善是恶，但潜藏着人性可以通过“习”的过程而加以改变。可见，人有向善的可能性，相应地，亦有向善的可能性。因而，“人”必须先自我管理。

依儒家的人性管理思想来看，孔子在《礼记·中庸》中提出：“为政在人，取人以身，修身以道，修道以仁。仁者人也，亲亲为大。”明确指出“人”乃管理之主体。因而，管理的本质在于“治人”，即所谓治人以善、向善、成善、圆善。简言之，儒家的核心管理思想在于治者与被治者皆能趋于完善。

儒家的管理思想，或大多数东方式思维的管理思想，都强调对“心”的管理。星云大师曾说：佛陀设教，就是倡导“心”的管理，所谓：“佛说一切

法，为治一切心；若无一切心，何用一切法？”修学“心的管理”这门学科，不能完全依靠别人，必得依靠自己，把自己的真心、慧心、慈心、信心、定心、忠心等，呈现出来，并且以善心、好心来管理自己、管理环境、管理事物、管理团体。平日参禅念佛、早晚反省、喜舍行善、克己利他，都是为了把心管好，也是为了修满“心的管理”这门课程的学分！

“心”是万物之本，没有把根本管理好，只管理枝末，人生当然不会圆满。把自己的心管好，心正则一切皆正，心净则一切皆净，心善则一切皆善，这才是最重要的管理学。

张博士与我是台湾大学中文系同班同学，相识相知近三十年。他后来专研管理思想，并亲身投入企业管理之行列。近年来，张博士每有新作刊载于报纸杂志，我必细心阅读，欣赏其精湛之论述，及多角度之思维。尤有甚者，用词活泼新颖及别出心裁之议题，常令人读之再三而不厌。如今张博士结集出版《请孔子当 CEO》，俾决策者随身索阅，不仅提供激励同人之资粮，亦能作为激发自身思维之龟鉴。此书以“王道”、“行仁”、“至善”、“正义”、“立人”五大主轴，将孔子思想运用于当代的企业组织管理。展读之余，有感于孔子之仁性思想与佛家之心法，有异曲同工之妙。故余不揣鄙陋，撷取二家之说，而漫为之序云。

陈剑隽

教授、博士

香港中文大学人间佛教研究中心主任

目 录

引言/ 1

第 1 篇 决策事业愿景

王道， 追求永续发展的领导境界 / 9

第 1 堂课 以身作则当表率 / 11

第 2 堂课 企业长青以人为本 / 17

第 3 堂课 我们可以变成领导者 / 22

第 4 堂课 企业经营的王道愿景 / 28

第 5 堂课 用心做好事 / 33

第 6 堂课 发挥自信的影响力 / 38

第 7 堂课 思路决定出路 / 43

第 8 堂课 正确的战略思维 / 48

第 2 篇 深耕企业文化

行仁， 唤醒自强不息的内心巨人 / 53

第 9 堂课 得人心者得天下 / 55

第 10 堂课 品德是最好的名片 / 61

第 11 堂课 有胆识言出必行 / 67

第 12 堂课 信任使做事的成本最低 / 72

第 13 堂课 有能力与意愿做该做的事 / 79

第 3 篇 引导组织运作

- 至善，打造高凝聚力的高效团队 / 83
- 第 14 堂课 了解组织的定位 / 85
- 第 15 堂课 打造高效的团队 / 89
- 第 16 堂课 选志同道合的人 / 93
- 第 17 堂课 善用有限的时间 / 98
- 第 18 堂课 倾听比说更重要 / 104
- 第 19 堂课 为团队持续灌输正能量 / 109
- 第 20 堂课 超越顾客期待的服务 / 113
- 第 21 堂课 选对人成功一大半 / 117
- 第 22 堂课 组织能力的升级 / 122

第 4 篇 推动绩效管理

- 正义，公平、公正、有效地激励员工 / 127
- 第 23 堂课 实事求是够聪明 / 129
- 第 24 堂课 趁年轻宁可多做 / 133
- 第 25 堂课 好人也要会做事 / 137
- 第 26 堂课 用危机锻炼企业实力 / 142
- 第 27 堂课 促进人力资源优化 / 146

第 5 篇 加速人才育成

- 立人，培养专业精湛的行业专家 / 151
- 第 28 堂课 三人行必有我师 / 153
- 第 29 堂课 学习改变自己 / 158
- 第 30 堂课 发掘人才的潜力 / 163

- 第 31 堂课 持续教育 / 169
- 第 32 堂课 错了改了就会变好 / 175
- 第 33 堂课 人才管理大步推进 / 180
- 第 34 堂课 做好人才培养 / 185
- 第 35 堂课 领导必须因材施教 / 190
- 第 36 堂课 高效益的人才发展 / 196

后 记 / 202

参考文献 / 207

孔子适合当 CEO 吗

2007年，我在中国人民大学修读博士，专业为中国管理哲学。简单而言，就是以中国哲学的思维与方法去研究管理学。在博士班的学习历程中，由于建立中国管理哲学知识系统的需要，除了亲炙葛荣晋老师之外，我私淑成中英老师，也在相当多的公私场合得到成老师的剴切指教，深感幸运。成老师彰明儒学源流，致力超越和融合内圣外王两端，以知识为基础，以体验为过程，以诠释为形式，促使现代人在追求理想的生存境界时，从自觉到知觉，从伦理到管理，有机会开展人境俱得的生活价值体验与生命意义创造。“体察古今，会通中西，人文化成”，实为成老师创发“本体诠释学”一以贯之的学术理念与实践指南。从本体论而言，关注人的明心见性之内在价值，并外延发展为伦理道德，进而可深化中国传统文化的核心价值；若从诠释的

角度，则阐述思想、知识的经世致用之知行合一功能，即成为中国管理哲学主要的学术任务与贡献。

由于我在大学本科学的是中国文学，对于中国传统经典的四书五经时有涉猎或旁通。西方有《对话录》，东方有《论语》，交相辉映出东西方文化璀璨的一页。《论语》是孔子与学生在日常生活和学习时的对话，令人读起来备觉亲切自然，反复读诵，契合我心。

北宋宰相赵普曰：“《论语》二十篇，吾以一半佐太祖（赵匡胤）定天下。”《论语》经世致用的价值，早为人们所信服，也是人们“穷则独善其身，达则兼济天下”的人生发展指南。北宋理学家张载认为，士大夫“道济天下”精神的发扬，必须要“为天地立心，为生民立命，为往圣继绝学，为万世开太平”。北宋文学家范仲淹也在《岳阳楼记》中提出，人生要“不以物喜，不以己悲”，乐观奋斗，同时展现“先天下之忧而忧，后天下之乐而乐”的济世情怀。《礼记·礼运》曰：“大道之行也，天下为公，选贤与能，讲信修睦。”儒家力行仁道，追求天下太平，其前提在于：天下是公平正义的，为人们所共有，那些品德高尚、能力高超的人，有意愿且有能力被推举出来服务于人民，同时人们选择讲求诚信，彼此和睦相处。

近年来，我们生活的世界发生了显著的变化。从社会文化层面看来，生活方式、工作形态趋向多样化，劳动力的结构改变，城镇化的进展加速，信仰、价值观的重塑或持续深化；从科技层面看来，移动网络、互联网、自媒体、电商快速发展，科技大大改善工作效率，搭建起新的人际关系和社会网络，改变人们惯有的消费与行为模式；从经济层面看来，全球化与本地化的竞争更加剧烈，经济周期变短且波动大，贫富差距持续扩大；从政治层面看来，地缘政治的不稳定，新的政治、经济联盟的崛起，需要企业适应新的监管变化。

博士毕业后，我进入康师傅集团服务，学习了很多，积累了更多经营

管理的经验。从人力资源战略的视角，观察企业的竞争与发展，深感于CEO身处如此巨大多变的环境，想要胜任工作、赢得未来，必须用心思考三大问题：

一是在现今CEO工作中最大的挑战是什么；二是卓有成效的CEO贡献是什么；三是卓有成效的CEO转型需要具备哪些条件。

在广泛的阅读中，我也发现中国富豪榜上有名的人，多数没有受过正规教育，拥有硕士、博士学位的更少，然而，他们创造财富、累积财富的速度，令人叹为观止；相对而言，号称专家、学者、大师的精英们，却要对富人进行个案研究。究竟在我们受教育的过程中，出了什么问题，使我们学得不够精、不够深、不够专业？

若我们从学习过程来分析，可以看看，我们到底学了什么？第一，是书本知识，给我们丰富的间接经验；第二，是社会知识，给我们多变的直接经验。原则上，两者不能偏废，方能为工作与生活创造价值。如果我们拥有的社会知识多、书本知识少，直接经验无法上升到间接经验的高度，感性认知无法上升到理性认知的高度，我们就只能当实用经验的打工仔；反之，如果我们书本知识多、社会知识少，欠缺对前人间接经验的精炼、改造，不能使之成为符合时代精神、社会现实、自我发展的知识，理性知识不能切合工作与生活需求发挥鉴往知来的引导效用，则我们只能当纸上谈兵的书呆子。

企业的永续经营之道，应该综合书本知识和社会实践经验，并且能够使我们理性的认识与感性的认同，无数企业领导者、国际级管理大师，迄今仍在这个领域汲汲探索、追求与印证。

的确如此，企业致力愿景，谋划永续经营，人才的良莠多寡关系成败。精准高效的人才战略，除了可以持续支持企业整体战略的设立与执行，更可以贯穿组织运作的任何层级，为企业创造价值。今日企业迎来全球化与本地