

RU HE ZUO GE
HAO LING DAO

如何做个好领导



——孔子儒学与当代企业管理

罗晓春 著



光明日报出版社

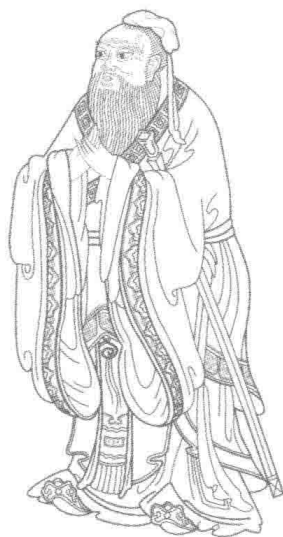
RU HE ZUO GE
HAO LING DAO

如何做个好领导



——孔子儒学与当代企业管理

罗晓春 著



光明日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

如何做个好领导: 孔子儒学与当代企业管理 / 罗晓春著. — 北京: 光明日报出版社, 2015.5

ISBN 978-7-5112-8550-8

I. ①如… II. ①罗… III. ①儒学—应用—企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第108237号

如何做个好领导: 孔子儒学与当代企业管理

著 者: 罗晓春

责任编辑: 张盈秀 史 宁

责任印制: 曹 铮

封面设计: 品诚文化

责任校对: 李 丹

出版发行: 光明日报出版社

地 址: 北京市东城区珠市口东大街 5 号, 100062

电 话: 010-67021037 (咨询), 67078870 (发行), 67019571 (邮购)

传 真: 010-67078227, 67078255

网 址: <http://book.gmw.cn>

E-mail: gmcbs@gmw.cn

法律顾问: 北京德恒律师事务所龚柳方律师

印 刷: 成都市天金浩印务有限公司

装 订: 成都市天金浩印务有限公司

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社联系调换

开 本: 880×1230 1/32

字 数: 230 千字

印 张: 8

版 次: 2015 年 5 月第一版

印 次: 2015 年 5 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5112-8550-8

定 价: 38.00 元

版权所有 翻印必究

前 言

孔子创立的儒教学说，既满足了统治者管理社会的需要，又贴切中国人的文化特质，因此成为中国传统文化的主流。通过两千多年的潜移默化，儒家思想已深入从个人、家庭到（企业）组织、社会的方方面面而成为中国人的文化符号。儒家倡导“德治”（“礼治”），推行仁政的治国（管理）理念，对于今天和平发展社会经济（特别是社会经济活动最为普遍的企业经营管理），具有现实的借鉴价值。

孔子代表的儒家指出，作为身居上位的领导者，第一，要先做到“内圣”，后才能“外王”；第二，规范是自上而下的，即要上级做好了（“君君”），再要求下级做到（“臣臣”），工作上须上下级信任联动；第



三，既强调民本，又强调权威——即有约束的领导权威；第四，强调上级的模范、教化、引领作用；第五，德治并不否定法治，是以德为主，德法并举，等等。这些道理，对于当代怎么做领导，提供了普世原则。因此，既要我们深入钻研，深刻领会，更要我们身体力行，弘扬光大。

我们深入研究孔子儒家学说的代表作《论语》、《大学》、《中庸》、《孔子家语》、《孔丛子》及前人研究孔子儒家学说的成果，形成怎样做（企业）领导的原则。

目 录

前 言 / 1

第一章 良好的综合素质 / 1

第二章 严于律己 / 51

第三章 责任担当 / 78

第四章 抓关键，看根本 / 85

第五章 团队建设 / 99

第六章 建立信任，上下互动 / 136

第七章 不搞纯道德，目标与制度的标准合适 / 166

附 录 孝道与忠诚 / 184

第一章 良好的综合素质

领导就是团队的带头人，领导就是火车头。“兵熊熊一个，将熊熊一窝”，强调的是领导的价值。用毛主席的话说：“政治路线确定之后，干部就是决定的因素。”领导者的素质，是他能否充分发挥自己的作用的基础条件。

一、出色的领导者需要具备综合的管理素质

领导的主要职责是综合、协调、平衡各种冲突，带领团队达到目标。因此，领导者不宜是技术专才，而应具备综合管理素质。即便是技术出身而成长为领导的人，走上领导岗位后，也必须及时补上管理的短



板。如果一个技术尖子做领导后仍然沉溺于技术，就会严重错位，终将是一个失败的领导。

《中庸》载：“惟天下至圣，为能聪明睿知，足以有临也；宽裕温柔，足以有容也；发强刚毅，足以有执也；齐庄中正，足以有敬也；文理密察，足以有别也。”（只有天下最圣明的人，才能做到聪明睿智可以临视万物，宽厚温柔可以包容天下，刚强坚毅可以决断事物，端庄公正可以使人尊敬，条理清晰、细致可以辨别是非正邪）作为企业的管理者，也应具备五项内涵：智——聪明睿智，仁——宽厚温柔，义——发强刚毅，齐——齐庄中正，法——文理密察。没有这样的内涵素质，一则难服众，二则难有大作为，三则可能给企业带来经营风险或无法规避经营中的风险，难以长远发展。

《论语》载：“季康子问：仲由可使从政也与？子曰：由也果（决断、果敢、刚毅），于从政乎何有？曰：赐也，可使从政也与？曰：赐也达（通达、豁达），于从政乎何有？曰：求也，可使从政也与？曰：求也艺（专长于文学艺术），于从政乎何有？”也就是从分开（三人）来讲，如仲由者，刚毅、果敢，可统

领三军为帅，但从政则不太合适，因为他太刚而易折，过于刚毅则缺乏忍耐，就难以包容别人的不是，而从政更多的是协调各方权益，需要在求同存异中推进事业；如子贡者，太通达，就是把事情看得太清楚，功名利禄全不放在眼下，聪明通达的人，对好的事、对坏的事都看得开，就不一定对一件事情很认真，因此，通达的人脾气好，与团队、同事相处得很好，但威严不足，执行力不强，团队和睦睦（甚至一团和气），但业务进展慢，效果很差；如冉求者，长于文学艺术，多才多艺，是名士，气质更多是阳春白雪，但动手能力、操作能力不足，也不适从政。

而将三个人的长处集中起来，取长补短，就是综合素质高的优秀领导者。

一是果断的决策力。领导者就是要能从纷繁众多的合理性的建议中，选择一个主流意见形成集体的、最高的、最终指导行动的意见，敢于决策（并科学决策）是领导者必备的素质，不敢决策，优柔寡断是领导者之大忌。《论语》载：“季文子三思而后行，子闻之，曰：‘再’，斯可矣。”（季文子要多次考虑以后才去做某一事。孔子听到这事，说“考虑两次，就可以



s”)太过多虑,太过计较祸福利害得失,反而容易徇私利,私意起人就会迷惑。在瞬息万变的今天,太多虑就易丧失先机,错过良缘。而对于专业人才而言,第一感觉往往有极大的准确性。因此,当代企业家面对新挑战、新机遇,当民主讨论就快速商讨,当断则果断决策,切忌议而不决,眼睁睁看着机会溜走而后悔不已。而且一旦决策,不管遇到多大的困难,都要义无反顾地推进执行。反之犹犹豫豫、畏首畏尾是成不了大器的。

二是性情通达。对工作中的各种状况(尤其是不理想状况,别人不怀好意的非议、幸灾乐祸等)看得开,胸怀开阔,才能团结一切可以团结的力量,有利于调动各种有利因素为奋斗目标出力。

三是多才多艺。具有才艺不仅可以提高领导者工作推进能力,还能提升领导者的形象和人格魅力,而且艺术修养、性情修养与专业工作是相互促进的。有了健康的情趣,也可避免领导者落俗、膨胀贪婪。

从另外一个角度看,从君子之儒与小人之儒相对比,也能说明领导者高素质的重要性。“子谓子夏曰:汝为君子儒,无为小人儒。”何为儒,儒就是人类社会

所需要的人。小人儒就是书读得好，文章写得好，学理也讲得好的人，但除了读书很行之外，把天下国家（企业）交给他，就不行了，办不了大事、处不了难事。其实就是枉有满腹经纶，但无行动力的书呆子。与此相对应的是国家栋梁之才，不仅有品德有学识，还要有真正的社会实践与体验，要对社会、政治、管理事务有行动力，这才是君子儒，即要人情练达，深知世故，不仅有理论，更能动手操作。就看得见的人来说，就是要有子路的“果”、子贡的“达”和冉求的“艺”，且集三者于一身，就成为君子儒了。

二、严格的自我修养

领导者应加强学习，以君子的标准来要求自己，严格自身的道德修养，只有具备了高境界，做事才有大格局，才会有高的目标追求，也才能容得下有棱有角的人才，维护好的工作氛围，并自觉抵制各种诱惑，保持忠诚与纯洁，降低组织所承受的风险。具体说有如下修养：



1. 坚持自己正确的主张，不盲从

“君子和而不同，小人同而不和。”（《论语》）即君子讲求内心和谐，而不盲从附和，小人无原则地附和而达不到内心真正的和谐。也就是说，品德高尚的人能用自己的正确意见来纠正朋友、同事的错误意见，而不碍于情面不与朋友、同事的错误思想作斗争，追求的是一种高层次的、经得住时间检验的团结、和谐。相反小人只因眼前利益相互依附，同流合污，而一旦利益终结或利益不一致，不能用道义来协调内部关系，则作鸟兽散。更有甚者为利益刀枪相见，变内部矛盾为敌我矛盾。企业家在选择（创业）合作伙伴时，必须要有相同的价值观，对企业经营目标基本相近，否则追求长远利益（资本增值）与追求近期收益（当年资本回报）的投资人必定要产生冲突。而在业务运作中，也要选择价值观相近的上、下游合作伙伴，否则卖正品的永远与造假冒伪劣产品的人难以长期合作。

2. 讲团结但不勾结

“君子周而不比，小人比而不周。”（君子团结而不勾结；小人相互勾结而不团结）“君子矜而不争，群而不党。”（君子庄重矜持而不同别人争执，合群而不结

党营私)品德高尚的人也讲人以群分,讲团结而不因利益或意见不一而争吵,他们在一起,只为志趣相投,可相互交流,相互提高,决不为私利而相互勾结,更不在一群人内或一个组织内搞宗派,搞小团体。不能光明磊落,是君子所不齿的。企业家在考察部属,特别是下级经营班子时,绝不能被一团和气的假象蒙蔽,最好的团队是既保留个人不同意见,又能形成总体意见的团队。

3. 身处逆境,能坚守道德

子曰:“君子固穷,小人穷斯滥矣。”(君子困厄时尚能安守道德底线,而小人受困,就不能约束自己,什么事都干得出来)企业家在暴利面前能否坚守道德的底线和法律的底线,是对企业家人品的考验。

4. 有敬畏感

子曰:“君子有三畏:畏天命,畏大人,畏圣人之言。”(君子有三件敬畏的事:敬畏天命,敬畏在上位的人,敬畏圣人的思想)而“小人不知天命而不畏也,狎(不尊重)大人,侮(蔑视)圣人之言”。现代人,敬畏观淡了,似乎讲唯物,不怕“天”;讲发展,不怕“老”(不怕老祖宗的规矩);讲客观,不怕“上”(不



怕上级的规定与要求)；讲人权，讲自由，不怕“人”（以自我为中心，不怕别人，不怕人言）。但我们要相信自然规律、社会基本规律不可违，违反规律要受处罚。违反生态规律乱砍滥伐引来的洪灾、旱灾已在世界多处多次获得证明；历经千百年检验的传统文化、传统的道德规范是一个民族的特征，是我们血液里携带的文化基因，不能因为地球成为一村就全盘否定自我；代表更大范围、更多受众利益的宏观管理，与微观个体利益难免不发生冲突，解决冲突的唯一办法是个体、微观服从于总体和宏观，否则大家各行其是，社会就会乱套，最终受损的不仅是宏观，微观也无法免灾；人与人、与企业、与单位之间如果都以自我为中心，随时随地都在冲突，社会不安宁，个体没有安全感，因此人与人、与企业、与单位之间须相互礼让，克己方能复礼，社会才会和谐。

5. 以理服人

“君子之道有四焉：其行己也恭，其事上也敬，其养民也惠，其使民也义。”即君子具有四种品德：在行为方面，他自己很庄重，谦逊谨慎；侍奉君主（现代泛指对待上级），他恭敬顺从；对待人民，他注意给予

恩惠利益；役使民众，他注意合符义理。可见君子之高，高在品德，对上对下都讲求规范有礼，特别是他处于上级地位行使权力，对下级也要讲明道理，以理服人。企业家，特别是成功的企业家要戒霸气，要戒看不起人，更要戒看不起下级，才会有好的人气和好的财气。

6. 不找借口

子曰：“君子疾夫舍曰欲之而必为之辞。”（君子讨厌那种嘴上不说“想得到它”，而一定找个借口而得到它的人）其实君子的道德标准就是追求真诚、坦率，坚决反对表里不一。如果你想得到它就真实地说出来，不必寻找借口或托辞，明人不做暗事，光明正大，即便是强夺也可昭告天下，实为强夺，还名曰帮助更高尚一些。没有借口是企业家成功的重要基因之一，面对困难没有借口，就有方法；面对下级不找借口，就能集聚人才，壮大队伍；面对失败也不找借口，就能重新站起来。

7. 做事公正，不因亲疏而有别

陈亢问一得三，说：“君子不远其子也。”（君子〈指孔子教书〉并不偏向自己的儿子）企业家能做到对



自己的亲属（子女）、身边的人与所有员工一视同仁，团队内勾心斗角就少了，内耗少了则企业的凝聚力增强，团队的战斗力必定提升，成功的可能性必定增强。

8. 肚量大，具有广阔的包容性

君子既向往高尚、美好的，又能容纳差的、低的。因为他知道世界是千姿百态的，没有差的，美好的就表现不出来，而且社会分工也需要不同人来分担不同的工作，如果让高贵者去从事“低贱的”工作，反而更加痛苦。因此，正如子张曰：“君子尊贤而容众，喜善而矜不能。”（君子尊敬贤德之人，又能包容普通的人，赞美好人，又能怜悯能力差的人）企业家的心怀有多宽广，他的事业舞台就有多大，由此决定他经营成果就有多大。心胸狭窄，容不下有棱有角的人才，容不下持不同意见者，容不下不及己的部属，难成大业。

9. 善于自我反省检查

孔子说“君子不忧不惧”，其原因在于“内省不疚，夫何忧何惧”？（自己经常反省检查，问心无愧，那还忧愁什么，畏惧什么）一个企业家经常自我反省，自我检查，就能发现优点并加以发扬光大，看到缺点，

及时纠正弥补，人格便逐步走向完美，能力便逐步提升，做事轻松而成功率提高，幸福感也就上升了。

能看到错误很重要，知错就改更重要。子贡曰：“君子之过也，如日月之食焉：过也，人皆见之；更也，人皆仰之。”（君子的过错，如同日食月食一样：错时，人们都看得见；改时，人们都仰望着）企业家、领导者为人光明磊落，公开透明，接受大众的监督，错了接受批评，且知错就改，保证每天都有新进步。每个人都知道，人非圣贤，孰能无过，有过改了即好，这比文过饰非的“完人”要强百倍。

当代领导者、企业家不仅在思想上以君子标准来要求自己，更重要的是按“君子之道”来行来为，才能变理想为实际，才能一步步提升道德境界，成为真君子（而非叶公好龙）。

三、庄重严谨，可受重托、可担大任

1. 庄重可靠

子曰：“君子不重则不威，学则不固，主忠信，无友不如己者，过，则勿惮改。”（《论语》）即君子若不