

儒商是中國特有的經濟現象，也是中國經濟一大特色。

曹軍 著

何謂儒商：

一曰商。儒商是以儒家理念為指導的、從事商品經營活動的商人；

儒商修養

本質之所在。儒商最重義利，最重仁德，是有儒家道德觀和

儒家組織行為實踐的當代原則



儒商是中國特有的經濟現象，也是中國經濟 一大特色。何謂儒商：

一曰商。儒商是以儒家理念為指導的，從事商品經營活動的商人；

二曰溫。儒商是溫文爾雅之輩，是指有較高文化素養，即把“商”的職業和“儒”的倫理品德結合起來的人。魯夫莽士何其粗野，不配稱儒商；

三曰儒。經商講義利，講仁德；生財講大道，這是最為重要的，是儒商本質之所在。

儒商最重義利，最重仁德，是有儒家道德觀和價值取向的企業家。



儒商修养

儒家组织行为实践的当代原则

曹军 著

東方出版社

责任编辑：张益刚

装帧设计：鼎盛怡园

图书在版编目 (CIP) 数据

儒商修养——儒家组织行为实践的当代原则 / 曹 军 著.
- 北京: 东方出版社, 2008. 5

ISBN 978 - 7 - 5060 - 3176 - 9

I. 儒… II. 曹… III. 儒家 - 组织行为学 - 研究 IV. B222.05; C936
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 076379 号

儒商修养——儒家组织行为实践的当代原则

RUSHANG XIUYANG——RUJIA ZUZHI XINGWEI SHIJIAN DE DANGDAI YUANZE

曹 军 著

东方出版社 出版发行

(100706 北京朝阳门内大街 166 号)

北京集惠印刷有限责任公司印刷 新华书店经销

2008 年 5 月第 1 版 2008 年 5 月第 1 次印刷

开本: 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

字数: 251 千字 印张: 15.5

ISBN 978 - 7 - 5060 - 3176 - 9 定价: 21.00 元

邮购地址 100706 北京朝阳门内大街 166 号

人民东方图书销售中心 电话 (010) 65250042 65289539

前 言

儒商是中国特有的经济现象，也是中国经济活动中的一大特色。何谓儒商？

一曰商。儒商是以儒家理念为指导的、从事商品经营活动的商人。

二曰温。儒商是温文尔雅之辈，是指有较高文化素养，即把“商”的职业和“儒”的伦理品德结合起来的人。鲁夫莽士何其粗野，不配称儒商。

三曰儒。经商讲义利，讲仁德，生财讲大道，这是最为重要的，是儒商本质之所在。儒商最重义利，最重仁德，是有儒家道德观和价值取向的企业家。

从个人道德修养上来说，儒商是君子，不取不义之财，这是最基本的一条。儒商是仁人，为富为仁，有崇高的奋斗目标，对于建立一个和谐的人类社会有巨大的现实作用。

而奸贾则是见利忘义的小人，他们为了获取利润，不惜损人利己，违法违纪。他们的经商行为经常违反国家可持续发展的发展战略，对市场采取的是投机的手段，对顾客采取的是弄虚作假的欺骗手段，对企业员工采取逼迫压榨的手段，对自然界采取掠夺性开发、破坏自然环境的手段。

儒家管理遵循的是以人为本的管理原则，把人当作经营中最根本的、能动的因素，并通过对人在精神上的和物质上的关心和激励去调动员工的积极性，实现对物的有效利用，创造出优化的经营业绩。人本管理思想都来源于“仁者爱人”的儒家思想核心。运用儒家的重人、重信、重义、重情的精神对员工进行管理，督促其实现管理目标，是儒商管理手段的特点。

由于社会历史条件的限制，中国的儒家管理思想在近代没有能够与产业革命及资本主义企业经营相结合。20世纪80年代以来，由于日本及“亚洲四小龙”经济的飞速发展，使人们的眼光重新从西方转向东方，开始研究中国



古代商人的管理思想在当代社会中的重大意义。日本著名管理学家伊藤肇认为：“日本实业家能够各据一方，使战败后的日本经济迅速复兴，中国儒商文化的影响力，功应居首。中国儒商的管理思想的长处往往正是西方企业管理中所欠缺的地方。”

《论语》是孔子及其弟子们的言行辑录，古语有“半部《论语》治天下”之说，被称为中国人的“圣经”。这是一本被中国人读了几千年的教科书，包含了丰富的中国古代的政治思想与管理之道，《论语》不仅是了解中国古代社会的一把钥匙，也为我们提供了一条宝贵的途径，那就是使中国古代的管理智慧同现代管理相结合成为一种可能。

儒家思想所研究的领域从一开始就定位于社会的整个系统，主张“仁者爱人”与“为政以德”，因此，儒家为研究老百姓的行为和政治组织架构提供了重要的理论基础，并且阐述了以“礼”和“孝悌”作为社会系统中人与人关系的准则。

儒家的思想，不仅仅是哲学，同时也是非常具有实用价值的行为科学和行政理论，本书通过对《论语》的深入研究，从儒家思想角度出发，提出了儒家组织行为最重要的理论基础，指出儒家的组织行为方式在齐家、治国，乃至企业管理等方面，都能起到很重要的借鉴作用，为实现和谐的组织行为提供了重要的理论基础，亦构成了儒商思想修养的一个重要的方面。



赞

孔

子

鲁国大夫叔孙武叔在朝廷上对大夫们说：“子贡比仲尼更贤。”子服景伯把这一番话告诉了子贡。子贡说：“拿围墙来作比喻，我家的围墙只有齐肩高，老师家的围墙却有几仞高，如果找不到门进去，你就看不见里面宗庙的富丽堂皇和房屋的绚丽多彩。能够找到门进去的人并不多。叔孙武叔那么讲，不也是很自然吗？”

又一次，叔孙武叔诽谤仲尼。子贡说：“这样做是没有用的！仲尼是毁谤不了的。别人的贤德好比丘陵，还可超越过去，仲尼的贤德好比太阳和月亮，是无法超越的。虽然有人要自绝于日月，对日月又有什么损害呢？只是表明他不自量力而已。”

陈子禽对子贡说：“你是谦恭了，仲尼怎么能比你更贤良呢？”子贡说：“君子的一句话就可以表现他的智识，一句话也可以表现他的不智，所以说话不可以不慎重。夫子的高不可即，正像天是不能够顺着梯子爬上去一样。夫子如果得国而为诸侯或得到采邑而为卿大夫，那就会像人们说的那样，教百姓立于礼，百姓就会立于礼；要引导百姓，百姓就会跟着走；安抚百姓，百姓就会归顺；动员百姓，百姓就会齐心协力。夫子活着是十分荣耀的，夫子死了是极其可惜的。我怎么能赶得上他呢？”



孔

子

的

感

言

子曰：“色厉而内荏，譬诸小人，其犹穿窬之盗也与？”

孔子说：“外表严厉而内心虚弱，以小人作比喻，就像是挖墙洞的小偷吧？”

子在川上曰：“逝者如斯夫！不舍昼夜。”

孔子曾在河边说过：“消逝的时光就像这河水一样啊，不分昼夜地向前流去。”

子曰：“吾未见好德如好色者也。”

孔子说：“我没有见过像好色那样好德的人。”

子曰：“苗而不秀者有矣夫；秀而不实者有矣夫！”

孔子说：“庄稼出了苗而不能吐穗扬花的情况是有的；吐穗扬花而不结果实的情况也有。”

子曰：“岁寒，然后知松柏之后凋也。”

孔子说：“到了寒冷的季节，才知道松柏是最后落叶的。”

子曰：“莫我知也夫！”子贡曰：“何为其莫知子也？”子曰：“不怨天，不尤人。下学而上达，知我者其天乎！”

孔子说：“没有人了解我啊！”子贡说：“怎么能说没有人了解您呢？”

孔子说：“我不埋怨天，也不责备人，下学人事而上达天命，了解我的只有天吧！”

孔

子

的

劝

诫

孔子曰：“益者三友，损者三友。友直，友谅，友多闻，益矣。友便辟，友善柔，友便佞，损矣。”

孔子说：“有益的交友有三种，有害的交友有三种。同正直的人交友，同诚信的人交友，同见闻广博的人交友，这是有益的。同惯于走邪道的人交朋友，同善于阿谀奉承的人交朋友，同惯于花言巧语的人交朋友，这是有害的。”

孔子曰：“益者三乐，损者三乐。乐节礼乐，乐道人之善，乐多贤友，益矣。乐骄乐，乐佚游，乐晏乐，损矣。”

孔子说：“有益的喜好有三种，有害的喜好有三种。以礼乐调节自己为喜好，以称道别人的好处为喜好，以有许多贤德之友为喜好，这是有益的。喜好骄傲，喜欢闲游，喜欢大吃大喝，这就是有害的。”

孔子曰：“侍于君子有三愆：言未及之而言谓之躁，言及之而不言谓之隐，未见颜色而言谓之瞽。”

孔子说：“侍奉在君子旁边陪他说话，要注意避免犯三种过失：还没有问到你的时候就说话，这是急躁；已经问到你而你却不说话，这叫隐瞒；不看君子的脸色而贸然说话，这是瞎子。”

孔子曰：“君子有三戒：少之时，血气未定，戒之在色；及其壮也，血气方刚，戒之在斗；及其老也，血气既衰，戒之在得。”



孔子说：“君子有三种事情应引以为戒：年少的时候，血气还不成熟，要戒除对女色的迷恋；等到身体成熟了，血气方刚，要戒除与人争斗；等到老年，血气已经衰弱了，要戒除贪得无厌。”

孔子曰：“君子有三畏：畏天命，畏大人，畏圣人之言。小人不知天命而不畏也，狎大人，侮圣人之言。”

孔子说：“君子有三件敬畏的事情：敬畏天命，敬畏地位高贵的人，敬畏圣人的话。小人不懂得天命，因而也不敬畏，不尊重地位高贵的人，轻侮圣人之言。”

孔子曰：“君子有九思：视思明，听思聪，色思温，貌思恭，言思忠，事思敬，疑思问，忿思难，见得思义。”

孔子说：“君子有九种要思考的事：看的时候，要思考看清与否；听的时候，要思考是否听清楚；自己的脸色，要思考是否温和，容貌要思考是否谦恭；言谈的时候，要思考是否忠诚；办事要思考是否谨慎严肃；遇到疑问，要思考是否应该向别人询问；愤怒时，要思考是否有后患；获取财利时，要思考是否合乎义的准则。”

子曰：“由也！女闻六言六蔽矣乎？”对曰：“未也。”“居，吾语女。好仁不好学，其蔽也愚；好知不好学，其蔽也荡；好信不好学，其蔽也贼；好直不好学，其蔽也绞；好勇不好学，其蔽也乱；好刚不好学，其蔽也狂。”

孔子说：“由呀，你听说过六种品德和六种弊病了吗？”子路回答说：“没有。”孔子说：“坐下，我告诉你。爱好仁德而不爱好学习，它的弊病是受人愚弄；爱好智慧而不爱好学习，它的弊病是行为放荡；爱好诚信而不爱好学习，它的弊病是危害亲人；爱好直率却不爱好学习，它的弊病是说话尖刻；爱好勇敢却不爱好学习，它的弊病是犯上作乱；爱好刚强却不爱好学习，它的弊病是狂妄自大。”

孔子曰：“不知命，无以为君子也；不知礼，无以立也；不知信，无以知人也。”

孔子说：“不懂得天命，就不能做君子；不知道礼仪，就不能立身处世；不善于分辨别人的话语，就不能真正了解他。”

目 录

前 言	(1)
赞孔子	(1)
孔子的感言	(1)
孔子的劝诫	(1)
第一章 儒家的组织原则	(1)
1. 组织的共同理念	(1)
2. 儒家思想的继承	(5)
3. 从家庭到组织关系	(8)
4. 孝悌是文化的基石	(11)
5. 组织需要专业人才	(15)
6. 中庸管理的基本态度	(18)
7. 原始的自然与文明	(22)
8. 独善其身兼善天下	(25)
9. 以人为中心的管理	(28)
10. 管理的集权与民主	(33)
11. 理性的客观精神	(36)
第二章 儒者的思想修养	(40)
1. 儒者完美的人格	(40)
2. 组织中的危险人物	(44)



3. 不要自欺欺人 (47)
4. 结党营私的恶果 (50)
5. 儒者的竞争关系 (53)
6. 仁者的五个标准 (56)
7. 表里如一的君子 (58)
8. 仪表是礼的一部分 (61)
9. 儒者的礼乐修养 (64)
10. 君子的日常行为 (68)
11. 为大众服务的精神 (71)

第三章 儒家的领导原则 (74)

1. 领导者的行为准则 (74)
2. 德政与法制的统一 (78)
3. 领导者应公平公正 (82)
4. 与职位相称的才能 (85)
5. 子产的管理实践 (89)
6. 保持威信的技巧 (92)
7. 小河有水大河不干 (95)
8. 对事物发展的预见性 (98)
9. 对人的节制和鼓励 (102)
10. 赢得下级的忠诚 (105)
11. 领导者的人格魅力 (108)

第四章 儒家的学习之道 (112)

1. 修身也是一种学习 (112)
2. 学习不仅为了装饰 (115)
3. 精神食粮和物质食粮 (119)
4. 创造力的来源 (122)

5. 学习贯穿人生全过程	(125)
6. 对待学问的严谨态度	(128)
7. 选拔独当一面的人才	(131)
8. 成为大师级的全才	(134)
9. 轻松的对话式教育	(138)
10. 教育是做人的根本	(141)
第五章 儒家的沟通之道	(143)
1. 沟通应具备的态度	(143)
2. 心地纯正地做人做事	(146)
3. 了解人的三种方法	(149)
4. 给人定性要有依据	(153)
5. 沟通有利于因材施教	(157)
6. 不同对象不同沟通	(160)
7. 用礼仪表达诚意	(163)
8. 为人大方赢得人脉	(167)
9. 适当表达更利沟通	(171)
10. 君子不出无名之师	(174)
第六章 儒家的组织制度	(177)
1. 礼是制度的外在形式	(177)
2. 通过礼制实现和谐	(181)
3. 礼仪是制度的体现	(184)
4. 法制、人治与礼制	(187)
5. 礼制中的个人行为	(190)
6. 上级对下级的礼遇	(193)
7. 建设和谐组织机构	(196)
8. 孔子说盗跖的故事	(199)

第七章 儒者在组织中的行为 (204)

1. 人际关系的基础 (204)
2. 组织中晋升之路 (207)
3. 通过礼让实现和谐 (210)
4. 如何给上司提意见 (213)
5. 善于在组织中生存 (216)
6. 坚持原则与灵活性 (219)
7. 组织内部的合作 (223)
8. 越权则是管理的痼疾 (226)
9. 保持积极稳定的心态 (229)
10. 管理应不失人性 (232)



第一章 儒家的组织原则

1. 组织的共同理念

子曰：“学而时习之，不亦说乎？有朋自远方来，不亦乐乎？人不知而不愠，不亦君子乎？”

〔译文〕孔子说：“学了又时常温习和练习，不是很愉快吗？有志同道合的人从远方来，不是很令人高兴的吗？人家不了解我，我也不怨恨、恼怒，不也是一个有德的君子吗？”

鲁定公初年（公元前 509 年）开始，孔子开坛设教，广招弟子，宣传周王朝的管理体制，孔子打算借助周王朝的威望，推行自己的政治理想，并且期待着通过对人才的培养，逐步在各诸侯国恢复周王朝权威。孔子创建了儒家学说，儒家学说虽然在创立的初期曾遭遇过很大的困难，而自汉代以后却成为指导中国 2000 多年的主导思想，为古代中国的各种社会组织形式，包括政治体制的组织形式，行政管理体制组织形式，提供了完整的思想基础和文化基础。

孔子所创立的儒家学说，并不仅仅是一个纯粹的思想流派，而且是一个教育当时的人们如何遵守社会道德、行为规范的政治流派，也是古代组织行为学的科学体系。它告诉人们如何管理一个组织机构以及在组织中个人的行为规范，由此证明，儒家学说不但具有思想性，还具备了实用性和文化性，对于现代的组织行为科学，特别是具有中国特色的组织行为学，也具有很大的参考价值。

春秋时期，诸侯各自为政，无视作为中央政府的周王朝的统治，诸侯的行为破坏了周王朝的组织管理制度和社会道德体系，在孔子眼里可谓是天下大乱了。孔子对于诸侯争霸的混乱分裂的现实十分忧虑，于是，孔子对于周朝的制度和规范进行了充分的研究，不但继承了早期中华文化的精粹，





而且，在前人的基础上有所发扬，试图通过推广儒家的理念，改变国家分崩离析的状态。

孔子在鲁定公十年（公元前 500 年）被任命为大司寇，到了十四年，又被提升，“由大司寇行摄相事”，代行宰相职权，到最后遭受排挤、猜疑而离任。这样的从政经验，使孔子深深懂得，要改变这一混乱的社会，仅仅依靠一个人的力量是远远不够的，因此，孔子不再做官，而是专心教育和宣传，鼓励自己的学生们去做官，并通过自己的学生广泛传播自己的理念。

儒家认为，无论是一个王朝还是一个组织都不能脱离理念、制度和人才这三个要素，要使一个组织能够正常地发挥作用，统一的理念是必不可少的因素。人是能思想有理性的动物，而理性的外在表现，就是通过各种理念展开并直接体现在人的各种行为当中。国家社会是一个较大的组织系统，这个大的组织系统是由更多较小的组织系统组成，以至于小到家庭，以及于个人，这些组织系统的正常运作，最后都落实到个人的行为。

人的行为除了本能的要求以外，必定是来自于自身理念的指引，从宏观上说，如果一个组织没有一个比较统一的理念，就如同一个没有头脑的人，结果必然会导致行为上的混乱，组织的构架就会遭到破坏，甚至会导致组织结构的灭亡。

在孔子生活的年代，周王朝在思想上政治上出现多元化状态，其统治地位就已经岌岌可危了，而孔子正是站在维护周朝统治的立场上，力图从理念上将人们统一起来。

儒家认为，在组织内如果能够做到“上下一心，君臣同志”，就能产生巨大的力量，从竞争角度说就是一种影响力和扩张力，对于组织内部的管理则是一种向心力和凝聚力。当然，不同的理念在组织内部的作用是不尽相同的，但是，任何人都不能忽视理念的力量，理念是组织的基础和前提。

任何一个组织只能有一种主要的理念。例如，联想集团要建立的是统一的以人为本、客户至上的理念。联想的管理者们说：“我们不想看到同是联想集团，不同的部门有不同的价值观，不想看到某个部门出现黑匣子现象。我们希望看到，我们每一个部门、我们的每一位员工、每一位领导干部在统一的联想文化下共同发展。”联想对“以人为本”的理解是：通过联想事业目标的实现来达到员工个人理想和高素质生活追求的实现。因而联想文化的核心理念是：“把员工的个人追求融入到企业的长远发展之中。”

孔子对于理念的教育就是要在组织内部坚持“学而时习之”的原则，主张理念的教化在于反复地学习和实践，实践后再总结经验，这样反复的过程才能强化理念的一致性，在组织内部不但要经常性地对人们进行教育，而且要力争把一种理念落实到人的行为上，而且要长期坚持，这样这种理念就能固化在人们的头脑中，从而达到理念的统一。因此，只是把某种理念或观念停留在口头上或口号上，对于理念的贯彻是极为不利的，那种认为理念的确立是一劳永逸的事情，也是不存在的。宋代著名学者朱熹对“学而时习之”的原则观点评价极高，说它是“入道之门，积德之基”。

组织毕竟是由个体的人组成的，在组织中的个人建立共同理念并不是一件容易的事情，理念也不是僵化固定的，对于某一个理念的积极思考和探索发展是十分必要的。理念来自于人的实践，实践因人因地因事的不同而不同，人与人之间能够经常沟通是一件非常有意义的事情，这样不但有利于理念本身的丰富和发展，也有利于人们相互间的理解在组织内部统一。如果人们的理念得不到沟通，即使大家理念一致，却不能达到理解，行为也会不和谐，因此，统一理念的另一个重要方面就是沟通，只有沟通，才能真正实现理念的统一，否则，就会造成各自为战的散漫状态，人们就会以个人行为代替组织行为，从而导致组织力量的削弱。

在统一理念的过程中，适当的灌输是必要的，但是，灌输并不意味着强迫接受。在组织系统中的人，是相对独立的，人们的身份地位和生活环境都有所不同，对待一件事物的看法是不会相同的，对一种理念的认同也会有一个认识的过程，如果借助组织的权力，强迫人们接受的话，那么，人们就会从公开的拒绝，发展到私下的抵制，表面上接受了，实际上却不按照这个理念去执行，组织内部会出现一种沉闷的现状，阳奉阴违的习惯如果长期在人们的行为中实施，最终就会毒化组织的氛围，甚至导致道德观的崩溃。因此，孔子说：“人不知而不愠，不亦君子乎？”不要怨恨那些不理解我们的人，君子要学会韬光养晦，教育要掌握时机。

对于管理者而言，更要建立以学习为乐事的理念，注重修养，严格要求自己，这应该成为一个好的管理者对待学习的基本的态度，管理者应该通过不断的学习和教育使组织形成一个共同的理念，这是使组织协调运作的首要途径。





儒商法则：

1. “上下一心，君臣同志”，从组织市场竞争角度说来是一种影响力和扩张力，对于企业内部的管理则是一种向心力和凝聚力。
2. 要经常地反复地对人们进行教育，而且要长期坚持，这样这种理念就能固化在人们的头脑中，从而使全体达到步调一致。