

普华
经营

正略钧策
ADFAITH

管理者修身、养性、带好队伍 必读此书！



《论语》中自有治国之方，半部《论语》治天下
《论语》中也有管理之道，一部《论语》带队伍

一部《论语》 带队伍

刘志海◎编著



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

一部《论语》带队伍

刘志海 编著

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

一部《论语》带队伍 / 刘志海编著. — 北京: 人民邮电出版社, 2010. 9

ISBN 978-7-115-23806-1

I. ①—… II. ①刘… III. ①论语—应用—企业管理
IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 165588 号

内 容 提 要

《论语》不仅是一部优秀的传统文化典籍, 其每章的内容也都可以作为当代企业经营管理的指导。团队管理者要带好队伍, 员工要在团队中发挥作用, 都不妨静下心来研修《论语》。管理者可从中寻求团队管理的解决之道, 创立现代团队的管理模式; 员工可藉由团队文化, 发挥自身潜能和实现自身价值。本书内容从《论语》经典篇章出发, 分析、列举管理者带好队伍的技能与手段, 让管理者在提高传统文化修养的同时, 管好队伍, 提高业绩。

本书适合各种组织、团队的管理者阅读, 也适合各类热衷于管理或者国学的人士阅读。

一部《论语》带队伍

◆ 编 著 刘志海

责任编辑 许文瑛

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市崇文区夕照寺街 14 号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本: 700 × 1000 1/16

印张: 14

2010 年 9 月第 1 版

字数: 120 千字

2010 年 9 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-23806-1

定 价: 29.00 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

前 言

《论语》是关于孔子及其弟子言行的记录，大约成书于战国时期，在汉代被作为传，宋以后被列为经，全书共 20 篇。从汉朝至清朝两千年间，《论语》一直是中国知识分子启蒙的必读书，是儒家思想和中国文化最重要的典籍之一，对中华民族思想文化和精神风貌的形成产生了极其深远的影响。

《论语》内容广博，涉及政治、教育、礼仪、经济、文学、天道观、认识论等，反映了孔子伦理体系最基本的思想，这个体系的核心是“仁”，实施“仁”的手段和途径是“礼”。《论语》的思想几乎融合在所有中国人的言行中，今天人们所熟知的很多警句箴言，不少都出自《论语》，这不禁让我们感叹古人的智慧与眼界。

“半部《论语》治天下”典出宋代罗大经所著《鹤林玉露》。

赵普再相，人言普山东人，所读者止《论语》，……太宗尝以此语问普，普略不隐，对曰：“臣平生所知，诚不出此。昔以其半辅太祖定天下，今欲以其半辅陛下致太平。”

赵普的意思是：“我曾以半部《论语》帮助太祖（赵匡胤）得天下，今天也可以半部《论语》帮助陛下（指宋太宗赵光义）治天下，建立国家政权。”由此可见《论语》的博大精深和它在历代读书人心里的地位与作用。

1988 年 1 月，在巴黎召开的诺贝尔获奖者国际会议上，与会代表经过四天的讨论，提出了 16 条以“面向 21 世纪”为主题的结论，其中很重要的一条就是：“人类要生存下去，就必须回到 25 个世纪以前，去汲取孔子的智慧”。由此可见，儒家的智慧早已超越国界，影响至深。

《论语》也确实对中外许多大企业家产生过重要的影响。日本实业之父涩泽荣一是将《论语》作为第一经营哲学的人。他在著作《论语和算盘》中总结自己的成功经验就是既讲精打细算的赚钱之术，也讲儒家的忠恕之道。他说：“算盘要靠《论语》来拨动，同时《论语》也要靠算盘才能从事真正的致富活动。因此，可以说《论语》与算盘的关系是远在天边，近在咫

尺。”日本现代管理思想家伊藤肇指出：“日本企业家只要稍有水准的，无不熟读《论语》，孔子的教诲给他们的激励影响至深，实例多得不胜枚举。”

《论语》每章内容包含的哲理，都能作为当代企业经营管理的指导。团队管理者要带好队伍，员工要在团队中发挥作用，都需要静下心来研修《论语》。熟读《论语》之后，不说治理天下，至少可以独善其身，成就一番事业，如能“学而优”，则更可使团队蒸蒸日上，兼济一方百姓。

这本书得以出版，要特别感谢我的夫人王彦彩女士，她不仅参与整体篇章结构的设计，还对初稿进行了调整，并对整个书稿进行了校对。

此外，我还要感谢在本书写作中为我提供建议和资料的亲朋与同事们。

鉴于《论语》的博大精深和本人的水平所限，我对《论语》原文的理解难免有些缺失或偏颇，希望各位读者给予批评指正。

目 录

第一章 管理者定位——认识自己和自己的使命

找准角色定位 3

君子务本，本立而道生 3

为政以德 5

如临深渊，如履薄冰 6

任重而道远 7

善于管理自己 9

人不知，而不愠 9

吾日三省吾身 10

君子怀德 11

博学于文，约之于礼 12

崇德，修慝，辨惑 14

能够带动和影响他人 17

君子不重不威 17

既往不咎 18

己欲立而立人，己欲达而达人 20

其身正，不令而行 22

恭宽信敏惠 23

具有发现问题和解决问题的能力 26

告诸往而知来者 26

临事而惧，好谋而成 27

闻与达 29

与时俱进 31

温故而知新 31

朝闻道，夕死可矣 33

逝者如斯夫 34

贞而不谅 35

第二章 管理者修炼——如何成为优秀的管理者

善于学习 39

学而时习之 39

每事问 40

学而不厌，诲人不倦 41

三人行必有我师 43

强化执行力 45

敬事而信 45

子路无宿诺 ㊦ 46

政者，正也 ㊦ 48

君子不可小知而可大受 ㊦ 49

建设优秀团队 51

君子周而不比，小人比而不周 ㊦ 51

君使臣以礼，臣事君以忠 ㊦ 52

仁者爱人 ㊦ 54

百姓足，君孰与不足 ㊦ 55

道不同，不相为谋 ㊦ 57

当好教练 59

举善而教不能 ㊦ 59

不愤不启，不悱不发 ㊦ 61

因材施教 ㊦ 62

建立有效的沟通 64

温良恭俭让以得之 ㊦ 64

善与人交 ㊦ 65

可与言而不与之言 ㊦ 66

做企业发展的推动者 69

举直错诸枉 ㊦ 69

岁寒方知松柏之节 ㊦ 71

君子成人之美 ㊦ 72

先之，劳之，无倦 ㊦ 74

第三章 管理者禁忌——远离“背道而驰”

勿强加于人 77

我不欲人加诸我也 ㊦ 77

不迁怒，不贰过 ㊦ 78

不在其位，不谋其政 ㊦ 80

色厉而内荏 ㊦ 81

远离行为偏执 83

学而不思则罔，思而不学则殆 ㊦ 83

中道而废，今女画 ㊦ 85

过犹不及 ㊦ 86

窃位者，知贤而不立 ㊦ 88

君子不以人废言 ㊦ 90

第四章 管理者实践——带好队伍之术

了解员工，让员工信任自己 95

视其所以，观其所由，察其所安 ㊦ 95

居处恭，执事敬，与人忠 ㊦ 97

有德者必有言，仁者必有勇 ㊦ 98

众恶之，必察之 ㊦ 100

六言六蔽 ㊦ 101

君子信而后劳其民 ㊦ 104

建立人性化的制度 106

不以礼节之，亦不可行 106
道之以政，齐之以刑 107
先有司，赦小过，举贤才 108
近者悦，远者来 110
骥不称其力 111

用人所长 113

才难，不其然乎 113
后生可畏 115
能力有大小 116
大德不逾闲 118

培训员工 120

见贤思齐 120
有教无类 122
丘未达 123
不教是为弃 125

以人为本 127

不问马 127
爱与忠 128
躬自厚而薄责于人 130

关注“问题”员工 133

匿怨而友其人 133
浸润之潜，肤受之愬 135
子贡方人 136
如之何 137
好行小慧 139
道听而途说，德之弃也 140

营造和谐氛围 143

子贡问友 143
君子和而不同 145
益者三友，损者三友 146

第五章 管理者升华——与队伍共成长

修身不懈 151

讷于言而敏于行 151
仁者，其言也讱 152
君子易事而难说也 153
君子求诸己 155
君子之过，如日月之食 156

建立学习型团队 158

以能问于不能 158
古之学者为己 159
当仁，不让于师 161

培育优秀的企业文化 163

道之以德，齐之以礼 163

德不孤 165

君子有恶 166

求道无厌足 169

士志于道 169

亿则屡中 171

正确对待义与利 173

富而好礼 173

放于利多怨 174

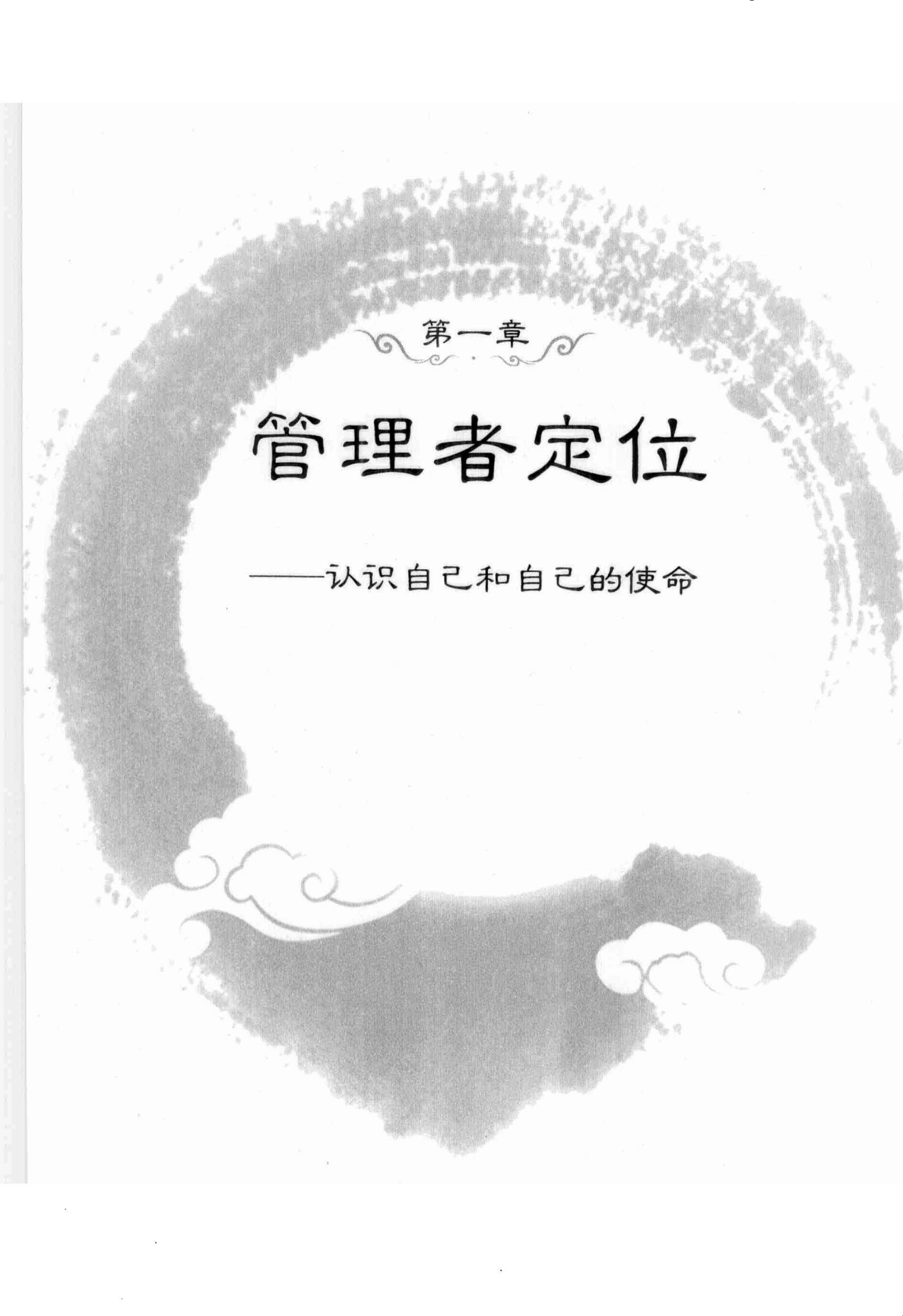
富而可求也 175

不义之财于我如浮云 177

见利思义 178

附录 《论语》全文 180

参考文献 214



第一章

管理者定位

——认识自己和自己的使命

找准角色定位

“君子务本，本立而道生。”做任何事情，首先要搞清楚自己所扮演的角色以及角色定位，明确该做什么，不该做什么，这是做人做事的基础。《论语》的一些篇章对此从不同角度进行了阐释。

君子务本，本立而道生

《论语·学而篇第一》第二章：有子曰：“其为人也孝弟，而好犯上者，鲜（xiǎn）矣；不好犯上，而好作乱者，未之有也。君子务本，本立而道生。孝弟也者，其为仁之本与！”

原文大意：有子说：“孝顺爹娘，敬爱兄长，却喜欢触犯上级，这样的人是很少见的；不喜欢触犯上级，却喜欢造反，这种人从来没有过。君子致力于根本的东西，基础确立了，‘道’就形成了。孝顺敬爱就是实行‘仁’的基础吧！”

释义论述：“君子务本，本立而道生”是说用心去做基础的事，坚守本分就能修养出君子的道德，就能掌握事物的规律或原理。《贞观政要·务农第三十》中唐太宗说：“凡事皆须务本。国以人为本，人以衣食为本，凡营衣食，以不失时为本。”所有的事都有其基础，做任何事都要致力于本分。一个国家以人为本，一个人以衣食为本，凡是经营衣食的，以不贻误时机为本。本篇有子认为：“孝弟也者，其为仁之本与！”做人修德的基础就是孝顺敬爱。

这里对管理者的启示有二。第一，管理者应当找准角色定位、明确职责所在。

西汉有一位丞相叫丙吉，有一天他到长安城外去视察民情，走到半路有人拦轿喊冤，查问之下原来是有人打架斗殴致死，家属来告状。丙吉回答说：“不要理会，绕道而行。”走了没多远，发现有一头牛躺在路上直喘气，丙吉下轿围着牛查看了很久，问了很多问题。人们就议论纷纷，觉得这个丞相不称职，死了人不管，对一头生病的牛却那么关心。皇帝听到传言之后就问丙吉为什么这么做，丙吉回答：“这很简单，打架斗殴是地方官员该管的事情，他自会按法律处置，如果他渎职不办，那么再由我来查办他，所以我绕道而行没有错。丞相管天下大事，现在天气还不热，牛就躺在地上喘气，我怀疑今年天时不利，可能有瘟疫要流行。要是瘟疫流行，没有及时察觉就是做丞相者的失职，所以，我必须了解清楚这头牛生病是因为吃坏了东西还是因为天时不利。”一番话说得皇帝非常赞赏。

这个故事的寓意是：管理者应该清楚自己的职责，明白什么该管，什么不该管。

第二，管理者工作要抓住根本，有清晰的思路 and 想法，方法对了同样也能把事情做好。下面分粥的故事就很好地说明了方法的作用。

曾经有七个人住在一起，每天的食物就是一桶粥。问题是粥每天都不够吃。一开始，他们抓阄决定谁来分粥，每天轮一个人。于是乎一周下来，只有自己负责分粥的那一天才吃得饱。后来他们又推选出一个大家一致公认的道德高尚的人出来分粥，但是强权就会产生腐败，所有人开始挖空心思去讨好他，贿赂他，结果搞得整个小团体乌烟瘴气。没办法，他们开始组成三人的分粥委员会和四人的评选委员会，但由于互相攻击扯皮，吃到嘴里时，粥全是凉的了。最后他们想出来一个方法：轮流分粥，但分粥的人要等其他人都挑完后再拿剩下的最后一碗。为了不让自己吃到最少的那一碗粥，每个人都尽量把粥分得平均一些，分粥的难题也就解决了。



行动箴言

一个称职的管理者要善于认识自己的职责所在，并能够确定最佳的做事机制和规则，带领团队的每一个人各司其职，正确做事。

为政以德

《论语·为政篇第二》第一章：子曰：“为政以德，譬如北辰，居其所而众星共之。”

原文大意：孔子说：“用德来治理国政，自己便会像北斗星一般，在自己的位置上，别的星辰都环绕着它。”

释义论述：管理者要能够凝聚员工，把员工团结在一起，互相信任，互相支持，让员工快乐工作。良好的凝聚力能够提升员工的士气，振奋员工的精神，从而提高工作效率，增强团队竞争力。怎样才能具有凝聚力呢？孔子为我们指出了获得凝聚力的根本法则，即以德服人。

那如何才能做到以德服人呢？《论语·为政篇第二》第二章即有论述：子曰：“《诗》三百，一言以蔽之，曰‘思无邪’。”孔子的意思是说：“《诗经》三百篇，用一句话来概括，就是思想纯正不存邪念。”不存邪念就是德。《老子》中也说“上德不德，是以有德”，意思是说最高尚的人并不标榜自己有德，因为不刻意求取，所以有德。

因此，能够做到无我，没有杂念，时刻以引导他人步入正途为己任，坚持不懈，就一定能够以德服人。

明代洪自诚在《菜根谭》中说：“遇欺诈之人，以诚心感动之；遇暴戾之人，以和气熏蒸之；遇倾邪私曲之人，以名义气节激励之；天下无不入我陶冶矣。”意思是说，遇到狡猾欺诈的人，要用赤诚之心来感动他；遇到性情狂暴乖戾的人，要用温和态度来感化他；遇到行为不正、自私自利的人，

要用大义气节来激励他。假如能做到这一点，那天下的人都会受到我的美德感化了。



行动箴言

以力服人只能使人慑服，以才服人可以使人折服，而以德服人则能使人心服。因此，管理者应注重修德，从无我入手，培养自己的德行。

如临深渊，如履薄冰

《论语·泰伯篇第八》第三章：曾子有疾，召门弟子曰：“启予足！启予手！《诗》云：‘战战兢兢，如临深渊，如履薄冰。’而今而后，吾知免夫！小子！”

原文大意：曾子患了重病，召唤门下的弟子说：“打开我的被子看看我的脚，打开我的被子看看我的手。《诗经》中说，战战兢兢，就像是站在了深渊的边上，就像是脚踩在薄冰之上。从今以后，我才知道怎样能免于祸难了，后生们！”

释义论述：这一章像是曾子的临终遗言，显得非常厚重。《泰伯篇》大部分内容都是讲过去有德行之人的为政之道，而这一章却说曾子在病中反思这一生后的感悟。曾子说，我一生小心谨慎，为的是能够避免损害身体而达到尽仁尽孝，年轻人你们要记住啊！

管理者为人处世也应有“战战兢兢，如临深渊，如履薄冰”的心态。有了这种心态，做人做事便会有分寸、懂尺度，就会权衡利弊，扬善弃恶。诸葛亮对自己的评价有两个字“谨慎”，其实就是一种“如履薄冰”的心态，怀着这种心态，他辅佐刘备从势单力微终至三分天下。另外，“如履薄冰”也是一种姿态。如果一个人能够主动、积极地保持低调的姿态，那么这个人

肯定是虚心的、能够真正地静下心来“修炼内功”的人，也才能成为有真才实学的人。能够长期保持低调的姿态，与人友好相处，与世无争，更容易拥有知心朋友。曾国藩说：“做官之人，终身涉危蹈险，如履薄冰，故不能不自省察人。”



行动箴言

在瞬息万变的社会，惟有诚惶诚恐、不自大的管理者，才能带出扎实的团队，才能创出良好的业绩。

任重而道远

《论语·泰伯篇第八》第七章：曾子曰：“士不可以不弘毅，任重而道远。仁以为己任，不亦重乎？死而后已，不亦远乎？”

原文大意：曾子说：“‘士’不可以不刚强而有毅力，因为他负担沉重，路程遥远。以实现仁德于天下为己任，不也沉重吗？到死方休，不也遥远吗？”

释义论述：这里的“士”，有多种意思，比如许慎在《说文解字》中说：“士，事也。数始于一，终于十。从一从十。孔子曰：推十合一为士。”杨伯峻先生的《白话论语》中将“士”翻译为“读书人”，李泽厚先生的《论语今读》将其翻译为“知识分子”，南怀瑾先生的《论语别裁》考究词源，认为古代从每十个男子中选拔一人为“士”，协助君主做管理工作。笔者认为南怀瑾的考证有道理，“士”在这里应该是介于大夫和庶民之间的阶层，是贵族中最低的等级。为什么“士不可以不弘毅，任重而道远”呢？因为“士”处在贵族的最底层，人数众多，直接接触庶民，所以对整个社会影响最大。



行动箴言

身为管理者，要有长期担当重任的责任感与使命感，管理没有终点，只有永远；没有最好，只有更好。对一名称职的管理者来说，具有“士”的这种不懈的坚持力和追求卓越的品质尤为重要。