

儒家经典与 中国式管理

李晓蕊/编著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

儒家经典与中国式管理/李晓蕊编著. - 北京: 企业管理出版社, 2006. 10

ISBN 7 - 80197 - 588 - X

I. 儒… II. 李… III. 儒家 - 应用 - 企业管理 - 中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 126321 号

书 名: 儒家经典与中国式管理

作 者: 李晓蕊

责任编辑: 震 东

书 号: ISBN 7 - 80197 - 588 - X / F · 589

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 香河闻泰印刷包装有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米 × 230 毫米 16 开本 15 印张 200 千字

版 次: 2006 年 12 月第 1 版 2006 年 12 月第 1 次印刷

定 价: 38.00 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

《周易》

——中国式管理智慧的根本

《尚书》

——以德为先的中国式道德取向

《三礼》

——中国式管理的社会规范

《大学》

——中国式的修身哲学

《中庸》

——中国式管理的行为法则

《论语》

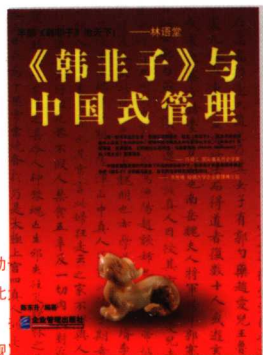
——儒家管理体系之开端

《孟子》

——儒家系统的仁政思想

《挺经》

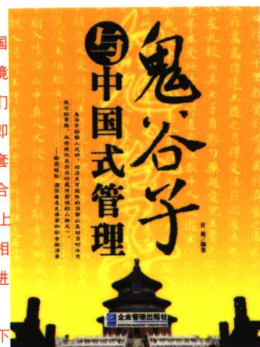
——曾国藩守身用世的谋略



时下，国学的热潮正涌动
诵经声中。顶级名校如北
了自己的国学速成课程。
的《三字经》、《弟子规

是小学和幼儿园的
管理者和企业家开出
校也翻出了尘封已久
上的今天大声诵读

起来。这一切无不昭示着今日之中国人对传统文化复归的热情。



中国经济的高速增长使国
们在现实中遭遇某种困境
目光投向历史、投向我们
法。新一轮的国学复兴即
管理完全照搬西方那一套
国革命的具体实践相结合
，言谈举止无不深深打上
躲都躲不开！我们必以相
连“洋人”们都知道要进

化作为新动力。当我
们总会不由自主地将
生发出新的动力和方
意识到，在中国做
主义的普遍真理同中
化。国人的举手投足
旋所形成的——你想
得事半功倍之效果；
至比我们做得还好。

如果我们深翻老祖宗留下
比例，因为中国历来的统治者都是讲究“外儒内法”的，那对外的儒家一直是讲特
讲的，并以此作为科举考试、选拔官吏的主要依据。自汉武帝定下“罢黜百家，独
尊儒术”的“基本国策”
路高捧，致使国人不知不
许多东西即便在现代也还
本主义兴起时，曾得出—
全在于基督教中的清教徒
们用韦伯的结论反观中国
能为现代企业所用的地方
、孝悌之道，以及“仁、
于当前的管理者和企业家
业家不可不察。

的东西占了很大的比
其后的历代统治者一
检视这些烙印，发现
析，韦伯研究西方资
西方得以长足发展，
勇进取”的精神。我
调的，也是儒家伦理
进取入世、自我克制
“忠恕之道”等，对
启发和借鉴作用，企



前言

时下，国学的热潮正涌动于媒体鲜亮的版面、大学的讲堂、甚至小学校和幼儿园的诵经声中。顶级名校如北大、清华、复旦及中山大学等都面向管理者和企业家开出了自己的国学速成课程，并且都报出了天价学费；而一些小学校也翻出了尘封已久的《三字经》、《弟子规》之类蒙学读物，在全球化声浪甚嚣尘上的今天大声诵读起来。这一切无不昭示着今日之中国人对传统文化复归的热情。

中国经济的高速增长使国人开始重新思考如何把我们的古老文化作为新动力。当我们在现实中遭遇某种困境并试图寻找其成因及解决方案时，我们总会不由自主地将目光投向历史、投向我们曾经拥有过的那些典籍，总想从其中生发出新的动力和方法。新一轮的国学复兴即缘发于此。而管理者和企业家也越来越认识到，在中国做管理完全照搬西方那一套是绝然行不通的，而是要将“马克思主义的普遍真理同中国革命的具体实践相结合”，因为我们是在中国做事情、办企业。国人的举手投足、言谈举止无不深深打上中国式的印迹，那是几千年的文化积淀所形成的——你想躲都躲不开！我们必以相应的中国式应对这种中国式，才会取得事半功倍之效果；连“洋人”们都知道要进行本土化经营，并且在某些程度上甚至比我们做得还好。

如果我们深翻老祖宗留下来的国学宝库，就会发现这中间儒家的东西占了很大的比例；因为中国历来的统治者都是讲究“外儒内法”的，那对外的儒家一直是大讲特讲的，并以此作为科举考试、选拔官吏的主要依据。自汉武帝定下“罢黜百家、独尊儒术”的“基本国策”后，儒家就成了正统的意识形态，被其后的历代统治者一路高捧，致使国人不知不觉被打上许多儒家烙印。我们现在来检

视这些烙印，发现许多东西即便在现代也还是光辉闪闪的。德国大社会学家马克斯·韦伯研究西方资本主义兴起时，曾得出一个著名结论，认为资本主义之所以在西方得以长足发展，全在于基督教中的清教徒有一股子“兢兢业业、克勤克俭、顽强进取”的精神。我们用韦伯的结论反观中国的儒家传统，发现这正是儒家一贯强调的，也是儒家伦理能为现代企业所用的地方。儒家讲求的**集体主义、尊卑有序、进取入世、自我克制、孝悌之道**，以及“仁、义、礼、智、信”、“中庸之道”、“忠恕之道”等，对于当前的管理者和企业家构建自身的企业文化都仍具有很大的启发和借鉴作用，企业家不可不察。

为了帮助管理者系统地了解国学、特别是儒学这一重要的文化体系与中国式管理之关系，我们特别编写了此书，力求按重要程度为读者一一展示每一部儒家典籍的来龙去脉、成书背景、重要观点、名言警句及其对当代企业管理特别有借鉴意义的精华所在，以求使读者对儒家基本经典有一个大致的了解，并提供进一步研究或阅读的向导。

儒家传统对我们现代中国人是一笔宝贵的遗产，正是在这个意义上，联合国秘书长安南提出要将儒家的“己所不欲，勿施于人”及“己欲立而立人，己欲达而达人”确定为全球化背景下的世界伦理的普适原则。它也应是我们管理企业的基本原则，相信今天的企业家和管理者们一定会从儒家经典中发现自己需要的东西。

编 者

目 录

《周易》——中国式管理智慧的根本 / 1

《周易》是中国最古老的一部文献，蕴涵丰富的管理思想，如常道与变通的宇宙法则、趋吉避害的忧患意识、加强道德修养以获天佑等，是中国式管理的总源头。

《尚书》——以德为先的中国式道德取向 / 13

作为中国最早的一部史书，《尚书》在历史上首次提出以德为先的德治思想，成为中国式管理的道德取向。

《三礼》——中国式管理的社会规范 / 27

《三礼》内容广博精深，许多思想对现代企业管理有借鉴意义。《周礼》、《仪礼》要求企业管理须建立合理、健全的运行规则、制度；《礼记·学记》则显示了培训对于提高企业的竞争力具有重大意义。

《春秋》经传——春秋笔法与中国式传统精神 / 45

《春秋》经传代表了先秦史学的最高成就，对确立编年体史书的地位起了重要作用。它们具有强烈的儒家思想倾向，强调尊礼，表现出民本思想，对历代君王和现代企业管理者有着深刻的启发。

《大学》——中国式的修身哲学/ 61

《大学》将人的道德修养确定为儒者修己治人、化民成俗、改良政治的中心环节，进一步强化儒学以人伦道德为中心的本质特征，其中著名的“三纲领”、“八条目”对现代企业管理有深刻启发。

《中庸》——中国式管理的行为法则/ 75

《中庸》蕴涵着极为深刻的管理智慧，在组织管理中发挥着重要的理论指导作用。无过无不及的适度原则、执两用中的合理选择原则、经权损益的权变原则都是管理的精华理论。

《论语》——儒家管理体系之开端/ 91

20 世纪 80 年代，一批诺贝尔奖得主在《巴黎宣言》中指出，如果人类要在 21 世纪生存下去，必须回到 2500 年前去吸收孔子的智慧。作为孔子及其弟子言行的记录，《论语》提出的建立学习型组织、以仁为主体的修己安人之道和知人善任的用人思想对现代管理有重要价值。

《孟子》——儒家系统的仁政思想/ 105

《孟子》思想系统而丰富，其核心主张实施仁政以民本思想为基础，养浩然之气体现了管理者的一种担当精神与气魄。

《荀子》——儒法合流的集大成者/ 119

《荀子》是中国古代儒、法、道、墨等诸子思想的集大成之作。它主张隆礼重法，重视后天教育，一方面用社会规范、法则来约束人；另一方面，加强后天教育，用礼义之道来改造人。

《孝经》——“孔子述作，垂范将来”的经典/ 135

孔子说：“欲观我褒贬诸侯之志，在《春秋》；崇人伦之行，在

《孝经》。”《孝经》提出忠孝一体、以孝治天下的主张，提醒后世帝王要以父子之谊对待大臣，坚持君臣一体，使臣民百姓心悦诚服。

《颜氏家训》——“不独颜氏一家之训” / 149

中国历史上第一部内容丰富、体系宏大的家训——《颜氏家训》中有极为丰富的知人、识人、用人等人事管理的理论和经验，显示出“不独颜氏一家之训”的气魄。这些理论和经验存在着普遍性的道理，值得继承、借鉴和吸收。

《资治通鉴》——人力资源管理的系统阐述 / 163

《资治通鉴》是中国历史上第一部编年体通史。司马光面对北宋中期内忧外患严重、朝廷内部斗争激烈的局面，以史学家和政治家的立场阐述了如何以史为鉴治国用人，是对人力资源管理的系统归纳。

《容斋随笔》——“为天下国家之要道” / 175

《容斋随笔》是一个容量很大的思想库，曾被毛泽东视为珍宝。作者洪迈沿袭孔孟以来的儒家传统，探寻、研究“为天下国家之要道”，蕴涵着丰富的管理思想。

《朱子语类》——宋代正宗理学的集大成者 / 187

朱熹完成了儒学的复兴。《朱子语类》的修身学说、“执两用中”的管理谋略、“贵权尚变”的变革精神，数百年来对中国历史产生了深远影响，对今人亦有很多有益的启示。

《传习录》——宋明理学的高峰 / 199

《传习录》是宋明理学的高峰，不仅影响了100多年来的中国思想家，而且享誉海外，具有重要价值和独特魅力。作者王阳明的管

理思想主要体现在两个方面，第一是道德管理的理念，第二是权变灵活的原则。

《挺经》——曾国藩守身用世的谋略/ 213

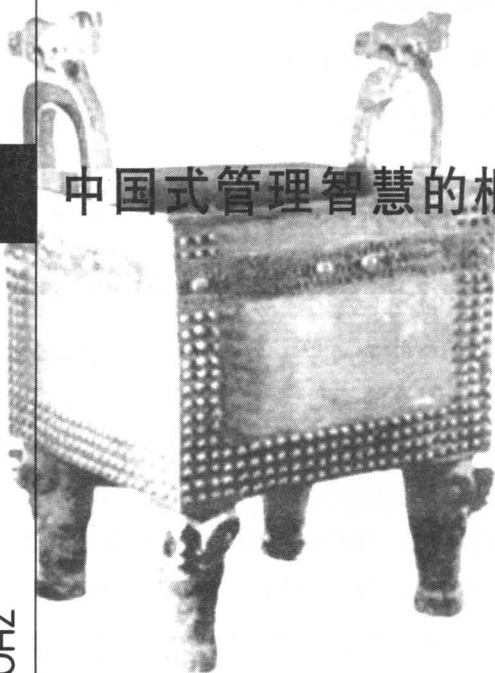
曾国藩是中国历史上“谜”一样的人物，而《挺经》就是破解此“谜”的突破口。它区别于以往的儒家经典，更多地融入现代竞争意识，强调以人才为本、注重培养良好的品性，可谓现代企业管理的“经世致用”之作。

参考书目/ 231

《周易》

中国式管理智慧的根本

ZHONG GUO SHI GUAN LI



《周易》是中国最古老的一部文献，蕴涵丰富的管理思想，如常道与变通的宇宙法则、趋吉避害的忧患意识、加强道德修养以获天佑等，是中国式管理的总源头。

经典简介

《周易》是中国最古老的一部文献，是种种思想之源。数千年来，它雄踞《六经》之首，“三玄之冠”，被称为“大道之源”、“宇宙图式”。

《周易》又称《易》，汉代经学家产生后尊称为《易经》。《周易》之名中的“周”一般认为是指“周代”，也有的说是“周普”之意，即变化的普遍性。“易”一般有“简易”、“变易”、“不易”三种解释，第一种是简单、容易的意思，第二种是转化、改变的意思，第三种是不变的意思。多数人认为，《周易》是成书于周代的讲“变易”的书，反映了从西周至东周时代人们的抽象思维所达到的水平，对中国人的思维走向产生了深远影响。

《周易》包括《周易古经》、《周易大传》两部分。

《周易古经》（即《易经》），分上下篇，上经三十卦，各卦代表日、月、阴、阳、火、水等自然界的的关系，是讲天道；下经三十四卦，各卦代表男女有别，是讲人道。其中最基本的东西是“阴”、“阳”两个符号，“—”是阳，“--”是阴。由这两个符号连叠三层，组成八卦：乾、坤、坎、震、巽、离、艮、兑。这八个卦互相重叠，组成六十四卦。六十四卦中，每卦六爻，从下往上数，第一爻为初爻，依次为“二”、“三”、“四”、“五”爻，最上一爻为上爻。每卦有卦辞，每爻有爻辞，卦辞和爻辞构成《周易》“经”的部分。《周易古经》成书于殷周之际，为我国最早的古代文献之一。

《周易大传》（即《易传》），是关于卦辞和爻辞的注释和论述，内容包括《彖上》、《彖下》、《象上》、《象下》、《系辞上》、《系辞下》、《文言》、《说卦》、《序卦》、《杂卦》十篇。这十篇又称为

“十翼”，是“经”的羽翼，传说为孔子所著。《彖》上下篇解释六十四卦的卦辞，对各卦的内容也有所涉及；《象》上下篇，大象解释卦名和卦的寓意，不涉及卦的内容，小象解释爻辞的寓意；《系辞》上下篇总述《周易》的概况，指明《周易》从何而来，对宇宙的生成和一些象数原则进行了阐释；《文言》集中解释乾、坤二卦的卦辞和爻辞；《说卦》集中讲述八卦的性质；《序卦》说明六十四卦排列的顺序及其意义；《杂卦》解说六十四卦的卦义，不依照六十四卦的顺序，而是错杂地进行解释。

《周易》本为占筮之书，是为了适应人们当时生存的需要，对变化着的外部环境做出估计和预测。卜筮作为预测吉凶祸福的一种方式，包含着先民力图根据外部环境的动态变化来调整自己行为的可贵努力与探索。《易经》就是这种努力与探索的精神积淀，其中蕴涵着管理思想的最初萌芽。

《周易》是我国传统文化中的一部珍贵文献，是中华民族智慧的结晶，是中华文化的瑰宝。对它的评价自古没有统一的一家之言，有人视其为纯粹的卜卦之书；有人视其为奇特的哲学专著；有人视其为灵谶符号，无哲理可言；有人认为占筮与《周易》无缘，要弄清《周易》，就必须首先摒弃占筮之说。综合种种观点，《周易》可谓是一部奇书，是世界上惟一由符号和文字组成的神秘典籍。它记载了我国古代社会的珍贵史料，并且具有独特的文学性，是我国最为久远、最富有神奇趣味、内涵广博而又古奥难解的古籍之一。

《周易》是东方哲学最古老的一部经典。长期以来，它被认为囊括了天、地、人的一切知识，是古代社会科学和自然科学的总汇。其中，体现在乾坤八卦、阴阳五行中的朴素的辩证法思想，为中国传统思想的发展提供了活跃的机制和动力。它的象数思维使中国人形成了重感性形象而轻抽象本质的重实践、重主体的思维特征；阴阳变易法则为中国人重循环变易而轻创新求异的变易性特征找到了

源头；保合太和境界体现了中国人求和谐重整体的大一统思想；而它作为占筮之书的主要职能更是为中国人忧患意识的形成起了至关重要的作用。

《周易》给中国传统文化带来了重大的、深层次的影响，它决定了中华传统文化初始的面貌、特性和走向，反映了当时特有的价值观念、行为方式、审美意识以及风俗习惯。

现今，《周易》的注本主要有高亨的《周易古经今注》、李镜池的《周易通义》、闻一多的《周易义证类纂》等。

《周易》在企业管理中的应用

欧洲心理学家荣格说：“如果人类世界有智慧可言，那么中国的《周易》应该是惟一的智慧宝典。我们在科学方面所得到的定律，十有八九都是短命的，只有《周易》沿用数千年，迄今仍有价值。”

《周易》是中国哲学的源头，凝聚了中国文化在漫长的文明发展过程中对自然和人生规律价值探索的经验成果。易道的核心就是把对世界的认知和自身的价值，在实践操作的基础上密切结合。它包含着许多具体的经营策略，涉及现代管理者们关注的诸多问题。

第一，常道与变通的宇宙法则

司马迁阐述《六经》时指出：“《易》著天地阴阳四时五行，故长于变。”《周易大传》诠释《周易古经》，系统地阐述易理，将变的哲学推到极点。它不仅注意到变化的普遍性，而且揭示了变化具有规律性。

《周易》将阴阳范畴引入易理系统，提出“一阴一阳之谓道”，将人类社会和自然界普遍存在的矛盾纳入易理系统：男女、夫妇、君臣、君子小人、否泰、盈谦、恒革、离合、损益、屈伸、治乱、安危、存亡等，并阐述其间的对立转化。其中的卦象和爻辞寄寓着

无穷的变化之道。

“物极必反”、“反复其道”、“易穷则变，变则通，通则久”，这是《周易》揭示的变化规律。《周易》的哲学思想主要讲变化，其规律既可以从每一卦内部六爻的运转变通来说明，也可以从六十四卦周期性运转来说明。每一卦的内部蕴涵着循环、新旧交替的深意。

六十四卦作为对世界万象的反映，也形成一个诠释圆圈，其周期性运转的规律组成一个循环往复的、封闭的系统。这个系统既包罗宇宙万象的运动规律，又落脚于象数自身的运作法则。

其中一些思想含有创新、进步的意味，如“物极必反”。《系辞上》说：“富有之谓大业，日新之谓盛德，生生之谓易。”整个宇宙是生生不息的，“革故鼎新”、“变化日新”、“与时偕行”，体现了《周易》的变化和进取精神。

《周易》强调微变、渐变、相时而变，“时止则止，时行则行，动静不失其时，其道光明”，提倡顺时而动，应该适应环境的需要，适应事态实际发展的需要。

宇宙间的一切变化来自事物的内部矛盾运动，即阴阳矛盾的相摩、相交、相感。《系辞上》中说：“刚柔相推而生变化……变化者，进退之象也。刚柔者，昼夜之象也。六爻之动，三极之道也。”《系辞下》中说，“变动不居，周流六虚，上下无常，刚柔相易，不可为典要，惟变所适。”变化的特点就是刚柔相推，阴阳相交。

万事万物永远处于变化中，这就是企业的生存环境。因此，企业的变革、产品的创新是一个企业家自觉自发的活动。哪个企业家能够敏锐地洞察到应该变革时，就立即采取相应的、正确的措施实行改革、进行创新，那他就是成功者，就是一个优秀的企业家。

宇宙万物都在变易，但是变的当中，有个不变的法则，即自然界存在一定的轨道、一定的限度，管理者掌握变易必循的轨道和必守的限度，预测未来的变化，寻求合乎情境的措施，这样才能够做

到随机应变。

第二，趋吉避害的忧患意识

人类的基本要求，是趋吉避害以求生存。作为一部占筮之书，《周易》的主要职能就是防患于未然。《系辞下》中说：“《易》之兴也，其于中古乎？作《易》者，其有忧患乎？”可见，《周易》的目的就是让人们防患于未然，化险为夷，趋吉避凶。忧患意识作为中国文化的一个永久性命题，其根源就在于此。

在《周易》看来，防患于未然的关键在于个人主观上的道德修养。《乾》卦九三爻辞说：“君子终日乾乾，夕惕若厉，无咎。”意思是，君子白天进德修业，晚上反省忧虑，就不会有什么灾害降临到自己身上。只要自己修德谨慎，就能防患于未然。管理者必须提高自己的品德修养，心正意诚，做决策才能准确，真正做到趋吉避害。

防患于未然实际可行的、能操作的具体技巧就是“早辩”。《坤·文言》卦中说：“积善之家，必有余庆；积不善之家，必有余殃。臣弑其君，子弑其父，非一朝一夕之故，其所由来者渐矣，由辩之不早辩也。”任何突发情况都是由微小的量变积累而成的，所以只有及早察觉，“早辩”，才能免于祸患。

比尔·盖茨有句名言：“微软距离倒闭永远只有14天。”世界上一切都在变，只有变是不变的。当今社会，科技发展突飞猛进，任何企业都面临这样的困境：虽然今天可能有着独家经营的优势，但很快就会有更先进的科学技术、更先进的设备出现。因此，对于所有的企业管理者来说，绷紧每一根神经，树立忧患意识，高瞻远瞩，瞄准市场，把握好前进的方向是其必备的素质，应该以“变是惟一的不变”的真理来不断鞭策自己。

第三，加强道德修养以获天佑

注重领导者的品质修养是中国古代管理思想的基本特点。从

《周易》开始，中国古代思想家就为人们设计出理想的人格模式，其主要内容包括：天人合一的主客观念、刚健有为的积极态度、自强不息的进取精神、仁义礼智的道德修养、不怕困难的坚强意志、自我节制的调节能力、光明磊落的宽广胸怀、认真负责的工作态度、刚柔并济的处世策略等。

《周易》从汉代就被尊为《五经》之首，为中国思想体系提供了一个基本框架，为领导者提供了一套全面、完整的管理谋略，如天人合一主要解决人与自然的关系，刚健有为是处理各种关系的总原则，仁义礼智主要解决人际关系。《周易》描绘的是君子、圣人共同理想人格，也是今天管理者的人格基础。

领导者身处组织体系的高层，肩负着组织发展的重大使命，自己的一言一行有可能关系着组织的生死存亡，因此，领导人必须加强自我修养，以身作则，不断修炼自己，增加个人魅力，从而赢得人心，更赢得成功。

《周易》中的管理智慧



君子终日乾乾，夕惕若厉，无咎。

——《周易·乾卦》

[译文] 君子白天进德修业，晚上反省忧虑，就不会有什么灾害降临到他身上。

天行健，君子以自强不息。

——《周易·乾卦》

