



管理就是修己安人

曾仕强 著



北京联合出版公司

中国式管理全集

管理就是修己安人

曾仕强 著

北京联合出版公司

图书在版编目 (CIP) 数据

管理就是修己安人 / 曾仕强著. —北京: 北京联合出版公司, 2014.1

(中国式管理全集)

ISBN 978-7-5502-2228-1

I. ①管… II. ①曾… III. ①人才管理学 IV. ①C962

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第262980号

管理就是修己安人

作 者: 曾仕强

选题策划: 北京时代光华图书有限公司

责任编辑: 丰雪飞

特约编辑: 梅秋慧

封面设计: 柏拉图

版式设计: 柏拉图

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街83号楼9层 100088)

北京鹏润伟业印刷有限公司印刷 新华书店经销

字数 139 千字 787 毫米 × 1092 毫米 1 / 16 10.75 印张

2014 年 1 月第 1 版 2014 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5502-2228-1

定价: 75.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容

版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与本公司图书销售中心联系调换。电话: 010 - 82894445

| 出版说明 |

经三十余载改革开放，中国已崛起为世界第二大经济体，中国道路、中国经验、中国模式，已成为世界热议的话题。从管理与文化的角度而言，中国式管理理论的问世，对中国企业和经济的发展，对中国管理界文化自信的提升，确有不可低估的贡献。就个人而言，中国式管理理论，对于中国人实现中国梦，乃是不可多得的裨助。

曾仕强教授深谙中国传统文化与西方管理学术，并具多年管理实务与管理顾问经验，学问渊深，世情洞达，自20世纪80年代首倡中国式管理，主张以中国管理哲学来妥善运用现代管理科学，以达成持续有效的管理。三十年来他不辞艰辛，奔走海峡两岸及世界各国，通过咨询、培训、讲座、著作及电视节目，逐步丰富、完善了中国式管理理论并广为传播，在海内外政、商、学各界引起强烈反响。二十四卷《中国式管理全集》首次面世，正是曾仕强先生中国式管理系统理论与系列方法的集中展示，是中国管理界与企业界的一大盛事，也是众多热心读者、学员翘首以盼的幸事。

我们认为，中国式管理是中国思维方式、伦理传统与西方管理科学融合的结晶，是一种基于传统和现实实践的理论创新。于国人而言，它是获得事业成就与圆满人生的一种利器；于国家而言，它是中华民族伟大复兴进程中一种可资有效运用的理论资源。我们期待，明道进德，持经达变，修己安人，和合群伦，会成为每一位中国管理者乃至每一个中国人的基本素养。倘能如此，则事业兴旺有日，家国梦想可期。

【中国式管理全集】

壹·现代化中国式管理

拾叁·领导的真功夫

贰·中国式管理使用手册

拾肆·做最有效的总裁

叁·管理思维

拾伍·如何使中国人同心协力

肆·中道管理

拾陆·圆通的人际关系

伍·不管人只带心的领导

拾柒·中国人你为什么爱生气

陆·易经管理的智慧

拾捌·管理真的很容易

柒·管理就是修己安人

拾玖·人性有弱点无缺点

捌·在中国如何当领导

贰拾·人伦关系课

玖·变动时代中国企业怎么管

贰壹·最有效的激励艺术

拾·用三国来管理

贰贰·被领导的艺术

拾壹·三国管理智慧

贰叁·总裁最赏识的干部

拾贰·三国领导艺术

贰肆·曾国藩识人用人之道

目录

序：哲人靠科学，安人靠哲学 / V

管理之道，在于修己安人

“哲人”、“通人”还是“安人” / 002

修己安人的三大阶段 / 009

无为而治是管理的最高境界 / 016

修身齐家，不忘立世 / 024

古人云：“经师易得，人师难求。”曾公仕强教授是我们这个时代的天人之师。

——钱文忠

安人乃能治天下 / 041

安人，是儒家政治文化的核心 / 048

现代管理中的安人之法 / 052



管人靠科学，安人靠哲学

哲学比科学更能解决管理的难题

管理靠什么？

有人说管理靠实务经验，这一直是大多数管理者所依据的指南。所谓一回生，二回熟，经验累积起来，当然熟能生巧。很多管理者自认不必学习便能够管理企业，凭借多年经验，便能媳妇熬成婆。而且搞了这么多年，难道还需要他人的教诲？于是我行我素，置管理的科学、哲学于不顾，却也日复一日，过得相当舒适。

有些人缺乏经验或者有了经验仍觉得有学习的必要。他们求知心切，大多一头栽进管理的科学领域。从此开口数据，闭口信息，视经验为误区，却看不见哲学。于是整天紧张忙碌，口中念着一些英文代号，不停地追求什么新的理论，似乎看书、听课都来不及，哪里有什么时间和精力来从事实际的管理？

有朝一日，当他们发现这些理论不过是某些学者或者管理顾问制造出来的风潮时，心里不免兴起一种念头：这些提出理论、

制造风潮的学者或顾问，如果让他们实际经营一家公司，不知道会不会按照他们自己所说的去实施，更不知道成效如何。尤其是数据不足、信息有限的时候，很容易弃科学于一旁，掉进迷信的深渊，一心求神问卜。

许多管理者，有如钟摆一般，回荡于科学和迷信两端，对于中间的哲学，则一下子跳越过去，无所涉猎。手里拿着数据，心里想着明牌^①；眼里看着信息，心中向往神灵。看起来阴阳兼顾，迷信和科学互补，实际上是由于缺乏哲学素养，以致始终难以安身立命。

那管理哲学有什么用？且看以下种种难题：

- 国有企事业单位的领导人，如果做得不好，一定会被“换”掉；假若做得很好，很快就会被“挤”掉。因而兴起“为谁辛苦为谁忙”的怨叹，茫然地面对未来。

- 上市公司的负责人，原本想把自己的资金抽回来，换用他人的资金来经营，以减少自己的风险，却不料市场派来势凶猛，几乎抢走自己的经营权。于是指派专人，用心操控，处心积虑地确保自己的位子。

- 职业经理人，更是值得同情。人家当老板，为的是建立属于自己的王国。刘备当年三顾茅庐，留下千古美名。后来却因桃园三结义的兄弟情谊，不顾屡建奇功的军师孔明的苦苦相劝，硬要亲自攻打东吴。私情公理难以兼顾，原本是老板最大的无奈。职业经理人也面临进退两难的境地：不能配合，便是不仁，缺乏体谅老板的爱心；尽量配合，那就是不义，变成老板的白手套，不合乎专业的伦理。经营不善，职业经理人引咎辞职，老板还会把所有的缺失都怪罪在这位可怜人的身上。经营良好，老板的子弟心想“肥水不流外人田”，不如自己收回来经营，于是千方百计逼走职业经理人。这也时有所闻。

^① 明牌，指奖券开奖前，媒体或消息灵通人士甚至“通灵人士”预测的中奖号码。——编者注

• 公司既不上市，也不委请职业经理人来经营。无奈岁月不饶人，不得不寻求继任者。想来想去，还是自己的儿子最可靠。想不到少主登基，先和老臣过不去。自己出面协调，儿子竟然向父亲提请辞职。父亲不敢向外人吐露实情，只好私下问老天爷：“苍天在上，我的儿子向我辞职，我可以向你请辞吗？”

这些问题，都是经验或科学所不能够解决的。但是，对于经营者来说，却是迟早必须面对的严肃命题。管理哲学的功能，也只有在这种紧要关头，才显得尤为重要。

仅凭经验，日子也可以过得相当舒适。这专指那些基础产业的经营者，特别是民生必需品行业，由于产品变化不大，生产规模也很小，而且经营者也安于现实，乐天知命，所以除了生死不测之外，其他一切如常。

规模稍大，心思就会复杂，想看看人家是怎样管理的，或者自己修一个管理学位。跨过第一道门槛，所看到的仅是管理的科学层面，但也足以令人把玩一辈子，让自己愈来愈有信心，让别人也认为自己愈来愈有成就。年纪轻轻，便把自己打扮成一只气势昂然的雄鸡，随时准备和别人大战三百回合。由于缺乏利爪，所以笔记本电脑成为必不可少的现代化设备，随身携带。年纪稍长，便摆出一副导航人的架势，好像任何事情都在自己的掌握之中。

实际上，不论年龄大小，都会经受寂寞、空虚、僵化的苦恼而难以解脱。双手紧握着科技这一杆枪，却弄不清楚真正的敌人在哪里，偶尔有风吹草动，立即猛烈开火。有时自己也会觉得神经兮兮，却又不知道问题出在哪里。

因此，管理最好以哲学为中心。把自己的基本理念调整妥当，就比较容易兼顾经验和科学。偏重其中某一个领域，就是单元性的选择，很容易走向极端。所以管理哲学的建立，最好采取多元化的观点，以期配

合时空变化及情境的不同，做出合乎中道的决策。

管理哲学并不排斥管理经验，因为它的建立是反省经验的结果。不反省管理经验，根本无从获得管理哲学。管理哲学应该是管理科学的母亲，可惜这个儿子长大以后，常常不认母亲，反而嘲笑母亲年老、虚幻。

话说回来，管理哲学需要管理经验来印证，有赖管理科学来实现。如果缺乏经验和科学的配套，管理哲学也是独木难支，有气无力。

很多人都知道管理哲学的重要性，只是年轻的时候，无从学起；年纪稍长，又觉得自己积累了这么多的经验，应该可以拥有自己的管理哲学；年迈时则认为时日无多，学它做什么。因此真正明白而又确实建立自己的管理哲学的，为数并不多。

上台时不谨慎，在位时争名夺利，下台时不放手。这些祸害的影响，随处可见。这都是只有管理经验、管理科学，却缺乏管理哲学的明证。

中国的管理哲学更具优越性

管理离不开哲学，中国式的管理更离不开中国的管理哲学。有人认为，科学是西方的比较先进，哲学也应该是西方的比较昌明，因此一切向西方看齐。殊不知，全盘西化，就等于灭族。因为文化的存在与否，决定一个民族的存亡。孔子的民族思想，重夷夏之分。孟子强调夏不能不如夷，他说：“吾闻用夏变夷，未闻变于夷者也。”身为中国人，不可不致力于复兴中华文化。

中国的哲学体现了传统文化的精髓，凝聚了古人的聪明才智，但是 we 也不能盲目复古，否则就会被时代淘汰，结果无异于灭族。因为时代不断向前推进，任何民族如果故步自封，都必然无法生存，更谈不上生生不息。

全盘西化是“零”，盲目复古也是“零”，两个“零”合起来或是分开来，都等于“零”。我们要走出一条路来，走出一条光明大道，便

需要继往开来，从中华传统道德中，开辟出一条现代化的崭新道路。

这些年来，中国传统文化举步维艰，发展非常无力。对待中国传统文化有三种不同的态度：

- 编订传统文化的基础教材，叫学生死记硬背，令人越念越生气，越读越乏味。

- 把它当做考古材料，大家争论，这一句话是谁说的，那一段是不是伪造的。令人眼花缭乱，终致懒得去理会。

- 把它视为过时、落伍的包袱，一些人甚至把它当做谩骂、讥讽、耻笑甚至侮辱的对象。一个人沦落到必须辱骂自己祖先的地步，其内心原本十分悲哀。万一骂错了，越骂越显得自己的见解不够深入，那就更觉得遗憾。

常有人提出这样的问题：“同样是儒家思想，为什么日本人运用起来头头是道，而且十分有效，我们中国人运用起来，不是流于空谈，便是有气无力？”

答案非常简单：日本人看见儒家的东西，便把它当做宝贝一般，用心钻研，勉力去实践，所以获得良好的效果。中国人看见儒家的东西，不是认为这个我懂，我比谁都熟悉，便是认为这是废物，我老早就看穿它了，恨不得把它整个丢弃。有气无力，自属意料中的事。还有些人大喊口号，心里却全不认同，当然成为一场空谈。

这并不表示，我们必须高举中国传统文化的大旗，视它为至宝加以顶礼膜拜。但是，至少应该站在积极的立场，分辨其优劣，将它的精华部分撷取出来，发扬光大，也算略尽中华民族一分子的责任。

幸好，眼前的情况已经出现转机，越来越多的管理者认识到中国人应该有自己的管理方式，也相信中国长久以来已经形成了自己的管理方式。

负实际责任的企业负责人或高层主管，大多认为自己的确是按照中

国人的管理方式来经营的，只是平日忙碌，没有时间去思考和整理，所以说不出一套道理来。不过，许多人表示，由于各种言论的影响，他们有时会怀疑自己一向的作风是不是落伍了或发生了偏差，后来有机会听到有关中国管理哲学的演讲，才信心十足起来。原来中国人某些看起来乱七八糟的管理行为，背后竟然大有道理，真是“日用而不知”！中层和基层主管也恍然大悟，平日对老板或高层主管的诸多不满，不过是不明了其中道理而产生的误解。既然大多数中国老板和高层主管都离不开中国作风，而今又明白何以如此的道理，今后的配合，应该更加默契。

长久以来，年轻的朋友一直觉得中国人只讲究做人的道理，缺乏做事的准则。却不料管理的根本就是“做人做事的道理”，做人称为人际关系，做事便是工作绩效。学生时代死记硬背的一些传统文化的基本教材，居然就是活生生的管理法则。很多人摇摇头，有“恍然大悟”的喜悦。

人们共同的忧虑是，中国式管理的步调会不会显得缓慢，赶不上快速发展的时代要求？其实，中国式管理是“由缓而急”、“先慢后快”的，而且越有默契步调越快。

大家还有一个怀疑：中国人是不是变了？中国人当然在变，而且一直在变，今后还要不断地变下去。不过，中国人的特性在“持经达权”，把握“变中之常”，所以有永远不变的东西，这叫做“有所变有所不变”。中国人不变的部分，叫做“经”。从事管理的时候，要偏重实务，才具有实用性。实务是千变万化的，但其背后有不变的“经”，这个“经”便是基本的管理观念。中国人的管理观念，来自流传已久的中国管理哲学。

近年来，我们致力于建立中国管理模式，主要的原因不外乎下述两项：

其一，由于痛苦的实际经验，深切体会到西方的管理模式并不完全符合我国的国情。许多在西方行之已久、卓有成效的管理制度或方法移植到中国后，不是推行起来十分困难，便是效果不尽如人意。

其二，警觉于日本管理模式爆出冷门。一个在历史、地理、文化方面和中国都非常相似的蕞尔岛国，居然从第二次世界大战失败的废墟中坚强地站了起来。众多日本企业快速而持续地成长，并且以“高品质、低价格”的商品横扫国际市场，造成许多国家对日贸易的严重逆差。日本也由此成为世界瞩目的经济大国，引起欧美各国的惊羨。然而我们心里有数，日本那些经营理念总共加起来也只有“半部《论语》”这么多，但被他们用得有声有色，取得了辉煌的成果。这使得我们一颗久已冷漠的“民族自信心”重又热络起来，“半部《论语》治天下”再一次获得了关注。

近几十年来推行管理，都是在仿效欧美。然而，几千年以来，中国社会的民情风俗和欧美的大不相同，所以管理的方式自然也和欧美不同。日本管理之所以非常成功，在于他们十分明白：管理物的方法，可以学欧美；管理人的方法，不能完全学欧美。日本人并不讳言，他们一直孜孜不倦地学习美国的管理，然而他们却能结合中国的管理哲学。

我们既然明白，欧洲驾乎我们中国之上的，不是管理哲学，完全是物质文明，那么就应该充分发掘自己的管理哲学，采纳西方先进的管理工具与方法，走出中国式管理的光明大道。

曾仕强



| 目 录 |

序 管人靠科学，安人靠哲学 / V

第一章

管理之道，在于修己安人

“管人”、“理人”还是“安人” / 002

修己安人的三大纲领 / 009

无为而治是管理的最高境界 / 016

修身齐家，不忘立业 / 024

第二章

管理的最终目的是安人

管理始于修己，终于安人 / 034

安人方能得天下 / 041

安人的方法要随时空而改变 / 048

现代管理中的安人之法 / 052

第三章

安人的有效力量是感应

孔子的感应说 / 059

孟子的感应律 / 063

朱子的感应心 / 069

第四章

安人的根本精神在中道

中国式管理就是中道管理 / 074

中道管理符合人性的要求 / 079

现代化的中国式管理仍然是中道管理 / 083

第五章

情理法兼顾才能安人

情、理、法所重在理 / 091

法是基础，大家都应该共同遵守 / 092

“摄礼归义”，合理必然合法 / 094

“纳礼于仁”，凭良心就是合理 / 095

情、理、法即仁、义、礼的实践 / 098

情、理、法在管理上的表现 / 101

第六章

守经达变才是安人的正道

管理的原则是“经权” / 110

管理的基本方法是“经权法” / 118

“经权法”可以促进中国管理现代化 / 124

第七章

具有象棋特色的安人模式

中国管理的象棋模式 / 132

建构以安人为目标的中国管理模式 / 147

中国人的观念并非如此。“管理”应该是“管事”与“理人”的统一观。中国人认为宇宙间自然存在“理”，“人”与“物”（人也是物的一种，但因其具有特殊的优异性质，所以异于其他万物而居万物之上）均受“理”的支配。

“事”的产生，是“人”与“物”交感的结果。“事起于人”，“有人才有事”，“事从人兴”。《礼记·礼运》：“孔子曰：‘我欲富，无加乎人，我欲贫，无去乎人。’”

《礼记·礼运》：“孔子曰：‘我欲富，无加乎人，我欲贫，无去乎人。’”

第①章

管理之道，在于修己安人

《礼记·礼运》：“孔子曰：‘我欲富，无加乎人，我欲贫，无去乎人。’”

《礼记·礼运》：“孔子曰：‘我欲富，无加乎人，我欲贫，无去乎人。’”

《礼记·礼运》：“孔子曰：‘我欲富，无加乎人，我欲贫，无去乎人。’”

《礼记·礼运》：“孔子曰：‘我欲富，无加乎人，我欲贫，无去乎人。’”

《礼记·礼运》：“孔子曰：‘我欲富，无加乎人，我欲贫，无去乎人。’”

《礼记·礼运》：“孔子曰：‘我欲富，无加乎人，我欲贫，无去乎人。’”

《礼记·礼运》：“孔子曰：‘我欲富，无加乎人，我欲贫，无去乎人。’”

《礼记·礼运》：“孔子曰：‘我欲富，无加乎人，我欲贫，无去乎人。’”