



国学 管理 品悟

——刘刚◎著——

中国人民大学出版社

·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

品国学 悟管理/刘刚著. —北京: 中国人民大学出版社, 2015. 6
ISBN 978-7-300-21474-0

I. ①品… II. ①刘… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 127746 号

品国学 悟管理

刘刚著

Pin Guoxue Wu Guanli

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511770 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 涿州市星河印刷有限公司

规 格 170 mm×230 mm 16 开本

版 次 2015 年 8 月第 1 版

印 张 18.5 插页 1

印 次 2015 年 8 月第 1 次印刷

字 数 184 000

定 价 48.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

目 录

CONTENTS

导 言 国学底蕴决定管理境界 // 1

重视心的管理 // 1

“拿来主义”的局限 // 3

在差异中融合 // 6

修己而后安人 // 11

第 1 章 反求诸己：管理反思 // 12

不亲反仁 // 12

自胜者强 // 14

厚德载物 // 16

容人短长 // 19

君子慎独 // 22

第 2 章 三达德：自我修养 // 24

智者不惑 // 25

仁者不忧 // 31

勇者不惧 // 36

第3章 三贵之道：交往艺术 // 40

动容貌 // 41

正颜色 // 46

出辞气 // 51

第4章 阴阳谓道：系统思维 // 57

阴阳相生 // 58

阴阳平衡 // 61

反者道之动 // 64

弱者道之用 // 68

中庸之道 // 74

第5章 博学慎思：修身之道 // 79

力行学文 // 80

学思结合 // 86

与朋友交 // 91

三省吾身 // 96

第6章 选贤任能：人才选拔 // 103

审于才德 // 103

听言观行 // 108

好恶必察 // 110

因任授官 // 113

第 7 章 和而不同：团队建设 // 116

和与同异 // 117

和造大事 // 118

心和见异 // 121

发而中节 // 127

第 8 章 任人者逸：分工授权 // 130

无为而治 // 131

抽身谋大计 // 136

君逸臣劳 // 145

无之以为用 // 150

第 9 章 富贵敬誉：员工激励 // 155

富 之 // 156

贵 之 // 159

敬 之 // 162

誉 之 // 164

第 10 章 诚者天道：社会资本 // 168

天不容伪 // 169

信则人任 // 171

诚以诚应 // 174

虽悔无及 // 179

第 11 章 法者王本：制度建设 // 184

人性本恶 // 184

奉法则强 // 186

法莫如显 // 189

法不阿贵 // 190

第 12 章 在位谋政：职位权力 // 193

不出其位 // 193

必赏必诛 // 200

诛大赏小 // 202

第 13 章 为政以德：领导艺术 // 206

人性本善 // 206

太上立德 // 207

世事洞明 // 211

人情练达 // 213

刚柔相济 // 220

第 14 章 事因于世：创新管理 // 225

不法常可 // 226

事异备变 // 231

不谋于众 // 234

第 15 章 悬权而动：权变管理 // 241

权宜应变 // 242

因利制权 // 245

外圆内方 // 247

第 16 章 安不忘危：危机管理 // 252

安危相易 // 253

安不忘危 // 256

临事而静 // 268

化危为机 // 276

参考文献 // 278

后 记 与圣人同行 // 284

国学底蕴决定管理境界

重视心的管理

汉字作为一种象形文字，博大精深。管理的内涵从其象形文字中可见一斑。所谓“管”，由“官”和“竹”两个字组成，“官”是管理的前提条件，管理者需要获得正式的职位权力；而“竹”则代表激励约束机制，对于那些听话的下属，给予相应的正向激励，否则，就有必要用竹鞭子敲打敲打。所谓“理”，由“里”和“王”两个字组成，古时候，五家为邻，五邻为里，这也就意味着在 25 家人之上需要有一个“王”来统领。可见，管理的核心是协调人际关系，管理的目的在于通过协调他人的活动，一起为实现组织既定的目标

而不懈努力。

尽管随着时代的发展，管理的各项职能在不断细化，出现了人、财、物、供、产、销的分工，并各有侧重，但管理的核心是协调人际关系的本质并没有改变，财的管理只不过是为人协作提供资金支持，物的管理只不过是为人协作创造“工欲善其事”（《论语·卫灵公》）的基础，而供、产、销的明晰则无非是为人协作提供“术业有专攻”（韩愈：《师说》）的分工前提。

而人与人之间的协作，不仅需要手的配合、脑的思考，更需要心的感应。从这个角度而言，管理可以分为手的层次、脑的层次以及心的层次。手的层次是管理最基本的层次，涉及具体的操作技能，而工具无非是对手的延伸和扩展而已；脑的层次是管理的中间层次，涉及人的思维判断能力和决策规划能力，基于各种有效的信息做出相应的判断和决策，电脑无非是对人脑的模拟和延伸而已；而心的层次是管理的最高层次，这就意味着在管理者和被管理者之间，需要心灵的共鸣与情感的沟通。正所谓“鸚鵡能言，不离飞鸟；猩猩能言，不离禽兽。今人而无礼，虽能言，不亦禽兽之心乎”（《礼记·曲礼上》），有情有义是企业管理中的关键问题之一。

但凡成功的管理者都非常重视心的管理。无论是松下幸之助、盛田昭夫，还是山姆·沃尔顿（Sam Walton）、杰克·韦尔奇（Jack Welch），他们之所以能够成为杰出的企业家，在很大程度上取决于他们首先是员工心灵的工程师。松下幸之助曾不遗余力地

推行“欲造松下产品，先造松下人”的企业宗旨，造就了松下公司的崛起。盛田昭夫曾经总结道，“如果说日本式经营真有什么秘诀的话，那么，‘人’是一切秘诀最根本的出发点”，而这正是索尼公司曾经辉煌一时的原因所在。在沃尔玛创始人山姆·沃尔顿所总结的成功十大法则中，有五条直接与心的管理相关，包括“和同仁分享利润，视同仁为伙伴”，“激励你的同仁光靠物质刺激是不够的，必须每天不断想出新点子，来激励并挑战他们”，“凡事和同仁沟通，他们知道越多就越能理解，也就越关心”，“感谢同仁对公司的贡献”，“聆听公司内每个人的意见，并设法让他们畅所欲言”等。而杰克·韦尔奇则感慨“一生最大的成就莫过于培育人才”，在担任通用电气首席执行官（CEO）的20年时间里，他为公司内部各种培训亲自讲课超过300次。

而心的管理很难脱离历史的经验及群体的人文背景。缺乏深厚的人文素养，不可能成为优秀的管理者，更无法成为声名大振的企业界领袖。

“拿来主义”的局限

不可否认，现代管理理论与方法发端于西方，时至今日，管理教材中基本的架构依然建立在西方现代管理理论与方法的基础之上，而本土企业的管理实践则发生在中国大地上。因此，管理

理论与实践相结合的问题也就是管理的国际化与本土化相结合的问题，这只是一个问题的两个不同方面而已。

毫无疑问，为了提高效率，改善业绩，中国企业应该也必须从西方吸收各种先进的管理理论与方法。事实上，改革开放以来，中国经济之所以能够迅速发展，中国企业管理总体水平之所以能够迅速提升，与西方现代管理学在中国的传播与普及密不可分。但仅仅是先进管理理论与方法的引进，很可能出现“橘生淮南则为橘，生于淮北则为枳”（《晏子春秋·内篇杂下》）的现象，并不能有效地解决中国企业管理的全部问题。原因在于，企业管理体系的建设涉及工具、制度、精神三个不同的层面，对技术、方法等工具层面实施“拿来主义”并不难；如果功夫到位，制度层面的问题也可以依靠西化来解决，但由于数千年来中华民族深厚的文化传统的积淀，精神层面的问题很难靠全盘西化来解决。

中华民族数千年的文明孕育了众多独特的管理思想，这些管理思想体现在国家社会治理、战争竞争策略、生产经营管理等诸多领域，无论是在管理理论还是在管理实践方面都积累了许多优秀的经验。这些博大精深的国学思想成为今天企业管理智慧来源的重要宝库（见表0—1）。

表 0—1 国学思想的主要内容

来源	代表人物	主要典籍	主要观点	
古代治国之道及历史实践	《易经》	姬昌等	《易经》	讲究阴阳相济、刚柔有应，提倡自强不息、厚德载物
	儒家	孔丘、曾参、子思、孟轲、荀况、朱熹、王守仁等	《论语》、《大学》、《中庸》、《孟子》、《荀子》、《四书集注》、《阳明全书》等	主张仁政，以仁为仁政的基本内涵，以礼为仁政的外在表现，强调为政以德，崇尚中庸之道，注重人与人之间的伦理关系
	道家	李耳、庄周等	《老子》、《庄子》等	主张道法自然，崇尚返璞归真，强调无为而治，用系统、辩证的视角看问题
	法家	商鞅、韩非等	《商君书》、《韩非子》等	基于好利恶害的人性论，主张以法治国，强调不法古、不循今，提出法、术、势相结合的治国方略
	墨家	墨翟	《墨子》等	主张兼爱、非攻，强调尚贤、尚同，认同非命、节用
	杂家	管仲、吕不韦、刘安等	《管子》、《吕氏春秋》、《淮南子》等	兼收并蓄，融合诸子百家思想，通过采集各家言论，贯彻其政治意图和学术主张
	史书	左丘明、司马迁、司马光等	《左传》、《史记》、《资治通鉴》等	表现出民本思想，强调等级秩序及宗法伦理
古代兵书及经典战例	孙武、司马穰苴、孙臧、吴起、诸葛亮、刘基等	《孙子兵法》、《司马法》、《孙臧兵法》、《吴子》、《将苑》、《百战奇略》、《三十六计》等	主张因势任势，注重奇正结合，讲究权变创新，包含丰富的朴素唯物论与辩证法思想	
古代生产经营实践及总结	范蠡、沈括、宋应星、明清的徽商及晋商等	《史记·货殖列传》、《梦溪笔谈》、《天工开物》等	主张发展工商业，讨论国家经济政策及生产经营、技术管理之道，注重对市场供求及价格规律的总结及运用	
古代文学作品	罗贯中、冯梦龙、曹雪芹等	《三国演义》、《东周列国志》、《红楼梦》等	蕴涵丰富的战略管理、竞争谋略与领导艺术等方面的管理思想	

范蠡（公元前 536 年—公元前 448 年）

字少伯，春秋时期楚国人，辅助越王勾践灭吴国后，急流勇退，赴齐国定陶经商，积资巨万，人称“陶朱公”。范蠡被后世尊称为“商圣”，被生意人奉为财神。他所采用的经商之策，如“务完物，无息币”，“论其有余不足，则知贵贱”，“贵出如粪土，贱取如珠玉”，“早则资舟，水则资车”等至今依然具有很强的现实意义。



在中华传统文化熏陶下成长起来的中国人，身体里流淌着华夏文明千百年积淀所铸就的特殊血脉，即便在国外喝了多年的“洋墨水”，整天吃着汉堡，喝着可乐，但心里依然打着很深的传统文化的烙印。大量的事实证明，仅仅依靠全盘引进式的管理，面对文化传统积淀很深的国情，中国企业必然会表现出很大的不适应性，出现严重的“水土不服”。

在差异中融合

由于中西方文化、历史背景不同，因此，所形成的管理思想也存

在很大的差异性，归纳起来，主要体现在以下一些方面（见表 0—2）。

表 0—2 中西方管理思想的比较

比较内容	中国传统管理思想	西方现代管理思想
关注层面	侧重“道”的层面，注重管理哲学与管理理念	侧重“术”的层面，注重具体操作与管理工具
立足视角	立足于管理者个体利益与发展空间的最大化	立足于管理者所在组织利益与发展空间的最大化
管理方式	偏重“德治”，强调管理的艺术性和“软”的一面	偏重“法治”，强调管理的科学性和“硬”的一面
控制手段	注重定性管理，管理目标相对模糊，管理过程弹性较大	注重定量管理，管理目标相对清晰，追求标准化与最优化
优化范围	注重整体优化，强调和谐	注重局部优化，强调竞争

第一，道与术：关注层面的差异。由于中国传统社会长期以农业为基础，以一家一户的小农耕作为基本的生产方式，未经历过类似西方工业化的历史巨变，从而导致技术理性、工具理性不发达。因此，中国传统的管理思想侧重“道”的层面的体悟，注重对管理哲学与管理理念的思考，认为理念是管理鲜活的灵魂；而西方现代管理理论则侧重“术”的层面的内容，重视具体操作与管理工具，这种管理思想在泰罗（Frederick Winslow Taylor）等管理学家所倡导的科学管理运动中体现得非常明显，科学管理运动最初就是从基层员工的动作研究和工作优化起步的。

第二，个体与组织：立足视角的差异。在中国传统社会中思考管理问题，立足点始终是管理者的长治久安，也就是说，关注的是当前或者未来的管理主体自身利益与发展空间的最大化，无论是孔子所提出的“仁政”思想，还是孟子所提出的“民本”思想，归根

结底都是为君王的统治服务的，是从君王这一个体的利益出发来考虑问题的，因此，中国传统管理思想的根本出发点是管理者本人，为了自己的长期利益，管理主体必须做到“内圣”与“外王”的统一。而西方现代管理理论关注的是管理者所在组织的利益及发展空间的最大化。从这个角度而言，中国传统管理思想关注管理者自我管理的内容，这是西方现代管理理论相对忽视的管理领域，但当管理者并非组织的实际控制者时，容易滋生“本位主义”、“利益小团体”等现象。

第三，软与硬：管理方式的差异。尽管儒家“德治”的思想与法家“法治”的思想均有悠久的传统，并在实践中得到了普遍的运用，但在西汉董仲舒在其上书的《举贤良对策》中提出的“罢黜百家，独尊儒术”的建议得到汉武帝的采纳之后，儒家学说就成为中国封建社会的正统思想，因此，中国传统管理思想偏重“德治”。在管理过程中，中国传统社会价值取舍标准的选择次序是“情”、“理”、“法”，更多地强调管理中艺术性的成分，具有鲜明的问题导向，在许多情形下，解决问题的方式具有“只可意会，不可言传”的特点，即偏重管理中“软”的一面。以血缘关系为基础而缺乏流动性的长期农业生产、生活实践，使得中国传统社会珍视人际关系的价值，重视对人的管理，人际关系的协调在管理中具有突出的地位，血缘、亲缘、地缘等关系在管理决策中占据着很大的权重。而西方现代管理理论则偏重“法治”，强调制度化建设对于企业管理的价值，通过提高管理的流程成熟度，不断提升企业的管理水平。西

方现代管理理论所采用的价值取舍标准的排序是“法”、“理”、“情”，更多强调管理中科学性的成分，即“硬”的一面。在西方企业管理中，非常重视各种具体的管理工具的运用，重视对技术和设备的管理。

第四，模糊与精确：控制手段的差异。周而复始的农业生产以及长期自给自足的自然经济，使得生活在中国传统社会中的人们形成了力求稳定、少走极端的价值偏好，孕育了儒家的“中庸之道”。中国传统管理思想注重定性的管理，在管理过程中广泛使用感性的管理手段，管理目标相对模糊，认为问题的解决存在一系列可接受的满意答案，而不是只存在唯一的最优答案，使得管理过程具有较大的弹性，并强调被管理者的自我约束，这种模糊化的控制手段也集中反映在道家“无为而治”的管理主张中。而西方现代管理理论强调定量的管理，在管理过程中广泛地使用理性的管理手段，管理目标清晰、明确，以绩效管理为基本手段，以数学、统计分析为主要工具，以标准化与最优化为效率标准。

第五，整体与局部：优化范围的差异。循环往复的乡土社会，使得中国传统社会中基于家族血缘和人际情感关系的相互依存性非常重要。中国传统管理思想注重对整体的管理，无论是《易经》、《老子》所阐述的阴阳观，还是《孙子兵法》所提出的战争制胜之道，都充分体现了系统论的思想，强调整体的利益大于局部的利益。将系统论的思想用于处理人际关系上，中国传统管理思想注重“人和”，强调人与人之间情感的交流与沟通，这种“人和”的追求不仅