

良治

郑红兵 著



人民日報出版社

良治

郑红兵

著

人民日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

良治 / 郑红兵著. —北京: 人民日报出版社,
2012. 11

ISBN 978-7-5115-1405-9

I. ①良… II. ①郑… III. ①管理学—伦理学—研究—中国 IV. ①C93-05

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 242902 号

书 名: 良治

作 者: 郑红兵

出 版 人: 董 伟

责任编辑: 宋 娜 特约编辑: 王全喜

装帧设计: 华夏大道

出版发行: 人民日报出版社

社 址: 北京金台西路 2 号

邮政编码: 100733

发行热线: (010) 65369527 65369509 65369510

邮购热线: (010) 65369530

编辑热线: (010) 65369521

网 址: www.peopledaily.com.cn

经 销: 新华书店

印 刷: 北京市凯鑫彩色印刷有限公司

开 本: 700mm×1000mm 1/16

字 数: 200 千

印 张: 17.5

印 次: 2012 年 11 月第 1 版 2012 年 11 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5115-1405-9

定 价: 39.80 元

当前，除了科学技术因素以外，中国企业最薄弱的环节恐怕就是企业管理了，以至于企业最终经营失败、功败垂成。究其根本原因，如果用中国传统文化的视野分析研究，就在于企业管理者和管理方法的“不仁”与“失德”，这与浮躁的社会大环境有关，又与企业家精神缺失有关。孔子曰：仁者爱人，老子的思想也认为，行为与实际不符叫缺“德”，这样的企业，最终结果一定是败亡。一个缺少“仁德”之心的企业，难道我们还能期望它能永续经营下去吗？有管理者盲目崇拜西方的管理模式，而作为中国的企业家，真正意识到中国传统管理思维对企业生存发展具有重要价值的少之又少。

虽然，当今中国企业管理者们对改进管理作了不懈的努力，但是，我们不能忽视一个现实，那就是当今中国管理学的实践和发展，几乎囊括了西方三百年所积累的工业化管理学发展的历程，对于西方的管理学理论，中国企业管理者普遍缺少消化吸收的能力。

还有一点是毋庸置疑的，那就是我们的企业管理学几乎完全脱胎于西方的管理理论，严重脱离中国国情，对于今天的绝大多数管理者来说，所学习和信

奉的几乎都是西方管理学大师理论，甚至在管理文化和企业道德的建设方面也从西方生吞活剥，这些西方管理学理论在中国企业中实施，出现了严重的水土不服。事实上，无论人的道德的形成，还是企业内涵的塑造，无一不打上所在国家历史文化的深刻烙印。

管理学的发展必然基于不同国家的文化背景，有着鲜明而迥异的民族特性，哲学体系的差异，导致所发展起来的管理思想与管理行为大相径庭。归根到底，管理是一门实践学科，由于中国人与西方人的思维方式不同，文化背景不同，哲学思想不同，因此中国管理学与西方管理学也绝对不可能完全相同。

众所周知，中国并不是一块思想贫瘠的土地，在这样一个具有深刻文化底蕴和丰富历史内涵的国度，如何开掘我国古代哲学中所包含的管理思想，并把具有中华民族特色的管理思想同西方管理思想整合而形成新的管理文化，这是历史赋予我们这一代人的责任。

古语有“半部《论语》治天下”之说，《论语》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，使我们把中国古代的管理智慧同现代企业管理相结合成为一种可能。

在《论语》中，孔子明确提出了“仁者爱人”与“为政以德”的管理思想，强调伦理道德的重要性，认为“仁”是“德”的最高体现，管理的本质是“修己安人”，孔子的管理思想的逻辑起点是“修己”，通过“克己复礼”实现自我管理，其归宿是“安人”，即实现“尽善尽美”的社会管理。

《论语》的管理思想包含个人修炼与管理方法，通过“孝悌”规范人的思想，

通过“礼”明确人与人之间的关系，从而实现人的道德的完善，实现人与人之
间关系的“和谐”、人与社会关系的“和谐”、企业与社会关系的“和谐”，
最终达到“修身、齐家、治国、平天下”的最高理想。

怎样实现这个理想，是摆在我们每一个中国人面前的问题。由于历史的原因，中国的伦理道德体系，早已经支离破碎了，现代企业伦理道德体系的建设与完善，可谓任重而道远。

《道德经》的思想体现了丰富的道家智慧，所谓“道，可道，非常道。名，可名，非常名。无，名天地之始；有，名万物之母。故常无欲以观其妙，常有欲以观其徼。此两者同出而异名，同谓之玄，玄之又玄，众妙之门。”

“道”从普通人的角度去解释是很容易的，人们无非把“道”解释成道路，更深一点的层次，则解释为事物发展的脉络和规律，但是，“道”又不是寻常的道，它还具有特殊的意义。

企业的发展也有一定规律，也就是说企业都有自己的发展之路，这个发展之路既有自己的特殊性，也有企业发展的一般规律，这样就形成了企业自身的发展规律。所以，企业发展既有相似的地方，又有自己的特殊性。企业发展之道各有规律，各有特点，不一而足，这正是“道，可道，非常道”的意义所在。

企业战略制定的依据就是企业发展的“道”，如果企业家弄清了自己企业的“道”，企业战略问题就不难解决了，企业的战略无非是对企业发展的总体规划，现代的企业家们很习惯于用自己的头脑凭空想象企业发展的远景，但是，这种远景是不是符合本企业发展的“道”，管理者头脑中往往十分茫然。

韩非子是战国时韩国的贵族，他生活在春秋战国末期，师承于儒学大师荀子。当时，各国都进行过变法，中央集权的政治制度和法制制度已经初具规模。

身处变法之中的韩非子认为，儒家推崇的仁义道德已经过时了，统治者要从人自私的本性出发寻求新的治国方法，这是法家的根本主张。

随着法家学说的逐渐成熟，韩非子将商鞅、申不害和慎到等法家学说融合在一起，又参考了儒、道的主张，从而提出了一套完整的“法、术、势”的理论，韩非子可以说是集法家理论之大成者。

把韩非子法家治国的观点与现代企业管理相结合，对于企业的管理者具有重要的参考意义。管理者治理企业把法、术、势相结合，管理者处在领导的位置就不容易被蒙蔽，而下级也不会因为没有制度的约束而作乱。

“法”的内涵是：制定严明的规章制度和强有力的奖罚措施，措施明确，奖罚公开，有利于领导者有效行使权利。

“术”……

“势”……

“禅”给我们提供了一个很好的方法。它起源于印度，兴盛于中国，对于现代人来说如同久旱甘霖。读一点“禅”，体会“禅”的平常心和情趣，禅来烦去，它会为我们打开一条心灵解脱之道。

“禅”并不是弃置生活上的情趣，而是超越五欲六尘，获得更实在的和谐与寂静。经常怀有平常心，便可体会到日日都是好日，自然也便日日都有一份好心情了。

在生活中运用“禅”，不是要我们像老僧入定一般枯木死灰，而是让我们享受生活乐趣，轻松幽默，如同大地充满了生机，众生都能从烦恼中得到解脱，回归自然美好境界。

李东生曾经说：“20年前，中国企业家不看西方管理的书籍，那是无知，

20年后还在看西方管理书籍，那就是无能了。”

“无能”的企业家，必然造成混乱的企业，从而引发社会连锁反应：虚弱的经济，死寂的文化，乃至落后的国家……现代国力的竞争不仅是经济和科技的竞争，最终的竞争必然是文化的竞争，如果我们不能完成将中华民族的悠久历史文化同中国企业管理相融合的历史重任，就会不同程度地导致民族文化的衰亡。

一位国学大师曾说过：一个民族，如果灭国了，只要文化还在传承，那么，这个国家就有复兴的可能；如果一个民族的文化灭亡了，那么，她的国家就真正灭亡了。

在建立中国式管理学的进程中，如果我们不能发扬中华民族优秀的文化，总是一味承袭西方式管理理论，并对西方的文化和思想顶礼膜拜、亦步亦趋，那么中国的企业永远也不能超越西方。如同西方人学习中国的武术和京剧，尽管他们许多人非常热爱这些中国的国粹，但是，在这个问题上，他们永远也不能超越中国，因为这本来就不是他们文化中本有的东西。我们必须自己走出一条中国特色的道路，才有可能屹立于世界民族之林。

在本书中，我们把儒家、道家、法家和佛家的相关章节拣择出来，将其中闪烁智慧之光的哲思和管理思想，结合现代管理理念加以融合，试图阐发出一种以中国伦理道德和哲学观念为基础的、现代中国式的管理理念，论述了道德也能成为一种生产力的崭新观念，并提出了企业管理中道德建设的一些具体观念和方法。

目录

Content

企业需要共同的理念	1
中庸是管理的好方法	7
企业管理的日常行为	13
大众服务精神的建立	19
德政与法制统一管理	25
才能应该与职位相称	31
学习贯穿人生全过程	37
怎样成大师级的全才	43
企业战略之本就是“道”	49
战略的客观性与主观性	53
战略家要有谦逊的修养	57
战略家应不以荣辱为意	61
战略的精髓在适应变化	65
战略的理解力与执行力	69
规律可发现而不能改造	73

管理者对于战略的执行	77
创新战略是企业生命力	81
知者不言言者不知战略	85
在正确的战略下起作用	89
既要藐视又要重视对手	93
现代战略是每一个人的事	97
学习型企业与战略的关系	101
管理应以员工利益为己任	107
经营应守住根本长盛不衰	111
经营管理必须因时而变法	115
警惕内部进行的结党营私	119
控制管理下级的七种权术	123
内聚力之源	129
运用法术内外相应	133
危机的 25 个征兆	137
维护安定和秩序之法	143

得势在于抱守法度	147
因势利导顺势而为	151
根据时机举事	155
除掉喜怒哀乐之情	159
明主善于授权	163
维系关系靠利害	167
事在四方，要在中央	171
法不阿贵，绳不挠曲	175
赏刑明，则民尽死	179
法就是赏贤罚暴	183
考核实效与有效合作	187
建立有效的监督机制	191
自我觉醒人人平等	195
问题之中包含方法	199
无为管理无所不为	203
鱼有鱼路虾有虾路	207

瓜熟蒂落利用人才	211
得人心者管理有方	215
天下大事必做于细	219
自我挖掘才能创新	223
秉性各异知人善任	227
专心致志散乱则迷	231
自我揭短绝处逢生	235
修养个性赢得理解	239
坏事好事因人而异	243
发现机会当机立断	247
善于制怒善于批评	251
乌鸦飞走叫声不绝	255
管理正法八条正道	259

一、企业需要共同的理念

- 1、一个社会商业组织的管理不能脱离理念、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。

鲁定公初年，也就是公元前 509 年，孔子开坛设教，广招弟子。他创立了儒家学说，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，由此可见，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，具有很高的参考价值。

孔子开始宣传周王朝的管理体制，打算借助周王朝的威望，推行自己的管理思想，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。孔子通过近一生的不懈的教育和宣传，终于创建了儒家学说，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，并创造了辉煌的业绩，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。

2、在组织内如果能够做到“上下一心，君臣同志”，合力做到一种影响力和扩张力，对于企业内部的管理而言就是一种向心力和凝聚力。

春秋时期，随着社会生产力和经济的发展，各诸侯各自为政，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，孔子对周朝的制度和管理规范进行了充分的研究，他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，企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，孔子自己不再做官，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。人是能思想的动物，因为人是理性的生物，而理性的外在的表现，就是通过各种理念展开的，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，甚至于个人。这些组织系统的正常运作，最后都落实到个人的行为之上。

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。这样，组织的构架就会遭到破坏，甚至会导致组织结构的灭亡，最终造成整个社会的不和谐状态。

在孔子生活的年代，当周王朝在思想上政治上呈现出多元化状态，周王朝的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，挺身而出，兴办教育，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”，就能产生巨大的能量，在组织内如果能够做到“上下一心，君臣同志”，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，可以说，理念是组织的基础和前提。

3、在组织内部要经常地反复地对人们进行教育，把理念落实到人的行为上，而且要长期的坚持，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。

任何一个组织只能有一种主要的理念，例如，我们要建立的是统一的以人为本、客户至上的理念。有一些管理者说：“我们不想看到同是一个经营集团，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企业文化下共同发展。”此企业对“以人为本”的理解是：通过企业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。因而企业文化的核心理念是：“把员工的个人追求融入到企业的长远发展之中”。

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？”

理念是需要反复灌输的，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，而且要力争把统一理念的观念落实到人的行为上，并长期坚持。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“人道之门，积德之基”。

4、经常以集体的形式组织沟通理念、交流思想不但是统一理念的好方法，而且也是组织理念发展的必要手段。

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十分必要。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，而且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。

5、与组织的理念保持一致应该成为个人自觉的行为，作为组织的管理者应通过生动多样的形式对组织中的人进行教育。

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，因此，不能强迫人们去接受。如果借助组织的权利，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，孔子说了类似这样的话，用当代语言翻译过来就是：人家不了解我，我也不怨恨、恼怒，也是一个有德的君子；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。

学生颜渊感叹地说：“对于老师的学问与道德，我抬头仰望，越望越觉得高；我努力钻研，越钻研越觉得不可穷尽。看着它好像在前面，忽然又像在后面。老师善于一步一步地诱导我，用各种典籍来丰富我的知识，又用各种礼节来约束我的言行，使我想停止学习都不可能，直到我用尽了我的全力。好像有一个十分高大的东西立在我前面，虽然我想要追随上去，却没有前进的路径了。”

对于管理者而言，更要建立以学习为乐事，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。