

孟子

的

管理解析

张钢◎著



机械工业出版社
China Machine Press

孟子

的

管理解析

张钢◎著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

孟子的管理解析 / 张钢著. —北京: 机械工业出版社, 2019.1

ISBN 978-7-111-61745-7

I. 孟… II. 张… III. ①《孟子》—研究 ②儒家—管理学—研究 IV. ① B222.55 ② C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 293997 号

《孟子》是儒家管理思想的集大成之作。儒家管理思想源自《论语》，经由《大学》《中庸》，再到《孟子》，其完整体系得以建立起来。本书秉承《论语》《大学》《中庸》管理思想的基本逻辑，对《孟子》进行管理解析，以期让儒家管理思想的丰富内涵得以系统呈现出来，并能融入现代管理实践，成为解决当下管理职业化过程中所面临的迫切问题的丰厚思想资源。

本书可供企业、政府和各类非营利组织的管理者阅读参考，也适合作为 MBA、EMBA、MPA 及其他管理专业学习者的相关课程用书。

出版发行：机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码：100037）

责任编辑：胡晓阳

责任校对：李秋荣

印 刷：中国电影出版社印刷厂

版 次：2019 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开 本：185mm×260mm 1/16

印 张：37.25

书 号：ISBN 978-7-111-61745-7

定 价：79.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 88379210 88361066

投稿热线：(010) 88379007

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

目 录

导读 // 1

梁惠王第一 // 6

本篇讲组织治理，提出以正确的观念统摄物质利益，才能设计出合理可行的体制机制的观点，进而阐明组织最高管理者或委托人代表所应具有的信念、价值观和角色意识，以及实行管理之道的前提条件和具体途径。

【字词注释】【今文意译】【管理解析】

公孙丑第二 // 83

本篇讲组织管理，在明确做管理的价值导向和成功标准的基础上，以“气”这个重要概念，将“诚”的一致性内涵具体化，进而又用“仁义礼智四端”把德性与社会性统一起来，系统阐述管理行为有效性的基础、管理者与委托人或授权者之间关系的性质。

【字词注释】【今文意译】【管理解析】

滕文公第三 // 156

本篇借助典型案例，详细论述如何将基于“人性”的德性前提的治理理念和管理模式付诸实施，并着重分析在这个过程中管理者所应肩负的历史使命和文化责任。

【字词注释】【今文意译】【管理解析】

离娄第四 // 212

本篇全面讲解儒家管理之道、管理模式和管理者素质之间的内在关系，并结合现实存在的管理问题，从信念和价值观视角，分析管理之道和管理模式对管理者

素质及行为的具体要求，强调管理者建立与委托人或授权者对等互动关系的重要意义。

【字词注释】【今文意译】【管理解析】

万章第五 // 321

本篇运用历史案例分析，阐明治理理念赖以形成的价值观基础、管理权力及其转移的合法性来源、管理者获得管理授权的正当性保证，以及管理者处理与委托人或授权者之间关系的基本原则。

【字词注释】【今文意译】【管理解析】

告子第六 // 376

本篇系统论述儒家“人性”的德性前提，既将“仁义礼智”作为德性所固有的明确内涵，又把“向善”作为德性内涵所固有的内在倾向性，以此为基础，进一步阐明儒家理想与现实二分的管理思维方式，并提出解决现实管理问题的思路和方法。

【字词注释】【今文意译】【管理解析】

尽心第七 // 458

本篇讲管理者思维，以“良知”作为思维运用的前提、边界和导向，建立起“尽心”“知性”“知天”的管理认知路线、“存心”“养性”“事天”的自我管理途径、“民为贵，社稷次之，君为轻”的组织管理价值取向。

【字词注释】【今文意译】【管理解析】

参考文献 // 592



导 读

孟子对儒家管理思想贡献巨大，被尊称为“亚圣”。从孔子去世到孟子出生，相距一百年左右，其间的时代背景已由春秋步入战国。管理环境的改变，竞争学说的涌现，让儒家管理思想面临前所未有的挑战。孟子担当起迎接挑战、传承和发扬儒家管理思想的历史重任。

据说孟子曾受教于子思的弟子，接续着从孔子经曾子再到子思，一脉相承的思想精髓；而且，像孔子当年周游列国一样，孟子也有过在各诸侯国努力传播和践行儒家管理思想的经历。孟子的努力虽未成功，却让他有机会近距离观察和研究当时各诸侯国的管理问题，并在理想与现实、历史与未来的参照对比中，找到发展儒家管理思想的方向。孟子对儒家管理思想的丰富和发展，集中体现在他与部分弟子共同完成的《孟子》中。

如果说《论语》的管理思想像一颗颗璀璨的明珠，而《大学》《中庸》是将这些明珠贯串起来的红线，那么，《孟子》则是将这些贯串一体的明珠组合成完整且精美的图案，镶嵌在人类历史发展的长廊中，让熠熠生辉的儒家管理思想，时刻传递着跨时空的独特管理意义。

《孟子》由七篇二百六十章构成，直面现实的管理问题，立足“人性”的德性前提，以观念统摄利益，从治理直通管理，一气呵成。

《孟子》开篇明义，做管理，必须观念先行，治理决定管理，没有正确的治理观念及相应的管理体制设计，就不可能志同道合的管理团队和高效运行的日常管理；第二篇聚焦于组织管理，明确提出“气”和“四端”概念，将社会规范、职业规范与“人性”的德性前提融为一体，为管理者和组织管理确立起内在一致的价值准则；第三篇则将第一篇所讲的治理主题和第二篇关注的管理问题结合在一起，借助典型案例，提出一整套基于“人性”的德性前提及核心价值观的制度方案 and 政策措施；第四篇以前三篇面向现实管理问题的探讨为基础，系统阐述儒家管理之道、管理模式、管理者素质及其内在关系，并结合时代特点，突出强调信任或“得民心”对于

做管理的首要性，以及管理者与委托人或授权者建立一种对等互动关系的重要性；第五篇又将儒家管理思想放在历史的大背景中，运用独特的历史案例分析方法，生动而又深入地探讨了管理权力及其转移的合法性来源、管理者获得管理授权的正当性、管理者与委托人或授权者之间关系的性质等根本性的问题；第六篇专论儒家的“人性”假设，在与其他竞争学说的对比中，深刻揭示“人性”的德性内涵及其“向善”的倾向性，以此为儒家管理的价值优先序、理想与现实二分的管理思维方式，确立起更为坚实的“人性”前提；第七篇专讲管理者思维，也即“心”，明确提出“良知”概念，并以“良知”作为管理者思维运用的前提、边界和导向，建立起“尽心”“知性”“知天”的管理认知路线、“存心”“养性”“事天”的自我管理途径、“民为贵，社稷次之，君为轻”的组织管理价值取向，从而完成了对儒家管理思想的再体系化。

《孟子》七篇既讲治理，又论管理，也关切现实应用，还基于时代特点来丰富儒家管理思想的内涵；不仅如此，更将儒家管理思想嵌入管理实践的历史发展之中，借此深化对“人性”的德性前提和管理者思维的理解，让儒家管理思想不仅源远流长，而且生生不息。概括地说，《孟子》七篇对儒家管理思想的丰富和发展，主要体现在以下四个方面。

第一，明确了“人性”的德性内涵及其“向善”的倾向性。儒家管理之道在于“为政以德”^①，而德性也自然成为儒家自明的“人性”前提，《中庸》更是强调“诚”为德之本^②。以此为基础，《孟子》用“气”这个重要概念，不仅将“诚”的一致性内涵具体化，而且还把“诚”“志”“心”“言”“行”等概念统一起来，构成以德性为根基的管理者内在一致性准则；进而以“仁义礼智四端”作为德性的固有内涵，将德性与社会性融为一体，让社会规范和管理规范有了坚实的“人性”基础；最后又将“善”视为德性内涵所固有的内在倾向性，并鲜明地提出“人性本善”的观点。至此，儒家管理的“人性”前提得以系统而牢固地确立起来，也正是“人性”的德性内涵所固有的“仁义礼智四端”及其“向善”的倾向性，让管理之道、管理模式、管理者素质三个基本维度衔接在一起，构成完整的儒家管理思想体系，即“王道”。

第二，提出了以治理理念为基础的管理模式。要实行儒家管理之道，将“人性”的德性前提贯彻到管理实践中去，还必须有一整套合理合法且可行的模式、路径和方法才行，这便是儒家管理模式。《论语》讲“道之以德，齐之以礼，有耻且格”^③的管理模式，主要关注的是管理者和管理，预设的是周朝治理体系仍可以发挥

① 张钢，《论语的管理精义》，机械工业出版社，2015年版，PP24-25。

② 张钢，《大学·中庸的管理释义》，机械工业出版社，2017年版，PP143-152。

③ 张钢，《论语的管理精义》，机械工业出版社，2015年版，PP26-28。

作用,但到战国时期,情况已发生根本改变,周朝治理体系解构,治理理念亟待重塑。管理离不开治理,治理理念主导管理模式。《孟子》从“人性”的德性前提出发,提出“民意即天意”、民众才是终极委托人的治理理念,并分析了这种治理理念对于管理体制设计、管理者选聘、管理团队建设的基础作用,尤其强调了管理者在承担文化责任、履行管理的教育职能、实施管理模式时,正向影响委托人或授权者乃至“格君心之非”的重要意义。只有建立正确的治理理念,才能真正实施以“仁”为第一价值观的儒家管理模式,即“仁政”。

第三,建立起以管理者思维为核心的管理者素质模型。无论是实行管理之道,还是实施管理模式,都离不开高素质的管理者。《孟子》将管理者素质定位于思维或“心”,不仅为管理者思维或“心”确立起“良知”或“义理”的前提、边界和导向,而且给出了自我认知和系统训练思维或“心”的具体方法;更重要的是,还明确了管理思维决定管理思路,管理思路决定组织出路,组织出路在于创造更广大共同利益的内在逻辑。具体地说,以管理者思维为核心的管理者素质模型,由德性定向、思维能力和责任意识构成,同时还要匹配上特定的专业知识和技能。一位真正信奉儒家管理之道、践行儒家管理模式的管理者,必须在“以仁存心”“以礼存心”的前提下,将历史思维、批判思维和创造思维有机统一起来,用强大的思维能力以及专业的知识和技能,肩负起组织的绩效责任和文化责任,即“尽心”。

第四,梳理出儒家管理思想的历史发展脉络。儒家管理思想深深扎根于管理实践与管理思想的悠久历史传统之中,根深才会叶茂,源远流方能流长。《论语》讲,“文、武之道,未坠于地,在人。贤者识其大者,不贤者识其小者,莫不有文、武之道焉”^①;《中庸》也说,“仲尼祖述尧舜,宪章文武”^②;而《孟子》则在深入阐述管理之道、管理模式、管理者素质及三者之间关系的基础上,以厚重的历史使命感,运用独特的历史案例分析方法,系统地梳理了从尧、舜、禹到商汤,再到周文王、周武王,直至孔子、孟子的儒家管理思想的历史源流,由此确立起儒家管理思想的历史发展脉络。孔子曾说“吾道一以贯之”^③,这不仅意味着儒家管理思想体系本身具有一以贯之的内在主导逻辑,而且更清楚地表明,儒家管理思想完全融入源远流长的人类管理实践和管理思想发展之中,已成为一种建立在“人性”的德性前提之上的独特社会思想文化传统,即“道统”。

孟子曾说,“孔子之谓集大成。集大成也者,金声而玉振之也。金声也者,始条理也;玉振之也者,终条理也。始条理者,智之事也;终条理者,圣之事也”。其

① 张钢,《论语的管理精义》,机械工业出版社,2015年版,PP546-547。

② 张钢,《大学·中庸的管理释义》,机械工业出版社,2017年版,PP175-177。

③ 张钢,《论语的管理精义》,机械工业出版社,2015年版,PP96-97。

实,《孟子》七篇又何尝不是对儒家管理思想的“集大成”,而孟子本人又何尝不是儒家管理思想发展史上又一位“集大成者”。这也许正是后人称儒家管理思想为“孔孟之道”的原因。

《孟子》七篇所关涉的无不是现实管理问题。对《孟子》的多元解读,又怎能缺失管理视角。或许只有立足管理视角,才能还原《孟子》思想全貌,也才能切实彰显《孟子》思想的现代价值。

延续《论语》《大学》《中庸》的管理解读思路,本书尝试对《孟子》所蕴含的丰富管理思想进行探索和发掘,以期让源自《论语》,经由《大学》《中庸》,再到《孟子》的儒家管理思想得以系统呈现,并能融入现代管理实践之中,成为用以关切当下管理职业化发展所面临紧迫议题的思想资源,而不是摆放在“文化博物馆”里供时人欣羡的“思想古董”。

本书对《孟子》的管理解读,沿用与《大学·中庸的管理释义》类似的体例,依照“本篇导读、原文、字词注释、今文意译、管理解析”的顺序,逐篇逐章进行解读。另外,考虑到《孟子》与《论语》《大学》《中庸》的管理思想一脉相承,在“管理解析”部分,特将其中与《论语的管理精义》《大学·中庸的管理释义》两书直接相关的内容,以页下注的形式标记出来,便于相互参照。

本书所依据的《孟子》原文出处,来自凤凰出版社2005年5月出版的朱熹《四书集注》。为避免在《孟子》文本理解上出现偏差,作者还参考了杨伯峻的《孟子译注》、孙芝斋的《孟子今译》、焦循的《孟子正义》(上下册)、南怀瑾的《孟子旁通》等著述。

这里需要特别说明的是,目前通行的《孟子》版本,都将七篇中的每一篇又分成上下两部分,如第一篇共有二十三章,其中前七章被合成一部分,称“梁惠王上”,后十六章则合成一部分,作为“梁惠王下”。这种对各篇内容再分为上下两部分的做法,源自东汉赵岐为《孟子》所做的注解,也许当初他将每篇分为上下两卷,只是出于保持篇幅和字数上平衡的考虑。但是,如果从管理视角仔细研读《孟子》,便不难发现,这种把每篇内容武断地分为上下两部分的做法,实际上人为阻断了每篇内容的前后联系,更有违每篇主题的内在逻辑。鉴于此,为了保持管理视角下每篇内容的完整性和主导逻辑的一贯性,本书不再沿用通行版本将每篇分为上下两部分的做法,而是直接以各篇为意义单元,对《孟子》进行管理解读。这种对《孟子》各篇进行整体编排和解读的方式,虽然可能与通例不太符合,但好在并没有影响到《孟子》七篇的完整结构,也不会损害其管理思想的内在一致性。

由于《孟子》大量引用《诗经》和《尚书》,为了防止对《诗经》和《尚书》原文理解的偏颇,作者还参阅了程俊英的《诗经译注》、程俊英和蒋见元的《诗经注析》(上下册)、周振甫的《诗经译注》、慕平译注的《尚书》。另外,《孟子》也涉及很多

历史掌故和案例素材，为了更全面地理解相关历史背景，作者也参考了中华书局出版的《史记》(一二三卷)、刘利和纪凌云译注的《左传》等著作。

在对《孟子》进行管理解读的过程中，涉及“字词注释”，本书主要依据商务印书馆 2005 年 1 月出版的《古代汉语字典》，并参考上海古籍出版社 2007 年 8 月出版的许慎《说文解字》和上海辞书出版社 2007 年 12 月出版的《康熙字典》。

本书所用到的各类参考资料，均列入书后的“参考文献”中。正是前人丰富的研究成果积累，才让本书关于《孟子》的管理解读成为可能。在此，特向所有从事《孟子》及儒家管理思想研究、教育、实践的前辈和同道，真诚致谢！

梁惠王第一

本篇导读①

《孟子》开篇关注的是组织治理问题。虽然儒家管理之道和管理模式侧重于职业化管理，但职业化管理要得以发挥作用，仍离不开组织这个平台，尤其是组织的治理理念和体制设计。在孟子所处的战国时期，由于周天子已不能发挥实际作用，各诸侯国便成了当时相互独立的、具有公共性的正式组织，因此，如果诸侯国的治理理念和体制设计同儒家管理之道不兼容，那么，无论信奉儒家管理之道的职业管理者如何努力，也无法实现管理抱负，甚至连能否找到适合的管理岗位都成问题。

在《论语》第二十篇第1章中，孔子曾专门讲了管理者选择管理服务对象的基本原则^①，其隐含的前提是，组织的治理理念和体制设计是给定的，职业管理者只需要按照相应的原则，做出自己对特定组织的选择即可。但是，到了战国时期，孟子深切地感受到，要实行儒家管理之道，关键不在于如何选择恰当的管理服务对象，即诸侯国组织和国君，而在于改变当时各诸侯国的组织治理理念和体制设计；只有当诸侯国组织本身的性质发生改变之后，职业化管理才能有用武之地；甚至可以说，没有治理理念指导下的体制设计，就不可能有真正意义上的职业化管理。这也许正是为什么在第一篇中，孟子要不断地劝说诸侯国国君行“王道”、施“仁政”的原因。“王道”“仁政”既是孟子关于儒家管理之道和管理模式的更为简明的表达方式，也是孟子要把儒家管理之道和管理模式上升到组织治理层次上的一种努力。

本篇由23章组成，大致可以分为六个部分。其中，第一部分即开篇第1章，概括全篇乃至全书的指导思想，包括治理在内的广义组织管理，必须做到观念先行。为此，组织必须建立起合理、合法、可行的信念、价值观和行为规范，以此为基

① 张钢，《论语的管理精义》，机械工业出版社，2015年版，PP551-553.

础，才能设计出相应的管理体制，而要做到这一点，组织的最高管理者及其管理团队，必须建立起同组织相一致的信念、价值观和行为规范，以身作则、率先垂范，这才能让组织管理发挥出保障组织和谐可持续发展的功能。值得注意的是，在本章中，孟子并非仅是立足于职业管理者来谈组织管理问题，而是从组织的最高管理者和组织的委托人视角，来讲更为根本的组织治理问题。在当时的历史条件下，这实际上就是国君与民众的关系问题，并由此决定了当时诸侯国组织中管理权力的合法性来源。这个问题在战国时期表现得更为突出。既然当时的各诸侯国在很大程度上已经切断了与周王朝之间的委托代理关系，每个诸侯国似乎都成了一个独立的组织，不必再从周天子那里获得权力的合法性，那么，这些诸侯国国君的权力合法性到底源自哪里？这个根本性的问题不解决，接下来的日常管理，尤其是要实行儒家管理之道，势必将面临严峻挑战。也许正因为如此，孟子才开宗明义，要求以梁惠王为代表的各诸侯国国君，跳出国君个体的私人利益考量，直面诸侯国共同利益的理念基础和管理权力的合法性来源。

第二部分由第2章至第6章构成，侧重于阐述作为一个独立组织的诸侯国，其赖以成立的观念前提与利益基础，并进一步强调指出，诸侯国国君这个头衔，代表的是一种管理角色而非个体角色。其中，第2章再次强调诸侯国国君建立正确的管理观念、明确角色定位、恪守角色规范的首要性；第3章阐述从管理观念到管理政策再到组织可持续竞争优势的内在逻辑；第4章进一步指出，当时各诸侯国所奉行的管理观念和执行的政策措施，无异于“以政杀人”；第5章阐明正确的管理观念才能从根本上解决“人心所向”问题，也是组织得以生存和发展的根基；第6章讲解儒家实现天下统一的独特路径。

第三部分涵盖第7章至第12章的内容，着重解说“王道”的内容、意义及具体实施条件。其中，第7章解析实行“王道”的前提条件及“王道”的具体内涵；第8章明确指出，要行“王道”、追求共同利益，国君必须做到“与民同乐”；第9章用古今对比的方式，说明管理者与被管理者利益的一致性在做好管理的根本所在；第10章阐明“王道”下诸侯国间关系的处理与诸侯国内部事务的管理在本质上一致，都在于“保民”；第11章阐述国君角色的公共性，国君切忌用个人欲求代替管理角色要求；第12章系统概述“王道”“仁政”的具体内涵及其对国君的角色定位和行为规范的基本要求。

第四部分包括第13章至第18章的内容，侧重于分析实行“王道”对诸侯国内部事务及诸侯国间关系处理的具体要求。其中，第13章用个人之间的委托代理关系，来隐喻民众与国君之间的委托代理关系，从而深刻地指出，在诸侯国管理上，民众才是真正的委托人，这也是“王道”关于民众与国君之间关系的明确

定位；第14章进一步阐述诸侯国组织如何才能实现基业长青；第15章通过历史案例说明，在民众、国君与大臣之间的关系中，民众才是终极委托人，这是孟子的治理理念的根本出发点；第16章用“工师”“玉人”做隐喻，分析了国君与大臣之间的关系；第17章以“齐人伐燕”的典型事例，阐明民众才是管理权力合法性的真正来源，即便在处理诸侯国间关系时，也必须以此为决策的根本依据；第18章继续以“齐人伐燕”为例，分析“王道”与“霸道”在武力使用方式上的本质区别。

第五部分包括第19章至第22章的内容，用小诸侯国内部管理以及处理同大诸侯国之间的关系作为典型案例，明确指出，诸侯国管理必须从民众、国君与大臣之间关系的恰当定位出发，以正确的管理观念为指导，才能建立起有效的管理体制和运行机制。其中，第19章以邹国与鲁国的边界冲突为例，再次阐明做管理必须观念先行，没有正确的观念指导，便难以处理好与被管理者的关系，更不可能赢得被管理者的信任和奉献；第20章阐述小诸侯国管理与大诸侯国管理本质相通，都在于关注人的教育和培养，一旦有了代代相传的“组织人”，凝聚力和竞争力便水到渠成；第21章运用历史案例进一步阐明，拥有信念和价值观的“组织人”远比物质资源更重要，即便是小诸侯国，通过“组织人”的培养，也能实现自我更新和发展；第22章继续运用历史案例，论述儒家由内而外、从根本处入手解决问题的管理思路。

第六部分即第23章的内容，对全篇做总结，一方面揭示出当时各诸侯国在管理上存在问题的深层次原因，另一方面也表明，要想改变当时各诸侯国的管理观念和管理体制，必将面临来自国君和管理者的巨大阻力。

从广义上看，管理既包括自我管理和组织管理，又包括组织治理，即权力合法性来源。《论语》中虽已包含了自我管理、组织管理和组织治理三方面内容，但《大学》《中庸》主要是从自我管理到组织管理的路径展开，侧重于职业管理者的个人修养及其与委托人即国君关系的处理，进而做好组织管理。孟子则从民众、国君和大臣三方关系的处理入手，首先要在组织治理层次上解决当时各诸侯国所面临的管理难题。在本篇的各章中，孟子都是站在组织治理层次上，从权力合法性来源视角，不断提醒诸侯国国君，绝不能从个人好恶出发来考虑问题、实施管理，而一定要先明确自己所扮演的国君角色的公共性以及管理权力来源的合法性；只有认识到观念先行的重要性，才有可能建立起合理、合法且可行的治理理念和管理体制，也才有可能选择志同道合的职业管理者，进而做好诸侯国管理。

1.1 孟子见梁惠王^①。王曰：“叟^②，不远千里而来，亦将有以利^③吾国乎？”孟子对曰：“王，何必曰利？亦有仁义^④而已矣。王曰：‘何以利吾国？’大夫^⑤曰：‘何以利吾家？’士^⑥庶人^⑦曰：‘何以利吾身？’上下交^⑧征^⑨利，而国危矣。万乘^⑩之国，弑其君者必千乘之家；千乘之国，弑其君者必百乘之家。万取千焉，千取百焉，不为不多矣。苟为后义而先利，不夺不餍^⑪。未有仁而遗其亲者也，未有义而后其君者也。王亦曰仁义而已矣，何必曰利？”

【字词注释】

① 梁惠王：魏国国君，名罃，“惠”为谥号，公元前370年继位，公元前362年，将魏国都城由安邑迁往大梁，故又称梁惠王。

② 叟：当时对老年人的称呼。

③ 利：本义指犁地、耕地，可以引申为看得见的物质利益或好处。

④ 仁义：“仁”是会意字，表示爱自己和他入，可以引申为人与人之间以“爱”为特征的关系状态，而这种关系状态的直观且自明的体现便是亲情，即孝悌。“义”是形声兼会意字，繁体字为“義”，上面的“羊”字代表收获、财富，下面的“我”字是象形字，从“戈”，指一种刀形兵器；“以刀对羊”意为切开分肉；“義”字可以引申为符合公平标准的分配，也即合宜、适宜的意思，其背后隐含了一种关于公平、合宜的观念，即关于正确分配的观念或“正义”的观念。在儒家管理思想体系中，“仁”用以表征人与人之间以亲情为基础的“爱”的关系，而“义”则用以刻画组织和社会中的资源、机会、岗位及利益等得以公平分配的观念和规范；“仁”与“义”相互

支撑、相互补充、不可分割，共同构成了儒家社会规范和管理原则的核心内涵。孟子将“仁义”连用，意在表明，作为一种以“亲情之爱”为基础的人与人之间的关系规范，“仁”必须通过“义”这种关于资源及利益的公平分配规范，才能真正落到实处，而“义”中所内秉的公平观念，又必须以“仁”为宗旨，才能找到一致的前提；将两者融为一体，便更能突显出儒家所强调的做管理要观念先行的核心观点。

⑤ 大夫：这里指诸侯国里有封邑的高级管理者。

⑥ 士：这里指诸侯国里的普通管理者。

⑦ 庶人：这里指诸侯国里的普通民众。

⑧ 交：这里是交相、交互的意思。

⑨ 征：这里是收取的意思。

⑩ 乘：这里是车的意思，特指由四匹马拉的兵车。春秋战国时期，用兵车的多少来表示诸侯国的规模和强弱，故有“万乘之国”“千乘之国”的说法。

⑪ 餍：本义指吃饱，这里引申为满足的意思。

【今文意译】

孟子去见梁惠王。梁惠王问道：“老人家，您不远千里到这里来，能给我们魏国带来什么好处呢？”

孟子回答说：“您为什么上来就要讲好处呢？只有仁义的观念才最要紧啊。如果您总是说：‘能给我们魏国带来什么好处？’那么，高级管理者就会说：‘能给我们家的封邑带来什么好处？’而普通管理者和民众则会说：‘能给我们个人带来什么好处？’若上下都争相捞好处，那魏国可就危险了。在拥有万辆兵车的诸侯国里，弑君篡位的人，必定是那些拥有千辆兵车封邑的高级管理者；在拥有千辆兵车的诸侯国里，弑君篡位的人，必定是那些拥有百辆兵车封邑的高级管理者。这些高级管理者，在拥有万辆兵车的诸侯国里能拥有千辆兵车的封邑，在拥有千辆兵车的诸侯国里能拥有百辆兵车的封邑，他们所拥有的物质财富，已经够多了。但是，假使人们只看重由物质财富带来的好处，而不先讲正确界定和分配物质财富的观念，那么，这些高级管理者若不弑君篡位，最终把诸侯国变成自己的，就一定会满足。从没听说过追求仁爱境界的人，会置亲人于不顾；也从没听说过恪守正义原则的人，却不考虑国君的利益。您需要讲的，恰是仁义的观念，为什么上来就要讲好处呢？”

【管理解析】

本章讲做管理首先在于建立正确的观念。在组织管理中，关于物质资源及利益观念，远比物质资源及利益本身更重要。尤其是对于组织的委托人或最高管理者而言，只有先建立起关于物质资源及利益的正确观念，才能从根本上界定物质资源及利益的价值属性及其结果导向和归属，进而设计出合理的规则和规范体系，以确保日常管理得以有序且有效地开展。

从组织管理的视角来看，梁惠王所扮演的角色，是魏国这个组织的最高管理者，也是委托人的典型代表。他的言行集中体现了魏国组织管理的观念基础，以及各级管理者看待物质资源及利益的方式和获取物质资源及利益的方法。因此，当梁惠王开口便问孟子，能给魏国带来什么好处的时候，也就充分表明，梁惠王及魏国的组织管理，更关心物质资源及利益本身，奉行一种赤裸裸的功利观念或以自身欲求为标准来看待“利”的观念。这与儒家建立在“仁义”基础上关于“利”的管理观念有着本质区别。

孟子用“何必曰利？亦有仁义而已矣”作答，绝不意味着儒家要从根本上抛弃“利”，而只在于说明，儒家做管理，首先要在“利”本身和“仁义”观念之间建立起优先序。也就是说，做管理的第一要务，在于形成以“仁义”为核心的关于“利”

的正确观念，这样才能更合理、合法且可行地追求“利”、创造“利”、分配“利”。相反，若没有关于“利”的正确观念，而只是从纯粹的物质资源及利益本身及其给管理者自己和小圈子带来的所谓“好处”的角度看问题，也即坚持一种以管理者自己和小圈子的欲求为标准，来衡量物质资源的价值及其利益归属的观念，必将导致组织从上到下、从管理者到普通成员，都只关心个体利益和小圈子利益，不顾及整体利益和共同利益，甚至相互侵夺资源和利益，这会从根本上危及组织的存在和发展。

严格来说，人之所以为人，组织之所以为组织，其不同于动物及其群体的关键特征，不在于对物质资源及利益本身的依赖，而在于能达成一种关于物质资源及利益的正确观念共识，也正是在这种观念共识下所认知到的共同利益，引导和凝聚着一个由人构成的组织。一旦失去了这种观念共识，“上下交征利”，组织就有沦为你死我活的角斗场的危险。这在战国时期并不鲜见，正如孟子所说“万乘之国，弑其君者必千乘之家；千乘之国，弑其君者必百乘之家”。

为了避免组织成员之间互相残杀的悲剧发生，就必须建立起关于物质资源及利益的界定、创造和分配的正确观念，而所有的观念都是人的观念，哪怕是关于物质资源及利益观念，也总是与人联系在一起，并预设了一种关于人的观念，即“人性”假设。可以说，在组织管理中，任何关于物质资源及利益观念，都必然要以关于人的观念为基础；离开了关于人的观念，即“人性”假设，也就无从界定组织中物质资源及利益的价值属性及其归属。

梁惠王所持有的关于人的观念，是以自身欲求为标准来衡量一切，从而判断“利”与“不利”、好处与坏处的观念。这也可以说是一种以人的生物本能或欲求为基础的“人性”假设，强调的是人对物质资源本身的依赖性。的确，离开了物质资源对人的生物本能或欲求的满足，人便无法生存和发展，但问题是，在这种观念下，人及其组织又如何能与动物及其群体区别开来？

在物质资源稀缺的前提下，要建立更为复杂的人类组织，并形成不同组织之间的良性互动，就不能没有一种超越当下和局部的单纯物质利益，而更具全局性、长远性和开放性的广义利益分享机制；但是，如果管理者和组织成员普遍持有的是基于生物本能或欲求的“人性”假设，只相信看得见的物质资源及利益，那么，组织中这种广义利益分享机制又如何能形成？由谁来执行？组织成员真的会相信那些机制的设计者和执行者吗？若只是从人的生物本能或欲求出发，就资源谈资源、就利益讲利益，而不能赋予物质资源及利益以更广泛的价值内涵和意义，不仅逻辑上难以完全自洽，而且行动时更会困难重重。

针对梁惠王的问题，孟子的回答，既深刻揭示了梁惠王所持观念及其背后的

“人性”假设可能给组织带来的潜在危害，又开宗明义地提出了儒家的“仁义”观念。儒家基于“仁义”观念来看待物质资源及利益的做法，其背后的逻辑前提，恰恰在于“人性”的本质是德性的这种关于“人性”的基本认识。在儒家的“人性”假设中，德性总是与社会性相统一，由此出发，组织管理便是自“亲亲”而“亲民”，最终达到共同利益，即“善”的过程。《大学》开篇用“明明德，亲民，止于至善”，来阐述儒家的这种管理观念或管理之道^①，而孟子在这里则用“仁义”两个字，更为简明地将其核心内涵表达了出来。

儒家以“仁义”为核心的管理观念，可以理解为是从“亲情”这个直观且自明的共同利益或“善”的纽带出发，形成关于人与人之间关系的观念，并基于此来看待各种物质资源及利益；进而又以共同利益或“善”为前提，建立起关于物质资源及利益的公平分配标准。以“仁义”为核心的管理观念，首先确立的是以“亲情之爱”为典型特征的人与人之间的关系状态，即“仁”，而由此必然建立起共同利益或“善”的优先性；再立足于“仁”和“善”，来界定物质资源及利益的价值内涵及其归属，并进行公平分配，这便是“义”。对于组织管理来说，“义”必须以“仁”为前提，而“仁”借助“义”才能更充分且有效地体现出来。

在孟子看来，基于“人性”的德性前提以及由此派生出来的管理观念，管理者和组织成员才能在物质资源及利益或好处的界定和分配上达成共识，并以正确的观念来认识利益、创造利益、分配利益；由此才会达到“未有仁而遗其亲者也，未有义而后其君者也”的结果。在这里，孟子看似分别阐述了人们奉行“仁”和“义”观念的必然结果，但实际上，这只是一种更形象化的表达方式，并不意味着在“仁”的观念指导下的行为，只能对父母亲人产生影响，也不意味着在“义”的观念指导下的行为，只会对国君利益产生影响。在现实中，“仁”和“义”的观念总是整合在一起决定行为、产生结果的。儒家历来认为，家庭管理和诸侯国管理是相通的，家庭管理中必须形成“仁义”观念，才能和睦相处，而诸侯国管理中也必须建立“仁义”观念，才能和谐发展。任何由人构成的组织，都既要有人与人之间关系的融洽合作，又要有人与人之间利益的公平分配，因此，“仁义”不可分割，共同决定着人们在家庭组织和诸侯国组织中的行为及其结果。

从以“仁义”为核心的管理观念出发，儒家所界定的“利”，也就是《大学》开篇所阐明的最广大的共同利益，即“至善”^②，这其中不仅包括了组织的整体利益、组织成员的个体利益，还包括了更为广泛的组织利益相关者的利益。正是这种以“仁义”为核心的管理观念及其对“利”的界定，才能更好地引导管理者和组织成员

① 张钢，《大学·中庸的管理释义》，机械工业出版社，2017年版，PP4-7。

② 张钢，《大学·中庸的管理释义》，机械工业出版社，2017年版，P4。