

国文化与管理智慧丛书



儒家

的



RUJIA DE

GUANLIZHIDAO

施儒家之仁，立管理之本

张与弛 编著

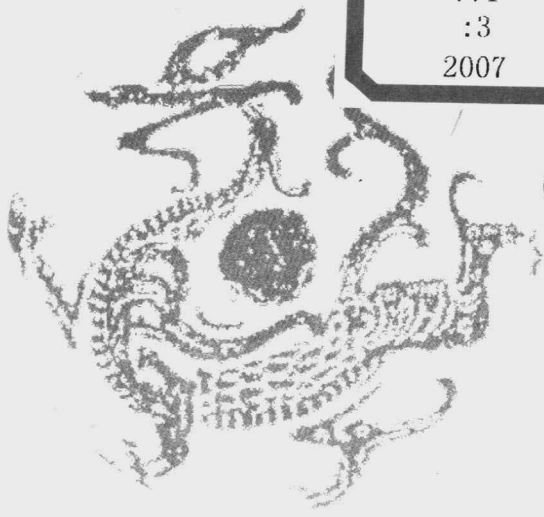
管理之道

澳大利亚学者雷吉·利特尔和沃伦·里德在其所著的《儒家的复兴》一书中说：“儒学正在复兴。儒学的复兴已经明确地指出，它将在世界文明的核心中占有一席之地，并且将带领世界进入21世纪，即将成为21世纪的管理主流。”因为儒家的管理之道，主要在于通过发挥人们的道德自觉，来调整经济活动中的各种人事矛盾，理顺各种人际关系，达到提高生产效率的目的。而儒家学说在管理中的优势正在与此。



中国商业出版社

F270
771
:3
2007



儒家 的

管理之道

施儒家之仁，立管理之本



张与弛 编著

RUJIA DE
GUANLIZHIDAO

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

儒家的管理之道/张与弛编著. - 北京:中国商业出版社,2007.4

ISBN 978 - 7 - 5044 - 5860 - 5

I. 儒… II. 张… III. 儒家 - 哲学思想 - 应用 - 企业管理
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 040707 号

责任编辑:龚凯进

中国商业出版社出版发行
(100053 北京广安门内报国寺1号)
新华书店总店北京发行所经销
北京顺通印刷厂印刷

*

700×1000 毫米 16 开 19.25 印张 230 千字
2007 年 5 月第 1 版 2007 年 5 月第 1 次印刷
定价:36.80 元

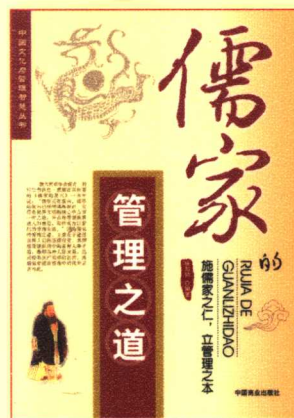
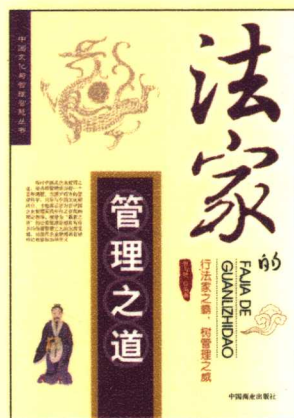
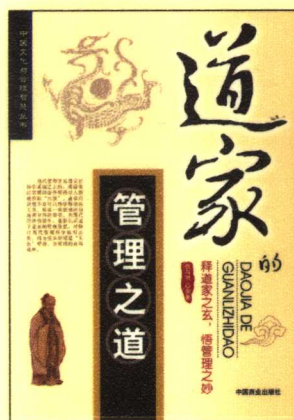
* * * *

(如有印装质量问题可更换)



儒家的
管理之道





责任编辑：龚凯进

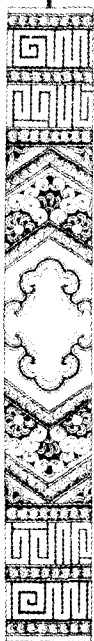
封面设计：李尘工作室

前言

儒家文化要求人们积极进取,倡导以“仁爱”为纽带的合作精神和团队意识,这在管理学上有着很高的思想价值。儒家的管理之道,提纲挈领地,就是“仁政”二字,何为仁?孔子说:“仁者,爱人”,仁就是爱人。儒家认为,管理者从事管理工作的出发点就是爱人,也就是说,管理者对所有人都怀着仁爱之心、关爱他人,当然也自尊自爱,最终就能达到“大康”、“大同”的境界。

儒家的“仁爱”思想,是一种可贵的人本思想。古今中外,以人本思想取得成功的管理者大有人在。比如说唐太宗,他深知“水能载舟,亦能覆舟”的道理,轻徭薄赋,减轻人民负担,励精图治,终于赢得了“贞观之治”。新加坡的李光耀总理也是儒家学说的信奉者与实践者。新加坡在治理国家方面的成功举世皆知,甚至在企业管理中,许多“儒商”的成功的管理之道也说明了儒家学说的广泛适用性。日本京瓷株式会社董事长稻盛和夫就把源于中国儒家的经营智慧“以人为本”作为企业成功秘诀,这样的企业理念极大地增强了员工的自豪感和责任心,使他们与企业同呼吸、共命运,促进了企业发展,由此可见,儒家文化在欧美及东南亚国家大行其道,绝不是偶然的。

儒家在管理和施政方面不主张通过刑罚而使人产生畏惧的心理,从而达到管理者所期望的效果,而是主张通过礼乐教化和管理者自身的修养来感化人,使人们自觉地认识到事情的好坏。孔子说:“道之以政、齐之以刑,民免而无耻。道之以德,齐之以礼,有耻且格。”就是说,用刑罚等法治手段来惩罚人,人虽然犯法而受到惩罚,可心里未必有悔改之意;如果施行德政,那么人就不敢做





坏事,心里时时有畏惧惊悚之感,这样就可以达到治理的目的了。

今天,我们提倡“依法治国”,同时也提倡“以德治国”。道德与法律二者不可偏废,坚持两手抓,才能够达到理想的管理效果,大到治国,小到治理一个组织,莫不如此。

儒家倡导“仁爱”,主张仁政。儒家文化要求管理者“温良恭俭让”。而在现实社会中,有些管理者骄横、奢侈、自私、不讲信誉、不体恤下属与百姓等等,这说明我们的一些领导连几千年古人的思想境界都未达到,在别人从儒家文化中不断提炼出精髓的时候,但愿我们也能从中汲取有益的营养,把儒家文化的优秀思想与现代管理观念充分整合起来,从而在构建和谐社会过程中开创崭新的领导局面和管理局面。

作者

2007年4月于北京清华园

工商管理经典译丛·简明系列

出版说明

随着中国经济的飞速发展,迫切需要各个层次的管理人才,也促使管理教育适应这种需求,除了培养管理的高层人才,同时要面向实际工作部门,培养一些面向操作层面的中低端管理人才。如果说在改革之初,我们更多地需要普及管理理念和基本原理,那么我们在今天的管理教育中,特别是针对本科抑或专科教育和短期培训,更需侧重管理细节、管理过程中的管理技术和操作层面的培训。

中国人民大学出版社长期以来致力于经济管理类引进版教材的开发工作,引进了一批权威作者的经典版本。一批引进版教材被高等院校普遍采用并受到好评。但是因为欧美经济管理类教材具有自己的特有体系和教学模式,这些教材一般都在五六十万字以上,甚至八九十万字,因此比较适用于本科高年级和研究生、MBA的教学,对于本科及本科以下的教学来说,它们显得篇幅过大,学生购买有困难。

为满足本科生学习国外原汁原味的管理理论,以及开设一些新兴的、国内暂时不很成熟的专业课程的需要,几年来,我们又从国外选择了一些篇幅短小精悍,适用于本科及本科以下教学层次的教材翻译出版。这些教材的字数一般不超过40万字,定价也比较低。同时从内容上看,这些教材更加注重管理细节的介绍,注重操作性,适合本科和专科人才培养,同时也适用于企业对于一些专门人才的短期培训。同时这些教材的编写形式更利于读者接受,一般以案例开始,引出本章学习要点,章后配有思考练习题,方便教学使用。

此外,本套丛书因其体系简明,实用性强,也非常适合繁忙的企业经理人阅读参考。

本套教材的选择,得到国内许多院校教师的帮助,在此深表谢意。我们也希望搭建起这样一个平台后,更多的专家、教师、企业培训师不断向我们提出要求,推荐好的教材,我们将一如既往地做好服务工作,为推动管理教学的提升做出贡献。

中国人民大学出版社

学习会计课程可以从两个角度出发，会计信息的提供者和使用。前者必须掌握细致的会计技术与方法，而后者主要是利用会计的基本概念和规则去理解会计报表，运用会计信息作出判断和决策。本书正是从会计信息使用者和决策者的角度出发，系统全面地介绍会计学的基本概念和方法，用大量与实际工作有联系的例子说明会计信息的含义、使用方式及其在决策中的运用，从而帮助读者适当使用会计信息，全面理解财务报表，提高管理决策的质量。

本书范围较广，涵盖财务会计、管理会计、财务管理的基本内容。书中很多贯通前后的实例，取自英国的报刊杂志及很多知名大公司的年报。

本书可作为会计专业学生的入门教材，也适合非会计专业学生、MBA 以及从事管理工作的人员学习使用。

全书译者分工如下：瞿卫菁（第Ⅰ篇，财务会计），王竞达（第Ⅱ篇，管理会计），詹雷（第Ⅲ篇，财务管理）。清华大学经管学院多晨霞、朱松、赵晓东、殷雅坤等同学也参加了部分章节的翻译工作。在出版过程中，中国人民大学商学院博士生张宏亮对本书部分内容进行校译。不妥之处，敬请批评指正。

译者

2006年11月于清华园

目 录



第一章

慎 言 敏 行

——个人修为是成事的关键

在儒家所推崇的“内圣外王”之道中,“慎言敏行”是通往“内圣”之路的关键所在。正所谓,君子当以言语教导人向善,以具体行动禁止人作恶,所以,领导者在说话之前一定要考虑其后果,采取行动之前一定要了解其弊端。《说苑》中说:“古之君子,夫唯不言,言必有中。”孔子说:“君子欲讷于言,而敏于行。”由此可见,慎言敏行,是儒家最为推崇的修身之道。一个人,特别是当领导的,如果能做到这一点,首先不致出现太大的过失。而且还可以让我们避开人为的干扰,一心一意去磨练自己的意志,锻炼自己的才干,久而久之,你会发现自己变得强大起来。也许遇到一个合适的机会,你就会一鸣惊人,一飞冲天。

1. 言必行,行必果 (3)
2. 口头上的百好,不如行动上的一好 (6)
3. 不言则可,言必有中 (10)
4. 经常检点约束自己的行为 (13)
5. 人情练达即文章 (16)



6. 尊重他人的意愿 (19)
7. 你能够“闻过则喜”吗 (24)
8. 忍小就大,方为智者 (28)
9. 慎言慎行,慎始慎终 (31)
10. 堵塞可能出现的漏洞 (36)

第二章

名 正 言 顺

——凡事都有一个正当的名义

儒家的“必也正名”这一治事思想,自古至今都有极深远的影响。在孔子看来,如果名分不正,言语就不顺;言语不顺,事情就办不成;事情办不成,国家的礼乐制度就不能兴建起来;礼乐制度兴建不起来,刑罚的制定、实施就不会公正合理;刑罚的制定、实施不公平合理,人民就手足失措。所以,领导者确定名分必须可以说得出口,既能说得出口,也一定可以行得通。领导者对自己所说的话,要没有一点马虎的地方才行。“师出有道”、“师出有名”都是这一原则的延用。“名正则言顺,言顺则事成。”在孔子这里是一条堂堂正正的“说道”,要求为人、从政、做学问都要踏踏实实地先把名分、概念弄清楚,弄明确。否则,在现实社会中,即使事情本身合情合理,但名分却不冠冕堂皇,也会遇到很大的阻力。

1. 你是个名副其实的人吗 (41)
2. 你的身份与职责是什么 (44)
3. 你的名份与职责相称吗 (47)
4. 凡事都得有个正当的名义 (49)

5. 打造出自己的品牌	(53)
6. 别为虚名所累	(57)

第三章 **为 政 有 道** —— 找对位置做对事

孔子说：“君君、臣臣、父父、子子”。就是说君是君，领导就是领导，领导有领导的道法。同样，做臣子的、做父亲的、做子女的都要合乎自己的标准。孔子认为，如果一个领导人自己不站在领导人的本位上，越出范围，那么做下属的也将“臣也不臣”了；一个家庭中，父母不像父母，儿女就不像儿女。如果一个国家的政治风气和社会风气到了这个程度的话，那么国家的财富即便充足，最后也摆脱不了失败的命运。这一点也是中国政治哲学的中心思想。虽然古今制度不同，但领导与被领导关系的核心并无变化，其道理都是一样的。无论你做什么，都应该找对自己的位置，恪守自己的本分，做自己该做的事。

1. 守住做人的底线	(65)
2. 社会公信是领导者的生命	(67)
3. 领导者的基本素质	(69)
4. 和尚要当，钟也要敲	(73)
5. 顺时应势，则无往不利	(77)
6. 要懂得有效授权	(81)
7. 廉洁方可守常	(83)
8. 别让过去的事成为一个包袱	(87)

- 9. 犯上而不作乱 (89)
- 10. 明察不可欺 (92)
- 11. 少说多做的好处 (96)
- 12. 给领导者的三条忠告 (98)
- 13. 为政以道,不可则止 (100)

第四章

中庸之道

——最恰到好处的办事法则

程颐说:“做事,不偏不倚叫作中,不改变叫作庸。行中,这是天下的正道;用中道,这是天下的公理。中庸的基本要义就是不偏不倚,恰到好处。”中庸的道理讲究不偏不倚,过与不及都是不好的。体现在领导工作上,则必须做到恰到好处。为人处世、持家治国等人生作为,都必须恪守这个法则。但值得说明的是,中庸之道并不像有些人所理解的那样,是一种无谓的折中、调和,而是对待事物应慎重选择的一种最佳角度。它要求你不断调整看待矛盾的视角,该急时急,该缓时缓,从而找准解决矛盾的最佳地点、最佳时机和最佳办法。如此,你才能做到不急不躁,不偏不倚,进退自如,出入自然,从而达到游刃有余的化境。

- 1. 无过无不及 (105)
- 2. 欲速则不达 (110)
- 3. 形式与内容并重 (115)
- 4. 人无远虑,必有近忧 (117)
- 5. 别破坏了事物的平衡 (121)

6. 艰难的适度选择	(126)
7. 处事中正,恪尽职守	(128)
8. 放弃,是一种更好的拥有	(131)
9. 在变化中把握事物的规律	(134)
10. 为政的至道	(138)

第五章 **正人先要正己** ——发挥榜样的力量

孔子曰：“政者，正也。”就是说为政者必须身正行直，办事公道。一个社会的政治是否清明，在很大程度上取决于各级行政机关的官吏或官员的道德。官员廉政勤政，遵纪守法，关心大众的疾苦，社会就能清明和谐；相反，官员贪污腐败，寡廉鲜耻，社会就“无道”而不稳定。儒家认为，为政者首先自己在做人做事上要正派、正直、正确，为世人做出表率。“子帅以正，孰敢不正。”如果为政者自己身正，其人格影响力就能达及于下级和民众中去，他们就能够自觉地遵守社会规范，而不需要命令他们去做什么才去做什么；相反，为政者自己不正，你下命令去强制他们做什么，他们也不会服从。所以，作为领导者要用自己的道德人格力量来实施领导，发挥人格的示范作用和榜样的功能，就像是“君子之德风，小人之德草，草上之风必偃”这样一种态势，有了这样的态势，领导者的德操必然无不折服。

1. 正人先要正己	(143)
2. 保持做人的大节	(146)



- 
3. 你是什么样的榜样 (149)
 4. 喊破嗓子不如做出样子 (153)
 5. 允许别人犯错误 (157)
 6. 多责己少责人 (160)
 7. 你说话算数吗 (163)
 8. 仪容非小事 (166)
 9. 庄则敬,孝则忠 (168)
 10. 不器,才能成大器 (172)
 11. 不毁不誉,直道而行 (176)
 12. 桃李不言的魅力 (181)

第六章

宽 猛 相 济

——文武之道，一张一弛

孔子说：“宽以济猛，猛以济宽，政是以和。”又说：“政之不行也，教之不成也，爵禄不足劝也，刑罚不足耻也。故上不可以褻刑而轻爵。”孔子认为，治国以宽厚来补充刚猛，以刚猛来补充宽厚，政事就会调和。政令之所以不能推行，教化之所以败坏，是因为颁赐爵禄过于宽松，不足以鼓励人向善，刑罚施行不公平，不足以使人感到耻辱。所以在上位当政的人，不可滥用刑罚，不可滥赐爵禄。正所谓“文武之道，一张一弛。”今天，我们既提倡以德治国，又提倡依法治国，只有做到宽严相济，社会才能得到有效的治理。治理一个国家如此，管理一个组织，一个部门也莫不如此。

1. 把握公平的尺度 (189)

2. 当宽则宽,当严则严	(192)
3. 重赏不如用严罚	(195)
4. 维护制度的严肃性	(197)
5. 恩威并施,又拉又打	(199)
6. 以大德不以小惠	(202)
7. 发挥制度的惩戒和示范作用	(204)
8. 用感情去笼络人	(206)
9. 立信立德以服天下	(209)

第七章

和 而 不 同

——善于选择, 勇于放弃

孔子说:“君子和而不同”。孟子也说:“鱼,我所欲也,熊掌,亦我所欲也,二者不可得兼,舍鱼而取熊掌者也。生,亦我所欲也,义,亦我所欲也,二者不可得兼,舍生而取义者也。”人生在世,会面对许多取舍和选择。作为一种文化价值观,“和而不同”既是中国古代哲人所追求的一种生活和社会理想,又是他们所推崇的一种为人处世之道。每个人都有自己的个性,如可做到求同存异,使不同个性、不同政见的人协同相处,便成了每个领导者不容忽视的问题。领导者不论境界的大小、理想的高低,都要处理好各种复杂的人事关系和利益关系,能否正确处理这些矛盾关系体现着领导者的素质、水平和能力,也决定着他的领导效能、工作成就和发展前途。

1. 始终从大处着眼	(215)
2. 亲近比你更优秀的人	(218)

3. 在大是大非面前 (222)
4. 以直报怨,恩怨分明 (224)
5. 谨慎交友,亲益远损 (228)
6. 什么是交友之道 (230)
7. 给对手留下生存的空间 (233)
8. 不可与小人谋 (235)
9. 好好先生真的好吗 (239)

第八章

尽性知命 ——天人合一的理想状态

孔子说:“吾十有五而志于学,三十而立,四十而不惑,五十而知天命,六十而耳顺,七十而从心所欲,不逾矩。”知天命不是认命,而是知悉自然界的规律,这规律大而无形,深不可测,却又无时不萦绕身边,不可触不可摸但可感可悟。领导者如果能够进入这样一种境界,也就完全掌握了领导之道,完全可以游刃有余地开展领导工作了。坚持一种原则,坚持一种规律,或坚持一种规范,这些都还不够,最通达的领导者坚持这一切又放弃这一切,他遵循着更高的标准,那就是变,变才是天地之大道。万事万物都在兴衰生灭,沉潜起伏,天理没有长久的正确,事情也没有经常的错误。以前有用,现在或者要抛弃,现在抛弃的,以后或者还要用到它。这用或者不用,没有绝对的是非。所以,能在是非中无是非,又能在无是非中有是非,便达到了至高的境界了。

1. 什么事都没有一定之规 (243)