

朱家桢 著

孔子思想

与 现代 企业管理



广西人民出版社

●中国社会科学院重点研究课题成果

朱家桢 叶 坦 主编

诸子百家与企业管理丛书

孔子思想与 modern 企业管理

朱家桢 著

广西人民出版社

(桂)新登字 01 号

责任编辑 邓 耘

责任校对 陈红燕

孔子思想与现代企业管理

朱家桢 著

广西人民出版社出版

(邮政编码: 530021)

南宁市河堤路 14 号)

850 毫米 × 1168 毫米 1/32

7.75 印张 168 千字

广西新华书店发行

广西区计委印刷厂印刷

1999 年 9 月第 1 版

1999 年 9 月第 1 次印刷

ISBN 7-219-03936-0/F·441 定价: 15.00 元

责任编辑：邓 耘

封面设计：崔注中

序 言

要建设有中国特色的社会主义，必须探索与建立一套相应的有中国特色的管理模式来为经济建设服务。我们需要学习、借鉴世界上一切适用于我国的先进管理经验、管理理论和管理方法，做到“洋为中用”。改革开放二十年来，我们在这方面已做了大量工作，对提高我国的经济管理水平、发展我国的生产力发挥了积极的作用。

但是，中国是一个具有五千年历史的文明古国，有中国特色的管理决不仅仅是模仿或照搬国外的东西。源远流长的中国传统文化代代相传，渗透到我们社会生活的各个方面，其中包括管理领域。在建设现代化国家时，从我们博大精深的历史文化遗产中汲取养料，这正是我国的一大特点与一大优势。因此，有中国特色的管理模式，不但需要充分借鉴和利用外来的先进经验，同时也要从古人的经验和哲理中获取智慧和启迪，实现“古为今用”。

随着改革的深化与对外开放的扩大，我国广大企业正面临着日益严峻的挑战，同时也面对着前所未有的机遇。怎样更好地抓住机遇，迎接挑战，关键在于企业和企业领导人转变思想观念，从长期被计划经济体制所束缚的管理方式、活

动方式和思想方式，转变到社会主义市场经济体制所要求的轨道上来。这就需要有开阔的眼界、战略思维的头脑和对迅速变化着的内外环境作出快速反应的能力。正是在这些方面，我们祖先留给我们的丰富文化遗产，现在比以往任何时候都显得更为珍贵和具有现实意义。

学习、了解古代管理思想不是、也不可能是从古人的述著中去寻找我们当前面临现实问题或困难的现成答案。如果我们能真正领会古人管理思想的精神实质，做到举一反三、融会贯通，就能使我们站到一个新的角度来重新审视我们的现实困难，做到“豁然开朗”。这样，我们就能从“山重水复疑无路”通向“柳暗花明又一村”的境界。

因此，研究古代管理思想，不能只停留在研究思想史、经济史的学术角度，关键在于联系实际。我们强调“古为今用”，重点是在“用”字上。只有为现实的需要服务，为建立有中国特色的管理模式服务，扎根于广大企业的需要之中，这样的工作才会有生命力，也才能持久。

广西人民出版社地处南国一隅，而能放眼全国，长期以来致力于我国古代管理思想的发掘与整理，出版了一系列介绍我国古代管理思想的图书，在社会上产生了良好的影响。如今，广西人民出版社又拟推出“诸子百家与企业经营管理丛书”，这是我国古代管理思想研究这棵大树上开出的又一簇新花，体现了广西人民出版社对古代管理思想研究的有力支持，也反映了广西人民出版社领导的远见卓识，实在可喜可贺！

距今十五年前的 1984 年，在袁宝华同志的倡导和支持下，中国企业管理协会（1999 年 4 月更名为中国企业联合

会)成立了古代管理思想研究会,集学术界、企业界同行于一堂,从改革开放的实际出发,探讨古代管理思想如何更好地为现代化建设服务的问题,期间召开了几次全国性的古代管理思想研讨会,并出版了好几部专著。十五年的历程,使大家进一步体会到,“古为今用”是建立有中国特色的管理模式的重要途径。抛弃古人,割断历史,现代化管理就会成为无本之木、无源之水。

在新世纪来临之际,我希望我国的企业界和学术界从我国古代灿烂的文化和我们祖先超人的智慧中汲取精神食粮,为建立有中国特色的经济管理模式,提高我国企业的竞争力,发展我国的国民经济做出更大的贡献。

潘承烈
1999年5月

目 录

序言.....	(1)
一、孔子的生平、著述与思想.....	(1)
(一) 孔子的生平与著述	(3)
(二) 孔子生活的时代	(5)
(三) 孔子的思想.....	(11)
1. 哲学思想	(11)
2. 政治思想	(15)
3. 经济思想	(19)
4. 伦理思想	(24)
5. 教育思想	(26)
(四) 孔子思想遗产对现代企业管理的意义.....	(32)
二、中庸——管理哲学：度	(37)
(一) 中庸思想的渊源.....	(39)
(二) 孔子的中庸思想.....	(41)
(三) 中庸哲理与现代企业管理.....	(45)
1. 度与管理思维方式	(46)
2. 度与激励机制	(52)

3. 度与经营管理	(57)
4. 时中与权——原则性与灵活性相结合的度	(65)
三、德治——管理模式：民本	(69)
(一) 德治思想的渊源	(72)
(二) 孔子对德治思想的发展	(76)
(三) 德治思想与现代企业管理	(79)
四、和——管理目标：协调、有序、和谐、统一	(91)
(一) 孔子以前的“和同之辨”及孔子对和同思想 的发展	(93)
(二) “和”的思想与现代企业管理	(98)
1. 企业管理中的“人和”目标	(98)
2. 企业管理中的“和”与“争”	(113)
五、仁——伦理管理：以人为核心的管理理论	(117)
(一) 仁的思想渊源	(119)
(二) 孔子对仁的思想的继承、发展与创新	(121)
(三) 仁的学说与现代企业管理	(128)
1. 管理者要有一颗真诚的爱心	(128)
2. 管理者要善于推己及人	(130)
3. 管理者应为自己树立伦理管理目标	(133)
六、礼——制度管理：规范社会关系中的行为准则	(141)

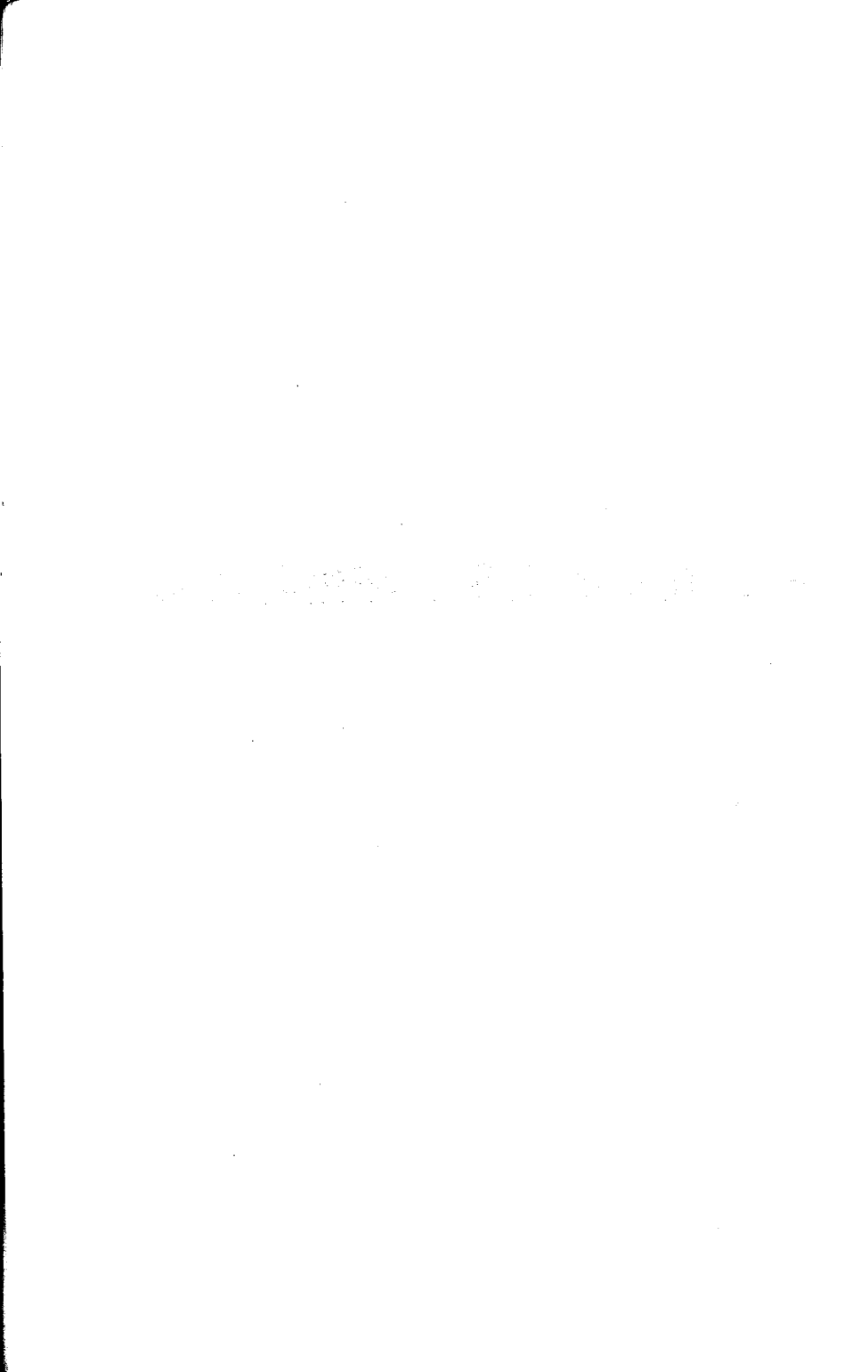
(一) 礼制思想的渊源	(143)
(二) 孔子对礼制思想的发展	(144)
(三) 礼制与法制	(145)
(四) 礼制与现代企业管理	(147)
 七、信——形象管理:以诚待人,以信立业的人格形象	(155)
(一) 孔子信的思想理论对于管理工作和塑造 管理者的人格形象的重要意义	(157)
(二) 信与现代企业管理	(163)
1. 企业对外关系中的信誉形象	(164)
2. 企业内部关系中的信誉形象	(171)
 八、智与勇——决策管理:信息、决断与实践.....	(175)
(一) 孔子的智勇论及其理论意义	(177)
(二) 智勇与现代企业管理	(182)
1. 确定目标	(183)
2. 拟订方案	(184)
3. 方案择优	(186)
4. 实施与反馈	(187)
 九、义利——经济行为管理:先义后利,以义制利	(191)
(一) 义利思想的渊源	(193)
(二) 孔子对义利思想的发展	(195)
(三) 义利观与现代企业管理	(196)

1. 义利观与企业的经营目的 (197)
2. 义利观与企业经营准则 (202)
3. 义利观与企业内部的分配关系 (203)

十、举贤——人才管理：举才、识才、用才、育才

- (207)
- (一) 孔子的人才思想 (209)
 1. “为政在人”——人才是关键 (209)
 2. “不以言举人”，“听其言而观其行”
——善于知人识才 (210)
 3. “举直错诸枉”，“赦小过，举贤才”
——任人唯贤 (212)
 4. “恭己正南面”——任而能信 (217)
 5. “学而优则仕”——育才是根本 (218)
- (二) 举贤与现代企业管理 (221)
 1. 人才是关键 (221)
 2. 求才识才 (224)
 3. 识而能任 (229)
 4. 任而能信 (230)
 5. 育才是根本 (232)

一、孔子的生平、著述与思想



(一) 孔子的生平与著述

孔子，名丘，字仲尼，春秋末期鲁国陬邑（今山东曲阜东南）人。生于公元前 551 年（鲁襄公二十二年，周灵王二十一年），死于公元前 479 年（鲁哀公十六年，周敬王四十一年），享年 73 岁。孔子的祖先是宋国贵族，属于殷商的后代。他的五世祖因宋国内乱，避祸逃到鲁国定居。孔子的父亲叔梁纥是个武士，曾屡立战功，做过陬邑宰，是个地方小官吏，60 多岁时生孔子。孔子 3 岁丧父，家贫，随母移居曲阜。孔子曾回忆说：“我小时候家里贫贱，所以学会了干各种杂活。”孔子从小勤奋好学，六七岁时，就常在嬉戏时学习祭礼。15 岁时就立志要自学成才。17 岁时他在贵族季氏家里做管理仓库的“委吏”和管理牛羊的“乘田吏”。对这些小差使他都能勤勤恳恳地做得很好。由于他工作认真，又勤奋好学，到处向有学问、有技艺的人虚心求教，所以在青年时代，就已成为掌握“六艺”（即礼、乐、射、御、书、数）和通晓《诗》、《书》等古代经典的学问家，在当时以博学多能而闻名。当时鲁国有个大夫叫孟厘子，在临死时嘱咐他的独生子孟懿子说：“孔丘年轻而懂礼，我死之后，你一定要去拜他为师。”年轻的孔子，在社会上已树立了良好的声望。所以当他结婚生子时，鲁国的国君鲁昭公还特地派人送去一条鲤鱼，以表示庆贺。对此孔子也引以为莫大光荣，便给儿子起名鲤，字伯鱼。孔子从 30 岁开始创办私学，收徒讲学，向平民百姓教授知识。他是我国历史上第一位伟大

的平民教育家。孔子 51 岁时被任命为中都（今山东汶上县西）宰，也就是中都县令。地方虽小，他却能治理得很好。一年时间，就使境内百姓安居乐业，出现了“路不拾遗”的良好社会风貌，周边地区都来向中都学习。由于他的政绩卓著，很快被提升为鲁国中央政权的小司空，接着又升任位与三卿并列的大司寇，即负责公安司法工作的最高长官。所谓三卿，即司徒、司马、司空，是当时执掌中央实权的最高长官，例由鲁桓公的 3 个儿子的后裔世袭。孔子升任大司寇，位与三卿并列，表明他已进入鲁国统治集团的高层。但 4 年后，由于与统治集团中实权人物的矛盾尖锐化，被迫弃官离开鲁国，开始了长达 14 年的“周游列国”之行。所谓“周游”，并不是现代意义上的旅行游览，而是为了推行他的政治主张，寻求做官的机会而奔走于列国之间。向统治者进行游说，是一种具有政治意义的活动。他先后访问了卫、陈、曹、宋、郑、蔡等国，历经艰险和颠沛流离的生活，但到处碰壁，没有一国的统治者愿意采用他的政治主张，他的从政做官的愿望始终没有能实现。公元前 484 年孔子 68 岁时，他的学生冉有为鲁国的执政者季氏当家臣，很得季康子的信任，他力劝季康子把孔子请回鲁国，从而结束了孔子 14 年的流浪生活。自回鲁国直到他 73 岁去世这 5 年里，他一心致力于文化教育事业。一面继续聚徒讲学，大力培养后学人才，一面以极大的心力整理古代的历史文献典籍，完成了《诗》、《书》、《礼》、《乐》、《易》等古籍的修订编辑工作，并根据已有的鲁史写成《春秋》一书，这是我国第一部编年体的历史著作。孔子整理编写的这 6 部书，即是世称的“六经”。他为保存中国古代珍贵的历史文化遗产做出了不朽的

历史性贡献。

相传孔子一生有弟子 3000 人，其中身通六艺的有 72 人。孔门弟子中不少人在各国从政任职，也有一些人在孔子死后继承了孔子的教育事业，收徒讲学。通过他们的传道授业，孔门的后学弟子队伍不断发展壮大，形成以孔子思想为基准的儒家学派，他们在社会上有很大的声势，儒学因此被称为当时的“显学”。

孔子一生的言行和事迹，有许多为他的弟子们记录下来。孔子死后，被汇编成《论语》一书，它是研究孔子思想最直接的重要资料。此外，在《左传》、《国语》和先秦诸子的著作中，都有关于孔子言行的记述。秦汉以来，如《史记》、《礼记》、《孔子家语》等许多著作中，也都有关于孔子事迹的记载，它们往往从不同角度和层面，反映孔子思想的不同方面，也都有助于对孔子思想的分析研究。

(二) 孔子生活的时代

孔子生活的春秋时代，是我国历史上从封建领主制社会向封建地主制社会演变的过渡时期。这种社会制度的历史性变革，导致了巨大的社会动荡，反映在政治、经济和意识形态各个方面，都出现了一系列深刻的变化。

在政治上，自从周平王被迫把王都迁到洛邑后，周天子的势力大大削弱了。周王所能控制的范围，实际上仅限于洛邑及其周围地区，周天子已无力号令诸侯，各诸侯也不再定期向天子述职和纳贡，周王室的收入大为减少，周天子穷得

经常要向诸侯求济。周王的势力已衰落到与一般小国的地位差不多，周王不仅不能号令诸侯，有时还受某些诸侯欺凌。西周时代的“礼乐征伐自天子出”的格局，到春秋时代演变为“礼乐征伐自诸侯出”了。一些实力强大的诸侯，为了争夺霸主地位，不断发动战争。因此在整个春秋时代，充斥着诸侯争霸、大小领主争夺土地的混战。随着诸侯国之间的争夺和战乱的加剧，在诸侯国内部，卿大夫也凭借其占有采邑的实力，向诸侯闹独立。一些强宗世卿起来掌握或夺取政权，形成公室空虚、“政在家门”的局面，而有的卿大夫手下的家臣，也利用为卿大夫管理采邑的权力，向卿大夫闹独立，干预国政，出现了“陪臣执国命”。这样，天子驾驭不了诸侯，诸侯控制不了卿大夫，卿大夫管不了自己的家臣，从而原来的金字塔式的封建贵族领主制度的等级秩序就发生了动摇，这就是所谓的“礼崩乐坏”的政治局面。春秋时期贵族领主制度的动摇和没落，一方面是由于贵族统治集团的日益腐朽，另一方面更深层的原因在于社会经济的发展和济关系、济结构的变化，是济基础的变化在政治领域里的反映。

西周以来的领主制济是建立在农村公社井田制农业基础上的，井田中有公田、私田之分。小块私田由每户农民耕种，收获归己，公田则由各户农民共耕，收获归领主所有。到了春秋时期，由于战争频繁，军费开支愈来愈大，领主对农民的剥削不断加重，而频繁的兵役徭役，更使农民无法安于生产，农民对耕种公田已没有积极性，领主的公田呈现荒芜的景象，原来的井田制农业生产方式已难以维持下去了。因此各诸侯国都逐步推行济体制的改革，如齐国推行“相