

超越常识
出奇制胜

孔子 与现代管理

● 潘乃樾 著 ●



● 中国经济出版社 ●

孔子与现代社会管理

潘乃樾 著

中国经济出版社出版

(京) 新登字 079 号

图书在版编目(CIP)数据

孔子与现代社会管理 / 潘乃樾著。—北京:

中国经济出版社

1994.5

ISBN 7-5017-2731-7

I. 孔… II. 潘… III. 孔丘—思想—

应用—企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(94)

第 03294 号

责任编辑: 张抒文

封面设计: 白长江

孔子与现代社会管理

潘乃樾 著

版权所有·不得翻印

*

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街 3 号)

各地新华书店经销

通县兰空印刷厂印刷

*

787×1092 毫米 1/32 10 20/32 印张 227.5 千字

1994 年 4 月第 1 版 1994 年 4 月第 1 次印刷

印数: 00,001—5000 册

定价: 8.90 元

序 言

尊敬的读者，您一看书名，或许会产生一种迷惑：孔子怎么和现代管理扯到一起去了？是的，长期以来，孔子名声显赫，家喻户晓，人们对他的评价是伟大的思想家、政治家、教育家。但在这本书中，我将塑造一个孔子的新形象：伟大的管理思想家。这个形象，和我们长期所习惯的孔子有点不一样，人们会认为这是牵强附会、故弄玄虚。

孔子不是一位“纯学者”。他的学说，以及由他所创造的儒家学派，和春秋战国时其它众多的学说一样，都是面对社会的动乱而提出的治国安邦的方略。汉武帝后，独尊儒术，儒学成为封建社会治国安民的主导思想，正说明了这一点。因此，孔子的学说是治国之说，治国管理，也就是管理的学说。

在中国封建社会，孔学占据统治地位两千余年，已充分说明孔子管理思想的魅力。而今，当世界进入后工业社

会时，由于日本和东亚的迅速崛起，孔子管理思想再度被世人所重视，这又一次证明孔子管理思想的超时代性。日本工业之父涩泽荣一的“论语加算盘”，已故著名企业家松下幸之助靠一部《论语》起家的说法，都映证了孔子管理思想在现代管理中举足轻重的地位。

然而，对孔子管理思想的发掘尚未系统展开。中国是孔子的故乡，正经历着一场伟大的经济变革，发掘我国古代管理思想，寻找一条中国自己的管理之路是我写作此书的目的。

本人不是历史学家，也不是研究孔学的专业人员，本人的研究领域是企业管理，是现实的需要，使我走上了这条困难重重的探索之路。好在对孔子及其学说有众多的注释和评述，给本人的研究带来了极大的裨益。在研究探索中，对孔子思想的某些关键问题，也产生了自己的一些独特看法，如对孔子两种义利观及中庸思想三分法的分析，我将这些也写进了本书，并请读者评判。

本书所研究的是孔学的一个重要组成部分——管理思想。孔子管理思想的宗旨是求安定、兴国、兴业；其核心是民本主义，群体本位；服从于民本主义，必然派生出“和”与中庸的思想；为实现民本主义，在管理上主张以德治为主；德治强调教化，强调管理者正己、爱民；由正己、教化、爱民，又派生出其它的一系列管理思想。

对于孔子那些有着鲜明时代烙印，过时、陈旧的思想，本书不去涉及。这决不是为了美化孔子，而是因为本书是为现代管理而写。凡有利于现代管理的孔子管理思想，我尽力发掘，力避遗漏；而对那些与现代管理无关的

则弃之不顾。我不追求叙述孔子管理思想的完整性，而求实用。此乃写作本书的目的。近百年来对孔子及孔学的评价不胜枚举，本人不再添枝加叶了。

本书各章节的标题，有相当一部分是用孔子的概念。这决不是“复古”。首先，孔子管理思想中不少概念、范畴，很难用一个今天的概念、范畴去确切地表达；其次，使用孔子自己的概念、范畴，有利于读者如实了解孔子管理思想的本来面目。再次，也有利于建立适合中国国情的管理思想，并为这一管理思想体系提供可选择性。

为了适应不同读者的需求，本书引用的孔子语录和其它古籍抄录，都用白话做翻译。有的语录，按字面翻译仍难以清晰来龙去脉，就参照历史背景进行意译。这样做，虽有些多余，但为了读者、作者之间更好地交流，权且如此罢了。

本人从事教育工作，往往爱以教师自居，说话、写东西好居高临下，如果本书中出现了这种情况，请您接受我诚挚的歉意，并诚恳地希望各界朋友批评指正。

作 者

1993年9月

目 录

序	1
引	1
一、血案，为什么在企业 发生如此频繁	1
二、厂长给工人一份爱， 工人给企业十分情”	5
第一章 孔子及其管理思想的核心	10
一、孔子生平简略	10
二、孔子管理思想的客观存在	12
三、孔子管理思想的现实意义	18
四、民本是孔子管理思想的核心	21
第二章 和	31
一、“和为贵”	31
二、和同之辨	33
三、“和为贵”与 modern 管理	37
四、人和与竞争	43
第三章 中庸	49
一、中庸是孔子一以贯之的思想	50
二、孔子中庸思想的真谛	54

三、中庸与现代社会	58
四、时中与权	65
第四章 德治	74
一、德治与企业文化	75
二、孔子并不排斥法制	82
三、管理中德治和法制利弊辨	86
四、德治、法制和人性假说的关系	95
五、德治与法制互补	99
第五章 正己	104
一、管理者先管理好自己	104
二、政者正己	108
三、躬自厚而薄责于人	115
四、修己以安百姓	120
第六章 仁爱	126
一、仁者爱人	127
二、孔子爱有差等	133
三、仁者无敌	136
四、关于“克己复礼为仁”	143
第七章 行仁	150
一、一个来自乡办小厂的报道	150
二、忠恕	153
三、立己立人，达己达人	163

四、为仁由己	172
第八章 义利	178
一、孔子义利观的真实面目	179
二、孔子义利观和西方功利主义	189
三、孔子义利观和现代管理	195
第九章 信	208
一、相互信赖的组织才是有活力 的组织	208
二、孔子关于信的论述	211
三、“信”与现代管理	219
第十章 举贤	226
一、“为政在人”	226
二、识才	236
三、育才	245
第十一章 正名	253
一、孔子关于集权和分权的管理思想	253
二、名实	263
第十二章 择善从之	274
一、孔子的信息观	274
二、孔子的决策观	283

第十三章 弘道	296
一、孔子论道	296
二、志于道	299
三、人能弘道	303
 结束语	308
建设有中国特色的企业管理	
一、走出误区，切不可全盘西化	308
二、日本式管理给我们的启示	313
三、中国企业管理现代化的中庸之道	321
 编后记	329

引

一、血案为什么在企业中频繁发生

1988年7月26日晚6点30分，辽宁省著名女企业家，沈阳人民旅社总经理王淑琴女士，被其旅社工人李丹杀害。噩耗传出，全国震惊。接着，又见报载，在王淑琴被害前半年中，辽宁全省的企事业单位内部，发生威胁、殴打、伤害领导者事件达276起，被伤害者共297人，其中多数是厂长、经理。仅一个省，每天平均发生类似事件1.3起！

王淑琴所在的沈阳市对100名企业经营者进行调查，其中受到威胁和恫吓的有54人，占54%，超过半数！就在王淑琴的悲剧发生前两个月，沈阳新阳机器制造公司52分厂的厂长也被工人挥刀斩命，血溅街头。在王淑琴被害后，类似现象没有减少的势头。案发范围从北方扩展

至南方，甚至沿海。案发频率日见升高，据《工人日报》1993年3月11日报道，从1992年1月至11月底，仅某市不完全统计，发生职工殴打、杀害企业领导人的事件就有87起之多。平均3.8天就发生一起。发案之多，令人咋舌。可见已是普遍问题了。人们把这种现象称作“王淑琴现象”。

如何避免、杜绝“王淑琴现象”？从王淑琴被害的那一天起，就引起了人们的关注。舆论界呼吁政府、司法部门、社会采取切实措施“保护企业家”。《工人日报》就此继续报道：一些企业领导人采取了各种形式的“自我保护”措施，有的在办公桌隐蔽处和家中秘密安装报警装置；有的为自己配备了警棍、电击手枪等器械；有的花高薪为自己雇佣了保镖，每天由保镖护送上下班。对此等“保护”，职工侧目而视。由此，我想，这仅仅是“保护”能解决的问题吗？

下面，综合当时的报道供读者分析：

李丹，时年23岁，是人民旅社的装卸工。记者在案发后采访时惊叹：“这个人”高高的个头，端正的五官，楚楚的衣着，特别那两条裤线，熨得笔直。这就是杀人犯吗？不像，那末他为什么要杀王淑琴呢？

李丹是位单身青年，急于找女朋友结婚。但在沈阳干装卸工的人，既无地位、权力，又不体面，很难找到对象。他先后谈过几个，均因此告吹。用他自己的话说：“我一米八的个头，不算一表人才也是中游偏上，为什么23岁还找不到老婆？都因为是个装卸工！”在装卸班，与他一道来的4人中，有3个已经调走。他先后几次提出调换工

种，都被王淑琴断然拒绝。他消沉了，气愤了。染上了酗酒的恶习。一次，他喝醉酒后闯进了旅社新修的舞厅，大吵大闹，致使跳舞的人纷纷要求退票。王淑琴根据旅社的规章，点名批评了他，并扣发一个月的奖金。又一次，他喝酒后找到某女服务员，说了一些脏话，还动手动脚。又受到批评，扣发一个月奖金。为此，李丹拍着桌子对王淑琴说：“你有初一，我有十五，走着瞧。”

装车，他不按规定；卸货，弄得乱七八糟。批评和经济处罚似乎不起作用。用他自己的话来说，“不在乎”。一次，他把煤卸得到处都是，既影响了环境卫生，又浪费了煤炭。后勤部丁主任让他整理好。李丹开口便问：“增加多少钱奖金！”“这是你份内工作，一分奖金不给！”这个回答激起了一场争吵：“放屁！”“您怎么骂人！”“骂人？我还揍人呢！”说着，李丹拿起陶瓷茶杯朝丁的头部砸去。丁一闪，茶杯飞到墙上，一块陶瓷砸到了丁的脸上，划出个口子，鲜血直流。李丹恶狠狠地说：“我就是要打在你脸上，疼在王淑琴心上。”事后，扣了他3个月奖金，他一见到王淑琴总憋瞪她几眼，充满敌意。

发案那天，李丹喝酒请客。喝到七、八成时，他气呼呼跑去找王淑琴：“王头，你到底给我调不调工作？”王淑琴回答：“今天不谈。”王走进办公室，李跟了进去。此时，旅社几个领导要开会，就逼他出去。李丹出来后，溜到厨房，要了一把钢刀又闯进办公室，大叫：“姓王的，你到底给我调不调，今天我叫你白刀子进去，红刀子出来。”王淑琴还是那句话：“今天不谈。”众人你拉我推，把李丹赶出了办公室，同时报告了派出所。派出所落实材料后，报到处

公安分局，决定拘留 10 天。决定宣布后，李丹不服，提出申诉。于是，派出所按照法律限他第二天把申诉书和 500 元保金送来。李丹同意后就被放回来了。李回来后，直奔经理室。当时屋里除王淑琴外，还有副经理和后勤部丁主任。李丹把丁主任叫走后，即从腰里拔出砍刀，向王淑琴头部猛砍 9 刀，当场被砍死。

我看完这些材料，产生了下述一些想法：

如果王淑琴一开始就关心、并妥善地帮助李丹解决恋爱问题，他的行为还会如此吗？王淑琴为什么不这样做呢？我想，她可能受某些管理思想的影响，认为那不是企业家该管的事。然而，正是这样一个似乎不属于“管理”的问题，却给王淑琴本人和企业带来如此大的灾难。它到底是不是企业家该管的事呢？

李丹的变态行为，的确令人厌恶。但是，这只是现象，只是结果，不是原因。对这种行为，如果简单地就事论事，是解决不了问题的。王淑琴片面地迷信某种管理理论，一而再，再而三地行使惩罚的手段，实际上是“以罚代管”。然而，简单、生硬的惩罚，反而激化了矛盾，直至发展到杀人的地步。“以罚代管”的管理方式使结果与愿望背道而驰。

王淑琴为什么要这样管理李丹呢？有一份报道说明了这个问题：“王淑琴学完辽宁大学企管专业，引进国外先进的管理经验。”在 80 年代初、中期，我国院校所讲的现代管理，几乎是清一色的西方管理，且多是五、六十年代及其以前的西方管理。说白了，王淑琴对美国 30 年代以前泰勒的“胡萝卜+大棒”的科学管理理论太偏爱了。而这种

理论，自 40 年代起，在西方已不断地受到冲击和批判。在王淑琴被害后，有人把王淑琴对李丹的管理办法，叫作“严格管理”，并提出：要有效地“整治”像李丹这样的少数“败类”，“厂长、经理在严格管理问题上不能让步，不能退却”。应该说，惩罚也好，“严格管理”也好，都是管理所必要的。但是，这些人与王淑琴一样，陷进了管理的一大误区——在管理中只有“硬”的一手，而根本没有想到要补上“软”的一手。如此片面、残缺不全的管理怎能使“王淑琴现象”消失？

从法律的角度看，王淑琴事件中，凶手是李丹，被害者是王淑琴。但是，从管理学的角度看，“凶手”不是李丹，而是片面的管理方式，以及支配这种管理方式的管理思想；而王淑琴和李丹都是这种管理思想的受害者。

072154

二、厂长给工人一份爱，工人 给企业十分情

1990 年秋天，原纺织工业部表彰了全国纺织系统思想工作先进单位——石家庄第二印染厂。接着，吴文茵部长在该厂主持召开了全国纺织系统思想工作现场会。吴文茵把该厂的思想工作经验总结归纳为 16 个字：“厂长给工

人一份爱，工人给企业十分情。”现举例子说明。

这个厂的整理车间有个女工，叫孙灵菊。她有一个特殊的家庭：母亲病故；父亲瘫痪在床，姊妹5人，她是老大，下面4个弟妹尚未成年，需要抚养。可以想象，光是家务劳动就已经够她受的了，而整理车间又是三班倒、上下班时间不固定，对孙灵菊来说，家务劳动和工作之间的矛盾十分突出。因为，她经常迟到早退，工作没精打采，根据厂规，她经常被扣减奖金，甚至扣发工资。给她的生活增加了新的困难。但是，她毫无怨言，认为自己没有干到那个份上，就不该挣那份钱。

后来，孙灵菊的情况被厂长崔志才知道了。他立即召开了一次紧急厂务委员会，专门研究孙灵菊的问题。会上，崔志才首先介绍了孙灵菊的情况。接着，他讲了一段很有哲理的话：“纪律是手段，不是目的。纪律要严，但不能冷酷。”是呀！企业不能没有制度、纪律，而且要严格执行，否则，管理就会无序且流于形式。但是，制度、纪律管理的是职工的工作态度，而不是生活困难问题。制度、纪律解决的是共性问题，而不是具有特殊意义的个性问题。对这些个性问题，不能套用共性的原则来处理。同时，制度、纪律强调的是原则性。然而，在执行中还客观存在着灵活性。如何处理好这些矛盾，确是管理艺术的所在。崔志才在讲完这个理以后，话锋又转到孙灵菊的劳动状况。他说：“她是个没娘的孩子，也是万不得已呀。”我们都是中国人，‘血浓于水’！我们怎能在她本来就很困难的时候再用制度、纪律惩罚，给她‘雪上加霜’啊？”很快地，厂务委员会作出了三条决定，让厂长立即执行。

第二天，厂长找到孙灵菊。首先，向她作了检讨。接着，向她通告厂务委员会的决定：一，从即日起，她从整理车间调至后勤工作，也就是从三班倒变成长白班，使她能安排好家务和工作之间的矛盾；二，上班可以晚来早走，也就是可以迟到早退，以保证她完成必要的家务劳动；三，晚来早走，工资、奖金不受影响。当时，孙灵菊吃惊了，太出乎意外了，她一句话也说不出。等厂长走了以后，等她情绪平静了一些以后，她对身边的小姊妹说：“我们当工人的没有别的要求，只要在困难时领导能同情，能理解就行，哪怕一声安慰，一个笑脸，一个点头也就足够了。万万没想到……”她呜咽了，说不下去了。多纯朴的语言，多真挚的感情。我们也可以看到，职工的要求并不高；也可以看到，她（他）们是多么想得到企业领导人真诚的关心和爱护！

春节前，厂领导又提着寿糕登门去看望孙灵菊久病在床的父亲。她父亲握着他们的手感动得直掉泪。

过了一段时间，孙灵菊的父亲去世了。这时，她虽然还有不轻的家庭负担，但她主动提出：坚决要求从后勤部门调回一线工作。用她的话来说：“再不干出个样来，就对不起厂长，对不起工厂。”

什么是思想教育？石家庄第二印染厂的实践告诉我们：领导真诚地爱护职工，就是教育，而且是十分生动、有效的教育。它使人懂得了人间的真情；它传达了领导、企业关心职工的真实信息；它在职工中滋生、培育起有血有肉的爱厂如家的集体主义精神。

厂长爱护职工，职工必然给企业更大的情义和忠诚。