

中庸

管理的艺术

何者明 编著

千年智慧枕边书

与倚。

中就能守，守就能变，变就能新；庸就能用，用就能通，通就能得。中是有原则的，即“圆者中规、方者中矩”；反对过与不及，反对偏

庸是有方法的，即权衡把握事物的利害，平衡各种力量、各种倾向；

选择最恰当、最适合自己的方式，达到一个更高的状态。

中庸是在变中求得中和，变中掌握为我所用的时机。君子以和为贵，

和气方能生财。管理者得中庸真谛——志在必赢！

当代世界出版社

中庸

管理的艺术

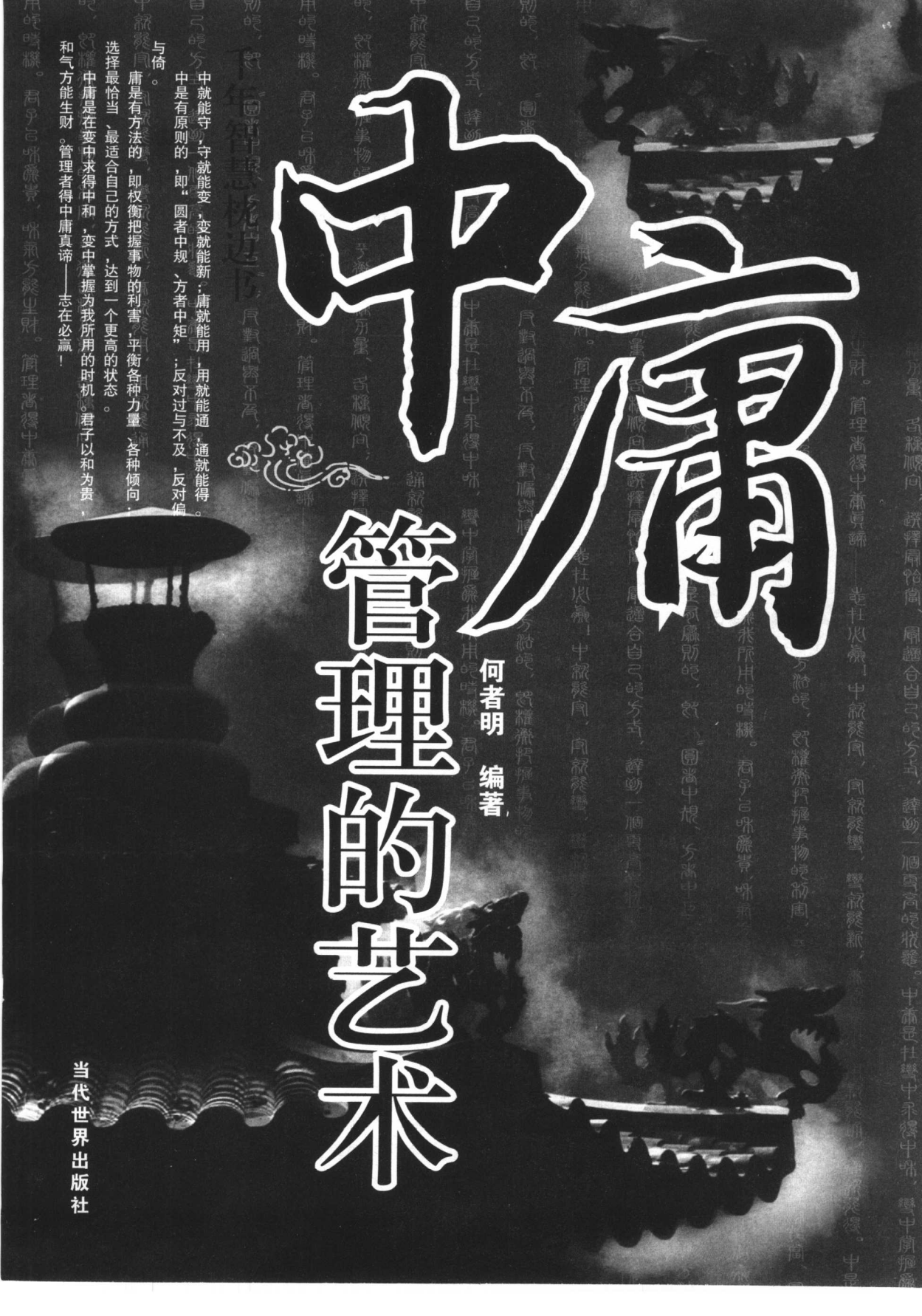
何者明 编著

自己能守，守就能变，变就能新；庸就能用，用就能通，通就能得。
中是有原则的，即“圆者中规、方者中矩”；反对过与不及，反对偏与倚。

庸是有方法的，即权衡把握事物的利害，平衡各种力量、各种倾向，选择最恰当、最适合自己的方式，达到一个更高的状态。

中庸是在变中求得中和，变中掌握为我所用的时机。君子以和为贵，和气方能生财。管理者得中庸真谛——志在必赢！

当代世界出版社



图书在版编目(CIP)数据

中庸管理的艺术/何者明编著.-北京:当代世界出版社,2006.7
ISBN 7-5090-0102-1

I.中… II.何… III.管理学 IV.C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 058586 号

书 名: 中庸管理的艺术
出版发行: 当代世界出版社
地 址: 北京市复兴路 4 号(100860)
网 址: <http://www.worldpress.com.cn>
编务电话: (010)83908400
发行电话: (010)83908410(传真)
(010)83908408
(010)83908409
(010)83908423(邮购)
经 销: 新华书店
印 刷: 北京秋豪印刷有限责任公司
开 本: 787 毫米×1092 毫米 1/16
印 张: 15
字 数: 220 千字
版 次: 2006 年 7 月第 1 版
印 次: 2006 年 7 月第 1 版
印 数: 1-6000 册
书 号: ISBN 7-5090-0102-1/C·004
定 价: 28.00 元

如发现印装质量问题,请与承印厂联系调换。
版权所有,翻印必究;未经许可,不得转载!

前言

曾几何时，人们曲解和摒弃中庸思想，认为它腐朽没落，殊不知中庸是一种“权变”智慧，权，即权衡，把握事物的利害；变，即“时中”，也就是与时俱进。管理者得中庸真谛，手中的权力不再是冷酷的工具，而成为实现凝聚人心的一种有效途径。

不变不通，不通不变，管理者利用手中的权力，情理通，上下通，将产生巨大的能量，调动每个人的积极性。

儒家提倡中庸之道，包含有提倡人性化管理，追求持续的远景发展；不偏听偏信，不浮躁急躁，也不搞折中和放弃原则；作为管理者当以本团队的利益为重，高瞻远瞩地、全面地观察和处理问题。持续发展比快速发展更重要，快速也是需要的，但快速只会是短期的，不可能长时间保持快速，快到一定的时候，突然停下来怎么办？六十米、百米或千米可以快速奔跑，五千米、一万里就不可能始终保持快速，以百米冲刺的速度跑马拉松，能行吗？很快就会休克，垮下来。持续发展，长远的利益价值取向，正符合“欲速则不达”的中庸精神。

中庸智慧受到人们的推崇，我们觉得，这是由于它反映了一种合情合理的精神——“致中和”，达到中正和谐的境界。君子以和为贵，和气方能生财。可以说，“和”是中国传统文化中极为重要的思想范畴，它的立足点在于社会的稳定与协调，要求人们能够倾力合作、精诚团结。团结就是力量。对于一个团队、集体或组织来说，只要上下戮力同心，事业自然就会兴旺发达；内部避免过激或对抗行为，减少人际摩擦与内耗，这样就更有竞争力和创造力。

宋代大儒朱熹说：“中者，无过无不及之名也；庸，平常也。”另

一位宋代大儒程颢解释说：“不偏之谓中，不易之为庸。中者，天下之正道；庸者，天下之定理。”

历史经验证明，实施中庸之道，避免过激和片面性，有助于上下属关系的改善和问题的正确处理，而搞“反中庸”，“矫枉必过正”那一套，则会给社会、集体乃至个人带来非常不利的后果。不过，要真正实施中庸之道，也并非轻而易举之事，它是一门艺术，需要在实践中努力揣摩。

“极高明而道中庸”。“中”是有原则的，即“圆者中规、方者中矩”。反对过与不及，反对偏与倚。作为管理者，无论决策、用人、授权，还是谈判、沟通与激励，都要“执其两端，用其中”，必须把左右两个极端把握住，善于平衡各种力量、各种倾向，对事物洞察了解，清醒明智，选择最恰当和最适合自己的方式，才能达到一个更高的状态。如果做过了和不及都没有好的效果。

在这里，不是宣扬折中主义或调和主义，而是提供一种“优位”思考方法，一种精当选择和合理决策技巧，以及不偏不倚、无过不及的管理艺术。

中庸本身不是一成不变的，否则将没有生命力。它是在变中求得中和，变中掌握“为我所用”的时机。这也是编辑此书的良好初衷，我们虚心接受读者的批评和指正。

编者

目 录

第一章 执其两端——决策艺术

事物没有必然的对与必然的错。这就给领导者决策带来了难度。事后诸葛亮,再聪明也是枉然。儒家正是看出了这一点,从经验中找到了一种充满智慧的中庸方法,即“执其两端,用其中于民”,在避免极端的前提下,先抓住事物背向的两个点,然后选择胜数最大与风险最小的中间部分。这是一种权衡与平衡术,一种高明的艺术,历千年而不衰。

预则立:成功属于有准备的人	2
布在方策:决策重在谨慎的谋划	4
遵道而行:不能全凭直觉进行决策	6
士志于道:遇事慌乱必出现差错	9
愚而自专:武断是拿自己的利益开玩笑	11
见危致命:患得患失是帮对方打败自己	13
尽物之性:摸清情势才能有所行动	16
欲速不达:只追求速度必丧失心智	19
进锐退速:摊子大不等于实力强	21
上律天时:应对突发事件的决断能力	23

知微之显:掌握信息,明辨时势	26
权衡度量:要知道什么事对自己重要	28

第二章 执中行权——变通艺术

中庸是一种“权变”智慧,权,即权衡,把握事物的利害;变,即“时中”,也就是与时俱进。领导者得中庸真谛,手中的权力不再是冷酷的工具,而成为实现“道”的一种途径。不变不通,不通不变,领导者利用好人们赋予的权力,情理通,上下通,将产生巨大的能量,调动每个人的积极性。

动则变:以不变应万变的用权方法	32
变则化:以变应变的用权方法	34
顺应时势:跟上时代大环境的变化节奏	37
道之以政:必要时采取非常手段	40
杀身成仁:出现危机时要敢于担当	41
自我成全:在退步中等待进步的时机	43
处恭事敬:适时适地地满足对方的欲望	46
致曲能成:在屈中求伸,在伸中求稳	48
穷则思变:在困境中运用“逆取之法”	50

第三章 栽者培之——用人艺术

《中庸》说“天之生物,必因其材而笃焉。故栽者培之,倾者覆之。”孔子按人的行为分为三种:狂、狷、中行。狂者进取,但偏激,言行不一定能一致。狷者,谦虚谨慎,但没有很高的理想抱负。最理想的人格是“中行”,也就是兼有“狂”、“狷”两者的优点,而无它们的缺点。“中行”,就是孔子中庸用人艺术在人格理想上的体现。

人存政举:高明的领导让大家共同做事	54
为政在人:以大局观念凝聚人心	57
取人以身:选拔人才须掌握的要领	58
察其所安:识人先要对人感兴趣	61
必因其材:不轻视资历,更重视能力	63
任人唯贤:把“亲信”放在什么位置恰当	67
无信不立:怀疑所用的人是对自己不自信	69
贱而自专:不以个人的喜恶取人	72
薄责于人:不要只盯着人家的弱点	75
人各有能:特殊时期利用特殊人才	78

第四章 大德受命——授权艺术

中国传统社会的特点是天人合整体和谐、中庸平和。中庸之“中”是指合理,“庸”是指实用,即新的环境决定了新的领导授权方式。这是个开放的时代,西方文化进入,冲击我们固有的价值观,但在迎接挑战的同时,并不必然以否定中庸之道为条件,以防从一种极端走向另一个极端。

和而不同:把权力授予持不同意见的人	80
和不害义:不摆授权者的架子	82
智者过之:敢于分权才能用好权	85
居上不骄:授权不是玩权	87
不知不信:把权力授予“知己”	89
宽狭有据:把握破格提拔的“度”	91
过勿惮改:授权后不再盯着人家的小过错	93
人各有志:授权要了解被授予的对象	95
尽善尽美:优化授权的效果	97

第五章 好察迩言——沟通艺术

掌握中庸智慧,把握沟通艺术,在自己的群体或团队中就可以缓和各类矛盾。在不违反根本原则的前提下,它像一道润滑剂,把上下属之间因观念意见分歧的摩擦而可能产生的矛盾及时化解。摒弃太过极端的做法和偏激的思想,少生许多不必要的烦恼,在可能的冲突中避免不必要的伤害,及时保护好彼此的关系。

至诚能化:做到信息与情感双沟通	102
庸言之谨:寻找最恰当的沟通时机	104
博厚载物:在信任的基础上沟通	105
至诚如神:巧妙沟通以解决冲突	107
恭敬有实:在了解员工需求的基础上沟通	110
修道以仁:在情感相融的前提下沟通	112
从善如流:在不排斥反对意见的精神下沟通	114
高明覆物:用自责的话感动人心	116
心诚则灵:用真诚的许诺打动人心	118
宽则得众:不要诋毁别人	120

第六章 从容中道——口才艺术

领导掌握口才艺术当以“人和”为前提。能说会道,而让人心悦诚服,才能有说服力、感召力,才可以化解人际间的紧张与冲突,有利于组织的建设与稳定。

费而隐:掌握谈话要领方能“口吐莲花”	124
--------------------------	-----

嚶嚶鸣矣:与人谈话投机才显“能说会道”	126
叩其两端:领导者须掌握的答复技巧	129
言必有中:怎样才能抓住关键,一语中的	132
循循善诱:如何在迂回诱导中打开缺口	133
慎思明辨:直指人心的说话技巧	135
君子小人:巧妙运用对比实现心理操纵	137
无征不信:如何在倾听中做出决断	140
唯唯诺诺:把握好插话的时机	143
口讷木言:适时沉默是一种明智的行为	145
咳吐成珠:得体的幽默才能取悦人心	148
过犹不及:恰到好处的拒绝	150

第七章 宽柔以教——激励艺术

中庸的领导艺术最好的诠释便是“知性好相处”。一个领导者对被领导者要了解,及时调整自己与对方的人际关系,把握好赞美与批评的方法,这才是领导者所应该具备的情商、心商。利用各种人才为自己效命,最终成为一位卓越的领导者!

忠信重禄:用奖赏促使人勤奋效力	154
不欺不诈:不让善意变恶意	157
不赏民劝:传递信任以实现激励	159
不激不奋:激励下属的“攻心法”	161
上下同欲:激励下属的12种有效策略	164
不偏不倚:赞扬不一定会起到激励作用	168
与民同乐:共同分享激发合作力	172
志同道合:目标一致激发凝聚力	174
言而顾行:说话算数激发诚信力	176

以身作则:树榜样做表率激发感召力	179
以人为本:人性化管理激发向心力	182
动心忍性:激励失败者振作起来	185
无微不至:在小事上关怀他人	187

第八章 正己无怨——魅力艺术

中庸是对过激行为的校正,对错误倾向的纠正。儒家并不绝对排斥功利,而是反对急功近利,不安分守己、好高骛远。孔子三个月不被启用,便主动推销自己,他还说,为了挣钱,他可以当车夫,但“君子爱财,取之有道”。一个领导者从内功练起,修养自身,提高自己的德行与才能,那么必然会以自己的魅力吸引一群人,凝聚一群人。

恭顺温和:以美好的形象展示魅力	190
君子不器:以知识涵养打造魅力	192
登高自卑:以人格美德彰显魅力	195
不陵下:以自制力折射魅力	198
矢志不渝:以意志力凸现魅力	201
博厚载物:以大度的情怀增强魅力	204
诚可格天:以真诚的情感巩固魅力	206
素位而行:以良好的官德张扬魅力	209
诚不可掩:以正面影响力赢得魅力	211
与人为善:行为失态必影响魅力	214
物极必反:走极端必损害魅力	216
行己有耻:戒掉坏毛病留住魅力	218
有过则改:敢于认错给魅力加分	221
己所不欲:为对方着想以提升魅力	223
不诚无物:减省欲望以增添魅力	225

第一章 执其两端：

决策艺术

事物没有必然的对与必然的错。这就给领导者决策带来了难度。事后诸葛亮，再聪明也是枉然。儒家正是看出了这一点，从经验中找到了一种充满智慧的中庸方法，即“执其两端，用其中于民”，在避免极端的前提下，先抓住事物背向的两个点，然后选择胜数最大与风险最小的中间部分。这是一种权衡术与平衡术，一种高明的艺术，历千年而不衰。

预则立：成功属于有准备的人

凡事豫则立，不豫则废；言前定，则不跲；事前定，则不困；行前定，则不疚；道前定，则不穷。

——《中庸》

中庸，就是以中为用。对于决策，不可走极端，不是为求暂时的胜或赢而作出决定性的行动，而是力图使自己立于不败之地。人们熟知的战国时期孙臆助田忌赛马的故事就反映了这种智慧。孙臆并不寄希望于三盘皆胜，而是确保两盘胜以取得全局胜。在中国的谋略史上，普遍盛行的上、中、下三策或称上、中、下三计，则最鲜明地揭示了“立于不败之地而后发制人”的中庸性的特征。

《三国演义》中写到刘备“毁书发愤”，使刘璋的使者逃回了成都，为避免“前情尽弃”，庞统献计三条。刘备问他：“哪三条计？”庞统说：“只今便选精兵，昼夜兼道径袭成都，此为上计；杨怀、高沛乃蜀中名将，各仗强兵拒守关隘。今主公佯以回荆州之名，二将闻之，必来相送，就送行处，擒而杀之，夺了关隘，先取涪城，然后却向成都，此中计也；退还白帝，连夜回荆州，徐图进取，此为下计。若沉吟不去，将至大困，不可救矣。”刘备听后想了一会后说：“军师上计太促，下计太缓，中计不迟不疾，可以行之。”

献计，是一种为决策准备的谋划。决策提前有谋划就不会绊倒，做事提前有决定就不会受困，行动提前有安排就不会错乱，道路选定以前有目标就不会穷途末路。有一位著名的企业家曾经说：“我无论与任何人谈判一件事，在此时此地此事上，应该怎样言辞，以及对方大概会怎样回答我，我又应当怎样回答对方等等，许许多多问题，在没有考虑妥当以前，我是情愿在他们门外徘徊几小时，甚至回家思索几天，等到有把握以后，才与他会晤谈判。”

任何一位成功者，不是成功于他成功的时候，而是成功于他距成功

很久以前的许多时间、许多事件。儒家认为：存在于内的人，为学问的储藏，道德的储藏；存在于外的人，为计划准备，力量的准备。经营国家天下的大业，就要以这些作为根本原则。

《诗经·幽风·鸛鸛》上说：“趁着天还没有下雨，撤到那桑土上，修理好房屋窗户。现在的平民百姓，不敢侮辱他们。”

孔子评论这首诗时说道：“做这首诗的人，他知道吗？能治理这个国家，哪个敢侮辱他们。人必是自我侮辱，然后别人才侮辱他。国家自己有内战，然后才会受到他国的攻伐，有了准备就不怕祸患。”

尉繚子在他的《十二陵》中也说过：“有威在于不变动，有好处在于因时，机会在于应付事情，打仗在于鼓舞士气，没有困难在于有准备。”

决策者在做决策时，如果不预先有准备，很难成功；尤其是做重大决策，如果没有严格的准备，那么非常危险。可以这么说：“没有计划和准备，就是正在计划和准备失败。”你是否也正在计划失败呢？当然，没有人愿意计划失败，但是，你可能犯了这样的错误——没有计划。

成功的人士都善于规划自己的人生，他们知道自己要达成哪些目标，拟订好优先顺序，并且拟订一个详细计划。为什么要拟订详细计划呢？因为计划百密一疏是没有用的。你可能不会被大象踩死，但你可能会被蚊子叮到，蚊子就是你疏忽的地方。你的计划一定要详细，要把所有要做的事都列下来，并按照优先顺序排列，依照优先顺序来做。

俾斯麦无论做任何大小事情，经常是一个在很长时间内作好准备，甚至在几年前就有所考虑。他在估计到一切事件的价值、变化情况后，便小心谨慎地做多方面的预计，思考多种可能出现的结果，再画上适当的路线，在计划决定以后，就选择适当的时机全力以赴地去做，以致他取得了巨大成功。

有人评论墨索里尼在进军罗马以前，早就夺取了意大利的政权，因为他在人们还不知道他的名字时，他就在做准备了，给自己后来的大小决策提供了充足的计划方案，他自己也承认说：“我们的发展，在于平常对军事、政治方面，都有周密的计划和强大的实力准备，所以才有以后进军罗马与夺取政权的成果。”

布在方策：决策重在谨慎的谋划

君子以思患而豫防之。

——《周易·既济》

《中庸》说“文武之政，布在方策。”古代兵法云：“谋政谋兵，谋敌谋友，谋战谋和，谋进谋退，都要以近于神秘为上策。守住了这个秘密，使敌人不知道；使用了其中的妙计，使敌人不能测定，这就是作为谋略学中的神秘原理。”

随着时代的进步，科学技术的高度发展，事与事之间，人与人之间的各种关系，也越来越微妙复杂，科学越达上乘，攻防的法门也就越趋向神奇玄妙。

凡是重大事情的策划之际，它的秘密性就更加重要。战略与决策谋略获胜的秘诀，全在于趁敌人或对方不防备时出奇制胜。而出奇制胜的法宝，一在于计策的周全详备，二在于严守机密。所以《易经·节爻》中说：“初九，不出户庭，无咎。”

孔子说：“产生祸乱的原因，是由于语言不慎。做君主的不慎密就会失去大臣，做大臣的不能保守机密就会丧身，重大的事情不能保守机密就难以成功，所以君子慎密，而不轻易说出来。”老子说：“鱼不可脱离深渊，这样才能得到保全，国家中精良的先进武器不能随便展示给人们。”鬼谷子在《摩篇》中说：“掩盖隐匿起来，隐藏改貌逃脱在情理以外，使人不知、鬼不觉，这样的人成就事业而无祸患。”

这些先哲们之所以说这些话，是因为他们发现了许多前功尽弃的事情，都是由于稍一疏忽，泄露了机密而造成的。因此，凡是谋略，务必绝对保守秘密以至于神鬼莫测，行为玄妙而神奇不测。决策之后不仅出乎敌人或对方的意料，甚至出乎自己人的意料。

《东周列国志》有一则郤雍察盗和羊舌职弭盗的故事：荀林父听说

郤雍能察盗，就问：“何以知之？”雍答：“吾察其眉睫之间，见市中之物有贪色，见市中之人有愧色，闻吾之至，而有惧色，是以知之。”荀林父见郤雍有明察秋毫的“绝活儿”，就命其捕盗。但是，大夫羊舌职却对荀林父说：“盗未尽获，而郤雍之死期至矣。”荀林父大惊，就问为什么。羊舌职回答：“周谚有云：察见渊鱼者不祥，智料隐匿者有殃。恃郤雍一人之察，不可以尽群盗，而合群盗之力，反可以制郤雍，不死何为？”果然，没过三日，郤雍死于群盗之手。

《说苑》中记载：齐桓公与管仲谋划攻打莒国的计划，计划还没有实行，就被国人知道了，桓公觉得奇怪，便问管仲，管仲说：“国家中必然有圣人在。”

于是，齐桓公命令仪仗队进来，分级站立，管仲指着东郭垂说：“你就是讲伐征莒国的人吧！”

东郭垂一愣，然后回答说：“是的。”

管仲瞪了他一眼，说：“我不说攻伐莒国，你为什么要说攻伐莒国呢？”

东郭垂镇静了一下，回答说：“我听说君子善于用计谋，小人善于用心意，我私下猜测到的。”

管仲眉头皱了皱，接着问：“我不说攻伐莒国，你是怎么猜测得到的呢？”

东郭垂回答：“我听说君子有三种表情，悠然喜乐的人，是钟鼓的神色表情；神色严肃、清静的人，是一副哀丧的表情；神色充满着兴旺的人，这是要兴兵作战的表情。前几天，我望到您在台上，充满着旺盛的样子，就知道要兴兵作战了，您吁而不吟，所说的就是莒；您举臂而指，自然是指莒国。而且我私下考虑小诸侯国中，还没有不服从的，不也只有莒国吗？所以我这样说。”

能从一个人的表情上，做出这样的判断，虽不是圣人，但称天才也是无愧，而且分析得合情合理，这也同时说明，隐藏秘密而不露半点痕迹，确实是很不容易的，但却是非常必要的。

《淮南子·铨言训》中说：“圣人不为名而丧身，不为谋而外露，不被

智慧主宰。藏在无形之中，行动也无踪迹，遨游无自我。所以圣人掩藏起聪明不露痕迹，把足迹藏于无为之中。”

春秋时代，郑国的国君郑庄公是一个很有作为的君主。他的弟弟共叔段却十分桀骜不驯，既不听从兄长的号令，也不把君主放在眼里，并且时常有谋逆之心。庄公的臣僚们都劝说郑庄公及早除掉共叔段，免得将来迟早成为祸患。庄公非但不听，反而更加优抚自己的弟弟，更加纵容共叔段的恣意妄为。直到后来共叔段以为有机可乘，终于起兵谋反了，庄公才名正言顺地兴师问罪，在“鄆”这个地方，一举荡平了共叔段的势力。其实，庄公不是不想除掉段，而是心中藏着一个密谋，也就是等待时机成熟。共叔段虽然怙恶不悛，但他的作为并没有坏到该死的地步，如果当时就杀他，难免师出无名。因此不妨先纵容他一下，等他更多的恶行暴露出来以后，再收拾不迟，那时他也就无话可说了。如果他在这种想法告诉了别人，此计也就不成了。

所以，决策贵在谋略使人不能测定，把想法隐匿起来，出乎人们的意料之外，使敌人或对方无法防备。谋略看得到就完了，实力被人知道就受制于人。所以善于用兵的人，上能隐瞒天，下能隐瞒地，中间能隐瞒住人。政治商业等方面的策划是同样的道理，可以隐瞒的一定要隐瞒，自己的长短优劣都隐藏住，一切不露形迹，这莫不是重要的智慧。

遵道而行：不能全凭直觉进行决策

子曰：“素隐行怪，后世有述焉，吾弗为之矣。君子遵道而行，半途而废，吾弗能已矣。君子依乎中庸，遁世不见知而不悔，唯圣者能之。”

——《中庸》

孔子认为出风头、走极端根本不合中庸之道的规范，自然是圣人所不齿的。找到正确的道路，走到一半又停止下来，这也是圣人所不欣赏的。