

人論語

领导智慧

薛泽通◎著



荀正身矣。于从政何乎？不能正其身，
为政以德，譬如北辰，居其所而众星拱。

君子谋道不谋食，君子忧道不忧贫。

三人行，必有我师。

其身正，不令而行；其身不正，虽令

德之不修，学之不讲，同义不能徙，不善不能改，是吾

道之有德，齐之有礼，有耻且

人之生也直

0114217

人论 领导^的语言 智慧

B222-2
11

薛泽通◎著

苟正身矣，于从政何乎有？不能正其身，

君子谋道不谋食，君子忧道不忧贫
三人行，必有我师焉

道之有德，学之不讲，闻义不能徙，不善不能改，是吾耻也
道之有德，齐之有礼，有耻且格

九州出版社
JIUZHOU PRESS

RA235/04

图书在版编目(CIP)数据

论语的领导智慧 / 薛泽通著. —北京:九州出版社,
2005.5

ISBN 7-80195-301-0

I.论... II.薛... III.①论语—研究 ②领导学—
研究 IV.①B222.25 ②C933

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第048467号

论语的领导智慧

作 者 薛泽通 著

责任编辑 黄宪华 责任校对 曹 晓

出版发行 九州出版社

地 址 北京市西城区阜外大街甲35号(100037)

发行电话 (010)68992190/2/3/5/6

网 址 www.jiuzhoupress.com

电子信箱 jiuzhou@jiuzhoupress.com

印 刷 北京毕诚彩印厂

开 本 720×1000毫米 16开

印 张 22

字 数 260千

版 次 2005年5月第1版

印 次 2005年5月第1版 第1次印刷

书 号 ISBN 7-80195-301-0/B·140

定 价 35.00元

★ 版权所有 侵权必究 ★

序



刘东超

作为中国传统文化中最为重要的几部文献之一,《论语》中包含着大量人生智慧、教育理念和为政经验,这是孔子对自己颠沛起伏、复杂多样的一生经历的总结和深思。客观地说,这些总结和深思中包含着一些远离今天现实生活的内容,这是由于孔子所处时代距今久远、生活环境与今迥异造成的;但另一方面更值得我们重视的是,这些总结和深思中相当多的内容曾对中国历史的不同时代发挥过重要的作用,而直到今天对我们仍有较大的借鉴意义。这一是由于孔子思想的深刻性使之具备了穿越时空的某些意义,二是由于这部文献具有某种原始的圆满性,可以使后人进行多种视角上的解读。也正因此,这部文献受到许多人的钟爱和认真阅读,据我所知,今天《论语》研读者的类型相当之多,其中既有以儒自居的学者,也有作为一种知识来学习的中小學生,还有普普通通爱好儒学的工农劳动者。但是,没有让我想到的是,还有一位承担繁重工作的地方官员也在认真研读《论语》,并写下了厚厚的一沓《论语》笔记。这便是我的同乡友人薛泽通先生。

作为薛先生的友人,我曾受到先睹这部手稿为快的“待遇”,而一看之下不禁爱不释手。后来我曾思考自己“爱不释手”的原因,总结出这部手稿的两个特点是由于“我自己写不出来”:一是这部手稿文风的流畅洒脱、跃宕有致,这是长期受学院派训练的我写不出来的。请看这段文字:“天地悠悠,岁月倥偬。历史的大剧在舒展开来:理想在迷离,目光在围困,战争在肆虐,游乐在盛行,死亡在铺陈,……时光如同水流,‘逝者如斯夫’,一去不复返。多少悲欢离合,多少风风雨雨,在剥蚀着人类的心灵,什么是真正的生活,人类该怎样把握生活?什么是真正的生命,生命的真正意义在哪里?暮霭沉沉,叩问却或明或暗。”这段文字亮丽、大气,融贯着作者在时光面前对人生和人类命运的深思,这种文字之美和思想之深有机地结合在一

起,形成了一种强烈的表现力量。坦率地说,较深地思考一些问题,对于习惯于专业学术研究的我们来说尚不十分困难,但能以这样极具文学色彩的语言表达出来就相当不容易,而发挥文字的表现力正是薛先生的长处所在。二是由于这部手稿透露出的作者长期为政理事的人生经历的况味,这也是长期生活于书斋中的我们写不出来的。比如,作者曾引用孔子的话,从七个方面探讨如何做官的问题,其中较为典型的内容有:当他谈到官员的个人形象时说:“不要有官架子,但要有官样子。在语言、行为、容貌等方面要有规范。”当他谈到物质诱惑时说:“区别君子与小人,就看他对物质的态度和追求的境界。君子生活中肯定离不开物质,但君子绝不仅仅为物质而生活。”当他谈到严格要求自己时说:“榜样的力量是无穷的,但首先为政者自己要成为榜样。”当他谈官员的才能时说:“‘君子不器’,不能只具备一种才能,而是‘义以为质,礼以行之,孙以出之,信以成之’。”这些内容从学院派的角度来看并不复杂,但这里却不是一般的说教,而是来自作者亲身经历后的总结。实事求是地说,这些话不是理论和逻辑能推导出来的,没有生活的深沉结晶它们是不会这样自然地笔底流出,这与一个人的理论素养无关,而与一个人人生际遇及其在心灵中的积淀有关。

话到此处我不禁想到一个长期为人们疑惑、我也和作者探讨过的问题:“学院派的经典化研究到底对于现实生活有什么价值?”对此一个方面我认为经典化研究极大地开拓了人类生活和发展的空间和多种可能性,另一方面我也认识到这种开拓并不是都能(甚至大部分都不能)转化为实践,也就是说,在某种意义上曾有大量支持这些研究的人力、财力被“浪费”掉了。但是,这种“浪费”是必要的,这是人类获得巨大发展空间的成本。不过这也提示我们在从事这种研究时应该注意努力避免这种浪费。在此,我感到这部《论语》笔记为我们提供了一个将经典转向实践的较好实例,其中最值得我们关注的一点启示是:应该努力将经典语言转化为具有吸引力的通俗语言,这是经典思想转化入实践的重要一环。

另外,我还想在此表达自己阅读这部手稿时既高兴又惋惜的一种情绪,这和我的一本小书《中国当代官员心理健康问题的社会学分析》有关。在写作这本小书时最为困难之处就是对于官员心理材料的索寻。这是由于研究对象大多不愿意对人展示自己的心理体验,也是由于我本人的学力有限和可以利用的资源有限。因此,这本书只能较多地利用一些二手材料进行研究。可是,当这本小书出版五个月後我却读到了这部《论语》笔记,从中发现了许多有关官员心理的材料。尤其是薛先生把自己在为官过程中的许多心理和思想都清晰明白地展示在这部手稿中,为从事官员心理研究的人提供了许多第一手材料。可惜的是,这些材料对我的那本小书来说都已

经用不上了。当然,如果有一天需要我再来修订这本小书,我肯定要把它们的作用充分发挥出来。

最后,我想交待一下和薛先生的交往过程。在纪念孔子诞辰 2555 年的国际学术研讨会上,陈寒鸣先生和贾乾初先生为我介绍了薛先生。在当时人来人往的会议大厅中,薛先生浓浓的乡音和精干的形象使我对这位来自我家乡的学者兼官员倍生亲切和尊敬之感。此后在会上我们进行了几次交谈,我更是深为他为人的豪爽、见识的明敏所折服。我深为家乡能有这样的友人而高兴,也为友人能写出这样高水准的著作而喜悦。

前

言



孔子对中国的影响,无论怎么估价都不过分。他的思想内容、思维方式、价值观念、行为取向都已融入了我们的血液,潜化在我们的生命中,熔铸成一个民族的性格。薪火相传,代代相承。赞成者自不必说,即使他的反对者,不受其影响怎么会反对?时代发展到了今天,与时俱进已经成为今人的思想品格,允许反对、允许赞成,允许评说、允许争鸣,允许否定,允许继承。但面对这样一份沉甸甸的文化遗产,无论如何却容不得有半点忽视。

1998年世界诺贝尔奖获得者在巴黎会议上宣布“人类要在21世纪生存下去,就要回到2540年前,再汲取孔子的智慧”。这话可看做一家之言,但作为一个纯正的中国人,我们怎么能不认识这位谆谆善诱的师长、语笑晏晏的老者、知权达变的智者、理想的热烈追求者呢?与这位老人失之交臂,怎么说也是一件遗憾的事,也是和中国人的身份不相称的。我们不能身在宝山不识宝啊!

《论语》是记载孔子和弟子的言论、行为总集。她囊括了孔子全部思想精髓。但不同的人读她,会获得不同的感受。政治家能够读出治国安邦之道,哲学家能够读出自然人生的天命之观,教育家能够读出博大深邃的教育理念,伦理家能够读出生机勃勃的道德情操,仁君者能够读出温文尔雅的人文关怀。我只是从一个小小的为政者的角度读《论语》,我没有能力读出真面目的庐山,但我自信读出了一个属于自己的鲜活的孔子。他超越时空,清晰而深刻地浮现在斑杂的当今生活的屏幕上。他阅历丰富,“少而贱”,“多鄙事”,中务政,游列国,“老而安”,乐教育。他一生见过的人很多,君王,大臣,英雄,美女,农夫,商人,智者,愚者,狂者,隐者,君子,小人。这些人如同一把犀利的刻刀,剔除了他不需要的,加固了他追求的,丰富了他没有的。他能做高官,不说本身的资质,仅凭三千弟子七十二贤人,那还了得?他能得厚禄,许多诸侯国求之不得,连庭舞八佾的季氏、犯上作乱的

阳虎等小人之流都崇拜有加,但孔子“不义富且贵于我如浮云”。他知道自己该做什么,他更知道自己不该做什么。他继承文化,但也创新文化,他的创新是在坚实的继承的基础上的创新;他严肃生活,但也享受生活,他的享受是在生命意义和高雅情趣的基础上的享受;他向往古典,但也浪漫,他的浪漫是在对生活彻悟的基础上的幽默和超然。看,他端正得体的五官多么儒雅,他洞彻人生的目光多么睿智,他善于体察的心灵多么敏感,他容人容物的胸怀多么宽广,他柔韧慈爱的性格多么近人,他无可无不可的态度多么达观,他为苍生而奔走不休的精神多么执著!他丰富地孤独着,他无奈地幽默着,他宿命地达观着,他绝望地执著着。一个圣人的雕塑,就这么诞生了!他有着人性的高度,人情的温度,完人的风度。这高度,这温度,这风度,是老人用眼泪,用心血,用经历,用生命,一点一点精心培树的。一个没有走过千山万水的人,能有如此的形象吗?一个没有经历风雨彩虹的人,能有如此的形象吗?一个没有坚强而柔韧心灵的人,能有如此的形象吗?一个不能笑看人生胸怀宽广的人,能有如此形象吗?一个不能履行人生躬耕实践的人,能有如此的形象吗?

多少王侯将相,都湮没在历史的风尘中,不留一丝痕迹,或者萎弃在历史的故纸堆里,只有腐臭,没有生命。而一个“布衣素王”的雕塑却能穿过历史的隧道,接受风雨的洗礼,鲜亮如初。

当今,西风东渐已成潮流,成功学、厚黑学、官场经、权谋术纷纷扰扰,愈是于己之私,急功近利,愈见这雕塑在东风中的挺拔和高大。虽然望之弥高,但他决不险峻,决不陡峭,决不兀立,他平坦而高,他以亲和、平和、温馨、人性、人情的姿态贴近心灵,照看着人类!

在老人深邃的目光中,我快活地沐浴着。我神采奕奕,我自言自语,我自说自话。也许浅薄,也许谬误,也许“侮圣人言”,但绝对真诚。不能不真诚,因为我还要用她烛照自己去做人、做事、做官呀!

目 录



序	001
前言	005
“三做”一以贯之	001
孔子的一生	007
当领导的学问	009
以史为鉴	011
自己保佑自己	013
当领导容易吗?	015
别信鬼神	017
人应该有所畏惧	018
全靠你自己	021
找对位置做对事	023
做领导的真经	025
上善若水	028
信用	031
坚持原则	033
工作至上	035
坦诚相待	037
不求无隐,但求无愧	039
社会公信是领导者的生命	041
不要把好事做成了坏事	043

面对流言蜚语怎么办？	045
有人挑拨关系怎么办？	047
亲近朋友	049
你能经常地换位思考吗？	051
你知道你最需要什么吗？	053
你能微笑地面对生活吗？	055
你是不是太爱计较事？	057
你把人生的底子打牢了吗？	059
为人三省	061
叩问人生	063
学会凝聚	065
记住祖先	067
永远谦虚	069
爱好	071
争的规则	073
你有人生环保意识吗？	075
你经常议论人吗？	077
你能像大地那样包容一切吗？	079
你经常和什么人相聚？	081
开会时别学宰予	083
你能做到来者不拒去之不追吗？	085
与生活讲和	087
你要注意年龄给你的刻度	090
要学会保护自己	093
把握好分寸	095
让自己更快乐一些	097
把自己的状态调到最佳	099
你能做到闻过则喜吗？	101
提倡俭朴	103
君子与小人	105

凡事讲度	107
成熟的领导者	109
你是不是总在埋怨环境不好?	111
放松心灵	113
快乐的一种方式	115
快乐的又一种方式	117
当领导不能随便发脾气	119
在困境中还能坚守自己吗?	121
保持大节	123
临事而惧	126
别太爱斗气	128
人生要过好三关	130
你能掌握精神实质吗?	132
别当万金油干部	134
你能做到与时俱进吗?	135
四海之内皆兄弟	138
做个明白的领导	140
别给自己的心灵修筑堡垒	142
恩怨分明	144
待人的学问	146
不要总是争待遇	148
不要吝啬自己的赞美之辞	150
人在屋檐下,低一下头又何妨	152
盲从是不成熟的	154
讲话的艺术	156
千万不要不懂装懂	158
怎样才能提高威信?	161
当领导就要有个领导的样子	163
细节决定成败	165
喊破嗓子不如做出样子	170

别做中间派	172
你有当领导的胸怀和风度吗?	173
你真的能耐得住孤独吗?	175
你的自信是不是有些过头?	177
在自己的心灵上搭建一个法庭	179
你还能坚持多久?	181
你能把感情和原则分开吗?	183
识人要明察秋毫	185
你不能做空头理论家	187
做人的原则任何时候都不能丢	189
无欲则刚	191
你是不是特别想出名?	193
小不忍则乱大谋	195
学习的效能	197
体察生活	199
如切如磋	201
你的脑袋成了别人的跑马场	203
你常怀揣问号吗?	204
名利还要几多?	206
你有真才实学吗?	208
你能做到见贤思齐吗?	210
把兴趣当做你的老师	212
学习是人生的一条主线	213
悟性是学习的最高境界	215
你能做到以人为师吗?	217
学历的诚信	219
除了能力更主要看态度	221
时常温习《明日歌》《今日歌》	223
做事没有恒心还真不行	225
人去之后留什么?	227

不要把破案率结案率太当一回事	229
不要让人家赶你回家卖红薯	231
为政者的两大任务	233
遇到明白领导是人生的幸福	235
提倡敬业	237
不要忽视每一件小事	239
美丽赠言	241
别轻言否定	243
和谐为美	245
理解万岁	247
以德化人	249
为政境界	251
孝治天下	253
时空概念	256
犯错误遇困境怎么办?	258
欲取之必先予之	260
能不能看得长远些?	262
识人的方法	264
用人导向是为政者的生命	266
你了解部下的特点吗?	268
人尽其用	270
不要以人划线	272
别陷于人事纠纷,干些人生的大事	274
也要给小人一点生存空间	276
别对年轻人不放心	278
你知道人性中的弱点吗?	280
勇于承认人与人的差异性	282
别把人一棍子打死	284
你怎么才能识别好人和坏人?	286
“蹲苗”有好处	287

为成材创建一个关系环境	289
好好先生真的好吗?	291
你知道打造品牌吗?	293
你会交朋友吗?	295
敢于公正地评价犯错误的人	297
面对对立面,你该怎么办?	299
别把弱者扔在一边	301
让世界充满关爱	303
你能区分形式和形式主义吗?	305
人心换人心是什么结果?	307
团结一致向前看	309
为政如同演奏音乐	311
为了完成道德,你能灵活处世吗?	312
你会使用批评的武器吗?	315
能不能挺胸抬头走正步?	317
解决问题的答案在哪里?	320
换一种思维看问题	322
问题面前呈三态	324
你了解团结的含义吗?	326
能做到犯上而不作乱吗?	328
后记	331



“三做”一以贯之

《论语》是记载孔子和门人言论、行为的总集。她成书于战国初期，后因秦朝焚书坑儒，造成散失，故有多种版本。现存《论语》共20篇，492章，计万余言。《论语》的内容十分广泛，不同职业、不同身份的人受之能得到不同的教益。从一个为政者的角度看，她可以分为三类：做人、做官、做事。

◎如何做人

第一，要正直磊落。

孔子说，“人之生也直，罔之生也幸而免”，他认为，一个人只有正直磊落，才能生存，不正直的人也能生存，只是侥幸避祸而已。谈到交友时，他说要交正直的朋友。他在赞扬史鱼时说，“直哉！邦有道如矢，邦无道如矢。”他谈到如何对待“怨”时，他说，“以直抱怨”。子路问如何侍奉君主，他说，不要欺骗他，为了真理可以触犯他。在评价晋文公和齐桓公时，他说，“晋文公谄而不正，齐桓公正而不谄”。在谈论乱世和治世如何作为时，他说，“邦有道，危言危行；邦无道，危行言孙”。他对弟子们说，你们不要以为我隐瞒什么，我没有什么可以隐瞒的，办事没有不同你们在一起的，这就是我孔丘的为人。可以说，正直伴随了孔子一生。

第二，要重视仁德。

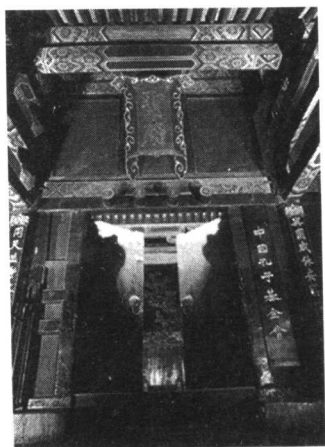
仁德是做人的根本和基础，是做人第一位的大事。仁德思想几乎贯穿了《论语》的全篇。他阐述了仁德的重要，他说，“弟子入则孝，出则弟，谨而信，泛爱众而

○人之生也直，罔之生也幸而免。

——《论语》为政第二

○邦有道，危言危行；邦无道，危行言孙。

——《论语》宪问第十四



孔府大门

○弟子入则孝，出则悌，谨而信，泛爱众而亲仁。行有余力，则以学文。

——《论语》学而第一

○人而不仁，如礼何？人而不仁，如乐何？

——《论语》八佾第三

○性相近也，习相远也。

——《论语》阳货第十七

○吾日三省吾身：为人谋而不忠乎？与朋友交而不信乎？传不习乎？

——《论语》学而第一

○义以为质，礼以行之，孙以出之，信以成之。

——《论语》卫灵公第十五

孔府檐柱



亲仁。行有余力，则以学文”，品德在学问之上。他还说，“人而不仁，如礼何？人而不仁，如乐何？”说明了仁德的第一性、基础性。他还指出，“唯仁者能好人，能恶人”，“齐景公有马千驷，死之日，民无德而称焉。伯夷、叔齐饿死于首阳山之下，民到今称之”，这说明了道德的力量。他提出了仁德的标准，“刚、毅、木、讷，近仁”，他还提出了仁德的行为标准，即：恭、宽、信、敏、惠。他认为，对人恭谨就不会招致侮辱，待人宽厚就会得到拥护，交往诚信就会得到信任，做事勤敏就会取得成功。他还讲述了达到仁德的途径。孔子认为，仁德不是先天的，而是后天培养的结果，“性相近也，习相远也”，他说，“为人由己”，“克己复礼为仁，一日克己复礼，天下归仁焉”，“我欲仁，斯仁至矣”，就是说实现仁德，全靠自己，要“克己”“修身”。怎么做？“博学于文，约之以礼”，广泛地学习文化，用礼来约束自己的行为，这样就可以不背离正道。

第三，要注重修养。

要养成经常反思自己的习惯。就像曾子说的那样，“吾日三省吾身：为人谋而不忠乎？与朋友交而不信乎？传不习乎？”，一旦发现自己的错误，“而内自讼”，决不文过饰非，决不“过而不改”，“过则勿惮改”，勇于改正，“更也，人皆仰之”。要注重修养的全面性。“志于道，据于德，依于仁，游于艺”，他说，“举于诗，立于礼，成于乐”，“不学诗，无以言”，“不学礼，无以立”，“不知言，无以知人也”，“小子何莫学夫诗？……多识于鸟兽草木之名”，都是在强调人的全面发展。

◎如何做官

做官和做人的道理相仿，但比做人有更高层次的要求。

其一，要具备多种才能。

“君子不器”，不能只具备一种才能，而是“义以为质，礼以行之，孙以出之，信以成之”。

其二,要注意个人形象。

不要有官架子,但要有官样子。在语言、行为、容貌等方面要有规范。比如,要“望之俨然,即之也温,闻其言也厉”,比如,要“温而厉,威而不猛,恭而安”;比如,要“动容貌,斯远暴慢矣”,“正颜色,斯近信矣”,“出辞气,斯远鄙倍矣”。为官要严肃自己的容貌,端正自己的脸色,注意自己的言辞。只有这样,才能让人尊敬、信任,才有亲和力。

其三,要严格要求自己。

榜样的力量是无穷的,但首先为政者自己要成为榜样。孔子说,“苟正身矣,于从政何乎有?不能正其身,如正人何?”,“君子之德风,小人之德草,草上之风,必偃”,“其身正,不令而行;其身不正,虽令不从”,“政者,正也。子帅以正,孰敢不正?”。所以,为政者自身要端正,不能随心所欲,为所欲为,更不能胡作非为,正是“上好礼,则民莫敢不敬;上好义,则民莫敢不服;上好信,则民莫敢不用情”,“苟子之不欲,虽赏之不窃。”，“上好礼,则民易使也”。除了一般人的修养以外,为官还要“戒、畏、思”。君子有三戒:少之时,血气未定,戒之在色;及之壮也,血气方刚,戒之在斗;及之老也,血气既衰,戒之在得。君子有三畏:畏天命,畏大人,畏圣人之言。君子有九思:视思明,听思聪,色思温,貌思恭,言思忠,事思敬,疑思问,忿思难,见得思义。为政无小事,要有敬畏之心,不要肆无忌惮,要严肃认真,不可马马虎虎。

其四,要杜绝物质诱惑。

区别君子与小人,就看他对物质的态度和追求的境界。君子生活中肯定离不开物质,但君子绝不仅仅为物质而生活。孔子说,“富与贵,是人之所欲也,不以其道得之,不处也。贫与贱,是人之所恶也,不以其道得之,不去也。”，“君子无终食之间违仁,造次必于是,颠沛必于是”,“君子谋道不谋食,君子忧道不忧贫”,“放于利而行,多怨”。他关于君子和小人比较也大多从义和利的角度,比如,“君子喻于义,小人喻于利”,

○苟正身矣,于从政何乎有?不能正其身,如正人何?

——《论语》子路第十三

○其身正,不令而行;其身不正,虽令不从。

——《论语》子路第十三

○政者,正也。子帅以正,孰敢不正?

——《论语》颜渊第十二

○上好礼,则民莫敢不敬;上好义,则民莫敢不服;上好信,则民莫敢不用情。

——《论语》子路第十三

○富与贵,是人之所欲也,不以其道得之,不处也。贫与贱,是人之所恶也,不以其道得之,不去也。

——《论语》里仁第四