



明德 親民 至善
知止 定靜 安
慮得 格物 致
知 齊家 治國
修身 平天下
民至善 知止

大学

之道 致圣领导力

钱林涌 著

「三纲」引领领导力

「七证」深化领导修养

「八目」窥视领导力真谛

融汇古代儒家的博大智慧和现代管理学的实战经验，探寻企业家梦寐以求的「内圣外王」之道。





之道

致圣领导力

钱林涌 著

版权专有 侵权必究

图书在版编目(CIP)数据

《大学》之道：致圣领导力 / 钱林涌著. —北京：北京理工大学出版社，
2011.9

ISBN 978-7-5640-4826-6

I. ①大… II. ①钱… III. ①大学—应用—企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第143408号

出版发行 / 北京理工大学出版社

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街5号

邮 编 / 100081

电 话 / (010) 68914775 (办公室) 68944990 (批销中心) 68911084 (读者服务部)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

排 版 / 博士德

印 刷 / 三河市华晨印务有限公司

开 本 / 710毫米 × 1000毫米 1/16

印 张 / 15

字 数 / 280千字

版 次 / 2011年9月第1版 2011年9月第1次印刷 责任校对 / 陈玉梅

定 价 / 29.80元 责任印制 / 边心超

图书出现印装质量问题，本社负责调换

引言

在美式手语中，领导者的手势是这样的：“双臂摆成摇篮状并左右摇动，如同一位慈祥的妈妈在爱抚自己的宝宝。”似乎没有比这更贴切恰当的对领导力的表述了。领导者并不是像人们想象的那样高高在上，难乎其难。

一个好的领导者善于营造一个与下属良好沟通的人际关系，善于引领其追随者实现共同的愿景。好的领导者是乐观的，诚信的，以德服人的。领导者的特质就隐藏在我们这些普通人身上，只要你肯学习，肯发掘宝藏，它终究会像金子般熠熠发光。

据《纽约时报》和CBS做的一项调查显示，仅仅15%的公众对大企业存有信心，而67%的民众认为大多数企业高管没有诚信可言。同时数据也显示，与1990年被任命的首席执行官相比，之后的首席执行官被解职的可能性要高出2倍。2000年后，全球规模最大的200家企业有77家更换过领导者。这些数据表明，领导力在当代已经严重缺乏，急需力量来唤醒渐渐沉睡的领导力。

本书的目的就是带领想成为成功领导者的人挖掘埋藏于内心的

领导力。怎样挖掘呢？这需要一个工具：一个古老的宝藏，一本充满智慧的古书——《大学》。

《大学》是“四书”之一，为《礼记》中的一篇，相传为孔门弟子曾子所作，这本书全面总结了先秦儒家关于道德修养、道德作用及其与齐家治国平天下的关系，被称为“初学入德之门也”。那么，这本讲修身的《大学》与领导力有什么关系呢？《大学》虽然只有寥寥几千字，却是一座丰富的宝藏，看起来字数少，甚至可以用几十字把它概括为“三纲”——“明明德、亲民、止于至善”；“七证”——“知、止、定、静、安、虑、得”；“八目”——“格物、致知、诚意、正心、修身、齐家、治国、平天下”。但《大学》又不仅仅只有这些条条框框，它涵盖了从古至今盛衰兴亡的大智慧，渗透修身、治国各个方面。知古可以窥今，知史可以鉴今，《大学》的“三纲”、“七证”、“八目”无处不渗透着作者曾子对人世智慧的深刻见解与认知。

《大学》虽然没有明确说明如何培养领导力，但是书中却处处渗透着领导力的最高智慧。领导力是一种软实力，它与《大学》强调的修身、齐家的智慧与修养不谋而合，领导者需要极强的个人素质，《大学》贯彻的智慧正可以加强领导者的个人修养，从而获得卓越领导力。

现在，放下手中的繁琐商务，清除头脑中的杂念，让本书引导你探究千年古书——《大学》中的精华，体味中国古代智慧与西方管理学知识的神奇融合，让《大学》带给您致圣领导力！



第一篇 “三纲”引领领导力 <.....

- 第一章 “三纲”略解 / 3
- 第二章 内用之学铺垫领导力 / 8
- 第三章 外王之学让领导力变为现实 / 20
 - 激励员工 / 21
 - 让员工行动 / 22
 - 迎接挑战 / 25
- 第四章 至臻之境实现卓越领导力 / 33

第二篇 “七证”深化领导修养 <.....

- 第五章 “知止”境界——自我认知 / 41
 - “知”——对内心的真诚关注 / 41
 - “止”——恰如其分，止于至善 / 47
- 第六章 止而后定——修养的沉淀 / 59
- 第七章 “静”——宁静以致远 / 70
 - “宁静”的真谛 / 71
 - 坚持自己的价值观 / 72
- 第八章 “安”——心安而明物 / 79
 - 学会放松身心 / 82
 - 精神疗法让心轻安 / 82
 - 适度休假 / 83
 - 加强社会交往 / 84

第九章 “虑而后能得”——深思熟虑臻于至善 / 90

作出最优选择 / 92

权力和领导力的巧妙结合 / 99

第三篇 “八目”窥视领导力真谛 <.....

第十章 “八目”的治世之术 / 111

第十一章 致知格物——达到“外王”境界的起步之阶 / 120

此“知”非彼“知”也 / 120

“致知”与“格物”的真正内涵 / 123

“致知”——认知自我，提升个人素养 / 125

“格物”——全方位掌控局面 / 133

第十二章 内外兼修之道——诚意、正心、修身 / 140

第十三章 自净其意可至诚 / 156

避开“自欺”、“好恶”、“自谦”、“慎独” / 157

“诚于中，形于外” / 164

第十四章 修身与正心 / 169

第十五章 齐家要修身 / 181

修身乃齐家之基 / 181

正确规避五种不健康心理 / 182

强有力的团队建设 / 187

第十六章 齐家而治国 / 194

如何“齐家” / 194

治国的原则 / 196

家庭是事业的基础 / 204

第十七章 天下之平难也 / 209

絜矩之道 / 211

德、财之辨 / 217

平天下之大要 / 220

第一篇

“三纲”引领领导力



“大学之道，在明明德，在亲民，在止于至善。”

这是《大学》一书的起始之句，高屋建瓴提出“明明德”、“亲民”、“止于至善”这三个全书纲要。“纲”，即纲要，前提，是《大学》一书的主要观点，之后的“七证”、“八目”实际上都是对这“三纲”展开分析。何谓“七证”？

“知、止、定、静、安、虑、得”，这“七证”是求证大道，是达到明德的必要步骤和学问程序。何谓“八目”？“格物、致知、诚意、正心、修身、齐家、治国、平天下”，这“八目”是亲民的有效学问和修养。在这一篇我们先来分析“三纲”与领导力的关联，如何通过修炼“三纲”提升领导力。至于其余的“七证”、“八目”留待以后篇目再做详解。

第一章 “三纲”略解

“大学之道，在明明德，在亲民，在止于至善。”这句话翻译成白话文是这样的：大学的道，首先在于知道“内明”之学的准则，然后去民间做亲民工作，这样才能臻于完美的至善境界。也就是说，开始由“道”到“明明德”是每个人提高自身修养的过程，是“内明”之学，是一种独善其身。由“明明德”到亲民，是独善其身“内圣（明）之学”后的兼济天下，自身具有较高学识修养后去帮助他人，也就是“外王（用）之学”。不管是独善其身的内明还是兼济天下的外用，都要达到一种“至善”的境地，才算是修炼过程的完成。

约翰·加德纳在《没有轻而易举的胜利》（No Easy Victories）一书中，详细界定了领导者在建立良好道德规范和个人修养方面的重要作用：

领导者对于作为社会风俗和文化的思想状态的形成有着重要作用。他们可以作为整个社会的道德统一性的象征。他们可以体现让整个社会凝聚起来的价值观。最重要的是，领导者可以构想并清楚

地表达令人向往的愿景，让人们放弃偏执狭隘的成见，超越撕裂整个社会的冲突，团结起来去追求值得他们倾尽全力的目标。

日本的稻盛和夫既是一位出色的企业家也是一位哲学家，在他的经营理念指导下，创办了两家世界500强企业京都陶瓷（Kyocera）和日本第二电讯电话公司（KDDI），赢得了日本“经营之神”的称号。著名学者季羨林评价：“据我七八十年来的观察，既是企业家又是哲学家，一身而二任的人，简直如凤毛麟角。有之自稻盛和夫先生始！”

稻盛和夫曾经说过：“什么是企业经营？对于我来说，经营就是日益提高自己的哲学理念。”他的经营理念概括为京瓷哲学，京瓷哲学的核心可以概括为这样的人生方程式：人生·工作结果=思维方式×热情×能力。这个方程式可以做这样的解释：能力和热情用分数0到100分表示，而思维方式则从负100分到正100分。举个例子，如果某人能力90分，热情20分，那么该人分数是1,800分；如果某人能力50分，热情90分，得分则是4,500分，高出前面懒人一倍。自怨自艾，生活没有热情和动力，没有真诚人生理念的人，他们的思维方式是负值，尽管能力得分高，热情分数也不低，但是其人生和工作结果反而会更低。乐观向上，热情活泼，心地好、真诚、正直是好的思维方式。在稻盛和夫看来，思维方式对人生成就起着决定性作用。

稻盛和夫认为人才对企业成败起着决定性的作用。与员工的能力相比，稻盛和夫更关注员工的道德水平和性格因素，他认为一个人只有心地善良和心胸宽广才能将员工团结在自己周围，从而带领企业做出卓越的成绩，在事业上获得成功。“阿米巴式经营法”是稻盛和夫

在京瓷公司实行的卓有成效管理机制。这套管理机制关注人与人之间的紧密配合，稻盛和夫把京瓷员工按组分3,000个小的单元，名为阿米巴。每个小单元包含30~50人，每个小单元都有明确的目标，这样打破了大锅饭变成了小锅饭。稻盛和夫认为3,000个阿米巴都是独立的，但是如果互相之间不管别人，整个京瓷就是一盘散沙。所以，稻盛和夫在选择阿米巴负责人时，认为负责人除了要有利己之心，还必须有利他之心跟其他阿米巴沟通合作。稻盛和夫强调一种契约精神，同时也强调在契约精神之外员工彼此之间相互信任支持，从而形成共同的愿景、使命感和价值观。

稻盛和夫在书中写道：“我现在所搞的经营是‘以心为本’的经营。换句话说，我的经营就是围绕着怎样在企业去建立一种牢固的相互信任的人与人之间的关系这样一个中心点进行的。”经营者只要以“爱”、“诚”和“和谐”之心为基础，用“关怀同情他人之心”与人进行心灵相交，就能打动他人之心，从而确立人与人之间无比坚固的信赖关系，相互信任的同仁共同干一番事业，无疑任何困难都是可以战胜的。

与其他企业家专注于经营管理实现个人最大价值不同，稻盛和夫不断根据自己成功的管理实践经验总结思想，并与他个人的信仰相联系，形成了稻盛哲学，用他的哲学智慧帮助更多企业家实现成功。13年前，稻盛和夫已经拥有巨大财富，但是他捐献了自己的所有股份，穿上袈裟，皈依佛门开始布道。

从“佛道”到“人道”再到“商道”，稻盛和夫总结出了人生至臻境界，同时也把握到企业领导者事业成功的准则。稻盛和夫的企业经营思想可以归纳为：企业家的人格修炼是决定企业成败得失的最关

键因素。

在经营KDDI公司的过程中，稻盛和夫一直贯彻着“以心为本”的经营哲学。稻盛和夫领导的京瓷公司一直奉行的经营理念是：“在追求全体员工物质两方面幸福的同时，为人类社会发展做出贡献。”

20世纪80年代初，在日本政府决定实行三公社民营化方案背景下，稻盛和夫认为是为日本国民减轻高电讯压力的绝佳时机。稻盛和夫忆及创办KDDI目的：“整天都想着这个问题。晚上睡觉时想，喝完酒回到家里也想。当时认真反思的问题是：‘这个方案动机是否善，有没有私心？’就像禅僧打哑巴禅似的，另一个我向正在思考的我提出了问题：‘你说要建立第二电力公司，这是那么干净清白的吗？你的动机中有没有私心？’”经过长时间不断思索，他确定自己没有一丝想要为自己牟利的私心杂念。他进军通讯领域的唯一目的就是，打破NTT的垄断局面，让日本人民不再受居高不下的长途电话费的困扰，同时为年轻人提供工作的机会并进一步帮助年轻人实现人生价值和目标。

在日常工作中，稻盛和夫也始终贯彻着“以心为本”的哲学理念。在一年一度的新职工欢迎大会上，稻盛和夫都要花上两三个小时，循循教导新职工们要“变成相互信任的同志”，要“能与他人同甘共苦”，要“通过努力工作去充实自己的人生”。稻盛和夫还利用“聚餐会”等机会，把这个哲学理念思想渗透进每一个人，让大家形成互相信任的坚固关系，“大家都是一条船上的伙伴”团结协作荣辱与共的信念。稻盛和夫还是位十分慷慨的领导者，并不吝惜金钱，而是用金钱来激励员工，他把自己一部分个人股票赠给公司每位员工，

以此提高员工工作积极性和集体认同感。稻盛和夫始终以身作则，没有将“以心为本”的经营思想变成挂在嘴边的口号，而是身体力行，用“肌肤传感式”方法赢得员工的信赖和支持。

稻盛和夫始终认为：无论是在人生中还是在事业上，要产生最佳结果，对事物的思考方法和心态都起着决定性作用，事业和人生成功的秘诀在人心。“爱”、“诚”和“和谐”决定着一个人的心性。自己之喜悦的心性就是“爱”；为社会和他人着想就是“诚”；以不仅希望自己而且还希望周围的人都始终幸福生活之心，达到“和谐”状态。诚、爱、和谐=敬天爱人。

稻盛和夫的成功经验表明，一位领导者只有不断增强自我修养，对身边的人和事充满爱心，才能“亲民”，止于至善，实现领导者乃至人生的最高境界。

第二章 内用之学铺垫领导力

在西方宗教文化中，摩西是具有广泛影响和代表性的领导者原型之一。在摩西的时代，他也遭遇了同当今时代类似的腐败困境，摩西向他的子民们传播精神的十诫，以身作则，向他们提供道德标准，让他们遵照来完成既定目标。摩西的领导力表现在用自由的愿景和个人感召力来劝诫人们采取行动。

领导力体现在领导者的具体行动，这些行动可以带领人们自愿追随领导去实现他的目标与愿景，绝非凭借权力让人们听话这么简单。学者和著名管理者对领导力也有不同的定义和理解，比如：

领导力是把握组织的使命及动员人们围绕这个使命奋斗的一种能力。

领导力是怎样做人的艺术，而不是怎样做事的艺术，最后决定领导者能力的是个人的品质和个性。

领导者是通过其所领导的员工的努力而成功的。领导者的基本任务是建立一个高度自觉的、高产出的工作团队。

领导力是领导者的个体素质、思维方式、实践经验以及领导方法等，这些影响着具体的领导活动效果的个性心理特征和行为的总和，领导力是领导者素质的核心。

在《大学》中，“明明德”实际上也是这个意思。第一个“明”是动词，知晓、明白之意；第二个“明”是形容词，光明的，合起来就是彰明人们所固有的光明的德性，即自明“内明”学问的准则，进行一种自我完善的道德修炼。“大学之道”的道是体，是根本，是源头，“明德”是用，是从道体出发的内心和身体力行的行为，是一种“自立立人”。

作为一个领导者，需要从“明明德”做起，不断提升自我道德修养，加强个人素质的提升，这样才能用强大的人格力量去感召他人，领导他人，去“亲民”，从而达到“至善”的境界。

我国儒家思想推崇的“三皇五帝”之一的舜就是道德修养极高，用自己的人格力量感化周围人，赢得大家尊重，创造了人人仰慕至今的清明和顺的国家。

舜的生活环境十分恶劣，按照史书记载，生活在一种“父顽、母嚣、象傲”的家庭氛围中。父亲顽劣粗陋，继母嚣张跋扈，弟弟桀骜不驯，三人沆瀣一气，想出了种种手段企图置舜于死地。但是，舜始终保持了宽厚善良的心性，他对父母非常孝顺，对弟弟仁慈爱护，多年未变。

《史记》记载了这样的故事：父亲瞽叟让舜修补仓房的屋顶，却在下面纵火焚烧仓房。舜靠两只斗笠作翼，从房上跳下，幸免于难。瞽叟又让舜挖井，待井挖深后，瞽叟和象趁机在上面填土，想

把井堵上，将舜活埋。幸亏舜事先戒备，在井旁边挖了一条通道，从通道穿出，躲了一段时间。尽管父亲、弟弟对他做了如此多恶劣的事情，但是舜不以为意，始终如一地孝顺父母，友于兄弟，表现了高贵的品德。

舜不仅拥有高尚的思想和品德，而且也拥有非凡的才华和能力。据史书记载，“舜耕历山，历山之人皆让畔；渔雷泽，雷泽上人皆让居”，无论他在哪里劳动，那个地方一定会社会风气大好，人人讲求礼貌谦让；“陶河滨，河滨器皆不苦窳”，在河边制作陶器，也可以让周围的人向他学习，认真加工不再制作次品。因而无论他搬迁到哪里，人们都心甘情愿跟从，“一年而所居成聚(聚即村落)，二年成邑，三年成都(四县为都)”。

在舜担任天子执政后，也表现了治理国家的卓越能力。传说他进行了一系列的重大政治改革：重修历法，举行祭祀天地、四时、山川群神的典礼；他尊重下属诸侯国的权力，在即位之初将诸侯的信圭收缴，然后再选择吉日，召见各地诸侯，在庄重的典礼上将信圭重新颁发。这样一方面增强了诸侯国的归属感，另一方面也向天下宣告了自己的权力。

舜勤于政事，注重实地调查，在即位的当年，到各地巡守，考察民情；还规定以后五年巡守一次，以监督诸侯的工作业绩，以利于赏罚公平。

舜不仅善于处理政治事务，在知人善用方面也为天下及后代做出了表率。在尧当政时期，未能任用贤名远播的“八元”、“八恺”。舜让这些人才充分发挥了作用，他派“八元”掌管土地，“八恺”负责教化。“四凶族”——帝鸿氏的不才子浑敦、少皞氏的不才子穷