

论语

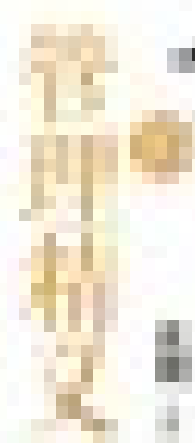
的管理精义

张钢（浙江大学）◎著



机械工业出版社
China Machine Press

花语



论语

管理精义

的

张钢
(浙江大学)◎著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

论语的管理精义 / 张钢著. —北京: 机械工业出版社, 2014.11

ISBN 978-7-111-48449-3

I. 论… II. 张… III.《论语》—应用—管理学—研究 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 252736 号

《论语》作为经典中的经典,既具有丰富的管理思想,又蕴涵独特的管理模式。本书从管理视角出发,沿着管理之道、管理模式和管理者素质三个维度,逐篇逐章详细解读了《论语》所蕴藏的管理思想,系统阐发了其中由职业规范、管理公德、管理职责、管理公正、管理方法、管理评价、管理原则等要素构成的儒家管理体系。本书致力于还原《论语》原本就有的那个生动而贴近生活实际的管理侧面,以期让人们真正认识到《论语》所具有的管理价值,尤其是它对启迪当下、创造未来的现实意义。《论语》的管理解读,不仅不会妨碍《论语》的其他视角解读及其应有的价值,反而会让这座人类共同记忆的宝藏更加熠熠生辉、魅力无穷。

本书可供企业、政府和各类非营利组织的管理者阅读参考,也可作为 MBA、EMBA、MPA 及其他管理专业学习者的相关课程用书。

论语的管理精义

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 程 琨

责任校对: 殷 虹

印 刷: 北京瑞德印刷有限公司

版 次: 2015 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 185mm×260mm 1/16

印 张: 35.75

书 号: ISBN 978-7-111-48449-3

定 价: 59.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

客服热线: (010) 88379210 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

导 读

记忆不是把人们带回过去，而是帮助人们认识自己和环境，更好地开创未来；共同记忆也不是让人们按照固定模式思考和行动，而是帮助人们建立起共同文本和深层知识结构，更好地相互理解。经典作为人类的共同记忆，既是一代代重新出发的起点，又是一次次再度创造的线索。《论语》是经典中的经典，浓缩着更为丰富的共同记忆元素，具有无限的想象空间，能为人们多角度反思当下、探索未来，提供不竭动力和充分可能。

在解读《论语》的多元视角中，不应忽视管理视角。只要有组织，就有管理；即便没组织，只要资源稀缺，个人也要有管理。对个人而言，如果说“未经反思的人生不值得过”，那么，没有管理的人生注定过不好。对组织而言，管理并不只是一种“工具”，更涉及权利安排、权力运用和责任归属；管理不能只考虑效率，更要关注合法性和合理性。这种包括个人管理和组织管理在内的广义管理，早已深深嵌入《论语》丰富意义的结构之中；无论对个人，还是对组织，不管多么久远的过去，抑或可持续的将来，《论语》的管理蕴意都不会因各种可能想见的理由而消失。

《论语》里既有自我管理，也有组织管理，特别是其中涉及人及其关系的内涵，更是历久弥新。管理既处理人与物的关系，也协调人与人的关系，而后者才是管理赖以存在的前提。人与物的关系可能变化很快，也许今非昔比，但人与人关系中的内在相通性或相似性，远超过时代发展所带来的差异性。“以人为本”是管理的永恒主题。孔子本人的理想、孔子的学生们的职业选择、《论语》中所列举的各种典型的人和事，不仅体现着孔子在那个时代对管理事业的孜孜以求，更昭示着“以人为本”这个管理永恒主题的跨时空意义。

孔子本人的职业理想，就是要像周公姬旦那样，做一名辅佐“君王”，实现诸侯国乃至“天下”和谐发展的真正管理者。这个理想虽没能实现，但并不妨碍孔子将对管理之道和管理模式的追求和探索，转化为那个时代的管理研究和管理教育，

并培养出许多优秀管理者。孔子的著名弟子，大都有在诸侯国或大家族里做管理的经历。诸侯国相当于那时的公共部门组织，大家族则类似于当时的私人部门组织；这两类组织虽然性质不同，但其管理的内在要求是一致的，都强调以管理者的自我管理为前提。不首先管理好自我，便难以管理好组织。这正是从“做人”到做管理的必由之路。要学管理，必先学“做人”；没有私德，无以陶冶和保证公德，也无法合理、合法地运用管理知识和技能。在《论语》文本中，孔子用各种类型的管理者和生动具体的管理事例，反复阐述了这个基本管理思想和管理模式。

这里需要特别说明的是，政治不等于管理，管理更不同于政治。对《论语》的政治解读，当然不能代替管理解读。且不说当时的诸侯国和大家族里有管理，即便个人和家庭也离不开管理；仅就诸侯国事务而言，管理与政治也有根本区别。当时诸侯国的管理更具有职业导向性，非常强调职业规范的恪守、岗位职责的履行、具体职能的实现和共同利益的创造；管理者可以选择为这个诸侯国做管理，也完全可以选择从这个诸侯国离职，去为另外的诸侯国提供管理服务。孔子周游列国，在很大程度上，正是要选择符合儒家管理之道的服务对象。这无不体现着超越政治的职业管理倾向。也许不宜否定《论语》中有政治，但不能因政治而抹杀管理。

既然讲管理，就不能没有管理者和被管理者。在《论语》中，出现频次极高的“君子”一词，既指有位者，又指有德者，也指有才者。这三者的结合，就是那个时代的管理者。“君子”与“君王”相对。“君王”专指通过掌握硬实力，如武力和财力，而获得权力的人，像当时的周天子和各诸侯国国君，他们属于委托人；“君子”则是通过自身的德行、知识和能力等软实力而得到授权的人，像当时诸侯国里的“大臣”或大家族里的“家臣”，属于代理人，具有职业管理者的性质。孔子致力于培养的正是“君子”这种具有代理人性质的职业管理者。相应地，“小人”一词，并非专指道德意义上的“坏人”，在当时的语境下，主要指生产者、劳动者或平民，是被管理者的代名词。

在君子作为管理者、小人作为被管理者的情境下，《论语》中不断提到的“为政”、“从政”、“仕”、“事君”、“为邦”等，便呈现出清晰而明确的管理含义。严格来说，孔子时代的“政”并不等于今天的“政治”，反倒具有更直接的“管理”内涵。例如，《论语》中涉及“问政”时，不限于诸侯国，还包括像第十三篇第12章“仲弓为季氏宰，问政”的内容。仲弓作为季氏家族里的管理者或“家臣”，要向孔子咨询的显然不是泛化的政治问题，而是具体的管理事务。

如果将君子看作管理者，将小人看作被管理者，将国君和大家族主人看作委托

人或授权者，将“为政”或“仕”视为做管理，将“士”看成学管理的人，那么，《论语》中所蕴藏的丰富管理思想及其现代意义，便立刻展现了出来。从这个视角来阅读《论语》，便仿佛穿越了时光隧道，在面对面聆听孔子讲管理，书中那些发问者，恍惚间成了读者自己。

《论语》全部二十篇的内容，都围绕着独具特色的儒家管理之道和管理模式展开。管理之道是儒家管理体系的核心思想，用一句话来概括就是“为政以德”。其中“德”不仅指个人私德，更指职业公德，尤其强调“仁爱”与“智慧”的统一，即“中庸之德”。中庸是儒家管理之道的至高境界。管理之道渗透于管理模式之中，并通过管理者素质体现出来。

儒家管理模式包括三个方面，即“道之以德，齐之以礼，有耻且格”。其中，“道之以德”和“齐之以礼”体现为管理过程，而“有耻且格”则是管理目标。儒家管理模式非常强调管理者个人私德和职业公德的感召力量，同时也突出以“仁爱”为核心的社会规范的引导作用。在这个过程中，管理就是教育。管理者由内而外地修养自身，恪守规范，实施管理，并不是要求被管理者被动服从，而是引导被管理者由内而外地发生改变，主动学习，积极行动。以管理模式为主线，《论语》系统阐述了由职业规范、管理公德、管理职责、管理公正、管理方法、管理评价、管理原则等要素构成的儒家管理体系。

当然，儒家管理之道和管理模式，需要借助理管理者素质才能最终落到实处。管理者素质的训练和提升，是儒家管理教育和管理者培养的核心主题。在儒家管理之道和管理模式下，管理者素质包括三个层次，即“做人”和私德、职业规范和公德、专业知识和技能。其中，“做人”是基础，达不到“做人”要求，难以做管理；但做管理也不能等同于“做人”，做管理还有自身独特的职业规范和专业知识要求。符合儒家管理素质要求的管理者，应该实现“做人”和做管理的统一。

管理之道、管理模式和管理者素质，构成理解《论语》篇章结构的三个基本维度。基于此，《论语》的二十篇内容便呈现出清晰的内在逻辑。《论语》的第一篇可以视为导论，专讲管理学习，将管理之道和管理模式融入对管理者素质训练和提升的具体要求之中，系统概述了儒家管理体系及其学习方式。

《论语》第二篇到第四篇的内容，可以看作是提出一种独特的管理模式，并将管理之道和管理者素质要求同这种管理模式的具体内涵和特征结合起来，构建起儒家管理体系的基本框架。其中，第二篇提出儒家管理模式，并重点阐述“为政以德”中有关“德”的具体内涵；第三篇重点说明“齐之以礼”中“礼”的本质及其对管

理者的基本要求；第四篇围绕“仁”阐明管理者如何通过履行职责的表率行为，实现“有耻且格”的管理目标。

《论语》第五篇到第十八篇的内容，可以看成是运用各种典型管理案例，对儒家管理之道和管理模式的不同侧面及构成要素进行详细解说。其中，第五篇至第十篇从讲管理评价开始，引申出对管理者素质及自我管理和自我修养的具体要求，进而提出一种基于管理者素质的“迂回式”管理途径，并以此为基础强调软实力对于管理的重要性，最后以孔子为典范，详细讲解管理者如何在行为上率先垂范，践行儒家管理之道和管理模式；第十一篇至第十五篇强调指出，在儒家管理模式下，管理就是教育，衡量管理成功的标准不在于当下事功，而在于培养既符合社会规范又追求共同利益的人，而且，在发挥管理的教育功能时，管理公正最重要，它要求管理者必须具备管理公德，并在日常管理行为上切实体现出来；第十六篇至第十八篇侧重于讲解在管理体制不良的环境中，管理者如何在恪守职业规范和管理公德前提下主动寻求改变。

《论语》第十九篇的内容，可以看作是对儒家管理之道和管理模式的概括，通过引用孔子的学生子张、子夏、子游、曾子和子贡的言论，既重温了孔子的管理思想，又体现出学生们对儒家管理之道和管理模式的理解、传承和发扬。

《论语》第二十篇的内容，可以视为对儒家管理之道、管理模式和管理者素质的全面总结，最终提炼出三类管理原则，即管理者选择管理服务对象的原则，管理者实施管理的原则以及管理者自我反思的原则。这三类原则整合在一起，构成了儒家管理原则体系。这既是对儒家管理之道、管理模式和管理者素质的系统总结，也在整部《论语》中起到了画龙点睛的作用，使得儒家管理体系的实际操作具有了可行的依据。

贴近生活、联系实际，是《论语》的最大特色，也是《论语》具有恒久魅力的根本原因。不管在哪个时代，也不管在什么地方，包括自我管理和组织管理在内的广义管理，都是现实生活不可分割的重要组成部分。无论私人生活还是公共生活，皆离不开管理。本书尝试对《论语》进行管理解读，恰是要还原《论语》原本就有的那个生动而贴近生活实际的管理侧面，以期让人们真正认识到《论语》所具有的管理价值，尤其是它对启迪当下、创造未来的现实意义。

《论语》的管理解读，不仅不会损害《论语》的其他侧面及其应有的意义和价值，反而会让这座共同记忆的宝藏更加熠熠生辉、魅力无穷。某种意义上说，正是这种层层叠叠的多元解读，使《论语》成为经典之中的经典，无时无刻不在关切、启发

和指引着每一种情境下人们的切实行动。

本书依照“本篇导读、原文、字词释义、今文意译、分析解读、管理精义”的体例，逐篇逐章对《论语》进行管理解读。本书以凤凰出版社 2005 年 5 月出版的朱熹《四书集注》作为原文出处；涉及“字词释义”，主要依据商务印书馆 2005 年 1 月出版的《古代汉语字典》，并参考上海古籍出版社 2007 年 8 月出版的许慎《说文解字》和上海辞书出版社 2007 年 12 月出版的《康熙字典》。

另外，为了准确理解和把握《论语》原文的意义和背景，作者也参阅了刘宝楠的《论语正义》、杨树达的《论语疏证》、程树德的《论语集释》、杨伯峻的《论语译注》、钱穆的《论语新解》、南怀瑾的《论语别裁》、李泽厚的《论语今译》等著述。各类参考资料均列入书后的“主要参考书目”中。

《论语》本文没有变，但时代在变，组织和管理在变，看《论语》的人和视角也在变；倘若离开了相对稳定的共同记忆，则无以理解和把握变化中的现实。在此谨向所有研究和注解过《论语》的前辈以及那些正在致力于从不同角度阅读和理解《论语》的同道，致以由衷的敬意和诚挚的感谢！

目 录

导读

学而第一 // 1

本篇讲管理学习，提出一种融个体学习与团队学习为一体的学习模式，并详细阐述管理学习的特点、方法、内容、态度和目的。

【字词释义】【今文意译】【分析解读】【管理精义】

为政第二 // 23

本篇提出儒家管理模式——“道之以德，齐之以礼，有耻且格”，并重点讲解其中“道之以德”的内涵。儒家管理模式赖以实施的基础，在于管理者的德行，而德行之本是“诚”，即管理者思、言、行的一致性。

【字词释义】【今文意译】【分析解读】【管理精义】

八佾第三 // 51

本篇讲社会规范，重在说明儒家管理模式的第二方面内涵（“齐之以礼”中“礼”）的本质特征及其对管理者和管理的基本要求。

【字词释义】【今文意译】【分析解读】【管理精义】

里仁第四 // 81

本篇讲管理职责，意在说明管理者如何恪守以“仁”为核心的社会规范，通过履行职责的表率行为，实现“有耻且格”的目标。在儒家管理模式中，“道之以德”和“齐之以礼”是方式或途径，“有耻且格”是最终要达到的目标。

【字词释义】【今文意译】【分析解读】【管理精义】

公冶长第五 // 108

本篇讲管理评价，通过对孔门弟子和诸侯国管理者的评论，阐述儒家管理评价的核心原则和基本做法，强调对管理者本人的评价与对管理工作本身的评价的根本区别。

【字词释义】【今文意译】【分析解读】【管理精义】

雍也第六 // 140

本篇讲管理素质，一种做管理的职业素质而非个人素质。在儒家管理模式下，做管理的职业素质要求更强调角色意识和行为规范。本篇阐明管理素质的内涵，以及管理者应遵从怎样的途径来达到管理素质要求。

【字词释义】【今文意译】【分析解读】【管理精义】

述而第七 // 171

本篇讲自我管理，大量记述孔子的言行，系统阐述自我管理的内涵、要求及训练方式。对管理者在自我管理和自我修养上的高要求，是儒家管理之道和管理模式的核心特征之一。

【字词释义】【今文意译】【分析解读】【管理精义】

泰伯第八 // 211

本篇讲迂回式管理。儒家管理模式所要倡导的，是一种基于管理者职业素养及表率作用的迂回式管理，其本质在于借助管理者自我管理的示范效应，激发被管理者的自我管理行为。

【字词释义】【今文意译】【分析解读】【管理精义】

子罕第九 // 235

本篇讲管理软实力。儒家管理模式的影响力，来自管理者及其团队的德行吸引力和感召力，而非来自以资源控制为基础的权力或威慑力。管理软实力的形成绝非一日之功，需要管理者及其团队持续学习和长期修炼。

【字词释义】【今文意译】【分析解读】【管理精义】

乡党第十 // 268

本篇以孔子为例讲管理者如何在行为上率先垂范，详细记述孔子在各种不同场合的行为表现，突出孔子严谨庄重、诚敬认真、毫不苟且的人生态度和敬业精神。

【字词释义】【今文意译】【分析解读】【管理精义】

先进第十一 // 288

本篇讲管理的教育功能，即通过管理者的德行感召，社会规范和礼乐的引导，最终达到人人“有耻且格”的效果，其主导逻辑是：以管理学习为起点，以管理者自我修养为前提，借管理的教育功能发挥，实施迂回式管理。

【字词释义】【今文意译】【分析解读】【管理精义】

颜渊第十二 // 316

本篇讲衡量管理成功的标准。儒家管理模式不是用效率原则来衡量管理成功，而是用符合以仁为核心的社会规范的合法性来衡量管理成功；为达到合法性标准，管理者的率先垂范尤其重要。

【字词释义】【今文意译】【分析解读】【管理精义】

子路第十三 // 347

本篇讲管理公正，详细阐明体现在管理者面对同事、被管理者的态度以及各项管理事务处理上的管理公正的内涵、行为表现及其对管理者的具体要求。

【字词释义】【今文意译】【分析解读】【管理精义】

宪问第十四 // 380

本篇讲管理公德，全面阐述管理职业规范内在化为管理者德行准则的具体内涵及其与个人私德的区别和联系，以及对于做管理的重要意义。

【字词释义】【今文意译】【分析解读】【管理精义】

卫灵公第十五 // 432

本篇讲管理公德如何落实到管理行为上。管理行为多种多样，但每一种管理行为无不体现着管理公德的内在要求；强调管理行为与管理公德的一致性，正是儒家管理模式的本质特征。

【字词释义】【今文意译】【分析解读】【管理精义】

季氏第十六 // 470

本篇讲管理体制及其对委托人和代理人的不同角色规范，在管理者处理共同利益与私人利益、公共角色与私人角色之间关系上的基本要求。

【字词释义】【今文意译】【分析解读】【管理精义】

阳货第十七 // 488

本篇讲管理行为的主动性，从管理者与环境互动的角度，详解管理者如何主动改变

环境条件，如何在变化的环境条件下主动学习。

【字词释义】【今文意译】【分析解读】【管理精义】

微子第十八 // 515

本篇讲管理公德与个人私德对管理者行为的不同要求，一方面说明，借助私德修养或公德修养都可以达到仁爱境界；另一方面，又突出儒家与隐士在追求仁爱境界上的不同表现，阐明儒家所坚持的公德优先原则。

【字词释义】【今文意译】【分析解读】【管理精义】

子张第十九 // 527

本篇引用子张、子夏、子游、曾子和子贡的话，重温孔子的管理思想，概述儒家管理之道和管理模式的核心内容。

【字词释义】【今文意译】【分析解读】【管理精义】

尧曰第二十 // 550

本篇讲管理原则，包括管理者选择服务对象的原则、管理者实施管理的原则和管理者自我反思的原则。管理原则是管理模式得以贯彻落实的一般指导思想，也是管理者进行自我管理和组织管理的行动指南。

【字词释义】【今文意译】【分析解读】【管理精义】

主要参考书目 // 558

学而第一

本篇导读

《论语》共二十篇，开篇讲学习，意在告诫人们：管理者并非天生，也不能仅凭个人经验就可以成功实施管理，管理者必须学习。

本篇第1章开宗明义，提出一种融个体学习“三境界”与团队学习“三境界”为一体的管理学习模式。

第2章到第5章具体说明，这种独特的管理学习模式，首先要用到学“做人”上去，学“做人”是管理学习的起点。其中，第2章阐明“做人”的根本在孝悌；第3章强调指出，“做人”绝不能流于言辞形式；第4章将一般意义上的“做人”落实到管理情境中，提出管理职业规范的三方面内涵，即忠、信、习；第5章以诸侯国管理为例，进一步阐明，有了“做人”的基础，遵循管理职业规范，哪怕是大国管理，也会变得轻而易举。

第6章到第10章讲解在学“做人”和学管理过程中，所应遵循的程序、方法和原则。其中，第6章总结学“做人”和学管理过程中，个体亲历学习所应遵循的程序，并阐述学“做人”与学管理之间的关系；第7章概括个体榜样学习的基本要求；第8章针对个体学习向团队学习的转换，突出团队学习对于学“做人”和学管理的意义；第9章说明团队学习中，共同信念赖以形成的前提；第10章以孔子本人为例，进一步说明，学“做人”对学管理的基础作用，当“做人”达到一定境界时，别人自然愿意和你分享管理知识及体会，管理学习范围将得到拓展，管理学习有效性也会不断提高。

第11章到第13章将“做人”学习和管理学习与社会规范的学习联系起来，解释管理学习之所以要融入社会规范之中的原因。其中，第11章借讲“孝”来体现“仁”这一基本社会规范；第12章直接讲“礼”这一基本社会规范，对达到社会和谐的重要作用；第13章不仅讲解“义”这一基本社会规范的作用，而且突出强调仁、义、礼这些基本社会规范对于“做人”和做管理的意义。

第14章到第15章提出学习态度上的具体要求。其中，第14章重点讲解管理学习的“非功利化”态度；第15章着重分析管理学习的“精益求精”态度。

第16章作为本篇的结尾，明确管理学习的目的，即认识人性和理解他人。

本篇作为《论语》的开篇，重在讲解学习的基本模式、特点、方法、内容、态度和目的。

在《论语》学习中，只有真正理解了本篇所讲的个体与团队相结合的学习模式，始于“做人”的管理学习特点，学“做人”和学管理所应遵循的程序和方法，以仁、义、礼等基本社会规范为核心的学习内容，非功利化和精益求精的学习态度，认识人性和理解他人的学习目的，才能更准确地把握《论语》其他篇章的内在逻辑和精神实质，也才能更自觉而有效地进行学习。

因此，本篇可以视为《论语》的导论，它不仅为人们打开管理学习的大门，而且是整部《论语》思想内涵和知识体系的概括。

1.1 子曰：“学^①而时习^②之，不亦说^③乎？有朋^④自远方^⑤来，不亦乐乎^⑥？人不知而不愠^⑦，不亦君子^⑧乎？”

【字词释义】

①学：在金文中表示儿童在学习算数，这里意指通过读书、听课等获得知识的过程，可以引申为知识学习。

②习：在甲骨文中是会意字，由羽和日组成，表示鸟在日光下飞翔，本义指小鸟反复练习飞翔，在这里引申为学以致用，将所学知识运用于实践，形成能力的过程。

③说：同“悦”，指发自内心的喜悦。

④朋：在甲骨文和金文中，“朋”的字形像两串玉或贝连在一起，古代以玉或贝做货币，“朋”字本义即指货币，后引申为同类、同门等，在这里是志同道合者的意思。

⑤远方：在这里并不特指地理意义上的遥远，而是指一种超越了传统的血缘或亲戚的亲疏远近关系，由志向或愿景联系起来的共同体关系，其意应为“五湖四海”。

⑥乐：是象形字，在甲骨文和金文中像丝

弦绷紧附在木上的样子，本义既指乐器，又指乐器发出的和声，这里指由大家的共鸣所产生的共同快乐。

⑦愠：这里是愤怒、怨恨的意思。

⑧君子：其中“君”是会意字，由尹和口上下组合而成，尹表示掌握权力者，口表示发号施令，“君”本义指下命令的人；“子”在这里是对有知识的人的尊称。因此，君子特指因有知识和能力而获得权力并下命令的人，即管理者，尤其是指与“君王”相对的、带有职业性质的管理者，如大臣。在接下来的各篇章中，君子都可以理解为这种代理人意义上的管理者，而周天子、各诸侯国国君以及大家族的主人，则是当时条件下的委托人。孔子所强调的管理学习主体和所要培养的管理者，都是“君子”这种代理人意义上的管理者。

【今文意译】

孔子说：“不仅要进行知识学习，更要学以致用、反复实践，将知识转化成能力，这样才会有心得，有了心得，才会有发自内心的喜悦；不仅要注重个体学习，还要进行团队学习，只有在志同道合者构成的团队中，通过交流和分享，才能经由共鸣而达到共同快乐；在团队学习中，不仅会有共鸣，可能还会有分歧，但不能因分歧或一时不被理

解而迁怒于人，只有这样，才符合作为管理者的基本要求。”

【分析解读】

本章讲学习模式。在孔子这段话里，“学”和“习”代表两种不同的学习方式。如果说“学”的目的是获得知识，侧重于读书、听课，那么，“习”的目的则是形成能力，侧重于运用、实践，是一种“干中学”的方式。经“学”而得到的知识本身并不等于能力，只有借助“习”，在知识运用和反复实践过程中，才能将知识转化成能力。既有知识，又有能力，才会有心得，这正是“纸上得来终觉浅，绝知此事要躬行”的道理所在。有了建立在知识和能力基础上的心得，才会产生发自内心的喜悦。由此可见，孔子第一句话讲了个体学习的三种境界，即知识获得、能力形成、因心得而喜悦。

但是，若仅满足于个体学习，将会有很大的潜在风险。首先，个体获得的知识，不一定确实可靠；其次，闭门造车式的知识运用是否有效，难以检验；再次，个体心得和喜悦，只是自我陶醉也未可知。个体层次上的学习固然是一切学习的起点，但为了检验个体学习效果，修正个体学习偏差，提升个体学习境界，则必须由个体学习上升到团队学习。只有在团队层次的学习中，个体的知识、能力、心得，才能得到分享、检验、修正、完善和提升。为此，孔子在讲完个体学习三境界后，马上转到讲团队学习上来。

在第二句话中，“朋”并非一般意义上的朋友，而是专指有着共同志向或愿景的志同道合者；他们来自五湖四海，并不一定要有血缘或亲戚关系，只要有共同志向，追求共同愿景，都可以加入到团队中，这正是“远方”的含义所在。在这样的志同道合者团队里，经过交流、分享和切磋，才能产生共识和共鸣，而有了这种共识和共鸣，才有可能激发出团队层次共同快乐。这也正体现了“乐”和“悦”的本质区别。

当然，事物总是具有两面性。在团队学习中，除了有共识和共鸣，也还会有分歧和矛盾；毕竟团队成员的知识背景、经验阅历等各不相同，在团队交流、分享和切磋中，产生观点上的分歧乃至冲突，在所难免。问题是，出现了这种情况，该如何应对呢？孔子的第三句话，恰是针对这种情况而讲的。在团队学习中，当分歧和矛盾出现时，应遵循对知识、对观点而不对人的原则，将人与知识、观点区别开来，不能因在知识和观点上不被人理解而恼怒，这才达到做管理者的基本要求。实际上，孔子的第二句话和第三句话合在一起，讲了团队学习的三种境界，即以共同愿景为基础的团队建设，基于共识和共鸣的共同快乐，针对分歧和矛盾的正确态度。

概括地说，孔子在这段话中，讲解了以个体学习三境界和团队学习三境界为基础的学习模式，其中，个体学习关键在于知识和能力的结合，团队学习则重在求同和存异的平衡。

管理精义

学习是管理的永恒主题之一。管理者不能仅满足于个体学习，更要致力于建设超越个体学习的团队和组织学习机制。为此，儒家所倡导的融个体学习三境界和团队学习三境界为一体的学习模式，无疑具有非常重要的现实指导意义。

1.2 有子^①曰：“其为人也孝弟^②，而好犯上者，鲜矣；不好犯上，而好作乱者，未之有也。君子务本，本立而道^③生。孝弟也者，其为仁之本与！”

【字词释义】

①有子：孔子的学生，名若。

和指导原则，即“管理之道”。管理之道是儒

②弟：同“悌”，敬爱、友爱的意思。

家管理体系中最高意义上的思想和原则，引领

③道：是会意字，表示人在行走，本义指道路，这里可以引申为管理所遵循的核心思想

并决定着管理规范、管理模式和管理方法及其实施和运用。

【今文意译】

有子说：“在做人上，孝敬父母、友爱兄弟的人，很少冒犯上级；不冒犯上级，自然就不会聚众闹事。管理者要从根本处着手学习，本源确立了，管理之道才能源远流长。孝和悌，难道不是做人的根本吗？”

【分析解读】

上章阐述了学习模式，但并没有言明这种学习模式应首先用到学什么上面。本章用孔子学生有子的话，明确指出，儒家管理之道应首先从“做人”开始学习。

有子这段话的要旨在于，学管理要先学“做人”，而“做人”的根本在“孝悌”。管理之道立于“做人”，比较容易理解。如果掌握管理权力的人，在“做人”上靠不住，就极有可能滥用权力，甚至犯上作乱，贻害无穷。但有子为什么说“孝悌”是“做人”的根本呢？

“做人”中的“人”，是社会人而非自然人，社会的基础在于组织，每一个社会人得以社会化的过程都在组织中完成。在传统农业社会，家庭组织既是基本的生活单元，也是基本的生产单位，构成了社会的基础细胞，以至于“国”和“社会”本身都是家庭化的。“国”是“家天下之王国”，“社会”是由错综复杂的血缘或亲戚关系交织而成的“宗法社会”。在这样的社会中，人的社会化过程主要在家庭中完成，而且社会人的工作和职业发展也主要在广义的家庭中进行。

家庭组织得以存在和发展，主要靠两重亲情关系来维系，一是父母与子女的关系，二是子女之间的关系。从子女本身成长或社会化的角度来看，关键在于学会处理这两重关系，处理前一种关系要恪守“孝”，处理后一种关系要遵循“悌”。处理好了这两重关系，一个人就能在家庭里立得住，并成为以家庭为基础的社会中的社会人。这样的社会人，即便离开自己的家庭，到君王家或别人家里工作，也无外乎面临类似的两重关系，即上下级关系和平级间关系。因此，在农业社会，“做人”就体现在处理好特定关系，并成为特定关系中的“人”。这也可以称为“关系人或私人”。