

王智宁 叶新凤◎著

儒家自省的管理启发
RUJIA ZIXING DE GUANLI QIFA



中国财经出版传媒集团
中国财政经济出版社

王智宁 叶新凤◎著

儒家自省的管理启发
RUJIA ZIXING DE GUANLI QIFA



中国财经出版传媒集团
中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

儒家自省的管理启发 / 王智宁, 叶新风著. —北京: 中国财政经济出版社, 2017. 12

ISBN 978 - 7 - 5095 - 7848 - 3

I. ①儒… II. ①王…②叶… III. ①儒家 - 道德修养 - 研究 IV. ①B222.05
②B82 - 092

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 275560 号

责任编辑: 高树花 段 钢
美 编: 孙俪铭

责任印制: 杨 军
责任校对: 黄亚青

中国财政经济出版社 出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: cfeph@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100142

营销中心电话: 88190406 北京财经书店电话: 64033436 84041336

北京财经印刷厂印刷 各地新华书店经销

787 × 1092 毫米 16 开 17.25 印张 300 000 字

2017 年 12 月第 1 版 2017 年 12 月北京第 1 次印刷

定价: 58.00 元

ISBN 978 - 7 - 5095 - 7848 - 3

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

本社质量投诉电话: 010 - 88190744

打击盗版举报热线: 010 - 88190492、QQ: 634579818

本书系教育部人文社会科学研究规划基金项目(17YJA630104)、江苏省研究生教育教学改革研究与实践重点课题(JGZZ16_079)、江苏省教育科学“十三五”规划课题(C-b/2016/01/22)、江苏省教育厅社科指导性计划项目(2016SJD630079)的阶段性研究成果;并受到中国矿业大学“十三五”品牌专业培育(人力资源管理2017)项目的部分资助。

前 言

在当今纷繁复杂的社会经济环境中，由于生活工作的节奏加快，合作竞争的更迭加剧，资讯认知的迭代加速，欲望诉求的诱惑加大，一步登天、一举成名、一夜暴富或一劳永逸的想法牵动着许多人的功利神经，致使心静不下来，书读不进去，工作沉不下去。若不能及时警醒，则会陷入浮躁之中，迷茫不安，不仅学习工作止步不前，无法把握为人处世的合适尺度，而且会逐步丧失前进动力，导致心理失衡。这种当下的浮躁诚然与社会中的部分不良风貌、周围环境中的部分不良示范有关，但与自己的世界观、人生观和价值观则具有更为本质的关联。许多事实证明，浮躁非但不能使人成功，反而容易使人走向极端，轻则难成大事，重则身败名裂。

不同年龄阶段存在着不同的浮躁表现。在职场中，有些青年人往往在本领域内还没彻底钻研明白，还没掌握过人的本领，就开始嫌自己的发展速度太慢、晋升空间太小、阻碍因素太多，于是不再安于本职工作，寻找“跳槽”机会。殊不知，等他们到了新的工作环境中，还没得到充分的积累和历练，又在自身丰富的想象力和外界浮华的诱惑力作用下，去尝试把握更“适合”自己的机会。不仅在“原地踏步”中浪费了自己的时间和精力，还把浮躁心态和消极的情绪传递给周围定力不强的人。

中年人的浮躁亦非少数。步入中年，相较于曾经的雄心壮志和理想抱负，大多数人的工作生活状态显得过于平庸。虽初步稳定，但上有老下有小，加上房贷、车贷等方面的压力，使得切换成为一种奢望，只得忍气吞声，在身心俱疲的状态下无奈坚守。面对着欲望的丰满与现实的骨感，难免格外焦急且懊恼，在工作学习等方面，只要有机会，总是不自觉的损人利己或损人不利己，

在“水落石出”的理念诱导下通过打压新人、挤兑老人等各种手段，显示自己的“进步”，在不停刷“存在感”的同时渴望变化，企盼时来运转。

老年人也有自己的浮躁。人到老年，不少人在别却了事业追求与工作奔波的很长一段时期内，会感到不适应、失落、寂寞与孤独。当他们将注意力转移到社会生活后，又容易被各种媒体、网络所报道的贪污腐败、道德败坏、诚信缺失、监管缺位等问题搅扰，在未对或无法对信息真实性和全面性进行仔细鉴别的情况下，老人们时常感叹世风日下、社会不公、人心不古。尤其当面临退休待遇等方面的政策性差异时，很多人发现当初不如自己的人远远超过了自己，于是感觉自己被怠慢或抛弃，不停地抱怨，并在思维、行为等方面表现出不同程度的偏激与浮躁。

在复杂快变的大千世界中，面对着诸多的浮躁与不安，如何保持自身的定力，通过脚踏实地的做事、诚恳友善的为人、平静纯正的修心来不断改善自己的境遇呢？问题的关键在于能否做到及时、充分的自我反省。为了破解学习、工作与生活中所遇到的种种困难，在前进的岔路口做出一次次正确的选择，需要从各个方面深入、系统的省察自我、了解自我、把握自我、改善自我。不仅反省自己处理问题的方式方法、过程及结果，人际交往的目的原则、过程及结果，还深入探究自身存在的意义价值、道德与信仰，如此方能通过善待自己、他人、社会来实现自身的愿望与理想。

善于自省的人往往意志顽强，个性独立，因为其不仅具有做事为人的过人之处，而且拥有丰富的内心世界与高尚的道德标准。即时面临阶段性的困境，亦能安之如素，坚定的朝向预设的目标和内心的追求稳步前行。勤于自省的人知道自己的使命与价值，自我认知明确，成就动机强烈，局势把握精准，故能在各种场合显出从容自信、平静谦和。不管风往哪里吹，既能领袖群伦，也能高自崖岸，不会为外界的非议或误解而焦躁不安，不会轻易否定自己。

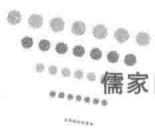
尽管自省意义重大，且在自我认知、组织管理、社会治理等领域的应用逐渐加强。然而，在现实的学习、工作与生活中，勤于反省、善于改进的人仍然相对稀缺，许多人故步自封、文过饰非、心胸狭隘，既限制自身成长，也对周围的人不断造成各种伤害，迫切需要深刻的反思与转变。

顺应激活个体与人本关怀的社会发展潮流，与自省有关的“自我超越”“活在当下”“身心灵修炼”等话题如雨后春笋不断涌现。尽管它们具有相对清晰的定义、相对完整的理论和相对成熟的操作方法，在克服个体片面性、提高能力与素质、促进情绪管理与心理健康等方面具有积极意义，但其知识基础主要源自西方心理学与管理学研究成果，“舶来品”的出身伴生出一系列问题，如着眼点相对局限、我国主流认知与思维模式的诸多方面“不兼容”等。因此，有必要立足于我国历史文化传统和社会发展现状，聚焦自省主题，发掘影响深远、易于接受、便于实施的思想理念，开发出具有操作性的构念，进而指导具体实践。

在我国优秀传统文化中，儒、释、法、道占据主导地位，其中又以儒家思想的影响最为深远。儒家思想始于春秋孔子，经过汉武帝“罢黜百家，独尊儒术”与宋明理学的发展，一度具有至高无上的地位，成为民族文化的灵魂，以仁爱为核心的儒家传统文化强调“格致诚正、修齐治平”，讲究身心相与，认为人如果不能处理好自身的问题，就会迷失方向。从“天人合一”到“知行合一”，从“物我相与”到“节用爱物”，自省一直贯穿于儒家思想的演化过程，是儒家思想体系中的重要组成部分。

儒家主要思想源泉《易经》在其开篇“乾”卦的第三爻即指出，“君子终日乾乾，夕惕若厉，无咎”，为君子提供努力加自省的方法论；孔子提出“内省不疚，夫何忧何惧”的著名论断，并多次表述“内自省”的思想；孟子阐述“自反”、“反求诸己”的观念；曾子提出，“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”，明确交代了自省的内容；荀子则指出，“见善，修然必以自存也，见不善，愀然必以自省也”，认为自省是完善自身的重要方法；朱熹认为，要时时“自去检点”，不断反省自己的言行举止，辨察、修正其中的丑恶，提高自身的道德水准；宋、明以后的大儒亦多次对自省、省察进行深入的探讨。

既然儒家自省对我们如此重要，那么如何全面准确地对儒家自省进行诠释，发挥其“致良知”“内圣外王”的功能？如何明确其概念、构成及相互关联，并从中发掘出对现代个体、组织乃至社会的管理启发呢？



为解决上述问题，本书探索性地从主流儒家思想中挖掘自省的内涵，并将之与现实情境和管理实践相结合，融入学习、工作与生活中，发挥其应用价值。本书在每一章的开始采撷儒家经典中部分有关自省的表述作为引导语，引领读者体会儒家自省的内涵，并将其与作者扎根分析所得出的构念维度相结合，以全新的角度解读其中的奥秘与哲理，将儒家自省通俗化、具体化，引导读者从中参悟出一些做人做事的智慧、为人处世的艺术、修身养性的方法。本书既有精深的思想理念，又包含诸多具体形象的事例，有助于读者的理解、接受与应用。

作者

2017年9月

目 录

第一章 吾日三省吾身——导论	1
第一节 何谓儒家自省	3
一、儒家思想发展历程的简要回顾	3
二、儒家中的自省思想	6
第二节 为何要探究儒家自省	9
一、儒家思想的当代价值	9
二、自我意识与心智模式改善的需要	13
三、本土化理论与实践发展的迫切需要	15
第三节 本书如何探究儒家自省	17
一、扎根理论得构念	17
二、案例故事促应用	27
第二章 见贤思齐焉——省事	31
第一节 事外借鉴	33
一、自身经验教训总结	33
二、他人经验教训借鉴	39
第二节 事内准备	47
一、自身能力素质评估	48
二、自身态度意愿评估	54



三、投入产出情况分析	58
------------	----

第三节 问题管理	62
-----------------	-----------

一、对比目标与进展	62
二、问题发现	68
三、原因分析	72
四、对策方法	77

第三章 君子必自反——省人	83
----------------------	-----------

第一节 互动对象判断	85
-------------------	-----------

一、品性判断	85
二、动机分析	91
三、行为习惯	97
四、思维方式	100
五、动态变化	105

第二节 自我体察	110
-----------------	------------

一、礼数检视	110
二、初衷关爱	116
三、原则持守	123
四、方法策略	129
五、诚实守信	135
六、情绪管控	140

第三节 和谐互动	145
-----------------	------------

一、判断彼此相对位置	145
二、寻求共同点	149
三、换位思考	155
四、权衡情理	159
五、以和为贵	165

第四章 省察克治之功——省心	171
第一节 内心状态感知	173
一、体察内心状态	173
二、注重正面感受	178
三、克治恶欲私欲	183
四、追求真善美	190
第二节 内心观念溯源	196
一、反思价值观	196
二、反思人生观	204
三、反思世界观	209
第三节 内心积极追求	215
一、问心无愧	215
二、他人影响	220
三、社会贡献	225
第五章 知行合一——管理应用	231
第一节 纵向分阶段	233
一、事业起步期重省事	233
二、事业成长期重省人	238
三、事业成熟期重省心	244
第二节 横向分模块	250
一、选人时重潜力	250
二、育人时重张力	254
三、留人时重能力	258
四、用人时重实力	261
主要参考文献	264
后记	266

儒家自省的管理启发

Chapter 1

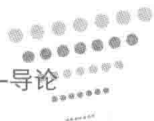
第一章 吾日三省吾身——导论

儒家十分重视个人的道德修养，以求塑造君子的理想人格。作为儒家经典“四书”之一的《论语》，在其开篇《学而》中第四句即述及——曾子曰：“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？”意思是，曾子说：“我每天严谨认真地多次反省自己：为别人办事是不是达到尽心竭力？同朋友交往是不是做到恪守信用，诚实无欺？老师传授给我的知识是不是没有练习，忘了温习？”

曾子所提出“三省”的修养办法，要求不断地从“忠”“信”“习”三个方面检查自己，修善自己，不断进行自我体悟，塑造出理想人格。从中可以看出，自省是一种省察、完善自身的方法，通过自省可以改正缺点、强化优点，使个体在做事、为人、修心方面取得进步与成长。《论语》以及其他多部儒家典籍中均多次谈到自省，要求人们主动自觉地反省自己，批评自己，加强品性修养、提升思想境界，改正言行举止上的各种错误，解决在做事、做人等方面的各种问题。

曾子三省这段话出现在我们初中语文课本里，需要背诵、默写，所以很多人都记忆犹新，但是真正理解并实践其精髓的人又有多少呢？“古之君子，其责己也重以周，其待人也轻以约……今之君子则不然，其责人也详，其待己也廉”，韩愈在《原毁》中的论断同样适用于当下的情形。现如今，人们多宽以待己、严以律人。君不见：多少工作失误是因为只顾推卸责任不知反省自身做事的方式方法，多少矛盾冲突是因为只顾苛责他人不知反省自身为人的目的原则，多少社会问题是因为只顾眼前利益不知反省自身内心的道义良知……

在现如今普遍缺乏自我审视、自我批判、自我修正、自我提升的情况下，本书提出儒家自省的概念，并将其与自我管理与组织管理的相关实践相结合，希望对读者能够有所启发，将儒家自省的理念与方法融入自己的学习、工作与生活中，真正地实现在做事、为人、修心等方面的全面、健康、持续的提升与进步。



第一节 何谓儒家自省

一、儒家思想发展历程的简要回顾

(一) 产生

春秋末期伟大的思想家、教育家孔子在梳理、总结并继承了夏、商、周以来“六德（智、信、圣、仁、义、忠）”、“六行（孝、友、睦、姻、任、恤）”、“六艺（礼、乐、射、御、书、数）”等文化教育成果的基础上，创立了儒家学说，并逐步形成一个完整的思想体系。

东周末期，中国社会经历划时代的变革，周王室日益衰微，诸侯割据纷争，社会动荡不安，对封建宗法等级制度具有维护作用的“周礼”遭到了极大的破坏，史称“礼坏乐崩”。到了春秋战国时期，代表各阶级、各阶层、各政治集团利益的学者或思想家，纷纷登上历史舞台，都试图按照其所代言主体的利益诉求，对社会治理方法、伦理价值标准等提出主张，为解决经济、军事、政治、文化等方面的社会现实问题提出对策。他们或通过著书立说、广收门徒、高谈阔论，或通过四方游走、借势君王、互相诘难，不同的思想在相互竞争与融合的基础上得到迅速发展，形成了“百家争鸣”的繁盛局面。在诸子百家中，影响最大的是儒家、法家、道家、墨家，他们各自为新兴的地主阶级设计了一整套结束割据、实现统一的理论体系与实施方略，为秦汉以后的国家与社会治理思想选择奠定了基础。

孔子一生致力于传道、授业、解惑，被称为“万世师表”“至圣先师”。在社会新旧制度交替、文化思想更新的环境中，孔子创立了以“仁”“克己复礼”为核心的儒家学说，提倡把传统的礼乐法规转化为人的道德实践，强调“仁者爱人”，认为可以把人所具有的道德属性扩展为社会伦理和政治伦理，用于处理君臣、父子、兄弟、夫妇、朋友之间的关系，进而奠定了儒家“内圣外王”之学的基调。孔子的儒家学说，为当时相对混沌的社会思想与文化注入了一股新流，提供了建立一种新的和谐秩序和心理平衡的解决方案。孔子一生的言行被记载于《论语》，被翻译成多种语言，其发行量在世界范围内仅次于《圣经》。

作为孔子的学生，孟子、荀子等进一步发挥和宣扬孔子的思想，在先秦时期形成了一个具有重大影响的儒家学派。在人性方面，孟子主张“性善论”，而荀子主张“性恶论”。孟子的“性善论”，认为人生来就具备普遍的善的德行，人们可以通过改造回复到善的方向；荀子的“性恶论”，认为人性本恶，需要用礼法在物质上多加调剂，避免人性向善的方向发展，最终达到善。孟、荀二人虽出发点不同，但最终殊途同，都是引人向善，最终达到“人皆可为尧舜”的宏伟目标。

（二）曲折发展

在经历了焚书坑儒的重创后，儒家思想在西汉时期经汉武帝的“罢黜百家独尊儒术”，确立了其正统思想的地位。

在秦朝采用法家思想迅速兴起与衰败后，汉初采用了道家的黄老之学，通过无为而治来休养生息，出现了文景之治。经过汉景帝时代的“吴楚七国之乱”，统一的国家面临着分崩离析的危险。到了汉武帝时期，社会经济不断发展，封建统治得到巩固，为了给“大一统”的局面提供思想基础与理论依据，汉武帝下诏征集全国的贤良到中央接受“策问”，希望当时的知识分子能够将“天人相际”的观点改造成适合其统治的思想理论体系。在诸多参加“策问”的贤良中，董仲舒脱颖而出，其所提的《天人三策》，得到汉武帝的青睐。

董仲舒吸收道家、法家等有利于君主统治的成分，对儒学进行了改造，增加了“君权神授”和“大一统”的思想，提出“天不变，道亦不变”的宇宙观，建立起“三纲”“五常”的道德观，把先秦关于君臣、父子、兄弟、夫妇、朋友五伦发展为“三纲”，把仁、义、礼、智、信“五常”作为调整这种关系的基本原则。董仲舒在儒学一度跌落谷底的局面下，在汉武时期重建以儒家人道主义架构为基础、兼容并包的新儒学体系，对儒家的理论建构贡献巨大。其儒学理念顺应了历史潮流，促进与巩固了汉朝的政治和思想统一，为儒家在后续两千余年的意识形态统治地位奠定了基础。

隋唐时期，儒、佛、道三教鼎立，儒家地位下降。由于李唐政权把祖先追溯到道家创始人老子，因此更加崇尚道教，一度出现了道学首位、佛学第二、儒学第三的局面。至唐中期，韩愈极力排除佛、道，提倡儒家道统思想，维护儒家思想的正统地位。韩愈《原道》中指明，仁义是儒家的核心立场，是判断一种思想理念是否可归入儒家的判断标准；韩愈还对“统”提出了自己的



见解，认为儒学亦存在传统谱系，即“尧、舜、禹、汤、文、武、周、仲尼、孟轲”，孟子之后的儒学发展开始没落，表达了其继任道统、要为儒学发展承上启下的意识。

（三）兴盛

到了宋代，周敦颐继承和发展了孔子、孟子、董仲舒以及韩愈的儒学，结合儒、道、佛，提出太极、理、气、性、命诸范畴，奠定了理学的基础。程颢、程颐在“天人合一”论的基础上，提出以“理”为基本概念的理学体系。理学是以儒家思想为基础，吸收其他思想形成的新儒学。朱熹是理学发展的集大成者，他进一步完善和发展二程兄弟的思想，建立了客观唯心主义的理学体系，后人称其为程朱理学。其核心内容为：“理”是宇宙万物的本源，是第一性的；“气”是构成宇宙万物的材料，是第二性的；“天理”和“人欲”是对立的，人欲是一切罪恶的根源，应该“存天理，灭人欲”。由于“程朱理学”鼓吹“三纲五常”，重视道德说教，强调个人操守与气节，对维护封建秩序和巩固封建统治意义重大，使儒家的意识统治地位更加稳固。

明朝时期，出现了可以与朱熹的理学分庭抗礼的儒家心学。该学派的理念最早可追溯自孟子，由北宋程颢开其端倪，南宋陆九渊大其门径，由明朝王守仁（阳明）发扬光大，成为儒学中独树一帜而又影响深远的分支。在诸多代表人物中，王阳明为心学集大成者，世人尊称其为“阳明先生”，他认为“心即理”，提倡“致良知”，应该从自己的内心寻找“理”。在知与行的关系上，强调“知行合一”，两者互为表里，不可分离。王阳明是中国历史上为数不多的集立德、立言、立功“三不朽”于一身之人，其心学思想既是对儒家思想的传承又是对儒家思想的进一步发扬与发展，对后世产生了极大的影响，其思想甚至远播日本、朝鲜、东南亚等地。

明末清初，儒学发展不再完全拘泥于传统旧学的藩篱，逐步构建起具有时代特色的新思想体系。这个时期，李贽不满以正统自居的朱子理学，认为是非应随时代变迁发展而改变，不应以某些话作为永久不变的定论，反对当时口是心非的假道学，强调个性发展，追求平等、个性；黄宗羲继承了儒家的民本思想，提出了“天下为主，君为客”的进步思想，提倡“法治”反对“人治”；顾炎武强调“经世致用”的实际学问，主张把学术研究与解决社会问题结合起来，力图扭转明末不切实际的学风；王夫之则发展了朴素唯物思想，其认为



“气”是物质实体，“理”是客观规律，提出“气者，理之依也”和“天下惟器”的唯物主义观点，用发展观点来看待历史，认为历史发展是有规律的，提出在政治上要“趋时更新”。经过批判性继承、否定之否定的进化，儒家思想已逐步发展成为民族文化的灵魂。

（四）袁微

清代中叶以后，儒家思想的存在与发展同中国“屈折”的近代化（即现代化）紧密地联系在一起，此时的儒家思想已相对衰败。康有为、谭嗣同、梁启超等人试图以复兴儒学来实现社会政治的改革，但变法失败，复兴儒学之梦化为乌有。辛亥革命之后，西学浪潮滚滚而来，君主专制和儒家思想在新文化运动与五四运动的交织与合流中成为众矢之的，儒家思想被人们视为君主专制的理论基础而遭到批判，成为君主专制的“替罪羊”。

此期之后的儒家思想不再依赖于社会政治制度而存在，分化为两种形式：一种在平民中传播和发展，成为保留在民间的日用儒学；另一种成为学院化或书院化的学术儒学。在当代社会，孔子学院开遍全球，引起世界各地的人们的注意，纷纷主动了解与学习中国传统儒学。至此儒学回到了自己的生命之本，重新找到了自己的真实生命：含德之厚，犹如赤子；花果飘零，岖路征程；返本开新，走向世界。

二、儒家中的自省思想

自省是儒家所倡导的一种十分重要的修养方法，强调人的自我反省、自我省察，在儒家思想中有着悠久的历史 and 传承。这种修养方法要求人们经常反省自己的意识和行为，辨察、剖析其中的善恶是非，开展自我批评并进行自我修正，不断提高自己的道德水准和学识水平。不同时期的儒家代表人物对自省均有独到的见解，有着自省、内自讼、反、自反、省察等多种表述方式。

五经之首《易经》在乾卦第三爻中有“君子终日乾乾，夕惕若厉，无咎”之语，虽未直接阐述自省二字，但其含义已表明君子不仅要整天自强不息，发奋有为，而且一天到晚都要心存警惕，好像有危险发生一样，才能免除灾祸，顺利发展，为君子提供努力加自省的方法论。

孔子对自省有深刻的见解，提出自省的方法论：“见贤思齐焉，见不贤而