



为君之道，必须先存百姓，若损百姓以奉其身，犹割股以啖腹，腹饱而身毙。若安天下，必须先正其身。未有身正而影曲，上治下乱者。朕每思伤其身者不在外物，皆由嗜欲以成其祸。若耽嗜滋味，玩悦声色，所欲既多，所损亦大。既妨政事，又扰生人。且一非理之言，万姓为之解体，怨隙乃兴。朕每思此，不敢纵逸。君之所以明者，兼听也；其所以暗者，偏信也。是故人

李世民

管理日志

潘竞贤 张兴龙◎编著

读国学 学管理
以国学智慧通透管理
以管理思维重读国学

不致... 为君... 乱... 犹割股以... 身毙。若安天下，必须先正其身。未有身正而影曲，上治下乱者。朕每思伤其身者不在外物，皆由嗜欲以成其祸。若耽嗜滋味，玩悦声色，所欲既多，所损亦大。既妨政事，又扰生人。且一非理之言，万姓为之解体，怨隙乃兴。朕每思此，不敢纵逸。君之所以明者，兼听也；其所以暗者，偏信也。是故人

富强，不虞后患。若能鉴彼之所以亡，念我之所以得，日慎一日，虽休勿休。处于卑宫，则神化潜通，无为而治，德之上也。

割股以啖腹，腹饱而身毙。若安天下，必须先正其身。未有身正而影曲，上治下乱者。朕每思伤其身者不在外物，皆由嗜欲以成其祸。若耽嗜滋味，玩悦声色，所欲既多，所损亦大。既妨政事，又扰生人。且一非理之言，万姓为之解体，怨隙乃兴。朕每思此，不敢纵逸。君之所以明者，兼听也；其所以暗者，偏信也。是故人

也。克终者鲜，败亡相继，其故何哉？所以求之，失其道也。彼炀帝岂恶天下之治安，不欲社稷之长久，故行桀虐，以就灭亡也。



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

李世民 管理日志

潘竞贤 张兴龙◎编

国学管理日志系列③



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

李世民管理日志/潘竞贤,张兴龙编著. —杭州:浙江大学出版社, 2010. 9

(国学管理日志)

ISBN 978-7-308-07909-9

I. ①李… II. ①潘…②张… III. ①李世民(599~649)—人物研究②企业管理—通俗读物 IV. ①K827=421②F270-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 161469 号

李世民管理日志

潘竞贤 张兴龙 编著

策 划 者 蓝狮子财经出版中心

责任编辑 王长刚

出版发行 浙江大学出版社

(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 杭州大漠照排印刷有限公司

印 刷 杭州杭新印务有限公司

开 本 710mm×1000mm 1/16

印 张 19.75

字 数 339 千

版 印 次 2010 年 9 月第 1 版 2010 年 9 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-07909-9

定 价 42.00 元

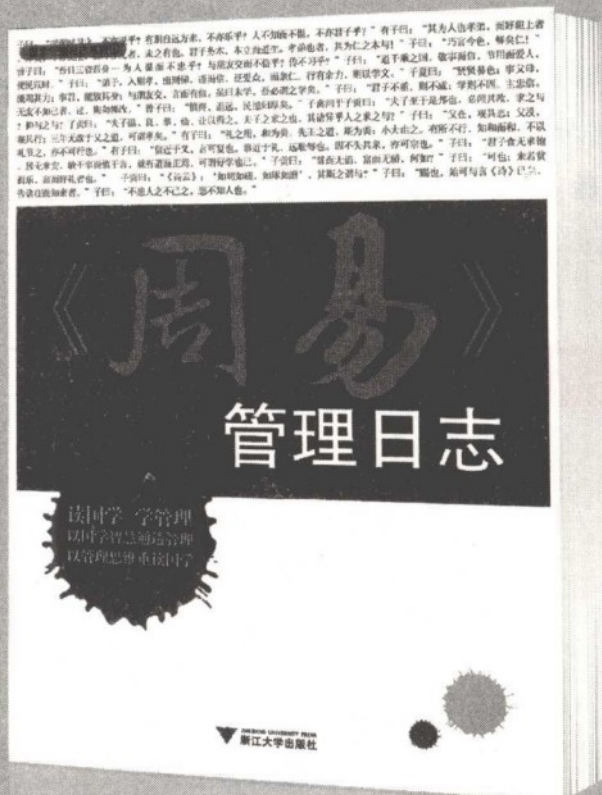
版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部邮购电话 (0571) 88925591

国学管理日志系列图书

读国学 学管理
以国学智慧通透管理 以管理思维重读国学

浙江大学出版社
蓝狮子财经出版中心 联合推出



前 言

随着经济全球化的浪潮,现代人在繁华富丽的物质文明中,成功地实现了对人类本质力量的肯定,在深深陶醉于智慧的无穷创新之时,我们又不得不面对金融危机涤荡下的尴尬和孱弱。

这不得不让我们重提马克思对工业文明发展的卓越认识。在马克思看来,工业文明是一本打开了的、体现着人类本质力量的书,这本书的灵魂就是产业哲学,它的骨骼与内容是一幅徐徐展开的体现着人类本质力量的人文画卷,那就是城市文化。

事实上,马克思对工业文明的认识,已经被当下商业文明再次证实:一方面,作为工业文明高端成果的代表,商业文明越来越体现着人类本质力量中令人无法拒绝的诱惑,直面商业文明已经成为当下人类文明历史进程中的主题;另一方面,政治、经济、文化等各种商业文明形态彼此交织、错综复杂的文化图景,使得全球、国家、地区、城市、社区商业生产和活动都受到了巨大的冲击。如何从金融危机的阴霾中实现突围,彻底构建现代商业文明中的“城市文化”,让人类创造的商业文明成果不再成为奴役和控制现代人性自由的“异化物”,不仅是当下文化精英、学者需要直面的沉重责任,也是所有商业人士不应该逃避的历史使命。

一种比较时尚而简捷的方式是,直接从西方商业文明成果中挖掘文化资源,然后移植、嫁接到中国大地上,于是,在中国商业市场这个庞大的超市货架上,我们可以看到无数的西方商业文明成果被直接翻译过来。客观地说,这些西方商业文明资源对于中国当下商业生产活动有着重要的借鉴意义。毕竟,西方的商业文明成果是世界公认的一大笔财富。但是,正如中华民族的肤色与西方人差

别实在太太一样,西方商业经营管理模式的强行移植,必然将切断中华民族商业文明自身的正常发展过程。在这种情况下,一切西方商业生产、经营、管理之道,都面临着排异反应的问题。如何在输入西方商业文明新鲜血液的同时,保证中国的这个庞大的商业身躯不出现排异反应,仅仅通过外来文化的移植显然是不够的。

从中国本土文化资源中深入、全面地挖掘商业文明历史资源,可以有效地避免上述排异反应。这里尤其需要澄清一个认识上的误区,就是长期以来,许多人片面地认为中国的商业文明无法与西方国家的相比,认为中国深受农业文明的影响,商业文明远远不如西方国家那么发达。其实不然。如果仅仅以现代工业文明时期的商业文明成就而言,西方国家在这方面更为突出,这是不争的事实。但是,当我们把眼光放到悠远的历史长河中,我们就会惊奇地发现,中国古代商业文明的成就足以和任何民族相媲美。然而,古代丰富的商业文明资源,要么由于我们的自卑,要么因为西方人的傲慢,而被长期搁置冷落。

现在,我们需要对中国古代厚重的商业文明资源加以挖掘、整理、开发,而商业文明资源绝不仅仅指的是那些纯粹的商业经营管理经验,还包括一切可以支撑起商业文明生产发展的历史文化资源。这种政治、经济、文化等各种文明形态胶着缠绕在一起的历史资源,恰恰是中国文明历史资源的一大特色。通过对历史、政治、管理等各种思想资源的重新解读,不仅仅可以恢复、还原中国民族商业文明的辉煌成果,还可以重新生发、滋生新的思想。同时,把中国商业文明历史资源与西方相似的地方加以比较整合,可以真正实现古为今用、洋为中用的目的。

唐朝史家吴兢所辑纂的《贞观政要》,是古代中国一部重要的历史著作,记载了唐太宗君臣之间政治、制度、人事、教诫、做人等方面的各种道理,是唐代以后历代君王治国的“必修科目”。我们从现代商业管理之道的角度对其加以重新解读,编著了这本《李世民管理日志》,目的就在于上面所说的为中国现代商业文明发展提供本土的文化资源,实现中国商业文明的可持续发展之道。

目 录

前 言

一月 正 身

第一周	星期一 存百姓——002
	星期二 正身——003
	星期三 不纵逸——004
	星期四 兼听则明——005
	星期五 守道——007
第二周	星期一 虞后患——009
	星期二 日慎一日——010
	星期三 积德义——011
	星期四 竭诚待下——012
	星期五 十思——013
第三周	星期一 择善从之——015
	星期二 人臣之责——016
	星期三 居安思危——017
	星期四 空杯之心——018
	星期五 明辨是非——019
第四周	星期一 志尚清静——021
	星期二 切勿独断——022
	星期三 变通和稳便——023
	星期四 极言无隐——024
	星期五 临深履薄——025

二月 内 省

第一周	星期一 大事起于小事——028
	星期二 问道于哲人——029
	星期三 剖断如流——030
	星期四 以人为镜——031
	星期五 直言无隐——032
第二周	星期一 闻而能改——034
	星期二 赏杀慎重——035
	星期三 内省——036
	星期四 不以为忤——037
	星期五 自知——038
第三周	星期一 谏渐——040
	星期二 善善能用，恶恶能去——041
	星期三 勿初恶今袭——042
	星期四 不求自至——043
	星期五 勿对面穷诘——044
第四周	星期一 染以成性——045
	星期二 当忧其所忧，乐其所乐——047
	星期三 切勿二三其德——048
	星期四 小益大损——049
	星期五 勿竭泽取鱼——050

三月 同心同德

第一周				
星期一	不可姑息小人——001			
星期二	君臣同心同德——002			
星期三	良臣和忠臣——003			
星期四	不可操之过急——004			
星期五	坏事不能开先例——005			
第二周				
星期一	备豫不虞——006			
星期二	君臣之道——007			
星期三	好善要笃——008			
星期四	数战数胜而先亡——009			
星期五	戒奢从俭——010			
第三周				
星期一	同治乱，共安危——011			
星期二	须相匡谏，不避诛戮——012			
星期三	勿忘其身——013			
星期四	不忘创业艰难——014			
星期五	整体意识——015			
第四周				
星期一	以水投石——016			
星期二	礼遇下属——017			
星期三	退人以礼——018			
星期四	功在平时——019			
星期五	视下属如手足——020			

四月 赏罚不可轻行

第一周				
星期一	信任——021			
星期二	去除爱憎之心——022			
星期三	勿上启其源——023			
星期四	爱而知其恶——024			
星期五	委大臣以大体——025			
第二周				
星期一	积德、累仁、丰功、厚利——026			
星期二	提供锻炼机会——027			
星期三	善少亦足——028			
星期四	定位清晰——029			
星期五	悉景行，获善人——030			
第三周				
星期一	为官择人——031			
星期二	赏罚不可轻行——032			
星期三	才行俱兼——033			
星期四	以人为本——034			
星期五	非才莫举——035			
第四周				
星期一	了解下属——036			
星期二	期之以远大——037			
星期三	六正六邪——038			
星期四	至公之实——039			
星期五	尊师重道——040			

五月 吉凶由己

第一周		星期一	见存百姓与割恩亡臣——102
		星期二	预立定分——103
		星期三	惟忠惟孝——104
		星期四	不墨守成规——105
		星期五	设三师——106
第二周		星期一	从教而变——108
		星期二	受谏则圣——109
		星期三	吉凶由己——110
		星期四	继体——111
		星期五	以德服物——112
第三周		星期一	不可勉为其难——114
		星期二	惜勤劳——115
		星期三	弘道在人——116
		星期四	礼乐庇身——117
		星期五	先得人为盛——118
第四周		星期一	度机分职——120
		星期二	日知不足——121
		星期三	胜情——122
		星期四	慎终如始——123
		星期五	防微杜渐——124

六月 扬人之善

第一周		星期一	人无常俗——128
		星期二	不作异端——129
		星期三	灾害不生——130
		星期四	常令相继——131
		星期五	在君礼之——132
第二周		星期一	公正——134
		星期二	慕善——135
		星期三	理国要道——136
		星期四	善善恶恶——137
		星期五	慎待小善小恶——138
第三周		星期一	扬人之善——140
		星期二	同德——141
		星期三	罚不致理——142
		星期四	善恶在于君——144
		星期五	勿上下通相疑——145
第四周		星期一	重赏轻罚——147
		星期二	无不可理之民——148
		星期三	罪己——149
		星期四	源浊勿望水清——150
		星期五	言而有信——151

七月 常怀畏惧

第一周		
星期一	积累诚信	154
星期二	着眼长远	155
星期三	顺物情	156
星期四	自节	157
星期五	知足与不足	158
第二周		
星期一	常怀畏惧	160
星期二	谦虚	161
星期三	神明玄默	162
星期四	勿失德	163
星期五	慎所好	164
第三周		
星期一	好尧舜之道	166
星期二	疾虚事	167
星期三	不敢多言	168
星期四	不可出言有所乖失	169
星期五	戒慎	170
第四周		
星期一	慎相悬	172
星期二	不欲烦	173
星期三	每事敦朴	174
星期四	慎劳	175
星期五	杜谗佞	176

八月 防怠防弊

第一周		
星期一	恐心力不至	180
星期二	近习	181
星期三	与善上智之人	182
星期四	好读书	183
星期五	悔过	184
第二周		
星期一	不处嫌疑之地	186
星期二	直言已过	187
星期三	积德累业	188
星期四	勿持当年而已	189
星期五	节俭于身，加恩于人	190
第三周		
星期一	爱仰敬畏	192
星期二	慎徒行文书	193
星期三	防怠防弊	194
星期四	修之于可修之时	195
星期五	知其身之有失	196
第四周		
星期一	重百姓苦乐	198
星期二	有余力而后收	199
星期三	解爱财	200
星期四	勿贪鄙	201
星期五	兢兢业业	202

九月 识前言往行

第一周	
星期一	恐惧害命——206
星期二	履忠正，蹈公清——207
星期三	以德行、学识为本——208
星期四	识前言往行——209
星期五	勤道艺——210
第二周	
星期一	以学飭情——212
星期二	勤政——213
星期三	养才育才——214
星期四	勤学乃美德——215
星期五	词理切直——216
第三周	
星期一	惟在德行，何事文章——218
星期二	忠于职守——219
星期三	垂法将来——220
星期四	惩革除弊——221
星期五	富有求侍养——222
第四周	
星期一	礼乐之作——224
星期二	尊礼——225
星期三	褒贤贬劣——226
星期四	竭诚关爱——227
星期五	除祸乱之源本——228

十月 无偏无党

第一周	
星期一	垂笃义于将来——232
星期二	务本——233
星期三	抑情损欲——234
星期四	吉凶在人——235
星期五	欲天下富贵——236
第二周	
星期一	用法宽简——238
星期二	勿以天下奉一人——239
星期三	勿谓无知——240
星期四	勿辱士拒谏——241
星期五	无偏无党——242
第三周	
星期一	应言以行——244
星期二	易事不劳——245
星期三	与天下为画一——246
星期四	奖惩与道消长——247
星期五	慎先笑之变——248
第四周	
星期一	近取诸身——250
星期二	刻薄生百端——251
星期三	以亡国为鉴戒——252
星期四	守易取难——253
星期五	利在称职——254

十一月 至公理天下

第一周					第二周				
星期一	星期二	星期三	星期四	星期五	星期一	星期二	星期三	星期四	星期五
慎赦宥之恩——268	令出必行——269	取守有异——260	积人——261	勿自食其肉——262	勿骄逸懈怠——264	不求虚名——265	辩证的智慧——266	至公理天下——267	创业维艰，守成不易——268
第三周					第四周				
星期一	星期二	星期三	星期四	星期五	星期一	星期二	星期三	星期四	星期五
怨气生离叛之心——270	慎战——271	以逸待人——272	慎股肱无良——273	治定制礼——274	坚守其事——276	君思教化——277	贤者适度有节——278	使君臣常无懈怠——279	敬以接下——280

十二月 大匠无弃才

第一周					第二周				
星期一	星期二	星期三	星期四	星期五	星期一	星期二	星期三	星期四	星期五
宽大其志，平正其心——284	恩威并用——285	仁、礼、孝、恭——286	借助外力——287	集权、分权——288	亲疏并用——289	博达——290	设分悬教——291	应务适时——291	蓄势待发——292
第三周					第四周				
星期一	星期二	星期三	星期四	星期五	星期一	星期二	星期三	星期四	星期五
借助外力——294	任人与用人——295	知人善用——296	不求全责备——297	不苟求文辞——298	远离谗佞之人——299	用人之道——300	人有所短，用其所长——301	勿使能者多劳——302	择善而用——303

一月

正身

第一周

星期一

存百姓

为君之道，必须先存百姓，若损百姓以奉其身，犹割股以啖腹，腹饱而身毙。

——《贞观政要·君道第一》

【译文】

当国君的法则，必须先考虑百姓，让百姓生存下去，如果损害百姓的利益来奉养自己，那就像割自己大腿上的肉来填饱自己的肚子，肚子是饱了，人却死了。

笔记

“君道第一”是《贞观政要》的首篇，全书的总纲。唐太宗在贞观初年(627)与大臣们谈论为君之道时，提出了“存百姓”的思想。隋炀帝残忍无道，导致民不聊生。李世民亲眼目睹了这一切，他吸取隋亡的教训，确立了“存百姓”为治国安邦的思想。

治理国家要“先存百姓”，现代企业的管理同样要把员工的利益放在首要位置。企业要靠员工来创造效益，管理者即使具有卓越的才华和超人的能力，也不可能一个人成就伟业。克莱斯勒汽车公司的创始人华特·克莱斯勒曾说过：“不管多么伟大的企业，都必须仰赖员工各自贡献才能和力量，才能创造出辉煌的成果。”如果管理者以牺牲员工的利益来增加企业的效益，最终只会导致众叛亲离，甚至破产倒闭。始终坚守“存员工”的思想，会赢得员工的拥护、支持、信任、尊敬，整个团队众志成城，共创伟业。

行动指南

管理者不仅要在企业蒸蒸日上的时候体恤员工，更要在企业出现危机之时为员工考虑，绝不能为了保全组织而损害员工利益。

星期二

正 身

若安天下，必须先正其身。未有身正而影曲，上治而下乱者。

——《贞观政要·君道第一》

【译文】

如果想要天下安定，君主必须先端正自身行为。从没有身子端正而影子弯曲，上面治理得好而下面发生动乱的现象。

笔 记

贞观初年(627)，唐太宗跟左右近臣讨论治国的道理，指出“正其身”的重要性。

要想下属心服口服，管理者就必须加强自身修养，作出优秀的表率。孔子说：“其身正，不令而行，其身不正，虽令不行。”管理者自身的修养就是一道无声的命令，让下属甘愿为其效力。

裴矩曾侍奉过隋炀帝和唐太宗，《资治通鉴》中评价他“佞于隋而忠于唐”。这是因为君主不同，明君造就了忠臣。唐太宗是一位优秀的领导者，用极高的修养使自己成为天下的表率。据历史记载，一次，唐太宗担忧官吏受贿，秘密派左右向官吏行贿，以试验他们是否受贿。有一个官员接受了贿赂，唐太宗要杀他。裴矩提出：“受贿当死，然而行贿也不符合以德教化、以礼规范行为的准则。”唐太宗高兴地说，裴矩当官力争，不看我脸色行事，如果每个大臣都这样，何愁国家不治呢。

作为企业的管理者，要想获得下属的信服，自身修养是至关重要的。能“正其身”的管理者浑身闪耀着一种人格魅力，会有形或无形、有意或无意地感染下属。如果领导不严于律己，却对员工要求严格，员工自然不愿服从。不能使员工信服，员工自然不会尽其所能，整个团队就会人心涣散，失去向心力和凝聚力，影响团队的良性运作和健康发展。

行动指南

一个优秀的领导者，应该做到“正身”以感染员工，为员工树立榜样，让上进心强的员工主动地效仿学习，让落后的员工自惭形秽，发挥领导“正身”潜移默化的作用。

星期三 不纵逸

朕每思伤其身者不在外物，皆由嗜欲以成其祸。若耽嗜滋味，玩悦声色，所欲既多，所损亦大。既妨政事，又扰生人。且复出一非理之言，万姓为之解体，怨讟既作，离叛亦兴。朕每思此，不敢纵逸。

——《贞观政要·君道第一》

【译文】

我常常想到，伤害自己的往往不是身外之物，都是自身的贪婪欲求最终导致了祸患。如果一味沉迷于口腹之欲，声色犬马，自身的欲望越多，受到的损害也就越大。不仅妨碍了国家政事，而且搅扰百姓生活。要是再说出一些不合道理的话，那么，就会民心涣散，怨声载道，最终众叛亲离。我每想到这些，就不敢有一点的骄纵懈怠。

笔记

“食色，性也”，无论是口腹之欲，还是美色之念，在中国古人看来，并非一概都如洪水猛兽般可怕。但是，当一个人对自身本性欲求达到极端，即贪婪成性、骄奢淫逸，那么，就已经不再是合理的欲求，而是对自身严重损害的祸患了。

唐太宗亲眼目睹隋炀帝骄奢淫逸、国灭身死的下场，深知自己如果放纵骄奢，必将重蹈覆辙。由此，他总结出深刻的治国经验：治国者当戒除骄奢淫逸。

更可贵的是，唐太宗指出君王骄奢纵欲之过并非来自外因，而是完全因为自己的缘故，其看待纵欲的危害和原因的深刻性，确实令人赞赏。

唐太宗告诫不纵逸，并不是要求帝王消除个人的正常欲望，而是提醒要以国家社稷安危为重，节制个人欲望，要以天下百姓生活来警示在位者慎言慎行。这些思想对于他开创中国历史上少有的繁荣局面具有直接的影响。

行动指南

第一，领导应该时时刻刻提醒自己不要放纵欲望，骄奢淫逸的危害并不仅在于恶性消耗个人积累的所有财富，而且，将导致人性的扭曲，这对于一个团队而言，其危害就绝不是涉及个人私生活那么简单了。

第二，不纵逸还包括在公司行政权力的使用上，领导切忌自以为掌握了“生杀大权”，肆意滥用手中的权力，因为这将直接导致整个公司团结朴实风气的瓦解。

第三，不纵逸并非是故意“装穷”过苦行僧的生活，而是在满足正常需求前提下，不要有过分的贪婪欲求。

星期四

兼听则明

君之所以明者，兼听也；其所以暗者，偏信也。……是故人君兼听纳下，则贵臣不得壅蔽，而下情必得上通也。

——《贞观政要·君道第一》

【译文】

国君之所以圣明，是因为他能广泛地听取各方面的意见；国君之所以昏庸，是因为他偏听偏信。……所以，人君如果广泛听取并采纳下面的意见，那么下情就可以无阻碍地上达，权贵重臣无法蒙上蔽下了。