

腾格里
文丛

读典籍有感★3

读中庸

懂管理

唐译◎编著

中庸是在变中求得中和
变中掌握为我所用的时机
君子以和为贵 和气方能生财
管理者得中庸真谛——必赢！

中就能守，守就能变，变就能新，庸就能用，用就能通，通就能得。

中是有原则的，即“圆者中规，方者中矩”；反对过与不及，反对偏与倚。庸是有方法的，即权衡把握事物的利害，平衡各种力量、各种倾向；选择最恰当、最适合自己的方式，达到一个更高的状态。



◎ 内蒙古文化出版社

谈
庸
唐译◎编著

谈
庸
懂
管
理

图书在版编目(CIP)数据

读典籍有感 3 / 唐译编著. — 呼伦贝尔: 内蒙古文化出版社, 2008.12
(腾格里文丛: 5)

ISBN 978-7-80675-634-8

I. 读… II. 唐… III. 随笔—作品集—中国—当代 IV. I267.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 197770 号

读典籍有感 3

读中庸懂管理

出版发行: 内蒙古文化出版社

(呼伦贝尔市海拉尔区河东新春街 4 付 3 号)

直销热线: 0470-8241422

邮 编: 021008

印刷装订: 北京市通州富达印刷厂

责任编辑: 丁永才

封面设计: 宋双成

开 本: 787×1092 毫米 1/16

印 张: 18

字 数: 220 千字

2009 年 1 月第 1 版 2009 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-80675-634-8/I.468

定价: 29.80 元

前言

曾几何时，人们曲解和摒弃中庸思想，认为它腐朽没落，殊不知中庸是一种“权变”智慧，权，即权衡，把握事物的利害；变，即“时中”，也就是与时俱进。管理者得中庸真谛，手中的权力不再是冷酷的工具，而成为实现凝聚人心的一种有效途径。

不变不通，不通不变，管理者利用手中的权力，情理通，上下通，将产生巨大的能量，调动每个人的积极性。

儒家提倡中庸之道，包含有提倡人性化管理，追求持续的远景发展；不偏听偏信，不浮躁急躁，也不搞折中和放弃原则；作为管理者当以本团队的利益为重，高瞻远瞩地、全面地观察和处理问题。持续发展比快速发展更重要，快速也是需要的，但快速只会是短期的，不可能长时间保持快速，快到一定的时候，突然停下来怎么办？六十米、百米或千米可以快速奔跑，五千米、一万米就不可能始终保持快速，以百米冲刺的速度跑马拉松，能行吗？很快就会休克，垮下来。持续发展，长远的利益价值取向，正符合“欲速则不达”的中庸精神。

中庸智慧受到人们的推崇，我们觉得，这是由于它反映了一种合情合理的精神——“致中和”，达到中正和谐的境界。君子以和为贵，和气方能生财。可以说，“和”是中国传统文化中极为重要的思想范畴，它的立足点在于社会的稳定与协调，要求人们能够倾力合作、精诚团结。团结就是力量。对于一个团队、集体或组织来说，

只要上下戮力同心，事业自然就会兴旺发达；内部避免过激或对抗行为，减少人际摩擦与内耗，这样就更有竞争力和创造力。

宋代大儒朱熹说：“中者，无过无不及之名也；庸，平常也。”另一位宋代大儒程颢解释说：“不偏之谓中，不易之为庸。中者，天下之正道；庸者，天下之定理。”

历史经验证明，实施中庸之道，避免过激和片面性，有助于上下属关系的改善和问题的正确处理，而搞“反中庸”，“矫枉必过正”那一套，则会给社会、集体乃至个人带来非常不利的后果。不过，要真正实施中庸之道，也并非轻而易举之事，它是一门艺术，需要在实践中努力揣摩。

“极高明而道中庸”。“中”是有原则的，即“圆者中规、方者中矩”。反对过与不及，反对偏与倚。作为管理者，无论决策、用人、授权，还是谈判、沟通与激励，都要“执其两端，用其中”，必须把左右两个极端把握住，善于平衡各种力量、各种倾向，对事物洞察了解，清醒明智，选择最恰当和最适合自己的方式，才能达到一个更高的状态。如果做过了和不及都没有好的效果。

在这里，不是宣扬折中主义或调和主义，而是提供一种“优位”思考方法，一种精当选择和合理决策技巧，以及不偏不倚、无过不及的管理艺术。

中庸本身不是一成不变的，否则将没有生命力。它是在变中求得中和，变中掌握“为我所用”的时机。这也是编辑此书的良好初衷，我们虚心接受读者的批评和指正。

编者



中庸



目 录

第一章 裁者培之——用人艺术

《中庸》说“天之生物，必因其材而笃焉。故裁者培之，倾者覆之。”孔子按人的行为分为三种：狂、狷、中行。狂者进取，但偏激，言行不一定能一致。狷者，谦虚谨慎，但没有很高的理想抱负。最理想的人格是“中行”，也就是兼有“狂”、“狷”两者的优点，而无它们的缺点。“中行”，就是孔子中庸用人艺术在人格理想上的体现。

高明的领导让大家共同做事	3
以大局观念凝聚人心	6
选拔人才须掌握的要领	8
识人先要对人感兴趣	11
不轻视资历，更重视能力	14
把“亲信”放在什么位置恰当	18
怀疑所用的人是对自己不自信	20
不以个人的喜恶取人	25
不要只盯着人家的弱点	28
特殊时期利用特殊人才	31

第二章 从容中道——口才艺术

领导掌握口才艺术当以“人和”为前提。能说会道,而让人心悦诚服,才能有说服力、感召力,才可以化解人际间的紧张与冲突,有利于组织的建设与稳定。

掌握谈话要领方能“口吐莲花”	35
与人谈话投机才显“能说会道”	38
领导者须掌握的答复技巧	41
怎样才能抓住关键,一语中的	44
如何在迂回诱导中打开缺口	46
直指人心的说话技巧	49
巧妙运用对比实现心理操纵	51
如何在倾听中做出决断	54
把握好插话的时机	58
适时沉默是一种明智的行为	61
得体的幽默才能取悦人心	63
恰到好处的拒绝	66

第三章 好察迩言——沟通艺术

掌握中庸智慧,把握沟通艺术,在自己的群体或团队中就可以缓和各类矛盾。在不违反根本原则的前提下,它像一道润滑剂,把上下属之间因观念意见分歧的摩擦而可能产生的矛盾及时化解。摒弃太过极端的做法和偏激的思想,少生许多不必要的烦恼,在可能的冲突中避免不必要的伤害,及时保护好彼此的关系。



做到信息与情感双沟通	71
寻找最恰当的沟通时机	73
在信任的基础上沟通	74
巧妙沟通以解决冲突	77
在了解员工需求的基础上沟通	81
在情感相融的前提下沟通	83
在不排斥反对意见的精神下沟通	86
用自责的话感动人心	88
用真诚的许诺打动人心	91
不要诋毁别人	93

第四章 执中行权——变通艺术

中庸是一种“权变”智慧，权，即权衡，把握事物的利害；变，即“时中”，也就是与时俱进。领导者得中庸真谛，手中的权力不再是冷酷的工具，而成为实现“道”的一种途径。不变不通，不通不变，领导者利用好人们赋予的权力，情理通，上下通，将产生巨大的能量，调动每个人的积极性。

以不变应万变的用权方法	99
以变应变的用权方法	102
跟上时代大环境的变化节奏	105
必要时采取非常手段	108
出现危机时要敢于担当	110
在退步中等待进步的时机	113
适时适地地满足对方的欲望	116

在屈中求伸,在伸中求稳	118
在困境中运用“逆取之法”	121

第五章 执其两端——决策艺术

事物没有必然的对与必然的错。这就给领导者决策带来了难度。事后诸葛亮,再聪明也是枉然。儒家正是看出了这一点,从经验中找到了一种充满智慧的中庸方法,即“执其两端,用其中于民”,在避免极端的前提下,先抓住事物背向的两个点,然后选择胜数最大与风险最小的中间部分。这是一种权衡术与平衡术,一种高明的艺术,历千年而不衰。

成功属于有准备的人	127
决策重在谨慎的谋划	129
不能全凭直觉进行决策	132
遇事慌乱必出现差错	135
武断是拿自己的利益开玩笑	138
患得患失是帮对方打败自己	141
摸清情势才能有所行动	144
只追求速度必丧失心智	147
摊子大不等于实力强	150
应对突发事件的决断能力	152
掌握信息,明辨时势	155
要知道什么事对自己重要	158



第六章 大德受命——授权艺术

中国传统社会的特点是天人合整体和谐、中庸平和。中庸之“中”是指合理,“庸”是指实用,即新的环境决定了新的领导授权方式。这是个开放的时代,西方文化进入,冲击我们固有的价值观,但在迎接挑战的同时,并不必然以否定中庸之道为条件,以防从一种极端走向另一个极端。

把权力授予持不同意见的人	163
不摆授权者的架子	166
敢于分权才能用好权	169
授权不是玩权	172
把权力授予“知己”	174
把握破格提拔的“度”	176
授权后不再盯着人家的小过错	178
授权要了解被授予的对象	181
优化授权的效果	184

第七章 正己无怨——魅力艺术

中庸是对过激行为的校正,对错误倾向的纠正。儒家并不绝对排斥功利,而是反对急功近利,不安分守己、好高骛远。孔子三个月不被启用,便主动推销自己,他还说,为了挣钱,他可以去当车夫,但“君子爱财,取之有道”。一个领导者从内功练起,修养自身,提高自己的德行与才能,那么必然会以自己的魅力吸引一群人,凝聚一群人。

以美好的形象展示魅力	191
以知识涵养打造魅力	194
以人格美德彰显魅力	197
以自制力折射魅力	200
以意志力凸现魅力	204
以大度的情怀增强魅力	207
以真诚的情感巩固魅力	210
以良好的官德张扬魅力	213
以正面影响力赢得魅力	215
行为失态必影响魅力	218
走极端必损害魅力	220
戒掉坏毛病留住魅力	223
敢于认错给魅力加分	226
为对方着想以提升魅力	228
减省欲望以增添魅力	231

第八章 宽柔以教——激励艺术

中庸的领导艺术最好的诠释便是“知性好相处”。一个领导者对被领导者要了解，及时调整自己与对方的人际关系，把握好赞美与批评的方法，这才是领导者所应该具备的情商、心商。利用各种人才为自己效命，最终成为一位卓越的领导者！

用奖赏促使人勤奋效力	237
不让善意变恶意	240

传递信任以实现激励	243
激励下属的“攻心法”	245
激励下属的 12 种有效策略	249
赞扬不一定会起到激励作用	253
共同分享激发合作力	257
目标一致激发凝聚力	260
说话算数激发诚信力	263
树榜样做表率激发感召力	266
人性化管理激发向心力	269
激励失败者振作起来	273
在小事上关怀他人	275



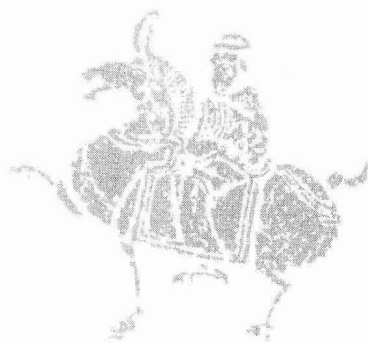
中
庸

第一章



栽者培之：用人艺术

《中庸》说：“天之生物，必因其材而笃焉。故栽者培之，倾者覆之。”孔子按人的行为分为三种：狂、狷、中行。狂者，进取，有较高的理想、抱负，自信，但偏激，言行不一定能一致。狷者，有所不为，谦虚谨慎，但没有很高的理想、抱负，往往守节无为。“狂”接近“外向”型人格，“狷”接近“内向”型人格。孔子认为，“狂”、“狷”这两种人格都不完美，最理想的人格是“中行”，也就是兼有“狂”、“狷”两者的优点，而无它们的缺点。“中行”，就是孔子中庸用人艺术在人格理想上的体现。



高明的领导让大家共同做事

子曰：“上好礼，则民易使也。”子路问君子。子曰：“修己以敬。”曰：“如斯而已乎？”曰：“修己以安人。”曰：“如斯而已乎？”曰：“修己以安百姓。修己以安百姓，尧舜其犹病诸！”

——《论语》

鲁哀公向孔子询问政事。孔子说：“周文王、周武王的政事都记载在典籍上。他们在世，这些政事就实施；他们去世，这些政事也就废弛了。治理人的途径是勤于政事；治理地的途径是多种树木。说起来，政事就像芦苇一样，完全取决于用什么人。要得到适用的人在于修养自己，修养自己在于遵循大道，遵循大道要从仁义做起。仁就是爱人，亲爱亲族是最大的仁。义就是事事做得适宜，尊重贤人是最大的义。至于说亲爱亲族要分亲疏，尊重贤人要有等级，这都是礼的要求。所以，君子不能不修养自己。要修养自己，不能不侍奉亲族；要侍奉亲族，不能不了解他人；要了解他人，不能不知道天理。”

《孙子兵法》说：“上下同欲者胜。”这句话恰好符合儒家“天时不如地利，地利不如人和”的理论。领导者和群众有相同的欲望和需要，自然就会结成“命运共同体”，这样就会形成一种“人和”的局面，什么事做不成呢？中庸处世，“和”的道理，在于能“容”；“容”的道理，在于



曹操曾写道：“山不厌高，海不厌深，周公吐哺，天下归心。”这正表达了他为实现政治抱负而要延揽天下人才的思想。曹操起兵时人手很少，七拼八凑也不过四千兵马，但由于他在用人问题上宏韬大略，短短几年内，就拥有了“谋士如云，战将如林”的庞大军队。

有一次，曹操准备起兵去攻打乌桓，召开了一次军事会议，参加会议的将领差不多都反对，曹操坚持己见，不改变计划，会后就发兵去攻乌桓，结果打了个大胜仗。曹操得胜归来，他又把那些反对攻打乌桓的将领找来开会，这些人因为反对错了，怕得要命，但是又不敢违命，一个个战战兢兢地来见曹操，但出乎他们所料，曹操却没有责备他们。相反，曹操却表扬他们当时反对他起兵是对的，因为按天时地利来讲，这个仗，的确不应该打。将领们面面相觑，其中有人问：“丞相为何出此言？”曹操说：“我们虽然获胜了，但完全是侥幸，下不为例。”说罢，曹操下令给每人一份奖品，如战袍、金银等等。曹操能正确对待反对自己的人，善于将对自己不利的人心，凝聚为对自己有利的力量，这是一种高超的用人艺术。

一个团队有凝聚力才有战斗力，而凝聚力取决于领导者的行为，一是要团结下属，爱护员工；二是要惟才是举，人尽其才。纵观历史，再看现实，发现凡是没有作为的官，多半不能容忍人才，总是被自我之见所连累。古人总结道：“疏远贤人容易，亲近贤人困难，容纳下贱容易，容纳尊贵困难。容纳暂时的容易，容纳长远的困难。什么原因呢？因为气相触，才相抵，名相倾，势相轧。依一己之见，是非之见，曲直之见，利害之见，与派系之心，排挤之心，倾轧之心，陷害之心，都是由这一成己之心而滋生，这样上下便难得雍容和睦相处了。”

一个领导者能否成事，决定于有无人才。古代逐鹿中原者，人才济济的则取得成功，缺乏或无人才辅佐的则招致失败，而人才的有无，决定于能否惟才是举而用之。

据《战国策》记载,纵横家苏代在和燕昭王的谈话中,论述两种人的不同作用:一种是品行好的人。孝如曾参、孝己,信如尾生高,廉如鲍焦,当然是品行好的人。但是苏代认为像曾参、孝己这样的孝子,只不过是善养其父;像尾生高这样讲信用的人,只不过是欺骗人;像鲍焦这样廉洁的人,只不过是偷人钱财。一种是具有才能的人。这种人有进取心,想有大作为,苏代说他就是这种人。苏代将这两种人进行对比,他认为前一种人,只是在德行上自我完善,虽然他们德行完善,却缺乏进取之心。而具有进取心的人,才有建功立业宏愿,才能辅助君王成大业,才于国于民有利。

西魏大丞相宇文泰深知人才的重要。在当时动乱的年代里,宇文泰知人善任,反对“州郡大吏,但取门资”而“不择贤良”的做法,主张选才“当不限荫资,惟在得人”,提拔重用了有真才实学的苏绰等人。苏绰,陕西武功人,才华出众,经人推荐,担任了行台郎中。宇文泰通过接触和了解,感到苏绰有才学,就找了个机会把他留下来交谈。过后,宇文泰对属官周惠达说:“苏绰真乃奇士,我将把政务委任给他。”不久,苏绰被擢升为大行台左丞,参与国家机密要政,越来越受到宇文泰的宠信和厚待。后来,苏绰成为宇文泰的重要助手,帮助他大力改革官制、颁行均田制、创立府兵制,从而使西魏一天天强大起来,为北周政权的建立奠定了基础。

举荐人才并非一帆风顺、一蹴而就的。惟有真正爱才的人,才会有举才不遗余力,力荐反复。许多人才也就是在这种反复曲折的过程中才被发现任用、发挥才干的。被人誉为“半部《论语》治天下”的北宋宰相赵普,在宰相位几十年,曾对北宋的建立和巩固做出了巨大贡

