



用管理学的眼光读《论语》，《论语》是一座管理的宝库

读《论语》

读 国 学 之 精 华

悟 企 业 管 理 之 道

悟管理

— (典藏版) —

吕国荣 魏小奋◎著

对我影响最大的有三本书：

- 一是老子的《道德经》，
- 二是孔子的《论语》，
- 三是孙子的《孙子兵法》。

——海尔集团董事局主席 **张瑞敏**



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>

用管理学的眼光读《论语》，《论语》是一座管理的宝库

读《论语》

读 国 学 之 精 华

悟 企 业 管 理 之 道

悟管理

— (典藏版) —

吕国荣 魏小奋◎著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

《论语》记录了孔子生平语录及其与弟子的对话。《论语》共 20 章，篇幅都不长，但句句是名言，句句是至理，博大而实用。汇集了为官之道、经商之道、谋略之道、战略之法及用人的大智慧，正所谓“半部《论语》治天下”。《论语》对中外一些大企业家都产生了重要的影响。《论语》所蕴含的管理智慧和管理哲学，将为现代企业管理者进行有效的经营管理提供宝贵的经验，同时它必然会在现代经济生活中产生越来越大的影响。

用管理学的眼光去读《论语》，《论语》是一座管理的宝库。现在，让我们一起出发，去开启这座宝库吧！

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

读《论语》，悟管理：典藏版/吕国荣，魏小奋著. —北京：电子工业出版社，2011.2
(国学与管理智慧丛书)

ISBN 978-7-121-12819-6

I. ①读… II. ①吕… ②魏… III. ①论语—应用—企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 011281 号

责任编辑：戴 新

印 刷：北京天竺颖华印刷厂

装 订：三河市鑫金马印装有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编：100036

北京市海淀区翠微东里甲 2 号 邮编：100036

开 本：720×980 1/16 印张：14.25 字数：182 千字

印 次：2011 年 2 月第 1 次印刷

定 价：30.80 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系。联系及邮购电话：(010)88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：(010)88258888。

Foreword 前言

近些年来，西方管理科学在中国出现了严重的“水土不服”现象，困惑的中国企业管理者开始从中国传统文化中汲取管理营养，而集中了孔子主要思想的《论语》中有着丰富的管理智慧。

1988年1月，在巴黎召开的第一届诺贝尔获奖者国际会议上，75位代表经过4天的讨论，提出了16条以“面向21世纪”为主题的结论，其中很重要的一条就是：“人类要在21世纪生存下去，就必须回到2500年以前去汲取孔子的智慧。”

《论语》记录了孔子生平语录及其与弟子的对话。《论语》共20章，篇幅都不长，但句句是名言，句句是至理，博大而实用。汇集了为官之道、经商之道、谋略之道、战略之法及用人的大智慧，正所谓“半部《论语》治天下”。

《论语》对中外一些大企业家产生了重要的影响。日本现代管理思想家伊藤肇指出：“日本企业家只要稍有水准的，无不熟读《论语》，孔子的教诲对他们的影响很大，实例多得不胜枚举。”

一生创办了500多家企业的涩泽荣一，被称为“日本的现代企业之父”，从投身实业的那一天起，他就把中国儒家经典《论语》当做自己

的行动指南。他到处演讲，号召日本人做一手拿《论语》、一手拿算盘的企业家。

《论语》也是中国企业的管理圣经。海尔集团董事局主席张瑞敏能把《论语》倒背如流，他向员工推荐三本书，其中一本就是《论语》。张瑞敏善用《论语》来管理、经营企业，因此，海尔现在成为中国最成功的企业之一！

《论语》所蕴含的管理智慧和管理哲学，将为现代企业管理者进行有效的经营管理提供宝贵的经验，同时它必然会在现代经济生活中产生越来越大的影响。

用管理学的眼光去读《论语》，《论语》是一座管理的宝库。现在，让我们一起出发，去开启这座宝库吧！

Contents 目 录

第 1 章

用人管人的艺术

- 1. 人各有所长，用人就要用人之长 / 2
- 2. 任人唯贤，将人才放在重要的位置 / 5
- 3. 英雄不问出处，用人不看出身看能力 / 9
- 4. 让合适的人去做合适的事 / 12
- 5. 用人不可求全责备 / 16
- 6. 善于用人是企业成功的根本 / 20

第 2 章

全方位考察和鉴别人才

- 7. 不以言举人，不以人废言 / 24
- 8. 通过考察，发现和重用真正的人才 / 28
- 9. 择人切忌以貌取人 / 31
- 10. 把孝道纳入用人条件 / 34
- 11. 人才的品德比能力更重要 / 38

第 3 章

搭建人才成长的平台

- 12. 工欲善其事，必先利其器 / 42
- 13. 创建学习型组织，提升企业核心竞争力 / 46
- 14. 以“轮调”来拓宽视野、培养人才 / 50

第4章

爱你的员工吧，他会百倍地爱你的企业

15. 进行“爱”的投资 / 54
16. 锦上添花，不如雪中送炭 / 57
17. 以人为本，构建和谐管理 / 60
18. 成人之美 / 63
19. 员工是企业最宝贵的财富 / 65

第5章

灵活有效的激励手段

20. 赞美你的员工 / 70
21. 宽容地对待员工 / 74
22. 用股票期权来激励员工 / 77
23. 把握激励的“度” / 80
24. 榜样的力量是无穷的 / 83

第6章

掌握授权之道

25. “无为而治”是管理的最高境界 / 88
26. 信任是最好的投资 / 91
27. 不在其位，不谋其政 / 94

第7章

卓越领导力的11项修炼

28. 坚持你的正直 / 98
29. 谦虚是一种美德 / 101
30. 让“节俭”成为一种自觉行动 / 104
31. 保持持之以恒、坚持到底的战斗精神 / 108
32. 自信心是一个企业家致胜的法宝 / 111
33. 正人先正己 / 114
34. 勇于自我批评 / 117
35. 坦率地承认自己的错误，勇于改正错误 / 120
36. 小不忍则乱大谋 / 124
37. 不耻下问，虚心向下属学习和请教 / 127
38. 多一些反省精神 / 130

第 8 章

提升你的管理魅力

- 39. 不言则已，言必有中 / 136
- 40. 以德服人 / 139
- 41. 多责备自己，少责怪下属 / 142
- 42. 自己的面子重要，下属的面子也重要 / 145
- 43. 说到就一定要做到 / 149
- 44. 与下属保持适度的距离 / 152
- 45. 己所不欲，勿施于人 / 156
- 46. 管理好自己的时间 / 159
- 47. 知之为知之，不知为不知 / 162

第 9 章

企业的责任与使命

- 48. 信用是企业制胜的法宝 / 166
- 49. 君子爱财，但要取之有道 / 170
- 50. 见利思义 / 173
- 51. 要有勇于开拓的进取精神 / 176
- 52. 管理者不要自我设限 / 179
- 53. 把产品做成精品，实现质量管理精细化 / 182

第 10 章

不可或缺的忧患意识

- 54. 人无远虑，必有近忧 / 186
- 55. 找出问题的根源，要多问几个为什么 / 189
- 56. 永远战战兢兢，永远如履薄冰 / 193

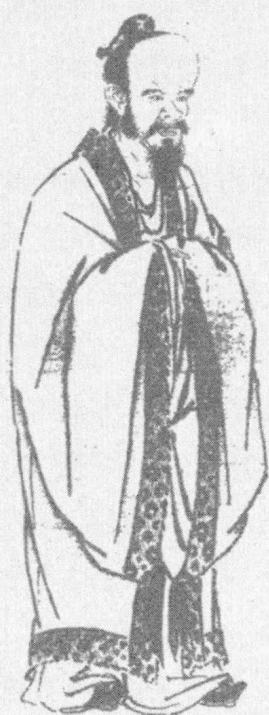
第 11 章

成功进行决策

- 57. 欲速则不达 / 198
- 58. 根据环境条件的变化随机应变 / 201
- 59. 见小利，则大事不成 / 205
- 60. 集中众人的智慧和力量，进行全员决策 / 208
- 61. 有所为，有所不为 / 211
- 62. 有勇有谋才能成就大事业 / 214

第1章

用人管人的艺术





1

人各有所长，用人就要用人之长

著名管理学家彼得·德鲁克说：“卓有成效的管理者善于用人之长。”管理者若能合理地用人，善于用之所长，工作自然得心应手。

孔子认为，人之才能、品德参差不齐，在使用人才时，应尽其所长，避其所短。因此，孔子强调领导者要了解下属的能力、志向、性格和主张，分析其优势和不足，然后用其所长。孔子对其弟子的才能和心理特点也了解得非常清楚，把他们分为长于“德行”、长于“言语”、长于“政事”和长于“文学”几类。德行：颜渊、闵子骞、冉伯牛、仲弓；言语：宰我、子贡；政事：冉有、子路；文学：子游、子夏（《论语·先进》）。意思是道德修养好的有：颜渊、闵子骞、冉伯牛、仲弓；会说话的有：宰我、子贡；宜于从政的有：冉有、子路；熟悉古代文献的有：子游、子夏。

这十个人即孔门弟子中著名的“四科十哲”，是《论语》中常见到的人物。十个指头不一般齐，人的才能也是一样，总是各有所长。领导者要善于发现每个下属的特点和所长，加以培养和任用，扬长避短，

知人善任，只有这样才能最大限度地发挥每个人的潜能和积极性，做到人尽其才，才尽其用。

据冯梦龙《智囊补》记载，孔子善于用人之长。有一次，孔子骑马过街，他的马不小心吃了别人的粮食，粮食的主人特别生气，就把马扣留下来。孔子有名的弟子子贡前去讨马，费尽口舌，仍是无功而返。孔子听后，说：“你是不适合去做这件事的。”于是派另外一个弟子马图去找那户人家说情。马图到了主人家，对主人说：“如果你不是出去耕田，我也不到处游玩，你专心守你的粮食，我认真管好我的马，我的马又怎么会去偷吃你的粮食呢？”主人无奈，把马解开归还了孔子。

马图说的话至情至深，所以此人能听进去，子贡文质彬彬，总喜欢舞文弄墨，然而农夫的文化程度不高，属于粗犷之人，又怎么会有耐心去听子贡说教呢？

所以，冯梦龙称赞孔子：圣人达人之情，故能尽人之用。

用人所长，事半功倍。人各有所长，亦各有所短。长于此者，未必长于彼。在一个部门能够发挥优势的未必就能够在另一个部门大施才华、大展宏图。长于战略思考、周密计划的参谋性人才不一定能带好兵、打好仗；而善于带兵打仗的指挥官也未必就是个好的战略家或军事理论家。因此，对于用人还是要强调“因材施教”。

在深圳等沿海城市，企业家选拔人才时不再问“他能跟我合得来吗”，而是问“他做过什么贡献”；不再问“他能做什么”，而是问“他能做好什么”。他们选人是选某一方面有特长的人，而不是选各个方面都“差不多”的人，因为这种人尽管有些缺点，可是终有一技之长，若能像园艺师对花那样，尽力使他们的优点得以发挥，他们就能在工作中独当一面，发挥长处，就能各安其位，人尽其才。而如果不能用人之长，势必造成低效率、低成果。讲求经济效益首先要讲求人的使用效益，一个人才数量虽少但分配合理的企业，比一个人才数量虽多而分配

不合理的企业，能够取得更大的成果。

每个人都有长处，管理者要善于发现每个人的长处，并使他们向着一个目标努力，这样就一定能成功。



2

任人唯贤，将人才放在重要的位置

“任人唯贤”是“知人善任”的进一步深化。中国自古以来就讲究任人唯贤，将人才放在最重要的位置上。任人唯贤是管理者应该具备的重要素养。

孔子是第一个大力提倡举贤才，主张贤人政治的人。孔子认为，自古以来政治上大有作为的君主，其成功的一个重要原因就是举贤才。贤才在位，就会有好的政治；否则，就不会有好的政治。《论语·泰伯》篇中记录：舜有臣五人而天下治。武王曰：“予有乱臣十人。”孔子曰：“才难！不其然乎？唐虞之际，于斯为盛。有妇人焉，九人而已。三分天下有其二，以服事殷。周之德，其可谓至德也已矣。”

舜有五位大臣就能够治理好天下，周武王有乱臣十人就能够得到天下，其原因就在于他们举用了贤才。

孔子还用举贤才的政治思想来教育他的弟子：仲弓为季氏宰，问政。子曰：“先有司，赦小过，举贤才。”曰：“焉知贤才而举之？”子曰：“举尔所知；尔所不知，人其舍诸？”（《论语·子路》）

仲弓做了季氏的总管，向孔子请教政事。孔子说：“先指定各部门的负责人，赦免部下的小过失，提拔德才兼备的人。”

“举贤才”就是“任人唯贤”，这里的“贤”，就是指有道德、有才能的人。“任人唯贤”是“知人善任”的进一步深化，是管理者应该具备的重要素养。

在我国，利用贤才取得成绩的例子可谓比比皆是，齐桓公成就霸业，一个重要原因就是启用了一批各有所长、尽忠职守的出色人才，其中最具代表性的便是“桓管五杰”。

中国自古以来就讲究任人唯贤，将人才放在最重要的位置上。香港大富豪李嘉诚就是选人用人的高手。在长江集团创立之初，李嘉诚提拔了两位忠心耿耿、踏实苦干的人才——上海人盛颂声和潮州人周千和。他们自 20 世纪 50 年代初期就跟随李嘉诚南征北战，盛颂声负责生产，周千和主理财务，立下汗马功劳。

任人唯贤且以诚待人的李嘉诚 1980 年经过综合评价，提拔盛颂声为董事副总经理。1985 年，又委任周千和为董事副总经理。同时委托盛颂声负责长江实业地产业务，周千和则主理长江实业的股票买卖。这两位忠心耿耿的得力干将一直跟随李嘉诚 30 多年，直到 1985 年盛颂声因举家移民加拿大才离开长江实业；而周千和则至今仍在长江实业集团发挥余热，而且其子周年茂也加入长江实业集团，成为新一代的骨干。

创业之初，忠心苦干的左右手能帮助企业起家，但这些元老重臣不一定能跟得上形势的发展。特别是在竞争日趋高度复杂化和讲究科学性的形势下，元老们的知识结构和专业水准就显得相对不足。

李嘉诚深刻地预见到这一点，大胆提拔有闯劲、年轻有为的专业人才，一方面弥补元老们胸襟和见识上的不足，另一方面利用有专才的干将，为集团带来新生力量，以更大的步伐快速发展。

长江实业集团在 20 世纪 80 年代迅速发展，股价由 1984 年的 6 港元急升至 90 港元，这也和李嘉诚大胆提拔人才大有关系。

毕业于香港大学的霍建宁，1970 年加入长江实业集团，出任会计主任，是长江实业管理层后起之秀中的佼佼者。霍建宁有着杰出的金融头脑和非凡的分析本领。虽然他为人处事低调，但却参与决策和策划了长江实业的重大投资安排、股票发行、银行贷款和债券兑换等。这些项目动辄涉及数十亿资金，而且总能为集团带来可观的效益。霍建宁也被传媒称为“浑身充满赚钱细胞的人”。

霍建宁的才华倍受李嘉诚赏识，1985 年李嘉诚委任他为长江实业集团的董事，两年后又提升他为董事副总经理。那年，霍建宁才 35 岁，如此年轻就任此要职，在香港商界实为罕见。

曾由李嘉诚指定为长江实业专门人才而送往英国攻读法律的周年茂，是周千和的儿子。1983 年周年茂回港进入长江实业，被李嘉诚指定为长江实业董事和专门发言人，并于 1985 年和其父一道被提拔为董事副总经理。

周年茂是经营房地产的高手，特别擅长大型地产项目的发展，成为长江实业集团房地产发展的主要负责人。很多大型住宅的规划，都是由他具体策划落实的，在公司上下获得好评。

长江实业参与政府官地的拍卖，原来由李嘉诚一手包揽，被称为拍卖场上的“擎天一柱”。而现在的长江实业代表则是文质彬彬、书生气十足的周年茂。周年茂在拍卖场上颇有大将风范，临阵不乱，知进知返，能较好地把握分寸，令李嘉诚大为放心，对其委以重任。只有在交易金额十分巨大时，李嘉诚才亲自出马。

应该说，正是由于李嘉诚肯提拔人才，而且会提拔人才，才使得长江实业不断发展，并且后继有人，实现公司集团老、中、青的结合。

诸多实践可以证明，凡是作为领导者要成就一番事业，在对待人才的问题上，只有任人唯贤，把人才放在重要的位置上，才能取得胜利；反之，必定遭到挫折和失败。



3

英雄不问出处，用人不看出身看能力

不管黑猫白猫，只要捉住老鼠就是好猫。用人不看资历，不看出身，不看背景，不看长相，只看做事的能力，只看做事的效果，这才是用人的最高境界。

孔子认为，用人时应看这个人是不是德才兼备，而不是看他出身的尊卑贵贱。孔子的弟子仲弓出身贫贱，但很有才干，这样的人能不能做官呢？孔子说：“犁牛之子（马辛）且角，虽欲勿用，山川其舍诸？”（《论语·雍也》）意思是耕牛是低贱的，祭祀用的牛是高贵的，耕牛不可用于祭祀，如果耕牛的牛犊毛色纯赤、两角周正，即使不想用它来祭祀，山川之神能舍弃它吗？孔子用比喻回答了这个问题，认为仲弓的出身当然不应该影响他的政治前途。

孔子这一段是用比喻的方式表达了他的人才观，山川之神不会因为贡奉的动物长得小、长得丑就拒绝，那么我們也不能因为某人出身贫寒就拒绝或轻视他。用我们今天的话来说，就是要“英雄不问出处”，只要有才华就可以。