

● 中华儒学文化与现代管理艺术丛书 ● 陈德述主编



Confucianism & Art of Management

以孔子为代表的儒家学派，不仅是“仁”者，而且也是“智”者，儒家重视仁义，也强调理性思维，力主通达权变，仁智结合。

哲人圣智

儒学智慧与现代社会管理谋略

黄德昌等 著



知识经济时代，更需要管理者具备智慧与谋略的胆识。

西南财经大学出版社



中财 B0107948

●中华儒学文化与现代管理艺术丛书●

哲人圣智

儒学智慧与 modern 管理谋略

黄德昌 冯 军 著
王业斌 王金发

中央财经大学图书馆藏书章

登录号 468563

分类号 F279/346

西南财经大学出版社

责任编辑：叶羽晴川

封面设计：晴 媛

书 名：哲人圣智—儒学智慧与现代管理谋略

黄德昌等 著

出版者：西南财经大学出版社

（四川省成都市光华村西南财经大学内）

邮编：610074 电话：(028) 7301785

照 排：西南财经大学出版社照排部

印 刷：郫县红光印刷厂

发 行：西南财经大学出版社

全 国 新 华 书 店 经 销

开 本：850×1168 1/32

印 张：8.1875

字 数：148 千字

版 次：1998 年 8 月第 1 版

印 次：1998 年 8 月第 1 次印刷

印 数：5000 册

定 价：16.80 元

ISBN 7-81055-352-6/F·276

1. 如有印刷、装订等差错，可向本社发行部调换。
2. 版权所有，翻印必究。

前 言

自改革开放以来,为了创建具有中国特色的现代管理模式,不少专家、学者,企业界、管理学界的人士,在吸取和改造海外现代管理模式、管理理论、管理技术的基础上,也纷纷致力于儒、道、兵、法诸家管理思想的研究和运用,并力图同现代化的管理手段结合起来,并进行了大量的探索和尝试,提供了很多的经验与教训。由于儒家思想在相当长的历史时期内,曾占据了主导地位,并在各个文化领域内产生了重大影响,因此,研究儒家思想与现代管理的论文、专著、报告、案例层出不穷,令世人瞩目。但论述的重点,大多聚焦于儒学的“人本主义”和“德治”精神的价值评判,而在现代管理的宏观模式上,对儒学的管理智慧和谋略,以及这些谋略在管理过程中的具体运用,罕有论及,或语焉而不详。

事实上,以孔子为代表的儒家学派,不仅是“仁”者,而且也是“智”者。儒家推崇道德,重视仁义,但也强调理性思维,力主通达权变,其智者风范也非常突出,孔子就提倡仁智结合,以“乐山”,“乐水”分别表述“仁”者、“智”者的情操。认真研究儒家经籍,我们不难发现,儒家的管理思想体系中,洋溢着治国、教人的谋略,其管

理谋略文化决不逊于以“术”著称的兵家、法家、道家。因此,大力开展对儒家管理谋略思想的研究,结合当代的实际,将是 21 世纪的前景。将儒家管理谋略思想予以“损益”和“因革”,运用于现代管理的实践之中,这不仅弥补了以往在儒家管理思想研究和运用方面之不足,而且必将为融合诸家管理思想,建设具有中国特色的现代管理思想体系作出应有的贡献。

本书在吸取前人和时贤大量研究成果的基础上,关注当前市场经济运行的状况,结合现代管理各领域中的实际情形,对儒学的管理智慧与现代管理谋略的结合、应用,作了比较全面的探讨和阐发,从谋略学的角度和视野,对儒家文化作了新的阐释,揭示了儒学智慧所蕴涵的谋略价值,以及在现代管理中运用的必要性、可能性和现实性。

本书从“和而不同”,“中庸之道”,“宽猛相济”,“必也正名”,“风行草偃”,“无为而治”,“学问思辩”等方面论述儒学智慧与现代管理谋略的关系,并提供大量成功的案例和失误的教训,以期激发同行学人和读者的兴趣,从而推动对儒家管理谋略的探讨,为建设具有中国特色的现代管理思想体系作出自己的努力。由于本书作者学力不逮,又是初次探讨,其谬误、疏漏之处难免,期盼专家、读者批评、指正,不吝赐教。

○中华儒学文化与现代管理艺术丛书○

哲 人 圣 智

目 录

前言	(1)
----------	-----

 哲人圣智 华夏管理谋略	(1)
1. 管理谋略释名	(1)
2. 管理谋略溯源	(3)
3. 诸子管理谋略	(7)
4. 管理谋略儒智	(11)
5. 管理谋略儒风	(14)

 “和而不同”
现代人事管理的协调谋略 (23)

☆和同之辩妙音 (23)

1. “和”之精义 (23)

2. “同”之本义 (25)

☆和而不同的艺术 (26)

1. 以和为贵 (26)

2. 和而不同,和而不流 (26)

3. “人和”艺术 (37)

☆人和与竞争 (43)

1. 和争之辩 (43)

2. “内和”以“外争” (43)

3. 内争促内和 (43)

4. 外争促内和 (45)

5. 公平、公正、公开 (47)

 中庸之道
现代经营管理的调控谋略 (51)

☆“中庸之道”清源 (51)

1. “中庸”的涵义 (51)

2. “中庸”正本 (55)

☆“守经行权”纵横 (59)

1. 通达权变,反经合道 (59)

2. 经权与现代管理 (61)

☆屈伸变化有度 (69)

1. “中庸”与“度” (69)

2. 管理中的适度	(71)
-----------------	------

四 “宽猛相济” **现代法制管理的刚柔谋略**

☆“宽猛相济”新解	(75)
-----------------	------

1. “宽猛相济”溯源	(76)
-------------------	------

2. “宽猛相济”发展	(81)
-------------------	------

3. “宽猛相济”与西方人本主义	(84)
------------------------	------

4. “宽猛相济”现代转换	(89)
---------------------	------

☆“德刑互补”权谋	(94)
-----------------	------

1. 德刑即刚柔, 互补显权谋	(94)
-----------------------	------

2. 以刚克柔, 以柔克刚	(98)
---------------------	------

3. 刚中有柔, 柔中有刚	(104)
---------------------	-------

☆“仁静智动”交生	(109)
-----------------	-------

1. “仁者静, 智者动”	(109)
---------------------	-------

2. 仁, 智交生, 和合管理	(110)
-----------------------	-------

五 “必也正名” **现代监督管理的运用谋略**

☆“正名”原理精义	(115)
-----------------	-------

1. 儒家正名学说源流	(115)
-------------------	-------

2. 儒家正名学说特征	(117)
-------------------	-------

☆权力集分有据	(120)
---------------	-------

1. “正名”与领导体制	(120)
--------------------	-------

2. “正名”与权力集分	(126)
--------------------	-------

☆名实相符建制	(132)
---------------	-------

1. 名实相符与封建等级结构	(132)
2. 名实相符与现代企业建制	(133)
☆循名责实察奸	(138)
1. 循名责实与群臣考核	(138)
2. 循名责实与人事考核	(139)
3. 循名责实与奖惩之术	(141)

“风行草偃” 现代示范管理的正身谋略

☆“风行草偃”熏陶	(147)
1. “风行草偃”与德治之术	(147)
2. 德治与现代管理谋略	(150)
☆“正身正人”垂范	(155)
1. 正身正人、不令而行	(155)
2. 正身谋略与现代管理	(156)
☆反躬自责高风	(161)
1. 君子改过,人皆仰之	(161)
2. 反躬自责,君子远怨	(162)
3. 严于律己,宽则得众	(164)
☆桃李不言魅力	(167)
1. 领导的本质	(167)
2. 桃李不言,下自成蹊	(168)
3. 自我锤炼,获得魅力	(172)

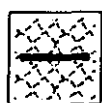
七	“无为而治”	
	现代自律管理的内动谋略	(175)
	☆“无为而治”的儒家之异同	(176)
	1. 道家“无为而治”精义	(176)
	2. 儒家“无为而治”思想	(178)
	3. 儒道“无为而治”的区别	(181)
	☆寡欲养心定国	(194)
	1. 寡欲:正己治政	(195)
	2. 养心:存性定性	(203)
	3. 定国:儒家归旨	(208)
	☆“与民同乐”怀远	(209)
	1. 以民为本:治平的基础	(210)
	2. 与民同乐:治平的实践	(213)
	3. 与民同乐的现代价值	(215)
八	“学问思辩”	
	现代决策管理的程序谋略	(219)
	☆决策主体的“三德”	(219)
	1. 仁:襟怀宽广	(220)
	2. 智:足智多谋	(224)
	3. 信:谋略之本	(226)
	☆集思广益——多谋	(231)
	1. 任人之智	(231)
	2. 多闻阙疑	(235)

☆择善而从——善断..... (241)

 1. 损益评估 (241)

 2. 决断见机 (247)

后记 (251)



哲人圣智 华夏管理谋略

1. 管理谋略释名

顾名思义,管理谋略应是管理过程中,管理主体所运用的谋略。若要准确、完整地阐释管理谋略的含义,必须对“谋略”这一概念作比较详尽的考查。

从文字的形式和使用上看,“谋”与“略”两字并非同时出现,也不是一开始就联结成一个概念,而是“谋”字在先,“略”字在后。据有关专家论证,“谋”字的问世均早于“略”字千余年。《说文大字典》对“谋”字作如下注释:谋,“计也,议也,图也,谟也。”所谓“计,筹策也;议,谋也;图,谋划也;谟,议谋也。”这四个字,思想接近,都泛指策划与计谋。就夏、商、周三代的文献资料而言,“谋”,“谟”等词已普遍运用,并在典籍中频频出现。《尚书·盘庚》有“予若观火,予亦拙谋”;《尚书·大禹谟》有“弗询之谋勿庸”;《尚书·洪范》有“明作哲,聪作谋”;《诗纪·小雅·皇皇者华》有“载驰载驰,周爰咨谋”等用语。这些典籍中的“谋”字,或作动词,指策划,谋求,谋取等谋略活动;成为名词,指已商议确定的计谋韬略。在春秋时期,诸侯争霸,战乱频仍,军事、政治、经济、外交、思想斗争激烈,各种谋略迭

出不穷，“谋”字更是纷纷呈现于诸家著作之中。《老子·七十三章》有“不争而善胜，不言而善应，不召而自来，倓然而善谋”之语，这里的“倓然而善谋”，指得道之君相，动作虽然迟缓，但却善于谋划治国方略。《论语·卫显公》亦载：“君子谋道不谋食”；《毛传》载：“咨事之难易为谋”；《左传·宣公十四年》载：“贪心谋人，谋人，人亦谋己”。这些“谋”字，也是韬略，权谋之意。春秋时期杰出的军事家孙武，将“谋”赋予更为丰富的含义，认为“谋”是“计”，即智、权、庙算，筹划之意，《孙子兵法》一书，即以“计篇”为首，并有“谋攻”篇，可见他对“智谋”之推崇。兵书《六韬》中的“韬”，《吴子》书中的“图”，都是“谋”的异称，其内涵基本一致。

略，在中国古典文献上亦有多种含义和解释，有时作疆界和地域讲，有时作巡视讲，有时又作经略或治理讲，有时又有侵略和夺取之义。《尚书·武成》载：“敢祗承上帝，以遏乱略”；《荀子·王霸》载：“乡方略，审劳佚，谨畜积”，这些书中所言的“略”字，已具有某些谋略的含义。

谋、略二字联用，构成一个完整的名词和概念，始见于《六韬》：“无智略权谋”，而《淮南子·兵略训》中则明确提出“谋略”一词，书中说道：“兵，止也，防乱之萌，皆在谋略”，即将战争制止于未萌状态的方法和措施，便是谋略。《三国志·吴书·陆逊传评》说：“予既奇逊之谋略，又叹权之识才”，这是指作者既为陆逊的奇谋妙略所折服，又赞叹吴王孙权的识才用才的明智。《三国志·魏书·程昱郭嘉等传评》中，也说：“才策谋略，世之奇才”。军事、政治、外交谋略在三国时期的普遍运用，已成为众所周知的事实。

从词义的考索和有关古典文献的记载中，可以窥测到“谋略”这一概念的双重内涵：一指人们事先的运筹活动，即思维主体（个人或集体）运用知识、经验、智慧能力进行思考运筹的行为过程；二

是指运筹活动的结果和产物,如计策、规划、措施与方案等。

所谓管理谋略,则是特指管理主体为达到管理目标而在管理过程中所进行的心智活动,以及由此心智活动而产生的计划、方法、策略和手段。管理谋略同一般管理方法有一个显著区别,那就是突出了智慧与技巧,堪称是奇妙而独特的管理艺术。管理谋略属“奇”,而管理原则和一般举措属“正”,二者交相使用,珠联璧合,相得益彰。

2. 管理谋略溯源

自有人类社会以来,便产生了管理活动。中国作为世界文明古国,在原始社会就有管理活动,管理谋略也就应运而生。由于原始人群单纯而质朴,部落酋长主要依靠声威和经验进行管理,运用心智极少,因而管理谋略虽偶有闪现,但未形成文化系统。而在夏、商、周三代,社会文明长足进步,单凭威信、经验、习俗而进行社会管理,已远远不符合社会发展进程的需要,而理性和智谋的管理就日益提高到社会活动的议事日程,管理谋略在各项管理活动中,就频繁使用,并显示出它的重要性。由于管理谋略的发达,出现了一批善用管理谋略的“谋人”群体。

夏代初年的皋陶是中国第一个有文字记载的管理谋略家;其后商朝的伊尹、伊陟、祖己、箕子、微子、比干也是著名的管理谋略的运用者;周代初年的吕尚、周公、召公、闳夭、散宜生等人,既是著名的政治家、军事家、思想家,也是娴熟运用管理谋略的辅谋重臣。他们的管理谋略大多记载于《尚书》之中。

周武王灭纣的第二年,武王访问箕子,向他请教治国方略。箕子向武王呈上“洪范九畴”,将“谋”列为君王治国有道的标准之一。《尚书》中凡是涉及治国谋略的文章即称为“谟”,记皋陶治国谋略的文章叫“皋陶谟”,记大禹治理天下的文章叫“大禹谟”。当时谋

略已成为君王治国过程必不可少的手段。司马迁曾较为详细地记载了皋陶的管理谋略,并将其管理谋略概括为四个方面:王者敬德修身;知人善任;督官安民;恪守伦常王典(五礼、五服、五刑)。这四个方面已初步奠定了宗法社会管理谋略的雏型,堪称三代社会最初的管理谋略文化。三代管理谋略文化集中地体现在“牧民”和“驯臣”之中。

“牧民”是君王治国,管理天下百姓的政事活动。早在尧时期,尧强调“牧民”的关键,就在于研究自然节令,运用智慧,采取一系列顺民、安民的措施,以达到天下大治的目标。箕子表彰大禹治水,采取疏而不堵的原则,即是顺应自然之道而取得成功的治水谋略。周公注重“敬德保命,保民”,他要求康叔“明德慎罚”,以教化为本,勿滥杀无辜,要君臣上下“不腆于酒”,减轻百姓的负担;要王政百官勤勉无逸,肃贪清廉;要康王“知稼穡之艰难”,“闻小人之劳”,“难保惠于庶民”,从而制定和形成了一系列德政保民的措施。周公认为,王者之德必须限定在牧民的有效范围之内。但只讲“德”与“惠”并不能完全使小民臣服,还必须运用“刑威”,使小民惧服,由此便出现了设计牧民之术的另一个侧面——“刑威”。

在三代的牧民术中,一般都强调德、威并用,缺一不可。无德无惠,小民感受不到君王的怀柔与体恤,就不保命归心;而无“刑威”以威慑小民,他们就会犯上作乱而不恭服敬畏。从以德服人到以力服人,这就构成了尔后儒家的“宽猛相济”、“王霸兼综”的管理谋略,也是法家崇尚重罚以治民的谋略渊源:“思威如疾,民之上也;从怀如流,民之下也;见怀思威,民之中也”(《国语·齐语》)。法家认为,百姓就其上、中、下之本性而言,既惧“刑威”,又怀“德惠”,只是各有侧重而已。有鉴于此,君王牧民之时,必须运用“德威”并举的谋略,才能使百姓敬服,畏服,从而实现“治国,平天下”的目

的。至于“驯臣”则是君王驾驭臣下的统治术。君臣共同构成了“牧民”的统治集团。君臣之间有着极其微妙而复杂的利害关系，这就决定了君臣之间的权谋争斗，成为中国古代管理谋略最重要、最发达的谋略之一。

“驯臣”谋略，集中体现为“知人术”和“防范术”。知人是任官的前提和必要条件。《尚书·皋陶谟》中明确指出：“知人则哲，能官人”，即善于了解臣下贤，不尚，知愚的君王，才是聪明睿智的国家行政首脑，从而有条件分授官职，任人得当。如何知人？夏初的皋陶提出“知人”的“九德”，以九条标准来考核臣下的德与才。这“九德”的具体内容是：“宽而栗，柔而立，愿而恭，乱而教，扰而毅，直而温，简而廉，刚而塞，强而义”（《尚书·皋陶谟》），皋陶所举的“九德”，用现代语言来说，那就是：态度豁达，毫无拘束，又能恭敬谨慎；性情温和，而又有主见；行为谦虚而又严肃认真；虽有才干，但办事仍不马虎疏忽；能够接受别人的意见，又不为纷杂的观点所迷惑，而能刚毅果断决策；行为正直而态度温和，从大处着眼又能从小事入手；刚正而不鲁莽；勇敢而又善良。君王若以“九德”任人，才能使臣僚各得其所，任官得人。

周公则进一步强调，君王知人，不仅要知德，知才，而且要知道心，对臣下的心机，心术亦要窥破，这比知德、知才更为艰难，这就要求君王对臣下的控制，由外在的行为深入到内心的控制，从而发展了精神控制术和心理控制术，扩大了“驯臣”谋略的内容。

“驯臣”的另一重要内容，就是君王对臣下结党营私、背叛君王、疏离、对抗王权行为的防范。在远古的三代，君王就严禁臣下结成朋党以行奸。箕子告戒臣僚：“凡厥庶民，无有淫朋，人无有比德，惟皇作极”（《尚书·洪范》），要求臣民，不准结成私党为非作歹。只要臣民以天下所倡导的原则办事，就会巩固王权，导致天下太

平。对于结党营私,煽动庶民对抗君王的奸臣,必须格杀勿论;对于“无党无偏”、公平正直、效忠天子的忠良之臣,就予以奖赏和重用。这种防范术概而言之,仍是恩威并用,软硬兼施的“刑赏”之权。这种刑赏大权是国之利器,不可授予他人,只能由君王掌握。这种防范术,尔后便具体演变为“将将法”和“驭马术”。

所谓“将将法”,是君王统御,防范手握兵权大将的一种管理谋略。得心应手地运用此谋略者,首推汉高祖刘邦:“上常从容与信言诸将能不,各有差,上问曰:‘如我能将几何?’信曰:‘陛下不过能将十万。’上曰:‘于君何如?’曰:‘臣多多而益善耳。’上笑曰:‘多多益善,何为我所禽?’信曰:‘陛下不能将兵,而善将将,此乃信之所以为陛下所禽也。且陛下所谓天授,非人力也。’”(《史记·淮阳侯列传》)

从刘邦和韩信这段饶有趣味的对话中,可以看出,统兵不过十万而善“将将”的刘邦,轻而易举的擒获了已萌反志的韩信。韩信将兵“多多益善”,却为刘邦所擒,关键在于刘邦善于运用“将将”谋略。刘邦“登坛拜将”,“立信为齐王”,笼络住了韩信,使他为刘邦效力,灭掉项羽,夺得了江山;韩信有谋反之异图,刘邦“伪游云梦”,骗韩信亲自出迎,结果被刘邦擒获。这种“将将”谋略,可谓高超已极,为历代君王所乐道和效法。

至于“驭马术”,则是武则天的发明:“太宗有骏马曰‘师子聪’,极强悍,太宗亲控驭之,不能驯,则天时侍侧曰:‘惟妾能制之。’太宗问其术,对曰:‘妾有三物,始则捶之以铁鞭,不服,则击以铁挝,又不服,则以匕首断其喉耳。’”(《鹤林玉露》乙编卷二之六《师子聪》)

唐太宗能征惯战,本是驭马的高手,但不能控驭住“极强悍”的骏马“师子聪”,而年少的武则天却用“铁鞭、铁挝、匕首”去控驭这