



Ban Bu Lunyu
Xue Guanli

半部

论语

学管理

子曰：「苟正其身矣，于从政乎何有？不能正其身，如正人何？」

子曰：「仁远乎哉？我欲仁，斯仁至矣。」

子曰：「己所不欲，勿施于人。」

子曰：「吾未见能见其过而内自讼者也。」

子夏为莒父宰，问政，子曰：「无欲速，无见小利。欲速则不达，见小利则大事不成。」

子曰：「其身正，不令而行；其身不正，虽令不从。」

■ 佟平 著

南方日报出版社
NANFANG DAILY PRESS

B 222.25
112

半部
论语
学管理

Ban Bu Lunyu
Xue Guanli

■ 佟平 著

南方日报出版社
NANFANG DAILY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

半部论语学管理 / 佟平著. —广州: 南方日报出版社, 2007.9
ISBN 978-7-80652-647-7

I. 半... II. 佟... III. ①论语—研究②企业管理—研究
IV. B222.25 F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 113153 号

半部论语学管理

佟平 著

出版发行: 南方日报出版社

地 址: 广州市广州大道中 289 号

电 话: (020) 87373998-8502

经 销: 全国新华书店

印 刷: 佛山市浩文彩色印刷有限公司

开 本: 889mm×1194mm 1/20

印 张: 11.5

字 数: 300 千字

印 数: 1-8000 册

版 次: 2007 年 9 月第 1 版

印 次: 2007 年 9 月第 1 次印刷

定 价: 28.00 元

投稿热线: (020) 87373998-8503 读者热线: (020) 87373998-8502

网址: <http://www.nanfangdaily.com.cn/press> <http://www.southcn.com/ebook>

发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

序 言

企业的管理,归根结底是对人的管理。因为任何管理方式都要通过具体的人才能发挥作用。这也就是为什么在一个国家或一个企业非常有效的某种管理模式或方法,并不能有效地适用于其他所有的国家和企业的根本原因所在,因为每个国家的文化和每个企业的人员素质、思维、习惯等都不一样。

既然如此,是不是就没有一种适合于所有企业和管理者的管理方法呢?当然不是。比如说,ISO国际质量体系标准就是一种适合所有企业的质量管理体系或者说管理方法,这个体系尽管由23个要素构成,但概括起来只有三点:怎样规定、怎么做、怎么记录,这三点再凝聚为一句话,那就是“详细规定了人在企业中的行为规范”。

从管理的角度来说,不管多么先进完善的管理方法仍然要由具体的人来落实和推行,因此让人与科学的管理体系融为一体,就成为了管理者最高的管理目标之一。正如企业管理界的一句名言所说的那样:“真正成功的企业,不但制造高质量的产品,还制造高质量的员工”。企业要想拥有高质量的员工,就必须拥有高质量的中高层的管理者;企业要想拥有高质量的中高层管理者,就必须拥有高质量的总经理。

高质量的总经理和中高层管理者从哪里来?《论语》中早已经清楚地提供了答案。《论语》是儒家思想的经典著作,儒家思想曾被人形象地概括为“修身、齐家、治国、平天下。”儒家思想这种由近及远、由小及大、由己及人的思维方式是符合现代企业管理理念的。《论语》不但提供了怎样成为高质量管理者的方式,还提供了许多现代企业管理者必不可少的管理方法。

本书以开放社会的理论为指导,集数十年跨国企业高层管理实践和现代企业管理理论研究心得,结合时代特色,从整部《论语》中选择了相关内容,再结合一个个在华外资企业的具体管理案例,分成“组织管理”和“人事管理”两部分推荐给大家,希望能对大家从《论语》中学会管理有所帮助。

德国人莱布尼兹受中国易经八卦的启发,发明了二进制的乘法计算

机，他于1716年发表了《论中国的哲学》一文，明确指出八卦是世界上最早的二进制记数法。日本明治维新时代的涩泽荣一被誉为“日本企业之父”、“日本近代经济的最高指导者”、“日本现代文明的创始者”。他不但从《论语》中学到了智慧，还专门写了一本《论语与算盘》以指导日本的商人和企业家。21世纪的中国企业管理者能从《论语》中学到怎样的管理经验呢？读完本书，也许会给你一个意外惊喜的答案。

2005年10月，我出版了《半部论语学做人》一书，该书出版后受到读者的热情鼓励和厚爱，并因此迅速登上中国城市图书销售排行榜；同时我也得到许多读者的批评指正，特此一并表示感谢！《半部论语学管理》侧重于企业管理的角度，也可以算是《半部论语学做人》的续篇。

2007-3-15

目 录

上部·组织管理

- § 1.1 外企来访必须看什么 /2
子曰：“名不正则言不顺，言不顺则事不成。”
- § 1.2 外企为什么坚持“转厂” /4
子曰：“人之生也直，罔之生也幸而免。”
- § 1.3 怎样让职工有快乐感 /6
子曰：“君子居之，何陋之有？”
- § 1.4 什么是绿色采购 /8
子曰：“富与贵，是人之所欲也；不以其道得之，不处也。”
- § 1.5 外籍总经理为什么承诺不发火 /10
子曰：“不能正其身，如正人何？”
- § 1.6 你知道工作指令的范围吗 /12
子曰：“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从。”
- § 1.7 管理人才“国际化”和“本土化” /14
子曰：“举直错诸枉，则民服；举枉错诸直，则民不服。”
- § 1.8 什么是外企的挑战书 /16
子曰：“人无远虑，必有近忧。”
- § 1.9 什么是纠正和预防措施 /18
子曰：“过而不改，是谓过矣。”
- § 1.10 擅自改善为什么被批评 /20
子曰：“君子有九思”
- § 1.11 哪种总经理容易相处 /22
子曰：“君子易事而难说也。”
- § 1.12 老板为什么烧香拜佛 /24
子曰：“务民之义，敬鬼神而远之。”

- § 1.13 企业的诚信怎样来确认 /26
子曰：“自古皆有死，民无信不立。”
- § 1.14 怎样与外籍总经理“心对心” /28
子曰：“君使臣以礼，臣事君以忠。”
- § 1.15 外籍总经理为什么扫厕所 /30
子夏曰：“君子信而后劳其民。”
- § 1.16 外籍总经理为什么为员工加班道歉 /32
子曰：“节用而爱人，使民以时。”
- § 1.17 管理者的工作之争应该提倡还是禁止 /34
子曰：“君子无所争。”
- § 1.18 公款可以私借吗 /36
子曰：“人而不仁，如礼何？”
- § 1.19 总经理为什么带领全厂职工扫大街 /38
子曰：“仁远乎哉？我欲仁，斯仁至矣。”
- § 1.20 雇主和雇员究竟谁养谁 /40
子曰：“今之孝者，是谓能养。”
- § 1.21 总经理怎样与职工聚餐 /42
子曰：“色难。有事，弟子服其劳。”
- § 1.22 女工衣柜里为什么有避孕套 /44
子曰：“居上不宽，为礼不敬，临丧不哀，吾何以观之哉！”
- § 1.23 员工投诉是改善管理的契机 /46
子曰：“听讼，吾犹人也。必也使无讼乎！”
- § 1.24 加薪会引起罢工吗 /48
子曰：“不患寡而患不均，不患贫而患不安。”
- § 1.25 怎样使用警告单 /50
子曰：“道之以政，齐之以刑，民免而无耻。”
- § 1.26 外企为什么愿意聘用残疾人 /52
子曰：“然，固相师之道也。”

- § 1.27 你参加过企业的消防演习吗 /54
 廐焚。子退朝，曰：“伤人乎？”不问马。
- § 1.28 部下应该怎样为自己争取利益 /56
 子曰：“毋！以与尔邻里乡党乎！”
- § 1.29 买车，还是租车 /58
 子曰：“奢则不孙，俭则固。与其不孙也，宁固。”
- § 1.30 什么是外企的利润分享“三三制” /60
 有若曰：“百姓足，君孰与不足？百姓不足，君孰与足？”
- § 1.31 小企业需要引入管理体系吗 /62
 子曰：“民之于仁也，甚于水火。”
- § 1.32 为什么引进 ISO 体系之后管理效果下降 /64
 子曰：“无欲速，无见小利。欲速则不达，见小利则大事不成。”
- § 1.33 新工人为什么迅速变坏 /66
 冉有曰：“既富矣，又何加焉？”子曰：“教之。”
- § 1.34 什么是实力晋升制度 /68
 子夏曰：“仕而优则学，学而优则仕。”
- § 1.35 为什么中国流行 MBA /70
 子曰：“古之学者为己，今之学者为人。”
- § 1.36 怎样与供应商共同成长 /72
 子曰：“己欲立而立人，己欲达而达人。”
- § 1.37 你明确每个岗位的标准工时吗 /74
 子曰：“古者言之不出，耻躬之不逮也。”
- § 1.38 怎样将管理“平面展开” /76
 子曰：“吾未见能见其过而内自讼者也。”
- § 1.39 为什么管理者的水平提不高 /78
 子夏曰：“日知其所亡，月无忘其所能。”
- § 1.40 怎样处理部下投诉 /80
 子曰：“道听而涂说，德之弃也。”

§ 1.41 为什么需谨慎使用物质刺激 /82

子曰：“放于利而行，多怨。”

§ 1.42 老板能力低，为什么企业还兴旺 /84

子言卫灵公之无道也，康子曰：“夫如是，奚而不丧？”

§ 1.43 总经理可以无为而治吗 /86

子曰：“民可使由之，不可使知之。”

§ 1.44 什么是全员管理 /88

子曰：“是亦为政，奚其为为政？”

§ 1.45 什么是外企的改善提案奖励制度 /90

子曰：“君子不以言举人，不以人废言。”

§ 1.46 管理企业的最高境界 /92

子曰：“君子疾没世而名不称焉。”

下部·人事管理

§ 2.1 怎样协调部下的矛盾 /96

子曰：“君子食无求饱，居无求安，敏於事而慎於言，就有道而正焉。”

§ 2.2 什么是管理者的基本修养 /98

子曰：“修己以安百姓。”

§ 2.3 食堂分级有利于管理吗 /100

子曰：“未若贫而乐，富而好礼者也。”

§ 2.4 怎样让人感到既可敬又可亲 /102

子夏曰：“君子有三变：望之俨然，即之也温，听其言也厉。”

§ 2.5 职工不良习惯的责任在谁 /104

子曰：“吾未见好德如好色者也。”

§ 2.6 管理者可以怎样影响老板 /106

子曰：“君子成人之美，不成人之恶。小人反是。”

- § 2.7 管理者怎样选择企业 /108
子曰：“邦有道则仕；邦无道则可卷而怀之。”
- § 2.8 是大企业好，还是小企业好 /110
子曰：“衣赀缁袍，与衣狐貉者立，而不耻者，其由也与？”
- § 2.9 老板要我做假，怎么办 /112
子曰：“志士仁人，无求生以害仁，有杀身以成仁。”
- § 2.10 外籍总经理为什么愿意多纳税 /114
子曰：“居处恭，执事敬，与人忠。虽之夷狄，不可弃也。”
- § 2.11 管理者怎样缓解工作压力 /116
子曰：“君子不忧不惧。”
- § 2.12 管理者为什么必须心中有山水 /118
子曰：“知者乐水，仁者乐山。”
- § 2.13 怎样区分管理者的交友与应酬 /120
曾子曰：“君子以文会友，以友辅仁。”
- § 2.14 外资企业为什么发永勤奖 /122
乡人饮酒，杖者出，斯出矣。
- § 2.15 谁在监督外企的管理者 /124
子贡曰：“是以君子恶居下流，天下之恶皆归焉。”
- § 2.16 你最近在看什么书 /126
子曰：“学如不及，犹恐失之。”
- § 2.17 什么统计数据是无效的 /128
子曰：“学而不思则罔，思而不学则殆。”
- § 2.18 为什么外企流行5S管理 /130
子贡曰：“夫子焉不学？而亦何常师之有？”
- § 2.19 为什么“海归”不会寒暄 /132
子曰：“敏而好学，不耻下问。”
- § 2.20 这样的管理者被指责冤不冤 /134
子曰：“默而识之，学而不厌，诲人不倦，何有于我哉？”

- § 2.21 怎样的企业管理水平最低 /136
子曰：“力不足者，中道而废。今女画。”
- § 2.22 什么是管理者的PDCA /138
曾子曰：“吾日三省吾身。”
- § 2.23 参观企业应该注意观察什么 /140
子夏曰：“贤贤易色；事父母，能竭其力。”
- § 2.24 百分之几属于客观因素 /142
子曰：“不怨天，不尤人。”
- § 2.25 你知道自己的市场价格吗 /144
子曰：“不患人之不己知，患其不能也。”
- § 2.26 部下犯错怎么办 /146
子贡曰：“君子之过也，如日月之食焉。”
- § 2.27 什么是“错误再现”实验 /148
子曰：“德之不修，学之不讲，闻义不能徙，不善不能改，是吾忧也。”
- § 2.28 你会使用作业指导书 /150
子曰：“割鸡焉用牛刀？”
- § 2.29 为什么外企总经理指责中方管理者像小孩 /152
子曰：“己所不欲，勿施于人。”
- § 2.30 你会赞同用私人的钱奖励员工吗 /154
子曰：“忠告而善道之。”
- § 2.31 什么样的管理者最讨人喜欢 /156
子曰：“伯夷、叔齐不念旧恶，怨是用希。”
- § 2.32 权威式管理为什么低能 /158
子曰：“生，事之以礼；死，葬之以礼，祭之以礼。”
- § 2.33 管理者为什么不敢管 /160
子曰：“枵也欲，焉得刚？”

- § 2.34 管理者怎样避免被忽悠 /162
子曰：“巽与之言，能无说乎？绎之为贵。”
- § 2.35 管理者怎样防止谗言 /164
子曰：“浸润之谗，肤受之愬，不行焉，可谓明也已矣。”
- § 2.36 外企总经理为什么忌讳管理层聚会 /166
子曰：“君子矜而不争，群而不党。”
- § 2.37 国有企业总经理为什么喜欢部下来家聚会 /168
子游曰：“有澹台灭明者，行不由径，非公事，未尝至於偃之室也。”
- § 2.38 部下相互扯皮怎么办 /170
子曰：“君子求诸己，小人求诸人。”
- § 2.39 你会评选优秀员工吗 /172
子曰：“视其所以，观其所由，察其所安。人焉廋哉？人焉廋哉？”
- § 2.40 改善方案越多越好吗 /174
子曰：“非也，予一以贯之。”
- § 2.41 怎样使用有缺陷的人才 /176
子曰：“与其进也，不与其退也，唯何甚！”
- § 2.42 怎样接受工作指令 /178
子曰：“求也退，故进之；由也兼人，故退之。”
- § 2.43 什么是管理中的5W2H /180
子曰：“不愤不启，不悱不发。举一隅不以三隅反，则不复也。”
- § 2.44 什么是“一目了然”的管理 /182
子曰：“辞达而已矣。”
- § 2.45 什么是外资企业的“窗口” /184
子曰：“使于四方，不能专对；虽多，亦奚以为？”
- § 2.46 有没有无法相处的同事 /186
子张曰：“君子尊贤而容众，嘉善而矜不能。”

上部・组织管理

§ 1.1 外企来访必须看什么

【原文】

子路曰：“卫君待子为政，子将奚先？”子曰：“必也正名乎！”子路曰：“有是哉，子之迂也！奚其正？”子曰：“野哉，由也！君子于其所不知，盖阙如也。名不正则言不顺，言不顺则事不成，事不成则礼乐不兴，礼乐不兴则刑罚不中，刑罚不中则民无所措手足。故君子名之必可言也，言之必可行也。君子于其言，无所苟而已矣。”『子路 13.3』

【译文】

子路问：“假如卫国的国君请你去管理国家，你首先将干什么呢？”孔子回答说：“那肯定是先理顺各个管理职位的名称和管理职责。”子路说：“老师真是迂腐啊，这有什么好正的？”孔子说：“子路啊，你这样看才真是肤浅啊！君子对他所不懂的事往往是存疑的，而不是像你这样盲目地否定。管理者的名份不明确，发布起管理指令来就不顺利，管理指令不能顺利传达执行就不可能很好地实施管理，不能很好地实施管理，规章制度礼节等就不能完善，规章制度礼节等不完善自然也就无法确切地进行处罚，处罚不当老百姓自然就不知所措。所以你要去管理一个国家必须要先有一个明确的管理职称，然后你说的话才可能发挥作用。当然君子也不能随便说话，说的话必须与其担当的管理职务相称。

【评析】

孔子在这里强调了“正名”对于管理的重要性，这与法国古典管理理论学家法约尔（Henri Fayol）总结的14项管理原则中的第4条“统一指挥原则”（Unity of Command）和第5条“统一领导原则”（Unity of Direction）不谋而合。统一领导原则讲的是组织机构设置的问题，即在设置组织机构的时候，一个下级不能有两个直接上级；统一指挥原则讲的是组织机构设置以后运转的问题，即当组织机构建立起来以后，在运转的过程中，一个下级不能同时接受两个上级的指令。这一管理理念，孔子在《论语》中也对齐景公说过：“君君、臣臣、父父、子子”『颜渊 12.11』。意

思是说,做国君的要承担起做国君的责任,做臣子的要承担起做臣子的责任。父亲要像个父亲,儿子要像个儿子,否则就乱了套。

法约尔总结出来的14项管理原则除了上面提到的两点之外,其余12点分别是:1.劳动分工原则;2.权力与责任原则;3.纪律原则;6.个人利益服从整体利益的原则;7.人员的报酬原则;8.集中的原则;9.等级制度原则;10.秩序原则;11.公平原则;12.人员的稳定原则;13.首创精神原则;14.人员的团结原则(团队精神)。

在全球化时代的今天,不管是企业的合作还是竞争都不只限于一国之内,跨国合作已经越来越普及。那么外资企业首次到访一个企业,第一看什么呢?通常要求看的是该企业的组织结构图,然后确认当天代表该企业出面会谈的人员在组织图中的位置。

每个企业的组织图是不一样的,但是一张组织图是否科学合理,往往也反应一个企业的管理水平和管理层次。组织图不只是给来访的客人看的,还必须对全体企业职工公示宣布,并让全体职工按照组织图上的结构展开每天的工作。通常组织图上除了管理部门的名称,还有管理者的职称,并且按照金字塔结构呈现出来。

为了帮助全体职工理解组织图的含义,通常还有职务说明书,对组织图中各部门的管理权限和管理者的职责权限进行说明。有了这样的说明,可以让每个职工在日常工作中明确自己的直接上司是谁,遇到事情,应该首先向谁报告;出了什么问题,应该由什么部门来负责处理。既可以有效防止管理中的政出多门、下属不知所措的现象,也可以防止出了问题没有任何部门负责的管理真空,或者出了什么事都去找总经理的混乱局面。

一个企业要有一张明确的组织图。一个部门,也要有一个明确的组织图。事实上,外资企业来访时,除了要看企业的组织结构图之外,还要看质量保证体系图、质量控制工序流程图、客户服务及投诉流程图等。通过这些简单的图表,不但能清楚了解该企业的组织结构状态,还能知道以后在合作中遇到什么问题可以问谁、将得到怎样的服务。

§ 1.2 外企为什么坚持“转厂”

【原文】

子曰：“人之生也直，罔之生也幸而免。”『雍也 6.19』

【译文】

孔子说：“人能生存是由于正直，那些不正直的人也能生存下去完全是由于侥幸。”

【评析】

孔子这句话说的是人，我想如果用来形容一个企业就更加恰当了。任何企业能够生存下去，首先是因为合法经营，不合法经营的企业即使能生存下去，也完全是由于侥幸。在外资企业，尤其是国际上知名的外资企业工作的人对此特别有体会，那就是这些企业的自觉守法经营的理念已经贯穿到每个管理者的日常管理中。

在广东的外资企业，大都是两头在外，即生产材料在国外，制造出来的产品也出售到国外。比如说一台电脑，其所需要的零部件全部从国外进口，在广东的外资工厂组装完成之后，又全部出口。但是由于现在是市场经济时代，竞争激烈，产品的生产周期也变短，一个型号的产品可能最多只生产一年就要更新换代。这就要求零部件生产商也能及时满足其需要，如果零部件生产基地在国外，就无法满足其要求，因此许多零部件生产厂也就一起来到广东，这就形成了生产链。

在这样的合作中，由于最终的整机产品是要出口的，所以为其配套的零部件生产企业的产品，也必须是出口的。因而，生产中所需的基础材料，就必须是进口的，否则就无法保证企业的进出口平衡。为了解决这样的进出口平衡，海关为了方便企业的生产需要，允许在广东生产的零部件可以直接送到在广东的整机生产企业，只需要到海关去办个进口出口的转厂手续，就可以满足双方的进出口需要。

但是尽管有转厂这一方便的方式可以解决两个企业之间的进出口平衡问题，但是在实际操作中，由于种种因素，会造成事实上的无法转厂。在

这样的情况下,对于那些零部件生产企业来说,往往会选择不转厂而直接将产品送到整机生产厂。因为那样不但能解决无法转厂的难题,还可以为企业节约成本。

我就曾经遇到过这样一件事。某国际知名复印机制造企业在深圳的外资企业,想通过转厂的方式从深圳的另外一家标签印刷厂购买标签。可是由于双方的产品名称不一致,无法进行转厂。标签生产厂就提出可以不转厂,直接送货给复印机制造厂,因为一个标签只有几克重,在一台复印机上的重量几乎可以忽略不计,所以即使双方不办理转厂手续,从海关进出口的平衡中,也是几乎看不出来的,也就是说,即使不办理转厂手续,也不会受到海关的查处。

但是复印机厂坚持一定要转厂。在无法办理转厂的情况下,复印机厂要求标签厂将生产好的标签先出口到香港,然后再从香港进口到复印机厂。标签厂说,这样做不但成本上升,而且交货时间也会延长。尤其是标签生产本身就是微利产品,如此经过香港交货,那么很可能运费会超过出售产品所能得到的利润,因此试图说服复印机厂不办理转厂,也不经过香港,而是直接送货到复印机厂。

复印机厂坚决否决了标签厂的提案,其理由是,我厂的一切经营都必须合法,这是总公司的经营方针,是任何人在任何情况下都不允许违反的。不转厂直接送货是违反海关监管规定的,因此你的建议不能接受。担当复印机厂与标签厂谈判的只是一个采购部门的普通职员,但是他没有因为他的职位不高,也没有因为这件事情不大,就随意违反企业的经营方针。

像这家复印机厂的标签转厂来看,这件事本身确实是小事一件,但是从本质上,如果不办理转厂就是违法的,尽管属于轻度违法,可是如果复印机厂可以在这件小事上违法,那么就很难保证为了贪图方便或节省成本等,不会在其他方面也违法。所谓“千里江堤毁于蚁穴”,说的就是这个道理。所以孔子在《论语》中教会我们,要“笃信好学,死守善道”『泰伯 8.13』,这是值得每个管理者牢记的。