儒家的宏伟抱负是：“修身齐家治国平下下”，亦是：“为天地立心，为生民立命，为往圣继绝学，为万世开太平”。这个伟大的理想曾激励一代又一代不知多少仁人志士。

正己安人
—— 身体力行与‘民德归厚”

《论语》集以孔子为代表的儒家思想之大成，千百年来滋润了国人的处世伦理。但就儒家“经世致用”的传统而言，仅仅把儒学归结为伦理学无疑是一种误读。孔子在这本书中告诉人们最多的也许应该是对“伦理”的运用，而非仅指“伦理”本身。在某种程度上，其管理学价值甚至远大于其伦理学价值，这或许令你有点始料不及。

不信，你就先来看看政治管理方面，当然，这方面的经典言论对企业管理同样大有助益。《论语·为政》详细论述了教人通过道德手段而“为政”的思想和主张。他说：“为政以德，譬如北辰，居其所而众星共之。”要达到“众星拱月”的管理效果，以“德”为手段来进行管理就显得极其重要。

《论语·季氏》有这么一句话：“远人不服，则修文德以来之，既来之，则安之。”可见以德服人，以自身的良好

需要全本请访问 www.ertongbook.com

修养和高贵品德来感染人，它既是管理者自身人格魅力的自然绽放，也是管理者取得成功的重要因素。孔子反复强调这种身正行端在引导人们杜恶，实现人际关系、群体关系的和谐中的巨大影响。“其身正，不令而行；其身不正，虽令不人。”(《论语·子路》)“苟正其身矣，于从政乎何有？不能正其身，如正人何？”(《论语·子路》)“正己安人”作为儒家的基本精神，在孟子那里得到了不遗余力的张扬和鼓吹。孟子说过：“爱人不亲，反其仁；治人不治，反其智；礼人不答，反其敬”。“行有不得者，皆反求诸己”;“其身正而天下归之”。(《孟子·离娄上》)

从中国管理思想发展的历史来看，“为政以德”是以人为中心的管理思想的最早体现。管理者所具有的巨大感召力，源于“为政以德”的管理者的身体力行，“慎终追远”,方能“民德归厚矣”。

西方著名管理学家麦凯曾经说过：“真正的经营专家要找到最好的企业情报，绝不可能得自一篇报告或其他二手情报中，而是来自你与顾客及职员面对面、经常、迅速、直接接触的回馈。”一个好的管理者只有以身作则，亲自投入，才能让员工佩服，跟着努力，为公司认真工作。

中国的古语“王子犯法，与庶民同罪”。实际上也就是要求统治者以身作则，以服民心。可见，以身作则的鼓动性相当大。

赫兹设备租赁公司总裁丹尼尔·凯普兰就是一个很好的例子。他曾经在一本书中写道：我寻找各种机会表现自己个人的努力。在南部，经常会下起倾盆大雨，这种雨会使

我们整天围着满是泥水的推土机和翻土机转，从而“浇湿”我们的工作热情。你可能会躲在店铺的屋檐下等雨停，但我会将上衣披在头上，不顾一切地冲向雨中，如像什么事也没发生——好像天还是晴朗的，地还是干的。一次，我驱车回家时忽然想到：“与我的上衣相比，我更看重自己的事业和员工。简而言之，我尽到了责任。”正是因为他的模范作用，他极强的事业心，大大鼓舞了员工，使他和员工之间建立起了良好的信任关系，在他的带领下赫兹设备租赁公司变得更加兴旺。

曾获‘1988年香港杰出青年工业家”称号的林光如就是一个身体力行而“民德归厚”的显著例子。林光如最初只是一个印刷厂的学徒工，凭着他对印刷术的熟悉及其行业研究，他在1971年用积攒下来的2万港元，独自创立了“星光印刷公司”，依靠两台凸版印刷机和一台胶贴机起家，在20世纪70年代末即已成为同行业的佼佼者。1982年林光如率先引进“彩色遥控四色机”，把其他同行业公司远远地扔在了后面。探其成功之道，善于抓住机遇，锲而不舍固然不可少，但林光如本人的身体力行也是一个重要原因。林光如每早8：30到公司，17年如一日，十分注意工作效率。林光如最不喜欢员工迟到早退，但并不随便指责，而是率先垂范，身体力行，员工受其感染，逐渐也极少迟到了，个个工作勤勉，为公司的腾飞立下了汗马功劳。林光如平时并不以老板自居，在许多事情上都和员工商量着办，使得公司上下，融洽和睦。星光公司自创业以来，事业从小到大，员工由少到多，历时20余年竟无一人流失，这不

可谓不是一大奇迹。而且这些员工个个都成为以公司为家的“工作狂”，可见下属员工对林光如之爱戴和林氏公司向心力之强大。林光如非常强调修身安民，他的座右铭是“诚、爱、勤、敏”；星光公司如此欣欣向荣，和林光如本身是一个能够身体力行的管理者分不开的。

管理者自身形象往往就是公司企业的形象，他直接或间接地影响着被管理者的工作态度和言行举止，影响到组织的生存和发展。判断一个管理者是不是一个成功的管理者，不光要看其业务素质是否优秀，还有必要考察他是否具备足以影响一个团体的道德素质，而这种道德素质的标志之一就是看他能否身体力行。一个成功的管理者应当通过自身的典范行为，把一定的价值观念灌输到组织成员的头脑中去，使之转化为发自内心的自觉行为，使管理获得成功；一个只会发号施令而不在行动上下功夫的管理者是很难把一个公司带到理想境地的。

修己方能安人，“内圣外王”才能振臂一呼，应者云集。“榜样的力量是无穷的”，修身养性，自然高山仰止，天下则可拱手而治了。

修己以安人
——个人修养与企业兴衰

孔子的道德哲学的最高范畴是“仁”，“仁者，爱人”；而儒家的管理哲学的最高理想则是“安人”。孔子认为，一个成功的管理者，其标志是“修己以敬”，“修己以安人”，“修己以安百姓”。(《论语·宪问》)

修己和安人是孔子学说的两个互相联系的方面。修己是讲求自我修养，即提高自身道德、文化方面的素养；安人则是指治国安民之道。两者往往是一致的。修己做好了，自己在道德、能力方面更完善了，也就更有治国、安民的条件和本领，这其实也是儒家所宣扬的“内圣外王”之学。当然，通过修养自己来使所有的老百姓都安乐，连圣人都难以做到，但作为最高的管理目标，却是任何管理者都应当为之而奋斗的。作为管理者，应充分意识到自己的道德行为对被管理者的作用和影响，从而提高自己修身的自觉性，特别是要自觉地把客观的道德准则变成个人发自内心

需要全本请访问 www.ertongbook.com

的行为举止，处处以身作则，率先垂范。

儒家倡导“克己内省”，认为这是强化个人修养的基本原则和方法。管理者只有不断提高自身个人修养与人格魅力，才能赢得员工的尊重与信任，管理过程才能有效地开展。作为一个现代管理者，能否在自己与部属发生矛盾时反躬自省、以身作则就成了决定整个组织人心向背的关键。“修己”是达到“安人”的前提条件。首先，“修己”可以客观分析自己的优势和劣势，从而在道德上和见识上取得进步；其次，做好自我反省工作，可以使企业在决策上更加理智和正确，避免产品或项目的盲目规划，从而防止企业的组织和管理陷入被动甚或失败；再者，“修己”还可以融洽企业内部的人际关系，部属员工还是愿意唯管理者马首是瞻的，只要这个管理者能够带领企业再创新高，使员工致富；同时具有自我反省，以身作则的人格力量。

身为“钢铁大亨”的邯郸钢铁公司的当家人刘汉章就很注意修己。刘汉章的生活十分节俭，几乎到了“吝啬”的地步。他说：“再好的办公室也不出钢”。他的机关办公室一直在一栋土黄色的平房里，看上去就像是一座县城招待所或卫生院，十几平方米的房间里摆着一对简易沙发、一张普通的办公桌。一次他去省里汇报工作，中午就在小餐馆吃了面条，晚上修改材料到深夜11点，他让司机去买方便面，只要简装的不要盒装的。就是招待上级领导，他也会当着领导面嘱咐食堂管理员，不要弄多了，够吃就行。他的节俭思想已贯穿到邯钢人的心里，正是凭着这种精神，在实行“倒推成本法”时，邯钢的二炼钢全年降低成本

2000 万元。

我们考察一个成功企业的经营之道时，总会发觉这个企业的管理者具有不同于常人的一些可贵的东西。比如说，他们往往有强健的体魄、清醒的头脑和坚强的意志，而这些都可说是“修己”的结果。

“百姓有过，在予一人”；“朕躬有罪，无以万方，万方有罪，罪在朕躬”。（《论语·尧曰》）领导者素质和品性往往是管理工作成败的关键，这一点是我们所反复强调的。孔子曾经把领导人的品行对群众的影响形象生动地比附为风与草的关系。他说：“君子之德风，小人之德草，草上之风，必偃。”（《论语·颜渊》）下面风气不正，往往可以从上面找到原因，所谓“上梁不正下梁歪”，正是这个道理。领导者或管理者自身的品质、行为和作风对其组织成员有重要影响，这是一个带普遍性的现象，古今中外皆然。然而在中国这样一个国家，这一现象更加显著和突出，值得我们深思。

《中庸》记录了孔子这样的一句话“知所以修身，则知所以治人；知所以治人，则知所以治天下国家矣”。只有知道修养自己，才会知道怎样管理别人和治理国家。杜拉克在 1985年为《有效的管理者》一书作序时也指出：“一般的管理学著作谈的都是如何管理别人，本书的目标则是如何有效地管理自己。一个有能力管好别人的人不一定是一个好的管理者，而只有那些有能力管好自己的人才能成为好的管理者。事实上，人们不可能指望那些不能有效管理自己的管理者去管好他们的组织和机构。从很大意义上说，

管理是树立榜样。那些不知道怎样使自己的工作更有效的管理者是树立了错误的榜样。”

不容忽视的是，儒家倡导的“修己”，不仅包括道德上的修养，还包括性格上的锻炼和知识上的提高。怎样修身，孔子说：“好学近乎知，力行近乎仁，知耻近乎勇，知此三者，则知所以修身”。就现代管理而言，管理者需要树立现代科学管理的意识，熟悉企业所处的内部与外部的硬环境与软环境，尤其要精通从事管理的行业的特征、状况。管理者只有不断地学习、提高自身素质，才能实现管理效用的最大化。管理者注意修己和安人，就能引导下属，在管理上达到“无为而治”的效果，以最小的领导行为取得最大的管理效果。

“无为而治”并不仅仅是道家的追求目标，儒家有时更甚。道家主张清静无为，儒家则“为政以德”，“垂衣裳而天下治”，看似分道殊途，实则同归共趋。

无为而治
——象征性管理与实质性绩效

一说起“无为而治”，人们一般都会认为这是中国古代道家的思想主张。就连司马迁之父司马谈在《论六家要旨》中也说：道家“指约而易操，事少而功多”，而儒者则不然，“以为人主，天下之仪表也，君倡而臣和，主先而臣随，如此则主劳而臣逸”，于是他指斥儒家“博而寡要”（《史记·太史公自序》）。初一看，有道理，实际上不无偏颇。其实“无为而治”乃是中国古代管理哲学各家各派的共同理想，只要能达到“治”的效果，既然可“无为”，又何乐而不为呢？儒家有主张“有为”的一面，也有主张“无为”的一面。孔子曾有言：“无为而治者，其舜也与？夫何为哉？恭已正南面而已矣”。（《论语·卫灵公》）由此可见，“无为而治”同样是儒家心目中理想的管理行为方式。所谓“无为而治”，其实就是管理行为中的“最小——

最大”原则，即如何以最小的行为来取得最大的管理效果。在这一点上，儒道两家认识是一致的。这里的关健在于对什么是“最小”，各家各派在理解上就殊异了。道家所理解的“最小”是道法自然，因而主张以清静无为达到无为而治；法家所理解的“最小”是“君主集权”，因而主张以专制手段达到无为而治；而儒家的“最小”就是“为政以德，譬如北辰居其所而众星拱之”。以道德教化即价值导向来达到无为而治。在儒家看来，领导者的言行举止都具有示范的意义，故领导者应该实行象征性管理。只要搞好个人道德修养和对部属的道德教化，就可以上行下效，部属就能自觉地按照组织的价值准则去行动，“垂衣裳而天下治”。儒家认为，领导者应该实行“分级管理”，“任官得人”，集众人之长而又免去众人之劳，用人得当而又充分信任下属，敢于放权而又善于抓住大事；领导者还应实现“自动化管理”，“行其所无事”，巧于使民，惠而不贯，为而不为，实行“不管之管”，从而达到无为而治的管理极致。当然，相对于道家“无为无不为”，什么都没做什么都做了来说，儒家旗号的领导者还是要“劳”一些的。“主劳而臣逸”——司马谈的指责也是不无道理的。但是这里的“劳”并不是具体管理事务的“劳”，而是道德修养上的劳。这表明儒家领导者应多在自身修养上狠下功夫。

日本超级富翁堤义明是一位自觉运用中国古代儒家哲学的企业家，他服膺荀子的学说。他不仅自己学习和研究荀子的学说，把它应用到现代工业社会，而且还向继承家业的儿子灌输荀子的思想。人格比金银更重要，这是堤义

明做人的准则，同时也是西武集团才能充分体现的独特思想。堤义明曾多次被评为世界首富，钱多得用不完，但他从不在大庭广众下摆阔炫耀，也不与人争财斗富。堤义明特别注重人格教育，他有一句名言：“没有经过教育的人，他只能算是一个动物，而不是一个符合群体社会要求的政党人，当然没有可能成为有益于人群的企业家”。他在企业经营上，一贯采用温和的策略，将“感谢、奉献”视为发展事业的宗旨，因而他的事业无论扩展到哪里，哪里的政府和民众都会给予热情的欢迎和支持。这在日本的企业界，简直就是一个奇迹。还是举两个小例子吧。

1976年，堤义明代表日本体育协会到奥地利出席冬季奥运会，顺便到欧洲各地考察观光旅游事业。堤义明上飞机后，公司里有人开玩笑说，祈求上天保佑老板旅程愉快平安，我们都自动参与不吸烟运动。这明明是一个玩笑，可在第二天，人事部征求全体职员的意见，竟无一人反对，公司发布了一项新条例：全体职员为老板外出的安全顺利而祈祷，从即日开始大家不再吸烟。第三天，公司里没有人再吞云吐雾了。第四天，连接待外来访客的贵宾室的烟灰缸也不翼而飞了。西武国土公司成了日本第一家全体职员及来客一律不再吸烟的企业。堤义明回到公司后初时还很奇怪，弄清原委后，他把各部门主管召集到一起说：“既然是大家的决心，我倒认为是公司里团结一致的最佳表现，值得维持下去。但是如果是你们只想讨好我，才施高压手段禁止职员吸烟，那就不对了，应该取消这种命令。”一个企业有这样强大的向心力和凝聚力，在市场竞争中必

需要全本请访问 www.ertongbook.com

定无往而不胜，而这一切与堤义明人格修养对西武职员的感召力分不开。这不正体现了儒家“无为而治”的思想精髓吗？堤义明常对西武国土公司的职员们说，我最大的心愿并不是要扩大公司，而是希望能够与了解我的职员一起工作。在堤义明“感谢、奉献”精神感召下，绝大多数职员在各自岗位上默默工作，任劳任怨，想方设法实现优质服务，提高经济效益；他们中有人为社会、为民众而工作，有人为工作而工作，但很少有人为金钱而工作。有位记者采访西武铁道前社长小岛正治郎，以为小岛一定很有钱，便问：“你有多少财产”？出乎他意料的是，小岛说：“我没有什么财产，不过我觉得在西武工作，对我而言是一件非常幸运的事”。有一次这位记者在一家西武饭店门前看到一位年轻男子在门口扫地，当记者得知他就是这家饭店的老板，不由惊讶不已，他以为是人手不够，老板才亲自上阵。然而老板的解释是，并不是因为人手不够，只是刚才看到门口有点脏乱，所以就顺便打扫一下。饭店里的工作人员每个人都有自己的工作，最空闲的大概就是他，他觉得老板最适合做这些打杂的事情。堤义明后来接受这位记者采访时说，在西武职员的心目中，扫地、捡垃圾也是工作，能为公司做这些事，是自己的一种荣幸。他们用很实际的行动表达了对公司给予自己酬劳的感谢，同时也以此向公司、向社会、向民众略表自己的奉献之意，这正是西武的良好传统和作风。我们不难看出，堤义明之所以能够成为世人瞩目的成功企业家，缘于他感谢社会、奉献民众的坦荡胸怀，缘于被他感染的人们用同样的“感谢、奉献”

精神给予他的巨大回报。

堤义明用“感谢、奉献”战胜了自己，也战胜了他的10万职工，同时也战胜了整个日本，而这也正是“无为而治”的最佳范例。

美国行为管理科学家利克特（R.Likert）在其“行为管理支持关系理论”中指出，企业领导者与其员工之间要相互支持，即领导要考虑下属处境、想法与希望，支持职工实现其目标的行动，使职工认识到自己的价值。由于领导者对员工的支持，因而激发员工对领导者的信任感，工作中采取合作态度，支持领导者的管理。这样，企业凝聚力增加，领导者通过“无为而治”就能达到理想的管理绩效。

“性相近，习相远也。”人性是可塑的，人皆可以当尧舜。既如此，以德服人者，必然令人心悦而诚服。

道之以德，齐之以礼
—— 教育手段与人的管理

现代的行为科学认为，既然人不是单纯的“经济人”，更不是一般动物，要发展人的主观能动性既不能靠暴力强制，也不能仅靠物质刺激和纪律约束，而应该强调“激发动机”，即激发人的内在动力，如上进心、自尊心、创造欲、自我实现的要求等等。儒家津津乐道之“得人心”与“得民心”,实际上也不脱‘激发动机’的范畴。

人的素质是一种先天遗传与后天培养相结合的人的身心特点的综合的、内在的、整体的体现。它包括先天遗传素质和经后天学习训练而逐渐内化而成的素质。孔子认为，人性是可塑的。他指出，“性相近，习相远也”。人与人禀受的天性之间的区别并不大，经过后天的习染后，人与人之间才渐渐地拉开了距离。儒家后学中，无论是主张“性善论”者的孟子，还是主张“性恶论”者的荀子，尽管他

们在人性假设的起点上似乎针锋相对，但在人性塑造的终极目标上却殊途同归。孟子提出“人皆可以为尧舜”，荀子则认为“涂（途）之人可以禹”。他们都把管理当做塑造人性成仁成圣的过程。

在孔子的时代，各种管理手段大体都初具雏形了。如行政手段、法律手段、经济手段、教育手段等。但孔子更重视的还是教育手段。他在《论语·为政》中明确说：“导之以政，齐之以刑，民免而无耻；道之以德，齐之以礼，有耻且格。”意味着如果主要依靠行政、法律手段，民只求幸免于罪罚，而不以违令、犯法为耻；用德和礼来诱导和要求百姓，则能使他们明辨是非、善恶和荣辱，就能达到化民从善的目的。很显然，以德、礼来管理百姓就不能采取强制手段了，而只能依靠教育，而且在孔子看来，教育手段应该比行政、法律等强制性手段更有效。后来孟轲进一步阐发这种思想说：“善政，不如善教之得民也。善政，民畏之；善教，民爱之。善政得民财，善教得民心。”（《孟子·尽心上》）

“道之以德”，强调的是以伦理道德价值为导向的内在控制，亦谓“治心”，即启动被管理者的道德自觉，使其将管理者的宗旨、目标、价值内化为自己的宗旨、目标和价值观念，并以此来控制和规范自己的行为。对这一点，孟子曾经指出以力服人和以德服人的两种管理效果是迥然有别的，“以力服人者，非心服也，力不赡也；以德服人者，中心悦而诚服”。（《孟子·公孙丑上》）儒家坚决反对“不教而诛”的简单粗暴的做法，认为法制的实施特别是刑罚

的施行要以道德的教化为前提，“不教而杀，谓之虐”(《论语·尧曰》)。在儒家看来,道德教化是管理的核心,是管理控制的关键。

“齐之以礼”指以儒家学主张的礼义、礼法制度为规范的外在控制手段，是“道之以德”的有效补充。在儒家眼中，“礼者，法之大分，类之纲纪也”；(《荀子·学》)“夫礼者，所以定亲疏、决嫌疑，别同异，明是非也”(《礼记·曲礼》)。礼不仅是人的内在本质的规定和道德理性的外在表现，而且又包含社会的典章制度和行为规范的内容，连孔子也说：“不学礼，无以立”。“齐之以礼”就是要以制度、规范、礼节、仪式等规范、统一人们的行为，使之符合管理者的要求。

当然，儒家在管理工作中强调和重视教育手段，并不意味着它完全否定其他管理手段的作用，只是特别偏重于“教化’而已。

日本松下电器产业集团就特别重视员工的“教化”，松下幸之助有“爱说教的始下”的称呼。松下认为，企业是由人形成的，所以他特别强调发挥人的作用及潜能。他注意维系人心，采取精神的与物质的刺激办法，使职工万众一心，高效高质地为公司努力工作。松下公司是日本第一家有自己的公司歌和价值规范的公司，它尤其强调精神的作用。1933年，松下提出了“松下电器公司应遵循的精神”：“工业报国精神、光明正大精神、团结一致精神、奋斗向上精神、礼貌谦让精神、适应形势精神、感恩报德精神。”这就是著名的“松下七精神”。职工上班前后，都要

全体肃立齐唱公司歌，齐声朗诵“七精神”，最后还有“训词”，看似繁文缛节，实则职工在这些活动增进了自豪感和责任心，使他们与公司同呼吸、共命运，促进了公司的发展。

松下公司非常重视“人才”，它认为“掌握了经济关键的人是企业的无价之宝”，强调“在出产品之前出人才”，“制造产品之前先养人”。松下公司为此还专门设有“教育推进部”，负责领导技术训练工作；其下设松下电器工学院和技术能力开发会，组织技术训练工作。 1980年，松下还捐出了70亿日元作为培训基金，创办“松下政经塾”，旨在从培养高级管理人才。松下强调培养所谓“松下人”，既训练职工的基本技术也训练所谓“松下精神”，无论是技术人员还是会计或推销人员都要从基本做起，每个人开头都要做6个月的销售工作。新来的工作人员要听各种课程，包括经营观点与方针，以及松下幸之助的经营哲学和公司的各项制度等。松下公司还要求每个职工每隔1个月至少要在他所属的团体内进行10分钟的讲演，证明公司精神和公司与社会的关系，通过这样的方法来进行自我教育。公司还建立了“松下纪念馆”，将最早的简陋的生产条件和土气的设备、初期的老产品，到高度现代化的最新产品都做了一览无余的展示，生动地展现了公司数十年艰苦奋斗和迈向辉煌的轨迹，使员工抚今追昔，增加信心和力量，从而以公司为家，为公司发展而努力工作。

有了这样的一种精神训练，何愁不能激发员工的潜在动机？松下可以说是深知“道之以德，齐之以礼”的深义。

需要全本请访问 www.ertongbook.com