

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

和谐与冲突—儒学与现代管理



## 管理精英宣言

我是不会选择去做一个普通的人。如果我能够做到的话，我有权成为一个不寻常的人。我寻找机会，但我不寻求安宁。我不希望在国家的照顾下成为一名有保障的市民，那将被人瞧不起而使我痛苦不堪。

我要做有意义的冒险。我要梦想，我要创造，我要失败，我更要成功。

我绝不用人格来换取施舍；我宁愿向生活挑战，而不愿过有保证的生活；宁愿要达到目标时的激动，而不愿要乌托邦式毫无生气的平静。我不会拿我的自由去与慈善作交易，也不会拿我的尊严去与发给乞丐的食物作交易。我决不会在任何一位大师的面前发抖，也不会为任何恐吓所屈服。

我的天性是挺胸直立，骄傲而无所畏惧，勇敢地面对这个世界。所有的这一切都是一位企业家所必备的。



## 《和谐与冲突——儒学与现代管理》

## 《和谐与冲突——儒学与现代管理》

### 绪 论

和谐，管理的永恒追求。

#### 管理的哲学化与哲学化的管理

管理在于运用组织的资源，通过合理的程序，以求达到组织的目标。因此，管理是一种程序学派。管理活动大略分为下述四项：一、计划：确定目标，制定达到目标的手段；二、组织：决定哪些工作必须要做、由谁来做；三、领导：包含激励、指导、沟通及协调；四、控制：包含监督、考核及纠正。以上四项说明了管理者实际从事的工作，亦即管理的实务部分。

管理是科学还是艺术？惯见的答案是：管理既是科学，也是艺术。但是，我们在此要回答说：管理既不是科学，也不是艺术。基本上，我们认为，这个问题本身的表达就不恰当，很容易造成误导。因为，管理是一种活动，其中涉及的多属实用的、技术的问题。因此，严格说来，管理不宜被当做一门科学，也不宜被称为艺术。

不过，如果有人一定要问这样的问题，或是一定要把管理和科学、艺术拉上关系，我们只能回答说：管理活动有类似艺术活动之处，亦有借助于知识及理论之处。

管理活动与艺术活动最主要的共同点在于，它们都必须有创造性。在艺术的创作中，只是依照师门成规的人，绝不能称为艺术家，顶多凭其手法熟练而被称为匠人罢了。在管理实务中，只是按章办事，往往是行不通的。管理与艺术都或多或少带有管理者及艺术家个人的风格，均有不可学、无法传授的部分。

但是，在管理方面，也有可传授、可学的部分，这就是管理的知识。当一般人说管理是科学时，大概有两个不同的意思：一个意思应该说成“管理学”是一门科学，另一个意思其实就是表示，管理活动需要“管理学”在知识上的辅助。

#### · 管理学

管理学可分为描述层面与规范层面两个侧面。就管理学的描述层面而言，其中包含经验性的资料成分及法则成分。它们可以帮助我们掌握管理活动的全貌，让我们了解管理是怎么一回事；甚至可能使我们预测在某种因素运作之下会产生何种结果。就管理学的规范层面而言，使我们更清楚我们的目的。前者告诉我们“应该学习的做法”，让我们“知其然”；后者则告诉我们“应当遵循的原则”，让我们“知其所以然”。知道为什么这样做，比单纯知道如此这般管理，更能应付各种不同的情况，更善于灵活变通。

管理学及其应用之间，或知与行之间，似乎存有某种难以跨越的鸿沟。能行者未必有知，有知者未必能行。同样的道理，可以有不知管理学为何物的天才管理者，也可以有满腹管理理论却屡遭失败的管理者。

不过，汲取别人的长处，观摩别人的做法，不论对天才，或对一般人，都是有好处的。因此，我们肯定知行可以提供一定程度的帮助，即学习管理学知识，对于我们所进行的管理工作，肯定是有帮助的。固然，在历史的

脉络中，管理活动先于管理理论，但在管理学发展之后的今天。我们学了管理学知识，就可以不再茫茫然地只知其然而不知其所以然了。

#### · 管理哲学

管理哲学是我们将哲学的方法或主张应用于管理问题上的一门学问。属应用哲学的一种。

管理哲学可以分为三个层面：分析的、批判的、及规范的。就分析的层面来说，管理哲学的工作在于动用“分析的方法”来讨论有关管理的问题。在批判的层面上，管理哲学乃是运用“批判的方法”来讨论有关管理的问题。分析方法的特色在于求得概念的清楚及推论的严谨，而批判方法则在审慎地分析出各种基本预设及其成立的理论根据。

本书所说的“管理哲学”，对上述三个层面都予以关注，只不过是三个层面糅为一体而加以综合考察罢了。

#### · 儒家的管理哲学

“儒家的管理哲学”一词的意义有三个：一、“传统儒家本有的管理哲学”，二、“对传统儒家管理哲学的分析研究及批判研究”，三、“当代人运用儒家思想而发挥出来的管理哲学”。

第一个意思即是指传统儒家典籍中有关管理的文献所表达出来的哲学思想，即“传统儒家本有的管理哲学”。自先秦以至宋明，这方面的材料很多，而一般多以孔孟荀等先秦儒家的思想做为代表。我们今日重新回到儒家的文献，绝不是出于考古学家研究古物的兴趣，主要的目的还是希望能借此而对当前中国人的管理活动有所帮助。由于时代背景的差异，其中或许有些根本不适用于今日，有些可资参考，却必须经过转化、修改，而不宜原封不动地加以移植。我们必须先进行“对传统儒家管理哲学的分析研究、批判研究”，随时提醒自己：传统儒家在古代社会情境中蕴酿出来的想法是否适用于当前？他们在政治领域中提出的管理思想是否能够适用于一般管理上？如果能够适用，这些思想的价值何在？值得参考之处何在？

传统儒家的管理哲学是一种具实践倾向的管理哲学，它仅注意到管理哲学的规范方面（包括做法上及信念上的）。专注于实践是它的特色。

传统儒家的关心是集中在政治上的管理，而极少涉及企业管理的问题。儒家对管理的了解，比起今日，当然粗疏许多。做为现代人，我们不能只是停留在传统儒家既有的成绩里，而应该将传统儒家的哲学思想与现代的管理知识结合起来，做进一步的发挥，才能更有效地解决现代的问题。传统儒家关心的治人乃是就政治方面来说的，例如宋朝赵普所谓“以半部论语治天下”即就治理天下而言。因此，如果我们要把儒家的治人思想运用到一般管理或企业管理上面，就不能全盘地借用，而必须注意到政治管理与其他领域管理之间的差异，否则极易产生牵强附会的毛病。我们不能期望在儒家典籍中找到现成的答案来解决我们的问题，必须根据传统儒家的义理系统，顺着其中的理路，帮他们说一些原先未曾说到的东西，甚至帮他们发展出一套儒家式的、理想的管理理论。

当然，这并不只是想在象牙塔中建构一套自满自足的理论系统，而是想要对当前有所帮助。我们必须注意到理论的可行性以及它对现实可能造成的影响。

儒家立教，重点并不在乎顺应现实，而在于提出理想。因此，他们的一些想法，对许多习惯于现实者来说，难免令人有过高或不切实际之感。例如，

传统儒家以禅让为理想，但是，历经生死斗争打下江山的统治者，怎么能够接受这种想法呢？因此，我们不能只是单方面地发挥儒家一厢情愿的想法，也要注意这些想法如何与现实结合。

由上可知，由“管理”上升到“管理学”，是理论上的提高；由“管理学”上升到“管理哲学”，是哲学上的升华。这是一个管理的哲学化过程。反过来，将“管理哲学”用于指导“管理学”的建构及日常管理工作的开展，便是哲学化的管理过程。儒家的管理哲学兼具这两方面的意义。由此，我们总结出：没有上升到哲学层次的管理学知识，就像没有灵魂的僵尸；没有哲学指导的管理方法，就像无人认领的废物。

## 儒家管理哲学的兴起、特点及其影响

先秦儒家管理哲学即起于春秋战国的乱世。孔子之世，还只不过是“礼坏乐崩，诸侯僭越”，等到孟子所处的时代，已到了“争地以战，杀人盈野”的地步。人生活在这样的乱世里，不仅肉体的生命受到威胁，精神的生命更是失其依傍，简直成了脱离枝头的枯叶，在狂风中飘零。

求治之心是人之常情，更是乱世儿女的普遍要求。置身于如此的乱世，先秦儒家自然有一种强烈的求治之心。孔子的求治之道即是要在周朝日益僵化的典章制度中，注入实践的真诚，重新恢复其活力及效力。

孔子曾说：“周监于二代，郁郁乎文哉，吾从周。”（《论语·八佾》）在他的心目中，周公承袭夏商两代的既有规模而为周朝制作的典章制度是相当完备的，它树立了人与人之间的规范，从而维系住政治的秩序及社会的安定。不过，这套在周初发挥强大效力的礼乐制度，经过五六百年的长期实施，到了孔子之世，似乎已经丧失其原先的功能；这就是所谓的“周文疲敝”。一般人若是面对这种情况，大半会归咎于制度的不合时宜，而要求修改、甚至废除、更替旧有的制度。在这点上，孔门弟子亦不例外；如子贡之欲去告朔之饩羊（《论语·八佾》），宰我之欲去三年之丧（《论语·阳货》）。但是，孔子对此则有其独到的看法。

孔子承认，春秋时代的种种乱象之所以出现，乃是由于周文疲敝。依孔子看来，周文之所以疲敝，根本的症结并不在周文本身，而在于实践周文的那些人。他们在长期不自觉和因循奉行后，逐渐把这些礼乐制度看成死的教条。表现上行礼如仪，心里面却不知所为何来。如此，“为礼不敬，临丧不哀”，礼乐制度流为虚文，成为表面文章。久而久之，人们甚至连这种表面文章都懒得敷衍。结果就造成所谓的“礼坏乐崩”。

面对这种周文疲敝、礼坏乐崩的状况，孔子一方面提醒世人不要只从外在的形式去看礼乐制度，而说：“礼云礼云，玉帛云乎哉？乐云乐云，钟鼓云乎哉？”（《论语·阳货》）另一方面则呼吁世人要以内在的真诚贯注在客观的礼乐制度之中，故曰：“人而不仁，如礼何？人而不仁，如乐何？”（《论语·八佾》）意思是说，若是实践者麻木不仁、缺乏真诚，徒具形式而僵化的礼乐又有什么用呢？

典章制度是外在的、客观的，实践者的真诚则是内在的、主观的。这两方面原来应该是相辅相成的，孔子说过“质胜文则野，文胜质则史；文质彬彬，然后君子”：外在的制度与内在真诚能够相互配合，才算是文质彬彬。在孔子的时代里，内在的真诚流失了，外在的制度逐渐成为一个空壳子。因此，他特别强调内在的“仁”。一个人若是麻木不仁，所言所行只成虚假。有仁心，才有内在的感动与真诚。

孔子之强调主观面的仁心，其实正是为了充分地实现并成全客观面的礼乐制度。

归结言之，对于主观面、内在面的强调乃是儒家学问的特色之一。其次，儒家学问的另一项特色，则在于他们把治乱的责任归诸统治阶层。

由前面的说明可知，对孔子来说，天下大乱的原因在于周礼流为虚文，而周文之所以疲敝的原因，是由于人在实践上出了问题。归根究底，人要为乱世负起责任。更确切地说，必须为乱世负起最大责任的人，不是老百姓，而是统治阶层。



先秦儒家从未把治乱的根源归咎到老百姓的身上，以往曾经有人批评儒家是替统治阶级说话，他们其实是在为老百姓请命。他们认为，天下之得治不得治，均决定于统治得当不得当。而统治得当不得当的关键与其说是“治病”，不如说是“人病”。我们看到，儒家一方面将动乱的根源往内追溯，另一方面将动乱的责任定位在统治阶层。这是儒家管理思想的两大特色。

作为中国文化一大主流的儒家思想，对于中国人有着长远、广泛而深入的影响；长远到各个时代，广泛到各个领域，深入到各个阶层。连带地，儒家在管理方面的主张，自然地对中国人造成相当大的影响。儒家管理思想成为君臣共同尊奉的神祇。例如，宋朝宰相赵普曾对宋太宗说：“臣有论语一部，以半部佐太祖定天下，以半部佐陛下致太平。”此外，儒家的典籍也逐渐成为后代帝王养成教育过程中的教科书。

《贞观政要》一书最能表现儒家思想对统治阶层的影响，其中，君臣都相互劝勉力行儒家管理之道。例如，论君道，则曰以修身为本；论政体，则曰以爱民为本。其余如：论任贤、求谏、鉴戒、择官，甚至如：论仁义、忠义、孝友、公平、诚信、俭约、谦让，都充斥儒家强调德治的色彩。

也许有人会进一步问，这种影响究竟是表面的，或实质的？它影响到的是管理的口号，或管理的实务？儒家的道理是否只停留在中国人的嘴边，抑或体现于实际行事之中？

这类疑问，并不是毫无来由的。因为，我们在现实世界里，的确看到许多言行不一的现象，往往说的是一套，做的又是一套；其间的不一致，有时甚至可以达到俗语所谓“满口仁义道德，一肚子男盗女娼”的程度。

这种言行差距的例子，在历代统治者中比比皆是。因此，我们必须承认，儒家的理想很难完全落实。既然无法完全落实，为什么一定要讲个不停呢？对于这个问题，有的人认为，被挂在嘴边的那些儒家的大道理，只不过是某些人用来装点门面的幌子、遮丑的谎言，甚至是统治者愚民的工具。依此观点看来，儒家对中国文化的贡献似乎就在于点缀与遮掩，而传统文化中的矫饰与虚伪即属儒家思想的副产品。事实上，任何一种东西都可能被误用；儒家思想被扭曲、误用，也不足为奇。儒家之道的正当作用在于作为一种理想，由此对现实有所“提携”、“转化”，从而“制衡”、“约束”现实中下坠的力量。

明治维新是日本近代化过程中一个戏剧性事件。在这场变革中，儒教受到严重打击。但是，孔子思想并没有在日本消亡。明治维新后，日本为了追上欧美诸国，积极引进欧美先进科学技术和制度。另一方面，日本政府又把孔子的思想引入新体制中，加以利用。制定了三条政策：一、在国民教育中恢复儒教教育；二、继续举行孔子祭祀典礼，把孔子神化；三、大力开展儒教研究活动。

比如，近二十年来，NIES（新兴工业经济群）各国和地区中的新加坡，积极开展学习日本活动，拼命吸收日本式经营。这是因为他们知道日本经济上取得的成功在于日本的经营方式。亚洲NIES和ASEAN（东南亚联盟）近二十年来惊人的经济发展和现代化进程中，可说是以儒教理论为基础，经不断努力而有此成绩的最佳例证说明，儒教理论不但适用于经济现代化，而且超越群伦。他们将社会秩序和儒教的伦理行为规范互相结合，这么地产生了孔子的经营哲学。这个经营哲学成为NIES经济发展和成功的基础；同时，对工业化及产业化的社会，也发挥了功用。例如，韩国一位成功的财阀利用的便

是同族经营的效率性。像日本一些大企业经营成功，也是利用对同一家庭的感情，因而提高了企业的效率。

## 时代的呼唤经理人的法宝

虽然中国同属儒教文化的国家，为什么经济发展长时期地徘徊不前？为什么一再和经济腾飞的机遇失之交臂？其原因虽然不是三言两语能讲清楚的，但不能正确解决文化和经济相互作用的问题，不能不是重要原因之一。

在世界各发达国家经济全面衰退的今日，如果能够从现代社会学和哲学的新观点来看孔子的思想，那么在经营管理方面，便会有新的发现。

孔子说：“仁者，爱人也”。“仁”字虽然只是一个符号，却代表着“软性管理”的经营思想体系；或是说“以仁为特征的人文管理思想体系”。孔子的经营管理思想具有实用价值，是一种教人如何在现实社会中生存，如何增长智慧，如何获得管理成效的学说。

纵观历史上的儒家管理哲学，横看今日的中国及世界，我们不能不感受到一种启发，即：如何把儒家的管理哲学开发出来，以利于我们正在进行的经济建设和祖国的飞黄腾达这一宏伟事业？

美国一位汉学家曾预言：“现在已逐渐到了西方文化的没落时代，亚洲的祖先是‘东方的太阳’（即孔子）。现在，儒家文化非常引人瞩目。为什么呢？原因是，在日本代表的东亚各国和地区中，儒教文化影响非常大，而这些国家和地区的经济在这种文化背景下取得了快速发展，所以引起世界瞩目。”

21世纪将是亚洲儒家文化的时代，中国将成为21世纪的经济大国。为了迎接这一时代的到来，我们有必要整理儒家管理哲学这一国宝。

事实上，儒家管理哲学是一门经世致用的哲学，注重实用、实实在在、不尚空谈是它的特点。本书所纳入的儒家管理思想及其管理方法就特别注意到了这一点。比如，“管理就是治人”、“管理就是协调”等观点，以及儒家教你如何做人、用人，如何“修身”等等，无一不是实在、朴素又有启发意义的。这种实用的管理思想与管理方法必将成为经理人的法宝。

## “治人”——管理就是关于人的管理

### 人——管理的主题

儒家十分重视人在管理中的地位与作用。《礼记·中庸》引孔子的话说：“其人存，则其政举；其人亡，则其政息”。即有贤能的人存在，好的政治就能实行起来；贤能的人不存在，好的政治就会消灭。在儒家看来，人是管理活动的中心，有了人才有管理，没有人就无所谓管理了。

儒家管理思想之所以以人为中心，这同整个儒家哲学的人本主义倾向是分不开的。《孝经·圣治章》引孔子的话说：“天地之性人为贵”。这句话虽然不一定是孔子的原话，但其中的“贵人”思想却的确是孔子乃至整个儒家哲学的根本观念。在儒家看来，在世界上的一切事物中，人是最可宝贵的，人为万物之灵。这一观点体现在管理思想中，那就是必然把人当作管理的主要对象。在儒家看来，一切管理活动都是围绕着“治人”而展开的。

儒家代表人物之一的荀子从理论上分析了人和法（即规章制度）的关系，以此为契角来论证这一观点。他指出，只有造成国家混乱的君主，而没有必定混乱的国家；只有能够使国家安定的人，而没有使国家自行安定的法。例如，传说中的射箭能手羿，他的射箭方法没有失传，但不是世代代都有像羿那样善射的人；传说中的治国圣王禹，他所创立的治国法规仍然存在，但不是世代代都有像禹那样的君主。方法与法规归根结底还是依靠人来执行。“故法不能独立，类不能自行，得其人则存，失其人则亡”。（《荀子·君道》），意即：法是不能自己发挥作用的，依法类推也不能自动进行，有了善于治理国家的人，那么法就能起作用，否则就不能起作用。

在儒家看来，管理的根本问题还是在于人。

据儒家经典《尚书·皋陶谟》记载：有一次，皋陶和大禹在帝舜面前讨论如何治理国家的问题。他们提出了“为政”的三项原则：一曰：“修身”（“慎厥身，修思永”）——即君主要严格要求自己，努力提高自己的品德修养。二曰“官人”（“知人则哲，能官人”）——意即要善于发现和使用人才。三曰：“安民”（“安民则惠，黎民怀之”）——即要给老百姓恩惠，使他们得到安定的生活。在这里，人（包括君主、各级官吏和广大老百姓）是国家管理的基本对象。所谓“为政”就是“治人”，而“治人”在本质上包括“修身”、“官人”及“安民”三个主要内容。

## “以人为本”——“治人”的哲学基础

孔子重视人，认为天地之间，以人为贵，他说：“天地之性人为贵”。以后的儒家都坚持这个观点。荀子说：“水火有气而无生，草木有生而无知，禽兽有知而无义；人有气、有生、有知亦且有义，故最为天下贵也。”这段话说明了人之所以贵的道理，人虽然来源于自然，但又高于自然，高于自然界的一切有生命之物，所以，人是宇宙中最具有灵性之物。汉儒董仲舒说：“天地之精所以生物者，莫贵于人，人受命于天也”。这是说，人聚天地之精贵于万物；人受命于天，必遵循于天。宋代理学家周敦颐说：“唯人也，得其秀而最灵。”即人们常说的，人为万物之灵。

以孔子为代表的儒家关于“天地之间人为贵”的思想是值得肯定的。这一思想明确了人在天地间的位置，区别了人与万物的差异强调了人在社会历史发展中的主体地位，即使从今天的角度来说，这一思想也包含有合理的因素，具有一定积极的现实意义。

以人为贵，必然以人为本。民者，人也，古代民和人通用。孔子从人本主义出发，进一步认识到民在社会、国家发展中的重要地位和作用，提出了“民为本”的思想。孔子说：“大畏民志，此谓知本”。意即能顺从人民的意志为转移，这就叫知道国家之根本。曾子接着强调：“此谓知本，此谓知之至也。”知道以“民志”为“本”的统治者，他就是聪明绝顶了。这是春秋时代民本思想的发展和升华。随着奴隶制神权统治的衰落，人的地位提高了。如《左传》中写道：“夫民，神之主也”，“天道远，人道迩”。说明当时人间事物以人为主，以民为本的观点增强了。孟子也说过：土地、人民、政事，是诸侯国的三件宝，即人民是国家的三件宝之一。他还说：“民为贵，社稷次之，君为轻。”认为对于一个国家来说，人民最为重要。所以，孔子儒学从社会的实际经验中，得出了一个真理：“民为邦本，本固邦宁。”这一观点甚至得到了历代封建统治者的赞同，唐代李世民就强调：“凡事皆须务本，国以人为本。”

“民为本”，这是对社会历史活动本质的真实概括。人民群众是物质财富的生产者，也是精神财富的创造者，是社会历史的主宰。得民心者，得天下；失民心者，失天下。一个政权的巩固，社会的和谐与安宁，都要得乎民心，顺乎民意。荀子说：“君者，舟也；庶人者，水也。水则载舟，水则覆舟。”失去民心，违背民意，必定要垮台的。所以，绝不能忽视人民在国家、社会发展中的重要地位和作用。

## 管理的实施者是人

“治人”的第一个内容是“官人”。荀子说：“人主者，以官人为能者也”。（《荀子·王霸》）

所谓“官人”，就是对于各级官吏的管理，也就是对于管理实施者的管理。

儒家十分重视各类管理的辨别、考察、培训及使用，也就是知人、用人及育人。孔子首先提出“举贤才”的主张。孟子则用实例来证明任用贤人的重要性，他指出：虞国不用百里奚，因而灭亡；秦穆公用了百里奚，因而称霸。这就证明：“不用贤则亡，削何可得与？”（《孟子·告子下》），意即不用贤人就会遭到灭亡，即使是要求勉强存在，都是办不到的。

那么，如何“官人”呢？《大戴礼记》专门有一篇题为《文王官人》的文章，借用周文王的口气对“官人”的内容进行了详尽的论述。它把“官人”分为两个方面，一是“知人”，即对于各级官吏的鉴别，二是“用人”，即对于各级官吏的使用。这实际上是对先秦儒家“官人”思想的进一步发挥。

关于“知人”。孔子提出：“视其所以，观其所由，察其所安。人焉廋哉”。（《论语·为政》）意即：“了解一个人，就要看他的所作所为，了解他所走过的道路，观察他兴趣爱好。这样，那个人的善恶怎能隐藏得了呢？”孟子也提出：“听其言也，观其眸子，人焉廋哉？”（《孟子·离娄上》）意即：“听一个人说话的时候，注意观察他的眼睛，这个人的善恶又能往哪里隐藏呢？”

《文王官人》篇则具体提出《六征》鉴别法。所谓“六征”就是根据官员（包括在任者和打算任命者，下同）的六种表现，而考察他的品质，一是“观诚”，就是考察官员的道德、品质和情操；二是“考志”，就是考察官员的言论谈吐来辨别他的志向；三是“视中”，就是通过官员说话的声调来观察他的内在气质；四是“观色”，就是根据官员的表情来察看他的外在气质；五是“观隐”，就是通过一定的外露信息来明察官员有意掩盖的本质；六是“揆德”，就是在前五种表现的基础上，对于官员的品德作出总的评价。

关于“用人”。据《论语·雍也》篇记载，孔子曾向鲁国的执政大夫季康子介绍自己的学生，仲由、端木赐和冉求分别具有“果”（即果敢决断）、“达”（即通情达理）和“艺”（即多才多艺）的特点，认为他们可以担负国家的管理工作。在另一个地方，孔子甚至还直接提出仲由可以负责兵役和军政，冉求可以当县长，公西赤可以办理外交。荀子在《君道》篇中也提出“材人”即对于国家管理人员量才录用的观点，并区分了“大夫”、“卿相”和“君王”三类治国的人才。

《文王官人》篇则进一步提出“九用”的观点。所谓“九用”，就是对于九种不同气质和特长的管理人才，分别任用他们担任九个方面的工作，诸如：

- 公正、仁义而有智谋的人，可以任用他们担任国家各级官员；
- 仁慈、厚道而懂得事理的人，可以任用他们担任基层领导人；
- 正直、忠诚而有信用的人，可以任用他们担任纪律监察官员；
- 谨慎、公正而且明察的人，可以任用他们担任法官；
- 公平正直的人，可以任用他们担任财务管理官员；
- 谨慎、明察而廉洁、公正的人，可以任用他们担任主管分配和赏赐的

官员；

善于谋利和经营事务的人，可以任用他们担任农业与手工业生产的领导人；

善于交际并能广泛搞好关系的人，可以任用他们担任外交官员；

勇猛、刚毅、善于估计形势和果断决策的人，可以任用他们担任军事领导人。

总之，根据对象的不同能力而分别任用，使之各得其所，这就是所谓“因方而用之，此之谓官能。”

对于管理者而言，在执行管理之前，“修身”是十分重要的。

所谓“修身”就是管理者的自我管理。在儒家看来，无论是对于各级官员的管理，还是对于一般老百姓的管理，都离不开管理者的自我管理。

首先，只有“修身”才能“官人”。《礼记·中庸》上说：“故为政在人，取人以身，修身以道，修道以仁”。即管理国家的关键在于得到贤人，取拔贤人的关键在于君主的自我修养，自我修养要依靠道，把道修明起来则依靠仁。孔子则指出：“苟正其身矣，从于政乎何有？不能正其身，如正人何？”（《论语·子语》），意即如果统治者能端正自己，管理政事又有甚么困难？如果不能端正自己，又怎么能够端正别人呢？

其次，只有“修身”才能“安民”。孔子十分强调：“修己以敬”、“修己以安人”、“修己以安百姓”（《论语·宪问》），意即修养自己，保持恭敬谦逊的态度；修养自己，使各级官员安定；修养自己，使老百姓安定。荀子则指出：“请问为国？曰：闻修身，未尝闻为国也。”（《荀子·君道》）意即“请问如何治理国家？答案是：只听说统治者要培养自己的品德，而没听说统治者要如何治理国家。”在荀子看来，统治者培养品德本身就是治理国家。他比喻道：君主就像依据日影来测量时间的仪器，老百姓就像仪器的影子，仪器正则照出来的影子也正；君主就像盛水的盘子，老百姓好比水，盘子圆则装在盘子里的水也圆。

总之，在儒家看来，君主的修身乃是国家管理的根本。正如孟子所说：“人有恒言，皆曰天下国家，天下之本在国，国之本在家，家之本在身。”（《孟子·离娄上》）意即“人们常常说‘天下国家’。由此可见天下的根本在于国，国的根本在于家，而家的根本则在于个人的修身。”在儒家看来，统治者的操守，是从修养自己开始的，修养好自己，就可以去影响别人，这样，天下就太平了。

关于“修身”的内容，儒家有许多精彩的论述。仅以孔子为例，他在《论语》各篇中先后提出：君子要警惕三件事——年轻时不要迷恋女色，壮年时不要争强好胜，老年时不要贪求无厌。君子具有三种乐趣——以得到礼乐的调节为乐，以宣扬别人的好处为乐，以结交公众贤明的朋友为乐，便有益了；以骄傲为乐，以浪荡飘游为乐，以大吃大喝为乐，便有害了。君子要杜绝四种毛病——不凭空臆测，不绝对肯定，不拘泥固执，不自以为是。君子尊崇五种行为——庄重、宽厚、诚实、勤勉、慈惠。君子具有五种美德——给人民以好处，自己却无所耗费；使用百姓，却不使他们怨恨；有所欲求，却不贪婪；安泰矜持，却不骄傲；态度威严，却不凶猛。君子需要考虑九个方面——看的时候，考虑看明白没有；听的时候，考虑听清楚了没有；脸上的颜色，考虑是否温和；容貌态度，考虑是否庄重；说的言语，考虑是否忠诚老实；对待工作，考虑是否严肃认真；遇到疑问，考虑怎样请教别人；将要发

怒，考虑有甚么后患；看见可以得到的，考虑自己该不该得。



## 管理的对象是人

人，不光是管理的实施者，更是管理的直接对象。前面说的“安民”，便是从这个角度说的。

所谓“安民”，就是对于老百姓的管理。孟子把“安民”的具体内容列为五项，其中包括尊重有道德的人，使用有能力的人，杰出的人物都有官位，那么，天下的士子都会高兴，愿意到朝廷找个一官半职了；在市场，给予空地以储藏货物，却不征收货物税，如果货物滞销，依法征购，不让它长久积压，那么，天下的商人都会高兴，愿意把货物存放在市场上；关卡，只稽查不征税，那么，天下的旅客都会高兴，愿意来来往往了；对于耕田的人，实行井田制，只要求他们助耕公田，而不再另外征税，那么，天下的农夫都会高兴，愿意辛勤耕作了；人们居住的地方，没有不合理的劳役和租税，那么，天下的百姓都会高兴，安居乐业了。

孟子指出：一个国家的统治者，如果真正做到了上述五项，让天下的士农工商各得其所，那么，就不仅使本国的百姓心悦诚服，而且还能使邻国的百姓前来归附，从而扩大统治的基础，像这样，就会天下无敌，“如此而不能统一天下，是从来不曾有过的。”

关于“安民”的具体做法，孟子举出了儒家心目中的“圣王”尧舜的例子。在尧统治的时代，洪水泛滥，草木丛生，谷物歉收，野兽伤人。尧为此而感到忧虑，于是把舜选拔出来担任国家的管理工作。舜命令伯益驱兽，将山野沼泽地带的草木用烈火烧毁，使鸟兽逃跑隐藏；命令禹治河，引流入海，使中国的土地得以耕种；命令后稷教民稼穡，栽培五谷，使人民得以丰衣足食；又命令契主管教育，教以人伦，把握人与人的关系的大道理以及相应的行为准则，使老百姓和睦相处。

对于上述的“安民”措施，尧概括道：“对于百姓，需要督促他们，纠正他们，帮助他们，使他们各得其所，然后加以提携和教诲。”这里，涉及到如何满足被管理者基本需要的问题。

我们知道，现代美国行为科学家马斯洛（A. H. Maslow）曾经提出一个“需要层次论”。他把人类的基本需要从低到高归纳为五类：一是生理上的需要，包括维持生活和繁衍后代所必需的各种物质上的需求；二是安全上的需要，指有关免除危险和威胁的各种需求；三是社会性的需要，指感情和归宿上的需求；四是对尊重的需要，包括自尊和得到他人尊重的需求；五是自我实现的需要，指发展个人潜力，实现个人理想的需求。

比较起来，孟子在上面所举尧舜治国的例子中，涉及到了马斯洛提出的前三类需要：所谓“教民稼穡”，是满足人民的物质需要；“治河驱兽”，是满足人民的安全需要；“教人以伦”，是满足人民的社会性需要。

不同的是，孟子所提出的满足人类需要的途径是从群体而不是从个体的角度着眼的。这从后面两种需要满足的途径中，看得更清楚。例如，尽管我们可以把孟子说的“富贵不能淫，贫贱不能移，威武不能屈”，类比于“对于尊重的需要”；也可以把孟子所说的“乐以天下，忧以天下”类比于“自我实现的需要。”但必须清醒地看到，孟子是从“天下”、“国家”、“人民”的角度立论的。儒家的价值取向是集体主义，他们所理解的个人或“自我”是融合在社会的“大我”之中的，这同马斯洛的个人主义的价值取向有着根本的区别。

管理的目标在于“安人”

“安人”的观念是孔子提出来的。本来，在孔子之前，《尚书·皋陶谟》就曾经把“知人”和“安民”作为国家管理的基本任务，指出：管理国家，最重要的在于知人善任，在于安定民众。知人善任，那就是有智慧的人，有智慧才能领导别人。安定民众，那就是有恩德的人，有恩德百姓才怀念他。一个治国者，既有智慧又有恩德，还怕什么内忧外患，还怕什么屑小坏人呢？

正是沿着上述思路，孔子进一步提出：作为一个国家的统治者，必须“修己以敬”，“修己以安人”，“修己以安百姓”。本来，这里的“人”只限于统治阶层内部。大概在孔子那个时代，“人”与“民”的称谓还是有区别的。“人”指上层人物，即社会的统治阶层；“民”则指老百姓，即社会的被统治者阶层。但这种区别在孔子那里本来就不十分严格，后来更是逐渐泯灭了。所以，我们可以笼而统之，把“安人”和“安百姓”合称为孔子的“安人”思想。

细加分析，孔子之所谓“安人”，其对象不仅包括统治阶层内部，而且也包括被统治者。而在被统治者中，不仅包括一般的百姓，而且也包括鳏寡孤独老幼病弱这些需要特别照顾的民众；不仅包括境内的“化内之民”，而且包括境外的“化外之民”。所谓“均无贫，和无寡，安无倾”，这是对一般老百姓来讲的；所谓“老者安之，少者怀之”，这是对特殊民众来讲的；所谓“远人不服，则修文德以来之，既来之，则安之”，这是对境外之民来讲的。由此可见，孔子之所谓“安人”的对象是非常广泛的。

在孔子看来，“安人”作为国家管理的最高目标，不但是一般的管理者，就是像尧舜那样的“圣王”还不一定做得到。孔子说：“修养自己来使所有的老百姓安乐，尧舜大概还没有完全做到哩！”有一次，孔子的学生子贡问道：“假如有这么一个人，广泛地给人民以好处，又能帮助大家生活得很好，怎么样？可以说是仁道了吗？”孔子答道：“哪里仅仅是仁道，那一定是圣德了！尧舜或者都难以做到哩！”

既然现实中的管理者难以完全做到“安人”，那又为什么要将其树立为管理的根本目标呢？这正反映了孔子的良苦用心。孔子的目的，正是要把“安人”作为必须不断朝之努力的方向，对国家管理者予以激励与鞭策。同时，孔子也正是以“安人”为基调，并与“正己”相合，把“正己安人”作为自己治国学说的最终归结点。

孔子的“安人”思想对于儒家管理目标的设计，带来了深刻的影响。孟子的“仁政”目标，荀子的“王制”目标，以及《礼记》中的“大同”目标等，无一不是以“安人”为其核心的。

“安人”，是“仁政”目标的内核。

孟子所设计的“仁政”目标，其时代背景，是在诸侯争雄、社会动荡、民不聊生的战国中期。当时，从上到下，人们普遍关心的是国家的统一，社会的安定。适应这一需要，孟子以“不忍人之心”而推出“不忍人之政”，其目的就在于“安人”。

据《孟子·梁惠王上》记载，有一次梁惠王问孟子：“天下要怎样才能安定？”孟子回答：“天下归于统一，就会安定。”梁惠王接着问：“谁能统一天下呢？”孟子回答：“不嗜好杀人的国君就能统一天下。”

其实，“不嗜好杀人”，只是对当时统治者的最起码的要求。孟子的“仁政”学说，要求统治者“不忍人之心”出发，推行“不忍人之政”，其具体

内容，就是“保民”、“爱民”、“养民”、“教民”、“治民”，而归根结底，也就是“安民”。孟子指出：“老百姓对于生养死葬都没有什么不满，那就是王道的开始”；“一般百姓饿不着，冻不着，这样还不能使天下归服的，是从来不曾有过的事”；“尊敬我家里的长辈，从而推广到尊敬别人家里的长辈；爱护我家里的儿女，从而推广到爱护别人家里的儿女。一切政治措施都从这原则出发，要统一天下就像在手心里转动东西那么容易了。”

孟子还以“一怒而安天下之民”的周文王为典型，具体描述道：从前文王治理歧周的时候，薄赋税，轻刑罚，并关心鳏寡孤独这些社会上穷苦无靠的人，从而得到人民的拥护和归附。伯夷躲避殷纣王，住在北海之滨，听说文王兴起来了，便说：“何不归到西伯（文王当时爵号）那里去呢，我听说他是善于抚养老人的人。”姜太公躲避殷纣王，住在东海之滨，听说文王兴起来了，便说：“何不归到西伯那里去呢，我听说他是善于抚养老人的人。”——孟子据此而指出：“天下有善于抚养老人的人，那仁人便把它当作自己的依靠了。”那么，如何抚养老人，安定百姓呢？孟子紧接着就引出了他那著名的“五亩之宅，百亩之田”的养民蓝图。

由此看来，孟子所有关于“仁政”目标的设计，包括他那著名的“五亩之宅，百亩之田”的养民蓝图，全都是“安人”为其内核的，正如孟子本人所表明的：“中天下而立，定四海之民，君子乐之。”

“安人”是“王制”目标的基点。

荀子的“王制”目标，是从统治者（“君王”）的角度制定的。他明确认为，在“庶人安政”与“君子安位”之间，存在着一种必然的因果关系。荀子论述道：驾车的马儿惊车，车上的人就坐不稳；被统治的老百姓惊惧政事，在上位的统治者也坐不安。马儿惊车，就要使它安静下来；老百姓惊惧政事，则要施之以恩惠。如果老百姓安于政事了，那么统治者的地位也就安稳了。

在另一个地方，荀子又指出，如果统治者广用人才，那么追求名誉的人就不会前来攻打，而是前来归附；统治者发展生产，那么追求利益的人就不会前来攻打，而是前来投奔；统治者讲求礼义，那么抱有怨恨的人就不会前来攻打，而是前来汇集。这样，国家就像地上的磐石那样安稳，像天上的星宿那样长久。别人的国家都混乱，我们的国家却得到治理；别人的国家都倾危，我们的国家却安定；别人的国家都衰败下来，我们就可以起来征服天下。——在这里，“安民”、“安君”、“安国”三者连为一体。

尽管荀子的出发点是在于“安君”、“安国”，但其落脚点却还是在“安人”。他看到了“人莫贵乎生，莫乐乎安”——“安宁”乃人生的最大幸福与快乐。因此，在荀子所设计的“王制”目标中，就多次呈现出这样的图景：“四海之内亲如一家，近处的人不隐瞒自己的能力，远处的人不怨恨自己的劳苦，不论多么偏僻边远的地方，都没有不愉快地服从王者的管理而得到安乐”；“天地万物，无不尽其所美，致其所用，上用以装饰君子士大夫，下用以养育平民老百姓，使之得到安乐”。——在这个“王道乐土”中，物尽其用，人尽其才，近者尽心，远人归附，真是好一幅乐也融融的“安人”图画！

“安人”是“大同”目标的主线。

“大同”目标为人们描绘的是这样一幅蓝图：在大道实行的时候，天下是公有的，所选拔的是有贤德和有能力的人，所讲求的是信义，所修习的是

亲睦。人们不只是爱自己的父母，不只是爱自己的子女。老年人有所安排，壮年人发挥用处，幼年人得到抚育，鳏寡孤独和残疾人都得到赡养。男子有职业分工，女子有好的归宿。人们担心财货被丢弃在地上不用，而不是非要据为己有；担心不能贡献自己的力量，而不是非要为自己谋利。因此，没有阴谋诡计，也没有盗贼动乱，各家的大门甚至不用关闭。——这就叫作“大同”。

在这幅“大同”的蓝图中，“安人”始终是一条突出的主线，人人各得其所，安居乐业；个个讲信修睦，平安相处；社会没有动乱，安定和平——真可以说是达到了“安人”的极致。

总之，孔子所倡导的“安人”理想，是儒家管理思想的根本目标。它就像一根红线，贯串在上述各种具体目标的设计之中。

从孔子的时代直到今天，人类已经走过了20多个世纪，时代进步了，社会变迁了，管理活动的种类也越来越复杂了。作为一种管理活动的根本目标，孔子当年所提出的“安人”的理想，在今天是否还适用呢？换句话说，“安人”的管理目标是否具有某种普遍性呢？

对此，我们的答案是肯定的。我们认为：由于时代的进步，“安人”的具体内容当然不尽相同——或者是农业时代的安宁，或者工业时代的安定；由于社会的变迁，“安人”的具体对象当然不尽相同不尽一致——或者是求得国家组织之安，或者是求得企业组织之安；但是，作为一种抽象的管理目标，“安人”的理想永远不会消失，“安人”的精神永远不会过时。就此而言，“安人”目标具有某种“永恒”的意义。

即从现代工业社会来看，当代美国管理学大师德鲁克在其对于管理目标的探讨中，就特别重视“人”的因素。他认为，企业的目标涉及到八个领域：市场地位、创新、生产率、物质和财政货源、可赢利性、管理人员的绩效和培养、工人的工作和态度、公众责任心。其中，前五个属于“物”的因素，容易引起人们的注意；后三个属于“人”的因素，却往往被某些管理者所忽视。

德鲁克指出，企业目标的制定，决不能忽视后三个关于“人”的关键领域。因为在他看来，“企业是人的群体，企业的活动就是人的活动。人的群体必须建立在共同的信念之上，必须把人聚集在共同原则周围。不然的话，企业就会瘫痪，不能够活动，不能够要求它的成员努力工作。”如果说，这些涉及到人的因素似乎是看不见摸不着的，那么管理者就有责任用自己的行动去把它变成实际的目标。

德鲁克强调指出，如果忽视这些关于人的因素的目标，就会造成企业的无能，劳工的动乱，至少是损失工人的生产率，并且会由于不负责任的企业行为而引起公众对于企业的抵制——换句话说，也就是引起企业成员和社会公众的“不安”。因此，德鲁克在自己的“目标管理哲学”中，以主要的精力论述了现代企业管理如何正确处理人的因素的原则。——在这个意义上，我们可以说德鲁克的管理目标论也是以“安人”为其基本内涵的。

台湾曾仕强先生，依据陈大齐先生关于“安宁为人生根本要求”的推定（按：此一推定即“来自于儒家创始人孔子及其继承者孟荀二子的启示”），提出现代管理也应该以“安宁”为其最终目标。曾先生指出：“一般组织的目标，无论其为法定的、机能的、技术的、盈利的、个人的，或公共的，由于缺乏更高的最终目标，以资统领，所以常有不能协调甚至严重冲突的现

象……假若在这些目标之上，悬一‘安宁’作为普遍而究竟的目标，则每项目标力求达成之际，有了一个共同的理想，自然易于协调而趋于一致。”

香港徐伟先生批驳了所谓“安人不适用于现代管理”的说法。他指出：“怀疑论者，每以为安人是农业社会的做法，工业社会众人心态大不相同，哪里还能一成不变地讲求安人？即使人安了，而竞争不过别人，又有何用？管理者应付千变万化的环境，已属不易，如果专心安人，岂不误了大事？至少安人并非单一的目标，利润、绩效、安全、使命难道不重要？何况单一目标往往是相当危险的！”

针对上述质疑，徐伟先生指出：

（1）工业社会造成不同的心态，乃是必然的。但是，如果说农业社会的心态全部改变，则显然言过其实。时代虽然改变。人生的根本要求并未变易，即使工业社会，管理的最终目的，乃在安人。

（2）当然不能一成不变地讲求安人。工业社会安人的条件，既与农业社会有所不同，就应该随着变换安人的方法，以求切合时宜。一成不变，不足以获得安人的效果；因为安人的目的不变，而安人的方法，决不可以一成不变。

（3）人安了，却竞争不过别人，这是不好的现象；但不理会安人，人更不安，生产力就会因之更为降低，这势必更加竞争不过别人。竞争不过别人，员工必定不安，管理者更加不安，怎能称为安人？所以不能消除竞争，不能应付竞争，乃至不敢面对竞争，都不算安人。

（4）管理者应付千变万化的内外环境，确属不易。但如不知安人，或不专心安人，岂非更增困难？事实上，管理者专心因应环境变化所产生的压力，即应以安人为其中心思想，也就是拿安人作为因应的衡量标准。因应的结果，人更安，这才是上策；因应的结果，人更不安，那真是下策。管理者，时时记住安人，才有妥善应付变化的可能。

（5）单一目标是相当危险的，因为有顾此失彼之虞。但是，安人这一最高目标，却涵盖了人们通常所希望的所有具体目标。在“安人”这一最高层次之下，尚可包含“进步”与“稳定”的第二层次，以及“绩效”、“利润”、“使命”和“安全”的第三层次，乃至其他更加具体的层次。这些具体目标，彼此在“安人”的大前提下，尽可以放心去追求，而无单一目标时所可能引发的弊害。

如此看来，“安人”作为管理的根本目标，具有某种普遍性，它的基本精神适用于不同时代（包括农业时代和工业时代）、不同组织形式（包括国家组织、行政组织、经济组织、企业组织等）的管理活动，反映着人类管理活动的某些共性。正因为如此，“安人”的理想目标，才以其永恒魅力，激励着一代又一代的管理者去思索、去追求、去奋斗。

## “治人”思想的现代阐释

本世纪初，美国工程师泰罗（F.W.Taylor）在一系列实验的基础上，提出了科学管理的四条原则：

1、为工人工作的各个组成部分研制出一套科学方法，以代替过去单凭经验的方法。

2、对工人科学地进行选择、培训与提高，而在过去，是由工人自己选择工作并尽其所能来培训自己。

3、管理者诚心诚意地和工人合作，以保证一切工作都能按照自己制定的科学原则进行。

4、在管理部门与工人之间，大致均等地进行分工和担负职责，管理部门把一切由它们自己做比由工人做更为合适的工作都担负起来。

显然，这四条原则是建立在这样一个基础上的：如果工业工程师能严格地设计工作，管理部门能恰当地规定激励办法，并有一定的组织保证，那么，生产率就可以达到最大的限度。这种思路既不考虑个人行为的差别，也不考虑工作集团对于个人的影响。从这个意义上来说，早期管理理论可以说是把人的因素排除在外的。当然不是说它没有牵涉到人的因素，因为任何管理活动和管理理论，离开人是不可想象的。但是，早期管理理论确实忽视了对于管理中人的因素的深入研究，忽视了个人与所属集团之间的关系，把工人仅仅看成是单个的人，一种生产因素，一种工具。这显然是理论上的片面所致。而美国心理学家梅奥（G.E.Mayo）通过霍桑实验得到启发。霍桑实验本来是依据科学管理的原理，测定物质工作条件同生产效率之间的关系。实际测定的结果表明，在确定的前提下，真正影响生产效率的，并不是物质条件的变化，而是人与人之间的关系。这就导致了梅奥的被称为“人际关系理论”的新管理观。

第一，工人不是以金钱为刺激积极性的唯一动力的“经济人”，而是“社会人”，社会团体中的人际交往对于人的生产积极性有强烈影响。

第二，生产效率的提高主要取决于工人的工作情绪即“士气”，而“士气”则取决于工人的家庭和社会生活以及企业中人与人的关系。

第三，在企业中除了正式组织以外，还存在着非正式组织，后者是企业成员在共同工作和人际交往中形成的，有其特殊的感情和倾向，影响着其成员的行为。

第四，管理者应该了解和诊断企业内部人际关系的情况、善于倾听和沟通工人的意见，引导和激励工人，从而在企业的效率和工人的感情需求之间取得平衡。

但是，人际关系理论也存在着不足，主要是过于偏重人的感情和社会因素，而忽视了理性的和经济的因素。当代美国著名管理学家德鲁克（P.F.Drucker）指出：“关于‘什么是管理，管理干些什么？’这个问题，我们只能这样来回答：这是一个有着多个目的的机制，它管理企业，管理经理人员，管理工人和工作。如果略去其中一项，我们就不会有管理，也不会有企业和工业社会。”在承认管理多重机制的基础上，德鲁克特别强调“人”的因素。他指出，人的资源，在企业具有的所有资源中，是最丰富、最有多方面才能、最有潜力的资源。因此，管理者的首要任务就是把他的资源——首先是人力资源——之中所蕴藏的一切力量挖掘和发挥出来，消除一切可能

存在的弱点，从而创造出有一个有活力的整体组织。

在德鲁克等人看来，人是企业的最大资源，它制约着其他资源的挖掘和利用；因此，对于人的管理，就成为组织管理的首要任务，从根本上说，管理就是对于人的管理。这就在管理对象的基础上把握了管理的本质。

中国儒家关于“管理就是对于人的管理”这一论点的论述，显然不及当代管理学家论述得这么精细、深刻，但先哲们已经意识到人在管理中的决定作用这一点，是毫无疑问的，足以为当代管理者提供启示。

“劳心”——管理就是运用心智的活动

心——管理的途径



## 管理是一种“劳心”的活动

在儒家看来，所谓管理就是对于人的管理，就是“治人”。那么，谁来“治人”呢？儒家的回答是：“劳心者治人，劳力者治于人。”——脑力劳动者进行管理，体力劳动者接受管理，这在儒家看来，是通行于天下的共同原则。

在先秦儒家诸子中，孔子比较早地涉及到“君子劳心”的思想。据《论语·子路》篇记载，孔子的学生樊迟请求学种庄稼，受到孔子的斥责。孔子说：“这个樊迟呀，真的是小人一个！统治者讲究礼节，老百姓就不敢不尊敬；统治者做事合理，老百姓就不敢不服从；统治者讲求信用，老百姓就不敢不说真话。如果这样做了，四面八方的老百姓就会背负着自己的孩子前来投奔，哪里用得上统治者自己去种庄稼！”这里孔子所表述的，就是一种“君子劳心，小人劳力”的思想。在另一个地方，孔子把这种思想概括为“君子谋道不谋食”，“君子忧道不忧贫”。

孟子则在同许行之徒的辩论中，详尽论证了“劳心者治人，劳力者治于人”的命题。

许行是研究神农学说的，属于当时的农家学派。当时，孟子同许行及其弟子陈相都住在滕国。据《孟子·滕文公上》记载，孟子和陈相之间曾经就管理分工问题，进行了下面一段饶有意味的对话：

有一次，陈相向孟子转述许行的话，说道：“滕国的国君确实是个贤明的君主，尽管如此，也还算不上是真正懂得道理。真正的贤君要和人民一起耕种，自己搞饭吃，还要替老百姓办事。而现如今滕国有储谷米的仓禀，存财物的府库，粮食多得吃不完，钱财多得用不尽。这是损害别人来奉养自己，又怎么能称得上是真正的贤君呢？”

孟子听了觉得很奇怪，问道：“难道许行一定要自己种庄稼才吃饭吗？”

陈相说：“对。”

“许行一定要自己织布才穿衣服吗？”

“不，许子只穿粗麻织成的衣服。”

“那么，许行戴帽吗？”

“戴。”

“是自己织的吗？”

“不，用谷米换来的。”

“许行为什么不自己织呢？”

“因为妨碍做庄稼活。”

“许行也用锅甑煮饭，用铁器耕田吗？”

“对。”

“这些器具是自己做的吗？”

“不，用谷米换来的。”

“那许行为什么不亲自烧窑冶铁，而要一件件地和工匠们交换器具呢？”

陈相答道：“各种工匠的工作本来就不是一边耕种一边能同时干得了的。”

孟子反问道：“那么，难道管理国家的工作就能一边耕种一边又能同时干得了的吗？”

辩论至此，陈相完全理屈词穷，张口结舌。于是，孟子得以从容地引出了自己的正面主张——

“有大人之事，有小人之事，……故曰：或劳心，或劳力；劳心者治人，劳力者治于人；治于人者食人，治人者食于人，天下之通义也。”意即“有官吏的工作，有小人的工作……有的人进行脑力劳动，有的人进行体力劳动；脑力劳动者管理别人，体力劳动者接受别人的管理；被管理者养活别人，管理者靠别人养活——这是通行天下的共同原则。”

孟子对于“劳心劳力说”的论证，主要有两个方面。一方面是劳动分工的必要。如上所述孟子抓住陈相承认“各种工匠的工作本来就不是一边耕种一边能同时干得了的”这一点，反诘道：“难道管理国家的工作就能一边耕种一边又能同时干得了的吗？”既然主张“君民并耕”的许行本人都不能做到一边耕作一边做各种工匠的活儿，那么管理国家的人独独可以一边耕作一边治理天下吗？孟子认为，这无论放在谁的身上，都是做不到的。

孟子具体以古代圣王的事迹来加以论证。治国者大禹将全部精力和时间都放在治洪工作上，“即使想亲自耕种，可能吗？”治国者尧舜既领导百姓的劳动生产，又开展百姓的文化教育工作，处处关心百姓的疾苦，“圣人为老百姓考虑如此周到，还有时间耕种吗？”治国者尧舜为天下选拔英才，操劳国家大事，那就不必要亲自耕田，“尧舜的治理天下，难道不用心思吗？只是不用在耕种上罢了。”在这里，孟子接连用了三段文字，论述了治国者不可能耕种，没时间耕种和不必要耕种的道理，批驳了许行的“君民并耕论”，论证了官民分工的合理性。

另一方面是劳动成果交换的必需。孟子指出，只要是一个人，各种工匠的制成品对于他来说是不可缺少的。如果一件件物品都要自己制造出来才能使用它，势必使天下的人疲于奔命。因此，为了维持正常的生活，人们就必须交换彼此的劳动成果。如果不互通各人的劳动成果，交换各行各业的产品，用多余的来弥补不足的，那就会使农民有多余的米，别人却吃不到，工女有多余的布，别人却穿不上。如果能够互通有无，那么，各行各业的人都能各得所需，有吃有穿。用孟子的话来说，这就叫做“通功易事”。

孟子认为，在劳心者和劳力者、治人者与治于人者之间，同样存在着这种“通功易事”的关系。孟子在批驳陈相时曾指出，务农的用粮食来换取器械，不算损害烧窑的和打铁的；烧窑打铁的用自己的器械去换取粮食，又难道是损害农民吗？同样道理，治国者以其务治的成果去换取必须的生活资料，这难道也是损害别人来奉养自己吗？孟子的答案显然是否定的。也就是说，在孟子看来，治国者以自己的务治成果去换取必须的生活资料，这是完全合理的、正当的。

如果说，孟子对于“劳心劳力说”的论证，着重在劳动分工及其成果的交换上，主要集中于“治人者”与“治于人者”的区别；那么，荀子的论证则侧重于管理知识的专业性上，主要集中于“劳心者”与“劳力者”的联系。

荀子指出：“君子之所谓贤者，非能遍能人之所能之谓也……在所止矣。”（《荀子·儒效》）意即“君子所说的贤，并不是说能够全面做到一切人所能做到的一切事情；君子所说的智，并不是全部了解一切人所能了解的一切事情；君子所说的察，并不是普遍的明察一切人所能明察的一切事情。这就是说，君子的知识和才能总是有一定限度的。”

在荀子看来，国家管理者当然不是什么都懂。论种田，他比不上农民；

论买卖，他比不上商人；论制造器物，他比不上工匠；论辩论技巧，他比不上巧辩之士。各行各业都有自己的专门知识，而管理国家也有专门的知识。这就是：判断人的德行而确定等级秩序，衡量人的才能而授予官职，使人人各得其位，事事各得其宜，物物各得其所。若论这些知识，士农工商又都比不上国家的管理者。说话符合道理，做事符合要求，把国家管治得有条有理，这就是管理者的特长。

既然管理者的特长就在于他具有专门的管理知识；那么，他就必然责无旁贷地担负起社会管理的重任。荀子指出：“圣人也者，道之管也”。又说：“人君者，所以管分之枢要也。”这里在荀子看来，君主是天下之道的总管，他掌管着社会等级秩序的划分。换句话说，国家管理者也就是社会运转的策划者与领导者。

顺便说说，在先秦儒家诸子中，对于管理概念的表达，一般是用“治”字，有时也用“政”字，直接使用“管”字的则非常罕见。因此，荀子在这里所使用的“管”字，弥足珍贵。

既然管理者担负着如此重要的社会领导责任；那么，对于他的生活爱好，道德修养，社会就有必要作出合理的安排。荀子指出：对于一个统治者来说，把色彩斑斓的衣服拿来穿，美味佳肴拿来吃，丰厚的财物拿来用，这并不是为了搞荒淫、骄恣，实在是为了管好国家，使天下百姓普遍地得到利益。而对于一般老百姓来说，统治者的智慧、仁厚和道德声望都是他们所需要的，“百姓依赖统治者的智慧，所以甘心为他吃苦受累，从而使他得到安逸，以保养他的智慧；百姓依赖统治者的仁厚，所以甘心为他出生入死，从而使他得到保卫，以保养他的仁厚；百姓依赖统治者的道德，所以为他精心设计宫室、衣饰，以保养他的道德。”——荀子这里所表达的意思，同孟子所说的“被管理者养活别人，管理者靠别人养活”的道理是一致的。

但荀子比孟子更高明的地方，则在于他指出了“劳心”与“劳力”的相互联系，特别强调了脑力劳动对于体力劳动的指导作用。荀子指出：“故曰：‘君子以德，小人以力。力者，德之役也。’百姓之力，待之而后功；百姓之群，待之而后和；百姓之财，待之而后聚；百姓之势，待之而后安；百姓之寿，待之而后长。”（《荀子·富国》）意即“统治者靠的是自己的品德，老百姓靠的是自己的力气。用力气的人，要接受用品德的人的指挥。这是因为，老百姓的能力，要依靠统治者的教化才能取得成功；老百姓的群体，要依靠统治者的协调才能够和睦；老百姓的财产，要依靠统治者的指导才能够聚集；老百姓的地位、要依靠统治者的安排才能安定；老百姓的寿命，要依靠统治者的文治武功才能得到延长。”这里，比较详细地论证了管理者的脑力劳动对于社会劳动、社会组织、社会财富、社会安定乃至人们寿命长短的必要性，充分体现了管理工作的智力特点。

从现代人的观点看，儒家“劳心劳力说”包含着一定的真理，这就是它认识到并肯定了管理分工的必要性和合理性。恩格斯指出：“当人的劳动的生产率还非常低，除了必需的生活资料只能提供微少的剩余的时候，生产力的提高、交换的扩大、国家和法律的发展、艺术和科学的创立，都只能通过更大的分工才有可能，这种分工的基础是，从事单纯体力劳动的群众同管理劳动、经营商业和掌管国家以及后来从事艺术和科学的少数特权分子之间的大分工。”恩格斯这里所说的社会大分工包括管理者与被管理者之间的分工。管理阶层的形成，正是这种社会大分工的产物，它对于人类社会文明的发展，

具有不可估量的影响和无可替代的作用。儒家代表人物在 2000 多年前就看到并肯定了这一作用，这是非常难能可贵的。

与此同时，我们也必须指出，儒家的“劳心劳力说”实际上是把剥削者同脑力劳动者和社会管理者，被剥削者同体力劳动者和被管理者混为一谈的。尽管他们本身未必能够以自觉的阶级观点意识到这一点。按照恩格斯的上述论断，脑力劳动与体力劳动的分工，管理阶层与被管理阶层的出现，剥削阶级与被剥削阶级的形成，本来就是同一过程的产物。分工的规律就是阶级划分的基础。阶级的对立随着脑力劳动与体力劳动的分工、管理阶层与被管理阶层的分工而出现。这本来就是一个问题的两个方面。了解这一点，对于我们认识先秦儒家“劳心劳力说”的局限，是有帮助的。

回到对于管理本质的认识，儒家的“劳心劳力说”强调管理者必须是劳心者，肯定管理者的脑力劳动及其成果对于社会发展的巨大作用，这实际上是把管理作为一种运用心智的实践活动。这是儒家从管理分工的角度，对于管理本质的理解。

## “劳心”思想的现代阐释

所谓“管理就是运用心智的活动”，是从管理者与被管理者分工的角度提出来的。

早在《科学管理原理》一书中，泰罗就曾经指出：一切计划工作，在旧的管理体制下都由工人来做，结果是凭个人经验办事；而在科学管理体制下，则必须由管理当局按照科学规律的要求来完成。这是因为，工人们即使很熟悉工作情况并善于利用科学资料，但是要想在机器房和办公桌上同时完成工作，事实上是不可能的。显然，在大多数情况下，需要有一部分人先做计划，另一部分人去执行。

在这里，泰罗是从管理职能的角度去理解管理分工的。他把计划职能与执行职能分开，实际上也就是主张在管理者与被管理者、脑力劳动者与体力劳动者之间要进行必要的分工。把一切可能有的脑力劳动都从车间和工人那里转移出去，让管理部门集中去做。

德鲁克在《管理实践》一书中指出：管理者与被管理者之间的根本区别，就在于管理者必须承担“创造出一个真正的整体”和“在每个决定和行动中协调眼前与长远的需求”这两项特殊的任务。作为管理者，需要管理业务，管理经理人员，管理工人与工作，事情千头万绪，而他却好像一个交响乐队的指挥，通过他的努力、理解和领导，本来那样嘈杂的各种乐器变成了一曲生动的完整音乐。但是，指挥有作曲家的总乐谱，他只是一个解释者，而管理者既要是一个作曲家，又要是一个指挥。

其实，把管理人员比作乐队的指挥，马克思也说过：“凡有许多个人进行协作的劳动，过程的联系和统一都必然表现在一个指挥的意志上，表现在各种与局部劳动无关而与工场全部活动有关的职能上，就像一个乐队要有一个指挥一样”。指挥和乐队，就是马克思在承认管理是一项脑力劳动之后，对管理者与被管理者分工的生动比喻。

由此可见，管理是一项必须由专业人员来进行的脑力劳动，已成定论。中国儒家对此表述只有“劳心者治人，劳力者治于人”十一个字，简单之至，但又深刻极了。

“和为贵”——管理就是协调

## 和——管理的胜境

“和为贵”，是儒家对于管理从另一个角度思考所得出的结论。

荀子在论述管理是一种智力活动时指出，老百姓的群体，要依靠统治者的协调才能够和睦，（“百姓之群，待之而后和”）。

“和”即协调，从一个侧面反映了儒家对于管理本质的理解。

关于“和”，《礼记·中庸》解释道：喜、怒、哀、乐没有发作的时候，叫作中；发作出来而能合乎礼节，叫作和。近人杨树达先生在《论语疏证》中指出，大凡事情能够合乎节拍的，就叫作“和”，而不仅仅限于感情发作一件事而已。音乐调适叫作“龢”，味道调适叫作“盪”，事情调适叫作“和”，三者都是同一个意思。

这里杨先生将三者相提并论，确有见地。因为从先秦典籍中看，人们也确实认为这三者有共通之处，常常互为发明。“和”而为调和（动词，从行为看），和谐（名词，从效果看），协调（既为动词又为名词，既表述行为也表述效果）的意思。

在儒家看来，“和”是管理活动的最佳境界。孟子指出：“天时不如地利，地利不如人和。”荀子也指出：“上不失天时，下不失地利，中得人和，而百事不废。”孔子的学生有若则认为：“礼之用，和为贵。先王之道，斯为美。”此后，“和为贵”就成为著名的儒家格言。

儒家之“和”在管理活动中的作用，一是用来协调管理者与一般老百姓（即治人者与治于人者）的关系，达到二者之间的团结（即“和无寡”）；二是用来协调最高管理者与各级管理人员（即君主与官吏）的关系，取得二者之间的和谐（即“和而不同”）。

## “和无寡”：官民协调

关于治人者与治于人者之间的协调，《韩诗外传》记载了孔子的一段话，大意是说：当时的颜氏一门中有三个人驾马车，但他们各人驭马的方式却很不相同。在颜无父的驾驭下，马儿尽管知道车上有货物却觉得轻松，知道车上有人却觉得很友好，因而越跑越欢。如果这匹马会说话，它就会这么说：“今天跑得好快活啊！”在颜沦的驾驭下，马儿知道车上有货物也觉得轻松，知道车上有人却觉得应该尊敬他。如果这匹马会说话，它就会这么说：“快点跑吧，有人在支使着我呢？”在颜夷的驾驭下，马儿知道车上有货物而觉得很沉重，知道车上有人而战战兢兢。如果这匹马会说话，它就会这么说：“快跑，快跑，不然的话，主人就会将你杀掉！”

在这三位驭手中，孔子最欣赏的是颜无父。他连声称赞说：“真美啊，颜无父的驭马！”接着，孔子进一步发挥道：“故御马有法矣，御民有道矣，法得则马和而欢，道得则民安而集。”在孔子看来，治民就像御马。君主好比驭手，人民好比马匹，管理老百姓就像赶马车一样。驾驭的方法得当，驭手就和马匹取得和谐，配合默契，各得其乐；治民的方法得当，君王和人民也能取得和谐，人民安居乐业，纷纷前来归附，国家就会越来越兴旺。

所以，孔子主张，在管理者与一般老百姓之间，关键是要取得和谐。“盖均无贫，和无寡，安无倾。”若是财富平均，便无所谓贫穷；境内和睦团结，便不会觉得人少；境内平安，便不会倾危。——在这三句话中，“均无贫”带有平均主义的倾向（俗称“大锅饭”），于现代社会的管理已不适合。但“和无寡，安无倾”即使是对于现代的管理也是富有启发的。一个组织内部，相互协调，人们的积极性得到充分发挥，怎么会觉得人少呢？而组织内部的团结得到了保证，同心协力，坚如磐石，又怎么会倾危呢！

孟子也十分重视“和谐”在管理中的作用。他举例道：譬如有一座小城，每边长只有三里，它的外部也只有七里，可谓小之又小，但敌人围攻它，却不能取胜。在长期围攻的过程中，一定会有合乎天时的战机，却还是不能取胜，这就证明“天时不如地利”。又譬如另一座城，其城墙不是不高，护城河不是不深，所拥有的兵器不是不锐利，所储备的粮食不是不足够，总之，坚固得很。但是当敌人一来，守城的人却弃城逃跑，这就证明“地利不如人和”。

那么，如何得到“人和”呢？孟子接着指出：限制人民不必用国家的疆界，保护国家不必靠山川的险阻，威行天下不必凭兵器的锐利。“得道者多助，失道者寡助。寡助之至，亲戚畔之；多助之至，天下顺之。”国家的疆界，山川的险阻，兵器的锐利，都只是属于外在的东西；民心的向背，才是决定战争胜负、国家存亡的关键。而统治者要想得到人民的拥护，就只有实行正确的治国之道，“得道多助，失道寡助”。统治者与人民之间，相互和谐，上下齐心，则无往而不胜。



## “和而不同”：上下级协调

关于君主与官吏之间的协调，儒家的原则是“君子和而不同，小人同而不和”。这里所谓“和”，是既讲原则又讲团结，在对立统一基础上建立起来的和谐；所谓“同”则是盲从附和，一团和气。儒家所提倡的是前一种境界，而反对后一种风气。

在最高管理者与各级管理人员之间，为什么要特别强调“和”而反对“同”呢？《国语·郑语》记载周太史史伯对郑桓公说的一段话，回答了这个问题。

当时，正值春秋末年，东周王朝已经走向下坡路，郑桓公问史伯道：“周朝会衰败吗？”史伯回答说：“差不多了。现在周幽王抛弃那些光明正大而有德行的人，而重用那些挑拨是非，奸邪阴险的人；厌恶那些贤明耿直的人，而喜欢那些顽鄙固陋的人；排斥与自己意见不一致的正确主张，而采纳与自己意见完全相同的错误说法——这正是周朝快要衰败的迹象。”

史伯把这种现象概括为“去和而取同”。在他看来，只有“和”才是产生万物的法则，没有对立面的“同”是不能产生什么新事物的。一种东西和另一种对立的東西相配合就叫做“和”，由此事物才能发展壮大。如果总是同一种东西重复相加，达到顶点，就会失败。

史伯举例道：所以先王用金木水火土等五种元素相配合，而产生万物；用五种滋味相调配，以适合人的口味；用六种声调相配合，以令人悦耳动听；端正七窍，而为心所役使；协调身体的八个部分，而使人完整；充实九脏，以建立纯德，设立十种等级，以训导百官；乃至产生十种品位，提出万条方案，计划亿件事情，经营兆数的财物，取得京数的收入，等等。所以，当君主的，拥有天下极广的土地，常有京兆的收入，供养百官万民，普遍教导而又善于使用他们，协和安乐，就像一家人一样。如果能够做到这样，那就是运用“和”的法则而达到登峰造极的地步了。因此，“先王向异姓求婚，使用四方的货物，选拔敢于直谏的官员，处理事情时反复比较衡量，这都是在追求“和”而不是“同”啊！”

在史伯看来，只是一种声调就没有音乐，只是一种颜色就没有文采，只是一种滋味就没有美食，只是一种事物就无法做出评价——这就是所谓“和”的法则。而幽王却把这一法则抛弃了，“去和而取同，要想不衰败，办得到吗？”如此看来，君臣之间究竟是“和而不同”还是“同而不和”，直接关系到国家的成败。

关于“和”与“同”之间的区别，《左传·昭公二十年》记载晏婴对齐侯说的一段话，分析得更加清楚。

有一次，齐侯刚从打猎的地方回到宫中，臣子梁丘据也亦步亦趋地跟来了。于是齐侯感叹地说：“看来只有梁丘据跟我相和协啊！”晏婴在旁边说：“梁丘据只不过是与您相同罢了，哪里谈得上和协呢！”

“和与同难道还有区别吗？”齐侯不解地问。

“有区别，”晏婴回答说：“和的道理就像烹饪时的调味，酱、醋、盐、梅等各种佐料，哪样太少就添一点，哪样太多就减一点，这样吃起来才有滋有味，心情舒畅。君臣之间的关系也同样如此。主上认为对的，如果其中还有什么不对，臣子就应该指出那不对的部分，以完备对的部分；主上认为不对的，如果其中还包含着对的，臣子就应该指出对的部分，以去掉不对的部分。这样，就会使政治清明，避免失误，人民也就不会发生争执。”

晏婴同样用调味和调声的例子来论证“和”的法则。他指出：先王的配合五味，调和五声，原本是为了要使心情平静，政治完善。声音也像味道一样，它是由一气、二体、三类、四物、五声、六律、七音、八风、九歌互相组成的，是由清浊、大小、短长、缓急、哀乐、刚柔、快慢、高低、进出、疏密互相调剂的。君子听了，就能使自己心情平静，德性温和。——这就是“和”的作用。

晏婴接着说：“现在梁丘据却不是这样。主上认为对的，他也认为对，主上认为不对的，他也说不对。这就好比调味时用清水去调和清水，谁愿意吃呢？又好比弹琴时老是弹同一个调子，谁愿意听呢？君臣之间应该协和而不应该趋同的道理也正是这样。”晏婴说的这个道理，正是儒家“和而不同”原则的具体说明。

晏婴本人不仅是“和而不同”原则的提倡者，而且是身体力行的实践者。今存记载其言行的《晏子春秋》共八篇，二百五十章，《谏》言就占了两篇，五十章，篇幅则超过全书的五分之一。他对国君能够一日三谏，涉及到政治、军事、生活等各个方面，在治理国政中弥补君主的不足，对齐国的强盛起到了重要的作用。

据记载，晏婴所服事的齐国三代君主都是属于不争气的“惰君”：灵公不够廉洁，晏婴纠正以法度秩序；庄公恃仗武力，晏婴纠正以不动干戈；景公追求奢侈，晏婴纠正以动俭节约。正是由于晏婴始终坚持“和而不同”的原则，敢于同君主“唱对台戏”，因而使齐国得到大治，受到了孔子的称赞。

“和而不同”，用孟子的话来说，便是“格君心之非”。在孟子看来，那些“同而不和”的小人是不值一谈的，他们的政治也不值得去非议，“只有正人君子才能够纠正君主的不正确思想。君主仁，没有人不仁；君主义，没有人不义；君主正，没有人不正。一把君主端正了，国家也就安定了。”

《荀子·子道》所记载的一件事更是对“和而不同”原则的很好诠释：

有一次，鲁哀公问孔子道：“儿子听从老子的，这就是孝吧？臣下听从君主的，这就是忠吧？”如此反复问了三次，孔子都不回答。事后，子贡对孔子说：“儿子听从老子的，当然是孝了；臣下听从君主的，当然是忠了。老师您当时怎么不回答呢？”

孔子听了很生气，批评子贡说：“你真是太不懂道理了！从前大国有敢于争辩的臣子四人，疆土就不会被削去；中等国家有敢于争辩的臣子三人，社稷就不会危亡；小国有敢于争辩的臣子二人，宗庙就不会被毁掉；父亲有敢于争辩的儿子，行为就不会无礼；士人有敢于争辩的朋友，行为就不会无意。所以，儿子总是听从父亲的，怎么能说是孝呢？臣下总是听从君主的，怎么能说是忠呢？要看在什么样的情况下听从，才能算得上是孝是忠。”

如此看来。有人把儒家所提倡的“和为贵”说成一团和气，不讲斗争性，恐怕是不符合事实的，即没有看到“和而不同”这一儒家论君臣关系的重要原则。

## “和为贵”思想的现代阐释

法国企业家法约尔(H. Fayol)把管理作为企业经营的六类活动(技术、商业、财务、安全、会计、管理)之一,而管理活动之下又包括了五项基本的职能:计划、组织、指挥、协调、控制。在法约尔看来,所谓“计划”,就是预测未来,进而制定行动规划;所谓“组织”,就是建立企业的物质结构和社会结构;所谓“指挥”,就是使下属人员发挥作用;所谓“协调”,就是连接并调和所有的活动及力量;所谓“控制”,就是注意是否一切都按照已经制定的规章和下达的命令进行。——在这五项职能中,法约尔最重视计划和组织职能,同时还认为,控制对于其他四种职能具有某种制约和保证作用。在法约尔那里,协调还未成为管理的中心职能。

美国管理学家古里克(L. Gulick)扩展了法约尔关于管理职能的论述,提出著名的“POSDCORB”公式。这是用七种管理职能英文名称的词首字母组成的一个缩名词,它包括以下内容:

(1) 计划(Planning),即概括地定出要做的工作与实行的方法,以便实现企业所要达到的目的。

(2) 组织(Organizing),即建立权力的正式机构,通过对这个机构对各部分的工作加以安排,确定与协调,以完成规定的目标。

(3) 用人(Staffing),即包括引进与训练全体职工,保持良好的工作条件等全部人事职能。

(4) 指导(Directing),即作出决定,并把它们体现在特定的、一般的命令与指示之中。

(5) 协调(Coordinating),即使工作的各个部分相互联系。

(6) 报告(Reporting),即使各级管理人员不断获得关于企业工作进展情况的伯息。

(7) 预算(Budgeting),包括为制定预算而来的一切形式的财务计划、会计与控制。

在上述七个职能中,古里克特别突出协调职能的作用,认为“这是一个最重要的职能”,一个组织的主要目标在于协调,各项管理活动都应该加以集合,以便保证协调。

自从法约尔和古里克以后,对于管理职能的研究成为现代管理理论发展的热点,各种概括层出不穷,莫衷一是。实践提出了从本质上把握管理职能的问题。

适应上述需要,当代美国管理学家孔茨(H. Koontz)等人做出了很大的努力。他们首先把管理职能简化为五个:计划、组织、人员配备、领导、控制。所谓“计划”就是为整个企业,乃至其中每一个组成部分选择目标,并为实现这些目标拟定所需的策略、政策、规划和程序。所谓“组织”,就是建立一个合适的职务机构。所谓“人员配备”,就是对组织机构中所规定的职务配备人员。所谓“领导”,主要与管理工作的人际关系问题有关。所谓“控制”,就是衡量和纠正下属人员所进行的活动,以保证实际的进程与计划相一致。

接着,孔茨等人进一步把“协调”从一般的管理职能中特别提升出来,作为整个管理工作的本质。他们指出:“有许多管理学界的权威人士认为,协调是主管人员的一个独立的职能。然而,把它看作是管理的本质,似乎更

为确切，因为把个人的工作与所要进行的集体目标协调一致是管理的目的。每一项管理职能都是在行使协调工作。管理就是协调，协调就是管理，这一论断在管理职能的基础上明确指出了管理的本质。

## 治人方法

人的潜力资源，是管理的最大角力场。

## “以人为本”治人思想的现代启示

孔子“民为本”的思想给我们的启示是：在商业企业的经营管理中，不能见物不见人。企业的主体是全体职工。只有调动职工们的积极性，开发他们的智力，发挥他们的聪明才智和创造力，才能提高企业的劳动生产率。一句话：企业必须“以职工为本”。

商业本是适应人的需要而生产，为了满足人的需要而存在和发展的。因此，以人为本，是商业的生命线，也是衡量商业发展的一个重要标志。纵观人类商业发展的历史，在一定历史时期，却出现了忽视人，蔑视人，甚至敌视人的状况，使得本来是为人提供服务而产生的商业，变得越来越走向了它初衷的反面。

在早期资本主义发展过程中就出现了这种反常现象。如重商主义、拜金主义、黑奴买卖、资源掠夺、生态破坏、野蛮竞争以及周期性的商业危机，都给人类带来了深重的灾难。早期商业的突出特点是金钱至上，见物不见人；现代商业的突出特点是尊重人，理解人，人成了商业活动中的核心。

人作为商业活动的核心，主要包括两个方面的内容：一是企业内部如何做到尊重人、理解人，发挥全体员工的积极性、主动性和创造性；一是在处理企业与消费者的关系时，如何做到尊重顾客、理解顾客，把“顾客视为上帝”。所以，尊重人，理解人，把人作为商业活动的中心环节，是发展现代商业的一个十分重要的内容。

在处理企业内部职工关系的问题上，早期“科学管理”派强调用科学方法、科学制度来控制、监督职工，如美国的“泰罗制”就是使用这种管理方法。“科学管理”确实提高了工作效率，但它又有严重的片面性，它把人放在完全被动的位置上进行严密的控制，完全忽视了人的主观能动性。针对“科学管理”的此种弊病，西方一些学者认为一个企业经营的好坏，很大程度上取决于人，取决于人群关系。因此，管理工作的一项重要任务是协调人际关系，激发了人的内在工作能力，通过满足职工的多种需要，促使他们自觉自愿地发挥潜能来达到企业的目标。

当代美国著名企业家马克·麦考马克在他所写的《在哈佛商学院学不到的经营之道》一书中，就十分强调人在企业经营管理中的地位和作用。他在书中写道：“企业管理过程的每一个方面都会归结到人的问题——管理人们，说服人们，同人们合作，一句话，使人们听你的摆布。没有洞察力，就没有妙计。”他还指出：“一个人的真正本性、真正自我，是不会随着环境的变化而变化的。你越了解这个人，就越能看清表面现象之下隐藏的东西，就越能准确地预测他或她在几乎每一种商业情况中最可能作出的反应或回答。这种知识可以说是无价之宝。”尽管马克·麦考马克理解别人的目的是为了摆布别人，取得商业竞争的成功，但由此可知，人的问题确实已成为商业实践中的核心。日本索尼公司总裁盛田昭夫也指出。“最优秀的日本公司的成功，并不是靠神秘的配方和什么秘方，理论、计划或政府政策都不能使一个企业成功。企业的成功只有靠人来实现。”

将以人为本的思想运用到企业管理中，美国和日本都创造了很多的经验，提出了各式各样的管理方法。生产电子产品的美国惠普公司推行“休一帕作风”管理，其具体做法是，很少采用“指令式管理法”，而更多采用“目标管理”，即先由总公司制定某一阶段内利润、新产品研制、用户设想、发

展计划等多方面所欲达到的目标规划，然后由各级人员根据这个规划尽可能详尽地制定自己的工作计划，个人计划一旦获准，那么雇员在公司政策允许下便有很大程度的工作自由。这种做法体现了坚定的企业目标和个人自主的并存，其核心是调动、发挥人的一切积极因素，尊重个人的价值和尊严。

企业的成功有赖于企业内部人际关系的协调和团结，更依赖于企业对消费者的尊重和理解，这是许多企业成功的奥秘所在。本世纪 60 年代中期，当“顾客是上帝”的观念开始为日本企业界所接受时，日立公司的广告课长和田可一就首先对《朝日新闻》的记者提到：“在现代社会里，消费者就是至高无上的王，没有一个厂商胆敢蔑视消费者的意志。蔑视了消费者，一切产品就会卖不出去。”这一见解得到了商界企业家们的普遍认同。美国的格斯特纳说：“一个对公司服务满意的顾客会把幸运的经历讲给 3 个人听，而一个对公司服务不满意的顾客会向 11 个人发牢骚。”所以，他又说：“为顾客提供服务是我们最具有战略意义的销售武器。这是我们使自己的产品在市场上能够与众不同的唯一办法。”

## 知人用人育人技法

荀子说：“主道知人，臣道知事。”君主的工作即在于发掘人才并加以任用，然后把事情交给这些人来处理。儒家甚至认为，只要任用贤相，君主就可能成为无为而治的圣君。孔子认为用人得当与否是很重要的一件事；用人得当，并能充分授权而各司其职，此时纵然居上位者昏庸无能，整个组织也能生存下去。在管理上，儒家非常强调“任贤”的重要性；其中涉及管理学中经常谈到的用人问题。

怎样识人？

“六征”鉴别法

《文王官人》篇提出了“六征”鉴别法。

所谓“六征”，就是根据官员（包括在任者和打算任命者，下同）的六种表现，而考察他的品质。

一是“观诚”，就是考察官员的道德、品质与情操。

二是“考志”，就是考察官员的言论谈吐来辨别他的志向；

三是“视中”，就是通过官员说话的声调来观察他的内在气质；

四是“观色”，就是根据官员的表情来察看他的外在气质；

五是“观隐”，就是通过一定的外露信息来明察官员有意掩盖的本质；

六是“揆德”，就是在前五种表现的基础上，对于官员的品德作出总的评价。

· 人物鉴定法——“视”、“听”、“察”

《史记》记载，孔子的主要弟子有72人，受业门人多达3000人。这里面自然是三教九流，各种阶级出身的人都有；但是孔子不会因他们的出身、身份不同而区别对待。

孔子之所以不会因人的出身、身份不同而区别对待，是因为他曾以貌取人而引起“子羽事件”的过失；又曾以言取人，引起“宰予事件”的失误。吸取这两个教训之后，他总结说：“听其言，观其行，而后知之。”并以此做为知人的原则。

《论语·阳货篇》里有一段话，是孔子和子路的谈话，内容是告诉子路六种品德和六种弊病的关系。“好仁不好学，其蔽也愚；好知不好学，其蔽也荡；好信不好学，其蔽也贼；好直不好学，其蔽也较；好勇不好学，其蔽也乱；好刚不好学，其蔽也狂。”意思是：“爱好仁德而不好学问，它的弊病是容易被人愚弄；爱耍聪明而不好学问，它的弊病是容易放荡不羁；诚实而不好学问，它的弊病是容易被别人利用，反害了自身；好直率而不好学问，它的弊病是容易说话尖刻伤人；勇敢而不好学问，它的弊病是容易出乱子；好刚强而不好学习，它的弊病是容易胆大妄为。”

孔子的学生子夏说：“小人之过也必文（Wén 掩饰）。”意思是说每个人都会有过失；但如果是小人犯了过错，一定会替自己找各种理由来掩饰、辩解。这对识别一个人的品行好坏，真是一针见血的见解。

孔子有一次见众弟子都在用功唯独宰予竟在大白天睡懒觉，非常痛心地说：“始吾于人也，听其言而信其行。今吾于人也，听其言而观其行。”意思是：“以前我对于别人，是听了他的话就相信他，现在我对于别人，在听了他的话之后，还要考察他的行动。”

另外，孔子还说：“视其所以，观其所由，察其所安”。意思是：“了



解一个人，就要看他的所作所为，了解他所走过的路，观察他的兴趣、爱好。”（《论语·为政篇》）如果以一个管理者的立场来说，在施行管理时，需听听部下说过的话，观察他所做过的事，这两者皆不可缺。如果对此马虎，偏于一方，便会引起失误。

“人之过也，各于其党。观过，斯知仁矣。”（《论语·里仁篇》）怎么样的人，就会犯怎么样的过失；也就是说观察一个人的过失类别，也可以窥见其性格典型。在这里，孔子又提供了另一个从侧面观察、评断一个人的方法。

#### · 情景考验法

《荀子·君道》：“校之以礼，而观其能安敬也；与之举措迁移，而观其能应变也；与之安燕，而观其能无流惰也；接之以声色、权利、忿怒、患险，而观其能无离守也。”让他处于礼法的约束中，看他能否安于敬谨的言行；让他处理变动的事情，看他是否具有应变的知虑；让他处于安逸享乐的生活，看他能否不致堕落腐化；让他接触声色及权利的诱惑、让他处于忿怒及危急的情境，看他是否能够不失其原则操守。如此一来，“彼诚有之者，与诚无之者，若白黑然、可诘邪哉。故伯乐不可欺以马，而君子不可欺以人，此明王之道也。”

荀子在这里提到的一些考验方法，可以做为任贤之后的考核也可以做为任贤之前的考察。此外，在事前的考察工作上，孟子提出一套非常严格的程序；“国君进贤，如不得已，将使卑逾尊，疏戚，可不慎与？左右皆曰贤，未可也；诸大夫皆曰贤，未可也；国人皆曰贤，然后察之，见贤焉，然后用之。”要举国之人都说他是贤者，还要经过仔细观察，才能加以重用。

## 怎样用人？

荀子在《王制》篇提到：任用贤能之人，不需要等待固定的次序，去除不贤不能之人，在需要等待片刻的时间。如果王公士大夫的子孙，言行不能合于礼义，就贬为庶人。如果庶人的子孙，能够好学行礼，就拔擢为卿相士大夫。此外，孔也说过：“犁牛之子，且角，虽欲勿用，山川其舍诸。”由此可知，根据儒家的看法，用人之际，应该以贤能为拔举之唯一考虑，不其出身或等第，只要是贤能之士就应该重用。

以贤能为用人的唯一标准，方能得到贤能之士，而没有的人也就不敢鱼目混珠或滥竽充数。《论语·颜渊》记载子夏的话说：“舜有天下，选于众，举皋陶，不仁者远矣；汤有天下，选于众，举伊尹，不仁者远矣。”反之，如果以其他的因素做为用人的标准，则非但得不到贤能之士，更可能用上一批坏事之人。

既然想要得到的是贤能之士，就不应当考虑与自己的亲疏关系。“故明主有私人以金石珠玉，无私人以官职事业。”金石珠玉可以用来做人情，官职事业则是依客观的条件来分派。因此，荀子在《哀公》篇又指出，明君用人凭理智来思索相关的客观条件，昏君用人则凭主观情感上的好恶。

这点说来容易，做起来则不然。每个人都知道应该任用贤能之士，但是，往往只是在嘴上说说。真正用人时，却根据其他的因素做出决定。因此，荀子在《致士》篇说：“人主之患，不在乎不言用贤，而在乎不诚必用贤。夫言用贤者，口也；却贤者，行也；口行相反，而欲贤者之至，不肖者之退也，不亦难乎？”

如何判定一个人是值得委以重任的贤者呢？贤者的客观标准何在？

简单说来，任贤之道即在于“论德使能而官施之”。以“德”与“能”为用人的根本标准，这才是“圣王之道也，儒之所谨守也”。在理想的情况下，最好能够品德与才能兼备。贤相的条件得同时具有知与仁：“知而不仁，不可；仁而不知，不可；既知且仁，是人主之宝也，王霸之佐也。”

若是品德与才能无法兼备时，我们应该如何取舍呢？这也等于问：德与能，孰轻孰重？

基于儒家德治主义的一贯立场，贤臣的第一要件，就是要有良好的道德，其次才考虑是否有卓越的才能。《论语·为政》：“如有周公之才之美，使骄且吝，其余不足观也行。”

《荀子·哀公》中记载鲁哀公向孔子请教如何“取人”，孔子的回答是，不取急功好利之人，不取伶牙利齿之人，不取口若悬河之人。就像弓矢必须调整之后方能求其强劲，马匹必须驯服之后方能求其良好，同样的，臣子必须品德忠诚之后方能要求其知能。臣子若无品德却多知能，就像是豺狼一样，千万不可接近。

简言之，任贤之际，最好的状况是德能兼备，万一无法兼顾时则以德为重。不过，这只是用人的一般原则。由于各种不同的职务需要不同的人才，因此，在实际的情况中，我们必须根据职务的性质，来找适当的人才：这就是“分工”的问题。此外，各人的德能之间会有高低的不同，德能低者则授以较低的职位，德能高者则授以较高的职位；这是“分层”的问题。换言之，用人之道不仅在于求得兼具德能者，更要在求得之后，“论德而定次，量能而授官”。

荀子在《君道》篇指出，用人之道要注意“因材授官”的原则。谨慎踏实，注意细节而无遗漏的人，是“官人使吏之材”，可以做低层的官吏。人品端正，安分守己遵循法度的人，是“士大夫官师之材”，可以做中层的官吏。知道各种政策的所以然之理，掌握各种制度的精神而不拘泥于条文者，是“卿相辅佐之材”，可以做高层的官吏。

#### · “九用”官人法

《文王官人》还提出了“九用”官人法。

所谓“九用”，就是对于九种不同气质和特长的管理人才，分别任用他们担任九个方面的工作。公正、仁义而有智谋的人，可以任用他们担任国家各级官员；仁慈、厚道而懂得事理的人，可以任用他们担任基层领导人；正直、忠诚而有信用的人，可以任用他们担任纪律监察官员；谨慎、明察而廉洁、公正的人，可以任用他们担任法官；公平、正直的人，可以任用他们担任财务管理官员；谨慎、明察而廉洁、公正的人，可以任用他们担任主管分配和赏赐的官员；善于谋利和经营事务的人，可以任用他们担任农业和手工业生产的领导人；善于交际并能广泛搞好关系的人，可以任用他们担任外交官员；勇猛、刚毅、善于估计形势和果断决策的人，可以任用他们担任军事领导人。总之，“因方而用之，此之谓官能”。身为一国之君，最主要的工作即在识别人才，分别授以相当的官位，而不致大才小用或小才大用。

以上提到人才都是可用之才，不过，君主除了要注意可用之才，还要知道何者是不可用之才。所以，方能知所取舍，而不致受到蒙蔽。《荀子·臣道》中依才德将人臣分为四等：态臣、篡臣、功臣、圣臣。态臣是以媚态取悦君主的人，如苏秦之流。篡臣只顾个人利益而篡夺君主的威望，如孟尝之流。对内能够统合百姓，对外能够抗拒危难，百姓亲和他，士人信任他，忠于君主，爱护百姓，并且毫不懈怠，这就是功臣，如管仲之流。尊君爱民，人民心悦诚服地接受他的政令教化，能够迅速地回应突然的变化，对于各种施政原则的应用甚为恰当，可立为典范，这就是圣臣，如伊尹之流。“用圣臣者王，用功臣者强，用篡臣者危，用态臣者亡。”

《荀子·大略》：“口能言之，身能行之，国宝也。口不能言，身能行之，国器也。口能言之，身不能行，国用也。口言善，身行恶，国妖也。治国者敬其宝，爱其器，任其用，除其妖。”最佳的人才是能说能做的“国宝”，其次是能做不能说的“国器”，再其次是只能说而不能做的“国用”，最差的是言行不一的“国妖”。

此外，善妒之人不可用。理由是：“士有妒友，则贤交不亲；君有妒臣，则贤人不至。”如果君主任用一个忌才的臣子，不论这个臣子的能力有多么高强，都是不划算的。因为，他会使得其他的人才无法被君主所用；如此，君主得到一个人才，却损失了千百个人才。荀子指出，“下臣事君以货，中臣事君以身，上臣事君以人。”能够为君主延揽人才的臣子才是最好的。荀子有特别欣赏能够应变的人。事事请示上级的人固然谨慎，但不如能够当下自己做决定的人。能够循规蹈矩，固然不错，但不如能知统类的人。知统类，即是知事情之所以然，如此，方能懂得变通，而“其知虑足以应待万变”。

不过，应变并非权谋。《荀子·王霸》：“故与积礼义之君子为之则王，与端诚信全之士为之则霸，与权谋倾之人为之则亡。”应变只是对事而言，做人的德性却没有应变的需要。一个有道德的人，若能懂得应变，当然最好；

若是有道德而不能应变，亦是个安分守己的人；荀子最为反对的是只知权谋却毫无品德的人，君主也绝不可任用这种人。重德性而轻权谋，这点是儒家与法家最为不同的地方。

在上述的说法中，对于人才的任用，儒家提出了各种客观标准，也提出一些事前考察的方法。这些标准固然有高有低，但是，能够全部合乎这些标准的人，毕竟是极少数。尤其是能够通过孟子那种考验的人，更是少之又少。在实际的状况中，这些理想是很难做到的。比较实际的作法是，只要一个人并非绝不可用，而又合乎某一个任用标准时，即属可用之才。在个人才能方面，孔子主张用人如用器，有一分长用一分长，有一分才用一分才。《论语·微子》中记载，周公告诉他的儿子鲁公说：“无求备于一人”。由此可见，儒家在用人的看法上，有其理想主义的一面，也有其现实主义的一面。

君主在遵循上述原则任用贤才之后，就得把治事之权真正的交出来信之任之，大胆用人：尊贤举贤，目的是要贤才发挥才干，起到“治国平天下”的作用，成就“博施济众”的伟业，而不是叶公好龙似地假尊贤，也不是储藏珍宝似地将贤才束之高阁，置之不用。否则，有贤不用，与无贤相同。《说苑·尊贤》：子路问于孔子曰：“治国如何？”孔子曰：“在尊贤而贱不肖。”子路曰：“范中行尊贤而贱不肖，其亡何也？”孔子曰：“范中行氏尊贤不能用也。”孔子认为，人君发现了贤才，就应当信之任之，大胆用之。要做到信之任之，大胆用之，首先必须在心理上放心，大胆放权，让贤才有充分的自由和权力来施展才华。其次，要很好地做到信之任之，大胆用之，还必须力排谗言，有始有终。相传尧欲传天下给舜，鲧出来反对，曰：“不祥哉！孰（怎么）以天下而传之匹夫乎！”尧不听，举兵诛杀鲧于羽山之郊；共工又以相同的理由阻拦，尧仍不为所动，又举兵诛共工于幽州之都，于是天下再也没人反对传贤的事。孔子评价说：“尧之知舜之贤，非其难，夫至乎诛谏者，必传舜，乃其难也！”（《韩非子·外储说右上》）知贤举贤困难，但得贤之后，不信众人之诋毁，对贤者坚信不疑，更是难乎其难。三人成虎，众口铄金，虽曾子之母，汉文之君，犹自难免，何况他人乎！难怪历史上好人不久，贤者落拓，屡见不鲜了！

唐太宗是中国历史上最能够知人善任，举贤用贤的一代明君，他曾说：“有贤不用与无贤等，用而不信与不用等。”不少君主在授官之后，仍然喜欢不时提出意见，甚至插手其间。孟子在《梁惠王》篇指出，勿教玉人琢玉，即表示，要尊重专家。此外，《荀子·君道》：“今人主有大患：使贤者为之，则与不肖者规之；使知者虑之，则与愚者论之；使修士行之，则与污邪之人疑之，虽欲成功，得乎哉。”让贤能之士受到各种干扰、牵制，这样并不能达到任贤的目的。按理说，用人不疑，疑人不用。确定一个人是贤能之士，就应该让他充分地发挥，而不是处处掣肘。

但是，信任亦非完全的放任。在任贤之后，仍需要适当的考核，方为周全的用人之道。《荀子·君道》：“行仪动静，度之以礼；知虑取舍，稽之以成；日月积久，校之以功。”考核一个人的方法是，看他的言行举止是否合乎礼法，看他的判断取舍是否有实际的成果，经过一段时间，看他是否有功绩。事后的考核工作，不仅可以矫正事前考察工作的可能误差，也可以防范贤能之士在受到重用之后变质的可能。

#### · 用人注意事项

儒家能善用人才方面是有巨大贡献的，大致可有以下几个方面：

一、口是心非。《荀子·致士》：“人主之患，不在乎不言用贤，而在乎不诚必用贤。”用贤这句话人人会说，就好像亲贤人远小人也是人皆能云。问题是，谁是小人、谁是贤人？如果用用者分辨贤人的方式是看他能否顺从己意、曲意承欢，则属口是心非者，因为这时并不是真正地以才德本身做为用人的标准。

二、重私人好恶关系而不重客观之德能。《荀子·君道》：“人主欲得善射，射远中微者，县贵爵赏以招致之。内不可以阿子弟，外不可以隐远人，能中是者取之；是岂不必得之之道也哉。”这段的意思是说，有人想要找一个神射手，当然是以箭术的优劣为标准，怎么能以个人关系的远近亲疏来取舍呢？想要用用者，亦是如此。对于自己所亲爱的人，可以给珠宝，却不可给官位。拿珠宝给一个不适任的人，是爱他；拿官位给一个不适任的人，却是害他。

三、身边留有小人。《荀子·大略》：“士有妒友，则贤交不亲；君有妒臣，则贤人不至。”如果自己先用的是小人，后进者也很难不是小人。仲弓曾问孔子：“焉知贤才而举之？”孔子回答说：“举尔所知，尔所不知人其舍诸？”（《论语·子路》）意思是说，如果你能先任用你所知道的贤才，别人看到你用人是以贤德为重，自然会向你推荐类似的人了。此外，樊迟曾问孔子如何知人。孔子回答说：“举直错诸枉，能使枉者直。”子夏进一步发挥此意说：舜任皋陶，汤任伊尹，贤人得用，小人自然离开了。（《论语·颜渊》）

四、得之而不用，或用之而加以掣肘。《荀子·君道》：“不急得，不知；得而不用，不仁。无其人而幸有其功，愚莫大焉。今人主有大患：使贤者为之，则与不肖者规之；使知者虑之，则与愚者论之；使修士行之，则与污邪之人疑之，虽欲成功，得乎哉。”求得贤才，就应当放心地委以重任。备而不用，或用而不信，都无法真正发挥贤才的功能，也失去原初求才的本意。此外，《孟子·梁惠王》提到居上位者常有“教玉人雕琢玉”的毛病。换言之，要尊重专家，不要外行领导内行。

五、本身不能容人、不能以礼待之。《荀子·致士》：“川渊深而鱼龟归之，山林茂而禽兽归之，刑政平而百姓归之，礼义备而君子归之。”俗话说“小庙容不下大菩萨”，其实不是庙小，而是心小。如果主持人容得下大菩萨，则庙会也随之而大起来。

六、不知因材施教。“寸有所长，尺有所短”，不能辨识人才适用之处，亦是用人失败的一大原因。《荀子·君道》提到“材人”之道，也就是因材施教的原理。其中指出，有官人使吏之材、有士大夫官师之材、有卿相辅佐之材也，而人主之道即在于因才论官而无失其次。曾国藩曾说过：“人材有转移之道，有培养之方，有考察之法，三者不可缺一。”其中的转移之道，即在强调因材施教，若能用得恰当，则鸡鸣狗盗之徒皆可发挥奇效。孔子也说：“君子易事而难说也，说之不以道，不说也。及其使人也，器之。小人难事而易说也，说之虽不以道，说也。及其他人也，求备焉。”（《论语·子路》）“器之”就表示，君子用人因材施教；“求备”则表示，小人用人就希望他无所不能而要求无度。

七、不知培育人才。在用人方面，除了要能知人善任之外，还得主动地培育人才。这是一般人最容易忽略的，而总希望眼前就有现成的人才可用。《荀子·宥坐》：“为教而责成功，虐也。”一般说来，儒家之重视教育即

在于培育人才。而清末担当平定太平天国的曾国藩，在此感触更深。他说：“人材以陶冶而成，不可眼孔太高，动谓无人可用。”又说：“天下无现成之人才，亦无生知之卓识，大抵由磨练而出耳。”

## 怎样育人？

### · 因材施教

孔子主张因材施教，一味循老套的方法是没有效果的。因此，在不同的人向他问仁、问孝、问政等时，尽管问题是一样的，但孔子的答复却不同。

适用于甲，未必能够适用于乙；从前惯用的，未必现在也能够通用。《礼记》有云：“律有小大之称，轻叩钟缘，则声响小；重击钟身，则声响大。”（《学记》）“夫言岂一端而已，夫各有当也。”（《祭义》）

总而言之，对于求教者、受业者，都应当让他们得到适切的教诲。孔子完全因材施教，完全不以一种模式一种标准要求大家，他一直盼望能依各人的个性，造就成各种人才。像这样活的教育方法，确实是达到了高明的境地。即使是今天的教育部门也是难以做到的。

子曰：“可与言而不与言，失人；不可与言而与之言，失言。知者不失人，亦不失言。”（《论语·卫灵公篇》）孔子认为，对可以交谈的人而不与之交谈，是错失了人才；对不可以交谈的人与之交谈，是浪费言语。惟有聪明人不错失人才，也不浪费言语。

孔子曰：“侍于君子有三愆：言未及之而言谓之躁，言及之而不言谓之隐，未见颜色而言谓之瞽。”（《论语·季氏篇》）孔子认为，陪君子说话切忌犯三种毛病：不该说话的时候抢着说这叫急躁，该说话时却不说这叫隐瞒，不先看人家的脸色便贸然说话这叫瞎眼。

这跟前一句话，意思相近。失人就是所谓的“隐”，失言就是所谓的“躁”。而瞽者是指瞎眼，不能察言观色的人。如果能够适时发表意见，就不会犯这三种过错了。

### · 君子不器

孔子说：“君子不器。”（《论语·为政篇》）意思是说君子不像器皿一般只有一定的用途。而应无所不通，无所不能。孔子一贯提倡“博学于文”，他很欣赏郑国大夫子产不仅有杰出的政治才能，而且博学多识。无论在孔子的时代，还是在当今社会中，无论是从政还是经商，真正能够创造自己人生价值的人，绝对不会有跟器具一样呆板的头脑，也绝对不会被别人牵着鼻子走，照着他人的意思来行动。更不会像器皿一样，只有一种而且固定的用途。

## “修身”技法

儒家认为，管理者本身必须对治乱成败负担最大的责任，而治乱成败的关键就在于管理者本身是否完成修己的工夫。换句话说，儒家谈领导，不着重被领导者应该怎么样，而是强调领导者本身应该如何。在某种意义上，说教的对象是老板、而不是员工。儒家的管理思想是一套修己以治人的德治主义。儒家强调自我修养、道德修养，且强调修养对管理的重要；例如《中庸》就明白指出修己对于治人的必要性；“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。”扩大来说，在儒家的心目中，不仅统治者需要修养，被统治者同样的需要修养；“自天下以至于庶人，壹是皆以修身为本。”只不过，儒家对统治者要求较高，而且要求从统治者自身做起。

根据儒家的理想，领导者应该具备哪些条件？领导者应该如何修己？在此，儒家提出许多规范性的说法。其次，我们要运用分析的方法澄清修己与治人之间的关系，并检讨修己是否可以成为治人的充分条件。接着，我们要从批判的层次来问，领导者为了什么而要修己？是什么动力使得一个人想要去做一个好的领导者？此外，我们还可以进一步反省这种管理思想在实际推行时，是否有效。这里先说明何谓儒家心目中理想的领导者。

儒家用了不少名词来指称理想人格，诸如：圣者、贤者、仁者、君子。其中最常见的就是君子一词。君子原指有贵族身分的人，但孔子转而来指有道德修养的人。“君子”与“小人”原来指的是社会地位的分别，在上位之统治者为君子，在下位之被统治者为小人。但是，自孔子以后，儒家开始以“德”言君子；如此，有德行的庶民亦可称为君。在先秦儒家的典籍中，“君子”一词有时以位言，有时以德言。不过，到了后代，“君子”与“小人”竟然完全转化成道德层级的区分。

君子在未见用之前，一方面要“博学、深谋、修身、端行”另一方面要知时运之限，不怨天尤人，君子固然有用世之忱，但是刀也不能过于急切而失了分寸，《孟子·滕文公》：“古之人未当不欲仕也，又恶不由其道，不由其道而往者，与钻穴隙之类也。”不按正当的方式出仕，就好像急着出嫁的女子瞒着父母与人私奔一般。

若是时机来临，亦要先衡量一番，不可有官就做、有位就占，来者不拒。《论语·于罕》：“子贡曰：有美玉于斯，韞匱而藏诸？求善贾而沽诸？子曰：沽之哉，沽之哉，我待贾者也。”此处并非一般说的待价而沽之意，而是表示要审慎地衡量用世之时机、场合是否恰当。

儒家认为，若有出仕的机会，要先忖度自己能力、估量自己是否真有任事之才。否则，承允超出自己能力之外的职务，不只是造成自己的损害，更有愧忠人之事的道义。因此，当孔子为漆雕开安排职位时，漆雕开辞谢说，我对自己还没有十足的信心。孔子听了反而甚表欣慰。（《论语·公冶长》）

其次，在出仕之际，亦须谨慎思量，此一场合是否有益于大道之行？因此，当鲁国的权臣季氏请孔子门人闵子骞出任费宰时，闵子骞坚决地拒绝了。（《论语·雍也》）而另一位门人冉求为季氏聚敛财富时，孔子怒道：“非吾徒也，小人鸣鼓而攻之可也。”（《论语·先进》）此外，孔子也说过：危邦不入，乱邦不居。天下有道则见，无道则隐。”（《论语·泰伯》）

儒家之所以如此强调出仕之道，主要是希望能够于出仕之际，在一开始先端正其心。所谓“失之毫厘，差之千里”，不可不慎乎其始。在儒家看来，



若只是为了个人的名利而出仕，根本违反了出仕的意义；最糟的是，这种人日后甚至可以为了个人的名利而损害公众的权益。

孔子以上说的，都是比较理想的情况。另一方面，儒家也承认，我们在某些时候可以为了基本生活的维持而出仕。但是，这时之出仕求取俸禄，其实也不是为了求取名利富贵，而是为了生存。《孟子·万章》：“仁非为贫也，而有时乎为贫；娶妻非为养也，而有时乎为养。为贫者，辞尊居卑，辞富居为贫。为贫者，辞尊居卑，辞富居贫。”意思是说，出仕的根本目的并不是为了解决贫穷的问题，但是，在个人生活贫穷而无以聊生之际，为了生存，也只得出仕。不过，孟子特别指出，既然是为了维持基本的生活而出仕，则不应当担任职责重大的高官，也不应当领取超过生活所需的厚禄。

此外，曾经有人问孟子：君子在什么情况下才出仕？孟子回答说：有三种出仕的情况。最好的情况是上司亲自登门恭敬地邀请，并且表明愿意依照他的意见行事，这样就可出仕；若是出仕之后，上司仍然像原初一样有礼貌，但是却未能言听计从，君子就要离开了。其次，上司虽然恭敬地邀请，却没有表示将完全依照君子的想法行事，这样也可出仕；只是等到上司礼貌开始减退时，君子就要离开了。最糟的一种情况是，君子没有饭吃，国君听到后，怕他饿死而有损自己的名声，于是拿俸禄周济他；这时君子为了免死也可以接受。（《孟子·告子》）

儒家要求统治者修养自己，修身可以使管理者的内在品质得到提升。儒家有关修身的说法很多，若是根据《中庸》的说法，“好学近乎知，力行近乎仁，知耻近乎勇；知斯三者，则知所以修身。”如此，修身之道在于好学、力行、知耻，其目标在于具备智、仁、勇三德。

“好学近乎知”，就是说，我们可以经由学问、知识的累积而成为智者。对于学问的重视，古今中外皆然，理由正如牛顿所言，站在前人的肩头可以使我们看得更远。《荀子·劝学》也指出：“吾尝终日而思矣，不如须臾之所学也。吾尝跂而望矣，不如登高之博见也。……君子生非异也，善假于物也。”事实上，人类之所以能不断地进步，就在于他能不断地累积知识，把前代的经验传递到后代。

“好学”是一种主动自发的态度，它不会停止，真正好学的人乃是活到老学到老，如孔子自述：“发愤忘食，乐以忘忧，不知老之将至。（《论语·述而》）此外，“天行健，君子以自强不息”。环境不断在变动，人也不能抱残守缺、故步自封。

当然，一般所强调的学习，都要求能够活学活用，否则只能成为堆砌知识的书呆子。在儒家亦不例外。孔子说：“学而时习之，不亦悦乎”；这就表示，学之后还得应用。他又说：“学而不思则罔，思而不学则殆。”（《论语·学而》）这就表示，不能死记材料，要能加以消化、融会贯通。《中庸》提到“博学、审问、慎思、明辨、笃行”，可谓综合了上述两段话的意思。学、问之后，不但要能加以思辨，还要能加以笃行。力行并不等于仁，只是一个人能够老老实实真诚行事，比较不会虚伪油滑。儒家重实践、不尚空言，重笃实、不尚虚夸。孔子指出，“君子耻其言而敏其行”（《论语·宪问》）。因此，宁可“先行其言，而后从之”，宁可“讷于言而敏其行”（《论语·里仁》）。此外，孔子说：“人而无信，不知其可。大车无輹，小车无軌，其何以行之哉？”（《论语·为政》）“古者言之不出，耻躬不逮也。”（《论语·里仁》）

儒家学问主要追求的对象并不在于理论知识，而在于实践知识。因此，学问的实际表示在于能否笃行。《论语·学而》：“弟子入则孝，出则弟，谨而信，泛爱众，而亲仁。行有馀力，则以学文。”如果要在理论知识及实践表现中选择，儒家当然以后者为主。对他们而言，能够实践才是最重要的，这就是宋儒强调“事上磨炼”的意思。

最后，说到“知耻近乎勇”，知耻就是知道自己的缺点。一般人可以很敏锐地察觉别人的缺点，也可以很犀利地批评别人短处。但是，对自己的缺点就很迟钝，更怯懦于自我批评。因此，一个敢于面对自己缺点而试图加以改正的人，就是勇者。好学、力行、知耻分言之为三，其实三者只是一事。好学者，德性之开发也，力行者，德性之践履也知耻者，以德性不如人也。

#### · 警惕三件事

《论语》先后在各篇中提出：君子要警惕三件事：年轻时不要迷恋女色；壮年时不要争强好胜；老年时不要贪求无厌。

#### · 三益三害

君子具有三种乐趣——  
以得到礼乐的调节为乐，  
以宣扬别人的好处为乐，  
以结交公众贤明的朋友为乐，  
如此，便对君子有益：  
又有三种事情会对君子有害——  
以骄傲为乐，  
以浪荡飘游为乐，  
以大吃大喝为乐，  
如此，便对君子有百害而无一益。

#### · 杜绝四种毛病

君子杜绝的四种毛病是：  
不凭空臆测；  
不绝对肯定；  
不拘泥固执；  
不自以为是。

#### · 尊崇五种行为

君子要尊崇的五种行为是：  
庄重；  
宽厚；  
诚实；  
勤敏；  
慈惠。

#### · 提倡五种美德

君子应提倡的五种美德是：  
给人民以好处，自己却无所耗费；  
使用百姓，却不使他们怨恨；  
有所欲求，却不贪婪；  
安泰矜持，却不骄傲；

态度威严，却不凶猛。

· 行为九项规范

君子在言行举止等方面以下面九项规范为准：

看的时候，考虑看明白没有；  
听的时候，考虑听清楚没有；  
脸上的颜色，考虑是否温和；  
容貌态度，考虑是否庄重；  
说的言语，考虑是否忠诚老实；  
对待工作，考虑是否严肃认真；  
遇到疑问，考虑怎样请教别人；  
将要发怒，考虑有什么后患；  
看见可以得到的，考虑自己该不该得。

· 六言六蔽

这是孔子对子路说的：

子曰：“由也，女（汝）闻六言六蔽乎？”对曰：“未也。”“居，吾语女：好仁不好学，其蔽也愚；好知（智）不好学，其蔽也荡；好信不好学，其蔽也贼；好直不好学，其蔽也绞（尖刻）；好勇不好学，其蔽也乱；好刚不好学，其蔽也狂。”（《论语·阳货》）“仁、智、信、直、勇、刚”本是好品质，“仁、智、勇”是孔子提倡的“三达德”；直和刚他也赞赏过，如以“友直”为益友，以“直道以事人”为善行，以任用“直”者为善政；又说“刚毅木讷近仁”（《论语·子路》）。何以“不好学”，都成了弊病呢？结合到他关于“恭而无礼则劳，慎而无礼则蕙（胆怯），勇而无礼则乱，直而无礼则绞”的论述，可知任何优良品质都必须服从一定的准绳，都必须合乎“礼”的规范，一个人必须把他充沛的好心善意用良好的、合乎礼仪的态度，恰如其分地、也是小心谨慎地表达出来，达到主观愿望与客观形式的完美统一，那才是善言善行。否则，即使是满腔热忱，一副好心，也会适得其反。看来，任何东西，任何言行都得有个节度（礼），这个节度自然只有通过学习来获得，难怪孔子要说“不学礼无以立”了。

学习，可以增强自己的才能，可能发展自己的个性，可以提高自己的修养，使自己成为德才兼备的君子，从而步入上流社会，实现“学而优则仕”的最终目的。孔子说：“耕也，馁在其中也；学也，禄在其中也。”（《论语·卫灵公》）可谓一语道破天机！莘莘学子，可无勉乎？面对动荡社会，“大夫无常俸，社稷无常位”，高岸为谷，幽谷为陵。结合他远祖的陡然跌落和他自己成才的实际，让孔子感到世族不可常保，父兄不可长依，唯有学习能保自己立身安命。所以他深有感慨地说：

可与言终日而不倦者，其惟学乎！其身体不足观也，勇力不足恃也，族姓不足称也，宗祖不足道也。而可以闻于四方，昭于诸侯者，其惟学乎！（《说苑·建本》）

“族姓不足称，宗祖不足道”，既是对当时社会变迁的经验总结，也是像他这样无爵位可继、无财可受的青年自我奋斗的座右铭。

· 仕而优则学

孔子说：

君子不可以不学，见人不可以不饰（修饰）。不饰无貌，无貌不敬，不敬无礼，无礼不立。夫远而有光者，饰也；近而逾明者，学也。譬之如圩邪，

水潦集焉，菅蒲生焉，从上观之，谁知其非源水也？（《尚书大传·略说》、《大戴礼记·劝学》、《说苑·建本》同）

他语重心长地说：在位的君子们呀，不可不学习；就像接见客人不可不修饰。不修饰就没有仪表，没仪表对方对你就没有敬心，无敬心就没有礼仪等级，无礼仪等级你就难以立足政坛。那远远看去很风光的仪表不是修饰出来的吗？那接近人让人觉得贤明的，不是学来的吗？就比如那积水潭吧，污泥浊水流进去，繁茂的水草长出来，那里虽然并无源头活水，但从外表看去，谁知道它的底细，谁不为它的水草丰茂而赞叹呢？如果学得稍认真一些，附庸些风雅，那就会获得“说（悦）诗书，敦礼乐”的美名。因而孔子非常赞赏那些当了官之后，能发现自己不足而有意向学的人。鲁昭公时，鲁国大夫孟僖子由于在一次外事活动中不能相礼，“乃讲学之，苟能礼者，从之”，将死，又派自己的两个儿子从孔子问礼，于是孔子高兴地说：“能补过者，君子也！”（《左传》昭公七年）

·君子学道则爱人，小人学道则易使

若或统治者认真地倡行教化，重视教育，那对政治的好处更不待言。从消极方面讲，“君子博学于文，约之以礼，亦可以弗畔（叛）矣夫！”（《论语·雍也》）这是指加强统治阶级内部的团结而言，如果加强文化教育（这里主要是政治思想教育，即“约之以礼”），就会增强向心力，避免反叛的事情发生。从积极方面讲，“君子学道则爱人，小人学道则易使也。”（《论语·阳货》）如果统治者提高了修养，增强了人性，成为仁者，就会善待百姓和他周围的人；平民习于礼乐等级，懂得了自己的本份，那就不会有非份之想，就会心悦诚服地服从统治了。倘若成功地进行教化，让人民在人口繁衍（庶）、衣食丰足（富）的基础上，礼乐蔚然，弦歌之声不绝，人们在这种雍雍和和的气氛中充分地享受人生的乐趣，那又还有谁愿意揭竿而起，铤而走险呢？

可见，“学”无论对个人、对社会，也无论对君子、对小人，都是一件十分有意义的事情，也是非常迫切的事情。

·求学方法“五多”

孔子认为学习方法有五多，即多闻、多见、多问、多思、多习。

孔子论“多闻”曰：“多闻，择其善者而从之。”（《论语·述而》“默而识（牢记）之。”（同前）“君子多闻，质（对正）而守之；多志（记），质而亲之；精知，略而行之。”（《礼记·缙衣》引子曰）特别是自己不懂的东西，更应加意听取：“多闻阙疑。”（《论语·为政》）若或早晨闻知大道，那怕晚上死了也值得：“朝闻道，夕死可也。”（《论语·里仁》）

论“多见”曰：“多见而识之。”（《论语·述而》）“多见阙殆（危险），则寡悔。”（《论语·为政》）“见贤思齐焉，见不贤内自省也。”（《论语·里仁》）“见善如不及，见不善如探汤。”（《论语·季氏》）都讲的是善于观察而获得知识并提高修养。“多见”还包括走出家门作实地考察。他为了学三代礼制，曾到过洛阳“观礼于周室”，曾到过夏禹后代的封国杞和殷人的后代宋作过访问，他白云：“我欲观夏道，是故之杞，而不足征（征信）也，吾得《夏时》焉；我欲观殷道，是故之宋，而不足征也，吾得《坤乾》焉。《坤乾》之义，《夏时》之序，吾是以观之。”（《礼记·礼运》）《夏时》为历书，《坤乾》是殷代占筮书，当时在鲁国是看不到的，孔子去杞、宋二国看到了，并用以考知了夏、殷二代的立国之道。通过这番

考察和比较，孔子对三代之礼得出了两点结论：一是相为因革：“殷因于夏礼，所损益可知也；周因于殷礼，所损益可知也。”（《论语·为政》）二是认为周礼最好：“周监二代，郁郁乎文哉，吾从周。”（《论语·八佾》）这些划时代的结论都是他从“多见”中得来的。

“多问”，孔子自己是不知就问，从不装懂。他曾有机会进入鲁国太庙，“每事问”。守庙的人说：“谁说陋人（纣）之子知礼呀？进太庙，每事问。”他听了说：“这就是求知于礼呀。”（《论语·八佾》）他也鼓励凡事都要问个究竟，问个所以然：“不曰‘如之何？如之何’者，吾未知如之何也已矣。”（《论语·卫灵公》）。对老不提的学生，他是不屑一提的。

“多思”即独立思考。孔子的名言是“学而不思则罔（惘然无知），思而不学则殆（怠惰）”（《论语·为政》），主张学思结合，反对两个极端。只思不学只会养成怠惰之习，孔子曾说：“吾尝终日而思焉，终夜不寝，以思，无益。不如学也。”（《论语·卫灵公》）又说：“不学而好思，虽知不广矣。”（《韩诗外传》一）一个空想的巨人，行动的矮子，到头来必将一事无成。另一方面，好学不思，不得精义，不能贯通，也将惘惘然收获不大。孔子鼓励学生独立思考，即使是老师说的也可以提出相反意见，他曾经批评颜回说：“回也，非助我者也，于吾言无所不说也。”（《论语·先进》）但后来一经考察，发现颜回实际是用心思考的，他便高兴地说：“吾与回言语终日，不违，如愚。退而省（考察）其私（家庭作业），亦足以发（发挥），回也不愚。”（《论语·为政》）

孔子本人就是个好学又善思的典型，凡学必究其所以，从不马虎。他曾从师襄学琴，一首曲子弹了十天，还不换新的，师襄说：“可以弹新的了。”孔子答：“我仅学会曲调，还未得其技巧。”又练了些日子，师襄说：“已经熟习技巧了。”孔子答：“我还未得其寓意所在。”又练了些日子，师襄说：“可以换新的了。”孔子还是答曰：“我还未想见作者的为人。”再练下去，一直练到他进入了肃穆地深思、舒心地高望而远眺的境界时，他才深沉地说：“我得其为人矣！其为人黝黑黝黑的，修长修长的，高瞻远瞩，大有称王天下的气度！这不是文王，又有谁能作成这曲子呢？”师襄听了离席再拜，原来这正是周文王所作的《文王操》（《史记·孔子世家》）。

孔子除了弄通作品本身的内涵外，还能举一反三，从平凡处看出不平凡，从常物中引申出深奥的学问。孔子见大江大河必观，因为他从逝水不复中看出了时光的宝贵、生命的可珍：“子在川上曰：‘逝者如斯乎！’”（《论语·子罕》）已成了人们珍时惜阴的千古良训。又如孔子观于鲁桓庙，见有偏倒的器皿（欹器），问守庙者：“此何器？”守庙者曰：“此盖宥坐（置座右以为戒）之器。”孔子说：“吾闻宥坐之器者，虚（空）则欹（偏），中则正，满则覆。”于是叫弟子注水，果然如此。孔子喟然叹曰：“唉！那有满而不覆者呢。”子路问：“请问怎样才保证满而不覆呢？”孔子说：“聪明圣知（智），守（保持）之以愚；功被（施）天下，守之以让；勇力抚（盖）世，守之以怯；富有四海，守之以谦。”（《荀子·宥坐》）因小见大，因浅见深，非好学深思，孰能至此！

“多习”即反覆练习、温习。一是温习课本：“温故而知新，可以为师矣。”（《论语·为政》）温习旧课程，获得新见解，这就像再次获得老师指点一样。从平常处发现不平常的道理，这才是高人一等的学问。旧材料中蕴含着新内容，旧知识中隐藏着新知识，这需要不断开发，不断温习。宋人

张载有诗云：“芭蕉心尽含新心，心含新心暗已随，愿学芭蕉养新德，长作新叶长新知。”对这一道理作了形象的描述。二是反覆练习。孔子当时所学和所传的内容是礼、乐、射、御、书、数，实践性强，不能停留于纸上谈兵，因而需要练习。将理论的学习与实际操作结合起来，既巩固了所学内容，又从操作中获得美的陶冶，那确实是心身受益的活动。因此《论语》开篇第一章就是：“子曰：‘学而时习之，不亦说（悦）乎！有朋自远方来，不亦乐乎！’”将操练礼乐等活动与远方遇故友的悦悻相提并论。可见多练习给人带来了无穷乐趣，难怪曾子要把‘传不习乎’作为自己“三省吾身”的内容了。

#### · 满招损，谦受益

在学习态度上孔子要求人们要有谦虚的态度和持久的毅力。《尚书·大诰》曰：“满招损，谦受益，时（是）天之道。”《易经》也专有《谦卦》，赞扬“谦谦君子，用涉大川，吉！”可见，谦这种美德亦是中国人的优良传统，孔子则使这一美德更加发扬光大。他认为即使一个人很聪明，也应以“谦”养德，以便进入“贤”的境界：“巧而好度（规矩）必节（合乎规范），勇而好同（合群）必胜，知（智）而好谦必贤。”（《荀子·仲尼》）否则，才能虽优，若不谦逊，也不值称赞，他甚至说：“如有周公之才之美，使（假令）骄且吝，其余不足观也已。”（《论语·泰伯》）聪明人和圣人尚且贵谦，更何况求学之士呢？

首先，孔子要求人们实事求是，切不可不懂装懂，即“知之为知之，不知为不知，是知（智）矣。”知道的就说知道，不知道的就说不知道，这才是真正的聪明（智）人。既不是不懂装懂，又不是假意谦恭。作为求学之士，应该时时注意保持谦虚的形象，以便随时从他人那里获得教益，就像江河谦下而纳百川，大海谦下而容众水：“大哉江海乎！下之也。夫河下天下之川，故广；人下天下之士，故大。”（《尸子·明堂》引孔子曰）因为每个人（天下之士）都掌握着一定的知识和技能，善于向他们学习，则可以积腋成裘，积小知以成大智，就像子贡说的：“文武之道未坠于地，贤者识其大者，不肖者识其小者，莫不有文武之道。”（《论语·子张》）因而孔子说：“三人行必有我师焉，择其善者而从之，其不善者而改之。”（《论语·述而》）在三个一群的普通人中，必有值得为师的人，从积极方面讲，可以向贤者学习优秀（“善者”）的东西；从消极方面讲，也可以从不贤者身上吸取教训（“不善”）。这和其“见贤思齐，见不贤而内自省”的修养方法是一致的。尽管当时没有专职教师，更没有良师，孔子却并不缺乏老师，他学无常师，有能便师，他曾“问礼于老聃”，“访乐于苾弘”，“学官名于郯子”，“学琴于师襄”。甚至有人说，孔子还向七岁小儿项橐请教过（《史记·甘罗传》）。只要一技之长，一闻之见，他都不放过向他学习的机会，不管这个人年龄大小，知识多寡和才能强弱，只要有供自己取裁的，他都谦虚地求教。他赞扬孔文子“敏而好学，不耻下问”；并提倡“以能问于不能，以多问于寡；有若无，实若虚，犯（冒犯自己）而不校（计较）”等谦虚宽和的学风。而反对那种“学曾未知臆赘则然欲人师”的无聊行为（《荀子·宥坐》）。谦虚是求知的法宝，也是成仁的有效途径，《荀子·子道》记载孔子与子路的一则故事足以形象地说明这一真理：

子路盛服见孔子，孔子曰：“是（如此）褫褫（傲慢）何也？昔者江出于岷山，其始出也，其源可以滥觞。及其至江之津也，不放舟，不避风，则

不可涉也。非维下流水多邪？今汝服既盛，颜色充盈，天下且孰肯谏汝矣？由！”子路趋而出，改服而入，盖犹若也。孔子曰：“志之，吾语汝：奋（表现）于言进华（虚华），奋于行者伐（夸耀），色（表情）知而有能者，小人也。故君子之曰知之，不知曰不知，言之要（紧要原则）也；能之曰能之，不能曰不能，行之至（重要关键）也。言要败知（智），行至则仁。既知且仁，夫恶有不足矣哉！”

老子说“大辩若讷”，苏轼说“大智若愚”。真正聪明人并不在表面上表现出来，因为聪明者知道知识的无限性；同时，也只有表现得不聪明的人，才有可能成为聪明人，因为他谦逊好学，故能转益多师，对新知来者不拒，就像江河低下而纳百川，大海低下而纳众流，最终成就其大海的业绩一样，谦逊者也能够积累点滴知识，成为博学的伟人。

如果正确运用谦德，可以收到许多意想不到的效果，孔子每到一国，必然获知该国的政治，有人不理解，问子贡：“夫子至于是邦也，必闻其政，求（请求）之与？抑与（主动提供）之与？”子贡说：“夫子温、良、恭、俭、让以得之，夫子之求之也，其诸（也许）异乎之求之与？”（《论语·学而》）子贡的意思是说：孔子是以温厚、善良、恭敬、俭朴、逊让的态度，获取了各国的政治情报，孔子获取情报的方法，是与他人不同的。而这种态度中，最本质的即是谦虚而已。

有时，孔子还运用谦虚的态度渡过了难关。他曾白云：“吾有知乎？无知也。有鄙夫问于我，空空如也。我叩其两端而竭焉。”（《论语·子罕》）他讲了一个故事，说有次一个农夫问他一个问题，他本来对此空空如也，毫无所知，于是他就放下架子，谦虚地旁敲侧击，从那个问题两侧相关的事问起，结果终于弄清了问题，渡过了难关。看来谦虚在孔子那里确实是件灵验的求知法宝。

· 不义而富且贵，于我如浮云

一天，孔子吃饱粗糙的饭食，喝足清凉的冷水，头枕手臂，仰身而卧。忽然一片白云飘过头顶，孔子喟然长叹曰：

“饭疏食，饮水，曲肱而枕之，乐亦在其中矣。不义而富且贵，于我如浮云！”（《论语·述而》）俨然一副不慕富贵、以苦为乐、自甘淡泊的苦行僧模样。但是，有时孔子又对弟子说：

“富而可求也，虽执鞭之士，吾亦为之。如不可求，从吾所好。”（《论语·述而》）似乎他又不是一个全然漠视富贵、彻底忘记物质享受的人。原来要紧的是是否取之得当，俗话说：“君子爱财，取之有道。”若取之无道，孔子是不屑一为的。因为他说：

“富与贵，是人之所欲也，不以其道得之，不处也；贫与贱，是人之所恶也，不以其道得之，不去也。”（《论语·里仁》）

一次孔子问公明贾：“真的吗？公叔文子不言、不笑、不取吗？”公明贾说：“此传话者失实之过。公叔文子时（适时）然后言，人不厌其言；乐然后笑，人不厌其笑；义然后取，人不厌其取。”（《论语·宪问》）当说则说，当笑则笑，此人之常情。同样，当取则取，当拿则拿，人们也是能够理解的并乐于提供的。衡量这当与不当的准绳则是义与不义。“义”就是孔子去取的原则，因此他常说：“见利思义”（《论语·宪问》），“见得思义”（《论语·李氏》）。甚至将重义轻利作为君子的优秀品质之一：

“君子喻于义，小人喻于利。”（《论语·里仁》）

推而广之，义是君子处理天下大事的行为准则，孔子说：“君子之于天下也，无敌也，无莫也，义之与比。”——君子行事处事，不绝对地迎合，不一概地否定，是非之际，不感情用事，而是以义作为标准。（《论语·里仁》）因此，孔子号召人们“见义勇为”（《论语·为政》），对合乎道义、原则的东西去勇于追求它、实践它，继承这一观点的孟子，甚至鼓励大家“舍身取义，杀身成仁”！可见，“义”是关键，是人们行为、言论所必须遵循的原则。

#### · “身正”才能“令行”

季康子问政于孔子。孔子对曰：“政者，正也。子帅以正，孰敢不正？”（《论语·颜渊篇》）政就是正派。这段话的意思是，你若修身养性，带头正派，又有谁敢不正派呢？

孔子非常重视执政者本身的品行修养在治理国家方面所起的效果。他对季康子说：“君子之德风，小人之德草。草上之风，必偃。”（《论语·颜渊篇》）其意是说，执政者想把国家治理好，老百姓也想把国家搞好。执政者的作风好比风，老百姓的作风好比草，风往哪边刮，草往哪边倒。又说：“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从。”（《论语·子路篇》）其意是说，执政者己身修得端正，就算不下命令，人民也能自觉行动；若己身不正，虽强行命令，也不能够叫老百姓服从。所以，作为一个执政者，就必须做到“先之劳之”（《论语·子路篇》）。一个执政者，当以正身为前提。

季康子曾对孔子提问，怎样才能得到人民的尊敬？是不是忠于职守，勤政爱民就可以了？孔子回答说：

“临之以庄，则敬；孝慈，则忠；举善而教不能，则劝。”（《论语·为政篇》）这段话意思是，为政者如果办事严肃认真，人民对你的政令也就能严肃认真；为政者如果能孝敬父母，慈爱幼子，人民也就能对你尽心竭力；为政者对贤能之人给予选用，对没有能力的人给予教育，人民也就能勤勉向上。

孔子还说：“苟正其身矣，于从政乎何有？不能正其身，如正人何？”（《论语·子路篇》）这句话的意思是，如果自身行为能遵守礼法以自正，从政何难？不能遵守礼法而多污点，何能正人呢？”

管理者如果能正身以行，便能端正他人的行为，做到为政者应有的要求。这就是正人先正己的道理。

#### · 节用而爱人

子曰：“道千乘之国，敬事而信，节用而爱人，使民以时。”（《论语·学而篇》）

为政者在治理国家时，一定很节省经费，财政方面须有所节度，努力为人民谋富足安乐的生活；为了获得人民的信赖，征用民力，以不妨害生产为前提，须避开农忙季节，将人民的便利与否列入考虑。这个原则，即使在今天，亦不失其积极意义。

孔子在《论语·季氏篇》中讲道：“乐晏乐，损矣（沉溺于酒色了就有害）”。同时在《论语·学而篇》也说到：“君子食无求饱，居无求安。”君子居住不求华厦，饮食不求锦食，才能不为物质欲望所困。孔子主张节约政府经费，为政者绝不能用此过奢侈浮华的生活，须将其用于教育、文化、军事、国防等方面。

在企业经营方面，不能只顾眼前的利益，一铢一毫都必须看重。滥用经



费不好，为私利私欲而用也不好。

#### · 克己复礼

颜渊向孔子询问有关“仁”的事情。孔子曰：“克己复礼为仁。一日克己复礼，天下归仁焉。为仁由己，而由人乎哉？”（《论语·颜渊篇》）

“克己”，古解是“约身”，即自身须彬彬有礼的意思；“复”，作“返”解。新注“克”则是胜，战胜私欲的意思。中国南宋儒家学说代表人物朱熹的注解是，能战胜自己的欲望，能回返到天理的理便是仁。为了破除私欲，为了能行仁，只有克服自己的私欲，回到礼法。“克己复礼”可以解释为导入天理。

中国明代政治家、思想家王阳明说：“除山中贼易，除心中贼难。”“克己”就是要消灭自己心中的贼。“为仁由己，而由人乎哉？”是什么意思呢？孔子说这只能靠自己，靠别人是没有用的。怎样才能做到呢？这就是“非礼勿视，非礼勿听，非礼勿言，非礼勿动。”

礼对人一生的行为，具有指导、节制、总合、公平判断等作用。同时也能使人际关系更臻圆满，如果有礼度，便能够行仁。

#### · 信赏必罚

子曰：“道之以政，齐之以刑，民免而无耻；道之以法，齐之以礼，有耻且格。”（《论语·为政篇》）

孔子认为，以法律或禁令的手段来整饬人民，并对违反规制者处以刑罚，只能使人民为躲避制裁暂时免于犯罪，并不能使人民对自己的坏行为有些微的羞耻；而以道德来训导人民，人民不但有知耻心，且能格。

无论是国家的治理或是企业的经营，根本之道在于遵循道德礼教，不依规制或刑罚的原则，可称之为德治主义和礼治主义。以德教化民众或公司员工，民众和公司员工的品德总会提高，可以使企业的组织及营运更具弹性。

施行德治的重要手段在于赏罚分明。这是在国家管理及企业经营时，所不可缺的一个根本条件，而信赏必罚在实际运用上是相当困难的。

从孔子的思想上来看的话，罚就是刑，赏就是德。这是明君领导臣下，统御他们的两个必要方式。至于臣子是惧刑罚而喜恩赏的，因此，君主本身在施行刑德时，要让众臣惧于刑的威力而不犯罪，鼓励他们去得到恩赏。

#### · 温良恭俭让宽信敏惠

孔子说：善为五德者为仁，“恭、宽、信、敏、惠。恭则不侮，宽则得众，信则人任焉，敏则有功，惠则足以使人。”（《论语·阳货篇》）意思是，仁者应当具有五德。五德就是谦恭、宽厚、诚信、勤敏、慈惠。能恭敬谦虚，人们就不会轻视你；为人宽厚，别人就会追随你；能讲信用，别人就能信任你；做事勤奋敏捷，就能成功、有成绩；能以仁爱慈惠待人，则别人会甘愿受你驱使。

[温]所谓的温，就是对人来说过冷过热都不适合。为此《论语·子张篇》中孔子弟子子夏说，“君子有三变：望之俨然，即之也温，听其言也厉。”意思是君子给人的印象会有三种变化：远望感觉很威严，接近感到温和可亲，听他说话感到很严肃。“三变”之说很恰当地揭示了经营者应有的经营态度。其中最为重要的就是接近自己的部下时态度要温和。这样做，部下就会不断与你接触，彼此就能顺利沟通思想。反之，态度傲慢，部下就会害怕老板，不与老板接触。这样的话，老板与部下的距离会越来越大，企业的整体感不知不觉中也消失了。

[良]所谓良，是指易亲近、正直。《论语·颜渊篇》中有“君子成人之美，不成人之恶。小人反是。”《论语·宪问篇》中有“夫子时然后言，人不厌其言；乐然后笑，人不厌其笑；义然后取，人不厌其取。”前引文意思是，君子成全别人的好事，不促成别人的坏事。小人则与此相反。后引文意思是，夫子到该说话的时候才说，所以别人不讨厌他说话；快乐时才笑，所以别人不讨厌他笑；该取的财才取，所以别人不讨厌他取。这些全是所谓“良”的条件，也就是强调正直与帮助他人的重要性。

在经营者的立场上看“良”，帮助他人是很重要的，为什么呢？因为帮了别人，自己眼前就会出现更多的工作机会。

[恭]孔子的弟子们在赞美孔子伟大品德时常用“恭”字来形容他。“恭”是孔子主张的“仁政”的一个重要内容，可以说是儒教精髓之一。

恭，并不单指只在语言、态度上恭敬。《论语》中说：“恭而无礼则劳。”（《论语·泰伯篇》）意思是，尽管你注意态度恭敬，但如不符合“礼”也是徒劳的。就是说，不光有恭敬态度就行了，没有“礼”的恭敬对对方仍是不恭的。理想的态度是“温而厉，威而不猛，恭而安。”（《论语·述而篇》）即：既温和又严厉，虽严厉但没有压抑感，既礼数周到又不让人感到拘谨。

人们都讨厌傲慢的人，称其为“讨厌鬼”，这种人被单位辞退的情况并不少见。对经营者也是一样。经营者如对客户态度傲慢，对方感觉不到你的诚意，就不会同你合作。从某种意义上讲，经营者是被客户所“辞退”。这样经营者经营的事物势必受到损害，不会有别的结果。部下对上司也是同样，谁也不愿为态度骄横的人努力工作。因此，经营者在接人待物时必须恭敬，有诚意。

[俭]孔子非常注重俭朴这种美德。孔子对春秋时代齐国的政治家管仲评价很高，他说：“管仲相桓公，霸诸侯，一匡天下，民至于今受其赐。微管仲，吾其被发左衽矣。”（《论语·宪问篇》）意思是，管仲辅佐齐桓公称霸诸侯，统一天下，恢复了天下的秩序。如果没有管仲，也许到今天我们还披头散发，衣襟向左边开，像落后民族那样呢。但另一方面，孔子也批评过管仲：“安不知俭乎。”就是说，管仲不是一个俭朴的人。而在俭这方面被孔子奉为楷模的是禹。孔子说：“禹，吾无间然矣！菲饮食而致孝乎鬼神，恶衣服而致美乎黻冕，卑宫室而尽力乎沟洫。禹，吾无间然矣！”意思是，禹，我挑不出他的缺点。他每天吃得很俭朴，却向宗庙奉献了丰厚的供品，他平常穿破衣，祭祀时穿的衣服却很华美，住在矮小的屋中却依然致力于水利事业。对禹，我确实无可指责呀！

孔子对禹倍加赞赏，禹的俭朴作风应该也是现代领导者的榜样。中国古代有名的经济学家陶朱公就制订过“决不可浪费一寸线、半张纸的家训。”

[让]让，是指谦虚的美德。在《论语·里仁篇》中可以看到孔子以礼让治国的主张。“子曰：能以礼让为国（治国）乎？何有（这有什么难的呢）？不能以礼让为国，如礼何（又怎样对待礼仪呢）？”孔子认为把礼让的精神用之于治国是天经地义的，而且强调切忌徒具形式，要从实质上推行礼让。在一个经营机构，上下级之间若仅仅是形式的客套，忘记礼的精神，再怎么讲究礼的形式也会与本来的礼背道而驰。

《左传·襄公十三年》记载了一段话：“君子曰：‘让，礼之主也。范宣子让，其下皆让。栾庞为汰，弗敢违也。晋国以平，数世赖之，刑善也夫！一人刑善，百姓休和，可不务乎？’刑善，同行善。这段话的意思是：谦让，

是礼的主体。范宣子能谦让，他下面的人都谦让，就是栾庞这样蛮横的人，也不敢不谦让。晋国因此而团结，几世都依赖这个，是由于取法善行的缘故啊！一人取法于善行，百姓都友好协调，能不效力于国家吗？’“由此而推论，治国者，懂谦让，就能赶走邪恶之人，建立安定的国家。任用自称有功的小人，不久小人就会凌驾于君主之上，国家就会变乱，直至灭亡。这是因为失去了上下之礼和谦让精神的缘故。

在企业这种组织中有谦让的风气与秩序，就不会让无能力、无声望的人在重要职位上掌权。然而一旦失去了礼让精神，组织失控，上下关系破坏了，组织被抱有野心的人控制，那危机马上就会到来。

因此，经营者决不能忘记孔子的话：“能以礼让为国乎？何有？不能以礼让为国，如礼何？”（《论语·里仁篇》）

〔宽〕宽——就是宽容。孔子的弟子子张曾说：“君子尊贤而容众，嘉善而矜不能。”（《论语·子张篇》）意思是，君子尊重贤人，同时也能容纳普通人；奖励好人，同时也怜惜无能的人。这既是子张的想法，自然也是孔子的观点。因孔子曾强调过，君子在尊敬有德之人同时还应以宽容态度对待普通人。弟子仲弓向孔子请教治国之法时，孔子回答“允许小过”（“赦小过”，见“子路篇”）。在孔子的基本思想中，宽容是重要的一点。

把握好“宽”的分寸是一门学问。在人事政策上宽容，部下会放纵；反之，过严厉，部下会害怕，畏缩不前，丧失主动性，企业活力也会受损。孔子赞赏政治家子产“对宽容辅以严厉，对严厉辅以宽容”的主张，就是说，宽容中有严厉，严厉中有宽容，使两者取得平衡。（“宽以济猛，猛以济宽，政以是和。”见《左传·昭公二十年》）这也就是今人所说的辩证法吧。

〔信〕《论语·子张篇》中写道：“君子信而后劳其民；未信，则以为厉己也。”意思是，统治者得到人们信任后才能使唤人们。如还未得到人们信赖就使役人，则人们会认为政府虐待他们。《论语·尧曰篇》中“信则民任”的说法，也是这个意思。

中国很久以前就以国家受人民信任程度为衡量政治的标准。那就是《论语·颜渊篇》中的“民无信则不立”。就是说，没有人民的信任，国家是立不起来的。这不只对政界，对于现代经营者也可完全照搬采用。经营者得不到职员的信赖，干什么也不会有成绩。如走到这一步，那他就是“孤立的经营者”。而且没有信赖关系，组织的向心力就不存在了，活力也不能焕发出来。

〔敏〕孔子说：“敏则有功”（《论语·尧曰篇》），就是说勤奋、行动敏捷就能成功。在西方，有“只有早起的鸟才能吃到虫子”这样的谚语。干事业也是这样，只有具备勤敏作风的人才能成功。

〔惠〕所谓惠，对政治家而言，要以“民之所利而利之”，即经常想到国民的利益，给老百姓以恩惠。对企业经营者来说，则应常想到职员的利益，就是应想法使职员能安心工作。这样职员就会拼命工作，为企业带来发展。

· 以义致利

“子曰：君子谋道不谋食。耕也，馁在其中；学也，禄在其中。君子忧道不忧贫。”（《论语·卫灵公篇》）这句话的意思是，以君子而言，第一任务在探求道之所在，而不是谋求衣食，耕田，常常饿肚子，而学习则能得到俸禄。故君子担忧的是学问，而不是贫穷。

孔子在社会分工合作的前提下，提出了“学而优则仕”（《论语·子张

篇》)的主张。孔子认为：高级知识分子是深研专门的学问且时时动脑，指导经济生产，治理国家使天下安定；

所以，并不需要从事实际的生产，只要能妥善管理国家的经济，就自然而然地可以得享俸禄。

“君子喻于义，小人喻于利。”（《论语·里仁篇》）孔子还认为，能第一考虑“义”的是君子，而小人却是最先想到“利”。

所谓“利”，就是对每个人自己都方便合适的事物，所以一定会跟别人起冲突。为追求利益而生活可说是追逐利益却反而丧失利益，就利来说这是错误的，最后会造成无尽的悔恨。原因就在于不明了“义者利之本也”这句话。

孔子说，品行方正的人常会以“道义”为标准，来体察万物；但是品行不佳的人，在面对任何事时，只会马上以利来衡量而已。

品德方正的人注重道义，所谓“得道多益”就是透过道义给予他人利益，且在不损及他人利益的前提之下，品德方正的人最后会得到本身所应得的利益。

就企业而言，今日最大任务乃是优先考虑对社会服务的公共性事物，来增进国家利益及促进企业的国际化。特别是企业经营者为了己身的私利私欲，忘却道义与义务，沉溺于金钱的追逐，使得社会成为个人私有物；或是政治家忘却国民的整体利益而一味追求私利等等，这都是人类所应引以为戒的事。

## “安民”技法

要安定民心，从根本上来说，就是要满足老百姓一定层次的需要和欲望。

美国行为科学家马斯洛(A. H. Maslow)曾经提出过一个“需要层次论”。他把人类的基本需要从低层到高层归纳五类：一是生理上的需要，二是安全上的需要，三是社会性的需要，四是对尊重的需要，五是自我实现的需要。

先秦儒家如孟子涉及马斯洛的前三类需要，对于后两类需要，注意不够，但并不是毫不关心，而是从不同的侧面予以触及，以下事例，对当代人来说，不无启发。

### 先富后教

孔子前去卫国，冉有为孔子驾车，到了卫国，见人口众多，冉有便问：“百姓既然众多，还要加添什么呢？”

孔子答道：“人既众，就怕贫穷，所以需使百姓富足。”

冉有又问：“百姓既然富足了，又还要添加什么呢？”

孔子说：“须广施教化，使他们受教育，懂得礼义廉耻，便无人为非作歹了。”（《论语·子路篇》：子适卫，冉有仆。子曰：“庶矣哉！”冉有曰：“既庶矣，又何加焉？”曰：“富之。”曰：“既富矣，又何加焉？”曰：“教之。”）可知孔子对于国家管理，首重经济建设；其次是政治、教育的施行。

一个国家管理者，当制定能够使社会经济安定发展的长远计划和方案；组织百姓，让他们从事各种规模较小的经济活动；而且，必须调节两者至一均衡程度，实施上下监督；如此一来，百姓的生活将丰足不缺，经济也可持续发展；然后便可致力于政治、文化、教育各方面的活动，以求教化百姓。

假使做不到这些，假使经济管理无法顺利推展，假使陷百姓于挨饿受冻之境，根本谈不上治国；一旦民怨四起，便很有可能发生暴乱。

孔子认为，“贫而无怨难，富而无骄易”。就是说生于贫穷，困苦不堪，能不生怨恨很难；处于富裕，宽裕顺逐，能无骄奢之气便较容易。

孔子主张先让民生富裕，而后施以教育。孟子和荀子继承了 this 管理思想。管子在“治国篇”中提到；大凡治国之道，必先使人民富足安乐。这个主张和孔子的想法相当类似。

子曰：“足食、足兵、民信之矣。”（《论语·颜渊篇》）

说到供养国民的政治、企业，必需以谋福利为第一优先。

这表明了孔子的主张：以顺利推展经济管理为先，富裕人民的生活，强化国防军事，获得人民的信赖。

孔子说道：“衣食足而知礼节。”管仲在《牧民篇》中扩充为：“仓廩足则知礼节，衣食足则知荣辱。”管仲认为，并不是衣食不虞匮乏，就知道礼节；应该是如果民生富足了，再教以礼节，广立学校，施以教育。这是非常必要的。

孟子曾说：“虽没有恒产，却有恒心，仍可有所成就；一般人却因有恒产而没有恒心。”孟子私淑孔子，并宣扬孔教；没有祖传的财产和工作，就无法安定的话，可说是没有一颗安定的心。中心思想仍然是为了让民生能够富足，所以尽可能地减征税金，让人民多置家产；同时也应以教育人民作为政治的基本。

### 减税则民富

减税轻徭是孔子“施惠与民”经济管理思想的重要构成部分。《孔子家语·贤君》中有一段话：

鲁哀公问政于孔子，孔子回答说：“政之急者，莫大乎使民富且寿。”哀公进而问如何才能做到使民富且寿，孔子回答说：“省力役，薄赋敛，则民富矣；敦礼教，远罪戾，则民寿矣。”

孔子在这里强调，减轻劳役的目的在于为使人民能够专事生产。这跟“使民以时”有同样的旨趣。

鲁哀公曾向孔子的弟子有若询问：“饥馑荒年，国库预算不足，该怎么办呢？”

有若说：“将现在的税租减半，只取一半，不是很好吗？”

哀公立刻就说：“目前的税收都不足了，如果只征一半，那还能做什么呢？”

有若答道：“百姓的用度够了，您怎么会不够呢？百姓的用度不够，您又怎么会够？”有若所提倡的说是孔子的思想也不为过。孔子一贯反对苛征巨敛，现在就举个例子。

鲁国的大夫季孙主政时，比周公时代还要富有；自从冉求辅政后，协助季孙横征暴敛，更增加了财富。

冉求是孔子第一个弟子。对这个不听自己教诲的学生，孔子非常生气地说：“冉求已经不是我的学生了，你们大家可以一起声讨他！”

从这里也可以知道，孔子主张轻徭役少税租，还要让人民有更多的时间从事经济生产，也让他们能更充分地享用自己的工作所得。这是能够促进经济生产的经济管理原则。

## 组织方法

组织法则：既走出家庭，又进入家庭。

儒家起于乱世，因而强烈要求组织的安定与和谐。他们认为，维持安定及和谐关键即在于每一个成员皆能心甘情愿地“各安其位，各尽其分”。对于这点，荀子做了许多阐释。

《荀子·富国》“离居不相待则穷，群居而无分则争；穷者患也，急者祸也，救患除祸，则莫若明分使群矣。……人之生不能无群，群而无分则争，争则乱，乱则穷矣。故无分者，人之大害也；有分者，天下之本利也；而人君者，所以管分之枢要也。”依荀子看来，社会组织的形成有其实质上的好处及必要。如果人人皆独自生活，则个人的力量有限，能够完成的事情也是很少的，结果是每个人都生活于穷困落后的境地。因此，为了使生活更为富足，人们必须相互结合以汇集力量。但是，一群人若是不能组织妥当，人愈多反而争执也愈多，相互争斗的结果，还是穷困落后，依然没有享受到群体的好处。

《荀子·非相》：“人之所以为人者，非特以其二足而无毛也，以其有辨也。……辨莫大于分，分莫大于礼。”《荀子·礼论》：“曷谓别？曰：贵贱有等，长幼有差，贫富轻重皆有称者也。”《荀子·荣辱》：“夫贵为天子，富有天下，是人情之所同欲也；然则从人之欲，则执不能容，物不能赡也。故先王案为之制礼义以分之，使有贵贱之等，长幼之差，知愚能不能之分，皆使人载其事而各得其宜，然后使谷禄多少薄之称，是夫群居和一之道也。”

荀子认为，在不节制欲望的情况下，每个人都希望能够“贵为天子，富有天下”。但是，这是不可能的，因为名位及资源都是有限的。面对这种问题，聪明的人类不应该采取野性的斗争，而是用理性的方法加以解决。荀子及其他儒者在此提出的方法，并不是把一块大饼按人数平均分配。他们主张的是有差等序位的安排，按照个人的年龄、能力、贡献而给予相称的待遇。简言之，儒家有关组织的理论，在于强调等级划分重要性，而差序性的合理安排必须表现在客观的礼法制度上。这就是荀子所说的“群居和一之道”，亦即使组织达到和谐团结的方法。

依孔子看来，一个组织内部的动乱出于组织成员的不能各守其分。因此，他提出正名思想。“君君、臣臣”，就是要求做君主的是守君主的本分，做臣子的是守臣子的本分。此外，“君子思不出其位”、“不在其位不谋其政”，也都要求严守各自的分际，不得逾越。荀子也说：“治国者分已定，则主相臣下百吏，各谨其所闻，不务听其所不闻；各谨其所见，不务视其所不见。所闻所见诚以齐矣。则虽幽亲隐辟，百姓莫敢不敬分安制，以化其上，是台国之惩也。”（《荀子·王霸》）。此外，为了达到团结和谐，荀子认为权力中心的单一化是个必要条件。《荀子·致士》：“君者，国之隆也；父者，家之隆也。隆一而治，二而乱；自古及今，未有二隆争重而能长久者。”

儒家这种强调团结和谐的主张，不仅运用于组织的内部，也运用于组织的外部。孟子劝告主政者，要重义而不重利，否则，上下交争利的结果必定导致动乱。组织内的成员，彼此之间的关系要以仁义为基础，而不是单纯地

建立在利害之上。彼此要相互扶持，而不是相互斗争。同样地，对于其他国家的交往，儒家也不主张以利害为唯一的考虑，反而要求济弱扶倾。如此，儒家理想中的组织要做到对内对外都维持安定和谐：“近者悦，远者来”，组织内的成员有强大的向心力，组织外的成员也对它向往。以今天学者常讨论的“企业之社会责任”的问题来说。儒家显然会主张企业应该担负社会责任。



## “群”：儒家的组织功能观及其现代启示 ——既“尊贤”，又“亲亲”，如何辩证平衡？

荀子对于社会组织问题的研究，是从人与生物之间的区分开始的。我国古代的思想家曾经把“气”当作原始的物质，认为万物都是由“气”构成的。而荀子则指出：水火有“气”却没有生命，草木有生命却没有知觉，禽兽有知觉却没有礼义，而人类既有“气”、有生命、有知觉并且有礼义，所以是天下最尊贵的。这里，荀子从无机物说到有机物，从植物说到动物，从动物说到人类，层层推进，自然而然地得出“人为万物之灵”的结论。

荀子接着指出：就人类而言，论力气比不上牛，论行走的速度比不上马，而牛和马却为人类所役使，这到底是为什么呢？荀子的回答是：“人能群，彼不能群也。人何以能群？曰：分。分何以能行？曰：义。”在荀子看来，人类之所以优于其他生物，关键在于人类的社会性——“群”。“群”是人类生来就具有的功能，而要使之成为现实的社会组织，就必须有“分”。“分”是社会组织的构成，而要合理地形成一定的社会组织，就必须有“义”——一定的社会行为准则。“群——分——义”。在荀子的“群论”思想体系中是相互联系、不可或缺的三个层面。

“人能群，彼不能群。”这里的“群”是在狭义上说的。实际上，在荀子用语中，广义上的“群”，不仅适用于人类。也可以适用于动物。例如，荀子说过：“草木在一块儿生长，禽兽紧群而居，世间万物都伴随它的同类。”这里的“群”，相当于类，即像成语所说的：“物以类聚，人以群分”，其中的“群”和“类”是可以相置换的。孔子也说过：“我们既然不可以同飞禽走兽合群共处，如果不同人群打交道，又同什么打交道呢？”这里的“群”也是适用于动物和人类的。现代科学则证明，集群而居是一般生物（包括植物的“群落”）的基本生活状态。

但是，荀子清楚地看到，人类之“群”与鸟兽之“群”是不可以相提并论的。他指出，人之所以为人，并不在于他身上不长毛，并用两条腿走路。猩猩身上也没有毛（或很少毛），有时也能用两条腿走路，但人们却剥它的皮，吃它的肉。这就表明，人之所以不同于别的动物，其根本区别不在于此。荀子指出：“禽兽有‘父子’的关系，却没有人类父子之间那样的亲情；禽兽有雌雄的区别，却没有人类男女之间那样的情义。人类社会的根本原则在于‘辨’，辨的关键在于‘分’，分的关键在于‘礼’，礼的建立则取决于‘圣王’。”

荀子这里所谓“辨”，指的是人与人之间有上下、贵贱、长幼、亲疏之别；所谓“分”指的是社会分工及其相应的社会组织；所谓“礼”指的是社会的制度规范；所谓“圣王”则指社会组织的领导者。这些因素，在荀子看来，正是人类之“群”与鸟兽之“群”的根本区别。用现代语言来说，人是社会化的动物，人类不仅能够聚群而居，而且具有自觉的社会组织形态。正如马克思所指出的：“人是最名副其实的社会动物，不仅是一种合群的动物，而且是只有在社会中才能独立的动物。”

“人何以能群？曰：分。”荀子十分强调“分”对于人类社会组织的重要作用。首先，“分”即社会分工，它是人类生存的保证。荀子指出：“一个人的生活所需，要靠各行各业的制成品来供养；但是，一个人的能力有限，不可能兼通各种技艺，兼管各种事务。这就需要分工。正如荀子所说：“如

果每个人各顾各而不互相依靠，那就无法生活下去；如果在一起生活而没有必要的分工，那就会出现相互争夺。无法生活是一种祸患，相互争夺是一种灾难，要想免除祸患和灾难，就只有通过明确的分工来组织社会。”人们在一起生活，必须结成一定的社会组织，而在社会组织内部，一定要有各种形式的分工（包括职业之分、等级之分乃至男女之分等等）。社会分工，是人类生存的必要保证。

其次，“分”是组织手段，它是人类社会正常运转的前提。荀子指出：“有分义，则容天下而治；无分义，而一妻一妾而乱。”一方面，只要有两个人以上在一起生活，就有形成组织的必要；另一方面，只要有了一定的组织制度，则无论多少人在一起都能够得到治理。在荀子看来，只要严格实行社会分工，人人各安其位，各行其事，那么士大夫就没有放肆过分的行为，各级官吏就没有消极怠工的现象，一般老百姓就没有奸刁古怪的习俗，没有为非作歹的罪名，不敢违反国家的禁令。这样，社会就可以正常运转了。

再次，“分”是社会有序化的标志。荀子指出，由于实行了社会分工，人们各自熟习自己所做的事情而安定下来。职份明确而百姓不敢怠慢，等级确定而上下秩序不会混乱，一切事情都能够得到及时处理而不致拖沓。这样，从各级官吏直到一般老百姓都不得不约束自己而后才敢安于自己所在的职位，确实有能力而后才敢接受相应的官职。移风易俗，人人向善，就连奸诈怪僻的人也变得老实温顺起来。这样，就达到了政治教化的顶点。总之，人人各得其所，事事各得其宜，整个社会就可以进入一种有序发展的合理状态。

最后，由于“分”而形成了一定的社会组织，从而使人类整体的力量得到汇集和放大。荀子指出：“用礼义的标准来进行分工分职，社会就可以组织起来，人们之间的关系就可以得到协调，组织的意愿就可以取得一致，人类的力量就可以得到增强，从而能够战胜万物。”我们知道，古希腊哲学家亚里士多德(Aristotle)曾经提出一个著名的命题：“整体大于各部分之和”；现代组织理论也指出：人类组织的基本作用，就是促使人力资源得到汇集和放大。——荀子的上述论述，可以说同他们是不谋而合的。

“分何以能行？曰：义。”在荀子看来，“义”是人类社会组织构成的依据、标准和准则，人类组织一时一刻都不能离开“义”。荀子具体论述道：人类生活在一起，不能没有组织；组织内部没有分工，就会出现争夺；争夺，就会引起混乱；混乱，就会导致相互分离；相互分离，就会削弱人类整体的力量；人类整体的力量削弱了，就不能战胜万物。这样，连房屋都住不上，更遑论其他了。这就说明，礼义规则是一时一刻都不能丢弃的。我们知道，人类社会不仅是群类的集合，而且是有自觉的组织形态；而社会组织之所以能够形成，则在于人与人之间有一套行为准则，这就是荀子所谓的“义”。有了“义”，才能使社会得到整合，人们团结一致，战胜自然，创造并合理分配人类生活所必需的物质财富。否则，人类尽管群集在一起，却免不了要争夺而造成动乱分离，从而丧失人类整体的力量，最终危及人类作为类的存在。所以，社会不仅是一群人，而且是一个组织，还必须具有一套控制人类行为的准则，人类才能维持生存。

当然，荀子所说的“义”在当时来说，只能是以维护封建等级制度及其社会秩序为目的的，其具体内容，就是所谓“能以事亲谓之孝，能以事兄谓之弟，能以事业谓之顺，能以使下谓之君”——这样一套封建主义的礼义道德和行为准则，对于现代人来说，已经失去意义。但荀子之“义”所包含的

“社会行为准则”这一面，却是对于任何时代的组织管理活动都是适用的。

任何组织理论的提出，最终都必须落实到组织领导者的管理行为之上，荀子的“群论”也不例外。在荀子看来，社会管理者的主要任务就在于掌握社会组织的划分，即所谓“管分”；或者换句话说，社会管理者的主要任务就在于确保社会形成有组织的状态，即所谓“能群”。“管分”与“能群”，用语不同，实质一样，说的都是社会管理者的“组织”职能。

关于“管分”。荀子指出：“人君者，所以管分之枢要也。”在荀子看来，君主是掌管天下等级划分的中心。管理者自觉地担负起规定和维持社会等级秩序的责任，整个社会就能进入有序运转的状态。荀子指出：国家的管理阶层职分确定，则君主、宰相、大臣乃至各级官吏就会谨慎地对待他所听到的情况，认真地处理他所看到的事务——“如果所闻所见都能够用统一的原则去处理；那么，即使是处在偏远地方的百姓，也不敢不遵守自己的职分，服从国家的法制，这正是国家得到治理的标志。”

对于“能群”。荀子指出：“君者何也？曰：能群也。”在荀子看来，国家管理者的职责就在于按一定的分工和等级把人们组织起来。所谓“君”，就是善“群”的人，即善于按照一定的原则把社会组织起来的人。组织社会的原则恰当，天下百姓和世间万物就能各得其所，各得其宜。

对于“能群”即国家管理者组织工作的具体内容，荀子在《君道》篇中提出四点，他说：“能群也者，何也？曰：善生养人者也，善班治人者也，善显设人者也，善藩饰人者也。”这里所谓“善生养人”，指的是君主主要善于养育百姓万民，其内容是：减少从事工商业的人数，增加从事农业的人数，严禁盗贼，去除奸刁邪恶的人。所谓“善班治人”，指的是君主主要善于管理好各级官吏，其内容是：天子要管好“三公”，即司空、司徒、司马这三种品位最高的官员，诸侯要管好一个宰相，大夫担任某种专职的官员，士谨守自己的职务，一切都按照法度办事而公正不偏。所谓“善显设人”，指的是君主主要善于安排好各种管理职位，其内容是：根据品德高低而排定等级，衡量能力大小而授予官职，使人人都能担负起适合他的能力的事情。所谓“善藩饰人”，指的是君主主要善于规定好各级官吏的生活待遇，其内容是：从穿戴的衣帽绣上何种色彩的花纹，到使用的器物雕刻什么样的图案，都有相应的等级规定。

在上述四点中，第一点说的是经济政策和专制手段，与一般组织职能似乎关系不大。后三点则与现代组织理论有某些共同之处。我们可以把它们用韦伯所说的“理想的行政组织”体系加以比较。

第一，二者都主张管理人员的专业化。韦伯提出，在管理组织内部，应该实现专业分工，明确规定每一个成员的权力和责任，并且把这些权力和责任作为正式职责而使之合法化。荀子则强调各级官吏都要担任专门的职务，谨守自己的职责，一切都要按照法度办事。

第二，二者都主张管理组织的等级化。韦伯主张，在管理组织中，各级公职或职位按权力等级的原则组织起来，形成一个指挥链条。荀子则提出“班治”即按等级进行管理的原则，从天子、三公、诸侯、宰相、大夫直到士，形成封建社会国家管理的一根“指挥链条”。

第三，关于管理人员的选拔。韦伯主张，根据通过正式考试或者训练和教育而获得的技术资格，来挑选组织中所用的成员，表现出一种“任人唯贤”的精神。而荀子则提出，必须通过考察官员品德的高低而排定等级，衡量官

员能力的大小而授予官职、从而使人人都担负起适合他的能力的事情。

第四，关于管理人员的待遇，韦伯主张行政管理人员应该领取固定的薪金，因为他们是“专职的”公职人员，即不会再从其他职业取得报酬。荀子也主张对于国家各级管理人员的生活待遇，社会必须按照一定的等级标准给予保证，从穿戴的衣服帽子，直到使用的器具物品，都有相应的规定。

荀子与韦伯的最大区别（除了时代、社会、阶级诸要素之外），则在于承认还是排除情感因素在管理组织中的作用。韦伯坚决主张行政管理人员要遵守有关他的官方职责的严格规则、纪律和制约——这些规则和制约将不受个人情感的影响，而且毫无例外地普遍适用于各种情况。但荀子对此却采取模棱两可的态度。

在谈到国家管理者“能群”的功能时，荀子指出：“圣王掌握着富余的财物，其目的是为了装饰各个等级的人，在上用以装饰贤良人士而辨明贵贱，在下用以装饰长幼大小而辨明亲疏。上到王公的朝廷，下到百姓的家庭，天下的人都知道这样做的目的并不是故意显示特殊，而是为了明确等级名分，使国家得到治理。”这里，既谈到了“尊贤”即尊重贤人的原则，又谈到了“亲亲”即亲近亲族的原则，不过一个是在“王公的朝廷”即国家管理组织中，另一个是在“百姓的家庭”即一般社会组织中。荀子主观上也许是想把这样的两个截然不同的组织原则区分开来，但这在宗法血缘社会的氛围中，实际上是很难办得到的。荀子本来就明确提出：“亲近亲族，不忘故友，论功行赏，按劳付酬，这就是“仁”的原则：尊敬贵人，尊敬贤人，尊敬老人，尊敬长者，这就是“义”的原则。在荀子看来，这些原则都是不可以截然分开的。

实际上，在整个儒家管理思想中，“尊贤”和“亲亲”是并行不悖的两条原则。《礼记·中庸》更把它们明确规定为治理天下国家的“九经”即九条基本原则中的两条。它写道：“尊重贤人，就不会疑惑不明；亲近自己的亲族，伯叔兄弟就不会有所怨恨”，“摈弃谗言，远离女色，轻视财货而重视道德，这是鼓励贤人的办法；尊重他们的爵位，增加他们的俸禄，同情他们的好恶，这是亲近亲族的办法。”如果站在韦伯的立场上，可以说“尊贤”就必须把个人情感排除出行政管理组织之外，“亲亲”就必然把个人情感引入行政管理之内，二者是势不两立的组织原则。但是儒家却如此融洽地把二者结合在一起，这对于像韦伯这样的现代西方学者来说，的确是不可思议的。

## “分”、“伦”：儒家的组织结构观及其现代启示 ——家庭伦理结构法

在荀子的“群伦”中，“分”这一范畴使用得很广泛。归纳起来，无非是两种意思。一种是把“分”当作动词解释，是“划分”的意思，这是把“分”作为组织的手段。另一种是把“分”当作名词解释，是“职分”的意思，指的是已经形成的组织结构。前一种意思，上文已有论述，现在我们着重来谈“分”作为组织结构的内容。

总观荀子所涉及的组织结构，可以区分为四种，一是社会等级结构，二是社会伦理结构，三是社会职业结构，四是国家管理机构。

所谓“社会等级结构”，就是荀子所说的“贵贱有等，长幼有差，贫富轻重皆有称也。”荀子十分强调社会中的“君子”与“小人”的区别。他从“性恶论”出发，认为每一个人先天所秉赋的本性是相同的，但由于后天的薰陶和修养的不同，于是就出现了“君子”和“小人”的区别。

荀子指出：“就自然素质和认识能力来看，君子和小人是一样的；就好荣恶辱好利恶害来说，君子和小人也是相同的。但在如何追求荣誉和利益，避免耻辱与祸害的道路上，君子和小人却截然不同。”小人呢，极力去做那些荒诞的事情，却希望别人相信自己；极力去做那些欺诈的事情，却希望别人亲近自己；所作所为就像禽兽一样，却希望别人称赞自己。这种人考虑的是令人费解的问题，所做的是那些难以做到的事情，所坚持的是那些难以成立的主张，他们到头来不但不能实现自己的欲望，反而招致耻辱。君子呢，讲究信用，而希望别人相信自己；忠诚老实，而希望别人亲近自己；品行正直，而希望别人称赞自己。他们所考虑的是那些可以理解的问题，所做的是那些容易做到的事情，所坚持的是那些能够成立的主张，最终不但能够实现自己的愿望，而且绝对不会遭到耻辱。这就是“小人”和“君子”的区别。

尽管“君子”与“小人”们的表现不同，其欲望却是一样的：

“像坐上统治天下的宝座，拥有天下的全部财富，这是每个人都具有的欲望；然而，如果任由这些欲望膨胀，那么，人们之间就不能平安相处，天下的物资也不能满足。”怎么办呢？荀子所提出的解决方法是：“为此而制定礼义加以划分，形成贵与贱、长与幼、智与愚、能与不能之间的区别，从而使各类人等各负其责，各得其宜，并使生活上的待遇高低平衡，这就是使社会上下之间协调一致的办法。”在荀子看来，只有建立“君子”与“小人”之间的等级结构，才能使社会上下之间取得协调一致。

荀子的社会等级结构，还具有财富分配的意义。在他看来，人们生来就有无穷的要求和欲望。有欲望而不能满足，则不能不去追求，追求而没有一定的限度，则不能不引起争夺。一有争夺就会造成混乱，一有混乱就会导致天下困穷。国家的管理者为了制止这种混乱的局面，就制定礼仪，划分等级，以调节人们的欲望，满足人们的要求。从而，使得人们的欲望不致于因为物资的不足而得不到满足，使得物资也不至于因为人们的欲望而用尽。——这里所提出的，就是一种适应社会等级制度的分配原则。在荀子看来，必须按照贵贱之间的等级、长幼之间的差别、智慧和能不能之间的区分，进行物质生活资料的分配，有分别地满足人们的欲望。所以，荀子之所谓“分”，不仅是社会等级的差别，而且也是占有社会财富的保障。

在荀子的社会等级结构中，上与下、贵与贱、智与愚、能与不能、君子

与小人之间的界限是十分明确的。他说：“年纪小的服事年纪大的，地位低的服事地位高的、品行不端的服事品行高尚的——这是通行于天下的普遍原则。”我们知道，孟子曾说过：“有的人劳动脑力，有的人劳动体力；脑力劳动者统治人，体力劳动者被人统治；被统治者养活别人，统治者靠人养活——这是通行于天下的普遍原则。”而荀子和孟子一样，都是把社会管理者与被管理者之间的分工，同剥削者与被剥削者之间的对立混为一谈，他们两个人的主张，简直是如出一辙。

与此同时，荀子也明确地指出，就具体的个人来说，“君子”与“小人”之间的位置是可以互相转换的。他说：“即使是走在道路上的普通老百姓，只要长期积累良好的品德而达到尽善尽美的程度，就可以称之为‘圣人’。”从理论上说，每个人都可以成为“君子”；而在社会现实中，却并不是人人都成为“君子”，只见少数人成为“君子”，多数人成为“小人”，这是为什么呢？荀子的回答是“可以而不可使也”他具体解释道：“小人”有可能成为“君子”，却偏偏不愿意修养成“君子”；“君子”有可能变成“小人”，却偏偏不愿意蜕化成“小人”。这就表明，“君子”与“小人”之间的对换，是可以这样而不能勉强使每个人都这样的。所以，说一般人可以成为“君子”，那是可能的；说每一个人都能够变成“君子”，却是不一定的。这里，存在着一个可能性与现实性的问题。其中的原因，除了荀子所说的个人修养和意愿以外，决定性的因素还是在于社会环境、经济条件和教育水平的影响。

无论如何，既然不可能人人都成为“君子”，那么，“君子”与“小人”之间的差别就依然存在，封建社会的等级结构就依然存在。相对稳定的社会等级结构和相对变动的这一结构的具体组成人员——荀子的这一设想，奠定了此后几千年中国封建社会结构的基本格局。在这个意义上，清末谭嗣同说：“二千年之学，荀学也”，恐怕不无道理。

所谓“社会伦理结构”，就是上文社会等级结构中涉及的“长幼有差”，而荀子还有更为具体的表述，这就是“君君，臣臣，父父，子子，兄兄，弟弟”。按：这一思想直接来自孔子。据《论语·颜渊篇》记载：“齐景公问政于孔子。孔子对曰：‘君君，臣臣，父父，子子。’公曰：‘善哉！信如君不君，臣不臣，父不父，子不子，虽有粟，吾得而食诸？’”从景公的理解来看，如果君不像君，臣不像臣，父不像父，子不像子，即使粮食再多，统治者也吃不到。这就表明，君臣父子的划分，是具有等级性质的社会伦理结构的划分，同样关系到物质财富的分配问题。

一般人们都把孔子的“君君，臣臣，父父，子子”思想称之为“正名”学说，即孔子所强调的，治理国政，首先要纠正名份上的不当，这是因为，“名份不当，说话就不能顺理成章；说话不顺理成章，事情就不可能办好；事情办不好，国家的礼乐制度就举办不起来；礼乐制度举办不起来，刑罚就不会得当；刑罚不得当，百姓就会惶惶不安，连手脚都不知道摆在哪里才好。”

但是，人们往往对于孔子的上述“正名”思想作了单方面的理解，即片面强调君对于臣，父对于子等等的权威，而忽视了其中所包含的君臣父子之间相互对待的内涵。特别是汉儒提出“三纲”学说，如《白虎通义·三纲六纪》中说：“三纲者，何谓也，君臣、父子、夫妇也”；《礼纬·含文嘉》中也说：“君为臣纲，父为子纲，夫为妻纲”。这就是单方面地宣扬了君父等人的权威。自此以后，孔子的“正名”思想是一种权威理论，似乎已经成为一种定论。

其实，孔子所理解的君臣父子之间的关系是相互对待的。他所主张的是“君主应该依照礼义来使用臣子，臣子应该忠心地服事君主。”孟子说得更明确：“君主把臣下看待为自己的手脚，那么臣下就会把君主看待为自己的腹心；君主把臣下看待为狗马，那么臣下就会把君主看待为一般人；君主把臣下看待为泥土草芥，那么臣下就会把君主看待为仇敌。”这种相互对待的君臣关系，同后代封建帝王的各取所需，说什么“虽然君主不像君主，臣下却也不可以不臣服”，还是有所区别的。

由此看来，儒家的“正名”学说，无非是一种行为规范。它对于社会的各类角色（君、臣、父、子……）的行为准则都有所规定，并不是片面强调其中某一类角色的权威。当然，以我们今人的观点来看，君臣父子关系本身就包含着某种等级性和权威性，但儒家立论的重点却不在此。

荀子也是从这个角度论述社会伦理结构的。他指出：为人君主的应该依照礼仪治理国家，普遍实行而不可偏废；为人臣下的应该按照礼义服事君主，忠心耿耿而不要懈怠。为人父亲的应该宽厚慈爱而彬彬有礼；为人儿子的应该敬爱父母而十分恭敬。为人兄长的应该关心弟妹而表现友爱；为人兄弟的应该恭敬顺从而不要苟且。为人丈夫的应该和睦相处而不放荡淫乱，推崇礼义而内外有别；为人妻子则是丈夫有礼则柔和顺从，丈夫无礼则诚惶诚恐而自省。荀子强调，以上的各种规定，都是相互对待的，只是一方做到，就会产生混乱；只有双方都做到，才能使社会得到治理——这已经为无数的事实所证明。

这里对于君、臣、父、子、兄、弟、夫、妻等社会伦理结构中的各类角色，都一一规定了相应的行为准则。尽管其中有些规定不一定合理，比如要求为人妻子的“丈夫无礼则诚惶诚恐”，这实在是对于妇女独立人格的抹煞。但是，从总体上看，荀子在这里所强调的“偏立而乱，俱立而治”的相互对待的伦理关系，对于形成一个合理的社会组织结构，还是有意义的。

所谓“社会职业结构”，就是荀子所说的“农农，士士，工工，商商”。在这里，荀子根据当时的社会状况，划分出四种职业类别：首先是作为农业社会存在基础的农民，其次是包括知识分子在内的社会管理阶层（士），再次是手工业者，最后是商人。也就是说，从职业上看，当时的社会结构是由农、士、工、商这四个阶层组成的。所谓“农农，士士，工工，商商”，就是要求社会结构中的这四类人等要安其位，各负其责。具体来说，就是荀子所指出的：农民分田而耕种，商人分货而贩卖，手工业者分别业务而辛勤劳作，士大夫分别职务而处理政事，诸侯分别守卫他们的封地，三公集中讨论处理全国的大事，作为最高统治者的君主则拱手而等待事业的成功。

在荀子看来，一个社会在职业上的分工是十分必要的。因为社会成员的生活需要是多方面的，必须有多种技能、多种工作才能满足人们的需要。但是，对于每一个个人来说，又不能兼备各种技能，不能兼任各种职业。社会成员之间只有进行合理的分工，才能充分发挥各个人的专长，令社会整体得到利益。

由此，荀子明确指出：“兼足天下之道在明分。”具体地说，翻耕土地，培土保墒，除草种谷，施粪肥田，这是农民百姓的事；遵守农时，督促人民努力劳动，使生产发展，财富增长，百姓和睦，这是地方管理者的事；旱涝调节，寒暑适宜，使五谷按时成熟，这是老天爷的事。而普遍地保护百姓、爱护百姓、管理百姓，尽管年头不好，旱涝成灾，却能够使老百姓不用担心

挨饿受冻，则是国家管理者的事。——总之，职业分工明确，组织结构合理，社会才能够得到正常的发展。

所谓“国家管理机构”，就是荀子所说的“序官”。荀子在《王制》篇中具体入微地叙述了封建国家管理机构各个部门各级官员的职责和权限。

管理机构的复杂化和严密化，是一个组织成熟的标志之一。现代管理学大师法约尔，曾经把管理机构化作社会有机体的神经组织。他指出：如果没有神经活动或者管理活动，整个组织就会变得毫无生气，很快就会衰落下去。法约尔在《工业管理与一般管理》一书中，对于现代企业组织管理机构的描述，也是相当严密相当复杂的。荀子等人对于国家管理机构的详细规定，说明早在两千多年以前，中国古代国家组织管理的理论和实践，就已经多么地发达。

“伦”，本来指的是人与人之间的等级秩序，也就是对于人际关系的规定。荀子把人类社会的等级划分为三类：“大儒”、“小儒”、“众人”。他论述道：“大儒者，天子三公也；小儒者，诸侯士大夫士也；众人者，工、农、商贾也。礼者，人主之所以为群臣寸、尺、寻、丈检式也。人伦尽矣。”按这里的“大儒”、“小儒”和“众人”之划分，同荀子上述在社会等级结构中对于“君子”和“小人”的划分，其实质是一样的，只不过这里把“君子”再细分为“大儒”和“小儒”罢了。人们社会地位的划分及其行为规范（“检式”）的确定，就是荀子对于“人伦”的一般理解。

但是，在中国封建社会宗法血缘制度的背景下，人们的社会地位及其行为规范，不可能不打上宗法血缘关系的烙印。荀子本人就认为：“君臣、父子、兄弟、夫妇，始则终，终则始，与天地同理，与万世同久，夫是之谓大本”，因而主张“君君、臣臣、父子、兄弟、弟弟一也，农农、士士、工工、商商一也。”这样，就把一切社会组织结构的划分，从属于伦理关系这一“大本”之下了。

而从儒家所主张的伦理关系看来，无非都是家庭关系的推衍。按儒家所乐于称道的伦理关系有五种——君臣、父子、兄弟、夫妻、朋友。在这“五伦”中，夫妻、父子、兄弟这三伦固然是以家庭关系为基础的；而其他二伦，君臣和朋友也是从家庭关系中推衍出来的。古代称皇帝为“天子”，又称县太爷为“父母官”；朋友之间，“称兄道弟”；老师和学生之间，则称为“师爷”和“徒弟”；推而广之，以国人为“同胞”，认“四海之内皆兄弟也”……这些，无一不打上家庭伦理关系的烙印，即使是“天下一家”的观念也是建立在伦理关系的基础之上的。

“五伦”的作用则在于加强人际关系的亲密性。据《尚书·尧典》记载，舜对契说：“现在百姓不能相亲友好，在父子、君臣、夫妇、长幼、朋友之间不能和睦相处，因此让你担任司徒，对人民进行上述五伦的教育。”孟子根据这个记载而指出：人们吃饱穿暖，如果没有教育，便和禽兽差不多了。圣人因此而感到担忧，便让契担任“司徒”，主管教育，“用关于人与人关系的大道理以及行为准则来教育人民——父子之间有骨肉之亲，君臣之间有礼义之道，夫妻之间挚爱而有内外之别，老少之间有尊卑之序，朋友之间有诚信之德。”

孟子本人十分重视人伦关系的亲密性，他指出，关于教育的地方，各个朝代的称呼有所不同，夏代叫“校”，商代叫“序”，周代叫“庠”，但关于教育的内容和目的，各个朝代却又都是一致的，即都是阐明并教导人民以



人与人之间的各种必然关系以及相关的各种行为准则。在孟子看来，“人与人的关系及其行为准则，在上位的诸侯士大夫都明白了，在下位的小民老百姓自然会亲密地团结在一起。”

由此可见，亲密性是儒家组织理论的重要原则。孟子指出：“人人亲其亲，长其长，而天下平。”在他看来，只要人人都亲爱自己的父母，尊敬自己的长辈，那么天下就都太平了。

总之，儒家所主张的以“五伦”为基础的社会组织形态，其外观是家庭关系的推衍，其内涵则是追求组织成员之间的亲密性。这同现代组织理论特别是韦伯的“理想的行政组织体系”有着根本的区别。

韦伯生活在 19 世纪末 20 世纪初的德国。当时，德国社会组织形态正处在以家族为基础的旧组织体系解体，而现代组织正在迅速兴起的十字路口。韦伯的组织观点反映了以情感为纽带的家庭主义传统社会组织形态的瓦解，而以追求效率为目的的现代合理化组织形态的诞生。在韦伯当时所生活的德国普鲁士地区，企业和政府机构所雇用的人员很少超过几百人，城市里通常只有几千个居民。许多家庭的成员都在同一个企业或政府机构里工作，亲情、友谊、宗教信仰和工作把他们紧紧结合在一起。韦伯发现，当时在组织管理上缺乏效率，而其主要原因却是由于起用亲戚和徇私舞弊，各种社会关系过于复杂、过于亲密，造成理性的和公正的决策很少出现。

针对上述情况，韦伯提出理想的组织形态应该使人们彼此隔离，强迫他们专精于技术，按照严格的规章制度进行管理和考核，以便在与他人打交道时能够保持公正的态度。韦伯认为，组织必须坚决反对不合理的社会亲密感，根据技术和效率而不是政治或友谊的原则，以公平的态度，有效率地工作。这就是韦伯所谓的“理想的行政组织体系”的内涵。

由此可见，韦伯组织理论的基本要点就是批判家族主义，排除组织中的亲密型的人际关系，进而代之以追求效率、合乎“理性”的管理组织。这一思想，适应了当时德国新兴资产阶级挣脱封建容克政权的束缚和发展资本主义现代化经济的需要，因而韦伯本人被称为“德国的亚当·斯密”。到了 20 世纪四五十年代，韦伯的思想在美国广泛流行，对于提高现代工业组织的效率，促进生产力的发展，起到了积极的作用，因而韦伯被称为“现代组织理论之父”。

但与此同时，韦伯理论的推行，也带来了消极的影响，这主要就是造成组织内部人际关系的疏离与对抗，以至反而降低了组织运转的效率。这就引起了当代西方有识之士的忧虑。美籍日裔管理学家威廉·大内在他著名的《Z 理论》一书中写道：“从韦伯的时代开始，西方的组织，尤其是在美国，一直维持着官僚机构的形态，从而成为他们最突出的特色。但是，当今社会的环境已经改变了。在韦伯时代人际关系过分紧密的社会中，人们彼此熟识，很难以客观的态度互相对待。而在当今社会的官僚组织中，人们互不相识，彼此漠不关心。当年人们要在社会亲密感与客观性之间取得平衡，而当今人们却拥有一个十分客观的、机械主义的社会组织和工作组织。平衡的力量已经被一股不平衡的动力所取代，社会趋向讲求形式、机械主义和个人主义。组织要想在经济上有效率，满足情绪需求，只有在亲密感与客观坦白之间维持一个微妙的平衡。”

在这种背景下，人们的目光转向受传统儒家伦理思想影响的东方社会的组织形态，企图从中有所借鉴。狄瑞克·戴维兹 1983 年 6 月在《远东经济评

论》杂志上撰文，分析工业东亚地区之所以取得成功的经验。他认为，儒家传统的组织管理理论，对于工业东亚地区依然发挥着积极的影响，其要点有：（1）儒家学说有一套维护社会秩序的基本原则，主张社会的和谐需要有道德、有才识、重纪律、重和平和强烈责任感的领导者。（2）儒家主张管理者的责任感与其下属的忠诚能干，要相互契合。（3）儒家要求管理者与其下属，要亲如家人，保持着忠诚孝悌相互感应的关系。（4）东亚人将上述价值观念应用于现代社会，从而设计出促进经济快速增长的工业组织。

韩国学者金日坤教授则在其《儒教文化区的秩序与经济》一书中指出：“儒教文化的最大特征，就在于家庭团队主义的社会秩序”；“儒教团体秩序的团队文化，是依靠家庭主义的历史与传统来维系的。亚洲儒教文化区各国社会的最大特色，就是团队主义结合儒教伦理。”

其实，受儒家家族主义伦理观念的影响从而形成的社会组织形态，对于现代社会的管理活动既有积极的影响，也有消极的作用。以下就是台湾学者陈明璋先生在《家庭文化与企业管理》一文中的分析：

家庭企业的优点有四：（1）家族成员具有自我牺牲的奉献精神；（2）家族成员比较不为眼前的利益所限，而以未来长期发展的目标为重；（3）家族企业向心力强，彼此有互助的精神；（4）由于经营权与管理权的合一，使公司的经营管理理念和目标政策较有一贯性。

家族企业的缺点也有四：（1）公司的整体利益与家族的私益相冲突；（2）家族成员广泛，关系复杂，易起冲突；（3）过于滥用亲戚；（4）家族企业往往是独裁者的摇篮。

由此看来，对于儒家传统组织形态理论中的家族主义倾向，其在现代社会中的作用，的确不可一概而论。与此同时，我们却完全可以肯定，传统儒家组织理论中追求亲密型的人际关系这一点，在现代社会中将会具有更多的积极意义。

当代美国管理学家米勒（L. Miller）在《美国企业精神》一书中，提出未来企业经营的八项原则，其中一项就是“亲密”原则。米勒指出：亲密感的需求是一种非常基本的人性需求。所谓“亲密感”，就是指一个人能以彻底和信任的方式把自己投入人与人的关系中去，同时能够使对方对于自己的利益予以真诚的尊重和关切。简单地说，“亲密感”也可以定义为：给予和接受的能力。当个人与组织之间的关系健全时，亲密感大都能够存在。有了亲密感，才能提高信任、牺牲和忠诚的程度。

米勒依据企业人际关系亲密化的程度，而把现代企业的演变分成三个阶段：（1）工业化之前以家庭为中心的阶段。在工业化之前的时代，企业员工之间的关系就像农家那样亲密，大家和睦相处，各干各的活儿，传授技艺就像父传子那样，并且共同分享整个企业的成功。（2）工业化时代的敌对阶段。在工业化时代，企业很难使个人与组织之间产生亲密关系。公司庞大无比，个人显得很渺小；公司可以挥舞极大的权力，个人却没有丝毫权力可言；公司完全不依赖个别的工人，个人则要完全看公司的脸色。（3）信息社会的命运共同体阶段。在信息社会，则有待于建立新型的人际关系，创造亲密感。这种亲密感要建立在相互尊重，彼此独立，以及相互关切上。这种亲密关系就像成熟的婚姻——既不会给人以压迫感，又不会叫人觉得郁闷无聊。

上述概括所反映的其实只是西方（特别是美国）企业的情况，具有东方儒家文化背景的国家，其发展过程就不是这样。以日本为例，即使是在工业

化时期，日本企业同样保持着亲密型的人际关系。与西方企业推行“以物为中心”的管理方式不同，日本企业推行的是“以人中心”的管理方式；西方人把企业看作“利益社会”，日本人则把企业视为“命运共同体”；西方企业把人际关系契约化，日本企业则使人际关系微妙化；西方企业把工作外的私人关系看作“不正当的恋爱”而极力阻止，日本企业则把亲密的人际关系看作“美妙的婚姻”而公开提倡；西方企业只鼓励人与人之间的竞争，日本企业却鼓励人们的相互合作和支持；西方企业存在着威严的上下级关系，日本企业的领导者和被领导者之间却类似某种“前辈”和“后辈”、“老师”和“学生”的关系。总之，与西方的个人主义不同，日本企业的人际关系是建立在“家族主义”或“集团主义”的基础上的。

世界管理学界一般都认为：日本企业管理的三大支柱：“终身雇佣制”、“年功序列工资制”、“企业内工会”（有人还加上“集体决策制”）是日本企业维持亲密型人际关系的表现；而这些制度之所以得到推行，则在于中国儒家所提倡并经过日本文化所吸收和改造的家族主义的文化传统。

但是，正如米勒在上述一书中所指出的：“美国的企业不可能采用日本的终身雇佣制，也不能像日本那样，促使员工对公司毫无保留地效忠。我们无法采用这种做法，就像我们无法采用日本国内的生活，也就是大家庭制，父母的权威至上。美国的文化重视个人主义，强调地位平等，与日本的人际关系截然不同。随着美国企业日渐了解个人所扮演的角色、需求、参与和自尊心，都与创造性成效密切相关，就能发展一种新的亲密感。”

如此看来，儒家以“五伦”为标志的社会组织形态，其中所包含的家族主义倾向在现代管理中并不具有普遍意义。但其中所追求的亲密型的人际关系，对于现代管理组织来说，却依然是不可缺少的“润滑剂”。就此而言，儒家的组织形态理论在现代依然有一定的生命力。现代管理学界，自从梅奥和巴纳德以来，一直在孜孜不倦地追求企业的正式组织与非正式组织，效率逻辑与情感逻辑之间的平衡。在这方面，儒家的组织理论也许可以提供某种有益的启示。

## 领导方法

领导的真谛不在“领”，而在“导”。

在儒家的“行为理论”中，对于领导行为方式的探讨独具一格，这就是著名的“无为而治”原则。提起“无为而治”，人们一般都认为这只是道家的主张，其实这是一种误解。“无为而治”是儒、道、法家的共同理想。孔子曾经正面赞扬：“无为而治者其舜也与。夫何为哉？恭己正南面而已矣。”老子则主张：“圣人处无为之事，行不言之教。”并一再强调“无为无不为”。韩非在“解老”的过程中，继承了“无为无不为”的思想，并与某君主专制理论相结合，提出“明君无为于上，群臣竦惧乎下。”融合儒道法三家思想的《管子》一书则明确提出：“无为者帝，为而无以为者王”。此外，“无为而治”也可以说是墨家和名家的理想目标，墨子主张“兼爱非攻”，名家倡导“循名责实”，都是达到“无为”目标的“有为”手段。

所谓“无为而治”，其实就是管理行为的“最小——最大”原则，即如何以最小的领导行为取得最大的管理效果。在这一点上，不仅是中国古代思想各家各派，即使是现代管理各家各派，恐怕都无异议。这里的关键在于什么是“最小”，各家各派的理解就不一样了。道家所理解的“最小”是“道法自然”，因而主张以清静无事来达到无为而治，法家所理解的“最小”是“君主集权”，因而主张以专制手段来达到无为而治；而儒家所理解的“最小”是“为政以德”，因而主张以道德导向来达到无为而治。

所以，我们不仅要认请“无为而治”是中国古代思想各家的共同理想，而且更要把握各家达到“无为而治”的具体手段。

儒家所谓的“无为而治”，说的是“为政以德”、“任官得人”、“行其所无事”，这同现代管理理论所说的“象征性管理”、“分级管理”和“自动化管理”等领导方式有着许多相似之处。

## “为政以德”：象征性管理技法

“为政以德”是儒家管理思想的基本信条。孔子指出：“为政以德，譬如北辰，居其所而众星共之。”在他看来，管理者讲求道德，以之作为自己的治国方针，就可以取得“无为而治”的效果，这就像北极星一样，处在一定的位置上，别的星辰都环绕着它而运转。

“为政以德”的思想源自《尚书》。据《尚书·皋陶谟》记载，传说皋陶和禹在帝舜面前，讨论治理国家的事情，皋陶指出：“相信并按照先王的道德处理政务，这样就能够使谋略实现，大臣之间也就能团结一致，同心同德了。”

接着，皋陶具体指明了管理者所需要遵循的德行有九种，包括：

- (1) 态度豁达，毫不拘束，又能恭敬谨慎；
- (2) 性情温和而又有主见；
- (3) 行为谦逊而又严肃认真；
- (4) 虽有才干，但办事仍不马虎疏忽；
- (5) 能够接受别人的意见，又不为纷杂的意见所迷惑，而能刚毅果断；
- (6) 行为正直而态度温和；
- (7) 从大处着眼又能从小处着手；
- (8) 刚正而不鲁莽；
- (9) 勇敢而又善良。

皋陶认为，作为一个管理者，如果每天都能恭敬而努力地按上述九种德行中的三种办事，那就可以做卿大夫了；如果每天都能够庄重而恭敬地按其中的六种德行来约束自己，那就可以当诸侯了；如果天子能够兼备上述九种德行，并以之布施政教，选官用贤，随机应变，那就可以建立治理国家的大功业了。

因此，儒家十分重视领导者的道德修养。针对当时社会管理阶层中的道德败坏现象，孔子指出：“道德不去修养，学问不去讲习，听到合乎义理的事情不能全力以赴地去做，自己有缺点，不能迅速改正，这些正是我感到忧虑的地方。”据此，孔子正面提出“崇尚道德”的原则。他认为，衡量一个领导者是否合格的根本标志，就在于他的品德如何。孔子举例道：譬如有这么一个领导者，他的领导才能之美妙比得上周公，但只要他骄傲而且吝啬，那就不值一谈了。

那么，为什么领导者只要“崇尚道德”就能够取得“无为而治”的管理效果呢？这其实就是儒家所反复论证的“修身治国”、“正己安人”的关系。孔子指出：“统治者本身的行为正当，不发布命令，事情也行得通；统治者本身的行为不正当，即使三令五申，百姓也不会信从。”在儒家看来，统治者的德行好像风，而老百姓的德行就如草，风向哪边吹，草就向哪边倒。所以，统治者的道德导向是相当重要的。

儒家认为，国家最高领导者是各级官吏和广大老百姓的表率，他的一举一动、一言一行都具有示范的意义。最高领导者注意自己的道德修养，就能起到上行下效的作用，带动整个社会道德水平的提高。这样，各级官吏和广大老百姓就能自觉地按照封建社会的道德准则去行动，处理好各自的事情。从而，最高领导者就不必绞尽脑汁地去考虑和处理国家管理的具体事务，更不必费尽心机地去指挥人们做这做那，而只要集中精力制定和带头实行道德

规范，就足以把国家治理好了。这就是道德导向的“无为而治”。

儒家所强调的“为政以德”本身就包含着要求管理者以身作则的意思。“子路问政，子曰：“先之劳之。”请答，曰：“无倦。”管理者首先自己要给老百姓带头，然后才能让他们勤劳地工作；并且，管理者要永远以身作则，永远不要懈怠。

因此，孔子特别称赞古代传说中的“圣王”大禹，他说：“禹，我对他实在挑不出毛病了！他自己吃得很坏，却把祭品办得极其丰盛；穿得很坏，却把祭服做得极其华美；住得很坏，却把力量完全用于沟渠水利。禹，我对他实在挑不出什么毛病了！”在孔子看来，对于像禹这样品德高尚，吃苦在前而享受在后的领导者，的确是无可指摘的了。

儒家这种强调“为政以德”，重视精神价值导向的领导方式，同现代“企业文化”理论家所提倡的“象征性管理”相比，简直可以说是维妙维肖。

所谓“象征性管理”，美国管理学家笛尔（T.L.Deal）和肯尼迪（A.A.Kennedy）在其合著的《企业文化》（Corporate Cultures）一书中解释道：“在文化强有力的公司，是由管理人员来引导员工支持和塑造企业文化的。我们把这些管理人员称为‘象征性管理者’，因为他们花费很多时间来思考文化的价值观，并把自己的主要精力放在由于日常工作的起伏而引起的价值观冲突之上。”

笛尔和肯尼迪在该书中指出：任何一位管理人员，都会遇到三类事情：一类是无关紧要的“小事”，一类是值得注意的“一般事”，再一类是事关全局的“大事”。象征性管理者的技能之一，就是能够分辨这三类事情的轻重缓急。他们不会拘泥于“小事”，而会成为料理“大事”的“演出专家”——在其中扮演着有名气的“演员”和“导演”的角色。他们从来不会放过可以加强和改进文化的核心价值观和观念，并使之戏剧化的机会。总之，“我们把他们称之为‘象征性管理者’，是因为他们无时无刻不对周围发生的文化事件给予象征性的影响。”

儒家心目中“为政以德”的理想“圣王”，也正是这样一类“象征性管理者”，他们所一贯强调、始终坚持的道德教养和精神价值，必然对于管理组织发挥着重要的影响。

## “任官得人”：分级管理技法

孔子说：“自己无所作为而天下得到治理的人，大概只有舜吧？他干了什么呢，只不过庄严端正地坐在朝廷之上罢了。”舜为什么能够做到这样？一般儒家学者都认为其关键在于舜“所任用的人都非常得当，所以自己能够优游自在而非常安逸。”如《大戴礼记·王言》上说：“以前舜一靠禹一靠皋陶，自己不用亲自动手却使天下得到治理。”《新序·杂事三》上说：“作为一个君主，访求人才的确是亲自操劳的，但得到人才之后，自己却非常安逸。例如舜选拔和任用了一大批贤明的人才，他自己就可以端坐朝廷、无所作为，却使天下得到治理。”上述情况，用赵岐《孟子注》上的话来说，那就是：“言任官得其人，故无为而治。”

关于舜的“任官得人”，孔子指出：“舜有五位贤臣，天下便因此太平。”按照南宋理学家朱熹的注解，这里的“五位贤臣”，指的是：禹、稷、契、皋陶、伯益。——这五位都是当时舜手下最著名的大臣。

其实，按《尚书·尧典》记载，当时舜所任用的大臣远远不止这五个人。具体来说，舜任命禹担任“司空”，治理水土，并主持政务，统率百官；任命弃担任“后稷”，教导人民种植庄稼；任命契担任“司徒”，教育人民遵守伦常道德；任命皋陶担任法官，掌握刑律法制；任命胤、虢、桀、伯与等人担任“百工”，组织手工业生产；任命益和朱、虎、熊、罴等人担任“虞官”，掌管山林川泽和草木鸟兽；任命伯夷担任“秩宗”，负责祭祀鬼神；任命夔担任乐官，负责管理文化娱乐；任命龙担任“纳言”，负责沟通上下联系……如此，加上四方诸侯的首领（“四岳”），舜所任命和领导的官员，至少有20多名，他们各负其责，分别处理有关的管理事务。

按照历史传说，舜的领导国家的职位是尧禅让的。后来，舜又根据“让贤”的同一原则，把这一职位禅让给了禹。而尧、舜、禹三位“圣王”在位时，都能任用贤人作为自己的辅佐。关于上述情况，荀子用歌谣的形式予以宣扬，诸如：“尧授能，舜遇时，尚贤推德天下治”；“舜授禹，以天下，尚得推贤不失序”；“劳心力，尧有德，干戈不用三苗服，举舜畎亩，任之天下身休息”；“禹传土，平天下，躬亲为民行劳苦，得益、皋陶、横革、直成为辅”；等等。

荀子本人则特别论证“任官得人”与“无为而治”之间的因果关系。他指出：治国有正确的方法，君王有专门的职责。像那种具体的行政事务，是应该由各级官员去做的。至于君主的职责，则是选择一个好的宰相，以便率领百吏官人，朝着正确的方向去努力，如果能够做到这样，则可以统一天下，名配尧舜。在荀子看来，“这样的君主，他所主管的事务极其简单却又十分周详，所从事的工作极其安逸却又非常有成效。他可以衣冠整齐地端坐在竹席之上，而天下的老百姓都无不愿意拥戴他为帝王。”

由此，荀子得出结论：“所谓‘君主’，就是具有领导别人的能力的人；所谓‘匹夫’，则是仅仅具有一技之长的人。”君主可以指使别人办事，老百姓却不可把自己的事情推给别人。君主一个人要处理天下所有的政事，但是每天还有空余时间，因为实际上需要处理的事情并不多，这是由于任用别人去干的缘故。

荀子指出：大到治理整个天下，小到治理一个诸侯国，要是不分大小，每一件事情都要君主亲自动手，那就没有比这更加劳苦憔悴的了。如果是这

样，那么，即使是奴婢也不愿意同君主交换地位。如此看来，治理天下，统一四海，为什么非得要君主亲自去干呢？“事事都要君主亲自干，那是把君主当作一般服劳役的人——这是墨子的学说。讲求道德，任用贤能而领导他们，则是君主的明智选择——这是儒家所一贯主张的。”

在荀子看来，国家最高管理者的职责就在于“官人”，即选拔有道德有才能的人，任用他们担任各级官职，处理好政务。相反，如果像墨家所主张的那样，“减少劳役，删减官吏，在上位者事必躬亲，与老百姓同甘共苦，同功共劳”，那就是把国家管理者的作用降低到一般股役之人的水平。荀子认为，这是不足取的。

“任官得人”而“无为而治”，其奥妙就在于最高领导者可以集中众人之长，而免去众人之劳。据《论语·宪问》记载，孔子的行政命令，是由裨谿拟稿，世叔提意见，子羽修改，最后由子产作文词上的加工的。这就涉及到分工协作的问题。在孔子看来，即使是昏庸的领导者，如果能够集众人之所长，也可以做到昏而不亡。比如，卫灵公虽然昏乱，但他有仲叔圉接待宾客，祝鮀管理祭祀，王叔贾统率军队，像这样，怎么会败亡呢？

正面的例子，则可以举出孔子的学生宓子贱。孔子曾经称赞他是一位成功的领导者，他的领导经验是什么呢？据《韩诗外传八》记载：宓子贱担任单父县的县长时，“像父亲那样服事的有三人，像兄长那样服事的有五人，像朋友那样相处的有十二人，拜之为师的有一人。”正是由于集中众人之长，而免去众人之劳，所以宓子贱才不像他的前任那样“劳神苦思”。有人问其中的“秘窍”，宓子贱回答道：“我说的是任用别人，你说的是自己出力；自己出力当然就会劳累，任用别人当然就会安逸。”孔子认为宓子贱深得尧舜“无为而治”领导方式之真传，称赞道：“子贱的业绩，简直可以同尧舜相媲美了！”

“任官得人”而“无为而治”，其关键在于一个“得”字，这就是用人要得当。荀子指出：如果君主所确立的治国原则是正确的，所任用的宰相是有才德的，那么就可以做到自己十分安逸而国家安定，功绩很大而名声很高，上可以统一天下，下可以称霸诸侯。相反，如果君主所确立的治国原则是不正确的，所任用的宰相是无德无才的，那么，就会自己十分劳累而国家动乱不已，事业失败而名声很坏。这样，国家就会遇到危机。

由此看来，用人得当与否，是治国成败的关键。所以荀子指出：能够恰当地任用贤人，就能取得天下；不恰当地任用了坏人，就会丧失社稷。“既然君主能够恰当地任用贤人，那他自己又有什么劳累呢？他只不过是正正衣冠就可以把天下安定了。”关于这方面的成功例子，荀子举出商汤任用伊尹，周文王任用吕尚，武王任用召公，成王任用周公旦，乃至齐桓公任用管仲等等，以资证明。

孟子则指出，国家的最高管理者，对于那些确有才干的治国人才，就应该不耻下问，上门求贤。他说：“所以大有作为的君主，一定有他不能召唤的臣子；如果有什么事情要商量的话，就亲自到臣子那里去。这叫作尊重人才，乐于服从道理。如果不是这样，便不足和他有所作为了。”例如，商汤王对于伊尹，先向伊尹学习，然后以他为臣，于是不大费力气而统一了天下；齐桓公对于管仲，也是先向他学习，然后以他为臣，于是不大费力气而称霸于诸侯。在这里，就求贤而言，君主是比较劳累的；但就治国乃至称王称霸而言，则不用君主费心了。这就是用人得当的结果。



“任官得人”而“无为而治”，这就要求最高领导者对于下属必须高度信任，充分放权。据《尚书·立政》记载，周文王从来不去代替他的官员发布命令，对于处理监狱方面的事情、管理臣民的事情，都根据有关方面的负责人（即“准夫”和“牧夫”）的意见而决定取舍，文王本人从来不加以不适当的干预。

关于最高领导者对下属的信任和放权，儒家喜欢引用齐桓公信用管仲的例子加以说明。据《说苑·尊贤》记载：齐桓公任用管仲治理国家，管仲说：“我出身卑贱，无法管理身份高贵的人。”齐桓公任命管仲为“上卿”，但齐国仍然得不到治理。桓公问道：“这是什么原因？”管仲回答说：“我家中贫穷，无法指挥富人。”齐桓公把齐国一年的租税赏给管仲，但齐国仍然得不到治理。桓公问：“这又是什么原因？”管仲回答说：“我同您非亲非故，无法控制同您关系亲密的人。”齐桓公拜管仲为“仲父”，于是齐国得到治理并称霸天下。

对此，孔子发表评论道：“管仲纵使再有本事，如果得不到上述三个方面的权威，恐怕也不能使他的君主称霸诸侯。”反过来说，齐桓公之所以称霸诸侯，正是由于他对管仲高度信任充分放权的结果。

《孔子家语·屈节解》中则记载了这么一个有趣的故事：孔子的学生宓子贱，仕于鲁国，被任命为单父县的县长，担心鲁君听信谗言，使自己不能放手管理。于是在赴任辞行时，请鲁君派他的两名亲信一起到单父县工作。有一次，子贱口授，命鲁君的这两位亲信书写行政文书。在这两人书写时，子贱时不时碰他们的手肘，使他们无法动笔；而写不出来子贱还要发火。于是这两个人害怕了，只好请求回到鲁君那里去。

鲁君觉得很奇怪，问孔子这到底是什么意思？孔子微微一笑，说道：“子贱有才有德，现在降格到单父去当县长，对他来说，只不过是变着法子规劝您，请放手让他工作，给予充分信任罢了。”鲁君听后恍然大悟，于是专门派人告诉宓子贱：“从今以后，单父一县不属于我所管了。请你就放手按照你的主张去治理吧，只要五年向我汇报一次就行了。”宓子贱得到这把“尚方宝剑”，得以放手推行自己的管理方针，于是单父县得到大治。

上面这个例子，鲁君从宓子贱的“恶作剧”中，悟出对于下属必须高度信任的道理，放手让宓子贱去从事管理，只需要五年才汇报一次——这种“放权”程度真可以说是够大胆的了！

任官得人，对下属充分放权；那么，最高领导者干什么呢？荀子的回答是：“抓大事。”他指出：“管理之道管近不管远，管明不管暗。”在荀子看来，最高管理者如果能够把身边的事情处理好，那么远处的事情自然也就得到治理；如果能够把明显的事情治理好，那么那些还不明显的事情自然也会随着发生变化；如果能够把主要的事情处理恰当，那么其它一切事情自然也就有了正确的原则。荀子认为，如果能够做到这样，那就达到治理天下的最高水平了。

在荀子看来，高明的领导者善于抓住事情的纲要，昏庸的领导者却喜欢样样都管；抓住纲要则事事都得到治理，样样都管倒反事事都会荒废。事半功倍与事倍功半，这里头有一个充满着辩证法的深刻哲理。因此，荀子特别强调：作为国家的最高管理者，一个君主的基本职责仅仅在于选择一个能干的宰相，颁布一个统一的法规，明确一个主要的原则，并以此来统帅一切，照耀一切——这就是最高领导者所要抓的“大事”。

儒家所主张的“任官得人，无为而治”，与现代管理理论所提倡的“分级管理”原则相比，二者有异曲同工之妙。美国学者怀尔德（L, Wilder），汇集了当今世界各地著名管理专家的经验之谈，出版了《怎样管理》（How to Manage）一书，其中谈到了“分级管理”的原则。比较一下儒家的“任官得人”思想和当代管理大师们的经验之谈，应该是很有意思的：

（1）儒家主张，领导者应该集中众人之所长，“尚贤推德天下治”。当代管理大师们则指出：“企业的经理群众应该有一个合理的智能结构，只有把具备各专业知识和能力的人才组合在一起，才能发挥出整体的效能。”

（2）儒家强调，领导者要用人得当，“能当一人而天下取，失当一人而社稷危”。当代管理大师们则认为：“选择人才是组织工作最重要的一环。一群技术超群，态度谦虚的人在一起工作，当然要胜过一群技术不佳而又整天互相恭维的人所组成的团体了。”

（3）儒家要求，领导者对于下属必须充分信任，“疑人不用，用人不疑”。当代管理大师们则论证：“对于部属的充分信赖，这一点是最重要的。经营管理者一旦把职务分派给自己的部属，就必须对他们有着相当的信任。也就是说，不要雇用你不信任的人，而一旦同意录用，就应该对他们充满信心。”

（4）儒家提倡，领导者要放权而抓“大事”，“主能当一则百事正”。当代管理大师们则确定：“通过有效的分权和授权，实行分级管理，逐级监督，各负其责，是现代管理的一个原则。最高层的完全集权制的必然结果是消灭了必要的管理层次。实际上任何有才能的管理者的管理幅度都有极限，超越了极限，只能造成管理的混乱和低效。只有分级管理才能够使管理者摆脱其他事务，从事他最主要的职能。”

总之，儒家的“任官得人”与当代管理大师们所推崇的“分级管理”原则，可以说得上是“英雄所见略同”！

荀子认为，任何一种组织之内，只能有一个最高的权力中心；否则，必定会因内部的矛盾冲突而造成动荡不安。《荀子·致士》“君者，国之隆也；父者，家之隆也。隆一而治，二而乱；自古及今，未有二隆争重而能长久者。”如此，在组织上请求最高权力中心的单一化。但是，君主毕竟只是一个人，他不可能事事皆亲力亲为，因此必须找一些人来帮他治理国家。由此看来，治权的分散，是不得不做的事。

荀子在《君道》篇说：君主的眼睛看不到门墙之外的景物，他的耳朵也听不到一里之外的声音，但是他却必须对远远近近发生的事，有个概略的了解：否则即有受到蒙蔽的危机。耳目所及的范围如此之狭，而其统辖的领土却如此之广，因此，君主首先需要培养亲信，帮他收集各方面的信息。而且，这些亲信的智慧必须足以分辨是非，其品德必须端正诚实而令人信任。

其次，君主不能终日忙于政事，他需要休息，也需要娱乐。此外，他可能会生病，甚至亡故。但是，国事却如涌泉未曾稍停，一不处理，就会乱成一团。因此，不能靠君主一人来治国，而需要卿相加以辅佐。而且，这些卿相的德望要能让百姓信服，其智虑必须足以应付各种变化。

最后，君主与邻国不能不有所往来，但是，这些邻国未必都能以亲善相待，因此，君主需要派遣代表，表达他的意思，并代为定夺。这些代表的口才要能把复杂的事情说清楚，其智虑要足以解决困惑，遇到难题能够刚毅果决，不必事事回国请示，却能维护国家的利益及颜面。

荀子在《尧问》篇中，提到两则故事。一则提到周公批评自己的儿子“好

自用”，并认为这样的格局太小。这表示，做大事者，要懂得让别人帮自己做事，也要舍得把事情让出来给别人去做。事实上，即使别人的能力不如自己，也要舍得把事情分出去。否则，永远只能做一人之事，规模无法宏大。真正能做事的是贤臣、君主似乎是不能做事或不需要做事的。也就是，一个想要做事的君主并不是最好的君主。一个君主本身不做事，却能找到贤臣来为他做事，这样就是最好的君主了。

拥有政权的君主，不必同时掌握治权。在最理想的状况中，政权的拥有者完全不涉人实质的管理活动，而把这方面的事务完全委托给臣子。

另一则故事提到，魏武侯与臣子讨论政事，他自己提出的看法往往切中肯綮，没有一个臣子能够赶得上他。因此，魏武侯在退朝时，君臣没人比得上他，可是他在退朝时却忧形于色。楚庄王的理由是：“得师者王，得友者霸，得拟者存，自为谋而莫己若者亡。”意思是说，诸侯若得到能够教导自己者辅佐，即可统一天下；若得到能够匡正自己者辅佐，即可称霸天下；若得到与自己能力相当者辅佐，即可维持生存；反之，若是凡事皆由自己思索而身边没有比得上自己的人，则会灭亡。荀子在《王霸》篇指出：“人主者，以官人为能者也；匹夫者，经自能为能者也。人主得使人为之，匹夫则无所移之。”君主的本事在于善于用人为自己做事，匹夫的本事在于用自己来做事。君主的优势在于能够用人为自己做事，匹夫则没有这种优势，凡事必须自己动手。为人君者如果不能利用自己的优势，反而学匹夫一般地事必躬亲，结果必定是“劳苦耗悴莫甚焉”。这样辛苦的王位，即使要身为奴婢者来坐，他都不愿意。

从上面几段，可以看出荀子由正面、反面各种角度来劝说君主分散治权。不过，分散治权并不是愠无章法的。《荀子·王霸》：“论德使能而官施之者，圣王之道也，儒之所谨守也。传曰：农分田而耕，贾分货而贩，百工分事而劝，士大夫分职而听，建国诸侯之君分土而守，三公总方而议，则天子恭己而已矣。”由此可知，治权“分散”之际，仍得注意合理的分划，也就是治权“分工”的问题。

经由治权的分工，君主不仅有许多臣子帮他做事，而且有许多具备不同才能的臣子为他做各种不同性质的事。但是君主不可能直接管理每一个臣子，因此，在治权分工之外，仍然需要注意分层负责、分层控制的问题。简言之，就是治权“分层”的问题。

荀子在《王霸》篇指出：“主道治近不治远，治明不治幽，治一不治二。主能治近则远者理，主能治明则幽者化，主能当一则百事正。”这里明白表示治权分层的重要性，其中的“近、明、一”指的就是宰相。换言之，君主任命宰相为百官之长，由他来论列百官的优劣，考察百事的得失；而君主只要考核宰相一人即可。

荀子接着说：“故治国有道，人主有职。若夫贯日而治详，一日而曲列之，是所使夫百吏官人为也。”“若夫论一相以兼率之，使臣下百吏莫不宿道乡方而务，是人主之职也，若是则一天下，名配尧禹。之主者，守至约而详，事至佚而功，垂衣裳，不下簟席之上，而海内之人莫不愿得以为帝王。”

因此，一个君主如果能够任命“贤相”，分层负责，由他管理百官，依照个人的才能及事情的性质予以适当的分工，如此把治权分散出去，最后即可成为尧舜那样无为而治的“圣君”。无为而治是儒家的理想，也是道家的理想，一般人也常常提到这个概念。不过，我们必须指出，“无为”并不是

什么都不做的意思。简单地说，无为是一种方法，也是一种结果。

把无为当做方法来运用，就是不过度地干与，如同老子说的“生而不有，为而不恃，长而不宰”，让开一步，放手给别人。君主能够把治权分散出去，就表示是一种无为的做法。经由这种做法，最后达到的结果是安定而不烦扰的政治局面。君主不必整日忙于政事，平日里只要轻松地端正自己的仪容就可以了，这是一种无为的境地。简言之，要运用无为的做法，才能达到无为的结果。

## “行其所无事”：自动化管理技法

在儒家的经典中，传说的古代圣王常常被描绘成“无为而治”的典范。孔子感叹地说：“伟大啊，尧这样的君主！他是多么崇高啊！只有天最高最大，而只有尧能够效法天。他的恩德是多么广博呀，老百姓都不知道怎样来赞美他。多么伟大啊，他所取得的功绩！多么光辉啊，他所制定的礼仪制度！”

关于尧“无为而治”的情况，《十八史略》记载道：尧统治天下50年。有一天，他突然想起：我治理天下这么久，不知有何成效，老百姓是拥戴自己呢，还是不拥戴自己呢？问左右，回答是“不知道”。问外朝官，回答也是“不知道”。问民间有识之士也说不知道。于是尧就微服私访来到广阔的大街上。在这里，尧听到一首童谣：“万民安又康，尧舜真圣德；不识又不知，遵循帝规则。”尧又看到一位老人，嘴里含着饭，挺着大肚子，一边敲着乐器一边唱着歌儿：“太阳出来就劳作，日头下山就休息。要喝水，就凿井；要吃饭，就耕田。自己过日子，不靠任何人；皇帝有威力，与我何相干！”

依照上面的记载，一般老百姓对于帝尧的统治“不识不知”，说不出，甚至还认为统治者与自己的生活“不相干”。这在儒家看来，正说明尧的领导方式达到了出神入化的地步，也就是在管理上达到“无为而治”的极致。

尧为古代传说中的“圣王”，关于他的治国之道，后人多有理想化的描述。《文韬·盈虚》篇中记述道：

帝尧当君主时，不用金银珠玉作装饰品，不穿锦绣华丽的衣服、不观赏珍贵奇异的物品，不玩好器物当作宝贝珍藏，不听淫逸的音乐，不用白粉粉饰宫廷的墙壁，不作雕梁画栋的装饰，庭院的野草不加修剪。以鹿皮为裘衣抵御寒冷，用粗布衣遮蔽身体。吃粗粮做的饭，喝野菜煮的汤。不因派劳役修宫室而耽误农民耕织的时间。抵制自己的欲望，约束自己的行为，顺其自然地治理国家。对忠心耿耿，正直奉法的官员，就升高其爵位；廉洁爱民的，就给他优厚的俸禄。对百姓中有孝敬父母、慈爱幼小的，就尊敬爱护他；尽力从事农耕、发展蚕桑的，就慰劳勉励他。为了辨别善恶，对于秉性善良，品德高尚的人，就在他们门前挂以标志，以示崇敬……

帝尧作为君主，要求自己心志公平，节操端正，并以法令制度禁止邪恶诈伪。对于所厌恶的人，如果有功也要同样给予奖赏；对于所喜爱的人，如果有罪也要同样进行惩罚。对于鳏、寡、孤、独、无依无靠的人，要进行慰问和赡养；对遭受天灾人祸的家庭，要给予救济。帝尧本人的生活却十分朴素，向人民征用的赋税劳役也很轻。因此，全国人民富足安乐而无饥寒之苦，百姓尊崇君主好像日月一样，亲近君主好像父母一样。帝尧是否真的如此贤德，治国是否真的如此得道，后人实在难以考证。不过，儒家学者们都是相信如此的。正是从帝尧和其他古代“圣王”的治国之道中，儒家得出结论：管理国家必须顺应客观规律，顺其自然，因势利导。这用孟子的话来说，就是要“行其所无事”。

孟子在谈到大禹治水时指出：“禹的使水运行，就是行其所无事，顺其自然，因势利导。假如聪明人也能行其所无事，不违反事物的自然规律，那他的聪明也就不小了。”在儒家看来，治国就像治水一样，要顺其自然，行其所无事。其具体内容就是要求管理者“巧于使民”、“惠而不费”、“为而不为”，从而达到“无为而治”的管理极端。

关于“巧于使民”。《荀子·哀公》篇记载了这么一个故事：

鲁定公手下有一个人很会驾驭马车，名叫东野毕。定公为此而感到自豪。向颜渊说道：“这个东野毕可以算得上是一个好驭手了吧？”颜渊听了却不冷不热地回答道：“是不错、可是他的马也快要逃跑了。”定公很不高兴，对左右说：“原来君子也会说人家坏话啊！”

三天以后，养马的官员前来报告，说东野毕的马果真逃跑了。定公一听，立刻把颜渊召来，问道：“前几天你对我说‘东野毕尽管会驾车，但他的马快要逃跑了’，现在果真给你不幸而言中，不知你当时是怎么知道的呢？”

颜渊不慌不忙地回答：“噢，这是事物发展的一般规律。从前的好‘圣王’帝舜善于使用民众，好驭手造父善于驾驭马匹。使用民众不穷尽其力，则民众不会离去；驾驭马匹不穷尽其力，则马匹不会逃跑。而现在像东野毕这样驭马，抓得太紧，不留丝毫余地，紧赶慢赶，远跑近跑，马力已经充分发挥出来了，却还要马儿跑个不停。我就是据此而断定，东野毕的马一定会逃跑的。”

这里颜渊所说的道理，同《韩诗外传》记载、孔子所谈的“御民之道”，其基本精神是一致的。两人都把治民比喻作驭马。孔子指出：驭马的方法得当，驭手就和马匹取得和谐，配合默契，各得其乐；治民的方法得当，君主和人民也能取得和谐，人民安居乐业，纷纷前来归附。颜渊则认为：善于驭马，不穷尽马力，则马匹不会逃跑；善于治民，不穷尽民力，则人民不会离散。——这从领导方式上讲，就是要求领导者对于下属的管理要留有余地，顺其自然，行其所无事，也就是“无为而治”。

关于“惠而不费”。据《论语·尧曰》篇记载，孔子认为治理政事有五种美德，其中第一种就是“惠而不费”，——给人民以好处，而自己却无所耗费。孔子进一步解释道：顺应着人民能得利益之处因而使他们得利，这不就是给人民以好处而自己却无所耗费吗？

据《贞观政要·卷一》记载，有一次唐太宗李世民曾经对待臣们说过：“隋朝的时候，横征暴敛，老百姓即使有财物，也得不到保障。而自从我取得天下以后，着眼于使百姓休养生息，而无所征敛。人人都可以谋生，财富都得到保障——这就是我对于老百姓的最大赏赐。如果我一边横征暴敛，一边又给下属以赏赐，那还不如不给呢！”这段话，可以看作是对儒家“惠而不费”原则的诠释。

唐太宗的大臣魏征进一步把这种“惠而不费”的做法同“无为而治”的原则挂上钩。他接着太宗上面的话说：像尧舜那样的英明圣主统治天下，老百姓都还说什么“自己种田自己吃饭，自己凿井自己饮水，皇帝同我有什么相干呢？”现在陛下您这样关心和养育百姓，真正像尧舜那样，百姓都得到统治者的好处却不知不觉罢了。——在魏征看来，“惠而不费”，就是要求统治者切实为人民办事，为人民着想，使人们安居乐业而不直接感受到统治者的存在。

魏征接着引用的一个故事也说明了“惠而不费”，“行其所无事”，乃至“无为而治”的道理。这故事讲道：

春秋时期，有一次晋文公外出打猎，在一个水泽之地迷了路，遇到一位渔夫。文公对渔夫说：“我是你的君主，快给我带路，我会重赏你的。”渔夫说：“臣愿意给你带路而接受赏赐。”于是，渔夫左指右引，终于把公文一行带出了水泽。这时，文公说：“好，现在你需要什么赏赐，尽管说吧！”

可是，渔夫却一个字也不提赏赐的事，反而对文公说：“鸿鹄生活在大

海里，如果飞到小河沟，就会有被人射中的危险；鼋龟生活在深渊中，如果跑到浅水塘，就会有被人钓走的危险。您作为君主，不在宫中治理国家大事，却为了打猎跑到这荒野水泽中来，未免走得太远了吧？”

渔夫接着说：“君主之所以为君主，其职责是要尊天地，敬社稷，保四海，爱百姓，薄赋敛，轻租税——如果您这样做了，那臣下我也就等于得到赏赐了。如果您不这样做，造成国破家亡，人民流离失所；那么，即使臣下我现在拿了您的重赏，却不能保存，那又有什么意义呢？”

这里，渔夫不但不接受晋文公的私人赏赐，反而对他讲了一番如何治国保民的大道理。这就从一个侧面反映了老百姓对于统治者之所谓“惠”的看法，以及对于“无为而治”管理方式的热切期望。

关于“为而不为”。孟子指出：“人有不为也，而后可以有为。”管理者要有所不为，然后才能真正有所作为。荀子也提出：“故仁者之行道也”无为也；圣人之行道也，无强也。”这里的“无为”就是不要有意地去做；“无强”就是不要勉强地去做。管理者既然要“行道”，那当然要有所作为；但是，这种“有为”，又不是有意地去行为，而是按照管理的客观规律去做。从这个角度看，又可以说是“无为”。如此看来，顺其自然，按照客观规律办事，这是“为而不为”的一层含义。

上下分工，不要越俎代庖，则是“为而不为”的另一层含义。荀子说：“昔者舜之治天下，不以事诏而万物成。”在荀子看来，像舜这样高明的领导者，其领导活动并不是事无巨细，每一件事都给予明确的指示，可是一切事情都办得很成功。这当然就要实行分工，上下各负其责。

我们知道，管理就其基本含义来说，就是通过组织和协调众人之长而去实现一定目标的活动。因此，它既是“有为”的又是“无为”的。作为一个领导者，必须以组织的整体利益、长远利益为目标，制定出切实可行的行动方案，从而为整个组织的发展奠定良好的基础，这就是“有为”。但是上述所说的领导工作都是战略性的工作，领导者不可能，也没有必要对下属的具体工作进行包办；如果硬要勉为其难，只能是劳而无功，上下不讨好。所以，管理工作又是“无为”的。

《荀子·尧问》篇所记载的尧与舜之间的对话，正说明了领导者之“为”与“不为”之间的辩证关系，据记载道：

尧向舜请教说“我想使天下都归顺，该如何作为呢？”舜回答说：“不需要专门去作为。如果您掌管政事专心致志而没有过错，即使是微小的事情也不松懈，忠诚守信始终如一，那么天下自然就会归顺。掌管政事专心致志，就要像天地那样前后一致，做微小的事情也毫不松懈，就要像日月那样运行不息。忠诚充满于内心，表现于外表，显露于四海。那么，天下就像放在居室里的东西一样，随时可取。既然如此，使天下归顺，又哪里用得上专门去努力呢？”

在舜看来，天下根本不是统治者刻意去求来的。如果统治者诚诚恳恳地做好自己的本份工作；那么，大可不必绞尽脑汁或殚精竭力，就可以获取天下。在这里，统治者做好自己的本份工作是“有为”，获取天下则属于“无为”即“不为之为”了。

从现代观点来看，这种“行其所无事”的领导行为，可以说是“不管之管”，也就是所谓“自动化管理”。台湾交通大学曾仕强教授在谈到“中国式管理”的特点时说道：“中国人不喜欢人家管他，大多存有‘自己会管好

自己’的观念，大家都向往孔子‘七十而从心所欲，不逾矩’的自动化境界。中道管理，就是要‘由有为而无为’，经由训练、辅导、考验，从不信任到信任，先管制而后放手让部属去做。管理者不是不管，而是‘成员由自助而自立，能按照预定的目标，完成其任务或自动纠正其方向，将上级的监督和指挥减少到最低限度’。无为而治是儒、道、法家共同的理想，但它并非单纯的无为，却是要做到无为，亦即走向自动化管理。”

其实，“不管之管”的自动化管理方式，不仅适用于中国人，而且也适用于西方人。美国管理学家米勒，在其所著的《美国企业精神》一书中，曾经记载了一位企业总经理的体会：“管理人员必须完全摆脱幻想。完全控制——事事都要插手，既不可能又不需要。有趣的是，我们的管理人员发现，不试图完全控制，反而能得到更多的权力——完成事情的权力！”这里所描绘的，其实就是一种“无为而治”的最佳境界。



## “德治”、“法治”：两种领导方式

中国古代国家管理的控制手段，除了上文所述的“德治”与“礼治”以外，还有“法治”与“人治”等。但值得注意的是，我们这里所谓“德治”、“礼治”、“法治”、“人治”，都并不是古人的用语，而是今人的概括。这些概括对于我们了解中国古代管理思想各家各派（例如儒家和法家）控制理论的某些特点，是有一定帮助的。但如果我们把它们绝对化，甚至互相对立起来，例如说“儒家讲礼治而否定法制”、“法家讲法治而否定人治”，则又是一种误解。

这种误解的始作俑者是近人梁启超。他在1922年出版的《先秦政治思想史》中，称儒家为“礼治主义”、“德治主义”；与此相应，指法家为“法治主义”、“术治主义”、“势治主义”。他认为儒家是尊人，搞“贤人政治”，靠“治人”，所以也叫“人治主义”；法家是尊物，“不问其人之为何等”，把人当作物来治，所以又称为“物治主义”。

严格地说，梁启超的上述划分是不科学的，但在他那里，还没有达到认为儒家否定法治的地步。但此后的研究者沿着梁氏的思路生发开去，越走越远，乃至完全否认中国社会几千年有所谓“法治”。例如麦孟华在《商君评传》中说：“中国之弱于欧美者，其原因不止一端，而其相反之至大者，则曰中国人治，欧美法治。……中国者，上下纷扰而绝无规律之国也。数千年来，曾未闻有立法之事，惟求之二千年上，于齐则得一管子，于秦则得一商君。”

从梁启超到麦孟华，实际上都是望文生义，即把古代的“法”等同于现代的“法律”概念，同时又忽视了古代之“礼”所包含的“法规”的意义。

什么是“礼”？《说文》：“礼，履也，所以事神致福也。”礼起源于原始人的祭礼，而到了阶级社会，宗教祭礼成为国家的重要政治活动，礼也就发展为调整各种社会关系的制度规范。

《左传·隐公十一年》上说：“礼，经国家，定社稷，序人民，利后嗣者也。”《礼记·曲礼》也指出：“夫礼者，所以定亲疏，决嫌疑，别同异，明是非也。”礼是治理国家的根本规则，礼是调整社会关系的等级制度，礼是维护社会秩序的行为规范。——这样的“礼”，实质上就是现代意义上的“法”。

例如，史称周公“制礼作乐”，从古书的记载可知，当时周公所制定的“周礼”，其内容十分广泛，大至国家典章制度，小到社会风俗习惯，几乎把整个社会上层建筑和意识形态包揽无遗，故有所谓“礼仪三百，威仪三千”、“经礼三百，曲礼三千”之称。因此，传说周公所作的“周礼”，实际上就是周代统治阶级制定和认可的政治制度和行为规范的总和，它可以称得上是一部庞杂的法典大全。如果按今天的法学观点来分类，《周礼》首先具有国家根本大法（宪法）的性质，同时也包含了各种刑事的、民事的、行政的、经济的、诉讼的、以及有关军事、外交等方面的法律规范。

儒家正是在类似于现代法律的意义使用“礼”的概念的。孔子主张“为国以礼”，荀子指出“国无礼则不正”，这都是把礼当作治理国家的根本法规。《礼记·曲礼》更加具体地指出：“社会的道德仁义规范，没有礼则无法形成；社会的教化风俗习惯，没有礼则无法完备；君臣上下，父子兄弟之间的尊卑秩序，没有礼则无法确定；求学拜师，没有礼则无法亲近；任使官

吏、治理军队，没有礼则不能显示威严；祭祀祖先，供给鬼神，没有礼则不真诚和庄重。”这里更是把礼说成是一切社会活动和价值判断的标准。“事决于礼”实际上就是“事断于法”。在这个意义上，儒家所谓“礼治”，即相当于现代意义上的“法治”。

至于“法”，在中国古代只是在比较狭窄的意义上使用的，即主要指刑罚。《说文》：“法，刑也”；《尔雅·释诂》：“刑，法也”；《尚书·吕刑》云：“苗民弗用灵，制以刑，惟作五虐之刑曰法。”由此可见，在古代，“法”与“刑”同义，且可以互相替代。

即使是对于这种狭义上的“法”，即“刑”，儒家也并不一概反对。孔子明白无误地说过：“君子怀刑，小人怀惠。”这里所谓“怀刑”就是主张统治者要关心刑法。孔子还指出：“刑罚不中，则民无所措手足。”这更说明他不反对刑，只是主张刑罚要“中”，要适当，要恰如其分。就此而言，孔子之所谓“道之以政，齐之以刑，民免而无耻；道之以德，齐之以礼，有耻且格”，只是就“德”与“政”、“礼”与“刑”在效果上的比较，并不是要从根本上否定刑的使用。

《左传·昭公二十年》所记载的一件事最清楚不过地表达了孔子的刑德观。据记载：郑国执政大夫子产归终前，对继任的子大叔留下“政治遗言”，说：“我死以后，您必然执政。务请记住：只有有德的人能够用宽大来使百姓服从，其次就莫如严厉。火猛烈，百姓看着就害怕，所以很少有人死于火；水懦弱，百姓轻视而玩弄它，死于水的人就很多。所以宽大不容易啊！”但是，子大叔执政后，却不忍心严厉而务行宽大，结果盗贼越来越多，聚集在芦苇荡里。大叔后悔地说：“我要早点听从他老人家的教训，就不至于到这一步。”于是发兵攻打芦苇荡里的盗贼，把他们全部杀掉，盗贼才有所收敛。

孔子听说了这件事，评论道：“好啊！政事宽大百姓就怠慢，怠慢就用严厉来纠正。严厉百姓就伤残，伤残就实施宽大。用宽大调剂严厉，用严厉调剂宽大，政事就会因此而调和。”

这里所提出的“宽以济猛，猛以济宽”的原则，就是主张“德”与“政”、“礼”与“刑”相互补充的意思。在儒家看来，“礼”与“刑”都是治理国家的基本法规，缺一不可。正如荀子所说：“治之经，礼与刑，君子以修百姓宁。明德慎罚，国家既治四海平。”

当然，在治国的这种法规中，儒家认为“礼”比“刑”更为重要。《大戴礼记·礼察》篇指出：按照一般人的认识能力，只能看到已经发生的事情，而不能看到将要发生的事情。而礼的作用则在于当事情还没有发生的时候就予以禁止；法的作用则在于当事情已经发生之后才来惩罚。礼的作用，就贵在当罪恶还没有萌芽的时候，就予以杜绝，从细微之处开始就引导人民遵纪守法，这样就可以在不知不觉之中，促使百姓不断为善，避免犯罪。礼是戒人作恶，刑是惩人之恶；一个是禁于将然之前，一个是罚于已然之后；一个使百姓徙善远罪，一个对百姓判罪惩罚，孰优孰劣，一目了然。

《大戴礼记·盛德》篇更进一步借孔子之口论述了“德主刑辅”的道理。它比喻道：国家机器好比是一部马车，统治阶级是马车的驾驶者，被统治者是被拉车的马。驾驭马有两个不可缺少的工具，一个是衔勒（轡勒），一个是马鞭筴。德法好比衔勒，刑法好比马鞭。善于御马的人，只要掌握好御勒，可以不挥动马鞭，马照样跑得很好。善于御民的统治者，只要正其德法，也可以“刑不用而民治”。反之，如果不用衔勒而专以马鞭驭马，不用德法而

专以刑法驭民，就会得到伤乱败亡的结果。作者指出：“不善于治理人民的统治者，就在于他抛弃德法，这就好比驾驭马匹而抛弃衔勒，专以马鞭赶马，马一定会伤亡，车子也一定会损坏。如果统治者不以德法而专以刑法来治理人民，民心一定会离散，国家也一定会灭亡。”

现在再来说说有关“人治”的问题。儒家公开申明“为政在人”。孔子认为：“文武之政，布在方策。其人存，则其政举；其人亡，则其政息。”荀子也指出：“故法不能独立，类（律例）不能自行，得其人则存，失其人则亡。”就此而言，说儒家主张“人治”，大体上是不错的，但对此要具体分析。

首先，儒家之主张“人治”是适应历史需要的选择。中国古代社会所实行的是君主专制的政体，“普天之下，莫非王土，率土之滨，莫非王臣”，君主具有至高无上的权威，“言出法随”，任何法规制度都不过是君主意志的产物，即“一言可立”又“一言可废”。在这种情况下，根本谈不上有什么真正的“法治”。儒家正是意识到这一点，从而把国家生存、社会安定的希望寄托在统治者个人的身上，并力图对他们有所规劝，有所约束，促其“为政以德”、“治国以礼”——这就是儒家所主张“人治”的目的。他们的主张能否为统治者所接受又当别论，但其中用心之良苦，态度之真诚，却是毋庸置疑的。

即使是标榜“法治”的法家，最终也摆脱不了主张“人治”的命运。法家主张“刑无等级”、“法不阿贵”，很有点“法律面前人人平等”的味道，其中不乏合理的因素。但从今人的观点看，这些话所强调的是官吏执法要严明，却并未涉及到立法权和司法权的权力依据问题。“然问法何自出，谁家制之，则仍曰君主而已。”商鞅竭力鼓吹“权制断于君。”韩非认为君主应当深藏不露，用“势”和“术”驾驭众臣和老百姓，说什么“独视谓之明，独听谓之聪，能独断者，故可以为天下主”“王者，独行之为王”。这种万事由君主一人“独断”、“独行”的治国原则和方法，正是地地道道的“人治”，不过是玩弄权术的“人治”罢了。

其次，儒家之“人治”，其实并不排斥“法治”。古代广义上的“法治”，包括了“礼治”和“刑治”，其中的“礼治”是“人治”的出发点和归结点。至于狭义上的“法治”即“刑治”，儒家也并不是一概反对的。“治之经，礼与刑”，在儒家看来，无论是“礼”还是“刑”都是治国的法宝。只是儒家进一步指出，法（包括礼法和刑法）要依靠人来执行。在他们看来，法并不能自己发生作用，有了善于治理国家的人，法才能起作用，否则就会流于形式。

此外，儒家还认为，法之施行要有一定的环境和条件。孟子指出：即使有离娄那样的眼力，公输盘那样的技巧，如果不用圆规和曲尺，也不能正确地画出方形和圆形；即使有师旷那样的辨音能力，如果不用六律，也不能校正五音；即使有舜那样的治国本领，如果不推行仁政，也不能管理好天下。孟子举例道：当时有些诸侯，虽然有仁爱的心肠和仁爱的声誉，但老百姓却受不到他的恩泽，他的政法也不能成为后代的模范，其原因就在于他不去实行前代圣王的治国之道。这就表明：“光有好心，不足以治理政治；光有好法，好法自己也动作不起来，好心和好法必须配合而行。”当然，这就需要造就相当的社会环境和政治环境，具有一定的精神条件和物质条件。

儒家有一个主张，叫做“刑不上大夫，礼不下庶人”。“刑不上大夫”

常常被人们作为儒家主张“人治”反对“法治”的证明。其实这也是一种误解。诚然，儒家之“礼”主要是在统治阶层推行，“刑”主要是对付老百姓。但这里的“礼”不仅仅是软性的道律规劝，而且还是硬性的法律规范。事实上，统治阶级为了维护自己的整体利益，刑是不能不上到违礼即违法的大夫身上的。

据《礼子家语·五刑解》记载：有一次冉有问孔子道：“古代圣王制定法律，规定刑不上大夫，礼不下庶人。这是不是说大夫犯罪不可以加以刑罚，庶人行事不可以施以礼义呢？”孔子回答说：“不是这样的，只不过圣王对于大夫君子的管理是着重在于用礼义来驾驭他们的内心，并用廉耻来克制他们的行为了。”孔子举例道：古代的大夫，有犯贪污罪而辞退放逐的，但罪状上不说“因贪污而辞退放逐”，而是说“礼器不整齐”；有犯淫乱罪而男女无别的，但罪状上不说“因淫乱而男女无别”，而是说“帷幕不干净”；有犯欺君罪而不忠诚的，但罪状上不说“因欺君而不忠诚”，而是说“臣节不显著”；有犯渎职罪不胜任的，但罪状上不说“因渎职而不胜任”，而是说“当官不称职”；有扰乱国家纲纪的，但罪状上不说“扰乱国家纲纪”，而是说“办事不请示”。孔子指出：“这五种行为当然都属犯罪，但士大夫另外定有罪名。而且还不正面指责其犯罪，目的就在于为之忌讳，让他自己感到惭愧羞耻而无地自容。”

这里孔子说得很清楚，对于违礼即违法的大夫，依然可以加刑，不过罪名有所不同，主要是把它们放到整个礼治体系中去考虑，使犯罪的大夫能够从礼的更高层次认罪服罪，并以敬效尤。

历史上也不乏“刑上大夫”的案例。就以孔子本人为例，他代行鲁国宰相职务，上台不到七天，就杀了“鲁大夫乱政者”少正卯，并列举了后者的五条罪名——“心达而险，行辟而坚，言伪而辨，记丑而博，顺非而泽”，认为少正卯所作所为违反了“礼”。这个案例固然说明了统治阶级内部斗争的残酷性，但也从一个侧面表明，儒家之刑治是可以施加于“大夫”的。“人治”并不排斥“法治”。

最后，儒家之“治人”思想具有一定的合理的因素。正如“法不阿贵”是法家“法治”思想体系的合理内核一样，“治人”也是儒家“人治”思想体系的合理内核。这里的“治人”中的“治”字是形容词而不是动词。所谓“治人”不是指治理别人，而是指致治的人。荀子认为：“有治人，无治法。”意思是说，只有自觉致治的人，而没有自动致治的法，以下是他所举的例证：古代名射手后羿的射箭方法没有失掉，但不是世代都有像羿那样善射的人；古代“圣王”大禹的治国之法依然存在，但夏朝不是世代都有禹那样的王。这就证明，治理国家的关键在于人，在于统治者的素质。由此，荀子进一步论证道：“法律是治理国家的开端，而君子则是实行法律的根本。如果有君子，即使法律很简单，也可以使法的作用达到各个方面；如果没有君子，尽管法律十分详细，在施行时就会颠倒先后，不能应付各种事变，因而造成混乱。”

本来，法律是死的，人是活的，法律的制定和执行都要依靠人，离开了人，法律不会自动地发挥治国平天下的作用。就此而言，荀子在这里说的是大实话。但由于他过分抬高了人的地位而贬低了法律的地位（至少是在字面上，“有”、“无”用得似乎太绝对了），这就引起了后人的异议。明末黄宗羲针锋相对地指出：“论者谓有治人无治法，吾以谓有治法后有治人。”

这就引出了一个人法先后的问题。

究竟是先有治人然后才有治法，还是先有治法然后才有治人？对这一问题的回答不可以绝对化。法律要靠人来制定，法律要靠人来执行，在这个意义上，可以说是先有治人然后才有治法；但是，人在一定的社会中生活，这就需要法律的制约，法律规范，从而养成守法的观念，在这个意义上，又可以说是先有治法然后才有治人。

18世纪法国启蒙思想家爱尔维修是有点类似黄宗义的观点的。他说：“人们为了养成道德的人，必须有赏有罚，制定合理的法律。”其实，这种“环境决定论”的观点已经受到了马克思的批评，他指出：“这种学说忘记了：环境正是由人来改变的，而教育者本人一定是受教育的。”这就告诉我们，离开具体的社会实践，侈谈人决定环境或者环境决定人，侈谈“治人”决定“治法”或者“治法”决定“治人”，都是不正确的。

但是，儒家“治人”思想的合理因素却在于强调管理者自身的素质对于社会管理活动的重要意义，由此而推导出“举贤人”的尚贤思想，“修身治国”的正己思想，“直道而事人”的管理道德思想等等。这些，即使是对于现代管理来说，也依然有许多值得借鉴之处。《论语》提到的“道之以政，齐之以刑”。这段话中的“政”，就是政令；整句话的意思是说，拿客观的法令条文去规范人民，如果有违犯者，则用刑罚加以整饬。

这种领导方式可以称为“法制”，因为它对于属下控制的主要力量来自法规制度，“法制”的领导方式容易达到一些立竿见影的效果，因此，在古今中外的各个生活领域内，都经常被用到。

春秋时代有一个著名的故事，可以作为法规的典型代表。根据《史记》的记载，吴王阖庐读了孙武呈献的13篇兵法，颇为欣赏，但不知他是否真能用兵，就想了一个法子来测试他，命他把宫中的美女当成兵士，实地操练。于是，孙武将180名美女编成两队，并且任命吴王最宠爱的两位担任队长。接着，孙武问这些女子知不知道如何分辨前后左右，她们回答说知道；孙武又与她们约定，听到前后左右等命令时应该如何动作，这些女子也点头答应。

做完上述规定之后，孙武在两旁陈设斧钺等刑具，再三重复这些规定并要宫女们复诵。等一切安排妥当，他就开始击鼓命令宫女往右。可是，宫女们非但不听命令，反而张口大笑。于是，孙武再次宣明规定并要宫女复诵，而后击鼓命令宫女往左，宫女依然大笑。这时，孙武说：“约束不明，申令不熟，将之罪也；既已明而不如法者，吏士之罪也。”说完，就要斩两名队长。

吴王从高台上看到这种情形，立刻派人传话给孙武说：“寡人知将军能用兵矣。寡人非此二姬，食不甘味，愿勿斩也。”孙武回答说：“臣既已受命为将，将在军，君命有所不受。”他斩了两名宠姬之后，又重新任命两位宫女为队长，接着再度击鼓下令。这时，宫女们完全按照规定行动，说左就左、说右就右，一点声音都不敢发出。于是，孙武向吴王回报说，这些宫女已经训练好了，可以完全依照你的心意来运用，甚至要她们赴汤蹈火都没问题：“唯王所欲用之，虽赴水火犹可也。”

孙子用兵，可说已将法制的精神发挥到淋漓尽致的地步。

彻底的法制可以在很短的时间内，将一群宫女训练成任君驱策的兵士，法制的效果不可谓不经济，也不可谓不宏大。因此，尽管不免令人有过于严苛之憾，刑治还是得到不错的评价，而被不少人当做一种可以师的领导方式。

但是，在孔子眼中，这种领导方式达到的服从效果只是一时的，而且会在其他方面造成一些负面的影响。

首先，孔子指出，“道之以政，齐之以刑”所造成的影响是“民免而无耻”。意思是说，在刑罚的威胁下，人民只求避免触犯法令，而没有羞耻之心。“免”是一种消极心态的表现，在法制的约束下，表面看来，人民遵守了法令，骨子里，却只是为了逃避法制，而消极地不去触犯法令。因此，在心态上、以至行动上，都是消极地避免，而不是积极地遵守。此所以《礼记·缙衣》云：“教之以政，齐之以刑，则民有遁心。”

更糟的是，在这种消极的逃避中，人民眼中看到的只是法制，心中想的只是如何不受到法制，却不知道为什么触犯法令是不应该的。如此一来，缺乏是非判断，存留的只是生物中的趋利避害，故谓之“无耻”。顺此而下，法律没有规定到的，就可以做，反正也不算犯法。规定不清楚的，可以用聪明才智去钻其中的漏洞，甚至玩弄文字魔术任意解释它。

相对于上述法制的领导方式，孔子的理想是：“道之以德，齐之以礼，有耻且格。”这段话很能代表儒家关于领导方式的看法，向来也依此把儒家的领导方式称为“德治”。

一般都知道，德治主义是儒家管理思想的核心。不过，仔细来讲，“德治”一词其实包含两方面的意义。第一个意思是说，管理者本身需要具备相当程度的道德修养。这层意思在前面论及修己以治人的德治主义时已有充分的说明。德治的第二个意思是说，以道德做为管理力量的来源，换言之，规范组织成员的根据在于道德。前者是治人者必须有德，后者是以德治人。这两个意思当然有其紧密的关连。“道之以政，齐之以刑”的刑治相对于“道之以德，齐之以礼”的德治，二者代表“他律”与“自律”的分别。“他律”表示约束的力量是外来的，因而带有强迫性。“自律”表示约束的力量是内发的，有赖于行动者的自动自发。

应该以强制的方式管束部属呢？还是等待属下自动自发呢？这是许多领导者都曾面临的抉择。他律式的领导，好处在于比较能够合乎领导者的心意，而且效果比较快；坏处则在于领导者必须时刻监督，部属则易流于“推一下、动一下”的被动心态。相对而言，若能达到部属本身自律的地步，领导者就可省很多事。《礼记·礼察》云：“礼者禁于将然之前，而法者禁于已然之后。……礼云礼云，贵绝恶于未萌，而起敬于微眇，使民日徙善远罪而不能知也。孔子曰：“听讼吾犹人也，必也使无讼乎。此之谓也。”这表示，自律可以防患于未然。其次，自律在应用的范围上远大于他律。

法律有未及之处，道德却是内在的、自我要求的，因而是无所不在、无时不在的。

一个讲求儒家道德的企业，它的行为不只是看是否违法。有些事虽然法律没有规定那么清楚，可是在道德上却有所欠缺，它也不会去做。

能够自动自发，不需要别人随时督促，当然最好。不过，关于这种以自律为主的德治方式，经常会面对一些质疑。首先，怎么样才能使属下自动自发地履行他的职责？其次，这种领导方式在心力、时间等各方面的投资上是否合乎经济原则？究竟有没有实质上的效果？最后，若是属下不肯配合或表现不佳时，是否又得回到他律的老路而施以赏罚？

关于第一个问题，如何才能使属下具备自律的习惯，儒家认为应该经由教育来达成，由此亦可知儒家何以如此强调教育。孔子所说的教育不是灌输、

控制，而是要激发个人之自觉心、自发心；“不愤不启，不排不发”。教育的管理亦未必限于正式的教育机构，其实，就部属的教育来说，领导者本身的身教最为重要。孔子认为要服人，不是以力或以刑罚服人，而是要由统治者自身要求起，并不是先要求老百姓。因此，孔子一直要求统治者自身要正。相对而言，领导者本身的品德对于德治的成败关系甚大。首先，领导者本身的要求要合理，才能以理服人而不致落入纯粹地以力服人。儒家认为，邦无道，即可离去。其次，领导者本身要有德行，才能克制自己的主观的好恶，而讲求客观的合理性。

其次，关于德治是否经济、有效的问题，儒家其实并不关心是否经济的问题，不过，他们深信这种方式绝对有效。《论语·子路》：“上好礼，则民莫敢不敬；上好义，则民莫敢不服；上好信，则民莫敢不用情。”在此，“上好礼”是德治之德，“则民莫敢不敬”是德治之效；“上好义”是德治的德，“则民莫敢不服”是德治之效；“上好信”是德治的德，“则民莫敢不用情”是德治之效。此外，孔子又说过：“小人学道则易使也”，“上好礼，则民易使也。”

最后，关于实行德治不力时是否可用赏罚的问题，换一个角度，儒家对赏罚的看法如何，孔子强调德治而反对刑治，只是由于当时的统治者大多采用刑治而一味地使用赏罚达到统治的目的。其实，儒家并不完全排斥赏罚。德治的成功，端赖于教育的成功。在教育的过程中，赏罚不可避免。对于那些能够自律的人，应该有所鼓励；对那些未能自律的人，应该有所警惕。此时不能不用赏罚做为手段。

不过，究极而言，儒家仍以自律作为根本，他律只能是辅助。对儒家来说，他律只是做为达到自律的过渡手段而已。

因此，讲求德治者，亦可以辅以刑治之赏罚。

## “无为而治”的领导技法

前面儒家的领导思想是以德治为核心，除此之外，儒家关于领导方面还有重要策略。儒家将治乱之源归于居上位者，如《荀子·疆国》云：“上者下之师也，夫下之和上，譬之犹响之应声，影之像形也。故为人上者，不可不慎也。”因此，他们对于领导者的要求特别多。他们认为，领导者本身要意识到自身责任之艰巨，而随时戒慎惧。根据《荀子·哀公》的记载，鲁哀公自幼生于宫中，不知什么是忧劳，也不知什么是危惧。孔子特别提醒他说：“君者，舟也；庶人者，水也。水则载舟，水则覆舟。君以此思危，则危将焉而不至矣。”领导者居高位、负重任，要有忧患意识，如履深渊、如履薄冰，才能化险为夷。若是安逸放纵，不免败亡。

[纳善如流] 儒家的管理模式可名为圣贤式的管理。领导者在戒慎恐惧之际，要随时自我反省。察看自身是否有错误及不足之处，并欢迎旁人指出自己的错处。因此，要求谏、纳谏。这种内省人格的具体表现就是凡事“反求诸己”。

[正人先正己] 孔子说：“君子求诸己，小人求诸人。”自我要求得先做，然后才去要求别人。自己先能管理好，才有资格去管理别人。《荀子·富国》：“必先修正其在我者，然后徐责其在人者。”简言之，就是以德服人。《论语·子路》：“仲弓为季氏宰，问政。子曰：先有司，赦小过，举贤才。”其中提到的“先有司，赦小过”均涉及领导的原则。“先有司”之“先”，同于身先士卒之“先”，亦即以身率之、以身作则的意思。儒家德治的领导方式，即是企图经由领导者的以身作则来感动部属，也就是以身教的教育方式直接影响部属。

[客观公正] 领导者要服人，首先自己必须行得正。因此，要克制自己的私欲，服从客观的道理。要做合理的事、正确的事，否则，部属不会心服口服。孔子说：“举直错诸枉则民服，举在错诸直则民不服。”这句话其实就是表示要让好人出头，好人能够出头，表示领导者处事公正，人心才会平。领导者行事合理正确、大公无私，部属自然服从。这就是以理服人，而不是以他的地位、职权来迫使属下服从。

[严以律己，宽以待人] “严以律己，宽以待人”是儒家行事的准则。尽管对自己多所要求，但是对他人的态度则不同。要推己及人，凡事为他人着想。这种精神也表现在儒家修己治人的架构中，根据徐复观先生的看法，“儒家的修己与治人的标准不同。在修己方面，是要把自己的自然生命向德性上提升，而不在自然生命上立足。可是在治人方面，德性只居第二位，而人民的自然生命的要求居第一位。不然，加以修己的标准治人，则势将演变成要求人民为仁义而死，为主义而牺牲。”领导者应该以高标准要求自己，而非要求部属。自己废寝忘食，是可以的，却不能因此而要求大家都不眠不休、勒紧肚皮。《荀子·非相》：“故君子之度己则以绳，接人则用构。度己以绳，故足以为天下法则矣；接人用构故能宽容，因求以成天下之大事矣。故君子贤而容罢，知而能容愚，博而能容浅，粹而能容杂，夫是之谓兼术。”君子拿准绳约束自己，以船桨接引众人。严以律己，故能以身作则、为他人效法。宽以待人，故能接纳汇集各方人才。荀子谓之“兼术”意即兼容并蓄的方法。

[善于容人] 领导者不是独夫，他必须结合部属的力量来完成任务，因



此必须学会容人。“容人”的第一步，就是要善于看出别人的优点，并加以学习。看到别人好处，不嫉妒，而生歆慕之心；看到别人坏处，不讪笑，而生警惕之心。《论语·述而》：“三人行，必有我师焉。择其善者而从之，其不善者而改之。”《论语·里仁》：“见贤思齐焉，见不贤而内自省也。”

容人的第二步，在于接受别人不同的意见、不同的作风、不同的性格。《论语·子路》：“君子和而不同，小人同而不和。”小人只容纳与自己意见相同或习性相同的人，君子则能容纳异己者。在组织中，很容易形成小圈圈。不过，领导者万万不可自己形成小圈圈，否则，必定造成分裂。因此，孔子特别提醒，君子应该“群而不党”。

前面曾提到“赦小过”，“无求备于人”，这就是容人的第三步。好恶太强，要求太严，都不是好的领导者。孔子说：“伯夷，叔齐，不念旧恶，怨是用希。”（《论语·公冶长》）要给别人有自新的机会。不要一下子就让人有被判了死刑或无法翻身的感觉。《论语·八佾》：“成事不说，遂事不谏，既往不咎。”这样的做法，一方面使人只往前看而不做无谓的回顾、追悔，另一方面使犯错的人有改过迁善的机会，避免不时地受到重复的责难的而沦于自暴自弃。不过，孔子的意思并不是说，凡是过去的或既成的事，我们只得采取容忍、接受的态度。对于已发生的错误，儒家赞同我们应该从中检讨，一方面学得教训而鉴往知来，另一方面也要确定责任以免赏罚不明。但是，对于已经检讨过、处理过的事，就不必一再提及，否则有一罪多罚或稍一犯错就被烙印之感。

[宽容 纵容] 不过，值得注意的是，待人以宽，不等于纵容属下。当领导者订出一些规矩时，例如 8 点半上班，属下若是未能遵行，应该在一开始就加以指正，否则日久积重难返，而且其他属下亦会群起而效尤。防微、杜渐，是儒家的生活体验。

[尊重 姑息] 儒家认为，领导者应该培养属下的自尊心、知耻之心，使之“有耻且格”。不过，自尊心的维护不在于一味掩饰、姑息，而是要指出正确的道理，让他知道会才是对的。因此，适时的指导、考察、纠正，都是必要的。

[掌握重点] 《荀子·王霸》：“明主好要，而闇主好详。”领导者要掌握重点，不必事事着意。掌握重点，方可游刃有余，纵容自在，乐莫大焉。事事关注，苦不堪言，劳困至死。

[善待部下] 儒家强调领导者要爱护部属。《荀子·王制》：“马骇舆，则君子不安舆；庶人骇政，则君子不安位。马骇舆，则莫若静之；庶人骇政，则莫若惠之。选贤良，举笃敬，兴孝弟，收孤寡，补贫穷。如是，则庶人安政矣。”对于属下应该照顾，不要过度驱策。有的领导者看不得部属闲下来，不断地以各种所谓的激励措施驱使部属做事，有时形同压榨。《荀子·哀公》：“鸟穷则啄，兽穷则攫，人穷则诈。自古及今，未有穷其下而能无危者也。”这里说的“穷其下”，就是不断地逼迫、驱使部属。

善待部属并不是一味地讨好部属。人都希望别人说自己好，领导者也希望听到部属说自己好。但是，如果是为了博得自己的名声而去善待部属，很容易造成行小惠的做法。《荀子·富国》篇提到：“垂事养向，不可；以遂功而忘民，亦不可。”领导者若是只求做事，只求成绩，而完全不顾部属的观感，任意地驱策部属。这样，即使事情做成了，却招来部属的痛恨，故而不算正道。但是，领导者若是为了个人的声誉，平时不务正业而以行小惠的

手法博取美名，在言行上对部属加以抚慰，冬天准备热粥为之驱寒，夏天准备瓜果为之去暑，这样固然可以窃取短暂的美誉，却不是长久之正道。奸民会称赞他，但是这样的做法并不能成就正常的事业。

[不要玩弄权术] 在荀子看来，各种领导方式中，玩弄权术是最差的一种，次差的是行小惠，好一点的是关心政策施为，最好的则是以礼义行之。

《荀子·王制》：“成侯、嗣公聚敛计数之君也，未及取民也。子产取民者也，未及为政也。管仲为政者也，未及修礼也。”聚敛计数意即玩弄权术，取民意即行小惠。

[不要小恩小惠] 孟子也指出，好行小惠非为政之道。根据《孟子·离娄》的记载，子产在郑国治理政事时，曾用自己的车辆帮人渡河。孟子知道便说：子产只知行小惠而不知为政。其实，在农忙之后，花上一两个月就可造好桥梁了，百姓不会再为渡河所苦。居上位者若不关心政事，却想讨好每一个人，时间永远也不够。

领导讨好部属、以小惠笼络部属，除了想要得到美名之外，主要是想借此赢得部属的向心力。部属对领导者向心力的强弱，直接反映领导的成败。

《荀子·议兵》是研究儒家领导思想的一篇重要文献，它借着讨论用兵之道，而完整地陈述出荀子对于领导的看法。在这篇文章中，荀子当着赵孝成王与楚将临武君辩论用兵之道。临武君认为，得天时地利，用机变诡诈，行动秘密迅速，后发先至，是用兵之要。荀子则认为“用兵攻战之本在乎壹民”，“善附民者，是乃善用兵者也。”这个意见表示，在决定胜负的各种因素中，人的因素最重要。在此，孟子也有类似的看法：“天时不如地利，地利不如人和。”问题是，如何才能有效地凝聚部属的向心力呢？

荀子认为，要达到万众一心的目标，领导者不能用机诈、手段，因为这只能骗得一时；要万众一心，自己就必须长期地以诚心相待。他举出一些各国用兵的例子：齐人重视杀敌的技能，不论自身胜负，只要能够斩下敌人首级就可换取赏金八两。这种方式如同在市场集雇人去打仗，遇到敌人弱时还可应付，遇到强敌则四处溃散了，因此乃是“亡国之兵”。魏国用一套严格的方法来挑选出体能优异的战士，能够穿着厚重的胄甲、背着各式的兵器装备，在半天之内跑上百里，就选为战士，享有赋税及田宅的多项优待，直到他们年老力衰也不稍减。如此，国家日久必贫，这种名为“危国之兵”。齐魏两国方法虽异，但本质皆出于利诱。这种以利诱之的做法，在秦国表现最为彻底。秦国一方面让人民生活贫苦，严苛地驱使他们，另一方面则以庆赏鼓励他们。不过，荀子认为这种军队仍然无法对抗王者之师。为什么呢？荀子说：“凡人之动也，为赏庆为之，则见害伤焉止矣。故赏庆刑罚执诈不足以尽人之力，致人之死。”一个领导者，如果只是以赏庆刑罚执诈驱使人，而不讲礼义忠信，一旦遇到紧要关头或劳苦烦辱之际，一定是大难来时各自飞。“赏庆刑罚执诈之为道者，庸徒粥卖之道也，不足以合大众，美国家”。

[以德兼人] 荀子说：“凡兼人者有三术：有以德兼人者，有以力兼人者，有以富兼人者。”以富兼人，意指以利益做为结合的原动力。以力兼人，意指靠着威势胁迫人们结合在一起。以德兼人，意指依靠内在德性的相互感动而结合在一起。儒家赞成的领导方式显然是最后一种。

[以礼治人] 儒家的领导风格是比较严格的，相对来说，中国的思想中只有道家思想较为放任自由。儒家讲礼，就是主张对行为有所规范。可是，这种规范并不是莫名所以的造作。“礼仪三百，威仪三千，非天降也，非地

出也，莫不本乎人性，发乎人情。”又如《荀子·大略》所云：“礼以顺人心为本，故亡于礼经而顺人心者，皆礼也。”礼的作用是使我们的人性及人情有更好的表达渠道，使人们之间的爱意、敬意皆能顺畅、得体、而优美地传达。中国人过年时向长辈行礼，就是一个很好的礼仪。平日里可能会有一些不愉快，很容易就在这行礼之中化解掉了。儒家在管理风格上，必然讲求井然有序，行事有规矩。《荀子·王霸》：“国无礼则不正。礼之所以正国也，譬之：犹衡之于轻重也，犹绳墨之于曲直也，犹规矩之于方圆也。”荀子又说：“上莫不致爱其下，而制之以礼。”意思是说，人君除了爱护百姓之外，亦需要礼法来导正之。

[君子不重则不威]孔子承袭“尊尊”的想法，有等级位阶的意识，不要期望他会有上下打成一片的表现。孔子重视行为举止的威仪，而曰：“君子不重则不威”。甚至注重到服装的重要性。《荀子·哀公》：“鲁哀公问于孔子曰：绅委章甫有益于仁乎？孔子蹴然曰：君号然也？资衰苴杖者不听乐，非耳不能闻也，服使然也。黼衣黼裳者不茹荤，非口不能味也，服使然也。且丘闻之，好肆不守折，长者不为市。窃其有益与其无益，君其知之矣。”这表示，外在的服饰会影响人的心理或行为。不论是在言行方面、服饰方面，儒家认为都应该注意到客观规范的建立及维持，而不是采取比较放任自由的作风。

[沟通心法]在实际的管理活动中，管理者花费最多时间的活动就是沟通。管理者经由沟通，让部属了解并接受自己的意思，从而完成自己交付的工作。在沟通的渠道上，有人坚持建立并遵循正规的渠道，有人则采取门户开放政策。在沟通的方向上，有的是单向的，有的是双向的。就荀子的“善听之术”而言，显示儒家对于沟通是很重视的，不过，这只是由下而上的汲取资讯。此外，沟通除了汲取资讯之外，还有一个很重要的功能，就是情感的抒发。有时候，沟通不过是满足情绪，但这也是很重要的，儒家在此并未注意到。这点也反映出儒家并未意识到情感因素在整个领导活动中所占的分量。

不过，在沟通的技巧方面，荀子的一段话倒是值得参考。《荀子·正名》：“以仁心说，以学心听，以公心辩。”此实乃领导中沟通协调之道。领导者向部属传达信息时，应该具有仁心，像父母叮咛子女般不厌其烦。领导者在听取部属意见时，应该具有学心，像学生聆听师长教诲般敬谨谦虚。领导者在协调或仲裁时，应该具有公心，像法官一样不偏不倚，才能处事公正，而为众人信服。

[刑罚的不足]对儒家来说，赏罚是教育的辅助手段之一，其目的在于借此而导于正道。《荀子·富国》：“故不教而诛，则刑紧而邪不胜；教而不诛，则奸民不诛；诛而不赏，则勤厉之民不动；诛赏而不类，则下疑俗险而百姓不一。”如果事前没有仔细教导正确之道，一遇部属有过错就加以处罚，如此，会有很多人受到处罚，但是，受罚之人也没有因此而导于正道，日后错误仍然不断。不过，如果只是不停地教导，犯了错也不处罚，如此，比较顽劣的部属根本不会知道警惕。另一方面，如果只有罚而无赏，就没有对勤奋的部属提供勉励。最后，赏罚必须恰当，过与不及都不能达到良好的效果，反而失去原初设立赏罚的用意。

此外，《荀子·致士》：“赏不欲僭，刑不欲滥。赏僭则利及小人，刑滥则害及弟子。若不幸而过，宁僭勿滥。与其害善，不若利淫。”这也是说

赏罚必须恰当，不过，若是不能恰到好处，宁可在奖赏时过度，而不要在刑罚时过度。

## 协调方法

内外结合，松紧有度。

## 中庸之道

一提起“中庸”，就会使人想起“折中主义”的指责，以为中庸是无原则、无是非的和稀泥的方法，还会想起那些中庸之人唯唯诺诺，庸庸碌碌，无所作为的形象，等等。这很难想象是终身奋斗不息，不知老之将至的一代大哲人——孔子的所为所作，也很难想象孔子会把这样一种人格说成是“民鲜久矣”的至德。那么，“中庸”到底为何物呢？

中庸是孔子的一种思想方法，在孔子“仁义礼”结合的思想体系中，在他因材施教的教学实践上，在他因时制宜的出处进退与待人接物中，无不贯穿着中庸的方法，无不打上中庸的烙印。随着孔子被尊为至圣先师，儒学被待以独尊地位，中庸的思想方法，也就成了儒家思想的特色之一，成了影响和规范整个中国文化的模式。

根据孔子的论述和他的为人处事，我们可以将中庸这一思想方法归纳为四项，即适中、中正、中和、时中。下面分别言之。

### 1 适中——允执厥中

适中，即无过不及，恰到好处。“中庸”，“庸”通“用”即用中。用中，掌握恰当的分寸，用恰当的方式、方法和尺度修身、治世。这就是《礼记·中庸》所说：“执其两端，用其中于民。”即控制两个极端，以恰当（中）的分寸来治理人民。孔子认为“用中于民”是自尧舜以来贤君圣主相传的秘诀：“尧曰：‘咨尔舜：天之历数（节度）在尔躬（身），允执厥（其）中。四海困穷，天禄永终。’舜亦以命禹。”（《论语·尧曰》）

“天之历数”，指根据天体运行规律制定的历法等节度，这里侧重于天体的运行节度、规律。孔子认为是在尧的时代，推步天文，制定了历法；也是尧开始，法天行之节度（即规律）来治理社会，他说：“大哉尧之为君也！巍巍乎！唯天为大，唯尧则之。”（《论语·泰伯》）而则天治世的主要内容，即法天行适度的原则，准确地把握适中（“允执厥中”）的限度，来治理天下。如果走极端，将天下弄得走投无路（“困穷”），上天赐予的禄位也就永远终止了。他反对过分或过火的行为，认为过分的强硬措施，是不得人心的暴政、苛政、虐政。但又要避免走极端，若过分地施行柔政、惠政，也会适得其反，造成民心淫佚，风气不振，因而孔子说：“爱之（民众）能勿劳（劳苦）乎？”（《论语·宪问》）历史的经验证明：若统治者一味地实行强权政治，就会加深人民的反抗情绪，扩大阶级对立的裂痕，到了人民走投无路的时候，必然将导致剧烈的阶级冲突，天赐之禄当然就将永远离统治者而去了。相反，若统治者过分地柔惠，朝廷元威，令不行、禁不止，民风颓废，地方势力变大，豪强割据形成，抗衡中央，也必然不利于社会安宁和政权的稳定。因此，一定要“允执厥中”，“用其中于民”，刚而不至于猛，惠而不至于软，爱之劳之，取之予之，然后天下安定。

适中的原则在学习上和修身中也极为重要，孔子在教学中善于分析弟子的优劣、善否、长短，随时因材施教，抑退促进，教育和培养学生，适当地贯彻了中庸的方法。一次子路问孔子/学到了就去实践吗严孔子说：“有父兄在，何必你一听说就去实践呢尸后来冉求向孔子请教同一个问题，孔子却欣然答道：“既然学会就应去实施它！”公西华很不理解，孔子解释说/求也退（胆怯），故进（促进）之；由也兼人（逞强），故退（抑退）之。”（《论语·先进调子路为人言必行，行必果，听到了一个善行，若是自己还未付诸

实践，唯恐又听到新的。又好勇逞能，显得咄咄逼人，不合乎“孙（逊）以出之”（《论语·卫灵公》的修身方法，故孔子有意抑退他，以避免急躁冒进。冉求为人过于胆怯，见义不能勇为，又不合乎“当仁不让于师（《论语·卫灵公》）的精神，故孔子促进之，鼓励他积极实践，努力进取。

子贡问子张与子夏二人谁优秀？孔子说：“师（子张）也过（过度），商（子夏）也不及。”子贡说：“然则师愈（优）与？”孔子曰：“过犹不及。”（《论语·先进》）子张性偏激，有些急躁冒进，孔子曾说：“师也辟”，即志趣过高而流于偏激；子夏重文，是位谨小慎微的纯儒，孔子曾告诫他“女（汝）为君子儒（有大志），无为小人儒（无大志）”。没有大志固然不好，因为无大志就不能最大限度地开发人的潜能；但志高气盛，流于偏激也不好，因为偏激会造成狂妄自大，急躁冒进，同样不是一个君子的理想人格，故孔子说“过犹不及”。偏激与自卑、过分与不及，半斤八两，均未为尽善。孔子的理想人格是知进知退，知刚知柔，有一善行，但又保持一定的分寸，不把某种品德推向极端，避免走入死胡同。因为物极必反，任何东西过分了就会走向反面，就会适得其反。正如英国诗人乔叟所说：“怀疑一切与信任一切是同样的错误。能得乎其中，方为正道。”列宁亦说：“只要向前再多走一小步——看来仿佛依然是向同一方向前进的一小步——真理就会变成谬误。”很多人虽有很多善行和美德，但由于过分发挥，走向极端，优点反而成为缺点。孔子在个性修养上则是恰当把握了分寸，正确培养美德，因而成为了圣人。《淮南子·人间》篇记载说：“人或问孔子曰：‘颜回何如人也？’曰：‘仁人也，丘弗如也。’‘贡何如人也？’曰：‘辩人也，丘弗如也。’‘子路何如人也？’曰：‘勇人也，丘弗如也。’宾曰：‘三人皆贤于夫子，而为夫子役（指使），何也？’孔子曰：‘丘能仁且忍，辩且讷，勇且怯。以三子之能易（换）丘一道，丘弗为也。’”

孔子认为，颜回、子贡、子路都有他们过人之处，而且这些长处某种意义上都是他所赶不上的（“丘弗如也”），但由于不善守中，不善掌握恰当的分寸，因而都未能尽善尽美。他自己则兼有众人之长，而又能把握火候，因此，虽然在具体方面不及诸人，却有综合优势。这段话亦见于《说苑·杂言》、《论衡·定贤》及《列子·仲尼》等书，未必真是孔子所说，但其中表达的行为适中，无过不及的思想，却与孔子“过犹不及”的言论如出一辙。孔子又说：“聪明圣知（智），守之以愚；功被（盖）天下，守之以让；勇力抚世，守之以怯；富有四海，守之以谦。此所谓挹（抑）而损之之道也。”（《荀子·宥坐》）则是讲处于一种极端地位后，用“挹而损之”的方法来保持适中状态，同样合乎中庸的思想，值得人们深思和借鉴。

## 2 中正——无过与不及

中正是讲一个人的行为走正道，言中规，行中伦，表里一致，名实一致。他要求人们，在修养上，内在的修养与外在的修饰吻合起来，一则说“文胜质则史（文谄谄）”，又说“质胜文则野”，主张“文质彬彬 然后君子”。（《论语·雍也》）在政治生活和社会生活中，要求才能与职位相符，行为与名分相符。前者反映在选贤才的主张上，认为“政在得人”，得人而天下治。孔子曾根据《易经》“负且乘，致寇至”，发挥其中正之理说：“负也者，小人之事也；乘也者，君子之器（名位）也。小人而乘君子之器，盗思夺之矣。”（《周易·系辞上》）子曰）政治职位应该是君子据有，如果才浅德薄的小人占据了位子，人们不服，思有夺之，天下就乱了。后者反映孔子

正名的思想，他要求人们名实相符，做到君君、臣臣、父父、子子，每个阶层、每个阶级的人们，每一伦理关系中的人们，都做到与自己职分、地位相适应，既不过分，也不失职。认为只有人人扮好了社会分配给他的角色，人尽其职，人守其分，于是就言顺事成，礼乐兴化，社会有秩序，天下就蒸蒸然大治了，这就是他的“正名”说。他认为国家政治，实际上就是保持中正的过程。只要行中正，守名分，秩序井然，天下不难致太平。因此他说：“政者正也。子帅以正，孰敢不正？”（《论语·颜渊》）又说：“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从。”（《论语·子路》）为政者守中正，不失职，不越分，就能表率天下，风化万民。

中正的另一含义是在物质享受上合乎身份，合乎礼制按礼制规定，每一等级的人在物质享受上都有相应的级别，从服饰、车马、居处，到礼乐、文章，都有具体的限定。这一方面是标志社会等级的必要措施，是等级制度的物质反映形式。《左传》宣公十二年说：“君子、小人，物育常服，贵有常尊，贱有等威，礼不逆（乱）也。”即指此而言。另一方面，对一定阶层物质生活享受的限定，也是物质生产不大发达的社会保持社会起码的物质供应的必要措施。需要是难以满足的，如果统治者任意获取，贪得无厌，就会过多地掠夺劳动者的财富，影响他人的生存和幸福，就会激起民变，招来祸患。孔子说：“慢（多）藏海盗，冶容诲淫。”（《周易·系辞上》）季康子患盗，问防盗之法于孔子，孔子曰：“苟子之不欲，虽赏之而不来。”（《论语·颜渊》）可是统治者很少有人知道这个道理，季孙富比周公，还贪心不足，要再求帮他聚敛财富，气得孔子发誓说：“非吾徒（学生）也！小子鸣鼓而攻之可也！”（《论语·先进》）《盐铁论·褒贤》亦记载说：“季、孟之权，三桓之富，不可及也。孔子为之曰：‘微，为人臣权均于君，富侔于国者，亡！’”表现出对季孙氏等三桓贵族为富不仁的极大愤慨。三桓财富聚敛过于公室，而礼乐享受也僭于君上。按规定，大夫只能用四八三十二人歌舞，季孙氏却用八八六十四人（八佾）这种天子才可享用的歌舞，孔子愤愤曰：“季氏八佾舞于庭，是可忍，孰不可忍也！”

（《论语·八佾》）《雍》乐是天子用的礼乐，三桓在祭礼祖先时也用该乐，乐曲虽然雍容盛美，但却不是三家大夫所该享用的，于是孔子引用《雍》诗中“相维辟公，天子穆穆”两句讽刺说：

“天子肃穆作祭主，恭谨候相是诸侯。这怎么在三家之堂看得见呢？”

（同上）对这种过分聚敛，过分糜费，不守礼制之中正的行为，孔子是深恶痛绝的。因为它既扰乱了礼制，混淆了上下关系，不利于等级社会的和谐；又过多聚敛，重赋于民，影响人民的正常生产和生活，不利于阶级社会的稳定。但是，出于对礼乐文章的酷爱和对等级森严的维护，孔子也反对过分的俭朴，认为享受和文饰不称其位，亦有失身份。从前楚国有个贤相，叫孙叔敖，他个人修养极高，一心为公。不念得失，三得相位无喜色，三已（罢）之无忧色。才能优异，为相三月，施教于民，吏无奸邪，盗贼不兴。在才干上和个人品德上无可非议。但他生活太俭朴，“妻不衣帛，马不秣（饲）粟。孔子曰：“不可，太俭极下。此《蟋蟀》所为作也。”（《盐铁论·通有》）《蟋蟀》是《诗经》中的一篇，据诗序说：“《蟋蟀》刺晋僖公也。俭不中礼，故作是诗以闵（悯）之，欲其及时以礼自虞（娱）也。”诗中的第一章说：

“蟋蟀在堂，岁聿其暮。今我不乐，日月其除。无已太康，职思其居。



好乐无荒，良士瞿瞿。大意说：蟋蟀室内把身藏，岁末年梢好时光。今日不欢为何事？及时行乐莫惆怅。享受不要太过分，把握分寸细思量。君子好乐不荒淫，善良的人啊爱文章。”

在孔子看来，名实、文质，应当相称，太奢僭礼，固然可非，而过俭不中礼，亦未为可誉。要在乎无过无不及的中正。

### 3 中和——和而不同

中和是正确处理矛盾，使对立的双方既相互对立，相互制约，又相互依存，相互促进，和谐地共处于一个统一体中。矛盾是不可避免的，无处不在，无时不有，如何处理这些矛盾？先秦法家看到了矛盾的对立性，将它过分地绝对化，扩大化，认为不是甲方战胜乙方，就是乙方战胜甲方，不是东风压倒西风，就是西风压倒东风，主张采用强硬手段，以严刑峻法镇压人民：“夫严刑者，民之所畏也；重罚者，民之所恶也。故圣人陈其所畏，以禁其邪；设其所恶，以防其奸，是以国安而暴乱不起。吾以是明仁义爱惠之不足用，而严刑重罚之可以治国也。”（《韩非子·奸劫弑臣》）道家则无视矛盾，认为矛盾是相对的，可以互相转化，但将转化视为无条件的，绝对的，将转化的可能性视为现实性，因而根本提不出解决现实矛盾的办法。老子说：“祸兮福所倚，福兮祸所伏。孰知其极？奇复为正，正复为奇，善复为妖。”（《老子》五十八章）墨家则看到了矛盾的调和性，认为矛盾不分条件，不讲彼此，都可以和乐地相处，因此，提出“兼相爱，交相利”，“视人之国，若视其国；视人之家，若视其家；视人之身，若视其身。”“为彼，犹为己也。”（《墨子·兼爱》中、下）法家的方法弊病在于扩大矛盾，增加对立，最后矛盾的双方也就在尖锐的对立斗争中解体和消亡，统治者与被统治者同归于尽；道家的方法回避矛盾，但矛盾仍然存在，没有解决矛盾；墨家的方法，不讲条件，不分彼此，这不是矛盾对立的实际，因而他们“兼爱”的主张也是不现实的。唯有儒家，唯有孔子，既看到了矛盾的对立性，又看到了矛盾的同—性，但也看到了矛盾协调共处的必要性。于是提出了“中和”的方法。中和既不回避问题，无视矛盾，也不激化矛盾、调和矛盾。它讲究的是对立面力量的均衡，和矛盾双方的互补。这集中体现在“和同”之辨上，孔子曰：“君子和而不同，小人同而不和。”（《论语·子路》）

什么是和？什么是同？在先秦时代，人们把保持矛盾对立面的和谐叫做和，把取消矛盾对立面的差异叫做同，和与同有原则的区别。《左传》昭公二十一年，辨析和与同，说得十分形象：

“公曰：‘和与同，异乎？’（晏婴）对曰：‘异。和，如羹（烹调）焉。水、火、醯（醋）、醢（酱）、梅（酸梅），以烹鱼肉，燂（煮）之以薪，宰夫和之，齐（调）之以味，济补其不及，以泄（减）其过。君子食之，以平其心。君臣亦然：君所谓可，而有否焉，臣献（指陈）其否，以成其可；君所谓否，而有可焉，臣献其可，以去其否。是以政平而不干（乱），民无争心。故《诗》曰：‘亦有和羹，既戒（敬）既平。饗（通总）嘏（大政）无言，时（于是）靡（无）有争。’”

晏婴说，和就像熟调一样，美味是不同的配料互相调节的结果。政治也如此，君王认为可以的而实际上存在不妥因素，臣子从相反角度将不妥处指陈出来；反之亦然，君王加以否定的，而实际上存在可取之处，臣子亦指陈出来，这就使君王更全面、更系统地看待问题、作出决策。这就可以从否定性负面中吸取补益，克服决策的偏见和局限，达到政平而无乱的效果。相反，

如果君可臣亦曰可，君否臣亦曰否，那就像以水济水，以盐济盐一样，就像俗语所说的“咸了不掺汤，淡了不掺盐”，不仅调不出美味，而且会将问题推向极端，使之达到崩溃的境地。那就是“同”的恶果。可悲的是良药苦口、忠言逆耳，专制统治者愿意听的是阿谀奉承、三呼万岁，而不愿听纵然是利国、利民、利社稷的忠言极谏。有时虽然出于一种亡国丧邦的恐惧，摇摆招贤纳士，实行“民主”政治的样子，实际上叶公好龙，醉翁之意不在酒。而贪禄利位的大臣也都识趣，每当君王询问政体，商量决策大多唯唯诺诺，点头哈腰，举手赞成殊不知千虑一失，任何人都不可能一言穷尽真理，任何决策都不可能十全十美，准确无误。可中有否，否中有可，正需要人臣们从不同角度、不同层次加以商议、指出，然后集思广益。修而正之，以臻于完美。君王不能诚心求谏、倾心纳谏，廷议不过虚应故事，大臣也就敷衍塞责，结果虽有“民主”的形式却无集思广益的实效。君王不知责之在己，反躬自省，却百思不得其解，鲁哀公可以说是这种昏庸之君的典型。《韩非子·内储说上·七术》曰：

鲁哀公问于孔子曰：“鄙谚（常语）曰：‘莫众而迷。’今寡人举事，与群臣虑之，而国愈乱，其故何也？”孔子对曰：“明主问臣，一人（有人）知（赞同）之，一人（有人）不知（不赞同）之。如是者，明主在上，群臣直议于下。今众臣无不一辞，同轨乎季孙者，举鲁国尽化为一，君虽问境内之人，犹不免于乱世川‘莫众而迷’，即不广泛听取群众意见就会受局限，不明真相。鲁哀公说，他每举办一件事情，都广泛征求了群臣的意见，这已很‘民主’了。可是国事却不见好转，反而更加混乱，原因何在呢？孔子说：“英明的君主询问群臣，是要让大家直吐心声，让他们发表不同意见，有人说是，有人说非。这样，人人直言己见，才能达得到‘民主’政治、集思广益的目的。可是现在的鲁国，群臣无不看季孙氏的脸色行事，大家的言行莫不与季氏一致。若将全国都变成季孙氏一个腔调，您就是询问鲁国境内的每一个人，也达不到‘民主’的效应。表面上看起来征求了群臣的意见，但却是假‘民主’；表面上看起来一致通过，深得人心，但实际上不让人发表不同意见。群口一辞，全体通过，实际是专制主义的另一种表现形式。”

鉴于此，在处理君臣关系上，孔子大力提倡：“无也欺，而犯之！”（《论语·宪问》）

犯，即犯颜直谏。一个正直的大臣应事君尽忠，不欺骗君王，要仗义直言，犯颜极谏。孔子反对那种唯君命是从的人，认为那算不得“大臣”的称号，最多可算个“具臣”（即徒具其位之臣）（《论语·先进》）。孔子曰：“礼之用和为贵，先王之道斯为美，小大由之。有所不行，知和而和。”（《论语·学而》）亦是说的中和的意思。

中和的原理即利用矛盾的对立性，调节之以取平衡，这在君臣关系上即表现为“和而不同”，在施政上又表现为“宽猛相济”。理想的政治是不偏不倚，行乎中正。但现实中是很难准确把握中正的分寸，不是宽就是猛，因而补救的措施是“宽猛相济”。《左传》二十一年说：

“郑子产有疾，谓子大叔曰：‘我死，子必为政。唯有德者能以宽服（治理）民，其次莫如猛。夫火烈，民望而畏之，故鲜死焉；水懦弱，民狎而玩之，则多死焉。故宽难。’疾数月而卒。大叔为政，不忍猛，而宽，郑国多盗，取（抢）人于萑苻之泽。大叔悔之，曰：‘吾早从夫子（指子产），不及（致于）此。’兴徒（发兵）攻萑苻之盗，尽杀之。盗少止。仲尼曰：‘善’

哉！政宽则民慢，慢则纠之以猛；猛则民残，残则施之以宽。宽以济猛，猛以济宽，政是以和。’ ”

子产是春秋时期郑国的政治家，他为郑国执政，惠政爱民，孔子称他为“惠人”，并说他“有君子之道四焉：其行己也恭，其事上也敬，其养民也惠，其使民也义。”（《论语·公冶长》）政治特色是宽。但由于他兼有恭、敬、惠、义的仁者品质，因而宽政施得恰到好处，郑国大治，此之谓行中正。但子大叔德不及子产，行宽政而至于软弱，故郑国多盗，秩序大乱，后来只好以刚猛来补救之，使宽政不至于软弱。一宽一猛，迭相参用。从而达到不慢不残的中正尺度。由此可见，实行宽政，保持中正的状态，这要求统治者具有很高的修养，进行综合治理。施行猛政，先设其禁，以威守之，保证社会等级和阶级的堤防不被冲破，简便易行，因而成为中智、无德之人治理天下行之有效的方法。

#### 4 时中——无可无不可

时中，即适时用中，也就是看准时机，运用中庸的法则处事。《礼记·中庸》引孔子说：“君子之中庸也，君子而时中。”即是此意。用中还应视时间、地点、对象，因时制宜，此即中庸的灵活性。即当行则行，当止则止，亦即孔子自称的“无可无不可”。在《论语·微子》篇中，孔子历评历史上的几位大贤说：“不降其志，不辱其身，伯夷、叔齐与？谓柳下惠、少连，降志辱身矣，言中伦，行中虑，其斯而已矣。谓虞仲、夷逸，隐居放言，身中清，废中权。我则异于是，无可无不可。”

孔子认为古代这几位大贤，都各有其优点。不仕乱世，也不仕新朝，饿死于首阳山的伯夷、叔齐，不降低自己的意志，不玷污自己的身份，保持了自己的清名；柳下惠，少连虽降志辱身，出仕于污浊的朝廷，但不同流合污，言论得体，三思而行，算个委屈求全的良吏；虞仲、夷逸隐居不仕，横议古今，立身清高，不事王侯，高尚其事，是个自由自在的隐士。孔子自己则是“无可无不可”，意即不执一端，不死守一种形式。他既不作伯夷、叔齐那样纯粹避世的隐士，也不作柳下惠、少连似的委曲求全的良吏，亦不作虞仲、夷逸那样岩处放言，不负责任的狂人。他绝不抱一走极端，出处进退，全视时机而定，他既以教书为业，又当过大夫，位至摄相；四处流落，于君不遇，也被待之厚礼，受聘而不赴……在齐国不受重视，他捞起正在煮饭的米，义无反顾地离开了；在鲁国受冷落，也不等脱冕辞职便驾车出走了。但离开鲁国，却一步三回头，曰：“迟迟吾行也，去父母国之道也！”正如孟子所说：“可以速而（就）速，可以久而（就）久，可以处而处，可以仕而仕，孔子也！”又说：“伯夷，圣之清（清高）者也；伊尹，圣之任（负责）者也；柳下惠，圣之和（随和）者也；孔子，圣之时（适时）者也！”（《孟子·万章下》）“圣之时者”，即圣人中最能按适时执中原则处事的人。孔子的一生，恰好是“圣之时者”的生动说明。

时中，又表现为待人处事的权变和灵活。孔子曾说：“可与共学，未可与适道；可与适道，未可与立；可与立，未可与权。”（《论语·子罕》）适道，即达到闻道境界；立，即有所建树；权，即灵活性。原则性的内容（或规定）叫“经”；根据具体情况的灵活措施是“权”。原则性应该遵守，但死守教条，不知具体问题具体分析，不能因时制宜，那也不利于事业的成功和大道的推行。孟子说：“执中而无权，犹执一也。所恶执一者，为（因）其贼道，举一而废百也。”（《孟子·尽心上》）执中本是孔孟所提倡的，

但执中而不知权变，守着一个方法以应万变的事物，势必圆凿方枘，难以行通。比如“男女授受不亲，礼也（为经）。嫂溺（淹）而援之以手者，权也。”（《孟子·离娄上》）灵活机动，具体问题具体分析，这是中庸法则活的灵魂。孔子在教学中成功地贯彻了这一精神。孔子本以闻道为学习的最高境界，认为“君子上达（闻道），小人下达（知器）”（《论语·宪问》），“不知命无以为君子”（《论语·尧曰》）。但他并不强求人人闻道，而是根据智商的高低分别告以不同的内容：“中人以上可以语上（道）也；中人以下不可以语上（道）也。”（《论语·雍也》）认为：“可与言而不与言，失人；不可与言而与之言，失言。知者不失人亦不失言。”（《论语·卫灵公》）因材施教，这正是时中之法在教学中的成功运用。

孔子的中庸思想，是一个比较成熟的对待矛盾、处理矛盾的思想方法。它主要包括四个方面，即适中，中正，中和，时中，其中适中是最基本的，其他三项都是在适中原则下的具体应用和灵活处理。适中要求人们的言行掌握分寸，保持恰当，做到无过与不及，恰到好处；中正，是在适中的指导下，要求人们言行合乎规范，名实相符，行中正，无偏倚；中和是保持矛盾双方力量对比平衡的方法，也是适中的原则在处理矛盾时的具体应用；时中，讲灵活性，要求人们的行为合乎时尚，适宜于对象，在执中时具体问题具体分析，这是适中在处事中的灵活运用。核心是“中”，其他三者都是在“中”的大前提下的不同应用形式。

孔子的中庸思想，是建立在对矛盾问题比较有正确认识基础之上的产物，它正视矛盾，不回避矛盾；它承认矛盾有斗争性，因而提出减轻斗争性的“适中”；它也关注矛盾的同—性，因而欲发展同—性，提出“中和”法；它也承认矛盾的特殊性，应具体问题具体分析，因而提出“时中”法。中庸思想并不调和矛盾，搞折中主义，相反，它具有坚定的原则性，这个原则就是礼，认为各阶层都应遵礼守职分，故孔子又提出“中正”法。甚至还认为掌握中庸分寸的客观标准就是礼，孔子曰：“礼乎礼！夫礼所以制中也！”（《礼记·仲尼燕居》）可见，中庸是有原则的，不是折中的。

## 重礼轻刑

孔子有一则世人皆知的名言：“道（导）之以政，齐之以刑，民免而无耻；道（导）之以德，齐之以礼，有耻且格（正）。”（《论语·为政》）意谓：用法政来引导，用刑罚来整治，人民畏刑，免于犯法，但没有羞耻之心；用美德来引导，用礼教来规范，人民有羞耻之心，并且行为端正。前者若子产所云：“夫火烈，民望而畏之，故鲜死焉。”（《左传》昭公二十年）韩非所谓：“夫严刑者，民之所畏也；重罚者，民之所恶也。故圣人陈其所畏，以禁其邪；设其所恶，以防其奸，是以国安而暴乱不起。”（《韩非子·奸劫弑臣》）但在孔子看来，峻法严刑虽然可以避免人民犯罪。但人们只知恐惧，不知是非，没有耻辱之心，人成了法的奴仆，没有丝毫个性人格可言。

《说苑·杂言》亦记孔子曰：“鞭扑之子，不从父之教；刑戮之民，不从君之政。”况且峻法的过分强调，有可能演变成苛刑，无罪而有罪，小罪而大罚，法繁刑重，在所难免，因此，为孔子所不取。他理想的为政措施是导德齐礼：即用一种理想的道德人格来引导人民，感化人民，使人人唤醒良知，知觉个性，增益善美之心，明于是非耻辱，人们依礼而行，个个由德而化，既不犯罪，又有人格的自觉与个性的尊严。这就是“有耻且格”。

怎样导德齐礼呢？首先是“正名”，然后是劝善。关于正名，孔子曰：“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。”（《论语·子路》）

正名，即调整社会各阶级、阶层的名分与行为之间的关系，使相吻合，名副其实，即孔子对齐景公的“君君、臣臣、父父、子子”，亦即荀子的“贵贵、尊尊、贤贤、老老、长长”。孔子主张“求诸己”，要求君、臣、父、子，还有夫、妇、兄、弟都做与自己名分相符的事，说合乎身分的话，每个人都在社会分配给他的位置中扮演好恰当的角色，避免社会等级被人们缺乏修养造成的内耗所打破。荀子说下级服从上级，卑贱服从尊贵，意即每个人在做好自己分内之事的同时，还要处好与上级（或尊长）的关系，以避免等级因各阶层、阶级之间的不协调而瓦解。这里，孔子特别注意统治者自身的表率作用，认为：“为政以德，譬如北辰，居其所而众星拱之。”（《论语·子路》）各级统治者，上级是下级的表率，百官是人民的标竿。统治者是柱子。人民是影子，影子正不正，就看柱子歪没歪。因此统治者自己应首先做到修身以德，克己以礼，以自己的道德风范、廉洁精神来表率下级，风化万民。而不是立足于刑法，忽略治本，而以刑杀为威。更不是上行贪暴，却责下清廉，上行残忍，而责下忠孝。当季康子问政于孔子，曰：“如杀无道以就有道，何如？”孔子对曰：“子为政，焉用杀？子欲善而民善矣。君子之德风，小人之德草，草上之风必偃。”（《论语·颜渊》）

道理很简单：上行下效，上梁不正下梁歪！正如《说苑·贵德》所云“天子好利则诸侯贪，诸侯贪则大夫鄙，大夫鄙则庶人盗。上之变下，犹风之靡草也！然则民之盗贼，正由上之多欲！”故屡禁奸而奸不止，屡倡廉而廉无踪！无怪孔子要说：“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从！”又说：“苟正其身，于从政乎何有？不能正其身，如正人何！”（《论语·子路》）

其次是劝善。劝善，即“齐之以礼”，即“礼乐兴”。因为在孔子那里，礼以仁义为内容，代表善言善行，仁为爱人，义为尊贤；仁为推己及人，义为上下等级；仁是广泛的施爱，义是恰当和适度。以仁义内容的礼功用特大，

礼教让人“恭敬庄俭”（《礼记·经解》），故知礼无叛：“子曰：‘博学于文，约之以礼，亦可以弗畔（叛）矣夫！’”（《论语·颜渊》）礼教可以使人生慈善之心，“使之哀鰥寡，养孤独，恤贫穷，诱孝悌，选贤举能。修此七者，则四海之内无刑民矣！”（《大戴礼记·主言》）若让礼教形成风俗，那就更好了。否则，若无礼教之俗，虽重刑亦不可禁。相传孔子打了个比喻：

“吴越之俗，男女同川而浴，其刑重而不胜（压服），由无礼也；中国之教，内外有分，男女不同。橐枷（晾衣竿，衣架），不同中栉（梳），其刑不重而胜，由有礼也。”（《尚书大传》引子曰）可见礼教有功善防奸的功能。但是，不能因重礼轻刑而引申出唯礼弃刑，孔子从来不做那种蠢事。重礼轻刑，只有主次、先后之分，而无取此舍彼之意。孔子说：“君子之道，譬犹防与。”（《大戴礼记·礼察》）防，即堤岸。犹之乎水需要堤岸来约束，勿使泛滥漫溢一样，人的行为同样需要正确的管束和引导。堤岸是水之防，礼制是人之防。防的设置是预先的，主动的，积极的。但水有时而溢岸，人亦有时而越礼，溢岸之水不可任其泛滥成灾，越礼之行亦不可任其不受节制而为害。每条河有每条河的渠道，越堤乃侵入他河之道，引起泛滥；每人有每人的行为范围，越其范围就会干涉和影响他人的权利和自由。自由是指不侵犯他人权利和幸福前提下行使的权利。一旦造成干犯。必然加以整治，于是刑法生焉，赏罚作焉。《左传》说：“礼，上下之纪，天地之经纬，民之所由生也。”（昭公二十五年）《管子·心术》云：“杀戮禁诛谓之法。”礼是积极主动的，引导型的，劝人式的，苦口婆心地叫人行善行，走正道，莫走歪道；刑法是消极被动的，强制型的，惩罚式的，洪水猛兽似地给社会除奸害，以维持社会的安宁与和谐。《大戴礼记》云：“礼禁将然之前；而法者，禁于已然之后。”（《礼察》）前者是牧师，后者是刽子手，两者取长补短，相互为用。不过，礼的风化作用缓慢而微小，是无形之春风，是润物之雨露，不易被人察觉和注意；而法的惩戒作用迅猛而明显，是有形的，雷厉风行的，容易被人觉察和注意。因此，许多统治者——多半不暴即愚——只看到法的威力，而看不到礼乐风化的潜移默化作用，严刑峻法，强制执行，今天一个聚斲，明天一个围歼，而把风俗人心的培植和改良，抛诸脑后。虽得逞于一瞬，收效于暂时，但却遗患于永远，法越繁而奸越多，此即“民免而无耻”，无耻则再犯！孔子比那帮昏昏之君、诺诺之臣的伟大之处，正在于看到了礼教风化的作用，于众人皆瞽之处看到了细微的、即事关全局和长治久安的内容，那便是礼教。这就是他主张重礼轻刑，或先礼后刑的远见卓识。孔子曰：“古之刑者省之，今之刑者繁之。其教：古者有礼然后有刑，是以刑省也；今也反是，无礼而齐之以刑，是以繁也。”（《尚书大传》）先礼而后刑故刑省，无礼而齐之以刑故刑繁，多么平凡的道理！可是，专制的统治者却并不耐烦做这些使自己受约束的工作，总是演出一个又一个“今也反是”的下策，值得反省。

## 先教后刑

《荀子·宥坐》有则故事，说的是孔子为鲁司寇时，有一位父亲控告儿子，孔子拘留之，三月不断案。其后原告撤诉，孔子就把被告（儿子）放了。季康子听了很不高兴，说：“这老头子欺骗我，教我要以孝治天下，现在杀一人可以警告天下，可是他却把他放了。”冉求把季氏的话告诉了孔子，孔子慨然长叹说：“呜呼！上失之，下杀之，其可乎？不教其民而听（治）其狱，杀不辜也。三军大败，不可斩也；狱犴（狱讼）不治，不可刑也。罪不在民故也。嫚（不肃）令而谨（严）诛，贼也；今生也有时，敛也无时，暴也；不教而责成，虐也。已此三者，然后可刑也。《书》曰：‘义刑义杀，勿庸以即，予维曰未有顺事，’言先教也。”这里的对话，不一定完全出自孔子之口，也不必是当时实录，但其中“不教其民而听其狱，杀不辜也”，“嫚令而谨诛，贼也”，“不教而责成，虐也”诸句，与《论语·尧曰》孔子答子张问政时所说的“四恶”很相似：

“子曰：‘不教而杀谓之虐；不戒视成谓之暴；慢令致期（按时兑现）谓之贼……’”

在孔子看来，帝王将相，百官公卿，他们的价值不在于会骑在人民头上作威作福，腐化享乐，也不在于养尊处优，用无形的等级来维系特权。一个统治者之所以有价值，就在于他们能够为人民谋福利，能想到普通老百姓未想到的事情，做到普通老百姓做不到的事情。他对人民是组织者，是管理者，他可以调配好辖下的人力物力来安定社会，尽可能地造福于人民。就像《左传》上说的那样：即征调徭役不违农时。《尚书·尧典》曰：“食哉唯时。”即此意。惠民的统治者应当不违农时，在农闲时抽调徭役，做到“岁月日时无易（错乱），”使其“百谷用成”（《尚书·洪范》）。让人民在保证生产前提下服役，虽劳之而无怨：“择可劳而劳之，又谁怨？”（《论语·尧曰》）

重教，即重视礼教。上文所引的“信之”、“教之”即其事。信之，使人民相信统治者，这是身教。教之，大概属于言教。儒家认为，人是有理性的动物，社会应是有秩序的社会，人民应该在社会的秩序中过文明的生活。教，正是帮助人民认识自己的理性、理解社会的秩序、明白文明的规范的必要措施。孔子说：“君子学道则爱人，小人学道则易使。”（《论语·阳货》）孟子曰：“人之有道也，饱食暖衣，逸居而无教，则近于禽兽。圣人有忧之……教以人伦，父子有亲，君臣有义，夫妇有别，长幼有序，朋友有信。”（《孟子·滕文公上》）荀子曰：“不富无以养民情，不教无以理民性。故家五亩宅、百亩田，务其业而勿夺其时，所以富之也。立大学，设庠序，修六礼，明七教，所以道（导）之也。《诗》曰：‘饮之食之，教之诲之。’王事具矣。”（《荀子·大略》）人是有食色本性的动物，故首当足食、富之。但是，人又是具有爱类、和群的社会性的高等动物，故需要教之诲之，让他们在人格上自觉、在道德上自律。教，正是在“足食、富之”基础上，提高人的个性修养，增强人的道德觉悟的积极措施。孔子出于“己欲立而立人，己欲达而达人”的仁者情怀，主张积极施教，向人民晓谕事理。这样做，从积极意义上讲，可以促成人们知礼知节、知规知矩，过合乎道义、合乎礼教的文明生活；从消极意义讲，可以规劝人们遵纪守法、循规蹈矩，避免陷于刑律。他反对那种“不教而杀”、“不戒视成”的愚民、憫民做法，尖锐指出：

“不教而杀谓之虐，不戒视成谓之暴。”（《论语·尧曰》）认为不教，这无异于坑民、害民的恶政。孔子的这一思想可以用他自己的两句名言来概括：“民可使，由之；不可使知之。”（《论语·泰伯》）“可使，不可使”的“使”，即“小人学道则易使”的“使”，“易使”是人民大众晓知“道”之后。达到的遵纪守法、循规蹈矩的状态。孔子认为，如果人民知道规矩，依礼而行，那就可以放手让他们去自由行使权利；如果还不知道规矩，不能依礼而行，那就要开导他们，使其知道。这是“教之”的准确表述。

轻刑，即不以刑罚为重，这一思想体现在下列格言之中：

“导之以政，齐之以刑，民免而无耻。导之以德，齐之以礼，有耻且格。”（《论语·为政》）关于孔子的刑法思想，前已论述。这里就不再赘述了。



## 重生轻杀

从前殷朝有个贤君——商汤，一天出巡，见罗鸟者设网四面，祝曰：“从天坠者，从地出者，从四方来者，皆离触吾网。”汤说：“嘻！这样就把鸟抓绝了。若非夏桀，有谁这样做呢？”于是撤掉三面，改辞祝曰：“欲左者左，欲右者右，欲高者高，欲下者下，吾取其犯命者。”汉水以南的诸侯听到商汤如此仁慈，相率归附者四十余国。这便是“网开三面”的故事，见于《吕氏春秋·异用》及《史记·殷本纪》等书。

网开三面，用意在于克服苛察缴绕的做法，实行宽惠之政，让人民在宽松自由的环境中生产、生活，避免动辄得咎，举足犯禁，民无所措手足。

在司法上与网开三面思想相一致的，是孔子提出了重生轻杀的慎刑主张。他说：“古之听狱者，求所以生之；今之听狱者，求所以杀之。”（《尚书大传》引孔子曰）这里指出“古”“今”两种截然不同的司法精神：“古”者立足于无罪，设法让被告生存下来；“今”者立足于有罪，力图将被告送上断头台。这两个侧重点、立足点不同，在具体办案中就会导致完全相反的两种结果、前者可能巨网失吞舟，让犯人逍遥法外！后者又可能捕风捉影，深文周纳，造成冤假错案。汉高祖杀功臣，明太祖兴大狱以及近世的“反右”扩大化，“文革”大株连……除了某些政治上的原因外，恐怕与最高统治者疑人窃斧的心态，不无关系吧？而在“刑不上大夫”的周代社会，严刑峻法的结果，自然是庶民遭殃了。故孔子出于礼教的一贯思想，提到慎刑、省刑的主张，并认为省刑是本，繁刑是末。

孔子曰：“古之知法者能省刑，本也！今之知法者，不失有罪，未矣。”（《汉书·刑法志》引）他又说，“有虞氏不赏不罚，夏后氏赏而不罚，殷人则罚而不赏，周人则罚且赏罚，禁也；赏，使也。”（《太平御览》卷六三三载《慎子》引孔子云）又说：“语曰，‘夏后氏不杀不刑，罚有罪而民不轻死，死罚三千馘（重量，六两）。’”（《尚书大传》）这里所说的历代赏罚情况不一定准确，但这表明了孔子崇尚轻刑慎罚的愿望。孔子希望现实中从慎罚省刑开始，以此为本，以此为座右铭，日益减少用刑数量。最终达到“有虞氏不赏不罚”的境界，实现其“善人为邦百年。亦可以胜残去杀”，刑措而不用，囹圄屡空，“四海之内无刑民”，“必也使无讼”的理想社会。

## 宽猛相济

礼禁于未萌，刑施于已然。重礼也好，重教也好，省刑也好，只可求得社会的大体和谐和民众素质的相对提高，但不能排除社会中越礼犯法等奸诈之徒产生的可能。教化是一个收效缓慢的过程，“王者必世而后仁”，“善人为邦百年”，才可以“胜残去杀”。那是一个理想中的境界，是存之于人心的涅槃，是久困于狱事之中的统治者、挣扎于死亡线上的民众都向往的“大同世界”，也是一个没有犯罪不用刑罚的社会。但是由现实通往理想之路还是一个漫长的黑夜，那里还存在以强凌弱、以众暴寡、上篡下僭，礼坏乐崩，盗贼奸宄，无恶不作，……它们是君之敌、民之贼，礼之蠹，是社会害群之马，是教化的反动力量。对这些，孔子不会视若无睹，姑息养奸，过早地将理想搬之于现实，将有罪说成无罪。他也不会愚蠢地放下刑罚这把清除腐朽、保护社会肌体健康的手术刀，而过早地歌舞“刑措不用”的虚假升平。孔子有“无讼”的理想，但也有“听讼吾犹人”的实际精神。正如他在政治上内心向往着“大同”，而脚底却立足于乱世，勤奋治理，达到“小康”，继续前进，实现“大同”一样。在刑罚问题上，孔子也是心里想着“无讼”，实际执行着慎罚省刑，最后达到“胜残去杀”。他并不主张在现实生活中完全废除刑罚，而是主张倡之以礼，刑之以法，宽猛手段互济互补。这是非常实际的，也是非常可行的。

《左传》昭公二十年记云：郑子产死时，嘱咐继任的子大叔实行猛政，大叔不忍，仍行宽政，结果郑国多盗，啸聚山林，抢人于萑苻之泽。大叔悔之，兴兵攻萑苻之盗，尽杀之，盗贼渐稀。孔子闻之曰：“善哉！”并发议论说：“政宽则民慢（散慢无礼），慢则纠之以猛；猛则民残，残则施之以宽。宽以济猛，猛以济宽，政是以和。”

“宽”，指放松统治，减轻控制，但如果不在礼教中进行，或者贯彻礼教时有偏差，人民就会因不知规矩，不明禁忌而出现越礼犯法行为，这就是“慢”。“猛”指雷厉风行，以法从事，这是惩治越礼犯法行为的补救措施。若用单纯猛政来治民，刻削苛残，将使民不聊生，因此，当猛政足以纠偏时，要不失时机地改施宽政，以便使人民得到休养生息。以宽养民，以刑纠偏，礼法并用，这正是孔子刑罚思想在当时现实社会的灵活运用。

孔子不仅不废刑，而且明于法度，善用法度。孔子用法，不在于借助具体条款来断理案件，《史记》说：“孔子在位听讼，文辞有可与人共者，弗独有也。”（《孔子世家》）而在于他善于利用刑法那莫测高深的神圣威力，形成一种先声夺人、荡涤污泥浊水的庞大气势，起到未申而法已严，不刑而乱已禁的效果。

“唯名与器，不可假人”，刑法亦然。公元前513年，晋国铸刑鼎，将范宣子制订的刑法铸在鼎上，公诸于世。孔子评议曰：“晋其亡乎？失其度（秩序）矣。夫晋国将（当）守唐叔之所受法度，以经纬其民，卿大夫以序守之，民是以能尊其贵，贵是以能守其业。贵贱不臧（越位），所谓度也。……今弃是度也。而为刑鼎，民在（注意）鼎矣，何以尊贵？贵何业之守？贵贱元序，何以为国？”在孔子看来，人民的权利就是执行，就是遵守统治者合乎礼制的指导。贵族以及各级统治者的本钱，不仅仅是祖先遗传的爵禄和家产，而且更重要的家当是他们握有平民无从知道的量刑定刑的刑法。他们有人民做什么、怎样做的义务（即“导之以德，齐之以礼”），又有惩治不依

教，不行礼者的权威，礼，教人该做什么，怎样做，这有明文。但当违礼犯禁后，定什么罪，量什么刑，却藏之于秘府，断之于宸衷，不能公开。晋国公开了，该当何罪，该受何刑，条条款款，章章在鼎，贵族和统治者把老底都交给了众人，还有何神秘和权威性可言？因此，孔子说，晋国的卿大夫失去了自己的神圣职权，人民都知道了刑法的内容，统治者也就没了维护自己地位和神威的资本，这就是没尽到职，就是失度，晋国也离灭亡不远了。

孔子善于运用刑法的神秘性，灵活使用赏罚二柄，驱使天下，罚不行而奸已止。相传鲁国都城附近的沼泽失火，北风呼啸，火势向南蔓延，威胁着都城曲阜的安全。鲁哀公亲自率众灭火，哪知人们都追逐野兽，左右无人，火势越来越猛。哀公召见孔子，孔子曰：“逐兽者乐而无罚，救火者苦而无赏，此火之所以无救也。”哀公曰：“善。”孔子曰：“事急，不及以（用）赏；救火者尽（全）赏之，则国不足以赏于人。请徒（只）行罚。”哀公曰：“善！”于是仲尼乃下令曰：“不救火者，比降北罪；逐兽者，比人禁罚。”令下还未传遍，而火已灭矣。（《韩非子·内储说上》“七术”）这则故事可能系韩非假托，但却与孔子议刑鼎的思想一致。不救火者，当成投敌处理；逐兽的，当成擅入禁地处理。这在刑法上未必有此条文。如果当初鲁国也把刑法公诸于众，众人必然以孔子之令为戏言，因为律上并无此款。但这样宣布，在当时却是十分必要的。也许这正是孔子反对将刑法公开的妙用所在。

用不测之刑，行不测之赏，威重而民服，奸宄敛迹。相传鲁国有沈犹氏者，早晨将羊灌饱了水以欺市人；有公慎氏者，娶妻而淫荡不止；有慎溃氏者，奢侈骄佚；又有鲁之市场卖牛马者，多高抬物价……，但一听说孔子将当司寇，沈犹氏不敢朝起灌羊以水，公慎氏出其妻，慎溃氏越境而逃，鲁国卖牛马的都不敢高抬物价，只以正价出售……，这段记载最早见于《荀子·儒效》，后来《史记》、《新序》都有类似的说法。如果其说不虚，当与孔子一生提倡教化和主张行不测之刑有关。

在理想上是“无讼”、“胜残去杀”，在现实中是省刑慎罚。

用德政来感化人民，用礼教来移风易俗。民俗敦厚，人心向善，减少犯罪，减省刑罚。坚持不懈，长久努力，最后达到“刑措不用”的境界。着眼点在爱民，在生民，在教民，而不是残民、杀民、虐民，但也不放弃刑罚，姑息养奸。用礼、用教来积极预防，用刑用罚来纠敝补偏，这就是孔子灵活的刑法思想，值得后人深思汲取。

## “和为贵”思想的现代启示

启示：奏好上下级关系的微妙之弦

《论语·八佾》定公问：“君使臣，臣事君，如之何？孔子对曰：君使臣以礼，臣事君以忠。”这段话清楚地表达出儒家对于君臣相待之道的基本看法。君臣相待是基于一种相对的关系：君对臣要以礼相待，臣则以忠诚回报。《论语·颜渊》：“齐景公问政于孔子。孔子对曰：君君，臣臣，父父，子子。”君要做到君应当做的，臣要做到臣应当做的。“君使臣以礼，臣事君以忠”，就是一种“君君、臣臣”的表现。

[第一弦 如果君主不能以礼对待臣子而表现得“君不君”，为人臣者是否亦可以对君主不忠诚而表现得“臣不臣”呢？]孟子在此提出肯定的回答。

《孟子·离娄》：“君之视臣如手足，则臣视君如腹心；君之视臣如犬马，则臣视君如国人；君之视臣如土芥，则臣视君如寇仇。”君主如果把臣子当做自己的手足一样地珍爱，则臣子也把君主当做自己的腹心一样地护持；君主如果把臣子当做犬马一样地贱驱策，则臣子也把君主当做路人一样漠不关心；君主如果把臣子当做土芥一样地践踏摧残，则臣子也把君主当做仇敌一样地敌对痛恨。

[第二弦 尊贤的范围]一般之尊贤，多只尊重少数杰出者。事实上，依照周公“无求备于一人”的说法，我们应该要懂得看人的好处。杰出者在任何组织都是少数，他们固然是应尊之贤。其实，在某种意义上，安分守己的人也是贤，也应被尊重，大多数肯做事的人都是应尊之贤。

[第三弦 如何对待闻达之前的“黑夜”]要成为贤相，必须具备客观的条件。因此，儒者先要提高自己的道德修养、增强自己的学识能力，以备他日之用。在这个“潜龙勿用”的阶段，儒家主张默默地耕耘。在《论语》中，孔子有许多话都是针对这点而说的。“子曰：不患人之不己知，患其不能也。”“子曰：不患无位，患所以立。不患莫己知，求为可知也。”“子曰：君子病无能焉，不病人之不己知也。”

并非自己具备相当的道德修养及学识能力之后，就会立即受到重用。怀才不遇，是很普遍的现象。孔子本人就是一个例子，他在这方面有深刻的体验及感触：“子曰：莫我知也乎。子贡曰：何为其莫知子也？子曰：不怨天，不尤人，下学而上达，知我者，其天乎。”即使怀才不遇，孔子仍然劝人不要急切、不要抱怨：“人不知而不温，不亦君子乎？”

[第四弦 如何面对出仕机会]一旦有出仕的机会时，也不可被喜悦冲昏头。这时要克制自己，首先反省自己的能力是否真的足够。《论语·公冶长》记载孔子要弟子漆雕开出仕，漆雕开以自己能力尚不够充实而未从孔子之命，孔子反而表示欣慰。其次，面对出仕机会时，也要看是什么样的人在用自己，要看他是否值得自己辅佐。《论语·雍也》：“季氏使闵子骞为费宰。闵子骞曰：善为我辞焉，如有复我者，则吾必在汶上矣。”换言之，在出仕之前，一方面要衡量自己是否已有资格做个“贤臣”，另一方面要考虑对方是不是值得辅佐的“明主”。由此可见，儒家在出仕之道上，表现得非常谨慎。甚至在出仕之后，一旦发现所事非人，亦须随时弃官而去。《孟子·离娄》：“无罪而杀士，则大夫可以去；无罪而戮民，则士可以徙。”《孟子·万章》：“君有过则谏，反覆之而不听，则去。”《孟子·公孙丑》：“有官守者，不得其职则去；有言责者，不得其言则去。”

[第五弦 出仕为了什么] 在出仕之际，最首要的事即先弄清楚自己为什么出仕。依照儒家的想法，当然是为了治国平天下而出仕，并不是为了个人的功名利禄而出仕。《论语·卫灵公》：“子曰：事君，敬其事，而后其食。”“君子谋道不谋食、君子忧道不忧贫。”一个人若是为了私利而事君。很容易患得患失，最后是无所不用其极。《论语·阳货》：“子曰：鄙夫，可与事君也与哉。其未得之也，患得之。既得之，患失之。苟患失之，无所不至矣。”一个人出仕之际，怀抱的目的不同，将会造成广泛的影响，正所谓“差之毫厘，失之千里。”为了理想而出仕，不纯为事君或私利而出仕。如此，凡事不必以君主之好恶或个人之利害来考量。简言之，即荀子所谓的“从道不从君”。

[第六弦 事君之道] 《荀子·大略》：“为人臣下者，有谏而无讪。”当君犯错时，不要只在背后讥笑，而要当面劝谏《荀子·子道》记载孔子的话说：“昔万乘之国有争臣四人，则封疆不削；千乘之国有争臣三人，则社稷不危；百乘之家有争臣二人，则宗庙不毁。”能够直指君主的过失、才能保住家邦，因此，争臣才是忠臣。荀子在《臣道》篇中对“从道不从君”有更详细的说明。他指出，听从君主的命令办事，结果对君主有利，这样叫做“顺臣”，听从君主的命令办事，结果却对君主有害，这样叫做“谄臣”。不听从君主的命令办事，结果对君主有利，这样叫做“忠臣”；听从君主的命令办事，结果对君主有害，这样叫做“篡臣”。不顾君主的荣辱，不顾国家的利害，只关心个人的利禄声望这样做叫“国贼”。荀子接着指出，当君主行事不当而有危害国家之虞时，能够进言于君，不听则去者，称为“谏臣”，如伊尹、箕子；不听则死者，称为“争臣”，如比干、伍员；能够联合群臣而逼使君主不得不听者，称为“辅臣”，如赵之平原君；能够违抗君主有害的命令，而解除国家危机者，称为“拂臣”，如魏之信陵君。“谏争辅拂之人，社稷之臣也，国君之宝也，明君之所尊厚也。”简言之，儒家的事君之道，其实是“从道不从君”。当然，上述对君主错误的劝谏改正，只不过是“从道不从君”这个原则各种表现中的一种而已。做为一个贤臣除了要能谏君之过之外，至少还得替君主做事、举人。《荀子·大略》：“中臣事君以身，上臣事君以人。”《论语·卫灵公》提到孔子批评臧文仲是窃位者，原因是他知道柳下惠是贤能之士，却没有帮他引进朝廷。贤臣也要会做事，尤其是危难之际更不可临阵逃脱。《论语·季氏》：“孔子曰：危而不持，颠而不扶，则将焉用彼相矣。”

除了“从道不从君”的大原则之外，荀子在《仲尼》篇亦提出臣子事君在态度上应注意的事项，他名之为“持宠处位之术”及“天下之行术”。持宠处位之术指的是：当君主尊贵你，就要恭敬而节制，不可奢侈；当君主信爱你，就要谨慎而谦虚，不可得意忘形；当君主重用你，就要收敛而仔细，不可专断；当君主亲近你，就要顺从而守本分；当君主疏远你，就要心无二志；当君主贬黜你，就要戒慎而不怨。天下之行术亦提到，君主若对自己不了解，不敢生怨恨之心；自己的功劳虽大，但是表面不敢显出得意的样子；要求不多，但是功劳很多仍然心存爱敬之心而不敢懈怠。注意一些规劝的技巧。例如，《论语·季氏》：“侍于君子有三愆：言未及之而言，谓之躁。言及之而不言，谓之隐。未见颜色而言，谓之替。”这就表示，说话要看时机，也要懂得察颜观色。

弹奏完上述“六弦”，你能否从中受到什么启示呢？

## 《管理精英文库》总目

1. 中国商训——传统生意经.....田向东 编著
2. 公司革命——股份制企业的组建与管理.....甘华鸣 编著
3. 至尊制度——成功企业规章制度典范.....李 军编著
4. 至尊表格——成功企业经典管理表格.....卢建成 编著
5. 管理超市——最新企业管理方法 108.....孙剑华编著
6. 拍板——企业领导决策方法.....金 宁编著
7. 统御——管理控制的理论与实践.....史 斌编著
8. 复眼——企业管理信息系统.....殷浩强 编著
9. 释放能量——企业人力资源管理.....李玲珺编著
10. 大动脉——企业人事管理基础.....孙宝国 编著
11. 艳阳半边天——女职员管理艺术.....易季鹃 编著
12. 有话好说——管理沟通艺术.....樊景丽编著
13. 大管家——企业总务管理.....王 培编著
14. 把握金脉——企业财务管理.....朱梅红 编著
15. 稽核与控制——企业审计手册.....宋 杰编著
16. 金算盘——经理人会计.....李 莉编著
17. 盈亏晴雨计——财务报表阅读指南.....左 伊编著
18. 能挣钱巧开支——企业出纳手册.....卫 文编著
19. 飞钱——企业票据管理手册.....时闵甫 编著
20. 明察秋毫——现代查帐手册.....胥惠媛编著
  
21. 财会革命——会计电算化.....郑朝英 编著
22. 无敌保险箱——会计错弊防范手册.....刘宗沛 编著
23. 企业航图——高效办公室管理.....廖普祥编著
24. 成功有约——高效会议手册.....马建国 编著
25. 世纪护照——经理人电脑学习手册.....梁通才 编著
26. 手法革命——管理者工作效率手册.....李子英 编著
27. 流金岁月——时间管理艺术.....王林 编著
28. 文案高干——企业常用文书范本.....张 红编著
29. 秩序与高效——生产与作业管理.....赵小辉编著
30. 生命线——质量管理手册.....刘晓莉 编著
31. 市场直通车——ISO 9000 系列操作指南.....唐 敏编著
32. 决胜千里——市场营销战略与战术.....宋 均编著
33. 运筹帷幄——市场营销研究与预测.....郭国庆 编著
34. STP 营销——市场细分、目标市场选择与产品定位黄建军 编著
35. 百川入海——分销渠道决策.....张红侠 编著
36. 从封闭走向开放——企业涉外经贸合作实务.....刘慧珠编著
37. 纵横四海——国际市场营销指南.....蒋维静 编著
38. 点石成金——企业广告实务.....韩欣编著
39. 卖手——冠军推销手册.....赵月华 编著
40. 掏心战略——市场购买行为分析.....郭少丽 编著
41. 干戈玉帛——顾客抱怨处理艺术.....戴超 编著

42. 尖兵——门市经理手册.....浦洁编著
43. 商业担保——信用证 ABC.....翁芹编著
44. 翻云覆雨——股市赢家战略.....罗锐韧 编著
45. 因形造势——股市明星风采录.....何斌编著
46. 分享与分担——员工入股理论与实践.....贾润莲 编著
47. 商战护身符——企业法律实务指南.....杨小燕 编著
- 
48. 神圣职责——企业依法纳税指南.....邓益志编著
49. 匠心独运——企业权益与合法避税.....刘洁编著
50. 签约助手——常用合同参考样本.....唐涛编著
51. 帮你订合同——企业签约实务.....梅燕编著
52. 钱生钱——企业金融手册.....葛长银编著
53. 别让你的权力睡着了——公司结构与领导权力...李佩兰编著
54. 斩断黑手——贪污犯罪的作案手法与查处技巧...韩红旗编著
55. 睁开第三只眼——常见经济欺诈现象的识别与防范刘宝万编著
56. 以人为本——企业劳动保护.....罗宁编著
57. 名牌与金牌——商标管理实务.....陈平编著
58. 高位竞争——企业形象管理艺术.....赵向标编著
59. CI 革命——塑造企业个性与美感的法宝.....孙秀梅编著
60. 蛛丝马迹——企业管理弊病的觉察与诊治.....潘小玲编著
61. 魔道斗法——成功讨债技巧.....李玮编著
62. 火眼金睛——企业问题的发现与解决.....翟胜民编著
63. 永远的教训——企业经营失败经典案例.....李维平编著
64. 管理导航——企业目标管理手册.....卫虎娃编著
65. 浴火重生——企业的破产、收购与兼并.....钟鸣编著
66. 开辟主航道——企业经营战略的制订与决策.....李水平编著
67. 科学决策的工具——管理经济学.....姜东编著
68. 团队组织与运转——组织行为学.....莫莉编著
69. 点燃心火——员工激励手册.....昌文彬编著
70. 纵横捭阖——哈佛谈判术.....张丽编著
71. 滴水不漏——经理人记事本活用术.....程冶冰编著
72. 和谐与冲突——儒学与现代管理.....欧阳逸编著
73. 孙子商法——孙子兵法与商战谋略.....姜瑞清编著
74. 商用兵法——管理实战韬略.....周辉编著
- 
75. 新编一千零一夜——故事中的管理.....朱大明编著
76. 商用《春秋》——西方管理理论与方法.....杨文士编著
77. 商用战典——西方兵法与经营谋略.....姬仲鸣编著
78. 商用论语——管理大师经典语录.....李春华编著
79. 神奇的 PR——商用公关手册.....赵向标编著
80. 樱花与剑——日本商业智慧.....周辉编著
81. 车到山前必有路——丰田公司成功模式.....夏维德编著
82. 世界的本田——本田公司成功之路.....李亚龙编著
83. M 的奇迹——麦当劳商法.....杨晖军编著

84. 经营之神——松下幸之助商法.....周 佩编著
85. 金钱魔杖——现代犹太商法.....明起伟编著
86. 放飞的龙——海外华侨成功商法.....郑富英编著
87. 蛟龙出水——台湾成功企业管理模式.....南国昌 编著
88. 完美人生——管理老身体健康手册.....候章良编著
89. 精英风采——管理者形象设计手册.....南兆旭编著
90. 会当凌绝顶——成功领导典范.....吴岩编著
91. 超越巅峰——管理精英行为典范.....胡国红编著
92. 一代天骄——世界著名企业家成功典范.....尹宝虎编著
93. 强者风采——现代商用礼仪.....杨晓静编著
94. 心灵之光——一经理人心理健康指南.....王桂香编著
95. 讨厌的上司——管理者反省手册.....张红慧编著
96. 新官上任——新任经理人工作指南.....王福奎编著
97. 长袖善舞——管理者人际关系谋略.....郭瑞莲编著
98. 一诺千金——管理者的语言艺术.....李亚萍编著
99. 漫步地球村——管理者国际交往手册.....梁桂宽编著
100. 路路通——企业办证指南.....孙建汉编著



