

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

孔子与现代管理



孔子与现代管理

· 潘乃樾 著 ·

作为第一部研究孔子思想与现代管理之关系的著作，作者力图将孔子思想与西方管理思想进行比较，以求找到一条适合中国民族性的管理之路来。这就是本书写作的宗旨。不管孔子生活的那个时代是否提出过治国之道，一部《论语》毕竟成为中国几千年来教化人们的工具，以至家喻户晓，尽人皆知。因此，当西方管理方式在中国不能畅通无阻时，研究孔学，找一条中国的路就成为了必然。

与本书互为补充的是《韩非子与现代管理》。

序 言

尊敬的读者，您一看书名，或许会产生一种迷惑：孔子怎么和现代管理扯到一起去了？是的，长期以来，孔子名声显赫，家喻户晓，人们对他的评价是伟大的思想家、政治家，教育家。但在这本书中，我将塑造一个孔子的新形象：伟大的管理思想家。这个形象，和我们长期所习惯的孔子有点不一样，人们会认为这是牵强附会、故弄玄虚。

孔子不是一位“纯学者”。他的学说，以及由他所创造的儒家学派，和春秋战国时其它众多的学说一样，都是面对社会的动乱而提出的治国安邦的方略。汉武帝后，独尊儒术，儒学成为封建社会治国安民的主导思想，正说明了这一点。因此，孔子的学说是治国之说，治国管理、也就是管理的学说。

在中国封建社会，孔学占据统治地位两千余年，已充分说明孔子管理思想的魅力。而今，当世界进入后工业社会时，由于日本和东亚的迅速崛起，孔子管理思想再度被世人所重视，这又一次证明孔子管理思想的超时代性。日本工业之父涩泽荣一的“论语加算盘”，已故著名企业家松下幸之助靠一部《论语》起家的说法，都映证了孔子管理思想在现代管理中举足轻重的地位。

然而，对孔子管理思想的发掘尚未系统展开。中国是孔子的故乡，正经历着一场伟大的经济变革，发掘我国古代管理思想，寻找一条中国自己的管理之路是我写作此书的目的。

本人不是历史学家，也不是研究孔学的专业人员，本人的研究领域是企业管理，是现实的需要，使我走上了这条困难重重的探索之路。好在孔子及其学说有众多的注释和评述，给本人的研究带来了极大的裨益。在研究探索中，对孔子思想的某些关键问题，也产生了自己的一些独特看法，如对孔子两种义利观及中庸思想三分法的分析，我将这些也写进了本书，并请读者评判。

本书所研究的是孔学的一个重要组成部分——管理思想。孔子管理思想的宗旨是求安定、兴国、兴业；其核心是民本主义，群体本位；服从于民本主义，必然派生出“和”与中庸的思想；为实现民本主义，在管理上主张以德治为主；德治强调教化，强调管理者正己、爱民；由正己、教化、爱民，又派生出其它的一系列管理思想。

对于孔子那些有着鲜明时代烙印，过时、陈旧的思想，本书不去涉及。这决不是为了美化孔子，而是因为本书是为现代管理而写。凡有利于现代管理的孔子管理思想，我尽力发掘，力避遗漏；而对那些与现代管理无关的则弃之不顾。我不追求叙述孔子管理思想的完整性，而求实用。此乃写作本书的目的。近百年来对孔子及孔学的评价不胜枚举，本人不再添枝加叶了。

本书各章节的标题，有相当一部分是用孔子的概念。这决不是“复古”。首先，孔子管理思想中不少概念、范畴，很难用一个今天的概念、范畴去确切地表达；其次，使用孔子自己的概念、范畴，有利于读者如实了解孔子管理思想的本来面目。再次，也有利于建立适合中国国情的管理思想，并为这一管理思想体系提供可选择性。

为了适应不同读者的需求，本书引用的孔子语录和其它古籍抄录，都用白话做翻译。有的语录，按字面翻译仍难以清晰来龙去脉，就参照历史背景进行意译。这样故，虽有些多余，但为了读者、作者之间更好地交流，权且

如此罢了。

本人从事教育工作，往往爱以教师自居，说话、写东西好居高临下，如果本书中出现了这种情况，请您接受我诚挚的歉意，并诚恳地希望各界朋友批评指正。

作 者

1993 年 9 月

孔子与现代管理

引

一、血案为什么在企业中频繁发生

1988年7月26日晚6点30分，辽宁省著名女企业家，沈阳人民旅社总经理王淑琴女士，被其旅社工人李丹杀害。噩耗传出，全国震惊。接着，又见报载，在王淑琴被害前半年中，辽宁全省的企事业单位内部，发生威胁、殴打、伤害领导者事件达276起，被伤害者共297人，其中多数是厂长、经理。仅一个省，每天平均发生类似事件1.3起！

王淑琴所在的沈阳市对100名企业经营者进行调查，其中受到威胁和恫吓的有54人，占54%，超过半数！就在王淑琴的悲剧发生前两个月，沈阳新阳机器制造公司52分厂的厂长也波工人挥刀斩命，血溅街头。在王淑琴被害后，类似现象没有减少的势头。案发范围从北方扩展至南方，甚至沿海。案发频率日见升高，据《工人日报》1993年3月11日报道，从1992年1月至11月底，仅某市不完全统计，发生职工殴打、杀害企业领导人的事件就有87起之多。平均3.8天就发生一起。发案之多，令人咋舌。可见已是普遍问题了。人们把这种现象称作“王淑琴现象。”

如何避免、杜绝“王淑琴现象”？从王淑琴被害的那一天起，就引起了人们的关注。舆论界呼吁政府、司法部门、社会采取切实措施“保护企业家”。《工人日报》就此继续报道：一些企业领导人采取了各种形式的“自我保护”措施，有的在办公桌隐蔽处和家中秘密安装报警装置；有的为自己配备了警棍、电击手枪等器械；有的花高薪为自己雇佣了保镖，每天由保镖护送上下班。对此等“保护”，职工侧目而视。由此，我想，这仅仅是“保护”能解决的问题吗？

下面，综合当时的报道供读者分析：

李丹，时年23岁，是人民旅社的装卸工。记者在案发后采访时惊叹：“这个人”高高的个头，端正的五官，楚楚的衣着，特别那两条裤线，熨得笔直。这就是杀人犯吗？不像，那末他为什么要杀王淑琴呢？

李丹是位单身青年，急于找女朋友结婚。但在沈阳干装卸工的人，既无地位、权力，又不体面，很难找到对象。他先后谈过几个，均因此告吹。用他自己的话说：“我一米八的个头，不算一表人才也是中游偏上，为什么23岁还找不到老婆？都因为是个装卸工！”在装卸班，与他一道来的4人中，有3个已经调走。他先后几次提出调换工种，都被王淑琴断然拒绝。他消沉了，气愤了。染上了酗酒的恶习。一次，他喝醉酒后闯进了旅社新修的舞厅，大吵大闹，致使跳舞的人纷纷要求退票。王淑琴根据旅社的规章，点名批评了他，并扣发一个月的奖金。又一次，他喝酒后找到某女服务员，说了一些脏话，还动手动脚。又受到批评，扣发一个月奖金。为此，李丹拍着桌子对王淑琴说：“你有初一，我有十五，走着瞧。”

装车，他不按规定；卸货，弄得乱七八糟。批评和经济处罚似乎不起作用。用他自己的话来说，“不在乎”。一次，他把煤卸得到处都是，既影响了环境卫生，又浪费了煤炭。后勤部丁主任让他整理好。李丹开口便问：“增加多少钱奖金！”“这是你份内工作，一分奖金不给！”这个回答激起了一场争吵：“放屁！”“您怎么骂人！”“骂人？我还揍人呢！”说着，李丹拿起陶瓷茶杯朝丁的头部砸去。丁一闪，茶杯飞到墙上，一块陶瓷砸到丁的

脸上，划出个口子，鲜血直流。李丹恶恨恨地说：“我就是要打在你脸上，疼在王淑琴心上。事后，扣了他3个月奖金，他一见到王淑琴总憋瞪她几眼，充满敌意。”

发案那天，李丹喝酒请客。喝到七、八成时，他气呼呼跑去找王淑琴：“王头，你到底给我调不调工作？”王淑琴回答：“今天不谈。”王走进办公室，李跟了进去。此时，旅社几个领导要开会，就逼他出去。李丹出来后，溜到厨房，要了一把钢刀又闯进办公室，大叫：“姓王的，你到底给我调不调，今天我叫你白刀子进去，红刀子出来。”王淑琴还是那句话：“今天不谈。”众人你拉我推，把李丹赶出了办公室，同时报告了派出所。派出所落实材料后，报到区公安分局，决定拘留10天。决定宣布后，李丹不服，提出申诉。于是，派出所按照法律限他第二天把申诉书和500元保金送来。李丹同意后就被放回来了。李回来后，直奔经理室。当时屋里除王淑琴外，还有副经理和后勤部丁主任。李丹把丁主任叫走后，即从腰里找出砍刀，向王淑琴头部猛砍9刀，当场被砍死。

我看完这些材料，产生了下述一些想法：

如果王淑琴一开始就关心、并妥善地帮助李丹解决恋爱问题，他的行为还会如此吗？王淑琴为什么不这样做呢？我想，她可能受某些管理思想的影响，认为那不是企业家该管的事。然而，正是这样一个似乎不属于“管理”的问题，却给王淑琴本人和企业带来如此大的灾难。它到底是不是企业家该管的事呢？

李丹的变态行为，的确令人厌恶。但是，这只是现象，只是结果，不是原因。对这种行为，如果简单地就事论事，是解决不了问题的。王淑琴片面地迷信某种管理理论，一而再，再而三地行使惩罚的手段，实际上是“以罚代管”。然而，简单、生硬的惩罚，反而激化了矛盾，直至发展到杀人的地步。“以罚代管”的管理方式使结果与愿望背道而驰。

王淑琴为什么要这样管理李丹呢？有一份报道说明了这个问题：“王淑琴学完辽宁大学企管专业，引进国外先进的管理经验。”在80年代初。中期，我国院校所讲的现代管理，几乎是清一色的西方管理，且多是五、六十年代及其以前的西方管理。说白了，王淑琴对美国30年代以前泰勒的“胡萝卜+大棒”的科学管理理论太偏爱了。而这种理论，自40年代起，在西方已不断地受到冲击和批判。在王淑琴被害后，有人把王淑琴对李丹的管理办法，叫作“严格管理，”并提出：要有效地“整治”像李丹这样的少数“败类”，“厂长、经理在严格管理问题上不能让步，不能退却”。应该说，惩罚也好，“严格管理”也好，都是管理所必要的。但是，这些人与王淑琴一样，陷进了管理的一大误区——在管理中只有“硬”的一手，而根本没有想到要补上“软”的一手。如此片面、残缺不全的管理怎能使“王淑琴现象”消失？

从法律的角度看，王淑琴事件中，凶手是李丹，被害者是王淑琴。但是，从管理学的角度看，“凶手”不是李丹，而是片面的管理方式，以及支配这种管理方式的管理思想；而王淑琴和李丹都是这种管理思想的受害者。

二、厂长给工人一份爱，工人给企业十分情

1990年秋天，原纺织工业部表彰了全国纺织系统思想工作先进单位——石家庄第二印染厂。接着，吴文茵部长在该厂主持召开了全国纺织系统思想

工作现场会。吴文茵把该厂的思想工作经验总结归纳为 16 个字：“厂长给工人一份爱，工人给企业十分情。”现举例子说明。

这个厂的整理车间有个女工，叫孙灵菊。她有一个特殊的家庭：母亲病故；父亲瘫痪在床，姊妹 5 人，她是老大，下面 4 个弟妹尚未成年，需要抚养。可以想象，光是家务劳动就已经够她受的了，而整理车间又是三班倒、上下班时间不固定，对孙灵菊来说，家务劳动和工作之间的矛盾十分突出。因为，她经常迟到早退，工作没精打采，根据厂规，她经常被扣减奖金，甚至扣发工资。给她的生活增加了新的困难。但是，她毫无怨言，认为自己没有干到那个份上，就不该挣那份钱。

后来，孙灵菊的情况被厂长崔志才知道了。他立即召开了一次紧急厂务委员会，专门研究孙灵菊的问题。会上，崔志才首先介绍了孙灵菊的情况。接着，他讲了一段很有哲理的话：“‘纪律是手段，不是目的。纪律要严，但不能冷酷。’是呀！企业不能没有制度、纪律，而且要严格执行，否则，管理就会无序且流于形式。但是，制度、纪律管理的是职工的工作态度，而不是生活困难问题。制度、纪律解决的是共性问题，而不是具有特殊意义的个性问题。对这些个性问题，不能套用共性的原则来处理。同时，制度、纪律强调的是原则性。然而，在执行中还客观存在着灵活性。如何处理好这些矛盾，确是管理艺术的所在。崔志才在讲完这个理以后，话锋又转到孙灵菊的劳动状况。他说：“她是个没娘的孩子，也是万不得已呀。”我们都是中国人，‘血浓于水’！我们怎能在她本来就很难的时候再用制度、纪律惩罚，给她‘雪上加霜’啊？”很快地，厂务委员会作出了三条决定，让厂长立即执行。

第二天，厂长找到孙灵菊。首先，向她作了检讨。接着，向她通告厂务委员会的决定：一，从即日起，她从整理车间调至后勤工作，也就是从三班倒变成长白班，使她能安排好家务和工作之间的矛盾；二，上班可以晚来早走，也就是可以迟到早退，以保证她完成必要的家务劳动；三，晚来早走，工资、奖金不受影响。当时，孙灵菊吃惊了，太出乎意外了，她一句话也说不出。等厂长走了以后，等她情绪平静了一些以后，她对身边的小妹妹说：“我们当工人的没有别的要求，只要在困难时领导能同情，能理解就行，哪怕一声安慰，一个笑脸，一个点头也就足够了。万万没想到……”她呜咽了，说不下去了。多纯朴的语言，多真挚的感情。我们也可以看到，职工的要求并不高；也可以看到，她（他）们是多么想得到企业领导人真诚的关心和爱护！

春节前，厂领导又提着寿糕登门去看望孙灵菊久病在床的父亲。她父亲握着他们的手感动得直掉泪。

过了一段时间，孙灵菊的父亲去世了。这时，她虽然还有不轻的家庭负担，但她主动提出：坚决要求从后勤部门调回一线工作。用她的话来说：“再不干出个样来，就对不起厂长，对不起工厂。”

什么是思想教育？石家庄第二印染厂的实践告诉我们：领导真诚地爱护职工，就是教育，而且是十分生动、有效的教育。它使人懂得了人间的真情；它传达了领导、企业关心职工的真实信息；它在职工中滋生、培育起有血有肉的爱厂如家的集体主义精神。

厂长爱护职工，职工必然给企业更大的情义和忠诚。

一年夏天，正当工厂加紧生产一批交货期极为急迫的出口产品时，石家

庄由于供电紧张而限电。按照所分配的供电指标，全厂只能开一条生产线。但是，印染车间的职工为了赶任务，关掉了车间所有的空调器，省出电来，开了第二条生产线。印染车间是高温车间。大夏天一关空调，气温上升到43℃，就像一个大蒸笼。但是，职工们毫无怨言，甘心情愿地在如此恶劣的环境中赶任务。就在这个时候，厂长崔志才到车间检查工作。当他一跨进车间大门，就感到热得出奇！抬头一看，空调全关了，而另一条生产线正在有条不紊地工作着。他激动不已：多好的工人呀！但不能为了赶任务而玩命呀！于是，他下命令让第二条生产线停车，并自己动手去关那条生产线的电闸。这时，车间工人拥上来，拉住厂长的手，恳切地说，“为了二印的信誉，你别管了。”此情此景，说明了什么？这种为企业而牺牲个人的情景，是能用钱买来的吗？用惩罚办到的吗？最后，厂长决定：所有行政干部去端冷水，用冷水毛巾为工人降温；同时，通知食堂煮绿豆汤，他亲自带领干部一碗碗捧到工人面前。

石家庄第二印染厂的事例将领导与职工之间的鱼水情表现得淋漓尽致，职工对企业的忠诚也反映得实实在在。有这样好的人际关系，有这样好的职工，有这样高度的凝聚力，企业能不兴旺发达吗？

孔子说：“民之于仁也，甚于水火”（《卫灵公》）水、火，都是人民生活所必需的，不可缺少的。但是，对人民来说，仁爱比水火更重要，人民对仁爱的需要超过了对于水火的需要。孟子说：“仁者无敌”，一个领导人如果能真正地体现仁爱之心，就必然得民心，这样的企业必兴无疑。大概也因为这个缘故，日本的企业家才发出“爱你的职工吧，他会百倍地爱你的企业”这样由衷的心声。

第一章 孔子及莫管理思想的核心

一、孔子生平简略

孔子（公元前 551—前 479 年），名丘，字仲尼，是春秋末期著名的思想家、政治家、教育家和儒家学派的创始人。

孔子生于鲁国陬邑昌平乡，也就是今山东省曲阜城东南尼山附近，他祖先原是宋国没落贵族，后来因为国内的一次政治动乱而逃亡鲁国。孔子幼年“贫且贱”，生活比较困苦。

孔子 3 岁丧父，17 岁时母亲也去世了。20 岁左右，曾做过管理仓库的“委吏”和管理牛羊畜牧的“乘田吏”。在这两个位子上，他勤勤恳恳地把这些小差使做得很好。

30 岁时，开始收徒讲学，创办平民教育。

孔子 51 岁时，出任鲁国的中都宰，也就是中都县长（中都，在今天山东省位上县西）。他任职很有政绩，据《史记·孔子世家》记载：孔子在中都治理一年，“四方则之”，也就是周围各地都效法中都。

由于孔子当时的声望已经很高，做中都宰财政绩又好，所以很快就由鲁国的地方官（中都宰）提升为鲁国贵族中央政权的小司空。小司空，是主管水利工程的官员。不久，他又由小司空升任大司寇，大司寇主管刑狱，相当于今天的公安司法工作。在鲁国，官员中最高层是三卿，也就是司徒、司马、司空。这三卿，由鲁桓公的三个儿子的后裔世袭。当时，以季孙氏势力最大，掌握着鲁国国政，孔子所任的大司寇，与三卿并列。这样，他已挤入鲁国最高统治阶层了。公元前 498 年，孔子 54 岁时，受季桓子的委托，代理季桓子处理国事，并参与国事讨论，这就是《史记·孔子世家》所说的“由大司寇行摄相事”和“与闻国政”。在鲁国统治集团中，除了有名无实的君子鲁定公和掌握实权的季桓子外，孔子成为第三号人物。

孔子在鲁任职，开始比较顺利，但没几年就和鲁国统治集团的实力人物发生尖锐冲突。因此，55 岁时，弃官出走。孔子在鲁国从政时间，大约 4 年左右，其中，任大司寇的时间约 3 年。

孔子离开鲁国后，周游列国，颠沛流离 14 年。先后去过宋、卫、陈、蔡、齐、楚等国。孔子周游的目的：一是为了“求仕”，寻求做官的机会，以便有机会治理国家；二是“行道”，也就是向各国统治者竭力宣传自己的政治主张。但是，14 年中，他到处碰壁，好似“丧家之犬”，既未弄到一官半职，他的政治主张也未被采纳。

公元前 484 年，孔子 68 岁，回到鲁国。从此，致力于文化教育事业，整理《诗》《书》等古籍，并删改《春秋》。相传孔子一生收徒 3000 人。其中，精通礼、乐、射、御、书、数“六艺”的，有 72 人。孔门弟子不少都在各国从政任职。

《论语》是一部记载孔子及其弟子言行的书。它由孔子的弟子和再传弟子编辑而成，是目前仅存的能真实反映孔子思想的作品，是研究孔子最直接、可信的材料。《论语》的语言简练，共一万六千字，但它所涵盖的内容极为广泛。古往今来，各种文化典籍汗牛充栋，但是，除《圣经》外，只有《论语》可称得上是对东西方文化影响最大的著作。我在本书中对孔子管理思想的论述，主要取材于《论语》。

二、孔子管理思想的客观存在

长期以来，人们把孔子评价为著名的思想家、政治家、教育家、儒家学派的创始人，可从没有人说过他是著名的管理学家，或是著名的管理思想家。同时，在学术界，也有些学者认为，孔学是“学”，而非治国之“术”。他们认为，孔学体现的是一种伦理精神，是对生活世界和伦理道德的感悟和体认，孔子虽然对治国安邦提出过一些朦胧的想法，但这决不是“治国方略”。他们认为孔子没有专门研究过或论述过管理问题，他自身也没有多少从政管理的实践经验，因此，将孔子与管理扯到一起是违背历史现实的。

首先，孔子、孔学与从政治国密切相关。孔子自身，既做过小吏，又做过“行摄相事”的大司寇。在战国时期，应该说在诸侯国的各层次官场中，他都有过实践，孔子从政治国虽为时不太长久，但也并非治国的生手。在他从政期间，“四方则之”，鲁国路不拾遗、夜不闭户。这已充分显示出他的管理才能。

孔子不仅自身从过政，且有卓越政绩，同时，他又强烈地期望有更多的从政机会，他周游列国，颠沛流离 14 年，其目的，除了“行道”，就是为了“求仕”。

孔子长期从事平民教育，是伟大的教育家。但是，他教学的目的，是培养从政治国的管理人才。他的学生子夏曾有一句为人所共知的名言：“学而优则仕”，就极好地说明了这一点。既然是培养从政管理人才，孔学——孔子用来培养弟子的学问，就必然是为管理服务的学问。孔子的弟子，不少都从政了，且有一定政绩，有的还赢得很好的评价。这也从一个侧面证实了孔学与从政管理是密切相关的。

孔子非常关心社会，有以天下为己任的远大胸怀和强烈的社会责任感、使命感。因此，他在处理学与从政这对矛盾上，是以教、学为手段，以从政管理为目的。孔子曾说：“诵《诗》三百，”授之以政，不达；使于四方，不能专对，虽多，亦奚以为。”（《颜渊》）这段话的意思是：如果一个人熟读《诗经》300 篇，但对交给他的政治任务却办不成，办不好；派他出使到别的国家，又不能独立作主应对；这样的人，书虽读得很多，又有什么用处呢？显然，“学以致用”在孔子那里是非常明确的。而这个用，主要的又是从政管理，也就是后世儒家所说的“经世致用”（经世，说的是治理世事；致用，讲的是尽其所用）。

这里，有一点要加以说明的：孔子所讲的政，是政治，政事。而政治，指的是治理国家所施行的一切措施，使政事得以治理；政事，指的是施政办事。孔子追求从政，育才。从政，指的是执掌政事。在当时，决不可能有企业管理，也不可能产生企业管理的概念。当时，最揪动人心的是国家的管理，也就是政事。因此，孔子关心“政”，关心和研究国家管理是很自然的。但是，国家管理是管理！在管人这一点上，它与任何管理都有共性。因此，孔子的管理思想就有着普遍的意义。

第二个是伦理道德和管理的关系。

传统的西方管理学认为，管理是管理，伦理道德是伦理道德，是两个范畴，毫不相关。

但是，管理是什么？说到底，管理是对人的管理。管理中对人又管什么？

管理各种人际关系。而伦理道德，是人與人相处的各种行为的规范、准则。因此，伦理道德与管理之间是有密切的关系的。

管理要处理好各种各样的人际关系。比如在企业管理中，要妥善处理企业内部和外部两大类人际关系。企业与外部的人际关系有：企业与顾客的关系，企业与金融、销售、供应领域中的人际关系，企业与竞争者的关系，企业与所在社区的关系，企业与新闻界的关系，企业与政府、社会团体的关系，企业与一般社会大众的关系，等等；企业内部人际关系有：投资者与企业的关系，企业与职工的关系，上下级之间的关系，管理人员与工人的关系，科技人员与管理人员、一般工人的关系，各工种、各职能机构之间的关系，不同性别、不同年龄、不同工龄、不同学历的职工之间的关系，正式群体与非正式群体之间的关系，非正式群体内部的关系，等等。

处理企业内外各种人际关系，需要一定的规范、准则。这些规范、准则，是管理工作的依据和重要内容。这些规范、准则，在企业间主要通过两个方面得以体现：一是企业的规章、制度；二是企业的伦理道德。前者，属于“硬管理”，它以强制的外力逼迫职工遵循企业处理有关人际关系的规范、准则。后者，属于“软管理”，它以职工的道德自律和舆论的约束，促使职工自觉地遵循企业处理有关人际关系的规范、准则。这两类管理，都不可缺少，且互相补充。规章、制度，是企业职工所必需遵循的最起码的规范、准则。但是，它涵盖不了全部人际关系。同时，片面依靠它又往往有明显的消极作用（王淑琴事件就是佐证）。因此，在“硬”的一手以外，必须有“软”的一手相配合、补充。这样，管理才会真正有序、有效。西方的传统管理，强调的是制度，规章。这种倾向，很像中国古代的法家。因此也很自然地得出伦理道德不属于管理范畴的结论。由此，也必然得出孔子没有管理思想的结论。然而，通过上面的分析，我们可以清晰地看到，这种认识是片面的。

与西方传统管理和中国古代法家相比，孔子的管理走的是另一个极端，他强调德治，强调以伦理道德去教化人民。因此，一部《论语》，细细读来，最主要成分是两个：一是“为政”，也就是管理；二是“修德”，也就是伦理道德的修养和完善。这两者之间相辅相成，互为因果，缺一不可。其中，伦理道德是内在的，“为政”、管理是外在的。

当然，在孔子那个时代，伦理所涉及的内容与今日是不同的；在孔子着重研究“为政”管理的情况下，所涉及的伦理内容与其它管理内容也有区别。但这只是问题的个性，不会改变管理与伦理道德密切相关的共性结论。

第三个是管理与“术”的关系。有的人提出孔学是“学”、非“术”，非治国之术，因此，不是治国方略，谈不上管理。

我以为，术，是技艺，技术，方法，策略。对于管理来说，“术”指的是管理方法、技术、工具。是管理的组成部分。从量上来说，它甚至是管理工作的主要部分。

但是，决不能把管理等同于“术”。术是有形的，外在的，而管理思想，或管理哲学，是支配“术”的内在的、无形的东西。管理是管理思想和管理之术的有机统一，管理思想和管理之术，前者是本质；后者是派生。决定管理性质和成败的关键因素是管理思想，而不是管理之术，从这个意义上看，以“术”来代替管理，是片面的。也因为这个缘故，决不能因为孔学非“术”就否定孔子论述过管理，而否定孔子的管理思想。

管理之“术”，由于管理思想的不同，管理对象的不同，也有所谓“科

学”与“艺术”，“硬技术”和“软技术”之分。构成管理的“科学”部分是管理中的共性问题 and 已被认识、掌握的规律。这就是管理模式、秩序、规章制度、原则等“硬”的“术”。而管理对于一些个性问题，对于尚未被彻底认识的事物、现象，就往往表现为“艺术”。对这些事物、现象，无法用“硬”的“术”去解决。不然，管理就会出现混乱。而这些管理“艺术”，实质是管理思想在不同情况下的灵活运用。这种“艺术”无法“定型”，它灵活多变。在孔子的学说中，的确很少提到管理中的固定的“硬”技术。但是，不谈“硬”技术，不等于没有“术”。“术”还有“艺术”这部分，这一部分是无法用文字具体表述的。

管理的核心问题，是人的问题。在人的管理上，历来存在着两大互相对立又实为补充的派系：一派强调权力，赏罚，法制，组织结构这样一些有形的、外在的“术”，如中国古代的法家，西方的泰勒主义；另一派强调教化，强调共同的价值观念，如中国孔夫子所倡导的德治，西方由日本管理实践总结出的企业文化等。

三、孔子管理思想的现实意义

管理，作为实践，由来已久。但是，管理上升为科学，发端于西方。本世纪以来，尤其在 70 年代以前，管理学迅速发展，学派林立，一片繁荣景象。应该说，在管理科学化、定量化方面，西方管理是功不可没的。

但是，任何管理都是特定文化环境的产物。东、西方文化，各有长短。由东、西方文化环境所产生的东、西方管理思想、理论、模式、方法，也必然各有短长。

西方文化追求功利，在管理上强调物质利益和物质刺激。应该说，各种物质欲望是客观存在，也是人们行为的出发点和动力所在。但是，人的欲望决不只是物质的，尤其是人的精神追求可谓五彩缤纷，从这个意义上来讲，片面强调物质利益和物质刺激，就不无偏颇。同时，人的物质欲望的增长速度，有时远远超过社会财富的增长速度。如果过分刺激人的物质欲望，就会激化社会矛盾，造成社会不安定因素。孔子的管理思想，既承认“利”（个人的物欲），又强调“义”（利他、利公的精神和道德），强调义利的统一，提倡用“义”来制约“利”，达到中庸的境界。

西方管理注重竞争。竞争，有利于人的主观能动性的发挥，使社会、企业充满活力。在市场经济条件下，企业之间客观存在着激烈的竞争。因而，企业为生存发展，在经营实践中必须树立竞争意识，提高竞争能力。而企业内部的竞争，并不总是有利于企业的发展的。引导得不好，往往会造成人际关系紧张，产生内耗。孔子提倡的“和”或许是克服上述缺陷的一剂良方。正由于这样的一些原因，一些西方学者，主张东西方文化互溶，东西方管理思想互补。这种互补的功效，在日本已初见成效。

孔子的管理思想由于时代的限制，其中的部分内容已经明显地过时了，甚至是陈腐的。比如：孔子所强调的“礼”主要是周礼，对今天来说是毫无实用价值的。又如：他在论述处理人际关系时，对象是那个时代的父子、君臣、夫妇、兄弟、朋友。在今天的管理实践中，人际关系要比当时复杂得多。同时，即使在类似的人际关系中，如君臣关系与今天的上下级关系，由于时代的变迁，处理的原则也发生了重大的，甚至是根本性的变化。对于这些已

经过时的东西，作为今天的管理工作者，的确没有必要下功失去钻研，更没有必要去继承、应用。

管理，是个性和共性的统一。孔子的管理思想，有明显的时代性，这是它的个性。但是，在这个性之中，又存在着民族性、世界性这样的共性。比如：孔子的仁学，以及在仁学基础上的“为政”、“教化”的思想，其中就有不少超越时代、超越国界的属于世界共性的东西。因为仁爱是人类共同的主题。在“引”中，我所举的两个案例，尤其是石家庄第二印染厂的例子，就是有力的证明。

管理是内容与形式的统一，但是，统一并不是同一。同一个形式，同一个概念，可以表达同一个内容，也可表达不同的意思，甚至相反的意思。这完全取决于运用这一形式、概念的人的立场。比如，“忠”这个概念，既可以表述为“愚忠”、忠君，也可以解释为“忠诚”，还可以引伸到忠于祖国，忠于民族，忠于人民，忠于企业，忠于职责上来。这样，我们就可以把孔子管理思想中那些合理的部分进行适当的改造，给它注入时代的气息，成为符合当今时代特征的管理思想。这正是继承、发展与创新。

孔子管理思想的二重性，还表现在他的管理思想中的同一个命题，往往蕴涵着两种价值取向。这两种价值取向，用现代管理的尺度去衡量，一种是积极的；另一种是消极的。这就是孔子管理思想中隐含的价值悖论。比如：仁，是孔子管理思想中的重要命题。在孔子那里，仁既被解释为爱亲、亲亲，成为有差等的爱，这是消极的；但同时，仁又披表述为爱人、爱众人，成为平等的爱，这是积极的。又如：和，它既有排斥必要的竞争的消极价值，又有推动人际关系和谐的积极价值。再如：义利，它既有重义轻利，轻视功利的消极面；又有以义节利，私利服从公利，小利服从大利，局部利益服从整体利益的积极面。类似情况，还发生在忠恕，群体意识，君臣、君民关系等一系列管理思想的重要命题中。

探索孔子管理思想的真谛，研讨孔子管理思想中的精髓在现代管理中的应用是作者的责任。但是，如果要求作者对孔子管理思想作出全面的、客观的解释是困难的。其原因，除作者自身素质限制外，还有两个很重要的因素：一是每一时代的学者对孔子学说的研究、解释都是根据当时的时代需要，因此，必然有选择地研究和发挥孔子学说的某几个方面。笔者也只能从当代管理的需要出发去研究孔子管理思想；二是不同学科的学者，由于学科性质的不同，对孔学研究的角度也不可能相同，必然会有所选择，有所取舍。笔者也无法逃脱这种“实用”的倾向。这一点，务请读者鉴谅。

四、民本是孔子管理思想的核心

（一）民本思想贯穿孔子管理思想的始终

孔子管理思想是一个相当庞大的体系。其中，比较重要的有：和，中庸，仁，忠恕，富民，德治，教化，正己，礼，正名，义利，信，尚贤，民主等。

孔子管理思想体系中的灵魂是什么，核心是什么？从上面所开列的孔子管理思想体系的主要命题中，可以十分强烈地感受到：这些命题几乎都和“人”发生关系，并且几乎都只和“人”发生关系。也就是说，孔子的管理思想，是围绕着“人”这个中心而展开的。以人为本，这是孔子管理思想最

鲜明，也是最重要的特色和标志。以人为本，在中国古代称作民本。因此，我们完全有理由认为，民本思想是孔子管理思想的核心，贯穿孔子管理思想的始终和每一部分（请读者谅解，我在这里用民本而不用人本这个概念，除历史原因外，重要的一个原因，是因为孔子及我国古代的民本思想和西方近代的人本主义是有区别的，不能等同。关于这一点，本节后面将会谈及）。

据《论语·微子》记载，孔子在途中派弟子子路去打听渡口所在时，从子路那里听到了长沮、桀溺两位隐士对他的议论后说：“鸟兽不可与同群，吾非斯人之徒与而谁与？”意思是说：我既然不能同飞禽走兽合群共处，那我不和世人在一起，又和谁在一起呢？在这里，孔子将“鸟兽”与“斯人”（斯人即世人）严格区别开，形成了“人”的同类的自觉意识。因此，在他的管理思想中，重人贱畜，重人轻物的倾向十分明显。

《论语·乡党》中记录了这样一个故事：一天孔子家的马棚烧了，孔子退朝回家得知这一消息后，急切地问“伤着人没有？”在当时，马车是地位的象征，是孔子身份的证明物。周此，在他最心爱的弟子颜渊去世时，都舍不得用他的马车给颜渊打造棺材。显然，马棚失火，孔子理应关心马的命运，但事实恰恰相反，这说明孔子视人重于畜和物。

在《论语·雍也》中还记录了孔子和他的弟子子贡的一次对话：“子贡曰：‘如有博施于民而能济众，何如？可谓仁乎？’子曰：‘何事于仁！必也圣乎！’”子贡问孔子：如果有人能够广泛地把思惠给予民众，并且能够周济大众，这个人怎么样，可以算得上是“仁人”了吗？孔子回答：如果能做到这种地步，这个人岂止是“仁人”，一定是“圣人”了！“博施于民而济众”，这短短的七个字，极充分地表述了在孔子心灵深处以人为本的思想。

在《孝经》中，曾记述了这样一句话：“天地之性人为贵”。这句话的意思是：天地生育万物，但其中只有人是最贵重的。这句话，虽难以考证是否是孔子说的，但它的内涵和孔子的民本思想是完全一致的。

（二）民本的直接目的是得民心，最终目的是求稳定，求兴国

孔子管理思想体系的核心是民本，这决非偶然，也不是出于“良心”，而是历史经验教训的总结。

我们祖先，在上古时代就已从实践中开始认识到民众在国家中的重要地位和作用。中国最早的文献之一《尚书·五子之歌》记述了大禹对这个问题的看法：“皇祖有训，民可近，不可下，民惟邦本，本固邦宁。”这段文字的意思是：“我们的祖先大禹有训示：对待民众，只可以亲近他们，切不可把他们当作卑贱者；民众，百姓，是立国的根本，根本稳固了，国家才安宁。”因此，民本是为得民心（本固），得民心是为国家安宁、稳定（邦宁）。在这里，民本的主体不是“民”，而是统治者（君），是以统治者为主体的治民思想。

孔子继承了这一思想。在《论语·阳货》中，孔子在回答弟子子张的提问时，曾明确地说：“惠则足以使人”。也就是说，给民众以思惠，就能够很好地使役民众。这很典型地说明，孔子民本的管理思想，是为了更好地使役民众，治理民众。

孔子的民本思想，目的不只是求稳定，也在于兴国、富国。

春秋时代，人少地多，人是一种十分宝贵的资源。人多，就能多种地、

多打粮食，国家就能富强起来。当时，人多成了国家兴旺的标志。《论语·子路》中记载，孔子到卫国后，对给他驾车的弟子冉有赞美说：“庶矣哉！”意思是说；卫国的人口真多啊！这种赞美之词就说明了这一点。怎样才能使人多起来？首先要安定人心，防止人口外流，加速人口的自然增殖；其次，把其它地方的民众吸引来。《论语·子路》中记录了这样一段对话：当叶公请教孔子应该怎样治理国家时，孔子回答说：“近者说，远者来”。说，同悦。孔子的意思是：使你治理下的民众快乐起来，那末，境外的民众就会来投奔你。这样，人口就会增加，国家就会兴旺。如果抽去为封建统治服务这一消极的东西，那末，孔子以民本得民心，从而达到稳定、兴旺的管理思想，在今天仍具有极大的现实意义。

孔子管理思想求稳定，西方管理求变革。这两种不同的主导倾向，各有利弊。可以看到，稳定是一切社会、一切组织前进、变革的基础。离开了社会安定、和谐，社会和组织的变革就失去依托。稳定的这种独特功能，在社会的和平发展时期，在企业内部管理中，体现得尤为重要。本书开首所说的“王淑琴现象”，就是由于该组织内部不安定所酿成的苦果。而石家庄第二印染厂广大职工爱厂如家的事例，则是得民心而上下同舟共济的极好说明。

在春秋时代，“人多”是兴国的标志。如今，人才是最宝贵的资源。“才多”是兴国、兴业的标志。而“跳槽”和“人才外流”现象的减少，则有利于稳定组织。为什么我国国有企业的科技人才、管理人才丢掉“铁饭碗”投奔到“三资”企业和乡镇企业？其重要原因，是人心所向。哪里得人心，人才就向哪里流动。这是不以人的意志为转移的客观规律。日本企业的成功，颇大程度上得益于人心稳定，才尽其用这一点。

（三）孔子民本思想与西方人本主义

西方古代管理是重物轻人，甚至是见物不见人的，人只是物的附属品。这种管理思想，可以称为“物本”。这种物本管理思想，即使到了本世纪初，仍在管理领域中占有明显的地位。泰勒的科学管理就是典型。西方管理思想在本世纪中，发生了巨大的变化。从整个趋势看，在管理中人的地位日益突出，人本主义倾向日趋明显。行为科学的兴起就是说明。那么，孔子的民本思想与西方管理中的人本主义是否同一呢？如果不是，区别何在？利弊何在？

孔子民本思想中的“民”、“人”，是人类群体，是以家庭，国家，民族，社会为单位的人类群体，而不是指个体的人。孔子所讲的伦理道德是群体关系的链条。对个体的道德要求是为群体承担义务，个体不过是社会群体的一个环节。在《论语·颜渊》中，孔子有两段话是很能说明这一点的。这就是“克己复礼”，以及“非礼勿视，非礼勿听，非礼勿言，非礼勿动。”这两段话的意思是：约束自己，使自己的言行符合“礼”；凡是不符合“礼”的事，不要去看，不要去听，不要去说，不要去做。在这里，孔子明确指出：个体的人不是具有自我意识的独立个体，个人利益和行为不能独立于群体的利益和行为之外。群体的认同压倒个性的发展，个体从属、依赖于群体。

西方的人本主义，是文艺复兴时期反对宗教神学，反对神本主义的产物。它的特色，是以个体为本，而不是以群体为本。在那里，个体意识比较发达，把个人自由、独立、主权的实现看作是人生的追求，社会则为个体的自我实

现服务。行为科学则是人本主义在管理领域中的代表。行为科学研究的是不是群体行为，而是个体行为，主要是个体积极性的调动；其次，行为科学着重研究人的需要及其满足，尤其是“自我实现人”的出台，更充分展示了西方人本主义的风采。

民本与西方的人本主义，不仅在人的主体本位上不同，在道德心理上也有区别。

西方的道德心理，主要表现为“罪感取向”。在中世纪，西方人的“罪恶感”来源于虔诚的宗教信仰。近代西方人“罪恶感”来自个人的主观判断。当个人感到自己的行为不正确时，就产生“罪感”。这种主观判断，主要根据自身的愿望、理解、爱好等来选择自己的行为模式，而并不顾忌别人、社会的看法，个人对自己的行为的结果负责。因此，个人行为是自律的。

在群体本位支配下的东方道德心理，主要表现为“耻感取向”。羞耻感，来源于他人对个体行为的反应。如果他人对自己的行为反应不佳，个人就会产生羞耻感。因此，个体在主观上特别重视他人对自我的评价，并根据他人的可能反应去设计自身的行为。也就是说，个人要根据他人、群体的愿望、共同的理解、一致的标准来选择行为的模式和方式。个人的愿望、爱好、意见等，常常要顾及和服从他人、群体的意志，至少不能与群体相冲突。因此，个人行为是他律的。

对于这两种不同的本位：民本与人本，群体本位与个体本位，西方人认为：群体本位与现代工业格格不入，不利于人的独立创造力的发挥，因而是一个时代的错误。西方学术界传统的主导思想，是个体本位。在70年代，荷兰学者霍夫斯坦特还曾对此作过定量分析。他把一个国家个性自由主义的程度作为纵坐标，把1970年人均国民收入作为横坐标，随后去确定当时世界上50个有代表性国家在这个坐标系中的位置。经过这样一番定量的、“科学的”分析，得到了如下结论：“一个国家个性自由主义的程度与该国的贫富有很大关系。所有的富裕国家都在个性主义一边，而所有的贫穷国家都在集体主义一边。”

但是，70年代日本经济的迅速崛起，以及稍后亚洲“四小龙”的经济高速发展，推翻了霍夫斯坦特的结论，引起了人们对群体本位、个体本位的重新认识和深入思考。一些西方管理学者开始认识到，在现代管理实践中，尤其在企业管理中，群体本位似乎比个体本位更优一些。有人认为，个体本位容易使“自我”膨胀，而企业管理往往与这种自我膨胀相冲突。这样，职工在企业中就有一种丧失了自我的失落感。这种失落感，是阻碍企业发展的一股无形的消极力量。又有人认为，个体本位容易使企业内部人际关系紧张，形成矛盾、纠纷、冲突，成为不安定因素。而群体本位，人际关系容易协调、和谐，有利克服上述弊端。还有人认为，现代化企业中已没有什么重要的事情是由个人单独努力能够完成的了，工业生活基本上是互相依存的，一切重要的事情都要由群体协作完成。因此，群体本位比个体本位更符合现代管理的性质。

进入80年代，在世界管理领域，掀起了企业文化的热潮，从而使群体本位在现代管理中的地位上升到一个新的高度。企业文化的理论总结虽出自美国管理学者之手，然而企业文化理论掀起的动因，却是日本企业管理的巨大成功，是美国学者总结日本式管理实践提出的管理新命题。尤为突出的是其中的群体本位的管理思想。在企业文化的内涵中，企业哲学，企业文化，企

业精神，企业道德，企业风俗等等，无不明显地反映出群体本位的特色。而企业文化的核心，是企业职工共同接受的价值观，更清晰地映射出群体本位的光彩。由此可见，孔子的民本思想，已日益为现代管理所接纳，且日趋成为现代管理的主导思想。它的现实意义，已经初露端倪，随着时间的推移，将会进一步显示出它的生命力。

但是，民本思想，群体本位，并非十全十美。它和一切事物一样，既有其利，也有其弊。群体本位的主要缺陷有两个：一是群体本位如过度发达，个体作用就会被湮没，个人就成为群体的附属物，个体的能动性，创造性就很难发挥。这样，就会影响企业或组织的活力，对企业或组织的发展十分不利；二是容易导致对权威过分崇拜，习惯于依赖组织和领导，缺少独立意识和参与意识。这两大弊端，在中国历史上屡见不鲜，即使在改革开放的今天，也仍然不时地困惑着我们。

其实，人群关系，也就是个体与群体的关系，应是矛盾的统一。在现代社会中，每一个人，既是个体的，又是社会的。人类生活是社会生活，而社会是由许多个人组成的群体。任何个人，都不可能脱离社会生存。个体本位，以“自我”为中心，这不是人之所以为人的本质特点。因为所有的生物本来就是以自我为中心的，自我中心是生物的本能倾向。用它作为管理的指导思想，实质是将人降低到了一般生物的水平，抹杀了人的社会性的重要本质。因此，在现实的社会生活中，必然引起众多的人际冲突。应该说，个人自由，人格独立，这些都是十分必要的，应该肯定的。个人自由决不是一个人的自由，而是千千万万大众的自由；人格独立也决不能是唯我独尊，而应是每个人都能保持独立人格，都能保持人格的尊严。然而，从另一角度讲，群体活力的基础是个体活力，离开了个体，就没有群体可言，离开了个体的活力，也就不存在群体活力。过分强调个体对群体的依附，过分强调个体对群体应尽的义务和奉献，而忽视个体的自由、权利、人格，也会影响群体活力的形成和发挥。因此，在解决群体与个体间关系的矛盾时，采取东、西方思想的结合较为适宜。

在企业管理中，企业整体力是管理所追求的目标。但是，整体力的形成，从纵向看，需要经过三个层次。第一层次是职工个人的潜在能力的提高。为此，要重视职工的招聘、考核、培养。第二层次是把职工潜在能力转化成现实。这种转化，主要是通过调动职工个人的积极性、创造性来实现。这个层次的工作做得越好，职工潜在能力转化成现实就越充分，企业就有可能获得强大的整体力。但是，职工的个体潜力的发挥，并不一定构成整体力。如果职工的价值观念取向不一致，甚至各自为政，那末，其行为必然造成内耗。在这种情况下，职工个体潜力的发挥就难以形成整体合力。相反，职工个体潜力发挥得越好，整体合力就越小，事情反而会糟糕起来。因此，在企业整体力的形成上，还要经过第三个层次，就是把职工发挥出来的个体潜力，凝聚到实现企业目标的统一方向上来，使它形成整体合力。这就是“三个臭皮匠合成一个诸葛亮”。

在形成企业整体力的三个层次中，最关键的是第三层次。在这个层次上，民本思想、群体本位思想，可以发挥其独特的作用。也正因为如此，企业文化在短时期内受到世界各国管理界的重视和欢迎，管理的实践使人们对孔子的管理思想越来越注目，它的价值越来越被人们所认识。但是，第三层次离开了第一、第二两个层次，尤其是第二个层次，这种转化就成了空中楼阁。

在第二层次上，西方人本主义，个体本位，可以发挥它的独特作用。在这一点上，民本思想，群体本位思想是无法与它比拟的。

通过上述分析，我以为，民本思想、群体本位应该是管理思想的主体。但是，它必须与西方人本主义、个体本位结合起来，取长补短，使各自的优势得以充分发挥。这样的管理思想，才可能使管理实践前程似锦。

第二章 和

一、“和为贵”

孔子在管理中崇尚“和”字。和，这是孔子民本管理思想的基石。孔子的弟子子夏把这一切归结为“和为贵”(《学而》)。什么是孔子所说的“和”？“和在现代管理中有什么特殊的功能？请先来看一个发生在当代日本著名企业中的事例：

本田宗一郎是日本本田技研工业公司的始祖，他使一个小小的修理店，发展成日本一流的摩托车制造公司，并跻身日本汽车制造公司三强之一。

1948年9月，本田宗一郎将本田技术研究所改名为本田技研工业公司，研究开发适合于摩托车的发动机。一年后，该公司开发的50ccA型发动机几经改造，最后定型为日本当时最先进的冲程98ccD型发动机，由此，日本当时最先进的“梦”型摩托车也随之诞生了。但是，本田宗一郎本人是个“发明家”，他精于制造、拙于经商，因此，虽然开发出了“梦”型摩托车，但打不开销路，一直找不到市场的突破口。

正在宗一郎为难时，经友人竹岛弘介绍，结识了藤泽武夫。藤泽武夫很佩服被日本业界誉为“昭和的爱迪生”的宗一郎。而藤泽武夫拙于创造，却极具经商的才华，这一点被本田宗一郎所相中。两人一见如故，决定合作。1949年10月，藤泽武夫正式加入本田技研工业公司。公司营业所设在东京，全部业务由常务董事藤泽武夫负责，宗一郎连自己的印章也交他保管，任其使用。两人取长补短，合作无间，使本田技研工业公司的业绩蒸蒸日上，成为日本战后经营史上的最佳搭档。

在两人长达24年的合作中，他们相互依赖，配合默契。其真谛，藤泽在一次和记者的谈话中道出：“我认为老大、老二的和睦相处，互尊、互信、互爱，才是企业成功的最关键因素”。他说：“一个企业里，老大必须让老二有被信任感，对老二，既放心又放手，时常鼓励老二大胆地干，有功不包揽，有过不推诿，这样，老二就会把企业的事当作自己的事，尽心尽力，全心全意地办好。而老二呢？则必须珍视老大对自己的信任，也向老大一样，不揽功推过，敢作敢为，更不怀藏取而代之的野心，像中国唐朝丞相魏征一样，直陈逆耳忠言，给予老大绝对的安全感，绝不做对不起老大的事，更不能一心觊觎老大的宝座，为博取老大欢心，对老大只报喜，不报忧，专讲老大愿听的话，眼看老大有错，也不据理力劝，企望老大的错越来越大，以便乘机取代，我想，在一个企业里，只要老大、老二肝胆相照，精诚团结得像一个人一样，企业里绝不会出现你一圈圈，我一伙伙，更不会发生明争暗斗。这样的企业，必然兴旺发达。

对于与藤泽武夫的合作，本田宗一郎说：“我不需要和我性格相同的人，我始终深信不同性格、不同能力的人。群策群力，事情才能做得更好。”

本田技研的发展，得益于“老大”、“老二”的人才互补，精诚团结。“和为贵”被视为“企业成功的最关键因素”。但本田宗一郎与藤泽武夫的“和”，不是一团和气，而是要“直陈逆耳忠言”，“据理力劝”。这样的“和”与孔子的“和”是否一致，让我们来剖析一下孔子“和”的真实含义。

二、和同之辨

孔子在管理中求“和”，这个“和”是什么意思呢？

在《论语·子路》中，对这个问题有直接的表达。孔子说：“君子和而不同，小人同而不和”。在这里，孔子把“和”和“同”作为两个不同的概念严格加以区别，在孔子的思想体系中，君子有较广泛、多层次的含义，主要是指统治阶级中各阶层人物，如国君、卿大夫，士等，也指有道德、有学问、有理想的人。孔学所培养、追求的是“君子”。孔子的态度是非常明朗的：主张“和”而反对“同”。

孔子提出“和”与“同”的概念，决非偶然。“和”“同”之辨在春秋时代已有长期争论，并有根明确的结论。《国语·郑语》中记载了西周末年周太史史伯关于和、同区别的一段话。史伯指责周幽王搞文化专制，认为这是“去和而取同”。接着，他说：“夫和实生物，同则不继。以他平他谓之和，故能丰长而物归之。若以同裨同，尽乃弃矣”。在这里，“他”是不同的东西，包含着差别，对立的意思；“平”指的是平衡，包含和谐、统一的意思。“以他平他”，是指不同事物相互聚合而取得协调、平衡，这种状态“谓之和”，显然，“和”是指把不同的事物结合到一起，达到平衡、和谐、统一，史伯认为，这样就能产生新的事物，所以他说：“和实生物”。“同”，是指无差别的绝对等同。“以同裨同”，就是相同事物重复相加，这不是“和”，是“同”。如果是相同事物的叠加，那末，还是原来的事物，无非是数量的增加，而不可能产生新的事物。因此，史伯说：“同则不继”。

在《左传·昭公20年》中记载了一大段齐国国君齐景公与相国晏婴关于“和”与“同”的对话。齐景公问晏子：梁丘据（齐国的大夫）与我“和”吗？为什么齐景公会这样提问？因为梁丘据对齐景公几乎言听计从，十分驯服，齐公认为这是“和”。对此，晏子回答：这不是“和”，而是“同”。齐景公对这样的回答很费解，接着又问：“和与同异乎”？对这样一个十分关键的原则问题，晏子作了长篇精采的阐述。这里摘录主要部分以供参阅：

晏子说：“异。和如羹焉，水火醯醢盐梅以烹鱼肉，之以薪，宰夫和之，齐之以味，济其不及，以泄其过。君子食之，以平其心。君臣亦然，君所谓可。而有否焉，臣献其否，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，民无争心。……今据不然，君所谓可，据亦曰可，君所谓否，据亦曰否。若以水济水，谁能食之？若琴瑟之专壹，谁能听之？同之不可也如是。”

晏子在这里，首先用饮食、音乐来说明和与同的区别。“以水济水”，是水和水相煮，这是“同”。但这样的“食物”，“谁能食之”？“琴瑟之专壹”，是指只用一种乐器、一种音色、一种音高，这是“同”。但这样的“音乐”，“谁能听之”？菜肴要醋（醢）、酱（醢）、盐、梅各种调味品，和水一起烹鱼肉，且要配合得当，“食之”，才“平其心”。这各种不同原材料的得当配合，就是“和”。音乐，就应该是“八音克谐”（《尚书·舜典》）。八音，是古代的八类乐器，即，金、石、丝、竹、匏、土、革、木八类。这些不同乐器、不同的音高（旋律、和声）、不同的音色，和谐统一（克谐），才成为音乐，才悦耳动听。这种器乐、音程、音色的协调配合，就是“和”。

晏子将和与同的区别又进一步引伸到君臣关系中。这就是他说的可否的问题，可，指的是可行；否，指的是不可行。他认为，君认为可行的，其

中会有不可行的东西；臣指出其中不可行的地方，使其方案更完备，更可行。相反，君认为不可行的，其中也会有可行的东西，臣指出它的可行之处，去掉不可行的东西，君臣关系如果是这样，就可以达到政治平稳、民无争心的状况，他认为，在君臣关系上，同，就是君说可，臣也说可；君说不可，臣亦说不可，这样，实质是取消矛盾，造成君主一言堂，结果是使君主犯政治错误，且愈演愈烈。

从史伯和晏子的论述中，我们可以看到，同，是相同事物的叠加。它掩盖事物之间的差异。这种“同”，表现在处理人际关系上，是唯唯诺诺，无原则地苟同或同流合污；表现在上下级关系上，是下级对上级的绝对服从，从而，形成毫无活力的“一言堂”。然而，这决不是“和”，而是“同”。和，是不同事物的相成相济，是多样性的统一。它承认矛盾，是矛盾发展的协调、统一。表现在处理人际关系上，是有原则的和睦相处。也就是说，凡无关原则的小事，要讲协调，重和睦，不要小题大做，闹不团结；凡事关原则性的大问题，则要坚持原则，不应苟同。表现在上下级关系上，是君臣互补，形成有活力的“群言堂”。本田宗一郎和藤泽武夫的关系，就是这种“和”的典型。本田宗一郎“不需要和我性格相同的人”，藤泽武夫“直陈逆耳忠言”，“据理力劝”，彼此肝胆相照，精诚合作，可说是上下级之间“和”的生动写照。

孔子所讲的“和”与“同”，根据历史背景，应与上面的观点一脉相承。在《论语·阳货》中，孔子说：“乡原，德之贼也”。乡原，是外表忠诚谨慎，实际上是不讲是非的伪善者，也就是所谓的“好好先生”。孔子说，乡原这种人，是仁德的蠹贼。不讲是非，同流合污，是“同”。孔子的和，不是否认矛盾，取消矛盾，而是追求对立面的协调、统一。

三、“和为贵”与现代管理

管理，是处理管理主体与管理客体之间的矛盾，以实现组织目标的活动。在实践中，尽管管理主体与管理客体之间的矛盾有各种不同的形式，涉及不同的对象、领域，反应不同的内涵，但是，它们之中，绝大多数都是非对抗性矛盾。这些矛盾的双方，虽然相互对立、斗争，但在一定条件下，又相互依赖。在处理这些非对抗性矛盾时，不能用矛盾一方“吃”掉另一方的办法去解决。否则，就会激化矛盾，使管理陷入无序、混乱的局面。即使用矛盾一方“吃”掉另一方的形式解决了矛盾的冲突，那末，管理就失去了存在的意义。由此可见，处理大量非对抗性矛盾，应该突出矛盾的同—性，在这个前提下使矛盾双方处于和谐的状态，从而，使管理在有序的状态下进行。从这一角度出发，“和为贵”似乎应在现代管理中有其用武之地。

在企业管理中“和”主要涉及下述管理领域：

（一）人及“人和”

在企业中，存在着各种各样的人与人之间的关系。但是，由于企业成员的出身、年龄、性别、经历、知识、能力、经验、价值观、个性、兴趣等等不同，加之企业内部的分工，使企业中人所接受的信息不同，利益不同，视野不同。这样，客观上就必然会形成各种企业内部人际关系的矛盾和冲突。

这对企业内聚力、整体力的形成十分不利，甚至有害。在这种情况下，人际关系的和谐，也就是“人和”，如同“润滑剂”，起着缓和矛盾，使企业获得内聚力、整体力的作用。从这个意义上来说，人和是内部管理中极为重要的要素。也正因为如此，孔子的继承者，孟子才在“和为贵”的基础上，提出了“天时不如地利，地利不如人和”（《孟子·公孙丑下》）的著名论断，将“人和”的地位置于“天时”、“地利”之上，成为宇宙间“三才”（天、地、人）中最为宝贵的东西。

“人和”在管理中的作用，可以分成两个层次。它的低层次作用，是能化解人际间的紧张与冲突，有利于企业的稳定。孔子曾说：“听讼，吾犹人也。必也使无讼乎！”（《颜渊》）意思是说：审判案件，我和别人是一样的，没有什么高明之处。但最好是做到不发生诉讼！“讼”是人际矛盾激化的表现。“无讼”，是孔子的理想。“无讼”在于缓和彼此的理解和沟通，实现同心同德，协力合作。这种状态的人际关系是一种互为目的、互相尊重的关系，但各自的价值并未融入他人之中。孔子的“和而不同，”指的就是这个意思。本田宗一郎和藤泽武夫是这种高层次“人和”的生动说明。孔子要求君子“群而不党”（《卫灵公》）、“周而不比”（《为政》），即能合群而不结党营私，讲团结而不相互勾结，这些格言都表明，他主张组织成员间应通过交往而达到普遍的沟通（“群”、“周”），但在交往中要超越一己私利或宗派、小团体利益，而达到相互尊重、相互信任（“不党”、“不比”），形成广泛牢固的人际和谐——“人和”。

（二）企业与外部环境的和谐

企业是外部环境这一大系统中的一个单元。企业经营的机遇，来自外部环境。企业的生存发展，受外部环境的制约，任何一个企业都无法对外部环境从总体上加以控制和改造。由此，企业为求生存发展，就必须以自身的条件去适应外部环境。这种适应，实质是使外部环境、企业自身条件、企业经营目标三者协调，平衡，达到和谐的状态。

企业与外部环境的协调表现在企业经营的各个领域。比如：对顾客，企业要满足顾客的需求，开发适销对路的产品，采取适应顾客需要的一系列营销组合，去赢得顾客，赢得市场。又如：企业要妥善处理与金融部门、原材料或零部件供应商的关系，使这类关系处于协调、融洽的状态，保障资金、原材料、零部件的供给与企业的生产经营有机衔接，协调平衡，不至因资金、原材料、零部件的供应不足、不及时影响了企业正常的生产经营活动。再如，企业要通过各种有效的外部公关活动，协调企业与政府、新闻媒介、社区、社会团体等的关系、以期在社会大众中树立企业良好的形象，提高知名度和美誉度，赢得社·会大众对企业的广泛支持，使企业发展有一个良好的生存空间。最后，企业的生产经营活动，不仅与外部环境的人、社会发生关系，也与自然环境进行着物质交换。因此，它必须注意环境保护，为生态平衡这一人和自然的和谐状态做出自己的贡献。

（三）企业内部各部门间分工协作的和谐

企业是一架分工复杂、高度专业化的机器。分工的目的，在于提高功能

和效率。分工的结果，必然使一个部门、一个岗位在某一单一的功能上得到强化。分工越精细，这种单一功能的强化效果就越明显。但是，任何事物都是一分为二的。分工强化了各部门、各岗位的单一功能，但是，任何一个部门、一个岗位，也都无法独立进行生产经营活动了。因此，分工必然要求协作，分工与协作就成了一对孪生兄弟，两者形影相随。分工越精细，协作的和谐要求就越高。

协作，要在“和”的条件下才能产生。当一个企业分成若干部门、环节、岗位后，由于主客观原因，在部门、环节、岗位间难免会出现摩擦、冲突，如不能及时妥善地解决，就会使协作受阻，力量内耗。这时，分工离开了协作，其积极作用就荡然无存了。由此，在企业中提倡“人人为我，我为人人”的协作精神，使各部门、各环节处于和谐状态就显得十分重要和可贵了。

（四）企业管理宗旨、思想、手段之间的和谐

这类和谐，包含两方面的意思。一是管理宗旨、思想要与管理手段、方法协调、和谐，也就是管理手段、方法这些“形式”要服从管理宗旨、思想这一“内容”达到“内容与形式”的完美统一；二是在管理思想、手段、方法之间，要尽可能在作用方向上保持一致，互相“兼容”，避免由于作用方向的相左而产生作用力的相互碰撞、抵销。这两方面的和谐，是关系企业管理成败的一个重要前提。比如：要鼓励企业职工创新、勇于接受挑战性的工作这一指导思想应该说是很好的。但如果企业在管理制度上不允许有越轨行为，不允许职工在工作中发生差错和失败，甚至对越轨行为、差错、失败要予以惩罚，那末，职工创新精神是不会被激励起来的，他们只能是被动的、驯服的工具。其原因就在于创新行为，必然要冲破旧制度，也必然有失败、差错，甚至有多次的失败、差错，要鼓励职工创新，勇于接受挑战性的工作，就必须允许越轨，允许失败。又如：企业要加速资金周转，以提高经济效益这个管理思想，如果在供销人员的分配制度上，规定其报酬只与推销总额挂钩，那末，供销人员就有可能为取得高额报酬而只管产品推销，不管货款回笼。结果，企业销售产品的资金迟迟收不回来，资金周转反而转滞，甚至会呆帐、死帐急增，与企业的初衷背道而驰。

企业管理的每一种政策、制度、激励方法，从其自身分析似乎都是有理、有利的。但是，如果实施起来，就有个与手段、方法相互适应、协调的问题。比如：在企业中实行重奖个别有功的科技人员，意在更大程度地调动广大科技人员的积极性。但是，在重奖个别科技人员的同时，更多的科技人员的工作环境得不到改善，分配仍是“大锅饭”，平均主义，甚至，“脑体倒挂”，那末，这个“重奖”的管理手段能否取得预期效果还得划个问号。弄不好，还会引起广大科技人员的反感、抵触。又比如：企业决定建立现代化的控制系统，以对生产过程实行有效的监控管理，这个决定，似乎也是对的。但如果不对传统的统计制度，信息反馈制度加以改革，企业内部信息反馈滞后，信息人为失真，那末，这个现代化的控制系统就会失灵。

总之，“和为贵”的思想在现代管理中仍然起着一定的作用、其功能应用得好，将越加显出它的重要来。

四、人和与竞争

人和与竞争，是人际关系的两极，是社会相互作用的两种基本形态，具有全人类的普遍性。任何管理思想都无法回避处理这一关系问题。

孔子贵“和”，但也并不是一味讲“和”，他曾说过：“勇者不惧”（《宪问》）、“杀身以成仁”（《卫灵公》），颇有一点拼争的味道。鲁定公10年（前500年），齐鲁两国国君在夹谷（山东莱芜县境内）相会，孔子任鲁君的相礼（相当于今天的司仪）。会盟时，齐国要以奏四方之乐为名，刀枪剑戟，鼓噪而至，以便在乱中劫持鲁君。孔子见状，立即登上盟坛土阶，两眼直视齐景公，以礼怒斥。齐景公心知失礼，只得将这班人马斥退，并表示歉意，孔子赢得了第一个回合的胜利。在双方最后缔订盟约时，齐国突然增加一条：规定在齐国出征时，如果鲁国不派300乘兵车相从，就是破坏盟约。这显然是要鲁国无条件承认自己是齐国的附庸国。当时，齐强鲁弱，这一条难以拒绝，但孔子又不想无条件接受。所以，立即提出了另一个新条款：如果不把齐国侵占鲁国的汶阳地区郚、灌、龟阴三地归还鲁国，而要鲁国出兵车，也是破坏盟约。这使齐景公难堪，会后只好把占领的汶阳地区郚、灌、龟阴三地归还鲁国，孔子又赢得了第二个回合的胜利。“夹谷之会”充分说明，孔子并非绝对排斥“争”。但是，纵观孔子的管理思想，其主流是和而不是争。

西方文化主“争”。诞生于西方文化环境中的传统西方管理，也贵“争”。西方企业的人事制度，工资，激励手段无不体现“争”的主题。并在管理工作中为竞争创造良好的环境。西方管理的竞争，不仅表现在外部，如企业间的竞争，而且渗透到企业内部，鼓励人与人之间的竞争，可以说，在西方管理中，竞争无处不在，无时不在。

人和与竞争，孰优孰劣？一言难尽，也难下简单的结论。因为，它们和任何事物一样，各有其利，也各有其弊。

人和之利，在上一节已有交代。而“人和”又有一定的空间。时间局限。人类自进入文明社会以后，在人际关系中，除了有适用“人和”的空间、时间外，还有不少不适于求“人和”的空间、时间。这类时空中，存在的是竞争，甚至是十分激烈、残酷的竞争。只讲“人和”不行，“和”而无“争”，在战争问题上就要处于屈辱地位；物种之间就有优胜劣汰；社会发展就会停滞、倒退、解体；没有竞争的民族，就难于自立于世界民族之林；缺乏竞争的球队，无法在强手如林的球场赢得胜利；没有竞争的企业，就难以在竞争的环境中占领和开拓市场；没有竞争力的人，也无法生存于人类社会。事实告诉我们，不“争”，就没有进步，甚至无法生存。因此，决不可贵“和”而弃“争”，而要“和争互补”、“和争相济”。

竞争，有利于促进充分发挥人的潜力，展示人的才能，从而有利于发展、进步。然而，它又易于引起冲突，对抗，激化矛盾。

对任何一个组织来说，竞争主要反映在两个领域：一是外部竞争，如企业与企业之间的竞争；二是组织内部的竞争。对于管理来说，前者，不可选择。比如：对于企业，不是你想不想竞争，而是环境逼迫你非参与竞争不可，管理的任务，只是如何迅速而有效地提高自身的竞争能力，以确保自己在竞争中立于不败之地。而对后一个领域的竞争，则应持谨慎态度。

在企业中，小组、工段、科室，是企业运转的基础。在这些工作群体中鼓励竞争，实质上是鼓励工作群体内成员间相互开展竞争。这在传统的西方管理中是提倡的。这反映了西方人本主义、个体本位的倾向。

在组织的不同群体之间，是否应该鼓励竞争呢？这要具体分析。如果各群体之间有共同的目标，且必须相互合作才能实现时，就不宜在工作群体之间鼓励竞争，而应该强调协作、配合。比如：在一个企业中，各管理职能部门之间，职能管理部门与相关的生产、经营部门之间，上下工序之间，协作车间之间，就属于这种类型。相反，如果工作群体之间有不同的、独立的目标，相互间也非紧密关联，各自为相对独立的实体时，就可以鼓励竞争。比如：在实行业务部制的西方企业中，各事业部就属于这种类型。但是，即使是后一种情况，各工作群体间的竞争仍有别于企业在外部的竞争。群体间的竞争应是“争”中有“和”，“和”中有争。

丰田汽车公司在日本国内的特约经销店，有5大系统。这5大经销系统的产品虽然都出自同一家公司，但每个经销系统经销的牌子由各特约经销店自行确定。如：丰田经销店出售皇冠牌；东京小丰田经销店出售光环牌；内燃机经销店出售花冠牌；奥特经销店出售塞里卡牌。不同系统的特约经销店是竞争对手关系。一个丰田公司的推销员曾说：“我跑外推销汽车时，碰到的竞争对手，大都是丰田系统的推销员”。但是，各特约经销系统之间，仍保持着很好的横向联系，互通信息。当顾客在某一经销店想买不是该店所经销的牌子的汽车时，这家经销店就会与出售该牌子汽车的其它系统的丰田特约经销店联系。也就是说，他们在竞争中不忘协作、配合。因为他们牢记：“不能把买卖让给日产等和我们竞争的公司去做。”显然，面对公司外部的竞争对手，公司内部竞争是第二位的，“和”是第一位的，是在“内和”的前提下去进行必要的“内争”。

组织内部人际关系，看来应以“人和”为主导，而不宜突出竞争。这种倾向，在企业管理中，表现十分突出。面对市场的激烈竞争，企业内部必须求“和”，精诚团结，从而形成强大的整体力去与竞争对手较量。这种倾向，在日本企业界称之为“内和外争”，并将此作为日本企业成功之所在。对此，不久前离开人世的日本经营之神松下幸之助曾说：“事业的成功，首在人和”。“一群人在一起做事情，最重要的是同心协力，团结一致”；“公司上下能不能团结一致，往目标上努力，是企业成功与失败的关键”。

“内和外争”，不仅是企业所应奉行的管理思想，一切面临外部激烈竞争的组 织，都宜实施这种管理思想。“三连冠”的中国老女排面对世界排坛林立的美、日、苏等竞争强手，在一个时期中，始终站在竞争的颠峰。对此，当时的女排主教练袁伟民在他所著的《我的执教之道》中说：“体育比赛中的集体项目，除了比技术外，很重要的一条是比团结。”“比团结”，就是比“内和”！

在军事斗争中，“外争”的激烈程度是尽人皆知的。正因为“外争”的激烈、残酷，才使军事家们从实践中认识到“内和”的重要地位。这一点，在中国古代的兵法中，得到了充分的体现。战国时期军事家吴起在《吴子·图国》中说：“不和于国，不可以出军；不和于军，不可以出阵；不和于阵，不可以进敌；不和于战，不可以决战。是以有道之主，将用其民，先和而造大事人这段话的意思是：国内不和，不可以出兵；军队内部不和，不可以上阵；临战时阵势不整齐，不协调，不可以轻率进战；战斗中行动不协调，不可能取胜，因此，英明的领导者，当他准备用百姓去作战时，首先要搞好内部团结。随后才能去进行战争。“内和外争”，“先和后争”的指导思想，在这里应该说表达得淋漓尽致。在《虎铃经·光谋》中，宋人许洞更

一针见血地指出：“欲谋胜败，先谋人和”。胜败，乃竞争的结局，这个结局，决定于人和。因此，想要竞争胜利，必“先和后争”。

“内和外争地好，“先内和后外争”也罢，它们的一个共同特点，是将“人和”和竞争有机地结合起来。在这里，真正实现了“和”“争”互补，以“和”济“争”、以“争”促“和”。人和与竞争这一对矛盾统一了，在这里它们也实现了和谐。在“内和外争”中，“和”与“争”不仅空间范围不同，并且地位也不同。“和”为了“争”，“内和”为的是保“外争”。由此可见，“内和”是手段，是前提，“外争”是目的。而，“内和外争”的终极目的，则是为了企业的“争胜”，赢得企业的生存发展。由此可知，“人和”决不是终极目的。在管理中求和，不是为和而和。一个企业要想在市场竞争中取胜，离开了“人和”是无从谈起的。孔子思想的魅力，在这里又一次体现出来了。

写到这里，我又引发出一个念头：日本企业界的“内和外争”的提法是不是不够完整？有两条理由。一是“外争”的表达似乎太含糊。“外”，指的是企业外部。“外争”如按字面解释是企业与外部环境竞争。其实不然，企业与外部环境之间，除竞争对手外，其余的都应求“和”而不是去“争”。因此，“外争”的空间含义似乎不确切，容易给人以错觉。二是“内和”多作为“外争”的基础，似乎空间范围又窄了一点。企业要在市场竞争中获得竞争优势，除“内和”外，似乎“外和”也是必要条件。当然，这里是打引号时“外和”，是指除竞争对手以外的外部人际关系的和谐。只有“内和”加上这一特定含义的“外和”，企业才有可能既有雄厚的内在整体力，又有社会大众的广泛支持、赞同，从而获得高度的竞争力。这样去“外争”，“争胜”的可能性应该更大一些。由此，人和不仅仅要在企业内部得以重视，且扩大到企业外部。孔子思想的魅力就有了新的延伸。

第三章 中庸

中庸，是孔子“和”的管理思想的必然产物，也是孔子管理思想的一个重要基石。长期以来，对中庸的认识极不一致。尤其是“五·四”运动以后，中庸一词几近贬意。在人们心目中，所谓中庸，就是不偏不倚，不阴不阳，不紧不慢，不前不后，不即不离，不好不坏，折中，调和，是固循守旧、保守安分的同义词。但是，这不是孔子关于中庸的原意，而是后世一些儒者对孔子中庸思想的歪曲和篡改。那末，孔子中庸的本意是什么？它在现代管理中还有现实意义吗？它体现在哪些领域？有多大价值？为此，本章作一些专门的探讨。

一、中庸是孔子一以贯之的思想

孔子对中庸深为推许。他说：“中庸之为德也，其至矣乎！民鲜久矣”。（《雍也》）意思是说：中庸作为实行道德的法则，真是最正确的了！但是，长期以来，人们很少把握这个法则。“其至矣乎！”这四个字，充分表达了孔子对中庸的态度。

据《礼记·檀弓上》记载：孔子的学生子夏（商）和子张（师）两人在家除丧后回来见孔子；孔子让他们两人弹琴，子张弹琴成声，并说：不敢不及。子夏因悲哀而弹琴不成声，并说：不敢过也。对此，在《论语》中记录了孔子学生子贡与孔子的一段对话。子贡问孔子：子张与子夏相比，哪个好些？孔子回答道：“师也过，高也不及。”意思是说，在亲丧行礼方面，子张有点过分，子夏则有欠缺、不足。接着，子贡又问孔子：那么是不是子张好一些呢？孔子回答：“过犹不及，”犹，是“同”的意思。“过犹不及”，说的是“过”和“不及”同样不好（《先进》）。“过犹不及”是典型的中庸思想的体现。

在《论语·子路》中，孔子说：“不得中行而与之，必也狂狷乎！狂者进取，狷者有所不为也”。意思说：我找不到言行中庸的人与他们交往，只好与激进、耿介的人交往了！狂放的人锐意进取，耿介的人是不肯做坏事的。这里，孔子按人的行为分为三种：狂、狷、中行。狂者、进取，有较高的理想、抱负，自信，但偏激，言行不一定能一致。狷者，有所不为，谦虚谨慎，但没有根高的理想、抱负、往往守节无为。如按西方人格论来对照，“狂”接近“外向”型人格，“狷”接近“内向”型人格。孔子认为，“狂”、“狷”这两种人格都不完美，最理想的人格是“中行”，也就是兼有“狂”、“狷”两者的优点，而无它们的缺点。“中行”，就是孔子中庸思想在人格理想上的体现。

《论语·雍也》中，孔子说：“质胜文则野；文胜质则史。文质彬彬，然后君子”。质，指的是内在品质，也就是“内在美”。文，是彩色交错，指文雅，文采，也就是“外在美”史，指的是虚华无实，多饰少实。孔子这段话的意思是：质朴多于文采就显得粗野，文采多于质朴就显得虚浮。只有文采和质朴相宜，才算得上是个君子。这是孔子中庸思想在有关人的品质方面的论述。

孔子在教学中也充分体现着中庸思想。他对学、思的关系，有一著名的论断。这就是：“学而不思则罔，思而不学则殆。”（《为政》）意思是：

只读书，不思考，就会陷入迷茫，无所适从；而光思苦想，不去读书，就会误入歧途。在这里。“罔”、“殆”，都是极端，都违反中庸之理。那末，正确的做法是学和思相结合，两者并重。孔子对弟子的教育，也坚持中庸思想。《论语·先进》中记录了孔子和他的三个弟子的一次谈话。子路问孔子：听到一种道理就去行动吗？孔子回答：有父亲兄弟在，怎么能听到了就马上去行动呢？当冉有向孔子提出同样的问题时，孔子则回答：是的；应该马上去行动。公西华对这两种不同而又自相矛盾的回答感到十分迷惑，就问孔子这是为什么，孔子解释道：“求也退，故进之；由也兼人，故退之”。意思是：冉有办事退缩，所以鼓励他大胆进取；子路胆大过人，所以我故意压制他，不让他鲁莽从事。退者，进之；兼人者，退之，这是孔子“执中”而教的一个典型例子。

在处理人际关系上，孔子也始终坚持中庸的原则。孔子说：“爱之欲其生，恶之欲其死。既欲其生，又欲其死，是惑也”。意思是：喜欢一个人时恨不得叫他长命百岁，一旦厌恶他又恨不得叫他马上就死。既想要他长寿，又想要他短命，这就是迷惑了。在这里，孔子认识到人的感情是容易冲动的。所以，在处理人际关系时，需要抑制感情，掌握分寸，不可意气用事，从一个极端走向另一个极端。有人问孔子：如果有人仇恨我，我“以德报怨”可以吗？孔子回答：“何以报德？以直报怨，以德报德。”（《宪问》）孔子这句话的意思是：如果你用恩德去报答怨恨。那么你又用什么去报答恩德呢？应该用正直去报答怨恨，用恩德去报答恩德。“以德报怨”和“以怨报怨”，这是回报怨恨的两种极端的态度，都不合中庸之理。所以，孔子认为，正确的应是“以直报怨”，这才合中道。

孔子在论述君子的理想品德时，几乎处处可见中庸的形踪。如：“君子和而不同”（《子路》）；“君子周而不比”（《为政》）意思是讲团结而不相互勾结；“君子矜而不争，群而不党”（《卫灵公》）意思是态度庄重而不与人争吵，能合群而不营私结党；“君子泰而不骄”（《子路》）意思是心境安宁而不傲慢；“君子尊贤而容众”（《子张》），说的是敬重人才，同时也广泛交结普通的人；“君子惠而不费，劳而不怨，欲而不贪，泰而不骄，威而不猛”（《尧曰》），说的是：对人施以恩惠而自己并不浪费，使用人民而人民并不怨恨，追求仁义而不贪求财物，心情舒坦而不骄傲，表情威严而不凶猛；如此等等，不一而足。

孔子自己的行为，也处处体现中庸的原则，成为中庸的典范。孟子在评价孔子时说：“仲尼不为己甚者”（《孟子·离娄下》），是说孔子从来不做很过分的事，他严格按中庸处世。在《论语·述而》中记述孔子平日待人的容貌态度时说：“子温而厉，威而不猛，泰而安，”态皮温和而严厉，有威严而不凶猛，极恭敬而又安详，这是孔子中庸形象的生动写照。孔子在对待音乐、艺术方面，也是中庸处事。他说：“《关雎》乐而不淫，哀而不伤。”他认为，《关雎》这首诗，快乐而不放荡，忧郁而不哀伤。也就是说，这首诗的思想感情把握适当，符合中庸原则。

综上所述，中庸，是孔子一以贯之的思想。研究孔子管理思想，不研究中庸之说，孔子管理思想就会残缺不全。

二、孔子中庸思想的真谛

虽然在孔子的理论和实践中始终贯彻着中庸思想，但由于孔子本人没有给中庸一词下过精确的定义，所以，后人必然理解不一，见仁见智，各执一说。只有弄清孔子中庸思想的真谛，才能把握孔子中庸思想在现代管理中的现实意义。

“中庸”一词“庸”的含义比较清晰，世人解释也比较一致，就是：庸，是指用，指常。对“中庸”理解的分歧主要出自对“中”的理解。

“中”，在孔子以前，就已有作为一个概念出现在古代文献之中，早在《尚书·大禹谟》中，在记载舜帝禅让帝位于禹时，舜对禹说：“允执厥中，无稽之言勿听，费询之谋勿庸”。后来，孔子根据上吉的传说，把“允执厥中”的思想假托于上古时代的尧帝。他说：“尧曰：‘咨！尔舜！天之历数在尔躬，允执其中’，（《尧曰》）。

“允执厥中”的允，指的是真正，可信，的确；执，指的是运用，掌握，实行；厥，指的是其、乃、之。由此，“允执厥中”是指实实在在地（或真正地）实行“中”。“中”指什么？在《尚书·大禹谟》提到“允执厥中”后，紧接着舜帝加了两句话：“无稽之言勿听，费询之谋勿庸”，意思是：没有经过验证的话不轻信，没有征询过大众意见的谋略不要轻易运用。由此分析，舜帝所说的“中”，是“正”的意思。

“允执厥中”提出后，经长期孕育发展，至孔子，正式提出了“中庸”概念。

多数学者认为，孔子对“中庸”的阐述，最基本的是在《礼记·中庸》中所记述的孔子对舜帝评论时所说的一句话：“执其两端，用其中于民”。对这一句话，不少人认为，它的意思是要在矛盾相互对立的两端之间持守“中道”。为了证明这一点，他们又引证了在《论语·子罕》中孔子所说的另一段话：“吾有知乎哉？无知也。有鄙夫向于我，空空如也，我叩其两端而竭焉”。这段话的意思是：我有知识吗？我没有知识。有个乡下的农夫来问我，但他又讲不清楚自己的问题。我们推敲他所说的前后的话，得出答案再尽量告诉他。人们将“叩其两端”，理解为事物发生的始末，也理解为矛盾对立的两个方面。那末，“两端”就可泛指矛盾，或对立面。“叩其两端”也就是研究事物矛盾及其运动过程，人们把《论语》中的“叩其两端”和《中庸》中的“执其两端”等同起来，于是，得出结论：中庸，就是在处理对立矛盾时，不片面地强调某一方面而否定另一方面，而应该坚持“中道”。这样的理解，中庸必然滑向折衷主义，调和主义的泥坑。

其实，《论语》所提的“两端”和《中庸》中所提的“两端”。不是一个概念，两者决不能等同。《论语》中的“两端”。可以泛指一般矛盾。而《中庸》中的“两端”不可泛指一般矛盾。那末，“执其两端，用其中的“两端”是什么含义呢？让我们来看看孔子与此密切相关的三段语录：一是“过犹不及”，从这句话中可知，孔子在讲中庸时，“两端”是指“过”和“不及”；二是“不得中行而与之，必也狂狷乎”，在这里，“中行”与“狂”、“狷”相对，“两端”应指“狂”“狷”；三是“质胜文则野，文胜质则史，文质彬彬，然后君子”，在这里“中”是“文质彬彬”，“两端”是“质胜文”和“文胜质”。

从孔子的这三段语录中我们可以发现，他在论述一系列中庸及其表现时，“两端”有一共同的属性，那就是“极端”。“过”“不及”，“狂”、“狷”，“文胜质”、“质胜文”，都是“极端”。这些“极端”，都不合

理想状态。因此，它们属于“非”，而不属于“是”。而在这两个属“非”的“极端”之间，存在着代表理想状态的“中”。因此，在这种特定条件下，“中”是“是”的体现。从中，我们可以看到，孔子的中庸思想所要处理的事物，不是一般的矛盾，而是一些特殊的矛盾。这种矛盾的特点在于：矛盾对立双方不存在谁是谁非的区别，并且双方都属“非”。对这种类型的矛盾，孔子认为，不应片面地强调对立双方中的任何一方；更不应肯定一方而否定另一方，而应该持“中”，坚持常理、常规、理想状态、标准、度。只有这样，才能坚持“正道”，由此可知，“中”实为“正”也。

所以孔子的中庸，是对矛盾两极均为“非”的事物的“三分法”。即此类矛盾发展有三种可能：过，中，不及。在这三种可能中，人们应该取“中”，这也是价值的确认。就是说，在这类矛盾三分后，肯定中项。而“中庸”，就是要“用中”，经常的“用中”。

对矛盾的“三分”，非孔子一人的主张。几乎与他同时代的亚里士多德，在其著作《尼可马可伦理学》中，对道德范畴也进行“三分”，这就是把每一项道德分成三项，其中两个是极端：“过度项”，“不足项”，另一项是他所肯定的“中项”。这种“三分”，与孔子的“过犹不足”的“三分法”极为相似，下面，摘录亚里士多德在那部著作中的若干道德三分的例子，以供参考：

序号	相关项	不足项	中项	过度项
1		懦怯	勇敢	血气之勇
2		吝啬	慷慨	奢侈
3		下水	高尚	虚浮
4		麻木不仁	和蔼	情感激烈
5		伪谦	诚	夸
6		无耻	谦仰	羞缩
7		冥顽	节制	荒淫
8		小气	宏度	俗气
9		争攘	友爱	谄媚
10		无味	雅谑	滥谑
11		奸诈	义愤	嫉妒

可见，中庸决非是突出一般事物运动中矛盾对立双方所具有的同—性。也非为保持一般矛盾的统一、平衡，更不是反对矛盾转化，反对变革。孔子不主张搞折衷、调和。他反复指出：“唯仁者，能好人，能恶人”（《里仁》），志士仁人，无求生以害仁，有杀身以成仁。”（《卫灵公》）在这里，“好人”、“恶人”，是说喜爱好人和憎恨坏人，爱憎态度极为鲜明，毫无一点调和、折衷的腐气。在这里，不贪生怕死而“害仁”，要以牺牲生命的代价来“成仁”。为真理而献身的精神表现得十分充分。而中庸之“用中”的真正含义，是坚持“正”，反对走极端。这恰恰体现了孔子坚定的原则性，它和折衷、调和是风马牛不相及的。

三、中庸与现代管理

在管理矛盾中，有的矛盾，其对立双方中的一方为“是”，另一方为“非”如：善恶、真伪、美丑，等等。这类矛盾，不属于中庸的对象。这也是中庸思想在管理实践中的局限性。对这种局限性，必须有充分的认识。否则，盲目运用中庸于处理所有管理矛盾的实践中，就极有可能出现不应有的折衷、调和倾向。

然而，在管理矛盾中，对立双方均为“非”，或“不完全是”的情况，也十分多见。这类矛盾的处理，宜用“三分”法来求“中”。由此，它们就自然成为中庸的对象。下面，结合现代管理的实践，来谈谈中庸思想的运用。

1981年2月，美国斯坦福大学巴斯卡和哈佛大学雅索士两位教授合著的《日本企业管理艺术》出版。该书提出了日美企业管理的不同模式。美国企业管理是“3s管理模式”，即重视策略、结构、制度。作者把它叫作“硬管理”。日本企业管理是“7s管理模式”，也就是在“3S”的基础上增加了“4S”。这“4S”是：人员，技巧，作风，共同的价值观念。作者把这4个s叫作“软管理”，认为这就是企业文化，并认为“软管理”是日本“7S管理模式”中起关键作用的因素。应该说，这些观点对正确认识、比较日美两国企业管理，对推动企业文化思潮的发展，是有积极作用的。但是，该书出版并在海内外广泛发行之后，在企业管理界引发了一个倾向，那就是“硬管理”和“软管理”的对立，并认为“软管理”优于“硬管理”，管理的发展趋势必将是体现阴柔的女性管理（软管理）战胜并取代体现阳刚的男性管理（硬管理）。应该说，这种倾向是走向极端了。软、硬管理，如果片面强调任何一种，都不会取得理想的效果，都是两个极端。管理中理想的模式，应该是软、硬两种管理的有机结合。从这个意义上讲，片面强调硬管理或软管理，是“过”和“不及”，而软、硬管理的有机结合则是“中”日本企业管理“7S管理模式”正是在软、硬两种管理模式的极端中，坚持中庸的范例。

在管理工作中，充分调动人的积极性，历来是一个十分重要而又十分困难的课题。在这个问题上，有两个对立的倾向：一是强调物质刺激，利益激励；二是强调思想教育，道德教化，精神激励。这两种倾向各自都有明显的缺陷和局限性。但是，在管理实践中，我们常常在两者之中取一而用之，或者在两者之间摆动。比如：“文革”结束以前的几十年中，企业管理的鲜明特征是精神万能，“政治挂帅”、“阶级斗争”、“思想教育”成为调动人的积极性的唯一手段；“文革”结束后的改革开放时期，把“精神激励”丢了，只搞“物质刺激”，引导人们“一切向钱看”。用中庸思想来分析，“物质刺激”也好，“精神万能”也好，都是“过”和“不及”，是极端而不是“中”。这对矛盾的“中”，应该是“精神激励和物质激励的有机结合”。

在中国企业管理的改革问题上，出现了两种倾向：一是守旧、封闭、排外，管理仍按过去的常规；二是全盘西化，把西方、尤其是美国的管理，从管理思想到制度、手段，全套照搬。在实践中，这两种倾向都失败了。守旧、封闭的后果不说自明。全盘西化，不顾中国文化传统的环境与西方文化有明显的差异，而将西方管理全盘照搬，尤其是那些涉及人的管理照搬过来，与中国企业所处的文化环境相冲突。结果，有的流于形式；有的被中国文化环

境改造；有的在实施中阻力重重，矛盾激化，走向了人们预期的反面。其实，上述两种行为都是极端行为，是“不足”和“过”。在中国企业管理改革这一重大问题上，“中”，是建设中国式的企业管理，是将两者有机结合。由此，使人联想到，日本的企业管理，即“和魂洋才”，在企业管理的改革上是体现中庸思想的范例。当日本式管理大获成功以后，美国学者威廉·大内认为：美国不能照搬日本管理。因此，他根据美国的文化环境，提出了学习日本管理经验的全新理论——Z理论。这是美国学者在运用中庸思想解决美国管理问题的一个突出例子。这两个例子提示我们，在管理改革上决不可走极端，决不可简单抄袭。“走自己的路”，这才是正确的选择。

在前面两章中，我们讲到了民本与人本、群体本位与个体本位的矛盾，提到了人和与竞争的矛盾。这两对矛盾的对立双方，都有肯定的方面，又有不足的方面。因此，它们都不是“是”，而是部分“是”与部分“非”的混合体。这种状况，很像“文胜质”、“质胜文”、“狂”、“狷”。对这种处于两个极端的矛盾，处理的原则应该是求“中”。这个“中”，就是民本思想与西方人本主义的结合，群体本位和个体本位的结合，互相取长补短。

在前一章，我们提到了人和，又指出孔子的“和”不可“与‘同’等同。那末，怎样才能使不同个性、特点、兴趣、素质、利益的人协调和谐呢？这就要靠中庸。中庸不是和稀泥、苟同，而是使不同的人在共同的价值观念下，为实现组织目标而协调动作。这就是“求大同，存小异”。共同的价值观、共同实现组织目标，就是“中”，就是“同心”、“大同”在这个大前提下，各个个体之间又有区别，这就是“小异”。由此可知，中庸是实现人和的前提，而中庸在实现人和时的功能主要体现在精神、意识、目标的一致上。这又一次体现了中庸的原则性。自80年代开始在海内外管理界“走红”的企业文化思潮，其核心就是建立企业职工共同接受的价值观。这也说明，在当代新的管理中，也体现着中庸思想。

“中”，可以理解为“度”。在管理实践中，也要讲求“适度”。超过“度”，就是“过”。达不到“度”就是“不及”。这两个极端，都是“非”。比如：企业在用人数量上要“适中”。用人数量超过“适中”的度，就“人浮于事”，为“过”。多一人，就多一份扯皮事，多一分事故苗头，多一分消极隐息。相反，如果用人数量达不到“适中”的度，就是“人少”，为“不及”。人少，影响生产任务的完成。由此可见，“人多”、“人少”都不是正常状态，只有用人适度才是最佳状态。这就是中庸，中国人常说：“一个萝卜一个坑”。其实，在用人问题上，这句话并不正确，问题的关键是要先经过科学测定，需要挖多少“坑”，随后，再往“坑”里放“萝卜”，而不能根据“萝卜”的数量来定“坑”的数量。因此，这句话应该改成“一个坑一个萝卜”。这才是用人问题上的中庸。

又如：在企业生产上，有些人喜欢：“超产”。为此，他们乐意搞计件工资，以刺激“超产”的积极性。但是，这样做的结果是否像他们想象的那么好呢？在一个上下工序间紧密衔接的生产企业中，某个工序“超产”或达不到规定的数量（过或不及），都会影响其它工序，打乱生产秩序。一个部门、一个工序的“超产”，往往带来的不是效益，而是浪费和破坏。

此外，在企业管理中，用人要有度，用财要有度，待人要有度，批评要有度，分配要有度，赏罚要有度，等等。这些“度”，就是“中”，就是按中庸思想办事。比如：奖励，是企业常用的激励手段。在奖励上的一种不良

倾向，就是奖励过多、过滥。结果，奖励走向其反面，根本起不到应有的激励作用。《管子·侈靡》中说：“致赏则匾”、“一为赏，再为常，三为固”。其意思是说：偶尔奖励，可起激励作用；再次奖励，似同常规，激励作用大为削弱；多次重复，则奖励成为理所当然的事，就不会起任何激励作用。可见，适度奖励是“中”。奖励过多，过滥，是“过”，是极端而不是管理的正道。

中庸思想运用到管理决策领域，是“正”的意思。但是，在决策目标的选择标准上，又有个求“中”的问题。决策目标的标准，有两个极端，一是最劣目标，一是最优目标。这两类目标，实质是“不及”与“过”。长期以来，人们把“最优目标”（“过”）作为决策目标的标准。然而，赫伯特·西蒙以充分的理由否定了这个标准，认为它是不现实的。因此，他提出了一个在实践中可行的决策目标，这就是“合理的目标”。这个目标标准，就是“中”，是“度”。在确定决策目标以后，决策就进入了用“中”的阶段。可行方案设计的依据，就是要实现目标。这是用“中”的第一步。接着，决策进入可行方案的评价和选择阶段。方案评价的中心内容，是方案的可能性以及可能实现的程度。这是用“中”的第二步。经过比较、选择后的决策方案是实现目标可能性最大、效益最优的方案。这个择优过程，又是用“中”的过程。由此可以看出，中庸思想贯穿科学决策的全过程。

在经济运筹学中，也体现着中庸思想。比如：在运用最为普遍的线性规划模型中，“最优解”就是这个规划模型的“中”。只有“最优解”，才能使目标函数最优（极大值，或极小值）。如果偏离“最优解”，将：“最优解”中的某一个，或某几个变量的值人为地加大（也就是“过”），那末，该规划资源中的某些稀缺资源就不敷使用，模型求解就通不过，说明这个“解”不可行。相反，如果将“最优解”中的某一个，或某几个变量的值人为地缩小（也就是“不及”），那末，规划的资源就会大量闲置，目标函数也达不到最优的水平。“过犹不及”，在现代管理科学中也得到了证实和运用！

在计划管理中，同样存在着中庸的问题。这就是计划指标要“适中”。否则，如果计划指标脱离了“适中”这个度，就会“过犹不及”。计划指标超越了“适中”的标准，订得过高（“过”），其结果，与企业自身的能力、条件相冲突，指标无法实现，可望而不可及。相反，计划指标过低，达不到“适中”的标准，其结果是实现指标毫不费力，垂手可得，指标没有挑战性，没有激励作用，不利于企业的发展。

在企业组织问题上，也有中庸的问题。比如：管理幅度，一直是企业组织管理中着力研究的课题。管理幅度适宜，就是“中”。超过了这个界限，管理幅度过宽（“过”），就会失控。相反，达不到这个界限，管理幅度过窄（“不及”），就会使管理层次过多。又一个“过犹不及”！企业规模也是如此。在这个问题上，追求的是“适度规模”，这就是“中”。如果规模过大，成本回升，内聚力下降，最终会导致企业失去竞争力。相反，如果达不到适度规模，成本必然偏高，在竞争中必然处于劣势。又是一个“过犹不及”。

企业在经营中也有中庸问题。比如：企业在处理与外部环境这一对矛盾时，最基本的指导思想，是用自身的条件去适应外部环境。但是，外部环境是不断变化的。企业应变的时机选择，往往是应变成败的关键。滞后应变，就很容易在竞争中处于被动地位。因为，竞争对手先于你适应市场。相反，

如果企业不顾一切地超前应变，那末，当你应变措施成为现实时，外部环境还未变化，甚至在一段时间内还不会变化，这样，你的应变结果不是适应外部环境，而变成了不适应外部环境。这样，企业又使自己处于被动的境地。这就提出了企业适时超前应变的问题。超前应变“适时”就是抓住外部环境变化的“先兆”。当这种“先兆”出现时，意味着外部环境“将变”，这时候，你着手变，就比较合适。待你应变出来，正赶上外部环境的变化。从而，取得主动地位。“先兆”，就是企业应变时机的“中”，也就是“度”。盲目超前应变和滞后应变，则是应变时机选择上的“过”和“不及”。

四、时中与权

中庸之“中”，以及用“中”，是否是一成不变的？以中庸思想去指导管理，会不会使管理僵化，甚至走向因循守旧？相当一个时期，不少人都有这方面的疑虑。为了弄清这一问题，我们不能孤立地就中庸研究中庸，而拟将中庸·思想放在孔子与中庸思想相关的其它论断的背景下来综合考察。

（一）孔子的动态观、发展观

《论语·子罕》中记录了这样一段史实：“子在川上曰：‘逝者如斯夫！不舍昼夜。’”说的是：孔子站在河边讲：“过去的时光多么像这条河的流水呀！它日夜不停地在流逝”。孔子以流水作比喻，生动而明确地向人们宣告他的动态观、发展观。那就是：世上的一切似同流水，随着时间的推移，都在永不止息地运动着，变化着。

鉴于当时历史的原因，孔子很重视礼。同时，在他的一些言论中，也有对周礼的赞誉。于是，有的人就认为，在礼的问题上，孔子是复古派，他企图原原本本地恢复周礼，因此，是保守的，守旧的，是静止的，凝固的。其实，这完全是一种误解。孔子从来没有肯定一成不变的礼（包括周礼）。恰恰相反，他十分明确地否定固定不变的礼。孔子说：“殷因于夏礼，所损益可知也；周因于殷礼，所损益可知也；其或继周者，虽百世，可知也。”（《为政》）这段话的意思是：殷代继承了夏朝的礼，但有废除和增加的，这是可以知道的；周朝继承了殷代的礼，但也有废除和增加，这也是可以知道的；也许周朝将被新的王朝所代替，这新王朝又将对周礼进行增减，在礼这个问题上推陈出新，将是百代的共同规律，这一点也是可以预先知道的。在这一段话中，孔子交待了两个重要的观点。其一，是社会变迁的观点。也就是王朝是会更迭的，不是凝固不变的。即使是他当时所处的周朝，也会有“继周者”的。其二，是礼在发展中的连续性和阶段性。礼的继承，是连续性。但是，礼在历史进程中不仅有继承，还有“损益”也就是增减，其实质就是推陈出新。由于这种“损益”，使礼在历史发展中形成了明显的阶段性，这就是夏礼，殷礼，周礼，以及“继周者”的礼。礼的发展历史，就是这种连续性与阶段性的统一。在这里，把孔子对礼的立场、观点已讲得一清二楚了，这就是孔子的“损益”观。

如果我们将上面引证的孔子论礼的那段话，抽去“礼”的个性，那末，就可以看到孔子对待世上事物共性的辩证史观，即世上事物都是历史发展的连续性和阶段性的统一，是继承与损益的统一。没有连续性，不可能有阶段

性。没有阶段性，也就无法表现连续性。这种连续性和阶段性的统一，继承与发展变化的统一，就是孔子的“动静”观。

管理，是动态的，变化的。然而，任何管理的变化都是在继承的基础上进行的。离开继承，甚至绝对否定传统、否定过去，一切从头来，无论从管理学的角度，还是从管理实践看，都是行不通的。管理学的发展，离开了对前人在本学科和相关学科的继承，就无从谈起。管理实践的变化，也要在继承中进行。否则，在一个时期内，会出现管理无序的局面，甚至要“翻船”的。从这个意义讲，孔子的“动静”观对当代管理仍有现实的指导意义。

（二）时中——中庸思想原则性和灵活性的结合

既然管理矛盾及其环境、条件，不是静止的，而是变化发展的，那末，在管理实践中运用中庸思想时，其“中”，也不能是一成不变的。对于这一点，孔子不仅注意到了，而且提出了中庸之“中”，要随时间、条件的不同而变化，它不是固定的，而是变化的。这就是孔子的“时中”概念。

在《礼记·中庸》中记录了孔子这样一段话：“君子之中庸也，君子而时中”。意思是：君子之所以能够坚持中庸，关键在于君子能够“时中”。

那末，时中是什么含义呢？时中，是指合乎时宜，在不同的时机上用中，要时时得中。这里的“中”，有“中的”的意思。“中的”，是要求射筋正中靶心。由此引伸。时中，就是要求审时度势，灵活处置，使时时、处处都能处置恰当。

“时中”，要求一切依时间、地点、条件为转移，从具体实际出发，因时制宜，反对因循守旧，反对思想僵化。在这样的思想指导下，中道之“中”就不能是一成不变的东西。现实生活也证实，在某种条件下是“中”的东西，在另一种条件下就不一定是“中”。比如：在管理决策中，相同的决策问题（或决策课题），如产品滞销，由于问题所处的环境、条件不同，造成问题的主要原因也就不同。由此，决策目标也就不同。在决策执行中，如果原决策是合理的，但由于在执行过程中实际的环境、条件与原来预期的有重大变化，就需要进行决策追踪，对决策目标进行重大的修改。这时，“中”又因环境、条件的重大变化而作修正。如在线性规划得到“最优解”后，如果资源的获得，尤其是稀缺资源的供应发生变化，“最优解”就要调整。如果目标函数系数或者投入产出系数（ C_i 和 a_{ij} ）发生变化，“最优解”也要作相应的调整。而“影子价格”、“灵敏度”。则是此类调整所必须的依据。“最优解”的调整就是“中”的变化。再如：在不同条件下，计划指标的“适中”度也会不同；当企业职工的收入水平不同，素质不同时，企业在处理物质激励和精神激励这对矛盾时，其重心也不同；如此等等。

应该说，中庸强调的是原则性。“中”，是原则的体现。用“中”，是原则性的实施。而时中强调的是灵活性，它要人们根据变化了的现实，及时调整人的认识和处理手段。孔子所说的“君子之中庸也，君子而时中”，恰恰是将中庸的原则性与时中的灵活性有机地结合起来。中庸的原则指导着时中，它要求在不同条件下因时制宜地去求“中”，随后再用“中”。时中，又从它的灵活性中体现着中庸的原则性。由此可知，孔子的中庸思想，既可使管理实践遵循正确的轨道，又不会使管理僵化、失去弹性，更不会因循守旧、抱残守缺。从而使中庸管理思想有极大的适应性和生命力。

（三）权是时中的重要表现形式

时中，要求切合时宜，因时因地制宜。因此，“通权达变”就很自然地成为时中的重要表现形式。因此，孔子很强调“权”，并在自身的行为中极好地体现了“权”的原则。

《论语·子罕》中，孔子说：“可与共学，未可与适道；可与适道，未可与立；可与立，未可与权”。意思是：可以在一起共同学习的人，不一定都能共同获得真理；可以在一起获得真理的人，不一定可以共同坚持真理；可以一起坚持真理的人，不一定可以一道通权达变。在这段话里，孔子不仅明确无误地提出了“权”的命题，而且把“权”置于极高的地位。在这段话里，有四个层次，即：学——道——立——权，也就是学习——获得真理——坚持真理——通权达变。在这四个层次中，“权”是最高层次，是一个人成熟的标志。在这段话里，孔子对“权”的前提也说清楚了，那就是“立”。权，是在坚持真理这一前提下进行的。这样，就十分准确地反映了“立”与“权”的关系，也就是原则性与灵活性的关系。

在孔子的言论中，体现“权”的思想的言论相当多见。下面，摘录几段，以资参考：

孔子说：“君子之于天下也，无适也，无莫也，义之与比。”（《里仁》）适，指的是刻板；莫，指的是固执；义，是宜的意思。这样，这句话的意思是：君子对于天下的事情，不坚持非要这样做，也不坚持非要那样做，只要怎么做能符合道义就怎么做。

孔子在是否出仕（做官）问题上，充分显示了他的“时中”、“权变”的原则，在《论语·泰伯》中，孔子既强调一刻也不离开正确的原则（“守死善道”），又认为“天下有道则见，无道则隐”。意思是：天下太平就出来做官，不太平就隐居。在《季民》中他说：“隐居以求其志，行义以达其道。”意思是：用隐退闲居来保全自己的意志，依义而行来贯彻自己的主张。在《卫灵公》中，孔子在赞扬卫国贤大夫蘧伯玉时说：“邦有道则仕，邦无道则可卷而怀之”。这就是说，国家政治清明，他就出来做官，国家政治昏暗，他就收起本事隐退。在这些言论中，“见”、“仕”、“隐”、“卷而怀之”，都是“权”的表现形式；而“权”的前提是实现其既定的原则（“中”），这就是采取哪一种“权”的具体形式，要由条件所决定，这就是“有道”还是“无道”。

正因为孔子善于通权达变，所以，孟子把孔子称作“圣之时者”。孔子当年离开齐国时，米还没淘完沥干，就匆匆起程；而在他离开鲁国开始周游列国时，却说：“我们慢慢走吧，这是离开祖国应有的眷恋态度”。孟子在谈及此事时加以评论：“可以速而速，可以久而久，可以处而处，可以仕而仕，孔子也。……孔子，圣之时者也”。（《孟子·万章下》）这段话是说：应当快走就赶快走，应当久留就久留，应当闲居就闲居，应当出来做官就出来做官，这就是孔子的态度。孔子是圣人中善于审时度势、识时务的人。

孔子能权衡轻重，洞察千秋曲直，因而取舍得当，去留有节，运用自如。他对一切事物都能按照不同的情况，随时应付自如，做到无过无不及。应该说，他确是一位“圣之时者”！

企业所面临的外部环境，处于变化、多变、快变之中。企业的内部条件，

包括物质条件、企业成员的素质和心理条件，也处于变动之中。因此，有效的管理，应该是按照企业内外环境条件的变化而权变的管理。

本世纪 70 年代，在西方管理学界，权变学派曾风靡一时，它冲破了西方长期以来在管理理论、方法上凝固、绝对化的沉闷空气，把管理置于生动、具体、变化的现实情景之中，使管理学贴近了管理实践。但是，权变学派在强调权变的灵活性时，又否定了管理的原则性，从一个极端走向了另一个极端。这不是中庸，而是“过犹不及”。如果用孔子的权变思想和权变学派的论点相比较，孔子的权变思想的全面性、成熟性、可行性是明显优于西方权变学派的。对这一点，一些西方管理学者也有共识。美国学者布莱克和穆顿在《新管理方格》一书中准确地指出：“原则是不容违背或忽视的。所变化的是它们的运用。”

权变，是原则性和灵活性的结合。只有原则性，不能因地因时制宜地灵活运用，那是教条主义，最终必陷于绝境。北宋《何博士备论·霍去病论》说得好：“古之善为兵者，不以法为守，而以法为用”。意思是说：古代善于用兵打仗的人，不是死守兵法的原则，而是以兵法为我所用。生搬硬套兵法某些原理、原则，历来是兵家大忌。赵括的“纸上谈兵”就是极好的证明。赵括，是战国时赵国名将赵奢的儿子，自幼饱读兵书，谈起兵法口惹悬河，目中无人，自认为天下无敌。公元前 260 年，秦赵两国军队在长平（今山西高平西北）对垒。赵王不顾赵括之母的反对，任命赵括为将军。秦军大将白起了解赵括弱点，主动后退，诱其攻击。赵括照搬兵书上争取主动的条文，立即出击。结果被秦军分割包围，赵军断粮，45 万人的军队全部投降被白起所坑杀，赵括也中筋身亡。

但是，权变不是不要原则性，它是在原则性基础上的“权”。否则，就是盲目的权变，在军事史上，出奇制胜、避实击虚、围魏救赵、暗渡陈仓等谋略原则，古往今来广为兵家反复使用，反复成功。这充分证明了原则的重要性。权变，只是在这样的原则基础上的灵活运用，创造性的发挥。在企业管理中，经营哲学，“经营之道”，就是共性的原则，就是“中”，而权变，是建立在经营、管理哲学基础上的灵活应变，而决不是随心所欲。

第四章 德治

管理的核心是人的问题。人，作为管理对象，与其它管理对象（财、物、信息等）相比，有根本区别。这是因为人有个性、情感、意志，有自己的特殊需要、兴趣和利益，有自己独特的价值观。但是，管理要求其对象须有统一的意志、行动。如此，两者就必然产生矛盾。

如何把人，这一管理对象的意志、行为纳入管理者所。期望的统一轨道，使管理有序和有效，历来是管理界所关注并着力解决的重要命题。古今中外，答案林林总总。然而，在这个问题上，不管有多少管理模式，就其本质，都可归入德治和法制这两条基本的管理路线。

德治，作为一种管理思想的提出，始于孔子。那么，孔子的德治管理思想还有现实意义吗？当前的企业文化与德治有什么内在联系？德治与法制的利弊何在，立论基础是什么？这两者之间是互相排斥的对抗性两极，还是可以互补、用“中”？孔子独亲德治，排斥法制，符合历史实际吗？本章，对这些问题分别进行讨论。

一、德治与企业文化

孔子强调德治。他说：“为政以德，譬如北辰，居其所，而众星共之”。（《为政》）为政，这里是指领导者治理国政。政，也可解释为治理众人的事。这样，为政，从一般意义上讲，就是管理。北辰，是北极星。它离地球很远，约782光年。因此，在占代人们感觉不到它的运动，认为它定位于天心而不动。共，是拱，围绕的意思。由此，这句话的意思是：如果领导者以德治路线来进行管理，那末，他就像北极星一样，定居在天的中枢，而其它星球都围绕着它转动。孔子将德治路线下，管理者和被管理者的关系，比喻成古代人所认识的北极星和众星的关系，极为生动而准确。在一个组织中，如果组织成员都能自觉地而不是被迫地（星球之间的关系就是如此，是靠相互的吸引力）围绕着管理者的目标、宗旨、价值观、道德规范而行动，那末，这个组织的管理就必定处于最佳状态。要达到最佳状态，就必须实行德治。孔子对德治的倾向性是十分清楚的。

孔子德治的核心是教化。通过教化，引导和规范人的行为取向和途径，使人们建立起共同的价值观。

在《论语·子路》中，记有孔子和他的弟子冉有的一段对话：“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’。”这段话的意思是：孔子到卫国去，他的弟子冉有给他驾车，孔子说：“卫国的人口真多啊！”冉有问：“一个国家有了众多人口后，下一步该怎么办？”孔子回答：“让他们富起来”。冉有又问：“等到人们富裕了，又该怎么办呢？”孔子回答：“教育他们”。孔子把他治国、管理的步骤说得一清二楚。这就是：庶，富，教。庶，是人口多。在春秋时代，地多人少。只有人多，才能发展农业生产，才有强大的经济实力。富，是使人民生活富足，这有利于安定人心。教，是对人民进行教育感化。教他的基础是“富之”，否则，就是空头政治，教化不得其效，甚至产生逆反心理。但是，在“富”的基础上必须“教之”，否则，精神空虚，近于禽兽，管理目的也无法实现。从中可以看到，“富之”、“教

之”虽都是孔子德治的内容，但是，“教之”是它的最高层次。

教化何以“民爱之”，“得民心”？其原因在于教化的功能是使管理者的目标、宗旨、价值观内化为被管理者自己的目标、宗旨、价值观；随后，由被管理者按被内化成“自己的”目标、宗旨、价值观去控制、规范自己的行为。这样，对被管理者的管理就不再是外加的，强制的，而成。为内在的，自觉的了。管理者和被管理者的关系，不再是对立的，而是一致的、协调的。被管理者不再是简单的被动受体，而成为自主管理的管理主体。正因为如此，民才“爱之”，才得“民心人由此可知。孔子的德治管理，是服从他的民本思想的。德治，教化，目的是统一人们的思想，从而统一人们的行为，并将人们的行为自觉纳入管理者所期望的轨道。这样，就有可能形成强大的内聚力、整体力。由此可知，德治是典型的群体本位，它着眼于被管理者的整体。德治管理，大大缓解了管理者和被管理者之间的矛盾、隔阂，以至冲突、对抗，使上下级之间的关系走出指令——服从、控制——被控制的困境，有利于组织内部“人和”，尤其是上下级之间“人和”的实现，是孔子民本、群体本位管理思想和追求和谐、协调的必然产物。

教化的主要内容是伦理道德。道德，是人们共同生活及其行为的准则和规范。道德原则要求正确处理人己关系。人己关系处理好了，组织内部的和谐就有了坚实的基础。在人己关系中，一个重要的方面是群己关系，也就是自我与群体的关系。比如：个人与国家的关系，个人与社会的关系，个人与家庭的关系，个人与企业的关系，等等。群己关系处理好了，整体力才能形成，并能大大增强。道德，又是在处理人己关系时人们价值观的具体体现。当人们道德观念统一时，意味着在处理人己关系上价值取向一致。这时，人们的行为也必然自觉地保持一致。在这种情况下，不仅组织获得了巨大的整体力，而且可免去繁杂的管理制度、监督、控制，有形的管理可以变得简单易行。

孔子教化的主要形式，是言教与身教相结合，以身教为主。他既重视用道德去教导、指导人民，更重视管理者必须以身作则，用自己的道德行为去引导、熏陶人民（对后者，我们将在下一章中作详细的论述，这里暂不展开）。这就是孔子所说的“为政以德”的最主要的内容和形式。由此我们可以领略到，孔子的德治路线在处理领导者对被领导者的影响力的两种来源上，不是强调领导者的正式权力，而是突出领导者自身的品德这一非正式的个人权力。正式权力的影响力是每一个领导者所具有的。但这种影响力对于被领导者来说是外在的，强制的。而非正式权力的影响力对于被影响者来说，是无形的，内化的，是被影响者自觉接受其影响的结果。这种影响力，既无生理压力，又无心理压力，自然形成。因此，它得“民心”，“民爱之”。

本世纪80年代，西方刮起了一股企业文化的旋风，迅速吹遍海内外，成为当今管理界最新、最高水准的管理理论。然而，如果我们对企业文化的本质略加剖析，就不难发现它与孔子的德治管理路线太相象了。在这里，用“何其相似”这个词似乎不算过分的。

有人马上会问：西方管理理论怎么可能打上孔子管理思想的烙印？这问题从表面看，提得似乎十分在理。但是，如果我们冷静地、历史地、实事求是地分析，就会发现西方管理理论发展中的一个特殊现象：在80年代以前，所有的西方管理理论，不管是科学管理也好，行为科学也罢，或者是日趋膨胀的“管理丛林”也好，它们都是在西方“土生土长”的。所谓“土生”，

说的是管理实践来自西方，所谓“土长”，说的是管理理论由西方学者总结而成。因此，它们都深深地打上西方文化的烙印。在这些理论中，是难以找到与孔子管理思想基本吻合的东西的。然而，80年代的企业文化则不同，它的实践，不是来自西方，而是来自受孔子所创始的儒家思想长期影响的东方日本。它的理论，首先由西方学者总结、概括。但是，这些学者研究的对象（至少是理论建设初期研究的对象），是日本的管理实践。因此，在西方学者提出的企业文化中，体现孔子的管理思想，或者说，虽然主观上并无这个愿望，但客观上体现了孔子的管理思想，就不是牵强附会，而应该说是顺理成章。

企业文化的最大特点是在管理工作中突出精神因素，其核心是建立企业成员共同接受的价值观。而企业文化塑造成败的关键是领导者以身作则率先成为企业精神的体现者。请诸位把它与孔子的德治、教化比较一下，它们之间相通的地方不是很多吗？而且最基本的东西几乎是相通的。

企业的核心是建立全体职工共同接受的价值观。在这里，价值是哲学范畴，指的是客体的功能与主体需要之间的满足关系。客体，无论是物，现象，问题，信息，还是被认识的人，都有客观存在的功能。当客体的功能符合主体的需要时，这个客体对主体来说就有价值。主体对客体的功能需要越迫切，这个客体的价值就越大。相反，主体对客体的功能需要并不迫切，甚至没有这种需要，那末，这个客体对这一特定主体来说价值就小，甚至没有价值。有的时候，主体对某一客体不仅不需要它的功能，而且厌恶它的功能。这时，这一客体对主体来说，不仅没有价值，而且有负价值。比如：一套款式新颖的时装，它的功能除了保暖、遮体外，主要是美学功能。如果您对美有强烈的追求，那末，它对您就有很大的价值，您花大价钱买下它感到“值”！如果您对服装美的追求不太强烈，那末，它对您就价值不大，您就不会花大价钱去买它。如果您对服装美的功能毫无追求，那末，它对您就毫无价值。如果在“文革”的极左年代，美成了丑，这套时装不仅没有价值，还必然会成为批判对象，穿上它的人非打成“牛鬼蛇神”不可。由此可知，对同一个客体，由于各种主体的价值观不同，就会形成不同的态度，产生不同的行为。

企业管理的一个重要目标，是要使全体职工在对待企业所面临的一些重大问题上，行为一致，而行为取决于态度，态度又取决于价值观。价值观不统一，行为就无法统一。因此，建立全体职工共同接受的价值观，对管理的重要性可想而知。如果做到了这一点，那末，面对企业所面临的问题。不用制度、纪律的强制，不用层层指令、动员，全体职工就会自觉地产生相同的态度、相同的行为。这样的管理，既简便又有效。这也是为什么企业文化在海内外大受欢迎的重要原因。

职工共同接受的价值观的建立，是长期教育的结果。而价值观在企业文化中又主要体现在企业精神中。各个企业的企业精神是不同的，有鲜明的个性。但是，它们的主体部分，往往是企业的主要道德原则。比如：美国IBM公司的企业精神是“服务”。它突出了企业与顾客、企业与社会关系的道德准则。又如：日本松下电器公司的企业精神是产业报国，光明正大，和亲一致，奋斗向上，礼节谦让，顺应同化，感恩图报。这七大条企业精神中，除顺应同化一条外，其余6条均属企业道德范畴，是企业在处理与社会、国家、顾客关系时的道德规范（产业报国，光明正大，感恩图报），是企业在处理

内部人己关系时的道德准则（光明正大，和亲一致，奋斗向上，礼节谦让）。

由此我们可以看到，企业文化和孔子的德治管理路线，在本质上是相通的。从企业文化理论出现后在西方所引起的强烈反响中，我们也可以看到，孔子管理思想在当令世界管理舞台上的巨大威力，尤其是在弥补西方传统管理之弊端上的神奇魅力。

然而，相通并不等于相同。企业文化和孔子德治管理思想之间，既有在本质上极大的相似，也存在着明显的区别。这些区别主要是：企业文化的核心不是道德而是职工共同接受的价值观。虽然，道德也体现着价值观，但后者的覆盖面显然要超过前者。同时，企业文化的内容，不仅仅局限于道德范畴，而且涉及企业精神，目标、宗旨、管理哲学、价值观念、企业道德等众多领域。虽然，这些领域都不同程度地与道德发生关系，但它们所涉及的面，显然大大超出了道德的范围。再次，在企业文化的建设上，既有与孔子德治思想相似的管理者的“身教”、礼乐之教（企业礼仪，企业文化活动），又有英雄、榜样之教，奖罚之教，等等，教育的手段也有发展。企业文化使孔子德治思想更富有时代气息，更适应现实的管理需要。应该说，从企业文化中，我们可以借鉴到在当今世界如何合理、有效地运用孔子管理思想精华有许多有益的启示。

二、孔子并不排斥法制

在相当一部分人心目中，孔子是独亲德治，反对法制的。有的更以孔子反对“铸刑鼎”作为重要的依据。其实，这些都是误解。

我们先来看看孔子反对“铸刑鼎”吧！据《左传·昭公二十九年》记载：那年冬天，晋国赵鞅、荀寅铸刑鼎，把范宣子撰的刑书铭铸在上面，公布于众，以限制贵族的某些特权。对此，孔子坚决反对。但是，他所反对的不是刑书（法律）本身，而是反对把刑书公开，从而淡化了贵贱、尊卑，上下的差别。也就是说，他认为法律公开是“违礼”。他反对的是“违礼”行为。他说：“为刑鼎，民在鼎矣，何以为尊贵？……贵贱无序，何以为国？”显然，以孔子反“铸刑鼎”为由，认为他反对法制，是不合历史真实情况的，也是对孔子本意的曲解。

相反，孔子在不少场合，从正面肯定法制的作用。

在《论语·为政》中有一段孔子对德治与法制的著名论断。对这一论断，不少人都把它解释为孔子褒德贬法。其实不然，那是对孔子语录的误解。为此，我们先来看一看这段语录。孔子说：“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”。这里，道是引导的意思；齐是整齐、约束的意思；政指的是法制禁令；格历来有多种解释，这里选择“纠正”的意思比较确切。这样，这段话的意思是：用法制禁令去引导人民，用刑罚来约束人民，那末，人民会因畏惧惩治而不敢作恶犯法，但思想深处并没有真正觉悟到为非作恶是可耻的行为。如果用领导者自己的道德行为去引导、熏陶人民，用礼义来约束人民，那末，人民不仅在思想深处认识到为非作恶的行为可耻，而且能自己纠正错误。在这里，“道之以德，齐之以礼”，讲的是德治，我们暂不去理会它；而“道之以政，齐之以刑”，明明白白讲的是法制。孔子对法制的评价并没有一棍子打死，也没任何贬的意思，而是实事求是地论述其利弊。那就是“民免而无耻。”“民免”，是法制的功效，孔

子在这方面是充分肯定的。“无耻”，是法制的不足，也正因为有这个不足，孔子才大力提倡德治。

在《论语·里仁》中，孔子说：“君子怀德，小人怀土；君子怀刑，小人怀惠。”意思是说：君子关心道德，小人关心产业；君子关心刑律法度，小人关心恩惠。这里，孔子把道德和刑法相提并论，作为君子所应关心的两个重心。

在《论语·泰伯》中，孔子说：“大哉尧之为君也！……巍巍乎，其有成功也。焕乎，其有文章”。这是说：伟大啊，尧这样的古代圣王！他取得的丰功伟业多么伟大呀。他所制订的典章制度是多么光辉灿烂呀。“文章”，是典章制度，是法制的依据、标志。孔子对尧的“文章”不仅不贬，并且大加赞誉。由此，可更进一步弄清孔子对法制的态度了。那就是：管理需要好的法制！

为什么管理需要法制？在《论语·子路》中，孔子从反面来论证了这一点。他说：“刑罚不中，则民无所措手足”。典章刑罚制度不得当，老百姓就会感到手足无措了。显然，法制，是人民行为的规范。法制合理，得当（“中”），则管理就有序。法制不合理，不得当（“不中”），那末，管理就会无序，出现混乱。这里，孔子把法制的的一个重要功能说清楚了。

在《论语·颜渊》中，孔子说：“诉讼，吾犹人也，必也使无讼乎”。这是说：审理诉讼案子，我和别人差不多；我和别人不同的，是要使争讼的案子在事前不发生，使人民不打官司。这一般话，把孔子对法制的态度表达得比较深刻：一方面，他不反对诉讼、法制；另一方面，他认为法制只能禁恶而不能劝善，只能节流而不能断源，因此，他主张用德治来劝善，断恶，从根本解决问题。可见，孔子在德治、法制关系上，表现出很大的兼容性、灵活性。他以“无讼”为理想，因此，力主德治。但同时，他又面对现实，一旦发生诉讼之事，全像常人一样用法制去对待它。

前面，我们在分析《为政》中孔子一般论说时，曾提到“道之以德，齐之以礼”这句话。“齐之以礼”关键在要弄清“礼”是什么。

“礼”这个字，在《论语》中出现了75次，是仅次于“仁”字的重要概念。剖析“礼”在孔子当时的含义，不能不与法的由来发生关系。

在中国，原始社会没有“法”，社会的稳定、各种人际关系的调整依靠原始习俗和家长的权威。在进入阶级社会以后，“法”才产生。中国古代的法律有夏朝的“禹刑”，商代的“汤刑”。至西周，中国的法律规范由两个部分组成。其一，是刑，对象是被统治阶级。其二，是礼，适用于统治阶级内部。《礼记·曲礼上》中说的“刑不上大夫，礼不下庶人”，指的就是西周时期法律规范中的这一特殊性。礼和刑，既对立又统一，成为维持、调节、稳定社会结构的两个最基本的行为规范。从这个意义上来看，“礼”在某种程度上起着法的功能。

礼，是中国古代宗法等级社会的制度、规范，是维护贵贱尊卑长幼的工具。它几乎包罗万象。大至各级贵族的爵位、领地、嫡长子继承制，小至衣饰、食具、酒具、车马、舞乐、葬具、进退揖让，都有具体的规定。当一个社会有“礼”时，一切依“礼”而行，社会秩序就井然不紊。这就是孔子所说的“齐之以礼”。相反，当失“礼”、违“礼”时，社会秩序就会混乱。由此观之，“礼”首先是一种制度。就是前面提到的孔子所说的“文章”；其次，它是人的道德规范和礼仪。

从上述两方面分析，我们可比较清晰地看到，孔子所倾向的“道之以德，齐之以礼”，决不是单纯的德治，而是以德治为主体的，辅之以法制的综合体。孔子在突出德治的同时，不仅没有排斥法制，而且有意地注意把德治与法制两条管理路线结合起来，综合运用于管理。这个动向，对当今的世界管理，有十分重大的现实意义。

三、管理中德治和法制利弊辨

法制，是统治者按照自己的意志建立起来的法律制度，包括法律的制定，依据法律制度办事的原则、行为规范和有序状态。我们常说的“有法可依，有法必依，执法必严，违法必究”就属于法制的范畴。法制所关注的焦点是秩序。它在人类文明史上一经出现，就表现为残酷无情的强制。

法治，与民主密不可分。它与宪政属同一涵义，与宪法同时产生。宪法，由公民制定，它保障民权，限制政府。法治的基本点是用法来限制政府的权力，保障公民权利。“权力属于人民”、“政府要守法”，是法治的基本格局。因此，法治所关注的焦点是有效地制约和合理的运用公共权力。

中国先秦时期的法家主张“法治”，但它不是现代意义的法治，而是法制。法家主张以法为准则，统治人民，处理国家。这“法”，主要是维护统治秩序的刑律，以法治民，而不是按宪法、行政法去以法施政治国。因此，它只是维护君主专制统治的一种治国方略。同时，这种“法治”，表面上是“人治”的对立物，断事不以人言，而依法规；实际上，它是通过法的形式把特殊的“人治”合法化、程序化。“法”看起来是固定的，不能轻易改变的。而执行起来，则有很大灵活性。“法”由统治者制订；“法”又可随当权者的感情、意欲而增减、兴废。这样，中国古代的“法治”根本不具备现代法治的本质特点，应该属于法制的范畴。

除国家行政管理外，一切组织管理，尤其是企业管理中，按规章制度办事，也不属于法治，而属法制。理由很简单，这些规章制度不是用来制约企业管理机构，尤其不是用来制约企业主要领导人的。相反，是企业管理者通过制定和实施规章制度，以体现自身的意志，维护企业所有者的利益。因此，它是典型的“治民”之“法”。在企业中，是管理者立法、执法，它仅仅是管理者进行管理的工具。

管理中的法制路线，主要是依靠严密的规章制度，依靠具有威慑力的惩罚功能，依靠管理者的正式权力来对被管理者实施外来的、强制的监督。控制，从而建立起管理者在形式上的绝对权威，迫使被管理者的行为纳入管理者所期望的轨道。

法制的核心是威慑。这种威慑在一定条件下，是有效的，有时甚至是很有效的。其原因在于，人是理性动物。当人的理性占据主导地位时，他（她）必然会趋利避害。法制之所以有效，就在于它适应了人的这种理性。因此，利用法制的威慑力来禁止或减少组织所不希望出现的行为就有效。有的时候，甚至可起到立竿见影的功效。这就是孔子所说的“民免”。尤其是在一个组织管理处于无序状态，为迅速扭转这种局面，使管理走上有序的轨道，也就是管理的拨乱反正时期，法制路线的威力更为显著。

对法制的这种神奇的威力，在《红楼梦》这部文学名著中有一个极好的典型例子，这就是“王熙凤协理宁国府”。宁国府的管理，长期放任自流，

散漫窳乱。当宁国府的秦可卿死后，要举行大规模、高规格、长时间的丧礼，王亲国戚，当朝大臣都要来参加。这时，贾珍深感宁国府的管理现状无法适应这次治丧的需要。于是，他到荣国府把王熙凤临时借到宁国府来负责管理治丧活动。王熙凤面对宁国府管理混乱的局面，第一天，采取分班管事、明确职责、规定制度的办法，落实责任制；第二天在“点卯”查点到班人员时，又不顾情面，对一个迟到者罚了俸金、打了大板。从而，严明赏罚，使倍大的治丧场面，繁多的头绪，都能有条不紊，秩序井然。

中国在改革开放初期，在改革难度最大的国有企业中，也曾有一批企业脱颖而出，独领风骚于一时。只要留心读一下这些企业的报道，就不难发现它们有两个共同点。第一个共同点是这些企业所面临的主要矛盾就是要迅速扭转职工不上班，上班不干活，干活不出力，生产无效率的局面，使无序状态变成有序状态。第二个共同点，是在解决上述问题时，几乎都采取了建立规章制度，落实责任制，认真考核，严明赏罚。而且，几乎都在一开始“杀”了几只“鸡”，甚至“杀”了一些“猴”。从而，“杀鸡吓猴”、“杀一做百”，局面一下打开了。这些企业领导人，就成为我国改革之初的第一批“改革家”。当然，其中也包括本书在“引”中所提到的王淑琴女士。

法制的核心是威慑。法制“正乱”、立竿见影。然而，法制之弊，也出自威慑。

法制，单纯依靠惩罚的威慑力，极易激化矛盾，造成被管理者与管理者之间的隔阂、对立。这种对立，在一定时期内并不表面化、公开化，而在于被管理者的内心。其原因，是他们敢怒不敢言。一些管理者往往为表面的风平浪静所陶醉，认为法制的功效无懈可击。然而，当矛盾发展到一定程度，就变成一触即发。事物走向管理者愿望的反面，甚至危及组织和管理者自身。

据史料记载：周厉王时，国人不满，议论不少，他派出文化探子，打入百姓之中，专门收集有关诽谤周厉王的人的材料，随后罗织罪名，对他们进行残酷镇压一下，国内人人自危，朝不保夕，人们互不交谈，互不往来，熟人相见也只是“道路以目”。这样，全国鸦雀无声。周厉王正在为自己的恐怖措施得意时，即于无声处起惊雷，国人暴动，周厉王被赶跑了。

秦始皇结束了春秋战国 550 年的内乱，统一了中国，功绩可谓大矣。但是，在秦统一中国后，片面地实行法制，严刑酷法，轻罪重罚，使全国变成了一个大大监狱。据《汉书·刑法志》记载，在秦朝时，“赫衣塞路，圜圜成市”，可见当时法制路线已推行至极。结果，就爆发了陈胜、吴广起义。全国就像布满了干柴，被陈胜、吴广一把火点着，立即成为燎原之势，农民运动风起云涌。一个统一中国的强大王朝，只统治了 15 年就被倾覆，成为中国历史上寿命最短的统一中国的王朝。由此，我们看到了：成悞、压制 表面服从 反抗 亡国亡业亡身的规律。

在本书提到的王淑琴现象，也出在管理者片面强调法制管理上。你看王淑琴对李丹的管理，除了用规章制度来惩罚以外，还用了什么别的手段？没有。结果，当矛盾发展到一定程度时，血案发生了。这种现象，不仅在国有企业、乡镇企业中存在，即使“三资企业”中，也潜伏着严重危机。据《粤港信息日报》报道，广东众多的“三资企业”、厂规厂纪，普遍存在以罚代教，以罚代管的倾向。东莞一个厂的 21 条厂规厂纪中，有“开除”处罚的达 11 条，占一半以上。工人把这种厂规厂纪喻为“绳子”、“皮鞭”，可见对立情绪已根深。面对这样的法制，工人纷纷上诉，劳资纠纷案越来越多，

且约 80% 的劳资纠纷案是企业败诉。

人，除有理性外，还有众多非理性因素。感情（喜怒哀乐），就是一种十分重要的非理性因素。法制，适应于人的理性面。但是，当一个人的非理性因素占据主导地位时，理性对行为的控制就大大减弱，甚至会失去理智。这时，法制不仅不起作用，反而起反作用，走向法制目的的反面。李丹所以要杀害王淑琴，是把他的行为可能受到法律制裁的后果置于脑后了。这时，占据他头脑的是非理性因素，就是怒、愤怒！

法制的弊还在于它的功效只是短期效果，而不是长期的。也就是说，它只能禁恶，不能劝善。因此，对恶的行为，它只能节其流而不能断其源。而一个组织，期望的是。长治久安。这一点，靠法制是办不到的。一出问题就要制裁。这个问题压下去了，另一个问题又出来了，又要制裁。这样，法制的实施就会相当频繁，法制的内容也日趋繁杂。但是，人对惩罚、成惧的承受能力是会增强的。当人在受到惩罚后，这种承受能力就会同时增强。这样，在同一种惩罚行使多次后，它禁恶的功能也就日趋减弱。为了恢复法制应有的威慑力，惩罚的强度就不得不提高。如此下去，必然形成恶性循环，最终导致公开的反抗。

法制的弊还不仅如此。法制能行使其功能的对象，也有极大的局限性。本世纪 30 年代，泰勒的“胡萝卜十大棒”的科学管理曾风靡西方。这是典型的法制管理。在当时很有效。当时的美国“蓝领工人”收入偏低，就业困难，失业后的社会保障差，自身素质也低。在这种情况下，“大棒”式的法制管理就起作用。40 年代后，这些条件开始消失，“大棒”式的管理对蓝领工人越来越不起作用。同时，企业中代表知识阶层的“白领工人”迅速增加。对于白领工人，“大棒”式的法制管理，根本不起作用，甚至会起反作用。由于管理对象的变化，西方企业管理不得不放弃对“大棒”式法制管理的迷信，探索新的管理模式。今日中国，职工收入水平偏低，就业不充分，失业缺少社会保障。因此，对普通工人，尤其是对一些素质低的工人，法制的威慑力一般还能起一些作用。但是，作为管理者，不能被一时一事的现象所迷惑，要及早从西方已走过的曲折道路中看到法制管理的局限性，及时调整管理思想、管理模式，否则，迟早会使管理处于被动境地，给企业发展带来不应有的损失。

法制管理依靠制度、纪律。然而，制度、纪律只能使管理有序（应该说明，这一点是管理所必须的），而无法激励人们的积极性、主动性，无法形成内聚力。相反，它极有可能挫伤人的积极性，影响内聚力。因此，即使在法制管理下不出现类似“王淑琴现象”或者“秦王朝的倾覆”，它也只能维持组织机构较正常、有序的运转，而无法获得强大的生命活力。

法制管理依靠制度、纪律。但是，不管制度、纪律订得多么细致、繁杂，它总是有限的，滞后的。说它是有限的，因为管理制度难以面面俱到，包罗一切方面、一切细节，也很难做到所有制度都尽善尽美。这样，在执行中，就会出现制度涵盖不了的空档。出现制度本身的漏洞。而这些空档、漏洞，极有可能成为管理无序的祸根。中国在改革开放中所出现的“上有政策，下有对策”的现象不很好地说明了这一点吗？说制度、纪律是滞后的，是因为它不是天上掉下来的，而是管理实践的总结，是根据以往管理实践的问题、经验而制定的。但是，管理实践是不断变化、发展的。它会经常遇到过去所没有遇到过的新问题。这样，在制订出适应这类新的管理矛盾的制度、纪律

以前，管理又有可能出现无序状态（无章可循，无据可依）。

法制管理的直接目的，是要使被管理者服从管理者的意志。然而，服从和创新是相悖的。企业处于多变的外部环境中，要有高度的应变能力。而应变能力，来自创新力。这种创新，不仅在企业的高层领导中显得十分重要，而且在企业的每一个部门，每一个环节、每一个岗位上，都显得十分重要。正因为这样，人们才把创新力作为企业活力的标志。法制管理不是激励人们去创新，而是要求人们按照框框行事。长此以往，企业创新活力就会萎缩。此外，在企业中，也确实存在一批创新人才。他们创新的动机，并不是金钱享受，而是把实现创新理想看得高于一切，把个人才干的充分发挥看得比物质享受还重要。这种人，在西方叫“内企业家”。他们有强烈的自由创造倾向，他们的活动很难按事先拟好的严密的计划、规程去办，他们所喜欢的不是“按部就班”、“循规蹈矩”。这种人与控制、监督、制度、纪律、威慑相悖！他们是一批不服“管制”、“不听话”的人，然而，他们又是企业创新的中坚（或者应该是中坚）。对他们用法制管理，不仅起不到好作用，还将因其创新欲望不能满足而。“跳槽”，造成创新人才的大量流失！

上面，我们讲的是法制管理的利弊。下面，再来看看德治管理的利弊。

管理中的德治路线，主要是依靠建立人们共同的价值观，依靠领导者自身品德、才能、情感等非正式权力，引导人们精神生活和道德修养的完善，在此基础上，实现人的行为的内化控制，使人们的行为自觉地和组织目标保持一致。

德治管理的利弊，几乎和法制管理相反，互为短长。法制靠威慑力，往往立竿见影。德治靠教化，靠思想来解决问题。这样，见效就慢。尤其是理想的道德风尚的形成、共同价值观的建立，是很费时日的，决非一朝一夕之功。因此，用它来禁恶、节流就显得力不从心。尤其在管理出现混乱，需要拨乱反正，使管理迅速从无序转变为有序时，德治就显得软弱无力。但是，当一种思想、价值观被人们接受以后，它发挥作用的时间是相当长的，甚至是根深蒂固的。这一点，是法制管理所无法比拟的。因此，可以说，法制追求的是短期效果，德治追求的是长期效果；法制是战术性的管理，德治是战略性的管理。最典型的例子，是各个民族的民族特性。这些特性之所以形成，是一个民族的共同价值观、道德准则，风尚的结果。当这种民族性一经形成，也就是这些共同的价值观、道德、风尚一经建立，就会世代绵延，经久不息。即使受到外来文化的强烈冲击，也难以消除。

德治的功能在于“劝善”；它不是消极地在节流、堵“恶”，而是积极地清除“恶”的源头，实现“断源”，以根本解决问题。

从德治的功能和特点，我们可以看到，它符合管理组织长治久安的需要，有利于长期稳定发展。

法制的功能靠威慑力来维持。威慑是外来的，强加于人的。人们的服从，是被迫的，勉强的，消极的。而德治管理的功能靠教化来形成人们的内化控制。也就是将企业的目标、宗旨、价值观变成了全体成员自己的目标、宗旨、价值观。这一“内化”，使那些本来对于被管理者来说是“外在”的东西，成了自己的“内在”的东西。随后，人们再接那些已被“内化”的东西去支配自己的行为。这样的控制，对被管理者来说，毫无强制感，毫无受外力所左右的奴役感。他们从自身的行为中感到自己成为自己行为的主人（也就是自己管理自己，自己控制自己）。这样，在管理实践中，他们不再是被管理

的客体，而成为管理主体，从而，开始扮演“双重角色”。这是十分重要的变化。当一个人感到自己是管理主体时，就会表现出主体的本质属性，就是主体性。主体性，从根本上说，是人在同客体的相互作用中所表现出来的能动性、创造性和自主性。这种主体性，在主要管理者身上表现得十分明显。在我国农村，包干到户以后，农民获得了管理主体地位，使农业生产迅速上了一个新的台阶。如果在一个组织中，每一个成员都能成为管理主体，这个组织的内在活力将达到一个什么样的境界，是完全可以猜测得到的。而德治的一大功能，就是有利于使组织中的每个成员获得管理主体的地位，从而有利于充分调动每个人的积极性和创新潜力，使组织获得高度活力。

由于德治管理重教化，重建立共同的价值观和道德规范，因此，当德治见效后，在组织内部就必然会出现同心同德的局面。在这个基础上，组织内部的“人和”就极易形成。组织成员对组织的认同感也大大加强，凝聚力油然而生，从而，有可能赢得高度的整体力。也正因为如此，孔子在群体本位、和为贵等管理思想支配下，必然侧重于德治路线。

四、德治、法制和人性假说的关系

每一种管理思想、理论、模式的背后都有一种特定的人性假说。区别在于有的是有意识的，有的是无意识的有的是言明的，有的则是遮掩的。管理中的德治和法制也不例外。我们在分析这两条管理路线时，有必要看看这些人性假设的合理性。

由于历史的原因，孔子对人性的直接议论甚少。唯一关于人性的论述是在《论语·阳货》中。孔子说：“性相近也，习相远也”。性，指的是人的天赋资质，天性，是人的共同本性。相近，指既不是完全相同，又不完全相异。习，指的是习俗，也就是人性的社会化方面。孔子认为，人的本性是相近的，差不多的，但由于环境不同，使人与人之间的习性发生了重大差异。

先天之性，人类是很相近的。战国末期荀子曾说：“凡人有所一同，饥而欲食，寒而欲暖，劳而欲息，好利而恶害，是人之所生而有也”。（《荀子·荣辱》）荀子所讲“生而有也”的东西，就是人的天性。这种“性”，在人与人之间无多大区别，是人的原始本性。

“习”，后天之性，是人性社会化的结果。千百年来在人性问题上善恶之争，说的是这个“习”。习因人而异，其原因，是后天环境的影响。人的“天性”，在后天社会环境中会改变，人的欲望随着人的社会化，随着时间的推移是会变化的。后天环境不同，人的后天之性就产生差异，甚至相去甚远。

孔子把人性分成“性”、“习”两个范畴，充分显示了后天环境对人的后天之性，也就是现实人性的塑造的重要作用。从而，在现实的人性问题上，避免陷入先验论的泥潭而率先树立了人性可塑的理论。

鉴此，孔子很重视环境对人后天之“习”的影响。他说：“里仁为美，择不处仁，焉得知”。（《里仁》）意思是说：居住的地方要认真选择，住在有仁厚风俗的地方才好，否则，怎么能算是个聪明人呢？

孔子在人性问题上，应该说站得很高，看得很深。人的性善、性恶，决不是天生的，善恶归根到底决定于后天的环境和教育。由此，孔子认为，每一个人都可以通过教育，使其从善。即使是曾经受过不良习染而有恶性的人，

通过教育。也有可能变善。管理，需要人们表现出实现的善性，而不是恶性。为达到这一目的，就应该在人的先天之性（“性”）上加以引导、改造。在孔子的认识中，就是教化。这样，德治路线就自然形成了。在现代管理中，企业文化，精神，道德，风尚，企业领导人的身教，这一切就是影响、改变人的“习”的环境，是教化、引导现实人性向善的方向变化的环境。

法制管理路线，也有它相应的人性假设，那就是人性恶。先秦法家就是这方面的极端代表。他们把人性等同于兽性（人性与兽性“齐一”），认为好利恶害，好逸恶劳是人的本性。因此，人们都为生存而互相计较着，交易着，争夺着，吞噬着，甚至父子、夫妻之间也是这种勾心斗角的关系。他们认为，“好利”是动物的本性，是人、兽共同追求的东西。这种本性，无需改造，也改造不了。所以，统治者对被统治者应该像牧人对牲畜一样，用鞭子、草料（这不就是中国式的胡萝卜+大棒吗）去“牧”他们。《管子·七法》中说：“治人如治水潦，养人如养大畜，用人如用草木”。这里，把人和牛马草木雨水同等看待，“牧民”的倾向十分清楚。

在西方，人性恶的理论一直占据主导地位。它必然影响管理路线的选择。本世纪初的科学管理的人性假设X理论，实际上就是人性恶的假设。X理论认为，一般人有一种不喜欢工作的本性，因此，在管理中必须加以强迫、控制，以惩罚相威胁。这种理论，虽被40年代产生的行为科学所抨击，但它在实践中并未失去市场。

这两种人性假设，应该说都有合理的成分，但又各有其片面性或不足。现实的人性（孔子所说的“习”），有善有恶。人性恶，是客观存在。但现实的人性，并非全恶。人性恶的假说似乎忽视了人性善的一面。现实的人性（习）是可塑的。这一点，正是孔子关于人性假说最宝贵的，也是人性恶的假说的最大不足。但是，并不是每个人都能通过环境塑造成性善者。世界上总有那么少数人是不能教化的。在一个组织内部，在一定时期内，也总有少数人是难以教化而为恶者。教化，可以使多数人逐步向这一理想的境界转化。但是，这个转化是需要时间的，有一定限度的。因此，任何一个组织，其成员的现实人性，决不可能是只善不恶。就每一个人来说，也往往是善恶相渗，兼而有之。因此，在管理中应两手兼行：一手德治；一手法制。

五、德治与法制互补

管理中的德治和法制路线，并不是互相绝对排斥、不可共存的，完全可以互补。两者各有适应的对象和场合，互补后，对不同对象、不同场合实施不同的管理路线，使管理适应各种领域和状态，具有较大的灵活性。这种互补的思路，应该说是孔子中庸管理思想在管理路线中的体现。对于这一点，孔子自身是带头实践了的。

在管理运行比较正常的情况下，宜以德治为主导，法制为辅助手段。在这种情况下，多数组织成员的行为，有善有恶，但以善为主，他们不符合组织需要的恶行，绝大多数是可以教化的。因此，对多数组织成员，应立足于教化，实施德治。但是，在多数情况下，总有少数人，或者个别人的行为会以恶为主，其中也会有个别人在一段时期内是难以教化为善，或者根本拒绝教化的。对这种人的问题，必须抓紧解决。否则，虽然他们人数极少，却会很快祸及全局。善的建树很费力气，而恶的蔓延往往十分迅速。对此，不能

掉以轻心。对这种人，要进行教化。但教化的效果往往并不理想。因此，有必要用法制手段对他们的恶行进行惩罚，以达到禁恶、节流的目的。然后，在法制的基础上，再强化教化，促使他们向善的方向转化。由此可知，在正常情况下，德治是面向绝大多数组织成员的，法制的惩罚威慑功能主要是解决组织中少数性恶又拒绝教化者。

在正常情况下，任何组织的管理，都要求有序地进行。管理有序，这是任何现代化管理所必须具备的基础条件。为此，任何组织都要有一些必要的规章制度，纪律，并严格实施。但是，这只是现代管理的基础，而不是现代管理的全部，更不是管理的高层次要求。在这个基础上，应该突出抓好德洽管理，通过教化，使全体成员在组织所面临的一系列重大问题上，有统一的思想、准则，从而，保证态度一致，行为一致，实现管理的最佳状态。因此，作为一名管理者，在建立起必要的法制管理体系后，工作的重心，应该转向德治管理，且长抓不懈。

法制属于战术性管理。它的管理课题是具体的，繁杂的，又是时间紧迫，需立即解决的，德治属于战略性管理。这种管理，在短期内，有可能对组织毫无实际利益。但是，管理者切不可因此而忽视它。在管理上不可急切求利，片面追求短期效益，而应该树立战略观念，以德治为核心，抓住战略，组织才有前途，才有发展兴旺的未来。在管理上，应该“立足长远，兼顾当前”，而不能“只顾当前，不顾长远”。从这一意义出发，德治作为战略管理，理应处于主导地位，而法制管理就应作为辅助手段。

上面讲的是在管理处于正常情况下，两条管理路线相结合运用的一些看法。但是，在管理处于非正常状态下，情况就不同了。

一般来说，当管理处于混乱、无序状态时，主要矛盾是拨乱反正。面对这一主要矛盾，德治就显得软弱无力，而法制的功能就大有用武之地。同时，在这一特定时空中，组织中恶的行为占据主导地位，且已成势，发展蔓延。因此，从人性分析的角度，也应该强化法制功能。此时此刻，应以法制管理为主。本书在前面提到的王熙凤协理宁国府治丧之所以成功，就是在这种特定条件下运用法制管理的典型。同样，在前面提到的我国改革之初一批企业改革家所以用法制管理，治理企业大见成效，也是因为他们处于管理拨乱反正的特定时空中。对此，三国时曹操曾有一段精辟的论述。他说：“治定之化，以礼为首；拨乱之政，以刑为先”。可谓一言中的。

中国一些“企业改革家”在改革之初，面对管理上拨乱反正的需要，用法制这个管理武器，使企业走上了轨道之后，没有在管理路线上及时作出调整。使事物走向了人们预期的反而。“王淑琴现象”，就是最好的例证。企业如此，国家也是如此。秦始皇以法家路线统一中国，但统一中国后又以法家路线治国，结果，仅 15 年就导致王朝覆灭。这是管理者运用法制不当的报应。

德治与法制是互为条件的。法制，是德治实施的基础、前提。法制要真正起到应有的作用，也离不开德治的配合。

法制的实施，尤其是惩罚的施行，要以教化为前提。也就是说，应该是教在前，惩罚在后。孔子坚决反对不教而罚的简单做法。他说：“不教而杀，谓之虐”。（《尧曰》）不加教育，犯了罪就随便杀戮，这叫暴虐。这话讲得是很有见地的。在制度、规章、纪律执行以前，应该有一个宣传、教育阶段。新成员加入组织时，也应该有一个对他们进行规章、制度、纪律的教育

时间。这样，使他们懂得为什么要有这些制度，为什么违背了要受到惩罚。这个工作做好了，多数人是会遵守制度的。这样，就可大大减少组织成员间的对立。同时，在执行制度、纪律时，惩罚对象减少，打击面可缩小。任何制度、纪律的目的，不是为了惩罚，而是为了无人违纪而无惩罚。一个组织管理好坏的标志，决不是惩罚得越多，管理得越好，惩罚越多，说明违纪者越多，意味着组织内部不安定因素越大；惩罚越多，打击面越大，管理者越孤立，前途越危险。在《水浒传》中有一个杨志押运生辰纲的故事。作为管理者的杨志，其管理方式十分简单；凡不听我的，立即用鞭子揍。14名下属轮番被打骂，打击面可谓大矣。结果，下属齐心与他对抗，最终上了吴用的圈套，丢了生辰纲。今天，也有少数企业领导人被职工群起殴打，无人相助。缩小打击面，是实施法制管理中一个十分重要的问题。而既要缩小打击面，又要严格执行法律，唯一的出路就是法制与教化结合，而不能法制独行。

惩罚实施前，要加强教化。惩罚实施后，更要注意教化。惩罚是手段，不是目的。对受惩罚者，要做耐心细致的思想工作，使他认识自己的错误，从内心接受惩处；同时，要帮助他寻找错误的根源，鼓励他自觉地去恶从善；此外，要一分为二地肯定他的长处、功绩，建立自信、自尊。对其它成员，要通过对惩处对象的处理，进一步进行遵守规章制度的教育，真正起到惩一儆百的功效。

鉴于以上的分析，在管理实践中，德治与法制两条管理路线，要兼而有之，结合使用。这叫刚柔相济、恩威并用、宽猛并施。中国数千年管理实践的结论，对今天应该是有借鉴意义的。不仅在中国，就是日本，企业界在实践的总结中，也得出了同样的结论。日本当代著名企业家松下幸之助说：“身为一个领导者，对于恩威要能配合运用”；“恩威并用，宽严得宜，才能相辅相成，收到事半功倍之效”。

第五章 正己

一、管理者先管理好自己

日本著名企业家、经营之神土光敏夫在他所著的《经营管理之道》中说：

“管理者，先管理好你自己！这样做，也就减少了管理部下的必要性”。

“对管理者最大的要求，是管理好他自己，而不是管理别人”。

“人们不会由于你的说教而行动。如果你身体力行了，人们就会行动起来”。

“‘率先垂范’这种精神，乃是人们处理好相互关系的基本原则”。

“职工要三倍的努力，负责人则应十倍的努力”。

“部下学习的是上级的行动，上级对工作全力以赴的实际行动，是对下级最好的教育”。

“实际上，部下们注视的，与其说是管理者的正面，毋宁说是他的背影。如果领导以身作则，那么，即使他不说话，部下也会跟上。从这个意义上来说，我认为，对下级的指导，就是在实际行动上做出表率，而不是摆出某种正面的姿态”。

土光敏夫不仅这样说，也这样做。1950年，土光敏夫出任石川岛重工业公司经理。1953年，在日本政界、财界爆发了轰动一时的造船贪污案件，造船、海运公司以巨额回扣行贿政界要员。事件发生后，检察厅方面审查的政界、财界人数超过8000人，有115人被捕。日本造船、海运界的巨头也相继被捕。当时，土光敏夫任日本造船工业界的副会长。从而怀疑他对政界有所动作，又被人指控把巨额回扣送给了饭野海运公司。因此，他也在1954年4月2日被捕。那天清晨6点半，东京地检特搜部派出检察官到土光敏夫家执行逮捕令。在他家门前，那位检察官惊异不已：大名鼎鼎的石川岛公司经理，竟住在如此偏远、如此破旧的房子里！接着，又发生了一连串令人惊奇的事。检察官向来开门的那位系着围裙的女人问：“土光敏夫在家吗？”回答是：一大早就上班去了。又问：“那么，土光太太在家吗？”没想到那女人说：“我就是”。这个回答令检察官大吃一惊。他们原以为那是个女佣人，没想到竟是经理夫人。这种事，在资本主义社会是罕见的。接着，直子夫人说：“现在，我丈夫正在附近的公共汽车站等车呢。”这又使他们大吃一惊。他们万万没想到，如此一位大公司经理竟会一大早坐公共汽车去上班。土光敏夫的廉洁深深打动了那位检察官。逮捕任务完成后，他对记者说：“我凭直觉，认为他是不会犯罪的”。土光敏夫被拘留了20天，就无罪释放了。

1965年5月，东芝电气公司业绩惨淡。公司红利持续下降。在这种情况下，68岁的土光敏夫又被请出来，出任东芝电气公司经理，以拯救、重建这家公司。当时，公司华而不实，奢侈成风。经理室和负责人的办公室都备有专用的浴室和厕所，经理室甚至还附设有专用的厨房。而且雇用了专职厨师。土光敏夫第一天到公司时，领导干部食堂端出了丰盛的肴馔招待他。他说：我不吃这些东西，不是有普通的职工食堂吗？从那儿拿饭就可以了。接着，他把经理室中专用厨房的管道埋到地板下，地板为此高出地面50公分。他还决定，把两名经理专职秘书调走，经理秘书由其它领导的秘书兼任。这些举措，震动了公司每一个职工。人们纷纷议论：“现在跟以前的东芝不一样啦”，“要发生什么变化吧”。

类似土光敏夫那样注重管理者自身品德感化力的，在世上并不罕见。在中国，这样的典型也很容易找到。

台湾“台塑”集团董事长王永庆，拥有30亿美元的资产，被誉为“塑胶大王”，是位世界级的大富豪。他已年近八旬，但生活十分节俭，从不追求奢华。一条毛巾，居然用了20多年。他到世界各地出差，既不像许多富豪那样乘专机，也不坐头等舱，而是同普通旅客一起在候机室候机、排队登机。在他的公司中，那些一年掌握几百亿营业额的副总经理、协理和部门经理们，都没有配备专车和司机。

陈章良，28岁成为中国最年轻的教授，30岁获“国际杰出青年科学家奖”。他主持着一个有50多人的国家重点实验室。他要给几个大学的研究生讲课，自己带着十几个博士、博士后研究生，自己有科研课题，又要指导实验室所有课题的研究，还要审定中、美、英有关杂志的稿件，去国外多所大学讲课，工作忙、时间紧。但是，人们经常可以看到他汗流满面，口里喊着“一二三”和大伙一块抬仪器，或者像风一般地骑着板车搬运东西，干着“苦力”活。“老板排球队”里，他当着主力，下雪时，他会在楼道里大喊：“放下手里的活，跟我去打雪仗”，而他每每被打得落荒而逃。这个实验室，他从没有给过谁一分钱的奖金，也没有上下班考勤。但是，大楼里的灯光总亮到很晚，节假日也常被充公。实验室成立时间不长，但硕果累累。

写到这里，使我想起了一个问题，如何处理管理者和被管理者之间的关系，虽然一直是管理学所关注的重要课题，但是至今所有的研究成果，几乎都立足于管理者如何去“管人”、“教人”上。所不同的，只是“管人”、“教人”的手段、形式有所区别而已。这种状况似乎是理所当然的了。由此，管理者本人，就不属于管理对象，更不要说是管理的重点对象、首要对象了。

90年代初，处在改革大潮中的中国，在电影市场持续不景气的情况下，突然，电影《焦裕禄》却被人们争相观看。广泛议论。焦裕禄，一个普普通通的县级管理者，为什么有如此大的魅力、感召力？焦裕禄的感召力来自他的品德，来自他的清正廉洁，无私勤政的美德。时隔30年后还影响感化着新一代的中国人。从中，我们可以看到管理者品德教化功能的威力。从焦裕禄热中，我们也可以看到，广大人民对现实生活中相当一部分管理者不满的情绪。渴望着在他们的身边出现焦裕禄，渴望着他们的管理者能成为焦裕禄式的管理者。

人心不可违。焦裕禄热应该引起管理界的反思：管理再不能仅仅是管理者去“管人”、“教人”了，管理的一个重要内容应该是“管”好管理者。与此同时，作为一个管理者，是不是也应该认识到这样一点：管好自己，使自己成为组织成员的表率，这是赢得民心，搞好管理，创造业绩的前提。

二、政者正己

孔子的德治管理路线的核心是教化，而教他的形式主要是管理者的身教，是管理者以身作则，在道德上作出表率。

在《论语·颜渊》中，孔子说：“政者，正也。子帅以正，孰敢不正？”正，是端正的意思。管理成败的关键在于能否“正”。也就是思想正，作风正，行为正，从而实现统一意志，统一步调，统一行动。一个组织，能不能实现“正”，关键在管理者（“子”）。只要管理者带头端正自己的思想、

作风、行为，那末，谁敢不正呢？

在《论语·子路》中，孔子说：“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从”。这是说：当管理者自身端正，作出表率时，不用下命令，被管理者也就会跟着行动起来；相反，如果管理者自身不端正，而要求被管理者端正，那末，纵然三令五申，被管理者也不会服从的。今天，我们一些单位所出现的“台上他说，台下说他”现象，不就是“其身不正”所造成的吗？

《论语·子路》中，孔子进一步说：“苟正其身矣，放从政乎何有？不能正其身，如正人何？”这是说，如果管理者自身端正了，那末，管理还有什么困难呢？相反，如果管理者不能端正自己，又怎能去端正别人呢？陈章良教授首先端正了自己，从而使管理活动看起来似乎十分简单，而效果又十分良好。这不正证明了。“苟正其身，於从政乎何有”这一简明的管理哲理吗？

正，是管理所追求的理想境界。“政者，正也”，是孔子对这一境界的科学表述。而要实现“正”，必须管理者率先以正，也就是必先“正己”。“正己”，也就成为孔子：“为政以德”的中心观念。离开了“正己”，“为政以德”也就有名无实。

孔子的“正己”管理思想，既是对历史经验的深刻总结，也是对当时的现实深入剖析的结果。

孔子的理想社会，是贵族统治能长治久安，而被统治的广大劳动人民也能安居乐业。他认为，社会能否安定富裕，关键在于操纵国家命运的贵族统治阶级是否具有高尚的伦理道德，是否能“敬德保民”。所以，他对当时贵族统治者的伦理道德修养寄予殷切希望。他认为，春秋时期的社会大动乱，最重要的原因在于各级贵族缺乏伦理道德的高尚修养，因而，在处理国家事务时背离了伦理道德原则。于是，纲纪不正，逐步演化成天下大乱。要挽救这一局面，首先就需要贵族统治者临危而惧，猛醒过来，自觉提高道德修养，身体力行。只有这样，才能用道德规范去指导国家事务，教民化俗。然而，当时的统治者根本听不进孔子的这种观点。摆在孔子面前的，是贵族统治者实际生活的腐败、堕落。所以，他深为忧虑地发出感叹：“德之不修，学之不讲，闻义不能徙，不善不能改，是吾忧也”。（《述而》）这是说，品德不去修养，学问不去讲求，听到正义的事不能去做）有错误不能改正，是孔子所忧虑的。

“政者正也，子帅以正，孰敢不正”的命题是深刻的。当然，管理问题决不仅仅是一个道德教化问题，也不只是“正己”的问题。这一点，在后面我们将讲到的孔子管理思想的其它部分中，可以证明。但是，“正己”确实是有效管理的一个重要因素，它表达了一个真理。这就是榜样的力量。

《礼记·大学》中说：“上老老，而民兴孝；上长长，而民兴弟；上恤恤，而民不倍，是以君子有絜矩之道也。人领导者敬养老人，那么老由姓中就会盛行孝道；领导者尊重长者，那么百姓中就会盛行敬长的风气；领导者体恤孤独的人，那么百姓也不会做相反的事；所以，领导者应该在道德上做出榜样。

古今中外，榜样的威力是人所共知，有口皆碑的。《韩非子·外储说左上》记述了这样一个故事：齐恒公喜欢穿紫色的衣服，一时，齐国人都以穿紫衣为时髦，全国人都穿上了紫衣。但是，当时的紫色布价格十分昂贵，五尺白布也换不来一尺紫布。对国内的这种奢侈风气，齐恒公很为忧虑。一次，

他对相国管仲说：“我就是爱穿紫衣服，现在紫布贵成这个样子，但全国百姓还拼命穿紫衣服，我该怎么办呢？”管仲回答说：“您如果想阻止这种歪风，可以这样试一下：您先别穿紫色衣服，随后对您的左右亲信说：“我非常讨厌紫的臭味”；如果您左右亲信中有人正好穿了紫衣的，您一定要说：‘退后一点，我怕紫臭！’”齐恒公同意了管仲的方案。结果，当天，朝廷里没有人穿紫衣了；第二天，齐国都城（临淄）内没有人穿紫衣了；自第三天起，齐国境内也没有人穿紫衣了。领导的榜样作用，真可谓立竿见影。

《荀子·君道》中说：“楚庄王好细腰，而朝有饿人”。说的是春秋时期的楚庄王不是求贤才辅助政治，而是喜欢看人的细腰。一时间，他的属臣们为了身体窈窕、保持细腰，不敢吃饭，一个个饿得支撑不起来。

正因为管理者的自身榜样有如此大的威力，孔子才说：“君子之德风，小人之德草，草上之风，必偃”。（《颜渊》）领导者的品德好像是风，被领导者的品德好比是草。风与草的关系，是风吹到草上，草就会顺风而倒。因此，领导者的品德会极大地影响被领导者的品质。要被领导者品德端正，领导者就必须首先自己端正品德。

有一次，鲁国大夫季康子因盗贼过多而忧虑，他向孔子请教该怎么办。孔子的回答，不是让他怎样去对付盗贼，而是说：“苟子之不欲，虽赏之不窃”。（《颜渊》）这就是说：如果你季康子自己不贪图财物，那末，即使悬赏奖励偷盗，老百姓也不会偷盗的。这段话包含两层意思，一是上行下效，统治者心术不正，被统治者盗窃行为就必然多；二是管理者，必先“足民”，使民无所不足，也就无盗窃之必要。而“子之不欲”，正是保证“足民”的前提。

正是从这样的观点出发，孔子才作出了如下的论断：“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”。（《子路》）管理者讲求礼仪，被管理者没有人敢不尊敬他的；管理者讲求道义，办事公正，被管理者没有人敢不服从他的；管理者讲求信用，那么，被管理者决不会不动真情，不讲真话的。

本世纪80年代出现的企业文化思潮，其中一条重要的原则是：在塑造企业文化过程中，企业领导要率先垂范，使自己成为要塑造的企业文化的体现者。它要身体力行，信守价值观念，并通过自身的行动，成为这种价值观念的化身。他不仅要一时一事率先垂范，而且要在长期管理实践中成为要塑造的企业文化的化身。只有这样，企业文化才能为职工所接受，才能扎根于职工的心中。

企业文化传播到中国已有多年。一个时期以来，不少企业竞相建设自己的企业文化。这股热潮，对中国企业管理应该说是大有裨益的。在这股热潮中，也确实有一些企业取得了较好的成效。但是，从表面上看，多数企业在建设企业文化上只是走过场，流于形式而无实效。其原因是多方面的。但其中一个十分重要的原因，就是企业领导者在企业文化建设中不能“正己”。他们用来塑造企业文化的手段是做报告，写文件，搞宣传，刷标语，在那里，建立“企业文化”的对象是职工，是要求职工做到的，而企业领导者则置身于“企业文化”之外，不受其约束，更不打算要求自己成为“企业文化”的率先垂范者。这样去塑造企业文化，只能是“单相思”。职工一看领导的自身行为，对“企业文化”不再理会，于是，“企业文化”在领导的渲染下，热了一阵，最后剩下的就是留在纸上的文字以及刷在墙上的标语。

“正己”在东方文化国度中的管理显得尤为重要。在中国传统文化的环境中，人们形成强烈的依附性。中国人从出生以后，就依附家庭，依附祖先，依附亲友，依附组织，依附清宫明君。随着改革开放，这种依附性受到了一些冲击。但是，它仍顽强地支配着多数中国人。据调查，即使在沿海改革开放的城市中，青年人的依附性仍然相当突出。这种依附性表现在领导和被领导的关系中，就反映为群众对领导的依附。人们普遍盼望自己的领导是清官、好官、为民作主的官、为民造福的官。人们殷切渴望有这样的领导人带领他们去奋斗而赢得美好的生活。人们期盼着能让人放心大胆地跟着他奋斗而不会吃亏的好领导人。这也就是为什么“包公”被人们争相传颂了近千年的原因。这也是电影《焦裕禄》热的起因。

孔子的“正己”，决非泛泛空论，而有它完整的、具体的内容。这些内容，多数在本书以后的章节中要详细加以评说。这里，先开出一张大略的清单，供诸位有一个简明的、整体了解。这就是：

- “见得思义”，（《季氏》），反对贪图小利的庸人风气，要求清廉无私，清介自守；
- “先之劳之”，（《子路》），勤于政务，起到榜样作用；
- “群而不党”，（《卫灵公》）主持公道，讲求公正，讲大局，讲团结，协力同心；
- “躬自厚而薄责于人”，（《卫灵公》）严以律己，宽以待人；
- 求实作风，不以言举人，也不因人废言（《卫灵公》）；
- 重调查研究，持客观态度，切忌主观片面，“毋意，毋必，毋固，毋我”（《子罕》）；
- 对子女、亲属决不搞特殊。这一点，孔子对自己的儿子孔鲤的学习不吃偏饭，为我们作出了示范；

在《论语·季氏》中记录了这个故事：孔子的学生陈亢问孔鲤：“您父亲对您有额外的教晦吗？”孔鲤回答：“没有。有一次我父亲一个人站在堂上，我快步走过庭院，他问我：‘你学了《诗经》吗？’我说：‘没有’。他又说：‘不学习《诗经》就不会说话’。我回去就学习《诗经》。又有一天，父亲又单独站着，我快步走过庭院。他问我：‘你学习礼义了吗？’我说：‘没有’。他就说：‘不学习礼义，就无法立身处世’。我回去就学习礼义。我就只听我父亲对我讲过这两句话”。陈亢回去后很高兴地说：“我问了一个问题，得到三个收获，懂得了学诗的道理，懂得了学礼的道理，还懂得了君子不偏爱自己的儿子”。

温州市东方工业企业集团公司的总经理腾增寿在抓领导干部的模范作用时，提出了5个内容，这就是“干有劲，言有理，利要让，难要抢，带头干”。干有劲，指的是提倡“牛”的精神，任劳任怨，忠于企业，忠于职工。言有理，指的是要动之以情，晓之以理，赢得人心。利要让，是不要同职工争利。难要抢，是讲要把困难抢过来，把风险、责任担到自己的肩上。带头干，是指制订厂规厂法时，首先问自己能不能做到，自己做不到决不订；制订以后，领导带头执行。他们说：“让工人怕你不行，让工人服你才行”。管理者“正己”，工人就“服”你，你的非正式权力就大，影响力大，工作就好搞。

三、躬自厚而薄责于人

人际交往中，人们往往习惯于注重别人言行中的缺点、问题。从而，彼此指责对方，而不去责备自己，人际关系必然不协调，“人和”就难以形成，即使形成了也难以持久维持。

在企业中，管理者在企业内部人际关系中处于有利地位。因此，在他们身上，上述毛病暴露得就更为突出。他们居高临下，认为自己权力在手，真理在握，眼睛老盯着别人，好挑别人的毛病，有的更习惯训人。上下级之间出现了分歧，发生了矛盾，首先是怨下级，批评下级，指责下级，甚至惩罚下级。工作中出了问题，首先找下级的责任，找下面的麻烦，自己一身轻松，一贯正确，毫无责任，如此等等。长此以往，上下级关系必然疏远、紧张，人际关系也难以真正协调。

在企业对外关系中，同样也存在着类似的问题。对顾客的挑剔、意见、怨言，甚至申诉，总觉得是无理取闹，吹毛求疵。对社会大众的意见、情绪，也总觉得自己受了委屈。在与协作者、供应商、经销商发生矛盾时，也总是首先看到别人的不是，把责任归咎对方。如此下去，外部关系必然越搞越糟，企业将失去顾客，失去社会支持，协作关系就会混乱。最终丧失市场，丧失企业前途。

对于诸如此类的问题，孔子的有关教诲，好似一付使人清醒的良药。

孔子说：“躬自厚而薄责于人，则远怨矣”（《卫灵公》）意思说：严于责备自己，而责备别人轻一点；严格要求自己，而宽以待人；这样，怨恨就离你远了，别人就不会怨恨你了。用今天的话来讲，就是严以律己，宽以待人。“躬自厚而薄责于人”与上面所讲的一些现象是相悖的。而这，正是孔子正己管理思想的一个重要体现，是实现长治久安的重要条件，在现代管理中有根现实的意义。

孔子有一句名言，这就是：“君子求诸己，小人求诸人”（《卫灵公》）。君子自重自立，凡事从自身找原因，不怨天尤人。小人则相反，不注意检讨自己的过失，而对别人却求全责备。领导人，管理者，理应是君子而不应成为小人。

为什么要“躬自厚而薄责于人”？这纯粹是一个管理者的道德品质吗？孔子在《论语·尧曰》中一针见血地把它真谛说清楚了。这就是：“宽则得众”。只有对下属宽厚，才能赢得下属。孔子又说：“攻其恶，无攻人之恶，非修与？”（《颜渊》）说的是：批评自己的错误，而不去苛责他人的过失，不就可以消除无形的怨恨了吗？显然，“躬自厚而薄责于人”的目的性是十分明确的，那就是为了得民心，为了求人和。而民心和人和在现代管理中，仍然是十分宝贵的。

“躬自厚而薄责于人”，要求管理者克制自己心理上的优越感，不凌架于他人之上，承认每一个下属的尊严，尊重下属，尊重对方，尊重每一个人。这样，就不能不使人与孔子所提倡的中华民族传统的优良美德——谦让、恭敬相联系起来。

“貌思恭”、“事思敬”（《季氏》）恭在貌，敬在心。凡与人交往，”先要存肃敬之心，不敢怠慢。如果肆无忌惮地把自己的意志强加于人，实质上就是损害、侵犯了他人的人格、尊严，结果，势必造成人际冲突。而这种情况，在管理者身上是极易发生的。要解决好此类问题，关键不在于“恭”，而在于“敬”。“敬”是因，“恭”是果。只有内心对下属、每一个人尊重，尊重他们的人格、尊严，才有可能在行为上自然表现出“恭”来。否则，内

心不“敬”而去片面追求表面上的“恭”，只能给人以“伪善”的感觉，得不到好的效果。

恭敬和谦让是互为里表，紧密相联的。只有谦逊，才能待人恭敬。谦让，就是要先正己，后正人；先让人，后为己；先敬人，后尊己。谦让，是我国古老的传统美德。在《尚书》中就已有“满招损，谦受益”的训条。在中国历史上，让功，让封赏，让贤的事例层出不穷。比如：春秋时期，鲍叔让宰于管仲是尽人皆知的。这些谦让，虽内容不同，形式不同，但都涉及到个人利益。“让”的都是个人利益。这种利益，谦让者如不让，自己得之，也不为不德。但是，这种行为却为贤者所不为。他们不是从一己私利去看问题，而是从较高的层次去对待这类问题。显然，在这里，得不得，让不让，已不是是非非问题，而是风格问题，是思想境界高低的问题。也就是在个人名利地位面前，且是完全可以合理合法得到的个人名利地位面前，是互辞互让，还是互争互夺问题。作为一个管理者，此类问题也是会经常遇到的，尤其是当管理工作获得成效后，成功归谁？奖励属谁？升迁归谁？在这样一系列问题面前，各人的态度是不同的，作为主要管理者，将这一切归于自己，也不为不可。有时，对这种行为还有制度规定作保证，合理合法。但是，如果这样做了，往往会脱离群众，失去民心，或者是造成领导集团内部的矛盾。相反，如果高姿态谦让，个人利益似乎受到了一些损失，但人际关系更协调了，领导集团内部协调，上下级关系协调，整个组织更有前途了。管理者的最大愿望是组织的成功和发展。那末，谦让恰恰是有利于这一愿望实现的品德。

然而谦让并不意味着在任何情况下都谦让。谦让这一品德，是有其实践的特定领域的，而不能把它作为处理一切人际关系的准则。在事业发展面前，在遇到困难、风险面前，在失败、受挫后的责任归属面前，决不能谦让，而应勇挑重担，勇于负责。对于这一点，孔子也早已注意了，并作出了极好的教诲。他说：“当仁，不让于师”。（《卫灵公》）面临实践仁德的事，就是对老师也不必谦让，何况是同事、下属。

谦让和“当仁不让”两者并不矛盾，并不排斥。它们各自适应不同的场合，相辅相成。两者从两个不同的侧面，共同反映了“躬自厚而薄责于人”这一准则。

“躬自厚而薄责于人”的又一个表现形式是对别人的过错，尤其是下属的过错，不应耿耿于怀，抓住不放，也不应由此而以一叶障目，以偏盖全，对人作出失真的判断。更不可以眼还眼，以牙还牙，给过失者以报复，置之死地而后快。这样做，不利于团结，不利于人和，不利于过失者去恶从善或迅速从失败中崛起，不利于调动人的积极性。其副作用甚多。但是，在现实的管理活动中，此种现象却往往屡见不鲜。为此，孔子明确指出：“既往不咎”（《八佾》）。已经过去的事，就不要再追究了，有了过失，教育了，认识了，改正了就好。这是宽以待人的一个重要表现。只有这样，管理者才能得人心，才能成为“北辰”。

孔子甚至把学习也与“躬自厚薄责于人”联系起来。他说：“古之学者为己，今之学者为人”（《宪问》）。这里的“为己”，不是为自己的私利，“为人”也不是为他人服务。孔子是在叹息：过去的人，学习是为了充实自己，约束自己，使自己真正成为有道德的君子，而现在的人，他们学习不是为了改造自己，而是为了有对别人指手划脚的本钱。这样，“今之学者”就不符合。“躬自厚而薄责于人”的要求。任何一个管理者，都在学习。学习

书本知识，学习社会实践知识，学文件，学政策，学法规，从总结自己实践中，从分析他人中学，如此等等。然而，学后用来干什么？是“为己”，还是“为人”？

四、修己以安百姓

管理者自身“正”，决不是凭主观愿望就能轻而易举实现的。孔子在总结实践经验的基础上明确提出，“修己”是“正己”的前提。“修己”，就是管理者的自身修养。

然而，在中国后期儒家那里，把“修己”与“正己”，“正己”与“治人”的关系割断了，使“修己”失去了目的性，成了闭门修养，修身养性，为修养而修养。这样，“修己”就被严重篡改而陷入了泥潭。

孔了的“修己”，是有明确的目的、方向的。在《论语·宪问》中记录了这样一段重要的对话：“子路问君子。子曰：‘修己以敬。’曰：‘如斯而已乎？’曰：‘修己以安人。’曰：‘如斯而已乎？’曰：‘修己以安百姓’”。孔子的弟子子路问孔子，怎样才算得上是个“君子”。孔子回答：“修养自己，认真做好工作”。子路又问：“这样就行了吗？”孔子说：“不够！自己修养好了，要再去安定周围的人。”子路接着又问：“这样就行了吗？”孔子说：“不够！自己修养好了，再使百姓安定。”

这里，孔子把管理者在“修己”、“治人”上划分成三个等级。其中，最低等级是“修己以敬”，也就是做一个普通的有道德的人；第二等级是“修己以安人”，这是说，不仅自身要有道德修养，而且在与人交往时，能使周围的人得到实惠，并且受到道德教化；第三等级是“修己以安百姓”，这是说，个人道德修养好了，能使所管理的百姓相安，使他们无怨无凄，安居乐业，并都在道德上受到教化。由“修己以敬”进到“修己以安人”，再发展到“修己以安百姓”是每一个管理者都应为之而奋斗的。其中，“修己以敬”，即自身修养是基础，是根本；“修己以安百姓，”也即“治人”是目的。由此可见，孔子十分强调管理者的修养，又为“修己”确立了十分明确的目的。

从上述论断的分析可以看到，孔子的“修己”是以群体（家、国、天下）的完善（齐、治、平）为目标的。这一点，对现实的管理有借鉴意义。今天管理者的自身修养，也应以管理组织得以治理为目标。比如：本章一开头提到的日本企业家土光敏夫的品德修养，就是以完善企业经营为追求目标的。从上述论断的分析中也可以看到，在管理者个人与群体治理之间，存在一个三段体的模式。这就是：“修己”——“正己”——“治人”。在这个三段体中，从人己关系来说，是由“己”向“人”过渡，由管理者个体的原则向群体原则转化。

如何进行管理者的自身修养？孔子把改正过错作为“修己”的一个重要手段。人不可能无过。改正过错，本身就是品德修养的完善。不断地改正过错，管理者的修养就不断完善。孔子说：“过则勿惮改”（《子罕》）；“过而不改，是谓过也”（《卫灵公》）。有了过错就不要害怕改正。有过错而不改正，这才是真正的过错。孔子的弟子子贡也说：“君子之过也，如日月之食焉；过也，人皆见之；更之，人皆仰之”。（《子张》）意思是说：管理者的过失好比宇宙空间的日蚀、月蚀：在他犯错时，人人都看得见；在他改正过错的时候，人人都会敬仰他。此话讲得生动而切合实际。管理者承认

过错、改正过错，进行自我道德修养的完善，决不是“‘丢面子’、‘丢威信’”，从而“日后难以管人”，恰恰相反，这样做的结果，是增加了威信，得到了民心，从而更利于管理。这一点，是每一个管理者都应该明确而自觉实践的。

孔子又认识到，在“修己”的过程中，正确对待社会舆论，对管理者的品德修养的完善极为重要。他说：“法语之言，能无从乎？改之为贵。巽与之言，能无说乎？绎之为贵。说而不绎，从而不改，吾未如之间也已矣”。法语，是合乎礼法的语言，也就是合乎正道的话。巽，是谦逊和婉。说，是悦，即高兴的意思。绎，是寻求推究的意思。孔子在这里说的是：合乎正道的话，义正词严的批评话，能下接受吗？但听了以后要改正错误才是可贵的。恭敬赞美的话，听了能不高兴吗？但要正确对待它才可贵。只高兴而不正确对待，只接受而不改正，这种人，我对他就没有办法了。应该说，孔子说得非常实在，也十分有理。

在现实生活中，管理者在组织内部的人际关系中处于特殊的优越地位。在这种情况下，在管理者耳边听到的，几乎是一片。“巽与之言”。对这种舆论现象，作为管理者要有清醒的认识，决不可盲目地“说而不绎”，从而，不能正确对待自己，放松了自我修养的完善，要知道，在这一片“巽与之言”中，既有真的，也有假的，也有真真假假的。如果一个管理者被这些真假“巽与之言”所陶醉，那末，“修己”就将落空。管理的前途也就危也！更有甚者，他们不满于组织内部成员对自己的“巽与之言”，而期望组织外部社会舆论的“巽与之言”，以提高管理者自身声望。于是，“有偿新闻”之类虚假的吹捧报道，“有偿评奖”之类的虚假荣誉，一个个接踵而来。管理者为之而喜庆。岂知，组织内部其他成员对此内心深为反感，管理者和他们的距离越拉越大。如此下去，管理没有不走下坡路的，管理者也迟早会从虚构的高峰跌入深谷。到时，为时已晚，何不及早刹车，对“巽与之言”，“绎之为贵”？

作为管理者，在组织内部，在一般情况下，是很难听到“法语之言”的。这是管理者在组织内的特殊地位和权力所决定的。对这一点，管理者也要有清醒的认识。俗话说：“旁观者清，当局者迷”。对自己的过错，管理者自身往往难以发现，而组织内其他成员的心中是一清二楚的。只有把他们心中对管理者的“法语之言”都讲出来，管理者才有可能比较清醒地对自己作出正确评价，且使“修己”明确目标、方向。为此，就要有意识地广开言路，鼓励人们讲真话、讲自己的毛病和不足。但是，“良药苦口”，“法语之言”总不如“巽与之言”听着舒服。因此，有的管理者就不愿听到“法语之言”。一听到这样的舆论，就认为是与自己过不去。从而，不是“从”、“改之为贵”，而是对立排斥。这样做的结果，把本来就很少、因此就十分宝贵的“法语之言”一家伙堵回去了。如此这般，如果接连发生几次。那末，人们的“口”就“封”起来了，“法语之言”就绝了，而到处弥漫的很可能是“巽与之言”。人在这样一种特定的舆论环境中，管理者自身修养将往什么方向发展，管理将会出现什么局面不是不言自明了吗？

孔子“修己”的思想对管理者来说是十分重要的。但是，孔子的“修己”思想也有其不足之处。这就是：孔子在“修己”问题上过分强调了自觉。应该说，自觉性是“修己”的内因，前提，没有高度的自觉，“修己”的使命是无法完成的。然而，在现实生活中，管理者中自觉“修己”的不多。特别

是当管理者在管理实践中已取得一定业绩，“一帆风顺”，满足于现状时，“修己”的自觉性就更少。正因为现实与孔子的理想之间存在如此强烈的反差，孔子才发出叹总 and 忧虑：“德之不修，学之不讲，闻义不能徙，不善不能改，是吾忧也”（《述而》）；“己矣乎！吾未见能见其过而内自讼者也”（《公冶长》）后一句话是说：算了吧！我还没有见过自己发觉错误而内心自责的人。

鉴此，在管理者“修己”问题上，既要依靠本人自觉，又要用一些制约机制来强化其自觉。对于中下层管理者，可以用人事考核、干部任免的机制来强化管理者“修己”的自觉性。这样，中下层管理者的道德修养就应列入人事考核和任免的重要内容和标准。对于企业高层管理者，尤其是首脑人物，就要寻找别的机制。笔者以为，在不同的企业中，股东（代表）大会、监事会、职工代表大会等组织机构，似乎是行使这一机制比较有效的形式。当然，这里也有例外，那就是那些独资的私营企业中，资本所有者兼企业主管的“老板”。对他们来说，制约机制无从寻觅，而只能依靠他们本人自觉？。

第六章 仁爱

在本书“引”中，我们描述了石家庄第二印染厂爱职工的故事。这个故事给人留下深刻的印象。从中不能不使人领略到在管理实践中爱的魅力。由此，也不能不使人对孔子的仁学及其在管理中的现实意义，重新作一番实事求是的审视。

从孔子博大庞杂的思想体系（包括管理思想）来看，仁是其核心，总纲。一部《论语》共502章，其中论仁的，有58章，出现“仁”字达109次，创造了《论语》之最。从中，也可看到“仁”在孔学中的地位。

仁，又是孔子德治管理路线的重要组成部分。因此，谈孔子管理思想，离不开“仁”。

一、仁者爱人

“仁”的含义是什么？孔子在回答学生关于“仁”的提问时，因材施教，各有侧重，因此，形成了对“仁”的众多解释。

为了弄清“仁”的含义，有必要把孔子关于“仁”的论述，放到当时特定的历史背景中去加以分析。因为，孔子关于“仁”的思想，决不是天上掉下来，而是继承发扬了前人的有关成果，且是针对当时特定环境的产物。

“仁”，并非孔子的创造。在孔子以前，“仁”的概念已经产生，并日益被广泛使用。

在殷代，据考证，至今尚未发现有“仁”这个字。最早出现“仁”字的著作是《尚书》和《诗经》。但在这两部文献中，“仁”字极少。有人统计，在《尚书》中只出现了一个“仁”字，在《诗经》中也只出现过两次。

到春秋时代，“仁”才较多地被运用。比如：在《国语》中，“仁”出现了24次，其基本含义是“爱人”。如《国语·晋语》中说：“爱亲之谓仁”。在另一部文献《左传》中，“仁”出现了33次，“仁”除了“爱人”的意思外，还把一些德目也算作“仁”。如：《左传·僖公八年》中记载：“宋公疾。太子兹父固请曰：‘目夷长且仁，君其立之’。公命子鱼，子鱼辟曰：‘能以国让，仁孰大焉？臣不及也。’”这里，把兄弟间礼让君位称之为“仁”。

为什么进入西周，尤其是到春秋，“仁”的概念才比较普遍使用呢？

中国自西周起，开始步入封建社会。在对人的问题上，封建社会和奴隶社会是有明显区别的。殷商奴隶社会时期，统治者对奴隶实施的是残酷刑杀。封建社会由于阶级结构的变化，在这个问题上要文明多了。尤其是在西周、春秋，中国刚刚步入封建社会，封建领主在社会变革中有明显的进步性。因此，在对人的问题上与殷商时期产生了截然不同的特点。

西周统治者主张“裕民”、“保民”。裕民，就是使民众生活富裕。保民，就是保护人民，尤其要施恩于穷人，鳏人、寡妇。《尚书·康诰》中说：“惟文王之敬忌，乃裕民”。《尚书·无逸》中说：“怀保小民，惠鲜鳏寡。”“裕民”、“保民”，是中国封建社会初期的进步思想。也因为这样，相传文王、武王、周公，以至成康时期，出现了中国历史上第一个“盛世”。而西周的这一时期，又是孔子所向往的理想社会。因此，孔子的仁学思想不能不受到西周“裕民”、“保民”思想的影响。

春秋时期，诸侯争夺，战争不断。战争不仅使大批无辜民众丧生，农业

生产受到严重影响、且不断增加税赋，以应付战争和统治者的腐朽生活需要。于是，苛政残暴，生灵涂炭，民不聊生，人民陷于水深火热之中。在这个时期，西周初年的“裕民”、“保民”思想已被统治者弃之脑后，对这种状况，孔子深恶痛绝。据《礼记·檀弓下》记载：一次孔子路过泰山，有一妇人在墓前哭得非常伤心。孔子让子路去问原因，那妇人说：“公公被老虎吃了，丈夫被老虎吃了，现在儿子也死于虎口，怎能不伤心呢？孔子问：你们为什么不搬走呢？那妇人说：这儿没有苛政、没有剥削和压迫，所以宁愿喂老虎也不搬走。孔子听后对他的弟子们说：你们要记住，“苛政猛于虎”。孔子这句话，是对春秋时期政治黑暗、民不聊生的总结，正是针对当时的苛政残暴，孔子才感叹：“民之于仁也，甚于水火”。（《卫灵公》）也就是说：人民对“仁”的需要，超过了对于像“水火”这样物质的需要。这大概是孔子所以要大谈其仁的历史原因。

鉴于上述分析，完全可以有理由认为，在孔子论仁的多种解释中，“爱人”是最能代表孔子论仁的中心含义，并能最大限度囊括了仁的内涵的解释。这就是《论语·颜渊》中记述的一段对话：“樊迟问仁。子曰：‘爱人’”。孔子“仁者爱人”的另一个表达，是：“汎爱众”（《学而》），也就是博爱大众。孔子在自身的实践中体现着他“仁者爱人”的息想。他30岁左右第一批招收的弟子中，有一位叫冉伯牛的。他仅比孔子小7岁，是孔子学生中年高望重的老一辈。一次，他生了麻风病不能起床。这种病是传染病，人们都怕接触这种病人。但是，孔子却非要亲自去探望他。他握着冉伯牛的手说：“亡之，命也夫！斯人也而有斯疾也！斯人也而有斯疾也！”（《雍也》）意思是说：这病是要送命的，这是命啊！这样好的人为什么偏得这样的病呀！这样好的人为什么偏得这样的病呀！孔子之爱人，由此可见一斑。

孔子还对“‘仁者爱人’”的思想作了进一步的规定，这就是：“恭、宽、信、敏、惠”。在《论语·阳货》中有这样一段对话：“子张问仁于孔子。孔子曰：‘能行王者于天下，为仁矣’。请问之。曰：‘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！’”这段对话的意思是：孔子的弟子子张向孔子请教什么是仁。孔子说：能随时随地实行5种品德，就可算是仁了。子张又问是哪5种品德。孔子回答：恭谨，宽厚，信实，勤敏，慈惠。对人恭谨就不会受到侮辱，待人宽厚就会得到众人的拥护，交往诚实能赢得别人信任，做事勤敏就会取得成功。给人慈惠就能很好地使用民众。恭，宽，信，敏，惠，是“仁”的具体规定。其中，宽，信，惠，主要是对人而言的；而恭，敬两项，主要是就己而言的。两方面结合起来，才能实现“爱人”的基本要求。

《论语》中另一次对话，也能从侧面证实“仁者爱人”的基本内涵。孔子的学生原宪问孔子：“克、伐、怨、欲不行焉，可以为仁矣？”意思是说：好胜、自夸、怨恨、贪婪都没有过的人，是不是可以称为仁了？对这个问题，孔子的回答是：“可以为难矣，仁则吾不知也”。（《原宪》）意思是说：这样的人可以认为是很难得的了，但是不是可以称为仁，我就知道了。为什么“克、伐、怨、欲不行”已极为难得而不能叫作“仁”？因为这“四者”不行，其效果只能无损于人，而不能有益于人。“仁”者爱人，它不仅无损于人，更要有益于人。

在孔子的仁学中，仁除了被用来直接表达“爱人”这含义外，还被作为与“爱人”有直接或间接关系的用语。

首先，他用仁泛指对社会作出贡献的人。这里，最典型的是对管仲的评价。

管仲（约公元前 730 ~ 前 645 年），在齐国居相位，号称仲父，治齐达 40 年之久，使齐国成为春秋时期第一个霸主。但是，在管仲任齐桓公的相国前，曾发生过一件有争议的事，齐襄公有两个兄弟：公子小白（即后来的齐桓公）和公子纠。小白以鲍叔牙为师，公子纠以召忽和管仲为师。齐襄公无道，小白逃到莒国，公子纠逃到鲁国。后齐襄公被杀，小白和公子纠同时回国，但小白先到，立为齐桓公。之后，齐桓公杀了公子纠，召忽也自杀殉节。但是，管仲没有自杀殉节，而被鲍叔牙推荐当了相国。对此，孔子的弟子子贡、子路相继向孔子提出同一个问题：管仲是没有仁德的人吧？对于这个问题，儿子的回答是：“管仲相桓公，霸诸侯，一匡天下，民到于今受其赐，微管仲，吾其被发左衽矣。岂若匹夫匹妇之为谅也，自经于沟渎，而莫之知也”。这是说：管仲辅助齐桓公，称霸诸侯，统一了天下，人民至今还受到他的好处。如果没有管仲，我们恐怕还要披头散发、左边开襟地过穷困日子。难道管仲也要像普通男女那样拘泥小节，在深山沟里去上吊自杀，不声不响地结束自己生命？他又说：“桓公九合诸侯，不以兵车，管仲之力也！如其仁！如其仁！”（《宪问》）它的意思是：齐桓公九次召集天下诸侯会盟，而没有动用武力。实现了和平，这都是管仲的力量啊！这就是他的仁！这就是他的仁！

管仲所以是“仁”者，是因为他维护了天下的统一，对国家，对民族尽到了最大的责任。可见，在孔子心目中，国家统一，人民安居乐业，社会安定，是社会关系的集结，凡能肩起天下国家重任者，就是“仁”人。其实，这是从全局上、整体上爱人的表现。其含义，仍属“仁者爱人”的范畴。但从这个例子中我们也可以看到，孔子的“爱人”，既指对一个个具体的人的爱，又指对“人”的整体的爱。两者相辅相成，不可或缺一个方面。

其次，孔子又把“仁”泛指道德和有道德的人。如他说：“仁者先难而后获，可谓仁矣”（《雍也》）说的是：吃苦在先，享受在后，就可称得上仁了。这里，“先难而后获”是一种道德，有这种道德的人也就成了“仁者”。其实，“先难后获”，不就是“爱人”的一个具体表现吗？

再次，孔子又把仁泛指乐观而有高尚情操的人。如他说：“仁者不忧”（《子罕》）。其实，“不忧”并不是“仁”的内含，而是“仁”者的一种表现。一个一心爱他人、为他人的人，当然也就不会忧愁了。

最后，孔子又把仁泛指为坚持真理、正义，坚守原则。孔子说：“殷有三仁焉”！（《微子》）哪三仁？指的是微子、箕子、比干。微子，是商纣王的庶兄，面对纣王的无道，他不愿同流合污，故离纣王而去，远走它方。箕子是商纣王的叔父，因不同意纣王的所作所为，装疯佯狂，甘当奴隶，也不与纣王合作。比干，是纣王的叔父，他因为劝阻纣王而被纣王剖腹剜心而死。这三个人，他们的人生价值体现在坚持正义，坚持原则上。由是，他们流芳千古，被孔子许以“仁”人。然而，细细一想，他们坚持的是什么原则呢？他们是反对商纣王的暴虐。而商纣王的暴虐恰恰是“爱人”的对立面。因此，他们反暴虐的行为，实际是“爱人”的表现。

通过上述种种分析，可以看到，孔子的“仁”的最基本含义，应当是“爱人”。

二、孔子爱有差等

孔子的仁爱是有差等的。有人从这一点出发，认为孔子的“爱人”不如西方基督教的“博爱”。然而，基督教的“博爱”，并不是无差别的爱，更不是爱一切人。历史上有名的十字军东征，不是极好的证明吗？

因此，爱有差等，这是合理的，现实的。

孔子在爱人的差等问题上主要表现在两个方面，从而也形成了它的两重性。

孔子的仁学，是在春秋时期那样特定的历史条件下建立起来的。因此，也必然打着时代的烙印。这在爱人的差等问题上，表现为拖了一条在今天看来是落后的道德尾巴。即：它离不开宗法观念和人们的宗法感情，爱人要以孝悌为基础。

在《论语·子路》中记录了这样一段对话：楚国大夫叶公告诉孔子说：我家乡有个正直的人，他父亲偷了羊，儿子就去告发。孔子说：“吾党之直者异于是：父为子隐，子为父隐，直在其中矣。”意思是说：我家乡的正直人不是那样，他们父亲替儿子隐瞒，儿子替父亲隐瞒，正直就表现在这父子相互隐瞒中的。在这里，宗法伦理超越了正直，父子之爱超越了对其他人的爱。

在《论语·学而》中孔子说：“孝弟也者，其为仁之本与！”这就是说，孝顺父母，尊敬兄长，这就是仁爱的根本吧！这个说法，与上面的父子间相互隐瞒，是同出一辙的。

这样，孔子的爱人就因宗法而产生了差异。它以宗族的亲情、孝悌为本，对父母、兄弟等一切亲近的人，其爱是绝对的，无条件的。爱人，首先要爱近亲，然后才去爱他人；且爱的厚薄也有区别：厚近薄远。应该说，爱的这种差等内涵，在当时中国，是完全可以理解的。从今天来看，孝悌仍有其积极的意义，但是，以血缘关系作为爱的差等标准，是不合时宜的，应该舍弃的。好在孔子在重孝悌的同时，尚未把“仁”解释为“亲亲”，而强调的是“爱人”。因此，这种爱的差等的消极因素仍不能抹灭孔子仁爱的光辉。

孔子在爱的差等上的第二个方面，是“能好人，能恶人。”在《论语·里仁》中他说：“惟仁者，能好人，能恶人。”说的是：只有仁德的人，才能喜爱好人，才能憎恨坏人。在这里，对不同的对象，爱憎态度是十分明确的。这里，孔子的爱憎与一般人的爱憎有所不同。一般人的爱憎，是由一己私利所决定的，至于被爱憎的对象善与不善，则有所忽视。因此，不一定能做到“能好人，能恶人”。“仁者”，是好（爱）人之所好，恶（憎）人之所恶。所以，“能好人，能恶人”。这里的关键是“仁”者在决定自己爱憎态度时，首先要审查对象之所好、所恶，也即善与不善；随后，对人之所好，好之，对人之所恶，憎之。对于这一点，对今天现实的管理者来说，应该说是具有借鉴意义的。

那末，孔子所憎的是什么呢？在《论语·阳货》中孔子说：“恶称人之恶者，恶居下流而讪上者，恶勇而无礼者，恶果敢而窒者”。称人之恶者，是宣扬他人短处的人，这种人无仁厚之心，不利于人和，该憎。居下流而讪上者，指的是下级诽谤上级的人，这种人按当时的标准，是“不忠”、“不敬”，该憎。但从今天来看，要具体分析。对下级的意见、牢骚，以至讥讽，要注意发现其合理成分，不可一概恶之。勇而无礼者，是勇敢而不懂礼的人，

不守法的，这种人易于“为乱”，所以孔子憎之。今天看来，也要一分为二。对他的勇敢要肯定，要保护，对其“无礼”之恶，要憎之。果敢而窒者，是指刚腹自用而顽固的人。这种人极易“造祸”，所以孔子憎之。对此，似乎也一分为二，在憎他的刚腹自用的同时，切不可对他的果敢之善也憎之。

但是，孔子的“恶人”是有分寸的。他“恶人”的目的，不是将不善者推向更可恶的深渊，而是使不善者改恶为善。他说：“爱之欲其生，恶之欲其死，既欲其生，又欲其死，惑也”。（《颜渊》）爱、憎决不是感情用事。感情用事，不是“仁”者应有的气度。所以，孔子特别重视教化。从这个角度来说，孔子的“恶人”，实质上是“爱人”的另一种表达形式，是从人的本质、品德上着眼的“爱人”。这一点，对于每一个管理者来说，都是有现实意义的。在我们的管理实践中必然有“可恶”的现象，有从“恶”的人。对这些人 和事的处理，决不可感情用事，而应像孔子所说的那样，站在“爱人”的立场上去“恶”之，教之。

三、仁者无敌

爱，是人类共同的主题。爱人，体现的是人道原则。任何一种有生命力的管理思想、管理理论，都不能回避这个主题。西方社会是讲求“博爱”的。但是，令人惊讶的是诞生在这一文化氛围中的西方管理，却难以从中寻觅到“博爱”的踪影。本世纪初泰勒的科学管理，在人的管理上，用的是“胡萝卜十大棒”。这种管理，哪能找到一了点儿“爱人”的影子，而完全和“爱人背道而驰。在这种管理思想支配下，被管理者的地位，说穿了，是与“物”相同的，其实质是将人当作“物”来管理的，二次大战后兴起的西方管理科学，管理手段是现代化了，然而，指导思想还是旧的，是“穿新鞋走老路”。在管理科学中，尤其在各种管理数学模型中，不要说难以找到“爱人”的踪迹，甚至连管理的核心对象——人也常被忽略。在那里，真可以说是走向了“见物不见人”的极端。行为科学是以人为中心，而且是通过分析、满足人的需求来调动人的积极性。从表面看，这似乎有“爱人”的味道了。但细细想来，行为科学的宗旨并非“爱人”，而是利用人。它之所以满足人的需要，完全是出于利用人的目的。这种实用主义的倾向反映得十分露骨。

在孔子那里，“仁”是他管理思想的重要组成部分。但是，由于各种原因，在孔子管理思想中“仁”和“政”两个重要范畴，也就是爱人与管理这两件事，还没有完美地、有机地结合在一起。他的管理思想虽已为两者的结合提供了基础，但在他手中尚未完成这种结合。完成这一任务的，是他的继承者孟子。孟子继承、发扬了孔子的仁、政范畴，并将两者有机结合起来，创造了“仁政”这一新的管理思想、模式。“仁政”的出现，标志着孔子“仁爱”的管理思想，已扩展成为管理准则。

孟子在总结历史经验教训的基础上，得出了“不以仁政，不能平治天下”（《孟子·离娄上》）的结论。他说：“三代之得天下也以仁，其失天下也以不仁。国之所以废兴存亡者亦然，天子不仁，不保四海；诸侯不仁，不保社稷；卿大夫不仁，不保宗庙；士庶人不仁，不保四体”（同上）。用今天的话来说就是：夏、商、周三个朝代所以获得天下，都是由于实行了仁政的结果；他们之所以失去天下，也都是由于实行暴政的结果。各诸侯国之所以兴盛衰亡，也是这个道理。帝王不讲仁德，就不能保持天下；诸侯不讲仁德，

就不能保持国家；卿大夫不讲仁德，就不能保持祖宗的庙宇；官吏百姓不讲仁德，就不能保持身家性命。请想一想，本书一开头讲的“王淑琴现象”不就是“不保四体”吗？

孟子认为：“民之归仁也，犹水之就下，兽之走圯也”（《孟子·离娄上》）。这是说，老百姓的民心归顺仁政，就好像水顺流而下，野兽自然地旷野奔跑一样。因此，行仁政，就得民心，得天下。“行仁政而王，莫之能御也”（《孟子·公孙丑上》）。实施仁政，必然赢得天下，这个趋势是谁也阻挡不了的，鉴于这样的认识，他认为：“仁者无敌”，应该“施仁政于民”（《孟子·梁惠王上》）。为此，他也对那些不施仁政的统治者无情地进行鞭策，他说：“孔子曰：‘仁不可为众也。夫国君好仁，天下无敌。’今也欲无敌于天下而不以仁，是犹执热而不以濯也”（《孟子·离娄上》）。这段话的意思是说，孔子讲：仁的力量是不能以人的多少来计算的，一个国家的领导人为仁，就会无敌于天下。现在，有些人既想无敌于天下，可自己又不肯实行仁政，这好比既害怕炎热酷暑，又不肯去洗澡一样。这话说得生动、有力！今天的企业领导者，谁不想使自己的企业在市场竞争中独占鳌头，“天下无敌”。但为此，有多少人在那里施仁政？有多少人是“执热”而“濯也”？日本产品在七、八十年代所以能称霸世界，后来居上，“天下无敌”，与他们企业管理中实施仁政应该说是密切相关的。

孟子在继承、发展孔子关于“仁”的管理思想基础上，提出的“仁政”管理思想，对现代管理应该说是大有补益。它恰好补了西方现代管理的一个重大缺陷。然而，以“仁”管理，为什么能得民心，为什么会“无敌”，为什么会“平治天下”。

首先，爱的河流不是单向流动，而是双向的。对他人倾注爱的暖流，使他人被感动、感染、感化，从而，在他人内心世界就会发生积极的情感，产生移情体验，彼此发生共鸣，形成爱的交流。也就是说，一方爱人，另一方就会产生爱的反馈，形成对爱人者的爱。在企业中，领导者爱职工，爱战士，就会赢得职工对领导者的爱、对企业的爱。而后者，又往往表现为对企业、对部队、对事业的耿耿忠心。我们在本书“引”中提到石家庄第二印染厂爱职工的故事，就很充分他说明了这一点。这种由爱所引起的爱的反馈，可以牺牲反馈者的自身利益，以至献出生命。这一点，是任何其它管理手段所不能比拟的。一个组织，一个企业，如果其绝大多数成员都能忠于组织，忠于企业，能“舍生而赴死”，“捐生而犯难”，那末，这个组织，这个企业怎能不“无敌于天下”？也正因为这样，中国工人才说：“企业把我们放在心上，我要把心扑在生产上”；日本企业家才说：“爱你的职工吧，他们会百倍地爱你的企业”。

爱的反馈，是人类的一个共同特征，而这个特征，在东方民族中表现尤为突出。中国人，只要是正常人，凡受人之爱，必回报之。这种回报，叫做：“报恩”。人在日本，报恩的观念比中国还强烈。往往是受人一次情，报恩一辈子。日本企业正是利用了爱的反馈的必然性，利用了日本国民报恩观念的特性，在管理中体现仁爱，管理者对下属实施仁爱，甚至提出对职工要“终身负责”。从而赢得了职工视企业为家，视企业为职工命运共同体的结果。

其次，在管理中体现仁爱，有利于在职工中树立“爱企业（组织）为家”的思想意识。塑造这种意识的目的，在于使职工忠于企业，忠于事业，忠于职守，具有高度的主人翁责任感；在于在企业内部成员间保持亲密的感情联

系，使其协调、和谐，形成强大的内聚力、整体力。然而，“爱企业如家”这是一种意识。这种意识不是任何人可以“提倡”出来的。存在决定意识。职工的意识是企业环境和职工心理相互作用的产物。在这个心理内化过程中，环境起着决定性的作用。要使职工产生“爱企业如家”的意识，其前提是：必须首先使企业像个家。在这样的环境中，才有可能使职工萌发并强化其“爱企业如家”的意识。

要将企业（组织）塑造成家的环境，首先要分析为什么家庭有如此大的凝聚力？家庭的凝聚，靠两种力量维系，一是经济，二是感情。在农业小生产方式时期，经济的因素，在家庭凝聚上极为重要。当时，家庭成员必须在经济上依赖家庭才能生存，个人缺少经济的独立性。随着现代工业的兴起，这种状况大为改观了。在现代社会中，经济在家庭凝聚力中的作用、地位大大削弱，甚至不再起作用，在现代社会，家庭之所以有极大凝聚力的主要因素是感情。家庭中，家长对子女的慈爱，友兄梯弟的手足之情，相敬如宾的夫妇之情，等等。每离开了这些温情脉脉的感情维系，离开了家庭成员间的“亲亲”，就不可能有稳定的家庭关系。由此可知，要塑造企业（组织）似家的环境，其重心就在于要使企业内各种人际间的关系像家庭一样的可亲、可信、可敬。这样，职工才有可能在企业（组织）中感到亲人般的关怀，家庭般的温馨，才有可能对企业（组织）产生“家”的感情，用对待“家”的态度来对待企业（组织）。而要做到这一点，离开了在管理中充分体现仁爱这一思想是根本不可能的。

再次，管理者要实现其管理功能，关键在于他要有极大的影响力。所谓影响力，是一个人在与他人交往中，通过言论、动作、表情等来影响或改变他人心理与行为的能力。一个管理者的影响力越大，管理就越顺利；影响力越小，管理就越困难；当他失去影响力时，也就失去了管理能力。而在制约管理者影响力的诸因素中，感情是一个不可忽视的要素。人与人之间，管理者与被管理者之间，有情，就产生亲切感。由此，相互吸引力大，彼此影响力也大。俗话说，“通情”才能“达理”。它的前提是“通情”。相反，如果上下级之间关系紧张，无情。这样，就造成双方心理距离，形成排斥力，对抗力，就会产生负的影响力。也就是说，“不通情”就难以“达理”，甚至根本不可能达理。而这个“通情”的前提，要靠管理中体现仁爱才能得到。由此观之，管理中能否贯彻爱人的思想，在很大程度上制约着管理者的影响力、领导力。

还应该提到，管理，尤其是企业管理，要求集中统一。否则，管理就会无序。在管理实践中，各类组织必然要设置一定的组织机构，划分一定的管理层次。而在各管理层次之间，又要按照集中统一的原则，坚持下级必须服从上级的准则。这样，在一个管理实体中，组织成员必然区分出等级，并存在日益明显的等级鸿沟。在组织中，每个人都处于等级森严的关系网的某一特定位置。这种状态如果长期下去，下级的心理就会失衡。结果，不是影响积极性的调动、内聚力的形成，就是产生对立情绪。然而，只要是一个组织的管理，就必然有等级，必然要坚持上下级之间的服从关系，也就必然有此副作用。世上购确难以找到没有毛病的管理方式。但是，这个副作用对组织、对管理又十分不利。怎么办？出路不能在管理等级服从上去找，而要从这以外的地方去寻找。这就是在管理实践的其它领域，甚至是8小时以外的领域中，用体现仁爱的办法来加以弥补。爱的内涵，体现的是平等精神，它表现

的是对人的价值的尊重，对人的尊严的维护，是相互关心和爱护。因此，用“仁”就可去填平人们心理上、情感上的等级鸿沟，使下级失衡的心理恢复正常，以达到建立“四海之内皆兄弟”的融洽的人际关系。

管理中体现仁爱是有很大的潜力的，但是，在实际管理中，也并不是所有体现“爱”的地方都有效。比如：自80年代中期起，在一些企业中曾刮起过一阵“感情投资”之风。从字面上看，这应该是在管理中体现仁爱了。但是，此风刮了不长日子，就无声无息了。究其原因，是效果平平，说明白点，是毫无效果。这又是为什么？这样，又使我们不得不涉及仁爱的又一个领域：真情与假意的区别。

真情，是无私而利他的。像石家庄第二印染厂领导对职工之情，就属于这种类型。假意是利己之情，情中参私，“感情投资”为己服务。要使管理中仁爱的投入真正起到作用，必须是真情而不能是假情。孔子所说的“仁”指的也是真情，而不是假情。在《庄子·灭道》中引证了孔子的一句话，点清了这个问题。孔子说：“兼爱无私，此仁义之情也”。这一点，是决定在管理中进行仁爱投入时必须及早把握住的。否则，假仁假义，小恩小惠这样的“感情投资”，迟早会自食苦果。

四、关于“克己复礼为仁”

在10年浩劫的：“文革”时代，孔子的“克己复礼”被严重歪曲，继而横加批判，被扣上了众多莫须有的罪名，从而，在中国人的心中留下很多不应有的坏印象。今天，在我们探索孔子仁爱的管理思想时，无法回避“克己复礼为仁”这一命题。

“克己复礼”出自《论语·颜渊》。孔子弟子颜渊问孔子：什么是“仁”？孔子回答：“克己复礼为仁。一日克己复礼，天下归仁焉”。颜渊又问实施仁的具体条件，孔子回答：“非礼勿视，非礼勿听，非礼勿言，非礼勿动”。这段对话中，关键在于对“复”的理解上。这里的复，不是恢复，而是符合的意思。此外，日，不是一天，而是“旦”的意思。这样，孔子的原意是，克制自己，让自己的言行符合礼，便是仁了。一旦让自己的言行符合礼，天下的人就会把仁的称号归于你了。非礼“勿视、勿听、勿言、勿动”，是要使自己的日常行为都符合礼，没有丝毫苟且、含糊。孔子毫无恢复周礼，从而循占复旧的意思，而是明确提出了礼和仁的关系。而这一关系的处理，对管理工作有很大关系。

仁者爱人，强调的是对他人情感上的亲爱和实际利益上的惠顾，是利他的。然而，人对自己有自发的自爱自私自利之心。对这种自发的自利之心，如果不加克制，任其发展，那末，必然和利他。爱人相冲突，最终将“爱人”看作自爱自利的障碍，而决不会牺牲自己的利益、花费自己的精力去爱他人。孔子在这里说的礼，主要是指人的行为准则，其核心是恭敬谦让，一个人对自爱自利之心能加以克制，也就是约一己的待人傲慢之心、苛刻之心、伤害之心，把外在的行为准则反身于自己而实践之，对人恭敬谦让。那样，爱人利人之心就会增多。能毫无勉强地自觉做到这一点，仁爱也就自然流行了，也就达到仁了。应该说，这是以礼的准则来行仁。这一点，似乎是有道理的。

孔子在讲“克己复礼”，以礼来行仁的同时，又强调了礼、仁关系的另一个方面，这就是以仁来统率礼，而不是以礼来限制仁。他说：“人而不仁，

如礼何？”（《八佾》）一个人不讲仁爱，怎么会讲礼呢？从这句话中，我们可以发现仁与礼的关系，是内容和形式的关系。仁是内容，是内在的精神原则。礼，是形式，是外在的行为规范。内容决定形式，仁决定礼，而礼不能脱离仁。礼的思想内容应该是仁。这样，孔子的礼就有了人道主义的色彩。也正因为这样，那些不合人道、不仁的事，如：杀人殉葬、横征暴敛等，都被孔子认为是不合礼的东西而予否定、抨击、摒弃。孔子的弟子冉求在鲁国大夫季孙氏那里当家宰。季孙氏的家产比周朝王公还富有，而冉求还在替他四处搜刮民财。对此，孔子极为愤怒。他说：“非吾徒也，小子鸣鼓而攻之可也！”（《先进》）就是说：冉求不再是我的学生了。让他的学生们大张旗鼓地去攻击他。

以仁率礼，内仁外礼，孔子的这一观点，对现实管理很有启示。礼、是人们行为的规范，在组织管理中，它相当于今天的规章制度，组织道德和礼仪。这些东西，在当今的管理实践中，极少是按“仁”的思想去制订、培植的，它们也很少反映“仁”的思想。恰恰相反，在现实的管理中，绝大多数的规章制度、礼仪，往往是和“仁”这个原则背道而驰的。如果真心想在管理中实践“仁”的思想，就应该扭转这种局面，把规章制度、组织道德、礼仪转到“仁”的轨道上来，如果这些东西是以“仁”的原则去制订、培植的，那末，它们对于组织成员来说，也就不再成为一种外在的强制，而会被多数成员所自觉接受，自觉执行。这样的规章制度，也才真正有了强大的生命力。

以“仁”的原则来制订规章制度和礼仪，在管理中虽不普及，不是主流，但也有出现，在有的地方，有的企业中还占据重要的地位，且有颇佳的效果。比如：日本部分企业中所实行的终身雇佣制，体现的就是“亲亲”的原则。又如：日本部分企业在终身雇佣制基础上发展起来的职工终身培训制度，体现的也是“爱人”的思想。在礼仪方面，一些企业对职工生日的祝贺，企业领导亲自参加职工的红白喜事，管理人员的家访，企业庆典时将职工及其家属置于显要位置，等等，都体现着“仁”的色彩。我想，我们的任务应该是把这些方面的工作做得更深入、更彻底、更普及一些。

孔子的“克己复礼”不是无条件的，而是有条件的。这个条件就是：礼要反映仁，礼要受制于仁。这样的礼，必须“克己”去“复”，而“复”了这样的礼，当然就是实践了仁！否则，离开了这个条件，那些违背仁的礼，是千万不可去“复”的。对那样的“礼”，如果也“克己复礼”，那就不是“为仁”，而是“不仁”了。因此，当一个组织按照“仁”的要求，制订和培植了规章制度、组织道德、礼仪之后，作为管理者要率先“克己”去模范执行它。那样，才是在管理中真正实践了仁。

仁和礼的关系，除上面所讲的以外，还有相互辅佐的功能。礼，作为人们的行为准则，体现了社会对人的外在约束。仁，是修己、爱人的内在自觉。一个组织，如果只有仁而没有礼，就有可能导致无差等的仁爱，人人都按自己的标准、欲望行事，致使上下等级界限模糊，管理秩序混乱。相反，在一个组织中，如果只有礼而没有仁，只靠强制，就会加深等级鸿沟，导致激化矛盾少造成危机。仁与礼的结合，仁与礼的有机统一，就能使一个组织实现有等级而又不对立，有仁爱而又不无区别，也就是在等级和仁爱之间求得和谐的统一。

由仁、礼关系，不能不使人联想到管理中的情、理、法三者的关系。

情、理、法是管理的三大手段。在这一章中，我们大讲其“仁”，指的

是“情”。那末，理和法是否是无足轻重了呢？不是这个意思。情、理、法，这三大手段是一个整体，缺一不可。

但是，在实际操作中，情、理、法这二者的地位、先后、主次，是不同的。一般来说，西方管理在三者处理上是“法、理、情”，法处于首要、主导地位，情处于末位、从属地位；而东方管理则倾向于“情、理、法”，情处于首要、主导地位。这两种倾向各有利弊，到底应如何处理呢？

情，在这里有双重含义，一是指事物的具体情况，二是指人的感情。理，指的是事物的普通规律。法，是强制化了的“理”，普遍化了的“情”，是情、理的综合反映。应该说，凡是合理的“法”，多数是合“情”、合“理”的。

在管理实践中，情、理、法三者又往往处于矛盾之中。这就是各种常见的“合情不合理”，“合理不合法”，“合法不合情”，等等。由于这三者之间的矛盾，加上当事人各执一端，就往往使管理工作陷入公说公有理，婆说婆有理的困境。

情、理、法三者矛盾的原因，是由它们各自的特性所造成的。情，注重的是实际情况，强调的是矛盾特殊性。理，重视的是矛盾的普遍性，共性。它虽在个性上形成，存在于个性之中，又不能囊括各种个性的全部。因此，情、理之间是既统一又矛盾。这种统一和矛盾，实质是矛盾的普遍性和特殊性、共性和个性的对立统一。法，注重的是绝对性。然而，事物总是处在变动之中的。情、理、法，也必然处于变动之中。但在变化的节奏上，情的变动最快，最为活跃；理就要慢一些；法则相对稳定，在一定时期内稳定不变。这样，就必然形成法与情、理的矛盾，尤其是法与情的矛盾。这类矛盾的实质是矛盾的绝对性和相对性，是事物稳定与变化的矛盾。在现实生活中，没有不变之情，没有绝对之理，也没有尽善之法。法，来源于情、理，又制约着情、理；法，由于它变化的滞后性，因此总落后于情、理，但它又高于情理。这就是我们日常说的：“理不离情”、“法不违理”、“情不越法”。这样，三者的矛盾就是极为自然、正常的了。

一般来说，在管理实践中，当情、理相悖时，要注意情理相融，虚实并举，疏导在先。当法理相逆时，应刚柔相济。执法和教化并重，讲究方式。当法情矛盾时，要情威并重，宽严相辅。在多数情况下。能用“情”解决的问题，尽量不用“法”，以免人为制造、激化矛盾。在有必要用“理”时，也要情理并举，“以情动人”、“通情达理”，以“情”作为“理”的基础。对于情、理不能解决或解决不好的管理问题，应该用“法”。但在用“法”时，也要与“情”、“理”结合，才能收到预期的效果。

在管理活动中，不同的管理层次，在情、理、法三者中的侧重也是不同的。高层管理者，面对的主要是非常规决策问题。这时，决策对象的发展规律不清晰，更无现成的规章制度、模式可循。此时，重点在“情”，从决策对象的具体情况中去认识“理”。对此类管理者，往往重情，重理而轻法。为此，要注意切不可走向极端——以言代法，要使自己的行为在“法”所允许的范围内进行。中层管理者是执行、控制层。他们往往侧重于“法”，强调以法管理，注意行为的规范化。对他们来说，极易忘“情”，出现执法不尽情的倾向。为此，在中层管理者中，宜提倡“合情合理地、创造性地执法”。基层管理者，处于作业层，因此，往往注重于“情”。他们善于结合“实情”，注意引导好“心情”，并在此基础上，因势利导，合理执法。对他们来说，

在重情时，往往失“理”，讲情而不得理。因此，对基层管理者，宜提倡“情理结合”。

第七章 行仁

一、一个来自乡办小厂的报道

为了给孔子关于在管理实践中体现仁爱的思想作一个感性的，比较全面的铺垫，我选了一个乡办小厂的例子。这就是江苏省常熟市王庄乡的乡办企业——江南仪表厂。这个厂，是全国先进乡镇企业。厂长袁勤生，是江苏省乡镇企业家。

自1980年袁勤生出任江南仪表厂厂长以后，在管理工作中，他曾做过这样一系列的工作：

一、信任职工，尊重职工人格。在他上任前夕，厂里已决定要开除6名职工，他上任后，立即撤销原来的开除决定，把6名职工统统留下来。同时宣布，今后工厂一不再开除职工。

1983、84两年中，工厂又接收了被其它企业开除的4名职工，成为该厂的正式职工。

1989年，王庄乡决定对所属各厂进行劳动纪律整顿，并在各厂设立巡岗员，专门检查、监督职工违反劳动纪律的情况。这种巡岗员制度，这个厂过去也搞过，但职工对此不满，对立情绪很大。有的职工在半天中就多次上厕所，以故意的消极怠工来发泄对巡岗员制度的不满（请读者想想，这种制度和气氛，是不是有点像资本主义发展初期在工厂管理中实行的监工头制度。解放前，上海人把这种人叫做“那摩温”）。对此，袁勤生坚决顶住，撤消了巡岗员制度。同时规定：职工上岗工作时，如果突然发病或感到身体不适，可以不经医生证明，只要向车间主任、科室领导报告后，就可立即就近休息或到工厂招待所休息。而此类休息误工，不以“离岗”论处；不扣奖金。

二、为职工成才和发挥才能创造条件。1984年，工厂办起技工学校。自此，把过去的招工制改为招生制。要想进厂当工人，必须先进技工学校学习合格才能上岗。至1988年，已毕业三届学生。共112人，且均已上岗，占到一线工人50%以上。由此，工人素质明显提高。

自1983年起，工厂建立了“职工智力技术开发基金会”。规定：不管参加何种学习，学费、书费、邮费报销；学习优良者，加分计奖，并发给助学金（如学习半途而废，则追回全部费用）。结果，全厂有92人参加大、中专的函授教育，有22人获得了专业技术职称。

自1987年起，对职工个人订阅报刊实行“私订公助”的制度。凡订党报、党刊，工厂报销70%；订一般报刊，报销50%；订趣味性报刊，也报销30%。

建立“干部自报考核选聘制”。每年12月15日至30日，为全厂“干部自报日”。凡本厂干部、职工都有权利自报担任厂内各级干部。自报后，经工厂领导全面考察，择优录用。

三、关心职工生活。首先，提高一线职工物质待遇。在厂区，工人在新盖的大楼中操作、生产，厂部则在旧平房里办公。夏天，每个工人给安装一台小电扇，管理人员一把芭蕉扇。工人在生产线上，坐的是皮软套工作转椅，管理人员办公坐硬木板凳。

其次，鉴于职工都是兼业农民，人人要务工，又要务农，务工与务农之间必然有一系列矛盾。为此，工厂改8小时工作制为7小时工作制，每天留

出1个小时，让职工能回去处理一些日常的务农活动。此外，工厂购置了拖拉机、脱粒机、净谷机等农业机具，成立了支农服务队，自1986年以来，每年夏、秋两季，为工厂60多名职工完成200多亩农田的收割耕种等时间紧迫、劳动强度大的农活，使职工从这些农活中解脱出来。应当说，这个工厂在爱职工这个问题上，十分重视“厂情”，注意去满足职工正当、合理而又特殊的需要，爱人爱到实处，爱到点上了。

此外，工厂一食堂常年向职工优惠供应三菜一汤的午餐，又建立了托儿所，婴儿哺乳室，职工俱乐部，广播室，球场。为了方便下雨的日子职工能及时、顺利地下班回家，厂里还专门准备了一批雨伞供职工使用，如此等等。应该说，管理者对职工生活的方方面面，考虑的是够周全的了。在这样的环境中，“家”的气息应该说是很浓重的。

四、广开言路，让职工的点子成为现实。工厂设立了“厂长与职工联系箱”。1982年以来，光投入“联系箱”的意见就有600多条。厂部每年年终按职工提的意见多少（不论正确与否），给予加分计奖。

一个不大的乡村企业，在管理中能如此全面，周到地体现仁爱的管理思想，不能不令人敬佩，受到启迪。同时，也使人想起了孔子所说的“为仁由己”的论断的正确性。

二、忠恕

忠恕，是孔子关于实现仁的途径的重要思想。因此，谈“行仁”，必然要从忠恕入手。

什么是“忠”？这个问题有现实意义。因为在相当多的人的脑海里，所谓忠，就是“忠君”，也就是“愚忠”。如果孔子所讲的忠恕的忠是这个意思，那么和仁爱、行仁就根本沾不上边，在今天也就毫无现实意义，而只能是一堆历史糟粕。然而，在中国历史上，忠的原来含义并不是愚忠，孔子的“忠”也决不是这个意思。清本正源。忠这个概念，在西周时开始作为一种社会伦理范畴。《国语·周语上》中说：“忠所以分也”，“分均无怨”。这里，忠是指分配过程中的无私精神。具有“忠”的品德的人，可以在分配中做到“分均”，从而使民众“无怨人显然，忠在一开始是指人们从“心诚”的精神活动开始，到无私的物质行动为终的完整过程。其实质是利于对方，为对方尽心着想，尽力办事。

忠的概念，在春秋时期广泛流行。由于“忠”所施予的对象不同，就派生出本质相同而表现形式各不相同的道德规范要求，其含义十分广泛。比如：《左传·桓公六年》季梁云说：“上思利民，忠也”。统治者某种“利民”的思想、行为叫忠。《左传·昭公元年》赵孟说：“临患不忘国，忠也”。人面临死亡威胁，仍念念不忘国家安危，叫“忠”。这里，把某些“利国”的思想和行为叫忠。《左传·闵公二年》羊舌大夫说：“弄事不忠”。也就是说，竭力奉公，尽心尽责，忠于职守的行为叫忠。此外，也有把某种“利君”的思想、行为称为忠的。如此等等。总之，在这个时期，忠是一个比较广泛的道德原则，适用于处理几乎所有的个人和群体、个体与他人之间的关系。但是，它们之间有很多共性的东西。这就是，忠作为内向的道德，指的是忠诚，忠实，忠贞；忠作为外向的道德，指的是尽心，尽力，尽己，为人，无私。

孔子继承了西周至春秋关于忠的成果，并将它纳入自己的教育体系，成为孔子教育的主要内容之一。这就是“子以四教：文、行、忠、信”（《论语·述而》）。

在孔子及其弟子的言论中，涉及忠的很多。为了弄清孔子关于忠的真正含义，我们摘录一些，随后再作综合判断。

孔子说：“言忠信，行笃敬”（《卫灵公》）。意思是：说话要忠诚守信，行为要庄重严肃。

孔子说：“忠告而善道之”（《颜渊》）。意思是：对待朋友，要忠心地劝告，并善意地开导他。

孔子说：“忠焉能勿诲乎”（《宪问》）。意思是：忠于他，能够不教诲他吗？

孔子的学生樊迟问什么是仁？孔子口答：“……与人忠”（《子路》）。也就是对待别人要忠诚老实。

孔子的学生子张问怎样进行管理（“政”），孔子回答：“居之无倦，行之以忠”（《颜渊》）。这是说：管理者不要松弛倦怠，执行政令要忠贞不渝。

孔子的弟子曾子则说：“吾日三省吾身：为人谋而不忠乎？”（《学而》）这是说，曾子每天都要再三反省自己：帮助别人办事是否做到了尽心竭力？

从上述这些引文中可以看出，孔子的忠，表达的是一种发自内心的诚挚情感，它的行为指向是“舍己”，要求人们为忠诚对象放弃自己的利益，乃至生命。因此，忠是一种在处理人与人的关系中，尽心尽力帮助对方的忠诚态度。“为人谋”以“忠”，这是最典型的关于忠的涵义的表述。

当然；孔子也谈到了对君主的忠，这在当时历史条件下是很正常的。因为，君臣关系毕竟是一种重要的人际关系，忠也必然要涉及这个领域，但是，孔子在论及对君子的忠时，是有条件的。他说：“君使臣以礼，臣享君以忠”（《八佾》）。这里，君臣之间双方都有规矩和义务，而决不是臣一方之忠。同时臣之忠君是有条件，有前提的。这就是：君对臣必须以礼。否则，臣就可以不忠于君。也因此才引出了孟子关于小君之视臣如大马，则臣视君如国人。君之视臣如上芥。则臣视君如寇仇”的论述。

那末，愚忠的观念是怎样形成的呢？它开始出现在战国末期。当时，《李经》移孝入忠，沟通忠孝，强调入则孝，出则忠；韩非子又从巩固统治者绝对权威的前提出发，强调绝对的忠君原则。这样，“忠”就逐渐被人们集中到规范君臣关系上面去了。到西汉武帝时期，董仲舒又使“忠君”具有了永恒的神圣性，把，“忠”由普遍性的道德原则严格限制到君臣关系范围之内。从此，“忠”的观念产生重大变化，忠被人为地推到了“愚忠”的领域。孔子的忠，讲的是真诚待人，尽己为人，舍己为人。它是内心真诚的感情真实无妄的自觉显露。因此，它符合孔子“仁”的内涵，自然成为孔子“行仁”的一个重要内容。

孔子的“忠”，在今天的管理中，大有用武之地。那就是：忠于职工，忠于企业，忠于顾客，忠于社会，忠于职守。这“五忠”，实质是：“五爱”，是仁爱在现代管理中的具体体现。

忠于职工，体现的是组织内部成员间与人为善，助人为乐的关系。其中，管理者忠于广大职工，体现的是仁政、德治；职工间的相互之爱，是使组织产生浓重的“亲”情，从而和谐，凝聚的重要条件。

忠于企业，体现的是企业成员对企业的爱。这种爱，也包括两个方面：一是管理者爱企业，这是一切管理活动的出发点、立足点。失去了这个支撑，企业管理就会失去遵循，因为，企业管理的目的是为了企业的生存发展。管理者如果不忠于企业，他的管理活动不是失去激情，就是引向错误的方向。忠于企业的第二个方面，是职工爱企业。这是企业获得高度凝聚力、整体力、生命力的源泉。而职工忠于企业，其直接动因是来自管理者爱职工和管理者对企业的忠心。这一点，本书所举石家庄第二印染厂的事例，应该说是很有代表性的。日本企业管理的成功，在颇大程度上，靠的是通过管理形成了职工忠于企业的局面。

忠于顾客，体现的是企业、企业每一个成员（尤其是管理者）对顾客的爱。这种爱，表现为良好的服务，高度的负责精神，忠诚的信誉。企业和顾客是鱼水关系。在这个关系中，企业是鱼，顾客是水。企业离开了顾客，失去了顾客，就像鱼失去了水一样无法生存。因此，在处理企业与顾客关系时，企业必须以极大的忠诚，与顾客建立起牢固的鱼水之情。因此，企业的经营管理要立足于满足顾客需要，以顾客的利益为依据来运行。急顾客所急，想顾客所想，以一流而对路的产品和服务来赢得顾客的欢心，报答顾客购买企业产品，从而使企业得以生存发展的恩情。

忠于社会，体现的是企业和企业成员（尤其是企业主管）对社会的爱。这种爱，表现为自觉的社会责任感，为社会作出贡献的无私奉献精神。社会，是企业赖以生存发展的土壤。社会环境的优劣，直接制约着企业的生存发展。因此，企业发展了，绝不可忘了社会的哺育，要报答社会的这种哺育之恩。同时，企业也有义务、必要，帮助社会向更健康的方向发展，从而使自己赢得更好的生存空间。

忠于职守，体现的是每一个人对自己所从事的工作、事业的爱，这种爱，表现为高度的负责精神，敬业精神。千一行，爱一行，在各自的工作、劳动岗位上，充分发挥各自的能动性、创造性，开创一流的工作业绩。这种精神，在一个组织中，十分宝贵，自主管到普通员工，应该普遍提倡。当一个组织的多数成员都能自觉地忠于职守时，这个组织必兴无疑。然而，忠于职守对多数职工来说，也不是天上掉下来的，而是环境所造成的。这个环境，十分重要的就是仁政、德治。

而关于“恕”，孔子是有明确界定的。在《论语·卫灵公》中有这样一段对话：“子贡问曰：有一言而可以终身行之者乎？子曰：其恕乎！己所不欲，勿施于人”。孔子的学生子贡问孔子：有没有一句可以终身奉行话？孔子回答说：这样的话大概就是“恕”道吧！自己所不喜欢的事，不要强加给别人。

这段对话清晰地表达了两个意思：一是“恕”道对于人类有永恒的价值，这就是子贡说的“终身行之者”的含义。由此可见，孔子对“恕”的地位，是放得相当高的。二是“恕”的概念，指的是“己所不欲，勿施于人”。对于后者，孔子不是一时性起所发之言，而是经周密思考后得出的结论。这种思想，在《论语·颜渊》中也曾重复出现：孔子学生仲弓问什么是仁？孔子回答时也说：“……己所不欲，勿施于人”。由此可见，“己所不欲，勿施于人”的恕道，在孔子心目中是根深蒂固的。

在孔子的学生曾子所作的儒家经典著作《礼记·大学》中，孔子的恕道不仅被继承，且被大加扩展，成为“絜矩之道”。在这部著作中说：“所恶

于上，毋以使下；所恶于下，毋以事上；所恶于前，毋以先后；所恶于后，毋以从前；所恶于右，毋以交于左；所恶于左，毋以交于右；此之谓絜矩之道。……民之所好好之，民之所恶恶之，此谓民之父母”。这是说：你所讨厌的上级的行为，不要拿来对待自己的下属；你所讨厌的下级行为，不要拿来对待自己的上级；你所厌恶的前人行为，不要拿来对待后人；你所厌恶的后人行为，也不要拿来对待前人；你所厌恶的右侧人的行为，不要拿来对待左侧的；你所厌恶的左侧人的行为，也不要拿来对待右侧的人；这就叫君子先做出榜样，让大家都来学习榜样的道理。作为一个君子，他如果能爱好民众所喜爱的事，能憎恨民众所憎恨的事。这样的管理者就能叫作人民的父母了。在这里，曾子不仅从各个侧面阐述了孔子的“恕”道，而且通过：“恕——仁——正己（絜矩之道）”这样一条链子，把恕道和孔子的德治紧紧地连在了一起。

“己所不欲勿施于人”的恕道，其实质，是在于把“人”与“我”看成是同等的，平等的，把他人当作和自己一样来对待，是人、我之间一种善意的共存意识。也正是从这一点出发，后人又把恕道发展成为“推己及人”。

恕，是以自己为中心，向上下左右进行推己及人的类比推理。这样，原来属于矛盾两极的人、我关系，在类比推类式的认知中，成了同类，一体，对立矛盾的双方，在这种认知方式中得到统一。从而，它有利于化解人际冲突，有利于组织和谐，有利于产生凝聚力。

所谓类比推理，是根据某种已熟悉的具体事物（在人我关系中是“我”），去对同类或相近的不熟悉的事物（在人我关系中是“他人”），进行推论，理解，从而达到对不熟悉的类似事物（他人）的把握。在恕道中就是“将心比心”，以“我心”度“他心”，从而达到“心心相印”。

类比推理的前提，是两类事物之间有相通之处。这在人、我之间是明显存在的，这就是人类的共同需要和欲求。因此，以恕道来爱人，会有效果，能起到作用。本章开头所记述的江南仪表厂爱职工的事例，多数可以用恕道、通过类比推理得到，比如：信任职工，就是满足职工的自尊需要，而管理者也需要自尊，既然你需要自尊，那为什么不去维护职工的自尊？用“开除”、“劳动纪律巡岗员制度”这样的管理手段是会严重挫伤职工的自尊心的。“干部自报考核选聘制”、“职工智力技术开发基金会”等管理措施，是满足职工学习、成才、成就的需要。这样的需要，管理者自己也有，而且很强。那末，推己及人，就应该同样创造条件去满足职工的此类需要。否则，“爱人”就会流于空谈！

如果用“恕”道来反思现实的管理，那末，我们就会发现，在现实的管理中，不仅有众多通过推己及人应该建立的体现仁爱的管理制度、方式，我们尚是空谈，而且在现行的管理制度、方式中，有相当一部分是和“恕”道相悖的，也就是和仁爱的管理思想相违背的。比如：动辄对下属进行训斥、惩罚、当众批评。以至开除，有的甚至进行谩骂、动手打人。这一切如果临到管理者自己头上，你高兴吗？既然明摆着是己所不欲的事，可我们的管理者又为什么那样热衷“施于人”呢？这种管理，从长期看，不仅不能达到管理的目标，反而由于挫伤了职工的自尊心而使上下级之间人为地筑起一堵高墙，划开一道鸿沟，造成感情相悖。严重的，导致内部对立、冲突。本书提到的王淑琴现象，在相当大的程度上，就是由于这个原因造成的。王淑琴和李丹的关系中，起码在两个重要问题上没有体现恕道：一是批评、惩罚，方

式简单粗暴，严重挫伤了李丹的自尊心；二是李丹谈恋爱、找对象成家，这是作为一个人的基本需要。由于工种原因，这个需要难以满足。这种需要，王淑琴也有。那末，作为经理却用“没时间”推而了之！可见，恕道对现代管理是很有用的，尤其是对于缓和组织内部矛盾方面，大有用武之地。

行恕的基础是类比推理。类比推理的前提是两类事物之间的相通。但是，相通并不是相同。类比的事物间既有相通之处，又必然有相异之处。在人与人之间，既有人类需要、欲求的共性，又有各个人各自独特的个性。每个人都在特定的社会环境中生活，他们所受的教育、所进行的道德实践，以及所达到的道德水平、思想境界都不同；在社会交往中，个体的欲望、见识、情操也不同。在这种情况下，完全依靠恕道，依靠“以己度人”去体现仁爱，就难以都爱到点上。有的场合，弄不好还会“爱”出反作用来。比如：对某事、某人，用自己较高的精神境界去推测一个精神境界极为低下的下属，那样就往往会推测错误；再接这错误的推测去对他“行仁”，对方非但不会领情，反会产生反感。在日常管理中，我们常从自己的水平出发去帮助一些犯了错误的人。按理说，这是与人为善，出发点是爱他。但结果往往很不理想。原因何在？不是对方不可救药，而是我们并不真正了解对方。相反，如果以小人之心去度君子之心，问题不更大了吗？

这里，使我想起了根据加拿大作家阿瑟·黑利同名小说改编的电视连续剧《大饭店》中的一个故事：饭店有一侍者叫凯恩，他父母不愿意他从事侍者这个职业。所以，凯恩写信时总欺骗他们说自己是饭店当经理。当两位老人要来看望他时，这个孝顺的儿子希望饭店能帮他圆个谎。店主卡博夫人认为，侍者虽属说谎，但目的是为了安慰双亲，是可原谅的。所以就同意了他的要求，导演了一场在他父母面前使他儿子成为经理的假戏。卡博夫人的爱心也由此反映得十分明显。但是，看完这个故事，又不能不使人深恩，像侍者凯恩这样的欲求，用“恕”能推理得出来吗？答案显然是否定的。

由此观之，“恕”道在“行仁”上是有它的局限性的。是这种“行仁”有可能建筑在不知人的基础上的。这样，为了有的放矢地去“行仁”，最好能“知人”。对于这一点，孔子是注意到了的。他说：“不息人之不已知；息不知人也”（《学而》）。这是说：对别人不了解自己，这不值得忧虑；值得忧虑的，倒是自己不了解别人。应该说，这是很明智的，对管理者尤为重要。

由此分析，在“行仁”时，对一般人的共性的欲求，可以用“恕”道来完成；对不同人的特殊欲求，就要先在“知人”上下功夫，在了解下属，及时把握下属脉搏的基础上，满足他们那些正当、合理的欲求，只有这样，才能比较充分地管理中体现爱人的思想，才能真正爱到点上，爱到正确的方向上来。

这里还想补充一句：忠是尽己为人，恕是推己及人，两者都是为对方着想。也由于这个缘故，自孔子起，在中国儒家的传统中就把两者相连，称之为“忠恕之道”。

三、立己立人，达己达人

孔子在论述“仁”时，有过一段著名的表述：“夫仁者，己欲立而立人，己欲达而达人”（《雍也》）。它的意思是：所谓：“仁”者，应该是自己

“立”，也帮助别人“立”；自己希望“达”。也帮助别人“达”。这段话，是孔子关于“仁”的解释中最重要、最精切的语录。“立己立人，达己达人”是“仁”的最高境界，也是“行仁”中最本质的问题。

现在，首先让我们来弄清孔子在这段话中关于“立”和“达”的涵义，以便进一步准确地对它进行分析、运用。

孔子“立”的含义是什么？古今相当一批学者认为“立”是指通晓并实行周礼，是“身能立道”。他们的主要论据是两条，一是孔子说：“不学礼，无以立”（《季氏》）。其实用这句话来证明“立”是通晓、实行“礼”，在语法上是讲不通的，孔子在这儿是把“学礼”作为“立”的前提，而不是把“礼”等同于“立”。其次，学“礼”只是“立”的一个前提，而不是全部前提。“不学礼，无以立”和“学了礼，就立”这两句话是完全不同的，否则就犯了形式逻辑的错误。孔子这句话讲的是：不学礼，就无法立身处世。从中可以看到，立，指的是立身处世。在当时社会中，想挤入社会上层去立身处世，不懂礼不行。因此，学礼只是在那样特定的历史环境下为了立身处世而必须具备的一个条件。一种手段。这种条件、手段，随着社会的发展，也会变化、发展的，决不会固定在“礼”上。同时，更不能把“立”的条件、手段与“立”本身的涵义相混同。

这些学者的第二条根据，是孔子说他自己“三十而立”（《为政》），其含义是孔子对礼已融会贯通，并能自觉执行。孔子这句话是在自述自己一生学习道路。上的经历时讲的。“三十而立”，在孔子一生学习路上是一个重要的转折，从此开始，“四十”就“不惑”，“五十”就“知天命”……。可见，“三十而立”，这个“立”指的是孔子到30岁时，在学习上已打下坚实的基础，为他日后的为人、事业打下了扎实的基础。孔子自“十有五而志于学”起，到30岁，不仅通晓了“六经”等各种文献资料，并能联系当时的现实，形成自己独特的思想体系。这个思想体系，在孔子是“一以贯之”的，是他自己立身处世的思想、原则。

从上面的分析中，我们不难看到，孔子“立”的真实含义是指一个人能自立于社会，能独立生活，有独立的人格，独立的意志，也就是我们日常所说的“自立”。从哲学的角度来说，“立”，就是个体的主体性的确立。

一个人要“立”，需要具备一定的条件。决不是主观想“立”就能“立”的。这些条件，在不同社会，不同历史发展时期是不同他。在孔子当时，人要么“立”，就要学“六经”，包括学礼，也要掌握一定的技能（如乐、射、书、数），还要有一定的社会实践，更要有属于自己的、成熟的思想品德和立身处世的思想、原则。从今天来看，一个人要“立”，就要有一定的知识、技能，有高尚的道德品质，有一定的职业，有独立的意志和追求。

孔子的“达”是什么含义呢？不少学者根据孔子关于“闻”和“达”的论述，认为“达”是在修己的基础上，把道德理想、礼推向社会，其实，这也是对孔子的论述停留在表面的分析上，而并没有抓住其实质。

孔子关于“闻”、“达”的论述，原文如下：“子张问：‘士例如斯可谓之达矣？’子曰：‘何哉，尔所谓达者？’子张对曰：‘在邦必闻，在家必闻。’子曰：‘是闻也，非达也。夫达也者，质直而好义，察言而观色，虑以下人。在邦必达，在家必达。夫闻也者，色取仁而行违，居之不疑。在邦必闻，在家必闻。’”（《颜渊》）这一般对话的意思是：孔子的学生子张向孔子：“读书人怎样才称得上‘达’呢？”孔子反问：“你听说的‘达’

是什么意思？”子张回答道：“在诸侯所属的国家里有名声（闻），在卿大夫的‘家’里也有名声”。孔子说：“那是‘闻’，不是‘达’。所谓‘达’，指的是品质正直而爱好正义，善于分析别人的言论，观察别人的表情（知人），想到的是恭谦待人，尤其是对待下属。这种人，在诸侯国一定达，在卿大夫的‘家’里也广定达。至于那些徒有虚名的人，表面上主张仁而实际上违背仁，他们以仁人自居而不感到羞愧。这种人，在诸侯国里一定会骗取到名声，在卿大夫的‘家’里也会骗取到名声。”

这般话，从表面看，似乎“达”是将个人的道德修养推向社会。其实，并不是这样。这里，有两个问题要澄清：第一，“质直而好义，察言而观色，虑以下人”，这些道德品质及其实践，并不是“达”的本身，而是“达”的手段。否则，孔子不会在这句话的后面，紧接着又说：“在邦必达，在家必达。”因此，“质直而好义……”并不是“达”，不能与“达”等同。第二，孔子的这一大段话，重点讲的是“闻”和“达”的区别。而这个区别，最要紧的是：“闻”，是虚的，“色取仁而行违，居之不疑”；而“达”是实的。在当时的历史条件下，按照孔子的观点，要“达”，就要扎扎实实地把孔子的一套管理思想、道德理想付之实施，也就是“质直而好义……”。由此观之，“达”在孔子当时。虽与德、礼密切相关，但其实质是使社会得到真正的治理，事业上获得显著的成就（显达）。实现这个“达”的手段，不同历史条件、不同管理对象是不同的。孔子处于春秋时期那种特定的历史条件，提出“质直而好义……”作为实现“达”的手段，途径。是有它的合理性的。今天，再去硬套这种手段、途径，显然是不合适的，也是舍本求末的表现。

从上面的分析，可看到，孔子“达”的本质含义是：实实在在地把自己的思想、理想付之实施，在事业获得成就，对社会做出一定的贡献。

“夫仁者。己欲立而立人，己欲达而达人”，孔子的这段话，包含了这样三层含义：首先肯定每个人自己有“立”和“达”的愿望；其次也肯定了别人也有“立”和“达”的愿望；最后努力去实现自己和别人的“立”和“达”的愿望，这就是仁的含义。

在孔子那里，“立人”、“达人”，是以“立己”、“达己”为前提的。一个人，首先要社会上自己“立”了，才有可能去帮助他人“立”。一个人，只有自身有了独立人格，才有可能帮助他人去树立独立的人格，从这个意义上来讲，孔子是承认“自我”的，立己、达己是对自我的确认，他并不以压抑自己的感情、欲望为“仁”。因此，它不同于无视个体价值的极端的群体主义。

但是，孔子既承认自我，又不同子排斥群体的极端的个人本位、自我中心主义。主体（自我）不能停留在立己、达己上面、而应该推己及人，由立己、达己扩展到立人、达人。同时，立人、达人，事实上也构成了立己、达己的内容。也就是说，正是在成就他人的过程中，自我的德性、思想境界得到进一步完善，自我的业绩、贡献也同时实现。这样，把“小我”溶化于社会的“大我”之中，把个人溶化于群体之中，从而实现既肯定自我又肯定人与人之间应有的互助互爱精神，使个体价值和群体价值，自我实现和社会进步有机地统一起来。“立己立人，达己达人”，从表面看，是人、我俱立，俱达，其实质是兼顾人、我，人己并重，在立己、达己的前提下，表现出突出的利他精神。

孔子不仅提倡“立己立人，达己达人”，而且在行动中垂先示范，亲自

实践了这一思想。他“学而不厌，诲人不倦”（《述而》）就是极好的典型。“学而不厌”，努力学习而永不满足，这是“立己”。“诲人不倦、教诲别人而不辞劳累，这是“立人”，同时又在这“立人”中实现孔子的“述己”——在教育上的丰硕成果。

其实，自我和群体并不矛盾，自我的实现，“达己”的实现，离不开群体，离不开社会。自我不仅以个体的方式存在，它总是同时体现着类的本质。而类的本质，则要求自我应该具有开放的性质，不应导向封闭的自我中心主义，个体在实现自我的同时，总要经过一个社会化过程。而个体的社会化在某种意义上确实与群体（社会）认同相联系的。同时，根据人道的原则，个体在实现自我的同时，也应当尊重他人实现自我的意愿。因此，孔子这种在个人与社会的联系之中确立自我、实现自我的思想，有普遍的价值。而对于那些对社会、对他人负有较多责任的管理者来说，显得尤为重要。

孔子这一在个人与社会的联系中确立、实现自我的思想，不仅适用于中国，而且对西方近代所出现的“精神危机”也是一剂良药，无疑也有利于弥补西方管理之不足。

在中世纪，对西方人来讲，生命的意义在于人与上帝的联系之中。因为西方人一向以个体为本位，认为人与人之间是无法沟通的，只有上帝永远不会抛弃我们，它给我们以生命的价值和意义。但是，文艺复兴以后，“上帝死了”！基督教文化的解体，把人们一向遵循的行为准则、价值尺度一同带进了坟墓。这样，在人们的心灵深处，就出现了空虚，不可避免地产生了。

“精神危机”。由此，意志、欲望、本能、冲动，这些非理性因素日益支配人的行为。同时，这些非理性因素也纷纷闯入哲学殿堂，试图以个体的非理性因素为基础，重建一种主体形而上学。西方人们价值行为的失衡，西方哲学的相应的动向，也必然反映到西方管理科学和管理实践之中。于是，极端的自我中心主义在西方管理中就十分盛行、突出。行为科学，就是这种思潮在管理中的杰出代表。行为科学的立足点就是“自我”，是个体的非理性因素，是实现自我。在行为科学中找不到在与社会的联系之中确立自我、实现自我价值的东西，一切管理都围绕着一个个独立的个体自我去展开。这样，即使把个体的积极性充分调动起来了，但由于各个主体的价值观念不同，主体性发挥的方向也难以统一。从而，矛盾，冲突，内耗，难以协调和谐，难以形成强大的整体力。在西方管理中，管理者只管“立己”、“达己”，对“立人”、“达人”根本不予考虑。下属，对管理者来说，只是工具，是“立己”、“达己”的工具。这样，管理者的主体确立和下属的主体性丧失同时存在，管理者的自我实现和下属的自我消失同时存在。这种管理，应该说不符合人道原则，也不符合强调人道、自我的西方文化准则的。但是，在管理实践中，管理者处于主导地位，当他片面突出自我时，下属的自我必然受损，以至消失。这是不以人的意志为转移的。于是，被管理者，深感“自我”的失落。而“自我”的失落，在以自我为中心的西方社会意味着什么，这是很清楚的。显然，孔子的“立己立人，达己达人”，对陷入以自我为中心的西方管理困境来说，不能不说是一剂有效的良药。

随着经济的发展，人们的观念也正在发生着相应的变化。劳动，对人们来说，已不仅仅作为谋生的手段，而同时也作为实现个人价值的途径，这一点，不仅在西方发达国家，就是在中国，也表现得日趋明显。适应人们价值观念的这一变化，作为管理者，不仅要使自己在管理舞台上施展才干，立己，

达己，更要通过管理实践，为每个下属发挥才干创造条件，使他们都有施展自己才能的舞台。中国人爱说的“搭合唱戏”，可能是适应这一形势，在管理中体现“立己立人，达己达人”的有效模式。在这里，搭台者是管理者。他的任务是为每个下属搭起一个最能发挥其才能的舞台。而唱戏者，是广大的下属。他们在管理者搭起的舞台上，充分施展自己的才华，创造自己的业绩。这样，传统管理中由管理者唱“红娘”、唱“独脚戏”的局面改变了。管理者由前台退到了后台。管理舞台，由一个变成了多个。在舞台上演主角的，由一人变成众人。如果能实现这种局面，下属人人能“达”起来。那末，整个管理及其效果将出现崭新的局面。在这种情况下，管理者本人也“达”在其中了，而且肯定比旧模式下要“达”的更好！

要使每个下属能在特定的管理舞台上“唱戏”，“达”起来，一个重要的条件，就是要使每个下属先“立”起来。没有“立”，是谈不到“达”的，为此，管理者的又一项重要使命是“立人”，使每个下属不仅有一份工作，一份收入，可以经济自主，而且在知识、技能、道德品质等各方面，日趋成熟，真正成为一个有用的人才。各种各样的培训，进修，现场传、帮、带，教化等等，就是为这个目标服务的。

从这两方面分析，本章一开头介绍的江南仪表厂的例子，就有点“立己立人，达己达人”的味道。在那里，通过信任职工、技校学习、建立“职工智力技术开发基金会”等管理方式，帮助广大职工尽快地、更好地“立”起来；又通过“干部自报考核选聘制”、“职工与厂长联系箱”的形式，为职工“小立”起来后的“达”创造“舞台”。当然，“立”和“达”的形式比这还会有更多，“立”和“达”的复盖面也完全可以比这搞得更宽。但是，他们总是在这条路上走了，这是最难能可贵的。

在进行上述分析时，使我油然地想起了球队的教练。尤其是为中国赢得“三连冠”时老女排的主教练袁伟民。坦率地讲，袁伟民对老中国女排的管理，最主要的，是做了两件事。这就是：立人，达人。他的众多管理工作，就是围绕着这两件大事展开的。他的第一项工作，又是贯彻始终的工作，是“立人”，使十多个女排队员个个成才，并且各有专长，各有特色。为此，他精心选才，严格训练，严格要求，因材施教，并与女排队员一起讨论、总结实战案例，使她们在技术上、战术运用上、体力上趋于成熟。同时，以身作则，身教和言教相结合，使女排队员树立强烈的爱国主义精神，为中国“三大球”翻身的拼搏精神，使她们在人格上、价值观念上“立”起来。在“立人”的前提下。他又不断地创造各种管理舞台，让女排姑娘们去施展她们的才华，为自己，为国家去建功立业。这就是组织和参与各种国内外的比赛。在比赛中，他并不上场，只能退居场外。在场上“唱戏”的是女排队员。他们自己指挥自己，自己管理自己，自己根据竞争双方形势的变化来决定战术、打法。袁伟民在场外干什么呢？帮助她们“达”！那就是密切注视、分析球场形势的变化，当发现场上队员有疏漏时，利用叫暂停的机会，给以指导、提示，或利用换人的办法，来调整她们的力量。他的确是处于“后台”。当女排赢得冠军，“达”时，站在领奖台上的，还是女排队员。除1982年在日本举行的世界锦标赛外，袁伟民从没有登台领过奖。他，可称得上是一个无名英雄。他一心在利他上了。结果，中国女排不仅赢得了世界冠军，而且在他手里赢得了令世人瞩目的三连冠。他的管理成效、业绩不是十分令人敬佩吗？这个成效，就是他的“达己”。这个“达己”多完全融化于“立人”、

“达人”之中，达己和立人、达人有机的、完美的统一起来了。设想一下，如果袁伟民不去立人，不去达人，一心只想达己。中国女排又将是什么样子？他能“达”得起来吗？

袁伟民的例子，值得每一个管理者深思。他的实例告诉我们，“立己立人，达己达人”不仅从道理上讲是正确的，就是从“立己”、“达己”上来讲也是最有利的。愿我们的管理者都来自觉地走上这条对人对己都有利的管理康庄大道，在实践中创造出更丰富多彩的“立人”、“达人”的可行途径，使管理学更富有人情味。

四、为仁由己

认识到在管理中要体现仁爱的重要性、懂得了“行仁”的指导思想，对管理者来说固然可贵，但更可贵的是行动，是在管理工作中具体地去体现这种思想。

“爱人”不是“爱我”，在人我关系中，矛盾的主要方面是“我”而不是“人”。“爱人”的主动方面是：“我”，而“人”则置于被动地位。因此，爱人。行仁，不能依靠他人，而只能依靠自己，要自己动手去实施仁。除此，别无选择。

对于这一点，孔子讲的是非常清楚的。他说：“为仁由己，而由人乎哉”（《颜渊》）。实现仁，完全在于自己，难道还会在于别人吗？他又说：“仁远乎哉？我欲仁，斯仁至矣”（《述而》）。“仁”难道离我们很远吗？它难道是一个难以企及的目标吗？不！只要下定决心去求仁，想仁，实施仁，仁就来了。孔子的“克己复礼为仁”，也同样体现着“为仁由己”的思想。

管理者为仁可贵，而长期坚持更可贵。一个人做一点“仁”的事并不困难，在一般时间内做。一些“仁”的事也并不困难，难的是一辈子按“仁”的宗旨去指导自己的管理实践。

孔子说：“君子去仁，恶乎成名？君子无终食之间违仁，造次必于是，颠沛必于是”（《里仁》）。一个管理者如果抛弃仁，那怎么能成就名声呢？管理者不应有一顿饭的时间离开仁，即使是在最忙乱的时候也是这样，在颠沛流离的时候也是这样。孔子这段活很有现实意义。它既强调了行仁要自觉地坚持始终，又指出了最容易“去仁”的两个场合，这就是“造次”和“颠沛”。当一个管理者处于工作繁忙的时候，当他面临着一系列重大而又棘手的问题需要解决的时候，当这些要解决的问题直接影响组织效益的时候，当他在处理这些问题而深感时间紧迫、时间不足的时候，“爱人”这个“软”任务、这个不会：“立竿见影”、不会立即影响组织效益的工作，就会被置于一边，受到冷落，甚至会被遗忘。因此、越是“造次”，管理者思想越不能忙乱，从主观上必须冷静地认识到“爱人”的长期性、重要性、决不要被工作的“造次”所干扰。“颠沛”，在管理中是指遇到了重大的难题，甚至是面临组织生死存亡的威胁时，或者是管理者自身遇到重大麻烦的时候。在这种时期，管理者的注意必然转向这些难题，甚至全身心投入。这样，极有可能把“爱人”搁置一边。因此，越是在“造次”的时候，越是在“颠沛”的时候，管理者越是要有意识地坚持“为仁”。

孔子又说“志士仁人，无求生以害仁，有杀身以成仁”（《卫灵公》）。这是说，有节操、公而忘私的人，没有贪生怕死而去损害仁的，只有牺牲生

命来成全仁的。对管理者来说，应该是“志士仁人”。他们在管理实践中坚持“为仁”，一般来说，不会存在“杀身成仁”的问题。但是，孔子这句话告诉我们，“为仁”是会有阻力，有困难的。作为管理者，要有勇气，要有牺牲自己“己利”的精神，全力以赴去排除困难，完成“为仁”的使命。在“为仁”这个问题上，应该是义无反顾的。

孔子的弟子曾子在讲到“为仁”时说：“士不可以不弘毅，任重而道远。仁以为己任，不亦重乎。死而后已。不亦远乎”（《泰伯》）。士，通仕，作官讲，这里可比喻为管理者。这是说：管理者不可以不心襟宽广、意志坚强，因为他们任务重大而道路遥远。他们把实行仁作为自己的使命，这不是意义重大吗？他们为实行仁，奋斗到死才停止，这不是很遥远吗？的确，在管理实践中体现仁，是“任重而道远”的事。每一个管理者既要认识其“任重”，更要有终身为仁的思想准备和决心。

在实践中，有的管理者，抱着将信将疑的态度来对待管理中的“为仁”。为此，他们试着做了一些“为仁”的工作。但结果，不理想，甚至很不理想。于是，他们得出结论：在管理中“为仁”“不中用”。面对这些管理者的认识和实践。我想，孟子有一段话或许是有所裨益的。

孟子说：“仁之胜不仁也，犹水胜火。令之为仁者，犹以一杯水救一车薪之火也：不熄，则谓之水不胜火，此又与不仁之甚者也，亦终必亡而已矣”（《孟子·告子上》）。这是说：在管理中为仁必然要胜过不仁，这好比水可以扑灭火一样。但如今有些行仁的管理者，他们的为仁就好像用一杯水来救由一车木柴所燃起的大火；火没有扑灭，他们就说水不能灭火。这些人和不仁的管理者差不多了，结果，他们会把自己仅有的一点仁也丢掉的。孟子的这段话。对管理中“为仁”有很大的现实意义。“仁胜不仁”是必然无疑的。但是、在“为仁”上，没有一定的量的积累，不是体现到管理中所应体现的各个领域，那末，这种“仁胜不仁”的必然性就不能充分体现，甚至不能体现出来。其原因十分简单，管理者并未真正的“为仁”。

为仁，决非一事，而应该涉及管理相关的各个领域。为仁，决不是局部的事，而是管理的整体行为。为仁，决不是一时的权宜之计，而是长期的、“道远”的行为。否则，管理中的为仁就不是全心全意、真心实意的，而很可能是半心半意，虚情假意的。虚假的“为仁”，是决不会收到“为仁”应有的效果的。

为仁，在管理上是一种投入。这种投入，应该是有产出的，而且产出会大大超过投入的。但是，“为仁”的投入，其特点是全面而长期；“为仁”的产出，又往往滞后。如果用短期行为来对待，要求在“为仁”上一经投入就有产出，要求刚有一星半点仁的投入就有大的产出，这是不现实的，不符合事物发展规律的。因此，在管理中“为仁”，切不可用法制路线的短期行为，以投入的短期效果来衡量其可行性。否则，就会作出失真、错误的判断，最终又把管理拖回不仁的老路上去。

管理中的“为仁”，平时要做，在关键时刻，更必须高度重视。否则，平时、长时间的“仁”的投入，会由于在这关键时刻管理的失误、不仁而全部被否定，在人们心目中留下的将不是爱而是恨。反之，在这种关键时刻，如果管理者充分体现了爱。那末，下属会深刻铭记这份情意，甚至会永志不忘，还会产生“轰动效应”。在这种时刻“仁”的投入，是投入产出率最高的时刻，切不可错过，更不可忽视。石家庄第二印染厂的孙灵菊在最需要别

人帮助她克服自己无法克服的困难的关键时刻，企业伸出了仁爱之手。这种爱的投入，孙灵菊感受极深，震动极大，终身难忘。这时，表面上看，是企业关怀了一个职工；实际上，通过一个孙灵菊，教育一大片，不少人会从中受到教益，受到感化，产生“轰动效应”。类似这样的关键时刻，每个人在一生中都有可能会出现。它们的表现形式不同，有的是物质上的困难，有的是时间上的困难，有的是恋爱婚姻家庭上的难题（象李丹的找对象问题），有的是工作中遇到重大挫折、失误，有的是精神、心理上受到重大折磨或打击，等等，但都有一个共性，那就是靠自己的力量往往难以解决。对这些问题，管理者一定要抓紧时机，充分体现仁爱的魅力，切不可无动于衷，轻易地丢失良机。此外，在企业不景气时，“裁员”似乎是一个惯例。但是，“裁员”恰恰与管理中的仁爱相悖。如果在这种情况下，企业不是简单的裁员，而是通过其它办法，比如压缩开支，降低成本、普遍地、；临时性地降低工资，等等，来共渡难关，尽力地把职工维持下来。在这个时刻，职工的待遇可能会明显地降低，但他们会领你这份情，企业的凝聚力也会明显增强的。日本企业和个别西方企业在这方面已有实践的先例，可以为我们提供有力的证明。

在管理中“为仁”，决不是搞小恩小惠，更不是以此去收买人心。在管理中“为仁”，要解决一些人的具体问题。但是，对管理者来说，尤其对高层管理者来说，他不可能对每一个下属逐一去爱，逐一去体现：“为仁”，逐一去解决他们的一个个具体问题，对管理者来说，尤其是高层管理者来说，管理中的爱人，重点要放在“爱众人”上面。这一点，对高层管理者尤为重要。他们的下属众多，而时间是有限的，要一个个地分别去体现爱。在时间、精力上也是办不到的。因此，他们除对若干下属的关键问题要具体地去体现仁爱外，最主要的是要从管理上去解决。体现对全体下属共同的爱。从根本上解决问题。我想，管理者应在实践中努力去探索。

第八章 义利

孔子的义利观，是他的德治、正己、仁爱管理思想的重要组成部分。义利之辩，在中国持续争论了两千余年。任何管理理论、模式，从本质上说，都无法回避义利问题。义利的平衡、和谐，是社会协调发展，组织稳定的重要前提。

孔子的义利观是什么？与西方管理中所体现的功利主义相比较，利弊何在？这些问题是研究孔子与现代管理这一课题时必须解决的。

长期以来，多数人认为孔子的义利观是“重义轻利”的，并由此对它进行“一分为二”的批评。我们在研究孔子义利观和现代管理关系问题时，首先要下一点功夫弄清楚孔子义利观的真实面目，才能有的放矢地进行其它相关问题的探索。

一、孔子义利观的真实面目

（一）孔子两种不同的义利观

研究孔子关于义利的全部材料，必然发现一个突出的矛盾：孔子在有的场合、有的时候，大谈其利；而在另一些场合、另一些时候，则大讲其“义”，把“利”放在次要地位，对这种似乎是矛盾的义利观，多数学者认为：孔子肯定“利”，但在总体上是“重义轻利”的。

其实，孔子的义利观并没有什么矛盾，始终“一以贯之”，并没有颠三倒四。问题的要害在于，孔子的义利观不是单一的，而是一个体系。他对于不同的对象，有不同的价值取向。由于对象不同，在义利问题上的价值取向不同，因此，如果撇开不同对象这一前提，把他们的不同价值取向混到一起，那末，必然出现似乎是矛盾、前后不一的现象。

孔子对不同对象的不同的义利取向的论述，讲得最明确的，是一句常被后人所错解的话。这就是：“君子喻于义，小人喻于利”（《里仁》）。不少人认为，孔子这里讲的是君子懂得义，小人懂得利；而孔子是主张君子的，因此，是重义轻利的。其实不然。孔子讲的本义是：君子，管理者，应该明白、通晓义，在价值取向上先义后利；小人，被管理者，他们是重利的。因此，先义后利的价值取向，孔子是专指管理者的。而对一般庶民，也即被管理者，针对他们求利的欲望，在管理工作中应该先“富之”，后“教之”，也就是先利后义。也就是说，对君子应强调树立以利天下为己任之义。但是，用这种办法去治理小人是行不通的。对小人，要因民之所利而利之，利然后可义。

对孔子的这段话进行了上述一番分析后，很自然地可将孔子关于义利的一系列似乎矛盾的论述，分别纳入“君子”、“小人”这两种不同的价值取向之中，于是，就能比较清晰地看到孔子义利观的独特体系：

·对君子、管理者，从“正己”的前提出发，强调轻私利，重公利；轻利己，重利人。因此，在义利的价值取向上，应该是先义后利。“君子喻于义”就是这个意思。这种价值取向和孔子的德治、正己管理思想是统一的，也完全吻合他所提倡的“夫仁者，己欲立而立人，己欲达而达人”的仁爱管理思想。

· 对小人，对被管理者，在义利问题上，管理的价值取向（也即“治民”的价值取向），应该是先利，随后义，也即先富之，后教之。这种管理的价值取向，和孔子的德治管理路线是密切相关的，是他的“爱人”和“教化”的管理思想在义利问题上的具体体现。

孔子的这种双重的义利价值取向，决不是凭空主观臆断，而是针对当时社会现实需要加以发展而形成的。

（二）孔子义利观产生的历史背景

利，这个字，在卜辞中就有出现。在西周彝器文献中，更经常出现，它的意思是“犁”，殷周之际，“利”主要被用作宗教概念，取“吉利”的意思。一直到春秋中期，“利”才被赋予经济含义，成为一个具有经济学意义的概念，一般用作“财货之利”，也就是物质，物质利益。

春秋时期，“利”的社会内容有两个：一个内容是指“私利”，而且主要是指封建统治集团中的新兴势力和私家大夫的个体利益；另一个内容是指“公家之利”、“利以求民”，指公利、利民。这两个内容，在当时最主要的是指前者。后者的“公利”、“利民”之“利”，一般只是在有一定的背景、加以特定的修饰词限定的用法。一般如没有修饰词限定，利往往就专指。‘私利’。这种双重的“利”的社会内容，对孔子有很大影响。他的君子之利，小人之利的产生，就是继承发展了春秋时“利”的内容的结果。

义，这个字，在卜辞和铭文中也已出现。周殷之际，义字的本义为“仪”，也就是“成仪”的“仪”。到春秋时期，义字才有了伦理学的含义，而且有了确定的社会内容——“宜于礼”。《国语·周语下》说：“行礼不疚，义也。”《国语·周语下》说：“义所以制断事宜也。”也就是说，义以礼为标准，是行为对礼的“适宜”。孔子继承了 this 思想，但在义的内容上又有所发展。

在春秋时期，义利观大体有 4 种理论形态。这就是：

· 义能生利。只要坚持传统的礼，以及由此派生的义，贵族统治者就能得到固有的利益。这一思想，在春秋前期比较盛行；

· 居利思义，以义制利。春秋时期由于生产方式的变革，公室贵族的“公”和私家大夫的“私”之间，矛盾由潜至显，愈演愈烈。从而，导致代表“公利”的“义”与代表“私利”的“利”之间的矛盾冲突。主张维护旧礼义的人，就提倡对“利”的追求要限制在礼义所许可的范围内；

· 贵利贱义。主张抛弃传统的礼义道德，唯利无义。这种主张在诸侯争霸的兼并战争中表现得更为充分。这种主张发展到战国时期，就成为法家的极端功利主义思想；

· 义必及利。这里的利，主要是指地主阶级，以及与地主阶级有共同利益的平民阶层的整体利益。这种主张，到墨子那里，就发展成规则的功利主义的伦理体系。

孔子所生活的春秋时期，兼并战争此起彼伏，“争地以战，杀人盈野，争城以战，杀人盈城”。战争，破坏生产力，破坏了人民的正常生活，损耗的人力、物力、财力不计其数。春秋时代，旧的贵族，新兴地主，苛政残暴，肆意搜括，民穷财尽，生灵涂炭，民不聊生。统治者行同禽兽，贪若虎狼。面对此情此景，孔子深切地感到，社会要求得稳定、兴盛，至关重要是两

件事：一是统治者要“正己”，二是在“治民”上要爱民、安民、富民、教民。从这样的思路出发，他在批判的基础上，继承了春秋时期在义利观的争论中一些合理的因素，并加以发展，形成了自己的义利观的思想体系。

（三）孔子“正己”的义利观

孔子说：“君子以义为上”（《阳货》）。这是说：君子把“义”作为高尚的品德。在这里，有“义”且为“上”，而不谈“利”。

孔子说：“君子义以为质”（《卫灵公》）。这是说君子把“义”作为做人的根本。在这里，“义”不仅“为上”，且成为“质”了。

孔子说：“见义不为，无勇也”（《为政》）。看到符合“义”的事情而不去做，这是没有勇气。反过来说，那就是“见义而为，勇也”。为什么见义而为需要勇气？其原因是：利，人之欲也，人没有不好利的。因此，见利而为，就像顺水行舟，极为自然，无需勇气，义，是外在客观的道德准则，是公利、他利，它与私利之间往往存在矛盾。行义，就意味着对自己私利的克制，意味着他人不符合义的行为的对抗，所以“见义而为”，需要有极大的勇气。

孔子说：“巍巍乎，舜、禹之有天下也，而不与焉”（《黍伯》）。这是说：多么高尚伟大啊！舜、禹虽然掌握天下国家，但丝毫不为自己谋私利。

孔子说：“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”（《述而》）。意思是说：吃粗粮，喝白开水，拳着胳膊当枕头睡，这中间自有乐趣啊。用不正当的手段得来的财富和尊贵，对我来说，就像浮云一样轻。这里要指出的是，孔子决非要统治者、管理者去当苦行僧。他的“饭疏食饮水，曲肱而枕之”，只是一种比喻，是为后面这句话所作的铺垫。这段活的核心，在于“不义而富且贵，于我如浮云”。“富且贵”是私利，在私利与义矛盾时，管理者应义无反顾地取义而不是违义去求私利。中外历史上无数清正廉洁的官员形象，不是这样的典型吗？

孔子又说：“君子食无求饱，居无求安，敏于事而慎于言，就有道而正焉”（《学而》）。这是说：一个有志向的人，在饮食、居住方面并不追求丰足、舒适，但他工作勤快，说话谨慎，并虚心向有道德、有学问的人请教，以明辨是非，匡正自己的错误。这里，“求饱”“求安”是“私利”。从中，又可看到孔子对管理者对待“私利”的态度。

孔子对统治者追求私利的后果，也有分析。他说：“放于利而行，多怨”（《里仁》）。放，是放纵的意思，一切人的行为如果专门为了谋求私利，那末，必然会导致众多的怨恨。在中外历史上，腐败而灭国的事例，充分说明了这一点。

那末，孔子是否彻底否定管理者的私利呢？不！但是，它有个前提。这就是“先难而后获”（《雍也》）。这就是说，管理者与下属相比，要吃苦在先，享受在后。“后获”是对管理者私利的肯定，“先难”则是“后获”的前提。

从上面所引的孔子语录中，我们可以清晰地发现，孔子认为，作为一个管理者来说，在义利关系的处理上，应该是重义轻利，先义后利的。人们所说的孔子“贵义轻利”，其实指的只是这种特殊对象所应有的价值取向。

从上面所引的孔子语录中，我们也可以发现，对管理者来说，义和利的含义，孔子也有特定的界限。这里所说的利，不是广义性质的利，不是人们为了生存、发展而应得到满足的需要，也不是指一般的物质财富，而是专指管理者自身的私利。这里所说的义，有两种含义。一是指功利，指整体的利，指为民谋利，也就是利他、利群、利国之利；另一个是指合乎伦理道德，公平合理。应该说，作为一个管理者，只有率先行义，才有可能赢得民心，才有资格和可能去“教民”。从这一点来说，先义后利，重义轻利，是与孔子民本思想，德治、正己思想、仁爱思想相吻合的，是这些管理思想在管理者义利价值取向上的必然反映。同时，管理者只有先义后利，重义轻利，把“功利”放在首位，才会有兴国、兴业的自觉性，兴国、兴业才有希望。从这一角度来看，孔子对管理者义利价值取向的论断和他的管理目的是完全一致的。

（四）孔子“治民”的义利观

孔子在对管理者自身价值取向上，主张先义后利，重义轻利。但是，他对管理者在“治民”，也就是在对民众（下属）的管理上，价值取向是充分肯定“民”之“利”，而且是先利后义，义利相结合的。

孔子所说的“小人喻于利”，就是对“民”之“利”的充分肯定。孔子又说：“富与贵，是人之所欲也。……贫与贱，是人之所恶也”（《里仁》）。富、贵是“利”，贫、贱是非“利”，而它们是人之所以所欲、所恶，也就是人的共性。由此可知，孔子是把“利”作为人的共性追求充分加以肯定的。

对“民”之上利，管理者应抱什么态度呢？孔子说：“因民之所利而利之”（《尧曰》）。这是说，管理者要做有利于民众之利的事，也就是说，管理者要创造条件，使民众（下属）的利得以实现、满足。孔子甚至用自来作比喻。他说：“官而可求也，虽执鞭之士，吾亦为之”（《述而》）。意思是说：财富如果是可以求得的话，即使让我干执鞭当随从的差使，我也会愿意干的。他在去卫国路上与子路之间关于治国之道的对话中，当谈到卫国人多的特点后，接下来的观点就是“富之”。富之，利也。这个对话，也足见孔子在“治上”对“利”的态度。

但是，孔子在“治民”的价值取向上，并没有仅仅停留在承认人求利的必然性、合理性上，也没有只顾及满足他们利的欲望上，而是在此同时，提出了“义”的概念，用“义”来制约“利”。他明确指出：“富与贵，……不以其道得之，不处也”（《里仁》）。这是说，富贵之利，不是用正当的方法取得的，是不能接受的。这“其道得之”，指的就是“义”。取利，是要取符合“义”的“利”；不符合“义”的利，是不该去取的，孔子所说的“见利思义”（《宪问》），指的就是这个意思。为了使“民”能自觉地做到“见利思义”，“义，然后取”，“不以其道得之，不处也”，孔子主张在民众（下属）“富之”的基础上，要“教之”（《子路》）

这里，就涉及到一个重要的关系处理问题。这就是义与利，富之与教之，物质与精神的辩证关系。

在“治民”的问题上，利，指的是民众之利，在孔子的论述中，主要是指民众的物质利益。因此他常用“富”、“官之”的概念。义，指的是功利，群体之利，整体之利，指的是道德准则。后者，不是人所天生具有的，要通

过“教化”才能使人具有这样的精神意识。因此，属于精神的范畴，需要“教之”。

在物质与精神的关系上，物质是基础。只有让民众能生活下去，安居乐业，“教化”才能起作用，民众才能接受。没有这样的基础，一切“教化”都是空谈，历史也证实，“民贫”，就极易轻生，敢于“犯上作乱”。这种情况下，“义”就无从谈起。对于这一点，《管子·牧民》中有一极确切的论述。这就是：“仓禀实，则知礼节。衣食足，则知荣辱”。仓廩、衣食，物质也，利也；礼节、荣辱，精神也，义也。只有物质丰富（实、足），才有可能产生“义”（礼节、荣辱）。否则，“义”就似同空中楼阁，可望而不可及。一个典型的例子：在中国历史上常有因遭灾“赤地千里，人相食”的记录。当物质严重匮乏，民众基本生活无法保证时。哪有精神文明可言，哪有“义”的地盘。正因为这样，孔子在利与义、富之与教之、物质与精神的关系上，首先肯定利，首先使民众“富之”。这一点，无疑是正确的。

然而，人的私欲是无限的。一定条件下的社会生产力是无法满足不断膨胀的私欲的需要的。这样，如果私欲不加以任何限制，那末，人们就会在追逐私利中摩擦、冲突、争斗，且不断升级，社会就会陷入无序状态。这种“精神空虚”的人，也必然成为物质财富的奴隶。为了使社会有序，为了使社会财富得到合理的分配，使人们的私利在不同程度上都得到适当的满足，有两条路可走：一是用法制来强制规范人们的求利行为；一是用“义”，用精神的力量来自觉地规范自己取利的行为。孔子选的是后一条路。“义”是从“利他”中提升出来的概念，作为“利己”的反对力量出现的。它是作为区分善恶、是非，处理利己和利他、利己和利群体关系时的一种价值标准，一种行为规范。其实质，是利他主义对利己主义的限制，利国、利群体对个人利己主义的限制，利整体对局部利己主义的限制。义，是后天才有的，在于教化。因此，孔子主张在民“富”之后，要“教之”，使他们懂得“义”，并用“义”去规范取利的行为。应该说，这个指导思想也是正确的。

除此之外，孔子在求利的问题上，既重视眼前之利，更着眼于远期之利；既重视局部之利，更重视全局之利。为此，他说：“未见小利。……见小利则大事不成”（《子路》）。凡事不能贪图小利，而要求大利（整体、长远之利）。否则，贪求小利就办不成大事，误了大利。

二、孔子义利观和西方功利主义

义利问题，是世界普遍存在的问题。在商品经济发达的西方社会，义利这杆“天平”明显地向“利”一方倾针。这就是功利主义。这种倾斜的程度，几乎与商品经济的发达程度成正比。

在欧洲，早期的资产阶级思想家们都提出过利己是人的本性的观点。此后，利己与利他之争虽颇为激烈，但是，占上风的是功利主义。功利主义成为西方文化最根本的价值观。它肯定人的私欲。趋乐避苦的本能，认为人是追求个人利益的人，功利就是一切。这样，人的理性因素就被抹上了极鲜明的功利色彩，而把人的社会存在、社会关系，只看作个人利益要求所必要的外在手段。尽管功利主义有时也讲到利他。但在利己和利他的关系处理上，不仅坚持首先要利己，而且明确宣称：关心他人“只是作为取得我的愉快的手段，我才去关心”。于是，人只认利，不知义。他人，群体，社会，都是

实现个体自身功利的手段，而不是自身功利受他人、群体、社会所制约。这样，人与人的关系就变成一种在个人功利主义原则支配下的互为手段的关系，人与人之间变得陌生了。

诞生在西方文化环境中的西方管理，其价值取向也不可避免地染上浓重的功利主义色彩。在企业管理中，它表现尤为明显。比如：企业经营目标是经济效益的最优，管理决策模型追求的是“最优解”（利润最大或成本最小）。这实质上是放大的“利己”，是企业利己主义的体现。又如：在对人的管理上，“胡萝卜十大棒”比较盛行。30年代后，虽形式有所变化，但实质依然如故。物质刺激，以及行为科学所提倡的精神激励、自我实现，其实质，都是在个人的私欲满足上、在趋利避害上做文章。再如：企业管理人员自身的功利追求也十分强烈。由此，企业高层管理者的豪华专机、豪华办公室，高级管理人员的专用餐厅、停车场，动辄上百成千万美元的年薪，管理人员分得的大量作为奖励的企业股票，等等。甚至一些企业，一些著名的大企业，在企业市场占有率严重萎缩、利润大幅度滑坡，甚至出现亏损，公司不得不大量裁员，削减职工工资以紧缩开支度难关时，高层管理员工却在那儿大幅度增薪，增发内部股票。

功利主义有它合理的内核。那就是，追求功利是人的本性的组成部分，也是企业经营目的的一个重要内容，满足人的功利要求，也的确是管理的一个行之有效的。但是，事物就怕走极端。把个人功利绝对化起来，把企业功利绝对化起来，把满足人的功利要求作为内部管理的主要、甚至是唯一的手段，就会使事物走向反面，产生一系列消极后果，甚至是严重的消极后果。当个体、小团体的功利被任意夸大、绝对化时，人与人的共系、企业与外部的关系就难以协调、统一、和谐。从企业来说，内聚力、整体力、竞争力都会受到影响，甚至被严重削弱。当个体功利被绝对化后，人们就会成为财富的奴隶，金钱的奴隶，而精神却十分空虚。这里的问题，不在于承认不承认功利，不在于在管理中要不要体现功利，而在于不能把功利绝对化，不能在义利的天平上只倾斜于利的一方。任何主张对金钱、物质利益绝对追求的思想，任何以满足个人私利为唯一手段的管理，都不应该成为一个社会的主导思想，或一个企业管理的主导思想。任何社会经济的发展动力，任何企业生存发展的动力，决不可能依靠功利主义来建立。

义、利，作为价值取向的两极，反映到人们的思维上，是一种对立矛盾关系。从经济学的角度看，义、利其实都是利益的概括、表述。“利”，是微观的、具体的利，也就是个人的利，相对于企业的班组之利，相对于社会的企业之利，等等。“义”，是宏观的、整体的利。从这个角度来看，义、利是相互渗透、相互转化、相反相成的。“义”中渗透着“利”，其实质也是利。只不过它是一种整体的利，多数人的利，他人的利。“义”这种宏观、整体的利，要以微观、具体的“利”为基础。离开了微观、具体的“利”，“义”就不复存在。而“利”中也渗透着“义”。微观、具体的利的整合、上升，就以“义”的形式表现出来。在商品经济的条件下，相当一部分微观、具体的“利”，又必须在“义”的前提下才能获得。比如：企业的利润的获得，正常情况下，必须在以良好的企业形象、信誉，以及产品满足市场需求的前提下才有可能。而企业形象、信誉、满足市场需求则是企业之“义”。从这个意义来说，企业的“利”中渗透着“义”。同时，“义”和“利”又是相对的，而不是绝对的。比如：企业的利，相对于职工来说，就是“义”，

职工的利就是“利”；但当企业的利，相对于国家、社会的利来说，又成为“利”，国家、社会的利则成为“义”。从这样的角度来分析，“义”和“利”的对立是相对的，而不是绝对排斥的，它们之间存在着同一性，完全有可能统一在和谐的关系之中。那种把某一个方面绝对化起来，排斥另一方面的价值观（如西方的功利主义，中国自西汉、尤其是宋明理学后儒家的“存天理、灭人欲”），把义、利搞成势不两立的做法，是不符合这对矛盾的特殊本质的。这类做法，实质上是片面强调了矛盾的斗争性，而忽视了它们客观存在的同一性。

义、利这对矛盾，从人本质的角度来分析，它们都是人的本质属性的产物。利，是人的生物属性的产物。义，是人的社会、精神属性的产物。人如果只有生物属性而没有社会、精神属性，那末，人也就不成其为人，而与动物就无区别了。在义利观上，片面的功利主义倾向，其实质就在这里。也就是在这样重大的价值取向上，把人几乎置于动物的水平，任动物的原始本能来支配自己的价值行为，应该说，这是对人本质的歪曲，起码也是对人本质的片面理解，这种价值取向，至少不利于人本质的全面实现。相反，如果像我国宋明理学那样主张“存天理，灭人欲”，在义利的价值取向的天平上，只向“义”的一方倾斜，而否定“利”，甚至要“灭”利。那末，他们实质上是否定了人的生物属性，而只看到了人的社会属性。人离开了生物属性，也就不存在人的自身，他的社会属性也就无从谈起。因此，这种义利观，表面上看似乎“崇高”得很，其实是根本行不通的。

从以上分析中可以看到，在义利的价值取向上，有两个极端，构成了一对矛盾。这两个极端是：片面的功利主义和重义灭利（如宋明理学）。这两个极端中，没有一个是理想的、合理的，都属于“非”的范畴。对于这样一对特殊的矛盾处理，就不是简单地肯定一方，排斥另一方，而应该“中庸”，也就是在两种极端的价值取向中取“中”、用“中”。这个“中”的价值取向，应该是说承认义、利的对立，又反映它们在经济学角度的同一性；既体现人的生物属性，又体现人的社会属性，使人本质得以全面实现。孔子的义利观，就是这样的“中”道，是孔子的中庸思想在义利价值取向领域中应用的具体体现。

为什么孔子在对待管理者自身的价值取向上提倡先义后利，重义轻利呢？这样做，和上述孔子在义利取向上的“中道”不是相悖吗？不是明显地滑向了重义轻利的一个极端去了吗？对这些问题，回答是否定的。这些问题，如果将管理者孤立起来看，确是如此。但问题的要害在于不能将管理者孤立起来。管理者自身的价值取向和他推行的“治民”的价值取向是密切相关的。前者是为后者服务的。前者必须适应后者的需要。否则，“治民”的正确价值取向就会落空。由此可见，管理者自身的价值取向，是受“治民”的价值取向所制约的，不是由主观愿望所随意决定的。

在管理活动中，管理者与被管理者相比，处于极为有利、主动的地位。他们手中握有管理权力。这种权力，十分有利于他们个人私利的实现。因此，对他们来说，如果强调“利”、突出“利”，其后果，必然是私欲的膨胀，并能付之实现。而另一方面，管理者在“治民”时要贯彻义利结合、以义制利的价值取向。而“义”是要靠“教化”来实现的。而“教化”，又主要是靠管理者来进行的。如果管理者自身重利，私欲膨胀且得以实现，他们又怎能去“教化”被管理者自觉地以义制利？即使他们去从事这种“教化”又会

有什么结果？正因为这样，管理自身必须首先取得向被管理者进行“教化”的资格。而这种资格，就是用行动体现出在实践“义”，成为“义”的表率，成为“义，然后“取”的榜样。要做到这一点，管理者自身的价值取向，就只能是先义后利，重义轻利。

由此可见，孔子在管理者自身价值取向上的先义后利、重义轻利，并不和他在“治民”上的先利后义，以义制利的价值取向相矛盾，而是统一、和谐的整体。前者的先义后利，重义轻利，恰恰是为了后者的先利后义，以义制利。

由此也可以看到，孔子的义利观相对于西方的功利主义来说，要全面得多，成熟得多。孔子的义利观，对于由西方功利主义所产生的西方管理来说，对于西方社会由此而造成的人欲横流、精神空虚，人际关系紧张、冷漠等等管理和社会的弊病来说，无疑是一剂良药。对此，西方有识之士已开始认识到这一点。愿中国的管理界在学习、借鉴西方现代管理时，切莫重蹈复辙。

三、孔子义利观和现代管理

义、利问题涉及管理的方方面面。林林总总的义利关系的处理是否妥当，往往关系极大。在这方面，孔子的义利观应该说是大有用武之地的。下面，以企业经营管理为例，略作说明。

（一）关于企业管理目的

西方管理一贯把企业经济利益作为管理的目的。这种倾向，在泰勒的科学管理和二次大战后的管理科学中表现得尤为明显。于是，企业管理追求的是利润、投资报酬率、成本，期望的是财富不断地增长，实力不断地扩展，经济发展不断加速。这是企业功利的表现。应该说，这是无可非议的。因为，企业是经济组织而不是慈善机构，因此，企业必须旗帜鲜明地追求经济利益。问题在于，企业管理的目的不能只是企业本身的经济利益，更不能独立地看待企业经济利益，或将它绝对化。如果那样，就成了企业利己主义，成为功利主义在管理中的表现形式。西方管理的一个弊病就出在这里。

企业是一个经济组织，但它决不仅仅是一个经济组织。因此，企业应该追求企业自身的经济利益，但它决不应该只顾追亲自身的经济利益。

在市场经济中，企业是社会的一个成员。社会环境是企业生存、发展的土壤。只有稳定、健康、有序的社会环境，企业才有可能稳定、持续发展。否则，企业的生存、发展就会面临种种威胁，甚至出现危机。因此，作为一个社会成员，企业就有责任为社会的稳定、健康、有序的发展作出自己应有的贡献。这种贡献，决不是外力强加于企业的负担，而应该自觉成为企业管理的目的。这种贡献，从本质上看，和企业自身经济利益又是统一的。这种社会贡献，是利他的（利社会），属于“义”的范畴。由此，在管理目标中企业自身经济利益和社会贡献的统一、结合，首先体现了义、利的统一、和谐。在这方面，日本著名企业家松下幸之助先生所提倡的“产业报国”精神，应该说是一种正确的选择。

企业又是一个文化组织。因而，它客观存在着企业文化。任何企业，自觉不自觉地都有自己的文化。在一个企业中，一群人在一起工作了一段时间

之后，经过频繁的互动和情感沟通，就会产生特有的处理问题的准则、方法，以及协调人际关系的微妙性和成文、不成文的习惯。通过企业管理的不断强化，又会发展一种企业宗旨，一系列的企业传统。将这一切总括起来，就是带有鲜明个性的、或优或劣的企业文化。它是一种亚文化，是企业群体成员互动中形成的一种行为模式，一种群体哲学、群体价值观、群体精神、群体道德风尚。一个企业文化一旦形成，不仅会影响外部环境的文化，它更成为企业内全体成员行为的规范，对企业的发展起着举足轻重的作用，这种影响作用是深刻的、长期的。它将渗透到企业成员的思想、感情、心理、性格、行为等各个方面。当企业文化一旦形成、定型，要想改变它，就相当困难了。因此，一个企业自成立伊始，就应该十分重视企业的管理，定向培育企业发展所需要的正确而健康的企业文化。对于老企业来说，则有一个通过管理实践去强化符合需要的企业文化和有目的、有计划地重塑、改造创新企业文化的任务。这种企业文化建设，理应成为企业管理的主要目的。

企业文化属精神意识形态领域。企业文化建设，相对于企业自身经济利益来说，是“义”，而不是“利”。但是，企业文化建设和企业经济发展同时进行，企业文化又会反作用十企业经济利益。一个好的企业文化，必将促进企业的发展，促使企业经济利益的增长。从这个意义上来说，他们两者（义、利）之间又是统一的。

（二）市场经营中的义利问题

企业市场经营为的是利。这似乎是天经地义的。司马迁在《史记》中所说的“天下熙熙，皆为利来；天下攘攘，皆为利往”，就是市场经营求利的生动描述。似乎在这个问题上只存在功利问题。然而，实践证明：企业在市场经营中不能单纯求利，必须义利结合，以义取利。否则，见利忘义，市场经营终将归于失败，企业之利也将随之成为泡影。如将企业市场经营中的求利行为叫做“取”，而把市场经营中的“义”叫做“予”的诸，那末，市场经营的成功之道，恰恰在于“将欲取之，必先予之”，而绝不是“只取不予”。

企业经营的市场，指的是顾客。企业占领市场、开拓市场、提高竞争力，它的实质，是赢得顾客。企业的产品，要靠顾客来购买。企业的利润，只有通过顾客的购买才有可能实现。从这个意义上讲，顾客是企业市场经营的最主要的对象。离开了顾客在购买，企业的自身经济利益就无从谈起。也因为这样，顾客才成为企业的衣食父母。

企业之利来自顾客，这是“取”。怎么“取”？不能靠偷盗、抢劫，也不能依靠超经济的强制掠夺，而只能通过商品交易。然而，在市场经济下，商品交易在企业与顾客之间存在的是“自由恋爱”关系，而决不是像我们过去在计划经济体制下的“拉郎配”。“自由恋爱”就毫无外力的强制。企业的产品，要能被顾客选去当“新娘”，就必须被顾客“看中”，符合顾客娶“新娘”的条件、动机。因此，企业为了“取”，就必须向顾客首先“予”——在调查顾客需求、购买动机的基础上，开发适销对路的产品，并通过广告、宣传把“新娘”的信息传递给顾客。同时，还要加强各种售前、售中、售后服务，以最大限度的满足顾客挑选“新娘”的需要。所有这一切对顾客的“予”，对企业来说，是“利他”的行为，属于“义”的范畴。但是，只有经过这一系列而且是不懈的利他行为，企业才有可能实现“利己”的目的，

他的自身经济利益才能得以实现。在这里，义又在利之先，利又在义之中。义利相互渗透，相互制约，相辅相成，和谐统一。

在市场经营中，也的确存在着或多或少的欺诈行为，其形式多种多样，五花八门，这些行为，是典型的“只取不予”，“见利忘义”。比如，假冒伪劣商品的经营，就是其中一例。然而，在成熟的市场经济中，这类行为多数会受到法律制裁，经营者将身败名裂。退一步说，即使逃脱了法律的惩罚，这类行为也只能成功于一时，或迟或早会被顾客所识破，从而失去信誉，丧失市场，最终“利”将不得。从这不正当的经营之道中，我们同样可以从反面领悟到“见利思义”、“义，然后取”的深刻哲理。

企业市场经营成功与否，除顾客问题外，还取决于商业伙伴（供应商、经销商、协作企业）、金融界、新闻界、政府、社区的理解、支持和合作。对企业来说，这种理解、支持和合作，是“取”，是为自身之利服务的“取”，属于“利”的范畴。但是，这些理解、支持和合作，不是天上掉下来，不是企业欲取就有的，更不是企业用自身力量可以强制产生出来的。这些理解、支持和合作，要靠企业投入，靠企业有目的、主动、长期地去培植，才能形成的。企业的外部公共关系，就属于这种投入、培植工作。公关所追求的，是提高企业和企业产品的知名度和美誉度而知名度和美誉度就是外部对企业理解、支持的集中表现。企业对外部关系的投入，企业的外部公关，是“利他”的，属于“义”的范畴；知名度、美誉度也不是经济利益，而是社会对企业的有利评价，赞誉，也属“义”的范畴。然而，正是这个“义”，才能赢得企业所需要的宝贵的社会理解、支持和合作，从而为企业赢得市场、赢得经济效益这个“利”创造有利的环境。这样，义又在先，是先义后利，利在义中。义利两者，在这个问题上又实现了和谐、统一。

在企业市场经营中的义利关系的处理，一些著名的企业家是十分重视的，并且在实践中总结出了一系列很精辟的格言。下面，摘录其中一、二供参考：

日本“经营之神”松下幸之助提倡“感恩图报”精神。其内容包括：感激顾客购买企业产品之恩，要开发适销对路的一流产品、一流服务去报答顾客的恩情。要感激国家、社会之恩，尽力为国家、社会做出贡献。

美国著名企业家王安说：“经营公司的人，绝不能见利忘义，抛弃自己的价值观念。”

日本吉田工业公司的吉田则说：“积 50 年之经验，就是奉行‘善之循环’哲学，实行‘利润三分法’。我一贯主张，办企业必须赚钱，多多益善，但是不可独吞，而要三等分，就是消费者、有关企业和自己三者分享。不为别人得利着想，就不会有自己的繁荣。”

（三）企业分配中的义利问题

企业分配问题，似乎是个纯粹的利益问题。其实不然。企业分配，从本质上来说，是国家、企业、资本所有者、职工四方面的利益关系问题，在这些利益主体的关系中，有大利、小利之分，有利己利他之分。从而，就必然存在义与利的关系。这四方面利益的具体处理，无不反映在义利问题上的价值取向。

企业是“纳税人”。依法纳税，照章纳税，是企业作为经济法人应尽的

义务，也是对社会所作贡献的一个重要方面。税收，代表的是国家利益。纳税，对企业来说是利他的行为。因而，它相对企业利益来说，属于“义”的范畴。是否诚实地、及时地依法纳税，实质上反映的是企业在分配领域中的价值取向。诚实、及时地依法纳税，这是先义后利，是正当的企业行为。相反，偷税，漏税，拖欠税款，这是违法行为。而它却是先利后义。童利轻义、见利忘义在企业分配领域中的恶性表现。

企业在进行分配时，必须首先从销售收入中扣除全部应摊生产、经营成本。成本的扣除是保证企业维持简单再生产的前提。然而，成本的扣除与企业净收入的分配数量必然产生矛盾。而企业净收入的分配数额，又在很大程度上决定着资本所有者（股东）的分红数量和职工的奖金、福利。这样，成本和分红、奖金、福利之间就构成一对矛盾。这对矛盾中，成本的扣除，代表企业的利益，它与股东、职工的利益相比较，处于“义”的地位；而股东的红利，职工的奖金、福利，则处于“利”的地位。在处理这对矛盾中，必须“先义后利”，也即必须首先足额扣回成本，随后进行净收入的分配，而决不能相反。同时，也不能为了“利”，为了人为地多分红利，多发奖金，多留福利基金，而少扣成本，以害“义”的手段去实现“利”。在这里，孔子的“义，然后取”和不可“见利忘义”的价值取向又有用武之地。

在企业留成、积累和股东分红、职工奖金、福利的分配关系上，又存在着代表企业利益的“义”和代表股东、职工利益的“利”之间的价值取向问题。在这里，比较可行的义利观，是义利兼顾。这个矛盾的两端，都不可忽视，除了兼顾，别无它途。

在股东分红和职工奖金、福利的分配关系上，表面上看，是“利”与“利”的矛盾，但是，要处理好这对矛盾，必须有一个分配的原则。这个原则，一般地、也只能是双方兼顾，而不宜向一方过于倾斜。这个原则，其实质是“义”。股东、职工的利益分配，是在这个“义”的指导、制约下进行的。因此，这里通行的价值取向，仍是孔子所提倡的“以义制利”、“义，然后取”。

在股东内部红利的分配上，表面上处理的是各个股东的利益分配问题，似乎都是“利”的问题。其实不然，股东间红利如何分配？这涉及到“义”的问题，也就是分配准则。这种分配，正常情况下是以股金的数量为依据进行的。这是在资金投入与红利分配面前人人平等的原则。这个平等、公平的红利分配原则就是“义”。红利是在这个“义”的制约下分配的，因此，在这一分配领域中，仍应坚持“以义制利”、“义，然后取”的价值取向。

职工内部的分配关系，包括工资、奖金、津贴、福利的分配，表面上似乎也只是“利”的问题，实质上也是“以义制利”、“义，然后取”的价值取向。这里的“义”包括两个含义：首先“富之”，保证全体职工能安居乐业。为此，要有一个最低的工资标准，以确保基本生活需要的满足。同时，要随着企业的发展，相应增加职工的收入水平。其次在“富之”的基础上，每个职工的收入水平，要根据有利于企业发展这一整体的公利（义）的原则来进行分配。

关于职工收入的分配问题，引用孔子的一句话“不患寡而患不均，……盖均无贫”。孔子是在这样一个特定的场合中，有针对性地说这句话的：当时，孔子的弟子冉有、子路，在鲁国大夫季氏家任职（家臣）。季氏准备发兵去攻打鲁国境内的属国颛臾。冉有、子路把这件事告诉孔子后，孔子就对他们两人提出批评。但是冉有仍认为应该去攻打颛臾，对此，孔子才发了这

段议论。在古代，国家、卿大夫“家”实力的强弱的主要标志是土地的多少和人口的多少。为了增强实力，春秋时期发生了无数次的兼并战争。战争的目的，就是兼并土地，争夺人口。季氏准备攻打颛臾，其用意也在这里。针对这一特定的情况，孔子说：“丘也闻有国有家者，不患寡而患不均，不患贫而患不安”。这里，寡、贫，显然不是金钱财富的多少，而是指土地、人口的稀少。对于这个意思，孔子这句话后面进行的论述，也可以佐证，孔子说：“盖均无贫，和无寡，安无倾。夫如是，故远人不服，则修文德以来之”。就是说，如果“盖均”了，“和”、“安”了，远方的人还不归服，那末，就要靠修治仁义礼乐来招徕他们。显然，从头至尾，说的都是“人口”问题。因此，寡、贫，在这里是指土地人口稀少。这一点，应该是确定无疑的。那末“均”又指什么呢？它说的不是“平均”，而是公平，均匀，调和。联系上下文，可以看到，所谓“不均”，指的是政理不协和，不公平，也就是管理不当、失调。这样，孔子关于“不患寡而患不均，……盖均无贫”的论述，其对象就不是分配领域中的平均主义问题，而是政治领域的管理。其含义应该是：不必耽心国家、卿大夫“家”的土地、人口稀少，而应该耽心管理不公平、不协调。只要管理公平、协调，土地、人口就会日益增多，国力就会日趋强大。

（四）物质激励和精神激励

物质激励和精神激励的关系，其实就是孔子关于“富之”与“教之”的关系问题，是在调动人的积极性上，义、利两种手段的关系问题。

物质激励，这是当今众多企业常用的激励手段、主要手段，甚至是唯一手段。应该说，这种激励手段是有效的，管理工作中也离不了这种手段。但是，如果对物质激励过于迷信，把它绝对化起来，把它作为唯一的激励手段，那末，就会有众多不良的消极作用出现。这些消极作用主要是：

- 单纯的物质刺激，会涣散人心，使人失去了对理想的追求，对事业的追求，而只想个人利益，只图眼前利益。一切向钱看，就是它的必然结果。

- 物质刺激，无法充分调动人的积极性，人的潜在能力不可能全部发挥出来。据国外调查研究，物质激励最多只能挖掘出人的60%的潜力，其余40%的潜在能力仅靠物质激励是无能为力的，而要依靠“义”、靠精神的力量。

- 物质激励在调动人的积极性上是有一定效果的，而且效果来得比较快。但是，每次物质激励所起作用的持续时间并不长，它的效果很快就会过去。因此，为了调动积极性，就要不间断地、经常进行这种激励。而物质激励越频繁，它的作用也就越小。

- 同等数量物质对人的激励作用，随着物质激励的重复进行，其效果越来越差。也就是说，它的投入产出率在不断下降。同时，随着职工收入水平的提高，这种投入产出率也相应下降。也就是说，随着职工收入水平的提高、物质激励次数的增多，要取得同等量的积极性调动的效果，需要企业付出越来越多的物质投入。这样，或迟或早，企业在物质激励上的投入将和由此激励而产生的积极性所创造的价值相等，投入产出率等于“1”。自此以后，投入将小于产出，投入产出率将小于“1”。在这种情况下，单纯用物质激励去调动积极性，对企业来说就是不合算的行为。也就是说它只有利于职工个人之“利”，而不利于企业整体之利——义！也正因为这样，这种激励手段

往往在职工收入水平低下时使用有较明显的效用。相反，随着收入水平的提高，如仍片面依靠这种手段，企业管理就有可能走进死胡同。

正因为单纯的物质激励有如此多的消极作用，因此，有人把它比喻成“鸦片”，应该说是很确切的。这些消极作用和吸“鸦片”人的特点是十分相似的。

鉴于这样的原因，在激励手段上必须两手兼而有之，物质、精神并重，“富之”、“教之”结合，义利并举。

同时，在两种手段的运用上，也要互相渗透。物质激励的方向，要和“教化”的方向一致。这样，“教化”才会起作用。否则，人们会从物质利益追求的现实出发，置“教化”于不顾。“教化”成了空洞的说教，起不到应有的效用。这仍是“利中有义”，义向利的渗透，“义”的手段制约“利”的手段。另一方面，“教化”的基础是“富之”、“教化”的手段，也不能完全离开“利”而“孤行”。也就是说，精神激励中要包含一定的物质内容。这样的精神激励，才有可能起良好的效用。这是“义中有利”，“义”的手段利用“利”的形式。这样两种手段有机结合，和谐统一。这恰恰是孔子在义利价值取向上的一大特征。

（五）管理者自身的价值取向

企业管理者对自身义利的价值取向，应该是“先义后利”、“重义轻利”。联系孔子有关“正己”的教诲，也可以看到，管理者对自身利义的这种价值取向，实际上是要在职工中树立一个“义”的榜样，从而有利于培养职工“义利兼顾”、“见利思义”、“义，然后取”的价值取向。否则，有关“义”的“教化”就会失效。

管理者，应该说也是人。他也有七情六欲，有自己的“利”的追求。这是极为自然的。但是，管理者不能等同于普通的职工，更不能把自己放到还不如一个普通职工对待义利的位置上去。因为，他在企业中负有特殊的使命。这就是要通过教化职工，齐心协力使企业得以发展，为事业、为社会作出贡献。这，应该是管理者最大的欲望和追求。如果不是这样，那也就失去充当管理者的资格，或者是一个不称职的管理者。为了这个最大的追求，他必须克制一些自己的私欲，牺牲一些自己可以到手的利益。以一己“小利”的牺牲，来换取企业整体利益的实现。所以我们应该更加自觉地进行个人修养，“修己以敬百姓”。

随着改革大潮的掀起，中国大陆上企业管理者阶层越来越壮大了。这是好现象。但同时，在相当一批管理者中间，滋生了一股摆“阔”、斗“富”的不正常空气。这些大款“一掷千金”，其生活水准、工作待遇，与一般职工简直是天差地远。一些企业承包者，甚至是一些小型企业的承包者，年承包收入超过一般职工几十倍，甚至上百倍。更有甚者，少数管理者利用手中掌握的权利，中饱私囊，大发“洋财”。如此等等。这些管理者私欲如此膨胀，利欲熏心，怎能带出好的职工，怎能使企业长治久安，怎能使企业步入健康发展的轨道。残酷的现实从反面告诉我们，在商品经济的大潮中，孔子关于管理者自身价值取向的“先义后利”、“重义轻利”，多么切中时弊，具有十分重要的现实意义。

第九章 信

一、相互信赖的组织才是有活力的组织

信，指的是诚实无欺，信任、信从。在企业管理中，我们比较注重对外部环境。尤其是对顾客的信誉，但是，在整个管理实践中，我们似乎忽视了一个重要的领域：管理者自身的信誉，组织内部的互相信赖。而这一点，往往是一个组织是否具有活力的重要原因。

日本著名企业家土光敏夫在他所著《经营管理之道》中说：

“真正有活力的组织，是内部相互依赖的组织”。

“为了真正做到相互信赖，首先要努力使自己成为‘可以信赖的’，不要一味要求对方信赖自己。”

“在组织之间，建立相互信任的关系，是不容易的。人们常将这个命题改变为‘如何取得对方信任’。但我想，需要考虑的应该是：‘如何使自己成为别人可以信赖的人’。与其求之于人，不如求之于自己。每个人都这样要求自己，就会形成一种相互信赖的关系。”

“那么，为了使自己成为一个人们可以信赖的人，需要注意哪些行动准则呢？”

- 一、要设身处地为对方着想；
- 二、要言而有信；
- 三、要言行一致；
- 四、在工作过程中，要与对方保持及时联系；
- 五、在对方发生失误时，要积极地给予补救。”

“维护公司的信誉，比照顾公司人员的面子更重要”。

在《史记·商君列传》中，记载了一个关于“商鞅立木树信”的故事：孝公……以卫鞅为左庶长，卒定变法之令。……令既具，未布，恐民之不信，已乃立三丈之木于国都市南门，募民有能徙置北门者予十金。民怪之，莫敢徙。复曰：‘能徙者予五十金’。有一人徙之，辄予五十金，以明不欺。卒下令。”战国中期，秦孝公6年（公元前350年），商鞅在秦国任左庶长，掌握军政大权，终于决定了变法的命令。命令已经准备好了，但还没有公布。原因是怕老百姓不相信变法令。于是，商鞅就在秦国都城的南门树立了一根高三丈的大木杆，招募有能把这根木杆搬到北门去的人，并宣布能完成这一工作就给他10斤黄金。百姓们对此都感到奇怪，没有人敢动手去搬迁它。后来，商鞅又宣布：能搬迁这根木杆的人，给他50斤黄金。这时，有一个人把它搬迁到了北门。这个人果然得了50斤黄金，以表明商鞅讲究信用。做了这项工作、取得了民众对自己变法的信任以后，商鞅才下达了变法的命令。结果，获得了很大成功。

在这里，商鞅把民众的信任，当作变革的前提。要变革，就先要有民众对变革的信任。其实，哪种工作不要民众的信任呢？这个故事，应该说是具有普遍意义的。

在《三国演义》第101回中，描述了一个诸葛亮的以信为本的故事。

一次诸葛亮在重议出师祁山时，长史杨仪向孔明提出了一个分兵轮战的建议。诸葛亮接受了这个意见，说：“此言正合我意，吾伐中原，非一朝一夕之事，正当为此长久之计”于是下令，分兵两班，限100天为期，循环相

转，违限者按军法处治。

接着，诸葛亮又率军出祁山伐魏。先攻卤城，又在陇上装神巧割小麦，挫败了司马懿的偷袭行动。从此蜀、魏两军就在卤城一带处于相持状态。两军相持了不少日子。一天，杨仪向诸葛亮报告说：“向丞相令大兵一百日一换，今已限足，汉中兵已出川口前路公文已到，只待会兵交换：现存八万军，内四万该与换班。”诸葛亮马上回答：“既有令，便教速行”。众军得知这一消息后，各各收拾起程。可就在这个时刻，突然传来紧急军情：魏将孙礼引雍、凉人马二十万来助战，去袭剑阁，司马懿亲自引兵来攻打卤城！一听这个消息，蜀军无不惊骇。

现在，对诸葛亮来说，难题重重：敌人大兵压军，来势汹汹；自己呢？老兵已决定回去，新军尚未到达，兵力十分空虚。面临如此危机，连提出分兵轮战建议的杨仪也沉不住气。他向诸葛亮紧急建议：“魏兵来得甚急，丞相可将换班军且留下退敌，待新兵来到，然后换之”。按理说，这个建议是合情合理的，是以大局为重的。但诸葛亮对此断然拒绝。他说：“不可。吾用兵将，以信为本：既有令在先，岂可失信？且蜀兵应去者，皆准备归计，其父母妻子倚扉而望；吾今便有大难，决不留他”。于是，传令应回之兵，当日便行。当众军听说此事，都大声疾呼：“丞相如此施恩于众，我等愿且不回，各舍一命，大杀魏兵，以报丞相”。孔明不依，仍叫他们回去。众军均要出战“不愿回家。这时，才同意他们暂留下应战。作战中，蜀军奋力并杀，人人奋勇，将锐兵骁，杀得魏军尸横遍野，血流成河。

在这里，诸葛亮严守信义，从而激起了士兵求战之情。信守，成了巨大的激励力量。

从上面企业家的论述和我国古代管理的实践例子中，不难看出，“信”对管理来说，十分重要。由此，就引出了这一章的主题：孔子对：“信”的论述，以及在现代管理中的价值。

二、孔子关于信的论述

“信”是孔子管理思想中的一个重要概念，也是孔子德治、正己管理思想的重要组成部分，孔子十分注重“信人在《论语》中，直接提及“信”的言论有35次，是仅次于仁、礼、知、道、学、德等6个概念后的第7位。

孔子论“信”，主要包括相互联系的两方面内容。即：一方面强调民众对组织、管理者的信任，另一方面强调管理者自身的信实。这两方面是相辅相成的。民众的信任，是“治国”、管理的重要目标，而要实现这一目标，必须从管理者自身做起，以自身的“守信”来赢得民众的信任。也正因为如此，孔子对“信”的论述的重心，放在后者，对管理者自身守信问题讲的颇多，颇重。

下面，让我们先来看一看孔子关于“信”的第一方面的论述。

在《论语·颜渊》中记录了孔子和他的学生子贡的对话：“子贡问政。子曰：‘足食，足兵，民信之矣。’子贡曰：‘必不得已而去，于斯三者何先？’曰：‘去兵。’子贡曰：‘必不得已而去，于斯二者何先？’曰：‘去食。自古皆有死，民无信不立’。”这段对话的意思是：子贡向孔子请教治国、管理的道理。孔子回答：首先要有足够的粮食（物质资料），其次要有足够的军队，还要有民众的信任。子贡问：如果迫不得已，在足食、足兵、

民信这三项中要去掉一项，该先去掉那一项？孔子回答：去掉足够的军队。也就是说，在荒年，要轻徭薄赋，免去力役之征。子贡又问：如果迫不得已，在剩下的足食、民信这两项中还要去掉一项，该先去掉那一项？孔子回答：去掉“足食”。也就是说，在凶年，“去兵”后民众生活仍十分困难，必须免除赋税，又发国库存粮去济贫困。孔子认为：从古至今人都有一死的，但是没有民众的信任，国家就难以存立，组织就难以长存。

这段对话，即说明了孔子在管理工作中对物质、功利的重视，又突出非功利因素“信”在管理中的特殊地位：“民无信不立人”。

这里，首先要解释一个问题：孔子“去兵”、“去食”，决不是不要武装，不要粮食，彻底取消“利”。在近年来一些人的著作中有用这种观点来解释孔子的“去兵”、“去食”的，可能是“望丈牛义”的结果，是不了解历史背景的结果。

古代，军队编制有一定之规。比如：天子六军，大国三军，中等诸侯国二军，小国一军。兵、车，主要出自农耕之民。遇到灾年，“去兵”。即免除或减少力役。由此，兵、车不足，出现空额，而不是不要武装，取消军队。

古代，国库有九年所需的存根，叫“足食”，否则就叫“不足”。如存粮不足6年之需，叫“急”，不足3年之需叫“国非其国”。凶年，免除民众赋税，叫“去食”。但“去食”，并不是不要粮食，而是指国家财政，当年入不敷出，国库存粮减少。

由此可见，“去兵”、“去食”，决不是反对功利，更不是“轻利”、“灭利”、而是不得已而为之，是孔子“爱人”管理思想的一个具体体现。

孔子的这段对话，明确地告诉人们，“足兵”、“足食”和“民信”相比，“民信”更为重要。在特殊情况下可以“去兵”、“去食”，牺牲一定的暂时利益，使国家在物力、财力、军事实力发生一定的困难，但万万不能失去“民信”。为什么“民信”如此重要？因为：“民无信不立！”没有民众的信任，国家、组织就难以长期存在下去。当国家、组织失去了民众信任，即使“足兵”、“足食”。似乎有雄厚的实力，但也只是“纸老虎”而已。相反，国家、组织如果赢得民众高度的信任，即使在非常困难的时期，被迫“去兵”、“去食”，但民众会齐心协力，共渡难关，最终会迎来“足兵”、“足食”的繁荣景象。

“民信”，是民众对国家、组织、管理者的信任。信任，指的是相信而敢于托付。“民信”，就是民众相信国家、组织、管理者，并将自己的命运托付给他们。如果民众对国家、组织、管理者失去信任，也就失去“民心”。此时，你再好的宗旨、方针、策略、政策、法规、制度，民众也不会理睬，不抱希望。他们会认为，那些只不过是“说说而已”、“水过地面湿”、“不会动真格的”，甚至还会怀疑你，“葫芦里卖的什么药”。这样，他们必然处于旁观的地位、观望的态度，最多也只是以应付的态度去对待它们。这样，这些好的宗旨、方针、策略、政策、法规、制度的实施，就失去民众的依托，决不会起到应有的作用，甚至根本不起作用。信任，产生信心、希望、就会把自己的命运与国家、组织联结在一起，从而积极参与、投身到管理之中，相反，没有“民信”，民众对国家、组织、管理者没有信心，没有信任感，就不会去参与，更不会全身心地投入。本章一开始摘抄的商鞅立木树信的故事就说明了这一点。商鞅懂得，要实施变法，首先要有民众的信任。否则，变法就难以实现。因此，他以“立木”为证，来赢得民众的信任，以建立起

变法的良好基础。正因为如此，士光敏夫才深有感触地说：“真正有活力的组织，是内部相互信赖的组织”。信任，是管理者的重要资本，是搞好管理的重要前提。

为了获得“民信”，孔子认为必须首先实现管理者自身的“信”，即诚实无欺。在这方面，孔子大体分4个方面，作了系统的论述。

· 一个人自身具备了“信”的品德，才能得到别人的信任；管理者只有自身诚信，才能赢得民众的信任。孔子说：“信则人任焉”（《阳货》），交往信实，别人就会信任你。在《论语·尧曰》中又重复说：“信则民任焉”，管理者诚信，就能得到民众的信任。正因为如此，孔子的弟子子夏才说：“君子信而后劳其民；未信，则以为厉己也”（《子张》）。这是说：管理者首先要获得民众信任、取信于民之后，才能去使唤民众；如果管理者自身不讲信义，民众对他不信任，那末，你去使唤民众，他们会以为你要害他们哩！

· 执政者，管理者只有自身做到诚信，才能使民众诚信。这是正己、教化思想的体现。孔子说：“上好信，则民莫敢不用情”（《子路》）。这是说：领导者、管理者如果“讲求信用，那末，民众就没有不敢说真话、动实情的。因此，“信”，不只是普通的人与人之间交友的品德，也是为宫、管理之道。正因为如此，孔子才说：“人而无信，不知其可也。大车无 ，小车无 ，其何以行之哉？！”（《为政》）作为一个管理者而不讲信用，还有什么可取之处呢？就好像牛车没有辕端的 ，马车没有辕端的 ，怎么能行走呢？

· 管理者必须具备“信”的品德。他认为，君子必须“主忠信”（《学而》）；“敬事而信”（《学而》）；“谨而信”；“言而有信”（《学而》）。意思是：重视忠诚信义；认真对待工作并讲究信用；办事谨慎，讲话要守信。一次，他的学生子张问孔子：为人处世怎样才能行得通：孔子回答“言忠从，行笃敬，虽蛮貊之邦行矣。言不忠信，行不笃敬，虽州里行乎哉？立则见其参于前也；在舆，则见其倚于衡也，夫然后行”（《卫灵公》）。孔子是说：忠诚守信，做事厚道认真，那末，即使在野蛮的地方，你也行得通，相反，如果说话不忠诚守信，做事不厚道认真，那末，就是在本乡本上，能行得通吗？“言忠信”、“行笃敬”这两条非常重要。你站立的时候，要似乎看到它们在你的面前；你坐在车里的时候，要似乎看见它们刻在车前的横木。这样，你才会处处行得通。这里少孔子显然是要把“言忠信”、“行笃敬”作为管理者的座右铭来对待，时刻不忘。

· 孔子重“信”，但反对无原则他讲究信用，强调管理者的守信要符合道义，否则，“信”就会滑向现实生活中的“哥儿们义气”。对此，孔子说：“言必信，行必果，硃硃然，小人哉！”（《子路》）这是说：如果讲的所有的活不分是非都要守信，办的所有事不分是非都要果敢，那不是有道德的管理者的所为，而只不过是浅薄固执己见的小人罢了！为什么？因为只知道重然诺，而不懂得分辨是非善恶，管理行为就容易失误，甚至犯重大错误。因此，在“信”上，切忌盲目性。对于这一点，孔子的学生有若有很好的补充。他说：“信近于义，言可复也”（《学而》）。意思是说：信约如果符合道义，诺言就可以兑现、履行了。那末，如果相反的情况，说的话有不对的地方、有不合道义的，这种话就可不去兑现、履行。由此可见，合于“‘义’”的言，要讲“信、不合‘义’”的言，不应片面去讲究信用。

管理者要具有“言而有信”的品德，是很不容易的。为此，孔子对管理

者如何处理自己的“言行关系”，提出了一系列在今天对管理者仍有借鉴意义的观点，以保证“言而有信”的实现。

· 先行后言，多行少言。孔子说：“先行其言，而后从之”（《为政》）。意思是说：管理者在说以前，自己先做，做到了然后才说。他又说：“君子耻其言而过其行”（《宪问》）。这是说：管理者应该以自己说的超过了自己所做的而感到羞耻。反过来，就是管理者所说的，必须是自己做到的。孔子的这方面的论述，在使用时，有一定场合的针对性，并非任何问题上都要“先行其言，而后从之”。比如：联系群众，了解下属，一般人际交往，管理者必须“言”。而这些“言”中，多数不存在“先行其言”的问题。因此，孔子并非让管理者不“先行其言”就不“言”，而是有针对性的。他主要是指两个方面：一是道德法律规范上，凡要求民众做到的，在要求他们之前，自己首先要做到，这就是“正己”；二是对待事业的态度上，凡要求民众做到的，在要求他们之前，自己也要首先做到。这样，在你要求别人时，在你发布新的法律、制度时，民众才会“信”。

· 不要忘记自己的承诺，对自己说过的话必须守信兑现。一次，子路问孔子，怎样的人才算是一个完美的人时，孔子讲了三条，前两条是“见利思义”和“见危授命”，而另一条就是“久要不忘平生之言”（《宪问》）。这是说，一个人成了成人、老人了，但不能忘了少时的旧约、承“诺”。也就是对符合道义之言，言出必行，即使历时已久也要兑现，在指导思想上要树立起重然诺的观念。在本章开头所举诸葛亮以信为本的故事。就是此典型。已经公布了的制度，不管遇到什么情况，都要兑现。否则，就失信于民。

· 管理者不要轻易表态。孔子把这叫做“纳”。他说：“君子欲纳于言而敏于行”（《里仁》）。说的是管理者说话要慎重、谨慎，而办事要敏捷。在《论语·颜渊》中记录了孔子就这个问题和他学生司马牛的一次对话：“司马牛问仁。子曰：‘仁者，其言也切。’曰：‘其言也切。斯谓之仁矣乎？’子曰：‘为之难，言之得无乎？’这段对话的意思是：司马牛向孔子请教什么是仁，孔子说：仁的人，说话很慎重。司马牛进一步问：言谈慎重，就可以叫仁吗？孔子回答说：行仁是十分困难的，行仁的人说话怎么能不谨慎呢？轻率者，必多言，言多必失，言多必有不能兑现的。这样，轻率的多言，必然失信于民。为此，孔子把慎言——纳，列为仁者的四种品质之一。即“刚、毅、木、纳，近仁”（《子路》）。这是说：无私，果敢，质朴，言语谨慎，具有这4种品质的人就接近仁者了。由此可见，孔子对“慎言”是十分重视的。

三、“信”与现代管理

在当今西方企业经营管理中，也很重视“信”。但是，它的重心只放在处理企业和外部关系上，这就是呼声日高的企业信誉，而对企业内部人际关系中的“信”。尤其是在处理后者关系时，管理者自身“主信”的问题，比较忽视。从这个角度来讲，孔子关于“信”的管理思想，无疑是对西方管理的极好补充，恰恰弥补了它的不足，可以使“信”在管理中的功能发挥得更全面，更巨大。

孔子如此强调“信”，也有他的历史背景。春秋时期，诸侯兼并，社会动荡，人心叵测，背信弃义的事时有发生，食言而肥的人也在所多有，由此，

整个社会就产生了“信用危机”。孔子之所以如此提倡“信”，应该说是和这个历史背景密切相关的。孔子以后，经历长期的实践，“信”已成为中华民族的美德。中华民族不仅以信义著称于古代，也以信义闻名于世界。“中国人说话是算数的”，这成为我们引以自豪的习惯语汇。但是，随着经济体制的改革，在新旧体制的交汇中，不少企业的一部分管理者“信”的观念淡薄了，“信用危机”日益严重。在这样的历史背景下，我们在管理中突出“信”的思想，对匡正时弊，使管理在改革开放中沿着正确的方向发展，应该说是很有现实意义的。

在管理中，尤其在企业管理中体现“信”，要包括两个方面。这就是在处理企业与外部的人际关系中，要强调“信誉”；在处理企业内部人际关系中，要强调管理者“守信”。这两个方面缺一不可。

企业信誉这个概念，在孔子的年代是不可能产生的。但是，信誉和孔子的“信”，本质上是相同的，也可以看作是“信”在企业处理外部人际关系领域中的延伸、应用。

俗话说：“百金买名，千金买誉”。这话讲得十分准确；。这句话，讲了两个意思：一是讲了信誉的重要性，它比“名”还可贵；二是讲了信誉是要花力气。下大本钱才能形成的。这两点，都被近代企业管理的现实所证实。

企业信誉，是一种无形资产。它是企业经营的一个十分重要的要素。在一定条件下，它比人、财、物这样一些我们所熟悉的有形资本，显得更为珍贵、重要。请设想一下，一个在金融界被认为毫无信誉的企业，能及时从金融界或其它渠道筹集到必要的资金吗？为什么企业非要在这方面争一个“AAA”级呢？它的经济效益会好吗？它的前途岂不岌岌可危？“经商信为本，诚招天下客”，应该说是千真万确的真理。信誉，是经商、从事商品生产、经营之“本”，决不是可有可无的东西。

企业信誉要落到实处，就要体现到企业经营的各个方面。否则，一个侧面、一个局部的失误，就会使企业整体信誉受损。一般来说，企业信誉要体现到这样一些方面：

- 质量信誉。要始终坚持生产、销售符合顾客所需功能的产品、服务。对质量问题，不能满足于 90% 以上的合格率。要知道，1% 的次品，对购买次品的顾客来说，是 100%。因此，要以严谨、挑剔的态度对待质量。在质量出现问题，消费者受到损失时，要承担责任，主动予以经济补偿。决不可搞“假、冒、伪、劣”，也不可搞欺诈，那不仅是不道德、不合法的商业行为，也将自毁信誉，断送前程。

- 合同信誉。要严格履行合同，按合同定价，按质、按量、按时，按规定的交割地点交货，按合同规定的时间、形式结算货款，按合同规定提供服务、供应零配件等等。尤其在执行合同过程中，遇到企业所无法控制的“不可抗力”时，仍能千方百计履行合同，是最能赢得客户信任的措施。1980 年 8 月，西安前进电器厂承接了四川某水泥厂的一批 4 台电站控制屏的生产任务。当产品行将交货时，正值四川遭受特大水灾，铁路中断，无法起运。工厂决定，用汽车绕道直接送货上门。水泥厂接到设备后，厂领导感动得说不出话来，当即决定再签一批数量更大的订货合同。这就是信誉的价值。

- 价格信誉，要公平作价，合理让价，以质论价，决不以次充好，不混杂等级、档次，不变相涨价。要尽可能稳定价格，避免暴涨暴落。商业。服务行业，要明码标价，不可因人而异。

· 广告信誉。广告宣传，必须求实、求真，名符其实，不讲过头话，不作人为夸张，更不做无中生有的虚假广告。广告，消费者本身对它就有一种逆反心理，一种不信任感。如果广告本身失真，对企业信誉的丧失，无疑是火上浇油。

· 金融信誉。要严格如期、如数履行债务关系。为此，企业在筹集资金时，首先就要分析、研究资金及其利息的偿还能力，切不可盲目举债。

· 包装信誉。包装要确实起到其功能，充分保护商品，使商品免受损失。同时，包装要表里一致，名正言顺——要注名生产、经营单位和必要的其它资料，文字说明不可言过其实。

· 计量信誉。产品销售要足尺，秤满，量平，切忌短斤缺两，或用改换包装的形式行短斤缺两之实。

· 服务信誉。对产品要负责到底，售后服务不能失信于民，更不可“产品出门，概不负责”。1993年7月19日晚，《经济日报》印刷厂新近从日本引进的高斯胶印机的龙骨传动突然出了故障，而该报20日晚要正式使用该机印彩报，20日上午，工厂试着给日方厂家福冈西研株式会社发了一个传真。没想到，当晚10时，西研技术部部长荒卷信行就从日本相冈飞抵北京首都机场，凌晨三点就将机器修好，两小时后，彩色的《经济日报》就准时送到读者手上。这才是真正的服务。这样的服务，才有可能赢得信誉。

重视企业外部信誉是市场竞争的残酷现实迫使西方管理者懂得了：“顾客就是上帝”这一真理，并成为自己的经营信条。为此，就必然不遗余力地去树立企业、产品的信誉。但是，在西方社会，“职工是上帝”的概念并未真正形成。因此，管理者对于职工的“信”的问题，也自然就不可能提到重要的议事日程。其实，对企业来说，对管理者来说，职工确是“上帝”。离开了职工这个“上帝”。顾客这个“上帝”就会失去。职工在企业中如果不真正处于“上帝”的地位，而处于“奴仆”的地位，那末，民本的管理思想就无从谈起，企业的凝聚力等等重大问题就只能似同水中捞月；职工是上帝，管理者对“上帝”就要讲诚实、守信。否则，是难以赢得“上帝”的欢心的。

在现实生活中，管理者自身不讲信义，或者客观上造成不守信义的事例，是比比皆是的。例如：有的轻易表态，朝令夕改；有的赏罚不均、赏罚不公，奖惩制度形同虚设；有的到处许愿、许诺，但极少兑现，“只见楼梯响，不见人下来”；有的好大喜功，喜欢唱高调，订脱离实际高指标，结果却是接二连三地受挫；有的盲目拍板决策，失误重重；有的善于充当“演说家”、“鼓动家”的角色，就是当不了“实干家”，点子不少，道理不少，要求不低，“煽”动力很足，可就是热劲很快冷却，甚至只是说一阵子就拉倒；更有的，说的和做的是两回事，甚至是完全相反的两回事。比如：你号召职工要“爱企业如家”，可一碰到职工给企业、给管理者提意见就反感，就“堵口”；你提倡大家要有创新精神，独立思考，但一碰到和自己观点不同、甚至相反的意见，就沉不住气，甚至批评、嘲讽；你提倡人人发扬主人翁精神，但在实际工作中，却依然自命不凡，高高在上，指手划脚，根本不把别人放在眼里；你说要爱护职工，关心职工。但当企业销售一出问题就大量裁员，解雇职工，甚至只凭你自己的好恶、一时性起就炒了别人的“尤鱼”；如此等等，不一而足。

“失信于民”，管理者就失去威信，在下属面前就丧失影响力。“失信”

越多，个人威信丧失越多，影响力丢失越多。管理者在内部管理中重“信”，要体现到管理工作的方方面面。诸如，企业宗旨、企业目的，企业文化、企业精神，要讲“信”。这些事关企业大局的东西，要谨慎从事。一旦确立，就要全力以赴，以身作则，自始至终地贯彻、实施、体现出来。这些东西，表面看极为抽象、原则，但它们却要渗透到管理的所有领域、每个角落。因此，管理者应在全部管理工作中，有意识地体现它们，决不能让它们只停留在抽象、原则的文字上，而要使它们在一桩桩管理活动中成为生动的现实。又如：决策、计划、规划，要讲“信”。这“信”指两个方面：一是“实”，二是“行”。“实”，是指决策、计划、规划，合情合理合法，切实可行，各种施实的主客观条件具备，并留有一定余地。“行”，是切实执行，不当摆饰，不用来“装门面”，不用来应付上级、外界的检查。再如：涉及职工切身利益的管理制度，要讲“信”。这方面的东西很多，如赏罚有信，工资、奖金、津贴、福利有信，“饭碗”有信，培训、考核、升迁有信，等等，此外，在职工权力、对企业管理人员的制约方面的规定、制度，要讲“信”。比如：工会的权力必须切实尊重，职工代表大会的权力要让它充分行使，决不可形同摆饰或由管理者任意支配；职工合理化建议制度、技术革新小组等等管理制度、形式要切实开展并起成效；职工对管理者监督、评审的权力，也要充分尊重，并真正形成制度，切实实施等等。

管理者自身行“信”，做到言行一致，就需要从孔子所提倡的“讷”的品质中，吸引一些有益的营养。慎言，应该是言行一致的前提。管理者说话不谨慎，轻易表态，轻率决策，往往是造成言而无信的一个重要原因。孔子说：“古者言之不出，耻躬之不逮也”（《里仁》）。说的是：管理者从不轻易表态，他们应该以不能实践诺言为可耻。这话说得极好。

第十章 举贤

一、“为政在人”

孔子认为，治理好一个国家，主要决定下三个条件，这就是：明君、贤臣，以及民心。我们前面所论述的孔子管理思想，最主要的，是为得民心服务的。当然，与得民心相联系，管理者自身必须具备明君、贤臣的品德和正确的管理思想。因此，前面各章所说的内容，无论是民本，人和，中庸，德治，正己，爱人，还是信实，都是综合体现孔子治国（管理）的三个主要条件。

明君，贤臣，用今天的话来讲，就是人才。在今天，人才是管理之宝，已成为海内外的共识。有人说，奴隶社会财富的标志是奴隶的数量；封建社会财富的主要标志是土地的数量；前工业社会财富的主要标志是资本的数量；

后工业社会财富的主要标志是知识和能力，也就是人才！正因为如此，得才成为国家、企业生存发展的重要前提。人才培养普遍受到重视，人才的争夺也十分激烈。然而，孔子所处的春秋时期，我国刚刚开始进入封建社会。在那样的历史条件下，他高度重视人才在治国、管理中的决定作用，大力提倡“举才”，并以自身长期的平民教育实践，为社会培养和推举了具有各种能力的一大批人才（弟子 3000 人）。应该说，孔子在人才问题上的观点，是超前的，是有历史远见的。细读孔子关于人才的有关论述，不难发现，它们不仅在当时令人耳目一新，就是放到今天，也不失现实意义。

鲁国君主鲁哀公向孔子请教治国之道。孔子回答说：“文武之政，布在方策。其人存，则其政举；其人亡，则其政息……故为政在人”（《礼记·中庸》）。意思是：周文王、周武王的政绩，都记在典籍上了，有案可查。他们人在，政绩就显著；他们去世以后，政绩就消失了。由此，他作出结论：治理国家，进行管理，关键在于获得人才。“为政在人”，这是孔子人才观中十分精辟而又重要的论述，管理，是要依靠人去实施的。只有合适的人才在位，才有可能实施一流的管理，取得一流的业绩。

为了论证“为政在人”的观点，孔子举了历史的经验。他说：“舜有臣五人，而天下治。武王曰：‘予有乱臣十人’。”（《泰伯》）乱，指的是治理；乱臣，说的是治国之臣。这段话的意思是：大舜有 5 位贤臣，而天下大治。周武王说：我有 10 个治理天下的贤臣。尧舜，是孔子心目中的神圣君主，他们当政时号称大同盛世。尧选择了大舜，而大舜也善于选才、用才。他让大禹去治水，让后稷教百姓种庄稼，让契掌管教育，让皋陶当法官，让盖去焚山林。趋猛兽、平治土地。得此 5 位贤臣，天下大治。调武王，也是孔子所崇拜的圣人，他以得人之盛著称。在他手下，有 10 位贤臣。这就是周公旦，召公奭，太公望，毕公，荣公，大颠，闾天，散宜生，南宫适，邑姜。由于有这 10 位贤臣的得力辅佐，武王才能灭了殷朝，取得天下，并达到天下大治。孔子从两位古代圣王的历史经验中说明：得才者昌！

在前一段时期，一些人对孔子的“为政在人”不以为然。他们说，那是“人治”，是落后的东西，应该提倡的是“法制”。在这里，我决无否定“法制”的任何意图。但是，即使“法制”像某些人说的那样至关重要，请问，“法”又由谁来制订，由谁来执行？对这一点，从理论到理论进行抽象论述

固然重要，但关键在于实践。管理是实践，不是纯粹务虚的东西。如果统治者任意妄为，无论何种法，都无法保障它能真正实施，这里，一个重要的前提，是制订和执行法的那些人的品德、修养。没有这个前提，“法制”不是走向邪道，就是流于形式。有人说，那是过去，今天的法制已完全不同了。且慢，在当今世界，那个被号称头号、典型的法制国家，在推行其强权政治时，不择手段贱踏国际法准则的例子还少吗？在此类行为面前，国际法准则不也无能为力吗？有什么“法”能制止这种“非法”行为呢？又如：为什么在法制国家中也好，我们国家中也罢，有那么多执法者犯法的罪行？是法的问题，还是人的问题。一个国家如此，一个企业更是如此。在企业中的各种“法”（规章制度，纪律，等等），与国家的“法”有一很大的区别，它根本不要通过民意机构“立法”，也无需“执法机构”去监督执行。企业的“法”完全由企业最高管理者说了算，随意性极大。企业的“执法者”就是管理者，根本没有对执“法”的监督。在这种情况下，表面上可能是“法制”，其实是“人治”。问题的要害在“人”，在管理者自身，而“法”和“执法”不过是管理者意志的体现罢了。

古今中外的历史和现实，无不证明：得才兴邦，得才兴业！孔子所列举的大舜、周武王，是得才兴国的例子。这种例子，在中国历史上可谓层出不穷，信手可得。汉高祖刘邦，自己的本事并不大。但他起用了张良、肖河、韩信这样一批良才，取得了统一中原的业绩。春秋时期的郑国是一个弱小国家，但由于起用子产为相，数十年中内外安辑。被孔子称为“惠人”的子产（《宪问》），在决策中，应用裨谌的谋划，冯简子的决断，公孙挥的文采，太叔的执行，使决策过程中人才成龙配套，万无一失。越王勾践，由于重用了上大夫重和范蠡，才使越国失而复得，并消灭了吴国、齐桓公由于起用了管仲，才九合诸侯，以成霸业。刘备由于得了诸葛亮，才使自己绝处逢生，实现了三足鼎立，如此等等，不一枚举。今天，这样的例子，在海内外也同样比比皆是。以企业管理为例，震惊中外的美国企业家雅科卡使深深陷入困境的克莱斯勒公司起死回生的奇迹，不是最有力的证明吗？我们这本书中数次提到的日本企业家土光敏夫，也属于这种人才，1950年，石川岛重工业公司形势进一步恶化，出现了1.5亿日元的巨额赤字，导致经营危机。在这种情况下，土光敏夫接任了该公司经理之职，至1963年，使该公司在造船行业中，登上了“世界造船第一”的宝座。1965年5月，他又接手当上了业绩惨淡、红利连年下降的东芝电气公司的经理，东芝的业绩又日新月异。正由此，土光敏夫才被日本称为“经营之神”。在中国大陆上迅速崛起的乡镇企业，几乎共同在实践中得出一个规律：“得一人办一个企业，失一人垮一个企业。”由此，人才的重要性可见一斑。

孔子认为：“才难，不其然乎？唐虞之际，于斯为盛”（《泰伯》）。这是说：人才难得，岂不是这样吗？从唐尧、虞舜到殷、周，一千多年间，人才出现得很少，只是到了周代，才出现了千载奇迹，人才大盛，这不正说明人才难得吗？

“才难”，这是客观真理。古代如此，今日也是如此。正因为人才难得，所以孔子十分重视选拔人才。他认为，每一个管理者，在选拔人才上都有义不容辞的责任。

孔子的弟子子游在武城当地方官（武城宰，相当于今天的县长）。孔子去看望他时，一见面，劈头就问：“汝得人焉尔乎”（《雍也》）。意思是：

你发现、物色到人才了吗？由此可见孔子对发现、举荐人才的重视程度、急切心情。

孔子的另一个弟子仲弓，在鲁国大夫季氏那里当家臣，任邑宰。他请教孔子怎样进行管理，孔子回答说：“先有司。教小过，举贤才”（《子路》）。这句话，讲了两个意思：其一，是“先有司”。有司，是“宰”的群属，也就是主管下面的一系列职能管理者。他们是各式各样的人才。一个主管要开展工作，决不能：“光杆跳舞”，而必须选拔各种人才，并把他们放到合适的岗位上去。这就是“先任有司，而后责其事”。这样，主管才不是“光杆司令”，管理工作才能正常开展。其二，是“赦小过，举贤才”。“先有司”，就要物色到合适的人才，用什么标准去选拔人才？孔子认为，对人才要一分为二，要看主流，看大节，看专氏，看贡献，不要纠缠于枝节，不要眼睛老盯着他们的不足、过失；要善于容忍、原谅别人的弱点、过错，有宽大胸怀和“肚量”，这样，才有可能发现人才，才有可能推举、起用人才。应该说“赦小过，举贤才”的观点，是颠扑不破的真理，对现代人才管理仍有极大价值。世上，人无完人。“人有所长，必有其短”。任何一个人才，都有他的不足，甚至也会有他的过失。而且，在通常情况下，越大才，越“恃才自傲”、不拘小节，国执己见。美国管理学家杜鲁克说得好：“高峰必有深谷”。用土话讲就是：没才没毛病，大才大毛病，特大人才特大毛病。想用人才，又见不得别人有毛病，容不得别人有毛病，是根本不现实的。那样，你就根本物色不到合乎你的标准的“人才”。如果你用这种观点去指导人才管理工作，必将祸及事业。

春秋时期，鲍叔牙推荐管仲为齐相，就是“赦小过，举贤才”的典型。据《国语·齐语》记载，齐桓公从莒返齐后，让鲍叔牙任相国。鲍叔牙坚决辞让，并举荐管仲为相。他将自己与管仲相比，讲了5个“不如”，宽缓仁惠，安抚百姓，不如管仲；治理国家，政令得宜，不如管仲；忠实信义，可团结百姓，不如管仲；制订礼义，可为四方的行为准则，不如管仲；手执鼓槌立于军门，可以使百姓增强斗志，也不如管仲。然而，管仲是“完人”吗？不！鲍叔牙十分了解他的毛病。据《史记·管晏列传》记载，管仲年轻时因贫困，曾与鲍叔牙一起经商。每当分利时，管仲要多分。对此，鲍叔牙不认为其为贪，而知其是为贫所迫。管仲过去也曾给鲍叔牙出过一些不中用的点子，但鲍叔牙不认为他“愚”，而认为他没有遇到合适的时机，未能充分发挥出才能来。管仲在此前曾三次求见君主以谋官职，但每次都被逐出不用，对此，鲍叔牙没认为他没才干，而认为是他时运不佳。管仲当过兵，三次从战场上临阵逃跑。鲍叔牙不认为他“怯”，而知道他因为家中有老母，要尽孝道。应该说，鲍叔牙在推举管仲这个人才上，的确是“赦小过”，才举出了“贤才”的。

在《水浒传》中也有一个很极端的故事。这就是鼓上蚤时迁。他是地道的小偷，社会渣滓。然而，当他上了梁山，在梁山这个新的环境中，使他的“飞檐走壁，跳篱骗马”的专长有了正当的用武之地。从而，使他在梁山义军发展的中、后期历次重大的军事行动中，都扮演着极为重要的角色，立下了一次又一次赫赫战功。时迁，终于成为一个了不起的人才！梁山泊的英雄们，尤其是宋江，如果只盯住时迁的劣迹，拒绝时迁上山入伙，岂不白白丢失了一个重要人才！

“才难”，所以孔子针对当时的弊病，提出要冲破传统宗法制任人唯亲

的禁锢，从贵族圈子以外去选拔贤才，也就是要任人唯贤。这一点，在当时是十分难能可贵的。西周是以血缘为纽带的国家组织，分封诸侯也好，选拔人才也好，离不开血缘关系。孔子，可能是中国历史上第一位在人才选拔上，对血统论提出异议的人。

孔子的学生仲弓，是他的一个得意门生。孔子曾认为他“可使南面”（《雍面》），也就是可以当诸侯，治理一个邦国。但是，这位仲弓，按当时的标准看，他的家庭出身极坏，父亲不仅地位卑贱，“家庭也“无置锥之地”，而且，他父亲有丑行，为人所不齿，按理，在当时社会，他是根本没有资格做官的。然而，孔子却不以为然。他说：“犁牛之子骀且角，虽欲勿用。山川其舍诸？”（《雍也》）这里孔子是用祭祀来作比喻。祭祀用的牛，是高贵的。耕牛是低贱的，是不能用来作祭祀的。但是，如果耕牛的后代（犁牛之子），长的一身赤色的毛，双角又周正，如果因为他只是耕牛的后代而不用它来祭祀，但是山川之神是绝不会拒绝他的。由此可知，该起用的是牛本身有“骀且角”，而不是是否是“犁牛之子”。所以，不应该以门第出身决定是否该推荐、是否可做官。孔子的倾向性是十分清楚的。孔子号称三千弟子，其中绝大多数出身贫贱。他教学的目的，正是为当时统治者提供治国管理人才。这应该说是他为打破人才选拔上的血统论而采取的实际行动。

孔子的这一观点，在今天管理中，仍有现实意义。选拔、起用人才，看的是德、才，而决不是“出身”。在当今社会，“出身”的含义，应该比孔子当时更广泛。它既包括家庭出身，又包括国籍、民族，还可以指学历、职称、过去的“官衔”，以至毕业的大学是否名牌，等等。如果从这样广义的角度去考察，那末，不难发现，在现实管理中，在对待人才问题上，“出身”往往仍处于相当重要的地位。这种倾向，不符合任人唯贤的指导思想，不利于大批有真才实学的人才破土而出。孔子的人才思想，对这种倾向，仍有匡正时弊之效。此外，在部分企业中，尤其在中国大陆的私营企业和乡镇企业中，“家族管理”仍有相当大的市场。这些企业主管，对“外人”总不放心，不敢重用。企业重要管理岗位，甚至技术岗位，主要由家族成员任职。这是典型的“任人唯亲”，是血统论的残余。

举贤才，不分亲疏，任人唯贤，关键在于无私。无私，是举贤才的前提。对于这一点，孔子看得十分清楚，并一再加以强调。孔子说：“君子之于天下也，无适也，无莫也，义之与比”（《里仁》）。这是说：君子，管理者对于天下的人，不分亲疏，无论厚薄，只亲近仁义的人。孔子又说：“君子周而不比，小人比而不周”（《为政》）。这是讲，君子，管理者，应该讲团结，团结大多数人，而不互相勾结，不偏袒私党；而小人，则相互勾结，而不讲团结。

根据孔子的观点，在人才问题上，应该不计较个人恩怨、得失，而只考虑国家、企业、组织的实际需求，其实质，是在人才选拔上要讲“公”心，要无私。

在举贤上无私，就要对贤于自己的人，加以举荐，或使他来代替自己，或使他居于自己之上，而自己甘居其下，甚至干脆让位。我们在前面曾提及的鲍叔牙辞让相国之位而举荐管仲，就是这方面的典型。

在举贤上无私，就要抛弃个人恩怨、成见，客观地对他人作出评价。如果某人确是贤才，确是现实管理急需的人才，即使自己对他并不喜欢，甚至相互间有个人怨隙，也决不以私害公，以私误公，而要出于公心，毅然举荐、

起用。汉代刘向编撰的《说苑·至公》中记述了这样一个故事：一次，晋丈公问大夫咎犯：谁可以派去担任河西守？咎犯回答：虞子羔就可以。晋丈公说：他不是你的仇人吗？怎么你推荐他呢？咎犯回答说：君王问的是谁可以任河西守，并不是问谁是臣的仇人。对于咎犯的义举，虞子羔去咎犯那儿表示感谢，说：“谢谢您宽赦了我的过错，而把我举荐给君王，这才得以任河西守”。咎犯则说：举荐您，是公义；怨恨您，是私情，我不能因为私怨损害公义。

应该说，“周而不比”、“义之与比”，以公心来选拔人才，对当今管理仍然适用。它既是孔子“正己”管理思想的组成部分，也是人才管理中的一个关键问题。这里，又想起了雅科卡。如果没有克莱斯勒公司原董事长约翰·里卡多的主动“让贤”，雅科卡就不会有机会在克莱斯勒施展起死回生的才能，是里卡多主动找到了雅科卡。当时雅科卡认为，里卡多决不会放弃董事长的位子，他不过是想让雅科卡当总裁而已。当雅科卡把这个想法告诉他时，里卡多说：“我不想再继续干这个工作了。这家公司只能有一个老板。如果你跟我们一起干，那你就当。要不然，我们也不会费那么多事来安排这些会晤了”。于是，里卡多就无条件地把董事长的位子，拱手让给了雅科卡。里卡多是无私的，他的让贤，完全是出于公司命运的公心。这种精神，和孔子的以公心举贤思想是完全一致的，值得所有管理者学习。

孔子在“举贤”问题上。很重视青年人。他说过一句几乎为后世人所共知的名言。这就是：“后生可畏，焉知来者不如今也？”（《子罕》）这是说：年轻人值得敬畏，怎能知道他在将来赶不上现在的人呢？“后生可畏”，这是真理，过去如此，今天如此，将来也如此。因此，在人才管理上对年轻人要有必要的倾斜，要有意识地起用年轻的人才。决不可在人才问题上单纯地搞论资排辈。否则，将使一大批“可畏”的年轻人才被压抑而不能脱颖而出。

二、识才

孔子认为“才难”，力主“举贤”。但是，他又认为必须举“真贤”。为此，他曾两次强调了这一观点。

一次，鲁哀公向孔子请教，怎样才能使民众服从？孔子回答说：“举直错诸枉，则民服；举在错诸直，则民不服”（《为政》）。直，是刚正、正直，在这里也可泛指有真才实学的人。枉，是曲、不正、邪恶，在这里也可泛指无真才实学的人。错，安置的意思。这样，“举直错诸枉”就是要举正直、有真才实学的人，废置邪恶、无真才实学的人，使“直者”在位，“枉者”置于其下。这样，贤者就能尽其才。如果做到这一点，民众就信服，就服从。相反，如果不是“举直错诸枉”，而是“举枉错诸直”。也就是重用邪恶、无真才实学的人，把正直而有真才实学的人弃置一边，那末，民众就会不信服，就不会服从。

又一次，孔子在回答学生樊迟的提问时，再一次强调：“举直错诸枉，能使枉者直”（《颜渊》）。这是说，如果提拔重用正直、有真才实学的人，弃置那些邪恶、无真才实学的人，那末，可以促使后者向前者转化，使“枉者”变成“直者”，社会上就会形成崇尚正直。崇尚真才实学的风气。这里说的还是“举直错诸枉”，所不同的，是从另一个角度来论述它的功能、作

用。

可见，“举直错诸枉”在孔子的人才观中，处于重要的地位，对现实的管理来说，“举直错诸枉”，仍有很大的价值。只有使直者、能者就位，枉者、庸者受损，才能为人才竞争提供公平的竞争环境，使人才脱颖而出；才能伸张正气，造就人心向上的风气；才能使管理组织的各个环节，获得符合需要的各种人才，确保各项工作正常、有效的运转；才能顺乎民意，赢得民心，上下合力，使组织充满勃勃生机。在现实生活中，平庸的枉者、小人，随处可见，有的还颇有投机钻营的本领。我们的一些主管，在人才选拔上，往往忽视了在区分直者、枉者上该下的功夫，极易被枉者、小人所利用。于是，在他们周围，自觉不自觉地集聚起越来越多的枉者，平庸者，小人。甚至某些主管的判断、决策，都被这种人所左右。这样的主管，以及他所管理的组织，其前景，怎能不令人担忧。

要举真才，要“举直错诸枉”，就要提高管理者识别人才的能力。这就是孔子在人才问题上所以要强调识才的原因。

孔子认为，识别人才，必先“知人”。不“知人”，人才识别就无从谈起，举才就会陷入盲目性。他说：“不患人之不己知；患不知人也”（《学而》）。作为管理者，别人不了解自己，并不可怕，不值得忧虑。因为，通过或长或短时间的管理实践，人们会从实践中逐步认识你，并对你作出正确的评价。作为一个管理者，可怕的，值得忧虑的，倒是自己不了解别人。己不知人，则对于真贤、直者、能者，就不能亲之、用之；而对不贤者、不肖者、枉者、庸者，又不能远之、退之。这样，对管理者自己，对所管理的事业，损失巨大。因此，对不知人，必须“患”之。

如何“知人”？孔子针对识才上容易出现的弊病，明确指出，不能光听其言，还要观其行，要从言行两方面对人作出综合的判断。他说：“君子不以言举人”（《卫灵公》）。有言者，说得好听的人，夸夸其谈的人，不一定有德、有能。然而，这种人最容易迷惑人，给人以好感，并误认为是直者、能者、真贤，从而提拔重用。因此，孔子告诫管理者，切不可仅根据某个人话讲的好，就举荐、起用。

宰予，是孔子的得意门生，他利口辩辞，有独立思考精神，遇事有独到见解。一次，他白天睡大觉，孔子狠狠地批评了他。同时，又触景生情，对识人问题发表了一番感叹。他说“始吾于人也，听其言而信其行；令吾于人也，听其言而观其行。于予与改是”（《公冶长》）。意思是说：开始，我对于别人的看法，总是听了他的话就相信他的行动；现在，我对于别人的看法，不只是听他的言论，还要观察他的行动。这是因为宰予使我改变了这个观念。这里，重要的不在于孔子这一思想是不是由于宰予白天睡觉所引发的，重要的在于这个思想本身，对人的评价，不能“听其言而信其行”，必须“听其言而观其行”，坚持言行兼顾，强调言行一致，这种思想，应该说是识别人才时必须掌握的指导思想。只有这样，才有可能物色到货真价实的贤才、直者、能者。否则，就有可能滥竽充数，让“假、冒、伪、劣”者得逞于一时。

对于言行一致，表里一致，孔子决非偶发灵感，而是一贯的主张。在这方面，他有不少精辟的论述。孔子说：“论笃是与，君子者乎？色庄者乎？”（《先进》）。一见别人言语笃实，就轻易地赞许他、肯定他，你可知道他是君子呢？还是故意装出庄重样子的伪君子呢？他又说：“其言之不怍，则

为之也难”（《宪问》）。一个人说起话来大言不惭，吹起牛来面不改色，但要他兑现自己的话，是很难的。他还说：“色厉而内荏，譬诸小人，其犹穿箭之盗也与！”（《阳货》）。外表严厉，内心怯懦的人，若用小人来比喻，大概就像个挖洞跳墙的小偷吧！孔子对“伪君子”、“言之不怍、为之难”者、“色厉内荏”者，形形色色表里不一、欺世盗名的人无情揭露，其目的，是要告诫管理者，人事复杂，在识别人才时，决不可被表象所迷惑。只有坚持言行一致、表里一致的指导思想，既听言，又观行，既看表，又及里，才能真正了解人的本质，了解人的实际能力，才能真正物色到有用的人才。这一点，无论在古代，还是现代，无论是在中国，还是在外国，都是颠扑不灭的真理。人心难测，里表不一，口是心非，这种人，在世上可能不是多数，但其能量不小。这种人一旦提拔重用，对事业有害无利，甚至会丧送了事业。作为管理者，一定要谨慎待之。

在“知人”问题上，孔子不只强调对人考察要坚持言行一致、表里一致的原则，又根据一部分管理者喜爱或习惯干以舆论的好恶来对人作出判断的现象，指出对人才的考察、评价，要“舆”，“实”并举，要“舆实相符。”因此，不能只以舆论好恶为标准来取人，而必须对舆论之好恶进行调查落实，在调查的基础上做出实事求是、合情合理的分析。这样，才能把真贤和伪君子、能者和庸者、直者和在杆区别开来，为提拔、任用提供准确的依据。

孔子说：“众恶之，必察焉；众好之，必察焉”（《卫灵公》）。这是说：大家都讨厌的人，是不是确是恶人、在者？不一定，一定要考察以后，才能作出结论。大家都喜欢的人，普遍叫好的人，不一定是“贤才”，也一定要进行考察以后，才能作出结论。在现实生活中，相当一批管理杆不是这样，他们往往以舆论取人，甚至只以身边经常打交道的少数人的舆论作为取人的依据。这是为什么呢？为什么舆论与实际不一定相符呢？为什么管理者周围的人的舆论往往与实际背离的可能性更大一些？其原因上要有三：

· 一些有独特见解的人，即使他所见、所言、所行是正确的，但在一个时期内，他的思想、行为尚不能为多数人所接受、所理解，反而视之为怪，视之为不合时宜。更有的人，富有改革开拓精神，而改革又往往要调整人们的利益结构，侵犯一部分人，有时甚至是相当一部分人的既得利益。这样，必然形成对他不利的反面舆论。这类人，往往“众恶之”。但是，他们确是不可多得的“真贤”。如果“以舆取人”，这些闪光的明珠就会被舆论所埋没。

· 在现实生活中也确存在着一些像孔子所谴责的“乡原”多式的人物。这种人逢场作戏，顺情说好话，讨人之好，他们和稀泥，当“和事佬”，甚至与流俗合污，从而，颇能迷惑一些人于一时，好声众起（“众好之”）。然而，孔子认为：“乡原，德之贼也”（《阳货》）。这些人不是真贤、能者，而是伪君子。如果“以舆取人”，“众好者”好之，就极有可能把这类伪君子加以提拔重用。

· 在现实生活中，也确有一部分人，喜欢拉帮结伙，拉山头搞团伙，甚至结党营私。这种团伙、帮派、私党，必然会把手伸向管理者及其周围的人。如果以“众好之”就用之，那末，谁的势力大，山头大。人多，谁的舆论就好；谁的山头、帮派在管理者周围的人多、影响大，谁的舆论就好。如果以此取人，实是助长了结党营私的风气，强化了这种山头、帮派的势力，孔子坚决反对这种不正之风。他明确指出：“君子周而不比，小人比而不周”（《为

政》)。对这种“比而不周”的小人，决不能当成君子，更不能提拔、任用。相反，应该态度坚决。旗帜鲜明地予以批判、打击，制止这种邪风的生成、发展。

孔子认为，对舆论，不仅要进行考察核实，而且要进行合情合理的分析，才能对人作出正确的评价。在《论语·子路》中，记述了孔子和他的得意门生子贡之间就这个问题的一次对话。子贡问孔子：“乡人皆好之，何如？”意思是说：一乡的人都说他好，都喜欢他，这个人怎样，可以认为他是好人吗？孔子回答：“未可也”。这不能肯定。子贡又问：“乡人皆恶之，例如？”意思是说：一乡的人都厌恶他，憎恨他，这个人怎么样，可以认为他是坏人吗？孔子回答：“未可也。不如乡人之善者好之，其不善者恶之”。孔子说：这也不能肯定。最好是全乡的好人都喜欢他、说他好，全乡的坏人都厌恶他、憎恨他。也就是说，按孔子的标准，全乡的好人“好之”的人，是“好人”；全乡的坏人都“恶之”的人，是“坏人”。为什么一乡之人都“好”之人，未必是“善者”，“真贤”？因为，此人的行为、言谈可能和他们相同，或为他们所赞同，而这很难判定是“好”。此外，也可能是“比而不周”，结党营私，一乡之人皆是“朋党”。这时，“乡人皆好之”的舆论就更可疑。为什么一乡之人皆“恶”的人，未必是“不善者”、“庸者”？因为，此人可能是出类拔萃者。一时难以求得大众的认同；也可能是个“直者”，不善于处理人际关系，而使人际关系紧张。而“善者善之”，说明此人得“善者”的认可，必是善者；“不善者恶之”，说明此人与“不善者”异，必是善者。对人的评价，群众的议论、意见是重要的，是必须充分考虑的。但是，对人的评价，决不能以群众意见为准，而要以实事求是的考察为主。此外，对群众意见也要加以分析，是准的意见，哪些人的意见，切不可将：“群众意见”简单对待。要明白，“群众”是个成分极为复杂的群体。因此，“群众取向”也极为复杂。其中，有对的，有部分正确的，也有偏见的，错误的，绝不可一视同仁，更不可全部肯定。

从上面分析，我们已经可以看到，孔子对人才的考察是极为重视的，也是很有现实意义的。但是怎样对人才进行考察呢？孔子也提出了很有启示的看法。

孔子提出过“三看”的考察人才的方法。这就是：“视其所以。观其所由，察其所安，人焉廋哉？人焉廋哉？”（《为政》）。意思是说：看他当前的所作所为，考察他过去的历史，再研究分析他的动机，那么，这个人怎能掩盖得了他的真实面目，他怎能伪装得了？这里，孔子把对人的考察分成三个方面：一是观察他目前的行为，二是对他从过去到现在的历史进行全面考察，三是从他的目前行为和过去的历史去分析研究他的动机、欲望、特点，把握他的本质。这三个方面，就是“三看”。这“三看”实质是在对人的考察、评价上，把历史和现实，动机和效果联系起来，从而对人产生一个完整的、深入的认识。这种考察、评价，由近及远，进行纵向的历史分析。它既重现实，也不脱离、隔绝过去。应该说是符合人的发展规律的，也是符合辩证法的。它承认发展变化（视其所以），又认为人的发展变化是在一定的历史基础上进行的。这样的观点，较西方管理学界众多学者所倾向的只重人的“所以”而不去管他的仍“所由”来说，无疑要全面得多。这样得到的结论，也比只看“所以”不顾“所由”要有把握、可靠。这种考察、评价，由表及里。它既重视人从过去至目前的行为表现，又不停留在行为考察之上，而是

通过对行为的考察，进一步去研究、分析他的动机、欲望、特长，捕捉他的最本质的东西。这样的观点，这样去对人进行考察、评价，与西方管理界某些功利主义者在人才考察上只重行为表现，不管思想动机的倾向相比，要深入得多。只重行为表现，不管思想动机，是西方实用主义、功利主义在人才考察上的表现。然而，人是复杂的，行为的真伪也是相当复杂的。殊一个人，如果只了解他当前的行为，既不去了解他的过去，又不去分析他的动机、本质，是很难准确识别的。按这样的标准去选拔、起用人才，会有很大风险。由此观之，孔子这“三看”的观点和做法，在今天仍是有价值的。我们在管理工作中，往往用人失当，甚至起用的人违背组织利益、给组织带来巨大损失，其原因，往往是对人的考察、评价上的简单化、片面性，孔子认为，在人的问题上，如果能切实做到“三看”，那么，“人焉廋哉？”人的本质就会弄得一清二楚。纵然是巨奸大滑，在“三看”面前，也难以掩盖他自己的庐山真面目。即使今天有所过失，在经过“三看”后，也会正确地作出判断，决不会因一事过失而全盘否定，使真正的人才失去发挥其才能应有的环境和机会。

孔子不仅注意对人的纵向、深入的考察，而且认为要进行多角度、多层面的横向考察、分析。他认为一个“真贤”、一个好的人才，必须“志于道，据于德，依于仁，游于艺”（《述而》）。这样，他把人才的素质归纳为四个方面。即：第一，“志于道”，就是要有明确的人生目的。追求，有坚定的信念，要为理想而献身。第二，“据于德”，是说办事根据在于道德。为此，作为一个管理人才，立足点要放在实现组织宗旨、组织目标、组织精神、组织道德上，扎扎实实办实事、办好事。第三，“依于仁”，指要亲仁、行仁。为此，作为一个管理人才，要爱人，要正确对待自己，正确对待他人，正确处理人己关系。第四“游于艺，”。艺，是古代的“六艺”，即礼、乐、射、御、书、数。六艺多是一些具体技艺，以此类比，孔子的“游于艺”如按今天的观点来讲，就是要有真才实学，有高超的技艺，是专家里手。同时，“游于艺”也反映出孔子对人才专业技艺的要求是广泛的。他主张人才应是多面手，而不是只有某一狭窄领域知识、技能的专家。他在《论语·为政》中所说的“君子不器”，指的也是这个意思。器，是器具。器具的功能往往是单一的，只有单一用途。而君子、管理者，这类人才是不能像器具一样，只有一种技能，只有一种用途，而应有多方面的才能，以应付可能遇到的复杂管理工作的需要。同时，也只有具备多方面的知识、才能，才有可能在某个专业领域中更好地发挥作用。应该说，孔子关于“志于道，据于德，依于仁，游于艺”的论述，对今天人才素质的考察，仍不失现实价值。它将人才的品德和技能、思想素质和能力素质结合起来，为全面考察人才提供了一个可供参考的框架。它也提醒我们，在人才评价、提拔时，切忌在思想品德和能力技能的两个方面，陷入极端，不可只重思想品德而忽视技能，也不可只重技能而忽视思想品德，而必须是两者结合。这个观点，古今中外的实践，无不证明是正确的。而这种结合，又是孔子中庸管理思想在人才评价、选拔上的具体体现。

三、育才

人才的取得无非是三条渠道：一是在本组织范围内去物色、推举、选拔，

把埋没的人才。新冒出来的人才，用足、用好。中国传统重视“伯乐”，其主要功能就是物色、推举人才。中国古代，自很早开始，官员就有“举贤”的责任，也是要完成这方面的功能。我们在本章一、二节中所介绍的孔子关于识才、举贤的论述，主要的也是服务于这一功能。在这方面，无论是一个国家，还是一个企业都有很大的潜力可挖，不可忽视。第二条渠道，是到本组织范围以外去物色、争夺人才。这种做法，古今中外，历来有之，在中国古代，这种现象最典型的就春秋战国时期。当时，一些诸侯国为在激烈的争斗中生存、发展，或为称霸的需要，求贤若渴，敞开大门，网罗各方人才。战国时，燕昭王为迅速增强国力，抵御匈奴齐国的入侵和威胁，竟建宫设黄金台，广招天下贤士。三年中，邹衍、乐毅、苏子等大批人才，纷纷归燕。在今天，发达国家中，企业间的人才争夺也屡见不鲜。在中国大陆，异军突起的乡镇企业，其起家，几乎都靠“借脑袋”，也就是从外地招聘人才。今天，大陆各企业间的人才争夺，已越演越烈。然而，人才取得的前两条渠道，其容量总是有限的。而人才的争夺，随着事业的发展，必日趋激烈，代价也将越来越大，且成功的把握越来越小。在人才市场上，供需矛盾越来越紧张，供需缺口会随着经济的发展而越来越大。这样，很自然地就出现了人才取得的第三条渠道。这就是不断地培养自身发展所需要的各类人才，使人才资源不断扩大，人才结构日趋合理，以适应事业发展的需要。中国人常说：“不尽江水滚滚来”。在人才问题上下功夫，有计划地、坚持不懈地培育人才，就能出现“不尽人才滚滚来”的局面。有此局面，国家也好，组织也好，企业也罢，必兴无疑。

孔子在人才问题上，既重视“举才”，也重视“育才”，且通过终身的实践，为“育才”而奋斗不息。孔子，是中华民族历史上第一个伟大的教育家。孔子自“三十而立”起，开始收徒讲学，创办私学。他的讲学实践持续了四、五十年而未中断，直到去世。即使他在鲁国从政、出任大司寇时，以及在周游列国遇到各种困难和阻力的时候，都没有放弃亲自育才这一使命。从而，为当时变革中的中国封建社会，造就了一大批优秀人才。

育才，第一位的任务是“学”。只有重“学”，才有可能培育出一批批人才。只有重“学”，人才能成为人才。为些，孔子在重“学”上不断发出议论。这些议论，不少在今天仍不失为是真理。

孔子说：“吾贯终日不食，终夜不寝，以思，无益，不如学也”（《卫灵公》）。这是说，我曾经整天不吃饭，整夜不睡觉，苦思冥想，结果毫无所得，还不如去努力学习。“学”是“思”的基础，无“学”的基础，一味去“思”，怎能想出好点子？一个管理人才，必须有出点子、定谋略的能力。然而，这种能力不是天生的，它的前提是“学”。没有扎实的知识基础，决产生不了好的管理者。管理者如此，技术人才、设计人才、供销人才，无不如此。

孔子说：“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，其蔽也绞；好勇不好学，其蔽也乱；好刚不好学，其蔽也狂”（《阳货》）。这是说：爱好仁德而不重视学习的人，它的弊病就是容易被人愚弄；爱耍小聪明、比较机智而不重视学习的人，他的弊病是往往三心二意；爱好诚实、讲求信用而不重视学习的人，他的弊病是容易是非不分；喜欢直率而不重视学习的人，他的弊病往往是说话尖刻，喜欢勇敢而不重视学习的人，他的弊病是常常闯乱子，造成祸端；爱好刚强而不

重视学习的人，他的弊病是容易狂妄自大。孔子是十分重视道德品质的。在这里，仁、知、信、直、勇、刚都是孔子所提倡的美德。但孔子认为，一个人如果好“德”不好学，美德就会走向反面，成为：愚、荡、赋、绞、乱、狂。这真可谓南辕北辙，令人徒叹。因此，一个人才，先有“德”不行，必须“学”，使自己德才兼备，才能成为人才，“德”也才能真正成为美德。同样，一个管理者光“正己”还不够，还必须“学”，否则，就不能圆满地完成管理任务。

正因为如此，孔子才感叹地说：“学如不及，犹恐失之”（《泰伯》）。求学要像来不及似的，永不满足，即使这样，还怕有所遗漏。“学无止境”，在这里说得一清二楚了。因为学无止境，即使已经成才、在事业有所贡献的人，也要不断学习。日本企业界提出的职工终身培训制度，是很有道理的，也是孔子这一思想在现代人才开发中的具体体现。职工所以要终身培训，主要决定于两个原因：一是职工因工作需要，要从事新的工作，需要新的知识、技能。这样，在从事新的工作之前，必须经过学习、培训，补充必要的知识、技能，才能应付新的挑战，适应新的需要。二是当今世界。知识不断更新，新技术不断涌现，只有不断更新知识、技能，吐故纳新，才能适应时代潮流，而不致于落任。为此，职工要经常进行岗位培训，并定期、不定期地脱产培训，以更新知识、技能。

鉴于同样的道理，孔子深有感触地说：“不患人之不己知，总其不能也”（《宪问》）。这是说：不要怕别人不知道自己，只怕自己没有能耐。“患其不能”，就会发奋学习成才。才能，是处世、立身之本。无才无能，岂怨别人不重视、不发现自己（“不己知”）只怨自己无能。“患其不能”应该成为激励每个人好学成才的动力。

对于学、育才和用才、成就事业的关系，孔子及其弟子，也有很好的论述。孔门弟子子夏说：“学而优则仕”（《子张》）。学习要达到这一定的“度”，才能成为人才，才有可能为事业做出贡献。这个“度”，就是“学而优”，也就是要通晓世务，通晓业务知识、技能，明白事理，掌握事物发展规律，并能运用自如，解决各种实际问题。因此，在育才上，要坚持高标准，严要求，切不可流于形式。孔子说：“学也，禄在其中矣”（《卫灵公》）。这是讲学与事业、学与禄的因果转换关系。学，是禄的条件；禄，是学的发展、结果。这里要说的是，对“禄”，我们不能简单地当作“做官”、“俸禄”，而应该广义地理解为“福”，也就是物质、精神的满足。学有所成，成为人才、智者、能者、强者，“禄”也必然相应而至。不学，只能是庸才、愚者、弱者，后果可想而知。因此，在人的问题上，宜有战略眼光，多放眼未来，培植基础，抓人的素质的提高。这样，既利于组织的长远发展，也是管理上爱人的具体体现，也因为如此，孔子才大声疾呼：“以不教民战，是谓弃之”（《子路》）。这话的直接意义是：用没有经过训练的民众去打仗，这叫做糟蹋他们。这种状况，在春秋并不罕见。现在，我们把孔子的这句话引伸开来，推而广之，那末，管理者对下属不培养。只使用，就是“以不教民战”。这种管理办法，是“弃之”。是对下属的不负责任的态度，也是对事业的不负责任态度。因此，在用人上，应该是先教后用，教用结合。“教”，就离不开培训，它应该成为管理的重要组成部分。

要成才该学些什么？孔子主张“君子不器”（《为政》）。要成为杰出的通才。因此，他在教育中，根据当时的历史条件，为培养治国人才，提出

了“四教”。这就是：“子以四教：文，行，忠，信”（《述而》）。文，指的是古代文献、诗、书、礼、乐。行，指的是社会实践，品德修养。忠，是忠诚笃厚。信，是坚守信约。这四教中，后三教属道德范畴，前一教是知识、技能。我们无须去争论这“四教”今天是否合适，因为时代变迁，对象不同，教的内容必然遇异。我们也没有理由去要求孔子为今天的各种人才开发开出一张可行的育才教学内容的具体“方子”。但是，从这“四教”中，我们可以发现孔子一条重要的育才思想，这就是：知识、技能培训和思想、道德教育并重。其目的，是培养德才兼备的人才。这个思想，应该是完全正确的，对今天完全适用。比如：在企业职工培训上，西方只抓知识、技能训练，而忽视思想、道德教育；中国大陆，改革开放前片面重视形式主义的思想教育，而忽视业务培训；改革开放后，又滑向另一极端，只抓业务培训，而丢掉了思想、道德教育。这两个极端，实践证明都不是理想的育才之路。日本企业在这两个极端之间，走了“中庸”之道，既抓知识、技能培训，又抓企业精神、宗旨、纪律、道德、风尚教育，取得了令人瞩目的成功。

孔子的教学，历来重视德，但对知识、技能也十分重视。不仅在“四教”中有“文”，在他教学实践中，还教处理政务、管理赋税、主持典礼、接待宾客等具体实务。这种务实精神，也是我们所应接受的一份遗产。

孔子所说的“学”，决不仅仅局限于书本学习，他同时也重视在实践中学习，向社会学，向一切人学。他说：“三人行，必有我师焉。择其善者而从之”（《述而》）。这是说：几个人同行，这中间必定有可做我老师的，必定有我可学习的人，要选择他们好的地方去学习。向同行学，向社会学，向实践学，这是青才、成才所必需的。为此，在现实的育才活动中，不可仅重视课堂培训，也要注重启发、帮助他们总结实践经验，从中提高、成熟；也要组织必要的帮教形式，以能者帮助、带出一批新人来。

孔子在育才实践中，不搞“一刀切”。孔门弟子的出身、地位、习惯、志向、性情、才智，各不相同。比如：“柴也愚，参也鲁，师也辟，由也喭”（《先进》）。等等。这是说：高柴愚笨，曾参迟钝，颛孙师偏僻，仲由鲁莽，等等。这样，对他们培养时，决不能用一个模式，统一施教。孔子就针对不同的对象，用不同的教育方式，以致不同的教育内容和侧重，这就是“因材施教”。比如：对同一个问题（如问仁、问政），孔子对不同学生的提问，回答的侧重点都不相同。这样因材施教的结果，就造就出一批又一批不同类型的人才。比如：颜渊、闵子骞、冉伯牛、仲弓，他们德行好；宰我、子贡，他们善于外交；冉有、季路，则善于政事；而子游、子夏，则善于文学；如此等等。应该说，孔子的“因材施教”，不仅是一般正规教育所必须坚持的，即使在职工培训中，也必须贯彻这一指导思想，比如：在企业职工培训中，不同层次、不同岗位、不同基础、面临的不同问题，培训内容、方式、时间就不能一样。决不能满足于把职工集中起来“归大堆”式的学习。那样的培训，除了形式以外，不会有别的收获，反会引起学习者的反感，影响日后培训、学习活动的正常开展。在职工培训中，要像企业市场经营一样，要坚持“适销对路”的指导思想。在培训中，上帝是职工。培训内容、培训方式、培训时间，都要以职工的实际需要为出发点和归宿。不同职工，不同需要就构成不同的“细分市场、对不同的“细分市场”，企业在经营上要开发不同产品去占领；在培训中，就要用不同的内容、不同的教材、不同的方式去占领。只有这样，培训才会有实效，才有利于人才迅速成长。

第十一章 正名

一、孔子关于集权和分权的管理思想

组织内部管理权力的分配体制，是现代管理中颇为重视的一个问题。在孔子的年代，集权和分权的名词尚未出现。但是，在孔子关于治国管理的论述中可以发现，他已经注意到了这个问题，并对此引起了高度重视。孔子在这方面的思想，即使在今天看来，也仍有一定的借鉴意义。

（一）“天下有道，礼乐征伐自天子出”

孔子有一句几乎家喻户晓的名言：“天下有道，则礼乐征伐自天子出；……天下有道，则政不在大夫”（《季氏》）。这句话，从字面的解释是：天下太平，那么制订礼乐和出征讨伐的大事由天子决定；天下昏乱，那么制订礼乐和出征讨伐的大事由诸侯决定。天下太平，那么政权就不会落在大夫手里。其实，孔子这句话的深层次含义，远远超出了这种字面解释。

礼乐、征伐，在孔子所处的年代是国家管理职能的主要内容，是国家政治、军事大权的主要标志。

一个管理有序的社会，国家政治、军事大权，理应归属于中央。这在周代，就是归属于“周天子”。西周时期，尤其是在西周初年，情况确是如此。这就是孔子所说的：“礼乐征伐自天子出”。国家政治、军事大权集中于“天子”，社会管理有序，出现了中国历史上第一次繁荣，这就是周代的成康盛世。据《史记·周本纪》说：“成康之际，天下安宁，刑错四十年不用。”

但是，自成康以后，形势每况愈下，至公元前770年，周平王迁都洛阳，开始了东周时代。进入东周以后，周王室衰微，作为“天下共主”的周天子已无力统治天下，而只是象征性的元首，徒有虚名。这个时期，诸侯根本不把天子放在眼里，各诸侯封地也正式成为独立的主权国家。原先作为“天下共主”的周天子，这时，在实际上也等同于一般诸侯了。天子已经驾驭不了诸侯，反而受诸侯的欺凌。而在各诸侯国中，则世卿掌握权柄，甚至大夫家的家臣实际控制着国家政权（如鲁国的阳货），这就是孔子所讲的“陪臣执国命”（《季氏》）。由于天子驾驭不了诸侯，诸侯控制不了卿大夫，卿大夫管不了自己的家臣，春秋时期就充满了诸侯争霸、强国吞弱、大小领主争地、攻伐、兼并战争不休，整个中国，陷于混乱、无序的割据状态，据文献记载：西周初年封国、服国有1200个，到春秋，经过战争兼并，只存下20多个国家了。这就是历史上称作“天子失官”的时代。这里，“官”指的是处理国事。“天子失官”，指的是天子失去了处理国事的能力。孔子把这一时期概括为：“天下无道，礼乐征伐自诸侯出”。

应该说，春秋时期的大动乱，从中国历史发展进程来说，是前进，而不是倒退，是不以人的意志为转移的。孔子反对这种动乱，想把社会秩序恢复到西周初年的状态，这种政治主张是不现实的，不合时宜的。因此，这个政治主张始终未被当时的统治者所接受，在历史上没有起过任何积极的作用。孔子的这一政治主张，放到今天，当然更是陈腐不堪了。但是，如果抽象掉当时的具体历史情况，抽象掉孔子在当时历史条件下的不合时宜的政治主张，而就孔子“天下有道，则礼乐征伐自天子出……”这句话进行分析，那

未，我们可以发现，在这句话中恰恰掩埋着孔子关于必要的集权的闪光的管理思想。

“礼乐征伐自天子出”，代表的是军、政大权集中于天子。如果再加以抽象，那就是关系组织命运的权力要集中于组织的最高管理层次，或最高主管，做到大权集中，大权独揽。这就是现代管理中所说的集权。相反，“礼乐征伐自诸侯出”和“陪臣执国命”，代表的是军、政大权落到诸侯、卿大夫，甚至大夫的家臣手中。如果对这句话加以抽象，那就是关系组织命运的权力，分散到了组织的中层以至下层管理者手中，组织的最高管理层次或最高主管则无所权力，“一无所有”。也就是大权旁落。这就是现代管理中所说的彻底分权。孔子所讲的“有道”是什么意思呢？从抽象的意义说，就是管理有序，集中统一。那末，孔子所说的“无道”，从抽象的意义来讲，就是管理无序，社会动乱、分裂，“天子失官”，各自为政，这一切都是管理无序的表现形式而已。

经过这样的抽象，孔子这句话的实质，从现代管理的角度去理解，就是：大权集中，适当集权，管理就有序；相反，大权旁落，彻底分权，管理就无序。从孔子的“有道”、“无道”的表述，可以清楚看出他倾向于“有道”，主张大权集中，适当集权。这个倾向，应该说仍是和现代管理一学的主张不谋而合的。

在现代管理中，强调分权。但是，分权总是相对的，分权的目的是为了更好地实现管理的集中统一。因此，分权决不意味着管理放弃集中统一指挥的原则，分权也决不能超出组织最高层管理者有效地控制组织目标、宗旨实现的限度。因此，任何组织，任何时候，都必须坚持必要的集权。否则，“礼乐征伐自诸侯出”，管理就会失控，这就是“天子失官”。这样，从一个组织整体来说，管理无序，组织目标、宗旨的实现就必然落空，甚至组织本身也名存实亡。

哪些权力是必须集中而不能分散的呢？也就是说，集权的最低界限是什么。在春秋时代，孔子把“礼乐、征伐”作为中央集权的最低界限，这是有道理的。因为当时的礼乐、征伐代表着军、政大权。这个大权不集中，整个中国的行政管座就必然无序。在今天，这个集权的最低界限，由于管理实体不同，也有所区别。

在一个企业中。企业最高管理层集权的最低界限，般应包括这样一些内容：企业宗旨、目标、发展方向、战略规划；下一级主管的任免；企业财务预决算和审计监督；下局部门、单位间的协调问题。这些，就是企业中的“礼乐征伐”，必须集权。

（二）“无为而治者，其舜也与？”

孔子强调“礼乐征伐自天子出”，强调必要的集权。但是。孔子在管理上并不是集权主义者，他并不主张一切权力归天子，也就是说，他并不主张极端的集权制。相反，在“礼乐征伐自天子出”的前提下，他主张分权，甚至主张尽可能多地分权。

孔子关于分权的思想，集中体现在这样一段语录中。他说：“无为而治者，其舜也与？夫何为哉？恭己，正南面而已矣”（《卫灵公》）这句话的直接意思是：自己从容安静而使天下大治者，大概只有虞舜了吧？他做了什

么呢？他只是庄严端正地坐在朝廷上为政以德罢了。

虞舜，是孔子所崇敬的古代帝王。他曾说：“巍巍乎，舜禹”。可见，在这里，孔子对虞舜的“无为而治”是肯定的，赞誉的。

“无为而治”，不可望文生义，认为管理者什么也不做。如果是那样，“礼乐征伐”也就不会“自天子出”，孔子也不会对“自诸侯出”的现象大加鞭责了。其实，据《尚书·舜典》记载，虞舜在帝位50年，并非什么也不做，而是对管理抓得十分认真的。首先，舜在接帝位后，立即巡行祭把四岳，这是帝王权力的象征，必须先而行之。同时规定，每五年他巡视一次，并在四岳朝见诸侯，听取他们关于政绩的汇报，然后实地考察他们的政绩。这是他对下属的控制机制。其次，他确定历法，统一音律、度、量、衡、制定了公侯伯子男朝聘的礼节，从而使社会生活有序。第三，制定刑法，用流放代替死刑，以示仁德。同时，以法把尧时的臣了共工流放到幽州，把奉尧命治水9年未成的鲧流放到羽山，把南方少数民族兜放逐到湖北崇山，把江淮一带的少数民族“三苗”放逐到甘肃三危。第四，举贤授能，任用百官，各司其责。并明确规定，对他们三年考察一次政绩，经三次考察后，罢免昏庸的官员，提拔贤明的官员。从中可以看到舜在位后，主要抓的是大事，而不是“日理万机”。他抓的无非是主要官员任免以及对诸侯、官员政绩考核控制，以及国家法制建设。从这一点来看，他与“日理万机”的君王相比，是“无为而治”了。由此可见，“无为而治”的“无为”，是相对的概念，而决非绝对“无为”。

“无为而治”可以说是老子的“专利”。我们来看看老子是怎么说的，老子说：“治大国，若烹小鲜”（《老子·第60章》）。小鲜，是小鱼。老子的意思是：治理、管理一个大国，就像烹煮小鱼一样。烹调小鱼，手续越少越妙，弄点油一煎即可。如果像烹调大鱼一样，刮鳞、去鳃、剖肚，上锅后又经常翻动，那鱼就必定糜烂，不堪食用。“治大国，若烹小鲜”，说的是管理越简单越好。这一点，和孔子引证虞舜来说明无为之治，涵义是基本相似的。

“无为而治”，意味着领导重在抓根本，不在日理万机，领导要超脱，要充分发挥各层次、各职能部门的作用。这样，相应的权力就必然要下放，使下级能有职有权地开展工作。因此，可以说，孔子的“无为而治”，实质说的是要分权。而且是在相当大的程度上的分权。只有这样，才能“恭己，正南面而已矣。”这样的领导方式，唐代名相魏征叫它为“垂拱而治”。垂拱，就是垂衣拱手，形容管理不费力气。

为什么要“无为而治”，也就是为什么要在很大程度上实行分权？大体有以下重要原因。

- 各级管理人员不仅要有职责，而且应该有履行职责的相应权力，职责如果没有相应的权力作保证，那末，职责是无法顺利履行的。同时，各级管理人员，在管理实践中如果有职有权，就能充分发挥他们在管理活动中的主动、积极性、创造性，他们的主体性特征就能显示出来。这样，管理就会有活力。

- 最高管理层只有适当分权，才能使自己从大量的、繁琐的日常管理事务中解脱出来，也就是“恭己正南面”，这样就能集中精力去思考、设计和实施重大的战略决策，保证组织宗旨、目标的实现，确保组织的前途、未来。

- 当大量管理的日常业务权力下放以后，各个层次、各个环节的管理者，

就可根据自身管理实践中出现的问题，根据他们掌握的第一手信息，及时的、因地制宜地进行处理。如果将这些问题，集中到最高层去处理，必然延误时机。同时，最高层管理对这些具体问题和相关信息的了解，也不可能像现场管理者那样清晰、全面。这样，他们对这些问题的处理也难以准确，不如现场管理者处理起来得心应手。

· 只有进行适当的分权，使下属管理者在管理过程中有职有权，才有可能在管理实践中锻炼、造就出一批成熟的管理者。从而，为高层管理者的新老交替和新事业的开拓，培养出合格的接班人。

正因为分权有这样一些优点。所以，孟子说：“人有不为也，而后可以有为”（《孟子·离娄下》）。高层管理者把一部分权力分给下属，表面看是有些“不为”，实质是上上下下“为”得更好，更“有为”。这就是在分权上“无为”和“有为”的辩证法。也正因为这个缘故，西方国家自30年代以来，“事业部制”的组织形式很风行。而在近年大陆改革开放中，出现了所谓“三九机制、而“三九机制”的主要内容，就是三九集团公司对下厄单位大量分权。显然，组织的最高领导者，不可包揽一切，不可当“保姆”。“无为而治”的分权思想应该在管理实践中得以体现。

（三）集权制和分权制的中庸、时中

管理权力的分配结构，有两种极端的模式，这就是集权制和分权制。所谓集权制，就是一切管理权力全部集中于最高层管理者或管理机构手中。所谓分权制，就是管理的最高层将全部管理权力分散给下属管理机构及其管理人员。

实践证明，这两种极端的权力分配模式的效果都是不好的。“过犹不及”。因此，正确的管理权力的分配模式，应该是这两者的“中庸”。这个“中”，就是集权和分权相结合的权力分配体制，或更准确地说，是在实行必要的集权的前提下进行合理分权的管理权力体制。孔子的“礼乐征伐自天子出”和“无为而治”，实际上就是这种管理权力体制在当时历史条件下的具体设想。

然而，这个“度”到底如何具体操作？也就是说，到底该集权到什么程度，该集什么权？该分权到什么程度，该分哪些权？这个具体的“度”决无绝对的标准，而要根据具体情况灵活掌握。这就需要“时中”。

在企业中处理集权和分权关系时，影响这个“度”的因素为：

· 企业规模。规模越大，管理层次越多，管理日常事务越多，越难以高度集权。因此，随着规模的扩大，企业的分权程度要相应扩大，集权的比重要相对缩小。

· 企业经营的内容。经营领域越宽，经营内容越复杂，经营、生产中所涉及的外部环境、技术问题、内部条件也就复杂。经营所跨的地区越大，尤其是跨国公司，经营、管理需要适应不同地区、不同民族、不同国家的文化、法律、政策。在这种情况下，企业最高管理层无力解决如此众多的、具有特殊的个性问题，必须实行较大程度的分权。

· 管理工作性质。工作流动性大、外部环境变化大且快的，如推销，宜实行较大程度的分权，以便于管理者能随机应变。

· 管理者的素质。上层管理者素质高、精力充沛的，集权范围可相对大一些。相反，宜分权程度大一些。下级管理者素质高，独立工作能力强，工

作态度好。对企业、事业忠诚的，宜扩大分权比重。相反，则集权比重宜大一些。否则，下属不是不能有效地行使职权，就是滥用权力，使管理失去必要的控制。

· 决策的类型。管理权力的分配，实质上是管理决策权的分配、归属问题，在这一问题上，一般来说，决策权的归属应和管理层次、职责相呼应。企业最高管理机构，主要应集中精力制订战略计划，因此，战略决策权应集中于最高层次。企业的中层管理机构，主要是结合实际情况，组织实施战略决策。因此，管理决策权，主要应归属于他们。企业的基层管理者，主要是根据管理决策进行具体的业务操作管理。因此，大量的业务决策权，主要应归属于他们。当然，在决策权力上，决非像上面那样简单分配了事，各层次管理者之间往往会有一定的交叉。但总的趋势是清楚的：越是高层管理机构，越应重视战略决策，而将大量的管理决策、业务决策权，则下放到相应的中、下层管理机构中去。

· 企业管理层次的多少。管理层次越多，分权的比重应该相对大一些。否则，管理运转中官僚主义的风气就会滋生，下层管理者的作用无法充分发挥，决策也会滞后、失效。

· 企业的经营状况。在企业顺利发展的时期，分权比重一般应大一些。相反，当企业经营面临重大挫折、困难，甚至出现危机时，这时，需要集中力量，调整结构，以便克服困难，渡过难关。一般来说，在这种情况下，分权的比重宜暂时缩小，而集权的份量则应加强。

二、名实

（一）孔子正名的历史背景及其涵义

名分，正名，是孔子管理思想的一个重要组成部分。尤其是关于组织管理方面的重要指导思想。上一节所谈到的“礼乐征伐”问题，“无为而治”问题，实质上都和名分、正名密切相关。在第五章中我们谈到的“正己”，也与名分、正名相关。因此，研究孔子管理思想，不能舍弃了对这个问题的研究。

孔子“正名”的概念出自《论语·子路》。正名是辨正名分。名分，是人的地位和身分。孔子所说的名分，是指周代社会贵贱尊卑的概念，也是周代社会权力和财富占有等级的分别，又是规范不同人的言行品德的标志。不同的“名”，体现了不同的价值观念，又反映了不同的权利、义务、德才要求，从而凝成“名”的等级属性。如：王、公、大夫、士、庶人，农、工、商等。孔子的“正名”，在当时，主要是指整顿某些处于统治地位的人与他们的身份不符合的言论和行动。孔子为什么把“正名”矛头指向了“当权者”呢？这是有历史原因的。

上一节讲到，春秋时期，“天子失官”，天子驾驭不了诸侯，诸侯驾驭不了卿大夫，卿大夫控制不了家臣。自此，“礼乐征伐自诸侯出”、“陪臣执国命”。这样，西周时期原来的贵族等级制度就发生了动摇。天子不像天子，诸侯不像诸侯，大夫不像大夫，即所谓的“君不君，臣不臣”的局面十分普遍。此外，晋文公竟然召见周天子，君臣关系完全颠倒；卫灵公的儿子和孙子为争夺王位而动干戈，父不像父，子不像子，齐国陈恒公然搞宫廷

政变，臣灭了君；大批贵族争夺民财，加重对民众剥削，使百姓“闻公命，如逃寇仇”，这样的当政者，既不像君，也不像臣。而是“斗筭之人”；如此等等。

正因为当时“君不君，臣不臣，父不父，子不子”，因此，孔子才有针对性地提出了“正名”。他的正名，就是要求名副其实。孔子强调名、实一致，并用这样的标准去要求、衡量当时的统治者、执政者。要求他们的言论、行为、德才和他们的“名”相吻合，这就是有名的“君君，臣臣，父父，子子”（《颜渊》）的思想。“君君”中，第一个“君”，代表的是作为君主的个人；第二个“君”，代表的是作为君主的身分、地位和应有行为准则、德才崇质。这样，“君君”的意思是：凡有“君”之“名”的人，要具备“君”的内涵所要求的才能、德行，真正起到“君”的作用。也就是君要像个君主。同样，“臣臣”的意思，是凡有“臣”之“名”的人，要具备“臣”的内涵所要求的才能、德行、胜任“臣”的职能，真正起到“臣”的作用。也就是臣要像个臣子。“父父，子子”也是同样道理。

从正名的思想出发，孔子对“名实”不符、不按自己的名分行事的人进行了严肃的抨击。而他抨击的重点，主要放在“臣”对“君”的僭越行为上。比如：周礼规定，天子乐舞，用8佾，每佾8人，共64人；诸侯6佾，大夫4佾。一次，鲁国大夫季氏竟公然在庭院中用8佾的乐舞仪式。这是严重违反礼仪的僭越行为，是“臣不臣”的一种恶性表现。对此，孔子评论说：“八佾舞于庭，是可忍也，孰不可忍也”（《八佾》）。意思是说：他竟然在庭院中用了天子的八佾舞乐，这种越礼的事都能做得出来，那么还有什么不可以狠心做出来呢。鲁国执政的“三桓”（孟孙、叔孙、季孙三个大夫），祭祖时用了天子歌唱的《雍诗》来撒祭品。对此，孔子评论说：“相维辟公，天子穆穆，奚取于三家之堂？”（《八佾》）。意思是说：《雍诗》上有这样的话：“助祭的是诸侯，天子严肃地在那里主祭”，这句诗怎么能用到三家的庙堂上来呢？齐国大夫陈成子杀了国君齐简公。当时，孔子已年高。且在鲁国闲居从教。但他闻讯后，仍斋戒浴沐，然后上朝见鲁国国君，请求鲁国派兵讨伐陈成子。

从上述例子，可以清楚地看到孔子“正名”的矛头指向。也正因为如此，他强调指出：“君使臣以礼，臣事君以忠”（《八佾》）。也就是君主在使用臣子时，要按照礼议；在这个前提下，臣子侍奉君主，应该尽忠。当他的学生子路请教他怎样侍奉君子时，孔子回答：“勿欺也，而犯之”（《宪问》）。意思是：不要欺骗君子，但应该当面规劝他。同时，从孔子对子路的回答中也可看到，孔子是反对“愚忠”的，“而犯之”就很好地说明了这一点。

（二）正名与现代管理

孔子正名的一些具体主张，在当时没有被社会所接受。其原因，不在正名本身，而在正名的依据。孔子的“君君、臣臣”的依据，主要是周礼。然而，周礼是根据西周初年的社会经济制度、阶级力量对比制定的。在当时，是可行的。但进入春秋时代，和西周初年相比，社会关系，经济关系，阶级关系，已发生了明显的变化，西周初年制定的周礼已不适应春秋时代的新形势。因此，孔子企图用过时的周礼，去“正”已经发展变化了的春秋时期的“名”，显然是行不通的。从这一教训，我们也可认识到，要“正名”，一

个重要的前提是“名”要符合实际需要。这样的名才能正。相反，不符合实际需要，或者过时的“名”，是“正”不了的。由此，也可以发现，随着时代的变迁“名”也要相应地调整，才有可能使名实相符。否则，就必然会出现“名不正”的局面。

然而，如果我们抽象掉孔子关于在当时“正名”的一些具体的主张，那末，“正名”的本质含义是任何时代、任何管理所必须坚持的。

首先，任何管理都有一定的管理层次，一般的也必然有管理的分工。这样，在管理实践中，不管你愿意与否，等级是客观存在。没有等级的管理，自有人类以来就从未出现过，即使在原始社会也是如此。管理有等级，有分工，就必然有“名”。管理中的“名”，代表着人们在管理系统中的身份和地位。这也是不以人的意志为转移的，即使在原始社会也不能例外。例如：酋长、巫师、国王、卿大夫、皇帝、宰相、臣僚、领主、农奴、地主、农民、总统、总理、部长、省长……总裁、董事长、总经理、经理、厂长、车间主任、事业部长、处长、科长、课长……。“名”，是管理的客观存在，客观需要，是管理中无法回避而又举足轻重的概念。由此可知，孔子谈“名”是有普遍意义的。

其次，“名”“实”必须相符，也是任何时代、任何管理中所必须坚持的一条重要原则。比如：在公司中设一个总裁之“名”，决不是为了拿来当作摆设，而是要他起总裁之“实”，能够统帅公司的全部行政工作。这个“实”，主要体现在两个方面。这就是：第一，他要起到“名”所应起的作用；第二，为使他能起到“名”所应起的作用，他必须具备起这些作用的内在素质，也就是他的知识、能力、品德要符合完成“名”所起作用的需要。

再次，为使“名”、“实”多相符，在选拔管理者时，必须从个人素质和管理职务的实际需要相吻合、相对称这一原则出发。只有从这一原则出发去选拔、任用管理者，才有可能使他在管理岗位上，完成他们“名分”所应起的“实”的作用。由此，在选拔、任用管理者时，既不可草率从事，也不可只看到有才、有德就急于起用。而必须冷静地思考一下，他的才、德，符合不符合这个管理岗位的需要。如果不符合这种需要，品德再好，某方面才能再高的人才，也不可轻易起用。否则，它是难以名实相符的。

第四、为确保名实相符，对各级管理者，要根据他们完成“实”的需要，下放、授予相应的权力，使他们有职有权地开展管理工作。这里，重要的是要做到“名”与权根称。权力不足，无法保证“实”的完成。权力过剩，就会出现越权、滥用权力的现象，使管理走向无序。孔子所反对的“臣不巨”，相当大程度上是由于权力过大、过剩所造成的。同时，对各级管理者权力的行使，要进行监督，以保证他们把权力真正用到实现“实”上去，而不是滥用。

第五，要加强管理者的自身修养，使他们自觉“正己”。从而，使他们的言论、行为自觉地和实现“实”的需要保持一致，使他们的内在素质最大限度地变成“实”。

孔子的正名思想，除了在组织人事管理上有现实意义外，如果再把思路拓宽一点，那末，在企业经营中也有现实意义。

企业在市场经营中，客观存在着一个名、实的问题。这个问题，又关系企业生存发展，十分重要。在这里，“名”，是指企业的名声，知名度；“实”，是指企业生产经营的实际，也就是“内功”。

在现实经济生活中，一个企业没有知名度不行。过去，中国人爱说：“好酒不怕巷子深”，似乎有了好的产品和服务就必然有市场。这种状况，在小生产时期，在产品市场十分狭小的情况下，是可能出现的。但是，今天这种条件已不复存在，在市场经济条件下，企业面对国际、国内如此大的市场，只有“好酒”是远远不够的。企业和产品，没有知名度，是难以赢得市场的。因此，不少人深有感触地说：“好酒也怕巷子深”。为了赢得市场，企业在有了“好酒”之后，要舍得在广告宣传、公共关系、推销等方面下功夫、下投资，以求提高自己的知名度。这叫做有“实”后要求“名”，名实结合，名实统一，以实促名。结果，就使企业经济效益大增，最终得到了企业经济效益之“实”。

然而，在现实经济生活中，也出现了另一种情况。一些企业，急于出名，急于提高知名度。在广告宣传、公共关系上，不惜血本，就是不在“好酒”上下功夫，不去抓紧时机练“内功”。其结果，知名度这个“名”和企业经营之“实”之间，形成明显的反差。也就是名不符实。要知道，企业和产品，在顾客和社会的心目中，不仅有个知名度的问题，还有个美誉度的问题。而后者，在相当大的程度上是要靠“好酒”来赢得的。知名度高，而美誉度由于“劣酒”而差，势必在顾客和社会上造成一种“臭名昭著”的局面。在这种局面下，其结果必然和企业初衷相悖，“名”所带来的决不会是市场经济效益长期看好的“实”，而是一路滑坡。这就是名实不符、有名无实。孔子说：“不患莫已知，求为可知也”（《里仁》）。意思是：不要担心没有人知道你，要追求的是自己有什么是值得别人知道的。这句话的前半句“不患莫已知”，用到企业市场经营上是不合时宜的。但是，这句话的后半句“求为可知也”，对那些求名无实的企业管理者来说，应该是一剂很好的清醒良药。“盛名之下，其实难符”。企业不能片面地求名，一定要重视追求“名”下的真功夫。

（三）“不在其位，不谋其政”

有一句家喻户晓的名言，这就是“不在其位，不谋其政”（《泰伯》）。孔子这句话中“谋”的含义是指图谋、营求，意思是：你不居于那个职位，就不要去插手、干扰，甚至图谋那个职位上的工作。孔子这句话，有两方面的意思：第一重意思是：“在其位，要谋其政”。这样，名实相符，是理想的状态，这也就是前一节所提到的孔子主张“君君、臣臣”的一个重要内容。相反，如果在其位，不谋其政，那就是“名”“实”不符，就要“正名”。在实践中，几乎到处都会有这种情况，无非是程度不同而已。出现这种状态，主要有两个原因：一是有仍“名”的管理者的个人素质与他该谋的“政”的要求，相距太大，管理者无力去谋其政；二是有“名”的管理者工作责任心不强，缺乏敬业精神，在那里混日子，“饱食终日，无所用心”，占着茅厕不拉屎。对这些“在其位，不谋其政者”，可以有针对性地通过教育、培训，提高个人素质和思想境界加以解决。但是，如果教育、培训难以奏效，或者在一个时期内难以明显奏效时，要果断地把他们从“位”上拉下来，换上能名符其实的新人以保证管理工作正常运转。

孔子这句话的第二重意思是：“不在其位，不谋其政”。在现实生活中，这方面的问题，几乎到处都可发现。这就是“不在其位，而谋其政”。现实

管理中“不在其位，而谋其政”的状况，大致有以下三种：

· 上级“谋”了下级之“政”。这种现象相当多见，有的上层管理者对此还习以为常，甚至把它称作管理“经验”，有的新闻媒介也不遗余力地对此加以肯定。这种现象的表现形式多种多样。有的上级直接干扰、安排下级的管理事务；有的上司直接插手管理属于下级管理者权力范围的具体工作；有的上司喜欢对下属所管辖的工作说三道四，吹毛求疵，指手划脚，并非要下属按他的意志办事；更有的上司，跳过下属管理人员，直接安排下属管理人员所管辖的工作人员的的工作；有的上司，喜欢深入基层，但他们在基层一发现问题，就喜欢跳过基层管理者，甚至跳过好几层管理者，在现场发号施令；还有的喜欢组织颇有声势的“现场办公”，以表示自己深入基层解决实际问题的“优良”作风和政绩；如此等等。

上级“谋”下级之“政”，这是越权管理，是违反管理中的层级原则的。这样做的结果，必然是“君不君，臣不臣”，管理者名实严重脱节。而这种名实脱节带来的危害，主要有四：一是下属所管辖的工作人员，出现了双重领导，就会无所适从；二是上司对现场情况毕竟不如下属清楚，因此，越级管理就很容易犯“瞎指挥”的错误，给管理工作造成损失；三是违背了“用人不疑”多的原则，使下属失去了信任感，久而久之就会使其失去积极、主动工作的动力，这样，整个管理机构就会失灵，不能正常运转，而上司顾了东又顾不了西，于是，管理问题就会日积月累，积重难返；四是有损于下属管理者的权威，不利于下属开展正常的管理活动。

面对这类问题，使我对布兰查德和约翰逊所著的《一分钟经理》产生了浓厚的兴趣。“一分钟经理”，除了物色、任用合适的下属外，主要工作就是和下属制定“一分钟目标”，随后接“一分钟目标”对下属进行监督，实行及时又妥善的“一分钟表扬”和“一分钟批评”。在制定“一分钟目标”后，他从不插入下属职责范围的具体事务。即使当下属主动要求他插手时，仍然坚持这一原则。他的任务，只是对下属完成“一分钟目标”的情况，用表扬加以肯定，用批评给以帮助。我想，这是够典型的“君君，臣臣”，是一个很好的“无为而治”的上级管理者。

· 下级“谋”了上级之“政”。这种现象，在现实管理中也时有发生。孔子所反对的“礼乐征伐自诸侯出”，“陪臣执国命”，指的就是这种现象，出现这种现象，大体有两方面的原因：一是上级管理者无能，或者上级管理者在行使管理权力时放任自流，从而造成大权旁落；二是下属向上司争权，越级行使本不属于自己的管理权力。此类现象如果发生，且日益泛滥，那末，整个管理系统必然失控，上司名存实亡，下面山头林立，管理系统内部矛盾、冲突日趋恶化，管理自然走向无序状态。为此，必须强调适度的集权、合理的分权，对此类越权行为要及时制止，不使其蔓延。对个别热衷于此类越权行为的“权力迷”，如教育无效，要迅速从其“臣不臣”的“名分”上撤下来，不使其祸及全局。同时，如果此类越权行为主要是由上司素质或放任而造成的，就要及时调整上级管理者。

· 横向谋了他人之权。这类现象主要发生在一个组织的同级之间，尤其在各管理职能机构之间。这类现象的发生，必然引起组织内的矛盾、冲突。此类现象发生越多，组织内的不安定因素就越大，“人和”就难以为继。而且，横向越权，往往不只是一个简单的权力之争的问题，在其背后，往往是山头、个人利益问题。因此，伴随这种谋他人之政现象的，往往是组织既定

方针、制度的践踏。因此，此类现象也必须及时制止，一定要明确组织内各级管理机构和管理人员的职责、权力，并对此实施，实行监督、控制。

第十二章 择善从之

一、孔子的信息观

管理离不开决策。西蒙说：“管理就是决策”。这话说得有点过头。但是，决策的确是管理的核心问题。

决策处于管理的核心地位，然而，决策离不开信息。信息是决策的前提。离开了与决策问题相关的信息，决策就失去依据。因此，现代管理中信息处于十分重要的地位。随着当代信息的爆炸，信息管理也就应运而生，并成为管理的重要组成部分。今天，在管理领域中，信息已成为财富，信息已成为管理的神经。

在孔子时代，还深有“信息”这个概念。因此，孔子不可能直言信息，更不可能去具体论述信息管理。然而，自有人类起，就存在决策问题，就存在决策实践。既有决策，必然涉及信息，当时，虽无信息的概念，不等于没有信息，更不等于管理活动中不存在信息管理的实践活动。正由于这个原因，孔子在论述管理问题时，很自然地就会涉及信息，以及与信息相关的问题。从今天看来，孔子在这方面论述是很不完整的，甚至是很粗糙的。但是，孔子有关信息方面的一些论述，其指导思想，又被今天的现实证明是正确的，仍有借鉴、启迪的作用。

孔子在管理信息方面的论述，主要集中在三个方面。这就是信息收集、鉴别和整理。下面，我们就这三方面，分别作一些介绍。

（一）多闻、多见

在信息收集上，孔子主张“多闻”、“多见”，广泛收集有关信息。他说：“盖有不知而作之者，我无是也。多闻，择其善者而从之。多见而识之”（《述而》）。意思是：大概有一种自己不清楚而爱凭空造作的人，我没有这个习惯。多听，选择其中正确的就接受它，多看，并记住它，这样就得到知识。这里，“不知而作之者”，是不掌握有关信息就作出判断，进行决策的人。这种人，孔子反对。“我无是也”就清晰地表明了态度。多闻、多见，是广泛收集信息，对此，孔子是十分肯定的。孔子不仅如此说，而且自己也这样实践。“子入太庙，每事问”（《八佾》）。表明他对一切都感兴趣，任何信息也不放过，一定要问个清楚，弄个明白。孔子周游列国，每到一国、一地，也都要详细了解当地有关信息。“夫子至于邦也，必闻其政”（《学而》）。这是说：孔子每到一个诸侯国，都要询问、打听那里与为政有关的情况，以便他准确地对该国作出判断。

孔子对于广泛地收集、占有信息的观点和实践，完全吻合现代管理的需要。其所以如此仍大体主要有两个原因。一是只有充分地、及时地掌握信息，才有可能对管理现状作出正确的判断，并及时发现管理中已经出现的问题和问题的严重程度，以及管理中潜在的问题。这样，才有可能有的放矢地去加以解决，或采取措施防患于未然，使管理工作得以正常的运行。二是只有掌握充分的、正确的、及时的信息，才有可能作出正确的决策。

以企业经营为例，经营决策的成败，一个重要的问题，是以企业的自身条件去适应外部环境。这样适应外部环境的决策，首先要“知己”，了解企

业自身的真实信息，做到“有自知之明”；其次，是要“知彼”，了解企业外部环境的信息。没有这样的“知己”、“知彼”，所谓“适应外部环境”就成为空谈。“知己”，本身就涉及众多内涵，但企业自身的信息总比较容易取得。“知彼”的难度就要大得多。其原因，一是外部环境内容庞杂，政治，经济，科技，市场，社会，各个方面的外部环境都有可能制约企业的全存发展，也有可能为企业 provide 新的机遇。二是外部环境处于不断变化之中，而且是多变、快变的环境。这样，为了使企业的经营决策赢得成功，企业外部环境信息收集的触角就要伸向各个领域，伸向四面八方，广泛猎取信息。同时，信息收集又不能一劳永逸，而要不断跟踪。这样，才有可能及时发现和抓住外部环境变化的动态及其所提供的经营机遇。显然，孔子的“多闻”、“多见”、“每事问”的观点和做法，在现代企业经营中是完全必需的。所不同的，只是决策、判断的对象不同，信息收集的内容无明显区别罢了。

在激烈的竞争中（不管是市场竞争，军事竞争，体育竞争，政治竞争，外交竞争都一样），能否赢得竞争的胜利，其决定因素，除竞争者自身的实力外，在相当大程度上取决于竞争谋略。正因为这样，古今中外，在竞争史上，经常会出现以弱胜强、以小胜大的现象。这就是竞争谋略的魅力。而成功的竞争谋略，几乎有一个共同的特点，就是以自己的优势所在去攻击对手的劣势所在。这就是兵法中常说的“避实而击虚”、“以我之坚攻彼之瑕”。然而，要制定成功的谋略，就必须首先了解自己的优势、劣势，长处，短处何在，对手的优势、劣势，长处，短处何在。正因为这样，《吴子兵法》才提醒人们：“用兵必先审敌虚实”。“审敌虚实”，就是充分掌握竞争对手的有关信息。这样，孔子的“多闻”、“多见”、“每事问”又和竞争的需要联系到一起了。

其实，不单单在企业经营决策、竞争决策中，信息收集显得举足轻重，在任何决策、任何工作中，都离不开信息收集工作。比如：孔子所说的“举贤才”起码要掌握两个方面的信息：一是事业需要什么人才，二是从哪儿能发现、弄到人才。在“是什么样的人才”问题上，又要对人才的现状、历史、专长、品德，群众反应，组织评价等等，进行考察。这种考察本身，就是获取有关人才的信息。

（二）多闻、多见阙疑

在信息问题上，孔子没有停留在多闻、多见、每事问的水平上，也就是说，他并不满足于收集到的原始信息，并不急于把原始信息直接拿来用于决策，而主张对这些收集到的信息，进行一番鉴别。

孔子说：“多闻阙疑，慎言其余，则寡尤；多见阙殆，慎行其余，则寡悔”（《为政》）。阙，是保留的意思，殆，是疑的意思。因此，阙疑和阙殆是同一个意思，指的是保留有疑问的东西。这样，孔子这句话的意思是：多听，但将有疑问的东西暂时保留，只对有把握的东西作出判断，这样就可以减少错误；多看，但要把有疑问的东西暂时保留，只对有把握的东西作出判断，这样就可以减少错误；多问，但要把有疑问的东西暂时保留，只对有把握的东西慎重地作出判断、慎重地去做，这样就能减少懊悔。

“阙疑”的对象是“多闻”、“多见”中得到的信息。将一部分信息“阙疑”，也就是暂时“挂”起来，不加以运用，这在现代信息管理中叫“存疑”。

“阙疑”也罢，“存疑”也好，其前提，是要对收集到的信息进行鉴别。经过鉴别，才可加以利用。这就是孔子所说的“慎言其余”，“慎行其余”。而剩下的无法佐证其信息可靠性的部分，就要“阙疑”、“存疑”了。

那末，为什么收集到的原始信息需要经过信息鉴别后才能决定是否可以加以利用呢？这是由多种原因所决定的。

信息是否有利用价值，取决于一系列的因素。其中，最为关键的，是信息的真实性和及时性。一条信息，如果不真实、及时，叫做失真、滞后。利用信息的目的，是为了有好的管理效益。使用失真、滞后的信息，造成决策失效，不仅不会带来管理效益，相反，会造成负效益。这种现象被称作“信息污染。”

管理需要真实、及时的信息。然而，管理者所收集到的信息，有相当一部分是在不同程度上失真、滞后的，这又是为什么呢？

在竞争的环境中，出于竞争的需要，竞争对手会人为制造各种虚假的信息，以迷惑对方。兵法上所说的“兵不厌诈”、“兵者诡道也”，以及“能而示之不能，用而示之不用，近而示之远，远而示之近”、“声东击西”、“围魏救赵”等计谋，都离不了制造假信息。如“围魏救赵”由庞涓率领的10万魏军和由田忌、孙臧率领的齐军对峙。孙臧用计，齐军主动后撤。后撤的第一天在驻地垒了供10万人用的锅灶，第二天减去一半，第三天只垒了2万人的锅灶。庞涓得知齐军“减灶”的信息后，十分欣喜，认为齐军胆怯，军士逃跑了一半以上。于是，抓住这“有利时机”昼夜不停地急速追击。结果，在马陵道中了孙臧的埋伏，魏军大败，庞涓也自刎身亡。这就是战争史上有名的“减灶赚敌”之计。灶，代表着军队的人数。减灶，这个信息，意味着军人人数的减少。但是，这个信息是无中生有的。轻信了这种虚假的信息，就会吃亏、上当。在市场竞争中这种信息也十分多见，即使在人与人的争斗中也会不断发生。因此，决策者决不可一见信息就轻易信而用之。否则，就会重蹈类似庞涓的复辙。

此外，即使原来是一条真实的信息，经过层层传递，会有意无意地失真。待等信息到你手中，它与原来的面目已大不相同了。在传递过程中，人们会由于自己不同的理解、爱好、利益，对信息作出不同的解释，以至“增补”和“修饰”。在日常生活中经常听到“小道消息”。街坊邻居的“东家长西家短”的消息。即使是政府所颁布的权威数据，由于数据形成、传递、加工环节众多，也难免出现失真的现象。

信息传递层次越多，失真的可能性就越大。同时，信息传递是需要时间的。信息传递的层次越多，所耗的时间也会拉长。这样，在你取得这一信息时，已比原始信息的发生时间滞后了。如果由于时间的滞后，使这条信息毫无使用价值，那么，这一信息就不可运用。

由于上述各种原因，在利用它们之前，必先进行鉴别。鉴别的重点就是信息的可靠性、时效性、适用性。鉴别的过程，实质是人的认识深化的过程，也就是去粗取精，去伪存真的过程。孔子的“阙疑”，就是“去粗”：孔子所说的“慎言”、“慎行”，就是“取精”。

这里还想补充一点：由于信息需要鉴别才能定真伪，因此，作为一个管理者对得到的信息，既不可轻信，也不可不加鉴别就轻易传播。否则，将祸及他人。孔子十分反对这种轻率的行为。他说：“道听而途说，德之弃也”（《阳货》）。这是说：在道路上听到的传言就到处传播，是为有道德的人

所不齿的。

（三）温故而知新

孔子这句话的原文是：“温故而知新，可以为师矣”（《为政》）。这是说：通过温习旧的知识而能从中获得新的启示，新的收获，这样，就可做别人的老师了。孔子所说的“温故”，指的是温习旧的、过去已获得的知识。请问：知识不就是信息吗？所以，孔子所讲的“温故而知新”，就完全可以用到信息问题上，或者说，它原来讲的就是信息问题。这里，毫无牵强附会的意思。

从一般信息观念的角度来理解，孔子的“温故而知新”，指的是对过去所收集、掌握的信息，进行整理、分析，从中发现信息之间的相互联系，找出事物发展的客观趋势，揭示信息的内在本质，开拓信息的潜在价值。在这里，对信息的整理、分析，是“温故”；而所发现的信息内在联系、本质、潜在价值，则是“知新”，“温故”是手段，“知新”是目的。正因为“温故”可以达到“知新”这一神奇的功能，所以，在现代信息管理中，对信息的整理、加工、分析予以充分重视。

信息为什么“温故”而能“知新”？原因也是多方面的。

一般来说，管理者得到的原始信息，绝大多数是分散的、零乱的。它们一般地只反映某一特定时期、空间范畴内、特定领域的情况。然而，事物是复杂的，事物之间存在着密切的相互联系。同样，表征事物的信息之间也必然存在着复杂的联系。对信息的判断和运用，也不能孤立地进行。只有把信息放在与之相关的信息中，分析它们的内在联系，才有可能发现事物发展的客观趋势，才能对信息作出正确的评价，并合理地加以利用。

任何事物的发展，自身也必然有一个从过去到今天，再从今天到未来的客观发展规律。管理者所得的信息，多属表征事物今天的信息。仅仅根据这样的信息，难以对事物的本质作出准确的判断，更难以预测事物未来的发展。如果简单地以这样的信息为依据进行决策，就有很大的风险。比如：在用人上，孔子所说的“视其所以，观其所由”，就是把今天和历史信息联系起来，以便对人作出准确的评价。

有相当一部分信息，孤立地看，似乎对管理并无多大价值。然而，当把它和其它已知信息（“故”）联系起来分析，就可以发现它巨大的潜在价值。在企业经营中，用这种办法来分析信息，开发信息的潜在价值，往往可以发现很多极好的、又不为人所注意的内隐机遇。比如：1992年初，邓小平南巡。这个信息，表面看是个政治信息，和企业经营似乎无直接关系。然而，如果把这个信息和历史上的有关信息联系起来分析就会发现：邓小平南巡后，必然在全国掀起又一次经济建设高潮；而经济建设的高潮，首当其冲的是各种生产性和非生产性建筑的建设；而这些建筑的规模膨胀，必然引起对钢材、木材、水泥等基本建材的巨大需求；这种建材的巨大需求，又必然改变当时建材市场不景气的状况，供求关系很快会从供过于求向供不应求转变；随着建材市场供求关系的变化，建材的价格也必将从当时的下滑中崛起。一系列的预测、“知新”，都是在“温故”中才能产生的。有了这样的“知新”，企业经营机会不就展现在面前了吗？

在企业竞争中，要对竞争企业和主要竞争产品进行“信息跟踪”。也就

是对它们分别建立信息档案，对其各方面的信息进行动态的收集、登记、监督。这样得到的系统信息，经过一定时间以后，要进行“温故”，把信息整理、分析，随后和自己的企业、自己的产品进行对比。经过对比，了解竞争对手的优势、劣势所在，以及发展趋势，就可为制订有效的竞争谋略提供依据。经过对比，找到自身的不足，就可有的放矢地学人之长，补己之短，以尽快弥合差距，赢得更高的竞争力。后面这些收获，就是由“温故”而带来的“知新”。

二、孔子的决策观

（一）知彼知己不等于百战不殆

战国时著名军事家孙武的名言：“知彼知己，百战不殆”可以说是家喻户晓了。应该说，孙武这句话对突出信息的作用，功不可没。但是，把“知彼知己”与“百战不殆”直接并列起来，等同起来，是不符合管理的基本原理的，也是有违于历史实践的。在现实生活中，不知彼知己，当然不能“百战不殆”。然而，在“知彼知己”以后，并非必然就是“百战不殆”。《水浒传》中“三打祝家庄”一段讲的就是这个道理。

当宋江率领梁山军马进驻祝家庄前线时，他意识到“祝家庄路径甚杂，未可进兵”。于是，打发两个头领先去探路（目的是“知彼”）。但不久，一个头领由于不了解“盘陀路”的奥妙而被活捉，另一个则被困在庄内。宋江听说派去的探子被捉，怒气冲天，立即进兵攻打祝家庄。这就是：“一打”。然而，路径不识，中了埋伏，损兵折将。吃亏在“不知彼”上。“一打”多失败后，李家庄管家杜兴告诉了宋江在攻打祝家庄时要注意的两个问题，那就是：盘陀路和祝家庄与扈家庄的联盟。这个时候，应该说，宋江对“彼”已非常清楚了。但是，就在“知彼知己”的条件下发动的“二打”又是惨败。毛病出在没有充分利用信息，做出合理、周密的计划。宋江只顾打祝家庄，没料到从西边扈家庄方面杀出一支人马，打乱了宋江的部署，使他处于非常被动的境地。“三打”祝家庄时，军师吴用到阵，出了两个谋略：一是利用在“二打”时抓住的扈三娘为人质，迫使扈家庄在战争中保持中立，从而孤立了祝家庄，缩小了打击面；一是利用刚投奔梁山的孙立与祝家庄教师栾廷玉的师兄弟关系混进庄去，里应外合。在这两个计谋的指导下，“三打”轻而易举成功了。

“二打”和“三打”祝家庄，在“知彼知己”上，无重大差别，“三打”时并没有再掌握对方什么新的信息。应该说，这两次攻打，都是“知彼知己”的。然而，为什么“二打”败了，而“三打”就胜了？

“知彼知己”是信息问题，“百战不殆”是效益问题。在信息和效益之间，还有好几个管理环节。信息不经过这些管理环节，是无法取得预期效益的。如果我们把信息到效益的全过程用一个简单的示意图来描述，就是：

信息— 决策— 决策执行— 效益

（知己知彼）

（百战不殆）

信息固然重要，但信息只是决策的前提。信息是为决策服务的。信息是手段，决策是目的。如果在决策中没有利用信息，或不能正确、充分地利用信息，信息的价值就会大为失色。“二打”、“三打”祝家庄的结局所以截

然相反，问题不在信息上，而在决策这一环节上。由此可见，“知彼知己”，只是为“百战不殆”提供了条件、可能；而这种条件能否被充分利用，变成现实，关键在于决策。由此，也可见决策在管理中的核心地位了。

（二）不耻下问，集思广益

孔子在决策问题上的中心思想，是“多闻，择其善者而从之”（《述而》）。这句话，如果从决策的角度来理解，应该是：广泛听取对对策问题的不同意见、不同方案，随后，从中选择最好的方案。

“择其善者而从之”，实际是在不同的方案中择优。这一点，和现代决策理论中的“择优原理”和“优化理论”，不仅在内涵上完全一致，而且在提法上也极为相近。

要“择善”，就必须有“择”的对象。一个方案是无从“择善”的。因此，“择善”的前提必须有多方案。

如何取得多方案来供“择善”呢？决策者个人，由于素质、时间的限制，是难以完成构思多方案的任务的。孔子的“多闻”，就是从这个角度说的。多闻，其实质就是集思广益，利用众人的智慧来弥补决策者自身的不足。这一点，又与现代决策理论不谋而合。一个好的决策，决不是“一言堂”能产生的，而必须是“群言堂”。“多闻”，体现的就是这个思路。

决策“群言堂”，历来是成功决策的重要环节。即使在封建社会，一些聪明的帝王，在面临重大决策问题时，也会主动运用“多闻”这一招的。比如；在三国时代，东吴统治者孙权在决策“赤壁大战”前，就非常灵活地运用了“多闻”的策略。曹操百万大军压境、并派人来诱降，东吴是战是降？为此，孙权首先听取了主战派鲁肃、主降派张昭的意见；接着，又利用诸葛亮来东吴“舌战群臣”的机会，充分地偷听了诸葛亮和张昭等人就战与降的激烈辩论；最后，又叫回周瑜，听取了他的意见。在这样的基础上，孙权才“柏板定案”：“亲与曹贼决战，更无他疑”。这一决策，可谓慎之又慎，“多闻”之广泛、深入也谓罕见。也是因为做到了这一点，才保存了东吴政权，赢得了战争的胜利。

然而，“多闻”也不是自然实现的。要“多闻”，得有个先决条件。孔子认为，决策者应该“敏而好学，不耻下问”（《公冶长》）。只有放下架子，平等待人，不耻下问，才有可能出现“群言堂”的局面，“多闻”才能成为现实。

孔子不仅这样说，而且在自身的实践，尤其是在他的教学活动实践中体现了这一点。

孔子和他的弟子之间，不仅在人格上是平等的，而且在学问上也是平等的。他提倡“当仁不让于师”，在真理面前，学生不必对老师让步。他对学生真诚、坦荡。他曾说：“二三子以我为隐乎？吾无隐乎尔。吾无行而不与二三子者，是丘也”（《述而》）。意思是：你们以为我有什么事隐瞒着吗？我的一切都是向你们公开的，这就是我孔丘的为人！孔子平时和学生谈话也比较随便，平易近人，不拘形式。学生们在他面前讲话也不必忌讳。有一次子贡寻师，郑人把孔子称作“累累若丧家之狗”。子贡告诉孔子后，孔子不仅不恼火，反而笑着说：“似丧家之狗，然哉！然哉！”（《史记·孔子世家》）。因此，他们之间关系融洽，相敬相爱。

孔子不仅平等对待学生，而且真诚欢迎学生的批评。他的得意门生子路就常常向他提出批评性意见。其中，有几次子路批评后，孔子还当面承认自己的错误，诚恳接受批评。相反，颜渊虽是孔子最赞赏的弟子，但由于他对孔子的话句句顺从，从不提任何意见，所以孔子责怪他说：“回也，非助我者也，于吾言无所不说”（《先进》）。这是说：颜渊呀，他对我所讲的话没有不心悦诚服的，他是不能启发、帮助我的。可以看出，孔子决不是“唯我独尊”者，而是一个开明、民主的教育家。

放下架子，平易近人，广开言路，不耻下问，集思广益，孔子在决策问题上的这些主张和实践，应该成为今日决策者的借鉴。做不到这一点，就无法“多闻”，那么，“择善”也就无从谈起。

（二）勇和实、谋的辩证法

决策，往往是要承担不同程度的风险的。决策是决策未来。而未来，存在着一系列不确定的因素。面对这一系列不确定因素，任何决策者都无法进行合理的决策。为此，在决策之前，就需要对这一系列不确定因素进行预测。在预测的基础上，才能进行合理的决策。预测，就是要对预测对象（不确定因素）在未来发展变化的方向和强度作出判断。然而，时至今日，即使用上人类已创造的全部智慧和最现代化的预测技术和手段，也无法使预测结果完全准确。预测总是存在着误差，预测结果和未来实际总存在一定距离。在这种情况下，建立在预测基础上的决策，就必然存在着或大或小的风险。

正因为决策存在着风险，因此，作为一个决策者，就应该树立正确的风险观，敢于承担必要的风险。否则，就无法决策。谁也不敢拍板定案，那么，决策又何从谈起。拍板定案了，谁也不敢承担风险去执行决策，决策方案形同摆设。孔子把这种承担决策风险的品质叫作“勇”，并认为这是作为一个管理者必须具备的最基本条件之一。

孔子说：“君子道者三……仁者不忧，知者不惑，勇者不惧”（《宪问》）。这是说：作为一个合格的管理者，要具备三个最基本的条件，这就是智、仁、勇，有仁德就不忧愁，有智慧就不迷惑，勇敢就无所畏惧。这里，孔子将勇和仁、智并列成著名的“三德”。可见，勇在孔子心目中的地位了。

孔子又说：“见义不为，无勇也”（《为政》）。看到符合正义的事而不做，这是没有勇气。承担决策风险是为了组织的整体利益，是“义”。在“义”的面前退缩，非“勇”。勇者，应该主动承担决策风险，见此“义”而为。孔子的态度十分明确。

承担决策风险，实质上是管理者的一种使命感，责任感，是为了组织利益、事业利益而进行个人牺牲的行为。因此，它确是管理者应有的美德，而现实生活中，任何一个管理者，尤其是高层管理者，也确实必须具备与其智慧、能力相称的勇气和胆略。因为任何果断的决策，都是自信的产物。自信，既来自对自身能力、智慧的正确估计，也来自对事业高度负责的精神。没有这样的勇气和胆略，就必然犹豫不决！而犹豫不决，就往往丢失了极好的机会，悔之莫及。兵法《六韬》中说：“用兵之害，犹豫最大，三军之灾，莫过狐疑。善战者，见利不失，遇时不疑，失利后时，反受其殃”。这话讲的是很有道理，也很有针对性。

但是，勇于承担决策风险，决不是提倡鲁莽从事，盲目决策。对此，孔

子在强调“勇”的同时，又强调了“实”和“谋”，提倡在决策过程中勇、实、谋三者的有机结合。

一次，孔子的学生子路问孔子：您如果带兵去打仗，愿意和什么样的人共事？孔子回答说：“暴虎冯河，死而无悔者，吾不与也。必也临事而惧，好谋而成者也”（《述而》）。暴虎、冯河，出自《诗经》。暴虎，是说徒于搏虎。冯河，是讲徒步过河。孔子的意思是：空手和猛虎搏斗、光着脚渡河、死了也都不后悔的一勇之夫，我是决不和他共事的；我所选择共事的，一定是那种遇事谨慎、善用计谋而又当机立断的人。孔子这段话，既明确地反对了似“暴虎、冯河”那样的鲁莽行为，把勇和鲁莽严格地区别开来；同时，又提出了决策中一个十分重要的课题：谋和勇的关系。

孔子在上面的谈话中，十分明显地偏爱“好谋而成者”。好谋，是善用计谋。“成”，指的是决断。因此，“好谋而成者”。说的是谋断关系，是那些既有谋，又善断的决策者。孔子的这一思想和决策领域中所要求的“多谋善断”是完全一致的。决策离开了“谋”，就无从决策。决策要求择善、择优，因此，要求有多方案可供选择。因此，就必须“多谋”。“断”、“成”，指的是决断，拍板定案。“断”的好坏，关键在“善断”。善断，包含两重意思：一是在各种方案（多谋）中选择最好的方案作为决策方案，或汇集各方案的优点重新组合成新的最优决策方案，这就是孔子在前面谈的“择善从之”；二是在决策方案确立后，敢于承担风险，及时抓住时机，果断地付之实施。这两个意思，都有“勇”的问题。“择善从之”有风险，决策执行有风险，都要有承担风险的勇气和胆略。因此可以说，在“断”的问题，除决策者综合分析、判断能力外，影响“善断”的关键因素，往往是“勇”。谋和断在决策中是相互关联的。谋，是断的基础、前提，然而，无断，谋也失去作用，毫无实际价值。而断的关键是“勇”。因此，谋和勇也就成为相互联系、相互制约的两个方面，缺一不可。孔子所说的“好谋而成者”，应该说是一个比较全面、准确的提法，对现代决策仍不失指导意义。

在古代，包括孔子时代在内，决策活动中的谋和断，往往主要地集中在决策者一人身上。也就是说，决策者既应该是一位善于计谋的谋略家，又是一位有高度分析力、判断力，勇于承担决断风险的善断者。也正因为这样，孔子心目中理想的决策者是“好谋而成者”。比如：我国三国时期的曹操，就属这种类型。但是，在现代，由于管理决策，尤其是高层次的战略决策、非循序决策，涉及的领域十分广泛。这样，就必然和决策者个人素质之间形成矛盾，产生越来越大的差距。其次，由于决策者的工作特点，不允许也不可能集中大量时间专门去谋划详细的方案、谋略。这样，决策者素质、时间上与决策需要之间的矛盾，使决策活动中“谋”和“断”的职能，在空间上开始分离。在现代决策中，谋，主要是智囊的职能；而决策者的职能主要是面对智囊所提供的“谋”，进行“善断”。智囊团在管理领域中的大量出现，智囊机构、组织、咨询公司的蓬勃兴起，都和这一趋势密切相关。然而，即使“谋”、“断”分离的今天，从决策整体来看，谋断关系，谋勇关系的实质并无变化。

在孔子讲“好谋而成者”这句话之前，他加了一个前置条件，那就是“临事而惧。”这里，惧字不能望文生义，它不是指畏惧，而是指谨慎。“临事而惧”，是说遇事谨慎，是在遇事谨慎的前提下去“好谋而成”。

孔子的“临事而惧”，最主要的，是要求决策者一定要坚持实事求是的

原则，也即求“实”。这样，“实”，就成为决策领域中“谋”和“勇”的前提。

孔子告诫后人：“毋意，毋必，毋固，毋我”（《子罕》）。这是说：不要随意猜测，不要主观武断，不要拘泥固执，不要自以为是。这就是孔子著名的“绝四”，这“绝四”的中心思想是要求一个管理者、决策者必须坚持实事求是的原则，要坚持客观性，克服主观性。

孔子的求实精神是一贯的。他曾说：“知之为知之，不知为知，是知也”（《为政》）。知道的就是知道，不知道的就是不知道，不要装模作样地去冒充行家里手，这才是真知！

孔子不以求实精神教诲学生、告诫后人，他自身也用求实来律己。为我们作出了求实的榜样。

孔子只有对他确实了解的事物才发表意见，而且在主观上还力求“言必有中”。而对那些自己不确切知道的事物，他不随意发表意见，经常是“存而不论”。比如：对在当时还无法验证的一些事情，如鬼、神等，他经常采取既不轻易肯定，也不轻易否定的态度。他说：“未能事人，焉能事物？”“未知生，焉知死”（《先进》）。活人还不能事奉好，怎能去事奉鬼神？生的道理还没有弄懂，怎么知道死是什么？因此“子不语怪、力、乱、神”（《述而》）对怪异、举力、叛乱和鬼神，孔子从不谈论。应该说，这是唯实的态度。因为死、鬼、神等问题，在当时的科学水平下是难以准确回答的。

一个管理者，在决策实践中，经常会碰到自己所不熟悉的事物，或“吃不透”、“吃不准”的情况。在实践中，也会不断遇到自己从未接触过的新思想、新动向、新科技、新设想，以至新的概念、名词术语。对于这一切自己不知道，或者不确切知道的事物切不可自欺欺人，冒充内行，甚至不惜“勇于决策。如果那样，“勇”字就变了味了，成为有害于决策、有害于组织的東西了。

（三）孔子的战略观

孔子在决策问题上对战略问题极为重视。当时，也由于历史条件的局限，尚不可能产生战略这个概念。但是，战略思想，战略观念，以其本质来说，孔子已经具有了，并且用来作为指导管理的重要思想。

孔子说：“人无远虑，必有近忧”（《卫灵公》）。没有长远的考虑，只注重眼前的利益，那么，必定会有近期的忧患。“长远性”，是战略观的重要特征之一。孔子在这里强调的，就是这种战略属性。“人无远虑”，必然大量滋生“短期行为”。而短期行为的一大特征，是只顾眼前，而不顾长远、未来。在短期行为者那里，什么组织未来的前途、未来的发展方向，根本在脑子里不占任何地位。在他们那里，只要对当前有利的事就干。而那些对当前无利，甚至要以牺牲一定利益为代价，对组织长期发展至关重要的问题，诸如：设备更新换代、智力投资、新产品开发等等，就根本没有兴趣。这样的管理宗旨，或迟或早将使组织发展失去后劲、活力，带来难以挽回的损失。在企业管理中，有人提出这样的观点：企业不能立足当前不顾长远，企业应立足长远兼顾当前。这个观点，应该说是很有道理的。搞企业，谁也不想让它只是昙花一现，不想让它在婴儿期就早早夭折，而总想长命百岁，甚至万岁；谁也不想让它总是骨瘦如柴，而总希望越来越兴旺、发达。既然

如此，就必须立足长远，兼顾当前。在今日中国大陆，短期行为之风正盛。在这样的形势下，重温孔子关于“人无远虑，必有近忧”的教诲，或许对我们自觉地清醒头脑，调整决策的指导思想，会有一定的补益。

孔子又说：“小不忍，则乱大谋”（《卫灵公》）。这句话的字面意思，是小事不忍耐，往往败坏大事。如果用管理的角度去分析，他说的是：管理者在鉴定、决策实践中，必要时，要牺牲一些眼前、局部的利益，以确保组织长远的、整体利益的实现。这就是长远性、全局性（或叫整体性）。而它们，恰恰是战略观的最主要属性。在这方面，孔子还有其它论述。如他说：“无欲速，未见小利。欲速，则不达；见小利，则大事不成”（《子路》）。这段话，如果从管理决策的角度来理解，那末，“欲速”，“小利”，指的是近期、局部利益；“欲速”、“见小利”，必然导致短期行为；而“大事”，指的是全局、整体、长期。“欲速”、“见小利”的结果，必然误及全局、整体、长期目标的实现。对此，孟子曾用一生动的形象比喻来加以说明：“鱼，我所欲也；熊掌，亦我所欲也。二者不可兼得，舍鱼而取熊掌者也”（《孟子·告子上》）这里，鱼，是近期、局部利益；熊掌，是长期、全局利益。对任何一个组织来说，两者都不可或缺。但是，在特殊情况下，当两者发生矛盾，不可兼得时，近期利益必须服从长期利益，局部利益必须服从全局利益。

在现实管理中，鱼和熊掌兼得者有之，舍鱼而取熊掌者有之，但是，也确实存在众多的舍熊掌而取鱼者。他们不只表现在短期行为上，也常常反映在决策过程中只强调局部的、山头的利益上，而忽视全局、整体利益上。这种舍熊掌而取鱼的决策行为，既有组织中部门利益所致，各自从部门利益出发而不顾全局；也有组织上层决策者在决策时指导思想片面所致，他们往往被局部的利益所迷惑，而不去分析由此取得的局部利益将给全局造成的影响。显然，时至今日，孔子的战略思想仍不失有匡正时弊之功能。愿舍熊掌而取鱼者，能从孔子的教诲中，得到一些启示，改变自己的价值取向，使管理决策真正沿着有利于组织长期健康发展的轨道展开。

第十三章 弘道

一、孔子论道

道，在孔子思想体系中具有至高无上的统摄地位。然而，道在孔子那里又不是十分严密的概念。在《论语》中，道，先后出现了70多次，可见它的地位之重要。但在《论语》中，道的使用领域十分广泛，内涵相当复杂。

道的本义是路，人行的路叫道。后来，由此引申，把人或物所必须遵循的轨道，通称为道。中国古代，对这利“道”一般分成两类。一类是“天道”，指日月星辰所遵循的轨道。另一类是“人道”，指人类生活所遵循的轨道。孔子很少谈论天道。子贡对此曾有评论。他说：“夫子之言性与天道，不可得而闻也”（《公冶长》）。这是说：孔子对于人性和天道的言谈，我们做学生的听不到。由此可见，孔子论道，主要是指人道，而不是天道。他曾说：“谁能不出由户，何莫斯道也！”（《雍也》）。意思是：谁能外出时不经过房门？可为什么没有人从我这条正道上走呢？从这句话也可看出，孔子的道指的是人道而不是天道。

要弄清孔子道的真实含义，唯一可靠的方法是对《论语》中孔子关于道的言论进行一番细致的分析。在《论语》中，孔子及其弟子大体是从以下几个方面来论道、用道的：

- 用作道路的意思。如“道听而途说”（《阳货》）；“中道而废”（《雍也》），是说到中途而停下来；“任重而道远”（《泰伯》），是说任务重大而道路遥远。这些道全指路，但决不是孔子思想体系中至高无上的道。

- 用作方式、方法、技艺的意思。如：“富与贵，是人之所欲也；不以其道得之，不处也”（《里仁》）。这里的道是指方法，“不以其道得之”，说的是以不正当的方法去取得它，又如：子夏说：“虽小道，必有可观者焉”（《子张》）。这里，道指的是技艺。说的是：即使是小的技艺，也一定会有可以借鉴的地方。

- 用作引导、治理的意思。这时，“道”被当作动词使用。比如：“道之以政”、“道之以德”（《为政》）。这里的道，是指引导。道之以政，是讲用政令来引导人民。道之以德，是指用道德教化来引导人民。又如：“道千乘之国，敬事而信，节用而爱人，使民以时”（《学而》）。治理一个拥有千辆兵车的国家，就要认真对待政事并且讲究信用，节省费用又爱护百姓，使役人民要不违背农时，这是孔子在论述他的治国方略。这里。道是指治理的意思。

- 孔子常把“道”和“有”、“无”连用，形成“有道”、“无道”这样的概念。这种概念，用于不同对象，又有不同的含义。当用于人时，有道是指有道德的人，无道是指坏人、行为失去控制的人。比如：“子言卫灵公之无道也”（《宪问》）。意思是孔子在谈卫灵公的昏庸无道。这里。无道是指昏庸、行为失控。当用于国家、天下的政治形势时，有道，是指政治清明，天下太平；无道，是指政治黑暗，天下大乱。孔子所说的“天下有道，礼乐征伐自天子出；天下无道，礼乐征伐自诸侯出”说的就是这个意思，在《论语》中孔子不断提到的“邦有道”，“邦无道”，指的也是这个意思。

- 道又被用作宾词，作为所有者的宾词。如：“先王之道”（《学而》）。指的从前君王的治国方法。同样，“文武之道”，指的是周文王、周武王的

治国方法。孔子的学生也讲“夫子之道”，指的是孔子的学说。

·用来专指孔子的思想、学说。比如：“吾道一以贯之”（《里仁》），是讲孔子的学说是以一个原则贯彻始终的。又如：“道不行，乘桴浮于海”（《公冶长》），如果孔子的主张、学说行不通、孔子就打算乘木筏子到海上去。再如：孔子的弟子子路说：“道之不行，已知之矣”（《微子》）。这是说：我们的主张是行不通了，这一点我早就知道的。在这些言谈中，道是指政治主张，孔子的思想体系和学说。

上面6种孔子及孔门弟子关于道的用法中，前面5种都是一般意义上的运用，并不构成孔子思想体系中至高无上的概念，只有最后一种，才是孔子用来作为他的思想体系最高概括的范畴。也正因为如此，孔子对最后一种意义上的道，才给予特别的重视。他对这种意义上的道，“一以贯之”，如“不行”，还会“乘桴浮于海。”

弄清了孔子关于“道”的核心含义，那末，在管理领域中，孔子之道，就是他的管理思想体系，也就是本书所讲的全部内含。

以此引申，在现实的管理工作中，管理思想，经营思想，企业宗旨，企业文化，就是“道”。我们在管理实践中常说的“管理之道”、“经营之道”，其实指的就是这些东西。这些东西是管理的灵魂，在实践中的确处于至高无上的地位。

二、志于道

“道”是管理一切的。管理之道，也必统帅全部管理。

“道”是“纲”。纲举目张。明代何良臣在其所著《阵记·众寡》中说：“善任人者，总其纲，则万目张，握其纪，则万目起。虽治千百万众，何以劳？故曰：任人者多而不劳。”这是说：善于用人的管理者，抓住纲，万事就能兴；抓住要领，万事就能进行。虽然管理千百万人，也不会劳累不堪。所以说：善于用人的管理者，管的人再多也不会疲劳。

正因为“道”是根本，是纲纪，所以孔子对它高度重视。

孔子说：“君子谋道不谋食……君子忧道不忧贫”（《卫灵公》）。意思是：管理者考虑的、用心的是道，而不是衣食；管理者担忧的也是道，即“道之不行”，而不是贫困。这里，孔子把“道”，也就是管理思想，看得比日常生活还重要。

孔子又说：“朝闻道，夕死可矣！”（《里仁》）。早晨知道了道，弄清、掌握了道，哪怕当天晚上死去也无所遗憾了！这里，孔子把“得道”看得比生命还宝贵。这使人想起这样的诗句：“生命诚可贵，爱情价更高，若为自由故，两者皆可抛”。自由，是“道”。为道，可牺牲爱情、生命，即牺牲一切。一切志士仁人，无不以得道、行道为自己的天职。在这一点上，任何一个想有所作为的管理者，都不能例外。

孔子还说：“道不同，不相为谋”（《卫灵公》）。道不同，理想不同，价值观不同，思想体系不同，就无法在一起商议问题，无法取得一致的认识，甚至难以共事。由此，一个组织，一个企业，首要的任务是使全体成员，尤其是全部管理者，必须有相同或相似的“道”。这样，才有可“共谋”、共事，合作，以至凝聚。80年代企业文化思潮的兴起，以及相应的企业文化建设，就是要在一个企业中，在全体职工中建立共同接受的价值观、企业精神、；

企业宗旨、企业目标、管理哲学。这就是企业之道，企业管理之道！

由此，孔子明确主张：“志于道，据于德，依于仁，游于志”（《述而》）。德、仁，都是孔子管理思想中极为重要组成部分。然而，德、仁与道相比，道居首位，德仁位居其次。从中，道的统帅地位也可清晰看出。“志于道”，这是十分关键的一句话。它意味着，一个管理的志向是追求道。

“志于道”，大体包含两方面的内容。其一，是管理者要追求道、得道，也就是要认识什么是真正的管理之道，并且切实掌握这。一管理之道。管理之道，不管有意识还是无意识，它都是客观存在。问题在于是“正道”，还是邪道”，或是“不太正的道。”对此，管理者要有意识地进行鉴别、选择。不少管理思想是内涵在各种具体的管理方法、技巧之中的。这些管理方法、技巧本身并不告诉你他的管理思想之道是什么。这样，管理者在面对这些管理方法、技巧时，切不可就事论是，只停留在方法、技巧的表层，而要透过方法、技巧的形式去分析、掌握掩盖在这种形式后面的本质，也就管理之道。然后，对这种管理思想进行鉴别，看看是否符合自己所确认的正确的管理之道。进行了这样一番鉴别后，才可决定对这些管理方法、技巧的态度，决定取舍。管理者也要善于通过总结自身和他人的管理实践，从中领悟、鉴别、掌握正确的管理之道。

其二，是管理者要切实地行道。得道决不是目的，得道的目的是为了行道。如果我们在管理之道上只停留在明辨是非，认识“道”的阶段上，那么，管理之道对管理实践就会完全丧失实际价值。我们这本书，之所以不厌其烦地把两千多年前孔子关于管理思想的精华发掘出来，之所以费时费力去解释领会在今天来说令人十分陌生的古代汉语，其目的，决不仅仅是思古，不仅是为了对孔子及其管理思想表示敬意，也不仅仅是为了使我们澄清、弥补现代管理思想的不足。如果仅仅是为了这些，那么，这部书就失去了实践的价值。我们发掘孔子管理思想的目的，在于在澄清管理之道后，能行道，能将它切切实实地付之于现代管理的实践，使中华民族古老的管理传统精华，在现代管理中放射出它应有的夺目光辉，使现代管理在溶纳了孔子的管理思想后，更趋完整、合理、成熟。

道，只是抽象的东西，要行道，就要把抽象的道转化为能体现道的管理模式，管理方法，管理技巧。在今日现实存在的众多管理模式、方法、技巧中有不少是符合正确的管理之道的，这就需要我们以道为依据去鉴别、选择。但也要看到，在正确的管理之道中，也确有一部分内容，至今尚无合适的实践其道的管理形式，或这类管理形式尚不完善。“志于道”，就要对这类道的实践形式的摸索、创造，使管理实践向前推进一步。

“道”的实施，决不会一帆风顺。对一个组织来说，各级管理者有一个统一思想认识，乐于自觉实践的过程；在管理之道付之实践的过程中，又往往会受到各种违背“道”的思想、模式。方法、技巧的干扰、影响，尤其在一些背“道”的管理实践历时较长的组织，这种习惯势力的抵触、干扰就更为普遍。此外，“道”的实施，又往往会和在背“道”下长期形成的人们的习惯心理相抵触。人们对它一下难以适应、习惯。面对行道的种种困难，组织主管一定要胸有成竹，并要坚定信心，下决心实践到底。否则，行道的实践就有可能中途夭折，“道”也就失去了，或部分失去它应有的价值。

三、人能弘道

孔子对待道的态度上有一句名言，那就是：“人能弘道，非道弘人”（《卫灵公》）。意思是：人能把道发扬光大，而不是凭借道来弘大个人。

“人能弘道”，指两方面的含义：一是人能通过自身努力去认识道，运用道于实践；二是说人能通过实践去检验道，弘大道，发展道。孔子的“人能弘道”，实质是充分肯定了人在认识、实践、发展道中的主体地位和能动作用，是完全正确的。

在“弘道”上，孔子自身就是一个极好的榜样。孔子的一生，多受挫折、磨难，到处碰壁，但他能泰然处之，坚持自己的“道”，并坚定不移地为之奋斗。也因此，当时的隐士曾讥讽孔子为“知其不可而为之者”（《宪问》）。对于世人的不理解，他感到悲凉，但绝不动摇对行道、弘道的信念，终于，他的道，得到天下后世的崇敬，并越过国界，为当今世人所瞩目。

为弘道，孔子对自己要求十分严格。他在描述自己时说：“其为人也，发愤忘食，乐以忘忧，不知老之将至云尔”！（《述而》）。孔子积极进取、献身于弘道的大业的可贵品质，应该是我们每一个管理者在弘道中所学习的。

为弘道，就要有坚强的毅力，有坚持到底的精神。因此，孔子说：“譬如为山，未成一簣，止，吾止也”（《子罕》）。意思是：好比用土堆山，只差一筐土山就可以堆成了，这时如果停止堆土，那是我自己放弃的缘故。因此，弘道要有不获全胜决不收兵的意志，切不可“为山九仞，功亏一簣”（《尚书·旅獒》）。《周易》中说：“天行健，君子以自强不息”。在弘道上，一定要有这种自强不息、积极进取的精神。正是从这个角度出发，孔子才感叹一些人：“饱食终日，无所用心，难矣哉！”（《阳货》）。整天吃饱了饭，什么心思也不用，怎么能有所作为呢？但愿现实的管理者都能自强不息地去弘道，而不是在道的面前，饱食终日，无所用心。

要弘道，必要时还要改造环境，创造一定的条件。孔子已经意识到了这一点。《论语·子罕》记录了这样一件有代表性的事：“子欲居九夷。或曰：‘陋，如之何？’子曰：‘君子居之，何陋之有？’”夷，在古代是对东方民族的贬称；春秋以后，多用来作为对中原以外各民族的蔑称，如四夷、九夷。这段话的意思是：孔子想搬到中原以外的地方去居住。有人就劝他说：“那里太落后了，你怎么好住那儿去呢？”孔子回答说：“君子住到那里，那里就不会落后了”，为什么君子住下后，野蛮、落后的地方就不会落后了呢？因为君子会去改造环境。要弘道，就要有像孔子所说的“君子居之，何陋之有”的气魄，积极主动地去改造环境，造就一个有利于弘道的环境、条件。

弘道，不仅在于行道，还要通过管理实践去检验道，弘大道，创新发展道，将道发扬光大。

道，是客观存在。但是，从来没有终极的道。道是发展的、动态变化的。而道的发展变化，是要靠人来“弘”的。不同的历史时代、管理发展的不同阶段，都有特定需要解决的管理课题，也有特定的环境条件，面对客观提出的管理课题和当时的特定条件，人们会从实践中总结、认识不同的道，或丰富、发展道的内涵，比如：西方管理思想的发展，就很能说明这一点。在本世纪30年代以前，由于面对的是卖方市场，产品不愁销路，所以管理的重心自然落在企业内部。而企业内部管理当时缺乏科学依据。凭传统、经验办事，

甚至随心所欲。这样，科学管理这一管理之道就自然地应运而生。40年代，当产业工人知识结构发生变化，白领工人比重增加，地位日趋重要；工人收入水平提高，失业社会保障体系日趋成熟、就业比较容易时，原来科学管理之道就开始碰壁，失去了昔日魅力。这时，行为科学的管理之道就应运而生。二次大战后，国际市场竞争日趋激烈，企业外部环境变化节奏不断加速，经营风险日趋增加。这样，经营之道就自然萌生，并迅速扩展。还是二次大战后，当数学和计算机开始可以广泛运用于企业管理领域，而企业决策又日趋复杂之时，管理科学之道又一时雄据管理舞台，成为现代管理的象征。70年代，日本经济的高速发展，迫使西方认真地比较和日本管理的差异。由此，实践于日本的企业文化思潮又在西方管理界风靡，成为新的管理之道。

同样的，孔子的管理思想，他的管理之道，也是当时历史时代的产物，不能不受到历史的局限，虽然我们在前面的论述中明显地看到了孔子管理之道的超前性、超时代性，但与此同时，也存在着时代的局限和他本人实践的局限。比如：孔子一些超时代性的管理之道，是埋藏在时代局限性之中的，只有抽象掉时代局限性之表，才能发现它超时代性之实。这个工作，要人去“弘”。我们这部书的一个本意，就在这一点上，义如：受时代的局限，一些在今天管理中已习以为常的东西，在孔子的时代是不可能有的。因此孔子的管理之道，也不可能直接包含这些内容。诸如：系统论、控制论、管理数学模型，等等。这就需要我们不仅仅停留在孔子管理之道上，而要去“弘道”，根据时代的发展、需要，不断地加以充实、提高。再如，受个人实践限制，孔子的管理之道也有它的不完善之处。孔子从过政，但先后才4年。因此，在管理的一些具体领域中，往往出现空缺。诸如人才问题上，孔子强调的是举贤的重要性和对人才的考察的重要性。然而，如何举贤，如何具体地对人才进行考察，尤其是对人才的使用，在孔子管理思想中就是明显地空缺。对这些可以理解的遗憾，也要靠我们去“弘”，去充实、完善。

一个企业的管理之道，也有一个不断完善、发展的过程，随着管理者价值观的变化，认识的深化，随着企业发展的阶段性变化，随着企业外部环境和内部条件的重大变化，企业管理之道也必然有相应的变化、发展，企业管理者，尤其是高层主管，必须对此有思想准备，并适时地推动这种变化，以适应新形势的需要。

“人能弘道”，强调人在道上的开拓精神。弘道，就是要创新，勇于破旧立新，勇于进取，达到有所发现，有所创造，有所前进。这样，管理思想从总体上才能前进，一个组织的管理才能不断获得新的活力。

管理者们，让我们在正确选择了管理之道后，不懈余力地去弘道吧！但愿我们这本书所介绍的孔子管理之道。对诸位在弘道的实践中有所补益。

结 束 语 建设有中国特色的企业管理

一、走出误区，切不可全盘西化

自改革开放以来，中国大陆的企业管理已发生显著变化，管理正在转型之中。近一时期，这一变化在某些领域正在加速。应该说，企业管理的变革，势在必行。十多年来企业管理改革的实践，正是这种必然性的具体展现。

在这企业管理的改革大潮中，我们的眼光始终盯着西方，陆续从西方引进了几乎全部管理理论、模式、方法和技术。应该说，这种企业管理上的“拿来主义”，功不可没。

它对于我们尽快地扩展视野、全面了解西方管理，起了十分难得的有益作用。同时，引进的西方管理中，确有不少东西弥补了我国企业管理中的空缺。诸如：决策和预测的科学原理、方法和技术，质量管理，目标管理，价值工程，营销管理，公共关系，工业设计等等，就属于这种类型。

企业管理改革，是涉及国家经济发展的关键因素，应该谨慎从事，尤其应该有一个妥善而明确的改革指导思想，并以此指导企业管理改革的具体实践。这个指导思想，在一开始，由于当时百业待兴，缺少经验，因而不甚清楚，是完全可以理解的。不久，在高层次上，明确地提出了“建设有中国特色的企业管理”的改革目标，以及“以我为主，古为今用，洋为中用，自成一体”的方针。应该说，这个改革目标和方针，是基本正确的。

这些年来，我们企业管理改革的一个侧重点，放在激发企业、职工的积极性上。这个重心选择是否正确，另当别论。但如果仅从激发企业、职工积极性这一点来说，本身并无过错，而且也切中当前企业管理的一个主要弊病。但是，如何通过企业管理去激发积极性呢？在实践中，相当一批企业管理者，甚至一部分主管企业的领导部门，以及某些新闻传媒，对本世纪30年代以前在西方曾盛极一时的泰勒科学管理和X理论，产生了强烈的兴趣，并冠之以“国外先进经营管理”的桂冠，而对我们自己的管理传统，则嗤之以鼻。中外合资企业中，不是引进当代国外的最新管理思想和方法，而多数操起了在国外已经远远落伍的“胡萝卜+大棒”的管理方式。每天十几小时的强制劳动，更使企业退回到了产业革命的初期。合资企业的这种逆向示范作用，在国内企业中产生了不良效应。不少管理者羡慕合资企业这种管理“机制”，从而使“胡萝卜+大棒”之风，越刮越热。与此同时，中国古代管理的精华所在，除兵法中涉及竞争谋略的部分外，几乎被企业管理的实践搁置一边。

不少人认定：只要把责任压到企业管理者和职工的头上，把钞票堆到职工面前，把失业、“炒鱿鱼”的威胁亮到职工眼前，那么，企业和职工的积极性就必然高涨，企业就必然兴旺发达。于是，承包；内部责任分解；打破“大锅饭”，拉大分配差别，重奖重罚，并将物质利益与承担的责任、取得的效益严密挂钩；等等。如此之类的管理改革，相继出台。与此相呼应，新闻传媒也在这方面大造舆论，典型报道不断耳闻、目睹。于是，在企业管理上表现出对物质、金钱、制度、纪律的高度青睐和依靠。然而，实践的结果并不理想，问题越积越多。企业花的钱越来越多，产品成本中工资含量迅速提高，职工收入明显增多，但积极性和士气并不高扬，而是越来越精神不振，

干劲不足，推诿和不负责任，甚至消极怠工，发牢骚说怪话。与此同时，“王淑琴现象”开始出现，且越来越严重，管理者和职工关系日趋紧张，企业内聚力明显下降。此外，短期行为滋生，迅速蔓延，使企业后劲无力，有相当一部分已出现效益滑坡，甚至严重亏损。

砸“三缺”、实现劳动契约化等一系列“绝招”又相继登台亮相。使企业职工主人翁地位的失落感，归属感淡化，职工和企业疏远感油然而生，不安全感困扰着人们，尤其是企业想“炒”的人“炒”不了，而技术、经营骨干想稳的又稳不住，“跳槽”现象越来越多，人心不向着企业，使管理走上了X理论的恶性循环怪圈。

契约化，是商品经济的必然趋势。但是，企业与职工之间的关系，并非必然是契约的形式。契约，是商品交换的文书。企业与职工关系用契约的形式，其前提是职工与企业之间进行着商品的交换，是一种毫不掩饰的劳动力自由买卖的关系。通过劳动契约，企业与职工之间建立的是雇佣与被雇佣的关系。这样的关系，符合西方资本主义的本质，因此，成为西方管理的一大特色。然而，即使是在资本主义社会中，日本企业为淡化资本剥削的本质，为有利于在企业职工中培植命运共同体的观念，在企业与职工关系上也不搞契约制，而搞终身雇佣制。他们的“铁饭碗”，比中国企业职工还要“铁”。在日本的大企业中，职工一经招聘进入企业，只要企业不破产倒闭，就不解雇职工，职工也决不跳槽。在中国企业中，人员调动在历史上被认为是正常现象，职工并非一入企业就“铁”在企业。在中国企业中，开除职工虽属罕见，但毕竟还有。

爱企业似家，这应该是企业管理所追求的思想境界。然而，有哪个家庭，家长与家庭成员之间的关系是雇佣与被雇佣的关系？作为一个被雇佣者，他能承认自己是企业的“家庭成员”吗？当职业不能从实践中感到自己是企业的家庭成员时，他能树立起爱企业似家的精神意识吗？我们即想要职工爱企业似家，又在管理上用契约明确他们的被雇佣者的身份，这是典型的南辕北辙。

“Z理论”、企业文化、是日本式管理的代表和结果。从而，在海外管理论坛上出现了软管理和硬管理之争，出现了企业文化热。因此，东方管理已显示出其特有的魅力。中国的传统管理中，在软的方面，有许多与日本式管理颇为相近、相通的东西。比如：两者在管理中都重视人的作用，都强调整体的协作、和谐，强调整体的凝聚，重视关心职工。日本企业建立命运共同体，实行家族经营；中国则提倡爱厂如家；日本企业在管理中突出“忠”字，职工忠于企业；中国则提倡职工的主人翁意识，发扬主人翁的精神。日本企业中实行“终身雇佣制”、“年功序列制”和企业工会，并作为企业管理的三大支柱；日本企业的这一切，构成了日本式管理的重要组成部分，成为“有日本特色”的标志。

由于日本和东亚在经济上的迅速崛起，海外管理界对中国古代管理思想开始发生了浓厚的兴趣。尤其是日本、东亚多属儒家文化区，因而有了所谓的儒家资本主义的说法。不管这种提法是否确切，但海外对儒家思想已开始克服偏见，进行研究，企图从中找到日本、东亚腾飞的奥秘，找到弥补西方管理不足的良方。但在中国大陆，企业管理学界热衷于“穿洋装”。对老祖宗的东西不屑一顾，几乎一无所知。《孙子兵法》在国内比较重视。但对《孙子》的研究，主要也是给《孙子》穿洋装，或给西方经营管理穿上孙武的中

式古装。中国人到底从《孙子》中悟出了什么对当今现代管理有所补益的新东西，的确说不好。除此之外，大陆也有一个专门研究中国古代管理思想的学术团体，但是，在这个团体中，真正是搞管理的专家，屈指可数。就像西方经济数学在一个长时间中由数学家控制，搞了一段数学游戏一样，大陆的古代管理思想研究既无计划、零散、自发，又往往是隔靴搔痒，和企业管理的实际离得很远。我想，我们再不能在管理上“言必希腊”，而对自己老祖宗的优秀遗产一无所知了！而企业管理从来就是被深深地打上历史的烙印，时代的烙印，民族的烙印。

二、日本式管理给我们的启示

日本式管理的成就，世人瞩目。但是，在管理科学化，现代化方面，日本不是一个老资格的长者，而是一个后起之秀。

二次大战后，日本经济振兴的初期，与我们一样面临着一个企业管理现代化的紧迫课题。面对这一课题，他们不是盲目地、自发地蛮干，而是进行了较长时间的充分酝酿、辩论。其结果，否定了固守日本传统管理的保守倾向，也否定了全盘西化的激进倾向，认为必须建设符合日本国情、具有日本民族特点的现代化管理体系，也就是日本式的企业管理。

日本式企业管理，从它的源头来看，主要是下面两个方面：

- 继承日本传统文化中的精髓，并使它与现代企业管理完美地结合起来；
- 有选择地、积极地引进、消化、吸收、改造西方先进的企业管理思想、制度、方法、技术，使它符合日本的文化环境。

这两方面，融为一体，不是生硬地将传统文化和西方管理拼凑，而是使两者相互渗透、胶合。其要害，在于传统文化与现代管理的结合上。

在日本企业管理中，相当多的硬管理，是直接由西方引进的。比如：财务管理，生产管理，营销管理，物资管理，等等。这些硬管理，日本与西方相比，没有太大的差别。当然，在硬管理中，也有一些根据日本的文化特征，经过改造，有了重大变化的。比如：质量管理，源自美国。在美国，质量管理注重的是用数理统计分析的方法控制产品的质量。当质量管理传到日本后，发生了明显的变化。首先，它从以数理传统分析方法为主，变为以树立质量观念、质量意识为主；其次，它从少数人对质量的分析、控制，变为全体职工参与。这样，质量管理就演化成了全员、全面质量管理。为什么会产生这一变化？有两个原因是很关键的：一是西方质量思维传统悠久，对质量以数学方法进行分析控制是很自然的事。但是，东方民族在定量上不如定性思维发达。接受、普及这种数学方法的难度就较大。二是，美国企业中职工与企业之间是雇佣关系。因此，必然要由管理者来负责对质量的分析、控制。而日本企业职工有“忠”于企业的传统，他们和企业结成命运共同体。因此，全员自愿参与质量管理就有可能。从质量管理在日美两国的差异中，我们已经看到了一点“日本式”的影子了：在西方引进的硬管理中，渗透了日本的文化传统，渗进了人的因素，软管理与硬管理胶合到一起了。

日本式管理的特点，最主要的是表现在对人的管理上。在对人的管理上，日本对西方管理的引进十分谨慎。比如：日本企业很少对西方的“泰勒制”（也就是胡萝卜+大棒）表现出兴趣。因为它们不吻合日本传统的文化心理。相反，他们对行为科学中的某些部分，如需求理论，则表现出比较大的兴趣，

并将它吸收改造后用于日本企业管理之中。

在对人的管理上，由于日本文化传统与西方截然不同，因此，主要是用继承文化传统中的合理部分加以必要的改造，使它成为企业管人的主要思想，并由此创造出独特的管理方式。

日本自公元5世纪以来，长期受到中国儒家学说、伦理的影响。公元421~502年，日本曾先后派出12次使者到中国。594年，圣德太子摄政，积极移植、输入中国文化。630~894年，前后共任命过19次遣唐使团，到中国全面系统地学习、吸收唐文化。日本的奈良文化，就是在直接吸收唐文化精萃的基础上繁荣起来的。在中世纪，儒学一度成为日本政治道德的主导思想。明治维新初期，儒学受到严重冲击，“全盘西化”思潮泛滥。但几经较量，儒学又以新的形态复苏。当时的代表人物，是涩泽荣一。他是“明治伟人”，在维新政府中大藏省任职。退出政界后，创办了500多个企业，被日本称为“工业之父”。涩泽荣一的主张是：“论语加算盘”。认为：论语加算盘，是“致富经国之大本。”

但是，儒学传到日本后，经改造，与中国儒学有所不同。比如：中国儒学，讲忠、孝为二，以孝为核心，而日本儒学讲忠孝合一，忠即孝，孝就是忠，以忠为核心。过去，维系日本社会等级身份制度的重要原理之一，是“恩”。“恩”，实质是一种“债”，是受恩者被动承担的义务，比如：每个人都蒙受天皇之恩，这就是“皇恩”；子女在家中承受父母之恩，即“亲恩”；学生蒙受先生之恩，这是“师恩”；仆人，武士蒙受主君之恩，即“主恩”；等等。受恩者偿还恩主的恩情，回报恩主的义务，这就是“忠”。所以，忠是对恩所作的一种无限的义务。在这样的文化基础上，企业就比较容易把“恩”、“忠”的意识接过来，并将它赋予新的含义：企业管理者爱护职工，职工蒙受企业之恩后，忠诚于企业。这种在新的条件下所产生的“忠”的新的内涵，产生得比较自然，职工容易接受，并内化成他们自己的意识。

传统的日本文化，强调群体统一的特征，倡导群体合作。“和”是人们向往并努力争取达到的一种美好境界。在日本历史上，个人主义从未盛行过，也没有认真提倡过自由主义。由此，这种文化传统就极有利于在企业中培植集团主义精神，使企业上下一致地维护和谐、亲密的气氛，团结一致，内和外争，形成一个命运的共同体。因此，在日本企业内部管理上，是重人和，而不是重竞争，尤其在工作群体内部更是这样。日本企业又利用这种传统，在企业内部广泛开展各种形式的职工小组活动。诸如：全面质量管理活动，技术革新活动，无差错活动，合理化建议活动，安全生产活动，互助活动，自主经营活动，学习活动，完成目标活动，等等。从而，使职工更团结、融洽，创造性、主动性得以发挥，职工素质进一步提高，并产生强烈的归属感和认同感。

日本传统文化注重人际关系，有强烈的家族意识和等级观念。因此，终身雇佣制，年功序列制和企业工会这“三大支柱”能赢得职工的心理要求，取得构成、造就企业作为命运共同体这一企业管理主题的奠基的功效。如：终身雇佣制，体现的是“亲亲”，从而就有强烈的家族色彩。由此，职工才会感到企业是“家”，从而忠于这个“家”。同时，在日本的传统中，无主人的人称为“浪人”。这种人是没有社会地位的。今天，这种传统仍有相当大的影响。当一个职工被企业解雇或主动离开企业后，就似同“浪人”，会受到社会的歧视，难以重新找到合适的工作。因此，终身雇佣制就受到职工

欢迎。又如：年功序列制，实际上就是在报酬、地位上搞论资排辈。它体现的是“尊尊”，又具有浓厚的家族意识，请想：在家族中，不是辈份越高，越年长的受到尊重吗？他们在宝族中地位高，物质待遇也好。那末，企业要成为命运共同体，搞家族经营，也要尊重长者。论资排辈也就应运而生了。既然企业是一个“家”，那末，企业内部矛盾，包括劳资矛盾在内，都是家庭内部矛盾。家庭内部矛盾，由家庭内部解决，不由外人插手。由此，企业工会就应运而生，它不和同行业的其它工会发生直接的组织关系，独立相处和资方的劳资矛盾。

日本式企业管理的成功，提供给世人的，主要不是它的那些具有独特个性的管理制度和方法，而是这些有强烈日本特色的管理制度、方法产生并起作用的原因。后一点，才是每一个不发达国家在管理现代化中应该借鉴的真经所在。这个应该借鉴的真经，就是管理现代化要和文化环境完美统一起来。只有做到这一点，管理才会是可行的，有效的，而这种统一的必然结果，就是使管理具有强烈的民族特性。我们常悦的“日本式”、“中国式”的管理，其本质含义就在这里。

世界上任何一种管理思想及其形式，都产生于某一特定的文化环境之中，并深深扎根于这个环境之中，无不打上鲜明的民族、文化烙印。任何超民族、超文化的管理，是找不到的。本世纪以来，在管理科学舞台上相继登场的各种管理思想及其形式，除企业文化外，都产生于西方文化环境之中，它们都鲜明地反映出西方文化的个性特点。比如：劳动合同制，反映的是西方契约化社会的特点；个人计件、奖金，职工流动，反映的是西方文化中个人竞争、个体本位的特点；行为科学的中心是调动个体的积极性，以及“自我实现人”的理论，也都反映着西方个体本位的文化特色；管理科学之所以在西方能盛行几十年，也因为它的吻合西方思维方式的传统；如此等等。

在不同的文化环境之间，管理思想和形式，尤其是涉及人的管理思想和形式，是不能简单照搬、套用的。否则，不区别文化环境的差别，在管理上搞“拿来主义”是会出现一系列的后遗症的。诸如：

· 职工对来自相异文化环境的管理缺乏心理承受能力。据介绍，美国公司到日本投资办企业时，一开始非常自信地用个体本位的那一套管理措施，以为可以调动日本员工的积极性。一家美国电子公司在日本办了个新厂。对组装工序的女工实行计件工资。没料到，历时不到两个月，就遭到日本女工强烈反对，甚至威胁要罢工。为什么？女工们说：“认为我们中的那一个会比其他人生产得更多的想法，一定是错误的，因为要不是全厂其它职工首先把他们的活做好，我们最后组装工序的人谁也不能完成什么活计。挑出任何一个人来，说她产量最高的做法是错误的，而且对我们每个人也是侮辱。”最终，公司不得不取消计件工资，完全按日本的方式来支付。“年功序列”的工资。

· 外来的管理在当地文化环境中被改造，从而“走样”、“变味”，失去了它原来的功能。比如：奖金这种管理形式，它体现的是超额劳动的报酬，它鼓励的是人与人之间的竞争。这种管理形式，非常吻合两方的文化传统，成为刺激职工积极性的一个有效管理手段。但是，当它踏上中国大陆这块土地时，情况就发生了变化。自改革开放以来，奖金是企业较早引进的管理手段。但从一开始，它就变了“味”。在绝大多数企业中，它不是体现超额劳动的报酬，而成了一种工资的附加，一种变态的工资。它丝毫没有调动起人

的积极性，而使人们对奖金的胃口越吊越大。为什么？由于中国文化环境不同于西方，中国文化，群体本位为主，人与人之间的正常竞争没有形成传统。同时，中国传统文化，强调分配结果的“公平”，平均主义倾向十分明显。因此，奖金也就成了人人有份，人人一样的平均分配的报酬了。奖金，原本在西方是一个有效的管理形式，一到中国，形式虽在，但已完全失去了它应有的功能，它的本质也随之改变了。

可见，企业管理只有顺应文化传统、文化环境，才有生命活力。由此，如同顺水推舟，事半功倍。日本式管理，就属于这个类型。相反，如果企业管理逆文化传统、文化环境而行，就似同逆水行舟，不是收效甚微，就是浪击翻舟。我们在企业管理改革中出现的一系列问题，其原因，往往就在这里。

这样，在管理改革中，在鉴别、选择管理思想及其形式时，不能只用“是非”的标准去进行判断。在管理实践中，决不只是一个简单的是非问题。管理的目的是为了“有效”，而判断某种管理是否有效的首要因素，往往不是“是非”，而是是否“可行”。人管理只有“可行”，才有可能取得“有效”的结果。相反，即使是主观判断。“是”的管理，如若不“可行”，也决不会有任何好的效果的。在前面提到的美国在日本办厂的那家公司，他们认为计件工资是“是”，但是行不通；奖金，从理论上分析是“是”，但在中国就变味了。“可行”，关键是适应企业所在的文化传统环境。因此，管理改革只能在“可行”的前提下去求“是”，在适应文化环境的前提下去追求尽可能的合理化。当“是非”和“可行”发生严重矛盾时，在管理改革实践中，首先应求可行。随着职工心理的变化，再逐步地向“是”的方向靠拢。在“是非”和“可行”发生矛盾时，如果不顾可行的原则，凭着主观的爱好，看准“是”后，一意孤行，就会后患无穷。

从这样的分析，也可看到，在企业管理中，尤其是与文化传统有密切联系的对人的管理中，简单地搞“拿来主义”是要不得的。中国企业管理改革，决不能走“拿来主义”的路，而应该像日本那样，创造出吻合自身文化传统的中国式的管理。

三、中国企业管理现代化的中庸之道

在中国企业管理改革面前，摆着两条极端的路线，这就是：或是抱住自己过去的那一套东西不放的保守倾向，或是走“全盘西化”的激进道路。实践证明，这两条路子都是走不通的。鉴于日本的经验，是在这两极中找出“中道”，坚持“中道”，这就是在管理改革中的中庸之道，这个中庸之道的中心思想，是继承我国企业管理的优良传统，积极引进符合我国国情的外国企业管理的先进理论和形式，并使两者有机地结合、统一成一个完整的整体。

企业管理改革涉及管理的时代性和民族性这两大特性。在改革实践中，客观上也存在对待这两大特性的两种极端的态度。这就是：或是只强调管理的民族性而忽视时代性的民族保守主义，或是只强调管理的时代性而忽视民族性的民族虚无主义。这两种态度，在认识上都是片面的，在实践中都是有害的。借鉴日本的经验，在这两种极端态度之间，也应找到“中道”，坚持“用中”。这就是在企业管理改革中中庸之道的又一方面的表现。这个“中道”，应该是企业管理中民族性和时代性的完美统一，实现有民族特色的企业管理现代化，也即有中国特色的企业管理。

企业管理改革中的这两个中庸之道，是相互联系，互为因果，不可或缺的。它们，应该成为大陆企业管理改革的指导思想。

在企业管理改革实践中，如何去体现上述的中庸之道？借鉴日本的经验，结合我国的情况，作者认为需要做好下面这样几方面的工作：

· 从现代管理的角度，对我国传统管理进行一次全面的分析、鉴别，也就是系统审视一下企业管理的“现实”。对那些经过长期实践证明，既具有民族文化特点，又吻合现代企业管理基本特征的企业管理思想、理论、制度、方法，要加以充分的肯定，继承和发展。对那些具有民族文化特点，但不完全吻合现代化企业管理基本特征的东西，应根据现代管理的要求，在保持其民族文化特性的前提下，加以必要的改造、扬弃，使它吻合现代管理的需要。比如，大陆企业几十年来进行思想教育工作的实践，既符合民族文化传统中的义利观，又和当今世界管理中所注重的软管理、尤其是企业文化思潮在相当程度上是一致的。同时，在市场经济的环境中，企业经营的宗旨、经营思想，企业职工的价值取向，企业的职业道德，职工之间人际交往的道德规范，也急需用“教化”来加以解决，得以统一到正确的方向。因此，对于它，不应轻易否定，或搁置不用，而应加以肯定，但是，传统的企业思想工作，与现代管理要求相比，与当前所面临的环境和职工心态相比，尚有一系列问题需要解决，有待改进。这些问题主要有：思想教育的内容要与企业经营管理的实际联系起来，与职工的工作劳动联系起来，与市场经济的客观环境联系起来，着重于建立企业共同接受的价值观、企业宗旨、企业道德、企业风向的教育，务实而不搞空头政治；思想教育的方式，不宜再用简单、过时的灌输方式，而要适应职工心态的变化，因人因事制宜，灵活多样，可以和现代文体活动、现代传播媒介、现代教学手段、平等的人际交往相结合，寓教于无形之中。

又如：职代会制度，应该是在企业内实行民主管理、维护职工合法的权益的有效形式。从这一点来说，和现代管理的总趋势是合拍的。即使在西方企业，职工参与管理的程度也在加强，有的也开始制度化，问题不在于职代会的形式，而在于其实质。在不少企业中，职代会成了企业行政的附属物，或是企业重大决策的“表决器”。图有形式之名，而无民主之实。因此，对这一制度要肯定。但同时，又要从机制上加以改造，使它从行政的控制下真正独立出来，真正成为代表职工意愿、保障职工行使民主管理。权力的管理形式。

再如：企业的各种福利制度。对它，不可轻易舍弃。要知道，中国职工，绝大多数有很强的依附性。不管对这种依附性是赞成，还是批判。它总是客观存在。在企业管理中，适应职工的这种文化心态，重视职工福利，满足职工这方面的欲求，就会有利于培植归属感、认同感，增强企业的内聚力。这种职工福利，对于在管理中体现仁爱，把企业塑造成似家的环境，从而对培养职工爱企业似家的主人翁意识，也大有助益。日本企业管理重视职工福利。今天，东南亚企业，以至一部分西方企业也已意识到了这一点，正在加强这方面的工作。我们切不可简单地把它视为“包袱”，急于甩掉。否则，就是典型的管理上的短期行为，是视民族文化于不顾的行为。

在企业管理中，我们在一个较长的时间中，曾坚持了管理干部以身作则的作风。即使在今天，在相当一批企业中，主要管理干部仍然体现着这种优良传统。这个传统作风，与中华民族长期以来所提倡的管理者“正己”的思

想是一致的，也是适应于中国职工强烈的依附心理需要的。在现代管理中，管理者也只有正己，才有可能把软管理的功能真正发挥好。比如：企业文化建设，就十分强调管理者的自身榜样作用。因此，它是中国企业管理的一份十分珍贵的“遗产”，只能弘扬，不可舍弃，在市场经济的大潮中，决不可因为追求“企业领导人的形象”，或片面地讲求“按贡献取酬”、重奖等等名目，而将这一宝贵的传统丧失殆尽，我们在本书第五章中所介绍的日本企业家土光敏夫的事例，应该对此有所启示。这里，又不能回避管理者、知识阶层在企业分配中的地位问题，过去，搞平均主义，显然是错误的。但也不能跳到另一极端，将管理者、知识阶层的报酬与一般职工的差距拉得过大。要知道，中国人的公平观和西方人的公平观是不同的。在平均主义长期占统治地位的中国，分配差距过大，职工心理就承受不了，就会失去广大职工的理解仍支持。而失去了“民心”，是难以“得天下”的。在资本主义社会，除美国外，企业内分配的差距也并不是太悬殊的。在日本，企业主管与一般职工的报酬差距也只有几倍。即使在西方英国，1991年，经理和管理人员、高级专业技术人员、体力劳动者的工资收入之比，也只是：1.74：1.67：1.00。

· 从现代管理的角度，对中国古代管理思想进行一次系统的发掘、分析鉴别，也就是要系统地审视一下管理上的民族“遗产”。中国古代管理思想，派系林立内容丰富，涵盖面极广。今天，它已为世人所瞩目，在世界管理舞台上已日益具有重大的现实意义。在这方面，作为中国的企业管理，更应走在世界前列，为继承、弘扬中国古代管理思想作出自己的贡献。同时，中国古代管理思想深深扎根于中华民族这片沃土，具有鲜明的民族特征，是我们建设中国式企业管理所不可或缺又取之不尽的源泉。建设有中国特色的企业管理，如果离开了对构成中国传统文化重要组成部分的中国古代管理思想的扬弃，就会变成无根之木、无源之流。

对中国古代管理思想，首先需要发掘。要用现代管理的目光去审视它，从中发现符合或适用于现代管理的闪光的精华。企业管理学界要克服困难，将一批在理论与实践上有较高造诣的人，投身到这一重要的课题中去。

其次，对中国古代管理思想要进行全方位的系统发掘。近些年来，人们对《孙子兵法》、《三国演义》与企业经营管理的关系，有颇多的关注。这应该说是好现象。然而，中国古代管理思想十分丰富。《孙子》、《三国》只是其中的一小部分，甚至不是其最重要、最本质的部分，在发掘中国古代管理思想问题上，我们不能只停留在跟着洋人走，西方热什么，我们也热什么。在研究中国古代管理思想上，也不应只满足于对某一问题、某一句古活作些零敲碎打的研究，而应该全面、系统地去发掘它的真谛。在这个问题上，也不宜用实用主义的办法，把现代管理的观点强加到古人头上去，而应该尊重历史，尊重事实，实事求是，中国古代管理思想充塞着中国的几乎全部古代文献。但从近期看，子书、经书、兵书、史书和古典文学著作似乎应该是重点。中国历史上学派林立。不同学派在管理思想上分歧甚大。但是，它们又是互补的。从现代管理的角度来说，儒家，法家，道家，兵家，墨家，杂家在管理思想上都有可取之处，需要全方位发掘。但是，中华文化传统的主干是儒学，儒家管理思想在日本、东亚企业管理中的作用也已显示出来。因此，在各学派管理思想的发掘中，重点似乎宜在儒学上。本书撰写的一个重要动机，也是如此。

对中国古代管理思想，不能停留在发掘上，而要在它和现代企业管理的

实践之间，架起必要的桥梁。也就是说，要研究、探索将古代管理思想中的精华，用之于现代管理的具体形式，没有这一步工作，一切发掘、研究工作只能是纸上谈兵，毫无实际意义。

在管理的教学领域，对教学内容也要进行相应的调整。在中国的管理学讲台上，主旋律应该是讲授中国式管理，而不是照本宣科西方管理。中国古代管理思想应登上管理学的讲台，而且应该胶合到中国式的管理学中去，成为它的重要组成部分或营养的源头。否则，我们培养出来的，将不是中国式的企业管理者，而是食洋不化的“洋”

才。

完成这一系列工作，光靠学界、业界同仁自发进行，是远远不够的。中国企业管理的主管部门和学术团体应该以此为已任，组织有关人员有计划，有组织，有分工地去完成这一关系企业管理全局的大事。

· 积极地，有选择地引进国外现代的管理理论及其形式，以弥补自身管理的不足。这方面，大体可以分为两种类型：一是对于涉及人的管理以外的众多具体的硬管理，只要是国内需要而短缺的，或是国内虽有但不完善、落伍的，就要大胆引进国外确属先进、有效的管理理论及其形式，使我国管理迅速登上一个新的台阶。这方面，十多年来已做了不少工作，有一定成效。今后，应当继续下去。但是，这些“洋货”在引进后，经过一定的实践，也应根据我们自己的情况，作一些必要的改造、调整，使它更适合中国企业的实际，更有效。二是对于国外关于人的管理方面的东西，要持谨慎态度。因为它和文化关系十分密切。对这方面管理，优先考虑的应该是与中国文化比较贴近的东西，如企业文化。其次，某些可以弥补自身在管理思想上不足，有利于克服片面性的东西，如行为科学就属于这种类型。中国传统管理、古代管理思想，几乎都是群体本位，对个体强调不足，甚至被忽视排斥。而行为科学，是个体本位，有利于克服上述的片面性。但是，在引进行为科学时，决不能以行为科学是主。否则，就会滑向个体主义的极端，丢掉了自身传统的优势。因此，对它就要加以必要的改造后，将有用的东西揉进中国式的管理思想中去，而不宜简单地照搬。

· 即使在中国大陆，不同的地区，由于历史的原因和当前经济发展的差异，文化传统和现实的文化环境是不同的，至少是有差别的，有的还有比较明显的差别，同一个企业，在它自身发展的不同阶段，职工的文化心理也会有所变化，有时还会有比较明显的变化。企业管理要在适应文化环境的条件下去实现现代化，这是中庸。那末，面对不同地区、不同企业、同一企业的不同发展阶段，由于文化环境的差异，这个“中”的标准、度，也应该是不同的。这应该说是在这个问题上的“时中”。根据这个道理，我们在对人的管理上，不仅不能照搬国外的理论、方法，也不可分析不同的文化环境，照搬国内处于不同文化环境中其它企业的方法。管理制度、方法的这种盲目推广、学习，其后果往往是与主观愿望背道而驰的。同时，在一个企业中，也要不断分析职工文化心理的变化。要随着职工文化心理的变化。相应地调整管理方式。总之，中国式企业管理，应该有一个大的轮廓。但是，它不是静态的，是动态的。它决不是一种固定的僵化的模式，它的具体形式，应该是因地制宜、因时制宜的，从而是千姿百态，丰富多彩的。编后记

有句话是这样说的：“前无古人，后无来者。”我们奉献给您的这本书，

应了“前无古人”这句话，却希冀着“后有来者。”本书作者也怀着同样的希望。

本书作者是农业部乡镇企业管理干部学院的老师，主授“企业管理”课。他的学生来自基层，身居管理第一线。他们带着实践中的问题来求学问，希望揣着满怀的答案回去实施。因此，作者就成了这些信息的汇集点，也成了问题的集装箱。有感于近年大量西方管理理论涌进中国管理界的大门，在实践中又并非一方治百病，使作者不得不重新审视我们管理思想的出发点，怀疑是否有被我们遗忘或忽视了的东西。

这些年，我们天天喊“法制管理”，“行为科学”，“企业文化”，大都是舶来品。中国人能接受吗？作者正是从这一点出发，试图从传统文化、民族心理、人文环境、历史渊源等方面作一番艰苦的探索，以期提出新的理论与方法。

俗话说：“一方水土养一方人。”西方的管理理论是在西方的人文环境、民族心理和社会实践中产生的，为西方人所接受。我们这个亚细亚民族的泱泱大国，有着两千多年的文化传统，统治思想领域时间最长、范围最广、影响至深的是孔子的儒家学说。孔子的民本思想“天地之性人为贵”；人和思想“天时不如地利，地利不如人和”；中庸思想“执其两端，用其中于民”；德治思想“为政以德，譬如北辰，居其所，而众星共之”；正己思想“政者，正也。子帅以正，孰敢不正？”；仁爱思想“民之于仁也，甚于水火”；义利观“君子喻于义，小人喻于利”；取信于民的观点“上好信，则民莫敢不用情”以及“为政在人”，“天下有道，则礼乐征伐自天子出；天下无道则礼乐征伐自诸侯出”等等，是为家喻户晓，尽人皆知。这些思想从父母教育孩子的言谈中，教师为人师表的时候，报纸、书籍、会议讲演乃至生活中的时时事事中涌现出来，俯拾皆是，可谓民族性也。有意无意之中，我们用这些思想衡量别人的行为，评判事情的曲直，解释局势的发展，检点自己的言行，调整人际关系。这些都是现世的事情，是能够由人而为之的。我们从来都没有考虑过我们现在的行为对于我们的身后会有什么影响，也很少考虑事物本身的法则是怎样的（即周礼是否能恢复的问题）。这些都是孔子思想中入世哲学的体现，与西方以基督教为处世原则的思想体系是有所区别的。虽然双方都强调自身的修养，但前者修身是为了人世，后者则是为了出世。在处理现世中的种种矛盾和人际关系时，孔学体现的是肉体之躯中那个实实在在、活灵活现的生命于世事的奋力拼搏，而基督教则是更强调寻求内心的平衡与清静。

我不敢说孰是孰非。因为社会是发展的，科学也是发展的。东西方文化的交流随着双方的发展将会加速。这种交流必将会对东西方的文化产生深远的影响。文化既体现着民族性也改造着民族性。文化的变迁必将影响管理思想的变迁。在吸收、消化西方管理思想和方法的同时，我们是否应该把我们民族性中的精华发扬光大，把糟粕剔除干净呢？

作为第一部研究孔子思想与现世管理之关系的著作，作者力图将孔子思想与西方管理思想进行比较，以求找到一条适合中国民族性的管理之路来。这一出发点是极为值得赞赏的。但由于本人才疏学浅，对书中的一些观点和论述不敢苟同，且由于这是作者在这个领域的第一本书，也未能对民族性这一向题进行深入探讨，在关系问题上展开得也不够。但作为第一部研究孔子与现世管理的著作，它的宝贵之处如同第一个吃螃蟹的人一样，虽然他不能

