“出尔反尔”应该恢复孟子原意

“出尔反尔”这句成语出自《孟子·梁惠王下》：邹与鲁拱。穆公问曰：“吾有司死者三十三人，而民莫之死 也”。诛之，则不可胜诛；不诛，则疾视其长上之死而不救．如 之何则可也？”

孟子对曰：“凶年饥岁，君之民老弱转乎沟壑，壮者散而之 对方者，几千人矣；而君之仓廪实，府库充，有司莫以告，是上 慢而残下也。曾子(曰：‘戒之戒之！出乎尔者，反乎尔者也。’夫 民今而后得反之也。君无尤焉！君行仁政，斯民亲其上，死其长 矣。”

这段话翻译成现代语言就是：

邹国与鲁国交战。邹穆公对孟子说：“我的官吏死了三十三个， 百姓却没有一个为他们而牺牲的。杀他们吧，杀不了那么多；不杀他们吧，又实在恨他们眼睁睁地看着长官被杀而不去营救。到底怎么办才好呢？”

孟子回答说：“灾荒年岁，您的老百姓，年老体弱的弃尸于山沟，年轻力壮的四处逃荒，差不多有上千人吧；而您的粮仓里堆满粮食，货库里装满财宝，官吏们却从来不向您报告老百姓的情况，这是他们不关心老百姓并且还残害老百姓的表现。曾子说：‘小心啊，小心啊！你怎样对待别人，别人也会怎样对待你。’现在就是老百姓报复他们的时候了。您不要归罪于老百姓吧！只要您施行仁政，老百姓自然就会亲近他们的领导人，肯为他们的长官而牺牲了。”

“出乎尔者，反乎尔者也”。原意是你怎么做，就会得到怎样的后果。你怎么对待别人，别人就会怎么对你。俗语“自作自受”正是此意。今指说了又反悔或说了不照着做，表示言行前后自相矛盾，不守承诺，反复无常。

我认为《孟子》原文的意思对管理者更具有教诲意义，我们不妨讲一个我亲身经历的故事，以引申大家思考。

1996年，我担任公司一个主要车间的负责人，员工有近550人。现在看来我的“德”是“不配其位”的，不懂也没有系统考虑过如何带这一支“大队伍”，领导的意图是寄希望于我能够改变车间管理的落后局面，我匆忙披挂上阵，凭自己主观想象全面出击，没有在短时间内取得员工认可，管理局面基本没有改观。上任半年后，夏天的一个中午午休时间，大雨瓢泼，因为车间地势低，雨水漫灌了车间装配场地。我因为去交警支队处理员工交通伤亡事故，等下午两点钟回到车间会，员工们聚在装配车间门口正议论纷纷，我在众目睽睽之下感觉羞辱难当。我在反思，想批评车间其他干部，他们都回家吃饭休息，没有到车间防洪也没有制度依据追究其责任，批评在车间休息的员工也是无据可依。痛定思痛，在自己身上找了原因。此时此刻，真正体会到管理经验匮乏，特别是根本不懂得如何带队伍。受电影《地道战》的启发，想到了到红色经典里找答案。我反复阅读了《毛泽东选集》中关于队伍建设的有关文章，真是心明眼亮了起来，知道了问题是自己在团队文化建设上着力不够，“一盘散沙”式的队伍是没有凝聚力、向心力和战斗力的。要想“做好事”，必须先“抓好人”，要想别人“做好人”，必须自己先“做好人、做好事”。我遇事就试着带头干，不懂得就身体力行带着学，不到一年时间就打造了一直“铁军”，车间各项管理都走向了正规，单位连年成为集团公司“先进单位”，我也多次被评为“优秀中层干部”。

“一分耕耘，一分收获”“没有人能随随便便成功”“不经风雨难以见彩虹”，句句真理，当为座右铭！