



管

从汉字的字义看，人们把中空而贯通的圆柱称为“管”，引申有规范、控制、约束等意思；人们把玉石的条纹称为“理”，引申有处置、引导、整治等意思。管和理，词意相近，从不同的侧面反映了一种社会活动，即是管理。

庄公请教曹刿为何三通鼓才出击？曹刿解释说，第一次战鼓，士气最旺，如猛虎下山，故千万不可撄其锋。第二次鼓响，碰不到对阵厮杀，士气就开始松懈，斗志也逐渐下降。到了第三次擂鼓，战士精力已经疲惫，战斗力也减少了大半。所以我乘敌人三通鼓罢，出其不意，一鼓作气，以新羁之马，攻疲乏之兵，自然能够取胜。

理

史

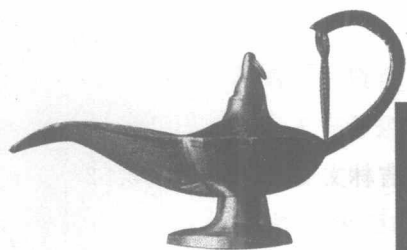
纣王的残暴，吓坏了他的哥哥微子启和大臣箕子，微子启因为怕纣王杀害他，偷偷和大师、少师逃跑了。箕子也装疯卖傻，带着本族人逃了。忠臣良将的纷纷出逃，使民心大为丧失。公元前1066年，周武王率兵讨伐商纣王。纣王走投无路，只好穿上挂满了珠宝玉器的礼服，跑到鹿台之上，点了一把火，自焚而死。

墨子认为，治国安民，要靠“尚贤、尚同、节用、节葬、非乐、非命、尊天、事鬼、兼爱、非攻”，而“尚贤”是首要和根本的。他为由下层涌现出来的，经过苦难锤炼而成的人才，大声疾呼，认为这些人洞悉民情，才真正有决心，有能力，使天下兼爱、和平。

鉴

【卷一】

柴森林 刘恩化 主编
吉林文史出版社



管

理

史

鉴

【卷一】

柴森林 刘恩化 主编
吉林文史出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理史鉴/柴森林, 刘恩化主编. —长春: 吉林文史出版社, 1992. 2
(2007. 7 重印)

ISBN 978-7-80528-400-2

I. 管... II. ①柴... ②刘... III. 管理学—思想史—中国—古代—通俗读物 IV. C93-092

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 081122 号

Guanli Shijian

管理史鉴 (一卷)

柴森林 刘恩化 主编

责任编辑: 于永玉 张雪霜

封面设计: 大象设计

吉林文史出版社出版发行 640mm×920mm 16 开本 12.5 印张 145 千字

(长春市人民大街 4646 号) 1992 年 2 月第 1 版 2007 年 9 月第 2 次印刷

北京铁建印刷厂 印数: 4 500—5 500 册 全套定价: 210.00 元

ISBN 978-7-80528-400-2

序 言

我们的祖国是世界上最伟大的文明古国之一。我们中华民族，不仅有悠久的历史 and 灿烂的古代文化，而且有着光辉的古代管理思想和丰富的古代管理实践。本着古为今用的方针，深入发掘和认真研究我国古代管理思想和管理实践，是史学研究为现实服务的重要课题之一，也是创建具有中国特色的管理科学体系的迫切要求。

列宁在《共青团的任务》一文中曾经指出：“无产阶级文化并不是从天上掉下来的，也不是那些自命为无产阶级文化专家的人杜撰出来的，如果认为是这样，那完全是胡说。无产阶级文化应当是人类在资本主义社会、地主社会和官僚社会的压迫下创造出来的全部知识合乎规律的发展。”“述往事、思来者”，“察往”而“观来”，是中国史学的优良传统。中国历史上无数前人积累与创造的卓越的管理思想与管理艺术，不仅是一定经济条件下的社会生产关系的反映，也是历史文化承继性的合乎规律的发展。在我们建设有中国特色的、适合中国国情的社会主义的伟大历程中，要了解现实，把握现实，并预见未来，开拓未来，必须广泛而深入地研究历史，以鉴古观今，继往开来。

柴森林、刘恩化两位同志主编的《管理史鉴》一书，依据中国古代的历史文献，上起先秦，下迄“五四”运动，以人物事迹为主，概括介绍了中国古代诸多政治家、思想家、实业家及明君

贤相、爱国将领、志士仁人的管理事例，把名言、业绩、经验、体会荟萃一书，是一部通俗的管理思想史，可以使人们从中获得不少启迪。这对于继承和发扬我国悠久的历史文化遗产，提高我国现代管理水平，是很有益处的。

弘扬中华民族的优秀传统文化，对于增强人们的爱国主义情感，振奋民族精神，具有重要的意义，是思想理论工作和文化教育工作的一项重要任务。应该指出的是，中华民族文化的振兴，优秀传统文化的发扬，不是也不可能是对古代文化的原封不动的照搬，也不能是古代哲人思想学说在新形势下的复归。我们对历史文化遗产，必须运用马克思主义的世界观和方法论，去批判地继承、吸收古代文化中一切有益的营养，使之为人民服务，为社会主义服务。

时至今日，博大精深的中国传统文化已成为世界文化宝库的重要组成部分，在世界现代化推进过程中，闪耀着智慧的光芒。对此，国内外许多专家学者正在密切关注和广泛研究。得到中国古代文化哺育的日本，就较早地注意和运用了中国古代管理思想的历史遗产。中国古代的管理思想和管理实践尽管都是为当时的统治阶级利益服务的，但我们不能一概视为封建糟粕而加以否定。我们必须赋予其应有的历史地位，并予以科学的批判、吸收、借鉴，取其精华，去其糟粕，鉴往知来，温故创新，使之丰富我们现代化管理科学的内容，更加显示出我国现代化管理科学体系的民族性的特点。我们期待，中国古代管理思想的研究，能逐步走向深入；中国丰富的古代管理思想和管理实践，能在我国的社会主义现代化建设的伟大进军中得到正确的继承和发扬。

李澍田
辛未暮秋

目 录

序 言	(1)
-----------	-----

卷一 管理思想篇	(1)
----------------	-----

一 中国古籍中的“管理”	(2)
--------------------	-----

从汉字的字义看，人们把中空而贯通的圆柱称为“管”，引申有规范、控制、约束等意思；人们把玉石的条纹称为“理”，引申有处置、引导、整治等意思。管和理，词意相近，从不同的侧面反映了一种社会活动，即是管理。相传《周礼》中，有“司门掌授管键，以启闭国门”的说法，可能是中国古籍中关于管理的最早的表述。

二 《六韬》、《三略》中的管理思想	(6)
-------------------------	-----

《六韬》、《三略》虽为兵书，但在行政管理和经济管理，如能融会贯通，则将获益匪浅。姜尚认为，人心所向，是治国的根本，是至关重要的政略。他主张统治者对待人民，应该像父母对待孩子那样，看见人民挨饿受寒便忧虑，见到人民苦劳就悲伤。因此，姜尚提出统治者要与人民共安危，同苦乐。

三 《周礼》中的廉吏观	(9)
-------------------	-----

在这段文字中，听，是平治的意思；弊，是判断和

考核的意思；六计，则是指善、能、敬、正、法、辨六件事。就是要以上面的“六廉”为标准，考察各级官吏的治绩，判断其优劣。这六条标准，都冠以一个廉字，即断以六事，又以廉为本，无论哪一方面，都要体现廉的精神。

四 治国三要与治国三殃 (12)

晏子为了让齐景公明白“三殃”的危害，常以历史故事或比喻规谏齐景公。有一次，他向景公讲了周文王和楚灵王的故事后，指出，周文王求贤若渴，不嬉戏、不打猎，而国泰民安；楚灵王嫉贤去能，爱细腰，修宫室，而众叛亲离。景公听了很受感动，并下令开仓赈救饥寒的百姓，同时，他也用“三殃”约束自己的行为。

五 道家创始人老子的管理思想 (14)

《老子》强调人应当效法道，“人法地，地法天，天法道，道法自然”，“道”指的就是自然法则。就是告诉人们要遵循自然法则，以掌握万事万物发展变化的趋势而加以驾驭，万物自然会符合人的意志。从管理角度看，就是要求管理者管理一切事情，都要顺乎自然，即按客观规律去做，这样才能真有所为。

六 以伦理为核心的儒家管理思想 (16)

孔子说：“道千乘之国，敬事而信，节用而爱人，使民以时”。他认为治理一个国家，除了要认真办事、守信用以外，在经济方面还要节约开支，爱护部下，役使百姓要不误农时。孔子主张“爱人”、“使民以时”，同样是为了用“义”这个道德规范去达到合乎“礼”的目标。

七 强调干预的法家管理思想 (18)

他们认为，人都是“自利”的。认为人人都有“自为心”和“计算之心”，一切人与人之间的关系都是建立在自利的基础上，都是自利的交换关系。他们主张在管理上要紧紧抓住“利”字，强调要“法治”、“刑赏”、“利出一孔”，以达到社会安定、富国、利民、强兵的目的。

八 中国古代的人性论 (20)

孟子说：“人之善也，如水之下也。”就是说，人之性善，人性向善，如同水的本性向下一样是自然而必然的。他认为人的本质是好的，有些人不善良，不能归罪于他的本性。同情心、羞恶心、恭敬心、是非心等内在心理现象，人人都有，这是人类内部潜在的本性，人们认识和把握这一规律，就会倾向于具有和发挥仁义礼智等优良品德。

九 《孙子兵法》与管理 (22)

孙武强调要从“道”、“天”、“地”、“将”和“法”五个方面去研究战争，因为这个五个方面是决定和影响战争胜负的主要因素。孙武把掌握“五事”作为一种规律性的理论总结出来，指明是一种因果关系，“知之者胜，不知者不胜”，高度概括了正确行为、正确决策的规律。

十 《管子》的轻重论 (24)

《管子》主张封建国家对经济实行全面控制和垄断，其“轻重论”可以说就是国家运用经济手段调控商品流通的理论，它把粮食和货币看成是调控社会经济活动的两大杠杆，运用它来达到巩固政权，增加收入，鼓励农业，抑制商业，操纵市场，增强国力的目的。

十一 万里长城话管理 (26)

如此巨大的工程，一切都靠人力和牛马来保证供应。成千上万、浩浩荡荡的车队，运送原粮、匠器和工具，其声势之大，可谓惊天动地。数百万苦役民工和戍边将士缘山而居，有的开山采石，有的建窑烧砖，有的搬运材料，有的垒砌城墙，声势十分宏大。

十二 从重本抑末到工商皆本 (29)

叶适第一个公开否定重本抑末思想，明确指出“抑末厚本，非正论也”的观点。叶适引证历史事实，并从工商的社会功能来说明“末”的重要。他概括指出“四民交致其用，而后治化兴”，把士、农、工、商四业的社会分工互利的作用看成是国家兴盛的前提。

十三 管理为治国大政 (32)

曹操认识到，“夫定国之本，在于强兵足食”。就是说，要想安定天下实现统一，必须有雄厚的物质实力，在当时首先是要解决军粮问题，因此他颁布了“屯田令”，大力推行屯田，从而迅速恢复了经济，解决了军粮问题，为统一北方奠定了物质基础。诸葛亮也继承了先秦诸子“国之所以兴者，农战也”的思想，明确指出：“粮谷，军之最要”。

十四 记前世兴衰的《资治通鉴》 (34)

司马光中进士后，更加勤奋学习，尤其醉心于历史。他发现自古以来的史书浩瀚繁多，却缺乏一部系统完整的通史。于是，他“采诸家之长，成一家之言”，花费两年时间，写成了一部八卷本的《通志》，并呈送给宋英宗。偏爱历史的宋英宗看了，很欣赏，立即命司马光在

开封宣德楼后右掖门外的秘阁设立书局，专门从事编写工作。

十五 《三国演义》是一部形象人才学 (36)

小说通过对三国时期尖锐、复杂、激烈的政治、军事、外交斗争的描写，揭露了当时政治腐败、国家分裂、社会动乱给人民造成的苦难，热情歌颂了封建贤才，充分强调了贤才的重要作用，并比较客观地总结了选拔使用人才的有益经验和失败教训，倡明用人观点。

十六 洋务派的人才观 (39)

李鸿章深深认识到“用人最是急务，储才尤为远图”。再依靠学非所用、用非所学的科举制度，实在培养不出真才实学的人。针对近代西方发展快于中国的严酷现实，左宗棠认为根本原因在于清政府“惟专心道德文章，不复以艺事为重”，禁锢了人民的智慧，阻碍了生产力的发展。

十七 孙中山的《实业计划》 (41)

洋洋十万余言的《实业计划》，包括（一）修筑 10 万英里的铁路；（二）建设遍布全国的电报、电话、无线电的电讯网；（三）开发煤、铁、铜、石油矿藏；（四）建立钢铁冶炼、采矿机械、造船制车、建材等重工业；（五）广泛发展食品、衣服、居室、出版、印刷等人民物质文化生活需要的工业；（六）开发水利，植树造林，移民垦边，建立农机工业，实现农业机械化。

十八 中国近代民族企业家的管理经验 (43)

他们越来越注目于精神训练的管理方法。一种是树立崇高的目标，把企业的任务理想化、神圣化，使工人

乐于自我奉献，对工厂有所建树，如卢作孚的“民生精神”；另一种是灌输劳资合作的思想，借以麻痹工人反抗剥削的斗志，如荣宗敬的“劳工自治”。

卷二 治策方略篇 (46)

一 曹刿论战弱胜强 (47)

庄公请教曹刿为何三通鼓才出击？曹刿解释说，第一次战鼓，士气最旺，如猛虎下山，故千万不可撄其锋。第二次鼓响，碰不到对阵厮杀，士气就开始松懈，斗志也逐渐下降。到了第三次擂鼓，战士精力已经疲惫，战斗力也减少了大半。所以我乘敌人三通鼓罢，出其不意，一鼓作气，以新羈之马，攻疲乏之兵，自然能够取胜。

二 范蠡奇谋兴越国 (49)

当吴王夫差战守俱艰，几番遣使求和，勾践犹豫不决，欲许和议之时，范蠡则提醒到：“当年大王兵败会稽，天以越赐吴，吴国不取，致有今日。现在天又以吴赐越，越岂可逆天行事？况且，大王早朝晚罢，全是为了一个吴国。难道忘记昔日的困辱了吗？”

三 秦孝公权衡利弊定变法 (51)

在魏国怀才不遇的商鞅听到这个消息后，就风尘仆仆地来到秦国，在秦国大臣景监的引荐下，商鞅与秦孝公见了面。开始他大谈了一些“帝道”、“王道”、“霸道”的空道理，进行试探，使孝公很不满意。后来，他三次晋见孝公，讲了要强国变法的道理，使孝公非常赞赏，谈得十分投机。

四 孙臆的赛马方略 (53)

孙臆叫田忌在第一场用自己的下等马对国君的上等

马；第二场用上等马对中等马；第三场用中等马对下等马。田忌照此办理，三场比赛一负两胜，赢了国君的一千两金子。赛后齐威王感到很奇怪，问田忌：“我的马比你的马好，以往比赛都是我胜，为什么这次输给了你”。

五 苏秦说六国“合纵” (55)

苏秦先到燕国见了燕文王，他见到燕文王后，劈头就问：“近几年来，齐、赵两国更强大了，但他们经常有战争，过得并不好。燕国虽然弱小，却能安然无事，大王您知道这其中的奥妙吗？”燕文王一时答不上来，就说：“寡人不知，请先生明教”。

六 张良借箸画策 (57)

正在这时，张良外出归来，拜见刘邦，刘邦一边吃饭，一边把实行分封的主意说与张良，并问此计得失如何。张良惊问：“谁为陛下出此计？照此做法，陛下的大事就要坏了。”刘邦也不觉失色，忙问其中缘故。张良伸手拿来一只箸（筷子），比比划划地讲出一番道理……

七 贾谊上书《治安策》 (59)

贾谊在奏疏的开头，就阐明了自己对形势的看法：汉王朝已建国 20 多年，人们都以为是一派升平景象，实际上潜伏着危险的因素，就像躺在柴草堆上一样。奏疏切中时弊地提出了改革措施，但是，由于当朝一些权势显赫的大臣反对，朝廷非但没有注重，贾谊反而遭到贬谪。

八 善于审时度势的虞诩 (61)

虞诩带领三千人马，进到陈仓以后，突然被数千羌兵拦住了去路。虞诩为了摆脱羌兵，就扬言已向朝廷申

可援军，有意做出驻守待援的姿态。这样一来，倒把羌兵迷惑住了，于是，他们放弃了对汉军的阻截，分兵到各地。虞诡乘机率军疾进，连夜进发了一百多里。

九 从《隆中对》看诸葛亮 (63)

刘备冒着严寒亲自到隆中“三顾茅庐”，访请诸葛亮。诸葛亮当年27岁，虽结庐隆中，却对天下形势了如指掌，已有“卧龙”的雅号。他很了解刘备的困难处境，又为刘备的志诚所感动，便推心置腹地陈述了自己的战略对策。

十 李渊定基关中的决策 (66)

李渊早有代隋之志，而且很有谋略和才干。他苦心经营，长期准备，运筹帷幄，当机决断。于隋大业十三年，发动了太原兵变，扫荡群雄，开创大唐，实现了全国统一，雄辩地证明了他具备远远胜过隋炀帝和其他竞争对手的才干。

十一 寇准与“澶渊之盟” (68)

行军途中，宋真宗听说辽兵势大，又想退兵。寇准严肃地说：“目前，陛下只可进尺，不可退寸。河北军人日夜盼望陛下驾到，进军将使士气倍增；回师将使军心涣散，万众瓦解，敌人乘机进攻，恐怕连金陵也保不住了。”宋真宗勉强同意继续进军，渡河进入澶州城。

十二 范仲淹赈灾 (70)

范仲淹用了一般人想不到或不敢用的奇特方案。他根据吴人喜欢竞渡，又尊事佛神的习俗，于是纵民竞渡，而且每天宴饮湖上。这样做，可以促使富人为佛事多做募捐。同时，范仲淹又召集各佛寺的主持说：“今年工钱

非常便宜，可以大兴土木。”于是诸寺土木并兴，又兴建仓库馆舍，每天役使千人。

十三 辛弃疾坦陈市势 (72)

辛弃疾详细分析了北方人民对女真族统治者的怨恨，以及女真统治集团内部的尖锐矛盾，说明金兵不但不可怕，而且还有“离合之隙”可乘。只要南宋方面措施得当，击败金国、恢复失地的事业，“必其有成”。

十四 元代重臣耶律楚材 (74)

窝阔台喜欢喝酒，经常与大臣酣饮，耽误处理国家大事，耶律楚材屡次劝谏无效。一次他拿着酒坛上的铁盖对他说：“这铁尚且被酒腐蚀得锈迹斑斑，人的五脏有铁那样坚硬吗？”这一次极诤巧谏使窝阔台猛醒，并立即下令，每日只进酒三钟即止。

十五 朱升献策 (77)

朱元璋见到朱升，两人相对而坐，有说有笑，一见如故。谈了一会儿，朱元璋把话题转到夺取天下上，问道：“朱老先生，从眼前的局势来看，你说我该如何行事才好呢？”朱升沉思了一会，答道：“大元帅的如要成就事业，需要注意三句话，九个字。”“哪三句话九个字？”朱元璋急忙追问。

十六 刘基为朱元璋谋天下 (79)

刘伯温分析当时的军事形势说：“张士诚齷齪无大志，只想保住他已占领的那块地方，不会有什么作为；陈友谅却不同，他野心大，欲望高，是个最危险的敌人，拥有精兵巨舰，据我上游。面对这种形势，我们不能两边作战，应当集中力量首先歼灭陈友谅。陈友谅消灭之

后，张士诚势单力孤，一举可定。”

十七 智谋和尚姚广孝 (81)

他是个和尚，却交结王侯，用心时政；他是个政客，却身披袈裟，遁迹佛门。他最长于出谋划策，也能亲自守城却敌，为明成祖朱棣的创业活动立了大功。他位势显赫，极受宠信。拜为资善大夫太子少师，复其姓，赐名广孝。但他仍常居僧寺，成为历史上少见的，权倾当世的和尚。

十八 皇太极的建国方略 (83)

他的建国方略首先是立足于治理好关外的清政权。他抛弃了父亲努尔哈赤“诛戮汉人，抚养满洲”的落后政策，提出了“满汉一体”和治国之要“莫先安民”的总方针。积极吸收汉族文化，仿用明朝官制，大胆地使用汉族、蒙古族的文臣武将，使关外的清政权不断得到巩固。

卷三 尊贤重才篇 (86)

一 武丁用贤与纣王杀贤 (87)

纣王的残暴，吓坏了他的哥哥微子启和大臣箕子，微子启因为怕纣王杀害他，偷偷和太师、少师逃跑了。箕子也装疯卖傻，带着本族人逃了。忠臣良将的纷纷出逃，使民心大为丧失。公元前 1066 年，周武王率兵讨伐商纣王。纣王走投无路，只好穿上挂满了珠宝玉器的礼服，跑到鹿台之上，点了一把火，自焚而死。

二 祁黄羊荐才不避亲仇 (90)

晋悼公抬头看看鬓发苍苍的祁奚，很惋惜地说：“你走了，推谁来接替你的职务呀？”祁奚毫不迟疑地回答：

“解狐可以接替我。”晋悼公惊讶地反问：“解狐不是你的仇人吗？”祁奚说：“你是问我谁任中军尉之职，并不是问谁是我的仇人呀。解狐武艺出众，本领大得很，不能因为他是我的仇人，我就不推荐他呀。”

三 燕昭王筑台招贤 (91)

这件事，很快就在诸侯国中传开了。一些有才能、有抱负的人争先恐后地投奔燕国。为了表示尊敬，燕昭王专门派人清扫道路，张灯结彩，欢迎这些人的到来。燕昭王还在易山建筑了一个富丽堂皇的高台，台上备有聘金，供投奔来的贤者使用，人们把它叫做“黄金台”。

四 子产相国，择能而使 (93)

子产是一个有作为的政治家。他执政后，继续整顿田亩，开亩树桑，又订立“丘赋”制度，发布法律条文，保障公私合法利益。他辅佐简公二十余年，对内主张惠民去奸，不毁乡校，开放议政风气；对外注意利用时机，积极开展小国外交，给郑国带来了新气象。

五 秦穆公重用百里奚 (94)

秦穆公见百里奚是个白发老头子，问他多大岁数了，百里奚说：我才七十。秦穆公叹了口气：可惜老了。百里奚听后说：主公要是让我去打老虎，我是老了，要是让我坐下来商量朝中大事，那我比姜太公还小十岁呢。秦穆公觉得有理，就和他谈起富国强兵的大道理，越谈越有劲，一连谈了三天。

六 刘邦立权靠“三杰” (96)

有一次，他在洛阳的南宫举行酒会。刘邦问：“各位侯爵将领，请不要隐瞒我，都坦率地说一说，我为什么

能够得天下，项羽为什么会失掉天下呢？”高起、王陵认为，刘邦能将攻下的城池土地，赏赐给将领，跟大家共享；相反，项羽却嫉贤妒能，有功的加害，贤能的加疑，因此失败。刘邦说：“公知其一，未知其二。”

七 汉武帝爱才重贤 (98)

元封五年，汉武帝下了一道《求贤诏》。意思说，要建立不平凡的功绩，就必须依靠不平凡的人。有的马狂奔踢人却能日行千里；有的读书人被世俗讥讽嘲笑却能屡建功勋。那些狂奔乱跑的马往往把车弄翻，不拘小节的壮士可能不安守本分，也都在于如何驾驭和使用罢了。

八 曹操唯才是举 (101)

刘备第一次投曹时，曹的谋士就极力主张杀掉刘备，以绝后患。曹操懂得“方今正用英雄之际，不可杀一人而失天下人之心”，不可做“除一人之患，以阻四海之望”的蠢事，不仅不杀刘备，反而待以上宾，表荐他为豫州牧。不久，刘备离去。当他再次被吕布所困，失城池，散二弟，陷家小，弄得无立锥之地时，又来投曹操……

九 孙权用贤四拜将 (107)

孙权对顾命老臣周瑜，非常敬重，并委以重任。周瑜三十四岁时，就被孙权委任为大都督，总管全国兵马。老将程普对此很不服气，恶言侮辱周瑜，但孙权不改初衷，坚持以重任相托，使周瑜成了东吴的第一支擎天柱。

十 唐太宗秉公用人 (111)

唐太宗叫封德彝举荐人才，但一年过去仍无音讯。唐太宗追问此事时，封德彝不以为自己失职，反说没有