

从历史看组织

[美]许倬云◎著

上海人民出版社

序

许倬云

《从历史看组织》是另一本拙作《从历史看领导》的姊妹书。后者是三天讲演与讨论的记录,前者则是从四次口述转录的文字。本书没有《领导》一书的讨论问答,但是多了一些征引文献的原文。凡此是两书的差别。

两书的内容却是相补的。在《领导》一书中,焦点是领导人物的作风与特征。本书中,着眼处则是组织的结构与其所依赖的人力与物力资源。单有人而没有组织,任何人才都没有用武之地,正如有了御者而没有乘车,御者不能驰骋。单有结构,没有资源,结构也是空的,正如有车无马,车辆也只是停置而已。

本书十六章,从先秦到清代,每一代都找几位宰辅作为线索。这些人物,有能力,也有功劳,他们是相当于今日企业的主管,主持决策及执行。不过,讨论的主题,则还是组织与制度。

每一个朝代的章节,其实都有些特定的主题。周代诸节,讨论创业时如何设计一个可以运作的规模。秦汉诸节,着眼在一个复杂组织的扩张与深化。三国与南北朝诸节,叙述一个复杂

组织瓦解后的重组,尤其是重组过程中的族群融合。唐代诸节以谏诤为主题,因为决策的权力,已不在宰辅了。宋明诸节,主题在写怎样将已经成型的组织,从内部的改革,求取增加效率。清代诸节则着重在组织于转变阶段新资源的开辟。

本书由中国古代治国的历史,汲取可供参考与咀嚼的经验。今日,民间社会拥有的资源及面临的困难,其丰富与复杂,均不下于古代政府组织凭借的资源与处理的事务。

企业经营,借用太史公的譬喻,与治国及用兵都有相通之处。而且,治大国如烹小鲜,只要是人类的组织体系,一些结构性的问题,都会涌现。本书讨论古代宰辅治国经验,也只是借譬而已。

一九九七年四月四日

读史之乐^{*}

简静惠

每隔一段时间到纽约来与女儿住一阵子共同生活,是我每年的计划。我知道一向有着自己社交与工作喜好的人,到异地生活时,将会是完全不同的景况。好在时间不长,而且我抱定了是与女儿一道生活,自己早早就准备着功课来做的,如此在享受纽约繁华、丰富、人文、美景之余,仍有一处自己的心灵空间可悠游。

这回我带来的功课之一是:为许倬云老师的《从历史看组织》做三校稿。许倬云教授是我大学时的老师,能追随一位有着丰富人文素养的大师是十分幸运的,三十多年来,我一直不放弃任何可向老师请益的机会。我十分尊崇许老师的为学与做人,尤其在做人方面,受教更多。每每在吃饭闲谈中,听到老师说到的历史典故,娓娓道来、以古鉴今,真可以说是直透人心,丝丝入扣,心里一直想着如何将老师的学问推广及于更多的社会大众,而不局限于学院殿堂的研究论文而已。

因此《从历史看领导》是催生成功的第一胎,而今这本《从历史看组织》则是二胎了。在纽约旅行中校看《从历史看组织》,

^{*} 本文是简静惠女士为许倬云先生所著《从历史看组织》台湾地区版而写。

真有恍如昨日之感。我对历史虽有偏爱,但对一个学史不成、半途而废的人来讲,看这本书的感觉真十分的流畅自在,那些过往的历史:恩怨情节、人物沧桑、战功史迹……历历呈现眼前,是如此的贴近,又如此的遥远;如此的熟悉,又如此的陌生……这些曾经在中国历史舞台上出现的人如萧何、诸葛亮、李冲、王安石、张居正、曾国藩、李鸿章……他们都是中国历史上著名的幕僚人物,运用本身的才华及资源去协助或开创不同层次的局面,有些成功,有些失败。成功失败之因,有个人、有外在、有因与帝王的互动环境的因素等等……不一而定。今天看来真有无限感慨,但“读史”的乐趣亦尽在其中。

许老师提到文化与政治体系的演变,有集体推动的力量,也有个人控制的层面;谈到每一个人物的功过时,许老师以一种平稳宽容的口吻叙述,有时感到欣慰,有时也感到扼腕。

谈到领袖的条件:领袖必须是眼光远大;必须是坚毅果决;必须是胸襟宽广;必须是公忠体国……其实这些条件,何尝不是每一个人的自许与期待。

而我也一回一回地在校看,仍期待着第三胎的出现。前些时与许老师闲谈中,曾提及一个人的性格将对自己带来不同的命运发展,历史上有许多这样的例子,我赶快抓住这个话题说:

“那我们可不可以再来筹划一本《从历史看命运》?”

许老师大叹,一波未平,一波又起,对我这做学生的穷追不舍也只能大摇其头了。

怎么样,让我们一起期待许老师的《从历史看领导》、《从历史看组织》系列的第三胎:

《从历史看命运》吧!

目录

序 许倬云 / 001

读史之乐 简静惠 / 001

序 论 / 001

第一章 设计管理的机密·西周 / 004

天命的继承 / 005

分封众建 / 008

天命的问题 / 011

第二章 不同形式的管理制度·春秋战国 / 013

齐国的失败 / 016

贤相晏婴 / 017

主权与授权 / 019

凌空监督 / 020

第三章 中央集权的管理·秦 / 023

重用六国人才 / 024

	封建到郡县 / 025
第四章	开放管理的核心·汉 / 028
	赏罚分明 / 029
	征求民意的察举制度 / 030
	汉代丞相 / 032
	财政问题 / 034
	组织改革 / 036
	制衡的作用 / 037
第五章	分裂与扩张·三国 / 049
	强势 CEO / 050
	开拓疆域 / 051
	结合地方豪杰 / 052
	诸葛亮的困难 / 053
	透视情况,判断形势 / 054
	南朝的整合 / 055
	只求一线产品 / 056
第六章	解体与整合·南北朝 / 060
	与地方势力结合 / 061
	南方整合:利益交换 / 062
	北方整合:缓慢且武装 / 063
	王猛治秦 / 065
第七章	融合与重组·南北朝 / 067
	整合步骤 / 068
	彻底重组 / 069
	均田和三长 / 071

府兵制 / 071	
第八章 整合与重组的检讨·南北朝 / 073	
南方失败之因 / 074	
北方的兼并 / 075	
融合的心态 / 077	
诸葛亮的例子 / 078	
胸襟是融合成功主因 / 079	
西周—春秋,封建—郡县制 / 080	
汉:扩大社会基础 / 081	
南北朝:扩张经济 / 082	
组织更新 / 083	
总结:人的因素,而非谋略 / 084	
第九章 领导与纳谏·唐 / 089	
集体宰相制度 / 090	
副署制度 / 091	
唐朝盛世 / 093	
盛世转弱 / 095	
经济生活 / 096	
第十章 权力集中·唐 / 099	
单一首长制 / 100	
唐朝的经济 / 103	
财经专家:刘晏 / 103	
唐代的谏官 / 105	
诚信为要 / 107	
罪己诏 / 109	

	君主专权 / 110
	企业与组织的运作 / 112
	天子所作,天下式瞻 / 112
第十一章	结构的老化·宋 / 117
	宋朝的内政 / 117
	宋朝的外交 / 118
	王安石变法 / 119
	整顿制度 / 121
	变法的评价 / 122
	政治斗争 / 123
	变法失败之因 / 124
	党派之争 / 125
	用人不当 / 126
	新旧冲突 / 127
	缺乏新陈代谢 / 128
	防止老化 / 130
第十二章	知识与视野·宋 / 132
	新经济体的出现 / 133
	重儒重农 / 134
	文章天下事 / 136
	专业与敬业 / 136
第十三章	选才与考核·明 / 141
	唐代的考核制度 / 143
	宋代的文官制度 / 144
	张居正的事功 / 146

	考成法 / 148
第十四章	组织与效率·明 / 151
	最高首长:皇帝与宰相 / 152
	董事会组织 / 153
	公司的组织单位 / 156
第十五章	形势与资源·清 / 158
	清代的经济制度 / 159
	国防问题 / 161
	中国经济改变 / 162
	湘军之起 / 163
	筹募经费 / 165
第十六章	创业与接班·清 / 170
	军队近代化 / 171
	近代化的财源 / 172
	曾国藩的办事精神 / 173
	培育接班人 / 175
	掌握资源为国家做事 / 176
	结 语 / 181

序 论

假如我们将治国当成管理一个企业,那么中国就是很大的一个公司,延续了几千年一直在经营的公司。当然这几千年来,公司不停地改组、不停地改变结构,也不停地改变市场,我们今天讨论历史的方式,事实上是将中国政府当作一个经营模式来看。国家假如是一个公司,国家的产品是什么?国家的市场又是什么?如果国家是一个公司,政府就是经营单位,国家的产品就是对国民的服务,其中包括安全和繁荣;它的市场呢,就是全国的人口,在过去,就是全国的民众,在今天就是国家的公民。这样的一个结构中,如果市场对公司的管理单位不能满意,公司就会失去它的市场,因为它的产品不能令人满意,于是这时候,就有了革命或王朝的颠覆。

政府的服务之中包括两项:国家的安全,及人民的生活繁荣

安定。要维持国家安全,就要看政府能不能有效地保卫国家的疆土;老百姓能不能得到繁荣安定的生活,就要看政府是不是让经济有适当发展的机会,让人民有安居乐业的机会。

国家的税收是用来维持管理机构的,也可看作管理机构的收费,如果收费超过市场所能负荷,市场就垮了。如果市场的负荷量和管理机构的费用间维持一种良好的平衡,市场就会一直存在,而且收入可以稳定增长;这个时候政府是有效率的,而人民也会拥护政府。从另一方面看来,如果市场扩大,市场的需求量增大,也就是国家的领土扩张、人口增加,则收入也会增加。所以古今中外的国家,常常竭尽所能地开疆辟土,希望拥有更多的人民及国土。但是这种扩张是要付出代价的:要扩张国土就要战争,战争需要金钱,会造成人员伤亡,也就是成本的增加及既有市场的损失。所以一个国家,如果要扩张领土,获得领土上的人口,从长远来看似乎是有利的,但在短期市场尚未稳定之时,不免要付出相当大的代价。有时,付出的代价不克负荷,足以使政府崩溃。

从公司经营的角度来看,如果一个经理人为了要扩张市场、增加产品,而使得公司的财力不胜负荷,董事会要将经理罢免,可能另一个经理人却享受了新市场的开拓效应。因此,新的王朝可能享受到上一个王朝崩溃之后的利益,这种例子在历史上我们常见到。

从这个角度讨论中国的历史,各位可以发现和公司的经营管理是很类似的。公司要支付的成本,除了制造产品的成本外,有极大部分是管理的成本。为了创造安定、繁荣的条件,政府要付出极大的开支。尤其在国防上,所需的成本是相当大的。管

理的成本来自于怎么样建立一个安定的秩序,怎样减少开支,增加效率,也就是增加利润。一个文官系统(也就是管理系统),如果运作得当,则这个国家的效率增加,管理的成本也相对减少许多,累积的利润就相对增高。由以上可见,一个国家的政治跟经营公司是完全一样的,因此本书就是从现代企业经营的角度,来看中国的历史。

如果我们可以找到一个经营相当长久的企业足为借镜的话,我们也就不用引用政治史了。可惜直到近代,中国并没有一个长久得足以讨论的企业史,我们只能从历代国家经营的历史借取经验,来看看前人经营的智慧与策略。因此,这本书中是将国家当成一个经营单位来讨论,而不是一个政治单位来讨论。

设计管理的机密

第一章

【西周】

假如我们把周代建立的制度,当成是中国第一个有规模的组织,就必须从周公说起。当然周代以前,中国并不是没有这样的组织,但是商代的历史我们知道的不够详尽,并没有足够的资料让我们进行细节的讨论。从西周开始,我们才有了比较清楚的历史资料。基本上由西周以至后来的王朝,我们都可以将王权(君主)当成是董事会,相权(宰相的权力)当成是经理人——CEO (Chief Executive Officer, 公司或机构的最高行政主管)的位置来讨论。王权常常可以影响宰相的决定,但是王权并不能完全推翻宰相的决定,就像一个公司中,董事会和总经理是必须相辅相成的。在中国历史上,第一个有作为的总经理是周公,周

公是武王的弟弟，武王带领着周人推翻了商朝，而周公却是这个王朝的真正缔造者，因为武王还没有来得及建立制度就死了。相权在周公的手上是相当有力量的，这个总经理是很有力量的，因为他的董事长，也就是成王，是自己的侄子。到现在我们还不能完全确定，究竟成王那时是不是只是一个空名的董事长，还是因为信任周公，所以完全交给他去做；我们甚至不能确定周公是不是曾经做过代理的摄政王——不过这些并不在我们的考虑之列。我们要注意的有两项，一是这个公司成立的使命。王朝这样的公司并没有一个经济部的注册登记立案，它的法定地位是什么？自西周开始，中国的王权必须依靠一个法定程序，那就是天命——皇天给你的使命，也就是上天承认的统治单位，给予合法地位。

天命的继承

在西周建立之初，西周以天命作为一个宣传的借口，来说明为什么一个小国能向商挑战，为什么这样的小国能统治这样大的王朝。西周在人口上、文化上、武力上，都不如它的敌手商王朝，可是居然很快就获得了胜利，理由在哪里？周人就以天命作为理由：皇天在众生之中寻找品德好、有能力的人，赐给他们天命，让他们管理天下；天命原来是在商人手里的，但商人是很差的统治者，所以皇天将原来赐给商人的天命收回。用天命为宣传的口号，使得西周的人民及士兵都很有信心去打这一场看来没有赢面的战争。他们的敌人是不是相信？我们不知道，但至少他们成功以后，敌人不得不相信，这便是历史上以既

成事实来说明合法性。

武王故去之后，周公和召公共同辅佐朝政，二者是平行的地位，周公担任的是宰辅的职务，召公担任的是太保的职务，他们是当时最有权力的两位大臣。甚至有一种说法认为，召公管理西边原来的王畿，周公管理东边新增的领土。这样的分界，历史上无法证明。从青铜器的铭文看来，西周的国土的确有本土与新增国土的区别，却并没有西边和东边明确的分野。但召公享有充分的权力与威望，则大约无疑。在两人共同辅政期间，周公以先王的弟弟、今王叔父的身份，可想而知，权力是相当大的，因此也引起了他的兄弟对他的猜忌，认为他会对成王不利。有所作为的人通常会受到排挤，这是古今中外都有的事。周公当时就处于这样的环境下，所有的流言都指向周公，认为他会取成王而代之，于是召公也质问他。在《尚书》中的一篇文章《君奭》^①中，记载了以下一段谈话，周公一开始就称召公的名字——“君奭”，而他们两人辩论的内容，却是关于天命降给谁？在过去许多文字如《尚书》中《召诰》、《多士》、《多方》及《诗经》许多篇中，都提到天命是降给周的。可是，承受天命的是周王，也就是文王、武王、成王这一王系呢？还是由周人集团，周的全体来共同承担？用一个譬喻：这家公司是一人无限公司呢？还是股份共同的有限公司？《君奭》篇的讨论，主要就是围绕着一个这个问题。

周公对召公说：上天不满意殷人的管理，于是我们周国便继承了天命（注意周公在此用的是“有周”，不是周王，而是周国、周的族人。一开头他就拿定了公司立场，而不是个人立场）。他说：我现在也不知道我们是不是能够永远维持现在的基础，不知

道是否能永续经营,是否最后会有不好的结果,我不敢说。但我们既然承接了天命,就不能放弃我们的责任,我们的后代子孙一定要认认真真做事,要晓得天给我们这个责任是不容易的,要建立这个公司是不容易的。天现在给了我们的天命,天可以拿走,也可以降给别人,我小子旦没什么长处,只有追随前人作为,辅助现在年轻的君王,以接续这样的福分。君奭呀!我听说殷的开国君主成汤,他接受天命时有一大群辅佐的人,他的辅佐是贤臣伊尹,中兴的君王太甲,也由伊尹继续辅佐,一代一代都有贤良的臣子帮助接受天命的君王。统治是双轨的,并非只有王在掌权。所以商人在这样的统治下,国家运作良好。君奭,以前上天将天命降给商人,现在商人亡国了,我们这个新邦国接下了商室未完成任务。我们开国的文王有五位贤臣帮助他建立国家,他的作为及品德受到上天的赞赏,而得以继承天命,这是因为我们的周王也有一群贤良的臣子辅佐,所以周的天命是集体的。上天之所以降下天命,是这一群人良好的表现得到肯定,天命是降给这一群人的。到了武王,仍有四个贤臣辅佐,帮助武王打败了商朝。现在到了我们这一代,我小子旦接受这个工作,为辅佐的人,和你一起,就像渡河的人,肩并肩,一同渡过这条河。这一代辅佐的人就是你我二人,情况正如过去几位君主一样,天命是降在我们这一群人身上,你我都没有逃避责任的可能。现在我们要考虑的,是没有人督促我们、勉励我们,在我们老去以后,我们的作为和美德还能让下一代继续承受上天的福分,为天下百姓做事。所以如果我们听不见别人的声音,容不下别人的批评,那么我们一定会失败。如果我们连人民的声音都听不见的话,我们怎么能让上帝听见我们的声音呢?