



MO ZI
GUANLI SIXIANG YANJIU

墨子管理思想研究

彭双 涂春燕 著



电子科技大学出版社

墨子管理思想研究

彭 双 涂春燕 著

电子科技大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

墨子管理思想研究 / 彭双, 涂春燕著. —成都: 电子科技大学出版社, 2006. 5
ISBN 7-81114-116-7

I. 墨... II. ①彭... ②涂... III. ①墨翟 (前480~前420) —管理学—思想评论 IV. ①C93-092 ②B224.5

中国版本图书馆CIP数据核字 (2006) 第043653号

墨子管理思想研究

彭 双 涂春燕 著

出 版: 电子科技大学出版社 (成都建设北路二段四号, 邮编: 610054)
责任编辑: 余 利 张 鹏
发 行: 电子科技大学出版社
印 刷: 成都科星印务有限公司
开 本: 850mm×1168mm 1/32 印张 8 字数 220 千字
版 次: 2006 年 5 月第一版
印 次: 2006 年 5 月第一次印刷
书 号: ISBN 7-81114-116-7/C·2
定 价: 23.00 元

前 言

在人类思想的创新过程中，古老经典总是如源头活水，源源不断地流出现代思想。法国哲学家笛卡儿曾说过，我们现在所能想到的，无不是以往的哲学家以这样或那样的方式已经说过了的。如同西方人总是回溯到古希腊，印度人总是从古老的《吠陀》中寻找灵感，中国人则总是追溯到先秦文化。

墨学在先秦以后的中国文化的发展中缺乏轴心地位，未能得到封建政治的重视与强化，曾一度中绝。但文化的发展与传承的断裂并不意味着其价值的长久失落，墨学在 19 世纪末的第一次“复兴”便是一个明证。

国内学界关于中国古代文化、哲学的研究、古代思想家和学派研究的深度和广度、研究队伍的培养和发展，以及与境外学界的学术交流情况看，对墨家思想的研究和关注，相对儒、道、佛等诸家学说的研究来说，是很薄弱和不足的。儒家的管理思想与方法随着新儒学的兴起与繁荣，已经成为世界管理科学，尤其是东方管理学的重要内容和基本原理，而墨家的管理思想与方法是近十年来才受到人们关注的，其内涵与特色以及其现代价值还有待于人们的进一步挖掘与弘扬。

墨子是先秦时期著名的思想家、哲学家、政治家、科学家、军事家和逻辑学家。墨子的管理思想也非常丰富。墨子的管理思想，以兼爱、尚同、尚贤为主要特色。挖掘墨子的管理思想对于弘扬东方管理文化、对于促进当今管理科学的发展具有较大的理论价值，对于当今企业管理与行政管理亦具有相当的借鉴作用。张斌峰博士

这样说：“无论从现时代来看，无论是从中国传统文化的人文精神的重构和科学理性精神的确立，还是从社会经济、文化的现代化的现实价值层上，抑或是从世界的角度来看墨学，墨家学说在建立新的全球社会时，将会比儒学和道家之学可能提供得更多。”^①朱传荣教授说：“实际上，不论从历史上或是从现实上说，借鉴墨家学说的意义不仅不比借鉴儒家学说的意义逊色，而且要比借鉴儒家学说更能贴近当代社会经济政治发展的要求。这不仅仅因为墨子是我国古代伟大的思想家、教育学、科学家、军事家、社会活动家和学贯文理、注重实践、百科全书式的平民圣人，而且，还因为他从当时的政治形势出发，为了平民百姓的切身利益，为了社会经济发展和社会进步，提出的一套系统的政治理论和政治革新主张。这些主张，不仅在历史上具有不可磨灭的进步性，而且对当今社会经济发展和社会进步，也具有积极的借鉴意义。”^②

本书用现代管理学的体系对墨子的传统管理思想进行梳理，以期能为新墨学的发展出一点力。

本书为西华师范大学 2003 年科研启动基金项目（西华师范大学文件，校科字（2003）号）和四川省教育厅教改项目（川教（2005）198 号）研究成果，由西华师范大学商学院教师彭双和西华师范大学后勤集团涂春燕合著。在写作过程中我们得到各位前辈、领导和同事的关心和大力帮助。在此，谨表示衷心感谢。

限于我们的水平与能力，本书在立意、编写等方面有诸多疏漏、不足与失误之处，敬请学界先进与读者批评指正。

①张斌峰：《新墨学如何可能》，哲学动态，1998 年 12 月。

②朱传荣：《论墨家进步的社会政治观及其哲学基础》，

www.zhouyi.sdu.edu.cn，2005 年 10 月。

目 录

第一篇 墨子管理思想概述	1
第一节 墨 子 简 介	1
第二节 墨子的思想体系	3
第三节 墨子的管理思想概述	7
第二篇 利中取大、害中取小——墨子的决策思想.....	11
第一节 “择务而从事”——寻找需要决策的问题	11
第二节 建立高效的信息收集系统	12
第三节 “求天志”和“三表法”的决策效果评价	23
第四节 以墨子止楚攻宋为例分析墨子的决策	26
第三篇 尚同——墨子的组织思想	32
第一节 尚同的原因及国家的起源	32
第二节 等级制的国家组织机构	33
第三节 尚同——思想的统一	36
第四节 国家机构的权力分配	63
第四篇 尚贤——墨子人力资源管理思想	72
第一节 尚贤——政事之本	72
第二节 德才兼备的人才标准	78
第三节 人才选拔原则	80

第四节	墨子的用人思想	84
第五节	教育与培训思想	89
第六节	人员考评思想	105
第七节	人员激励思想	116
第八节	墨家人才思想的现代意义	123
第五篇 修身务本——墨子的领导艺术思想		126
第一节	助己视听 助己言谈 助己思虑 助己动作	126
第二节	明大重于知小	128
第三节	择务而从事	130
第四节	加强领导者的素质修养	131
第五节	“摩顶放踵”的工作态度	144
第六篇 所染——墨子人性论		147
第一节	人性的善恶之辨	147
第二节	墨子的人性论的启示	151
第七篇 兼爱——墨子的人际关系协调思想		155
第一节	兼爱的含义	155
第二节	兼爱的原因	163
第三节	兼爱的可行性	165
第四节	墨子兼爱思想的现实意义	173
第八篇 上下通情——墨子的沟通思想		180
第一节	畅通的上行沟通渠道	180
第二节	高效的下行沟通渠道	185
第三节	墨子的沟通艺术	186
第四节	非言语沟通	189

第九篇 墨家的理财思想	191
第一节 墨家理财思想产生的社会背景	191
第二节 固 本 开 源	192
第三节 墨子的财政开支思想	213
第四节 墨子的分配观	239
 参考文献	245

第一篇 墨子管理思想概述

第一节 墨子简介

春秋战国时期，是中国社会的大转型时期，也是我国社会结构大调整的时期。这时周天子已失去了往日的辉煌，各诸侯国之间攻城略地，明争暗夺，展开了旷日持久的兼并与反兼并战争。旧的政治、经济秩序乃至社会伦理秩序渐趋崩解，而新的政治经济秩序和社会伦理秩序尚未完全建立起来，一切都处在迅速的变更和代谢中，正是“社稷无常奉，君臣无常位”。在这新旧社会秩序交替的时代里，到处充满着大国攻小国、大家篡小家、强凌弱、众暴寡、诈谋愚、贵傲贱的不合理现象。这是一个弱肉强食、激烈竞争的强权时代，是一个盛行杀伐之风的时代。在这个极不公平的时代里，一方面是当权者的腐败奢侈、花天酒地、纸醉金迷、玉衣锦帛、雕车画舟，一方面是广大平民百姓的深重苦难，他们饥不得食、寒不得衣、劳不得息，过着暗无天日的悲惨生活。

就是在这样一个动荡不安的时代，一位与孔、孟、老、庄齐名的伟大的思想家、社会活动家、教育家、科学家、军事家墨子诞生了。墨子，姓墨名翟，今山东滕州人，是与孔子大约同时的第二个文化巨人。由墨子所创的墨家学派，在先秦时与儒家并称显学，《韩非子·显学》曰：“世之显学，儒墨也。儒之所至，孔丘也。墨之所至，墨翟也。”

墨子首先是一位伟大的思想家。墨子是墨家学派的创始人和集

大成者。墨子学说经过后世弟子不断充实、丰富和提高，至战国末期，“形成以现存53篇《墨子》为文字载体的气势磅礴、博大精深的墨学体系”^①。墨子的思想涉及哲学、伦理、逻辑、教育、天文、数学、物理、工程技术、军事等各个方面，内容丰富，包罗万象，是一位百科全书式的哲人，充满着劳动者的实践智慧和道德理想。墨子生前没有自己的著作，现今所流传的墨学思想，大部分是由其弟子记载、整理、编纂而成的。墨家的著述平实质朴，不加修饰，既无华丽词藻之嫌，又无玄妙高深之辞，更无哗众取宠之语。但其中流露出的伟大的智慧和崇高的救世精神，却是异常震撼人心的。

墨子是伟大的社会活动家，他出身于平民世家，一生没有脱离生产劳动。他和他的弟子们始终过着勤劳俭朴的生活，立足现实，崇尚和平，以自苦利他为己任。墨子又是一位伟大的社会实践家，曾周游列国，广收门徒，施教四方，为了天下劳苦大众的利益呕心沥血。“赴火蹈刃，死不还踵”，“摩顶放踵，利天下而为之”，这就是墨子高尚的志行和强烈的救世主义精神的真实写照。

墨子与孔子一样，是我国古代伟大的教育家。《淮南子》说他“修先圣之术，通六艺之论，口道其言，身行其志”。他不仅自己博学多识，且诲人不倦，广招门徒弟子，桃李遍天下。据史料记载，墨子弟子多时可达数百人，主要代表者有禽滑厘、田子方、段干木、高石子、公尚过、耕柱子、曹公子等人，此外还有墨子的再传和三传弟子。墨子培养学生有鲜明的政治目的，他想培养一批能够推行墨家学说的忠实信徒，培养能够执行墨家主张的实际人才。墨子及其弟子不仅仅上说下教，而且还见诸于行动。在关键时刻，墨家学派的成员都能挺身而出，视死如归，为实现墨家的理想和宗旨贡献出全部的力量或生命。

墨子还是一位杰出的实践家、科学家，是我国古代的一位能工巧匠，具有高超的技艺。史书记载了他与公输般竞技的故事。公输

① 孙中原：《墨学与现代文化》，北京：中国广播电视出版社，1998年。

般，姓公输名般，又称班、盘、斑，即今广为流传的鲁班，现在人们均称其为公输盘。公输盘是春秋时期鲁国人，也是我国古代的一位能工巧匠，相传曾发明了刨、钻、锯等匠器工具，被历代工匠奉为祖师。墨子与公输盘是同时代人，相传他曾与公输盘比巧竞技。

《淮南子·齐俗训》记载：鲁班、墨子以木为鸢(yuān，即鹰)，在天上飞了三天而没有停下来。公输盘曾为楚国制造攻城器械——云梯，准备攻打宋国。墨子闻之，从鲁国行十日十夜抵达楚国，与公输盘斗智比勇。墨子用小木片制成守城器械，结果公输盘九设攻城之机变，而墨子九拒之。公输盘攻城之计穷尽了，而墨子守城之策则有余，终于使公输般这个赫赫有名的能工巧匠认输。墨家学派在墨子的影响下，不仅不鄙视技艺和实用技术，而且重视对数学、力学、光学等科学的研究、利用，使墨家在中国古代自然科学史上占据了重要的地位。

墨子是一位伟大的人道主义者，他崇尚和平，反对战争，主张兼爱，厌弃攻伐。为了和平的理想，墨子常置生死于度外，善于运用杰出的智慧、不凡的辩才和英勇的胆略去实践自己的政治主张。

第二节 墨子的思想体系

《鲁问篇》载：子墨子游，魏越曰：“既得见四方之君，子则将先语？”子墨子曰：“凡入国，必择务而从事焉。国家昏乱，则语之尚贤、尚同；国家贫，则语之节用、节葬；国家惠音湛涵，则语之非乐、非命；国家淫僻无礼，则语之尊天事鬼；国家务夺侵凌，即语之兼爱、非攻。故曰：择务而从事焉。”（墨子将出游各国，魏越问墨子：“如果见到了各国君主，您打算先说什么呢？”墨子说：“凡是到了一个国家，必须先选择最重要的事情去开展活动。

如果这个国家昏乱，就宣传崇尚贤者、上下同心；如果这个国家贫穷，就宣传节俭、节葬；如果这个国家沉溺于音乐、美酒，就讲讲音乐的坏处和不能相信命运；如果这个国家过于乖僻无礼，就向他们宣传尊重天意和敬畏鬼神的惩罚；如果这个国家好发动战争、掠夺欺凌他人，就向他们宣传‘兼爱’、‘非攻’的道理。所以说，必须选择最重要的事情去做。”）

这是墨子自己关于其思想体系的完整表述，由墨子的“十论”或曰十大政治主张组成，包括政治、经济、哲学、伦理、宗教、文化等等内容，是一个社会政治、经济改革的纲领性文献，它也是一个实践的纲领，有很强的针对性、实践性、批判性和革命性。

关于墨子思想体系的核心，有尚同说、天志说、兼爱说，但我们认为，“兴天下之利，除天下之害”才是墨子思想的核心。因为墨子“十论”都是围绕“兴天下之利，除天下之害”而展开的。

尚同。《尚同中》云：“明乎民之无正长以一同天下之义，而天下乱也，是故选择天下贤良、圣知、辩慧之人，立以为天子，使从事乎一同天下之义。”（明白了没有行政长官来统一天下的意见，天下就会大乱，所以人们就选择天下贤良、聪明而口才好的人，推举他立为天子，使他从事于统一天下的意见。）墨子又说：“故古者圣王明天、鬼之所欲，而辟天、鬼之所憎，以求兴天下之利，除天下之害。”（所以古时的圣王知道天帝鬼神喜欢什么，从而能避免天帝鬼神所憎恶的东西，以求兴天下之利，除天下之害。）所以，墨子的“尚同”，是要求天子率百官“一同天下之义”，并上同于天，而天的意愿是“兴天下之利，除天下之害”。所以尚同的目标是“兴天下之利，除天下之害”。

兼爱与非攻。《兼爱中》开宗明义：“子墨子言曰：‘仁人之所以为事者，必兴天下之利，除去天下之害，以此为事者也。’然则天下之利何也？天下之害何也？子墨子言曰：‘今若国之与国之相攻，家之与家之相篡，人之与人相贼，君臣不惠忠，父子不慈孝，兄弟不和睦，此则天下之害也。’”（墨子说：“仁人处理事务的原则，一

定是为天下兴利除害，以此原则来处理事务。”既然如此，那么天下的利是什么，而天下的害又是什么呢？墨子说：“现在如国与国之间相互攻伐，家族与家族之间相互掠夺，人与人之间相互残害，君臣之间不相互施惠、效忠，父子之间不相互慈爱、孝敬，兄弟之间不相互融洽、协调，这就都是天下之害。”墨子的兼爱与非攻，目的就是实现“兴天下之利，除天下之害”。

节用。《节用上》云：“圣王为政，其发令、兴事、使民、用财也，无不加用而为者。是故财用不费，民德不劳，其兴利多矣！”（圣王施政，他发布命令、举办事业、使用民力和财物，没有不是有益于实用才去做的。所以使用财物不浪费，民众能不劳苦，他兴起的利益就多了。）这里的“兴利多”，就是“兴天下之利”的同义语。而在《节用中》篇，墨子更反复致意：“凡足以奉给民用，则止。诸加费不加于民利者，圣王弗为。”（只要足以供给民用就行。而那种只增加费用而不更有利于民用的，圣王都不做。）墨子在这里强调，凡是不能给天下之民带来利益的，应该停止，更别说“天下之害”了。

节葬。《节葬下》在谈到厚葬久丧的危害时说：“厚葬久丧，实不可以富贫众寡、定危理乱乎！此非仁非义、非孝子之事也。为人谋者，不可不沮也。仁者将求除之天下，相废而使人非之，终身勿为。且故兴天下之利，除天下之害，令国家百姓之不治也，自古及今，未尝之有也。”（若厚葬久丧确实不可以使贫者富、寡者众，不可以使危者安、乱者治，这就是不仁的、不义的，不是孝子应做的事，替人谋划者不能不阻止他去做。仁者将谋求在天下除掉它，相互废弃它，并使人们非难它，终身不去做。所以说兴起天下的大利，除去天下的公害，而使国家百姓不能得到治理的，从古至今还不曾有过的。）因为厚葬久丧给人民和国家带来巨大的危害，因而节葬也是“兴天下之利，除天下之害”的手段之一。

尊天。墨子的天之（志），是度量天下万事万物的。然而，天志是墨子的工具，《天志中》云：“是故子墨子之有天之，辟人无以异

乎轮人之有规，匠人之有矩也。”（所以墨子认为有天志，就像制轮的人有圆规，木匠有方尺一样没有区别。）这个工具是为实现“兴天下之利，除天下之害”的目标而服务的，因为他还在《天志中》篇道：“故古者圣王明天、鬼之所福，而辟天鬼之所憎，以求兴天下之利，而除天下之害。是以天之为寒热也节，四时调，阴阳雨露也时，五谷孰，六畜遂，疾灾戾疫凶饥则不至。”（所以古时的圣王，明白地知道上天、鬼神所降福，而避免做上天、鬼神所憎恶的事，以追求兴天下之利，而除天下之害。所以天安排寒热合节，四时调顺，阴阳雨露合乎时令，五谷熟，六畜繁殖，而疾病灾祸瘟疫凶饥不至。）

事鬼。《明鬼下》有两段话，都表明事鬼也不过是“兴天下之利，除天下之害”的手段之一。《明鬼下》云：“今天下之王公大人、士君子，实将欲求兴天下之利，除天下之害，故当鬼神之有与无之别，以为将不可以不明察此者也。”（现在天下的王公大人士君子，如果实在想兴办天下之利，除去天下之害，那么对于鬼神有无的分辨，（我）认为是不可不考察清楚的。）又云：“今天下之王公大人、士君子，中实将欲求兴天下之利，除天下之害，当若鬼神之有也，将不可不尊明也，圣王之道也。”（现在天下的王公大人士君子，如果心中确实想求兴天下之利，除天下之害，那么对于鬼神的存在，将不可不加以尊重表彰，这即是圣王之道。）

非乐。《非乐上》篇之始，墨子便道：“仁之事者，必务求兴天下之利，除天下之害，将以为法乎天下，利人乎即为，不利人乎即止。且夫仁者之为天下度也，非为其目之所美，耳之所乐，口之所甘，身体之所安，以此亏夺民衣食之财，仁者弗为也。”（仁人做事，必须讲求对天下有利，为天下除害，将以此作为天下的准则。对人有利的，就做；对人无利的，就停止。仁者替天下考虑，并不是为了能见到美丽的东西，听到快乐的声音，尝到美味，使身体安适。让这些来掠取民众的衣食财物，仁人是不做的。）可知“非乐”的出发点是“兴天下之利，除天下之害”。

非命。墨子认为是非利害之辨必须有一个客观标准。为了鉴别

“命”之有无，墨子提出了三表法作为判断标准。《非命上》云：“何谓三表？子墨子言曰：有本之者，有原之者，有用之者。于何本之？上本之于古者圣王之事。于何原之？下原察百姓耳目之实。于何用之？废以为刑政，观其中国家百姓人民之利。此所谓言有三表也。”

（什么是“三表”呢？墨子说：“第一是‘本之’，第二是‘原之’，第三是‘用之’。什么叫做‘本之’呢？就是往上探求古代圣王的事迹。如何叫做‘原之’呢？就是向下去考察百姓耳目的实情。什么叫做‘用之’呢？就是将它用在行政方面，看它是否符合国家百姓的利益，这就是所说的‘三表’。”）命定说条条违背三表的原则，特别是不符合第三条标准，即不符合国家百姓的利益，所以他主张“非命”。他在《非命下》又云：“今天下之士君子，中实将欲求兴天下之利、除天下之害，当若有命者之言，不可不强非也。”（当今天下士君子，心里实在希望能兴天下之利，除天下之害，那么对于主张有命论的，是不可以不极力反对啊！）可见，墨子“非命”的出发点还是“兴天下之利，除天下之害”。

尚贤。《尚贤》上、中、下三篇均无“兴天下之利，除天下之害”之名，而有“兴天下之利，除天下之害”之实。但“尚贤”是墨子为实现“兴天下之利，除天下之害”的人才战略。因为墨子认为，尚贤是天鬼百姓之利，政事之本。

第三节 墨子的管理思想概述

墨子的所有管理思想都是为“兴天下之利，除天下之害”服务的，其管理思想简要介绍如下。

一、利中取大、害中取小——决策思想

首先，墨子主张将向统治者提出自己的对策，即“择务而从事”

（《鲁问》）。其次，他非常重视信息的收集（他在《尚同下》篇把得下之情视作为政成功的充分必要条件，得下之情则治，不得下之情则不治），主张通过他人帮助自己收集信息。再次，他主张在决策时应权衡利弊，按“利中取大、害中取小”的原则选择行动方案。最后，他主张用“求天志”和“三表法”来判断决策是否正确。

二、尚同——组织思想

墨子提出的尚同思想包括两个方面的内容：一方面是思想意识上的统一，即通过“上之所是，必皆是之；上之所非，必皆非之”（《尚同上》），从而达到“一同天下之义”，“一同其国之义”的自上而下的思想统一；另一方面是为了保障思想意识统一而实行的自上而下的统一组织领导。墨子所设计的行政组织结构包括了天、天子、诸侯、将军、乡长、里长、士、庶人这样一个等级序列。他主张每一层梯上的成员均不得随意行事，要依次由自己的上级来领导，贯彻上一级领导的意图，以此达到“尚同而不下比”的思想统一，即层层上同，最后尚同于“天志”。而天志意欲“兴天下之利，除天下之害”，并最终与民意相通。墨子的组织体系是一个民主集中式政体。

三、尚贤——人力资源管理思想

墨子充分认识到人才的重大作用，所以在其著作中多次指出尚贤是政事的根本所在。在人才标准上，主张选择“贤良之士，厚乎德行，辩乎言谈，博乎道术者”（《尚贤上》）为政长。在人才选拔方面，他主张用人唯贤，提出“有能则举之，无能则下之，举公义，辟私怨”、持续举贤的原则。在用人方面，提出“各事其能”，重用人才的原则。在人才教育方面，他把“王公大人”与“匹夫徒步之士”当做教育对象，把培养“贤士”或“兼士”作为教育目的，强调社会环境的作用，重视生产技术、自然科学教育、逻辑思维、军事教育，强调因材施教和主动教育等教学原则。在人员考评方面，

提出“合志功而观”(同时考察动机和效果)、“听言迹行察能”的全面、长期考察原则。在人才激励方面主张赏罚结合,注重精神激励(榜样激励、情感激励)与物质激励并重。

四、修身务本——领导艺术

墨子的领导艺术表现在他强调贤人应该修身务本,并终身坚持;领导者应充分发动下属,使人助己视听,助己言谈,助己思虑,助己动作;应该明大重于知小;工作中应该分清主次,要“择务而从事”;应该具有“摩顶放踵”的工作态度。

五、所染——人性假设思想

关于人性是善还是恶的问题,墨子并没有明确地回答。但他提出了“所染”说,认为外界环境对于人的道德品性的形成有着决定作用,特别是对教育的作用非常大。

六、兼相爱,交相利——人际关系协调思想

墨子大力提倡“兼相爱,交相利”,以此协调人与人、组织与组织之间的关系。所谓“兼相爱”,就是“周爱人”,长幼贵贱皆爱,即使臧、荻之类奴隶也不例外,哪怕人多到无穷无尽、也不妨碍爱之所及。所谓“交相利”、就是利人才能利己,利人也是为利己。他在《兼爱中》篇说:“夫爱人者,人必从而爱之;利人者,人必从而利之;恶人者,人必从而恶之;害人者,人必从而害之。”(爱别人的人,别人也随即爱他;有利于别人的人,别人也随即有利于他;憎恶别人的人,别人也随即憎恶他;损害别人的人,别人也随即损害他。)