

# 中国古代管理 思想荟萃

苑广增 何鲁敏  
庞长富 唐敬年  
等编

科学技术文献出版社



# 中国古代管理思想荟萃

主 编 苑广增

副主编 何鲁敏 庞长富 唐敬年

科学技术文献出版社

(京)新登字130号

1041-20

## 内 容 简 介

我国传统文化源远流长，古代典籍浩瀚如海，辉煌盖世，其中富有哲理的管理思想十分丰富，是中华民族的珍贵遗产。本书就是从中选取精华，内容包括：以民为本，富民、爱民、教民、取信于民；为政之要在于得人，知人善任；尚贤举贤；公平正直，廉政节用；广开言路；法治；赏法考吏等方面。本书内容选取精当，主题鲜明，所选条文易懂，便于读者记忆、运用。

本书对广大科技工作者、中基层领导干部，以及有志于从事领导思想和管理思想研究的广大中青年干部、大专院校师生等都有较大参考价值。

## 中国古代管理思想荟萃

苑广增 何鲁敏 等编著

科学技术文献出版社出版

(北京复兴路15号 邮政编码 100038)

北京市燕山联营印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

\*

787×1092毫米 32开本 5.625印张 111千字

1992年12月第1版 1992年12月第1次印刷

印数：1—2000册

社科新书目：311—015

ISBN 7-5023-1848-8/C·36

定 价：4.15元

## 编 者 的 话

中国古代文化源远流长，博大精深。中国古代管理思想，是中国古代文化宝库中的重要组成部分，是一份极为珍贵的思想遗产。党和国家的各级领导干部以及有志于成为领导和管理干部的广大知识分子、青年大学生，在学习和研究现代领导科学与管理科学时，以马列主义、毛泽东思想为指导，对中国古代管理思想加以批判地借鉴或继承，是颇有裨益的。本书正是为适应上述需要而选编的。

中国古代典籍中关于管理的思想十分丰富，为避免资料芜杂，使人读起来颇费时日而又不得要领。我们选编此书的原则，一是取其精华，去其糟粕；二是从大量古代有关著作中筛选出最精练、最富有启迪意义的部分；三是文字通俗易懂，除个别词句外，一般无需注解，使凡具有初中以上文化程度的人均可读懂弄通。这三条原则，也即是本书的特点。

参与本书编选工作的还有章宁、田野、高寿仙、王洋、李宁、冬爽莉、刘竹风、刘进珍、唐敬春等同志。

编 者

1991年11月

# 目 录

## 一、以民为本，富民、爱民、教民、取信于民篇……( 1 )

1. 民者，国之基也；治国之道，以富民为本 ……( 1 )
2. 恃德者昌，恃力者亡；水可载舟，亦可覆舟 ……( 8 )
3. 治世莫若爱民；爱民之本在于正心术立纪纲 ……( 15 )
4. 善政不如善教、兴学得民心 ……( 17 )
5. 上下同欲者胜；与民同欲而不兴旺发达者，未之有也 ……( 22 )
6. 取信于民，国之大宝也 ……( 24 )

## 二、为政之要在于得人、知人善任篇……( 26 )

1. 治国安邦以人为本，得人则昌，失人则亡 ……( 26 )
2. 智莫大于知人；欲立非常之功者，必有知人之明 ……( 30 )
3. 无求备于一人；成大功者不小苛 ……( 31 )
4. 用人取其所长，弃其所短，则世无弃才 ……( 34 )
5. 不以言取人；毁誉者半，乃可有贤 ……( 41 )
6. 用人不限资历、尊卑，则取人之路广 ……( 43 )
7. 量才授职，大器不可小用，小才不可

- 大用 ..... ( 46 )
8. 任人以事，存亡之机也；为官择人者治，  
为人设官者乱 ..... ( 47 )
9. 官在得人，不在员多；官吏浮冗，最为  
天下之大患 ..... ( 50 )
10. 任人勿疑，疑人勿用；任贤而贰，五尧  
不治 ..... ( 52 )
11. 德者才之帅，才者德之资；授官必须德  
才兼备 ..... ( 54 )
12. 识别人的德才的方法 ..... ( 58 )
13. 用人进之以六正，戒之以六邪，则不严  
而自励，不劝而自勉 ..... ( 59 )
- 三、尚贤举贤篇 ..... ( 62 )
1. 尚贤举贤，政之本也；有贤而不知任用，  
国之不祥也 ..... ( 62 )
2. 贤乃国宝，有贤而用，国之福也；任贤  
必治，任不肖必乱 ..... ( 65 )
3. 任官惟贤才，奉公举贤，不避亲仇 ..... ( 69 )
4. 赦小过，举贤才；水至清无鱼，人至察  
无徒 ..... ( 72 )
5. 举贤退不肖，乃无后患；以正直为贤，要  
区分真假贤 ..... ( 73 )
6. 庸人与乱臣贼子的特征 ..... ( 78 )
- 四、公平正直篇 ..... ( 81 )
1. 治国要道在于公平正直；公生明，偏生暗；  
败莫败于多私 ..... ( 81 )

2. 政者正也；身不正则令不行，令不行则生  
变乱 ..... (84)

3. 以令率人，不若身先；责于下者，必先禁  
于上 ..... (88)

## 五、廉政节用篇..... (90)

1. 廉者民之表，贪者民之贼；为政之要，曰公  
与清；考察官吏以奖励廉洁为要，吏不廉  
平，则治道衰 ..... (90)

2. 节用者，理财之本；历览前贤国与家，成由  
勤俭败由奢 ..... (93)

## 六、广开言路篇..... (98)

1. 广开言路，为治国第一要务；下情不上通  
是国之大患 ..... (98)

2. 为政之道，务在多闻；拒谏之政，亡国之  
风也；纳谏之政，兴国之道也 ..... (102)

3. 国之所以治者君明也；兼听则明，偏听则  
暗而生奸成乱 ..... (115)

4. 处尊位不闻其过，是最大之患；过而不悛，  
亡之本也；过而能改，人皆仰之 ..... (116)

## 七、法治篇..... (119)

1. 治国以法理为本，奉法则强，无法则乱；  
主多能而不以法治国者，可亡也 ..... (119)

2. 守法不变则衰；变法之本在育才，在变  
官制 ..... (122)

3. 有法不依，与无法同；法不阿贵，法不一，  
则有国者不祥；上下皆从法，谓之大治 ..... (124)

4. 将兵治民，宽简有法；刑罚不中，则民无所措手足；刑赏之本在于劝善惩恶 .....(126)
5. 法治与人治应相结合，人治与法治并行而不相胜，则天下安 .....(128)
6. 人治与法治应相结合，人治与法治并行而不相胜，则天下安 .....(129)
- 八、赏罚考吏篇**.....(132)
  1. 赏罚乃古今通道，政之柄也；行赏罚而齐万民者，治国也 .....(132)
  2. 有功不赏则大功不立；有功不赏，有罪不诛，则不能治国 .....(133)
  3. 赏罚必在至公；赏不避疏贱，诛不避亲贵，则治天下如运之掌 .....(134)
  4. 托是非于赏罚；赏罚必信，赏罚分明；赏罚不明，乱亡随之 .....(137)
  5. 赏必当其功，罚必当其罪；赏不足劝善，罚不足禁非，而政不成 .....(140)
  6. 赏者喜众，罚者正乱；赏罚不滥行，赏罚滥，人则重私轻公矣 .....(141)
  7. 赏罚不当则乱；赏功而不罚罪非国典也 .....(143)
  8. 赏罚及时，可使人从善远罪 .....(143)
  9. 察吏考功则治；官不考功，则吏怠慢而奸宄兴 .....(144)
- 九、综合篇**.....(146)
  1. 治国安邦之策八则、五诀、四患、五政、八弊 .....(146)



2. 上下职责分明，不可政出多门 .....(148)
3. 天时不如地利，地利不如人和；上下不和，虽安必危，上下和天下事迎刃而解 .....(149)
4. 凡事预则立，不预则废；怨在不舍小过，患在不预定谋 .....(150)
5. 机不可失，时不再来；智者贵于乘时；时者国之所以存亡，天下之所最重也 .....(154)
6. 主好要，则百事祥；主好详，则百事荒；万目不张举其纲 .....(157)
7. 当断不断，反受其乱；谋之虽多，决之欲独；广任贤良，不必事事自断 .....(159)
8. 张弛、刚柔、宽猛相济，文武之道也 .....(161)
9. 举大事必慎其始终；慎始而敬终，终以不困 .....(165)
10. 安而不忘危，存而不忘亡，治而不忘乱；为之于未有，治之于未乱 .....(166)

## 一、以民为本，富民、爱民、 教民、取信于民篇

### 1. 民者，国之基也；治国之道，以富民为本

民者，国之基也，诚宜重其食，爱其命。

[魏晋] 陈寿：《三国志·吴书·陆凯传》

民惟邦本，本固邦宁。

《尚书·五子之歌》

民为贵，社稷次之，君为轻。

《孟子·尽心下》

闻之于政也，民无不以为本也，国以为本，君以为本，吏以为本。故国以民为安危，君以民为威侮，吏以民为贵贱，此之谓民无不为本也。

[汉] 贾谊：《新书·大政上》

国以民为本，社稷亦为民而立。

[宋] 朱熹：《四书集注·孟子·尽心下》注语

王者以民为天。

[汉] 班固：《汉书·郅食其传》

国主之有民也，犹城之有基。

[汉] 刘安等：《淮南子·泰族训》

且夫国以民为基，贵以贱为本。是以圣王养民，爱之如子，忧之如家，危者安之，亡者存之，救其灾患，除其祸乱。

[汉] 王符：《潜夫论笺·救边》

齐桓公问管仲曰：“王者何贵？”曰：“贵天。”桓公仰而视天。管仲曰：“所谓天者，非谓苍苍莽莽之天也。君人者，以百姓为天。百姓与之则安，辅之则强，非之则危，背之则亡。《诗》云：‘民而无良，相怨一方。民怨其上，不遂亡者，未之有也。’”

[汉] 刘向：《说苑·建本》

王者以民为基，民以财为本，财竭则下畔（畔通叛），下畔则上亡。是以明王爱养基本，不敢穷极，使民如承大祭。

[宋] 司马光：《资治通鉴·汉纪·成帝永始二年》

财须民生，强赖民力，威恃民势，福由民殖，德俟民茂，义以民行。

《三国志·吴书·骆统传》

夫民者，国之根也。诚宜重其食，爱其命，民安则君安，民乐则君乐。

《三国志·吴志·陆凯传》

为国者以民为基，民以衣食为本。使国中无饥寒之患，百姓无离土之心，则天下幸甚。

《三国志·魏志·华歆传》

国以民为本，强由民力，财由民出。夫民殷国弱，民瘠国强者，未之有也。故为国者，得民则治，失之则乱，若不受利，而令尽用立效，亦为难也。

《三国志·吴书·陆逊传》

人者国之本，德者身之本，德厚则人怀，人安则国固。

〔明〕余继登：《典故纪闻》卷二，朱元璋语

用国者，得百姓之力者富，得百姓之死者强，得百姓之誉者荣。三得者具而天下归之，三得者亡而天下去之。天下归之之谓王，天下去之之谓亡。

《荀子·王霸》

凡治国之道，必先富民。民富则易治也，民贫则难治也。……故治国常富，乱国常贫。是以善为国者，必先富民，然后治之。

《管子·治国》

不务天时则财不生，不务地利则仓廩不盈。

《管子·牧民》

凡有地牧民者（凡是据有土地、治理人民的人），务在四时，守在仓廩。国多财，则远者来；地辟举（土地得到充分地开发），则民留处。仓廩实，则知礼节；衣食足，则知荣辱；上服度（在上的人衣服器物有一定的法度），则六亲固，四维（即礼、义、廉、耻）张，则君令行。

《管子·牧民》

不违农时，谷不可胜食也；数罟（密网）不入洿池（洿池：大池塘）鱼鳖不可胜食也；斧斤以时入山林，材木不可胜用也。谷与鱼鳖不可胜食，材木不可胜用，是使民养生丧死无憾也。养生丧死无憾，王道之始也。五亩之宅，树之以桑，五十者可以衣帛矣。鸡豚狗彘（小鸡小狗小猪）之畜，无失其时，七十者可以食肉矣。百亩之田，勿失其时，数口之家可以无饥矣。谨庠序（庠序：古代的地方学校）之教，申之以孝悌之义，颁白（须发半白）者不负（负：背负）戴（顶在头上）于道路矣。七十者衣帛食肉，黎民不饥不寒，然而不王者，未之有也。

《孟子·梁惠王上》

滕文公问为国。孟子曰：“民事不可缓也。民之为道也，有恒产者有恒心，无恒产者无恒心。苟无恒心，放辟邪侈，无不为已。及陷乎罪，然后从而刑之，是罔（罔：陷害）民也。焉有仁人在位罔民而可为也？是故贤君必恭俭礼下，取于民有制（征收赋税要有节制和制度）。 ”

《孟子·滕文公上》

· 制国有常，而利民为本；从政有经，而令行为上。

《战国策·赵策二》

轻田野之税，平（免除）关市之征，省（减少）商贾之数，罕兴力役，无夺农时，如是，则国富矣。夫是之谓以政裕民。

《荀子·富国》

足国之道：节用裕民（使民众富裕），而善藏（同藏）其余。节用以礼（用礼制节约物用），裕民以政（制订富民政策）。

《荀子·富国》

民人以食为天。

〔汉〕司马迁：《史记·丽生陆贾列传》

足寒伤心，民寒伤国。

〔汉〕荀悦：《申鉴·政体》

制国有常，利民为本；从政有经，令行为上。

〔汉〕司马迁：《史记·赵世家》

凡为治之大体，莫善于抑末而务本，莫不善于离本而饰末。夫为国者以富民为本，以正学为通。民富乃可教，学正乃得义，民贫则背善，学淫则诈伪，入学则不乱，得义则忠孝。故明君之法，务此二者，以为成太平之基，致休征之祥。

[汉] 王符：《潜夫论笺》卷一

安民之本，在于足用；足用之本，在于勿夺时。

[汉] 刘安等：《淮南子·说言训》

为国者以民为基，民以衣食为本。

《三国志·魏书·华歆传》

定国之术，在于强兵足食。

《三国志·魏书·武帝纪》裴松之注引《魏书》

凡事皆须务本，国以人为本，人以衣食为本。

[唐] 吴兢：《贞观政要·务农》

古之善政者，贵于足食；欲求富国者，必先利人。

[五代] 张昭远等：《旧唐书·韦坚传》

富国有道，无所不恤（恤：爱惜）者，富之端也。

[宋] 苏辙：《上皇帝书》

王者以民为基，民以财为本，财竭则下畔（同叛），下畔则上亡。是以明王爱养基本，不敢穷极（穷奢极欲）……。

[宋] 司马光：《资治通鉴》卷三十一

政无旧新，以便民为本。

[宋] 苏辙：《傅尧俞御史中丞》

国以民为本，民以财为命。取之过多，予者亦怨。

〔宋〕林季仲：《论军费劄子》

使民苟有饥寒，为善则难，为恶则易。

〔元〕蒲道源：《策问·国学策问》

国家之与百姓，上下如同一身。民乃国之血气，国乃民之肤体，血气充实则肤体康强，血气损伤则肤体羸病。未有耗其血气能使肤体丰荣者。是故民富则国富，民贫则国贫，民安则国安，民困则国困，其理然也。昔鲁哀公欲重敛于民，问于有若，对曰：“百姓足，君孰与不足；百姓不足，君孰与足。”以此推之，民必须赋轻而后足，国必待民足而后丰。《书》曰：“民为邦本，本固邦宁。”历考前代，因百姓富安以致乱，百姓困穷以致治，自有天地以来，未之闻也。夫财者，土地所生，民力所集，天地之间，岁有常数，惟其取之有节，故其用之不乏。

〔明〕宋濂等：《元史·陈天祥传》

足食足兵，为治天下之具（具：重大措施）。

〔清〕魏源：《默觚·治篇一》

国不自富，民足则富；……。

〔明〕刘基：《拟连珠》

从来与民休息，道在不扰。与其多一事，不如省一事。朕观前代君臣，每多好大喜功，劳民伤财，紊乱旧章，虚耗



元气，上下沍器，民生日蹙，深为可鉴。

《清圣祖实录·康熙五十年四月戊申》康熙语

民贫盗起，严刑峻法莫禁也。

〔明〕吕坤：《呻吟语摘·治道》

## 2. 恃德者昌，恃力者亡；水可载舟，亦可覆舟

书（《尚书》）曰：“恃德者昌，恃力者亡”。

〔宋〕司马光·《资治通鉴·周纪二》

人君之治，莫大于道，莫盛于德，莫美于教，莫神于化。道者所以持之也，德者所以苞之也，教者所以知之也，化者所以致之也。民有性，有情，有化，有俗。情性者，心也，本也。化俗者，行也，末也。末生于本，行起于心。是以上君抚世，先其本而后其末，顺其心而理其行。心精苟正，则奸匿无所生，邪意无所载矣。

〔汉〕王符：《潜夫论笺·德化》

为政以德，譬如北辰。居其所而众星共之。

《论语·为政》孔子语

道德不厚者，不可以使民（使民：统治人民）。

《战国策·秦策一》引古语

行德则兴，倍（倍通背）德则崩。