

中国古代管理思想

《中国古代管理思想》编写组



企业管理出版社

100086

C 93-092
90-43

中国古代管理思想

《中国古代管理思想》编写组



S0273535

企业管理出版社

《中国古代管理思想》编辑委员会

顾问：张彦宁

主编：何奇

杨道南

伍子杰

编委（按姓氏笔划为序）：

马伯煌 王守志 叶世昌

冯尔康 任凤台 伍子杰

杨道南 何奇 陈正言

陈炳富 林其宝 赵靖

中国古代管理思想

《中国古代管理思想》编写组

*

企业管理出版社出版

北京市新华书店发行 各地新华书店经售

法律出版社印刷厂印刷

*

850×1168毫米 32开 17.375印张 469,000字

1986年10月第一版 1986年10月第1次印刷

印数00,001—11,000

统一书号：4207·072 定价：3.50元

序

我们的祖国是一个有几千年文明历史的国家。浩如烟海的古籍，记载着中华民族的灿烂文化，反映出当时人们对于政治、经济、军事和科学文化的认识与实践，是我国人民的宝贵财富。采用科学的方法，把它们分门别类地发掘整理出来，为后人所用，这是一项意义深远的巨大工程。

建国以来，学术界的同志们对于古籍的整理，做了大量工作，取得了可喜成就。不足的是对古代管理思想的研究还很不够。企业管理出版社从1983年开始，组织了几十名专家教授，从浩瀚的古籍中，收集整理了先秦以来八十多位古代人物的管理思想，编写成《中国古代管理思想》一书，为研究我国古代管理思想提供了大量资料，填补了古代管理学科研究的空白。这对继承和发扬我国悠久的文化传统，提高我国现代管理水平，是很有益的。

丰富和发展我国的管理理论，逐步形成具有中国特色的社会主义的现代化管理科学，是我们面临的一项光荣任务。认真研究和继承古代的管理思想，是其中一个不可缺少的重要内容。为此，我提出几点希望：

一、坚持古为今用。我国历史上曾经出现过许多思想家，有些在管理理论上有很高的成就，在实践上也达到了相当的水平。我们要努力发掘前人的管理理论与实践，结合当前的实际，创造性地加以运用。

二、破除门户之见。中国古代的诸子百家，所处历史条件不同，社会地位各异，学术思想和学术流派也不相同。这是我国古代文化的一大特色。我们在进行研究的时候，就不可你搞你的儒家，我搞

DM48/22

我的法家，各执一家之言，而应当兼收并蓄。只有破除门户之见，才能取诸子百家之长，为建立有中国特色的社会主义的现代化管理科学体系服务。

三、不要苛求于古人。一切思想家的政策思想和管理主张，很大程度上取决于他本人所处的历史条件、社会地位和思维方法。很难要求一个人的管理思想能够回答当时社会上的所有问题，更不能要求他能够回答若干年后社会上提出的新问题。所以，我们在研究古代管理思想时，不应该以现代的眼光苛求于前人，不能期望从前人的言论中寻求现代的、系统的答案。

四、取其精华，弃其糟粕。我们既不要以民族虚无主义的态度去对待古代的管理思想，以为只有外国的现代化管理才有用处；也不能用“食古不化”的方法学习古代的管理思想，不能认为古代的管理思想一切都是好的。只有运用辩证唯物主义和历史唯物主义的观点和方法，在发掘整理中，取其精华，弃其糟粕，才能吸取有益于提高我国管理水平的丰富营养。

近几年来，研究中国古代管理思想的工作，受到了国内外学术界的广泛重视。但是应当说，发掘和整理古代管理思想的工作还刚刚起步，见到的学术专著还不多。继续加强我国古代管理思想的收集整理和深入发掘，扩大科研成果，仍然有许多工作要做。我相信，经过各方面专家学者和经济界、企业界同志们的共同努力，我国古代管理思想这门科学，必将成为学术百花园中的又一朵鲜花，盛开怒放。

袁宝华

一九八六年十月

前 言

中国是一个有几千年文明史的国家，为建立具有中国特色的社会主义现代化管理科学服务，企业管理出版社于1983年2月开始，组织我国四十多位有关的教授、学者、专家，撰写《中国古代管理思想》一书。经过大家的努力，现在终于与读者见面了。

本书选择了从西周到鸦片战争以前历史时期内的八十八位著名历史人物，按历史顺序，以人物为线索，介绍其管理思想。在这些历史人物中，有功绩卓著的帝王、重臣，有伟大的改革者，有精明的理财家、金融家和大商人，有具有实践经验的科学家和农业生产管理者，还有独具慧眼的善于识才用才的人物。以学派来讲，集中了儒、法、道、墨、兵、农等各家代表人物。从内容上看，有论述治国、治政、治军、治经等宏观管理的，也有论述微观管理乃至家庭经济管理的。本书汇百家之说，集各家之精华，是一部比较全面、比较系统的古代管理思想专著，也是目前论述古代管理思想书籍中涉及范围较广、内容较丰富的一部。它为有关学者和实际工作者提供了学习、研究、借鉴我国古代管理思想，为四化建设服务的方便。

本书以历史唯物主义为指导思想，坚持实事求是的原则，力求还历史以本来的面目。古人怎样讲的，就怎样叙述，避免牵强附会地与现代管理比较和联系。由于所介绍的是几百、几千年以前的古代人的管理思想，而且他们大都属于统治阶级，因此，不可避免地带有其阶级局限性和历史局限性。所以，我们应该采取分析的态度，吸收其精华，剔除其糟粕，决不可无批判地生搬硬套。

在本书的撰写过程中，曾得到上海财经大学祝慈寿、北京经济学院曹锦章、宋倩如、郭道夫、汪圣铎等同志的大力支持和协助，

谨在此表示感谢。

由于编者水平所限，缺点与错误在所难免，敬请读者批评、指正。

编者

一九八六年十月十七日

目 录

序 前 言

先 秦 部 分

- 姜尚《六韬》《三略》中的管理思想·····杨道南(3)
- 《管子》的经济管理思想·····赵守正(10)
- 子产的管理思想·····周止礼(24)
- 晏子的节俭管理思想·····周止礼(29)
- 孙武的战略思想·····杨先举(33)
- 孔子以礼义治国的思想·····沈祖炜(41)
- 子贡的商业经营思想·····周止礼(47)
- 道家创始人老子的管理思想·····周止礼(49)
- 范蠡的商业经营思想·····吴 慧(54)
- 墨子的管理思想·····郝 韶(58)
- 白圭的经营思想·····吴 慧(66)
- 李悝的平籴思想·····郝长荣(69)
- 商鞅的管理思想·····赵梦涵(74)
- 孟子的仁政治国思想·····程麟荪(82)
- 庄子的农业和人才管理思想·····周止礼(90)
- 许行的贤民并耕 市价无二思想·····赵基凯(93)
- 荀子礼法结合的管理思想·····刘 枫(97)
- 吕不韦的人才与质量管理思想·····张荫波(110)
- 韩非经济管理思想·····虞祖尧(114)

秦 汉 部 分

- 李斯的管理思想·····任凤台(125)
- 秦始皇的集权管理思想·····孙慰祖(130)
- 刘邦的行政管理·····孙慰祖(135)
- 贾谊的管理思想·····杨 敏(138)
- 晁错的管理思想·····孙慰祖(144)
- 桑弘羊的经济管理思想·····吴 慧(148)
- 司马迁的经济管理思想·····刘 枫(155)
- 耿寿昌的仓贮管理思想·····孙慰祖(163)
- 王符明选考功 省役爰日的管理思想·····张荫波(165)
- 汜胜之的农业综合管理思想·····林其钺(170)
- 王莽的“五均六管”·····任凤台(175)
- 崔寔的家庭经济管理思想·····林其钺(179)

三国魏晋南北朝部分

- 曹操的管理思想·····郭济兴(187)
- 仲长统的人才管理思想·····刘 枫(192)
- 刘劭的人才管理思想·····王守志(195)
- 诸葛亮的管理思想·····夏秀瑞 沈致襄(199)
- 傅玄的管理思想·····郭济兴(211)
- 周朗的管理思想·····徐培华(216)
- 贾思勰的农业经营管理思想·····郭济兴(224)
- 魏孝文帝的行政管理·····郭济兴(229)
- 苏绰的政治 经济和人事管理思想·····林其宝(233)

隋唐五代部分

- 隋炀帝重视人才和教育的管理思想·····陈竞生(241)
- 魏征的政治管理思想·····郑致光(245)
- 唐太宗的政治管理思想·····陈竞生(249)
- 武则天的管理方略·····王守志(254)
- 刘晏的财管理思想·····陈竞生(261)
- 杨炎的财政管理思想·····林其宝(265)
- 陆贽的经济管理思想·····陈竞生(270)
- 韩愈的管理思想·····汪圣铎(275)
- 白居易富国安民的管理思想·····汪圣铎(280)
- 李翱的人才和财政管理思想·····卢文莹(288)
- 从《刘子》一书看其人才管理思想·····林其铨(292)
- 周世宗的管理思想·····郭济兴(302)

宋元部分

- 范仲淹的人才和经济管理思想·····钟祥财(309)
- 李觏的商业 财政 人才管理思想·····姚家华(315)
- 苏洵的管理思想·····徐培华(322)
- 曾巩的水利和财政管理思想·····叶世昌(331)
- 张方平的轻重之术和人才管理思想·····钟祥财(337)
- 司马光的财政管理思想·····汪圣铎(343)
- 王安石的人才和市场管理思想·····叶世昌(348)
- 沈括的工程 价格 货币的管理思想·····钟祥财(354)
- 苏轼的管理思想·····钟祥财(358)
- 秦观的人才和财政管理思想·····王守志(363)
- 李诚的质量管理思想·····姚家华(367)

宋孝宗的纸币管理思想·····	叶世昌(371)
朱熹的财政管理和救荒思想·····	叶世昌(374)
董煟的荒政管理思想·····	徐培华(379)
叶适的政务 人才和经济管理思想·····	邓 钟(388)
耶律楚材的管理措施和思想·····	汪槐龄(399)
许衡《时务五事疏》中的管理思想·····	汪槐龄(404)
卢世荣的管理思想·····	汪槐龄(408)
郭守敬在天文 水利 数学方面的贡献·····	汪槐龄(413)
王禎的农业经营思想·····	汪槐龄(418)
郑介夫的田制和货币管理思想·····	叶世昌(422)
王恽的纸币管理思想·····	叶世昌(427)

明 清 部 分

丘浚的人才和财政管理思想·····	汪茂和(433)
张居正的治国理财方略·····	汪茂和(445)
徐光启的经济管理思想·····	赵基凯(458)
张履祥的农业经营管理思想·····	郑学益(466)
黄宗羲的国民经济管理思想·····	石世奇(472)
顾炎武加强人治与地方治权思想·····	郑 韶(481)
王夫之的财政管理思想·····	岑大利 高永建(488)
颜元的经济管理思想·····	高永建 岑大利(499)
王源的经济管理思想·····	郑学益(506)
康熙的举贤任能思想·····	陈 烈(513)
清世宗的人才管理思想·····	林其宝(519)
包世臣的经济管理思想·····	龙海军 周成乾(526)
龚自珍的行政改革与移民实边思想·····	龙海军(534)
魏源的经济管理思想·····	高永建 岑大利(540)

先 秦 部 分

姜尚《六韬》《三略》中的管理思想

北京经济学院 杨道南

姜尚（生卒年不详），姓姜，名尚。因封于吕，又称吕尚。还有一说，姜姓，吕氏，名望，字子牙。西周初年官太师（武官名），也称师尚父。辅佐文王、武王灭商有功，封于齐，成为齐国的始祖。兵书《六韬》、《三略》，传为所作。这是我国现存最古老的兵书之一，也是最早涉及管理的著作。

《六韬》包括《文韬》、《武韬》、《龙韬》、《虎韬》、《豹韬》、《犬韬》六篇，共六十章。《六韬》一书，堪称古代帝王之学。是古代统治阶级治理国家和管理臣民的理论和方法。

《三略》又称《黄石公兵法》、《圯上老人兵法》。世传原为姜太公的兵法之一，经黄石公厘订，于下邳（今江苏省邳县）的圯桥上传授给张良，张良根据这本兵法，辅佐汉高祖刘邦，灭秦亡楚，夺得天下。

《三略》兵法，分上略、中略、下略三卷。《上略》强调君主（统治者）要切实掌握民心的动向；《中略》强调君主应有识人之明；《下略》则说明治国的根本。

《六韬》、《三略》虽为兵书，但在行政管理和经济管理中，如能融会贯通，则将获益非浅。

《六韬》、《三略》中涉及的管理思想，择其要者如下：

一、人心所向 是至关重要的政略

姜尚认为，人心所向，是治国的根本，是至关重要的政略“军

国之要，察众心，施百务”^①“夫主将之法，务揽英雄之心”^②。“庶民者，国之本”^③。在这里，姜尚十分强调治国之要，在于收揽人心。否则，“失其众则败”^④。如何才能实现人心所向呢？姜尚认为，只要能做到“仁、义、利”、“与众同好”、“与众同恶”、“与人同忧同乐”，人民就会欣然“归之”、“赴之”，赢得万人之心。“天下非一人之天下，乃天下之天下也。同天下之利者则得天下，擅（夺）天下之利者则失天下。天有时，地有财，能与人共之者，仁也。仁之所在，天下归之。与人同忧同乐，同好同恶，义也。义之所在，天下赴之。凡人恶死而乐生，好德而归利，能生利者道也。道之所在，天下归之。”^⑤“与众同好，靡不成；与众同恶，靡不倾。治国安家，得人也；亡国破家，失人也”^⑥。

二、爱民如子 富民利国

姜尚主张统治者对待人民，应该象父母疼爱孩子那样，看见人民挨饿受寒便忧虑，见到人民劳苦就悲伤。“馭（治理）民如父母之爱子，如兄之爱弟。见其饥寒则为之忧，见其劳苦则为之悲。赏罚如加诸身，赋敛如取于己，此爱民之道也”^⑦。因此，姜尚提出统治者要与人民共安危，同苦乐“夫将帅者，必与士卒同滋味，而共安危”^⑧。其中“廉洁爱人者厚其禄”^⑨。“民，有孝慈者爱敬之，尽力农桑者慰勉之”^⑩。同时，还要赡养鳏、寡、孤、独之人，赈济祸亡之家“存养天下之鳏、寡、孤、独，赈贍（救济）祸亡之家”^⑪。姜尚认为“大农、大工、大商”是国家的“三宝”^⑫，要充分发挥农、工、商的作用，使他们“得其所”^⑬，尽力从事自己的事业，才能够富民利国。“农——其乡则谷足，工——其乡则器足，商——其乡则货足。”^⑭即利用农、工、商三种经济形式，使农民聚居一乡，则粮食自然富裕，工人聚居一乡，则器具自然充足，商人聚居一乡，则货物自然充沛。此外，姜尚还主张薄赋敛、省徭役、务农桑“下下者，务农桑，不夺其时。薄赋敛，不匮其财。罕徭役，

不使其劳”^⑮这样，就会“国富而家娱”^⑯。

三、赏罚分明 一视同仁

姜尚主张于国于民有功者，应该予以奖赏，“赏禄有功”^⑰，而对于危害国家，损害人民利益者，则应予以惩罚，“犯上者诛，贪鄙者拘”^⑱。只有赏罚分明，才能建立统治者的威信，“军以赏为表，以罚为里。赏罚明，则将威行”^⑲。只有“赏罚必信，如天如地”，“乃可使人，士卒用命（兵士始能效命），乃可越境。”^⑳而且，还主张实行重赏，“重赏之下，必有勇夫”^㉑，“禄重则义士轻死”^㉒，“礼赏不倦，则士争死”^㉓。如果不实行奖赏的办法，结果则适得其反，“赏亏则士不用命”^㉔，“军无赏，士不往”^㉕。姜尚认为实行赏罚的目的，在于教育他人。“赏所以存劝，罚所以示惩。吾欲赏一以劝百，罚一以惩众。”^㉖“故杀一人而三军震者，杀之；赏一人而万人悦者，赏之”^㉗。总之，要赏罚分明，一视同仁。

四、以身作则 为人表率

姜尚认为“夫将者，国之命也，将能制胜，则国家安定”^㉘。即将帅如能破敌制胜，则能保全一国之安定，将帅主宰着国家的命运。在这里，姜尚强调了领导的重要作用，领导乃事业成败的关键。既然如此，具备哪些条件才适合担任领导职务呢？领导者必须具备下列条件：清廉自持；冷静沉着；平心静气；严谨庄重；接纳忠言；倾听别人的抱怨；具备容忍的雅量；广听意见；注重生活习惯、风土民情；了解社会形势和客观状态；具备应变的能力；掌握绝对的领导权。“将能清、能静、能平、能整、能受谏、能听讼、能纳人，能采言，能知国俗，能图山川，能表险难，能制军权。”^㉙同时，姜尚提出，领导必须以身作则，为人表率。他以帝尧为例，

告诫统治者，生活上要自奉节俭，不搞特殊。“帝尧王天下之时，金银珠玉不饰，锦绣文绮不衣，奇怪珍异不视，玩好之器不宝……布衣掩形，粝粱之饭，藜藿之羹，不以役作之故，害民耕织之时。”^②这句话的意思是：尧治理天下时，不以金银珠玉打扮自己，不穿锦绣绮罗衣服，不追求珍奇怪异，不以玩好之器为宝，而以布衣蔽体，吃糙米，喝菜汤，农忙季节，不役使人民，以免妨碍耕织。姜尚还认为只有领导者的行为端正，才能教育别人“正己而化人者顺”^③。

如何才能做到这一点呢？姜尚指出：“道、德、仁、义、礼五者，一体也。道者人之所蹈（践行），德者人之所得，仁者人之所亲，义者人之所宜，礼者人之所礼，不可无一焉。”^④这就是说，“道、德、仁、义、礼”五者浑然一体，不可或缺。所谓“道”，指的是人生的正道；“德”是使他人获利；“仁”是使他人亲近；“义”是给他人以方便、合宜的行为；“礼”是把人们之间的关系，用合理的方式表现出来。这五种德行缺一则不可行，想正己而化人的统治者绝对不可忽视。一个称职的领导者不仅自己的行为要端正，而且，还要时时、处处关心、体贴他人。姜尚又进一步指出：“夫将拒谏（拒绝谏诤之言），则英雄散；策不从（计谋不行），则谋士叛；善恶同，则功臣倦；专己，则下归咎；自伐（自夸功劳），则下少功；信谗，则众离心；贪财，则奸不禁；内顾（为家务事牵挂），则士卒淫。”^⑤这就是说，一个领导者不能拒纳忠言、计谋不行、好坏不分、良莠不辨；更不能独断专行、恣意骄横、误信谗言、贪财恋物、忙于家务。如果那样，势必人心叛离，影响事务的发展。

五、进贤士 斥不肖 区别对待

在人才使用上，姜尚主张“上贤，下不肖（无能之人）”^⑥。因为“不肖在位，国受其害”^⑦，“贤去则国微”、“贤人所归，则其