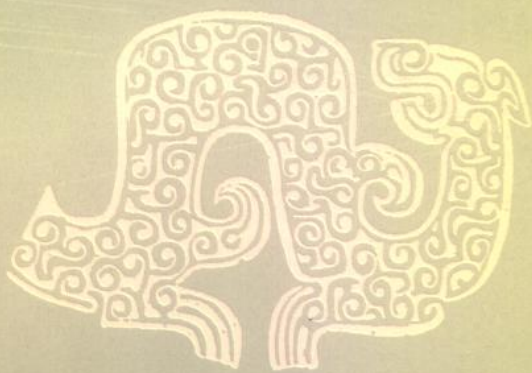




历史与

企业家对话

□ 中国企协古代管理思想研究会编

□ 主编 沈恒泽 虞祖尧

□ 改革出版社

历史与企业家对话

中国企协古代管理思想研究会 编

沈恒泽 虞祖尧 主编

改革出版社

(京)新登字 053 号

特约编辑：蔡 坚

封面设计：刘志豪

版式设计：张家恕

责任校对：张家恕

历史与企业家对话

中国企协古代管理思想研究会 编

沈恒泽 虞祖尧 主编

*

改革出版社出版

(北京东城安德里北街 23 号)

新华书店总店北京发行所发行

鑫欣印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开本 19 印张 504 千字

1992 年 7 月第 1 版 1992 年 7 月第 1 次印刷

印数 1—4000 册

ISBN 7-80072-365-8/F·209

定价：12.00 元

近几年来，我国经济界、学术界在吸收、消化外国先进管理经验的同时，对我国古代优秀的管理思想进行了发掘和研究，这是一项很有意义的工作。特别是一些企业领导人，取古代管理思想之精华，用之于制定经营战略，改进经营管理，取得了可喜的成果。

希望同志们继续通力合作，从我国古代思想宝库中汲取智慧和营养，为进一步改善企业管理，为探索具有中国特色的社会主义现代管理科学作出新的贡献！

李 瑞 环

（摘自李瑞环同志 1990 年 12 月 3 日给中国企协召开第四次中国古代管理思想讨论会的贺信）

开发中国古代管理
思想的宝藏，在继承的
基础上创新。

袁宝华

历史与企业家对话（代序）

潘承烈

改革开放以来，在从产品经济向有计划的商品经济的转变过程中，我们的广大企业遇到了一系列前所未有的新问题和新困难。“厂长难当”的呼声在 80 年代初期就已经出现了。治理整顿以来，由于经济紧缩，大环境发生了较大变化，企业面临的形势更为严峻。要经营好企业，难度就更大了。这实际上是对企业领导人提出了更严峻的挑战。

这些情况的出现，一方面是由于在深化改革中许多宏观体制不配套、不完善，不少政策未能落到实处所造成的。但是在同样的客观条件下，在十余年的改革中，我们同样也看到有不少过去不知名的企业脱颖而出。即使在客观上同样困难的条件下，这些企业承受困难的能力比其它企业要强。有些企业还能急流勇进，得到进一步发展。也就是说，当许多企业在困难面前一筹莫展时，他们却能发现机遇，并通过自己的努力变不利为有利。正可谓沧海横流，方显出企业家本色！这类事例在改革开放以来的岁月中实在屡见不鲜。

由此可见，企业领导人的本领确实大有高下之分，而从中也才能真正鉴别出称得上名副其实的企业家的一些出类拔萃的人

物。事实上并非企业领导人就自然而然地能成为企业家。企业领导人与企业家之间不能划上等号。企业家的称号也决不是能自封的。那么怎样才算得上真正的社会主义企业家呢？

企业家既不是天生的，也没有统一的一成不变的定型模式。

纵观成功的企业都有其各自成功的经营之道，事实上无一雷同，正可谓“八仙过海，各显神通”。而凡是把别人成功经验照搬照抄，亦步亦趋的，则绝无胜人一筹之可能。但是对于那些成功的企业也有一定的规律性可循，其中主要是这些企业领导人都具有开阔的眼界、灵活的思路，有远见卓识，有胆有谋，并且能对来自外界的信息经过自己的解剖、分析和加工得出独到的、与众不同的见解或结论，用来为本企业的发展找出新的机会。

可见，一个企业的生存和发展以及它的兴衰成败，在种种外因和内因中，至关重要的因素之一，是企业的整体素质，而企业领导人的素质则更起着关键作用。

以往由于长期产品经济对人们思想与习惯的影响，重技术轻管理，重生产轻经营，重硬件轻软件，成为人们思想认识上的一种普遍现象。直到经过改革开放，在现代化建设的进程中，大家通过自己的实践才逐步理解软件对硬件的反作用，开始懂得了没有软件的支持，不可能使硬件发挥出充分作用。这里所指的软件包括知识、经验、技巧、点子等等。

相对于技术来说，管理属于软件的范畴，但就管理本身而言，实际上也有软硬之分，这种区别是由管理的两重性所决定的。

管理与生产力相联系的方面，是利用一些行之有效的现代化方法、技巧与手段，来增产挖潜，以达到把有限资源（人力、物力、财力、时间）加以最大限度地利用，使同样的“投入”可以得到更多的“产出”，或以更少的“投入”得到同样多的“产出”。运筹学、价值工程、计划评审技术、全面质量管理、数据处理的

应用于管理等等，都属这方面的方法和手段。其属性与自然科学、技术科学十分相似，基本上到处都能适用，而不受国界限制，正如数、理、化不是何种社会所能独占，而为全人类的共同知识财富。而这是属于硬管理的范畴。

但管理作为一门科学，不同于自然科学与技术科学之处，是它还有与生产关系相联系的一面。任何好的管理方法、管理技巧，都需要通过人才得以实现，而人是与其所在的环境直接有关的，是与受社会的、政治的、经济的、文化的、教育的、心理的种种因素所形成的国情、民情、厂情息息相关的。因此以人为中心的管理在我国以及在当今世界，都已成为对管理的研究与实践的主旋律。在我们社会主义中国，理解人、关心人、尊重人，更反映了职工群众的主人翁地位，显示出社会主义制度的优越性。

以人为中心的管理，是随管理对象和时间、地点、条件而异的。它与硬管理不同，不是用什么定型的公式、模型便可得出一定的输出结果，而在很大程度上取决于管理者本身的经验、水平、思路与素质。这是定性的而不是定量的，当然这种定性是在大量定量的素材基础上提炼出来的，但并非素材本身。而这属于软管理的范畴。

要经营好一个企业，既需要硬管理，也需要软管理。而软管理实质上是更深层次的管理。硬管理往往为执行层所需所用，而软管理则更多地为决策层、领导层所需所用。

例如：如何调动职工群众的积极性，如何提高企业领导者的素质，如何提高企业的应变能力和竞争能力，如何塑造企业的优良形象和企业文化等等，这些就都是软管理所涉及的课题，这对企业的生存与发展来说，要比采用哪几种管理方法，其影响和作用要广泛深刻得多。

作为一个企业领导人，怎样能在自己的经营实践中不断提高

自身水平，更好地掌握领导艺术，在企业这个舞台上演出有声有色的活剧呢？

要把企业搞活，涉及因素很多很复杂，当前宏观体制上存在的问题是矛盾的主要方面。但从企业的内因来说，关键是企业领导人自己的经营思路。经营思路不活，即使客观上理顺了各种关系，具备了搞活的条件，也不是一切企业就全都同样地活了；反之，经营思路活了，即使在同样困难的客观条件下，你仍能比别人略胜一筹。这几年来全国各地企业的现实状况已充分反映了这一点。

那么，又如何能搞活经营思路呢？

可以说，各个成功企业都有其各自的“诀窍”，其中十分重要的是要善于吸收来自各方面的知识与信息，并从中摄取营养。正是从这个意义上说，我们今天提倡挖掘和研究我国古代管理思想，目的是为了“古为今用”，而且着重在一个“用”字。我国是个具有五千年文明史的古老国家，中华民族的祖先为我们留下的文化遗产是一座无比珍贵的知识宝藏，只要我们善于批判地继承和发扬，真正做到“取其精华，去其糟粕”，就会发现这是获取智慧的源泉，对搞活思路大有裨益。

很多人在听到研究古代管理思想时，会直觉地反映出：对现代化管理还弄不过来，谁还有闲功夫去搞古代的？！这是他们不了解管理也有软硬之分，而误以为只要多应用一些现代化的科学管理方法和技巧，再加上计算机，管理便不言而喻地实现现代化了。诚然，方法与手段对现代化管理是必不可少的，但要是忽视了人的因素，不重视开发人的智力，尤其是企业领导人自身不注意开阔视野和思路，对竞争中出现的风险和机遇视而不见，不懂得如何去开拓创新，那对搞活企业来说，正有如守株待兔，只能是一句空话。

正因此，企业领导人应扩大自己的知识面，向现实生活学习，也向我国丰富的历史文化遗产学习。向历史学习，这不同于研究古代思想史的学者，企业家既无可能也无必要这样去研究历史。企业家向历史学习，和历史“对话”，不是要系统地去研究某一历史时期，或对某一历史人物作详尽的考证，而是为了对某些历史事例、故事、哲理作一些能与生产经营的现实生活中遇到的问题产生某些联想，从而能举一反三地、触类旁通地得到启迪。

历史决不会向你提供今天所面临的某个难题的现成具体答案，但历史却能启发你为处理现实问题而可能遵循的某种思路。要是你能对历史上某些经验、哲理运用得好，也许在你当前的重重困难面前，在你一筹莫展之际，产生“茅塞顿开”、“豁然开朗”之感。

因此，问题的关键在于当你向历史学习，向历史请教的时候，不能简单地停留于历史事实本身，就事论事地去“听故事”，更不能生吞活剥，而应从一些故事、案例的哲理中去领会其精神实质，真正使“古”能为“今”所用。要是你从学习历史中对今天问题的解决一无所获，那么与其认为历史事件在今天用不上，倒不如说你自己在对历史的领会上还没有达到应有的深度，因此还架不起一座从古通到今的你自己思路上的桥梁——当然这有一个学习过程，而且是一个艰巨而漫长的过程，但就在这坚持不懈的学习过程中，你定会受益无穷，定会乐在其中。

这本《历史与企业家对话》就正是我国一批有志于从事古为今用的学者与企业家在向古人学习过程中的一些个人见解及其心得体会，读者可以从中学了解到先秦时期以来诸子百家学说的某些侧面，以丰富我们的历史知识，而更可从以古为鉴的论述中，看看这些论文作者是如何在古为今用方面迈出他们探索性的一步，这对有志于研究古与今之间的联系的广大读者，不失为一种有益

的借鉴与参考。

我们希望本书的出版，能有助于更多读者，特别是从事经济与管理工作的理论工作者与实际工作者，对研究我国的古代管理思想，并用之于今天的现代化事业，将有所启迪。让我们从中华民族所特有的无比辉煌的历史文化遗产中汲取营养、汲取智慧，来增长你的才干，滋润你的才华，使你在你所从事的事业中发出更大的光和热。

目 录

历史与企业家对话 (代序)	潘承烈
---------------------	-----

一、博大精深的宝藏

《易经》中管理思想探索	周止礼 1
《老子》管理哲学的启示	赵 靖 9
《老子》管理哲学初探	高道一 27
孔子的角色管理思想	冯家乐 38
孟子的经营管理思想	王昭干 45
荀子的管理思想	张晓峰 54
《管子》轻重篇中的国家宏观调控思想	裴 侗 65
试论《管子》的价格理论	王守志 林其宝 78
管仲治齐的组织观	刘泽根 86
西汉前期的治国方略	赵梦涵 92
魏晋玄学中的管理思想	施正康 105
范仲淹的管理思想	沙镇寰 112
孙中山国民经济管理思想	王同勋 唐任伍 119
陈嘉庚的企业经营管理思想	郑学益 133
中国传统管理学要素初探	蔡 一 158

二、古代管理思想的现代管理价值

管理的基础与核心	李 超 刘安惠 171
东方文化与现代管理	陈荣耀 181
中国传统文化的现代管理价值	郭济兴 198
略论传统文化在创建具有中国特色管理学中的作用	谢 琼 214
弘扬东方管理文化建立中国现代化管理体系	苏东水 224
秦汉时期管理实践的启示	黄留珠 231

中国古代商业管理思想	葛贤慧	241
古代丝绸之路的借鉴意义	邢富生	261
人性、义利与现代化管理	林其铤	269
中国古代管理思想史上的干涉主义与放任主义	宇文举	279
古代行为研究与现代管理	刘志南 刘爱民	291
我国古代审计监督思想	杜崇让	302
范旭东与泰罗管理思想比较	滕显间	307

三、古代兵法与企业经营管理

黄石公《三略》的民本思想	安民有	321
《孙子》与企业经营管理的接缘	刘玉石	329
《孙子兵法》的管理价值	杨先举	338
《孙子兵法》与战略管理	陈炳富 李 非	348
《孙子兵法》与企业管理	梁小卫	360
《三国演义》与目标管理	高其斌 汤照连	365

四、古代的用人之道

春秋战国时期的人才流动	陈文云	375
求贤、举贤、用贤之道	杨忠恕	384
古代的赏罚理论	段奇明	389
吕不韦的人才观	徐信华	402
诸葛亮的人才管理思想	邵培芬	408
唐太宗的管理韬略	程良达	413

五、古代管理思想与现代企业文化

中国传统文化对现代企业文化、管理风格的影响	路兆丰	421
孔孟管理思想与现代企业文化建设	许惠祥	432
现代企业文化与中国古代管理思想	孙耀君	441
《菜根谈》与企业文化	徐培华	447
《菜根谈》与企业领导者的人际关系	黄钦若	459

从涩泽荣一的《论语和算盘》中得到的启示	虞祖尧	463
中国古代管理思想对日本的影响	严清华	470
企业家精神与民族文化	刘温良 王长林	485

六、当代企业家的“古为今用”

吸收传统文化养分，建立社会主义企业的繁荣稳定机制	王坤堂	493
《孙子兵法》与跨国公司经营管理	徐振利	501
以周易精义为指导，提高企业家素质	舟 侠	505
古代管理思想与现代企业家的战略意识	许玉海	521
我国古代“治心”思想与现代企业的职工思想教育	陈惠涪	526
企业管理者要“虚怀若谷”	杨国毅	536
借鉴《管子》市场学说，强化质量品种效益意识 ...	季楠林	539
古为今用，创造现代企业的经营术	孙志伟 戴泽人	542
提高乡镇企业主管人员素质乃当务之急	胡东秀	547
关于乡镇企业文化建设的思考	李文军	552

七、开垦者的足迹

有益的探索，良好的开端	沈恒泽	559
在“对话”中普及，在“对话”中提高（跋）	何 奇	589

一、博大精深的宝藏

《易经》中管理思想探索

周止礼

孔子是儒家创始人，他不仅是我国历史上一位重要思想家，而且还是伟大的教育家和学识渊博的学者。同时，他又对传统文化遗产进行了整理，数千年传统文化是靠他传下来的。因为远古文化是靠文字作为信息而流传到后世，六经：《诗》、《书》、《礼》、《乐》、《易》、《春秋》，他都整理过。孔子是一个博采众长的学者，他发愤读书，总结前人经验，掌握了因革损益的规律，并说：“虽百世可知也。”（《论语·为政》）。

过去有人对孔子“赞易”，说《易传》不是孔子作的，这话是站不住脚的。《易传》不完全是孔子一人所作，而是儒家的孔子门徒所作，这是在学术界公认的。孔子曾说：让他活到五十岁去学习《易经》便可以没大过错了，（《论语·述而》）从孔子的言行生平中可以见到他与《易经》之学是有密切关系的。前面所提的因革“损益”二字，即是《易经》的‘损卦’与‘益卦’。

儒学是一个系统完整的社会学说，它建立在人性、人道、人生价值、人际关系等问题的基础上。孔子把人与人的关系、道理，说得最精粹，我们如能取其精华，用在企业管理上肯定会获得意想不到的功效。

孔子有关人际关系的名言，是他的核心哲学，把“和”，即和同、安宁、协调看作人类社会的正常状态。孔子对宇宙系统内自我和谐，曾说：“天何言哉？四时行焉，百物生焉。”这三句话是《易经》的天之道，《系辞·下》：“有天道焉，有人道焉。”天与人

彼此协调、合一、和谐，符合了大自然的规律，生态不失去平衡，是对社会系统和谐起促进作用的。

孔子哲学核心是和谐、均衡，便是常态，即是“天下有道”（《左传·成公·十二年》）有道便是治理的好，反之和谐、均衡被破坏，便是失去常态，也就是“天下无道”（《论语·季氏》）则是治理失当，在企业来说营业不振，出现亏损。孔子的和谐均衡思想出自《易经》，如：

《咸卦》：“天地感而万物化生。”

《泰卦》：“天地交而万物通。”

《同人卦》：“唯君子能通天下之志。”

《系辞·下》：“天地之大德日生。”唐孔颖达注：“言天地之盛德，常生万物而不有，是其大德。”又崔憬注：“后人行易之道，当须法天地之大德。”

天的“四时行”“百物生”是宇宙自然法则，企业经营，可以遵循“天地感而万物化生”来阐明，因为企业经营运转，有多方面接触往来，人际关系是主要的位置上，促使企业达到人际关系的和谐境界，上下齐心协力自会使企业脱离困境。孔子主张人的主观道德精神“仁”，通过‘礼’来约束，把每个人框在应有的名分职位，再辅以工作表示能力的高低不同，并主张利用社会自我调节的机制，在等级、名分前提下，用平衡的办法，协调人们收入差距，则会使企业人际关系和谐，如此企业内部上下和谐，就达到了“天地交而万物通”，也就是行《易》之道。

《易》有天道，有人道。就是要遵循大自然规律来达到“人道”，和谐、调和人际关系。企业中的上下级是人际关系的一面，企业领导要选用能人与有贤才的人。俗话常言：买卖好作，伙计难搭。在经营企业上人是决定的因素，所以孔子说：“才难，不其然乎？”（《论语·泰伯》）又说：怎样识别贤才把他们选出来的话：“举尔所知，尔所不知，人其舍诸？”这是说拔选你所知道的，那些你所不知道的，别人难道会埋没他们吗？因为贤才，是德才具备的人，所以孔子说才难。能人虽低于贤人，同样要选择，在用

贤才上，孔子主张放手让他干，不要多方干涉，事事“先有司”。（《论语·子路》）孔子认为“无全备于一人”（论语·微子》）金无足赤，人也不能求全。在有一方面有具体才能的人，也是企业所必需的。孔子说：仲由、冉求，够不上“大臣”，只“可谓具臣矣。”（论语·先进》）具臣就是具有一方面具体才能的臣属，甚至道德上差一点也可用。在《论语·宪问》中曾说卫灵公虽无道，卫国还是可以治而无丧，卫灵公的臣子，虽在德行上有缺欠，可是具有一定的特长，分管具体的事，所以卫国还能“治而无丧”。所以用人时，先衡量各人的才德去分配任务，不能太求全责备，认清了才，把贤能识别清楚，分别任用，但要注意“举直错诸枉，则民服，举枉错诸直，则民不服。”（《论语·为政》）这是说把正直的提拔出来，位置要放在不正派而邪行外道的人上面，则人心服，作到反面去了，则人心会不服的。

以上用人原则，要能做到孔子所说的，是相当难的，做到好处关键在于了解每一个职工，要了解他的德行、能力、性格、脾气、习惯，方能用的适当，发挥出每个职工的能力，这就离孔子所说的不远了。

企业中举用贤才，是对人的管理第一要素。做为一个企业领导人，必须首先做好人的管理工作。在孔子思想中有两个主要核心，就是“仁”和“礼”。当然“仁”字作为道德规范早在春秋以前就有了。孔子的贡献在于把“仁”这一概念提高到最好伦理范畴，赋予广泛的涵义。“仁”字在《论语》中出现过 109 次，其中将‘仁’字作为道德标准的有 105 次。

“仁”字的含义是爱人。樊迟问仁，子曰爱人。（《论语·颜渊》）后来到《孟子》书中，说：“仁也者，人也，合而言之，道也。”（《孟子·尽心》）。孔子倡导“仁政”用在企业和国家管理来说，即是“仁道管理”，这应该肯定是企业管理的最高准则，亘古常新的。在企业管理理论上不能偏离“仁道管理”，用之易于实行，也易见宏效。企业领导者，成为“爱人者”则“人恒爱之。”（《孟子·离娄·下》）一个企业组织内部员工之间，上下之间，充