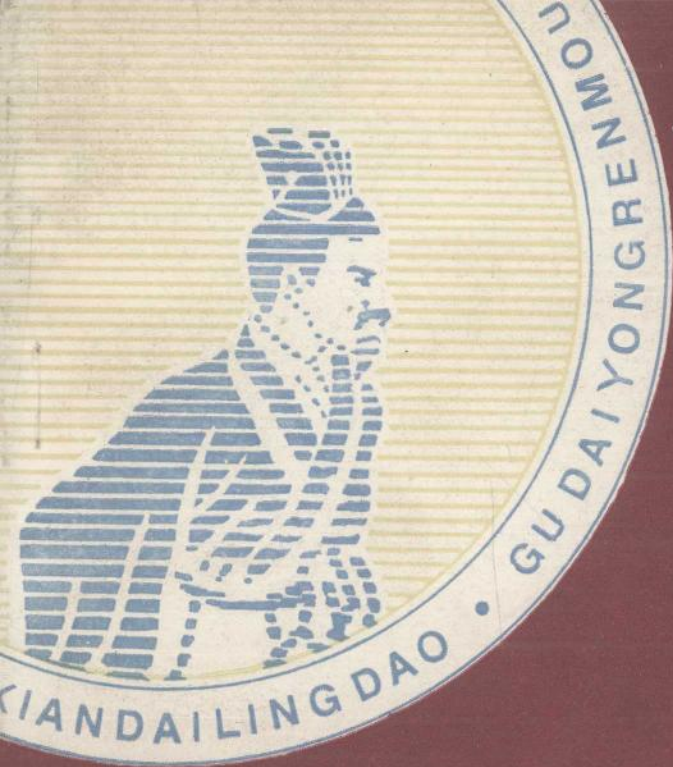




宋锦绣 张雅琴 穆春艳 著

古代用人谋略 与现代领导

辽宁大学出版社

古代用人谋略与现代领导

宋锦绣 张雅琴 穆春艳

辽宁大学出版社

一九八九年·沈阳

责任编辑 贾海英
封面设计 刘桂湘
责任校对 政 传

古代用人谋略与现代领导

宋锦绣 张雅琴 穆春艳

*

辽宁大学出版社出版发行 (沈阳市崇山西路3段4号)

锦州市委机关印刷厂印刷

*

开本: 787×1092 1/32 印张: 5.75 字数: 110千

1989年1月第1版 1989年1月第1次印刷

印数: 1—5000

*

ISBN 7-5610-0562-8
B·17 定价: 1.95元

目 录

前 言	(1)
-----	-------

第一章 “仁者，爱人”

——孔子用人谋略	(3)
人道主义原则与“和为贵”	(4)
“不在其位，不谋其政”	(9)
诗、乐、教	(12)
领导素质论	(15)
识人方法论	(19)

第二章 天时地利，不如人和

——孟子用人谋略	(23)
“劳心者治人，劳力者治于人”	
——领导职能说	(24)
“人和”与物质激励	(26)
贤者“以其昭昭，使人昭昭”	
——领导素质论	(31)
人才观和知人用人之方	(34)

第三章 “论德定次，量能授官”

——荀子用人谋略	(38)
用人的意义	(38)
“既仁且智，是人主之宝也”	(40)
百里之地——实践考核法	(42)
“论德定次，量能授官”	(44)

	赏有功，罚有罪·····	(47)
	领导素质和方·法·····	(49)
第四章	“不党父兄，不偏富·贵，不嬖颜色”	
	——墨子用人谋·略·····	(53)
	“夫尚贤者，政之本也”	
	——用人意义·····	(53)
	“辨是非不察者，不足与游”	
	——人才观·····	(55)
	识人之方和任用之·则·····	(56)
	“任之以事，断予之·令”——分权·····	(58)
	公道、兼爱、疏通——用·人的原则·····	(59)
第五章	“使贫者富，富者·贫”	
	——商子用人谋·略·····	(65)
	人性探索——名、利、·欲、恶·····	(65)
	行其所恶，致其所欲·····	(68)
	“使贫者富，富者·贫”·····	(70)
	以力服人·····	(72)
	崇尚法制——立法明·分·····	(74)
	领导者自身建设——“·人君慎己”·····	(75)
第六章	“操生杀之柄”	
	——韩子用人谋·略·····	(79)
	“自为”人性论·····	(79)
	明法拥君就是才·····	(81)
	“宰相必起于州部，	
	猛将必发于卒伍”·····	(83)
	“使鸡司夜，令狸执·鼠”·····	(85)

君臣之利异	(86)
循名责实	(88)
二 柄	(89)
“去规矩而妄意度， 奚仲不能成一轮”	(92)
第七章 “无为而无不为”	
——《老子》用人谋略	(95)
批 判 者	(96)
冷静理智与“无”的哲学	(99)
“慈”，“俭”，“不敢为天下先”	(101)
与“无为”并存的“有为”	(107)
第八章 “治百万之众若使一人”	
——孙子用人谋略	(110)
“上下同欲者胜”	
——兵众重要性之认识	(111)
令之以文，齐之以武——激励理论	(112)
“治百万之众如使一人”——组织和通讯	(116)
“择人任势”和“将能君不御”	
——选将用人论	(117)
“智信仁勇严”——领导素质论	(120)
第九章 治政疆场任纵横	
——《战国策》用人谋略	(124)
“奇货可居”——用人的意义	(125)
孟尝君门客的自白——人才种种	(126)
千金买马骨——获取贤者的方法	(129)
治国和买马、做冠——能职问题	(133)

信誉问题..... (134)

邹忌与徐公孰美——信息反馈问题..... (136)

第十章 扬长避短，补弊救偏

——《管子》用人谋略..... (139)

分析·批判·继承..... (140)

顺民和赏罚..... (140)

“论材量能谋德而举之，上之道也”

——领导职责论..... (146)

继承·丰富·发展..... (149)

第十一章 统一之光

——《吕氏春秋》用人谋略..... (154)

八观六验——识人之方..... (156)

“先王之索贤，无不以也”

——得人问题..... (158)

防止郁塞——疏通问题..... (162)

“凡主之立也，生于公”

——公道原则..... (165)

仁和赏罚——治理民众的战略..... (168)

“无为”和“有为”

——领导职责论..... (171)

前 言

没有紧迫感、危机感、使命感的领导，不会考虑怎样用人；

安于现状、不求进取、高枕无忧、无所事事的领导，不会考虑怎样用人。

春秋战国，是用人谋略倍受青睐的时代。那是什么样的时代啊，周天子的一统天下已经冰消瓦解，诸侯蜂起，各立其国。天子不存在了，似乎一切行为都是合理的。兼并战争，此起彼伏，刀光剑影，烽火连天。每一个诸侯国都面临着生与死的抉择，强与弱的考验。如何避死求生，怎样转弱为强，是各国所面临的最为迫切和严峻的课题。

采用什么样的“良丹妙药”？各国的当政者，几乎无一例外地找到了用人谋略。

事实胜于雄辩。这个大动荡的年代时时处处证明着用人的重要。请看司马迁的描述：

“秦用商君，富国强兵；楚魏用吴起战胜弱敌；齐威王、宣王用孙子田忌之徒，而诸侯东面朝齐。”（《史记》）。

再听王充的叙述：

“六国之时，贤才之臣，入楚楚重，出齐齐轻，为赵赵完，畔魏魏伤”（《论衡·效力》）。

事实告诉当政者，在动乱不安的年代，无论苟取生存，还是企图统一天下，都不可能离开用人之道。

时代的需要，呼唤出理论的繁荣。诸子并起，百家争鸣。儒、墨、道、法、兵、农、名、纵横、阴阳等家，似乎不约而同地出现了。百家之学，光辉灿烂，丰富多彩，然而有一条一以贯之的主线，即以用人谋略干预时政。百家之学，就是领导之学，用人之学。

百家用人谋略，哲理丰富，广泛深刻。儒家倡德治教化；法家握赏罚二柄；道家主“无为而治”；墨家张扬尚贤使能，等等……争鸣不休，驳难不已。那是多么耐人寻味的情景！

历史常常喜欢开玩笑。建国三十多年来，我们差不多一直带着有色眼镜看待先秦百家用人谋略，以为它和马克思主义没有任何共同之处。

然而国内无人问津的东西，却在国外找到了展露头角的舞台。日本以经济的迅猛腾飞，以“儒家资本主义”的模式，向世人宣告：古老中国的用人智慧和现代化并不是格格不入的！

当我们打开大门，放眼世界的时候不免为之惊讶。

我们痛感有愧于先人，更有愧于时代。

然而，亡羊补牢，犹未为晚。后来者居上。只要我们奋起直追，快马加鞭，就会走在时代的前列。

当然，我们绝不搞“国粹”，绝不“食古不化”。现代管理和领导，既不能“外国化”，也不能古代化。我们既不崇洋，也不复古。我们的态度还是那句老话，洋为中用，古为今用。

这本小书，就是我们本着这一思想所做的一点努力。我们希望它能给您一些有益的启示。

第一章 “仁者，爱人”

——孔子用人谋略

孔子（公元前551年——前479年）名丘，字仲尼，鲁国人，祖先是宋国的没落贵族。幼年生活贫贱，曾做过管理仓库和畜牧的小官。年五十，任鲁国司寇。后又周游列国，宣传自己的政治主张，但终不见用。晚年回到鲁国，专力从事文化教育工作，整理文化典籍。他的弟子相传有三千人，著名的有七十二人。

孔子是我国古代著名思想家，由他所创立的儒家思想，在两千多年的中国历史上发生了深刻的影响。历史上有许许多多的学者研究和探索孔子的思想，尤其是他的哲学思想、伦理思想、政治思想和教育思想，人们耗力最多，取得的成绩也较大。然而，令人遗憾的是，孔子的管理思想，在我国研究的较少。这可能是中国管理科学的研究和教学起步太晚的缘故。与此形成鲜明对照的是，孔子管理思想，在西方，尤其是在日本得到了广泛的研究和应用。日本人当谈到他们的管理经验时说：“我们的一套管理是把美国的管理科学和东方的儒家思想结合在一起。”1981年，曾在世界范围内掀起学习和研究日本管理的热潮。当时我国香港、台湾和东南亚学者，纷纷提出建立“中国式管理”的思想，并发表了许多研究的文章。这些不能不引起我们的深思。

为了推进我国社会主义现代化建设事业的进程，完善和

改革我国的领导管理体制，除了学习西方各国的管理科学外，不能不对孔子的管理思想作一研究。

人道主义原则与“和为贵”

怎样看待被管理者的本性，采取什么样的管理原则，这是管理学的重要问题。在西方形成了X、Y、Z等各种学说。那么，孔子是怎样看待这一问题的？

“性相近也，习相远也”（《论语·阳货》以下只注篇名），是孔子在中国历史上第一次提出的人性命题。大意是，人性本来差不多，但由于环境和习惯的不同，才使得差距越来越远了。孔子对这个命题没有展开论述，正如学生所说“夫子之言性与天道不可得而闻也。”（《公冶长》）。然而我们通过孔子整个思想体系的分析可以看到，他所说的人们之间的相近之性有二：一方面，每个人（包括管理者和被管理者，君子和小人）都有理性人格和感情。这可以从两件事看出来。一件事是，孔子倡导的“忠恕之道”。孔子的忠恕之道，即“己欲立而立人，己欲达而达人。”（《雍也》）。这一思想有两个前提，一是肯定每个人都有人格和尊严。因此，不要象对待牛马猪狗那样，随意地对待他们。二是肯定人有理性，人同此心，每个人的理性都能判断是非善恶（见冯契著《中国古代哲学的逻辑发展》上册第87页）。第二件事是孔子对“三年之丧”的论述：宰我以为居丧三年太久了，周年就可以了。孔子反对说，三年之丧是天下通例。君子出于对父母的爱和怀念，都自愿居丧，“食旨不甘，闻乐不乐，居处不安”（《阳货》），都是自然而然，合乎情理的。人同此心，心同此情，故有三年之丧。这说明，孔子

肯定人类情感的普遍性。另一方面，孔子倡导的“相近”之性还指人们物质欲望的一致性。在孔子看来，无论君子还是小人，在物质欲望上没有什么不同。孔子说，“富与贵，人之所欲也”，“贫与贱，人之所恶也”（《里仁》）。还说：“富而可求也，虽执鞭之士，吾也为之”（《述而》）。他还认为，小人是“喻于利”的，而君子则“邦有道，贫且贱焉，耻也。”（《泰伯》）。在一定条件下也是唯富是求。因为人们（包括管理者和被管理者）的相近之性有这样两个方面，所以管理也要采取相应措施。首先，要实行尊重被管理者的人格、感情和理性的人道主义原则。孔子的时代，奴隶不被当人看待。西周文献载：用“匹马束丝”就能买五个奴隶，也就是一匹马和一束丝可以换上五个奴隶。另外，杀奴隶殉葬的现象也很普遍。孔子对这种残酷的行为深恶痛绝。他反对杀殉，也反对以俑代人殉葬的现象。《孟子·梁惠王上》载：“孔子曰：‘始作俑者，其无后乎！’为其象人而用之也。”孔子之所以反对以俑殉葬，是因为俑象人，用象人的俑去殉葬，是对人们人格的践踏，是不能容忍的。《论语·乡党》记载，有一次马棚失了火，孔子问，“伤人乎？”不问马。孔子之所以反对杀殉和问人不问马，是因为在他看来人和物根本不同，杀殉和问马不问人的行为，否认人的尊严和价值，无视人的理性和感情，使之与物、与牲畜等同看待，这是不人道的。

孔子主张对被管理者要爱。樊迟问仁，孔子说“爱人”（《颜渊》）。孔子的爱人是指爱一切人，并不是有人所说的爱贵族。刘泽华同志曾说：“当时的‘人’是一种泛称，凡园庐方踵之属都可称为人。从字面上讲‘爱人’就是

爱一切人，并没有什么阶级、等级的规定。爱人着眼于人的共性，而不是人的社会差别。”（《先秦政治思想史》刘泽华著，第339页），主张尊重被管理者的人格、尊严和情感，要人道地对待他们，爱他们。这在管理思想上的意义是重大的。虽然因为历史的局限，孔子未能详尽地阐发这一原则，然而他最先提出了这一原则，为后人指明了方向，其历史的价值已经够了。

现代企业管理中，人们愈来愈发现尊重被管理者的人格和尊严，是获得他们对企业的认同归属感从而激发工作积极性的关键一环。松下幸之助就认为，人既是客体又是主体，作为客体是可用的；作为主体是应该受到尊重的。在他的领导下，松下电器公司非常重视尊重职工。比如与职工沟通思想时，说话方式要含蓄，使得对方容易接受；贯彻一个新意见时，给对方一个“接受时间”等等。如果说，资本家对员工的尊重不能不有虚假的成分，那么社会主义企业就应彻底真正地实行尊重职工人性、人格和首创精神的管理方法。

其次，从人们的物质欲望出发，孔子主张实行“养民以惠”的管理方法。每个人都有物质欲求，但是因为所受教育不同（习不同），他们的精神境界不一，所以对待物质财富的态度也不一样。君子发物质生活的困难时，可以“安贫若命”，对大多数百姓说来，“贫而无怨难”（《宪问》）。为了排除怨难情绪，获得群众的归属和支持，就要“因其所利而利之”（《子路》），实行惠民之法。一方面，要“博施于民”。有一次，子贡问孔子“假若有一个人广泛地给人民以好处，又能帮助大家生活得很好，怎么样？可以说是仁道了吗？”孔子答道：“何止仁道，那简直是圣德了！”（《雍

也》)。孔子还说：“如有周公之才之美，使骄且吝，其余不足观也”（《泰伯》）。即使有周公的才能，如果吝啬小气，不肯给百姓以好处，那么其管理也不会成功。

孔子惠民之法的第二个方面，是“敛从其薄”。《论语·先进》载：“季氏富于周公，而求也为之聚敛而附益之。子曰，非吾徒也，小子鸣鼓而攻之，可也！”孔子反对对民众横征暴敛，目的在使人们生活的更好些，进而获得他们的支持和归属。他说，“惠则足以使人”（《阳货》），孔子主张用小恩小惠换取百姓的支持，自然包含有鲜明的阶级色彩，然而，从管理学角度分析，惠民之法就是物质激励。孔子既主张尊重被管理者的人格情感，即精神激励的方法，又主张惠民，搞物质激励，这说明，孔子人道主义管理原则，既尊重人的精神层面，又不忽视物质欲求，并以此为据采取相应的管理措施。这对于两千多年前的思想家说来，确是难能可贵的。

应该指出：孔子的人道主义用人原则，主旨在创造“和”的领导气氛。

“和”，是先秦时期思想家给予极大关注的问题。周太史史伯说：“以他平他谓之和”（《国语·郑语》）。“和”，源于调味和羹，音乐的和声；调和几种不同的味道，使其可口，把不同的音调协调起来，成为好听的和声。史伯的意思是把两种以上不同的事物统一起来，这就叫“和”。

孔子将“和”的思想应用于用人之道，说，“礼之用，和为贵”，认为“和”是社会管理的最高境界。孔子生活的时代，正值动荡之秋，礼崩乐坏，天下无道。孔子认为，要想转变动荡不安的局面，关键在于创造“和”的融洽气氛。

其办法就是人道主义用人谋略。通过尊重人们的人格、感情和理性，通过一定程度地满足人们的物质需求，缓和领导和被领导之间的矛盾，化干戈为玉帛，化离心力为向心力，造成融洽的气氛，从而保证社会的安定和统一。

日本的领导和管理，深深得益于孔子“和”的思想，他们在此思想基础上，搞出了一套富有特色的儒家资本主义管理艺术。日本民族称为“大和”民族，其民族的主旨精神为“大和魂”。日本企业界有句口头禅：“人和是个宝”。不知什么原因，“和”的思想，在我国社会主义领导实践中，却一直未能得到应有的重视。似乎谈到“和”就是调和，就是反对马克思主义辩证法。这是我们长期的阶级斗争实践的副作用、副产品，是不正常现象。从辩证法的角度看，并非一切矛盾都处在你死我活、鱼死网破的状态。在人事关系上，人与人的和谐和融洽对维系人群集合体，维持现存生活秩序，具有极其重要的意义。

由于我们在理论上忽视“和”的作用，实践中吃了不少苦头。有许多企业、事业单位，领导和群众关系紧张，甚至有的呈剑拔弩张之态。假如你乘坐火车、轮船有幸与陌生的旅客交谈，你会惊奇地发现，人们大都牢骚满腹、喋喋不休地骂娘。他们的意见十之八九是对领导而发，这不好，那不好，没有几个好领导。这种情况之所以出现，除了领导者素质能力上的原因外，主要原因是领导没有获得群众的归属，没有使群众与自己“和”在一起。如果我们自觉地建立领导和群众的和谐关系，那么许多矛盾都可避免发生。因此，社会主义领导实践，有必要继承孔子“和”的思想，发扬“和”的精神。

“不在其位，不谋其政”

美国管理学家乔治，1929年在《管理思想史》一书里曾指出：“我们发现二千多年前，在中国的概念里，已有现代管理的轮廓：如组织，职能，合作，提高效率的程序和各种控制方式。”孔子的《论语》，就是较早涉及了社会的组织结构，各组织层次的职责、权力及相互关系的著作之一。

孔子的生活年代是春秋时期，这一时期的历史特点是奴隶制逐渐向封建制转化和过渡。在此以前，也就是夏、商、周时期一直实行宗法等级制度，到了这个时候，这种制度已处于风雨飘摇之中。由于社会经济条件的变化，一些旧奴隶主转化为地主，成为经济上的暴发户，他们企图以新的身份和姿态参加政治生活，从而打破了旧的社会等级制度的和谐，出现了礼崩乐坏、天下无道的局面。孔子是旧奴隶主贵族阶级的思想家。由于历史的局限，他不懂得当时社会政治生活的混乱是经济关系变化的结果，也不懂得人与人的争斗（臣弑君，子弑父，兄弟相残）是两大阶级的较量。他认为这是社会管理不善。他聚众讲学，游说四方，企图用自己的管理思想说服当政者，建立一个和谐稳定的社会。孔子所要建立的社会秩序怎样呢？是层次制的、宝塔形的组织结构。这个社会结构从上到下，由天子、诸侯、大夫和士组成严格不可逾越而又紧密不可分割的等级链条。在社会结构中，处在不同层次上的人们，都有特定的权力和职责，人们履行自身的职责、行使自己的权力。

孔子当时已模糊地形成了科层思想，他的一句名言是：

“不在其位，不谋其政”（《泰伯》），他的弟子进一步解释为“君子思不出位”（《宪问》），用现代管理学的话解释，就是不要做你不该做的事，要各尽其职、各尽其责。从这种思想出发，他认为当时天下大乱的根本原因，就是人们之间责、权混乱，所以，他积极主张各个阶层的人们应该划清自己的责权界限，言听视动等各方面都要在自己的范围之内，不要越疆犯界。根据当时的实际情况，孔子特别强调天子的权力。一部《论语》书，到处可以看到孔子的尊君抑臣观。因为，周天子当时有其名未有其实，名存而实亡，他根本没有控制各个诸侯的权力，这种情况与层次制的社会组织结构相距太远了。所以，最关键的一步是恢复天子的权力。孔子说：“天下有道，礼乐征伐自天子出”，不能“自诸侯出”更不能“陪臣执国命”（《季氏》），制礼作乐及征伐外国之权应该绝对握在天子手里，这是天子独有的权力，不得僭越。如果说，对天子说来是掌握权力的问题，那么，天子以下的各阶层则是应该怎样尽到职责限制权力问题。在孔子的时代，诸侯对天子，大夫对诸侯，都不同程度地存在着以下反上、“犯上作乱”的情景，这对于等级制的组织结构是极其有害的，所以他特别强调臣子应尽的职责，不要越位问政，不要去做君主方可做的事情。孔子“不在其位，不谋其政”（《泰伯》）的话也是这个意思。孔子对那些不尽职守，越级问政的事件深恶痛绝。按周礼规定，祭泰山是天子的责任，而季氏竟然也去祭泰山，孔子气的如同发了疯，骂他是心狠手毒，“是可忍，孰不可忍也！”（《八佾》），孔子主张尊君抑臣，旨在划清社会各等级的权责界限，加深各等级人们的守职尽责意识，从而建立一个稳定的等级层次制