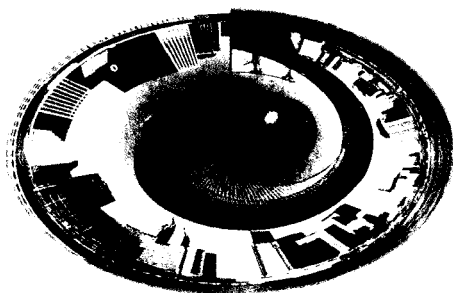


管理思想 发展史

孙耀君 主编



书 名： 管理思想发展史

作 者： 孙耀君 主编

出版社： 山西经济出版社（太原市建设南路15号·
030012·0351-4922059）

发行者： 新华书店总店北京发行所

印刷者： 山西人民印刷厂

开 本： 850 × 1168 1/32

印 张： 31

字 数： 669 千字

版 次： 1999 年 6 月第 1 版 1999 年 6 月第 1 次印刷

印 数： 0001-3000 册

书 号： ISBN7-80636-313-0/F·309

定 价： 56.00 元

责任编辑：陈宇华 复审：赵建廷 终审：张凤山
张慧君

第一編

早期管理思想



人类对管理思想较为系统的研究是从19世纪末、20世纪初开始的。但人类管理思想的渊源却可追溯到远古时代。本来，中国是人类早期管理思想的重要发源地之一，中国古代的许多巨大灌溉和建筑工程，就体现了中国古代先民在管理上的巨大成就。在《论语》、《周易》、《孙子兵法》等中国传统经典古籍中，都包含着丰富的管理思想。中国的管理思想，从古到今，既非常丰富，又很有特色。中国目前进行的社会主义经济建设和社会主义企业管理中，就体现着人类前所未有的丰富的管理思想。但这些有待于专门的研究和论述。所以，本篇有关人类早期管理思想的论述，也不包括中国的部分。

第一章

古代文明中的管理思想

马克思说，人“是一种社会的动物”。作为个人的人，限于体力等方面的原因，难于独立生存。因而人类从事生产活动和其他活动，从来都是在集体的基础上进行的。这就需要一定的合作和组织，需要某种意义上的管理工作。人类的管理思想因而逐渐地形成和发展。

据历史学家考证，地球上最后一次大冰川的时期约在公元前1万年到9000年。冰川的北移使得大批的食草动物逐渐消失而代之以一些较为分散和灵活的动物。相应的，人类进入中石器文化时代，通过狩猎、捕鱼和采集野果为生，并组成氏族、部落，以便在狩猎等活动中互相帮助并防御敌人。这时，人类已经有了萌芽状态的组织和管理。以后，人类进一步发展到有原始农业和家畜饲养的文化时代，有了定居生活的小村庄，出现了原始的管理工作，如征税、分配资源、劳动分工、战争与和平等事



项的决定等。再以后，才是人类的文明时代。恩格斯在《家庭、私有制和国家的起源》一书中指出，“现在我们可以把摩尔根的分期法概括如下：蒙昧时代是以采集现成的天然产物为主的时期；人类的制造品主要是用做这种采集的辅助工具。野蛮时代是学会经管畜牧业和农业的时期，是学会靠人类的活动来增加天然产物生产的方法的时期。文明时代是学会对天然产物进一步加工的时期，是真正的工业和艺术产生的时期。”

随着人类社会从低级向高级的发展，人类的管理工作和管理思想也相应地发展了。以下对作为人类管理思想渊源的古代文明的管理做一简略介绍。

一、苏美尔人

苏美尔人于5000年以前活跃在西亚的美索不达米亚（即两河流域）地区，并留下了有关管理思想的书面材料。苏美尔人在他们的庙宇中发展出一种类似当代“公司”的组织，由一个共同的管理机构来管理一批庙宇。这种庙宇“公司”实行一种双头控制制度：由一个高级祭司负责宗教和礼仪活动，另一个高级祭司负责非宗教的世俗活动。苏美尔人庙宇中的祭司通过庞大的赋税制度积累了大量财物，如畜群、钱财和房地产等。为了管理这些财物，他们在泥板上用文字记载账目、文件等。这是世界上最早的萌芽状态的管理控制系统和库存账目记录。管理上的这种需要，促进了苏美尔文字的发展。这种文字最初是由祭司制定出来的，其后由于经济需要的推动，得到了进一步的发展，并首先被应用于管理控制。

二、埃及人

古埃及在公元前5000年到公元前525年期间建造了大批金字塔，表现出了非凡的管理和组织能力。古埃及的大金字塔占地约5.26





万平方米，用方石230万块，每块方石平均重达2500公斤。据估计，古埃及人建造金字塔所用的人工达10万人20年以上的劳动量。这样大量人员的食物、住房、运输问题的安排和解决，需要进行大量的计划、组织和控制工作。这相当于管理和指挥一个10万人口的城市达20年以上的工作量。

金字塔所用石块的采掘和搬运，出色地表明了古埃及人的长期规划能力和组织制度。在什么地方和什么时间采掘石块，要多大的石块，如何搬运，这些都需要进行长期规划。石块的采掘大都在冬季和春季进行，并在每一石块上标明其顶端和运往工地的时间。为了节省劳动量，尽量减少石块在陆地的搬运，而在每年涨水季节通过河道搬运。石块运到工地以后，都要凿刻成型并编明号码，然后再堆砌上去。这些都表明了古埃及人的组织能力。

古埃及人还发展了规模庞大的灌溉系统和运河。古埃及的开矿业和绝大多数工程项目都是国家垄断的，由一个庞大的官僚机构来管理。古埃及的大臣就是一种高级的管理人员。“大臣”这一名词最早出现于公元前1750年左右。古埃及最有名的大臣之一就是基督教《圣经》中提到的希伯来人约瑟夫(约公元前1750年)。基督教《圣经》中还有许多地方反映了古埃及人的管理思想，如萌芽状态的管理咨询制度、例外原则、授权等。如果对埃及历史上古王国、中王国、新王国各个时期的政府演变进行研究，可以看出他们认识到通过集权化组织对广泛业务进行控制的原则。古埃及在公元前2160年~1788年期间，政府采取一种松散分权的组织形式。税收是中央政府和下属各省惟一的真正联系，中央的控制极为薄弱。到了中王国时期，统治者认识到这种分权化使得税收减少并影响到各省对中央的忠诚程度，于是从公元前1600年左右开始，他们通过军队接管各省的权力实现集权化，把土地和权力集中在法老手中。到新王国时期，集权化进一步加强。希克索斯王把外国侵略者从各省赶出去



并实现了完全的控制，中央拥有全国的全部财产，以谷物形式在全国收租。地租通常为年收成的 20%。埃及新王国时期的工商业和政府事务都有详细的文字记载。他们还认识到实行专业化的重要性，通过法律禁止手工工人从事祖传手艺以外的手艺和参加政治活动，以便使他们专精于祖传手艺。

古埃及人的许多著作是父亲对儿子的告诫，其中有许多涉及管理思想的例子。如公元前 2000 年左右出现的塔霍特普的教诲书，据说是一位大臣写的，以后被用做教材。在这本教诲中，塔霍特普教诲他的儿子说，“如果你是一个指挥大批人的工作的领导者，你要努力把自己的工作做得尽可能地好，直到没有什么错误。”“如果有人向你提出申请，你要冷静地听取申请人的讲话。在他离开或讲完话以前，不要冷淡地对待他。……不〔一定〕批准他申请的每一件事，〔但是〕，耐心地听取他的申请，对他的心灵是一种安慰。”

在古埃及人的其他著作中，还讲到了计划、参谋咨询、管理的权力和责任等方面。例如，“领导者对未来要有所打算。”“用你的手写，用你的嘴读，向比你知识丰富的人征求意见……坚持征求意见，不要忽略。”“你应该一视同仁，应该对你认识的人和不认识的人、接近的人和不接近的人一视同仁。”“百夫长……应该向大臣报告他们的工作。”“每一级官员，从最低级到最高级，都要到大臣的官邸去听取他的意见。”

三、古巴比伦人

在美索不达米亚建立奴隶制国家的巴比伦国王汉穆拉比于公元前 2000 年左右发布了一部法典——汉穆拉比法典。由于它是用楔形文字刻在石柱上的，所以又叫做“石柱法”。法典全文 282 条，对个人财产、不动产、商业活动、个人行为、人与人的关系、工资报酬、工作职责，以及其他民事与刑事行为大概都做了规定。其中有许多



涉及经济管理的思想，如借贷的控制，贵金属的存放和付给，货物的经营贸易，最低工资，会计和收据的处理，责任的承担等。这可以从以下的摘录看出：“如果一个人雇佣一个农工，他每年应支付8古（一种衡量单位）谷物的工资。”“如果一个人在另一个人那里存放银、金或其他东西，他应该把这些东西给一位证人看，并拟订一项契约。然后再存放。”“如果一个商人把谷物、羊毛、油或其他商品交给代理人，代理人应该写下这些商品的价值，并把金钱还给商人，同时取回一张盖有商人印章的收到金钱的收据。如果代理人由于疏忽而没有取回金钱的收据，这笔没有取回金钱的收据，这笔没有收据的金钱就不会记在他的账中。”“如果一个石工造的房子倒塌而使其中住的人死亡，该石工要判死刑。”“如果一个酒店店主让一群闹事的人在他的酒店中集合而不予赶出，要判处死刑。”

巴比伦在汉穆拉比王之后，长期处于衰微状态，直到公元前604年尼布甲尼撒成为国王后才复兴起来。在这一时期，可以发现许多有关管理思想的材料。例如，在他们的纺织厂中，存在着生产控制和刺激工资的例子。他们用标签的颜色作为控制手段。第一个星期所用的棉纱可能附有红色标签，第二个星期的棉纱可能附有蓝色标签，等等。这样，管理人员可以清楚地了解工厂中某一批原料用了多长时间。同样的，在他们的谷仓中存放谷物的陶罐封口上也附有带不同颜色的芦秆。每一年的颜色各不相同，以便很快地确定某一陶罐的谷物储存了多久。在工资报酬方面，纺织厂中工人的工资是以实物形式支付的，其数额决定于每个工人的生产量，这是早期的计件工资制。

四、希伯来人

基督教《圣经》的旧约全书中反映了希伯来人进行管理的许多故事。其中讲到了亚伯拉罕（约公元前1900年）、约瑟夫（约公元





前1750年)、摩西(约公元前1300年)及大卫(约公元前1000年)等人的管理故事。希伯来人的管理知识可能受到埃及人的影响。如上述的约瑟夫曾被卖到埃及为奴,以后他摆脱奴隶地位,并上升为大臣,取得了管理国家的经验。摩西曾被俘虏到埃及,接受了埃及的管理经验,成为希伯来人的领导者。他率领希伯来人逃出埃及,摆脱埃及人的奴役。在逃出埃及的准备、组织和实施中,他显示出自己的管理才能。摩西在政府、立法、人际关系、人员选择和训练等方面都有出色的能力,摩西的岳父杰罗思可以说是人类最早的管理咨询人员之一,他建议摩西采用授权原则和例外原则,他要摩西挑选一些能干的人在各地进行管理,他向摩西建议说,“他们应该对每一件小事自行做出判断;但每一件大的事,他们应该向你报告。”

五、古希腊人

古希腊人在管理和探求知识上显示出巨大的才能。他们发展出一种民主的城市政府——城邦,并倡导进行协商式的管理。他们应用节奏和规定速度来使产量最大化。他们在从事艰苦而单调的工作时,往往用笛子和管乐器的音乐来规定动作。每种工作和作业都有不同的歌曲。这样,配合着音乐,引进了节奏、标准动作和速度的概念,再加上音乐在心理上所起的积极作用,就减轻了劳动者的疲劳,使产量大大增加。

古希腊人很重视分工和专业化,以至石匠的工具都有专人负责磨琢。柏拉图在《理想国》一书中首先提出了劳动分工和专业化的原理。他说:“每个人从事几种行业或坚守自己的本行——哪一种更好呢?应该坚守自己的本行。如果一个人按照他的能力,并在恰当的时机做事,他就能做得更多更好,而且更容易。我们不必对大城市中的物品比小城市中的物品更好这一点感到奇怪。在小城市中,同一个人既要作床,又要作门窗、作犁耙、作桌椅,常常还要作房



屋……一个要做这么多东西的工人是不可能样样都做得好的。而在大城市中……一个人可以只从事一种行业，有时只是从事一种行业的每一分支。一个工人做男人的鞋，另一个工人做女人的鞋；一个工人只是缝鞋，另一个工人只是切皮；……一个人只从事于这样一种有限范围的工作，必然能在工作上取得出色的成就。”

古希腊人还提出了关于管理普遍性的原则。苏格拉底曾指出：“私事的管理和公事的管理只有量上的差别，在其他方面都是相同的。但是，应该注意的是，它们都是由人来管理的，并不是私事是由一种人来管理，而公事是由另一种人来管理，被雇用来管理公事的人，同被雇用来管理私事的人，在性质上没有什么不同。那些知道如何雇用别人的人，在公事和私事上都能取得成就；那些不知道如何雇用别人的人，在公事和私事上都会犯错误。”色诺芬也指出：“家务管理是不是像治病或铜匠活那样，是一种技艺的名称呢！克里托布勒斯说：‘我认为是的。那些有造房子的技艺的人，既能为自己造房，也能为别人造房。那些有从事家务管理的技艺的人，肯定也能从事别的管理……至于那些对所有各种事务（不论是农业、政治、家务或军事）有共同性的东西都出色的人，必然能够指挥别人。’”

六、古罗马人

罗马帝国强盛时期的疆域，西起英国，东至叙利亚，包括整个欧洲和北非，拥有约8000万人口。古罗马人为统治这个庞大帝国的工作，提供了许多管理方面的经验。其中最主要的是，如何把集权和分权恰当地结合起来。在罗马共和国时期和罗马帝国的初期，由于疆域辽阔，更多地实行地方分权，以便适应地方的特点。但是，这削弱了中央的控制力，降低了地方和军人对中央政府的忠诚程度。公元284年，戴克利先成为皇帝以后，实行了一种把集权和分权更好地结合起来的连续授权制度。他把整个罗马帝国划分为101个省份，分



归13个区领导。这13个区又归并为4个大区。他自己兼任一个大区的领导，并把其他3个大区授权给3个助手分别管辖。各大区的首脑再授权给一些“总督”去管辖各个区，总督又授权给各个“省长”去管辖各个省。但这些省长只管民政，无权控制各省的军队。这样，由于各省的省长无权控制军队，而且低于皇帝两个层次，就没有足够的权力来反抗中央政权。同时，由于通过授权使分布全国的101个省长能管辖本省的民政事务，可以较好地适应地方的特点。这样就把中央的集中控制和地方的分权管理较好地结合了起来，使得中央政权能够在多年内成功地控制庞大的罗马帝国。其后，由于这种组织制度遭到破坏以及其他一些原因，罗马帝国趋于衰亡。

古罗马的农庄管理也提供了许多管理方面的经验。生活于公元前一二世纪左右的卡托和瓦洛二人，曾经撰写过有关古罗马农庄管理的论文。卡托（公元前234年～前149年）在论文中指出，农庄主在视察农庄时应该注意农事工作的进展情况，了解已完成的和未完成的工作，并向监工询问工作未完成的原因，以及有关金钱和物品的账目。农庄主应该给监工一份书面的全年工作计划。卡托并列出了监工的如下的一些职责：维持纪律；尊重别人的权利并坚定地维护自己的权利；处理工人中的纠纷并惩罚有错误的工人；谦恭有礼并鼓励别人懂礼貌；鼓励工人勤恳工作；重视主人推荐来的人；同其他农庄联系，以便在紧急情况下能交换物品；经常同主人一起检查账目；避免同占卜者、算命者、巫术家打交道；表扬养牛最好的小组；安排好所有工作的时间，使之如期完成，以免影响其他工作，等等。

瓦洛（公元前116年～前27年）在论文中十分强调农庄工人的选择和安置。他指出，要选择那些能够从事重劳动并习惯于农业工作的农庄工人。可以用几种工作对他们进行测验，并询问他们在以前的主人那里做些什么。监工应该受过一点教育，性情好，有节约



的习惯，并且最好比工人的年纪大些。这样能使工人尊重他。监工在农业工作方面应该很有经验，以便获得工人的尊敬。凡是能用语言来达到目的的，监工就无权用鞭子强制执行纪律。选择一个已婚的人做监工是较为明智的。因为，婚姻使他更为稳定而牢守在一个地方。如果对监工付给较多的报酬，他就会工作得更愉快，等等。

此外，古代的一些军事家，如居鲁士（死于公元前529年）、亚历山大大帝（公元前356年～前323年）、汉尼巴尔（公元前247年～前182年）、凯撒大帝（公元前100年～前44年）等，在管理思想上也做出了许多贡献。

小 结

人类的活动从一开始就是在集体的基础上进行的，这就需要管理。可以说，管理思想是同人类一样古老的。早在古代，管理思想已在以下几个方面有所形成。

（1）计划方面。古埃及人使用数以万计的劳动力在长达几十年的时间内建造金字塔，以及大规模灌溉系统和运河的建造，显然都是有计划地进行的。再如摩西率领希伯来人摆脱埃及人的奴役，也是事先有计划安排的。

（2）组织方面。苏美尔人早在四五千年以前就发明出了一种庙宇“公司”，由一个共同的管理机构来管理一批庙宇。再从古埃及人建造金字塔的组织工作到罗马帝国的庞大组织，都可以看出组织方面管理思想的发展轨迹。至于古希腊人对分工和专业化的重视，则是组织思想的进一步深化。

（3）控制方面。苏美尔人和古埃及人已有了账目、文件等控制手段。巴比伦人更把这种控制手段定形化为汉穆拉比法典。从埃及的古王国、中王国时期到罗马帝国的戴克利先，都体现了人类对控

制中集权和分权问题的思考和发展。

(4) 人事方面。从古埃及的一些大臣写给儿子的告诫书中可以看出，他们很早就注意到人际关系问题。古罗马的瓦洛更明确提出人的选择和安置的问题。巴比伦人以萌芽状态的计件工资作为激励人的手段。摩西的岳父可以说是最早的管理咨询人员，而古希腊的城邦则实行了最早的协商式管理。

(5) 管理普遍性的原则，是古希腊的苏格拉底、色诺芬等人首先提出的。

第二章

中世纪的管理思想

第一节 中世纪初期的管理思想

通过以下几个代表人物的论述,可以看出管理思想在中世纪初期的发展。

一、阿尔法拉比 (Alfarabi,? ~ 950 年)

阿尔法拉比是公元 10 世纪时近东的一位哲学家和百科全书著作家。他曾在各地广泛地旅行修学。在他的著作中有许多关于管理思想的论述。如他在讲到管理一个王国时,曾论述管理者应有的品质和集思广益的必要。他指出:“在模范国家中,在一个最高首领或亲王的控制下,必须有各种等级的统治者。这个亲王、模范国家或整个世界的首脑应该具有这样一些品质:高深的智慧、出色的记忆力、雄辩、坚



定而不懦弱、坚持善行、热爱正义、爱好学习、追求真理、痛恨虚伪、节制饮食和娱乐、轻视财富。负责指挥国家这个复杂机构的人必须具有所有这些品质。如果不能在一个人身上找到所有这些品质，那就应该寻找一下，是否有两个人或更多的人合起来具有这些必需的品质。……由他们来共同治理。”

二、格札里 (Ghazali, 1058 年 ~ 1111 年)

格札里是阿拉伯的神学哲学家。他的主要著作是《关于哲学家、哲学家的倾向和哲学家的垮台的想法》。在这本书中，他对当时阿拉伯的经院哲学提出挑战。他还写了许多关于宗教、哲学和供帝王咨询的著作。他曾在供帝王咨询的书中指出：“啊，世界之王，您必须始终具有四种品质：公正、智慧、耐心、谦虚。您永远不能有四种缺陷：嫉妒、傲慢、狭隘、怨恨。”

三、帕西奥利 (Paccioli, L)

从 14 世纪开始，欧洲等地随着商品经济的发展，有关管理活动和管理思想的著作逐渐增多。在民间存在着许多有关工商活动和贸易的记录。在这些著作和资料中，体现出大量的管理经验和管理思想，其中最值得注意的是帕西奥利的著作。

帕西奥利是 15 世纪时意大利的一位修道士。他学识渊博，涉及数学、神学、建筑学和军事策略等多个领域。在他的著作中包含着许多有关管理的思想。他曾在著作中介绍和推荐从 1340 年起在热那亚、威尼斯等地的银行中使用的复式簿记。他还指出，必须关心企业内部的管理控制。他建议，要把备忘录、日记账和分类账编上号码并注明日期，所有的交易文件都要详尽完备并长期存档，定期核查，以便及时了解和控制现金和存货的状况。这事实上是一种早期的管理信息系统。

第二节 威尼斯商人和威尼斯兵工厂所体现的管理思想

一、威尼斯商人的管理经验

当代的历史学家F.莱恩在其著作《威尼斯商人安德烈亚·巴巴里戈》中介绍了15世纪上半叶威尼斯商业的繁荣景象和管理经验，其重点是介绍了威尼斯商业当时所采用的企业组织类型和会计制度。

1. 企业组织类型

当时的企业组织有合伙企业和合资企业两种类型。合伙企业主要用于工商业公司；合资企业则用于一次性交易、矿藏勘探或冒险事业。

合伙企业通常由一个拥有大量资本的人同一个资本较少的人合伙组成，在合伙契约中详细载明合伙期限等。合伙期限一般为3年~5年，但可延长。有的合伙企业组织严密、高度集权，如佛罗伦萨的梅迪西合伙企业是一种家族式合伙企业，就是这样。但一般的家族企业却是组织松散而分权，由兄弟们把继承来的遗产合在一起而组成。这种家族企业有时成为一种联合投资信托公司和控股公司，拥有不动产、政府债券、商品、应收账款目等巨额财产，有很大的经济和政治影响力。

合资企业由两个以上的所有主组成，其中每个所有主只负有限责任。要成立合资企业时，先向政府申请，经批准后获得营业执照。合资企业中的每个股东按资本份额分摊企业的费用和利润。合资企业中还有一种存款人（类似于现代股份公司中的不在股东），同企业的经营状况没有直接的利害关系，只是为了获得利息而投资。合