

中国
古代
经济
管理
思想
研究

杨承辉 著

ZHONG GUO GU DAI
JING YING GUAN LI
SIXIANG YAN JIU

南开大学出版社



龍門石窟

龍門石窟位於河南省
洛陽市洛龍區龍門山
北麓，是北魏、唐、宋、
元、明、清各代皇家
石窟寺的總稱。

龍門石窟造像碑

12

中国古代经营管理思想研究

杨承辉 著

南开大学出版社

中国古代经营管理思想研究

杨承辉 著

南开大学出版社出版

(天津八里台南开大学内)

邮编 300071 电话 3508542

新华书店天津发行所发行

南开大学出版社照排中心排版

天津宝坻第二印刷厂印刷

1996年9月第1版 1996年9月第1次印刷

开本:850×1168 1/32 印张:5.875

字数:144千 印数:1-1000

ISBN 7-310-00839-1

F·164 定价:6.50元

例 言

一、书中所引原文其字、词、句遇有晦涩费解，或古今异义而加以解释者，外加括弧（ ）标示。

二、所引原文凡言辞简略，或属古代用语，或一字多义、一人异名经补充说明者，以括弧（ ）标出。

三、所引原文的生僻字及一字多音者，用直音法标出，外加括弧（ ）。

四、对所引原文字句的阐释，主要依据原书注、疏，并参考近人的诠释，因引用繁多不再一一标明出处。

引 言

我国从70年代后期开始,企业经营管理向科学化、现代化逐步推进。在认真总结建国以来实践经验的基础上,学习和借鉴国外经济发达国家先进经验的同时,又明确提出把“以我为主、博采众长、融合提炼、自成一家”作为指导方针。这意味着学习国外先进经验,必须符合国情,体现民族特色。所以,在提倡“洋为中用”的时候,也需要深入挖掘和积极总结我国古代经营管理思想,做到“古为今用”。

古为今用应从现代意识出发。在经过扬弃的我国古代经营管理思想的原则、精神中,寻找古与今、传统与现代的衔接点,并把它融合起来,形成一种与时代相适应,具有现代观念形态,具有现代民族气息的经营管理思想。这需要因地制宜,因企业制宜,因群体情况制宜,让古代的思想遗产与当前生产力、生产关系和社会制度相适应,使衔接点不显“焊接”痕迹。

古为今用不能简单地把古代的划分为好和坏,有时候对坏的部分需以辩证观点从沙泥中淘出金屑。例如日本一些企业家在学习美国先进管理时,考虑到本国民族受中国儒家思想影响较深,家族观念和集体观念浓厚,于是在劳动人事管理方面,摒弃了封建宗法制度中家长专制消极的一面,发扬了“父慈、子孝、兄友、弟恭”积极的一面。同时把儒家天、地、人的“三才”顺序颠倒过来,突出“人”为主体。这些企业家根据现代观念把“子孝”的“孝”改为“忠诚”,这更加强了全体职工的家族、集团意识,从而产生强大的凝聚力。这些企业家从近百年来备受具有民主思想人士所抨击的专横、

独裁、冰森森毫无生机的封建宗法制中发掘其积极方面，并使之与现代领导艺术、群体管理衔接、融合，形成具有东方文化特色的管理制度。这种思维与实践，对如何正确对待古为今用确有很大的启示。

当前，古为今用无论在思想上之被普遍接受或是在实践中运用，尚存在一个正确对待的问题。首先是几十年来绝对对立的思维方法把古和今割裂开来，认为“往事越千年”已不适应 20 世纪的要求，更不符合社会主义市场经济的需要。诚然，古和今是有区别，古的是过去的实际，是历史的陈迹，但文化具有相对独立性和连续性，在现代社会意识形态中往往保留着古的内容，作为古代文化组成部分的经营管理思想也是如此。

古代经营管理中有些具体方式、方法、手段，在今天看来显得粗糙、简单，这是发展的必然，但其中一些思想的精神、原则可以跨越时空。例如《孙子兵法》成书于 2500 年前车战步兵时期。如今虽已进入借助电脑指挥立体化战争时代，但作为军事书籍，《孙子兵法》仍是国内外军事人员必读的著作。同样道理，作为古代的经营管理思想，在今天的信息时代，也仍可以为当代企业家积极汲取借鉴。又如《论语》的“放于利而行，多怨”，《老子》的“祸兮，福之所倚；福兮，祸之所伏”，仍然为汲取中华文化的企业家们作为群体管理和辩证地对待困难的指导思想。由此可见古与今并非必然的割裂，古代的可以为现代借鉴运用。当我们学习国外先进管理经验的时候，对祖先留下这方面的宝贵遗产也要从思想上、实践上重视它，发掘它，研究它，运用它。这可以为形成具有中国特色的经营管理思想提供充实、丰富的内涵。

近三四十年，亚洲不少国家先后汲取中国古代各家管理思想，移植借用于包括经营的广义企业管理中。至于我国，远在先秦时期的工商业者就把经史百家有关思想中一些原则、精神转化为经营管理思想已经相当成功了。如范蠡所说：“计然之策七，越用其五而

得意。既已施于国，吾欲用之家。”这“用之家”是指以计然之策用于商业经营管理；又如白圭自言：“吾治生产，犹伊尹、吕尚之谋，孙、吴用兵，商鞅行法是也。”更明确指出把治国、治军之道和“治生产”结合运用。

由于种种历史原因，古代没有留下一本企业管理专著，也没有一本治国、治军的书籍可资比照而能充分移植、转化到企业经营的。这给我们提出一个如何挖掘、整理的问题。

古代经营管理思想的内容相当广泛，但有关思想散见于历代经史百家学术论著中，有的篇幅较长可以直接反映某方面的见解，有的寥寥几字仅见一斑。十多年来，已经有一大批专门研究某一人、某一流派、某一事类的学者，在各自一定范围内对资料进行耙剔钩沉，阐释钻研。他们在这方面已经做了大量工作，取得了很大的成效。各搞一家或各搞一事类，优点是专而精，但从企业的角度来看，这往往只能显示出经营管理部分职能或某一环节的思想，缺乏全面性。在当前，须对已经取得的研究成果进行“融合提炼”，综合成一个较完整的、系统的体系，并结合当前实际使之形成具有中国特色的社会主义经营管理思想的部分有益内容，这是古为今用目前需要做的一项工作。

基于以上思考，本书做了一些探讨，但著者限于水平，无论对古人思想的理解以及观点的阐述，不妥之处在所难免，望专家、学者及读者指正。

目 录

引言.....	(1)
第一章 管理思想.....	(1)
第一节 行政管理思想.....	(1)
墨子“尚同”说	(1)
韩非集权论	(2)
龚自珍分权说	(3)
对墨子、韩非、龚自珍行政管理思想的评说	(3)
第二节 职能管理思想.....	(5)
《孙子兵法》中论计划	(5)
孙武、孙臆、诸葛亮的组织管理思想	(7)
《孙子兵法》中的指挥理论	(8)
孙臆、孙武论协调.....	(9)
第二章 市场 预测 决策	(12)
第一节 市场	(12)
《周礼》中记市场作用	(12)
西周的市场管理.....	(13)
第二节 预测	(16)
子贡预测理论与实践.....	(17)
先秦市场预测种类.....	(17)
第三节 决策	(20)
荀悦论决策取得成功的三要点.....	(20)
《左传》记栾书对集体决策时多数与少数的辩证看法.....	(23)
第三章 商品采购与销售	(26)

第一节 购销理论	(26)
《墨子》、《管子》中论价格与商品供求的关系	(26)
范蠡、白圭掌握商品吞吐时机的思想	(28)
《史记》、《战国策》中论述“贵出”与“贱取”	(29)
荀子的“折阅”经营策略	(30)
《管子》论流通反作用于生产	(31)
第二节 两种购销管理思想	(33)
《管子》中论官商经营	(33)
司马迁自由购销思想	(35)
第三节 经营术	(37)
商谚	(37)
字号与匾额	(40)
对联	(41)
广告宣传	(41)
竞争方式、方法	(42)
第四章 质量、库存管理	(46)
第一节 质量管理	(46)
《吕氏春秋》记周代对官工质量要求与检查	(46)
《礼记》中记周代商品质量标准	(47)
第二节 库存管理	(49)
《周礼》中的藏府管理	(49)
《睡虎地秦墓竹简》仓律	(50)
唐代仓库管理	(51)
从唐代粮仓看古代仓库设置原则及其合理性	(53)
第五章 经济效益与经营评价	(56)
第一节 提高经济效益	(56)
计然“积著之理”	(56)
韩非“入多”说	(57)
沈括论“钱利于流借”	(58)
第二节 经营评价	(59)

韩非根据“功”“费”大小评价	(59)
司马迁按利润率评价	(60)
第六章 人事管理	(63)
第一节 育才 选才	(63)
氏族社会后期育才内容	(63)
历代“官学”、“私学”对育才的作用和影响	(64)
《尚书·尧典》选才思想、方式探讨	(69)
从社会变革看春秋战国时期选才思想的变化	(72)
两汉中央、地方双向选才的研究	(73)
评魏晋九品中正与隋唐科举的选才思想和方式	(74)
第二节 用人	(78)
《列御寇》、《人物志》中论鉴别人才	(78)
先秦诸子论任贤使能	(81)
评价古代用人唯才与德才兼备的思想	(83)
唐太宗、子产、韩愈用人如器的思想与实践	(87)
历代王朝用人禁例	(89)
第三节 考核 监察	(91)
唐代重“德”考核制度与历代的比较	(91)
汉、唐监察制度的探讨	(94)
第四节 工资 退休	(95)
历代工资制度的比较及思考	(95)
退休制度	(99)
第七章 领导者才略、作风、群体思想	(104)
第一节 才略	(104)
刘邵“通才”创大业说	(104)
法式善论领导者才略	(107)
第二节 作风	(109)
孔子论“君子之德风”	(109)
诸葛亮论“赏罚之政”	(111)
子产、唐太宗论“开直言之路”	(114)

唐太宗、陆贽说守廉·····	(119)
孙臆论团结·····	(125)
第三节 群体思想·····	(127)
赵威后、皋陶、孟子突出群体地位的思想·····	(127)
古代一些军事家、政治家、思想家的群体思想·····	(130)
孟子、荀子人性论对群体管理可行性的探讨·····	(135)
孔子群体管理思想初探·····	(138)
第八章 中国古代管理思想对商业、工业发展和对国外	
 的影响·····	(150)
第一节 对商业发展的影响·····	(150)
在重商思想、政策指导下春秋战国时期商业蓬勃发展·····	(150)
秦汉以后商业发展迟滞的原因·····	(151)
第二节 对工业技术发展的影响·····	(156)
春秋战国时期·····	(157)
秦汉至宋代·····	(159)
元、明、清·····	(163)
第三节 对国外的影响·····	(166)
主要参考及引用书目·····	(174)
后 记·····	(175)

第一章 管理思想

第一节 行政管理思想

每个企业都有行政组织行使自上而下不同层次的领导职能。行政方法对宏观或微观管理都是实现管理功能的一个重要手段，它既是按客观规律办事的具体表现，又是统一指挥，统一行动的依据。古代行政管理思想有集权、分权两种。

墨子“尚同”说^[1]

墨子主张“尚同”。尚同的意思是把被领导者的意志与最高领导的意志统一起来。墨子是在假定最高领导人的意志是绝对正确为前提而提出这主张的。他认为如果政令不一，就会“一人一义、二人二义、十人则十义”。^[2]思想不统一导致社会紊乱。因此，主张天下人一同于天子的思想。因为天子之“所是”“皆爱利天下者”；“所非”皆“恶贼天下者”。既然天子的大政方针正确，下属官员必须执行：“上之所是，必皆是之；上之所非，必皆非之。”^[3]如果“上之所是

弗能是，上之所非弗能非”则应予惩处。

最高领导的正确意见，通过各级官员向民众贯彻，使上下意志一致，最后达到“故治天下之国，若治一家；使天下之民，若使一夫”。^[4]

墨子明确认识到最高领导个人制定的政策不可能都正确，因此，他又强调“上通下情”。“上之为政，得下之情则治，不得下之情则乱”。只有充分了解下情，才能治理好国家，只靠个别上层领导是做不到的。墨子进一步提出充分发挥辅助人员的力量，让他们协助搜集情况、帮助领导考虑、分析问题，并为贯彻领导意图进行宣传和工作。“夫唯能使人之耳目助己视听，使人之唇吻助己言谈，使人心助己思虑，使人股肱助己动作。”^[5]这样的人越多越好：“助之视听者众，则其见闻者远矣；助之言谈者众，则其德音所抚循者众博矣；助之思虑者众，则其谋度速得矣；助之动作者众，则其举事速成矣。”^[6]

韩非集权论^[7]

韩非主张中央集权制，强调“奉法”。他认为国家的强弱决定于是否实行法治，“奉法者强，则国强；奉法者弱，则国弱。”^[8]管理应以法规制度为依据，有了规章制度，即使平庸的领导也可以做得不错。即所谓“使中主守法术，拙匠守规矩尺寸，则万不失矣”。^[9]

韩非主张中央集权制的同时，把君权绝对化起来。他说：“道无双，故曰一。是故明君贵独道之容。”^[10]把“君道”与至高无上、独一无二的“道”并列，但他又认为国君不必包揽一切，主要任务是考察官吏的政绩，其法是“形名参同”。形指官员的政绩，名指法令、制度，参同的意思是把官员的形与名进行参验、比较两者相符合的程度，即是考察官员政绩优劣的依据。“有言者自为名，有事者自为形，形名参同，君乃无事焉，归之其情。”^[11]国君通过形名参同，抓住“治吏”这一环节，就可达到不劳而治，没有必要越俎代庖替官吏

“治民”。因为“人主者，守法责成以立功者也。闻有吏虽乱而有独善之民，不闻有乱民而有独治之吏，故明主治吏不治民”。^[12]为了说明，韩非用摇树取叶和撒网捕鱼做比方：摘取树叶的人，如果一片一片地去摘取，即使劳累之极也不能把叶子摘完，只要摇动树干，叶子便会纷纷落下；善于撒网的人，抓住鱼网的纲，纲举目张，便能得鱼，不必徒劳的一个一个地张开网眼。老百姓好比是树叶、鱼网的目，官吏好比是树干和网的纲。所以，善于治国的君主治吏不治民。原文：

“摇木者一一掇其叶则劳而不遍，左右拊其本而叶遍摇矣。……善张网者引其纲，不一一摄万目而后得，一一摄万目而后得，则是劳而难，引其纲而鱼已囊矣。故吏者，民之本纲者也，故圣人治吏不治民。”^[13]

龚自珍分权说^[14]

龚自珍从提高工作效率，调动行政机构内在活力的目的出发，主张变中央集权为地方分权并提高各级官吏的权力，君主权力下放给朝廷官员，中央权力下放到地方。他说：“至于内外大臣之权，殆亦不可以不重，权不重则气不振，气不振则偷（敷衍、苟且），偷则敝。”又说：“权不重则民不畏，不畏则狎（轻侮），狎则变。”而君主本人不必事必躬亲，只须“总其大端而已矣”。^[15]

实行分权还要正确对待上下级关系。龚自珍认为前代一些君主尊重臣属，与三公坐而论道共商国事值得效仿。他提出恢复士大夫有个性自由和人格尊严的“巍然岸然师傅自处之风”，以改变君臣的主奴关系为师友关系。

对墨子、韩非、龚自珍行政管理思想的评说

墨子主张最高领导在广泛调动辅佐人员积极性，大量掌握情况后制定方针、政策，再通过各级官员贯彻实施。这种由下而上建

立在群体意愿基础上的中央集权制,具有民主因素。但从其管理思想内容言,有不足之处,即各级领导缺少权变和应变的机制。因为政策方针确定后,他们起最高领导“使人之唇吻助己言”、“使人股肱助己动作”工具的作用,只能按既定的政策方针办事,偌大的一个国家“一刀切”不能适应客观环境、条件的变化来权宜处理问题。

韩非的行政管理思想是专制主义的中央集权思想。他的“明主治吏不治民”和“形名参同”是紧紧抓住官员贯彻政策法令和考核他们贯彻程度。在《有度》篇明确说明君主是按臣下贯彻法令好坏来选择称职的官吏,按其贯彻法令的程度来评定政绩。即“明主使法择人,不自举也;使法量功,不自度也”。对于臣下则要求“顺上之为,从主之法,虚心以待命,而无是非也”(同上)。臣下只能无条件服从不能提出异议。那么,臣下服从到什么程度呢?在《忠孝》篇提出:“臣事君,子事父,妻事夫,三者顺则天下治,三者逆则天下乱……则人主虽不肖,臣不敢侵也。”各级官员不过是最高领导的传真机、复印机,他们只有责而无权。

韩非在《八经》中谈君主治理国政时要认识到“力不敌众,智不尽物,与其用一人,不如用一国”。孤立地看,韩非是主张最高领导充分发动群众的。实际上,在“明主治吏不治民”的前提下,“不如用一国”不过是用一国的官吏“顺上之为,从主之法”而已。

由上述可知,韩非与墨子的行政管理思想虽都属于中央集权,但具有根本性的差别。

龚自珍的行政管理思想,关键是放权。各级官员在所分管的职守内有责有权,可以因时、因地、因事制宜。这个主张正好弥补墨子“尚同”之不足。但他对放权后中央到地方各级对所属如何加强考核没有论及。

宏观的行政管理思想,同样可以作为企业的借鉴。但有时需经抉择、筛选。上述墨、韩、龚三人的思想,经过有所扬弃,相互补充,可以综合运用于企业行政管理:当企业制订经营战略、方针、规章、

制度、改革方案等项和制订后的贯彻,可采用墨子的由下而上再由上而下的民主集中方式;当对中下层领导放权时,汲取龚自珍思想,使各级领导有责有权;当分权后,在企业内部,尤其是部门众多的大型企业,为了防止各自为战,产生尾大不掉、指挥不灵的局面,运用韩非的“形名参同”以考核各级领导人员贯彻企业经营方针、目标以及其符合规章制度规定要求的程度,作为业绩优劣和升黜的依据,这样可以收到分而不散的效果。把企业行政管理搞好,领导只“总其大端”就可以了。

第二节 职能管理思想

管理活动是由于社会共同劳动的协作性质所引起和决定的。职能管理是指管理系统、管理人员在管理过程中为完成管理任务的职责、功能而进行的一种管理劳动活动。如何完善地完成其职责、功能呢?这可参考孙武、孙臬和诸葛亮等人具有跨越时空,至今仍有现实意义的职能管理思想。

《孙子兵法》中论计划

计划是管理的首要职能,只有编制出详细的、正确的计划,才能指导工作、实现规定的目标。

孙武指出研究和谋划的重要性,强调事前必须周密分析主客观条件,必须从道、天、地、将、法这“五事”给予充分考虑;同时还要把和竞争对手较一长短的“七计”进行认真比较。据《孙子兵法·计篇》:

“故经之以五事,较之以计,而索其情:一曰道,二曰天,三曰地,四曰将,五曰法。……凡此五者,将莫不闻,知之者胜,不知者不