

《管子》与现代 管理

郝云 著

管子卷第

七法第六

七法第六

謂則象法化變
塞心術計數

言是而不能立言非

而不能賞有罪而

止非必廢有功必賞有罪必誅若

者則以未
具下事故
是何也曰
形勢器械未具

白首黃台矣
四者備謂立是不能治



历史的
启示

上海古籍出版社

《管子》与现代管理

郝云 著

管子卷第

七法第六

七法第六

謂則象法化建
建心術計數

言是而不能立言非

而不能賞有罪而

止非必廢有功必賞有罪必誅若

者則以未
具下事故
是何也曰形勢器械未具猶

曰者謂台矣
四者備謂立是
不能台其矣



版法

唐訢

印

印

印

印

印

印



历史的
启示

上海古籍出版社

图书在版编目(CIP)数据

《管子》与 modern 管理/郝云著. —上海:上海古籍出版社, 2001. 7

(历史的启示)

ISBN 7-5325-2889-8

I. 管… II. 郝… III. 管子-应用-企业管理-研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 17089 号

历史的启示

《管子》与 modern 管理

郝云著

上海古籍出版社出版

(上海瑞金二路 272 号)

新华书店上海发行所发行 上海交通大学印刷厂印刷

开本 850×1156 1/32 印张 9.625 插页 5 字数 205,000

2001 年 7 月第 1 版 2001 年 7 月第 1 次印刷

印数:1-4,100

ISBN 7-5325-2889-8

G·201 定价:17.20 元

前 言

大凡成功的企业管理,无不注入一定的文化。日本以美国企业管理技术与本国文化的整合,形成了独具特色的日本企业管理,造就了经济腾飞的神话;美国的现代企业管理尤其是企业文化,又吸取了日本企业文化的精华,并与本国文化传统相契合,生成出新的“苹果酱”式的现代企业管理,焕发出无穷的活力。我国的企业管理,在吸取国外先进企业管理技术的同时,也应以我国的传统文化为根,以中国特色为鹄,才能塑造出有活力的企业管理,提高我国企业的竞争力。出于这一考虑,本人萌生了“《管子》与现代表理”的构思,并得到了上海古籍出版社编辑的鼎力支持。

《管子》是中国历史上的一部扛鼎巨著,据考证,该书出自战国后期“稷下学宫”中的“管子学派”之手,由于许多观点采撷了管仲之言,因此托名《管子》。管仲则因辅佐齐桓公成就霸业而为后人传诵铭记。其治国方略、为政理念之博大精深,连孔子也不得不叹服。《管子》思想按现代学科体系划分,其涵盖面包括政治、经济、哲学、管理、伦理等学科,内容丰富。

就其管理思想而言,真知灼见俯拾皆是,有我们耳熟能详的“十年树木、百年树人”的人才观;“仓廩实则知礼节,衣食足则知荣辱”的义利观;“以人为本”的管理伦理;“上下不和,令乃不行”的和谐思想;“贫富有度,则国安”的公正观等等。

《管子》思想的生命力还在于,它在糅合诸家思想的同时,多有独特的创见。如:在人性观上强调人性自利的同时,还力图从自利的本性中引出道德律;在崇尚“利”的巨大推动力的同时,并不反对道德的管理功能,还提出了“礼义廉耻,国之四维”的管理道德纲要;它对“礼义廉耻”之德的实现方式的特殊说明更体现了其实际精神。它认为,要百姓“行大礼”、“行大义”、“行大廉”、“行大耻”,首先要做到“谨小礼”、“行小义”、“修小廉”、“饰小耻”,因为如果连这些都做不到而不切实际地要求民众“行大礼”、“行大义”、“行大廉”、“行大耻”,显然是不现实的。其实现的向度是由小及大、由低到高。儒家尽管也提出了道德的层次性要求,如圣人人格、仁人人格、君子人格,但其向度却是自上而下;在节俭与侈靡的关系问题上,《管子》虽然没有偏离信奉节俭的文化传统,但它却第一次肯定了侈靡的价值,并首开侈靡消费之先河,认为“积者立馀日而侈,美车马而驰,多酒醴而靡,千岁毋出食,此谓本事”(《侈靡》)。奉“侈靡”为“本事”,说侈靡消费可使人们一千年都有饭吃。称此言为“石破天惊”,并不为过。《管子》全书渗透着法家思想,但并未走向极端,它力图将法治与德治整合。认为“法出于礼,礼出于治。治、礼,道也。万物待治、礼而后定”(《枢言》)。一方面认为,不依法行事,国事就没有常规;法令不依法实施,政令就不能推行。另一方面,仅有法也是不行的,因为“刑罚不足以畏其意,杀戮不足以服其心”(《牧民》)。法律只能约束

外在的行为,道德规范则可以对人的内心进行约束。只有通过教化的方法才能最终使人遵守刑法,达到“教训成俗而刑罚省”(《权修》)的目的。《管子》的德法并重的思想成为独成一派的“管法”。此外,《管子》的财政管理、统计思想等更是其他同时代者无法企及的。

在现代企业管理中,“以人为本”、“顾客至上”、“和谐管理”、“售后服务”都成为时髦的经营管理理念。然而,真正做到的企业则为数不多,其原因就在于尚未领略其实质内涵。《管子》的思想无疑为深切领会现代管理理念提供了独特的视角和方法。笔者试图通过对《管子》思想的阐述,并结合现代管理的方法,力争将二者耦合,以求对现代管理有所裨益。

拙著重点突出《管子》思想之精要,但也有抓住一点、不及其余的遗憾;本想精耕细作,却由于时间仓促、精力不济、笔力不逮,纰漏之处在所难免。又由于《管子》管理思想的精深繁复,笔者的理解抑或有稚嫩或谬误,敬请学仁提示与指正,谨表谢忱。

郝 云

2000年11月4日

目 录

◇利以为上——管理目标论◇	1
鱼与熊掌可以兼得？	1
立霸王之志与不修兵革	7
“予”与“取”的学问	13
国富与民富	19
仓廩实与知礼节	25
◇以人为本——管理价值论◇	31
“以人为本”种种	31
民众永远是对的	38
令顺民心，近悦远来	44
胜民者戒	50
论“爱”与“施”	55
◇未雨绸缪——管理决策论◇	61
“上之道”与“下之事”	61

创新决策	66
骄傲与我无缘	72
“我思故我在”	77
时机论	83
计数与预测	90
◇蓄道养德——管理道德论◇	97
风行草偃,立身化民	97
黄金准则	105
礼、义、廉、耻及其维度	111
职业道德论	117
也谈诚信之德	123
行德不是恩赐	130
善与伪善	136
◇知人善任——管理人才论◇	143
树人与用人	143
三选制度	149
齐桓公不计射带钩之仇	154
选贤选什么?	161
人才考评	167
鸟飞准绳	173
直木曲木之喻	179
知人与自知	184
◇赏罚诚信——管理激励论◇	191

胡萝卜与大棒·····	191
“和同”的功用·····	197
激励权变论·····	204
满意是不是激励? ·····	210
精神激励·····	215
◇民平国安——管理公正论◇·····	221
政者,正也 ·····	221
论法律公正·····	226
审分·····	232
贫富有度,则国安 ·····	237
信息对等·····	242
◇德法并重——管理控制论◇·····	247
法治与教化·····	247
制订规矩与使用规矩·····	253
如何运用权力·····	258
监督的监督·····	265
◇精于权策——管理权变论◇·····	271
触类旁通·····	271
节用与侈靡·····	277
用非有,使非人 ·····	283
智圆行方·····	288
后羿、造父、奚仲技巧说·····	292

利以为上

——管理目标论

鱼与熊掌可以兼得？

夫凡人之情，见利莫能勿就，见害莫能勿避。其商人通贾，倍道兼行，夜以续日，千里而不远者，利在前也。渔人之入海，海深万仞，就彼逆流，乘危百里，宿夜不出者，利在水也。故利之所在，虽千仞之山无所不上，深源之下无所不入焉。

——《禁藏》

在人的行为价值取向上，自利与利人是长期以来困惑人们的两难选择。孟子说过：“鱼，我所欲也；熊掌，亦我所欲也。二者不可得兼，舍鱼而取熊掌者也。生，亦我所欲也；义，亦我所欲也。二者不可得兼，舍生而取义者也。”（《孟子·告子上》）这里，孟子很明确地表明了对二者取舍的坚定态度。然而，在现实生活中，在多数情况下，二者的选择可以兼容，二者的矛

盾可以调和,无论其出发点是自利或利人。

《管子》就是从人性自利出发调和自利与利人矛盾的典型代表。历史地看,大凡“自利”论者极易走向极端,把“自利”与“利人”视为不可调和的悖论。以先秦为例:荀子主张人性“自利”,人皆“好利而恶害”,但他认为“自利”是一种恶,人们对“自利”本性应予以限制。韩非从人性“自利”出发,得出的结论是人无良莠善恶之分,把“自利”与“利人”绝对地对立起来,最终走向非道德主义;在“利”面前,道德显得苍白无力。

从上面的引文中不难看出,在人性论上,《管子》的主张是人性“自利”,认为“自利”是人所共有的情结。例如,商人做生意,夜以继日地赶路,千里迢迢却不以为远,是因为利益在前;渔人下海,海深万仞,随波逐流逆水而进,冒险航行到百里之远的深海,昼夜漂泊在波浪之中,是因为利益在海水之中。所以倘若有利,虽有千仞之山无所不上,虽有深源之水也无所不入。类似的观点还有“民之情莫不欲生而恶死,莫不欲利而恶害”(《形势》);“民,利之则来,害之则去。民之从利也,如水走下,于四方无择也”(《形势解》)。然而,《管子》并未走向极端,在这一问题上与上述“自利”论者有着不同的见解,认为“利者,道之出”,“自利”与“利人”不仅可以调和,甚至“自利”本身就是一种内在的善。

从所记载的桓、管轸事中,我们可以看到《管子》“自利”观的这一睿见。管仲临终时,齐桓公向他讨教继承人选问题,管仲极力举荐隰朋,他认为隰朋:“居其家不忘公门,居公门不忘其家,事君不二其心,亦不忘其身,举齐国之币,握路家五十室,其人不知也。大仁也哉,其朋乎!”(《戒》)管仲之所以将隰

朋誉为“大仁”之人，就在于认为隰朋既有“自利”之德，又有“利人”之德，唯其如此，事君才不至于有二心。管仲还要求齐桓公远易牙、竖刁、堂巫、公子开方。其理由是这些人为事齐桓公，不惜“蒸首子”、“自刑”、“不归视其亲”，管仲认为这有违人性“自利”之常理，此举背后必有其政治目的。这里，管仲所揭示的是“于子之不爱”、“于身之不爱”、“于亲之不爱”，何谈推己及人的道理。管仲所言可谓一语中的，事实果然印证了管仲所言的正确性。由于任用了上述四人，最后落得“死十一日，虫出于户，乃知桓公之死也”（《小称》）的悲惨结局。管仲的预见为《管子》人性“自利”观起到了很好的证伪作用，反证了不自利者也不会去利及他人的道理。当然我们也不能就此得出凡利己之人定能利人的结论，至少从中我们可以看到他对“自利”道德性的肯定。

就管仲而言，他本人同样就是“自利”与“利人”的统一体。《史记·管晏列传》有载“管仲曰：‘吾始困时，尝与鲍叔贾，分财利多自与，鲍叔不以我为贪，知我贫也……吾尝三战三走，鲍叔不以我为怯，知我有老母也。’”管仲辅佐的公子纠败，同事一主的召忽殉难而死，管仲却“宁幽囚受辱，不羞小节”，而为齐国成就霸业，他在处理“自利”与“利人”关系上所呈现出的“大仁”气节明白可见。就连首开“仁学”之先河的孔子也承认管仲为“仁人”。“子路曰：‘桓公杀公子纠，召忽死之，管仲不死。’曰：‘未仁乎？’子曰：‘桓公九合诸侯，不以兵车，管仲之力也。如其仁，如其仁。’”（《论语·宪问》）可见，“大仁”、“自利”、“利人”在此达到了辩证统一，这表明，人既可以“从利如水”，亦可“从善如流”。

谈到这里，我们不妨比照一下西方论者的“自利观”。《国

家竞争力》一书就有“英雄式的自私”一说,认为自私者并不都拒绝为善,许多自私者也会作出以拯救他人为己任的壮举。书中列举了钢铁大王卡内基捐款为英国修建图书馆的义举。这种事例不在少数,例如:可口可乐公司在我国捐款修建了五十所希望小学,你能说这些企业家不图利、不自私吗?你又能说上述事例不是壮举吗?其实,古典经济学的肇始者亚当·斯密以及管理学泰斗泰罗早就看到了人的“自利”本性的推动力。亚当·斯密认为每个人追求自己的利益比人人追求公共利益给社会创造的财富更大;泰罗则把人视为追求一己之利的“经济人”,从满足人的经济意愿出发创立了科学管理理论;孟德维尔在《蜜蜂的寓言》里更是明确地提出了“私恶即公益”的著名论断。

这种价值观念在现代企业管理的实际运用中越来越受到普遍认同。企业的自利性是天经地义的,追求自身利润最大化是其安身立命之本,同时这种自利性本身就存在着道德合理性。在当今企业与利益相关者、消费者和社会逐步成为“命运共同体”情况下,实难将利己与利人严格分开,现代管理者要进行有效管理必须对多方利益进行评估。日本著名企业家涩泽荣一的成功之处在于很好地运用了“自利”与“公益”的关系,他在《〈论语〉与算盘》一书中指出:“世界上的商业、工业都是为了图利,不必多言。如果工商业没有增加利润的效能,工商业就毫无意义也没有什么公益可言。但所谓图利,如果全为一己之利,根本不顾他人,那又不然了。”

再来看看我国企业,许多有远见的企业家首先考虑的是如何把企业这一蛋糕做大,也就是满足自利问题。海尔集团从1984年创办以来不断扩大其规模,如今已发展为有70多

家单位的企业集团公司,其资产规模从 20 世纪 90 年代初只有世界 500 强最后的一名的十八分之一扩大到如今的九分之一,相信在不远的将来就会实现其成为世界 500 强企业的夙愿。他们在维护企业自身利益的同时也不忘把海尔的真诚奉献给用户,为用户作出“星级服务”的承诺。目前,我国国有企业改革的主要问题之一就是要改变企业自利欲望不足的问题。因此,只有建立有效的激励机制,满足多方利益需要,才能达到《管子》所说的“立民所欲,以求其功”(《明法解》)的目的。

人性自利的运作还必定会遇到价值选择的道德难题。利与义孰重孰轻,《管子》作出了坚定的回答:“非吾仪,虽利不为;非吾当,虽利不行;非吾道,虽利不取。”(《白心》)可谓掷地有声。西方也非常注重“取利有道”,美国著名营销管理大师菲利普·科特勒在目标营销观的基础上提出了“社会营销”观念。一般认为,目标营销就是根据顾客和用户的需要来决定企业的生产和销售,这其实就已经肯定了企业在自利的同时注重顾客利益需要的问题。但是,菲利普·科特勒显然对这种营销方式并不满意。他认为,有些产品尽管既能满足用户需要,又可取利,但由于未符合营养标准或环保条件,就不应为之。如今,不少企业家对此观点予以认同,纷纷推出绿色食品、环保食品,退出利润较高却有违上述标准的产品生产的企业也不在少数,因为他们认识到这种求取利益的方式是“非吾仪”、“非吾当”、“非吾道”的。

从现代管理对“自利”观的认识的发展与升华来看,我们不能不为《管子》人性“自利”观在当时成功地运用于管理决策、治国安邦而叹服。管仲辅佐齐桓公四十余年,最终实现

“九合诸侯、一匡天下”的宏愿,他利用人性、导正人性、处理人性的管理艺术,无疑起到了极其重要的作用。现代管理者尤其是国有企业的管理者,是否能从中得到启迪呢?

立霸王之志 与不修兵革

桓公元年，召管仲，管仲至，公曰：“社稷可定乎？”管仲对曰：“君霸王，社稷定；君不霸王，社稷不定。”公曰：“吾不敢至于此其大也，定社稷而已。”管仲又请，君曰：“不能。”……异日公告管仲曰：“欲以诸侯之间无事也，小修兵革。”管仲曰：“不可。百姓病，公先与百姓而藏其兵。与其厚于兵，不如厚于人。齐国之社稷未定，公未始于人而始于兵，外不亲于诸侯，内不亲于民。”

——《大匡》

齐桓公建国伊始，齐国政局极不稳定，内忧外患。在齐国内部，迁封、食邑，生活奢华，横征暴敛，导致民怨四起。统治阶层为争名逐利而仇杀的事件时有发生，君位时刻受到威胁。早在齐桓公继位之先就有齐襄公、公孙无知先后被臣下所弑。

齐国外部更是四面楚歌,身陷南方楚国、北方夷狄的双重威胁之中,且与其他诸侯国之间尚未确立起相互信任的机制。作为一国之君,直面内修政务、外御强敌两大重要课题。齐桓公遂召管仲问其定国良策,管仲回答道:“您成就王霸之业,国家就能安定;您不能成就王霸之业,国家就不能安定。”齐桓公答道:“我不敢有如此大的奢求,只求国家安定而已。”管仲再三申辩,齐桓公仍予拒绝。最后,管仲只得以走为计,齐桓公终于勉强应允。然而,仅隔一日,齐桓公要求“小修兵革”时,管仲却谓之“不可”。这是何故?

显然,这里齐桓公有两个疑惑。一是定社稷为何要霸王?齐桓公认为定社稷为当时之亟需,国之不定,何以霸王?二是霸王为何不修兵革?既然要成就霸王之业,就要走强兵之路,否则何以霸王?其实,管仲的“立霸王之志”与“不修兵革”包涵了深刻的目标管理思想。这里讲了三个方面的问题。一是管理的战略目标问题,即“立霸王之志”;二是短期目标问题,短期目标就是“外亲诸侯,内亲于民”,而不是急于“修兵革”;三是实施战略目标的手段,是“用兵”还是“举德”。这些都有讲究,弄不好就会影响到长远目标的达成。管仲认为,没有长远目标,只看到眼前的安定问题,无疑有“一叶障目”之感。况且,胸无大志,为安定而安定,这种安定是难以求取的。管仲的“不修兵革”是指实行霸王的手段问题。换言之,实行霸王的途径如何?战略步骤是什么?先称霸还是先为王?这是一门深刻的管理方法和艺术,有待管理者去思考、品味。

在中国历史上,“称王称霸”多为贬义。孟子所说的“王道”与“霸道”,其涵义与《管子》的王霸涵义也多有不同。孟子的“王道”是指德政,“霸道”指暴政。“霸”的外延比“王”要大,