

管理应用丛书



# 中国古代管理百例

解恒谦·康锦江·徐明 编著

辽宁人民出版社

# 中国古代管理百例

解 恒 谦  
康 锦 江 编著  
徐 明

辽 宁 人 民 出 版 社

一九八五年·沈阳

**中国古代管理百例**  
**Zhongguo Gudai Guanli Baili**

解恒谦  
康锦江 编著  
徐 明

---

辽宁人民出版社出版      辽宁省新华书店发行  
(沈阳市南京街6段1里2号)      沈阳第二印刷厂印刷

---

字数: 12,000      开本: 787×1092 $\frac{1}{32}$       印张: 5 $\frac{1}{2}$   
印数: 1—7,000  
1985年11月第1版      1985年11月第1次印刷

---

责任编辑: 王 伟      责任校对:  
封面设计: 安今生

---

统一书号: 4090·227 (委托出版) 定价: 1.30元

# 前 言

我们中华民族，不仅有着悠久的历史 和 灿烂的 古代文化，而且有着光辉的古代管理思想和丰富的古代管理实践。在这些管理思想和实践中，有不少精辟的见解和可贵的经验，至今仍然值得我们借鉴。本书试图探索这批珍贵的科学管理思想遗产，为创建具有中国特色的现代管理科学，增辟一条新途径。

在现代管理科学中，有关时间、效益的观念，有关经营战略、经营决策、市场竞争、组织原则、行为学说、选才用才之道等等，几乎都可以从我国古代管理思想的宝库中，直接或间接地找到相似的东西。一个国家的企业管理，不仅与本国的生产技术发展水平有着密切的联系，而且与本国的社会制度、民族特点和文化传统，也都是息息相关的。“开拓‘古为今用’这个领域”，对推进管理现代化，建立具有中国特色的“现代化加民族化”的管理科学是有作用的。为此，我们编写了《中国古代管理百例》，收集了我国古代具有科学思想的管理范例一百五十多个。这些范例，从管理方法方面，它包括预测、决策、经营管理、市场管理、对外贸易、财政管理、库存管理、劳动分工与按劳付酬、质量管理与标准化、运筹学、系统工程和行为科学等等；从管理范围方面，它包括农业、工业、商业、建筑、漕运、行政、军事以及人才等等，内容是比较丰富的。

对中国古代管理思想的研究，日本、美国等国家的专家、学

者都很重视，他们把某些思想运用于现代经营管理中，收到了很好的效果。近年来，我国也有不少同志致力于古代管理思想的研究，对我们启发很大。但是，由于我们水平有限，又是初次尝试，加之编写时间仓促，错误或不当之处在所难免，切望读者批评指正。

参加本书编写的有：刘大仁、张继增、康锦江、徐明、解恒谦。此外，还特邀沈阳大学校长、副教授陈鸿滨为本书顾问；辽宁大学历史系、东北工学院管理工程系、沈阳大学等有关单位和同志，对本书的编写给与了热情的支持和帮助，在此一并表示感谢。

**编 者**

一九八五年十月

# 目 录

|                          |    |
|--------------------------|----|
| <b>一、预测</b> .....        | 1  |
| 1. 范蠡的行情预测.....          | 1  |
| 2. 草船借箭——诸葛亮的神机妙算.....   | 2  |
| 3. 借东风——诸葛亮的气象预测.....    | 3  |
| 4. 一条信息救了一个国家.....       | 4  |
| 5. 刘晏的商业信息网.....         | 6  |
| <b>二、决策</b> .....        | 8  |
| 6. 白圭经营的决策艺术.....        | 8  |
| 7. 贾让治河三策.....           | 8  |
| 8. 诸葛亮的《隆中对》与决策思想.....   | 9  |
| 9. 全师、保胜、安边之策.....       | 10 |
| 10. 决策正确,以少胜多.....       | 11 |
| 11. 苏秦的“合纵”之策.....       | 12 |
| 12. 减灶骄兵——因势利导.....      | 13 |
| <b>三、经营思想</b> .....      | 15 |
| 13. 司马迁的经营论.....         | 15 |
| 14. 计然的商业经营原则.....       | 16 |
| 15. 白圭管理生产的策略.....       | 17 |
| 16. 知彼知己,百战不殆.....       | 18 |
| 17. 南宋杭州旅馆在经营管理上的特色..... | 19 |

|                          |    |
|--------------------------|----|
| 18. 宋代包买商人的特点·····       | 22 |
| 19. 徐老仆经商有方·····         | 23 |
| 20. 灵活经营,购销两利·····       | 24 |
| 21. 姜子牙经营齐地·····         | 25 |
| 22. 猗顿致富之路·····          | 26 |
| 23. 孙武的时间价值观念——兵贵神速····· | 26 |
| 24. 孙武的用兵策略——出奇制胜·····   | 27 |
| 25. 酒酸不售之因·····          | 28 |
| 26. 苏辙议酒专卖还是征酒税·····     | 28 |
| 27. 百里一日运粮术·····         | 29 |

#### **四、市场管理·····31**

|                           |    |
|---------------------------|----|
| 28. 古代的市场管理·····          | 31 |
| 29. 西周的泉府·····            | 32 |
| 30. 管子论市场调节·····          | 33 |
| 31. 消费者的需要引导市场方向·····     | 33 |
| 32. 我国古代的朝市、日市、夕市和夜市····· | 34 |
| 33. 唐代的博览会·····           | 35 |
| 34. 宋代的茶马贸易·····          | 35 |
| 35. 北宋的定期庙会·····          | 37 |
| 36. 州桥夜市·····             | 38 |
| 37. 明初的开中制度·····          | 38 |
| 38. 明代的会馆·····            | 39 |
| 39. 古人做的活广告·····          | 40 |

#### **五、对外贸易·····41**

|                    |    |
|--------------------|----|
| 40. 桑弘羊倡导对外贸易····· | 41 |
|--------------------|----|

|                        |    |
|------------------------|----|
| 41. 唐代的对外贸易·····       | 42 |
| 42. 宋代的海外贸易·····       | 43 |
| 43. 海上“丝绸之路”·····      | 44 |
| 44. 中、印两国贸易往来源远流长····· | 45 |
| 45. 宋代的中日商船往来·····     | 46 |
| 46. 郑和四访东非·····        | 47 |
| 47. 中国早期的关税制度·····     | 48 |

## 六、财政管理·····50

|                       |    |
|-----------------------|----|
| 48. 秦始皇统一财政的措施·····   | 50 |
| 49. 商鞅统一度量衡·····      | 51 |
| 50. 汉武帝的理财政策·····     | 51 |
| 51. 王莽的成本核算思想·····    | 53 |
| 52. 杨炎的量出为入的财政原则····· | 54 |
| 53. 孟子的按质论价思想·····    | 54 |
| 54. 齐桓公“通轻重之权”·····   | 55 |
| 55. 李悝的平籴法·····       | 56 |
| 56. 刘晏和籴法·····        | 56 |
| 57. 元代的平定物价·····      | 59 |
| 58. 元代的钱钞监销制·····     | 59 |
| 59. 我国历史上最早的统计·····   | 60 |
| 60. 商鞅的十三种数字·····     | 60 |
| 61. 明代的黄册和鱼鳞册·····    | 61 |
| 62. 人丁统计的“编审法”·····   | 61 |

## 七、库存管理·····63

|                    |    |
|--------------------|----|
| 63. 计然库存管理的诀窍····· | 63 |
|--------------------|----|

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| 64. “中外仓库，无不盈积” .....       | 64 |
| <b>八、劳动分工与按劳付酬</b> .....    | 66 |
| 65. 墨子主张劳动过程分工 .....        | 66 |
| 66. 孟轲的分工思想 .....           | 66 |
| 67. 管仲的“按劳付酬”原则 .....       | 68 |
| 68. 墨子的“量功分禄”思想 .....       | 69 |
| <b>九、质量管理与标准化</b> .....     | 70 |
| 69. “物勒工名”，“以考其成” .....     | 70 |
| 70. 古代造纸的工艺和质量管理的 .....     | 71 |
| 71. 十六世纪熔铜质量的抽样检查方法 .....   | 72 |
| 72. 十七世纪钢铁冶炼过程的质量管理 .....   | 73 |
| 73. 秦始皇兵马俑的标准化 .....        | 74 |
| 74. 宋代火药制造的标准化 .....        | 75 |
| <b>十、系统工程思想的运用</b> .....    | 76 |
| 75. 汴梁皇宫与系统工程 .....         | 76 |
| 76. 开凿最早的大运河——世界古运河之最 ..... | 77 |
| <b>十一、运筹学思想</b> .....       | 79 |
| 77. 孙臆赛马，运筹有术 .....         | 79 |
| 78. 围魏救赵，运筹帷幄 .....         | 80 |
| 79. 侯叔献导水治堤 .....           | 81 |
| 80. 泽国长堤 .....              | 84 |

## **十二、农业、水利·····85**

- 81. 周世宗发展农业生产的措施·····85
- 82. “尽地力之教”·····85
- 83. 大禹治水·····86
- 84. 郑国渠·····87
- 85. 湘桂运河·····88
- 86. 汉武帝重水·····88

## **十三、建筑、漕运管理·····90**

- 87. 万里长城——古建筑管理之最·····90
- 88. 都江堰管理有方，受益千年·····92
- 89. 刘晏对运河的经营管理·····94
- 90. 裴耀卿改进河运管理·····98

## **十四、都市规划·····100**

- 91. 盘庚迁殷——古代城市宫室规划的萌芽·····100
- 92. 都市规划的典型——规模宏伟的唐长安城·····101

## **十五、行为科学思想·····104**

- 93. 破釜沉舟——激励因素的应用·····104
- 94. 背水列阵，韩信取胜·····106
- 95. 孙武论爱护士卒·····107
- 96. 范蠡的用人心理学·····107

## **十六、选才用才·····109**

- 97. 古代的人才招聘·····109

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| 98. “就像木匠选用木材一样” .....     | 112 |
| 99. 祁黄羊唯才是举 .....          | 112 |
| 100. 鲍叔能知人 .....           | 113 |
| 101. 管仲的选才用人标准 .....       | 114 |
| 102. 孟尝君慧眼识冯谖 .....        | 116 |
| 103. 齐威王爱惜人才胜于珠宝 .....     | 116 |
| 104. 齐威王用人赏罚分明 .....       | 117 |
| 105. 稷门雄谈 .....            | 118 |
| 106. 孙武论“刚柔皆得” .....       | 118 |
| 107. 孙武论“能择人而任势” .....     | 119 |
| 108. 秦穆公广招人才 .....         | 119 |
| 109. 秦朝的人才内流 .....         | 121 |
| 110. 刘邦谈得天下 .....          | 122 |
| 111. “功狗”与功人 .....         | 123 |
| 112. 唐太宗用人论功定赏 .....       | 123 |
| 113. 致仕制度 .....            | 124 |
| 114. 吕蒙正的小册子 .....         | 125 |
| 115. 王安石论举用贤能 .....        | 125 |
| 116. 金世宗的吏治之法 .....        | 126 |
| 117. 要“五备” .....           | 128 |
| 118. 朱元璋的“择贤任能，列布庶位” ..... | 128 |
| 119. 明代官吏的考核法 .....        | 129 |
| <b>十七、改革</b> .....         | 130 |
| 120. 赵武灵王的军事改革——胡服骑射 ..... | 130 |
| 121. “蠹众而木折，隙大而墙坏” .....   | 132 |
| 122. 商鞅的“移木之信” .....       | 133 |

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 123.慎终如始,则无败事·····      | 133 |
| 124.吴起的兵制改革·····        | 135 |
| 125.苻坚、王猛改革措施的强制推行····· | 135 |
| 126.孝文帝的平准措施·····       | 136 |
| 127.张居正改革行政管理的措施·····   | 137 |
| 128.张居正的赋役改革·····       | 138 |

## 十八、治国之策····· 140

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 129.顺民心的政策是治国之宝·····  | 140 |
| 130.因地制宜·····         | 141 |
| 131.“事成功立”的正道·····    | 142 |
| 132.孙武论“治众如治寡”·····   | 143 |
| 133.吴起精简楚国机构·····     | 143 |
| 134.网漏于吞舟之鱼·····      | 144 |
| 135.汉高祖的“休养生息”政策····· | 144 |
| 136.文景之治·····         | 145 |
| 137.恶者辄斥去,毋令败群·····   | 146 |
| 138.碎务·····           | 148 |
| 139.隋初的精兵简政措施·····    | 148 |
| 140.王安石设立军器监·····     | 150 |

## 十九、法制管理····· 151

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 141.孙武以法纪治军·····  | 151 |
| 142.商鞅的法令管理·····  | 152 |
| 143.商鞅的赋役法·····   | 153 |
| 144.商鞅的军功授田法····· | 153 |
| 145.灵活的租税徭役法····· | 154 |

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 146. 事必躬亲与以法治国 .....    | 155 |
| 147. 刘邦的“约法三章” .....    | 156 |
| 148. 杨炎的两税法 .....       | 157 |
| 149. 范祥改革盐法 .....       | 158 |
| 150. 宋代的保马法 .....       | 159 |
| 151. 王安石的“均输法” .....    | 159 |
| 152. 王安石的“方田均税法” .....  | 160 |
| 153. 王安石的“青苗法” .....    | 161 |
| 154. 王安石的“三舍法” .....    | 162 |
| 155. 防止商人垄断市场的市易法 ..... | 163 |

# 一、预 测

## 1. 范蠡的行情预测

范蠡跟随越王勾践二十多年，为越上将军。后来他辞官经商，治产获千万，成为天下富翁。

范蠡经商致富之道，关键在于行情预测搞得好。其行情预测主要是根据谷物丰歉的自然规律，来预测一切商品行情的变化。据《史记·货殖列传》记载他的话说：“故岁在金，穰（丰年）；水，毁；木，饥（应为康）；火，旱。……六岁穰，六岁旱，十二岁一大饥。”《越绝书》中又说：“太阴三岁处金则穰，三岁处水则毁，三岁处木则康（小丰年），三岁处火则旱。故散有时积，余有时领，则决万物不过三岁而发矣。天下六岁一穰，六岁一康，凡十二岁一饥。”这种谷物丰歉的循环论，是建立在当时天文学成就的基础上的。所谓太阴，又称岁阴，即木星。木星在天空运转一周回到原来位置，约需十二年，构成十二年一大循环。人们又将天空划为十二星座。当木星运行到某一星座时，即代表那一年的年名，如岁在寅、卯、辰等也是十二年周转一次。十二地支各有其五行——金、木、水、火、土的属性。例如寅、卯属木；巳、午属火；申、酉属金，亥、子属水；辰、戌、丑、未属土等等。以木年表示康（小丰）年，火年为旱年，金年为穰（较大丰）年，水年为较大荒年。四个土年则为平常年份，分别插在木、火、金、水年之间。这就形成了“六岁穰，六岁旱，十二年一

大饥”的农业生产循环状态。

根据这个理论可以推断年成的好坏，年成的好坏必将影响到谷物收获的多寡，谷物的多寡直接影响到价格的贵贱。范蠡据此预测行情的变化并作出经营决策。例如，丰年谷物收成好，谷价贱，其他商品价贵，就应购进粮食，卖出其他商品，反之，亦然。这样能获利五倍到十倍。由此可见预测对企业的赢利与兴旺发达，具有重大的影响和作用。

## 2. 草船借箭——诸葛亮的神机妙算

三国时，周瑜请诸葛亮共商军事。周瑜问：“水上交战，用什么兵器最好？”诸葛亮回答说：“用弓箭最好。”周瑜说：“现在军中缺箭，请先生负责赶造十万支。”诸葛亮当场表态：“三天造不好，甘愿受罚。”周瑜妒贤忌能，想借机整治他。事后，诸葛亮对鲁肃说：“希望你借给我二十只船，每只船上要三十个军士。船要用青布幔子遮起来，还要一千多个草把子，排在船的两边。我自有妙用。第三天管保有十万支箭。”鲁肃背着周瑜拨了二十只船，并按诸葛亮的吩咐，做好准备，听候调度。头两天不见诸葛亮的动静，鲁肃颇觉奇怪，直到第三天四更时分，诸葛亮才把他请到船里一起去取箭。二十只船用绳索连接起来，朝北岸驶去。

这时大雾濛濛，船靠近曹营水寨，诸葛亮命船上军士擂鼓呐喊。鲁肃说：“如果曹兵出来怎么办？”诸葛亮笑着说：“雾这么大，曹操一定不敢派兵出来。我们只管饮酒取乐，天亮了就回去。”果然，曹操听到鼓声和呐喊声，不敢轻易出兵，急忙调来六千名弓弩手，一齐朝江中放箭。不一会，诸葛亮下令把船头掉过来，继续擂鼓呐喊，逼近曹军水寨去受箭。天亮时，船两边的草把子上插满了箭。诸葛亮吩咐军士齐声高

喊：“谢谢曹丞相送箭。”接着二十只船驶回南岸。曹操知道了上当，可是诸葛亮的船顺风顺水，飞一样地驶出二十多里，追也来不及了。

船靠岸，周瑜派五百名军士来取箭，每只船约有五、六千支箭，总共十万支。周瑜知道了借箭经过，说：“诸葛亮神机妙算，我真不如他！”的确，诸葛亮预测如神，因而使草船借箭获得成功。这个故事说明科学预测是达到既定目标的重要保证。只有善于根据客观实际情况进行预测，才能在复杂的斗争中取得主动权，达到预期的目的。

### 3. 借东风——诸葛亮的气象预测

曹操率领八十三万人马，号称百万大军，南下屯驻赤壁（在今湖北嘉鱼县附近长江北岸），企图大败刘备，消灭东吴，统一天下。刘备的军师诸葛亮，主张联合东吴，共击曹操，便亲自访问东吴，东吴的文官武将，有的亲曹，有的亲刘，也有抱中立态度，意见很不一致。诸葛亮首先说服了吴主孙权，并激起了其他官将的反曹情绪，坚定了大将周瑜北攻的决心，然后帮助周瑜进行了作战准备。

周瑜主张利用火攻，认为只有这样才能攻破曹操拥有众多战船和坚强水寨的江上大军。诸葛亮表示同意。周瑜便秘密准备了大批引火的东西，又叫老将黄盖诈降曹操，去作内应；还请庞统假意暗投曹操，向曹操“献计”，叫他把战船每三十至五十只用铁链锁成排，不习惯乘船的北方士兵就不怕颠簸了。

一切准备工作都布置妥当了。可是，那时正值隆冬，天天刮着西北风，独不见东南风，没法利用风势来发动火攻。周瑜非常着急，甚至急出病来。将士们见大将军病倒了，也不知得病的原因，不免慌乱。诸葛亮前去探视，周瑜也不肯直言，只

说：“人有旦夕祸福，岂能自保？”诸葛亮笑道：“天有不测风云，人又岂能料乎？”周瑜听了，不免一惊。诸葛亮又说：“我有一个药方，可以给您顺一顺气。”说着，悄悄写好，交给周瑜，周瑜接来一看，上面有四句，十六个字：

欲破曹公，宜用火攻；

万事俱备，只欠东风。

周瑜见诸葛亮已经完全猜到了他的心事，便不再隐瞒，说道：“您既知道我的病源，该怎么治，请即赐教！”于是，诸葛亮说出了借东风的主意。

旧说，“冬至一阳生”，此时阳气初动，会刮起东南风来。诸葛亮懂得天文，但不说实话，却哄骗周瑜，说他有借东风的法术，便叫人搭起法坛，故弄玄虚，祭天借风。后来，果然刮起东南风来，于是发兵引火，向曹营猛攻，把曹军的战船和水寨，全部烧光，杀得曹操狼狈地败回许昌。

借东风的故事说明了战争指导者善于进行科学预测的重要性。这个故事早为人们所推崇，而且把科学预测作为一种谋略原则广泛运用于政治、经济等领域。在改革企业管理，提高经济效益的实践中，重温这个故事是会提高我们对科学预测重要地位的认识的。

#### 4. 一条信息救了一个国家

公元前628年，秦穆公摩拳擦掌，要建立霸业。可巧杞子报告说：“郑伯死了，公子做了国君，他只知道有晋国，不知道有秦国。听说晋侯重耳刚死去，尚未入殓。现在赶快发兵打郑国，晋国不会放着国君的尸体不处理而来帮助郑国打仗的。”

秦穆公召集大臣们商量发兵去攻打郑国。蹇叔伯和百里奚