

高宏德 编著

中国管理之

古代优秀管理
思想及实例

根

成都科技大学出版社



中国管理之根

古代优秀管理思想及实例

高宏德 编著

成都科技大学出版社

(川)新登字 015 号

· 责任编辑:毕腾第

封面设计:何三渠

中国管理之根

古代优秀管理思想及实例

高宏德 编著

成都科技大学出版社出版发行

成都市蒲江新华彩印厂 印刷

开本 787×1092 1/32 · 印张 8.56 插页 4

1991 年 12 月第 1 版 · 1991 年 12 月第 1 次印刷

字数 · 185 千字 · 印数 1—2800

ISBN7—5616—1041—6/C · 40

定价:4.50 元 (软精装)

当代管理的前沿理论认为：现代管理花在美国、枝在日本、根在中国。不管这种说法是否有理，深植于中国沃土的中国管理之根，毕竟是繁荣我国管理的本原。

24000/01

说 明

这本书共分“管理言论篇”和“管理实例篇”两个部分。在“管理言论篇”里，着重选择了对我国古代管理思想有重大影响的先秦八位思想家的言论，所用管理实例的时代跨度则要长些。选释中我们考虑到的原则是：精、全、信、效。精就是尽可能选择我国古代管理中的精华；全就是尽可能全面地反映我国古代管理的概况；信就是忠实于原有观点的基本精神；效就是力求能为现实管理发生作用。根据这个想法，我们在具体处理上—是对每个思想家只选他最突出的一两个方面；二是萃取各种观点；三是根据管理学的脉络分别归类；四是用“大意”的形式加于注释，并对某些观点和实例加以简单的评述。

在写作过程中参阅和引用了有关专家和学者的注释、论著，在这里表示深切的谢意。由于我们水平不高，书中肯定有不少缺点和错误，热诚地欢迎读者批评指正。

作 者

1985. 11

发掘和继承中国古代优秀管理思想， 创立我国现代管理体系 (代前言)

一、新趋势

近来，我国管理领域中一种重视发掘和整理中国古代优秀管理思想遗产的学术潮流迅速发展，并引起了国内外有关学者的极大关注。笔者认为这种动向是一种必然。它既是前些年人们舍源逐流的复归，也是近些年人们广阅博览后思想焦点的凝聚，而这种趋向的基本动力在于：

首先是出于探索实现我国管理现代化的使命感。实现管理现代化是实现我国四化大业的一翼，而要实现管理现代化，离不开借鉴和学习发达国家的管理经验，更离不开自我发展和自我创新，然而无论借鉴国外经验，还是自我创新，都是在我国管理的现实基础上进行的。如果我们对这个现实基础缺乏深刻的认识；既不完全了解它的现在，又不了解它的过去，不了解过去和今天的联系；不了解那些是全中华民族得以自立的管理方面的精华，那些是阻碍我们前进的历史重负，所谓的借鉴和发展也就失去了依据。因此，整理和研究中国管理发展史，整理和研究中国管理思想、管理实践经验，在剔除其糟粕的同时，发掘中华民族世代代蕃衍不息，自立自强的深刻底蕴，无疑是创立我国现代化管理体系的基础工作。

其次是出于一种民族自尊感。近几年，随着国外管理理

论和方法的不断引进，极大地开阔了我们的眼界，使我们懂得了别人的长处，看到了我们同别人的差距。这对我们破除长期以来形成的闭关锁国、夜郎自大思想，广泛学习别人的经验，“博采众长，综合提炼”有极大的好处。但另一方面，在学习和借鉴别人经验的同时，也使我们受到启发、即任何一种管理理论和任何一国的管理经验既不是教条，也不是完美无缺，适用于一切时间、地点、场合的绝对真理。目前国外管理学流派繁多，处在所谓的“丛林时代”。他们的任何一个流派都没有把自己封闭起来，而是随着管理环境和形势的变化，不断修改自己的内容。既然这样，那种一谈管理，就唯国外是好，言必称某某国家以及某某教授，甚至叙述古代管理成就，也唯古罗马、古埃及、古巴比伦是举，似乎中国历史和现实都没有什么可以称道的，这就成了在管理领域中流行的民族虚无主义病症了。

其实，在我国几千年的历史遗产中蕴藏着许多足以使我们自豪的管理经验。有的国外著名管理学者就指出：中国历史上既然有伟大的长城、运河、皇帝宫殿，中国肯定也有伟大的管理。这话是很有见地的。的确，无论就规模宏大的历史工程来看，还是就政治、军事、经济、文化来看，其中肯定凝聚着大量优秀的管理经验和智慧。如果不这样评断：那就不能想象我国为什么成为文明古国，也不能想象我们为什么会成为伟大的民族，有伟大的人民。客观地看，我国在管理的许多方面是有自己的特点和长处的，有一些不仅不比其它国家落后，而且处于领先地位。比如美国最现代的管理学派目前就集中了相当力量研究孔子的管理思想，而从管理思想的角度研究《孙子兵法》的更多。美国有的著名管理学家

对《孙子兵法》推崇备至。他说：“你想成为管理人才吗？必须去读《孙子兵法》”。在日本的管理学派中甚至还有“孙子兵法学派”。这些管理上走在世界前列的国家和学者尚且如此重视中国古代的管理思想，我们生长在这块土地上，研究怎样使我国实现管理现代化的人，就更应该以此自豪，并批判地继承这笔遗产，将之发扬光大。我们毫无理由妄自菲薄，割断历史，去跟在后面模仿别人。

再次是对管理思想在管理活动中具有十分重要地位的认识。管理思想是整个管理活动的重要组成部分。在管理思想、管理组织、管理人员、管理作风、管理方法、管理工具等要素中，管理思想处于突出的地位。当然，其它各种管理要素的实际发展，都要对管理思想产生或大或小的影响。但是无论就一个管理过程的完成来看，还是就一项管理活动的系统改进来看，无一不是在各种管理思想的指导下进行的。是管理思想综合支配其它各种管理要素进行管理活动，而不是其它任何一个要素起这种作用。所以和其它各种管理要素相比，管理思想处于更高的层次，具有更大的作用。国外有人把管理思想叫做“管理哲学”或“经营理念”。认为它是管理工作的灵魂而大力进行研究，这是很有道理的。由于管理思想包含内容十分广泛，涉及到民族特点、文化传统、理想信念、价值观念、对人和对社会的本质认识以及相应的方法论等方面，是一个特殊的领域；同时由于管理思想客观上凝聚着各个不同历史时期不同管理实践的经验和智慧，是了解历史上管理活动演变的化石；此外还由于管理思想具有传统性和可继承性等特点；所以专门研究管理思想从而研究中国古代管理思想，就成了发展我国管理理论和实践的一个不可忽视的重要

环节。

二、瑰宝

我国古代管理思想极为丰富，仅对常见的史料进行浏览就可以发现，许多至今看来仍十分出色的管理思想不仅产生早（公元前几百年）、涉及面广（政治、军事、经济、文化等领域）、层次多（从对某一组织或事务的微观管理到全国性的宏观管理），而且影响大、流传广。许多重要的管理思想以凝炼的语句表达出来，有的渗透着浓厚的中国社会文化观念；有的凝聚着具有高度智慧的方法论。由于它深入浅出，说起来朗朗上口，长久流传，往往被管理者和群众看成办事的格言。下面我们举例说明，并在必要的地方作些简单的解释。

（一）在管理与自然、社会客观规律的关系方面，中国古代管理思想比较重视对规律的认识和掌握。首先是它们对客观自然规律的存在有比较明确的意识，认识到进行管理必须“顺之以天理”（《庄子·天运》）“不逆天理”（《韩非子·大体》），知道“得天者，高而不崩”（《管子·牧民》）。同时也明显地认识到人的生产和生活有着客观的规律，提出“得人者，卑而不可胜”（《管子·牧民》）等一系列的观点。由于中国古代管理一开始就以宏观管理为主要内容，因而和近现代国外管理思想相比，站得层次高，带有浓厚的哲理色彩。

根据“得民”的总目标，中国古代管理思想进一步深化，探索如何“得民”的途径。它们的大体结论是：要“顺民心”。管子指出：“政之所行，在顺民心；政之所废，在逆民心。”为了顺民心，管理应该实现的目标，是“民恶忧劳，我佚乐之；民恶贫贱，我富贵之；民恶危坠，我存安之；民恶

绝灭，我生育之。”（《管子·牧民》）另外要给大家创造良好的物质条件，管子指出：“仓廩实则知礼节，衣食足则知荣辱。”（《管子·牧民》）这就奠定了满足人民的物质需求，是管理的第一目标和基础的这一思想。再一点是它提出要根据实际情况来确定人需求的界限。荀子指出：“人生而有欲，欲而不得，则不能无求；求而无度量分界，则不能不争。争则乱，乱则穷。”（《荀子·礼论》）我国古代管理思想家很早就意识到分配对取得群众信任的重要性。但是，受时代局限，他们没有同时也不可能正确解决分配问题。不过，他们却提出了分配上应该注意的一对重要概念，这就是要考虑“利”“义”的关系，不能“见利忘义”。要取得人民群众的信任，领导人的个人品德、能力、思想行为、处事方式方法十分重要。关于这一点，我国古代管理思想也具有极为广泛深刻的论述。

其次，我国古代管理思想很注重事物之间客观存在的辩证关系，主张按照事物发展的辩证法进行管理。老子很早就指出事物往往是相反相成的，提出了“有无相生，难易相成，长短相形，高下相倾”（《老子》，下同）“祸，福之所倚；福，祸之所伏”的著名观点。他指出事物正反两方面是对立转化的。“物或损之而益，或益之而损。”因此他主张管理要把握矛盾的对立面，创造条件，促使其转化：“将欲翕之，必故张之；将欲弱之，必故强之。”指出事物是逐渐发展变化的，要注意把握每件事的开始阶段：“天下难事，必作於易；天下大事，必作於细。”要“图难於易，为大於细。”“为之於未有，起之以未乱。”只有“慎始如终”，才能达到没有“败事”。老子不仅要求管理工作抓好开头，还要求在管理过程中随时掌握事物发展变化的“度”，提出：“去甚、去奢、去泰”，“知

止不殆”等观点。这些观点对于搞好管理无疑是最基本、同时也是十分重要的原则。

最后，在按事物发展的客观规律进行管理方面，我国古代管理思想还对管理手段和管理对象之间的关系作了探索。提出要根据事物的不同性质、特点、运用与之相适应的多种不同手段进行管理的思想。在我国古代管理思想中，管子曾全面提出经济手段、行政组织手段、法律手段、教育手段综合运用。

(二) 在一般管理方面，关于人的管理在我国古代管理思想中占有突出的位置。

我国古代很早就注意到对人的本质及其心理行为特征的研究，先后形成了许多派别。仅从“人性”问题看，从春秋到明清大的就有近二十种不同的观点。它对我国古代管理思想的发展发生了巨大影响。

“性相近也，习相远也”（《论语·阳货》）是春秋时期孔子提出来的第一个命题。在这个命题下，他提出了一系列重要的管理思想，如要对人们进行普遍教育和终身教育的思想，反对“不教而诛”、“不教而弃”，主张“因材施教”、“用人所长”。这对我们研究人、发展人具有重大意义。

“人之性恶”，“其善者伪”（《荀子·性恶》）是战国时期荀子提出来的观点。二千多年前的这个观点和美国管理学家麦格雷戈所说的“X理论”有相同之处，但远远胜过X理论。荀子的性恶论和X理论相同的地方是都看到了个人利益与组织目标矛盾的一面。但两者的结论完全相反。X理论一味主张约束和惩罚，而荀子则主张主要通过改造的途径，即“伪之”来引导、教育。显然荀子的观点是符合管理的基本目标

的。在这个观点下，荀子提出了“涂之人、百姓，积善而全尽谓之圣人”（《荀子·儒效》）的重要观点。这种“人皆可以为尧舜”的思想，不仅可成为开展“无缺点运动”（ZD）和进行目标管理的理论基础，同时也是全面开发和发展人才资源的理论依据。

“人之初，性本善”是战国时期的孟子第一个提出来的观点。它和麦格雷戈说的“Y理论”相近，但从时间上看，则要早二千年，这种观点在哲学上是一种先验道德论。在管理上可取的地方是它告诉人们对子后人物和失足者不应一概否定，而应抓住其向善的苗头，予以启发诱导；对于能够遵守社会规范的人，要不断扩大优点，进一步改造自己。

此外，战国时代世硕的“人性有善有恶”论，告子、申不害的“性无善无不善”论，汉代扬雄的“善恶相混”论，唐代李翱的“性善情恶，灭情复性”论，宋代王安石的“性者情之本，情者性之用”论等等，都分别从不同的侧面深入探讨了人的本性和情感的关系，人的本性和需求（欲望）的关系、人的本性和教育、改造的关系。我国古代管理思想这么早、这么系统，而且这么注重研究人的本质和心理行为的情况，是国外管理思想不可相比的。

在人的品德和才能存在现实差异的情况下，如何识别人，也是我国古代管理思想研究的重点。这方面内容很多。仅就识别方法来看，内容就很丰富。如周代的吕尚认为，识别人的主要方法之一是问答。要“问之以言，以观其详；穷之以辞，以观其变；明质显问，以观其德。”（《六韬·虑韬篇》）孔子则主张，考虑一个人不仅要“听其言”，更重要的是“观其行”。（《论语·公冶长》）要“视其所以，观其所由，察其

所安。”（《论语·为政》）要重视群众对这个人的反映，但也不能全听：“众恶之，必察焉。”（《论语·卫灵公》）魏国的李克认为，识别一个人，必须按他所处的不同环境分别考察。要“居视其所亲，远视其所举，富视其所与，穷视其所为，贫视其所取。”在识别人时，不仅要对一个人的历史和现状进行考察，必要时还可以制造人为的环境对他进行考验。《吕氏春秋》中就记载了考验人的具体方法：“使之善，以验其守；使之乐，以验其僻；使之怒，以验其节；使之欢，以验其持；使之哀，以验其人；使之苦，以验其志。”当然，最后的这些做法未必适用于一切场合，但在某些特定的情况下不是不可借鉴的。

在用人方面我国历代很讲究全才，要求“品德兼优”。但是也并不排除“量才而用”，“任其所长”。比如吕望《天韬选将图》中就对有无口才，能否实干的人分为几类，分别评价。指出：“口能言之，身能行之，国宝也；口不能言，身能行之，国器也；口能言之，身不能行，国用也；口言善，身行恶，国妖也。”并得出结论：“治国者，应敬其宝，爱其器，任其用，除其妖。”也就是说对只有口才的人，也要尽其所长。在《资治通鉴》中司马光对什么人才应该用在什么方面归纳得尤其详细，指出：“繁任要提纲挈领，宜综核之才；重任要审谋独断，宜镇静之才；急任要观变会通，宜明敏之才；密任要藏机相可，宜周慎之才；疑任要内外明朗，宜驾馭之才。”在强调用人之长的同时，也强调避人之短。如明代吕坤在《士学正则》中就指出，用人要有所取和有所原谅。他说：“取人之直，恕其戇；取人之朴，恕其愚；取人之介，恕其隘；取人之敏，恕其疏；取人之辩，恕其肆；取人之信，恕其拘。”由

此来看，我国传统的用人思想合乎科学的地方，就在于它能辩证地看待人的长短优缺之处。他的长处，往往包含着相应的短处；缺点也往往包含着相应的优点。正因为它能把“物之不齐，物之性也”同“人之不齐，亦人之性也”联系起来，所以能够使具有某种特长的人去办需要某种特长的事，两者相得益彰。

要求对被管理者实行全面管理教育，明确教育目标，讲究教育方法，在我国古代管理思想中占有重要的位置。孔子就主张并亲自实践了对被管理者进行思想品德、职业技术的全面培养教育，主张“有教无类”，反对“不教而诛”，指出“以不教民战，是谓弃之。”（《论语·公冶长》）我国古代管理思想很重视管理教育要实现组织目标服务。如商鞅指出，教育必须统一到组织目标的实现上，提出“所谓一教育，…壮者务于战，老者务于守，死不悔，生务劝。”（《商君书·刑赏》）教育为战争服务的指导思想十分明确。在教育的方式方法上，孔子有一整套观点，如他指出了“因材施教”的思想、“不愤不启，不悱不发”的思想，言教身教并行，“身教重于言教”思想等。韩非则提出“以法为教，以吏为师”（《韩非子·五蠹》）的思想。韩非的这种思想把管理制度、管理人员同进行管理教育紧密联系起来，对加强管理具有现实意义。

由于管理者就是教育者，教育者必须先受教育，所以我国古代各种管理思想都重视对管理者本人的严格要求。属于这一思想的具体观点有 a. 管理者首先要管好自己，对此，孔子提出了“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从”（《论语·子路》）的观点。管理者的行为要合乎社会道德准则，对

此，墨子提出了“动则义”（《墨子·兼爱》），“以身戴行”（《墨子·修身》）的观点。b. 管理者要把实现群众的意愿作为自己的目标，对此，老子提出了“圣人无常心，以百姓心为心”（《老子·二十七》）的观点。c. 管理者要言行一致，说话算数，对此，孔子提出了“言必信，行必果”（《论语·为政》）的观点。d. 管理者要严肃对待自己的错误，对此，孔子提出了“过则无悼改”（《论语·学而》）的观点。e. 管理者要养成良好的工作作风和生活作风，对此，有孔子提出的“恭、宽、信、敏、惠”（《论语·阳货》）；“惠而不费，劳而不怨，欲而不贪，泰而不骄，威而不猛”（《论语·尧曰》）以及崔后渠提出了“自处超然，待人蔼然，处事果然，无事澄然，得意澹然，失意泰然”（明代崔后渠《六然诀》）等观点。类似这些要求管理者加强自身修养的观点在我国古代管理思想宝库中是很多的。正是受到这些思想的熏陶，我国历代都有不少优秀的管理者。

我国古代关于管理组织理论比较薄弱，这可能与长期以来没有形成大生产的情况有关。但是这并不意味着我们没有组织理论。从我国古代法家学派的管理思想看，其组织管理思想是有很多独到之处的。法家学派在管理思想上特别强调“法”、“术”、“势”。对于“法”、“术”、“势”，往往被人们误解，把它看成一味追求严刑峻法，施展诡诈手段，以势压人的管理方式，这是不正确的。法家强调法规制度的严肃性，但不是濫用法制，任意制裁人，以处罚为快乐，而是为了使管理局面而由混乱达到秩序而采用的手段。商鞅就认为“以刑去刑，国治。”（《商君书·去强》）并且认为严明法制并不会伤害人，即“明刑不戮”（《商君书·赏刑》）。法家强调管理的

技巧，但也不都是阴谋狡诈的手段，主要还是领导方法。如韩非授事，以事责功，“功当其事，事当其言则赏；功不当其事，事不当其言则诛。”（《韩非子·主道》）考核人的办法：“参言以知其诚，易视以改其泽……倒言以尝所疑，论反以得阴奸”。决策的方法：“言众会端，…验之以物，参之以人”等等，着重是讲领导艺术的。同样，法家强调权势的运用，但不是主张滥施淫威，而是指领导人应该合理运用自己的职权、权威和权力。慎到就指出，上下级之间应有高低职权的区别，“权钧（均）则不能相使，势必则不能相并。”所以，从组织论的角度理解法家人物的管理思想，是打开这一历史宝库的钥匙。

按照这种理解，法家的组织思想是十分尖锐透彻的。如在坚持以法规制度作管理的基本手段方面，韩非指出，管好一个组织关键在于法制是否完善，执行是否得力，“奉法者强则强，奉法者弱则弱。”（《韩非子·有度》）商鞅指出：“观俗立法则治，察国事本则宜。”（《商君书·草地》）他们并不比现代传统组织理论落后。同德国的韦伯等一样，在管理组织领域里，他们也十分强调组织的非人格化，不承认品德能力特别突出的什么超人，认为应该“上（尚）法不上（尚）贤”（《韩非子·忠孝》）；真正好的管理组织“一法而不求智，固术而不慕信”（《韩非子·五蠹》）。他们认识到，严格执行法规制度是法制的生命，因此主张“法不阿贵，绳不挠曲。”“刑过不避大臣，赏善不遗匹夫。”（《韩非子·有度》）他们依靠法规制度，但并不主张墨守陈规旧制，强调“当时而立法”（《商君书·更法》），“不期修古，不法常可，论世之事，因为之备。”（《韩非子·五蠹》）现在看来，这些组织思想的

可贵之处，首先在于他们很早就从高于人事管理的层次考虑管理组织的建设，超出了单纯靠选拔出色人物来加强管理的管理思想。这是他们对我国管理思想发展史的重大贡献。其次他们能在贵族政治的特殊条件下提出一系列维护法制严肃性的观点、办法，坚持在法律面前人人平等，这是很有现实意义的。

法家学派对我国古代领导理论的突出贡献集中表现在对下级人员的监督、控制、考察、奖惩等方面。由于他们主张实行高度集权式的领导体制，因此这些问题显得特别重要。如果说法是他们藉以管理的工具和尺度，那末主管人员对下级的管理办法，即所谓的“术”，一定离不开监督、考察和奖惩。根据这个指导思想，他们把一系列管理原则具体化：关于法规制度与人事的关系，他们指出，要“使法择人，不自举也”；关于法规制度和功过考核的关系，他们指出要“使法量功，君不自度也。”（均见《韩非子·有度》）关于考察的方法，提出“问”、“参言”、“观”、“察”、“举错”、“设谏”、“宣闻”、“泄异”等方面。需要特别注意的是他们关于奖惩的思想。信赏必罚、重奖重惩是法家学派一致的思想。但商鞅则更进一步提出以惩为主，指出“王者刑九赏一，强国刑七赏三，削国刑五赏五。”（《商君书·去强》）怎样理解这一思想呢？关键在于分析他们当时面临的管理形势。战国时期，列强纷纷交战，阶级关系正在发生重大变革。要彻底破除贵族领主体制，实行封建制度，显然需要铁血政策。一方面要重奖创立新制度的功臣，同时更要重惩维护旧体制的不法分子。当然，这种阶级搏斗，以杀代惩的办法在今天的日常管理中是不大有用了。但是，这种治乱的原则，却是能供我们参考