

管理思想概要

马月华 编著

经济日报出版社

管 理 思 想 概 要

马月华 编著

经 济 日 报 出 版 社

经济日报出版社出版发行
(北京市宣武区虎坊桥福州馆前街6号)

北京同兴印刷厂印刷

850×1168毫米1/32 9.75印张250千字

1991年7月第1版1991年7月第1次印刷

印数1—3000册

ISBN 7-80036-541-7/F·260 定价：4.96元

前 言

中国是世界文明古国，有着辉煌的、悠久的历史，是世界物质文明和精神文明的发祥地之一。在中国传统文化中，有着极为丰富和宝贵的管理思想，有待我们进一步发掘、整理、研究和借鉴。当代管理者应从古今中外各种管理思想学派中吸取精华，做到兼取百家之长，“古为今用”、“洋为中用”，并坚持“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家。”的方针。

目前，在管理方法和管理科学方面，日本在研究中国，获得了举世瞩目的成功；美国也开始研究中国了，这不能不引起我们的深思。做为炎黄子孙，当务之急是组织力量，踏踏实实地开展这方面的研究工作，创建“中国式管理”，以尽快取得世界学术界公认的成果，恢复中国在世界管理思想领域中应有的地位。

《管理思想概要》介绍了中外管理思想发展概况，重点介绍了先秦诸子与历代一些重要的管理思想，以及近代民族企业家总结的宝贵经验。本书还着重介绍了日本近代走过的成功之路和美国的科学管理的特点及新趋势，以及日本、美欧等国管理成功的经验。中国要加速实现四化，就需要有一支强大的管理队伍。本书愿为提高管理者素质提供有益的借鉴与参考。

本书的完成得益于专家、学者的帮助，在这里一并致谢。限于本人水平，书中难免有所疏漏，敬请读者批评指正，以便日臻完善。

作 者

1991年1月18日

目 录

第一章 中国古代经济管理思想的产生时期·····	(1)
一、《太公六韬》中的管理思想·····	(2)
二、道家老子的管理思想·····	(6)
三、先秦儒家经济管理思想·····	(22)
四、《管子》中的激励理论·····	(41)
五、孙武的战略思想与现代经营管理·····	(51)
六、墨子的经济管理思想·····	(62)
七、范蠡、白圭的经营思想·····	(79)
八、韩非的管理思想·····	(92)
第二章 中国古代经济管理思想发展成熟时期·····	(100)
一、桑弘羊的经济管理思想·····	(100)
二、司马迁的经济管理思想·····	(106)
三、诸葛亮的管理思想·····	(111)
四、魏孝文帝的行政管理·····	(123)
五、贾思勰的农业经营管理思想·····	(125)
第三章 中国古代经济管理思想逐渐变化时期·····	(130)
一、刘晏的财经济管理思想·····	(131)
二、王安石、司马光的人事管理思想·····	(134)
三、叶适“重商”的经济管理思想·····	(146)
四、许衡的管理思想·····	(151)
五、王夫之的管理思想·····	(155)
第四章 中国古代管理思想在近代的作用·····	(159)
一、中国民族企业家的管理思想·····	(159)
二、中国民族企业家对古代管理思想的运用·····	(174)

三、孙中山的国民经济管理思想·····	(186)
第五章 中国古代管理思想对日本的影响·····	(202)
一、日本重视对中国古代管理思想的研究与运用·····	(202)
二、近代日本成功之路——日本传统 文化与西方传统文化的融合·····	(224)
三、日本企业管理成功的启示·····	(243)
第六章 中国古代管理思想对美欧等国的影响·····	(262)
一、国外管理思想发展概况·····	(262)
二、美欧等国对中国古代管理思想的研究·····	(266)
三、美欧各国管理成功的经验·····	(278)

第一章 中国古代经济管理 思想的产生时期

(商到战国时期)

中国早在古代就产生了较为科学的管理思想。最早将管理成就记载于文献的是《周易》。《周易》是儒家主要经典，属于哲学书，是研究先秦思想史的第一部书，其中包含有最古老的管理思想。

中国古代管理思想，在漫长的历史进程中，出现了一些经济管理观点，还未形成一个独立存在的体系。而是零散地存在于浩如烟海的古代军事、政治、历史等著作中。直到战国时期，以荀况为代表的富国之学和由白圭奠基的治生之学应运而生，中国开始有了较为系统的经济管理思想。富国之学从商鞅开始，到了荀况，基本上形成了一套较为完整的国民经济管理思想体系。而《周礼》则是从制度方面为封建国家管理经济设计了一套方案。治生之学的主要奠基人是白圭。他从私人经商的角度出发总结了一套经商致富的经验，形成了较系统的生产、经营单位的管理思想，成为战国时期治生之学的完整典型。

战国时期，中国历史经历了划时代的变革，诸子百家从不同的阶级立场，不同角度出發，对当时社会变革，发表不同的主张，大量著书立说，为我们留下了丰富的文化遗产，其中包含着宝贵的管理思想。本章重点介绍先秦诸子的管理思想。

一、《太公六韬》中的管理思想

《太公六韬》流传至今已有3000多年，是我国现存最古老的兵书之一。因为它又是最古老的涉及管理的著作，所以它也是中国最早的管理著作之一。

太公即是姜太公。太公有兵法三种，《六韬》是太公兵法的一种，其他两种是《三略》、《阴符经》。

《六韬》全文分六篇：《文韬》、《武韬》、《龙韬》、《虎韬》、《豹韬》、《犬韬》共60章。前两篇是讲政治战略，后四篇则是讲军事战略。因此，《六韬》不象《孙子兵法》纯属军事战略，它总的内容是姜太公辅助周文王，以巩固和加强国力为基础，推翻商王朝，粉碎纣王的暴虐统治，解除人民疾苦的战略和策略。其中有关管理思想的精湛的论述，正是我们今天要探寻的宝库。

世人皆知，中国最古老的文化，当首推帝尧的文治和太公姜尚的武略。太公武略由三部分组成：《六韬》、《三略》和《阴符经》。其中《六韬》被世人称为古代帝王之学，中心内容是“利天下者天下归之”，其政治目标为：爱民、富民、教民。实质上是国君的统治和管理臣民的理论与方法，倍受推崇。我们剔除里面的糟粕，可以找出为今日借鉴的管理思想。归纳如下：

第一，人心归向，是最重要的战略。

“天下非一人之天下，乃天下之天下也。同天下之利者则得天下，擅天下之利者则失天下。天有时，地有财，能与人共之者，仁也。仁之所在，天下归之。与人同忧同乐，同好同恶，义也。义之所在，天下赴之。凡人恶死而乐生，好德而归利，能生利者道也，道之所在，天下归之。”（《文韬·文师篇》）

第二，爱民的具体办法。

“……吏，忠正奉法者尊其位；廉洁爱人者厚其禄。民，有孝慈者爱敬之，尽力农桑者慰勉之……”（《文韬·盈虚篇》）

“驭民如父母之爱子，如兄之爱弟。见其饥寒则为之忧。见其劳苦则为之悲。赏罚如加诸身。赋敛如取于己。此爱民之道也。”（《文韬·国务篇》）

第三，领导方法的内容。

国君及各级官吏必须以身作则，为人表率。要自奉节俭，不搞特殊；如帝尧不穿绵绣绮罗衣服，而以布衣蔽体；吃糙米，喝菜汤；在农忙季节，不役使人民，以免妨碍耕织。

另外，见善事而懒惰实行，遇到时机而迟疑不前，明知坏事而流连忘返，都会影响声誉。必须“柔而静。恭而敬。强而弱，忍而刚。……故义胜欲则昌，欲胜义则亡”。（《文韬·明得篇》）说的是义理胜过私欲，国家必昌盛，私欲胜过义理，国家就趋衰亡。

第四，富民的措施。

“大农，大工，大商，谓之三宝。农一其乡则谷足，工一其乡则器足，商一其乡则货足。”（《文韬·六守篇》）即利用大农、大工、大商三种经济组织；使农民聚居一乡，则粮食自然富裕；工匠聚居一乡，则器具自然充足；商人聚居一乡，则货物自然充沛。姜太公当时制定这种农、工、商分区的经济制度，以期达到民富国安的良好环境。

“是故人君必从事于富，不富无以为仁，不施无以合亲。疏其亲则害，失其众则败。”（《文韬·守土篇》）

第五，推举人才的做法。

“上贤，下不肖。取诚信，去诈伪。禁暴乱。止奢侈。”（《文韬·上贤篇》）即贤者使居上位，不肖者使居下位，取用诚信之人，除去诈伪之人，禁暴乱之行，止奢侈之事。

姜太公还提出，人民如不能尽力为国家服务，就不是我国的人民。士人不能诚信奉上，就不是我国的士人；臣僚不能忠谏以奉公，就不是我国的臣僚；官吏不能公正廉洁以爱民，就不是我国的官吏；宰相不能富国强兵，调和阴阳，使君王安宁，群臣正

位，名实确定，赏罚分明，使万民欢乐，就不是我国的宰相。

第六，选用贤才的标准。

选拔人才必须符合“六守”标准，就是指必须具备六种德性：“一曰仁，二曰义，三曰忠，四曰信，五曰勇，六曰谋，是谓六守。”（《文韬·六守篇》）挑选将才必须遵守“五材”标准：

“所谓五材者，勇、智、仁、信、忠也。勇则不可犯，智则不可乱，仁则爱人，信则不欺，忠则无二心。”（《龙韬·论将篇》）以上与孙子选将的标准颇不相同，孙子选拔将领，以智为首，再信、仁、勇，而终之以严。二人选将视勇和智最重要，其次是仁和信，最后是忠和严。

第七，考核和鉴别人才的办法。

考核符合“六守”条件的人，可以“富之而不犯者仁也，贵之而不骄者义也，付之而不转者忠也，使之而不隐者信也，危之而不恐者勇也，事之而不穷者谋也。”（《文韬·六守篇》）

另外还有“八征”考核测试：“一曰问之以言，以观其详。二曰穷之以辞，以观其变。三曰与之间谋，以观其诚。四曰明白显问，以观其德。五曰使之以财，以观其廉。六曰试之以色，以观其贞。七曰告之以难，以观其勇，八曰醉之以酒，以观其态。八征皆备，则贤不肖别矣。”（《龙韬·选将篇》）

第八，赏罚制度。

“赏所以存功，罚所以示惩。吾欲赏一以劝百，罚一以惩众。……凡用赏者贵信，用罚者贵必”。（《文韬·赏罚篇》）另外，对军中赏罚，则又提出“将以诛大为威，以赏小为明，……故杀一人而三军震者，杀之。赏一人而万人悦者，赏之。”（《龙韬·将威篇》）还提出“所憎者，有功必赏，所爱者，有罪必罚。”（《文韬·盈虚篇》）即不管喜欢与否，赏罚分明，一视同仁。

第九，鼓舞士气。

鼓励士气的办法是：“将与士卒共寒暑劳苦饥饱”，“将冬不服裘，夏不操扇，雨不张盖，名曰礼将。将不身服礼，无以知士

卒之寒暑。出隘塞，犯泥涂，将必先下步，名曰力将。将不身服力，无以知士卒之劳苦。军皆定次，将乃就舍，炊者皆熟，将乃就食；军不举火，将也不举，名曰止欲将。将不身服止欲，无以知士卒之饥饱。”（《龙韬·励军篇》）

第十，军事战略原则。

可分为专一、活泼、诡谲、秘密、迅速、猛烈六项原则：

专一原则。“凡兵之道，莫过于一，一者能独往独来。”（《武韬·兵道篇》）事权要专一，即集中兵力，突破一个目标；兵力要齐一，即要发挥全部战斗力量；行动要统一，即集中兵力，不分散使用。

活泼原则。活泼亦指灵活，“见其虚则进，见其实则止”，“见胜则起，不胜则止”，“见利不失，遇时不疑，失利后时，反受其殃。故智者从之而不失，巧者一决而不犹豫。”（《龙韬·军势篇》）

诡谲服则。两军相遇，我欲进攻，必须采用诡谲战略以引诱之。“外乱而内整，示饥而实饱。内精而外钝，一合一离，一聚一散，阴其谋，密其机，高其垒，伏其锐，士寂若无声，敌不知我所备。敌其西，袭其东。”（《武韬·兵道篇》）用兵之谋，在于神秘莫测，军事之要，莫大于要，莫大于出其不意。计谋之要，莫大于识人无法辨认。

秘密原则。“故至事不语，用兵不言。且事之至者，其言不足听也。兵之用者，其状不定见也。倏而往，倏而来，能独专而不制者兵也。”（《龙韬·军势篇》）作战言论被敌人所闻，敌必预议对我之策略。行动为敌人所发现，敌必预作对我之计谋。敌若侦知我之企图，敌必进行扰乱。敌若识我之行动，我必被敌所害。所以军事要对各种计谋和行动严守秘密，军机不可泄露，免误戎机。

迅速原则。“疾如流矢，击如发机者，所以破精微也。”（《龙韬·奇兵篇》）采用迅速的行动如流矢发机，用以击破敌人精密

详细计划使其不能转变。

猛烈原则。“是以疾雷不及掩耳，迅雷不及瞑目。赴之若惊，用之若狂；当之者破，近之者亡，孰能御之。”（《龙韬·军事篇》）行动有如疾雷不及掩耳，迅雷不及瞑目。奔赴之急，有如受惊，用力之猛，有如发狂。当之者破灭，遇之者败亡。

综上所述，《太公六韬》是一部既讲政略，又讲战略，内容非常丰富的古典文献。其内容充分说明，早在3000年前，我国就有了如此完整的理论体系，其中有关管理思想的哲理尤为精深，更是令人叹为观止！

二、道家老子的管理思想

老子，姓李名耳，字伯阳。春秋时期楚国苦县（今河南鹿邑东）人，官任周朝“守藏室之史”。道家创始人。相传孔子曾向他问礼，后隐退，著《老子》（亦称《道德经》），这是一部言简意深、观点严谨的哲学著作。他用“道”来说明万物的演变，否定神造世界。他认为“道法自然”，“道”有“独立不改，周行不殆”的永恒性，一切事物生成变化都是有和无的统一，而无是更基本的。《老子》书中虽只有5000言，却包含了一个相当完整的哲学体系。里面第一次提出事物运动的规律问题，在其中也包括有经营管理思想。

《老子》一书，在中外学术界有十分重要的地位和深远的影响。据说德国人很崇拜老子，以前的西德几乎每个家庭都有一本德文译本《老子》，可见德国人重视的程度。美国管理学者艾博契特在其《二十二种新管理工具》修订本序中，其中标题是：管理的过去与未来，里面就引用了《老子》中的内容：“善用人之下，是谓不争之德，是谓用人之力。”还说：“这几句话至少已有2000年历史，它代表识见不凡的管理者长久以来都在努力，却仍末有人能够趋近的一种‘道’的境界。从某种意义来看，管理

者的历史，也就是试图实践这一项基本概念的一段历史。”

《老子》这部著作在西方的影响，已扩展到企业管理方面了。不只是在西方，当前整个世界都处在经济竞争激烈又较为混乱动荡的时代，人们应具有柔软弹性，掌握使自己适应变化的能力，而老子的哲学正适合这种需要。所以，道家经典名言已在日本企业管理界和白领阶层颇受到重视，日本企业界运用老子思想进行管理，获得成功。我们起步虽晚，应该疾步赶上去，从老子思想中汲取丰富的营养。老子强调人应当效法道，“人法地，地法天，天法道，道法自然。”（《老子》二五章）即人取法地，地取法天，天取法道，道纯任自然。所以，“道”就是自然法则。我们应当遵循自然法则，即客观规律，以掌握万事万物发展变化的趋势，面加以驾驭，万物自然会符合人的意志。从管理的角度讲，就是要求管理者一切事情，都要顺乎自然，即按客观规律去做，这样，才能真正有所作为。

这里着重介绍老子“无为而治”的管理思想。

老子的管理思想博大精深，涉及到管理原则、管理环境、管理策略、管理方法以及管理者自身修养诸方面，其中“无为而治”是其管理思想的核心。老子认为：“为无为，则无不治矣”，（《老子》三章）“我无为，而民自化，我好静，而民自正，我无事，而民自富”。（《老子》五七章）

为达到这种“无为”的境界，老子认为：环境上应安定，“清静可以为天下正”（《老子》四十五章）；策略上，以退为进，“知其雄，守其雌”（《老子》二八章）；方法上以“下”为宗，“贵必以贱为本，高必以下为基”，“善用人者为之下”（《老子》六八章）；“抗兵相若，则哀者胜矣”（《老子》六九章）；甚至“大邦以下小邦，则取小邦”（《老子》六一章）；自身修养上以“柔”为主，即“上善若水”，做到“居、善地，心善渊，与、善仁，言、善信”。（《老子》八章）只有这样，才能“无为”而“无不为”。

老子管理思想的实质就是以消极面目的“无为”来达到积极的“无不为”。在这种思想指导下，老子的其它管理思想观点也大都以消极的面目出现，来达到积极的目的。这一整套管理思想和方法源于他朴素的辩证法，具有一定的科学性。因而，吸取其营养成分，灵活运用于现代企业经营管理具有重大意义。

（一）遵循规律，“动合无形”，无为而治的思想原则

老子所谓“无为”，并非不为，而是顺其自然，即“辅万物之自然”（《老子》六四章），依据事物自身的必然规律运行和发展，“动合无形”，（《史记·太史公自序》）而不凭借任何外加的力量。这样，“道常无为而无不为，侯王若能守之，万物将自化”。（《老子》三七章）“道”永远顺其自然，没有一件事不是它所为之，侯王如能遵守，万事万物自然发展得好。从管理上阐发“无为”，主要是顺应自然和客观规律，才能真正有所为。“无为”的涵义是不轻举妄动，善于与自然配合，所以“无为”和“无为而治”的治，就是要搞好管理。反之，“为者败之，执者失之”。（《老子》二九章）

规律，不依赖人的主观意志而存在、而运动。任何事物都有其自身规律。一个企业，也要遵循自己运行发展的规律，如产品投入产出规律，节约时间规律等，而企业内部规律又往往受整个社会的经济规律所制约。社会主义的经济规律主要表现在：一是社会主义的基本经济规律，决定了社会主义企业生产的目的不仅仅是为了赚钱，首先是商品或劳务要满足人民群众的需要。二是有计划、按比例发展国民经济规律，要求企业注意研究社会劳动总量在各部门之间的分配，接受国家经济管理的客观指导。三是价值规律，要求企业必须以自己的收入抵偿生产支出，并要有盈利，以便生存和发展。因而要降低成本，提高产品质量，广辟财源。四是供求规律，要求企业注意研究、分析市场行情，以销定产，产品适销对路。所以，遵循企业内部、外部规律是经营管理

的思想原则。

一个企业要遵循规律，“动合无形”并非易事。一是企业因其本身条件千差万别，难以发现其内部的具体规律，而管理主体如何驾驭这一规律。即运用一系列的管理手段或方法对管理客体进行计划、组织、控制、协调等活动，使企业机体很好的运行，更是潜心探求的奥秘。二是制约企业发展的社会经济规律的外在形式很复杂，不易识别掌握，而有些企业领导在思想上没有真正树立按经济规律办事的思想观点，有三种表现形式：

第一，不懂经济规律。有些企业领导人决策依靠上级意图，发展新产品，紧随人后，亦步亦趋，基本上不懂经济规律。

第二，忽视经济规律。有些企业决策人并没有真正明晓规律的重要性，表现在实际工作中我行我素。如忽视供求规律，随意生产，粗制滥造，造成产品积压。

第三，不知如何掌握经济规律。有些企业管理者不去研究经济现象与企业内部的必然联系，不去谋求经济目标，外部环境与内部条件三者动态平衡，只知埋头干活，以致决策失误。当企业转轨变型，而临对手竞争时，惊慌失措，造成连年亏损，甚至走向破产的险境。

正因为企业决策者存在种种蔑视规律的思想表现，所以“动合无形”的“无为”思想，对于现代企业经营管理的影响尤为重大。

(二) 去兵简政、清静安定，无为而治的环境

环境，物质存在的空间，企业环境是企业存在的条件，它制约着企业的一切活动。当代日本著名企业家松下幸之助认为，企业的发展依赖其所处的环境，并把“报效祖国”作为其企业精神之一。这一方面表现了他的爱国思想，另一方面也反映了他深邃的见识：国家富强，政局稳定将促使企业更快地发展。

企业环境，按其对企业的影响，可分为直接环境和间接环境。

直接环境指：需求因素、资源因素、平行因素（即与企业平行的或可相互替代的环境因素，如同行的竞争）；间接环境包括：政治因素、技术因素及宏观经济因素。社会主义企业中，政治是间接环境中的首要因素。

企业需要安定的政治环境。一是时局（政局）要安定，二是方针政策、法令等要保持相对时间的稳定，为企业创造一个安心经营的良好外部环境。

老子主张安定，“清静可以为天下正”（《老子》四五章）就包含着对政局（环境）要静的企求。司马迁评老子“无为自化，清静自正”，（《史记·太史公自序》）既有超脱事务之外，以求安闲的意思，又可指冀望环境的清静。而“为无为”（《老子》三章）就是要创造一个适于“无为而治”的安宁环境。

老子的观点经受了汉初实践的检验。据史载，汉初君臣推崇老子思想，推行休养生息政策，造就了一个安定的适应经济发展的外部环境。曹参任汉相，“避公堂，舍盖公”，“日夜饮醇酒”；（《史记·曹相国世家》）汲黯“治官理民，好清静”，“卧闺阁内不出”，而“东海大治”。（《史记·汲郑列传》）汉初70余年政顺人和，经济繁荣，出现“文景之治”。

老子“清静”思想和汉初的休养生息，能提供给现代企业经营管理的是：一不要打仗。这是时局安定，环境和谐的主要因素。任何战争都将破坏社会平衡，经济的发展，正如老子所言：“师之所处，荆棘生焉；大军之后，必有凶年”，应“以道佐人主，不以兵强于天下”。（《老子》三〇章）二简政。苏辙注《老子》一书说：“政繁刑重，民无所措手足”，（《老子校读》）较好地表述了老子的观点。老子认为，“将欲取天下者，恒以无事”，（《老子》四八章）“天下多忌讳而民弥贫”，“法令滋章，而盗贼多有”，（《老子》五七章）主张“希言自然”，（《老子》二三章）即教令极少，而听任自然，“犹兮其贵言哉”，（《老子》一七章）甚至“民莫之令”，让其“自均”。（《老子》三二章）

“希言”、“简政”，也就可以给企业提供良好的环境。近年来，国家制订了一系列关于简政放权的政策，为企业增强活力提供了必要的外部条件。作为企业来说，要尽快适应这一环境的变化，经营目标、决策及策略都应随着这一变化而变化，抓住时机，如鱼得水，充分活跃起来。

目前有两种思想值得注意，一种是上一级组织怕乱，特别是对大、中型企业不放心，总想着“卡”，所谓“慢、拖、卡、截”就是这个问题。另一种是企业本身不去主动适应新环境，一等、二靠、三伸手。上边感到权放得太多，不能再放了，下边却觉得没拿到什么权。一边是号召活又不敢叫他活，另一边是希望活但不主动活。存在着这种认识上的差距，是不能领会精“言”简政、松绑放权的精神真谛！

简政放权，不单纯是对国家和上级机关，企业内部也应如此。现在许多发达国家企业趋于小型、分散化，而我们的大中型企业一般还是采取集中型管理，一切都由总厂摆布，各分厂、车间规模很大，但权力很小，限制了积极性的发挥，所以，企业内部也需放权。第一汽车制造厂对专业厂放权以后很快出现了三个变化：一、激发了增产积极性；二、激发了承担对外劳务的积极性；三、激发了自主经营的积极性。

简政放权，给企业提供了施展本领的环境，也给干部提供了改善工作的条件，从“文山会海”中解放出来的机会。据中国厂长协会统计，中国厂长开会时间占全部工作时间的73.4%，不包括学习时间也达60%，就是十分珍惜时间的厂长也不低于52.4%。厂长整天泡在各种会议中，还有多少精力和时间用于管理企业、运筹竞争？本人疲于奔命，而且影响职工的工作和情绪。因为职工要解决的问题领导无暇顾及，而传达会议精神又占去职工的一些时间，这样的环境定会半骚满腹、妨碍企业发展。