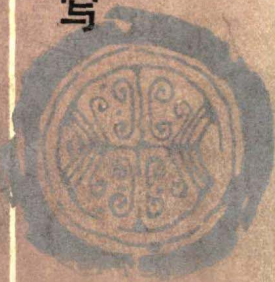


654730

七所经济管理干部学院编写

中国古代管理文选

湖南文艺出版社



中国古代管理文选

主 编 李安松 刘应时
副主编 黄竹英 尹树楷
韩秉彝 何京敏

湖南文艺出版社

中国古代管理文选

七所经济管理干部学院编写

责任编辑：张自文

*

湖南文艺出版社出版

(长沙市银盆南路67号)

湖南省新华书店经销 湖南省新华印刷一厂印刷

*

1987年12月第1版第1次印刷

开本：850×1168 1/32 印张：13.375 插页：2 字数：289,000

印数：1——9,000

ISBN 7—5404—0215—6/I·160

统一书号：10456·340 定价：2.90元

《中国古代管理文选》编委

- 衷敬华 (江 西经济管理干部学院)
吴建学 (新 疆经济管理干部学院)
崔文凯 (天津市经济管理干部学院)
王世和 (湖北省经济管理干部学院)
李安松 (湖北省经济管理干部学院)
刘应时 (湖南省经济管理干部学院)
尹树楷 (贵 州经济管理干部学院)
黄竹英 (重庆市经济管理干部学院)
韩秉彝 (天津市经济管理干部学院)
何京敏 (湖北省经济管理干部学院)
潘赞平 (广 西经济管理干部学院)
徐瑞正 (苏 州经济管理干部学院)

序

赵 靖

中国共产党第十二届三中全会《关于经济体制改革的决定》指出：“增强企业的活力，特别是增强全民所有制的大、中型企业的活力，是以城市为重点的整个经济体制改革的中心环节。”“具有中国特色的社会主义，首先应该是企业有充分活力的社会主义。”要使企业有活力，首先要把企业管理搞活。整理和研究中国的管理思想遗产，借鉴历史上的优秀管理艺术和管理智慧，对搞活当前我国的企业管理有十分重要的意义。

现代管理科学是现代大工业的产物。古代没有管理科学，但古代的管理思想在许多基本原理方面同现代管理科学是相通的。在资本主义以前的各种社会形态中，已经不同程度地存在着许多劳动者协作进行的生产活动。凡有劳动协作的地方，就需要有统一的指挥和管理，“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥。”（《马克思恩格斯全集》，第23卷，第367页）

古代不仅有经济管理，还有政治管理、军事管理和其他方面的社会管理活动。这些管理和经济管理之间也存在着共性，因而也有可供现代企业管理参考和借鉴之处；而军事管理的参

考、借鉴价值尤大。现代企业在决策、组织、指挥以及参谋工作等方面，都从军事管理借鉴和吸收入不少的东西。

中国是人类文明的主要摇篮之一，历史遗产异常丰富。从秦、汉时期开始，中国已形成成为一个土地广大、人口众多，在世界封建社会史上首屈一指的中央集权的统一封建大帝国，经济发展水平长期走在古代世界的前列。在这样一个国家中，不论是经济管理、政治管理或军事管理，都比同时代的其他国家更庞大，更复杂，也更严密；而各方面的管理思想，也都更为发达。中国古代管理思想的历史遗产，在资本主义时代以前是无与伦比的。

然而，这样丰富、珍贵的历史遗产，在很长时期中却未得到学术界和企业界的应有重视，未得到认真的发掘、整理和利用。

近些年来，受中国古文化长期哺育的日本，在把中国古代的管理思想应用于现代企业管理方面取得了显著成效；对中国一些古文献（例如《论语》、《孙子兵法》、《三国演义》等）中的管理思想的探讨，越来越成为日本的一些企业家和管理学者的热门课题。日本的这种情况又在世界其他一些国家引起日益广泛的注意，并在我国学术界和企业界引起了深刻的反思：作为中国人，我们应当怎样对待自己祖先的这份宝贵遗产呢？

自从党的十二届三中全会提出增强企业活力的任务以来，我国学术界和企业界对祖国管理思想遗产的整理和研究工作，已有了可喜的进展，发表了几十篇研究论文和少数几种专著。但是，相对于我国无比丰富的管理思想遗产而言，已进行的这些研究成果还是微不足道的。需要投入更大的研究力量，大大加快前进的步伐。

发掘、收集和整理资料是任何科学研究的基础和前提；对于中国经济管理思想史这门文献资料多如恒河沙数的正在开拓中的学科来说，就更需要在这种基础工作上下功夫。直到目前，国内外学术界还未出版过任何一种关于中国管理思想历史资料的专书，这种情况再不能容忍下去了。

由湖北、湖南等几所经济管理干部学院的部分教师共同编写的《中国古代管理文选》，是开始打破这种局面的头一个成果。此书从卷帙浩繁的古籍中，广搜博览，精选出一百多篇。这些篇不仅是古代管理思想中的一部分精华，在文词方面也精采生动，引人入胜。编著者们以马克思主义为指导并利用现代管理科学的知识，对选出的材料进行了科学的分类，作了较详细的注释和今译，还从为现代管理寻求借鉴的角度为每一篇写了简要的说明。这些注释、今译和说明，做得都很认真，内容也基本上是准确的和精审的。

当然，此书也还有一些缺点和不足之处：在所选材料的时代分布方面还不够均衡；有些材料在分类中的位置还有可商榷之处；注释、译文及说明，也均有少数有待斟酌的地方。任何一项工作也不可能完美无缺，初创的事物更是如此。要使此书在今后的修订中更臻完善，需要作者们继续努力，更需要读者们的帮助。

此书的出版将为中国古代管理思想的研究者提供一个比较简便的工具，为中国古代管理史和管理思想史等课程提供一本合用的读物，也可供实际管理工作参考。我读了手稿并了解了此书的写作意图和写作过程之后，对编著者们的努力深为赞赏，欣然命笔写此短序。

1987年夏至日于北京大学

前 言

中国古代文化典籍，内涵十分丰富，外延十分宽广。举凡政治、哲学、经济、管理、科技、文学、艺术、天文、地理、军事，几乎无所不包，无所不有。比如中国最早的诗歌总集《诗经》，除了它的文学欣赏价值之外，难道不能发现它的其他价值吗？先秦的卷帙浩繁的历史散文和诸子散文以及被誉为“史家之绝唱，无韵之离骚”的《史记》，除了它的文学价值和史学价值之外，人们也可以从中领悟到更多的东西。《孙子兵法》是一部名闻遐迩、震撼古今的军事著作，它提出的“知己知彼，百战不殆”的命题，难道仅仅适用于作战吗？由于中国古代“政文合一”，“经文合一”，历史上一些著名的文学家、政治家，同时也或是哲学家，或是军事家，或是科学家，或是古代管理专家。这就决定了中国古代文化典籍内容的林林总总，丰富多采，博大精深。

由于历史上无数代人的辛勤劳动，对于中国古代文化典籍的研究，已经取得了无比丰硕的成果，使得它在中国和世界历史上更加异彩纷呈，成为世界文化宝库中更加引人注目的瑰丽珍宝。然而，人们也不无遗憾地注意到，对于中国古代文化典籍的研究，其领域虽已开拓得十分广阔，但毕竟还有未被开垦的处女地，比如蕴藏在中国古代文化典籍中的丰富的管理思想，

至今还未被人们广泛重视，一直成为被人遗忘的角落。为什么会形成这种状况呢？原因当然很多，但最主要的不外乎以下几个方面。首先，中国古代管理思想和管理经验，多散见于各种文化典籍中，比较零散，缺乏系统的整理与综合，没有形成一门独立的学科，因而不易为人们所注意；而要加以系统的整理与研究，也不是一件轻而易举的事情。其次，中国经历了漫长的封建社会，封建王朝的“朕即天下”的王权统治，使得许多人把管理仅仅看作是一种权术和权力，在管理实践中往往渗透着个人的主观成见，这也妨碍着人们从理论上、实践上去深入探索管理的社会职能和功用。第三，中国长期以来是一个以农为本、以农立国的农业自然经济国家，若干世纪以来，尤其是战国后期轻视工商业的观点支配着漫长的封建社会，人们怀疑在这种小农经济和工场手工业基础上产生的管理思想和管理经验，对于今天的国家管理是否有其参考价值和借鉴作用，这也妨碍着人们对古代管理理论和管理经验作深入的探索和研究。

其实，只要对中国古代的管理思想作一番粗略的考察，就可以发现，中国古代管理思想几乎涉及到政治、军事、经济、文化、科技等各个领域。由于这种有效的管理实践活动，使得古老的祖国成为历史悠久、文化发达的四大文明古国之一。指南针、火药、造纸术、印刷术的发明，万里长城的修建，大运河的开凿，曾使世人叹为观止。古代的管理思想和管理实践活动，不仅使古老的中华民族自立、自强于世界民族之林，而且也为中国人民留下了一笔宝贵的精神财富，对于建设具有中国特色的管理科学体系，有其参考、借鉴和指导作用。现代人们交口称道的许多现代化管理观念，诸如系统观念、信息观念、竞争观念、效益观念、市场观念、信誉观念、时间观念等等，

其实并不都是“舶来品”，无一不可以在中国古代管理思想和管理实践中找到它们的雏型，可以说都是中国古代管理思想的继承和发展。举个例子来说，现代管理中强调信息是一种资源，一种财富，有人甚至把当今的时代冠以“信息时代”。我国古代管理思想中也十分强调信息对于政治、军事、经济的重要作用。《左传》中记叙的著名的秦晋殽之战，说的就是交战中的秦、晋、郑各国在战争中如何利用信息的故事，尤其是“弦高犒师”一则，更是耐人寻味。郑国商人弦高，在去周地经商途中，获取了秦国要偷袭郑国的重要信息。当时秦国派来代郑国设防的杞子向秦王报告说郑国无备，如若偷袭，他可以作内应。弦高料知郑国必无抗敌准备，于是果断地用四张熟牛皮和十二头牛，假托郑王之命犒劳秦师，给了秦军一个郑已有准备的假信息，以此稳住秦军，接着他又派人乘驿站快车向郑王传送秦军偷袭的信息，使得郑国清除了潜伏的敌人，赢得了抗敌的准备时间。一条信息救了一个国家。这个故事说明，古代已很重视信息的预测、传递、反馈，认识到准确的信息在决策中的重要作用。现代管理理论中，有个重要的指导思想就是系统论，它成为人们认识客观事物发展规律的正确的方法，指导人们对自然界和社会的各种复杂现象进行整体的综合的研究。《梦溪笔谈》记载了这样一个故事：北宋年间，皇宫失火，朝廷令宰相丁渭主持修复宫殿。丁渭在组织施工中面临取土、运输、废物处理需要大量人力、物力、时间的难题。丁渭通过实地考察，全面考虑，决定要工匠们把宫室附近的主要道路挖开取土，利用挖开的道路灌水运输建筑材料；工程完后，又将废弃的砖石瓦砾，填入挖开的道路，使之平整为四通八达的通道。丁渭修复宫殿的方案，统筹兼顾，全面安排，达到了最优化，省时、省工、省钱，

不愧为我国古代纯熟地运用系统论的典范。又如在我国古代管理思想和管理实践中，始终贯穿着一些行之有效的带有普遍指导意义的原则，比如：人心向背的原则，“天时不如地利，地利不如人和”。这就是说，一个管理决策者必须体察民情，熟知民心，所有决策都要顺乎民心，合乎民意，才能使决策付诸实施；知己知彼的原则，“知己知彼，百战不殆”，指挥作战是如此，指挥生产、经营，组织管理也未尝不如此，这样才会在纷繁复杂、竞争激烈的环境中永远立于不败之地；选贤任能的原则，“为政之本在于任贤”，“天下之治，天下之贤共理之”，作为管理者、决策者，要有爱才之心，求才之渴，用才之能，护才之贤，举才之德；富国足民的原则，“使万室之邑，必有万钟之藏，藏纒千万；使千室之邑，必有千钟之藏，藏纒百万”，“百姓足，君孰与不足”，富国足民是一切管理者一切决策的出发点和归宿。以上略举的这些例子，难道对我们今天的现代化管理没有普遍的借鉴作用和指导意义吗？还有一点需要说明的是，中国古代的管理思想，无论是就其质（深度），或是就其量（广度），都处于世界其他国家同期的前列。生活于公元前六世纪的单旗提出的“子母相权”的货币管理理论，成为中国二千多年的封建社会中起支配作用的货币管理思想，一直到本世纪初才被资产阶级的货币理论所淹没。西周初年提出的“量入为出”的财政原则，是世界上最早出现的财政管理原则。《周礼》一书已经相当精确地说明早在公元前十二世纪，我国人民已充分认识到管理的组织、分工和控制的作用。《管子》是一部管理巨著，有许多管理思想已接近于西方初期资产阶级古典经济学的水平。这样的例子还可以举出很多。这一切都说明，中国古代管理思想的确是一个丰富的宝库，足资我们借鉴的东西很多。无

怪乎最近一个时期以来，国外许多报刊，纷纷向我们传递着这么一个信息：美国向日本学习管理，而日本却在学习和研究中国古代的管理思想。

毛泽东同志说：“我们这个民族有数千年的历史，有它的特点，有它的许多珍贵品。对于这些，我们还是小学生。今天的中国是历史的中国的一个发展，我们是马克思主义的历史主义者，我们不当割断历史。从孔夫子到孙中山，我们应当给以总结，承继这一份珍贵的遗产。这对于指导当前的伟大运动，是有重要的帮助的。”近几年来，我国在管理现代化的研究和实践方面都取得了一些令人鼓舞的成果，引进了一些国外的先进管理方法，但对如何把国外的先进管理思想与管理方法同中国的传统的历史的行之有效的管理思想与管理实践结合起来，以便建立符合中国国情、具有中国特色的社会主义管理体系，还须作出长期的不懈的努力。为此，我们想作一番尝试，从浩如烟海的中国古代文化典籍中，精选了从先秦至清朝的一百五十篇具有独特管理思想的文章，编成一集，让广大读者含英咀华，从中窥见中国古代丰富的管理思想之一斑，以期引起对中国古代管理思想学习和研究的兴趣。对所精选的文章，我们都加上小标题和简明注释，翻译成白话文，并联系现代管理思想加以适当的说明，以便于广大读者阅读和研究。

由于中国古代管理思想十分丰富，而可供我们广搜旁采的资料有限，加上我们学识浅陋，难免管窥蠡测，挂一漏万；注释、翻译和说明，也难免有错讹之处，敬请广大读者指正。

编者 一九八七·六

目 录

前 言

一 信息篇

- 3 不毁乡校
- 5 厉王止谤
- 8 弦高犒师
- 11 幽王击鼓
- 13 佯怯击敌
- 15 荆人夜涉
- 17 夜击唐蔑
- 19 商鞅知数
- 20 默庵诊症
- 22 避风行船
- 24 林逋养鹤
- 25 无不用间

二 预测篇

- 31 知己知彼
- 33 知胜之道
- 34 孙臆减灶
- 37 预言陈亡
- 40 蹇叔哭师
- 42 计然预测

- 43 文公预见
- 45 得算预知
- 46 孔明借箭
- 48 管仲重问

三 决策篇

- 56 运筹帷幄
- 58 以计为首
- 62 上兵伐谋
- 65 合利而动
- 66 一鼓作气
- 68 出奇制胜
- 72 兵贵神速
- 75 善于应变
- 78 诈降赚曹
- 80 用众进止

四 经营篇

- 85 关中要地
- 88 洛阳大市
- 92 漕运通财
- 94 市舶足国

- 98 计然之计
99 治生之祖
102 陶朱富公
104 猗顿致富
105 任氏营粮
107 军争之法
109 竞争取胜

五 市场篇

- 114 司市职守
118 证券管理
119 市场税收
120 胥师权限
121 整治均平
122 掌宪禁令
123 巡行执法
124 肆长责任
125 货物流通
127 鲁人徙越
128 买椟还珠
130 蜀贾卖药
131 狗猛酒酸
133 伯乐视马
135 杭州茶肆
137 苏州面店

六 财政篇

- 140 姜尚立法
142 管仲相齐

- 144 李悝平籴
147 赵奢征税
149 盐铁专卖
151 弘羊平准
154 五均赊贷
157 刘晏理财
160 杨炎谏主
162 居正尚俭
165 议开海禁

七 租税篇

- 171 太宰赋贡
173 闾师征税
175 寓税于价
179 白圭轻税
181 汉初田赋
184 收田租令
186 租庸调制
187 南宋苛捐
189 一条鞭法
191 摊丁入亩

八 货币篇

- 196 子母相权
199 贸易兴币
202 整饬货币
205 禁铸私钱
209 货币职能
211 货币沿革

- 216 钱利于流
218 货币管理
220 三币结合

九 农业篇

- 225 以农治国
230 遂人权限
233 改良土壤
235 以虫治虫
236 地稅比率
239 龚遂劝农
241 郑国修渠
243 范蠡养鱼
245 贾谊重贮
249 晁错贵粟

十 工商篇

- 255 百工行业
256 輿人为车
259 铸制凸鏡
260 汴京斜塔
262 蒲元识水
264 刻削之道
265 经商致富
267 子贡饶益
269 范蠡经商
271 蜀郡卓氏
273 宋代塌房
274 泰安客店

十一 科技篇

- 278 木机器人
282 抱瓮老人
284 采中草药
287 石油预测
290 不龟手药
292 纺织工艺
294 地震测量
297 蔡伦造纸
298 指南之术
300 活字印刷
303 火药制造
305 匠人建国

十二 人才篇

- 310 三种不祥
312 平公浮河
313 和氏献璧
315 昭王求贤
318 大公无私
320 田饶去鲁
322 用人如器
324 用度外人
325 德才兼备
327 太祖重儒
328 人才划分
331 考核官吏

十三 行为篇

- 335 人定胜天
- 337 改造人性
- 339 仓实知礼
- 340 冯谖焚券
- 344 破釜沉舟
- 347 空城妙计
- 349 爱民如子
- 351 重在教战
- 354 赏罚分明
- 355 成衣工匠
- 358 里母请火

十四 运筹篇

- 361 孙臆赛马
- 364 虞诩增灶
- 367 三合龙门
- 370 围魏救赵

372 曹玮破虏

374 养蜂之理

378 玻瓶托金

381 凿澳修船

383 刘晏计价

十五 系统篇

387 天圆地方

389 行方智圆

392 棋局系统

393 蒙恬筑城

395 阿房之宫

397 治都江堰

401 开大运河

404 一举三济

406 刘晏运粮

408 五事七计

后 记

信息篇

《信息篇》从《新序·杂事四》、《国语·周语》、《左传·僖公三十三年》、《吕氏春秋·疑似》、《吕氏春秋·处方》、《吕氏春秋·察今》、《商君书·去强》、《广阳杂记》、《梦溪笔谈·杂志》、《梦溪笔谈·人事》、《资治通鉴·秦纪一》、《百战奇略·间战》里编辑和注译了十二篇文章。从这些文章里我们可以看到我国古代传统信息的内容和作用，它们的特点和种类，人们在传递和处理信息中的各种形式和做法。

信息在我国古代指的是消息、情况、音信，唐代李中的《碧云集》中的《暮春怀故人》诗，就有“梦断美人沉信息，目穿长路倚楼台”的句子。虽然它和今天管理科学中的信息、信息论有很大的区别，但我国古代各类管理的思想和实践，形成了早期信息管理中的丰富内容和独特风格，体现了信息管理科学发展中的层次更迭和历史继承，孕育着现代信息论的胚胎和雏形。有下面几点值得我们注意：

一、注意和重视信息的作用与意义

我国古代的执政者和各方面的管理人员，十分注意和重视信息的作用与意义。《不毁乡校》和《厉王止谤》从正反两方面说明善于体察民情、顺从民意、迎合民心，准确把握政治信息和群众舆论，可以兴国安邦，长治久安；堵塞言路，压制舆论，