

Management

From The Chinese Classics

东方管理学

胡祖光 著



Management

From The Chinese Classics

东方管理学

胡祖光 著



浙江工商大学出版社
ZHEJIANG GONGSHANG UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

东方管理学 / 胡祖光著. — 杭州: 浙江工商大学出版社, 2019.1

ISBN 978-7-5178-0316-4

I. ①东… II. ①胡… III. ①管理学—中国 IV. ①C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第219101号

东方管理学

胡祖光 著

责任编辑 郑建

封面设计 林朦朦

责任印制 包建辉

出版发行 浙江工商大学出版社

(杭州市教工路198号 邮政编码310012)

(E-mail: zjgsupress@163.com)

(网址: <http://www.zjgsupress.com>)

电话: 0571-88904980, 88831806 (传真)

排版 杭州彩地电脑图文有限公司

印刷 杭州恒力通印务有限公司

开本 880mm×1230mm 1/32

印张 8.375

字数 210千

版印次 2019年1月第1版 2019年1月第1次印刷

书号 ISBN 978-7-5178-0316-4

定价 49.00元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江工商大学出版社营销部邮购电话 0571-88904970

前 言

管理的定义成百上千，但是，我最喜欢的是美国管理学家孔茨对管理的定义：“管理就是通过人把事办妥（getting things done through people）。”当然，可能有人会提出：一个仓库管理员没有通过人、而是通过计算机就把仓库中的物品管理得井井有条，这也是管理啊！的确，这样的对物的管理，也可以说是一种管理。但这毕竟是特例。现在我们面向的绝大多数管理，是要“通过人把事办妥”的。从而，在管理中，人的因素非常重要。北京大学国家发展研究院管理学教授陈春花在中国人民大学“2018（首届）中国管理模式全球论坛”上谈到“管理整体论及七个原理”时说：“管理的核心是激活人。”在“激活人”这一管理学的研究方面，当然我们需要借鉴西方的管理理论。但是，我认为，我们还必须大大借助于中国的传统文化。中华民族在几千年的发展进程中，对物的研究不如西方。除了四大发明外，绝大多数发明都是在西方产生的（当然，现在有人提出，中国有了当代的“新四大发明”，此处不展开）。但是，在对人的研究方面，无论是对人的领导、管理，还是对人的教化，都有高于西方的认识。

正因为如此，我在1984年从复旦大学管理系硕士毕业到杭州商学院（现在的浙江工商大学）后，就开始注意中国传统文化与管理学的结合问题。特别是1989年，我看到美国管理学者厄涅斯特·阿切尔就管理学原理问题做了一次询问调查。3747名经理和领班接受

了问询调查。问询调查的内容是请被调查者说出著名管理学家法约尔的14条经典的管理学原理。但调查结果表明,这3000多名管理者(其中有些还是美国500家最大企业的负责人)中,能说出一条以上管理学原理的人不到4%。换句话说,96%以上的人至多只能说出一条原理。同时接受调查的还有872名工商管理硕士(MBA),他们的情况也好不了多少,只有6%的人能说出一条以上的原理。阿切尔认为,出现上述情况的主要原因是管理学原理从来没有以“公理”的叙述形式出现过。并且,法约尔当初提出这14条原理时是以普通平淡的语调进行叙述的。因此,很多管理学者和管理者把这些原理仅仅看作是法约尔的一种个人信念,而不是基本真理的表述。正因如此,管理学原理在管理科学中的权威地位就逐渐地被需求层次理论、激励理论等学说所“篡位”了。阿切尔指出,“美国的管理学科已经变成了相互无联系、不协调的一般性知识的大杂烩,从统一的原理体系的意义来说,这种大杂烩式的一般理论缺少一个有意义的结构”。因此,美国的管理学理论难以令人满意。为了改变这种状况,阿切尔提出,管理学原理应当走向“复兴”。

孔茨曾经提出西方管理学的50条原理。但是,我认为,正如阿切尔所指出的,西方管理学原理的叙述,无论是法约尔提出的14条原理,还是孔茨提出的50条原理,叙述都太过平淡。我认为,西方管理学的原理应当由东方管理学原理来取代。如孔茨的计划工作领先原理:“按照逻辑,计划工作应超前于任何其他管理职能。”这条原理完全可以改成这样一条东方管理学原理:智者先胜而后求战,暗者先战而后求胜(诸葛亮《便宜十六策》)。这一原理不仅文字优美,而且出自千古名相诸葛亮之口。人们在学习这一原理时,追忆诸葛亮的文治武功,脑海中不禁会浮现出他指挥若定、谋定后动,运筹帷幄、决胜千里的潇洒气度,不是可以使这一东方管理学原理深深地铭刻在脑海之中吗?

德皇威廉二世在“一战”失败后潜心研读《孙子兵法》，看到了其中这样一段话：“主不可以怒而兴师，将不可以愠而致战。怒可以复喜，愠可以复悦。亡国不可以复存，死者不可以复生。故明君慎之，良将警之，此安国全军之道也。”他说：“如果我早5年看到这段话，就不会发动第一次世界大战了！”《孙子兵法》对他具有如此魅力，竟然能够制止一场战争的爆发！其中的原因，就是《孙子兵法》中发人深省的哲理思想，即使译成外语也对偶的华丽语言，这正是三千年前中国哲人振聋发聩的声音！

《菜根谭》中的警句：“逢艳艾于密室，见遗金于旷野，人生两大试金石也”，对很多因贪财色而身陷囹圄的干部来说，也是相见恨晚。中国古语：“量小非君子，无毒不丈夫”，其实应是“量小非君子，无度不丈夫”。一字之差，使很多人在做坏事时有了“理论根据”。这从反面证明了中国传统文化的魅力！

中华文化博大精深，行文风格云蒸霞蔚，特别是其中的警句，具有使人读后心旷神怡、发人深省的独特功能。再联想到阿切尔1989年的文章对西方管理学的原理的批评，我深感有必要以“东方管理学”为题写一本管理学原理的专著，亮出“东方管理学”的旗帜。因此，学习了阿切尔对西方管理学原理批评的文章，我就开始着手《东方管理学》的写作。5年后，也就是1994年我出版了世界第一本东方管理学的专著《管理金论——东方管理学》（电子工业出版社，1994）。同时，我获得国家自然科学基金委员会的资助。当然，在申报时，为了容易通过，我没敢在题目中亮出“东方管理学”的字样，是以“管理理论连续谱的研究”出现的。因为我认为，物的管理、组织的管理和人的管理，是管理的三大要素，而以对人的管理最为重要。而东方管理学，正是以对人的管理研究见长。1994年年底，我顺利地被浙江省高校职称评审委员会评为正教授。我的专著《管理金论——东方管理学》于1997年获浙江省哲学

社会科学优秀成果二等奖，于1998年获教育部人文社会科学优秀成果三等奖。

复旦大学苏东水教授在1998年指出：东方管理文化的本质是“以人为本，以德为先，人为为人”。上海交通大学东方管理研究中心常务副主任颜世富博士在他2000年出版的专著《东方管理学》中指出：“东方管理的本质是人为为人，治心为上。”这充分说明，学界对东方管理学“以对人的管理研究见长”的提法是有共识的。

本书提出了27条东方管理学原理，全部出自中国古代经典名著。其实，中国传统文化博大精深，远非27条原理所能覆盖。因此，在叙述每条东方管理学原理时，又列出了若干条子原理，也是出自中国古代经典名著。总而言之，中国古代经典中，涉及人的管理的论述非常多。我们期待有更多的作者能够提出更多的东方管理学原理！

党的十八大以来，习近平总书记大力提倡中华优秀传统文化、赋予中华优秀传统文化时代内涵，运用中华优秀传统文化来治国理政，将中华优秀传统文化提升到崭新阶段，有力地凝聚了民族精神，将中华优秀传统文化转化为实现中华民族伟大复兴的强大精神力量。习总书记在党的十九大报告中指出：“中国特色社会主义文化，源自于中华民族五千多年文明历史所孕育的中华优秀传统文化，熔铸于党领导人民在革命、建设、改革中创造的革命文化和社会主义先进文化，植根于中国特色社会主义伟大实践。”东方管理学，作为具有中国特色的社会主义文化，必将在中国特色社会主义建设中呈现异彩！

历史在期待。

历史将证明！

目 录

前 言 1

用人第一 1

东方管理学原理之一：贤主劳于求贤，而逸于治事 2

东方管理学原理之二：治平尚德行，有事赏功能 16

东方管理学原理之三：智者取其谋，愚者取其力，
勇者取其威，怯者取其慎 24

治法第二 30

东方管理学原理之四：法者，天下之至道也 32

东方管理学原理之五：令之以文，齐之以武 40

东方管理学原理之六：法者，治之端也；
君子者，法之源也 48

纳言第三 56

东方管理学原理之七：以天下之目视，则无不见也；

以天下之耳听，则无不闻也；

以天下之智虑，则无不知也 57

东方管理学原理之八：治国之道，劝之使谏，宣之使言 67

东方管理学原理之九：主道利明不利幽，利宣不利周 73

决策第四 79

东方管理学原理之十：不为不可成，不求不可得 79

东方管理学原理之十一：智者先胜而后求战，暗者先战而后求胜 91

东方管理学原理之十二：谋贵众，断贵独 96

指挥第五 109

东方管理学原理之十三：杀一人而三军震者，杀之；

赏一人而万人悦者，赏之 109

东方管理学原理之十四：圣人治吏不治民 116

东方管理学原理之十五：威不两措，政不二门 123

处事第六 135

东方管理学原理之十六：公正无私，一言而万民齐 136

东方管理学原理之十七：人君贵明不贵察 142

东方管理学原理之十八：以正治国，以奇用兵 151

考核第七 159

东方管理学原理之十九：毋以日月为功，实试贤能为上 160

东方管理学原理之二十：用人必考其终，授任必求其当 168

东方管理学原理之二十一：众好之，必察焉；众恶之，必察焉 176

变革第八 186

东方管理学原理之二十二：法与时转则治，治与世宜则有功 187

东方管理学原理之二十三：见可而进，知难而退 195

东方管理学原理之二十四：论至德者不和于俗，成大功者不谋于众 200

教化第九 207

东方管理学原理之二十五：治身，太上养神，其次养形；

治国，太上养化，其次正法 208

东方管理学原理之二十六：道之以政，齐之以刑，民免而无耻；

道之以德，齐之以礼，有耻且格 214

东方管理学原理之二十七：其身正，不令而行；

其身不正，虽令不从 219

附 录 223

附录1.启发我撰写《管理金论——东方管理学》（电子工业出版社，1994）的美国管理学者阿切尔1990年的文章 223

附录2.东方管理学及其在管理理论连续谱中的地位 230

附录3.法约尔14条经典管理学原理 247

附录4.孔茨50条管理学原理 250

良弓难张，然可以及高入深；

良马难乘，然可以任重致远；

良才难令，然可以令君致尊。

——《墨子·亲士》

用人第一

用人是开展管理工作的关键。众所周知，我国搞了几十年的计划经济，但经济上不去，与市场经济国家的差距越来越大，问题出在经济体制上。但经济体制问题，从本质上看，是一个发挥人的积极性的问题。这是因为，计划经济的特点是由少数搞计划的“精英”把一切都计划好，绝大多数人只要照计划执行就行，从而扼杀了绝大多数人的聪明才智。这种体制在任务较为单一时（如第一个五年计划时期）或许还是有效的；但在经济活动越来越多样化，人民生活要求越来越丰富化的时代，已远远不能满足需要。我国从20世纪80年代起在深圳等地率先推行了市场经济体制，并逐步推行到全国。社会主义市场经济体制的推行，使个人的聪明才智得以充分发挥。近40年来，高楼大厦拔起而起，豪华轿车遍地奔驰，彩电、冰箱、录像机、组合音响、电脑、智能手机……，像变魔术一样出现在寻常百姓之家。回想在上世纪六七十年代，连买一只机械手表也要积累几年的工资，不能不使我们感到，奇迹来自改革开放，奇迹来自人的积极性的充分发挥！

东方管理学原理之一： 贤主劳于求贤，而逸于治事

这一东方管理学原理出自《吕氏春秋·士节》。其意思是说，贤明的管理者把精力放在求贤用人上，而在管理具体事务上则采取超脱态度。

《吕氏春秋》是战国时秦国相国吕不韦召集门客编写的一部书。吕不韦（前292—前235），河南濮阳人，因帮助秦始皇的父亲登上王位，被任命为相国。《吕氏春秋》共26卷，是一部为秦国统一天下、治理国家提供思想武器的著作。

为“贤主劳于求贤，而逸于治事”这一东方管理学原理提供最好范例的是与西楚霸王争天下的刘邦。众所周知，刘邦既无文才，又无武功，有人甚至称他为市井无赖。然而，他在与项羽逐鹿中原的过程中得了天下。对于这一点，不少人感到不可理解。无怪乎晋代阮籍在登高凭吊古迹时，曾发出“世无英雄，遂使竖子成名！”的感叹。但是，刘邦真的是没有本事吗？非也。刘邦的最大本领就是用人。他自己就曾说过：“运筹帷幄之中，决胜千里之外，吾不如子房（张子房，即张良）；镇国家，抚百姓，给饷馈，不绝粮道，吾不如萧何；连百万之众，战必胜，攻必克，吾不如韩信。三人者皆人杰，吾能用之，此吾所以取天下者也。项羽有一范增而不能用，此所以为我擒也。”^①美国的著名企业家、钢铁大王卡内基也是一位用能人的专家。在他的墓碑上，就自豪地镌刻着：“一个知道选用比自己更强的人来为他工作的人安息于此。”因此，作为一个管理者，必须学习刘邦和卡内基这种善于求贤、识才、用人的本领。反过来，若不注意人才培养，事必躬亲，则会使企业处于“危

^①《汉书·高帝纪》。

地”。我国著名企业娃哈哈，2013年的营业收入达到783亿元。当家人宗庆后信心满满地提出要冲击千亿大关。但是，之后，娃哈哈的营业收入连年下降：720亿元、677亿元、575亿元……可以说，娃哈哈已经处于危机之中！娃哈哈为什么会出现这样的颓势呢？表面上看，是娃哈哈一直没能推出新产品，跨界经营也是屡战屡败。但问题的本质在于当家人不重视人才。其他大公司，一把手下面都是猛将如云；而宗庆后则坚持不设副总经理，什么事情都由他一个人说了算。在瞬息万变的市场形势下，宗庆后即使有三头六臂，又怎么能够应付呢？可以肯定，宗庆后再不重视人才的引进和挖掘，坚持一人独断，娃哈哈将处于危机之中！

管理者在求贤、用人时，必须注意以下几个问题：

一、世必有非常之人，然后有非常之事，有非常之事，然后有非常之功

作为一个管理者，从主观上说，他总是想达成卓越的管理，建立“非常之功”。然而，要建立“非常之功”，除了管理者自身的努力外，他是否能找到“非常之人”来帮助他建立“非常之功”，是非常重要的。作为一个能建立“非常之功”的“非常之人”，往往有以下一些特点：

1. 有强烈的成就欲与功名欲；
2. 有不同于常人的坚忍不拔的精神；
3. 有时有不能见容于社会的行为。

但是，正是这些“非常之人”，才能建立“非常之功”。因此，作为一个组织的最高管理者，一定要理解这些能够建立“非常之功”的“非常之人”，为他们施展自己的才能搭好舞台。

我国历史上的名将吴起，从现在的人才标准来看，其实是一个很有问题的人。吴起是卫国人。他年轻时，家有千金，但由于外出

谋求做官未能成功，把钱也用完了，家道败落，受到乡里人的嘲笑，吴起竟然杀死了嘲笑自己的30多人，亡命他乡。在与其母告别时，吴起用牙齿咬自己的胳膊，发誓说：“我吴起若不能为卿相，就不再回来！”吴起出去后，在鲁国拜孔子的学生曾子为师。后来，吴起的母亲去世，吴起严守自己的誓言，未能回去奔丧。崇尚孝道的曾子非常看不起吴起，就与他绝交了。后来，齐国攻打鲁国，鲁国想让吴起为将带兵去抗齐，但因为吴起的妻子是齐国人，有点不放心。吴起知道后，马上把自己的妻子杀死，以表明自己与齐国没有干系。吴起杀妻，争取到了鲁国的信任。最后，鲁国以吴起为将，大破齐国军队。胜后，吴起因为“杀妻求将”受到鲁国人的非议猜忌，就来到魏国。魏文侯问李克：“吴起何如人哉？”李克说：“（吴）起贪而好色，然用兵司马穰苴（穰苴是春秋时齐国的名将，司马是其职务。）不能过也。”“于是魏文侯以吴起为将，击秦，拔五城”。^①

以现在的标准来看，吴起犯有“杀人”和“杀妻”两项重大罪行，是一个根本不能用的人。但是，在中国古代，妇女的地位是相当低下的。《三国演义》中，就记载有刘备的话：“兄弟如手足，妻子如衣服。衣服破，尚可缝，手足断，安可续？”因此，当时吴起“杀妻求将”只是属于“道德败坏”，还不能算是犯罪。另外，对魏国来说，吴起杀死的30多个卫国人是“外国人”，也不算触犯魏国法律。如果说在2000多年前，吴起“杀妻求将”以及杀“外国人”不算有罪甚至还不算一个很大的缺点的话，那么，吴起在其母死时为了功名而不奔丧，则在当时是一件大逆不道的事。但是，魏文侯对吴起的这些问题都置之一旁，而看中了吴起能为魏国建功立业的本领。他毅然起用了吴起。果然，吴起为魏国“拓地千里”，建立了“非常之功”。

^①《史记·孙子吴起列传》。

魏文侯死后，吴起又到楚国担任相国，帮助楚悼王变法。曹操曾这样评价吴起：“吴起贪将，杀妻求信；散金求官，母死不归。然在魏，秦人不敢东向；在楚，则三晋（即赵、韩、魏三国）不敢南谋。”^①

二、善用人者为之下^②

凡能建立“非常之功”者，大都是一些有个性的人。因此，管理者必须对他们十分尊重，否则，他们是不肯为之用命的。古人说：“海唯能下，故川泽之水归之；人君唯能下，故天下之善归之”，这是非常有道理的。

谈到礼贤下士，人们都会提到刘备三顾茅庐请诸葛亮出山的故事。但是，在比刘备更早的春秋时期的齐国国君齐桓公有“五往求士”的故事。齐桓公去拜访齐国隐士小臣稷，“一日三至，不得见也”。这时，齐桓公手下的人说：“万乘之主，见布衣之士，一日三至，不得见，亦可以止矣。”齐桓公说：“不对。轻视官职和俸禄的隐士，当然可以看不起国君；而轻视霸业王业的国君，当然也可以看不起隐士。小臣稷纵然可以轻视官职和俸禄，我怎么能轻视霸业王业呢？”终于，齐桓公在第五次前往拜访时见到了小臣稷。虽然史书上似乎没有记载小臣稷为齐桓公的霸业做出了哪些贡献，但天下的诸侯听说齐桓公“五往求士”的故事后，都说：“齐桓公对平民百姓都这样尊重，更何况国君呢？”于是，诸侯们接连不断地到齐国去朝拜齐桓公，没有不去的。齐桓公终于在他的治中造就了“九合诸侯，一匡天下”的霸业。^③在上述故事中，齐桓公“士之傲爵禄者，故轻其主；其主傲霸王者，亦轻其士。纵夫子傲爵禄，

①曹操“举贤勿拘品行令”，《曹操诸葛亮著作选注》，湖北人民出版社，1975。

②《老子·第六十八章》。

③刘向，《新序·杂事》。

吾庸敢傲霸王乎？”的论述，十分精辟。的确，只有轻视王业霸业的管理者，才会轻视知识分子。凡是想达成卓越管理的人，必须牢记齐桓公的话。

东汉开国皇帝刘秀对名士严光的礼遇同样使人感动。严光是刘秀的少时同学。刘秀做了皇帝后，严光就隐姓埋名躲起来了。后来刘秀多方寻找，终于找到了严光。但刘秀去看望严光时，严光躺在床上不起来。刘秀抚摸着严光的肚子说：“子陵，难道你就不能帮助我治理天下吗？”严光躺在床上不理刘秀。过了好久，严光才说：“士故有志，何至相迫乎！”刘秀无法，只得叹息而去。但刘秀回到京城后，还是念念不忘此事。终于，他把严光邀请到了京城做客。刘秀问严光：“我与少时相比有何变化？”严光说：“没有什么变化。”两人同睡一床，严光把脚搁在刘秀的肚子上。刘秀也不生气，还封严光为谏议大夫。但严光最终未能接受，回富春江去了。过了几年，刘秀又请严光出山，还是未能如愿。最后，严光死于躬耕之地。刘秀闻讯，感到非常难过，下诏给严光家“赐钱百万，谷千斛”。^①

三、善用能人不恃人^②

管理者在善用能人、尊重能人时，还应当注意“善用能人不恃人”，也即不能造成对能人的依赖局面，以致出现“将能而君难御”的局面。

我国清朝的雍正皇帝，是康熙皇帝的第四子。当时，康熙皇帝的嫡子被立为太子后又被废，导致康熙的十几个儿子都想争夺嗣君地位，竞争十分激烈。最终，雍正皇帝在亲信年羹尧等人的帮助下胜出，继承了皇位。一开始，雍正皇帝非常信任年羹尧，任命他担

^①《后汉书·逸民列传》（卷83）。

^②王夫之，《读通鉴论》。