

从历史
conglishi
[美]许倬云◎著
kanzuzhi
看组织

上海人民出版社



31.3
X918
0036787

从历史
conglisli
kanzuzhi
看组织

上海人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

从历史看组织/[美]许倬云著.

- 上海:上海人民出版社,2000

ISBN 7-208-03401-X

I. 从… II. 许… III. 国家本质-研究 IV. D031

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 24765 号

责任编辑 孔令琴

封面装帧 陈红萍

从历史看组织

[美]许倬云 著

世纪出版集团

上海人民出版社出版、发行

(上海绍兴路 54 号 邮政编码 200020)

新华书店上海发行所经销 上海市印刷七厂印刷

开本 787×1092 1/32 印张 6.75 插页 2 字数 124,000

2000 年 7 月第 1 版 2000 年 7 月第 1 次印刷

印数 1-6,000

ISBN 7-208-03401-X/K·806

定价 10.00 元

序

许倬云

《从历史看组织》是另一本拙作《从历史看领导》的姊妹书。后者是三天讲演与讨论的记录，前者则是从四次口述转录的文字。本书没有《领导》一书的讨论问答，但是多了一些征引文献的原文。凡此是两书的差别。

两书的内容却是相补的。在《领导》一书中，焦点是领导人物的作风与特征。本书中，着眼处则是组织的结构与其所依赖的人力与物力资源。单有人而没有组织，任何人才都没有用武之地，正如有了御者而没有乘车，御者不能驰骋。单有结构，没有资源，结构也是空的，正如有车无马，车辆也只是停置而已。

本书十六章，从先秦到清代，每一代都找几位宰辅作为线索。这些人物，有能力，也有功劳，他们是相当于今日企业的主管，主持决策及执行。不过，讨论的主题，则还是组织与制度。

每一个朝代的章节，其实都有些特定的主题。周代诸节，讨论创业时如何设计一个可以运作的规模。秦汉诸节，着眼在一个复杂组织的扩张与深化。三国与南北朝诸节，

FH36 / 18

叙述一个复杂组织瓦解后的重组,尤其是重组过程中的族群融合。唐代诸节以谏诤为主题,因为决策的权力,已不在宰辅了。宋明诸节,主题在写怎样将已经成型的组织,从内部的改革,求取增加效率。清代诸节则着重在组织于转变阶段新资源的开辟。

本书由中国古代治国的历史,汲取可供参考与咀嚼的经验。今日,民间社会拥有的资源及面临的困难,其丰富与复杂,均不下于古代政府组织凭借的资源与处理的事务。

企业经营,借用太史公的譬喻,与治国及用兵都有相通之处。而且,治大国如烹小鲜,只要是人类的组织体系,一些结构性的问题,都会涌现。本书讨论古代宰辅治国经验,也只是借譬而已。

一九九七年四月四日

读史之乐*

简静惠

每隔一段时间到纽约来与女儿住一阵子共同生活,是我每年的计划。我知道一向有着自己社交与工作喜好的人,到异地生活时,将会是完全不同的景况。好在时间不长,而且我抱定了是与女儿一道生活,自己早早就准备着功课来做的,如此在享受纽约繁华、丰富、人文、美景之余,仍有一处自己的心灵空间可悠游。

这回我带来的功课之一是:为许倬云老师的《从历史看组织》做三校稿。许倬云教授是我大学时的老师,能追随一位有着丰富人文素养的大师是十分幸运的,三十多年来,我一直不放弃任何可向老师请益的机会。我十分尊崇许老师的为学与做人,尤其在做人方面,受教更多。每每在吃饭闲谈中,听到老师说到的历史典故,娓娓道来、以古鉴今,真可以说是直透人心,丝丝入扣,心里一直想着如何能将老师的学问推广及于更多的社会大众,而不局限于学院殿堂的研

* 本文是简静惠女士为许倬云先生所著《从历史看组织》台湾版而写。

究论文而已。

因此《从历史看领导》是催生成功的第一胎，而今这本《从历史看组织》则是第二胎了。在纽约旅行中校看《从历史看组织》，真有恍如昨日之感。我对历史虽有偏爱，但对一个学史不成、半途而废的人来讲，看这本书的感觉真十分的流畅自在，那些过往的历史：恩怨情节、人物沧桑、战功事迹……历历呈现眼前，是如此的贴近，又如此的遥远；如此的熟悉，又如此的陌生……这些曾经在中国历史舞台上出现的人如萧何、诸葛亮、李冲、王安石、张居正、曾国藩、李鸿章……他们都是中国历史上著名的幕僚人物，运用本身的才华及资源去协助或开创不同层次的局面，有些成功，有些失败。成功失败之因，有个人、有外在、有因与帝王的互动环境的因素等等……不一而定。今天看来真无限感慨，但“读史”的乐趣亦尽在其中。

许老师提到文化与政治体系的演变，有集体推动的力量，也有个人控制的层面；谈到每一个人物的功过时，许老师以一种平稳宽容的口吻叙述，有时感到欣慰，有时也感到扼腕。

谈到领袖的条件：领袖必须是眼光远大；必须是坚毅果决；必须是胸襟宽广；必须是公忠体国……其实这些条件，何尝不是每一个人的自许与期待。

而我也一回一回地在校看，仍期待着第三胎的出现。前些时与许老师闲谈中，曾提及一个人的性格将对自己带来不同的命运发展，历史上有许多这样的例子，我赶快抓住这个话题说：

“那我们可不可以再来筹划一本《从历史看命运》?”

许老师大叹,一波未平,一波又起,对我这做学生的穷追不舍也只能大摇其头了。

怎么样,让我们一起期待许老师的《从历史看领导》、《从历史看组织》系列的第三胎:

《从历史看命运》吧!

目 录

序.....	许倬云(1)
读史之乐.....	简静惠(1)
序 论.....	(1)
第一章 设计管理的机密·西周	(4)
天命的继承.....	(5)
分封众建.....	(8)
天命的问题	(11)
第二章 不同形式的管理制度·春秋战国.....	(14)
齐国的失败	(17)
贤相晏婴	(18)
主权与授权	(20)
凌空监督	(22)
第三章 中央集权的管理·秦.....	(24)
重用六国人才	(24)
封建到郡县	(26)
第四章 开放管理的核心·汉.....	(29)
赏罚分明	(30)

征求民意的察举制度	(31)
汉代丞相	(33)
财政问题	(36)
组织改革	(37)
制衡的作用	(39)
第五章 分裂与扩张·三国	(55)
强势 CEO	(56)
开拓疆域	(57)
结合地方豪杰	(58)
诸葛亮的困难	(59)
透视情况,判断形势	(60)
南朝的整合	(62)
只求一线产品	(63)
第六章 解体与整合·南北朝	(67)
与地方势力结合	(68)
南方整合:利益交换	(69)
北方整合:缓慢且武装	(70)
王猛治秦	(72)
第七章 融合与重组·南北朝	(74)
整合步骤	(75)
彻底重组	(76)
均田和三长	(78)
府兵制	(78)
第八章 整合与重组的检讨·南北朝	(80)
南方失败之因	(81)

北方的兼并	(82)
融合的心态	(84)
诸葛亮的例子	(85)
胸襟是融合成功主因	(86)
西周一春秋,封建—郡县制.....	(88)
汉:扩大社会基础.....	(89)
南北朝:扩张经济.....	(90)
组织更新	(91)
总结:人的因素,而非谋略	(92)
第九章 领导与纳谏·唐.....	(97)
集体宰相制度	(98)
副署制度	(99)
唐朝盛世.....	(101)
盛世转弱.....	(103)
经济生活.....	(104)
第十章 权力集中·唐	(108)
单一首长制.....	(109)
唐朝的经济.....	(112)
财经专家:刘晏	(113)
唐代的谏官.....	(115)
诚信为要.....	(117)
罪己诏.....	(118)
君主专权.....	(120)
企业与组织的运作.....	(121)
天子所作,天下式瞻	(122)

第十一章 结构的老化·宋	(129)
宋朝的内政	(129)
宋朝的外交	(130)
王安石变法	(131)
整顿制度	(133)
变法的评价	(134)
政治斗争	(135)
变法失败之因	(136)
党派之争	(137)
用人不当	(139)
新旧冲突	(140)
缺乏新陈代谢	(141)
防止老化	(142)
第十二章 知识与视野·宋	(144)
新经济体的出现	(145)
重儒重农	(146)
文章天下事	(148)
专业与敬业	(149)
第十三章 选才与考核·明	(153)
唐代的考核制度	(154)
宋代的文官制度	(155)
张居正的事功	(158)
考成法	(160)
第十四章 组织与效率·明	(164)
最高首长:皇帝与宰相	(165)

董事会组织·····	(166)
公司的组织单位·····	(169)
第十五章 形势与资源·清·····	(171)
清代的经济制度·····	(172)
国防问题·····	(174)
中国经济改变·····	(175)
湘军之起·····	(176)
筹募经费·····	(178)
第十六章 创业与接班·清·····	(185)
军队近代化·····	(186)
近代化的财源·····	(187)
曾国藩的办事精神·····	(188)
培育接班人·····	(190)
掌握资源为国家做事·····	(191)
结 语·····	(195)

序 论

假如我们将治国当成管理一个企业,那么中国就是很大的一个公司,延续了几千年一直在经营的公司。当然这几千年来,公司不停地改组、不停地改变结构,也不停地改变市场,我们今天讨论历史的方式,事实上是将中国政府当作一个经营模式来看。国家假如是一个公司,国家的产品是什么?国家的市场又是什么?如果国家是一个公司,政府就是经营单位,国家的产品就是对国民的服务,其中包括安全和繁荣;它的市场呢,就是全国的人口,在过去,就是全国的民众,在今天就是国家的公民。这样的一个结构中,如果市场对公司的管理单位不能满意,公司就会失去它的市场,因为它的产品不能令人满意,于是这时候,就有了革命或王朝的颠覆。政府的服务之中包括两项:国家的安全,及人民的生活繁荣安定。要维持国家安全,就要看政府能不能有效地保卫国家的疆土;老百姓能不能得到繁荣安定的生活,就要看政府是不是让经济有适当发展的机会,让人民有安居乐业的机会。国家的税收是用来维持管理机构的,也可看作管理机构的收费,如果收费超过市场所能负荷,市场就垮了。如果市场的负荷量和管理机构的费用间维持一

种良好的平衡,市场就会一直存在,而且收入可以稳定增长;这个时候政府是有效率的,而人民也会拥护政府。从另一方面看来,如果市场扩大,市场的需求量增大,也就是国家的领土扩张、人口增加,则收入也会增加。所以古今中外的国家,常常竭尽所能地开疆辟土,希望拥有更多的人民及国土。但是这种扩张是要付出代价的:要扩张国土就要战争,战争需要金钱,会造成人员伤亡,也就是成本的增加及既有市场的损失。所以一个国家,如果要扩张领土,获得领土上的人口,从长远来看似乎是有利的,但在短期市场尚未稳定之时,不免要付出相当大的代价。有时,付出的代价不克负荷,足以使政府崩溃。

从公司经营的角度来看,如果一个经理人为了要扩张市场、增加产品,而使得公司的财力不胜负荷,董事会要将经理罢免,可能另一个经理人却享受了新市场的开拓效应。因此,新的王朝可能享受到上一个王朝崩溃之后的利益,这种例子在历史上我们常常见到。

从这个角度讨论中国的历史,各位可以发现和公司的经营管理是很类似的。公司要支付的成本,除了制造产品的成本外,有极大部分是管理的成本。为了创造安定、繁荣的条件,政府要付出极大的开支。尤其在国防上,所需的成本是相当大的。管理的成本来自于怎么样建立一个安定的秩序,怎样减少开支,增加效率,也就是增加利润。一个文官系统(也就是管理系统),如果运作得当,则这个国家的效率增加,管理的成本也相对减少许多,累积的利润就相对增高。由以上可见,一个国家的政治跟经营公司是完全一样

的,因此本书就是从现代企业经营的角度,来看中国的历史。

如果我们找到一个经营相当长久的企业足为借镜的话,我们也就不用引用政治史了。可惜直到近代,中国并没有一个长久得足以讨论的企业史,我们只能从历代国家经营的历史借取经验,来看看前人经营的智慧与策略。因此,这本书中是将国家当成一个经营单位来讨论,而不是一个政治单位来讨论。

第一章 设计管理的机密

西 周

假如我们把周代建立的制度,当成是中国第一个有规模的组织,就必须从周公说起。当然周代以前,中国并不是没有这样的组织,但是商代的历史我们知道的不够详尽,并没有足够的资料让我们进行细节的讨论。从西周开始,我们才有了比较清楚的历史资料。基本上由西周以至后来的王朝,我们都可以将王权(君主)当成是董事会,相权(宰相的权力)当成是经理人——CEO (Chief Executive Officer, 公司或机构的最高行政主管)的位置来讨论。王权常常可以影响宰相的决定,但是王权并不能完全推翻宰相的决定,就像一个公司中,董事会和总经理是必须相辅相成的。在中国历史上,第一个有作为的总经理是周公,周公是武王的弟弟,武王带领着周人推翻了商朝,而周公却是这个王朝的真正缔造者,因为武王还没有来得及建立制度就死了。相权在周公的手上是相当有力量的,这个总经理是很有力量的,因为他的董事长,也就是成王,是自己的侄子。到现在我们还不能完全确定,究竟成王那时是不是只是一个空名