

孙子兵法与管理心理

张连宝 编著
● 黑龙江科学技术出版社



孙子兵法与管理心理

张连宝 编著

周 敏 审订

黑龙江科学技术出版社

孙子兵法与管理心理

张连宝 编著

周 敏 审订

黑龙江科学技术出版社出版

(哈尔滨市南岗区建设街35号)

新华书店北京发行所发行

北京市东方印刷厂印刷

787×1092毫米32开本 6.5印张 145千字

1990年12月第1版, 1992年3月第2次印刷

印数: 1601—13600册 定价: 3.80元

ISBN7—5388—1427—2 / Z • 125

序

形成于2500年前的《孙子兵法》，长期以来被世人尊为“兵学圣典”，“百世兵家之师”。它于唐代中期传入日本，18世纪传入西方，1772年出版第一个法译本，随之有俄、英、法、意、捷、越、希伯莱等十几种文字的译本问世。《孙子兵法》是我们伟大的中华民族对世界文明作出的特殊贡献。它是全世界人民的瑰宝。

《孙子兵法》对世人的影响早已超出军事领域，而广泛地应用于经济、商业、教育、体育等各个方面。在日本，对《孙子兵法》的研究和应用已相当普及，许多人用其原理来解决一些社会问题，并产生了相应的著作，如《孙子与人际关系》、《孙子与高考战略》、《孙子兵法与恋爱》等普及读物，很受读者欢迎。美国和日本在棒球、足球等体育竞赛中也普遍采用了孙子的竞争原则。在我国和东南亚，有人将孙子的理论与中医学巧妙地结合起来，取得了很好的效果。

近20年来，西方许多经济理论家认为，经济争夺与商业竞争更趋近军事斗争，许多经济学者和企业领导人转向军事战略理论寻找经济发展的最佳途径，《孙子兵法》则最受他们的欢迎。美国的哈佛大学与哥伦比亚大学的商学院将《孙子兵法》列为未来的经理人员必读书，并要求背诵其中部分章节。日本一家大公司每月一次轮训高级管理人员时，学习

的主要内容则是《孙子兵法》，研究如何应用它管理企业、发展企业。

对《孙子兵法》的研究早已突破了军事学的界限，这是因为它所包含的道理绝不局限于军事活动，而是集中了人类实践活动的多种计谋，是在人们面前打开了取之不尽，用之不竭的智慧宝库。《孙子兵法》所揭示的人的活动的对策生动地体现了人类的心理活动规律。张连宝同志《孙子兵法与管理心理》一书，能从管理心理学角度来研究和应用《孙子兵法》，这是一个很有意义的探索和尝试，甚至值得称道。该书全面论述了《孙子兵法》的心理学思想，使孙子原理与现代管理实践相结合，笔调清新，通俗易懂，事例生动，耐人寻味，颇受启迪，通篇闪烁着人类的智慧之光，读后顿觉天高地阔，心情豁然开朗。

《孙子兵法》中蕴含着丰富的心理学思想，它还有待人们去采撷、挖掘、整理、应用、使其放出更加夺目的光彩。

李诚忠

1990年11月1日于哈尔滨

目 录

一	治心——孙子兵法的管理心理思想·····	(1)
	(一) 孙子兵法有丰富的管理心理内容 ·····	(1)
	(二) 孙子兵法在管理工作中的应用·····	(3)
	(三) 管理心理的发展·····	(4)
二	知情——管理工作必须了解情况·····	(9)
	(一) 孙武的知彼知己说·····	(9)
	(二) 知情与知觉·····	(12)
	(三) 知情的意义·····	(15)
	(四) 知情的方法·····	(15)
三	相敌——管理中的观察·····	(19)
	(一) 孙武的相敌思想·····	(19)
	(二) 相敌与观察·····	(22)
	(三) 观察的意义·····	(23)
	(四) 在管理中提高观察能力·····	(24)
四	诡道——管理工作中的错觉·····	(26)
	(一) 诡道的原意·····	(26)
	(二) 诡道与错觉种种现象·····	(29)
	(三) 错觉的解除和运用·····	(34)
五	庙算——管理中的思维·····	(35)
	(一) 庙算的原意·····	(35)

	(二) 庙算和思维·····	(36)
	(三) 解决问题的几个阶段·····	(39)
	(四) 影响解决问题的因素·····	(40)
六	愠怒——管理中的情感与态度·····	(46)
	(一) 孙子兵法所谈的情感·····	(46)
	(二) 情感和态度的含义·····	(48)
	(三) 情感和态度的意义·····	(49)
	(四) 情感和态度形成的因素及改变 态度的条件·····	(51)
七	将才——领导者的素质·····	(55)
	(一) 将领的作用·····	(55)
	(二) 将之五德·····	(56)
	(三) 将才与主道·····	(62)
	(四) 将危·····	(63)
	(五) 导致管理工作失败的因素·····	(65)
八	“分数”——管理中的组织编制·····	(67)
	(一) 孙子兵法中的“分数”·····	(67)
	(二) 对企业组织编制构成的研究·····	(68)
九	一人之耳目——管理中的指挥·····	(74)
	(一) 指挥的意义·····	(74)
	(二) 指挥与听从指挥·····	(75)
	(三) 指挥的全局性·····	(77)
	(四) 指挥应有进攻重点·····	(78)
	(五) 指挥的动机·····	(79)
十	治气——管理中的士气·····	(81)
	(一) 孙子兵法中的士气·····	(81)
	(二) 士气与工作或生产·····	(83)

	(三) 影响士气的诸因素.....	(84)
十一	同欲——管理工作的团结.....	(86)
	(一) 《孙子兵法》中的团结观点.....	(86)
	(二) 团结的心理因素.....	(88)
十二	赏罚——管理中的奖惩.....	(91)
	(一) 孙武的赏罚思想.....	(91)
	(二) 孙武的赏罚与管理中的奖惩.....	(92)
	(三) 奖惩方式.....	(94)
	(四) 奖励中应注意的问题.....	(96)
十三	择人任势——管理中的人事心理.....	(98)
	(一) 孙武的择人任势思想.....	(98)
	(二) 管理工作中的造势和择人.....	(101)
	(三) 管理工作中的用人.....	(102)
十四	全国为上——管理工作中的目标.....	(105)
	(一) 孙武全胜目标的基本思想.....	(106)
	(二) 全胜思想与当今的目标管理.....	(109)
	(三) 目标的心理功能.....	(110)
	(四) 目标的选择.....	(112)
十五	处军——管理中的决策.....	(114)
	(一) 孙武处军的基本思想.....	(114)
	(二) 处军与管理决策.....	(115)
	(三) 决策方案的抉择.....	(117)
十六	立于不败之地——在管理中的产品质量	(122)
	(一) 立于不败之地的基本思想.....	(122)
	(二) 取胜的关键.....	(123)

(三) 产品的高质量是生产取胜的关键	(125)
(四) 努力提高产品质量.....	(126)
十七 悬权而动——管理中的经济效益.....	(129)
(一) 悬权而动的思想.....	(129)
(二) 悬权而动与企业管理.....	(131)
(三) 在管理中提高效益.....	(133)
十八 深间不能窥——管理中的保密工作.....	(136)
(一) 《孙子兵法》中的保密思想.....	(136)
(二) 孙武的保密与当今管理的保密	(138)
(三) 保密的心理作用.....	(140)

附 录 《孙子兵法》译注

《计 篇》第一.....	(141)
《作战篇》第二.....	(145)
《谋攻篇》第三.....	(149)
《形 篇》第四.....	(152)
《势 篇》第五.....	(155)
《虚实篇》第六.....	(159)
《军争篇》第七.....	(164)
《九变篇》第八.....	(169)
《行军篇》第九.....	(171)
《地形篇》第十.....	(178)
《九地篇》第十一.....	(182)
《火攻篇》第十二.....	(192)
《用间篇》第十三.....	(195)

一 治心——孙子兵法的管理 心理思想

管理心理思想在孙子兵法中到底占什么地位？

管理心理思想是怎样发展起来的？

管理者必须学习《孙子兵法》吗？

管理实践、管理理论与管理心理是什么关系？

（一）孙子兵法有丰富的管理心理内容

在人类生活中，处处需要管理，时时有管理。一般认为：如果某一单位向心力强，团结得好，遵纪守法，工作效率高，就是管理得好；若是一盘散沙，违法乱纪，工作效果差，就是管理得不好。

大军事家孙武在《孙子兵法》的《军争篇》中提出的治气、治心、治力和治变的四治观点与孙中山先生的“治是管理”的思想是吻合的。他说：“故三军可夺气，将军可夺心，是故朝气锐，昼气惰，暮气归，故善用兵者，避其锐气，击其惰归，此治气者也。以治待乱，以静待哗，此治心者也。以近待远，以逸待劳，以饱待饥，此治力者也。无邀正正之旗，勿击堂堂之陈，此治变者也。”意思是说：对敌人的军队要挫杀它的士气，对敌人的将领要动摇他的决心。士气的发展是，初战士气旺盛，中间士气懈怠，最后士气衰竭

思归。所以善于用兵的人，要避开敌人的锐气，待敌军的士气懈怠和衰竭思归时，再去进攻它，这是治气的方法。以自己的严整对待敌人的混乱，以自己的镇静对待敌人的轻躁，这是治心方法。以自己的近途开进战地对待敌人的长途跋涉，以自己的从容休整对待敌人奔走疲劳，以自己的粮足饱食对待敌人粮尽人饥，这是治力的方法，不去冲击布阵严密、阵势强大的敌人这是治变的方法。

孙武提出的“四治”观点把治气、治心放在前面绝不是偶然的，而是说明他非常重视军队管理心理的作用。将领的决心和全军的士气是分不开的。将领的决心影响着三军的士气，将领的决心坚定，军队的士气就高涨，将领的决心动摇，军队的士气就低落；三军的士气也影响着将领的决心，军队的士气高，将领的决心也大，军队的士气低落，将领的决心也要产生动摇。治气和治心是相互影响和相互作用的。

孙武在《九地篇》中分析士兵心理时说：“兵之情：围则御，不得已则斗，过则从。”意思是，是士兵的心理：被包围时就会坚决抵抗，迫不得已就会拼死战斗，陷入十分危险的境地就会听从指挥。

孙武在同篇中还说：“帅与之期，如登高而去其梯；帅与之深入诸侯之地，而发其机，焚舟破釜；若驱群羊，驱而往，驱而来，莫知所之。聚三军之众，投之于险，此谓将军之事也。九地之变，屈伸之利，人情之理，不可不察。”这段话是说：将帅率领军队执行任务，要像登高后抽去梯子一样，只能前进不能后退；率领军队深入诸侯国作战，要像射出箭、烧掉渡船打破饭锅一样，有去无回；用兵像赶羊群一样，赶过去，赶过来，使大家不知道往哪里去。集中全军的兵力，投于危险的境地而取胜，这是将帅带兵应该掌握的

方法。因此作战地区的变化，进退的利弊，士兵的心理，是不能不细心研究的。

孙武的愚兵思想和把士兵比为群羊，是由他本阶级利益所决定的，是唯心主义历史观的反映，是不可取的。可是对军队的保密工作，了解士兵心理，把军队置身于一个特殊环境之中，造成战必胜、不战则亡的险势，刺激士兵拼死奋战，以求生存，取得胜利，有时还是可以使用的，特别在古代战争用的更广，对现代管理也有一定启示。例如：在秦朝末期，各地纷纷反秦，楚将项羽破釜沉舟打败了秦军就是一个很好的明证。

在国外企业管理中，也常用“灾难”情况来激发工人的危机感和责任感，以求发挥出最大的企业内在的潜力，产生特殊的效果。我国对企业实行“黄牌”警告和破产法，就是“救灾式管理”方法。

从下面所举的例子可以看到：孙武用兵打仗管理军队重视心理的作用，要求自己军队的将士应有必胜的决心，高昂的士气，稳定的情绪；要挫杀敌军的士气，搅乱对方的情绪，动摇敌将的决心；能根据条件分析敌对双方将士的心理活动。

在《孙子兵法》的13篇中，篇篇都有管理心理问题。其中有认识，情感，意志，个性，个体心理，集体心理，将帅心理，士卒心理，在作战中讲究“伐谋”、“伐交”和“不战而屈人之兵”等“心理战”。兵法中不但有丰富的管理思想，而且的确把它放到了重要地位。

（二）孙子兵法在管理工作中的应用

正因为《孙子兵法》有丰富的管理思想和管理心理的内

容，所以在今日的日本，有些企业家把它当成培养经营管理
人员的必读教材。如日本的一家大公司，为了加强经营管理工作，把公司内部中层以上管理人员全部组织起来，分批分期地进行轮训。轮训所用的主要教材之一，就是《孙子兵法》。日本一位企业家大桥武夫说：他的公司用“兵法”经营以后，效率大提高，业务大发展。这种经营方法比美国的经营方法更合理，更有效。为此他还写了《用兵法经营》一书。在美国，哈佛大学也把《孙子兵法》列为培养管理领导人员的必读教材。美国的管理学者乔治说：“要成为一个现代经营管理专家不读《孙子兵法》是不成的”。①

现在世界上许多管理学家和管理心理学家都对《孙子兵法》进行了研究和阅读，我国的李世俊、杨先举、覃家瑞撰写的《孙子兵法与企业管理》在1984年就出版了。

《孙子兵法》是一本兵书，也确实是世界上第一本管理著作，而且是一本具有浓郁心理学观点的管理著作。

（三）管理心理的发展

当今世界管理心理学已发展成为独立的学科，而且这一学科也越来越被人们所重视。这一学科的发展既离不开管理实践，也离不开一些管理学家所写的管理学著作。正像军事心理学的发展离不开军事家的著作一样，论述军事理论和军事活动就离不开军人的心理；管理心理学的发展，也不能离开管理学家所写的管理学著作，管理学家在从事管理理论研究和管理工作实践中，同样离不开管理者和被管理者的心理活动。管理是一种社会现象，自有人类以来，人类的生存就

①《大众管理学》新华出版社，1987年版，21页。

以共同的生活为基础，人类需要的物品绝不是个人所能解决的，需要协同劳动，需要有分工，需要进行组织和指挥。这种组织指挥就是一种管理。当今的管理是通过计划、组织、指挥、协同、控制等基本活动，有效地利用一定机构人员、物资、信息等要素，使其发挥应有的作用，以完成该组织的特定任务，实现其应有的社会功能，达到实现社会目的的实践过程。管理是使科学技术成为财富的条件，也是人类进行有序生活的条件。

管理的实质是处理关系的过程，是管理者处理事与事的关系，事与人的关系，人与人的关系的过程。无论处理什么关系都有人参与，都要了解人的心理活动，都要解决人的心理问题。所以管理学就不能不了解管理过程中人的心理，就不能不促进管理心理的发展。

被西方称为管理科学之父的弗雷德里克·温斯洛·泰勒 (Frederick W. Taylor)，通过搬铁实验，把日产量由12.7吨提高到48.3吨。他所以能取得这样的效果，是他当过学徒，当过工人，懂得他们的心理，并认为改进管理是一次彻底的心理革命。他于1912年在国会委员会作证时说，“科学管理实质上是在一定机构或行业内从事劳动的人们的一种彻底的心理革命——是对他们的工作，对他们的同事，对他们的雇主所负责任的彻底的心理革命。它还是那些从事于管理工作的人们（工长、总管、企业所有者、董事会）的彻底的心理革命——他们对他们同事，对他们的工人，对他们在日常工作中的所有问题，所负责任的彻底心理革命”①。泰

①《管理学》（美）哈罗德·孔茨西里尔·奥唐奈著，中国人民大学外国工业管理教研室译，贵州人民出版社出版，42页。

勒在这里提出科学管理是工人和管理者的彻底心理革命，也提出了在什么范围的彻底心理革命。泰勒的追随者们不但重视心理问题，有的人本身就是管理心理专家。例如，弗兰克（Fyank）与莉莲·吉尔布雷思（Lilboeth）夫妇合作支持和发挥了泰勒思想。莉莲就是美国最早的一位产业心理学家，并在1915年取得这个专业的博士学位，被称为管理学科上的第一夫人。

自本世纪40年代以来，随着科学技术和生产力的发展，西方管理领域出现了两大主要学派：管理科学学派和行为科学学派。管理科学学派注重应用现代科学成就，把数学和计算机技术引进管理领域；行为科学学派则着眼于调动人的积极性，协调人际关系，把心理学、社会学、社会心理学和人类学等研究成果引进了管理之中。在行为科学中，很重要一个组成部分就是管理心理学。管理心理学起初只用于工业，开始是研究企业管理中的物质因素、精神因素对心理的影响，工人心理活动在企业管理中的作用和特点。比如，研究灯光照明对工人的心理作用，工人心理活动对生产效果的影响，研究如何根据工人心理活动的特点进行管理。现在管理心理学研究和应用的范围就更加广泛了，商业、军事、政治、医务、教育等各行各业对管理心理学都在进行和应用。

我国管理心理的发展有着悠久的历史。春秋时期越国大夫范蠡，在辅佐越王勾践打败吴王夫差之后，弃官到叫做陶（今山东定陶）的地方经商，改名叫朱公，苦心经营多年，成为亿万富翁。他有三个儿子。长子和次子是他一起经商成长起来的，深知财产来之不易，三子是在家庭富有之后成长起来的。有一年，朱公的次子杀了人，被囚禁在楚国，定了死罪。朱公曾认识楚国一个官员庄生。朱公根据长子和三

子的经历条件，决定派三子带千镒黄金去疏通。但朱公的长子和朱公的妻子都坚决要求让长子去，长子还以如果不允许他去自杀来垦求。朱公无奈只好让长子去。

朱公长子到了楚国，除了将父亲交给的千镒黄金交给庄生外，还把自己带去的几百镒黄金送给了楚国一些达官贵人。庄生为人清廉刚直，想救朱公次子，暂时收下黄金，准备将来连人带钱一起送还朱公。庄生向楚王建议：观星象，楚王将有灾，应修德事。于是楚王下令实行大赦。楚国的贵人就把要大赦的消息告诉了朱公的长子。朱公的长子一想若实行大赦，我弟弟当然可以赦免，为什么把这么多的黄金白白送给庄生呢？于是又到庄生处取回黄金。庄生很生气，认为这是对他的出卖。他向楚王说：“前几天大王说要大赦，我听说朱公次子因杀人囚在楚国，朱公用黄金贿赂了大王左右，因此大王大赦不是体恤楚国人，而是为了朱公的缘故。”楚王大怒，下令先杀了朱公次子，第二天再大赦。

朱公的长子带着二弟的尸体回陶，家属和亲友都十分悲伤，唯有朱公独自大笑。他说：“我早知长子去营救，次子必被杀。他并不是不爱弟弟，实在是他有他不能忍心的事。长子小的时候，同我一起艰苦经营，才积累了财富，所以他把金钱看得很重，不肯轻易花费。而小儿子，生下来就看我很富有，不知钱财是怎样来的，所以可以随意舍去，毫不吝惜。我所以让小儿子去营救，就是因为他敢舍钱财，而老大却不能，所以害了他二弟。自老大去了以后，我日夜等待的，就是丧信而已。”

对范蠡救子这件事，我们并不主张行贿，一般情况下人们也不可能像他那样富有。我们从中吸取的是范蠡在用人的时候，能根据每个人的不同经历，恰当推断出所形成的不同

心理，在处理具体事务时会取得不同的结果。这就是管理心理学应该吸取的精华。

春秋时期，宋国有一位卖酒人，其酒味醇香甘美，售价公平，待人也热情周到，然而却很少有顾客光临。时间一长酒渐渐变酸。卖酒人为了查明原因，便向长者杨倩请教。杨倩告诉他，这主要因为你的狗太猛，有的人家让小孩来买酒，没到店就被你的狗给吓跑了，胆子大一些的孩子进入店中又被你的狗咬伤，所以人们不敢来买酒了，“此酒所以酸而不售也。”

这件小故事又告诉我们，管理商业，必须了解自己的诸方面条件对消费者购买心理的影响。“酒变酸”就是因为店主有猛狗使消费者产生害怕心理所造成的。这也是管理心理学应该注意吸取的。

近年来管理心理学在我国发展得特别迅速，仅就其学术著作的出版情况看，除翻译了一部分国外的管理心理学著作外，还出版了一些我们自己的管理心理学著作和各种专业性的管理心理学，例如《商业心理学》、《学校管理心理学》等。这就为管理学提供了心理学依据，也为管理的实践提供了心理学依据，同时也丰富了心理学的内容。

研究孙子兵法与管理心理学，在于了解管理心理思想的发展，从中找到规律，了解我国管理心理思想的演变背景，正确评价历史上出现的管理心理观点，为建立具有中国特色的管理心理学开辟一条途径，达到古为今用的目的。前一阶段我国管理心理学的资料取于国外较多，洋为中用，这也是必要的。如果我们能从自己的祖先那里认真去总结具有中国特点的管理心理学的思想，它会更加符合中国的实际，学习和应用起来也会更加亲切。毛泽东同志曾经说过：“中国古