

上海人民出版社

从历史看组织

【美】许倬云 著

每一时代，

都有人尽心尽力将中国的历史方向，
导向我们所见的各个阶段。

组织，会有老化与涣散的时候；

组织内部转变，

也会有因为移形换位而蓄积的张力。



从历史看组织

【美】许倬云 著

图书在版编目 (C I P) 数据

从历史看组织/(美)许倬云著.

—上海:上海人民出版社,2006

ISBN 7-208-06160-2

I. 从... II. 许... III. 政治制度-历史-研究-中国
IV. D69

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 019608 号

责任编辑 孔令琴

封面装帧 王海峰

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

(200001 上海福建中路 193 号 www.cwen.cc)

世纪出版集团发行中心发行 上海天马印刷厂印刷

开本 850×1168 1/32 印张 6.25 插页 4 字数 128,000

2006 年 4 月第 1 版 2006 年 4 月第 1 次印刷

印数 1-5,100

ISBN 7-208-06160-2/K·1191

定价 18.00 元

许倬云 1930年生于江苏无锡

台湾大学历史系学士、文科研究所硕士

美国芝加哥大学哲学博士

曾任“中央研究院”研究员、台湾大学历史系主任

美国匹兹堡大学教授

主要著作有：

《西周史》

《求古编》

《中国古代文化的特质》

《从历史看组织》等

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，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》则是二胎了。在纽约旅行中校看《从历史看组织》，

* 本文是简静惠女士为许倬云先生所著《从历史看组织》台湾地区版而写。

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。今天看来真有无限感慨,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 / 001

读史之乐 简静惠 / 001

序 论 / 001

第一章 设计管理的机密·西周 / 004

天命的继承 / 005

分封众建 / 008

天命的问题 / 011

第二章 不同形式的管理制度·春秋战国 / 013

齐国的失败 / 016

贤相晏婴 / 017

主权与授权 / 019

凌空监督 / 020

第三章 中央集权的管理·秦 / 023

重用六国人才 / 024

封建到郡县 / 025	
第四章 开放管理的核心·汉 / 028	
赏罚分明 / 029	
征求民意的察举制度 / 030	
汉代丞相 / 032	
财政问题 / 034	
组织改革 / 036	
制衡的作用 / 037	
第五章 分裂与扩张·三国 / 049	
强势 CEO / 050	
开拓疆域 / 051	
结合地方豪杰 / 052	
诸葛亮的困难 / 053	
透视情况,判断形势 / 054	
南朝的整合 / 055	
只求一线产品 / 056	
第六章 解体与整合·南北朝 / 060	
与地方势力结合 / 061	
南方整合:利益交换 / 062	
北方整合:缓慢且武装 / 063	
王猛治秦 / 065	
第七章 融合与重组·南北朝 / 067	
整合步骤 / 068	
彻底重组 / 069	
均田和三长 / 071	

府兵制 / 071

第八章 整合与重组的检讨·南北朝 / 073

南方失败之因 / 074

北方的兼并 / 075

融合的心态 / 077

诸葛亮的例子 / 078

胸襟是融合成功主因 / 079

西周一春秋,封建一郡县制 / 080

汉:扩大社会基础 / 081

南北朝:扩张经济 / 082

组织更新 / 083

总结:人的因素,而非谋略 / 084

第九章 领导与纳谏·唐 / 089

集体宰相制度 / 090

副署制度 / 091

唐朝盛世 / 093

盛世转弱 / 095

经济生活 / 096

第十章 权力集中·唐 / 099

单一首长制 / 100

唐朝的经济 / 103

财经专家:刘晏 / 103

唐代的谏官 / 105

诚信为要 / 107

罪己诏 / 109

君主专权 / 110

企业与组织的运作 / 112

天子所作,天下式瞻 / 112

第十一章 结构的老化·宋 / 117

宋朝的内政 / 117

宋朝的外交 / 118

王安石变法 / 119

整顿制度 / 121

变法的评价 / 122

政治斗争 / 123

变法失败之因 / 124

党派之争 / 125

用人不当 / 126

新旧冲突 / 127

缺乏新陈代谢 / 128

防止老化 / 130

第十二章 知识与视野·宋 / 132

新经济体的出现 / 133

重儒重农 / 134

文章天下事 / 136

专业与敬业 / 136

第十三章 选才与考核·明 / 141

唐代的考核制度 / 143

宋代的文官制度 / 144

张居正的事功 / 146

	考成法 / 148
第十四章	组织与效率·明 / 151
	最高首长:皇帝与宰相 / 152
	董事会组织 / 153
	公司的组织单位 / 156
第十五章	形势与资源·清 / 158
	清代的经济制度 / 159
	国防问题 / 161
	中国经济改变 / 162
	湘军之起 / 163
	筹募经费 / 165
第十六章	创业与接班·清 / 170
	军队近代化 / 171
	近代化的财源 / 172
	曾国藩的办事精神 / 173
	培育接班人 / 175
	掌握资源为国家做事 / 176
	结 语 / 181

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。

如果我们可以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。

序

论

设计管理的机密

第一章

【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