



中国管理思想史系列丛书

中国

上古

口

管理思想史

Zhongguo Shanggu Guanli Sixiangshi

——夏商周时期管理思想的产生

主编 王忠伟 李奇志



经济科学出版社  
Economic Science Press

中国管理思想史系列丛书

# 中国上古管理思想史

——夏商周时期管理思想的产生

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中国上古管理思想史：夏商周时期管理思想的产生/  
王忠伟，李奇志主编. —北京：经济科学出版社，2010.3  
(中国管理思想史系列丛书)  
ISBN 978-7-5058-8602-5

I. 中… II. ①王…②李… III. 管理学-思想史-  
中国-三代时期 IV. C93-092

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 166552 号

责任编辑：吕萍 于源  
责任校对：徐领柱  
版式设计：代小卫  
技术编辑：邱天

中国上古管理思想史

——夏商周时期管理思想的产生

主 编 王忠伟 李奇志

副主编 张德超 张琦 王艳芳

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100142

总编部电话：88191217 发行部电话：88191540

网址：www.esp.com.cn

电子邮件：esp@esp.com.cn

汉德鼎印刷厂印刷

德利装订厂装订

787×1092 16 开 15.5 印张 270000 字

2010 年 3 月第 1 版 2010 年 3 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5058-8602-5 定价：25.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

# 中国管理思想史系列丛书

## 编 委 会

主任委员：王忠伟

副主任委员：唐志丹 卢晓君 初宇平

委 员：

费素斌	王亚东	黎洪昌	付宝新	李奇志
张德超	张琦	任成好	刘丽	高峰
赵亮	王亚芝	王德林	刘红	蒲岸华
李燧	于海勇	胡迎春	王书汉	王开璟
秦铁山	马晓琳	柳光露	徐大勇	张一志
姜鹤	刘洪玉	沈烈志	韩燕妮	王娜
王冰	李琦琪	朱晓林	王忠奇	董国娟
郭彬	安锋	董晓东	金玉然	王艳芳
贺伟	李艳文	李宁	禹哲	李学东
陈尔东	梁丹	罗葳	赵坚坚	沈鹤
赵博	李洪娜			

# 总 序

辽宁科技大学工商管理学院中国管理思想史研究学术团队，自2000年开始致力于此项研究，十年来，笔耕不辍，收获不小。对中国管理思想发展史的研究，实际上是一种精神考古。我们在研究的过程中，翻阅大量文献，越发感到祖国的伟大。翻开讲述西方管理思想史的书籍，一个只有几百年历史的国家，管理思想的历史可以洋洋洒洒地写就一部鸿篇巨著，而在我们的管理学教科书中，中国管理思想的总结用不到一页的篇幅，提到《孙子兵法》、《周礼》，讲到齐田赛马，然后是“限于篇幅，不再赘述”。

中国是一个有五千多年文明史的国家，其管理思想的沿革源远流长。管理思想的代表人物不可胜数，阐述管理思想的著作多如繁星。同国家的振兴一样，中国管理思想的挖掘和整理也到时日了。

对中国管理实践和思想的总结，应该有以下几个部分：（1）传说时期管理思想的萌芽；（2）夏商周时期管理思想的产生；（3）秦汉至隋唐时期管理思想的发展；（4）宋元明清时期管理思想的承接；（5）近代管理思想的融合；（6）现代管理思想的提炼；（7）当代管理思想的升华。本丛书就这七个部分，分别为：《中国远古管理思想史》、《中国上古管理思想史》、《中国中古管理思想史》、《中国近古管理思想史》、《中国近代管理思想史》、《中国现代管理思想史》和《中国当代管理思想史》。

可以坚信，通过整理和挖掘中国历代的管理思想及代表人物的实践和理论，从治世、经营、组织、驭人、教化和军争等方面归纳中国先人的光辉管理思想，人们会看到，西方的管理学大师也会相形见绌。这对弘扬中国的传统管理思想，古为今用，融合西方的现代管理思想，洋为中用，意义极大。

以辽宁科技大学工商管理学院王忠伟教授为学术带头人的中国管理思想史研究学术梯队，多年来在从事教学、科研和社会服务过程中，逐渐形成了本研究方向比较完整的理论、方法论及技巧体系，特色鲜明、研究思路清晰，并取得了丰硕的教学、科研及社会服务成果，2005年被学校列为重点扶植的学术研究领域之一。

本研究方向的特色主要体现在四个方面：第一，学术思想上立意高远，旨在总结中国的管理思想，构建具有中国特色的管理学原理，形成《中国管理学》，功在民族，绩显华夏。第二，内容范围上将各种思想史书籍中普遍提法的“先秦时期”一分为二，划为“传说时期”和“夏商周时期”，使问题研究的思想更清晰，事件、人物的介绍更具体。同时，目前国内各类思想史研究者对本方向研究的终点大部分都在近代，即使说到现代也至多将时点定置在20世纪80年代，而本方向的研究以邓小平理论（科学发展观）为终点，将思想史研究的触角延伸到21世纪初期（至少为20世纪末期）。第三，研究体系上以时段（朝代）和管理思想的背景、轨迹、内容、特点为经纬，将整个研究体系划分为七个板块，自成体系。第四，分析层次上，一是在时间上尽量向两头延伸，代表人物以燧人、伏羲氏开头，以邓小平、陈云和当代领导人收尾；二是在空间上尽量多研究一些历史上的管理思想代表人物，其中不乏帝王、领袖、思想家和实业家等。

辽宁科技大学工商管理学院已将中国管理思想史作为平台课，大一学生第一学期即开此课。同时，该梯队成员围绕课程建设进行了多项教学改革，取得了一定的成果。目前，学校成

教院工商管理本科学生开此课。今后，还将建议本校经济学院和高职院经济类专业的学生也开设此课程。

本研究方向全面系统地从治世、经营、组织、驭人、教化和军争等不同的角度，研究三皇五帝、诸子百家、秦皇汉武直到毛泽东、邓小平等中华民族绵延 6000 年的重要人物的管理思想和管理功绩，立意高远、角度全新。本研究方向的应用价值主要体现在两个方面：一是为铸就具有中国特色的《管理学原理》、总结和提炼中国管理学的理论、原则、定理、定律奠定基础；二是强化对学生的传统思想教育，弘扬中华文明，总结中国的管理思想的宝贵民族遗产，为中华民族的伟大复兴提供精神食粮。

本书的总体架构由王忠伟教授设计。《中国远古管理思想史》由费素斌主编；《中国上古管理思想史》由李奇志主编；《中国中古管理思想史》由赵亮主编；《中国近古管理思想史》由王书汉主编；《中国近代管理思想史》由姜鹤主编；《中国现代管理思想史》由朱晓林主编；《中国当代管理思想史》由贺伟主编。张德超和王艳芳老师参加了本书的资料汇集、附表整理、打印等工作。

由于史料收集和观点把握等原因，本丛书前四册首先出版，后三册待修改完善后陆续付梓。

在撰写本书的过程中，笔者参阅了大量的参考文献，在此向各位作者表示衷心的感谢。

2010年3月20日

于辽东千山之麓辽宁科技大学

# 序

夏商周时期，中国先民已进入文明时代，尤其春秋战国时期乃中国历史上的“轴心时代”，国家废兴，经济疾进，社会发展迅猛，诸子百家风起云涌，学派林立，理论纷呈。管理思想不断生成，其代表人物有夏禹、周公、吕尚、李耳、庄周、孔丘、孟轲、荀况、孙武、孙臆、墨翟、韩非、子贡、白圭等。

## 一、夏商周时期管理思想概况

### （一）管理思想产生的背景

1. 政治风云变幻。公元前21世纪，夏王朝逐渐形成，这是中国历史上人类组织的最高形式，夏朝建城邑，组军队，制刑法，兴监狱，具备了国家的雏形。公元前17世纪，商汤灭夏，建立商王朝，国家行政组织更加完备。公元前11世纪，武王伐纣，西周王朝兴起，两周实行宗法分封制，统治秩序进一步完善，周公旦制礼作乐，为巩固西周政权作出了重要贡献。西周灭亡后，周平王迁都洛邑，史称东周。春秋战国时期开始，诸侯争霸，战争连年。各国为求生存和发展，招贤纳士，改革图新，管理思想不断涌现，管理人才层出不穷。公元前221年，秦灭六国，建立起中央集权的国家，标志着夏商周时期的结束。

2. 经济日新月异。夏朝，在农业方面相传“夏后氏五十而贡”，即人耕土地50亩，向国家交纳贡赋。“禹尽力乎沟洫”，建立了颇具规模的排水系统，“禹疏九河”，对改善农业生产条件起了相当大的作用。商朝到西周，农业为主，手工业分工细致，组织庞大。青铜器铸造已达到高超的工艺水平。手工业作坊的规模和管理水平也达到相当的程度。春秋至战国，出现了铁器和牛耕，标志着社会生产力发展到一个新的阶段。都江堰、郑国渠等大型农业水利工程建成。冶铁、纺织、制盐等手工业部门发



展迅速。商业也有了大发展，出现了一批有名的大商人，如弦高、白圭、陶朱公等。临淄、邯郸、洛阳、咸阳和郢等商业城市陆续崛起。

管理起源于人类的共同劳动，劳动的分工和协作产生管理的需要。夏商周时期，随着社会政治经济的发展，共同劳动的规模不断扩大，协作的范围日益宽广，社会分工越发精细，对管理的要求也就越来越高，管理的职能就更加复杂和重要。这样，中国传统管理思想应运而生。

## （二）管理思想产生的阶段

1. 春秋以前典籍中的管理概念和原则。我们从《周易》、《尚书》、《诗经》等古籍中可以整理、挖掘出中国有成文史以来许多基本的管理概念和管理原则。《尚书》是春秋以前历代史官所收藏的政府重要文件以及政治论文的选编，是最早的一部史料总集。《尚书·洪范》篇最为系统地阐述了当时的国家宏观管理思想。所谓“洪范八政，食货为先”，说明当时已经把解决民食和货物流通放在国家宏观管理的首位。《周易》原为占卜的书，但其中包含有中国最古老的管理思想，人们通过积累对客观世界规律性的认识，了解天地人这一系统的联系，运用于各种事业的决策和管理。

2. 春秋以后诸子百家的管理思想。春秋以后时期，百家争鸣使各种学派出现，他们阐述了各种不同的行政管理、经济管理、军事管理、社会管理和文化管理的主张，因此，一般认为，中国传统管理思想由此发源。儒道墨法，兵农名杂，还有纵横家、阴阳家、商家等，他们对经世治国的方略进行了充分的论辩，在管理目标、原则、方针、组织、手段等方面发表了各自的观点，留有大量著述。如《论语》、《道德经》、《孙子兵法》、《墨子》、《孟子》、《荀子》、《庄子》、《韩非子》等。这些著作中有着丰富的管理思想，也是中国传统管理思想的渊源。

## 二、大禹的管理思想

（1）大禹治水。夏禹，名文命，黄帝之玄孙。其父鲧治水失败，禹子承父业。禹会同益、后稷奉帝舜旨意，敦促诸侯百官征调人夫动土治水。他攀行山岭，树立标志，测量山川地势，苦心竭虑，奔波十三年，过家门而不入。禹开通山路，疏导河流，一改父鲧的治水方略，以疏代堵，终获成功。

（2）大禹铸鼎。禹成为夏王朝的开国君主后，设置官吏，制定刑罚，建立监狱，组建军队，以约束臣民。并以铜铸成巨鼎九尊，以象其统治九州赫赫王权。后人把九鼎视为传国宝器和建朝立国的象征。

(3) 皋陶作刑。皋陶又叫咎繇，传说中的东夷首领。舜时曾用皋陶掌管刑罚。禹治天下后，又令善掌刑罚的皋陶制定了严密的刑律，史称皋陶作刑。这实际上是我国的第一部法典。

(4) 禹划九州。传说大禹在治理水患的过程中，清楚地了解到当时华夏族活动的全部地区。后来，他把全部土地划分为九个州。九州的名字分别作冀、兖、青、徐、扬、荆、豫、梁、雍。它标志着禹时已经开始出现了行政区划，真正的国家已经产生。

(5) 德治始祖。在距今2900年前的西周青铜器遂公盃上，刻有禹之后裔遂公撰写的《大禹赋》，共有九十八字：“天命禹敷土，随山浚川。乃奉执征，降民鉴德。乃自作配飧，民成父母。生我王作臣，厥显唯德。民好明德，领在天下。用厥劼好，益美懿德。康升不懋，孝友孟明。经斋好祀，无凶心。好德婚媾，亦唯协天，厘用考神，复用祿祿，永信于宁。遂公曰：民唯去用，兹德忘诲？”这篇铭文阐述的是大禹治水与为政以德的道理。其发聿振聵的四个大字“民成父母”，提示了人文初祖大禹奉行德治这一非常重要的政治理念，即治国者除了身体力行外，以德自律的关键在亲民，要把百姓当作自己的父母一样关爱。后世关于“父母官”的说法与此大相径庭。

### 三、姜尚的管理思想

姜尚，即吕尚，又姜太公。他辅周灭商，谋宗一代，功盖群辅，以首功封齐，建都管丘。其管理思想主要表现在以下方面。首先，依时的思想，即谋事要审时、顺时、用时。他说：“其事成与败皆由神势（审时），得之者昌，失之者亡。”（《六韬·奇兵》）其次，重民的思想。即治国之道，爱民而已。他认为，“天下非一人之天下，乃天下之天下”。（《子牙子·文师》）。第三，取利的思想。即避祸趋利是人之天性。他说：“凡人，恶死而乐生，好德而归利”。（《子牙子·文师》）。第四，尚法的思想。即以法引导、规范行为。他说：“令行则治道通，通则民大利，大利则君德彰矣。”（《六韬·逸文》）

### 四、周公的管理思想

1. 周公的历史地位。周公姬旦为文王四子。武王死后，成王即位，周公辅政。周公的管理思想对中国后世影响巨大。应该说，没有周公不会

有武王灭殷后的一统天下；没有周公不会有传世的礼乐文明；没有周公就没有儒家的历史渊源，没有儒家，中国传统的文明可能是另一种精神状态。周公的历史重要性和贡献，不是在于“制礼作乐”，而是在于他的思想，周公的思想极大地影响了周人的天命信仰，使中国文化由自然宗教发展为具有伦理宗教水平的文化形态，价值理性在文化中开始确立根基。周公是中国历史上第一个思想家，经他之手，不仅奠定了西周的制度，而且构造了西周的政治文化。周公所遗留的政治、文化遗产是孔子及其儒家思想的主要资源。

## 2. 周公的德治思想。

(1) 敬德的思想。周公强调王者（也包括诸侯国君）必须“敬德”、“明德”。他认为，“明德”与否是一个政权兴衰的关键所在。商代后期的国运衰败就是因为它的几代君王，“大淫图天之命”。相应地，小邦周之所以能够灭大邦殷，也是由于德行的高低之不同。

(2) 保民的思想。在周公的思想里，“敬德”与“保民”是一体的，“敬德”也就是“保民”。在他看来，作为统治者应该深知人民的疾苦，即《无逸》所言：“君子所其无逸，先知稼穡之艰难，乃逸，则知小人之依。”在他的认识中，统治者应该以民为镜，才可晓知民之艰苦和民心之向背。因此，为政者必须“迪畏天显小民，经德秉哲”。也只有“保民”，才能保得统治的长久。

(3) 天命的思想。周公强调天命，是因为周兴殷亡需要在理论上作个说明。而在当时，论证王权的合法性，唯有借助天命观而不可。所以周公反复申明，小邦周灭大邦殷，不是人为的事情，而是天命使然；周人取而代之，甚或刀兵相见，完全是出于替天行道。

## 3. 周公制礼作乐。

礼与乐在中国文化里占有极其重要的位置，学者们常将中国文化直接称作“礼乐文化”。而礼与乐皆出于周公的制定，史称“制礼作乐”。但是，周公之于礼乐，不是发明创造，而是使之规范化、严密化、人文化、政治化。在周公之前，礼乐的功能是敬神，而在周公之后，礼乐的用途则在于对社会等级制度的维系和对道德理想的张扬。

周公的礼制是一套十分严谨而复杂的等级制度，其内容包括冠礼、丧礼、聘礼、飨礼、祭礼、军礼、乡饮酒礼、士相见礼、觐礼、朝礼等等，目的在于“衣服有制，官室有度，人徒有数，丧祭器用，皆有等宜。”

## 五、《周易》的管理思想

1. 《周易》的文化生态根源。《周易》是中国最早的占卜用书，分为《易经》和《易传》两大部分。“传”是解释“经”的。它的基本思想是阴阳对立。“经”主要是六十四卦和三百八十四爻，卦、爻各有说明（卦辞、爻辞），作为占卜之用。“传”包含解释卦辞、爻辞的七种文辞共十篇，统称《十翼》，旧传孔子作。《周易》通过八卦形式（象征天、地、雷、风、水、火、山、泽八种自然现象），推测自然和社会的变化，认为阴阳两种势力的相互作用是产生万物的根源，提出“刚柔相推，变在其中矣”等观点。

《周易》管理思想产生和发展的文化生态根源之一是中国农业文明的早熟与发达。由农事活动生发了阴阳观念、天人合一观念、人和观念等。在传统农业生产中，“天时”起着十分重要的作用，这就迫使人们去思考如何掌握和应合自然规律的问题。从管理的角度说，天人合一问题即合理利用自然资源的问题。

《周易》管理思想生成和发展的另一个文化生态根源就是中国古代特殊的血缘体系。农业生产的特征使人们形成比较稳定的血缘聚居群。以家庭为基本生产单位的生产形式，自然形成血缘纽带并使之扩展为宗族体系。这样，社会管理的运行必然是以宗族为轴心的扩张辐射体系，整个社会最核心的关系被分为君臣、父子、夫妇、兄弟、朋友五大类。在这种情况下，管理者一方面强调层级秩序的严肃性和权威性，另一方面又强调各层级间、个体间的亲和平等，强调团队的情感内聚力。《周易》管理思想最显著的特点就是以人为核心，以德为本，具有浓厚的伦理色彩。

2. 《周易》管理思想的哲学层面。其一，讲求阴阳之道的管理辩证法。认为宇宙间万事万物的存在，都是矛盾的统一体；其二，“兼三才”的管理系统论。“三才”即天、地、人及由此而来的天道、地道、人道。所谓“天时地利人和”之说，讲的就是信息、物质、人才资源的最佳配置问题；其三，保合大和的管理思维和价值追求；其四，宽严适度的管理原则；其五，安不忘危、自强不息的发展意识。

## 六、老庄及其道家的管理思想

1. 老庄其人其书。老子是道家学派的创始人，姓李名耳，字伯阳，谥曰聃，亦称老聃，春秋末期人，生于公元前 571 年，死于公元前 500

年。老子是楚国苦县（今河南鹿邑县）人，曾任东周守藏官之职，执掌图书文书类事。晚年离楚国奔秦国，在过函谷关时，应守关官吏的要求，口述了《老子》。《老子》又称《道德经》，分《道经》和《德经》上下两篇，共81章。“道”，老子解释为“万物之奥”。“德”老子解释为“孔德之容，惟道是从”。这就是说，道为本，德为器，道制约德，德说明道。如果说，《道经》是老子的认识论，那么《德经》则是老子的政治观和历史观。

庄周，亦称庄子，战国时宋国蒙（今河南商丘）人。生于公元前369年，死于公元前286年。相传庄子家贫，衣破鞋露。早年曾作过管理漆园的小官，楚威王曾聘他为相，但他以终生不仕为快活适意。其著作《庄子》分“内篇”、“外篇”、“杂篇”三部分，共三十三篇。《庄子》总体上对客观管理世界十分悲观，消极厌世，其文风的最突出特点就是将生动浪漫的管理形象思维与高远深邃的管理抽象思维巧妙地结合在一起。

## 2. 老庄及其道家管理思想的主要内容。

(1) 无为而治的管理原则。“无为”的原则是适用于一切人的。但首先是对君主的要求，“无为”是一个普遍适用于任何管理过程的原则，不论是政治管理、经济管理、军事管理或社会文化管理；“无为”作为一个宏观的管理原则，意味着国家对私人的活动（尤其是经济活动）采取不干预、少干预的态度，也就是采取放任的态度。

(2) 以弱胜强的管理策略。“衰者胜”是以弱胜强的前提条件，这里“衰者”有双重含义：一是哀痛，是指战争的弱势一方，军民对强敌同仇敌忾；二是哀怜，是指它得到交战双方以外的势力的广泛同情；“以正治国”是以弱胜强的基础，这里是说要在战争中取胜，必须做好内治工作来加强自己的实力；“后动制敌”是以弱胜强的实现，就是说“以奇用兵”，其最大特点是，提倡后敌而动，伺机制敌的原则。

(3) 善下的用人思想。老子说：“善用人者为之下，是谓不争之德，是谓用人之力。”这是说，善于用人的人，对人谦和，才能把众多的人吸引到自己周围。老子又说：“故贵以贱为本，高以下基。”这就是说，高层的基础在下面，领导者不要显示自己的高贵，应该谦恭、温和。

(4) “自本自根”的管理天道观。庄子的道物关系论继承和发展了老子道生万物的基本观点，他把“道”看作是产生宇宙、使鬼神有灵的本原，它是客观存在的，无有作为，无有形象，可传授却不可感觉，它以自

己为本根，是先于宇宙，产生宇宙，不可感觉，无形无像的客观存在，只能是作为管理客观观念的存在，而绝不是物化形态的存在。庄子的“道”还有管理必然规律的意思。《缮性》说：“道，理也”，看到“物”的发展有其规律，不可抗拒。

## 七、孔子及其儒家的管理思想

1. 孔子的管理思想。孔子（公元前551～前479年），名丘，字仲尼，春秋时鲁国陬邑（今山东曲阜）人。孔子幼年丧父，家境贫穷，年轻时曾从事儒的职业，在祭祀、喜庆和丧葬中司礼仪，还做过管理仓库账目和看管牛羊的小官。50～56岁间，在鲁国担任中都宰、司空，后升任司寇并代摄相事。不久辞官，周游列国，以宣传自己的主张。68岁时回鲁国致力于教育和整理文献。《论语》是孔子生前言论的汇编，集中反映了孔子的思想。

从孔子开始，儒家的管理思想有了独特的思想体系。孔子的管理思想有以下几个方面内容。

第一，以礼治国的管理目标。孔子的政治理想就是建立一个西周式的国家，这是因为西周严格坚持礼制的要求，是以礼治国的，孔子的思想体系以“仁”为理想境界，按“礼”的规定行事。

第二，重义轻利的管理原则。孔子提出“君子喻于义，小人喻于利”（《论语·里仁》）。他认为管理者要以身作则，以义制欲，要教育百姓向义、好义；要选拔正义的人来参与管理。

第三，经济管理思想。孔子强调“义”对“利”的规范作用。孔子所谓“惠而不费”，是指以最少的代价取得尽可能多的成果。孔子所谓“使民以时”，是指为了保证农业生产的正常进行，不要过度地使用民力；孔子主张治国要“节用而爱人”，将其视为经济管理的重要原则。

第四，军事管理思想。孔子文武全才，他不仅膂力过人，武艺超群，而且对军旅之学也颇为精通。孔子的军事思想主要体现在：对战争持十分审慎的态度，不打无准备之仗，强调面对战争要小心谨慎，积极谋划，不轻易言战，为正义而战，战则必胜。

2. 孟子的管理思想。孟子（公元前372～前289年），名轲，字子舆，战国邹邑（今山东邹县）人。幼年丧父，其母努力使之学习文化，后受业

于孔伋（孔丘孙，又名子思）的门人，接受并发展了孔子创立的儒家学说，孟子以仁政思想游说诸侯，曾为齐宣王客卿。晚年专力于讲学和著述，《孟子》一书记录了他的言论和思想。孟子的管理思想主要有以下几个方面。

首先，以“仁政”为目标的治国思想。孟子的理想政治是仁政，把仁政作为治理国家的目标，主张把仁放在首位，要先义而后利，要讲国家的大利，孟子认为，施仁政是治国之本。

其次，以“富民”为中心的经济管理思想。孟子希望能建立一个稳定、和谐的社会，通过实行“仁政”实现统一。具体讲，要“富民”就要不违民时，鼓励耕种；要给百姓以恒产，要薄税敛。

最后，用人思想。孟子重视人才的选拔和使用。孟子说：“不用贤则亡，削何可得与？”（《孟子·告子下》）他提出，对贤人一要“养”，即给以优厚的生活待遇；二要“举”，即加以重用，使“贤者在位，能者在职”。

3. 荀子的管理思想。荀子，名况，号卿，战国时期赵国人。他15岁到齐国稷下游学，曾向齐相提出改革建议，但未被采纳。不久到楚国，被楚相春申君任命为兰陵令。后来再到齐国论学，三次担任学官的祭酒，如韩非、李斯等人都是其学生。晚年定居兰陵从事著述，现存《荀子》一书主要出于荀子手笔，少数为其弟子记述，荀子的管理思想主要有以下几方面。

首先，礼法结合的治国思想。荀子总结前人的经验，批判地吸取了各学派的思想成果。提出了礼法结合的治国思想。他说：“治之经，礼与刑，”（《荀子·成相》）认为，礼治与法治相结合比单纯的礼治或单纯的法治更有效。

其次，选贤任能的用人思想。荀子说：“有乱君，无乱国；有治人，无治法。”又说：“法者，治之端也；君子者，法之原也。故有君子，则法虽省，足以遍矣；无君子，则法虽具，失先后之施，不能应事之变，足以乱矣。”（《荀子·君道》）这两段话，精辟地阐述了人与法的关系，制定了法律仅是治理的开始，关键是有贤能的人来执行。

最后，上下俱富的经济管理思想。荀子综合了儒家藏富于民和法家集富于国的观点。提出了“上下俱富”的经济管理理论。他认为“下贫则上贫，下富则上富。”必须是“上下俱富”（《荀子·富国》）。要做到这一点，必须强本、轻税和节用。

## 八、孙子及其兵家的管理思想

1. 孙武、孙臆其人其书。孙武，字长卿，春秋末期齐国人，与孔子同时代。公元前532年，齐国发生四姓之乱，孙武奔至齐国居住。公元前512年，经伍子胥推荐，得到吴王阖闾的赏识与重用。《孙子兵法》今存本13篇，以战术策略研究为主，主要讲策略实施原则和实现策略的战术方法原则。《孙子兵法》内容丰富，论述精辟，文笔美妙，被誉为“东方兵学鼻祖”、“世界古代第一兵书”、“兵学圣典”。

孙臆，原名孙百灵，孙武后代，因庞涓加害，受臆刑，后人称孙臆。经田忌推荐，为齐威王所重用，拜为军师，屡立战功，名显天下。《孙臆兵法》共有30篇，有战略介绍，有谈论纪要，有专题论文，均为其弟子整理的孙臆的军事思想和作战方法。

### 2. 孙子的兵家管理思想。

(1) 战略管理思想。孙武说：“是故百战百胜，非善之善者也；不战而屈人之兵，善之善者也。故上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城。”（《孙子·谋攻》）如何制定战略？孙武认为要“知己知彼”，即全面掌握竞争双方的各种情况，在运筹谋划大计方针时，要把握“五事”与“七计”等具体内容。在此基础上确定战略目标，作出战略决策，制定战略计划。

(2) 信息管理思想。按照孙武的认识和设计，运用信息主要靠“算”和“知”。孙武说：“夫未战而庙算胜者，得算多也；未战而庙算不胜者，得算少也。多算胜，少算不胜，而况于无算乎！”（《孙子·计篇》）庙算，是古人出战前，在祖庙里举行的一种定计谋、作决策的仪式。知己知彼，突出一个“知”字，即获取信息，主要做法有：“相敌”，直接观察法；“动敌”，引导观察法；“用间”，隐蔽观察法等。

(3) 人才管理思想。孙武说：“故善战者，求之于势，不责于人，故能择人而任势。”（《孙子·虚实篇》）所谓“择人而任势”，“就是要求军事指挥员重视选用人才，利用形势，以战胜敌人”。孙武的用人标准是：“将者，智、信、仁、勇、严也。”（《孙子·计篇》）

(4) 权变管理思想。孙武说：“合乎利而动，不合乎利而止。”（《孙子·九地篇》）战略目标一定要实现，这是不可变的，但达到战略目标的战术方法，应不断变换。可以概括为以下几点：出奇制胜，迂直制胜，



以快制胜等。

## 九、墨家的管理思想

1. 墨家学派的创始人墨子。墨子（约公元前468～前375年），姓墨名翟，鲁国人，是战国时期墨家学派的创始人。墨子早年曾“学儒者之业，受孔子之术，”但发现孔门仿周制而立的礼乐理论繁琐并劳民伤财，于是由师儒转而非儒，建立了自己生徒弥众的墨家学派。《墨子》一书共71篇，今存53篇，其中一部分为弟子对宗师讲学的记述，一部分为后期墨家所作。

2. 墨家管理思想的主要内容。

（1）民富国强的管理目标。墨子认为，统治者治理国家，“皆欲国家之富，人民之众，刑政之治”（《墨子·尚贤上》），他借鉴历史经验，阐述禹汤文武时代实现了民无饥寒之忧，劳者可以得息，乱者可以得治的治国目标，后世应该把富国和消除民困作为努力的方向。

（2）兼相爱、交相利的人际关系思想。墨子认为，人际关系中有两个根本对立的原则：“相兼”和“相别”。所谓“兼相爱”，就是长幼贵贱皆爱；所谓“交相利”就是利人才能利己，利人也是为了利己。

（3）尚贤的用人之道。墨子主张用人唯贤，“不辨贫富、贵贱，远迹亲疏，贤者举而尚之，不肖者抑而废之”（《墨子·尚贤中》）。如何用贤？用贤前要先“察能”，办法是“听其言，迹其行，察其所能”，之后才授予适当的官职，这叫“事能”。

（4）尚同的行政管理思想。墨子的尚同思想是高度的集权主义，实施自上而下的控制与有效管理。从组织系统的领导关系到思想意识，都要绝地服从上级。

（5）节用的消费原则。《墨子》有9篇谈到节俭问题，其基本观点是：以满足人们的基本需要为标准；限制上层人物的奢侈浪费；节俭的目的是维持简单再生产；生财和用财决定国家的贫富；节俭是富国富民的主要手段；统治者的奢侈是造成国贫民寡的重要原因。

## 十、法家的管理思想

1. 法家的主要派别和代表人物。法家分前期法家和后期法家。前期法家主要是指战国初期出现的一批改革家和政治家，如魏国的李悝、楚国