

所限是并和比有承是大政方用中日社
在本本的加须哪的值有，法的发年中
。目书？以批些？得哪到和那挥万国
的的这扬判是又继些今实些作史千



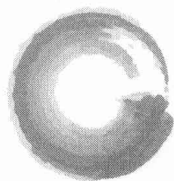
申明
◎著

管国 理学



经济科学出版社
Economic Science Press

在本本的加须哪的值有，法的发年中
。目书？以批些？得哪到和哪挥万国
的的这扬判是又继些今实些作史千



申明
◎ 著

管国 理学



经济科学出版社
Economic Science Press

图书在版编目 (CIP) 数据

国学管理 / 申明著. —北京: 经济科学出版社,
2012. 3

ISBN 978 - 7 - 5141 - 1646 - 5

I. ①国… II. ①申… III. ①国学 - 应用 - 企业管理
- 中国 IV. ①F279. 23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 040505 号

责任编辑: 张 力 马永旺

责任校对: 刘欣欣

责任印制: 李 鹏

国学管理

申明 著

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

总编辑部电话: 88191217 发行部电话: 88191537

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

北京盛兰兄弟印刷装订有限公司印装

710 × 1000 16 开 18 印张 275000 字

2012 年 8 月第 1 版 2012 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 1646 - 5 定价: 45.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换。电话: 88191657)

(版权所有 翻印必究)



经济崛起与国学复兴

时下，国学的热潮正涌动于媒体鲜亮的版面，大学的讲堂，甚至小学和幼儿园的诵经声中。顶级名校如北大、清华、复旦及中山等都面向管理者和企业家开设了自己的国学速成课程，并且都报出了天价学费；而一些小学校也翻出了尘封已久的《三字经》、《弟子规》之类蒙学读物，在全球化声浪甚嚣尘上的今天大声诵读起来。这一切无不昭示着今日之中国人对传统文化复归的热情。

实在来说，我们都是中国人，都在中国的土地上与同我们一样喝着长江黄河水、流着中国血的同胞或筹划、或协作、或竞争着种种事情；当我们在寻找某种问题的原因或答案时，我们总会不由自主地将目光投向历史、投向我们曾经拥有过的那些典籍，因为那毕竟是滋养了世世代代中国人的文化和传统。说它好也罢，说它坏也罢，它都是你无法躲开的东西，我们必得从它当中生发出新的动力和方法。

中国经济的高速增长使国人开始重新思考我们古老文化的常新动力，新一轮的国学复兴即缘发于此。而管理者和企业家也越来越清楚地认识到，在中国做管理完全照搬西方那一套是绝然行不通的，而是要像共产党那样将“马克思主义的普遍真理同中国革命的具体实践相结合”，因为我们是在中国做事情、办企业。国人的举手投足、言谈举止无不深深打上中国式的印迹，那是多年的文化积淀形成的——你想躲都躲不开！我们必以相应的中国式应对这种中国式，才会取得事半功倍之效果；连“洋人”们都知道要进行本土化经营，并且在某些程度上比我们做得还好。

如果我们深翻老祖宗留下来的国学宝库，就会发现这中间儒家的东西占了很大的比例。因为中国历来的统治者都是讲究“外儒内法”的，那对外的儒家一直是大讲特讲的，并以此作为科举考试、选拔官吏的主要依据。自打汉武帝定下“罢黜百家、独尊儒术”的基本国策后，儒家就成了正统的意识形态，被



其后的历代统治者一路高捧着直到现在，致使国人不知不觉地全都被打上许多儒家烙印。我们现在来检视这些烙印，发现许多东西即便在现代也还是光辉闪闪的。德国的大社会学家麦克斯－韦伯研究西方资本主义兴起时，曾得出一个著名结论，即认为资本主义之所以在西方得以长足发展，全在于基督教中的清教徒有一股子“兢兢业业、克勤克俭、顽强进取”的精神。我们用韦伯的结论反观中国的儒家传统，发现这正是儒家所一贯强调的，这也正是儒家伦理能为现代企业所用的地方。儒家的讲求集体主义、尊卑有序、进取入世、自我克制、孝悌之道，以及“仁、义、礼、智、信”，“中庸之道”，“忠恕之道”等，对于当前的管理者和企业家构建自身企业的企业文化都仍具有很大的借鉴和启发作用。

存在于传统及文化深处的中国式管理的那些方法与思路，在今天的现实背景下有多少还在起作用，这是我们在写作此书时经常要追问的问题。诚如前文已有论及的那样，传统总是通过现实顽强地表现自己，并且总是在当事人没有意识到的情况下发生作用。另外，作为中国人，无论他的企业做得多大，中华文化深处的东西总要在他的身上发挥作用；我们观察到，李嘉诚的言论总是不自觉地打上中国文化的烙印，而据说张瑞敏最爱读的书也是老子的《道德经》。在中国千百年的历史中发挥作用的那些方法和实践，到今天有哪些是值得继承的？又有哪些是必须批判和加以扬弃的？这是本书的根本目的所在。毋庸讳言，集权统治如果能有一个英明伟大的君主（英明是指他必须具有处理和解决问题的足够理智，而伟大是指他必须具有最起码的道德良知，这是一切好的管理最基本也是最简单的两条），那实际上也不失为一种很好的管理办法；但是，我们在实践中却失望地观察到，没有几个皇帝同时具有如上提到的最基本的两条，那是必然的人性使然，因为“权力导致腐败，绝对的权力导致绝对的腐败”。

但是，另一方面，我们在历史中又观察到，抛开这个根本性的问题不谈，中国式管理在一些具体问题和事务的处理上，确实有它巧妙和管用的地方，而且有些环节还真的让我们拍案叫绝，不得不佩服老祖宗解决问题的“巧夺天工”。对这一部分，我们当然应该好好地继承并加以发扬光大；而且从被管理者的角度看，那样的处理方法仿佛也特别让他们受用。特别地，一个在根本上讲不通的管理机制，在实践上却能坚持几千年，这一事实就更让我们叫绝，它的延续、它的



存在必然有它合理和成功的地方，这是我们在本书中要深刻挖掘和研讨的地方，也正是本书的目的所在。关于这一点，葛荃说得很清楚：

中国古代的君主政治从本质上看是野蛮的，因为它剥夺了人们的相对独立性和自由思维的权利，专制把人变成奴仆。然而从另一个角度看，中国古代君主政治又包涵着理性，这些政治理性代表着君主政治的历史合理性层面，往往由那些所谓“明君贤臣”体现出来，因之，中国历史虽然战乱频仍，乱政、暴政不绝于书，但毕竟也有“治世”。历史的舞台上固然贪佞充斥，但也时有清官、贤佐、忠良的身影。他们代表着官僚士大夫之中的正人君子，是士人的正面形象。

由于中国从来就没有什么民间组织，所以在写作中国式管理时，我们只能从王朝统治中寻找相关资料，所幸，中国人在千百年的王朝统治中，积累了丰富的管理经验和教训，其成败得失的案例，足以为我们现在进行公司管理及治理时借鉴和参考，而且，诚如我们上文所言，中国人的基本人性及文化背景虽然处在文化昌明的 21 世纪，但其最基本的起决定作用的因素似乎没有太大变化，正是在这个意义上，我们说“管理没有新东西”。所以前世的经验教训就仍有其合理利用的价值，而且有时还非常管用。

一百年前的国父孙中山曾经说过，“世界潮流浩浩荡荡，顺之则昌，逆之则亡”。在全球化的今天，一切传统的、民族的东西无不经受着时代及普世价值的拷问，国学甚至管理也不能例外。让我们谨记一位伟人曾经说过的“取其精华，去其糟粕”，并以“实事求是”的态度，在我们的具体管理实践中加以“具体情况具体分析”吧。

作 者

国学管理思想篇

第一章 经世致用的儒家管理思想

第一节 儒家智慧在现代企业管理中的应用 / 2

儒家学派概述及其理想管理目标 / 2

儒家代表人物及其著作 / 4

儒家思想的现代应用 / 6

第二节 “内圣外王”的儒家管理主张 / 8

“民贵君轻”的王道管理理念 / 8

德刑兼用的控制管理原则 / 10

选贤任贤的人才测评系统 / 11

第三节 “修齐治平”的儒家管理模式 / 16

“权变中庸”的儒家管理模式 / 16

“人皆有四端”的人性管理模式 / 18

“德治”“仁政”的管理方法 / 19

第二章 “道法自然”的道家管理思想

第一节 道家智慧在现代企业管理中的应用 / 24

道家学派概述及其理想管理目标 / 24

道家代表人物及其著作 / 25

道家思想的现代应用 / 28

第二节 “无为而治”的道家管理主张 / 30

返璞归真，复归于婴儿的自然管理理念 / 30

致虚极，守静笃的领导修为品质 / 32

“不知有之”的隐性控制模式 / 34

第三节 海涵宽容的道家无极管理模式 / 36

曲直随形的无模式管理 / 36

有无相生的无边界组织 / 38

第三章 “法、术、势”的法家管理思想

第一节 法家智慧在现代企业管理中的应用 / 42

法家学派概述及其理想管理目标 / 42

法家代表人物及其著作 / 43

法家思想的现代应用 / 45

第二节 “法”为“天下之程式”的法家管理主张 / 48

刑治主义的功能取向 / 48

“刑无等级”的平等适用性 / 50

礼德为体，刑法为用的管理逻辑 / 51

第三节 执法、抱术、处势的法家管理模式 / 54

因“人情利害”而治的管理原则 / 54

“循名责实”的基本管理途径 / 55

“七术”、“六微”，最有效的治奸术 / 57

法、术、势三位一体的管理体系 / 58

第四章 道、天、地、法、将的兵家管理思想

第一节 兵家智慧在现代企业管理中的应用 / 62

兵家学派概述及其理想管理目标 / 62

兵家代表人物及其著作 / 63

兵家思想的现代应用 / 65

第二节 全胜的兵家管理主张 / 67

道——可能性谋略 / 67

天——时机谋略 / 68

地——杠杆谋略 / 69

法——精湛谋略 / 71

将——领导谋略 / 71

第三节 “杂于利害”的兵家管理模式 / 73

知己知彼的谋略总方针 / 73

奇正相生的变通原则 / 75

“践墨随敌”的调控原则 / 76

善之善者的优选原则 / 77

第五章 其他学派的管理思想

第一节 墨家兼爱、集权管理思想在现代企业中的应用 / 80

尚同，墨家管理思想的根本宗旨 / 80

尚贤、节用，墨家管理思想的两个基本点 / 81

厚德、博术、辩言、不厌不倦的领导素质 / 83

第二节 专注于应用哲学的纵横家管理思想的现代应用 / 86

纵横家思想与《鬼谷子》其书 / 86

《鬼谷子》的纵横捭阖之术在现代管理中的应用 / 87

第三节 “兼儒墨，合名法”的杂家管理思想的现代应用 / 90

杂家思想概述 / 90

《吕氏春秋》中的观人法对现代人力资源管理的启示 / 93

《淮南子》中的激励谋略在现代员工管理中的应用 / 94

国学管理实践篇

第六章 中国式的创业类型

第一节 周王朝苦打苦拼型的主动创业 / 98

四次艰辛迁徙，周王朝于岐定居 / 98

苦打苦拼，为称王造势 / 100

励精图治，艰难夺取天下政权 / 102

第二节 唐王朝的变现型创业 / 104

将社会名声变现为政治资本，家世显赫积累威德 / 104

隐力变现为己能，李渊起兵厚积薄发统一天下 / 105

第三节 金朝的借力型创业 / 108

借战功立国，阿骨打称帝建金 / 108

实现海上之盟，金朝定大局 / 110

借力于外国，假他人之手擒拿天祚帝 / 111

第七章 传统中国的变革模式

第一节 跟进型变革：北魏孝文帝的汉化改革 / 114

制度化跟进，冯太后的仿汉制改革 / 114

全面汉化跟进，孝文帝拓跋宏的去胡化进程 / 115

第二节 超限型变革：北宋王安石变法 / 118

褒贬不一的改革措施 / 118

“走在时代前列”，并非走得越前越好 / 120

第三节 深潜型改革：明代张居正改革 / 122

寻得深度支持，改革工作准备就绪 / 122

全面除弊政，成就“宰相之杰”张居正 / 124

第八章 中国成功领导者的守业模式

第一节 唐王朝的宽泛型守业模式 / 128

宽泛化用人，收罗天下人杰整编精悍智囊团 / 128

内外皆修，唐王朝怀柔宽泛守业成 / 130

第二节 明朝的内向防御型守业模式 / 131

向内防御，明太祖用特务机构控制下属 / 131

陆疆海域齐设防，边关九镇驻藩王 / 133

第三节 清朝的双驱型守业模式 / 136

顺治康熙大力破除满习，满汉一家始见雏形 / 136

乾隆汉化也保持满习，双驱模式发展成熟 / 138

本土化历史的比较，元清两代守业得失谈 / 140

第九章 亡国之君的历史教训

第一节 过度控制：秦二世而亡的教训 / 144

尚法家之术，残酷方法控制大秦 / 144

攻守势变政未变：主动扩张难守业 / 145

第二节 臆断决策：勤勉崇祯的厄运 / 148

主观臆断，崇祯草率行事自毁长城 / 149

刚愎自用，节俭崇祯遭厄运 / 151

第三节 短期投资：隋炀帝的悲剧 / 153

雄才君主作茧自缚，隋炀帝客死扬州 / 153

短期投资引发社会动荡，大隋二世而亡 / 155

第四节 “圈子”政治：元朝的覆灭 / 157

王位之争凸显“圈子矛盾”，亡国已现端倪 / 157

“圈子”势力相互制约，无休止内耗昭示大元气数已尽 / 159

第十章 治国安邦的管理智慧

第一节 中国式的领导表情 / 162

著诚去伪，无欺无隐 / 162

内方外圆，和而不同 / 163

居敬行简，正心修身 / 166

第二节 中国式的权力节奏 / 168

当机立断，进退坚决 / 168

以退为进，以逸待劳 / 170

强弱有序，欲取故予 / 171

第三节 中国式的激励魔方 / 174

义利兼顾，引导明晰 / 174

率身励众，榜样激励 / 176

爱设于先，威立于后 / 177

第四节 中国式的人才战略 / 180

房谋杜断，合理搭配 / 180

能者多权，将能君不御 / 181

见微知著，察人于细 / 182

第五节 中国式的决策艺术 / 184

前馈决策，防患于未然 / 184

收集信息，多闻慎行 / 185

利中取大，害中取小 / 187

国学管理制度篇

第十一章 中央政府的行政管理体制

第一节 秦汉的丞相与三公九卿制 / 190

万石之官：丞相与三公 / 190

九卿，主要的政府官员 / 192

第二节 隋唐的三省六部制与集体宰相制 / 194

三省六部制，严密分工之始 / 194

集体宰相制度，相权走向式微 / 196

九寺五监的基本职能 / 197

第三节 宋代的二府三司制 / 198

二府三司制的基本内容 / 198

二府三司制的弊端 / 199

第四节 明清的内阁六部制 / 201

内阁六部制：中国君权独裁的成熟期 / 201

设立军机处，清朝皇权专制的再度强化 / 203

第十二章 监察制度与控制管理体制

第一节 监察制度的发展与特征 / 206

中国监察制度的萌芽发展 / 206

中国监察制度的特征利弊 / 208

第二节 御史制度的确立与演变 / 211

秦汉御史制度的设置与控制作用 / 211

隋唐御史制度的完善与变迁 / 212

宋代御史“风闻言事”的盛衰 / 214

明朝为何取消御史制度，设置都察院 / 215

清朝的密折奏事，“风闻言事”的极端化 / 217

第三节 谏官与封驳制度的设立与作用 / 219

谏官，帮你控制你自己 / 219

封驳制度：宽阔胸襟的衍生物 / 221

第十三章 任吏与考核制度

第一节 传统选拔方式 / 224

先秦的世卿世禄制 / 224

由曹魏政权开始的九品中正制 / 225

从隋唐开始的科举制 / 227

第二节 考核奖惩制度 / 230

官员的考核内容与标准 / 230

官员的考核方式 / 231

官员的考核与奖惩 / 234

传统考核制度的效用与局限 / 236

第十四章 地方行政管理制度

第一节 地方行政制度的由来：从分土而治到分民而治 / 240

“天下一国一家”的封建制 / 240

由先秦而始的郡县制 / 241

第二节 历代地方行政组织变革：上下相维，轻重相制 / 243

行政区划与地方行政组织层级的三次循环 / 243

地方行政组织变迁的基本特点 / 249

第三节 少数民族地区的特殊行政管理制度 / 251

秦汉时的道 / 251

唐宋时的羁縻州郡 / 251

明清的土司制度及改土归流行动 / 253

附录 中国古代管理高手经验谈 / 255

参考文献 / 270



国学管理思想篇

第一章 经世致用的儒家管理思想

儒家思想的重要来源是周代以前的文物典章制度，其中记录着从传说中的尧、舜、禹三圣王到夏、商、周三朝代的治理国家的经验教训。因此，儒家思想从一开始就与管理活动结下了不解之缘。儒家管理智慧主要有以下内容：

第一，“为政以德”的管理方式。突出管理活动中的价值取向，重视领导者以身作则的引导作用，兼顾宽严并济的控制手段。

第二，“修己安人”的领导方式。从“修己”——管理者的自我管理，到“安人”——对管理人员的管理，再到“安百姓”——满足民众的需求，循序渐进，融为一体。

第三，“义利合一”的经营方式。主张“义以生利”、“见利思义”、“取之有义”、“先义后利”、“义利合一”，力图解决“义”与“利”二者之间的矛盾，把精神价值与物质价值融合起来，统一起来。

——黎红雷 中山大学中外管理研究中心主任



第一节 儒家智慧在现代企业管理中的应用

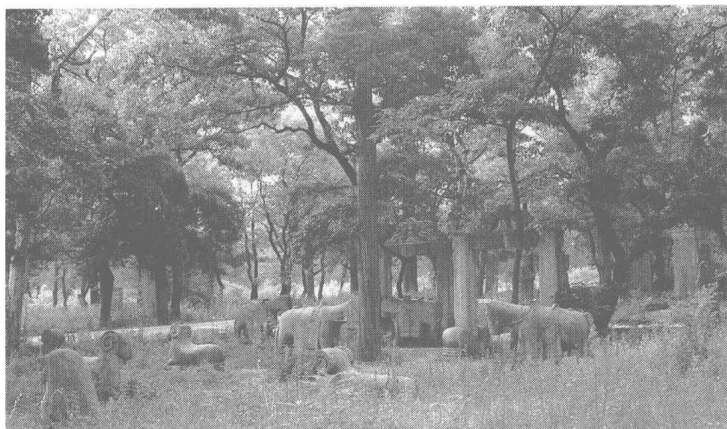
儒家学派概述及其理想管理目标

儒家是中华文化的主体,《汉书·艺文志》将其列为“九流”之首。据胡适等学者的考证,最早的儒是指殷商遗民中那些具有专门知识技能的特殊阶层,他们穿戴殷商古衣冠,习行殷商古礼,在政治上依附于新的周统治者,在文化上“先进于礼乐”,成为古代文化的主要传授者。所以许慎《说文解字》称:“儒,柔也,术士之称。”而据郭沫若考证,“儒”本是鄙称,儒家这一称号,也不是孔子自家封号,而应是墨家对孔子这一学派的称呼。总之,正是孔子于“学术下移”、私学勃兴的春秋晚期,创建了以“道德仁义”为宗旨、以“礼乐正名”为特色的思想体系,使得儒由术士的泛称成为一个独立的思想学派。

虽然自孔子开创儒家学派之时,即已确立其基本文化内涵与思想倾向——“游文于六经之中,留意于仁义之际,祖叙尧、舜,宪章文、武,宗师仲尼,以重其言,于道为最高。”(《汉书·艺文志》)——但伴随着几千年的中国历史,儒家思想一直在进行着漫长的自我丰富与自我完善。

战国时,由于师承关系的不同及其他学派的影响,“儒分为八”,重要的有孟子和荀子两派。孟子代表了儒家中的理想主义一派,而荀子则是儒家现实主义一派的代表。儒家的这种内部分化显然使儒家思想更趋深化与丰富。

汉武帝的“罢黜百家,独尊儒术”为儒家学说取得了正统地位,此后的儒学思想又在各种不同的历史环境下,从孔子学说中演绎出各种适应当时历史环境的儒家学说来。具体来说,在两汉,有以董仲舒和刘歆等为代表的今古文经学以



孔林

及谶纬之学，它大量汲取了阴阳家、墨家、法家、黄老道家思想；在魏晋，有王弼、何晏以老庄思想解释儒经的玄学；在隋唐，有王通熔“儒、佛、道”三教于一炉的新学以及韩愈等为排佛而倡导的儒家“道统”说；在宋明，有兼取佛道思想的程朱派理学和陆王派的心学；清代前期有汉学、宋学之争，清代中叶以后又有今文经学和古文经学之争。

到五四时期，虽然儒学遭到空前大难，但现代新儒家已经萌发。在一片“打倒孔家店”的声浪中，梁漱溟挺身而出为孔子辩护，举起了儒学复兴的旗帜，成为新儒家的前驱人物。从那时到现在的几十年当中，以复兴儒家为志业者大有人在：梁漱溟、熊十力、贺麟、张君勱、钱穆、冯友兰等人可为一阶梯，牟宗三、徐复观、唐君毅、方东美等人又可为一阶梯，杜维明、刘述先等又为一阶梯……可以说，现代新儒学已成为 21 世纪中国的重要思潮，正在为现代化的中国发挥着其始终如一的经世之用。

儒家所憧憬和企求的理想社会，是一个安定、和谐与统一的治平之世。从孔子的天下归仁、近悦远来、“四海之内皆兄弟”，孟子的政治清明、君民同乐、百姓“亲睦”，到荀子的上下协调、“群居和一”、“四海之内若一家”等等，无不勾画出一幅社会稳定和谐的美妙蓝图。为了达到这样的理想管理目标，儒家力倡在“人性可塑”的基础上，以修己之学的“仁”、治人之学的“礼”为支柱，以“中庸”为实践方法，以“和”为总则，通过修己安人达到内圣外王的社会实践。