

传统文化与现代化丛书

中国传统管理思想的 现代价值

周桂钿 邓习行 著



传统文化与现代化丛书

中国传统管理思想的 现代价值

周桂钿 邓习行 著

中国人民大学出版社

(京) 新登字 156 号

中国传统管理思想的现代价值

周桂钊 邓习行 著

出版者：中国人民大学出版社

发行者：中国人民大学出版社

(北京海淀路 39 号 邮码 100872)

印刷者：北京市丰台区丰华印刷厂

经销者：新华书店总店北京发行所

开 本：787×1092 毫米 32 开

字 数：144 000

印 张：6.75 插页 2

版 次：1993 年 6 月第 1 版

印 次：1993 年 6 月第 1 次印刷

册 数：1—2 000

书 号：ISBN7-300-01582-4/I·107

定 价：4.10 元

“传统文化与现代文化丛书”序

文化，是当今人们普遍关注并展开论争的一个热点。

人类面对着由其“有意识的生命活动”所决定的文化环境。文化是人类实践活动的产物，又反过来制约着人类的行为。人类生存、发展的过程，同时就是创造文化、选择文化的过程。人类从来没有像今天这样强烈地关心自己的生存与发展；作为个体的人，伴随着“自意识”的觉醒，也愈来愈关心自己的行为。因此，人们以空前的热诚来思考和探索文化问题。

我们正处在一个大变革的时代。20世纪科学技术的突飞猛进，迅速地改变着人类的社会生活和生存方式；世界范围内的文化交流，冲开了民族壁垒，打破了人们封闭的心态和狭窄的视野；改变的潮流，在世界各地掀起；社会主义中国，正在进行着深刻、宏伟的改革实践，中华民族进入了伟大的振兴时代。社会的变革，不可避免地反映到文化问题上来。一方面，变革必然要求人们进行观念形态的转变，思维方式的转换，行为模式的转化，一句话，我们的时代要求有与改革相适应的新文化。另一方面，在人类社会形成的过程中历史地产生出来、作为传统留存下来的文化，既有与改革相适应的成分，也有与改革相抵牾的因素。于是，便引发出了传统文化与现代文化的冲突与交融。在这里，存在着文化的稳定

性与可变性、继承与革新的辩证关系。继承中华民族的优秀传统文化，吸取与借鉴各国、各民族的有益的文化成分，建构现代社会主义的新文化，借以推进我们的改革、开放，加速实现我国的现代化，是伟大时代赋予我们的历史使命。

为了探究中国传统文化与现代化的关系，追寻中国传统文化与现代文化的结合点，我们编辑出版了“传统文化与现代文化”丛书。丛书的选题，或以宏观的视野，对传统文化与现代文化的沟通、冲突、结合，作纵向与横向的探索；或以微观的视角，从某个侧面例如人生成长、人际关系、两性关系、民族性格、民俗民风、婚姻家庭、人才开发、思维方式等等，来研究传统文化与现代文化的冲突与结合问题。

丛书力求联系现代化建设时期的社会实际，通过学术性的探讨，能在一定程度上回答现实生活所提出的问题。同时，也力求做到学术性、知识性与可读性的有机结合，使之适合于高中文化程度以上的广大读者阅读。

丛书本着“百花齐放、百家争鸣”的方针，提倡撰稿人大胆进行探索，提出自己的独到见解。

“人、文化、社会”是一个整体，我们每一个人都处在这个系统之中，文化无所不在，谁也离不开文化。我们期待广大读者，同我们一起来思考与探索文化问题。我们希望这套丛书得到你的喜爱，于你热诚地思索文化问题有所启迪！

“传统文化与现代文化丛书”编委会

1988年6月15日

目 录

绪 论	1
第一章 儒家的修、齐、治、平与现代管理学	7
一 管理者的个人素质	7
二 人性论——管理的理论依据	11
三 重义轻利——管理的基本原则	15
四 执经用权，先立后权——管理的原则性与 灵活性	27
五 任人唯亲与任人唯贤——现代管理的用人 方针	35
六 制礼作乐，人和为贵——管理的调控机制	40
七 大同理想——管理的最终目标	46
第二章 道家“无为”在现代管理中的运用	54
一 无为是道家管理的最高原则	55
二 以弱胜强是道家管理的策略	59
三 黄老道家的“无为而治”	68
四 黄老之学集大成——《淮南子》	76
五 司马迁“因之”论	80
第三章 法家与现代宏观经济调控	86
一 法家的渊源与流派	86
二 商鞅学派经济管理思想的核心——农战论	90

三	韩非经济管理思想的重要内容——重本抑末论的形成	98
四	齐法家的经济管理思想——富国富民论	103
五	齐法家和秦晋法家经济管理思想的异同	109
第四章	墨家管理思想的现代启示	112
一	墨家学派的创始人墨翟	112
二	人际关系管理思想——兼相爱，交相利	113
三	人事管理思想——尚贤	115
四	行政管理思想——尚同	117
五	生产管理思想——赖其力，强从事	119
六	消费管理思想——节用	122
第五章	兵家与现代经营管理	125
一	《孙子兵法》与现代商战	125
二	《孙子兵法》与企业经营战略	131
三	《孙子兵法》与市场竞争策略	134
四	《孙子兵法》与企业家素质	136
五	《吴子》与企业用人之道	142
第六章	商家与现代经营之道	145
一	先秦百家中被遗忘的商家	145
二	范蠡的“积著之理”	147
三	白圭的“治生之学”	152
四	其他商家的经营之道	157
第七章	轻重家与现代国民经济管理	160
一	轻重、轻重论、轻重家	160
二	《管子》轻重诸篇概述	161
三	轻重之势——经济管理的目标	163

四	轻重之学——经济管理的理论指导·····	172
五	轻重之术——经济管理的措施、方法·····	177
六	西汉武帝时期的轻重实践·····	188
七	桑弘羊的轻重理论·····	197
后记·····		207

绪 论

中国经常要向外国学习，外国也经常要向中国学习。这本来是很正常的双向交流。有些人却以为什么都是外国的好，认为只有我们需要向外国学习，却不知道外国也在向中国学习。就说管理吧，外国创造了一种又一种的管理学，似乎中国压根儿就没有管理学。因此，这些人认为要学管理学，只有向外国学习的一条途径。

中国古代有极为丰富而成功的管理经验。西周时代，周公用封建制来管理天下。“普天之下，莫非王土，率土之滨，莫非王臣。”（《诗经·小雅·谷风之什·北山》）这么大的“王土”，这么多的“王臣”，如何管理呢？周公用分片包干的办法分给亲属和功臣去管理。这种办法维持了数百年的周朝统治。秦始皇把天下分为36郡，郡下又分若干县，由皇帝委派郡守、县令，去实行管理，这种郡县制的管理方法沿用了2000多年。秦始皇时代，大兴土木，建成许多大工程，如长城、阿房宫、骊山墓、通往天下的栈道。这里也反映了当时高超的管理水平。西汉时代，当公元元年的平帝时代，有郡、国103个，县1314个，道32个，侯国241个。东西9000多里，南北13000多里，民户超过1000万户，人口为59594978人。土地约为法国的5倍，人口也比现在的法国人口多（法国人口约为5200多万）。在约两千年前对这么广阔

的领域和如此众多的人口实行大一统的中央集权统治，没有一套极为高超的管理水平，那是不可想象的。西汉政府不仅实行政治管理和军事管理，还通过对金融的控制来调节市场，控制关系国计民生的经济命脉和粮、铁、盐、酒等行业，形成全国的经济调控系统。从那时起，中国历代都有统治如此大国的管理经验。

至于管理思想，在中国也是极为丰富的。春秋时代的《孙子兵法》就是军事管理学的最早专著，至今还闪耀着智慧的光辉。记述孔子及其学生言行的《论语》被称为政治管理学专著，宋朝宰相赵普以“半部《论语》治天下”。（《老子》）一书被称为“南面之术”（君王统治方法，即国家管理学）的教科书。中国古有“学而优则仕”的说法。学习为了当官，当官就是从事管理，所以中国管理学相当普及。辛弃疾曾经感叹道：“却将万字平戎策，换取东家种树书”（《鹧鸪天》）。这个“平戎策”实际上就是管理学，虽然写了许多，却用不上，因为会“平戎策”的人供过于求。

现代世界上公认日本是企业管理的成功者，西方有的国家请日本人帮助提高管理水平。而日本企业界一忽儿兴起《孙子兵法》热，一忽儿又兴起《三国演义》热，一忽儿又热到《菜根谭》上。这些可都是中国货。西方人到日本取经，取走的多是中国货。中国人也到日本取经，得到的也是出口转内销的中国货。

中国古代有许多成功的管理经验，又有丰富的管理思想。从先秦到汉代，中国已经建立起系统的管理理论。从那时以后，全国管理的总格局（郡县制）基本上没有大的变化，只有一些局部作了修正或调整。所以，我们研究中国古代管理

思想，只研究先秦到汉代部分，就基本上反映中国传统管理的主要内容。

先秦到汉代的诸子百家都有自己的一套管理思想。我们选择儒家、黄老道家、法家、墨家、兵家、商家、轻重家等七家作一下重点详细论述。这七家的管理思想对现代管理都有借鉴作用，也都可以丰富现代管理学。儒家讲修身为本，特别重视管理者的个人素质（包括道德与能力，更重视道德方面）。道家讲“无为而治”，强调顺其自然。法家以法治国，与现代西方法治国家的管理颇相似。墨家“尚贤”、“尚同”反映了社会下层人们的愿望和要求。兵家的军事管理原则也适用于现代经济竞争。商家的成功经验对现代经营管理有许多启迪，大有参考价值。轻重家则是两千年前的官商，是现代国营企业管理的极好借鉴，其中还有国家财政、金融、市场与国营企业的各种调控关系的理论。这些说明中国传统管理思想与现代管理学有相通之处。

中国传统管理思想都有什么特点呢？这就要在与西方现代管理学的比较中显示出来。

西方已有许多管理学，主要包括搜集和处理信息、预测、决策、组织实施、控制、激励和协调、应变。系统论出来以后，许多人已将管理作为一个系统来考虑。用西方的管理学来衡量中国古代的传统管理思想，似乎都是零星的闪光，没有管理学的思想体系。没有管理学，怎么会在两千年以前就有那么高的管理水平呢？实际上，中国古代不是没有管理学的思想体系，而是有更加高层的宏观管理思想体系，这种管理学在人生观中只是一个环节。在这样思想体系中，西方管理学只是其中的一个局部，而西方对这种局部有细致的研究，

中国对此只有比较模糊的描述。局部比较，西方优于中国，总体比较，中国优于西方。西方从局部开始，逐渐发现与外界的各种联系，向外扩大，向宏观发展。中国从全局开始，逐步加深对各个局部的分析研究，向局部深入。像两列火车相对行进，它们正在逐步接近、靠拢。在这种意义上说，中国传统的管理思想第一个特点就是全局性、宏观性。

西方管理学比较着重于企业管理，一个行业、一个公司、一个商店、工厂，如何管理？中国古代基本上没有这方面的专门研究。中国特别强调要学会治理天下，治理天下却要从自身做起，自身还首先重视道德修养，然后才是生产技能、谋略和其他的才能。所以儒家强调正心诚意、修身齐家、治国平天下。从自身道德修养做起，最高目标是治理天下，中间分几个层次，管理的范围逐渐扩大，管理的层次也不断提高。从强调自身的道德方面讲，中国传统管理重视“主体道德性”，从小到自身、大到天下来讲，中国传统管理思想有“普遍通用性”。

从整个思维方式来看，西方重竞争，中国重协调。协调，主要是协调各种人事关系，也就是比较重视伦理型，所以，中国哲学也被称为伦理型哲学，管理学也带有浓厚的伦理色彩。例如，管理者要以身作则，起示范作用，要发展教育，提高每个人的文化修养和顾全大局的意识，要培养伸张正义、抑制私欲的义利观。然后，量才任用，各得其所。不采取西方优胜劣汰的方法。现在许多单位搞优化组合，阻力很大。有的管理者利用优化的机会把亲者“优”进来，把疏的、敢提意见的能人“化”出去。这自然是不合理的。但这是中国传统的“亲亲”观念。另一种情况是兼爱观念，不能使“劣”者

成为时代的弃儿。这些人虽然在某一方面“劣”一些，而在另外方面也许还有长处，可以加以利用。不是淘汰的问题，而是适当安排的问题。圣人无弃才，要做到“人尽其才，物尽其用”。从此可见，中国传统管理是“协调型”的。直至今日，发奖金吃大锅饭还相当严重，有的地方搞平均奖，人人有份，有的轮流评奖，今年奖你，明年奖我，皇帝轮流做，明年到我家。枪打出头鸟，就是这种“协调型”思想的消极反映。协调，更符合“博爱”、“人道主义”原则。

中国古代没有专门的“管理学”专著，都是在论述人生观、社会观、兵法之类大问题中，涉及到管理学的重要原则。有的只是论述教育、人才等问题，给管理者以启迪。例如《论语》讲的是人伦问题，赵普却可以用其半部来治理天下。从这一点上说，中国传统管理有“间接性”特点。

西方竞争型的管理思想有一项目标，发展自己，挤垮对手，独占市场，谋取暴利。用这种思想指导国家管理，就是殖民主义、帝国主义。中国协调型的管理思想有一条最崇高的目标，就是天下为公，世界大同，让一切弱者，包括矜、寡、孤、独和残疾者都能幸福地生活下去。明朝郑和率领的浩浩荡荡的船队下西洋，与沿岸各国人民进行了友好的交往，却没有开辟什么殖民地，似乎只是毫无意义的政治游行。这是西方殖民主义以及崇拜殖民主义的人们所不能理解的，实际上这就是中国传统管理的理想目标的一点体现。西方社会主义者批判殖民主义、帝国主义时也阐述了类似的思想，在这一点上，东西方也有接近的趋势。

总之，中国传统管理思想有许多特点，可以补西方管理学的不足。现在，我们研究这些问题，就是期望从中国传统

管理思想中寻出各种合理的因素，与现代西方管理学相结合，形成现代中国所特有的管理学，以加强我国各方面的科学管理，同时发展一般管理学，使中国的灿烂文化汇入世界文化，丰富世界文化。

揭示中国传统管理思想的现代价值，就是本书写作的宗旨。中国传统管理思想极为丰富，其现代价值也难以尽述，拙著不能道其万一，只是抛砖引玉，希望引起思想界、企业界的注意，让大家共同开发这个无穷的宝藏。

第一章 儒家的修、齐、治、平与现代管理学

《大学》中的所谓修身、齐家、治国、平天下，是儒家管理思想的纲领。如果说这个管理思想有什么特点，那就是由近及远，由小到大，最根本的是从自身修养做起，不可谓不切近，目标是平天下，不可谓不高远。

一 管理者的个人素质

《大学》说：“自天子以至于庶人，一是皆以修身为本。其本乱而末治者，否矣。”每人都要以修身作为根本，修身没有弄好，想做好管理别人的工作，是完全不可能的。

孔子说：“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从。”又说：“苟正其身矣，于从政乎何有？不能正其身，如正人何？”（《论语·子路》）如果自身行为都端正，不要下命令，人民也会去办事，那么管理政事还有什么困难呢？如果自身不端正，却要纠正别人，即使下命令，人民也不会服从，还怎么能够管理政事呢？这就是所谓“修身为本”。自身道德修养是从政的根本。也就是说，管理者的素质是实行管理的首要条件。

这些素质包含哪些内容呢？孔子所讲的君子的道德都属于这些内容。内容相当丰富。如说：

君子食无求饱，居无求安。（《学而》）

君子不器。（《为政》）

君子怀德。（《里仁》）

君子喻于义。（《里仁》）

文质彬彬，然后君子。（《雍也》）

君子博学于文，约之以礼。（同上）

君子坦荡荡。（《述而》）

君子笃于亲。（《泰伯》）

君子道者三，我无能焉：仁者不忧，

知者不惑，勇者不惧。（《宪问》）

君子义以为质，礼以行之，孙以出之，信以成之。

（《卫灵公》）

后来，儒家概括出五种最重要最常用的道德：仁、义、礼、智、信，合称“五常”。

仁者爱人，对别人要爱。在西周宗亲为主要的时代，主要是亲亲，与自己有血缘关系的亲人亲近，也就是说，仁，主要是爱亲人，爱自己的父母兄弟和各种亲戚。所以，孔子的学生有子说：“孝弟也者，其为仁之本与！”（《学而》）仁的最根本的内容是孝弟。孝是尊敬父母，弟是尊敬兄长。孔子将爱作了扩大，不仅爱亲人，还要推及到别人，所以提出“己欲立而立人，己欲达而达人。”（《雍也》）也就是“泛爱众”。子贡说：如果有人“博施于民而能济众”，怎么样？可以算仁人吗？孔子说，何止是仁人？必定是圣人！博施、济众，就是泛爱众的具体内容。博施是给多数人带来好处，济

众指解决民众迫切需要解决的困难。要做好政事管理工作，管理者首先要具备泛爱众的思想，要准备为民众办好事，解决困难，兴利除害。没有这种仁德，或者只想利用管理政事的机会为自己大捞好处，那是很难做好管理工作的，那是不合格的管理者。

义者宜也。宜就是适宜、合理的意思。所谓君子喻于义，就是说君子知道怎么办才合理。见得思义，义然后取。看见有一种好处，或金钱、或荣誉，或其他什么利益，不能随便拿取，要先弄清是合理的就可以取，不合理的就不能取。当官就是为了行义，就是为了推行合理的制度，妥善处理各种关系以及民事纠纷。取不合理的利益，发不义之财，虽然富贵也是可鄙的。管理者靠贪污受贿发财致富的，就是不义的，就是“奸富”。司马迁说：“奸富最下”（《史记·货殖列传》），奸富是最卑鄙的。所以，管理者不应利用掌权之便为自己谋私利，要为民众谋公利，要处理好个人与民众的关系。这也是管理者素质中极为重要的内容。孔子所谓义以为质，就是说管理者要有义的素质或本质。

礼是等级制度。每个人要以礼来约束自己，使自己能按所处的等级说话、举止。维护等级制度就是维护当时社会的安定。破坏当时的等级制度就要导致社会混乱。“礼之用，和为贵。”（《学而》）礼的作用就是协调社会各种关系，使之各安其分，达到和谐统一。“上好礼则民易使也”（《宪问》）。管理者喜欢礼，人民就容易听使唤。如果管理者不按礼办事，随心所欲，那礼就会被破坏，社会就会陷于混乱。管理国家需要礼，管理者的素质也少不了礼。

智，也叫知，主要是知道等级社会中的各种制度以及人