

中国传统管理智慧

宋锦绣 著



国家行政学院出版社

092

3

中国传统管理智慧

宋锦绣 著

国家行政学院出版社

京新登字 323 号

图书在版编目(CIP)数据

中国传统管理智慧/宋锦绣著. —北京:国家行政学院出版社,1998.8

ISBN 7-80140-009-7

I. 中... II. 宋... III. 管理学—中国—古代—选集 IV. CG3-092

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 20606 号

《中国传统管理智慧》

宋 锦 绣 著

*

国家行政学院出版社出版

北京市海淀区厂洼街 11 号(100081)

新华书店北京发行所发行

北京四季青印刷厂印刷

850×1168 毫米 1/32 开本 9.25 印张 220 千字

1998 年 8 月第 1 版 1998 年 8 月第 1 次印刷

印数: 5000 册

ISBN 7-80140-009-7/D·22 定价:18.00 元

目 录

序.....	(1)
--------	-----

和为贵

——孔子的管理智慧	(12)
仁	(14)
“名正言顺”与“和为贵”	(16)
领导行为和领导者	(21)
行仁	(31)
中庸	(36)
孔子与现代管理	(40)

得道多助 失道寡助

——孟子的管理智慧	(44)
道性善	(47)
天时地利不如人和	(49)
君论	(57)
臣道	(60)
求放心	(64)

王道兼霸道

——荀子的管理智慧	(70)
王道兼霸道	(72)
明分使群	(77)
君道	(81)

用人之道	(86)
------------	------

公道

——墨子的管理智慧	(95)
兼爱	(97)
尚贤	(101)
尚同	(107)

使贫者富 富者贫

——商鞅的管理智慧	(115)
人性探索	(116)
强国弱民之道	(118)
利出一孔和贫者富富者贫	(121)
立法明分	(125)

以力服人

——韩非子的管理智慧	(133)
法家总结	(134)
人性自为和君臣对立论	(136)
不养仁爱之心但增威严之势	(141)
臣论	(146)
术论	(153)
法论	(157)
势论	(163)

知己知彼 百战不殆

——孙子的管理智慧	(169)
-----------------	-------

庙算·····	(170)
令之以文 齐之以武·····	(176)
治百万之众如使一人·····	(180)
择人任势和将能君不御·····	(182)
智信仁勇严·····	(184)

无为而治

——老子的管理智慧·····	(188)
冷静的批判者·····	(190)
道·····	(194)
无为而治·····	(198)
“无为”领导者·····	(201)
老子的历史检验·····	(208)

攻心为上

——《战国策》的管理智慧·····	(212)
说服之道·····	(213)
奇货可居——投资分析·····	(217)
马骨千金和礼贤下士·····	(218)
治国和买马、做冠·····	(221)
用人不疑和了解下情·····	(225)

统一之光

——《吕氏春秋》的管理智慧·····	(230)
八观六验·····	(232)
先王之索贤人 无不以也	
——得人问题·····	(234)

防止郁塞	(237)
凡主之立也 生于公	(239)
仁和赏罚	(241)
无为和有为	(244)

中国传统管理的基本范畴

善与恶	(249)
德与力	(254)
人与法	(258)
德与能	(263)
分与和	(266)
分与公	(270)
有与无	(274)
君与臣	(277)
后记	(282)

序

十五大报告指出,有中国特色的社会主义文化,渊源于中华民族五千年文明史,又根植于有中国特色社会主义的实践。发展社会主义文化要坚持以我为主、为我所用的原则。认真借鉴和研究中国传统领导智慧,对于贯彻十五大精神,推进社会主义文化建设,提高现代领导水平,有着重要的现实意义。

—

中国传统领导智慧,源远流长,博大精深,她同人类文明起源同步,经几千年的生长,繁衍和发展,直至“五四”新文化运动,形成了独具特色的思想体系。

春秋战国时代,是中国传统领导智慧构成体系空前繁荣的历史时期。这一历史时期前后持续五百多年。奴隶制生产关系逐渐解体,封建主义生产关系逐渐确立,奴隶制不断被封建制所代替是其典型特征。作为奴隶社会经济基础的“井田制”被鲁国的“初税亩”为标志的新兴封建生产关系(私田)所瓦解,出现了一大批经济暴发户。他们依托经济上的雄厚实力,要求取得政治上的相应地位,周天子的一统天下,也随之瓦解,出现了“礼崩乐坏,天下无道”的局面。经济政治的割据发展到战国,诸侯纷争,列国兼并,形成秦齐楚燕韩赵魏等大国。他们彼此明争暗斗,竞长争高,在自保的同时,争取统一中国的权力。这就是春秋战国,这是一个风云激荡的年代。

春秋战国是一个需要领导也造就领导,需要领导理论也造就领导理论的时代。列国诸侯之间的争夺,是经济、政治实力的较

量,更是领导能力和智慧的竞争。各诸侯国领导者的决策智慧、组织能力、用人技巧,很大程度上决定了在列国争斗中的成败。正是适应了时代的需要,刚刚从社会分工中独立出来的知识分子,奔走四方,游说各地,百家争鸣,为当政者设计治国大略,而对当时和以后影响显著者,有以孔子为代表的儒家,以老子为代表的道家,以韩非为代表的法家和以孙武为代表的兵家。他们的理论分别从不同侧面揭示了领导和管理过程中的规律和本质,构成了一幅五光十色的领导智慧画卷。

儒家倡导以德治国。他们治国理论的著名命题是“和为贵”、“修身、齐家、治国、平天下”。儒家认为社会混乱无序的根源在于人与人之间的对立和冲突。聪明的领导者,应该致力于建设和谐的人际关系。而建设和谐关系的关键,是领导者善于以物质利益满足和人格尊重的方法,完善领导者自身的形象。得道多助,天下归心。儒家十分重视领导者率先垂范、以身作则的作用,强调对被领导者的道德教育,“道之以德,齐之以礼”,认为道德教育比“道之以政,齐之以刑”的法的惩罚作用大得多、好得多。

法家的治国大略是以威严、不可侵犯的法律条令支配下属。法家的著名命题是“以法为教,以吏为师”、“不养仁爱之心,但增威严之势”。法家从人性本恶的前提出发,认为人都是“自为”的,“好爵禄而恶刑罚”,追名逐利,是人的本性,利益是推动领导活动的杠杆。人与人之间,领导和被领导之间,是赤裸裸的利益关系,调节利益关系,制约人求利行为的最有效手段是法律。领导者只要掌握赏和罚这两种手段,即可随心所欲地驾驭百姓,控制社会秩序。

道家的治国方略是“无为而治”。道家认为领导行为,即便是正确的领导行为也并非越多越好,领导行为有一个合理的界限。老子认为,无为就是为,不言就是言,不做就是做,没有就是有,不急就是急;反过来,为就是无为,言就是无言,做就等于没做,急就

等于没有急。他的名言是“上善若水”、“柔弱胜刚强”、“治大国若烹小鲜”。道家的领导理论更偏重于领导艺术。

以孙武为代表的兵家是以兵众管理为对象的。两军相争,生死存亡,使兵众管理具有动人心魄、撼天动地的特色。兵众管理的核心是决策。领导决策稍一失误,便可招致千万人头落地。孙武总结先人的实践和理论,就管理和决策的关系,科学决策的因素和条件,进行了深入的探索,提出了科学决策的理论。孙武的科学决策理论诸如“知己知彼,百战不殆”的著名论题,成为历代兵家必备和社会管理、企业管理的宝贵财富。

先秦诸子的领导理论是相互排斥的。他们从各自的立场观点出发,批判和贬斥他家的理论,以致有同法家有直接关系的“焚书坑儒”和道家的“圣人出,有大伪”、“法令滋章、盗贼多有”的偏颇之词。但领导实践证明,这些领导理论并不矛盾,它们只是从不同角度和立场揭示了领导活动的规律和本质。儒家解决的是领导活动中和谐的人际关系;法家是确立严明有序的领导制度和行为规范;道家的主题是如何做一个聪明理智的领导者,铸造领导者的“大智”和“大勇”;兵家的意义是决策分析。这些理论综合起来,就构成了中国领导理论的体系。

中国领导智慧的各个理论体系和观点之间有着互补的功能,史上称之为“外儒内法”、“阳儒阴法”、“儒道互补”。秦王朝单纯地以法家的以法治国、以力服人之道,扫平诸侯,统一中国,但二世而亡。秦后的领导者从强秦消亡的惨痛教训中认识到,片面依靠强制力量是危险的,必须把法治同德治教化和无为而治结合起来。此后,儒、法、道、兵各家的领导理论共同影响和指导历史领导者,以致有统一多民族的国家,有典型的中国封建社会。历代领导中的有识之士,在领导理论和领导实践的结合比照中,不断提炼和丰富传统的领导理论,出现了许多类似《贞观政要》那样的经典著作。

这些成果随着岁月的延续,形成了一条长流不息的领导智慧之河。

二

几千年前的领导智慧,对今天的领导实践仍然具有现实的指导意义。借鉴和研究传统的领导智慧,是提高现代领导水平的重要途径之一。

领导是率众达标,也即带领群众达到领导目标的社会实践活动。能否率领群众,能否率领群众达到既定的目标,很大程度上取决于领导同群众关系的状况。领导与群众是鱼水关系,还是油水关系、水火关系,直接关系到领导实践活动的成败。中国共产党一直重视同人民群众的关系,将密切联系群众作为不可或缺的光荣传统。这不仅是由中国共产党的性质所决定,也是对领导活动规律的科学概括。那些善于处理同群众关系的领导者才是最有希望成功的领导者。可是也有的领导者却不善于妥善处理领导与群众的关系。他们以为手中有了权力就可以忘乎所以,为所欲为,将自己放在群众的对立面,直至剑拔弩张,水火不容。这怎么能有领导的成功?这些人大大有必要学学孔子的“和为贵”的历史教导。

建立领导与群众的和谐关系的核心内容,是领导能为群众带来实际的利益。孔子说:“博施于民而能济众,必也圣也乎!”孟子说:“人无恒产,则无恒心”,要想得到群众的长期支持和乐纳,就要“制民之产”,给百姓“五亩之宅”、“百亩之田”、“五十者衣帛,七十者食肉”、“乐岁终身饱,凶年免于死亡。”我们共产党是为广大人民群众谋利益的,应该为官一任,造福一方,先天下之忧而忧,后天下之乐而乐,创造一切条件,让百姓过上好日子。这是获得群众支持的先决条件。

为了创造和谐的人际关系,儒家主张领导者要尊重下属。“出

门如见大宾,使民如承大祭”,“天下之达尊三,爵一,齿一,德一”,认为不懂得尊重下属人格,不关心下属利益,让天下人妻离子散、流离失所的当政者,不配领导者的称号,是“独夫”,可以被驱逐打倒。现代领导理论以人为本,确认人是主体,一切以人中心,在领导活动中,营造尊重人、信任人、理解人的文化氛围,使每个人都有充沛的热情和精神去积极地创造。这同两千年前的儒家理论是一脉相承的。

就理论实质而言,儒家是主张以人治国的。儒家认为,人和法相比,人比法更重要,人比法大。他们的名言是“有治人,无治法”。法要靠人去制定、实施,还要靠人加以创造性地发挥运用。应该说,人治理论有其合理性。社会主义现代化建设,关键在党、关键在人。我们应该在人的积极创造性上面多做文章。然而,这并不意味着社会管理可以不要法律。法家的历史贡献在于清醒地看到儒家人治理论的局限性,并充分论证了法治的地位和意义。韩非子认为,社会管理必须规范化、法律化,制定一套人人可以并且必须遵循的规范,领导者依据这些客观的规范去管理。他说,人容易被情绪左右,“其心难知,喜怒难中”、“喜则誉小人,贤不肖俱赏,怒则毁君子,使伯夷与盗跖俱辱”。韩非的结论是“释法术而任心治,尧不能正一国,去规矩而忘意度,奚仲不能成一轮”。韩非还认为,实行法治的关键,是坚持在法律面前人人平等,除了君主本人以外,无论何人犯法,都一律依法处置。“法不阿贵,绳不挠曲”,“赏善不遗匹夫,刑过不避大臣”,“近爱必诛”,造成“使吾法无赦,犹人涧必死”的局面。应该说,法家的法治,同今天的依法治国,在内容、基础等若干方面都是不同的。社会主义的法制,建立在社会主义民主基础之上,同法家的法有着天壤之别。但法家以法治国的基本原则和基本观点今天仍有重要的借鉴作用。社会主义市场经济从一定意义上说就是法制经济,不建立有利于市场完善的法律

体系,就不能保证市场经济的健康发展,有了法律,但有法不依,执法不严,违法不究,不依法办事,不依法行政,社会主义市场经济同样不能健康发展。在一个时期内,社会主义市场经济和法制建设的核心,就是依法治国,真正解决权大于法、情大于法的问题。有了法就一定要执行,树立起法的严肃性和权威性。《韩非子》用大量篇幅论述了侵犯法的权威性的各种途径,诸如“在床”、“在旁”、“兄父”、“养殃”、“民萌”、“流行”、“威强”、“四方”等。学习和研究这些论述,对现代领导者以清醒的头脑把握局势,依法行政,是有启发性的。

领导者经常面对错综复杂的人事关系,如何妥善恰当地处理各种关系,反映领导者的领导艺术、政治智慧,也体现出领导者的政治品格和精神面貌。比如,腐败是领导处理同下属物质利益关系的一种结果。这些领导人依仗各种权力,肆意搜刮剥削,中饱私囊,自以为得计和孰不知最终将自己放在群众的对立面,造成民不畏死“民不畏威”,群众起而反抗的局面,最终是“金玉满堂,莫之能守”(老子语),被下属所抛弃。老子以政治智者的眼光告诫当政者,要正确对待物质利益的诱惑,要有达观的正确态度,要知足、知止、寡欲,在物质利益前,千万不要同下属争夺,要做到“不敢为天下先”、“知足之足常足矣”。

有些领导不善于处理同下属的政治关系,他们将自己做主子,视下属为奴仆,依权仗势,颐指气使,俨然是高高在上的皇帝。这种行为且不说为社会主义领导者的本质所不容,就领导的艺术而言,也是愚蠢之举。老子说,聪明的领导者应有谦卑居下的风范。“圣人之欲上民也,必以其言下之,欲先其民也,必以其身后之”、“江海所以能为百谷王者,以其善下之也”。只有谦卑居下,才能获得下属的归属和支持,获得领导的成功。

领导者经常面对情绪和理性的冲突。老子教导领导者要善于

控制和调养情绪,养成“水式”的性格,避免直来直去,你死我活的刚性解决问题办法。善于以柔克刚,以弱胜强,以无为胜有为,“治大国如烹小鲜”,“善战者,不怒”。

从上面随意择取的例证中可以看出,中国传统领导理论仍有广泛的现实意义。现代领导者学习领导理论无非有三条途径:一是在战争中学习战争,在实践中摸索;二是学习现代西方的领导理论;三是学习中国传统领导理论。前两条途径无疑是重要的,但后一条途径具有更加容易接受和掌握的特点。因为古代领导理论虽然存在了二千多年,也有语言的障碍,但毕竟是同一民族的思想,有着鲜明强烈的民族风格和民族气派,同现代中国人属于同一种思维类型。学习和研究起来,更加容易理解和接受,更容易操作和实施,更易产生领导效果。现代领导者应该在眼睛向外,学习西方领导理论,勇于实践,善于总结领导实践经验的同时,认真学习中国人自己的领导理论,并在实践中使之发扬光大,让古老的理论焕发出新时代的光辉。

事实上,中国传统领导理论的现代继承工作已经有人在做了。最早发掘中国传统管理的现代价值并取得显著成功的是日本。中国传统文化传入日本后,对日本文化产生了广泛而深刻的影响。明治维新之后,日本人有意识地将中国传统领导智慧同西方文明结合起来,以东西方文明的双重优势发展经济,使得日本经济迅速发展起来,并在战后百业凋零的基础上,迅速崛起。人称日本资本主义是儒家资本主义,日本民族为大和民族,“把现代企业建立在算盘和论语基础之上。”日本企业高层领导人员的培训总是把《论语》、《孙子兵法》、《三国演义》作为重要教材,他们从《论语》中学习处理人际关系,从《孙子兵法》中学习决策和战略,从《三国演义》中学习和研究战例。新加坡经济的腾飞,东南亚华人经济集团的兴起,都同中国传统领导理论有着内在的联系。

近现代中国领导人中学习和研究传统领导理论贡献最大者首推毛泽东。毛泽东批注的二十四史文稿反映了毛泽东本人对中国传统领导智慧的精辟见解和创造性发展。毛泽东领导思想同他对中国传统领导智慧的批判继承是分不开的。

近代中国实业家刘国钧、陈嘉庚等曾有意识地从《论语》和《孙子兵法》等著作中寻求启迪和借鉴,并取得了成功。改革开放以来,一大批优秀企业家比较自觉地探索和发挥传统管理理论在经营管理中的作用。如海尔集团总裁张瑞敏就认为,他们在确定企业发展战略,培养职工威武不屈,勇于进取,刚健有为的浩然之气,以及在制定竞争谋略方面,都曾吸取了《论语》、《老子》、《孙子兵法》等著作的优秀思想。适应当代行政、企业、文化等领域领导者学习传统领导智慧的需要,一批诸如《三国演义与企业管理》、《孙子兵法与企业管理》的著作应运而生,一个学习和研究传统领导理论的热潮正在到来。

这是一个良好的开端。

三

中国传统领导智慧是先人留给我们的宝贵遗产,我们要万分珍惜,善加运用,以服务于社会主义现代化建设。

我们要以科学态度对待先人的遗产。千万年的文明史发展到今天,尤其是经过“文化大革命”那样的文明劫难之后,现代中国人对文化遗产的态度已经比较理智和清醒了。不能以历史虚无主义的轻蔑态度无视先人的成就,将几千年文明一棍子打死,彻底否定,也不能象国粹主义那样不加具体分析地全盘接受。科学的态度还是那句老话,批判地继承,去其糟粕,吸取精华;去粗取精,去伪存真;古为今用,推陈出新。

由于历史和实践的局限,中国传统领导智慧,就其思想体系而言,其局限和弊端是十分明显的。儒家的“和为贵”理论,强调整体利益和价值,但对做为整体组成部分的个体地位和价值却关注不足。虽然孔子和孟子时代并未否认个体意义,孔子本人也主张父慈子孝、君仁臣忠、兄良弟悌的对等关系,但其和谐理论的主旨是个体服从整体,“克己复礼”。甚至主张为维护上下级等级关系,下属应该去掉是非界限,舍弃原则。这一思想倾向,经汉代董仲舒的肆意推演,发展成为“三纲”,至宋明衍变成“存天理,灭人欲”、“饿死事小,失节是大”等扼杀人的聪明才智和创造性的教条,导致社会管理失序的沉痛悲剧。中华民族的成功在于整体和谐,危机和困难也在整体和谐。这一悲剧使我们清醒地认识到,处理好管理和谐同发展每一个社会成员的创造潜力的关系的重要性。学习和研究儒家领导理论,就是要以科学态度正确地总结这一历史,避免重蹈历史的覆辙。

法家的以法治国,是以封建地主阶级的专制统治为归依的,法家人物素以刻薄寡恩而称著于世。出于维护专制统治的目的,法家甚至为当政者设计了诸如暗杀、绑架等非法手段。法家认为,只要达到驾驭群臣的目的,完全不必选择手段。只要翻开《韩非子》、《商君书》等法家著作,会发现其间的诸多思想和手段,同社会主义领导者的行为是格格不入的。尤其需要指出的,韩非子主张“法不阿贵,绳不挠曲”,法律面前人人平等,但有一个人是例外的,那就是君主本人。韩非的平等,只是天下所有人在他君主面前的平等,因为都是他的子民。现代社会的法制是同社会主义民主联为一体的,是以民主为基础的,是实现民主意志的手段,这与法家法治理论,以君主意志为基础有着本质的区别。同时,法家片面依仗严刑峻法统御天下,全盘否定儒家的以德服人,以为有了强制性的权力,就可以为所欲为,横行霸道。历史做出了公平的裁决。秦王朝

二世而亡,从未被瞧在眼里的陈胜、吴广这样的小民,振臂一呼,竟然天下云集而响应,那么骄横不可一世的秦王朝顷刻瓦解。这证明一个道理,民心不可违,水可载舟,亦可覆舟。权力性影响力与非权力性影响力,应该相互配合,相互补充,不可偏废,执其一端。这些足以提醒我们,学习和研究传统领导智慧,一定要以科学的态度,冷静的理智,实事求是地分析和对待。

历史长河长流不息,永远不会停留,传统领导理论应该发展和完善。事实上,中国传统领导智慧自先秦时期形成体系之后,在以后的漫长时期里,一直在丰富和发展。由于历史条件,实践生活等诸多限制,传统领导理论的历史发展虽经许多年代,但其发展一直是局部的、非本质性的。现代社会的实践和认识条件,同过去比已经发生天翻地覆的变化,尤其是网络技术的出现,信息交流以前所未有的速度和规模影响推动精神文化的发展。这就使得现代人能够大跨度、多方位、定性和定量相结合地提升传统的领导理论。孙武讲决策,提出了一系列经典命题,“知己知彼,百战不殆”、“用间”、“庙算”等等,但孙武的决策理论无论如何高超,也只是一种经验决策。现代社会只满足于经验决策已经不够,管理理论研究和领导实践提出了许多科学决策的理论和技術,将现代决策理论与技术同传统决策的原则和理论有机地结合起来,便是对传统理论的发展。当然,这种结合是再创造的过程,绝不意味着机械地拼凑,简单地组合,而是用时代发展的新成果去发展先人的东西,使传统和现代的两种文明放出更加耀眼的光彩。

科学地继承、创造性地发展先人的领导理论,必须有正确的依据和标准。这就是实践。抛弃什么,继承什么,发展什么,怎么发展,一切都取决于实践需要。马克思主义认为,实践是真理的源泉,也是一切真理的检验标准和发展动力。理论是灰色的,实践之树常青。人类要生存,就必须改造自然和社会。这就是实践。而