



管

从汉字的字义看，人们把中空而贯通的圆柱称为“管”，引申有规范、控制、约束等意思；人们把玉石的条纹称为“理”，引申有处置、引导、整治等意思。管和理，词意相近，从不同的侧面反映了一种社会活动，即是管理。

庄公请教曹刿为何三通鼓才出击？曹刿解释说，第一次战鼓，士气最旺，如猛虎下山，故千万不可攔其锋。第二次鼓响，碰不到对阵厮杀，士气就开始松懈，斗志也逐渐下降。到了第三次擂鼓，战士精力已经疲惫，战斗力也减少了大半。所以我乘敌人三通鼓罢，出其不意，一鼓作气，以新羁之马，攻疲乏之兵，自然能够取胜。

理

史

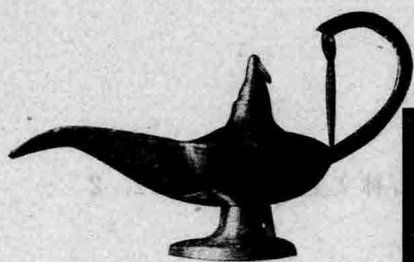
纣王的残暴，吓坏了他的哥哥微子启和大臣箕子，微子启因为怕纣王杀害他，偷偷和太师、少师逃跑了。箕子也装疯卖傻，带着本族人逃了。忠臣良将的纷纷出逃，使民心大为丧失。公元前1066年，周武王率兵讨伐商纣王。纣王走投无路，只好穿上挂满了珠宝玉器的礼服，跑到鹿台之上，点了一把火，自焚而死。

鉴

墨子认为，治国安民，要靠“尚贤、尚同、节用、节葬、非乐、非命、尊天、事鬼、兼爱、非攻”，而“尚贤”是首要和根本的。他为由下层涌现出来的，经过苦难锤炼而成的人才，大声疾呼，认为这些人洞悉民情，才真正有决心，有能力，使天下兼爱、和平。

【卷二】

柴森林 刘恩化 主编
吉林文史出版社



管

理

史

鉴

【卷二】

柴森林 刘恩化 主编
吉林文史出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理史鉴/柴森林, 刘恩化主编. —长春: 吉林文史出版社, 1992. 2
(2007. 7 重印)

ISBN 978-7-80528-400-2

I. 管... II. ①柴... ②刘... III. 管理学—思想史—中国—古代—通俗读物 IV. C93-092

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 081122 号

Guanli Shijian

管理史鉴 (二卷)

柴森林 刘恩化 主编

责任编辑: 于永玉 张雪霜

封面设计: 大象设计

吉林文史出版社出版发行 640mm×920mm 16 开本 12.5 印张 145 千字

(长春市人民大街 4646 号) 1992 年 2 月第 1 版 2007 年 9 月第 2 次印刷

北京铁建印刷厂 印数: 4 500—5 500 册 全套定价: 210.00 元

ISBN 978-7-80528-400-2

目 录

十四 叶适人才管理的见解 (1)

他认为科举考试是选拔人才的主要途径，在肯定这项制度的同时，提出三条改进的具体建议：第一，考试内容不应单考诗词歌赋，更主要的是考核士人对安邦治国的创见和能力。第二，选拔士人不要只看他“力足以勉强于三日课试之文”。更要重视他的抱负、气节和才干。第三，要改变过去按地区“百人解一”的旧例。

十五 唐甄的人才思想 (3)

唐甄充分认识到，君王具有至高无上的权力，他对于一个国家贤才的任用与罢免起着决定的作用。因此“唯君先正其身以为天下表。”如果君主昏聩，国内虽有大才良法，必不成治，而君主明慧，即使只有一般的人才，也可以把国家治理好。

十六 刘铭传在台湾开发人才 (6)

他提出了新的察举选用人才和培养人才的方法。其一，是以优厚的待遇聘请教师。给台湾省培育新式人才。其二，在选拔人才方面，不计门户、地域、广为招聘，唯才是举。其三，清朝官吏往往歧视所谓“生番”，即台湾高山族人民。刘铭传则力主“抚番”，以团结一切力

量，建设和保卫台湾。

十七 张兆栋公正对待属员 (9)

有一天，秀水的沈玮宝因治水工程事到抚院来见丁日昌，语出不逊，丁便呵斥起来，沈玮宝资历虽浅，却反唇相抵，据理力争。丁大怒，拍案摔碎茶碗。最后，沈干脆把官帽摘下往桌上一放，说了声悉听弹劾，便径自走出。丁恼羞成怒，差人把沈扣住，又派人去叫张兆栋，声言非杀沈不可。

十八 康有为的用人思想 (11)

他反复强调指出：甲午战争以后，民族危机深重，中国“急宜及时发愤，革旧图新”实行变法自强。而“变法之道万千，而莫急于得人才。”一个国家的强弱与人才的多少，有密切的关系。“才智之民多，则国强，才智之士少，则国弱。”

卷五 行政指挥篇 (15)

一 秦穆公好言抚败将 (16)

他亲自出城迎接三位败将，对着军队哭着说：“孤之过也，大夫何罪？且吾不以一眚掩大德。”意思说，我绝不会因为你们一时的过错而抹杀你们的功绩。秦穆公的好言安抚，使孟明视等三员大将感动至极，号啕大哭，发誓要为秦国报仇雪恨。

二 孙武教阵明法 (17)

这时，宫女们个个规规矩矩，严格执行命令，一举一动完全听从号令，陈列非常整齐。孙武派人到高台禀报吴王说：“兵阵已经操练好了，请大王下来察看，大王可以用她们出征仗，即使赴汤蹈火，她们也会奋勇前进

的。”吴王失去了两个爱妃，已经没有了心思看练兵了，勉强地说：“将军就此罢休吧，寡人不愿下观。”

三 刘邦关中约法三章 (20)

刘邦终于“以布衣提三尺剑取天下”，成为汉王朝的创建者。他深知要想巩固政权，必须反秦之弊政、寻找一条治国的新路子，制定一条有利于安定民心，稳定社会经济的改革，否则是很危险的。因此，为了巩固汉王朝的统治，他及时地采取了与“约法三章”相联系的“与民休息”的措施。

四 周亚夫细柳营扬威 (22)

在返回长安的路上，跟随汉文帝的文臣武将们觉得周亚夫这样对待天子，未免太盛气凌人了。汉文帝却不这样认识，他对随从说：“像周亚夫这样的人，才是真正的将军！而灞上、棘门的军队简直像孩子做戏一样，要是遭到敌人突然袭击，恐怕连主将也不免做俘虏。像周亚夫那样的将军，敌人敢冒犯他吗？”

五 李广遣子冲敌阵 (24)

李敢望着他父亲那种和蔼而刚毅的神情，立即表示：“孩儿为国效忠，宁死不辞！”于是，李敢就率领几十名精干骑兵，出敌不意地冲入匈奴骑兵阵中，从左至右冲杀而过，平安返回。这时，李敢又按照他父亲的意图，在众人面前提高嗓音说：“胡虏易与耳，胡虏易与耳！”

六 刘秀宽柔驭下 (27)

事情越闹越大，后来刘秀知道了此事，便召见寇恂，这时贾复已先坐在光武帝刘秀身旁，见寇恂进来，便起身怒气冲冲地想回避不见。这时光武帝刘秀起身笑着说：

“天下未定，两虎安得私斗，今日朕分之。”意思是说，现在天下还没有安定，你们两位将军就争斗起来，今天我给你们评评理。

七 曹操端平一碗水 (29)

陈矫和徐宣都是曹操的得力部下，两人齐名，但彼此不睦。陈矫原姓刘，因过继给舅舅当儿子而改姓陈，长大后又娶刘氏本族之女为妻，这是违反当时的封建道德规范的。徐宣与陈矫不和，便抓住这一点不放，而且大做文章，经常在大庭广众面前，以“本族不婚”为理由诋毁陈矫。

八 隋文帝两任梁彦光 (31)

经过这一年的沉痛反思，梁彦光经过深思熟虑，醒悟了从政失败的原因，毅然向皇帝请求再去相州，隋文帝决定给他一个机会，第二次任命他作相州刺史。相州的一些地痞闻讯，讥笑不止。梁彦光不负隋文帝的期望，到了相州之后，一反常态使出霹雳手段“发擿奸伏，有若神明、豪猾潜窜闾境大治。”

九 武则天的施政方略 (33)

她通经史、多权谋、刚强机敏，使“贞观之治”的兴盛局面得到了发展。武则天十分注重农业生产、奖励农桑。提出了“劝农桑、薄赋徭”的主张。在用人方面，武则天不以等级、门第、资历为限，广开才路，以“务取真才实贤”，并委以重任。她执政以后，更是广泛倾听各种不同类型的人的不同意见，判断是非，择善而从之。

十 刘仁贍斩子不徇私 (35)

卧病在床的刘仁贍，得知自己的儿子图谋叛逃投敌，

异常愤怒。为了坚守寿州，严肃法纪，他不顾重病缠身，立即下令紧急集合队伍，要亲自训话。不一会儿，整齐的队伍肃立于教场。刘仁赡手拄拐杖，拖着虚弱的病体，迎着寒风，步履艰难地走到队伍的前列……

十一 赵匡胤协理政事 (38)

晚上，赵匡胤宴请侍卫亲军马步军副都指挥使石守信、殿前副都点检高怀德、殿前都指挥使王审琦等曾拥立他称帝而又手握兵权的人。酒饮到一半，赵匡胤说：“要不是靠众将拥立，我不会有今天。但是，当了天子，日子也实在难受，如今我几乎没有一夜能睡得安稳。”

十二 吕端“大事不糊涂” (40)

一天，吕端听寇准说，有人将叛乱于西夏的李继迁的母亲捉住，并准备把她杀死以泄愤。吕端觉得事关重大，这样做只能“愈坚其叛心”，于是，便告太宗陈说利害。他说：“昔项羽得太公，欲烹之，高祖曰：‘愿分汝一杯羹。’夫举大事不顾其亲，况继迁悖道之人乎？”接着吕端建议太宗将李继迁的老母安置于延州，让她吃好穿好……

十三 辛弃疾灵活运用圣旨 (42)

辛弃疾接到皇帝的金字牌后，深感问题的严重，为了抗金的大业，他没有马上盲从皇帝的圣旨，而是冷静地分析了利弊，他决定悄悄地把金字牌藏起来，然后，找来工程监办，限令一个月之内完工，他还亲自帮助工程监办向百姓购买砖瓦。一个月后，营房建成，这时，辛弃疾才把金字牌拿出来。

十四 岳飞用人无偏私 (44)

李宝仰慕岳飞的英名，痛哭流涕请求到岳飞麾下抗击金兵。韩世忠就答应了他，并写信给岳飞，转达了李宝的愿望。岳飞看了信后，想到李宝是不可多得的将才，很想留在自己手下，但一想到韩世忠的军队更需要将才，于是便回信给韩世忠说：“均为国家，何分彼此？”

十五 卢象升爱兵惜民 (46)

他到位不久，连遭挫折，兵员大减，粮草奇缺。为度过难关，他派人四处筹粮，坚持与将士同饥寒。侍从出于对卢象升的关心，到百姓家要回几个柿饼子，劝他进食充饥。卢象升亲切地抚摸着一个小兵的肩膀说：“你不也是颗粒未进吗？整个军队都在挨饿，我能吞食得进吗？”

十六 多尔袞不诿过于人 (48)

这时候，大家都预感到大祸将要临头。在这关键之时，多尔袞挺身而出，把责任都揽到自己身上。他向审案大臣自议罪责说：“我执掌兵权，令兵回家是我所定，违命之罪皆由我负，不该株连他人。”豪格听说多尔袞全部揽罪于自身，于心不忍，也向审案大臣自议罪责。

十七 范文程辅政清廷 (51)

范文程认为：“治国安邦，从根本上说，最重要的在于得人才。特别是培养人才，保护优秀的人才，是最重要的。”他向皇太极建议，通过办学校和进行考试选拔人才，史称“满洲兴学，倡于范文程。”康熙五年范文程死，终年七十岁。玄烨亲撰祭文，赐葬于红螺山，并立碑表彰他佐政清廷的功绩。

十八 林则徐的组织能力 (53)

他在横档江面察看了木排铁链，又视察了威远炮台，巡视了刚竣工的靖远炮台，观看了从澳门购置的外国铜炮，并嘱咐弁兵严密管理，勤加检查，“若有寸铁脱节，一木离排，立刻即须修复，总使联成整片，百密不任一疏”。

十九 沈葆楨秉公办事 (55)

一次，沈葆楨的一个同乡挚友以知府待官山西，想请沈葆楨写个条子给桂抚，以便优先安排工作，沈葆楨笑而不答，不慌不忙地拿起书案上的几封短笺给他看，原来都是欲通桂抚的关节而未予答复的信函。然后，沈葆楨对他说：“如果桂抚接下并答应了这些要求，我的脸往哪儿搁呢？”

二十 孙中山积极组建同盟会 (57)

他在幼年时期，正值太平天国革命后，清朝政府在中法战争中腐败无能，打了胜仗，还要和帝国主义签订卖国的不平等条约。这使他深有感触，于是产生了改造国家的念头。1886年，他考入广州博济医院附属南华医学校学医，后又转到香港西医书院。1892年，以优异的成绩毕业，遂在澳门、广州一带行医，开始了初期的革命活动。

卷六 经营艺术篇 (60)

一 子贡的经商谋略 (61)

他利口巧辞，以言语见称，善于做买卖，因经商而“家累千金”。他曾问孔子：“富而无骄，贪而无谄，何如？”孔子教导他：“不如贫而乐道，富而好礼。”孔子的

回答使他十分佩服。后来，他曾随孔子游说楚、郑、卫诸国，使孔子之名布扬于天下。

二 范蠡经商，三致千金 (63)

范蠡是一位理财家，更重要的是一位政治家。他的商业经营思想与那些唯利是图的商人不同。他后来虽然辞去越国上将军的职位，不得已而从事经商活动，但仍然关心国家经济管理工作，把“平糴齐物，关市不乏”看成是“治国之道。”

三 白圭的治生之术 (65)

他总的经营原则是：“人弃我取，人取我与。”就是说，不去抢购供不应求、价格看涨的热门货，而着重购进别人不太注意、尚未争购的商品，此即“人弃我取”；等热门货因供过于求、价格下跌，而原来购进的商品变成人们争购的对象时，再大量抛售，此即“人取我与”。这样，可以从“取”“与”的价格差价中，获得较大的利润。

四 晁错强调贵粟重民 (68)

晁错敏锐地觉察到农业不稳、天下不稳，一切动乱、危机都会出现。这样，他提出了农业是“为政之本”的著名论断，在对农业生产者高度同情、关注的同时，晁错又从另一方面对商人牟利、致富、侈靡的行为进行了斥责和揭露，并第一次论述了“商人兼并农人”的著名观点，使抑商与重农更直接联系起来。

五 桑弘羊实行均输与平准 (70)

均输法是桑弘羊登上大农丞后就开始试办，五年后在全国推行的一种商业经营方法。这种方法是把全国各

地的贡赋收入作本钱，在地区之间进行大宗商品的远程贸易。通过这种长途贩运达到调剂整个国家因地区不同而出现的物资余缺。实际上这是把贡物商品化，把主要商品批发贩运业务官商化。

六 司马迁的经营原则 (72)

他把三致千金范蠡、治生的祖师白圭、结驷连骑、聘享诸侯的子贡，以及名显天下的乌氏保、巴寡妇清这些经营致富的典型，树为楷模，为他们扬名，其用意在“令后世得以观择”，让那些不务货殖、好讲仁义而长贫穷之人，“亦足羞也”。

七 王莽的六管政策 (76)

六管政策，就是由国家直接控制盐、铁、酒、铸钱、名山大泽、五均赊贷等重大经济事业。王莽认为，要管好一个国家，必须实行六管政策。他说：“夫盐、食肴之将；酒，百药之长，嘉会之好；澹，田农之本；名山大泽，饶衍之藏；五均赊贷，百姓所取平，仰以给澹；铁布铜冶，通行有无，备民用也。”

八 《齐民要术》中的农业经营 (78)

贾思勰写这本书，是要使人民群众掌握谋生的重要方法。为此，举凡农艺、园艺、林木、畜牧、养鱼、酿造、食品加工，以及其他副业等，都成为该书叙述的基本内容。他通过总结西周以来的生产技术，采集今山西、河南、河北和老家山东等地的生产经验，以及自己的科学实践，提出了许多新的有价值的见解。

九 王桢论农业经营 (81)

王桢在比较全面地总结了一整套适合我国国情的，

旨在提高经济效益的农业生产管理经验，尤其强调综合经营，广开治生改富的途径。王祯的农业经营思想主要是：第一，必须重视农业生产和农业经营。第二，从实际出发，重视人的作用。第三，要重视综合利用与经营，以提高效率。

十 黄宗羲的经济管理思想 (84)

第一，黄宗羲反对汉董仲舒的限民名田之议，又对北魏至唐的均田制予以否定，而是主张采用明卫所屯田之制改为授田于民，以行“复井田”。第二，黄宗羲从有利于商品流通出发，主张废止银币，实行铜钱与纸钞并用。第三，主张“工商皆本。”黄宗羲在《明夷待访录、财计三》中说：“世儒不察，以工商为末，妄议抑之。”

十一 颜元重本而不轻末 (86)

颜元不仅强调农业生产的重要性，对工业和商业在“富天下”中的作用也给予应有的重视。他说：“工虽不及农所生之大，而天下货物非工无以发之、成之”，“若商则不能为天地生财，但转移耳”。换句话说，颜元重本而不轻末，对于工商业的作用还是给予了科学的评价。

十二 李鸿章办天津机器局 (88)

李鸿章收回天津机器局的控制权后，对该局进行了大规模的增新和扩建。1876年至1892年又先后增建了电气水雷局、提磺厂、栗色火药厂、大型炼钢厂等。至此，天津机器局不仅成为一座能够生产火药、枪、炮等军事产品的兵工厂，同时还是一个具有机器制造、基本化学、金属冶炼、铸造、热加工等功能的近代化联合企业。

十三 陈炽主张振兴商务 (91)

陈炽非常重视商业，又能正确理解商业与国民经济中其他部门之间的关系。比较精彩的是他对“移”、“夺”、“生”的概念解释：“移之者何？除中饱是也；夺之者何？加赋税是也。然亦未有能移夺外国之财以归中国者。若生财之道，则必地上本无是物，人间本无是财，而今忽有之，”这里他用“移”、“夺”、“生”三个字把财富的生产和财富的再分配明确地区别开来。

十四 郑观应论“商战” (93)

他认为“商以懋迁有无，平物价，济急需，有益于民，有利于国，与士农工互相表里，士无商则格致之学不宏，农无商则种植之类不广，工无贾则制造之物不能销。”由此，他得出结论：“是商贾具生财之大道，而握四民之纲领也”。

十五 张謇走“实业救国”的道路 (96)

他认为“国势日亟，而当道者不足与有为”；“欲国之强”，“先兴实业”。他看到洋货倾注以纱布为大宗，认为振兴实业的当务之急，棉纺织应首当其冲，所以主张“急办纱厂，以资抵制。”严重的民族危机，促使他深感中国的“求活之路，唯有实业”。

十六 张弼士苦心经营创名酒 (99)

清同治十年，张弼士参加法国驻巴城领事的一次酒会，发现酒味甚甘，请问酒名，答曰法国白兰地，又说此酒如用中国烟台的葡萄酿造，酒质不会逊色。张问所据，领事说，他曾在法军中服务，曾以烟台葡萄用小压榨机榨汁酿酒。张弼士默记在心，二十几年后，真的在

烟台办起了张裕酿酒公司。

十七 范旭东白手起家办化工 (102)

在连一根钢管都难以找到的极艰苦的条件下，艰苦创业，用钢板锅作蒸发器，用瓦缸和木桶代替化盐桶和结晶槽，以废寝忘食的钻研精神，经过多次反复试验，终于成功地制成了纯度高、色泽好的精盐。“久大”的创建和发展，不仅为开发利用我国丰富的食盐资源做出了贡献，而且为开创我国民族食盐化工建树了不可磨灭的历史功绩。

十八 爱国航业家卢作孚 (105)

外国轮船公司立即联合一致，要把民生公司扼杀至死。他们仗恃资本雄厚，用大幅度降价的办法，企图拖垮民生公司。卢作孚则针对外轮经营管理作风恶劣的致命弱点，在民生轮船上大胆改革，精心培训水手、茶房，礼貌和谐，尊重旅客，并沿途讲解航行知识，介绍沿途风光，组织娱乐联欢。

卷七 理财之道篇 (108)

一 孔子强调政在节财 (109)

这是儒家的重要管理原则。孔子强调“政在节财”，并且把“财”和“人”联系起来，强调以“人”“守位”，以“财”“聚人”。认为“财聚则人聚，财散则人散”。这就是说，从事生产的人必须多，坐吃的尽量少，生产必须努力、加紧，使用必须从缓、节俭，这样，财富才永远不会匮乏。

二 墨翟论固本用财 (111)

墨翟把生产和消费，即生财和节用联系起来考虑，

说：“以时生财，固本而用财，则财足。”“固本”，即加强农业，发展生产；“用财”，即消费。财足与不足取决于生财和用财两个方面是否处理得当。生财和节用结合起来，才能够使“民富国治”。

三 修靡消费观与开源节流论 (113)

荀况继承和发展了前人处理经济和财政关系的思想。他有一句至理名言是：“田野县鄙者，财之本也；垣窳仓廩者，财之末也。”他认为农民努力生产争取丰收是“货之源”，按等征收赋税充实府库是“货之流”。荀况把经济发展说成是“本”、“源”，而财政是“末”、“流”，二者是“本末”、“源流”的关系。

四 赵奢依法征税不畏权 (115)

赵奢毫不畏惧，反而质问赵胜：“你在赵国是位尊贵的公子，但是你却放纵你的管家，不按国家的规定交纳国赋。这种不奉公守法的行为，会破坏赵国的法律。削弱了法律，国家就要衰败，各国诸侯就会乘机侵犯我们，赵国就要灭亡啊！到那时候，你平原君还能保持现在的高贵的地位和巨大的财富吗？”

五 傅玄的赋税原则 (117)

傅玄面对封建赋税“繁重”的客观事实，主张应当效法古圣先贤“度时宜而立制，量民力以役赋”，他不笼统地强调轻徭薄赋，而主张赋役要根据具体情况而定。并且提出了改革赋税的三条具体原则，即：“至平”、“积俭而趣公”，和“有常”。这三项原则，若分开来看都不是什么创见，但结合起来看就很了不起，这是比较系统的财政管理理论。

六 鲁褒的《钱神论》 (119)

他在《钱神论》中严正针砭了贪财极欲之风。他写道：“大矣哉！钱之为体，有乾坤之象，内则其方，外则其圆。”“难折象寿，不匮象道，故能长久，为世神宝。亲之如兄，字曰孔方。失之则贫弱，得之则富昌。无翼而飞，无足而走。解严毅之颜，开难发之口。钱多者处前，钱少者居后，处前者为君长，在后者为臣仆。”

七 杰出的理财家刘晏 (121)

他增加国库收入是建立在“以养民为先”和“取人不怨”的指导思想基础上的，一方面充分调动人们劳动生产的积极性，以促进漕运、谷物、盐业生产的发展；另一方面运用政府的储备物资去调节物价，扩大经营范围，做到“朝廷获美利而天下无甚贵贱之忧”。

八 李觏的财政货币思想 (124)

李觏一反儒学所谓“贵义贱利”的传统观念，是我国封建社会较早提出“言利”的重财学者，他要求“富国”、“强兵”，针对当时捐税日增而政府财政却愈加窘困的情况，提出了“治国之实，必本于财用”的观念。李觏主张“一切通商”的经济政策，但他并不一概反对国家对商品的经营，仍肯定国家调节商品流通是正当行为。

九 沈括的货币理论 (126)

当时的宋朝出现钱荒现象，沈括分析造成钱荒的一个重要原因是由于大量货币被贮存，解决的办法之一就是 will 贮藏的货币进入流通领域。他提出了以贵金属金银为币，利用类似信用货币的盐钞代行货币职能的主张，这对解决钱荒问题起到了作用。