



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，故千万不可撄其锋。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

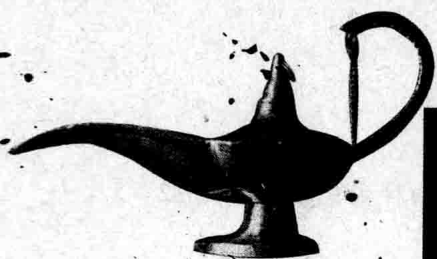
纣王的残暴，吓坏了他的哥哥微子启和大臣箕子，微子启因为怕纣王杀害他，偷偷和太师、少师逃跑了。箕子也装疯卖傻，带着本族人逃了。忠臣良将的纷纷出逃，使民心大为丧失。公元前1066年，周武王率兵讨伐商纣王。纣王走投无路，只好穿上挂满了珠宝玉器的礼服，跑到鹿台之上，点了一把火，自焚而死。

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。

【卷四】

柴森林 刘恩化 主编
吉林文史出版社



管

理

工业学院图书馆
藏书章

史

鉴

【卷四】

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 (四卷)

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

五 杨炎实行两税法 (1)

杨炎拜相的第二年，就上疏皇帝，请废除以丁夫为本的租庸调制，改行以资产多寡为准的两税法。唐德宗接受杨炎的建议，在全国推行两税法。以“居人之税”和“田亩之税”代替租庸调及各种苛捐杂税，分夏、秋两季征收，官府设立两税使管理。

六 短暂的“永贞革新” (3)

在王叔文的影响下，唐顺宗当太子时，就对他父亲统治时的种种弊政不满。他即位后，立即起用革新派。任王叔文、王伾为翰林学士，“内赞画谋”，由柳宗元、刘禹锡、韩泰、韩晔、陈谏、凌准、韦执谊、程异等参与改革德宗以来的弊政，史称“永贞革新”。

七 柴荣力除五代积弊 (5)

他刻一对木头农夫蚕妇放在殿廷上，以督促君臣留心农事。为了减轻百姓的赋税负担，他一即位就免除了各地所欠的夏秋租税，并规定，夏税从六月起征，秋税从十月起征，给百姓带来了很大方便。他下诏整顿户籍，丈量土地，取消特权，“课役皆不免”。连从来不纳租税的曲阜孔家也不例外。

八 大改革家王安石 (8)

治平四年正月，英宗死，宋神宗即位。当他征询王安石对治理国家的意见时，王安石认为，“变风俗、立法度”是当务之急，使宋神宗极为赞许。两个人都有通过改革，以富国强兵的意愿。于是，宋神宗力排众议，对王安石委以变法的重任。

九 金世宗力行改革 (11)

在改革吏治的同时，金世宗也在官别、法制上进行了改革，并进一步发展了科举制。金世宗新订的官制，既着眼于集权于皇帝，又可以使更多的属员参与政事。他以尚书令、左右丞相和平章政事为宰相官，以左右丞、参知政事为执政官，既可以分散宰相的权力，又调动了更多官员的积极性。

十 忽必烈的社会改革 (13)

元世祖忽必烈在位的 35 年，是元朝政治最清明的时期。蒙古灭金后，形式上虽然统一北部中国，实际上还存在着严重的分裂，以至于政出多门，赋税丛集，十分混乱。忽必烈即位之后，决心附会汉法，进行必要的社会改革，以巩固新建的元朝统治。

十一 周忱巡抚江南改财政 (15)

周忱遍访江南，了解逋税原因，不外乎一是税则太重，二是加耗不均。针对这种情况，周忱创立了“平米法”，这是江南赋税制度的重要改革。通过改革，“令官民田并出耗”，依照规定税则征收税粮。运输中的“加耗”依一定比例摊派，不论官田民田，大户小户一律征收。

十二 明代杰出的改革家张居正 (18)

张居正入阁的第二年，就上了洋洋几千言的《陈六事院》，从省议论、振纪纲、重诏令、核名实、固帮本、饬武备等六个方面提出了他刷新政治、挽救国运的改革主张。这些主张切中时弊，也切实可行。但穆宗昏聩，你言之谆谆，他听之藐藐，并不准备实行。神宗即位后，张居正总揽大政，便义无反顾地开始了大规模的改革。

十三 勇于革新的雍正皇帝 (21)

他从康熙末年的社会矛盾和吏治败坏的现实中，从储位斗争的亲身体验中，早就以改革政治为己任，并逐渐形成了自己一套比较完整的政治思想。他即位后，以兴利除弊、富国利民为宗旨，追求“雍正改元，政治一新”的目标，既反对因循守旧和沽名钓誉，又要求严猛施政，雷厉风行。

十四 严复积极宣传维新思想 (23)

严复在维新运动中的最大功绩，就是翻译发表了赫胥黎的《天演论》。《天演论》发表后，在社会上产生了巨大的反响。“物竞天择，适者生存”不仅成为爱国志士们的口头禅，同时也为变法维新提供了新的理论依据，从而加速了救亡图强的历史进程。

十五 康有为发动“公车上书” (26)

面对国家危机四伏的局势，他不顾封建势力的阻挡，立即在广东籍举人中串联发动，反对签约。广东、湖南的举人闻风而动，台湾举人，更是义愤填膺，强烈反对清廷割让台湾给日本。继之，他又派梁启超联络在京十八省的一千八百多名举人，举行了大规模的请愿活动。

十六 蔡元培改革北大教育 (28)

他对学生提出了三点要求：一是抱定宗旨；二是砥砺德行；三是敬爱师友。随后，他整顿了教员队伍。他到任十天就聘请新文化运动的倡导者陈独秀为文科学长，又聘请李大钊为图书馆长兼经济系教授，还聘请鲁迅、胡适、钱玄同、刘半农、周作人等人为文科教授，对于不称职的教员，不论其背景如何，则一概予以辞退。

卷十三 奇谋妙计篇 (31)

一 田单锦衣火牛破燕兵 (32)

他征集了一千多头壮牛，又给牛披上红色丝绸衣，画上五彩龙纹，牛犄角上捆着两把尖刀，牛尾巴上绑上浸透了油的芦苇，还让五千名精壮军士，身着彩衣，面涂油彩，手持兵器，尾随牛后。夜里，田单命令把城墙凿了几十个洞，给牛尾巴上点了火，号令出击。一下子，尾巴上着火的牛，发疯似的冲了出来。

二 触龙婉言赵太后 (34)

太后听后，很感慨地问：“男子汉也疼爱小儿子吗？”触龙回答说：“是的，甚至要比妇人更为疼爱。”太后说：“我看不见得，还是妇人更厉害。”触龙又说：“臣以为太后疼爱自己的女儿燕后要比疼爱长安君厉害。”太后赶忙说：“你错了，不如疼爱长安君。”

三 郑国修渠疲秦 (36)

工程进行到中途，秦国才发觉郑国是韩国的一个奸细，而修渠灌溉又是韩国的一个计谋，便要杀掉郑国。郑国说：“开始，我是奉命施计谋来扰乱秦国的，但是，这个渠道一经凿成，对秦国也是有长远的好处啊！”秦王

认为他说的有道理，也符合秦国的利益，就让他继续施工。

四 刘邦荥阳巧突围 (37)

夜里，汉将纪信扮作刘邦的模样，坐在汉王专用的车子，带着两千多女兵突然出了荥阳东门，护卫的人还边跑边喊道：“城里食尽，汉王投降！”楚兵信以为真，纷纷涌向城东去观看，才发现车上坐的不是刘邦，而是身穿王服的大将纪信。就在这一片混乱中，刘邦已经乘楚军不注意，带着十几名将领、随从从荥阳西门突围出去了。

五 韩信背水列阵胜赵军 (40)

这时，事先埋伏在山上的两千骑兵，乘赵军倾巢出动之际，迅速占领了赵军阵地，并在大营上插上汉军的旗帜，一面高声呼喊。赵军见无数汉军旗帜在自己的军营上空飘扬，一下子就乱了阵脚，争相逃命。韩信又指挥汉军两面夹击，结果越战越勇。

六 郭嘉定计胜袁绍 (44)

在一连几十天攻不破下邳，曹军上下疲惫，曹操欲想退兵时，郭嘉又劝曹操说：“以往项羽，七十多次战斗，每战必胜，但却因为一朝失势而身死国亡，就是因为恃勇无谋。现在吕布每战必败，气衰力尽，内外失守，更何况吕布勇力不如项羽，我们如果乘胜进攻，一定能活捉吕布。”

七 谢安临战却弈棋 (46)

决战的那天，前秦军内不稳，人心厌战，一听说后撤，便阵势大乱，一退而不可止，朱序又趁机大喊：“秦

军败了！秦军败了！”军士更竞相逃命。谢玄等冒严寒，抢渡淝水，勇猛追击，秦军更溃不成军。捷报传到京都，谢安又在与友人下围棋。他把驿报看了一眼，顺手放在床上，脸上全无喜色，照旧下棋。

八 檀道济唱筹量沙 (49)

这时，已值天晚，他让一部分人去河滩取沙，一部分人负责运送，他自己则守候在粮囤旁，指挥士兵们运沙装囤。而且，每向囤子里倒一筐河沙，就让士兵高唱一个数码，就像计算粮食入囤一样，运沙的士兵并不明白这其中的奥妙，但见主将都如此认真，也就紧张地干了起来，并把数码喊得十分响亮。

九 狄仁杰智斗来俊臣 (50)

狄仁杰利用这个机会，趁狱卒不防，偷偷扯破被子，把自己在来俊臣这里亲身体会的酷刑逼供和诱骗行为等写成诉状，同时申告了自己的冤屈，为了能把它送出去，他把这些材料缝在棉衣里。当时，正值初春，他对狱官说：“天将暖好，请替我把棉衣送回家里，换件薄衣来。”

十 郭子仪计服回纥 (53)

在回纥军营门前，郭子仪不慌不忙地翻身下马，摘掉头盔，脱去铠甲，从容走去。回纥的各酋长们一看果真是郭令公，都施礼相迎，连统帅药葛罗也放下弓箭，上前拜见。郭子仪拉住他的手责备说：“回纥替唐朝立过大功，唐朝对你们也不薄，为什么要违背盟约，兴兵进犯呢？”

十一 裴度巧谏唐敬宗 (55)

唐敬宗年轻骄纵，且喜近小人。他玩乐不分昼夜，

因而起居失常，懒理朝政，厌接群臣。他平时最爱玩球和徒手格斗，还常在半夜里亲自捕捉狐狸，叫“夜打猎”。因为他根本不关心朝政，连每天形式上的上朝也不顾，常常迟到几个时辰，每月坐朝不过几次，害得大臣们三天两头在朝堂久等。

十二 张浚设计诛范琼 (57)

刘子羽坐在堂下的走廊上，怕范琼有所察觉，取来一张黄纸，快步走到众人面前，举起黄纸对范琼挥动着说：“上方有令，将军可以去大理寺当面对质。”范琼听了，愕然而不知所措。刘子羽向手下递了个眼色，士兵们一拥而上把他扭住，强行塞进车中，并用张浚的兵护卫着送往监狱。

十三 清廉海瑞戏贪官 (59)

有一次浙江巡按御史胡宗宪的儿子路过县里，因招待不周，竟将县里的招待人员吊起来毒打。海瑞得知后，十分气愤，他先派人把这个歹徒抓起来痛打了一顿，并没收了他敲诈的银两。然后亲自写了个报告给胡宗宪，连同胡公子一起送给胡宗宪，说他违反胡公关于驿费从简、体恤百姓的规定，败坏御史名声，一定是冒充的胡公子。

十四 康熙计捕鳌拜 (61)

五月的一天，鳌拜又没上朝。康熙皇帝遂以探病为由，突然来到他的卧室。御前侍卫和托见鳌拜神色紧张，便上前掀起床席，竟藏着一把短刀。这本来是他谋反的迹象，但康熙皇帝坦然一笑说：“刀不离身乃满族故俗，不足为怪！”当场稳住了鳌拜。

十五 黄兴应变三脱险 (63)

十月二十四日，搜捕黄兴的差役来到了黄兴的家门口，正巧黄兴正准备坐轿外出。差役见了他就问：“你是黄轸吗？”机警的黄兴一看情势不对，就镇静地回答说：“我是来会黄轸的，他家人说他到明德学堂去了，我要去那里找他。”

卷十四 人际关系篇 (67)

一 鲍叔牙的君子之风 (68)

管仲的囚车到了齐国，鲍叔牙亲自赶来迎接他，还郑重地向齐桓公推荐了管仲。鲍叔牙诚恳地对齐桓公说：“臣是个平庸之辈，管仲的能力大大超过我，要使齐国富强起来，非重用他不可。”齐桓公忌恨管仲的一箭之仇，鲍叔牙则解释说：“管仲箭射国君，是公子纠的命令，这正是他忠于主人的表现。”

二 楚庄王绝缨得士 (70)

忽然吹来一阵风，殿中的蜡烛被吹灭了，在侍从们取火还没回来的时候，席中有一人，因许姬貌美，便趁黑暗之机，悄悄地拉许姬的衣袖，许姬反手扯下了他的帽缨，那人立即惊惧地放开了手。许姬取缨在手，便来到楚庄王眼前，附耳告诉了这件事，并让他马上查出这个人来。

三 范雎绶袍怀旧 (71)

范雎听说须贾来了，便以无所作为的样子，穿着破旧的衣服，步行来到须贾住的住处，来见须贾。须贾看到范雎非常吃惊，见他贫穷到这般程度，心生怜悯，不但留他饮酒吃饭，还拿出一件厚绸袍子送给范雎。当范

廉亲自为须贾驾车，进了秦相府的时候，须贾才知道秦相张禄即为范雎。须贾大惊失色。

四 廉颇负荆将相和 (73)

对于蔺相如的任命，使廉颇很不高兴。廉颇公开说：“我作为赵国的大将，有攻城野战的大功，而蔺相如靠耍嘴皮子的功劳，反倒他地位比我高，况且他蔺相如本来就是地位卑贱的人，我感到羞耻，我不甘心在他下面。”并扬言说：“我要是碰到了蔺相如，一定要当面羞辱他。”

五 平原君登门谢罪 (75)

第二天，跛者来到平原君家，向他请求道：“我听说您好贤礼士，宾客们都不远千里而来，这是因为您把才士看得特别重要。我不幸身有残疾，可是您后宫的美人却无端地讥笑我，使我心神不爽，我希望您把她杀掉。”

六 信陵君谦待侯嬴 (76)

到了家中，信陵君把侯嬴请到上座，并向他一一介绍宾客，宾客们都很吃惊。当大家酒饮到兴致很高时，信陵君又起身到侯嬴席前祝酒。这时，侯嬴才对信陵君说：“今天我让公子您为难得够多了。我只是个东城的守门人，而公子却亲自带车马迎接我到大庭广众之中。”

七 秦廷的“逐客风波” (78)

当时，李斯也属于被逐之列，当他满腹忧怨，步离咸阳时，一时间，失意之感，不忿之情，油然而生。于是，他一怒之下，在离开秦国以前写下了有名的《谏逐客书》。正是这篇文章使秦始皇改变初衷，也平息了这场“逐客风波”。

八 陈平择主而仕 (80)

当刘邦擢任陈平为都尉，留任参乘时，不少人在刘邦面前诋毁陈平，说他仕魏不终，仕楚而去，令人怀疑他的信义。陈平则对刘邦侃侃而论说：“臣事魏王，魏王不能用臣说，故去事项王。项王不信人，其所任爱，非诸项即妻之昆弟，虽有奇士不能用。臣居楚闻汉王之能用人，故归大王。”

九 李固千里求师 (82)

他每次回司徒府探望父母时，也从不声张，目的是不让同学们知道自己是司徒的儿子。在求学的过程中，他一面博览古今，深入钻研；一面结交有才华的朋友，互相切磋。并且十余年如一日，坚持始终，终于成为满腹经纶，远近闻名的学者。

十 陈蕃悬榻接高士 (84)

陈蕃在郡不喜欢接待宾客，却只为徐稚专设了一张床榻，待徐稚来访时使用。徐稚离府以后，就把这张床榻悬挂起来，以示清雅。他日徐稚再访时，则以“下榻”之礼迎之。徐稚见陈蕃对自己这样优礼相待，很受感动。

十一 蔡邕倒屣延宾 (85)

这天，蔡邕正在家里与宾客们交谈，门房来禀报说，有王粲求见。那时候，人们在家里，都是脱掉鞋子，席地而坐的。蔡邕一听说王粲在门外，赶忙就起身相迎，连鞋子都没有穿好，倒拖着鞋子就往门外奔。在座的人见蔡邕如此匆忙，以为是来了什么大官，也都连忙起身恭候。

十二 管宁割席绝交 (87)

看完热闹以后，华歆回到书房。只见管宁正用刀子把他两人原来共坐的席垫从中间割开，然后把华歆坐的那半边交给华歆，说：“我原以为我们俩志同道合，现在你的行为很令我失望，你算不得我的朋友，咱们就此分手吧！”

十三 蒋琬待下有雅量 (88)

有一天，蒋琬问侍卫单镒：“我执政至今，在治理国政，整军肃伍方面有何不周？府中属官有何议论？”单镒答道：“大司马日理万机，功高盖世，众人皆服。”“按你这么说，我所做之事，件件都是完美无缺了？”蒋琬反问。单镒沉思片刻说：“要说不足的话，那就是你对属官太宽容了。”

十四 李世民纳谏，鸛死怀中 (90)

有一次，李世民正在逗弄一只鸛子，他让鸛子在自己的手臂上跳来跳去，玩赏得很高兴。这时，他手下的谏臣魏征来了。唐太宗怕魏征看到了提意见，回避不及，就赶紧把鸛子藏到怀里。这一切都已被魏征看到了，他向唐太宗奏事，故意喋喋不休地说个没完，唐太宗也不敢把鸛子拿出来，结果，鸛子就被闷死在他怀里了。

十五 两代君王恩威用能臣 (93)

贞观十五年，徐茂公在反击薛延陀的战争中染疾，医生说要用胡须的灰末做药引子。唐太宗为了给他治病，竟剪去自己的胡须，烧成灰，为之和药。这种君亲之恩，几乎是无可复加了。徐茂公知道了这种事，“顿首泣血，泣以感谢”。

十六 林逋律己待人 (96)

他说：“人有过失，己必知之；己有过失，岂不自知。”又说：“制水者必以堤防，制性者必以礼法”。他认为，正人君子首先要能防止违背礼俗行为的发生，将自己的情性和行为纳入礼仪和法度之中。需要每个人都自我约束，就像要治理大水，必然加固堤防一样。

十七 欧阳修与王安石的友谊 (97)

当时，欧阳修在京城任龙图阁学士，已经名满天下，与初出茅庐的王安石的位分非常悬殊，但他对王安石的文稿非常赏识，并收进了编录佳作的《文林》之中，向社会推荐。欧阳修与王安石的友谊一直保持到晚年，并且经受了政见不同的考验。王安石推行新法，欧阳修不赞同，并不因私人友谊有所回避。

十八 郑燮慨叹“难得糊涂” (99)

他任范县县令五年，治民仅十万，县城不过四五十户人家。为察看民情，访问疾苦，他不坐轿子，身着便服，脚穿草鞋，即便是夜间查巡，也仅差一人提个灯笼引路，不许鸣锣喝道。此举曾被指责为“于州县一席，实不相宜”，而他自己却觉得“为吏之乐”正在于此。

卷十五 效率观念篇 (102)

一 孙武的时间价值观 (103)

他在《孙子兵法》中多次强调用兵神速，贵在出奇，因变制胜，体现了显明的时间价值观念。孙武说：“凡先处战地而待敌者佚，后处战地而趋战者劳。”就是说，作战中抢先到战地而等待敌人时，就从容主动，反之，仓促上阵应战的就疲劳被动。为了捷足先登，必须用兵神速。

二 都江堰泽被天国 (105)

李冰接受群众的建议，决定开凿玉垒山，把岷江一分为二：东边为内江，西边为外江，而玉垒山被凿开的二十多米的江门，就是“宝瓶口”，被凿开的玉垒山的右端，状如石堆，称为“离堆”。为了使岷江水流入宝瓶口，以灌溉成都平原，李冰又在江中构筑了分水堰。

三 司马迁考察利润率 (107)

司马迁调查了不同行业的获利水平，分析了拥有百万资财的富豪通过经营“千亩亩钟之田”，或者林业中“千章之材”，畜牧业的“牧马二百蹄”，或者是副业的“千畦姜韭”、渔业的“千石渔陂”等，都可以获得与一个“千户之君”年收入相等的二十万钱毛收益。

四 《汜胜之书》的系统思想 (108)

《汜胜之书》把整个农作物的栽培过程，当作一个系统有机的整体来对待的。书中提出：“凡种之本，在于趣时（及时耕作）、和土（土地的利用和改良）、务粪（施肥）、泽（保墒灌溉）、早锄（及时中耕除草）、早获（及时收获）”这六个基本环节，并认为正确把握和处理这些基本环节之间的关系，是夺取农业丰收的基本条件。

五 王莽懂得成本核算 (110)

王莽在他举办的“五均赊贷”事业中，规定对生产性贷款取息的方式是“除其费，计其所得受息，毋过岁什一”，即按贷款人收入扣除成本后抽取年利润额的 $\frac{1}{10}$ ；当重要生活用品滞销时，由政府核算，“用其本贾取之，毋令折钱”，就是按成本收购，不使亏本。

六 王符强调省役与爱日 (112)

“务省役而为民爱日”，是王符经济管理思想的一个重要内容。他把是否“爱日”，即珍惜劳动时间，看作是经营管理，提高生产效益的根本原则，并与“民本”、“国策”联在一起，一并视为是封建国家安危的重要标志。

七 为政有体不相侵 (113)

诸葛亮正在亲自校对文簿，一字一行，十分认真。主簿杨颙知道了，径直闯到他的面前，劝谏说：“为政有体，上下不可相侵。”意思说，治理国家要有一定的规则和秩序，上下级的职务行为不应该相互侵换。诸葛亮听了杨颙的一席话，深受感动。从此，他在治理政务时，强调分工，落实责任，而且适当下放权力，分清轻重缓急，使各级官员充分发挥才干。

八 隋文帝精兵简政 (115)

隋文帝本着“存要去闲”的原则，把州、郡、县三级政权改为州、县两级制，又本着“并小为大”的原则，撤并了不少州县。全国设立了190郡，1255县。这不仅改变了官多民少、机构重叠的弊病，也节省了开支，提高了行政效率。

九 裴耀卿提高河运管理的效率 (117)

他分析了当时漕运制度的弊端，主要是两个：一是从江淮到长安，“漕路多梗，船檣阻隘”，“其得行日少，阻滞日多”；二是“转雇河师水手，重为劳费”。一条船需要六七月才能运一次粮，其中大部分时间是停靠在中转码头上，等待适合航行的时间。裴耀卿提出，改变这种状况，必须改革漕运，实行“节级转运”。