

创业与接班

形势与资源

组织与效率

选才与考核

知识与视野

结构的退化

权力集中

领导与纳谏

整合与重组的检讨

融合与重组

解体与整合

分裂与扩张

非政府管理的核心

中央集权的治理

不同形式的管理制度

设计管理的机关

从历史看组织

清

清

明

明

宋

宋

唐

唐

南北朝

南北朝

南北朝

三国

汉

秦

春秋战国

西周

许倬云◎著

假如我们将治国当成管理一个企业，那么中国就是很大的一个公司，延续了几千年一直在经营的公司。当然这几千年来，公司不停地改组、不停地改变结构，也不停地改变市场，我们今天讨论历史的方式，事实上是将中国政府当作一个经营模式来看。

国家假如是一个公司，国家的产品是什么？国家的市场又是什么？如果国家是一个公司，政府就是经营单位，国家的产品就是对国民的服务，其中包括安全和繁荣；它的市场呢，就是全国的人口，在过去，就是全国的民众，在今天就是国家的公民。这样的一个结构中，如果市场对公司的管理单位不能满意，公司就会失去它的市场，因为它的产品不能令人满意，于是这时候，就有了革命或王朝的颠覆。

——许倬云



世纪出版

上架建议：历史

ISBN 978-7-208-09835-0



9 787208 098350 >

定价 26.00元

易文网: www.ewen.cc

从历史看组织

许倬云◎著

上海人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

从历史看组织/许倬云著. —2 版. —上海: 上海人民出版社, 2011

ISBN 978-7-208-09835-0

I. ①从… II. ①许… III. ①政治制度史—研究—中国 IV. ①D69

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 027645 号

责任编辑 李 莹

封面装帧 张志全

从历史看组织

许倬云 著

世纪出版集团

上海人民出版社出版

(200001 上海福建中路 193 号 www.ewen.cc)

世纪出版集团发行中心发行

常熟新骅印刷厂印刷

开本 890 × 1240 1/32 印张 6.75 插页 2 字数 154,000

2011 年 5 月第 2 版 2011 年 5 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-208-09835-0/K · 1753

定价 26.00 元

序

许倬云

《从历史看组织》是另一本拙作《从历史看领导》的姊妹书。后者是三天讲演与讨论的记录,前者则是从四次口述转录的文字。本书没有《领导》一书的讨论问答,但是多了一些征引文献的原文。凡此是两书的差别。

两书的内容却是相补的。在《领导》一书中,焦点是领导人物的作风与特征。本书中,着眼处则是组织的结构与其所依赖的人力与物力资源。单有人而没有组织,任何人才都没有用武之地,正如有了御者而没有乘车,御者不能驰骋。单有结构,没有资源,结构也是空的,正如有车无马,车辆也只是停置而已。

本书十六章,从先秦到清代,每一代都找几位宰辅作为线索。这些人物,有能力,也有功劳,他们是相当于今日企业的主管,主持决策及执行。不过,讨论的主题,则还是组织与制度。

每一个朝代的章节,其实都有些特定的主题。周代诸节,讨论创业时如何设计一个可以运作的规模。秦汉诸节,着眼在一个复杂组织的扩张与深化。三国与南北朝诸节,叙述一个复杂组织瓦解后的重组,尤其是重组过程中的族群融合。唐代诸节以谏诤为主题,因为

决策的权力,已不在宰辅了。宋明诸节,主题在写怎样将已经成型的组织,从内部的改革,求取增加效率。清代诸节则着重在组织于转变阶段新资源的开辟。

本书由中国古代治国的历史,汲取可供参考与咀嚼的经验。今日,民间社会拥有的资源及面临的困难,其丰富与复杂,均不下于古代政府组织凭借的资源与处理的事务。

企业经营,借用太史公的譬喻,与治国及用兵都有相通之处。而且,治大国如烹小鲜,只要是人类的组织体系,一些结构性的问题,都会涌现。本书讨论古代宰辅治国经验,也只是借譬而已。

一九九七年四月四日



读史之乐*



简静惠

每隔一段时间到纽约来与女儿住一阵子共同生活,是我每年的计划。我知道一向有着自己社交与工作喜好的人,到异地生活时,将会是完全不同的景况。好在时间不长,而且我抱定了是与女儿一道生活,自己早早就准备着功课来做的,如此在享受纽约繁华、丰富、人文、美景之余,仍有一处自己的心灵空间可悠游。

这回我带来的功课之一是:为许倬云老师的《从历史看组织》做三校稿。许倬云教授是我大学时的老师,能追随一位有着丰富人文素养的大师是十分幸运的,三十多年来,我一直不放弃任何可向老师请益的机会。我十分尊崇许老师的为学与做人,尤其在做人方面,受教更多。每每在吃饭闲谈中,听到老师说到的历史典故,娓娓道来、以古鉴今,真可以说是直透人心,丝丝入扣,心里一直想着如何能将老师的学问推广及于更多的社会大众,而不局限于学院殿堂的研究论文而已。

因此《从历史看领导》是催生成功的第一胎,而今这本《从历史看

* 本文是简静惠女士为许倬云先生所著《从历史看组织》台湾地区版而写。

组织》则是第二胎了。在纽约旅行中校看《从历史看组织》，真有恍如昨日之感。我对历史虽有偏爱，但对一个学史不成、半途而废的人来讲，看这本书的感觉真十分的流畅自在，那些过往的历史：恩怨情节、人物沧桑、战功史迹……历历呈现眼前，是如此的贴近，又如此的遥远；如此的熟悉，又如此的陌生……这些曾经在中国历史舞台上出现的人如萧何、诸葛亮、李冲、王安石、张居正、曾国藩、李鸿章……他们都是中国历史上著名的幕僚人物，运用本身的才华及资源去协助或开创不同层次的局面，有些成功，有些失败。成功失败之因，有个人、有外在、有因与帝王的互动环境的因素……不一而定。今天看来真有限感慨，但“读史”的乐趣亦尽在其中。

许老师提到文化与政治体系的演变，有集体推动的力量，也有个人控制的层面；谈到每一个人物的功过时，许老师以一种平稳宽容的口吻叙述，有时感到欣慰，有时也感到扼腕。

谈到领袖的条件：领袖必须是眼光远大；必须是坚毅果决；必须是胸襟宽广；必须是公忠体国……其实这些条件，何尝不是每一个人的自许与期待。

而我也一回一回地在校看，仍期待着第三胎的出现。前些时与许老师闲谈中，曾提及一个人的性格将对自己带来不同的命运发展，历史上有许多这样的例子，我赶快抓住这个话题说：

“那我们可不可以再来筹划一本《从历史看命运》？”

许老师大叹，一波未平，一波又起，对我这做学生的穷追不舍也只能大摇其头了。

怎么样，让我们一起期待许老师的《从历史看领导》、《从历史看组织》系列的第三胎：

《从历史看命运》吧！

序 论

假如我们将治国当成管理一个企业,那么中国就是很大的一个公司,延续了几千年一直在经营的公司。当然这几千年来,公司不停地改组、不停地改变结构,也不停地改变市场,我们今天讨论历史的方式,事实上是将中国政府当作一个经营模式来看。国家假如是一个公司,国家的产品是什么?国家的市场又是什么?如果国家是一个公司,政府就是经营单位,国家的产品就是对国民的服务,其中包括安全和繁荣;它的市场呢,就是全国的人口,在过去,就是全国的民众,在今天就是国家的公民。这样的一个结构中,如果市场对公司的管理单位不能满意,公司就会失去它的市场,因为它的产品不能令人满意,于是这时候,就有了革命或王朝的颠覆。

政府的服务之中包括两项:国家的安全,及人民的生活繁荣安定。要维持国家安全,就要看政府能不能有效地保卫国家的疆土,老百姓能不能得到繁荣安定的生活;就要看政府是不是让经济有适当发展的机会,让人民有安居乐业的机会。

国家的税收是用来维持管理机构的,也可看作管理机构的收费,如果收费超过市场所能负荷,市场就垮了。如果市场的负荷量和管理机构的费用间维持一种良好的平衡,市场就会一直存在,而且收入可以稳定增长;这个时候政府是有效率的,而人民也会拥护政府。从另

一方面来看,如果市场扩大,市场的需求量增大,也就是国家的领土扩张、人口增加,则收入也会增加。所以古今中外的国家,常常竭尽所能地开疆辟土,希望拥有更多的人民及国土。但是这种扩张是要付出代价的:要扩张国土就要战争,战争需要金钱,会造成人员伤亡,也就是成本的增加及既有市场的损失。所以一个国家,如果要扩张领土,获得领土上的人口,从长远来看似乎是有利的,但在短期市场尚未稳定之时,不免要付出相当大的代价。有时,付出的代价不克负荷,足以使政府崩溃。

从公司经营的角度来看,如果一个经理人为了要扩张市场、增加产品,而使得公司的财力不胜负荷,董事会要将经理罢免,可能另一个经理人却享受了新市场的开拓效应。因此,新的王朝可能享受到上一个王朝崩溃之后的利益,这种例子在历史上我们常常见到。

从这个角度讨论中国的历史,各位可以发现和公司的经营管理是很类似的。公司要支付的成本,除了制造产品的成本外,有极大部分是管理的成本。为了创造安定、繁荣的条件,政府要付出极大的开支。尤其在国防上,所需的成本是相当大的。管理的成本来自于怎么样建立一个安定的秩序,怎样减少开支,增加效率,也就是增加利润。一个文官系统(也就是管理系统),如果运作得当,则这个国家的效率增加,管理的成本也相对减少许多,累积的利润就相对增高。由上可见,一个国家的政治跟经营公司是完全一样的,因此本书就是从现代企业经营的角度,来看中国的历史。

如果我们可以找到一个经营相当长久的企业足为借镜的话,我们也就不用引用政治史了。可惜直到近代,中国并没有一个长久得足以讨论的企业史,我们只能从历代国家经营的历史借取经验,来看看前人经营的智慧与策略。因此,这本书中是将国家当成一个经营单位来讨论,而不是一个政治单位来讨论。

目 录

序 许倬云	001
读史之乐 简静惠	001
序论	001

第一章 设计管理的机密·西周

天命的继承	004
分封众建	006
天命的问题	009

第二章 不同形式的管理制度·春秋战国

齐国的失败	015
贤相晏婴	016
主权与授权	018
凌空监督	019

第三章 中央集权的管理·秦

重用六国人才	025
封建到郡县	026

第四章 开放管理的核心·汉

赏罚分明	031
征求民意的察举制度	032
汉代丞相	034
财政问题	037

组织改革	038
制衡的作用	039

第五章 分裂与扩张·三国

强势 CEO	053
开拓疆域	054
结合地方豪杰	055
诸葛亮的困难	056
透视情况,判断形势	057
南朝的整合	058
只求一线产品	059

第六章 解体与整合·南北朝

与地方势力结合	065
南方整合:利益交换	067
北方整合:缓慢且武装	068
王猛治秦	069

第七章 融合与重组·南北朝

整合步骤	073
彻底重组	074
均田和三长	076
府兵制	076

第八章 整合与重组的检讨·南北朝

南方失败之因	082
北方的兼并	082
融合的心态	084
诸葛亮的例子	085
胸襟是融合成功主因	086
西周—春秋,封建—郡县制	088
汉:扩大社会基础	088
南北朝:扩张经济	089
组织更新	090

总结:人的因素,而非谋略·····	091
-------------------	-----

第九章 领导与纳谏·唐

集体宰相制度·····	098
副署制度·····	099
唐朝盛世·····	100
盛世转弱·····	102
经济生活·····	103

第十章 权力集中·唐

单一首长制·····	109
唐朝的经济·····	112
财经专家:刘晏·····	113
唐代的谏官·····	115
诚信为要·····	116
罪己诏·····	118
君主专权·····	119
企业与组织的运作·····	120
天子所作,天下式瞻·····	121

第十一章 结构的老化·宋

宋朝的内政·····	129
宋朝的外交·····	130
王安石变法·····	130
整顿制度·····	132
变法的评价·····	133
政治斗争·····	134
变法失败之因·····	135
党派之争·····	136
用人不当·····	137
新旧冲突·····	138
缺乏新陈代谢·····	139
防止老化·····	141

第十二章 知识与视野·宋

新经济体的出现····· 146

重儒重农····· 147

文章天下事····· 148

专业与敬业····· 149

第十三章 选才与考核·明

唐代的考核制度····· 156

宋代的文官制度····· 157

张居正的事功····· 159

考成法····· 161

第十四章 组织与效率·明

最高首长:皇帝与宰相····· 168

董事会组织····· 169

公司的组织单位····· 171

第十五章 形势与资源·清

清代的经济制度····· 175

国防问题····· 177

中国经济改变····· 178

湘军之起····· 179

筹募经费····· 181

第十六章 创业与接班·清

军队近代化····· 189

近代化的财源····· 190

曾国藩的办事精神····· 191

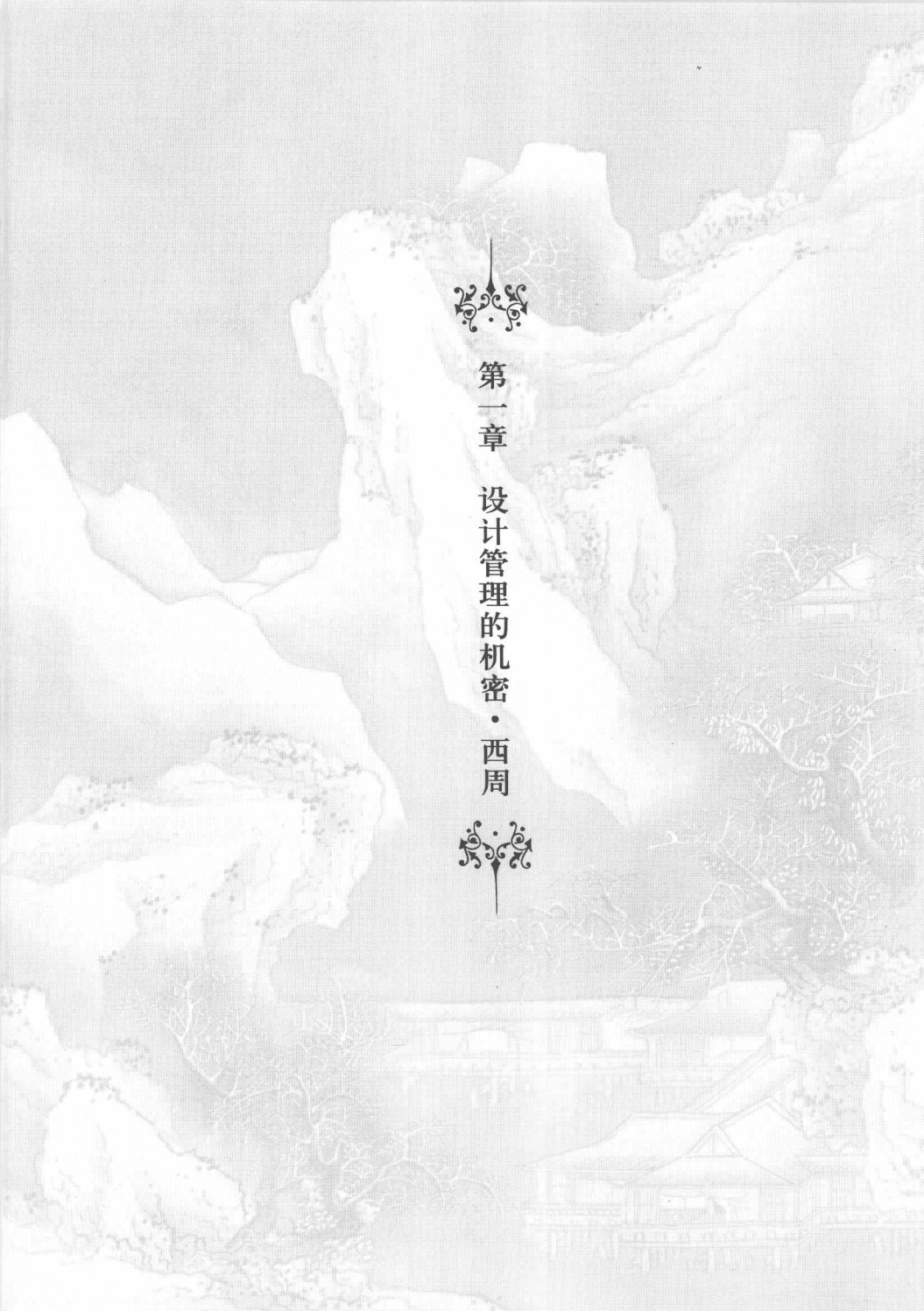
培育接班人····· 193

掌握资源为国家做事····· 194

结语····· 200



第一章
设计管理的机密·西周



假如我们把周代建立的制度,当成是中国第一个有规模的组织,就必须从周公说起。当然周代以前,中国并不是没有这样的组织,但是商代的历史我们知道的不够详尽,并没有足够的资料让我们进行细节的讨论。从西周开始,我们才有了比较清楚的历史资料。基本上由西周以至后来的王朝,我们都可以将王权(君主)当成是董事会,相权(宰相的权力)当成是经理人——CEO (Chief Executive Officer, 公司或机构的最高行政主管)的位置来讨论。王权常常可以影响宰相的决定,但是王权并不能完全推翻宰相的决定,就像一个公司中,董事会和总经理是必须相辅相成的。在中国历史上,第一个有作为的总经理是周公,周公是武王的弟弟,武王带领着周人推翻了商朝,而周公却是这个王朝的真正缔造者,因为武王还没有来得及建立制度就死了。相权在周公的手上是相当有力量的,这个总经理是很有力量的,因为他的董事长,也就是成王,是自己的侄子。到现在我们还不能完全确定,究竟成王那时是不是只是一个空名的董事长,还是因为信任周公,所以完全交给他去做;我们甚至不能确定周公是不是曾经做过代理的摄政王——不过这些并不在我们的考虑之列。我们要注意的是这个公司成立的使命。王朝这样的公司并没有一个经济部的注册登记立案,它的法定地位是什么?自西周开始,中国的王权必须依靠一个法定程序,那就是天命——皇天给你的使命,也就是上天承认的统治单位,给予合法地位。