

中國古代思想与管理现代化



国家经委经济管理研究所编



中國古代思想与管理现代化

国家经委经济管理研究所编

云南人民出版社

书名题字：段 云

责任编辑：程 方
吴 垠

装帧设计：鞠洪深

中国古代思想与管理现代化

国家经委经济管理研究所编

*

云南人民出版社出版

(昆明市书林街100号)

云南新华印刷厂印装 云南省新华书店发行

*

开本：850×1168 1/32 印张：8.75 字数：193,000

1985年9月第一版 1985年9月第一次印刷

印数：1—5,500 (其中精装1,500)

统一书号：4116·81 定价：平装 1.70 元
精装 2.70 元

一项伟大而艰巨的工程

——《中国古代思想与管理现代化》序

国家经委副主任 袁宝华
中国企业管理协会会长

一九八四年十二月，国家经委经济管理研究所召开的中国古代管理思想座谈会，向我们提出了一个新的课题，就是：要重视发掘我国古代文化遗产这个伟大的思想宝库，做到“古为今用”，为建立具有中国特色的社会主义的现代化管理科学服务。这是一个有重要意义的课题。参加这次座谈会的专家、学者和企业管理工作者在会上畅所欲言，发表了一批很好的论文，内容很丰富。这本《中国古代思想与管理现代化》就是这些论文的选编。这次座谈会的召开和这些论文的发表，是对上述新课题的一次有益的初步的探索，是我国经济管理和企业管理研究工作正在向纵深发展，迈入一个新阶段的标志。它适应了我国经济体制改革新形势发展的需要，是值得充分肯定的。

建国初期，我们的经济管理工作基本上是学习和借鉴苏联的经验。一九五八年“大跃进”期间，开始解放思想，打破苏联的模式，提出了我们自己的企业

管理的一些基本原则。但“文化大革命”十年却遭到了彻底否定。从一九七九年开始，在党的十一届三中全会精神指引下，在贯彻执行调整、改革、整顿、提高方针的实践中，我们越来越感到我国经济管理工作跟不上形势发展的需要，深切感到改革经济管理和企业管理，推进管理科学化、现代化的重要性和迫切性。从那时起，我们在认真总结建国以来实践经验的基础上，考察了西方发达国家的管理经验，学习和借鉴了他们的先进管理技术，而且明确提出把“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”作为指导方针。这几年来，我国经济界、企业界、理论界、教育界在“洋为中用”方面，做了大量工作，取得了显著的成果。

但是，管理的现代化，决不意味管理的“外国化”，它必须符合本国的国情，体现民族的特色，做到科学化与民族化相结合。因此，我们要实现管理现代化，还必须十分重视从我国古代文化的精华中汲取丰富的营养。现在看来，在继续吸收、消化外国先进经验的同时，深入发掘和积极总结、研究我国古代的管理思想，应该说是时候了。

几年来，在“洋为中用”的问题上，我们始终主张“以我为主”，强调在总结我们自己经验的基础上，博采众长，学习外国的先进管理科学。其实，总结自己的经验，应该包括我们的今天和我们的昨天，也就是既要总结我们现代的管理经验，也要总结我们

古代的管理经验。日本人就 very 注意研究东方古老文化的特点，他们说，他们的一套管理是把美国的管理科学和东方的文化精华结合起来了。现在我们提出要重视发掘古代管理思想，“古为今用”，这不仅是对总结研究我们自己的实践经验在广度和深度上提出了新的要求；而且更重要的意义还在于我们对经济管理研究工作的指导思想更系统、更全面、更科学了。

我国古代管理思想确是一个丰富的宝库。那么，应当怎样对待我们古代的文化遗产呢？在这个问题上，过去往往存在着两种错误态度：由于长期闭关锁国的结果，一下子把大门打开，看到了外国的科学技术和 管理科学，感到五光十色，眼花缭乱。“山中方几日，世上已千年”，使有些同志产生了自卑感，认为自己一无是处，外国的东西都是好的。于是，不加批判、不加区别地一概吸收，“言必称希腊，死不谈中国”，对自己的祖宗一无所知。这是一种错误的民族虚无主义态度，这当然会导致严重的恶果。另外还有一种错误态度，由于闭关锁国，总认为自己一切都行，即使是已经落后了的东西，还认为是先进的东西，已经是需要更新的知识，还在抱残守缺，孤芳自赏，认为了不起。这就不可能真正虚心地向外国学习先进经验。与此同时，有些甚至还不止抱残守缺，而是到了“食古不化”，以至“泥古”的程度。这就走到了另一个极端。认为中国古代的东西统统都是好

的，而分不清精华和糟粕，看不见历史的发展，这也必然会造成严重的恶果。

我们一定要注意防止和克服这两种错误态度。一方面，承认自己落后，要迎头赶上世界先进的管理科学水平。这无非是“拿来主义”，日本人就是把美国人的东西拿了去用的。另一方面，我们自己要树立信心。我们的前人，古代管理思想家、经济改革家，当时取得了很高的成就。这些古人当时也是解放思想的，也并不“食古不化”，也不“泥古”。我们学过王充的《论衡》。在当时废黜百家的情况下，他能提出《问孔》、《刺孟》这样的命题，确实是令人钦佩的。古人在当时那么困难的条件下能够做到的事情，我们今人现在有这么好的条件，为什么不能做到呢？我们应该无愧于古人，而且要超越古人，同时也应敢于超越洋人。所以，我们要在总结自己实践经验的基础上，一方面洋为中用，一方面古为今用，树立信心，迎头赶上，敢于创新，这样来建立有我们自己特色的管理科学。

发掘、研究我国古代管理思想，是一项伟大而艰巨的工程。现在，我们已经有了一个良好的开端，但毕竟还只是“浅层开发”，刚刚起步。繁重的任务还在后头。我们要努力加强各方面的工作，进行“深入挖掘”，以取得更大的成效。为此，我建议：第一，要把有关方面的力量尽快组织起来，扩大研究队伍，特别要重视培养青年一代，齐心协力，勤奋探索，取

长补短，共同提高；第二，要扩大宣传，以引起全国各有关部门的重视，使人们了解研究古代管理思想的重要性。在新闻界、出版界的支持下，广泛动员社会力量来推动这项工作的开展；第三，要把理论与实践紧密结合起来。在古为今用方面，我们要向毛泽东同志学习，他确实是把古代宝贵的思想财富用活了。我们要通过实践，进一步丰富我们的理论研究；同时也只有进一步加深理论研究，才能更好地指导我们管理科学的实践。

最后，我热烈祝贺这本论文集的出版！我深信，在党的十二届三中全会《决定》的指引下，经过大家的共同努力，我国古代管理思想之花必将在四化建设的广阔田野上结出累累硕果。

目 录

- 1 潘承烈 中国古代的管理思想
- 9 马伯煌 论中国古代管理思想的发掘、整理和应用
- 29 陈炳富 现代化管理与中国古代管理思想
- 38 杨道南 中国古代管理思想在世界上的地位
- 49 赵 靖 中国古代经济管理思想的奠基阶段
- 69 王坤堂 中国的厂长在想……

- 78 郭济兴 兵书是古代管理思想的荟萃
- 86 苏东水 中国古代的行为学说
- 100 潘承烈 古人的用人艺术

- 109 周止礼 最早的管理思想见于《周易》
- 119 张玄浩 《周礼》中的管理思想与制度
- 134 张玄浩 《管子》的国家经济管理思想
- 149 杨道南 中国最早的管理著作之一《太公六韬》
- 157 虞祖尧 韩非的经济管理思想
- 178 吴 慧 《货殖列传》中的经营之道
- 201 杨先举 古代管理思想宝库中的明珠——《孙子兵法》

208	郭济兴	《孙子》中的责、权、利思想
217	任凤台	中国古代的粮食仓储
233	夏秀瑞	中国古代的海外贸易管理
253	赵基凯	研究古代农学 汲取管理经验
266	潘承烈	王熙凤的管理术
270	后 记	

中国古代的管理思想

国家经委经济管理研究所副所长、教授 潘承烈

管理作为一门科学，还十分年轻。从泰勒在1911年发表《科学管理原理》一书标志着“科学管理”的开始算起，到现在才七十多年，而“管理科学”实际上是二次大战后才迅速发展起来的。然而，管理作为一门学问，却有着十分悠久的历史。以我们中国来说，在现代化管理方面虽然相对落后于一些先进国家，但是早在我国古代，就已经产生了比较科学的管理思想，并用于实践。现在我列举几个事例，来说明现代管理科学中的一些学科，如系统工程、信息系统、运筹学、经营战略、人事管理等等，是怎样被中国人民的祖先所运用的。

一、系统工程和信息系统——万里长城

大家知道，万里长城是宇宙航员在月球上能见到地球上唯一的人造工程，它是中国古老文化的历史见证。

万里长城的建筑，不论从时间上和空间上，在人类文明史上都是罕见的。建造长城最早是在公元前七世纪开始动工的，到明朝末年先后经历了二十个世纪。公元前221年秦始皇统一

中国后，把过去列国分段建造的长城联结了起来，后来在汉、明、清历代又进行了大量工作。如果把这些不同朝代建造过的长城加起来，总长就不是“万里”而是“十万”里了。长城的建造与管理，都体现了系统工程与系统管理的思想。在工程上，明代一般分作镇城、路城、卫城、关城、堡城、城墙、放台、烟墩等不同等级、不同形式和不同用途的建筑，形成一个完整的防御工程体系。在管理上，沿线设九个镇，每镇设总兵，上受兵部指挥，每镇之下又分设“路”、“关”及城堡、墩台。这是个典型的“金字塔式”的多级管理系统，命令自上而下层层下达，遇有敌情，信息由烽火台到关城守备，到各路军校首领、总兵，一直报到朝廷，是自下而上的反馈过程。

当今，信息技术已成为新技术革命的核心。它是以计算机加通讯技术形成的信息网络为特征的。这样一个现今世界最先进的技术和管理成就，在中国的古长城管理中也早已体现了其雏形。这主要是指信息传输的技术和方法。建筑长城的主要目的是为了防御敌人进犯，因此对敌情的及时反映就至关重要。绵延在整个长城上的无数烽火台（烟墩），就起着“信息源”的作用，而传递信息的“介质”，则是通过白天燃烟，夜间放火，保证了信息传递的必要距离。公元1466年（明朝成化二年），朝廷又进一步作出规定：来犯敌人在100人左右，则以一烟一炮表示；500人用二烟二炮；超过1000人三烟三炮；5000人以上五烟五炮。这样在千里之外几小时内便可得到军情，这种信息的传输，既有定性概念（敌人来犯），又有定量概念（进犯人数），而以光（烟、火）与声（炮）两者并举作为信息传输手段，起到相互核对作用。

二、对策论——田忌赛马

运筹学是二次大战期间发展起来的一门管理科学。开始时主要用于军事目的，战后转向民用，在管理上解决有限资源的最佳利用问题，成为管理科学、系统工程的主要定量办法，并发展了一系列分支，其中“对策论”或称“博弈论”就是研究“敌我”双方的对阵胜负问题。其实，这个不到五十年的科学分支，早在二千多年前我国战国时代就已有过光辉的例子，这就是有名的田忌赛马的故事。齐威王喜欢赛马，大臣田忌屡赛屡输，军事家孙臆向田忌建议说，齐国的好马都在齐王那儿，靠硬拼是不能取胜的。赛马有上、中、下三等之别，在三局比赛中，如果第一局你以下马对齐王的上马，这样你先输一局，然后你以上马赛他的中马，以你的中马赛他的下马，就可保证你在后两局取胜。田忌采纳了他的建议，果然以一负两胜赢得齐王千金。这个生动的事例，正是“对策论”中“零和对策”（即敌我双方的胜败之和等于零），而这个对策的应用却发生在二千五百年前的古代中国。

三、经营战略——孙子兵法

经营战略对企业的成败具有全局性影响，现在已越来越成为国内外企业界与管理学界在理论和实践上关心的重大课题。这个问题随不同企业所处的不同环境而异，不能有千篇一律的

解法或模式。但是，一个好的经营战略必然具有某些共性的东西，遵循某些共同的规律。

中国春秋末期的军事家孙武所著《孙子兵法》，总结了许多军事方面的规律与原理，对军事科学的研究有重大价值。从现代管理的角度看，对管理科学的研究来说无疑也是一座丰富的宝库。

这里仅就对企业经营战略可供借鉴的一个论点略加阐述。

《孙子兵法》的“计篇”中说：“主孰有道？将孰有能？天地孰得？法令孰行？兵众孰强？士卒孰练？赏罚孰明？吾以此知胜负。”这里，孙子从七个方面的敌我比较，就可以预测战争的胜负。同样，上述决定战争胜负的七个因素，也是经营战略应当仔细研究分析的几个重要方面。

1.主孰有道，即哪一方的君主得民心。这里所谓“得民心”，指上下有一个统一思想，使上面的战略目标成为下面全体成员的自觉行动，而这正是当今一些成功企业的主要经验。这些企业一般都有明确的奋斗目标，并反复宣传，使之深入人心，使大家愿意为其实现而努力。这上下齐心，既需思想动员，也需组织与措施保证。“目标管理”就是实现这一目的的一种科学方法。我国现在推行的“经济责任制”，把企业目标层层分解，层层落实到班组或职工个人，也是使企业上下目标一致、行动一致的科学管理措施。

2.将孰有能，即哪一方的将帅有才能。将帅的才能对军事指挥起决定作用，企业经营的成败很大程度上取决于厂长（经理）的素质。这里不仅是指对企业领导人在政治上、文化上、业务上、实际工作经验上有一定要求，更要求具有企业“将帅”的才能，即要有远见卓识，有创新思想，经营战略头脑，

能从国内、国际市场迅速变化的环境中把握时机，比别人早看到一着，早行动一步。那种照着别人成功经验亦步亦趋、无开创精神的“将帅”，是无法带领企业走向成功的。

3.天地孰得，即哪一方得到天时地利的有利条件。企业的“天时、地利”，即企业的内外环境。这种环境虽然是客观存在，但如何利用得当，却决定企业经营的成败。这里关键是要真正了解企业本身的优势是什么、劣势是什么，然后从自己的实际出发，扬长避短，制订自己的经营战略，以充分利用“天时地利”所提供的客观条件来做有利于企业发展的事。近几年我国实行“对外开放，对内搞活经济”的方针，在同样的客观条件下，不少企业家显示了自己的才能，使企业得到不断发展。这就证明了：能动地去理解和运用“天时地利”的条件，对一个企业家来说是十分重要的。

4.法令执行，即哪一方认真执行法令。这是企业的制度建设与组织建设问题，是企业建立正常的、科学合理的生产秩序的基本保证。孙子在这里强调的不是有没有“法令”，而是能否执行。一个企业有了好的规章、制度，如果不去认真贯彻落实，只是一纸空文，是没有任何意义的。西方企业的“工作职责条例”，我国企业实行经济责任制，这些都是“法令执行”的体现。

5.兵众孰强，即哪一方的部队比较强大。企业的竞争具体表现为产品的竞争，而这又取决于技术的竞争，归根到底是人才的竞争。一些企业的成功经验说明，产品的开发实质上是人才的开发，产品的竞争是智力的竞争。决定战争胜负的是人，同样在企业经营上决定成败的关键之一也是职工队伍的素质。素质好的企业，肯定经营效果好，竞争能力强。

6.士卒孰练，即哪一方的士兵较有训练。这是与“兵众孰强”有联系的。要使兵众“强”，就要使士卒“练”，这里强调培训对提高职工队伍素质的重要性。现代科学技术发展很快，一个人一生需要经过不断的培训，使知识不断更新，才能跟上形势发展的需要。否则，即使有了先进技术，没有熟练掌握运用它的人，这些技术也不能充分发挥作用。

7.赏罚孰明，即哪一方赏罚比较公正。“公正”是管理的一条基本原则，这在本世纪二十年代法国管理学家法约尔 (Fayol) 早就指出了。中国现在经济体制改革的方向之一，就是要打破“大锅饭”、平均主义，实行奖勤罚懒，把企业的和个人的贡献，与企业的经济效益挂起钩来，与职工的报酬挂起钩来，以调动企业与职工的积极性。赏罚是否分明，是对队伍士气影响颇大的一个因素。这体现了对这个队伍到底提倡什么、鼓励什么和反对什么、限制什么问题。

由此可见，孙子兵法提出的决定战争胜负七个方面的问题，对制订成功的企业经营战略是很有意义，很有参考价值的。

四、人事管理——选才用才的艺术

在现代管理中，当今世界各国都越来越重视对人的管理。西方在三十年代就出现了行为学派。现在象组织行为学一类课程更属学习管理专业者所必修。一个企业、一个单位，其兴衰成败也确实往往与其选人用人的恰当与否直接有关。因此对于人的管理既是一门科学，更是一门艺术。

我国古代在人事管理上有着无比丰富的经验与深刻的哲理。日本东海大学研究人事管理的教授铃木博说：现代管理科学中人事管理的许多原理，几乎都可以从中国历史上找到根据。

知人善任，尊贤重士，是我国古老而优秀的传统。这可追溯到周朝的兴起由周文王重用姜太公算起。“昔者吕尚（姜太公）之遇文王也，身为渔父，而钓于渭阳之滨耳。”“即使文王疏吕望而弗与深言，是周无天子之德，而文武无与成其王也。”到春秋战国，秦国所以逐步发展壮大，终于兼并六国，这和秦穆公、孝公、惠王、昭王分别重用蹇叔、商鞅、张仪、范雎是分不开的。楚汉之争，刘邦最后战胜项羽，据刘邦自己说：“夫运筹帷幄之中，决胜于千里之外，吾不如子房。镇国家，抚百姓，给馈饷，吾不如萧何。连百万之军，战必胜，攻必取，吾不如韩信。此三者，皆人杰也，吾能用之，此吾所以取天下也。”

这里确实寓意深刻，体现着领导者的用人艺术，即既要善于发现人才，更要善于用人之长。美国管理学家杜拉克就强调：“用人的决策，不在于如何减少人的短处，而在于如何发挥人的长处。”美国钢铁大王卡内基一生的特点是“知道选用比他本人能力更强的人来为他工作”。刘邦比项羽的高明之处就在于不象“项羽嫉贤忌能，有功者害之，贤者疑之”，而是能够使用在某些方面比自己高明的部下。但要使能人得以充分发挥作用，关键还在于领导者要组织协调好这些力量，使他们形成“合力”。这才是领导者比有才干的部下更高明之处。领导艺术就在于创造一个环境，使大家愿意并且能够施展各自的才华。“士为知己者用”，这说明自古以来调动积极性与领导