

中国古代管理思想与智慧

才金城 著

张秀琴 韩 劲 整理

清华大学出版社



中国古代管理思想与智慧

才金城 著

张秀琴

韩劲整理

清华大学出版社

北京

内 容 简 介

中国的管理学,建国初是学苏联,改革开放后是学西方,而研究中国古代管理思想的人则较少,本书填补了一定的空白。本书以时间为序,以各朝代的重要代表人物和经典名著为线索,对中国自远古至清朝的古代文化传统之深厚积淀和思想光芒进行梳理研究,发掘出中国古代管理思想的智慧精华,为新时代中国特色管理学的建立提供了较为系统的理论基础。

本书资料翔实,逻辑清晰,适合管理类专业的老师及学生阅读、参考。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

中国古代管理思想与智慧/才金城著;张秀琴,韩劲整理. —北京:清华大学出版社, 2014

ISBN 978-7-302-34841-2

I. ①中… II. ①才… ②张… ③韩… III. ①管理学—研究—中国—古代
IV. ①C93-092

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 310961 号

责任编辑:朱敏悦

封面设计:汉风唐韵

责任校对:王凤芝

责任印制:杨 艳

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社总机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:三河市李旗庄少明印装厂

经 销:全国新华书店

开 本:148mm×210mm 印 张:6.375 字 数:145 千字

版 次:2014 年 3 月第 1 版

印 次:2014 年 3 月第 1 次印刷

印 数:1~4000

定 价:22.00 元

产品编号:049863-01

序

《中国古代管理思想与智慧》一书的基础，原为才金城教授在大学经济管理系开设的“中国管理思想概述”一课的部分内容，这部分内容在其他三门专业课中也讲授过。经过多年的讲授和不断补充修订，教学相长，师生互动，内容日益丰富，受到普遍好评。才教授曾计划结合当代世界管理学的新发展和我国改革开放后管理工作的新经验，对原稿再做一次大的补充修订，汇成一部专著，并已为此做了不少准备，可惜因病逝世，宏愿未偿。现在由夫人荆荟良女士接交手来，委托才先生的同事兼忘年朋友张秀琴教授和韩劲教授对手稿进行整理、补充和完善，终于出版面世，使才教授的遗愿得以实现，也使更多的读者有机会从中受益。这本书成为他的亲朋好友们对他最好的纪念。

虽然现代管理学源于西方，但是中国从来不缺少闪光的管理思想，而且，中国古代管理思想非常丰富而深邃，在西方工业革命以前一直发挥着强大的作用，引领着中国走在世界发展的前列。今天我们开创中国特色的管理之路，离不开对中国传统的管理理念和经验的研究和应用。但是，中国古代的管理思想分散在诸多不同的典籍中，需要进行艰苦的挖掘整理工作。《中国古代管理思想与智慧》一书，正是对时代赋予的这个历史使命的担当。

才教授的这部专书，我拜读后留下深刻的印象：一是从先秦诸子百家思想——如孔子孟子的仁义、老子的辩证法、法家的法治、

孙子的军事辩证法、墨子的节用、管子的调节等的哲学高度，来论述中国古代管理思想，凸显它体系的博大和智慧的精深，使之不仅具有工具性，还具有浓厚的人文性，能够帮助读者在管理实践中体现中国传统文化的道德修养和人文情怀；二是挖掘覆盖于古代经济、政治、社会、文化各方面的管理思想和经验——如贯穿于《诸子》《史记》等书中丰富的管理思想和经验，对中国古代管理思想做了比较全面的总结概括；三是运用当代西方先进的管理理念，剖析中国古代管理思想材料，取其精华，去其糟粕，为促进中、西管理学的接轨做出有益的尝试；四是强调在研究方法中运用马克思主义的方法论，实事求是地开展研究工作；五是深入浅出，通俗易懂，文笔流畅，既便于学生阅读，又能使更多的读者，特别是实际工作者从中受益。这些感受也许可以从一个侧面反映本书具有的特点和优点。相信它的出版，将对推动高校的中国古代管理思想的教学和研究起到积极的作用。

我和才金城教授为大学同学，学的是经济学的基本原理和专业基础，并未对管理学有过专门的涉猎和学习。但他凭借自己对基本理论和方法，如统计学、会计学的功力，加上几十年来亲历生产建设的丰富经验，使管理学智慧早已在他心中萌生和积累，就像埋藏在地里的一颗种子，一旦改革开放的春天到来，它就破土而出，发芽滋长。《中国古代管理思想与智慧》就是经过才金城教授长期培育而结出的一个学术硕果。每当想到他过去在“左”的路线压制下，历经人生的坎坷，承受着常人难以忍受的困苦，始终保持崇高的理想，从未失去前进的信心，从未松懈革命的斗志，总是自强不息，孜孜不倦，取得如此丰硕的成果，敬佩之情油然而生！

今天，他的同事有感于才先生的磊落人格，不辞劳苦，帮助整

理完善了手稿，使他十几年的教学研究成果得以传承和光大，这种友情，真切感人，我在此谨以老同学的名义向他们致以诚挚的谢意！

唐绍明

2012 年 10 月于国家图书馆

我的老伴才金城

才金城（1924—2007），河北省昌黎县人，生前是石家庄经济学院管理学教授。20世纪40年代高中毕业后曾在日本东京第一高等学校学习两年，1952年毕业于清华大学经济系。在清华受到的良好的教育，对其日后从事教学研究有着深远的影响。清华毕业分配到西北石油管理局（后改组为石油地质局西安石油地质调查处）从事计划、劳资等管理工作，兼职业余教学工作（汉语知识应用文写作、公文写作知识）。

他从1954年蒙冤至1980年平反共计26年，其间17年没有发过一分钱工资。在此期间，曾被下放到煤矿3年、野外队2年、农场2年、农村13年。从事过多种工作：曾为煤矿设计并兼施工小型水库及矿区道路；从事石油地质野外调查工作；在农场农村从事农业生产，并承担建筑施工工作（为宁夏灵武县建化肥厂，还建成了数百间民房），还为当地乡亲们修桥补路，修车垒灶，给青少年讲故事，深得乡亲们喜爱。

1980年他平反时已经56岁，被分配到宁夏长庆油田培训中学，担任电大文学班辅导教师，子弟中学高中部教师（英语、世界地理、世界历史）。1983年，调入河北地质学院（后改为石家庄经济学院）任教，从事管理学科学研究和本科生、研究生班、局长研讨班的教学工作。他的科研工作基本围绕“具有中国特色的管理现代化研究”这一主题；讲授的课程有《中国管理思想概述》《中国特

色企业管理》《比较管理学》《世界管理思想的演变与中国社会主义管理学》等十多门，自己编写的教材有12种。

他干工作，尤其是搞学术研究，秉持“力求完美，精益求精”的原则。他主张“洋为中用”“古为今用”，有分析、有选择地介绍西方先进管理思想、制度、方法；介绍中国古代管理智慧，也主张结合我国国情区别采用。他讲课的内容十分丰富，条理分明，逻辑思维清晰，语言生动，很受学生欢迎。学生们说：“才老师讲起来总是激情满怀、神采飞扬，有很强的感染力……。”

他在农村期间得了慢性支气管炎和肺心病。自1980年平反恢复工作之后，他不顾病体，每天早上五六点钟起床，晚上11时前后就寝，泡的茶经常忘记喝，饭菜经常热了再热，天冷了忘记加衣服，腿冻疼了还不知道是怎么回事。他是要找回他的青春，抢回他失去的宝贵时间，尽可能为国家人才培养多做些实事。

1981年，他支气管炎急性发作，他只是吃药而未到医院就诊，导致了肺穿孔，形成气胸，油田两个医院的大夫们，尽力救治，还到银川市的大医院向专家求教，在单位领导的关心之下，才脱离了危险，后得以康复出院。他肺穿孔住院期间，油田医院下了病危通知书，他所执教的油田职工子弟学校三个班的学生每人拿着一瓶罐头去医院探视，看到他躺在病床上那虚弱的样子，有的学生掉下了眼泪，有的在抽泣……他病愈出院后，拄着拐杖坚持锻炼，终于在秋天学校开学之际，丢下拐杖，重新走上讲坛。学生们看他又回到了讲坛，欣喜之情溢于言表，更加聚精会神地听他讲课，更加发奋努力地学习。他从新华书店买了一些书，回赠给学生每人一本。

他调入高校后支气管炎又一次发作，学校将其送到张家口地区医院诊治，检查出肺部粘连已三分之一，这是由于气胸所致，怪不

得他已日渐感觉呼吸不畅。学校医院的一位主治医师说：“想不到才老师肺部粘连三分之一，还总是那么精神，没有顽强的毅力是达不到这种状态的。”至2006年他因病不得不要求退休时已是82岁高龄。但退休后他认为共产党员没有退休一说，所以每次学校请他做讲座他都愉快地接受。

他一生所获得的荣誉主要有：1987年他63岁时被批准加入了向往已久的中国共产党；1980年平反以后，曾先后获得先进工作者两次、先进教师两次、优秀共产党员三次；他参与的科研项目获得了地质矿产部的奖励。

他一生始终铭记清华的校训“自强不息，厚德载物”。从事教育工作，遵循“教书育人，从我做起”原则。他从不保守，爱与人交流，尤其是青年人。学生们爱向他请教，他也很愿意与他们交谈。我在读书看报时遇到问题向他请教，他都能放下手中工作，耐心地给我解答，遇有他不清楚的就查书，查清之后再向我详细解答。我们共同生活60年来我从他那里得到许多知识，他不仅是我的生活伴侣，更是我的良师益友。

他一生爱读书，一有时间就沉浸在古今中外文史哲学的书海之中，并将读书心得记入笔记本中备查。他一走进书店就会流连忘返，而且从不空手出来。他与人交往时，总是不亢不卑。他在学校里有良好的口碑，深得人们的尊敬。

他生前从未出过书，其中有几个原因：一是，也是主要的，他说，他的老师陈岱孙先生已是经济学界的大师级人物，陈先生从不张罗为自己出书，我有何德何能出书？二是他没有时间整理自己的讲稿。三是没有钱出书。有在职研究生曾提出要为他出书，被他拒绝了。他说，他一生从不借助他人的权势和财力为自己谋得好处。

最后，我要对热心支持、协助才先生遗作出版的朋友们致以深深的谢意，同时也请读者不吝赐教。

荆荃良

2012年10月

前 言

社会在进步，社会生产力在发展，管理学也在不断地进步。由于管理的对象和内容愈趋复杂，管理上应用的各种知识和方法也越来越多。于是，哲学思维和哲学方法论对指导管理学研究的重要性日益明显。现代企业管理、行政管理、教育管理等的管理理论与管理技术的研究与应用，已经很难提高各种管理的成效。众多的实践证明，现代的管理者必须掌握正确的哲学思维和方法，具备一定的管理哲学素养。

汉语中的“哲”字与“喆”“嘉”通，本意是“智慧”，更全面的解释是“聪明”“贤明”。从汉语字意上讲，哲学就是赋予人们聪明、智慧的学问。源自古希腊文 *philosophia* 的“哲学”一词，由“爱”与“智慧”组成，即“爱智慧”之意。哲学是关于世界观的学说，也是人对自然知识、社会知识和思维知识的高度概括；是世界观和方法论的统一。管理哲学就是运用哲学思想对管理理论与实践进行观察、研究的一门边缘学科。

管理哲学最早的发祥地在中国，古代最丰富和最卓越的管理哲学与管理思想产生于中国。早在公元前 1200 年的周朝，中国就有了规范人们行为的制度——周礼。而当西方的柏拉图正在构思奴隶制理想世界时，中国的孔子及其弟子们已经在构思大同世界了。中国古代一直是世界学习的榜样，我们不乏成功深刻的管理思想。虽然系统的管理理论首先出现于现代西方，但中国古代管理思想不仅

为一些现代西方管理理论家所推崇，而且也被广泛运用于他们的理论和实践中。西方现代管理理论的许多方面，都有中国古代管理思想的痕迹。区别在于，中国古代的管理思想趋向于宏观，对国家治理、政府调控和行政管理的指导意义更为直接，而西方古代管理思想则趋向于微观，对企业经营管理的指导意义更为直接。固然，我们不能一味尊古泥古、抱残守缺，但一味地批祖怨祖、以历史虚无主义的态度对待前人的遗产也是错误的。

日本的管理被誉为世界上最优秀的管理，其实这样的说法不完全对。日本的管理之所以比较成功，关键在于日本人引进了中国的儒家思想后，培养其国民形成了一种完全不同于其他民族的精神，而且善于运用某些哲学思想去指导管理。日本人尤其善于运用中国古代哲学思想指导自己的实践，像《论语》《孙子兵法》等中国经典，都被日本人运用于管理实践，甚至如《菜根谭》之类的杂书，都在日本得到了很深入的研究，从而使日本的企业管理水平超过了美国。许多国外的史学家认为，“西方的管理技术加东方儒家思想”构成了日本的管理。这样的提法，有一定道理，但更准确的提法应当是“中国古代的管理哲学加西方的管理技术”构成了日本的管理。日本的飞速发展也引发了美国管理学界研究日本管理的热潮，并将日美的管理进行比较研究，于是产生了比较管理学、企业文化学这些新的管理学分支。

进入20世纪80年代，比较管理学的研究发展很快，在管理界掀起“学习日本运动”以后，人们对日本、美国的管理进行了对比。在研究中，许多华侨、港台人士发现，中国人的管理有其独特的风格与型态，于是发出“建立中国式管理”的呼吁。实际上就是需要重新审视中国的传统文化，特别是宏观层面的经济管理、土

地管理、工商管理、财政管理、人口管理、人的行为研究等方面的传统文化,重新发现那些可以运用于今天的优秀管理思想。

中国因国家的大一统而保存了大量的古籍经典,我们所缺的是把古代管理思想系统地加以整理,上升到理论的高度予以重视。因此,在学习外国经验的同时,我们必须认真总结我国古代的优秀思想,通过比较,互相嫁接,形成具有中国特色的管理科学,这也是中国管理学界的一个迫切任务。

《中国古代管理思想与智慧》一书是在才金城教授生前留下的讲稿《中国古代管理思想概述》基础上,经梳理、补充、完善而成的。该著作以时间为序,以各朝代的重要代表人物和经典名著为线索,对中国自远古至清朝的古代文化传统之深厚积淀和思想光芒进行梳理、研究,发掘出中国古代管理思想的智慧精华并加以阐释,为新时代中国特色管理学的建立提供系统的思想和理论基础。

该书正文共七章,前两章为总论,后五章为分论。第一章导论,概述本著作研究的必要性、研究内容和研究方法以及在中国特色管理学召唤下中国古代管理思想研究的对象及其面临的形势与问题;第二章中国古代管理思想概述,分别从时间和属性两个角度对中国古代管理思想进行分期和归类阐述,指出中国古代管理思想的突出特点(历来一贯的“人治”特点;政治管理成功但制度建设不足;重农轻商的价值观,限制了资本主义在中国的发展,却促进了世界上最大的人口大国的形式;元、明以前的中国古代管理智慧因为经济社会发展居于世界前列,但以家族集权为特征的长期封建统治禁锢着人们的思想,使中国被西方工业化社会远远地甩在了后面);第三章至第七章分别阐述中国远古时代、春秋战国时代、秦汉时期、唐宋时期和明清时期的管理思想。涉及的人物和著作依次

为尧、舜、禹、《尚书》《周礼》《周易》《太公六韬》，管子、孔子、范蠡、孙武、墨子、荀子、白圭、韩非子、吕不韦，秦始皇、汉文帝、汉景帝、汉武帝、《淮南子》、桑弘羊、王充、王符，唐太宗、武则天、魏徵、刘晏、周世宗、李觏、司马光、王安石，张居正、王夫之、《菜根谭》、康熙、雍正、乾隆、魏源等。

中国古代管理思想十分丰富，诸子百家都是你中有我，我中有你，相互渗透融合，延续更迭，故而该著作研究和叙述顺序均是循着从古至今各朝代重要代表人物的线索而推进的。

为了全面、综合、清晰、有效地于纷繁复杂之中发掘中国古代管理思想的真谛，该著作研究遵循如下几点方法论准则：（一）博采百家。中国文化精神是众多古代学派思想的综合体现而非儒家思想一家，尽管儒家思想受到两千余年封建王朝的极力推崇与保护，确实构成了中国学术思想的主流，但研究古代管理思想必须博采百家，全面综合地推敲发掘。（二）深入挖掘。中国古代有许多思想既具系统性，又具科学性，但有许多重要观点往往隐藏在大段不甚相干的议论之中，甚至表达得十分隐讳。如果浮皮潦草地浏览一遍，往往得不到切实的收获，所以我们尽可能做到从隐蔽的、间接的议论中，发掘那些有益于管理的思想。（三）全面客观。一个学派有其历史沿袭过程，同时代的各学派之间也在相互渗透。研究中国古代管理思想，要历史地、全面地分析研究。在运用古人的哲学思想来丰富现代管理时，要对古人的言论做具体分析，不能一叶障目或断章取义，而是要全面、客观地评价。（四）服务实践。管理科学是在实践中发展起来的，任何远离实践的理论研究，都不可能产生真正的价值。研究中国古代管理思想，既要鉴别具体思想在当时历史条件下的作用，还要甄审它在中华民族传统文化形成中的影

响和地位；既要弘扬前贤的光辉思想成就，又要使之为建设社会主义服务。（五）甄别中西。研究中国古代管理思想要联系西方，但要谨慎鉴别中西方类似思想的文化差异、时代差异、国情差异及内涵差异等，必须切实防止盲目划等号，把中国的古代思想扣上西方某学派的帽子。

此外，为使每位代表人物的管理思想显得饱满、鲜活，本研究除了对人物管理思想进行研讨和推介以外，还配之以那个时代的社会背景和人物自身的社会角色、修身处事及个性特征等方面的概括性交代。

中国的管理学，新中国成立初是学苏联，改革开放后是学西方，很少有人专门研究中国古代的管理思想。当然，对中国古代传统思想文化的研究不少，但对中国古代管理思想的系统研究却凤毛麟角。《中国古代管理思想与智慧》一书在一定程度上填补了这方面的空白，对中国古代思想文化传统的研究也是一个重要贡献。该著作可为新时代中国特色管理学的建立提供系统的思想和理论基础，也可为政府管理、行业管理和企业管理实践甚至个人的处世哲学提供直接的思想指导。

本著作蕴含以下主要观点，提请注意：

1. 任何管理改革方案和管理方法，都必须在一定管理思想的支配下才有实践价值。因此，研究管理学的十分重要的任务是研究管理思想及其演变过程。

2. 中国古代的管理思想不仅比西方出现得早，而且较西方的古代管理思想要深刻和丰富得多，尤其是元、明以前的古代管理智慧，远远超出当时西方各国的水平，居世界前列。现代化管理的研究与实践十分需要中国古代管理思想的滋养。

3. 我国封建主义制度与思想的长期束缚, 直接影响了我国管理思想方面的研究工作, 导致我们在管理理论方面最终落后于欧美。回到古代先哲那里, 挖掘我国固有的思想宝藏, 是振兴我国管理理论的途径之一, 也是我国管理学研究的当务之急。

4. 所谓“中国式管理”, 就是将中华民族传统文化的精华与我国传统管理的有益部分互相结合, 并吸收西方管理理论与技术的合理成分而形成的独具中国风格的现代化管理。简言之, 就是将中国传统文化思想与现代化科学管理有机结合起来, 而不是简单的“儒家思想 + 西方管理理论与技术”。

5. 中国古代管理思想史可以划分为三个时期: ①滥觞期, 经历 5479 年漫长历史, 包括由三皇五帝时期和夏商周时期构成的远古时代和春秋战国时代 (共 549 年), 中国古代管理思想体系的全部核心思想基本形成; ②形成期, 历时 975 年, 包括秦、汉至唐朝前半叶, 中国处于管理思想和实践双重兴盛的良好时期; ③渐变期, 共 1086 年, 包括中唐至鸦片战争时期, 期间管理思想有所调整, 但由于封建束缚导致社会经济发展缓慢而渐渐落后于西方社会。

6. 我国是在改革开放以后引进西方的现代管理理论的, 但中国改革开放三十多年来之所以能够取得如此令人瞩目的成就, 与我国传统的管理智慧还是密切相关的。很难想象一个毫无管理概念、管理经验积累的国度, 能够这么快地与世界的现代管理理念对接。

7. 中国古代的管理思想主要体现为一种“人治”的特点。中国的百姓向来寄希望于好君王、好官员, 可见中国管理的“人治”特点之根深蒂固。翻阅中国历史, 我们从中发现的往往是个人的故事。

8. 中国长达两千三百多年的封建历史，凸显宗法社会的家族集权特征，这导致中国古代缺少制度建设。凡是有比较成功的制度建设的时期，往往会出现很明显的社会进步与发展。但总体上看，中国古代在制度建设方面明显不足。

9. 中国古代的管理思想主要集中在政治管理方面。从世界范围看，中国古代的政治管理是相当成功的。它的超强的、超稳定的社会结构，保证了中国在明代以前无论在政治、经济还是文化方面，始终走在世界前列。直到西方完成了工业革命，出现了新技术和机器大工业，中国的发展才渐趋落后。

10. 由于传统中国社会重农轻商、重本轻末的价值观，导致商道不被重视，技术也得不到发展。这种民族特性抑制了中国资本主义的发展，同时大一统的封建政权又无形中加剧了这种偏向。尽管自古以来商业管理思想、资本管理思想在民间很丰富也很智慧，但这些思想只能以潜在的形式流传、发展。

11. 中国古代管理思想更多体现在对农业的管理上，这与中国农业社会的性质相吻合。一个大一统的封建帝国，要维持稳定，必须保证粮食生产，所以历代君王都把发展农业生产作为工作重心。中国至今都是一个人口大国，这与其历史上重视农业发展和农业管理有着密切关系。