

ZHONGGUOGUDAIGUANLISIXIANGGAIYAO

中国古代管理思想概要

董国柱◎著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

ZHONGGUOGUDAIGUANLISIXIANGGAIYAO

中国古代管理思想概要

董国柱◎著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

中国古代管理思想概要 / 董国柱著. —北京: 企业管理出版社, 2019. 5

ISBN 978 - 7 - 5164 - 1954 - 0

I. ①中… II. ①董… III. ①管理学—思想史—中国—古代
IV. ①C93 - 092

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 081255 号

书 名: 中国古代管理思想概要

作 者: 董国柱

责任编辑: 刘一玲 崔立凯

书 号: ISBN 978 - 7 - 5164 - 1954 - 0

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮 编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 编辑部 68701322 发行部 68414644

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 北京市青云兴业印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 710 毫米 × 1000 毫米 16 开本 22.75 印张 270 千字

版 次: 2019 年 7 月第 1 版 2019 年 7 月第 1 次印刷

定 价: 68.00 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

给生活一个支点

——写在书前

习近平同志在《培育和弘扬社会主义核心价值观》一文中，明确地指出：“博大精深的中华优秀传统文化是我们在世界文化激荡中站稳脚跟的根基。”¹又说：“要讲清楚中华优秀传统文化的历史渊源、发展脉络、基本走向，讲清楚中华文化的独特创造、价值理念、鲜明特色，增强文化自信和价值观自信。”²一个民族、一个国家，必须知道“自己是谁，是从哪里来的，要到哪里去”³，不知来路，就不知去路，懵然惑然，很危险！

中国文化，是先人从观天、观地、观人文，即远取诸物，近取诸身开始的，与西方由神创世纪有很大的不同，“天道远，人道迩”（《左传》），中国文化的全部注意力都用在在对现世政治、人生的哲学思考上面。借用梁启超的话“中国学术研究现世生活之理法为中心，以今语道之，即人生哲学及政治哲学所包含之诸问题也。盖无论何时代何宗教之著述，未尝不归结于此点”⁴。中国文化的这个特色，揭示了中国文化的先进性，中国的管理科学也缘之而诞生。

夏商周三代至春秋战国，概称为先秦时期，是中国文化思想的滥觞，亦是中国管理科学思想的成熟期，本书即以先秦诸子立

1、2 习近平谈治国理政 [M]. 北京：外文出版社，2014：164.

3 习近平，青年要自觉践行社会主义核心价值观. 习近平谈治国理政 [M]. 北京：外文出版社，2014：171.

4 梁启超. 先秦政治思想史序论 [M]. 北京：东方出版社，1995.

言，未猎其余。

—

墨西哥《永久》周刊，称“孔子这位古代思想家的哪些‘黄金定律’推动了现代的经济发展呢？孔子是将政治和经济同道德联系在一起，并将道德放在首位的第一人”¹。孔子是人类精神文明建设的最早发起人。精神文明给予中国管理科学思想的影响是无比巨大的。

联合国教科文组织在2001年公布了21世纪教育的四个基本点：认知、做事、处世、和睦。²这四个基本点与以孔子为代表的中国文化思想相当契合。可以说以孔子为代表的中国文化思想所传达出来的声音具有永恒的历史震撼力，穿透时空，超越国界，成为人类的生活指南。德国古典哲学学派，如康德、黑格尔、费希里等，都对孔子思想有过一定程度的研究。道理恐怕也在这里吧。

有人说“21世纪是中国世纪”，言者出自何计，未敢必，但是，向国人及世界揭示我中华上下五千年的管理文明史，让后世子孙知道的路在哪里，更多些民族的自信、自尊，让伟大的中华文明成为全人类的共同财富，“把跨越时空、跨越国度、富有永恒魅力、具有当代价值的文化精神弘扬起来”³并传播出去，扩展中国文化的影響力却是炎黄子孙要做的事，是我们的责任。

中国文化中蕴藏着大量的管理科学思想与科学精神，著名的美籍奥地利经济学教授熊彼特指出：“在古代中国比在任何其他

1 据《参考消息》2001年8月19日8版。标题《从儒教受益》，副题是75位诺贝尔获奖者如是说。

2 据《参考消息》2001年11月11日。

3 参见习近平谈治国理政[M]。北京：外文出版社，2014：161。

地区，我们可以指望发现许多方面的古代经济思想，中国是我们所知道的保存有最古老典籍文化的所在地。事实上，在那里我们看到一种高度发达的公共行政制度，日常处理农业、商业和财政问题……甚至，那里有货币管理和兑换控制方法，这些方法似乎须预先经过相当多的分析。”^①熊彼特是位正直的世界级的著名经济学家，没有政治功利干扰他的经济理论研究而使他的结论走样。三百年前法国一位著名的经济学家、重农学派创始人魁奈在研究世界古典农业科学理论时，著有专文《中国的专制制度》，认为“中国的理论”与政治制度“可以作为一切国家的范例”^②。熊彼特、魁奈都是对中国文化有较多研究的人，魁奈的农学理论染于中国农业思想者很多。就熊彼特与魁奈的研究及其对中国古代成果的评价而言，他们的结论没有过誉，我国《周礼》《管子》中存在着大量的行政与经济信息、成功的经济管理组织形式及其理论。又比如孟子、荀子、商鞅及《吕氏春秋》的农业管理理论或上推至《尚书》《左传》《国语》等有关农政的意见，较之中世纪罗马的《农业论》早出两千多年不说，而且其理论的成熟，非老伽图、瓦罗、珂鲁眉拉^③等可比。

就国家管理的宏观理论言，西方如柏拉图的《理想国》、亚里士多德的《政治学》、亚当·斯密的《国富论》等都有许多重要精辟的早期发现，但若与中国以孔子为代表的诸子们安邦治国大合奏的思想、理论相比较，无论就其深度及现实价值而言实在

① 转引自巫宝三，先秦经济思想史导论 [M]，北京：中国社会科学出版社，1996。

② 马克思称：“魁奈第一个把政治经济学建立在它的真正的即资本主义的基础上。”（《马克思恩格斯全集》第三十四卷，第343页）。转引自巫宝三，先秦经济思想史附录 [M]，北京：中国社会科学出版社，1996。

③ 老伽图，瓦罗，珂鲁眉拉都著有《农业论》。参见巫宝三，先秦经济思想史 [M]，北京：中国社会科学出版社，1996：636。

是大有除却巫山不是云的感觉。所以，西方的管理科学家们对中国古代先哲如孔子、墨子、孟子及一些著作如《易经》《周礼》《孙子兵法》等给予了特别的关注，对中国古代富国富民的管理思想、礼法相济的管理原则、五德咸备的人才管理理论，以及追求和谐的社会管理法则、军事管理思想等，都有深入的研究，给予了极高的评价。不是说外国说好，我们便高兴，贬几句就不舒服，而是我们的先人确实达到了这个完美的思想理论境界。

二

中国管理学萌芽于五帝三代，成熟于多事的春秋战国。¹ 政治上的动荡不安，往往更能引起人们的思索与感悟，先人们将“不义”的现实与“三代明王之治”的历史经验，进行比较，提出许多具有根本性、法则性、哲理性等的意见，使他们对现实生活的思考、研究、分析、评价、指瑕、批评、警告更具有典型性与普遍的指导意义。

本书是在对传统文化思想进行总体把握、考察、研究、分析后自然得出的结论。我国古代先人特别是先秦诸子，他们属意于国事天下事，儒、墨、道、法、名、商、农、杂的所谓百家之言，尽管立论方法殊别，但究其根本所云大都围绕“王天下，霸诸侯”与如何“王天下，霸诸侯”这个大题目做文章，这是中国文化传统与那个时代的要求，因因不妄作，做有益于治，有益于化，² 所谓“文以载道”，这就形成了中国文化的主流意识即它的管理属性与管理科学特质，即使将这个范围再扩大到中国的宗教

1 五帝、三代，春秋战国。五帝今以《史记》，五帝指黄帝、颛顼、帝喾、尧、舜。三代，夏、商、周。春秋，公元前770—前476年止，即295年。战国，公元前475—公元前221年，即秦始皇统一中国止。

2 参见王充《论衡》对作、艺增诸篇。

如佛教、道教，也能够显见这个特点。所以，早在隋代就有人提出，儒、释、道三者构成中国传统文化与三者合一的主张。^①

总而言之，中国文化思想的特点不脱离现实，做法于人生，在我国古代，无论是思想家、政治家的国是议论，或辞赋家的忧愤诵咏，史家的记述评说，乃至阴阳家们的历象数术，大都关乎“人生”的大节。我们说，在中国历史文化中，早就潜伏着这一支独立的学科门类——中国的管理学。经过几千年的历史冲刷，中国管理文化的思想蕴藏深邃，妙音咸集，叩之小则小鸣，叩之大则金声玉振，其智慧与经验，斑斓多姿，思想性、理论性、体系性极强并具有鲜明的中国特色与科学精神，我们今天的研究，从某种意义上说是还中国历史文化的本来面目。

三

缘于对中国文化特性之基本认识，本书将中国的管理学简练为十大内容：

以教为先，以德为政，以和为贵，以人为本，以农为根，以法治国，以商富国，以廉事官，以兵固邦，以时应变。

这十大基本特性，是不是十分准确，不敢过多地自信，抑或不会谬之太远。所以把该书命名为《中国古代管理思想概要》，愚以为时空虽移，情理不悖，大到一国，乃至州县士农二商之管理，无论古今中外，其道不二，理归一揆，虽有差异，但绝不背反。历经数千年洗礼的中国文化，字字金石，句句千钧，马虎不得。

① 隋王通《文中子》云：“诗书盛而秦世灭，非尼之罪，虚玄长而晋室乱，非老庄之罪也，斋戒修而梁国亡，非释迦之罪也。”他认为儒、释、道以儒为主，佛是“圣人”，西方之教也，用之“中国则泯”，但不能禁绝，于是他提出“三教于乎可以一矣”的“三教合一”主张。

一方面，我们要坚决地应时而变，“与时俱进”；另一方面，我们必须懂得并学会运用具有中国特色的管理学说去办中国的事，建立起具有中华民族文化特点的管理学的科学体系。一个永远不能改变的基本事实是：无论研究东方的也好，西方的也罢，毕竟要在中国这块古老而少年的土地上来应用。所谓“中国特色”，不是一句口号，中国特色是由中国文化特色决定的，离开中国文化特色就没有中国特色可言，这不是定义或政治概念问题。脱离民族文化而别求，大抵是走不通的。李鸿章之“洋务”水师而终被“洋”吃掉的前车之鉴，其则不远，不是杞人忧天——没了中国文化特色，中国在哪里？有特色即有个性，有个性即有生命力，没有自己的文化品格，预示着这个民族精神的死亡！

四

习近平同志说：“中华民族创造了源远流长的中华文化，中华民族也一定能创造出中华文化新的辉煌。独特的文化传统，独特的历史命运，独特的基本国情，注定了我们必然要走适合自己特点的发展道路。”^① 习近平同志这里提出的三个“独特”说与“要走适合自己特点的发展道路”的要求，讲得非常好。“不忘本来，才能开辟未来。”

中华民族的伟大复兴是在中国这块土地上展开的，中国这块土地上的一切，无不浸染着中华文化即中国特色的民族烙印，无论怎样也是改变不了也无法改变、不可能改变的，民族文化对民族而言，具有生命信息的延续性、凝固性、稳定性，非外力所能加，习近平在评论中国传统文化时指出，它“既随着时间推移和

^① 习近平. 把宣传思想工作做得更好/习近平谈治国理政 [M]. 北京: 外文出版社, 2014: 156.

时代变迁而不断与时俱进，又有其自身的连续性和稳定性。我们生而为中国人，最根本的是我们有中国人的独特精神世界”^①。它是自然而然一代一代传递着的民族生命的密码，任谁也斩不断、磨不灭，也破译不了，它无声无臭无形，但有力，难以遏塞，如果我们自己天真地想斩掉它，祸不远矣，——民族文化在特定的历史条件下会产生强大的排他性，必将吞毁所有设想改变民族文化历史轨迹的东西！中华民族所以不可能被外族所征服，缘在由数千年民族文化所熏习出来的民族品格、精神的牢固性与不可变性，设想用他族文化取代中国文化，千年以后怕也实现不了，或有可能走向反面。

“中国曾经是世界经济强国。”16世纪以后在“世界工业革命如火如荼，人类社会发生深刻变革的时期，中国丧失了与世界同进步的历史机遇”^②。中国落伍了，然落伍者非中国文化，乃颛顼的封建专制政治以及上层统治集团懵懂冥顽的闭塞观念。梁启超说：“人类全体文化，从初发育之日起截至西历十五六世纪以前，……我国所产者，视全世界之任何部分，皆无逊色”^③。钱穆先生说：“中国文化，于世界为先进。”^④这不是说以我为中心，中国文化渊源玄远，学者们认为中国有8000年^⑤的文明史，它所释放出来的能量无比巨大，对人类的作用虽然现在人们还没能完全地充分地认识它，但终有认识的时候。

胡适先生说，中国文化“皆取于救世之弊，应时而兴，其说

① 习近平，青年要自觉践行社会主义核心价值观——习近平谈治国理政 [M]，北京：外文出版社，2014：171。

② 同①第169页。

③ 梁启超，先秦政治思想史（序论）[M]，北京：东方出版社，2012。

④ 钱穆，国学概论·孔子与六经 [M]，北京：商务印书馆，1997。

⑤ 孙广清，从考古发现谈中国文明的起源问题//中原文物 [J]，1989（2）称“中国古代社会进入文明时代有三种标志，即有了文字，出现青铜器和出现城市……最早可追溯到距今8000年前”。科学发现报（6版），2008-1-29。

最近理”^①，胡适先生将中国文化概为“救世”的“其说最近理”，十分准确。世有古今，理无二是，既可治于当世之世，亦有利于今之世，未来之世。国之与国，虽有中外古今分野的不同，内容有繁简的殊别，但作为国家管理之理，则古今中外同伦可通，宜于古之国，亦有禘于今之国，在古“近理”，今也不可为谬，不可能阴阳迥绝的。今日之中国乃古之中国的继续，地域未迁于他洲，国人未变改于外种，先贤的“治者”之论，“救世”之说，“近理”之议，一定会有其新鲜的生命信息在焉。古之理，或祚庇今之民，老子所谓“执古之道，以御今之有”^②这个道理是说得通的。

中国文化总为四大块，经、史、子、集，可任简其一，大半都在用自己的方式求“生活之法理”，究“人生之哲学”，显而易见，中国文化具备先进性与进步性的所有特点：它“说理”与“救世”的现实主义精神，今天亦是进步的、新鲜有生命力的，因而是代表先进生产力、反映新的生产关系的。

中华文化最具哲理性与情感色彩。哲理性即真理性、法则性，仅举本书第二章“以德为政”为例说，无论古今中外，任何一个当政者大抵都不越于此理，讲得不雅一点，有哪个国君、总统可以说，老子有钱有枪，我就缺德？恐怕没有一个健全人会这样讲。又比如“以和为贵”，又有哪位首相、总统说以乱为高？真理只有一条，越过一步便是谬误。

中国管理文化以“修齐治平”“内圣外王”为坐标，以和谐辑睦“用康保民”仁政为意识，以立己达人的忠恕之道为归依，又有谁可以说这些极富人情味的主张，不是人类道德共有的价值

① 钱穆《国学概论》引胡适用《淮南子·要略》说。

② 《老子·十四章》

观，没有普遍意义？

中国文化是代表着先进生产力的，有普世意义，反映人类基本要求，符合人性、人情的文化，是主张合作、和平、自强、有尊严的文化，是人类普遍追求的共同价值取向。诚如精英们所预言：人类要想在21世纪生存，要恢复到两千年前孔子的思想！地球是圆的，人们追来绕去，抑或终于要回到我们老祖宗划定的和谐辑睦这个圆点上，中国发展得越快，科学技术越进步，这个回归的速度越快！

中国管理科学，具有道德人情与真理的力量，道德是永恒的，真理于人伦是共通的。有情的东西，终会为有情者所接受。

五

中国管理科学，有一个明显的特点，它不刻意追求或特别强调理论，而是注重用于实际的思想、主张、原则、策略、方法的研究与归纳总结，由此形成“经世致用”的学术特性，每一章节乃至一个小的意见，都可能引发读者举一反三的联想，并得到一些现实启示，可以参考、运用于管理实践中，这是管理科学不同于其他人文科学的地方——突出实用性、实践性，因此，它是离现实人生最近的学说，是可进入上层也可入于普通人生的学说。本书未生硬地与现代例证挂钩，给读者留足联想空间。

本书使用的资料，以先秦诸子与《周易》《诗经》《尚书》《国语》《春秋三传》（《左传》《公羊传》《谷梁传》）《三礼》（《周礼》《仪礼》《礼记》）《孝经》等为主。先秦是中国文化之源，后世则为流，故本书以先秦文字为据立论。但其中如《管子》等书，有部分非出于管子，乃后人托名之作，《周礼》《礼记》也存在类似问题。《尚书》也有古今之分野，学术上有争议的问题，不在本书讨论范围内。愚谓先秦文献确有后人孱入，然

至少也不晚于战国至汉初，都在两千年以上，若对这些不朽著作单独加以评价，都可成为专论，譬如《尚书》被称为中国帝王学，《周礼》是中国国家行政管理第一大书，《管子》《荀子》都是中国管理科学思想集大成者，许多篇什，都是不可多有的孤峙之论，弥足珍贵，可披如金石，流入管弦，先人贻赠之智慧，是我后人学用不完的。

由数几千年中华文化积淀、熏陶、铸冶出来的中国，大抵到了她勃发的伟大时候了！

限于学识，本书舛错一定不少，伫待批评指正，俾便后学纠谬。

董国柱

1987—1993年8月15日初稿

2017年8月修订

目 录

第一章 以教为先 / 1

- 第一节 上古时期教育管理思想的特点 (2)
- 第二节 善政不如善教的管理思想 (7)
- 第三节 学而后入政的教育观 (12)
- 第四节 举一反三创新之教的教育管理思想 (20)

第二章 以德为政 / 31

- 第一节 天配有德说 (31)
- 第二节 德政者之治政原则 (42)
- 第三节 德政的为政方法 (47)
- 第四节 德政者以天下为公 (53)
- 第五节 德政的管理之道 (61)
- 第六节 古人论德 (68)

第三章 以和为贵 / 70

- 第一节 和即德 (70)
- 第二节 和政在官 (76)
- 第三节 以礼正国则和的管理思想 (81)
- 第四节 以和政御天下的管理思想 (89)

第四章 以民为本 / 95

- 第一节 天命在民的民本思想 (95)
- 第二节 政在安民保民得民 (97)
- 第三节 惠民富民是明王之政 (104)
- 第四节 济众成事的民主意识 (110)
- 第五节 以人兴业 (114)

第六节 大节识才	(123)
第七节 君子用人之术	(130)
第五章 以农为根 / 141	
第一节 地者，政之本也	(142)
第二节 综合发展的农业管理思想	(151)
第三节 生态农业观念	(156)
第四节 科学治田、治水	(166)
第六章 以法治国 / 176	
第一节 舜帝时期的法治特点	(177)
第二节 西周时期的法治特点	(180)
第三节 法治天下在去私立公	(187)
第四节 法治在人	(195)
第五节 建立使法必行之法	(198)
第六节 古人论法	(206)
第七章 以商富国 / 209	
第一节 商代经济管理及其特点	(210)
第二节 西周中央政府的财政管理思想	(214)
第三节 西周商品经济的管理及其特点	(219)
第四节 春秋战国时期的经济管理理论	(227)
第五节 “开其国门”“来天下之财”的大经济观	(235)
第六节 以义生利的商业道德观	(245)
第七节 计划用财与积极的消费主张	(252)
第八章 以廉事官 / 256	
第一节 廉，关乎国之大节	(256)
第二节 廉者之德	(259)
第三节 廉政管理制度及其修维	(262)
第四节 反腐倡廉的主张及其管理思想	(271)
第五节 中国廉政第一檄文	(276)

第九章 以兵固邦 / 279

- 第一节 兵者，国之大事，不得已而用之 (280)
- 第二节 政胜则军胜 (284)
- 第三节 足食足兵义战者胜 (293)
- 第四节 善治军者胜 (301)
- 第五节 胜军之将 (307)

第十章 以时应变 / 313

- 第一节 惟时而动 (314)
- 第二节 变而成物在人 (323)
- 第三节 变乃出新 (329)
- 第四节 变而出新的思想方法 (335)

书后厄言 / 343

第一章 以教为先

先人指出：“建国君民，教学为先。”¹“君者，长也。”意思是说，建立新的诸侯国，身为民之首长者的国君，要把教育作为治理国家管理人民的头等大事，处于优先地位。

我国的教育管理思想丰厚而历史悠久，荀子说：“尧学于君畴，舜学于务成，禹学于西王国。”²从黄帝到尧、舜、禹都是做过学生有老师的。据传黄帝时代就有了教育，舜时设立专职教官，以“教胄子。”³商代杰出领袖之一的武丁（商高宗）与贤相傅说讨论治国之道时，就提出了“惟学逊志”的话题，说：“惟教学半，念终始，典于学，厥德修罔觉。”⁴先人早已认识到只有教与学才是最终解决人生道德觉悟诸问题的根本，先人的教育理念确是很先进的。经史子集，诸子百家等文献，都辟有专门论述教育的文字。老子说：“不贵其师，不爱其资，虽智大迷。”⁵荀子说：“国将兴，必贵师而重傅”“国将衰，必贱师而轻傅。”⁶把对教育的重视与否，与国家

1 《礼记·学记》。

2 《荀子·大略》集解引《新序》：“子夏对哀公曰：黄帝学于太填，颛顼学于录图，帝喾学于赤松子，尧学于尹（尹，本作君）畴，舜学于务成附（附，本作昭），禹学于西王国，汤学于成子伯，文王学于时子思，武王学于郭叔。此明圣人亦资于教也。”又据《新华日报》2000年6月7日报道《新华社》消息称：“尧舜古城在山西出土——中华民族国家起源提前千年。”尧舜古城遗址，发现于山西省襄汾县境内。遗址中发现上万座4000多年前的古墓，挖掘出世界上最早的青铜器，陶片上发现“文化”的“文”字，“专家推测，中华文明的国家起源可能要比目前人们认可的夏代更早，中国古代三皇五帝的历史传说有可能被考古证实为真正历史。”

3 《尚书·舜典》。

4 《尚书·说命下》。

5 《老子·二十七章》。

6 《荀子·大略》。