

# 兵家管理的职能体系

李桂生

管理是一个动态的、以实现目标为主线的、多种职能相互依赖与渗透的过程。兵家管理在职能结构与管理环节上与西方管理学所区分的管理职能既有相同之处，也有不同之处，在理论与实践上具有独特的职能体系与职能活动。兵家管理职能大致分为计划、决策、组织、领导、指挥、协调、控制七种职能，它们既相独立，又相联系，形成一个既具连续性、又具包含性的整体。

## 一 兵家管理的计划职能

计划就是确定目标与制定实现目标的方案。先有计划，后有行动；先有目标，后有方案。《管子·参患》说：“计必先定而兵出于境，计未定而兵出于境，则战之自败，攻之自毁者也。”兵家管理是计划非常周密的管理活动。兵家认为，计划的职能包含以下环节。兵家认为，计划职能包含确定目标、调查研究、形成方案、选择手段四个环节。

### 1. 庙算——确定目标

兵家认为，作战首要在于庙算，庙算在某种意义上就是确定目标。《尉缭子·将令》云：“将军受命，君必先谋于庙。”确定目标有两层意思：一是选择对手，二是确定意图。选择对手是指，并非所有敌国都可攻取，有的要攻，有的要和，有的要交，有的要避，等等。作战意图是指，作战的目的是消灭对手，或控制对手，或防御对手。古代兵家作战，无非是为了消灭对手，吞并敌国；或控制对方，为我所用；或防敌入侵，保我安全。要确定目标，就要在庙堂多多谋划，以保证目标的实现。《孙子·始计》说：“未战而庙算胜者，得算多也；未战而庙算不胜者，得算少也。”

### 2. 相敌——调查研究

兵家认为，目标确定之后，必须调查研究，尽可能多地获取信息情报，要知彼知己，知天知地。一是实地考察，如《孙子·行军》云：“处军相敌。”有用间法，如《孙子·用间》云：“用间有五：有因间，有内间，有反间，有死间，

有生间。”二是数字计算，如《孙子·始计》云：“未战而庙算胜者，得算多也；未战而庙算不胜者，得算少也。多算胜，少算不胜，而况于无算乎！”三是实力比较，如《孙子·始计》云：“故校之以计而索其情，曰：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？”

### 3. 定计——形成方案

兵家认为，经过多方调查研究，比较双方形势与力量，然后形成方案。《长短经·君德》云：“计定而后行师，故攻无不陷之垒，战无奔北之卒。”《孙子·作战》李筌注曰：“先定计，然后修战具。”

### 4. 谋攻——选择手段

兵家认为，达成目标的手段在兵家看来，主要有六种：一是道胜，二是德胜，三是谋胜，四是交胜，五是威胜，六是力胜。《孙子·谋攻》说：“上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城。”《尉缭子·战威》说：“凡兵，有以道胜，有以威胜，有以力胜。”《太白阴经·主有道德篇》说：“以道胜者帝，以德胜者王，以谋胜者伯，以力胜者强。”

## 二 兵家管理的决策职能

兵家非常重视决策环节，并常常使这个环节独立出来，形成了成熟而高明的决策理论。兵家管理的决策理论具有完整性和系统性。

（一）决策依据——政治原则。《孙子》提出“五事七计”的决策方略，认为在“道”、“天”、“地”、“将”、“法”五事之中，“道”为首要依据。《孙子·始计》说：“道者，令民与上同意也。”道，就是政治上得人心，就是行正义、走正道。兵家主张兵出有道，师出有名，须得天下人之心。

（二）决策动机——获利原则。兵家认为，决策的出发点是为了获利。兴师动众，不可无功而返，必有斩获。《孙子·始计》说：“计利以听。”《孙子·军争》说：“兵以诈立，以利动。”《孙子·火攻》说：“非利不动，非得不用。”

（三）决策酝酿——多算原则。兵家认为，决策是一个长时间酝酿与筹划的过程，必须多方筹算，周密计划，才能取胜。《孙子·始计》说：“多算胜，少算不胜，而况于无算乎！”

（四）决策方案——择优原则。兵家认为解决问题的方案虽有多种，但是有高下、优劣之分，应该制定和选取最优方案。《孙子·谋攻》说：“上兵伐谋，

其次伐交，其次伐兵，其下攻城。”

（五）决策目标——全胜原则。兵家认为，兵家最高、最理想的目标是不战而胜、全胜，是双赢。《孙子·谋攻》说：“百战百胜，非善之善者也。不战而屈人之兵，善之善者也。”《孙子·军形》说：“自保而全胜。”

（六）决策过程——比较原则。兵家认为，决策的过程是一个不断比较、筛选，然后得出结论的过程。没有比较，就难以知晓孰优孰劣。《孙子·始计》说：“校之以计，而索其情，曰：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？”

（七）决策前提——情报原则。兵家认为，决策必须以全面而准确的情报为前提，要尽可能获取决策所需的信息。《孙子·地形》说：“知彼知己，胜乃不殆；知天知地，胜乃可全。”

（八）决策主体——自主原则。兵家认为，国君既然把军队交给将帅，将帅就拥有相对自主的决策权，不受宫闱牵制。《孙子·谋攻》说：“将能而君不御者胜。”《孙子·九变》说：“君命有所不受。”

（九）决策成本——效益原则。兵家主张深入敌境，速战速决；反对劳民伤财，持久作战。《孙子·作战》说：“兵贵胜，不贵久。”又说：“兵闻拙速，未睹巧之久也。”

（十）决策思维——辩证原则。兵家主张以辩证的思维来决策，既要看到利的一面，也要看到害的一面。要正反兼顾，不要顾此失彼，要尽量化害为利，避害就利。《孙子·九变》说：“智者之虑，必杂于利害。”《孙子·作战》说：“不尽知用兵之害者，则不能尽知用兵之利也。”《吴子·图国》说：“谋者，所以违害就利。”

（十一）决策心理——唯物原则。兵家主张决策者要破除迷信思想，不可相信鬼神、星象、占卦等，必须以人为本，实事求是，坚持唯物原则。《孙子·用间》说：“不可取于鬼神，不可象于事，不可验于度，必取于人，知敌之情者也。”

（十二）决策执行——权变原则。兵家认为，执行决策既要坚持原则，又要根据实际灵活变通，具有创造性。《吴子·论将》说：“因形用权，则不劳而功举。”《六韬·王翼》说：“凡举兵帅师，以将为命，命在通达，不守一术。”

(十三) 决策调控——反馈原则。兵家认为，在执行决策的过程中，必须反馈决策的执行效果与情况，以便修订与完善决策。《孙子·虚实》说：“因敌变化而取胜。”《孙子·九地》说：“践墨随敌，以决战事。”

(十四) 决策主导——诡道原则。兵家认为，不管作出什么决策，都是诡诈之道。这是兵家决策的灵魂。《孙子·计》说：“兵者，诡道也。”

(十五) 决策环境——竞争原则。兵家认为，战争是人类智能的最高层次、最大极限的博弈和竞争，各种决策都在你死我活的竞争环境下作出。《孙子·军争》说：“军争为利，众争为危。”

(十六) 决策方式——个人原则。兵家认为，管理决策不是组织的集体决策，而是将帅个人决策。《尉繚子·武议》说：“将提鼓挥枹，临难决战。”《六韬·奇兵》说：“将者，人之司命。”

(十七) 决策层次——多重原则。兵家认为，决策具有多层次性，不同层次的决策由相应的领导者作出。一般来说，战略决策多由国家和军队高层领导作出；战役决策多由指挥战役的将帅作出；战术决策多由指挥战斗的中下层指挥者作出。

1. 战略决策。《孙子·始计》说：“兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。”《通典·兵典》引王子曰：“指授在君，决战在将。”

2. 战役决策。《孙子·九地》说：“故政举之日，夷关折符，无通其使，厉于廊庙之上，以诛其事。”

3. 战术决策。《孙臆兵法·威王问》说：“两军相当，两将相望，皆坚而固，莫敢先举，为之奈何？”

(十八) 决策时机——临机原则。兵家认为，战争情势瞬息万变，决策往往临机作出，很难事先设定。《曾胡治兵语录·兵机》说：“兵事决于临机，而地势审于平日。”

(十九) 决策性质——风险原则。兵家认为，战争是凶器，充满了风险和危机。《孙臆兵法·见威王》说：“战胜，则所以在亡国而继绝世也；战不胜，则所以削地而危社稷也。”

### 三 兵家管理的组织职能

组织是管理存在的依据，组织与管理好比皮与毛。组织设计是否科学，是

否高效，是否有利于目标的实现，是管理学研究的一个重要内容。

兵家的组织理论至少在二千五百多年前的《孙子》中就已经表现出其完整性和系统性。《孙子·始计》说：“法者，曲制、官道、主用也。”梅尧臣注解：“曲制，部曲队伍，分画必有制也。官道，裨校首长，统率必有道也。主用，主军之资粮百物，必有用度也。”讲的就是军队编制体制、官员任用、财物管理等问题。这是笼统地讲组织结构与系统。比较具体地说，孙子建立了金字塔式的组织结构，由高到低依次为国、军、旅、卒、伍。《孙子·谋攻》说：“夫用兵之法，全国为上，破国次之；全军为上，破军次之；全旅为上，破旅次之；全卒为上，破卒次之；全伍为上，破伍次之。”国有君，军有将，旅有帅，卒有卒长，伍有伍长。《孙子·兵势》说：“治众如治寡，分数是也。”所谓分数，就是分划单位，确定人数，设官分职，在组织内部设置不同层级与职能的若干单位。在管理学上，这些都属于组织设计与结构问题。

自从有了人类社会，便有了组织。氏族社会有部落与部落联盟，是以血缘关系为纽带的组织。自从有了国家，组织机构作为国家机器存在的形态，其设计就逐渐趋于完善，向系统化发展。军队作为国家机器之一，其组织制度最为严密。我们研究兵家管理，不能忽视兵家的管理组织问题。大致说来，兵家管理的组织具有以下特征：

（一）编制严密的金字塔式结构。军队内部按等级高低与人数多少设官分职，化整为零，指挥千军万马犹如指挥一人。《尉繚子·兵教上》说：“伍长教成，合之什长。什长教成，合之卒长。卒长教成，合之伯长。伯长教成，合之兵尉。兵尉教成，合之裨将。裨将教成，合之大将。”这里讲的虽然是军事训练，体现了以伍为基本单位，由小到大、由低到高、逐渐递升的训练方法，但是可以看出军队的编制体制：伍长——什长——卒长——伯长——兵尉——裨将——大将。这是由低到高的军事主官的设置。《尉繚子·攻权》说：“五人而伍，十人而什，百人而卒，千人而率，万人而将。”率，即帅也。伍设伍长，什设什长，卒设卒长，师设率（帅），军设将。《尉繚子·伍制令》说：“军中之制，五人为伍，伍相保也。十人为什，什相保也。五十为属，属相保也。百人为闾，闾相保也。”从这些材料看，组织内各个单位的具体编制并不一样，这可能是不同时期、不同国家的军队编制情况。

不仅步兵有严格的编制体制，车兵、骑兵也有严格的编制体制。《六韬·钧兵》说：“置车之吏数：五车一长，十车一吏，五十车一率，百车一将。”又说：“置骑之吏数：五骑一长，十骑一吏，百骑一率，二百骑一将。”古代有百乘之国、千乘之国、万乘之国，以区别国家的大小与兵力的强弱。骑兵也有千骑、万骑。在平时与战时管理中，都要把它们编成大大小小的单位，便于指挥与调度。五车设置一个小头目，十车设置一个军吏，五十车设置一帅，百车设置一将。所谓骑，就是一人一马。五骑设置一个小头目，十骑设置一个军吏，百骑设置一帅，二百骑设置一将。这里反映的当是魏国的编制体制。

（二）所有权与管理权、指挥权适度分离。军队属国家和君王所有，管理权与指挥权交付将帅。若以现代企业制度论之，则君王是老板，将帅是经理。由此看来，现代企业制度源于上古时期的政治与军事制度。

（三）实行纵向管理。组织内部各单位各有职责范围，实行纵向管理、逐层控制的制度，具有很强的独立性，不得互相干扰，否则会受到惩罚。《尉繚子·分塞令》说：“中军，左、右、前、后军，皆有分地，方之以行垣，而无通其交往。将有分地，帅有分地，伯有分地，皆营其沟域，而明其塞令，使非百人无得通。非其百人而入者伯诛之。伯不诛，与之同罪。”意思是说，中军以及前、后、左、右各军，都有划定的营地，营地四周筑起临时的围墙，不许各军之间随便往来；将、帅、伯都有自己的营地，在营地四周挖有沟界，有禁令约束；非本营之人不能通行，否则就会受到伯长的惩罚。

（四）实行责任连带制度。同一基层单位的人犯法，必须相互揭发，否则本单位的所有人都要受到惩罚；上下级军吏犯法，必须互相揭发。否则，下级犯法，上级连带受罚；上级犯法，下级连带受罚。

1. 什伍相保。《尉繚子·伍制令》说：“军中之制，五人为伍，伍相保也。十人为什，什相保也。五十为属，属相保也。百人为闾，闾相保也。伍有干令犯禁者，揭之，免于罪；知而弗揭，全伍有诛。什有干令犯禁者，揭之，免于罪；知而弗揭，全什有诛。属有干令犯禁者，揭之，免于罪；知而弗揭，全属有诛。闾有干令犯禁者，揭之，免于罪；知而弗揭，全闾有诛。”意思是说，五人编为一伍，同伍的人要互相保证不犯军规；十人编为一什，同什的人要互相保证不犯军规；五十人编为一属，同属的人要互相保证不犯军规；一百人编

为一间，同间的人要互相保证不犯军规。同伍之内有犯军规的，同伍的人要揭发；不揭发的，全伍同罪。同什之内有犯军规的，同什的人要揭发；不揭发的，全什同罪。同属之内有犯军规的，同属的人要揭发；不揭发的，全属同罪。同间之内有犯军规的，同间的人要揭发；不揭发的，全间同罪。

2. 上下相连。《尉繚子·伍制令》说：“吏自什长以上，至左右将，上下皆相保也。有干令犯禁者，揭之，免于罪；知而弗揭者，皆与同罪。夫什伍相结，上下相联，无有不得之奸，无有不揭之罪。”意思是说，从什长以上到左右将的军官，上下必须相保。如果违反军规，上下级就要互相揭发。上下连保，没有不能捕获的罪犯。

（五）赏功罚过，利责相连。兵家管理非常注重成本与绩效的计算，按有无贡献决定赏罚。战争是需要成本的，必须以最小的代价获得最大的胜利。《尉繚子·束伍令》说：“五人为伍，共一符，收于将吏之所，亡伍而得伍当之。得伍而不亡有赏，亡伍不得伍，身死家残。亡长得长当之，得长不亡有赏，亡长不得长，身死家残，复战得首长，除之。亡将得将当之，得将不亡有赏，亡将不得将，坐离地遁逃之法。”每伍都要签定连保责任书，自己牺牲一伍，斩得敌人一伍，相保的人不赏不罚。斩得敌人一伍，自己没有伤亡，相保的人可以得赏。自己牺牲一伍，却没有斩得敌人，相保的人便要杀头并连累家人。自己一方死了伍长、什长、伯长，敌人一方也是这样，两方相当，不赏不罚。斩得敌人的伍长、什长、伯长，自己没有伤亡，相保的人可以得到奖赏。自己一方损失伍长、什长、伯长，却没有斩得敌人的伍长、什长、伯长，就要被杀头并连累家人，如果愿意将功赎罪，再次出战，斩得敌人的伍长、什长、伯长，就可以免除死罪。自己一方死了一个将领，敌人一方死了一个将领，两相抵销，不赏不罚。杀得敌人一个将领，自己没有伤亡，有赏。自己的将领战死，敌人没有将领阵亡，相保的人就要以临阵脱逃的罪名受到处罚。

（六）权限明确，处置得法。兵家管理强调以法治军，法规完善，操作性强。组织内各个成员权责如何，规定得非常清楚，按部就班，各就各位，运转自如。《尉繚子·束伍令》说：“战诛之法曰：什长得诛十人，伯长得诛什长，千人之将得诛百人之长，万人之将得诛千人之将，左右将军得诛万人之将，大将军无不得诛。”按照军法，什长有权处置什内所属人员，伯长有权处置什长，

管辖千人的将领有权处置管辖百人的将领，管辖万人的将领有权处置管辖千人的将领，左将军、右将军有权处置管辖万人的将领，大将军有权处置所有将领。

（七）组织内部机构完善，设置合理，体现了组织的系统性、完整性。组织结构以将帅等军事首长为核心，设置有关职能部门，配备相关人员。《六韬·王翼》记载了春秋战国时期的军事组织机构，共有人员七十二名，具体是：

腹心一人：总揽军事谋划，应对突发事件，观测天象，消除变乱。

谋士五人：负责谋划安危大事，预测事物发展趋势，品评军吏才德，申明赏罚，授予官位，决断嫌疑，定夺可否。

天文三人：负责观测星象，计算历法，测度风向气候，推算时日吉凶，检验灾异，掌握天意人心。

地利三人：负责察看地形，利于三军行止。

兵法九人：负责论列敌我异同、行事成败，选择、配置兵器，指导操练，检举揭发非法事情。

通粮四人：负责膳食，积蓄粮草，疏通粮道，保障三军不困乏。

奋威四人：负责选拔有才干的勇士，改革武器装备。

伏旗鼓三人：负责旗鼓，明确视听信号。

股肱四人：负责处理急难繁重之事，比如修造沟塹，构建工事，以备守御。

通材三人：负责拾遗补阙，应对宾客，接待使节，发表议论，澄清是非，消除隐患，排解纠纷。

权士三人：负责奇谋诡诈，设计异术绝技，使人无法识破。

耳目七人：负责情报，通过与外界往来，眼观六路，耳听八方，察知天下形势，收集各国情况。

爪牙五人：负责激励三军，使士兵冒险犯难，披坚执锐，无所疑虑。

羽翼四人：负责震慑敌人，动摇周边国家，削弱敌人意志。

游士八人：负责窥伺敌人，等候变化，控制敌国人心，观察敌人意图，担负间谍重任。

术士二人：负责诡诈活动，依托鬼神，惑乱敌心。

方士二人：负责百药，医治各种伤病。



法算二人：负责统计三军营垒、粮食、财用。

（八）兵家组织结构多为静态结构模式，注重职能与分工，强调纵向管理。这种结构比较适宜平时管理，具有很高的封闭性。战时管理的组织结构要求具有一定的开放性。虽然各个部门及其人员各有自己的职责，有明确的角色定位，但是在纵向联络的前提下，可以加强横向联系。在组织外部环境处于非常规的状态下，组织便由结构向系统转变。虽然系统也是一种结构模式，但是这种结构模式能够根据多变的环境作出快速反应，是一种网状结构。

（九）各兵种也属于兵家管理组织范畴，平时在管理上具有相对独立性，战时则合同性与协同性大大加强。各军兵种的协同作战对合同战术与横向管理的要求有提高。《吴子·论将》说：“能备千乘万骑，兼之徒步，分为五军，各军一衢。”“乘”为车兵，“骑”为骑兵，“徒步”为步兵。这里讲的就是三个兵种的协同作战。平时训练与管理一般分兵种进行，但是在实战中，三个兵种为实现临时性目标而协同作战，在一军之中编制三个兵种，打破了兵种管理的组织结构。兵种的协同作战非常重要。《吴子·励士》说：“若车不得车，骑不得骑，徒不得徒，虽破军，皆无功。”这是强调车兵、骑兵、步兵不可或缺。兵种的协同作战，要讲究合同战术，根据各自的特长与优势设置战时的组织结构。《太公·战车》说：“步贵知变动，车贵知地形，骑贵知别径奇道，三军同名而异用也。”正因为其用各异，所以才有协同的必要。

（十）兵家管理的结构模式有机械结构与有机结构两种，而以机械结构为主，以有机结构为辅。机械结构是一种静态结构，有机结构是一种动态结构。静态结构适宜平时管理，动态结构适宜战时管理。有机结构的组织实际上是一种自组织。自组织不是依靠外力推动发展，而是依靠组织的内力与环境的外力互相作用推动发展。在战时环境，组织面临的情况千变万化，非常复杂，战机稍纵即逝，这就要求组织能够打破原有的静态结构，而根据组织外部环境，为着组织目标，进行组织重组与流程再造。组织重组就是为了完成和实现某个临时性任务和目标，必须打破原有的组织结构模式，根据实现目标和完成任务所必需经历的环节和过程，重新调配组织的所有资源，以期组织行为适应复杂多变的外部环境，发挥组织的最大功能。组织重组的核心实际上就是流程再造。流程再造摆脱了组织内原有结构体系的束缚，弱化了各个部门和单位之间的区

分及壁垒，强化了为实现目标所必需的流程，原有的金字塔式结构虽然依旧存在，但是中间环节相对减少，拆除了按职能分工划分的部门管理所造成的管理空档，消除了部门之间互相推诿、扯皮的现象，节省了时间，提高了管理的效能。

（十一）兵家的管理组织理论与西方管理学上韦伯提出的官僚集权组织理论具有很大的相似性。韦伯所主张的管理组织模式是按照明确的职能分工接受严格的职业培训与教育，并实行严格的职位等级制度，按照共同遵守的规则和制度进行非人格化的集权管理。韦伯生活于十九世纪后期至二十世纪初。若以此与中国兵家管理组织理论比较，则中国的管理集权组织理论早在二千五百年前便已提出。

总之，兵家管理封闭的、静态的、金字塔式的组织结构与管理方式是兵事实践的特殊性所决定的，与其它社会管理实践的组织结构有着本质的不同，既不同于政治组织结构，也不同于经济组织结构，更不同于文化、教育组织结构。兵家管理组织编制体制极为严密，体系非常完整，实行层层控制的纵向管理。兵家管理的组织结构在特定情况下，也会表现出一定的开放式、动态式、扁平式管理特征。这是在兵家管理封闭式、静态式、金字塔式组织不能适应复杂多变的外部环境的情况下作出的组织结构调整。

#### 四 兵家管理的领导职能

领导是在一定的组织或社会群体内，为实现一定的目标，以法定的权力或自身的魅力引领和影响群众向组织目标迈进的管理行为。管理学所讲的领导，既是一种行为，也是一种过程、一种职能、一种艺术。应该说，领导也是管理之一种。

##### （一）领导者应具备的素质

兵家管理非常重视领导者的素质、修养、质量。兵家虽然讲诡道，但是仍以仁、义、礼、智、信、忠等为本根。诡道虽与仁义背道而驰，但是用之者须是仁义忠信之人。《孙子·始计》最先提出将帅的素质要求，说：“将者，智、信、仁、勇、严也。”《孙臆兵法·将义》提出将帅应该具备义、仁、德、信、智、决的品质，说：“将者，不可以不义，不义则不严，不严则不威，不威则卒弗死，故义者，兵之首也；将者，不可以不仁，不仁则军不克，军不克则军无

功，故仁者，兵之腹也；将者，不可以无德，无德则无力，无力则三军之利不得，故德者，兵之手也；将者，不可以不信，不信则令不行，令不行则军不搏，军不搏则无名，故信者，兵之足也；将者，不可以不智胜，不智胜【则……故智者，兵之身也。将者，不可以不决，不决则】……则军无口，故决（决）者，兵之尾也。”《吴子·论将》提出，一般人都以勇武作为衡量将领的标准，但勇武不是将领最重要的质量。勇武对于将领来说，是众多质量之一。吴子认为，将领应该具备理、备、果、戒、约等品质，以之来化解与中和将领之勇武，说：“凡人论将，常观于勇，勇之于将，乃数分之一尔。夫勇者必轻合，轻合而不知利，未可也。故将之所慎者五：一曰理，二曰备，三曰果，四曰戒，五曰约。理者，治众如治寡；备者，出门如见敌；果者，临敌不怀生；戒者，虽克如始战；约者，法令省而不烦。”《六韬·论将》提出“五材十过”的观点，指出将领应该具备“五材”，避免“十过”。武王与太公有一段对话：“武王问太公曰：‘论将之道奈何？’太公曰：‘将有五材十过。’武王曰：‘敢问其目。’太公曰：‘所谓五材者，勇、智、仁、信、忠也。勇则不可犯，智则不可乱，仁则爱人，信则不欺，忠则无二心。所谓十过者，有勇而轻死者，有急而心速者，有贪而好利者，有仁而不忍人者，有智而心怯者，有信而喜信人者，有廉洁而不爱人者，有智而心缓者，有刚毅而自用者，有懦而喜任人者。’”此后的兵家均提出了各自的将帅修养观，但基本内容与先秦兵家大体一致。

## （二）领导者选拔的原则

兵家认为，治兵必先求将而后选兵，有所谓“千军易得，一将难求”之说。求将，须先多方造访民众，考察其质量、禀性、才能、智谋、勇武等，方可任用。具有良好的质量、修养是选拔将帅的基本依据，选拔什么样的人为将，必须考察其是否具备为将的基本素质。《曾胡治兵语录·将材》说：“求将之道，在有良心，有血性，有勇气，有智略。”韩非子虽是法家，但是也多有论兵之言，认为将帅须从基层选拔，必须具有基层指挥与管理的经验，说：“宰相必起于州郡，猛将必发于卒伍。”（《韩非子·显学》）那么，如何选将呢？白居易《策林·选将帅之方》说：“故明王之选将帅也，访于众，询于人。若十人爱之，必十人之将也；百人悦之，必百人之将也；千人悦之，必千人之将也；万人伏之，必万人之将也。”

### （三）领导者的识人与用人

兵家认为，领导者用人，必先识人，而识人之法不外四种。宋代许洞提出了相貌、言语、举动、行事“四观法”。《虎铃经》卷一《辨将》说：“苟欲命将，预以精诚辨其可否者有四：一曰貌，二曰言语，三曰举动，四曰行事。”今把兵家“相法”引录于下：

其一曰貌。凡眉上双骨横起而隆网者，语言而不纯者，目反仰视者，方坐内多虚惊者，行而瞠乎必照后者，目睛多白而有赤焰、瞻视不端者，此六者，人有其一，斯人常蕴不臣之心，不可使之也。丰下锐上，神气安详者，重德而善安众人也；目黑多白少，点睛深而神气与形相副者，机度沉厚，不可以诈动人也；目睛荧朗，五岳相照，燕颌虎颐者，心机疾速、勇而有断人也；龟背虎臆、点睛深而朗彻者，为事沉毅而有谋，不可以名利诱人也；眉目瞻视详谛而神骨耸峭者，雄壮有智虑人也。是五者，人有其一，可使之也。至若神气重浊，骨相不正，头薄而浅，颈大腹细，目睛昏瞶，点睛近上，视顾不正，此皆志气浅劣、智识庸鄙人也。

其二曰言语。人有言肆而目骇视者，心怀异图也；言枝蔓而不径者，心有隐也；矜大人善唯恐不至者，党人也；言错综而无所归者，心躁竞也；方言而他视者，心不诚也；言卑而色下者，心有所屈也；方言频四顾者，其辞妄也；言人之短而视不定者，诬罔人也；言多以私事为忧者，顾妻子之人也；言大而理不精者，其学虚也；色悦而徐徐顺人意者，佞媚人也；矜己善而斥人不善者，崛强人也；言欲发而却缩者，含蓄人也；言无公私必及利者，贪人也；色卑而言多谄者，志下劣人也；事曲而言直，气悖而言顺，鄙而言大，事不详而强能，理矫而强正，此皆奸诈人也。是十有六者，人有其一，不可使也。言大而意精至者，有识度人也；言希而出必中者，志节人也；言动而必及国家者，忠孝人也；言奋而不迂者，壮直人也；辞寡而意恳者，公正人也；言多及军吏之私者，善拊恤人也；言及阵敌喜动色者，好勇人也；言及细微而能剖析是非者，有智人也；言迂阔而卒近于理者，识深见远人也；言少而事详者，大度人也；语气和而神色相称者，善纳众人也；言徐徐而事备者，性缓而有德人也；言速而事当，性急而不暴，有识人也。是十三者，人有其一，皆可使之也。

其三曰举动。行有狼顾者，行与坐忽如惊恐者，非时言语而手足纷拿者，方食而不觉弃匙箸者，方坐而首偏口目辄斜动者，行而唯恐有人逐者，欲坐而频四顾如有所骇者，方言勃气上腾神色自得者，待下多卑恭而不实者，观事觉已如不知而目它视者，是十者有其一，此皆心不诚实，多蓄异图人也，不可使之也。行欲如大辘，足动而身不摇也；坐欲如山岳，形神俱定也；卧欲如覆舟，神气安详也。此皆智度深沉、大节崇德人也。是三者，人有其一，可使之也。

其四曰行事。有人行事先己后人者，好私人也；事繁多而用事不当者，无智人也；作事不急于用者，无益人也；作事有首无尾者，伪人也；先急而后慢者，卒众庸人也；事不求详而辄为者，粗疏人也；巧妙而无裨急用者，浮艳人也；所措舍鲁钝而不适用者，愚人也；利害章章而不能析之者，无识人也；临事而惧者，懦弱人也；进退不决者，无断人也；记一而忘二者，神昧人也；事虚而构架广大，以善为恶、以恶为善者，奸人也；善候人之颜色，随所欲言者，佞人也。是十四者，人有其一，不可使之也。有事简而用当者，有喜怒之事不露于色者，临大事而神气自若者，此谓神有余人也；有微而不弃、大而不烦者，凶事不惧、美事不喜者，事有众惑而独断之者，事有众危而独安之者，事有难动而独动之者，事有难安而能安之者，此谓志有余人也。是十者，人有其一，皆可使之也。

是以知貌也者，神之聚也；言语也者，神之发也；举动也者，神之用也；行事也者，神之本也。

兵家提出“随其长短”的用人原则，也就是扬长避短，量才使用，不舍偏技，不求全能。《虎铃经·人用》说：

今之世取人也，每务其多学而舍其偏技，非良术也。兵家所利，随其长短而用之也。是以善抚恤者勿频斗，虑其劳疲而无勇也；善保守者勿使进攻，虑其迟缓而不猛也；多方者勿使与于决事，虑其犹豫也；多勇者勿与谋敌，虑其过轻也。精悍者使斗；果敢者使攻也；沉毅而性执者，使其据阻险；见小而贪财者，不可使守储蓄；智而善断者，可择其言；轻健者使诱敌；刚愎者使当锋；利口喋喋者使行问；善鼠窃狗偷者使盗号探敌；恶言多骂者使之扬毁誉；奇材异识者使预谈论；深识大度者使安众；崛

强多力者使斩辟榛莽；善随地形结构者使度树营栅；怯懦者使辇运器用；老弱者使备炊汲；谙山川、择高下水泉之利者，使察地形；妖言诈辞、善张惶鬼神之心、推引天命者，使扬声惑众以动敌心；善择地势平易险阻，知往来细大之蹊路者，使通粮储；奇辞伟辩、能架虚矜大者，使奋振威德；耳目聪明、探察敌人情者，使伺候奸伪；敏才健笔者，使主笈檄。明七曜休咎者，为历数之士；善占风云吉凶者，为候气之士；晓六壬遁甲者，为选日时之士；谙蓍龟者，为卜筮之士。是四人者，虽推验体测阴阳，各不可使相乱，贵其专一也。医药之人，二十人已上，以兵数增之。兽医亦如医人之数。大将军权通材者，与之参议可否。故我大众之内有善有恶，无弃人焉。人无所弃，斯不怨则动有功矣。

兵家认为，将帅之材往往有两失：一是失之于官气，二是失之于乡气。官气重者，四平八稳，循规蹈矩；乡气重者，逞能使才，虑事不周。《曾胡治兵语录·用人》说：

大抵人才约有两种，一种官气较多，一种乡气较多。官气多者，好讲资格，好问样子，办事无惊世骇俗之象，言语无此妨彼碍之弊。其失也，奄奄无气，凡遇一事，但凭书办家人之口说出，凭文书写出，不能身到、心到、口到、眼到，尤不能苦下身段去事上体察一番。乡气多者，好逞才能，好出新样，行事则知己不知人，言语则顾前不顾后。其失也，一事未成，物议先腾。两者之失，厥咎惟均。人非大贤，亦断难出此两失之外。吾欲以劳、苦、忍、辱四字教人，故且戒官气，而姑用乡气之人。必取遇事体察，身到、心到、口到、眼到者。

曾国藩、胡林翼认为，人非圣贤，总有这样那样的毛病，但都不出官气、乡气两种。其补救之法，便是修得劳、苦、忍、辱之品质，戒除官气、乡气之陋习，重用办事能身到、心到、口到、眼到之务实不虚者。

#### （四）兵家的领导方式

兵家管理的领导方式不是单一的，而是多元的，在不同的环境（不同的时间、地点、对象、情境、主体等）会采用不同的领导方式。兵家管理重计谋、讲权变，在领导方式上同样如此。领导方式的权变理论实在不是源于西方的现代管理学，而是源于东方的古代兵学。

1. 有限集权型领导方式——权力行为。《六韬·选将》说：“国不可从外治，军不可从中御。”《六韬·立将》说：“军中之事，不闻君命，皆由将出。”兵家强调兵权贵在专一，计划、决策、指挥、组织、协调、控制等权力都主要集中在将帅手中，避免受到宫中牵制。说它是有限集权的领导方式，那是因为主帅只有在君主授权的情况下，才能拥有对军队的指挥权、领导权，而军队所有权归君主，君主随时可以剥夺主帅的各项大权。

2. 有限民主型领导方式——决策行为。在权力行为上，兵家主张权力的有限集中。在决策行为上，兵家主张决策的有限民主。兵家决策，一是建立在调查研究的基础上；二是建立在庙算的基础上；三是建立在有限民主的基础上。有限民主，是指在极小的范围内、极少数人参与的决策管理。参与者一般是主帅的幕僚、军师等心腹人员等。这种领导方式也可以称为“有限参与型领导方式”。

3. 主官命令型领导方式——指挥行为。兵家指挥管理中，用得最多的管理方式就是命令。金、鼓、旌旗、烟火、口令都是命令信号，主将通过这些命令信号来指挥千军万马，实现组织目标。

4. 部属服从型领导方式——执行行为。兵家管理中，用得最多的就是服从型领导方式。兵家主张，下级要对上级无条件地服从，不服从命令者会受到严厉的军法处置。作为某一级别的主官，对上要服从，对下要发令。对普通士卒而言，除了服从，还是服从。

5. 关爱支持型领导方式——关系行为。兵家非常注重营造良好的上下级关系。为了实现组织目标，将士出生入死、甘苦与共，很快就能结下深厚的情谊。兵家管理在严刑峻法之外，还注重人性、人情。兵家认为，得人心者得天下，主张将士一心、上下一致。所以，主张上级要关爱下级，待之如子弟；下级要支持上级，尊之如父兄。古代兵家向来对此多有论议。苏洵《衡论·远虑》说：“圣人之任腹心之臣也，尊之如父师，爱之如兄弟；握手入卧内，同起居寝食；知无不言，言无不尽；百人誉之不加密，百人毁之不加疏；尊其爵，厚其禄，重其权，而后可以议天下之机，虑天下之变。”王真《道德经论兵要义述·知人者智章》说：“能成霸王者，必得胜者也；能得胜者，必强者也；能强者，必能用人力者也；能用人力者，必得人心者也。”

6. 成就引领型领导方式——激励行为。兵家认为，贪财好利、避死趋生、成就功名、光宗耀祖、享受富贵、封妻荫子是人的本性。所以，兵家以高官厚禄来激励将士舍生忘死、抛家弃业，为共同达成组织目标而奋斗。

7. 目标指向型领导方式——目标行为。兵家的最终目标就是取胜。围绕战略目标，必须分步实现众多的战役、战术目标。确定目标，是兵家管理的重要内容，由此而展开的领导行为，就是“目标指向型领导方式”。“目标指向型领导方式”与“成就引领型领导方式”是前后相继的，因为只有在完成一定的任务、实现一定的目标之后，才能实施激励行为。

以上七种领导方式在兵家管理的实践中是交互或综合使用的，笔者为了理论研究的方便，才作出如上分析与概括。它们是构成兵家领导行为理论的基本板块。

## 五 兵家管理的指挥职能

指挥是为了实现一定的组织目标而分配任务、监督执行、统筹协调、化解矛盾、激发潜能的一种领导艺术与管理职能。在管理活动中，指挥这一职能渗透在计划、决策、组织、领导、协调、控制等各环节之中。同时指挥也包含执行计划、临机决策、组织优化、领导策略调整、关系协调、行为控制、计划修订等。当某项管理职能独立于其它职能之外时，我们姑且称之为“大职能”；当某项管理职能包含在其它某项职能之中时，我们姑且称之为“小职能”。比如，独立于指挥职能之外的计划、决策、组织、领导、协调、控制等就是大职能。在计划、决策、组织、领导、协调、控制等各环节中，亦分别包含了除自身职能之外的其它各项职能，就是小职能。在管理实践中，并不存在绝对独立的分项职能，管理的各项职能总是互相交叉、互相渗透，你中有我，我中有你，形成一个既互相依存、又各自独立的管理职能系统和前后相继、环环相扣的管理过程系统。

### （一）指挥原则

指挥是兵家管理的一项重要职能，在兵家管理活动中有着举足轻重的地位。兵家管理的指挥原则主要有三个：

1. 权力集中。德国古典管理学家韦伯把管理的权力划分为三种类型：一是传统型权力。这种权力来自古老的观念与行为，以及权力掌握者的正统地位。



族长制与世袭制是传统型权力的主要表现形式。二是魅力型权力。这种权力来自权力掌握者高尚的道德、超人的智慧、令人敬仰与尊崇的质量等人格魅力。三是法理型权力。这种权力来自管理者在组织中所处的职位。职位型权力是组织法规、制度、权威所赋予的合法权力。所以，“法理型权力”也就是“职位型权力”。

在兵家管理实践中，权力基本集中在主帅以及各级主官手中。权力的类型大致合乎韦伯所划分的三种模式。在这三种权力类型之中，传统型权力与魅力型权力只是起着一种辅助的作用，不能代替职位型权力。兵家管理中各项职能的履行，主要依靠职位型权力来实现。传统型权力和魅力型权力能够巩固职位型权力，并使职位型权力的效用得到更好的发挥。但是，在重视传统的组织中，传统权力甚至比职位型权力更加有效。

兵家管理中的权力分配天平，主要倾向于将帅与各级主官。他们是兵事管理中的权力核心。权力结构表现为倒金子塔的模型，与组织结构的金字塔模型刚好互为倒置。从指挥的高层到低层，权力由大到小递减。

2. 层级控制。兵家管理遵循层级控制的原则。命令的下达与接收、信息的传送与反馈都要遵循层级原则，不得越级而行。这是维护组织统一、保证权力集中的重要手段。遵循层级控制原则的最大好处就是维护了主帅以及各级主官的职位型权力和组织的统一，但其弊端也显而易见，那就是由于层级众多、环节复杂、反应迟缓、效率低下，所以容易错失良机，影响组织目标的实现。

3. 统一行动。兵家管理遵循统一行动的原则，勇者不得独进，怯者不得独退，一切听从号令，服从指挥，任何行动都在全盘计划之中，都属于集体行动。

《孙子·军争》说：“夫金鼓旌旗者，所以一民之耳目也。民既专一，则勇者不得独进，怯者不得独退，此用众之法也。”兵家认为，如果行动统一，便能取胜；如果各行其是，便会失败。《尉缭子·兵令上》说：“专一则胜，离散则败。”

（二）指挥素养。指挥是为了完成某项具体任务而进行的计划、协调、监督的管理活动。指挥与领导既有区别，也有联系。指挥强调管理的技术，领导强调管理的艺术；指挥注重具体操作，领导注重运筹帷幄；指挥者着重考虑管理职能的执行、监督、协调等职能，领导者着重考虑管理职能的全过程。指挥者在其所负责的范围，也是领导者；领导者不一定是每项具体任务的指挥

者，但可以是每项具体任务的指挥者的指挥者——全部任务的总指挥；领导者可以兼任总指挥，也可以领导总指挥。

1. 沉着冷静。兵家认为，指挥者要临危不乱，沉着冷静，胸藏韬略，不露声色。《孙子·九地》说：“将军之事，静以幽，正以治。”

2. 身先士卒。兵家认为，指挥者既是领导者，也是身体力行者，特别是在危、难、险、急之际，更应该处处当先。《纪效新书·新任台金严请任事公移》说：“况为将之道，所谓身先士卒者，非独临阵身先，件件苦处要当身先。”

3. 临难决疑。兵家认为，指挥者应该具有清醒的头脑和不凡的判断力，善于决断疑难。《尉繚子·武议》说：“临难决疑，挥兵指刃，此将事也。”

4. 随机应变。兵家认为，指挥者必须足智多谋，随机应变。《孙子·九变》说：“治兵不知九变之术，虽知五利，不能得人之用矣。”《火龙神器阵法·火攻器制》说：“将得其人，随机应变，无不胜矣。”

## 六 兵家管理的协调职能

协调是管理的一个重要职能和环节。协调是指各个部门、各级组织、各类人员在思想上、行动上、方法上协调一致，为实现共同的组织目标而努力的管理行为。有学者说：“协调就是通过建立相互的制度契约、道德契约、心理契约，以达到各种关系，特别是人际关系的和谐，进而为实现组织目标而努力的一个动态博弈过程。”<sup>①</sup>

### （一）协调的依据和目的

矛盾的统一性和人的自然属性是协调活动能够进行的哲学依据。任何事物都是矛盾的运动，管理就是要在矛盾的对立统一关系中寻求解决问题的支撑点。管理协调的主要内容是对物与物的关系协调、人与物的关系协调、人与人的关系协调。在这三者之中，人与人的关系是最重要的关系。管理，就其本质而言，就是处理各种关系的艺术。人的自然属性和社会属性是人所共有的特性。人既是自然人，也是社会人。人同此心，心同此理。人所共有的特性不是抽象的，而是具体的；不是静止的，而是发展的；不是脱离社会的，而是紧贴社会的。人性实际上是人的自然属性与社会属性的统一。

管理理论是随着人们对管理活动和人性问题认识的不断加深而逐渐深化和

<sup>①</sup>杨伍栓《管理哲学新论》，北京大学出版社2003年，第179页。

发展的。管理，在本质上，不是对物的管理，而是对人的管理。人，不仅是动物人、自然人，而且是社会人。人不仅有生理的需要，而且有自我实现、自我完善的需要。所以，现代管理学提出“以人为本”的理念，主张一切管理都是因为人而存在。

就兵家管理而言，协调是为了凝聚一切力量，调动各种有效资源，消除不必要的摩擦，促使各方配合默契，减少内损与外耗，发挥最大的潜能，以最小的代价获得最大的胜利。

## （二）兵家管理的协调对象

1. 国际关系。战争所涉及的关系绝非仅仅交战两国。发动战争或应对战争，必先多方获得国际支持，对具有不同利益关系的协调对象，或安抚，或利用，或结交，或威慑，即使未获其援助，也必使之中立，而不可四面树敌，陷自己于孤立处境。战国时期的“合纵”、“连横”之策略就是艺术地协调国际关系的范例。《孙子·作战》有“内外之费，宾客之用”的话，讲的也是关系协调问题。兵家认为，关系协调的重点应放在与自己关系最为密切的对象上，必须特别搞好与友邻的关系。《孙子·九变》说：“衢地合交。”《孙子·九地》说：“诸侯之地三属，先至而得天下众者，为衢地。”衢地，本是四通八达之地，在这里是指多国交界之地。合交，就是相互交往，搞好外交。

2. 军国关系。兵家认为，军事是国家的大事，关系国家生死存亡，必须谨慎对待，细细考察。《孙子·计》说：“兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。”兵家又认为，国家是军事的坚强后盾，国家经济力量的大小决定战争的成败。《孙子·作战》说：“内外之费，宾客之用，胶漆之材，车甲之奉，日费千金，然后十万之师举矣。”兵家还认为，军事反过来又影响国家的盛衰。《孙子·作战》说：“夫兵久而国利者，未之有也。”又说：“其用战也，胜久则钝兵挫锐，攻城则力屈，久暴师则国用不足。”此外，兵家认为，在处理军事、国事上，要采用不同的方式遵行不同的礼节、礼仪，两者不可混一。《司马法·天子之义》说：“国容不入军，军容不入国。军容入国则民德废，国容入军则民德弱。”

3. 兵民关系。春秋战国，往往兵民合一，战时为兵，平时为民。《孙子·九地》说：“将军之事，静以幽，正以治，能愚士卒之耳目，使之无知；易其事，

革其谋，使人无识；易其居，迂其途，使民不得虑。”在这里，“士卒”与“民”并举，说明民也是兵。

第一，兵要保民。兵来自民，兵的职责就是保民。《孙子·地形》说：“进不求名，退不避罪，唯民是保，而利于主。”

第二，兵要得民。兵家认为，兵是君王之兵，在一定意义上代表了国君。兵事就是国事，是政治的另一种表现形态。军事行动应该做到仁、德、义、道，得天下之民。《六韬·文师》说：“天有时，地有财，能与人共之者，仁也。仁之所在，天下归之。免人之死，解人之难，救人之患，济人之急者，德也。德之所在，天下归之。与人同忧、同乐、同好、同恶者，义也。义之所在，天下赴之。凡人恶死而乐生，好德而归利，能生利者，道也。道之所在，天下归之。”

第三，兵要“分数”，民要“分类”。兵家认为，治兵重“分数”，治民重“分类”，二者治术大相径庭。《孙子·兵势》说：“治众如治寡，分数是也。”《六韬·六守》说：“大农、大工、大商谓之三宝。农一其乡，则谷足；工一其乡，则器足；商一其乡，则货足。三宝各安其处，民乃不虑。”

4. 将士关系。兵家认为，将领要爱护士卒，视士卒如婴儿；士卒要服从将领，唯将令是听。将爱士卒，士卒尽力，三军一心。这是处理将士关系的基本原则。

5. 兵士关系。兵家认为，兵士之间，应该各守本分，互相配合，而不互相歧视，各逞其能。《司马法·天子之义》说：“德义不相逾，材技不相掩，勇力不相犯，故力同而意和也。”

### （三）兵家管理的协调方式

#### 1. 制度性协调——制度与文化

兵家认为，协调性的管理应该依靠制度来运行。《尉缭子·制谈》说：“凡兵，制必先定，制先定则士不乱，士不乱则形乃明。金鼓所指，则百人尽斗。陷行乱阵，则千人尽斗。覆军杀将，则万人齐刃，天下莫能当其战矣。”只有制定各种管理制度，并依据各种制度进行管理，组织才不混乱；只有组织不乱，才能形成强大的力量，无人挡其锋芒，战无不胜，攻无不克。兵家管理在编制体制、组织结构、军事训练、阵形变换、攻守进退、征募退役等各个方面，均有详实而易操作的规定。古代兵书《军政》、《军志》、《司马法》、《尉缭子》及

后来的一些兵书都保留了大量的军事典章制度。军制是兵家管理的重要规程。

兵家管理的各种制度在长期实行过程中，形成了人们自觉遵守的行为习惯和思维习惯，形成了兵家独有的文化心理和组织文化。兵家管理主要地就是靠制度文化和组织文化来实现。制度具有约束的强制性，文化具有影响的潜移默化。制度是刚性的文化，文化是柔性的制度。兵家文化的核心精神体现为刚强勇武、智谋取胜、服从命令、牺牲奉献、保国卫民、以战止战、追求和平。兵家管理的组织文化是从管理制度抽象出来并高于管理制度，用来指导管理制度的制定与实施的价值观念层面的文化。

## 2. 情感性协调——情感与心理

兵家注重真情感化与心理疏导的协调方式。《六韬·文师》说：“源深而水流，水流而鱼生之，情也。根深而木长，木长而实生之，情也。君子情同而亲合，亲合而事生之，情也。”在这里，情有两个意思：“情也”之“情”指的是事物产生与发展的必然性；“君子情同而亲合”之“情”指的是人的思想感情。兵家认为，事情要成功，合作者必须思想统一，情意相投，亲密无间。兵家认为这也是事物发展的必然要求。

第一，管理者要善于与管理对象中的人进行情感沟通。情感沟通主要体现在人的言行及日常生活中。兵家认为，如果士兵没有休息，将帅就不能休息；士兵如果没有用餐，将帅就不能用餐；士兵如果步行，将帅就要下马。总之，将帅要与士兵同甘共苦，同生共死。

第二，管理者必须具备仁爱之心，视兵如亲子，待卒如婴儿，但是兵家之仁不是妇人之仁。《吴子·图国》说：“僵尸而哀之，无逮于仁也。”就是说，对着士卒的尸体而悲哀哭泣，不是真正的仁爱。真正的仁爱，是既严格要求，又关心爱护。《孙子·地形》说：“爱而不能令，厚而不能使，乱而不能治，譬若骄子，不可用也。”

第三，情感沟通要讲究方法与技巧。情动于中，而发乎言，而见乎行，管理者要善于通过人的言语、表情、行为探究其心理，然后根据人的不同心理采用相应的情感沟通方式，达到管理人、驾驭人、使用人的目的。《太白阴经·数有探心篇》说：“长生、安乐、富贵、尊荣、声色、喜悦，庆言也；死亡、忧患、贫贱、苦辱、刑戮、诛罚，吊言也。与贵者谈，言吊则悲；与贱者谈，言

庆则悦。将其心，迎其意，或庆或吊，以感其志，情变于内者，形变于外，常以所见而观其所隐，所谓测隐探心之术也。”具体地说，富贵者忌听吊语；贫贱者喜闻吉言。情感沟通就是要迎合对方心意，顺随其心理，或以吉庆之言，或以悲吊之语，激发其内心的真实情感，观察其情绪变化和行为表现，以此掌握其心理活动，了解其情感需求。

第四，情感沟通还必须根据不同的对象采用不同的方式，与仁者、勇者、智者、愚者、不肖者、好财者等的沟通方式各不相同。《太白阴经·数有探心篇》说：“夫探仁人之心，必以信，勿以财；探勇士之心，必以义，勿以惧；探智士之心，必以忠，勿以欺；探愚人之心，必以蔽，勿以明；探不肖之心，必以惧，勿以常；探好财之心，必以贿，勿以廉。”也就是说，与仁者沟通，必以诚信，不以财帛；与勇者沟通，必以大义，不以威惧；与智者沟通，必以忠实，不以欺慢；与愚者沟通，必以蒙蔽，不以透明；与小人沟通，必以威惧，不以常规；与好财者沟通，必以贿赂，不以清廉。

### 3. 道德性协调——道德与教化

兵家非常注重道德在协调管理中的作用，兵家讲仁、义、道、德、智、勇、信、忠、礼等。道德教化在兵家管理中占有重要地位。兵家既讲诡诈，又讲道德。《太白阴经·善师篇》说：“兵非道德仁义者，虽伯有天下，君子不取。”伯者，霸也。《太白阴经·善师篇》又说：“兵者，凶器；战者，危事；阴谋，逆德。好用凶器，非道德忠信不能以兵定天下之灾，除兆民之害也。”意思是，危凶及阴谋之事，必须以道德忠信中和与化解之。

兵家认为，在协调管理中，凡是不能用法规、制度、情感沟通等协调解决的问题，均用道德教化来解决。

第一，将帅必须具备很高的道德修养。孙子认为将帅必须具备智、信、仁、勇、严五种品质。吴子认为将帅必须具备理、备、果、戒、约五种品质。

第二，士卒应唯将命是听，服从指挥，不可逞匹夫之勇。《司马法·天子之义》说：“从命为士上赏，犯命为士上戮。”

第三，士卒应以战死为荣，以偷生为辱。《吴子·图国》说：“士以进死为荣，退生为辱。”

第四，士卒之间亦应互有道德约束，各守贵贱、德义、材技、勇力，互不

相侵和轻视，而应和睦相处。《司马法·天子之义》说：“古之教民，必立贵贱之伦经，使不相陵。德义不相逾，材技不相掩，勇力不相犯，故力同而意和也。”

#### 4. 利益性协调——奖赏与惩罚

兵家管理注重以利益杠杆协调关系。兵家认为，人的本性是贪生恶死，贪财好利，所以要以功名利禄来激励士气，使之舍生忘死。《纪效新书·新任台金严请任事公移》说：“且夫好生恶死，恒人之情也。为将之术，欲使人乐死而恶生，是拂人之情矣。盖必中有生道在乎其间，众人悉之，而轻其死以求其生，非果于恶生而必死也。”作为将领，不可能改变乐生恶死的人性，只能通过激励士卒忘死求生。两军交战，一心忘死者，尚有可能得生；一心求生者，往往只会得死。

利益性协调的实质，就是通过奖赏与惩罚来激励与校正作为管理对象的人的思想与行为，把它们引导到组织认为正确的方向去。兵家管理注重利益杠杆的使用，用之来调整个人与个人之间、个人与组织之间以及各部门之间在管理活动中出现的利益关系。《孙子·作战》说：“车战，得车十乘以上，赏其先得者，而更其旌旗。”意思是，把战利品赏赐给缴获它的人，是对缴获者的一种赞誉。

兵家主张通过作战立功获得官爵，晋身仕途，获得社会认可；兵家也主张为国捐躯，马革裹尸，体现人生价值。兵家管理中，制定了各种奖赏与惩罚措施。立功者，可以获得相应的爵位和物质赏赐；违法者，便要受到相应的处罚，甚至杀头和株连九族。从制度层面讲，是制度性协调手段；从利益层面讲，又是利益性协调手段。

#### （四）兵家管理的协调原则

1. 以和为贵。协调管理的目的是统一思想、理顺关系、减少损耗。儒家讲“和”，兵家亦讲“和”。《太白阴经·贵和篇》说：“先王之道，以和为贵。贵和重人，不尚战也。”《将苑·和人》说：“夫用兵之道，在于人和，人和则不劝而自战矣。”《吴子·图国》亦说：“不和于国，不可以出军；不和于军，不可以出陈；不和于陈，不可以进战；不和于战，不可以决胜。是以有道之主，将用其民，先和而后造大事。”

2. 以人为本。要达成和谐的关系，就必须物尽其用，人尽其材，实现最优的物质资源和人才资源的组合，减少矛盾，同时要运用权变策略，根据外部环境的变化，调整管理方略。宋·华岳《翠微先生北征录》卷十《治安药石》之“材财相用”篇说：“财不可妄用，与其奢而不足，不若俭而有余；赏不可滥予，与其散之于人，不若蓄之于官。”关于用人之法，《曾胡治兵语录》说：“人才以陶冶而成，不可眼孔太高，动谓无人可用。”又说：“人才有转移之道，有培养之力，有考察之法。”其意是，人才到处都有，关键在于发现，要不拘一格使用人才；在不同岗位锻炼人才的综合能力，培养其才干，考察其德行，发挥其优长，力避其短处。

### 七 兵家管理的控制职能

任何一种管理活动都是由人来实施。人是管理活动的中心，即使科学技术高度发达，某些管理活动可以由机器来操作，也离不开人的主体作用。管理活动只有受到一定程度与范围的控制，才可能按照计划与目标进行，才有意义。

#### （一）兵家管理控制的目的

兵家管理十分重视控制这一环节与职能，战略计划的实施、战略目标的实现离不开不折不扣地、创造性地贯彻组织的命令、服从组织的指挥。自古以来，治军者都强调军人以服从命令为天职，但兵家认为人有贪生怕死、贪财求荣的本性，而服从命令并不出自人的本性，所以只有在一定的控制机制的作用下，组织成员才能养成服从命令的自觉性。控制机制的建立，就是要让人们在几个备选方案中选择对自己更有利的一种，也就是说，服从命令是对自己最有利的选择，因为违抗命令会受到处罚，而服从命令能得到奖赏。

务使组织成员服从命令，是兵家管理控制的根本目的。只有这一目的达到了，战略目标才能实现。这也是兵家管理控制设定的质量标准。《尉繚子·武议》载曰：“吴起与秦战未合，一夫不胜其勇，前获双首而还。吴起立命斩之。军吏谏曰：‘此材士也，不可斩！’起曰：‘材士则是也，非吾令也。’斩之。”

#### （二）兵家管理控制的方法

1. 监督性控制。第一，在奴隶社会，常常由君主亲率大军出征，统兵权、调兵权、指挥权在大多数情况下集中在君主手里。随着社会的进步，分工愈来愈细。进入封建社会，统兵、调兵、指挥三权逐渐分离。为了保证执行系统的



各项管理活动不偏离君主的意图，君主往往派宦官、文官或太子监管军队，称为“监军”。君主与统兵将帅之间各有兵符为凭。第二，在古代，军队一般设有军正，其副职为军正丞，是军中的执法官员，其职责就是纠正军队中的违纪违法行为。

2. 刑赏性控制。兵家非常注重令文齐武、刑德兼施的控制方法。《孙子·行军》说：“故令之以文，齐之以武，是谓必取。”《吴子·图国》说：“内修文德，外治武备。”《太白阴经·人无勇怯篇》说：“勇怯在乎法，成败在乎智；怯人使之以刑，则勇；勇人使之以赏，则死。能移人之性、变人之心者，在刑赏之间。”《尉繚子·兵令上》说：“兵者，以武为植，以文为种；武为表，文为里。”《太白阴经·刑赏篇》说：“治乱之道在于刑赏，不在于人君。”《长短经·君德篇》说：“理国之本，刑与德也。二者相须而行，相待而成也。天以阴阳成岁，人以刑德成治，故虽圣人为政，不能偏用也。”

兵家认为，刑赏要讲究策略。首先，杀在于杀大，赏在于赏小。《尉繚子·武议》说：“杀一人而三军震者，杀之；赏一人而三军悦者，赏之。杀之贵大，赏之贵小。”其次，赏罚在于惩恶扬善，体现公平正义。诸葛亮《便宜十六策·赏罚》说：“赏罚之政，谓赏善罚罪也。赏以兴功，罚以禁奸。赏不可不平，罚不可不均。赏赐知其所施，则勇士知其所死；刑罚知其所加，则邪恶知其所畏。”再次，赏罚要及时，要注重效果。《司马法·天子之义》说：“赏不逾时，欲民速得为善之利也；罚不迁刻，欲民速睹为不善之害也。”

3. 道德性控制。兵家主张通过修身约志提高管理的执行力，以求在执行过程中使偏差消减到最小。兵家管理非常重视将士素质的修养。《孙子·始计》说：“将者，智、信、仁、勇、严也。”此后，几乎每个兵家都有对将帅修养的论述，虽各有重点，但其基本构架均建立在此基础之上。宋代曾公亮、丁度等编撰的《武经总要·选将》提出将帅修养“九验法”，云：“远使之以观其忠，近使之以观其恭，繁使之以观其能，卒然问焉以观其智，急与之以观其信，委之以货财以观其仁，告之以危以观其节，醉之以酒以观其态，杂之以处以观其色。”“九验法”对将领在忠、恭、能、智、信、仁、节、神、色等九个方面提出了相应的要求。

4. 情感性控制。兵家主张管理控制应该注重真情感化、精神激励和心理调

节。这实际上就是感情控制、精神控制与心理控制。史书记载的“吴起吮疽”就是感情控制的一个突出例子。《史记·孙子吴起列传》云：

卒有病疽者，起为吮之。卒母闻而哭之。人曰：“子卒也，而将军自吮其疽，何哭为？”母曰：“非然也。往年吴公吮其父，其父战不旋踵，遂死于敌。吴公今又吮其子，妾不知其死所矣。是以哭之。”

5. 心理性控制。《管子·心术》说：“心安是国安也，心治是国治也。治也者，治心。安也者，安心。”《孙子·军争》说：“三军可夺气，将军可夺心。是故朝气锐，昼气惰，暮气归。善用兵者，避其锐气，击其惰归，此治气者也。以治待乱，以静待哗，此治心者也。”苏洵《权书·心术》说：“为将之道，当先治心。”治情、治心、治气是兵家管理控制的重要方面。人是感情的动物，人又秉天地之精华而生，具有复杂的心理活动。因此，抓住人的情、心、气加以疏导与控制，是兵家管理的重要方法。

二〇〇八年六月初稿，二〇一〇年八月定稿。

作者简介：李桂生(1967—)，男，中国江西省宁都县人，文学博士，历史学博士后，现任黄冈师范学院文学院副院长、副教授，湖北省高校人文社会科学重点研究基地鄂东教育与文化研究中心副主任。研究方向为中国兵学、中国管理哲学。代表性著作有《诸子文化与先秦兵家》(岳麓书社2009年)。E-mail: liguisheng89@yahoo.com.cn