

「古石斋书坊」

颠覆传统的柔性管理

为人处世攻略
待人接物攻略
自我管理攻略
管人用人攻略

墨子 攻略

墨子学说，在战国时代盛行了二百多年，与儒学并称「显学」。《墨子攻略》一书，正是墨子兼爱、非攻等思想的集中体现，融墨子的智慧与管理精义于一体，一种颠覆传统的柔性管理学凸显出来。

刘焯／编著
墨子／原典

中国电影出版社

「古石斋书坊」

颠覆传统的柔性管理

为人处世攻略
待人接物攻略
自我管理攻略
管人用人攻略

墨子

攻略



刘焯、编著
墨子、原典

中国电影出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

墨子攻略 / 刘焯编著.

—北京: 中国电影出版社, 2006. 3

ISBN 7-106-02304-3

I. 墨... II. 刘... III. 墨翟 (前 468 ~ 前 376) - 哲学思想 - 研究
IV. B224. 5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 004638 号

责任编辑: 安刚

封面设计: 虚竹堂

版式设计: 北京读书堂·于湘业

墨子攻略

刘焯 编著

出版发行 中国电影出版社 (北京北三环东路 22 号) 邮编 100013

电话: 64299917 (总编室) 64216278 (发行部)

E-mail: cfpw@edude.net

经 销 新华书店

印 刷 北京市铁成印刷厂

版 次 2006 年 11 月第 1 版 2006 年 11 月第 1 次印刷

规 格 开本 / 720 × 1000 毫米 1 / 16

印张 / 15 字数 / 200 千字

书 号 ISBN 7-106-02304-3 / B · 0025

定 价 28.00 元



墨子（约前 468 ~ 前 376 年），姓墨名翟，鲁国人，战国初期著名的思想家、教育家、学者、墨家学派的创始人。

墨子出身平民，自称“北方之鄙人”，人称“布衣之士”和“贱人”，汉代王充说：“孔墨祖愚，丘翟圣贤。”墨子曾仕于宋，为大夫，自诩“上无君上之事，下无耕农之难”。墨子师从史角之后，传其清庙之法。又学于儒者，习孔子之术，称道尧舜大禹，明于《诗》、《书》、《春秋》，因不满儒家礼乐烦苛，于是弃周道而用夏政。宣扬“兼爱”、“非攻”、“尚贤”、“尚同”、“节用”、“节葬”、“非乐”、“天志”、“明鬼”、“非命”十种主张。

为宣扬自己的主张，墨子广收生徒，寻常亲从弟子数百人，形成声势浩大的墨家学派。墨子上说“王公大夫”，下教“匹夫徒步之士”，几乎“遍从人而说之”。《庄子·天下篇》称赞说：“墨子真天下之好也！将求之而不得也，虽枯槁不舍也，才士也夫！”行迹所至，东到齐，西游郑、卫，南至楚、越。曾徒步行走十昼夜至楚，与公输班论战，成功地制止了楚对宋的侵略战争。墨子博学多才，擅长工巧和制作，曾制作“木鸢”，三日三夜飞翔不下。还长于守城之术，其后学总结其经验为《城守》。墨子还在辩说方面有所成就，他是战国名辩思潮的祖源之一。墨子的事迹分别见于《荀子》、《韩非子》、《庄子》、《吕氏春秋》、《淮南子》等书，其思想则主要保存在墨家后学《墨子》一书中。

《墨子》是墨家学派的著作总结。《汉书·艺文志》记载，《墨子》原有 71 篇，而流传至今的仅 15 卷 53 篇，佚失 18 篇。学术界一般认为《墨子》是由墨子的弟子及其后学在不同时期记述编纂而成，反映了前期墨家和后期墨家的思想。

墨子虽然是两千多年前的人，但他的若干主张，不仅适用于战国时

序

言

发

攻

墨子攻略

期，也适用于现代。他的兼爱、非攻、尚贤、尚同、节用等主张，不仅与现代生活不相违悖，而且还有启迪作用。

《墨子攻略》一书，正是墨子兼爱、非攻等思想在现代管理学中的活用。书中融墨子的智慧与管理精义于一体，以浅近的笔触，反映了墨子的思想重点，论述了颠覆传统的柔性管理学。希望读者能从浅显处了解墨子的为人，接触墨子的思想，收获切实可行的现代管理知识。

毋庸置疑，墨子是世界文明史上的巨人。胡适称之“也许是中国出现的最伟大的人物”，鲁迅称之“是中国的脊梁”，毛泽东称之“是比孔子高明的圣人”。无论是当时还是当今，墨子的思想都具有巨大的发掘研究价值和重要的现实意义。

刘 烨

2006 年 1 月于北京

目 录

亲士篇

一 人才是企业发展的根本 / 2

古人云：“天下之政，非贤不成。”治理国家需要贤才，一个兴旺发达的企业同样离不开人才的支撑。

子墨子言曰：“入国而不存其士，则亡国矣。”

二 正确的决策来自众人的智慧 / 8

正确的决策是企业生存的命脉。任何一个管理者，要想避免决策失误，惟一的妙方就是发动人人献计献策充分利用集体的智慧。

子墨子言曰：“千镒之裘，非一狐之白也。”

三 怎样管理好最难管理的人 / 14

知识管理的核心就是对知识工作者创造力和智慧的管理，这无疑从素质上、业务上以及管理方法上对管理者都提出了更高的要求。

子墨子言曰：“良弓难张，然可以及高入深；良马难乘，然可以任重致远；良才难令，然可以致君见尊。”

尚贤篇

四 赏罚分明鞭策员工 / 20

赏——能够激励众人，罚——能够儆百。赏不可以不公平，罚不可以不

一样。

子墨子言曰：“譬若欲众其国之善射御之士者，必将富之贵之敬之誉之。”

五 不拘一格选人才 / 24

任人唯亲，职务上只能升不能降，往往滋生腐败；以出身定终身，是选才的大忌；以貌取人，没有丝毫科学根据，会伤了许多人才的心……

子墨子言曰：“虽在农与工肆之人，有能则举之。”

六 如何解聘不称职的员工 / 31

在激烈的竞争中，不可能总对那些不能完成工作任务的员工表示宽容。常常会出现这样的情况：你的宽容往往导致企业更大的损失。

子墨子言曰：“有能则举之，无能则下之。”

七 因事设职与因人设职 / 35

职位的设置本是为了分清职能，更好地发挥员工的效用，但如果职位设置不当，不仅影响员工的工作效果，也影响组织的效果，给企业造成混乱。

子墨子言曰：“重予之爵，爵位不高则民弗敬。”

八 怎样实现有效授权 / 39

责任和权力是一对不可分离的孪生兄弟，管理者要使下属对工作负责，你就得给他以应有的权力，这不仅是对他人格的信任和尊重，更是他开展工作的主要条件。

子墨子言曰：“断予之令，政令不断则民不畏。”

九 激励不能靠钱买 / 46

企业管理者只知用金钱激励员工，时间一长，情况就会愈演愈烈，如果没有高额的奖励，谁也不愿意去工作。

子墨子言曰：“重予之禄，蓄禄不厚则民不信。”

十 从实践中观察鉴别人才 / 50

真正的人才不在“纸上谈兵”，而关键要看的是其实干能力。企业需要的是实干家而非空谈家。

子墨子言曰：“圣人听其言，迹其行，察其能而慎予官，此谓事能。”

十一 对下属适时监督 / 56

监督的目的就是要对下属予以合理的管理：使下属初犯错误之时就及时加以纠正，而不致铸成大错；使下属干好自己的本职工作，而不致厌倦懈怠。

子墨子言曰：“不肖者抑而废之，贫而贱之，以为徒役。”

十二 人才考核与评价 / 60

考评是企业人力资源管理的一项重要内容，它就如“指南针”指导着企业的人事决策。

子墨子言曰：“万民从而非之曰‘暴王’，至今不已。”

十三 用人不避亲仇 / 65

识人用人必须至公，而不为私利所惑，不为个人感情所欺，不为外部压力所屈。要做到至公，除了领导者本身要具有以公为上的高尚品质之外，还要跟自己的喜爱憎恶作斗争，做到惟才是举、不避亲仇。

子墨子言曰：“举公义，辟私怨。”

耕柱篇

十四 从墨子育人看危机管理 / 70

安逸，容易使人不思进取；安逸，容易使企业落入无所谓文化的陷阱。



聪明的管理者,懂得居安思危,即使企业发展正处于春天,却在研究冬天的问题,研究危机。

子墨子言曰:“我将上太行,驾骥与羊,子将谁驱?”

十五 企业的沟通管理 / 75

零售帝国沃尔玛创始人山姆·沃尔顿说:“如果把沃尔玛管理之道浓缩为一点,那就是注重沟通。”沟通是管理的浓缩。

子墨子言曰:“我亦以子为足以责。”

修身篇

十六 为拙劣管理者画像 / 80

俗话说:“兵熊熊一个,将熊熊一窝。”“一将无能,累死千军。”企业管理者的作用是举足轻重的,管理者自身的素质,直接关系到企业的兴衰存亡。

子墨子言曰:“置本不安者,无务丰末。”

十七 对下属谦恭有礼 / 85

把你的微笑作为给下属的“见面礼”、记住下属的名字、多征询下属的意见、倾听下属的倾诉、真诚地赞扬下属……都会使你身价倍增、魅力无穷。

子墨子言曰:“动于身者,无以竭恭。”

十八 诚信是企业生存基因 / 89

诚信是经济生活的命脉,是市场的基石,是企业的生命。企业讲信用、重信誉才能在市场经济的大潮中立于不败之地。

子墨子言曰:“志不强者智不达,言不信者行不果。”

所染篇

十九 谨慎交友 / 96

我们必须知道：应该结交什么样的朋友？只有这样，我们才能保证所结交的朋友对自己有所帮助，而不至于因交友不慎而招致灾祸。

子墨子言见染丝者而叹曰：“染于苍则苍，染于黄则黄。”

二十 创造一个良好的企业环境 / 102

俗话说：“一个企业一条虫，换个企业一条龙。”说的就是环境的重要性。因此，企业要想吸引人才、培养人才，就必须为人才创造一个良好的环境。

子墨子言曰：“五入必而已，则为五色矣。故染不可不慎也。”

法仪篇

二十一 规章制度是企业管理的导航图 / 108

没有规矩，不成方圆。科学、适用、有效、严密的规章制度，是企业各项管理活动得以顺利进行的重要基础，也是现代企业管理内在的必然要求。

子墨子言曰：“天下从事者，不可以无法仪，无法仪而其事能成者无有也。”

二十二 管理中的“热炉法则” / 113

“热炉法则”，即当下属在工作中违反了规章制度，就像去碰触一个烧红的火炉，一定要让他受到“烫”的处罚。

子墨子言曰：“今大者治天下，其次治大国，而无法度，此不若百工辩也。”

节用篇

二十三 人才与职位要相称 / 117

古人云：“君子所审者三，一曰德不当其位；二曰功不当其禄；三曰能不当其官，此三者乃治乱之源也。”可见，能当其位是任人的重要原则，是判断领导者任人是否正确的首要标准。

子墨子言曰：“凡天下群百工，轮车、鞮鞞、陶、冶、梓匠，使各从事其所能。”

杂守篇

二十四 用最合适的人，而非最完美的人 / 122

俗话说：“尺有所短，寸有所长。”人有所长，也有所短。事实上，完美的人才并不存在，也正是这一点考验着一个领导用人的才干。

子墨子言曰：“守必察其所以然者，应名乃内之。”

尚同篇

二十五 “金字塔”管理法 / 127

企业的管理架构就像一个“金字塔”，每一层的职能都有着严格的区分。许多企业都在运用“金字塔”管理法，然而效果却不佳，这是因为没能真正理解“金字塔”管理法的精髓。

子墨子言曰：“选天下之贤可者，立以为天子。天子立，以其力为未足，又选择天下之贤可者，置立之以为三公。”

二十六 “倒金字塔”管理法 / 132

“人人都想知道并感觉到他是别人需要的人。”“给予一些人以承担责任的自由,可以释放出隐藏在他们体内的能量。”“倒金字塔”管理模式就是在这样一种思维的指导下产生的。

子墨子言曰:“故画分万国,立诸侯国君。诸侯国君既已立,以其力为未足,又选择其国之贤可者,置立之以为正长。”

二十七 领导者要传播远见和抱负 / 137

企业领导必须将企业的核心价值观、核心理念等反复向员工传播,并使全体员工高度认同,从而形成强大的精神凝聚力。

子墨子言曰:“上之所是,必亦是之;所非,必亦非之。”

二十八 如何处理员工的抱怨 / 141

抱怨并不可怕,可怕的是管理者没有体察到这种抱怨,或者对抱怨的反应迟缓,从而使抱怨的情绪蔓延下去,最终导致管理混乱与矛盾激化。

子墨子言曰:“下蓄怨积害,上得而除之。”

二十九 领导者要有一个“智囊团” / 145

俗话说:“一个篱笆三个桩,一个好汉三个帮。”一个企业的运作与事业的成功,光靠领导者个人的智慧与才能是不够的,领导者一定要有一个“智囊团”。

子墨子言曰:“助之视听者众,则其所闻见者远矣。”

三十 切忌结党营私 / 150

作为管理者,公平对待下属十分重要。要知道:当你亲近一些人时,你也就疏远了另一些人。

子墨子言曰:“何故以然?则义不同也。”



兼爱篇

三十一 解读员工跳槽之谜 / 154

古人云：“千军易得，一将难求。”这个“将”指的就是人才。人才难得，得到了就不要轻易失去。人才是企业最大的一笔财富，这笔财富甚至无法用金钱来衡量，失去人才企业将一无所有。

子墨子言曰：“圣人以治天下为事者也，不可不察乱之所自起。”

三十二 爱你的员工 / 160

管理界有句名言：“爱你的员工吧，他会加倍爱你的企业。”实践证明，这样的领导被员工认为更有人情味，他们受到员工的爱戴，员工也乐意为他们打拼。

子墨子言曰：“当察乱何自起，起不相爱。”

三十三 培养员工忠诚度的秘诀 / 167

忠诚是企业的文化和精神灵魂，一个精神灵魂被掏空的企业，不可能具有强大的生命力和旺盛的创造力。

子墨子言曰：“若使天下兼相爱，人若爱其身，恶施不孝？”

三十四 善于化解下属间的矛盾 / 172

身为一个上司，可能最不愿意看到的就是下属之间闹意见，产生矛盾。因为即使是再小的矛盾，如果处理不好、处理不公，也会降低领导的威信，甚至会影响整个部门的工作效率。

子墨子言曰：“圣人以治天下为事者，恶得禁恶而劝爱？”

三十五 激励员工为企业效力 / 175

企业在追求利益最大化的同时,也要兼顾员工的个人利益。企业用良好的工作环境和优厚的福利待遇保护和提高员工的积极性和创造性,员工用热情和智慧保障企业的不断发展和经济效益的不断提高。

子墨子言曰:“以兼相爱、交相利之法易之。”

三十六 管理中的“换位思考” / 180

“换位思考”,指在管理过程中主客体双方发生矛盾时,能站在对方的立场上思考问题。

子墨子言曰:“视人之国若视其国,视人之家若视其家,视人之身若视其身。”

三十七 从“换位思考”到“换位工作” / 184

“换位工作”的目的是:在管理过程中双方发生矛盾时,能够站在对方的立场上来考虑问题,找出对方的合理点,进而提出双方都能够接受而且对企业有利的建议和对策,最终解决问题,实现双赢或多赢。

子墨子言曰:“凡天下祸篡怨恨其所以起者,以不相爱生也。”

三十八 领导必须以身作则 / 188

古人云:“政者,正也,己不正,焉能正人!”领导者只有带头实践自己提倡的道德标准和价值观念,凭借高尚的人格力量去赢得下属的敬佩和信赖,才能对他人产生强大的吸引力、感染力和说服力。

子墨子言曰:“特上弗以为政,士不以为行故也。”

三十九 感情投资不可忽略 / 194

就企业管理而言,要想充分发挥员工的能力和作用,使员工尽职尽责,对员工进行感情投资必不可少。

子墨子言曰:“爱人者必见爱也,而恶人者必见恶也。”



四十 柔性管理 / 202

“柔性管理”是相对于“刚性管理”提出来的。“刚性管理”以“规章制度为中心”，用制度约束管理员工。而“柔性管理”则“以人中心”，对员工进行人格化管理。

子墨子言曰：“故兼者，圣王之道，而万民之大利也。”

非攻篇

四十一 企业应有公德和责任心 / 208

在市场经济条件下，企业的天性就是追求利润最大化。但是，如果企业采取损人利己的行为追求利润最大化，企业必得不偿失、尽失人心。

子墨子言曰：“苟亏人愈多，其不仁兹甚矣，罪益厚。”

四十二 用生态学的观点看待竞争 / 216

用生态学的观点看待竞争，竞争并非是在已定市场内的你死我活，更不是两败俱伤，竞争是一种唤醒，是一种相互助长，竞争的结果是双方都能得到发展。

子墨子言曰：“夫天下处攻伐久矣，譬若傅子之为马然。”

亲士篇

“亲士”是墨子的政治主张之一。墨子认为，要治国安邦，君主必须亲近贤士，使用贤才。为此他专门论述了如何亲士和用士的问题，指出“良弓难张，然可以及高入深；良马难乘，然可以任重致远；良才难令，然可以致君见尊。是故江河不恶小谷之满己也，故能大……是故江河之水，非一源之水也……夫恶有同方不取，而取同己者乎？盖非兼王之道也……是故溪狭者速涸，逝浅者速竭。”墨子认为，领导者只有像江河纳百川那样，不拘小流，虚怀若谷，才能广泛招揽使用各方面的人才；只有像江河有无数源头那样，善于采纳不同的意见兼收并蓄，才能兼听则明，上下同心，长治久安。反之，如果器量狭小，不能包容万物，广施恩泽，就会像狭小的溪流容易干涸、很小的水川容易枯竭那样，成为孤家寡人，最终落得个众叛亲离、土崩瓦解的下场。



一 人才是企业发展的根本

古人云：“天下之政，非贤不成。”治理国家需要贤才，一个兴旺发达的企业同样离不开人才的支撑。在硝烟四起的现代经济竞争中，谁赢得了人才的优势，谁就赢得了企业的发展与繁荣。

子墨子言曰：“入国而不存其士，则亡国矣。”

——语出《墨子·亲士》

《墨子·亲士》篇中有：

“入国而不存其士，则亡国矣。见贤而不急，则缓其君矣。非贤无急，非士无与虑国，缓贤忘士而能以其国存者，未曾有也。”

意思是说，进入朝廷治理国家不恤问那些贤士，那么国家就会灭亡。发现了贤士不马上重用，那么他们就会怠慢君主。没有比重用贤士更着急的事了，假如没有贤士就没有同君主商量国家大事的人。如果不重用贤士想使自己的国家得到保全，这是不曾有的事。

正所谓“得贤则昌，失贤则亡。”得到贤人才能繁荣昌盛，失掉贤人就会走向衰亡。

古代著名的思想家范仲淹在《选任贤能论》中也指出“得贤杰而天下治，失贤杰而天下乱。”得到贤明和杰出的人才，国家就安定而有秩序；抛弃了贤明和杰出的人才，国家就会混乱。人才对于国家而言，就像利器对于高明的工匠、绳墨对于灵巧的木匠一样必不可少。