

≈ 品读国学经典 点亮智慧人生 ≈



魅力韩非子

——法治管理100句

刘佳辉◎编著

吃透韩非子的思想精髓，对于管理者而言无疑是一大幸事。

传统典籍中的管理学精华。
现代管理高手的案头必备。

“硬心肠”的管理智慧，利益的冲突与协调，感悟管理与人生智慧。

道·理·法的大东方思维。
中国式管理经典，传统与创新的完美结合。

北京工业大学出版社

≈ 品读国学经典 点亮智慧人生 ≈



魅力韩非子

——法治管理100句

刘佳辉◎编著

北京工业大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

魅力韩非子：法治管理 100 句/ 刘佳辉编著. —北京：
北京工业大学出版社，2014.5
ISBN 978-7-5639-3862-9

I. ①魅… II. ①刘… III. ①韩非（前 280～前 233）
—语录②管理学—通俗读物 IV. ①B226.5②C93-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2014）第 062633 号

魅力韩非子——法治管理 100 句

编 著：刘佳辉

责任编辑：曹 媛

封面设计：大燃图艺·姜宜彪

出版发行：北京工业大学出版社

（北京市朝阳区平乐园 100 号 邮编：100124）

010-67391722（传真） bgdcbs@sina.com

出 版 人：郝 勇

经销单位：全国各地新华书店

承印单位：北京高岭印刷有限公司

开 本：787 毫米×1092 毫米 1/16

印 张：17

字 数：233 千字

版 次：2014 年 5 月第 1 版

印 次：2014 年 5 月第 1 次印刷

标准书号：ISBN 978-7-5639-3862-9

定 价：28.00 元



版权所有 翻印必究

（如发现印装质量问题，请寄本社发行部调换 010-67391106）

前言

韩非子，是对韩非的尊称。韩非是战国末期韩国人，集思想家、哲学家、政论家于一身，是法家的代表人物。韩非虽然是荀子的弟子，但他没有承袭荀子的儒家思想，却爱好“刑名法术”之学。《韩非子》一书，集法家之大成，提出“法、术、势，皆帝王之具也”。韩非为人不擅辞令，有口吃，但文才出众，思想敏锐，擅长于著书。战国末期，韩国国力日渐削弱，他非常忧虑，屡次上书韩王，提出改变韩国现状的方法，均不被韩王采纳。愤怒之下，他闭门写书，写出了《孤愤》、《说难》等十余言。韩非以冷静理智的态度，犀利的目光，对现实社会、政治和人生进行了入木三分的解析，他的文字至今读来仍振奋人心。他推崇“法”的至高无上，认为不论地位尊卑贵贱都应该受法的约束。这种看法在中国古代社会是相当具有突破意义的。

在现代，企业家把法家的思想和技巧融入他们的企业管理理念之中，取得了非常好的效果。法家提出“法治”，以“人性恶”为基础，针对人的心理特点，重视管理者的管理权威，以促进管理者实现管理目标。虽然中国文化以儒家为主流，但是具有实践意义的法家文化，对现代企业管理者具有极其重要的启发作用。



魅力韩非子

法治管理100句

韩非子“天地不仁，以万物为刍狗”的纯粹冷静、“敢为天下先”的果敢、“国之利器不可以示人”的政治谋略，对于管理者为人处世，乃至管理工作都有很大的启发。本书每节都分为《韩非子》原文、大意、分析案例、管理心得四个板块，除了对韩非子的管理思想进行深入剖析外，还收集了古今中外众多典型的管理故事，既有理论又有实例。

本书结合古今君主、领导的具体管理案例，从《韩非子》中选择相关内容，全方位阐述了一个好的管理者获得成功所需要的各种因素，同时对管理者的识人、选人、用人之术，奖惩标准，团队管理等方面分别进行了阐述，内容丰富，是管理者的良师益友。

目 录



第一章 公司要有严格但人性化的管理制度

如今管理越来越趋于人性化了,人性化管理作为一种管理方式,强调的是在符合企业大局的前提下,充分尊重每个员工的想法和感受,在管理中体现“人文关怀”,让管理不再“冷冰冰”,让员工在企业里体会到家的温馨,培养员工的主人翁精神,并把这种热情转化到工作中去。这种人性化以严格的公司制度作为管理依据,是科学而具有原则性的,是严格管理前提下的人性化,是制度约束下的人性化。

没有规矩不成方圆	2
依“法”治理公司	4
管理要重视人的作用	7
制度是公司的根本	9
制定制度要考虑员工的感受	12
制度应顺应规律,保持柔性	14
要学会公平管理	16
依“令”而行,不可徇私枉法	19



有制度方能使公司健康发展	21
用制度规范员工的行为	24



第二章 管理者要有自己的存身之道

管理是一种修行,起点是修己,终点是安人。“修己”的意思是修造自己,而不是改变他人,有人花费太多的时间和精力,去改变别人,这种错误的方向,浪费了很多管理成本。管理者若是一心一意想要改变员工,员工就会保持高度警觉,不是全力抗拒,就是伪装接受,而实际上却有自己的看法。管理者用心改变自己,让员工感受到“安心”,从而自发地改变自己,这样更为快速有效。

管理者要有高瞻远瞩的眼光	28
小事做起,提升自己的影响力	30
管理者要不断提高自己的威信	32
反思自己的过失,不要因小失大	35
不要贪婪,要懂得知足	37
积极的心态可以战胜一切	40
管理者要以身作则	42
待人真诚,方能赢得成功	44
用心管理的原则是尊重	46
胸怀长志,相信自己	48



第三章 要重视“术”的运用

“术”是韩非政治思想中的一个主要内容。什么是“术”?“术”是特指君主驾驭群臣的统治术,拓展到管理学中,“术”就是管理技巧。不要幻想你的员工一上岗就能独当一面,更不要强求员工热情洋溢地



为企业奉献,因为这样的员工不是自然产生的,而是要靠你悉心培养的。你希望拥有什么样的员工,就应该用什么样的“术”去培养他。

业绩考评是管理的依据	52
柔性管理,以情感人	54
用“术”可以有事半功倍的效果	56
以情化理,才能有效管理	59
“负激励”的合理利用	61
管理者要掌握适当的管理技巧	64
微笑,让管理更轻松	66
要宽容,不要斤斤计较	68
维护员工的利益	70
人脉是一种资本	72



第四章 人尽其才,物尽其用

管理者的用人艺术,可以分为“择人”和“管人”两方面,也就是“知人善任”。要“知人”,首先要对所需、所用之人有较全面的了解,在“知人”的基础上找到合适的人,这是管理者用人的第一要素与前提。而“知人”是为了“善任”,并以此获得企业持续的竞争力——这才是用人之术的最终落脚点。

任用德才兼备的人	76
人才的价值大于一切	78
任人唯贤	81
反对“私门之请”	83
识人首先要认清自己	85
全面考察人才	87



专职专任,定位管理	89
唯才是用,不拘资历	92
安排工作要分工明确	94
管理者要知人善用,也要知人善免	96



第五章 管理者要重视团队的力量

团队就是指一些才能互补、团结和谐并愿意为统一目标和标准而奉献的一群人。团队不仅强调个人的工作成果,更强调团队的整体业绩。优秀的工作团队,能够一起分享信息、共同决策,以帮助每个成员更好地工作。公司只有拥有了优秀的工作团队,才能在激烈的市场竞争中存活下来。

团队的智慧最有价值	102
了解自己的员工	104
赢得员工的心	106
激发员工的团队精神	109
人心齐,泰山移	111
需要英雄,更需要伟大的团队	114
充分信任你的团队	117
众人拾柴火焰高	119
以亲和力打造团队凝聚力	122



第六章 当断则断,免受其乱

一个优秀的管理者应该具备处变不惊的特质,无论是问题决策,还是命令执行,他都能恰到好处地贯彻和实施。尽管有时候,变化的情况使管理者不得不采取“渐进式”的变革,但总而言之,他不仅能在“阵



地战”中冷静分析,也能在“运动战”中从容应对。

最好的决策就是现在开始	128
当机立断,不可拖延	131
提高判断力	133
提高独自决断能力	136
高瞻远瞩,决策要深谋远虑	138
遇事要冷静,做出正确的判断	140
提高洞察能力	142
抓住时机,果断出击	144
不让小人垄断事实	147
管理者不要被人欺骗	149



第七章 管理者要树立自己的威信

管理者要想管理好手下的人员就必须树立起自己的威信,而以德立威则是最好的方法。自古人们就崇尚有德之人,所谓“高山仰止,景行行止”。管理者只有心正、言正、行正、身正,正气凛然,才会赢得敬重,才能成为众人的贴心人。“德之不端,其谋拙出,其本损焉”,众人对于在“德”上有问题的管理者是从不宽恕的。

树立自己的威信	154
别让下属的权力太大	156
权威是树立威信的必要条件	160
不必事必躬亲	162
管理者要合理利用自己的权力	164
行动是树立威信的最好办法	167
管理者的重要性	169



诚信树威，一诺千金得天下	171
抓牢权势，树立绝对权威	173
关键权力要把握在自己手上	175



第八章 锐意改革是公司最大的红利

创新是个热门话题，创新成了国家经济增长的重要源泉，科学技术成了经济发展的根本动力。发达国家都是创新强国，领先的企业都是创新的企业。国际经济一体化趋势显著加快，国与国同在一个竞技场上竞争，竞争的焦点就是科学技术与创新能力。中国的经济正处在一个重要转型阶段，这就要求中国的经济发展必须走创新的道路。

管理者要懂得创新	180
要懂得借鉴	182
顺应时事，跟随潮流	184
懂得变通	186
凡事不要盲目	188
换个角度解决问题	191
与时俱进，创新思想	193
敢于尝试	196
不要因循守旧，要懂得创新	198
创新是发展的灵魂	201



第九章 赏罚并用，激励员工向前

唐太宗说：“国家大事不过是赏罚而已。”由此可见赏罚在管理中的重要作用。赏罚得当，相辅相成才能取信于下属，使人进有所得，退有所失，皆效其力。否则，将二者割裂开来，“赏善而不罚恶则乱，罚恶



而不赏善亦乱”。

竞争出成绩,考评要公正	206
惩罚是为了更好地管理	208
重赏之下有勇夫	210
适当施压,挖掘员工潜能	212
信赏必罚,才能管好下属	214
年终奖,绝对有激励作用	217
对作乱分子绝不手软	219
用刑不在多少,在于适当	222
要清楚哪些人当赏,哪些人当罚	224
惩罚要讲原则	226



第十章 正确处理上下级关系

有这样一些管理者,他们不乏卓越的才能和良好的领导品质,在部属中也具有较高的威信,同级之间也能友好相处,但是却和上级处理不好关系。这究竟是因为什么?人际关系是很复杂难处的。一项调查报告显示,77.4%的人承认现在的人际关系难处,只有10.2%的人相信自己目前的人际关系处理得较好。变质的人际关系让职场人活得很累,所以对于管理者来说,正确处理上下级关系就变得更重要了。

要分清忠臣和小人	232
多听听他人的意见	234
既要授权,又要控制	236
不必每个人都亲自管理	238
给有功的下属一定的权力	241
明分责成,各尽其职一身轻	243



魅力韩非子

法治管理100句

使管者无为,下属有为	246
管理要放下架子	248
让下属相互监督和制约	250
管理者和下属要和谐相处	252
众人皆醉我独醒,很危险	255

第一章

公司要有严格但人性化的管理制度



如今管理越来越趋于人性化了，人性化管理作为一种管理方式，强调的是在符合企业大局的前提下，充分尊重每个员工的想法和感受，在管理中体现“人文关怀”，让管理不再“冷冰冰”，让员工在企业里体会到家的温馨，培养员工的主人翁精神，并把这种热情转化到工作中去。这种人性化以严格的公司制度作为管理依据，是科学而具有原则性的，是严格管理前提下的人性化，是制度约束下的人性化。





没有规矩不成方圆



【原文】故法者，王之本也；刑者，爱之自也。

——《韩非子·心度》

【大意】法度是统治天下的根本，刑罚是仁爱的本源。

一个公司为什么要有自己的制度呢？那是因为制度可以减少沟通的成本，让所有的人更容易就某个工作或观念达成一致，以提高工作效率；制度还可以把管理者从繁杂的日常工作中解脱出来，使管理者有更充足的时间去解决其他的事情；最重要的是，制度不仅可以对员工有制约作用，还会对管理者形成制约，防止他滥用职权，做一些违法的事，保护公司不受到损失。

带头遵守制度是管理者树立威信的一个好办法。作为公司的管理者，应该更遵守制度，不可凌驾于制度之上，管理者在公司有榜样的作用，下属会效仿他们，这样有利于企业的制度发挥应有的作用。

B公司是一家新成立的科技公司，总经理韩某为防止员工出现懒散的情况，大力加强公司制度的建设。根据公司规定，每天早上8：30前，员工必须到达公司，迟到10分钟以上，罚20元钱；迟到30分钟以上，罚50元；如果超过一小时，那么就扣这一天的工资。下午不能早退，5：30下班，那么5：30之后才能走。公司还规定，每天早上人到齐后，员工轮流讲一个励志故事，每一名员工必须参加，结束时全体鼓掌，以示鼓励。以上这些制度，领导必须同样遵守。经过一段时间的观察，韩某发现这些规定得到了员工的认真执行，没有一次违规情况发生。因为有了合理的奖惩制度，在制度的管理与约束下，员



工人们表现得很积极，工作热情高涨，公司的业绩也越来越好。一年之后，公司的规模扩大了一倍，很多同行都来公司参观学习，学习韩某管理公司的经验，韩某在圈内开始小有名气。

突如其来的光环和成绩使韩某沾沾自喜，自以为是，他变得高傲与自满了，对公司的管理也没有以前严格了，对员工也不像以前那么和蔼坦诚，至于公司的那套规章制度，韩某认为：公司的领导就应该有特权，公司的制度是给员工制定的，领导没必要非得和员工一样去严格遵守。由于有了这种思想，从此以后，韩某经常 8:30 以后才到达公司，讲故事的活动，韩某也经常缺席，久而久之，员工习惯了韩某不在场，由于缺乏一定的约束，员工对待这些规章制度也是心不在焉，完全就是走形式。

这时，员工的心理也出现了变化，大家感到领导不在时，公司气氛就会变得很自由、很放松，所以，很多员工都巴不得韩某迟到、早退，领导不遵守公司的规章制度更好。很快，问题就出现了，公司懒散作风盛行，工作效率低下，业务一天不如一天。在激烈的竞争下，B 公司很快就落后于其他公司，很多以前来参观学习过的公司都已经超越了 B 公司，韩某再也没有以前那么风光了。

没有规矩，不能成方圆。每个公司都要有自己的规章制度，这样企业才能实现高效管理。管理者带头遵守公司的规章制度，员工们才会重视规章制度，才会认真地按照制度办事，这样还可以拉近管理者与员工的距离，让员工感到在制度面前，管理者和员工是平等的。合理的制度不但可以提高员工的工作效率，还可以保证公司的正常运转。所以，一个公司要发展，就需要有规章制度，而且管理者也要自觉遵守，只有这样，合理的制度才能在公司发展中起到应有的作用。



制度是灌输和贯彻企业文化的一条重要渠道，每个公司都应当重视制度的建设。例如强调“奉献”的公司里，制度就应



该多一些奉献的内容，要反对谋私利，打击因私损公，倡导一切为公司的精神；而在强调“沟通”的企业里，制度就应该多一些有利于沟通的内容，反对自我封闭，打击“地盘主义”，倡导团队的凝聚力；在强调“创新”的企业里，制度就应该多一些倡导学习的内容，鼓励员工创新，反对故步自封，打击经验主义，并且包容那些因创新而出现的失败……制度的功能就是为了不断地促进企业资源的完善，而不是无谓地消耗资源，所以，要正确发挥制度在公司管理中的作用。

依“法”治理公司



【原文】法所以为国也而轻之，则功不立，名不成。

——《韩非子·安危》

【大意】法令是用来治理国家的，轻视它就不能建立功业，也不能获得名声。

制度是公司运营的法规性保障，在公司内部就相当于一部“法律”，没有制度的企业是很难在社会上立足的。可现实中，公司的制度要么是过于呆板了，要么是过于完美了。有的公司花很大精力制作出厚厚的一本制度，就是执行不下去，员工都阳奉阴违，这是为什么呢？这种情况很可能是理论虽然合理，但是实际没用。简单地说，理论上是合理的，是考虑到企业利益的，但不可能执行下去，因为并不适合企业的实际情况。所以，一部完善的制度应该反映在两方面：适合企业的需求，最大限度地激发集体的创造潜能。

从前有七个和尚住在一起，他们每天一起打坐念经、担水砍柴、