

国学与管理系列丛书

曹军◎著

法家

的

法术管理

领导者的权与势

中国
广播电视出版社

ALLA DE FASHUIGUANLI

法家的 ——领导者的权与势—— 法术管理

中国  广播电视出版社

CHINA RADIO & TELEVISION PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

法家的法术管理：领导者的权与势 / 曹军著. —北京：
中国广播电视出版社，2007. 1

(国学与管理系列丛书)

ISBN 978 - 7 - 5043 - 5106 - 7

I. 法... II. 曹... III. 法家—哲学思想—应用—
企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 122403 号

法家的法术管理——领导者的权与势

作 者	曹 军
策 划	李亚明
责任编辑	余 文
封面设计	大象设计工作室
责任校对	张 哲
监 印	陈晓华
出版发行	中国广播电视出版社
电 话	86093580 86093583
社 址	北京市西城区真武庙二条9号(邮政编码 100045)
经 销	全国各地新华书店
印 刷	涿州市京南印刷厂
装 订	涿州市新华装订厂
开 本	720 毫米×1000 毫米 1/16
字 数	160(千)字
印 张	15
版 次	2007 年 1 月第 1 版 2007 年 1 月第 1 次印刷
印 数	7000 册
书 号	ISBN 978 - 7 - 5043 - 5106 - 7
定 价	29.80 元

(版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换)

韩非子是春秋战国时期韩国的贵族，师承儒学大师荀子。当时，各国都进行过变法，中央集权的政治制度和法制制度已经初具规模。

身处变法之中的韩非子认为，儒家推崇的仁义道德已经过时了，统治者要从人自私的本性出发寻求新的治国方法，这是法家的根本主张。

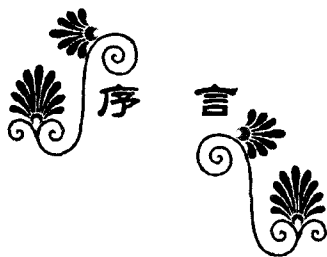
随着法家学说的逐渐成熟，韩非子将商鞅、申不害和慎到等法家学说融合在一起，又参考了儒、道的主张，从而提出了一套完整的“法、术、势”的理论。韩非子可以说是集法家理论之大成者。

曹
军

著

国学与管理系列丛书





“韩非子是战国时韩国的贵族，他生活在春秋战国末期，师承于儒学大师荀子。当时，各国都进行过变法，中央集权的政治制度和法制制度已经初具规模。

身处变法之中的韩非子认为，儒家推崇的仁义道德已经过时了，统治者要从人自私的本性出发，寻求新的治国方法，这是法家的根本主张。

随着法家学说的逐渐成熟，韩非子将商鞅、申不害和慎到等法家学说融合在一起，又参考了儒、道的主张，从而提出了一套完整的“法、术、势”的理论，韩非子可以说是集法家理论之大成者。

把韩非子法家治国的观点与现代企业相结合，对于企业的管理者具有重要的参考意义，管理者治理企业把法、术、势相结合，管理者处在领导的位置就不容易被蒙蔽，而下级也不会因为没有制度的约束而作乱。

“法”的内涵是，制定严明的规章制度和强有力的奖罚措施。措施明确，奖罚公开，有利于领导者有效行使权利。

韩非子认为，领导之法要有技巧和计谋，恰当周密。下属并不



需要明白就里，执行到位就算完成任务，以此保证实施的效果。这样领导者才能够控制局面，掌握下属的言行，发现问题及时解决，用“法”确保管理的顺利进行。

“术”的要点在于：

一、因能授官，依据下属的能力授给官职。

二、“循名责实”，“循名责实”是法家考查干部的一个基本原则，强调表面情况和实质要互相加以验证，综合考查，这就是所谓的“形名之术”。

三、“叁五之道”，这是法家考查群臣言行的一个具体方法，主要意思是通过多方面的情况进行检查，以追究责任人的过失，通过多方面的情况进行分析，以找到取得成功的原因。

四、领导和管理的谋略。

五、防微杜渐，从细节上消除消极因素。

从管理的角度看，韩非子这里所说的“术”，指的是管理一个组织的权术，包括任免、考核各级干部，了解实际情况，制止下级执行不力的一系列具体的手段。

“势”是法家的另一个重要概念，广义的“势”指客观形势，狭义的“势”是指权势。韩非子非常重视“势”，认为“抱法处势则治，背法去势则乱”《难势》。失去威势，行使权利就很难顺利。“势”实际上就是领导者通过法和术造成的一种权力状态。得势的主要方法，一是依靠术驾驭局势，管理下属。二是靠制度，领导者只有牢牢把握赏罚的权力，才能确保势的稳固。

韩非子的法、术、势理论告诉领导者，要管好一个组织的核心问题是权力的问题。法是权力的表现形式，术是权力的手段，势是权力的依傍。



法、术、势都是管理者必备的能力，韩非子主张三者兼用，认为管理者在行使权力的过程中这三者是缺一不可的。

把法、术、势的方法结合现代管理理念进行管理实践，提高管理艺术，丰富中国化管理的理论则是本书的主旨所在。

目 录

[第 1 章] 管理之道

- 一、制度使人不能为非作歹 / 2
- 二、管理之法不以言谈教 / 6
- 三、守住根本长盛不衰 / 9
- 四、管理必须因时变法 / 11
- 五、趋利避害人之常情 / 16
- 六、人如同野生的竹子 / 20

[第 2 章] 为君之道

- 一、不应逞用个人的才能 / 24
- 二、慎防擅主之臣的控制 / 27
- 三、警惕内部的结党营私 / 31
- 四、禁奸之法在于禁其心 / 34
- 五、倒言反事暗察忠奸 / 37
- 六、领导者不要显山露水 / 40
- 七、控制下级的七种权术 / 44



[第3章]
为臣之道

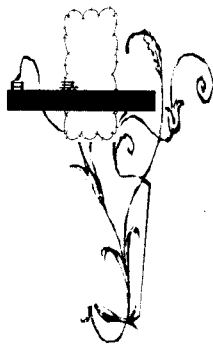
- 一、内聚力之源 / 50
- 二、不要处非道之位 / 52
- 三、事以密成，语以泄败 / 55
- 四、人难正言，故托之于鱼 / 60
- 五、进言时要顾及领导之私 / 63
- 六、下级不要自以为有功 / 67
- 七、运用法术内外相应 / 69

[第4章]
安危之道

- 一、维护安定和秩序之法 / 74
- 二、危机的25个征兆 / 76
- 三、企业的六种危道 / 80
- 四、战事虽危可以得贵 / 84
- 五、虚礼是致乱的祸首 / 86
- 六、欲制物者防微杜渐 / 89

[第5章]
权利之势

- 一、得势在于抱守法度 / 94
- 二、君臣必须保持距离 / 97
- 三、强者更强 弱者更弱 / 101
- 四、因势利导顺势而为 / 104
- 五、权势好比飞龙乘云 / 106



六、权势是胜众之资 / 110



[第6章] 决策之法

- 一、不敢为天下先 / 114
- 二、根据时机举事 / 118
- 三、制定战略慎之又慎 / 121
- 四、依靠道法不恃智慧 / 124
- 五、智慧破坏法度可亡 / 128
- 六、除掉喜怒哀乐之情 / 130



[第7章] 授权之术

- 一、明主善于授权 / 136
- 二、授权与权力监督 / 140
- 三、勿轻信而疏于控制 / 143
- 四、一人不兼官，一官不兼事 / 147
- 五、责任与实事求是 / 149
- 六、用利益“以物治物” / 152
- 七、维系关系靠利害 / 155



[第8章] 执行之法

- 一、事在四方，要在中央 / 160
- 二、人臣的私心与公义 / 163
- 三、恭敬尽手足之礼 / 166
- 四、不在胜人，在自胜 / 169
- 五、执行无力则桀骜不驯 / 172



[第 9 章]

赏罚之术

六、法不阿贵，绳不挠曲 / 176

七、运用法术出奇制胜 / 179

一、赏刑明，则民尽死 / 184

二、放弃法制奸人不恐 / 187

三、奖励告发的人 / 191

四、法就是赏贤罚暴 / 194

五、好恶是赏罚的标准 / 197

六、严肃执法就是爱民 / 202

七、用重刑来禁止轻罪 / 205



[第 10 章]

考察之术

一、远见而明察 / 210

二、考核实效与有效合作 / 213

三、虚静以待则知实情 / 216

四、危害管理的六种现象 / 219

五、建立有效的监督机制 / 223

六、明察是非治乱有法 / 226

七、谋之以天，验之以物 / 229



法·家·的·法·术·管·理

第 1 章

管理之道





一、制度使人不能为非作歹

《韩非子·显学》

夫圣人之治国，不恃人之为吾善也，而用其不得为非也。
恃人之为吾善也，境内不什数；用人不得为非，一国可使齐。

《韩非子·难二》

长行徇上，数百不一人；喜利畏罪，人莫不然。

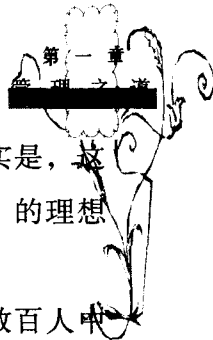
《韩非子·解老》

德者，内也；得者，外也。
“上德不德”，言其神不淫于外也。
神不淫于外则身全，身全之谓德。
德者，得身也。

治理企业，不是依靠人们做好事，要做的是让他们不能为非作歹。依靠别人做好事，境内不会超过十个人；不让人为非作歹，就可使行动一致。

在管理中，有许多管理者都有这样的愿望，那就是希望员工都是为了企业舍生忘死的忠臣，都是才可比管仲，忠可比比干的良材，可是这永远只是管理者的梦想。

雷锋是毫不利己专门利人的光辉典范，过去人们常说：“一个



雷锋倒下去，千万个雷锋站起来。”但是，我们所看到的事实是，这么多年来，雷锋只有一个。我们希望的“万里神州尽舜尧”的理想并没有出现，这是为什么呢？

韩非子认为：为了领导而牺牲自己生命的高尚行为，数百人中也没有人能具有；喜利畏罪、贪得无厌才是人的本性。

老子曾经教导过人们：“要知足常乐，要适可而止，这样才不会召来耻辱，遇到危险。”可是真正能做得到的恐怕只有老子自己。如今，管理者以为只要让人们丰衣足食就可以天下大治了，这等于是把员工个个都看成是圣人老子，韩非子认为这是不可能的。

事实上，人心哪是那么容易知足的？夏桀贵为天子还嫌自己地位不够尊贵，富有天下还嫌自己财宝不多。所以，管理者即使能满足人们的物质需求，也不能使他们个个都成为帝王。做了天子的夏桀都还是不满足，怎么能保证人们吃穿不愁就满足了昵？

韩非子说：德行是人们内心所具有的内心的品质，不是能从外界得到的。人最高的德行，是保持精神不受名利等外事外物的干扰，使自己的身心得到健全。

道德是指一个人自身精神上的修养。既然是修养那就不是一个短期的过程，必须长时间的磨炼，甚至需要一生的时间。有时，即使是付出了一生的努力，也未见得能够真正确立。

但是，有些管理者，企图通过某种教育的运动来建立员工的道德。可是，却几乎没有成功的先例。历史上也有许多仁人志士，想把道德从外部植入人的思想当中，几乎就没有成功过。

首先，从时间上就决定了这种道德的外部植入不可能成功。短期的员工培训只是使员工了解一些口号式的宣传而已。因为，道德的形成与人的家庭背景、受教育的程度、成长的经历、个人的性格



特征息息相关。这些因素，都不是一个企业在短期内能够快速地产入的，正所谓江山易改，本性难移。

理想总归是理想，管理企业不能违反实际情况。人的思想也许总能超越现实的状况，可是人的行为总是受到人自身需求和欲望的控制。比如说：勤劳善良是人们共同的美好愿望，但是人的生理需要造成人们好逸恶劳的习性，为了生存，在利益面前人的本性近乎贪婪。

从物质和精神的角度来分析人性，影响人性的原因有很多，主要体现在以下四个方面：

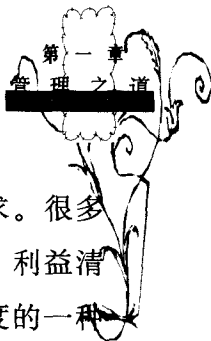
第一，人都有欲望，过分的欲望也可称之为贪婪。爱财曰贪，爱食曰婪，贪婪是对某种事物的欲望总不满足，贪得无厌，是人类贪占本性的极端体现。

第二，人性的虚荣心理。虚荣是一个普遍存在的个性特征，《现代汉语词典》定义：表面上的光彩。俗话说爱的面子，爱名誉。虚荣更多表现为炫耀自己，从而感到快乐！

第三，人都有一种比较的心理。嫉妒之心正源于比较，不正当攀比，导致工作中弄虚作假等，使人容易因对别人不同的评价而影响自己的情绪。中国宋朝名相王安石认为：嫉生于不胜。意思是憎恨比自己好的人，妒则是埋没贤良的人。

第四，人性中情感的需要，中国人讲究情面也有似于此，并愿意为之作出某些行为。所谓情面，即认识时间长了，深了，人在作出决定时很多时候考虑情感问题，或者说受情感左右，有时作出的错误的决定，就导致错误的行为。

在管理中，之所以有各种制度的产生，而且这些制度日趋复杂，分类越来越细，不能不说明，人性的本质是必须从各个方面加



以约束的。否则，就会导致管理失控。

对人类行为的规范，是一个法制管理的企业的根本要求。很多国外的企业，在责、权、利方面划分特别细致，职责明确，利益清楚，如果企业出现了雷锋式的行为，也会被看做对企业制度的一种违反。因为，这种雷锋式的行为，在一家制度完备的现代企业里，不会为科学规范制度所包容。这样的行为不会具有普遍的意义，也不会为制度所认可。

法制管理的精髓，在于制度的完备以及员工忠实地完成这些制度，过犹不及，做过头了同做得不够同样是违反管理制度的行为。所以，韩非子的管理思想，暗合了现代法制管理的精神。管理企业依靠的是缜密的制度，而不是寄希望于员工个个都是活雷锋。只要员工能够按着企业的制度去工作，就是一个好员工。如果一个企业的运作过程中没有人违反制度的话，这个企业一定会是一个步调一致、科学严谨的企业。

所以，韩非子认为，管理不能依靠人的德行，管理企业的关键也不能依靠善行，而在于让人不敢违反企业的管理制度。管理企业最现实的，也即是最终的手段，就是必须依靠一整套合理的和切实可行的制度来维护。在某种特殊的情况下，道德可以作为必要的补充。但是，管理完全依赖于员工道德水平的提高只是一种可望而不可及的理想状态。