

管人

天下第一奇学的智慧精华

宋国涛◎编著

大众文艺出版社

厚黑学

李宗吾先生借用古代军事谋略，说明厚黑致胜的战略原则：「先立于不败之地，先为不可胜，以待敌之可胜」，可见厚黑致胜的原则不是匹夫之勇，不是直接进攻，而是以迂为直，以退为进，以静制动，以不变应万变；不是先发制人，而是后发制人。

天下第一奇学的智慧精华

管人厚黑学

宋国涛◎编著

大众文艺出版社



图书在版编目(CIP)数据

管人厚黑学/宋国涛编著.—北京:大众文艺出版社,2008.11
ISBN 978-7-80094-742-1

I.管… II.宋… III.领导方法 IV.C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 22086 号

责任编辑:宿一歌

封面设计:后浪文化

出版发行:大众文艺出版社

(北京市东城区交道口菊儿胡同7号)

邮 编:100009

印 刷:广东昊盛彩印有限公司

地 址:广州市白云区良沙路台头街6号

电 话:020-37409175

开 本:850mm×1160mm 1/32

印 张:12

字 数:260千字

版 次:2009年3月第1版第1次印刷

定 价:28.00元

版权所有,翻版必究。

注:如有印、装质量问题,请与印刷厂联系。

前言

QIANYAN

厚黑是神秘的自然法则，它支配和影响着一生成功的要诀。“厚黑学”是生命的智慧和规则，“厚”好像盾，是自我保护的力量；“黑”恰似矛，是自我实现和竞争的方略。在这里，厚黑学绝对不是低级庸俗的“厚脸”与“黑心”，“厚黑学”是没有任何贬义的处事哲学。

厚黑学其实质是一种认识论，一种看待问题的方法，它要求人们胸怀大志而又深藏不露，胆识过人而又步步为营，是获取利益的谋略。正如厚黑学的发现者李宗吾所言：“古往今来，所有功成名就者皆利用厚、黑这一秘诀。”

厚、黑是人类的智慧，是认识论和方法论的统一，它没有国籍、种族之分。实行这一法则，可使人们在追求事业成功的实践中得益，也令人们在生活中受惠。在日常工作中，忠于这一自然法则，就能最大限度地发挥内在的潜能，从而指引人们正确地揭示事物的发展规律。通过运用厚、黑的威力，人人都会发现自己努力的方向和目标。

厚黑学并非奇谈怪论，而是一门很深奥的学问。学会容



易，学精则难。李宗吾先生曾说过：学过一年才能应用，学过三年才能大成。那些只知厚黑之字而不知厚黑之义的人，必定被厚黑所毁，难成大事。

台湾著名学者南怀瑾曾写过这样一段话：“李宗吾的厚黑学，听说现在还很畅销，台湾、香港、大陆，很多人都喜欢看。但是，现在的读者可能不大了解书的历史背景，了解李宗吾的人恐怕就更少了。所谓厚黑，脸厚皮黑也。我同李宗吾还有一段因缘，在我的印象里，李宗吾一点也不厚黑，可以说还很厚道。”

人世间有一种脸皮厚的人，由于极其自信而把信心灌输于他人，人们将他视为成功者，让他放手大干，获得成功。一位厚脸者不见得非要独断专行，或者咄咄逼人。他也许是卑躬屈膝，唯唯诺诺。厚脸是一种随机应变，善于处事，且能置他人的所想所思于不顾的能力。

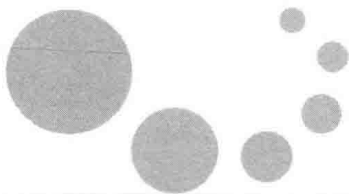
一个人成功的一生是终身大彻大悟，探讨走自己的路，而不是做别人的梦，或者去实现他人的理想。精于厚黑之道的人，任你如何攻打，他一点不动。深谙厚黑之学的人，越黑越招人眼，就到了“厚硬黑亮、招牌惹人”的地步。从初期的厚而黑亮、到至厚至黑，最后发展到不厚不黑，算是到了厚黑的最高境界。当然要做到“无形无色”，才算是达到

了厚黑的上境。

李宗吾先生说，用厚黑学以图谋公众利益，是至高无上之道德，越厚黑，人格越高尚，越厚黑就越成功；用厚黑图谋一己之私利，是卑劣行为，越厚黑，人格越卑劣，越厚黑就越走向失败。李宗吾先生借用古代军事谋略，说明厚黑致胜的战略原则：“先立于不败之地；先为不可胜，以待敌之可胜”。可见厚黑致胜的原则不是匹夫之勇，不是直接进攻，而是以迂为直，以退为进，以静制动，以不变应万变；不是先发制人，而是后发制人。

厚与黑是同一事物的两个方面。坚强的性格不是由阳光和玫瑰花铸成的，而是犹如钢一般是在烈火之中、在铁锤与铁砧之间锻造而成的。通过了解厚、黑的威力，你将会获得一种新的悟性，你将会明白别人为何这样对待你，你又应该怎样对待别人。一个人不理睬他人的风言冷语，善于运用厚脸来保护自己，可以塑造自己正面的自我形象。透过厚黑，我们将会懂得有必要首先提高自己的水平，只有当我们的能力更强之后，才能圆了自己的美梦。

李宗吾先生强调，只要大原则正确，要战胜对方，就必须智勇双全，脸要彻底的厚，心要彻底的黑，这样方能成大事。达到厚、黑境界的奥秘没有什么捷径可走，因为厚、黑



是你的自然状态，你只是要挖掘已经拥有的东西而已。

厚黑学这门学问说起来很简单，用起来很神妙，小用小效，大用大效。上天生人，给我们一张脸，而厚则在其中，工商巨子，政界奇才，商场名流，概莫能外。剖析了领导厚黑的理论与实践，对于身为领导者悟透厚黑之道，活用厚黑之术，具有很强的实用性、指导性和可操作性。

目 录

MU LU

上篇：领导管人厚黑方略

方略之一：大权独揽，慎防僭越

领导的本领高低，其实就是他们运用权力能力的高下。领导并不意味着什么都得管，应该大权独揽，小权分散，做到权限与权能相适应，权力与责任密切结合。什么都干的领导是什么都干不好的。对于大事，领导要抓准抓好，一抓到底。一般说来，大事只占百分之二十，处理好这一部分大事，管人就会事半功倍了。

1. 不轻易发号施令 29
2. 舞好你的权杖 30
3. 巴掌再大也难遮天 32
4. 用人不疑，疑人也用 33



5. 绝不许下级越权	35
6. 授权的内在法则	36
7. 这样交权最放心	38
8. 握好权杖四法则	39
9. 悲剧来自过度恋权	41

方略之二：冷热适度，互留颜面

有些领导想把所有的下属团结成一家人似的，这个想法是很可笑的，事实上也是不可能的。退一步说，即使你的每一个下属都与你亲如同生兄弟，但你想过没有，你既然是本部门、单位的领导，那么，你与下属之间除去有亲兄弟般的关系以外，还有一层上下级的关系。当部门、单位的利益与你的亲如兄弟的下属利益发生冲突、矛盾时，你又该如何处理呢？要做一名成功的领导，到任何时候都不能怕扮黑脸，否则只会左右为难，处处被动。

1. 别与下属太亲近	44
2. 工作中不讲私情	45
3. 有距离才有威严	46
4. 多和下属聊聊天	47
5. 注意处罚的副作用	49
6. 推崇情感化管理	50
7. 放手不等于“撒手”	52
8. 善于用好指挥权	54

9. 必要时放他一马 55

方略之三：坚决果断，恩威并重

领导在实施权力时，既要施之以恩，施之以德，感化影响，说服指导，从而赢得下属的信赖；又要施之以威，施之以权，查验所为，奖优罚劣，使部属有敬畏之感。要做到施恩时宽宏大度，大公无私，不计前嫌；施威时正气凛然，号令如山，言必信行必果，令行禁止。

1. 领导不能没架子 59
2. 号令不明是领导大忌 61
3. 军令如山倒 62
4. 指示必须简单明了 63
5. 下属真的明白吗 64
6. 细心观察下属反应 66
7. 下达指令的艺术 67
8. 控制下级的妙招 69
9. 确保令行禁止 70

方略之四：软中有硬，刚柔相济

领导管人的手段只有软的或硬的都不妥，最高明的则是软中有硬，硬中有软。领导的发威为“硬治”，领导的施恩为“软治”。



管人必须软硬并施,双管齐下,因人因事而采取相应措施。对那些斤斤计较的下属,要防止他们无理取闹,不可一味忍让,要公平、严厉地指出他的缺点,使他端正态度。对待勤勤恳恳的下属,应该抱着尊敬和爱戴的态度,态度谦和地对待他。

1. 制造和谐气氛 73
2. 用幽默表现温情 74
3. 威迫下属适可而止 76
4. 对违规违纪的管治要稳、准、狠 77
5. 拉弓未必真放箭 78
6. 对斤斤计较者说不 80
7. 硬治软治,双管齐下 81
8. 不要掺杂私人感情 82

方略之五:魅力感召,领袖气质

个人魅力是领导重要的无形资产,是一个成功的领导必备的素质,领导的管人能力首先来自于他的魅力。与员工交朋友,成为员工中受欢迎的一员,是成功领导的秘诀之一。他们忘记自己的权威性,拥有一群忠心的伙伴,实际上只要个人受到公平的礼遇,而且自己正确的意见经常被领导关注和采纳,他们常常愿意尽力配合领导。因此巧妙地运用自己的管人艺术,你就能够真正地当好领导。

1. 领导必须有魅力	86
2. 打造你可亲的形象	88
3. 用好心情感染大家	89
4. 与员工情同手足	90
5. 善用幽默感化员工	91
6. 用幽默化解危机	92
7. 幽默要恰到好处	94
8. 塑造领袖的威望	96

方略之六：得道多助，不擅专权

权力是个奇妙的东西，拥有权力不仅仅是有一定的成就感，权力还能带来实际的利益；但如果权力使用不当，太倚仗权力，则很可能走向权力的反面。权力是力量的源泉，但老练的领导应该忘记手中的权力，放下官架子，因为权力有时只会招来对方的反感，助长其逆反心理，使领导失去基本群众。远离支持者的领导也就成了无本之木，无源之水。

1. 士为知己者死	99
2. 管人要有新思维	100
3. 不要认为自己是不可缺少的	101
4. 培养员工的主人翁精神	103
5. 建设强有力的团队	104
6. 耐着性子倾听	106



7. 从人治走向法治	107
8. 不能厚此薄彼	109

方略之七：赞美恭维，攻心为上

人的正常行为都是有其原因的。就需求来说，下属的行动受他自己的需求激励，而不受别人认为他应该有的需求所激励。下属都希望领导对自己的成功表示赞扬，达到自己的心理满足。领导要充分认识到这一点，善于用一些小的计谋、花招或者甜言蜜语，笼络住人心。这种方法简单易行，效果也比较明显。

1. 别吝惜溢美之辞	112
2. 营造轻松的气氛	113
3. 榜样的力量是无穷的	114
4. 考虑员工的心理因素	115
5. 自己先要高标准	117
6. 攻心遵循“诚、信、仁”	118
7. 公开场合奉承他	119
8. 为你的下属喝彩	121
9. 善于倾听下言	123
10. 表扬总比批评好	124
11. 如何说服下属	126

方略之八：恪守承诺，树牢权威

领导是人不是神，对于自己根本没有能力办到的事情，完全不必做出虚情假意的许诺，许愿不可随意为之，信口开河。有几分把握就实事求是地说几分，这样可以给自己留有进退的余地。但是，一旦做出许诺，则必须按照你说的去做。领导为人处事，应当言而有信，行而有果。恪守承诺是维护领导权威的要诀。

1. 不要把话说得太满 130
2. 办事要留有余地 131
3. 关于“推”的妙用 133
4. 表态不能随心所欲 135
5. 没把握可以装糊涂 137
6. 许诺须慎之又慎 138
7. 诱导许诺有秘诀 140
8. 允诺了就绝不失信 142
9. 领导怎能不讲信用 144

方略之九：装黑守拙，宽严并施

领导管人手法的稳、准、狠、严都是很好的方略，而真正实施起来要注意各种不同的场合和不同的时机。好的管理不是单纯的某一种手法，而是管理艺术的充分发挥与多种技巧的综合运用。一



个杰出领导的经验是“一旦采取坚决的措施,即变得冷酷无情”。管理者要有狠心肠,才能使被罚者有切肤之痛,并让其他人受到警戒,避免犯同样的错误。

1. 不要与民争利	147
2. 人尽其才,各尽所能	148
3. 把握好授权尺度	149
4. 信赖是严管的基石	151
5. 敢做黑脸包公	152
6. 领导就要率先垂范	153
7. 严师才能出高徒	154

方略之十:发掘天赋,激励士气

激发士气,尽量挖掘下属的潜能有多种方式,需要领导对下属的了解,更需要领导自身的智谋,多领悟管理下属的技巧,必定会在一些非常时刻想出一些激发下属潜能的高招,这样,危难时可安然度过难关,在形势有利时则可创出惊人业绩。领导在略施小计时,要注意隐藏自己的真实意图,以假当真,不可让员工轻易洞悉自己的想法,否则不会达到激发士气的效果,更不可让他们产生一种受欺骗的感觉,这之中的技巧更要多加体会。

1. 足智多谋巧用计	157
2. 没压力就没动力	159

- | | |
|-------------------|-----|
| 3. 让下属充满挑战感 | 161 |
| 4. 善于挖掘下属潜力 | 162 |
| 5. 因势利导管理法 | 164 |
| 6. 创造自由发挥空间 | 166 |
| 7. 用活用绝激将法 | 168 |
| 8. 用好人性激励法 | 170 |

方略之十一：深谋远虑，慎重出招

作为领导，自然要选择自己认为合适的、能够担当重任、让人放心的部属。虽然每个领导选人标准可能有差异，识才的角度可能不尽相同，但在管人上都有共同的要求，就是在选人、用人、管人上必须深思熟虑，慎重出手。领导选择的下属，在管理和使用上，必须让你感到满意和放心。

- | | |
|---------------------|-----|
| 1. 喜欢这样的下属 | 173 |
| 2. 从情感上接纳部属 | 175 |
| 3. 别轻易说“你不行” | 176 |
| 4. 满足他的自尊需求 | 178 |
| 5. 让对方把话说完 | 179 |
| 6. 厚脸应对下属诉苦 | 181 |
| 7. 如何管理不同类型的人 | 182 |



方略之十二：活用厚黑，利益刺激

领导在激励下属时，可以利用提升的办法给予刺激，让他们在工作中有成就感，提升本身也会使他们得到物质上的好处和精神上的满足，何乐而不为呢？但在提升时，要把握标准，实事求是，不可让员工在虚设的职位上得到心理上的满足，这样会令下属极度反感。

1. 小气做不得领导 186
2. 重奖之下必出能人 187
3. 高薪刺激不是万能的 189
4. 利益捆绑在一起 190
5. 利益刺激要适度 192
6. 管人宜用“热炉法则” 194
7. 消除激励依赖症 195

下篇：领导管人厚黑技巧

技巧之一：升职加薪，满足欲望

领导对人才的管理，重点是留住优秀的员工，但这并不是一