

战无不胜的管人经典

谁要想充分实现自我的价值与质量，谁就要拥有较别人更多的智慧与韬略，这是现代人要成功所必需的。用人不能没有原则，管人必须讲究手段。

用人管人 厚黑学



经典厚黑学系列

赵丁／编著

本书通过大量贴近生活的事例和精炼的要点，从用人、管人基本原则、聚集人才、知人善任、驾驭下属、树立威信和笼络下属等方面，生动地展示了轻松领导和驾驭下属，树立必要权威的方法。

地震出版社



管理学系列

人管人 厚黑学



赵丁、编著

地震出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

用人管人厚黑学/赵丁编著. —北京:地震出版社, 2004.11

ISBN 7-5028-2576-2

I. 用… II. 赵… III. 人事管理学-通俗读物 IV. D035.2-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 099573 号

地震版 XT200400288

用人管人厚黑学

赵丁 编著

责任编辑:宋炳忠

责任校对:庞娅萍

出版发行:地震出版社

北京民族学院南路9号

邮编:100081

发行部:68423031 68467993

传真:88421706

门市部:68467991

传真:68467991

总编室:68462709 68423029

传真:68467972

E-mail: seis@ht.rol.cn.net

经销:全国各地新华书店

印刷:九州财鑫印刷有限公司

版(印)次:2004年11月第一版 2004年11月第一次印刷

开本:640×960 1/16

字数:246千字

印张:16

印数:00001~15000

书号:ISBN 7-5028-2576-2/Z·347 (3203)

定价:29.00元

版权所有 翻印必究

(图书出现印装问题,本社负责调换)

前言

80多年前，李宗吾的《厚黑学》一书中指出：“自古以来政治家 and 军事家都以‘脸厚’而著称，而且都靠‘心黑’得以成功。成功者在你死我活、杀机四伏的道路上畅行无阻的秘密原来无他，只需‘脸厚’、‘心黑’即可。”对此，我们不能只做表面的解读，将“厚”等同于“脸皮厚”，将“黑”等同于“心肝黑”，将“厚黑”等同于“狼的狠毒，狐的骚媚”。

其实，仔细体味李宗吾先生的书稿，我们便会发现，“厚黑”不是用来害人或钻营的。“厚黑”仅仅是一种工具。犹如一把双刃剑，既可以用它行侠仗义，又可以用它涂炭生灵，既可以“除暴”，也可以“安良”。全看怎么用，全看谁来用。使用它的境界也有高低优劣之分。用得好，则为英雄豪杰，彪炳千秋；用不好，则可能成为乱臣贼子，遗臭万年。用李宗吾自己的话说：“我发明厚黑等于瓦特发明蒸汽机，无施不可。利用蒸汽，造成火车，驾驶得法，可以日行千里；驾驶不得法，就会跌下崖去。甚至撞坏行人。”

在阅读本书之前，我们应该对“厚”和“黑”有一种正确的认识。“厚”绝不是“不与恶人作对，有人打你的右脸，连左脸也转过来由他打；有人想要拿你的内衣，连外衣也由他拿去；有人强逼你走一里路，你就同他走二里；有求你的，你也就给他；有向你借贷的，不可推辞”。

正确的理解是：为人处世非有“厚”的功夫不可。如果为人内向腼腆，不能忍受各种在处世交往中的屈辱，过于顾及自己的虚荣心，就不能够与朋友和敌人相处，更不可能抓住机会显示自己，即使本身有出众的才智，也会淹没在芸芸众生里面，这是非常可惜的。主张“黑”，我们绝不是强调在世间行使恶，只是为





用人管人厚黑学

前言

了每一个人以合适的方式在一生中赢得真正属于自己的那一份幸福。“黑”也绝不能“不择手段，放弃道德，只要对自己的名利有益，就毫不犹豫地使用它”。这里我们所说的“黑”，不是简单的诡计多端、狡诈阴险，它更包容了睿智、谋略与高瞻远瞩的深刻内涵。谁要想充分实现自我的价值与质量，谁就要拥有较别人更多的智慧与韬略，这是现代人要成功所必需的。

用人不能没有原则，管人必须讲究手段。

21世纪的今天是一个物质丰裕、科技发达的时代。社会竞争日趋激烈，对个人能力的要求越来越高。如何在瞬息万变的社会中更好地生存下去？怎样比别人生存得更有意义？作为一个管理者，我们既要笼络下属，又要树立必要的权威，如何处理好这两方面的问题呢？

看一看前人走过的道路，一定可以启发你思考很多问题，教会你少走许多弯路。

《用人管人厚黑学》一书，通过大量贴近生活的事例和精炼的要点，从用人管人基本原则、聚集人才、知人善任、驾驭下属、树立威信和笼络下属等方面，生动地展示了轻松领导和驾驭下属，树立必要权威的方法。

一旦你掌握了书中的原则，并积极实践，就一定能够启迪智慧，增长才干，开拓思路，更新观念，打破常规，化腐朽为神奇，在芸芸众生中脱颖而出，在生活、事业的波涛中乘风破浪，奋勇向前。



目录

用人管人厚黑学

001

第一章

用人管人是一门“厚”“黑”学问 1

依靠“厚黑”的功夫征服人心,驾驭人性 /3

无为而治是一种高超的厚黑管人技巧 /5

让胡萝卜和大棒轮流在手中出现 /7

既要紧紧地把握领导权,又要充分地调动

下属的积极性 /15

“厚”“黑”相济,设定适当的工作目标 /20

厚黑型管理者应具备的能力素质 /22

第二章

厚黑并用,聚集人才 25

历来成大事者,都必须站在别人的肩膀上 /27

菲亚特集团敢于用强人 /29

厚黑者用人破除门第观 /30

聚结人才需要纯熟的厚黑功夫 /31

选人在范围上要“厚” /37

选人在标准上要“黑” /41

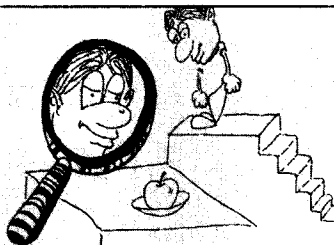
以发展计划为核心,留住有用人才 /43

第三章

知人善任,恩威并施 51

知人善任是厚黑型管理者必备的素质 /53

目
录



第四章

用人须打破条条框框,惟能力是重 /59

用人所长,事半功倍 /67

疑人也用,用人也疑 /75

用将“使功不如使过” /78

做开明的厚黑型领导者 /80

厚黑型领导者的用人准则 /83

厚黑型领导者的用人谋略 /87

驾驭下属,厚黑有道

91

外圆内方,寓“黑”于“厚” /93

亦厚亦黑的弹性管理策略 /94

驾驭下属须从多方面下功夫 /96

把下属“拂弄”得服服贴贴 /102

让每个下属都尽职尽责 /110

管理者需要不时挥舞手中的大棒 /117

心慈手不软的厚黑技巧 /120

不花钱,也能把下属笼络得服服贴贴 /127

最重要的就是要防止部下欺蒙自己 /135

采用以“黑”为主的硬性管人法 /137

责骂下属,也让他心悦诚服 /144

第五章

刚柔相济,树立威信

151

树立“以身作则,公正廉明”的形象 /153

用“厚”“黑”的手段树立威信 /158

用宽大辅之严厉,用严厉辅之宽大 /165

学会“摆架子”,做到“喜怒不形于色” /169

不要失去主见,也不要固执己见 /175

第六章

- 应上下兼顾,不要顾上不顾下 /177
- 引咎自责是领导者反败为胜的一个良方 /183
- 不能怕个人丢面子,要敢于激励下属尽职
尽责 /185
- 用“厚黑”克服被下属看不起性格 /189
- 批评人也要“厚”“黑”并用 /192
- 通过多种渠道争取下属的信任 /199

205

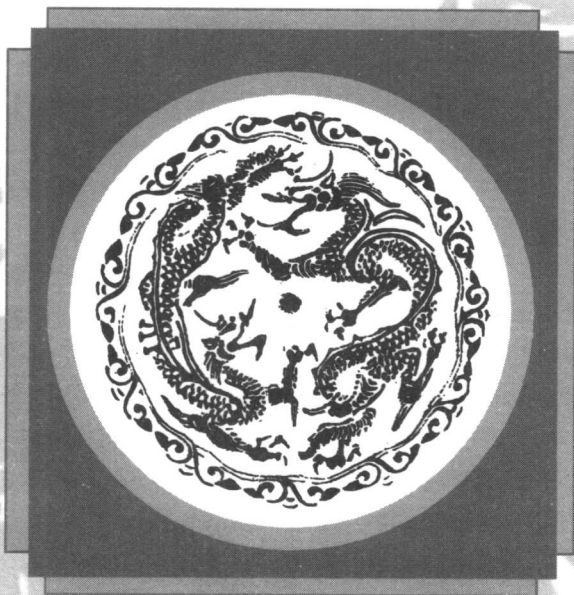
厚待下属,为我所用

- 为了下属牺牲一点自己的利益极为值得 /207
- 显示自己用人不疑的气度 /208
- 给予心理上的刺激,让对方说出一些脱离
现实的梦话 /213
- 与下属进行思想沟通与情感交流是非常
必要的 /214
- 以“厚”的态度化解怨气,避免与下属相处
的麻烦 /222
- 承担责任,以“厚”驭人 /226
- 容忍下属的小缺点和小过失 /228
- 用“厚”的策略对付牢骚 /229
- 在一般情况下尽可能地给下属面子 /234
- 从员工的角度考虑问题,以“厚”情换人心 /239
- “厚”待下属,增强凝聚力 /242



第一章

用人管人是 一门“厚”“黑”学问



《老子》说：“圣人处无为之事，行不言之教。”

厚黑者懂得：用人、管人是一门高深的学问。领导者不仅要大权在握，更重要的是有奇计在心，“无为而治”，“行不言之教”而证服人心，驾驭人性，既要紧紧地把握领导权，又要充分地调动下属的积极性，把更多的事情让别人去做。

厚黑型管理者懂得在管理下属时“厚”“黑”相济，让胡萝卜和大棒轮流在手中出现。当职工做出成绩时，当奖则奖；当职工失误时，把批评和惩罚作为强化的手段，使下属内疚而悔过，改进工作。



依靠“厚黑”的功夫征服人心，驾驭人性

常言道：“吃得苦中苦，方为人上人。”有些人据此认为，当领导就要吃更多的苦头，做更多的事，说更多的话，受更多的累，得罪更多的人。

厚黑型管理者却不这么认为，人海茫茫，苦力多多，领导者完全不必难为自己，事必躬亲，费力不讨好。领导者不仅要大权在握，更重要的是有奇计在心，只要善于征服人心，驾驭人性，那么他完全可以把更多的事情让别人去做，而给自己留下的仅是拍板定案、锁定大局的关键性事情。那么，“把更多的事情让别人去做”，而自己又放心，依靠什么呢？依靠“厚”“黑”的功夫！明朝的况钟和三国时的黄盖在这方面做得就非常出色。

明朝时，况钟以小吏的身份追随尚书吕震，吕震欣赏他的才华，推荐他当主管，升为郎中，出掌苏州府。

况钟刚到苏州府时，假装不懂政务，府里的小吏们抱着公文，围着况钟，请他批示。况钟装作不知，瞻左顾右地问小吏，小吏说可行就批准，小吏说不行就不批准，一切都听部属的。这些小吏都很高兴，说况钟是个笨蛋。

三天后，况钟召集部属，责骂道：“某某事可行，你却阻止我；某某事不可行，你却要我批准。可恶呀可恶！”就将这些小吏捆绑拷打之后，丢在庭院里，结果死了好几个人。这些部属又变得十分恐惧，认为况钟十分神明。从此以后，况钟对这些小吏全部细加考察，辞退五个贪污的小吏及十几个愚笨、懦弱的人，苏州从此大治。

黄盖曾经做过石城县县令。石城县的下属官吏们特别难驾驭，黄盖到任后，安排了两个属下官员协助自己，这两人分头主管各曹事务。黄盖下令说：“我这个当县令的没什么德行，只是凭借着武功得到的官职，对于文官的公务我不熟悉，现在外来的敌人还没有平定，军务比较繁忙，县里的一切公文案卷，全部交





给这两个属下官员帮助我处理。他们替我约束管理各曹，纠正和处分有错误的人和事。如果他们中有人做了违法的事，我终究不会用鞭抽杖打加在他们头上。”命令下达后，开始时下级官吏们都感到恐惧，各自恭谨地奉行自己的职务。时间一久，下级官吏们认为黄盖不管公文案卷，渐渐懈怠、放肆起来。黄盖暗中调查到了这一点，并查清了这两个帮他处理政务的下属各自所做的几件违法之事。于是就召集所有官员，就几件违法事来追究两个下属官员，那两个人叩头向黄盖道歉。黄盖说：“我早已有过话了，终究不把鞭抽杖打加在你们头上，我不敢欺骗你们。”说完以后，竟然把两个人杀了。许多属官吓得两腿发抖，整个县从此就变得政治清明起来。

黄盖是一介武夫，况钟是一个小官，然而他们的作用却如此之大，他们的这些作法足以让那些能说会道的文人和矜持庄严的大官员感到惭愧。以他们的聪明才干，竟然能“厚如城墙”，装糊涂，让下属官员以为自己很愚蠢，让他们瞧不起自己；在必要时，又能“黑如煤炭”，狠狠制裁打击对方，树立起自己的威信。这就是高明的领导策略。

领导者的主要任务，就是管人治事。领导者大多具备突出的才干，不然也当不上领导。但是同为领导，业绩和成就却有较大的差异，其根本原因就在于管人艺术的高低。善管人者，指挥若定，左右逢源，一呼百应。被管的人也心甘情愿，心悦诚服。有了“人心”的基础，企业自然会蒸蒸日上，一帆风顺。而不善管人者，捉襟见肘，顾此失彼，焦头烂额，企业人心涣散，一盘散沙。二者的境况天差地别，这里面显然暗藏天机。

有人认为，“管人”不就是施展手中的权力，通过三寸不烂之舌，让别人“俯首称臣”吗？事实上，“管人”可不那么简单，它是一门高深的学问。你必须用好厚黑学，把握好“厚”和“黑”的尺度。你不能因为自己是“领导”就对别人颐指气使，吆五喝六——一副全黑的面孔；也不能对下属平等到他们瞧不起你，不把你当回事的程度——过分“厚道”；你不能玩弄权术，让别人都觉得你黑你坏，也不能诚实到你心里有什么事别人马上



就能看出来；你既不能城府太深，用心太过，也不能嘻嘻哈哈，随随便便；既不能冷酷到不近人情，又不能脸皮太薄，心肠太软。你既要做到和蔼可亲、平易近人，又必须令出禁止，威严有度；既有菩萨心肠，又有魔鬼手段……可见，“管人”是一门厚黑学问，是一门艺术，更是一套高深的谋略。



无为而治是一种高超的厚黑管人技巧

两千多年前，老子就曾教导为官者要无为而治。“厚黑型”管理者认为：做到了无为，实际上也就是有为。不仅是有为，而且是有大为。

无为而治，是老子谋略的主体。老子认为，要成大事，必须大智若愚，大勇若怯。施智用谋的上策是给对方以无为、无知、无能的印象，才能达到有为有治的目的。

纵观《道德经》全书，老子所讲的“无”，其主旨并非是教育人以无所事事，实际是“为”而示之“不为”，“能”而示之“不能”，“取”而示之“不取”。这其实和李宗吾提出的“厚黑学”的最高境界——“厚而无形，黑而无色”是一样的意思。

《庄子》中有一段阳子臣与老子的问答。有一次阳子臣问：“假如有一人，同时具有果断敏捷的行动与深入透彻的洞察力，并且勤于学道，这样就可以称为理想的官吏了吧？”老子摇摇头，回答说：“这样的人只不过像个小官吏罢了！只有有限的才能却反被才能所累，结果使自己身心俱乏。如同虎豹因身上美丽的斑纹才招致猎人的捕杀；猴子因身体灵活，猎狗因擅长猎物，所以才被人抓去，用绳子给捆起来。有了优点反而招致灾祸，这样的人能说是理想的官吏吗？”

阳子臣又问：“那么，请问理想的官吏是怎样的呢？”老子回答：“一个理想的官员功德普及众人，但在众人眼里一切功德都与他无关；其教化惠及周围事物，但人们却丝毫感觉不到他的教化。当他治理天下时不会留下任何施政的痕迹，但万物各具有潜



移默化的影响力。”这才是老子“无为而治”的至理名言。

中国古代传说中最圣明的皇帝是尧和舜。所以“尧舜之世”被中国人当作太平盛世的代称。尧帝认为当政的人应该“无为而治”，换句话说，就是帝王要无所作为，放任百姓依着自然生态之道，得到幸福健康的生活。只要天下安康太平，盗贼和作奸犯科的事就自然会平息下去。所以为官当政者虽是为无，但实际上却收到“无不为”的效果。

无为不是叫领导者完全撒手不管的意思。它必须有两个先决条件。第一是制度的运行和个人礼义修养有很高的水平，第二是百姓的衣食住都必须充裕供应，不虞匮乏。惟有天下一家的制度能自然运动，同时个人礼义修养又有很高的水准，放任才不会变成放纵。同时百姓日常所需有了充分供应，人们才不会被生活所逼，做出互相残杀或以下犯上的事。

为了当个“无为”之官，提高个人修养，满足下属正当请求，这些都是为官者在放任无为之前，须先预作策划的，否则无为不但不能成为“无不为”，反而变成天下祸乱、乌纱不保的根源，这是身负政治重任的为官者所必须注意的。

“无为而民自化，好静而民自正”。

老子所提倡的“无为”与“清静”有三个方面的内容：

第一，不要实行令下属负担很重的任务；

第二，应该尽量少施行命令或指示；

第三，对下属的各种活动尽量避免介入或干涉。

那么，这是不是说为官者对一切都不管，而无所事事呢？事实绝非如此。聪明的官吏要随时留心下属的动向。但是若因此而口出怨言或是牢骚满腹、自叹倒霉，那么这样的官吏并不称职。因为无论工作多么辛苦，都是自己应负的一种责任，所以表面上不显出痛苦的样子，而要以悠闲自在的精神状态面对下属。就像鸭子若无其事、轻松自如地划过水面一样自然。

“无为而治”的更深一层意思是为官当政者要懂得分离职权，为下属创造一个宽松环境。

如果官吏事必躬亲，连细枝末节、鸡毛蒜皮的小事都要过



问、干涉，不但会打击下属士气，而且自己也会累得挺不住。

身为领导统御者，为员工下属创造一个舒适轻松的工作环境是他的责任。日常的工作要交给其他人去办，将职权分离出去。如此一来，自己才会腾出精力构思经营大计。大权独揽，事必躬亲的官吏，是不会坐稳官位的。

其实，“无为而治”的精髓只是人力本身的“无所作为”，但制度本身则运行不违。严明法纪，制度严明，自然下属的注意力就转移到这些形式上的条文中，而不是为官者身上，为官之人隐藏于制度之身后，以制度之“有为”行自身“无为”，这才是真正聪明的官吏精妙的为官治世之道。

这样一来，下属们就会自然而然地遵纪守法，而自己便也落得个浑身轻松。下属犯了错误，也只会怪自己触犯了制度，绝不会迁怒于为官之人。所以，所谓“有为”向“无为”的转化，实际上是人治向法治的转化。



让胡萝卜和大棒轮流在手中出现

我们姑且把善于使用激励和惩罚的领导者称为厚黑型管理者。

厚黑型管理者懂得像魔术师一样，让胡萝卜和大棒轮流在手中出现。赏是一种正的强化激励。正强化是对正确的言行以肯定和赞赏，从而起到保持发扬和巩固的目的。当职工做出成绩时，当奖则奖，奖既是一个物质的，也是一种精神的激励。它激励的是下属的进取精神。

罚是一种负面效应，但也含常常起到正面的效果。批评和惩罚作为负强化的手段，其目的在于使你的下属内疚而悔过，从而更正错误，跌倒和站起来，改进工作。下属知道你会运用“厚”“黑”两手，该奖则奖，该罚则罚，就不会再有人视工作为儿戏。





◇通过管人、育人、用人来实现管事

规模较大的企业和较小规模的企业，其管人者的行为区别是什么？核心的一点就是：“小领导者管事，大领导者管人”。而企业管人者的“功夫修炼”，就是如何从管事到管人，更重要的是怎么管人。

管人管什么？怎么管？厚黑型管理者认为，“管人”大致有3个方面：一是管人，二是育人，三是用人。

首先是管人的问题。俗话说，“没有规矩，不成方圆”，任何一个企业，只要有10个人以上的队伍，就会有管人的问题。总要有一些制度，有一些纪律，这是一个企业保持其组织完整最基本的事情。我们不妨把这样的工作内容叫做“建标准”。很多企业在规模小的时候，管人是习惯通过师傅带徒弟的方法，言传身教。企业达到一定规模，这种“人治”的方法或者叫“人管人”的方法就不行了。用标准来管人、约束人便成为管人者一项很重要的工作。

其次是育人问题。今天的竞争是“人才的竞争”，可见育人问题的重要性。培养人才已是管人者的重要职责。经分析一些成功企业经营的工作内容都有哪些，结果发现他们的主要工作是三件事：一是钱往哪儿去（战略投资）；二是人才从哪里来；三是激励机制与企业文化的发展完善。

第三是用人。无论是管人，还是育人，都只是手段，其目的还是用人。企业如何把有用之才推进到与其能力相适应的岗位，这是管人者必须做好的事情，管人者要通过用人去延伸自己的管理。企业小的时候，重要的事，总经理可以勤奋地亲自一件件打理。企业大了，总经理就不可能什么事都管了。

企业用好人才关键因素是两个：一是企业不断发展，这是根本。否则，你的事业舞台很小，或者正在缩小，人才就会流失，人往高处走这是很自然的事情。二是用什么方法把什么样的人推到什么岗位上去，提供一什么样的条件和约束，这是管人者必须做好的事情。决不要简简单单把它当作一个人尽其才的问题。



用人的实质就是赋予责任。不给权力等于没有赋予人责任。管人者要研究如何把责任压到人肩上，如何把权力与责任配套一起给人家，研究如何激励与约束。这是管人者的责任。管人者是企业的最高管理者。管理者是管人的、用人的，所以他的大部分精力就必须投入到人的问题上来。

可以这么认为，懂得厚黑学的、成功的管人者都是通过管人、育人、用人来实现管事的，而所有失败的管人者都是管事不管人或者管人无方的。

◇让下属不折不扣地执行你的指令

厚黑型管人者懂得，指挥人是非常重要的。要让下属理解你的指令，知道你的判断是正确的，必须不折不扣地执行，他们才能正确地采取行动。领导下达命令的第一条原则就是在你与下级之间创造一种相互理解、信任和合作的气氛。命令一定要精确明了，不能不着边际，含糊不清，要用建议的方式命令，让下属站着倾听。

浙江温州一家小型缝纫机厂经理常国权是一位善于下达号令的人。

有一次，一位经销商送来了一张大订单。可是，工厂的活已经安排满了，而订单上要求的完成时间，短得使厂里不太可能去接受。

可是这是一笔大生意，丢掉这块送上门的“肥肉”，常经理真有点舍不得，机会太难得。

他没有直接下达命令要工人们加班加点地干活，他只是召集了全体员工，对他们解释了具体的情况，并且向他们说明，假若能准时赶出这张订单，对他们这家小型缝纫机厂将有多么大的意义。

“大家有什么办法来完成这张订单？”

“有没有人有别的办法来处理它，使我们能接这张订单？”

“有没有别的办法来调整我们的工作时间和工作的分配，来帮助整个工厂？”

