



王春永 主编

# 轻轻松松做领导

简单高效的法家管理智慧


Be a decisive leader in an easy way

邹国良 著 徐峰漓 图

规则一定要让人明了，  
而权术一定不能被人觉察。

韩非子

正因为人是多样的，所以才需要规则；  
正因为人是复杂的，所以才需要权术。

 中国发展出版社




王春永 主编

# 轻轻松松做**领导**

简单 高效的 法家管理智慧

Be a decisive leader in an easy way

邹国良 著 徐峰漓 图

 中国发展出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

轻轻松松做领导：简单高效的法家管理智慧/邹国良著.  
北京：中国发展出版社，2010.4

(中国式人生智慧图解书系)

ISBN 978 - 7 - 80234 - 520 - 1

I. 轻… II. 邹… III. 法家—通俗读物  
IV. B226 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 013857 号

书 名：轻轻松松做领导：简单高效的法家管理智慧

著作责任者：邹国良

出版发行：中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)

标准书号：ISBN 978 - 7 - 80234 - 520 - 1

经 销 者：各地新华书店

印 刷 者：北京新魏印刷厂

开 本：787 × 980mm 1/16

印 张：14.75

字 数：155 千字

版 次：2010 年 4 月第 1 版

印 次：2010 年 4 月第 1 次印刷

印 数：1—6000 册

定 价：29.00 元

咨询电话：(010) 68990642 68990692

购书热线：(010) 68990682 68990686

网 址：<http://www.developress.com.cn>

电子邮件：[fazhanreader@163.com](mailto:fazhanreader@163.com)

[fazhan02@dr.gov.cn](mailto:fazhan02@dr.gov.cn)

---

版权所有·翻印必究

本社图书若有缺页、倒页，请向发行部调换

# 前言

## 一把锋利的多棱刀

作为诸子百家中的一个相当另类的异数，法家萌芽于春秋，正式形成并活跃于战国。之后，秦始皇用它为思想武器统一全国，并以之作为统治全国的独门绝招。然而好景不长，随着秦朝土崩瓦解，法家失去了靠山，同时把思想界老大的位置拱手让给了儒学。

在春秋战国时期，法家人物大多自称“法士”、“法术之士”或者“耕战之士”等，不过，儒家的掌门人之一孟子，则不客气地称其为“辟草莽，任土地者”，也就是强迫人民开垦土地来增加税负的人，将其列为需要打击的黑名单的第三名。

事实上，在先秦诸子百家中，也许只有剑走偏锋的法家思想是用血来祭奠的。因为流血的，不只是许多有罪或者无辜的贵族和平民，还有法家学派的代表人物，比如商鞅和韩非子。

到东汉末年，刘邵把春秋中期以后的管仲等政治改革家也都算在法家之中，这种看法很具有代表性。后来，郭偃、子产、邓析、吴起、邹忌、荀子也都被当做法家来看待。他在《人物志》中说：“建法立制，强国富人，是谓法家，管仲、商鞅是也。”

李悝、申不害、慎到、商鞅、韩非子……一个个相对不那么成功的法家人物，组成中国历史上的狮子座流星雨。他们曾经是舞台上的主角，冷酷、自信，是天生的领导，在思想界最

受瞩目的位置散发夺目的光芒，也用自己的智慧与勇气，在铁与血的政治舞台上谱写各自的辉煌。

汉朝以后，典型的法家人物寥若晨星，但是法家的思想却与死对头儒家互为表里，共同成为历代领导者刚柔并济的两把刷子。

法家的智慧有力度、够深刻。换句话说，它就像一把有着多棱角锋芒的刀，把人性最深层的东西剖开来，并借以形成管理游戏的规则——法。

法家已消逝在历史长河中，其思想哲学也已和儒、道、墨、名、兵、阴阳一起融入了中国传统文化的海洋。在两千多年的历史中，法家的影子隐现于很多王朝的庙堂上下，以至于有一些牙尖口利的学者指出，历代王朝的治理术从本质上看就是“阳儒阴法”。

从中西政治文化的对比来看，法家还与西方政治学的鼻祖、意大利政治家和历史学家马基雅维里的主张有异曲同工之处。

马基雅维里以主张为达目的可以不择手段而著称于世，有一句名言颇能代表这种观念：“只要目的正确，可以不择手段。”正因如此，马基雅维里主义（*machiavelliansm*）也成为权术和谋略的代名词。它意味着重视实效，与人保持情感上的距离，相信结果能够为手段做出辩护。

马基雅维里主义在西方是贬义词，是旁门左道的文化支流。在西方，一提到马基雅维利，马上想到权术的邪恶。

回头再看看中国法家的政治哲学，我们不能不为这种中西

文化的相通而惊讶。

中国人对法家的评论，有些像西方人对马基雅维利的态度。在批评者眼里，中国的法家代表人物和马基雅维利一样，被看做是臭名远扬的政治哲学家，厚颜无耻的恶棍。因为他们都直言不讳地提倡，一个有志于维持和扩大自己权力的统治者应该把欺骗、狡诈和谎言等手段与残酷的武力结合起来使用。

西方某个人一旦被冠以“马基雅维里主义者”，那他就名誉扫地。而中国一旦某个领导被冠以“法家”的帽子，那么就相当于被贴上了残暴不仁的标签。

不过，如果以权力设计和运作等政治学眼光来看，把法家一律视为阴谋权术并不客观。国强则兴，国弱则亡，这种敏锐意识，常能引出许多深邃的思考。无论如何，如果要从传统中吸取立身处世的智慧，就必须抛弃打棍子、戴帽子的作法，回头看一下这间珠宝和废铁同时杂陈其间的铺子，客观地分析和借鉴古人的智慧，这才是现代文明的题中之意。

有的朋友问，法家思想对我有用吗？

答案取决于你工作的类型，以及你是否在评估绩效时考虑到道德的评价。

在一些领域中，最后的成就能带来实质的收益，并且能够使别人忘记其手段，比如政治、管理和商业竞争等。在这些领域，法家的智慧可以使你表现出色，所获不菲。但在另外一些领域中，成就并不能为手段进行辩护，你的一言一行都必须遵守绝对的规范标准，比如教育和社会工作。对于后者，法家思想不仅爱莫能助，而且恐怕只能作为一种反面教材来使用。

从这个意义上来说，法家思想是给领导者准备的。慈不掌兵，仁不聚财，并不是说掌兵和聚财与人道主义格格不入，而是因为所有的人道主义，必须有铁一样的规则、水一样的领导策略，以及高如崖岸的势为后盾，才是有效的和可以持续的。这种后盾，显然只有法家思想才能提供。

作者

2010年3月



# 目录

.....

## 引子 法家的体与用

- 1 法家的主要特征 ..... 2**

与其强调重义轻利，或避而不谈利，还不如正确面对利，并善加规范以使之符合规则。
- 2 法家的派别之分 ..... 6**

从理论特点上，法家可分为法派、势派和术派；从时间上，分为前期法家和后期法家；从地域上，分为三晋法家和齐法家。
- 3 法家的形成与发展 ..... 10**

战国前期和中期是各诸侯国变法的高潮期，革命的法家也在这一大背景下找到了时代的G点。
- 4 法家与其他家的关系 ..... 14**

法家思想家们不仅曾拜儒者为师，有的还曾出入于道、墨、名，乃至纵横家。
- 5 阳儒阴法的大混合 ..... 19**

“阳儒阴法”，就是指历代政治家的治理思想，是一种以儒、法两家思想为主体的混合体，它表面是一层儒家思想的“糖衣”，而内核则是法家思想的药。



# 卓有成效的法术管理

## 壹

### 善与恶

#### 人性的单音与和弦

- 1 人性是善还是恶 ..... 30  
好逸恶劳的品性，决定每个人都像自由市场上的生意人，认钱不认人——“匠人成棺，不憎人死；利之所在，忘其性也”。
- 2 法家的性恶观念 ..... 33  
最迫切需要的不是道德的说教，也不是扼制人性和诅咒人类的堕落，而是制定一套合乎时代特点和人类本性的规范，使人们不至于在混乱和无序中纷争。
- 3 因应人性来管理 ..... 37  
不要指望人自觉，不要指望人不变坏，但是可以采取种种措施防止人变坏。
- 4 管理的理想境界 ..... 41  
因为人性是自利自为的、是恶的，所以只有依法办事，以规则为准绳，才能把事情办好，而且不至于招致无休止的抱怨和贪求。
- 5 用法来确定名分 ..... 45  
领导者真正要做的，一是一视同仁地看待自己和别人的各种“自私”需求，二是真正使规则具有规范性，并伴以权威性和强制性。

## 贰

### 思与行

#### 规则要立于真实上

- 1 策略以易行为高 ..... 52  
管理不以好高骛远、玄妙难行为贵，而应以切合实际，能迅速推广，浅近易行为高。
- 2 规则要切合实际 ..... 55  
任何规则只有对公私两个方面都有利，才算得上是完美的。

- 3 立法应险如润谷 ..... 58  
一味地“以人为本、与人为善”并不一定是理想的状态，相反，往往可能还会因为对下属的姑息迁就而误了大事。
- 4 因时因地而权变 ..... 61  
时代是变化的，每个时代的变化都有它不得不变的原因，因此只能用变化的眼光看世界。
- 5 竞争方式的权变 ..... 64  
竞争方式的好坏，不仅取决于你的素质和能力，而且还取决于许多其他因素，比如对手的特点和环境等。

## 叁

### 法术势

#### 假面后的权力策略

- 1 明用法，暗用术 ..... 70  
法家思想精髓中的精髓、核心中的核心在于：法（固定的法则）、术（控制的手段）、势（政治的权力）。
- 2 领导术三驾马车 ..... 74  
为了不被冲突的矛盾所左右，就必须综合运用规章制度、个人权威及一些便巧的策略，把各种力量引导到一个方向上来。
- 3 领导也需要权术 ..... 77  
做领导的如果缺乏管制下属之术，就会出现被架空甚至被取而代之的危险。
- 4 法和术应该并重 ..... 80  
长治久安仅仅靠“法”还不够，还必须重视术，加强领导者对于权力的把握。
- 5 改革要顺势而为 ..... 84  
改革必须像下棋一样，事先安排好进行的步骤，并注意先后次序，以便使环境成为改革能够进行的势，而不是阻力。
- 6 借势造势的策略 ..... 87  
所谓的君子和小人，本来没有固定不变的品质，大都是随着时势的推移变化而变化的。

## 肆

## 矛与盾

## 成功在短兵相接处

- 1 矛盾的斗争哲学 ..... 92  
世界上的一切事物和现象，都普遍地存在这种势不两立的“矛盾”，到处都是“不相容之事，不两立也”。
- 2 仁义的内在矛盾 ..... 95  
作为一个聪明的领导者，要坚决反对那种假公济私的行为，其中包括那些为小节背弃大节的所谓仁爱。
- 3 法制的内在矛盾 ..... 98  
任何一种制度，一旦刻板清晰到使组织丧失活力、效率低下，就到了应该革新的时候了。
- 4 忠与孝孰先孰后 ..... 101  
在管理中应该向法家学习，做到公私相分，以国家利益和公众利益为重，不因为一己之私而损害国家和他人的利益。
- 5 大信不信的辩证 ..... 105  
在两难的情况下，就应当弃小信而守大义，而不该弃大义而守小信；也不要幻想有什么两全之计，因为鱼与熊掌往往不能兼得。
- 6 矛盾中成就人生 ..... 108  
发了财后能让别人也发财的，想穷也穷不了；当了官后能让别人也当官的，想下也下不来；交了好运后能让别人也交好运的，想倒霉也倒霉不了。

## 伍

## 冰与火

## 越缠绵越是陷阱

- 1 防备身边的敌人 ..... 114  
真正危险的敌人也许并不是明刀明枪对立的人，而是悄无声息让你败亡的人。
- 2 需要防备的八奸 ..... 118  
韩非子把朝廷中上至宰相、下到侍从优伶的所有进出宫廷的人，都列为“最危险的敌人”。

- 3 禁藏于胸胁之内 ..... 122  
领导者切忌喜怒形于色，因为一旦表现出自己的好恶，就等于曝露自己的弱点。这个弱点极有可能成为下属利用领导者的工具。
- 4 循名责实参验术 ..... 125  
用无为的方式，深沉静默地观察下属的行为和隐情，最后综合所得，以雷厉风行的方式进行革新。
- 5 探测下属的内心 ..... 129  
经常有人批评某某领导架子大、城府深，不易接近，但是他们这样做，事实上正是法家所主张的缄默虚静的最佳批注，是属于领导艺术的一种。
- 6 使人不欺的艺术 ..... 133  
领导艺术的发挥集中于对情境的控制和影响上，从这个意义上讲，领导艺术就是在使人“不能”、“不敢”、“不忍”之间进行权变控制的艺术。
- 7 连坐的管理艺术 ..... 136  
通过“连坐”的方法，让下属之间彼此互相斗争、互相监督，也就是编织一张网络，使下属成为这个网上的一个结点，使它们之间相互掣肘、相互制约。
- 8 坚决地打击朋党 ..... 140  
破除和战胜朋党，就要用法律制裁人们不负责任的推荐和谎话，彻底改变权力的分配与使用制度。



## 有私与无私

### 吃小亏得大便宜

- 1 没有真正的无私 ..... 146  
领导者不必无私，只要让自己的私心与一般下属不同，明白小私与大私的区别就可以了。
- 2 用无私成就大私 ..... 149  
聪明的领导者不和下属争功争利，才能成就自己真正的大名大利。
- 3 圆融的先后之道 ..... 152  
不懂得为别人谋利益、保脸面，却想长期保持自己的禄位，世上哪有那样便宜的事？

- 4 无为而治非弃权 ..... 155  
控制权掌握在自己手中叫做重，不跨越领导的职权范围叫做静。只有重，才能控制轻；只有静，才能驾驭躁。
- 5 顺水推舟管理法 ..... 159  
领导要想最有效地实施管理，最重要的是要建立一种治理格局，然后“示天下无为”。
- 6 萧规曹随的无为 ..... 162  
不要搞形式主义，搞花架子；更不要整天看似忙忙碌碌，实则陷入了事务主义的圈子里不能脱身。



## 赏与罚

### 德刑之间的分寸掂量

- 1 赏罚须操之在我 ..... 168  
赏罚如车之双轮，缺一轮而不行；如剑之双刃，缺一刃而失利。领导者进行管理，凭借的就是赏罚两项权柄。
- 2 刑九赏一的策略 ..... 171  
“王者刑九赏一”，也就是说，只有绝对多的刑罚和绝对少的奖励，才能治理出绝对强盛的国家。
- 3 以刑去刑重其轻 ..... 174  
当权者要顺利执行法规，一定要达到“杀鸡儆猴”之效果，因此在执行刑罚时，要从重处罚犯了轻微罪行的人。
- 4 重消除害群之马 ..... 177  
一个正直能干的人进入一个混乱的部门可能会被吞没，而一个无德无才者能很快将一个高效的部门变成一盘散沙。
- 5 不轻易动用处罚 ..... 180  
好的领导者不应轻易惩罚下属，而应该用宏观的视野容忍他们的一些小的过失和言论，以便让他们大胆直言。
- 6 诛大赏小的设计 ..... 183  
所谓“诛大赏小”，就是杀位高者以震慑他人，赏位卑者以激励众人。

- 7 赏罚的运用逻辑 ..... 187  
要取信，罚不如赏，赏大不如赏小；要立威，赏不如罚，罚下不如罚上。
- 8 不费与不滥的境界 ..... 190  
领导者在进行奖惩时能做到赏一人而千万人心向往之，罚一人而千万人心怀戒惧，就达到了至赏不费、至刑不滥的境界。
- 9 以大德不以小惠 ..... 193  
要以礼贤下士的大德来收服人心，而不要以小惠，也就是物质利益作为永恒的赏罚法宝，很多人可能不吃这一套。



## 贤与愚

### 第三只眼睛看忠贤

- 1 尚法不尚贤的方针 ..... 198  
法家认为，真正的人才是有为团体效力的实际才能而且能够为团队所用的人，而非优秀道德品质的人，更不是那些无法驾驭的人。
- 2 用规则的标准选人 ..... 202  
人治比完全没有法治更糟糕，因为一个下属是否合格，依据他本人的表现或上级的主观判断都是靠不住的，而只能根据他的行为和结果。
- 3 不要拔高用人标准 ..... 205  
旷世良材千年难求，真正承担社会责任的骨干，大多是平凡的人。
- 4 要重用实用型人才 ..... 209  
“贤”主要不是一个道德优劣的评价尺度，而是一种依法行事能力的表现。
- 5 用人不必求全责备 ..... 213  
只要大节不亏，对本单位的实际利益有所贡献的人，即便他有些诸如贪求名利、说了不算之类的小毛病，也应大胆使用，不必苛求。
- 6 君甘臣酸，君淡臣咸 ..... 216  
领导者追求纯粹的统一不仅是徒劳的，而且是有害的。只有在用人和决策时既要才又兼庸，既要同又存异，对各类意见和人才都兼容并蓄，才能够和谐发展。

新学要生读家法

（法家思想）

（法家思想）

（法家思想）

（法家思想）

（法家思想）

（法家思想）

（法家思想）

# 引子

---

## 法家的体与用

（法家思想）

（法家思想）

（法家思想）

（法家思想）

（法家思想）

（法家思想）

（法家思想）

（法家思想）

（法家思想）

（法家思想）

（法家思想）

（法家思想）

（法家思想）

（法家思想）

# 1

## 法家的主要特征

与其强调重义轻利，或避而不谈利，还不如正确面对利，并善加规范以使之符合规则。

不同于儒家对终极的关注，也不同于道家对超越自我的追求，法家关顾现实问题，改“常道”为“变道”，用因时制宜的原则寻找解决方案。他们所提倡的政治理想和政治策略，由霸而王，有它相当难得的真知灼见。

无可否认，过分重视现实与功利，缺乏精神文化层次的远程前瞻，是法家的阿喀琉斯之踵<sup>①</sup>。但是，法家重视人性自利，并非是什么值得鄙视的事情，而恰恰是一种包容人性优劣点的理性。他们主张对人性因势利导，使人自利而且能互惠，公私两全。与其强调重义轻利，避而不谈利，还不如面对它，善加规范使之能符合规则。法家从思想上可以概括为如下主要特征。

### 一、主张严刑峻法，提倡赏罚分明

法家尊奉严刑峻法，强调规则是管理的不二法门，主张依法管理，所有事项由规则来决断。从理论上讲，法家的规则既是成文法，又是公布法，而且还具有“法律面前，人人平等”的思想倾向。韩非子曾说法令制度要“编著于图籍，设之于官府，而布之于

<sup>①</sup> 阿喀琉斯之踵，指致命的弱点、要害。阿喀琉斯是古希腊神话中的海神之子，传说他的母亲曾把他浸在冥河里使其能刀枪不入。但因冥河水流湍急，母亲捏着他的脚后跟不敢松手，所以脚踵是他最脆弱的地方。长大后，阿喀琉斯作战英勇无比，在特洛伊战争中，他杀死了特洛伊王子赫克托耳，因而惹怒了赫克托耳的保护神阿波罗，于是太阳神用毒箭射中了阿喀琉斯的脚后跟，送了这位勇士的命。





百姓”，以及管仲所说“君臣上下贵贱皆从法”，都是这个意思。

在制定规则时，法家强调要充分考虑客观依据，即所谓顺天道，随时变，因人情，循事理，量可能。但在制定的主体上，主张权柄由领导者操控。在执行问题上，主张有功劳必须奖励、有罪行必须惩罚的赏罚分明的思想。

## 二、主张富国强兵，重视开垦耕地和对外战争

法家都是实力主义者，认为兵强粮足才能立足于竞争的时代。国家的富强靠两方面：一是农耕，一是战争。发展农业生产，就能提供粮食布匹，使国家和人民富裕起来。重视战争，就能使军队强大，成为强国而争霸天下。

有一个故事说，郑国的首相子产是一个温和而坚定的法家人物。有一次，他向晋国报告入侵陈国胜利的消息，晋君问他：“为什么要欺负小国？”

子产一本正经地回答说：“根据先王的遗命，只看谁有罪过，而不管它是大国还是小国，都要治它们的罪。再说，过去大王的领地方圆千里，诸侯国的领地方圆百里，以下依次递减，而如今大诸侯国的领地大都已经方圆千里了。假如不侵占小国的领地，怎么能使自己的国土扩大呢？”

## 三、主张集权

法家反对旧有的分封世袭制，认为这种体制必然会导致混乱和分裂，而主张由中央委派地方官吏的郡县制。他们建立强有力的中央集权政治，提倡领导人用法、术、势三结合的法治思想来驾驭臣