



管理智囊丛书

GUAN LI ZHI NANG CONG SHU

霸者之道 法家管理

段渝 邹一清 著



我教你霸道

四川大学出版社

管理智囊丛书

霸者之道 法家管理

我教你霸道

段渝 邹一清 著



责任编辑:庄 剑
责任校对:李 诚
封面设计:李树民
责任印制:李 平

图书在版编目(CIP)数据

霸者之道:法家管理/段渝,邹一清著. —成都:
四川大学出版社, 2002.6
(管理智囊丛书)
ISBN 7-5614-2370-5

I. 霸... II. ①段...②邹... III. 法家-哲学思想
-应用-管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 037678 号

书名 霸者之道 法家管理

作者 段 渝 邹一清
出版 四川大学出版社
地址 成都市一环路南一段 24 号 (610065)
印刷 郫县犀浦印刷厂
发行 四川大学出版社
开本 850mm×1168mm 1/32
印张 8
字数 155 千字
版次 2002 年 6 月第 1 版
印次 2002 年 6 月第 1 次印刷
印数 0001~3 000 册
定价 15.00 元

◆读者邮购本书,请与本社发行科
联系。电话:85408408/85401670/
85408023 邮政编码:610065
◆本社图书如有印装质量问题,请
寄回印刷厂调换。

版权所有◆侵权必究

主编寄语

衷心感谢您在本书前驻足浏览。

谨以本书献给管理者和渴望成为管理者的读者朋友！

管理者的工作实质上就是时刻不停地进行着两场谈判：哲学与权力的谈判、哲学与金钱的谈判。按照“圣哲”的说法，领导者是能让哲学变成现实的人。人们要想有效地控制现实，就必须先真实地认识现实。所以，领导者应当拥有一种“管理哲学”。领导者应当比普通人拥有更广泛而深刻的知识。领导者是行动的思想家，行知合一，需要礼贤下士，向专事开发思想武器的“圣哲”们请教。

“圣哲”是这样一种人，他们是社会科学家，是博学的人，是开发知识的大知识分子，是为社会擎起思想灯塔的人。中国拥有许多世界级“圣哲”，如道家的老子、庄子；儒家的孔子、孟子、董仲舒、朱熹、王阳明；兵家的孙武、

孙臧；法家的管仲、商鞅、韩非子；纵横家的鬼谷子、苏秦、张仪等等，群星灿烂，异彩纷呈。他们是真正懂得人性的管理思想大师。圣哲们都是喜欢独立思考问题的人；因此他们各有一套解决问题之道。道家给我们传授的是“柔道”，儒家传授的是“王道”，法家传授的是“霸道”，兵家传授的是“诡道”，纵横家传授的是“箝人之道”。在现代的管理实践中，古老的东方管理之道依然有着不可埋没的价值。中国的管理哲学是百花齐放、百家争鸣的，具有极大的开放性、包容性和创造性，足以容纳古今中外一切有价值的管理智慧。如果说西方管理是“阳”那么中国管理则是“阴”，而《易经》更讲“一阴一阳之谓道”，中国的圣哲们总是喜欢在阴阳之间找到平衡点，来驾驭整个世界。他们非常睿智，善于讲述月球背面的故事，这样的故事是鲜为人知的、引人入胜的。

这套丛书向您展示的就是中国“圣哲”向我们传示的管理智慧。各派“圣哲”都建构了独具一格的学派教义，提出了一套又一套管理学命题。这些理性知识是圣哲的智慧结晶，常以箴言的形式表达出来，朴素而睿智，至今仍然在指导着人们生活。正是因为这些知识已经内化为我们东方人乃至世人的潜意识和行为方式，所以，圣哲的箴言就成了开启人们心灵的钥

匙。若是真理，则无所谓新与旧，洋与土，都是认识和改造社会的理论武器。

这套丛书采用了“哲理+案例”的写作体例，目的是想让读者朋友们感到阅读的轻松惬意，并且易于使管理哲理

与当代社会的管理实践实现有机转换，举一反三，触类旁通。

主编欢喜把读者朋友视为共同探索的伴侣而不是听布道的门徒。

这套丛书若能博得您的会心一笑，并想向您的朋友推荐一下，我就满足了！

张金岭

写于成都狮子山

2002 年 5 月



导 读

奉献在读者面前的是一本将法家管理思想运用到现代管理中的书。将法家管理国家、社会、经济，征服诸国、称霸天下的策略和方法，归纳起来，总结出法家管理思想的内在体系和长短得失之处，向读者阐释在现代管理中，运用法家管理思想的精华是非常有意义的。

法家管理思想起源于春秋时期，流行于战国时代，在秦王朝时期达到了顶峰，建立起一套完整的管理体系。这一管理体系曾在齐国、魏国、秦国、韩国等国家运用，获得了巨大的成功，最终帮助秦始皇建立起中国第一个大一统的帝国。

秦王朝的崩溃，促使汉朝的政治家和学者们认真总结历史教训，一个引儒入法、礼法合流的浪潮在西汉兴



起。内儒外法，以仁义道德教化民众，配以坚定冷峻的中央集权、封建专制的国家机器，成为中国两千多年封建社会管理核心的实质。

本书用部分篇幅，介绍了从春秋逐鹿，战国争雄到王道霸道，礼法合流的春秋战国时期的形势，法家思想起源与兴起的背景；较为详细地阐述了法家杰出的代表人物管仲、李悝、商鞅、李斯、韩非的管理思想、方法及成功之处；法家的管理思想在西汉时与儒家、道家等相互交融、汇合，以及礼法合流的管理方法被封建帝王使用，创造出盛世的事例。

本书从事断于法、制度管理到永志进取、称霸天下，将法家管理体系中的三大要素——法、术、势，一一讲解。法在现代企业管理中，表现为制度管理、战略管理、人事管理和市场营销策略；术是管理者藏于胸，精心计谋的管理方式，表现为审时度势、以人为本、攻心为上、德威并用、以理服人、审忠防奸；势是法和术取得成功的保证，势可以形象地比喻为势能，高山飞瀑般的势能是不可阻挡的，只有取得势，才能使法和术的管理顺利实施。势越高，能量越大，成功的把握也就越大。势在企业管理中表现为企业家独处高势、兼听独断、有限分权、条块平衡以及企业家的个人素质修养、企业文化培养等等。

这一部分是法家管理思想在现代企业管理中全面运用的论述，读者可以明白东方企业管理中，法家思想具有核心作用，有大量的中外成功企业的事例作证。

本书的一大特点是案例众多。书中列举了如美国的福特汽车公司、IBM公司、麦当劳、王安公司、标准石油公司、塞洛克斯公司、微软计算机软件公司等，日本的松下电器公司、本田公司、索尼公司、西武集团、佐川捷运集团等，中国的五粮液公司、英豪科教公司、海尔集团等世界著名企业，在它们成功的管理方法中，闪烁着法家管理思想智慧之光。分析这些案例，读者可以明白如何灵活运用法家管理思想，以收到惊人的效果。

本书的第二大特点是富有内在的逻辑体系，这与“快餐化”的“古为今用”的书完全不同。阅读本书，可以完全明白法家管理思想的内在逻辑体系，知道如何在具体的企业管理中正确使用。学以致用，是本书的宗旨。

翻开本书，从第一页看起，可以一层层掀开法家管理体系的外衣，看出它的内在核心和魅力，从而获得打开企业管理王国大门的钥匙，刚柔兼备，收放自如，强者霸天下。

法家治国思想的起点是“不法先王”。法家反对以古制套今制，反对“先王未立之法，无十利不立；先王

已立之法，无十弊不废”的观点。以为斗转星移，时过境迁，一切治国方针都应从“今王”的实际出发，不合时宜、不合未来趋势之法都该摒弃。这与儒家的怀旧复古思想截然不同。

法家治国思想的基础是君主集权。法家认为一国之君犹如天，主一国之事，操一国之权。君如天，臣如地，君主指挥大臣治理国家。君主可以兼听别人的意见，但最终要独立决策。一切政令、法规都必须出自君主之口，不能让大臣专权，以致“政出私门”。而且，一国只能有一位国君，二人为君或轮流执政，就像军中有二帅一样，非乱套不可。这使得诸侯大悦。

法家治国的思想的原则是以法治国。法家主张根据当今的形势，制定法典。法典包括立国之根本，选择人才的方法，人民应尽的义务及税赋，人们应当遵守的道德行为等等方面，以及相应的奖赏与惩罚条例。法家提出：以法为本，事断于法，无论高低贵贱，有无功过，在法面前一律平等，这就与刑不上大夫的学说完全不同。

法家治国思想的最高目标是治国平天下。法家胸怀大志，从未考虑过小国寡民的世界，也从未建议过诸侯偏安一方，守住自己的国家让别国自生自灭。法家总是主张国君应对内励精图治，迅速富强；对外争霸诸侯，

进而一统江山，用来日的华夏统一代替今日的诸侯林立，天下大乱之局。这符合诸侯以及新兴地主阶级的需要。

法家平天下的手段是“霸道”。法家主张用霸道的方式来达到治国平天下的目的。对内，采用强制的甚至是暴力的手段来推行法制，寡奖严罚，使臣民惧怕，从而严格遵守法典；对外，主张用武力征服诸侯，认为那些用仁义、兼爱就可以得天下的学说是荒谬的。法家认为用武力可以迅速扩大国土，从而迅速增强国力，接着就可以更迅速地发动战争，更迅速地扩大国土……直至统一天下。

法家不法先王，积极进取的精神，应时代潮流，领时代风气之先，法家人物因此得到许多有远大抱负的君王的重用，得到了施展才能的机会。在诸子百家竞鸣放，学者说客满门庭的形势下，苍海横流显英雄，百花园里独一秀。不仅如此，法家学说之髓还绵绵不断，流传千年，成为东方现代企业管理学说的一个重要组成部分。

法家管理思想的起点是：不墨守陈规，勇于创新。事随时而变，必以变而应对。前人（或别人）总结的理论再好，那也是前人（或别人）在当时的条件下，总结出符合当时情况、现实的管理理论和方法，不一定符合



自己当前的实际情况。墨守陈规好似刻舟求剑，必定失败；而从实际出发，勇于改革和创新，是迈入成功之门的钥匙。美国进入前苏联办企业的第一人——阿曼曼德·哈默，于1926年5月1日在莫斯科市郊建成哈默铅笔制造厂。哈默看准了铅笔制造在那时苏联的辉煌未来，倾注了极大的热情建厂，修建了宿舍、餐馆、学校、医务所、俱乐部、花园等等，盼望着工人积极生产，铅笔滚滚而出。但是，已经养成懒散习惯的前苏联员工，给哈默当头浇了一盆凉水，上班时迟到、早退、闲聊、干活马虎，使得劳动生产率很低，产品质量很差。

哈默又气又急，他急中生智：用计时工资管理制度不行，干脆换计件工资管理制度试一试。于是，哈默宣布：在保证质量的前提下，按完成数量付给工人工资。换了管理方法，收到的效果比哈默预期的还要好。工人们都提前半小时到厂，做好准备工作，开工汽笛一响，就像百米赛跑的运动员一样冲向工作岗位。全部身心投入生产。工厂的劳动生产率、产品质量全面上升。

计件工资制虽然不是哈默创造的，但哈默根据实际情况正确使用它，体现出不墨守陈规，勇于创新的精神。

法家管理思想的基础是最高管理者——总经理集权制。企业内部如王国，总经理享有最高权力，政无二



门，言出必行。一个企业如果有两人主政，就像一条军舰上有两个舰长、一个乐队有两个指挥同时上场一样，只会导致混乱。政出一门，说起来很容易，但要做到这一点就很困难。东方企业管理中，避免家庭式经营，是一个很重要的问题。一个企业中，丈夫任总经理，妻子主管财务，妻弟分管人事，三叔负责销售，五叔负责生产……总经理的绝对权威、政令畅通得不到保证。日本企业界一般是反对家族式经营的。在这方面，本田公司堪称典范。公司创始人本田宗一郎在公司成为大型跨国企业后，不仅没有让自己的儿子进入公司工作，而且还劝弟弟——公司元老级常务董事弁二郎离开公司。

中国四川的刘氏兄弟从联手创办希望集团到分手各立门户，走过了从家庭传统管理模式向现代企业管理模式迈进的道路。可以说，没有兄弟分路而行，就没有今日中国最大的民营企业——新希望的诞生。

法家管理思想的原则是制度管理。企业中从部门到个人岗位，从硬性的生产、销售各个环节到软性的人员晋级、培训等等，以及奖惩、调动、环保、休假、出入等方面，都要建立完善的管理制度，做到事无大小，人无职位高低，一切皆按制度办事，按制度定是非。

几乎每一个工厂、公司、单位都定有若干制度，但制度的制定水平以及执行情况就大不一样。制定制度的



最高水平是合法、合理、合情，以及绝对的可操作性，而严格执行制度需要采用法家事断于法、审时度势、以人为本、德威并举、治心为上等等方法和手段。

法家管理思想的最高目标是领先群雄，称霸天下。法家永志进取，那种不甘平庸之心情达到愤的程度。为此，法家管理强调高效率，以高效管理得到高效益，从而领先群雄，称霸天下。可以说，法家管理思想给广大有志之士提供了思想武器。



目 录

主编寄语	(1)
导读	(1)
事断于法 制度管理	(1)
领先一步 战略管理	(15)
欲图霸业 善用人才	(29)
守战并重 开拓市场	(44)
审时度势 变守不一	(59)
以人为本 攻心为上	(72)
恩威并施 以理服人	(86)
明察秋毫 识奸除贪	(99)
独处高势 兼听独断	(112)

有限分权 条块平衡	(125)
愤然而起 势如长虹	(137)
借势腾云 谁与争锋	(147)
管仲治齐 一匡天下	(156)
《法经》垂千秋 霸业逞当世	(163)
商君强秦 开启帝业	(171)
千古一帝 赫赫一相	(175)
韩非论法 合法术势	(185)
王道霸道 礼法合流	(205)
附:本书主要参考文献	(235)



无立法则我以为治，制度管理就是现代企业管理之法典。制度管理思想并非西方管理学者首创，东方在遥远的2000多年前，法家就宣称：以法为本，事断于法，明法审令，一切皆井然有序。

事断于法 制度管理

18世纪60年代以后，西方工场手工业逐渐发展为机器大工业生产，专门研究如何管理机器大工业生产的管理学应运而生。进入20世纪后，生产力在一浪高一浪的科技革命推动下，以空前的速度飞快提高。现代企业集团（公司）就如雨后春笋，在全球各地勃发而起。现代企业管理理论也像皓夜繁星，门类丰富，闪烁着智慧之光。

西方工业领先，他们也自豪的认为自己的管理思想独步天下。第二次世界大战后，日本经济高速发展，当日本的商品大举进攻美国市场时，美国人才以认真的表情来观察日本的三菱、松下、本田、索尼等大公司，继而发出“东方也有管理学，东方的管理有许多