

诠释

韩非子

李凤飞 张大生 编著

统
治
道
术
集
成



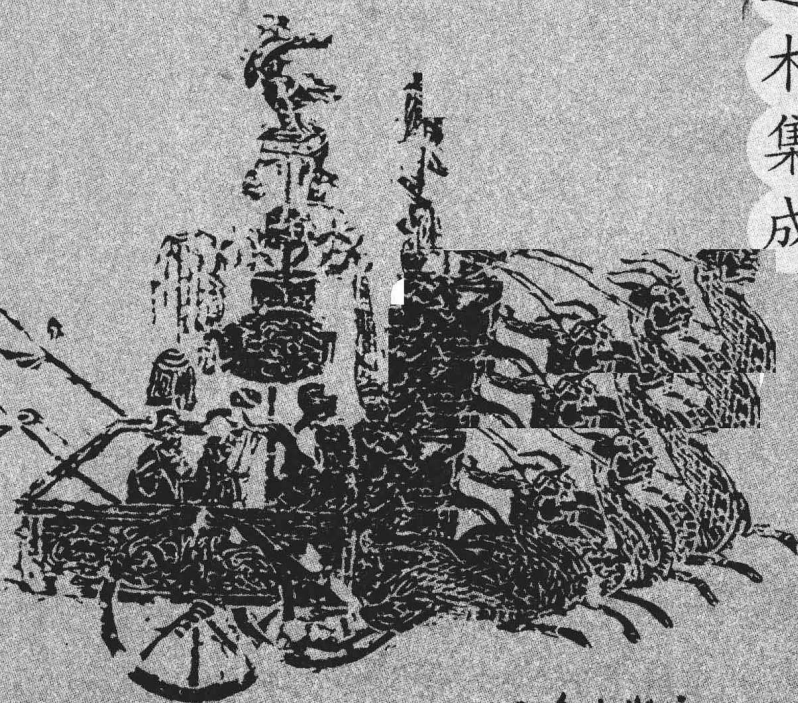
西苑出版社

诠释

韩非子

李凤飞 张大生 编著

统治道术集成



西苑出版社

图书在版编目(CIP)数据

韩非子/李凤飞,张大生主编. -北京:西苑出版社,2010.5

(诠释)

ISBN 978-7-80210-728-1

I. ①韩… II. ①李… ②张… III. ①法家②韩非子-注释
③韩非子-译文 IV. ①B226.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 086745 号

诠释——韩非子

编 著 李凤飞 张大生

出版发行 **西苑出版社**

通讯地址 北京市海淀区阜石路 15 号

邮政编码:100143

电 话:010-88624971

传 真:010-88637120

网 址 www.xycbs.com

E-mail: xycbs8@126.com

印 刷 北京中印联印务有限公司

经 销 全国新华书店

开 本 710mm×1000mm 1/16

字 数 286 千字

印 张 20

版 次 2010 年 9 月第 1 版

印 次 2010 年 9 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-80210-728-1

定 价 36.00 元

(凡西苑版图书如有缺漏页、残破等质量问题,本社邮购部负责调换)

版权所有

翻印必究

目 录

第一章 《韩非子》修身思想诠释

第一节 养 德	1
一、真心能征服被用者	1
二、别忽视自己的魅力	4
三、做一名心理调节师	6
四、以德性保证团队战斗力	8
五、德行天下	11
第二节 修 才	14
一、弥补自己的缺憾	14
二、清醒地认识自己	17
三、发掘不断开拓的人	20
四、随机应变也是才能	22
五、用人如驾马	24
第三节 修 途	27
一、敢于放弃	27
二、不断警醒自己	29
三、注意任何一个细节	32
四、树立自己的信誉品牌	35

五、不可迷失自己的内心	38
-------------------	----

第二章 《韩非子》用权思想诠释

第一节 正 名	41
---------------	----

一、手握严厉公正的王牌	41
二、别忘了自己该做的事情	44
三、制定自己的游戏规则	46
四、寻求安定的氛围	49
五、发展才是不断追求的目标	51
六、给下属合理的名分	53

第二节 正 位	56
---------------	----

一、荣辱就在自己手中	56
二、用人的底线	59
三、最可怕的失败是惧怕失败	62
四、善打感情牌	64
五、找到合适的位子	66
六、用人须重实际	68

第三节 正 权	70
---------------	----

一、打好用人根基	71
二、不要失去自己的权力	73
三、权力的“公私”	75
四、不可贪小失大	78
五、排除人才障碍	80
六、不做“守权奴”	83



第三章 《韩非子》法治思想诠释

第一节 立法	86
一、健全团队的各种制度	86
二、无规矩不成方圆	88
三、制度是为所有人制定的	90
四、以制度约束下属	93
五、遵守“潜规则”	96
第二节 用法	98
一、有了制度就要执行	98
二、用人如治军	100
三、营造自己团队的文化	103
四、把制度公之于众	106
五、尊重每一个普通的员工	108
第三节 依法	110
一、法重于利	111
二、管人有据	114
三、公私分明	117
四、立赏设罚	119
五、奖励谨防过滥	122

第四章 《韩非子》御才思想诠释

第一节 重才	126
一、成功之道在人才	126
二、一个巴掌拍不响	129



三、上下齐心方成霸业	131
四、人才贵在实用	134
五、任数不任人	135
六、有点“三顾”精神	138

第二节 识才

142

一、识人是门大学问	142
二、择人任势	144
三、识才乃为育才	147
四、不要花瓶	149
五、“以舆识人”应缓行	152
六、真心举才	156

第三节 御才

159

一、治吏不治民	159
二、人才忠诚的资本	161
三、兼听则明	165
四、限制位尊者	167
五、用人上的“捉迷藏”	170

第五章 《韩非子》纳言思想诠释

第一节 开言

173

一、拒绝孤独	173
二、尽人之智	178
三、听言观行	181
四、用好“明星”下属	184
五、良药苦口利于病	188
六、不拘一格	190

第二节 审 言	192
一、事实胜雄辩	192
二、心中有底	193
三、“笨”比“巧”好	194
四、信,方信之	197
五、人言可畏	199
第三节 慎 言	201
一、懂得说话	201
二、想好了再说	203
三、言必信	205
四、找到正当理由	207
五、话不在多	210

第六章 《韩非子》谋略思想诠释

第一节 谋 己	213
一、量力而行	213
二、从身边做起	217
三、小事不小	219
四、大器晚成	221
五、生于忧患	223
第二节 谋 人	225
一、体恤“人情”	226
二、直识人心	228
三、一山不容二虎	230
四、爱憎只自知	233

第三节 谋 势	235
一、创造利势	235
二、重视团队效应	237
三、与时携进	239
四、走走弯路	243
五、批准用力点	245
六、无为无不为	248

第七章 《韩非子》决断艺术诠释

第一节 断 权	251
一、断者为王	251
二、紧抓决断力	253
三、“断”出于“势”	256
四、自断者断人	258
第二节 断 机	260
一、果断方能制胜	261
二、要舍得“坛坛罐罐”	263
三、赶巧的学问	266
四、老师无处不在	267
第三节 断 法	269
一、化腐朽为神奇	270
二、治标不如治本	272
三、据实而断	274
四、多听听他人的声音	277

第八章 《韩非子》权变思想诠释

第一节 正 身	281
一、摆脱“安乐陷阱”	281
二、夹起尾巴好做官	283
三、做个讲礼的管人者	285
四、欲望的阴影	288
五、不做假广告	291
第二节 防 人	293
一、人心隔肚皮	293
二、把好“交际门”	296
三、提防“温柔”一刀	297
四、细微处栽跟斗	299
第三节 胜 敌	301
一、锄奸务尽	301
二、拒绝灾祸	303
三、放眼长久	305
四、不破不立	308

第一章 《韩非子》修身思想诠释

领导干部的培养用人的基础先要树立自己的用人权威,要想管好别人,首先要管好自己,用人者当然要注意自己的德行和才略。各行各业的用人者,善于权谋的不在少数,但是最终能达到绩优效果的,不仅仅要具备超人的智力,更要有非凡的自身素质。一个无德无能的领导是无论如何也不会让自己部下俯首帖耳的。《韩非子·解老》中说:“德者,内也。得者,外也。”就是说德才是内部存在的东西,而得,是从外部得到的。外决于内的道理,也就不言而喻了。

第一节 养 德

“德”是一个用人者首先需要具有的资本,对待事业、对待下属,没有德的用人者就好像没有驾照的司机一样,即使你再怎么熟练,也不能期望警察同志高抬贵手。

一、真心能征服被用者

杨子过于宋东之逆旅,有妾二人,其恶者贵,美者贱。杨子问其故,逆旅之父答曰:“美者自美,吾不知其美也,恶者自恶,吾不知其恶也。”杨子谓弟子曰:“行贤而去自贤之心,焉往而不美。”

——《说林》上

韩非子讲：“杨朱先生走过宋国东部的一个旅馆时，看到店老板有两个小老婆，其中令人奇怪的是，长得丑的被器重，美丽的反而被看不起。杨朱不由得追问起来，旅馆老板回答说：‘长得美的自以为很美，我却不觉得她美；长得丑的自以为很丑，我倒不觉得她丑。’杨朱于是对学生们说：‘行为贤德而又去掉自以为贤德的想法，到哪里不受到赞美呢？’”

故事里旅店老板的结论，大概是说，长得美的小老婆因为美所以就会自夸自傲，自然会引来别人的讨厌与轻视；而长得丑的那位因为丑而很谦虚，这很顺店老板的心意，所以很器重她，也就不觉得她丑了。

对于用人艺术来说，美丑其实不是我们讨论的重点，韩非子提醒用人者需要注意的是：“行贤而去自贤之心。”你要用人，首先就要别人服你，征服了下属，以后的命令也能得到更好贯彻。一个领导者关键在于修炼内功，而修炼最有效的手段便是“以德服人”。这个方面修炼最为到家的也许一定要算得上蒙牛当家人牛根生了。

熟悉蒙牛的人都说，牛根生演绎了一个中国企业快速发展的传奇，而在这个掺杂着用人艺术和资本财富的故事中，牛根生的“修德”功夫也一次次地被大家提起。

“小胜凭智，大胜靠德”，这是常挂在牛根生嘴边的话，因为“德”是制服人心的最佳利器，“想赢两三个回合、赢三年五年，有点智商就行；要想一辈子赢，没有‘德商’绝对不行。”

牛根生在和林格尔所树起的蒙牛大旗之所以是用人管人的范例，这与牛根生的“德商”有着最为直接的联系。

在伊利工作期间，因为业绩突出，公司曾奖励牛根生一笔钱，让他买一部好车，而牛根生却用这笔钱买了四辆面包车，此举使得其直接部下一人有了一部车；据接近牛根生的人介绍，当时牛根生还将自己的108万元年薪分给了大家。

这就是牛根生给部下的一种心理预期，这样的预期让他们知道，只要牛根生能走向成功，牛根生绝不会亏待跟自己一起打天下的部下。也正是因为这样的预期，曾经的老部下便义无反顾地投其麾下。就好像牛根生被

迫离开伊利,卖掉伊利股票成立蒙牛时,原来跟随牛根生的兄弟便一起投奔到了牛根生的麾下。这几个人分别是:伊利原液态奶总经理杨文俊,伊利原总工程师邱连军,伊利原冷冻事业部总经理孙玉斌,伊利原广告策划部总经理孙先红。

人性很复杂,人心更是难以揣测,而牛根生却能自如地管理人心,也许这要源于牛根生“以德服人”的准则。牺牲自己,成全别人,听起来都像是不真实的歌颂之词,而牛根生做到了。

2005年1月12日,牛根生再次将自己的“德商”发挥到了极致,宣布将其个人所得股息的51%捐给“老牛基金会”,49%留作个人支配;在他百年之后,将其所持股份全部捐给“老牛基金会”,这部分股份的表决权授予其后任的集团董事长,家人不能继承其股权,每人只可领取不低于北京、上海、广州三地平均工资的月生活费。

与那些商学院科班出身的企业家相比,牛根生绝对称不上什么资本运作高手,事实上牛根生也反对这样的称呼,他甚至不愿意听到别人过多地提到“资本运作”这四个字。

牛根生对于资本有着自己最为朴素的理解,“如果我当初只用自己的百万块钱做事,肯定做不大,所以我想用一千万来做事,于是我就把别人的钱和自己的加起来。”

牛董事长的用人手段体现的正是“行贤而无自贤之心”,他在外表上作出默默无闻的贡献,却在内心层面征服了自己所用或者将要使用的人,这样成功的保证正是体现了韩非用人思想的精髓:

首先,要“行贤”,行为贤德。但“行贤”又不能有“自贤之心”,不能有自以为贤德的想法。有了自以为贤德之念,就会自矜自夸,自以为是,少了谦和的美德,更不会追求更加完美。

一般来说,只有那些欺世盗名之徒,才会看重“自贤”,甚至并不贤德也自以为贤德。造舆论、搞宣传、炒名声,虽然这是当今商业圈中的惯用手法,但如果你仔细观察一下真正成功的管理精英,他们哪一个不是在自己的管理位置上默默完善自己呢?庄子说:“圣人无名”,大概也就是这个意

思吧。

二、别忽视自己的魅力

和氏之璧，不饰以五彩，隋侯之珠，不饰以银黄。其质至美，物不足以饰之。夫物之待饰而后行者，其质不美也。

——《解老》

韩非子讲：“和氏璧不用五种颜色来修饰，宝珠也不会用白银黄金装饰。因为它们的质地本身已经好到了极点，还需要其他的東西作为辅助性的修饰吗？那些需要借助外力才能发挥魅力的东西，它们的质地肯定也是不好的。”

玉璧是否值钱，关键在于其自身的质地；领导使用人才是否得当，关键在于自己的魅力。对于用人者来说，第一个被用的人无非就是你本身，一个项目的决策、一个公司的前进、一个团队的结合，没有一样事情的成功不需要你内心的魅力所决定，如果把韩非子的话换种说法，也就是：“天助自助者”。

泰国曼谷东方饭店曾先后四次被美国《国际投资者》杂志评为“世界最佳饭店”。饭店管理的巨大成功与总经理库特·瓦赫特法伊特尔是密不可分的。

库特先生像管理一个大家庭那样来经营东方饭店，其管理饭店的秘诀就是“大家办饭店”；在他的眼中，用人就好像指挥家里自己人一样，自己得心应手，下属们也尽心尽力。库特先生除了有一套行之有效的管理措施之外，他的人格魅力也使他在管理这个世界著名饭店时得心应手。他虽然当了数十年的总经理，是主宰饭店一切的最高负责人，但却从不摆架子，对一般员工也是和蔼可亲。哪个员工有了困难或疑问，都可以直接找他面谈。他在泰国很有声望，在泰国企业界曾数度评为“本年度最佳经理”。

为了联络员工的感情，使大家为饭店效力，库特先生经常为员工及其

家属举办各种活动,如生日舞会、运动会、佛教仪式等等。这些活动无形中缩小了部门之间、上下级之间的距离,对于提高员工的积极性、融洽相互之间的关系、改进饭店的工作起到了推动作用。在东方饭店,从看门人到出纳员,全体员工都有一个办好饭店的荣誉感。员工们除了有较丰厚的工资外,还享有许多福利待遇,如免费就餐、年终“红包”、紧急贷款、医疗费用、年终休假、职业保险等。这些对于员工来说无疑是一种促使他们积极为饭店效力的极其重要的措施。

与成功的库特一样,日本本田技研工业总公司的创始人本田宗一郎在用人之前总会先发挥自己的魅力,每当遇到棘手的事情时,总是自己率先去干,公司里的年轻人非常佩服他的这种身先士卒的垂范作风。

1950年的一天,为了谈一宗出口生意,本田宗一郎和同事藤泽武夫在滨松一家日本餐馆里招待一位外国商人。外国商人上厕所时,不小心弄掉了假牙。本田宗一郎二话没说,就跑到厕所,脱去上衣,用手在粪池内小心翼翼地慢慢打捞,终于找到了假牙。然后,他又反复冲洗干净,并作了严格的消毒处理。回到宴席上,本田宗一郎将假牙交给外商。用惯了这副牙齿的外商见假牙失而复得,高兴得手舞足蹈。这件事让那位外国人很受感动,生意自然获得了圆满的成功。

韩非子呼唤用人者重视榜样的力量,因为榜样可以起到明显的激励作用,从而推动各项工作的开展。什么是榜样激励的核心问题呢?就是用人者要以身作则。事实证明,企业领导的一举一动往往影响着员工的积极性,会给员工留下深刻的印象。在不少企业里,都开展评先进、树典型活动,为员工树立了榜样,使企业形成了一种积极向上的文化氛围。

很多用人者太过于依赖外部的修饰好让自己变得像个“经理”,然而他们忘了相信自己的魅力。其实,你无需把自己关在阴暗的办公室独享那份寂寞,要知道你和杰克·韦尔奇拥有的是同一片蓝天,脚踩着的是同一方土地。

忽视自己的魅力意味着你总会有一些不自信,而这是成功之人最为忌讳的错误,我们建议你不要总是把自己忘记:你不比别人多,也不比别人

少,我们不能总是极力推崇别人,而努力贬低自己。相信自己,不是不听别人劝告的我行我素,相信自己是你乘风破浪的勇气,是你傲霜凌雪的意志,是你绽放生命之花的土壤,是你勇往直前的信念。相信自己,使不可能变成可能,使可能变成现实。

相信自己,即使站在高楼上风景,也一定要坚信:风景也自然地看着你。相信自己,你就是不需要装饰而散发魅力的美玉!

三、做一名心理调节师

空窍者,神明之户牖也。耳目竭于声色,精神竭于外貌,故中无主。中无主则祸福虽如丘山,无从识之。

——《喻老》

韩非子讲:“人的眼耳口鼻,是精神的窗户。如果听力、视力全部消耗在音乐美色上,精神全部消耗在容貌仪表上,那么内心就失去了主宰,失去了主宰,那么祸福即使像山陵一样明摆在你的面前,也没有办法认识。”

内心是主宰,不光对用人者来说是这样,对于你手下的工作者更是如此,一个没有信心的团队肯定是支松垮的败军。所以韩非子主张说:会用人者,不但是一位人力协调大师,也是一位心理调节师。面对下属的涣散无力,作为善用人者,即使利用身边的小事细节,你也可以引爆火山那样把他们的力量呼唤出来。

瑞士的埃尔德集团,是全球最大的收银机销售公司。但在成立的最初几年,公司曾陷入空前的财务危机之中。总裁查菲尔先生亲自来到业务代表中间探访。他深知业务代表是公司最重要的资产,而保护这些资产以使得它们更好为公司服务的最好办法,就是要激发他们的活力。

查菲尔对这些神情沮丧的业务代表们说:“我们的竞争对手正在散布一些小道消息,说我们公司出现了无法克服的财务危机;还盛传谣言,说我们将削减业务代表,这些都不是事实。我今天来,就是召集各位,请大家如

实地为自己辩护，诚实地说出自己的困惑。”

有位销售代表说：“我的销售成绩下降，是因为我负责的那个区域正遭逢干旱，大家的生意都受到影响，没有人愿意购买收银机……”

话音未落，第二位业务代表就站了起来，他的理由甚至比第一位更消极，言词中充满了茫然和颓废：“我感觉公司快要完蛋了，就像一座岌岌可危的大厦，我承认我正准备跳槽。”此时，业务代表中一半的人都坦陈自己确实在另谋出路。

查菲尔“腾”地跳到了椅子上，他激动地打断了业务代表们的话，镇定地说：“现在休会五分钟，让我来擦擦鞋子，但请大家仍各就其位，后面将有精彩的内容。”

一分钟后，公司门口那个每天替员工们擦鞋的小鞋匠被人叫来了。查菲尔毫无顾忌地把鞋子伸了过去，并在大庭广众之下，与小鞋匠聊了起来。

“你几岁了？在我们公司门口，擦鞋有多久了？”查菲尔问他。

“我9岁，来了6个月了。”小男孩回答。

“很好。你擦鞋一次赚多少钱？”

“擦一次5分钱。”男孩回答，“但有的时候，我会得到一些小费。”

“在你来之前是谁在这里擦鞋？他为什么离开？”

“是一位叫比尔斯的男孩儿，他已经17岁了。我听说，他觉得擦鞋无法维持生活而离开了。”

“那你擦鞋一次只赚5分钱，有办法维持生活吗？”业务代表们都惊异地听着男孩下面的回答。

“可以的，先生。我每个星期五把我妈妈给的10元钱，存5元到银行，再留下2元做零花钱。我想我再干一年，就可以用银行里的钱买辆脚踏车了，但妈妈并不知道这件事，我要给她一个惊喜。”小男孩一边卖力地擦着鞋子，一边微笑着回答。

看着油光锃亮的皮鞋，查菲尔掏出5分钱给了小鞋匠，男孩高兴地说：“谢谢您，先生。”

查菲尔又掏出1元小费递给男孩，男孩面露迷人的微笑，还是那样欢