

厚黑用人学

齐国洪。编著

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。

地震出版社

新厚黑学领导智慧文库

厚 黑 用 人 学

HOU HEI YONG REN XUE

宋国涛 / 编著

地震出版社

图书在版编目(CIP)数据

厚黑用人学/宋国涛编著. —北京:地震出版社,2005.9

ISBN 7-5028-2745-5

I.厚... II.宋... III.人才管理学—通俗读物 IV.C962—49

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第092059号

地震版 XT 200500140

厚黑用人学

宋国涛 编著

责任编辑:彭娅玲

责任校对:宋玉

出版发行:地震出版社

北京民族学院南路9号

发行部:68423031 68467993

门市部:68467991

总编室:68462709 68423029

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

邮编:100081

传真:88421706

传真:68467991

传真:68467972

经销:全国各地新华书店

印刷:北京秋豪印刷有限责任公司

版(印)次:2005年9月第一版 2005年9月第一次印刷

开本:787×1092 1/16

字数:312千字

印张:19.75

印数:00001~10000

书号:ISBN 7-5028-2745-5/F·272(3376)

定价:36.00元

版权所有 翻印必究

(图书出现印装问题,本社负责调换)



厚、黑是神秘的自然法则，它支配和影响着人生成功的要诀。“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。

责任编辑：彭娅玲

封面设计：余敏耀

前言

QIANYAN

厚、黑是神秘的自然法则，它支配和影响着人生成功的要诀。“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,他一点也不动。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。“新厚黑学领导智慧文库”分为《厚黑关系学》、《厚黑管人学》、《厚黑用人学》,全书融领导驾驭人际关系“厚”、“黑”于一炉,集管人、用人的智慧、谋略、兵法、技巧于一体。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

MULU

上篇:领导用人厚黑规则

规则之一:打造忠诚

受重用的下属,有的官位显赫,身居要职;也有的躲在幕后,暗中操纵着局势。不管属于那一种情况,他们都在事实上掌握着影响事态发展的特权。这种特权,是其领导出于高度的信任感赋予他们的。凡属真正受重用者,他们都不愿意轻易放弃这种“特权”,从而对领导忠贞不二。

- | | |
|--------------|-----|
| 1.重用铁杆追随者 | 002 |
| 2.测试下属是否忠心 | 004 |
| 3.对三心二意者说“不” | 005 |
| 4.靠交流信息建立忠诚 | 006 |
| 5.从感情拉拢入手 | 008 |
| 6.反对你的人未必不忠 | 009 |

规则之二:留人拴心

流失人才,便等于扼杀公司的生命。开放的用人制度会让领导时时警觉起来,如果没有好的用人机制,人才就会走掉。这种担忧会让领导不断努力优化其人力资源体系乃至各项制度和管理方式,从而促进事业的良性发展。就像一切投资一样,留住人才这一项投资你不要希望立刻就赚来利润。他们在你的公司呆的越长,利润就越高。

1.当心被下属炒鱿鱼	011
2.强扭的瓜不甜	013
3.天涯处处有芳草	014
4.用人不能小肚鸡肠	015
5.营造卓越的环境	017
6.好马会吃回头草	018
7.强留人才九要诀	019
8.锻造留住人才的本领	020
9.靠职业成就留住人	021
10.吸揽人才“组合拳”	023

规则之三：厚利刺激

每个员工都有能力成就一番事业，关键在于领导能否激起员工的成就动机。人的潜能是巨大的，只有不断地激励它，才能不断地被挖掘。领导要根据人们的心理需要和物质需求，运用利益刺激的方法，充分调动员工的积极性。如果你下属的潜能得到充分的发挥，你必将拥有一个表现极佳的、最精良、最勇猛的优秀团队。

1.彻底砸烂大锅饭	025
2.给能干者暗送红包	026
3.对成就者论功行赏	028
4.画“饼”也能充饥	029
5.利益独吞不得人心	031
6.当奖则奖，当罚则罚	032
7.利益刺激厚黑法	033
8.小恩小惠也很奏效	035
9.精神激励仍不可少	037

规则之四：薪酬摆平

任何工作均与报酬息息相关。要使公司兴旺发达，一定要重视人力资源，而用好人力资源的关键因素之一，是有一套科学合理的报酬体系，反之则会阻碍公司的健康发展。在市场竞争激烈的今天，重赏贤能，不仅没有失去它原有的诱人魅力，而且还被赋予深一层的含义：必须向紧缺人才提供优越于他目前所得收入以及各种物质待遇的工作条件和生活条件。

- | | |
|-------------|-----|
| 1.人才价值是定薪标准 | 038 |
| 2.用好薪酬杠杆 | 040 |
| 3.重赏勇夫的谋略 | 041 |
| 4.薪酬设置金字塔法则 | 043 |
| 5.怎样对待员工加班？ | 044 |
| 6.租赁人才很划算 | 045 |
| 7.对能人慧眼识价 | 047 |

规则之五：量才而用

有高峰必有低谷，才能越高的人，缺点往往也越显著。越是才能超群、性格鲜明的人，越容易引起别人的嫉妒而出现许多“舆论缺点”，正是“人有高世之才，必有遗世之累。”领导在考察用人才，要量以器使，用人当用长处明显、短处不严重的人。榨取其精华，摒弃其劣行，当是厚黑用人之上策。

- | | |
|-------------|-----|
| 1.什么样的人都能用 | 049 |
| 2.敢用强过自己的人 | 051 |
| 3.不怕下属犯错误 | 053 |
| 4.用人不要太苛刻 | 054 |
| 5.让人才尽其所能 | 055 |
| 6.别让“能人”翘尾巴 | 057 |
| 7.不必畏惧难缠的人 | 058 |
| 8.施之以恩，怀之以柔 | 060 |
| 9.尊重下属的人格 | 061 |

规则之六：顺势育才

领导用人时,要考虑根据每个人的不同特点去安排他适合的工作,而事实上,物尽其用、人尽其才是个非常理想主义的状态,或者说,任何一个领导都不可能完完全全的“人尽其才”。在这种情况下,如何教会你的下属甚至自己去做好自己不愿意做的事情就变得十分重要。

- | | |
|-------------|-----|
| 1.先把关系理顺了 | 062 |
| 2.要给下属露脸的机会 | 064 |
| 3.能者多劳,没有坏处 | 065 |
| 4.鞭打快牛也无妨 | 067 |
| 5.硬着头皮也得干 | 068 |
| 6.根据目标选用特长 | 070 |
| 7.培养“鲑鱼”式人物 | 071 |
| 8.让下属顺势成长 | 073 |
| 9.让长处变得更长 | 074 |

规则之七：威权铁腕

作为领导,你手下难免会有几个蛮横的人。这些放肆的人对你是非常危险的。他们总是像幽灵一样,到处施威,他发表意见并不是要帮助别人,而是想驾驭别人。对于这种人一定要设法让其屈服于你的权威之下。骑马者总是不免要做一个专横者。但千万可别使自己成为一匹让人牵着鼻子走的马。当领导具备了震慑下属的强力时,就能够更有效地控制他们了。

- | | |
|-------------|-----|
| 1.掷地有声,令行禁止 | 076 |
| 2.领导就要耍威风 | 077 |
| 3.怎样治服“恶”人 | 078 |
| 4.红脸白脸一起唱 | 080 |
| 5.避免强制的方法 | 081 |
| 6.控制好手中权力 | 082 |

7.把握好威权的“度”	083
8.巧妙运用以恶制恶	084
9.无形中显示你的威严	086
10.制度规定必须可行	087

规则之八：识才善用

领导用人之道,不能千篇一律.不知变通,要随环境而变.随对象而变,要根据各人的兴趣和气质,灵活使用,使下属能在各自的工作岗位上各尽其才。领导希望下属都是出类拔萃的人才,但有时在位的下属或许不如想像的那样出色。这时,领导就应多给下属一些机会,给他们以工作压力。做领导的一定要有创见,有胆有识,不要拘泥于条条框框。

1.识时务者为俊杰	089
2.考察人才的非智力因素	090
3.适度施压是法宝	091
4.量才录用,事尽其功	092
5.把短处变成长处	093
6.不要轻视“小人物”	094
7.安抚那些想跳槽者	095
8.没有最好,只有更好	097
9.拉拢威慑,一箭双雕	098

规则之九：挑剔聘用

聘用员工不怕脸皮厚,但一定要有挑剔的眼光。不一定要找条件最好的,而要找行为模式与能力最适合此项工作的人选。当今社会,招聘员工的招数五花八门,但无论如何,一张桌子、一部电话的时代已经过去了,领导要想招聘到本单位的合适人才,必须动一番脑子,想出一些新的点子和招数。

1.招聘也需新思维	099
2.如何选聘优秀员工	101

3.慧眼识人才	103
4.规避招聘风险	104
5.为何导致招聘失败?	106
6.选聘能人三要素	107
7.辩证看待跳槽	109
8.把握面谈技巧	110
9.擦亮一双慧眼	112
10.解雇是最后一招	113
11.公平才有说服力	114
12.人多未必是好事	115

规则之十:奖惩并举

奖励和惩罚作为激励的两种不同的手段,其目的都是为了调动下属的积极性,提高人们的素质。但是奖励和惩罚所起的作用又是不同的。作为阳性诱因的奖励总是比作为阴性诱因的惩罚效果要好得多。对一个人的成就予以表扬,不管这种表扬的性质和态度如何,总比忽视他的作用甚至斥责他要好得多。领导要善于发现员工的长处和优点,化消极因素为积极因素。

1.人人都喜欢受表扬	117
2.别掉进奖励错误的圈套	118
3.重于奖赏轻于罚	119
4.奖成果而不是讲辛苦	120
5.以工作绩效论升迁	122
6.别争功诿过	123
7.用惩罚建立威信	124
8.慎重提拔是用人规则	126
9.谁拖后腿,就砸谁的饭碗	127
10.掌握重罚的分寸	128
11.大胆实行“属下管理”	129
12.批评莫要伤自尊	131

规则十一：区别对待

不少领导错误的假定，工作出色的人就是对工作满意的人，有时也只是根据员工的工作能力来安排晋升的机会，而并不去考虑他是否真正喜爱或最适合这个职位。这里的错误就是混淆了工作成就与工作满意之间的本质区别。一个人对志趣相悖的工作决不会保持长久的耐性，也决不会发挥他的创造性。

- | | |
|---------------|-----|
| 1.人才必须分类使用 | 133 |
| 2.未必非用顶尖人才 | 134 |
| 3.让年青人有奔头 | 135 |
| 4.开发黄金年龄档 | 136 |
| 5.活用知识型员工 | 137 |
| 6.变学习型为打拼型 | 139 |
| 7.实施“英才统治” | 140 |
| 8.让能人先富起来 | 142 |
| 9.用高薪买不到真心 | 143 |
| 10.让不同的人才动起来 | 144 |
| 11.大胆进行“放水养鱼” | 145 |
| 12.要懂得储备人才 | 147 |
| 13.把握不同的需求 | 148 |

规则十二：巧用精英

人往高处走，水往低处流，在市场经济的竞争机制下更是如此。许多公司领导苦于留不住人才，其中一条主要原因是，真正有本事的精英人才没有施展才华的舞台和机会，因而使英雄无用武之地，这是领导用人必须汲取的深刻教训。

- | | |
|--------------|-----|
| 1.满足精英的“权欲” | 150 |
| 2.留住有本事的人 | 151 |
| 3.监管领导“身边的人” | 152 |
| 4.慎重使用“空降兵” | 153 |

5.瞪大眼珠千里挑一	155
6.怎能以不变应万变	157
7.给英雄用武之地	159

下篇:领导用人厚黑兵法

兵法之一:弹性施压

人无压力,很容易放纵自己。制订目标就是增加压力的方式之一。目标过高,往往会使员工失去自信心,未思进先思退,放弃努力的尝试。目标过低,又缺乏挑战性,会使员工失去干工作的兴趣。因此,目标的确定,应在蹦一蹦,够得着的位置,这才是恰到好处的。既让员工感到有些难度,但只要付出努力就会到达胜利的彼岸。这样员工每完成一个目标时,就会有一种成就感。

1.人无压力飘飘然	162
2.谁都不能例外	163
3.注意不可测因素	164
4.制定目标恰如其分	166
5.对女性一视同仁	168

兵法之二:以情动人

是情而不是利,才使员工对老板表现出极大的忠诚。无数事例说明,要真正人尽其才,千万不要一味求助于威权恐吓或利益诱惑,而是要以情服人。权威性或强制性的领导越来越不受欢迎,而在事实上也愈来愈成为不可能。领导必须进行情感投入,用真情打动下属的心,用人之道,尽人之术,缺少一个“情”字怎了得。

1.施展情的魅力	169
----------	-----

2.用真情关心下属	171
3.打掉心里这堵墙	172
4.不要吝惜你的微笑	173
5.别瞧不起任何人	175
6.欣赏你的女下属	176
7.经常变换面孔	177
8.滴水之恩以情相报	178
9.当员工情绪低落时	179
10.劲可鼓而不可泄	181
11.给他虚荣和美名	182

兵法之三：鬼才测评

测评是领导对员工表现好坏、绩效大小而作出的评价。有人以为人才测评是心理测验,还有一些人认为人才测评就是绩效考核,更有甚者把人才测评当成了计算机算命,这不能不说是一大遗憾。国外的许多测评方法,既有定量测评,又有定性测评,这些方法代表了从最劣到最佳典型绩效的有具体行为的描述,有些方面比中国的用人方法还要厚黑,不但使被测评者能较深刻而信服地了解自身的现状,还可找到具体的改进目标。

1.“知人”才能“善任”	184
2.不能跟着感觉走	185
3.掌握测评技巧	187
4.绩效测评的新招	188
5.不做测评的奴隶	189
6.“洋为中用”测评法	191
7.考试中的心理因素	192
8.诸葛孔明辨才术	194
9.建立综合测评体系	195

兵法之四：慎用猜疑

疑人不用、用人不疑是古今用人上的至理名言。所用之人不可能是全能之人,随着环境的变化,工作的情况和难度都要发生变化,人也在不断的变化之中,因此,用人不可能不疑,用人当疑应是合情合理的。对于所谓的疑人,要在用中考察,在用中培养,在用中释疑。

- | | |
|-------------|-----|
| 1.疑人并非不能用 | 197 |
| 2.用人不疑要超脱 | 198 |
| 3.给下属攀升的台阶 | 199 |
| 4.宽容大度可以释疑 | 201 |
| 5.嫉妒乃用人之大忌 | 202 |
| 6.信赖最有说服力 | 204 |
| 7.断其后路五大原则 | 206 |
| 8.是非功过要分清 | 207 |
| 9.以诚取信是黄金法则 | 209 |

兵法之五：栽培心腹

领导提拔人才应当不拘一格,如果是金子,就该让他发光;如果是人才,就该使他才尽其用。聪明的领导欲求上进,除了力求充实自己的能力、学识之外,更应随时培植地位比自己低的人才,努力将他训练成有用的人,日后可以得到他的帮助。

- | | |
|--------------|-----|
| 1.摸透下属的心 | 210 |
| 2.一个好汉三个帮 | 212 |
| 3.化平庸为卓越 | 213 |
| 4.莫忘难兄难弟 | 215 |
| 5.将“刺头”培养成心腹 | 216 |
| 6.挖掘下属的潜质 | 217 |
| 7.是金子就该让他发光 | 219 |