

党政青年干部培训专用书

韩非子

组织管理的

权与谋



张凤池

著

法家的主张，用现代语言来说，乃是一套组织领导的理论和方法。一个人如果想走极权主义道路，组织大众，充当领袖，就会认为法家的理论和方法颇有一点道理。

韩非子

组织管理的“权”与“谋”

张凤池 著

企业管理出版社



图书在版编目 (CIP) 数据

韩非子组织管理的“权”与“谋”/张凤池著. —北京: 企业管理出版社, 2014. 2
ISBN 978-7-5164-0695-3

I. ①韩… II. ①张… III. ①《韩非子》-组织管理-思想评论 IV. ①B226.55
②C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 020601 号

书 名: 韩非子组织管理的“权”与“谋”

作 者: 张凤池 著

责任编辑: 徐新欣 王秋菊

责任校对: 郭 勇

选题策划: 闫书会

书 号: ISBN 978-7-5164-0695-3

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68414644
编辑部 (010) 68416775

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 北京市通州运河印刷厂

经 销: 新华书店

规 格: 170×240mm 16 开本 19.125 印张 303 000 千字

版 次: 2014 年 3 月第 1 版 2014 年 3 月第 1 次印刷

定 价: 43.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前言

一、艰难的管理者

基层的领导干部和基层的普通干部，其实是很艰难的一群人。由于相通性的缘故，一些中小企业的管理人员也可以归入这一类。

说他们艰难，是因为作为组织金字塔的最低端、政治生态链条里最弱勢的群体、和老百姓距离最近的管理者，他们极少经受过适合他们工作特点的管理方面的专门训练。我在《做人·为官·治事·养心》一书的序言“为了他们”中曾说：“主要的不是他们不想学，而是无从学起。在学校读书时，没人教这些。参加工作以后也没有人教。那些高谈阔论的谆谆教导、以会代训的苦口婆心、专业人士的皇皇巨著，似乎距离他们都太远了。所以，在这个问题上，他们纯属在黑暗中探索，自学成材。这种探索，固然有成功的康庄大道，但更多的是崎岖小路。”

其实，他们需要的不多，既不高深也不复杂，作为和老百姓距离最近的管理者，无论“是什么”，还是“为什么”，或者“怎么办”，都仅仅是一种很直接、很感性、一学就会的东西。

问题本来很简单。因为“管理”并不复杂。

广义的管理，是指应用科学的手段安排组织社会活动，使其有序进行。

狭义的管理，是指为保证一个单位全部业务活动而实施的一系列计划、组织、协调和控制活动。

狭义的管理其实也就是组织管理。

组织管理，是指通过建立组织机构，规定职务或职位，明确责权关系，以使组织中的成员互相协作配合、共同劳动，有效实现组织目标的过程。

组织管理的一个重要内容，是通过科学的方法、正确的用人原则和合



理的管理制度，调整人与人、人与事、人与组织的关系，谋求对工作人员的体力、心力和智力作最适当的利用与最高的发挥，并保护其合法的利益。这就是人事管理

组织管理的要点在于，合理配置各种资源，有效地利用各种精神和物质力量，实现目标。

管理的基本原则，是效率，是“事半功倍”。

管理的本质，是在防止最坏的基础和前提下追求最好。

《韩非子》，就是组织管理的经典教科书。

冯友兰先生在《韩非子与法家》中极为透彻地指出：“法家的主张，用现代语言来说，乃是一套组织领导的理论和方法。一个人如果想走极权主义道路，组织大众，充当领袖，就会认为法家的理论和方法颇有一点道理。”

二、不幸的韩非子

倘若我们怀着巨大的悲悯之情，上溯数千年，透过历史纱幔轻拂历史尘烟，细数管理先贤，则以特立独行而登峰造极者，恐怕莫过于韩非。

韩非（约公元前280～前233年），战国晚期韩国人（今河南新郑，新郑是郑韩故城），韩王室诸公子之一。《史记》载，韩非精于“刑名法术之学”，与秦相李斯都是荀子的学生。韩非因为口吃而不擅言语，但文章出众，连李斯也自叹不如。

韩非目睹战国后期韩国积贫积弱，多次上书韩王，希望改变当时治国不务法制、养非所用、用非所养的情况，但其主张始终得不到采纳。韩非认为这是“廉直不容于邪枉之臣”，便退而著书，写出了《孤愤》、《五蠹》、《内外储》、《说林》、《说难》等著作，主要收集在《韩非子》一书中。

韩非的书流传到秦国，深得秦王政的赏识。《史记》载，嬴政看过韩非的《孤愤》、《五蠹》之后，大发感慨：“嗟乎，寡人得见此人与之游，死不恨矣！”遂以攻打韩国相威胁，迫使韩王让韩非到秦国为其效力。韩非的到来，让他的同窗好友李斯和大受秦王重用的纵横家姚贾感到了潜在的威胁和现实的威逼。李斯、姚贾在秦王面前诬陷韩非说：“韩非，韩之诸公子也。今王欲并诸侯，非终为韩不为秦，此人之情也。今王不用，久



留而归之，此自遗患也。不如以过法杀之。”韩非因此下狱。结果是，“李斯使人遗非药，使自杀，韩非欲自陈，不得见”（《史记·老子韩非列传》），被逼自杀于云阳（今陕西淳化县西北）。

在《韩非子》一书中，韩非全面总结了春秋以来政治斗争的历史经验，系统阐述了法家要求建立统一的中央集权的封建国家的法治理论。更重要的是，他的“法”“术”“势”相结合的治国方略，不仅为秦统一六国提供了理论武器，也为以后的封建专制制度提供了理论根据，对后世产生了极其深远的影响。

《韩非子》一书，饱含着一个不得志的学者站在超时代的高度对权力和权力的深刻洞见，惊世骇俗。然而，“满纸荒唐言，一把辛酸泪；都云作者痴，谁解其中味。”著千古奇文者，尽皆身世悲凉。韩非书虽千古绝唱，“字字看来都是血”；人却万古愁心，难脱历史宿命。他为热爱的祖国投入满腔心血，却既不见信，也不见用；他一生致力于权术研究，却成为权力斗争的牺牲品，死于同窗之手；他自信其著作流传久远、学说必得人施行，却是祖国的死敌秦国成为了实践者；他深入揣摩人主心理、总结历史教训，进说之术集战国游谈者之大成，却既未说服韩王，也未摆脱诬陷；就连当初对他“遥闻声而相思相慕”的秦王嬴政，后来竟也是“习进前而渐疏渐厌”，坦然接受了李斯、姚贾对他的谗害，虽则旋即大悔，惜乎韩郎已死。对韩非的结局，太史公也给予了深刻的同情：“余独悲韩子为《说难》而不能自脱耳！”

这不能不说是韩非命运的嘲讽，智慧的反讽，权术的讥讽。

三、相斫书·权术书

斫，砍杀。相斫书，即记载相互砍杀的书。《左传》所记征伐侵袭之事数百，故有“相斫书”之称。鱼豢向槐禧请教《左传》，槐禧说，读《易》、《礼》、《诗》都会有不同的收获，唯《左传》只不过是记载战争之书，不值得精心研治。后世以“相斫书”指记载战争的史书，也指有关兵法战策的书。宋陆游《对酒》诗：“孙、吴相斫书，了解亦何益？”上句即指孙子吴起之兵书（赵西尧等《三国文化概览》）。

梁启超先生则更进一步，认为几千多年来中国一直在相斫，而二十四史就是最大的相斫书，他说：“昔人谓《左传》为‘相斫书’，岂惟《左



传》，若二十四史，真可谓地球上空前绝后之一大相斫书也。”（《中国之旧史》）

金庸先生在《笑傲江湖·后记》中也指出：“不顾一切的夺取权力，是古今中外政治生活的基本情况，过去几千年是这样，今后几千年恐怕仍会是这样。”

与史书的“相斫”不同，《韩非子》五十五篇，核心则是“权术”二字。有人说，史书是摆事实，《韩非子》是讲道理。其实，《韩非子》是既摆事实，也讲道理。只不过是先讲道理，再摆事实。相当于我们现在的先说观点、提论点，再举事例、摆论据。

任何一种思想，也许都能完全解释身边的世界。比如，秦之所以能统一中国，很大程度上受益于其所坚持的法家思想。战国后期，兵火纷扰，人民不堪其苦。无论是高居庙堂的统治者，还是远在江湖的各国小民，都希望给纷战来一个完结，给争夺来一个終了。在这种大环境中、大趋势下，法家的“严”的思想凸显其效用。以法家思想立国的秦国最后胜出，足以证明，诸子百家中没有哪一家对战国时代的影响能超过法家。

韩非便是法家思想的集大成者。

在韩非之前，著名法家有三，商鞅重法，慎到重势，申不害重术，各有特点。到了韩非时，将三者紧密结合，遂为大成。也就是说，法、术、势虽非韩非独创，但把这三者结合起来，并把它们强调到了极致、达到了顶峰的却是韩非。

“法”、“术”、“势”三个字各有所解，学问很深。简单地说，“法”是指遵循法治，以法律和规章制度，以严刑厚赏来推行法令，使奉法遵令者无或缺赏，犯法违令者无所逃罚，与现代的“有法必依，执法必严”有共同语言。“术”即政治权术，指的是驾御群臣、掌握政权、推行法令的策略和手段，或者叫做人主操纵臣下的权谋，似乎是“阴谋诡计”。“势”指的是君主的权势，即权力与威势，主要是独掌大权，察觉、防止臣下犯上作乱，维护君主地位，也就是看准“势”的变化，让形“势”总是站在自己这边。

“法、术、势”相结合，最核心的就是一个字，“权”。

韩非的学问就是“权术”，《韩非子》一书也就是“权术书”。

四、智慧与人性

韩非所说的“权术”与今人所谓“权术”有所不同，乃是权力应用的方法。

权术的施展离不开智慧的应用，因而智慧和权术是紧密联系在一起。因此，智慧在权力争斗中的应用就是权术。

简而言之，“权术”就是智慧。

易中天先生认为，智慧来自对人性的把握。

在《品三国》中，易中天先生说：“贾诩可能是三国时期最聪明的人。”“贾诩的聪明，明就明在他洞悉人性，总能看透对方的心思。”贾诩的“料事如神，实际上是料人如神”。先生接着又说：“所以，琢磨计谋是没有用的，你还是琢磨人性吧！”（第一部《魏武挥鞭》第八集“鬼使神差”）

人性就是在一定社会制度和一定历史条件下形成的人的本性。

先哲论“性”，众说纷纭。有主张人性善的，比如“人之初，性本善”，以孟子为宗；有主张人性恶的，比如“人之性恶，其善者伪也”，以荀子为宗；有主张人性无善恶的，比如“人性之无分于善不善，犹水之无分于东西也”，以告子为宗；还有主张人性善恶混杂的，比如“修其善则为善人，修其恶则为恶人”，以扬子扬雄为宗；另有性三品说，董仲舒开其端。大致以性善说为主流。

荀子坚持“性恶”之说。他老人家认为，“若夫目好色，耳好声，口好味，心好利，骨体肤理好偷佚，是皆生于人之情性者也”（《荀子·性恶第二十三》）。所以他特别强调要用礼和制度来约束规范人的行为，从而达到“化性起伪”、使人向善的目的。

韩非是荀子的学生，他的思想自然也是基于“性本恶”。但“他与荀子不同的地方在于，他对通过文化教育，使人向善，不感兴趣。韩非子和其他法家认为，正因为人性恶，所以法家的治国方针，全从实际出发，并不寄希望于把大众改造成为新人。”（冯友兰《韩非子与法家》）

《韩非子》中没有专门对人性进行论述的章节，但处处闪现着关于人性的光辉。

比如在论述君臣关系时，韩非说：“故王良爱马，越王勾践爱人，为



战与驰。医善吮人之伤，含人之血，非骨肉之亲也，利所加也。故與人成與，则欲人之富贵；匠人成棺，则欲人之夭死也。非與人仁而匠人贼也，人不贵，则與不售；人不死，则棺不卖。”（《备内》）韩非通过揭示人的功利性，进而认定：王良勾践，医生與人，匠人欲人夭死，其心理和行为，都是利益驱使之使然，利益算计是人活在世上的第一品性。即使是父母子女之间“犹用计算之心以相待也，而况无父子之泽乎”（《六反》）。父母对于子女，尚且用计算利弊相对待，何况是对于没有父子恩泽的人呢？

将一切社会关系确定为利害关系，把父母子女之间的关系用“计算之心”来衡量，其冷静、冷峻、冷血、冷酷、冷冰冰，不禁让人后背生出阵阵寒意。怪不得司马迁说他“引绳墨，切事情，明是非，其极惨礪少恩”。

一个认为“性本恶”的人，一个“极惨礪少恩”的人，一个敢于把“功利”二字摆在桌面上的人，既然离了主流，当然会被认为是阴谋学家，其著作自然也不会广为流传。所以，对于韩非的权术，除了秦始皇以外，历代帝王至少都表面上表示不屑。但是实际上，“其教孔孟者，其法亦必申韩”（毛泽东读王夫之《读通鉴论》卷十七《梁武帝》批语），正如王山先生所说：“古代的帝王以及许多成大器者都在看《韩非子》，三国时期诸葛亮反复教后主刘禅学帝王之学，就是以《韩非子》为教本。”（《向韩非学管理》前言）此以刘备临死前遗诏敕刘禅为证：“可读汉书、礼记，间暇历观诸子及六韬、商君书，益人意智。闻丞相为写申、韩、管子、六韬一通已毕，未送，道亡，可自更求闻达。”（《三国志·蜀书·先主传》裴松之注引诸葛亮集）

这可真是有点谁用谁知道的意思了。

五、讲故事，说道理

我们的民族是个崇尚谋略和权谋的民族。

当然，《韩非子》既然是一本“政治斗争的葵花宝典”，其道理自然很深奥。虽然韩非尽量想把它的招式说得简单一点儿，但是还是怕说不清楚，或者怕读者听不懂他说的道理。为此，韩非特地采取了“以事说理，理以事说”的办法，使用大量生动形象的历史故事和民间传说，希望把他的观点阐述得有声有色、有滋有味，以使人入耳入心。

比如《说林》，《史记·韩非传》索隐：“《说林》者，广说诸事，其

多若林，故曰《说林》也。”《说林》上下二篇汇集了七十一则故事。再比如《储说》，“储”是积储之意，“说”即历史、传说、故事。这些故事被分门别类地安排在作者特定的论点之下，因为思想丰富，故事众多，《储说》分为内篇、外篇，内、外又各分上、下，外篇上下又各分左、右。《韩非子》全书的民间传说、历史故事以及寓言，多达三四百则，内容极其广泛。

但是即便这样，对于已经习惯于接受现成理论的现代人来说，对于我们这些基层的小干部、革命的小凡人和芸芸众生来说，不仅韩非子的“权术”学问太深奥、也太复杂，就是他那些为了“说清楚”而列举的大量故事，如果没有一点古文基础的话，也还是显得太深奥，太难领悟了！

太深奥的东西老百姓理解不了，要想一学就会就得简单明白，至少得有人把他说的让人一听就懂、一学就会。这样，《韩非子》才能变成一本“实用”的工具书。

六、亦真亦幻难取舍

谋略之学实际上是教人一些政治上的朴素真理。

如果我们把韩非的“权术”，看成是组织管理中的识人、用人、管人、考核人的技术，一切就变得简单了。

本书选择《韩非子》中的十七个经典个案，来剖析组织管理中的“权”与“谋”，就是试图把韩非关于政治斗争的复杂“权术”，转化成组织管理的简单“技术”。

当然，我们都认为我们看到的是现实，对方看到的是“幻觉”。但如果对方认为我们看到的是“幻觉”，也许我们看到的正是现实。

“音乐的图画永远是不完全的”（夏班农）。同一阵风，吹在不同的管弦上，会发出不同的乐音，“同一段旋律，经学家听得见《易》，道学家听得见‘淫’，恋人们听见了绵绵情话，愁人听见了雨打芭蕉。可无论如何，大家都不约而同地发现：音乐足以彰显言语无法表达的一切。在无数个神奇的音符之中，世界得到了完整的表达……”（宋立民《波动于精彩与无奈之间的期待——〈外面的世界〉的主观阐释》）同样的道理，从饱含韩非智慧、心血与全部贡献的《韩非子》一书中，有人看到了管理，有人学会了权谋，有人通晓了沟通的奥妙，有人明白了法势的道理，有人心荡神



《韩非子》组织管理的“权”与“谋”

迷于他对人性底蕴鞭辟入里地洞察与剖析，也有人诧异震动于他惊心动魄的冷峻与客观，还有人深刻感受到了他语言的力量与美感……

也许，与《老子》、《庄子》、《易经》所显示的深沉智慧与超然的人生态度相比，《韩非子》的偏激与片面、深刻与真实，则距离我们更近。

张凤池

2013年12月



目 录

第一章 奉上：纣王问曰	3
一、他了不起	5
二、皇上圣明	6
三、不准越位	8
四、让他安心	11
五、赢得信任	15
第二章 守位：魏王与官	19
一、乱了名分	21
二、乱了方针	24
三、乱了章法	29
第三章 决策：季孙遇贼	33
一、和谁决策和谁玩	35
二、与国士谈国事	39
三、公开场合要有威	42
第四章 制衡：管仲将立	47
一、重要权力不能授予一人	49
二、何谓权力	51
三、大权与小权	53
四、集权与放权	56
第五章 治众：子产相郑	61
一、宽与严	63
二、文与武	64
三、宽之害	66
四、严之坏	70
五、合情合理	73





第六章 御下：昭侯醉酒	77
一、聪明与冷酷	79
二、原则与秩序	81
三、越权与失职	84
四、可怕	85
五、倒霉	88
六、动机	89
第七章 慎好：桓公服紫	91
一、上有所好，下必甚焉	93
二、慎其所好	95
三、喜怒不形于色	97
第八章 守信：晋文攻原	101
一、“信有德”	103
二、民无信不立	104
三、政无信不威	106
四、名声是商品更是价值	108
五、信用度	109
第九章 授权：子贱治单	113
一、管理的真谛	115
二、管好能人	118
三、“人才”与“庸才”	120
四、用得好	122
五、毛遂之死	126
第十章 司职：廷理挡驾	131
一、沟通与商量	133
二、面子与对错	134
三、廷理的委屈	137
四、太子的尴尬	138
五、楚王的婉转	140
六、结局	142

第十一章 善言：文公烤肉	147
一、说话是一门很深奥的学问	149
二、“顺毛摸”、“顺手甩”和“顺口溜”	152
三、“顺”	154
四、忘言与慎言	158
第十二章 处事：桓赫雕鼻	163
一、凡事留个不尽的意思	165
二、准平衡	166
三、水满则溢，月盈则亏	167
四、分寸和距离	169
五、责毋太严，教毋过高	173
第十三章 虑远：夷射骂门	177
一、摆谱与谦逊	179
二、度量与包容	182
三、高贵与卑贱	184
四、明权与暗权	187
五、深谋与远虑	190
六、不幸与有幸	193
第十四章 识人：桓公问相	195
一、桓公的结局	197
二、我们的教训	198
三、他们的经验	201
四、圣人秘诀	204
五、继承与发扬	206
六、传世名著中的观人之法	208
七、距离我们越来越近	212
八、曾国藩和《冰鉴》	215
第十五章 避祸：春申之妾	217
一、背后的冷箭	219
二、无敌的谗言	221
三、道义的愤怒	224



四、理智的手段	225
五、亲贤臣，用小人	227
第十六章 全身：郑袖不妒	231
一、何谓嫉妒	233
二、吃醋	235
三、吃不到葡萄嫌葡萄酸	237
四、红眼病	238
五、黑手党	240
六、防止和控制	243
第十七章 养晦：成子登台	247
一、聪明人	249
二、钝感度	251
三、“知其所止”	253
四、圣人韬光	255
五、所就者大，则必有所忍	257
六、中庸之道	260
附录：《韩非子》管理故事的启示	263
君王类	263
将相类	268
士民类	282
后 记	291

政治智慧，这在中国是最为发达的一门学问。中国人的政治智慧无非包括两个方面，一是治事，即对治平天下之事的主张及实践；一是治人，即处理政治舞台上人与人之间的关系的学问。

——邹纪孟：《智者与治者（知行卷）·中国古代政治智慧》

前人的启发固然重要，但如何让哲理历久常新更需要我们的思考和提炼。

——李嘉诚，2010年6月30日，汕头大学毕业典礼上的演讲

