



张俊杰◎编著

用“法”实现**强力控制**，用“术”掌握
权术谋略，用“势”达到**强权威慑**

总经理必读的



法家

12 大 管 人 绝 学

“儒”是教化人的手腕，

“法”是统御人的根本

中国商业出版社

总经理必读的 **法家**

 ⑫ 大 管 人 绝 学

张俊杰◎编著

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

总经理必读的法家 12 大管人绝学 / 张俊杰编著 .
—北京：中国商业出版社，2011.4
ISBN 978-7-5044-7239-7

I . ①总… II . ①张… III . ①企业管理：人事管理
IV . ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 057611 号

责任编辑 常 勇

*

中国商业出版社出版发行

010 - 63180647 www.c-cbook.com

(100053 北京广安门内报国寺 1 号)

新华书店总店北京发行所发行

三河市佳星印装有限公司印刷

* * * * *

787 × 1092 毫米 1/16 23.5 印张 230 千字

2011 年 8 月第 1 版 2011 年 8 月第 1 次印刷

定价：48.00 元

* * * * *

(如有印装质量问题可更换)



前言 中文

研究中国历史我们可以发现，古代君主管理国家的主要方法是“德治”和“法治”。例如，我国封建社会的盛世唐朝，既推行“贞观修礼”的道德体系，又制定了严密而系统的封建法典——唐律。“外儒内法”，深刻反映了我国古代社会的治理理念——“法”是统御的根本，“儒”是教化的手腕。

管仲、子产、李悝、商鞅、申不害、慎到……都是法家思想的代表人物，而战国末期的韩非子则是先秦法家理论的集大成者。他总结前人经验，提出了以名责刑、以法为本、以术治下的刑名法术学说，以及“法”、“术”、“势”三位一体的君主统治术，成为了秦始皇统一天下的理论基础。

韩非子说：“人主之大物，非法则术也。”你死我活的权力之争使他明白，要想使人俯首帖耳，必须有一种深藏于胸、变幻莫测、凶狠刁钻而又充满智慧的心计和手腕，这就是领导者的统御之道、经世奇略。

因此，一个懂得领导艺术的管理者，必须掌握法家思想的精髓：“法”是指健全的法制，“术”是驾驭人才、推行法令的策略和手段，“势”是君主的权势（军政大权）。具体来说，领导者要用“法”，实现强力控制；用“术”，掌握权术谋略；用“势”，达到强权威慑。

领导者只有很好地把法、术、势相结合，权位才能得到保障，团队秩序才能建立；而下级也不会欺瞒上级，更不会因为缺乏制度约束而作乱。在这里，法家讲的是帝王之道，也是管理之道，但说到底还是领导者的生存之道。

现代市场经济和企业治理、组织管理都是建立在法理基础上的，“法治”自然也成为了领导者无法忽视的重要内容。事实上，法家的管理思想是务实治理、力求实效的——韩非子的理论成为我国两千年来文官制度的理论基础，就是最好的证明。

今天，一个企业要蓬勃发展、兴旺发达，必须注重人的因素，掌握人性的特点。在此基础上，设计一个权责明确、选贤量才、因能任事、赏功罚过的制度和组织结构，掌握识人辨奸、授权有道、兼听善断的策略，领导者才可以掌权、用势，轻松管理企业。

法家的领导智慧，浸染在历史的尘埃里，也渗透在今日企业团队管理的细节处。研习并掌握这种古典智慧，活学活用，领导者才可以立威造势、奉上御下、掌控局面，把方方面面的关系处理得妥妥当当、圆圆满满。



目 录



第一章 人性如水——善或恶取决于管理者的引导 / 1

1. 疏导洪水的管理哲学 / 3
2. 给思想落后的人洗洗脑 / 7
3. 对人的欲望加以引导 / 11
4. 趋利避害是人的本性 / 14
5. 每个人都有自己的立场 / 18

第二章 事断于法——用制度管人,按规矩办事 / 21

1. 个人智慧难以处理繁杂事务 / 23
2. 用法令统帅管理全局 / 27
3. “法治”胜于“人治” / 31
4. 法令一定要威严 / 35
5. 制度一旦确定就别轻易修改 / 38
6. 员工依法办事,领导按才任用 / 41
7. 选人、酬人都有明确的规定 / 45
8. 领导违反规则也要接受处罚 / 49
9. 用制度约束下属,使其无机可乘 / 53
10. “定分止争”让大家各安其位 / 57

第三章 以术治下——让下属甘心为你服务 / 61

1. 别被人觉察你的权术 / 63
2. 抛弃亲近、厌恶等一切情绪 / 66
3. 领导者要隐藏个人好恶 / 69
4. 让下属本来的面目显现出来 / 73
5. 不宠信下属,要保持威严 / 76
6. 诚信也是一种治术 / 80
7. 掌握利益驱动的御人之道 / 84
8. 让部下的取舍标准和自己一致 / 88
9. 找到得到好处的人 / 92

第四章 赏功罚过——用人不问出身,重在威服天下 / 95

1. 通过赏罚彰显是非 / 97
2. 赏罚要严肃,别随意使用 / 101
3. 惩罚是为了修正下属的行为 / 104
4. 让下属明白赏罚的要害 / 108
5. 把事实作为赏罚的标尺 / 112
6. 任何时候都要赏罚分明 / 115
7. “说到做到”的奖励才有效 / 119
8. 纵容下属犯错贻害无穷 / 123

第五章 识人辨奸——不被小人的阴谋诡计蒙蔽 / 127

1. 要明辨贤愚,但别表达好恶 / 129
2. 置身事外才会看清真相 / 132
3. 从隐蔽的角度发现他人行为的漏洞 / 136
4. “正话反说”是试探人的良策 / 140
5. 考核下属的言行是否一致 / 143

- 6.防止奸邪的事情发生 / 147
- 7.结党营私带来的危害最大 / 151
- 8.明察事理才能洞悉隐情 / 154
- 9.警惕下属对你无微不至的关怀 / 158
- 10.动听的话语往往不可信 / 161
- 11.防范下属欺骗上级,获取私利 / 165
- 12.以明知故问考察员工的忠诚度 / 168

第六章 掌权用势——千万别让大权旁落 / 171

- 1.牢牢把权势抓在手里 / 173
- 2.具体事务交给各级负责人 / 176
- 3.奖罚应该由高层领导出面 / 179
- 4.形势不允许的时候别逞强 / 182
- 5.心胸广阔的人成大事 / 186
- 6.防止下属越位 / 190
- 7.严防部下吞噬自己的权力 / 194
- 8.别让部下的权力太大 / 197
- 9.人们只对提拔自己的人忠诚 / 200
- 10.创造一种有利的态势 / 203

第七章 授权有道——学会下命令,轻松做领导 / 207

- 1.授权是管人用人的要点 / 209
- 2.借用他人的智慧成大事 / 212
- 3.让大家认同的人担任要职 / 216
- 4.让有才华的人各得其所 / 219
- 5.让下属去说、去做,最后再考核 / 223
- 6.政令统一才能保证方向一致 / 227

7.任何时候领导者都要表明态度 / 230

第八章 兼听独断——先“民主”后“集中”的决策手段 / 233

1.用“兼听”保证决策正确 / 235

2.多听听不同的声音就能明辨是非 / 239

3.别让下属阻塞你的言路 / 242

4.听不进劝告就容易吃大亏 / 245

5.培养多谋善断的决策素养 / 249

6.“先谋后断”的决策艺术 / 252

第九章 以理服人——言明利害是游说的关键 / 255

1.不跟愚鲁的人讲道理 / 257

2.抛弃智虑机巧才能赢的长久 / 260

3.消除吹牛皮的官僚作风 / 264

4.说得好更要做得好 / 268

5.有的放矢是劝诫的关键 / 271

6.像和风细雨一样感化对方 / 275

7.以反为正的讽谏术 / 279

第十章 分职督事——在分工的基础上管好中层干部 / 283

1.因事设人,能职匹配 / 285

2.治理好中层管理人员 / 288

3.不把希望寄托在个别贤能之士身上 / 292

4.管理者要有运筹帷幄的能力 / 296

5.骨干是能说也会做的人 / 299

6.不身兼数职,才容易发挥才干 / 303

第十一章 张弛有度——使用人才也要把握好节奏感 / 307

1. 把赏罚控制在合理的限度内 / 309
2. 正确看待人才掉队现象 / 312
3. 容忍人才身上的缺点 / 315
4. 疑人不用,用人要疑 / 318
5. 工作目标别超过下属的能力范围 / 321
6. 虚静无为,成竹在胸 / 325

第十二章 为我所用——得人才者得天下 / 329

1. 为我所用才是大智慧 / 331
2. 栽培人时应格外谨慎 / 335
3. 人才离不开应有的成长环境 / 338
4. 为下属打造施展才华的舞台 / 341
5. 找到人才的闪光点 / 344
6. 仇人、亲人都在人才开发的行列 / 347
7. 知人善任是成功管人的基础 / 350
8. 因事用人,量才录用 / 354
9. 建立完善的人才竞争机制 / 358

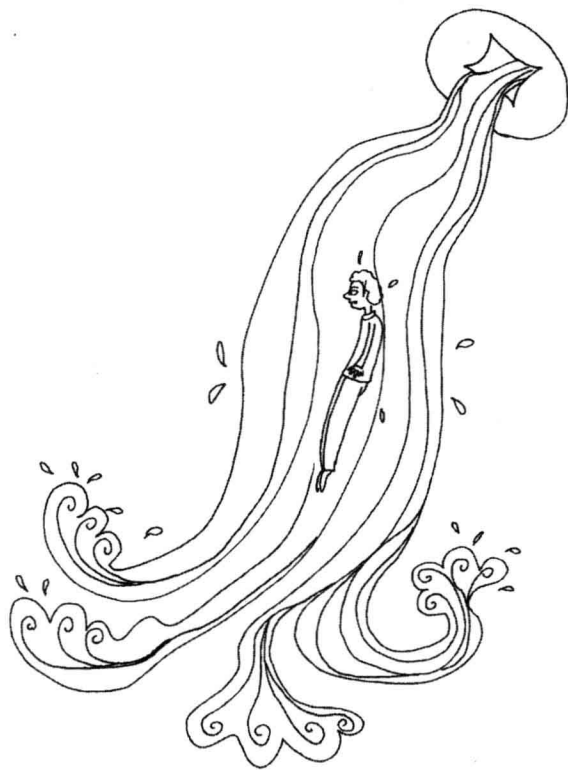


第一章



人性如水——善或恶取决于管理者的引导

《管子·水地》篇提出：“人，水也。男女精气合而水流形。”法家认为，人性可以诱导，他们主要采用榜样示范、教育引导和利用畏恐心理给予酷罚重刑等手段，来取得管理绩效，保持天下太平。充分重视人的需要和欲望在行为中的驱动作用，并坚持顺势而为，这种人性理论奠定了法家管人、用人的思想基础。



1. 疏导洪水的管理哲学

【法家语录】

因可势，求易道，故用力寡而功名立。

——《韩非子》

【译文】

根据可以取得成功的形势，来寻求易于成功的方法，所以就可以花费比较少的力气而取得较大的成就。

【说古论今】

一个人的成功，离不开他所处形势的帮助。许多时候，顺应时代发展潮流，使自己的发展方向与周围的环境相适应，就会自然而然地获得有益的资源，掌握有利的局面。

当年，大禹治水的时候，就在掌握水的运行规律基础上采用“疏导”的方式，结果成功地化解了水患。“疏导”，而不是采取“堵”的方式，坚持推、拖、拉的做法，借力用力，这种措施往往是最合理、最圆满、最有效的。

在成功治水的基础上，中国人形成了疏导洪水的管理思想，并得到了历代统治者的重视。对此，韩非子进一步提出了“因可势，求易道，故用力寡而功名立”的观点，主张根据可以取得成功的形势，来寻求易于成功的方法，从而花费较少的力气取得较大的成就。

战国时期，孟尝君是著名的养士四公子之一，门客有三千多人。不过，孟尝君四肢短小，容貌很一般，与那些相貌堂堂的宾客没法比。

当时，有一位宾客垂涎孟尝君夫人的美色，并与其有点儿暧昧关系。结果，有人把这件事告诉了孟尝君，还说：“他这样做，是对您的极大不敬，这也是任何人都无法忍受的耻辱，所以您应该将他秘密处决！”

孟尝君听了也很生气，但是转念一想，意识到“杀人”不是上策，于是对告密的人说：“男女相见，产生好感，互相爱慕，也是人之常情。以后不要再向任何人提及此事。”

当天晚上，孟尝君一夜没睡，他想：“那位宾客能博得夫人的欢心，一定很善于交往。而善于交往的人一定很有心计、善于辞令、精通应变，这也是一位不可多得的人才啊。看来，我应该好好重用他才对。”

第二天，孟尝君与那位宾客促膝长谈：“你来这里已经很久了，我没能让你做大官，委屈你了。我和卫国国君是好朋友，他目前急需一位善于交往的人才，所以我想把你推荐给他。”

宾客听了很感动，一再拜谢，并说会报答孟尝君的大恩大德。多年后，齐、卫两国关系恶化，卫国国君想要联合其他国家攻打齐国。而那位宾客此时早已得到了卫国国君的重用，他听到这个消息，立即出面阻谏。他站在卫国的立场上，动之以情，晓之以理，最终让国君放弃了攻打齐国的主张。

有人说孟尝君宽容、大度，其实说他懂得如何栽培人更合适。他知道宾客和夫人有暧昧关系后，并没有挟私报复，而是从中看到了宾客的才能，并采取“一石二鸟”之计，既让宾客远离了自己的夫人，又让宾客到卫国做了“卧底”，充分发挥了其才干。这样“疏导”的用人之道，实在是高明啊。

从某种意义上说，中国式管理就是水的管理。顺水行舟，即使船桨不动，船也可自行，稍一加力，则船动如飞，因为水流的方向与船行的方向是相同的，水总是推动船向前游动；而逆水行舟则恰恰相反，人不动则舟倒行，即使用力摇桨，也未必能够前进，因为水流的方向与船行的方向相反，水总是阻碍着船前行。

因此，管人用人的最高境界就是顺势而动，也就是采用“疏导”的方

法。有的领导者在管人用人方面的战略方向没错，但是在策略上出现了问题，结果便会与美好的初衷背道而驰。西周在位三十年的厉王，就是因为不懂疏导之道而下台的。

当年，周厉王主政时，对外用兵不断，导致国库亏空。为了增加收入，他把山林川泽纳入国营事业，民众不准进入这些地区渔猎采矿，断了人民的谋生之路。

大家对厉王的做法不满，因此常常聚在街头批评时政。对此，厉王不仅没有修正自己的行为，反而派人监督民众的言行，有谁说朝廷的坏话就会被逮捕、处决。后来，大家走在路上都不敢打招呼，只敢用眼神交流。

看到反对自己的声音都消失了，周厉王非常高兴。一位大臣却提出忠告：“堵塞人民的嘴巴，会带来后遗症，其危害远远超过堵塞洪水。善于治水的人，一定用疏导的方法，让水流有个出口；管理国政的人，也要开放言论空间，让人民畅所欲言。”可周厉王根本听不进劝告，依然我行我素。又过了几年，民怨到达顶点，最终爆发了动乱，周厉王被迫出逃，失去了国家的军政大权。

【用人之道】

有管理头脑的领导者，不会用“眼不见为净”的鸵鸟心态对待人才。面对有缺点、犯错误的人，以堵塞洪水的手法去处置，往往会把事情搞砸。善于引导对方，发挥他们的优势，弥补他们的不足，才可以事半功倍。

木头和石头的特性是，放在安定平稳的地方就静止，放在险陡倾斜的地方就会滚动。方的容易静止，圆的容易滚动。所以，善于把握态势，才能占据主动地位，实现预期目标。具体来说，在人力资源的管理与开发过程中，能够因势利导，就会让下属按照自己的意图行事。

张波违反规定，在上班时间看杂志，被部门领导看到了。但是，这让领导有点为难，如果不管三七二十一马上照章处理，这件事很可能会影响其他员工的情绪；如果马上把这件事上达人事部门处理，就有点小题大做，还有可能会被对方反咬一口，让自己变得很被动。

而张波平日表现良好，也为公司作出了巨大贡献，因此部门领导必须找出一个合适的方法来对他进行警告，又能让自己不失管理的职责。最后，部门领导拿着一本杂志走过来，对张波说：“有好看的也给我看看啊，不要只顾自己享受，我这里有一篇文章对你很有帮助。”接着，部门领导顺手拿起张波的杂志，然后大声说：“把这两本书都带到外面去看，免得大家误会你上班看书报杂志。”

在上面的故事中，部门领导既制止了张波看杂志的行为，又让他能够接受，做的合情合理，这就是“疏导”的管理策略。

在管人方面，“疏导”的策略符合人们的心理认同，符合人性的一般特点，所以总能收到良好的效果。“管人”的对象是具体的人，晓之以理、动之以情才能顺势而为；否则，如果不顾及对方的感受 and 需要，凡事逆流而动，那么就会让别人难以忍受，即使对方听从了你的命令，管人的效果也会大打折扣。

在中国做领导，一定要掌握柔性管理艺术，在刚柔之间把握分寸，才能让自己无往而不胜。为此，管理者要把握好三个原则。

(1) 合情合理

对中国人来说，合理比合法更重要，中国人接受的是合理的法。显然，合法的决策如果不合理，甚至失去了人情味，人们就很难服从，也不会在心里认同你。所以，管人一定要合乎情理，让人能够接受。

(2) 留有弹性

水是无形的，却变化万千。疏导洪水，就像打太极，要随形而制，掌握好弹性原则。具体到管人、用人上，就是说领导者要时时考虑到人心、情势等变数，让自己的决策符合人们的心理预期，才能得到拥戴。

(3) 刚柔并济

水是柔软的，洪水爆发的时候却可以摧枯拉朽，这就是刚柔相济。人也是一样，过于刚毅的人容易受挫，过于柔和的人容易被人欺负。对领导者来说，必须看到下属刚柔并存的两面，这样才能在管理中疏导好、驾驭好下属。

2. 给思想落后的人洗洗脑

【法家语录】

宫有埽，器有涤，则洁矣。

——《韩非子》

【译文】

宫室经过粉刷，器皿经过洗涤，就都会干净了。

【说古论今】

领导者带队伍，不仅决定着企业发展的命运，也影响着下属的前途、利益。站在三方的立场上，无论从哪个角度来看，你都必须帮助下属进步、带动他们成长。

韩非子认为，宫室经过粉刷，器皿经过洗涤，就都会干净了。管人也是如此，看到下属有不足之处，领导者就要为其指出来；下属思想认识不到位，领导者就要摆事实、讲道理，帮助他们完成思想上的进步。

1859年，李鸿章投奔曾国藩。见面后，两人畅谈国家大事，非常投缘。看到弟子天资聪明，文才出众，且胸有大志，曾国藩心里非常高兴。

但是，曾国藩没有给李鸿章分配重要的职务，只是让他做了一个小小的文书，并给他派了大量琐碎繁重的工作。李鸿章原本就心高气傲，做了一段时间就没有耐心了。

有一天，曾国藩把李鸿章叫到身边：“你来到我这做事，我有话要告诉