

不会用人，管人者不可为官，不可经商。
夫有贤而不知，一不祥；知而不用，二不祥；用而
不任，三不祥也。——管子

有之而不用，犹无有也。——王安石



夫运筹策帷帐之中，决胜于千里之外，吾不如子
房；镇国家，抚百姓，给饷响，不绝粮道，吾不
如萧何；连百万之军，战必胜，攻必取，吾不如
韩信。此三者，皆人杰也，吾能用之，此吾所以
取天下也。——刘邦

韩非子

用人智慧

黄 编

伟 著

“帝王师”韩非子出生中国思想、学术最为活跃的战国末期，在社会秩序亟待整顿、君臣父子关
系复杂的状况下，韩非子从用人管人的角度去思考整个局面，他认为：所谓用人，一个重要方面就
是善于听取他人意见，尽管是与自己的思想不一致，他还认为用人的诀窍需要找到时机，善于成规的
管理模式势在必行，在当今信息时代更是如此。



韩 非 子 用 人 智 慧

这是一部“知人用人”的宝典，

这是一本“管人之学”的巨著。

帝王师 韩非子出生于中国思想、学术氛围最为活跃的战国末期，在社会秩序亟待整顿、君臣父子关系复杂的社会状况下，韩非子从用人管人的角度去思考整个局面。他认为：所谓用人，一个重要方面就是善于听取他人意见，尽管是与自己的想法不一致，他还认为用人的诀窍需要找到好机会，墨守成规的管理模式势必会被淘汰，在当今信息时代更是如此。瞬息万变的今天，昨天还正确的道理，今天看来可能就已经落后了。所以能够改变常人思维，抓住稍纵即逝的机遇无疑是新时代领导者必备的素质之一。

韩非子

黄伟◎编著

用人智慧

图书在版编目（CIP）数据

韩非子用人智慧 / 黄伟著. —北京：中央编译出版社，
2006. 8

ISBN 7-80109-959-1

I. 韩... II. 黄... 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（2006）第 090128 号

韩非子用人智慧

出版发行：中央编译出版社

地 址：北京西单西斜街 36 号（100032）

电 话：（010）66509360 66509367（编辑部）
（010）66509364（发行部）

h t t p : //www. cctpbook. com

E - m a i l : edit@ cctpbook. com

经 销：全国新华书店

印 刷：北京市昌平百善印刷厂

开 本：787×1092 毫米 1/16

字 数：350 千字

印 张：22.5

版 次：2006 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

定 价：36.80 元

版权所有 翻印必究

前言

韩非子用人智慧

这是一本“管人之学”的巨著；
这是一部“知人用人”的宝典；
这还是一番“妙会人生”的绝语。

翻开当今的关于用人方面的论著，很少有超出《韩非子》所述的深度与广度的。即使是与以“权术专家”而闻名于世的马基雅维里相比，韩非先生理论的深度和大气也远超过之。而韩非却早马氏 1800 多年。

“帝王师”韩非子出生于战国末期，那个时期仍然是中国思想、学术氛围最为活跃的阶段，政治上来说，那时的中国正处于纷乱分裂的状态下，正统自居的周王朝已名存实亡，一个又一个新的霸主层出不穷；当时的社会秩序也是亟待整顿的，君臣父子关系复杂，人伦、纲常不过是知识分子们梦中的一厢情愿罢了。

韩非从用人管人的角度去思想整个局面：他认为儒家的那些人是满口道德修养的空谈，没有真才实学，不能实际地解决当前社会的难题；而在他眼中，一般百姓又是无知的，因此他认为以严厉的“法家”来治理国家是必须的，也是最能收效的。

他认为只有像他那样的以法为本和有真才实学的人才会对国家有利，然而他也知道像他这样的法智之士，不是死于佞臣之手就是死于权臣之手，因为如果上级领导接纳了法智之士的建议去治国，一定会损害了那些人的利益，而且因着法智之士的直言，很多时候得不到君主的喜欢，他们的理想也因而得不到实现——不知道幸与不幸，他的结局确实断送在了自己的朋友兼政敌李斯的手上。



人虽死，神却存，韩非随着那一杯鸩酒在黄泉路上等候着一代又一代成功与不成功的用人英才，而他的这一本《韩非子》却还在 21 世纪发挥着巨大作用。

会用人、管人者方能成就大事业，这是每一个普通人都明白的道理，不过，究竟怎样才是优秀的用人之道，或许就连杰克·韦尔奇大师还不能说得太明白，因为用人中包含着太多太多的信息：制度、方式、权力……这些在人类历史上探讨了数千年的概念直到现在仍在受论于高级知识分子的书桌上、大型企业经理的讲座中或者专业学生的论文里，管好人、用好人，真的好难。

不过，有些时候，当你腾出一些时间放松一下，回顾到我们传统文化之中，也许你会发现，在韩非的口中，所谓的“法、术、势”已经活灵活现地将管理要素呈现在你的面前；在韩非的嬉笑怒骂中，种种的用人案例早就深入到寻常中国百姓的心中，信手拈来便是一个管人经典……

如果你仍然觉得“南郭先生”有些趣味，仍然觉得“买椟还珠”有一定道理，仍然觉得“扁鹊与桓公”值得回味，那么不妨翻开这本小书，随我们重新解读历史上的韩非以及他的追随者们关于用人的理论及应用，对于用人者来说，还有什么比千百年的体验更直接的好教材呢？



第一篇 德者用之本

——注意修炼自身的才德

“德者得身也”

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。一个只会夸夸其谈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。

第一章 修德	2
1. 真心能征服被用者	2
2. 别忽视自己的魅力	4
3. 做一名心理调节师	6
4. 以德性保证团队战斗力	9
5. 德行天下	11
第二章 修才	15
1. 弥补自己的缺憾	15
2. 清醒地认识自己	17
3. 聪明来自耳目	20
4. 发掘不断开拓的人	25
5. 随机应变也是才能	27

6. 用人如驾马	30
第三章 修途	33
1. 敢于放弃	33
2. 不断警醒自己	35
3. 注意任何一个细节	38
4. 树立自己的信誉品牌	41
5. 不可迷失自己的内心	44

第二篇 正者法之始

——要找准自己的位置

“圣人执要，四方来效”

我们常说，做人要找到自己的位置，做一个成功的用人者又何尝不是如此呢？只有有了合理的定位，才能找到你与他人之间的平衡。定位高了，和部下关系渐远，众叛亲离；定位低了，没有领导的权威，令不能行，禁不能止。主张依法治国，集权天下的韩非认为：用人者应该找到中心的定位，把握住权力的核心，才能让各方的能人来辅佐。

第一章 正名	48
1. 手握严厉公正的王牌	48
2. 别忘了自己该做的事情	50
3. 制定自己的游戏规则	52
4. 寻求安定的氛围	55
5. 发展才是不断追求的目标	57
6. 给下属合理的名分	59
第二章 正位	62
1. 荣辱就在自己手中	62
2. 用人的底线	65
3. 最可怕的失败是惧怕失败	68
4. 善打感情牌	70
5. 找到合适的位子	72
6. 用人须重实际	74

第三章 正权	77
1. 打好用人根基	77
2. 不要失去自己的权力	79
3. 权力的“公私”	82
4. 不可贪小失大	85
5. 排除人才障碍	88
6. 不做“守权奴”	90

第三篇 法者才之道

——要有严格、人性化的管理制度

“去私曲就公法”

制度是用人的前提,没有好的制度,再好的人才也是浪费,找准了自己的位置,下一步就该制定合理的法度——一套严格的,同时又人性化的管理制度。众所周知,韩非史称法家,最重视法度的建立和执行,书中讲述法度的篇章也是最多的。从中,我们能够得到不少的启示和帮助。

第一章 立法	94
1. 健全团队的各种制度	94
2. 无规矩不成方圆	96
3. 制度是为所有人制定的	98
4. 以制度约束下属	102
5. 遵守“潜规则”	104
第二章 用法	106
1. 有了制度就要执行	106
2. 用人如治军	108
3. 营造自己团队的文化	111
4. 把制度公之于众	114
5. 尊重每一个普通的员工	116
第三章 依法	119
1. 按规矩办事	119

2. 法重于利	122
3. 管人有据	125
4. 公私分明	129
5. 立赏设罚	131
6. 奖励谨防过滥	134

第四篇 才者谏之源

——要善于求取和使用人才

“人臣皆宜其能”

21世纪是人才的世纪。好的人才,安邦定国,兴盛企业,作用不可估量;如果错用了人才,不仅会使办事效能大打折扣,还会影响团队的凝聚力和上进心,后果也是不堪设想的。所以说,发现,培养和使用人才是用入者必须学会的一课。

第一章 重才

138

1. 成功之道在人才	138
2. 一个巴掌拍不响	141
3. 上下齐心方成霸业	143
4. 人才贵在实用	145
5. 任数不任人	147
6. 有点“三顾”精神	150

第二章 识才

154

1. 识人是门大学问	154
2. 择人任势	156
3. 识才乃为育才	160
4. 不要花瓶	162
5. “以舆识人”应缓行	165
6. 真心举才	168

第三章 御才

172

1. 治吏不治民	172
----------------	-----



2. 人才忠诚的资本	174
3. 兼听则明	178
4. 抓住人才的命脉	180
5. 限制位尊者	182
6. 用人上的“捉迷藏”	185

第五篇 谏者谋之基

——听取建议是门学问

“至言忤于耳”

有了可靠的人才,还要会听取,会掌握。用人纳谏之道,在于中正。作为用人者,听取、筛选、判断、采用或者驳回下属的意见都是有技巧的。不少的王侯因为不听忠言而家破人亡,也有不少的领导因为过分的宠信下属而被架空,最后人财两空。其实,学会听取建议并不是一件难事。

第一章 开言

188

1. 拒绝孤独	188
2. 尽人之智	193
3. 听言观行	196
4. 用好“明星”下属	199
5. 良药苦口利于病	203
6. 不拘一格	205

第二章 审言

208

1. 事实胜雄辩	208
2. 心中有数	210
3. 赏罚依言	212
4. “笨”比“巧”好	215
5. 信,方能信	217
6. 人言可畏	220

第三章 慎言

222

1. 懂得说话	222
---------------	-----

「事非于用人者」

2. 想好了再说	224
3. 言必信	226
4. 找到正当理由	228
5. 话不在多	231
6. 密语之道	232

第六篇 断者胜之要

——当决断时须决断

“夺予之要”

有了能干的人才,有了充分的建议,有了开阔的思路和决好的机遇,就一定能够成功吗?当然不是,这是考验一个用人者能力和心智的重要时机,即决断之能。当断不断,必受其乱。用人者对眼前的形势要明晰,对路线的判断要准确,对命令的执行要坚决,这样才能综合上面的各种有利条件,达到大成之境。

第一章 谋己

236

1. 量力而行	236
2. 留一些余地	239
3. 从身边做起	241
4. 小事不小	243
5. 大器晚成	245
6. 生于忧患	248

第二章 谋人

250

1. 体恤“人情”	250
2. 直识人心	252
3. 一山不容二虎	254
4. 早绝奸之萌	257
5. 爱憎只自知	260

第三章 谋势

262

1. 创造利势	262
2. 重视团队效应	264

3. 与时携进	266
4. 走走弯路	269
5. 找准用力点	272
6. 无为无不为	275

第七篇 谋者断之路

——学会调整思路,抓住机遇

“人主之道”

用人的诀窍还需要找到好机会,信息时代,瞬息万变,昨天还正确的道理,今天看来可能就已经落后了。墨守成规的管理和经营模式势必会被历史所淘汰。能够改变常人的思路,抓住稍纵即逝的机遇,无疑是新时代领导者必备的素质。一样的问题,不同的结果,既在如何做,更在如何看。

第一章 断权

1. 断者为王	278
2. 紧抓决断力	280
3. “断”出于“势”	283
4. 自断者断人	285

第二章 断机

1. 果断方能制胜	289
2. 要舍得“坛坛罐罐”	292
3. 把风险降到最低	294
4. 赶巧的学问	297
5. 老师无处不在	299

第三章 断法

1. 严字当头	301
2. 化腐朽为神奇	303
3. 治标不如治本	305
4. 据实而断	307
5. 多听听他人的声音	310

第八篇 立者诸之先

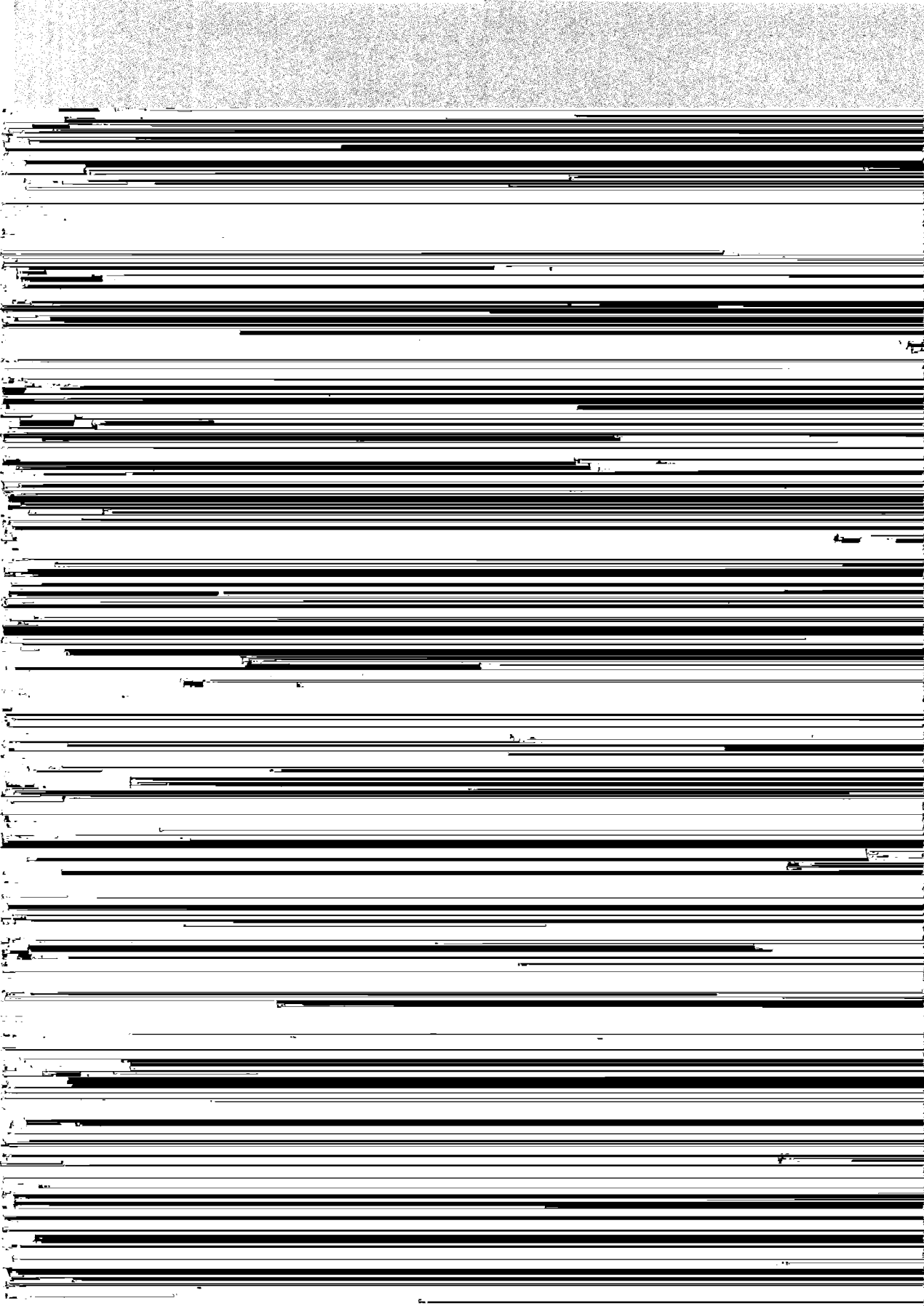
——领导的存身之道

“静虚无事”

既然是诸之先,为什么又放到最后呢?那是因为:存身,既是一项最最基本的技能,又是一项最难掌握的技能。一个用人者,可能有任贤用能的本领,却不懂得如何保全自己和自己得位置,这种人是难有大成就的。试想一个跳水运动员,自己的跳板还不稳定,他怎么能做出精彩优雅的动作呢?存身之道,既在诸道之外,又含在诸道之中,最是深湛。

第一章 正身	314
1. 摆脱“安乐陷阱”	314
2. 夹起尾巴好做官	316
3. 做个讲礼的管人者	318
4. 欲望的阴影	320
5. 不作假广告	323
第二章 防人	326
1. 人心隔肚皮	326
2. 把好“交际门”	328
3. 提防“温柔”的刀	330
4. 切莫触及他人“龙鳞”	332
5. 细微处栽跟斗	334
第三章 胜敌	337
1. 锄奸务尽	337
2. 拒绝灾祸	339
3. 放眼长久	341
4. 不破不立	344

静
无
事



第一章 修 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。

1. 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