

# 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。

<b>第一章 修德</b> .....	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
<b>第二章 修才</b> .....	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
<b>第三章 修途 .....</b>	<b>33</b>
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。

<b>第一章 正名 .....</b>	<b>48</b>
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
<b>第二章 正位 .....</b>	<b>62</b>
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. 与时俱进 .....	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。

<b>第一章 正身</b> .....	<b>314</b>
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
<b>第二章 防人</b> .....	<b>326</b>
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
<b>第三章 胜敌</b> .....	<b>337</b>
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

用人者最怕的不是权力过大，而是被人孤立，一个普通人尚且受不了封闭言路的状态，何况用人者乎？

### 1. 拒绝孤独

古之人目短于自见，故以镜观面；智短于自知，故以道正己。故镜无见疵之罪，道无明过之恶。目失镜，则无以正须眉；身失道，则无以知迷惑。西门豹之性急，故佩韦以缓己；董安于之心缓，故弦统以自急。故以有余补不足，以长绩短，之谓明主。

——《观行》

韩非子讲：“古代的人因为自己的眼睛不能看见自己的面容，所以用镜子来照自己的面孔；因为自己的智力不能发觉自己的过失，所以用法术来端正自己的行为。所以，镜子没有照出毛病的罪过，法术不应因暴露过失而遭到怨恨。眼睛失去了镜子，就没有办法来修整面容；立身处世失去了法术，就没有办法发觉自己的迷惑。西门豹的性情急躁，所以佩戴柔韧的熟牛皮带来提醒自己从容沉着；董安于的性情迟缓，所以佩戴绷紧的弓弦来鞭策自己明快敏捷。所以能够以多余来补充不足的，用长的来接短的，就叫做英明的君主。”

人在高处不胜寒，这是每一个用人者都会尝到的滋味，不过，好的用人者却能在高位上拒绝孤独，全球首富沃尔玛的老板就是韩非子用人术的楷模。

沃尔玛公司虽然仅有 50 多年的历史，但一直非常重视企业文化的作用，充分发挥企业文化对形成企业良好机制的促进和保障作用，增强企业的凝聚力和战斗力。沃尔玛公司创始人萨姆·沃尔顿，为公司制定了三条座右铭：“顾客是上帝”、“尊重每一个员工”、“每天追求卓越”，这也可以说是沃尔玛企业文化的精华。

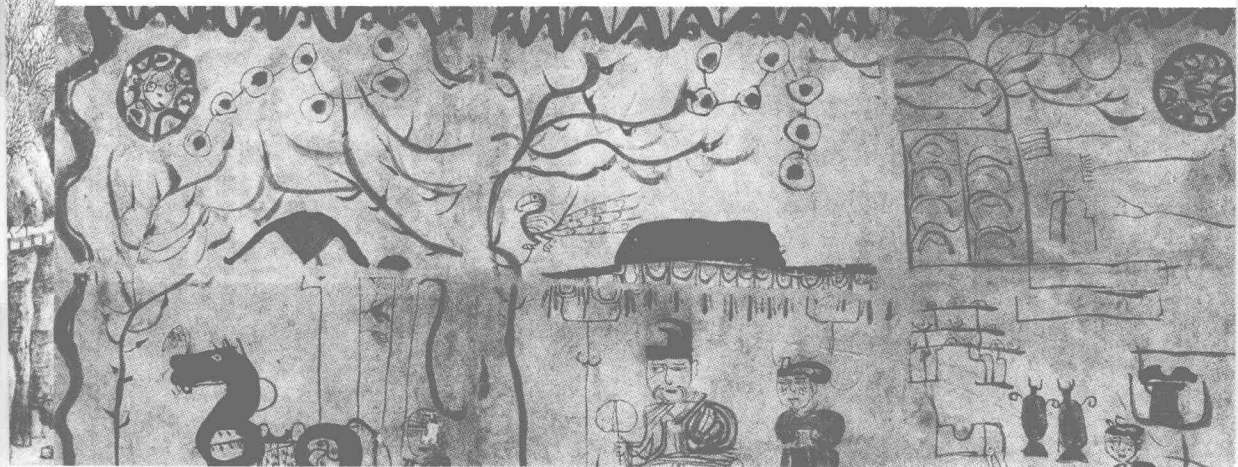
为了给消费者提供物美价廉的商品，沃尔玛公司不仅通过连锁经营的组织形式、高新技术的管理手段，努力降低经营费用，让利于消费者，而且从各个方面千方百计节约开支。

沃尔玛公司重视对员工的精神鼓励。总部和各个商店的橱窗中，都悬挂着先进员工的照片。各个商店都安排一些退休的老员工，身穿沃尔玛工作服，佩戴沃尔玛标志，站在店门口迎接顾客，不时有好奇的顾客同其合影留念。这不但起到了保安员的作用，而且也是对老员工的一种精神慰藉。公司还对特别优秀的管理人员，授予“萨姆·沃尔顿企业家”的称号。公司以沃尔玛的每个字母打头，编了一套口号，内容是鼓励员工时刻争取第一。公司每次召开股东大会、区域经理会议和其它重要会议时，每个商店每天开门营业前，都要全体高呼这些口号，并配有动作，以振奋精神，鼓舞士气。

萨姆非常重视人的作用，他说：“这些高科技的设备离开了我们合适的管理人员，以及为整个系统尽心尽力的员工都是完全没有价值的。”他一直致力于建立与员工的合伙关系，并使沃尔玛的40万名员工团结起来，将整体利益置于个人利益之上，共同推动沃尔玛向前发展。

萨姆将“员工是合伙人”这一概念具体化的政策是三个计划：利润分享计划、雇员购股计划、损耗奖励计划。

1971年，萨姆开始实施第一个计划，保证每个在沃尔玛公司工作了一年以上，以及每年至少工作1000个小时的员工都有资格分享公司利润。萨姆运用一个与利润增长相关的公式，把每个够格的员工工资的一定百分比归入这个计划，员工们离开公司时可以取走这个份额或以现金方式，或以沃尔玛股票方式。雇员购股计划的内容就是让员工通过工资扣除的方式，以低于市值15%的价格购买股票，现在，沃尔玛已有80%以上的员工借助这两个计划拥有了沃尔玛公司的股票，而其他的20%员工基本上都是不够资格参与



利润分享。损耗奖励计划的目的是通过与员工共享公司因减少损耗而获得的盈利来控制偷窃的发生。损耗,或者说偷窃是零售业的大敌,萨姆对有效控制损耗的分店进行奖励,使得沃尔玛的损耗率降至零售业平均水平的一半。

“萨姆可以称得上是本世纪最伟大的企业家。他所建立起来的沃尔玛企业文化是一切成功的关键,是无人可以比拟的。”——美国 Kmart 连锁店创始人哈里·康宁汉这样评论他的竞争对手萨姆·沃尔顿。

无论是到世界各地的任何一间沃尔玛连锁店中,你都会感受到一种强烈的震动。这是长期以来形成的企业文化,是沃尔玛精神——勤恳、节俭、活跃、创新。正因为此,每一位公司同仁都热爱着沃尔玛,默默地为顾客服务的事业而奉献。

长期以来,沃尔玛的企业文化使沃尔玛公司的同仁紧紧团结在一起,他们朝气蓬勃,团结友爱。下面是沃尔玛公司特有的欢呼口号,从中可以感受到一种强烈的荣誉感和责任心。

“来一个 W! 来一个 M! 我们就是沃尔玛! 来一个 A! 来一个 A! 顾客第一沃尔玛! 来一个 L! 来一个 R! 天天平价沃尔玛! 我们跺跺脚! 来一个 T! 沃尔玛,沃尔玛! 呼 - 呼 - 呼!”

沃尔玛的员工总是设法让生活变得有趣及充满意外,他们经常会作出近似疯狂的行为来吸引同仁的注意,让顾客和同仁觉得趣味横生。萨姆·沃尔顿可称为典型代表,有一次他答应如果公司业绩出现飞跃,他会穿上草裙和夏威夷衫在华尔街上跳草裙舞。当年公司营业额的确超出了他的预料,于是他真的在美国金融之都华尔街上跳起了欢快的草裙舞,当时被报界大肆曝光。公司副董事长曾穿着粉红色裤袜、戴上金色假发,骑着白马在本特维拉闹市区招摇过市。

尽管有些人认为沃尔玛有一群疯疯颠颠的人,但了解沃尔玛文化的人会懂得它的用意旨在鼓励人们打破陈规和单调生活,去努力创新。“为了工作更有趣。”这就是萨姆·沃尔顿的“吹口哨工作”哲学。

通过这些有趣的游戏,不仅使沃尔玛员工和领导人员之间更加亲切,使他们觉得情趣盎然,而且还是一种最好的宣传公司和促销的手段。沃尔玛的企业文化是在小镇上发展时就逐渐形成的。公司成长之后,沃尔玛仍然不忘鼓励人们在店里制造欢乐气氛,共同为社区增添生活的乐趣。培养

团队意识，即使有时与宣传和促销商品没有关系。

沃尔玛的“周六例会”最能体现其企业文化。每周六早上七点半钟，公司高级主管、分店经理和各级同仁近千人集合在一起，由公司总裁带领喊口号，然后大家就公司经营理念和管理策略畅所欲言、集思广益。做出优良成绩的员工也会被请到本特维拉总部并当众表扬。这一周一次的晨间例会被视为沃尔玛企业文化的核心。参加会议的人个个喜笑颜开，在轻松的气氛中彼此间的距离被缩短了，沟通再不是一件难事，公司各级同仁也了解到了各分公司和各部门的最新进展。

在星期六的晨间例会上，与会者通常会花上一些时间来讲述一些似乎不可能达成的创新构想，大家不会马上否决这些构想，而是先认真思考如何让不可能的事情变为可能。一位公司的管理人员阿尔·迈尔斯说：“周六晨间会议的真正价值在于它的不可预期性。”

一次，阿尔巴马州奥尼安塔分店的一位助理经理订货时出了问题，多订了四、五倍的圆月饼，为了把圆月饼在坏掉之前全部销出，他想出了吃圆月饼比赛的主意。这个主意不仅使助理经理达到了目的，而且将功补过，从此每年十月的第二个星期六，沃尔玛公司都会在奥尼安塔分店的停车场举行这项竞赛，吸引了不少来自其他州的顾客来参加和观看，甚至新闻媒体采访报道，沃尔玛的名气更大了。

沃尔玛一年一度的股东大会也同样生动有趣，有点象规模扩大的周六例会。在沃尔玛公开上市股票时，他们曾让华尔街的证券分析家和股东们在溪流上泛舟或在湖畔露营。后来沃尔玛股东大会就成了全球规模最大的股东会议，每年大约有一万多人出席。

独特的企业文化，使每一位员工有一家人的亲切感。为共同目标奋斗，使沃尔玛保持着强劲的竞争能力和旺盛的斗志。这种企业文化的建立充分展示了沃尔顿领导网络的艺术。

