

《韩非子》权术思想

■ 李新银

一名擅长考核和薪酬设计的求职者应聘人力资源经理职务，初试时与总经理面谈，总经理感觉不错，但他对管理却知之甚少，于是就将该求职者推荐给公司的现任办公室主任的一名 MBA，认为彼此对管理都比较“在行”，希望办公室主任能与求职者进行深层次交流，也希望通过办公室主任对求职者的实际能力进一步考察。当求职者与办公室主任会面时，彼此在人力资源管理方面如考核薪酬等设计思想和方法等进行具体的交流，在求职者胸有成竹，胜券在握情况下，那位办公室主任却以不适岗为由，最终建议总经理不录用该求职者。为什么会发生这种情况呢？因为办公室主任一方面害怕求职者推行的考核政策会给自己带来压力，影响自己的既得利益；另一方面，求职者的能力和水平会威胁到办公室主任的地位，出于这两点考虑，办公室主任果断地将“潜在的威胁者”拒之门外。这种做法的实际结果是保护了个人利益却牺牲了公司的、或者说业主的利益。在战国时期《韩非子》一书就将此类事情记录为诸多经典案例，归纳成一个很重要的思想体系，我们后人将其称为“权术”。大家都对《韩非子》的“法制”思想比较熟悉，但对其所附带的“权术”思想可能就体会不多了。“权术思想”在历代为统治者、王侯将相、谋士所推崇运用，有些类似于现代经济学中的“博弈论”。如今，这种思想所适用的范围已经远远超出了政治体系，即使在企业中也为人所用，由于企业中客观存在着与政治架构类似的权力机制和等级制度，加上中国古代哲学对国人的特有影响，在现在的很多中国公司中，权术思想影响深远，甚至决定组织行为。

《韩非子》权术思想所蕴涵的内容很多，但其中包含了这样的一个层面的意思，就是如何利用矛盾或制造矛盾获取信息以至达到个人目的，上述招聘的事例就是办公室主任保护个人利益的事例；《韩非子》不仅指导决策者如何利用权术的思想达到了解信息、控制下属的目的。很多民营企业老板就希望员工中存在矛盾，这样可以对员工进行有效控制。任何企业也总是会存在这样那样的矛盾，比如沟通的障碍，权力分配不公或者机制上的先天不完善等；这就为组织中的个人、团队提供了以此获取利益的必要条件。《韩非子》权术思想内容丰富，以下仅举几例来说明该思想与现代组织行为的相关性。

《韩非子》中有这样一个故事：韩昭侯派使者去县城巡视，使者回来汇报说除了一头牛在吃禾苗外什么都没有看到，韩昭侯告诉使者不要声张他们的谈话；但却放风说看到很多牛马吃禾苗，并要官员统计吃苗的牛马；于是东门、西门、南门的官员都说没有找到吃苗的牛马，韩昭侯故做玄虚地讲，不是没有吃苗的牛马，而是没有统计到吃苗的牛马，经官员们努力，终于查到那只吃苗的牛，从此官员们都认为韩昭侯明查下情，而不敢为非作歹。这则故事看似普通，实际蕴涵有很深的道理：即如何以有限的信息实施有效的控制。《韩非子》有言：掌握知道的事去了解不知道的事，那么，不知道的事也就知道了。一位民营企业的经理曾经跟我讲，他通过公司的销售信息系



统只能了解一些明显的问题，但大多问题他都无法获知；在开销售会议的时候，他先发问有哪些问题，销售员说没有什么问题，于是他就将他仅仅知道的问题罗列出来，销售员认为经理已经明察秋毫，就不敢隐瞒其他问题了。下属误以为自己的行为完全在经理的掌控之下，经理的权威也会树立起来。尽管这种非理性的方法在信息时代并不推崇，但仍然可以必要时填补管理方面的“误区”。

《韩非子》告诫君主权势不能借给别人，否则臣下就会借助君主的权势使自己力量强大，力量强大，朝廷内外就会为其所用，朝廷内外为其所用，君主就会受到蒙蔽。《组织行为学》中“授权”是很重要的一个部分；在企业里，如果不能把权力授予正直可靠、有能力的人，那么就会产生消极的企业文化和低劣的管理水平，企业问题也会逐渐掩盖，等到危机“浮出水面”时，补救也为时尚晚了。很多民营企业决策者只注重市场，整天出差在外，而将内部管理托付给他所信任的人，这个人就决定了企业的命运。有家公司的总经理长期出差在外，把权力授予了副总经理，该“副总”却能力有限，品行不佳，专门打击比自己强的人，企业离职率高，工作效率低下，由于惧怕日后打击报复，没有人敢于在总经理面前揭露事实，总经理与“副总”这种“固若金汤”的信任早已为该“副总”所借用，成为行使最高权力的“法宝”。

《韩非子》说道，君主与臣下长久讲话，臣下就会对此利用，而获得一定权势。我们经常会注意到，在一些管理落后，制度不完善的企业，老板所信任的未必是组织中高文化素质及高职务的人，那些与老板过近关系的人实际获得了可“借用”的权力，这些人会以此获得在组织中无“法定认可”的“特殊地位”，这将使组织的层次性遭到破坏，因为他们会借用与企业决策者的特殊关系拒绝听从直接上级合理的指挥，违背了《组织行为学》中的“统一管理”原则。

在人员招聘中，本文开头的那个事例与《韩非子》中以下这个故事有“异曲同工”之处：子幸带孔子见宋国太宰，孔子出来后，子幸就去问太宰对孔子的看法，太宰说：“见过孔子后看你就像跳蚤虱子一样小了，我要带他去见君王”。子幸害怕孔子受到君王的崇敬而影响自己的地位，就对太宰说“君王见到孔子后也会把你看作跳蚤虱子”，于是太宰就不带孔子见君王了。当企业规模扩张到一定程度时，组织层次就会增加，总经理无法同高水平外聘人员完全接触，某些高层利益群体就会设置屏障阻止更高水平的外聘人员进入决策层，以保护自己的既得利益。

外资企业进入中国以后，曾经雇佣大量台籍和港籍人士（以下称外籍人员），这些人在企业中形成壁垒使大陆籍人员很难接触到最高决策人。随着中国大陆改革开放步伐的加快，具有国际经营理念的大陆籍人才也越来越多，大陆籍管理人员已经越来越不满意“收入差距过大”而“劳动性质差别不多”的分配格局，于是就出现了与现行高层台港籍人员的竞争，但台港籍人员则利用现有的优势阻止大陆籍人士对公司高层的介入，这是为维护“小集团”的既得利益而损害公司利益的典型案例。

企业发展的最终目的是尽可能减少其内部矛盾，这样，才能营造良好的内部运作环境和积极的企业文化，从这一点去透视《韩非子》，其权术思想是具有消极意义的；有家电脑公司，老板希望甚至人为在员工中制造矛盾，以此达到彼此制衡的目的，这样做法可以减少短期的控制成本，但在长期却损害了团队和业主的利益，最终该公司因禁不住网络经济泡沫的破灭而被市场淘汰。当事人那种通过使矛盾最大化实现个人理性而不惜牺牲整体利益的方式同现代的西方行为科学崇尚的“团队精神”有本质的区别。

作为一种哲学思想以及其中所蕴涵的心理规律，在中国，特别是一些民营企业中，不同层次的人们如决策者、员工等都会不同

程度地、有时会不约而同地运用《韩非子》某些权术的思想，《韩非子》的权术思想虽然在某些方面具有消极的成分，但却客观描述了权力架构下人们理性的思考方式，是对在权力等级中人们心理活动规律的总结。

只有对韩非子权术思想进行深刻理解，我们才能更好地洞察人的心理活动，以此探索组织中各类矛盾产生的根源，并找到相应的对策；比如，一些公司由不规范到规范的过程中，人事职能和财务职能的健全都可能会对企业员工的既得利益产生影响，因此对于公司高层“人事”和“财务”管理岗位招聘一般都应该由企业最高决策者亲自面试和定夺，当然，这要求高层决策者必须具备识别人才的能力，包括具有宽广的知识和相关的专业知识，否则就只能将这重要的人事权授予下属，也因此而无法杜绝下属在自我保护意识下的“权术动机”；本文开始的那个例子中，在对“人力资源经理”进行招聘时，如果总经理具备一定程度的管理专业知识和较好的“识人”能力，而在招聘现场实行监督就不会出现高水平应聘者被无端淘汰的消极结果，这种高层的监督工作一方面是现场了解应聘人员的表现，另一方面也是对招聘工作本身和招聘面试官动机的监督。

对于财务管理人员的招聘也是如此，由于财务具有审计的性质，在规范的财务制度下，一些人或组织中的利益团体的日常开销会受到合理限制，于是这些“利益相关者”因不欢迎严格的财务制度影响其既得利益，就会对该类具有高专业水平人员的介入进行抵制；把握了《韩非子》的权术思想，高层决策者才能在细微处保证组织整体的利益。

鉴于《韩非子》的权术思想缘于政治斗争中统治者对于加强其统治能力的原始动机，其必然含有强大的“控制职能”，这是韩非子权术思想中比较积极的一面。在组织内部，个人、团队信息不对称的情况下，决策者能以此填补管理上的“真空”。

领导者的角色与方法

■ 王先琳

领导是管理学上的一个概念，顾名思义，领导是领导者为实现组织的目标而运用权利向其下属施加影响力的一种行为或行为过程。领导工作包括五个必不可少的要素，领导者、被领导者、作用对象（即客观环境）、职权和领导行为。主要是建立企业核心价值体系，指导员工的价值取向；引导员工自觉遵守国家、企业的行为规范；通过组织宣传和领导者的直接表率，潜移默化地影响员工。

要实现科学领导，领导者首先要明确角色定位。领导者的特点是：

- 1、领导者不是老师，不会告诉你问题的答案，甚至不比你懂得更多。
- 2、领导者不是顾问，不提供解决方案，而是让你自己去发现。
- 3、领导者不是心理医生，不会去平复你的情绪，而是让你自己管理情绪。
- 4、领导者不关心你的过去，而关心你的现在和未来。
- 5、领导者“对人不对事”，通常意义的管理往往是“对事不对人”。
- 6、领导者既不是给方法，也不是传授新的知识和理论，领导者着眼于员工行为背后的心态，着眼于“激发人的潜能”。
- 7、领导者从拓宽人的信念和改变人的心态入手，着眼于人的自我超越和心智模式的改善，以突破自我、挖掘潜能、发现更多的可能性，最后达到想要的成果。
- 8、企业领导者是一种态度训练，品质训练，而不是一种知识训练或技巧训练。

在此基础上，领导者要解决的核心问题有以下4种：

- 1、帮助所有人洞悉自己，掌握自己的心态和良好品格，理清自己的状态和情绪，令企业员工及时调整心态和认清目标，以最佳状态去创造成果。
- 2、帮助企业中所有的个人懂得学习及如何为自己思考问题。
- 3、帮助管理者学会如何运用心法技术。
- 4、帮助领导者懂得创建“学习型组织”。

基于上述特点和要解决的四种核心问题，作为一个领导者，必须要有指挥、协调、激励等3个方面的作用。而这就必须运用到十大心法。所谓十大心法是一门通过完善心智模式来发挥潜能，提升效率的管理技术。领导者通过一系列有方向性、有策略性的过程，洞察企业员工的心态，向内挖掘潜能，向外发现可能性，使企业员工有效达到目标。它的核心内容是：领导人以中立的身份，通过运用倾听、发问、区分、回应等技巧反映出员工的心态，从而区分其行为是否有效，并给予直接的反馈，使其洞悉自己、及时调整心态、清晰目标、激发潜能，以最佳状态去创造成果。

心法技术被誉为本世纪最具革命性和效能的管理技术，已成为当今欧美企业界提高生产力的最新、最有效的管理方法之一。对企业而言，它是创建“学习型组织”和落实调适性品质力的有效工具。对个人而言，它可以激发个人潜能，让人创造佳绩。

通过近20年的发展，心法技术目前已逐渐成为一个新的行业和专业，它除了应用于企业管理外，还广泛应用于心态、态度、品格、情绪、素质、技能、人际关系等个人成长及家庭、社会生活等诸多领域。

心智模式直接影响人的成长和发育；信念的焦点决定着行为的方向，信念的宽度影响着成果的取得；自我超越、改善心智模式、建立共同愿景、团体学习、系统思考是必须的五种修炼。

具体而言，领导者的十大心法是：承诺事情的发生而不是如何发生、承诺得到预期结果而不执着于常规、愿意向任何难度挑战、愿意修正行动、愿意放下现在所拥有、客观事实是最终的权威、清晰的目标和理想焦点集中于计划、行动的速度是迫切而不是孤注一掷的、计划要求完整且细致、自律和坚持等。

领导者的十大心法是调整心态的法宝。企业领导者在训练企业员工之前，首先要调适自己的心态，让自己的心态变成积极的心态。然后才去训练企业员工。积极的心态是学习得来的，而非天生。我们可能无法改变风向，但至少可以调整风帆；我们可能无法左右事情，但至少可以调整自己的心情。培养积极心态，要求在生活的一时一事中学会积极的思考。积极思考是一种主观的选择，它使我们在面临恶劣的情形时仍能寻求最好的、最有利的结果。换句话说，在追求某种目标时，即使举步维艰，仍有所指望。

此外，领导者还要懂得沟通；懂得愿景比管控更重要；懂得信念比指标更重要；懂得团队比个人更重要；懂得授权比命令更重要；懂得平等比权威更重要。



技术能手转型为管理好手的三道关

■ 叶敦明

技术能手，转型为管理好手，有多大成算？在技术驱动或技术服务为主的企业，技术人员的发展空间很大，安稳者可以从技术研发、技术应用等专业持续精进，以专业立身，以应用突破，以市场支持为落脚点，这也是最务实有效的做法。不过，总有一些技术人员，希望提出单纯、沉闷的技术活，转向技术管理，甚至是公司管理，图一个前程远大，谋一个鲜活空间。这种转型，成功者不算多，而郁郁不得志者却甚多。

转型不顺利的原因，也不算复杂。技术再复杂、再多变，一旦吃准了，就可以重复使用。而管理呢，对象是人和组织，投入、过程与结果之间，有太多的不确定性，不是一个人的才智和努力就能摆平的。一个技术能手，转型为技术管理者 and 带头人，以下三个问题最为常见，也最容易让技术控难以把控。

1、从干活岗位到管理岗位的迷惑

手疾眼快的技术能手，最喜欢独自干活，节奏自己可把握，任务提前完成，其他同伴被摔在后面的感觉，以及每天都能充实有效地度过，如此的工作成效，肯定会带来一种踏实的安全感与成长感。

可转身到管理岗位，其他同事的水平与态度就参差不齐，自己手头有主要任务，还要腾出手来教会别人，若是同事肯干，这种指导也许还有一种成就感，若是他们三心二意或固执己见，那就会变成不愉快的

命令、争吵或软对抗。心不硬、嘴不狠的王煮，估计已经招架困难了。

管理者最重要的品质，就是团队目标的坚定性，然后想尽办法帮助或督促团队成员完成，这跟人的个性关系不大，内心坚定、不怕人际上的冲突，并善于调动他人的积极性，管好他们工作的品质与进度，一个技术管理者，既要是好的运动员，还要是一个不错的教练。这种混杂的角色，的确对于相对单纯的王煮来说，是有相当大的压力的。

帮助技术管理新手建立团队计划的制定与调控能力，树立他在团队中的适当威信，并让陈晓昀多帮他盯紧其他技术人员手头的任务完成情况，在适当的时候打打气，或提出改进意见，都能让技术管理新手尽快进入到管理角色，完成一个技术能手的管理转型。实战锻炼人，管理塑造人，我们这些公司的创业者，就是要带出几个出色的经理，这样我们的事业局面才能做大。一味地自己充当管理能手，那其他年轻人的管理才能与机会，就会被埋没。

2、从自我管理到计划管理的繁杂

自我管理是眼前的事情，有人管着你、盯着你，虽然内心不愉快，可是凡事不必是自己一个人承担，遇到困难可以请教或请求帮助，有合理的理由或改进措施，上司一般是会包容的。非常重要的、且无法自己完成的事项，上司肯定会亲自出手或调来援军的，不会坐等你失败。

而计划管理，先是自己心虚地画了一

个大饼，然后等着员工来挑刺，说服或提出支持，才能赢得整体计划的通过。在执行过程中，还要费心思、费口舌去督促他人完成。自己在活里面扎的太深，就容易忘了他人的进度与质量。很多时候，自己越能干，团队就越怂。

计划管理，好比一个指挥员站在山头上看着自己的队伍冲锋陷阵，你会及时会动手中的小旗子，或补充援军，或给与炮火支持，而且，成功要归于团队，错误要归于自己，这样，下次的战斗才会更有力，团队的成员也才会服自己。这一点上，我做的很差，更多地是讲清楚任务，就只剩下督促，而且在发现计划完成不好的时候，更多的是教训与责骂，少了支持与管理流程上的调整。

作为一个主管全局的公司高层，必须要自己从工作流程、公司资源与人心鼓舞上，全面下功夫，不依赖员工的个人奇迹，而是帮助员工成长，帮助经理们做好团队管理，润物细无声的大管理，要比动静大的自我彰显式的补救式管理，要胜出百倍。计划管理，真是一面高层管理才能与品质的镜子，在里面，我照出了自己的问题与弱项，也照出了王煮等人的勤奋与努力。有了好帮手，我们创业者更应该做好计划管理工作，免得积极性被挫伤，被滥用。

3、从技术管理到团队管理的无助

技术管理，是面对事，只要自己经验丰富、理论扎实、动手能力强，就能出色完成任务。而团队管理，则是面对不确定的人、

动态变化的团队效率、琢磨不定的客户需求，快速奔跑中调整方向，自己跑得快还要团队跟得上，这就从打乒乓球到打篮球或踢足球，玩法整个变了。

团队管理的重中之重，是变化中的计划管理，计划中的成果是刚性的，而团队士气、配合默契、创造性解决问题的办法与能力，以及客户需求与管理者临时加入的任务，则是动态的，事前无法准确预期的。所以，要给计划管理留出一定的空档期，比如，三个人能用一个小时干完的事情，尽量安排二个人一个小时，或三个人半个小时，这样，就能留出不少的机动时间，应对无法预期的变化局面。

计划赶不上变化，是客观事实，是每个管理者必须接受的无情现实，而我们要做的就是提前想到更多的变化，留出合理的空档时间或可用资源。这好比生产中的品质管理，品质不是检查出来的，而是找到问题源头，在流程设计中加以高效解决。

技术驱动或技术服务主导的企业，核心能力在于产品稳定与服务恒定，因此，技术团队的管理，直接牵涉到测试的速度、满意度，以及后期销售的增长后劲，技术服务团队的管理效应，很大程度上决定了公司成长的节奏与结果。多与技术人员交流，细心观察他们的作业方式、团体配合，给与及时指点与支持，并调动销售和行政团队给与有力的配合和支持，这样，才能形成以技术服务为核心的公司整体管理水平的提升。