



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

| 珍藏版 |

中国式管理经典·拾壹

领导的方与圆

曾仕强 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

领导的方与圆/曾仕强著. —北京: 北京大学出版社, 2010. 8

(中国式管理经典)

ISBN 978-7-301-17433-3

I. 领… II. 曾… III. 领导学—中国 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 124997 号

书 名: 领导的方与圆

著作责任者: 曾仕强 著

责任编辑: 兰 慧

标准书号: ISBN 978-7-301-17433-3/F·2557

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

电子邮箱: tbcbooks@vip.163.com

印 刷 者: 北京嘉业印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 16.5 印张 226 千字

2010 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 68.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-62752024 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

序

我常常听见有些领导抱怨：中国人真难管！
我们的回应则是：谁叫您管中国人？

人性的尊严在哪里？就在于自己可以当家做主。如果事事要人管，还有什么尊严可言？就好比男人明明知道结婚之后会十分辛苦，但是为了“家长”这个虚名，也只好“勉为其难”。如今连“家长”的虚名都没有，当然就有很多男人根本不想结婚。把男人称为“当家的”，只不过是满足男人的虚荣心罢了，却显出女人的智慧——确实深藏不露。女人们把傻兮兮却装得很聪明的男人摆布得服服帖帖——充分利用了人性的弱点。

领导管部属，触犯了部属不喜欢被管的人性弱点；而即便部属觉得丧失了尊严，也不敢明目张胆地有所抗拒。在这个时候，部属表面上顺从，暗地里却在想尽办法，要把领导活活地“气死”。中国社会的领导，大部分是被部属“气死”的，这便是重视人性管理的恶果。虽然是自作自受，却也令人伤感。

那么，既然人性不喜欢被管，岂不是无从管理？

其实不然。因为“管理”一共两个字，一个是“管”，一个是“理”。作为管理者，既不能“不管”，也不能“不理”。管他，他会反过来气你；不理他，他更觉得没有面子，照样想尽办法把你“气死”。可见，管他不行，不理他更加可怕。于是，“只理不管”，或者“管事理人”，便成为人性管理的不二法门——多管事，少管人；多理他，少去管他。

什么叫做“理”？“理”就是“敬”。我们常说“敬人者，人恒敬之”，用

现代语言来说，就是“尊重他人的人，同样也会获得他人的敬重”。再用通俗一点的话来讲，那就是“看得起别人，别人也会看得起你”。

领导看得起部属，部属要更加用心地把工作做好。这是人性管理的要领，实在简明有效。

中国人爱面子，最怕被别人看不起。但要有面子、希望别人看得起自己，最好的办法，即在于自觉、自反和自律。

首先是自觉。自觉什么？就是自己要领悟到，不喜欢被管是有条件的：必须先把自己管好，才有资格要求别人少管我们。管不好自己，别人是一定要来管的，否则谁都不管，岂不是天下大乱？可见，管理的起点，在于先把自己管好，这叫做“修身”。

其次是自反。要修治自己，必须时常自反，要好好地反省、检讨自己：有哪些过失？如何改善才能够得以提升自我、令人敬重？自己反省，才不致被领导或他人指责，当然有面子；自己不知道检点，却又不受管，那就是蛮横无理，结果势必引起大家的反感，自己会更加没有面子。

最后是自律。自反的结果，必须表现在自己的行为、态度上面，这样大家才看得到，也才敢相信你。所以，管好自己的言行举止，也就是要表现出高度的自律，这样才能成为人性管理的良好基础。

另外，只有人人自律，才可能以人为本。我们必须随时合理地调整自己的言行，密切配合社会整体的需要，做到与时俱进——大家都互相敬重，彼此看得起，自然和谐愉快，社会也才能成为名副其实的和谐社会。

人性管理要从家庭做起，进而推广到企业、团体、社会，无处不可用，无人不欢迎。大家不妨试试看，相信大家对这种方法的运用会越来越熟练，而管理工作也会越来越有效。

序世强

序于台北市明道阁

◎ 中国式管理究竟是什么呢？说到底，就是中国的管理哲学，即以人为本的人性管理。

◎ 管理不只是工具，也不只是方法，而是文化。中国文化渊源于《易经》、太极思想，阴阳变化在中国人的头脑中根深蒂固，也渗透在管理哲学中。

◎ 人性管理，管与理不同。管是管，人性不喜欢被管；理是理，人性喜欢被尊重。“敬人者，人恒敬之”，把管做到理，你就成功了。

◎ 人性管理中一个非常重要的原则是只理不管，管与理是两个不同的概念，更是两个不同的层次。

◎ 中国人讲脸面，面子是情，要脸面得合情合理。事情要做，要做得圆通，圆通不是圆滑，圆通皆大欢喜，圆滑使人厌恶。

◎ 方形是经，圆形是权；有经有权，有所变，有所不变；不可不变，不可乱变；持经达变，变只能变在20%里，叫做创新，80%不能变。

◎ 做人、做事都要有基本原则，我们必须坚守、不能变动。这些原则是：守本分，守规矩，守时限，守承诺，重改善，重方法。这些原则做到了，如果你是一个员工，就是受干部欢迎的员工；如果你是干部，就是老板喜欢的干部；如果你是老板，就是部属所欢迎的老板。

◎ 管理离不开制度，但仅仅制度化也绝不是好的管理。

◎ 好的制度，由大家来制定，还要由大家来执行，要自觉遵守，否则大家没面子。

◎ 不违法是底线，讲道理才是标准，我们的行为要合理合法。

◎ 在管理过程中，我们常常会遇到一些意想不到的事情，这种情况叫做例外，是制度管不了的。例外太多，说明制度、法令出了问题。

◎ 遇到事情怎么办？要讲情、理、法。

◎ 遇到矛盾，要用行动去化解，不要用语言去辩解，越辩矛盾越大。

◎ “谋定而后动”，做事要先做计划，考虑要周到。

◎ 只知条法，不知变通，是无所作为。

◎ 看法不同是常态，变通必须要求得上司的理解和同意，人情留给上司做。即便先斩后奏也一定要奏，否则被斩的就是你自己。

◎ 考虑问题外方内圆，处理问题外圆内方，这是一辈子的修炼。

◎ 上司永远是对的，这是你和上司交往时要记住的重要的一条。

◎ 作为上级，在和部属相处中处于主动位置，一个和谐的、互动的上下级关系，往往更多地取决于上级。

◎ 部属工作做不好，是上司的责任，是指派工作不恰当；对不同的人给予不同的工作是知人善任，适才适用。

◎ 部属工作做不好，要分辨是“不能也”，还是“不为也”，对不为的人要分析原因。

◎ 越级报告，这是非常常见的现象，但并不是好的现象，说明上下级之间的沟通渠道不畅，它是一个非常态，而不是常态。

◎ 报告是否是领导所需要的，是否能引起领导的重视，取决于你报告的态度、叙述方式以及报告时所选择的时间、地点等一些需要审时度势的因素。

◎ 十个老板八个坏脾气。这不仅是因为他有权力发脾气，也因为他的确很操心。但是，身为上司、老板的人要少发脾气，对发脾气要做“火性管理”。

◎ 事情没有到最后关头的时候，不要急于做决定，要放开让大家想出更多的不同意见，这没有坏处。养成大家多动脑筋的习惯，对你是非常有好处的。

◎ 老板做指示一个重要原则。当你把指示变成大家的共同意愿时，执行起来就责无旁贷。

◎ 同事相处要善待，好处要分享，错处要担待。

◎ 一个有能力的管理者要对部属有所了解和掌握，量才适用，让部属理解你的用意和难处，主动承接新的任务。

◎ 我们每一个人做任何事情一定要有一张时间表，没有时间表的计划都是空谈。

◎ 部属发现不能按计划如期完成任务，一定要及早报告给主管。主管也要实施“走动式管理”，及时督导。

◎ 人非圣贤，孰能无过。部属犯错是常见的事情，怎么把它处理好，考验的是老板和主管的水平。

◎ 如果不允许一个人有过失、犯错误，他就不敢做事情，这就进入了“不做不错、少做少错、多做多错”的怪圈。

◎ 作为高层管理人员来说，管理是三分做事，七分做人。

◎ 既然道理是如此琢磨不定、奥妙无穷，我们做事合不合理，又如何判断呢？把握好四个字：“位”、“时”、“中”、“应”，做事的基本原则就有了。

◎ 人性管理的要诀是什么？六个字：两难、兼顾、合理。两难是一种常常遇到的处境，进一步说，遇到问题要自己把情况设置成两难的情景，经过充分思考，然后才有所行动。兼顾是化解两难处境的有效方法，当你兼顾不了的时候，可以想一想突破的有效方法，也许第三条路才是最好的选择。合理是恰到好处，这体现出一个人的境界和水平。

◎ 中国式管理讲三个目标，即降低成本、发挥潜力、协同一致。这三个目标不同于管理科学中的目标，这是软科学，是当今时代企业充分竞争后必须选择的一条道路。

◎ 人性管理的基本理念归纳概括为三句话：即以人为本，与时俱进，合理调整。这三点做到了，一切问题就迎刃而解了。

| 目 录 |

序 /IX

本书要点 /XI

第一章 | 洞察人性管理的奥秘

中国式管理即人性管理 / 3

管理的原则:以人为本 / 5

一切皆变,唯有人性不变 / 6

人性不喜欢被管 / 7

人性管理:管事加理人 / 10

第二章 | 做事的原则:外圆内方

理:看得起,有面子 / 15

要理人管事 / 16

做事要圆通 / 18

圆通不是圆滑 / 19

外圆内方真君子 / 23

第三章 | 外圆内方的要义

“方”:方针、准则 / 27

“圆”:变通、涵养 / 29

方形是“经”,圆形是“权” / 30

有所变,有所不变 / 31

循则而变 / 32

合理变通 / 34

第四章 | 做人、做事六原则

- 守本分,做好本职工作 / 39
- 守规矩,按制度办事 / 40
- 守时限,提前完成才有可能 / 41
- 守承诺,一诺千金 / 42
- 重改善,精益求精 / 44
- 重方法,正确有效是唯一 / 45

第五章 | 建立合乎人性的制度

- 管理制度化 / 49
- 自觉遵守合理的制度 / 49
- 由下而上定制度最有效 / 52
- 领导有最终决定权 / 52
- 上下多交流,彼此多尊重 / 53
- 好制度要动态平衡 / 56
- 好制度关键在执行 / 56
- 凡事合理合法 / 57

第六章 | 处理问题的基本思路

- 遇事首先讲情 / 61
- 要用情和行动去化解 / 62
- 依法处理有前提 / 64
- 处理问题人性化 / 65
- 得到面子要格外讲理 / 66
- 执行制度要有软件相配合 / 67

第七章 | 处理问题要谋定而后动

- 思考的方式和处理问题的方式相反 / 73

- 做事要合法 / 73
- 遇事要变通 / 75
- 不能变通,要求得理解 / 77
- 合理合法,还要考虑可能产生的后遗症 / 79

第八章 | 做好上级交办的事情

- 与上级交往的第一条:不能拍马屁 / 85
- 上级交办的事情要接受 / 87
- 难以领命的事情不能做,也不能说 / 89
- 研究实际情况,有问题提出来试试看 / 90
- 有问题请上级拿主意 / 91
- 察言观色,心中有数 / 92

第九章 | 部属工作做不好领导有责任

- 指派工作是考验上级的能力 / 97
- 适当分派工作,还要跟踪指导 / 98
- 老板和员工要好聚好散 / 99
- 部属工作做不好:“不能”?“不为”? / 101
- “不为”的原因 / 102
- 安抚好能干、耍大牌的部属 / 103

第十章 | 正确处理部属越级报告

- 越级报告为非常态,不是常态 / 107
- 处理越级报告的是与非 / 108
- 认真倾听,但不必亲自处理 / 109
- 静观其变,无为而治 / 110
- 认真与部属沟通 / 111
- 各居其位,各自修炼,各安其所 / 113

第十一章 | 上级越级指示部属要回应

- 上下够不着,中间最难受 / 117
- 不抗议,不询问 / 118
- 自行承接越级指示须自行负责 / 119
- 教训与宽容并举 / 120
- 老板做事要留有余地 / 122
- 承接越级指示要慎重 / 123
- 对待平行同事的越位指示要留心 / 125

第十二章 | 向上级报告应择时机

- 尊重领导 / 129
- 带着方案去请示 / 130
- 报告只说过程和想法 / 131
- 报告要分三段讲 / 131
- 发生分歧要调整 / 132
- 报告要择时、择机,点到为止 / 134

第十三章 | 少向部属做指示

- 少做指示,要借用别人的智慧 / 139
- 提出问题让部属制订方案 / 140
- 集众人之智 / 142
- 把指示放在腹中 / 143
- 让部属多动脑筋找出最佳方案 / 143
- 中层干部要学会承上启下 / 144
- 保持紧急时发号施令的权力 / 146

第十四章 | 善待平行同事

- 平行同事一般大 / 151

- 将心比心,互相体谅 / 152
- 同级之间要照顾 / 154
- 要保证跟你打交道不会吃亏 / 155
- 同事之间要善待 / 157
- 竞争:你看有则有,你看无则无 / 158

第十五章 | 指派新任务要量才适用

- 企业不断增加新任务 / 163
- 让下级心甘情愿地接受新任务 / 164
- 用简化、合并、重组的方法调整原有工作 / 167
- 指派新工作要量才适用 / 169
- 指派新任务由主管控制 / 169
- 适当少派好差事给不接受指派者 / 170

第十六章 | 实施走动式管理确保如期完成任务

- 如期完成任务 / 173
- 不要等到最后才发现 / 173
- 要及早想办法解决进度问题 / 175
- 因人而异,一切都在控制之中 / 176
- 要有补救方案才妥当 / 178
- 绝不能降低质量 / 180

第十七章 | 如何处理部属的错误

- 预防为先 / 185
- 派人实地检查部属的工作 / 186
- 指出部属错误要有策略 / 188
- 初犯不罚,再犯不赦 / 189
- 重在教育过程 / 190
- 管理干部重在做人,教育员工要诚心诚意 / 192

第十八章 | 做事是否合理的判断准则

人性喜欢合理,但合理与否很难讲 / 197

做事先定位,位置不同则道理不同 / 199

时也,命也;势可以造,时只能等 / 199

合理是“中”,不合理是“不中” / 200

做事合理与否看看反应就知道 / 201

灵活运用合理的标准 / 202

干部没有权力批评老板 / 203

第十九章 | 人性管理的“六字要诀”

做事情、做学问都要“摸着石头过河” / 207

做任何事以“两难”为起点 / 208

身处“两难”要会“兼顾” / 208

“兼顾”不了求“合理” / 211

遇事三思而后行 / 212

第三种处境也许是最好的解决方案 / 215

第二十章 | 实施人性管理的目的

降低成本的有效方法 / 219

让大家乐于工作,发挥潜力 / 220

大家合作协同,组织才有力量 / 220

管理也要“与时俱进” / 222

尊重员工的尊严 / 223

人性管理适用于各种管理模式 / 224

中国文化理应作为企业的主流文化 / 225

第二十一章 | 实施人性管理的方法

21 世纪是中国的世纪 / 229

不要讲“人力资源管理” / 230

不要存心去管人 / 230

不要忽略人的情绪 / 231

不要讨论人性的善恶,人富有可塑性 / 231

不要开口闭口就讲法 / 232

有成绩时要感谢上司给了你机会 / 233

附录 曾仕强教授做客《名家论坛》对话“人性管理” / 237

第一章

洞察人性管理的奥秘

人性管理是中国式管理的重要组成部分，也可以说是核心部分。那么，什么是中国式管理？为什么没有中国数学，也没有中国物理，但是在管理上却要讲中国式管理呢？

所谓“中国式管理”，说到底，就是中国的管理哲学，即以人为本的人性管理。中国式管理是人类解决 21 世纪全球化与本土化矛盾的唯一正确途径。

科学是没有国界的，因而从管理科学角度来看，无所谓中国式管理，当然也就无所谓美国式、日本式管理。哲学则不同，因为各地具有不同的风土人情，管理必须与当地的风土人情结合在一起才能增强效果，所以，各地区的管理哲学不同。从管理哲学的层面来考虑，谁也不会否定中国管理哲学的真实性。中国式管理不过是中国式管理哲学，并由此发展出一套不同于西方的管理科学。
