



◎中国式管理◎

曾仕强 培训



禾田◎著

中国书画出版社
CHINA PICTORIAL PUBLISHING HOUSE
出版社

F279.23

194

中国式管理

禾田◎著

曾仕强

培训经

中国书店出版社
CHINA BOOKSTORE PUBLISHERS

图书在版编目(CIP)数据

中国式管理曾仕强培训经 / 禾田著. —北京: 中国画报出版社, 2010. 1

ISBN 978-7-80220-709-7

I. ①中… II. ①曾… III. ①企业管理—经验—中国
IV. ①F279. 23

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第017859号

书 名 中国式管理曾仕强培训经

出 版 人 田 辉

作 者 禾 田

责任编辑 史文良

编辑助理 张 桐

出版发行 中国画报出版社

地 址 北京市车公庄西路33号 邮政编码 100048

电 话 (010) 88417359 (总编室兼传真) (010) 68469781 (发行部)
(010) 88417417 (发行部传真)

网 址 <http://www.zghbcbs.com>

电子信箱 cpph1985@126.com

印 刷 三河市三佳印刷装订有限公司

监 印 敖 晔

经 销 新华书店

开 本 720mm×1040mm 1/16

印 张 20.5

版 次 2010年5月第1版 2010年5月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-80220-709-7

定 价 39.80元

(如有印装质量问题可调换)



前言

在世界经济发展的浪潮中，有这样一个独特的现象：伴随着美国经济的发展，美国管理模式在全球范围内传播；伴随着日本经济崛起，日本管理模式一度盛行。今天，中国经济高速发展，研究中国式管理的呼声日益高涨，并得到了经理人、企业家们的热烈响应。

在这股研究、学习的浪潮中，来自台湾的曾仕强教授，以其观点深刻、见解到位、分析透彻，得到了众多人士的追捧，并被尊称为“中国式管理之父”。曾仕强认为：21世纪的企业管理已经是非难明，就像《易经》中说的阴中有阳、阳中有阴，比二分法多了一个选择，这就是中国式管理。”

这恰恰印证了当今时代的大背景——伴随着信息化、网络化的发展，世界经济正进行着新的产业调整，商业模式层出不穷，远远超出了人们的想象，而企业管理、商业管理也不再有一枝独秀的理论，有的只是最有效的管理理念和管理工具。

中国式管理以中国管理哲学为基础，妥善运用西方现代管理科学，并充分考虑中国人的文化传统以及心理行为特性，以达成更为良好的管理效果。概括起来，中国式管理有如下基本特征：

◎中国式管理是一个“修己安人”的历程，即通过自己的努力，把自己修炼得尽量圆满些，然后努力让整个团队里的人工作安心、处事安定、

生活安乐，在此基础上最大程度上发挥团队的战斗力，创造高绩效。这是修身、齐家、治国、平天下的过程。

◎中国式管理追求的是一种合理化管理。中国人在找什么？他在找此时此刻的合理决策，管理就是找一个合理。所以什么叫管理？管理就是管得合理。只要你管得合理，中国人都没有话讲。

◎中国式管理是一种人性化管理。重视人情，给人面子，发展关系，兼顾做人与做事，是中国式管理的鲜明特色，它不空谈管理理论，而是关注实实在在、有血有肉的人，强调在化解中解决问题、完成任务。

◎中国式管理是柔性管理术，强调圆满。比如，自作自受，保持平和的心态，处理好关系，用“让”来“争”，这些理念都提醒人们瞄准目标、寻找合适的手段，努力追求圆满的结果，强调以柔制胜，而非上来就硬碰硬。

◎中国式管理主张“持经达权”，既不可以“有经无权”地死守规矩，也不可以“有权无经”地乱变。通过灵活应变，适应新情况，解决新问题。

中国式管理的提出，是中国经济崛起、中国商业勃兴的必然结果。其管理理念继承了中国文化的基因，渗透着中国智慧的光芒。并且，中国式管理始终围绕着“人”这个因素，既强调个人的自我修养，又主张“修己安人”，在经商、领导、管理中追求卓越，走向成功。

本书汇集了曾仕强教授关于中国式管理的真知灼见，并深入中国文化、结合当代企业管理与商业管理实践，进行鞭辟入里的解读、分析，或以生动案例印证，或以实用理论诠释，是中国人为人、处世、经商，以及从事企业领导、管理工作的成功宝典。



目 录

第一章

中国式思维：古代哲学是现代管理思想的源头

思维决定观念，观念决定心态，心态决定行动，行动决定成败。中国人要改变的最根本就是思维的改变。

理解中国式管理，必须透过中国文化、中国人的心理去把握。在处理事务的过程中，中国人考虑的问题就比较多，往往“瞻前顾后”，给人优柔寡断的印象，其实这是深思熟虑的表现。中国人有“把二看成三”的思维方式，恰恰在于他们追求“中”、“和”的目标。

“无为而治”，是“道家”创始人老子提出来的。“无为”并非什么都不做，而是要遵循大千世界的规律，尊重人的个性，“有所为有所不为”，是一种独特的思维方式。

1. 中国式管理就是合理化管理..... 3
2. 中国人擅长把二看成三，以二合一来代替二选一..... 6
3. 抱持既不赞成也不反对的心态来包容一切..... 9
4. 搞清楚推、拖、拉的真正用意，合理应用以求圆通..... 13
5. 采取无为的执行过程，才能大有为..... 15
6. 修己是整个管理历程的出发点..... 18

第二章

中国式文化：处理好人际关系，就解决了管理中很重要的问题

中国人强调妥善处理人与自然、人与人的关系，在重视自然的同时，也把人际关系看得很重。这直接影响到中国人的管理理念。

管理既是做事的艺术，也是做人的学问。其间，领导者要和各个层面的人物打交道，为取得圆满的结果，必须谙熟中国的人情、事理。

管理工作是需要具体的人来制定决策、监督执行的，这个人就是管理者自己。管理者也是一个平凡的人，有七情六欲，因此胜任领导与管理工作的，必须要求管理者在做人上圆圆满满，进而成功任事。

1. 人生最重要的是生活，生活最要紧的是人情，人情最需要的是合理 25
2. 一定要把情摆在前面，因为中国人讲人情，情就是给面子 28
3. 处理好人情世故、人际关系，就解决了管理中很重要的问题 31
4. 我们是以理为中心，不是以情为中心，情是拿来讲理的 34
5. 做人做事兼顾并重，通过好好做人来把事情做好 37
6. 以人为本，因道结合，依理应变 40
7. 把人际或人群和伦理合在一起，建立一种差别性的关系 43
8. 中国人的事情是世界上最为复杂的，做与不做都难，堪称“两难” 46
9. 给对方指出错误，一定要让他有面子，他才会接受 49

第三章

中国式经商：商人不重骨气重和气

经商的目的是为了赚钱，但是商人不能仅仅看到金钱，还要注意生意之外的人情、帮衬，才能让生意越做越大，路越走越宽。

在中国经营的企业家，企业要想发展好，一定要学会和政府打交道，处理好和政府的关系，两者是相互依存的，政府需要企业，企业需要政府支持。

“和”的思想来自儒家学说。《论语·学而》中说：“礼之用，和为贵。先王之道，斯为美；小大由之，有所不行，知和不知，不以礼节之，亦不可行也”。这句话的意思是，运用礼义教化可使各种关系达到和谐统一。

1. 在经营事业的过程中完成修、齐、治、平的人生使命…………… 55
2. 明白自作自受的道理，以负责的态度为自己的前途做决定…………… 59
3. 做生意要保持平和的心态，不抱怨…………… 62
4. 企业要想发展好，一定要学会和政府打交道…………… 65
5. 把话说得好听一些，让对方比较容易听得进去…………… 68
6. 商人不重骨气，重和气…………… 72
7. 准确把握机会，机会是对我们的一种考验…………… 75
8. 如果一个人想做什么就用嘴巴说出来，那就完了…………… 78
9. 中国人用让来争，其实我“让”就是在“争”…………… 81
10. 做生意时要把可能的情况说明白…………… 84
11. 坚持平稳发展，绝不能急功近利…………… 86
12. 市场区隔很重要，不要大小通吃，因为你吃不下…………… 89

第四章

中国式领导：做事先安人，安人先安心

中国式管理其实就是合理化管理，是一个修己安人的历程，也即通过自己的努力，把自己尽量修炼得圆满些，然后通过自己的圆满，使得凡是和自己在一起的人，都可以工作安心，处事安定，生活安家。

修己是安人的起点，是整个管理历程的出发点。一个人只有把自己原本欠缺的地方修好，使原本优良的地方加强，才能在大家面前建立威信、信任，从而以智慧、魅力和权力统帅他人。

管理的起点是自我管理。原因很简单：第一，对其他任何方向的有效管理，都基于自我管理，这是基础性的管理。第二，自我管理是经理人最有控制

权的领域，有了基础就有了胜利的根基。

1. 领导的意义，在发挥安人的潜力……………95
2. 领导比管理更重要……………98
3. 寓人治于法治，更符合中国社会的实际情况……………101
4. 职位越高，越害怕越权行为；职位越底，越看重失责行为……………104
5. 职位越高的人，越要给他更多的事，职位越低的人越不可以给他弹性……………107
6. 以化解代替解决，务求尽量减少后遗症……………110
7. 计划的目的，在肯定今后几年，如何安人？……………112
8. 控制的用意，在保证今后几年如何安人？……………115
9. 高阶层的人不可有话直说，没有弹性会逼死自己……………118
10. 用有情有义把大家招来，用狠来唬大家，就是老板……………121
11. 安人的历程，是由开心而交心，藉交心而共同关心……………123
12. 用情理法来领导，最为合理……………126
13. 作为老板，胸怀要很宽广，一定要舍得让部属表现……………129

第五章

中国式团队：高效能的团队来自于和谐、合理、合适

领导的职责就是带队伍，让大家忠心耿耿地跟自己走。这只是第一步，接下来，领导人要考虑如何让每个人充分施展自己的才华，让大家团结一心，实现1+1>2的效果。

人人都想当领导，但是当领导不容易，做个称职的好领导就更难了。因为每个团队成员都是有思想的人，大家各有各的想法，难就难在如何让大家各安其位，不产生异心。

领导人对于部下命运负责的义务。一个人跟着你，总是没有长进，领导者

要负有一定责任，因为你无法使他成长。基层员工也意识到了这一点，他们选择公司和领导，总是奔着个人发展而去，让自己有更好的前途。

1. 安人就是把部分和在一起，促使整体大于部分····· 135
2. 各守其分，大家才能和合为一，产生强大组织力····· 138
3. 有效地会而不议，议而不决、决而不行····· 141
4. 所有管理措施，无一不与安人密切相关····· 143
5. 领导人不教导部下，就是浪费他们的生命····· 146
6. 最可怕的就是窝里反····· 149
7. 老板做好人，干部做坏人，才是良好的配合····· 152
8. 硬碰硬是不得已的手段，闪开些会有回旋的余地····· 154

第六章

中国式人才：悟透中国人独特的民族习性

中国式管理注重“人”的因素，强调“以人为本”，这与西方重视机器、信息的做法有很大不同。

领导人与二把手、三把手，以及中层管理人员发生矛盾、争吵是很正常的。问题是，这些人手中握有大权，不同于普通员工，确保“吵而不乱”是很重要的。

一个人最大的本事就是能用人，用人又先要识人，眼光、手腕，两者缺一不可，乐于为己所用，此人的成就便不得了了。与人打交道的时候，首先要具备一定的识人技巧和原则，才能打开局面，有大的收获。

1. 事在人为，管理应该以人为主····· 159
2. 彼此志同道合，理念相同，更能够同心协力····· 162
3. 人心善变，中国式管理主张依理应变····· 165
4. 考核的标准是错不可以而对并没有用····· 167
5. 抱持“救人”而非“杀人”的心态来考核····· 170

6. 有本事来拿，拿不到怪自己，是激励的基本原则……………172
7. 先求忠诚再求能力，更加安全……………175
8. 看一个人，先看有没有教养，其次是知识、智能……………177
9. 把能用不能用当作标准，不要把自己人外人当标准……………180

第七章

中国式发展：诚信、守仁是壮大的根本

“天下致诚，无信不立”，自古以来，信用是保证社会组织正常运行的道德基础，是个人安身立命的根本。个人发展，企业进步，都要依靠诚信打天下。

事物是不断发展变化的，中国式管理主张以发展的眼光看问题。对人，对事，都要掌握阶段性调整的方法，适应发展带来的挑战。

不要在自私的功利上做打算。一个人越会算，最后就变成越不会算。人们常说：“人不为己，天诛地灭”，但是还应该再加上句话：“人一为己，也天诛地灭”。

1. 一个人有没有信用都是他自己建立起来的……………185
2. 要慢慢做成非我不成，这样才是最安全的……………187
3. 为阶段性调整做好准备……………190
4. 一个人越会算，最后就变成越不会算……………192
5. 用行动来话解，比用语言来说明要强几百倍……………195
6. 成功了是大家的，失败了我个人承担……………197

第八章

中国式关系：上半夜想想自己，下半夜想想别人

美国式管理的哲学基础是个人主义，日本式管理的哲学基础是集体主义，中国式管理则是我们常用的交互主义。

对一个人来讲，他的关系永远是最重要的，策略随时可以改变，关系永远掌握在人的手中。

全世界的大企业，没有不跟政府有关系的，就这么简单，那怎么办呢？良好的正常的关系，就叫做政商关系，一旦不行就变成官商勾结，官商勾结就惨了。没有私人的利益挂钩，这种政商关系非常了不起。

要建立一种关系很困难，要破坏关系一刹那就够了，要搞好关系很难，要破坏关系一下子就破坏掉了。因此，要善于建立良好关系，但要更懂得珍惜来之不易的关系。

1. 关系永远是最重要的，策略随时可以改变…………… 203
2. 少说一点，多做一点，是人与人互动的最佳途径…………… 205
3. 中国式管理是我们常用的交互主义…………… 207
4. “在集体中完成个人”的合理主义…………… 210
5. 人与人之间靠的是一个字而已，不是权，而是势…………… 214
6. 要建立一种关系很困难，要破坏关系一刹那就够了…………… 218
7. 没有私人的利益挂钩，这种政商关系非常了不起…………… 220

第九章

中国式决策：专业知识、智慧、德行，缺一不可

治国安邦要征询民意，追求至善至美；达到了这种境界，就能有了定力，静下心来，随遇而安，思虑周详，最终有所得。领导人进行决策的一般原则，即止定、静安、虑得。

在决策上，中国式管理提醒领导人不要上来就发表意见，而是先沉住气，

看清楚周围的情势，先听听别人的意见，有了知己知彼的前提，再出招。

不谋全局者不足谋一域，不谋万世者不足谋一时。企业领导人应胸怀全局，立足长远去考虑组织的发展，但是，许多总经理由于急功近利，凭感觉而不是理性，凭经验而不是凭科学，做出了错误的选择，导致经营失败。大智大慧做决策的方法是：专业知识、智慧、德行，三者合一，缺一不可。

1. 凡事未定案之前，十分民主，一旦拍板定案，相当独裁…………… 227
2. 决策以止定、静安、虑得为过程…………… 231
3. 先躲在暗处，看看对方的来意，再作处理…………… 234
4. 专业知识、智慧、德行，三者合一才是大智大慧做决策…………… 237
5. 不到紧要关头，不要把事情统统讲出来…………… 241
6. 管理就是掌握差异性的过程，为此首先要培养警觉性…………… 243
7. 最后决定权应该交给老板…………… 247

第十章

中国式变革：只要合理，怎样变动都可以

中国人主张“持经达权”，既不可以“有经无权”地死守规矩，也不可以“有权无经”地乱变。概括起来，“经权之道”是指一切管理措施，均以安人为衡量标准；这一原则确定后，对待企业内外环境的变迁而持经达权，以求制宜。

中国式管理重弹性，一个显著特点就是，既要坚持原则，又要根据具体情势的变化采取灵活的对策，从而取得良好的效果。对此，《孙子兵法·虚实篇》有过一段精彩的论述：“夫兵形象水，水之行避高而趋下，兵之形避实而击虚；水因地而制流，兵因敌而制胜。故兵无常势，水无常形；能因敌变化而取胜者，谓之神。故五行无常胜，四时无常位，日有短长，月有死生。”

1. 要持经达权，合理应变，才能圆通而安人…………… 253
2. 以不变应万变是管理的最高智慧，不要因误解而放弃…………… 255
3. 有原则，却必须因人、因时、因事而变，以求制宜…………… 258

4. 依理应变，按照现在的情势做出合理的调整…………… 261
5. 用调整来代替变，由渐变到突变，由量变到突变…………… 264

第十一章

中国式战略：做大、做强、做久，还要做得有价值

做生意也好，经营企业也罢，乃至发展事业，都追求做大做强。对企业来说，做大做强的动机，首先来自于企业家的人性，也可以部分的理解为企业家追求卓越的个人欲望。中国式管理全世界效率是最高的，要的是生生不息、长期。老实讲做强、做大、不如做久，如果不能做久等于零。

团队的发展离不开人才，这绝对不是一句谦卑的言辞，而是实实在在的经验总结。对领导人来说，赏罚分明，让每一个团队成员，随着组织的发展而发展，是制胜的根本。公司要使员工：身体健康、内心愉快、生活有保障、工作有能力，这样，管理才会上轨道。

高层要负责整个组织的发展方向，考虑长远的目标；中层连接上下层，要考虑未来短期的行动事宜和计划；基层则是负责具体执行的工作人员，他们只要做好手头的工作，把每天的事情安排妥当，保证进度就可以了。

1. 老实讲，做强、做大不如做久，如果不能做久等于零…………… 269
2. 做大、做强、做久，还要做得有价值…………… 272
3. 要让团队中每位成员随着公司的发展而发展…………… 275
4. CEO想五年以后的事，干部想三个月以后的事，员工做现在的事… 278
5. 我们做任何事情，一定要“谋定而后动”…………… 280

第十二章

中国式成败：德行定终生，福祸不分离

中国有一部流传两千多年的哲学经典，名叫《道德经》——把“道”与“德”结合起来，足见其寓意之深。历史上，中国人既注重个人道德修养，又重视才华，但是以道德为先。中国人评价一个人，往往不是看其出身，而是看他的选择。

“小胜在智，大胜在德”，想赢两三个回合，赢三五年，有点智商就行；要想做大生意，要想一辈子赢，没有“德商”绝对不行。德能聚人，德能聚智，德能聚财。小财靠智，大财靠德，德不厚，无以载物。

中国人讲究关系，这成为靠山文化的土壤。不过，靠山能给人带来福气，也容易让人遭遇祸害。显然，靠山倒了，遭到打击报复了，那么依靠他的人也跟着遭殃，这是福祸相互转化的结果。

1. 中国人无论怎么改变，始终奉行“德本才末” 285
2. 一表人才，二套西装，三杯酒量 288
3. 不甘与小人打交道，这就是其致命伤 291
4. 成也靠山败也靠山，小心阴沟里翻船 296
5. 上当不是别人聪明，而是自己太贪 299
6. 使一个中国人没有面子，吃亏的不是对方，而是你自己 302
7. 吃亏就是占便宜，听起来矛盾，从长远看它就是真理 305
8. 一个人要求老板相当忍耐的时候，就等着要被取代吧 308
9. 没有在平时考验朋友，关键时候常常被朋友出卖 312



第一章

中国式管理·曾仕强培训经

中国式思维

古代哲学是现代管理思想的源头

思维决定观念，观念决定心态，心态决定行动，行动决定成败。中国人要改变的最根本就是思维的改变。

理解中国式管理，必须透过中国文化、中国人的心理去把握。在处理事务的过程中，中国人考虑的问题就比较多，往往“瞻前顾后”，给人优柔寡断的印象，其实这是深思熟虑的表现。中国人有“把二看成三”的思维方式，恰恰在于他们追求“中”、“和”的目标。

“无为而治”，是“道家”创始人老子提出来的。“无为”并非什么都不做，而是要遵循大千世界的规律，尊重人的个性，“有所为有所不为”，是一种独特的思维方式。
