



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

| 珍藏版 |

中国式管理经典·陆

在中国如何当领导

曾仕强 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

在中国如何当领导/曾仕强著. —北京: 北京大学出版社, 2010. 8

(中国式管理经典)

ISBN 978-7-301-17428-9

I. 在… II. 曾… III. 领导学—中国 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 124993 号

书 名: 在中国如何当领导

著作责任者: 曾仕强 著

责任编辑: 玉晶莹

标准书号: ISBN 978-7-301-17428-9/F · 2552

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 12 印张 165 千字

2010 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 60.00 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 |

西方社会以神为本，宗教信仰的力量相当强大。神高高在上，可以对人发布戒条，提出严格的要求。西方式管理仿效神对人的方式，采用明确权利与义务的契约，实施制度化的管理，也颇有成效。

中国社会以人为本，宗教信仰十分自由，神对人的约束力通常相当薄弱。中国人很擅长制定法律，但是漏洞也在所难免，而且实施起来又往往是三分钟热度，很难持久有效。若是采用西方式管理，对我们而言，又存在一个水土不服的难题——多年来我们一直都想加以克服，结果却是愈来愈困惑。

我们曾经将西方式管理的三大主轴——目标管理、内部竞争与绩效考核——奉为管理的金科玉律，全力推行。但是没过多久，我们就发现这三者不但不合国情，给企业上下造成很大的伤害，而且行之日久，很可能违背人性，破坏中华文化，使管理者陷于孤家寡人的孤单寂寞苦境。人生的价值，不幸因事业成功而贬损，那才是人生最大的损失。

其实目标管理是人类自古以来就存在的东西。从维持生计开始，人们就知道选定目标，采集食物以填饱肚子。而内部竞争，则实在不如一家人互助互惠来得和谐愉快。至于绩效考核，也一直没能找到一个大家公认为合理有效的办法。当大家在贫困中度日、有工作做能够维持生计而不计较其他的时候，什么管理方式都能够接受，也保证行之有效。美国式管理高举世界霸主的旗帜，当然赢得大家的热烈欢迎。但是由于中国人的性格能屈也能伸，一旦有饭吃了他就不那么听话，表面上没有意见，肚子里却是自有盘算，因此实施中国式管理的需求也是日益迫切。如果说我们的管理从现在开始，似

乎并不过分。目前中国式管理的呼声此起彼落，由此足见具有中国特色的管理才是大家共同企盼的东西。相信随着中国经济的不断发展，中国式管理在不久的将来必定有如当年的美国式、日本式管理伴随美国、日本的经济强势而震惊全球一样，成为全世界瞩目的管理主流。

中国人最可贵也最可爱的特性，就在于我们善于做出阶段性的调整。我们具有适时反省、及时改变、继旧开新的良好习惯。每隔一段时间，我们就会对自己、家庭、社会、国家和世界做出深刻的反省，并且慎选对策，以谋求及时调整，做出合理的改变。另一方面我们又不忘根本，饮水也会思源，当然喜欢从旧的道统走出新的道路，有如老树生新枝一般。这样持续中有变化，而变化中也有持续，既可以收到现代化的功效，也能够继承中华民族悠久的历史传统。

时代光华，若是顾名思义，很容易将其理解成：在当今时代发扬光大中华道统，他们担负起传播推广中国式管理的重责大任。推出本书，感谢之余，至盼各界先进不吝指教，多多提供高见，以便再接再厉，共同为中国式管理作出贡献！

曾仕强

序于台北市明道阁

| 前言 |

有人说成功的管理不分什么美国式、中国式、日本式的管理，意思就是说成功的管理可以创造高效益，这才是大家追求的目标，至于这种管理是属于中国式、日本式还是美国式，根本就用不着去管它。换句话说也即：什么方式并不重要，管理有效，能够带来成功的果实，那才重要。

实际上，管理可以分成如下两个不同的层面：一是管理哲学，一是管理科学。



图1 管理的两个层面

由于科学没有国界，全世界都通用，因此从管理科学的层面来看，根本就不存在什么中国式、美国式、日本式的差异，所以也就用不着说什么中国式、美国式和日本式的，它们事实上并不存在。

然而，管理哲学就明显地带有地区性的差异。我们喜欢比较闽商、浙商、晋商、徽商和鲁商的不同，便是从哲学层面着眼，而不是仅从科学层面来加以剖析。

任何一家公司，如果有企业文化的话，并不是在科学方面有哪些特色，其主要表现仍然是哲学层面上的运作。站在管理哲学的立场，不但有中国式、美国式、日本式的不同，而且有闽商、浙商、晋商、徽商和鲁商的差异。再推而广之，可以说每一家公司的行号多少都有一些不一样的地方。尽管各家公司所采取的科学原则和精神完全一致，实际运作起来却仍免不了有相当大的差异，这是一个不容否认的事实。

中国式管理在科学层面和美国式、日本式完全相同，因为世界上只有一种管

理科学，不会有分支。但是中国式管理在哲学层面就和美国式、日本式有着很大的差异——当然和德国式、英国式、俄国式以及意大利式、阿拉伯式相比，也有很大的不同。

哲学为科学之母，不幸的是，科学长大成人以后却经常否定这位母亲的存在，不但不感恩，反而时常加以轻侮。管理科学蔑视管理哲学也是不争的事实。

但是，真正的高明人士在对管理有了更深刻的体会之后，必然肯定管理哲学的价值，不但不敢否认，而且不敢不重视。唯有重视管理哲学的企业人士，才知道高效益并不等于高价值的道理，他们知道只有在追求高效益的同时，用心追求高价值，才能够创造出真正成功的管理。

现在我们应该非常清楚：在中国社会，只有把中国管理哲学运用在具体管理上，使得现代化管理科学在现实中表现得十分有效，才有资格称为中国式管理，也就是中国社会成功的管理。这当中包含中国管理哲学和现代管理科学在内，二者缺一不可，偏向哪一层面，都不可能获得成功。

同理，在美国社会中取得成功的管理，也必然是现代管理科学配合美国文化的产物。由于现代管理科学是20世纪在美国开发出来的东西，其中含有浓厚的美国文化，所以我们在中国社会运用起来更应该小心翼翼，并把中华文化融合进去。只有使现代管理具有中国特色，才能使其在中国企业开花结果，成为成功的管理。

日本式管理，也是在日本社会把日本文化融入现代管理科学中所产生的一种成功的管理模式。若干人既不求甚解，又喜欢望文生义，以致对中国式管理产生误解，实属不幸。

有人问起：有哪些公司是靠实施中国式管理获得成功的？作者研究中国民族性这么多年，当然不会轻易上当，说出答案。因为中国人一向具有“自己说的算，别人说的都不算”的唯我独尊气概——只有当事人承认才能算数，别人说的都不能代表，反而愈说得真实，愈要加以否认。因此作者采取中国特色的回答：“请问在中国各地有哪些公司不是实施中国式管理却能够成功的？”

相信没有一家公司敢公开承认，自己不是靠实施中国式管理，而是靠实践某

—其他国家的管理模式获得成功的。

美国式管理在 20 世纪 50 年代创造了辉煌的成果，以至名噪于世。20 世纪 70 年代，日本公司突然冒出来，日本式管理创造的经济奇迹，使美国人既心惊胆战，又羡慕不已。预期 21 世纪 30 年代，将是中国经济实力完全得以展现的时候，到那时，中国式管理的辉煌成果就会使得更多的中国企业坦承自己是中国式管理的成功者。届时，中国人特有的依附感也必将充分展现。

中国式管理的特性表现在许多方面，只要用心考察，很快就会看出端倪。譬如领导重于管理，而不是过度管理缺乏领导；实行分层负责，而不可能真正做到分层授权；不把人力当做资源看待，而是将人员看成运用各种资源的主体。将组织人员发展来代替人力资源管理，这是我们的期望；还有，高层主管以道家学说为主，所重在无，中层干部以儒家学说为主，所重在能，而基层主管则以墨家学说为主，所重在有。

某些高层主管私底下询问：“这么大的公司，怎么可能无为而治呢？”意思是说，小规模组织事务简单，当然可以无为，如今面对庞大的组织，事务繁多，要无为而治，好像很难做到。我们依管理幅度来看，一个人的能力、时间、精力都十分有限，故其能够亲自管辖的事务也就受到很大的限制。一个人要想事必躬亲，在小规模组织中还有可能，一旦组织规模庞大，事务繁杂，就必须借助领导班子的团队管理方式，而自己则退居无为的位置，这样才能够达成无不为的功效。

领导口中说一定要分层授权，心里头则要求大家分层负责。这并不是口是心非，或是表面上说得好听，而是尊重大家，因为有些事不方便明说，以顾全大家的面子。试想，领导的责任在于决策，有些事情自己还没有弄清楚，便授权给干部，请问如何做好决策？无为的意思，其实是大小事情都必须知道，但是什么事情都不要具体去管。只要领导知道有这件事情，干部自然会好好去办，急什么？领导不插手，干部就要负起完全责任；领导知道，干部便会尽心尽力去做。

实际上，中国式管理同样非常重视基层员工，因为只有对大家真诚关怀，给予相当的尊重，使组织中各个阶层都由于基础稳固牢靠而获得安宁，才能使企业上下同心协力，达成目标。

| 目 录 |

序 /V

前言 /VII

第一章 领导比管理更重要

导 言 /3

第一节 当管理者遇到领导 /9

一、中国企业组织的三阶层 /9

二、管理者与领导者 /12

第二节 过度管理，缺乏领导 /20

一、领导不是管理的一部分 /20

二、过分重视管理会带来制度危害 /21

三、协调制度与弹性 /29

第三节 沟通不如好好商量 /32

一、管理讲求沟通，领导则讲求好好商量 /32

二、中国人的沟而不通 /37

三、沟通与商量的差异 /39

第四节 创新先求降低风险 /44

一、以管理求创新容易招致失败 /44

二、领导者创新强调以不变应万变 /50

三、创新方式因民族性不同而不同 /52

本章结语 /55

第二章 分层负责比分层授权更好

导言 /59

第一节 分层授权可以无为而治 /65

一、组织中的权责利 /65

二、分层授权的好处 /72

第二节 分层授权也容易导致权力失控 /76

一、争权夺利、弄权与滥用职权 /76

二、分层授权的弊端 /79

第三节 最好用分层负责代替分层授权 /84

一、什么是分层负责 /84

二、分层负责表的制定 /84

三、分层负责表的作用 /87

第四节 部属接受授权的艺术 /91

一、让领导放心授权 /91

二、学会做功臣 /94

第五节 主管授权后应不定期抽查 /98

一、为什么要进行不定期抽查 /98

二、主管不定期抽查的步骤 /101

第六节 上下有默契的授权 /105

一、授权要慎始善终 /105

二、允许上下有默契的不成文授权 /106

三、公的分层授权与私的默契授权可兼顾运用 /110

四、默契授权应有弹性，能放也能收 /111

第七节 获得授权是最高荣誉 /114

一、部属获得上级不成文的授权要十分珍惜 /114

二、好自为之才能长久获得授权 /116

本章结语 /121

第三章 组织人员发展优于人力资源管理

导 言 /125

第一节 人力不应视为资源 /128

- 一、人力不是资源 /128
- 二、人是运用各种资源的组织主体 /131
- 三、视人犹物，违反人性 /132
- 四、人不能被纳入管理之中 /132

第二节 从管人到理人、安人 /136

- 一、管人带来的三大问题 /136
- 二、学会理人 /139
- 三、学会安人 /141

第三节 人力资源管理改为组织人员发展的优势 /145

- 一、人员潜力不愿发挥出来是组织的最大损失 /145
- 二、“三不”大于“不能” /146
- 三、消除“三不”是组织人员发展的重点 /148

第四节 沟通、领导、激励并重 /154

- 一、管理的软件具有民族性 /154
- 二、重视沟通技巧 /156
- 三、领导要合乎人性 /158
- 四、合理的不公平是有效的激励方式 /159

第五节 人员发展三大主轴 /162

- 一、人员发展的八大项目 /162
- 二、八大项目要兼顾并重 /163
- 三、建立“和而不同”的和谐共识 /166
- 四、塑造良好的企业文化 /167

第六节 做好阶段性的调整 /170

- 一、重视阶段性调整 /170
- 二、做好调整前后的心理安抚 /172
- 三、人人都发展，企业才能生生不息 /174

本章结语 /177

跋 /179

第一章

领导比管理更重要

组织为求指挥灵活、事权集中、命令统一、责任明确起见，大多采取层级制（hierarchical organization）。

当组织规模很小、成员不多、管理者足以掌控全体员工时，通常只划分出两个阶层：一为管理者，一为员工，如图 1-1 所示。

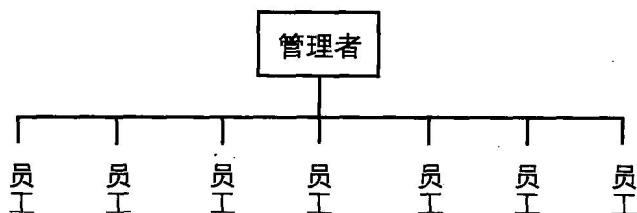


图 1-1 组织的两个阶层

这时候分工专职并不明显，彼此的关系也不确定，职员和工人往往分不清楚，所以通称为员工。

但是当组织发展到了相当规模、管理者不足以掌控全体成员时，就会产生“管理幅度”（span of management）或称“控制限度”（span of control）这一问题。这时就必须划分组织阶层，以利于工作的有效推行。

管理幅度是指一位主管能够有效监督部属的人数。虽然早期管理学者企图发现理想的管理幅度，以适应一切组织上的需要，但是近代管理学者的研究认为，难以发现普遍适用的具体标准，因为在决定适当的控制幅度之前，必须考虑各种情境的特质，例如被监督人的活动形态、被监督人的素质以及

组织的类型等。

如图 1-2 所示，甲公司的每一位管理者都有四个部属。在此情况下，如果全体员工人数为 64 人，那就必须划分为四个阶层，才能让公司的机构适当而有效地运作起来。

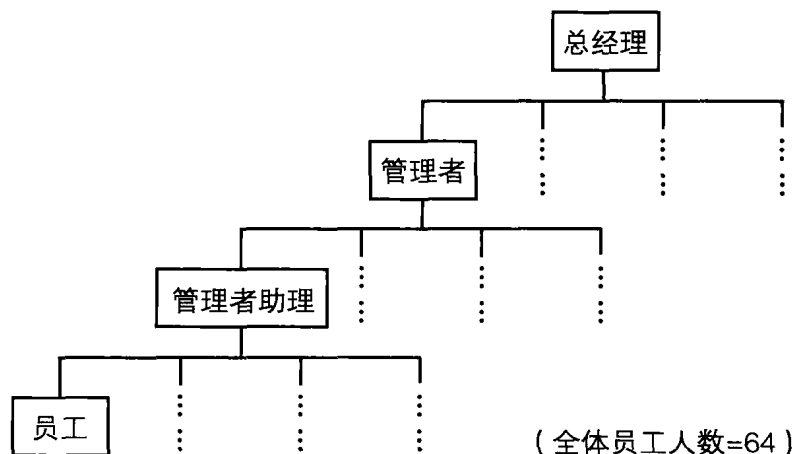


图 1-2 甲公司组织的四个阶层

然而在管理幅度较大的时候，组织阶层自然就会相应减少。例如图 1-3 所示，当乙公司的每一位管理者可以监督八个部属时，只要划分成三个阶层，便足以管理全体员工。

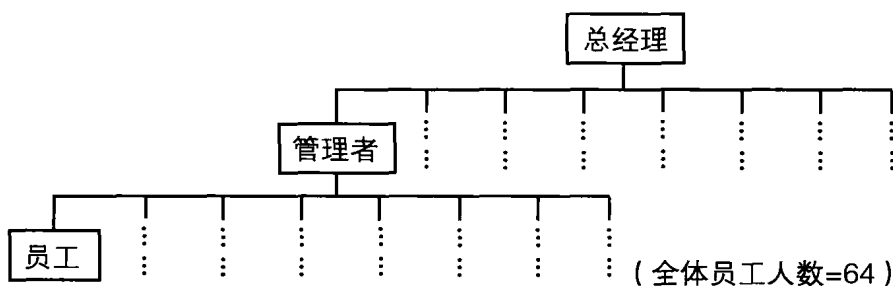


图 1-3 乙公司组织的三个阶层

甲公司属于塔形结构 (tall structure)，而乙公司则称为扁平结构 (flat structure)。前者为纵向结构，组织阶层较多；后者为横向结构，组织阶层较

少，相应地每一阶层的部属人数则较多。塔形结构的沟通线路较长，管理者较多，有助于密切主管与部门之间的工作关系，以及进行紧密的高阶层控制。扁平结构的沟通线路较短，管理者较少，低阶层可以获得更多的决策机会，有助于领导人才的发展。

组织阶层的构成则是出于“分工”（division of labor）和“专职”（specialization）的考虑，以及管理幅度的限制，并非存有成见。大家人格平等，只是分工不同。

然而，人有智愚之分，孔子就将人分为中人以上、中人、中人以下。这三类人应该互相合作：中人以上的先知先觉者，要用心创造发明，以造福社会；中人为后知后觉者，应该尽力好好地宣传先知先觉者的发明，使大家明白它的好处而广为应用；中人以下为不知不觉者，这类人必须接受宣传家的说教，好好地应用在自己身上，做一个实践家。

实际上，任何社会都是这三类人的组合，因为人的智愚天生就不平等。一般说来，这三类人的分布呈现正态曲线分布（见图 1-4）。

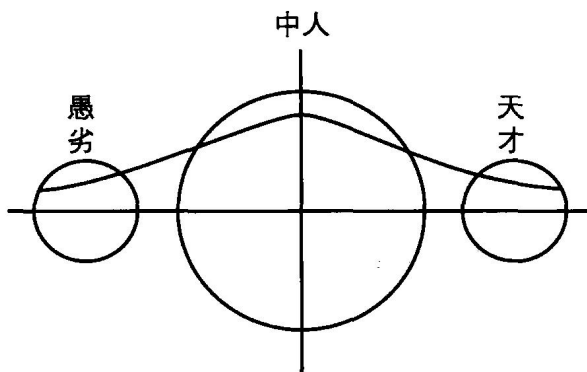


图 1-4 三类人的正态分布图

精英教育的构想，便是依据这三类人的不同而让智能高的人接受更好的教育，以便产生更好的创造发明。社会学者一直想改变这种看起来并不公平的教育方式，认为不应该有特权的存在。不过依据我们多年的观察和体验，人类社会的特权好像只能转移而无法消除。

就管理而言，当组织的规模过分庞大，超出个人的管理幅度时，就必须找人帮忙管理。而这时候找人的原则，也就立即成为特权的源泉。不论最终采取什么标准，最后总是形成“心腹知己”的管理。这一点似乎全世界都不例外，所不同的只是“心腹知己”的定义和产生的过程稍有差异而已。

德鲁克预测 21 世纪资本主义社会即将凋零，知识社会将会取而代之。那么当知识管理阶层有效运用知识资源，就像资本家有效利用资本时，知识阶层会不会取代资本家又成为新的特权分子呢？

现在教育日益普及，可是就算大家都成为知识分子，毕竟人的资质有异，智愚不等，所以还是会有等级上的差距。因此知识社会仍然需要组织，而组织为求集结整体力量，统一步调，也仍然必须有层级的划分。所以说，如何将三类人适当地安排在组织的阶层中，也同样值得我们研究。

综上所述，我们可以将组织划分为三个阶层，如图 1-5 所示，分别为高级管理阶层（top management）、中级管理阶层（middle management）以及基层管理阶层（lower management）。

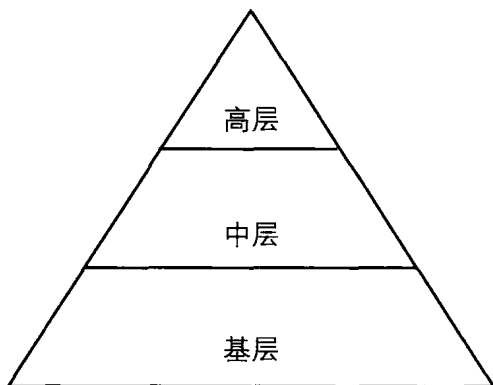


图 1-5 管理阶层的区分

然后，再将三类人和组织三阶层配合起来（见图 1-6），尽量使先知先觉者担任高层主管，后知后觉者担任中层主管，不知不觉者担任基层人员或基层主管，以作为用人的原则。