

曾仕强 刘君政 著  
杨智雄 主编

中国式管理大师曾仕强现代管理学经典之作

# 领导与激励



知进退，懂管理，识人心，会激励。



清华大学出版社

# 领导与激励

曾仕强 刘君政◎著

杨智雄◎主编

清华大学出版社  
北京

## 内 容 简 介

管理的范畴包括计划、组织、控制、考核等多项内容,这些内容都可以直接引入西方先进的管理方法,但是管理范畴中的领导和激励着重于管理与被管理者之间的互动,要求管理者必须将民族性融入其中,只有这样才能达到管理的效果。西方人管理的方式是科技面重于人性面,比较偏重管理的制度化和科学化。而中国人的管理方式却是人性面重于科技面,更加重视管理的艺术化和人性化。本书通过对中西管理方式的比较和对领导及激励的基础、具体步骤、方式、原则等内容的讲解,提出领导和激励都与人性密切相关,都属于管理的范畴,二者应该结合起来,而且同时进行。只有在领导中获得激励的效果,同时以激励的方式来增进领导的功效,才是让管理事半功倍的做法。

本书内容翔实,立意新颖,可读性强,可作为各企业和公司对管理人员的培训教材,对于任何一位对管理感兴趣的读者,这也是一本不可多得的参考书籍。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

### 图书在版编目(CIP)数据

领导与激励/杨智雄主编;曾仕强,刘君政著. —北京:清华大学出版社,2016

ISBN 978-7-302-42607-3

I. 领… I. ①杨… ②曾… ③刘… III. ①领导学 IV. C933

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第005242号

责任编辑:杨静华

封面设计:刘超

版式设计:魏远

责任校对:赵丽杰

责任印制:李红英

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦A座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, [c-service@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:c-service@tup.tsinghua.edu.cn)

质 量 反 馈:010-62772015, [zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn)

印 刷 者:清华大学印刷厂

装 订 者:三河市金元印装有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×230mm 印 张:20 插 页:1 字 数:277千字

版 次:2016年10月第1版 印 次:2016年10月第1次印刷

印 数:1~3000

定 价:49.80元

产品编号:057394-01



曾仕强老师



曾仕强老师与杨智雄老师（左）合影



杨智雄老师授课（一）



杨智雄老师授课（二）

# 序

中国式管理的特色，在软件方面，并不在硬件方面。领导、激励、沟通、人际关系，尤多不同。

领导和激励，最好合起来想，不要分开来看。因为两者都与人性密切相关，属于管理的软件。而且可以同时进行，在领导中获得激励的效果，以激励的方式来增进领导的功效，实在是事半功倍的做法。

西方人的管理，科技面重于人性面，比较偏重制度化、科学化。中国人的管理，可以说人性面重于科技面，更加重视人性化、艺术化。特别是领导和激励，似乎非以人为重不可。

圆通的领导，是真正的中国领导艺术，也是有效的中国领导功夫。不论身份、职位如何，若是不够圆通，领导起来就会吃力不讨好。职位愈高，实际上愈需要讲求圆通，才不致苦口婆心却乏人理会，显得软弱无能。

领导必须实际有效，快速动员。所以，圆通的境界，值得追求。也唯有圆通，才能够顺利化解领导的难题。

领导的难题，在两难：管也不是，不管也不是。一味要管，必然专横霸道，大家敢怒不敢言，不可能持久；完全不管，那就一盘散沙，很快就崩溃。

管到好像没有管一样，称为不管之管，才是上乘功夫。老子和孔子两位大圣人，都以“无为”来勉励我们。可惜很多人看不懂，却要自作聪明，不断加以抨击，认为根本不可能无为而无不为。以致偏过来强调有为，弄得精疲力竭，危害到宝贵的健康；并且忙碌得头昏脑涨，导致失误连连却自以为救火有功。

不管之管，用现代话来说，便是圆通的领导。

首先，要明辨圆通和圆滑的区别。因为我们欢迎圆通，却非常厌恶圆滑。

一旦令人产生圆滑的感觉，那就前功尽弃，从此丧失领导的功能！

圆通和圆滑，看起来只有一字之差，运用起来，效果却有天壤之别。领导者千万不要把它当作文字游戏，或者嘴巴随便说说，应该用心把它分辨清楚。

中国人之所以很不容易领导，主要是中国人很难认输。只要一口气活着，谁也不服谁。高明的领导人最好让大家有面子地认为“我让给你”，而不是使大家没有面子地承认“我输给你”。只要领导者有赢的心态，大家就抱定“看你神气到何时”的心情，等待着领导者也有输的那一天。

当我们接受强人领导时，大家衷心盼望，这位强人不要太强。当我们失去强人的时候，却又强烈期盼早日产生新的强人。这种矛盾心态，可以看出我们不欢迎不懂得推、拖、拉，弄得大家都没有面子的英雄性的强人，却十分欢迎懂得推、拖、拉，使大家都有面子的集团性强人。不要大小事一把抓的英雄，却拥戴能够知人善任的安人领袖，让大家都有机会发挥潜力，全力以赴。

每当我们遭遇重大困难时，首先想到的，便是巩固领导中心。因为集团性的强人，所依赖的集团，也就是我们十分熟悉的班底，必须紧紧地团结起来，使领导者的地位牢固稳健，才能够号召群众，大家同舟共济。

巩固领导中心，并不是紧急时呼喊就能奏效的，必须平日多多用心、关心，使大家产生同心、增强信心、坚定决心、自愿交心，才能够彼此呼应，汇集成一股强大的力量，使领导中心真正巩固起来。

平日知心、交心、连心、绑心，必须对心多加研究，多加练习。心不是心脏，而是看不见的能量和频率。如何寻找频率相近的志同道合人士，是知心的表现。以诚恳的态度、真诚的心情来感应这些志同道合的同志，即为交心。若是这些志同道合的同志也愿意交心，彼此就能够连心，产生十分灵光的默契。经过一段时间的考验，证明得以持久联结，当然就是绑心。

这些无形的互动，需要一些配套。在做人方面，以圆满的沟通、合理的激励和有效的服务为主；在做事方面，则以未雨绸缪的计划、权宜应变的执行以

及综合考量的评审为主。各种配套必须兼顾并重，才能确保圆通的领导。

人，最要紧的，是自我激励。因为求人不如求己，自己激励自己，不但最方便，而且最为有效。

给自己一些掌声，不受时空的限制，不受任何人的约束，也不致引起其他人的眼红或不悦，岂非方便？

自己激励自己，不会产生不公平的愤怒，不必苦苦期待而导致失望。自己觉得满意就好，不满意时还可以随时增强，当然有效。

但是，人是群居的动物，必须和他人互动，才能获得满足。我们对他人的反应，往往十分重视，因此，对他人的激励，也很在意。

没有激励，期待激励；有了激励，引发不平。

对自己来说，为什么给的这么少？同样的贡献，似乎别人获得的激励比较多。就算按照规定，也觉得这么多年没有调整，很不公平。如果隔年就调整，更令人产生强烈的不平之鸣。怀疑是不是因人设事，图利特定的人士。即使当时很高兴，不久也会变质。对他人而言，眼睛看着有人受奖，耳边响起给别人的掌声，除非得奖者平时对自己特别好，或者得奖后可能和自己分享，否则难免有一些酸酸的滋味。不一定是见不得人家好，至少会想自己为什么不是如此风光？

激励者和被激励者的心情，更是每一次都不相同。

对于熟悉的被激励者，激励者的表情，好像增强许多激励的分量。对于不熟悉的人，难免流于官样文章，形式上做做，精神的能量并没有灌入。对着摄影的镜头，却无视于被激励者的模样，令人情何以堪？

初次接受激励，当然十分兴奋。次数多了，也就没有什么特别的感觉。和什么样的人同时接受激励，常常影响受激励者的心情。认为高攀时固然与有荣焉，认为被贬低时，当然心生不屑，和这些人同台，简直是丢脸。

这么复杂的变化，使得激励活像一把双面刀。用得好很可能产生良好的效



果；若是用得不好，也很可能伤害自己，弄得吃力不讨好，甚至引发相反的效果。

不激励不行，激励得不合理也不行。

偏偏合理不合理，又十分难讲。公说公有理，婆说婆有理。听来听去，很难决定究竟谁比较合理。

应该激励的，才可以给予激励；不应该激励的，当然不可以给予激励。这种话谁都会讲，但是怎么听都听不清楚，非经一番历练，亲身有所体会，实在难以理解。何况立场不一样，就有不相同的主张，难以抉择。

好听的话，听多了就不爱听。这还没有关系，一旦听到不好听的话，就会恼羞成怒，造成很大的伤害。

这一本书，从激励的两难说起，让我们体会“激励不一定好，不激励也不好”的两难状态，提高警觉，才能保持激励应有的态度，也就是多方面兼顾，以求合理。唯有合理的激励，才值得做，也才有良好的效果。

领导和激励，事实上都是两难。这样不好，那样也不见得好！领导要求圆通，而激励必须合理。两者都需要用心谨慎，才能收到预期的效果。期待各位在领导和激励同时进行的时候，能够力求人性化和艺术化，以获得同仁的欢迎和支持，提升组织的整体力量。

欢迎各界先进朋友不吝赐教，幸甚！

曾仕强 刘君政

谨识于北京旅次

2014年12月

## 前 言

中国人喜欢圆通的领导和合理的激励，因为我们善于推、拖、拉，也常常以合理、不合理来评判各种事情的结果。

中国人喜欢推、拖、拉，这是大家熟悉的现象。中国人为什么推、拖、拉？则是大家很容易误解的道理。

请问，中国人真的喜欢推、拖、拉吗？认真思索起来，我们似乎很不喜欢推、拖、拉，看到大家一味推来推去，总有一种说不出的厌恶。

然而，中国人真的不喜欢推、拖、拉吗？仔细想一想，我们真的有一些喜欢推、拖、拉，因为一旦有人不推、不拖、不拉，似乎又有一种说不出的惆怅。

老实讲，中国人不推、不拖、不拉，是不行的，会招致人家的反感。中国人过分推、拖、拉，也是不行的，会惹来一大堆恶意的批评。

人家请我喝茶，我丝毫不推，伸手就要接受。万一对方只有一杯茶，正好他自己口渴得很，稍微尊重我一下，我便不客气地伸手接过来，这样合理吗？是不是有一些不值得尊重的地方？也就显得自己很不讲理。下一回，他因为只有一杯茶，端起来就喝，请都不请我一下，我又有什么感想？会不会产生“怕什么？礼貌上招呼我一下都不敢？放心，我不会那么不讲理，一请就要”的不愉快感觉呢？

人家请我喝茶，我推来推去，始终不肯接受。如果对方茶水准备得相当充分，心里便觉得奇怪：“茶都不敢喝，是不是害怕有毒？”特别是饮料下毒案件连续发生以来，更容易引起类似的猜测。既然茶都不敢喝，我们还称得上朋友吗？

下一回，他根本不准备茶水。我坐了半天，茶都不端一杯，心里也不免纳闷：“难道这是他的待客之道？还是故意对我表示冷漠？”特别是前几次来，起码有白开水喝，这次问都不问一下，一杯水都没有，更容易令人起疑。既然如此，我可以继续把他当作朋友吗？

看起来中国人十分多疑，很难服侍。实际上中国人脑筋灵活，反应快速，自然有这些捉摸不定的念头。

于是，虽然我总共只有一杯茶，自己又口渴得很，我还是不必目中无人，拿起来就喝。稍微表示尊重他一下，端起茶来朝他伸出去：“请。”相信他是个明理的中国人，必定会推说：“不要客气。”这样彼此都有面子，气氛自然和谐。

推的时候，要赶快利用时间，好好斟酌一下：“我到底该不该要？”不应该要的时候，当然不可以接受。应该要的时候，就要适当地接受，不要再推。有人只看到中国人嘴巴“推”说“不要”，实际上，却表现出伸手“要”了，便认为中国人“圆滑”。由于中国人常常推、拖、拉，就认定中国人只要圆滑一些，事情便好办得多。

其实，中国人最讨厌圆滑。任何人只要给人家一种圆滑的感觉，这个人的前途必然十分有限，不可能有什么成就。

表面上看起来，圆通和圆滑长得一模一样。两者都是不断地推、拖、拉，但是结果完全不同，我们可以这样说：推、拖、拉到没有解决问题，叫作圆滑；推、拖、拉到最后把问题圆满化解掉，便称为圆通。

任何人想以推、拖、拉来推卸责任，已经是圆滑。若是利用推、拖、拉这短暂的时间来充分思考，寻找合理有效的化解方案，那就是受人欢迎的圆通。

为什么需要推、拖、拉呢？主要有下述三大理由：

第一，不推、不拖、不拉，根本就没有思虑的时间，立即反应的结果，相当于押宝。万一押错了，如何得了？人不是神仙，不可能一出手就对。最好稍微推、拖、拉一下，争取短暂的思维时间，想好了再动作，比较有把握。若是

不推、不拖、不拉，只是静静地沉思，恐怕气氛太严肃，也令人承受不了。

第二，中国人的矛盾性格，使得能力强而又率先施展出来的人，容易招致众人的妒忌和破坏，以致成为众矢之的而有志难伸。能力强的人，必须懂得“藏器于身，待时而动”的道理。凡事先推、拖、拉一番，表示礼让，然后在众人推举下，当仁不让。推、拖、拉不一定推给别人，也不一定推给自己，推来推去，推给最合理的人。大家都有面子，才不致引起嫉妒和破坏。

第三，有效的管理，必须讲求省力化，稍具物理常识的人都知道推、拖、拉最为省力，同时也最没有压力，大家都轻松地推、拖、拉，把事情做好，岂非十分愉快？圆通的领导，必须具有高强的能力，却又熟练推、拖、拉的功夫，不会自我表现得让干部没有面子。同样干部表现的时候，也会顾及部属的自尊。有人说面子害死了许多中国人，但是领导者弄得大家都没有面子，又算得了什么高明的领导？

用推、拖、拉来解决问题，称为化解。功力高的领导者，可以做到完全没有后遗症。不像一般人那样，不推、不拖、不拉，问题是解决了，却引出更多的问题。谁来收拾这些后遗症，还不是领导者自作自受？

中国人真正欢迎的，是“圆通”，绝对不是“圆滑”。我们只有“圆通寺”，哪里都不曾出现过“圆滑寺”，便是最好的证明。中国人一看到“圆滑寺”，必然退避不敢进入。只有“圆通寺”，我们才会不辞长途跋涉，前去参拜。

圆通和圆滑的差别，真是微乎其微，所以很容易让人产生混淆不清的判断。圆滑是推、拖、拉，凡是一味推、拖、拉的人，我们都判定其为圆滑，令人讨厌。圆通也是推、拖、拉，不过只到合理的地步。凡是能够拿捏分寸，既不是不推、不拖、不拉，也不是一直推、拖、拉，却能够推、拖、拉到合理的程度，就是圆通，既受人欢迎，也最有成功的可能。中国式领导，初看起来，根本就是互相推卸责任。主管发现过失，马上推给部属；部属遇到责任，立即推给主管。这种乱七八糟的情况，事实上只是中国式领导的表面现象。

领导者如果仅仅想到推、拖、拉，就会陷入“圆滑”的困境，因为部属也是中国人，同样深谙推、拖、拉的手法，于是彼此推来推去，成为典型的“和稀泥”，为害之烈，实在莫此为甚。但是，主管不推，一切责任自己负，部属觉得自己不必尽心，甚至认为有力无处使，终致袖手旁观。主管表演个人秀，并不是良好有效的领导。部属不推，有事情抢着做，主管不断地“软土深掘”，加重其责任，一旦导致“英年早逝”，也不是好结局。

领导者推、拖、拉到合理的地步，被领导者也推、拖、拉到合理的程度，彼此配合，便成为“圆通的领导”，这才是中国人的艺术，不但高明，而且快捷有效。

中国人主张做人要外圆内方，做事讲求圆满而不失原则，在这种条件下，唯有圆通的领导，才能够方中求圆，合乎人性的需求，而又产生宏大的效果。

当然，领导者普遍呈现无力感的主要原因，便是盲目依循西方的领导理论，想以西方的领导法则来领导中国人，必然无力而缺乏成效。

西方人佩服有能力的人，比较容易接受领导。中国人一方面看不起没有能力的人，一方面则讨厌有能力的人，因此特别难以有效领导。

中国人不喜欢被管，却常常爱管别人。被管，就心存抗拒；管人，则沾沾自喜。如何在矛盾中取得统一？唯有圆通，才能解开这些纠结。

激励犹如无底洞。任凭公司激励、激励、再激励，员工的需要永远难以满足，永远用“缺乏激励”来做借口，不尽心，不尽力，只保持不会被开除的水准。

不公平是最好的挡箭牌。一切不满与怠工，都可以用“我认为不公平”来洗刷罪名。激励不公平，成为理直气壮的不平之鸣，使激励的负面效果遽然升高。

物质性的激励，无论是金钱或奖品，员工认为“不拿白不拿”，而且拿的时候的确有一些感激，不过时间相当短暂，不久就淡忘。然后依然故我，又松

懈下来。精神性的激励，很容易被看成不费之惠，似乎嘴巴说说，根本没有实际的利益。刚开始有新鲜感，也许有用。用久了，当然无效，有时还会引起相当的反感。

受激励的人，并非不知感激，而是转瞬就会忘记。未被激励的人，认为不公平，觉得自己十分委屈，于是怀恨在心，久久不能忘怀。

感激的人很快就忘记，怀恨的人恒久不能平静。这种组织气氛，怎么能够产生激励的效果？

再说，上司把不是激励的措施当作激励，部属不感激就加以责怪。部属心里不感激，还要装出感激的样子，结果口是心非，自己都觉得滑稽，生起气来更是愤愤不得其平。

激励固然不是施恩，主管激励部属，不可心存有恩。激励也不是义务，主管激励部属，部属如果视同主管应尽的义务，请问会有什么反应？是不是不领情？或者不在乎？会不会要求愈来愈高，因此愈来愈觉得难以满足？

事实上，激励几乎是一种感应。主管以真诚的关心来激励部属，部属如果不能认知，就没有感应，因而等于没有激励。部属若是能够认知，便能产生感应，发挥激励的功效。

员工的认知，是激励有效的保证。任何措施，只要员工认为是一种激励，而且愿意接受，就会恪尽己力把工作做好。但是先决条件仍在员工必须明白，激励的目的不在士气高昂，不在大家一团和气，也不在众人奋发有为，而在自我调适，把力量朝向团体目标，做好应做的工作。

同时，员工最好建立共识，组织不可盲目激励。第一，不宜激励时不可以激励。例如打字小姐把字打好，原本是分内事，若是加以激励，就会养成不正常的观念，认为领薪水可以混日子，有激励才好好打字。打字小姐把字打好，本身就是一种激励，现在给予另外的激励，反而把原来的喜悦降低了，误认为自己是為了被激励才好好打字，对打字小姐也是一种不好的措施。第二，没有

本事的人不可以激励，因为组织只能够激励有本事的人，以形成“有本事就来拿，拿不到怪自己”的风气，这种风气，本身就带有相当的激励作用，可以降低若干激励的成本。第三，要明白公平是不可能的，组织只能够公正地做到合理的不公平，几乎不能样样公平。大家要求样样公平，势必觉得样样不公平，因而抱怨、气愤，抵消了激励的效果。

激励不完全是激励者与被激励者之间的事，它很容易牵涉到第三者。一种相当简单的激励行为，就激励者与被激励者而言，原本彼此共鸣，并无不可。然而，第三者看在眼里，却完全不是味道，因而心生不满，趁机散布流言，使更多的人汇集成为灰心失望的一群，造成相当严重的反激励，实在得不偿失。

有明有暗，有个人有单位，有物质有精神，有一般也有特殊，由于个人立场不同，看法很难一致。所以激励时如何兼顾，应该是不可忽视的课题。

中国人有一种乍听起来相当奇特的观点，那就是“公平根本不公平，不公平才是真的公平”。西方人认为“我有、你有、他有”，当然公平。中国人则常常以为“我有、你有、他也有”，这算什么公平？最好是“我有而别人没有”，才算公平。请问为什么这样？答案很简单，竟然是“我做得比别人多”。

中国人对自己和对别人，大多采取双重标准。总觉得自己比别人认真，也有更多贡献，当然应该受到更多的激励。看到别人和自己一样，难免有一些泄气。

现代人喜欢说“能力”，是受到西方英雄主义的影响。中国人最好说“本事”，大家更为心悦诚服。

我们通常不崇拜英雄，却十分佩服有本事的人。

有本事来拿，拿不到不要怨别人。对中国人来说，成为大家共同接受的激励原则。如果只重视能力而不注重本事，团体伦理丧失，整体士气低落，也是一种自作自受。组织文化必须以本事代替能力，大家才会重视伦理。各自表现得恰如其分，减少很多无谓的纷争。

激励的艺术，仍然是以不变应万变。虽然近代以来，许多人不断攻讦、否定、推翻、更改以不变应万变。但这是真正高明的智慧，我们仍将加以发扬光大。

不变的是激励的经，万变的是激励的权。唯有懂得持经达权的激励者，秉持以不变应万变的原则。以不变的经来建立共识，当作不能够随便加以变易的激励原则，然后因人、因事、因时、因地而随机应变，表现出万变的激励方式，以求合理。有公开的，也有暗中进行的。有集体的，也有个人的。有物质的，也有精神的。但是，无论如何，都应该公私分明，不能够假公济私。有些人喜欢用公家的钱，施个人的恩。表面上看起来很合算，说不定还可以从中牟利，实际上祸患无穷，很快就会带来不良的报应。

就诱因而言，一般人可能过分强调金钱的重要性，因而设置许多以金钱鼓励员工的诱因制度，殊不知金钱固然是古老而可靠的激励工具，但是并没有想象中那么强而有力。对于某些从事生产工作的工人，群体的压力往往破坏了金钱诱因的力量。所以面临劳工意识抬头的企业环境，我们除了金钱诱因之外，尚须考虑胁迫、操纵等诱因。事实上员工经常利用威胁、恐吓等方式来迫使同仁做出自己未必愿意做的行为。

权威和操纵的诱因，常常纠缠在一起。中国人未必尊重权威，却很难不害怕权威。当我们把上司的权威打倒之后，我们会不会转而害怕非正式的权威或外来的权威呢？上司觉得自己的权威已经不像往昔那么可靠，会不会开始改变态度，依赖部属或者与部属建立较为亲密的关系，因而使部属有机可乘，反过来操纵上司呢？

可见激励看起来简单，一句“关心他就好”便可以解决问题，而实际运作起来，实在不容易。我们在观念和原则方面，有很高的智慧。西方则在实际运作的方法中建立起许多架构分明的理论。如何运用中国人的智慧，来善用西方的激励理论，使其行之有效，是我们努力的目标。



激励好比一把刀，有刀刃，也有刀背。用得好，很有助益；用得不好，说不定伤及自己。本书所描述的，虽然力求配合实际的情况，但是最主要的目的，仍在发挥“有本事就来拿”的精神，深深盼望“有本事的人能够出头”，建立“合理的不公平”，以促成真平等的理想能够早日实现。

激励是否公正？一向是被激励者最为关心的课题。对中国人而言，不必口头宣示自己的秉持公正，大家便已经心知肚明。这一点想瞒过大家的眼睛，实在很难，激励者最好坚持公正心态，再说其他，通常更有效。