



领导统御智慧

【中国式管理实践篇】

详解领导统御真功夫
细品修己安人之道

曾仕强 杨智雄◎著

广东人民出版社
广东人民出版社



领导统御智慧

【中国式管理实践篇】

曾仕强 杨智雄◎著

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

领导统御智慧：中国式管理实践篇/曾仕强，杨智雄著. —广州：广东经济出版社，2014.8

ISBN 978-7-5454-3344-9

I. ①领… II. ①曾… ②杨… III. ①企业管理—中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 087258 号

出版	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
发行	
经销	全国新华书店
印刷	三河市华业印装厂 (河北省廊坊市杨庄镇小王各庄)
开本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印张	12.25
字数	121 000
版次	2014 年 8 月第 1 版
印次	2014 年 8 月第 1 次
书号	ISBN 978-7-5454-3344-9
定价	39.00 元



如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。

广东经济出版社常年法律顾问：何剑桥律师

• 版权所有 翻版必究 •

序

中国式管理贵在实践

中华文化知行合一，我们不喜欢说空话，不主张为学问而学问。做得出来，比说一大堆理论更加珍贵！

西方管理有理论有实践，道术可以分离，往往导致有术无道的恶果。我们必须道术合一，以道衔术，才不致走歪路、行偏道，害人害己。

我们所说的“道”，包含大易的“三才”，也就是“天道、人道、地道”。诸子百家都重视“道”，中国式管理则以人道重仁义，来上达天道的阴阳，下学地道的刚柔。由承上启下来打通一以贯之的三才之道。

“道”与“术”之间，要经过一道关卡，称为“法”，便是我们常说的“规矩”，有了规矩，道术才可以成方圆，而应用无碍。

有些人以史实为证，说明古圣先贤所说所行，与现实情况相去甚远，因而认为时代变迁，中国式管理恐已不可行！殊不知中国式管理的不易法则，即在“持经达变”，日新又新而生生不息，每隔

一段期间，就会以新面目出现！

这些人所引的史实，是以西方的标准来审观古圣先贤的道理，这种“不诚、不敬”的心态，已经不合规矩。所以不必加以理会，听听就好。

实际上，中国企业的成功法宝，便是中国式管理的安人之道、经权之道，以及絜矩之道。虽然我们所说出来的话，愈来愈像西方人，然而我们成功的真正法宝，仍然没有改变。但是，说出来的话愈像西方，象征诚意不足、敬意不够，长此以往终久是不利的。

为了因应这种趋势，居于提前做好预先防患工程，我们在北京时代光华图书有限公司的协助下，推出中国式管理实践篇，以更浅近的文字，更简明的形式，务期大家很容易掌握细节，快速地进入状况，把中国式管理真正付诸实践。我们更衷心盼望，实践中国式管理，获得良好成果的各界先进朋友，费心将经过大要写成专书，提供大家参考。多一份学习的对象，必然多一份实践的信心。

让我们共同以北京时代光华图书有限公司为平台，分头并进，使中国式管理，在二十一世纪成为举世欣美的焦点，也是弘扬中华道统，传承华夏文化的具体表现！

期待各位的参与，指教与鼓励，至为感谢。

曾仕强

谨序于二〇一四夏

北京旅次

|| 目录 ||

序 中国式管理贵在实践 V

第一篇 聚拢部属的心

第一章 领导比管理更重要

领导比管理重要，所以企业老板最关注的就是人的问题，尤其是各级干部的人选，如果所用非人，人治、法治平衡不好，企业就要遭殃了。

第一节 挑选干部的两难抉择 005

第二节 能有效掌控有才华者 013

第三节 统兵御将的实务演练 020

第二章 用人重本事而非能力

企业中应该形成一种氛围，叫作有本事你就会出头。本事跟能力是不同的，能力只表现在工作上，而本事还要表现在道德、团队精神、人际关系等方面。

第一节 能力与本事差异何在 031

第二节 培育人才的两大方向 042

第三节 孝悌之道与永久人才 047

第三章 协作用脑更用心

协作有没有成功的可能，完全看彼此的感应是强还是弱。但是有感应还不够，我们还希望善感善应，即你往积极的方面去做，我也往积极的方面去做，其乐融融，合作起来也更愉快。

第一节 有感有应协作最有效 055

第二节 分工合作各尽其所能 064

第三节 阴阳调和要讲究时中 070

第二篇 打造领袖魅力

第一章 领导者的包容思想

我们要懂得“让功争过”，把成功的功劳让给别人，把失败的过错留给自己。如果每个人都能做到这样的话，我相信就没有什么不能包容的了。

第一节 领导者不明言的智慧 079

第二节 宽大包容功过与信任 090

第三节 领导者的目标与胸襟 098

第二章 领导者习惯与魅力

没有绝对的好习惯，随着组织职位提升，我们如果不能及时应变的话，好习惯也会变成坏习惯。懂得做阶段性的调整，才能与时俱进。

第一节 事必躬亲会上侵下职 103

第二节 有答案无法集思广益 108

第三节 魅力吸引志同道合者 118

第三篇 向圣贤借智慧

第一章 从历史经典悟领导

有的人，在平常人看来就是窝囊废，没什么人格魅力，他却能够用比他能干的人，能够叫人为其卖命，其实是最厉害的。

第一节 中国盛世兴盛的奥秘 135

第二节 优秀传统文化的启示 139

第三节 从历史知识中悟领导 144

第二章 国学经典各家会通

中国文化是阴阳文化，儒家教我们“拿得起”，道家教我们“放得下”。我们要懂得“拿得起”，也要懂得“放得下”。

第一节 各家思想的经权之道 153

第二节 各家思想的缘由分析 160

第三章 师法圣贤识人之道

知人还是不够的，知人如果不善任，等于不知。知人一定要善任，把他的长处发挥出来，把他的缺点放在我们的肚子里。

第一节 识人应有的要领原则 175

第二节 洞察部属的潜在能力 179

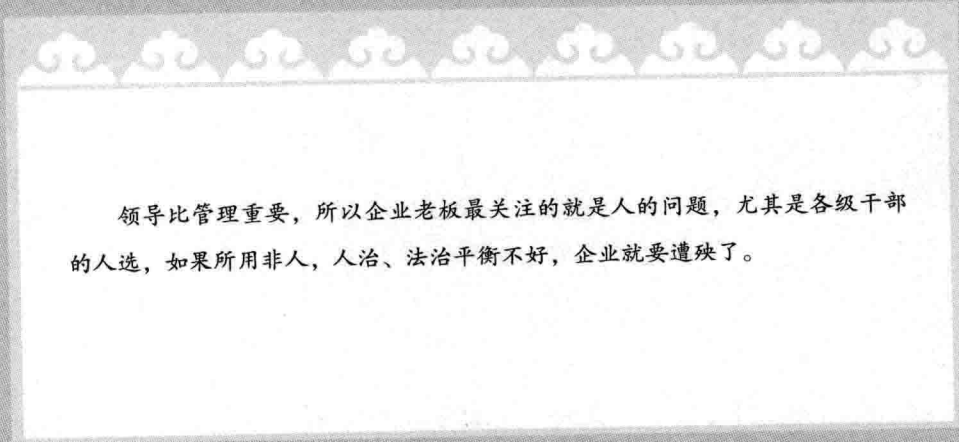
第三节 识人学应有的整体观 183

第 一 篇

聚拢部属的心

|| 第一章 ||

领导比管理更重要



领导比管理重要，所以企业老板最关注的就是人的问题，尤其是各级干部的人选，如果所用非人，人治、法治平衡不好，企业就要遭殃了。

|| 第一节 ||

挑选干部的两难抉择

有人说，学会任何一种学问，就能利用一种资源，而学会用人，就能事业有成，坐拥天下。用人的学问为什么如此重要？因为当你不会用人的时候，给你再多的人也没有用，再好的人才，到你的组织中也被你糟蹋了。

这就好比上天给你的子女再聪明，只要你不会做父母，不管你多么了不起，不管你赚了多少钱，你都无法养育出拥有健全人格的孩子，甚至有可能把你的孩子害死。中国的家庭跟西方的家庭是不一样的，西方的家庭是有限责任的，子女到18岁以后要自立，没有父母的事了。而在中国家庭中，他是你的子女，那他就一辈子都是你的事。子女犯的过错都会记到你的账上，会让你一辈子寝食难安。

学会用人很重要。人用对了，就什么事情都会对，人用错了，就什么事情都错了。

西方人用人比较简单，不会的话照着书去操作就好了。而我们中国人用人，如果不了解中国人的特性，没有领导统御的智慧，就算看再多书都没有用。

有的时候会遇到这样一些老板，他们跟我说：“老师，我已经慢慢会用人了。”我说：“你怎样用人的？”“你看，我用的这些人都听我的话，没有一个不听话的。”“很好，但是你有没有发现你很累？”“老师，你怎么知道？”我当然知道，因为听话的人一般不会太能干，所以领导会很累。如果领导者本身不轻松愉快，那他的管理就是一场空。

西方的管理在相当长的一个时期比较“刚性”，有重物不重人的倾向，把人看成“机器人”“经济人”。每天紧张忙碌，夜以继日地拼命。相对来说，中国的管理比较“柔性”，有很多人到七八十岁的时候，还是总经理、董事长，靠的是什么呢？轻松愉快。如果不轻松愉快，早就没命了。中国人相当厉害的一招就是，即使使用兵作战，也有本事谈笑。

中国人用人的第一顺位我们一定要搞清楚，不是用听话的人，而是用忠诚的人。如果我们做的是小事，就尽量用“奴才”，因为听话的人一般是“奴才”。如果我们要做大事，就不能用“奴才”，而要用比我们能干的人，能干的人基本上是不听话的。

能干，在西方人的解释中很简单，就是做事能干，这种人很多。但是在我们中国人看来，用能干的人，重点不在他做事能干，而在用人的人也要有一定的本事。我们如果没有一定的本事，最

好少用比自己能干的人,因为能干的人是可以把我们干掉的。所以,第一顺位我们要确定对方不会叛变。

中国人最重视的是忠诚。当然,忠诚的同时也要干练,否则纯粹的愚忠有用吗?这就组合出三种类型的人才:第一种是愚忠奴才型,也就是公开场合和私底下都听话的人。第二种是骄傲干才型,也就是公开场合和私底下都不听话的人。是用听话的?还是用不听话的?很多人在挑选干部的时候往往陷入两难的抉择,其实还有更好的选择,就是第三种忠诚干练型,也就是公开场合听话,私底下不听话的人(见图1-1)。



图 1-1 挑选组织干部人才的两难抉择

为什么我们在此要分为公开跟私底下两种情况?因为中国的文化是阴阳文化,不能光看一个方面,很多问题只有阴阳配套才能化解。

台湾政治大学企管研究所的教授曾经积极地学西方的管理理论，也读了很多西方的策略学博士课程，后来他们在研究中国人的学问时发现，真正好的管理是西方人搞不清楚的，叫作阴阳配套的管理。只有符合阴阳配套的管理，才有可能因应我们民族性的实际需求。

任用公开场合很听话，私底下也很听话的人，只要有实务经验的老板就很清楚，自己迟早有一天被这种人害死。

当部属什么事都说“好好好”的时候，其实我们很清楚，他心里的话是“好好好，你去死好了”。部属每次都说“好好好”，代表他根本没有用心判断我们交办的事情，他心里是这么想的：“怎么能每一件事情都那么顺，你交代的事情那么容易办吗？我是神仙吗？我什么都会吗？”

对这种情况，我们要有高度的警觉性。如果没有高度的警觉性，有一天员工开始骗你了，你能怪谁啊？不要太相信“用人就是要疑人不用，用人不疑”的说法。如果你的座右铭是这句话，那你是不是常常被骗？从来不怀疑任何人，那你准备倒霉好了。

有怀疑心好不好？有时候是好的。西方人往往会觉得疑惑，有怀疑心怎么会好呢？用人怎么可以怀疑别人？中国人却很清楚，用人一定要有怀疑心的道理。东西方的文化差别这就体现出来了。举个实例，一个西方的妈妈，五六十岁，发型很漂亮，你跟这个妈妈讲，“这位妈妈，你的发型很漂亮”，她一定会说“谢谢你的赞美”，即使你跟她很不熟也没关系，她都会谢谢你。中国的妈妈会

这样吗？中国的妈妈，你跟她不熟，无缘无故说，“这位妈妈，你的发型好漂亮”，她心里马上会想：“你在嫌我脸大，我会不知道？”她会觉得你无缘无故赞美她的发型很漂亮，一定有什么目的，她的怀疑心就出来了。她的头脑是会转弯的。大部分中国人都有这种怀疑心。

中国人认为用人一定要用心，因为有时候优点就是缺点，缺点就是优点。当我们因为疑人不用、用人不疑吃亏的时候，不要怪老祖宗骗自己，因为老祖宗还说过“知人知面不知心”“人心隔肚皮”。

《孙子兵法》有云：“故不尽知用兵之害者，则不能尽知用兵之利也。”你如果没有被能干的人整过，我不相信你多会用人。你只有被整过才知道，“原来他那么厉害，我一定要好好改变自己”。只有这样，你以后才有可能用比你强的人。可见，中国人用人不是相信，也不是怀疑，强调的是将信将疑。

将信将疑，这四个字中包含有阴阳变化的意义，是高度智慧的话。相信跟怀疑同时存在，重点在哪里？重点在对方的需求。什么东西都可以跟西方人学，但最好要了解适合中国人的三个特殊性：领导、激励、沟通。为什么？因为这三个特殊性用四个字就可以概括，随需而变。

我们要注意对方的需求，对方的需求一旦有变化我们就要知道。也就是说，我们要注意差异化，要注意风吹草动。西方人没有察言观色这个概念，也没有洞察力这个概念，但是这些概念在中国