

做最好的总裁

用《易经》的观点解读“领导中心”的奥秘
曾仕强教授教你如何成为无为而无不为的总裁

曾仕强 著



做最好的总裁

曾仕强 著

北京联合出版公司

图书在版编目 (CIP) 数据

做最好的总裁 / 曾仕强著. —北京: 北京联合出版公司, 2011. 5

ISBN 978-7-5502-0250-4

I. ①做… II. ①曾… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第077239号

做最好的总裁

作 者: 曾仕强

选题策划: 北京时代光华图书有限公司

责任编辑: 李 征 李燕子

封面设计: 舒思捷

版式设计: 付禹霖

责任校对: 李燕子

北京联合出版公司出版

(北京市朝阳区安华西里一区13号2层 100011)

北京同文印刷有限责任公司印刷 新华书店经销

字数287千字 787毫米×1092毫米 1/16 17.5印张

2011年6月第1版 2011年6月第1次印刷

印数1—30 000

ISBN 978-7-5502-0250-4

定价: 45.00元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与本社图书销售中心联系调换。电话: 010-82894445

序

自古以来，当老板就很不容易。恐怕要潜心自修好几世，累积许多阴德，才有机会、够资格当老板。

但是，当老板可能有两种完全不同的结果，一为成事，一为败事。成事的老板，把事业创立起来，然后宏图大展，还能够生生不息；败事的老板，则刚好相反，把员工带坏，浪费人家宝贵的人生，而且危害社会大众，破坏社会秩序，还要祸及后代！

当大老板更不容易，规模庞大，人员复杂，涉及的事务众多。若是要求赚钱、保持健康、留存好名声三方兼顾，那就更加困难。大老板的现代称呼，便是总裁，意思是总合而决裁之，即可以做出最终的决定，没有人能够加以改变。

面对21世纪经济环境的快速变化，企业目标模糊化，市场不明确，同时全球化与本土化产生矛盾，而资讯化的结果，更使得组织成员不容易建立共识。在这种情况下，有些总裁虽然把事业经营得十分成功，但却把自己累坏了。失去健康，财富还有什么价值？

有些总裁注意保健，知道通过众人的帮忙，把事业做起来，却由于过度使用人力，成为大家所畏惧、咒骂的“甘蔗压榨机”，榨干了员工的血，便加以丢弃。久而久之，失去了好名声。

某些名望甚佳的总裁，会说不会做。在公开演讲中，声称自己如何如何，说完之后，赶紧交代干部不可以在外面泄底，因为实际上他并非真的如此。写成传记，也多半报喜不报忧，自己看着都觉得不好意思。

某些心地善良的老板，常常被下属气得半死。马善被人骑，人善被人欺，



好像真的是这样。

许多总裁为了事业而失去家庭的温暖、忽略子女的教育，或者缺乏知心朋友。无论哪一方面的损失，都可能造成无法弥补的遗憾。

许多总裁各方面都很成功，但是因为不了解“阶段性调整”的必要性，未能把握“此一时也，彼一时也”的差异，无法及时有所改变，在一夜之间从成功的巅峰掉入痛苦的深渊。固然说人生原本就有起伏，但是落差太大，毕竟非常不好受。

有一位总裁，当公司盛极而衰时，发现下班后偌大的公司，只剩下自己孤零零的一个人，感叹说：“从前不是这样的！”他显然不明白，初创时期大家下班不回家，聚在一起热烈讨论问题固然是好现象，而今老将们白发苍苍、牙齿松动，下班后希望回家安静下来，也是十分正常的现象。

总裁的观念不正确，有时会误人误己。有一位总裁对我说过：“做人有什么意思？在家骗妻儿，出门骗朋友；在公司骗员工，到外面骗客户。”如果真的是这样，当然很悲哀。

总裁的言行不检点，经常会害人害己。有一位总裁在晨会时放出狠话：“大家看我手中握的这大沓求职信，你们最好认真一点。”结果有路可走的员工，都离他而去，留下来一些走不掉的人，只好扮演讨好总裁的奴才角色，最后害死总裁自己。

看来，总裁真的不好当。

干部可以常常去听课，美其名曰“充电”。总裁忙碌，无法去听课，有时候脸拉不下来，也不好意思去听。干部愈充电，电力愈强；总裁整天放电，久了电力更弱，形成企业界另一种“脑体倒挂”的怪现象。

更有一些总裁，认为自己白手起家，已经是无师自通，哪里还需要学习？殊不知就是由于不学习、不看书、不听课，这才身处危地，随时有掉入深渊的危险而不自知。

这时候，有一本随时可以翻阅并当做参考的总裁学，相信可以解决很多问题，解除许多困惑。

依据《易经》天、地、人三才之道，总裁应该“替天行道”，也就是秉持“天之道”来知人、用物。

《易经》是一本研究“变化”的书，告诉我们如何因应变化多端的未来。世界愈稳定，愈不需要研究变化的道理，《易经》愈不受到重视；世界愈变



动，就愈需要掌握未来的动向，《易经》的道理就愈受到大家的关注。

21世纪是快速变化的时代，总裁依照《易经》三才之道，顺天应人，必然可以顺势发展，而且立于不败之地。

对总裁而言，开创固然重要，守成也十分要紧。无论创业还是守成，最好都能够立于不败之地。

好不容易当到总裁，却一下子败下来，还要苦苦地反败为胜，勇气可嘉，内心则是万分无奈。

总裁倡导“反败为胜”，简直和自己过不去。中国人善求“立于不败之地”，才是真正的大道。我衷心希望，社会上有愈来愈多的好总裁，能够尽到自己的社会责任，为社会的和谐发展尽一份力。

写作本书的过程当中，受到父母、师长和朋友的鼓励，很多总裁也将宝贵的亲身经验传授给我，在此特为感谢。希望已经当总裁、将要当总裁以及不想当总裁却想知道怎样才算是好总裁的朋友，能够喜爱本书，并且多多指教。

曾仕强
序于兴国管理学院



前言

一生之中，能够担任总裁，可以说机会十分难得，并不是一般人所想象的那么容易。就算是祖先遗留下来的位置，事实上也需要经过一番奋斗，不可能凭空就坐享其成。

我们常说创业维艰，而守成也实在不易。无论是创业还是守成时期的总裁，都各有其难处，并非局外人所能够分担的。因此有人说，是好几世累积下来的福分，才有这么好的机会担任总裁；也有人说，这是积欠了好几世的债务，这一次必须努力偿还。想来各有道理，很难判断孰是孰非。不过，我深信，经过用心的学习、细心的调整以及好心的判断，各位总裁都可以成为享福的总裁，而不是还债的苦命人。就算原来真的是还债的，也不需要经由什么改运、花钱消灾、长期膜拜，不断参与相关修炼活动，只要自己用心，也能够彻底转化自己的身份，变成享受福分的总裁。

总裁的用心，说起来也很简单，就是建立自己的信心，将《易经》所说的道理用在经营、管理上，便能收到成效。

《易经》的道理，固然十分古老。然而事实证明，科学愈发达，大家愈发现《易经》的道理不但真实，而且可以信靠。如果科学愈发达，愈证明《易经》所说的道理有问题，或者不符合现代的需求，那么，《易经》很可能已经为众人所遗弃，不再有人那样热心地研读了。

大家用《易经》来占卜、算命、看风水，不过只是小用。真正的大用——用《易经》的道理进行经营管理，反而被忽略了。用《易经》的道理进行经营管理，能够有效地改变自己的命运，提高经营的绩效，增加管理的效益，对大家都有好处。把《易经》的道理应用在经营管理方面，使其成为总裁修己安人



的依据，也是改变命运的法宝。

我相信大部分总裁都已经在依据《易经》的道理行事，或者不知道自己的所作所为已经暗合易理。因为长久以来，我们已经把深奥无比的易理，简化成很多广泛流传的俚语，在日常生活之中，潜移默化地影响着我们。可以说无论读不读《易经》、懂不懂易理，有没有接触这一本时历三古（远古、中古、近古）、经由三圣（伏羲、周文王和周公父子算一圣，还有孔子）整理出来的人类奇书，运用《易经》的道理已经到了十分自然的程度。

什么叫做自然？不知其所以然，却能够在言行上表现出来。这种不知其然而然，才叫做自然。

自然表现出来，就称为率真。因为《易经》所说的道理，原本是宇宙之间早已存在的事实。我们是宇宙的一部分，只要率真，不作假，不存心变花样，大多合乎易理。

总裁的细心，最好表现在“不要做出立即反应”。凡是听到的或者看见的，不经过大脑思考，马上接受或拒绝，便是不够细心。是不是应该想一想，经过一番反复的思考，甚至于尝试一下，看看是不是合理？至少也要动动脑筋，怎样用在实际的言行上，才不致引起反弹或抗拒？

我建议，总裁要做出任何改变，都必须预先想好步骤，考虑可能出现的反应。然后按部就班，逐渐加以调整，以期事缓则圆，获得圆满的效果。

调整的结果，总裁都要以好心的标准来加以判断。好心就是我们常说的良心，也就是合乎天理的心态。所以俗称天良，其实便是天理良心。

摆在总裁面前的，说起来有两件事：一是回顾，一是前瞻。回头看从前，看到经历过的种种艰难；向前看未来，是不是一片光明呢？

未来是不是光明，取决于我们的目标是不是光明正大。总裁以仁义为目标，自然凭良心来判断调整的结果，产生良好的成效。

总裁的仁义，必须安放在自己的心中，而不是向外求取。孟子说过：“由仁义行，非行仁义。”总裁最好以仁义作为判断的标准，而不是向外标榜仁义，或者把仁义用来包装自己的言行。

我期望总裁能够首先理清自己的经营理念，立定“替天行道”的志愿，分清楚应该做的和不应该做的，以求立于不败之地。我更期待总裁能够成为仁义的总裁，而不仅仅是有权威、能赚钱的企业英雄。

目录

CONTENTS

序

前言

第一章 总裁必备的观念

英雄与仁人志士 /003

西方社会重视英雄性 /004

中国社会崇拜仁人志士 /005

总裁也可以成为仁人志士 /007

英雄的四种类型 /008

风型英雄的特性 /009

火型英雄的特性 /009

雷型英雄的特性 /010

山型英雄的特性 /011

最好做山型总裁 /012

西方企业的总裁重视英雄性 /012

中国企业最重视集团性 /013

中国企业总裁最好扮演山型英雄 /015

总裁必读的三本书 /016

《西游记》中的无用与有用 /016

《水浒传》中的领导智慧 /017

《三国演义》中的领袖人物 /018



车、马、炮比将能干	/020
最高将帅不露英雄性	/020
让一切有用的来保护无用的	/021
强以弱为基	/022
总裁要以无为师	/024
无才能生有	/024
经营管理不完全是数字运算	/025
无可以收到放的效果	/027

第二章 总裁必备的修养

总裁应有的三种境界	/033
总裁有甘有苦	/033
做总裁的上、中、下策	/034
总裁的三阶进程	/035
总裁要树立三大目标	/036
第一目标：赚钱	/036
第二目标：惜命	/038
第三目标：留名	/039
三句金言要牢记	/039
“好心啊”——第一修养纲领	/040
“大度量啊”——有能容人的度量	/041
“让我讨几个钱吧”——能体谅才有大福气	/042
灵活应对三个年龄段	/042
年纪轻轻何必急于当总裁	/043
壮年当总裁必须逐渐减轻负担	/044
年高德劭的总裁要有特殊素养	/044
总裁的三大乐趣	/045
开始可以自由练剑	/045



后来领略到佩剑的乐趣 /046

最后把剑挂在家中 /047

三张嘴巴要用好 /048

“圖”字有三个口 /048

有原则而没有固定形式 /049

三张嘴巴要适时应变 /050

第三章 总裁要“替天行道”

以天道为准则 /055

总裁是“天”，员工是“人” /055

“替天行道”的方法 /056

总裁要扮演好“天”的角色 /057

关键在于领悟“善变” /058

天道善于变化 /058

变化之中必有常道 /059

总裁要依据常道而变化 /060

要培养前瞻力 /061

中国人喜欢顺天 /061

前瞻力很重要 /062

总裁必须培养前瞻力 /063

崇尚虚静不争 /064

总裁好比种花人 /064

种花人虚静不争 /066

总裁如何虚静不争 /066

必须虚怀若谷 /068

总裁最怕无人指点 /068

总裁最要紧在知人 /069

虚怀若谷三原则 /070



最好自然无为 /071

- 无为便是不造作 /071
- 不造作才能够破妄返真 /072
- 无为无不为的三大步骤 /073

第四章 总裁要掌握整体

组织分为三阶层 /077

- 组织大多采取层级制 /077
- 阶层并非阶级 /079
- 组织的三个阶层 /080

各阶层有不同使命 /081

- 树立服务的人生观 /081
- 天、人、地三才之道 /082
- 配合三才之道而运作 /084
- 三阶层必须密切配合 /085

高阶层要清楚地含糊 /089

- 总裁要“清清楚楚地含含糊糊” /089
- “清清楚楚地含含糊糊”的妙用 /091
- “清清楚楚地含含糊糊”其实就是内方外圆 /092
- 高阶层必须具备“两把刷子” /093

中坚要清楚地清楚 /093

- 小心“君子可欺以其方” /094
- 成为高阶层和基层之间的良好媒介 /094
- 中坚干部要清清楚楚地掌握事实 /096
- 妙用“清清楚楚地清清楚楚” /097

基层要含糊地清楚 /098

- 有条件的“含含糊糊地清清楚楚” /099
- 站在不要顺的立场来顺 /101



- 尊重中坚干部的中介功能 /102
游走于四种不同的象限 /103

第五章 总裁要知人

要知人必先善于观人 /107

- 观人术不是一般的相人术 /107
观人要把握三大要领 /108
观人要研究一些基本道理 /110

公司里包括三种人——出世的观点 /113

- 等死的人 /113
怕死的人 /113
找死的人 /114
总裁多半属于找死的人 /114
总裁要以平常心面对这三种人 /115

公司里包括三种人——人世的观点 /116

- “红人” /116
“黄人” /116
“黑人” /117
防止“白人”产生 /117
不要重用“白人” /118

人有上智下愚的差异 /119

- 智力高低天生有所不同 /119
总裁要奉行达摩三律 /120
三种人实际上是相对而言的 /122

亲亲、尊尊还要能贤贤 /123

- 亲疏当然要有分别 /123
亲亲之外还要尊尊 /124
生生不息更需要贤贤 /125





当总裁最有机会修行 /126

修行是积德的代名词 /126

总裁特别需要修行 /127

总裁比员工更容易修行 /128

救人、教人远胜于“杀人” /129

不“杀人”就要被人“杀” /129

民主时代“杀人”要偿命 /130

救人要有智慧 /131

第六章 总裁要善任

善任是总裁最要紧的能力 /135

总裁最难在用人 /135

有人才还要会用 /136

尽才必须感之以德 /137

用人的最高标准在于平淡 /138

中庸最为难能可贵 /138

平淡就是中庸而不偏执 /139

老板要设定用人的标准 /140

不能重用偏才 /141

一般人多属偏才 /141

八种偏才各有缺失 /142

总裁不要被偏才所惑 /143

通才的重要性 /144

通才就是兼才之人 /144

兼能八才样样皆通 /145

训练通才的三大原则 /146

第七章 总裁的六大任务

礼遇顾问 /149

顾问自古以来就有 /149



礼遇并不立即要求回报 /150

对待顾问的三大原则 /151

配合趋势 /152

必须有自己的理念 /152

掌握时势 /153

调整经营理念 /154

重视基层 /155

基层员工最可爱 /155

对基层员工的要求 /156

确实要求基层员工不可变 /157

训练中坚 /158

中坚不宜改称“中间” /158

中坚干部要互相支持 /159

要带领大家群策群力 /160

注意公关 /161

公共关系由来已久 /161

公共关系至下而上 /162

总裁自己的公共关系 /163

维护家庭 /164

中国人的家庭相当特别 /164

家庭是子女教育的主要场所 /165

总裁应该怎样维护家庭 /166

第八章 总裁应该做的

不多讲大家便能体会 /171

权利由他人所赋予 /171

要设法让员工先开口 /172

少说话的三大法则 /173





- 不多做大家便能努力** /174
 - 总裁的主要工作在安人 /174
 - 总裁有权力不做 /175
 - 当心做一次就甩不掉 /176
- 不多管大家便能自动** /177
 - 天只帮助那些自助的人 /177
 - 员工自动自发才不会觉得承受压力 /178
 - 设法让员工自动自发 /179
- 不授权大家便能负责** /180
 - 中国人不轻言授权 /180
 - 不授权对主管有很多好处 /181
 - 主管有责无权要好做得多 /182
- 不紧张大家便能快速** /183
 - 干部往往慢半拍 /183
 - 总裁忍不住要自己做 /184
 - 总裁要忍耐几分钟 /185
- 不发威大家便能谨慎** /186
 - 总裁的办公室特别大 /186
 - 总裁和干部不一样 /187
 - 其实这两者可以兼顾 /187

第九章 总裁不应该做的

- 不要独断独行** /191
 - 事情会愈管愈多 /191
 - 从工作中磨炼下属 /192
 - 用坚决的意志来取代独断独行 /193
- 不要事必躬亲** /194
 - 成员的价值观并不一致 /194



总裁不必收集所有的情报	/195
如果缺乏默契，只好力求控制	/195
不要纵容亲信	/197
亲信的必要性	/197
从工作中培养亲信	/198
避免滋生亲信弊病	/198
对待亲信的三大原则	/199
不要鼓励对立	/200
对立会造成严重冲突	/200
记取历史的教训	/201
及时培养第三势力	/202
不要迫害功臣	/203
有人喜欢过河拆桥	/203
最好预先化解矛盾	/204
“杀功臣”的后遗症相当可怕	/205
不要冤枉好人	/206
好人常常早死	/206
妒忌之心相当普遍	/207
好人也要有好人的修养	/208

第十章 总裁立于不败之地

掌握形、势、情的变化	/213
总裁不能失败	/213
看清形、势、情	/214
最要紧在择人任势	/216
有效领导促成团结	/217
中国人当然也能够精诚团结	/217
把自己的工作做好，以整体目标为重	/219