

# 领导的真功夫

领导比管理更为重要，圆通的领导最有效  
曾仕强教授教你真正的中国式领导艺术

曾仕强 刘君政 著



# 领导的真功夫

曾仕强 刘君政 

北京联合出版公司

**图书在版编目 (CIP) 数据**

领导的真功夫 / 曾仕强, 刘君政著. —北京: 北京联合出版公司, 2011. 5

ISBN 978-7-5502-0263-4

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

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第086033号

领导的真功夫

作 者: 曾仕强 刘君政

选题策划: 北京时代光华图书有限公司

责任编辑: 王 巍 宁 飞

封面设计: 舒思捷

版式设计: 付禹霖

责任校对: 宁 飞

---

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160千字 787毫米×1092毫米 1/16 12印张

2011年6月第1版 2011年6月第1次印刷

印数1—25 000

ISBN 978-7-5502-0263-4

定价: 35.00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

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，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”，用通俗的话来说，便是圆通的领导。



我们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做文字游戏，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。高明的领导者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，等待着领导者输的那一天。

当我们接受强人领导时，大家衷心盼望，这位强者不要太强；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，把领导者拱得牢固稳健，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。

欢迎各界先进朋友，不吝赐教，幸甚！

曾仕强 刘君政  
谨识于兴国管理学院



## 前言

中国人喜欢圆通的领导，因为我们善于推、拖、拉。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？这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？是不是有一些不令人尊重的地方？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，我又会有什么感想呢？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，我可以继续把他当做朋友吗？

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，叫做圆滑；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







果相当于压宝。万一压错了，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，不会自我表现得让下属没有面子。同样下属表现的时候，也会顾及领导的自尊。有人说面子害死了许多中国人，但是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，却引发出更多的问题。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。领导发现过失，马上推给下属；下属遇到责任，立即推给领导。这种乱七八糟的情况，事实上只是中国式的表面现象。

领导如果仅仅想到推、拖、拉，就会陷入圆滑的困境，因为下属也是中国人，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，领导不推，一切责任自己负，下属觉得自己不必尽心，甚至认为有力无处使，终致袖手旁观。领导表演个人秀，并不是良好有效的领导。下属不推，有事抢着做，领导不断地“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，既合乎人性的需求，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。



# 目录

CONTENTS

## 序 前言

### 第一章 领导比管理更为重要

- 管理比较偏重于制度面 /003
- 领导重视心与心的互通 /007
- 三种不同的领导风格 /011

### 第二章 领导的两难

- 到底是管还是不管 /019
- 如何做到深藏不露 /023
- 有效的象棋模式 /026

### 第三章 中美日的领导文化

- 美国式的英雄文化 /033
- 日本式的大和文化 /036
- 中国式的中庸文化 /039



#### 第四章 如何做好领导

- 把组织颠倒过来 /045
- 适时邀请下属参与 /049
- 与下属约法三章 /053

#### 第五章 领导的境界

- 做圆通而非圆滑的领导 /059
- 学会被领导才能当好领导 /063
- 领导的境界在于无为 /067

#### 第六章 三种领导方式的循环

- 从分配式领导开始 /073
- 再由管制式领导到协调式转变 /076
- 紧急时再回到分配式 /079

#### 第七章 领导也需要一些配套

- 圆满的沟通 /085
- “让我来服务” /089
- 考评要公正 /092

#### 第八章 领导的经

- 建立公的班底 /099
- 知人善任 /102
- 容许无心之过 /105





## 第九章 领导的权

- 原则不变方法要变 /113  
把握宽容与禁止 /117  
刚柔与长短的互补 /121

## 第十章 对特殊员工的领导

- 礼待“班底”，善用“奇才” /129  
防止“大牌”，挽救“奴才” /133  
减少“呆人”，开除“废人” /137

## 第十一章 领导的艺术

- 不用权而造势 /145  
机动调整气氛 /149  
抓住下属的心 /152

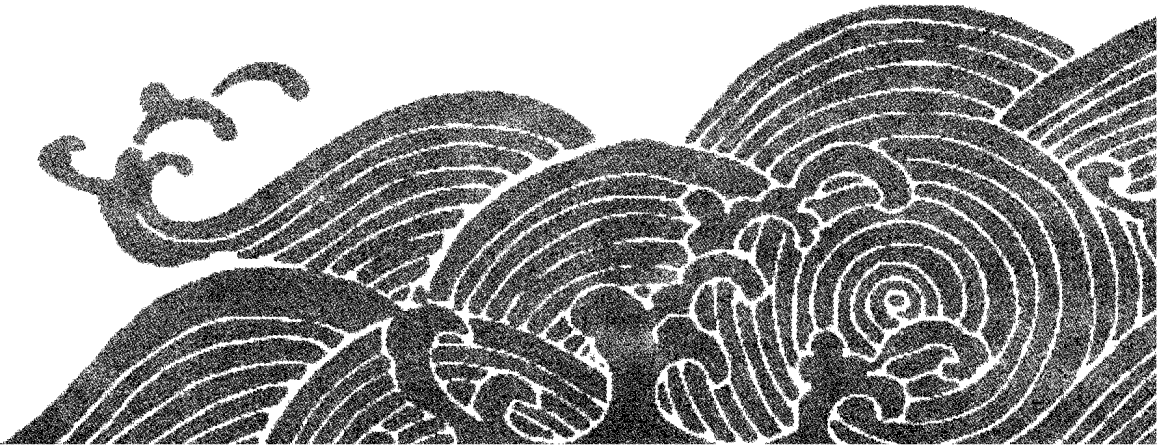
## 第十二章 领导人才的培养

- 领导力并非与生俱来 /159  
一切靠自我培育 /163  
育才也能制度化 /166

## 结束语



第一章 领导比管理更为重要



很多人认为领导不过是管理的一种项目，  
其实并不是这样，领导可以和管理相提并论。

管理比较重视制度面，似乎法治就是良好途径。  
领导则更加重视人性面，法之外还要人情义理。

制度化是管理的基础，管理当然非制度化不可。  
但是制度化管理容易僵化，并不是良好的管理。

人活着，毕竟以人情最为重要，不可不惜情。  
因为人而无情，何以为人？管理得再好也没有用。

人性化管理，必须以领导为主轴，刚柔并济。  
通过沟通、协调和控制，激发出高度组织力。

把组织成员总动员起来，共同完成组织目标。  
整个历程必须充满人情，才能够真正乐在工作。



## 管理比较偏重于制度面

管理是修己安人的历程，从修己到安人的相关活动，实际上都是管理的过程，环环相扣，彼此互相影响（如图1-1）。

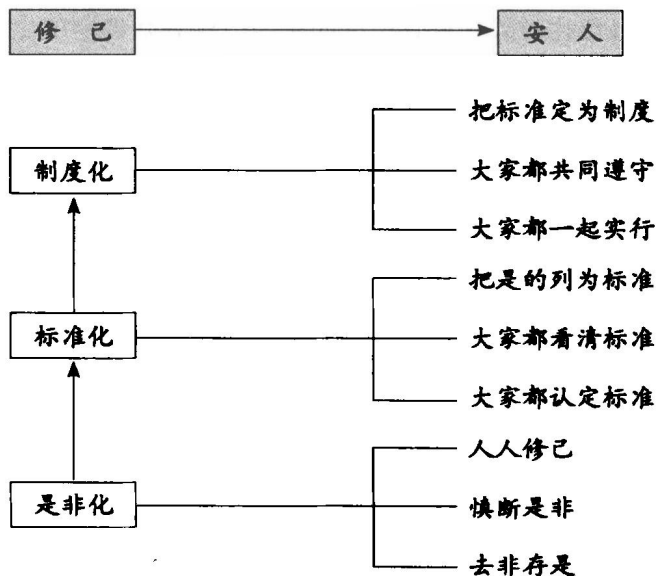


图1-1 管理是修己安人的历程





一般来说，管理的起点是修己。管理者先把自己修治好，做出良好的表率，以身作则，然后再寻求用人的效果。

管理的最高目标在用人，把人安顿好，让大家放心地好好做事。人不能安，事情必然做不好；少数人安，不如大家都安。所以，修己只算是独善其身，使众人安宁才称得上良好的管理。修己安人，成为管理者的共同信念。人人用心修己，大家互求安人，应该成为共识。

安人从慎断是非开始，把是的部分保留下来，去掉非的部分，使其成为标准。然后把标准明确为制度，希望组织成员共同遵守实行。管理必须制度化，没有制度的管理，算不上良好的管理；但是制度化的管理，也不算是良好的管理。这是领导者必须深思的重要课题，不能不用心加以体会。因为制度化很好，过分制度化反而不好，若非经验丰富、体会深刻，实在很不容易了解。

制度容易僵化，缺乏权宜应变的空间。过分强调制度化，将组织的高、中、基层人员完全绑得死死的，动弹不得，当然不是良好的现象。若是基层死守制度而高层却不必遵守制度，岂非“只许州官放火，不许百姓点灯”？必然不能令人心悦诚服。何况制度经常不切时宜，修订起来又费时费力，往往赶不上实际的需要。

如何使制度化为大家所欢迎，而且能够有效落实，有赖于圆通的领导。用人性面来弥补制度面的不足，应该是领导者必须用心的地方，也是圆通领导的精华所在。

领导是发挥安人潜力的历程，把修己安人的管理效果充分发挥出来，才算是圆通的领导。从这个角度来看，领导比管理更为重要，因为管理的效果能否宏大，完全看领导能不能达到圆通的地步，使大家尽心尽力（如图1-2）。

