



洞察人性管理的奥秘 参透方圆处世的智慧

方圆之道，从古至今被视为人生之大道，做人之大智，做事之大端。方是做人之本，圆是处世之道，能方能圆，亦方亦圆，方圆合一，无往不胜。千百年来，“方圆有致”被公认为最适合中国人做人做事的成功心法，更是领导者和管理者们的必修课。

领导 方与圆 大全集

梁素娟◎编著

中国领导者和管理者们的必读书
适合中国管理者切实有效的管理艺术
中国领导者进退职场的必修心法

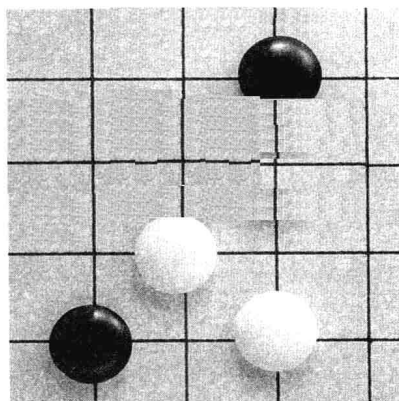
方是刚，圆是柔。方是原则，圆是机变。方是为人之本，是做人的脊梁；圆是成功之道，是处世的锦囊。领导者要讲究有方有圆，方圆结合。需方则方，需圆则圆，亦方亦圆，才是成功的领导之道。

中国华侨出版社

洞察人性管理的奥秘 参透方圆处世的智慧

领导 方与圆 大全集

梁素娟 编著



中国华侨出版社

图书在版编目(CIP)数据

领导方与圆大全集 / 梁素娟编著. —北京: 中国华侨出版社, 2011.5

ISBN 978-7-5113-1343-0

I. ①领… II. ①梁… III. ①领导学—通俗读物 IV. ① C933-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 059954 号

领导方与圆大全集

编 著: 梁素娟

责任编辑: 文 源

封面设计: 李艾红

文字编辑: 张荣华

美术编辑: 盛小云

经 销: 新华书店

开 本: 1020mm × 1200mm 1/10 印张: 46 字数: 795 千字

印 刷: 中原出版传媒投资控股集团北京汇林印务有限公司

版 次: 2011 年 6 月第 1 版 2011 年 6 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5113-1343-0

定 价: 29.80 元

中国华侨出版社 北京市朝阳区静安里 26 号通成达大厦三层 邮编: 100028

法律顾问: 陈鹰律师事务所

编 辑 部: (010) 64443056 64443979

发 行 部: (010) 58815875 传真: (010) 58815857

网 址: www.oveaschin.com

E-mail: oveaschin@sina.com

方圆之道，自古有之。在《易经》六十四卦中，就有命名的“方图”和“圆图”。在我们的周边，随地可以看到方或圆的东西，比如方正的桌子和圆形的盘子。由此可见“方圆”文化对我们的影响之深。

方和圆是对应概念，应和阴阳对应之理，也符合辩证之法。在动静对待中，方为动，圆为静。在整分结合中，方为分，而圆则为整。在处事风格中，方为原则性，而圆则为灵活和温润。可以说，在方圆这两字之中，蕴涵着中国最为丰富的人生哲学。

每个人都需懂得方圆之道。具体到领导者和管理者身上，更需要将方圆方法灵活运用 to 实践之中。事实上，领导和管理的任何环节都需要方圆之术。比如对员工的激励，同样的方法和手段，却能产生不同的效果。懂得方圆的领导者和管理者能够在充分了解下属需求的基础上，进行针对性采取措施，最终激发出其潜在的工作热情。而不懂方圆的领导者和管理者也许只会僵硬、呆板地采取物质激励手段，最终只能是无效行为。

比如模糊管理的应用。模糊管理不是放弃管理，反而是管理的一种升华，是管理艺术的技巧性体现。懂得模糊管理的领导者和管理者必然懂得方圆之道，否则其就不会知道什么时候该含糊其辞，什么时候该睁一只眼闭一只眼。而懂得方圆之道的领导者和管理者，恰能将模糊管理运用到极致。

又比如制度管理的实施。制度管理的本质内涵是规则，是以刚性的条文来约束员工的行为，通过规定来告诉员工哪些行为应该发扬，哪些行为应该被抑制。如果在制度管理中没有加上柔软的情感，其结果必定是人心涣散，毫无战斗力。管理的唯一对象是人，而人又是具有感性和精神灵魂的个体，如果不能将制度管理与情感管理相结合，制度必然会呆板地死去，最终成为空文或者组织发展的障碍。而如何将情感管理与制度管理结合起来，这就需要领导者和管理者要懂得方圆之术。只有懂得方圆之道，领导者和管理者才能知道如何在坚硬的制度套餐里加上甜蜜的糖。

还比如对下属的领导与驾驭。人是很奇怪的动物，并且不同的人有着不同的个性。同样的方法，比如加薪或奖金，在一个人身上会获得立竿见影的激励效果，而在另外一个人身上可能会反应平平，因为他更希望看到精神性奖励，比如提高职位，或者颁发某种名誉。这就需要领导者和管理者按照方圆之术进行针对性管理。有些人需要用钱，有些人需要用心。方法的选择充分显示领导者和管理者管理水平和对人性的把握程度。如果不懂方圆，领导者和管理者可能会成为员工的“下属”。尽管身处领导岗位，但因为思想被下属主导而成为“事实上的追随者。”

因此，从一定意义上说，需要领导者和管理者学会“应方以方，应圆以圆”之道。这里的“应”，包含两个层面的意思。第一层意思是“理应”“需要”。就是说，需要领导者和管理者方或圆的时候，领导者和管理者就一定要表现出自己的方或圆。第二层意思是“应对”。也就是说，当对方以方或圆处世的时候，领导者和管理者也需要以相应的方和圆

去应对。这样才能实现有效对接，从而提升管理效益。懂得了方圆之术，也就懂得了管理，甚至不需要管理。这正是本书所追求的至高境界，也应该是每个领导者和管理者所要达到的境界。

本书是以理论联系实际，全面系统阐释方与圆的智慧在领导者管理过程中的巧妙运用；是从浅显到深奥，完整展现方与圆哲学和领导管理的经典；以事例为佐证，说明如何在职场中恰当地应用方圆哲学和方圆智慧，教你圆通为人、圆融处世的技巧和学问，正确面对商海谋略中的博弈和竞争，让你占尽先机，步步为营，早一步窥得成功的秘密。它是同类图书中迄今为止内容最全面、方法最实用、技巧最丰富的版本。阅读本书，必能助你在领导的岗位上进退自如，游刃有余。



第一章 领导的原则：外圆内方

外圆内方的处世智慧	1
假作真时真亦假	2
用宽容、赏识代替斥责	3
同心者同德	4
永存“周而不比”之心	5
始终敬而不谀	6
以柔克刚成就帝王梦	7
避免与他人争论	8
别把意见强加给别人	9
强硬绝不是最好的	10
姿势的魅力	11
管理不能情绪化	12
时刻都要讲究风度美	13
建立合理的知识结构	14
理性管控自己的情感	15
莫让别人耻笑你的情商	16

第二章 三分管人，七分做人

修养决定你的高度	18
赢得真诚惟靠真诚	19
一切都以正直来判断	20
再苦也要笑一笑	21
不要在形象上丢分	21
让下属感受你的真情	23
人脉比财富还值钱	24
“施”比“受”更幸福	25
平等不只是标语	26
你需要比别人更职业	27
以高尚品格进行教导	29
一言之辩重于九鼎之宝	30
真正的领导力源自人格	32
注重人际关系	32
奉献越多收获越多	33
管理者要一马当先	34
做个高素质的管理者	35

在职业习惯上征服别人	36
注意性格和意志锻炼	37
不利用私心才能不寻常	38
队形是否端正关键在于头雁	39
充分展示你的成就动机	40
领导才能是最重要的专家影响力	42
“九思”是企业家的必修课	43
道德力量的发挥策略	44

第三章 处理事情的基本思路

你必须为自己找对位置	47
具体问题需要具体战术	49
迟迟不做决策是致命伤	50
让战略性决策撬动局势	51
真正的智慧在于实践	52
你需要比对手更有创造性	54
正确界定才能有的放矢	55
90%的信息和10%的直觉	57
无论任何决策目标都要明确	58
注重细节和团队合作	59
优选方案的重要准则	61
一切失败从独裁开始	61
让优秀思维方法为你导航	62
别人说的并非是最好的	63
让合适的人做合适的事	64

第四章 模糊管理 清晰运用

大智若愚的大智慧	66
用模糊语言说尖锐的话	67
巧用模糊与暗示	68
有些事需要模糊表态	69
没有把握时可以装糊涂	69
何种态度需要应需而变	70
你越求全就越求不齐全	71
决策时应听到多种声音	73
真正的糊涂管理皆有标准	74
告知坏消息的技巧	75
不妨当个小鬼推推磨	76
管理灵性需要模糊的灵光	77
要装糊涂不要真糊涂	78



第五章 改变“官念”	
猜疑越多失去越多	79
宽容信任胜过发号施令	80
让下属笑起来	81
你的本质身份是仆人	82
领导的要义是首先担责	83
领导风格需要随机应变	84
往下看才是正确方向	85
在小事中彰显亲和力	86
下属不说话是你的错	86
领导者没必要事必躬亲	87
将权力和责任还给下属	89
“君不御”是有条件的	90
员工才是你的上帝	92
别让自己影响了氛围	93
最好的管理是没有管理	94
适度授权很重要	95
请感谢你的员工	96
请信任你的员工	97
第六章 最基本的用人思路	
扬长避短和取长补短	98
任人时要不拘一格	99
“办企业就是办人”	100
领导者需要有才德	100
用才要懂调位之术	101
企业要有好的机制	103
错位导致人才浪费	104
知人善任须懂“六戒”	105
不要怀疑正在使用的人	107
善观优劣才能优势互补	108
适合比优秀更重要	109
重视身边的每一个人	110
不以个人好恶标准识人	111
注重激发下属的潜能	112
用好“二流人才”	113
将人安排在合适位置上	114
不要干预下属的工作	116
鼓励下属成为英雄	117
用好比自己强的人	119
因势用人的智慧	120

任用必须以才能为准绳 121

第七章 最基本的管人思路

关键位置一定要严控	123
不要怕听抱怨	124
不要期望下属没有私心	125
要学会团结下属	126
巧解与下属的矛盾	126
这样考核最公正	128
企业与员工的共赢之道	128
管理者需要建立预期	130
赞扬是最好的奖赏	131
必要时请伸手帮助	132
让员工保持半兴奋状态	133
尊重员工才能管好员工	134
根据员工所需进行激励	135
不过分苛求下属	137
不同人不同方法	138
引导下属奔向共同目标	140
以行动彰显你的要求	141
御能臣于股掌之中	142
想提拔先坐冷板凳	142

第八章 找到关键问题关键人物

要牵住工作的牛鼻子	144
组建最有效的合作模式	145
学会“抓两头带中间”	146
别在用人上出现错误	146
找到你所需要的贤人	148
别让情绪影响判断力	149
人多也会力量小	150
正确决策需要成熟技巧	151
莫让突发事件乱了阵脚	153
关键时刻敢于解决问题	153
把最重要的排在前面	154
投入到应该做的事情上	155
凡事不要处理过头	155
任何时候都需要随机应变	156
莫被虚假信息迷住了眼睛	157
谨慎原则必须时时坚持	159



第九章 建立合乎人性的制度

让员工拥有归属感	161
物质奖励要恰如其分	162
注重制度中的弹性	163
与大家分享劳动成果	164
向员工推销转型计划	165
变革应从文化变革始	167
人性管理不排斥赏罚	169
先将自己的心掏给下属	170
温暖和严寒应同时并用	171
权力永远不能大于制度	172
打造独有的和谐环境	173
好的架构促进自我控制	174
赋予公司制度以思想	175
无情制度和有情管理并行	176
打造“无管理”至上境界	177
死守制度不是制度的错	178
别让“潜规则”挡住正道	179

第十章 团队气氛望闻问切

用适度表扬来激励	181
以赞美获得好感	182
将你的情感传递给下属	183
纠正不平衡的角色	184
失诺是最可怕的腐蚀剂	185
每天对着旭日微笑	186
善于适时为团队减压	188
团队凝聚力的标志	188
保持并促进团队高效	189
塑造团队文化的方法	191
不添加人为的不和谐	193
团队才是真正的领袖	194
你应该做好哪些工作	195
让团队始终生机盎然	196
千方百计唤起员工热情	197
让新的理念来激励人心	198
使员工爱集体胜过爱自己	200
促使团队成员相互欣赏	200
别让等级观念杀了团队	202
企业精神是最重要的财富	202

第十一章 下属工作不达标领导有责任

以业绩获得领导魅力	204
不为自己找借口	205
在理想中找到意义	205
促进员工自我领导	206
为人才创造环境	207
引入外部竞争机制	208
霍桑效应的启示	210
关爱下属的成长和前途	211
帮助下属养成好习惯	212
帮下属确定工作目标	213
提升员工具备“杀敌”能力	214
提供才能发挥空间	215
学会求下属帮忙	216
激发员工高昂斗志	217
蓝血精髓在于行动	218
以身作则能换来神力	219
客观公正地给予表扬	221
赋予目标时赋予权力	222
员工能力与任务要匹配	223

第十二章 做个部门间的协调高手

别人不配合是你的错	224
要想一致行动必先说动	226
以清晰的愿景纠正偏差	226
制度并不具备号召力	228
让人才在内部转起来	229
消除组织的杂音和乱步	230
别因为你而影响合作	231
保持一种超然的地位	232
重视和发动每一个人	234
让对方乐于接受	235
建立恰当的汇报机制	237
善于以分权来制衡	237

第十三章 处理请示是员工的成长机会

放权是唯一选择	239
学会拒绝某些要求	240
助人发展的艺术	242
鼓励下属发表意见	243
正确地对待下属的意见	244



安抚下属的语言技巧	246
认真聆听对方的要求	247
让下属参与管理工作	248
以商量的态度去推动	250
用好口才去激发下属	251
算好用人这笔管理账	252
授权后要监督监控到位	253
把任务授权给合适的人	254
使功不如使过	254
让下属爱上学习	255

第十四章 合理利用巧妙化解冲突

把握真正的冲突之源	257
促使成员公开交换意见	258
掐死冲突的萌芽	260
做一个清醒的审判官	261
防患失败后立即解决	263
正确对待不受重用者	264
妙语巧解下属的怨气	265
没有冲突比冲突更可怕	266
以“我们”亲近心灵	268
管控冲突从遏制扯皮开始	269
莫让晋升引发恶性竞争	270
通过正式程序处理员工不满	271
以倾听为有效沟通助力	271

第十五章 兼顾不了求合理

异性定律的妙用	273
满足需求要坚持两原则	274
掌握与下属相处的要领	276
重视协调后下属的反应	277
及时化解对立情绪	278
分配工作时要考虑周全	279
两虎相斗时忌卷入是非	280
同级领导巧相处	281
男领导如何与女下属相处	282
女领导如何与男下属相处	283

第十六章 批评的艺术

管理中批评必不可少	285
别让下属对你暴跳如雷	286

精准把握时机与分寸	288
别让你的员工如坐针毡	289
不要继续为过去埋单	290
要做的就是使下次更好	291
对不同的人采用不同的方式	292
委婉比直接更有力量	293
批评是一项技巧活	294
有效批评下属的技巧	296
让下属间接感受你的本意	297
千万不要让下属丢脸	298
关注下属的不安心理	299
三种人三种不同的方法	300

第十七章 正确处理下属的错误

宽容下属的错误	302
用惩处校正方向	303
给员工犯错的权利	304
冷处理是个好方法	304
恰当运用奖惩权柄	306
做下属的保护人	307
不要过分迁就下属	308
善用下属的缺点	309
管理之道在于忠恕	309
雅量待人人自知	310
主动承担团队过失	311
不计较人才的过错	312
失败过的人更值钱	314
在借口上做文章	314

第十八章 副职的艺术

让上司了解你	316
绿叶当为红花扶	317
遵循权力运行规则	318
没有权力要想办法借	319
分内之事不能放手	320
在无为中实现有为	321
不要滥用权力	322
甘做上司与下属的连通器	324
使所有人都与你亲近	325
拒绝的语言艺术	326
与下级相处要有凝聚力	327



了解下属的性格	329
遵守办公室游戏规则	329
善于利用晋升机会	330
想办法得到提拔	331
帮上司找到你升职的理由	333
选好副职才能做好正职	333
➤ 第十九章 向上级报告应择时机	
恰当地进行上谏	335
有事无事多汇报	336
上谏失败不能失信	337
尽快适应新领导的风格	338
管理老上级需谨慎	339
思维要与领导同步	340
与上司艺术性沟通	341
体会上司的处境和难处	342
与上级和衷共济	343
巧选与上级接触的机会	344
要学会观察上司	345
善言者方能平步青云	346
➤ 第二十章 正确处理越级报告和越级指示	
越级报告两头不讨好	347
不要轻易打破规则	348
做事到位而不越位	350
越什么也不越权	351
减少部属的抵抗	352
上司面前莫强势	352
嘴紧才能获得信任	353
决策切忌独断专行	354
有效领导力来自授权	355
控制与授权必须同行	356
给“权臣”拴上链子	357
放权有利于员工潜能的开发	358
诱导许诺的艺术	359
对下属越权行为的控制	360
➤ 第二十一章 花点心思树权威	
有权威才会有服从	361
铁腕也可曲径通幽	362
发火也能体现权威	363

端起架子下令	364
权力与权威并重	365
让下属不敢造次	365
权威必备的心理素质	366
有所为才能建立威信	367
研究并打造领导影响力	368
树立威严而可敬的领导形象	369
建立权威的脉络	370
适度铁腕树威	371
为个人魅力树威	372
珍惜来之不易的威信	373
管理恃才傲物的下属	374
征服与你对立的人	376
不揽功，不诿过	377
打一巴掌给个枣	378
有成就才有魅力	379

第二十二章 “领导三字经”之“推”：坚决驱逐不利

别让团队成为卫队	380
五类员工留不得	381
避免团队老化的学问	382
巧妙处理部属的情绪	383
不能重用的员工	383
剔除价值观不同的人	386
解雇赢利能力弱的人	387
提拔有用之才	387
让千里马自己去赛跑	389
不适合再优秀也不留	389
坚决驱逐不务正业之人	390
不守纪律一定要重罚	391
扔掉团队中的烂苹果	392
提拔时要绕开四类人	393
选拔有独立人格的人	395

第二十三章 “领导三字经”之“拉”：果断提拔可用之人

发现领导者	396
领导者的挑选	397
该重奖的一定要重奖	399
适时提拔员工	400
高薪激发高效率	400
立足长远选择接班人	401



留住想辞职的优秀员工	402
让不胜任的人调回原岗	403
找到企业最需要的帅才	404
挖掘出同步的发动机	405
把有潜力的人培养成接班人	406
把技术精英推到管理岗位	407
采用最科学的提拔程序	408
让外行人来领导内行事	409
大胆提拔优秀的年轻人	410
以培养高管的心态发展员工	411
留人的上策是扶植	412
因事择人的术与道	413
不喜欢的人也要提拔	414
绝对不能让能人离开	415
能人也需要针对性使用	416
不要在能人的工资上吝啬	417

第二十四章 “领导三字经”之“拖”：激发暂时后进者

酌情注入刺激量	419
请将不如激将	421
端起猎枪的推手	422
拉拉队的神奇作用	423
让员工时刻看到希望	424
给个大梁让他挑	426
良性竞争有利于调动干劲	427
善于激发失意的下属	428
失败的激励手段	428
让下属自己去面对	429
满足下属的工作成就感	430
建立新的绩效考核制度	431
为企业找出潜力股	432
给予员工委派重任	433
自相竞争比鞭策更有效	434
始终使员工保持期待	436
制定激励性的薪酬	437
无功者坐最后一排	438
莫让你的奖励失去作用	439



第一章

领导的原则：外圆内方



外圆内方的处世智慧

方、圆是中国文化中常见的一对概念，其含义因讨论的对象不同以及论述的层次、角度不同而有所区别。一般意义上说，“圆”有动态、整体、体、圆满、灵活性等含义，“方”则具有静态、部分、用、规则、原则性等含义。

从动、静的角度讲，圆为动、方为静。古人认为，天圆地方，天动地静，并由此引申出圆动方静的含义。在《易经》研究中讨论64卦，有“方图”和“圆图”，方图和圆图结合起来，就可以用来分析和解决时间和空间上的各种问题。

从整体与部分的角度讲，圆为整体，为事物的全部可能性、多样性；方为个体，为事物的某一方面、某一局部。所有的“方”结合起来，就构成了“圆”。

从体和用的角度讲，圆为事物的体，即本质，是抽象的、混一的；方为事物的用，即现象和应用，是具体的、分化的。

从灵活与原则的角度讲，圆为灵活性，为随机应变，为具体问题具体分析；方为原则性，为坚守一定之规，为以不变应万变。

古人说“智欲圆而行欲方”，意思是说人的智慧要圆融无碍，不仅要能坚守原则以不变应万变，而且要有高度的灵活性，具体分析此时、此地、此人的具体情况，以求得最佳的解决方式。也就是说，为人处世外形宜圆，要能与人融洽相处；为了不流于庸俗，则内心宜方，即对大是大非的问题仍需有主见、讲原则。

“方”，方方正正，有棱有角，指一个人做事有自己的主张和原则，不被人所左右。“圆”，圆滑世故，八面玲珑，指一个人做人做事态度不鲜明，行为不果断，止步不前，故步自封，永远让人琢磨不透。

在人际交往中，一个人如果过分方方正正、有棱有角，必将碰得头破血流；但是一个人如果八面玲珑、圆滑透顶，总是想让别人吃亏、自己占便宜，他也必将众叛亲离。因此，做人必须方外有圆，圆中有方，外圆内方，以圆的方式表达方的内容，这就是智圆行方。尤其是领导者，要想在工作中左右逢源，就必掌握这种智慧。

在为人处世中，如果能够把圆和方的智慧结合起来，做到该方就方，该圆就圆，方到什么程度，圆到什么程度，都恰到好处，左右逢源，那就离成功不远了。首先圆融处世要学会四“不”：