



东方管理智慧系列丛书
DongFangGuanLiZhiHuiXiLieCongShu

总裁魅力学

◎根据《易经》三才之道，顺天应人顺势发展，让您立于不败之地。
◎领悟无为而无不为，才是真正的大有为，如此得人心的总裁，大家才会心悦诚服。

管理哲学博士 **曾仕强** 教授◎著



清华大学出版社

东方管理智慧系列丛书

总裁魅力学

管理哲学博士 曾仕强 教授◎著

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

总裁学的根据,是中华民族的经典《易经》。依据“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“变化”的书,告诉我们面对变化多端的未来,如何适切的因应。

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。因此《易经》的道理,愈受到大家的注目。

二十一世纪是快速变化的时代,总裁依照《易经》三才之道,确实顺天应人,必然可以顺势进展,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。无论创业守成,最好都能够立于不败之地。

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。

版权所有,翻印必究。

本书封面贴有清华大学出版社激光防伪标签,无标签者不得销售。

图书在版编目(CIP)数据

总裁魅力学/曾仕强著. —北京:清华大学出版社, 2003

(东方管理智慧系列丛书)

ISBN 7-302-07610-3

I. 总… II. 曾… III. 领导学 VI. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 102834 号

出 版 者: 清华大学出版社

<http://www.tup.com.cn>

社 总 机: 010-62770175

地 址: 北京清华大学学研大厦

邮 编: 100084

客户服务: 010-62776969

组稿编辑: 刘绍华

封面设计: 秦 铭

版式设计: 全昌林

印 刷 者: 北京市清华园胶印厂

装 订 者: 三河市新茂装订有限公司

发 行 者: 新华书店总店北京发行所

开 本: 185×230 印张: 20.5 插页: 2 字数: 281 千字

版 次: 2003 年 11 月第 1 版 2003 年 11 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-302-07610-3/F·665

印 数: 1~5000

定 价: 36.00 元



中国人相信事在人为，所有的事都是人做出来的，所以管理应该以人为主。

——曾仕强







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，把事业创立出来，然后鸿图大展，还能够生生不息。败事的老板，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，还要祸延后代！

当大老板更不容易，规模庞大，人员复杂，牵涉的事务广泛。若是要求“赚钱、保持健康，留存好名声”三方面兼顾，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，可以做出最终的决定，没有人能够加以改变。

现代总裁，面对二十一世纪的快速变迁，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，有些总裁经营事业十分成功，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，知道透过众人的帮忙，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，自己看看，都觉得不好意思。

某些心地善良的老板，常常被部属气得半死。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，忽略子女的管教，或者缺乏知心的朋友。无论哪一方面的损失，都可能造成无法弥补的悔恨。

许多总裁各方面都很成功，却一夜之间，从成功的高峰掉落下来，陷入痛苦的深渊。因为不了解“阶段性调整”的必要，未能把握“此一时也，彼一时也”的差异，无法及时有所改变。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，只剩下自己孤零零一个人，感叹：“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，齿牙动摇，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。有一位总裁对作者说过：“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。有一位总裁在朝会时放出狠话：“大家看我手中握的这十大叠求职信，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，无法去上课；有时候脸拉不下来，也不好意思去听演讲。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，认为自己白手成家，已经是无师自通，哪里还需要学习？殊不知就是由于不知学习，不愿意看书、听课，这才身处危地，随时有掉下来的危险而不自知。

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

我们的根据，是中华民族的宝典《易经》。依据“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，告诉我们面对变化多端的未来，如何适切的因应。

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。因此，《易经》的道理，愈受到大家的注目。

二十一世纪是快速变化的时代，总裁依照《易经》三才之道，确实顺天应人，必然可以顺势进展，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。

我们衷心希望，社会上有愈来愈多的好总裁，由于正确的理念和作为，能够善尽社会责任，让自己成为顶天立地的总裁，为社会营造良好的安祥气氛。

写作过程当中，受到父母、师长和朋友的鼓励，很多总裁将宝贵的亲身经验，不吝传授给我，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，能够喜爱它，并且多多指教。

曾仕强

序于兴国管理学院
二〇〇三年三月

前 言

一生之中，能够担任总裁的职责，可以说机会十分难得，并不是一般人所想像的那么容易。就算是祖先遗留下来的位置，事实上也需要经过一番的奋斗，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。无论是创业或守成时期的总裁，都各有其难处，并非局外人所能够分担的。

因此有人说，担任总裁，是好几世累积下来的福分，才有这么好的机会。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，我们深信，经过用心的学习，细心的调整，加上好心的判断。无论什么样的总裁，都可以改变自己的命运，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，也能够趁此良机，彻底转化自己的身份，变成享受福分的总裁。而且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，便能够顺利达成，实在简易、方便、不假外求。

总裁的用心，说起来也很简单。就是建立自己的信心，按照易经所说的道理，实施在经营、管理上面，便能见效。

易经的道理，固然十分古老。若是科学愈发达，就愈证明易经所说的道理有问题，或者不符现代的需求。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。

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。大家用易经来占卜、算命、看风水，不过只是小用。真正的大用，反而被忽略掉，那就是用易经的道理来从事经营管理。不但能够有效地改变自己的命运，而且可以提高经营的绩效，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，成为总裁修己安人的依据，也是改变命运的法宝。

我们相信，大部分总裁，都已经依据易经的道理，或者不知道自己的所作所为，已经暗合易理。因为我们长久以来，已经把深奥无比的易经，简化成很多流传广远的俚语，在日常生活之中，自幼打入我们的脑海中。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，都已经潜移默化，时常运用易经的道理，到了十分自然的地步。

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，不经过大脑思索，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面，才不致引起反弹或抗拒？

我们建议，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，说起来有两条路：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？

我们都知道，未来是不是光明？决定在我们的目标，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，而不是向外去求取。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。

我们期望，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。我们更期待，总裁能够成为仁义的总裁，而不是有权威、能赚钱的企业英雄。

目 录

第一章 总裁的基本理念	1
一、英雄与仁人志士	2
西方社会重视英雄性	2
中国社会崇仰仁人志士	4
总裁也可以成为仁人志士	6
二、英雄有四种类型	8
英雄崇拜方兴未艾	8
风火雷各有其特性	10
山型英雄稳固持久	11
三、最好做山型总裁	13
西方企业的总裁重英雄性	13
中国企业最重视集团性	15
中国总裁最好扮演山型英雄	16
四、三本书同一启示	18
总裁最好看三本书	18
水浒传的领导智慧	19
三国演义的领袖人物	20
五、车马炮比将能干	23
最高将帅不露英雄性	23
让一切有用的来保护无用的	24
高以下为基	26
六、总裁要以无为师	28
无才能生有	28
经营管理不完全是数字运算	30

无可以收到放的效果	32
第二章 总裁的六大课题	36
一、三种境界	37
总裁有甘有苦	37
总裁有三种境界	39
总裁的三阶进程	40
二、三大目标	41
第一目标 当然是赚钱	41
第二目标 要顾及自己的生命	43
第三目标 要留下好名声	44
听取乞丐常说的三句话	46
好心是第一修养纲领	47
肚量大表示大肚能容	48
总裁能体谅才有大福气	49
四、三种年龄	50
年纪轻轻何必急于当总裁	50
年高德劭的总裁要有特殊素养	51
壮年当总裁必须逐渐减轻负担	52
五、三大乐趣	54
开始可以自由练剑	54
后来领略到佩剑的乐趣	55
最后阶段是把剑挂在家中	56
六、三张嘴巴	58
闾字有三个口	58
有原则而没有固定形式	59
三张嘴巴要适时应变	60
第三章 总裁要替天行道	63
一、以天道为准则	64
依据天人合一论	64

总裁要替天行道	65
总裁首先要立公心	66
二、最要紧在善变	68
天道善于变化	68
变化之中必有常道	69
总裁要依据常道而变化	71
三、要培养前瞻力	73
中国人喜欢顺天	73
天法道表现为预测力	74
总裁必须培养前瞻力	75
四、崇尚虚静不争	77
总裁好比种花人	77
种花人虚静不争	78
总裁如何虚静不争	79
五、必须虚怀若谷	81
总裁最怕无人指点	81
最要紧在知人	82
虚怀若谷三原则	83
六、最好自然无为	85
无为便是不造作	85
不造作才能够破妄返真	86
无为无不为的三大步骤	87
第四章 总裁要掌握整体	91
一、组织分为三阶层	92
组织人多采取层级制	92
层级并非阶级	94
可大致分成三个层级	95
二、各阶层有不同使命	97
共同以服务为宗旨	97

天的形象十分重要.....	99
配合三才之道而运作.....	100
三、三阶层要密切配合.....	102
高阶主管要善变.....	102
高阶主管要预测未来的变化.....	104
高阶主管要有所不为.....	106
四、高阶要清楚地含糊.....	107
三阶层必须各自定位.....	107
总裁要清清楚楚地含含糊糊.....	109
清清楚楚地含含糊糊的妙用.....	111
五、中坚要清楚地清楚.....	114
小心君子可欺以其方.....	114
中坚干部最好清清楚楚地掌握事实.....	116
让中坚干部顺利地承上启下.....	118
六、基层要含糊地清楚.....	120
自欺欺人的把戏.....	120
站在不要顺的立场来顺.....	122
尊重中坚干部的中介功能.....	123
第五章 总裁要知人善任.....	127
一、知人善任是总裁最大责任.....	128
总裁最难在用人.....	128
有人才不一定会用.....	129
尽才必须感之以德.....	130
二、要知人善任必先善于观人.....	132
观人术不是一般的相人术.....	132
观人要把握三大要领.....	134
三、观人要研究一些基本道理.....	136
从先哲的言论中学习.....	136
姜太公有一套看出本心的方法.....	138