

 博雅广华

曾仕强◎著

中国式管理精华版

立于不败的本事

用最短的时间，感悟最深刻的管理之道



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

曾仕强◎著

中国式管理精华版
立于不败的本卦



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

图书在版编目 (CIP) 数据

中国式管理：精华版 / 曾仕强著 . —北京：北京联合出版公司，
2015.2

ISBN 978-7-5502-1685-3

I . ①中… II . ①曾… III . ①企业管理—中国 IV . ① F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 008102 号

中国式管理：精华版

作 者：曾仕强

选题策划：北京博雅广华文化传媒有限公司

责任编辑：王 巍

特约编辑：李森森

版式设计：水玉银文化

封面设计：水玉银文化

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街 83 号楼 9 层 100088)

北京嘉业印刷厂印刷 新华书店经销

字数 354 千字 787 毫米 × 1092 毫米 1 / 32 29.25 印张

2015 年 2 月第 1 版 2015 年 2 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5502-1685-3

定价：188.00 元

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容

版权所有，侵权必究

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

自古以来，当管理者就很不容易。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，当管理者可能有两种完全不一样的结果，一为成事，一为败事。成事的管理者，把事业创立起来，然后宏图大展，还能够生生不息；败事的管理者，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！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。

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，而信息化更使得组织成员不容易建立共识。在这种情况下，有些管理者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？

有些管理者注意保健，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”，榨干了员工的血便将其丢弃。久而久之，失去了好名声。

某些名望甚佳的管理者，只会说不会做。在公开演讲中，声称自己如何如何，说完之后，赶紧交代主管不可以在外面泄底，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。

某些心地善良的管理者，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。

许多管理者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。

许多管理者各方面都很成功，但是因为不了解“阶段性调整”的必要性，未能把握“彼一时，此一时也”的差异，无法及时有所改变，以致一夜之间从成功的巅峰掉入痛苦的深渊。虽然说人生原本就有起伏，但是落差太大，毕竟非常不好受。

有一位管理者，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。

管理者的观念不正确，有时会误人误己。有一位管理者对我说过：“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。

管理者的言行不检点，经常会害人害己。有一位管理者在晨会时放出狠话：“大家看我手中握的这一大沓求职信，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，只好扮演讨好管理者的奴才角色，最后害死管理者自己。

看来，管理者真的不好当。

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

更有一些管理者，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。

对管理者而言，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。

好不容易当到管理者，却一下子败下来，还要苦苦地反败为胜，虽然勇气可嘉，但内心则是万分无奈。

管理者倡导“反败为胜”，简直和自己过不去。中国人善求“立于不败之地”，这才是真正的大道。我衷心希望，社会上有愈来愈多的好管理者，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，很多管理者也将宝贵的亲身经验传授给我，在此特为感谢。希望已经当管理者、将要当管理者，以及不想当管理者却想知道怎样才算是好管理者的朋友，能够喜爱本书，并且多多指教。

曾仕强

序于台湾兴国管理学院

担任管理者并不是那么容易。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管理者，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管理者；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，各位管理者都可以成为享福的管理者，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，只要用心，也能够彻底转化自己的身份，变成享受福分的管理者。

管理者的用心，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，使其成为管理者修己安人的依据，也是改变命运的法宝。

我相信大部分管理者都已经在依据《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（上古、中古、下古）、经由三圣（伏羲、周文王、孔子）整理出来的人类奇书，运用《易经》的道理都已经到了十分自然的程度。

什么叫作自然？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，才叫作自然。

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。

管理者的细心，最好表现在“不要立即做出反应”。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，经过反复的思考，甚至尝试一下，看看是否合理？至少也要动动脑筋，看看怎样用在实际的言行上，才不致引起反弹或抗拒？

我建议，管理者要做出任何改变，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，取得圆满的效果。

调整的结果，管理者都要以好心的标准加以判断。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”，其实便是良心。

摆在管理者面前的，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。管理者以仁义为目标，自然凭良心判断、调整的结果，产生良好的成效。

管理者的仁义，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。”管理者最好以仁义作为判断的标准，而不是向外标榜仁义，或者用仁义来包装自己的言行。

我期望管理者能够厘清自己的经营理念，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。我更期待管理者能够成为仁义的管理者，而不仅仅是有权威、能赚钱的企业英雄。

目 录

VII 序

XIII 前言

第一章

天人合一的管理艺术

002 以天道为准则

002 总裁是“天”，员工是“人”

005 “替天行道”的方法

008 管理者要扮演好“天”的角色

011 关键在于领悟“善变”

011 天道善于变化

013 变化之中必有常道

015 管理者要依据常道而变化

019 要培养前瞻力

019 中国人喜欢顺天

021 前瞻力很重要

023 管理者必须培养前瞻力

027 崇尚虚静不争

027 管理者好比种花人

030 种花人虚静不争

032 管理者如何虚静不争

035 必须虚怀若谷

035 管理者最怕无人指点

037 管理者最要紧在知人

039 虚怀若谷三原则

042 最好自然无为

042 无为便是不造作

044 不造作才能够破妄返真

046 无为无不为的三大步骤

第二章

管理者应该做的事

054 不多讲大家便能体会

054 权利由他人所赋予

057 要设法让员工先开口

059 少说话的三大法则

062 不多做大家便能努力

062 管理者的主要工作在安人

064 管理者有权利不做

066 当心做一次就甩不掉

069 不多管大家便能自动

069 天只帮助那些自助的人

071 员工自动自发才不会觉得承受压力

074 设法让员工自动自发

076 不授权大家便能负责

076 中国人不轻言授权

078 不授权对主管有很多好处

081 主管有责无权要好做得多

第三章

管理者不应该做的事

083 不紧张大家便能快速

083 主管往往慢半拍

085 管理者忍不住要自己做

087 管理者要忍耐几分钟

090 不发威大家便能谨慎

090 管理者的办公室特别大

092 管理者和主管不一样

094 其实这两者可以兼顾

102 不要独断专行

102 事情会愈管愈多

104 在工作中磨炼下属

107 用坚决的意志取代独断专行

109 不要事必躬亲

109 成员的价值观并不一致

111 管理者不必搜集所有的情报

112 如果缺乏默契，只好力求控制