

 博雅广华

曾仕强◎著

中国式管理精华版

聚拢人心的法门

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
聚拢人心的法门



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



我们现在的时代，和过去最大的不同，就是知识普及，大家有越来越多的信息。在这种情况下，我们就会有一种很自然而然的要求，就是人性要受到尊重。

人的尊严其实很简单，就是你能不能自己决定自己的事情。假定你的事情，自己完全无权决定，被人家摆布，你就不是自己的主人。所以我们在谈论人性尊严的时候，很多人经常没有抓到重点。人性的尊严，就在于你的自主性。大家有没有发现，

现在的小孩越来越不听话。他想做什么就去做什么，你叫他往东他就偏往西，你叫他这样他就偏那样。这是个很自然的现象。

如果在一个组织里，只有一个人可以做决定，其他人完全是当听众的话，那就只有领导一个人有尊严，其他人是没有尊严的。这样的组织，它的力量有多大？我相信大家可以很清楚地想象出来，因此大家都会慢慢地觉悟到，发号施令其实是不对的。因为领导有了意见，下属就不可能有意见了，特别是不可能和领导完全不同的意见，那注定下属是最吃亏的。

一个人一定要听到更多的意见，考虑事情才有可能很周全。因为一个整体性的事物有方方面面，从不同的角度，站在不同的立场，就应该有不同的看法。我们多听就多一个选择，多一种参考的意见。许多管理者以前很喜欢发号施令，却从来没有检讨过这样做到底有没有效果。我们喜欢讲“我

说了算”，但别人不把你当一回事的时候，就等于“说了不算”。

中国历史上最会带人的人之一，就是刘邦。他没有太多的规矩，只是“约法三章”，而且“约法三章”还不见得是规定，这是最妙的地方。因为规定太多了，“法令多如牛毛”，是根本没有人理会的。

我访问过很多公司，每个公司都说有自己的规章制度。制定几条制度或搞几个规章，那是再容易不过的事情，随便写写就有几十条。我就问公司的员工，你看了那些规章制度没有？他说没有看。我说难道它不重要吗？他说很重要。我说既然很重要你为什么不看？他的答案有趣多了，他说：“规定太多了，看不完，如果规定少一点，我一定会看的。”下面这句话更妙，他说：“就算我去看，我也记不住，那看了不是等于没有看？用的时候再找就可以了，看它干什么？”我想这就是人性。

一位领导者，一定要站在被领导者的角度想

一想：“如果我是他们，我会怎么样？”规定一大堆，他根本不看，那就等于零。所以领导每次发脾气时都说：“难道规定还不够清楚吗？你为什么 not 照规定去做？”下属不讲话，但他心里暗自好笑：

“那么多规定我记得住吗？”

“约法三章”如果规定得很细，那就糟糕了，仅仅抓到一个枝节而已。所以规定少，就必须要有弹性，而且是概括性的、原则性的。这样做有很大的好处，就是可以让员工举一反三，自己好好去想，然后他就可以成长。我想管理者有一个很大的责任，就是要让全体的员工都不断地成长，而不只是赚了多少钱而已。

我们现在的观念其实不是这样。我们希望所有员工都为公司效命，大家都尽心尽力地做出贡献，让公司的业绩不断提升，让公司的形象越来越好，结果他们自己却全“牺牲”了。这就应了一句古话，叫作“一将功成万骨枯”。工作越认真的员

工“死”得越快：一方面是身体受不了，一方面是他完全没有成长。一个整天忙于工作、不会充电的人，是无法成长的。所以一个很能干的人，大概三五年后他就不能干了。现在的组织，我给它起一个很不好听的名称，叫作“甘蔗压榨机”，你看把甘蔗一根一根塞进去，榨出汁来，大家喝得愉快，可是甘蔗最后却被丢掉了。一个人正当年轻力壮的时候跟了你，你拼命用他，就等于在压榨他，等到他江郎才尽了，你一脚踢开他，这是人道的吗？

但是现代化管理就是这样。美国人就看员工有没有贡献，没贡献就滚蛋。那他当年的贡献为什么不算呢？他本来很能干，现在变得不能干，谁的责任呢？从来没有人想过这些。所以我们为什么要讲这么久的“约法三章”，是有一定道理的。“约法三章”代表一种精神，就是让每一位员工都要自己动脑筋，自己去找规定，自己去找合理点，进而从中不断成长。

人生只有一个目的，就是在工作中不断地提升自己，其他的都是假的。赚钱多少是没法比的。赚一块钱和赚十块钱是差得很远的，赚十块钱和赚一百块也是差得很远的，可是赚了两万块和赚二十万就几乎没有什么差别了。赚钱有一个临界点，在“满足需要”的这条线之下，一毛钱也很重要，叫作“一钱逼死英雄汉”。可是过了那条线以后，大家都一样了。一个人有三千万，和有四十亿有什么不同？如果你认为它们是不同的，人家就会觉得你很好笑，都是你花不完的钱。可是说花不完，也许一夜之间就没有了。

金钱不是万能的。金钱可以买到很多东西，但是金钱绝对无法买到任何东西。在你需要的时候，金钱是很管用的，超过你需要的那条线，其实没有太大的用处。所以完全用金钱来衡量人生，这是很大的错误。

人生最要紧的是充实自己，让自己的视野更

广阔，让自己的脑筋更灵活，让自己看事情更准确，让自己与别人相处更和谐，让自己对社会群体有越来越多的贡献，而不是说挣多少钱。在这个大前提之下，我们必须要想办法，让每一个跟随我们的人，都能够不断地成长，而且是正向成长，不是负向成长。在这种情况下，我们必须充分地尊重他们。换句话说，就是管理者不要管得太多。今天我们是过度管理，不是不会管理，而是不该管的却管了一大堆。我们缺乏领导，过分管理，使得跟随你的人都被绑得死死的。他不动脑筋，就在那里待命，最后越来越呆。这个人变呆以后，整个组织就被他拖垮了。

很多人一直在强调“商场就是战场”，我想不应这样。你看一个人经历过战争以后，他就会不断地做噩梦，日子很不好过。商场不应该是战场，我们没有必要强调这一点。我们可以很轻松、很愉快地把自己的企业经营好，让所有跟随你的员工都不

后悔。这才是一个管理者最大的成就。

我们管理的法则如果太多，大家就不容易抓住要领，因此反而不知道怎么去分辨对错。有太多的规定，反而没有效果，这就叫作“徒劳无功”。倒不如“约法三章”，让大家很容易记，很容易做，而且有很大的弹性，我想这一条是很重要的。

没有规定他会乱来，有了太多规定就把他绑死了。我们有很多东西想做，但是碍于规定却无法去做。规定太多，就无法创新，所以国有企业往往感到很难做，就是因为它碍手碍脚。我们把民营企业 and 国有企业做一个比较，就会发现国有企业的缺点就是法令太周全，把员工绑得死死的，一点灵活性都没有；而民营企业又过分松散，每一个员工爱怎么做就怎么做，结果是自己乱了阵脚。

我不认为国有企业一点都不好，也不认为民营企业一定都好。事实上，很多事情在国有企业做得很好，到了民营企业就很难做。相反，在民营企业

很容易决定、很容易做的事情，一旦搬到国有企业就寸步难行。它们是不同的性质的，没有办法分成好和坏。

目
录

V 导言

第一章

人性管理的演进

002 一 管理的主体是人员

008 二 “X理论”的假定

010 三 霍桑研究的启示

013 四 “Y理论”有新假定

014 五 管理人性化的趋势

016 六 人性管理三大特性

第二章

人性管理“M理论”

026 一 人性问题源远流长

029 二 《中庸》的天人合一论

035 三 “中庸”表示恰到好处

038 四 人性化的中道管理

049 五 “M理论”即中道管理

054 六 “M理论”的三要点

第三章

“M理论”有三向度

070 一 仁、义、礼三向度

073 二 “仁”为安人之道

075 三 “义”为经权之道

076 四 “礼”为絜矩之道

080 五 “M理论”三向度

081 六 三向度要合一

第四章

管理和伦理合一

088 一 管理不可偏离伦理

092 二 伦理首重良心道德

096 三 伦理是合理不公平

097 四 亲疏有别长幼有序

099 五 安不可能没有区隔

101 六 依层次按顺序求安

第五章

安顾客必须优先

- 106 一 顾客是衣食父母
- 108 二 顾客最冷酷无情
- 112 三 要搞好人际关系
- 115 四 保持定期的接触
- 116 五 发掘再推销机会
- 120 六 消减顾客的不安

III

第六章

安员工以厂为家

- 129 一 各阶层都患不安
- 134 二 员工常见的不安
- 138 三 用患不安来测试
- 141 四 使员工身安心乐
- 143 五 有效的安人之道
- 146 六 视员工有如家人

第七章 安股东持续发展

- 152 一 股东是企业的投资者
- 155 二 国有企业政府是股东
- 158 三 报告财务与业务实况
- 159 四 分配优厚平稳的股息
- 160 五 给予投资的安全保障
- 163 六 如期按时地发放股息

第八章 安人之道五要领

- 168 一 安人之道三阶段
- 171 二 首先要建立共识
- 174 三 其次应探究不安
- 179 四 然后要消除化解
- 181 五 随时要讲求方法
- 184 六 样样都注重效果



人性管理的演进

第一章