

普
华
经
管

正略钧策
ADFAITH

总经理

<不可不知的>

方圆之道



张成体◎编著



为人处世的**幕后高参** 用人管人的**得力助手**
| 用中国传统处世智慧管理员工 |



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

总经理

<不可不知的>

方圆之道

张成体◎编著

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

总经理不可不知的方圆之道 / 张成体编著. —北京
人民邮电出版社, 2011. 6
ISBN 978-7-115-25423-8

I. ①总… II. ①张… III. ①企业管理—通俗读物
IV. ①F270-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 081378 号

内 容 提 要

做企业就是在做人, 人的形象就是企业的形象, 只有懂得方圆之道的管理者, 才能真正把企业做大做强。

本书从管理者立身成事的角度出发, 分别从立世之本、经世之道、变通之法、识人管人、做事管事、讲话沟通、处世交际等八个方面来解析管理者在管理企业中的方圆艺术, 阐述了成功管理者必须具备的方圆之道和领导智慧, 内容涵盖了管理者日常生活和工作中的方方面面。

总之, 本书将管理之道与方圆智慧紧密结合起来, 用管理诠释方圆, 用方圆包容管理, 为企业管理者指明了一条方圆兼济的管理大道。

本书适合企业高层管理者阅读, 也可以作为企业培训师、高校相关专业教师开展培训和教学的参考资料。

总经理不可不知的方圆之道

◆ 编 著 张成体

责任编辑 王飞龙

执行编辑 齐佳颖

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市崇文区夕照寺街 14 号

邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京铭成印刷有限公司印刷

◆ 开本: 700 × 1000 1/16

印张: 12.5

2011 年 6 月第 1 版

字数: 150 千字

2011 年 6 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-25423-8

定 价: 28.00 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

前言

方圆之道，由来已久。你是否留意过中国古代的钱币？那一枚枚铜钱的造型就蕴含了方圆的哲学：它的外形是圆形，里面却有一个方形的孔。圆中有方，方外有圆，方与圆和谐地统一在一枚钱币上，既符合美学观念，又方便实际使用。由此可见古对方圆之道的推崇。

做人、做事、做企业都离不开方圆智慧。方是立世之本，圆是处世之道，做人应该像一枚铜钱，内方外圆，做企业也应如此。只有懂得方圆之道的管理者，才能把企业做大做强。

现代社会中，企业竞争越来越激烈。以总经理为代表的管理者在带领企业乘风破浪的过程中，会遇到各种各样的问题。总体上来讲，这些问题可分为两大类，一类是使命、目标、原则类的，一类是方法、手段、技巧类的。解决第一类问题，要靠方；解决第二类问题，需要圆。没有方，企业就像失去方向和动力的帆船，无法抵达成功的彼岸；没有圆，企业处处受阻却又无从化解，同样无法实现理想。要想成为一位卓有建树的管理者，就必须将方圆智慧成功地运用在自己的企业管理之中。

本书希望通过帮助读者剖析方圆之道、解决实际问题、研究经营方略等，达到全面提升读者管理能力和个人综合素质的目的。

本书共分八章，开篇先论述了方圆之道对于企业管理者的重要意义，第二、三、四章则分别阐释了方、圆的内涵，以及方圆结合的立身处世之法。最后，本书将方圆之道运用于现代企业管理的实践中，以丰富的

案例具体指导管理者如何识人管人、做事管事、讲话沟通和处世交际。

本书将管理之道与方圆智慧紧密结合起来，用管理诠释方圆，用方圆包容管理，在管理中透出方圆，在方圆中显示应变，为管理者们指明了一条方圆兼济的管理大道。

本书不仅重理念，更重实践，极具可操作性。比如，读完本书，管理者将学会在与内方外方者打交道时要诚实委婉，在与内方外圆者打交道时要有礼有节，在与内圆外圆者打交道时要有板有眼，在与内圆外方者打交道时要灵活变通。

方是做人之根本，圆是处世之锦囊。有方无圆便会偏执顽固，拘泥不知变通；有圆无方则会过于世故，失去真我本性。为人处世应该当方则方，当圆则圆，方外有圆，圆中有方，外圆内方，方圆合一，刚柔并济。惟有如此，才能达到圆融无碍的人生境界，才能够在商海中自由驰骋。当你翻开本书时，也就为自己打开了一扇成功之门。

在本书的编写过程中，作者得到了很多人的帮助，这些人包括唐华山、周芳、韩雪姣、郭东华、邱草、唐秀娟、胡芹、王沛同、崔艳、赵震凤、李彩莉、毕锋、郑海涛、唐洪飞、郑茂章等，没有他们的大力支持，本书是很难面世的，在此深表谢意。

由于编者水平有限，加之时间仓促，书中偏颇和不当之处在所难免，恳请读者朋友谅解，并请各位专家批评指正。



第一章 | 企业成功来自领导的方圆艺术

能方能圆是一种境界	3
方圆兼济，塑造企业家新精神	5
谙方圆艺术，率企业腾飞	8
方圆有道，管理者的成功之道	11
方圆有度，才能进退自如	13
刚柔并施，做最有魅力的管理者	15

第二章 | 方以正身，管理者立世之本

无方无以成事，无正无以立业	21
方以正身，加强自身修养	24
方是做人之本	32
质量面前无小事，坚持原则严把关	34

逆境中的刚毅之美	36
坚持原则，不做墙头草	39
决不用手中的权力给亲人开绿灯	41
方以示人，树立绝对权威	43

第三章 | 圆则通达，管理者经世之道

懂得圆融处世之道	49
圆则通达，耐心修炼	51
弯腰不会影响你的身高	56
“面子问题”不可小觑	59
推功揽过，虚怀若谷	61
管理者要善用感情管理	65
战胜内心狂躁，保持清醒头脑	68

第四章 | 亦方亦圆，管理者变通之法

遵方圆之规，行疏密之道	77
怎样与不同品行的人打交道	79
能屈能伸，刚柔相济	83
和而不同，练就如水性格	85
巧妙地责罚你的下属	88
退一小步是为了进一大步	91

第五章 | 方方圆圆，识人管人的艺术

善用马蝇效应，巧驭特殊人才	97
善待员工的错误	101
公正地评价和对待员工	103
树立威信	106
管理者要敢用“有瑕之玉”	109
不遗余力地留住优秀人才	112
真诚对待员工	116
用好另类“能人”	120
大胆授权，不包不揽	121
将权力与责任分散	127

第六章 | 刚柔相济，方圆做事管事的秘笈

努力提高自己的能力与修养	133
“盯”出来的紧迫感	137
坚决拆散小圈子	141
不显不露，智者所为	144
临危受命，铁腕改革	146

第七章 | 立方通圆，企业家讲话沟通的韬略

学会赞美他人	153
委婉批评效果更好	154
善于听取意见，发挥员工潜能	157
让别人把话说痛快	160
不要把别人的短处挂在嘴边	162
在说话原则与方式中把握方圆之道	166
虚实结合才是高超的说话艺术	168
幽默玩笑，化解窘境	172

第八章 | 方外有圆，处世交际的锦囊

圆中有方，始终不忘原则	177
方正为本，圆融无碍	178
做人不必太计较	179
大智若愚是一种人生境界	183
心胸要豁达，人和万事兴	186
方圆相生，自如处世	187

第一章

企业成功 来自领导的方圆艺术



做人、做事、做企业，都离不开方圆智慧。方是立世之本，圆是处世之道，人生就像一枚古铜钱，内方外圆，做企业也应如此。做企业就是做人，人的形象就是企业的形象，企业的形象也就是人的形象，只有懂得人生方圆的管理者，才能把企业做大、做强。

能方能圆是一种境界

方是原则、目标，也是本质；圆是策略、途径，也是一种方法。做企业就是做人，也要效仿古人的精神，像天那样生生不息、大公无私；像地那样质朴笃实、宽厚待人。

可方可圆既是为人的方法，又是大自然的法则。《易经》中说：“天行健，君子以自强不息。地势坤，君子以厚德载物。”圆象征着运转不息、周而复始的天体；方象征着广大旷远、宽厚沉稳的大地。

天坛公园是最具中国特色的古代建筑之一，分东、西、南、北四个门，四四方方。园内主体建筑是祈年殿，整个大殿呈圆形：圆基座，圆柱体，浑圆顶。天坛可谓象征天圆地方的精心设计。

可方可圆是经世治国的方略。圆象征着风调雨顺、国泰民安的祥和；方象征着天下归心、四海升平的景象。圆又喻意着五湖四海、经天纬地的博大襟怀；方又喻意着“古往今来，物是人非，天地里，唯有江山不老”的山川造化。

在《庄子·天下篇》里有一句话的意思是这样的：矩虽然可以用来画方，但是矩本身不是方的，所以说矩不可以为方；规虽然可以用来画圆，但规本身不是圆的，所以说规也不可以为圆。《算经》里则说：“方

中有圆者，谓之圆方；圆中有方者，谓之方圆。”古人的论述说明了可方可圆的道理，很值得我们去效仿。

所谓方，即做事要方正，也就是说做任何事情要遵循规矩和法则，绝对不可以乱来。这个道理在中国已经流传了几千年，中国人常说：“没有规矩不成方圆”、“有所不为才能有所为”，就是方这个道理。

经商必须奉行一个“诚”字，在原则问题上一点也不能马虎。真正的大商人势必以诚行天下，以诚求发展，绝对不会行狡诈、欺骗之伎俩，为了一些蝇头小利或者眼前得失而失信于天下。几年前，中国生产鳖精的厂家被曝光鳖精中没有鳖的成分，相关厂家被严肃处理。2008年发生的三聚氰胺事件，更是给广大的消费者造成了巨大的伤害，三鹿集团也因此轰然倒闭。可见，方是经商之根本，原则问题一刻也不能马虎。

所谓圆，即做人做事要圆融。这个圆融绝对不是圆滑世故，更非平庸无能。这种圆是圆通，是一种宽厚、融通，是大智若愚，是与人为善，是居高临下、明察秋毫之后心智的高度健全与成熟。这种圆是不因洞察他人的弱点而咄咄逼人，不因自己比他人高明而盛气凌人，任何时候都不会因为坚持自己的个性与主张，使人感到压迫与惧怕，任何情况下都不会随波逐流，潜移默化地影响他人而又不会让人感到是强加于人……这需要非常高的素质、悟性以及技巧，这是管理者应该追求的一种境界。

根据长期生活的积累，人们总结出了一个经验，得意时早回头，失败时别灰心。俗话说：“圆的不稳，方的不滚。”圆是指灵活性，是随机应变，是具体问题具体分析；方是指原则性，是坚守一定之规，是以不变应万变。

笔直的树木无法形成阴凉，太直率的人容易得罪人，很难有朋友。与人相处就要在随和当中有耿直，在处理事情时要精细当中有果断，认

识道理要正确当中有通达灵活。在现代商业社会中，企业形象需要内方外圆，太坚硬就一定会被折断，太扩张就一定会裂开。既知退而知进兮，亦能刚而能柔。安身处世要知道进退，既要有原则又要灵活。

中庸之道是中国几千年来的做人哲学，作为企业的领导人，管理者一定要修炼自身的人格魅力，要善于从老祖宗的智慧中汲取精华。“中庸者，不偏不倚，无过不及，看似平常之理，实则精妙至极。”中庸之道体现于为人处世，即结合方圆智慧，做到该方则方，该圆则圆，方到何种程度，圆到何种程度，都能恰到好处。

刘邦就是忍得一时之气，懂得方圆有道而最终夺取天下，项羽虽为盖世英雄却因刚强有余圆润不足而失去民心。为人处世如果只知道方，少权变，就会经常碰壁，一事难成；如果只知道圆，多机巧，则是毫无主见的墙头草。由此可见，“方圆之理”才是智慧和通达的成功之道。

方圆兼济，塑造企业家新精神

管理者也只是一个普普通通的凡人而已，也有可能会犯错。我们不怕犯错，也不怕认错，怕的是认错不当反倒错上加错。当你犯错误时，就要及时而坦诚地承认。

管理者在经营和管理企业的过程中，一定要意识到，只做到方不行，因为那会不近人情而引起下属的不满；只做到圆也不行，因为那会有失公平而使企业管理混乱。只有该方就方，该圆就圆，方圆兼济，才能获得最广泛的认可与支持。

有些管理者在对待自己和员工的关系问题上，走入了一个误区，认为不能让员工看到自己的缺点与错误，否则自己就很难受到他们的尊重。正是因为这一认识，他们从来不会在员工面前承认自己的错误，即使是非常明显的错误。这样做的直接后果，就是极大地损害了管理者在员工心目中的形象。

作为戴尔电脑公司的老总，迈克尔·戴尔就是一个处事又方又圆的人，他的方不但让竞争对手感觉不安，也让员工感觉十分痛苦。2001年，戴尔公司曾经进行过一次调查，调查显示，绝大部分的员工表示一旦有机会就会跳槽，因为员工都觉得戴尔太没有人情味。

然而，大多数员工还是选择继续留下来工作，年复一年地咬着牙推动公司快速发展。这样惊人的成就和内在的矛盾共同存在，让人不得不思索一个问题——除了以“直销”闻名以外，迈克尔·戴尔还有什么其他过人之处吗？有，那就是他为人中圆的一面。

戴尔并没有任何高招，他只是能够坦然承认自己的错误并加以改正。

2001年，戴尔就曾经向手下20名高级经理认错：承认自己太腼腆，有的时候显得过于冷淡、很难接近，承诺将与他们建立更为密切的关系。员工对“极度内向”的戴尔能够公开反省十分震惊，若戴尔都能改变自己，别人还有什么理由不效仿呢？戴尔以员工为镜，照出都是腼腆惹的祸，腼腆是错误吗？戴尔的回答是“如果下属说是，那就是”，“认错要认下属眼中的错，不是认自己脑中认为的错”。

俗话说：“人非圣贤，孰能无过。”企业老总也只是一个普普通通的凡人而已，也有可能犯错。我们不怕犯错，也不怕认错，怕的是认错不当反倒错上加错。当你犯错误时，就要及时而坦诚地承认。

当然，承认错误必须选择适当的机会、对象与方式。通常而言，愈

快承认错误愈好。戴尔得知员工对其不满的调查结果之后，在一个星期内当众承认错误。至于对象，原则是伤害了谁就向谁认错。认错要使用最能传递真诚的方式，而不是用你最喜欢的方式。

丹诺先生担任纽约《太阳时报》的主笔，在阅读文稿时，他经常喜欢用红笔勾出自己觉得比较重要的几段文字，来提醒排校人员“切勿将它遗漏”。

不过有一天，一位年轻的校对员不经意读到一段被人用红笔勾出的文字，上面大概说：“本报读者雷维特先生送给我们一个非常大的苹果，在那通红美丽的皮上露出一排白色的字，仔细一看，原来是我们主笔的名字。这真是一个人工栽培的奇迹！试想，一个完整无缺的苹果皮上，如何会露出这样整齐光泽的字迹来呢？我们在惊奇之余，多方猜测，始终不明白这些奇迹是如何出现在苹果上的。”

这位校对员拥有比较丰富的常识，他读了这段文字之后忍不住笑了起来。因为他知道这些苹果皮上出现字迹的原因，只要趁苹果还呈现青色时，用纸剪成字形贴在上面，等到苹果成熟发红时，把纸揭去就可以了，这只不过是一个小朋友的恶作剧罢了。

因此这位年轻的校对员心里就想，如果将这段文字刊登出来的话，一定会被人讥笑，说他们的主笔竟然连这样一点小“魔术”也会“多方猜测，始终不明……”所以，他就大胆地删掉了这段文字。

次日早上，丹诺先生看了报纸以后，马上气冲冲地去问校对员：“昨天原稿里有一篇我用红笔勾出的有关‘奇异苹果’的文章，为什么没有登出来？”

那位年轻的校对员诚惶诚恐地说明自己的理由以后，丹诺先生马上非常诚挚和蔼地说：“原来是这样啊！对不起，是我错了，我向你道歉，

你做得非常对，日后只要有确切可靠的理由，就算我已经用红笔勾出，你也可以自行取舍。”

每个人都会犯错，管理者也一样，员工不会因为你对错误的遮掩与固执而仰视你，同样也不会由于你的坦然认错而轻视你。反之，如果管理者做事方圆兼济，敢于承认错误，就会让员工看到你的坦诚与勇气，你的形象就会得到提升，员工就会更加敬佩你。

谙方圆艺术，率企业腾飞

关心员工如同家人，真诚所至，自然人心所向。

要想让员工真正热爱企业，管理者就要懂得方圆艺术，设法征服员工的心，让他们从内心深处对你心怀感激。做到了这一点，员工就会自动自发地努力工作。

日本桑得利公司的总裁鸟井信治郎，被他的部下称为“父亲”。然而，这位“父亲”对员工们的要求却十分严格，有时甚至到了令人难以容忍的地步。

鸟井信治郎认为经营企业来不得半点含糊，原则性的问题一定要坚持。而要想让员工遵行自己定下的规矩，就要对他们严厉一些，这样他们才会很好地执行自己的经营思路，不敢有丝毫的懈怠。一直以来，他都秉持着这种以方治企的经营理念，并获得了巨大的成功。

鸟井信治郎是一个坚守原则、做事认真的人，每当他发现员工任何工作上的缺点，就会毫不留情地破口大骂，直到员工改正错误做好事情为止。他经常亲自到工厂去巡视，一旦发现工作场所很脏很乱，就会面