



曾仕强 著

时代光华·培训大师系列

人性管理

曾仕强

东方出版社



曾仕强 著

时代光华·培训大师系列

人性管理

曾仕强

东方出版社

图书在版编目(CIP)数据

人性管理/曾仕强 著—北京:东方出版社,2006.3

ISBN 7-5060-2441-1

I. 人… II. 曾… III. 管理学—研究—中国 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 009025 号

书 名:人性管理

著作责任者:曾仕强

责任编辑:吴玉萍

标准书号:ISBN 7-5060-2441-1

出版发行:东方出版社

地 址:北京朝阳门内大街 166 号 100706

网 址:<http://www.peoplepress.net>

印 刷 者:北京市密东印刷有限公司

经 销 者:新华书店

787×1092 毫米 16 开 21.5 印张 269 千字

2006 年 4 月第 1 版 2006 年 4 月第 1 次印刷

定 价:49.00 元

版权所有,翻版必究

自序

我们常常听见有些领导抱怨：中国人真难管！

我们的回应则是：谁叫您管中国人？

人性的尊严在哪里？就在于自己可以当家做主。如果事事要人管，还有什么尊严可言？就好比男人明明知道结婚之后会十分辛苦，但是为了“家长”这个虚名，也只好“勉为其难”。如今连“家长”的虚名都没有，当然就有很多男人根本不想结婚。把男人称为“当家的”，只不过是满足男人的虚荣心罢了，却显得女人智慧——确实深藏不露。女人们把傻兮兮却装得很聪明的男人摆布得服服帖帖——充分利用了人性的弱点。

上司管部属，触犯了部属不喜欢被管的人性弱点；而即便部属觉得丧失了尊严，也不敢明目张胆地有所抗拒。在这个时候，部属表面上顺从，暗地里却在想尽办法，要把上司活活地“气死”。中国社会的主管，大部分是被部属“气死”的，这便是重视人性管理的恶果。虽然是自作自受，却也令人伤感。

那么，既然人性不喜欢被管，岂不就是无从管理？

其实不然。因为“管理”一共两个字，一个是“管”，一个是“理”。作为管理者，既不能“不管”，也不能“不理”。管他，他会反过来气你；不理他，他更觉得没有面子，照样想尽办法把你“气死”。可见，管他不行，不理他更加可怕。于是，“只理不管”，或者“管事理人”，便成为人性管理的不二法门——多管事，少管人；多理他，少去管他。

什么叫做“理”？“理”就是“敬”。我们常说“敬人者，人恒敬之”，用现代语言来说，就是“尊重他人的人，同样也会获得他人的敬重”。再用通俗一点的话来讲，那就是“你看得起别人，别人也会看得起你”。

上司看得起部属，部属就会更加用心地把工作做好。这是人性管理的要领，实在简明有效。

中国人爱面子，最怕被别人看不起。但要有面子、希望别人看得起自己，最好的办法，即在于自觉、自反和自律。

首先是自觉。自觉什么？就是自己要醒悟到，不喜欢被管是有条件的：必须先把自己管好，才有资格要求别人少管我们。管不好自己，别人是一定要来管的，否则谁都不管，岂不是天下大乱？可见，管理的起点，在于先把自己管好，这叫做“修身”。

其次是自反。要修治自己，必须时常自反，要好好地反省、检讨自己：有哪些过失？如何改善才能够得以提升自我、令人敬重？自己反省，才不致被上司或他人指责，当然有面子；自己不知道检点，却又不接受人家来管，那就是蛮横无理，结果势必引起大家的反感，自己会更加没有面子。

最后是自律。自反的结果，必须表现在自己的行为、态度上面，这样大家才看得到，也才敢相信你。所以，管好自己的言行举止，也就是要表现出高度的自律，这样才能成为人性管理的良好基础。

另外，只有人人自律，才可能以人为本。我们必须随时合理地调整自己的言行，密切配合社会整体的需要，做到与时俱进——大家都互相敬重，彼此看得起，自然和谐愉快，社会也才能成为名副其实的和谐社会。

人性管理要从家庭做起，进而推广到企业、团体、社会，无处不可用，无人不欢迎。大家不妨试试看，相信大家对这种方法的运用会越来越熟练，而管理工作也会越来越有效。

中国教育电视山东台在《名家论坛》栏目中，首先推出《人性管理》讲座。节目自播出以来，深受各界朋友的喜爱。大家在家庭中、职场上加以实践，更是轻松愉快，反应十分良好。

我要感谢大家的宝贵提示，使得《人性管理》一书也得以出版。还要感谢东方出版社的诸位同仁，正是在他们的大力协助下，在讲座原有内容的基础上，从语言文字的调整到内容的充实方面，又做了很多的工作，使之成为更适宜人们阅读的一部作品。

在此，尚祈各界贤达，不吝赐教为幸。

于明道 序于明道阁

2006年2月20日

目录

Contents

自序

第一讲 什么叫做人性管理

中国式管理 \ 3

管理的原则：以人为本 \ 6

什么都在变，只有人性从来没有变 \ 7

人性不喜欢被管，有人管就不自在 \ 10

人性喜欢理，喜欢被看得起 \ 12

人性管理就是只理不管，管事加理人 \ 14

第二讲 怎样才能做到只理不管呢

理的意思是看得起，有面子 \ 21

又要理他，又要不管他 \ 22

事情既要做，又要做得圆通 \ 25

圆通不等于圆滑 \ 27

推、拖、拉是管理的一个有效方法 \ 28

做事要有原则，外圆还要内方 \ 32

第三讲 什么叫做内方外圆

“方”，是方针、准则，是心中的东西 \ 37

“圆”，是变通、涵养，不是没有原则 \ 39

方形是“经”，圆形是“权”，有所变，有所不变 \ 41

不可不变，不可乱变 \ 43

合理变通 \ 46

第四讲 做事有哪些基本原则

- | 守本分，首先把自己的本职工作做好 \ 53
- | 守规矩，凡事依照制度，按规定办事 \ 54
- | 守时限，提前完成才可能 \ 56
- | 守承诺，答应的事情必须做到 \ 57
- | 重改善，精益求精，求持续做得更好 \ 60
- | 重方法，讲求正确有效的方法 \ 62

第五讲 怎样建立制度才能合乎人性

- | 管理一定要制度化，但制度必须合理 \ 67
- | 合理的制度，大家一定要自觉遵守 \ 68
- | 制定制度，由下而上最管用 \ 72
- | 下面定得不合理，领导还有决定权 \ 72
- | 上下多交流，彼此尊重，叫做好商量 \ 73
- | 制度要常常修改，要学会动态平衡 \ 76
- | 好制度关键在执行 \ 77
- | 凡事要合理合法 \ 78

第六讲 遇事应该怎样处理

- | 遇事要讲情，依理给对方面子 \ 83
- | 遇事不要辩解，用情和行动去化解 \ 85
- | 不要面子不讲理，只好翻脸依法处理 \ 87
- | 由情入法，处理事情人性化 \ 89
- | 得到面子要珍惜，要格外讲理 \ 90
- | 执行制度要有软件相配合 \ 91

第七讲 处理事情之前怎样思考比较合理

- | 思考的方式和处理事情的方式相反 \ 99
- | 凡事先看规定，合乎规定才去做 \ 100
- | 合法只是底线，遇事还要变通，要有所作为 \ 102
- | 不能变通，要求得理解 \ 104
- | 如果需要变通，要求得上级的同意与谅解 \ 105
- | 合理合法，还要考虑可能产生的后遗症 \ 107

第八讲 上级交办的事情怎么办

- | 与上司交往的第一条，不能拍马屁 \ 113
- | “上司永远是对的”，上司交办的事情要接受 \ 116
- | 难以领命的事情不能做，也不能说 \ 118
- | 研究实际情况，有问题提出来试试看 \ 119
- | 有问题向上司汇报，让他自己拿主意 \ 121
- | 察言观色，心中有数 \ 122

第九讲 部属工作做不好怎么办

- | 指派工作是考验上司的能力，要慎重 \ 127
- | 适当分派工作，还要跟踪指导 \ 128
- | 老板和员工要好聚好散 \ 130
- | 部属工作做不好，要分辨是“不能”还是“不为” \ 132
- | “不为”的原因有几种，激励不够或重视不够 \ 133
- | 对能干、耍大牌的部属要安抚，要有气度 \ 134

第十讲 部属越级报告怎么处理

- | 越级报告应视为非常态，而不是常态 \ 141
- | 越级报告不可以听也不能不听，都有不良后果 \ 142
- | 认真倾听，但不必亲自处理 \ 144
- | 静观其变，无为而治 \ 145
- | 认真与部属沟通 \ 147
- | 各居其位，各自修炼，各安其所 \ 150

第十一讲 上级越级指示部属要怎样回应

- | 上下够不着，中间最难受 \ 155
- | 不可以向上级抗议，也不必询问部属 \ 157
- | 平时做出宣示，自行承接越级指示须自行负责 \ 158
- | 该教训要教训，该宽容要宽容 \ 160
- | 老板做事要留有余地，越级指示不可常发生 \ 162
- | 承接越级指示要慎重，对后果要自行负责 \ 164
- | 如何对待平行同事的越位指示 \ 166

第十二讲 向上级报告应注意哪些问题

- | 尊重领导，至少礼让三分 \ 171
- | 上级想听才去说，要有方案才去请示 \ 172
- | 报告只说过程和想法，不可替老板做决定 \ 173
- | 报告不可从头说起，要分三段一层一层往下说 \ 174
- | 方案与老板的想法有分歧，要想尽办法做调整 \ 176
- | 报告要择时、择机，点到为止 \ 178

第十三讲 向部属指示应该采取什么方式

- | 少骂人，少做指示，要借用别人的智慧 \ 185
- | 提出问题让部属制定他们愿意做的方案 \ 187
- | 集众人之智，尽可能听取各种不同意见 \ 188
- | 把指示放在腹中，让大家自动找出来 \ 190
- | 让部属多动脑筋，找出最佳方案 \ 191
- | 对上级的指示中层干部要学会承上启下 \ 192
- | 保持紧急时发号施令的权力很有效 \ 194

第十四讲 平行同事要注意哪些原则

- | 大家一般大，谁也不怕谁，互相不服气 \ 199
- | 将心比心，互相体谅，互相支援 \ 200
- | 同级之间要照顾，做到这一点你就很出色 \ 203
- | 让大家明白，跟你打交道保证不吃亏 \ 205
- | 同事之间要善待，好处要分享，错处要担待 \ 207
- | 竞争是你看有则有，你看无则无 \ 209

第十五讲 怎样指派新任务

- | 人员没有增加，新的业务却不断产生 \ 215
- | 增事不增人，让下级心甘情愿接受新业务 \ 217
- | 用简化、合并、重组的方法调整原有工作 \ 221
- | 指派新工作要坚持量才适用 \ 223
- | 新任务指派给谁由主管控制 \ 224
- | 实在不接受指派，适当少派好差事 \ 225

第十六讲 不能如期完成任务怎么办

- | 任务不但要完成，还要如期完成 \ 229
- | 不要等到最后才发现 \ 230
- | 发现进度有问题，要及早想办法解决 \ 232
- | 因人而异，一切都在控制之中 \ 234
- | 确定事情不能如期完成，要有补救方案才妥当 \ 237
- | 时间和质量冲突，绝不能降低质量 \ 240

第十七讲 部属犯错误要怎样处理

- | 不能放过部属的错误，但首先要预防 \ 245
- | 派人实际检查部属的工作，不可空口说白话 \ 247
- | 指出部属错误要策略，用“三明治”方式有效果 \ 249
- | 初犯不罚，再犯不赦 \ 251
- | 初犯不罚，重在教育过程 \ 252
- | 管理干部重在做人，教育员工要诚心诚意 \ 255

第十八讲 做事是否合理如何判断

- | 人性喜欢合理，但合理与否很难讲 \ 261
- | 做事先定位，位置不同则道理不同 \ 264
- | 时也，命也；势可以造，时只能等 \ 265
- | 合理就是“中”，不合理是“不中” \ 266
- | 做事合理不合理看看反应就知道 \ 267
- | 懂得合理的标准，还要会灵活运用 \ 269
- | 不要批评老板，当干部的没有这个权力 \ 271

第十九讲 人性管理的要诀

- | 做事情、做学问都要“摸着石头过河” \ 277
- | 做任何事以“两难”为起点，安全有效 \ 278
- | 身处“两难”要会“兼顾” \ 279
- | “兼顾”不了求“合理” \ 282
- | 遇事三思而后行，遵循“六字原则” \ 284
- | 也许第三种处境是最好的解决方案 \ 288

第二十讲 为什么要实施人性管理

- | 降低成本的有效方法，是最经济的方法 \ 293
- | 让大家乐于工作，发挥潜力 \ 295
- | 大家合作协同，组织才有力量 \ 296
- | 管理也要“与时俱进” \ 299
- | 尊重员工的尊严，让其安心工作、体现价值 \ 300
- | 人性管理适用于各种管理模式 \ 301
- | 中国文化理应作为企业的主流文化 \ 303

第二十一讲 怎样实施人性管理

- | 21 世纪是中国的世纪 \ 309
- | 不要讲“人力资源管理”，视人犹物 \ 310
- | 不要存心去管人，不要忽略人的情绪 \ 312
- | 不要讨论人性的善恶，人富有可塑性 \ 313
- | 不要开口闭口讲法，最好由情入理 \ 314
- | 有成绩时要感谢上司给了你机会 \ 316

附录 曾仕强教授做客《名家论坛》对话“人性管理”

第一讲
什么叫做人性管理

中国式管理是人类解决 21 世纪全球化与本土化矛盾的唯一正确途径。中国式管理究竟是什么呢？说到底，就是中国的管理哲学，即以人为本的人性管理。

管理不只是工具，也不只是方法，而是文化。中国文化渊源于《易经》、太极思想，阴阳变化在中国人的头脑中根深蒂固，也渗透在管理哲学中。

人性管理，管与理不同。管是管，人性不喜欢被管；理是理，人性喜欢被尊重。“敬人者，人恒敬之”，把管做到理，你就成功了。

人性管理是中国式管理的重要组成部分，也可以说是核心部分。那么，什么是中国式管理？为什么没有中国数学，也没有中国物理，但是在管理上却要讲中国式的管理呢？

科学是没有国界的，一杯茶在全世界都叫一杯茶。因而从管理科学方面来看，无所谓中国式管理，当然也就无所谓美国式、日本式之分。大家都一样，在不同的地区，应用着相同的管理科学。哲学则不同，各地具有不同的风土人情，管理必须与当地的风土人情结合在一起，才能增强效果，所以，各地区的管理哲学不太一样。

从管理哲学的层面来考虑，谁也不会否定中国管理哲学的真实性。中国式管理原来只不过是中式管理哲学，并未发展出一套不同于西方的管理科学。全世界的人都在用现代化管理，因为没有现代化管理，就不可能发展下去。但是，为什么运用起来各有不同呢？就是因为其哲学不同，实际上也就是面对和管理的人不同，简单一点儿说，就是脑袋瓜不同。

中国式管理

► 什么是中国式管理

提到人性管理，我们必须先概要地介绍一下中国式管理。

我们对“中”这个字一直都有误解，说“它是地球的中央”，或者“不偏不倚”，其实不是这样的。“中”就是合理。什么叫“中庸之道”？就是合理化主义。所谓“管理”，就是你管得合理，对方就接受；你管得不合理，不管你是谁，不管你用什么方法，都没有用。

所以，作为一个中国人，一定要了解什么叫做中国。中国，就是任何事情都讲究合理的国家；要做到没有一件事情不合理，才有

资格叫中国人。

如果再扩大一点，我们说，中国式管理会变成 21 世纪的主流。每个时代都有它的主流，19 世纪英国式管理绝对是主流，20 世纪学美国式管理一点也没有错，21 世纪如果不学中国式管理，大概就没有什么希望了。

为什么呢？因为将来世界 500 强都会在中国，全世界 500 强都会来中国！来到中国以后，人们立刻就要了解中国是怎么管理的。现在，外国人经常问我：“你们中国人怎么搞的嘛？”我说：“你看不懂吗？”他们一概说：“看不懂。”很多外商来中国有七八年了，我问他们：“你有没有什么感觉？”他们只说一句话：“你要忍耐，你要忍耐。”他们要了解中国。

现在国内有一种奇怪的现象——我们并不了解自己。以前的中国人只了解自己，不了解世界，所以很吃亏；现在的中国人，了解世界，但却不去了解自己，所以也吃亏。

我们要做一个既了解自己，也了解世界的人，这样我们就会知道怎样去操控局面，这对我们每个人都非常有利。

► 为什么要了解中国式管理

坦率地讲，21 世纪只有一个问题，就是全球化与本土化的矛盾和冲突没办法解决。就拿中国来讲，每个省都是同样的要求，这做不到，但是不同样的要求也不行。

中国式管理不仅是人类解决全球化与本土化矛盾中的一种而且是唯一的途径。

我是常常参加国际性会议的，西方人如果有办法解决这个矛盾，他们是不会重视中国的，因为他们都有着白种人的优越感。事实上，你 10 年前、20 年前同西方人讲话，他很少看你一眼，后来是日本人替我们打开了这个局面。因为 BBC（英国广播公司）访问的黄脸孔