



领导的真功夫

曾仕强 著



北京联合出版公司

014012383

F279.23
726

| 中国式管理全集 |

领导的真功夫

曾仕强 著



北航 C1699501

北京联合出版公司

F279.23

726

888910410

图书在版编目 (CIP) 数据

领导的真功夫 / 曾仕强著. —北京: 北京联合出版公司, 2014. 1

(中国式管理全集)

ISBN 978-7-5502-2242-7

I. ①领… II. ①曾… III. ①企业领导学—中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 272449 号

领导的真功夫

作 者: 曾仕强

选题策划: 北京时代光华图书有限公司

责任编辑: 徐秀琴

特约编辑: 高志红

封面设计: 柏拉图

版式设计: 柏拉图

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)

北京鹏润伟业印刷有限公司印刷 新华书店经销

字数 161 千字 787 毫米 × 1092 毫米 1/16 12.5 印张

2014 年 1 月第 1 版 2014 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5502-2242-7

定价: 88.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容
版权所有, 侵权必究

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

| 出版说明 |

经三十余载改革开放，中国已崛起为世界第二大经济体，中国道路、中国经验、中国模式，已成为世界热议的话题。从管理与文化的角度而言，中国式管理理论的问世，对中国企业和经济的发展，对中国管理界文化自信的提升，确有不可低估的贡献。就个人而言，中国式管理理论，对于中国人实现中国梦，乃是不可多得的裨助。

曾仕强教授深谙中国传统文化与西方管理学术，并具多年管理实务与管理顾问经验，学问渊深，世情洞达，自20世纪80年代首倡中国式管理，主张以中国管理哲学来妥善运用现代管理科学，以达成持续有效的管理。三十年来他不辞艰辛，奔走海峡两岸及世界各国，通过咨询、培训、讲座、著作及电视节目，逐步丰富、完善了中国式管理理论并广为传播，在海内外政、商、学各界引起强烈反响。二十四卷《中国式管理全集》首次面世，正是曾仕强先生中国式管理系统理论与系列方法的集中展示，是中国管理界与企业界的一大盛事，也是众多热心读者、学员翘首以盼的幸事。

我们认为，中国式管理是中国思维方式、伦理传统与西方管理科学融合的结晶，是一种基于传统和现实实践的理论创新。于国人而言，它是获得事业成就与圆满人生的一种利器；于国家而言，它是中华民族伟大复兴进程中一种可资有效运用的理论资源。我们期待，明道进德，持经达变，修己安人，和合群伦，会成为每一位中国管理者乃至每一个中国人的基本素养。倘能如此，则事业兴旺有日，家国梦想可期。

【中国式管理全集】

- 壹 · 现代化中国式管理
- 贰 · 中国式管理使用手册
- 叁 · 管理思维
- 肆 · 中道管理
- 伍 · 不管人只带心的领导
- 陆 · 易经管理的智慧
- 柒 · 管理就是修己安人
- 捌 · 在中国如何当领导
- 玖 · 变动时代中国企业怎么管
- 拾 · 用三国来管理
- 拾壹 · 三国管理智慧
- 拾贰 · 三国领导艺术
- 拾叁 · 领导的真功夫
- 拾肆 · 做最有效的总裁
- 拾伍 · 如何使中国人同心协力
- 拾陆 · 圆通的人际关系
- 拾柒 · 中国人你为什么爱生气
- 拾捌 · 管理真的很容易
- 拾玖 · 人性有弱点无缺点
- 贰拾 · 人伦关系课
- 贰壹 · 最有效的激励艺术
- 贰贰 · 被领导的艺术
- 贰叁 · 总裁最赏识的干部
- 贰肆 · 曾国藩识人用人之道

古人云：“经师易得，人师难求。”曾公仕强教授是我们这个时代的天人之师。

——钱文忠



西方人的管理，科技面重于人性面，比较偏重制度化、科学化。中国人的管理，可以说人性面重于科技面，更加重视人性化、艺术化。特别是领导，似乎非以人为重不可。

圆通的领导，是真正的中国领导艺术，也是有效的中国领导功夫。不论身份、职位如何，若是不够圆通，领导起来就会吃力不讨好。职位愈高，实际上愈需要讲求圆通，才不致苦口婆心却乏人理会，显得软弱无能。

领导必须实际有效，快速动员。所以，圆通的境界，值得追求。也只有圆通，才能够顺利化解领导的难题。

领导的难题，在两难：管也不是，不管也不是。

一味要管，必然专横霸道，大家敢怒不敢言，不可能持久；完全不管，那就一盘散沙，很快就崩溃。

管到好像没有管一样，称为“不管之管”，才是上乘功夫。老子和孔子两位大圣人，都以“无为”来勉励我们。可惜很多人看不懂，却要自作聪明，不断加以抨击，认为根本不可能无为而无不为。以致偏过来强调有为，弄得精疲力竭，危害到宝贵的健康，并且忙碌得头昏脑涨，导致失误连连却自以为救火有功。

“不管之管”，用通俗的话来说，便是圆通的领导。

我们先要明辨圆通和圆滑的区别。因为我们欢迎圆通，却非常厌恶

圆滑。一旦令人产生圆滑的感觉，那就前功尽弃，从此丧失领导的功能。

圆通和圆滑，看起来只有一字之差，运用起来效果却有天壤之别。领导者千万不要把它当作文字游戏，或者嘴巴随便说说，应该用心把它分辨清楚。

中国人之所以很不容易领导，主要是中国人很难认输。只要一口气活着，谁也不服谁。高明的领导者最好让大家有面子地认为“我让给你”，而不是使大家没有面子地承认“我输给你”。只要领导者有赢的心态，大家就抱定“看你神气到何时”的心情，等待着领导者输的那一天。

当我们接受强人领导时，大家衷心盼望，这位强者不要太强；当我们失去强人的时候，却又强烈期盼早日产生新的强人。这种矛盾心态，可以看出我们不欢迎不懂得推、拖、拉，弄得大家都没有面子的英雄性的强人，却十分欢迎懂得推、拖、拉，使大家都有面子的集团性强人；不要大小事一把抓的英雄，却拥戴能够知人善任的安人领袖，让大家都有机会发挥潜力，全力以赴。

每当我们遭遇重大困难时，首先想到的，便是巩固领导中心。因为集团性的强人，所依赖的集团，也就是我们十分熟悉的班底，必须紧紧地团结起来，把领导者拱得牢固稳健，才能够号召群众，大家同舟共济。

巩固领导中心，并不是紧急时呼喊就能奏效的。必须平日多多用心、关心，使大家产生同心、增强信心、坚定决心、自愿交心，才能够彼此呼应，汇集成一股强大的力量，使领导中心真正巩固起来。

平日知心、交心、连心、绑心，必须对心多加研究，多加练习。心不是心脏，而是看不见的能量和频率。如何寻找频率相近的志同道合人士，是知心的表现。以诚恳的态度、真诚的心情来感应这些志同道合的同志，即为交心。若是这些志同道合的同志也愿意交心，彼此就能够连心，产生十分灵光的默契。经过一段时间的考验，证明得以持久联结，当然就是绑心。

这些无形的互动，需要一些配套。在做人方面，以圆满的沟通、合

理的激励和有效的服务为主；在做事方面，则以未雨绸缪的计划、权宜应变的执行以及综合考量的评审为主。各种配套必须兼顾并重，才能确保圆通的领导。

欢迎各界先进朋友，不吝赐教，幸甚！

曾仕强

谨识于兴国管理学院

序

前言



中国人喜欢圆通的领导，因为我们善于推、拖、拉。中国人喜欢推、拖、拉，这是大家熟悉的现象。中国人为什么推、拖、拉？这是大家很容易误解的道理。

请问，中国人真的喜欢推、拖、拉吗？认真思索起来，我们似乎很不喜欢推、拖、拉，看到大家一味推来推去，总有一种说不出的厌恶。

然而，中国人真的不喜欢推、拖、拉吗？仔细想一想，我们真的有一些喜欢推、拖、拉，因为一旦有人不推、不拖、不拉，似乎又有一种说不出的惆怅。

老实讲，中国人不推、不拖、不拉，是不行的，会招致人家的反感。中国人过分推、拖、拉，也是不行的，会惹来一大堆恶意的批评。

人家请我喝茶，我丝毫不推，伸手就要接受。万一对方只有一杯茶，正好他自己口渴得很，只是稍微尊重我一下，我便不客气地伸手接过来，这样合理吗？是不是有一些不令人尊重的地方？也就显得自己很不讲理。下一回，他因为只有一杯茶，端起来就喝，请都不请我一下，我又会有什么感想呢？会不会产生“怕什么？礼貌上招呼我一下都不敢？放心，我不会那么不讲理，一请就要”的不愉快感觉呢？

人家请我喝茶，我推来推去，始终不肯接受。如果对方茶水准备得相当充分，心里便觉得奇怪：“茶都不敢喝，是不是害怕有毒？”特别是饮料下毒案件连续发生以来，更容易引起类似的猜测。既然茶都不敢

喝，我们还称得上朋友吗？下一回，他根本不准备茶水。我坐了半天，茶都不端一杯，心里也不免纳闷：“难道这是他的待客之道？还是故意对我表示冷漠？”特别是前几次来，起码有白开水喝，这次问都不问一下，一杯水都没有，更容易令人起疑。既然如此，我可以继续把他当作朋友吗？

看起来中国人十分多疑，很难服侍。实际上中国人脑筋灵活，反应快速，自然有这些捉摸不定的念头。

于是，虽然我总共只有一杯茶，自己又口渴得很，我也不必目中无人，拿起来就喝，而是稍微表示尊重他一下，端起茶来朝他伸出去：“请。”相信他是个明理的中国人，必定会推说：“不要客气。”这样彼此都有面子，气氛自然和谐。

推的时候，要赶快利用时间，好好斟酌一下：“我到底该不该要？”不应该要的时候，当然不可以接受；应该要的时候，就要适当地接受，不要再推。有人只看到中国人嘴巴“推”说“不要”，实际上，却表现出伸手“要”了，便认为中国人“圆滑”。由于中国人常常推、拖、拉，就认定中国人只要圆滑一些，事情便好办得多。

其实，中国人最讨厌圆滑。任何人只要给人家一种圆滑的感觉，这个人的前途必然十分有限，不可能有什么成就。

表面上看起来，圆通和圆滑长得一模一样，两者都是不断地推、拖、拉，但是结果完全不同。我们可以这样说：推、拖、拉到没有解决问题，叫作圆滑；推、拖、拉到最后把问题圆满化解掉，便称为圆通。

任何人想以推、拖、拉来推卸责任，已经是圆滑。若是利用推、拖、拉这短暂的时间来充分思考，寻找合理有效的化解方案，那就是受人欢迎的圆通。

为什么需要推、拖、拉呢？主要有三大理由：

第一，不推、不拖、不拉，根本就没有思虑的时间，立即反应的结果相当于押宝。万一押错了，如何得了？人不是神仙，不可能一出手就

对。最好稍微推、拖、拉一下，争取短暂的思维时间，想好了再动作，比较有把握。若是不推、不拖、不拉，只是静静地沉思，恐怕气氛太严肃，也令人承受不了。

第二，中国人的矛盾性格，使得能力强而又率先施展出来的人，容易招致众人的妒忌和破坏，以致成为众矢之的而有志难伸。能力强的人，必须懂得“藏器于身，待时而动”的道理。凡事先推、拖、拉一番，表示礼让，然后在众人推举下，当仁不让。推、拖、拉不一定推给别人，也不一定推给自己，推来推去，推给最合理的人。大家都有面子，才不致引起嫉妒和破坏。

第三，有效的管理，必须讲求省力化，稍具物理常识的人都知道推、拖、拉最为省力，同时也最没有压力。大家都轻松地推、拖、拉，把事情做好，岂非十分愉快？圆通的领导，必须具有高强的能力，同时熟练推、拖、拉的功夫，不会自我表现得让下属没有面子。同样下属表现的时候，也会顾及领导的自尊。有人说面子害死了许多中国人，但是弄得大家都没有面子，又算得了什么高明的领导？

用推、拖、拉来解决问题，称为化解。功力高的领导者，可以做到完全没有后遗症。不像一般人那样，不推、不拖、不拉，问题是解决了，却引发出更多的问题。谁来收拾这些后遗症，还不是领导者自作自受。

中国人真正欢迎的，是圆通，绝对不是圆滑。我们只有“圆通寺”，哪里都不曾出现过“圆滑寺”，便是最好的证明。中国人一看到“圆滑寺”，必然退避不敢进入。只有“圆通寺”，我们才会不辞长途跋涉，前去参拜。

圆通和圆滑的差别，真是微乎其微，所以很容易产生混淆不清的判断。圆滑是推、拖、拉，凡是一味推、拖、拉的人，我们都判定其为圆滑，令人讨厌。圆通也是推、拖、拉，不过只到合理的地步。凡是能够拿捏分寸，既不是不推、不拖、不拉，也不是一直推、拖、拉，却能够推、拖、拉到合理的程度，就是圆通，既受人欢迎，也最有成功的可能。中国式领导，初看起来，根本就是互相推卸责任。领导发现过失，马上推给下属；

下属遇到责任，立即推给领导。这种乱七八糟的情况，事实上只是中国式的表面现象。

领导如果仅仅想到推、拖、拉，就会陷入圆滑的困境，因为下属也是中国人，同样深谙推、拖、拉的手法，于是彼此推来推去，成为典型的“和稀泥”，为害之烈，实在莫此为甚。但是，领导不推，一切责任自己负，下属觉得自己不必尽心，甚至认为有力无处使，终致袖手旁观。领导表演个人秀，并不是良好有效的领导。下属不推，有事抢着做，领导不断地“软土深掘”，加重其责任，一旦导致“英年早逝”，也不是好结局。

领导者推、拖、拉到合理的地步，被领导者也推、拖、拉到合理的程度，彼此配合，便成为“圆通的领导”，这才是中国人的艺术，不但高明，而且快捷有效。

中国人主张做人要外圆内方，做事讲求圆满而不失原则，在这种条件下，唯有圆通的领导，才能够方中求圆，既合乎人性的需求，又能产生宏大的效果。

当然，领导者普遍呈现无力感的主要原因，便是盲目依循西方的领导理论，想以西方的领导法则来领导中国人，必然无力而缺乏成效。

西方人佩服有能力的人，比较容易接受领导。中国人一方面看不起没有能力的人，一方面则讨厌有能力的人，因此特别难以有效领导。

中国人不喜欢被管，却常常爱管别人。被管，就心存抗拒；管人，则沾沾自喜。如何在矛盾中取得统一？唯有圆通，才能解开这些纠结。



目 录

序 /V

前言 /IX

第一章

领导比管理更为重要

管理比较偏重于制度面 /003

领导重视心与心的互通 /007

三种不同的领导风格 /011

第二章

领导的两难

到底是管还是不管 /019

如何做到深藏不露 /023

有效的象棋模式 /027

第三章

中美日的领导文化

美国式的英雄文化 /035

日本式的大和文化 /038

中国式的中庸文化 /041

第四章

如何做好领导

把组织颠倒过来 /047

适时邀请下属参与 /051

与下属约法三章 /055

第五章

领导的境界

做圆通而非圆滑的领导 /063

学会被领导才能当好领导 /067

领导的境界在于无为 /071

第六章

三种领导方式的循环

从分配式领导开始 /079

再由管制式领导到协调式转变 /083

紧急时再回到分配式 /086

第七章

领导也需要一些配套

圆满的沟通 /093

“让我来服务” /097

考评要公正 /101

第八章

领导的经

建立公的班底 /109

知人善任 /113

容许无心之过 /116

第九章

领导的权

原则不变方法要变 /123

把握宽容与禁止 /127

刚柔与长短的互补 /131

第十章

对特殊员工的领导

- 礼待“班底”，善用“奇才” /139
- 防止“大牌”，挽救“奴才” /143
- 减少“呆人”，开除“废人” /147

第十一章

领导的艺术

- 不用权而造势 /155
- 机动调整气氛 /159
- 抓住下属的心 /162

第十二章

领导人才的培养

- 领导力并非与生俱来 /169
- 一切靠自我培育 /173
- 育才也能制度化 /176

结束语 / 181