



# 圆通的人际关系



曾仕强 著



北京联合出版公司

| 中国式管理全集 |

# 圆通的人际关系

曾仕强 著

北京联合出版公司

**图书在版编目 (CIP) 数据**

圆通的人际关系 / 曾仕强著. —北京: 北京联合出版公司, 2014.1

(中国式管理全集)

ISBN 978-7-5502-2236-6

I. ①圆… II. ①曾… III. ①人际关系学 IV. ①C912.1

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第 272499 号

圆通的人际关系

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: 孙志文

特约编辑: 贾婵娟

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 218 千字 787 毫米 × 1092 毫米 1 / 16 17.5 印张

2014 年 1 月第 1 版 2014 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5502-2236-6

定价: 118.00 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

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

---

## 引言



中国人的思想源自伏羲氏，伏羲氏所创的八卦一直都对中国人有深刻的影响。中华文化是在《易经》的影响下形成的，《易经》的主要思想就是人本位，这与西方人所倡导的神本位截然不同。西方式的管理始终离不开神本位的思想，而中国式管理重视人本位，以人为本。

不要以为中国人的言行乱七八糟、模棱两可，如果用《易经》所阐述的道理来考察，就会发现，中国人的所作所为非常有道理。可惜近几百年来，我们经常用西方人的观点和标准来考察自己的行为，才会认为中国人的一切都是乱七八糟的。更有甚者，有人喜欢拿中国人的缺点与西方人的优点去对比，更觉得中国人一无是处。

这种做法大错特错。如果真要比较世界各个民族的优劣，首先要有一个公平的标准，不能拿自己的缺点去跟别人的优点比。这样做，不但有失公平，而且容易导致我们丧失自信心。

中国人有一套自己的东西，这些东西别人学不去，我们也不能去学别人，否则只会自找倒霉。所以，我一直强调管理中国人要靠中国式的管理，而中国式管理中最重要的一部分，就是人际关系的管理。

就因为中西方的人际关系大不相同，才导致中西方的管理大相径庭。西方的人际关系建立在平等的基础上；中国人则普遍认为，人与人是不平等的，如果人人讲平等，那是没大没小，而中国人非常讨厌别人没大没小。

现在有个怪现象，很多人喜欢看书，但是看的书越多自己越倒霉，因为他们看的都是西方人写的书：西方人的技术是值得学习的，魏源提出的“师夷长技以制夷”的观点并没有错，科学无国界。可是与文化有关的东西，就要非常小心，否则很容易掉入西方文化的“陷阱”，离中国的实际越来越远。如果这些人从此生活在西方人的环境中，那问题不大；如果继续生活在中国人的环境中，就会发现自己时时吃亏、处处碰壁。就像清朝末期，很多人留着长辫子却穿西装，到哪里都显得不伦不类。

### ► 中西方的人际关系大不相同

人际关系对任何人来说，都是十分重要的课题。宇宙万物之中，人类的关系最为复杂，而且各地的风土人情不同，人际关系的表现也不一样。

一般而言，西方的人际关系以个人为主。西方人认为，社会由个人构成，个人自由独立，但是必须加以适当的规范，也就是实施法治，才能够维持整体的秩序。人人在法律许可的范围内自由、平等、独立，是西方的人际基础。

中国的人际关系以伦理为主。中国人认为社会固然由个人所构成，但是个人却很难离开社会而生存，个人的自由实际上相当有限。人与人的互动，也不能完全由法律来控制。人人在法律许可的范围内，衡情论理，以伦理来弥补法律的不足，才是我们的人际基础。

正因为中西方的人际关系基础不同，所以二者的人际关系存在很



大差别，了解二者的差别，有助于认清我们的人际关系。中西方的人际关系差别如下：

第一，西方的人际关系是神本位的，中国的人际关系是人本位的。西方人认为上帝高高在上，所有人都是上帝的子民。中国人则不同，伏羲氏一开始就让我们认识到，宇宙之间最了不起的不是神，而是人。既然如此，我们为什么非得弄一个神来做自己的主宰呢？

中国人没有自己的宗教，所有的宗教都是外来的。中国人只崇拜自己的祖先，而不去拜什么神——中国人不是在拜神、拜佛，而是礼神、礼佛，就是看到神、佛时，走过去打个招呼，如此而已。

第二，西方人以个人为单位，中国人以家庭为单位。西方人看到一个小孩，通常会直接问他叫什么名字；中国人看到一个小孩，通常会问他是谁家的小孩。中国人会根据小孩的爸爸来判断他的品性，而不是根据他自己。同理，要是小孩做错事，人们通常把错误归到他父母的头上，责怪他们不会教育小孩。

第三，西方人重视平等，中国人重视合理的不平等。西方人可以直呼爸爸的名字，因为大家是平等的。在中国，这样做就是不孝，是忤逆。中国人不认同西方人那种“人生而平等”的观点，而认为人一出生就不平等，而且是合理的不平等。合理的不平等，大家都能接受。但是，过分的不平等，我们就会反抗。中国人不相信绝对的平等，资源有限，机会太少，怎么可能绝对平等？

人与人之间合理的不平等所体现的正是中国人的伦理。爸爸与儿子、上司与下属、老师与学生……永远有高低上下之分，不可能站在同一水平线上。没有哪个中国人敢站在上司面前说：“我和你是平等的，所以你也要听我的话。”中国人对上的态度和对下的态度不同，你对下属敢讲的话，不一定敢对上司讲，这是很正常的。对上级是一个说法，对下级是另一个说法，这就是伦理的体现。

第四，受神本位的影响，西方人只讲权利义务，而中国人讲彼此对待。西方人就算父子之间也是权利义务的关系——儿子18岁以前，靠父母养活；18岁以后，就得靠自己。中国人不看重权利义务，如果中国的父母一等孩子长到18岁就让他自生自灭，会被别人视为狠心的父母。

中国人重视彼此对待，就是说：你对我好，我没有理由对你不好；你对我不好，我也不会对你好。中国人会将心比心，投桃报李，这与权利义务没有任何关系。在西方的企业里，上下级之间也只是权利义务关系，你是我的上级，我就会按照规定向你报告。中国人却不这样，你虽然是我的上司，但我不认同你的时候，我就不会向你报告，你要是强迫我报告，我就会敷衍了事。

第五，西方人重视法律，中国人重视道德。西方的法律规定很明确，而且执行得很严格，完全没有人情可言，也没有任何弹性。从理论上讲，法律不应该有弹性，但是没有一点弹性的法律在中国很难执行。

自古以来，中华民族不是靠法律约束的民族。古时候，法律的效力是有限的，虽然说“王子犯法，与庶民同罪”，但这只是理想状态，实际上很少这样执行，多数是“刑不上大夫”。在民间故事中，即便是包公这种刚正不阿的典范，也只是“打龙袍”而不是打皇帝。

中国人一般不遵从什么戒律，但是提倡典范，重视道德。“君子爱财，取之有道”，“大位有德者居之”……胡锦涛同志提出的“八荣八耻”同样是道德劝说，并没有立法，强制国民执行。

道德是看不见的约束力，而法律是看得见的约束力。一个中国人，如果不讲良心道德的话，是很难在中国生存发展的。中国人不重视有形的东西，凡是有形的东西，对中国人来说，迟早都会变成形式化的东西。我们只靠无形的东西彼此约束，约束别人，也约束自己。

第六，西方人之间充满好奇，中国人之间充满关怀。西方人对人

和对动物的态度是一样的，因为西方人认为人就是动物，彼此之间只有好奇。在西方社会，青年男女之间产生好奇就可以同居，一旦失去好奇，双方就会分开。中国人做不到这一点，因为人与人之间不应该好奇，而应该相互关怀。

西方人很有礼貌，一见面就会亲切地同你打招呼，但他一点也不关心你。中国人不注重礼貌形式，但是很关心你。看到你嘴巴破了，中国人会直截了当地问：“嘴巴怎么破了，是不是上火了？来，吃点药吧。”西方人不会看到你的嘴巴破了，看到了也会视而不见，还是会问候你：“你好吗？”而你也清楚，就算抱怨几句自己很不幸也无济于事，因为他并不关心你。此时，就算你疼痛难忍，也只能说：“我很好，谢谢。”

西方人不关心别人，也不希望别人关心自己。中国人以尊老爱幼为美德，而西方人并不如此。你看到西方的老人走路比较吃力，去帮他，他反而不高兴。他的看法是，我有能力处理自己的事，你少操心，你帮我就是看不起我。

第七，西方人之间自然而然地会产生距离，而中国人常常是亲密无间的。西方人重视隐私权，彼此之间保持着戒心，所以会很疏远。而中国人有很强烈的认识对方的欲望，一回生，两回熟，三回见面是朋友，这样慢慢地由不认识到相互了解，再到亲密无间。

人与人之间是要先建立信任才能共事的，你不相信别人，就无法与其合作。西方人之间建立信任靠的是法律的保障，双方在合作前会签订合同，只要稍有不轨，就会受到法律的制裁。中国人之间建立信任靠的是心意的传递，靠的是相互的了解。所以，中国人一见面就会“套近乎”，问东问西，这在西方是绝对不允许的。

第八，西方人之间是利害关系，中国人之间是势利关系。很多人都认为，中国人看重利害关系，其实错了，西方人才重视利害关系。在西方，国与国、组织与组织之间完全是利害关系，没有任何道义可

言，个人之间也是如此。

而中国人是很势利的。利害与势利有很大的不同，举个例子，公司里有一个员工，表现很不好，公司马上把他辞退，这是利害。员工表现虽然不好，但是他有后台，辞退他会惹来麻烦，所以只能留着，这是势利。可以说，势利就是复杂的利害。

总而言之，西方的人际关系相对单纯，而中国的人际关系相当复杂，一着不慎，满盘皆输。西方人以“二分法”区分事物，对就是对，错就是错；中国人早已摆脱“二分法”的陷阱，我们知道“错，绝对不可以；对，常常没有用”。对错之外，还牵涉是否圆通的问题。我们厌恶是非不分的人，也不欢迎是非分明却不圆通的人，“水至清则无鱼，人至察则无徒”就是这个道理。中国人讲求“在圆通中分是非”，把是非分得大家都有面子，不得罪人，但也不讨好人，人际关系才可能良好。

中国人喜欢拉关系，靠关系。这句话很容易引起人们的误解，朝坏的、不正当的、不合法的地方想。有人认为某些人的成功，是讨好别人的结果，而自己的成功是凭本事获得的，甚至公开宣称：“我从来不搞关系，我现在的一切，完全是凭真本事得来的。”

事实上，如果一个人毫无能力，是无法完全依靠人际关系而成功的。但是，即便有高超的能力，如果缺乏良好的人际关系，也不可能成功。在家靠父母，出外靠朋友，说的就是人际关系的重要性。

当然，我们也看到某些人用心营造不正常、不正当的关系，然后用来自营私舞弊，祸国殃民。这种人际关系所带来的弊端的确使得许多人为之心寒，以致他们认为人际关系只有害而没有利，因此不重视也不研究人际关系。

还有一些人，由于自己不擅长建立人际关系，眼见他人因人际关系而获利，出于嫉妒或不满的心理，对人际关系产生强烈的反感。

于是，很多人把“搞关系”看成负面的东西，似乎好人从不搞关系，

只有心术不正的人才搞关系。这样看待人际关系，自然形成偏激的态度。

人际关系本身是中性的，运用得恰当，便是良好的人际关系；用错了，当然产生不好的影响。行为正当的人对拉关系、套关系，实在不必过分敏感。往好的方面想，反而容易获得良好的效果，何乐而不为？

### ► 人际关系需要伦理道德规范

中国人的伦理观念比其他民族发展得都早，而且最完善。孟子说：“使契为司徒，教以人伦：父子有亲，君臣有义，夫妇有别，长幼有序，朋友有信。”就是说，父子之间有骨肉之亲，君臣之间有礼义之道，夫妻之间挚爱而又内外有别，老少之间有尊卑之序，朋友之间有诚信之德，这是处理人际关系的行为准则。自古以来，我们制定了形形色色的准则，无非是为了加强对个人的约束，提醒我们除了自己以外，还有各种有关系的人，因而自己的一言一行都要格外谨慎。其中，君臣、父子、夫妇、兄弟、朋友这五伦，是人生不可或缺的，对中国人的言行产生重要的影响。

既然伦理是处理人际关系的准则，那么我们的人际关系势必打上伦理的烙印。自古以来，我们所建立的是一种罕见的人伦关系，中国人根本没有什么人际关系。而我们一直错误地想把西方的人际关系移植过来，弄得大家的关系愈来愈紧张，愈来愈败坏。

人伦关系和人际关系最主要的差异在于，前者重视“合理的不平等”，而不是后者所主张的“平等”。西方人认为“人生而平等”，于是发展出一套平等的人际关系。中国人认为“人一出世，就不平等”，就算同一家庭、同一父母所生的子女，在资质方面也不相同，加上出生时家庭的环境、父母的年龄与社会地位也不一定一样，子女们怎么可能平等呢？先天不平等，后天也不可能平等，顶多经过合理的调整，做到合理的不平等。

伦理就是合理的不平等，父父、子子，应该各如其分；君君、臣臣，用现代的话说是上司、下属各自扮演不同的角色。彼此之间，必须维持“合理不平等”的分寸，而不是“平起平坐”的“不合理的平等”。二者之间的差异，必须慎重拿捏，才不致发生差错，避免自己不明不白地遭受“平等”的祸害。

只要把“合理的不平等”这个观念端正起来，很多问题都会解决。我们现在满脑子追求平等，弄得大家很不幸福。人有胖瘦之分，两个人坐在一起，胖的人占的位置自然就大一点，瘦的人就委屈一点。两个人吃一样东西，喜欢吃的人就多吃一点，不喜欢吃的人就少吃一点，为什么非要一人一半呢？全世界都是相对的平等，没有绝对平等，只是表现的方法不同而已，没有对错，没有好坏。

中国人十分重视做人、做事的道理，人际关系如何反映出做人的效果。只会做事而不会做人，人际关系搞不好，得罪了許多人，又怎么能够好好做事呢？透过好好做人，来好好做事，通常比较有效。

人际关系既是做人的道理，也可以说是做人的技巧。做人讲求技巧，免不了有一些权谋、圆滑、奸诈的味道，引起很多人的反感。这时候注入伦理道德，可以使权谋变成权宜应变、因时制宜，圆滑变成圆通，而奸诈也变成一种机警。

若是只学做人的技巧，而忽视做人的原则，不但没有成效，而且会被人嘲笑。做人不可以玩弄权谋，许多人误把圆通、应变看成讲求谋略，其实应该是策略才对。做人做事可以有策略，不可讲谋略。换句话说，一切要求应当正当合理，不应该有不正当的念头。

我们三个根深蒂固的观念，很不容易改变：

第一，法是死的，人是活的。死的法需要活的人来加以合理运用，而不是不动脑筋地死守法律规章。

第二，天下事好像没有什么是不能变通的，若是变通不了，大多

是因为找错了人。只要找对人，变通应该是没有问题的。

第三，法由少数人订立，由一个人修改。这种现象是中国社会自古迄今的一贯精神。一些可以控制别人的人，碰到别人稍有反对意见就加以恐吓、威胁，甚至杀一儆百。

对中国人而言，法不够用。因为，中国人不喜欢违法，不做违反规定的事情。但是中国人普遍喜欢动脑筋，做一些法律没有规定的事情。这种情况必须用伦理道德来弥补，才能收到预期的效果。只有大家凭良心有所不为，才有可能加以改变。夜不闭户不是靠法律来实现的，而是靠道德达成的。

总的来说，人伦关系的重点，在“公正”而“不平等”。对上要有礼貌，但不可以谄媚、讨好；对下不宜太严，也不能过分宽松、纵容；平行同事，不必太拘束，也不可以过分熟不拘礼。其中的轻重，必须因人、因时、因地、因事适当拿捏，这样，才称得上公正。只有用心体验，不断改善，才能达成良好的人伦关系。

为了叙述的方便，本书仍使用人际关系一词。



引言 / IX

## 第一章

### 首先要了解中国人的特性

言——模棱两可，言不由衷 / 003

听话不如“看”话 / 004

“随便”并不随便 / 006

不反对并非赞成 / 010

行——谨慎小心，反求诸己 / 012

先弄清对方是谁 / 012

小心才不会上当 / 015

凡事都追求合理 / 017

心——追求圆通，善于自保 / 020

圆通而不圆滑 / 020

遇事先求自保 / 022



性——爱占便宜，死要面子 / 027

就怕吃亏上当 / 027

只爱占小便宜 / 028

自私又爱面子 / 030

## 第二章

### 建立人际关系的基本准则

**正视自己** / 037

确定自己要做什么样的人 / 038

处理好自己和自己的关系 / 040

以实实在在为做人的准则 / 042

**善待他人** / 044

待人需要诚心 / 044

待人需要友善 / 047

待人需要礼貌 / 049

待人需有差别 / 050

**三大禁忌** / 051