



总裁最赏识的干部

曾仕强 著



北京联合出版公司

| 中国式管理全集 |

总裁最赏识的干部

曾仕强 著

北京联合出版公司

图书在版编目 (CIP) 数据

总裁最赏识的干部 / 曾仕强著. —北京 : 北京联合出版公司, 2014.1
(中国式管理全集)

ISBN 978-7-5502-2248-9

I. ①总… 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 271103 号

总裁最赏识的干部

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 : 王 巍

特约编辑 : 卢倩倩

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 132 千字 787 毫米 × 1092 毫米 1/16 11.5 印张

2014 年 1 月第 1 版 2014 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5502-2248-9

定价 : 85.00 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



目 录

第一章

管理无方，做好干部只是空谈

不管人，一定要理人 / 003

管理不是非此即彼的简单选择 / 008

管理是修己安人的历程 / 013

无为而治，使大家各自发挥所长 / 018

第二章

做好干部，先了解人性

不执着是第一特性 / 023

讨厌被人管 / 025

天生爱讲理 / 027

说话模棱两可 / 030

做事小心谨慎 / 039

圆通而不圆滑 / 046

明哲保身最要紧 / 048

怕吃亏上当 / 051



爱占小便宜 / 052
自私又爱面子 / 054

第三章

掌握中国式沟通的基本功夫

先说先死，因而专门胡扯 / 061
一味不说，同样死得很惨 / 064
说而不死，才是真功夫 / 066
重真实性，更重妥当性 / 068
不要明言，使大家有面子 / 072
申诉有道：对象不同，方式不同 / 074
下情上达：谨记“上下”观念 / 079
上情下达：不要高高在上 / 080
平行沟通：避免“谁怕谁”的心态 / 081

第四章

做人做事要通晓“情、理、法”

外圆内方，遇事“情”字为先 / 085
遇到矛盾，用行动去化解 / 086
给足面子，使其讲理 / 087
既重制度，也重人情 / 088
外方内圆，知法更要知变通 / 089

第五章

好干部与上司相处之道

- 对上不能拍马屁 / 099
- “上司永远是对的”辩证法 / 101
- 向上司报告有技巧 / 107
- 上司越级指示后要求得双赢 / 114

第六章

好干部与平级相处之道

- 学会将心比心 / 121
- 懂得照顾同级别 / 123
- 不要太计较 / 125
- 互助而非竞争 / 128
- 遭遇平级越位指示后要多反省 / 129

第七章

好干部与下属相处之道

- 适才适用，还要跟踪指导 / 135
- 分清下属是“不能”还是“不为” / 138
- 安抚好能干、耍大牌的下属 / 139
- 把自己的意见变成下属的意见 / 140
- 承上启下，不出卖老板 / 143
- 增事不增人，不要硬碰硬 / 146
- 指出下属的错误，还要让他有面子 / 150
- 下属越级报告后与其认真沟通 / 156

第八章

个人魅力成就最好的干部

守本分——明白什么该做，什么不该做 / 161

守规矩——守员工心甘情愿接受的制度 / 162

守时限——提前完成才能做到 / 163

守承诺——除了理，还要讲人情 / 165

重改善——避免突变，而要永远在变 / 166

善调整——分清角色，避免混淆 / 168

善沟通——沟通上下之情，而不是转达上下意见 / 170

第 一 章

管理无方，做好干部只是空谈

不管人，一定要理人

很多干部总是抱怨自己的员工不好：“就是他们妨碍了企业的发展。”可是，员工是你请来的，他不好，你辞退就可以了，为什么请他来却又说他不好呢？其实，员工不好，往往是上司带坏的。所以，很多人跟我讲员工不行，我第一个要问他们的问题就是：“那你干吗要用他？当初经过甄选，你认可他才让他进来的。他本来很好，跟了你变得不行了，那是谁的错？是你的错，是你把人家带得不行了。为什么这个人跟着你就不行，跟着另外一个人就行呢？”

那么，作为中层管理者，你应该怎样带人，怎样管理人呢？其实很简单，就是一句话：不要管他。有人会说，那怎么行？这样做的道理是什么？因为管与理不同，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。

员工不受管的真相

大家都不喜欢被管，但对于干部而言，还是要管的。关键是怎么管。

员工的“不受管”，含有“受管”的成分，关键在于“需要”——需要时要你管，不需要时不要你管，这才是其“不受管”的真相。工作顺利时，员工最讨厌别人管；一旦遭遇困难，特别是走投无路的时候，他就会大声喊：“为什么你不管我?!”贤明的干部，应该在这种时候再来管他——在他需要时管他。

人性喜欢理，喜欢被看得起

我们经常会听到有的员工说：“你干吗不理我?”“你凭什么管我?”说明“管”和“理”这两个字的含义有很大的区别——有一天你把管做到理，你就成功了，因为理的层次比管的层次高得多。

理，就是看得起：你看得起他，他就看得起你；你看不起他，他照样也看不起你，不管你是谁。有些人看人，完全是看对方对自己怎么样：你对我笑，我没有理由不对你笑；你对我板脸，我的脸会比你的好看吗?

随时随地找到平衡点

西方人热衷于X理论、Y理论，中国人则不是这样。X理论相当于性恶论，Y理论相当于性善论。然而，人无完人。人既不会百分之百的好，也不会百分之百的坏；人性不是彻底的善，也不是彻底的恶，而是可善可恶。

我问一个老板：“那个人讲错话，你骂他我能理解，因为他讲错了；另外一个人讲得对，你干吗骂他?”

老板说：“他错，我是骂他错；他对，我是骂他搞得我没有面子，他讲得越对，我越没有面子，我不骂还得了？再对也没有用！”

这就是老板骂下属的道理——下属讲得虽然对，却在不对的时间、不对的地方讲，所以他是错的。因此，要把管做到理，不仅话要说对，而且要在合适的地方说。说得老板有面子，他就会承认你对；说得他没有面子，再对也是错的。

而道理又是变动的。比如一个会当老板的人，在下属面前赞美一个中层干部，然后马上又把干部叫到办公室里面训斥，为的是“平衡”。这个老板有自己的一套道理：一旦赞美那位干部以后，他以为自己真的很行，然后就会阴沟里翻船，这是老板害的；然而，他总得不到赞美，就会有挫折感。

做干部也是这样，有时候很守规矩，有时候并不守规矩；有时候讲话很有信用，有时候讲话却没有信用。一切都是摇摆不定的，要随时随地找到这个“跷跷板”的合理点。

注意掌握尺度

事情都是通过人来完成的。所以，只要把人理好了，事情自然就做好了。如果存心不管，管理者就是不负责任，但如果存心要管，故意整人，也是不对的。那针对这一点，我对干部的一个意见是：少发脾气。不是说不发脾气，因为那是做不到的，只要注意掌握其中的尺度。

甲：“你刚才挨主管训了？”

乙：“是。”

甲：“他说你什么了？”

乙：“我不知道。”

甲觉得很奇怪：“他训你那么久，你都不知道他说什么？”

乙很无奈：“我就看到他的嘴巴一直一张一合的，我什么都没听，管他呢。”

可见，管理的时候直接训人发脾气是没有用的，对员工一点影响都没有。那应该如何做？传统的中国式管理，是对不同状态的员工采取不同的措施。一个好的管理者是这样的：你做得好的时候，我为什么要管你，我不需要管你；你做得不好，我也不会管你，但是我会提示你，提示无用，就再提示，提示实在不管用，我才会训斥你（如图 1-1）。

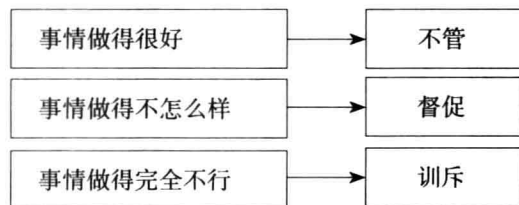


图 1-1 管理员工的最佳方式

想少发脾气怎么办？就要少做指示。这个是很难的，因为很多人都喜欢发布指示。但是这样真的很不好，因为你所知道的虽然很多，却也还是有限的。

孔子一再说自己无知，苏格拉底也说：“自己唯一知道的事情就是

我一无所知。”我们的头脑是有局限性的，要不然为什么要借用别人的头脑呢？一个人要发财也很简单，那就是借用别人的资金，借用别人的智慧。

凡是成功的人，都很少说话。作为老板，他一说话，所有人就都按照他的话去做；老板不说话，所有的人都说话，老板就有很多的选择性，对自己非常有利。同理，作为干部，如果你是一个经常做指示的人，就限制了自己的下属，使他不太会动脑筋。一个很有主见、很果断、随时有主意的人，他的下属经常脑袋空空：第一，他们想了没有用；第二，他们说的跟领导不一样时会挨骂。最后，他们不再想也不再说，干脆让出整个舞台来，让领导一个人去表演——唱独角戏。

如果一家公司的人才慢慢地外流，就等于得了经营上的癌症。所以，老板要让下属们表现，而不是自我表现。同理，中层干部也要让员工表现。

老子最高的智慧是四个字：深藏不露。员工并不会一下子就能接受深藏不露的观点，心里认可，但是嘴上还死不承认。有的老板问我，如果讲深藏不露，有能力同没有能力不就是一样的了？此言差矣，没有能力，谈不上深藏不露，因为没有什么好藏的；有判断力、有选择力、有声望，才有资格深藏不露。

深藏不露的意思是在该露的时候才露，这个注解非常重要。应该露的时候你不露，人家就看不起你；不应该露的时候乱露，人家就会看笑话。有很多主管的形象在自己的下属心目当中简直是个笑话，这是他们自己的责任。