



人伦关系课

曾仕强 著



北京联合出版公司

014008744

F272.92
1332

| 中国式管理全集 |

人伦关系课

曾仕强 著



F272.92
1332



北航 C1695313

北京联合出版公司

11008144

图书在版编目 (CIP) 数据

人伦关系课 / 曾仕强著. —北京: 北京联合出版公司, 2014.1

(中国式管理全集)

ISBN 978-7-5502-2231-1

I. ①人… II. ①曾… III. ①企业管理—人际关系学 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 263255 号

人伦关系课

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: 王晓旭

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 158 千字 787 毫米 × 1092 毫米 1/16 13.25 印张

2014 年 1 月第 1 版 2014 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5502-2231-1

定价: 90.00 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、学员翘首以盼的幸福事。

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



人际关系与沟通，对任何人来说，都是十分重要的课题。因为宇宙万物之中，人类的关系最为复杂，而且各地的风土人情不同，又形成不一样的人际关系。

一般而言，西方人的人际关系以个人为主。社会由个人所构成，个人自由独立，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，成为其人际基础。

中国人的想法比较复杂，也显得周到得多。我们的人际关系以伦理为主。社会固然由个人所构成，但是个人却很难离开社会而生活。个人的自由，实际上相当有限。人与人的互动，也不完全能够由法律来控制。至于独立，那就更加不可能。互依互赖、彼此互动，总比单打独斗要方便而有效。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，这才是中国人的人际基础。

为了培养自由独立的习惯，西方人刚出生时，便要自己单独睡觉，不和父母同床。长到十七八岁，就应该自立。成年子女不与父母同住，当父母去世时，孤零零地乏人照料。如果说西方人孤单单地出生，孤零零地死亡，应该毫不为过。

中国人不喜欢这种人际疏离，我们比较喜欢热热闹闹地出生，然后风

风光光地死去。婴儿刚出生，父亲为了表示欢迎，马上把自己的床位让给婴儿，一方面使母亲方便照顾，一方面也让新生婴儿感受到人间的温暖。子女和父母一辈子互依互赖，除非不得已，否则会长久地居住在一起。子女再忙碌，也不愿意父母孤零零地死亡。

西方人的观念，是“分大于合”，常常站在“个人”的立场来看整体的社会，一开口就说“我个人的看法”。

中国人的观念，则是“分中有合，合中有分”。个人固然重要，但只有在整体中完成自我，才称得上圆满。看不懂的人认为中国家庭不尊重个人，甚至于束缚了个人的发展。其实，中国家庭自古以来，便重视成全。唯有彼此互相成全，一家人才能够发挥不同的才能，以求互补。

“对，没有用”，成为深入了解中国社会的最佳切入口。对就是对，为什么会没有用呢？

西方人深受“二分法”的祸害，好像“不是对，便是错”，是非分明成为人际关系的重要准则。

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，还牵涉到是否圆满的问题。我们虽然厌恶是非不分的人，却也并不欢迎是非分明却不圆满的人。因为我们讲求“在圆满中分是非”，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。

我们一直认为某些人的成功是讨好别人的结果。这不过是一种自我安慰的想法，最好不要如此认定，以免误导了自己。中国人看自己和看别人，往往采取不一样的标准：认为自己的所作所为都是随机应变；而别人表现出同样的行为，那就是投机取巧。

在这种情况下，我们所说的沟通和西方人也有很大的差异。与西方人说话，如果没有结论，就很不容易沟通。与中国人沟通，最好不要有结论，

以免引起无谓的排斥或抗拒。我们的方式，是让对方自己获得结论，而不是我们给对方结论。

凡此种种，都是研究人际关系与沟通必须了解的文化差异。我们应该特别加以注意，以免不研究还好，愈研究愈使自己远离中国社会，产生反效果。

书中的若干论点，乍看起来，好像古老而不够现代。其实深入了解之后，才发觉是我们现代人解释错误，产生不正确的认知，而不是这些道理有什么不妥。

盼望各位能够以继旧开新的心情，一起来创造合乎我们风土人情的人际关系与沟通。并以虔诚的心，期待各界先进的不吝赐教，幸甚！

曾仕强

序于台湾兴国管理学院

前言



中国人喜欢拉关系、靠关系。这句话很容易引起大家的误解，朝向坏的、不正当的，甚至于不合法的地方，做出一些不必要的，也不一定合乎事实的联想。

自从《丑陋的美国人》一书问世以来，我们由于崇拜美国的繁荣富裕，认为美国人尚且有自我批评的雅量，中国人更应该起而效尤。于是，某些对中国人负面的评价形成一股力量，把年轻一辈的中国人打压得毫无自信，助长了盲目崇美的肤浅风气。国力强盛的时期，当然经得起开玩笑；国力衰微的时候，负面的思想便足以摧残年轻人的活力。幸而中国人一向“说归说，听归听，做归做”，根本不当回事，这才起不了太大的作用。但是，尽管如此，这股力量仍然造成中国人相当严重的双重标准：看自己是好人，看别人则通通是坏人。

以人际关系为例。中国人十分自豪：自己的工作 是凭本事获得的；别人的工作大多是走后门、靠关系得来的，相当不光明。有人在电视上公开宣称：“我这一份工作，既没有送红包，也不需要请人介绍，完全是凭自己的学识和经验被选上的。”请问任何一位中国人，有没有愿意承认自己是例外的？根本用不着这样大惊小怪，徒然显得“此地无银三百两”，令人怀疑是不是真的。我们对别人的说词过分夸大，总认为相当虚假，因为这种平

常事用得着如此强调吗？八成是假的。

人际关系本身是中性的，没有好坏。运用得恰当，便是良好的人际关系；用错了，用歪了，当然产生不好的弊害。行为正当，不做贼心虚的人，对拉关系、套关系甚至于搞关系，实在不必过分敏感。从好的方面思考，反而容易收到良好的效果，何乐不为？

比较重要的是，中国人根本没有什么人际关系。我们一直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，难道还引不起大家的警惕？特别是家人关系，一旦变坏以后，想要恢复，恐怕很不容易。奉劝大家，多多预防，小心为要。

中国人重视伦理，自古以来，我们所建立的，是一种举世罕见的人伦关系。也就是把伦理融入人际关系，成为伦理气氛十分浓厚的人伦关系。

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。在中国人眼中，这简直是没大没小。

中国人认为“人打从一出世，就不平等”，就算同一家庭、同样父母所生的子女，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，怎么可能平等呢？先天不平等，后天不可能也不应该完全加以漠视或改变，顶多合理地调整，做到合理的不平等，仍然不能够没大没小。

有人说：“计算机网络时代没大没小。”似乎在告诉大家没大没小是时代的潮流，大家抵挡不住，也不需要加以抵挡。这是一种不负责任的说法，凡是重视伦理的人，大概都不能够接受。我们反而认为，合乎伦理的要求，做到有大有小，才是大家乐于见到的状况。

没大没小，和民主不民主没有什么关系。我们现在最糟糕的想法，便

是把民主和法治放在一起，却抛弃了伦理。民主与法治，是当权者最喜欢的字眼：“由我来立法，大家遵守，才是真正的民主。”这种话显然不合理，但是对当权者最有利，所以，他们一天到晚不忘法治。

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。凡规定的都不违犯，没有规定的就放胆去做，我们把它叫作游走法律边缘也好、钻法律空子也好，反正证明法律不够用，必须用伦理来弥补，才能收到预期的效果。

大家没大没小，关系发生不了作用。只要不违法，什么事情都可以做，正是今日社会严重无序的主要原因。要扭转这种不良的态势，只有大家凭良心有所不为，才有可能加以改变。一个人凭良心，往往十分困难。不重视关系的人，认为一人做事一人当，跟其他的人没有关系，很容易依据个人的好恶、利害而做出不凭良心的行动。

自古以来，我们设置了各种各样的关系，无非在加强对个人的约束，使我们在自己之外还会想到各种有关系的人，因而一言一行都格外谨慎。

有关系而不分大小，叫作人际关系。小的见识不多，往往自以为是而大声嚷嚷；大的年老力衰，为了不吃眼前亏，或者因得不到敬重而不愿意费神费力，反而息事宁人，采取低姿态而显得有气无力，经常被小辈认为没有道理。自从鼓吹人际关系以来，有识之士大多袖手旁观，无知的人反而大力作秀，丑态百出而不自知，大家看得十分清楚，只是不愿意明说罢了。

关系必须有大小，彼此合理互动，才能够既有约束力，又能够发挥所长，收到密切配合的效果。

有大有小的人际关系叫作人伦关系。这种不平等的关系，必须加以合理的规范，称为合理的不公平。建立合理不公平的关系，弥补法律的不足，对中国社会来说，实在是太重要的、不允许忽视的、更不应该采取拖延的

态度。知而不行，很快就会丧失良机，欲振乏力。

不论人际关系或人伦关系，都有赖于良好的沟通。

现代人很喜欢说话，却大多不善于沟通。话说个不停，别人只觉得乏味而听不进去；说得滔滔不绝，加以能言善道，别人很快就认为是强词夺理，分明是睁着眼睛说瞎话。传播界不断出现有话请说、有话实说、有话直说，许多人也不知不觉掉入“我有话要说”的陷阱中，死都不知道到底是怎么死的！

中国人一向最明白“先说先死”的道理，如今居然忘得一干二净，似乎“先说先赢”已经成为现代人的信念。这究竟是进步的现象，还是不知道自身安危的困境？

许多年轻朋友，刚刚听说“先说先死”，竟然皱起眉头，一副疑惑的样子。也有一些年岁不算小的朋友，还会指责“先说先死”，害得大家都不敢先开口。好像有生以来，受苦受难得还不够惨痛。难道真的是时代变了，变到“先说先死”失去了真实性，不必再引以为戒？

一般说来，沟通大致可以分成三个层次，分别为沟而不通、沟而能通以及不沟而通。

这样，我们不难发现，大部分人都停留在沟而不通的层次。说了很多话，却收不到效果，无法达成预期的沟通目标。最可怕的，是若干沟通训练，只重视敢说、能说、爱说，结果愈来愈沟而不通。有些老板，坦白表示他的干部未受训之前，充其量是“有话不说”“不愿意说出来”或者“不敢明说”，受过沟通训练之后，竟然“没有话也乱说”，拿着麦克风不放，却让人不知所云；主席话还没有说完，大家争着举手，急着要发言。

问他如何面对这种情况，答案是“我说我的，他们举他们的，装作没看见”。一旦干部开始发言，他就看东看西，甚至和附近的人说话，暗示其赶快结束，不要浪费大家的时间。

有些干部，看不懂老板的暗示，还会提出抗议，说什么“希望老板注意聆听干部的意见，以示尊重”，弄得老板啼笑皆非，大叹训练不但花钱，而且制造反效果。但是，主持训练的讲师，说得很有道理，写出来的书也相当畅销，使老板不得不也去听一听课、看一看书，结果劣币驱逐良币，才造成今天这种大家重视沟通、努力沟通却大多沟而不通的现象。

原因十分简单，一般讲师所说的，不外乎西方人的沟通法则，在中国社会非但功效不彰，简直就行不通。在管理活动方面，领导、沟通、激励和风土人情具有十分密切的关系，不可不特别小心，以免愈用功愈受害。

中国社会之所以先说先死，是因为我们非常重视道理，也就是爱讲道理。偏偏我们的道理大多是相对的，以致“公说公有理，婆说婆有理”，而且各有各的道理，很难分辨高低。在这种情形下，先说的人，由于时间短，且只有一张嘴巴，很难把道理说得十分周全，难免有一些漏洞，正好成为后说的人最好的攻击目标，当然相当不利。何况中国人的道理大多随时空而变易，要否定先说的人实在太容易了，只要随便提出一个变量，就可以弄得先说的人十分难堪。更妙的是，中国人常常依据说话的人是什么身份来判断他所说的话有没有道理，只要身份更高的人出现，随时可以否定先说的人所说的一切，实在危险。如果把这些情况，轻易地归为农业社会的落后心态，那就太小看中国人，因而看不懂中国人的高明了。

我们十分清楚，任何人所说的，不过是片面的道理，充其量只能是自圆其说。人家要支持，固然可以说出一大堆道理，使我们觉得很有面子；若是不表示支持，照样可以陈述许多道理，让我们颜面无光、备感羞惭。所以，说话的人为求立于不败之地，必须先摸摸清楚能不能获得对方的支持。然而中国人善变，谁也料不准结果会变成怎样，所以常常“先说先死”——话刚说完，便被攻击得体无完肤，死得很难看。就算当时保住了颜面，背后也免不了遭受批评。

当然，我们可以立即报复，你一句我一句地吵架，如此，哪里还沟得通？这就是我们现在常见的情景——不开口则已，一开口就吵架。有什么光彩可言？

往昔中国人，若是通过衡量，预料达不成沟通的效果，很可能干脆不说。有话不说，了不起引起对方的不愉快，大家的损失并不大。如果对方是有识之士，知道不说话并不代表无话可说，而是不知道该不该说、要怎么说什么才有效，于是开辟沟通的渠道，来增强沟通的信心，活跃沟通的气氛，反而容易呈现沟而能通的美景。

沟而不通，理论上不应该称为沟通，我们不尊重“先说先死”的古训，使这种不愿见、不乐见却颇为常见的沟而不通现象愈来愈严重，成为沟通的最大障碍。

我们既不可因先说先死而畏惧沟通，也不能因急于沟通、勇于沟通而忽视“先说先死”的道理。事实上，“先说先死”也不过是片面的道理，相对地，不说也死也十分值得我们重视。可惜我们一向过分重视“先说先死”，以致严重地忽视“不说也死”的结果，才造成很多不利于沟通的错觉。

我们建议，首先重温“先说先死”的哲理，提高大家的警觉，不必害怕先说，却必须谨慎地避免“先说先死”的陷阱。然后提出“不说也死”的警句，使大家不致为了害怕先说而干脆不说。我们必须在先说和不说之间找到一个安全的平衡点，以期“说到不死”。安全、合理、有效的沟通，才是沟而能通的大道。

至于不沟而通，则是一种高度的艺术境界。我们先求“说到不死”，再求沟而能通，逐渐走入不沟而通的境界，当然十分美妙！

我们所做的，其实是从最通俗的语言当中，发掘出最符合我们需求的人际关系和沟通理念，以期重建有效的现代化人伦关系。



| 目 录 |

序 / V

前言 / IX

第一章

中国人一切靠关系

中国人复杂的人际关系 / 003

中西方眼中的人际关系 / 004

正当的人际关系是成功的催化剂 / 007

第二章

中国人的人伦关系

把伦理道德加入人际关系 / 013

中国人需要人伦关系 / 016

人伦关系的六大原则 / 018

第三章

人际关系的三个阶段

| 务实求本，为人诚恳 / 027

随机应变，择善固执 / 029

追求中庸，寻求合理 / 031

第四章

由己及人开展人际关系

认识自己，提升自我 / 037

尊重家人，互相协作 / 041

交友之道，守望相助 / 047

第五章

成功的人际关系

做人十大要领 / 055

提高个人修养，善用社交媒介 / 056

五方交友，扩大交际圈 / 059

掌握人际交往技巧，学会努力忍耐 / 060

第六章

在人际关系中持达权

人际关系“经”六则 / 067

人际关系“权”六则 / 074

经权配合，持经达权 / 081

第七章

人际关系的艺术

诚恳的艺术 / 087