



被领导的艺术

曾仕强 著



北京联合出版公司

014013884

F272.91
723

| 中国式管理全集 |

被领导的艺术

曾仕强 著



北航

C1700569

F272.91
723

北京联合出版公司

388E10710

图书在版编目 (CIP) 数据

被领导的艺术 / 曾仕强著. —北京: 北京联合出版公司, 2014. 1
(中国式管理全集)

ISBN 978-7-5502-2225-0

I. ①被… II. ①曾… III. ①企业领导—领导艺术 IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 263267 号

被领导的艺术

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 咎亚会

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 140 千字 787 毫米 × 1092 毫米 1/16 11.75 印张

2014 年 1 月第 1 版 2014 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5502-2225-0

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 | 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



被领导是领导的基础

● 实际上人人都是被领导者

管理不是管人，而是管事、管物，管人以外的资源。如果把人当成管理对象，视同财力、机械、方法、物料、市场、管理信息、管理环境等，就相当于把人当成了物，严重违反了人性。人和动物最大的不同，就在于人有高度的自主性、创造性。人性需要受到尊重，如果把人当作一种资源，人就丧失了自主性，就没有尊严，这实在是一种大不敬。

敬就是给面子，中国人最要紧的就是面子，最不喜欢被人家管。你不管我，我可能还多做一点；你越想管我，我就越偷懒，最后把你气死。所以，把人，特别是把中国人当成管理对象，只会自找倒霉。管理要有效，一定要符合中国人的人性需求。

中国式管理的主体是人。在企业中，我们要把人摆在第一位。若能找到合适的人，就可以使企业发展壮大；找不到可靠的人，一切免谈。当企业中的人越来越多，我们就要想办法将人分门别类，比如按工作内容的不同，可分为财务人员、销售人员、行政人员等。随着企业规模的进一步扩

大，划分会越来越细。因为人的管理范围是有限的，坦白地讲，一个人最多只能同时管7个人，多了就管不了，这在管理学上叫作“管理幅度”。超过管理幅度，管理就要出问题，因为凡是看得见的东西都可以造假：你相信报表，他就用报表来骗你；你相信业绩，他就用业绩来骗你。

为了使管理有效率，企业就形成了各种各样的管理结构。无论是哪种组织结构，从表面上看，处于底层的员工是被领导者，老板和各级主管是领导者。其实，所谓的被领导者是相对于领导者而言的，一般可分为绝对的被领导者与相对的被领导者。在企业中，一般绝对的被领导者占大多数，他们没有任何的领导职务和责任，也不掌握权力，完全接受别人的领导；而有些人既是领导者又是被领导者，即对下属来说他们是领导者，对上司而言他们又是被领导者。而企业的老板，从职级上讲，称得上是绝对领导者，因为没有人可以直接对他们下命令，但事实上，他们也要受其他因素的控制，如市场环境、法律法规、自然条件的限制等，从某种意义上说他们也是被领导者。可见，人人都是被领导者。

● 领导与被领导是一体两面

平日里大家大多更为关注领导的艺术，将领导的艺术摆在第一位，反而忽视了被领导的艺术，这是不对的。既然人人都是被领导者，我们应该偏重于被领导的艺术，更何况领导者和被领导者是密不可分的。

一般人多半会认为，领导者就是领导者，被领导者就是被领导者，二者怎可混淆？这是比较粗浅的看法，这些人掉入了二分法的陷阱，认为非黑即白、非奸即忠。只要往深层去想，你就会发现其实世界上“合”的比例反而比“分”的比例更高。领导者跟被领导者不是两种不同的身份，而是同一个人的两种角色，也就是说，任何一个人，不管在什么行业，担任什么职位，都同时充当领导者和被领导者两种角色。一个领导者如果能够意识到自己同时充当被领导者的角色，他会觉得负担一下子减轻很多；但仅仅认识到自己的被领导者角色还不够，真正会领导的人不会把自己当作

领导者，他们会“无为而治”。

很多人现在一听到“无为”就觉得是道家的思想，换言之，他们觉得只有信奉道家思想的人，才需要做到“无为”，这是很粗浅的看法。无为，并非字面上的意思，很多人将其解释为“什么都不做”，这其实是错误的。无为是指：我明明是领导者，但是会站在被领导者的立场来领导。这与前一种解释完全不一样。我还要特别加上两个字——艺术，一般人都认为“无为”是一种行为态度，或觉得是一种作风，实际上，那是一种“被领导的艺术”。任何东西，如果没有达到艺术的层次，吃亏的是你自己，受苦的是跟着你的人。

艺术是什么？艺术以科学为基础，如果你很熟悉科学的方法，而且运用得很巧妙，那就叫艺术。要了解艺术，可以参考岳飞的话：“阵而后战，兵法之常，运用之妙，存乎一心。”相信很多人都听过这句话，但很少有人会想为什么会“存乎一心”。“存乎一心”就是说，世界上不能有两颗心，不能你一条心我一条心。当领导者与被领导者能够变成一条心的时候，那就是一种艺术，这不是通过科学能够了解的。

学会被领导的艺术才能当好领导者。每一个人，几乎都在领导别人的同时接受别人的领导，所以我们最好先学习如何接受领导，然后再学习如何领导别人。可以说，只有当好下属，才有可能真正当好领导。组织中最可怕的人，是那些既不能命令又不受命的害群之马，一方面无法领导他人，另一方面也不接受他人的领导。既不是好的领导者，又不是好的被领导者，最终什么都不是。

为了兼顾领导和被领导，我们必须适时调整自己的位置，随时重新定位，以维持上下或平行之间的人和事，首先学会被领导，然后才能当好领导。

领导者和被领导者的人格基本上是平等的，但是地位基本上是不平等的，这谁都不能否认。《大学》中讲：“所恶于上，毋以使下；所恶于下，毋以事上；所恶于前，毋以先后；所恶于后，毋以从前；所恶于右，

毋以交于左；所恶于左，毋以交于右。”意思是：上面的人对我这样做，我很不高兴，就不要用这种态度去对我下面的人；下面的人对我这样的态度，我一肚子火，就不要用这种态度去对我上面的人；左边的人对我这种态度，我很不高兴，就不要用这种态度去对我右边的人；右边的人对我这种态度，我很不高兴，就不要用这种态度去对我左边的人。其实用四个字——将心比心，就可以完全概括了。从现在开始，不管是领导者还是被领导者，都要站在他人的立场上来进行思考。

领导者和被领导者扮演着不同的角色，二者之间要以“礼”相待，而“礼”就是我们现代人所说的“角色期待”。每个组织成员都应该秉持“己所不欲，勿施于人”的原则，按照自己应有的角色期待，来好好地扮演自己的角色，便是合乎礼的表现。领导者和被领导者应该互信互谅，奠定互助合作的良好基础，才能够进一步以“絜矩之道”来促进协同一致的组织力量，并把组织的合力提升到最高的水平。

“将心比心”说起来容易，做起来相当困难。一般的人，从小都是只知道“自己”，不知道“别人”。你看，小孩子一看到东西就抓来自己吃，不会给别人吃。所以说，人都是相当自我的，只照顾利害关系，只想到自己的方便，不太考虑别人。所以，我们要记住儒家最了不起的“推”，一定要学会推己及人——想完自己，再推出去想别人。

不管是领导者还是被领导者，都要互信互谅，彼此站在不同的立场，互相包容，互相尊重。这样，事情才能做得好，而且做事的过程才不会草率，这样的艺术才可以长期有效。

目录



目 录

前 言 被领导是领导的基础 / V

第一章

做有准备的被领导者

- 选择值得付出的领导 / 003
- 做有准备的被领导者 / 007
- 被领导者也要有面子 / 013
- 要学会卖力而不卖命 / 021

第二章

与领导建立和谐关系

- 奉行交互主义彼此理解 / 027
- 正确认识合理的不平等 / 032
- 讨好领导是不明智行为 / 037
- 不要触犯彼此私人领地 / 042

第三章

领会领导的真实意图

- 中国人有意见不会直接表达 / 047
- 巧妙探询领导心中真实想法 / 053
- 学会站在领导的立场想问题 / 057

第四章

不做只听命令的奴才

- 合理地阳奉阴违 / 063
- 听与不听的拿捏 / 066
- 执行命令慢半拍 / 069
- 有所为有所不为 / 072

第五章

达到领导期望的目标

- 做好领导交办之事 / 081
- 多沟通还是多请示 / 085
- 有了错误善于补过 / 091

第六章

获得授权时做好本分

- 多承担责任少争权力 / 097
- 不越权不弄权不失职 / 100
- 时时汇报让领导放心 / 104
- 防止领导者上侵下职 / 108

第七章

协助领导管理好下属

- 替领导管好员工 / 115
- 学会平衡情理法 / 117
- 与领导默契配合 / 123
- 协调上下级关系 / 126

第八章

同级之间能分工协作

- 同级之间分工不同目标一致 / 135
- 与同级和睦相处老板才放心 / 140
- 领导若区别对待要泰然处之 / 146
- 有能力时真心帮助其他同级 / 151

第九章

被领导者的自我提升

- 不断地修身养性 / 157
- 获得下属的支持 / 164
- 赢得领导的认同 / 167
- 与领导共同晋升 / 170



第 一 章

做有准备的被领导者



选择值得付出的领导

我们会经常听到一句英文——“Are you ready?”

一般人对“Are you ready?”的认识非常粗浅，认为这句话译成中文就是“你准备好了吗？”这个翻译实在是太糟糕了！我认为，这句话应该翻译成“你心中有数吗？”这才符合中国人的心理。

外国人很难理解“心中有数”，到底什么是“数”？我们中国人常说，“你要称称自己的斤两”。比如，身为打工族，你要不要选老板？如果你马上回答了这个问题，不管答案是什么，你都会吃大亏。对于这样的问题，我们中国人往往不回应。因为“要不要选老板”并不重要，你“有没有资格选老板”才比较重要。所以说，对于选老板，你心中有数吗？你凭什么选老板？当老板连看都不看你一眼的时候，你又选什么老板？

现在很多年轻人，尤其是大学毕业的学生总在抱怨找不到合适的工作，其实这是因为他们的两只眼睛都长在头上，根本没有“看懂”自己。老板看到这样的人，就像看到妖怪一样，避之不及。在这种情况下，你还想选老板？老板根本不让你选！

有些年轻人进入社会，刚混上个五六年就没有老板可选了，这种人

是非常可怜的。

相对的，很多当老板的人并不像老板。我曾经问过一些看上去不像老板的人：“你哪来的那么大的兴趣当老板？”他们的回答通常是：“中国人是最喜欢当老板的。”其实，这些人受害了，受了这句话的害，他们自己并没有搞清楚状况，一看到到处都是老板，就理所当然地认为中国人喜欢当老板。我常常对这样的人说：“不要听信那句话，不要认为中国人喜欢当老板。你之所以当老板，不是因为喜欢，而是你很无奈，没有办法，非当老板不可。你年纪轻轻，就把自己搞到一辈子也找不到老板，把路走绝了，这是很辛苦的。”

年轻人不要以为自己手里攥着一张文凭，就鼻孔朝天，了不起了。事实上，当你去应聘的时候，文凭是最不值钱的。因为每个人手里都有一张文凭，你不是特殊的。而且文凭比你高的，有的是。

如果一个年轻人明确地认识到，自己刚开始时是没有资格选老板的，那他就会比较谦虚，会珍惜每个工作机会。这样的人，才有选择老板的资格。

很多年轻人第一次去应聘的时候，就一直在说公司这样不好，那样不对。请认清楚：你是来挑战的，不是来捣蛋的，更不是来闹革命的。老板看到这样的人，肯定不要。这种人就是眼高手低，老是抱怨社会，觉得老板不会识人；其实，他们更应该反求诸己，自我检讨，好好问问自己：“Are you ready？”心中有数的人不会做出这种自毁前途的事。今天的年轻人一定要小心，因为年轻人往往不了解自己；不了解自己，又怎么能应付各种不同的场面？

当你真的准备好了，你就可以选择老板，当然要站在不选的立场来选。中国有一句老话：“年轻慎择师，年老慎择徒。”年轻的时候，最需