



做最好的干部

曾仕强◎著

管理大师精心打造的干部培训第一书

如何成为组织的顶梁柱？如何成为让上司满意的干部？

曾仕强教授告诉你答案！



广东人民出版社

做最好的干部

曾仕强◎著

鳳集出版社
廣東省
廣州市

图书在版编目（CIP）数据

做最好的干部 / 曾仕强著. —广州：广东经济出版社，2013. 9

ISBN 978-7-5454-2115-6

I. ①做… II. ①曾… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆CIP数据核字（2013）第 175057号

出版	广东经济出版社（广州市环市东路水荫路11号11~12楼）
发行	
经销	全国新华书店
印刷	北京天顺鸿彩印有限公司（北京市大兴区南苑团河路10号）
开本	787毫米×1092毫米 1/16
印张	10.75
字数	132 000
版次	2013年9月第1版
印次	2013年9月第1次
书号	ISBN 978-7-5454-2115-6
定价	36.00元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。

广东经济出版社常年法律顾问：何剑桥律师

• 版权所有 翻版必究 •



第一章 管理无方，做好干部只是空谈

- ◇ 不管人，一定要理人 03
- ◇ 管理不是非此即彼的简单选择 07
- ◇ 管理是修己安人的历程 13
- ◇ 无为而治，使大家各自发挥所长 18

第二章 做好干部，先了解人性

- ◇ 不执着是第一特性 23
- ◇ 讨厌被人管 25
- ◇ 天生爱讲理 27
- ◇ 说话模棱两可 29
- ◇ 做事小心谨慎 38
- ◇ 圆通而不圆滑 45
- ◇ 明哲保身最要紧 47
- ◇ 怕吃亏上当 51
- ◇ 爱占小便宜 52
- ◇ 自私又爱面子 54



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 59
- ◇一味不说，同样死得很惨 61
- ◇说而不死，才是真功夫 63
- ◇重真实性，更重妥当性 66
- ◇不需明言，使大家有面子 70
- ◇申诉有道：对象不同，方式不同 72
- ◇下情上达：谨记“上下”观念 75
- ◇上情下达：不要高高在上 77
- ◇平行沟通：避免“谁怕谁”的心态 78

第四章 做人做事要通晓“情、理、法”

- ◇外圆内方，遇事“情”字为先 83
- ◇遇到矛盾，用行动去化解 84
- ◇给足面子，使其讲理 85
- ◇既重制度，也重人情 86
- ◇外方内圆，知法更要知变通 87

第五章 好干部与上司相处之道

- ◇对上不能拍马屁 95
- ◇“上司永远是对的”辩证法 97
- ◇向上司报告有技巧 103
- ◇上司越级指示后要求得双赢 109

第六章 好干部与平级相处之道

- ◇学会将心比心 117
- ◇懂得照顾同级别 119
- ◇不要太计较 120
- ◇互助而非竞争 124
- ◇遭遇平级越位指示后要多反省 125

第七章 好干部与下属相处之道

- ◇适才适用，还要跟踪指导 129
- ◇分清下属是“不能”还是“不为” 131
- ◇安抚好能干、耍大牌的下属 132
- ◇把自己的意见变成下属的意见 134
- ◇承上启下，不出卖老板 137
- ◇增事不增人，不要硬碰硬 139
- ◇指出下属的错误，还要让他有面子 143
- ◇下属越级报告后与其认真沟通 149

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 153
- ◇守规矩——守员工心甘情愿接受的制度 154
- ◇守时限——提前完成才能做到 155
- ◇守承诺——除了理，还要讲人情 156
- ◇重改善——避免突变，而要永远在变 158
- ◇善调整——分清角色，避免混淆 159
- ◇善沟通——沟通上下之情，而不是转达上下意见 161

第一章

Chapter 1

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，我第一个问题就是：“那你干吗要他？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

我们会经常听到有的员工说：“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，却在不对的时候、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。不是说发脾气，因为那是做不到的。那就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）。

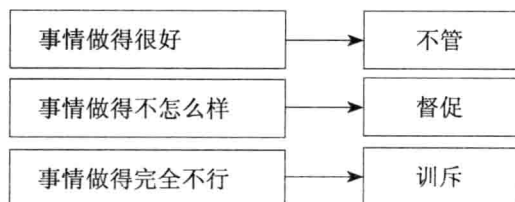


图 1-1 管理员工的最佳方式

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，就限定了自己的下属，使他不大会动脑筋。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了的？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。

管理不是非此即彼的简单选择

西方人喜欢采用“二分法”，即把事物加以分析，“分”成两个不同的部分，再从中选择其一作为答案。这样做看起来似乎简单明了。西方的管理，也沿用这种思维法则，把人“分”成管理者和被管理者，将管理的气



氛划“分”为人治和法治（如图 1-2）。

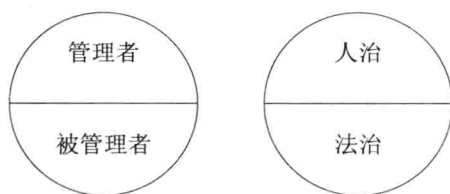


图 1-2 二分法的应用

受太极思想的影响，中国人擅长在“一分为二”的分析之后，“把二看成三”，在相对的两端找出中间的灰色带，也就是二“合”为一地把两个极端的概念统合起来，形成第三个概念（如图 1-3）。例如唯心、唯物是两个极端的概念，而中国人却能看出两个之外的第三个概念，叫作“心物合一”，因而统合了唯心和唯物成为“心物合一论”。

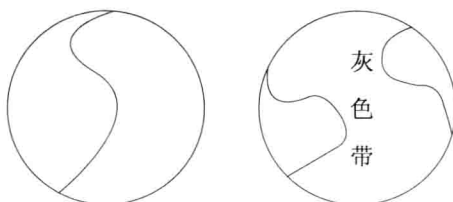


图 1-3 太极的思维

太极思维——寓人治于法治

中国式管理，承袭太极思维法则，把人分成三种。老板是管理者，员工是被管理者，而介乎老板和员工之间的干部，则一方面是管理者，另一方面也是被管理者。至于管理的气氛，中国式管理不主张在人治和法治之

中选择一种，却十分实际地“寓人治于法治”，说起来实施法治，运作时却有非常浓厚的人治色彩（如图 1-4）。

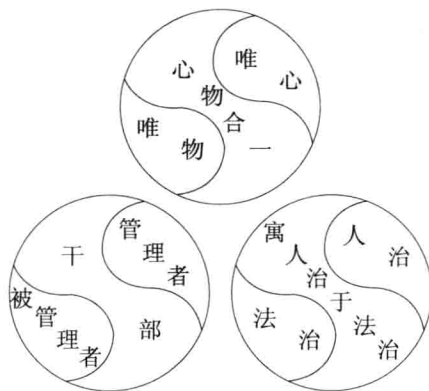


图1-4 太极思维的运用

中国式管理重视“全方位的观点”

西方人重“分”，一分为二、二分为四……这样一直分析下去，各领域专业化程度越来越高。专业化的结果使得很难找到整体化的解决方案，正应着庄子当年所说：“天下的人多各执一察以自耀。”“一察”就是一端，看到某个部分，便要以偏概全。好像耳、目、鼻、口一般，各具相当功能，却无法互相配合。

中国人不反对分析法，只是在分析以后，必须加以综合。中国人重“合”，以综合法来统合经过分析的东西，称为“全方位的观点”。

中国式管理，同样讲求全方位。庄子讲过：万事有所分，必有所成；有所成之后，也就必有所毁。一切事物，若是从通体来看，既没有完成，也没有毁坏，都复归于一个整体。



“二选一”的结果，往往趋于极端

把二看成三，意在分析成为二之后，不要二中选一。因为二选一的结果，往往趋于极端。梁漱溟指出：“把一个道理认成天经地义，像孔子那无可无不可的话不敢出口。认定一条道理顺着往下去推，就成了极端，就不合乎中。”他认为“事实像是圆的，若认定一点，拿理智往下去推，则为一条直线，不能圆，结果就是走不通”（如图 1-5 及图 1-6）。

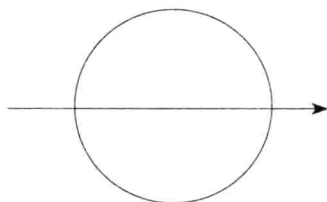


图 1-5 对也会推成错

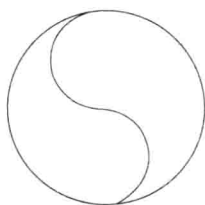


图 1-6 事实像是圆的

“无可无不可”原则

依西方二分法的标准，无可无不可根本就是是非不明、不敢负责、不愿意明说的表现。受其影响，现代中国人不了解“无可无不可”，竟然也跟着鄙视起来。其实，孔子“无可无不可”的主张，是从“可”与“不可”

这两个极端的概念中看出第三个。中国式管理依据无可无不可的原则，凡是两个概念都能够看成三个，无形中又多了一种选择，所以弹性更大、包容性更强，其实就是“合”的效果（如图 1-7）。



图 1-7 把二看成三

例如西方劳资对立，员工是劳方，资本家是资方，双方往往各执一词，很难达成协议，更不容易建立共识。各说各话，划“分”出不同的立场，然后讨价还价才勉强和解，但是其中的问题仍然存在。

中国式管理把二看成三，在劳资之外，看出一种“介”方，也就是媒介的意思。平时老板和员工之间的沟通，尽量采取间接方式，通过干部的承转，养成习惯之后，一旦劳资有不同的看法，自然也会通过干部，让老板拥有回旋的余地，比较容易化解问题。不像现在这样西方化，劳方遇有问题，都要与老板面对面直接沟通，弄得老板不像老板，失去应有的尊严，一气之下干脆关门不当老板，结果还是员工更加倒霉。

大事化小，小事化了

有问题必须解决，乃是西方式的管理心态。在很多西方人看来，问题只有“解决”和“不解决”两种选择（如图 1-8）。于是解决的视为负责、