

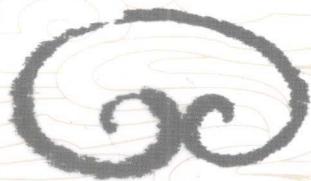
平衡管理模式之  
团队建设篇

- 让上司赏识重用的职场攻略 •
- 使下属优秀卓越的国学宝典 •

# 从优秀到卓越

## 国学中的被管理智慧

魏及淇◎著



五十年国学研修体悟  
三十年企业管理实践

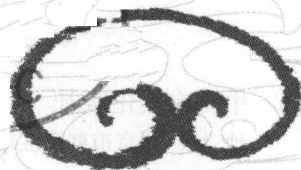
融佛、道、儒、医、武  
各家思想精华于一炉  
通古今之变，成一家之见


平衡管理模式之  
团队建设篇

# 从优秀到卓越

国学中的被管理智慧

魏及淇◎著



 中国言实出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

从优秀到卓越：国学中的被管理智慧 / 魏及淇著.

—北京：中国言实出版社，2014.1

ISBN 978-7-5171-0302-8

I. ①从… II. ①魏… III. ①管理者—中国—通俗读物 IV. ①C93-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第292214号

责任编辑：周 晏

出版发行 中国言实出版社

地 址：北京市朝阳区北苑路180号加利大厦5号楼105室

邮 编：100101

电 话：64966714（发行部） 51147960（邮 购）

64924853（总编室） 68581667（编辑部）

网 址：www.zgyscbs.cn

E-mail：zgyscbs@263.net

经 销 新华书店

印 刷 三河市九洲财鑫印刷有限公司

版 次 2014年1月第1版 2014年1月第1次印刷

规 格 787毫米×1092毫米 1/16 15.25印张

字 数 207千字

定 价 35.00元 ISBN 978-7-5171-0302-8



我曾经看到过这样一篇报道，说《中国青年报》社会调查中心做过一个调查，最终结果显示，66.6%的受访者想当管理者，而只有4.8%的人明确表示不想当管理者。在多年的咨询和培训经历中，也曾有无数人问过我怎么才能成为一个好的管理者，却鲜有人问我怎么才能成为一个好的被管理者。

当然管理者可以通过更大范围的资源支配，实现自我价值，殊不知当今今天社会管理上出现的诸多问题，其根源皆因上下缺乏被管理智慧所致。我们所受的教育就是这样——成为管理者而不是被管理者。不想当将军的士兵不是好士兵，但是，将军就那么几个，绝大多数人只是普通得不能再普通的士兵。没有士兵的经历，绝对难以成就将军的传奇。物极必反，过犹不及。教育的偏颇必然导致管理的畸形。

我在为某企业做培训的时候，结识了一位才华横溢的小伙子。让我奇怪的是，他有满腹才华，却甘于在服务生的岗位上兢兢业业地工作。我当时便为他下了评断：不出十年，必有大成。五年后我再次遇到他是在一个大型酒会上，他已经成为一家世界500强企业大中华区的CEO了。通过进

一步了解，我知道了他的背景：美国哈佛大学商学院高材生。

“你有这样的学历和背景，为什么当初还愿意做一名普通的服务员呢？”我十分费解。他的回答让我至今记忆犹新：“哈佛大学给了我一个很高的起点，但也让我和基层绝缘，我不愿意错过通往成功的每一个环节，因为它们对我日后的管理决策至关重要。同时，我坚信一件事情，只有当好被管理者，才有可能成为一个好的管理者。”

我研修国学与管理数十个年头，小伙子的一番话让我感触良深。人人都想成为将军，成为管理者，做人上人。纵观古今，中国权力最大的“管理者”毫无疑问就是历代皇帝。“普天之下，莫非王土；率土之滨，莫非王臣。”但即便是权力至高无上的君王，还是有一种力量依旧可以制约其权力的实施，正所谓“水能载舟，亦能覆舟”，在这个意义上，这些九五之尊们既是管理者，也是被管理者。从社会角色的扮演角度来看，你在单位里是一把手，在家里说话就不一定算数。因此，有人风趣地说：“在单位别人听我的，在家里我听老婆的。”即使你身居要职，也仍然有被管理者的属性，仍会受到各种因素的制约。

人人都是自己生活、命运的主宰，人人又都是被管理者；不论你是一位身居要职的管理者，还是一般普通职员，精通被管理者的智慧，对于你的处世、生活、工作都是十分有益的。飞速发展的时代呼唤着优秀的被管理者以及深谙被管理智慧的管理者们。

儒家讲“修身齐家治国平天下”，读书的最终目的在于治国平天下，谁也不想一辈子当个被管理者。孟子说“人皆可以为尧舜”，怎样才能由一个被管理者，成为像尧舜那样的管理者？只有学习。学什么？被管理智慧。我们学习被管理智慧，目的在于通过韬光养晦，反省修德，最终实现从被管理者到管理者的跨越。

我这里所说的被管理智慧，不是过去所说的收敛锋芒，深藏不露，而是强调低位进入，潜心修养，苦练内功，提升素质，以退为进，待时而动；它不是投机取巧的小聪明，而是被管理者的大智大慧。把握好自

己的角色属性，充分发挥自己的角色转换艺术，对于每个人的社会生活都具有重要意义，需要每一位管理者，或者有志于成为管理者的人士学习、掌握。

魏及淇

2013年5月于古城西安



## 二、韬光养晦，低头才能出头

过刚者易折，善柔者不败。身为被管理者我们就要受到管理者的约束、限制、管控甚至批评、指责。老子讲：“曲则全，枉则正。”这无疑是一种身为被管理者的大智慧。在这个意义上，低头不是无可奈何的退让，不是奴颜婢膝的小人之态，而是为了有朝一日破茧而出，成为卓越的管理者。低头不单是形体上的姿态，更重要的是“谦卑受教”的心态。

1. 人在屋檐下，懂得常低头 / 038
2. 敬人一尺，人敬一丈 / 043
3. 天天学习，好好向上 / 047
4. 取众人之长而长于众人 / 052
5. 成就他人，实现自我 / 056
6. 低头才能出头 / 061

## 三、言行有术，到位才不越位

管理者与被管理者之间关系微妙复杂，因此，在和管理者沟通时，被管理者一定要注意自己的言行，做到言行有术，言必有中，行必到位。这样才能保证自己既不缺位又不越位，成为管理者的“自己人”。

1. 跟对人，赢一生 / 068
2. 做管理者的“自己人” / 073
3. 忠言未必逆耳 / 079
4. 大智若愚，大敏讷言 / 084
5. 拆台不如补台 / 089
6. 到位才不越位 / 093
7. 不在其位，亦“谋”其政 / 097

## 四、与人为善，交心才能倾心

与人交往，从心开始，将心比心，以心换心，交心才能赢得对方的倾心。跟谈恋爱，找对象，直到结婚一样，如果双方互不交心，怎么能够得到对方的倾心呢？在管理者与被管理者之间，同样存在这一道理。作为被管理者，我们要想得到管理者的青睐和信任，就必须学会与人为善，学会设身处地为管理者考虑，真正与管理者交心。这样一来，我们的工作、我们的生活势必更加顺遂、高效。

1. 多听少说，天之大道 / 104
2. 听话听音，锣鼓听声 / 108
3. 消极言论，到此为止 / 111
4. 将心比心，换位思考 / 115
5. 三句好话，胜过金钱 / 119
6. 察言观色，临机应变 / 124
7. 汇报就是宣传 / 128

## 五、兢兢业业，谨慎才能晋升

《诗经·小雅·小旻》：“战战兢兢，如临深渊，如履薄冰。”其小心谨慎的态度由此可见一斑。作为被管理者，这既是我们的行为标准，也是我们的处事态度。我们应该用此标准约束我们的言行，“夹着尾巴做人，兢兢业业做事”，这样才能让晋升成为可能。稍有差池，便有可能满盘皆输。

1. 尽职尽责，堪当重任 / 134
2. 过度谦虚就是虚伪 / 139
3. 诚信·责任·素质 / 143
4. 适时激励管理者 / 148

5. 无义之人不可立 / 153

6. 谨慎才能晋升 / 156

## 六、宽容大度，争气才不生气

在工作和生活中，每个人都会有或多或少的不如意，进而产生抱怨、不满、失望、苦闷等消极情绪，更不要说身处下位的被管理者了。但我们讲，生气不如争气，心宽才能路宽。纵看历史，凡成大业者，皆有大胸襟、大气度，心胸气度有多大，事业就能做多大。这种因争气而来的优渥的生活、超然的地位、苦难的历练、开阔的视野，必然让他们不会为凡名俗利而生气计较，更不会将世俗纷争放在心上。所以，与其陷入消极情绪中，不如提升自己，快速完成从被管理者到管理者的蜕变。

1. 逆境是成功之母 / 162

2. 上司不称职，我要更称职 / 166

3. 天生我材必有用 / 170

4. 低调，才有高度 / 173

5. 君子不记小人过 / 176

6. 原则问题不让步 / 179

7. 别在冲动或愤怒时作决定 / 182

## 七、苦心劳筋，承担才能成长

降大任、苦心志、劳筋骨、担道义，这是从优秀走向卓越的必经之路，也是被管理者走向管理者的必经之路。承担才能成长，成长才能成熟，成熟才能成功。被管理者要想真正走向卓越，走上管理者的岗位，就必须能拉得出去，扛得起来，在承担中苦心劳筋，不断提升自己、丰富自己，最终完成质的飞跃。

1. 辛苦多一“横”就是幸福 / 188
2. 不成功是因为懒 / 191
3. 术业专攻，勤而永立 / 194
4. 运气别当本事用 / 197
5. 问题就是机会 / 200
6. 拉得出去，扛得起来 / 203
7. 善做管理者的“挡箭牌” / 206

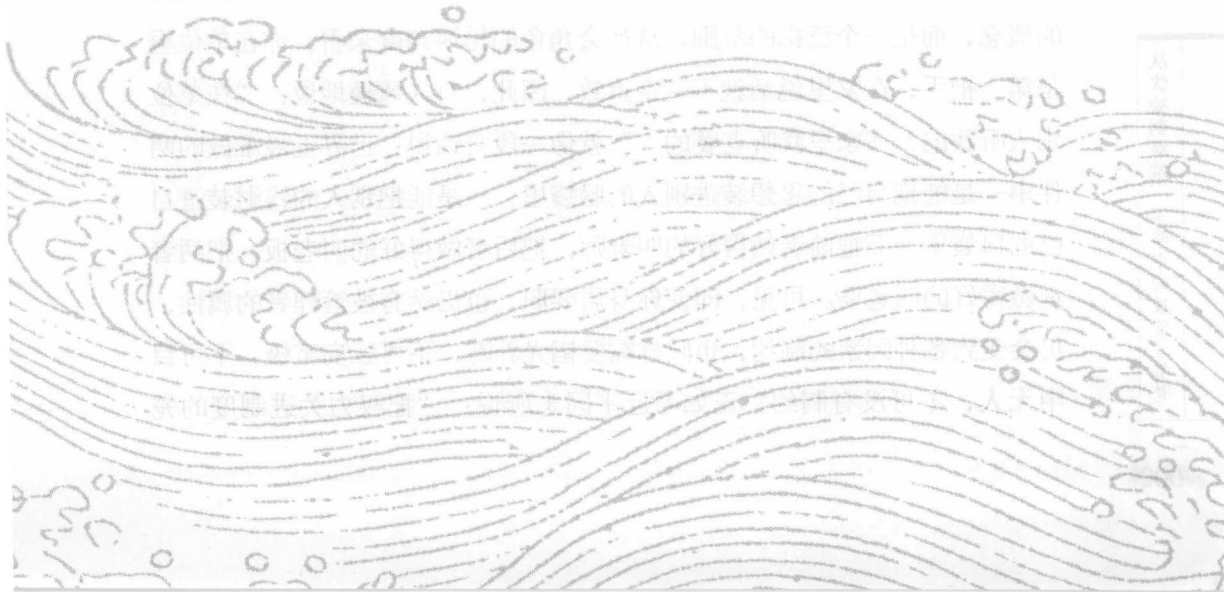
## 八、乐善好施，付出才能杰出

《论语》讲：“欲取之，必先予之。”其实，付出和回报正是一枚硬币的两面。作为被管理者，你想要得到的，是目的；你能为你的管理者、你的工作以及其他被管理者付出的，则是手段和达到目的的过程。在这个过程中，你必须明白自己“将取”的，找到自己“可予”的，并且找到对方想要的，这样就会形成一种双赢的局面，从而集聚“人和”的力量，成就大事。

1. 做人让人喜欢，做事让人感动 / 212
2. 种瓜得瓜，种豆得豆 / 215
3. 斤斤计较，只有两斤 / 218
4. 舍得给予，方能舒心 / 222
5. 人亏你的天补你 / 225
6. 付出才能杰出 / 228

# 一、修身以道，正己才能正人

好的管理者，首先必须是一个好的被管理者，因为只有正己才能正人。子曰：「知所以修身，则知所以治人。」要想成为一个优秀的管理者，必须先修身，用被管理者的观念思考及做事，这样才能更好地处理与被管理者之间的关系，搭建高效团队，也唯有如此，才能由「治于人」转变为「治人」，完成由被管理者到管理者的华丽转身。



## 1. 管理者也是被管理者

君者，舟也；庶人者，水也。水则载舟，水则覆舟。

——《荀子·哀公》

纵观古今，中国权力最大的“管理者”毫无疑问就是历代皇帝。那么这种权力大到什么程度呢？《诗经·小雅》有云：“普天之下，莫非王土；率土之滨，莫非王臣。”翻译过来就是说，普天之下，都是王室的土地；四海之内，都是君王的臣子。但即便是权力至高无上的君王，还是有一种力量依旧可以制约其权力的实施。战国时期著名思想家荀子就言明了这一点：“君者，舟也；庶人者，水也；水则载舟，水则覆舟。”而这一思想也得到了唐朝最高统治者唐太宗李世民的认可。在《论政体》一文中，李世民说道：“君，舟也；人，水也；水能载舟，亦能覆舟。”所以，在这个意义上，这些九五之尊们既是管理者，也是被管理者。

其实，这并不难理解。即便你是管理者，也还会有一级级的上级管理者，也会受到各种因素的制约。“被管理者”并非一个固定于某一阶层上的概念，而是一个泛指的范围。从社会角色的扮演角度来看，你在单位里是第一把手，在家里说话就不一定算数。因此，有人风趣地说：“在单位别人听我的，在家里我听老婆的。”就像一段笑话说：世界上最难做的两件事一是能把自己的思想装进别人的脑袋里，二是能把别人的钱财装进自己的口袋里，而把前者做得好的叫老师，把后者做得好的叫老板，把两者都做得好的叫老婆。可见，即使你身居要职，也仍然有被管理者的属性，仍会受到各种因素的制约，也同样需要韬光养晦，不可狂妄至极，不可目中无人，不可没有制约，正如习近平同志所说：“把权力关进制度的笼

子”。好多管理者一朝权在手便把令来行，权力膨胀，私欲膨胀，目无国法，目无民众，最后走上了自绝于人民的邪路。真是上帝让谁灭亡，总是先让他膨胀。

奥巴马作为美国的最高统治者，也要受到国会的制约和管理，有一个例子，就是美国《禁枪法案》的风波。

近年来，美国的枪杀事件层出不穷，尤其是校园枪杀案件，更是牵动着民众的心。2012年12月14日，美国又发生了一起校园枪击案——桑迪胡克惨案，造成了包括枪手在内的28人丧生。

美国每次发生重大枪击案时，都会引发是否“控枪”的激辩。然而，激辩到最后却总是无果而终，尽管“禁枪派”与“反禁派”都极尽所能，最终也无法达成一致。

在桑迪胡克惨案发生之后，奥巴马非常痛心地说：“我们再也不能拖延了”，当即着手制定“禁枪法案”。然而，此举受到了社会各界的反对，立刻有国会议员扬言要弹劾他，美国的步枪协会还将其讽刺为“伪君子”。面对重重困难，奥巴马在一次演讲中含泪敦促议员投票通过有关控枪法案，并呼吁美国民众向国会施压，以推动其提交并通过控枪法案。

奥巴马作为美国总统，是美国最有权势的男人。在人们心中，总统应该是一言九鼎，说一不二的，为何奥巴马会为《禁枪法案》的推行流下热泪？原因很简单，即便你身为总统，也会受到外界的制约和管理，法案的推行更需要在国会中通过。由此可见，总统尚且被管理，更不用说各行各业的管理者们了。

一般豪华游轮从伦敦开往纽约，在大西洋被冰山撞坏了船体。在游轮沉没之前，水手长指挥船上的女乘客有秩序地优先上救生艇。一位国会议员太太不服气地说：“我从来没有坐过这样的小船，我为什么要听从你指

挥！我不上去，我要同我丈夫在一起。”

水手长有礼貌而又威严地说：“太太，我知道您从来没有坐过这样的小艇，但现在您必须坐到上面去。别的时间您可以不听我的，但现在您必须听我的指挥。”

水手长在危急关头，用手枪维持秩序。这个时候，船上的旅客不论是什么身份，都得听他的指挥。

上面这位国会议员的太太没有考虑到她所处的环境，仍坚持她往日那种养尊处优、颐指气使的习惯，这是她长期形成的单向思维的结果。其实，即使在一般的情况下，一些最有成绩的管理者，同时也应该是最善于接受别人管理的人。

我有一个在一家大公司做销售经理的学员，他原先对销售行业一窍不通，因此他虽身居经理要职，却当了好长一段时间他下属销售员的助手。每当销售人员向他请教问题时，他总是反问道：“你认为应该怎么办呢？”于是，销售人员提出自己的解决办法。他这一手真灵，不到几个月的时间，他就把下属的经验和技巧都学到手了。结果，上司称赞他的管理能力，下属同他的关系也非常融洽。

因此，把握好自己角色的“双重性”，充分发挥自己的角色艺术，对于每个人的社会生活都具有重要意义。同时，我们也必须知道，我们确定被管理者的角色范围，并不是要求“被管理者”为角色所困扰；而是希望“被管理者”在“被动”的角色中充分发挥自己的主观能动性，而最大限度地发挥自己角色的效应。也就是说，即便你把自己定义为“被管理者”，你也必须在实际工作和生活中，辩证地看待自己的角色，认清自己的那部分“管理者”属性，以“管理者”的心态处世做事，充分发挥主动性，这样才能更好地履行自己被管理者的职责。

一天，一家公司的老板去基层视察。在这个过程中，他看到了正闲得无聊的设备操作员老李。上班时无事可做，老板很诧异，便问老李发生了什么事情。老李告诉他，自己负责操作的机器需要校准，不校准便什么也做不了。但是他已经给负责校准的技术员打了好几个电话了，对方还是没有来。

听清了事情的原由后，老板问道：“老李，你在这个工作岗位多长时间了？”老李回答道：“已经十几年了。”“老李，你已经管理这种机器十几年了，难道你还不知道如何校准吗？据我所知，你是咱们公司最好的设备操作员。”

“不是这样的，老板，我就像了解我自己一样了解这台机器，校准更是不需要什么技术含量，甚至我闭着眼睛都能完成。可是，老板，我的工作并不包括校准设备这一项。”

听了老李的回答后，老板说了一句意味深长的话：“老李，就是因为你始终这样工作，这样思考，所以你从小李变成了老李，而不是李经理。”

无论是在工作还是在生活中，我们都不应该像老李一样仅仅把自己当成是一个被管理者，而是应该充分发挥主观能动性，使自己的智慧和力量发挥更大的作用。

《论语》中讲：“君子不器。”什么意思呢？就是孔子认为，人不应该像一个器具一样，被摆在某个地方之后，就中规中矩地待在那儿，只做一样的事情。人的社会角色应该是多样的、变通的，应该是与时俱进、随机而变的，力求做到按部而不就班，循规而不蹈矩。

## 2. 管理者必先做好被管理者

故为政在人，取人以身，修身以道，修道以仁。

——《中庸·哀公问政》

一个团队，必然有管理者和被管理者，卓越的团队人人都是“管理者”，人人又都是“被管理者”，因此人人都应懂得管理的智慧，人人还需精通被管理的智慧，这是我始终坚持和强调的。然而在培训咨询实践中，却总是有一些管理者非常不解地问：我就是老板，换句话说，我已经是这家企业的最高管理者了，我为什么还要学习被管理者的智慧呢？

相信这样的疑问很多管理者都有，其实被管理者的智慧，是中国传承千年的国学精髓。从某种角度来说，人人都是自己生活、命运的主宰，人人又都是被管理者；不论您是一位身居要职的管理者，还是一般普通职员，精通被管理者的智慧，对于你的处世、生活、工作都是十分有益的。因为，飞速发展的时代呼唤着优秀的被管理者以及拥有被管理者智慧的管理者们。

第一，每一个管理者都是从被管理者的地位上一步步走上来的。现在不是贵族世袭的年代，不可能你没有任何相关管理经验，就能担任管理岗位。即便含着金钥匙出生的家族企业继承人，也就是我们说的“富二代”，在继承企业之前，也会经受一系列的被管理磨炼。

第二，要想当好管理者，必须学会被管理，以被管理者的角度进行思考。出了问题，一味指责只会让下属离心，不妨想一想他的问题出在哪里。有的放矢才能激发被管理者的工作热情，才能有效提升整个团队的执