

领导的方与圆：洞察人性管理的奥秘—曾仕强

第1章：什么叫人性管理

1. 中国式管理：以人为本的人性管理

2. 管理不只是工具，也不只是方法，而是文化。中国文化渊源于《易经》、太极思想，阴阳变化在中国人的头脑中根深蒂固，也渗透在管理哲学中。

3. 人性管理，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。

4. 马云曾经说过：“领导比员工多什么？领导永远不要跟下属比技能，下属肯定比你强；如果不比你强，说明你请错人了。要比眼光，你要比他看得远；要比胸怀，你要能容人所不容；要比实力，你抗失败的能力要比他强。一个优秀的领导人的素质就是眼光、胸怀和实力。”

5. “中”就是合理。什么叫“中庸之道”？就是合理化主义。所谓“管理”，就是你管得合理，对方就接受；你管得不合理，不管你是谁，不管你用什么方法，都没有用。

5. 中国，就是任何事情都讲究合理的国家，要做到没有一件事情不合理，才有资格叫中国人。

6. 当主管的，向部属交代完一件事情，一定要再交代一句：“不要说是我说的。”

7. 有人会问，这样合理吗？非常合理。因为尽管你说了“不要说是我说的”，部属还是要说出去的。但是，说出去是部属的责任，不是你的责任。你可以这样说，但部属不能照样讲出去。（信息传达可能不准确）

8. 我们心中真正的中国式管理，目的只有一个，就是要用得有效。

9. 中国式管理是人类解决全球化与本土化矛盾的唯一途径。

10. 中国式管理原则：以人为本

11. 西方：以事为本，产生契约，合同等

12. 在中国的传统思想中，一个人活着，只要修养好且不伤害他人，这个人就有价值，这就是“上天有好生之德”。

13. 员工不好，往往是老板带坏的。

14. 什么都在变，只有人性从来没有变

15. 人性的特点是：第一要创造，第二要自主，不接受他人的摆布。不要把人当做工具，因为人不是工具。

16. 人性是不喜欢被管的。

17. 要了解一个人，必须看他讲话，一个人讲什么话，就代表他心里在想什么，这叫做“言为心声”。“不要你管”、“你干吗管我”、“你凭什么管我”，这是我们常常讲的话。

18. “凭他那种德行也想管我吗？”其言外之意就是，你首先自己要好才能管我！中国人十分重视德行，认为只有品德优秀的人才才有资格管理他人。

19. 管理不是管人，而是管事、管物、管人以久的资源，把人纳入管理，视人犹物，严重地违反了人性。

20. 中国人的“不受管”，含有“受管”的成分，关键在于“需要”，需要时要你管，不需要时又不要你管，这才是中国人不受管的真相。**在他需要时管他。**

21. 人性喜欢理，喜欢被看得起

22. 所有的老师都告诉我们这句话的意思是，学了以后要温习，要去复习。其实全错了。学就已经够厌烦了，为什么还要去温习、复习？干脆丢掉！其实那个“习”是“习惯”，不是“温习”，也不是“复习”。“学而时习之”可以解释为：你学了以后把它变成一种习惯，这样你就很愉快。

23. “敬人者，人恒敬之”：你如果理人家，人家就理你；你不理人家，人家当然不理你。理，用现代

的话来说就是看得起。

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

25. 这个部属讲得虽然对，但是是在不对的时候、不对的地方讲的，所以他是错的。

26. 所以，作为中国人，作为一个领导、一个管理者，最基本的训练就是要看得起所有的人。老板看得起干部，就带得动他；干部看得起员工，就带得起他。一板脸你就停滞不前了，但是又要常常板脸。因为道理是变动的，不是固定的。

27. 何谓人性管理？就是把人当做人来看，把管做到理，你就成功了。

28. 人性管理就是只理不管，管事加理人

29. 一个领导如果存心要管理，就开始整人，这是不对的。一个好的管理者是这样的：只要你做得好，我为什么要管你？我不需要管你；你做得不好，我也不会管你，但是我会点你，点不通再点，实在点不通，我才会训斥你。这才是中国人，这才是中国式的人性管理。

30. 事情做得很好→不管。

事情做得不怎么样→督促。

事情做得完全不行→给你难看。

31. 中国人对不同的人是不同的措施，不能一视同仁，但是嘴巴上一定要讲一视同仁，这是必然的。

32. 既不是不管，也不是管，而是站在不管的立场上来管，这样你就会管得合理，就不会乱管。

33. 不管其实就是管！所谓说不管给予信任和尊重！所谓管是给予指导方向和压力！只有这样事情才能快速准确的完成，而面子要双方平衡！不平衡的关系就会造成早晚背后弄你一下！这就是中国管理。

第2章：怎样才能做到只理不管？

1. 中国人讲脸面，面子是情，要脸面得合情合理。事情要做，要做得圆通，圆通不是圆滑，圆通皆大欢喜，圆滑使人厌恶。

2. 推、拖、拉是解决问题的有效方法，动机和结果是区别圆通与圆滑的试金石。

3. 做事原则：内方外圆

4. 理的意思是看得起，有面子

5. 只理不管，管理者要理，但不要管，理中包含管，理层次更高。管理者可以管事，不可以管人。又要理他，又要不管他

6. 管理者不要让他人心里面不愉快，一个人心里面不愉快，就会觉得没有面子。

7. 在中国，面子和脸不一样。

8. 一个中国人不要脸，那就糟糕了；不要面子，就更糟糕。在中国人看来，要面子要到不要脸的地步，这样是对的，这是要面子要到了极致。

9. 不要脸就是不讲理，不讲理就是不要脸，同面子一点没有关系。不要脸的人，我们用另外的方法对付他。

10. 面子是情，脸是理

11. 中国人爱面子，从好的方面解释，是重视荣誉的表现，这没什么不好，因为管理上的若干措施之所以能够收到相当的效果，关键在于使人有荣誉感。

12. 我们面对的是要面子的人，你值得我给你面子，我就会给你面子。我们做事情没有目的的情况很少，我给你面子我是有目的的：你好好给我干，这样我理你才有意思；我给你面子，你不好好干，我就翻脸了。

13. 人要翻脸，但不能翻脸太快。如果一个人翻脸像翻书一样，那所有的人都不理他了。人都会翻脸，但还是要点，点几次都不行了，再翻脸。点过对方，你翻脸的时候，他不会怨你，你就成功了。

14. 骂人是最没有用的，骂人是伤害自己的事情，对别人一点好处都没有。一个会翻脸的人不大会骂人，他只要脸色显示不好就足够了。所以，会带人的人，基本上是用脸色来暗示对方的，他不会用言语去骂对方。

15. 好好干→看得起你，支持你。

不好好干→点你，给你脸色看。

再不好好干→撒手不管，摔死你。

16. 西方人看到“此路不通”的告示，他回头就走。我们有些人看到“此路不通”的告示，脑筋马上拐弯：那是昨天，而不是今天，今天已经通了。

17. 为什么有时在中国宣布注意事项没有人听？贴布告没有人看？讲什么都没有用？其实就是不相信，而西方人会相信。多数中国人是站在不相信、不相信的立场上来相信的；西方人是站在相信、相信的立场来不相信的。

18. 使一个中国人没有面子，吃亏的不是对方，而是你自己。

19. 我们的理要拐弯，对方才听得进去的，否则他就听不进去。

20. 实际上我们是受不了这样直截了当的，但是我们又“很喜欢”听直言，这是中国人很矛盾的性格。

21. 事情既要做得，又要做得圆通

老板跟员工说了一件事，员工可能不相信，但是他表面上会说“相信”；或者说老板给员工讲道理，员工认为没理，但是表面上却说“有理”。怎么样去面对这样的情况呢？老板应该怎么做呢？

我的经验是：不要说话，统统让对方说。中国人非常讲道理。

22. 要想让别人听你的，必须要引导对方自己把道理说出来。不要自己开口！让对方开口！

23. 没有任何一个中国人承认自己不讲道理——不讲道理就是不要脸。

24. 中国人是信赖启发式的。

25. 说话的艺术。中国人问一个问题，心里都有答案，而且除了这个答案，他不会去接受另外的答案，所以，把这个选择权交给他们，事情会往前推进，最后的结果也会照顾到所有人的面子。这不仅是说话的艺术，更是会办事的艺术。

26. 中国人最讨厌的就是圆滑、奸诈、不诚实，我们要的是圆通，绝对不可以圆滑。

27. 圆通跟圆滑表面上完全一样，统统是推、拖、拉。

28. 推、拖、拉到最后没有解决问题，就是圆滑；推、拖、拉到最后解决问题了，就是圆通。你要存心用推、拖、拉来解决问题，就是圆通；你只是想用推、拖、拉来推卸责任，就是圆滑。

29. 推、拖、拉是管理的一个有效方法

30. 就这样，老板让乙拿给甲去做，乙有面子，他们两个合作得很愉快，也达到了老板的目的。这么一兜圈子，什么问题都没了。但是，如果你直截了当地把工作交给甲，可能节省了3分钟，但是后面的事情3个小时你都搞不完，这叫做欲速则不达。

31. 有人会觉得这样做事情复杂多了。其实不复杂，习惯成自然。有些事情不是一快就了事的——一味求快反而会死得更快。

32. 作为部属来说，推、拖、拉也很重要。

对于下属来说，上级安排的事情，第一部应该是要接下来，因为这是态度问题。第二，不要回答满，说考虑一下，回去思考清楚。第三，考虑清楚，再去找老板，谈想法，谈方案，谈建议。

33. 也就是说，我们一定要养成一个习惯，人家给你东西你先说“不要”，要看看是不是真的要给你。站在不要、不要的立场来要，你不会乱要，你会要得合理；站在不说、不说的立场来说，你会说得合理。

34. 我们不是虚伪，而是会为对方着想。如果主人一再请求是这样，再客气就不好了，客人就过去，再

吃三碗！这才叫会做人。

35. 第一，推、拖、拉是给自己一个观察局势的时间。第二，推、拖、拉是要推给最合理的人。第三，推、拖、拉最省力，可以缓解气氛，“以让代争”。

36. 凡是老板交代你做事情，你先推一下试试看，看他是真的让你做，还只是说尊重你。

37. 不要存心用推、拖、拉来嫁祸别人，不要存心推、拖、拉浪费时间，不要存心推、拖、拉来推卸责任，那样叫圆滑。圆滑是大家都痛恨的。

38. 我们要好心好意，要推到最合理的人，要推到大家都有面子，要推到自己将来好做事，能够把事情做好，事情做得皆大欢喜，这叫圆通。

39. 我们看自己非常有原则，看别人则是毫无原则。

第3章:什么叫做内方外圆

1.“方”，就是方针、准则。对于一个企业来说，“方”就叫企业文化；对于一个领导来说，就是他有几个基本不能改变的原则。

2.“圆”，是随机应变的变通。

3.“方”，是方针、准则，是心中的东西。做人要有原则

4.孔子说“三十而立”：一个人不到三十岁不要有原则，因为你的原则很多是错误的。

5. 孔子很善于学习，他告诉大家；三十岁才可以把自己的原则确定下来。但是这还不够，还要去磨炼、去尝试，四十岁才可以不惑。四十不惑就是三十岁时定下的原则，经过十年的实践，觉得很有把握了，从此就不改变了。四十不惑，三十只是立而已。

6. 内方外圆，真君子

7. 孔子讲“君子可欺以其方”，为什么这些君子老吃亏、老上当？就是因为君子们太方正了，很容易被人利用。年轻人也一样，总觉得自己很有正义感，结果常常被利用。

8. 一个人有什么原则，最好不要让别人看清楚。

9. 所以，做干部的人，一定要有几分保留。每个员工也一定要有几分保留。不能完全了解你的领导，那将对自己非常不利。如果完全了解他，也要有一部分保留——装作不知道。

10. 你不了解他，他跟你距离很远，工作起来两个人没有默契；你完全了解他，他怕你，因为他怕最后完全被你控制住了。

11. 什么叫做原则？就是一些方针、准则，不地改变。圆”，是变通、涵养，不是没有原则。

12. 在我看来，某人很懂得自己和主人的关系、和大家的关系。很多人不了解自己和别人的关系，最后一定倒霉。吃素是个人的事情，任何人都没有理由去强制别人配合自己。

13. 中国人是这样的，会礼让的人永远是占便宜的，爱争的人永远争的是一个很小、很小的东西。

14. 作为一个中国人要有心理准备，不管你怎么行得正，背后都有人批评你，不要太在乎。大家都说你好，你不一定好；大家都说你坏，你一定坏。问题在于，作为一个人，我们要让坏的人说我们坏，但是要让好的人说我们好。如果好人、坏人都说我们好，我们就真糟糕了，那我们就是完全没有原则的人。

15. 方形是“经”，圆形是“权”，有所变，有所不变。

16.内圆外方，尺度问题。既要掌握原则，又要善于变通。

17. 有所变，有所不变。他意思很明确，西方只求变，没有看到有所不变的地方。

18. 可以改变的空间是非常小的。有的地方可以变，有的地方不能变。变的话首先要清楚什么能变，什么不能变，否则乱变还不如不变。

19. 不可不变，不可乱变，持经达变 随需而变

20. 千万记住，有“经”才可以变。

21. 天下本无事，庸人自扰之。”老子讲得最清楚，一条鱼放在锅里煎，该翻的时候再翻，不能着急。翻来翻去，翻得鱼都烂掉了，有什么意义？会煎鱼的人，翻两次鱼就熟了；不会煎的，不停地翻，结果鱼统统都烂掉了。“治大国若烹小鲜”，本来没有什么事，就是老板一会儿这样、一会儿那样，才让大家无所适从。
22. 第一，不能为了要变而变。
第二，把握好“时”与“位”。
23. 要依据两个东西，一个是“时”，一个是“位”，西方人叫做时间、空间，我们叫做“时”与“位”。“时”、“位”一变，人就要变；“时”、“位”不变，人就不能变。
24. 比如说人的变化、时间的变化等客观条件，再来制定自己改变的策略。支持（需要）自己（解决麻烦）的人多还是反对（不需要）自己的人多。如果支持自己人多可以执行，反对的人多，先靠拢这些人群增加支持人数。（一般以头头为目标）
25. 从时间的观点来看，“法”是过去产生的；是基于过去的经验、设想而订立的，往往时过境迁，执行起来塞碍难行；“情”是未来的伏笔，不可寄望过高；只有“理”才是“现在”的指标。
26. 最好“依理”来应变。因为“理”会变动，具有弹性，可以因时制宜产生合理的效果。时间变动，理也会跟着改变。所以，随时应变可以解释为“随着时间而合理应变”，这是中国式管理的“权变”思想。
27. 依理就变，以人为本。若以事为主，那就只好依法办理了。而事一旦离开了人，便变得呆板、刻板，缺乏变化。
28. 依理应变：
第一，依理应变绝对不是求新、求变。
第二，依理应变要以不变为根本的思考点。
第三，理本身是变动的，所以，应变之时必须找出当前的理。
29. 千万记住，你只能变在那20%的范围，不要变在80%的范围。我们基本上是不变的成分多，变的成分其实很少。
30. 不变：代表无为而治、变：代表推陈出新。不变是根本，变是法则。变与不变，因人、因事、因环境而议。
31. 变和不变都相对的。
32. 变与不变都是有原则的——持经达变。

第4章:做事有哪些基本原则

1. 这些原则是：守本分，守规矩，守时限，守承诺，重改善，重方法。
2. 守本分，首先把自己的本职工作做好
3. 作为一个中国人，千万记住：把本职工作做完，还要热心帮助别人，这才叫做本分。不是把事情做完，其他事不管了，那不可以；本分没有做好，就拼命去帮助别人，也不对。
4. 一个人只要该做的事情没有做，就没有权利去帮助别人。如果那样做，就是你想讨好、你想邀功，就是你有不良企图。
5. 守本分，做自己的本职工作，你可以大胆地守，而帮别人要很谨慎。这个度一定要把握得很准。
6. 如果我表姐是在旅行社工作的，我不会主动讲，大家找到我，我要说：“这种事情找别人，不要找我表姐。”大家一定要找她，我只好勉为其难，叫她来做。这样，就不会有人怀疑我。
7. 瓜田李下”很重要。太热心的人总是被人家怀疑是有道理的，如果你采取推、拖、拉的办法，推到最后，大家都会认为这样做没有问题、自己人好商量。
8. 守规矩，凡事依照制度，按规定办事。所有的规章制度你一定要搞清楚。
9. 很多做干部、做老板的真的不明白，规章制度是要用来执行的。所以，守规矩的第一条就是，企业

定的制度要是员工们心甘情愿接受的，是他们愿意遵守的。

10. 换句话说，人们愿意遵守的时候，这就是规矩；不愿意遵守的时候，这就不是规矩。没有规矩不成方圆。

11. 规章制度要由员工来定才有用。

12. 守时限，提前完成才可能

13. 我们一定要遵守时限，否则大家都浪费时间。什么叫做守时？所谓守时就是提前完成。

14. 我们给甲一个限度，给乙另外一个限度。千万给自己留有余地，不要逼死自己。

15. 守承诺，答应的事情必须做到

16. “凡轻诺者必寡信”，领导交代工作后，马上回答“没问题”的人都不可靠。

17. 在接受工作时，即使很有把握也不要轻率地答应。

18. 外国人重视的事一定要写出来才算数，讲的话绝对不算数——我们观念里的外国人就是这样。所以，我们一定要了解他们的特点，不要上当。有些中国人签字也不算数，承诺也不算数，宣誓还是不算数，但是只要他心里认定了，就算数了。

19. 合理的东西没有人不遵从，这是唯一的道理。

20. 既然承诺，就一定按承诺去做，这才是承诺。

21. 照中国人这套礼仪、这套哲理去做——我们是最懂得人性的。

22. 重改善，精益求精，求持续做得更好。重改善，就是一次比一次做得好。

23. 有些中国人很不重视方法。搞学术都知道“methodology”是西方非常重要的学问，中国没有“方法学”，是错的，方法很重要，只要把方法搞对了，就会事半功倍。

24. 改善就是持经达变

25. 中国人习惯慢慢改变，是渐变，我们不喜欢突变，所以，中国人总像没有变一样。

26. 改善是慢慢的、逐渐的，但又是持续的。

27. 儒家最了不起的就是这套东西，叫做“不停滞”，永远在变，可是没有那种突变；只要突变就有人抗拒，我们会变到让人无从抗拒。

28. 我们的改变是慢慢的、渐进的，又是持续的，要一次一比一次更好。重方法，讲求正确有效的方法。

第5章：怎样建立制度才能合乎人性

1. 制定制度要由下而上，要充分尊重员工的自主性。不要怕下面提得不对，他自己会平衡，而且领导也有最后的决定权。

2. 制度要常常修改。制度变化要渐变，不要突变。

3. 管理一定要制度化，但制度必须合理。

4. 管理一定要制度化，但是仅仅制度化绝对不是好的管理，因为制度会把人搞得很僵化。

5. 我们很少有人敢照制度去做。

6. 合理的制度，合理地执行

7. 同样是违法、同样是没有遵守规定，中国人会有两种处理方法，一阴一阳，一种是抓，一种是不抓。不抓，有不抓的做法；抓，有抓的做法。

8. 很多员工一辈子在基层，他们常说，所有一切都要依法办理。坦率地讲，如果一切依法办理办得通的话，干部就可以统统被裁撤掉了。因为依法可以办理的事情，基层都办完了，要干部干什么呢？干部没事干了。公司需要干部，就是因为基层依法办事行不通，干部如果还要依法办理，我看这个干部还是干脆不要当了。

9. 制度只能管例行，没法管例外。但是，中国是例外最多的国家。

10. 人情需要兼顾，人情会大于制度。
11. 很多员工一辈子在基层，他们常说，所有一切都要依法办理。坦率地讲，如果一切依法办理办得通的话，干部就可以统统被裁撤掉了。因为依法可以办理的事情，基层都办完了，要干部干什么呢？干部没事干了。公司需要干部，就是因为基层依法办事行不通，干部如果还要依法办理，我看这个干部还是干脆不要当了。
12. 制度在执行过程当中要适当变通。
13. 这个问题很关键，唯一的办法就是让大家自己定制度。
14. 制定制度不要一刀切，我是最反对一刀切的，这不符合情理，切不符合人性。
15. 领导只要有最后的决定权，就不用怕所有的事情。
16. 上下多交流，彼此尊重，叫做好商量
17. 西方人的工作说明书，就是把能干的人限制住，不让其有发挥的余地。中国人则是能者多劳，能干你就多做，公司不会亏待你的，不能干你就少做，但是老板心里有数，到时候吃亏是你自己的事。我们不能够像西方那样同工同酬。
18. 很多中国人认为，大家都有就是不公平，他一个人有而大家没有就是公平。
19. 激励，就是有刺激、有反应。
20. 制度要常常修改，要学会动态平衡
21. 我们一直在讲渐变，局部修改了就不用动手去改革；渐变，就不用突变。一套制度定下来，三五年不改，我保证它行不通，最后就要突变，那时候一革新，就会造成很大的矛盾，甚至是混乱。
22. 好制度关键在执行
23. 有些中国人的制度观念很可怕，制度是什么？就是“置他人于死地，度自己上天堂”。
24. 一个人待人好不好，不是在职的时候能观察出来的，而是在他离开以后。所以，一个人要留下一点儿“去思”，就是去了以后人家会想念。你在职人家怕你，那是利害关系，没有感情。这就从另一方面说明这个人在职的时候，大家是不是真的信服他。
25. 制度是需要的，但是不能太依赖制度。

第6章：遇事应该怎样处理

1. 遇到事情怎么办？要讲情、理、法。遇到矛盾，要用行动去化解，不要用语言去辩解，越辩矛盾越大。
2. 中国式管理是一整套东西，是以中国文化贯穿其中、“一以贯之”的。
3. 当你发现例外越来越多时，你就知道是法规、法令本身出了问题，因为一定是制度有问题才会产生这么多的例外。可是，例外必然会产生。当你发现例外很多的时候，就要赶快修订法规、制度，以减少例外。
4. 遇事要讲情，依理给对方面子。我们懂得，只要一把法规、制度抖出来，大家就伤感情了，伤了感情大家就不和气，不和气的结果就是自己一定倒霉。
5. 作为中国人，要先把情拿出来，从情入手，而不要从法入手。
6. 所有中国人要把法放在肚子里面当腹案，心中有一把尺，这把尺就是合理，但是嘴巴要合情。嘴巴专门讲情，心里想的是理，肚子里面是法，就百无禁忌，什么都通。
7. 你只要得不到老板的心，你跟老板怎么谈都谈不妥。
8. 只要制度很合理，大家就都能够遵守。
9. 遇事不要辩解，用情和行动去化解。
10. 夫妻两个人越来越看不顺眼的时候就是这样；子女在家，父母觉得很烦：“你整天不工作，在家虚度时光。”子女不在家，很忙，回来很晚，父母又会说：“家里是旅馆呀，回来睡个觉就走了。”

11. 要把情摆在当头，见面就给他面子，他有了面子，就很讲理。也就是说，要中国人讲理，你只要给他面子就行。
12. 作为部属要思考一下：自己一定有什么地方对不起老板，他才会这样，他是借故这样做，并不是真的自己怎么做都不对。他一定有心结，把这个心结一打开，事情就化解了，就没事了。
13. 我们是用行动来化解，而不是用语言来辩解的。
14. 揣测没有错。中国人一定要揣摩别人的心思，这句话是孔子讲的。孔子说，你讲话的时候，眼睛要看对方，如果你讲话的时候，眼睛不看对方，你就跟瞎子一样。但是不能投其所好。一察言观色就投其所好，就是小人一个；察言观色之后合理地调试，而不要投其所好。
15. 中国人是用行动来化解，而不是用语言来辩解的。
16. 不要面子不讲理，只好翻脸依法处理
17. 情是给对方面子。我观察了近30年发现，一个中国人只要有了面子，他就会很讲理。
18. 如果一看有人要插队你就说：“你是很急，站在我前面来。”对方就会说：“没关系，我站在你后面。”
19. 只要有面子，就很爱护这个面子，就不能不讲理；如果没有面子，就可以蛮不讲理——反正我已经没有面子了。
20. 很多中国人思想很简单，干部平常这么照顾自己，就是错，也是对，不然我有什么能力去区分对错。
21. 做什么事情要先从情开始，不要先从法开始。我给你面子，你很讲理，就不必谈法了；我给你面子，你不讲理，我再给你一次面子，你还是不讲理，我就翻脸无情，就要依法处理。这样做，对方没有话讲。切记：法一定要摆在后面。
22. 做什么事情先从情开始，不要先从法开始。给足面子还是不讲理，就依法处理。
23. 以后大家彼此还会交往，你给他面子，他很讲理，大家很愉快；你给他面子，他就占你的便宜，你第一次让他占，以后就知道，他这个人在你面前没有什么面子，你再不会给他面子了。
24. 得到面子要珍惜，要格外讲理
25. 药店的人之所以会给你讲实话，是因为他考虑平常你照顾店里这么多，就不忍心去骗你。
26. 吃亏一时，但是占便宜永久，这叫君子；吃亏一时，又一直吃亏下去，就是傻瓜！吃亏一次，你对这个人就有警惕性了，以后他讲什么你都不大会听了，这样就好了。吃亏一次怕什么？你吃得起。习惯占便宜的人是他的命不好，因为他会养成坏习惯。
27. 凡是舍得的人，福气都很好；凡是舍不得的人，都没有什么福气。这不是迷信，是他内心的需求：吃不起亏的时候，就一定要占便宜，那以后就没有肚量和能力可以吃亏了。
28. 钱是你自己赚的。你想加薪，你想赚得更多，你就要奋斗更多。如果我要加薪，我就会问自己，不要问老板：我好好做，我的销售做得好，我自然就加薪了，求老板是没有用的。
29. 如何让大家早上不迟到：
跟老总说：“如果你的部属6：30上班，你就6：00上班。”果然，所有的经理乖乖地早早都到齐了。老总说：“你们这么早来干吗？”经理们第二天到得更早。假如老总说：“你就应该这么早来。”那么，经理们第二天准迟到。其实，部属的心里很清楚：老板看到自己了，老板知道自己是勤奋的。
30. 方法不是制度，是制度外的事情。
31. 中国式的管理非常人性化，会让每个人都没有压力，都非常愉快，这是西方人那一套做不到的。
32. 干部、员工有的时候可能会压力会大。如果什么都比较清楚的话，大家就按照清楚的东西去做；如果什么都不清楚，又要做好，可能心理压力会大一些。
33. 这件事情就处理了，很简单。但是老板一定要知道这个干部在想什么，要说什么。

34. 这样做对老板也不轻松，对他的要求是很高的，绝对要有百分之百的把握。一个企业总共不过六七个部门，每一个部门有什么事情都要很清楚。

35. 第六感是非常管用的。我们不要太相信五官的感觉，五官的感觉常常在骗我们。

第7章：处理事情前怎样思考较合理

1. 谋定而后动”，做事要先做计划，考虑要周到。

2. 思考问题与处理问题的过程正好相反，要把法放在第一位，行为只能在法的范围内游走，不可逾越。只知条法，不知变通，是无所作为。

3. 考虑问题外方内圆，处理问题外圆内方，这是一辈子的修炼。

4. 考虑问题先想合规，但要懂得变通；处理问题先讲人情，但要懂得坚持。

5. 当我们在做计划的时候，第一个考虑的是法，先把相关的东西调出来看一看规定是怎么样的，虽然那只是个框框，但只能在这个框框里面去游走，不可能超越。

6. 凡事先看规定，合乎规定才去做。

7. 任何一个人，不管你是公务人员也好，你是从事企业工作的也好，碰到问题，一定要把相关法律、条文调出来看一看。但是，我们的法令多半会有弹性，因为中国文字本身就很有弹性，再加上定法的人也知道如果法规、法令没有弹性，根本执行不通。

8. 我们定的制度要让人们乖乖地服从，不服从的人会吃亏，这样制度就有用了。

9. 合法只是底线，遇事还要变通，要有所作为

10. 只要你不违法，只要你不伤害别人，一切都是可以变通的。

11. 所以，对大公司来讲，10：00 开门营业是标准作业时间，而对小企业、小店来讲叫做参考时间。

12. 合情合理”：大公司铁门一拉，10：00 开门，我们就没有话讲了，但是不能应急，如果你真的有急事，就没有办法了。然而，如果大公司也能应急，小公司就没饭吃了——小公司就是赚这些大公司赚不到的那些钱，给客人方便。

13. 不能变通，要求得理解

一定要跟对方说明，自己实在为难，已经想尽办法了。我们在这种非常情况下，一定讲究诚意，诚意表达出来了，对方很容易谅解。

14. 有理就可以理直气壮，那是不对的。

15. 如果需要变通，要求得上级的同意与谅解，部属不可自主变通

16. 那这样，我请他来直接跟您谈。”把人情让给上司，让他们去变通，他就无从怪你。

17. 做让上司放心的部属

18. 中国人上下级的关系非常密切，各位一定要得到你顶头上司的赏识，你一定要跟他处好，只要处不好，你越有能力死得越快。

19. 为什么自己有能力，可是一表现就死得快？一个可能是你处理问题过于简单；一个是你有能力，没有把低档次的上级放在眼里。总之，你的上级对你不放心，很有可能不是不放心你做事，只是不放心你做人。因此，你要检讨自己，不要责怪别人。

20. 下级不可以自己做主变通。

合理合法，还要考虑可能产生的后遗症

21. 合理合法也会有问题，变通总是存在着一定的隐患。

22. 多变通一些风险会更小。中国人是善变的

23. 一切照规定就是暗示要送回扣、要送红包。

24. 在法令许可的范围之内，你才会合情合理，如果超出法定范围，不干就是不干。

25. 因为生意人是很会打算盘的，他不会平白无故地给你 10 万元——没有那样的商人。

26. 在合理的框架之内变通，规矩是方，变通是圆
27. 在考虑事情的时候是外方内圆，处理事情的时候是内方外圆。两者是颠倒的。一个是法、理、情，一个是情、理、法。
28. 思考问题在原则框架内变通；落地执行时方法灵活，内心却要坚守初心。
29. 考虑事情要“外方内圆”，处理事情要“外圆内方”，这是一辈子的修炼。

第8章：上级交办的事情怎么办

1. 上司永远是对的，这是你和上司交往时要记住的重要的一条。
2. 中国人要和上司处得好，让他照顾你；但是，你不能讨好他，这是最要紧的事情，你讨好他，他会把你当奴才，人不能做奴才。
3. 与上司相处，首要的一条是，不能拍马屁，因为在中国，没有一个人是靠拍马屁成功的。
4. 中国人擅长制造马屁味道，很多人也都喜欢马屁味道，而实际上我们真的很讨厌马屁精。
5. 是否是拍马屁，要看动机，看看是否有拍马屁的存心。
6. “上司永远是对的”，上司交办的事情要接受
7. 看人的高低，西方人看专业，中国人是看人品的。
8. 如果我的老板告诉我任何事情我都说好，可真的有问题了，那怎么办呢？

那就过10分钟、过20分钟，再去告诉他有这么多困难，他自然就会改变。这是一个绝妙的关键：千万不要去改变你的顶头上司，你要想办法让他自己改变，这样你就轻松了。因为上司自己改变会很有面子，你去改变他，他会很生气。

9. 做部属的要做到好像听话又好像不听话，说不听话又很听话，说听话又不听话，上司就喜欢你。
10. 千万不要去改变你的上司，要想办法让他自己改变。
11. 上司叫部属去做违法的事情，怎么办？

我们的原则是：第一，不可以做；第二，不能说，一说就彻底完蛋了。现在很多搞管理的人都说：“你要勇敢地说出来！”这是在害人。

12. 中国人不说“我爱你”，这是最高智慧。一个女人如果相信“我爱你”这句话，她会经常被骗。中国人从来不相信这句话，相信的是自己的感觉。
13. 老板叫你做违法的事情，你不要去做，但是也不要说。你不说他不问，什么事情都没有了，所以叫做不了了之。这是最简单、最聪明的做法。
14. 如果老板有意叫部属去做违法的事情，你不做，他自然就提高警觉：这个人不会做，也不要再去找他，叫别人做就好了。事情也就化解了。
15. 如果老板问你：“那件事怎么样了？”你不能告诉他那是非法的，他接受不了。你要说：“正在找法定的依据。”这是一句话两面说。法呢？你到现在还没有找到，看他怎么回答，他是什么态度。
16. 为什么每次违法的事情你的老板都叫你去做？就是因为你很习惯做这些事情。老板为什么不找别人？因为老板叫别人做，别人不会去做。
17. 老板的话永远是对的。如果做不到的话，你一定要去跟他沟通，慢慢让他自己改变，你千万不要去改变他。
18. 有问题向上司汇报，让他自己拿主意。
19. 老板永远是对的。但我们还要帮助他不要做错误的决定，不要去违法，不要得罪人，这是我们的基本出发点。
20. 中国人不能精明，而要聪明，聪明就是不要外露，聪明一外露就叫精明。为什么中国人都要装糊涂？越聪明的人越是要装糊涂，不聪明的人才会显示他很聪明，就是这个道理。什么叫大智若愚、难得糊涂，就是这个道理。

21. 你用得太狠，什么东西算得很精，所有的人都会怕你。
22. 察言观色，心中有数，当一个人出现在你面前的时候，已经把他内心的决定透过他的眼睛显示出来了。这是孟子讲的话。

第9章：部属工作做不好怎么办

1. 部属工作做不好，是上司的责任，是指派工作不恰当；对不同的人给予不同的工作是知人善任，适才适用。部属工作做不好，要分辨是“不能也”，还是“不为也”，对不为的人要分析原因。
2. 指派工作是考验上司的能力，要慎重
3. 派活这件事是考验上司有没有领导能力的一个很重要的指标。
4. 指派工作要根据每个人的个性、习惯和能力，要综合考虑，这叫做适才适用。大材小用不行，小材大用也不行，一定要适才适用，老板的本领就体现出来了。
5. 适当分派工作，还要跟踪指导
6. 你派人去看看某人到底有没有在蒸馒头，有，就放心了；没有，就再找一个人去问他为什么不蒸。
7. 第一句话：“我告诉你，你就不要告诉别人”；
第二句话更妙了：“你如果要告诉别人，就不要说是我说的”；
第三句话更绝：“你如果告诉别人，又说谁说的，我一定说我没说”。
明明是自己说的，却说没说，而且还要反问：“哪里说了，我会说这种话吗？你看清楚，我像那种人吗？”这是中国人很经典的一套东西。
8. 中国人的逻辑是这样：我告诉你，你不要告诉别人，你告诉别人你要自己负责，我才不给你负责。中国人一向如此，这是在告诉对方；你要自己去调整，调整到合适的度，说与不说你自己定；你要怎么说，所有责任你自己去负，不能赖在我身上。我觉得这个逻辑很对，没有错。
9. 不负责任的干部，把上级的话直接传给下级，这是最坏的干部；把下级的话直接传给上级，这也是最坏的干部。
10. 按道理说，干部的一个重要的作用，就是替老板承担一些责任，或者说替老板挨骂。但是，现在太多的干部是不背负这些的，他会偷偷地对员工说：“不是我不要你，是老板叫我把你开除了。”所以，今天干部工作的第一条就是出卖老板，这种干部完全没有良心。
11. 中国人是这样的，你越留他，他跑得越快；你一同意，他就翻脸。我劝告过很多老板，你的干部向你辞职，绝对不要批准太快，批准太快他完全没有面子，想挽留都留不住了。
12. 老板们一定要记住：好聚一定要好散。如果你不想要一个员工，你一定要留他，留到他自己走，让他很有面子地离开，你就是成功的；让他没有面子地离开，老板就被动了——他会到处给你破坏。结果是：员工要整老板，比老板整员工还快。
13. 少得罪中国人，不要讨好中国人，这样是对的；讨好是讨好不了的，得罪也是得罪不起的。
14. “不为”的原因有几种，激励不够或重视不够。
15. 一般情况下，除了激励机制不够以外，中国人最在乎的就是自己在他人心目中的位置，在乎自己在他人心目中有什么分量。
16. 对能干，耍大牌的部属要安抚，要有气度
17. 作为老板，胸怀要很宽广，一定要舍得让部属表现。
18. 一个好的老板，用人是这样的：精神一定要配合物质，不能嘴巴讲讲就算了；但是物质是无底洞，也不能常常给物质。所以，有时候我们拍拍部属的肩膀是很管用的。但是，我一再讲，你拍10次要有1次实际东西给他，第11次再拍就有效。

第10章：属越级报告怎么处理

1. 只要你不许可部属越级报告，每一个主管都会一手遮天，垄断了所有沟通管道，总经理就被束之高

阁而内情不通，公司要出麻烦。

2. 越级报告是沟通不畅的结果，中层干部首先要反省。

3. 越级报告应视为非常态，而不是常态

4. 认真倾听，但不必亲自处理

5. 对越级报告，老板们不可以去处理，但是不能不知道，听完要告诉他：“我听明白了，不必告诉我，你告诉你的顶头上司就可以了。”

6. 对越级报告，我们不可以去处理，但是不能不知道。

7. 静观其变，无为而治

8. 一个会做老总的人坐在那儿，好像什么事都没有做，但是其实他什么事都做了。

9. 个要大有为的人一定要懂得无为，你才会大有为。

10. 作为中层干部，自己的部属越级向上级报告，该怎么办？

首先，要先检讨自己。部属为什么要冒得罪自己这样的风险去向上汇报？

其次，一定要去找下属。跟他说：“去找老板这是很好的事情，因为老板是我的，也是你的，我可以找他，你也可以找他。”下属说他是不得已的。“没有关系，你以前讲了几次我都没有听清楚，但现在再讲给我听听，大家好好想想。”

11. 一个会当老板的人不离开公司，绝对有几个人会跟着不走，老板叫他走他都不会走，因为他会想着突然间有事情他会帮助你。

12. 一个过分认真的人，经常都是有不良企图的——往往那些忠心耿耿的人最后出卖你，要小心。

13. 一定是多次沟通都没有成功，下属才可以越级报告，这样其他人才会理解和同情他。

14. 有经验的人知道，秘书、助理职位不高，但是千万不要看轻他。我是当过秘书的人，知道秘书为什么了不起——要整人太容易了。你跟他过不去，好，你的文件来了以后，他摆在那里，不替你传。等到老板心情非常恶劣的时候，他会传进去，老板马上叫你过去训话，他就高兴了——你不把他放在眼里，你试试看。

15. 你越来越轻松、越来越快乐，就表明你的方法是对的；你越来越累、越来越紧张，就表明你的方法是错误的。这很容易检验。

第11章：上级越级指示部属要怎样回应

1. 中层干部既不可抱怨领导，也不可硬压下级，和婉的态度双方都受益。

2. 平时要宣示，大老板交代的事情，告诉自己的都替他担待，有什么不对帮他弥补；事前不报告、又不能自行了事的，一律自己负责。

3. 老板会直接去指示别人，但回头来去问你，考验你的领导能力如何，能不能掌握得住你的部属。

4. 要做到让丙愿意跟自己报告，乙就成功了。如果丙不愿意报告，硬性规定也没有用。

5. 乙接着说：“不过，我们话讲清楚，需要我负责的，你一定要告诉我，我到时候才会负责；不需要我负责的，千万不要告诉我。”

6. 平时做出宣示，自行承接越级指示须自行负责

7. 要让部属看清楚，找你的好处和不来找你的坏处。

8. 该教训要教训，该宽容要宽容

9. 中国人讲的是平时多烧香，而不是临时才抱佛脚。

10. 中国人做任何事情都留有一个余地。

11. 你心一软，以后就没有办法带人；你太硬了，也不行。我们总是先柔后刚。中国人表面都很客气，其实内心相当绝情——我们一狠起来的时候，旁人几乎没有办法。

12. 我们要做到不要让人家翻脸，因为人家翻脸以后的后果，我们是承受不了的。

13. 做任何事情要考虑以后好不好见面，要留有余地。
14. 说明对中国人没有用，道歉也没有用，要用实际行动让对方感觉到你的诚意。
15. 承接越级指示要慎重，对后果要自行负责
16. 很多不按照常理去办理的，要冒很大风险。
17. 任何事情只要有风吹草动，而你完全不处理，就是表示你鼓励这样做，你赞成这样做。但是，也不能很凶狠地去制止，因为制止没有效果。
18. 人在职场，他完全不怕，这是不可能的。第一个怕丢掉工作；第二个怕被冷落；第三个怕挤不到部门核心里面去。

12章：向上级报告应注意哪些问题

1. 报告是否是领导所需要的，是否能引起领导的重视，取决于你报告的态度、叙述方式以及报告时所选择的时间、地点等等一些需要审时度势的因素。
2. 尊重领导，至少礼让三分。
3. 中国社会是个伦理社会，不可以没大没小。所以，我们只有人伦关系，没有人际关系。
4. 上级想听才去说，要有方案才去请示，要确立的第二个观念是，不可以问上级问题。
5. 因为问他问题，就等于把责任推给他。
6. 先有腹案再来请示他。
7. 一个人不可以不劳而获，但是一定要坐享其成。我们一生努力就是要坐享其成，但是绝对不可以不劳而获。二者并不矛盾。你可以坐享其成，是因为你劳动很久累积的。积累这么多的经验，一有风吹草动，你根本不用动脑筋就知道如何处理，当然可以坐享其成了。
8. 一个人如果不能训练到3分钟内把要点说完，这个人就没有沟通能力。
9. 一个部属要想做到在向上级做报告的时候完全心中有数，而且要拿出自己的腹案来，就要在事前做大量的调研和组织工作。
10. 方案与老板的想法有分歧，要想尽办法做调整。
11. 人是宝藏，不是资源。
12. 有时间拖一拖，时间到了当机立断。时间没有到，不要当机立断，否则只是显示你自己的威风。
13. 我们能想到的都很有限。报告要择时、择机，点到为止。
14. 我们宁可与很聪明的人吵架，也不愿意跟愚蠢的人讲话。这是中国人的个性。
15. 有些观点，其实是谬误，或者是被我们误读了，它误导我们的行为，因此我们一定要学会动脑筋。
16. 你要替对方圆一圆场，不要出卖任何同事，这是报告的一个原则。
17. 做事情要试一试。先用那种无关紧要的事情拜托他，试一下。试到很灵光的时候，表示你们关系不错了，而平常你又没有得罪他，就可以再行托付。
18. 中国人真是很讲关系的。你越相信他，他越尽心尽力；你越怀疑他，他越给你耍花样。可是，不能马上就相信对方。所以，我们对人、对上、对下，其实都是一个道理：不能太快相信，也不能不相信。
19. 部属向上级报告时要注意选择时间、地点以及其他需要审时度势的情况。

第13章：向部属指不应该采取什么方式

1. 少骂人，少做指示，要借用别人的智慧。
2. 凡是在外面脾气很好的，回到家，脾气都不是很好。
3. 老子最高的智慧是四个字：深藏不露
4. 有判断力、有选择力、有声望，才有资格深藏不露。如果你没有声望，你深藏不露，人家根本不把你放在眼里。
5. 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。

6. 提出问题让部属制定他们愿意做的方案
7. 中国人很有特点，对老板的指示应付应付，他就不会那么强有力；可是对自己的承诺会全力以赴。我们要的是部属全力以赴，而不是尽力而为。所以很多人说，部属已经尽力了，我认为这是不对的，部属尽力只证明他是敷衍敷衍、应付应付，一定要全力以赴才好。
8. 把自己的意见变成部属的意见，让他自己说，他一说，就是在承诺。
9. 既然他承诺了就必须全力以赴。部属自己说的话，他要全力以赴；你说的话，他不过是尽力而为。
10. 集众人之智，尽可能听取各种不同意见。
11. 我们在没有决定之前，要广开言路，让所有人把意见都说出来；在决定以后，就要必须很专利，谁都不许改。这才是老板。
12. 事情没有到最后关头，希望大家不要做决定，要多放开，让大家想出更多不同的意见。
13. 对上级的指示中层干部要学会承上启下
14. 大老板的话直接传下去，那不叫承上启下，那叫做出卖老板。
15. 这个原则跟大老板的原则是一样的：把老板的指示变成下面主动的要求。但我们要用好好商量的办法，不可以用直接下命令的办法。
16. 你没有去做，就反对我，你对我有成见吗？你做做看，做不通再说嘛！能够设身处地，能够将心比心，你对所有的人和事就会一目了然，因为人同此心、心同此理。
17. 一个经常做指示的人，就限定了自己的部属。

第14章：平行同事要注意哪些原则

1. 人类是互助的，不是竞争的。平行单位要相互配合、将心比心、互相体谅，一定要会协调。
2. 同事相处要善待，好处要分享，错处要担待。
3. 一个人如果被人家感觉到唯利是图的话，他大概就没有什么价值了。
4. 中国人不管做什么事情，都讲求“德本财末”——品德才是根本，有钱没钱、赚不赚钱则是末端。
5. 只要你相信什么，他就用你相信的东西骗你——中国人厉害无比。
6. 你认为在上班时间很认真的就是好人，所有的人就都会认真给你看。当你发现你的部属统统都坐在那里，每个人手上都有工作，看到你假装没有看到一样的时候，你要知道，他们统统在作秀。人不可能千篇一律，主管走过去，有人在嘻嘻哈哈，有人在认真，这是真的；每个人都一本正经的，他们在骗你——凡是百分之百的东西都是骗人的，要提高警觉。
7. 中国人是这样的，你尊重他，他很讲理，很有度量；你压迫他，他就抗拒，不理你。
8. 平行单位最好是将心比心，站在对方的立场考虑问题。
9. 一定要做到皆大欢喜才叫圆满，如果是一枝独秀，所有人都会攻击你。
10. 同级之间要照顾，做到这一点你就很出色
11. 一个人要显得出色，就是会照顾别人；有能力照顾别人，说明你已经很出色了。
12. 在现在流行竞争说法的环境里，能够多去顾及别人、顾及同事，这个人的境界就很高了——有大局观念。
13. 你有能力照顾别人，讲的是能力。同事之间做同样的事情，你不但自己可以做好，还有余力去照顾别人，说明你有能力。
14. 一个人有没有升迁的希望，是由高层来决定的，不是由基层来决定的；高层一定按照自己的标准来选择，你的思维越靠近高层，你的机会就越多。年轻人不能巴结，不能讨好，但是要顺应。
15. 让大家明白，跟你打交道保证不吃亏，同级也不一般高
16. 与同级相处不要太计较
17. 只要老板给你好处，一定要跟大家分享，不要独吞。

18. 能帮忙时尽量帮忙
19. 同事之间要善待，好处要分享，错处要担待
20. 不要太计较、得到好处要分享、要替各部门担待一些、要得到老板的信任
21. 竞争是你看有则有，你看无则无
22. 如果你看他是竞争的，他非跟你竞争不可；你看他礼让，他一定跟你礼让。
23. 不要赶尽杀绝，赶尽杀绝的结果是所有的人都对付你。
24. 所有的细节我们都照顾到，这才叫管理。

第15章：怎样指派新任务

1. 一个企业能否正常运转，要看它是不是不停地有新的业务产生，这是一个重要的标志。
2. 一个有能力的管理者要对部属有所了解和掌握，量才适用，让部属理解你的用意和难处，主动承接新的任务。
3. 人员没有增加，新的业务却不断产生
4. 中层干部在接受老板指派的新任务时，是没有抗拒力的。越是基层人员，越有发脾气、拍桌子的权利；越往上走，越没有这个权利。
5. 凡是从人事成本上去打主意的人，不是一个好的经营者。增事不增人，让下级心甘情愿接受新业务
6. “精于刀者，死于刀；精于枪者，死于枪；精于权谋者，死于权谋。”
7. 用简化、合并，重组的方法调整原有工作
8. 把什么样的任务指派给什么人，在什么样的时候指派给他，这里面大有讲究。
9. 员工的健康，干部的心理平衡，统统要纳入到管理的范围之内。
10. 考察一个主管有没有能力就是看他了不了解自己的部属，会不会合理地指派工作。
11. 当一个部属太强硬的时候，你要考虑到另有企图。

第16章：不能如期完成任务怎么办

1. 部属发现不能按计划如期完成任务，一定要及早报告给主管。主管也要实施“走动式管理”，及时督导。
2. 我们强调如期完成，是说时间超过一点都不行，这不是我们要求苛刻，因为时间是我们完成任务的重要内容。
3. 主管对完成任务有监督、考察、跟踪、催办的责任，不能完不成任务就骂部属没有信用、耽误大家的事情。
4. 耽误什么其实都可以不在乎，唯有时间，我们耽误不起，耽误时间是最不好的事情，因为没有人能让时间逆转。
5. 实施“走动式管理”，不会发生意外
6. 发现进度有问题，要及早想办法解决
7. 要么不做事，要做事就把它当一回事来做。我还建议各位，把每件事都当做是自己人生中的一件大事来做，就没有不成功的。
8. 因人而异，一切都在控制之中。管理就是了解每个人的状况。
9. 这才是中国人的思维方式：不公平才是真正的公平。所有的公平都是表面上的公平——对每个人有不同的看法，这才是公平的。
10. 管理要因人而异
11. 中国人经常是在人前一套，在背后讲的又是一套，这叫做有阴有阳。
12. 第一，“无人不可用”，“天生我材必有用”。
每个人都各有所长，要用人之长，这是用人之人的水平；

第二，要造就有用之人，要出精品。

13. 所谓管理，就是一切都在控制之中。

14. 确定事情不能如期完成，要有补救方案才妥当

15. 要用实际行动来弥补过失，而不是告诉人家：“哎呀，实在抱歉嘛。”那是没有用的。

16. 一定要把真实情况告诉客户，而且两边可以同时处理。

17. 解决问题一般有好多种方法可以使用，没有绝对的对和错。

时间和质量冲突，绝不能降低质量

18. 对于客户而言，最终实现的是时间和质量的双重保障。

第17章：部属犯错误要怎样处理

1. 如果不允许一个人有过失、犯错误，他就不敢做事情，这就进入了“不做不错、少做少错、多做多错”的怪圈。

2. 作为高层管理人员来说，管理是三分做事，七分做人。

3. 一个老板要想办法，让自己的部属不但知道错误，而且会改过，这才是好老板。

4. 一个好的、负责任的老板，要预防部属犯错误

5. 老板要教导部属：做任何事情，事先要有充分准备。

6. 预防部属犯错方法一：事先充分准备

7. 今天要为明天做准备，任何事情充分准备还要再检查，有了把握才可以休息，否则不行。这是第一个可以预防部属犯错误的方法。

8. 预防部属犯错方法二：要有预测能力

9. 一个有明天的人，就知道自己有方向，不能搞坏自己。

10. 我们把他的未来告诉他，他自然就会约束自己、少犯错误，这就是防患于未然。

11. 派人实际检查部属的工作，不可空口说白话

12. 给对方指出错误，一定要让他有面子，他才会接受。

13. 指出部属错误要策略，用“三明治”方式有效果：赞美批评赞美

14. 一件事情做得没有效，你就不要做，那是徒劳无功的。

15. 初犯不罚，再犯不赦

16. 如果不许一个人犯过错，他就不敢做事情。

初犯不罚，重在教育过程

我们说初犯不罚，目的是让初犯者接受教训，给他再次做事的机会。

17. 管理干部重在做人，教育员工要诚心诚意

18. 教育员工的过程可以叫做“水深火热”一会儿把他提起来，一会儿把他扔下去，可是最后要让他知道你是好意，

19. 越往高层越没有事，如果越高层越忙，就表示他管理不当。

第18章：做事是否合理如何判断

1. 中国的事情说到差不多就不能再说了

2. 把握好四个字：“位”、“时”、“中”、“应”，做事的基本原则就有了。

3. 人性喜欢合理，但合理与否很难讲

4. 第一句话：理不易明，道理不容易讲清楚

5. 中国社会以理为主，而理本身是永远讲不清楚的。为什么？因为理是会变动的。是相对稳定的，在相当一段时间内不会变，除非修法，除非改变，否则法就是不变的；而理是变动的，是可以随着外界变化而变动的。所以，人们总是觉得中国人一会儿这样、一会儿那样，完全没有原则。

6. 第二句话：测不准

7. 很多人从字面上理解说，测不准，就是测不准。其实不是测不准，测得非常准，只是预测完以后，情况又变化了。我相信各位老板在做决策的时候，评估未来的变化，所依据和预测的数据都很准确，但是最后就不准了。

8. 第三句话：妙不可言

9. 尽信书是不如无书！因为书上写的都是过去的事情，而一切都在变。

10. 很多事情只有自己悟出来了才是自己的，别人告诉你的、书上写的终归还是别人的。

11. 这四个字是“位”、“时”、“中”、“应”，这是合理与否的基本测试法则。

12. 做事先定位，位置不同则道理不同。“位”，是位置的“位”。

13. 所有的管理是从定位开始的，凡是“物”都有它一定的位置。

14. 说先摆在那里，人家送货方就摆在那里走了，你还要去搬。任何一次搬动都要计人成本，物料搬过三次，运输成本就很大了——我们缺乏这种成本观念。应该是一次定位。

15. 时也，命也；势可以造，时只能等。“时”，是时间的“时”。

16. “时”有两种含义：一种叫做“时”，一种叫做“势”。“时”跟“势”是不一样的，西方人统统叫做 timing，这是不对的。势可以造，时只能等。要守时待命。时机不好，你只能等；你不能造时，因为根本无法创造。

17. 合理就是“中”，不合理是“不中”

“位”与“势”决定事情合不合理，合理就叫“中”，不合理就叫“不中”。一个人解决问题要看“中”与“不中”。

18. 做事合理不合理看看反应就知道

第四个字叫“应”，反应的“应”

19. 中国人赞成与不赞成是完全一样的。说赞成，是有条件的赞成，不合乎他的条件，他就反对；说反对，也是有条件的反对，只要条件一改变，他马上赞成。

20. 孔子一生最了不起的就是他悟出来五个字：叫做“无可无不可”，没有什么可，也没有什么不可。

21. 懂得合理的标准，还要会灵活运用

22. 因为事情的性质不一样，并不是领导出尔反尔。有些事情要先请示，你才可以有所动作；有的事情要先在部门之间协调，然后把建议呈上去再由老板来决定。

23. 不要批评老板，当干部的没有这个权力

24. 中国人都先不说话，一是听，二是听，三还是听，觉得可以说了才说，人家比自己高明就不说——说些没有用的干什么？那是自己找难堪。

25. 任何事情都可能过分，只能谦虚永远不过分——天外有天，人上有人。

第19章：人性管理的要诀

1. 人性管理的要诀：两难、兼顾、合理。

2. 两难是一种常常遇到的处境，进一步说，遇到问题要自己把情况设置成两难的情景，经过充分思考，然后才有所行动。

3. 兼顾是化解两难处境的有效方法，当你兼顾不了的时候，可以想一想突破的有效方法，也许第三条路才是最好的选择。

4. 合理是恰到好处，这体现出一个人的境界和水平。

5. 做事情、做学问都要“摸着石头过河”

6. 定义是你实践之后摸索出来的一个东西。

7. 往往越简单的东西越难定义。

8. 天底下所有的方法其实只有一个——摸着石头过河。西方人叫做 try in error，叫做尝试错误。
9. 做任何事以“两难”为起点，安全有效
10. 在中国社会，一切都是“两难”。
11. 身处“两难”要会“兼顾”
12. 两难，我们采取“兼顾”的方法，外国人采取“选择”的方法。
13. 中国人会讲话，含含糊糊的，这是最保险的了。
14. 我们经常打马虎眼是有道理的，非常有道理，是聪明之举。这就是中国人的智慧。
15. 我们不能走二选一的路。
16. 老板最信任的人，往往是出卖他的人，这就叫做“窝里反”。
17. “兼顾”不了求“合理”
18. 遇事三思而后行，遵循“六字原则”
19. 遇事要先设置“两难”情境
20. 你不是老板，你不在他的位置上。你认为小的事情，他认为很大；你认为很大的事情，老板认为很小——因为位置不同。经常是基层认为很紧要的事情，高层根本不理睬；可是基层认为很小的事情，高层认为这是关键。立场不同、身份不同、位置不同。自然看法不同。
21. 我们跟人家讲话，不要生硬地说：“我不同意你的意见。”西方人可以讲，西方人一开口就是“Idon'tagreewithyou”，表明态度——我不赞成，对方听了也不会觉得怎么样，因为你可以不赞成。这是西方人的观念，西方人的文化。中国人可以讲不赞成，但是只要一表态，对方就把你当敌人。
22. 合理是变动的，因人、因事、因地而不同
23. 一个人只有纯真，只有真诚是不够的，那只是起码的条件而已，你必须要有很多顾虑，有四个字我希望各位牢牢记住，叫做“委曲求全”，也就是不能硬干。现在青年人都讲求“酷”，其实这是不对的。
24. 也许第三种处境是最好的解决方案
25. 人性管理的“六字要诀”就是“两难、兼顾、合理”六个字，这六个字是一个系统，我们应该全面学习和掌握。
26. 身在两难处境中，不要把自己困在现实里面。

第20章：为什么要实施人性管理

1. 管理要讲绩效，讲利润，讲效益。如何才能提高效益，增加利润？技术进步是一条路，运用管理科学也是一条路。还有一条捷径可走。这就是中国式管理——人性管理。
2. 中国式管理讲三个目标，即降低成本，发挥潜力，协同一致。
3. 中国式管理的要义就是人性管理
4. 降低成本的有效方法，是最经济的方法
5. 一个企业的产品成本太高，就没法在市场上竞争。
6. 这是个“薄利时代”
7. 物价涨是什么在涨？是原材料在涨，这个才可怕！
8. 原材料一涨，产品的价格不能提高，因为价格是由市场决定的，不是厂商决定的。
9. 原材料价格是由供货商定，你非用他的不可；可是，产品价格却不由你定，这是很矛盾的。所以，今天唯一的生存之道就是不断地降低成本，可是降低成本，又不能把人事费用降低，这是很难的事情。
10. 把降低成本作为中国式管理的重要目标，是由于这种人性管理方式在降低成本方面更为有效。
11. 让人家乐于工作，发挥潜力。要有效地降低成本，又不能降低人事费用。
12. 打仗不是人多就一定赢，武力强的人也不是每战必胜。这些道理中国人最懂。

13. 人是有限潜力的，但是如果你不发挥，不尽心尽力去做，不愿意做，或者只是应付应付，事情就做不好。
14. 我们一直说，当主管的不要决定，要让部属自己决定；不要命令，要商量，
15. 中国人的管理是弹性划分，考虑很多方面的弹性，目的就是让每个人发挥潜力。
16. 大家合作协同 组织才有力量 协同一致很重要
17. 管理科学能够做到降低成本，技术进步也能够做到降低成本，但用这些办法降低成本，别人也做不到，因为那是死的。
18. 凡是科学层面的东西，你能够做得到，别人也做得到，所以，没有什么竞争力。
19. 但是，人性管理是别人做不到的。
20. 硬件是大家学的，软件是要靠自己培养的；软件是哲学，硬件是科学。
21. 没有钱的时候，员工们是很听话的，有了钱就不听话了——大家有了钱自然说话就硬气，也就不听话了。
22. 比如说在大家都没有“顾客第一”这种观念的时候，需要强制性地做一些事情，有助于促进员工树立观念。但是，在经过了一段时间、大家有了这个观念之后，就要运用新的管理对策，这样才能使大家协同合作，组织也才会有更大的力量。
23. 管理也要“与时俱进”
24. 一点诚意都没有！不要小看我们的同胞，中国人有时是很难伺候的。
25. 管理上的“与时俱进”，就是随着时间的改变，在管理的观念、对策、方法等方面，做不同的改善。
26. 尊重员工的尊严，让其安心工作、体现价值
27. 买卖要斤两计较，朋友有通财之义。
28. 人性管理在各种管理模式中都可以适用。
29. 我们不反对用西方的管理方法，因为西方所讲的都是很科学的东西。既然是科学，全世界都可以通用。我们讲的是如何运用，而不是说这个东西不能用。
30. 中国人同时可以处理好几件事情，照顾很多人，连外面都可以照顾得到。这就是民族性的不同。
31. 文化的差异就是软件的不同。
32. 中国文化理应作为企业的主流文化
33. 未来全世界一定国际化，一定全球化。现在全世界每个国家所争取的，就是以谁的文化作为主流，这是21世纪每一个人都要注意的问题。如果我们把21世纪全球化都变成以美国文化为主流，我们这一代就是中国的不肖子孙——亡国灭种，无条件地投降了。
34. 如何把西方的管理科学和中国的管理哲学在实施管理上融合成一体。
35. 这种方式叫做企业本土化。如果不实行本土化，外商想在这里生根很难。
36. 一个跨国公司的主要管理者，有责任争取以中国文化作为企业的主流文化。

第21章：怎样实施人性管理

1. 实施人性管理首先要从改变观念开始，人力资源管理这种提法是不对的——视人犹物；
2. 实施人性管理，不要存心去管人，要理人；
3. 人性管理是由情绪开始的，由情入理；
4. 不要动辄讲人性善还是性恶，因为人性是可以塑造的；
5. 企业一是要有制度，但制度往往不能解决问题。
6. 人性管理的基本理念归纳概括为三句话：即以人为本，与时俱进，合理调整。
7. 1984是很重要的一个数字，21世纪是从1984年开始的，因为那年是甲子年，中国人是用甲子来计

算的，每60年1个甲子

8. 我希望各位想一想，科技发展固然会带给我们很大的好处，但是它的坏处远远大于好处。中国为什么近400年科学不发达？我认为，这是因为我们已经意识到我们继续发展科技，人类终将被科技所毁灭。但是，我们很无奈，因为我们无法抗拒这种潮流。

9. 最重要的是，做人、做事要有良心，凡是对人类有害无利的科学，统统不能发展。

10. 我们要尊重我们的员工，要尊重我们的干部，不要开口闭口讲法，最好由情入理 要尊重我们的客户，还要尊重那些看似与我们不相干的人，因为他是我们的同胞。

11. 不要存心去管人，不要忽略人的情绪

12. 不要忽略人的情绪。

13. 中国人会哄哄人家、给人家戴高帽子，这有道理——让人家心里愉快，情绪舒展，人家才愿意跟你打交道，不然人家看到你就讨厌。我们要了解对方的情绪，人性管理是由情绪开始的。如果情绪管理不好，可能会有极大的破坏力——人类都有报复心理。

14. 不要讨论人性的善恶，人富有可塑性

15. 要求你的干部怎么样去对顾客，你就要用这种态度来对待你的干部，很有效。

16. 不要开口闭口讲法，最好由情入理

17. 讲情。中国人以理为中心，情帮助我们讲理

18. 对于钱，中国人是放在肚子里面谁都会去想的事情，但是不必讲出来。

19. 交通上不要搞这种事情，凡是会危害公共安全的事情，少变通。但是也不能因此就不变通了——很多人就是守法守得很傻。

20. 大方就是圆通，小的东西叫做方，大、大、大，到最后变成了圆。老子讲“大方无隅”，他的意思是说，大方到一定程度就看不到棱角了。一个人有棱角就很小气，多少年以后没有棱角了，这样也可以，那样也可以，他就圆了。

21. 这个故事的道理就是，上对下，要考虑下的情绪；下对上，也要考虑上的情绪。

22. 成绩时要感谢上司给了你机会

23. 当一个人越有成就的时候，越要像麦穗一样低头，这就是谦虚——把功劳让给老板，自己就平安。

24. 以人为本

我们看到客户很有礼貌，看到员工就骂他、糟蹋他，这是不对的。对待员工跟对待客户一样，客户是你的命，员工也是你的命，他们都是人嘛！

25. 与时俱进

要随时调整管理策略，随时改变管理方式和态度。改到什么程度呢？改到合理的地步，只要合理，就能让企业一直发展下去。

26. 合理调整

经过一段时间之后，合理又会变成不合理，我们就再继续调整，又逐渐合理了。所以，要逐渐地调整、改变，但不要突变。

27. 要公司去考核部门，不要去考核个人；而部门才去考核个人，这样就不会有个人英雄主义。

28. 人性是无法改变的，人的不同是习惯不同，不是人性不同

29. 一个人的优点正好就是他的缺点，一个人的缺点刚刚好就是他的优点。

30. 为什么怕他打小报告？报告的情况是真的我才怕。如果不是真的有什么好怕呢？所以，人的观念一改变，什么事情都会改变。

31. 长期一团和气，百分之百这家公司一定会垮！我们要保留5%的不同声音，才会进步。

32. 管理人员必须有雅量——你有意见尽管说，我不在乎。

33. 而且要成立一个小组去研究他的意见能不能融进来，可以的话，我们进行企业制度的调整
34. 有人骂你，你就觉得他很凶，你如果对他说，你讲得有道理，他的态度马上就缓和下来。两个人不争执就吵不起来，他凶，你比他更凶，结果就吵起来了。员工对我凶，我还是很客气，他就慢慢地缓和下来，我更客气一些，他再缓和一些，一切问题就很好谈了。你凶，我比你更凶，大家就一起凶了。对方的情况往往都是我们造成的。
35. 任何企业都有它的风险性，今天之所以不亏本，是因为有政府在支持你，不要搞错了。企业真正处在自由竞争的环境中，没有几家起得来，这才是真相。
36. 企业是为了服务大众而存在的，这不是讲好听的话。因为只有这样，你才会得到社会的永恒认可。企业必须要尽到社会责任，只要没有尽到社会责任，就不可能存在。
37. 凡是贴在墙壁上的都没有用，凡是喊口号都没有用。一定要牢记在心里，的的确确为服务社会，才能成为一个成功的企业。
38. 只有你找到了为社会提供服务的途径，才能养活自己。
39. 我主张凡是资金需要很庞大、冒险性很大、跟资源有密切关系的行业，要先让国有企业去办，搞好了，再开放一部分给民营企业。国家要带头，老百姓做不了的事情由国家来做，老百姓做得了的，国家不要做。
40. 有些省有公文才办事，有些省只要没有规定“不许做”，就敢做，这是不一样的。
41. 比较尊重人性的领导者，他的企业发展得比较顺利一点，因为事在人为嘛！如果采取比较强制性的方式，底下人做事就只是应付。
42. 人性管理的理念在于，不仅仅号称实施了人性管理，还要真正得到人性管理的精髓并熟练地去运用，并且能够权衡不同情况去不同地对待。