

陈扬菊 著

和 衡

管 理

道御法、术、器，聚发企业核能

人	和
事	中
制	衡
活	源

和贯中、衡、源，成就组织卓越

海天出版社

陈扬菊 著

和衡

管理

道御法、术、器，聚发企业核能

人	和
事	中
制	衡
活	源

和贯中、衡源，成就组织卓越

海天出版社

图书在版编目(CIP)数据

和衡管理/陈扬菊著. — 深圳: 海天出版社, 2007.5

ISBN 978-7-80697-966-2

I.和… II.陈… III.企业管理-中国 IV.F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第046549号

海天出版社出版发行

(深圳市彩田南路海天大厦518033)

<http://www.htph.com.cn>

责任编辑: 廖 译(jlly359@yahoo.com)

陈 炯(cj333@21cn.com)

责任技编: 钟愉琼 封面设计: 熊 辉

装帧设计: 李 静

邮购电话: 0755-83460397

深圳市希望印务有限公司印刷 海天出版社经销

2007年5月第1版 2007年8月第2次印刷

开本: 787 mm×1092mm 1/16 印张: 30.65

字数: 450千 印数: 6001-8000册

定价: 58.00元

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。



序 一

唐翔千

两年前，我为陈扬菊总经理写的《一次做对》一书作序时，要求清溢公司“直道而行”。陈总带领清溢公司应对市场产品转型的急剧变化，上TFT掩膜新产品，争创日本戴明奖，在艰苦的实践中不断探索高新技术企业生存发展之道，也从理论上深入学习和研究企业经营管理之道。我顾虑到他既要负责企业繁重的工作，又要集中思想写作，对健康有一定的影响，没想到两年后的今天，他又一字一句地完全自己动手写下了30余万字的《和衡管理》。这本凝聚着清溢全体员工实践的精华和陈总的心血之作，体现了一种催人向上的志气和精神。

我多次与陈总谈到做企业在目前世界科技不断发展中，需要一种拚搏的精神，没有先进的设备和技术不行，但全靠好的设备和技术也未必能办好一个企业。清溢公司从成立之日起，就学习国外先进的管理思想，先后引入克劳士比的零缺陷管理，美国国家质量奖的卓越绩效模式和日本戴明奖的TQM管理。

他们学以致用，在实践国外管理思想和商业模式中领悟到一个道理：企业经营管理要深入学习各种方法，并能灵活运用，但最根本的是要得道。国内外各种成熟的有效的管理思想和方法无非都是管理之道的表现形式和应用。中华民族五千年的优秀文化孕育着道的思想和境界，是我们取之不竭，用之不尽的精神源泉。对于要非常务实的企业来说，道是不是虚的呢？不是的。在产业界60余年的经历告诉我们：仅靠聪明、技巧做事不太容易成功，有道之人方成大气，得道的企业才能稳健发展。

《和衡管理》写了四个方面的内容：人和、事中、制衡、活源，突出了和道和中道，儒家称“和”为天下之达道，“中”为天下之大本，制衡、活源是和道与中道的展开及运用。这本书中将西方管理一些重要的内容如领导学、战略管理、营销管理、知识与信息管理、过程管理、人本管理、绩效管理及资本运作、资产经营等分别列入和、中、衡、源四大管理要素中，用中华文化的精髓统帅西方管理的先进思想。既有道、术、法、器的综合运用，又有实践的真切体验，比

起《一次做对》，无论从内容到思想都有一个较大的提升。

《和衡管理》不是一本管理技术的书。她站在古今中外交汇点上思考中国企业管理的现实问题，敢于向各种问题劣根性挑战，以修身、齐家、治国、平天下的责任感去研究企业管理的难题，以中魂西智的合力，用形而上去解决形而下的问题。她有三个特点：

一是探讨道的运用。以和道为核心打牢企业的根基，寻经营管理之中道提升核心竞争力，推行以自制为主的制衡机制，从源头上搞活企业。他们把道视为企业精神的宗旨、做人做事必须遵循的规律、以及企业和个人发展的方向选择，提出了企业要由以人为本上升到以道为本的新概念。

二是力引浩然之气的境界。做企业要通过团队的事业成功而赚钱，这就需要正气、骨气和大气。只有突破一己私利才能由单一的以力争利进入“不争，则天下无人可争”的境界。以群策群力和综合素质取正利，得长利，益众利。

三是虚实的有机结合。在道的层面弘扬大气，又能回归到现实的经营管理的务实之中，以道义解开种种难题，并将清溢人实践的体会上升到理论上思考，他们在正反经验教训中刻苦钻研市场运行的内在规律。

我们不能苛求一个企业的实践者成为常胜将军，也不要希冀这本书能以理论上的严谨性去构建一个全新的管理框架。我更多地是鼓励他们树立远大的志向，由此产生有生命力的企业文化。

清溢公司正处转型和升级期，问题和困难还很多，我希望清溢人真正能明理达道，并要“笃行”，把和衡管理思想变成巨大的精神动力，去战胜一切艰难险阻，把企业做稳、做强、做长。我也希望和衡管理咨询公司大力宣传和衡管理，为社会的和谐贡献一份力量。

（唐翔千先生：原全国政协常委，香港著名实业家，清溢公司投资人，美国伊利诺州立大学经济学硕士，香港特别行政区基本法咨询委员会委员，香港总商會副主席，香港工业总会会长，棉纺职工会会长。

唐先生一直致力于民族产业的发展。由于贡献卓越，他被香港特别行政区授予金紫荆勋章、香港太平绅士、港英政府OBE，被上海市政府授予上海市荣誉市民称号。）



序 二

和衡管理：有价值的探索

何志毅

2005年9月，我曾提出一个“2028猜想”：到2028年，中国将形成世界公认的工商管理思想体系。对一个国家而言，要形成世界公认的管理思想，至少要有三个条件：首先，要有厚重深远的文化底蕴；其次，要有悠久丰富的商业实践；再次，要有辉煌的商业成果。中国至今并没有形成工商管理思想体系，中国完全有可能形成自己的管理思想，这个时间可能会在2028年左右。

这个“猜想”需要我们大家的共同努力方有望实现。本书作者陈扬菊先生就是其中的积极探索者。非常有意思的是，也是于2005年9月，在北京举办的“中国质量管理高层论坛”上，陈扬菊先生首次对外正式发表他多年的研究成果——《和衡管理》。本书正是在该文基础上的扩充和深化。

本书使我意识到，上面所讲的国家层面的管理思想体系形成的三个条件，在研究者个体层面上也是成立的：首先，研究者要有厚重深远的文化修养；其次，要有丰富的商业实践经验；再次，他所领导的企业在市场上要有辉煌的业绩。陈扬菊先生正是中国企业界中满足这三个条件的研究者之一。

所谓管理思想体系，应该在道、法、术、器上成为系统。有道无法、有术无器或有术无道，都不能成为思想体系。道是理念和概念，法是法律和规则，术是方法和技巧，器是工具和程序。作者正是采用道法术器综合运用方法，建立其管理思想系统的。本书提出的“和衡管理”把企业看做是一个完整的生命系统，确立了信、义、德、智为一体的经营管理之道，以人和（人与自然、人与人的和谐）、事中（无过无不及地做事）、制衡（主动发现和修正不平衡）、活源（从本源上搞活）构筑企业管理的四大要素。

作者对“道”、“法”的理解富有新意：“道”有三重含义，解决企业的灵魂、方向和道路问题。以正义之“和道”确立企业的核心价值观，形成相应的文

化；以遵守科学规律之“中道”确立和把握发展方向；以和道与中道的结合选择企业前进的道路。“法”有双重含义：一是指法制，企业内外都要遵守法纪；二是方法及其运用，合适的方法加上有效的运用是提高效率的根本。

从管理理论视角来看，以人和、事中、制衡和活源四大要素构成的“和衡管理”理论，无疑是一种有意义、有价值且大胆的创新尝试。依我看来，和衡管理有以下特点：一是从质量管理上升到一般管理；二是把中国传统文化与西方管理方法融为一体；三是自身构成一个逻辑严谨的概念体系。

在我担任执行主编的《北大商业评论》2006年第11期上，各知名大学商学院的院长、学者和管理创新的实践者们共同探讨了“中国传统文化与现代管理的契合”这个话题。大家一致认为，中国企业管理创新的一个重要源泉是传统文化。

本书作者的努力方向也是这样，在丰富的实践基础上，从中国传统文化中挖掘出有价值的内容，与现代企业管理方法相融合，提出其“和衡管理”理论。这是中国工商管理思想体系形成的一个“细胞”，我希望它能接受实践的检验和时间的考验，健康发育成为一个生命有机体。

到2028年，如果中国的经济和企业还不能取得巨大的成功，那是中国企业的羞愧；如果成功了却总结不出中国管理的思想体系，那将是中国学界的羞愧。中国的管理学者们，还有资深财经编辑记者、高素养的企业家们，应该从现在起为此做出努力和贡献。

看到本书的出版，我感到欣慰。本书正是这种努力的成果，它必将对中国管理思想的形成有所贡献。

（何志毅先生：复旦大学博士，北京大学博士后，瑞士IMD、美国通用电气管理学院研修生、美国凯洛格商学院访问学者。现任光华管理学院院长助理，北大企业管理案例研究中心主任，《北大商业评论》执行主编，中国国民经济管理学会副会长、秘书长，世界管理学学者协会联盟（IFSAM）理事等职。研究领域为战略管理、市场营销、企业文化，主编了二十本案例集，发表了十余篇论文及多本著作。）



前言

和中衡源的组合，道法术器的运用

2005年9月，在北京举行的“中国质量管理高层论坛”上，我首次对外正式发表《和衡管理》的论文及演讲。以总分第一的成绩受到与会专家、学者和企业家的高度赞赏，被认为是以中华优秀传统文化整合西方先进管理经验的大胆尝试！

一个月后，在东京召开的第13届世界质量大会上，我们将《和衡管理》推向了世界，听了演讲的外国朋友为之一惊：我们看到了中国企业管理的巨大进步，你们在用古国文明管理自己的企业。

之后，我在不少企业演讲过《和衡管理》的内容。

应听众要求，在紧张的工作之余，我写下了这本书。

这本书旨在探索以中华优秀传统文化的精髓统领西方管理的智慧，从中国企业面临的众多困难入手，探索企业管理的道、法、术、器的综合治理。她把企业看作是一个完整的生命系统，确立了信、义、德、智为一体的经营管理之道，以人和（人与自然、人与人的和谐）、事中（无过无不及地做事）、制衡（主动发现和修正不平衡）、活源（从本源上搞活）构筑企业管理的四大要素。

书的要求之高于我的自不量力连自己也吃惊！

唯有学习才能改变自己，这个差距只能靠学习去改变。拿出军人敢啃硬骨头的精神，在不断追求卓越参与国际竞争的实践中读书；发扬飞行员喜好高瞻远瞩的特质，在神游古道玄涯中，向先圣孔子、孟子、老子、孙子问道；在广览管理经典中，向发达国家管理大师德鲁克、戴明、克劳士比、科特勒等求教；当面聆听过不少知名的管理精英、国学大师、经济学家、战略管理专家、质量管理专家的演讲，世界知名的质量管理大师狩野纪昭在我们争创日本戴明奖中，多次现场给予指导。而给予我以重大影响的当数德高望重的唐翔千先生，他的胸怀和风范给予了我们以巨大的精神支持和现实的教育。

先哲们的天地人三才合一的浩然之气，道御法器的高超智慧，修身齐家治国平天下既务本又充满壮志的豪情，常让我等不孝不才之炎黄子孙汗颜；西方管理的睿智和精细，与顾客在时空对接上的既务实又超前的思维与方法，对市场 and 过



灵活应对各种实际情况，把道用活。这也是学习管理的四个不同层次，可谓步步深入。我们大多数人还都处在学的阶段，尚未进入“道”“立”“权”的境界，虽然某些工作中也有这类要素的体现，但整体上并没有自觉地达到入道、守立、权变的水平。

我想通过这本书为读者入管理之道尽点绵薄之力。

本书想以企业究竟应该管什么和怎么管为主线，在时空的交叉口，在中外的结合点上探讨六个问题：

一、企业是一个完整的生命体，与自然生命体不同的是，她具有强大的自我塑造的主观能动性。决定成败的既不是战略，也不是细节，任何一种先进的管理分支、理论或体系都不可能完全改变企业的命运。企业的命运在组织的文化和系统的能力上，把整体的命运交给机遇、交给他人或分支不是昙花一现，就是力点错位。

二、企业的生命线有四大要素：人和是生命的根基、事中是制胜法宝、制衡是健康的保障、活源是生存发展的条件。企业要从以物为本上升到以人为本，以人为本要上升到以心为本，以心为本要上升到以和为本，以和为本要上升到以道为本，唯有道才具有引领四大要素的功能。如果我们还在企业管理的表面要素而不是根源要素上下工夫，只能是浪费时间和金钱。

三、企业是由各种不同的人组成的，是生命体的集合。人的生命中生理是基础，精神指导和调节着生命。而各人又有不同的精神状态，只有“和而不同”才能构建成一个完整的活体组织，只有和才能生存和发展。“和也者，天下之达道也”，以达道组合的团队，才能富且贵。

四、企业是内外统一的生命体，内部运作满足了外部的需求，企业的生命才有价值。只有将内外一致做到恰如其分，以中庸之道统御战略及运营，才能形成自己的核心竞争力。“中也者，天下之大本也”，以“天下之大本”的中道运行才能得利又收益。

五、企业生命体需要不断进行健康维护，只有保持平衡才能健康。能主动及时发现并纠正失衡是管理的真工夫，没有制衡理念和机制的企业不会长寿。主动制衡才能健而康。

六、企业生命体要生存和发展，就要不间断地吐故纳新，从源头上识别、开拓、激活和保障企业所需的资源。活源是企业永葆青春的先决条件，只有活的源头才能保证企业做强做长。

作者无意也没有那个能力去构建一个新的管理体系，充其量是从道的高度和实践的深度两个方向对现代管理流行理论进行一点粗浅的辨识。

全书以中华文化之道性统领管理中的法、术、器，在中魂西智的结合上寻找同一性。与作者两年前出版的《一次做对》相比，不仅由对员工心行管理上升到企业的全方位管理，更重要的是由管理之法、术、器上升到道的层面去加深对管理职能的领悟。所以，本书论述的不是管理方法和技术，也不是流行的系统管理理论的展开，而是以华夏文明之精魂对现代管理的理解和解读。

本书从头到尾贯穿了义与利的辩证统一，讲利时强调要收益，防止滑变为利害；讲利还要及义，以义引利，突破眼界和胸怀的束缚。从以我为核心，以私利为中心的狭隘心境中解脱出来，站在更高的境界去认识外部世界和个人价值。由先学智、巧到先学德、道，并以德、道去指导智、巧的价值取向，朝着天人合一之大成发展。

为了帮助读者更好地理解书中的观点，在主体章节前都有一个简要的导语提示该部分的内容。后面都附上一个“小参考”，那是清溢公司的实践与思考的例证，希望给读者提供一点思路。结尾处还有一个思考题，供读者对主要观点和方法进行深入探讨。

管理大家都在做，但收效大不一样，关键是要悟出其中的道理。所以读此书需要心静，静可入精微，精微才能达至善；静还可致高远，致高远方能博厚。

读此书重点在学习辩证思维，在对立中去把握统一，把握两极之中选择正确的行动。

读此书需自省，自省可修德到高贵，毕竟大成靠德；自省才能修为到道境，得道必然多助，多助可达天成。富只是人生物质的满足，人能富可敌国，但每个人的享用极其有限；贵是人生精神价值体现，高贵的精神可以长存于天地之间。

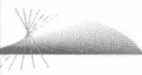
愿以我的心血铺成读者的富且贵之路，富需正道，贵须自律，能以本书粗浅的文字充当寻找此中道者的马前卒，吾愿足矣。



目 录

序 一	1
序 二	3
前 言	1
卷一 求索篇	1
一、谁主沉浮	3
二、总经理的苦衷	5
三、八仙过海	8
四、挑战劣根性	11
五、长寿的奥秘	16
六、企业以何为本?	24
七、学而优则发	30
卷二 磨合篇	37
一、中西合璧	39
二、形神一体	41
三、魂智融合	43
(一) 零缺陷管理	43
(二) 中庸精要	44
(三) 零缺陷与中庸之道的关系	44
四、道法相成	47
(一) 《卓越绩效模式》	47
(二) 《易经》简介	49
(三) 道法对比	50
五、古今传承	53
(一) 关于TQM	53
(二) 《孙子兵法》与TQM	56
(三) 《孙子兵法》与TQM的深度比较	59

六、见素抱朴·····	61
七、和中衡源·····	65
八、思正行卓·····	68
卷三 人和篇 ·····	71
和乃天职 ·····	73
上篇：人和机理 ·····	74
一、互育·····	74
(一) 互育天伦·····	74
(二) 互育天职·····	75
二、并行·····	78
(一) “并”在平等·····	78
(二) “并”旨在和·····	79
三、节度·····	82
(一) 节才有和·····	82
(二) 节在德智·····	83
四、阔容·····	86
(一) 海为胸范·····	86
(二) 至诚无边·····	87
五、反成·····	90
(一) 相反相成·····	90
(二) 不同是末·····	91
六、和发·····	94
(一) 执端取中·····	94
(二) 根和才发·····	95
中篇：人和要领 ·····	97
一、心和·····	97
(一) 守诚贵真·····	97
(二) 扬善抑恶·····	99
(三) 人和玄同·····	99
二、智和·····	102
(一) 智和志治·····	102



(二) 智和哲理	103
(三) 智成“三径”	104
三、行和	106
(一) 三正为中	106
(二) 中和致上	108
(三) 中最有力	108
四、上下和	111
(一) 上下一致	111
(二) 上下同意	112
五、左右和	115
(一) 争斗两伤	115
(二) 互补成强	116
(三) 团队建设	117
六、内外和	119
(一) 内诚外和	119
(二) 和义营销	120
(三) 内外和功	121
下篇：人和方略	124
一、和的核心——领导	124
(一) 领导之道	124
(二) 领导今论	126
(三) 和范领导	127
二、和的引力——愿景	129
(一) 士志于道	129
(二) 愿景导法	130
三、和的根基——诚信	133
(一) 至善存诚	133
(二) 诚自为明	134
(三) 组织诚信	135
四、和的架构——组织	139
(一) 心和为魂	139

(二) 形和归心	140
(三) 形和比较	141
五、和的磁场——文化	144
(一) 和化万物	144
(二) 长青之源	145
(三) 和聚万方	146
六、和的保障——机制	149
(一) 制和之理	149
(二) 和制之功	151
(三) 制和“三基”	151
卷四 事中篇	155
中庸之辩	157
上篇：事中机理	158
一、客观	158
(一) 中“无我”	158
(二) 中为智	159
(三) 中为德	160
二、通性	162
(一) 心物通	162
(二) 理道通	163
(三) 通之法	164
三、预立	167
(一) 预才能立	167
(二) 预才能中	167
(三) 思正则预	169
四、循道	172
(一) 中道之解	172
(二) 中道之行	173
(三) 中道之魂	174
五、用中	177
(一) 用中之义	177

下篇：事中方略	222
一、战略定位中	222
(一) 先胜后战	222
(二) 胜在中和	222
(三) 和则完胜	224
(四) 防过归中	225
二、战略执行中	228
(一) 方向导调	228
(二) 选准着力点	229
(三) 系统功力	230
三、运营：内外中	232
四、运营：出入中	235
(一) 最小化投入	237
(二) 最大化升值	237
(三) 最高价卖出	238
五、员工中行管理	240
(一) 中态出中行	240
(二) 群行优化法	241
(三) 诚、信、利、律	242
六、系统中行管理	245
(一) 系统设置	245
(二) 外圆内方	246
(三) 系统聚中	247
卷五 制衡篇	251
制衡之制	253
上篇：制衡机理	255
一、本然	255
(一) 和道需衡	255
(二) 中道律衡	256
(三) 上智求衡	257
二、关联	260

(一) 互并守则	260
(二) 互育互制	261
(三) 中外对比	262
三、中度	265
(一) 度为衡点	265
(二) 梅开二度	266
(三) 中度为纲	267
四、心衡	271
(一) 心和衡根	271
(二) 心衡四诀	271
(三) 心偏之因	272
(四) 纠偏四则	273
五、察省	276
(一) 察省识根	276
(二) 察心之法	276
(三) 以西补中	278
六、平顺	280
(一) 天道公平	280
(二) 八平在心	281
(三) 平为大治	282
七、衡健	286
(一) 中和健本	286
(二) 神健为重	287
(三) 智健学道	289
八、均长	291
(一) 均衡方长	291
(二) 心长路长	292
(三) 领高路远	293
中篇：制衡要领	295
一、自审为贵	295
(一) 自审要领	295

(二) 战略自审	296
(三) 运营自审	298
(四) 基础自审	300
二、自制入规	304
(一) 观念入轨	304
(二) 机制成规	305
(三) 系统自制	305
(四) 分类自制	306
三、外识为镜	308
(一) 立体观测	308
(二) 客眼最贵	308
(三) 多照有益	309
四、得道多助	312
(一) 引外入内	312
(二) 外制七方	313
五、各方利益平衡	316
(一) 玄德制衡	316
(二) 员工至上	317
六、员工心行平衡	320
(一) 群心衡要	320
(二) 和而不同	322
七、内外运作平衡	324
(一) 三环相通	324
(二) 四步循环	325
(三) 平在基础	327
八、生存与发展平衡	329
(一) 中度投入	329
(二) 中度运行	330
(三) 中法营销	333
下篇：制衡方略	337
一、自知才能自制	337