

三国管理学院

20堂情景互动案例讨论课

张振宗 著



中国市场出版社
China Market Press

三国管理学院

20堂情景互动案例讨论课

张振宗 著

中国 市场 出版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

三国管理学院/张振宗著. —北京: 中国市场出版社, 2010. 2

ISBN 978 - 7 - 5092 - 0605 - 8

I. ①三… II. ①张… III. ①企业管理—通俗读物 IV. ①F270 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 208918 号

书 名: 三国管理学院

作 者: 张振宗

责任编辑: 孙 忠

出版发行: 中国市场出版社

地 址: 北京市西城区月坛北小街 2 号院 3 号楼 (100837)

电 话: 编辑部 (010) 68033067 读者服务部 (010) 68022950

发行部 (010) 68021338 68020340 68053489

68024335 68033577 68033539

经 销: 新华书店

印 刷: 河北省高碑店市鑫宏源印刷包装有限责任公司

规 格: 720 × 1020 毫米 1/16 21 印张 388 千字

版 本: 2010 年 3 月第 1 版

印 次: 2010 年 3 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5092 - 0605 - 8

定 价: 48.00 元

版权所有, 翻印必究。

序

这几年，我进入咨询业做管理咨询工作，发现很多客户的困惑与《三国演义》中的情节相似。《三国演义》是我从小就喜读的著作，常读常新。为了解决客户的困惑，我遍阅近年来与三国相关的管理书籍。可是，这些书有的从文学角度来阐述，有的以第三人称来描述，有的缺少互动，有的谈到的管理学过于肤浅，而以解决企业实际问题、人物互动、形式灵动的书籍则很少看到。因此，我产生了自己创作的念头。

一个好的创意说起来容易，但把它付诸实施、变为现实的作品却相当难。管理咨询本身是个耗神、累心的活，但为了实现这个“作家梦”，我硬是如挤牙膏一般把这三年的节假日、业余时间全部占用了。滴水穿石，铁杵成针。三年后的今天，《三国管理学院》终于付梓了。

本书的构思源于我读 MBA 的经历。现代 MBA 教育中管理沟通、案例分析等课程给我留下了深刻印象。这本书就是从三国 1000 多位人物中选取 108 位主要人物，以 EMBA、MBA 学员的身份，通过讲述自身经历以及从中对企业经营管理的感悟进行现身说法，其余学员进行课堂互动，每一位学员的主题演讲都是一次情景式的案例分析。而且，学院的领导还会给每一位学员的案例分析进行点评和打分，可谓是当今火热的 EMBA、MBA 教学的模拟课堂。我相信，本书对于当今活跃在商海的企业高管，EMBA、MBA 学员，渴望学习 EMBA、MBA 课程的社会精英，梦想进入企业管理层的有识之士以及对三国管理学感兴趣的进步人士都有一定的参考价值。

望着天空自由翱翔的鸟儿，我的心也在飞翔。倘若我的作品能够让一些人有所收获，我也会像鸟儿一样快乐。

张振宗
2010 年春

开学典礼

假设：三国 108 位人物的灵魂穿越 1700 多年的时间隧道，来到 21 世纪初的中华盛世。他们对自己的经历记忆犹新，但已经能够忘却恩仇、和睦相处，希望通过在三国管理学院两年的学习重新走向社会，为企业、为国家继续贡献力量。陈寿、罗贯中、司马光、范晔、裴松之和毛宗岗六位学院领导和顾问也重返人间，与他们共创辉煌事业。

21 世纪初某年 9 月 1 日上午 9 时，坐落在荆州的三国管理学院正式成立，并为第一批 EMBA、MBA 学员举行隆重的开学典礼，大会由罗贯中主持。学院门前的巨大条幅“今天三国管理学院为你而骄傲”迎风飘摆，早晨的太阳放射着七彩的光芒。

罗贯中：我宣布三国管理学院开学典礼现在开始。

大会活动第一项：全体起立，奏国歌。

（激昂的国歌响起，全体肃然站立。）

大会活动第二项：我宣布三国管理学院成立的时间、地点和院风。

成立时间：21 世纪初的某年 9 月 1 日；成立地点：荆州；院风：兼容并蓄，海纳百川。

大会活动第三项：我宣布三国管理学院的机构组成人员名单。

名誉院长：陈寿

院长：罗贯中

顾问：司马光、范晔、裴松之、毛宗岗

大会活动第四项：我宣布三国管理学院第一届 EMBA、MBA 学员录取名单。

EMBA 学员共 36 人，男性学员 35 人，女性学员 1 人。以姓氏笔画为序，名单如下：

马腾	公孙瓒	司马师	司马炎	司马昭	司马懿	吕布
刘协	孙权	孙休	孙坚	刘志	刘宏	刘表

刘备	孙亮	刘禅	孙策	孙皓	刘璋	刘辩
张角	吴国太（女）		张绣	张鲁	袁术	袁绍
诸葛亮	诸葛恪	曹丕	曹芳	曹奂	曹睿	曹髦
曹操	董卓					

MBA 学员共 72 人，男性学员 67 人，女性学员 5 人。以姓氏笔画为序，名单如下：

丁奉	王允	王平	马超	马谡	于禁	孔融
太史慈	邓艾	甘宁	司马徽	关羽	许攸	华佗
吕范	羊祜	吕蒙	刘晔	许褚	张飞	张辽
陆抗	张宝	张郃	陆逊	典韦	杨修	
辛宪英（女）		张昭	陈宫	杜预	张梁	陈登
法正	庞统	周泰	周瑜	庞德	赵云	钟会
荀攸	费祎	荀彧	姜维	祝融夫人（女）		贾诩
夏侯惇	夏侯渊	诸葛诞	徐晃	徐庶	郭嘉	陶谦
顾雍	诸葛瑾	诸葛瞻	曹仁	黄忠	曹洪	
黄硕（女）		黄盖	曹植	董允	鲁肃	程昱
程普	韩遂	蒋琬	貂蝉（女）		简雍	
蔡文姬（女）		魏延				

大会活动第五项：由陈寿、司马光、范晔、裴松之、毛宗岗五位领导发言。

陈寿：大家好。大家知道，在中国二十四史中，有四史最为著名，它们是《汉书》、《后汉书》、《史记》和《三国志》。《三国志》是我的大作，但是很多人看不懂，因此流传不是很广。而建立在我《三国志》基础上的《三国演义》通俗易懂，成为我国古典四大名著之一。

关于《三国演义》的具体地位，学者沈伯俊说的好：在中国小说史上，古典名著《三国演义》拥有六个第一：（1）问世已经 600 多年，是公认的我国第一部成熟的长篇小说；（2）它总共写了 1200 多个人物，其中有名有姓的大约 1000 人，这在所有小说中位居第一；（3）根据它改编的文艺作品门类之广、数量之多，肯定第一；（4）与它有关的名胜古迹分布于全国各地，总数多达几百处，其他作品简直无法望其颈背，这又是第一；（5）与它有关的传说故事数量之多、流传之广，在古典文学名著中同样是第一；（6）论对中华民族的精神生活和民族性格的影响，它无疑也是第一。

你们是三国人物中的佼佼者，今天能在三国管理学院学习，是你们的荣幸！希望你们好好学习，以后能像《三国演义》那样拥有辉煌的成就！

司马光：大家好，我就是“司马光砸缸”的那位司马光。我一直对《三国演义》推崇备至。普鲁士著名军事家克劳塞维兹说过：“战争与商业活动相同，都是人类社会利益冲突的一种表现形式。”战争和商战的核心实质都是以智取胜。智慧如同金钱，得到越多越富有。《三国演义》不仅是历史教科书，更是一本智慧大全。它以三国人物为依托，融华夏千年智慧于一体，令人仰之弥高，叹为观止；其“宝藏”之丰富，足以让每一个“穷人”变成“大富翁”。希望你们在三国管理学院认真学习，好好挖掘三国这座金矿，然后充分运用到当今的商海中去。相信你们会成功的！

范晔：大家好！我是《后汉书》的作者，我也非常喜欢看《三国演义》。《三国演义》是中国历史上最富传奇的拥有最伟大智慧的古典名著，是中华民族智慧的集大成者。《三国演义》已经被证明是一本集历史学、文学、哲学、军事学、政治学、领导学、管理学、经营学等为一体的百科全书。

在这竞合制胜的时代，你们能在这样好的环境里学习，真是难得。希望你们努力把你们的切身经历与当今企业经营管理的理论和实践紧密结合起来，成就丰功伟绩，也为三国管理学院打造金字招牌！

裴松之：大家好！我是因给《三国演义》作注解而出名的，你们也是因《三国演义》而被人们津津乐道的。现在，越来越多的 EMBA、MBA 毕业生，在经济管理界崭露头角，成为优秀的企业家、管理专家和各级领导干部，成为推动中国经济发展不可或缺的一支重要力量。

目前，西方的 MBA 教育已经非常成熟，MBA 毕业生大都成为西方国家商场上的精英。但西方的 MBA 教育方式并不是很适应中国的国情，很多“海龟”“回游”到中国后找不到好工作就是明证。我们本土的 MBA 教育，虽然目前也有一些不太好的评论，但作为新生事物这是很正常的。我们三国管理学院就是在这一背景下应运而生的。三国管理学院的宗旨和特色是立足于中国传统文化特别是三国文化，通过师生互动、学员互动、案例分析等方式，为社会培养适合中国国情的商界精英。希望你们借助我们学院的平台努力学习，以高度的社会责任感、百倍的创新力、高超的团队精神和顽强的拼搏精神开创更加美好的未来！

毛宗岗：大家好！我是毛宗岗，因评论《三国演义》而出名。我当时就说过一句出名的话，就是“古今人才之众，未有盛于三国者也”。你们就是三国人才中的人才。

这次我们学院录取 EMBA 学员 36 人，录取 MBA 学员 72 人，共有 108 人。36 和 72，特别是 108，是有着特殊的内涵的。现在我讲给你们听听。

1. 在《易经》中，108 是个象征数，表示最多，其构成是 $9 \times 12 = 108$ 。9 代表阳数，12 代表阴数，阴阳奇偶二数相乘，代表最大的数量。
2. 道教把我国的风风景名胜分为 10 大洞天，36 个小洞天，72 个福地。72 是一年 360 日的 5 等分数，此数是由五行思想演化而来的一种术语。
3. 相传天上有“36 天罡星”和“72 地煞星”。
4. 36 和 72 是两个神秘的数字。智谋书有《三十六计》，古诗中形容宫殿繁多时常用“三十六宫”，不少武术套路常冠以“三十六”；孙悟空有 72 变。
5. 10 月的太阳历把一年分为 10 个月，每个月有 36 天，又用雌雄（阴阳）区分为五行，将一年分为 5 季，一季分雌雄两个月，每季共 72 天。因此，36 和 72 是历法中的两个基本计算数字。
6. 108 是每年 12 个月，24 个半月，72 个周日的总和。
7. 108 是一组神秘的数字，1 象征太阳，100 象征太阳光线，7 象征反射太阳光线的七颗星星。
8. 108 这个数字在佛教文化中是常用的，如佛经中有《一百八名陀罗尼经》、《一百八名梵赞》、《一百八尊契印》，造像中有一百八臂金刚藏王，念珠是由 108 枚珠子组成的，信徒们念的咒语要念 108 遍，寺院敲钟要敲 108 下，等等。
9. 古印度的天文学著作里，涉及 108 数字的很多。如太阳与地球之间的距离等于太阳直径的 108 倍，地球与月球之间的距离等于月球直径的 108 倍；太阳的直径是地球直径的 108 倍。
10. 《封神榜》封了 108 位神，《东周列国志》是 108 回，《水浒传》有 108 将，《红楼梦》有 108 位“脂粉英雄”，《儒林外史》讲述的儒林故事时间跨度是 108 年。

就说到这儿，祝你们伴随着这些吉利的数字早日成功！

大会活动第六项：自由提问。由于时间所限，请 EMBA、MBA 学员各提两个问题。

吴国太：各位领导和同学们好，我想问一个问题。哲学家说，历史其实就是由几个重要的人与更多不重要的人的存在组成的。而历史存在的方式，很大程度上是由书写历史的人的立场和价值观决定的。请问罗院长，《三国演义》是您的大作，三国人物的价值观就是您的价值观，是吗？如果是，我们就只能按照您的价值观去谈论三国历史与现代管理学的关系；如果不是，我们就可以畅所欲言，才可以真正体现“兼容并蓄，海纳百川”的院风啊！

罗贯中：你提问的很好！我们做任何事情都有个标准，我们三国管理学院探讨的管理学案例主要是以《三国演义》的故事为背景，同时也涉及《三国志》、《资治通鉴》和《后汉书》的素材。这个标准是我们的特色，不能变。在此前提下，我们可以海阔天空，对三国故事中蕴涵的管理学智慧，可以恣意发掘，只要你能自圆其说。

吕蒙：各位领导好！大家好！我也想问一个问题。我们的授课形式和打分情况是什么样的？

罗贯中：这个问题下面我正准备讲呢。现在就讲给你们听，请注意了。

1. 由于其他五位领导工作忙，平时讲课由我来主持。举行毕业典礼时，他们照常参加。
2. 讲课以个人演讲为主，类似于当今 EMBA、MBA 的管理沟通和案例分析课。每位学员都登台演讲，演讲时间在半小时至两小时之间。演讲内容是自己的简历、工作经历以及从中对企业经营管理的感悟。每位学员只能选取一个主题进行演讲，学员与学员之间的演讲主题最好不要重复。演讲过程中其他同学可以互动提问交流。
3. 演讲共分 20 堂课，每堂课安排几位学员演讲。每堂课开始时，我有个简短的开场白；每堂课结束时，我要对每位演讲者打分和点评，打分成绩作为学员的毕业主要课程成绩。
4. 打分标准和打分依据如下：
 打分标准：90 ~ 100 分为优秀，75 ~ 89 分为良好，60 ~ 74 分中等，60 分以下为不及格。
 打分依据：

- 亲身经历与企业经营管理的结合程度；
- 创新程度；
- 内容丰富、深刻程度；
- 逻辑关系清晰程度；
- 语言精炼程度；
- 互动程度。

大会活动第七项：我宣布学员学习的其他一些活动。

1. 在进行个人情境案例分析这 20 堂课的同时，我们学院还穿插着国际标准的 EMBA 和 MBA 课程，如生产、营销、人力资源、财务、物流管理等以及中西方传统的哲学文化课程。讲课老师大都是企业界、管理理论界知名人士。
2. 你们学制两年，分四个学期。在第二学期，你们根据自己的职业发展方向选择自己的兴趣小组，如企业战略、企业文化、人力资源、营销、财务、物流、管理咨询等；在第四学期，你们集中精力写论文，每人都要写一份 3 万字左右的管理论文，这是你们获得硕士学位的根本。
3. 我们学院会不定期地聘请国内外商界巨子给你们做讲座，如比尔·盖茨、巴菲特、李嘉诚、张瑞敏、柳传志、马云等。
4. 我们会在开学不久和快毕业时分别举行一次野外拓展训练活动，以历练你们的生存能力。
5. 我们会不定期地带领你们到国内外著名企业进行短期参观或实习，以开阔视野、增强实战能力，亚、欧、美、非及大洋洲的企业都在计划之内。
6. 我们会不定期地和兄弟单位举办一些联谊活动，这些单位包括中欧国际工商学院、长江商学院、清华经管学院、北大光华管理学院等，活动包括各种球赛、诗歌朗诵会、歌舞晚会、演讲比赛等。
7. 我们会不定期地参观井冈山、延安等红色革命圣地，进行爱国主义教育。
8. 我们还会不定期地举行一些社交活动，如与电视台联手搞财经名人堂活动、与婚介机构举行婚姻交友活动等。

当然，还有一些活动，到时再通知你们，现在就不再细述了。

好，现在我宣布开学典礼顺利结束！

目 录

序

开学典礼

第1堂课

刘志：管理就是控制 / 1

刘宏：做生意≠做企业 / 3

刘辩：胆小不得老板做 / 5

刘协：走动管天下 / 7

第2堂课

张角：管理是一门宗教 / 10

张宝：广告语，穿越你的灵魂 / 13

张梁：专业化 PK 多元化 / 16

张鲁：和谐管理不是梦 / 17

第3堂课

董卓：最差 CEO 的忏悔 / 21

吕布：从我的不义看企业的社会责任 / 24

袁绍：我的大败局 / 28

袁术：动什么别动潜规则 / 31

刘表：“机会：成功与失败的分水岭” / 34

刘璋：引进品牌就是引狼入室 / 37

公孙瓒：我是“温水青蛙” / 39

马腾：管理中的博弈论 / 43

韩遂：协同营销：1 + 1 > 2 / 46

张绣：“偷梁换柱”不上税 / 48

第4堂课

曹操：青梅煮酒论“狗熊” / 51

曹丕：“窝里斗”可以休矣 / 54

曹睿：管理就是沟通、沟通、再沟通 / 57

曹芳：“借尸还魂”的联想 / 60

曹髦：冲动是魔鬼 / 63

曹奂：忍耐是把双刃剑 / 65

第5堂课

刘备：企业文化是鱼，企业战略是水 / 68

刘禅：我是扶得起的阿斗 / 71

第6堂课

孙坚：感情用事的生命代价 / 75

孙策：我的创业心得 / 77

孙权：“交棒：领导人最重要的任务” / 83

孙亮：兼听则明 / 86

孙休：敢于重用自已的冤家 / 88

孙皓：富过三代的败家子 / 89

第7堂课

司马懿：“平衡管理：馅饼，还是陷阱？” / 94

司马师：学厚黑，巧经商 / 98

司马昭：我的狼图腾 / 102

司马炎：从三国归晋谈企业并购 / 106

第8堂课

诸葛亮：战略是一种孤独 / 112

诸葛瞻：少爷不如老爷 / 119

诸葛瑾：子不教，父之过 / 121

诸葛恪：“不战而屈人之兵”的现代商业启示 / 123

诸葛诞：成也诸葛，败也诸葛 / 126

第9 堂课

吴国太：我首先是领袖，然后才是女人 / 132

貂蝉：谨防商业中的美女公关 / 134

黄硕：娶妻就娶黄硕这样的人 / 136

蔡文姬：苦难造就财富 / 138

辛宪英：预测，跟着感觉走 / 142

祝融夫人：从我的名字谈企业的命名 / 143

第10 堂课

周瑜：有效决策是第一生产力 / 148

鲁肃：企业需要和事佬 / 151

吕蒙：基于知识管理的学习型组织是怎样炼成的 / 154

陆逊：后发制人定乾坤 / 157

第11 堂课

荀彧：捕食者的刀锋——供应链 / 159

荀攸：低调做人，高调做事 / 162

郭嘉：从“十胜十败论”看企业软实力 / 166

贾诩：逆向思维——企业家的试金石 / 169

程昱：“事件营销：有眼球的地方就有市场” / 171

许攸：我在为谁工作 / 174

刘晔：别拿商业秘密不当回事 / 176

杨修：小聪明，大灾难 / 178

第12 堂课

徐庶：“人在曹营心在汉”的员工，请你走开 / 181

庞统：心态决定命运 / 182

法正：身体“反客为主”，力行“以逸待劳” / 185

蒋琬：高管肚里能撑船 / 187

费祎：沉住气，成大器 / 189

董允：下属管理上司的“六要六不要” / 190

简雍：简约管理不简单 / 193

第 13 堂课

张昭：摆老资格的学问 / 198

顾雍：做刚柔相济的管理者 / 202

吕范：“正直：财务主管的首要” / 204

第 14 堂课

曹植：做企业就是做酒局 / 207

曹仁：“围师必阙”与适度竞争 / 209

曹洪：商人不能太抠门 / 211

夏侯渊：节奏决定成败 / 213

夏侯惇：后勤管理，外包为先 / 215

第 15 堂课

典韦：色戒——请远离好色老板 / 219

许褚：左手鱼缸法则，右手印加效应 / 220

张辽：三个和尚有水吃 / 222

张郃：“关键在于执行”的谬论 / 223

徐晃：闭灯看家书——公私分明 / 226

于禁：从晚节不保谈企业的“59 岁现象” / 227

庞德：从“抬棺上阵”到优柔寡断看人性的弱点 / 229

第 16 堂课

关羽：关公崇拜与关公文化 / 232

张飞：员工第一 / 235

赵云：我是“把信送给加西亚”的人 / 237

马超：从古罗马军事思想的运用谈现代西方管理思想的应用 / 239

黄忠：春天的后面不是秋，创业何必为年龄发愁？ / 243

第 17 堂课

魏延：一个反骨引发的血案 / 246

姜维：“空降兵”的悲哀 / 252

马谡：“管理的本质：不在于知而在于行” / 254

王平：可以平凡，不能平庸 / 257

第 18 堂课

程普：副职与正职相处的艺术 / 260

黄盖：苦肉计不苦 / 262

甘宁：率先垂范与激励艺术 / 263

太史慈：“诚信：要践行，不要践踏” / 268

丁奉：我的时间价值千万 / 271

周泰：忠诚胜于能力 / 274

陆抗：移花接木与嫁接营销 / 277

第 19 堂课

邓艾：勇于冒险，更要善于避险 / 281

钟会：“声东击西”与股市欺诈 / 284

羊祜：守柔曰强——我的柔性管理 / 287

杜预：谁动了我的绩效 / 291

第 20 堂课

王允：连环计是折腾出来的 / 294

孔融：从“四岁让梨”谈员工行为文化 / 296

陶谦：我的五次成本核算 / 298

华佗：创新——一招鲜，吃遍天 / 302

陈登：我的另类连环计 / 305

陈宫：女怕嫁错老公，男怕跟错老板 / 310

司马徽：管理咨询公司和猎头公司的开创者是谁？ / 312

毕业典礼

第1堂课

主讲人 刘志 刘宏 刘辩 刘协

罗贯中：汉代在中国历史的发展中举足轻重。汉代是在亡秦之后，第一次在更广阔的范围内实现了大一统。这一时期，生产极大发展，经济空前繁荣，民族精神和活力得到充分恢复和弘扬。我们的大汉民族和汉人等称谓皆与汉代的辉煌有关。

汉代分西汉与东汉，持续400多年，先后有30多个皇帝登上历史舞台。三国历史开始于东汉政权的瓦解。东汉政权的瓦解跟东汉最后四位皇帝有直接的关系。今天上台演讲的就是这四位皇帝，他们是刘志、刘宏、刘辩和刘协。现在请你们开始吧。

刘志 管理就是控制

大家好，我是汉桓帝刘志，祖父是河间孝王刘开，父亲是蠡吾侯刘翼。我16岁登上皇位，36岁驾崩，荒淫一生，却没留下一个子女。我的谥号为“桓”，《谥法》曰：“克敌服远曰桓。”这个谥号用在春秋五霸的齐桓公身上，毫不逊色，而用在我的身上，很不适合。因为，我当皇帝期间，不仅不能克敌服远，甚至连守边安内都没有做好，对国家的管理一片混乱。这主要表现在：

1. **无奈于外戚。**我是被梁冀捧上帝位的，因而我对梁冀家族感激备至。但是，梁冀依仗梁太后在朝廷内外飞扬跋扈，朝政大权都把握在梁冀家族手里。我呢，只能“禁省起居”、“纤微毕知”，一切都在他们严密的监控之中，甚至连我的私生活也在他们的监控之下无法放纵。后来，我忍无可忍，就通过“如厕议事”（我怕有人跟踪，就躲进厕所），随口叫进宦官唐衡，共商除去梁冀家族之计。最终，我与唐衡等宦官歃血为盟，动用武力绞灭了统治长达20多年的梁冀家族。

2. **依赖于宦官。**除去梁冀家族后，我希望能够翻开东汉历史新的一页。但事实是，由于绞灭梁冀家族的行动中，宦官是首功，因此我完全依赖更加腐朽、贪婪、放纵的宦官势力，使“权势专归宦官”。于是，朝政依旧黑暗，社会依旧混乱，百姓依旧水深火热。
3. **受气于党人。**由于宦官专权，社会动乱，政治黑暗，一些正直的官僚和大学生密切配合，互相串联，臧否人物，抨击时政，从而被宦官一伙诬称为“党人”。我对这些“党人”一开始不理不睬。后来，他们越发“猖狂”。我一气之下，下令在全国范围内通缉逮捕党人。但是，朝政还是依旧黑暗，社会还是依旧混乱，百姓还是依旧水深火热，一切都是“涛声依旧”。

总之，由于我没有控制好大局，东汉在我执政期间，开始出现衰亡的迹象。在现代企业管理中，我悟出一个道理：管理就是控制。

- ☐ 什么是控制？控制就是为了达成目标，通过基准与绩效间的比较和检查后而采取的措施。
- ☐ 控制的程序是什么？控制的程序一般都包含确定控制标准、衡量实际成效和纠正偏差三个步骤。
- ☐ 控制的原则是什么？控制的原则一般有：做好控制的程序，做到即时控制；控制要适中，投入控制的资源和导致的结果要合理；控制要根据具体情况随时调整。

另外，对于控制不足与控制过分的现象我想简单描述一下，因为我就是由于控制不足才导致国家四分五裂的。

- ☐ 企业控制不足的现象有：工作发生延误，缺勤、违纪等现象增多，发生人为灾难事故，员工工作散漫、效率低下，员工间互相谩骂、斗殴，员工跳槽频繁，员工顶撞上司现象增多，等等。这就像地震的前兆一样，如果企业领导不重视，这个企业很快就会完蛋。
- ☐ 企业控制过分的现象有：公司死气沉沉，员工都像秋后的茄子，精神萎靡，消极怠工，员工掩饰错误和事故现象增多，员工间“道路以目”，见面大都不说话，员工大都看上司脸色行事，等等。控制过分会使企业失去发展的活力，如同鲜花得不到阳光和雨露一样，很快就会枯萎。

曹 操：你能举个控制比较好的企业案例吗？