

五行

WUXING

在管理诊断中的应用研究

ZAI GUANLI ZHENDUANZHONG DE YINGYONG YANJIU

李庆胜 / 著

木

行为管理

营销管理

火



西南交通大学出版社
[Http://press.swjtu.edu.cn](http://press.swjtu.edu.cn)

五行

在管理诊断中的应用研究

WUXING

ZAI GUANLI ZHENDUANZHONG DE YINGYONG YANJIU

李庆胜 / 著

木

行为管理

营销管理

火

西南交通大学出版社

· 成 都 ·

图书在版编目 (C I P) 数据

五行在管理诊断中的应用研究 / 李庆胜著. — 成都:
西南交通大学出版社, 2013.1
ISBN 978-7-5643-2089-8

I. ①五… II. ①李… III. ①企业管理 - 咨询业 - 研究 - 中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 289186 号

五行在管理诊断中的应用研究

李庆胜 著

责任编辑	万 方
特邀编辑	吴明建 顾 飞
封面设计	墨创文化
出版发行	西南交通大学出版社 (成都二环路北一段 111 号)
发行部电话	028-87600564 028-87600533
邮政编码	610031
网 址	http://press.swjtu.edu.cn
印 刷	四川川印印刷有限公司
成品尺寸	148 mm × 210 mm
印 张	4.937 5
字 数	152 千字
版 次	2013 年 1 月第 1 版
印 次	2013 年 1 月第 1 次
书 号	ISBN 978-7-5643-2089-8
定 价	20.00 元

图书如有印装质量问题 本社负责退换
版权所有 盗版必究 举报电话: 028-87600562

序

一、无知的我

在此书写作过程中，我一度感到绝望，几乎选择了放弃。因为知识浩如烟海，以一个人的智力是不可能观览其全貌的，皓首穷经，也不过是沧海一粟，恒河一沙。

先贤们早已认识到了这一点，并告诫我们，“民可使由之，不可使知之”；“智慧出，有大伪”；“知其要者，一言而终；不知其要，流散无穷”；“人之患在好为人师”，诚然如斯。

我是一个俗人，对知识的追求将我带入了“歧途”，多少年来难以自拔。总是希望知识能够带来安全感，带来财富，更多的时候是事与愿违。《道德经》有言：知，不知上，不知，知病。从知道到不知是提升的过程，从无知到有知是迷惑颠倒的过程，并且是“为学日增，为道日损”。孔子也只是“述而不作”，只是描述真理，不是去创造真理。

在研究中深感自己的浅薄。五行理论博大精深，必须深入研究。同时，五行理论在演变的过程中也会存有一些糟粕，必须剔除人云亦云的错误观念。另外，这一理论也需要在现实管理中加以变通，以更好地为当前的企业管理服务。

二、五行与管理诊断

尽管自己对国学一直感兴趣，但是国学内涵博大精深，自己所学只是浅薄如微尘。而随着国学在管理界的普及，传统文化在企业管理中受到的关注也越来越多。

企业如何立足本土文化，挖掘国学中蕴涵的管理思想，提升管理层次，是目前学术界与企业界十分关注的焦点之一。这不仅是社

会经济发展的需要，也是中国哲学与现实生活相结合、走向与其他学科交叉融合的需要。因此国学在企业中的应用研究也显得非常有必要。

管理界的首要需求是实践与应用，其次才是理论。正如看待中医与西医——到现在有许多中国人并不认可中医——有许多人不认可中国本土的管理，一味追求西方的管理理论与诊断。下面的两个经典故事更能准确反映这样的观点。

有一个老人，正在草地上放羊，忽然走来一个年轻人，年轻人走到老人面前说：老先生，我可以为您服务，我将告诉您您的这群羊有几只，作为酬劳您需要给我一只羊。老人还未作答，年轻人就开始了工作。他用笔记本电脑无线上网，调动低轨道卫星，把卫星遥感成像的图片再通过软件分析，数十分钟后，年轻人再次走到老人面前说：老先生，您的羊共有 863 只。说完后他抱起一只羊就要走。老人这时叫住了他：年轻人，如果我能猜出你就职的公司，你可不可以把酬劳还给我？可以。年轻人答。你是××咨询公司的。老人说。年轻人很惊讶：您怎么知道？老人笑了：因为你具有该公司咨询人员的所有特点啊。第一，你不请自来。第二，你告诉我的分析结果是我本就知道的。第三，你抱走的不是羊，而是我的牧羊犬。

根据典籍，魏文王曾求教于名医扁鹊：“你们家兄弟三人，都精于医术，谁是医术最好的呢？”扁鹊说：“大哥最好，二哥差些，我是三人中最差的一个。”魏王不解地说：“请你介绍得详细些。”扁鹊解释说：“大哥治病，是在病情发作之前，那时候病人自己还不觉得有病，但大哥就下药铲除了病根，这就使他的医术难以被人认可，所以没有名气，只是在我们家中被推崇备至。我的二哥治病，是在病初起之时，症状尚不十分明显，病人也没有觉得痛苦，二哥就能药到病除，使乡里人都认为二哥只是治小病很灵。我治病，都是在病情十分严重之时，病人痛苦万分，病人家属心急如焚。此时，他们看到我在经脉上穿刺，用针放血，或在患处敷以毒药以毒攻毒，或动大手术直指病灶，使重病人病情得到缓解或很快治愈，所以我

名闻天下。”魏王大悟。“早发现、早诊断、早治疗”一直是医学领域所倡导的目标，用在企业管理上“早发现”是倡导企业建立自我健康保障体系，通过企业努力和监督、健全管理机制来保证自身的健康成长；“早诊断”可以提高企业应对危机的能力，及早介入问题；“早治疗”可以概括为在企业危机没有大规模蔓延时，及早应对，提高企业生存率和危机应对能力。

中医诊断的基础是阴阳五行，企业管理诊断能否用五行呢？

“五行”一词已深入人心，在管理学界也有人尝试引入了阴阳五行管理的概念。学者寇北辰、孙竞耘、桑振中、胡水木等为五行在管理中的应用进行了基础研究 with 推广。但目前的不少研究存在着五行理论与管理整体的脱节现象，缺少和企业实际管理相结合的研究。我们应把五行融合在现代管理中，为某些企业管理问题进行诊断，发现企业可能存在的问题。正如中医与西医同样不可或缺一样，东方五行管理诊断与西方管理诊断方法也必将并存。

三、问题的提出

在一些企业，员工承受了很大的压力，甚至频频出现跳楼现象。如何从五行角度，用“金”克“木”的学说分析员工压力？如何用五行学说进一步研究员工压力放大的原因？

有一些企业家尽管工作越来越忙，事业越来越“火”，但是家庭出现问题了。能否从五行角度系统分析随着公司的发展，管理者应如何调整“水”与“火”的关系？

民营企业应该怎么外聘职业经理人？职业经理人应如何发挥作用？微软公司无疑是世界上聪明人云集的地方，靠什么对这些员工进行有效的管理呢？这些问题，都可以运用五行理论来进行分析，得出答案。

四、声明与感恩

孔子只是“述而不作”，他老人家没有版权；老子是无知无所不

知的，不会怪罪我用了他的思想。《金刚经》云：“若人言如来有所说法，即为谤佛，不能解我所说故。”又云：“一切法皆是佛法。”另外，本书所用的部分描述性通识案例及资料来源于网络，感恩大家的创作、整理与发布。同时感谢山东省科技厅（本书成果包含于山东省科学技术发展计划项目—软科学部分，课题号：2009RKB574）、临沂大学的支持；同时也感谢鼎力支持我的父母、师长、同事；一并也感谢全力支持我完成本书的妻子与儿子。

作 者

2012年3月

目 录

第一章 五行的基本理论	1
一、五行学说的基本规律	2
二、事物的五行属性推演和归类	4
三、系统解释	7
第二章 五行在中医学中的应用	10
一、中医学中五行应用的基本原理	10
二、五行在中医学中的归类	12
三、五行与五脏的生理功能与相互关系	13
四、五行诊断和治疗	14
五、五行的临床应用	15
第三章 五行与管理要素的归类	17
一、寇北辰先生的五力模型	18
二、孙竟耘先生的五行管理模型	23
三、五行与管理要素的匹配	25
四、本书的五行管理思想与已有研究的对比	27
第四章 五行视角的管理解释	31
一、金生水—水生木—木生火	31
二、土生金—金生水	32
三、金克木与金乘木	33
四、土生金与火克金	34
五、五行的团队组合	35

六、水火相济	37
第五章 现代管理诊断	39
一、管理诊断的发展历史	39
二、世界上著名的管理咨询公司	41
三、管理咨询公司在中國	43
四、现代管理诊断	49
第六章 五行在管理诊断中的应用	75
一、物质环境的五行	75
二、文化环境的五行	78
三、本章案例：韩宇来的产业选择	100
四、五行管理的诊断过程	104
第七章 五行管理诊断案例	109
一、Beyond 公司外聘职业经理人的五行系统诊断	109
二、美国与日本的“金克木”	110
第八章 五行与组织修炼	121
一、彼得·圣吉与五项修炼	121
二、五行与学习型组织	122
三、学习型组织的领导修炼：U 型理论	126
四、五行与组织修炼	132
五、避免对五行管理诊断的误解	146
参考文献	148

第一章 五行的基本理论

在中国的传统文化中，阴阳是中国古代朴素哲学的一对重要范畴，道为无极，是生太极，化为两仪，即为阴阳。阴阳学说是中国朴素的对立统一理论，“一阴一阳谓之道”，是中国人用以认识世界和解释世界的一种世界观和方法论。《内经》云：“阴阳者，天地之道也，万物之纲纪，变化之父母，生杀之本始。”阴阳是宇宙中相互关联的事物或现象对立双方属性的概括，既可以表示相互对立的事物或现象，又可以表示同一事物内部对立着的两个方面。一般地说，凡是运动的、外向的、上升的、温热的、有形的、明亮的、兴奋的都属于阳，相对静止的、内守的、下降的、寒冷的、无形的、晦暗的、抑制的都属于阴。例如，太阳与月亮、山脉与河流、夫与妻等都是成对出现的阳与阴。事物的阴阳属性，并不是绝对的而是相对的，但是严格地说，任何事物都不可随意分阴阳，阴阳是有特定属性的一分为二。“阳极生阴，阴极生阳”、“阴在阳之中，阳在阴之中”等阴阳的规律早已内化为中国人的文化。

五行学说是由阴阳学说衍化出来的。五行学说是以木、火、土、金、水五种物质的特性及其“相生”和“相克”规律来认识世界、解释世界和探求宇宙的一种世界观和方法论。木曰阴中之阳，火曰阳中之阳，金曰阳中之阴，水曰阴中之阴，土曰阴阳合合。《尚书洪范》说：“水曰润下，火曰炎上，木曰曲直，金曰从革，土爰稼穡。”木生火，火生土，土生金，金生水，水生木。木克土，土克水，水克火，火克金，金克木。万事万物通过这种相生相克关系普遍联系。宇宙世界是由木、火、土、金、水五种基本物质所构成的，宇宙中的一切事物是由木、火、土、金、水

五种基本物质“相杂”和“相和”而化生。五行学说是按五行的特性对事物进行归类的，归类方法一是按取象比类法，“取象”是从事物的形态（形态、作用、性质）中找出能反映本质的特有征象；“比类”是以五行各自的抽象属性为基准，与某种事物有的征象相比较，以确定其五行的归属。二是推演络绎法：根据已知的某些事物的五行属性，推演归纳其他相关的事物，从而确定这些事物的五行属性。阴阳五行理论是中国传统文化的精华，是中医理论的基础，创造了灿烂的中医文化，为中华民族的繁衍昌盛，为世界人民的身心健康做出了重要贡献。

一、五行学说的基本规律

（一）五行相生规律

生，含有资生、助长、促进的意义。五行之间，都具有互相资生、互相助长的关系。这种关系简称为“五行相生”。

五行相生的次序是：木生火，火生土，土生金，金生水，水生木。在五行相生的关系中，任何一行都具有生我，我生两方面的关系，也就是母子关系。生我者为母、我生者为子。以水为例，生我者为金，则金为水之母；我生者是木，则木为水之子。其他四行，以此类推。

（二）五行相克规律

克，含有制约、阻抑、克服的意义。五行之间，都具有相互制约、相互克服，相互阻抑的关系，简称“五行相克”。

五行相克的次序是：木克土，土克水，水克火，火克金，金克木。在五行相克的关系中，任何一行都具有克我、我克两方面的关

系，也就是“所胜”、“所不胜”的关系。克我者为“所不胜”，我克者为“所胜”。以木为例，克我者为金，则金为木之“所不胜”，我克者为土，则土为木之“所胜”。其他四行，以此类推。

（三）五行制化规律

在五行相生之中，同时寓有相克，在相克之中，同时也寓有相生。这是自然界运动变化的一般规律。如果只有相生而无相克，就不能保持正常的平衡发展；有相克而无相生，则万物不会有生化。所以相生，相克是一切事物维持相对平衡的两个不可缺少的条件。只有在相互作用，相互协调的基础上，才能促进事物的生化不息。例如，木能克土，但土却能生金制木。因此，在这种情况下，土虽被克，但并不会发生偏衰。其他火、土、金、水都是如此。古人把五行相生寓有相克和五行相克寓有相生的这种内在联系，名之曰“五行制化”。制化规律的具体情况如下：

金克木，木生火，火克金。

木克土，土生金，金克木。

水克火，火生土，土克水。

火克金，金生水，水克火。

土克水，水生木，木克土。

（四）五行相乘规律

乘，是乘袭的意思，从五行生克规律来看，是一种病理的反常现象。相乘与相克意义相似，只是超出了正常范围，达到了病理的程度。相乘与相克的次序也是一致的。即木乘土，土乘水，水乘火、火乘金，金乘木。如木克土，当木气太过，金则不能对木加以正常的制约，因此，太过无制的木乘土，即过强的木克土，土被乘更虚，而不能生金，故金虚弱，无力制木。

（五）五行相侮规律

侮，是欺侮的意思，从五行生克规律来看，与相乘一样，同样属于病理的反常现象。但相侮与反克的意义相似，故有时又曰反侮。相侮的次序也与相克相反，即是：木侮金，金侮火，火侮水，水侮土，土侮木。五行生克制化和相乘相侮关系如图 1.1 所示。

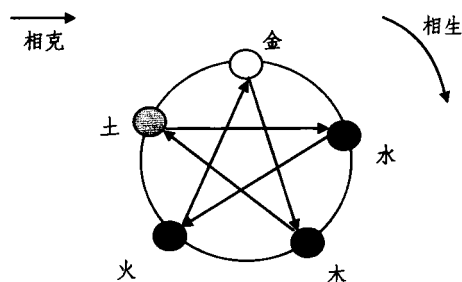


图 1.1 五行生克图

二、事物的五行属性推演和归类

五行学说是以五行的特性来推演和归类事物的五行属性的。事物的五行属性，并不等同于木、火、土、金、水本身，而是采用“取象比类”的方法，将事物的性质、作用或形态与五行的特性相类比，从而得出事物的五行属性。这样便把需要说明的事物或现象，朴素地分成了五大类，从而将相似属性的事物或现象，分别归属于五行之中，并在五行属性归类的基础上，运用五行规律，进而阐释、推演事物或现象的复杂联系及变化。例如，以方位配属五行、以五脏配属五行。应当指出，事物的五行属性，除了可用上述方法进行取象比类外，还可用间接的推演络绎的方法。五行学说认为属于同一五行属性的事物，都存在着相关的联系，这就是同属事物的相关性。事物的五行属性是以五行的特性为依据进行归类的。五行归类理论的应用，是将自

然界万事万物纳入木、火、土、金、水五行框架之中，构建成五行系统。五行学说对事物进行属性归类的方法主要有以下两种。

（一）直接取象比类法

取象，是指通过观察而获取客观事物的感性形象、外在表象，以及事物的功能状态等认识。比类，即是以五行的特性为依据，与所要认知的事物的特有征象进行比较，如果所要认知的事物征象与已知的五行中某一行的特性相同或类似，即可将该事物归属于五行系统中的某一类。如在古代中国以中原地带为中心建立了五行类比，如“南方火”代表南部的炎热等。

（二）间接推演络绎法

所谓间接推演络绎法，是根据已知事物的五行属性，推演络绎至其他相关的事物，以求知其五行属性的认知方法。在对人体的五行归类中，大多是根据这一方法求知的。例如已知肝具有疏泄、条达、主升发的特性，属性为木，肝所主的筋其性柔和，屈伸自如，符合“木曰曲直”的特性，亦属木。与肝相表里的胆，具有贮藏胆汁、排泄胆汁的功能，亦有舒畅条达特性。其属性亦为木。可见肝、胆、筋的五行属性是从直接取象比类来求知的。但是肝在窍为目、在液为泪、在志为怒、其华在爪等，是根据肝的属性为木，而爪、目、泪、怒为肝所主，故推断亦属于木。显然这种归类是通过间接推演络绎的结果。而对自然界的事物归类，则多数源于直接取象比类的归类方法，少数源于间接的推演归类。通过五行归类，即将自然界以及人体许多复杂的事物和现象有机地联系在一起，形成了金、木、水、火、土五大系统。例如《西游记》中的“白龙马”、“红脸雷公”、“黄色袈裟”、“黑衣八戒”以及“青衣沙和尚”等，都包含了五行的类比。五行与元位、人体器官、气味、颜色等的匹配关系如表 1.1 所示。

表 1.1 五行 五位 五脏 五体 五味 五色 五气匹配表

五行	五位	五脏	五体	五味	五色	五气
金	西	肺	皮	辛	白	腥
木	东	肝	筋	酸	青	臊
水	北	肾	骨	咸	黑	腐
火	南	心	脉	苦	赤	焦
土	中	脾	肉	甘	黄	香

五行的现实映像是：

金—原则—对事物的一种构想

木—善良—对事物的一种内心的反应

水—知识—对事物的一种具体理解

火—真诚—基于内心反应的一种行动

土—分析—在行动过程中的一种分析

金的特性：日落于西，与金相似。古人称“金曰从革”。“从革”是指“变革”的意思。引申为具有清洁、肃降、收敛等作用的事物，均归属于金。

木的特性：日出东方，与木相似。古人称“木曰曲直”。“曲直”，实际是指树木的生长形态，为枝干曲直，向上向外周舒展。因而引申为具有生长、升发、条达舒畅等作用或性质的事物，均归属于木。

水的特性：北方寒冷，与水相似。古人称“水曰润下”。是指水具有滋润和向下的特性。引申为具有寒凉、滋润、向下运行性质的事物，均归属于水。

火的特性：南方炎热，与火相似。古人称“火曰炎上”。“炎上”，是指火具有温热、上升的特性。因而引申为具有温热、升腾作用的事物，均归属于火。

土的特性：中原肥沃，与土相似。古人称“土爰稼穡”，是指土有种植和收获农作物的作用。因而引申为具有生化、承载、受纳作用的事物，均归属于土。故有“土载四行”和“土为万物之母”之说。

五行的性质应从“平气”、“不及”、“太过”三方面考虑。平气时，木曰敷和，火曰升明，土曰备化，金曰审平，水曰静顺；不及：木曰委和，火曰伏明，土曰卑监，金曰从革，水曰涸流。太过：木曰发生，火曰赫曦，土曰敦阜，金曰坚成，水曰流衍。从这三面考虑之后，才能体会出中医学思维中对生命自我维护的理解。对人体能力的不同理解，正是中西医学的差别所在。

“五行”的各种意义上面已经分析，为了清楚起见，再把这几种意义综合列举如下：

- (1) 指五种行为原则，疑为荀子所持观点。
- (2) 指五种物性，如周子《太极图说》所持观点。
- (3) 指人类生活上的五种必须的物质条件，如《左传》里蔡墨所持观点。
- (4) 为分类学上的五种分类原则，如《吕氏春秋》所持观点。
- (5) 指借着阴阳二气之流动而存在的五种“存在形式”，如《白虎通》及《黄帝内经·素问》所持观点。
- (6) 指木材（植物）、火炎、泥土、金属及流水。它们的象征意义分别为生机兴发，活动或变化，孕育或培植，禁制与伏藏。

三、系统解释

五行从本质上说，反映的是某一大系统内可以划分出五个小系统，所谓五行生克关系则指五个小系统之间的关系规律。所以，尽管彼得·圣吉提出的“系统思考”修炼，非常实用，富有开创性，似乎也非常精致了，然而，在我们看来，圣吉在寻找系统内相互作用的因素上，还是显得不够“系统”。因为，任何一个系统，在运行过程之中，显然有很多错综复杂的因素在起着作用，为了研究系统运作机理的简便、明了又更系统、科学起见，我们可以把它们简约分为五种性质不同的因素间的关系，并通过揭示这五大因素间的关系规律，来展

示系统的运作机理。这才是中国古人所创立的“五行学说”。

现代的分形理论也能说明这一点。分形理论是当今世界十分风靡和活跃的新理论、新学科。分形的概念是美籍数学家曼德布罗特 (B.B.Mandelbort) 首先提出的。海岸线在形貌上是自相似的, 也就是局部形态和整体态的相似。在没有建筑物或其他东西作为参照物时, 在空中拍摄的 100 公里长的海岸线与放大的 10 公里长海岸线的两张照片, 看上去会十分相似。事实上, 具有自相似性的形态广泛存在于自然界中, 如: 连绵的山川、飘浮的云朵、岩石的断裂口、布朗粒子运动的轨迹、树冠、花菜、大脑皮层……曼德布罗特把这些部分与整体以某种方式相似的形体称为分形 (fractal)。利用分形的思想可以更容易地理解五行的思想。

为什么五行只有也只能是“五”行呢? 郭戊英作了一个突破性的解释。郭戊英在《中医数学病理学》中指出: 在大系统的分解研究中, 如果对每一系统, 都考虑对该系统有促进与抑制两种作用的两个小系统, 及该系统对其他系统促进与抑制的两种作用时, 大系统划分为小系统的最小数目是五。这就是五行学说中“五”的来源。对任何一个事物, 要考虑到外来事物的促进与抑制两种可能作用, 以及该事物对其他事物的促进与抑制两种可能作用时, 必须考虑五个事物间的关系。由于考虑对事物输入的阴 (抑制)、阳 (促进) 两种作用及事物输出阴 (抑制)、阳 (促进) 两种作用, 使对一事物的阴阳作用的研究, 变成对五个小事物间相互联系、相互制约的五行关系研究。这就是五行由阴阳化生而来的大系统分解研究原理。

郭戊英的观点如图 1.2 所示。



图 1.2 郭戊英的五行系统图