

治之道

穿越时空的管理智慧

朱书堂◎著

立足管理最新实践
溯源国学管理智慧
融合西方管理理念
启发现代管理思想



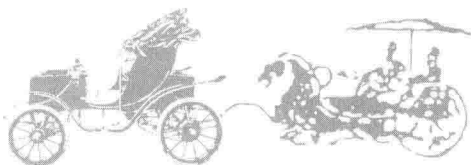
知识产权出版社

全国百佳图书出版单位

治之道

穿越时空的管理智慧

朱书堂◎著



知识产权出版社

全国百佳图书出版单位

图书在版编目 (CIP) 数据

治之道：穿越时空的管理智慧 / 朱书堂著. —北京：
知识产权出版社，2016.10
ISBN 978-7-5130-4499-8

I. ①治… II. ①朱… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 233683 号

内容提要

本书选取管理学中三个最活跃的管理领域：团队管理，沟通管理，风险管理，立足我国管理前沿最新实践，以现代管理知识体系为纲，融汇我国古代管理智慧，将西方现代管理理论与我国传统管理智慧有机地结合起来，形成三个相对完整的部分。本书目的不是为管理者提供“操作手册”，而是为其提供可资汲取的营养、可供借鉴的智慧。

责任编辑：卢媛媛

治之道：穿越时空的管理智慧

ZHIZHIDAO: CHUANYUE SHIKONG DE GUANLI ZHIHUI

朱书堂 著

出版发行：知识产权出版社 有限责任公司

电 话：010-82004826

社 址：北京市海淀区西外太平庄 55 号

责编电话：010-82000860 转 8597

发行电话：010-82000860 转 8101 / 8029

印 刷：三河市国英印务有限公司

开 本：720mm×1000mm 1/16

版 次：2016 年 10 月第 1 版

字 数：365 千字

ISBN 978-7-5130-4499-8

网 址：<http://www.ipph.cn>

<http://www.laichushu.com>

邮 编：100088

责编邮箱：31964590@qq.com

发行传真：010-82000893 / 82003279

经 销：各大网上书店、新华书店及相关专业书店

印 张：25

印 次：2016 年 10 月第 1 次印刷

定 价：60.00 元

出版版权专有 侵权必究

如有印装质量问题，本社负责调换。

推荐序

读到这部书稿，感觉眼前一亮。

世界文明史上，唯有中华文明持续五千多年而未中断。先祖们不仅创造了众多人类奇迹，更创造了博大精深的文化，并以典籍的形式留存下来。这是我们的精神宝藏，里面蕴含着深邃的智慧，包括管理智慧。这些智慧，穿越数千年时空，至今仍然闪耀着灿烂的光芒，穷尽我们一生也难窥全豹，只能根据需要，撷取宝藏中的“珠玉”。

过去三十多年，我们引进了很多“洋”管理理论，有些领域对洋理论“生吞活剥”。我们对先祖们留下的管理智慧研究和应用不够。历史经验证明，一个民族抛弃文化传统，丧失文化自信，难以自立于世界民族之林。

作者在多年管理工作实践中，深感西方的洋理论没有很好地与我国文化结合，有点水土不服。于是，立足我国管理前沿最新实践，尝试较为系统地把我国古代管理智慧与现代管理理论结合起来，用以指导经济活动和社会发展各领域的管理实践。这部书稿以现代管理理论体系为纲，缀以我国古代管理智慧之明珠，使其相映生辉。一方面，使得古代管理智慧不再那么神秘，而是融入生活，融入工作，融入管理实践中；另一方面，使得西方现代管理理论更好地与我国传统文化相结合。

书稿中选取的案例故事很有针对性，譬如：“美味和羹”与西方“团队角色理论”，刘伯温的“致人之道”与西方“需求层次论”，子产的“政治遗嘱”与西方“火炉法则”，“曲突徙薪”寓言与美国斯隆的用人观，朱英为春申君分析“世有无妄之福，又有无妄之祸”与现代风险概念的正反两面性，扁鹊的“良医治未病”与美国德鲁克关于工厂管理的阐述等。读来引人入胜。

中华民族的伟大复兴，不只是物质的发达和经济的繁荣，最根本还应该 是民族精神升华和文化复兴！热爱传统文化，弘扬传统文化，让传统文化在民族复兴中发挥更大的作用，我们每个人都应努力。

孔子说：“知之者不如好之者，好之者不如乐之者。”这部书稿表明，作者正是弘扬传统文化的“乐之者”。

二月河

二零一六年四月十八日

前言

习近平在中共中央政治局第十八次集体学习时强调：

“历史是人民创造的，文明也是人民创造的。对绵延五千多年的中华文明，我们应该多一份尊重，多一份思考。对古代的成功经验，我们要本着择其善者而从之、其不善者而去之的科学态度，牢记历史经验、牢记历史教训、牢记历史警示，为推进国家治理体系和治理能力现代化提供有益借鉴。”

中华民族是人类历史上文明发达最早的民族群体之一，治理能力和管理智慧最早达到人类社会新高度。早在四千多年前，华夏先祖就已经掌握了日月星辰运行、四季变换规律等天文知识。我国上古文献《尚书》记载：尧舜时代就设置了专职技术人员，负责掌管天文历法（“乃命羲和，钦若昊天，历象日月星辰，敬授民时”）；已经能够精确推算自然年的周期（“期三百有六旬有六日，以闰月定四时，成岁”），用于指导和管理华夏部落群体的农业生产；统一国家标准（“协时月正日，同律度量衡”），便于在广大区域内实行政治管理；大禹带领华夏各部落共同治理洪水，把天下分为九州，根据土地肥瘠情况规定贡赋（“别九州，随山浚川，任土作贡”）。深厚的天文、气象和地理知识积淀，使华夏民族成为农业最为发达的族群。在手工业领域，三千多年前的商代就已经掌握了高超的青铜冶炼和铸造技术，庞大的技工团

队，分工协作，创造出众多精美绝伦的艺术品。所有这些文明成就，都离不开高超的治理能力和管理智慧。

春秋战国五百年里，华夏民族拥有过一段知识爆发、人性张扬、文明魅力四射的辉煌历史。在诸侯争霸、列国逞强的那个时代，知识和智慧成为“热销资源”，策士们“所在国重，所去国轻”。诸子各展才华、自创学说，百花齐放、百家争鸣，在大辩和大争中，初步构建了华夏文化知识体系，扎下了中华文明的根基。先哲们创造的博大文化，积累了从远古时代沉淀下来并得以凝练的智慧——包括管理智慧。这些智慧，穿越数千年时空，至今仍然闪耀着灿烂的光芒！以此为基础的形成的文化典籍，是我们取之不尽、用之不竭的宝藏。

然而，十七世纪中叶发生在地球东方的朝代更替，使一些落后于时代的思想主导了中华民族的发展方向。而此时，远在万里之外的欧洲一隅，工业革命正悄然兴起，生产规模、技术水平和质量效益等都有了质的飞跃。经过满清两百多年的闭关锁国和思想文化禁锢，中华文明的发展与世界主流渐行渐远，经济、文化、技术全面落后，最终陷入被动挨打的百年浩劫。

中华民族仁人志士们经过一个半世纪坚持不懈的民族解放斗争和国家建设，奋力追赶西方现代文明，努力学习舶来知识体系：从自然科学到社会科学，从医学到管理学。当我们终于跨越了农业文明、迈进工业文明门槛时，蓦然发现：第三次工业革命已悄然而至，西方发达国家正在进入信息化时代。这个时代以知识和智力为特质，国家的影响力、企业的核心竞争力，已经不再主要取决于对物质资源的占有和运用，智力资源的拥有和配置效率将成为决定性要素。知识的创造、传播和运用日益成为经济活动与社会发展的重要内容。

我国经历了三十多年的改革开放，在经济、政治、文化等各领域都取得了巨大成就，但在物质资源消耗、环境污染和社会矛盾等方面也出现了这样那样的问题。如何转变发展方式、实现社会与自然和谐发展？如何把中华民族物质文化、精神状态和文明水平推进到一个新的高度？党和国家审时度

势，提出“创新、协调、绿色、开放、共享”发展理念，把创新作为引领发展的第一动力，摆在国家发展全局的核心位置。贯彻落实创新驱动发展战略，需要实施全方位创新：技术创新、体制机制创新、商业模式创新、管理创新。

中华文明的底蕴从来都不缺创新智慧。三千六百年前商朝开国之君商汤，在沐浴用的青铜盘上铭文：“苟日新，日日新，又日新。”时刻惕厉自己“涤旧生新”。《诗经》“大雅”赞美周文王“周虽旧邦，其命维新”，周国虽然是个几百年的老邦国，但传到周文王，却能够“革旧鼎新”。今天的管理者，徜徉于博大精深经典宝藏中，遨游于中华文明知识海洋里，可以尽情地撷取创新思想和管理智慧，更应以创新发展为己任，勇当创新发展的“弄潮儿”。

美国著名管理学家德鲁克在其管理学经典著作《管理：使命，责任，实务》一书中提出：“如果管理不能使一个国家或一个民族的特殊文化遗产发挥作用，那么社会 and 经济发展也就不可能实现。”

过去三十多年，我们在管理领域有时习惯于“拿来主义”，引进了几乎整个体系的西方管理理论，而对我国传统文化和经典中的管理智慧发掘和应用远远不够。不可否认，西方管理理论对我国经济社会发展起到了促进作用。但是，管理的核心是“人”，要通过“人”来发挥作用；管理理论、方法、措施如果不能和“人”所在的社会文化紧密结合起来，那也只不过是华丽的摆设而已。一百多年前的“洋务运动”，旧时代官僚们尚且提出“中学为体，西学为用”的指导思想，二十一世纪的管理者们，更应该将西方现代管理理论与我国传统管理智慧有机地结合起来，用以指导经济活动和社会发展各领域的管理实践。

本书选取管理学中三个最活跃的管理领域：团队管理，沟通管理，风险管理，立足我国管理前沿最新实践，以现代管理知识体系为纲，融汇我国古代管理智慧，将西方现代管理理论与我国传统管理智慧有机地结合起来，形成三个相对完整的部分。本书目的不是提供管理者“操作手册”，而是提供可资汲取的营养、可供借鉴的智慧。

本书由以下既相互独立又相互联系的三篇构成：

第一篇，《“师克在和”与团队管理》。团队管理是组织成功的基础，是实现目标不可或缺的管理措施，更是管理者必备的能力之一。本篇以“师克在和”历史典故开篇，结合古今中外众多经典案例，阐述团队管理精髓和要义。第一章《团队管理模式及其优势》介绍团队的起源、特征、优势及适用范围。第二章《团队管理的精髓》阐述团队构成的多样性、团队成员的互补性、团队运行的平衡性及团队文化的影响力。第三章《构建优秀团队》包括如何确定团队目标，组建适用的团队，致力建设团队，建立有效的管理机制。第四章《打造高绩效团队》从领导力、领导者的品德、管理措施及管理艺术等方面，阐述如何打造高绩效团队。第五章《团队管理问题探讨与案例分析》探讨可能问题，分析经典案例。

第二篇，《“郢书燕说”与沟通管理》。沟通是人类的一项基本需要和技能，是实现社会、组织机构及团队良善治理的关键途径。沟通是现代管理的核心与本质，管理的四大职能：计划、组织、领导、控制，每一项都必须通过有效沟通来实现。有效沟通是组织和团队凝心聚力、激发创新精神的有力工具。本篇以“郢书燕说”历史典故开篇，结合古今中外众多经典案例，阐述沟通的功能和过程、目的和方法、原则和技能；分析可能存在的问题和障碍，帮助读者提高沟通的有效性。第一章《沟通的基本功能和方式》介绍沟通的功能、作用和常用方式。第二章《沟通的基本过程和模式》介绍沟通的过程和常见的沟通模式及现代组织的沟通渠道。第三章《沟通的基本原则和技能》阐述沟通的基本原则，有效沟通需要的基本能力和技能。第四章《剖析可能问题，消除沟通障碍》分析可能存在的问题和障碍，阐述如何提高沟通的有效性。第五章《借鉴古人智慧，熟谙沟通艺术》撷取精彩沟通故事，结合古代沟通理论，剖析成功案例。

第三篇，《“曲突徙薪”与风险管理》。风险客观存在，相伴人类社会的所有活动，不以人的主观意志为转移。能否正确认知并成功管理风险，决定个人生活质量及财富消长、组织事业成败、政治团体兴衰，乃至国家民族的

存亡命运。在经济全球化浪潮中,个人和组织面临的环境日趋复杂。管理者必须具备风险意识,掌握风险管理的知识和技能,驾驭风险,避害趋利,保护财富,创造价值。本篇以“曲突徙薪”历史典故开篇,借鉴我国古代经典精华,探讨风险认知和管理的智慧。第一章《人类对风险的认知和管控》介绍人类的风险认知历史。第二章《现代风险管理过程和方法》介绍现代风险管理发展历程,风险管理的过程及常用技术方法。第三章《有效实施组织的风险管理》阐述组织风险管理的动因、风险管理框架和企业全面风险管理及实施案例。第四章《风险认知和管理问题探析》探讨风险认知和管理中常见问题。第五章《借鉴古人智慧,成功管控风险》分析几位历史人物风险管理故事,总结风险管理的三种境界。

后续正在撰写的其它管理领域,完稿后将另行组织出版。

作者有机会在华东理工大学、清华大学、香港大学、荷兰代尔夫特大学、美国麻省理工学院斯隆管理学院、浙江大学管理学院等接受教育和培训,在清华大学、国家核电技术公司、国家电力投资集团公司等参与科技创新管理工作。在上述单位不仅学到了知识、拓宽了视野,也逐步加深了对管理工作本质的认识。正是上述经历使作者拥有了深厚的科学理论基础和教学研究经验、丰富的管理理论基础和管理实践经验。在此,谨向我学习和工作过的上述单位,传授给我知识的老师们,一起切磋的同学们、同事们、朋友们致以衷心的感谢!也感谢知识产权出版社的编辑们为本书付出的心血,正是由于你们卓越的见识、深厚的学识、严谨的态度,本书才有机会与读者见面。

本书所引资料已尽可能注明出处。鉴于客观原因,如有个别资料引用时没有找到出处,首先向被引用者表达诚挚的歉意,烦请您联系责编说明,我们承诺在重印时补充注释。

朱书堂

2016年8月1日

· 目 录 ·

第一篇 “师克在和”与团队管理

导 言	003
第一章 团队管理模式及其优势	005
第二章 团队管理的“精髓”	018
第三章 构建优秀的团队	035
第四章 打造高绩效团队	061
第五章 团队管理问题探讨与案例分析	097
参考文献	127

第二篇 “郢书燕说”与沟通管理

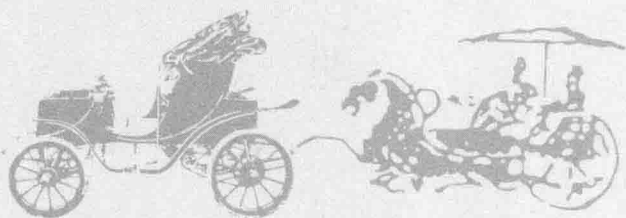
导 言	133
第一章 沟通的基本功能和方式	135
第二章 沟通的基本过程和模式	157
第三章 沟通的基本原则和技能	179
第四章 剖析可能问题，消除沟通障碍	206
第五章 借鉴古人智慧，熟谙沟通艺术	232
参考文献	258

· 目 录 ·

第三篇 “曲突徙薪”与风险管理

导 言	263
第一章 人类对风险的认知和管控	265
第二章 现代风险管理过程和方法	288
第三章 有效实施组织的风险管理	312
第四章 风险认知和管理问题探析	335
第五章 借鉴古人智慧，成功管控风险	367
参考文献	386

第一篇 / 『师克在和』与团队管理



导 言

现代社会主要构成形态是各类组织。组织中管理者的职责是：通过组织、协调和监督他人的活动，有效率和有效果地完成工作。这决定了管理者不能单打独斗，必须依靠众人的力量。

为了提高运行效率，组织架构趋于扁平化；分工越来越细，专业化程度越来越高，多数工作需要协作完成。团队工作模式应运而生，已经成为组织的有机组成部分，发挥着越来越重要的作用。据统计，约80%的《财富》500强企业采用团队工作模式，一半以上的员工在团队中工作^[1]。团队管理已经成为组织成功的基础，是实现目标不可或缺的管理措施，更是管理者必备的能力之一。

实施团队管理，管理者必须清楚团队的特征与优势，认知并理解团队管理的精髓，明确团队目标并根据目标确定适用的团队类型，根据需要组建（或重建）团队。管理者有责任发挥领导作用，将团队成员凝聚在一起；还要善用领导艺术，调动每个人的积极性和创造性，更好地实现团队目标和个人发展目标；预防和解决可能遇到的问题。

中华文明经典宝库中，积累了从远古时代沉淀下来并得以凝练的管理智慧——包括团队管理智慧，这些智慧穿越数千年时空，至今仍然闪耀着灿烂光芒。这是我们取之不尽、用之不竭的宝藏。据《春秋左氏传》^[2]“桓公十一

年”记载：公元前701年楚国与郢国在“蒲骚”作战前，楚国大夫斗廉向军队主帅（莫敖）屈瑕阐述了军队战斗力的决定性因素“师克在和”。

莫敖曰：“盍请济师于王？”对曰：“师克在和，不在众。商、周之不敌，君之所闻也。成军以出，又何济焉？”

斗廉提出的“师克在和”理念，成为我国古代统军将帅们凝聚军队战斗力的信条，对今天的团队管理仍然具有借鉴意义。

本篇结合古今中外众多经典案例，阐述团队管理精髓和要义。第一章《团队管理模式及其优势》介绍团队的起源、特征、优势及适用范围。第二章《团队管理的精髓》阐述团队构成的多样性、团队成员的互补性、团队运行的平衡性及团队文化的影响力。第三章《构建优秀团队》包括如何确定团队目标，组建适用的团队，致力建设团队，建立有效的管理机制。第四章《打造高绩效团队》从领导力、领导者的品德、管理措施及管理艺术等方面，阐述如何打造高绩效团队。第五章《团队管理问题探讨与案例分析》探讨可能问题，分析经典案例。

第一章 团队管理模式及其优势

作为一位管理者，当你面对一项仅靠个人的力量无法在限定的时间内按照规定质量完成的任务时，你该怎么办？这时候，你脑海里就会闪现“依靠团队力量”。

那么，什么是团队？团队有哪些特征？与传统管理模式相比，团队管理有哪些优势？团队管理适用于哪些领域？

本章将重点阐述这些问题。

□ 团队协作，人类智慧结晶

团队协作精神是人类智慧的结晶。团队形态的活动模式几乎与人类社会形成的历史一样古老，是人类创造的精神财富。我国最早的史书之一《国语》^[3]“周语下”提出“众志成城”“众口铄金”，就是赞颂团队的力量。

且民所曹好，鲜其不济也。其所曹恶，鲜其不废也。故谚曰：
“众志成城，众口铄金。”

人类的团队协作精神经历了漫长的历史演化过程。