

太极 管理

一本用本土理论阐述管理的经典之作

桂绍海 编著



TAIJIGUANLI

中国传统文化的演进途径与西方文化略有不同。你们的传统文化中，仍然保留了那些以生命一体的观点来了解万事万物运行的法则，以及对于奥妙的宇宙万有本原所体悟出的极高明、精微而深广的古老智慧结晶。

—— 彼得·圣吉



中国城市出版社

太极管理

TAIJIGUANLI

桂绍海 / 编著

中国城市出版社

· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

太极管理 / 桂绍海编著. — 北京: 中国城市出版社,
2006.7

ISBN 7-5074-1758-1

I. 太... II. 桂... III. 周易 — 应用 — 企业管理
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 090762 号

责 任 编 辑	张惠平
封 面 设 计	慧远图文设计
责任技术编辑	张建军
出 版 发 行	中国城市出版社
地 址	北京市丰台区太平桥西里 38 号 (邮编 100073)
电 话	(010) 63454857
传 真	(010) 63421488
总 编 室 信 箱	citypress@sina.com
投 稿 信 箱	city_editor@sina.com
发 行 部 信 箱	zgcsfx@sina.com
经 销	新华书店
印 刷	北京集惠印刷有限公司
字 数	161 千字 印张 13.75
开 本	787 × 1092 (毫米) 1/16
版 次	2006 年 9 月第 1 版
印 次	2006 年 9 月第 1 次印刷
印 数	0001—6000 册
定 价	25.00 元

版权所有, 盗印必究。举报电话: (010) 63455163

最好的管理理论就在中国

当年张大千到西方向毕加索请教绘画中的线条问题，毕加索说：“最好的线条在你们中国（意指书法，书法只有黑白两种颜色，最能体现太极中的黑白观点）。”其实，现代中国企业寻求西方的理论支撑，正像张大千一样，没有意识到最好的理论其实就在中国——太极。

中国的太极理论体现的是阴阳、黑白、动静、和谐的辩证思想，是一种以“生命一体”的观点来了解万事万物运行的法则，以及对于奥妙的宇宙万物本源所体悟出极高明、精微而深广的古老智慧结晶。

中国人认识和解释世界的方法可以概括为一句话：“一阴一阳之为道”。这是中国古代哲学的一个重要范畴。而阴阳、黑白都是对宇宙互相关联或对立事物现象的双方属性的概括。可以这么说，任何事物都不可能随

意或清楚地分清其性质是阴还是阳，因为阴阳都是事物本质的两个方面。

太极里有这样的论述：道为无极，无极生太极，太极化两仪，两仪为阴阳。可见，黑白、阴阳等相对的概念只是同一事物的不同特定属性。

充分考虑到事物发展的两面性，采用太极管理，可以最大限度地发挥人、团队的能动性，真正地实现人性化，这才是我们需要的人治管理。

不管是有意识还是无意识，太极理论的阴阳、黑白、动静、和谐等重要思想，在世界500强企业，包括波音公司、沃尔玛、GE等，都有或多或少的体现，他们反复引用太极理论，力图说明公司独特的管理哲学。

管理其实是没有模式的，关键在于该管理的实施是否符合公司当前的利益。制度是死的，人却是活的，运用太极管理，把一个死的制度形成一个活的文化，这才是公司所追求的。

所以说，太极思维就是人治管理中最合适的选择。本书将“无极而太极，太极动而生阳。动极而静，静而生阴。静极复动，一动一静，互为其根”等中国太极理论，以平实贴切的语言运用到现代企业管理之中，给企业管理者带来思维上的启发。

序言：最好的管理理论就在中国 /1

第一部分 黑白之道

中国“天人合一”的基本哲学观点

太极图中一阴一阳二鱼，旋转相生，变化无穷，就是“玄而又玄”的最佳解释：一谓深奥，二谓旋转。这就是宇宙万物的规律，其本义也就是变化、再变化的意思。世界上，本来就没有绝对的对或错、真或假，更没有完全的黑与白、疏与密。

追求和谐，和而不同 /2

- 人法地，地法天，天法道，道法自然 /3
- “道”的本质就是“和谐” /5

黑白之道，阴阳之母 /8

- 一阴一阳之为道 /8
- 无极生太极，太极化两仪 /10
- 阴阳黑白无处不在 /11

阳不离阴，阴不离阳 /13

- 拳打十万八千遍，一层功夫一层理 /13

- 你中有我，我中有你 /14

动之则分，静之则合 /17

- 动静不失其时 /17
- 凡益之道，与时偕行 /19

计白当黑，疏密得当 /20

- 通篇布局，弃白守黑 /21
- 黑白、疏密、虚实 /22
- 一疏一密，变化无穷 /23

无过不及，随曲就伸 /24

- 换种方式，就会别有洞天 /24
- 揣而锐之，不可长葆 /26

不偏不倚，忽隐忽现 /28

- 美国硅谷的另类神话 /29
- “偏”、“倚”则亡 /30
- 空能容物 /31

仰之弥高，俯之弥深 /34

- 是疯子还是奇才 /34
- 别用已知看未知 /35

人不知我，我独知人 /37

- 福祸之间有因果 /37
- 知因知果心态平 /39

用力日久，豁然贯通 /41

- 以苦育德 /41
- 精诚所至，水到渠成 /43

第二部分 太极理论

解决现代企业两难问题的白金法则

企业的经营管理不可避免地要遇到许多两难问题，这些矛盾如果一味寻求西方的理论去解决，结果总是让人很失望。自己的事情自己办。

对于这些矛盾，中国古老的太极理论恰恰具有更好的解释力和指导力。

厚德载物，无往不利 /46

- 德行比能力更管用 /47
- “德”为众善之基 /48
- 厚德载物，是以万物衍生 /49

竞争与合作的矛盾 /51

- 没有了对手，自己还能生存多久 /51
- 合作性竞争 /53
- 一件事物的两个方面 /54

制度与文化的冲突 /55

- 刚性的制度需要柔性的文化 /55

- 文化本身也是一种制度安排 /56

坚定信念与企业变革 /58

- 变则通，通则久 /58
- 要懂得变与不变的自然转化 /59
- 变在变之先 /60
- 不可变革则不变 /62
- 该变则必须变 /63

个人利益与团体利益 /65

- 利润分享 /66
- 分利责明 /67
- 个人与团体的最佳关系 /68

集中管理与分散经营 /70

- 提中间而照顾两端 /70
- 与天地准，故能弥纶天地之道 /71

无限需求与有限资源 /73

- 让不合时宜的项目下马 /73
- 270 万美元，除去阻碍企业发展的人 /74

企业效益与社会责任 /77

- 循环经济 /77
- 建造自己的生存沃土 /79
- 企业效益与社会责任的“致和”之境 /80

第三部分 战略决策

无形制约有形，未知决定已知

太极的“阴阳理论”高度概括了宇宙世界和万物的生化演变的规律。人们只有顺应这种规律，才能求得事物的健康发展。

因此，在管理者战略决策的制定过程中，是否合乎这种规律就显得尤其重要。

看清左右某种趋势的力量 /84

- 没有市场，价高质优也是一种错误 /84
- 以顺为德 /85

反复权衡才能明晓利害 /87

- 想着总比做着好 /87
- 做着总比想着难 /88

想得简单，做起来复杂 /90

- 简单的是因为有变化才复杂 /90
- 一座用纸牌搭成的房子 /91

变法与常法的辩证统一 /93

- 违规则亡 /94
- 言必信，行必果 /95

不拘常法得妙法 /98

- 变与不变中寻找平衡 /98

- 反其道而行 /99

兼听则明，亨通无阻 /101

- 让别人说吧 /101
- 蔽于所闻，误听必众 /103

犹豫不决的事最需要当机立断 /105

- 时不待我 /105
- 速战速决 /106

决策的三种境界 /108

- 事前须无我，无我则无臆断 /108
- 事中当有我，有我则有主见 /110
- 事后应忘我，忘我必能客观 /111

第四部分 人际变通

有“人”的默契才有“事”的和谐

天人合一所追求的终极目标是宇宙、自然、人、物的和谐统一。太极视人体身心和谐为真，人际和谐为善，天人和谐为美。完成身心和谐，超越自我，就可以达到天人合一的境界。

实际上在中国，以和谐为价值取向的思想，已经自觉不自觉地渗透于整个管理文化体系之中。



不拘一格，只讲究适合 /114

- 人企不适应，有悖太极之道 /114
- 双向选择，和谐发展 /116

“天、地、人”三才管理之道 /118

- 天之互补——没有完美的员工，只有完美的团队 /119
- 地之刚柔——柔夺人心，刚立规矩 /120
- 人之博爱——仁者爱人，同心同力 /121

“贴得紧”比不上合二为一 /123

- 把“战胜别人”改成“战胜自己”才会双赢 /123
- 适得其职 /125
- 一枝独秀，不是春天 /126
- 高明领导是“人才吸铁石” /127
- 不争，要从沟通开始 /128

小聪明要靠大智慧垫底 /130

- 小聪明要依顺于大道 /130
- 因为小才会有大 /132

软法子比硬措施更管用 /133

- “软法子”的功效 /133
- 内涵刚硬而外不显现 /134

管理的“人我我人”之境 /136

- 放心才能省心 /136
- 信赖才能产生团结 /138

加点儿油的螺丝更容易拧松 /139

- 水性柔顺，润泽万物 /139
- 管理“五行” /141

第五部分 系统思维

“有为”经营与“无为”管理

太极是古老文化与东方神秘主义的源头，其中所讲的“天、地、人”三才不是单一的，而是充满矛盾。天有阴阳，地有刚柔，人有仁义，互相转化的多维思想是太极的典型思想。

上善若水，水善利万物而不争 /144

- “不用管”是管理的高境界 /144

横看成岭侧成峰 /146

- 横着看还是竖着看 /146
- 角度不同，结果一定不同 /147

法中有法，法有无法 /150

- 以心为本，以德为行 /150
- 人无全才，因材而成才 /151

有定事，无定谋 /153

- 无始、无终、无极 /153

- 无极而太极，生生不息 /155

管理的知变之道 /156

- “得道”才能“知变” /156
- 非常时期行非常之事 /157

管理的不变之道 /159

- 诚信原则不能变 /160
- 企业的“道德长” /161

求得大同，略存小异 /162

- 看清“和合”的必要性 /162
- 同与异之间的主与客 /164

大企业与小企业 /167

- 大与小之间的和谐管理方式 /167
- 大与小的共同生存之道 /168

向老鹰学习——锁定目标 /170

- 万变不离其宗 /171

“死”制度与“活”执行 /173

- 变易、不易、简易 /173
- 如无必要，勿增实体 /175

第六部分 平衡管理

构建企业内部的平衡协调

企业就像是一个人体，销售部、采购部、生产部等部门都是企业的一个子系统，而企业的动力之源就是中医所讲的“精、气、神”。“精”就是企业文化的内涵与核心，“气”则是企业各方面的平衡之气，神就是企业产品的精细与管理上的平衡调度。一家企业必须有自己的企业文化、各部门之间的平衡协调以及产品的质量。三者就是企业的发动机，是企业的精、气、神。

中医理论与现代管理 /178

- 靠质量与服务赢得零售终端优势地位 /179
- 靠文化内涵与创新保持竞争优势 /180

动态中求平衡，变化中求适应 /181

- 仰观俯察，可以测其机 /181
- 不要忽视社会发展的方向 /182

1% 的差异决定 99% 的不同 /184

- 一切皆有可能 /184
- 天下之难做于易 /185

唯有合力才能形成效益 /187

- 素履之往，幽人贞吉 /187
- 本田巧夺美国汽车市场 /188

太极“四象”管理法 /190

- 向前一体化与向后一体化 /190
- 内部创业 /192

三不平衡管理法 /194

- 看不见——“安人”管理法 /194
- 听不到——非礼勿听之德 /195
- 零和原理——做不到的智慧 /196

环环相“扣”才能环环相“促” /198

- 选对池塘钓大鱼 /198
- 环环相扣才能促进总体和谐 /200

心胸决定眼界，眼界决定思路 /202

- 能容、众归、才聚、业强 /202
- 和谐大同 /204

第一部分 黑白之道

——中国“天人合一”的基本哲学观点

太极图中一阴一阳二鱼，旋转相生，变化无穷，就是“玄而又玄”的最佳解释：一谓深奥，二谓旋转。这就是宇宙万物的规律，其本义也就是变化、再变化的意思。世界上，本来就没有绝对的对或错、真或假，更没有完全的黑与白、疏与密。