

丁荣贵论项目管理系列

丁荣贵◎著

太极

逻辑

TAIJI

LOGIC

项目治理中的中国智慧

Chinese

Wisdom

for Project

Governance



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

丁荣贵论项目管理系列

丁荣贵◎著

太极逻辑

TAIJI LOGIC

Chinese Wisdom for Project Governance

项目治理中的中国智慧

常州大学图书馆
藏书章



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内 容 提 要

我们每个人都会按照自己的逻辑去观察世界和理解世界,逻辑不同,我们做事的立场和方式也就不同。管理者需要有区别于其他职业人员所拥有的逻辑,即太极逻辑。

项目因变化而生,变化因阴阳既对立又统一的矛盾而起。有效的项目治理机制就是能够及时预见项目治理中的若干主要矛盾并在恰当的时机采取双方能够接受的方式来化解这些矛盾。解决矛盾的最佳时机是构成矛盾的两方面从协同的整体(无极阶段)到阴阳明显分化(两仪阶段)之间的太极阶段。中国式项目治理智慧的核心就是抓住这些太极阶段,依据中庸式的矛盾解决策略对构成矛盾的阴阳力量进行因势利导,既能利用矛盾促进项目的进展,又能将矛盾化解于其爆发之前,从而使项目治理系统保持动态的和谐状态并最大限度地满足项目利益相关方的需求,达到“功成事遂,百姓皆谓我自然”的境界。“太极逻辑”是中国文化中特有的基于特定利益权衡的辩证思维理论和方法。根据阴阳对立统一的原则发现矛盾,根据太极阴阳分化的演变规律找准解决矛盾的时机,根据中庸的迂回和置换思想以权衡利益相关方需求而得到矛盾的解决方案,是太极逻辑的三个基本支柱。

各种文化的交融碰撞使我们的世界变得既丰富多彩又冲突不断。中国式的太极逻辑为解决项目治理中产生的矛盾提供了有效的哲学思想和方法。如果说文化因为过于繁冗复杂而容易使我们陷入VUCA时代的各种管理理论、方法和实践丛林状态的话,厘清做事的逻辑就是要为我们走出丛林提供一条简易而清晰的路径。简单来说,太极逻辑能够使我们更安定也更有效地从事管理工作。

图书在版编目(CIP)数据

太极逻辑:项目治理中的中国智慧 / 丁荣贵著. —北京:中国电力出版社, 2018.5
ISBN 978-7-5198-2061-9

I. ①太… II. ①丁… III. ①项目管理 IV. ①F224.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第091767号

出版发行:中国电力出版社

地 址:北京市东城区北京站西街19号(邮政编码100005)

网 址:<http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑:李 静 1103194425@qq.com

责任校对:朱丽芳

装帧设计:九五互通 陈子平

责任印制:杨晓东

印 刷:三河市百盛印装有限公司

版 次:2018年5月第1版

印 次:2018年5月北京第1次印刷

开 本:710毫米×1000毫米 16开本

印 张:13.5

字 数:157千字

定 价:58.00元

版 权 专 有 侵 权 必 究

本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换

前言 |

我们处在一个 VUCA 的时代，易变性（Volatility）、不确定性（Uncertainty）复杂性（Complexity）和模糊性（Ambiguity）给我们的管理工作带来很多困扰。层出不穷的新思想、新理论、新方法、新案例使人目不暇接，它们不但没有让我们更安定、更清晰地看待企业和项目，反而使我们更躁动和更困惑。依托于行政权力、知识权威、团队协作和可靠计划等传统元素的管理理论和方法越来越不足以适应新世界，日新月异的人工智能产品、物联网环境、数字化资源和区块链技术让我们感到本领恐慌，且我们的安全感正在逐渐丧失。管理本来应该是促进技术创新和社会发展的动力，但如今管理似乎不仅滞后于技术的发展，甚至有可能成为技术创新和社会发展的阻力。

试图以变化应对变化的方式是徒劳的，这种方式会使我们疲于奔命而迷失在新技术、大数据的汪洋大海之中。俗语有“打拳不练功，到老一场空”，可引申理解为只注重管理的理论和方法，而不能发现这些理论和方法背后的哲学原理，不能形成适合管理人员的认识论，不能以一种清晰的逻辑方法来将这种认识论具体化，管理理论和方法就容易变得僵化教条或者似是而非，也就不能因管理目的和条件的不同而迅速得出有效的管理策略。

变化是 VUCA 的根源，当今世界，唯一不变的就是变化，但我们看

待世界的逻辑方法可以也必须是稳定的。正如《金刚经》所言：“若见诸相非相，即见如来。”只有不拘泥于多姿多彩变化的 VUCA 表相而进一步审视其背后隐藏的人性本原，我们才能有感知外界变化的参照系。以变应变容易使人眩晕和失去自我，以稳定的逻辑来看待变化的世界才能使我们看得更远、看得更清晰。借助清晰稳定的逻辑，才能使我们在 VUCA 的世界中得到心灵和精力上的双重解放，因为它能够帮助我们明白成事与败事的原因，避免我们钻牛角尖，也能帮助我们更有效地借助他人和外部资源来处理事务，使我们在需要耐烦的管理工作中找到最轻巧有效的着力点。换句话说，只有我们能够追溯到管理的本原，寻找到管理最底层的认识论及其逻辑结构，才能解决这种“不变是等死、变会累死”的悖论。

管理是一门专业特点很明显的学科，它不应该成为文学、经济学、数学和心理学的旁支或附庸。一个武术门派之所以能够成为“门派”，是因为它有着区别于其他门派的对用力和技法等方面的独特而又系统的理解，一门学科也同样如此。缺乏独特的认识论、缺乏独特的认识世界的逻辑方法，仅希望依附于某些来头很大的人物或学科来为自己撑腰壮胆是不能让管理具有独立性的。

管理固然与文化有关、与数学有关、与心理学有关，但如果只是将文化、数学、心理学中的一些零零碎碎拼凑在一起，不可能得到一门有灵魂的学科。很多西方人将孔子思想当作中国文化的典型。然而，孔子所代表的儒家是轻视商业和竞争的，这些思想与商业管理之间的联系过于间接，用这些思想解决商业管理问题就像用鱼钩来扇风一样。孔子讲述仁爱，但《孙子兵法》的开篇就点明“兵者，诡道也”，通篇讲述如何竞争。靴子再新只能穿在脚上，帽子再旧也是戴在头上，以孔子的思想来用兵不合适，以孙子的思想来治学和修身养性也不合适。我们需要用一种适合于管理特

点的逻辑来将各种有益的思想和方法有机整合起来。

管理和治理的过程就是解决矛盾的过程。变化带来了创新，变化也给管理带来了一系列需要解决的矛盾。解决变化带来的多样矛盾是项目存在的理由也是项目管理者面临的问题。无论是项目管理还是项目治理都需要解决好变化的问题和稳定的策略之间的矛盾，也即“变”与“不变”之间、“动”与“静”之间的一系列矛盾。项目管理的价值在于它是通过对变化的管控，以提高在变化的环境下完成任务的效率和可靠性。项目治理则是使项目管理得以可行的规制环境，是在变化的社会和商业环境中捕捉机会、发现没有相处过的合作者、缔结新的游戏规则……项目治理所面临的这些矛盾的困难度和影响力比项目管理的更大。

中国人是解决矛盾的高手，同样也是制造矛盾的高手。因为其擅长制造矛盾，也就擅长解决矛盾；因其善于解决矛盾，也就善于制造更难解决的矛盾。中国文化的哲学之源《易经》就是一部阐述“变”与“不变”之间对立统一关系的辩证关系的著作，也是中国人预见矛盾、分析矛盾和解决矛盾的“圣经”。中国传统上以《易经》为“百经之首”，在此基础上衍生出了儒家、道家、法家、兵家、墨家等诸子百家。《易经》的基础又在于将世间万象的变化趋势看成是由“阴”和“阳”两个对立的基础单元组成的若干系统，这些系统按照对立统一内在关系演化而成。中国传统智慧的核心就是这种“一分为二合为三”的辩证法。“一”是指一种矛盾，“二”是指构成矛盾的阴阳对立统一的两股力量，“三”则是运用矛盾的两种力量之时而构造的第三种力量，这种力量能够有效解决这个矛盾。这种“亦此亦彼”又或“非此非彼”的中庸式力量也是让人产生中国文化不可捉摸、思考逻辑上矛盾重错觉的原因。

本书将这种发现和解决管理矛盾的思维方式称为“太极逻辑”，太极逻辑的根本在于实事求是，而实事求是最大的敌人则是教条主义。根据阴阳对立统一的原则发现矛盾，根据太极阴阳分化的演变规律找准解决矛盾的时机，根据中庸的置换思想以权衡利益相关方需求而得到矛盾的解决方案，是太极逻辑的三个基本支柱。

之所以强调“太极”二字，不仅在于中国人将矛盾的本质看成是由阴阳两种既对立又统一的力量冲突而成，更在于解决这些矛盾的时机在于太极阶段。关于“太极”的理解众说纷纭，大多是将其神秘化为类似于“道可道，非常道”这样的玄学。本书中“太极”的含义是从太极拳理中得到的启示，即认为太极是从混沌的整体到已分化为明显的阴阳两极之间的一个阶段，这个阶段是采取管理措施以解决矛盾的最佳时期，是最省力也是使矛盾的代表双方最容易接受解决方案的阶段。对太极阶段的识别和把握能力是评价拥有中国智慧程度高低的重要判断标准。

本书将项目治理作为主要讨论对象，讨论其需要解决的若干主要矛盾以及解决这些矛盾的思想方法，帮助大家在项目治理实践中理解解决问题的中国式智慧，帮助大家在解决这些矛盾时更恰当地采用有经有权的中庸式策略，提高项目管理的可行性和有效性，促进项目管理和项目的成功。

首先，本书阐述了太极逻辑背后的基本辩证思想，即“数中有术、术中有数”、“道”“术”结合、“阴”“阳”相济的对立统一关系。不了解这些基本关系，就容易让人产生中国人做事“阳奉阴违”“不诚实”“不讲规则”等错觉。西方人在管理中很强调企业文化和管理制度，而中国人认为“潜规则”比这些“显规则”更重要，也更适合用来发现和处理因变化而带来的新问题。与自然科学家不同，管理者面临的矛盾根源来自各利益相

关方目的、立场、资源等方面的差异，矛盾均与人有关。发现矛盾和解决矛盾都需要从“人”出发。管理工作很难有理想的双赢结果，更多的是“干净了一样东西就会弄脏另外一样东西”，管理者永远面临解决一个矛盾的同时又制造了另一个矛盾的尴尬局面，而中国式的“杀人安人，杀之可也；攻其国爱其民，攻之可也；以战止战，虽战可也”“慈不将兵，义不掌财”等思想则会帮助管理者理解矛盾才是推动项目成功的动力；而“阴不离阳，阳不离阴，阴阳相济，方为懂劲”这样的太极拳理也能够帮助管理者理解中国人的“潜规则”，帮助大家认识到它们在管理实践被运用时的基本策略。

其次，本书围绕项目治理生命周期的基本阶段，将其作为不同矛盾的太极阶段，分别从发现项目机会、进行项目决策、建立与项目利益相关方合作的规制关系、监管项目的管理过程等方面阐释太极逻辑在其中的价值和运用。例如，在发现项目机会和项目决策时，提出了“势”“节”结合的思想。“势”就是判断社会发展的大趋势以确定项目领域、项目机会，“节”就是判断启动项目的时机、节奏和商业模式。这种思想来自中国传统的政治思想和兵家思维。“大者时也、小者计也”“智者善谋不如当时”“善战者求于势而不责于人”“借局布势，力小势大”等都是中国人发现趋势、抓住矛盾的法宝。

最后，本书针对项目治理的若干主要矛盾阐述了中庸式的解决策略。解释了太极逻辑在刚性的管理制度和柔性的领导艺术之间的平衡、转化形式和应用方法，展示了“阴在阳之内、不在阳之对”“动之则分，静之则合。随曲就伸，无过不及”“内圣外王”“赏有功不专与，罚有罪不独及”“水至清则无鱼，人至察则无徒”“愚人难教，欺而有功”“君子和而不同”等中国人千百年来积累下来的有效的中庸式处事为人智慧。

如果说其他有关项目管理和项目治理的书更侧重于“术”的话，本书则是更侧重于“道”；如果说其他有关书籍侧重于管理或治理招式的话，本书则是更侧重于管理或治理的内功；如果说其他有关书籍更像金庸武侠小说中所说的《九阴真经》的下卷的话，本书更像《九阴真经》的上卷。

本书不仅面向中国的读者，同时也面向国外的读者。在笔者十几年从事项目管理研究、咨询、教育和培训的生涯中，接触过数千个不同项目、企业、行业和政府机构的管理人员，大家经常游离于中西方管理文化之间，而没有更好地将两者结合起来。这不仅造成了管理过程中的“折腾”，而且造成了人内心的困惑和痛苦。本书希望能够帮助他们看到中国智慧中蕴藏的逻辑，而这个逻辑同时也有利于他们理解西方管理理论和方法，真正做到“知行合一”。因为“万物之生也，异趣而同归，古今一也”。

就像美食的评价标准离不开厨师和食客的文化背景一样，管理也与管理者和被管理者的文化背景密切相关。中国最普遍的美食是饺子，西方最普遍的快餐是披萨，这两者之间的差异或许可以代表中西方文化之间的显著差异。披萨将所有的美味放在外边，绚丽的色彩、诱人的香味等热切地、赤裸裸地向食客展示着自己的魅力。饺子则将所有的美味隐藏在色彩单调、淡而无味的面皮之内，你不咬破它根本无法尝到它的味道，甚至都看不见它的内容，“露馅”在中国文化中向来是失败的前兆。有的人喜欢吃饺子，有的人喜欢吃披萨，本来可以相安无事，但现代社会的发展经常需要包饺子的人和烤披萨的人一起创造一些新的美食。

不同文化之间的差异会造成管理理念、方法和体系的冲突，不了解文化之间的差异就难以在冲突发生时保持平静的心态，也难以找到解决冲突的途径。中国每年有数万人去美国、欧洲、澳洲学习，在中国的高级酒店

里大多会有 HBO、NHK、BBC 等电视频道，许多外国朋友也在家里挂上中国画、学习太极拳、经常引用孔子和老子的一些名言。大家都希望了解彼此，都希望进行交流和合作。但是，这些文化的交流大多是在社会层面上的，或者是在文化层面上的，而不是面向商务和管理需要的。中国大量高校的 MBA 课程是基于西方管理思想和方法的，这有利于中国的管理人员了解西方的管理风格。但是，了解中国商业和管理文化的西方管理人员却不多。那些在国际学术期刊上发表的关于中国的管理论文因为其研究角度和方法是基于西方习惯的分析方法，所得到的结论经常将读者引入误区。这种中西方商业和管理文化理解上的失衡不利于彼此在商业和管理上的合作或竞争。

发展中的中国需要了解世界，世界的发展也需要了解中国，中国需要让世界了解中国。作为世界上人口最多、经济总量第二的国家，中国为世界提供了最诱人的市场和发展机会，没有任何国家和企业的发展希望将中国排除在外。同样，作为世界最大的发展中国家，中国拥有世界最为密集的项目，中国的发展很大程度上也得益于其各种各样的项目，这些项目需要国际先进技术、管理、资本、人才和信息的支持。换句话说，中国是世界的利益相关方，世界也是中国的利益相关方。大家需要彼此了解，才能合作共赢。即使是竞争，也需要知己知彼，才能百战不殆。

感谢在国际项目管理协会担任国际项目管理大奖终审委员以及美国项目管理学会全球学位认证委员会（中国）常务理事期间的同仁们，他们包括来自瑞典的埃里克·马松（Erik Masson）、瑞士的玛丽·库廷切娃（Mary Koutintcheva）、意大利的罗伯特·森（Roberto Mori）、俄罗斯的亚历山德拉·托布（Alexandra Torb）、印度的亚丁斯·贾恩（Adesh Jain）、荷兰的汉斯·范·维伦（Hans van Vieren）、德国的迈克尔·博克斯海默

(Michael Boxheimer)、中国的林少培等。与他们的交流使我对不同文化背景下的管理逻辑有了广泛的了解。同时,感谢我参与或评估过的来自印度尼西亚、罗马尼亚、尼泊尔、伊朗、俄罗斯、意大利、美国的大量项目的管理人员,感谢我任教过的湖南大学、上海交通大学、山东大学、西南交通大学和澳门科技大学、米兰理工大学以及英国 Heriot Watt 大学的在职(E) MBA 学员们,他们的实践不仅给了我很多鲜活的项目案例,也对本书提出的太极逻辑进行了有效的印证。

感谢我的同事孙涛博士、孙华博士、李盈博士、王磊博士和博士研究生高少冲等,他们分担了我很多的日常事务,使我有更多时间进行思考。感谢山东大学国际项目管理硕士班来自加纳、几内亚、卢旺达、坦桑尼亚和巴基斯坦等国的学生们,为他们讲授项目管理课程的课堂是一个探讨和检验太极逻辑是否适用于不同文化的实验室。

也将此书献给我的妻子和儿子。感谢他们为我提供了工作的动力。

祝大家阅读愉快!

丁荣贵

2018年3月于中国济南

目录 |

第 1 章	解决管理矛盾的太极逻辑	1
	解决管理矛盾需要掌握辩证逻辑	3
	植根于《易经》的阴阳辩证思想	6
	“太极”是解决矛盾的最佳时机	13
	解决管理矛盾的方法在于中庸	17
第 2 章	项目的价值伴随矛盾而存在	25
	政企合作项目的矛盾	27
	企业项目决策的矛盾	32
	项目治理和项目管理的矛盾	38
第 3 章	内因与外因的互动产生项目机会	47
	发掘机会的动力来自解决内在矛盾的渴望	49
	项目的潜在机会存在于外在矛盾发展的趋势之中	57
	项目启动需要看准时机	64
第 4 章	平衡项目利益相关方的公利与私利	71
	公利来自私利的集成	73
	做人和做事的对立统一	78

可行的背后是风险.....	83
解决两条线管理的民主集中制	89
第5章 融合项目生产力与项目生产关系	93
班子大于个人	95
德才不必兼备	101
胜任才是人才	110
第6章 项目资源整合中的和而不同	117
项目行政人才和科技人才的匹配	119
正式组织和非正式组织的整合	126
无形资源不弱于有形资源	134
第7章 赋能与奖罚的兼顾	139
变项目绩效考核为项目绩效管理	141
由客观数据转变为用于决策的信息	148
惩前和毖后缺一不可	154
第8章 项目化与去项目化的对立统一	161
抓好项目治理平台建设	163
临时性项目与稳定性部门的协同	168
以标准化的效率满足独特性的需求	175
奉献经验与知识赋能将结合	180
第9章 规避太极逻辑的弱点	185
着眼于当前的阴阳矛盾易于短视	187
保守发现太极阶段的信息秘密易于错失时机	192
中庸式的变通易于弱化原则	197



第1章

解决管理矛盾的太极逻辑

匠成與者，忧人不贵；作箭者，恐人不
伤。彼岂有爱憎哉？实技业驱之然耳。

——赵蕤《长短经》

管理者的重要工作是发现和解决各种难以直接运用现成的规章制度处置的矛盾，特别是人与人之间、人与组织之间存在的目的、立场、资源方面的矛盾。在某些特定的场合，管理者甚至还需要制造一些矛盾，让矛盾按照自己可以掌握的节奏产生，这样才有利于矛盾的解决而避免产生更严重的后果。矛盾不是客观的，不同人对矛盾的感知不一样。管理者需要解决的矛盾千差万别，仅靠“具体问题具体分析”这样具有指导性的方法论有时无法满足管理者的需要。太极逻辑是管理者用以发现和解决矛盾的依据，而是否掌握太极逻辑也是将管理工作与其他职业区分开来的一个判断标准。

解决管理矛盾需要掌握辩证逻辑

日本人小室直树 (Naoki Komuro) 在其撰写的《给讨厌数学的人》^①一书中, 将中国人之所以在科学技术领域存在不足解释为中国缺乏科技的基础逻辑, 即形式逻辑。小室认为: 形式逻辑的三大定律, 即同一律、矛盾律和排中律, 使数学成为精确的“神的教诲”, 而精确的数学则是现代科技的基础。他认为, 中国的逻辑是基于揣摩、臆测而巩固情谊的逻辑, 其目的在于让别人接受自己的观点, 而“绝对不是用逻辑把对方逼得走投无路”。小室并没有认识到中国人处事逻辑的根本特征。

形式逻辑在欧洲的创始人是古希腊的亚里士多德 (Aristotle, 公元前384—公元前322年)。亚里士多德建立了第一个逻辑系统, 即三段论理论, 其论述形式逻辑的代表作有《形而上学》和《工具论》。

形式逻辑的基础在于三大定律: 同一律, 即“A 就是 A”, “A 不是 B”; 矛盾律, 即“A 是 B”与“A 不是 B”不能同时成立; 排中律, 即“A 是 B”这个陈述要么是对, 要么是错, 不会有第三种可能, 对错不能同时存在, 对错以外的第三种可能性也不存在。

形式逻辑是自然科学的基础, 换句话说, 一个陈述的对错与陈述者的主观情感没有关系。相对形式逻辑而言, 辩证逻辑要求用系统的、动态演变的观点看待问题, 主张确定的范畴下有确定的真理。

① 小室直树著, 李毓昭译, 哈尔滨: 哈尔滨出版社, 2003年。

德国哲学家黑格尔（Georg Wilhelm Friedrich Hegel，1770—1831年）在其著作《逻辑学》中首先阐述了辩证逻辑的三大规律，恩格斯（Friedrich Engels，1820—1895年）则将它从《逻辑学》中总结和提炼出来。

辩证思维也有三种基本规律：对立统一规律，即任何事物都有对立的两种矛盾，这两种矛盾相互依存又相互斗争，它们共同促进事物的发展；量变质变规律，即量变发展到一定的程度时，事物内部的主要矛盾运动形式发生了改变，进而会引发质变；否定之否定规律，即事物会在不断自我否定中成长^①。

辩证逻辑不像形式逻辑那样通过一个没有矛盾的过程得到可靠和有效的结论，而是正视事物发展过程中矛盾的普遍存在性，把矛盾本身当作内容来研究。通过形式逻辑分析和论证得到的可靠和有效的结论，在辩证逻辑看来，要么是将问题仅仅放在量变的过程中得到的，要么是将问题放在系统的某一个局部得到的，要么是在系统的某一个特定的静止阶段得到的，要么是将各种矛盾中和后得到的。辩证逻辑承认真理的相对存在性，它在认为运动是绝对的同时也承认有相对静止的存在、承认将事物放在一个条件下存在绝对的正确性。

众所周知的“管理既是一门科学又是一门艺术”，这句话本身就隐含着辩证逻辑。

管理成为一门科学的一大障碍在于管理与人密不可分。与经济学将人作为一个抽象的、群体性的研究对象不同，在管理学的研究对象中，人是具体、独特的。虽然人对组织来说是最宝贵的资源，但人同样是最难以标

^① 陈世清：《经济学的形而上学》，北京：中国时代经济出版社，2010年。