

他：做过教授，做过老板，做过僧人

他：主导过400多家企业的管理变革

他：即将开启“管理禅”的智慧密钥

管理的覺醒 2

曾伟 著



海峡出版发行集团
THE STRAITS PUBLISHING & DISTRIBUTING GROUP

鹭江出版社
LUJIANG PUBLISHING HOUSE

管理的覺醒 2

曾偉 著



海峡出版发行集团

THE STRAITS PUBLISHING & DISTRIBUTING GROUP

鹭江出版社

LUJIANG PUBLISHING HOUSE

2016年·厦门

图书在版编目 (CIP) 数据

管理的觉醒. 2 / 曾伟著. -- 厦门: 鹭江出版社, 2016. 3
ISBN 978-7-5459-1119-0

I. ①管… II. ①曾… III. ①企业管理—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2016) 第 040944 号

GUANLI DE JUEXING 2

管理的觉醒 2

曾伟 著

出版发行: 海峡出版发行集团

鹭江出版社

地址: 厦门市湖明路 22 号

邮政编码: 361004

印刷: 北京雁林吉兆印刷有限公司

地址: 北京市密云县十里堡镇红光村 47 号

邮政编码: 101509

开本: 787mm×1092mm 1/16

印张: 14.75

字数: 156 千字

印次: 2016 年 3 月第 1 版 2016 年 3 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978-7-5459-1119-0

定价: 48.00 元

如有发现印装质量问题请寄承印厂调换

欣闻曾伟教授的最新著述“管理的觉醒”系列即将出版，在此谨致以最诚挚的祝贺，同时对于曾伟教授多年来殷勤参叩“管理禅”所取得的成就也表示由衷的赞叹与欢喜。

曾伟教授多年来“禅悟管理、管理悟禅”，其创办的“欧博管理咨询机构”已成为国内相关领域的一面旗帜。由最初探索管理的本质而步入禅智慧，再由禅智慧而洞明管理的真谛，现在更成为禅宗沩仰宗第十一代法脉传人，全力分享“管理禅”智慧，帮助各界企业从光明走向光明、从幸福走向幸福、从成就走向成就，曾伟教授率欧博团队走出了一条非凡的智慧之路。

自佛教出世，就以“彻法源底”的究竟智慧、雄浑的姿态，直指一切万相的本来面目。《法华经》云：“一切治生产业，皆与实相不相违背。”《金刚经》云：“是故如来说一切法皆是佛法。”《六祖坛经》云：“佛法在世间，不离世间觉；离世觅菩提，恰如求兔角。”既然佛法“通一切智，彻万法源”，必然就能洞明一切万相的实质，从而了达生命的方向，并以其犀利的鲜活智慧，应用于人类文明的一切领域，其中自然也包括了企业的经营管理之道。

同时，通过企业经营管理这个领域，校准好方向，运用好“管理禅”这个工具，在对业力法则觉知的同时，也必将开启生命的究竟奥秘，从而通达人生、超越现象而证实相，达至生命的大圆满。恰如古德所言：“善谈心性者，必不弃离于因果；而深信因果者，终必大明乎心性。”

佛教的成就，究其本质，是与生命实相——究竟真理的相合。宗教仪式及文化形态，是开启回归生命实相的钥匙，也是越过生命河流的船筏。一切现象展现为关系，世界即关系，一切同体共鸣。“莫抛世谛求真谛，需识凡心即佛心”，以经营管理为渠道，觉知一切关系、转化一切关系、成就一切关系，通过经营管理而悟道、证道、行道，是真正的成长与超越，是通达生命究竟幸福的康庄大道。向社会各界介绍“管理禅”、分享“管理禅”、弘扬“管理禅”是宏大的生命教化工程，是当代佛教落实“现代化、化现代”的重要举措，是功德无量的事业，需要全人类各个层面的力量 and 智慧的广泛参与。

借此机会，欢迎社会各界专家学者、企业界朋友及广大民众，借助“管理禅”，共同开发生命宝藏、共同开启究竟智慧、共同步入圆满人生、共同体证无上清凉、共同缔造人间净土。

以此为序，以为推介。

广东省佛教协会副会长

广东四会六祖寺方丈

释大愿

管 理 的 觉 醒

目 录

推荐序

一切同体共鸣 /1

第一章

管理是“活”的

快速反应，活在当下 /002

少说多做应对“无常” /004

频繁反复出模式 /006

内心单纯才能持之以恒 /008

怎样克服管理时的畏难情绪 /011

目 录

第二章

好管理先苦后甜

- 管理的障碍在内心 /014
- 绩效考核没有效果，为什么 /016
- 好管理要过“难受”关 /018
- 好管理要过“妄想”关 /021
- 反反复复才能改变坏习惯 /025
- 好管理，靠榜样 /028

第三章

开发管理原动力

- 人的潜能为何得不到发挥 /032
- 如何开启人的巨大潜能 /034
- 为什么人人都有巨大的能量 /039
- 寻找失落的遗传密码 /042
- 如何得到自动、自发的团队 /044

第四章

铁军不是管出来的

- 如何实现员工自我管理 /050
- 好管理一定要“等距离” /053
- 如何得到好员工 /056
- 管人要靠“四缘成就” /058
- 怎样关注员工 /062
- 怎样成为用人高手 /065

第五章

空者无敌

经历出智慧 /070

好管理要“开眼” /073

怎样练就一颗强大的心 /078

相由心生 /082

心上用力，境上成功 /085

第六章

管理的生命在觉知

觉知是有功夫的见 /092

觉知的世界没有问题 /095

用觉知替代控制 /098

制度是灯，觉知是电 /102

企业里的“关系学” /104

觉知的妙用 /109

企业里的破立之道 /113

第七章

管理相对论

人与问题相对 /120

大问题与小动作相对 /124

事情与本来相对 /127

个人与众生相对 /130

道与损相对 /133

知与行相对 /137

§ 第八章 §

管理中的无和有

要懂得与未知打交道 /142

信则有，不信则无 /144

从未知到知靠“行动” /147

跟“无”打交道的关键是觉知 /150

真心原来是“空”的 /153

一团和气就能管好企业吗 /156

§ 第九章 §

计划跟着变化走

异常频发的企业，管理怎么做 /162

让计划赶上变化 /167

做计划要抓好两张总表 /171

怎样开好生产协调会 /173

怎么解决尾数问题 /177

以天为单位做管理 /179

§ 第十章 §

人品就是产品

品质改善的核心是改变人 /184

做好改善攻关的九个要点 /187

ISO为什么没有用 /190

坚持、坚持、再坚持 /192

执行到位靠稽核 /195

七个工具轻松做稽核 /197

第十一章

好激励，有活力

管理首先要从人的“感受”出发 /202

用“三九控制法”做好激励 /205

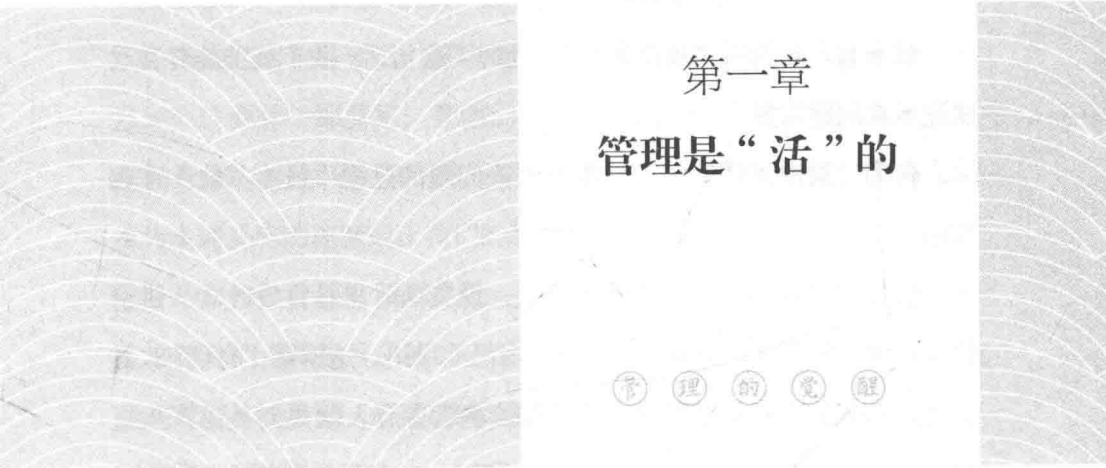
工资怎样才能激励人 /210

考核目标，就低不就高 /214

好管理者，必须是好教练 /216

懂得改造人生存的“土壤” /219

能力、魄力、执行力，为什么都没有用 /223



第一章 管理是“活”的

常 理 的 觉 醒

快速反应，活在当下

佛家有一句话叫“观法无我”，理解了这句话，我们就能培养自己快速解决问题的能力。

何为“观法无我”？是指所有解决问题的过程中没有“我”在起作用。

例如学说英语，英语不熟练的人，说英语时总是吞吞吐吐，讲讲停停，因为他需要在脑袋里先翻译成自己的母语，这就是“有我”；对于英语熟练的人来说就简单了，不需要内部翻译，而是对英语产生直接反应，说起来流利顺畅，这就是“无我”。对英语熟练的人来说，讲英语是一个自然而然的行为，没有一个“我”在主宰、在判断。英语能张口就来，因为脑袋里新的神经通路发生作用了，说和听直接产生了联系，听到就能直接说出来。这和听到后在大脑中枢做判断，然后再通过嘴上说出来是完全不一样的。

《道德经》里说：“人法地，地法天，天法道，道法自然。”本能反应就是自然，本能反应就是条件反射。条件反射不是意识的介入，不是思考的介入，不是“我”的介入，是神经通路的形成，是一种生理反应。

用条件反射、靠身体本能的反应做管理，就能快速解决管理问题。这不是责任心强、心态好、觉悟高就能做到的。做管理如果天天在脑袋上做文章，或者总想招一个责任心强的下属，或者天天跟下属讲一堆道理，这些都不能做到对管理的快速反应。

例如开车，为什么很多人会对开车产生恐惧感？因为他们以为开车要用脑袋。用脑袋就会去“算”，左边有车来了，要快速算出对方的车距离自己的车有多远，算出彼此的速度是多少，算出该怎样超过对方……这要算、那要算，等他们算好，车也翻了。其实不用算，凭着我们身体的感觉，手脚并用，车子“唰”一下就超过去了。因为我们身体本能反应的速度远比我们的脑袋反应的速度快多了。

开车和做管理有相似之处，都需要我们的身体配合反应。管理重在培养我们身体的反应能力，而不是用大脑的知识去思考。所以，遇到问题时，当有的人还在思考问题到底出在哪里的时候，有的人却已经把问题解决了。

企业的执行力为什么差？就是因为很多人的身体没反应，脑袋却一个劲儿地在反应。这样的人遇到问题滔滔不绝、“噼里啪啦”地说个不停。而另一些人却一声不吭，埋头就做。只要发现车间有异常，采购有异常，他们就马上冲过去，这就是身体的反应。

因此，我们要把管理做成一种身体的反应，把管理做成一种身体的本能。脑袋的反应不要过于强烈，因为那是动妄念的根源。我们不要在知的层面上纠结，身体的反应才是最重要的。

少说多做应对“无常”

很多管理者迷恋想和说，想和说的主要工具是语言。但很多人并不知道，语言其实会给人带来很大的困惑。我们从“爱情”这个大家最熟悉和最敏感的词开始剖析。

什么是爱情？

我曾经看过文章主演的《失恋三十天》这部电影，看完之后我发现可以用以下语言来描述“爱情”：爱情就是把男女之间的一段“受”描述成为一个神话。什么是“受”？“受”就是我们心灵的感受。按照佛家的说法：“心是无常的（观心无常）。”所以，“受”也是无常的。

因此，爱情最大的敌人不是情敌，而是我们会不断变化的心。所以，当两个人海誓山盟的时候千万要记住，尽管此时此刻两个人都想遵守盟誓，但随着时间的推移，面对各种诱惑，双方的心都会不知不觉地发生变化。让这个无常的心一直保持在一个点上，其实是一个很难实现的愿望。所以“白头偕老”成为我们对所有相爱的人最美好的祝愿。

怎样才能白头偕老呢？这需要相爱的双方努力付出，去经营这段爱情，去不断营造爱的感受。每一刻的“爱”、每一刻的“受”都是生起又灭掉，都是无常的。我们只有不断地让下一刻的“爱”、下一刻的“受”生起来，才能不断得到一个仿佛永恒持续的“爱情”。这需要我

们不断地付出，不断地经营，不断地去做。但很多人不是这样，他们试图依靠一个海誓山盟来固化这段爱情，让爱情永不消失，他们当然不可能得到。于是他们开始怀疑、指责所谓的爱情。

为什么会这样？因为“爱情”这个词误导了我们。爱情就是两个人的一段感受，这种感受如果能够被我们不断制造出来，直到两个人死亡，那么这不断出现的感受就是一生的爱情。

当我们把这段感受用语言描述出来后，我们的思维就出了问题。出了什么问题？就是我们把这一段感受固定下来了，当成了一个不生不灭的东西：“爱情”这个词把一段有生有灭、鲜活的、生动的感受变成了一个死的、固定的、不生不灭的东西。这样，“爱情”这个词就给我们造成了“爱情是永恒不变的”错觉。所以，很多人没有在每一天的生活中努力去经营这段爱情，而是妄图靠誓言去绑住爱情，或者靠选择去寻找爱情，以为找到了某个人或某个人做了怎样的承诺，如此就能有享用一辈子的爱情，这样就错了。

也就是说，只有靠持续地爱和行动，不断投入感情和精力，才能使我们的爱情之树长青。所以，我们不要被“爱情”这个词误导，对它产生执着，以为这个词所表达的感受有多么神奇、伟大。事实上，经营爱情的动作才伟大，而经营爱情的动作并非都那么令人舒服，于是爱情就成了一个问题。

可见，语言好听，动作难做是人们普遍的障碍，我们必须想办法超越它。怎么超越？不要迷信语言，不要只懂得使用语言，要防止语言的误导，快速行动，用动作进行思维，寻找答案。

我们做管理也是一样，一定要多用动作思维，少用语言思维。

频繁反复出模式

佛家认为这个世界是刹那生灭的，这个世界时刻处在变化之中。企业里的生生灭灭也不息不止：开工生，收工灭；订单来，生；订单完成，灭……面对纷繁多变刹那生灭的世界，我们应该怎样做管理？

第一，介入。介入事物的生灭过程。

事物都是生生灭灭的，人的想法、感受、做法都是刹那间生灭的，因此做管理，我们要懂得介入到事与人的生灭中去。

现在很多人做管理喜欢搞流程文件，就是不愿意介入。PMC（计划部）搞计划，不介入生产部的现场，对生产部的真实情况不了解；不介入采购部，从来不去管采购做得怎么样，物料需求计划丢过去就不管了，采购每天跟了没有，物料什么状况，不知道，不介入。这样的PMC有什么用？

为什么欧博的PMC一定要对采购实行日管制？这就是介入。因为它（采购）的生灭中包含了你（PMC），它一开始做你就介入进去，那么它的生灭就包含了你，你管它就像管自己。

第二，频繁。不仅要介入，而且还要频繁介入。

很多高管和老板都需要反省一下：你企业的管理问题你介入到了

什么程度？我知道的有些老板，一个月去不了几次工厂，即使去了也就是把几个高管召集起来开个会，希望借此了解工厂的情况，对于具体的事情却没兴趣了解，对生产的安排、计划的制订、采购到底有什么问题等一概不知，但是对现场不满意就骂人，骂火了就炒人。

这种老板虽然有所介入，但没有深度，没有介入到细节中去。这就是我们管理做不好的根本原因。

我们做PMC的一定要频繁去现场了解，欧博的PMC绝对要频繁去现场，绝对要频繁追采购。很多企业都有PMC，都有物控，都有生管和计划，但为什么形同虚设？因为他们不知道生灭之法，没有频繁介入。

频繁介入，频繁跟进，到了一定时候就形成了一定的习惯。靠习惯做管理，就能够实现自动化。老板、高管不是企业的主宰，流程文件、制度真正起作用还依赖于我们频繁的介入行为。只有行为才能导致行为，只有行为才能衍生行为，只有行为才能控制行为。

第三，除了要介入到细节，要保持频率外，还要讲究反复。

频率和反复听起来好像很类似，其实有所不同：频率是从数量上讲的，反复是从性质上讲的。介入要讲究反复，意思是每次介入的时候要对上一次的结果进行回应，而不是介入完以后就将它忘得一干二净，下一次又从另外一个地方抓起。如果这样，是非常糟糕的。

有的企业就有这个毛病，抓什么事都是一阵风，风一过，又没事了。这是办企业的大忌。我们一定要注意反复，要在某个地方搞出名堂了再攻坚另一个地方。用张瑞敏的话说就是反复抓，抓反复，抓出一个模式来再推而广之。