

Relief

解脱

曾伟◎著
管理者的九条脱苦之盾

破无明 断妄念 成一体 心相通

不取舍 少用脑 不着相 勤断集 常自觉



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

Relief

解脱

曾伟◎著

管理者的九条脱苦之道



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

解脱: 管理者的九条脱苦之道/曾伟著.

北京: 中国经济出版社, 2012. 8

ISBN 978 - 7 - 5136 - 1615 - 7

I. ①解… II. ①曾… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 114552 号

责任编辑 李煜萍

责任审读 贺 静

责任印制 张江虹

出版发行 中国经济出版社

印刷者 三河市佳星印装有限公司

经销者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 19

字 数 220 千字

版 次 2012 年 8 月第 1 版

印 次 2012 年 8 月第 1 次

印 数 8000 册

书 号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 1615 - 7/C · 264

定 价 45.00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换(联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究(举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心(举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794

解脱

管理者的九条脱苦之道

/ 目录 /

第一章 无明为始——脱苦之道一：破无明	1
一、管理从内在的改变开始	3
二、管理的问题始于无明	9
三、巧用三九控制法破无明	19
四、用身体智慧能破无明	28
五、开发自性破无明	35
 第二章 无念为宗——脱苦之道二：断妄念	 43
一、统一思想是打造高效团队的基础条件	45
二、管住人的思想的标准是单纯	46
三、管住人的思想的三个重点	48
四、少思想，多觉知	52
五、如何提高我们的觉知力？	55
六、如何弥补觉知力的不足？	57
七、要觉知，就要多介入	61
八、“每一个瞬间都有管理切入”的三重含义	64

第三章 了知无常——脱苦之道三：成一体 69

- 一、观心无常 71
- 二、观法无我 75
- 三、互相进入，生灭一体 76
- 四、进入的要点 80
- 五、生灭一体的日计划 84
- 六、互相进入、改善品质的成功案例 89
- 七、频繁坚持成模式 92

第四章 无住为本——脱苦之道四：心相通 95

- 一、“空”就是“通” 97
- 二、五蕴相通做管理 99
- 三、识蕴相通为模式 112
- 四、五蕴相通的路径 123

第五章 身心不二——脱苦之道五：不取舍 131

- 一、调动员工才能提升效率 133
- 二、激励要从事情入手 134
- 三、激励要将感受与事情捆绑起来 137
- 四、激励的三个要点 145
- 五、要绑别人，先绑自己 152

第六章 善用其心——脱苦之道六：少用脑	167
一、大脑思维的三大问题	169
二、少用语言思维，多用动作思维	170
三、多用一体思维，使人与问题合二为一	175
四、多用当下思维，集中能量解决问题	181
五、三种思维方式在管理实践中的运用	186
六、少用脑，多用心	195
 第七章 无相为体——脱苦之道七：不着相	 201
一、无效劳动是企业的最大成本	203
二、为什么企业的管理效率如此低下？	204
三、企业管理如何才能找到实相？	212
四、如何打破名相的障碍，切实做好企业管理？	221
五、如何打破名相的障碍，使生产计划有效执行？	226
六、如何使西方的管理方法在企业中变成实相？	228
七、使企业管理实践从名相回归到实相的三个步骤	230
八、使企业管理实践从名相回归实相的两个诀窍	235
九、使企业管理实践从名相回归到实相的三个要素	237
 第八章 知苦断集——脱苦之道八：勤断集	 239
一、要人情，但不要人情化	241
二、苦从集来，要懂得“断集”	244
三、“断集”要“勤”	248
四、解决问题的“道”	255

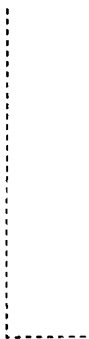
五、管理变革要做到从器质上转身	258
六、强化等无间缘和所缘缘,才能真正转变	262
第九章 佛者觉也——脱苦之道九:常自觉	267
一、自觉是一种管理的境界	269
二、自觉是以始觉觉本觉	278
三、自觉的关键——“能”“所”合一	282
四、从“能”出发,自觉改善	286

解脱

管理者的九条脱苦之道

第一章 无明为始 ——脱苦之道一：破无明

无明为因,烦恼为果。错觉不生,问题即破。



一、管理从内在的改变开始

1. 管理既不是科学,也不是艺术

有人说管理是一门科学,也有人说管理是一门艺术,我认为管理既不是科学,也不是艺术。

管理不是科学。假如我们把管理当科学,就把它当成了一门知识。我们就会在知与不知上面较劲。而在管理这个问题上,很多管理者不是知道得太少,而是知道得太多。只不过是知道得多行动得少,讲起来一套套的,却连最简单的事都不肯做。只会坐而论道。

正因为我们把管理当知识,使得我们很多人满足于知,而不是立足于行。这个毛病不改,管理是不可能做好的。怎么改?就从把管理当知识这个问题上改。我们要明白,不论你知道多少,如果你的管理不能真正解决问题,这种知识、这种知道就没有任何价值。

管理也不是艺术。如果把管理理解成艺术,你就会想出很多花架子出来,结果好看不好用。如果把管理当成艺术,你就会以为管理有什么诀

窍,以为掌握了这个诀窍,所有的问题就都迎刃而解了,投机心理就非常重,做一件事就想解决十个问题,最后,可能一个问题都解决不了。

还有人从艺术再往前一步,把管理当魔术,像搞杂耍一样,那就走火入魔了。真理往前一步就是谬误,而谬误再往前一步就是万丈深渊。

2. 管理是项笨功夫,管理从改人开始

那么,管理是什么?管理是一项功夫。功夫是内在的变化,从外面很难看出来。功夫只有自己试过才知道,自己没试过,别人讲出来你都无法真正听明白。武功不去练能明白吗?那么,功夫从哪里来?功夫从内在的改变来。练功的人一大早起来就要站桩,站桩就是两条腿下蹲,我敢说,站一天跟站十年,外表上看都是差不多的。站一天和十年有没有区别,只有站的人知道,只有跟他交手的人知道,因为他的变化发生在内部。

管理有没有用,在于有没有发生内在的变化,不在于样子有没有变。内在的变化才是最重要的。

我没有学过武功,但是,我进行过禅修。一开始,我也把禅修看得很神奇,但是师傅什么都没教我,只教我把两条腿盘起来,不让动,然后就不管我了。

我想,这还不容易,我在家里也可以做,干嘛要跑到这里来修行呢?禅修怎么就只是让我把两条腿盘起来?怎么就是让我闭着嘴不说话?禅很高深的,这么高深的禅怎么就是两条腿盘起来的问题?但事实上就是这样。

开始盘腿的第一天,一盘起来,我不以为然;再盘起来,我很难受;再盘起来,我很反感;再盘起来,我就火冒三丈……然而盘十天以后,我就开始有点明白什么是禅了。

盘还是那样盘,但是第一天和第十天,感觉截然不同。为什么?内在的变化发生了。管理也是这样,是一种内在的变化,是一种人的改变。

我们有的竞争对手做的项目看起来跟欧博做得成功的项目一模一

样,什么滚动排查、前推后拉、日计划、日备料、生产协调会、稽核、考核等,凡是我们的欧博能说的词,在他们的项目上都能查到相应的资料,但他们的业绩却不尽如人意。为什么?因为他们没有改变企业里最最重要的人——工人。

我们要相信这句话:老板一天不在工厂,工厂不会停工;把全部的管理人员赶出去一个小时,工厂也不会停工;只有一种人一分钟都不能离开,这种人就是工人。我们把工人全部赶出去,即使管理人员还在、老板还在,工厂肯定停工。

用排除法,我们就知道企业里谁最重要,一个一个地排除下来,就会发现只有工人是一分钟都不能离开的。管理,如果离开了工人,那就是空的。

企业里最重要的是工人。即便企业里所有的管理动作、模式、资料做得都整整齐齐,都是按照公司要求做的,都是按照欧博的模式做的,但工人的动作、做法没有按照我们的要求做,结果还会是空的。只有工人的改变才真正代表企业内在的改变。

所以,管理要从对工人的改变开始。管理的好坏在于有没有对工人进行改变。不去改变工人,不能改变工人,谈再多的管理,说它是科学也罢、艺术也罢、神学也罢,都是没有用的,空谈而已。

那么,管理人员是什么角色?是桥梁。没有这道桥梁,工人由谁去改变?所以,改变还是要从管理者自身开始。

我说的是改变不是学习。很多人把管理当成学习,当成一堂课,喜欢满世界听课,听得自己都可以讲课,听得比老师都强了,但是做起来就是一塌糊涂。

管理要从改变开始,不是改思想、心态,而是改行为和习惯。如果把这个改变理解成改变思想与心态,就会搞思想斗争,其结果只会越来越乱。

3. 改变人首先要懂得约束人

管理是改行为和习惯,就是改做事的方式。比如,原来工人拿到什么做什么,想做什么就做什么;现在不行,不能让他拿到什么就做什么,必须按计划做,不按计划做,报酬就不能给。这就是改,就是要他按企业的要求做。

我们在企业里推日计划就是这个原因。有人说,你不给日计划我也照样做,给日计划与不给日计划的区别是什么?区别就在于有没有约束:不给日计划,他就随心所欲地做,由他自己决定做什么、怎么做;给日计划,就由计划部来指挥他。

哪怕计划部的计划也是参考了车间的意见提出来的,或者是由车间确认的,但是由计划部做出来就多了一种约束。

有没有受约束会产生两种截然不同的人,一种叫文明人,一种叫野蛮人。受约束的人就是文明人,不受约束的人就是野蛮人。

所有的文明都在解决一个问题,那就是让人按照社会的要求去成长,否则,用我们土话讲就是放羊了。

现在很多企业就是在放羊,不愿意去约束人。如果连基本的要求都不给员工,由着员工自己来,那这个企业的管理就无从谈起。

所以,要改变员工做事的方式,从哪里开始?从受约束开始,由不受约束到受约束。欧博的三九控制法第一个方法就叫约束出效率——限制选择法,就是不能由着员工自己随心所欲地来,一定要限制他。

有人说,现代的管理思想不是这样,它是让人发挥主观能动性、积极性。听起来这种观点很有道理,但是想想我们的成长过程,就会发现,单纯地这样说显然不太全面。我们自从生下来就开始受约束,包括怎么吃饭、怎么说话、怎么走路、怎么读书,通过这些来自父母的约束、学校的约束、社会的约束,我们逐渐成长。在人的成长过程中,没有谁可以脱离现实的约束生活在自己的世界里,想怎么样就怎么样。

我们现在管孩子不也是这样的吗？天天督促他，约束他，怕的就是他无法无天，不能成才。

我们的成长如此，对孩子的教育如此，为什么就不能对员工施加约束呢？对员工那么放任，其实就是不负责任。

大家都不受约束，效率就会大打折扣。看到人行道上的红灯亮了，你跟交警说，我们商量一下，这个时候把红绿灯关了，行不行？交警如果说可以，那么你可以想象会发生什么：所有的车全堵在路口！所有人都随心所欲，红灯亮了都不停，红灯绿灯都通行，那不就全堵了吗？这哪有效率可言？

我们之所以有效率就是因为红灯停、绿灯行，红灯一亮我们懂得停住，然后让别人过去，然后别人的红灯一亮，他就让我们过去。

效率是怎么产生的？效率来源于秩序，秩序来源于限制。

发挥我们的主观能动性，前提也得是有秩序。没有秩序，每个人让自己的主观能动性无限膨胀，乱套是必然的。

培养一个有秩序的群体是我们企业必经的一个阶段。我们现在很多企业根本还没有经历过建立秩序的阶段，还没有到那个阶段。

企业是有生命周期的，国外的管理学家都把企业当成一个人一样看待。我们大部分企业都处在未成年期，所以不要谈什么空洞的东西，先从学会约束开始。

4. 管理模式要与企业规模相适应

欧博的滚动排查、前推后拉、生管组合拳、计划模式、稽核模式等都是从实践中总结出来的，是几百个案例的升华，是上万名管理人员参与、历时十年、耗资几千万研究出来的，所以，它有很强的实操性、针对性、有效性。

有些在大企业干过的高管来到中小企业后，喜欢从理论的角度和大企业的背景来看待欧博的做法，认为很土、很笨、很麻烦，认为没有必要那

么死板地做管理,于是把欧博导入的做法又改了回去,结果导致业绩下滑。

有个企业就发生过这样的事。欧博千辛万苦地将管理模式建立起来了,我们走后,老板又从外面请了个老总过来。这个老总对欧博的东西不以为然,日计划不愿做,稽核不愿做……将我们这个模式东砍一刀,西砍一刀,结果企业稀里哗啦地毁掉了——20多天下来,业绩从我们在时的7000万(我们是将他们的业绩从3000多万冲到这个数目的),一下子掉到了2000多万。

为什么这个老总这么牛气呢?原来他以前所在的企业是业内老大,他认为那家企业不是这样做管理的,所以不能这样做。他不知道,企业规模决定管理模式。管理模式跟规模直接相关,而不是跟行业相关。

他以前的企业规模大,用那种管理模式很好,但不意味着用到现在的企业依旧很好。现在的企业小多了,还套用以前的模式,因而导致如此恶劣的后果,这恐怕连他自己也没有想到。

很多上规模的企业已经完成了对人的最基本的训练和改变,它们的模式往往是在一群训练有素的人的基础上进行的。在这样的企业里,往往我们的高层管理者拿出一个大致的思路,中基层的人就能把它细化和执行到位。而中小企业却没有那么幸运。这是一支连统一步调和服从指挥都还没有做到就要上阵杀敌的队伍。对于他们而言,确立目标和思路固然重要,但最重要的却是在执行的过程中非常细化地分配工作和频繁反复地检查,因为这是让这群散兵游勇能够打仗的前提,否则,队伍都散掉了,还怎么去打仗。

也就是说,达成目标和训练队伍在中小企业里得同步完成。中小企业的管理模式就得与这个特点相适应。海尔不也是先通过OEC(日事日毕、日清日高)的基础管理,才有今天的成绩,以及人单合一、市场链等管理模式的吗?

欧博的模式不适用于所有的企业,对这一点我们有自知之明;就像有

些好的模式不一定适用于中小企业一样。

我们的模式也只适用于现在,几十年后,我们不改进的话,也会被淘汰。但是此时此刻这个有用,因为这是几百家企业实践出来的。几百家企业的实践证明,我们只有搞滚动排查、前推后拉、生管组合拳,等等,才能更快提高效益。

就拿排查来说,我们只有反复查,查物料、查模具、查资料……效率才能提升。排查动作非常重要。我们服务过的很多企业,之所以效率提升、计划模式有效,跟排查的模式有很大的关系。

我们有过一个项目,就抓了一个工序——对单,效率就起来了。为什么?因为每一个部件、零件做到哪一个地方都清清楚楚了,配套性就提高了;配套性一提高,效率就上来了。对单就是一个排查。

把车间的情况、工序的情况、物料的情况、订单的情况通过反复排查了解清楚,就能提高效率。只要了解了情况,相应的动作自然而然就会出来。这个地方慢了,就加快速度;那个地方堵住了,就疏通它;还有个地方成瓶颈了,就增加人手或设备去解决。管理就是如此简单。

也就是说,管理做不好,往往并不是因为我们缺乏高招,而是因为连最基本的状况都没有搞清楚。

二、管理的问题始于无明

1. 无明是管理问题的根源

为什么很多的管理人员忙而无效?往往是不知道真实情况所致,所以,管理最大的问题就是无明。人生最大的问题也是无明,所有的烦恼、所有的压力都是从无明开始的。

佛家说:无明缘行,行缘识,识缘名色,名色缘六入,六入缘触,触缘

受,受缘爱,爱缘取,取缘有,有缘生,生缘老死悲忧病苦。这是十二因缘。用四个字来概括叫“无中生有”。

我们借用佛家的十二因缘说来看一看我们管理问题的烦恼是怎样产生的。

无明缘行。这是指人很多时候不明不白地就开始做事。无明就是不明白,行就是习性反应。人的习性反应一个是起心动念,不明白就会胡思乱想;一个就是凭着性子乱来。很多老板走到车间里,一看到有问题,也不问什么原因,劈头盖脸就骂起来,这就是无明缘行。

行缘识。这些老板开始的时候只是骂,心里没有底,一骂发现你不吭声,就以为骂对了,这就叫行缘识。

识是什么意思?就是判断。

识缘名色。老板劈头盖脸地骂,一骂就真以为骂对了,就会形成一个判断。而且这个判断一定要归结为一个具体的结论:要么你是个懒汉,要么你是个捣蛋鬼。将你偷懒或捣蛋的行为归结为一个实在的结论:你是懒汉或捣蛋鬼,所以你偷懒或捣蛋。表面上看,这里没发生什么,好像把你说成懒汉和说你偷懒没什么区别。但你有偷懒的行为这是不固定的,你今天偷懒明天不一定偷懒,但说你是个懒汉,你就被“固定”了,你就成了一个天天会偷懒的人。你就因为偷懒的行为,被当成了一个实实在在的懒汉。把事情看成实有的固定的东西,是人的天性,是人最根本的一种“无明”。一切的烦恼或痛苦都将从这里发生。这就是识缘名色。

名色缘六入。老板一旦对你下了一个定义,把你当成了懒汉或捣蛋鬼,他就会从懒汉这个名相上产生很多愤怒出来了,眼睛也看到了“懒汉”,耳朵也听到了“懒汉”,鼻子也闻到了“懒汉”。

反正所有的感官系统都受到“懒汉”这个定义的影响,都开始接受这种定义产生的信息。这就是名色缘六入,这就是将一个偷懒的行为看成一个实实在在的懒汉所导致的恶果。

六入缘触。触就是接触。名色产生的信息会从眼、耳、鼻、舌、身、意