

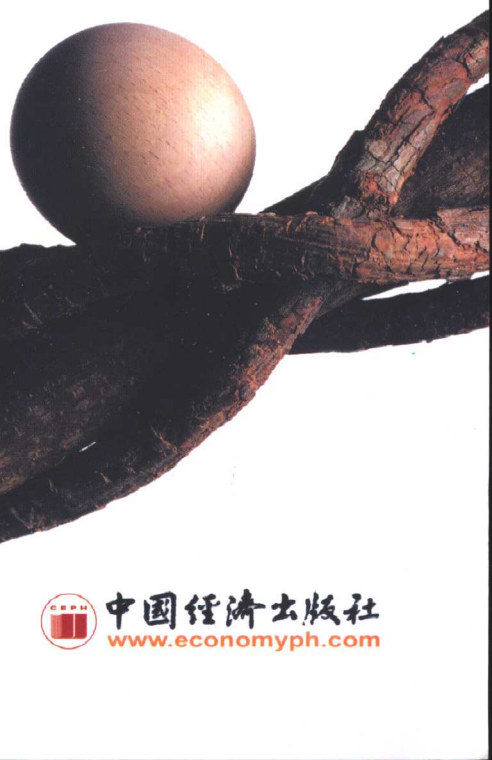
# 平衡 的艺术

主 编 | 靖 树  
| 馨 强

PINGHENG DE YISHU

领导哲学与  
LINGDAO ZHEXUE YU

做人艺术纵横谈  
ZUOREN YISHU ZONGHENG TAN



中国经济出版社  
[www.economyph.com](http://www.economyph.com)

◆ 领导哲学与做人艺术纵横谈丛书

# 平 衡 的 艺 术

树 强 婧 馨 主 编

中 国 经 济 出 版 社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

平衡的艺术/树强、婧馨主编. - 北京: 中国经济出版社, 2004.1

(领导哲学与做人艺术纵横谈丛书)

ISBN 7-5017-6180-9

I. 平… II. 树… III. 婧… IV. 领导艺术  
V. C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 100263 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037·北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: [WWW.economyph.com](http://WWW.economyph.com)

责任编辑: 聂无逸 (电话: 13701326619)

责任印制: 张江虹

封面设计: 北京华子图文设计公司

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京艺辉印刷有限公司

开 本: 787mm×960mm 1/16 印 张: 24 字 数: 293 千字

版 次: 2004 年 1 月第 1 版 印 次: 2004 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-5017-6180-9/G1206 定 价: 38 元

---

版权所有 盗版必究 举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68353507 68341876 68341879 68353624

中国经济书店: 66162744

地 址: 西四北大街 233 号

## 目 录

### 第一章 把持平衡：领导者追求的最优态势

- 第一节 平衡是一门艺术 ..... ( 1 )
- 第二节 平衡从定位与目标开始 ..... ( 7 )
- 第三节 识别平衡领导的潜质 ..... (10)
- 第四节 令人苦恼的失衡 ..... (13)
- 第五节 把握天平的两端 ..... (17)
- 第六节 步入平衡的世界 ..... (20)

### 第二章 自我平衡：一切从个体整合开始

- 第一节 高效能生活的期待 ..... (25)
- 第二节 事业与家庭：鱼和熊掌亦可兼得 ..... (35)
- 第三节 在金钱与闲暇之间的抉择 ..... (47)
- 第四节 寻求调和的心灵鸡汤 ..... (54)

### 第三章 人事平衡：创建良好的工作环境

- 第一节 人事格局与领导责任 ..... (87)
- 第二节 伯乐相马：众里寻他千百度 ..... (101)
- 第三节 人才任用：平衡打造优势 ..... (127)
- 第四节 个体目标与组织目标的整合 ..... (157)

## 第四章 权力平衡：用平衡的艺术授权

- 第一节 授权与授权..... (168)
- 第二节 集权与分权的考量..... (202)
- 第三节 根本的均衡：权利与责任的平衡..... (208)
- 第四节 设计平衡的层级与幅度..... (215)
- 第五节 让监督体现信任..... (226)

## 第五章 理事平衡：事务处理中的平衡艺术

- 第一节 领导理事的平衡原则..... (231)
- 第二节 在守成与扩张之间寻求平衡..... (243)
- 第三节 非平衡态组织的危机管理..... (252)

## 第六章 利益平衡：让动力之源永不枯竭

- 第一节 股东投资与收益的均衡..... (281)
- 第二节 下属付出与获得利益的均衡..... (283)
- 第三节 从客户兜中掏钱，让客户获得收益..... (299)

## 第七章 人际平衡：营造有效领导的人际氛围

- 第一节 人际平衡是成功的基石..... (311)
- 第二节 探索人际失衡的原因..... (320)
- 第三节 与群体成员的双向沟通..... (329)
- 第四节 领导者的感情“账户”..... (353)

## 第一章 把持平衡： 领导者追求的最优态势

领导者把握着组织之舟前进的罗盘和轮舵，他的目标和定位决定组织的命运。平衡应当是领导者追求的最优态势，然而失衡却是常态。在面对组织失衡困扰的时候，领导者如何能够把握天平的两端，轻轻松松达到平衡呢？这是一门伟大的艺术，也是一项实际的技能。

### 第一节 平衡是一门艺术

“我最相信平衡，平衡是一种艺术，老的领导艺术已经不起作用了。”

——卡莉·菲奥里娜

平衡，在不同的领域，有不同的词语来描述。对于世界，平衡就是和平；对于国家，平衡就是稳定；对于家庭，平衡就是和目；对于个人，平衡就是健康；而对于组织，平衡则意味着良性循环。

从物理学的意义上来看，所谓平衡，就是指事物内在和外在的作用力达到均衡时的状态。探讨“平衡”的目的，是为了认识并掌握事物之中平衡的规律和特点，并通过巧妙地施加外力，使事物在保持平衡的状态下实现稳定的发展。

事实上，对平衡的思考早已不是一个新鲜的课题了，自 20 世纪 50 年代起，世界上就已经有学者专门研究所谓“平衡学”，其后，不同的领域又对这门“学问”进行了拓展和应用，出现了所谓“政治平衡学”、“经济平衡学”、“管理平衡学”、“社会平衡学”、“环境平衡学”等分支。

本书并不指望用一大堆诸如拓扑学、运筹学、系统论等高深的理论和模型来研究这种所谓“平衡学”，因为本书认为，就领导艺术而言，平衡并不是一门科学（science），而是一门艺术（art），它需要的是一种微妙的领悟和一种基于心灵的感应方能运用自如，而不是用一堆复杂的模型和公式进行计算就能够得出某个确定结果的东西。我们相信，决不会有任何一个领导者在处理任何一个事关组织平衡的决策时，会搬出一大堆理论来苦苦钻研和埋头计算，最后得出一个也许根本就无关痛痒的结果，甚至根本就不可能得出什么确定的结果，因为影响平衡的因素（或者“变量”——用一些科学主义者的话来说）的数量之多和彼此关系之复杂，远远超出了人类现有技术可以解决的范畴。

深蓝以每秒百亿次的计算能力也许能够在 64 个方格上击败卡斯帕罗夫，但“深蓝小组”也坦诚，即使按照几何级数的技术发展趋势，计算机也至少要在五十年之后才能进入人类的围棋赛事，因为国际象棋可以纳入科学的范畴，它有着规则所限的模式和套路，而围棋仍是一门艺术，而且是发端于太极生两仪、两仪生四相、四相生八卦、八卦而生大千的哲学本源的一门艺术，是

一门以大千的平衡为根本理念和根本追求的艺术，它以极其单纯的元素构成极其复杂的混沌，以各种细微的变动而影响着整体性的动态平衡，正如混沌理论中提到的蝴蝶效应，以一只蝴蝶煽动翅膀的力量，产生太平洋彼岸一场风暴的效果。

一个精擅平衡艺术的领导者，就如同围棋高手，能够在通盘考虑之后灵光一闪，一眼看出对手的破绽，落一子而定乾坤。这是一种醍醐灌顶似的顿悟，是一种发自心灵的感应。也如同中国太极功夫的大师，以一个轻微的动作可以实现以轻御重，四两拨千斤，以最小的付出得到最大的收益。

对平衡作为一门艺术的把握，首先需要清楚它所蕴涵的内在特点，而对这些特点的认识则是应用平衡的艺术所必须具备的先决理念。

首先，平衡是动态的。真正的平衡绝不是静止的，而是在运动中实现的，静止的平衡只能维持在一个瞬间，而这个所谓的“瞬间”在时间的纬度上实际是趋近于零的。也许你看过杂技演员转盘子的演出，你可以看到，只要盘子在运动，演员就可以维持盘子在运动中的平衡，一旦盘子静止，平衡也就不存在了，盘子也就面临着粉身碎骨的命运，当然，这位不懂得平衡的杂技演员也就面临着被解雇的命运；也许你学过骑自行车，只要保持不停歇的运动，你可以把自行车的平衡维持到你想要的任何时刻，但如果你想停下不动，则很难把“平衡”保持 10 秒钟，而且这 10 秒钟也将是在摇摇晃晃中度过的。

其次，平衡是模糊的。从平衡本源的物理学视角来看，所谓“模糊”就是多种作用力集合到一起所形成的状态——而这些作用力的数量和各自力的大小几乎是无法计量的——在这种状态中，各种作用力是很难细分的，如一团乱丝。但如果放开具体看

整体，抛开各种纷繁芜杂的细枝末节来把握事物全貌，模糊是可以被看清的。唐诗中有“不识庐山真面目，只缘身在此山中”，俗语中也有“当局者迷，旁观者清”，都可以用来描述这个道理。而当模糊的整体被看清以后，改变就不再是个难题。

再者，平衡是有惯性的。平衡的惯性体现在参与平衡的各种作用力都具有一种惯性的平衡回归。当某种作用力被外力改变后，撤去外力，该种作用力会向原来的状态回归，使事物重新回归平衡状态。如果外力不撤，在外力不超出容许范围的前提下，其他参与平衡的作用力会向被改变的作用力靠拢，以求建立新的平衡。在现实中我们很容易看到实例：当我们滚动一个轮子的时候，轮子会以一种直立平衡的状态向前滚动。此时在侧向施加一个作用力，轮子会向侧向倾斜，如果施加的侧向力不大且马上撤掉，轮子会恢复直立的平衡状态。即使侧向力不撤掉，轮子也不会马上倾倒，而是以一种新的平衡向前滚动，直至其它的作用力逐渐消失，轮子才会倒下。

最后，平衡是相对的。平衡是事物的内在作用力合力最小时的状态，而不是为零的状态。如同把一个球放到圆底锅里，再把锅平稳地放好，球肯定会停留在最底部。但这个最底部只是相对于圆底锅而言，圆底锅是可以放在任何地方的，所以球的平衡也就是相对于圆底锅所放置的地方而言的。

具体而言，领导者对平衡的艺术的把握就应当从上述几个平衡特性出发，以实现对组织平衡的管理。这种对平衡的管理有两个角度：一是建立和维护平衡；二是改变平衡，使平衡向前发展。

### ► 平衡的建立和维护主要是利用了平衡的动态特点和模糊特点

由于平衡是动态的，因此平衡的建立也需要在动态中完成，因为只有在运动中，事物的各种作用力才可以改变，才有机会向形成平衡的方向发展。这是一项时段性工作，而不是时点性工作。从平衡开始建立到基本形成平衡需要一段时间，随着领导者对平衡艺术的日益精湛，这段时间会缩短，但不可能没有。平衡只能在磨合中产生，不可能由设计来完成，但良好的前期设计会大大缩短平衡建立的时间，也就是说，领导者应当尽可能完备地制定组织发展的规划，而且应当致力于实现组织内部各种关系的充分磨合，以缩短平衡形成的时间。同样，组织平衡的维护也在于运动和变革，正所谓“流水不腐，户枢不蠹”，唯有运动和变革才能保持组织的平衡，不思进取、墨守陈规并不是保持组织平衡的途径，而是通向组织崩溃的道路。平衡的动态过程实际上就是：建立平衡——适应平衡——维护平衡——打破平衡——建立新的平衡，如此反复。

由于平衡是模糊的，因此要准确量化与平衡相关的各种作用力是不可能的，这会给平衡的建立造成较大的难度，也使平衡的建立成为一种艺术化过程。但这个过程并非不可掌控的，它需要领导者具有宏观思维，从具体中跳出来。过分细致，会成为平衡建立过程的大敌。相信阅读本书的读者大都了解管理学中所谓的“目标管理”，也知道“抓大放小”的理论，这些实际上和建立平衡的要求是相通的。按照通俗哲学的说法，也就是要“善于抓住主要矛盾，放开次要矛盾”，抓住主要矛盾，就可以保证组织的发展方向；放开次要问题，就可以使平衡的相关作用力得到调整空间，从而加速平衡的形成。同样，就维护平衡性而言，组织的

运动也是来自于内部和外部千丝万缕的不同作用力的推动，领导者应当抛开对这些作用力的具体体察而把握组织发展的大方向，方可从容维护组织发展的平衡性。奉行“无为而治”的汉文帝开启了“文景之治”的盛世，按照他对《老子》的解释，所谓“大音希声”、“大象无形”，从某种意义上讲也就是“摒千音而闻大音，蔽万象而见大象”。

### ► 改变平衡，使平衡向前发展，主要利用了平衡的惯性特点和相对性特点

由于平衡的惯性特点，当施加适当的外力改变平衡中的一个作用力时，如果持续保持这个力，同时保证它在一定限度内，不对平衡进行破坏，那么平衡中的其他作用力就会顺着外力的方向进行调整，直到形成新的平衡，也就是说，通过施加适当的外力，事物的平衡就可以向设定的方向发展了。平衡的惯性特性对于领导者来说意味深长，一个精擅平衡艺术的领导者应当善于通过施加和撤消各种适度的外力来影响组织惯性发展的方向，从而确保组织以自己理想的状态、向着自己理想的方向前进。同时，这个外力又不能过度以至于形成革命性的颠覆，导致组织平衡的破坏甚至崩溃。对这种力度的把握就需要领导者艺术化的思维、判断和行动。

平衡的相对性特点，可以对领导者如何施加外力进行指导，但这同样也是一个非定量的问题，需要的仍是艺术化的思维。不同的平衡，可以忍受外力的能力也是不一样的；同一个平衡，在不同时期可忍受外力的能力也是不同的，因此同样的外力，作用于一种平衡可以使平衡获得发展，而作用于另一种平衡就会造成平衡的破坏，同样道理，在一个时期有效的外力，在另一个时期就会无效，或者停止了平衡的发展，或者破坏了平衡，正所谓

“军无定势，水无常形”。然而正是这种相对性，又为改变平衡提供了可能：因为不管什么样的平衡，它都会在某一时期对改变它的外力要求很低，使我们有机会具有足以改变它的力量，从而使它改变。对这种机会的把握和对外力大小的掌控，是改变平衡的最大难点，它也有—种理论支持，被称为“博弈理论”。简单地说，平衡的这个特性对于组织而言，就是说组织所处的外部环境对于组织的平衡具有相当重要的意义，一旦外部环境发生了变化，组织的平衡状态就要相应地调整以重新达到一种新的平衡状态，领导者必须清晰地认识和准确地判断外部环境的这种变化，以适时和及时地引导组织实现新的平衡。

## 第二节 平衡从定位与目标开始

“在我痴迷于玩弹珠的孩提时代，我就成为了在小伙伴中玩得最好的那个人。我玩好弹珠最重要的诀窍就是瞄准目标，明了路线和把握平衡。”

——罗伯·孟达维

几乎所有关于领导学的书籍都承认，无论是服务型的领导、授权型的领导，还是集权型的领导，领导者个人的定位与目标在很大程度上左右着组织的定位与目标。

何谓领导？首先必须有追随者；其次要有能够影响他人追求并达到共同目的的思想及行为。这两个条件构成了作为领导的缺一不可的要素，而这两个条件又构成了领导者定位与目标的出发



点。

如果说组织是一辆载满乘客的巨轮，那么领导者就是这辆巨轮的船长，他掌控着这艘巨轮远航的命运，决定着这艘巨轮是成为驶向美丽新大陆的五月花号，还是成为长眠幽深海底的泰坦尼克。这艘巨轮的命运取决于船长承担责任的勇气和信心，取决于船长所选定的远航方向的正确性，也取决于船长高超的驾驶技术——即确保巨轮平稳航行的能力。

正如船长是巨轮命运的掌控者一样，领导者就是组织的行动灵魂和精神领袖，这就是领导者无可逃避的定位。这种定位并不仅仅彰显着作为一名领导者的光环、荣耀和影响力，它更意味着一种必须承担的责任，领导者必须具有承担这种责任的勇气和信心。从成为组织的领导者那一天开始，这种责任便如同一座巍然大山一样压在你的肩头：组织的命运在你的手中，组织成员的生活、事业乃至命运也都很大程度上取决于你的思想和行为。“战战兢兢，如临深渊，如履薄冰”，以“周召共和”开辟了华夏文明史崭新篇章的周公这样感慨地描绘着自己作为一个封建帝国实际领导者的感受，这样的感受应当是每一个具有雄心壮志的负责任的领导者共同的感受。

想当一个马马虎虎的领导当然并不难，万历皇帝四十年深宫不见人，求得了一己轻闲，却种下了大明皇朝的覆灭之根，也为自己留下了千古骂名。一个成功的领导者、优秀的领导者、伟大的领导者或者是在组织成型的混沌之初，或者是在步入高端的登临之际，或者是在进入组织的下车伊始，必须完成的第一件要事就是为自己明确定位，清晰地感受自己的责任，以组织的命运为自己的命运，以组织全体成员的祸福安康为自己全身心的牵挂之所在。



1885777

而正如船长是巨轮远航方向的决定者一样，领导者就是组织发展的领路人，领导者为组织设定的目标决定着组织将走上什么样的发展道路。仅仅具备“在黑夜中寻找光明”的勇气和信念仍是不够的，毫无边际的追寻将使得成功如大海捞针一样渺茫，而不切实际的目标却只能导致夸父追日式的悲壮。唯有为组织的前进设定了一个可行而可及的目标，才能成功地带领这个组织的全体成员去努力实现这样的目标。作为组织目标的设定者，领导者应当能够看得够远、看得够清楚，而且能在惊涛骇浪之中、雾气迷茫之时挺身站立船头，迅速做出决策，朝着正确的方向前进。

一个成功的领导者应当既懂得设计好自己的未来，也懂得设计好组织的未来，并且能将这二者完美地结合在一起，而一个失败的领导者往往既在自己的人生道路和职业生涯上迷失了方向，也使得组织因徘徊和迷途消耗了能量、耗尽了生机。宋徽宗痴迷于书画之道，虽然在艺术上取得了相当的成就，却完全抛却了作为一国之君应当致力于国富民强的目标，最终落得个在金兵铁骑下丧尽尊严、客死他乡的下场，也没有真正发挥自己全部的艺术天赋，成为震古烁今的一代宗师——目标之失，始至于此。

确定领导者的定位与目标无疑是一切领导行为的起点，但确保组织在前进途中的平衡则是带领组织顺利走向成功的保障，这正如船长高超的驾驶技术是巨轮平稳航行的保障一样。在领导者有了准确的定位和适当的目标之后，平衡就成为了领导者最需要掌握的一门艺术。



### 第三节 识别平衡领导的潜质

“智者自知而后知人，仁者明事而后行事，勇者激进而非冒进，王者善权而非不专权。”

——冯玉章

一个领导者是否具备艺术化平衡的潜质呢？在任何一本关于领导学的书籍中都可以找到对领导者特质的描述，著名导演郭宝昌的话也许形象地总结了这种特质：未来的领导者应该“具有狮子般的野心，乳虎般的活力，狼一样的凶残，牛一样的勤奋，十年中至少经历3~5次的重大挫折而仍然站立”。

但是，一位能够艺术化地实现平衡领导的领导者，除了一般领导者应当具备的普适特质之外，还特别应当强调六个方面的基本潜质，它们是自明、远见、激情、择序、识人和用权。

#### ► 自明

所谓自明，一般是指任何一名领导者都应该特别清楚自己扮演的角色，都需要扮演好这种角色，明确自己面对这个角色应该承担何种责任。而对于精擅于艺术化平衡的领导者来说，“自明”更意味领导者对自我定位的潜质，对心灵内省的潜质和协调个体生存状态的潜质。领导者首先要明确自己在组织内部和外部环境中扮演的角色和肩负的责任，这也就是上一节里所说的“定位”，并确定自我提升的步骤和计划；其次，领导者应当能够在适当的时候抛开繁重事务的枷锁，审视自己的内心世界，为自己保留一

片明净的心灵天空，从而保持心理的平衡；再者，领导者应当能够对个人的生活和工作、家庭和事业、感情和事情进行调和，使之维持一种平衡的状态。

### ► 远见

著名管理大师彼得·德鲁克曾经说过：“优秀的领导者和平凡的领导者有一个根本的不同，那就是优秀的领导者能够取得长期和短期的平衡。”彼得·德鲁克的这句话意味着精擅于平衡的领导者应当具备“远见”的潜质，必须对未来设定明确的发展方向，既能够用短期的绩效来彰显自己和组织的成就，又能够始终朝着正确的方向前进，带领组织走向光明的未来，在这样的过程中，领导者还应当能够具有凝聚众人的魅力，向下属展示自己和组织的梦想，并且鼓舞众人为实现这样的梦想而共同努力。

### ► 激情

对自己所从事的工作和事业拥有特别的激情是对现代领导者的素质要求之一。在充斥着动荡和变革的时代中，唯有艺术化的平衡方可确保组织在风浪中行动自如，而这种平衡则要求领导者能够真正成为组织的重心，使得组织成员全身心地聚集在自己周围，形成组织抗击风浪的千斤定力。因此，领导者不仅要确保自身永不褪色的拼搏风浪的激情，而且应当能够用这种激情去感染周围的人，激发和点燃别人的工作热情，用自己的能量去感染与组织中的所有成员，让他们也保持同样的兴奋。

### ► 择序

能够清晰而准确地判断处理事务的优先顺序，是领导者寻求理事平衡最关键的潜质。要想加强领导的绩效，领导者就必须在有限的时间和资源范围之内，懂得有所取舍，决定到底先做什么，后做什么。对待工作太过热情，做什么事情都面面俱到，往

往达不到最好的绩效。所以，对于领导者来说，确定现在要做什么与要放弃什么，是同等重要的决定。有的时候，领导者要有勇气和智慧来决定放弃什么，虽然做这种决定更为困难。

### ► 识人

有一条关于领导者识别组织成员的定律，即著名的“262 风波原则”，就是说，在一家企业中有 20% 的人是领着大家干，有 60% 的人是跟着大家干，还有 20% 的人是在捣乱。这条定律说明，虽然上司、同事和下属都是组织可以依赖的资源，都是企业的绩效伙伴，但是他们在可能是企业资产的同时，也可能成为企业的负债。领导者处理人事平衡的先决条件就是要具备“识人”的能力，能够识别组织成员在组织中的作用，识别谁是组织的资产，谁是组织的负债，因人而异，就材施策，才能在组织成员之间形成合力、取得平衡。

### ► 用权

“权力”实质上是一个人影响另外一个人的能力，权力的关键是依赖性，你对他有很强的依赖性，反过来他对你就有很大的权力，权力是领导者进行统御的根本。优秀的领导者必须具有使得他人依赖于你的潜质，而不是紧紧依靠自己所在的职位来取得权势，赢得他人的敬服。而艺术化平衡的要诀则是领导者必须善于用权，这里的“用权”并不是庸俗化地玩弄权术，而是通过强化不同的组织成员对自己不同程度的依赖性来增强对他们的影响力，使得组织以领导者为中心成为一张“蛛网”。

### ► 通视

所谓“通视”，就是一种能够全盘把握、考虑周全的素质。领导者所追求的平衡应当是全面的。从领导者个人而言，仅有事业成功只能算成功了一半，唯有兼顾事业、家庭、人际关系、个