

撷取中华文明智慧

启迪中国管理之道

# 平衡

THE ART  
OF BALANCE

中国式管理之道

曾明彬◎著



管理，不能只是拿来主义，更要立足于本土；  
中国式管理智慧，以平衡之道，来解决今天的管理难题。

SPV

南方出版传媒

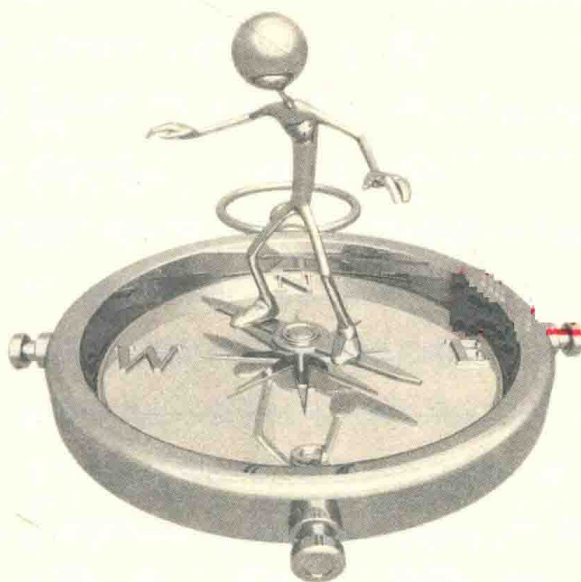
广东经济出版社

# 平衡

THE ART  
OF BALANCE

中国式管理之道

曾明彬◎著



**SPM**

南方出版传媒

广东经济出版社

— 广州 —

## 图书在版编目 (CIP) 数据

平衡：中国式管理之道/ 曾明彬著. —广州：广东经济出版社，2016. 10

ISBN 978 - 7 - 5454 - 4839 - 9

I. ①平… II. ①曾… III. ①领导学 - 中国 - 通俗读物 IV. ①C993—49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 223264 号

出 版 人：姚丹林  
责任编辑：蒋先润  
责任技编：许伟斌  
装帧设计：汪要军

|          |                                     |
|----------|-------------------------------------|
| 出版<br>发行 | 广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11 ~ 12 楼) |
| 经销       | 全国新华书店                              |
| 印刷       | 茂名市永达印刷有限公司<br>(茂名市计星路 144 号)       |
| 开本       | 730 毫米 × 1020 毫米 1/16               |
| 印张       | 11 1 插页                             |
| 字数       | 136 000 字                           |
| 版次       | 2016 年 10 月第 1 版                    |
| 印次       | 2016 年 10 月第 1 次                    |
| 书号       | ISBN 978 - 7 - 5454 - 4839 - 9      |
| 定价       | 38.00 元                             |

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。

发行部地址：广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话：(020) 38306055 37601950 邮政编码：510075

邮购地址：广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话：(020) 37601980 营销网址：<http://www.gebook.com>

广东经济出版社新浪官方微博：<http://e.weibo.com/gebook>

广东经济出版社常年法律顾问：何剑桥律师

· 版权所有 翻印必究 ·

## 序

管理大师彼得·德鲁克曾经说过，21 世纪中国将与世界分享管理奥秘。在经过全球金融危机的洗礼之后，我们不得不静下心来反思，我们天天在学习西方的管理，学习他们的经典大作，然而在金融危机面前他们的企业却是如此脆弱，如此不堪一击。

有了多年的外企工作经历和企业管理咨询与培训经验之后，我发现，在日常工作中接触和使用最多的都是一些从西方引进的管理模式和结构模型，而一些西方原本先进的管理手法到了中国本土企业却出现“水土不服”的现象，比如在 20 世纪 90 年代，在国外风行一世的 ISO 9000 制度，到了中国企业却变成了人见人厌的“碍手 9000”。而我们国内的管理学界也是一片跟随风潮，当彼得·圣吉在谈论“第五项修炼”时，我们就开始大谈特谈“学习型组织”；当柯林斯提出“基业长青”和“从优秀到卓越”时，我们则推出“领先之道”；当赫尔曼·西蒙提出“隐形冠军”这一概念时，我们就开始遍地地找寻中国的隐形冠军；当 W. 钱·金和勒妮·莫博涅提出“蓝海战略”时，我们也是大肆跟随，生怕掉队被人耻笑。而这些管理学家却从不思考这些西方来的管理思潮与管理技术是否适合在中国本土企业中应用。中国有着五千年的文明历史，一直管辖着世界最多的人口。无论是管人，还是管组织，都曾有过傲人的经验。中国企业长期以来都是以快速反应，弹性专精称霸市场，在世界范围内，随处可见贴有“made in china”的产品，这又让我们不得不思

考：中国人似乎有着一些和西方十分不同的组织方式、管理手法和理念，只是它们具备着什么样的特色呢？

带着这些疑问，我重新走向教室，和一帮志趣相投的同学坐在一起系统学习 MBA 的全部课程。记得在课堂上，教授讲得最多的依然是从西方流传过来的管理学知识，包括教材都是全部从西方原版引进，满脑子里灌输的都是规章、制度、流程、模型、工具等，在案例研究实践时也是将这些模型、工具套装到企业中。

然而，在中国本土企业中，面临和谈论最多的并不是上述的模型和工具，我们天天围绕“人情”、“面子”、“关系”工作和生活，谈论最多的却是“圈子”、“山头”、“派系”等富有中国特色的文化和现象。尤其是在经历过金融危机后，中国企业依然能保持强而有力的高度弹性，在动荡不安的经营环境中能展现出自我调整适应的能力，这一点让世界为之瞩目。

无独有偶，管理大师明茨伯格在《管理者非 MBA》一书中就痛斥美国今天的管理教育是用错误的方式教了错误的人，造就了失败的教育过程、失败的管理实践、坠落的公司组织、坠落的社会制度。他甚至认为这些终于造成了美国众多不负责任的公司，带来今天的金融海啸。

学了十多年的管理学，在其中我竟然无法找到答案，给予其合理的解释，于是转入社会学，跟随清华大学社会学教授罗家德博士进行博士后研究。罗家德教授不单是中国社会学界的翘楚，在管理学上更是学有专精。在跟随罗家德教授的这些日子，在梳理文献中，我发现社会学大师费孝通早在 1949 年，在他出版的《乡土中国》一书中就曾指出，好的社会治理一定“法情并重，礼法并治”，就如同中庸之道的核心思想“允执厥中”，持守中道的思维。同样，好的企业经营也是如此，好的管理教育不应该只是理论和技术的灌输，还要注重智慧和艺术的传授，而

且要在两者之间寻求一个平衡点，也即在常变的系统中动态地保持平衡，使阴阳相容，两极并存，以达到“万物并育而不相害，道并行而不相悖”的目标境界，也就是多元并存、相生相克、关系和谐、生生不息。作为一名优秀的企业领导者，应该深谙如何将西方管理工具与中国传统文化有机结合，形成为中国本土管理模式。用学术的语言来说，应该是“道”（理念、文化、智慧、艺术等）与“术”（规章、制度、流程、模型、工具等）的结合，方是企业善治之道；领导者只有有效地将“道”与“术”作有机的平衡，方能实现从“优秀走向卓越”之路。

正是基于这样的理念，才有本书的付梓。

曾明彬笔于清华园

2010年8月10日

## 总 自 检

以下就一些简短的测验，用来评估你对下属的领导风格如何。问卷包含了8个问题陈述，你可以阅读每一个问题并圈选出最符合你的心境的答案。记住，要客观且诚实，要指出你心中最真实的感受而不是你觉得你应该要有，或别人期待你该有的感受，要以你对这个问题的第一感觉为回答的基础。

| 问 题                                         | 非常不同意 (1) | 不同意 (2) | 无意见 (3) | 同意 (4) | 非常同意 (5) |
|---------------------------------------------|-----------|---------|---------|--------|----------|
| 1. 一般来说，你认为人宁愿被领导、不喜欢承担责任，也比较没有野心           |           |         |         |        |          |
| 2. 领导是一种与生俱来的特质和能力                          |           |         |         |        |          |
| 3. 奖励（例如加薪和升迁）和惩罚（例如不给升迁）是激励下属工作最佳的方法       |           |         |         |        |          |
| 4. 在工作环境中，如果你的下属可以影响你，则代表你失去了对下属的影响力        |           |         |         |        |          |
| 5. 一个好的领导人会给他的下属详尽且完整的工作指示，而不单是给他的下属大概的工作方向 |           |         |         |        |          |
| 6. 个人目标的建立重于团体目标的建立                         |           |         |         |        |          |
| 7. 一个上司只要告诉他的下属目前的工作所必需的信息就够了               |           |         |         |        |          |
| 8. 在一个组织中，上司对下属的影响力基本上是一个经济层面的              |           |         |         |        |          |



记分：每一个选项上的数字就代表了每一个答案的计算值。例如，如果你圈了“非常同意”，那么你这一题就得到 5 分。你的总分就是这 8 题得分加起来的分数。

你的总分：\_\_\_\_\_

你的分数代表了什么？你的总分就是你的领导倾向、领导哲学的一般性指标；管理者所依据的指导原则通常都非常不清楚，这也正是这个测验有意义的地方。

如果你的分数在 30 分以上，这代表了你是用一种控制哲学来领导你的下属；

如果你的分数介于 16 ~ 30 分之间，则代表了一种平衡型的领导风格；

16 分以下就是授权哲学。

如果你的领导风格不断改变，那么这可能就意味着你正从一种领导哲学移向另一种领导哲学。

（备注：本问卷取材于 Wayne Baker 的 *Networking Smart* 一书中。）

领导风格说明：

A. 控制型领导风格：这种领导风格以领导者为中心，领导者往往单独作出决策，工作内容、资源的分配及组合也大多由领导者自行决定；而且，领导者对下属往往是既严厉又充满要求，要求下属员工不折不扣地服从，并且快速行动。在这种以控制为主导的领导方式下，员工仅仅是执行者，并不被要求积极参与到企业事务中来。领导者通过规章、流程以及监督和指导来协调一致下属的活动，并负责对其予以奖励和惩罚。

B. 平衡型领导风格：这种领导风格介于控制型和授权型两种风格之间，领导者往往在一定程度范围内对下属进行咨询和说服，然后协助其作出决策。在这种以平衡型为主导的领导方式下，往往是由下属根据自

身的知识和才能来作决策，领导者采取从旁协助的态度。

C. 授权型领导风格：这种领导风格以下属为中心，领导者极少运用手中的权力，他们几乎把所有的决策权都完全下放，由下属自己确定工作目标及行动。在这种以授权为主导的领导方式下，领导者往往只为下属提供决策和完成任务所必需的信息、资料、资源和条件，提供一些咨询，并充当组织与外部环境的联系人，而尽量不参与，也不主动干涉下属的决策和工作过程，只是偶尔发表一些意见，任务的完成几乎全部依赖团队成员的自主工作。



## Contents

## 目 录

### 第一章 阴阳与动态——平衡领导思维 / 001

- 一、中国人的阴阳思维 / 003
- 二、管理困境与阴阳动态平衡 / 007
- 三、阴阳动态平衡领导力的运用与思考 / 013

### 第二章 权威与影响力——领导权力的平衡 / 025

- 一、领导与领导力 / 027
- 二、权威与影响力 / 032
- 三、提升领导影响力的途径 / 042
- 四、提升领导影响力的策略 / 047

### 第三章 科学管理与人本领导——领导艺术的平衡 / 059

- 一、科学管理——效率之本 / 061
- 二、人本领导——动力之源 / 064
- 三、科学与人本交融——善治之道 / 065
- 四、平衡之道——从优秀到卓越 / 067

## 第四章 忠诚与贤能——领导用人的平衡 / 077

- 一、制度用人和人情用人间的平衡 / 079
- 二、知人——慧眼识英才 / 086
- 三、善任——天生我材必有用 / 095
- 四、育才——拒绝再学习的是现代文盲 / 107
- 五、留才——礼贤下士 / 109

## 第五章 需求与激励——领导智慧的平衡 / 119

- 一、激励措施与员工需求的平衡 / 121
- 二、精神激励与物质激励的平衡 / 125
- 三、正向激励与负向激励的平衡 / 129
- 四、对上激励与对下激励的平衡 / 131
- 五、重点激励与一般激励的平衡 / 132

## 第六章 中国组织中的特有现象——领导平衡之道 / 139

- 一、人情困惑 / 141
- 二、面子工程 / 145
- 三、关系主义 / 147
- 四、圈子文化 / 152
- 五、山头主义 / 155
- 六、派系斗争 / 159

# 第一章

## 阴阳与动态——平衡领导思维



## 本章重点

- 中国人的阴阳思维
- 管理困境与阴阳动态平衡
- 阴阳动态平衡领导力的运用与思考

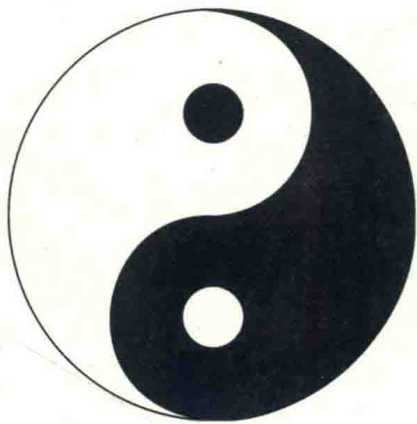
### 一、中国人的阴阳思维

作为中国国学之本的阴阳概念，看似简单的两字，知之且能守其道者少之又少。中国的阴阳概念来源于古代人民的自然观，结合中国古代朴素的唯物论和自发的辩证法等哲学思想归纳得出。早至春秋时代的《易传》以及老子的《道德经》中都分别提到阴阳，而随着中国传统文化的发展，阴阳思想也逐渐渗透到中医、宗教、历法、管理、建筑等方面。

那到底何谓阴阳？看着素有“中华第一图”之称的太极图（也叫阴阳鱼太极图），周敦颐在其《太极图说》中就有这样一段解说：“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。分阴分阳，两仪立焉。”“二气交感，化生万物。万物生生，而变化无穷焉。”这段话意思是说，宇宙由无极演变为太极，从无穷小发展到无穷大，这个无限的运动过程为阳，但宇宙发展到接近无穷大的时候，

虽然还在不断发展，不过相对之前的演变速度，几乎为静止的了，故动的极致相对而言是静，这个看似放慢的状态就为阴。这样的静源于动，动源于静的相对论就产生了阴阳之分，由阴阳相互融合作用又生出了万物，万物生生不息，变化无穷。这就是古代易学家们对阴阳概念的理解。所以，简单地说，阴阳可以理解为阴与阳的合称，事物普遍存在的相互联系对立的两种属性，阴阳相反相成是事物发生、发展、变化的规律和根源。

怎么理解中国的阴阳思维呢？清华大学社会系罗家德教授认为，阴阳是中国人思维方式中非常明显的一个特点，标志了我们与西方人看事物一个很大的基本的不同点。简单来说，像管理学习方面，西方的管理课程一定会告诉你，哪套管理观念好，哪套东西棒，哪套方法能解决问题，甚至是药到病除。所以



涌现了一大堆管理的理论实践、管理技术方法、流程、制度、规章。按这套理论和技术方法分析下去，问题似乎就可以解决了。但是中国人的阴阳管理思想会告诉你，绝对不是仅仅这套东西就能解决问题，任何东西有阴就有阳，阴阳相生相克，任何东西当你得到它的好处的时候你就会拥有它的坏处。任何东西也没有绝对的答案，只有情景下的答案。这就是中国人的阴阳式的思考。这种思想跟西方总是试图去找一套所谓的管理理论，所谓的管理技术，所谓的管理方法，能够放下去就能够把问题解决的思想完全不一样。用中国人论做生意为例子，有一句老话曾说，做生意前先做人，这是源自晋商“以义制利”的商业信条，意思是，我做生意不是求利，是先求义，求完义之后自然会有利，“正其义不谋其



利，明其道不计其功”之后反而会有功，反而会有利。若做生意者天天在求功，天天在求利，到最后反而得不到功，得不到利。这就是中国人典型的思维，这个思维的中心思想也就是阴和阳。当你一心只求阴的时候，你可能阴也得不到，阳也得不到；当你一心只求阳的时候，你抑或阳也得不到，阴也得不到。只有你两者都求、两者都不求的时候，才可能两者都能得到。

那为什么中国人会有阴阳思维而西方人却没有呢？研究中国本土管理学的学者之一、丹麦哥本哈根大学商学院的教授李平就曾用阴阳概念分析了中国人和西方人最大的不同。他指出，东方和西方并不是完全的对立，但是中国人的不同在于其典型的儒家文化底蕴。大量的研究证明，中国人的阴阳思维与中国的文字有关，中国文字是象形文字，它是有图形的，并且就连过去文字的书法形式也是有美感的，所以这样中国人的情感性思维和文字中间字理的逻辑性思维就要同时进行才能算真正的思维，所以也有人认为中国人的文字天生就是双脑思维。而西方所有的语言却是以字母型文字为基础，所以结果就是，西方人情感性思维在左脑，逻辑性思维在右脑。这个说法也得到了许多脑神经医学家的实验证明。虽然这仅仅还是个说法，但我们可看到，中国人确实存在着这样的阴阳思维现象，很多事情不止看一面，总是能看到事情的两面；任何东西没有绝对的答案，只有情景下的答案。

### 以史为镜

## 晋商以义制利

康熙初年，三个山西人流落到山西和内蒙古交界处的杀虎口地，

干起了小买卖，之后凑钱开上了小草料铺。由于本小利薄，三个人过得比较拮据。有一年临近年关，连续几天的降雪几乎让人们都不能出，生意做不成不说，三个人连吃饭都成了问题。在饥寒交迫下，他们想尽办法终于熬上了一锅稀粥权当过年。正当大家准备把粥当年饭时，他们的草料铺来了一位不速之客，这个人拉着一匹驮着东西的骆驼，说要住店。三个人跟客人说店里什么也没有，更没吃的，但是客人说实在没地方去了，坚持要住下，他们也就将其收留了。客人赶了一天路，什么都没吃，饥寒交迫，眼巴巴地看着他们煮的粥。三个人自己还没吃，看着客人这样就请客人先吃一碗小米粥，哪知道，客人吃完一碗又一碗，很快就把一锅粥吃完了。三个人什么也没喝上就这样过了年。第二天早上三个人起来发现，客人和骆驼都不见了，但是驮垛留下了，里面装满了银子。三个人怎么也没找到这位客人，最后大家商量的结果是，把这笔钱点清楚，然后将其当作股本，放入做生意的本金里，每三年结账时再给这笔钱加红利。就这样过去了几十年，他们的商铺有了很响亮的牌子，这个万金账也一直在滚利，但是账户主人，也就是那位客人却再也没有出现。

清朝嘉庆、道光年间，当年的小草料铺已经发展成为蒙古草原上鼎鼎有名的最大的商号——大盛魁。商号定下了一个必须遵守的规矩，每年大年初一，大盛魁全号上下所有员工要在掌柜们的带领下恭恭敬敬地喝上一碗稀粥。而这个万金账也成了他们著名的财神股。

大盛魁的财神股与规定让我们看到作为商号领导人对自己恩人的怀念与感谢，他们的做法更让自己的员工乃至所有了解这段历史的人知道了大盛魁能从当年的小草料铺发展成现在规模宏大的商号