

组织、管理者、个人动态发展的平衡思维

刘欣/编著

# 平衡定律

## 无处不在的动态平衡法则

系统里的相对平衡是一种“力”的制衡。  
在动态中寻求平衡的过程，往往也是在变化中寻求适应的过程。



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS



组织、管理者、个人动态发展的平衡思维

# 持衡定律

## 无处不在的动态平衡法则

系统里的相对平衡是一种“力”的制衡。  
在动态中寻求平衡的过程，往往也是在变化中寻求适应的过程。

刘欣/编著

 机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS

本书在木桶定律的基础上,综合动态发展的理论,提出了一个新的动态发展的平衡观,并对这个新观点进行了全方位、深刻细致的诠释。本书更多地从组织管理的角度体现了解决矛盾、化解冲突的主旨,着重指出了企业管理中存在的和谐问题,提出了协调平衡各种关系的管理方法。

本书以丰富的心理学、企业管理知识、社会学知识为基础,揭示了隐藏在人们行为背后的客观存在的社会心理,系统分析了组织管理者、员工、个人在社会实践过程中的思维方式。本书内容有很强的知识性、思辩性和可操作性,可供企业家、职业经理人、管理研究人员、员工、商业人士阅读。

### 图书在版编目(CIP)数据

持衡定律:无处不在的动态平衡法则/刘欣编著.  
—北京:机械工业出版社,2006. 1  
ISBN 7-111-18219-7

I. 持... II. 刘... III. 企业管理—组织管理学—研究 IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 154874 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)  
责任编辑:郎世溟 责任校对:肖新民  
责任印制:陶湛

北京铭成印刷有限公司印刷

2006 年 1 月第 1 版第 1 次印刷  
890mm×1240mm A5·7.375 印张·2 插页·108 千字  
00001—10000 册  
定价:19.80 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换  
本社购书热线电话(010)68326294  
封面防伪标均为盗版

# 前 言

万事万物与水的流动特点一样，在于发展变化。一个人、一个组织与他所处的环境构成一个系统，这个系统因各要素的变化始终处于从平衡走向新的不平衡变动之中。

在动态中寻求平衡的过程，往往也是在变化中寻求适应的过程。系统里的平衡是一种力的相互制衡的结果。一切较量都是力的势能的较量。当这种力的不平衡较量加剧到一个临界点时，正如热力学上的“熵”达到了极值，这个系统就有被打破平衡状态的可能。如何调节这个系统使它经常处于平衡状态，实际上成为这个系统的主宰者——个人、组织、集团的当事者或决策者们最关心的主题。

了解员工心理习惯及性格，有助于提升企业团队的力量及帮助员工与企业共同成长。作为组织的管理者，仅仅理解动态平衡原理还不够，更要设法理解产生不平衡问题的根源，设法在秩序与自由之间进行协调平衡；不仅要认识到造成不平衡现象的危害，更要知道如何找

到解决问题的平衡支点，从根本上杜绝问题的产生。而本书将向你解答组织管理工作、日常生活中所面临的困惑与难题。



# 目 录

## 前言

## 第一章 引题：社会力学中有个 均衡效应 /1

不管人们意识到与否，社会力学中有一种无形之手在左右、平衡着人们思想、行为。从人性上讲，人们一旦对社会异化现象的认识出现不均衡，就会引起心理上的不平衡，为消除这种意识上的紧张状态，人们力求达成认知上的一致性。这种认知上的平衡就是均衡效应。实际上，这种均衡意识无处不在。

- 各取所需，均衡匹配 /3
- 有得有失，能量守恒 /7
- 不偏不倚，讲究中庸 /13

## 第二章 谁先淘汰谁：一切平衡 是一种力的相对制衡 /19

人与人之间的竞争，“力”起关键作用。力的制衡原则如下：强者支配弱者，优胜劣汰。一种权力的获得往往是意志较量的结果，有时是无所谓对错的。从这个意义上看，人世间的一切较量都是一种势能的较量。

- 强者支配弱者，力起制衡作用 /21
- 优胜劣汰，一切较量是一种势能的较量 /27
- 从彼得原理说起，你胜任岗位吗？ /31
- 个人与组织成长是否一致匹配，你会被组织淘汰吗？ /35

### 第三章 只差那么一点点：竞争 当中的持衡效应 /41

强与弱永远只是相对的，如何巧妙地改变强弱之间的力量对比，使强者不再那么强、弱者不再那么弱？天下没有绝对攻不破的难关，关键在于找到改变双方力量悬殊的平衡支点。只差那么一点点，也许不需要费什么太大的劲，只需将有利于自己的比例适当提高一丁点。且不小看1%的微瑕细节，细微之处定乾坤，从而达成了另一种持衡格局。

- “蝴蝶效应”引发组织危机 /43
- 突破瓶颈这个临界点 /49
- 只差那么一点点，细微之处定成败 /53
- 平衡就是解决强弱竞争 /59
- 找到一个平衡支点 /65
- 竞争的目的是超越对手一点点 /71

## 第四章 一个都不能少：动态 平衡，均衡发展 /77

管理学中最为经典的定律之一是木桶定律。用平衡观点看，整个木桶系统处于不平衡状态，木桶问题的实质是解决系统的平衡问题。而系统的动态平衡特点决定了系统这个无形之手会自动发挥自我调控作用，每一个缺口和木板通过自我调节的作用，使整个系统恢复平衡并处于均衡发展状态。

- 扬长避短，解决系统平衡问题 /79
- 在变化的流动中寻找平衡秩序 /87
- 无形之手会引导系统自动修复平衡 /91
- 一个都不能少，新平衡发展观 /99

## 第五章 领导者的平衡术之一： 驾驭权力重在一个“衡”字 /107

“善弈者谋势，不善弈者谋子。”对一个领导者来说，一位下属就是一枚棋子、一个零件。作为组织中高明的领导者，必须设法在秩序和自由之间进行平衡。通过对权力的稔熟操作来完成精妙的布局，安置好每一个子，从而稳操胜券。权力结构重在一个“衡”字，有了平衡方能牵制，方能调兵遣将，挥洒自如。

- 领导者的艺术就是掌握平衡的艺术 /109
- 适当授权，分权制衡 /115
- 事业部制是平衡分权、集权的支点 /119
- 运用制度对权力进行平衡牵制 /125
- 在激励与赏罚之间构建“平衡术” /131
- 警惕他人“玩平衡术” /141

## 第六章 领导者的平衡术之二： 管理的本质是协调用人 /147

管理的本质是协调用人。最成功的领导者不一定是行业带头人，但一定是最优秀的中间协调员。领导者要善于根据不同人的性格特质搭配合理的人力资源配置。掌握平衡的用人艺术，用最优化的人事平衡策略打造人才优势。

- 利益相斥是同类产生不平衡斗争现象的根源 /149
- 从“帕金森衙门政治”到现代组织管理机构的均衡调整 /159
- 取长补短，搭配出错落有致的人力资源配置 /173
- 掌握用人艺术，用平衡打造优势 /183
- 优秀的团队管理者一定是最优秀的中间协调员 /191

## 第七章 反持衡定律：首先， 打破平衡规则 /197

用经济学眼光来看，反持衡定律就是将原有运行于社会的均衡规律统统打破，不断地“破坏”原有的平衡秩序，一种自然或人为的反经济学的不平衡现象。

- 两极分化，打破平衡 /199
- 抑弱扶强，强化优势 /207
- 管控不力，失衡的“多米诺骨牌效应” /211
- 创新为魂，不断打破原有的平衡 /219

# 第一章

## 引题：社会学中有个均衡 效应

不管人们意识到与否，社会学中有一种无形之手在左右、平衡着人们思想、行为。从人性上讲，人们一旦对社会异化现象的认识出现不均衡，就会引起心理上的不平衡，为消除这种意识上的紧张状态，人们力求达成认知上的一致性。这种认知上的平衡就是均衡效应。实际上，这种均衡意识无处不在。



## ● 各取所需，均衡匹配

无论人们承认与否，现实生活里有着十分明显的等级轨道。而每一个生活在这个世界上的人，不管是先天的因素，还是后天的因素，还是其他的因素，他都有自己的一条无形的社会等级轨道存在。

我们可以这样说，在具有等级制度的社会里，所有的人都被规定在划分得很细的有形轨道里。自小到大我们有形无形地在接受着这种轨道化的教育，我们也有形无形地承受着这种“高人一等”的尊敬和“低人一等”的歧视。表现在婚姻上，有一句话成为人们婚配的行为准则，即“门当户对”。

所谓“门当户对”就是男女双方的家庭要级别相当，比如，为官者的女儿或儿子绝不会找个平民家的儿子或女儿结婚，当然更不可能有皇帝的女儿、宰相的女儿嫁给平民的儿子当妻子的事发生。这就是说，在现实生活中，存在着明显的社会轨道，在人们的思想意识里，存在着牢固不化的社会级别意识。不但如此，人们的行为

引题：社会力学中有个均衡效应

*Law of Keeping One's Balance*





也时刻受这种意识的支配。有一种普遍存在的社会现实是：物以类聚，人以群分。什么样的人就会与什么样的同类打交道，不同类型的人群自发地形成一个交际圈子，这已是司空见惯的事了。

在古代，一个正直的大臣会努力推荐、提拔一群忠信、耿介之士于自己周围，来辅佐朝政；一个奸臣，也会极力拉拢一批气味相投的小人，绕转于自己周围，企图搞阴谋诡计。这是物以类聚现象的见证。

“门当户对”、“物以类聚”是一种同类均衡意识在社会意识形态上的反映。实际上，古往今来，“均衡”现象遍布社会生活的各个领域。时至今日，即使在婚姻恋爱方面，我们也随时发现“均衡效应”理论的踪迹。

市场经济时代，连婚姻都染上了功利实惠的色彩。出身农门的年轻女子，走出家门后，为了长期拥有一张吃香的留城票，只要有可能，她会选择一个年龄比她大得多、但非常有经济实力的异性作伴侣，即使是“俊女嫁丑男”也无大碍。曾几何时，“俊女嫁丑男”、“孙女嫁爷爷辈”的现象一直成为人们对社会婚姻现状的调侃话题，实际上，“鲜花插在牛粪上”是一种表像。一个丑八怪式的大腹商贾粗短的胳膊被靓女挽着，在大街上招摇过市，一路走过去，招来路人一阵窃语。这个世界本来就不平和，毕竟，这样的组合还是多少有些另类。“一山

不容二虎，除非一公一母。”事物的价值不完全由事物的好坏取决，而在于它的相互所需、依赖性和互补性。

从人的趋利本性上看，人往高处走，水往低处流。攀龙附凤也罢，趋利避害也好，无论怎样的搭配组合，无不是人的社会均衡意识在社会实践中的反映。

5

引题：社会力学中有个均衡效应

*Law of Keeping One's Balance*

