



当代浙江学术文库

DAODAN ZHEJIANG XUESHU WENKU

新學

徐井岗 著

人心管理论

——基于国学与东方思维的中国管理理论

RENXIN GUANLILUN
JITU GUOXUE YU DONGFANG SIWEI DE
ZHONGGUO GUANLI LILUN

民族复兴，

以中华文化为本还是以西方文化为本

中国管理，

以国学思想为要还是以外来思想为要

中华文化深刻影响着

国人的文化底蕴和行为方式

东方思维模式定型着

国人的哲学内涵与管理思想

百经之首文化之源的易经奠定了国情化人心管理

八卦全息系统涵盖了人心管理理论八大管理法则

人心顺一切顺，人心聚组织强，

得人心者得天下。



经济科学出版社
Economic Science Press



浙江省社科联省级社会科学学术著作出版资金资助出
(编号: 2013CBB11)

DANGDAI ZHONGGUO XUESHI WENXI

人心管理论

——基于国学与东方思维的中国管理理论

新学

徐井岗 著



经济科学出版社
Economic Science Press

图书在版编目 (CIP) 数据

人心管理论：基于国学与东方思维的中国管理理论/
徐井岗著. —北京：经济科学出版社，2013. 11

ISBN 978 - 7 - 5141 - 3927 - 3

I. ①人… II. ①徐… III. ①管理学 - 研究 - 中国
IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 255223 号

责任编辑：段 钢 卢元孝

责任校对：郑淑艳

责任印制：邱 天



人心管理论

——基于国学与东方思维的中国管理理论

徐井岗 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100142

编辑部电话：010 - 88191350 发行部电话：010 - 88191522

网址：www. esp. com. cn

电子邮箱：esp@ esp. com. cn

天猫网店：经济科学出版社旗舰店

网址：http: //jjkxcbs. tmall. com

北京欣舒印务有限公司印刷

华玉装订厂装订

710 × 1000 16 开 28. 25 印张 500000 字

2013 年 12 月第 1 版 2013 年 12 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 3927 - 3 定价：60. 00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换。电话：010 - 88191502)

(版权所有 翻印必究)

前 言

在中国，在中国职场，什么是管理？什么是适合中国的管理？这是本书研究的初始问题。一切管理皆由人来实现，人的言行是人心灵和思维的反映，这种反映是人心受主观意识和社会人文环境影响的结果；从这个意义上说，人心决定着管理的水平，人心也标志着管理的成果。在中国的任何组织里，人心稳定、人心凝聚、人心振奋、人心支持等都是管理者真正追求的终极目标。本书认为，符合中国国情的管理应该是对人言行的“管”——制约、规范、管教等，对人心灵的“理”——梳理、清理、呼应等。管是强制，以保证组织的规范性；理是引导，以焕发人的内生性力量。“管人理心”是中国管理的本质——为此本书提出对华夏传统文化推陈出新条件下的现代管理思想：“人心管理”，设计与中华儒道文化、与东方思维相适应的人心管理理论。这里的“人心”是人的心理感应和大脑思维的集合。

改革开放初期，模仿甚至照搬了美国管理理论建立起中国管理学科，这在当时的历史条件下起到了积极的作用，使中国的管理理论探索少走了许多弯路。但东、西方文化不同，思维方式迥异，随着改革开放的深入，随着经济的发展、随着人们生活水平提高后精神需求的增加，管理中的文化不适应、思维不适应、方式不适应渐渐显露，学界开出的治理药方是倡导并投资“案例本土化”，虽然仅仅是案例而不是理论、理念、内涵、体系本土化，是治标不治本，收效甚微。本书通过中外人文比较、中外管理现实比较、中外企业调查实证分析，认为美国是移民国家，其优势是没有千年文化的传承所以没有什么束缚，有着对各国文化的融合所以少清规戒律和因循守旧，追求的是个性释放、创新突破。中国有着五千年灿烂文明的同时，也就有着五千年文明积淀下来的人文内涵，与之相适应的管理顺理成章，与之不适应的管理便寸步难行。西方文化图腾是“十字架”，没有曲线只有直线、不善于曲径通幽，其文化影响下的思维方式可以简单地概括为“两点直线思维”，追求整齐划一；而在

中国，最重要的文化图腾是“太极图”，没有直线只有曲线，不擅长直接通达，其文化影响下的思维方式可以明确地概括为“多点曲线思维”，习惯圆润变通。中国人也没有某些岛国、小国那样因资源匮乏或处于地震火山带而有强烈的危机感环绕，而是由于地大物博、人口众多的心态下安于现状；在思想理念上中国人也不认为“一切存在即合理”，而往往是“大家认可才合理”，中国人更在意“面子”、“感觉”这些精神层面的东西……这些行为、思维习惯是历史造成、文化铸就的。也因此中国管理不可能如西方管理是“管人理事”——从泰勒的“科学管理”到亨利·明茨伯格的“经理角色”，从梅奥的“霍桑试验”到彼得·德鲁克的“经验主义”，整个西方管理理论丛林关注的就是管住人、理清事，而管人是重中之重——中国管理突出的是“管人理心”：管住言行、理顺人心，重中之重是“理心”。言行合乎规章、人心认同所在组织，“事”就能理清、就能达到预期；心不在则事不清。人的主观意识既有着大脑的遗传性或者说继承性，又有着文化积淀的深厚性或者说厚重性，人所处的社会环境既有着时代的特殊性也有着历史的传承性，所以遇到任何相同的问题，东、西方人的反应和思维是不一样的。基于这样的认识，本书从根深蒂固在中国人身上的文化传承（易经全息系统、太极思维模式对中国人的影响）视角进行管理思想探索。

中华国学传承、变革、充实了数千年，一直以来都没有明晰的学科之分，往往以“文化”笼统称之，至清末民初有了“国学”一说。而国学之根、文化之源是来自中华民族的一部伟大之作《周易》。从原始人类到奴隶社会，从封建社会到现代社会，《周易》涉及的太极哲学、阴阳哲学、三才（天人合一）哲学、四象六合、五行八卦等哲学思想，深刻地影响着中国的“统治”、“治理”，引导着中国的儒道文化与儒道合一思想的发展，也定型了中国人特有的文化特性和思维习惯。本书以易经原理为起点，应用全息理论还原其系统认识世界和剖析易变哲理的东方科学真面貌，探索中国式“管人理心”的哲学基础、文化根源和方式方法，构建适应当代中国职场的人心管理原理及体系，形成易经全息系统下的“人心管理八卦模型”。人心也如阴阳处于变易状态，阴盛阳衰、阳盛阴衰，对人心进行欣赏管理、品性管理、感动管理、满意管理、心态管理、情绪管理、理解管理、精神管理，就是为了人心向上向善、趋真趋美，而不是向下向恶、尚假尚丑。人心管理八大法则的阴阳作用力与乾坤八卦的卦理相对应，构成了人心管理全息系统，每一个子系统各自实现人心管理的一个分支目标，八目标合一，就是人心管理的最高境

界，即实现了凝聚人心、修正人心、温暖人心、获得人心、喜悦人心、稳定人心、理顺人心、振奋人心。人心如此，管理便顺理成章，大事可成。

所以中国管理“管人理心”是三分管七分理，“管”以制度落实，“理”以人心顺之。梳理人心重在理出善之人心、勤之人性。人心管理全息系统内，八大系统就有8个一级指标，每个一级指标（即每一法则）有呈递进的三级目标，于是就有24个人心管理分级目标，将这一目标体系外化于形、内化于心、固化于制，就构成了中国式的职场管理系统。再将八大法则与人才管理的识人、育人、选人、用人、留人五大体系对应，构成人心管理的五才模型。如果一听“易经”、“阴阳”、“五行”、“八卦”等名词，就认为是玄学、是伪科学，这是对中国文化的曲解，也是对易经文化的不了解，更是对中国管理一种大失偏颇的理解。影响中国几千年的儒学文化、道教思想都是从易经中发展而来的，都是易经思想的深化与延伸；儒道文化及其思想内涵尽管有许多糟粕，但难以掩饰其精华部分对中国人的思想、文化和行为的巨大影响。阴阳五行八卦原理应用于管理，符合中国职场特点、适应中国职场需求、与中国人的接受理念相吻合。

本书共15章，3个单元。第一单元：“基础论：国学与人心管理”（第1~4章）。从研究视角提出人心管理的理论建构，从人心管理国学基础和东方思维特点归结出中国管理全息理论模型。第二单元：“方法论：管理与八大法则”（第5~12章）。论述易经全息系统内八卦与人心管理八大法则的对应关系及管理原理，从每一管理法则的本质、方法、价值视角阐述人心管理体系。第三单元：“实践论：借鉴与管理应用”（第13~15章）。说明人心管理理论的西学借鉴、阳光心理工程的社会实践以及运用易理分析人性。本书通过长达30多年对职场的观察、调查、监测、个案实验和纵横比较，经过12年的专门研究，在完成5部专著、3部《东方名家》讲课光盘（39集）、10多篇论文、数十个横向课题基础上，根据东西方文化、思维差异，以“中学为本源、西学为借鉴”为中国管理理论创建思路，提出符合中国人特性和中国职场特性的“人心管理理论”，并经长期社会培训、MBA教育和管理咨询实践检验及理论检验后，形成中国职场管理学理论基础。其主要观点有：

（1）传承中华文化的管理适合于中国人管理，国情化管理理念利于建立中国式管理。国学浩瀚如海，任何学科都可以从中探寻到哲学根源、思想根源甚至是学科根源，管理学亦如此。治理、统治、驾驭术等是管

理，诸子百家、宗教传承、科举考试涉及管理；老子庄子、孔子孟子学说直奔“心学”管理，程朱理学、“陆王心学”（陆九渊、王阳明）光大心学理论：人心管理中国古已有之。到今天，西方是“制度 + 开放个性 + 尊重自由”式管理，是直奔主题、张扬个性、崇尚自由的管理；中国则是“制度 + 人心梳理 + 尊重脸面”的管理，注重含蓄、内敛、深沉，制度一遇面子往往成废纸——没有人心认同，制度落不到实处。结论：西方管理理论有其自身的先进性、价值性和科学性，学习和借鉴是必要的，但应将其汉化后与中国管理理论与实践相结合；最根本的就是建立起以理顺人心、争取人心为主体的国情化管理体系，以易理管理模式得人心，得人心者得天下。中国管理须以推陈出新后的中国传统文化、人文哲学为根基。

（2）易经是中华文化之源也是国人思想之本，阴阳、五行、八卦构成中国管理应用体系。易理哲学是中国哲学之祖，中华管理思想深受其影响；中国人经受五千年传统文化熏陶，骨子里烙上了深刻印痕。应用易经原理，人心沉浮起落即阴阳变化，识人、育人、选人、用人、留人的人才模式即五才模型，人心管理八大法则即乾坤八卦，据此构建的中国管理理论体系，与中华文化之源吻合、与国人思想之本相连接。中国管理需要有国情化的管理思想、管理理念、管理风格。管理咨询与管理培训的实践证明，易经思想、儒道文化下的管理理念国人乐意接受，管理方式国人容易学习，管理框架国人能够理解，其管理效果也在现实中得到证明。

（3）人心梳理是中国管理重心和难点，管理以制度落实为“管”、以人心认同为“理”。管理指向人的问题，人的问题就是人心问题，人心顺一切顺。人心梳理其实就是一种心灵梳理，物质生活水平有了大幅提高后，中国管理的重点应转移到心灵快感的满足上面来。据此，本书把探索“人心梳理”方式方法作为人才培育方式方法的重点来研究。“管”的功能通过制度落实实现，中国不缺礼制，缺的是不折不扣落实的机制，所以建立落实机制是关键；“理”的功能通过人心梳理实现，中国不缺道理，缺的是对他人心灵的认同，所以获得人心认同是关键。

本研究除常规的调查与实证分析法、个案实验法等，还包括：

（1）文化史料考证法。通过科学的史料搜集、考证和比较，挖掘中华文化精髓、探索易经管理思想和原理、分析东西方文化异同、设计人心管理基本理论和运行体系。

（2）易经全息系统法。易经是一个研究宇宙万物所具全息关系特性

和规律的系统。其全息系统内，各子系与系统、系统与宇宙之间全息对应，且相互对应的部位较之非相互对应的部位在物质、结构、能量、信息、精神与功能等宇宙要素上相似程度较大。据此设计出易经与管理之对应模型，设计出人心阴阳盛衰、人才五行运行、八卦管理八法等全息模型及其相互关系。

(3) 期望效用理论法。期望效用函数理论和瓦尔拉斯均衡框架形成了处理不确定性决策问题分析范式，根据期望值公式 $Eu = \pi_1 u_1 + \pi_2 u_2$ 进行风险态度分析，推导员工的凹凸函数及其人心对不同风险下的取向选择，据此可确定管理能级并监测职场压力。

(4) 咨询培训验证法。这是笔者自创的研究方法，借助从事管理咨询、社会培训和经济分析的便利（笔者所创的双和研究所面向社会的主要工作内容），将研究成果应用于企事业单位管理实践、提供于各管理层培训案例分析、专题讨论，总结于各区域经济管理的课题分析之中，形成多视角、多层次、多维度的思想碰撞、成果验证和现实应用。

本研究体现出如下学术创新：

(1) 中国职场管理学科创建，人心管理理论之原创。职场管理已有成果一般面向实务培训为主，本书是以中国文化为根基、西学文化汉化后的中国管理学科的新创建，旨在建立中国管理基础理论，是在已有成果基础上的理论总结和升华：专著 5 本：《人心管理：生产力之新崛起》《民企老板管理突围》《中高层管理突围》《员工管理突围》《人心管理理论建构及哲学思考》；论文集：《创业创新的经济学思考》等；高校教材《人力资源管理：理论、实务与艺术》《市场调研与预测》《企业策划学》；开设新课程《易经与企业管理》《培训课程开发》等。

(2) 剥离玄学迷信后的易理回归，适合国人的国情化管理构建。本书对易经八卦拂去其迷信色彩、玄义解释，将卦象卦理、卦辞爻辞回归探究宇宙世界的本质，注入了现代管理的新鲜血液。同时，结合中国人人性特点与文化遗产，构建了中国职场人心管理学，突破一般国学与管理的通俗读物，是理论创新与学术探索，是国情化管理的构建。2012 年中国科学文化音像出版社出版发行音像制品《用智慧点亮企业》3 套 39 集，并在中国教育 1 台《东方名家》栏目播出：《老板的管理智慧》12 集、《经理人的经营智慧》12 集、《员工的工作智慧》15 集。

(3) 将易经八卦作为一个全息系统，根据其内在关系构建管理理论。中国职场管理需要一个以中国文化为根、以中国人能接受的理念和体系作指导。易经八卦是根深蒂固在中国人血液里的一个全息系统，与

人心管理八大法则融合，形成了相互关联的中国管理的全息系统。

在学术价值上至少有以下两点：

(1) 创建中国管理的基础理论，设计国情化易理管理模式。经 30 多年向西方管理的模仿、学习、融合后，建立起符合中国国情的管理体系。本书的核心学术价值就在于创建了“人心管理理论”体系。中国管理区别于西方管理的关键点，是周易解释的中国式思维和周易引领的中国式文化情景下中国职场人的管理，是梳理人心式的管人理心。

(2) 构建职场压力监测之体系，开发易经原理人性分析法。本书根据中国职场的调查成果以及对重要个案的研究，构建了职场员工压力监测体系和评估机制，设计了阳光心理工程理念、具体操作程序。并依据中国文化、依据易经原理和中国人特性，设计了阴阳、五行、八卦性格分析法（经历了长达 6 年数千人的实践检测）。

本书涉及的研究是一个浩大的工程，一般地说只有在全国乃至世界有着巨大影响力的大名家才敢做也才可以做的课题。所以在有些人眼中本人做这项研究也许有些自不量力；用中国文化的藤结中国管理的果，不用“数据建模”，与现时通行的“学术范式”格格不入，也自然不被学院派主流认同。但新的、具有中国特色的管理之路总得有人去探索，总得有人去开拓，总得有人抛砖引玉。更何况，被称为“现代管理之父”的彼得·德鲁克也是被学院派边缘化了的，自称“写作是我的职业，咨询是我的实验室”。笔者效仿之，也把企业咨询和企业管理实践当作实验室，埋头十多年研究本课题。如果顺利，还计划以易理管理模式为基本特征，以人心管理体系为基础理论，以中国职场为主要范畴，创建具有中国特色的中国管理学。

梦，尽管不一定能实现，但有梦，就有了奋斗的方向。

为了心中永不熄灭的梦想，再难，本人仍会继续前行。

2012 年年初写于金华双和经管研究所

目 录

总 论	1
第 1 章 人心管理之理论建构	12
第 1 节 人心管理研究综述	12
第 2 节 人心管理理论设计	24
第 3 节 人心管理内涵开发	33
第 2 章 人心管理之国学基础	42
第 1 节 中华国学思想精髓	42
第 2 节 国学与人心管理论	51
第 3 节 易经揭示人心管理	59
第 3 章 东方管理之文化思维	67
第 1 节 东西方文化图腾的特性	67
第 2 节 东西方思维的文化比较	74
第 3 节 东方思维影响人心管理	80
第 4 章 儒道管理之理论模型	89
第 1 节 易经八卦管理模型	89
第 2 节 人心管理理论模型	98
第 3 节 人心管理内涵模型	104
第 5 章 欣赏管理乾天聚人心	115
第 1 节 欣赏管理的本质：自强不息	115
第 2 节 欣赏管理的方法：云行雨施	127
第 3 节 欣赏管理的价值：凝聚人心	134

第6章 品性管理坤地正人心	141
第1节 品性管理的本质：厚德载物	141
第2节 品性管理的方法：以柔克刚	151
第3节 品性管理的价值：修正人心	157
第7章 满意管理坎水得人心	164
第1节 满意管理的本质：共同满意	164
第2节 满意管理的方法：适度满足	175
第3节 满意管理的价值：获得人心	183
第8章 感动管理离火暖人心	191
第1节 感动管理的本质：亨通吉祥	191
第2节 感动管理的方法：外明内实	203
第3节 感动管理的价值：温暖人心	209
第9章 理解管理巽风顺人心	225
第1节 理解管理的本质：谦和顺从	225
第2节 理解管理的方法：风柔心顺	234
第3节 理解管理的价值：沟通人心	240
第10章 精神管理震雷振人心	249
第1节 精神管理的本质：精神震撼	249
第2节 精神管理的方法：恐惧修省	262
第3节 精神管理的价值：振奋人心	268
第11章 情绪管理艮山稳人心	274
第1节 情绪管理的本质：化险为夷	274
第2节 情绪管理的方法：抑止言行	284
第3节 情绪管理的价值：稳定人心	292
第12章 心态管理兑泽悦人心	301
第1节 心态管理的本质：上下悦和	301
第2节 心态管理的方法：内刚外柔	311

第3节 心态管理的价值：喜悦人心	318
第13章 人心管理之西学借鉴	327
第1节 人心管理之理论借鉴	327
第2节 人心管理之思想借鉴	338
第3节 人心管理之原理借鉴	355
第14章 职场压力与阳光心理	365
第1节 职场压力及其监测	366
第2节 职场阳光心理培育	378
第3节 管理解压从心开始	388
第15章 阴阳八卦与性格分析	395
第1节 阴阳管理性格分析	395
第2节 五行原理性格分析	408
第3节 《易经》八卦性格分析	418
参考文献	425
后记	432

总 论

管理究竟是什么，管理的重点是什么，管理解决什么问题，有没有中国的管理体系与管理理论，如果有，那是一种什么样的管理……笔者一直在思考并寻求这些问题的满意答案。改革开放后，中国开始建设管理学科及理论体系，经历了搬用、模仿阶段，到目前为止仍然是以西方管理理论为理论、体系为体系、方法为方法，管理类专著、教材里对上述问题的解答也是非本土化的。有先驱者在努力探索国情化管理，但遭遇的诟病远高于肯定。然而上述问题还是得有答案，不是“拿来主义”的答案，是中国人自己的答案。尽管经济已经全球化了，尽管发达的资讯网络已让整个世界变成地球村了，但是，“越是民族的就越是世界的”理念依然有着旺盛的生命力，中华民族五千年灿烂文明的背后，是深厚的文化积淀、是相对定型的认识模式、是相对固化的思维方式。也正是这些积淀和定型，形成了中华民族特有的人文特点，是区别于世界其他国家与民族的鲜明特色。显然，现代中国的管理须符合中国人的人文氛围、接受特点、东方式的思维模式。在此基础上学习和借鉴国外先进管理（须引进后先汉化再应用），才是正道。

为此，本书致力于中国传统文化对中国人思维与行为影响的管理探索，从对儒道思想的去粗取精、去伪存真的基础上，结合现代中国国情，推陈出新地提出了“人心管理”这一概念，并着手建立人心管理思想体系，在过去 20 来年的探索中，已经完成了一套理论（人心管理理论）、三个突围（人心突围三部曲）、八大法则（人心管理方法论）等成果，出版了相关著作，又在管理咨询实践中进行了长达数年的检验，在管理培训、MBA 教育、学界讨论中应用，然后修正、补充、完善，基本定型了以儒道文化为管理哲学之源、以人心认同为管理思想之本、以中国国情为管理体系之要的全息管理理论和体系。涉及的问题主要在于——

一、管理究竟是什么

管理是规范？管理是协调？管理是推进？管理是督查？管理是改进？管理是法约尔提的五要素？是梅奥提的行为科学？是马斯洛提的人的需求？还是哈默（M. Hammer）和钱比（J. Champy）提的企业再造？或者是彼得·圣吉（P. M. Senge）的第五项修炼？管理是管理人力、财力、物力、时间、信息？……目前国情化管理界推崇的是美国为代表的西方管理理论，就中国现实而言，把以美传统文化者为主的管理概念全部梳理出来，仍然回答不了针对中国人而言的什么才是真正的管理。于是一些中国传统文化领域的学者和企业管理培训师，开始从传统文化宝库中寻找答案。探索中发现，无论是管理理论还是管理哲学或是管理方式，浩瀚的中国传统文化里都有阐释，就连在人们看来完全现代化的管理科学编程，早在七八千年前，中国的老祖们就在《易》这一部无字天书里呈现，现代的管理工程软件编码，八卦图里早就有了，而且一代代传承下来，不断地修正、改进、提高，早就形成一部包罗万象的管理程序编码，形成了全息管理系统。

全息论的核心思想是，宇宙是一个不可分割的、各部分之间紧密关联的整体，任何一个部分都包含整体的信息。易经内部就是这样一个全息系统，它在解读宇宙万物时，各子系统与系统、系统与宇宙之间全息对应。管理究竟是什么？管理就是一个全息系统，系统内一切事物的相互联系具有全息共性，也有国家、地区、民族等区域特性。目前主导中国管理学界的人士很多从海外回来，接受了西式教育，对中国老祖宗留下来的古董不理解也有点不屑，从传统文化传承角度进行研究的中式管理不符合他们从西方（主要是美国）引进的学术范式，所以国情化管理未能形成主流思想。但从全息论视角看，管理者与受管理者及其由这两方面折射出来的一切关系，都因人的不同，其相互联系性也不同，中国管理就有中国式的方方面面的相互对应关系。国情化管理的提出并不反对国际化、不反对与世界接轨，只是接轨不是全盘西化，“国际化背景”、“国际化视野”不是否定民族化的东西，在现代中国环境下对中国人的管理，没必要“去中就西”，更不可能脱离中国人文特征、中国人文关系。现如今管理领域的“海归”们大都没有国学功底（20世纪前半叶的“海归”们，有着很深的传统文化功底，所以他们的研究都闪耀着深厚的国学光辉），倡导并推广国学管理的，多数是文学、历史学领域以

及社会学、文字学、养生学等与传统文化相关领域的人士；港台地区有一批从国学视角探索国情化管理者。几方面努力，出现了“东方管理学”“中国管理学”“儒学管理学”“孔子管理学”等系列提法。然而大都是从操作和指导层面的探索，较少学术领域的研究和创建，也没能形成有影响力的认同。在理论界、学术界甚至反对声比支持声更多，有的干脆就否定中国式管理。崇尚海外文化并没有什么错，但引进理论指导中国社会的管理，就不能一味崇洋媚外，应结合中国社会的特点、关系、中国人的文化遗产和思维模式等进行汉化，而后充实中国特色的管理理论、管理体系、管理内涵，形成国情化管理全息系统。

一直以来我们用“欧美”来统称西方，而事实上，欧式和美式的文化差别很大，文化特色、风格风貌相当不同。欧洲文化特色是严谨、规矩而悠闲。相应的欧洲的管理是中规中矩，是一丝不苟，他们有着近乎固执地对既定规矩不打任何折扣的执行力，一旦有了共同遵循的法则，管理就基本上可以实现了——人们会自觉遵循法则。有人归结为这是人的素质，笔者认为，有素质的成分，但不是重点，重点是根植在欧洲大陆上的文化影响、思维定势形成的欧式全息管理体系。相比较而言美国管理在制度前提下追求个性、突出自由，只是在管理界，这种个性和自由是在美式全息系统内的。西方有自己的管理文化，欧美也各有各的不同管理，为什么中国不能提国情化管理？就因为中华祖先不曾单独设立一门学科叫“管理学”？如果是这样，中国除了可以提“国学”外其他什么“学”都不能提了。

欧式的规则管理，在中国行不通，到任何一家中国的企业去查看，厚厚的规章制度应有尽有，落实的程度却不敢恭维——中国人是曲线思维，传承的文化是圆润变通、是随机应变。美式的数量管理，在中国还是行不通，中国人是定性思维为主，人与人之间是情感关系，更关注心理认定，数据、模型无法更改中国人的心理惯性。所以在现代中国，西方特色的管理编程、管理模型甚至是数据实证，往往停留在学术论文的发表和课题申报上，不是着落在管理应用实践上，两者之间的转换因缺少中国式的文化氛围、思维模式，系统不兼容，在管理领域形成了“能出管理成果的一定是远离管理本身，以管理实践为实验室的出不了学术成果”的局面。研究成果束之高阁不能转化为生产力，还要强用不适合中国国情的西方管理让中国人不知所云，本研究认为有些本末倒置。为此提出创立符合中国人文化遗产、心理承受和思维特点的国情化管理即：“管人理心”，其中理心是重点。因此，在高速公路推行管理的时候，我

们提出“心畅路通”，在制造业落实管理的时候，我们提出“心稳事顺”，在服务业开展管理的时候，我们提出“心美人亲”。中国人的言行需要管制，中国人的人心需要梳理，这就是管理，其中后者是关键，可以反作用于前者。

二、管理的重点是什么

就中国人来说，从传统文化传承和受此影响的心理特征看，从东方宗教文化、东方图腾文化带来的思维特点看，国情化管理是“管人理心”，“管”的是言语行为，“理”的是人心思维。现代中国人接受的管理基本上是西式的行为约束，少的是中式的“理”——符合中国传统文化和思维特点的“理”。国情化管理从总体上看是强调“理”，管人理心的“理”；分开来看，“管”的部分重点是用制度约束，具体在管的过程中，重点是过程控制、制度落实；“理”的部分重点是理人心，在人心梳理问题上，重点是人心认同，即所谓的得人心者得天下，人心顺一切顺。

1. 管与理的重点在于理。管理管理，应该有管也有理，但实际上管理界是把重点放在“管”字上，忘却了、遗漏了、忽略了“理”字。“理”者关注、清理、疏通、梳理也，中国人的曲线思维，使得管理的重点，应该而且必须向“理”方向转移。“管”的是人的言行，用法规、用制度去约束、去规范。有了各种的规则后，过程的重点就是落实，落实的过程中，要人愿意接受、乐意执行，要人从内心里认可并赞同，所以需要理出的是人们自觉自愿接受“管”的心。“理”本身，就有大量的工作要做，理头绪、理财物、理事理、理流程、理关系……中华传统文化，是以思想见长的，其很多思想内涵可以说是中国哲学的精华，也即国情化管理哲学思想的源头；五千年的灿烂文明其实说的都是如何理顺中国人的人心，无论遇到怎样的沟坎，中华传统文化中都有理人心的理念、做法。泱泱大中华、阴阳定乾坤、五行通宇宙、八卦测未来，把这些理人心的密码解开，用现代方式表述，本书将其概括为欣赏管理、品性管理、感动管理、满意管理、理解管理、精神管理、情绪管理、心态管理等八大人心管理法则，分别对应于天、地、水、火、风、雷、山、泽八种自然现象，体现出这八大自然元素的天性。而这八个自然元素又对应于乾、坤、坎、离、巽、震、艮、兑八卦，其卦辞、爻辞之义，恰好也对应于这“理”人心的具体方法。一把钥匙开一把锁，一种性格需一种方法解决。这就是中国国情化管理的特点所在。

2. 管的重点是制度落实。就人类的本性而言，对“管理”的两大态度是共性的：一是不想被管，二是管的能力几乎是天生的。不想被人管这一点在中国人身上更为明显。中国人的骨子里是崇尚自由的，不想被人管着，束手束脚的感觉最糟糕。易经原理所生发出来的“算命”、“风水”等都与中国人的这种特性相关，算到好命一定是不用被人管而管别人的，算到不好就一定可以是化解的——只要你掏钱；风水好的是祖先积德可以管人，风水不好的当然就只能是被人管，所以为了实现跳出“被人管”达到“管别人”的目的，就要看风水，然后移祖坟、开新门、屋顶镶镜子什么的。只要能达到可以管别人而不被别人管，什么都可以。因为命好风水好，就大吉大利事事顺畅，发达了就成了管人者，管人者有权有势；命不好、风水不好只能吃苦受累别反抗，你是被管者无权无势。在这样的文化熏陶下，人的本能就是想尽一切办法求变，变则通，所以，法律、规章、通则等“雷池”绝对不会是“不敢越”，而是本能考虑可否绕过雷池，或者探寻是否有雷池边缘可走，即使除雷池无路可走，也会试探着小越，然后逐渐扩大，最后就可能越过雷池了。在这样的文化传承和思维模式下，如果想让中国人在有了制度后就规规矩矩，那就是幼稚，那就是把管理的意义扭曲成不符合中国人的了，中国人是“化而裁之谓之变，推而行之谓之通”^①的，变通之法运用得极其纯熟巧妙。所以，国情化管理的重点不是制定出多少管理制度、确立多少管理规范，而是落实了多少制度、达到了多少规范。换句话说，将制度、规范落到实处是管的重中之重。

天生就有管的能力，也是中国人的特色。这一点不用教，只要给一个可以“管”的位置，无论他原来多么不自信，无论他原来多么不会管，过不了多久，命令、指挥、控制的欲望和力就生发出来了。于是“管”字头上的毛竹就可以拿掉了，就成了管人的“官”，官腔会很浓很浓，浓得化不开来，“管”就堵塞了，“官”之上就少了监督，就露了本性：喜欢管别人，不喜欢被人管。

唯一的办法就是把规章制度落到实处，有监督、有进程、有行动、有控制、有反馈。

3. 理的重点是人心认同。“理”人心，在于人心是否聚、是否正、是否暖、是否顺、是否稳，是否能得人心、是否能悦人心、是否能振人心。而这又与八卦对应，与人心管理八大法则对应。归根结蒂是“理”

^① 《易经·系辞上传》第十二章。