

权力的大小、责任的轻重、利益的多寡，需要管理者精心统筹、平衡和调控

平衡

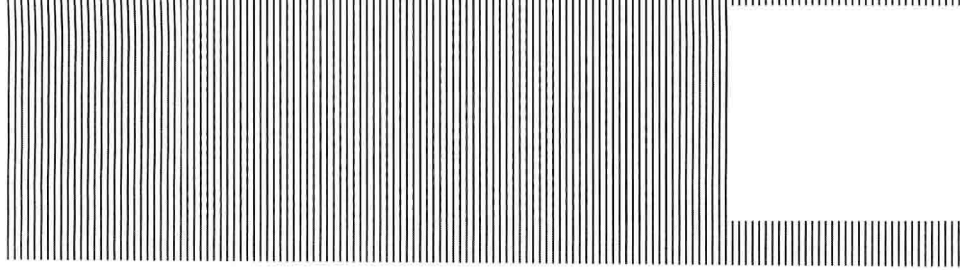
管理的道与术

PING HENG GUAN LI DE DAO YU SHU

韦良军
苏庆威
著

谈平衡，并不是消极的“维稳”，变革中的“稳定”最“平衡”
管理中需要重视平衡理念

 中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS



平衡

管理的道与术

PING HENG GUAN LI DE DAO YU SHU

韦良军
苏庆威
著

中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

平衡: 管理的道与术 / 韦良军, 苏庆威著. —北京: 中国财富出版社, 2014. 2

ISBN 978 - 7 - 5047 - 5083 - 9

I. ①平… II. ①韦… ②苏… III. ①企业管理—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 004952 号



策划编辑 黄 华

责任印制 方朋远

责任编辑 刘淑娟

责任校对 饶莉莉

出版发行 中国财富出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010 - 52227568 (发行部) 010 - 52227588 转 307 (总编室)

010 - 68589540 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 5083 - 9/F · 2074

开 本 710mm × 1000mm 1/16 版 次 2014 年 2 月第 1 版

印 张 15.75 印 次 2014 年 2 月第 1 次印刷

字 数 227 千字 定 价 35.00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

管理的道与术

在过去，管理是指企业内各系统的管理行为的总和，而在当下，很多看似管理井井有条，让人肃然起敬的企业，不仅不赚钱，而且还亏钱。追根究底，不是企业的管理水平太低，而是管理组织能力太高，精确地管理每一个成员，甚至将他们的行为和思考的系统都纳入了管理的范围。殊不知，如此的管理让企业变成了封闭的城堡。而市场最先淘汰的，就是这样的企业。封闭是当下企业走向灭亡的最主要的原因之一。不管理和管死是管理的两个极端，真正好的管理就是在这两者之间寻求最好的平衡。

现在的企业管理和传统的企业管理不可同日而语，**现在的管理首先是一种生道，是生长型的，生生不息的变革管理行为的总和。**现在没有任何一个企业能够封闭式地去实现发展，因为现实是企业所处的外部环境是开放的。作为企业的管理层，最需要思考的事情实际上是要在哪一条价值链上实现企业的价值。

管理的价值逐步从企业内部转移到企业外部，越是注重顾客价值的企业，越能够适应时代的变化。为实现外部的顾客价值重新组织企业的内部资源，已经成为管理变革最重要的内容之一。为管理而管理人的管理思想已被摒弃。

狭义的管理实际上立足于企业执行层面的流程标准化。这是很好理解的，实现客户价值流程的程序化也是企业管理的一个趋势。客户日益成为企业的同盟和伙伴，在最前沿的管理行为中，对客户和合作者进行



管理是一个新课题。

在企业内部，管理看似没有多大的变化，实则变化很大。因为管理的目标已经变化了。虽然管理形式还是一样的，但我们在观察企业管理行为的时候，还是要有一些必需的修炼，这是没有变化的。

企业的下层管理者，其管理行为主要体现在执行层面；企业的中层管理者，既是规划的制定者，也是计划的组织实施者；对于企业的高层管理者而言，管理需要上升到哲学思考的层面，从更高的高度思考企业的管理问题。本书的读者就是企业各级管理者，企业管理的平衡理念是企业各级管理者需要思考和把控的问题，是管理者的必修课。

管理的实质既是一种“施力”的过程，也是一种“受力”的过程，原则上真正的管理是向上管理，因为只有下层管理者超越上层管理者的期望，企业本身才真正地处于发展的状态，这样的企业才能基业常青，上层管理者能够接纳这种超越是最好的管理行为。向下管理和向上管理则形成一个平衡的对流系统。平衡的管理即是各种管理要素相生相克最后达到受力平衡后的状态，受力不平衡就会产生企业某一个工作环节或模块的“位移”。凡是成功的企业，都是有效地实施和发挥了管理的平衡性；凡是落败的企业，大都是因为没有理解和把控管理的平衡性。对于企业执行而言，也要讲求平衡。执行的过程其实也是对具体任务的有效管理的过程，也需要在执行过程中追求平衡。

对平衡管理理念中的“平衡”的理解很重要。“平衡”不是中庸路线，也不是消极地追求“维稳”。关于平衡，需要从两个方面理解，一是要保持管理各要素之间的一种相对平衡的存在状态；二是对于需要改变的现实和必须革命的状况，通过施加管理力，“破”而后“立”，打破消极的平衡状态，经过有效调整之后，达成有利于企业发展的新的积极的平衡状态。

企业都是在用有限的资源去搏击无限的市场，所以管理之道也就是平衡之道。平衡是一种战略性的妥协，妥协基于企业的现实和市场的现

实。管理从来都是灵动的东西，管理服务于企业的经营。管理的本质目标永远不变，那就是赚钱，更多地赚钱。管理变化的是形式，不变的永远是企业的发展需求。管理的衡量目标只有一个，那就是成果，没有成果的管理即使表面上看起来再漂亮，也是无济于事的。

现在，我们要对本书的管理行为描述做一个总结：实际上，真正的管理其实就是顾客管理，真正的管理行为其实就是企业整合内部和外部的资源服务于顾客的过程。其唯一衡量的成果就是绩效，如果还要加上一条社会责任的话，管理必须对社会是有益的。传统的以权谋和掌控为核心的人治管理模式在新的管理模式的冲击之下，日益显现出局限性。

企业追求资源分配的平衡，不要错误地配置资源，将资源配置给最能够创造出成果的部门和人，将企业现在赚钱的业务和未来的战略布局做一个平衡，这样的平衡行为恰恰是本书所要提供的管理思想和管理实践经验的总结。

有些管理者越干越轻松，有些管理者越干越累，区别在于，前者懂得管理之道，后者抓管理之术。何为管理之道？一虚一实，或者虚实整合谓之道。《平衡》一书为读者展现了触摸管理之道的方法——职位与影响；稳定与变革；待遇与激励；控制与授权；稳定与激荡；势能与动能；内敛与外扩；概念与工具。这些都是管理的虚与实的表现，也就是管理大道的若干侧面。

得管理之道，需要在哲学层面思考，感悟。有些人认为哲学无用，其实哲学有大用，当然，大用要在做大事中才能发挥。曾经有个流行的观念，叫细节决定成败。细节与整体是不可分的，细节与整体配合就是“道”。在小企业中，细节的数量相对较少，管理者还顾及得过来。在大企业中，管理的细节超过了个人的负荷，分工、授权很重要。

《平衡》一书主要讲述了个人的平衡与团队的平衡，这是平行视野所见。上下看，有人与天的平衡，人与地的平衡，天地人相合，是更大的平衡。有平衡，就有失衡，平衡稳定，失衡产生动力，一个企业的管

理就是在平衡与失衡的过程中逐渐完善的。

从时间维度讲，一个有序发展的企业，平衡的时间远远超过失衡的时间。

要让企业实现基业常青，上一代与下一代的平衡至关重要，这就需要将企业的核心能力形成可传承的模式，代代相传，简称为核育。核育是企业在时空背景中的大平衡，将企业管理中的基因在时空中繁衍、进化。

管理有两条道路，一条是控制的王道，另一条是繁育的生道。一个管理者的能力，不仅仅体现在数量指标上，更重要的是看他的核心能力能不能传承。

管理的目标不只是管理要素的有序化，更重要的是整体化、生命化。生命之道在于平衡，如果将经营企业当作一个生命体的运行状态，也就真的做到了平衡管理。

中央党校研究员、核育论创始人 吴曜圻

2013 年 7 月 9 日



管理的终极——平衡管理

中国式管理，最终是平衡管理！在个人与组织之间平衡；在创新和放弃之间平衡；在组织利益和社会利益之间平衡；在股东和员工之间平衡；在组织和政府之间平衡。这一切做到不容易，因为这些关系都是矛盾的两极，往往顾此失彼，但优秀的管理者往往都能兼顾。优秀的管理者都是平衡大师，不但懂得平衡的重要性，关键还知道怎样实现平衡。

企业的低层管理者，其管理行为主要体现在执行层面；企业的中层管理者，既是规划的制定者，也是计划的组织实施者；对于企业的高层管理者而言，管理需要上升到哲学思考的层面，从更高的高度思考企业的管理问题。这本书就是为企业各级管理者写的，企业管理的平衡理念是企业各级管理者需要思考和把控的问题，是管理者的必修课。

管理的实质是一种“施力”的过程，平衡的管理即是各种管理要素相生相克最后达到受力平衡后的状态，受力不平衡就会产生企业某一个工作环节或模块的“位移”。凡是成功的企业，都是有效地实施和发挥了管理的平衡性；凡是落败的企业，大都是因为没有理解和把控管理的平衡特性。对于企业执行而言，也要讲求平衡。执行的过程其实也是对具体任务有效管理的过程，也需要在执行过程中追求平衡。

对平衡管理理念中“平衡”的理解很重要。“平衡”不是中庸路线，也不是消极地追求“维稳”。关于平衡，需要从两个方面理解，企

业管理的平衡概念一是要保持管理各要素之间的一种相对平衡的存在状态；二是对于需要改变的现实和必须改革的状况，通过施加管理力，“破”而后“立”，打破消极的平衡状态，经过有效调整之后，达成新的有利于企业发展的积极平衡状态。

本书能在较短的时间内出版真诚感谢秦富洋、方光华、陈德云、刘星、曾庆学、李志起、杨勇、李高朋、孙汗青、陈春东、王京刚、陈宁华、王军生、辛海、蒋志操、王咏、赵国星等人在制图、文字修改以及图书推广宣传方面的协助。

作 者

2013 年 12 月

目 录

第一章 职位权力与非职位权力影响力

发挥职位权力的权威性，利用好非职位权力的影响力，不偏废，双管齐下。

第一节 职业岗位赋予管理者的权力	3
一、职位权力“四位一体”：归位、到位、不失位、不越位和体现权威性	3
二、刚性说服力：职位权力是发挥管理效能的主推力	6
三、行使职权是门学问，需要平衡权力、服务、责任三大关系 ...	10
第二节 与职位无关的非职位权力影响力	14
一、形成非职位权力影响力的因素及其使用价值	14
二、非职位权力影响力强化和补充职位权力	18
三、从“功高震主”说起：分析非职位权力影响力之利与弊	20
第三节 职位权力与非职位权力影响力的关系	25
一、职位权力与非职位权力影响力的平衡	25
二、职位权力与非职位权力影响力的互动规律	28

第二章 权力、责任与利益相匹配、相适应

有权，有责，有利，缺一不可。权力的大小、责任的轻重、利益的多寡，需要管理者精心统筹、平衡和调控。

第一节 为每一个职位设计一定的权力	37
一、任何一个职位都对应着一定的权力，没有权力的职位是	

低效职位	37
二、职位权力其实就是有自主决定权	40
三、“拍板权限”要符合职位设计的目的	44
第二节 权责利的平衡是岗位设计的基本原则	48
一、“权”是爆“力”点，无“权”就乏“力”	48
二、责任产生压力，没有压力的权力必然走向低效率和腐败	52
三、与权力和责任相匹配的利益是内在的驱动力	54
第三节 权责利平衡的价值和原则	57
一、最大限度地激发主动性，调动积极性	57
二、自主管理与制度管理的关系	59
三、大权大责大利，小权小责小利	63

第三章 相对稳定与适时、适度变革的机理

谈平衡，并不是消极的“维稳”，变革中的“稳定”最“平衡”。

第一节 辩证看待企业平衡管理中的“变”与“不变”	69
一、平衡管理理念不是针对“状态”而言，勿误解为追求“稳定”	69
二、平衡管理的核心是“实事求是”和“高效”	71
三、使变革成为管理中的“稳定状态”	74
第二节 变革是绝对的，不变是相对的	77
一、“不变革”形同死水一潭，“频繁变革”导致高耗低效	77
二、平衡管理要求一定的“度”和“期限”的稳定性	80
三、平衡管理本身（理念和手段）需要不断创新	83
第三节 有所变，有所不变	87
一、企业愿景和文化等需要长期稳定性	87

二、一旦确定，就不要随便变动	90
三、不要“风吹草动”，也不要“刻舟求剑”	92

第四章 待遇：公正原则之上的激励性

绩效管理需要重视平衡理念。

第一节 薪资设计体现岗位的重要性和贡献度	99
一、薪酬差别不能太小，也不能太大	99
二、平均主义挫伤“能者”的工作积极性	102
三、快马多拉车，多拉车，多得利	104
第二节 重利之下，必有勇夫	107
一、支持、鼓励和保证企业内部有高收入者	107
二、“低底薪，高提成”的薪资设计依据	109
三、收入结构“哑铃模型”的意义	111
第三节 敢于让所有员工的工资“面对面”	115
一、把薪金打造成工作的激励因素	115
二、让待遇福利产生“悬河效应”，产生激情和势能	117

第五章 控制与有效释权

控制与释权中进行“收”与“放”的平衡管理。

第一节 既要控制，也要适度授权	125
一、过度“民主化”的管理效率低下	125
二、集权式管理的弊端和误区	128
三、吝啬于授权的管理者的心理分析	131
第二节 牵住手中的线，让风筝飞得越高越好	135
一、授权“授”的是一定的范围和限度	135

二、掌控住“放出去”和“收回来”的权力	137
三、用人不疑，释放出去的权力不需要“监视”	139
第三节 控制与授权的平衡法则	143
一、授权不能只授“辛苦”不授“利”	143
二、适度原则：授权过度，容易导致失控	145
三、授权管理的“一视同仁”原则	147

第六章 情绪稳定与心理激荡的限度

企业管理过程中要重视心理平衡策略。

第一节 太过“平静”，会消磨意志	153
一、二八原则：让绝大多数人心理平衡，敢于让一小部分人 心理“失衡”	153
二、保证团队总体的平衡，不保证每一个人的心理平衡	155
三、“失衡”既产生怨气，也产生动力	158
第二节 明智的管理者不会追求“完美”	161
一、宽阔的胸怀和淡定主义是管理者必备的素质	161
二、不过于“在意”来自上面的指责和下面的牢骚	163
三、自信和主见是平衡型管理者的“定心丸”	166
第三节 管理者自身的压力控制	168
一、无压力非好事，保持适当的压力值	168
二、压力管理是管理者能力的体现	170
三、通过增大“受力面”释压	173

第七章 管理“势能”与工作“动能”的转化

管理中，虚与实应对立统一，注重“势”的平衡、借用和操控。

第一节 权威性决定“势能”大小	179
一、影响权威性的两大因素：权力因素和非权力因素	179

二、上司的支持是取得“势能”的关键因素	181
三、增大“势能”的“挂靠法则”	183
第二节 有“势能”才能产生“动能”	185
一、人都很“俗气”，所以“人微”也就“言轻”	185
二、以什么理由、形式和模式“发号施令”相当重要	187
三、管理过程中“借势”的技巧和方法	189
第三节 做管理，不能太“实在”	193
一、管理是一种专业能力，不仅是由职位决定的	193
二、管理者要学会平衡各种关系和利益	195
三、管理者要有自己的个性，但不能“太有个性”	198

第八章 团队内外张力的平衡和控制

平衡管理思维在团队行政管控中的指导和运作十分重要。

第一节 管理者要“不左不右”，充当“中间派”	203
一、从“党外有党，党内有派”谈起	203
二、激情主义者只适合做中下层管理者	205
三、高明的管理者善于平衡和调用各方面的力量	207
第二节 水至清则无鱼，不追求团队内部的绝对“清纯”	210
一、淡然看待团队内部的“小争斗”	210
二、对待团队内部各派力量的“三不原则”	212
三、把团队管理当作一门技术	213

第九章 平衡管理工具：平衡计分卡 BSC 系统

平衡计分卡是一种战略绩效管理及评价的实用工具。

第一节 平衡计分卡的理论和内容	219
一、平衡计分卡包含的五项平衡	219

二、平衡计分卡的基本内容	220
第二节 平衡计分卡的设计和实施	224
一、平衡计分卡设计的核心内容	224
二、平衡计分卡的实施原则	228
三、平衡计分卡的实施步骤	230



第一章

职位权力与非职位权力影响力

发挥职位权力的权威性，利用好非职位权力的影响力，
不偏废，双管齐下。

