

和谐管理：本质、原理、方法

和谐管理的本质是二元相对平衡

自我国政府提倡建设“和谐社会”以来，追求和谐成为共识，“和谐”之说，表达出了国人内心深处的潜意识，故引发了如潮的共鸣。但口耳相传的“和谐”，更多的是指一种理想的目标，或是更多的指一种心理的感觉，而不是一种方法，如何达到和谐却是大家关心的问题。虽然有人局部地阐述：欲建和谐社会，需城市与乡村之间达到平衡，拉开收入差距与提高最低收入保障之间达到平衡等等，却没有说明和谐社会的总的本质是什么。在这许多纷繁复杂的现象后面，我们假定隐藏着一个总的本质，这个本质总体上决定了社会是否和谐，组织是否和谐，管理是否和谐，本书的任务就是揭示这个本质，这个本质就是“阴阳二元相对平衡”。

在这里先要说一下阴阳二元的概念的来源，阴阳这两个概念是中国传统哲学的术语，阴阳哲学对中国文化影响甚大，影响了生活、艺术、行政等，甚至影响到了医学。在中医类大学，人们常常误认为学医的学生肯定是直接学习医学知识，其实不是这样的，中医类大学的学生先学的是哲学，即阴阳哲学，因为中国的中医，完全是以阴阳哲学为指导的，中医医术是阴阳哲学的一个具体运用。任何一本中医学入门的书，第一章必定是讲阴阳哲学。中医认为，人体的所有元素归根到底分为阴阳两大类，所谓人体健康就是阴阳二元相对平衡。那阴阳是指什么呢？阴阳



是指宇宙中的两种相辅相成的元素,当阴阳两个元素相对平衡时,宇宙间的事物就健康、协调、和谐地发展。阴阳二元的定义是这样的:

阳:强力的、动态的、向上的、亢奋的、开放的、积极的因素,称之为阳。

阴:柔弱的、静态的、向下的、平静的、收敛的、保守的因素,称之为阴。

举例如:

阳	阴
男	女
热	冷
白天	夜晚
山南	山北
光明	阴暗
坚硬	柔软
主动	被动

在中国长大的人区分阴阳并不困难,读者可以试着去区分。既然传统阴阳哲学认为宇宙间的一切事物,阴阳相对平衡了,事物就顺利、健康、和谐地运行了,而人体是宇宙的一个部分,所以也要阴阳相对平衡,身体就健康了。推而广之,社会管理也是宇宙的一个部分,它也是由阴阳二元构成的,列表如下:

阳	阴
刺激欲望(市场经济机制)	抑制欲望(宗教或思想教育)
民主权利	民主职能
接受外来思想	弘扬传统文化
法制	德治
特区	非特区
拉开收入差距	提升公民最低生活水平
阳性人才选拔制度	阴性人才选拔制度
市场经济	国家干预经济(计划经济)
地方首长对上型考核	地方首长对下型考核
民营经济	国有经济
城市	农村
招商引资	驱除劣资
西方政府负责人竞选获官	西方政府各部内的论资排辈公务员制度
增加个人选择	减少社会禁忌
生产法规	消灭过时法规

而所谓和谐社会就是阴阳二元相对平衡的社会。

当然企业也是宇宙的一个小部分,它的阴阳二元构成是:

阳	阴
利益机制	思想工作(组织文化建设)
中式头脑风暴会(难理解则见第二章)	对抗性决策(难理解则见第二章)
放权	控制
开拓性人员(喜欢跳槽)	稳定性人员(喜欢稳定)
多劳多得	大锅饭(福利)
君子	小人
建设规章	消灭规章
生产系统	质控系统
奖	罚
销售部(进钱的)	市场部(花钱做宣传)
硬性计划	柔性计划
强制协调	自愿协调
事前控制	事后控制
上级能力	下级能力
给员工压力	给员工放松
公司所有者	工会

所以,和谐的企业是阴阳相对平衡的企业。企业是组织的典型代表,所谓和谐组织就是阴阳二元相对平衡的组织。

二元相对平衡理论总的理论概述为:

宇宙间万事万物分阴阳。阴阳同层次同范畴。

阴阳相对平衡,事物就健康地运行发展。

阴阳互根互存。

阴阳可分,以至无穷。

阴阳至极而换,重阴必阳,重阳必阴。

诸对阴阳中有主次之分。

管理整顿的原则是:事急治标,事缓治本,总体是标本兼治。

管理中阴阳是随目的而分,同一事物目的相反,阴阳不同。

阴阳相对平衡主“和”,矛盾论主“斗”,两者主要共性是承认世界是二元的。

阴阳论是二元思维,中庸之道是一元思维。



用阴阳二元相对平衡的哲学指导社会管理，就是建设和谐社会。

用阴阳二元相对平衡的哲学指导组织管理，就是建设和谐组织。

至于上述的具体内容是什么，就须细看本书了。

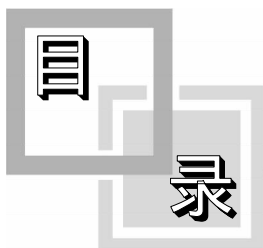
在这里要区分一下和谐社会、和谐组织、和谐管理之间的关系。通过和谐管理才能形成和谐组织，组织中最大的就是社会，而欲达成和谐社会，就须和谐管理，而和谐管理的本质是阴阳二元相对平衡。

在这里要特别指出，阴阳论与中庸之道和矛盾论是不同的内容，这三个理论极易混淆，其中的差别请细看书中的内容。

余之书出现，并非应景之作，早在政府提倡和谐社会之前，就研究和谐管理问题多年，虽然今天出版，但书早已写成，其实学习过这套中国式原创管理理论的学生已数以千计，只是对自己的理论总觉不满，待完善之处颇多，故边教学边修改，一直未出版，今天出版也算是前段心路的总结。估计此书会引起争议，故有奖征集反对意见，这也与书中理论一致，有兴趣与余之理论交流者，可电话：13801729864，与本人联系。

鞠 强

2006 年 5 月



和谐管理：

本质、原理、方法 ■

第一章 二元相对平衡管理哲学

人们的疑问	1
作者的几个亲身体会	2
复习一下中国老祖宗的哲学：阴阳哲学	4
中国阴阳哲学保存的主要阵地：中医	4
企业管理中的阴阳互存	6
管理中的阴阳可分，一直无穷	8
管理中的阴阳转换	10
二元相对平衡的社会管理	11
市场营销中的阴阳相对平衡	13
阴阳二元相对平衡与矛盾论的区别	14
阴阳二元论与中庸之道的区别	15
阴阳二元论与迷信的区别	16
“相对平衡”而不是“绝对平衡”	17
为什么相对平衡才是“好”的状态？	17
管理调整步骤	18
阴阳不可互相代替	18
阴阳随管理目的而划分	18
阴阳同层次同范畴	19
学习二元相对平衡管理哲学的意义	19
阴阳论的发展史概说	20



二元相对平衡的社会就是和谐社会	21
还未回答的问题	21
再来一次总结	22

第二章 二元相对平衡决策方法

人们的疑问	23
决策四因素	24
二元相对平衡决策原理	24
二元相对平衡决策方法	25
二元相对平衡决策选择	31
难点：反对委员会的心理调整	32
简易反对性决策	33
反对委员会的另一重要用途：工作总结质询	33
实施二元相对平衡决策的优点	33
历史回顾：谏官	34
再来一次总结	34
让我们来复习一下核心理论	34

第三章 二元相对平衡的计划

人们的疑问	36
以二元相对平衡决策的方法制定计划	37
硬性计划与柔性计划之间的二元相对平衡	37
长期计划与短期计划的二元相对平衡	38
战略计划与作业计划的二元相对平衡	39
计划的权变因素	39
计划的四要素	40
再来一次总结	41
让我们来复习一下核心理论	41

第四章 二元相对平衡的组织与人事

人们的疑问	42
组织的二元性	43
人才选拔制度的二元性	44
二元相对平衡的人才选拔标准	45
案例：无过错人才因循守旧的典范——《领导通用讲话稿》	46
杰出领导素质的二元性	48
二元相对平衡的领导团队	51
再来一次总结	51
让我们来复习一下核心理论	52

第五章 二元相对平衡的领导——哲学思想

人们的疑问	53
领导的定义	54
中、西方管理哲学思想和方法的比较	54
市场经济隐含的人性观：人性本恶	
计划经济隐含的人性观：人性本善	57
人的本性的二元性	58
总结：领导必须二元并行	58
让我们来复习一下核心理论	59

第六章 二元相对平衡的领导——利益机制

人们的疑问	60
利益机制的二元性	61
利益机制的误区：手段单调化	61
强化理论	61
惩罚理论	67
绩效管理：自动进行的强化与惩罚	70
强化和惩罚的实施原则	70



二元相对平衡的绩效管理	72
案例：用电视机对儿童进行的奖罚教育	74
再来一次总结	74
让我们来复习一下核心理论	75

第七章 二元相对平衡的组织文化建设

人们的疑问	76
组织文化与组织文化建设定义	77
组织文化建设的必要性	78
组织文化建设的二元性	79
组织文化的影响因素	80
组织文化建设的心理学原理	81
组织文化建设的方法	88
组织文化内容的选择	95
组织文化建设的原则	96
再来一次总结	96
让我们来复习一下核心理论	97

第八章 二元相对平衡的协调

人们的疑问	98
协调的二元性	99
强制协调	99
自愿协调	100
案例：模拟利润制增强自愿协调	102
再来一次总结	105
让我们来复习一下核心理论	106

第九章 二元相对平衡的控制

人们的疑问	107
控制的二元性	108

控制的基本原则	109
案例：假冒伪劣产品泛滥现象的分析	112
案例：如何控制采购回扣	112
案例：分公司或子公司的监事如何工作	115
再来一次总结	115
让我们来复习一下核心理论	115

第十章 二元相对平衡的市场营销

人们的疑问	117
二元相对平衡的市场营销	118
显性意识营销与潜意识营销	118
销售部为阳市场部为阴	120
二元相对平衡的价格战	121
二元相对平衡的销售部人事系统	122
二元相对平衡的营业推广	123
增加客户与裁减客户的二元相对平衡	124
二元相对平衡的销售薪酬设计	125
再来一次总结	129
让我们来复习一下核心理论	129

第十一章 二元相对平衡的社会管理

人们的疑问	131
二元相对平衡的社会管理	132
刺激欲望和抑制欲望	132
市场经济与计划经济	138
用二元相对平衡管理哲学的观点分析贫富差距问题	138
案例：用阴阳平衡的方法解决贫困生上大学难问题	140
二元相对平衡与国有企业和民营企业	141
招商引资与驱逐劣资	142
二元相对平衡的地方首长考核	142
二元相对平衡的生产法规与清除法规	143



再来一次总结	144
让我们来复习一下核心理论	145

第十二章 用二元相对平衡管理理论分析内因型朝代的更迭过程

朝代出生期的状况描述	148
朝代成长期的状况描述	150
朝代兴盛期的状况描述	151
朝代衰退期的状况描述	152
朝代中兴状况描述	156
朝代潜规则分析	158
如何延长朝代的寿命	159
朝代的夭折	160
历史的启示	161
让我们总结一下	161
让我们来复习一下核心理论	162

第十三章 二元相对平衡理论对其他管理理论的解释

二元相对平衡与企业生命周期	164
二元相对平衡管理理论与赫兹·伯格双因素理论	167
二元相对平衡管理理论与平衡记分卡	168
让我们来复习一下核心理论	169

二元相对平衡管理哲学

第一章

人们的疑问

- 我们都说要建立“和谐社会”，那建立“和谐社会”的方法是什么呢？
- 为什么许多西方国家的政府首脑和高官走马灯似地轮换，社会生活却运作如常？
- 为什么市场经济高度发达的西方国家会有那么多人相信宗教？
- 社会贫富差距拉大会导致社会不稳定，差距过小又动力不足，怎么办？
- 在某些地方华而不实，甚至祸国殃民的“形象工程”屡屡上马，为什么如此错误决策可以大行其道、畅通无阻？
- 为什么自然科学技术在明清两代没有发展起来？
- 为什么中国古代的封建王朝要设立专门“唱反调”的谏官？
- 为什么各个朝代的后期官员素质总是不如前期？
- 为什么有朝代更替？它内在的原因是什么？
- 为什么很多朝代会有潜规则？它起什么样的作用？
- 为什么企业中强调利益机制会形成“斤斤计较”、“钻制度空子”、“物欲横流”的不良风气，而不用利益刺激似乎又不行，出路在哪里？
- 为什么员工跳槽频繁的私营企业反而比人员稳定的国营企业有更旺盛的生命力？
- 为什么许多国营企业的规章制度异常完善，却难逃破产的厄运？
- 为什么内部分歧较多的企业反而能够具有旺盛的生命力？难道意见分歧更有利于企业发展？
- 为什么欧美企业和日本企业薪酬制度中也会有“大锅饭”的成分？人们不是通常认为“大锅饭”的成分越少越好吗？



作者的几个亲身体会

(1) 作者曾经任过一家公司的总经理,由于作者极其善于设计以绩效管理为核心的激励机制,故在公司实施系统、丰富、细致的考核制度,以利益机制刺激为纽带,极大地调动了员工的积极性,但随之而来的弊端也十分严重。该公司的组织文化开始变坏,员工变得斤斤计较,一切向钱看的思想泛滥成灾。举个例子,一车间主任来告状:台风刮倒车间围墙,车间主任购来一车红砖头补墙,砖头运到车间附近,主任叫员工出去搬砖头。若在过去,必然政令畅通,但考核制度强化了,人心变了,员工纷纷嚷嚷,因为他们认为这项搬砖头的工作在年初的工作任务描述中没有提及,故纷纷问主任,这项工作如何算钱,搬一块砖头多少钱?如何计入考核?车间主任惊得目瞪口呆,感叹人心不古、世风日下。作者听完主任告状,震动很大,方知利益机制单项突进不妥,赶紧强化员工思想工作,随着反对斤斤计较的思想教育工作展开,其他组织文化建设上正轨,利益机制单项突进的弊端才被平衡掉。

(2) 在中国人的观念里,企业员工稳定,主动跳槽的几率低是好的。不过作者观察到一种相反的现象:许多快破产的企业人员流动率是偏低的。这种现象在国营企业居多,而许多人员流动率高的企业却高速发展。这种现象民营企业居多。作者的一位学生是位有七个亿资产的民营企业家,产权百分之百在其夫妻名下,企业是高科技企业,还承担国家 863 项目。应该认定这家公司是很成功的。其公司人事上的特点是:总经理、部分副总经理、部分中层干部如走马灯似地高速流动,你来我往,眼花缭乱。总经理长则两年,短则半年便被辞退或主动请辞,企业却从白手起家越做越大。但另一方面,公司部分副总经理、中层干部多年从未换人,有三位副总经理和一位副总工程师已跟随其 19 年,中层干部也有部分人跟随他工作十几年。这两类人的人格特质截然相反。流动性人员的特质是开拓性强、创新性强、学历偏高,教授博士也不少,而且几乎全是从外部招聘而来,而稳定性人员都是稳重有余,创新不足,学历偏低,而且多半是内部提拔。该董事长似乎对两类人格特质相反的人都有所偏爱。

实践证明,他的管理方法是正确的。因为从长期而言,企业管理是否好的最终标准是企业净资产能否增大,该企业从零到如此规模当然证明他的管理方法总体是正确的。后来曾专门与该学生讨论人事政策。原来他是这样操作的:流动性人员的作用主要是“把企业搞得更好”,稳定性人员的作用是“保证

企业不坏”，所有管理环节都同时配两种人，如正职是开拓性人员，副职就是稳定性人员；反之如正职是稳定性人员，则副职就是开拓性人员。至于总经理位置是这样操作的：从外招聘而来的总经理大多是眼界宏阔、能力极强之人，但这类人的特点是成就欲望大，总想跳槽或自己做老板，干不了多久就跳槽，但每来一任总经理就会带来许多新观念新方法，过去的弊端易于被发现，企业管理就会上一个台阶。另外，有个销售副总经理已跟随他十几年，此人能力尚好，但不是属于出类拔萃之列。这位销售副总经理还有一项极其重要的职能是当“代总经理”。每当总经理跑了，他就当代总经理，新的总经理来了，他就退回本岗位。如此多次反复，公司从没因为换总经理造成重大波动。这样总经理换了无数，企业却越来越大。在企业实践中，常遇到这样的矛盾：能力强的人忠诚度差，忠诚度高的人能力不强，而能力强忠诚度又高的人是存在的，但可遇而不可求，不可能作为常规政策实施，尤其不会大量遇到这类人充实各级干部位置。因为这实在需要太好太好的运气。另外，这位董事长还有这样一条经验：大量使用忠诚度中等、能力中等的人效果最差。因为这既无法保持企业管理走在前列，又无法保持管理稳定，常是两头失着。

(3) 谈到管理，多数人想到的便是严密的、大量的、系统的规章制度，似乎规章制度越多越好。这个观点在实践中被证明是错误的。规章制度一方面有规范运作、降低风险的作用；另一方面也有扼制创新，降低效率，促使组织官僚化的作用。另外从哲学上讲，组织的内外环境处于永不停顿的变化当中，而规章制度是死的东西，因此从本质角度出发而言，规章制度过时是永恒的，只要规章一出台，过了一秒钟就过时了，只不过过时很少难以察觉；过了一小时规章制度过时就多了些；过了一个月可能就可以察觉到规章制度的过时；过了一年，过时可能就明显了。因此，过于“丰富”的规章制度就会充斥大量过时的内容。这些过时的规定由于无法操作又会降低规章制度执行的严肃性，导致应该执行的规章制度也不执行，影响组织运作。因此，管理中关于规章制度有两件任务：一件是建设规章，一件是消灭规章。作者在当总经理时专门设有一员工负责清除规章制度，而且设有考核指标，该人年考核工资=年考核工资基数 \times (消灭的规章制度 \div 年消灭规章定额)。当然有许多规章是修改，视修改程度不同折算成消灭规章的件数。不过须提醒的是，他提出的消灭规章或修改规定的议案须经一定程序批准，而非一人决定。关于规章建设与消灭的关系犹如妇产科与火葬场的关系，试想若社会上光有妇产科而无火葬场将是多么可怕！只有生与死处于动态相对平衡时，组织才会正常运行。

(4) 大多数人认为，多劳多得天经地义，大锅饭当然不好。为便于理解，这



里先统一概念。多劳多得的含义为报酬完全与劳动贡献挂钩，大锅饭则指报酬不与劳动贡献挂钩，前者一般表现为薪酬，后者多表现为福利。多劳多得与大锅饭的特质是相反的，那么单纯实施多劳多得效果好吗？许多人的实践证明效果不好。虽然劳动效率前期会有所上升，但弊端也很大。实践表明这会大大强化员工的“短工意识”，员工与企业的关系成了百分之百的一手交钱一手交货的临时工关系或商品关系，组织文化变得毫无人情味，人与人之间的关系是“金灿灿、冷冰冰”，人员凝聚力下降，流动增加，劳动效率后期反而下降。而“大锅饭”的效果正好相反：组织文化富有人情味，凝聚力增强，人员流动减少。正确的方法是多劳多得与大锅饭并行。事实上，适度的大锅饭可以平衡极端多劳多得带来的弊端，满足员工对安全感和人情味的需要。

重要结论：管理的每一个重要环节都应有两个性质相反的东西共存，这样的管理是比较稳定、协调发展的。

复习一下中国老祖宗的哲学：阴阳哲学

世界万事万物都是由阴阳两个元素构成，当阴阳两个元素相对平衡时，事物就稳定、协调、健康地运行。

阳：强力的、动态的、向上的、亢奋的、开放的、积极的因素，称之为阳。

阴：柔弱的、静态的、向下的、平静的、收敛的、保守的因素，称之为阴。

《周易·系辞》举例以下都是阴阳关系：天地、日月、暑寒、刚柔等，其余如：进退、伸缩、贵贱、男女、君子小人、有无、实虚……依此类推。古人认为，万事万物分阴阳有必然性，是宇宙的本原本质。

阴阳哲学的其他主要观点有：

阴阳互存：阴阳都以对方存在为自己存在得更好为前提，谓：孤阴不生、孤阳不长。

阴阳可分，以至无穷：世界上任何事物都可分为阴阳两类，而任何事物中的阴或阳又可进一步分为下一层次的阴阳两个方面。

阴阳转化：阴或阳到了极高的程度，就向反面转化，所谓物极必反。《素问·阴阳应象大论》曰：“重阳必阴，重阴必阳”。

中国阴阳哲学保存的主要阵地：中医

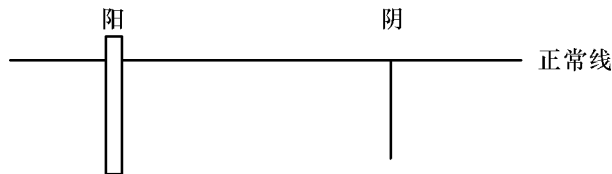
哲学是事物变化发展的根本规律，所以哲学可以用来指导一切：管理、人

生、医学……

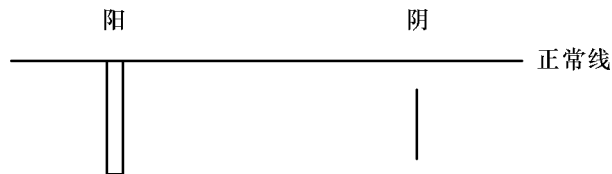
中国传统文化经过“文化大革命”，大部分被摧毁了。惟有中医是保留中国传统文化的顽强阵地。中医治病就是阴阳哲学的运用。中医认为：人体从生到死，处处都有阴阳两个方面。阴阳双方只有处于相对平衡状态，才能维持正常的生理活动。《内经》说：“阴平阳秘，其神乃至”就是这个意思。如果由于某种原因，阴阳相对平衡关系被破坏，就会因阴阳偏盛或偏衰而发生疾病。治疗的原则是：“谨察阴阳所在而调之，以平为期”，诊病时，要查明阴阳偏盛偏衰之所在，然后用药物、针灸、练功、饮食等法使阴阳达到新的平衡，比如“热者寒之”，用黄连、柴胡等；“寒者热之”，用附子、干姜等；“虚者补之”，用人参、当归等；“实者泻之”，用大黄、枳壳等，都是以阴阳相对平衡为指导的治疗方法。下面四个图以粗线代表阳，细线代表阴，以高度代表阴阳的强度：



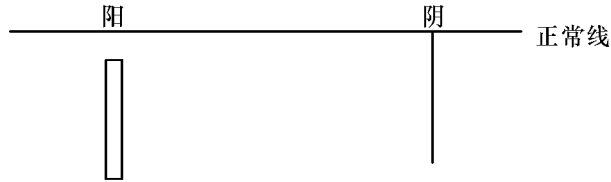
A：上图即阴阳相对平衡，身体健康。



B：上图表示阳太盛，出现发热、面红、口干、便秘、尿黄、脉数等症状，俗称“上火”，用清热药如黄芩、黄连、黄柏、马齿苋、金银花、知母、龙胆草、莲心、荷叶、苦瓜、绿豆等。



C：上图表示阳正常，阴不足。症状有低热、口干、盗汗、舌质红、脉数细，俗称“虚火”，与上述实火不同，不能用清热药，而要用滋阴药，故中医之“火”分“实火”与“虚火”，用药方向不同，用北沙参、麦冬、石斛、枸杞子、女贞子、旱莲草、龟板。



D: 上图为阳不足,阴正常。阳虚则寒,可见怕冷、手足凉、面白、自汗、舌质淡、脉沉细等,吃“壮阳药”,用鹿茸、杜仲、肉苁蓉、菟丝子等。

E、F、G 等等之类。中医治病,以阴阳哲学为基础,所以中医药大学学中医者,先学阴阳哲学。

企业管理中的阴阳互存

阳	阴
利益机制	思想工作(组织文化建设)
中式头脑风暴会(难理解则见第二章)	对抗性决策(难理解则见第二章)
放权	控制
开拓性人员(喜欢跳槽)	稳定性人员(喜欢稳定)
多劳多得	大锅饭(福利)
君子	小人
建设规章	消灭规章
生产系统	质控系统
奖	罚
销售部(进钱的)	市场部(花钱做宣传)
硬性计划	柔性计划
强制协调	自愿协调
事前控制	事后控制
上级能力	下级能力
给员工压力	给员工放松
公司所有者	工会

一个组织,一味依靠利益机制来调动人的积极性,就会养成斤斤计较、本位主义、短期眼光等不良风气,严重阻碍组织目标的实现,所以要靠组织文化建设即思想工作来平衡利益机制建设的弊端。由于利益机制是强烈的,思想工作是轻柔的,故前者为阳,后者为阴。关于中式头脑风暴会和对抗式决策,

内容非常复杂,在第二章有详细的解释。放权是一个组织发展壮大必需的,但是没有监督的放权是可怕的,因为这会导致权力的滥用,所以必须通过控制系统的建设来平衡放权的弊端,控制系统越是有效,则放权程度可以越大。在一个企业开拓性人员和稳定性人员要并用,前者的作用在于把事情做好,但是他们的弊端是跳槽倾向大,后者的作用在于防止事情做坏,他们主要是保持开拓性人员不断跳槽情况下的企业的稳定性和连续性。一个企业当然要以多劳多得为主导思想,但是假定所有的工资都是多劳多得的形式则会培养出强烈的短工意识,人员凝聚力会非常差,大家会有强烈的拿一分钱干一份活的思想,人员跳槽率会非常高,比如销售人员没有固定工资,全部靠业务提成过日子,那么人员流动率就会很高,而且会很难指挥。福利是不与劳动贡献挂钩的收入,它的作用在于建设大家庭的组织文化,提高凝聚力,降低人员流动率,所以大锅饭与多劳多得都是必不可少的。一个组织当然需要很多的谦谦君子,但是谦谦君子太多了组织就没有活力了,适当的养些小人,可以激发组织活力,使组织处于一定的紧张状态,而且任何一个组织都有一些需要小人去干的事,这些工作是君子干不了的。一个组织的规章制度必须处在建设规章与消灭规章的动态平衡中,规章制度太多就会产生许多无法执行的规章制度,形成突破规章制度反而有好处的舆论,而影响应该执行的规章制度的严肃性,导致整个规章制度逐渐走向崩溃。生产系统和质控系统是阴阳关系,前者为阳,后者是收敛的,故为阴,生产系统离开了质控系统就不能很好地运作,质控系统离开了生产系统,就失去了存在的意义。奖的作用在于鼓励好行为再现,罚的作用在于抑制坏行为再现,而好行为与坏行为的成长规律是:好行为不鼓励不会成长,坏行为不用鼓励会自动成长,这就是所谓学坏容易学好难,所以光有奖则好行为得到了鼓励,坏行为同时成长,光有罚则坏行为被压下去,而好行为不会成长,所以光是奖或光是罚都是不对的,应该奖罚并行,由于奖有升腾的作用,所以为阳,由于罚有收敛的作用,所以为阴。销售部是卖产品的,它的直接表现形式是钱进了公司,市场部是做广告宣传企划的,它的直接表现形式是花钱,但是两者互相配合,则会进更多的钱。硬性计划与柔性计划要互相配合,效果才会更好。强制协调与自愿协调要并行才能真正做好组织的协调,其中的详细解释要看专门的章节。事前控制是主要的,效果更大,事后控制是辅助的,前者为阳,后者为阴。上级能力对公司影响是巨大的,故为阳,下级能力是配合的,故为阴,光有上级能力,下面执行力差是无法实现组织目标的,光有下级能力,上级能力很差,肯定也是不行的,要两者配合,才能做好工作。在管理中,对下级施加压力是不可避免的,但在不断给下级施压的同时,要注意给下