

极简管理

○ 十个中国数字，十大管理系统，
揭示管理奥秘，浓缩管理精华。

中国式管理操作系统

张俊伟○著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

极简管理

中国式管理操作系统

张俊伟◎著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

这是一本管理学的教科书，也是一本成功学的教科书。这是一本有十章五十五节涵盖管理所有方面的系统的书，也是一本只有三万多字的精炼的书。这本书是纯中华智慧、纯本土、纯原创著作。这本书将打破西方管理理论一统天下的局面，构建以中华文化为核心的管理理论架构。

这本书以“授之以渔”为目的，以“不敢多写一句废话”为原则，力求以最精练的语言、最短小的篇幅、最准确的描述，帮助读者抓住管理的本质，掌握管理的原理、构成、关键和要素，应用管理的原则、方法、工具和步骤，解决管理问题，获得人生的成功。

图书在版编目 (CIP) 数据

极简管理：中国式管理操作系统 / 张俊伟著. —北京：机械工业出版社，2012. 12

ISBN 978-7-111-40744-7

I. ①极… II. ①张… III. ①管理学—中国 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 298595 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑：李新妞 责任编辑：丁思檬

责任校对：舒莹 责任印制：乔宇

三河市国英印务有限公司印刷

2013 年 1 月第 1 版·第 1 次印刷

150mm × 225mm · 10.5 印张 · 111 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-40744-7

定价：28.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心：(010) 88361066

教材网：<http://www.cmpedu.com>

销售一部：(010) 68326294

机工官网：<http://www.cmpbook.com>

销售二部：(010) 88379649

机工官博：<http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线：(010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

前 言

人之情，出言则欲听，举事则欲成。盖世人皆欲成其功也。然成功者何许人也？曰管理者也。王者，管理邦国者也；将者，管理军队者也；射者，管理弓箭者也；乐者，管理音律者也；行者，管理腿足者也；飞者，管理羽翼者也。

成功者皆管理者也。

管理方能成功，小管小成、大管大成、不管不成。

管理何以致成功？唯因管理可产生把握。盖成功之道有二，一曰运气，靠偶然成事；一曰把握，靠必然成事。运气者，可遇而不可求；故成功可循之道，实则唯把握一途。

成功靠把握，有把握则能成功。

把握靠管理，会管理则得把握。

把握之道，即管理之道；管理之道，即成功之道！

目录

前 言

第 一 章 管理的一个本质 太极 1

管理的核心本质：把握 太极 4

第 二 章 管理的两个原理 两仪 7

第一节 管理的第一个原理：以虚控实 阳 10

第二节 管理的第二个原理：以一持万 阴 12

第 三 章 管理的三个构成 三才 15

第一节 管理的第一个构成：管理主体 人 18

第二节 管理的第二个构成：管理客体 地 20

第三节 管理的第三个构成：管理媒体 天 23

第 四 章 管理的四个关键 四象 25

第一节 管理的第一个关键：顺理 老阳 28

第二节 管理的第二个关键：妙算 少阴 30

第三节 管理的第三个关键：防险 老阴 32

第四节	管理的第四个关键：强力 少阳	34
第 五 章	管理的五个要素 五行	39
第一节	管理的第一个要素：资源 金	42
第二节	管理的第二个要素：能力 水	44
第三节	管理的第三个要素：意愿 木	48
第四节	管理的第四个要素：机制 火	50
第五节	管理的第五个要素：环境 土	52
第 六 章	管理的六个原则 六合	55
第一节	管理的第一个原则：抓住本质 阴	58
第二节	管理的第二个原则：随机应变 阳	60
第三节	管理的第三个原则：顺势而为 老阳	62
第四节	管理的第四个原则：双向思维 少阴	64
第五节	管理的第五个原则：集中力量 少阳	66
第六节	管理的第六个原则：心安理得 老阴	68
第 七 章	管理的七个方法 七政	71
第一节	管理的第一个方法：“日”之 以阳胜阴	74
第二节	管理的第二个方法：“月”之 以阴胜阳	76
第三节	管理的第三个方法：“金”之 以刚胜柔	78
第四节	管理的第四个方法：“木”之 以专胜散	80
第五节	管理的第五个方法：“土”之 以实胜虚	82

第六节 管理的第六个方法：“水”之 以众胜寡 …… 84

第七节 管理的第七个方法：“火”之 以精胜坚 …… 86

第八章 管理的八个工具 八卦 …… 89

第一节 管理的第一个工具：
镜子是认识工具 乾为天 …… 92

第二节 管理的第二个工具：
试验是检验工具 兑为泽 …… 94

第三节 管理的第三个工具：
公式是计算工具 离为火 …… 96

第四节 管理的第四个工具：
配方是决策工具 震为雷 …… 98

第五节 管理的第五个工具：
帆船是借力工具 巽为风 …… 100

第六节 管理的第六个工具：
杠杆是变力工具 坎为水 …… 102

第七节 管理的第七个工具：
尺子是判断工具 艮为山 …… 104

第八节 管理的第八个工具：
图表是统计工具 坤为地 …… 106

第九章 管理的九个步骤 九宫 …… 109

第一节 管理的第一个步骤：调研 巽宫 …… 112

第二节	管理的第二个步骤：决策	离宫	114
第三节	管理的第三个步骤：计划	坤宫	116
第四节	管理的第四个步骤：布局	震宫	118
第五节	管理的第五个步骤：实施	中宫	120
第六节	管理的第六个步骤：促进	兑宫	122
第七节	管理的第七个步骤：控制	艮宫	124
第八节	管理的第八个步骤：调整	坎宫	126
第九节	管理的第九个步骤：变革	乾宫	128
第  章	管理的十个问题	十方	131
第一节	管理的第一问题：定位	过去	134
第二节	管理的第二问题：趋势	未来	136
第三节	管理的第三问题：客户	天上	138
第四节	管理的第四问题：团队	地下	140
第五节	管理的第五个问题：战略	生门	142
第六节	管理的第六个问题：界度	死位	145
第七节	管理的第七个问题：博弈	前方	147
第八节	管理的第八个问题：合作	后方	149
第九节	管理的第九个问题：文化	左方	152
第十节	管理的第十个问题：权力	右方	154
后 记			157

第 章

管理的一个本质

太极

管理的核心本质：把握 太极

宇宙有共同的本源，中国人将其称为道，也叫做太极；管理也有共同的本源，叫做把握。把握就是管理的道，就是管理的本质。

对于管理本质的认识将决定管理者的管理思维和管理行为，最终决定管理结果的成败。



把握——太极

管理的核心本质：

把握 太极

管，原意为细长而中空之物，其四周被堵塞，中央可通达。使之闭塞为堵；使之通行为疏。管，就表示有堵有疏、疏堵结合。所以，管既包含疏通、引导、促进、肯定、打开之意；又包含限制、规避、约束、否定、闭合之意。

理，本义为顺玉之纹而剖析；代表事物的道理、发展的规律，包含合理、顺理的意思。

管理犹如治水，疏堵结合、顺应规律而已。所以，管理就是合理地疏与堵的思维与行为。因此，管理者要能够理顺管理对象及其与管理者和周围环境之间的关系，使管理对象易于被管理者把握。

管理的直接目的不是获得成功的结果，而是提高成功的把握。凡可称为管理之物，皆因其可提高把握。故管理的本质，就是变无把握为有把握。

何谓把握？所谓把握，就是成功的确定性。有把握，即确定性高；无把握，即确定性低。确定性高，则易成功；确定性低，则难成功。

把握之度可分四层：

第一层，对结果有把握，欲成则成、欲败则败、欲快则快、欲慢则慢、欲方则方、欲圆则圆，可随心所欲。

第二层，对影响有把握，虽不可随心所欲，但可影响干预、部分改变之。

第三层，对预测有把握。虽不能影响干预之，但可预测其发展结果，故能未雨绸缪。

第四层，对真相有把握。事已发，真相未明；能拨开云雾，洞悉事实，辨别真伪。

前三层为对未来之把握，第四层为对过去之把握。

管理与经营不同。经营的本质是创造，经营就是从无到有、从小到大、从不发展到发展、从不安定到安定的创造过程。经营是通过创造的方式取得发展。

管理与领导不同。领导的本质是影响。领导者通过影响被领导者的判断标准，进而统一被领导者的思想和行动。领导是通过影响的方式，实现大同。

管理是实现经营与领导的必经之路。管理通过合理地疏和堵的方式，获得创造和影响的成功把握，实现发展和大同的目标。

第 二 章

管理的两个原理

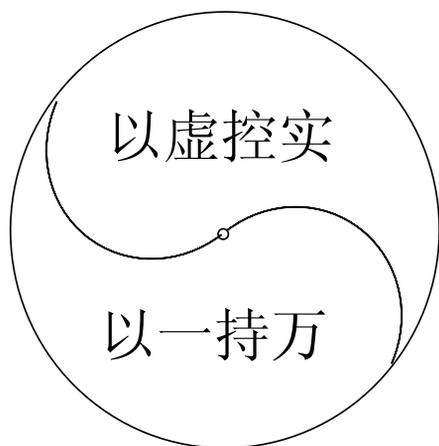
两仪

原理一：以虚控实 阳

原理二：以一持万 阴

世间万物都存在相互对立的两种属性，称之为阴阳或两仪。阴阳及其变化的原理是宇宙一切运动变化的原理。

事须求其本，方可得其真。管理须当明其原理，方可得其真谛。管理的基本原理有两个，一是以虚控实；二是以一持万。



以虚控实——阳 以一持万——阴

第一节 管理的第一个原理：

以虚控实 阳

虚实本为一体。虚者无形，实者有象。虚乃事物看不见的部分，实乃事物看得见的部分。虚是事物的本质属性和客观规律，实是事物的外在表现和存在形式。

以虚控实，就是以无形来把控有形，就是通过把握事物的本质属性和客观规律，来把控事物的外在表现和存在形式。以虚控实，是符合自然规律的、根本的管理原理。

规律是虚，现象是实。规律隐藏于现象背后，决定并支配现象。只要具备必要的条件，合乎规律的现象就必然出现。规律决定现象，掌握了规律就控制了现象，这是以虚控实原理的核心所在。

思维是虚，行为是实。管理既包括管理思维也包括管理行为。行为是有形的，思维是无形的；无形的思维，决定有形的行为。思维的差异，决定行为的差异；行为的差异，决定结果的差异。掌握了思维就控制了行为，就把握了结果。

哲学是虚，科学是实。科学是有形的，是客观规律的反映；哲学是无形的，决定如何认识和使用客观规律。掌握了哲学就控制了对科学的认识和使用。管理哲学通过对管理科学的认识和使用，决定着管理结果。

第二节 管理的第二个原理：

以一持万 阴

老子曰：“道生一，一生二，二生三，三生万物。”“万物”是由“一”生发，所以，掌握了“一”就把握了“万”。

“一”就是有形的规律。“一”脱离了道的无形，实现了无形到有形的转化。道的本质是规律；“一”的本质是有形的规律，是无形规律的有形化，是可以看得见摸得着的规律。“一”是最基本的有，是决定“万”物最基础的组成、最基本的原因、最重要的依靠。“以一持万”，就是通过“一”这个有形的规律去把握万物的发展变化。

“一”就是事物的共性。共性具有普遍性，把握了事物的共性，就把握了具有共性的同类事物和不同类事物共同的发展变化规律。把握了一个共性，就把握了成千上万有此共性事物的发展变化规律，从而实现以一持万的管理目标。

“一”就是主要矛盾。事物是多种矛盾的集合体，其中必有一种矛盾处于支配地位，对事物发展起决定作用，这种矛盾就叫做主要矛盾。把握事物的主要矛盾就是要把握导致事物发展的决定因素，进而把握事物发展变化的结果。所谓万变不离其宗，把握了主要矛盾，就把握了事物的宗，就能实现对万变的把握。

“一”就是有把握的部分。通过事物有把握的部分，去把握事物的整体。这是以一持万原理最核心的内容，同时也是管理最重要的原理。以一持万，就是要以有把握的“一”，去把控万物的发展变化。

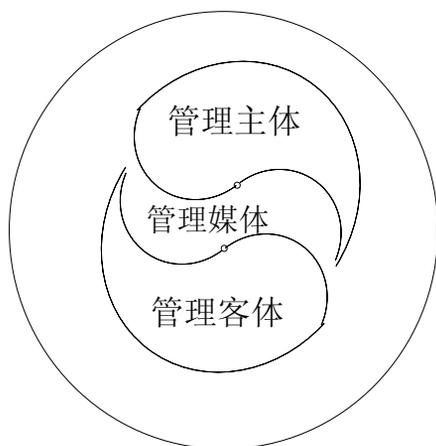
第 章

管理的三个构成

三才

构成一：管理主体	人
构成二：管理客体	地
构成三：管理媒体	天

所谓三生万物，万物皆由三而生。万物最少都由三个部分组成。管理由主体、客体、媒体三部分构成，就好像天、地、人三才一样。管理的主体就是管理者，就是人；管理的客体就是管理对象，就是地；管理的媒体就是管理环境，就是天。



管理主体——人

管理客体——地

管理媒体——天

第一节 管理的第一个构成： 管理主体 人

凡具有能动性、社会性、又追求把握性的人，都可称之为管理者。不具备能动性，就不能对管理对象产生作用和影响；不具备社会性，其活动就没有价值和意义；不追求把握性，其活动就不能算是管理活动。

管理者的行为必受其意识控制。管理行为是管理主体意识结果的表现，而意识又是大脑在感觉、认知、思维、情感、意志、习惯、经验、性格、欲求等的影响下活动的结果；所以这些影响因素也间接影响管理行为。

管理者具有创造力。管理的主体是人，创造力是人类特有的一种能力。管理主体的创造力使管理行为富于变化，而不是完全机械、固定的。

管理者的角色具有双重性。所有管理活动的起点都是从对管理主体自身的管理开始的，所以管理主体同时又是管理客体的一部分。管理者不但同时扮演管理者和管理对象两个角色；而且管理者既是管理活动的实施者，又是管理结果的承受者。

管理是为实现管理者的目标而服务的，当管理者是个人，管理目标就是为个人服务；当管理者是组织，管理目标就是为组织服务。管理者是通过对资源和能力的使用来实现管理目标的。

第二节 管理的第二个构成：

管理客体 地

管理对象是管理行为的目标对象，既是管理者意图把握的人、事、物；又是人、事、物之间的相互关系。理顺了关系，就实现了管理。

人，是能制造和使用工具进行劳动、能运用语言进行交际、能够通过建立组织实现目标、具有复杂的社会关系的动物。事，是自然界和社会中的现象和活动。物，是与人相对的客观世界，泛指世界上除人以外一切客观存在的东西。

并不是所有进入管理主体活动领域的人、事、物都是管理客体，只有这些人、事、物成为管理主体意图把握的对象时，才能够成为管理对象；那些进入管理主体活动领域但没有成为管理对象的人、事、物，构成了管理活动的微观环境。

人是最重要的管理对象；同时也是最难以管理的对象。人既是管理的主体，又是管理的客体。人不仅具有自然属性，而且具有社会属性；不仅是复杂的，而且是能动的；不仅能模仿学习，而且能发明创造；不仅具有情感，而且要求尊严；不仅是理性的，而且是感性的。人的以上特点，使得管理者对人的管理不仅异常复杂，而且困难重重。

管理人要从了解人开始，而了解人最重要的是要了解人性。所谓人性就是人区别于其他事物的特点和规律。人性有十大特点和规律，了解这些特点和规律是进行人性管理的前提和基础。

人性之成，秉承习得；人性之趋，自由自主；

人性之存，趋利避害；人性之亡，抑郁疯狂；

人性之道，满足需要；人性之基，七情六欲；

人性之同，顺从逆反；人性之异，品德性格；

人之感性，潜移默化；人之理性，清楚明白。

管理人最重要的就是按照人性进行管理。掌握人性的特点，按照人性的发展变化规律开展管理活动，是对人进行管理的核心。

第三节 管理的第三个构成：

管理媒体 天

凡是能使人与人、人与事物或事物与事物之间产生联系或发生关系的事物都可以称之为媒介或媒体。媒介可以是万物，万物皆可为媒介。

管理的媒介是指把管理的主客体联系起来的各种形式的媒介，包括方法、工具和环境。管理能否成功，与是否能够通过恰当的媒介，包括采取恰当的方法、使用有效的工具、充分利用环境的影响等因素密不可分。

方法是规律的应用，表现为方式、途径、步骤、手段等形式，由构成要素、相互作用、位置顺序、时间长短、程度标准五个部分构成。

简单的方法就是简单规律的应用；复杂的方法就是复杂规律的应用或者多个简单规律的复杂应用。使用方法就是满足达到目标所需的条件。

工具是规律发生作用所需条件的物化准备；是管理者人体功能器官的延伸和放大。管理工具是由管理者使用的、直接或者间接作用于管理对象、能够帮助管理者实现管理目标的有形的事物。管理工具的本质是管理规律发生作用所需条件的物化准备。管理工具是管理者最好的帮手，是管理者管理水平高低的标志。

环境是承载和影响主客体存在、发展的外部因素。包括物质环境和非物质环境、自然环境和社会环境、有形环境和无形环境、时间环境和空间环境。

第 **四** 章

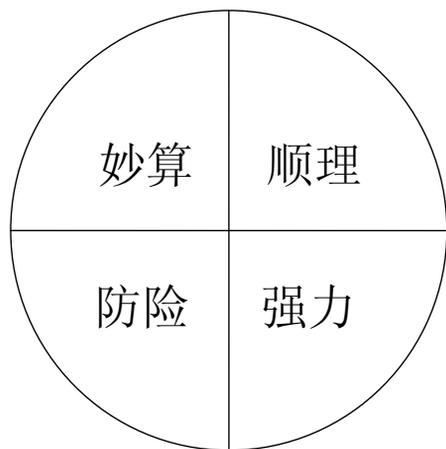
管理的四个关键

四象

关键一：顺理	老阳
关键二：妙算	少阴
关键三：防险	老阴
关键四：强力	少阳

太极生两仪，两仪生四象。四象包括太阳、少阴、太阴、少阳，是阴阳组合的结果，是宇宙万物的基本变化，是人们认识世界、改造世界的四个关键。

寸辔可以制轮，纲举才能目张，射人须先射马，擒贼要先擒王。管理要抓住顺理、妙算、防险、强力四个关键，才能取得成功。



顺理——老阳

妙算——少阴

防险——老阴

强力——少阳

第一节 管理的第一个关键：

顺理 老阳

理者，发展之规律也。顺理，就是按照事物的发展规律办事。符合发展规律的事情就能够做成，违反发展规律的事情就做不成，即便做成了也不会长久。

管理的第一个关键就是顺理，顺理就是要按照事物的发展规律办事。是否顺理有四个判断标准：

符合本质。发展规律（理）是事物发展变化过程中的本质联系。哪个理更接近事物的本质，哪个理就更应该首先被遵守。因为偏离事物本质的发展规律是不可能发挥决定性作用的。

必然发生。在当前条件下，有些规律是必然发生的，有些规律是可能发生的；有些规律发生概率高，有些规律发生概率低。那些必然发生或者发生概率高的规律，是管理者首先应该遵守的。

全面综合。越是能够全面综合地反映事物本质与联系的发展规律（理），越是应该首先被遵守的规律、是最应该顺的“理”。

尝试验证。当管理者不明白或不肯定什么是正确的或主要的道理的时候，就要去尝试；当管理者不明白或不肯定原有的道理用在现在是否依然正确的时候，就要去验证。指导管理活动的“理”，必须经过实践的检验才能确保其合理性。

第二节 管理的第二个关键：

妙算 少阴

孙子兵法曰：“夫未战而庙算胜者，得算多也；未战而庙算不胜者，得算少也。多算胜，少算不胜，而况于无算乎？吾以此观之，胜负见矣。”

算，是评估确定性的方法，算的本质是对计算对象进行量化分析和设计。不算，就无法量化；不算，就不能比较；不算，就没有确定性；不算，就无法管理。

妙算是对发展规律所需条件的准确量化。妙算就是细微、精确到一定程度的全面考虑、准确计算、逻辑推理和巧妙设计。妙算，就是计算、考虑、推理和设计。妙算的本质是量化比较各种管理关系，在计算的基础上完成管理工作的考虑、推理和设计。

妙者，微之极也。人尽其才、物尽其用、数近其微，可称为妙。妙有三种境界：

一曰玄妙：妙算的结果超越人们的认知水平、达到难以理解的程度。玄妙就是将不可能的，变为现实。

二曰奇妙：妙算的结果出现了极为稀少、罕见的情况，达到出人意料的、令人难以预测的效果。奇妙就是将想不到的，变为现实。

三曰巧妙：妙算的结果在事物的多角度、多方面、多个指标都同时达到了一个较高的水平。巧妙就是将有难度的，变为现实。

第三节 管理的第三个关键：

防险 老阴

险，就是基于未来结果的不确定性，就是失败的可能，这种可能是事物发展过程中普遍存在、必然出现的一种可能；这种可能所代表的事物发展趋势与管理者期望的发展趋势相背离。

管理活动要进行防险。防险，就是阻止、抵御、化解不确定性导致的失败可能。

险从哪里来？险是由于事物内部矛盾和外部矛盾的复杂作用，导致结果的不确定性而产生的。所以，险来自于矛盾。

有矛盾的地方，就有险；矛盾越多，险亦越多；矛盾越大，险亦越大；矛盾变化，险亦变化；矛盾消失，险亦消失。

故，险或来自内、或来自外、或来自己、或来自敌、抑或来自环境。

防险的方法有九个：测试之、规避之、预防之、监督之、分散之、转移之、对冲之、检查之、补偿之。

第四节 管理的第四个关键：

强力 少阳

管理者必须懂力。力的本质是能量及其特殊的存在方式。力是一切变化的原因，管理凭借的也是力。管理它就是要保持它或者改变它，只有凭借力，才能达到目标。强力，就是使发展的动力足够强大。只有力够强，才能克服阻力，实现成功。

力有三要素，曰大小、方向、作用点。只有三者有效地配合起来，才能最有效地实现力的作用效果。三要素中的任何一个发生变化，力的作用效果一定发生改变。

力有四属性。

力的物质性：力是不能摆脱事物而独立存在的。所以在管理活动中，只要环境中存有事物，就要考虑它是否会产生力的作用；只要有力的作用出现，就必须找出对应的事物；只有管理好与力对应的事物，才能管理好力。

力的相互性：任何两个物体之间的作用总是相互的，施力物体同时也一定是受力物体。管理者与被管理者的关系也是如此。管理者对管理对象施力的同时，也受到管理对象的反作用力。管理者一定要考虑到两者的相互影响作用，才能取得良好的管理效果。

力的矢量性：力是矢量，有大小又有方向。只要涉及力，就必须考虑其大小和方向。管理凭借的是力，所以每一项管理措施都必须考虑该措施使用的力的方向是否正确、大小是否足够。

力的独立性：每个力都是独立存在的，但其作用是以合力的效果表现出来的。在管理中，一定不要被表象迷惑。只有将表象下面实际的力的作用关系搞清楚，才算对管理活动有了充分的认

识和了解。

力的产生有三个条件：有能量、可释放、有接触。管理者应当以此条件为基础，选择、产生并使用力量。

力有四大定律。

万有引力定律：任何两个物体之间都有相互吸引力，吸引力的大小与两物体的质量的乘积成正比，与两物体间距离的平方成反比。

在管理活动中存在的任何两个事物之间，都存在相互的影响力；而且这种力的大小由两个事物相互关系的重要性及密切性决定。

惯性定律：任何物体在不受任何外力的作用下，总保持匀速直线运动状态或静止状态，直到有外力迫使它改变这种状态为止。

管理活动中的各种事物都有其固有的惯性存在。静止的事物不受到外力是不会动起来的；同样，运动的事物不受到外力也是不会静下来的。启动或者调整一项管理措施，都要考虑到惯性的问题。

加速度定律：物体受到合外力的作用会产生加速度，加速度的方向与合外力的方向相同，加速度的大小与外力的大小成正比，与物体的惯性质量成反比。

在管理活动中，管理对象受到的力也有多个，必须综合考虑所有外力的因素以及事物的惯性状况，才能准确判断其发展的方向和发展变化的速度。

反作用力定律：两个物体之间的作用力和反作用力，在同一条直线上，大小相等，方向相反。

管理者必须认识到，在管理活动中所有使用到的力都是有反作用力的。忽略了反作用力的存在，将会导致严重的失误。

那些能够促进运动产生或变化的力，叫做动力；那些阻止运动产生或者变化的力，叫做阻力。管理过程中，动力大于阻力，则管理活动得以顺利进行；若阻力大于动力，则管理活动停滞难行。管理就是要强动力、弱阻力。

管理者应当通过增加动力来源、促进动力释放、密切目标接触等方法使动力得到增加；通过减少阻力的能源、抑制阻力释放、避免接触障碍的方法降低管理活动的阻力。

第 **五** 章

管理的五个要素

五行

要素一：资源	金
要素二：能力	水
要素三：意愿	木
要素四：机制	火
要素五：环境	土

古人用金、木、水、火、土代表宇宙的五种构成要素，称之为五行。五行还代表了阴阳互动产生的五种状态：金为阳消阴长；木为阴消阳长；火为重阳极限；水为重阴极限；土为阴阳平衡。

管理也有五行，资源、能力、意愿、机制、环境称为构成管理活动的五个要素。



资源——金

能力——水

意愿——木

机制——火

环境——土

第一节 管理的第一个要素： 资源 金

巧妇难为无米之炊，资源是最实在的东西，没有资源，管理就是空谈。

资源是指一切可以被开发和利用的人、事、物。资源的特点是可以被开发和利用，资源的本质是可以被开发和利用，资源的价值是可以被开发和利用。对于资源而言，不在于被谁占有和使用，而在于被谁开发和利用。

资源分为有形资源与无形资源。有形资源包括物质资源、货币资源、人力资源。其中，物质资源通常包括承载资源、材料资源、工具资源三大类。

无形资源包括信息资源、时空资源、关系资源。

信息资源：信息是以文字、声音或图像等形式表现的事物的属性，是事物的形态、规律、相互关系等属性的反映。信息资源是可再生、可流动、可复制、可整合、可无限使用的特殊资源。

时空资源：时间是宇宙事件秩序的计量。时间是不可或缺、无法替代、不能保存的宝贵资源。空间具有容纳物质存在与运动的属性，也是一种宝贵资源。

关系资源：关系是事物之间相互作用和影响的联系状态。关系资源是指可以被开发和利用的联系。通过关系能够快速发挥作用、产生巨大的影响力。

第二节 管理的第二个要素： 能力 水

能力是管理者开展管理活动的重要凭借。能力是使事物实现某种变化所需要的、凝聚在人体的体能、技能、智能、慧能，以及操控它们的人格系统。

体能，包括身体和能量。身体为能力的存在和发展提供了物质支持和保障。能量是能力的基础。任何运动都需要能量，管理者实施管理行为也需要能量。对管理者而言，能量就是管理者的精力和体力。

技能，是需要通过练习才能获得的、完成一定任务所需的动作和技巧。作为管理者应该具备的基本管理技能，包括技术技能、人际技能、判断技能三种。技术技能，是使用相关的知识、程序、技术、方法和工具完成某种活动的技能。人际技能，就是处理人际关系的技能。具体而言，就是如何与别人打交道、如何获得别人的理解与支持、如何与他人合作共事、如何影响和领导他人的技能。判断技能，判是分辨、断是决策，判断技能就是指能够理解分辨事物的本质、规律、相互关系，并通过逻辑思考做出正确决策的能力。

智能，由观察力、注意力、记忆力、思维力、想象力五个部分构成，为脑的功能体现，是理性的能力。智能是人们能够获得理性认识并利用事物的属性、规律和关系来完成管理活动、实现管理目标的能力。特别是思维力，是智能的核心能力。

慧能，由感受力、领悟力、照见力和生发力四个部分构成，是心的功能体现，是感性的能力。感受力是对事物进行感知的能

力；领悟力是在感受的基础上对事物无法感受的部分取得认识的能力；照见力是对没有直接感受过的事物，通过间接的方法取得认识的能力；生发力是进行突破和创造的能力。

人格，通常指人所具有的与他人相区别的独特而稳定的特征。人格决定了人对体能、技能、智能、慧能进行控制和使用的能力。人格系统包含动机、气质和性格三个部分。

动机是为实现特定目标而行动的内在原因和内部动力。动机为体能、技能、智能、慧能的使用提供动力支持。动机的形成由需要和诱因两个条件构成。需要包括生理、安全、归属和爱、尊重、求知、审美、自我实现七个层面的需要。诱因是动机形成的外在条件，是能够引起并满足个体需要的外在刺激。诱因有正诱因和负诱因。

气质是人内在的心理活动的速度、强度、稳定性、指向性和灵活性方面的动力特性。气质是不以活动目的和内容转移的、典型而稳定的心理活动的动力特性。气质的差异，导致了对体能、技能、智能、慧能的应用在速度、强度、稳定性、指向性和灵活性等方面的差异。气质是人格中的先天倾向，对能力的发挥起到至关重要的影响。

性格是人通过态度和行为所表现出来的、外显的心理特征。通常认为性格由态度、意志、情绪和理智四部分构成。

态度是人对事物在认知、情感和行为等方面的倾向性。态度有积极和消极、有肯定和否定、有客观和主观、有大度和狭隘、

有全面和片面。什么样的态度，决定什么样的行为。在管理活动中，正确的态度决定正确的方向。

意志是人自觉地确定目的并支配行动、克服困难、实现目的的心理过程。在管理活动中，坚强的意志是克服困难获得成功的保障。

情绪是人对环境和自身状态的反映，是人的一种主观体验和感受。情绪从认知、心理、表达三个层面，以心境、激情、应激三种状态，影响着人的全部活动。

理智是人利用符合事物本质和客观规律的认识、思维和决策，进行自我控制和环境改造的行为状态，是理性思维主导个体行为的状态。个体的理智程度决定了人能否突破感性认识的局限，以最客观、最合理、最符合事物本质规律的方式运转。

性格决定了人是以积极还是消极的态度、坚定还是薄弱的意志、稳定还是易变的情绪、理智还是感性的决策去掌控使用体能、技能、智能、慧能。在决定管理活动成败的主观因素中，性格占有极其重要的地位。

第三节 管理的第三个要素：

意愿 木

意愿是由人的客观需要转换而来、在感性层面或理性层面表现出来的主观诉求。意愿的本质是人在自身的客观需要的基础上，对需要与现实的不平衡状态的认识与反映。意愿就代表不平衡，而不平衡是产生动力的原因。意愿能够产生动力，从而引发行为。这种动力就是开展管理活动所要凭借的重要力量。

意愿是人类一切活动的起点，也是人类一切活动的动力源泉。管理者的管理意愿是管理活动原动力的来源所在。而且意愿决定了管理活动的起点、方向和终点。没有管理意愿，就没有管理活动；管理意愿的方向，就是管理活动的方向；管理意愿的终止，也就意味着管理活动的终结。

当管理对象的意愿与管理活动产生交集的时候，其产生的动力就可能成为管理活动巨大的动力或阻力。管理者要善于利用这股巨大的力量。

意愿的产生源于需要。需要是客观的，意愿是主观的，动力是结果；意愿产生力量的大小与需要的迫切程度以及人们对此需要的认识程度密切相关。调整需要或改变主观意愿对客观需要的认识，就能够调整或者改变动力的大小、方向、快慢甚至有无。认清需要、意愿和动力三者的关系，管理者就能够对动力的运用达到游刃有余的境界。

意愿受到环境条件的巨大影响。环境条件能够加强对需要的迫切性或个体对客观需要的认识，强化意愿；也能减少需要或减弱对需要的认识，弱化意愿。

第四节 管理的第四个要素：

机制 火

机制原指机器的构造和动作原理，后来被广泛地应用于社会生活的各个领域。机制的本质是客观规律天然或人工的设计组合。

机制是由客观规律和连接条件两个部分构成的。客观规律是机制中需要认识、遵从和使用的构成元素，是机制中不变的、不可设计的部分；而连接条件是自然或人工设计而成的，是机制中可变化、可设计的部分。对机制的设计就是要选择有用的客观规律，设计灵活巧妙的连接条件，从而达到期望的目标。

机制的设计要遵循有效、简单、巧妙、稳定的原则。有效指的是客观规律经过设计组合后能够实现设计目标；简单是指构成机制的客观规律要尽可能少而简单；巧妙指的是机制的设计要达到人尽其才、物尽其用、数近其微的程度；稳定指的是构成机制的客观规律和连接条件要能够稳定地发挥作用。

机制一旦形成，只要不被干扰破坏，组成机制的客观规律彼此就会客观地、自动地、稳定地、连续地、无差错地运行下去。

机制是客观规律的组合。好的机制是管理者最可靠的把握，能够成为管理活动的成功保障，并且省时省力而又长久稳定地发挥作用。

第五节 管理的第五个要素：

环境 土

所谓环境，就是外部条件。任何活动都是在一定的环境条件下进行的，脱离了适当的环境，相应的活动便无法开展。环境条件对管理活动的成败具有极其重要的意义。管理活动中需要关注的环境有两大类，分别是一般管理环境和特殊管理环境。一般环境包括自然环境和社会环境。

自然环境是环绕管理活动存在的各种自然资源的总和。社会环境是环绕管理活动存在的、由人类创造的事物的总和，由物质文明环境和精神文明环境构成，包括经济、科技、政治、法律、信仰、文化、艺术等。

特殊环境指管理活动开展所要面对的具体而特殊的外部环境，包括竞争、合作、中立和裁判环境。

竞争环境：由与管理者竞争、抵制、破坏、阻挠管理活动开展的各种相关因素所构成。搞清楚竞争环境，就是搞清楚谁是我们的“敌人和对手”。

合作环境：由与管理者合作、共同开展管理活动、推进活动进行的各种相关因素所构成。搞清楚合作环境，就是搞清楚谁是我们的“朋友和伙伴”。

中立环境：由与管理活动没有直接的竞争或合作关系的各种相关因素所构成。很多时候，争取中立力量的支持往往成为决定管理活动成败的重要因素。

裁判环境：由有能力对管理活动提出要求、进行约束、执行奖惩、产生重大影响的人或组织构成。裁判的存在既可排除干扰获得保护，也会受到限制不能为所欲为。把裁判作为博弈对象，是一件很危险的事。

第 章

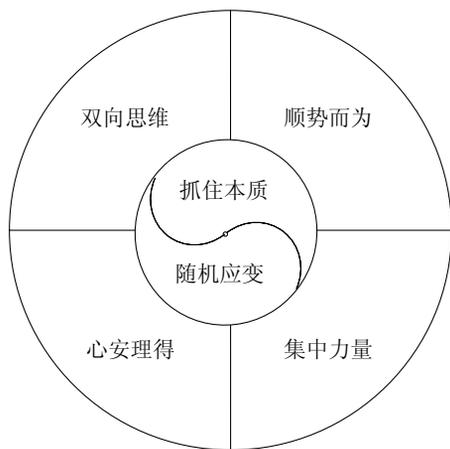
管理的六个原则

六合

原则一：抓住本质	阴
原则二：随机应变	阳
原则三：顺势而为	老阳
原则四：双向思维	少阴
原则五：集中力量	少阳
原则六：心安理得	老阴

上下四方，即为六合；上与下合，前与后合，左与右合。阴阳四象，亦为六合；阴与阳合，太阴与太阳合，少阳与少阴合，就是对立统一。

管理也有六合，是六个管理原则的对立统一。这些原则包括：抓住本质、随机应变、顺势而为、双向思维、集中力量、心安理得。



抓住本质——阴 随机应变——阳

顺势而为——老阳 双向思维——少阴

集中力量——少阳 心安理得——老阴

第一节 管理的第一个原则：

抓住本质 阴

本质，是事物本身所固有的根本属性；是事物区别于其他事物的基本特质；是由事物本身所具有的特殊的矛盾关系所构成的。对事物本质的判断要从属性、区别和矛盾三个方面进行。

管理者要通过现象去发现本质；方法是去粗取精、去伪存真、由此及彼、由表及里。通过分类，去明确属性；方法是用不同的分类标准对事物进行判断。通过比较，去找出区别；方法是感性认知比较、仪器设备比较和理性思维比较。通过激化，去辨别矛盾；方法是通过让矛盾扩大化使矛盾变得尖锐或激烈。

管理活动是复杂的，只有抓住本质，才能顺利地解决管理活动中出现的各种问题；而抓住本质的方法就是抓住事物的主要矛盾以及抓住矛盾的主要方面。

矛盾的解决方式有四种：一为战胜，矛盾的一方战胜另一方。二为消灭，矛盾的一方或双方被消灭。三为结合，矛盾双方结合在一起。四为分离，矛盾双方被隔绝分离。

在诸多矛盾关系中，起着领导和决定作用的就是主要矛盾。在单个矛盾中，容易导致胜负结果出现的、容易被消灭的、容易导致双方结合的、容易导致双方分离的方面是矛盾的主要方面。

抓住了矛盾的主要方面，矛盾就能够被顺利解决；解决了主要矛盾，其他一切问题就能够迎刃而解。

第二节 管理的第二个原则：

随机应变 阳

随机应变就是跟随机遇的发展，应对各种变化。机与变，是随与应的前提；有机才能随、有变才能应。

识机与识变是随机应变的前提。

认识变化，要从现象入手；通过分类观察、多方了解、调整频率、变换角度、保持敏锐，来观察变化。

应变的方法通常有三种：主要次要矛盾皆未变，则以不变应之；主要矛盾未变，则以调整应之；主要矛盾一变，必须以变革应之。

不变，利在稳定坚固、不受干扰；弊在忽略影响、不够灵活。调整，利在本质未变、灵活有弹性、可探索尝试；弊在不彻底、易受干扰，易治标不治本。变革，利在彻底改变、重获新生；弊在丧失积累、进入未知、要从头再来。

随机应变的关键在随机。识机才能随机。主发谓之机。机的本义是：弓弩上的发射机关。可见，机代表某种事情发生的最后条件。机的本质就是规律发生作用所需的最后条件。有利的机叫良机；有害的机叫危机。随机应变，就是跟随机机的出现、顺应机机的发展、利用机机的力量，来应对变化。

随机应变的基本思路是维持利用有利条件、规避扭转不利条件、辨认忽略无关条件、破旧立新从头再来。随机应变的能力来源于广博的见识、敏锐的感觉、奇妙的创造、非凡的胆略。

第三节 管理的第三个原则：

顺势而为 老阳

孙子曰：转圆石于千仞之山者，势也。势就是即将或正在发生作用的规律所代表的力量。规律所需的条件几乎都具备了，即将或正在发挥作用，这种状态的规律所代表的力量就叫势。势蕴含着规律的力量；势代表着规律的发展方向。势对人有很大的影响力。

顺势而为，就是让正在发生作用的规律继续发挥作用，或者为即将发生作用的规律点燃导火索。顺势不同于顺理，顺势的目的在于用势，在于借势之力。

看势是顺势而为的核心。看势就是要判断哪些规律即将或正在发生作用。如何看势呢？

看势的基础是看因果，明白了因果就看到了规律。

看势的重点是看未来。看过去，目的是发现规律。看现在，目的是对照规律。但看势的重点在于看未来，目的是将过去和现在结合起来推测未来。对未来看得越远，对现在才看得越清。弈能观五步者，必胜三。

看势的方法是选角度。一是要多选角度，角度多认识才全面。二是要选准角度，要聚焦于主要矛盾、要从发展的角度看、要能看到量变的过程。

顺势是为了借势，借势就是借力，就是借助势所蕴含的规律的力量。借势要靠嫁接、能接才能借。

势不但可以借，还可以造。造势就是造成规律即将或正在发生作用的态势。造势可以真造，也可以假造。真造，是真准备；假造，是造假象。

第四节 管理的第四个原则：

双向思维 少阴

管理不仅是一种行为，更是一种思维。正确的管理思维导致正确的管理行为。符合宇宙的基本构成、符合事物的矛盾本质、符合发展的动静规律，才是正确的管理思维。

宇宙是由物质与非物质两种基本内容构成，事物的本质由对立统一的矛盾双方构成，事物的发展由运动与静止两种状态构成；宇宙所有的一切都是双的，而不是单的。正确的管理思维应当是双向的，而不是单向的。

双向思维是正确认识事物本质、准确把握发展规律、精确驾驭管理结果的思维方法。

双向思维，要求管理者能够以反向的角度进行反向思维；能够进行关联的而非孤立的联系思维；能够将自己置于对方的位置进行换位思维；能够进行劣势变优势、优势变劣势的逆用思维；能够进行纵横捭阖、变动阴阳、开闭万物的捭阖思维。

特别是联系思维，通过现象与本质、原因与结果、形式与内容、全局与局部、偶然与必然、可能与现实、时间与空间、静止与运动八种联系思维方法，管理者能够对事物获得全方位的认识。

管理的双向思维决定了管理的双向行为，疏与堵的结合，成为管理成功的必由之路。

第五节 管理的第五个原则：

集中力量 少阳

集中力量是取得胜利的法宝。集中力量意味着获得优势，获得优势意味着取得把握。

集中力量使自身变得强大。集中使得分散的、弱小的力量得以聚集和累加，最终形成强大的、难以战胜的力量。变强最快、最有效的方法就是集中力量。

集中力量使对手变得弱小。世上的事情都是相对的，当一方变大之后，另外一方比较起来就显得小了。如水滴石穿、绳锯木断，当力量被集中地使用，被长久地坚持，就能够积累起相当大的能量，使得对手和各种困难相形见绌，变得弱小。

集中力量使矛盾易于解决。集中力量有利于快速高效地解决主要矛盾，有利于将矛盾进行彻底的解决，有利于将多种矛盾一次性解决。

集中力量的方法有叠加、聚焦、爆破和持续四种。

叠加是通过将各种力量进行叠加汇总，使力的作用得到集中。

聚焦是通过将力量集中在更小的作用范围内，使单位面积的受力大大增加。

爆炸是将力量的使用集中在极短的时间内进行，以达到产生巨大的受力效应的结果。

持续是通过不断地对某一点施加力量，使微小的受力作用得到累积增强。

第六节 管理的第六个原则：

心安理得 老阴

管理活动的风险来自两大方面：一方面来源于人，一方面来源于事。风险管理的原则就是要做到心安理得。心安，是对人的风险管理标准；理得，是对事的风险管理标准。心安理得既是衡量管理风险大小的标准，也是评估管理效果优劣的指标。

管理人要管理到心安。心就是意识，心就是灵魂。安就是稳定平静。心安就是意识和灵魂的稳定与平静。心安的标准，就是安全、舒适、满足、稳定、平静的感觉。当人感觉到安全、舒适、满足、稳定、平静，就说明他的心安了；当人感觉到危险、难受、不满、动荡、激动，就说明他的心不安。

心安与否的检验方法是换位，就是换位观察、换位感受、换位思考。

管理事要管到理得。理得就是符合道理、符合规律。管理者能够让管理活动按照道理、遵循发展规律开展，就能够将风险降到最低，管理活动就能够获得成功。理得的核心是用客观规律衡量事物。符合客观规律，风险就小；不符合或违背客观规律，风险就大。

管理要管到事事合理，就算是理得了。事物的发展变化都会涉及多个规律。管理者不可能对所有可能涉及的规律进行检视。所以，使用具有普遍性的时间、空间、人性、物性、历史、逻辑、反应等作为检视管理风险的常规标准，是管理者能够采取的正确方法。

第 七 章

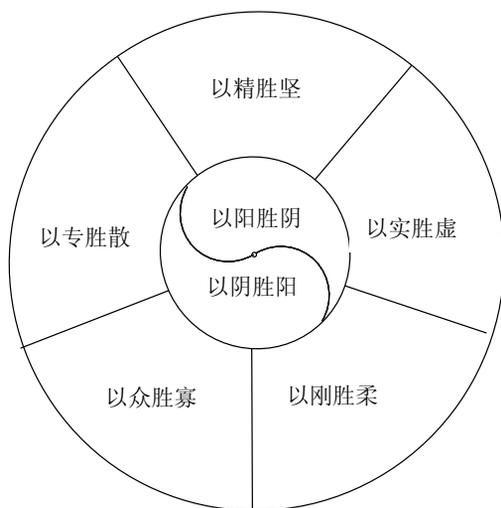
管理的七个方法

七政

- 方法一：“日”之 以阳胜阴
- 方法二：“月”之 以阴胜阳
- 方法三：“金”之 以刚胜柔
- 方法四：“木”之 以专胜散
- 方法五：“土”之 以实胜虚
- 方法六：“水”之 以众胜寡
- 方法七：“火”之 以精胜坚

七政者，即日月五星，即阴阳五行。七政代表了宇宙间主要的七种基本特性、七种基本优势；七政涵盖了宇宙万物相生相克的基本规律。

成功依靠把握，把握依靠优势。有优势就有把握，没优势就没把握；优势越大，把握就越大。管理的方法就是获得优势的方法，即如何发现优势、创造优势、运用优势的方法。优势是正在发生压倒性作用的有利规律，或者是能够使有利规律优先发生压倒性作用的前提条件。管理方法的关键就是管理优势，通常管理者可以使用的优势有七种，就是管理的七政。



以阳胜阴——日	以阴胜阳——月
以刚胜柔——金	以专胜散——木
以实胜虚——土	以众胜寡——水
以精胜坚——火	

第一节 管理的第一个方法：

“日”之 以阳胜阴

孤阴不生，独阳不长。宇宙万物都有阴阳两面。阴阳是相对而言的，是同一事物矛盾的两面，或者不同事物矛盾对立的双方。人们用阳和阴代表天地、男女、日月、昼夜、上下等我们能看到、想到的一切。

阳代表那些运动的、积极的、光明的、巨大的、刚强的、向上的特性和具有这些特性的事物和现象；阴代表那些静止的、消极的、黑暗的、渺小的、柔弱的、向下的特性和具有这些特性的事物和现象。

日，为阳的象征，为七政之首。当“阳”的特性占据优势时，阳就能战胜阴，这就是以阳胜阴的道理。

以阳胜阴，即以有胜无。人类要开展任何活动，都要有一定的基础条件，没有就无法开展。这就是以有胜无。

以阳胜阴，即以大胜小。大和小相比较，大往往占优势，大的一方往往能够战胜或者把控小的一方，这就叫做以大胜小。

以阳胜阴，即以快胜慢。快和慢比较，快往往是一种优势，快的一方能够先于慢的一方发生变化，占据优势，从而获得胜利。

以阳胜阴，即以明胜暗。明和暗比较，明往往是一种优势；公开往往胜于隐秘，明白往往胜于昏昧，正义往往胜于邪恶。

第二节 管理的第二个方法：

“月”之 以阴胜阳

阴阳的关系是相互依存、相互对立、此消彼长、彼此转化的。阳可以胜阴，阴也可以胜阳；关键就看谁占据优势。当阴占据优势时，阴就能够战胜阳，这就是以阴胜阳的道理。

以阴胜阳，即以无胜有。埴埴以为器，当其无，有器之用。凿户牖以为室，当其无，有室之用。故有之以为利，无之以为用。“有”有“有”之用，“无”有“无”之用。有能胜无，无亦能胜有。

以阴胜阳，即以小胜大。尺有所短，寸有所长。大小是相对的，优劣也是相对的；大可以胜小，小亦可以胜大。当大是优势的时候，大就胜小；当小是优势的时候，小就胜大。

以阴胜阳，即以慢胜快。有些时候、有些事情是需要快的，越快越好；有些时候、有些事情是需要慢的，越慢越好。就好像人活在世上，都希望自己慢些老、晚些死，在衰老和死亡的问题上没有人想要快。慢是可以胜快的。

以阴胜阳，就是以暗胜明。明暗比较，暗在许多时候是占据优势的，保密有时比公开要好，糊涂有时比聪明要好，非正义的事情也并不总是失败。

第三节 管理的第三个方法：

“金”之 以刚胜柔

“金”，以金属为代表，其特性是刚而坚。刚，与柔相对，表示坚硬、刚强。

刚性的东西坚硬，柔性的东西柔软，两者相比，柔性的东西易被损坏。刚性代表坚强，柔性代表软弱，两者相比，坚强的往往胜利，软弱的往往失败。管理者在管理活动中要掌握以刚胜柔的方法。对待软弱的事物，最好的方法就是使用刚强的事物去管理。

以刚胜柔，就是要找准切点。管理者的刚性优势有限，或者自身处于柔弱的地位时，找准切点就是能够确保胜利、以刚胜柔的方法。找准切点，就要像庖丁解牛一样将自己的刚性优势对准对手的柔性劣势。

以刚胜柔，即以资源胜意愿。管理五要素中，资源对应金，意愿对应木。资源的特性就好像金的刚，意愿的特性就好像木的柔。金克木，刚胜柔，资源胜意愿。没有资源的支持，意愿就是空想，脱离物质基础，一切都是空谈。

刚能胜柔，柔也能胜刚。当柔占据优势时，柔就能胜刚。刚则僵硬，僵硬则易断，易断则短暂；柔则柔顺，柔顺则易保全，易保全则能长久。

是刚胜柔，还是柔胜刚，关键看两者谁占优势。管理者就是要判断优劣，择优而用，以刚克柔，以柔克刚。

第四节 管理的第四个方法：

“木”之 以专胜散

“木”，以树木为代表，其特性是专而柔。专，与散相对。专代表集中、专注；散代表分开、分散。集中专注的往往能够形成优势，而获得胜利；分开分散的往往形成弱势，而遭受失败；这就是以专胜散的道理。

开展管理活动，如果能够专注于既定目标，集中各种资源，不受任何干扰，没有丝毫懈怠，就能够形成专的优势，以专胜散，实现管理目标。

以专胜散即要分而治之。专和散是相对的，当管理者已经将力量集中、将精神专注，但还是不能形成专的优势时，就应当采取分而治之的方法。所谓分而治之，就是通过分的方法将管理对象变散、变少、变小、变弱。分了，就清楚了；分了，就容易了。

以专胜散即以意愿胜环境。管理五要素中，意愿对应木，环境对应土。意愿的特性就好像木的专，环境的特性就好像土的散。木克土，所以，意愿能够战胜环境。环境条件差没关系，只要有强烈的意愿、坚定的志向，就能克服环境中的困难，取得最后的成功。

专能胜散，散亦能胜专。散相对于专也是一种优势。散了，就可以分布于更广大的面积，就可以防止被一次性毁灭，就可以化整为零、组合变换、灵活运用。

第五节 管理的第五个方法：

“土”之 以实胜虚

“土”，以土地为代表，其特性是实而散。实，与虚相对。表示充满、无间、稳定。实而充满，虚而空无；实而无间，虚而有隙；实则稳定，虚则不稳。

实与虚相比较，实常常占据优势。因为实的东西往往比较坚固、比较稳定、比较可以依靠。而虚的东西往往比较松散、比较不稳固、比较难以依靠。以实胜虚，就是告诉管理者应当多凭借那些坚固、稳定、可靠的事物去战胜那些松散、不稳固、不可靠的事物。

以实胜虚，即告诉管理者团结就是力量。团结就进入实的无间状态，就坚固、稳定、可靠。水可以冻结为冰，土可以烧结为砖，碳可以结晶为钻，团结的力量是无比强大的。能够创造这种团结力量的管理者，就是伟大的管理者。

以实胜虚，即以环境胜能力。管理五要素中，环境对应土、能力对应水。环境的特性就好像土的实，能够承载万物而稳定不变；能力的特性就好像水的虚，因地而制流，因器而成形。土克水，环境也能够克制能力。没有好环境，就难以形成卓越的能力。没有适合的环境，能力也得不到发挥。

实能胜虚，虚亦能胜实。虚所代表的空间、灵活与变化，就像水一样。水可因地而制流，兵能因敌而制胜。管理也需要很多虚的东西，克服实的僵化与生硬。

第六节 管理的第六个方法：

“水”之 以众胜寡

“水”，以流水为代表，其特性是众而虚。众，与寡相对。众代表数量多，寡代表数量少。通常数量多的占据优势，数量少的占据劣势，这就是以众胜寡的道理。

管理者认识这个道理很容易，做到却很难。因为以众胜寡往往意味着较多的付出，而人类投机取巧的天性与此背道而驰。管理者应当摒弃这种侥幸心理，踏踏实实地践行以众胜寡的思想。特别是在关键而重要的事情上，保持数量的优势是确保成功的不二法宝。

以众胜寡告诉管理者坚持就是胜利。水滴石穿，绳锯木断，坚持就会获得数量上的优势，就能够取得最后的成功。

以众胜寡即以能力胜机制。管理五要素中，能力对应水，机制对应火。能力的特性就好像水的众，机制的特性就好像火的寡。水克火，众胜寡，能力能够战胜机制。机制是靠有能力的人设计出来的。同时，严密的机制也是被有能力的人破坏的。没有能力的人，既设计不出一个好的机制，也不能破坏一个好的机制。

众能胜寡，寡亦能胜众。并不是所有事情都是多多益善，有很多事情是越少越好。秘密因为知道的人少而变得安全，物品因为稀少而变得珍贵，管理者也要善于发现少的优势，而善加利用。

第七节 管理的第七个方法：

“火”之 以精胜坚

“火”，以火焰为代表，其特性是精而寡。精，与坚相对。少量即能引发巨变者，称之为精。受大力而不变者，称之为坚。精，所依靠的是巨变的机制；坚，所依靠的是不变的机制。以精胜坚，就是用能够产生变化的机制去战胜不变的机制，从而改变事物坚固的特性。

一个事物不论多么坚固、多么难以改变，总有其坚固和难以改变的机制。当从机制的层面对事物施加影响和作用，事物就不再坚固、不再难以改变了。

以精胜坚就是要出奇制胜。出奇即摆脱常规机制的束缚，避开对手的优势，利用或创造属于自己的优势，形成能够克敌制胜的机制。

以精胜坚即以机制胜资源。管理五要素中，机制对应火，资源对应金。机制的特性就好像火的精，资源的特性就好像金的坚。火克金，精胜坚，机制胜资源。资源是有用的，有资源就有优势，但资源是死的，是固定不变的。机制是活的。机制的作用是能够改变对优势的判断标准，使那些因为拥有较多资源而占据的优势地位不复存在。

精能胜坚，坚亦能胜精。精，精在质优；坚，坚在耐用。精，精在变化；坚，坚在不变。质优和变化并不总是占据优势，耐用和不变也常常是制胜的关键。

第 章

管理的八个工具

八卦

工具一：镜子——认识工具	乾为天
工具二：试验——检验工具	兑为泽
工具三：公式——计算工具	离为火
工具四：配方——决策工具	震为雷
工具五：帆船——借力工具	巽为风
工具六：杠杆——变力工具	坎为水
工具七：尺子——判断工具	艮为山
工具八：图表——统计工具	坤为地

八卦，是古人用来占卜、解决问题的工具；由八种基本物象组成：乾为天，坤为地，震为雷，巽为风，艮为山，兑为泽，坎为水，离为火。

管理也有八卦，是八个基本而且重要的管理工具。工欲善其事，必先利其器。对于管理者，欲善管理之事，当先利管理之器。



镜子——乾为天	试验——兑为泽
公式——离为火	配方——震为雷
帆船——巽为风	杠杆——坎为水
尺子——艮为山	图表——坤为地

第一节 管理的第一个工具：

镜子是认识工具 乾为天

镜子，是认识事物的工具。镜子是眼睛的延伸，让人们看到仅凭肉眼看不到的东西；让人们对事物有更多面、更细致、更全貌、更深入的了解。利用反射原理成像叫反射镜；利用折射原理成像叫折射镜；利用透视原理成像叫做透视镜；用心去感觉成像叫心镜。

用反射镜可使观察变换角度，看到直视看不到的东西。人不用镜子就看不到自己的脸和后脑，也看不到事物的侧面和后面；管理者不用镜子就不能全面准确地认识自我、认识事物。能够反射、反映用来观察事物的皆可为镜。万物皆可为镜。畅通言路可擦人镜，检查考验可擦事镜，精细调整可擦数镜。

用凸透镜可使观察细致入微，看到事物更细微的结构。凸透镜即放大镜，用放大镜一照，问题的细节就会得到清晰的展现了。用凹透镜便可观察宏观总体，看到事物的整体面貌。门镜（猫眼）就是凹透镜。凹透镜能够把事物缩小了观察，获得长远、整体、宏观的认识。

用透视镜可以透过表层看穿事物。X光机就是典型的透视镜。利用透视镜，管理者就能够穿透迷雾，看清核心，抓住关键。看人心和真相都要靠透视镜。

心也有像镜子一样的功能，佛教把心的这种功能叫做照见，故有心镜一词。心是大脑内部特殊的电生理活动；心是物质的，也是精神的。心能够对世界进行反映。管理者如能以心为镜，不仅可以看清管理对象，而且能够照见宇宙万物，明了众生法相。

第二节 管理的第二个工具：

试验是检验工具 兑为泽

试验，是探索和检验真理的工具。试验就是尝试和检验。尝试的目的在于探索；检验的目的在于求证。

试验是最重要的管理工具。没有试验，就没有探索；没有试验，就没有判断；没有试验，就没有创新；没有试验，就没有把握；没有试验，就没有成功。

试验要有试验方法、试验工具、试验对象、试验范围、试验标记。

试验方法是对那些能够让试验得出定性或定量结果反映的规律的应用。试验工具是能够对试验做出定性或定量的结果反映、或者能够促使试验对象展现试验结果的事物。试剂，就是最常见的试验工具。

试验对象的正确选择也很重要。试验对象应当具有代表性，能够代表事物整体或者代表事物某一方面的特性；试验对象应当具有可试验性，可以进行试验和验证，并有与之相匹配的试验方法和试验工具。

试验要设定试验范围。因为，试验带有不确定性甚至是破坏性。试验范围太小，会使探索的领域变得过于窄小，或者降低试验结果的准确性；试验范围太大，会使探索的方向变得过于宽泛，或者增加试验的损耗和成本。

对试验结果要进行试验标记。试验标记能将试验结果的内容固化下来；能够起到对试验结果的鉴证功能；能够起到明确试验结果有效范围和期限的功能。

第三节 管理的第三个工具：

公式是计算工具 离为火

公式，是计算工具。管理离不开算，不算就没有准确性，不算就没有把握。管理者靠什么去算呢？妙算靠的不是算盘，也不是计算器，而是公式。

公式是事物之间本质关系的简明表示。人们最常用的公式是数学公式。但公式不仅可以表明事物之间的数量关系，还可以表明事物之间的因果关系，以及事物之间的逻辑关系。每个公式都表示事物之间一定的关系。公式具有普遍性；只要前提条件满足，公式能够普遍应用于各种事物。公式具有客观性，公式表示的是事物之间的本质关系。

公式是计算关系的工具；公式是妙算的基础工具。管理者进行全面考虑、准确计算、逻辑推理和巧妙设计，都离不开公式这个基础工具。

在认识和使用公式进行计算的过程中，管理者要注意：使用被历史和科学证明是正确的公式；使用公式的前提条件要具备；公式的推演计算必须符合逻辑关系和运算规则。

公式是管理者运筹帷幄、决胜千里的重要工具。优秀的管理者就是能够不断地发现公式、组合公式、应用公式进行推演计算的人。

第四节 管理的第四个工具：

配方是决策工具 震为雷

配方，是进行决策的工具。

配，指匹配，方，指处置方案。配方是完成某项综合性活动时对所需的内容、方法和比例进行选择后的处置方案。医生的处方、厨师的菜谱都是配方。

在管理活动中，配方就是管理者解决问题时对管理方法、内容、比例等进行选择决策的工具。管理者首先要考虑使用什么方法能够使问题得到解决；其次，方法都涉及什么样的内容；最后，这些内容应当以什么样的比例使用。

配方作为一种工具，能够帮助管理者理清思路、全面考虑、衡量利弊，从而做出正确的选择。管理者在将配方作为工具使用的过程中要遵守一些原则，以确保配方的合理使用。

借鉴原则：有许多长期使用的、经过验证的成熟配方，是管理者进行决策时应当借鉴的。

调整原则：每个问题的具体情况是不同的，借鉴配方时要根据实际情况进行调整。

啮合原则：要求管理者将组成配方的各个内容形成像牙齿咬合或者齿轮啮合一样的匹配关系。

综合原则：配方应当是综合考虑内容、方法、比例以及实施效果等因素后的产物。考虑不够综合全面，配方必定不能合理有效。

第五节 管理的第五个工具：

帆船是借力工具 巽为风

帆船，是借力使力的工具。管理者需要像帆船一样的工具，用来借助外力实现目标。

力是能量及其表现形式，有能量才有力可借。能量必须能够得到开发才有用，只有蕴藏于资源中的能量才能得到开发和利用，所以借力的对象就是资源。管理者既可以向有形资源借力，也可以向无形资源借力。特别是无形资源，其蕴藏的力量常常被忽视。成功的借力通常有四个关键。

盘点资源。盘点管理者自身拥有或者能够接触到的各种资源。通过明确资源的种类、资源蕴藏力量的大小以及借用这些力量的难度，来选择借力的对象。

发生联系。管理者要想方设法使所选的借力对象与管理活动发生联系。有了联系才有借的可能；连得上才能借得到。

收集转换。借来的力通常要经过一定的收集或转换才能使用。收集转换是借力工具的核心功能。收集转换才能为我所用。收集和转换做得越是巧妙，借力就越是成功。

设置开关。就像帆船的帆可以张开可以收拢一样，借力工具必须对所借力量具有调节控制的能力。只有可控的力，才是可用的力。管理者要会在力量工具上设置调节管控的开关，力量越大，开关越重要。

第六节 管理的第六个工具：

杠杆是变力工具 坎为水

杠杆，是改变力量的工具，是一个力能的传递和转换中介。如果物体受力后既不能产生加速度也不能发生变形，它就会将受到的力能再传递出去。杠杆就是这样一个工具。只不过杠杆不是简单的传递，它可以在传递过程中改变力的方向、大小、作用点。

杠杆由动力臂、阻力臂和支点三个部分构成的。

支点要足够稳定，转动灵活。管理杠杆作为管理工具也要有一个稳定支点，管理者才有依靠；管理杠杆的支点就是管理者的倚重。

管理杠杆也要有良好的转动性。没有转动性，就不具备杠杆最基本的力量输出功能。转动不灵活，杠杆就不好用。

力臂要足够坚固、不能变形。管理杠杆的力臂不够坚固，力的传递就会衰减，力的作用效果就要打折扣。

杠杆的两个力臂的长短与角度的比例决定了输出力量的大小、方向、作用点。比例恰当，力量的方向、大小、作用点都可以如愿改变。如何巧妙设计和调节杠杆力臂的长度与角度，需要管理者在构建和使用杠杆过程中认真考虑、巧妙构思。

人、事、物都可以成为管理者的杠杆。掌握了杠杆工具，管理者就能够将阻力变为动力，将小力变为大力，将作用点变到合适的位置，掌握管理的成败。

第七节 管理的第七个工具：

尺子是判断工具 艮为山

尺子，是衡量判断的工具。

尺子是标有刻度用于测量的工具，帮助人们对事物进行量化认识和准确判断。尺子实际上是标准的物化。标准是衡量事物的依据或准则。尺子将标准具体物化为可操作、可衡量的工具，这样它就使事物能够与标准进行比较，使人们能够对事物进行衡量和判断。

只要刻度明确并符合标准、可以供人操作、可以衡量事物，这样的工具就可以称之为尺子。在管理活动中，尺子可以是各种看得见的规章制度、操作规范，也可以是管理者心中的各种价值标准、行为准则等。

管理者应当按照建立标准、可操作化、衡量比较、分析判断的步骤建立和使用尺子。

有一把特殊的尺子叫做三仪。三仪者，曰上、曰中、曰下。管理者借这把尺子几乎可以用来衡量一切。三仪虽然只有三个简单的刻度，但这三个刻度却能够让管理者对事物进行基本的衡量和划分，使管理者能够从宏观上对事物有一个基本的把握。

衡量的工作，做就比不做强。即便量得不够精准，但起码能够避免大的偏差。相反，不量的结果往往会导致管理者犯极为低级的错误。

使用尺子的核心就在于使用标准。管理就是要不断使用标准去衡量、判断、调整、改变，从而确保管理活动的成功。

第八节 管理的第八个工具：

图表是统计工具 坤为地

图表，是统计分析的工具。

图，指的是图形或图像，它能够将研究对象的属性以直观化、形象化、可视化的手段予以清晰表达。

表，指的是表格，它能够将复杂、繁琐、庞大的信息数据以行列组合、分类分项、简明有效的方式予以清晰记录。

管理者常常要统计分析繁杂庞大的信息、研究解决复杂困难的问题，图表是完成这些工作最实用的统计分析工具。

使用图表的好处是能够使管理更加全面准确、无所遗漏；分门别类、清晰条理；直观可视、形象生动；易于对比，便于分析。

图表能够有力地帮助管理者开展记忆、推理、想象等思维活动；帮助管理者准确地认识事物、开展严密的推理、合理地进行想象。

好的图表，其设计要科学，内容要完整，主题要突出，分类要详细，格式要统一，信息要准确，填写要规范，对比要鲜明，形式要灵活。

管理者面对的问题越是复杂、越是困难、越是庞大，图表就越能够发挥巨大的统计分析功能，以帮助管理者认清事物全貌、解开各种难题、实现管理目标。

第 九 章

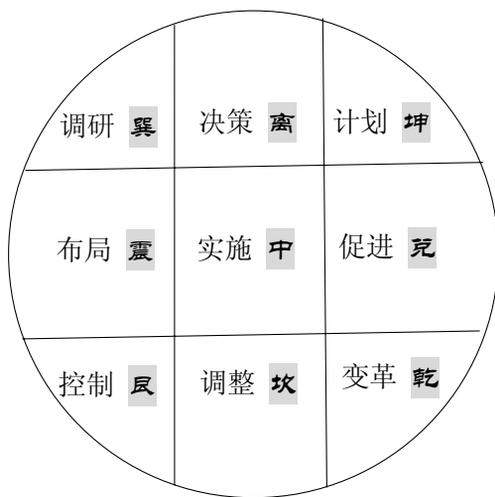
管理的九个步骤

九宫

- | | |
|--------|----|
| 步骤一：调研 | 巽宫 |
| 步骤二：决策 | 离宫 |
| 步骤三：计划 | 坤宫 |
| 步骤四：布局 | 震宫 |
| 步骤五：实施 | 中宫 |
| 步骤六：促进 | 兑宫 |
| 步骤七：控制 | 艮宫 |
| 步骤八：调整 | 坎宫 |
| 步骤九：变革 | 乾宫 |

古人将天宫以井字划分为九个宫。九宫被用来观察记录日月星辰的运动步骤和轨迹。管理活动有其自身的规律，其开展也有其需要遵循的步骤。所以管理也有九宫，代表管理活动需要遵循的步骤。

管理者如果能够遵照合理的管理步骤开展管理活动，就会少走弯路，少冒风险，节约时间，节约成本，顺利实现管理目标。



调研——巽宫	决策——离宫	计划——坤宫
布局——震宫	实施——中宫	促进——兑宫
控制——艮宫	调整——坎宫	变革——乾宫

第一节 管理的第一个步骤：

调研 巽宫

调研就是调查研究，是人们认识事物的科学方法，是管理者开展一切管理活动的前提和基础。

调查，是人们对事物进行感性认识的方法，它要求人们深入现场进行考察，通过观察、实验、访谈和问卷等方法获取事物的相关信息。

研究，是人们对事物进行理性认识的方法，它要求人们对收集到的事物信息进行主动思考和系统分析，以探求事物的真相、性质和发展规律。

调研能够帮助管理者了解真相、获取数据、发现变化、掌握动向、体验感受、认识本质、洞悉关系、预测趋势、发现机会、寻找方法、认识风险。

在管理活动中，调研的基本对象是管理的三个构成部分，调研的主要内容是管理的五项基本要素。管理者只有同时做到知己、知彼、知情，管理活动才有成功的把握。

调研的方法包括：以直接调查、实验考察、信息检索、情报侦察为内容的信息收集法；以比较法、分析法、综合法、抽象法、概括法、归纳法、演绎法、类比法为内容的逻辑推理法；以概率法、微积分法、矩阵法、运筹法为内容的统计分析法。

管理者要设立正确的调研目的、设计合理的调研内容、选择实用的调研方法，才能准确发挥调研的作用。

第二节 管理的第二个步骤：

决策 离宫

确定干还是不干，叫决；明确用什么方法和工具干，叫策。决策，就是做出用什么工具和方法去达成什么目标的难以逆转的决定。决策是在任何有目的的活动发生之前必不可少的一步。决策是管理者最主要的职责，决策的正确与否是管理活动成败的关键。

决策分为战略决策和战术决策：战略决策就是用来解决主要矛盾问题的决策。战术决策就是用来解决次要矛盾问题的决策。

正确的决策依赖于对充分调研、顺应趋势、结合实际、慎选标准、巧妙创新、综合比较等原则的坚持。

决策的基本步骤是：发现问题认真调研、结合实际确定目标、筛选设计备选方案、预测评估比较选择。预测评估比较选择是最后一步，也是最重要的一步，管理者应当注意。

合理预测：用推理预测法、专家预测法、模型预测法进行合理预测。

计算评估：以方向最准、收益最大、成本最小、概率最高、风险最低、时间最短、难度最小、满意最大、后悔最小等作为标准进行计算评估。

分类比较：用先核心标准、再价值标准、后修饰标准的方法进行分类比较。

综合选择：用防止仓促决策或优柔寡断、防止鼠目寸光或好高骛远、防止一叶障目或视而不见、防止朝令夕改或一意孤行的态度进行综合选择。

第三节 管理的第三个步骤：

计划 坤宫

计划，是决策的延续与细化。合理的计划是开展管理活动的依据，是提高管理效率的方法，是降低管理风险的手段，是进行管理控制的标准。

计划是通过分解决策目标、计算达成条件、设计实现方法、确定行动方案，来明确未来管理活动的具体目标、具体内容和具体方法的管理行为。

分解决策目标。管理者要将决策形成的总体性和方向性的目标，分解细化为具体的、可操作的目标计划。时间、空间、步骤、人员是分解细化目标常用的划分标准。

计算达成条件。管理者必须计算达成各项目标所需要的资源、能力、意愿、机制和环境条件。只有这些条件得到恰当满足，管理目标才有可能顺利达成。

设计实现方法。计划是决策的细化、量化、精确化。计划的设计要依托决策方案、创新实现思路、细化方案内容、满足达标条件、合理进行预测、精确计算评估、灵活留有余地。

确定行动方案。行动方案的确定要注意进行分类比较、综合选择，拟定配套应变计划，并选择形式固化方案。这样确定的行动方案才是较为可行和恰当的。

调研、决策和计划都是属于管理活动前期的管理步骤，这个时期的管理步骤偏重于思考。

第四节 管理的第四个步骤：

布局 震宫

布局就是为计划的实施创造条件。布局即布势，布势是为用势做准备。布局就是借势和造势的过程。布局做得好，管理活动就能顺势而为。布局重点是要对管理者自身、管理要素和特殊条件进行布置安排。

对管理者自身的布局，就是要使管理者具备完成任务的自身条件，处于良好态势，占据有利位置，扮演恰当角色，拥有巨大优势。当管理者不是个人而是组织时，还要进行组织布局，包括组织设计和人员匹配。

组织设计的内容应该包括组织职能、组织结构、责权利分配、分工协作流程、信息通路、岗位职责、任职资格、制度规范等的设计。组织设计要遵循职能具备、结构合理、统一指挥、分工协作、优势互补、避免内耗、比例匹配、适度灵活、监督检查等原则。

人员匹配要通过职能分析、聘请招募、培训开发、逼诱激励、匹配调整等活动来完成。其关键是识人和用人，识人不仅要观其德才，还要观其志势；无志与势衰者皆不足以成事。用人不仅要扬长避短，还要取长补短；能搭配组合、变短为长才是用人之道。

对资源、能力、意愿、机制和环境等管理要素的布局是布局的主体。

同时，管理者要针对计划的特殊性所需的特殊条件，进行特殊的布置安排。每个计划都有其特殊性，特殊条件的布局是具体的管理活动取得成功的关键。

第五节 管理的第五个步骤： 实施 中宫

实施，是管理活动的支柱。实施是九大管理步骤的核心。没有实施就没有一切。实施就是做，一种是自己做，叫执行；一种是找人帮忙做，叫协调。执行是对内，协调是对外。

执行，即执计从事、依计而行，就是不折不扣地实施计划。执行的核心是坚持不变，坚持计划不变，坚持标准不变，坚持始终不变。执行的到位，依靠执行者放弃自我异议，将思想和行为统一到计划上来。

协调，就是聚合众人的力量、通过局部微小的改变、达到恰当配合的和谐状态。协调的方式有三种：用利益协调，叫联合；用权力协调，叫指挥；用文化协调，叫领导。

协调的目的是和谐；和谐状态能够帮助管理者减少阻力，增加助力，达到目标。协调的对象是关系，通过对关系的协调，达到建立多合作统一、少斗争对立的和谐关系状态。

协调的方法是沟通。沟通是协调的方法与基础，通过沟通可以达到交流信息、建立情感、试探测验、以言成事的目的。沟通的内容就是信息交流。沟通的基础靠感官接收；沟通的实现靠渠道畅通；沟通的准确靠信息加工；沟通的高效靠双向互动。良好的沟通依靠沟通双方对各自关系背景、文化习惯、情绪状态、表达方式、理解能力、倾听互动六个关键的把握。

第六节 管理的第六个步骤：

促进 兑宫

促进，就是促使前进，就是促使管理活动以更大的规模、更快的速度、更高的效率向前推进。促进的方法有三个，分别是加油、减负和催化。

加油就是增加动力，就是通过增加投入的方法达到促进的目的。加大有利于管理活动需要的管理要素的投入，就能促进管理活动的发展。

减负就是减少负担和阻力，就是通过排除干扰、减轻负担的方法达到促进的目的。只有减少负担和阻力，才能促进管理要素更好地发挥作用。加油和减负的基本对象是资源、能力、意愿、机制和环境等管理要素。

催化指的是通过催化剂的使用改变化学反应速度和效率的方法。催化剂不直接参与反应，反应前后不发生变化；故取得相同的促进效果，催化的投入往往是最小的。催化的实质就是对机制进行优化。催化剂就是优化机制所使用的工具。

管理活动中对人的促进是最重要的。如何给人加油、减负、催化，是促进活动的重点。而如何使用催化的方法对人进行促进是促进活动的重中之重。

对人进行催化促进，既要遵循人性的十大普遍特点和规律，又要利用人的动机、气质、性格等个性化人格特征。人性催化剂和人格催化剂是对人进行催化促进的两大法宝。优秀的管理者应当对人性规律有深刻的了解并对人格特征有准确的把握。

第七节 管理的第七个步骤：

控制 良宫

控制，就是促使、保持或阻止事物的发展。控制的对象就是管理对象，就是管理活动中所涉及的人、事、物。控制要以计划为标准，促使未达标者达标、保持已达标者稳定、阻止各种形式的越界。

控制活动的开展可以分三个步骤进行，分别是制定标准、实施控制、奖功惩过。

制定标准可按前提类、过程类和结果类标准分类制定，目的是为实施控制提供依据。在制定控制标准的时候，要依照尊重计划、抓住关键、反映趋势、具体量化、协调匹配、便于操作、直接掌控的原则，制定出能够反映整个计划执行情况的标准体系。

实施控制包括事前预测预防、事中监督矫正、事后检查补救。有效地实施控制，能够防范、纠正和补救偏差，确保管理活动按照计划进行。

奖功惩过既是控制手段，又是预防措施。通过奖功惩过，管理者能够对管理对象产生影响，进而约束或促进管理对象的行为，以实现控制目的。

事前要对合理建议者奖、事不关己者惩；事中要对积极配合者奖、消极违抗者惩；事后要对功劳贡献者奖、错误损失者惩。奖，以喜使功者安而诱众；惩，以恐使过者定而戒众。奖惩皆是为了平衡；过与不及均会破坏平衡，为奖惩之大忌。

奖惩能够对管理对象产生强有力的影响，进而约束或促进管理对象的行为，以实现控制目的。

第八节 管理的第八个步骤：

调整 坎宫

调整是通过非本质的改变与归正，使事物达到和谐统一的状态。当变化对管理关系产生非本质性的影响时，管理者需要通过管理活动进行非本质的改变与归正，以适应变化，这就是调整。

调整的目的是为了应变，就是为了应对管理活动非本质关系变化产生的影响；而应对方法是进行非本质的改变与归正。

调整的原则有四个：

应变原则，调整的一切都要围绕应变展开。有变才应，无变不应。

非本质原则，调整只对非本质内容进行调整；只在局部范围内进行，而不进行整体或主体的改变。

持续分阶段原则，持续地关注变化的发生发展，而分阶段进行必要的调整。因为管理者既不可能通过一次调整应对持续的变化；也不可能不停地或过于频繁地调整以应对变化。

和谐统一原则，和谐统一既是调整的目的和方向，也是衡量调整是否成功的尺度和标准。

调整的本质是改变。所以，调整的方法就是改变的方法，就是对构成要素、作用关系、位置顺序、时间长短、目的标准进行局部微小的改变。

第九节 管理的第九个步骤：

变革 乾宫

变革，是要从本质上对管理活动进行改变。变革是因为管理关系发生了本质性的变化。

判断管理关系的本质是否发生变化的标准是看：管理者、管理对象和管理媒介三者中任意两者之间的主要矛盾关系是否发生了变化。

变革有三个时间窗口：一、管理关系的本质发生变化的趋势已经确定，这时变革叫未雨绸缪；二、管理关系已经在发生本质变化，这时变革叫随机应变；三、变化导致的危机已经形成、甚至损失已经造成，这时变革叫亡羊补牢，这是变革成功的最后机会。

变革的对象有四个：改变管理目标、改变管理媒介、改变管理者、改变管理对象。

变革成功与否，关键是看管理者能否认清障碍、克服障碍。克服障碍的基本方法有三个，一个是绕过障碍，一个是增强动力，一个是减少阻力。

破旧、立新、巩固是变革的三个步骤。变革的方式有激进式和渐进式两种。当变革的力量只能短暂持续或急于完成变革时，多选择激进式；当变革的力量十分强大或弱小、迫切度不高、采取激进式可能代价过大进而导致阵痛难以忍受时，多选择渐进式。

第 章

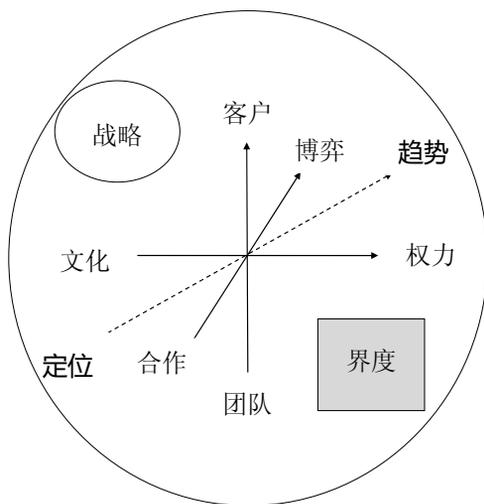
管理的十个问题

十方

问题一：定位	过去
问题二：趋势	未来
问题三：客户	天上
问题四：团队	地下
问题五：战略	生门
问题六：界度	死位
问题七：博弈	前方
问题八：合作	后方
问题九：文化	左方
问题十：权力	右方

宇宙的坐标系是由五个维度十个方向构成的，中国人称之为十方；即过去、未来、生门、死位、天上、地下、前、后、左、右十大方向。

用宇宙坐标对管理进行定位衡量，管理亦有十方。管理者可以将管理中遇到的所有问题归纳到这十个方向上。解决了这十方面的问题，管理就不会再有其他问题了。



定位——过去	趋势——未来
战略——生门	界定——死位
客户——天上	团队——地下
博弈——前	合作——后
文化——左	权力——右

第一节 管理的第一个问题：
定位 过去

对于过去，管理要解决定位的问题。

定位，就是确定位置。没有定位，就没有起点、就无法分析形势、就难以选择方向。错误的定位，会导致管理活动在开始的时候就注定失败的结局。

定位的本质是总结过去、确定现在。定过去的位，无意义；定将来的位，不准确；管理者只能定现在的位，也只有现在的位才能进行确定、才有意义。

定位的内容就是定关系！位，是通过关系来确定的。定位就是要通过确定时空关系，来定位置；通过确定因果关系，来定形势；通过确定人际关系，来定角色。准确的定位能够使管理者正确认识自我，帮助管理者找到真正的起点，为管理活动奠定成功的基础。

定位方法的核心是比较。只有通过比较，才能认清事物的位置。根据比较的对象不同，可以将定位方法分为坐标对比法、环境对比法、自我对比法三类。

坐标对比法，是建立坐标体系，用坐标体系对事物进行衡量对比的定位方法。环境对比法，是通过与环境中的可参照对比的事物进行比较，来确定位置关系的定位方法。自我对比法，是以自身为坐标和参照，与自身不同时期不同方面进行对比的定位方法。

定位与占位不同。定位的目的是认识所处位置；占位的目的是抢占有利位置。准确的定位是合理占位与成功占位的基础。

第二节 管理的第二个问题：

趋势 未来

对于未来，管理要解决趋势的问题。

掌握趋势，才能掌握未来。即将或正在发生作用的规律所决定的事物在未来可能发展变化的动向，就是趋势。趋势是由规律的力量决定的；趋势是合力的结果；趋势代表可能性而不代表现实性。

管理者必须对趋势进行预测。预测趋势的内容主要针对管理的三个构成部分和五个要素进行。对它们的准确预测，决定了管理活动在未来能否取得成功。

预测的准确性主要取决于能否抓住核心趋势、进行全面考虑、使用科学方法。科学的预测方法包括：推理预测法、专家预测法、模型预测法。

预测趋势的目的是为了利用趋势。利用趋势就是利用趋势中所蕴含的规律的力量。趋势可以顺用，也可以逆用。顺用趋势就是要顺势而为，其关键是要确保管理活动的发展方向与趋势的发展方向一致。逆用趋势的核心是转化，将阻力转化为动力。逆用趋势也是使用趋势所蕴含的力量，只不过是通過转化改变了力量的作用方向。

趋势并非不可改变、不可逆转，对不利的趋势就要破解。危机就是即将造成严重有害结果的不利趋势。破解趋势就是要破坏、瓦解、消散形成趋势的条件；而最有效的方法就是寻找并针对最薄弱的环节进行集中破坏。

第三节 管理的第三个问题：

客户 天上

对于天上，管理要解决客户的问题。

认识客户。客户的本质是天。位置在你头顶上的、既能给予你也能限制你的、既能保护你也能损害你的、顺之则昌逆之则亡的，就是你的客户、就是你的天。

尊敬客户。客户需要尊敬，要发自内心、要自始至终、要用仪式表达。仪式既是表达精神世界内容的最佳方式，也是接受精神世界内容的最佳方式。

顺应客户。顺应客户要做到同向、配合，但不顺从。同向是要保持与客户的发展方向一致。配合是要通过弥补客户的不足、满足客户的需要，配合客户完成发展的天道使命。顺应不是顺从。顺应是主动进行的、是有原则的，顺应的是天道规律。顺从则相反。

服务客户。管理者与客户之间是服务与被服务的关系，这种关系是天道使然。服务就是满足需要和要求。服务是管理者与客户发生关系的重要通道，也是管理者获得客户支持和帮助的重要方法。服务客户是管理活动获得成功的必经之路。充分交流、找准需求、适度超越是做好服务的三个关键点。

优化客户。管理者要通过不断的优化获得更好的客户。优化客户的方法有三种，包括选择优化法、引导优化法、改变优化法。

第四节 管理的第四个问题：

团队 地下

对于地下，管理要解决团队的问题。

管理者能够通过团队实现支撑高度、供给需要、感知信息、放大能力、把控范围的功能。团队越强，管理者的实力就越强。团队是管理者的根基。团队强大就是根基强大，团队不倒根基就永存。建设团队有七个关键原则：

塑造灵魂、统一思想。灵魂是主宰和支配团队的精神和人。一个团队只能有一个灵魂、一个思想。

巩固核心、分层汇聚。没有核心，就没有凝聚力，就无法团结。管理者要用主义团结核心层，用感情团结骨干层，用利益团结大众层。

任材使能、各尽其用。人皆有长处，用人之长，则人皆可用；人分材者与能者。材者，任之而不可使；能者，使之而不可任。任材使能，就可各尽其用。

纪律严明、执行到位。明确纪律内容、养成守纪习惯、监督检查执行，是确保执行有力的关键。

注重培养、不断磨炼。人才的获得主要还是要靠团队自己培养。人要经过磨炼才能成为人才。

统一文化、提高士气。团队的文化必须统一。士气是团队成员精神状态的外在表现。团队要设立专人对团队文化和成员士气进行管理。

固化记忆、支撑发展。记忆会凝聚力量、提升士气、指明方向、支撑发展。管理者既要善于将记忆固化下来，还要善于使用记忆支撑团队的发展。

第五节 管理的第五个问题：

战略 生门

对于生门，管理要解决战略的问题。

战略就是使事物得以生存发展的行动目标和实现方法。战略就是活路和活法。

在管理上，战略就是整体的、长期的、基本的、能够使管理活动减少损失、保持稳定、获得发展的行动目标和实现方法。每一个战略都包含三个层次的内容，分别是战略意图、战略自恃、战略方法。

战略意图是希望通过战略的实施得以达到的状态。战略意图包括战略方向和战略目标。根据管理活动面临的主要问题、管理者的主观意愿和环境的客观条件，可以根据战略意图将战略分为三大类：发展战略、稳定战略、止损战略。

发展战略。当发展能够解决当前主要问题、管理者具有发展的意愿、客观环境具备发展的主要条件时，管理者应当采用发展战略。发展数量：即从小变大式的发展，包括拓展战略、兼并战略、联盟战略。发展难度：即从简单变复杂式的发展，包括延伸战略、多元战略。发展本质：即主要矛盾从低级到高级式的发展，包括：战胜战略、消灭战略、融合战略。

稳定战略。当稳定是解决当前主要问题的最好方法、管理者有求稳的主观意愿、客观环境不具备发展变化的主要条件时，管理者应当采用稳定战略。避险战略，即通过回避风险的方法，实现追求稳定的战略意图。渐进战略，即通过平稳渐进的方法，实现追求稳定的战略意图。平衡战略，即通过维持平衡的方法，实现追求稳定的战略意图。

止损战略。当失败或者损失已经难以避免、管理者已经不愿再冒风险、客观环境也不具备扭转的条件时，管理者应当采取止损战略。补救战略，即通过进行补救的方法，达到止损的战略意图。回撤战略，即通过收回和撤退的方法，达到止损的战略意图。放弃战略，即通过放弃投入、切断关联的方法，达到止损的战略意图。

所谓战略自恃即如何依靠自身优势实现战略意图。战略自恃强调管理者如何发挥自身优势调动外部资源、使用外部力量、实现战略意图。管理者可以采用的战略自恃策略通常有两种：扬长战略和逆短战略。

扬长战略：即以自身的长处、强项作为优势，去实现战略意图的方法。逆短战略：即想方设法将自身的短处、弱点转变为优势，去实现战略意图的方法。逆短战略属于逆向思维下的出奇制胜。

战略方法即实现战略意图所要遵循的规律和依靠的优势，其核心就在于战略优势的选择与应用。

战略的正确与否关乎整个管理活动的成败。制定战略是一个复杂、困难、充满风险的过程。制定战略的三个基本步骤是战略分析、战略决策、战略设计。

第六节 管理的第六个问题：

界度 死位

对于死位，管理要解决界度的问题。

界度，即明确事情是否能做、应该做到什么程度。界度，即边界和程度，就是管理活动不可逾越的边界，以及管理活动应当达到的程度。

边界，本意是国家行使其主权的界线，引申为区分事物、界定活动范围的界线。使用边界对管理活动进行管理，即使用是与非、对与错、可与否等定性判断标准对管理活动进行管理。边界可以分为天条、禁忌、制度和规范四个层面。

管理者要不断地去明确边界制定制度，巡视边界监督检查，守卫边界严格执行，修改边界调整修订；才能使管理活动不逾越边界。

程度，是事物发展达到的状况、标准、水平。在管理活动中，程度管理就是绩效管理。绩效管理即使绩效结果达到最佳程度的管理工作。

通常绩效管理包括四部分内容：

明确绩效目标：包括明确绩效的层次、内容和标准。

开展绩效干预：包括绩效沟通、绩效指导、绩效监督、绩效控制、绩效促进。

进行绩效评估：了解管理活动的实际绩效处于何种水平、是否达到理想的程度、哪些方面存在问题、问题的严重程度、改进的可能性等。做好绩效评估工作要注意以下七个结合：过程与结果相结合、主要与次要相结合、角度与层次相结合、主观与客观相结合、定性与定量相结合、分析与测试相结合、理想与现实相结合。

实施绩效调整：包括调整绩效目标设置、调整绩效干预措施、调整绩效评估方法。

第七节 管理的第七个问题：

博弈 前方

对于前面，管理要解决博弈的问题。

管理者不论走向何方、要做何事，都必然要直面干扰、与对手博弈。博弈是管理者前进的唯一选择。

博弈是在特定的环境中、为实现目标，与对手进行的、带有很强不确定性和竞争性的互动行为。

博弈和赌博不同。赌博是直接以分输赢的方式进行财物分配或权利义务关系建立的分配活动。

博弈，是克服困难、战胜对手、取得胜利的竞争活动；是管理者最重要的管理活动。要想在博弈中取得胜利，有四个关键点需要重点把握。

通观全局。管理者要观局之因果、观局之内外、观局之设计、观局之布置、观局之趋势。能通观全局、观清全局是博弈制胜的前提。

认清对手。有矛盾、有实力、有条件的就是对手。管理者要认清对手是谁、认清对手的本质、认清对手的规律，特别是认清对手的弱点。弱点通常来自短缺或不足、过多或过度、关键或要害。

准确预测。博弈的核心就在预测。预测的准确有赖于信息的全面、推理的逻辑和计算的科学。管理者要多用演绎推理、大胆进行归纳推理、少用或者慎用类比推理。预测计算可以借鉴概率论、博弈论的内容。

适当冒险。当确实需要或被逼无奈、风险可控或后果可承受、风险与收益的比率恰当时，可适当冒险。

第八节 管理的第八个问题：
合作 后方

对于后面，管理要解决合作的问题。

合作就是共同从事、配合行动的意思。合作的本质是互补。因为能够互补，所以才能合作；因为进行了互补，所以才叫合作；因为互补成功，所以合作才成功。互补是贯穿合作所有方面的本质内容，是管理者在合作中需要始终关注的问题。

合作伙伴的选择十分重要，要遵循限定领域、目标一致、互补互助、互利互惠、友好互信的标准选择。

分配是决定合作能否成功的关键。分配的内容包括合作任务与合作收益两部分。分配方案决定了合作对合作者的吸引力；分配结果决定了合作者对合作是否满意。合理分配是解决合作主要矛盾的主要方法，为了做到合理分配，管理者要做好五件事。

确定分配原则。管理者应当以合理、公正、互利、有倾向为主要分配原则。特别是有倾向原则，它确保有限资源对重点、关键、特殊事项的充足投入。

设计分配方案。管理者只有使任务与管理要素相匹配、选择被需要的收益分配、出台有吸引力的分配政策、制订可操作的分配标准，才可能设计出好的分配方案。

形成分配机制。只有建立合理的分配机制，才能让合作者认识并相信合作后会得到应有的收益和回报，并全身心投入。只有建立合理的分配机制，才能确保分配会按照设定得到实施，而不受到干扰。

形成合作关系。管理者要通过求同存异、取长补短、建立约束、顺畅沟通等方法，与合作者建立良好的合作关系。特别是建

立约束，如果没有约束，合作者就会只考虑自身利益，任意违反合作约定甚至中断合作关系，造成合作失败以及其他合作者的损失。

防范合作风险。合作给管理者带来收益的同时也带来了风险。这些风险包括摩擦风险、违约风险、拖累风险、误解风险、泄密风险、反目风险、分裂风险。管理者只有对这些风险加以防范，才能确保收益，避免损失。

第九节 管理的第九个问题：

文化 左方

对于左方，管理要解决文化的问题。

管理凭借的就是力，对人的管理凭借的也是力。只不过这是一种特殊的力，叫做影响力。影响力可以分为两种，一种是非强制性的，叫做文化；一种是强制性的，叫做权力。

文化的本质属性就是非强制性的影响力。

对一种文化要从思想、行为、表象三个层面切入，抓住真、善、美三个主题内容，使用选择排序、表现方式、区别特征三个关键来进行认识。

文化是一种以共振的形式存在的力。文化的塑造过程，就像是形成振源，并在一定的范围和时间内产生大量共振的过程。

塑造文化有五个关键。首先要找到恰当的频率，能够对接；其次要形成有力的振源，塑造榜样；再次要进行有效的传播，广泛宣传；然后要坚持足够的时间，长久持续；最后要配合强制措施，奖惩有力。

文化的力量可以通过三种方式进行使用。

用榜样。榜样就是人们希望成为的对象、愿意模仿的行为、由衷认可的理论、发自内心的喜爱。文化能够塑造榜样，榜样的影响力是一种无穷的力量，管理者要会使用这种力量。

用习惯。文化能够培养习惯，习惯的力量就是惯性的力量。分分秒秒、点点滴滴积累形成的习惯，在关键的时候能够发挥的巨大力量，往往是人们难以想象的。

用场。场，是能量以特定形式的共振形成的能量空间。场，能够以特有的方式对进入其中的事物产生巨大的力量。当人们进入这个巨大的能量场的时候，就会受到场所产生的巨大影响力。这种场所产生的影响力是任何人都难以抵御的。

第十节 管理的第十个问题：

权力 右方

对于右方，管理要解决权力的问题。

权力的本质属性是一种强制性的影响力。强制性影响力不顾及管理对象的主观意愿，强行实施影响；强制性影响力往往以直接的强迫、威胁和惩罚为手段。文化与权力，一文一武、一柔一刚，成为管理者实施管理活动不可或缺的力量凭借。

根据权力的来源，可以将权力分为三种类型：

角色权。角色的本质是人们之间相互作用、相互影响的社会关系状态。当人们认可了相互之间的角色关系，就认可了相互之间的作用与被作用、影响与被影响的关系。角色权的获得依靠的是人们对扮演者的角色认可。这种认可有时需要选举、有时需要任命、有时需要证明、有时只需要认可。

垄断权。当人们在生产生活中所需的资源被垄断的时候，垄断者就拥有了对资源需求者的强制性影响力——权力。垄断权是基于独占地位而获得的权力。垄断主要依靠的是对资源的独占。

暴力权。暴力，是对他人的人身、财产实施强制行为的能力。暴力是最直接、最强悍、最重要的强制性影响力。拥有暴力就能够对管理对象的人身和财产实施最直接的强制措施。当角色的力量和垄断的力量都不足以明确权力关系的时候，暴力就成为最终判断权力关系的准绳。暴力权的获得依靠的是实施暴力的能力。谁拥有实施暴力的能力，谁就拥有暴力权；谁可能受到暴力的威胁，谁就必然受到暴力权的影响。

使用权力的核心优点在于：能够发挥强制性影响力的巨大力量，坚决果断地扫清障碍、排除干扰，迅速高效地实施影响、解

决问题。

但是，使用权力有很大的弊病，就是权力是不顾及管理对象的主观意愿和感受的，是采用强迫、威胁和惩罚的手段实施的；使用权力最大的副作用就是会引起反感反抗、丧失人心。

使用权力最关键的是要在避免或限制权力使用带来的副作用的前提下，努力发挥权力的优点。所以，管理者要坚持公正、合理、被迫、果断、联合、适度的用权原则。

权力是最难管理的，因为拥有权力意味着拥有巨大的力量，驾驭这股巨大力量是十分不容易的。所以，权力就好像一把双刃剑，既是实施管理的最佳利器，又是破坏管理的最佳利器。对权力进行管理要从权力的设计与形成、权力的集中与分配、权力的授予与收回、权力的监管与制衡这四个方面进行。

后 记

管理是活的，只有活学活用才能获得成功。管理知识就像其他所有知识一样，是学不完的。对于管理者来说，最重要的是能够抓住管理的本质，掌握管理的原理、构成、关键和要素，灵活应用管理的原则、方法、工具和步骤，解决方方面面的问题，获得实际的成功。

管理越是系统全面，成功的把握和概率就越高。本书从第壹章至第拾章的编排与太极、两仪、三才、四象、五行、六合、七政、八卦、九宫、十方相对应；既融合了中华民族的传统文化和优秀智慧，也便于读者建立系统的管理思维。

本书力求言简意赅，努力将不必要的内容删去。不敢多写一句无用之言，浪费读者的时间精力。

管理之道博大精深难以详尽，对管理的认识也是仁者见仁智者见智。如果本书能够对国人认识管理本质、获得成功把握有所帮助，能够为中华民族的伟大复兴贡献一份力量，则吾心可慰。

作者：张俊伟

2012年5月28日于西安

机工经管读者俱乐部反馈卡

完整填写本反馈卡将可以参加幸运抽奖

每月我们将会抽出 10 位幸运读者，免费赠送当月新书一本

加入俱乐部，将会收到我们定期发送的新书信息

获奖名单将公布在 <http://www.Golden-book.com> 及 <http://www.cmpbook.com> 上

个人资料

姓名：_____ 性别：男 女 年龄：_____

E-mail：_____ 联系电话：_____

传真：_____ 手机：_____

就职单位及部门：_____ 职务：_____

通讯地址：_____ 邮政编码：_____

单位情况

单位类型：

国有企业 私营企业 政府机构 股份制企业

外资企业（含合资） 集体所有制企业

其他（请写出）_____

单位所属行业：

食品/饮料/酿酒 批发/零售/餐饮 旅游/娱乐/饭店

政府机构 制造业 公用事业

金融/证券/保险 农业 多元化企业

信息/互联网服务 房地产/建筑业 咨询业

电子/通信/邮电 其他（请写出）_____

单位规模：

500 人以下 500—1000 人 1000—2000 人 2000 人以上

关于书籍

1. 您购买的图书书名: _____ ISBN: _____
2. 您是通过何种渠道了解到本书的?
报刊杂志 电视台电台 书店 别人推荐 其他_____
3. 您对本书的评价
内容 好 一般 较差
编排 易于阅读 一般 不好阅读
封面 好 一般 较差
4. 您在何处购买的本书
书店 网络 机场 超市 其他_____
5. 您所关注的图书领域是:
投资理财 人力资源 销售/营销 财务会计
管理学与实务 其他_____
6. 您愿意以何种方式获得我们相关图书的信息?
电子邮件 传真 书目 试读本
7. 如果您希望我们发送新书信息给您公司的负责人, 请注明所推荐人的:
姓名_____ 职务_____ 电话_____
地址_____ 邮件_____

感谢合作! 请确认我们的联系方式

联系人: 胡嘉兴

地址: 北京市西城区百万庄大街 22 号机械工业出版社经管分社

邮编: 100037

电话: 010-88379705

传真: 010-68311604

电子邮箱: hjx872004@yahoo.com.cn

登记表电子版下载请登录:

<http://www.golden-book.com/clubcard.asp> 或 <http://www.golden-book.com>

如方便请赐名片, 谢谢!

解开各种管理难题的钥匙
练就高深管理功夫的秘籍
颠覆西方管理理论的统治
构建中华管理体系的原创

地址：北京市百万庄大街22号
邮政编码：100037

电话服务

社服务中心：010-88361066

销售一部：010-68326294

销售二部：010-88379649

读者购书热线：010-88379203

网络服务

教材网：<http://www.cmpedu.com>

机工官网：<http://www.cmpbook.com>

机工官博：<http://weibo.com/cmp1952>

封面无防伪标均为盗版



上架指导 管理

ISBN 978-7-111-40744-7

策划编辑◎李新妞

封面设计◎

QQ1789440944
18611736436

ISBN 978-7-111-40744-7



9 787111 407447 >

定价：28.00元