



管理案例中的哲学智慧

傅 红 杨红娟 段万春 著



科学出版社

管理案例中的哲学智慧

傅 红 杨红娟 段万春 著

科学出版社

北 京

内 容 简 介

我们正处在一个创新无处不在、人才辈出的信息时代,在此刻讨论管理中的哲学,探讨在管理思想形成、发展与演进的背后,哲学思想的精髓所在,可以悟出使你成功的那个独特“燃点”。本书按照《管理学》的基本模块,分为导论、计划、组织、领导、控制、创新共六章。作者在总结、汲取古今中外的经典史实、寓言、当代企业的真实案例中的管理思想与哲学精髓的基础上,结合管理学中六大基本模块的职能,将事例与理论结合,分析和讨论了诸多管理行为在哲学的辩证思维模式下,其展现的特点和问题,为管理者今后如何更好地优化和完善类似管理行为进行了一定的揭示。

本书是一部为管理工作者、管理类本科生和 MBA 学生在案例学习中提供重要辅助功能的案头书,同时也是管理干部、经理培训指导时的案例教材用书。

图书在版编目(CIP)数据

管理案例中的哲学智慧 / 傅红, 杨红娟, 段万春著. —北京: 科学出版社, 2016.2

ISBN 978-7-03-047227-4

I. ①管… II. ①傅… ②杨… ③段… III. ①管理学—哲学—研究
IV. ①C93-02

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 012814 号

责任编辑: 兰 鹏 张 凯 / 责任校对: 马显杰

责任印制: 徐晓晨 / 封面设计: 蓝正设计

科学出版社 出版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码: 100717

<http://www.sciencep.com>

北京教图印刷有限公司 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2016 年 1 月第 一 版 开本: 787×1092 1/16

2016 年 1 月第一次印刷 印张: 8 3/4

字数: 200 000

定价: 42.00 元

(如有印装质量问题, 我社负责调换)

卷首语

有人一看到“哲学”两个字，就会联想到关于“物质决定意识”和“什么是第一性”的问题。更有甚者会感觉很困惑，就好像一般人看不懂毕加索的画作一样，但是又对其天价耿耿于怀。其实问题没有这么深奥，生活也好，工作也好，管理也好，可以说几乎是“无处不哲学”。

写这本书的时候，我们就想过这可能是一件冒险而又费力不讨好的事情。因为大部分学管理的人不爱研究哲学，而大部分学哲学专业的人又不屑于研究管理学。2014年，全球大学排名第一的美国哈佛大学，其商学院的硕士帽就是用美元装饰的，这让学生学习哲学的人批评工商管理学院是以金钱挂帅的地方。于是管理学也就被贴上了标签，即“以物质主义和工具理性为基础，追求利益的同时创造顾客价值”；其与哲学自我标签是“以人文精神与价值理性为基础，追求道德的制高点”就产生了差异。

那么管理案例中的哲学又如何破题来解呢？当我们在热烈讨论的时候，作为本书作者之一的傅红老师就想到了自己曾经在读书期间竞选学生会主席时的一个问答。当时200人的阶梯教室座无虚席，就连走道里都是人。因为这是学院第一次采用竞选的方式产生学生会主席，关于如何进行有序竞选的安排，估计事前计划的也不是很详细，在限时答辩环节就出现了现场的任何人都可以提出问题的奇怪现象。记得一个其他学院的男生可能对傅红老师是个女生，如果统领一个以男性为主导的学院有个人观点，他就对前面演讲环节风头正健的她提出了一个“陷阱问题”：我刚才看到你的演讲风格，感觉你很会说话，算是很有领导风范，从你的施政纲领里感觉如果你能够完成施政纲领中提及的内容，你会很兢兢业业，请问，如果你担任了学生会主席，你是选择“领导风范”还是选择“兢兢业业”？本来现场一堆七嘴八舌要求提问的人，听到这个问题后，200多人的阶梯教室里顿时鸦雀无声。傅红老师当时淡定地冲他一笑，愉快地反问：“同学，您不觉得具有领导风范并兢兢业业工作的主席会是一个非常优秀的主席吗？”全场掌声响起。这里并不是要回忆一个短暂的辉煌，而是想说明，管理

ii 管理案例中的哲学智慧

学与哲学就如同上面那个问题一样，二者并不矛盾，甚至还会产生有益的互补，让哲学“接地气”，讲实用、讲效用，让管理学“高大上”，有境界、有高度。

那么，管理案例中的哲学智慧对企业管理的益处是什么？根据世界市场的调查统计，世界企业 500 强的平均寿命是 40~42 年。日本企业的平均寿命是 30 年，而中国企业的平均寿命只有 7~8 年；更有甚者，占中国企业 90% 以上的中小企业的平均寿命仅约为 3.5 年。研究表明，企业能否生存发展，经营管理要素占到 80% 的比例。在企业的经营管理中，管理思想和模式是关键，而管理模式的核心则是哲学思维。这样，从管理案例实践中提炼出来的反映管理规律的思辨性理念就形成了管理哲理，从而可以更好地指导企业管理。换言之，在企业管理中需要有适应国情的管理思想，如果没有哲学意义上的思维和管理模式，管理的决策就难以做到有的放矢，进而影响到管理效果，也就不能有效地提高企业的核心竞争力。

目 录

第一章 导论 1

“治大国如烹小鲜”对管理应当何解? 1

曾经做过厨师的伊尹做了商汤的宰相,成就了商汤,也成就了自己;据说老子据此悟出了“治大国如烹小鲜”的道理,管理者对此应当有何感悟呢?

“景帝双楮弃亚夫”——从一双筷子可以辨识一个人吗? 6

平定了七国之乱的周亚夫,立下赫赫战功,官至丞相。因为一双筷子,被汉景帝认为不适合做太子的辅政大臣。应用管理的理论和人性假说与判断进行识才的策略和传说,贯穿中国千年历史,汉景帝或周亚夫只是其中的一个代表。其中的孰是孰非,该如何判断呢?管理的博大精深由此可见一斑了。

让猫愉快地吃辣椒最终的方法唯一吗? 18

曾经有杂志在讨论关于教育人们如何进行换位思考开展管理时,提出过一个问题——如何让猫愉快地吃辣椒?面对众多貌似答案的题解,我们从“猫”的角度思考过这个问题吗?

第二章 计划 25

鱼和熊掌不可兼得的经济学思考 25

曾经在习读孟子的《鱼我所欲也》时,对“鱼,我所欲也,熊掌亦我所欲也;二者不可得兼,舍鱼而取熊掌者也”产生了疑问——为什么不可以左手拿鱼,右手拿熊掌呢?如果鱼不是代表“生”,熊掌不是代表“义”,二者不可得兼时,又当如何取舍呢?

从中途岛海战看计划的重要性 30

古语有云:运筹帷幄之中,决胜千里之外。由此可见谋划的重要性。纵观人类历史,以少胜多、以弱胜强的例子很多,逐个分析下来,其中有一些运气的因素,而核心的因素则都包含了——计划。人们认为取胜的关键要素是“天时地利人和”,其实,这“天时地利人和”之中,隐含的是科学而周密的计划,如著名的中途岛海战。

第三章 组织 39

把梳子卖给和尚的组织智慧 39

营销有时倡导“无中生有”，管理则提倡“大事化小”，这个貌似矛盾的事情，其实也有其对立统一的地方：通过无中生有来实现大事化小。把梳子卖给和尚正是基于此思路来解释，即从哲学的高度，把不可能变为可能。

从孙武练兵到穰苴治军，看组织有效运行的灵魂 46

比之赵括的纸上谈兵，孙武显然是理论与实践都优秀的人；穰苴治军的严格，透出的是执行规则的重要性。我们很多时候不缺乏如何逃避组织规则的小聪明，缺乏的是制定规则的智慧和执行规则的勇气与魄力。

第四章 领导 53

雅典的“完美”民主对领导风格的启示 53

公元前 508 年，即位的执政官克里斯提尼以新的 500 人会议取代了梭伦的 400 人会议，将雅典的民主政治推向了鼎盛阶段。如今的趋势是人们怀念雅典的民主制度，并将它视为所有现代民主制度的源头。但是，这样的想法必须经过审慎的评估。如同有人认为“天下最好做的事情是当官，而且官职越大越好当”一样，这样的想法也必须经过充分的讨论。

从领导风格，谈新生代员工如何管理 60

有人曾经说过：现在的中国，年轻人个个都很浮躁；也有人说：现在的社会，缺乏责任感和担当精神，“70 后”比“80 后”有责任心，“80 后”比“90 后”有责任心，一代不如一代；还有人说：管人？生养他们的父母管，他们都不一定听，还是换个思路，当他们的良师益友比较好。随着时代的进步，当中国的劳动力的主力军是这些“80 后”“90 后”时，怎样才能管理好这些新生代员工，考验了领导者的领导智慧。

“知行合一，笃志自强”的领导者是家长亦是益友 68

有人说：坚守信仰如同坚持晨练，靠的是意志。晨练获得了身体的健康，坚守信仰获得了心灵的洁净。企业如果是一个家，领导者该如何做好家长，就考验了领导者的智慧和能力。

从鱼王“无后”的苦恼，理解“无为而治”的领导智慧 76

有人感慨：为什么社会越发达，人却越倒退？那个年代，我们刚有灶台高就会做饭，现在的孩子比家里的饭桌都高了，吃饭还要喂；孩子都要去大学报到了，可是日常生活自理能力竟然都有困难，成绩也没比自己当初好到哪里去，生存能力却远比不上当年的自己。其实领导员工和教育孩子一样，要深谙“无为而治”方能“有所作为”。

第五章 控制 81

从隋文帝严以待子，到张释之执法刚直，看控制的重要性 81

控制有多重要，古语已有之：“千里之堤溃于蚁穴”，形容对小问题没有及时控制的后果；“失之毫

厘，谬以千里”则说明了局部失控会导致的严重后果；“凡事预则立，不预则废”表明了计划的重要性，也间接说明了预先控制的重要性。“正人先正己”则告诉了我们，控制的本源在哪里，即从自身做起。	
管理控制的智慧——攻心、制衡	88

规章不可谓不严，制度不可谓不密，惩戒不可谓不厉，为什么还是有人以身相试？你无法通过全天候的不眠不休达到控制的目的，那么借助“攻心”的无形之手，通过“将欲取之，必先予之”的制衡实现有效控制，体现的就是管理控制的智慧。

第六章 创新 103

创新来源于什么.....	103
--------------	-----

有人说创新难，因为现代社会几乎无所不有，似乎简单容易的东西已经没什么是人类没有想到的了，而复杂的东西又创造不出来。其实，创新有时很简单但是并不容易，很简单的是道理，不容易的是坚持。那些打开成功大门的人，拥有的是勇于坚持的心和善于学习、观察的眼睛。

让创新合乎自然——林品蓁博士和她的“第六生态”	112
-------------------------------	-----

如果说“鸟尽弓藏，兔死狗烹”是形容某些人达到目的后过河拆桥的话，那么“涸泽而渔，焚林而猎”就应该是揭露那些为纯粹追求经济利益而不顾自然法则的人了。《易经》中的自然法则思想告诉我们：世界上唯一持久的就是自然，人类社会再怎么变，再怎么改朝换代，自然是永远不变的。基于此，创新的基础应该是：合乎自然的，可以放心，就算当前没有成效，以后也一定会有成效；不合乎自然的，就算眼前有成效，也不会持久，很快就会消亡了。

如何看待小微企业的创业——陈虹锦和他梦想中的商业帝国.....	121
---------------------------------	-----

在互联网时代，马云、马化腾、李彦宏等传奇人物曾经激励过我们，但互联网的飞速发展，让他们与我们渐行渐远。我们自认为是普通人，在这个大时代里只想努力做好自己。在过往的经历中，我们发现上班者众，创业者寥。我们知道 95 法则，我们怀揣着也许会成为那个成功的 5% 的梦想，走上了创业的道路。也许我们创业的企业只是一个小微企业，小微企业也是企业，如同蚂蚁也是动物一样，不要小看蚂蚁的力量。

参考文献.....	132
-----------	-----

第一章

导 论

《管理学》教材的第一章通常都为导论，包含管理、管理者与管理学，管理理论的发展进程，管理与环境等内容。导论使本章的案例内容成为本书关于管理讨论的开始。这也就让“讨论什么才能够满足导论的要求”成为一个棘手的问题。因为关于管理的事例不胜枚举，什么事例才可以胜任“导论”的重任？也许，那个被众人熟知，但是又被众人众解的“治大国如烹小鲜”就可以。

“治大国如烹小鲜”对管理应当何解？

曾经做过厨师的伊尹做了商汤的宰相，成就了商汤，也成就了自己；据说老子据此悟出了“治大国如烹小鲜”的道理，管理者对此应当有何感悟呢？

“治大国如烹小鲜”是老子的一句话，出自《道德经》第60章。这句话的典故源自辅弼了商朝帝王汤的宰相伊尹。



1. 职业生涯规划很重要

相传伊尹生于伊水边，幼年的时候寄养于庖人之家，得以学习烹饪之术，成年后流落到有莘氏，以耕地为生，地位虽卑微，却心忧天下。他见有莘氏国君贤德，想劝说他起兵灭夏。他为接近有莘国君，自愿沦为奴隶，作为有莘国君的贴身厨师。国君发现其才干，提拔其为管理膳食之官。通过长期观察，伊尹终于发现，有莘氏与夏同姓，均为夏禹之后，血缘联系难以割断，况且有莘国小力弱，不足以担当灭夏重任，只有汤才是理想人选，因此，伊尹决定弃有莘国君投奔汤。

当时汤娶有莘氏之女为妃，伊尹自愿做陪嫁奴隶，随同到商。他背负鼎俎为汤烹炊，汤向身为陪嫁厨师的伊尹询问饭菜一事。伊尹以烹调、五味为引子，回答汤说：做菜既不能太咸，也不能太淡，要调好佐料才行；治国如同做菜，既不能操之过急，也不能松弛懈怠，只有恰到好处，才能把事情办好，并通过分析天下大势与为政之道，劝汤承担灭夏大任。汤由此方知伊尹有经天纬地之才，便免其奴隶身份，命其为右相，成为商朝最高执政大臣。

伊尹也不负所望，辅佐商汤王灭掉了夏朝，又帮助商汤制定了各种典章制度，使商朝初期社会稳定，经济发展，从而名扬天下。他“教民五味调和，创中华割烹之术，开后世饮食之河”，在中国烹饪文化史上占有重要地位，被中国烹饪界尊为“烹调之圣”、“烹饪始祖”和“厨圣”。

有人说战略规划就是下一盘很大的棋，要提前构思、布局，一方面按照计划行事；另一方面按照对方的变化调整思路，要静中有动、动中有静，哲学辩证地谋划事情，

就容易成功。正如《礼记·中庸》所言：“凡事预则立，不预则废。”

假如伊尹没有学过厨艺，就不会有机会从一个草民直接接触到王侯将相那些可以影响国家走向的决策者，并找机会说服他们实现自己的“辅国”梦想；假如伊尹没有及时调整思路，放弃劝说有莘灭夏转而找机会去投靠汤，那么伊尹要么因为劝说失败而身首异处，要么就在宫里做一个行政总厨而了此一生。

伊尹正是因为做好了自已的职业生涯规划，并逐步践行实施、调整战略，最终实现了那个貌似不可能实现的梦想。

2. 众人众解

老子因此典故提出了“治大国如烹小鲜”的理论，并指出：治大国如烹小鲜，以道莅天下，其鬼不神。非其鬼不神，其神不伤人。非其神不伤人，圣人亦不伤人。夫两不相伤，故德交归焉。其意思是：治理大国，如同煎炸小鱼。以道来治理天下，鬼也不会跳出来作孽。非但鬼神不作孽，而且鬼的作用也不伤人。不但鬼的作用不伤人，圣人也不伤人。两者都不伤人，则德行广施，天下安居了。这里的“道”指的是老子的“道”，即《道德经》中《道经》开篇所提及的“无为而治”。其大意为：不过分的干预人民，相信人民能通过自我调整来达到一种任何政权管理都不能达到的状态。

《韩非子·解老》篇中对老子“治大国如烹小鲜”的解释是：事大众而数摇之，则少成功；藏大器而数徙之，则多败伤；烹小鲜而数挠之，则贼其泽；治大国而数变法，则民苦之。是以有道之君贵静，不重变法。故曰：“治大国者若烹小鲜”如是也。意思是役使大众而屡屡让他们发生变动，功效就会很小；收藏贵重器物而屡屡加以挪动，损毁就会很大；烹煮小鱼而屡屡加以翻动，就会伤害它的光泽；治理大国而屡屡改动法令，百姓就会受到坑害。因此懂得治国原则的君主把安定看得很宝贵，法令确定以后，不再轻易变更。所以《老子》说：“治理大国就像烹煮小鱼一样。”

作为统治者的列代帝王也多是如此注解。

唐玄宗注：烹小鲜者，不可挠，治大国者不可烦，烦则伤人，挠则鱼烂矣，此喻说也。小鲜，小鱼也，言烹小鲜不可挠，挠则鱼溃，喻理大国者，不可烦，烦则人乱，皆须用道，所以成功尔。

宋徽宗注：事大众而数摇之，则少成功；藏大器而数徙之，则多败伤；烹小鲜而数挠之，则溃，治大国而数变法，则惑。

明太祖、清世祖多注如此。

由此可见，懂得烹饪的人知道烹饪的核心是火候，掌握好火候，对于烹制好各种食材中最为娇嫩的“小鲜”非常重要。

4 管理案例中的哲学智慧

治理大国的最高境界是小心翼翼地掌握好火候。如果把民比作小鲜，即“不可数挠”就是不可过分“扰民”。例如，国家制定的政策要稳定而持续，既不能一成不变，但是也不可“任其自然”。正如“救死扶伤”“为人民服务”要做，“惩治医闹”“反对贪腐”也要做。

3. 企业的微观应用

企业管理也是如此，对员工既不能不管，也不能管得过死。

对于认真履行工作职责的员工，领导者就应当“多下柔性的命令”，如同在“温和的小火下，慢慢煎鱼”，减少“挠”的次数，通过信任和尊重，来作为激励其自觉自律的动力，相信他有不在监督和惩罚下也会有主动地想要把事情努力做好的信念。同时，要多询问这些员工的想法和意见，对于有自律意识的员工，如果指示的过于具体，反而限制了他们的主动精神，要多一些疑问句而非祈使句。给他们一个勤于思考和发挥自我能力的空间，让他们感觉到你是在征求他们的意见，在和他们合作而不是安排他们或命令他们做事，这样温和宽松的管理模式，虽然没有职位晋升，没有基于物质的薪酬激励，但是从“精神激励”的角度，达到了官职和金钱不能达到的效果。

对于不认真履行工作职责的员工该如何进行管理呢？这样的员工不是企业的主体，可以采用泰勒的管理思想“胡萝卜加大棒”的方式——奖惩兼顾。根据情况选择是“胡萝卜”还是“大棒”，从而对这些员工进行有效管理。

那么，对于那些有一定本事，但是又不服从管理的员工该如何进行管理呢？就是我们所说的恃才傲物的员工，用烹小鲜的思想一样可以解决问题。

4. 感化恃才傲物者

恃才傲物者，就是靠自己有一些才华，就目空一切的人。这样的人自古就有，如三国时代的杨修。曹操认为其过于恃才傲物，于是就找个理由将其杀掉了。当下这个时代也不乏恃才傲物之人，他们认为自己有技术或者绝活，单位离不开他，就谁都看不起，甚至是自己的领导。

对于有能力，但是经常“恃宠而骄”拒绝执行领导命令的员工，一方面要适当地让其“靠边站”。毕竟，能够“恃才傲物”的人，一般多是有才华、有主见，同时也是有棱角的人。这样的人通常不太好驾驭，对其过于客气，可能会给他领导无能，不配领导他的错觉；但也不能对他吹胡子瞪眼睛，拍桌子发脾气地训斥他，更不能采取所谓的“杀鸡儆猴”似的“好办法”。毕竟，“鱼刚下锅，肉还很软，常翻动就会糊锅”。放置一会儿，就是让其“靠边站”一会儿，等鱼肉变硬再翻动，自然就能收获

一条“品相颇佳”的煎鱼，这就是“烹小鲜”中唐玄宗对此的注释：烹小鲜不可挠，挠则鱼溃，喻理大国者，不可烦，烦则人乱，皆须用道，所以成功尔。

另外，从长远的角度来说，要尽力感化他们。诸葛亮在出山之前，让刘备立在门前等其午睡醒来；张良为求一本好书——《太公兵法》，曾三次早起去桥头静候赐书的老者；杨时年过四十，为追求学问也虚心的在程颐门前静候，适逢下大雪，因而就有了成语“程门立雪”。面对有恃才傲物问题的员工，还是要争取感化其内心。领导者的做法更多的是为了部门和企业的利益，适当的让步不存在输掉人格的问题。感化他们，可以从多个方面，尤其是从工作之外的方面，如家庭、孩子、个人健康等方面，多关心，多提供力所能及的帮助，有利于感化“恃才傲物”的员工。

除此之外，领导者还要注意在适当的时候安排一两件做起来很费力，或者几乎不可能完成的任务交给“恃才傲物”者来做。如果他在规定的时间内完不成任务，领导者要及时安慰他。这样一来，他就会意识到自己也不是万能的，对于自己先前的狂妄会有一定的反思，并会从此改正。切忌因他“恃才傲物”的行为，就与他“一较高下”，无论胜负，其实都是你输了。因为如果你赢了，他会离开，领导者没能用他的才；你输了，他会更加趾高气扬，领导者的权威就会陷入危机。所以，无论胜负，其实都是领导者的失败。

感化，其实是“以柔克刚”的哲学解题思路。领导者需要谨记的是，牙齿再坚固，也没有舌头存在的长久。如果领导者拥有“百炼钢化作绕指柔”的功夫，那么，遇到“恃才傲物”者又有何愁？

5. 齐家与治国同理

《礼记·大学》中有一段著名的话：古之欲明明德于天下者，先治其国；欲治其国者，先齐其家；欲齐其家者，先修其身；欲修其身者，先正其心；欲正其心者，先诚其意；欲诚其意者，先致其知，致知在格物。物格而后知至，知至而后意诚，意诚而后心正，心正而后身修，身修而后家齐，家齐而后国治，国治而后天下平。意思是，古代那些要想在天下弘扬光明正大品德的人，先要治理好自己的国家；要想治理好自己的国家，先要管理好自己的家庭和家族；要想管理好自己的家庭和家族，先要修养自身的品性；要想修养自身的品性，先要端正自己的思想；要端正自己的思想，先要使自己的意念真诚；要想使自己的意念真诚，先要使自己获得知识，获得知识的途径在于认识研究万事万物。通过对万事万物的认识研究，才能获得知识；获得知识后，意念才能真诚；意念真诚后，心思才能端正；心思端正后，才能修养品性；品性修养后，才能管理好家庭家族；家庭家族管理好了，才能治理好国家；治理好国家后天下

才能太平。这就是通常我们说的修身、齐家、治国、平天下。

那么如何修身呢？既然“治大国如烹小鲜”，“修身”应情同此理。于是就有了《论语·里仁》中的子曰：“见贤思齐焉，见不贤而内自省也。”也就有了《论语·学而》中的曾子曰：“吾日三省吾身，为人谋而不忠乎？与朋友交而不信乎？传不习乎？”由此可见，“见贤思齐焉，见不贤而内自省也”和“吾日三省吾身”是修身之道，是通过修身来达到平天下的最终目的。在悟出烹好小鲜的道理后，治国和平天下就不在话下了。

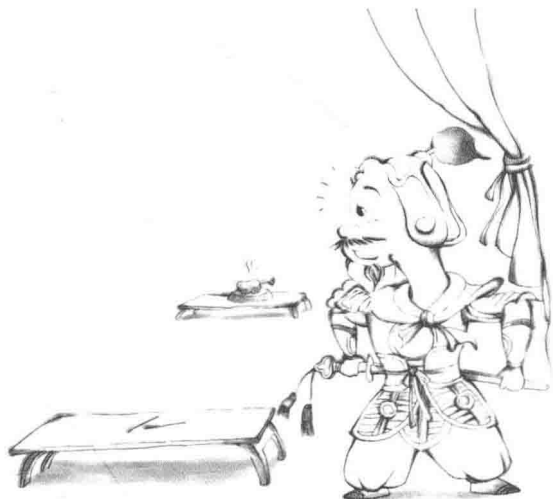
修身、齐家如此，经营企业亦是如此：既要制定规则，又要尊重个性。大到国家，小到企业，小到家庭，莫不体现出“治大国如烹小鲜”的思想。所以，无论何种组织，只要涉及管人，都要掌握好火候，用对方法，管到点子上，才能安人心，聚人气，谋发展，共进步。

“治大国如烹小鲜”作为一种高超的管理艺术，如何习得其精髓，并学会灵活运用，考验的不仅仅是掌握某个管理理论，而是对基于管理思想下的计划、组织、领导、激励、控制、创新等一系列管理职能的系统性运用能力的考验。今天，管理者们面对着全球化、国内竞争、政府管制、股东压力和来自互联网的不确定性等一系列有趣且富于挑战性的情境和日益复杂的局面。同时由于环境变革的加速、未预料到的破坏和各种大大小小的危机，让管理者们的工作变得更加复杂和充满挑战，但同时也充满了创造佳绩的机会。

在“治大国如烹小鲜”中寻找关键环节和关键节点，在“动静结合”中寻找平衡，既是管理之道，也是哲学之道。

“景帝双楮弃亚夫”——从一双筷子可以 辨识一个人吗？

平定了七国之乱的周亚夫，立下赫赫战功，官至丞相。因为一双筷子，被汉景帝认为不适合做太子的辅政大臣。应用管理的理论和人性假说与判断进行识才的策略及传说，贯穿中国千年的历史，汉景帝或周亚夫只是其中的一个代表。其中的孰是孰非，该如何判断呢？管理的博大精深由此可见一斑了。



在管理案例中有一个史实案例“景帝双箸弃亚夫”。大意是周亚夫是汉景帝的重臣，在平定七国之乱时，立下了赫赫战功，官至丞相，为汉景帝献言献策，忠心耿耿。一天汉景帝宴请周亚夫，给他准备了一大块肉，但是没有切开，也没有准备筷子。周亚夫很不高兴，就向内侍官员要了一双筷子。汉景帝笑着说：“丞相，我赏你这么大块肉吃，你还不满足吗？还向内侍要筷子，很讲究啊！”周亚夫闻言，急忙跪下谢罪。汉景帝说：“既然丞相不习惯不用筷子吃肉，也就算了，宴席到此结束。”于是，周亚夫只能告退，但心里很不高兴。这一切汉景帝都看在眼里，叹息道：“周亚夫连我对他的不礼貌都不能忍受，如何能忍受少主年轻气盛呢？”汉景帝通过吃肉这件小事，试探出周亚夫不适合做太子的辅政大臣。汉景帝认为，周亚夫应把赏他的肉，用手拿着吃下去，才是一个臣子安守本分的品德，周亚夫要筷子是非分的做法。汉景帝以此推断，周亚夫如果辅佐太子，肯定会生出些非分的要求，因此放弃了让他做太子辅政大臣的打算。

一、对“耍双筷子”的不同理解

有人看到这里，至少会有两种看法，一种看法认为周亚夫并没有不妥的行为，反而是汉景帝太过刁难人。毕竟，耍双筷子吃饭是人之常情，就此认为周亚夫不适合做辅政大臣未免太过牵强。在一次案例教学中，有一部分工商管理硕士（master of business administration, MBA）学生是认同上述观点的，他们中有中层领导，也有基层管理者。另一种看法认为，这是一场测试，主要是看丞相的沉稳性和处事方式。因为太子是不会更换的，就如同脚；辅政大臣要找合适太子的，就如同鞋。因此，汉景帝采取了一个超常规的测试方式，如同现代企业的人力资源常做的“角色模拟”面试一样，为的是甄别出企业需要的人才。那些没有通过测试的人，只能说明不适合这个岗位，不能说明不是人才，持这种观点的人也不在少数。

个别高管认为，汉景帝因为继承其父汉文帝的位置而成为皇帝，其实他本人的才干远不如后来唐宋时期的一些皇帝，智慧不如，肚量也不如。所以，非但不是“周亚夫不适合做辅政大臣”，反而是汉景帝做皇帝很不合格，没有识人、用人的才能。

这里要讨论的哲学思想是：周亚夫不适合做太子的辅政大臣，是否就意味着周亚夫不是一个有能力的人呢？很显然，答案是否定的。这就如同一位男士不擅长带孩子但是不能就此否认这位男士在单位中的工作能力一样。同时，看待史实性的案例，要注意对整体性的了解和学习，要对案例中关键人物的过往，甚至历史后来发生了什么，有一个全面的了解。

二、真是一双筷子那么简单吗？

班固的《汉书》中有记载：“春正月，淮阳王宫正殿灾。吴王濞、胶西王卬、楚王戊、赵王遂、济南王辟光、菑川王贤、胶东王雄渠皆举兵反，大赦天下。遣太尉亚夫、大将军窦婴将兵击之。斩御史大夫晁错以谢七国。”

汉景帝即位三年时，因采纳了史大夫晁错的建议进行削藩，导致吴、胶西、楚、赵、济南、菑川、胶东七个诸侯国“七国同日反，吴王称东帝，天下震动。”汉景帝听了袁盎的建议，杀了给他提出削藩建议的晁错后，七个诸侯国仍旧不退兵。正当汉景帝陷入困境无计可施的时候，突然想起其父汉文帝去世前曾经说过的一句话：“国如有事，亚夫可帅。”汉景帝急忙命周亚夫带兵去平乱。

在周亚夫平定七国之乱后，汉景帝论功行赏，周亚夫的功劳最大，但他早已封侯，不便再加，不过赏赐一些金帛算做报功，回朝之后仍任太尉之职，不久又升为丞相，得到朝野钦敬。

周亚夫为人刚直，对不合理之事，绝不肯违心附和。汉景帝前元四年（公元前153年），汉景帝立长子刘荣为皇太子，但因为其母栗姬渐渐失宠，汉景帝就想另立王皇后之子刘彻为太子。周亚夫初登相位，认为太子并无过失，随意废立，会引起朝局混乱。周亚夫禀性直爽，不懂劝谏艺术，与汉景帝发生了争执。汉景帝中元三年（公元前147年），窦太后要汉景帝封王皇后的哥哥王信为侯。因王皇后为人十分乖觉，博得了窦太后的欢心，所以汉景帝欲封王后之兄王信为侯，周亚夫坚决反对说：“高祖皇帝曾经与诸大臣歃血为盟：非刘姓而王，非有功而侯者，天下共击之。”他这样以高祖遗训“无功不得封侯”为词坚决反对，因其言之凿凿，无懈可击，王信封侯之事遂告搁浅，汉景帝心中大为不快。

此后又发生一件同样性质的事，汉景帝更加难以忍受，即匈奴部酋徐、卢等六人叩关请降，汉景帝拟一律封侯以奖来者，周亚夫又坚决反对，他认为卢安人系本朝叛王卢绾之孙，不但不应封侯，还该办罪，其他各虏酋叛王来降，即是不忠，封他们为侯，将何以为训？汉景帝以王信封侯之事受到他的反对，早已不满在胸，现在他又喋喋不休，事事作梗，便再也忍耐不住了，于是疾言厉色地对周亚夫训斥道：“丞相之议不合时势，不用！不用！”上次王信封侯之事，周亚夫坚决反对，因有高祖遗训为据，汉景帝心里再不快也只好隐忍下来，这次周亚夫反对的理由虽然值得商榷，但丞相为百官之首，汉景帝当场斥责他犹如对待三岁无知小儿，周亚夫自觉无颜再居相位，乃称病辞官，汉景帝也不挽留，准其以列侯就第，并马上任用桃侯刘舍为相。

过了一段时间，汉景帝想看看周亚夫经过此番磨难后是否有所转变，乃派朝使召他入见，周亚夫免相后仍居都中，并未返沛，所以很快就来到了，行过大礼后，君臣略谈了数句，汉景帝赐食，周亚夫顾视面前只有一酒杯，并无匕箸，所陈肴饌亦仅一整块大肉，余无他物，周亚夫暗想这定是皇上有意戏弄他无疑，乃顾身旁内侍道：“可取箸来！”那内侍犹如没听见一般，笑而不动。这时景帝却笑着对他道：“怎么？这样还不能满汝之意吗？”说得周亚夫又恨又愧，不得已起座下跪，免冠称谢，汉景帝才对他说了个“起”字。周亚夫心里有气，便起身掉头径出，汉景帝喟然叹息道：“此人鞅鞅，非少主臣也！”

周亚夫回到自己的府第后不数日，忽有朝使到来要他入朝对簿，言有人密告他秘密购买武器企图不轨，汉景帝已派出问官要他好好供认。周亚夫大脑一片空白，闭口不言，问官回奏汉景帝言他倔强负气不肯供认，汉景帝发怒，骂道：“我又何必须他