



经理人自助教室

专门写给经理人的哲学课!

管理者7天

掌握哲学知识

吾同◎著



学习哲学知识，提升管理能力

任何一句被忽略的哲人的话，
都能对你的管理工作起到醍醐灌顶的作用



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

013065359

C93-02

19

经理人自助教室

专门写给经理人的哲学课！

管理者7天 掌握哲学知识

吾同◎著



北航

C1672439



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

C93-02

19

管理不仅需要技能,更需要智慧。智慧来自对生活实践的观察,也来自于先哲们的沉思默想。从先哲那里获得灵感,寻找企业管理实践的智慧,是一条便捷的道路。

本书以管理者为题,立足于哲学家及其名言、故事,尽量将智慧应用于管理实践中。因此,本书采用了一个固定的体例形式:每天一个主题,分几个小节,每个小节包括四个部分,第一部分引入哲学家的智慧;第二部分是管理悟道,即将这个智慧应用到管理中;第三部分是对这个智慧的引申;第四部分是管理要领,即管理者应该从中领悟的管理精髓。

图书在版编目(CIP)数据

管理者7天掌握哲学知识/吾同著. —北京:机械工业出版社,2013.8

ISBN 978-7-111-43651-5

I. ①管… II. ①吾… III. ①管理学-哲学-通俗读物 IV. ①C93-02

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第187114号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

责任编辑:解文涛 侯振锋

版式设计:张文贵

责任印制:杨 曦

北京双青印刷厂印刷

2013年9月第1版·第1次印刷

180mm×250mm·13.75印张·1插页·205千字

标准书号:ISBN 978-7-111-43651-5

定价:39.80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

在一个企业中，如果管理有效，那任何事都能成功；如果管理无效，那什么事都别想做成。可见，管理是重中之重，高超的管理能力也是每个管理者梦寐以求的。

众所周知，管理这个概念是美国最先提出来的，然而日本的管理却比美国还要成功，为什么？就因为日本人不但把管理当成一门科学，还把它看成一门哲学，十分重视管理理念的经营。从哲学中学习管理，是现代卓越管理者提高管理能力的明智之举。

而且，在企业管理中，优秀和先进的管理方法和思想是企业发展、增强竞争力的重要推力。但是，在别的企业，这些好的思想或者方法推行得顺利，可以取得惊人的效果，但在自己的企业却推行不下去或者推行了效果也不好。这样的事情很常见。为什么会如此呢？除了一些客观原因之外，最主要的原因就是企业文化的影响。然而，文化的影响又取决于企业经营理念和管理哲学。可以说，从哲学的高度来看待现代企业管理是最高层次的管理。

管理不仅需要技能，更需要智慧。智慧来自对生活实践的观察，也来自于先哲们的沉思默想。从先哲那里获得灵感，寻找企业管理实践的智慧，是一条便捷的道路。就以我们最熟悉的中国古代哲学来说，它主要包括儒家、道家与法家思想等。儒家思想主张“仁、义、礼、智、信”，主张启发、教育、感化人；道家主张清静无为，“无为而治”，主张尊重、顺应客观规律，不做违背客观规律的事情；法家注重“法、势、术”三者的结合。这三种哲学思想依然适用于现代企业管理经营活动。

仅是我们中国哲学的影响就这样大了，再加上世界古今哲学，其影响力可想而知。无论古今还是中外，哲学都是一门充满智慧的学科，它对我们现代的企业管理有着重要的启迪作用。

本书通过透视古今中外一些哲学家的故事和经历，力争挖掘隐藏在这些行为背后的一些管理技巧和经验，借助这些，我们也可以调整自己的管理行为。

本书结合人性，探索了管理规律、制度以及人才的使用方法，提出了提高管理者自身威信和能力的一些建议。并且，针对实际管理工作中出现的问题，给出了实际的解决办法。

不管你是初涉管理工作的新人，还是为管理而苦恼的老手，本书都会让你有所收获。

目录

前言

第1天 知人性，方知进退/1

- ◎ 亚当·斯密：自利不是坏事，是好事 /2
- ◎ 狄德罗：他已拥有的，决定他想要的 /7
- ◎ 荣格：无因无果，也有追求 /11
- ◎ 泰勒：绝对理性，是否行得通？ /16
- ◎ 梅奥：人们不仅关心收益，还想要更多 /21
- ◎ 麦克雷戈：看不到自觉的力量，也是糟糕的 /26
- ◎ 莫尔斯、洛希：人性是复杂的，也是可塑的 /30

第2天 所知为轻，不知为重/35

- ◎ 苏格拉底：承认无知是一种境界 /36
- ◎ 老子：所谓智，只是知其所知 /39
- ◎ 笛卡尔：越学习，越发现自己的无知 /43
- ◎ 泰勒斯：尊重知识，让知识得其所用 /46
- ◎ 达·芬奇：任何一种知识都有益于提高智力 /50
- ◎ 马斯洛：尊重事实，实践出真知 /54

第3天 在变化中寻找不变的道 /59

- ◎ 欧布里德：一切皆变，只有本质不变 /60
- ◎ 安提西尼：对手是最好的“陪练” /64
- ◎ 荀子：追求完美，不如追求和谐 /69
- ◎ 阿那克萨戈拉：规律都具有客观性，发现规律好办事 /73
- ◎ 杰弗逊：点燃蜡烛照亮他人者，自己周围也不会黑暗 /77
- ◎ 左丘明：没有危机感是最大的危机 /81
- ◎ 马基雅维利：时过境迁还顽固不化就是悲剧 /86

第4天 名正则言顺，言顺则事成 /91

- ◎ 塞涅卡：能约束自己的人，准能成功 /92
- ◎ 叔本华：容易发怒是品格上最为显著的弱点 /96
- ◎ 伏尔泰：奉献自己的价值，才会得到他人的追捧 /100
- ◎ 康德：守信才有威信 /103
- ◎ 孔子：以身作则，行胜于言 /108
- ◎ 爱地巴：不管怎样，都要保持一个好心态 /112
- ◎ 恩格斯：承认错误，提高影响力 /116
- ◎ 朱熹：拥有海量胸襟，才能成大事 /120

第5天 天下无无用之人，无不弃之士 /125

- ◎ 莱瑞·海克曼：人不可貌相，要摒弃偏见 /126
- ◎ 马克思：信任是生存的条件 /130
- ◎ 席勒：什么人吸引什么人 /134
- ◎ 洛克：换一种方法，才能把门打开 /138
- ◎ 亚里士多德：没有目的，就不会做出行动 /143
- ◎ 孙臧：田忌赛马，优化资源配置 /147

第6天 管理成效取决于“理” /153

- ◎ 孟子：不以规矩，不能成方圆 /154
- ◎ 孙武：慈不掌兵，纪律要严明 /158
- ◎ 黑格尔：没有激情，很难做成什么大事 /162
- ◎ 纪伯伦：在工作中学会享受生活 /166
- ◎ 奥卡姆：如无必要，勿增实体 /171
- ◎ 第欧根尼：不会说话惹人嫌 /176

第7天 超越自己才是真正的强者 /181

- ◎ 王尔德：世界属于那些不满足的人 /182
- ◎ 爱因斯坦：最聪明的人是最不愿浪费时间的人 /186
- ◎ 维特根斯坦：凡是不能说的，就保持沉默 /190
- ◎ 斯宾诺莎：改变观念，才能管理得更好 /194
- ◎ 韩非子：无为而治是真正的管理之道 /198
- ◎ 西塞罗：地位越高，越应低着头走路 /202
- ◎ 克拉底鲁：遵照道德准则生活最幸福 /206

管理者 7 天
掌握哲学知识

第 1 天

知人性，方知进退



一个不懂人性的管理者，谈不上能够张弛有度地带好队伍。所以，如果说管理就是管人，那么管理者首先必须要知人性。

亚当·斯密：自利不是坏事，是好事 >>

关键词：自利性 竞争 利他

1. 哲学家说：自利是人的天性

亚当·斯密，经济学的主要创立者，被称为“经济学之父”。

与同时期其他伟大人物相比，亚当·斯密的生平几乎毫无传奇色彩。

亚当·斯密既没有像配第那样进过监狱，也不像洛克那样因受到迫害而逃离祖国，更没有像休谟那样受到各个大学的排挤。同时，他从小与母亲相依为命，一生未婚，没有留下什么浪漫绯闻。也许，他一生当中最不幸的事情就是，父亲早逝于他出生前几个月；最惊险的事情是曾在四岁时被吉普赛人拐走几个小时；最不可思议的事情就是，明明在牛津大学读了六年书，毕业名册上却没有他的名字。

当然，作为一个伟大人物，他还是有其自己独特之处的，其中最让人津津乐道的大概就是他的“呆”了。说他“呆”是因为他常常陷入自己的世界，独自出神，外物丝毫不能影响他，因此发生了很多糗事。

亚当·斯密在担任海关专员时，有一次就因为发呆而将自己公文上的签名不自觉写成前一个签名者的名字；他还会把黄油面包当做红茶放进茶壶冲泡，然后抱怨茶太难喝；还有一次，他穿着睡衣在花园中散步，沉思默想中竟然走到了15英里之外的地方。这些糗事数不胜数，但也正是因为做事专注，他才能写成那些可以流芳百世的著作。

毫无疑问，在很大程度上，亚当·斯密的名气来自于《国民财富的性质和原因的研究》这部著作，也就是我们通常简称的《国富论》。

《国富论》主要提出了两个主张：

(1) 自利原则：人是个人利益的凝结物，是“经济人”，而“经济人”的唯一目的就是谋求自身利益，满足个人欲望。

(2) 自利是有好处的：在社会群体中，人要满足自身利益，必须和他人交换服务。这样，“自利”在他人看来就是“他利”，一定程度的自利必然会促进“他利”和“互利”的实现。因此，人在追求自身利益的过程中，在“看不见的手”的指引下，必然会导致普遍的社会福利。

亚当·斯密也曾在其另一著作《道德情操论》中说过：

“自利”是人类共同的天性，自利行为是一种普遍性的行为。在一种适宜的体系中，通过“公正的旁观者”依据同情这一人类本性作出仲裁，“自利”的效用就具有了一种道德的性质，因此遵循“自利”这一天性，是符合自然秩序的。

在亚当·斯密看来，人类有自利的天性，因此追求自利不但不是不道德的，反而是一种好事。因为，利己之心本就蕴含着道德力量，它会促进各种社会规则和道德规范的形成，会让自我施行的社会秩序成为可能，同时会约束自己，不让自利恶化成自私和贪婪。

2. 管理悟道：自利性是一种内在驱动力

既然自利是人的天性，那么个人利益就是人们行为的主要目的。市场经济之所以带动世界经济的快速发展，其根本原因就在于它充分贯彻了利益原则。

在管理活动中，自利性的好处也是显而易见的：

- (1) 追求个人利益是员工工作的基本动因。
- (2) 追求个人利益是员工自我提升的驱动力。
- (3) 追求个人利益可以促进员工之间的合作。

马克思说过，“人们所奋斗争取的一切都和他们的利益有关”，“对于各个人



来说，出发点总是他们自己”。为了获得更多的利益，或者为了实现自己的价值，员工必定会更加主动、积极地工作；也为了获得更多的利益，员工会在各个方面展开竞争，这样就迫使员工不断提高自己，来迎接各种挑战；同样，由于企业分工很细，为了获取最大的个人利益，员工之间、各个部门之间也必定会通力合作。

既然自利性的好处这么多，那么我们也可以据此悟出一些管理之“道”：

- (1) 善于利用物质利益的分配，刺激员工工作积极性。
- (2) 规范员工个人利益的正当性。
- (3) 争取让企业利益和员工个人利益趋于一致。

不可否认，在人们的生活中，物质利益具有根本性的地位和作用，物质利益的分配和刺激是调动员工工作积极性的根本途径。

但是，让很多管理者头疼的是，为了追求个人利益，员工之间的竞争加剧反而影响了企业的整体发展。鉴于此，对员工的行为必须进行规范。员工有权利追求个人利益，但这种追求只有在不违背法律、不危害他人利益的前提下才是正当的。另外，公司利益和个人利益是辩证统一的，两者都要兼顾，才是“双赢”。

3. 隐蔽的“利己主义”：“利他”也是一种“自利”

自利是天性，而在这种天性的促使下，人们会不自觉地做出“利他”行为。

在生活中，我们经常会对一些人、事、物产生一些消极感受，比如痛苦、内疚等。心理学家通过实验证实，当人们感到内疚时，就会做出一些弥补行为或者利他行为。

戴维·麦克米伦和詹姆斯·奥斯汀组织学生做了一个实验，这个实验就是让学生做一份试卷而且这个试卷的得分关系到学生的学分。在实验开始之前，一个自称之前做过实验的人走进来寻找落下的书本。这个人告诉了学生试卷的内容和正确答案。

这个人离开之后，研究者就进来开始测试，并问学生：“你们之前参加过类似的测验或者听到过相关的任何事情吗？”几乎所有参加实验的学生都说没有。实验结束后，研究者说：“你们可以走了，但是如果你们有空的话，能够帮忙评



阅一下试卷吗？”结果说谎的学生都留了下来，没有怨言地贡献了自己63分钟的时间。

通过这个实验，我们可以看到，人们做错事之后，会倾向做些好事来减轻自己的内疚感，或者恢复一些自己的形象。也就是说，人们的一些“利他”行为是出于利己思想。

由于“利他”行为可以带来一种内在的心理上的回报，是一种自我满足，因此可以这样说，即使是为了自己，即使是出于利己主义的考虑，人们也会做出一些“利他”行为。

4. 管理要领：不要让“自利”堕落为“自私”

毫无疑问，如果一个管理者能够洞悉人性、尊重人性、利用人性，那么他一定能够做好管理活动。而人的第一本性就是“自利性”，因此，尊重“自利性”是首要的。但是，我们崇尚“自利”，却不提倡“自私”。

自利不同于自私，只有自利性没有节制地膨胀才会导致自私。自利倾向于在不损害他人利益的前提下，至少是不是有意损害他人利益的前提下实现自己的利益。而自私则倾向于损人利己。由于利益的相关性，自利也会导致他利，而自私则万万不会造福于他人。

因此，在管理活动中，管理者必须要注意以下几点：

(1) 辨别员工的“自利”与“自私”。在亚当·斯密看来，出于本能的自利是合乎自然的，甚至是一种美德，因为自利基础上的竞争促进了社会进步和繁荣。但是随着人类欲望的增长，自利可能发展为自私。这时，竞争将变为恶性的，稳定的合作秩序也将被破坏。

在一个企业中也是这样，在生存压力和资源约束下，员工的自利会推动良性竞争并促进企业的繁荣和发展，同时，自利的利他性也会促进企业内部之间的合作。但是一旦员工的自利变成自私，恶性竞争将会导致恶劣的工作氛围，员工、部门之间的合作也不再成为可能，企业将变成“霍布斯森林”——一个人人自危、卑劣、恐惧的世界。

因此，为了在企业内部形成良好的工作环境，管理者需要有能够辨别员工的行为，需要对员工行为作出规范，而且这种规范要有能够制约自私性的力量。

(2) 自利而生，利他则使“自利”得以长久。既然自利是人的天性，那么，不光员工有自利性，管理者也有自利性。但是一个聪明的管理者是通过利他来实现自利的。

被誉为“经营之圣”的日本实业家稻盛和夫，在企业经营中倡导敬天爱人，实行“阿米巴经营法”，而这种经营哲学的精髓就是四个字，即“自利利他”。

27 岁时，稻盛和夫创立了京都陶瓷公司。虽然只是一个小公司，但作为管理者仍需要对各种问题作出决策。但是，由于他出身技术人员，没有一点管理知识的基础，同时他当时也很年轻，没有管理经验。所以，他很苦恼，因为只要一次决策错误，公司就会一败涂地。不久，他发现历史上很多伟大人物都是依靠人心来成就自己的事业的，所以就决定以“人心”作为管理基础。

在公司成立的第二年，稻盛和夫招收了十名刚从高中毕业的新职员。但是，一年之后，也就是这些员工刚开始熟悉工作的时候，他们突然写血书要求改善待遇，并提出一个强硬的要求——“如果你不能保证我们的未来，我们就辞职”。当时，稻盛和夫连自己的家庭都没有办法给予充分的照顾，并且公司也才成立两年，所以他认为如果自己为了留住员工而承诺“保证未来的待遇”是在说谎，所以他斩钉截铁地拒绝了员工的要求。但是，他也没有退路，所以只是反复和员工强调，“你们如果有勇气离开公司，那为什么没有勇气相信我呢？我用我的生命作赌注，为了大家我会去维护好这个公司。如果我是为了自己的私心杂念而经营公司，你们可以砍死我。”经过三天三夜的谈判，员工总算信服了，决定继续留在公司。

经过这次谈判，稻盛和夫重新思考公司存在的意义，最终明白了并说出了这样的话：“虽然起初我是为了实现一个技术人员的梦想而创办了公司，但是一旦公司成立之后，员工们将自己的一生都托付给公司。所以公司有更重要的目的，那就是保障员工及其家庭的生活，并为其谋幸福，而我必须带头为员工谋幸福，这就是我的使命。”从此，他就把“为全体员工追求物质与精神两方面的幸福”作为京瓷的经营理念。

从此，员工也把公司当做自己的公司，把自己当做公司的经营者而努力工作。这样，稻盛和夫和员工之间也不再是经营者与工人的关系，而是为了同一个目的、为了共同的利益而不惜任何努力的同志，在全体员工中间萌生出了真正的

伙伴意识。

正是在这样的经营理念的护航下，稻盛和夫不但安然渡过这次危机，而且京都陶瓷公司以及另一家世界级企业 KDDI，在 50 年的发展过程中，从来没有出现过亏损的情况。

实际上，稻盛和夫的这个经营理念就是自利与利他的协调统一。自利是人的本性，自利则生，没有自利，人就失去了生存的基本驱动力；而利他则是自利的另一面，利他使自利更长久，没有利他，人生和事业就会失去平衡并最终导致失败。

狄德罗：他已拥有的，决定他想要的 >>

关键词：狄德罗 鸟笼 见微知著

1. 哲学家说：我被一件睡袍胁迫了

狄德罗，18 世纪法国启蒙思想家，百科全书派代表人物，主编了法国第一部《百科全书》。

1744 年，在翻译英国百科全书的过程中，狄德罗发现这套书内容不连贯、观点陈旧，尤其是其中的宗教思想令人窒息。于是，他想要自己编写一套百科全书，以改变人们传统的思想方式以及丰富人们的知识。

20 多位著名思想家，比如卢梭、伏尔泰、爱尔维修等，都支持狄德罗的计划，并帮助狄德罗组织了法国各行各业最优秀的 100 余位精英共同从事这项伟大的事业。这样，在编辑百科全书的过程中，逐渐形成了一个代表第三阶级利益，以反对封建专制、天主教会和经院哲学为己任的“百科全书派”。

理所当然，《百科全书》十分畅销，得到了人们的一致赞同。甚至连贵族妇女都会在梳妆台上摆上两本精装的《百科全书》，而且这种做法很快风靡一时，几乎成为巴黎上流社会妇女的一种时尚。这样的影响力引起了法国当局的恐慌，路易十五下令查禁此书。但是，国王的情妇和王公贵族都为《百科全书》说情，

并且禁令反而引起公众更大的兴趣。同时，越来越多的人同情这些哲学家，支持他们的进步观点，当局只好默许《百科全书》继续出版。

1780 年，《百科全书》35 卷全部出齐。从开始到结束，此书倾注了狄德罗整整 20 年的心血。在这 20 年中，狄德罗一人苦撑局面，不仅从事写作和编辑，而且要经常回击封建文人、僧侣、警察的袭击。对这项伟大而艰巨的工作，恩格斯是这样评价的：如果说，有谁为了“对真理和正义的热诚”而献出了整个生命，那么，狄德罗就是这样的人。

撇开狄德罗的功绩不谈，我们最熟悉的估计就是他的“睡袍”的故事了。

据说，有一天，一个朋友送给狄德罗一件质地精良、做工讲究、颜色漂亮的睡袍。狄德罗很喜欢，就穿着这件华贵的睡袍在书房里走来走去。可他越走越觉得家具破旧不堪，地毯粗劣，甚至风格也和睡袍不一致。于是，他就更新了书房的摆设。慢慢地，家里的其他地方也逐步焕然一新了。一天，坐在装修豪华的家中，他感到十分不舒服，因为他意识到“自己被一件睡袍胁迫了”。继而，他把自己的这种感觉写成了一篇文章，名字就叫《与旧睡袍别离之后的烦恼》。

两百年后，美国哈佛大学经济学家朱丽叶·施罗尔在其《过度消费的美国人》一书中，把这种“被胁迫的现象”命名为“狄德罗效应”，即“配套效应”。

“狄德罗效应”反映了一种常见的“越得到越不满足”的心理。在没有得到某种东西时，心里很平衡，生活很稳定。而一旦得到了，反而开始不满足，认为自己应该得到更多，否则就不能与自己的贡献相符、与自己的身份相符、与自己已经拥有的东西相符。

2. 管理悟道：高于现有生活的“袍子”可以成为一种激励

诚然，“狄德罗效应”揭示了一种虚荣心理，告诫人们尽量不要争取那些不必需的东西。但是，“狄德罗效应”只上下的“棘轮”特点也说明，一件高于现有生活的“袍子”可以激励人们改变自己。

具体到管理工作中，这件华贵的“袍子”可以是一个新观念，也可以是一种良好的愿景，甚至是一句赞美之词。只要员工能够穿上这件“袍子”，那他就会为了和这件“袍子”相配套，做出很多改变，直至最后完成很大的转变。

那么，一个聪明的管理者怎么运用这样的“袍子”，促使员工做到适合穿它的条件呢？

(1) 让员工相信自己可以配得上华贵的“袍子”。

(2) 平衡员工心态，使他们能够脚踏实地地逐步实现目标。

没有人会拒绝一件华贵的“袍子”，但这样一件“袍子”摆在面前，不是人人都有勇气主动穿上它。现在很多管理者都不明白，为什么实行了具有诱惑力的绩效奖励政策，员工的工作还是没有很大成效呢？很大原因就在于员工不相信自己能够做到这样的绩效。因此，要让“袍子”发挥作用，首先要让员工相信自己是有能力穿上这件“袍子”的。

同时，不要把“袍子”一次性地给员工，要一部分一部分地给，这次给个“袖子”，下次给个“领子”，这样牵着员工一步一步地实现最终的目标。

总之，就是不断激励员工完善自我以挑战更高的目标、适应更好的生活。

3. 鸟笼效应：摆脱无谓困扰

在管理学中，与“狄德罗效应”相对称的就是“鸟笼效应”。

1907年，著名心理学家詹姆斯发现了一个很有意思的现象，即“鸟笼效应”。

詹姆斯和物理学家卡尔森一起从哈佛大学退休后，闲极无聊，于是两人打了一个赌。

詹姆斯对卡尔森说：“用不了多久，我就会让你养一只鸟。”

卡尔森不以为然：“不可能，我从来没想过要养一只鸟。”

詹姆斯没有回答，只是在卡尔森生日时，送了一个鸟笼作为礼物。

卡尔森笑了：“你别费脑筋了，在我看来，这个鸟笼只是一个精致的工艺品而已。”

詹姆斯还是没有说话，只是把这个鸟笼放在了卡尔森的书桌旁。此后，无一例外，来访的客人在看到这个空荡荡的鸟笼之后，都会这么问：“教授，你养的鸟死了吗？什么时候死的？”

卡尔森只能一次次地回答：“我从来没有养过鸟。”