

倘若哲学家不能成为管理者，
那么管理者必须成为哲学家。

——英国著名的管理学家 霍金森

管人的哲学

..... 张国庆/著

管人的哲学启迪人们哲学地思考管人现象和管人问题。如果一个管理者没有学习和掌握管人哲学，不善于在一些司空见惯的现象背后发现其根本性的规律，就会茫然无所适从。那么，以其昏昏，怎能使人昭昭？

The philosophy
of Human Resources



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



管人的哲学

..... 张国庆/著



 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

管人的哲学/张国庆编著. —北京: 企业管理出版社,

2007. 4

ISBN 978-7-80197-499-0

I. 管… II. 张… III. 企业管理: 人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 039185 号

书 名: 管人的哲学

作 者: 张国庆

责任编辑: 启 业

书 号: ISBN 978-7-80197-499-0

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 北京毅峰迅捷印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米×240 毫米 16 开本 18.75 印张 300 千字

版 次: 2007 年 4 月第 1 版 2007 年 5 月第 1 次印刷

定 价: 32.00 元

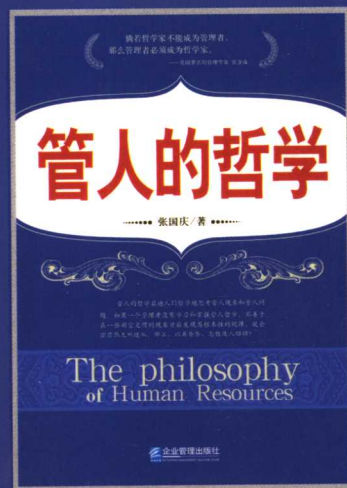
版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

The philosophy of Human Resources



没有哪一种事情是没有办法解决的。企业经营者不一定要做哲学家，但要懂哲学，并且有相当的功底，这样才是对的。





责任编辑：启 业

封面设计：李尘工作室
TEL: 010-62111014

前 言

提起哲学，很多人都可能觉得它离我们的实际生活很遥远，它似乎只是书本上的理论、自圆其说的诡辩、听不懂的词语、不知道的名字、莫名其妙的概念。

对于什么是哲学，古今中外众说纷纭，对此，我们不想搅入其中。但不论世人对其作何解释，有一点是可以肯定的：哲学是其他科学的主导原则与方法论。同样，它也是管理科学的主导原则与方法论。

古希腊哲学家柏拉图曾主张“让国王以哲学思维方式、哲学方法来管理、统御国家”。他说：“除非是哲学家当上了国王，或者是国王像哲学家一样去思考，集哲理与权力于一身，否则，国家就没有安宁。”

任何一个组织的前提和基础是人的思想和哲学。正是因为有了哲学，才延伸了组织的生命，并有了管理的进一步内涵。所以，它离我们并不遥远。政治家需要哲学，企业家也需要哲学。只有用哲理武装起来的管理者，才能卓尔不群、眼光远大、思路敏捷，既能捕捉战机，又能身体力行、率领员工去达到组织目标。

管理需要哲学，而管理的实质说到底就是对人的管理。所以，管理者首先要研究的就是如何管人的问题，并在一些司空见惯的现象背后发现一些根本性的规律。如果一个管理者没有学习和掌握管人的哲学，不懂得应用哲学去思考问题，就会茫然无所适从。那么，以其昏昏，怎能使人昭昭？

所以我们便推出了《管人的哲学》这本书。从普通的管理学层次上升到哲学层次，我们意在探索管人活动中最基础也是最核心的过程和规律，将古今中外零散的个性化的管人思想和方法提高到系统的本质化的哲学层面上来。

它要告诉你的是，如何从哲学的角度对管理的最本质、最深刻的问题进行思考，如何用这种思考的结果来指导实践。

管人的哲学是管理领域对哲学的检验，也是哲学在管理领域的应用和发展。但它不是教哲学，而是告诉管理者如何从哲学的高度去管人和思考有关管人的问题。也就是说，它是启发式的，而不是教学式的。

因为，世界上没有放之四海皆准的金科玉律，也没有通过模仿别人而获得永久成功的人。优秀的哲学家总是对前人成果批判继承，又有自己的创新发展；优秀的管理者也不囿于先人论断，并能够于无声处听惊雷，开拓自己的管人哲学之天地。

从现在开始，打开这本书，在与本书一同感悟与探索管人哲理的同时，分析自己的得失成败，对管理者而言，开创一个上下和谐的管人局面将不再是梦！

编者

2007年5月

目 录

第一章 管人先做人，正人先正己

“表不正，不可求直影。”要管人，就得先学会怎么做人。卓有成效的管理，必须靠管理者的人格魅力来驾驭员工。成了众人的榜样，具备了让大家都点头的人格，你才能赢得尊敬，让人信服，使自己的命令不打折扣。

员工是管理者的“影子”	3
公正无私才能无畏无惧	5
火车跑得快，全靠车头带	6
喊破嗓子不如做出样子	8
少些浮躁，多些实干	9
有实力，才会有魅力	11
不让下属慢下来，自己先要快起来	12
在下属面前塑造精明强干的形象	15
时时保持从容镇定、成竹在胸	17
对自己的承诺要“说一不二”	18
低头认错远胜过抬头辩解	20
将军额上能跑马，宰相肚里能撑船	22
规则是给员工定的，更是给领导定的	24
拥有“吾日三省吾身”的精神	25

第二章 立身宜显表，立威需匿心

管人不可无威。而胸无城府必然导致无威可言。就如同人们不知晓河水

的深浅才会对之敬畏一样，要在下属面前立威，就应当效法神灵，含而不露，不让任何人了解自己的底数。这样，你的威严才能在无声之中透骨入髓。

真诚待人，但应避免喜怒皆形于色	31
含而不露比一览无余要安全	32
不可成为毫无掩饰的“透明人”	34
大肆张扬的人很难得到尊重	35
自己的个人隐私必须小心遮盖	37
既要和蔼可亲，又要保持距离	38
适度的“架子”有利于树威	40
说话留一半才有想像的空间	42
留点神秘，吊足胃口	43
从形象上增强自己外表威慑力	45
下令不随便，令出要如山	47
充分利用权力的震慑作用	49
对下情了如指掌更能树立权威	51

第三章 以仁义示下，以恩情攻心

管人，不在于有没有人替你卖命，而在于有没有人心甘情愿替你卖命。需知，让人生死相许的不是金钱和地位，而是一个情字。一个关切的举动、几句动情的话语、几滴伤心的眼泪，比高官厚禄的作用还要大上千万倍。

感情如柔水，却能无坚不摧	57
赢得人心，而后可得天下	58
用好名声赢得“群众基础”	60
巧妙激发下属的报恩心理	63
结拜兄弟，结识可用之人	64
编织裙带，系牢心腹人物	65
涕泪滂沱，哭出“义”的形象	66
替下属做主，他就会干劲冲天	69
与其锦上添花，不如雪中送炭	71

记住员工的名字是一种含蓄的关心	74
在点滴小事中让自己倍显亲切	76
关心其家比关心员工本人更有效	78

第四章 以“文”感召，用“武”统一

成功且出色的管理，犹如一场别开生面的弹奏曲：跌宕起伏、错落有致。无论你是大企业的总裁还是一个小组的领导人，只有学会了“文”与“武”两手统治权术，并将二者有机结合，才能让下属在感动与畏惧中敬服。

先礼后兵比大动干戈更有效	83
得理而饶人更易征服下属	85
怀柔并不能解决一切问题	87
性格随和并不是要放弃尊严	89
适时发火常胜于苦口婆心	91
对于奸邪之徒决不能“心太软”	93
施威时要找到合适的“借口”	95
用非常手段解决“疑难症”	97
要惩一儆百，不要打倒一片	100
不可过于蛮横和不近人情	103
既要敢于发火，又要注意善后	105
摆起“黑”与“白”两副面孔	106
把“火攻”与“水疗”结合起来	108
以曲径通幽的方式施展铁腕	109

第五章 赏赐不避怨，诛罚不避亲

管人最忌赏罚不明。如果奖了不该奖之人，只会让努力认真者埋怨不满；罚不该罚的人，也会让正直的人感到愤恨。因此，管人者必须放下个人情感与利害，做到公平公正，这样才能使众人心服口服，使组织有序运转。

赏罚不明必然导致组织混乱	115
充分认识“信赏必罚”的意义	116

公平公正是赏罚的根本原则	118
制定一套切实有效的奖惩制度	120
善于把加官晋爵的手段用活	122
切实做到“诛罚不避亲戚”	123
奖罚要把握时机、注意方式	127
重奖轻罚、多奖少罚的哲学	129
重奖骨干员工，拉动众人之心	131
下大力气建立有效的奖金计划	132
发奖金的手法要“耐人寻味”	134
将必然与偶然两种技巧相结合	136
设立群体奖加强部属的团队意识	137
一席好话，胜过巨额奖金	138

第六章 删繁就简，无为反可治全局

管理，是通过他人完成工作的一种程序或艺术。所以管理者决不能事必躬亲。高效管理的哲学应该是：管理者通过合理分配权力以删繁就简，把那些不应或不必自己亲手去做的事一律交给下属去做，以实现“无为而治”。

不是所有的忙碌都值得推崇	143
更聪明而不是更勤快地工作	144
参悟“无为”的管人哲学	147
真正的管理就是减少管理	148
替下属“背猴子”得不偿失	150
授权是一种举重若轻的领导艺术	152
放权才能释放权力应有的效力	154
通过授权有效调动下属积极性	156
有效授权需周密考虑、精心准备	158
选好对象是有效授权的前提	160
选择授权方法，明了授权细节	163
确保权力与责任的平衡与对等	166

放权与监控两手都要硬	168
------------------	-----

第七章 下属的干劲是“谈”出来的

管理者与下属保持良好的关系，对于调动下属热情，激励其为企业积极工作有着特别的作用。而建立这种良好的上下关系的前提，也是最重要的一点就是进行沟通。可以说，沟通之于管理者，就像水之于游鱼、大气之于飞鸟。

有良好的沟通，则雄关可越	175
建立一个畅通的内部沟通机制	176
消除交流障碍，实现信息共享	178
精心营造自由交流信息的气氛	181
开放式办公，随时讨论问题	184
勿让沟通像开展“思想斗争”	186
与下属沟通要学会“暖身运动”	187
与人说理须使人心点头	188
多给别人耳朵，少给别人声音	191
尊重不同意见就是给企业创利	192
批评也是沟通，但不要引起怨恨	194
对沟通行为作出及时的反馈	196
积极引导员工之间相互交流	18
让沟通如细水长流永不间断	199

第八章 求才要饥渴，用人需明智

领导，实际上就是如何找到所需之人，并把各种人才的能量调整到最佳状态的一门学问。对于人才，需要求贤若渴，但更重要的是，如何把求来的贤士充分用起来。这不仅关系到能否有效管人，更关系到企业的兴衰成败。

企业缺了人就是“止业”	205
寻找人才需要有淘金的精神	206
少看一眼学历，多看一眼能力	209

戒除论资排辈的陈规陋习	211
从相马探究察人，相人之道	212
选用人才不能只凭第一印象	214
宁要最合适的，不要最好的	216
知人不易，用人更难	219
不妨以试用的方式来知人	220
扬长避短，以扬长为主	221
既要容人之短，又要善用其短	224
准确捕捉起用人才的最佳时机	225
留住核心员工也是一门学问	227
请“神”需诚，送“神”要妙	230

第九章 平衡制约，管理者就能收发自如

平衡与制约是一种工作方法，也是一种至关重要的管人哲学。一个成功的管理者总是善于抓住事物的本质，通盘考虑，找准各种关系的平衡点，把多种因素调整到利于自己的状态，最大限度地整合资源，并确保自己安全。

既要大胆信任，又要小心牵制	235
给委以重任的下属戴上“金箍”	237
选准时机制服权力过重的部下	239
坚决摧毁威胁控制权的“小圈子”	242
剪除异己不妨用用“障眼法”	244
想把他整下去，先给他升职	247
平衡哲学是解决难题的一大法宝	249
平衡各方力量以达到控制全局的效果	251
制定政策，做好牵制部属的铺垫	254
找出那根让彼此互相牵制的绳子	256
平衡之术不可不分对象乱加使用	259

第十章 谨言以避祸，慎行以防乱

管理者处于各种关系和矛盾的中心，如果说话做事不小心谨慎，就可能

给管理局面带来混乱，有时甚至还会招来祸端。因而，管理者必须能够充分估量周围环境的复杂性，凡事谨言慎行，小心翼翼，以确保平安无事。

以方做人，以圆处事	263
骨子里傲，但外表要谦和	264
恣意妄为者往往下场不妙	266
揭人之短等于在伤口上撒盐	268
戳人脸面会惹来大祸	271
多结缘交友，少结怨树敌	272
真正的大人物从不轻视小人物	274
远离小人但也别得罪小人	276
小处设防可避免大处遭殃	277
小心对待有后台的下属	279
贪非分之利往往得不偿失	281
勿被马屁精牵着鼻子走	283
不能吃的豆腐就不要吃	284

Chapter One

第一章

管人先做人,正人先正己

“表不正，不可求直影。”要管人，就得先学会怎么做人。卓有成效的管理，必须靠管理者的人格魅力来驾驭员工。成了众人的榜样，具备了让大家都点头的人格，你才能赢得尊敬，让人信服，使自己的命令不打折扣。

员工是管理者的“影子”

管理者注重自身修养，行动中以身作则，以自身的“正”影响部属、激励部属，是一种极为重要的管人哲学。

在通常情况下，员工总会自觉不自觉地模仿自己领导的思维方法或行为。从表面看，他们似乎并不在意领导的行为作风，但实际上却时刻都在效法着领导的一切。而且，很快会在待人待物当中将这一切体现出来。

俗话说：“身正不怕影子歪。”管理者就是员工的“身”，员工则是管理者自己的“影子”。自己认真工作，员工就会跟着认真工作；自己偷懒，员工也会同样偷懒。如果你上班总是拖沓、迟到，整个部门也会必然跟着自由散漫起来；如果管理者本身的素质很差，却一味地挑剔员工的缺点，那么在别人看来就会显得很可笑。

希望下属做到的，自己得首先做出个样来，持之以恒的实际行动更甚于多余的说教。在不声不响的努力工作过程中，下属自然会被感化。

古人对这个问题就有清醒认识。《礼记·哀公问》中有这么一段对话：“公曰：‘敢问何谓为政？’孔子对曰：‘政者，正也。君为正，则百姓从政矣。君所为，百姓之所从也，君所不为，百姓何从？’”孔子在回答鲁哀公什么是为政问题时强调：“为政就是正。君主端正自己，那么百姓就服从于政令了。君主怎么做，百姓就跟着怎么做，君主不做的，叫百姓怎么跟着做？”唐太宗也认识到：“若安天下，必须先正其身。未有身正而影曲，上治而下乱者。”（《贞观政要·卷一》）《周书·苏绰传》也对统御者本身做了形象比喻：“凡人君之身者，乃百姓之表，一国之都也。表不正，不可求直影；的不明，不可责射中，今君身不能自治，而望治百姓，是犹曲表而直影也；君行不能自修，而欲百姓修行者，是犹无的而责射中也。”大意是说：君主本身，就是黎民百姓的“表”，就是一个国家的“的”。“表”树立得不正，不能要求有笔直的影子；“的”不明显，不能要求射中目标。如果君主不能自我治理，而希望治理