



精神 管理

齐善鸿
● 著

道本管理的基本命题

人是精神主导的动物，人的行为管理要从人的精神开始！

人是心灵主宰的高级动物，人的行为管理必须从每个人的心灵开始！

只管行为，不养心灵，管理就不灵！

只管别人，不管自己，管理就不能服人！

心灵需要的是激发和能量的加持，而不是控制！

每个人都有责任管理自己，等着别人管就是奴性！

有效管理每个人行为的不是管理手段，而是心中的良知！

当人的良知出现问题时，控制是没有用的，只有心灵的感召才能重新让心灵复活！

 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press



精神 管理

道本管理的基本命题

 齐善鸿 ● 著

 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press
大连

© 齐善鸿 2012

图书在版编目 (CIP) 数据

精神管理：道本管理的基本命题 / 齐善鸿著. —大连：
东北财经大学出版社，2012. 4
ISBN 978-7-5654-0748-2

I. 精… II. 齐… III. 管理学-通俗读物 IV. C93
-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 043861 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

教学支持: (0411) 84710309

营 销 部: (0411) 84710711

总 编 室: (0411) 84710523

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连图腾彩色印刷有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 170mm×240mm 字数: 115 千字 印张: 17 1/4 插页: 1
2012 年 4 月第 1 版 2012 年 4 月第 1 次印刷

责任编辑: 石真珍 张爱华 责任校对: 贺 鑫
封面设计: 冀贵收 版式设计: 钟福建

ISBN 978-7-5654-0748-2

定价: 68.00 元



序：缘起

看到“精神管理”这个名字，不少的朋友会感到好奇：精神管理？没听说过呀。有的朋友直接问我：“这精神管理，是不是就是精神控制啊？”这样的问题有点让人哭笑不得，首先，“精神管理”被理解成“精神控制”可能有两个来源：一是人们把管理就理解成了控制，这当然是对管理的一种误解。有人喜欢被控制吗？当然是没有的。照此推理，管理岂不就是一种不让人喜欢的东西？是啊，现实中的管理让人喜欢的确实不多见啊！二是我们不知从哪里听说了精神控制这样的说法，人的精神可以被控制吗？如果谁要是控制了别人的精神，一定是带有些邪恶性质的。

很显然，这么多年来，很多人已经将管理视为控制了，这是管理的错？还是人们认识的错？不管怎么样，有一点是很明确的：每个人都是有精神的，每个人的行为也是受自己的精神指导的，有人

会做出没有精神支配的行为吗？从医学上来说，大概一些本能性、基于脊髓神经反射的行为可能是与精神没有太大关系的，但这样的行为数量很少，而且不是我们平时着重思考的对象。

既然每个人的行为都是由自己的精神指导的，那我们想着去控制人们的行为能够做到吗？答案很明显：是做不到的！那我们去控制人们的精神吧，这能做到吗？也是做不到的，即使做到了也是邪恶的！有人会问，这样说来说去，那到底怎么办啊？这也正是本书要探讨的核心问题之一。简单点说，人的精神也是有规律的，做管理就要尊重人的精神规律，而且不能是简单地利用别人的精神规律来达到自己的目的，否则也是邪恶的，是不能长久的！

这本书的主题和内容是我自 1983 年学习西方管理思想开始，经历了近三十年的实践、研究、学习和思考的历程之后的心得，是在对西方管理思想的崇尚和实践之后反复遭遇瓶颈时的一次对管理思想和实践的重新思考和突破，是对许多企业管理思想和理论的重新定位。

记得当初学习西方管理思想之时，错误地将西方管理思想理解为只是就事论事的“术”。后来，重读泰勒的《科学管理原理》才弄懂了“科学管

理”与“泰勒制”的本质区别，才懂得了西方管理思想是基于西方文化传统和思维模式形成的。而中国企业所需要的，是一个基于中国的文化背景和思维方式的管理方法，一个中国化的“道与术”统一的管理思想和理论。

20 世纪 90 年代，我在熟悉使用西方的管理方法之后，在实践中为了解决企业中的问题，更是把这套管理模式中的制度化、标准化、程序化做到了极致，以为管理中所有的问题都可以被囊括，都可以迎刃而解。但是，让我困惑的是，一些问题解决了，但随之竟然衍生出了一系列更加难以解决的问题。比如：制度是死的，人是活的，制度再变变不过人心；人不是机器，标准了言行，但是标准不了心；程序化，程序了过程，程序不了人心的状态。管理的所有工作几乎都是在和人打交道，即使是机器也操纵在人的手里，这扑朔迷离、善变的人心用什么去管理？看到这些、想到这些，我感觉陷入了一种走投无路的境地。

偶然一次与朋友在海边闲逛，信步转到了距海边不远的一座寺庙。走进寺庙，看见庙里面井然有序的香客。他们一个个低着头，恭恭敬敬、虔诚的态度让我突生感慨：看看这些到庙里来敬香的人，

他们多半也都是在企业里工作的，在企业里工作时他们的态度可不会是这样。为什么人们从企业到了寺庙，就变成了完全不同的人？

在企业里，有工资奖金可以养活自己和家人；有各种培训让自己的能力得到提高；有同事和领导不厌其烦地给自己讲道理；面对倦怠和消极状态还有监督考核的机制督促自己进步。企业中有这么多可以帮助人生存和发展的平台和机会，却很少听到有人感谢企业或者老板，相反，不绝于耳的都是不满、抱怨、愤懑甚至还有敌视的声音。

再看看进到寺庙里的人们：没有人告诉他们该做些什么，但人们好像无师自通；没有人监督考核，但人们都很自觉地约束着自己的行为；没有人要求他们给钱，但很多人都会主动地从自己的衣袋里把钱贡献出来；没有人命令他们低头，但是面对那些没有生命的泥胎石像，人们却都变得那么谦卑和恭敬。

这到底是怎么了？怎么同样的人会有如此不同的表现？突然之间，一幕情景浮现在脑海中。1987年，我曾就一些不明白的问题请教过一位美国教授，在他所有的回答中有一句话让我印象非常深刻，但多年来也一直未竟其意。我问这位老教授：

您认为人是什么？他回答的第一句话就是“人是神的儿子”。当时不以为然，只觉得这不过就是一个宗教观点而已。

现在经过了那么多的事情和困惑，慢慢的有点明白了。这位老教授谈的不仅仅是宗教，更是在说在人类文明的进程中，那种对美好理想和神圣精神的向往构成了人类向前发展的核心动力。我好像突然找到了让自己迷茫已久的答案，于是，用全身心的力量写了这本有点特别的书。

随着生活阅历和社会实践的增加，自己的思想也随之发生着变化。有一天，自己跟人说话时，突然将研读二十余年的《道德经》中的话不知不觉地说了出来。惊讶之余，再次翻开这些代表人类智慧巅峰之作的经典，心中充满着感动与喜悦。原来那么多的本源性问题先圣先贤们早已经做过深刻的思考，也给了很多解法，只是自己愚钝，守着这么宝贵的财富，还到外面去寻找。

于是，我带着另一种感觉开始认真地研习中国文化与哲学中最为经典的道家思想。随着对道家思想的领会不断深入，终于意识到了道家思想的博大精深。我的个性、行为方式、世界观也随之发生了不可思议的变化，以至于一些多年未见的朋友再见

我时都惊讶地说：齐善鸿变成了另外一个人！

反思自己几十年前的心性和行为，岂止是“强势与自负”。那时候，不懂得理解他人，不会说别人的道理，与自己的标准不一样的人都不喜欢。于是，遇到事情总是在制造差异和冲突，遇到问题总是在责怪别人。“顺我者喜，逆我者烦”，自以为是地坚持自己的观点而不知去借鉴别人的观点。对于与自己有冲突的人，心中也总是充满了愤懑甚至仇恨。总之，自己就如同一个没有开化的动物那样活着。

学习了道家思想，才明白平时总说的“知道”也只不过是“知而不道”，才明白“道理”的真谛是“道大于理”，才知道“道德”的真义是“有道方有德”，才知道“天地大仁”、“不争”、“无为”等的妙用。读了庄子的思想之后，清楚了“心斋”、“无心之德”、“逍遥的心主之境”，等等。自己的心智接受了一次较为彻底的“格式化”，终于，渐渐地感觉到了一种生命的奇特景象：圣贤们在我这样一个长得像人的动物心中装进了一套人的文明升级程序。

在这套程序的推动下，对于管理中的问题，对于中国企业管理中的问题，我进行了无数追本溯源

的思考，终于确立了“以道为本”的管理思想，“就是将人、文化、技术等置于客观规律之下进行思考，主张以‘道’作为管理的基础，尊道爱人，破除管理强势控制的枷锁，激活人性神圣的力量，使管理从外部制约转化为以内律为核心的服务式成长支持。在此基础上实现人人健康发展，同时完成管理者自身的解放，真正实现用管理文明推动社会文明进步的目的”。

通过运用“以道为本”的思维重新思考管理，竟然发现，我们平时熟悉的很多管理思想、管理行为和管理现象，要真正论其本质，很多说法是站不住脚的。企业只是个经济组织吗？回答是否定的！企业只追求利润吗？回答也是否定的！管理就是控制人吗？回答更是否定的！于是，道本管理的基本命题也就自然而然地出现在我们面前：企业是人类从事生产的组织，是社会组织的一部分，它是人类为自己的生存发展而创造的平台之一，更是人为实现自我价值，进行自我提升、修行的场所。

所以，管理中人，首先要进行的是对自我的管理。对一个生命负责的人，首先应该是他自己。一个人最好的时间都在工作中，一个人生命的价值基本都是通过他的工作来实现的，所以用一种什么样

的心态来对待工作，就是在用一种什么样的心态来对待自己的生命。每个人都渴望成功，都在追求幸福，这就是一个人工作的最大的内在动力。管理就是要发掘出这样的渴望和激情，然后用企业的目标和发展为实现这样的激情和理想搭建一个舞台，将企业的发展和企业中人的发展紧密地连接起来。如果企业无法做到这点，只是想要靠上级的权威和各种制度来实现管理，那么历史上的经验已经证明，没有一项制度可以堪此重任。

人类的幸福不只是需要利益，更需要情义、友谊以及超越家族和姓氏的生命伙伴关系。管理是每个人对自己的管理和对别人的责任，是集体生活中一种相互帮助和相互制约与促进的活动。而企业也恰恰成就了人的这部分社会性需求。

在企业这个社会组织中，企业的生存与发展与其中的每个人都息息相关，企业中的人因为在共同的发展平台上，因而形成了紧密的联系和连接。企业制度本质上是为了促进企业的发展，但如果只是代表了少数精英的意志，就会让大多数人觉得很难受，在这样的状态下，管理不仅难以奏效反倒容易激起大家的反面情绪。所以，一个好的企业制度应该是反映了大家的意志与志愿，用另外一个更合适

的词来说就是形成“众人的契约”。这是建立在自我管理基础上的共同意愿的表达，是为了完成一个目标，大家对自我负责、自我管理、自我约束的结果，是为了实现一个目标，大家相互扶持共同实现人生价值、走向成功的一条大道。

开始，自己觉得这样的理解也许是对的，但不一定可行。于是，我又尝试着在自己的工作实践中去检验。刚开始时，我的同事对此也是半信半疑，可随着我的行动到位，他们相信了，于是，一种新的文化和价值氛围形成了：我这个管理者就是来帮大家的，不是来跟大家争利益的。我们在工作中畅所欲言，一心只为大家。谁有困难我们都会组织起来帮助他渡过难关。因为我们把自己最宝贵的时间拿来与同事相处，于是，工作就成了我们最重要的一种生活方式，我们彼此成了生命中的亲人。等等，等等。

也许，这就是我们想要的管理。

齐善鸿 博士

南开大学商学院教授 博士生导师

中国哲学社会科学管理创新研究中心主任

“道本管理”和“精神管理”注册商标持有人

目 录

上 篇/1

精神与经济/3

追 梦/4

管理宣言/6

学子誓言/8

第一章 现实的启迪/10

两座房子里的故事/10

社会现象之一/11

社会现象之二/11

社会现象之三/12

社会现象之四/12

社会现象之五/12

社会现象之六/13

第二章 历史的启示/14

历史的启示/14

历史五训/15

第三章 对管理的检讨/17

问管理/18

说管理/18

这是什么地方？动物园？驯兽场？ /19

回顾管理思想的历史/20

人们变成了什么样？ /22

企业文化、组织行为都做了什么？ /23

第四章 管理错误八论/25

历史的启迪/25

我们的使命/26

一论管理/26

二论管理/27

三论管理/28

四论管理/28

五论管理/29

六论管理/30

七论管理/30

八论管理/31

第五章 管理者的精神逻辑解析/33

- 一、服务别人冤得慌/34
- 二、服务不如控制过瘾/34
- 三、有权不用过期作废/35
- 四、人走茶凉心底冷/35
- 五、收入低待遇差，没劲/36
- 六、干事的错误多，没法干/37
- 七、直率人不适合为官/37
- 八、小人得志、君子失意/38
- 九、抗上的总是正直的/39
- 十、无奈，应付度日吧/40

第六章 破解管理者自己的精神误区/41

- 第一个故事 从将军到奴隶/41
- 第二个故事 行动上的“太监”/42
- 第三个故事 观音拜菩萨/43
- 第四个故事 对“爬升”的误解/44
- 第五个故事 下级素质低/44
- 第六个故事 忙总有苦劳/45
- 第七个故事 魔鬼“逻辑”/46
- 第八个故事 上下角色混乱/46
- 第九个故事 痛苦链条的传动/47

第十个故事 “垃圾”收购员/48

第七章 精神管理体系的推导/50

精神的作用/50

理论源头的创新/51

精神的概念界定/51

精神管理的概念界定/52

七大理论前提/52

第八章 精神管理纲要/59

精神的呼唤/59

一个假设的故事/59

精神管理纲要/61

管理核心概念的新解/69

第九章 精神管理论/70

一、委托—服务理论/70

二、管理主体理论/71

三、精神—行为联动理论/71

四、管理公平理论/72

五、怠工理论/73

六、管理人性理论/74

七、新激励理论/74

- 八、情感管理理论/75
- 九、本能管理理论/76
- 十、新制度管理理论/77
- 十一、新劳动关系理论/77
- 十二、自我管理理论/78

第十章 管理十二金律/79

- 一、管理服务律/79
- 二、制度化管律/80
- 三、助人成功律/80
- 四、争过让功律/81
- 五、管理示范律/81
- 六、封闭循环律/82
- 七、管理效率律/82
- 八、管理督导律/83
- 九、功过连带律/83
- 十、管理伦理律/84
- 十一、下级定位律/84
- 十二、创新发展律/85

第十一章 精神管理的方略/86

- 反思自己/86
- 让你感受/87