

祝宝峰◎著

GUANLI

RUHE ZHUAZHU BENZHI DE XUEWEN

LIXUE QIYE GUANLI

管理

如何抓住本质的学问

——利学企业管理



四川大学出版社

祝宝峰◎著

GUANLI

RUHE ZHUAZHU BENZHI DE XUEWEN
LIXUE QIYE GUANLI

管 理

如何抓住本质的学问

——利学企业管理



四川大学出版社

责任编辑:曾 鑫
责任校对:龚娇梅
封面设计:墨创文化
责任印制:王 炜

图书在版编目(CIP)数据

管理:如何抓住本质的学问:利学企业管理 / 祝宝峰著. —成都:四川大学出版社, 2014. 5

ISBN 978-7-5614-7661-1

I. ①管… II. ①祝… III. ①企业管理
IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 093061 号

书名 管理:如何抓住本质的学问——利学企业管理

著 者	祝宝峰
出 版	四川大学出版社
地 址	成都市一环路南一段 24 号 (610065)
发 行	四川大学出版社
书 号	ISBN 978-7-5614-7661-1
印 刷	成都蜀通印务有限责任公司
成品尺寸	170 mm×250 mm
印 张	12.5
字 数	246 千字
版 次	2014 年 5 月第 1 版
印 次	2014 年 5 月第 1 次印刷
定 价	28.00 元

版权所有◆侵权必究

◆读者邮购本书,请与本社发行科联系。
电话:(028)85408408/(028)85401670/
(028)85408023 邮政编码:610065
◆本社图书如有印装质量问题,请
寄回出版社调换。
◆网址:<http://www.scup.cn>

序 言

抓住本质，问题就会迎刃而解。管理就是如何抓住本质的学问。怎样才能抓住问题的本质呢？本书提出了利学企业管理理论，并且通过这个理论发现并抓住企业管理的本质。

我们常常看到各种各样的管理书籍，这些书籍提出了很多管理理论和管理方法，每个管理理论和管理方法都有着自己独到的见解。但是，很少见到探讨这些管理理论、管理方法之间有没有共同密码的书籍。

解决管理难题的通用密码是什么呢？

管理的核心是如何管理人的问题，管理人的核心是如何利用人性的问题，利用人性的核心是如何理解人性的问题。要想寻找解决管理难题的通用密码，首先，要从人的本性说起，孔子说过，“吾未见好德如好色者也”，“食色，性也”。马克思曾经在1864年的《德意志意识形态》中说：“他们的需要即他们的本性。”马克思还曾经直言不讳地说过：“人们为之奋斗的一切，都同他们的利益有关。”^① 汉代伟大的历史学家司马迁通过对历史的研究，总结出人性追逐利益的结论，他说：“天下熙熙，皆为利来；天下攘攘，皆为利往。”在他看来，天下之人都是为利而来，都是为利而往的。

既然是“天下熙熙，皆为利来；天下攘攘，皆为利往”，就出现了一个问题，天下追逐利益的人到了一起，发生冲突时怎么办？我们的老祖宗告诉我们很多相处之道，既有“温、良、恭、俭、让”“君君、臣臣、父父、子子”，也有“孙子兵法”“无为而治”，他们自成体系，但是又不乏相互矛盾。

本书提出了一个新的管理观点——利学。利学是一种新的管理学学说，用来指导人们的管理工作。利学由利学人性观点和利学行为准则构成，它通过利学人性观点阐述人性，通过利学行为准则阐述管理的行为准则。利学人性观点是利学的基础，利学行为准则是利学的行动指南。它通过人性观点和行为准则达到了管理的知行合一，既摆脱了单纯理论说教的空洞，又摆脱了经验主义的盲目，可以方便地应用于管理工作中。

^① 《马克思恩格斯全集》第一卷，人民出版社1995年版，第178页。

利学发现了管理的共性，发现了解决管理问题的通用密码，并把这个密码用于解答企业管理的难题。

本书中，在利学人性观点和利学行为准则的指导下，对企业文化、制度、执行力、绩效考核、成本控制、企业家、人才管理等问题进行了分析和应用。

本书重点阐述了如何应用利学理论来解决企业管理难题，如何建立利学企业文化，如何建立利学管理制度，如何提升利学执行力，如何进行利学成本控制，如何进行利学人才管理，企业家如何应用利学理论突破管理误区等问题。

读完本书，你会豁然开朗，会发现找到了破解企业管理难题的密码，你会获得一把金钥匙，一把解决企业管理难题的金钥匙。

人是构成企业的最小单位、最小个体，不管是什么企业，不管是国内还是国外，不管企业规模有多大、存在时间有多长，都是由人构成的。在有文字记载的人类几千年的历史长河中，科学技术和人类生存环境发生了天翻地覆的变化，然而，不管科技多么发达、使用的工具多么先进，乃至人类的探测器已经到达了距离地球 180 亿公里以外的太阳系边界，将要走出太阳系，人性却很少发生变化。

本书的目的就是把利学研究应用到企业管理实践中，在阅览本书的过程中，你将畅游在一个以前从来没有去过的企业管理海洋里，你还会看到一片异常明亮的天空，在这片天空和海洋里，本书将和你一起寻找企业的管理密码，获取解决企业管理难题的金钥匙。

在这里可以预告给你，金钥匙上刻有二十四个字：“为己欲、存人欲，存人欲、为己欲；灭人欲、灭己欲，灭己欲、灭人欲”！

作者

2013 年 12 月于成都

目 录

第一章 利学人性观点——管理者不可不知的秘密（上）	（ 1 ）
第一节 利学人性观点的提出	（ 1 ）
第二节 利学人性观点的核心	（ 4 ）
第三节 利学人性观点的杠杆	（ 7 ）
第四节 利学人性观点的特色	（ 11 ）
第二章 利学人性观点——管理者不可不知的秘密（下）	（ 17 ）
第一节 KPI 为什么失效	（ 17 ）
第二节 “屁股”如何决定“脑袋”	（ 21 ）
第三节 替罪羊与推卸责任	（ 24 ）
第四节 为什么人会偷懒	（ 28 ）
第五节 年龄除以二的奥秘	（ 30 ）
第六节 人为什么会窝里斗	（ 32 ）
第七节 为什么人会撒谎	（ 35 ）
第三章 利学行为准则——破解管理难题的金钥匙	（ 38 ）
第一节 利学行为准则	（ 38 ）
第二节 朱元璋的人才管理	（ 41 ）
第三节 恋爱婚姻的密码	（ 45 ）
第四节 行骗中的利学	（ 47 ）
第五节 商业竞争与利学	（ 48 ）
第四章 利学企业文化——有根的企业文化	（ 50 ）
第一节 传统企业文化简介	（ 50 ）
第二节 传统企业文化的未解之谜	（ 54 ）
第三节 利学企业文化的诞生	（ 57 ）
第四节 利学企业文化如何落地	（ 59 ）
第五章 落地如此简单——利学企业文化理论详解	（ 64 ）
第一节 利学企业文化详解	（ 64 ）
第二节 利学企业文化解读管理案例	（ 65 ）
第三节 企业文化的作用	（ 72 ）
第四节 如何建立利学企业文化	（ 76 ）

第六章 利学解读制度的奥秘·····	(81)
第一节 制度的两大特性·····	(81)
第二节 做事模型与制度模型·····	(84)
第三节 制度的五大作用·····	(90)
第四节 制度设计与执行的原则·····	(95)
第五节 制度设计与执行中的问题·····	(97)
第七章 利学执行力·····	(102)
第一节 利学执行力五大关卡理论·····	(102)
第二节 利学执行力的起点——做什么·····	(105)
第三节 利学执行力的关键——愿意做·····	(106)
第四节 利学执行力的难点——如何做·····	(111)
第五节 利学执行力的用人——会做·····	(114)
第六节 利学执行力的维护——过程管理·····	(118)
第八章 利学绩效考核·····	(121)
第一节 哪个阶层不负责任·····	(121)
第二节 利学如何让人负责任·····	(123)
第三节 利学绩效考核的原则·····	(125)
第四节 如何推行利学绩效考核·····	(136)
第九章 利学成本控制·····	(141)
第一节 利学成本控制的核心·····	(141)
第二节 模版：某企业成本费用明细表·····	(144)
第三节 利学成本控制法·····	(154)
第四节 利学成本控制法的应用·····	(158)
第五节 成本控制失败的原因·····	(164)
第十章 利学与企业家·····	(168)
第一节 五代十国的利学解读·····	(168)
第二节 企业家误区之厚德载物·····	(174)
第三节 企业家误区之执行力决定成败·····	(175)
第四节 企业家误区之细节决定成败·····	(176)
第十一章 利学人才管理·····	(180)
第一节 什么是利学人才·····	(180)
第二节 人才面试和人才试用中的利学·····	(186)
第三节 人才培养与人才使用中的利学·····	(188)
参考文献·····	(192)
后 记·····	(193)

第一章 利学人性观点

——管理者不可不知的秘密（上）

- 管理的核心是如何管理人的问题。
- 管理人的核心是如何利用人性的问题。
- 利用人性的核心是如何理解人性的问题。

——祝宝峰

第一节 利学人性观点的提出

趋利避害，看合影照片的秘密

如果你拿到一张与朋友们一起拍摄的集体合影，那么会先看谁呢？会去注意谁的表情好不好？着装是否得体？眼睛有没有睁开？相信你已经有了答案——这个人就是你自己。即便你很有孝心，即使是与父母的合影，通常情况下，你首先找的也是你自己，而不是你所热爱的父母。

在看合影照的那一刻，你的潜意识里，第一个关心的人就是自己，自己是最重要的。

不过，以上情况也会有例外，你不会先看自己，会先看另外一个人，比如你的小孩子。这种情况下，与你的形象相比，你更在乎你的小孩子的形象，或者说，在你的内心，你认为你的小孩子比你更加重要，你的小孩子形象好，比你自己形象好的“利”更大。

我们见过这样的真实案例，一辆失控的轿车向一对母女冲过来，母亲为了保护自己的女儿，毫不犹豫地把她推开，自己却被飞驰的轿车撞倒了。我们还见过为了救落水的儿子，父亲冒着九死一生的风险跳入奔腾的激流中。

这是“趋利避害”的人性表现。因为在这些人看来，孩子的生命比自己的生命重要，能够保住孩子的生命，牺牲自己的生命是值得的，保护孩子获得的“利”要大于牺牲自己这个“弊”，这个行为就是一种“趋利避害”的选择。

人有着“趋利避害”的本能，这个本能不是只顾自己利益不顾他人利益、集

体利益、社会利益，而是在法律、道德、风俗、制度约束下经过“趋利避害”选择的行为。

在法律、道德、制度、风俗的约束下，遵守法律、道德、制度、风俗会受到法律、道德、制度、风俗的保护，是“趋利”；而不违反法律、道德、制度、风俗则不会受到法律、道德、制度、风俗的惩罚，是“避害”。所以，“趋利避害”的人性本能使得人们遵守法律、道德、制度和风俗，这个本能不仅不会损害社会利益、集体利益、他人利益，恰恰相反，还会维护社会利益、集体利益、他人利益。

当法律公正、制度公平、道德风俗高尚时，“趋利避害”的人性本能使得人们在遵守法律、道德、制度、风俗的同时维护了社会利益、集体利益、他人利益。

作为社会组成部分的企业及其员工，一样存在着“趋利避害”的本能，他们“趋利避害”的依据同样是法律、道德、习俗、制度，企业和员工的行为同样是在法律、道德、习俗、制度约束下经过“趋利避害”选择的行为。

上面论述的“趋利避害”本能行为就是利学人性观点的三大特征之一，也是利学人性观点的核心。它和另外两个人性特征一起构成了利学人性观点。

利学人性观点认为，企业管理中的人性有三大特征：

- (1) 趋利避害。
- (2) 永不满足。
- (3) 本性难移。

这三大特征自从人类有文字记载以来，从来没有明显改变过。或者说，在有文字记载的人类几千年历史长河中，人性的变化小得可以忽略不计，而且，在可以预期的将来，人性的三大特征也不会有明显的改变。这就是利学对人性的理解，这就是利学人性观点。

千古疑案之一：人性是善还是恶？

英国著名物理学家史蒂芬·霍金在接受美国著名知识分子视频共享网站BigThink访谈时，曝出惊人言论，称地球将在200年内毁灭，而人类要想继续存活只有一条路：移民外星球。

霍金表示，人类如果想一直延续下去，就必须移民火星或其他星球，地球迟早会灭亡。至于这个时间期限，霍金预言：两个世纪。

霍金说：“人类已经步入越来越危险的时期，我们曾经历了多次事关生死的事件。由于人类基因中携带‘自私、贪婪’的遗传密码，人类对于地球的掠夺日盛，资源正在一点点耗尽，人类不能把所有的鸡蛋都放在一个篮子里，所以，不能将赌注放在一个星球上。”

我们看到，霍金认为地球在 200 年内毁灭，其主要原因并不是外星人入侵地球，也不是洪水、火山、地震、海啸，更不是小行星撞击地球，他最担心的是“人类基因中携带‘自私、贪婪’的遗传密码”。真是这样吗？这里先不评论，我们再来看看以下一些有关人性的看法：

以孟子为代表的“性善论”认为：“人之初，性本善，性相近，习相远。”人生下来的时候，本性是善良的，并且人与人之间都差不多，只是由于后天个人修养和学习的功夫不同，差距就拉开了，有的成了圣人君子，有的成了市井小人。

以荀子为代表的“性恶论”认为：“人性之恶，其善者，伪也。”就是说，人的天生之性是恶的，人之所以有善性是后天行为的结果。荀子认为，人性之所以生来是恶的，是因为人性本身决定的。

告子说：“人之初，性本无向，犹如水，决之东则东，决之西则西。”

西方文化认为：人性是罪恶的，人来到这个世界是为了赎罪。

利学对人性的看法与上面这些看法有所不同，利学人性观点认为，人性非善非恶，人类具有“趋利避害，永不满足，本性难移”的人性。

人是社会人，每个人都有欲望，而这个欲望是“趋利避害”的。这样就造成了不同的人看同样一个问题时，出发点不一样，结论也是不一样的。也就是说，对于同样一件事情而言，有的人认为是“善”，而有的人会认为“恶”。

比如，秦始皇灭六国统一中国，对于秦始皇及其皇室贵族来说是“善”——解救了六国的黎民百姓，建立了秦朝统一伟业。而对于被灭掉的六国贵族来说，秦国使自己国破家亡，这就是天大的“恶”，自己要誓死报仇，也就出现了项羽揭竿而起，被灭掉的贵族子弟踊跃入伍的景象。

由于人的本性“趋利避害”，不同的人对同样一件事情的评价，因为立场的不同，对善恶的判断会产生截然相反的结果。正是因为人们所处立场的不同，导致了几千年来人类对人性是“善”还是“恶”争论不休。

利学人性观点认为，人性非善非恶，人类具有“趋利避害、永不满足、本性难移”的人性本能。人性本善或者人性本恶，其本身就是一个伪命题，是没有价值的争论。利学人性观点不会去探讨、争论、判断人性是“善”还是“恶”的问题。

千古疑案之二：人性是自私的吗？

利学认为人性不是自私的。通常意义上，“自私”是指个体面临自己利益与对方冲突时，会不计对方损失，以满足自己利益为主。此外，自私者在进行自私行为的同时，通常能察觉自己的行为可能损害别人的利益，但是，他们仍然为了自己的利益不择手段。

美国学者威尔逊的《社会生物学 新的综合》一书，曾经引起学术界的广泛轰动。在这本书中，威尔逊认为生命的最基本单位基因是“自私”的。如果基因不自私，而是利他主义者，就会把生存的机会让给了其他基因，自己就被消灭了。威尔逊将任何生物体表现的有利自身、以损害其它生物体为代价的“客观行为”统称为“自私”。

按照威尔逊的定义，基因的“自私”源自于同等位基因的竞争，是为了取而代之，是损人利己的。表现在人类身上，只有当表现出损人利己的行为时，才可以被称为“自私”。如果人没有表现出损人利己的行为，就不是“自私”。那么，人没有表现为损人利己的行为，既然不是“自私”，那是什么样子的呢？这个问题是“人性自私”定义没有办法解决的。

利学人性观点认为，人为了“趋利避害”，大多数情况下的行为会表现出“合作共赢”，而不会表现出损人利己的“自私”。所以，利学人性观点认为人性不是自私的，“趋利避害”是人性的第一大特征。

第二节 利学人性观点的核心

“趋利避害”是人性的核心，马克思在 1864 年的《德意志意识形态》中说：“他们的需要即他们的本性”。在人类历史进程中，人们用不同的方式诠释了“趋利避害”的人性。

犯罪行为分析

为什么大多数人不会触犯法律呢？企业中，为什么大多数员工不会违反公司制度呢？就是因为“趋利避害”这个人性本能作用于行为的结果。

我们拿犯罪分子触犯法律抢劫银行做例子。抢劫银行是要冒很大风险的技术活，不是一般人干得了的，不但要受到道德的谴责，失败了还会被抓、被判刑。遵纪守法的绝大多数人判断其是“弊大于利”的犯罪行为，从“趋利避害”的角度出发，得出不能抢劫银行的答案。当然，也可能有极个别的犯罪分子利令智昏，判断结果正好相反，认为“利大于弊”，才会去实施犯罪。因为他们抱着侥幸心理，认为抢劫银行不一定会被抓住。当然，也许还有另外一种可能，就是当事人还不起高利贷，为了逃避追杀去抢银行，并且故意被警察抓住，去监狱避上两年风头。他们同样是在“趋利避害”这个人性下做出的选择。

为什么捐款？

企业家做好事、做慈善的行为，一样是“趋利避害”这个人性特征的具体体现，因为在捐出善款的同时宣传了公司的品牌，能够为他的公司带来很多商机，

事实也证实了这一点。

汶川地震，生产王老吉（现改名为加多宝）的公司通过亿元捐款一举成名，客观上给企业带来滚滚利润和美誉。因为捐款数目的多少会影响到荣誉、威望、业绩，很多实名制捐款对企业和企业家来说，是一种“趋利避害”的投资行为。

匿名捐款一样是“趋利避害”的体现，因为捐款人可能受到某种思想或者宗教的影响，比如“好心得好报”“子孙继承太多的遗产，可能会祸害子孙”等。这时其捐款的动机仍是“趋利避害”，希望自己得到好报，或者子孙得到好报。

还有一些人捐款是出于好心，这种行为依然是“趋利避害”的。因为捐款人会从中得到满足和幸福感，就像我们遇到乞丐会掏出一元钱那样。

马克思曾经直言不讳的说过：“人们为之奋斗的一切，都同他们的利益有关。”（《马克思恩格斯全集》第一卷，人民出版社，1995，178页）。看看我们身边的人，不管是拼命工作的老板、兢兢业业的员工、上进的公务员、起早贪黑的小贩、操劳的家庭主妇、为应付考试通宵达旦做准备的学生，哪一个人做得事情不是“同他们的利益有关”呢？人们学习、恋爱、婚姻、工作、生活等各种行为，人们做的哪一次选择不是“趋利避害”呢？

人性是“趋利避害”的，“趋利避害”的依据是法律、道德、习俗、制度、风气，这是一种天性。人们对自己有利的事情总是尽力争取，对自己有害的事情总是尽力回避，尤其是在利益攸关时。

正是因为人类的这种特征，才有可能让优秀者生存下来，劣势者被淘汰，也就是英国生物学家达尔文优胜劣汰的进化论所说的。在企业管理中，不会应用“趋利避害”这个人性核心，注定是要吃大亏的。

翻开中国历史，从公元前770年到公元前476年的春秋时期，各国打了几百年的仗。每次战争，交战双方都会找出种种理由，毫无例外地宣称自己是“正义”的一方。伟大的思想家孔子一句“春秋无义战”，给出了全面恰当的概括。根据利学人性观点，我们可以得出结论，这些战争都是征战各方在其人性引导下所做出的“趋利避害”选择，与“正义”“非正义”无关。

“趋利避害”利学人性核心的应用——“三家灭智”

春秋末年的晋国，卿大夫家族的势力已经凌驾于公室之上，其中以智氏最为强大。

智襄子仗着智氏强大，向韩康子提出割地的要求，韩康子不肯，但家臣段规说：“智襄子不仅生性贪婪，而且刚愎自用，如果不给他土地，他一定会攻打我们。不如答应他的要求，让他觉得获得土地很容易，再加上他为人骄奢贪婪，必定转而又向其他人勒索土地。如果其他人不给，他一定会起兵讨伐，这样一来，

我们不仅能免祸，到时候还能从中取利。”

韩康子采纳了这个建议，派使臣去见智襄子，忍痛将一块有一万户人家的土地割让给他。

贪心的智襄子果然不满足，以为仗着势力强大就可以为所欲为，竟向魏桓子提出割地要求。魏桓子不愿平白无故把土地送人，召集家臣商议对策。

任章问：“为什么主公不愿给地呢？”

魏桓子回答：“无故索取，毫无道理，当然不能给他。”

任章说：“就是因为无故索取，毫无道理，所以更要给他！智襄子毫无道理地强行勒索他人的领地，一定会引起其他大夫的恐惧，我们答应给他，他一定会骄傲。他会因骄傲而轻视敌人，而我们会因为恐惧而相互团结，共同对付骄傲的智襄子，智家的命运就不会长久了。主公不如先答应智襄子的要求，以培养他的骄横，然后，我们再拜交仇视智襄子的盟友，共同对付智襄子。”

魏桓子觉得有道理，便也把一块有一万户人家的土地割让给了智襄子。

得到了韩、魏的割地，智襄子更是不可一世，转而又向赵襄子索要蔡和皋狼两处土地。赵襄子可不是好欺负的，断然拒绝了智襄子的要求。

智襄子大怒，兴兵攻打赵氏，并命韩、魏两家一同起兵助阵。三家联军围赵于晋阳，联军久攻不克，遂引河水灌城。眼看晋阳就要被河水淹没，攻破晋阳指日可待，智襄子大为振奋。但是，韩康子和魏桓子不仅不高兴，反而眉头深锁、忧心忡忡。

这时，赵襄子派家臣张孟谈偷偷出城，向韩、魏两家首领说：“我听说唇亡则齿寒，今日这河水可以淹没赵氏，难道明天就不能淹没韩、魏二氏吗？赵、韩、魏三家受智氏欺凌，已经不是一天两天了，智襄子屡次向我们勒索土地，他的野心难道还不明白吗？如果今天赵氏灭亡，明天恐怕就要轮到你们两家了。”

由于三家的命运休戚与共、利害一致，便当下结盟，约定好共同起事的时间，共灭智襄子。一天夜里，赵襄子派人杀死智军守堤军吏，然后，掘开堤口反引河水，倒灌智军大营，韩、魏两家则趁机从侧翼攻击，大败智襄子的军队。获胜的韩、赵、魏三家杀了智襄子，消灭了智氏一族。

后来，赵、韩、魏三家瓜分了晋国，周天子封其为诸侯，史称“三家分晋”。史家习惯以这一年作为春秋时代的结束，紧接着开启了战国的新纪元。

资料来源：《资治通鉴·周记·三家分晋》

赵襄子派出使者向韩、魏两家大夫陈述利害关系，是因为他知道，这两家长期被智襄子欺辱，不仅仇恨智襄子，还担心智襄子灭掉赵之后，再来消灭自己。赵襄子选择了用他们的“利益”来打动他们，因为他清楚人性“趋利避害”。

在企业管理中，“趋利避害”是员工的行动指南。管理者必须要看得到员工的需求和利益，利用员工“趋利避害”的人性特征进行管理。

利学人性的应用现状

在企业管理中，有的老板喜欢把员工分成哪些人品德好，哪些人品德不好。这是对人性的不了解。直白地说，员工往往首先考虑自身利益，再同时为公司做出贡献。“趋利避害”是每个员工的行为准则。

企业制度体系必须建立在利学人性观点基础上，否则就是空中楼阁、水中明月。本书在后边的制度章节里会讲到如何应用人性，使员工和企业成为利益共同体，让员工得到每一分钱的同时，也会为公司带来应得的回报。这就是对“趋利避害”人性核心的应用。

第三节 利学人性观点的杠杆

利学人性观点中描述的第二个人性特征是“永不满足”，意思是人的追求永远没有被满足的时候。利学人性观点认为“永不满足”是人性的杠杆。

柏拉图的实验

柏拉图是古希腊伟大的哲学家，有一天，柏拉图带领他的弟子来到一块麦田边，把他的一个学生叫过来，对他说：“你看，你的前面就是一片麦田，麦子已经熟透，到处都是沉甸甸的麦穗，你马上去那片麦田，去那里找一枝麦穗，要求这枝麦穗颜色最黄、最饱满，但是你必须遵守要求，在寻找的过程中，只许往前走，不许回头看，切记，只能一直往前走。”

于是，年轻人走进麦田，开始寻找颗粒最饱满、颜色最黄的麦穗。找啊找啊，当他一路发现有很多颜色和颗粒饱满度都还不错的麦穗时，他却想也许前面还会有更饱满、更黄的，于是，他放弃了身边的这些麦穗，继续往前走。走着、走着，猛然间发现已经走完了整个麦田，可是，他却没有采到一根麦穗。

他来到柏拉图面前，柏拉图问他：“你怎么没有采到一根麦穗呢？”他回答说：“其实，我发现了好多蛮好的麦穗，可是，我又想到前面也许还会有更好的，所以没有摘，你又说不许回头，找着、找着，我就发现自己已经到了麦田尽头。”

人就是这样，总是不满足，总是希望得到更黄、颗粒更饱满的麦穗，虽然他面前已经有很多不错的麦穗了。

这就是利学人性观点中，人性的第二个特征——“永不满足”，人的追求永远没有被满足的时候，直到生命尽头。

对貔貅的崇拜，透漏不断进取的秘密

不仅外国人这样，我们中国人也是如此，甚至把“不断进取、永不满足”化

身为吉祥的神兽，成为家喻户晓的神话传说。

相传貔貅是一种凶猛的瑞兽，而这种猛兽分为雌性及雄性，雄性名“貔”，雌性名“貅”，它能吞万物而不泄，可招财聚宝，只进不出，神通特异。

传说貔貅是龙王的九太子，它有着龙头、麒麟角、马身、獠爪，长相非常奇特，尤其喜食金银珠宝，浑身珠光宝气、十分光鲜，深得玉皇大帝与龙王的宠爱。不过，吃多了总会拉肚子，有一天可能因为忍不住而随地便溺，便溺的气味被玉皇大帝闻到，惹得玉皇大帝很生气，玉皇大帝把貔貅喊来，照着貔貅一巴掌打下去，结果貔貅一躲，打到了屁股，肛门就被封了起来，从此，金银珠宝只能进不能出。这个典故传开来之后，貔貅就被视为招财进宝的瑞兽了。

貔貅代表了一种对美好事物不断进取、永不满足的精神。通过貔貅这个神话故事，我们可以发现，貔貅显示出人性的一种潜意识——积极进取、永不满足。

在企业管理实践中，“永不满足”的人性特征无处不在。如果仔细观察，就会发现很多活生生的例子。

免费的西瓜为什么没有起到好作用

有一个老板，他开了家贸易公司。一次，我给一家商会讲课，课堂上讲的是企业管理方法，这位老板听得很认真，课后他向助理要了我的联系方式，几天后他打电话给我，说我的课程给他留下很深的印象，他必须向我请教一个问题。

那天晚上，我们在茶楼见了面。他的企业是一家销售公司，销售高科技设备，规模不算大，公司70多人，通常情况下，一年销售额在1.4亿元左右。员工大都是业务人员和内勤人员，客户是大中型国有企业，业务人员主要和大中型国有企业的中高层领导打交道，内勤人员负责标书等资料准备。由于销售的是高科技产品，业务部和内勤部大都由本科以上学历人员组成，公司做得顺风顺水。

那一年，这家公司制订了更高的业绩目标。为了提高员工积极性，老板想了很多办法，可是效果不好，变化不大。一次，这位老板参加了一个管理培训，给他讲课的那位老师，是国内很有名气的管理专家，这位老师讲的是人性化管理，大概内容就是“只要公司尊重员工，让员工感受到公司对他的尊重，反过来他就会对公司有感情，并且会更多地回报公司”。老师还列举了几种实际操作方法，其中之一就是为员工提供免费水果，老师还详细讲解了实施这种方法的具体步骤，以及取得成功的企业案例。

当时正是6月份，天气很热。听完课后，这位老板回到公司，按照老师的方法立即行动，宣布在公司规定茶叶等消暑福利不变的情况下，即日起，每天都会为员工提供免费西瓜，按平均每人每天1千克发放。当时，市场优质西瓜批发价

格在每千克 5 元左右，老板说要买就买最好的，按照每千克 6 元的标准采购。

老板心想：这下我够尊重员工了吧。看着员工中午吃饭后，高兴地围在一起吃着甜甜的西瓜，听着员工私下对老板的赞扬，他似乎看到员工积极性的提高、似乎看到了员工给公司的超值回报、似乎看到了公司业绩的提升。

事情的发展完全出乎老板的意料，员工在吃着西瓜、赞扬老板有人情味的同时，出现了矛盾。刚到第四天，出差在外的 8 位业务员回公司述职，知道了免费西瓜的事情，找到销售总监提意见：“按照公司要求，我们业务人员每个月有 20 多天在客户那里，不在公司，这个福利我们这些业务员很少享受，这不公平，怎么办？”

这些业务员直接与客户接触，每个人都有自己的固定客户，销售业绩的提升要靠这些人努力，而且他们说的也在理，如果业务员不能完全享受这项福利，是对业务员的不公平，影响了销售业绩怎么办？

销售总监不敢怠慢，立即找老板反映情况。老板当初确实没有考虑到这个问题，承认是自己的失误。然后，按照人性化管理的思路，给业务员两个方案选择，一个方案是等业务员出差回到公司后，一次性补发西瓜，另外一个方案是按照每人每天 6 元钱发放西瓜补贴。公司有 32 个业务员，家庭在公司附近的业务员大都选择了一次性补发西瓜，单身的业务员大都选择了补贴，问题暂时得到解决。

可是，没过多久，新问题又出来了，这次不是业务员了，而是公司的内勤人员。原因是这样的，在免费西瓜实施一个月后，西瓜产地接连阴雨天，种过西瓜的人都知道，下雨天久了，西瓜的甜度会下降。而内勤大都是些年轻的女性，有的女员工平时自己买水果就比较挑剔，她们很快发现西瓜没有以前的甜了，于是纷纷抱怨公司为了节约成本，买了不好的西瓜来忽悠员工。

老板马上开会，解释是天气原因导致西瓜质量下降，公司没有少花一分钱，还让会计拿出买西瓜的收据作证明。

员工没有再提意见，但是私下里有人议论：“老板太抠了，太对不起员工了，我们给老板挣了这么多钱，老板却给我们吃不甜的西瓜。”

下雨天，天气本来就不算很热，不甜的西瓜经常切开后没有人吃而被剩下，丢得到处都是，给负责保洁的大妈增加了一倍以上的工作量，保洁大妈成了扔烂西瓜大妈，她的意见很大。

整个夏天，公司的业绩并没有什么变化，也没有见到员工对老板的免费西瓜感恩戴德或提高工作积极性，公司却每天增加了 400 多元的支出。到秋天，公司一共直接支出三、四万元。

事情到这里还没有结束。9 月下旬，天气变凉，公司宣布停止供应免费西瓜，这下员工就对公司不满，说老板是在变相取消员工福利，就算现在不能吃

西瓜了，市场上还有苹果、香蕉嘛！

说到这里，老板脸上露出委屈、困惑的表情，“我一心想做人性化管理，怎么花了钱还不讨好呢？”

为什么会这样呢？这是“永不满足”的人性使然。这位老板自作多情，希望通过自己的实际行动来感化员工，他相信“我对员工好，员工就会对我好”，相信“投之以桃、报之以李”的“传说”，完全忽视了“永不满足”这个人性特征，导致了“花钱不讨好”的结果。

利学人性观点认为“永不满足”是人性三大特征之一，人一旦得到了，还会想要更好的，一旦失去现有的，人就可能抱怨。

怎么解决人性这个“永不满足”的问题呢？

企业希望员工更加卖力工作，提升公司业绩，就要让员工明白，他们要在公司业绩提升的前提下才能得到更多的回报。这家公司为员工提供免费西瓜，并不是在公司得到或者将要得到业绩提升这个前提下实施的，效果自然不会长久。

解决方案很简单，就是把员工收入或者福利和业绩直接挂钩，公司业绩越好，员工回报越多；员工要想得到更多的回报，就必须给公司创造更好的业绩。而且员工获得的回报不能封顶，同时，员工还可以根据公司相关制度，计算出自己应得的回报。

这样做了以后，员工自然会把精力用在提升自己的回报上。员工得到的回报越多，公司业绩越好。因为员工不会满足，而且是永不满足，他们会想办法去积极工作，这样公司的业绩自然会水涨船高，越来越好，永不停止。

有人看到这里会提出疑问，员工岗位、职位不一样，工作内容不一样，如何做到每个员工的收入都可以和公司业绩挂钩？可以明确地告诉你，只要你看完这本书，你就会知道怎么样依据利学管理学说来实现这个目标。

在这里要特别说明，“永不满足”不一定是贬义词，合理利用“永不满足”这个人性，在“趋利避害”这只无形的手控制下的“永不满足”，就是人类发展的核心动力。

纵观历史，伟大的历史人物对“永不满足”的人性特征都有着深刻的理解，甚至还有伟大的历史人物利用“永不满足”的人性特征改变了历史进程。

对“永不满足”人性的深刻理解成就了秦昭王

战国时代，秦国的势力日益强大，其他六国君主深以为忧，便广召天下仁人志士，聚集在赵国讨论合纵计划，共同对付秦国。

秦昭王对六国的联合忧心忡忡，问丞相范雎如何应对。范雎说：“大王不要担心，我自有办法让合纵的联盟土崩瓦解。猎人狩猎猎物，并不亲自追逐捕捉，必须依靠猎狗的凶猛迅捷才能成功。如今六国国君畏惧秦国强大，共同图谋对付