

从哲学角度看管理

——基于中小机场管理实践的研究

马春惠◎著



黄河出版传媒集团
宁夏人民出版社

用哲学的方法论，解读管理的新问题，并以文学的手法
呈现出来。让哲学有事，让管理有趣；让哲学有用，让
管理有方向。如果读这本书，决不应认为哲学、管理还是
文学，那便是我的初衷。

我始终反对“复杂的管理”，认为管理变得简单再
简单，但事实绝非如此。一路走来，遇到无数的挫折
坎坷和委屈，每一次点滴进步都伴随着巨大的付出。
但，正是这些艰难困苦，让我懂得何为管理，何为
管理者。

这些分享我几年来，不断的探索和总结。凝聚管理者的
思考和总结。唯愿能提供一个与思想
能给那些寻求管理提升，提供一些价值的一点启示。

—— 王书田 ——

目 录

第 1 章 管理的基本内涵

Topic01 建立机制	/3
Topic02 思想解放	/9
Topic03 举个例子	/16
Topic04 酒精测试	/22
Topic05 阳光集采	/28
Topic06 时间管理	/34
Topic07 拒绝好人	/40
Topic08 界限意识	/46
Topic09 有效激励	/52
Topic10 承受委屈	/58
Topic11 敢于碰硬	/64
Topic12 目标管理	/70

第 2 章 管理的基本原则

Topic13 绩效考核	/79
Topic14 系统思维	/85

Topic15	业务外包	/91
Topic16	重在实战	/97
Topic17	考勤打卡	/103
Topic18	角色认知	/109
Topic19	勤务调整	/115
Topic20	学会独处	/121
Topic21	早餐习惯	/127
Topic22	人才培养	/133
Topic23	执行落地	/139
Topic24	全面成长	/145

第3章 管理的基本要求

Topic25	研判发展	/153
Topic26	特许经营	/159
Topic27	供给改革	/165
Topic28	把握规律	/171
Topic29	需求改革	/177
Topic30	贵宾服务	/183
Topic31	通航繁荣	/189
Topic32	地方关系	/195

Topic33	流程管理	/201
Topic34	人力挖潜	/207
Topic35	服务投诉	/213
Topic36	安全运行	/219
第 4 章 管理的基本公式		
Topic37	读书思考	/227
Topic38	成为自己	/233
Topic39	保护员工	/239
Topic40	在事上练	/245
Topic41	高效决策	/251
Topic42	人心人性	/257
Topic43	自我成长	/263
Topic44	文化建设	/269
Topic45	聆听基层	/275
Topic46	面子孙子	/281
Topic47	管理仪式	/287
Topic48	告别演说	/293
后记	所有付出都值得	/300

第 1 章 管理的基本内涵

管理的基本内涵就是解决管理者与被管理者之间矛盾的过程。

矛盾存在于一切事物发展过程，每一事物发展过程都存在着自始至终的矛盾运动。科学和科学发展的历史证明，一切事物都是对立统一的，矛盾是事物的普遍本质，没有矛盾就没有世界。矛盾不仅存在于自然界，也存在于人类社会。同时，不同事物的矛盾各有其特点，同一事物的矛盾在不同发展过程和发展阶段各有不同特点，构成事物的诸多矛盾以及每一矛盾的不同方面各有不同的性质、地位和作用。实践中，管理者与被管理者是一对矛盾，二者既对立又统一，管理中很多问题的出现，都是源于这一对矛盾，本质上就是这一矛盾的外在表现。

管理就是要不断调和与管理者与被管理者之间的关系，寻求符合双方利益诉求，从而更好解决问题的方法，用矛盾的力量推动事物发展，从而达到组织的目标。因此，必须承认管理者与被管理者之间矛盾的客观存在，不可回避或者企图消灭，把握好矛盾的火候，运用好矛盾的力量。必须全面准确认识和管理中的这一矛盾，科学分析、准确把握事物发展的动力和趋势。必须从根本上把握矛盾运行的基本规律，在管理实践中，熟练运用这一矛盾解决组织发展过程中重点、难点问题，从根本上解决管理问题，从而持续有效提升管理水平。

Topic01 建立机制

有一次，我批评了一个部门工作不给力，因为一项决策制度的制定，需要各部门拿出意见建议并会签。很长时间过去了，事情没有进展，工作效率太低，工作质量太差，大会上的批评让部门管理者觉得委屈，也很没有面子。会后，他诉说了自己的苦楚，称文件很早送给各部门，首先是层层转办，在转办过程中大家都是签字，特别是对于一些敏感问题、棘手问题、难度较大问题，大家都没有拿出可行性意见。相关部门只说没有意见，请其他部门阅处，所以文件会签没有结果。

就是这样一个简单的文件，不仅在一个部门内部层层签字，在部门之间也是数次流转。但是，哪个部门也未能触及问题的核心，没有提出实质性意见建议，因此，很难形成统一意见以供决策。当我们再次就这个问题要求各部门必须拿出意见的时候，在第二次文件会签单上，我看到了各部门不痛不痒的点滴意见，看似同意，实则乏味。后来才知道，部门之间慢

慢形成了一条潜规则：“谁签字，谁实施，谁负责到底。”于是，谁也不接招。

我不断反思这个问题，是什么导致各部门没有提出意见建议？为什么在这个过程中总需要下大力气协调关系？是职责不清？不是；是界限不明？不是；要求不定？也不是。究其原因，是一个部门或者管理者没有主动承担责任的勇气，担当意识不强，如此简单的问题在部门之间相互推诿，正是因为管理者的不担责，导致需要大量的协调，甚至需要更高层面管理者出面决策。看似是一个协调问题，实际上是管理者主动担当意识不强的问题。但是，从根本上说，是没有建立一种相应的机制让管理者主动担责，或者说至少这种机制无法有效解决这一问题。我在想，有没有一种机制，让管理者主动担责、敢于担责、勇于担责，如果没有，那便是组织的问题。

在一个组织当中，管理者之所以用心费心操心，是因为企业的发展与自己有直接的利益关系。所以，要想让员工操心，就必须想尽一切办法让员工和组织发生更多更密切的关系。如果员工和组织之间只是单纯的雇佣与被雇佣的关系，那将是最糟糕的存在。任何时候，组织都不要寄希望于员工的主动发挥，它会像管理者的主动担责一样不靠谱。

行之有效的机制是做好管理的一把利剑，诸葛亮说过：有制之兵，无能之将，不可以败；无制之兵，有能之将，不可以胜。机制就是规则，让我们知道什么“可为”，什么“不可为”。无论何时，建立健全机制是保证企业管理正常运转的基础，如同一座大厦的地基，地基不牢固，结果可想而知。秦国之所以能从积贫积弱的小国成为“扫六合、驭天下”的大秦帝国，最重要的原因之一就是实行了“商鞅变法”，国家方方面面有了严

明制度，使得国家管理秩序井然。企业管理过程中，不管是谁在机制面前都没有特权可言，任何违章违规行为，都必须得到严肃惩戒，以此实现管理的“公生明，廉生威”，管理秩序、管理效果才能显现。

企业最大的改革必须是体制机制改革，否则，一切都是隔靴搔痒。

这让我想起了一个故事：古代有一位皇帝为了鞭策将士去前线打仗，于是想出了一个办法，他亲自从高处扔下一根羽毛，谁接到羽毛谁就要当统帅率兵打仗。结果，所有人都仰起脖子拼命向上吹气，大家持续用力不让羽毛落下来，谁都不愿意承担此项任务。个中原因浅显易懂，就是没有建立一种更良好的机制，特别是正向的激励机制。如果皇帝告诉所有人，谁要能够抓住羽毛去打仗，可以有很多赏赐，封妻荫子，光宗耀祖，我想一定会有很多人挤破头也要拿到这根羽毛。这就是激励或者机制约束对人对行为的影响。没有机制的组织，仅靠个体所谓的主动性或积极性，很难完成一项任务，何谈重大任务。可以说，在一个组织中，目标本身不是命令，而是一种责任或承诺。目标并不决定未来，只是一种调动组织资源和能量以此创造未来的手段。

其实，人治与法治就像集权与分权，人治企业的决策流程和决策权一般由最核心领导决定，依靠核心人物驱动企业发展。这种管理方式，对人的要求很高。必须有足够的人格魅力，拥有强大的号召力，属于精神领袖型人物。并且能准确判断市场的发展方向，带领企业发展壮大。法治则是通过建立系统的管理机制规范和约束组织及个人行为，包括最高领导人在内的所有人的职责都由制度安排决定。重大决策的出台和发挥作用都有明确程序，日常工作与协调按规定运行，基本上依靠企业机制驱动企业的

发展。

为了更好地促进主业发展，结合机场实际，我们确定了全员营销策略，刚开始的时候制定了正向激励政策，没有给员工规定具体的机票数量、金额和时限，只是充分调动大家的积极性和对企业的忠诚度，规定凡售出一张机票即可给予 20 元的奖励。规定出台以后，原以为所有的人或者绝大部分人都会积极努力，一方面为企业的发展，另一方面也为个人增加收入。但是时间过去很久，销售的机票却屈指可数，甚至少得可怜。难道是激励不够吗？非也。其实是机制的问题。我们的要求更多地倾向于员工的主动性和积极性，忽视了机制的作用。前者属于柔性，可多可少，后者属于刚性，非此即彼。

我们迅速改为以绩效考核的形式，规定每人每月机票销售任务，既有正面激励，也有负面激励。完成任务拿全工资，完不成任务则按每张 20 元扣罚，超额完成每张按照 20 元奖励。一夜之间，有人微信圈里卖机票的信息铺天盖地，有人自费做了名片在各大网站卖机票，有人在私家车上拉起了特价机票的横幅，有人在休息时间走遍了周边乡镇销售机票，十八般武艺尽显神通。曾经说没有资源、没有人脉的员工，最后成了销售高手；曾经觉得售票张不开嘴、迈不开腿的员工，最后变成了售票冠军；曾经如此难为情的事情，到最后乐在其中。全员管理调动了每个人的潜能和智慧。有个员工开玩笑说：“现在才发现自己原来是做市场营销的料。”

当竞争形成的时候，管理就会变得非常简单。

企业发展的灵魂是管理，制度化管理更具有其广泛适用性，制度化管理是企业长远发展的必要基础。用制度管人，按制度办事，规范化的管理

能使企业各环节有章可循、激发员工积极性、增强组织凝聚力、树立企业良好形象、全面提升企业竞争力。建立健全管理机制，同时构建一套能够保障制度体系规范化运作的机制，是企业实现规范化管理的必要条件。构建一套有效保证制度体系规范化运作的机制，设立责任部门进行制度管理，负责制度的运营与维护。

有一次发放年终奖的时候，一名协议合同制员工向我们抱怨奖金分配有问题。按照组织规定，考虑到特殊岗位的需要，劳动合同制和协议合同制的奖金分配方式不同，协议合同制每月工资高于劳动合同制，所以参与年度奖金分配就会少一些。因为这次有了较大的差距，在年终奖发放完成之后，协议合同制员工认为不够公平，理由很简单，大家干一样的活，一样的辛苦，一样的付出，为什么年终奖不一样，况且差距如此之大。我的解释很清楚：第一，制度在先而且规定明确从全年来看，大家待遇基本持平。第二，对每个人未来的发展期许不一样，两种合同制的约束力不一样。第三，当初在进入组织的时候，综合要求也不一样。综合以上因素，每个人的待遇体现了劳动价值的结果，而不是简单地认为同样的工作就应该有同样的待遇。所以，这是一种无理的要求，没有任何的依据。就这样来来去去无数次辩论，组织拿制度讲规矩，看规定讲原因，讲明来龙去脉，让大家自由选择两种用工制度。后来，我们把这个事情做成管理案例，与全体管理人员公开分享。

机制没有通融，关爱员工但不溺爱员工，这是我管理的基本原则。

马克思主义哲学认为，本质和现象是对立统一的关系。本质和现象是有区别的、对立的，现象是事物的表面特征和外部联系，为人们的感官直

接感知，本质则是事物的根本性质和内在联系，不能直接感知，只有通过抽象思维才能把握。现象是个别的、具体的，是多种多样的，本质则是同类现象中一般的、共同的东西。现象是多变的、易逝的，本质则是相对平静的、稳定的。同时，本质和现象又是相互联系、相互依存的。任何本质都要通过一定的现象表现出来，任何现象都从一定的方面表现本质。在认识和实践活动中，要透过现象抓住本质，必须把机制建设建立好、完善好、维护好。

当然，管理本身就是与人打交道，没有“人”这个实体的存在，机制的作用无从谈起。很多组织并不是没有规定、没有制度，恰恰相反，是制度很多、规定也很多。问题是机制没有得到执行，有规不依才是问题根源。没有机制或者机制不科学不完备，仅仅依靠人的主观愿望是一件十分危险的事情。如果企业管理完全建立在管理者个人好恶的基础上，必然让企业发展无所适从。

人的主动性和积极性，在管理实践中总会有点不靠谱！

Topic02 思想解放

有一天早上，我刚进办公室就接到了一家驻场单位的“告状”电话，言语间十分生气。对方的要求很简单：投诉消防道口工作态度。通往飞行区的消防道口有一道铁门，每次需要按门铃由消防人员打开方可进入。那天早上，驻场单位工作人员按门铃后等了很久，却一直没有人来开门。好不容易等到门开了，道口工作人员态度却很恶劣。他实在气不过，就和工作人员吵了一架，并且明确要给一个说法。

当他说要解决问题的时候，我都觉得有点奇怪，后来调查了一圈驻场单位才发现，在消防道口类似的服务问题发生已不是一次两次了。于是，把当日值班的工作人员叫来了解情况，问他到底发生了什么，以致让对方如此生气。他一脸的无辜，说当时正在上厕所，听见门铃响后很快就跑了出来，在开门前问了一句“是谁按的门铃？”在他看来，这并不算一句很过激的话。但是，我能想象到他说话时厌烦的表情。“你知道如果我是驻

场单位的人会怎么回答吗？”我说。“会怎么说？”他有点好奇。“我会说，就是爷按的，怎么了？”我答道。这话虽糙点，但理并不糙。我看着满脸尴尬还带着点不服气的小伙子，心里想服务理念要跟上、要提升，首先要做的就是让大家学会解放思想、转变观念。大家想做事，但不知道如何做事。

那一刻，我觉得没有什么比解放思想、转变观念更能解渴。

只有想对，才能做对，思想的问题一定要从认识入手解决。在了解到驻场单位因为消防道口管理意见比较大以后，我邀请各驻场单位的负责人，悉心听取他们在机场服务方面需要解决的问题。大家你一言我一语地说了起来，最终的核心归结在工作态度傲慢上。我想，傲慢的“慢”，一方面的是工作态度的傲慢，另一方面是工作节奏的缓慢。消防道口的问题，看似是个服务态度的问题，但其本质是员工思想认知的问题。思想有多宽，脚下就能走多远。在机场的发展过程中，不少人难免会有“这个地方是我的，我是主人，你们才是客人”的“我说了算”的错误想法。

在后来的一次全员大会上，我给员工详细讲述了我是如何跑试飞基地等驻场单位的，我深知这个过程的不易。“你们都可以给他们脸色看，唯独我不行。为什么？因为这些通航单位都是我拉下脸面一个个‘求’来的。”我还特别举了一个例子，我家买了一台海尔热水器，售后小哥上门安装时，不仅进门时就穿上了自备鞋套，在卫生间打洞时连灰尘都没有，却还坚持擦了地方才离开。当时我感觉人家的服务十分到位，现在想来还是因为服务理念贯穿得好。服务态度的背后是思想观念的引领。没有人会小瞧售后小哥，恰恰相反，还会为他们周到细致的服务点赞，因为他们的服务客户

给海尔点了赞。

明知山有虎，偏向虎山行。解放思想、转变观念活动即刻上马！

于是，“解放思想转变观念，紧跟企业快速发展”的全员大讨论风风火火展开了。解放思想就是要使自己的思想认识，随不断发展的客观实际而变化，敢于实践、勇于探索，打破惯性思维和主观偏见的束缚，研究新情况、解决新问题。于是，我们围绕解放思想、转变观念确定了“怎么看、怎么办、怎么干”三个主题进行讨论，每个人都从具体工作谈起，从自己存在的问题说起，认真撰写发言材料。在那次大讨论中，有的人一次通过，有的人两次通过，还有的人甚至讲了三次才算勉强过关。管理者和员工通过讲述问题、聆听意见、分享体会、寻找差距，逐步认识到思想狭隘的解决之道，也感受到了思想观念的落后。

一个管理者说，解放思想、转变观念要走出害怕解放、拒绝解放的误区。本质上是工作标准不高，得过且过、不求上进，缺乏积极想事、干事、干成事的精神状态。工作既存在自满心理，又存在畏难心理。对于自己熟悉的岗位，总觉得自己有经验，多年积攒的老本还够应付，对于不熟悉的岗位觉得无从下手便不闻不问，没有沉下心来学习。各种问题出现不是偶然，由于管理粗枝大叶导致工作敷衍了事，工作要求层层递减，最终跟不上发展形势。

一个人最可怕的不是当下的月薪有多低，而是职场5年或者10年过去了，自己却依然没有进步，一切还是“完好如初”。所以，要沉下心来，努力做好自己的事情，这其中最重要的就是思想的开放程度，当才华配得上梦想时，好的结果自会不期而遇。工作对我而言，从来都是吃着碗里的，

看着锅里的，一刻也不会停歇，至少，至今还没有学会停歇。

我们解放思想、转变观念，不是依靠组织和员工之间的调和，更要去和整个地域文化进行调和。有一次我去市区吃饭，因为一盘过期的花生米，前后三次请服务员更换或者退货，但是服务员的态度一次比一次恶劣，直到最后很不耐烦地将花生米拿走，还撂下了一句“就你们毛病多！”我回来后就在想，机场工作人员平日里对待旅客和驻场单位时，是否也是这种大爷般的态度却浑然不知，正所谓“不识庐山真面目，只缘身在此山中”。

解放思想、转变观念小到改变员工的服务理念，大到机场未来的发展前途，都是十分必要的存在。类似的讨论又进行了好多次，通过反复学习和研究具体问题从而制定解决办法。随后，我们决定将消防道口和旅客通道一视同仁，提升工作标准，在消防道口显著位置增设了一块牌子，上面写有投诉电话。一旦驻场单位遇到不满意的服务，就可以拨打投诉电话。按照机场要求，一旦接到投诉，就会迅速启动投诉处理程序，将问题一刻不留地解决掉。

解放思想、转变观念不仅要靠先进观念的引导，还要不断开阔眼界。所以，我们不断组织管理者和员工外出学习对标，让大家知道思想差距在哪里、改进方向在哪里。有一年，我们选送部分优秀员工代表前往一家驻场单位参观学习，短短一天的学习让不少员工深受触动。一名特车司机在大讨论会上说，以前每到冬天吹雪的时候，看到试飞基地的停机坪就知道要增加工作量，心里很反感也很讨厌，总觉得不是自己的工作职责。通过学习交流才发现，这里的每一个人都是国家的精尖人才，每一个看似普通