

# 对管理的本质的初步探索与解读

张大兵

江苏奥美丽办公家具 江苏 扬州 225009

**【摘要】**：德鲁克认为“管理”是一门综合艺术。管理就是管人理事，有效的管理在于如何管好人做成事。在管理的实践中，管理者都要面对有一定长处却不完美的人，也就是说人性一般具有善意、恶意、潜能、长处和弱点等特征。因此，北京德鲁克管理学院对“德鲁克管理学”研究总结认为：管理的本质是激发和释放每一个人的善意。这对管理者而言，在管理的实践中如何正确理解激发、释放和善意的内涵极为重要；若管理者无法真正认识管理的本质，对管理付出的所有努力都将难有成效。

**【关键词】**：企业文化；企业家精神；目标管理；管理的本质

## 1 对管理的本质的认识

企业管理的关键之一在于知人善任，德鲁克认为人是企业最重要的资产，但企业的发展目标必须通过对人的有效管理才能实现。因此，管理者必须真正认识什么是管理、以及管理的本质是什么，否则对管理付出的所有努力都将很难获得相应的绩效成果。若管理的本质是：激发和释放每一个人的善意。那么对管理者来说，如何正确理解激发、和释放善意呢？管理的本质追求的结果又将是什么？

激发的内涵可以理解为：激是激起，发是发现。对应用于管理来说，激发等同于“激励”，即激起人的需求，发现人的欲望本能。而释放的内涵则可以理解为：释就是解开，放就是放出。从对人的管理角度来说，释放等同于“发挥”，即打开人所隐藏的需求，发挥人欲望本能的作用。

## 2 对管理的本质的探索

对管理而言，善意的本质是什么？如果不能看清善意，又将如何去激发善意？在工作环境中，人的善意本能一定与个人工作需求的追求与欲望有关。从心理学的激励理论来看，社会心理学家马斯洛研究发现：作为个体的人有五大需求层次，即：生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求与自我实现需求。人对需求层次的本能动机是从较低层到高层依次逐级递进，也就是在较低层次的需求基本满足后，人就会本能地追求更高层次的需求，并且人的本能动机将会对这些需求不断进取且没有止境。

再从管理的激励角度而言，为了能有效激发人的善意，管理者务必要对人的客观需求与人的主观需求进行探索与甄别：

首先，人的客观需求是人类生存发展客观存在的本能需求，是不以个人独立意志的改变而存在，具有客观性；人的

主观需求是个人相对独立思想意识上的本能需求，是个性化的需求，不一定与社会大众的群体客观需求相符，具有人的主观性。因此，可以进一步运用“客观与主观”的辩证哲学原理加以分析两者关系。

(1) 确定性与不确定性：个人五大层次需求的本能动机是人赖以生存发展的客观存在性，也必然是人需求的内在关键要素，更是人需求与欲望内在的动力与源泉，具有客观性与确定性；人的主观需求常常受外界环境的影响，是人时效性与阶段性的需求与欲望，具有主观性与不确定性，乃至多样性。

(2) 内在性与外在性：个人五大层次的需求是人的客观需求，对个人的生存发展具有决定性的影响，需求层次逐级进取的递进性起内在的促进作用，是人的客观需求内在的激励动力与源泉；但个人的主观需求的追求与欲望常常受到外界环境的影响，具有不确定性，只有当个人内在需求发生改变时，如人对更高层次的客观需求有追求与欲望时，个人的主观需求欲望才能起促进作用。

(3) 相对性与独立性：当人的主观需求的追求与欲望具有强烈倾向时，会对客观需求的追求与欲望产生对立性与反向性的影响；当客观需求的追求与欲望具有强烈倾向时，主观需求的追求与欲望就会发生转变，甚至与客观需求的追求与欲望相协调或保持一致。主观需求的追求与欲望可以向客观需求的追求与欲望进行转化；客观需求的追求与欲望能够代替主观需求的追求与欲望，即当主观需求的追求与欲望与客观需求的追求与欲望保持同一方向并高度一致时，如人对事业理想的追求与欲望；但人的主观需求可以掩盖或者隐藏人的客观需求，却不能代替人的客观需求。这是因为人的主观需求具有多样性，而人的客观需求具有相对稳定性。

(4) 两者的统一性：当人的主观需求与客观需求的追

求与欲望保持协调与一致时，人的主观需求的追求与欲望的动力最大。当人的主观需求的追求与欲望能与客观需求保持高度一致时，人对价值的创造力也最大。历史上的英雄人物，大多是个人主观需求的追求与欲望选择与社会发展客观需求的事业相一致，为此而奋斗，甚至不惜牺牲自己，为所选择的事业创造出巨大的精神价值。其次，从人的客观需求内在本质具有善意贪婪性与主观需求内在本质具有恶意贪婪性方面来看：

(1) 善意贪婪与客观需求相吻合；恶意贪婪则与主观需求具有一定的同步性。

(2) 善意贪婪与恶意贪婪可以相互转化，即：善意贪婪超越客观需求时，从量变到质变，即转化为恶意贪婪；而恶意贪婪在善意贪婪的强烈刺激影响下，可向善意贪婪转变。例如，一个企业发展成为行业的领导者，是善意贪婪，但当企业发展的一切目的在于寻找成为行业垄断性地位时，就由善意贪婪转化为恶意贪婪。而当垄断性企业被“反垄断法”裁决拆分后，此时企业垄断的恶意贪婪在外界强制力量的影响之下又转化为与社会发展客观需求相一致，恶意贪婪就会被迫转化为善意贪婪。

(3) 善意贪婪与恶意贪婪的对立性：人的善意贪婪对个人客观需求具有积极意义的促进作用，而人的主观需求具有一定的恶意贪婪倾向性，两者之间存在对立性。因此，善意贪婪不能代替恶意贪婪，但是恶意贪婪可以掩盖或隐藏善意贪婪。

(4) 善意贪婪具有正面激励性，恶意贪婪则具有负面激励性。在企业管理中，管理者需要激励员工的善意贪婪，务必遏制与避免员工的恶意贪婪。

(5) 善意贪婪能够创造价值，恶意贪婪对价值创造具有负面影响与破坏作用。如，当善意贪婪创造价值的人受到激励时，创造的价值会越来越大；当恶意贪婪的人受到激励时，人就会试图寻找捷径。

(6) 善意贪婪与恶意贪婪的统一性：当善意贪婪对恶意贪婪具有强大的影响力与刺激性时，恶意贪婪才能被“劝勉”转向善意贪婪的方向发展，也就是只有激发出人的善意贪婪才能促使人慢慢放弃恶意贪婪而转向善意贪婪。反之，当恶意贪婪对善意贪婪具有极大的影响力与刺激性时，善意贪婪被破坏并产生恶意贪婪。

综合上述，对“激发”、“释放”的理解，以及对“善意”探索，再看：管理的本质是激发和释放每一个人的善意。其内生性本质是激发每个人的善意贪婪（个人客观需求）的

本能，并发挥每个人的善意贪婪（个人客观需求）本能的作用，实质上是激发人的善意贪婪而创造价值。以此进一步推断“管理的本质”所追求的最终目的与结果是：激发和释放人的善意贪婪，满足人的客观需求，从而实现“初心之善”；即：让每一个人（自己和他人）生活得更加美好。

### 3 管理的本质的效能

德鲁克研究认为管理的目的是要将每个人培养成为卓有成效的自我管理者或知识工作者。实质上，无论是个人还是组织，卓有成效的自我管理才是最好的管理，才能真正发挥管理的本质的效能。从实际的具体管理操作来说，不断提升管理的效能十分重要，而管理的效能主要源于有效沟通、有效激励与卓有成效三个方面。

第一，就有效沟通而言：一方面重在消除沟通的障碍，即消除纠结、躺平与恶意；另一方面重在管理沟通系统的建设。

(1) 纠结的根源与破坏性和结果：纠结的根源主要是源于个人主观需求与个人客观需求的不协调与不一致。

(2) 躺平的根源与负面的影响和结果：躺平的根源是个人主观需求与个人客观需求保持一种相对的稳定性与平衡性，对个人客观需求没有明显的追求动力，对个人主观需求也同样没有追求的欲望。

(3) 恶意的根源与无可挽回的损失和结果：个人的恶意性主要来自于个人主观需求的强烈倾向，而形成的个人恶意贪婪性，由于忽视个人客观需求的价值存在性，以强烈的个人主观需求的追求与欲望的冲动隐藏个人客观需求（个人善意贪婪）的动力，随着时间的推移，个人恶意贪婪会愈演愈烈，进而一发不可收拾，让个人自己成为社会交往中被抛弃的人，甚至成为罪犯。

(4) 管理沟通系统的建设和目的：管理沟通系统对提升管理效能具有不可或缺的作用，即有效的组织架构与操作流程的运行模式：管理的沟通不是依靠个人之间面对面交流模式的沟通，而是组织管理的自上而下或自下而上、以及组织水平层之间的桥梁，也是确保组织正常运行活动的系统。

第二，从有效激励方面来说：通过实施有效激励措施实现平凡的人能做出不平凡的事。其关键要素是避免负面激励。

(1) 有效激励的内涵：是指实施激励措施尽可能满足个人的客观需求，激发人的善意贪婪，促使个人自愿主动地尽最大的努力实现工作目标。激励的目的是唤醒个人客观需

求的追求与欲望，让人迷途知返，避免自我迷恋或者自我迷失；并激起对个人客观需求的追求与欲望的强烈倾向；从而激发个人的善意贪婪的潜能，并发挥善意贪婪的潜能作用，创造价值，从而形成有效激励。

(2) 有效激励的举措：第一是对人赋能，让人从不能到能，从能到更能，以及帮助个人获得绩效成果，使人获得成就感。对人赋能的目的：形成自我激励，追求创造价值；第二是目标管理，就是规划出明确对等的绩效目标、享有的权力和承担的责任；即以绩效目标为导向，以激励人为本，以绩效成果为标准。其目的是激励人实现自我管理，自我激发，自我成长的能力，从而实现个人价值。

(3) 有效激励的关键：激发个人潜在的“领导力”。即：将个人的客观需求愿景提升到一个更高的境界；将个人的绩效目标提升到一个更高的标准；将个人的长处与个性发挥至极限。领导力的本质是价值创造力，即：人的价值创造力对组织所产生的影响力。这就是有效激励的关键。

(4) 避免负面激励：重在促进人的个人主观需求与个人的客观需求保持协调与一致，避免产生个人主观需求与客观需求的不协调与不一致而带来的负面影响。如个人主观想法与欲望总是大于个人实际的努力和行动，就是一种个人主观需求与人的客观需求的不协调与不一致。可见，避免负面激励的根本目的是：遏制和避免个人主观需求的强烈倾向而忽视个人客观需求的存在性所产生的负面影响。因此，避免负面激励即是实现正面激励。

第三、从卓有成效方面来看，主要在于培养人自我管理的习惯、创新能力与企业家精神。

(1) 自我管理：自我管理的前提是始终将个人主观需求与个人客观需求保持协调与一致。这样才能形成个人自愿努力奋斗的根本动力与源泉，才能确保个人自觉地进行自我管理、自我学习并形成自我成长的个人核心竞争力。自我管理的关键是时间管理，并遵从要事优先的原则，也就是将最多最好的时间用于最重要的事。

(2) 创新能力：创新就是创造新的价值，产生剩余价值结果。因此，创新能力就是创造剩余价值的能力。创新的关键是：管理者必须有组织、有计划地以客户为中心，为客户

户主动淘汰过时的“产品与服务”，并努力为客户创造新的价值。创新在组织管理中无处不在，如渗透在组织的团队建设、实战赋能、价值创造等具体的管理活动中。

### (3) 企业家精神：

① 企业家精神的必要性：只有企业家精神成为组织文化，组织的使命与愿景才有实现的保障。组织强大的生命力在于组织文化建设而铸造的企业家精神。企业家精神的终极目标：塑造组织创新文化。只有组织文化才能生生不息，才能不因组织所处的环境变化而失去创新效能，才能不断地繁衍出创造新的价值的源泉与动力，才能永葆组织的青春与活力。

### ② 企业家精神的塑造：

第一重在团队建设，即组织团队的创新精神文化建设，需要发挥木桶原理“短板理论”的作用，因为组织团队的创新精神并不取决于团队中最强的人，而是团队的整体力量；团队中创新精神表现最差的人对整个团队创新具有巨大的负面影响，甚至会破坏团队创新精神，从而降低团队创新能力。

第二重在实战赋能，激发人自我赋能，从不能到能，从能到更能。运用木桶原理“长板理论”，发挥组织人员的技能与特长优势，释放组织创造价值的能力。

第三重在价值创造：自我管理不仅对个人重要，对组织来说同样不可或缺；务必培养组织自我管理的习惯，释放组织自我管理的能力、学习能力与执行力，只有持久的组织自我管理才能形成卓有成效的管理。只有卓有成效的管理，组织才能创造价值，产生剩余价值结果，组织成员才能分享剩余价值，实现个人价值。

## 3 总结

正如德鲁克所言：管理理论的验证不在于逻辑，而在于成果。所谓管理的唯一权威就是创造价值的结果（成就），实际就是在管理的实践活动中，重要的不是通过实践去检验与验证管理的本质是否符合逻辑，而是坚持激发和释放人的善意，发挥管理的本质作用去创造价值。能够创造价值的管理才是管理的唯一权威，这也是“管理的本质”之所在。

## 参考文献：

- [1] 德鲁克(DRUCKER,P.F.)著.卓有成效的管理者[M].北京:机械工业出版社,2021,1.
- [2] 德鲁克(DRUCKER,P.F.)著.创新与企业家精神[M].北京:机械工业出版社,2017,3.

作者简介：张大兵，男，汉族，1969年 江苏 如皋，南京大学经济学硕士；奥美丽(OMNI)办公家具创始人。