

# 管好企业中的“四种人”

人性的复杂与微妙使管理组织成员成了一门大学问。更重要的是，中国式人力资源管理还极具本土特点。相比于照搬西方理论，细读中国哲学文化而得出的“臣民”、“君子”、“政治人”、“智者”这一分类，想必更能为管理者提供借鉴



**被**誉为天才的乔布斯，从里德学院辍学后，一副嬉皮士模样地到雅达利公司求职。接待人员几乎要报警把他赶走，结果他却被首席工程师奥尔康看中并关爱有加。奥尔康不仅欣赏乔布斯的聪明、激情和对技术的狂热，而且，明知他麻烦不断，却时时出面化解，为他提供施展才华的舞台。古今中外，如何用人、如何激发不同类型员工的潜力，一直考验着管理者的智慧。

### 管理必要先识人

管理的目的是要通过分工与合作提高系统的经济效率，实现人与物的最佳匹配以达成组织目标。随着管理理论的演进和技术的不断创新，如今，对物的管理已经获得了前所未有的发展。但如何管理组织中的人，依然是一个永恒的话题。认识复杂而微妙的人性、辨别组

织中的人格类型，对改进管理模式具有重要意义。

美国著名管理哲学家道格拉斯·麦格雷戈曾言：“在每一个管理决策或每一项管理措施的背后，都必有某些关于人性本质及人性行为的假定。”纵观西方管理思想史，先后出现了诸如经济人、社会人、自我实现的人等人性假设。

这些假设各具特色，也不断促使管理学向纵深发展。但如果我们照搬这些西方理论，就会发现它们往往并不适用于中国的实际情况。一方水土养一方人，中国的管理者在面对员工时，需要有更为本土化的理论作为指导。

### 传统塑造“四种人”

中国拥有悠久的历史，几千年的传统文化早已渗透在国民性格之中。由此，各类组织中的员工势必呈现出鲜明的本

土化人格特质。对此，我认为可以按照这些特质将员工分为四种——臣民、政治人、君子和智者。

自秦一统天下，儒为主、道为辅的互补文化格局便形成了。儒家思想源于宗法人伦直至家国同构，具有礼的特征和仁的结构。“礼”，是对尊卑等级的肯定。“仁”虽不乏原始的人道主义价值，但与现代文明内涵存在差异。“仁”的内核是让人从情感上自觉遵循“忠孝”信条。“忠”意味着绝对服从，在组织管理中更多表现为下级对上级的惟命是从。

因此，儒家文化最致命的缺陷就是对“自由思想和独立人格”的扼杀，正如鲁迅所言，“人被吃掉了”。其后果是，民主意识、公民人格的缺失，而明哲保身的臣民心理却深深隐匿于国人心中。基于此，我认为本土各类

组织中第一种典型的员工类型，可称为“臣民”。

几千年来，以儒家为核心的一元化意识形态使国人组织管理中的专制主义大行其道，发展出对权力至上的迷恋。这种“顺我者昌，逆我者亡”的体制催生了另一种典型人格，即“权谋人格”，简称“政治人”。

另一方面，儒家文化又有其独特的精髓。这主要体现在个体“内圣外王”的人格修炼及其“修身齐家治国平天下”的目标追求上。儒家思想最高的道德准则是舍生取义，“朝闻道，夕死可矣”。为此，儒家文化催生了许多刚正不阿的仁人志士，屈原不被楚王重用，痛心于国家倾颓而自沉汨罗；魏征不惧帝王之威，坚持正义、耿直谏言，都是其中的典范。因而，本土化组织中的第三种员工类型，不妨称为“君子”。

然而，毕竟做纯粹的儒家君子要付出极大代价，道家文化对此则提供了折中的智慧。以“相对主义”为特征的道家，认为成功的人生应遵行“以贱为本，以下为基，以柔为器”的信条。春秋时的范蠡，“忠以为国、智以保身、商以致富”，在官场的进退和钱财的舍得之间游刃有余，将儒道两家的精髓融会贯通，于乱世中保全了自己。基于此，可将本土化组织中的第四种员工类型称为“智者”。

**随着管理理论的演进和技术的不断创新，如今，对物的管理已经获得了前所未有的发展。但如何管理组织中的人，依然是一个难题**

## 如何管理“四种人”

本土化组织中，“四种人”各不相同，对他们相应地也必须采用不同的管理策略。

**第一种：臣民。**这主要是指组织中随大流、不思进取，有臣民心理的普通员工或管理层员工。当一天和尚撞一天钟，就是对这群人的形象描述。他们自我意识薄弱，心理需求与工作动机局限于生理与生存需要，工作被动、缺少进取心，也缺少核心能力和创造力，岗位替代性强，对组织发展不存在大的破坏性。

管理“臣民”型员工，应采用有效的激励与约束制度，让他们意识到太平日子随时可能结束，增强他们的责任感和危机感。例如，实行优胜劣汰机制，进行规范化管理，依靠制度力量推动他们努力工作。具体措施可以包括，劳动定额管理、绩效管理等方法，量化考核指标并将考评结果与薪酬挂钩，最好还可以施行末位淘汰。此外，通过培训和组织文化建设，从观念上对其加以引导，强化职业精神与职业能力，以增强其对组织的凝聚力。

**第二种：政治人。**这是指那些在组织中熟谙“政治行为”的员工，主要以中高层管理人员居多，从事研发的技术人员相对较少。“政治行为”概念在组织行为学中，是指那些并非由组织正式角色所要求的，但又影响组织中利益关系的行为，分“合法”与“非法”两种。

**中国拥有悠久的历史，几千年的传统文化早已渗透在国民性格之中。由此，各类组织中的员工势必呈现出鲜明的本土化人格特质**

在本文中主要指后一种，即为达到目标而产生的机会主义和权力操纵行为。

这类员工属于典型的“权术主义”人格类型。个人权力、利益胜于一切，主奴意识强，对上级奴颜婢膝。而一旦权力在握，则对下级专制凶狠。这类人通常具有较高的智商与应变力，人际能力超强，但大多并不具备组织所需要的核心能力。

“政治人”在组织中往往具有较大的负面影响，具体表现为利用其与领导的亲密关系，混淆视听，影响决策。另一方面，他们还会对组织凝聚力产生极大的离散作用。组织中一旦小人得势，就意味着客观上形成了“劣币驱逐良币”的颓势。为此，对“政治人”必须防范限制，不可重用。在发挥他们沟通协调方面的特长时，提防其内心的不轨。

**第三种：君子。**这主要指组织中为人正直，政治化程度较低的员工，从事技术工作的人员多属此类。“君子”大多



**管理者应根据“四种人”各自的特点及其在组织中的地位区别对待。总的原则是：“臣民”要激励、“君子”重培养、“政治人”要防范、“智者”应重用**

具有“内控型”人格特质，自我意识强，特立独行。其心理需求注重自尊、个人操守与理想，言行坦率，会与政治行为强的领导保持距离。他们大多具有较强的核心能力，但时常恃才傲物，缺少职场政治经验，最终不敌“政治人”而被边缘化。

管理“君子”最需要耐心。领导者一要有容人的雅量，欣赏“君子”的品德与才干；二要悉心培养，循循善诱，最终把他们培养成智者。在认知上，要让“君子”型员工努力做到柳传志所说的“理想而不要理想化”，此外还要创造机会让他们在实践中摔打，积累经验。

**第四种：智者。**这主要指组织中既有正直品格，又熟悉政治行为，既恪守原则，又懂变通的人，可谓不可多得的良将。智者的人格类型属于自我实现型，其特质为外圆内方、审时度势，心理需求上有较强的成就动机，处事知进退、

轻宠辱。且此类人员一般既有核心能力，又有良好的综合素质。

智者的管理策略相对简单：重点培养、破格重用。既然是智者，自我管理能力都很强，具有较好的自我驱动力和自我纠错意识。管理者不应嫉贤妒能，而要充分为其提供发挥能力的平台。另一方面，对那些具有智者潜质的君子应委以重任，条件成熟时加以破格提拔。

实际上，将组织中的每一个具体个人完全与“四种人”相对应是困难的。例如，同属于“政治人”类型的员工，有些却内含部分“君子”的特点，还有些部分地具有“智者”的品质。因此，只要能区别员工大致倾向于哪一类型，其占主导地位的人格是什么就可以了。

在实践中，管理者应根据“四种人”各自的特点及其在组织中的地位区别对待。总的原则是：“臣民”要激励、“君子”重培养、“政治人”要防范、“智者”应重用。🍀

(本文为辽宁大学国家级项目预申报基金项目，项目编号：2011LDGY20)

编辑：沈悦 shenyue@pkubr.com

**王鉴忠：**辽宁大学商学院副教授，多年来致力于人力资源管理与开发、组织行为学、管理哲学等领域的研究，曾先后在《外国经济与管理》《管理学报》等刊物发表论文20余篇。