

## 《管理之道：善用人的自私性，做好堵与疏》

### **The Way of Management: Making Good Use of Human Selfishness through Blocking and Channeling**

曾颂平 著

#### **摘要：**

本文提出管理的核心在于正视并善用人性的自私性，而非试图消灭它。人性自私具有双重取向：向上的自私（追功逐名、好胜进取）是个人奋斗与组织活力的动力源；向下的自私（好逸恶劳、躺平搭便车）则会导致集体效率的“烂裙滞尿”式崩塌。管理之道，是通过“疏导”利用向上的自私——如计件定量、多劳多得、晋升荣誉、舆论褒扬，让个体在追求自身利益时自然为组织创造价值；同时通过“封堵”抑制向下的自私——如设定底线定额、末位淘汰、监督奖惩，防止惰性蔓延破坏公平。文章批判了脱离人性的平均主义与空喊口号的管理误区，指出管理无需强求人人无私，只需设计一套让“利己”与“利他”相统一的规则。唯有堵疏结合、刚柔并济，方能激发活力、守住秩序，实现高效而可持续的管理。

**关键词：**管理之道；人性自私；疏导与封堵；多劳多得；边际生产力谎言

#### **Abstract:**

This article argues that the essence of management lies in recognizing and strategically harnessing human selfishness, rather than attempting to eliminate it. Human selfishness has two orientations: upward selfishness (pursuit of fame, profit, competition, and self-fulfillment), which drives individual effort and organizational vitality; and downward selfishness (aversion to work, free-riding, and coasting), which leads to a collective decline akin to a “wet skirt spreading urine”—where low standards infect the entire group. The Way of Management lies in channeling upward

selfishness through guidance—through piece-rate wages, performance-based pay, promotion ladders, honors, and public recognition—so that individuals naturally create value for the organization while pursuing their own interests. Simultaneously, it uses blocking to curb downward selfishness—through minimum output quotas, elimination of persistent low-performers, supervision, and penalties—to prevent inertia from undermining fairness. The article critiques management failures such as egalitarian “same pay for different work” and hollow slogans that ignore human nature. It concludes that management need not force selflessness; it only needs to design rules that align self-interest with collective benefit. Only by balancing channeling and blocking, combining flexibility with firmness, can management ignite motivation, maintain order, and achieve sustainable efficiency.

**Keywords:** The Way of Management; human selfishness; channeling and blocking; more pay for more work; fallacy of marginal productivity

世人常把自私视作人性之恶，避而不谈、讳莫如深。可纵观古今治理、企业经营、团队带队，真正高明的管理，从来不是强行消灭自私、道德绑架人心，而是看透人性本私的底色，善用自私做疏导，规制自私做封堵。

管理之道，说到底就是一门人性的堵疏之道：顺着人向上的私心加以疏导，逆着人向下的私心加以封堵。不违人性，不做空想，在堵与疏之间拿捏分寸，便是管理的最高智慧。

人性生来自带双重自私，本无绝对善恶，只有取向不同。

一种是向上的自私：追功、逐名、求利、好胜、爱面子，想过得更好、想被尊重认可、想脱颖而出、想实现自我价值。这是人进取奋斗的本源动力，是自带生命力的正向天性。

一种是向下的自私：好逸恶劳、偷懒躺平、搭便车占便宜、随大流磨洋工，遇事只想少付出、多安逸，不愿担当、不愿吃亏。这是人惰性散漫的本能，极易

传染蔓延，形成烂裙滞尿的破窗效应。

管理之道的第一层，是接纳自私，不做违背人性的无用功。

管理从来不是改变人性，而是善用人性。我们无法要求每一个人都毫无私念，为组织无偿奉献，正如无法要求江河逆流、日月倒行。那些看似高效的“一刀切”管控、脱离实际的无私要求，本质上都是对人性的漠视。

平庸管理者最大的误区，就是总想教化所有人大公无私、甘于奉献。脱离人性谈情怀，抛开自私讲觉悟，最后只会流于口号、流于形式。要么靠空洞舆论打鸡血，只给虚名不给实利；要么搞平均主义大锅饭，干多干少一个样。结果就是勤快人寒心、聪明人看透、懒人占便宜，慢慢全员向下看齐，越管越散、越带越废。

反观成熟的组织管理，从不回避员工的自利诉求，不否定对薪资、晋升、荣誉的渴望，因为正是这份合理的自私，才是个体奋斗最原始的动力。

接纳自私，就是承认个体追求自身利益的合理性，放下改造人性的执念，不再用道德绑架替代规则管理，不再用空洞口号掩盖现实需求。唯有先接纳人性的不完美，才能找到撬动人心的支点，让管理从“被动压制”转向“主动引导”，这是所有有效管理的起点。

真正懂行的管理，是懂得疏——顺势利用人的向上自私。管理之道的第二层，是利用向上的自私，点燃个体与组织的双重火光。

疏导，就是不压抑人的名利心、不否定人的逐利欲，把个体的私心诉求，和组织的目标绑在同一条线上。

人想多赚钱，就推行计件定量、多劳多得，付出和回报直接挂钩，能干 100 的不愿降到 50，勤恳者有实惠，奋斗者有奔头；

人想有前途名分，就搭建清晰晋升通道、树立劳模先进标杆，给荣誉、给地

位、给尊重，满足人的脸面与价值追求；

人想安稳体面，就给到合理保障、公平规则，让安分做事的人不吃亏、不被欺负。

高明的管理者，最擅长挖掘人性中向上的自私，将个体的野心，转化为组织的活力。人皆有逐利之心、求名之欲，这份自私不是原罪，而是可以被引导的正向能量：渴望更高的收入，便会主动提升效率、精进技能；渴望职位的晋升，便会主动承担责任、突破自我；渴望他人的认可，便会严于律己、追求卓越。管理的核心，就是搭建一套“利他方能利己”的规则，让个体实现自利的唯一路径，是为组织创造价值。

就像“一人参军，全家光荣”，一边用荣誉满足人的名声私心，一边用实际优待兑现现实回报，以名疏心、以利疏欲。不用强行说教，不用强行动员，只要规则设计合理，人会为了成全自己，自然而然努力做事、向上进取。这就是疏导的真谛：顺其私心，成其事功。

与此同时，高明的管理更要懂得堵——硬性规制人的向下自私。管理之道的第三层，是制衡向下的自私，守住组织有序运行的底线。

人性的惰性从来不会自行收敛，躺平、摆烂、搭便车一旦没人约束，就会像污水一样蔓延扩散。老实人跟着吃亏，勤快人跟着佛系，最后从 60 滑向 50、30，整个团队底线持续下沉。

堵，不是打压进取，而是守住底线、划定边界，把向下自私的空间封住。

设定工作定额底线，守住基本履职标准，不允许敷衍混日子；

推行绩效考核、末位淘汰，让长期躺平懈怠者付出代价，打破“干好干坏一个样”的侥幸；

建立监督与奖惩机制，杜绝投机取巧、偷懒占便宜，不让劣币驱逐良币；

划清权责与规矩，不纵容推诿扯皮、不包容得过且过，把人性的惰性关进制度的围栏里。

如同放牛不必时时刻刻紧拽缰绳，但一定要有围栏圈定范围。疏是给牛吃草的自由，让其生长壮大，堵是防牛越界闯祸；疏是给人奋斗的出路，堵是防人散漫躺平、违规。

管理的难处，在于堵疏平衡。

只疏不堵，人人唯利是图、自私泛滥，争名夺利、无视规矩，组织变得功利浮躁、一盘散沙；

只堵不疏，处处管控压制、条条框框，压抑人的天性与活力，人心消极倦怠、一潭死水。

善用人性自私，贵在刚柔并济：以疏激发活力，让人有奔头、有盼头、有劲头；以堵守住秩序，让人有敬畏、有底线、有规矩。不用强求人人圣贤，只需设计好一套规则：让上进者凭私心获得回报，让懈怠者因私心受到约束。

回望世间所有有效的管理、治理、带队之道，底层逻辑从未改变：

不必憎恨自私，不必强求无私。

看透人性本私，善用以疏，规制以堵，在堵与疏之间平衡人心、稳住秩序、激活干劲，这便是真正通透、内涵深远的管理艺术。

个人 ORCID ID:<https://orcid.org/0009-0002-5179-4026>

Zengsongping's Academic Research Sites 曾颂平的学术研究网站:

<https://Lczr.hcommons.org>

二〇二六年五月六日