

上10堂 说故事

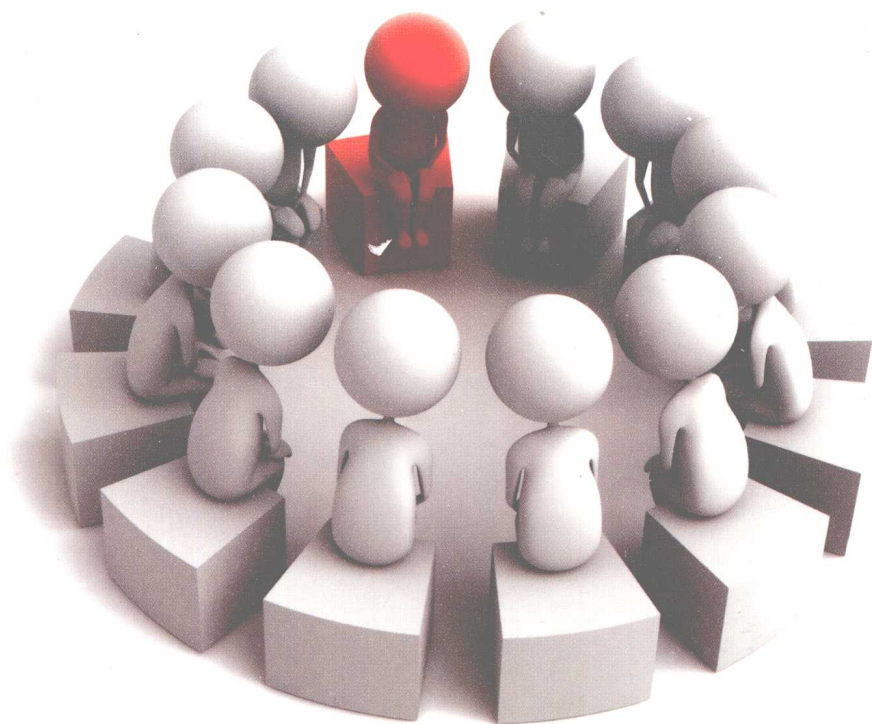


何菲鹏 编著

的管理课

★ 从1人公司到全球500强企业，完全适用。
教你简单管理，轻松管理，成为优秀主管。★

- 不少企业家和管理者都是讲故事的高手。他们善于运用故事去说服人，用故事、用榜样让人明白一个道理，而不是简单地说教和抱怨。
- 无论你在组织中是什么角色——CEO，中层管理者，或一线人员——你都能够通过讲故事的方式来影响别人。



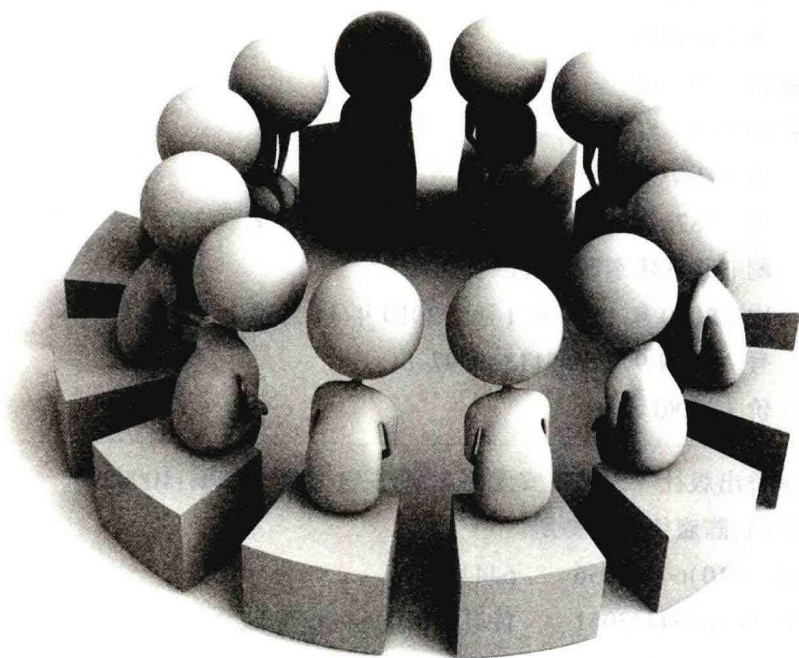
中國華僑出版社

上10堂 说故事 的管理课



何菲鹏 编著

★ 从1人公司到全球500强企业，完全适用。
教你简单管理，轻松管理，成为优秀主管。 ★



中國華僑出版社

图书在版编目(CIP)数据

上 10 堂说故事的管理课 / 何菲鹏编著. —北京:
中国华侨出版社, 2010.9

ISBN 978-7-5113-0597-8

I. ①上… II. ①何… III. ①管理学-通俗读物

IV. ①C93-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 156627 号

上 10 堂说故事的管理课

编 著 / 何菲鹏

责任编辑 / 李 晨

责任校对 / 吕 红

经 销 / 新华书店

开 本 / 787×1092 毫米 1/16 开 印张/17 字数/237 千字

印 刷 / 北京建泰印刷有限公司

版 次 / 2010 年 11 月第 1 版 2010 年 11 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978-7-5113-0597-8

定 价 / 29.80 元

中国华侨出版社 北京市安定路 20 号院 3 号楼 邮编:100029

法律顾问:陈鹰律师事务所

编辑部:(010)64443056 64443979

发行部:(010)64443051 传真:(010)64439708

网址:www.oveaschin.com

E-mail:oveaschin@sina.com



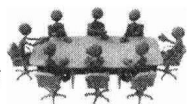
前言

一个企业的管理水准决定了企业的兴衰成败,一个企业管理者的素质则直接影响到企业管理的水准。可见,企业管理者的能力对于企业的发展来说,起着举足轻重的作用。作为企业,要想在竞争激烈的市场环境下存活、发展、壮大,就不得不努力提高企业管理者的管理素质。为此,很多企业不惜专款专项购买相关图书给管理层阅读,希望管理者借此提升管理水平,不过遗憾的是,由于很多管理类图书只是理论的介绍,对于平时工作繁忙的管理者来说,实在是没时间“咀嚼”那些枯燥乏味的理论知识,所以众多的“大部头”书籍被束之高阁成为摆设。

针对此情况,笔者认为应该转换一下思路,摒弃那种教科书式的讲解模式,把生硬深奥的管理知识融入到一个个精彩的故事中来,让管理学变成一堂堂妙趣横生的故事课,在轻松阅读中、在会心一笑中,品悟到管理学的奥妙和真谛。

全书共分为 10 堂课,包括魅力课、决策课、制度课、用人课、团队课、沟通课、激励课、授权课、战略课、危机课,管理者可以根据自身的需求自由选择要学习的内容和篇章。

通过故事学管理,让管理学变得不再高深和枯燥,不管你是高层管理者还是基层管理人员,都能在这种妙趣横生说故事的管理课中受益匪浅。



目 录

contents

第 1 堂

魅力课

——无形胜有形的力量

魅力是一个管理者个人能力、思想境界和品行修养的综合表现,更是一种无形胜有形的管理力量,它拥有一种权力难以达到的、心悦诚服的拥护和影响力。但魅力不是天生的,是需要经过后天持之以恒的实践锻炼和学习才能形成的。

蚂蚁选新王——身先士卒才能感染他人	2
学走路的螃蟹——自身的表率最具说服力	3
一次高难度的考试——气度决定你的高度	4
井植家的园艺师傅——非凡的胆量才能成就非凡的事业	6
鹦鹉的标价——要团结比自己更强的力量	7
宰相谢安的定力——沉着冷静方能让人望而生畏	8
外出的小和尚——以一颗宽容之心待人	9
后院里的石头——保持一种积极向上心态	10
张良捡鞋——善于隐藏自己的锋芒	11
公鸡与凤凰——不要太标榜自己	13
巫婆的要求——坚守诺言,言行一致	14
韩信活捉李左车——把自己放在一个虚心学习的位置上	16
幸好没有打退堂鼓——坦然面对困难和挫折	17
曹操的胸襟——敢于承担自己的错误	19



第 2 堂

决策课

——成败在于一念之间

决策和管理是一致的,没有决策便无法管理。如果决策是错误的,管理也就毫无价值可言,并且执行得越好,损失越严重。正如管理学上的一句名言:一个错误的决策 100 个行动也无法挽救。

明天就去百老汇——最好的决策就是现在开始	22
石油危机——决策要果断和及时	24
钢铁大王卡内基——独具慧眼把握先机	25
猫喜欢老鼠——盲目地制定决策不如不决策	27
班超制鄯——决策贵在先发制人	28
手表与草帽——抓住问题的关键	30
三名员工的考核——学会用敏锐的目光去洞察市场	31
聪明的猫——别让欺骗术引导你做出错误的决策	33
撑破肚皮的青蛙——理智的决策才是最有效的决策	34
孙冕的劝导——别被一时的利益蒙蔽眼睛	35
让齐国收割麦子——牺牲一些眼前利益未必是坏事	36
狮子的决定——决策不能想当然简单了事	37
枣树的悲剧——什么事情都是需要耐心等待的	38
拍案独断的林肯——决策是不能由多数人来做出的	39
父子卖驴——要采纳科学而实用的建议与意见	40
“残疾”的西服——要符合企业的实际情况	42
小桃树的悲剧——不能前怕狼后怕虎	43
被误会的狗——领导者最忌讳的就是冲动	45
缺少一个马掌——确保每一个地方都完美无缺	46
美孚公司的友好服务——将对方的优势化为自身效仿的标杆	48
寻找祈仙台的琴师——做任何事情都没有捷径可走	49



第

3

堂

制度课

——有规矩才能成方圆

俗话说,“有规矩方成方圆”,管理制度是管理者与被管理者的“共同语言”,是管理工作顺利进行的保证。

分配汤面的方法——建立一个良好的分配制度	52
寻找金山的海马——要有明确的目标管理机制	53
不拉马的士兵——制度要及时得到调整	54
科学态度效率高——管理制度要符合客观实际	55
6 件最重要的事——没有良好的时间管理就不会有效率的产生	57
松下处罚——制度面前人人平等	58
地主家收麦子——任何制度都需要不断地创新	59
齐威王的治国方针——不可缺少“信赏必罚”制度	60
运送犯人——用法律来约束制度	62
问题的关键——完善的组织结构制度	63
阿喀琉斯的死因——细微的弱点导致全局的崩溃	64
车间主任的失误——必不可少的惩罚制度	65
没有回家的猴子——把以人为本作为管理的核心	66
灵活的上下班——制度要尊重个人权益	68
100%的合格——与执行者的利益建立关联	69
使者到来的原因——制度需要公平做保障	70
懒驴的把戏——及时为相关的管理制度制定补充规定	71
三联公司的赔款——制定落实规范员工行为的规章制度	73
水渠的管理——安全有效的内部控制制度	74
不断膨胀的公司——保持事物的简单化	75
被破格提拔后——逐级“晋升”原则	76
相反的结果——科学合理的评价体系	77
关不住袋鼠的原因——有了制度别忘了考核	78



上 10 堂 说故事的 | 管理课

被开除的老员工——制度也应融入感情因素	79
真正的将军——保证制度的威信度	81

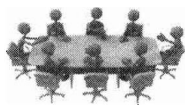
第 4 堂

用人课

——找到合适的人,摆在合适的位置

管理者应该知道,没有不称职的员工,只有不称职的管理者。做一个慧眼识人的伯乐,是会选人用人的大前提。大多数时候,并不是企业中无才可用,而是管理者缺少发现。可以说,一个管理者如果能够拥有一双慧眼,那么他的事业就已经成功了一半。

丑陋的庞统——人不可貌相	84
年仅十八岁的丞相——唯才是用、不拘资历	85
慧眼识人才——具备发现人才的眼光	87
拿破仑的原则——大胆提拔有真才实干的年轻人	88
小老鼠救了大老虎——每个人都有可能成为你的功臣	89
宽心的用人——用人要有雅量	90
大跌眼镜的录用——给员工一个机会,给自己一个机会	91
山夫——别戴着有色眼镜去任命一个人	93
大度的林肯——懂得利用“刺头”员工身上的“马蝇”	94
废除“逐客令”——兼容并包,广采博纳	95
神偷夜袭齐军——“逊色”的员工也会有一技之长	96
不要让豹子去捉老鼠——人尽其才,物尽其用	98
小白兔的朋友们——学会识别形形色色的员工	99
有裂缝的木桶——弱点也自有其美丽之处	101
施展的能力——用人一定不能拘泥于条条框框	103
涨价的草编——寻找真正热爱自己工作的人	104
公鸡和天鹅——别埋没你身边的人才	105
是金子总会发光——要真正去了解一个员工	106
解雇——不仅要知人善任,还要知人善免	108



及时清除烂苹果——害群之马必须被开除	109
--------------------------	-----

第

5

堂

团队课

——抓好团队就成功了一大半

一个人不可能同时拥有成就事业所必备的所有能力,单打独斗是难以把所有事情都做全做好的,在激烈的竞争中也往往是不堪一击的,只有团队合作,方能实现“人多好办事”、“众人拾柴火焰高”的效果。

如何折断筷子——团队作战永远胜于单枪匹马	112
乌龟脱险——要懂得顾全大局	113
猴子取食——每一个人都是执行者,而非旁观者	115
左手和右手——要适时给员工提供一些合作的机会	116
热量——团队需要不同的声音	117
三只偷油吃的老鼠——建立一个共同的利益目标	119
一场营救行动——培养员工之间的协作意识	120
一道面试选择题——自私自利的员工是不可靠的	121
蔺相如和廉颇——要把有才能的人都团结起来	123
诚待他人的刘秀——“法治”、“情治”都需要	125
螺丝刀头和螺丝刀把——要纠正“个人英雄主义”	127
捣乱的学生——避免产生束缚员工发展的因素	128
成功的奥秘——不能让团队的员工只关注自己个人的工作	130
蜜蜂的采蜜比赛——会激发所有员工的团队精神	131
一块不平等的金币——让员工的投入与其所获相等	132
聪明的团长——不能一概而论,要会分别对待	134
雪中的老羚羊——让每一个成员充分地信任自己的伙伴	135
伟大的老狼——注意培养员工的奉献和牺牲精神	137
聪明的商人——不能忽视管理艺术中的公平性	138
公司就是我的家——让团队有家庭的温暖	140



野狼勇斗大象——让每个员工都明确自己的岗位职责 141

第

6

堂

沟通课

——没有沟通,就没有管理

随着信息、经济时代的来临,管理者再也不可能握有一切信息,因此必须做到和员工分享信息,顺畅沟通,这样做才能有助于促进企业保持旺盛的活力,帮助企业在激烈的市场竞争中立于不败之地。

- 老买票的非洲人——沟通的前提是尊重 144
- 沉默的纸条——不同的沟通渠道传递不同的信息 145
- 寻找真心话——学会放下领导的架子 146
- 巧辨金人——多倾听来自员工的声音 147
- 耕柱与墨子——不要忽视沟通的双向性 149
- 教授和土著人——让沟通达成一致 150
- 敞厅的办公室——创造出一种平等的沟通气氛 151
- 因为我懂它的心——学会打开员工坚固的心锁 152
- 俄亥俄的笑容——让员工愿意不断的沟通合作 153
- 这怨不得狗——学会站在别人的立场上 154
- 一信多意——不同的人采取不同的沟通策略 155
- 给员工写信的松下——多做日常沟通才能感人肺腑 156
- 长裤怎么变成短裤了——主动沟通的重要性 157
- 诸葛亮劝战——说服人也得因人而异 159
- 商人和渔夫——沟通的前提是出发点一致 160
- 不听劝说的将军——正确对待反对意见 161
- 小金鱼与大水泡——及时处理下属抱怨的声音 163
- 螺丝钉的意见——一定要掌握批评的艺术 165
- “关于人才培养”——沟通要先反省自己应承担的责任 167
- 老树和小鸟的对话——道理也应心平气和地讲 169



第

7

堂

激励课

——企业活力的源泉

如果没有激励,一个人的能力发挥不过只是自身全部能力的 20%~30%,如果施以激励,一个人的能力则可以发挥到 80%~90%。激励是人力资源管理的关键之所在,只有不断开发出新的激励模式,才能够正确地诱导员工的工作动机,不断地提高企业的竞争力,从优秀走向卓越。

裁员——向员工灌输“我很重要”的思想	172
你就是公司的主人——把员工的利益和公司的利益连在一起	173
宁愿失去研究——心疼你的员工	174
起死回生的哈理逊——爱你的员工,他们也会百倍地爱你	175
柯达的高薪传统——提供有竞争力的薪酬和福利	176
曾国藩厚饷养兵——重赏之下必有勇夫	177
三块排骨的力量——让员工感受到只属于自己的特别激励	178
27 岁的新主管——创造和员工近距离接触的机会	180
只有一条鸡腿——表扬和奖励,是有效的激励	181
把草放在屋檐上——太容易到手的东西没人会珍惜	182
透明经营的松下——开放式经营也是一种激励	183
额外的惊喜——出人意料的赞美和掌声	184
两个绝症患者——被需求感和成就感更能激励人	185
你一定会来救我的——信任他们比什么都重要	186
巴顿神话——及时肯定偶尔闪现的成功	187
成功的看守长——引入竞争机制,激起员工的好胜心	189
难民的需求——激励不能一视同仁	190
苏秦激张仪——请将不如激将	191
一把腰刀——给能干的下属配备值得炫耀的条件	193
肯德基的“特殊顾客”——必不可少的无形压力	194
聪明的领导——学会维护下级的威信	195



上 10 堂 说故事的 | 管理课

- 有难度的乐谱——让有难度的工作任务来激励 196
- 她值九头牛的价——你把他摆到哪个位置他就会在哪个位置发展 ... 197
- 老鹰为什么改变主意——激励不要开“空头支票” 198

第 8 堂

授权课

——授之于权，分身有术

“两眼一睁，忙到熄灯。”常常能看到一些管理者，整天忙得不可开交，像是陷入了旋涡之中，难以自拔。但仔细分析起来，有些事忙得合情合理，有些事却忙得并不得法，究其原因，不懂得“授权”首当其冲。古语曰：“将能而君不御者胜”，要想做好管理工作就得懂得授权，授权如果合理的话，授权人与被授权人均可受惠，管理者也就宛如有了“分身之术”，管理工作也就得心应手了。

- 没有画圆满的圈——留个缺口，让别人来为自己做事 202
- 沉默的唐玄宗——给员工表现的机会 203
- 无为而治的奇美——“不管理”的管理方式 204
- 华生辞职——没有必要让自己整天忙个不停 205
- 钥匙的管理——把各种无形的钥匙交出去 206
- 命令是允许违背的——给员工自己做主的机会 207
- 你不喜欢没关系——放权，让他们放手去做 209
- 油田的利用——授权要与员工的利益结合起来 210
- 与众不同的艾森豪威尔——抓得少些，收获反而会多些 211
- 乐羊攻城——饱含信任的授权 213
- 顺水推舟封齐王——授权不是“代理” 214
- 住持的徒弟——授权后就别放心不下 215
- 脱缰的马——适当授权而又不失控 217
- 不能胜任的猴子——将权力授给能够胜任工作的人 218
- 不可小觑的监控——建立起一套授权后的控制程序 220
- 管仲的官职——授权的分寸要握牢 221



第

9

堂

战略课

——好决策决定大出路

“三年发展靠机遇，十年发展靠战略”，企业间的竞争犹如越野赛跑，没有正确的策略指引经营是非常困难的。管理者要想让企业在长期的竞争过程中立于不败之地，必须制定出一个长远的发展思路，一个适合本企业的、迥异于他人的发展策略。通常来说，即使不同的人运用同一策略时，也会显现完全不同的效果，智者可能会运用得出奇制胜，愚者则可能弄巧成拙。

由淘金改为卖水——换一个角度看问题	224
只贷 10 美元——懂得使用“反向思维”	225
曹操招降青州兵——必要的退步意味着进步	227
穷人的石子汤——策略使用要灵活	228
农民贩猪的故事——固执己见的决策者不是好的决策者	229
随机应变的蝙蝠——学会随时改变自己的角色	230
冠军之言——学会把大目标分成一个个的小目标	231
飞越沙漠的小河——勇于突破自己，才能灵活变通	233
只是一滴焊接剂——见别人之所见，做别人所未做的事	234
借力——将别人的优势转化成自己的优势	235
美妙的平衡局面——以宽容的态度对待竞争对手	237
混沌的河水——等待也是一种策略	238
逮捕小偷行动——环境改变，战略也要变	239

第

10

堂

危机课

——变危机管理为管理危机

任何企业都不敢说自己永远不会有危机，现在没有过去有，过去没有将来也会有。别人的危机也可能导致你的危机。管理者只要对危机有足够的准



上 10 堂 说故事的**管理课**

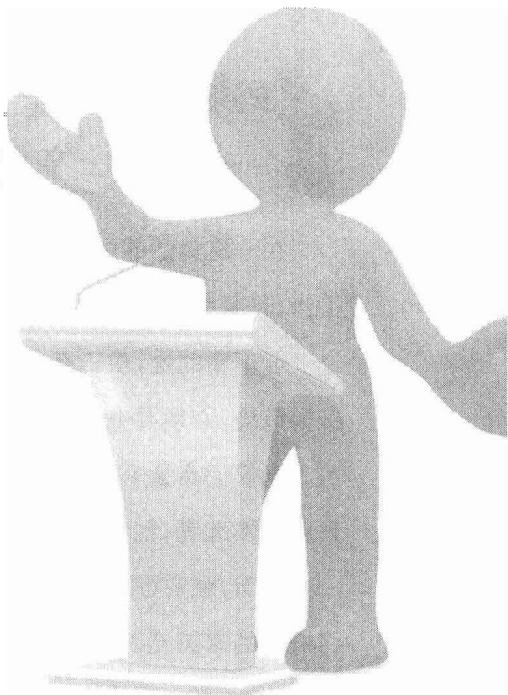
备,制定并实施危机管理战略,才能减少和战胜危机,甚至因祸得福使企业变得更加成熟和强大。

羊群里的狼——时刻保持危机意识	244
单纯的小羊——对危机要有预见性	244
小错酿大灾——危机往往不是突如其来的	246
风神的失误——危机处理宜急不宜缓	247
假设的危机——让员工保持一种危机感	249
临危的小猫咪——找寻危机中的支撑点	250
制造危机意识——可以适时地制造一些危机	251
宝洁的商标事件——真相才能给予谣言有力的反击	252
树木枯死——今天的解决方案就是明天的问题所在	253
更全面的努力——建立危机管理预警系统和计划系统	255

第1堂

魅力课

——无形胜有形的力量



魅力是一个管理者个人能力、思想境界和品行修养的综合表现，更是一种无形胜有形的管理力量，它拥有一种权力难以达到的、心悦诚服的拥护和影响力。但魅力不是天生的，是需要经过后天持之以恒的实践锻炼和学习才能形成的。



蚂蚁选新王

——身先士卒才能感染他人

在一座美丽的山脚下，生活着一大群蚂蚁。它们在蚁王的领导下，勤奋地工作，过着幸福快乐的生活。

可不幸的是，蚁王在一次意外中死掉了，整个蚁群若失去了领导者，则则极为危险，必须要在三天内找到新的大王。

蚂蚁们商量来商量去，挑选出了 4 只个头比较大而且身强力壮的蚂蚁作为新王候选者，他们决定一起投票决定谁是新王。

然而，就在临近大选的前夜，一场暴雨如同凶猛的野兽一样袭来，无情地将群蚁的家园淹没了。蚂蚁们就像没头的苍蝇一样，四处逃窜。

此时，那 4 只身强力壮的候选蚁王，一只惊慌失措，不知该做什么；一只躲在大石头下面，浑身发抖；一只声嘶力竭地大喊大叫，声音中充满了对死亡的恐惧；一只则抱头鼠窜，迷失了方向……

就在这个紧急的关头，有一只弱小的蚂蚁，站在慌乱的蚁群中，大声地喊道：“大家都不要乱跑！想活命的都到我身边来，听我指挥。”这句话还真灵，周围的蚂蚁们都迅速地聚集到了小蚂蚁的身边，远处的蚂蚁们也纷纷向它靠拢，蚂蚁越聚越多。

小蚂蚁又大声地喊道：“大家把手全都拉在一起，一同向不远处的山顶冲，不管水有多大，我们只要有一口气在，手都不要松开！”

蚂蚁们手拉着手，迎着巨浪向山顶靠近。小蚂蚁冲在了最前面，势头最猛的洪水首先拍击在它的身上，蚂蚁们全都看在了眼里，大家群情激昂，拼死向山顶进发。

最后，蚂蚁们在小蚂蚁的带领下，凭着坚强的毅力和求生的本能，到达了



山顶的安全地带。小蚂蚁感觉自己太累了，身上一点儿力气都没有了，它慢慢地闭上了眼睛……

过了好长时间，小蚂蚁苏醒了，它睁开眼睛时看到大家都热泪盈眶地围在自己身边。其中一只老蚂蚁说：“要不是你，我们大家都会葬身于暴雨中。我们现在开始选蚁王，同意小蚂蚁做蚁王的把手举起来。”

毫无疑问，所有的蚂蚁都不约而同地举起了自己的手，而那4只候选蚁王头虽低了下去，手却举的高高的。最后，这只貌不惊人，瘦弱的小蚂蚁，凭着自己的勇敢和危险时刻的行为当选为新蚁王。

管 理 课

企业随时随地都可能会发生各种各样的困难。当面临困境时，如果领导能够身先士卒、勇敢坚定地面对难关，就很容易感染到员工的情绪，进而能一呼百应，带领大家共同迎战。



学走路的螃蟹

——自身的表率最具说服力

一天，螃蟹妈妈带着小螃蟹学走路。可是，小螃蟹一开始起步就是斜着、横着。

螃蟹妈妈急坏了，大声责备小螃蟹：“你不可以斜着走路，不可以让肚子在岩石上摩擦。看你刚开始走路，坏毛病就学了这么多，真是难看。”

小螃蟹委屈地说：“妈妈，我是想好好学，可是我怎么能学会呀，你现在给我示范一下，好让我跟着您认真的学习。”

螃蟹妈妈走了几步，小螃蟹有些不服气地说：“妈妈，你先别说我走得不正，你看看你自己，走起路来比我还斜还横，简直是横行霸道！”

螃蟹妈妈一听傻眼了，是啊，我一直都是这样走路的，又怎么能怪孩子要