

管理的智慧



孟祥林 著

读精彩故事
悟管理精髓



中南大学出版社
www.csupress.com.cn

CEO的成功秘籍

图书在版编目(CIP)数据

管理的智慧:读精彩故事,悟管理精髓/孟祥林著. —长沙:中南大学出版社,2011.10

ISBN 978-7-5487-0327-3

I. 管... II. 孟... III. 管理学 - 通俗读物 IV. C93 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 135460 号

管理的智慧——读精彩故事,悟管理精髓

孟祥林 著

☐ 责任编辑 孙如枫

☐ 责任印制 周 颖

☐ 出版发行 中南大学出版社

社址:长沙市麓山南路

邮编:410083

发行科电话:0731-88876770

传真:0731-88710482

☐ 印 装 长沙市华中印刷厂

☐ 开 本 730 × 960 1/16 ☐ 印张 12.75 ☐ 字数 234 千字 ☐ 插页

☐ 版 次 2012 年 3 月第 1 版 ☐ 2012 年 3 月第 1 次印刷

☐ 书 号 ISBN 978-7-5487-0327-3

☐ 定 价 22.00 元

图书出现印装问题,请与出版社调换

序言

管理不仅可以在正统的教科书中见到，而且从电影作品、文学作品、历史故事、经典传说中都可以体会到。管理学无处不在，管理学就在我们身边，我们可以从自己的直线领导那里体会到管理学的东西，也可以在读故事中体会管理学。人间是非曲直，书中自有评说。大多数从事一线管理的职业管理者实际上并没有系统地学习过管理学理论，这些人也没有足够的时间在繁忙的工作之余系统地学习学术性的管理学理论，这些人不是要做理论家而是要做实践家。绝大多数人并不需要一头钻进学术性的专著中体会管理学的思想，也不需要进行学术研究。在消遣中体会管理学的东西是这个群体的理性选择，在茶余饭后读一些能够渗透管理思想的故事不仅惬意而且能够增长知识，从非常浅显的故事中受到管理智慧的启迪。不仅各级管理者有这方面的要求，而且大学教师、在校学生、各行各业的职工等都或许有这方面的要求。人们需要在读书时能够体会到消遣的感觉，在从艰涩的管理学理论中跳出来的同时还能够感觉到理论的厚度。本书就是要极力达到这样的目标。

本书的特点在于每篇文章都是以短小精悍的故事开始，然后对故事中折射出的管理学思想进行剖析，分析故事中存在的管理问题，分析故事中产生问题的原因并探索解决这些问题的对策，在每篇故事的最后都备有管理学知识的提炼环节。本书用非常朴素的语言阐述管理学思想，故事浅显易懂、趣味横生，读者在读故事之后不禁会产生思考，这些思考并非是学术性的理论推导，而是从故事中发生的事情联想到现实世界，提醒管理者不要在现实世界中发生类似的事情。所以

该著作对于管理学专业的同仁而言可以作为枕头案边的消遣读物，非专业人员也可以从中悟出一些基本的管理学的门道。鉴于这些特点，本书不但可以满足在校的本科生、研究生、教师的需要，也可以成为企业一线管理者茶余饭后的读物。不同层次的人士在阅读本书后都能够达到开卷有益的效果。

随着社会经济的发展，人才较量逐渐成为企业管理过程中的重头戏。人才是企业发展中最为宝贵的资源，但是由于制度设计不合理等原因往往会导致在管理人才方面出问题，所以认真探索处理这些问题的对策就非常必要。但目前就国内的管理学教育而言，大多数综合性院校的文科院系均把“管理学”“人力资源管理”等课程作为一门理论课来讲授，学生在学习过程中感到枯燥乏味。鉴于此，笔者的目标在于将传统的管理学理论转变为趣味性很强的管理学故事，让人们在故事中体会管理学的一般思路和方法。希望读者在翻阅本书后，能够得到一些收益。如果本书既能够让读者既感到身心愉悦，又学到管理学知识，笔者将感到无限的欣慰。

该著作是在笔者多年讲授“人力资源管理案例分析”课程的基础上写就的，自开设该课程以来，每每感觉没有一部比较称心如意的读物辅助教学，讲课过程中也每每发现用故事的方式给学生授课达到的效果远远比用正统的枯燥的理论讲授要好得多，所以在教学实践中就有意积累这方面的心得，也开始致力于编写一部这样的教学辅助读物。本书的故事编写方法与市场上其他的故事性的读物编写方法有显著区别，主要在于本书的重点在于分析，故事非常短小。目的在于经过分析折射出管理学思想，这些思想在故事后面的知识提炼中得到了集中体现。市场上其他的读物大多是着重讲故事，在文章最后写上一句非常短小的句子对故事进行评论，所以本书的编写风格与同类书籍相比较，差异是显而易见的。由于本书有别于一般的故事性读物的编写风格，这无形中也加大了本书的编写难度，当然读者也会因此在阅读本书后有很大的收获，这也正是本书的特点和优势所在。

前面已经说过，本书的写作特点在于注重分析故事中的管理思想，而不在于陈述故事。目前虽然市场上已经有一些类似的读物，但大都多只注重故事的编写，主要精力不放在对故事的分析上。本书的侧重点在于管理思想的渗透而不在于讲故事，本书将重点放在了对故事的分析上。在读者读完故事后感觉到有启迪并且可以沿着作者思路进行深度想象，这应该是故事应该达到的目的，也是作者的写作思路。如果这样的读物辅助于教学，则故事编写目的不止在于让学生讨论，而在于让学生在讨论中阐述自身的见地并能够给出建设性的解决办法，这同样可以达到教学的目的。相信这部著作的问世必将有很大的发行量，并成为很多一线管理者的必备读物。具体而言本书的特点在于：

①内容紧扣管理思想。本书的结构严格服从管理实践的需要，故事内容涉及人力资源管理理论的诸多层面。

②著作内容务求精练。全书内容力求简洁，故事经典并且简明扼要，将篇幅的重点放在分析层面。

③消遣与学术研讨相结合。本书内容深度介于趣味读物与学术专著之间，使得读者感觉到有嚼头。这样的内容编排会使得读者群体更为广泛。

在本书的撰写过程中，有些篇章的故事部分是靠报纸杂志的读书记忆或者是在与朋友交谈中的心得基础上撰写的，所以很难方便地找到原故事的出处，因而难以在书中全部特别注明。但笔者对具有类似情节的故事发明者深表感谢，因为我从您的故事中得到了很多启发。是由于您的故事的启迪才有了我再度创造的可能，感谢同仁能够给予理解和支持。

孟祥林

2012年1月于华北电力大学

目 录

第一部分 锣鼓锣锤奏响乐章：管与被管 / 1

小引 / 2

野羊说话：员工勿分近疏 / 3

知识提炼：一视同仁 / 4

婆媳之间：感情是相互的 / 4

知识提炼：冲突化解 / 5

泉边破碗：人员岗位匹配 / 6

知识提炼：选才法则 / 7

狄公危难：上司误解下属 / 8

知识提炼：消除误解 / 9

和尚买油：在轻松中取胜 / 9

知识提炼：放松约束 / 11

屋脚探宝：善于辨识人才 / 11

知识提炼：人才管理 / 12

章鱼之死：思想不能固执 / 13

知识提炼：风险管理 / 14

电梯问话：为他人想一想 / 14

知识提炼：换位思考 / 16

马蝇叮腿：老板需要激励 / 16

知识提炼：培养对手 / 17

树上群猴：员工升迁艺术 / 18

知识提炼：晋升制度 / 19

高价鹦鹉：优化接班计划 / 19

知识提炼：后继有人 / 20

碗底秘密：合理激励下属 / 21

知识提炼：激励方法 / 22

第二部分 旗之所指人之所往：领导责任 / 23

小引 / 24

老虎伎俩：暗地算计别人 / 25

知识提炼：领导理论 / 26

- 猴王被冤：善于管理下属 / 26
- 知识提炼：管理素质 / 28
- 扁鹊论医：管理需要分层 / 28
- 知识提炼：控制管理 / 29
- 卸磨杀驴：善待有功之臣 / 30
- 知识提炼：科学管理 / 31
- 单腿鸭子：适当表扬下属 / 32
- 知识提炼：表扬员工 / 33
- 女人是虎：管理不是欺骗 / 34
- 知识提炼：疏导管理 / 35
- 太宗品人：辩证思考下属 / 35
- 知识提炼：泰罗原理 / 37
- 两只水桶：员工各有所长 / 37
- 知识提炼：人员配备 / 39
- 发难爸爸：领导不耻下问 / 39
- 知识提炼：领导角色 / 40
- 慧眼辨金：员工价值评判 / 41
- 知识提炼：性格类型 / 42
- 祸福相依：仆人叛逆主人 / 43
- 知识提炼：善待员工 / 44
- 狮子训话：给优秀者机会 / 45
- 知识提炼：领导权力 / 46
- 烫手山芋：权力必须有度 / 47
- 知识提炼：管理责任 / 48
- 第三部分 猴子万变终回原形：管理内涵 / 49**
- 小引 / 50
- 曲直不容：领导就是舵手 / 51
- 知识提炼：人才标准 / 52
- 鱼竿鱼篓：管理需有远见 / 52
- 知识提炼：目标管理 / 53
- 两只老虎：准确定位自己 / 54
- 知识提炼：角色定位 / 55
- 小智大谋：管理志在开源 / 56
- 知识提炼：管理创新 / 57
- 两个和尚：变通中求发展 / 57
- 知识提炼：组织变革 / 58

退休木匠：工作始终如一 / 59

知识提炼：圣吉五论 / 60

老子品人：重在内在品质 / 60

知识提炼：外圆内方 / 61

庄子品人：有才也不招摇 / 62

知识提炼：人才选拔 / 63

良种退化：管理故步自封 / 63

知识提炼：用好种子 / 64

第四部分 五指并拢方有重拳：团队建设 / 67

小引 / 68

兔狮合作：团队壮大组织 / 69

知识提炼：团队建设 / 70

帮了倒忙：团队需要沟通 / 70

知识提炼：团队沟通 / 71

两个残疾：毋对同事苛求 / 72

知识提炼：组队原则 / 73

囚徒困境：合作中的叛逆 / 73

知识提炼：博弈理论 / 74

两块木板：正确认识员工 / 75

知识提炼：控制理论 / 76

狼的本能：协作非常重要 / 76

知识提炼：关系协调 / 78

第五部分 宝马良驹也需缰绳：管理制度 / 79

小引 / 80

乐谱之错：领导也需批评 / 81

知识提炼：制度改进 / 82

昭君出塞：制度不能缺口 / 82

知识提炼：合理授权 / 84

分粥故事：公平管理制度 / 84

知识提炼：制度确立 / 86

小树自白：关注弱者群体 / 86

知识提炼：团队等级 / 87

和尚担水：值日表即制度 / 88

知识提炼：内部协调 / 89

毋须说教：行动就是管理 / 90

- 知识提炼：情境领导 / 91
- 智猪互动：约束成员懒惰 / 92
- 知识提炼：管理意图 / 93
- 透明鱼缸：制度毋须被猜 / 94
- 知识提炼：透明制度 / 95
- 公鸡下蛋：刚性管理制度 / 95
- 知识提炼：刚性制度 / 96
- 彼得错了：管理少些情感 / 97
- 知识提炼：制度与情感 / 98
- 骆驼对话：职业生涯管理 / 99
- 知识提炼：职业生涯 / 100
- 一元智慧：不能思维定式 / 100
- 知识提炼：面试误区 / 102

第六部分 佳肴需配陈年老酒：组织文化 / 103

- 小引 / 104
- “囚徒”新解：文化就是约束 / 105
- 知识提炼：企业文化 / 106
- 狗拿耗子：问责管理权限 / 107
- 知识提炼：越俎代庖 / 108
- 小庙大仙：管理谋求平衡 / 108
- 知识提炼：工作分析 / 110
- 斤斤计较：管理就要较真 / 110
- 知识提炼：科学管理 / 111
- 千金市骨：不能虚张声势 / 112
- 知识提炼：人才选拔 / 113
- 领结纠错：鼓励员工大胆 / 114
- 知识提炼：民主管理 / 115

第七部分 妙手成就锦绣文章：管理技巧 / 117

- 小引 / 118
- 句号之谜：让员工能彰显 / 119
- 知识提炼：启用下属 / 120
- 鲶鱼效应：运动彰显活力 / 121
- 知识提炼：活力管理 / 122
- 楚王熄烛：容忍下属过失 / 122
- 知识提炼：容忍过失 / 124

蜘蛛之愚：适当变通方法 / 124

知识提炼：心态忌讳 / 125

主管多嘴：领导放权下属 / 126

知识提炼：做好助理 / 127

置身事外：领导不当裁判 / 128

知识提炼：化解冲突 / 128

子贱操琴：适当予以授权 / 129

知识提炼：适度分权 / 130

翁格玛丽：表扬优秀员工 / 131

知识提炼：批评艺术 / 132

暗示之谜：培养员工自信 / 132

知识提炼：心理暗示 / 134

项羽用兵：管理需要魄力 / 134

知识提炼：决策艺术 / 136

亮剑有道：抉择基于调查 / 136

知识提炼：决策程序 / 137

兄弟相马：善于识别人才 / 138

知识提炼：人才识别 / 139

游客选餐：善于利用下属 / 140

知识提炼：领导解释 / 141

第八部分 上对花轿嫁对郎君：经营管理 / 143

小引 / 144

断尾求生：危急中分主次 / 145

知识提炼：危机管理 / 146

广告奇招：经营在于斗智 / 146

知识提炼：广告营销 / 148

发糕哲学：做个远来和尚 / 148

知识提炼：消费态度 / 150

瘦身美女：寓文化于管理 / 150

知识提炼：期望管理 / 151

矮人被诱：激发参与管理 / 152

知识提炼：成熟理论 / 153

创造机会：创新管理方式 / 154

知识提炼：机会管理 / 155

和尚买梳：不一样的思路 / 155

知识提炼：创新营销 / 157

糯粽有招：相同中求不同 / 157

知识提炼：服务在先 / 159

老外买柿：把握问题要害 / 159

知识提炼：无知管理 / 160

思路如命：管理者要创新 / 161

知识提炼：定位管理 / 162

第九部分 顺风摇橹行得快船：遵循人性 / 163

小引 / 164

老朽藏金：防人之心要有 / 165

知识提炼：识人方略 / 166

庄周论道：善于应对小人 / 167

知识提炼：应对小人 / 168

景公寻迷：用行动感化他人 / 168

知识提炼：领导表率 / 170

男孩避嬉：人格重于一切 / 170

知识提炼：关心下属 / 172

刺猬法则：合作见于竞争 / 172

知识提炼：心理距离 / 174

蜜蜂之死：变通促成发展 / 174

知识提炼：执著有度 / 175

霍桑实验：激励员工方略 / 176

知识提炼：行为学派 / 177

愚执神父：员工背叛领导 / 178

知识提炼：企业再造 / 179

大漠求水：信任需要成本 / 180

知识提炼：信任管理 / 181

参考文献 / 182

后记 / 188

读者之声 / 190

第一部分

锣鼓钹锤奏乐章：
管与被管

管理过程就是理顺领导与下属之间关系的过程，这个关系看似简单，实际上非常复杂。在不同的文化背景下这种关系还会进一步演变，这会进一步强化管理的复杂性。

管理者与被管理者之间由于地位和权力的不对称，往往使得属下在管理中处于被支配的地位。凭借自己的一身正气，毫无保留地培养接班人的管理者有，使尽浑身解数压制下属以致造成“武大郎”开店局面者有，在自己的下属为自己创下基业后转而卸磨杀驴者有，只要求下属努力工作而不对其进行恰当物质激励的也有，形形色色的管理者正在以自己的风格建设着与自己下属之间的关系。他们之间虽然是基于制度的互动关系，但这种关系似乎非常微妙，下属在不同的环境氛围下得到施展自己才华的机会有很大不同。为了从领导那里得到更多自己需要的东西，有的被管理者往往希望通过多种方式与领导建立管理制度以外的联系，而一旦领导接受了属下的这种制度外行为，就难以在所有下属中树立公平、公正的形象，两者间的团结合作关系就逐渐为利益纠葛所扭曲。

归根结底，组织的成长轨迹、文化氛围不取决于属下而取决于领导，领导正则组织正，领导的思想决定了组织的发展状态和发展方向。领导正派并且制定的制度严明，则属下就会在相对严明的制度下约束行为，努力通过优秀业绩为组织的发展作贡献，并由此从组织中得到应有的回报。摸清领导与属下之间的关系并挖掘这种关系的前因后果，对致力于建设领导与属下间的良性关系具有重要意义。

野羊说话：员工勿分近疏

~~~~~

在太阳落山的时候牧人赶着羊群回家。突然他发现羊群好像有什么地方与往常不一样，经过仔细观察后发现，羊群中多了一些野羊。在随后的几天中，野羊一直没有离开羊群，牧人很高兴自己收获了意外之财，更是盘算怎么将这些野羊彻底留下来，壮大自己的羊群。

过了几天后降了一场大雪，大雪将草场盖了一个严严实实，牧人不能将羊群赶到草原上吃草了，只好用平时准备的草料喂食。在喂食的过程中牧人对这些野羊表现得格外亲热，不但给它们一些较好的草料，并且还特别增加了一些“营养餐”，在大雪覆盖草场期间牧人一直都是这样对待这些野羊，指望着能让这些野羊彻底“归顺”自己，因为这对于牧人而言毕竟是一笔不小的财富。

转眼一连几天过去，草场上的雪化开了。牧人将羊圈门打开，羊群高兴得跑到了草场上。原来的几只野羊跑在最前面，后面还跟着几只体格健壮的家羊。那样子好像不是到草场上吃草而是要逃跑，牧人见状急忙追赶。但羊跑的速度远远超过牧人，牧人根本不能赶上。

牧人不知道其中的原因，跑在前面的野羊大喊道：“不要追我们了，我们不会回去了。”几只跑在野羊后面的家羊也跟着起哄。“我们才来你这里没几天，你就给我们吃偏饭，我们非常清楚你的目的，不就是想让我们留下来吗？你对原来的羊都没有这么好，不但原来的羊非常伤心而且我们也非常担忧，等以后再有新的野羊加入进来时你也会用相同的方式对待他们和我们，我们不相信你。这几只身体健壮的家羊已经明白了其中的道理才打算与我们一起逃跑的。”

羊的一席话让牧人感到非常迷惑：自己给这些野羊吃偏饭，反而会引起他们的反感，天底下哪里有这样的道理？牧人非常难过，不仅野山羊没有捞到手反而自己几只已经养了很长时间的家羊也被拐跑，损失实在不小。事隔多日之后野羊的话还在牧人的耳畔回荡。牧人仔细琢磨，野羊的话也不无道理。这次算是给了牧人一个大教训，牧人再不会做这样的蠢事了。<sup>①</sup>

### 点评：

牧人的这些行为非常类似于管理实践中管理者厚此薄彼的做法。管理者在日常管理实践中都会不自觉地形成一些自己的圈层，这些成员相当于“家羊”。为了不断图谋发展，管理者需要不断引进新人，这些成员相当于“野羊”。

新人对于组织的发展是巨大的补充，在个人综合素质方面应该具有突出之

<sup>①</sup> 参考《牧羊人与野山羊》，原文载于《教书育人·校长参考》，2006年第6期第1页。

处。为了便于“野羊”为组织的发展做贡献，管理者往往会倾向于为这些“野羊”创造更好的发展条件，这就相当于故事中的“吃偏饭”。在管理者过分照顾“野羊”的过程中，“家羊”自然会有很多怨言，“家羊”这些旧部都不能受到管理者的特殊照顾，而“野羊”则受到了不一般的待遇，于是“家羊”会有消极怠工的可能。正确的做法应该是，“吃偏饭”并不是仅仅限于“野羊”的，“家羊”中有与“野羊”同等能力者也同样可以吃到“偏饭”，所以“偏饭”表面上看是专门给“野羊”设计的，实际上则是给所有的“羊”设计的。一方面“家羊”知道，只要能够达到管理者要求的水平，自己也就能够得到相应的待遇，就会更加努力地为企业发展而工作；另一方面，因为“野羊”知道在“特殊的草料”面前大家的机会是一样的，主人并非只是对自己有偏心，那就得不断保持进取。这样，管理者表面上的有偏心而实质上的一视同仁，会让所有的员工都受到很大的激励。

### 知识提炼：一视同仁

20世纪60年代，美国心理学家约翰·斯塔希·亚当斯提出“公平理论”，核心是通过建立相对公平的制度激励组织成员努力工作，让员工由“要我做”变为“我要做”。

公平理论的基本观点是：当一个人做出了成绩并取得了报酬以后，他不仅关心自己所得报酬的绝对量，而且关心自己所得报酬的相对量。因此，他要进行种种比较来确定自己的所获。当员工认为受到公平的待遇时就会心情舒畅，努力工作，否则，就会内心不满进而消极怠工。

该理论提出的基本观点是客观存在的，但是公平本身却是一个相当复杂的问题，公平与不公平状况不仅受客观条件制约而且受到各种主观因素的影响，因为公平与否与个人主观判断有关、与个人所持的公平标准有关、与绩效的评定有关、与评定人有关。多种因素的存在导致公平问题非常复杂。所以管理者在运用各种手段对员工实施激励的时候，需要尽量全面地考虑问题，要注意到：影响激励效果的不仅有报酬的绝对值，还有报酬的相对值；激励时应力求公正，要避免由于主观判断误差所造成的严重不公平感；应注意对被激励者公平心理的疏导以便形成正确的公平观。

### 婆媳之间：感情是相互的

在媒人的撮合下苗苗嫁到了王家。苗苗是个远近闻名的心地善良的好姑娘。在没有嫁到王家之前，苗苗的父母就教育苗苗到王家后一定要做一个好媳妇，不但要学会体贴丈夫而且还要尊敬和孝顺老人，一定不要给娘家丢脸。苗苗也下定决心按照父母的教诲去做。

但是一到王家后苗苗就发现情况不是自己所想象的，婆婆整天对自己挑三拣

四的。苗苗非常反感婆婆整天在自己面前絮絮叨叨。由于实在耐不住对这个恶婆婆的愤怒了，有一天苗苗下定决心要毒死婆婆。

苗苗来到一个医生家中，说明了自己的想法后问医生有无较好的办法，既能将婆婆毒死，同时自己又不要承担责任。医生于是问苗苗：“你婆婆有没有最喜爱吃的食物？”苗苗告诉医生说自己的婆婆最喜欢吃麻山药。医生于是告诉了苗苗毒死婆婆的办法：每天精心侍奉婆婆吃麻山药，因为麻山药中含有一种毒素，长时间吃以后会得大病，进而就可以达到毒死婆婆的目的。

苗苗回家后开始实施自己的计划，几乎每天都非常殷勤地为婆婆准备好麻山药。婆婆吃了之后开始时并没有什么表示，渐渐地开始表扬苗苗。在高兴的时候还帮着苗苗做一些家务，并且时不时地与苗苗拉家常。婆婆对苗苗越来越好了。

眼看婆婆连续吃麻山药已经有半年了，按照医生的说法婆婆马上就要中毒身亡了。而这时的苗苗看到婆婆对自己这样好，已经不忍心毒死她了，于是她赶忙来到医生家，寻求救助婆婆的良方。医生听了苗苗的话后哈哈大笑：“我非常高兴你们婆媳的关系已经融洽，麻山药是不会毒死你的婆婆的，你尽管放心吧。”这时苗苗才意识到医生所说的方法实际上是一剂治愈婆媳关系的良方，不禁为自己当初的做法感到羞愧，同时又对医生充满了感激之情。

## 点评：

婆媳之间的关系非常类似于管理者与被管理者之间的关系，由于管理者与被管理者之间地位和权力的不对等，管理者总是希望被管理者像儿媳妇服从婆婆一样服从自己，在管理过程中，管理者习惯于对下属发号施令并勒令下属按照自己的意思行事。下属虽然有很多时候并不以为然，但因慑于管理者的权力，所以违心地去做一些事情。久而久之二者之间的关系要受到影响，甚至使二者无法相处。就像故事中所说的，下属（苗苗）不免就会对上司（婆婆）起“杀”心。

故事中苗苗的思想变化如此之大，原因就在于苗苗对婆婆的孝顺，使得婆婆对苗苗的态度发生了变化。上下级关系恶化时，下属应该想办法缓解矛盾，就像故事中的苗苗一样，精心为上司准备“麻山药”，譬如主动为上司分忧解难、为上司出谋划策、关注上司的身体健康等。诚意终究会改变上司对自己的既有看法，使二者之间的关系逐渐改善。婆媳之间的故事可以这样理解：一个人想让别人怎样对待你，你就首先应该怎样对待别人。

## 知识提炼：冲突化解

化解冲突展现管理者的管理艺术，以下一些方法在处理冲突时可以起到很好的作用。

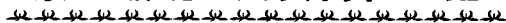
①管理者适当回避。冲突当事人在管理者介入的情况下可能会感情更加冲

动。管理者可适当回避双方当事人，采取冷处理的方式。在双方的火气都有所下降后，对于一些不是十分严重的冲突，当事人双方可以自行解决。

②管理者协调当事人双方适当妥协。在管理者的协调下让冲突双方做出一定程度的让步。此法与冷却处理方法不同，管理者在中间起着和稀泥的作用，让双方达成共识。在管理者的协调下让当事人做出原则性让步，可能其中的一方会受到一些损失，但受到损失的一方一定要让另一方知道这种损失的存在，以便让未受损失一方体会到受损失一方谋求和解的感情。通过感情方法处理问题也可以达到一定的功效。

③冲突当事人主动改变对他人的态度。冲突往往产生于一方对另一方的习惯思维，产生对对方的一贯误解。其中一方主动改变对对方的看法并长期坚持，就可以逐渐改变对方对自己的看法，双方对对方的看法就会有所缓和，最终达到化解冲突的目的。

## 泉边破碗：人员岗位匹配



幽静的村子不远处有一口清泉，常有来往的行人到泉边捧起水消渴。行人蹲在泉边，画家双手捧水送到口边，非常不方便。不知哪位好心人见状后在泉边放了一个破碗，有了这个破碗，行人饮水就非常方便了，破碗不知有多少人用过，用过后来大家也非常自觉地放置在原来的地方，以方便其他的行人饮水。

一位画家从这里走过，看到破碗后不禁摇头，心想：这么破的碗与这么清澈的泉水和这么幽静美丽的村庄非常不相配，于是花钱买了一只非常漂亮的完整碗放在了泉边，相信行人用完整碗喝水后会非常感激自己的。但是没过多少天当画家再次到泉边时，发现其曾经放置的完整碗已经不翼而飞了，行人仍然在用手捧水喝，又回到了原来不方便的状态。画家为此非常气愤，气愤之余又买了一个完整碗放在了原来的地方，以方便大家饮水。但是没过几天又发生了同样的事情，画家放置的那个碗又被人拿走了。这回画家更加气愤了，发誓再不买这么好的碗放置在泉边了。

画家回到家中将一个旧碗摔成两半，再次经过泉边的时候将这只半边碗放在了原来放置完整碗的地方。过了很长时间以后画家再来，发现那个半边碗仍然在泉边，来往的行人饮水非常方便了。

在不解之余，画家也在思考一个问题：难道将原来的那个破碗换成自己购买的那个完整碗错了吗？难道完整碗不比半边碗更好吗？人们为什么喜欢半边碗而不喜欢完整碗？<sup>①</sup>

<sup>①</sup> 参考丹丹的《半边碗》，原文载于《新智慧》（合订本），2009年，第70页。