

101 Rules:
Those Fresh Manager
Must Learn

青年管理者必读的 101个哲理

牧彤 / 编译

一部商业精英的成长圣经

轻松的阅读，激发心灵的启示

凝重的沉思，折射智慧的哲理

北京工业大学出版社

F272.91

11

101 Rules
Those Fresh Manager
Must Learn

青年管理者必读的 101个哲理



一部商业精英的成长圣经

牧彤 / 编译

北京信息工程学院图书馆



Z302399

北京工业大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

青年管理者必读的 101 个哲理/牧彤编译. —北京: 北京工业大学出版社, 2004. 5

ISBN 7-5639-1369-6

I. 青... II. 牧... III. 领导人员—修养
IV. C933.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 027291 号

青年管理者必读的 101 个哲理

牧彤 编译

※

北京工业大学出版社出版发行

邮编: 100022 电话: (010)67392308

各地新华书店经销

廊坊华星印刷厂印刷

※

2004 年 5 月第 1 版 2004 年 5 月第 1 次印刷

640mm × 960mm 16 开本 16 印张 198 千字

印数: 1 ~ 5000 册

ISBN 7-5639-1369-6/F · 166

定价: 28.00 元

出版前言

所有优秀的管理都因智慧而深入人心，因为深入人心，管理才变成一种艺术和情趣。因为智慧，管理者才享受到管理的快乐和事业得心应手的舒畅。

希腊有个神话，说有两个神赛跑，其中有个神为了在赛跑中取胜，把一个金苹果放在另外一个神的跑道上。当那个神看到金苹果时，就不由自主地弯腰去拣，结果他输了。

如果把苹果看做是企业的利益，把跑道看做是企业的目的，我想，很多人都不会赢。是追求长期的利益还是追求短期的效益，这是很多年轻管理者最为困惑的地方。

管理大师彼得·杜拉克曾说，过去衡量企业好坏的指标，是看其员工创造了多少经济价值，但以后会看企业如何对待它的员工。因为前者看的是过去，后者看的是未来。

企业的成长就像生命的成长过程，是有规律可依循的，符合规律的成长才是健康的。作为一个社会有机体，企业同任何生物有机体一样，成长的过程必然伴随着痛苦和风险。没有人希望自己的孩子长成“小胖墩儿”；却有许多企业希望自己快速膨胀成“巨人”。

我们认识到，企业之间表面和浅层的差距是容易拉近的，而更深层次的差距却是任重而道远的。企业发展中至关重要的因素包括：对经营环境的应变能力、创新能力、决策能力、操作和控

RA 73/01
1

制能力，而知识管理正是企业赖以持续提高这些能力的基石。因此，缺乏有效的知识管理，是无法在这场企业竞争的长跑中取得好名次的。

学管理已经是个人创业和组织运营最为重要的一个环节，从这些在全球各大公司企业广为流传的哲理中，你可以领略管理中的真谛，其中融合了管理大师们的管理理念、管理原则、管理方法、管理系统，从这些哲理故事中，你可以洞察到种种的管理智慧并学之能用，用之有效。它完全切合了当今许多专业的管理课程的精华，使之简单易学，生动有趣。在这些哲理的背后是管理的便利、富有成效和无阻。

本书对于职业经理人、专业人士以至在校学生和正在为整个职业生涯打基础的年轻人，是一本不可多得的趣味性指导读物，它会使每一个人在不断完善个人的知识体系、知识内容和知识结构的过程中，获取一种完美的沟通和心灵的契约。

目 录

1. 一流的剑客	1
2. 细心的师父	3
3. 动物园里的骆驼	6
4. “我很重要”	8
5. 聪明的大臣	11
6. 将军的白马	13
7. 蛹化蝴蝶	15
8. 猴子的实验	17
9. 热水里的青蛙	20
10. 被拴住的大象	23
11. 箱子里的火鸡	26
12. 小狐狸的长大	28
13. 两个老婆	30
14. 秀才的梦	32
15. 弥勒佛与韦陀	34
16. 值钱的鹦鹉	36
17. 七人分粥	38
18. 王爷的厨师	41
19. 红舞鞋的诱惑	44
20. 猎狗与老虎	47

21. 老鹰的喂食	49
22. 大猪与小猪	51
23. 哲学家与蚂蚁	54
24. 四个人过河	56
25. 监狱里的选择	59
26. 钓鱼的诀窍	61
27. 丢掉的饺子皮	63
28. 博士与所长	66
29. 疯子与傻子	69
30. 袋鼠为什么逃跑	72
31. 扁鹊的兄弟	74
32. 黑熊和棕熊	76
33. 三个房子里的猴子	78
34. 篓子里的螃蟹	80
35. 蜜蜂与苍蝇	82
36. 三个仆人	85
37. 两头鸟	87
38. 大雁的飞行	90
39. 鲑鱼效应	92
40. 秀才买柴	94
41. 三个石匠	97
42. 两只刺猬	100
43. 北风和南风	102
44. 孤独的老虎	104
45. 酋长的女儿	107
46. 猴子与大象	110
47. 硬充老鹰的乌鸦	112
48. 三只偷油的老鼠	115

49. 如此消气	118
50. 汉克一家	120
51. 黑暗的屋子	122
52. 纪昌学箭	125
53. 寻找金山的海马	127
54. 讨价还价的老板	130
55. 两组扑克牌	132
56. “杰出”的狼	134
57. 牧童与黄帝	136
58. 炒鸡蛋陷阱	138
59. “芹意之好”	140
60. 宫廷里的猫	142
61. 朝三暮四	144
62. 一寸土地	146
63. 一网打尽	148
64. 舌头与牙齿	150
65. 领头牛与领头雁	152
66. 黄雀在后	154
67. 混沌之死	156
68. 郭翁种树	158
69. 志向远大的鲲鹏	161
70. 宰相教子	163
71. 木桶原理	165
72. 黑带的意义	167
73. 疑邻偷斧	170
74. 囚徒困境	172
75. 天鹅、狗鱼和虾	174
76. 通天塔	176

77. 一分钱买油	178
78. 蝎子与青蛙	181
79. 巧克力的选择	183
80. 北极熊与大熊猫	185
81. 不再偷鸡	188
82. 找鹿还是找牛	191
83. 森林遇虎	193
84. 苏格拉底与拉克苏	196
85. 分苹果的方法	199
86. 猴王爬树	203
87. 马腿与马尾	205
88. 鱼塘里的黑鱼	207
89. 要不要戴草帽?	209
90. 大杂烩	211
91. 跳水的学问	213
92. 竹笋与竹子	215
93. 小驴驮豆	218
94. 黑马受奖	220
95. 泥鳅在哪儿?	223
96. 井里的乌龟	226
97. “戈迪阿斯之结”	228
98. 飞过沙漠的小河	231
99. 两个餐馆的汤	234
100. 狗与猫	237
101. 猎人、猎狗与兔子	240
后 记	244

／ 一流的剑客

日本近代有两位一流的剑客，一位是宫本武藏，另一位是柳生义寿郎。宫本是柳生的师傅。

当年，柳生拜师学艺时，问宫本：“师傅，根据我的资质，要练多久才能成为一流的剑客？”宫本答道：“最少要10年。”柳生说：“假如我加倍苦练呢？”宫本答道：“那就要20年。”柳生一脸狐疑，又问：“假如我晚上不睡觉，日以继夜地苦练呢？”宫本答道：“那你必死无疑，根本不可能成为一流剑客。”

柳生非常吃惊，问：“为什么？”宫本答道：“要当一流剑客，就必须永远留只眼睛注视自己，不断反省自己。现在，你两只眼睛都死盯着剑客的招牌，哪里还有眼睛注视自己呢？”柳生听了，满头大汗，当场开悟，终成一名一流剑客。

作为公司或企业的管理者，其实有时候就像这个剑客一样，总是想着如何接近目标，把经营扩大，而不是时刻警醒自己，提高自己的能力；全部的时间都用来工作，是一种敬业的表现，但如果没有给自己的学习和自省留出时间，只能是在不断地摸索之中，而不会有登高望远的气魄。

对于管理者而言，要拿出一些时间不断地反省自己，修正自己，这样才能尽快地接近目标。“磨刀不误砍柴工”说的就是这个道理。

对于一个愿意严肃认真选择自己生活道路的人来说，了解自己是最重要的。尤其是一位管理者，如果他对自己没有一个正确的评价，那就难免在生活和事业上做出愚蠢的决定，到处碰壁，或者干脆陷入困境，不能自拔。

认为了解自己就是管理成败的关键似乎也不正确。一个成功的管理者还要掌握一套技术，并从实践中学到知识，同时善于虚心接受别人的意见，广集人才。但是，自我鉴定是这一切的起点，可惜人们在选择前途，并打算把所从事的工作干好时，却忽略了这一点。

很少有人愿意停下脚步，认真地想一想每天的问题，如果单纯为了成功，或出于竞争心理而一味地埋头苦干，有时候会和你所需要达到的目标越来越远的。

想成为一流的管理者，就要永远留一只眼睛看自己。

2 细心的师父

有一师父，凡遇徒弟第一天进门，必要安排徒弟做一例行功课——扫地。过了些时辰，徒弟来报告：“地扫好了。”师父问：“扫干净了？”徒弟回答：“扫干净了。”师父不放心，再问：“真的扫干净了？”徒弟想想，肯定地回答：“真的扫干净了。”这时，师父会沉下脸，说：“好了，你可以回家了。”徒弟很奇怪地说：“怎么刚来就让回家？不收我了？”“是的，是真不收了。”师父摆摆手，徒弟只好走人，他不明白这师父怎么也不去全盘检查了解情况，就不要自己了。

原来，这位师父事先在屋子犄角旮旯处悄悄丢下了几枚铜板，看徒弟能不能在扫地时发现。大凡那些心浮气躁，或偷奸耍滑的后生，都只会做表面文章，才不会认认真真的去扫那些犄角旮旯处的。因此，也不会捡到铜板交给师父的。

师父正是这样“看清”了徒弟，或者说，看出了徒弟的“破绽”——如果他藏匿了铜板不交师父，那破绽就更大了。不过，师父说，他还没遇到过这样的徒弟。贪婪的人是不会认真地去别人交付的事情的。

考察一个人要善于从小事入手，在一些小事的处理方式上，

可以洞察人的本质。

你想当个一呼百应的领导者吗?那么,先学学如何了解下属吧!只有对下属心里想的、嘴上说的、手上做的全都了如指掌,才能更好地统御他们。不想当元帅的士兵不是个好士兵,而不了解士兵的元帅更不是个好元帅。

在某个单位里,似乎对一个人的能力大小工作如何,可以借助于数据准确地测出。但实际上是不可能的,因为这所谓准确只不过是一种机械式的判断。有些经理向来只考虑“无可争议”的数据,自以为很公正,所以从不进行挑选人才的艰苦工作。这就是所说的简单化的挑选,这里埋藏着“危险”。

在上层领导中,存在着这样的问题:评价一个人时,你是看他长期的领导结果呢?还是看他干的一两件漂亮的事情呢?无论在哪一级,一个明显的能人,他所取得的卓越成绩也许仅仅是因为当时走运,而别的人,成绩虽然不足称道,却是在非常艰难的情况下取得的。若换了那位能人,处于这种情况可能会束手无策。公司的其他人对这种情形看得很清楚,谁的能力大小,他们心中是有数的。所以管理者一定要牢记:再没有比总是认错人的领导更失信于民的了。

任何一个管理者都不要被表面的光泽所迷惑,你要对你的所有部下一视同仁,不带任何偏见,对他们的长处要进行认真的考察。只有这样,你不但可以树立你的威信,还可以得到如意的下属。事实上,许多人拥有优秀的潜质,只是性格上有些缺点;如果身为上司的你能适当地安排,使他的缺点变成优点,就可以充分发挥他的潜质。做上司不必面面俱到,但了解下属的性格,而做出适当的调配,这方面绝不能马虎。

许多老一辈的管理阶层不易被下属接受,什么“老古董”、“老而不死”等不被尊敬的浑号,被加诸其上,多是那些上司喜欢下属奉承,而不去了解下属,以致出现“墙倒众人推”的情

况。

管理阶层必须要牢记一句话，就是：当面怕你的人，背后一定恨你。试想想你最怕看见谁，就知道你其实非常厌恶他。所以，不要使下属怕你，这是身为上司的第一规则。

动物园里的骆驼

在动物园里的小骆驼问妈妈：“妈妈，妈妈，为什么我们的睫毛那么的长？”骆驼妈妈说：“当风沙来的时候，长长的睫毛可以让我们在风暴中都能看得到方向。”小骆驼又问：“妈妈，妈妈，为什么我们的背那么驼，丑死了！”骆驼妈妈说：“这个叫驼峰，可以帮我们储存大量的水和养分，让我们能在沙漠里忍受十几天的无水无食条件。”小骆驼又问：“妈妈，妈妈，为什么我们的脚掌那么厚？”骆驼妈妈说：“那可以让我们重重的身子不至于陷在软软的沙子里，便于长途跋涉啊。”小骆驼高兴坏了：“嗨，原来我们这么有用啊！！可是妈妈，为什么我们还在动物园里，不去沙漠远足呢？”

天生我才必有用，可惜有很多人才却得不到重用而空自嗟叹。

再好的千里马也需要伯乐来识，好的管理者就是要充当伯乐的职能。

不善识人、用人的管理者不算是一个合格的管理者。真正的管理者认为资产只是一个数字，对于公司来说，真正的财富其实是人才。

一个企业有庞大的资产，实力固然非常雄厚，如果它的各种人才缺乏，兴盛也只能是暂时现象。要办好一个企业，人才比什么都重要，这是国内外企业家所公认的一条规律。

美国惠普电子仪器公司在吸收人才、智力投资方面，历来具有高瞻远瞩、大刀阔斧的特点。他们规定，公司的几万名员工，每周必须至少拿 20 小时学习业务知识。培养人才所花的资金占公司总销售额的 $1/10$ ，所花的人力占公司人力的 $1/10$ 。用惠普公司经理的话讲就是“本公司发展的主要经验之一，是寻求最佳人选”。正是这种思想，才使得惠普公司从一个只有 7 名员工、538 元资本的小作坊一跃而成当今世人瞩目的大集团。

管理者要善于挑选具有高素质的员工，才能使公司的业务蒸蒸日上。成功的管理者选用比自己聪明的人。很多人只愿意雇用比自己稍逊一筹的人做下属，而不乐意雇用比自己更聪明的人，而一个比一个逊色的下属只会使你的公司暮气沉沉，日薄西山。管理者要雇用忠诚公司的人。员工若不爱自己的工作就不会有创造性，就会产生“当一天和尚撞一天钟”的现象，让它蔓延下去，对工作危害极大。管理者要雇用有效率的人。80/20 定理告诉我们，80% 的业绩是 20% 的最有效率的员工做出来的，他们才是公司的栋梁之才。管理者要雇用有“自我节制”的人。如果每一位员工都能在日常生活里，量入为出，有所节制，主管就省事多了。管理者要雇用善于交际的人。这样的人才吃得开，善于开展业务。

管理者如果不了解你的下属，是无法使人才得到最恰当的应用的。古语说：“士为知己者死。”要达到这种“知”的境界，那必是第一流的管理者。

4 “我很重要”

一家濒临倒闭的食品公司为了起死回生，决定裁员三分之一。有三种人名列其中：一种是清洁工，一种是司机，一种是无任何技术的仓管人员。这三种人加起来有30多名。经理找他们谈话，说明了裁员意图。清洁工说：“我们很重要，如果没有我们打扫卫生，没有清洁优美、健康有序的工作环境，你们怎么能全身心投入工作？”司机说：“我们很重要，这么多产品没有司机怎么能迅速销往市场？”仓管人员说：“我们很重要，战争刚刚过去，许多人挣扎在饥饿线上，如果没有我们，这些食品岂不要被流浪街头的乞丐偷光？”经理觉得他们说的话都很有道理，权衡再三决定不裁员，重新制定了管理策略。最后经理在厂门口悬挂了一块大匾，上面写着：“我很重要。”

从此，每天当职工们来上班，第一眼看到的便是“我很重要”这四个字。不管一线职工还是白领阶层，都认为领导很重视他们，因此工作也很卖命。这句话调动了全体职工的积极性，一年后公司迅速崛起，成为有名的公司之一。

曾经有人豪气如云地说：“就算你没收我的生财器具，霸占我的土地、厂房，只要留下我的伙伴，我将风云再起，建立起我的新王国。”