

管理学

故事会

■ 崔卫国 刘学虎 编著

用故事诠释原理 用原理链接故事

—— 一门用故事讲道理的学问 ——

—— 一本寓教于乐的书 ——



中华工商联合出版社

浙江省社会科学界联合会2004年社科普及重点课题研究成果

管理学

故事会

■ 崔卫国 刘学虎 编著

用故事诠释原理
用原理链接故事

一门用故事讲道理的学问

一本寓教于乐的书



中华工商联合出版社

责任编辑: 孟 斌

封面设计: 山水美源

图书在版编目(CIP)数据

管理学故事会 / 崔卫国, 刘学虎编著. —北京: 中华
工商联合出版社, 2005. 1

ISBN 7-80193-239-0

I. 管... II. ①崔... ②刘... III. 管理学—通俗读
物 IV. C93-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 139766 号

中华工商联合出版社出版、发行

北京东城区东直门外新中街 11 号

邮编: 100027 电话: 64153909

网址: www.gslcbs.com.cn

河北月华胶印厂印刷

新华书店总经销

880×1230 毫米 1/32 印张 9.25 200 千字

2005 年 1 月第 1 版 2005 年 1 月第 1 次印刷

ISBN7-80193-239-0/F·92

定 价: 23.00

目 录

第一章 管理概述 「1」

第一节 管理的含义和必要性 「3」

一、什么是管理

- 1、管理的目标 马和驴的故事
- 2、管理过程 木桶和石块、沙子
- 3、管理的本质 子贱放权/吴牛闻喘/事必躬亲的诸葛亮

二、管理的二重性

- 1、自然属性和社会属性 擦玻璃的学问
- 2、科学性和艺术性 宝洁公司的尿布

三、管理的必要性 中国宽带网的火车头

第二节 管理者的角色、技能和魄力 「9」

一、管理者的角色

- 1、地位和角色 列队虫的悲哀
- 2、角色期待 颇有争议的经济学家
- 3、角色冲突 梅考克和他的员工

二、管理者的技能要求

- 1、技术技能 不听工匠言
- 2、人际技能 马蝇效应/盛田昭夫的绝招
- 3、概念技能 “建义明旋风”

三、技能与角色的关系 为什么他得不到提拔/木匠的破门

四、管理者的魄力 “儿子娃娃”王天兵

第三节 管理者的道德和社会责任 安达信信任危机 「18」

一、道德概述

- 1、道德的功利观 吉德拉的“三板斧”
- 2、道德权利观
- 3、公平理论道德观 冯景福的平等观
- 4、综合社会契约理论观 申请陪读的风波
- 5、诚信道德观 谁是真儿子

二、影响管理者道德素质的因素

- 1、道德发展阶段
- 2、个人特征 富翁和乞丐

3、结构变量 分期制度

4、环境与组织文化 融商理论

三、提高员工道德标准的途径

1、挑选高道德素质的员工 福特应聘的故事

2、建立道德标准和决策准则 晏子治阿

3、对员工进行道德教育 母亲如何给孩子分苹果

四、社会责任概述 家乐福在中国打“公关牌”

第四节 管理者所处的环境 「29」

一、研究环境的意义 下雨就要打伞

1、环境是组织生存发展的土壤 达尔文的惊愕/羊群和狼

2、外部环境影响企业内部的管理关系 联想的“冬天”

3、外部环境影响企业经营管理特色 美国和日本企业的不同特色

二、环境的分类

1、一般环境和特殊环境

2、复杂环境和动态环境 巨人集团的东山再起

三、权变管理原则 IBM公司的多次转型/总源色拉油公司的破产 麦当劳在日本的成功/迪斯尼乐园在法国的失败 向和尚推销被子

第二章 管理决策 「37」

第一节 决策的意义和过程 「39」

一、什么是决策 日本人的决策

二、决策的意义 真里斯公司的决策/炮火硝烟中的可口可乐/樱花和富士山

三、决策的基本步骤

1、发现问题 贾尼尼的金蝉脱壳

2、确定目标 《纽约时报》的印刷决策

3、拟订方案 罗斯福的第二方案

4、选择方案 美国政府减少耕地面积的决策/阿斯旺水坝的功与过/猫、老鼠和鸡

5、落实方案 国王的抱负

第二节 决策的要素与类型 「47」

一、根据决策者分类

1、个体决策与群体决策 通用电气的全员决策/“让班组去做主”
群体决策的逆向选择/创收项目为何泡汤

2、官员决策与专家决策 孟姜女的食言/三门峡大坝决策的失误

二、根据决策目标分类

1、理性决策与非理性决策 拿了钱给我滚/奔驰公司的理性决策/刘邦为什么改口

2、单目标决策与多目标决策 约翰·康奇的无声音乐

三、根据决策准则分类

1、最优决策与满意决策 苏格拉底弟子的选择

2、保守决策与风险决策 最后一壶水

第三节 决策的基本方法 「55」

一、确定型决策方法 是否接受外高的定货

二、风险型决策方法 经理碰到难题

三、非确定型决策方法 乐观派、悲观派、折衷派和后悔派

四、其他决策方法 招生计划会上的风道/小王蒙蔽的眉头

第三章 计划 「63」

第一节 计划工作的意义和分类 「65」

一、计划的意义 运筹帷幄/哈默的具有远见的计划

二、计划的类型

1、战略计划和战术计划 诸葛亮战略/平津战役的战术

2、单一用途计划和常用计划 引进人才的政策、程序及规则/10秒钟惊险镜头
/撑杆跳高的游戏规则

第二节 计划的制定 「71」

一、计划工作的步骤

1、明确地位 普通桑塔纳的衰老

2、确定目标 绳子不宜过长

3、分配资源 田忌赛马

4、综合平衡 尼日利亚的建设计划/赫鲁晓夫的改革计划

二、各种计划方案的协调

1、组织宗旨 科龙的三大理念变革/《花花公子》的成功

2、各计划方案间的关系 小胖的减肥计划

第三节 计划的理念和方法 「77」

一、计划与预测 康熙派出勘察

二、计划与思维 提“不合理建议”的王永志/大厦的电梯/医院的停车场

三、计划与定量分析 泡茶的学问/怎样对付德国的潜艇/囚徒困境

四、计划与变化 不拉马的士兵

第四节 计划的特性 「83」

- 一、阶段性和渐进性 斯芬克斯的谜语/林肯解放奴隶的渐进计划
- 二、系统性和倾斜性 希特勒请客/日本战后的倾斜计划
- 三、创新性和求实性 艾哈德货币改革计划/说大话的人和山雀/马谡的教条主义
- 四、连续性和权变性 德斯坦始终如一的思想/卡特时紧时松的政策/梁彦光二赴相州

第四章 组织 「91」

第一节 组织的意义 「93」

- 一、什么是组织 刘备携民渡江/摩西携民逃荒
- 二、组织的作用 做针的学问/曼底战役/法国骑兵与马木留克骑兵诺
- 三、正式组织和非正式组织 方老师的新班

第二节 组织的结构 「97」

- 一、垂直一体化的组织结构 美的集团的事业部结构
- 二、矩阵型组织结构 ABB公司和矩阵型结构
- 三、控股型组织结构 埃克森公司的控股型结构
- 四、网络型组织结构 日本建筑行业的网络型公司/浙江专业化产业区的网络型结构

第三节 组织设计与职务设计 「102」

- 一、组织设计 凯迪公司的矛盾
 - 1、组织设计的具体步骤 福特公司与通用公司不同的组织设计/公、检、法能否合署办公
 - 2、组织的运作 “罚款”风波
 - 3、组织的变革 杜邦公司的组织变革
- 二、职务设计
 - 1、职务专业化 为什么做多了还贵
 - 2、职务扩大化 汽车行业的第二次革命
 - 3、职务丰富论 罗甸县的职务丰富化设计/一日厂长

第四节 组织的层级化和部门化 「111」

- 一、组织的层级化 艾科卡的扁平化组织整顿
- 二、组织的部门化 普莱克斯公司的部门化/立石电机公司的组织机构
- 三、组织整合手段 广西大化县的“领导小组”/小敏的长裤子

第五节 组织中的职权关系 「116」

- 一、集权与分权 松下幸之助的分权制/立石公司的“生产者体制”
- 二、制度分权和授权 敢于授权的撒切尔夫人
- 三、直线职权和参谋职权

- 1、直线职权 护士长的辞职报告
- 2、参谋职权 东头煤矿的瓦斯爆炸事故

第五章 领导 「123」

第一节 领导及其权力基础 「125」

- 一、领导者 刘备、宋江和唐僧的“无能”之能
- 二、领导的权力基础
 - 1、什么是权力 皇帝与教皇的权力之争/我是主管分黄油的人
 - 2、权力的分类 PK公司的奖惩制度/老总的感慨/贪官后面的“贪内助”

第二节 领导者的领导风格 「130」

- 一、基于权力运用的领导风格
 - 1、专制式 专断的福特子孙
 - 2、民主式 大禹破坏了民主制
 - 3、放任式 我的班主任工作
- 二、基于态度和行为取向的领导风格
 - 1、任务为中心 东方大学的青后
 - 2、以人员为中心 李嘉诚善待老员工
 - 3、关心任务和关心人员相结合 哈理逊公司的绝处逢生
- 三、领导工作的情境 斯隆与德鲁克

第三节 人性假设与激励 「137」

- 一、人性的几种假设
 - 1、经济人假设 专门对文书的奖励办法/一个关于牙膏的金点子
 - 2、社会人假设 善于赞扬的《福布斯》/士为“赞赏”者死
 - 3、自我实现人假设 工作本身就是一种报酬/被自己击败的人
 - 4、复杂人假设 让自己选择激励办法
- 二、几种主要的激励理论
 - 1、需要层次理论 王蒙的质疑
 - 2、双因素理论 索尼的内部招聘制度
 - 3、公平理论 一定要留住韦尔奇
 - 4、期望理论 作家的策略

第四节 信息沟通与组织文化 「146」

- 一、信息沟通
 - 1、信息沟通的意义 哈佛教授的第三天/咖啡的故事/阿维安卡52航班的坠毁
 - 2、信息沟通的要素与过程 谁能得救/秀才买柴/夫妻俩的“内战”/厕所里的“对话”

3、正式沟通与非正式沟通 迪特尼的员工沟通系统/关于“小道消息”的研究

二、组织文化

- 1、组织氛围 “吹口哨工作”
- 2、组织文化内涵 尚尔布拉克的企业文化

第六章 控制 [155]

第一节 控制的含义、作用和特征 [157]

一、控制的含义 遵从命令的连长

二、管理控制的目标和作用

- 1、发现管理中的漏洞 把门锁好
- 2、限制偏差的积累 曲突徙薪
- 3、适应环境的变化 开弓也有回头箭

三、管理控制的基本特征

- 1、目的性 郑人买履
- 2、整体性 “金字塔”与“升降机”
- 3、动态性 精工表永不停步
- 4、人性 格罗培斯人性化的设计

第二节 管理控制的过程与要素 [163]

一、控制工作的基本过程

- 1、确立标准 挑碗的技术/“英尺”的产生
- 2、衡量实绩与界定偏差 签了字的订单不能说明一切
- 3、分析原因与采取措施 拉上那道窗帘

二、控制系统的构成要素

- 1、具有明确的控制目的 一个45天办成的杂志
- 2、获得及时、可靠的情报信息 波音飞机公司失密事件
- 3、采取有效、适当的控制措施 渡将金兵变

第三节 管理控制的类型 [168]

一、负反馈控制与正反馈控制 岳王庙的联想

二、前馈控制、现场控制与反馈控制

- 1、前馈控制 亚默尔的前馈控制
- 2、现场控制 克罗克的“走动管理”
- 3、反馈控制 洛克菲勒的算计/扁鹊三兄弟

三、外在控制与内在控制 魏文侯与乐羊大将军/喝过马桶水的邮政大臣

四、任务控制、绩效控制和战略控制 邯钢的“成本否决制”

五、控制工作的专业分类 小王的ABC法

第七章 人力资源管理 [177]

第一节 人力资源管理的任务与过程 [179]

一、人力资源管理的特点和任务 日立“聘桥”/台塑集团的人力资源管理

二、人力资源管理的基本过程

- 1、确定和选聘有能力的员工 刘备选孔明的6个步骤/三星集团的招聘制度
- 2、塑造能适应组织和不断更新技能的员工 麦当劳的岗位培训
- 3、使员工能长期地保持高绩效并形成对组织的忠诚与奉献精神 只要有好建议就奖励/不仅仅是写了个“6”字

第二节 人力资源的计划、组织、领导和控制 [184]

一、人力资源计划 给我换个位置/如何安排他的工作/为人才买公司

二、人力资源管理工作的组织

- 1、档案和表现 谁能当选总统
- 2、正职和副职 副支书三烧道观
- 3、任命和选举 人事制度改革的信号
- 4、文凭与水平 田中耕一获奖的启示

三、员工行为的引导 农村女大学生的逆境独白/鲑鱼效应

四、员工行为的控制 关于避孕药与注射器的争议

第三节 人力资源管理者的素养 [193]

一、求贤若渴 菲利斯逼逼逼罗唐纳/“重金买回马骨头”的启示

二、用人不疑 秦桧多疑中奸计/楚王断带

三、知人善任 王珣举才/李嘉诚大胆提拔人才/他们都是出类拔萃的人

四、任人唯贤 “妇人之见”

五、广阔胸怀 松下幸之助的用人之道

第八章 危机管理 [201]

第一节 危机管理的意义 [203]

一、什么是危机

- 1、突发性和意外性 外来生物入侵危机
- 2、危害性和反复性 几次大瘟疫改变西方文明史

二、危机管理的意义 “PPA”事件中走出的中美史克/日产公司的危机管理/非典危机的启示

第二节 危机爆发前的准备工作 「208」

- 一、提高对各种危机的认识 病毒是否长了眼睛
- 二、作好对付危机的应急预案 没有想到的问题
- 三、进行危机管理的教育和训练 日本的抗地震教育和训练/波音公司的危机再造
- 四、做好危机的预防工作 每个人只错了一点点
- 五、克服危机管理的误区 学校为什么不组织春游了

第三节 危机爆发中的指挥 「213」

- 一、沉着冷静不要惊慌 “9·11事件”中的纽约市长
- 二、成立专门的危机指挥系统 “好莱坞门”事件
- 三、采取果断有效的措施
 - 1、确定行动步骤 先抢哪一幅画
 - 2、利用新闻媒介 宝洁公司曾面临谣言危机
 - 3、调动各个部门 当纽约遇到“黑死病”
 - 4、依靠全体成员 一个人也不减
- 五、采取有效措施 “泰莱诺尔”中毒事件

第四节 危机过后的善后工作 「221」

- 一、克服悲观情绪，采取补救措施 “天要下雨娘要嫁人”/冰雹灾害之后/地震灾害之后
- 二、评估危机损失，查明事故原因 光是“无事”绝对不够/陷入泥潭的埃克森公司
- 三、总结经验教训，提高应对能力 泰晤士河“治水一条龙”/右玉县的4次探索

第九章 创新管理 「227」

第一节 创新型管理及其必要性 「229」

- 一、事务型管理与创新型管理
 - 1、维持功能与事务型管理 肯德基的“特殊顾客”
 - 2、创新与创新型管理 宝贵的“金香蕉”奖
 - 3、事务型管理与创新型管理的结合 迈克尔的好搭档/微软公司的用人制度
- 二、创新型管理的必要性
 - 1、系统本身发展的需要 不断创新的皮尔·卡丹
 - 2、适应环境变化的需要 激流勇退为创新

第二节 创新职能的基本内容 「235」

- 一、目标创新 飞不出瓶口的蜜蜂
- 二、技术创新 那怕只节省一滴焊接剂/鸡尾酒的故事

三、制度创新 十个老头的酒会/自己的棉花

四、组织机构的创新 质疑现代企业制度理论

五、环境创新 釜底抽薪赢得合作

第三节 创新的过程与组织 「240」

一、创新的过程

- 1、寻找机会 麦当劳的创新(1)
- 2、提出构想 麦当劳的创新(2)
- 3、迅速行动 施乐公司的创新工程/先上市的板栗
- 4、坚持不懈 金洲集团的环保工作/吉列发明的新型剃须刀

二、创新活动的组织

- 1、正确扮演“管理者”的角色 猴子与香蕉
- 2、创造促进创新的组织氛围 丰田公司的创新氛围
- 3、制定有弹性的计划 《卡米熊历险记》的灵感
- 4、正确对待失败 第一个被录取的人
- 5、建立合理的奖励制度 微软的晋升制度

第四节 创新素质和误区 「248」

一、创新素质

- 1、具有丰富的想象力 他们是不是间谍/我认得这个字母
- 2、要有敢于冒险的胆量 安全网是否牢固/5岁的男子汉
- 3、具有合作和学习精神 农夫种玉米/麻雀和红襟鸟

二、创新误区

- 1、创新不全是技术问题 新的捕鼠器/小虾的文化底蕴
- 2、创新不一定很复杂 如何防止事故的发生
- 3、创新不一定要反传统 可口可乐公司的新配方
- 4、创新不能单从主观愿望出发 浑沌之死/提前破蛹

第十章 注意力管理 「257」

第一节 注意力经济 「259」

- 一、什么是注意力 考场如战场
- 二、注意力递减规律 一次试验
- 三、注意力经济的到来 教授的第一节课/巧借“鸽患”吸引注意力
- 四、注意力管理的意义 一句最明智的话

第二节 注意力的类型 「265」

- 一、主动注意和被动注意 老爷车大游行

二、由厌恶引起的注意和由喜爱引起的注意 把富士山烧成黄顶

三、有意注意和无意注意 意道网球场实别墅

四、单项注意和混合注意 英雄敬美与“拍立得”相机

五、个体注意与群体注意 阿兰·德隆的赞美

第三节 注意力的层次 「271」

一、原始需要注意力 “更深入一点”/布兰尼佛公司“美人计”

二、安全需要注意力 “小胆大作”的汉肯啤酒公司

三、社交需要注意力 “足球”当被告

四、尊重需要注意力 派克笔的今昔

五、自我实现需要注意力 “尿”出来的啤酒

第四节 自我注意力管理 「277」

一、重点注意原则 一生中最有价值的一课/请不要把注意力用在表格上

二、紧盯对手战略 柯达紧盯富士的战略

三、要有长远眼光 五分和一角/100美元与50000美元

四、注意人文关怀 注意听人说话

五、要有全局观念 爱若与布若/一次独特的考试

参引文著 「284」

第一章 管理概述

第一节 管理的含义和必要性

一、什么是管理

管理无处不在，大到管理一个国家、一个国际组织，小到管理一个家庭或者自己。那么，什么是管理呢？所谓管理，就是在特定的环境下，对组织所拥有的资源进行有效地计划、组织、领导和控制，以实现既定的组织目标的过程。

1、管理的目标

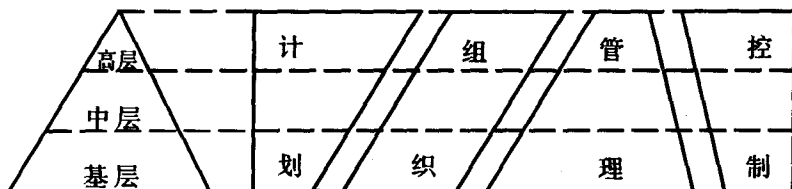
马和驴的故事

唐太宗贞观年间，长安城西的一家磨坊里，有一匹马和一头驴，它们是好朋友。这匹马在外面拉车，驴在屋里拉磨。贞观三年，这匹马被玄奘大师选中，出发经西域前往印度取经。17年后，这匹马驮着佛经回到长安。它重到磨坊会见它那位驴老弟。马谈起这次旅途的经历，让驴目瞪口呆，惊叹道：“你有那么多的见闻啊，那么遥远的道路，我想都不敢想。”马说：“其实，我们走的路程都差不多，不同的是，我同玄奘大师有一个远大的目标，并始终如一地朝着目标前进，所以取得了不菲的成绩；而你却被蒙住了眼睛，年复一年围着磨盘转，所以始终走不出这个狭隘的天地。”

一个组织要有一个远大的目标，而管理是为实现组织的目标服务的，组织的目标就是管理的目标，不能为管理而管理。就像那匹马，只有服从了玄奘大师取经的目标，才具有它自身的价值。

2、管理过程

管理过程包括计划、组织、领导和控制四项基本工作或曰职能。不过，对于不同层次的管理者，有不同的履行程度和重点，如图所示：



如果管理职能是个馅饼，那么它的馅有四层，即计划、组织、领导和控制。表面看起来无论是高层管理者、中层管理者还是基层管理者都应该分到同样大的一块，但实际上因为每层馅的厚薄不同，所以不同层次的管理者应该具备的各种职能的份量也不同，高层管理者应具备更多的计划和控制职能，而基层管理者应具备更多的组织和管理职能。

木桶和石块、沙子

一天，老师为商学院的一群学生做了一个实验。他首先把大石块一一放进一个大木桶里，直到盛不下为止。他问学生：“木桶装满了吗？”学生回答：“满了。”老师又把一堆小石块倒进去，并将桶摇了一摇，小石块填满了大石块的缝隙。他又问学生：“现在装满了吗？”有些学生小声道：“可能还没有。”老师又将一堆沙子倒了进去，又摇了一摇木桶，沙子填满了小石块的缝隙。他再一次问学生：“装满了吗？”这次学生已经明白了实验的用意，大声说：“没满。”最后老师又将水倒了进去，水充满了沙子的缝隙。老师又让学生将程序反过来把这些水、沙子和石块放进木桶，结果无论怎样都无法将这些东西再放到木桶里去了。

这个故事告诉我们，不仅计划、组织、领导、控制这四项管理工作的顺序不能颠倒，高层管理者、中层管理者和基层管理者的作用也不能混淆。否则，组织的目标就难以实现。

3、管理的本质

管理的本质，就是管理者通过他人并使他人同自己一起实现组织的目标。如果一个管理者把大多数时间和精力都用于从事具体