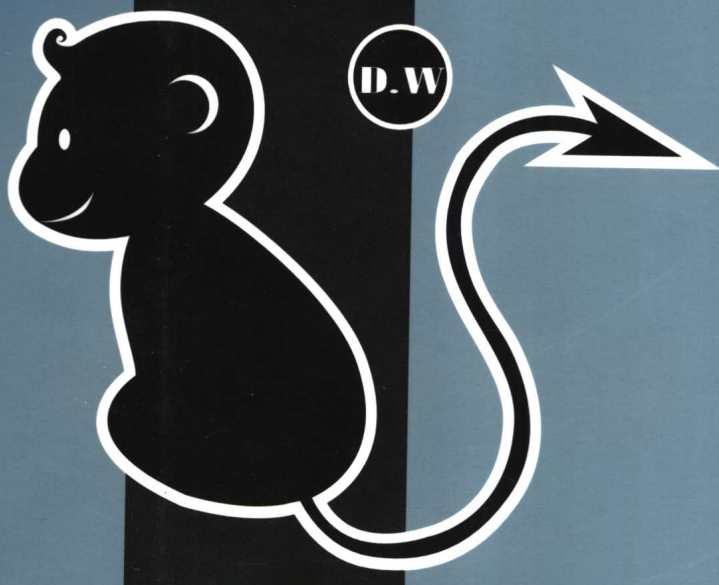


D O N G W U
Z H I H U I



H E X I N G U A N L I
D E 2 3 G E
D O N G W U Z H I H U I

李志敏 编著
王 力

核心管理的23个

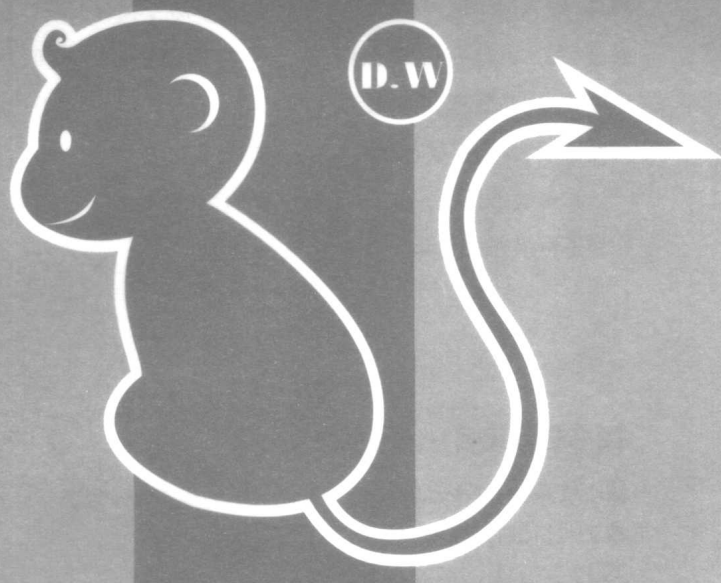
动物智慧



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



D O N G W U
Z H I H U I



H E X I N G U A N L I
D E 23 G E
D O N G W U Z H I H U I

李志敏 〇 编著
王 力

核心管理的23个

动物智慧



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书通过对常见动物生活习性的观察与分析,结合现代最新的管理理念,深入浅出地阐释了现代管理学中的 23 个关键问题:员工职业生管理、员工的差异化管理、问题管理、换位管理、危机管理、压力管理、距离管理、团队管理、组织变革、公司政治、公司核心竞争力、制度问题、末位淘汰制、人才选拔、绩效评估、组织协作、执行力等。

本书通俗易懂,生动活泼,融趣味性、学术性于一体,是您学习管理知识不可多得良师益友。

图书在版编目(CIP)数据

核心管理的 23 个动物智慧/李志敏,王力编著. —北京:
机械工业出版社, 2004. 4

ISBN 7-111-14222-5

I. 核… II. ①李… ②王… 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 022770 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)
策划编辑:常淑茶 责任编辑:任淑杰 版式设计:耿文国
责任校对:王再华 封面设计:沈秋红 责任印制:施 红

北京忠信诚胶印厂印刷·新华书店北京发行所发行

2004 年 4 月第 1 版第 1 次印刷
1000mm × 1400mm B5 · 6.5 印张 · 160 千字
0 001—8 000 册
定价:23.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换
本社购书热线电话(010)68993821、88379646
封面无防伪标均为盗版



前言

管理就是将无序的状态变成有序的状态的过程，管理是一种谋略，是一种艺术。现代化的管理是生产和关系走向文明的标志。

我们曾经目睹了强有力国家的解体，商业巨人的突然衰败；我们也曾经体验过上级的无理，下级的软弱和懒散；我们不只一次地感到绝望无助，为时机的丧失而痛心疾首……这一切都是因为管理不到位或者是缺少管理所致。

经济全球化是国际经济发展的必然趋势，这一趋势带来的必然结果是，技术和资源的共享。此时，企业之间的竞争，不再是技术和资本的竞争，而是管理方法和管理手段的竞争。管理是商业竞争的灵魂。管理水平的差异，决定了企业在市场中的成败。那些曾叱咤风云的著名企业逝如流星，笑傲江湖的豪杰铩羽而归。不难想象，其失败的原因有很多，但其中最重要的因素一定是管理的失误。

托尔斯泰说过：幸福的家庭都是相似的，不幸的家庭却各不相同。在风云变幻的市场竞争中，最大的赢家总是那些懂得运用科学的方法进行管理的企业。纵观国内外成功的企业，无一不具有一套科学的管理方法。

核心管理的23个动物智慧

古人云：攘外必先安内。对于任何企业而言，这句话也是适用的。一个企业的人员来自五湖四海，有着不同的教育背景、不同的性格特征，如何把他们凝聚成一体，挖掘他们的潜能，创造出不凡的业绩，这需要科学的内部管理。因为企业只有搞好内部管理，确保内部团结一致，大家才能同心协力，共同对外，参与市场竞争。因此，学习管理是任何企业管理者的必修课。为了管理好企业，管理者们寻找着各种管理方法，在实践中不断地摸索着。

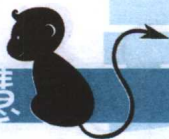
为了能在激烈的市场竞争中站得住、立得稳、跑得快，人们四处寻找先进的管理方法。经过专家研究发现，竞争不仅存在于人类社会，在那些飞禽走兽的世界里，同样也存在着残酷的竞争。

达尔文的进化论认为，生物界存在着普遍的规律——弱肉强食，适者生存。动物们不但要和同类或异类为了生存而战，还要时刻接受大自然的严峻考验。千百年来，动物们经历过无数次的风霜雨雪、火灾地震的洗礼。为了生存，它们不断地与自然界斗争，与天敌斗争。生存的竞争，让它们学会了很多技能，它们就用这些技能来躲避天灾，对付强大的敌人。动物的生存技能越来越多地受到人类的关注，人类从各方面对它们的习性进行研究，以求从中受到裨益。

鉴于此，我们编著了这本灵感来自动物的管理书籍——《核心管理的23个动物智慧》。书中通过对自然界里的动物生活习性的研究分析，加以总结提炼，并结合现代管理学理论加以阐释，深入浅出、活泼生动。希望本书对您的管理水平的提高有所启发。

编者

2004年3月



目 录

前 言

猎狗与兔子理论——职业生涯管理 / 1



职业生涯管理可以达成人与工作的完美结合,保证企业获得人力资源的有效开发,满足现在和未来的需要。

鲶鱼效应——组织变革 / 9

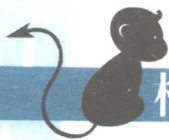


在当今时代,组织变革的范畴已从单纯的训练、发展方案,融入组织文化改造的管理理念。其最终目的是形成一个学习型组织,让员工拥有充分的弹性适应能力。

牛、羊、猴、驴理论——差异化管理 / 17



对员工的一视同仁是一种不公平的表现,任何组织内的领导者必须对所属员工用心进行了解,实行差异化管理,才能最大程度地发挥员工的能力,给企业带来最大的效益。



核心管理的23个动物智慧

猴子理论——问题管理 / 23



管理者不可事无巨细，一手抓全，什么事都过问，要给下属们一定的权限和自由，以平衡员工在处理猴子问题时承担的责任，要让每个人都“耍得开”。

螃蟹理论——公司政治 / 29



希望在内耗中断送

公司政治在每一家公司都是存在的，如果一家公司的“政治问题”过于严重的话，那么公司就缺乏前进的动力。

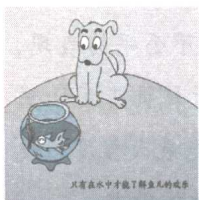
龟兔赛跑理论——核心竞争力 / 36



核心竞争力是取胜的关键

公司像一棵树，从根向上成长。树干和主要树枝是核心产品，树叶、花朵及果实是终极产品，提供营养供给物及稳定的根部体系就是核心竞争力，提高企业的核心竞争力是企业价值增加的手段，也是在商战中取胜的法宝。

鱼缸理论——换位管理 / 49



只有在水中才能了解鱼儿的感受

在市场经济中，消费者是一切经营活动的核心，企业重视顾客要甚于重视产品，满足消费者的需求和欲望的产品功能更加重要。成功的企业，都是善于倾听顾客意见的。

核心管理的23个动物智慧



跳蚤理论——制度问题 / 60



管理者必须明白，员工的利益就是公司的利益。只有视人才为企业的财富，创造人才留住的环境，不让制度束缚员工的积极性，企业才能保持活力，才能不断发展。

鲶鱼效应——危机管理 / 69



危机，会让员工感到紧张，让老板感到压力。渡过危机的企业才会生机勃勃，充满活力。同时危机可为企业创造有序的人才竞争环境。

一只腿鸭子理论——赞扬和激励 / 76



企业管理的重点是开发人力资源，而开发人力资源的关键在于调动员工的工作积极性。激励水平越高，员工积极性也越高。

末位鸭子法则——末位淘汰制 / 82

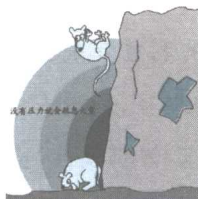


实行末位淘汰制的关键是建立一套科学的考评制度，且每次考评的标准一定要一致。



核心管理的23个动物智慧

白鼠压力试验——压力管理 / 91



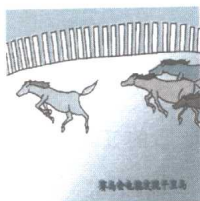
适度的压力是必需的。适度的压力是一种生活的刺激剂。过度的压力则会导致身心疾病,给健康带来危害。

兔王与胡萝卜理论——绩效评估 / 97



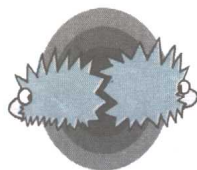
激励离不开约束,没有约束的激励就好像没有监督的权力,必然导致管理者对其个人利益的极度追求而影响资产增值。合理激励的前提是进行科学的绩效评估。

赛马相马理论——人才选拔 / 109



提倡赛马,并不是要否定伯乐的作用。赛马包含着相马的工作,只不过是要将这项工作放到广阔的空间里去做。

刺猬理论——距离管理 / 115



有经验的领导者总是审慎地处理与下属的关系,力图将自己与下属的心理距离调节到合适的位置,克服因心理距离带来的种种弊端,更好地提高工作效率。



大雁理论——团队管理 / 125



图例：不独运独尊

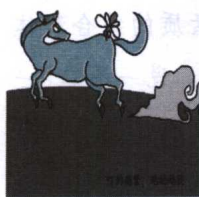
团队使公司生产水平和利润增加，使公共部门的任务完成得更彻底、更有效率。

蜘蛛织网理论——管理突破 / 133



环境不同了，条件发生了变化，经验也有落伍的可能。身为管理者，必须有勇气改变自己的思维，打破自己以往的经验。

马蝇效应——人才管理 / 142

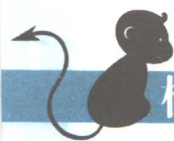


发现和识别人才是合理使用人才的前提。如何使用人才是整个人才管理的中心环节。

海豚理论——温和管理 / 153

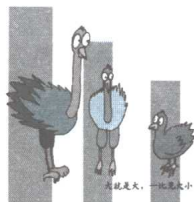


人才是企业竞争的根本优势，只有以人为本，才能最大限度地激发员工的自主性和创造性。



核心管理的23个动物智慧

鸵鸟理论——学习型组织 成长 / 163



假如把一条鱼捐给一个人，这个人只能活一天。假如教会这个人怎样捕鱼的话，这个人就能活一辈子。

野马理论——危机管理 / 170



企业必须具备危机意识，考虑到各种不确定性与风险，制定种种策略去克服或降低风险，从而形成一整套有效的危机管理制度和体系，只有做到了这一点，才能面临突如其来的危机，从容不迫，沉着冷静。预防危机是危机管理的起点。

鹰和鸭子理论——执行力 / 184



管理者的执行力是多种素质的结合和体现，而绝不是单一素质的凸现。说一不二、一言堂；对待下属的简单粗暴等，都不是我们需要的执行力。否则，就会陷入非左即右、矫枉过正的泥潭。

蚁群智能——组织协作 / 192



一个公司，一个企业就是一个团队，这个团队能否在市场竞争中屹立不倒，团队成员间的分工协作是否能发挥出巨大的能量起着至关重要的作用。



猎狗与兔子理论

——职业生涯管理

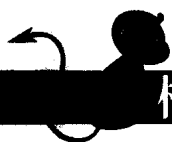
职业生涯管理可以达成人与工作的完美结合，保证企业获得人力资源的有效开发，满足现在和未来的需要。

——一条猎狗将兔子赶出了窝，一直追赶它，追了很久仍没有抓到。牧羊犬看到此种情景，讥笑地对猎狗说：“你们两个之间小的反而跑得快。”猎狗回答说：“你不知道我们两个的跑是完全不同的！我仅仅为了一顿饭而跑，而他却为了性命而跑呀。”

猎人想，猎狗说得对。我要想得到更多的猎物，就得想个好办法。于是，猎人买来几条猎狗，凡是能够在打猎中抓到兔子的，就可以



给前已抓兔子最好



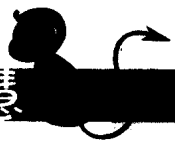
核心管理的23个动物智慧

得到几根骨头,抓不到兔子的就没有饭吃。这一招果然奏效,猎狗们纷纷努力去追兔子,因为谁也不愿意看见别人吃骨头,自己没的吃。过了一段时间,问题又出现了,大兔子非常难抓,而小兔子好抓,抓到了大兔子得到的奖赏和抓到小兔子得到的奖赏差不多,猎狗中善于观察的发现了这个窍门,专门去抓小兔子,慢慢地大家都发现了这个窍门。猎人对猎狗们说,最近你们抓的兔子越来越小了,为什么?猎狗说,反正抓大抓小不会有太大区别,为什么费那么大的劲去捉大的呢?

猎人经过思考后,决定不将分得骨头的数量与是否抓到兔子挂钩。而采用每过一段时间,就统计一次猎狗抓到兔子的总重量;按照重量来评价猎狗,决定其在一段时间内的待遇。于是猎狗们抓到兔子的数量和重量都增加了,猎人很开心。但是,过了一段时间,猎人发现猎狗们抓的兔子的数量又下降了,而且越有经验的猎狗,抓的兔子的数量下降得越多。于是猎人又去问猎狗。猎狗说:“我们把最好的时间都奉献给了您,主人,但是我们随着时间的推移会老,当我们抓不到兔子的时候,你还会给我们骨头吃吗?”

猎人决定,论功行赏,分析与汇总了所有猎狗抓到兔子的数量与重量,规定如果抓到的兔子超过了一定的数量后,即使抓不到兔子,每顿饭都可以得到一定数量的骨头。猎狗们都很高兴,大家都努力达到猎人规定的数量。终于,一些猎狗达到了猎人规定的数量。这其中,有一条聪明的猎狗对其他猎狗说:“我们这么努力,只是得到了几根骨头,而我们抓的猎物却远远超过了这几根骨头,我们为什么不能给自己抓兔子呢?”于是,猎狗们纷纷离开了猎人,自己抓兔子去了。

猎人的狗力资源管理和企业的人力资源管理有着异曲同工之妙。企业能否赢得员工的献身精神,关键在于能否为他们创造条件,使他们有机会获得一个有成就感和自我价值实现感的职业生涯。计件工资、奖金、绩效评估、员工持股计划……管理者希望通过有效的



管理技术,来鼓励员工的工作激情。

事实是,真正的工作激情并非来自于金钱,而是来自员工对工作的喜爱程度。每一位员工在潜意识中,都希望能够从事自己喜欢的工作,并因此而有所发展。

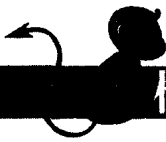
职业生涯管理是一种新兴的管理技术,它一方面可以帮助员工明确自己在企业中所处的位置和职业发展方向,实现员工个人能力的提升,达成人与工作的完美结合;另一方面也可以保证企业获得人力资源的有效开发,以满足现在和未来的需要。

职业生涯是指一个人在其一生中所从事工作的历程,包括与工作相关的活动、行为、价值、愿望等。职业生涯管理是指通过员工的工作及职业发展计划的设计,协调员工个人需求和企业组织需求,实现个人和企业的共同发展。职业生涯管理的主要特点是职业生涯发展中员工与公司是合作伙伴。

职业生涯发展的基本内容可归纳为三个方面,一是职务提升。如从科员提升为科长、处长或部门经理等,它是沿着职务等级阶梯的一种垂直方向的职业成长。二是职能领域或技术领域的变动。如一个人开始在生产部门,后被调到管理部门,这是跨职能的横向的职业成长。三是在一个组织内逐渐受到老成员的信任,朝着成为该组织核心的方面移动,进入组织的核心圈。一般来说,按职务等级向上运动与进入核心的运动多少是相关的。但是,一个人完全有可能在职务上停留在某个等级,而由于拥有经验或其他原因而更接近核心,受到更多的信任;而另一种时有发生的情况是虽然职务向上升,但仍处于组织核心的外围。

职业生涯发展按照生理年龄的变化,可分为以下四个阶段:

探索期:处在这一阶段的人刚走出校园,正尝试不同的工作,分清兴趣与技能,通过学习和培训掌握技术,减少对家庭和学校的依赖。



核心管理的23个动物智慧

建立期：成为组织的正式成员，通过交换业绩和反馈信息了解自己的能力和组织及同事，逐步承担起更多的工作，形成职业人。

维持期：成为组织中重要的一员，接受关键的任务，成为新员工的指导者。这也是家庭、经济责任出现大的变化的时期，认识你的局限性可能会低估职业选择。很多人在此阶段出现职业滑坡，重新循环到探索阶段。

衰退期：这是职业生涯的最后几年，此时工作参与程序和影响力逐渐衰退，进取心逐渐下降，企图寻找新的满足源，学会不以工作为主的新生活。

从第一份工作的影响，经职业中期的调动到退休前的指导，职业生涯管理对生产率、工作生活质量和企业经营管理的最终成果有直接影响。由于企业对这些因素的日益关注使得职业生涯管理也越来越被关注。企业有许多工作，但个人只有一次职业生涯。企业处于世界范围的竞争，大多数员工为成就个人志向和好的生活而奋斗。对于这两者之间的关系，现代社会中有这样一种明显的倾向，即没有人的发展就没有企业的发展。在这样一种趋势下，人的发展应该成为企业人力资源开发与管理的根本方向，而职业生涯开发与管理则是朝这一方面努力和攀登的工具和阶梯，而企业应在这一过程中起到积极作用。

帮助员工管理职业生涯有利于组织保持竞争力。组织通过发展有目标、有自信的员工能提高公司的稳定性。能为员工提供满意工作机会的公司将在拥有忠诚、勤奋的员工方面占有优势。

当今由于员工的流动性加快，组织必须考虑与员工建立比以往更短的雇佣关系。雇佣双方可以先签订一个固定日期的合同，合同期满后双方再根据自己的需要，通过重新谈判将合同延期。同时组织应该精心做好职务设计和人员配备工作，这样在员工出现流动时，组织就不会处于被动状况，能尽快地进行有效替代。



惠普公司在其国内的一个分部进行了为期三个月的个人职业生活管理培训项目，培训包括两个方面的内容：员工的自我评估及其在职业生涯途径中的实际应用。

自我评估的目的是帮助员工在组织中找到适合其发展的各种机会并建立朝着这一方向努力的动力。它包括以下几个方面的具体内容：

(1) 人力资源部设计了专门的调查问卷、面谈及小组讨论了解学员以往的生活经历和今后的打算。这些资料今后将成为进一步分析的核心数据。

(2) 了解员工的兴趣和爱好，例如偏爱的职业、学术领域以及所属类型等。公司将人们的兴趣分成详细的项目，由员工挑选填写，并要求他们和相同类型的在不同职位工作的已成功人士进行比较，从而找到发展这种兴趣特长的努力方向。

(3) 公司将价值观的有关内容，包括理论的、政治的、索取的等总结为 25 项内容，要求每个学员从中作出选择，对自己的价值强度作出评价。

(4) 要求每个员工记录其在某个工作日以及某个非工作日的全部活动。这一信息用于检验上述几个步骤中所获信息的准确性。

(5) 要求员工向自己的配偶、朋友等人征求他们对自己的主要看法。

(6) 在以上收集信息的基础上，学员用文字、照片、图形等各种方式描绘自己的特征全貌。

惠普公司不断积累数据资料，并进行归纳整理。自我评价完成以后，部门经理会见每个学员，了解他们的职业目标，并应用自我评价中的资料对他们的个人情况及他们在组织中的现有工作位置制成档案材料。当公司对人力资源的需求与员工个人的职业目标一致时，部门

经理可以帮助员工设计在本组织内实现这一目标的具体安排，如培训、不同岗位的锻炼机会等。同时，员工的职业发展目标可以转换成将来工作绩效的一个评估标准。部门经理对于员工职业生涯进展的实际状况要及时作出评价，并给予各种可能的支持。

公司的培训目标取得了显著成效。公司对于员工的流动具有了比以往更大的弹性，并使目标更为明确。公司能有更充分的理由向员工解释为什么安排他现在这个工作岗位，为什么决定要对他的工作岗位作出变动，或者帮助其离开公司寻求新的发展机会。

在培训结束后的半年内，37%的人员在公司内获得新工作岗位，40%预定计划的岗位变动也在以后的半年中得以顺利实施，岗位变动的员工中有74%的员工认为这种变动得益于这次培训。人员流动率也开始下降，培训为公司节省了大量资金。

著名家用电器公司、我国海尔集团的最大竞争对手——伊莱克斯公司2000年在《财富》世界500强中排名274位，拥有近10万名员工，在全球60多个国家设有分公司，产品销往160多个国家。在电冰箱、洗衣机、洗碗机、微波炉等所谓“白色家电”领域，伊莱克斯公司在世界上少有敌手。该集团总裁迈克尔·特雷索说：“衡量一个公司是否成功，一要看利润，二要看占有的市场份额，达到这两个目的的关键在人才。伊莱克斯将教育培训能适应各国业务的人才作为公司发展的重要目标，注重结合现代信息技术，让每位员工都享有公平的受教育机会，并采取开放内部劳动力市场的做法，在公司内招聘能人，努力做到人尽其才”。

伊莱克斯集团目前在全球约有5000名经理。这5000人能否有效地发挥作用，直接关系到集团利润和市场份额两个关键指标。伊莱克斯集团非常重视这部分人才的规划，于1995年专门设立了伊莱克斯大学，在全球各地举办业务研讨会，实施培训规划等。另外，在伊莱克