

管理 如此简单

动物寓言里的管理知识

SIMPLE

管理无定式，
轻松的管理寓言蕴涵着深刻的管理知识；
管理无边界，
精彩的管理案例详尽解读管理要义。

蔡镇麟 牛力伟 编著

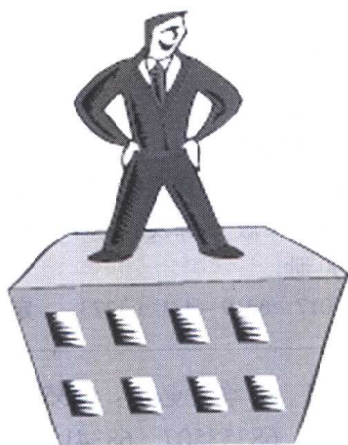


中国经济出版社
www.economyph.com

管理如此简单

动物寓言里的管理知识

蔡镇麟 牛力伟 编著



中国经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理如此简单: 动物寓言里的管理知识/蔡镇麟, 牛力伟编著. —北京: 中国经济出版社, 2004. 5

ISBN 7 - 5017 - 6319 - 4

I. 管… II. ①蔡…②牛… 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 008311 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 周 敏

责任印制: 常 毅

封面设计: 红十月工作室

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京中科印刷有限公司

开 本: 850 × 1168 1/32 印张: 8.5 字数: 130 千字

版 次: 2004 年 5 月第 1 版 印次: 2004 年 5 月第 1 次印刷

印 数: 0001—5000 册

书 号: ISBN 7 - 5017 - 6319 - 4/G · 1223 定 价: 24.00 元

版权所有 盗版必究 举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68353507 68341876 68341879

68353624

中国经济书店: 66162744 地 址: 西四北大街 233 号

目 录

麻雀排队 VS 团队建设 3

队长急了，批评那只飞得太快的麻雀：“听指挥，飞得慢一点！”那只被批评的麻雀不服气，大家朝东飞，他故意往西飞。队长批评那只飞得太低的麻雀：“跟上，飞得高一点！”那只被批评的麻雀不高兴，掉转头飞回家去了。有的麻雀嚷太吃力，有的麻雀嚷肚子饿了……结果一哄而散，各自飞走了。只剩下那只当队长的麻雀，愣头愣脑地在想：为什么麻雀排不好队？

狮子招工 VS 员工招聘 12

狮子认为出主意，精明莫过于他的跟随狐狸，于是钦定狐狸为自己的经理。……经过遴选，一些动物因为不同的原因被淘汰了。比如，熊因为太懒惰了；老山羊因为身体太弱了；猴子因为太毛躁了；孔雀因为太虚荣了；乌鸦因为太罗嗦了……“狼和豹为执行主管，因为他们比较有威信，在动物中有很大的影响力，而且他们体力很好，行动迅速，足以胜任。更何况他们私交比较好，能够很好的合作。”“牛负责处理一些具体事物，因为牛很勤恳，热心，人缘好，而且非常细心。”“兔子和鹦鹉负责传达信息，因为兔子跑的最快，又很机灵；鹦鹉则擅长学话，传达信息不会有误。”

小鹰学飞 VS 员工培训/23

两只小鹰将开始学习飞翔的第一课，……两只小鹰紧张地相互看着，最后一只小鹰回答：“这种飞行看来是不可能的。……”老鹰用令人信服的口气说：“当我学习时也有与你们相同的感受。你们看，飞行正像我们生活中的任何一种任务——与觅食的训练一样，需要时间去学习。飞行是学习发现自我和实现自我。现在让我们学习飞行的关键原则。”……老鹰鼓励小鹰更冒险，但大部分是在轻松的玩笑中说出来的。……老鹰回来时则带回来一些新鲜有滋味的蜥蜴作为对小鹰们的奖励。……小鹰的信心和飞行技巧与日俱增。远程飞行的一天终于来到了。

骡驴驮货 VS 薪酬管理/38

驴看到自己驮的货物和骡的一样多，很气愤的说：“主人给骡吃的食物比我的多一倍，却让我和骡驮的货物一样多。这太不公平了。哼！”走了一段路后，驴感到货物越来越重，脚步也越来越重，支持不了了，而骡依然健步如飞。主人看到，就把它身上的货物移一部分到骡背上。……最后驴身上空无一物。这时，骡瞪着驴说：“你现在还认为我不该多吃一倍的食物吗？”驴低下了头，他似乎明白了些什么。

老鼠偷油 VS 绩效管理/52

三只老鼠一同去偷油喝。……当最后一只老鼠刚刚爬到另外两只的肩膀上，不知什么原因，油瓶倒了，最后，惊动了人，三

只老鼠逃跑了。……最上面的老鼠说：“我没有喝到油，而且推倒了油瓶，是因为下面第二只老鼠抖动了一下，所以我推倒了油瓶。”第二只老鼠说：“我抖了一下，但我感觉到第三只老鼠也抽搐了一下，我才抖动了一下。”第三只老鼠说：“对，对，我因为好象听见门外有猫的叫声，所以抖了一下。”“哦，原来如此呀！”“唉，到底是谁的错啊？”

猎狗捕兔 VS 激励机制/65

野狗说：“猎狗吃的是骨头，野狗吃的是肉啊！”接着又道：“也不是所有的野狗都顿顿有肉吃，大部分最后骨头都没的舔！不然也不至于被你诱惑。”于是猎人进行了改革，使得每条猎狗除基本骨头外，可获得其所猎兔肉总量的 $n\%$ ，而且随着服务时间加长，贡献变大，该比例还可递增，并有权分享猎人总兔肉的 $m\%$ 。就这样，猎狗们与猎人一起努力，将野狗们逼得叫苦连天，纷纷强烈要求重归猎狗队伍。

老鹰喂食 VS 淘汰机制/79

一只老鹰一次孵出四五只小鹰，在小鹰不能自己捕食的时候，需要老鹰给他们捕食喂养。老鹰喂食可有点奇怪。他猎捕回来的食物一次只能喂一只小鹰。老鹰喂食并不按照平等的原则，而是看哪一只小鹰抢得最凶就给哪一只吃。在这种情况下，瘦弱的小鹰吃不到食物就饿死了，而最凶猛的小鹰就存活下来。代代相传，老鹰家族也就得以保持强壮了。

老虎治家 VS 授权管理/87

老虎派豹子去管理一个部落。豹子每天勤勤恳恳，早出晚归，事无巨细都要过问，就连一只山羊每天吃几斤草都亲自审批。……“你这么管事怎么行！”老虎望着憔悴不堪的豹子说。它找来了老狼、狐狸，当着豹子的面给它们布置了任务，然后就和豹子下起了棋。……“管不好就吃了它们。”老虎微笑着说，“记住，管理无须事必躬亲，而应主要靠逻辑和打手。”

官僚海象 VS 管理沟通/97

又过了一些时候，除了巴齐尔自己，他所有的部下都投奔到新的海象群中。巴齐尔意识到必须明确告诉老海象所发生的一切了。尽管十分害怕，他还是下定决心走到岩石上，对老海象说：“头儿，我要告诉你一个坏消息，所有的海象都离开你了。”老海象惊呆了，甚至都忘记了大发雷霆。“离开了我？所有的海象？为什么？这一切究竟是怎么发生的？”巴齐尔还是不敢说出所有的事实，所以他只是耸了耸肩。“我不明白，”老海象喃喃地说。“原来一切不是都很正常的吗？”

冠军兔子 VS 目标管理/109

白兔子笑了笑，回答说：“今年是我最后一次参加比赛了，所以我想是公布我的秘密的时候了。哈哈，其实我得冠军的道理非常简单，比赛之前我会仔细观察每个地方的地形，记住什么地方有一棵树，什么地方有一个小土包，而且在每个地方都做一个标记。在赛跑的时候，我就想：快跑，快跑，到了下面的

小土包就是冠军了；过了小土包后我就想下一棵树。每到一个做了标记的地方，我都会这样想。快跑不动的时候，我就想，后面有一只大灰狼在追我，快跑，快跑，到下一个标记处他就追不上了。就这样，我每年都得冠军啦。”

蜥蜴变色 VS 变革管理/121

一只蜥蜴说：“我们住在这里实在太不安全了，要想办法改变环境才可以。”说完这只蜥蜴便开始大兴土木起来。另一只蜥蜴看了说：“这样太麻烦了，环境有时候不是我们能改变的，不如我们找另外一个地方生活。”第三只蜥蜴问道：“为什么一定要改变环境来适应我们，为什么不改变自己来适应环境呢？”

水煮青蛙 VS 危机管理/134

一只青蛙无意中跳到一个大锅中，锅里满满的水，青蛙感觉很舒服。青蛙心想：“这个水池的环境可真好，比那些污水坑强多了。”青蛙尽情的游啊，游啊……这时，日近黄昏，主人来到大锅前，准备烧水做饭。火慢慢加热大锅，青蛙虽然约略可以感觉外界温度慢慢变化，却因惰性与没有立即必要的动力往外跳，最后被热水煮熟而不自知。

苍蝇碰壁 VS 创新管理/152

两只苍蝇在玻璃窗上叮叮当当地撞，总是撞不出去。……它们继续撞下去。……“老兄，你的理论肯定是不错的。但我们现在可否试一试绕个弯子，另找个门出去再说呢？”“试什么

呢？”“放弃光明的大路不走，而去绕什么弯子，走旁门左道，是一只有修养的苍蝇允许采取的行动吗？”“那你再试试吧！我去那边看看。”年轻的那只苍蝇说完，飞向别处，不久就找到大门，轻松地飞出去了。而这时他的伙伴由于不住地撞，撞，撞，终于撞昏了头，栽了下来。僵死在窗台上。

羚羊教子 VS 速度竞争/165

狮子妈妈感慨的说：“孩子，你必须跑得再快一点，再快一点，你要是跑不过最慢的羚羊，你就会活活地饿死。”……羚羊妈妈说道：“孩子，你必须跑得再快一点，再快一点，如果你不能比跑得最快的狮子还要快，那你就肯定会被他们吃掉。”

猴象博弈 VS 竞争战略/182

小猴憋足力气扑向大象，可大象只一甩鼻子，就把小猴摔晕，接着铁蹄一踏，小猴成为一滩肉泥。并告诫众猴好自为之。扬长而去。……“那是他和大象硬拼，当然打不过。我们不是要杀了他，而是让他知道我们不怕他。他体积大，不灵活，不能控制所有范围，而我们猴子却灵活，弹跳是我们的强项，我们可以骚扰大象，比如，跳到他的背上，拿石子打他，让他吃不饱，睡不香，我们则注意保护自己，利用优势，跑的离他远远的，让他干着急。最后，我们和他谈判，争取自己的空间。”

新龟兔赛跑 VS 核心竞争力/194

兔子羞愧万分，总结经验教训，提出与乌龟重赛一次。兔子很清楚，……如果它不要自认一切都是理所当然的，乌龟是不可能打败它的。乌龟也很清楚兔子不可能再犯以前的错误了。而照目前的比赛方法，它不可能击败兔子。它想了一会儿，提出在另一条稍许不同的路线上比赛。兔子想在哪比都一样，……兔子飞驰而出，急速奔跑，直到碰到一条宽阔的河流。而比赛的终点就在几公里外的河对面。兔子呆坐在那里，一时不知怎么办。这时候，乌龟却一路蹒跚而来，冲入河里，……乌龟又一次战胜了兔子。

焦虑海马 VS 企业购并/204

小海马做了一个梦，梦见自己拥有了七座金山。……它在大海里艰难地游动，……鳗鱼说：“那你真是太幸运了。只要你给我四个金币，我就给你一个鳍。”……水母说：“这是一个喷气式快速滑艇，你只要给我三个金币，我就把它给你。”……大鲨鱼对它说：“对于如何提高你的速度，我恰好有一套彻底的解决方案。我本身就是一条在大海里飞快行驶的大船，你要搭乘我这艘大船，你就会节省大量的时间”。大鲨鱼说完，就张开了大嘴。

虎狼盟约 VS 战略联盟/216

狼虎同盟就这样订好了。它们联合起来向兔子进攻。战斗进行得十分顺利，彼此都称心如意。兔子很快地被杀光了或者逃跑

了。……经过许多天的窥视，一无所获，而它们都已精疲力竭。……“我们现在的处境是很糟糕的，”老虎说，“这样下去，我们两个都会饿死。因此，——根据我们的盟约的精神——我现在得把你吃掉。”

乌鸦争食 VS 企业伦理/235

那只嘴里叼着肉的乌鸦已经筋疲力尽，吃力地喘息。它很紧张地注视着周围，深怕好不容易找到的一块美食因一时的疏忽被其他同类叼走，嘴里紧紧咬住那块来之不易的肉。……它不留意晃了一下，肉突然从它的嘴里失落。其他乌鸦纷纷猛扑上去。在这场你争我抢的混战中，一只非常机伶敏捷的乌鸦抢到了那块肉，立刻鼓翅扬长而去。这当然又是一场追逐战！……结果是第二只乌鸦也遭到像第一只一样的下场，弄得精疲力竭后，也终于失落了那块肉，于是又开始了一场激烈的争食战，所有的乌鸦又去追赶那只幸运的乌鸦。

落魄狮王 VS 企业文化/246

年迈的狮王被一只强壮的对手战胜了。他眼含热泪，吻别着自己的妻子和臣民。妻子们嘴角挂着冷笑，对她们的前夫不屑一顾。……“我们的文化规定战败的雄狮必须离开狮群，以保证种族的强盛。”……“这就是文化的力量啊！在我们狮群，谁要是敢于反抗这种文化，大伙儿全得扑上去把他咬死。”……夕阳西下，在落日的余辉里，孤独的老狮王眼望远方，正在沉思着什么。

1 麻雀排队 VS 团队建设

[麻雀排队]

一群麻雀站在枝头上，看见天空飞过的大雁，排成整齐的长队，羡慕极了。

一只麻雀提议：“让我们也来排队飞行好吗？”

“好！好！”大家一致同意。

说干就干，他们都飞起来了。可是有的飞得高，有的飞得低；有的飞得快，有的飞得慢。排来排去，总排不成队。

乱了一阵以后，他们纷纷歇落在枝头上，叽叽喳喳地讨论起来：“我们为什么排不好队？”一只麻雀说：“排队得有一个队长来指挥才行。”大家说：“对，对！要有一个队长来指挥。”

于是你要做队长，他也要做队长，又乱哄哄地吵了起来，争执不下。结果，大家商定，由一只年纪最大的麻雀来做队长。队长发令了：“一、二、三，起飞！”大家都争先恐后地飞向天空。仍旧乱糟糟的，有的飞得快，有的飞得慢；有的飞

得高，有的飞得低，排不成队。

队长急了，批评那只飞得太快的麻雀：“听指挥，飞得慢一点！”那只被批评的麻雀不服气，大家朝东飞，他故意往西飞。队长批评那只飞得太低的麻雀：“跟上，飞得高一点！”那只被批评的麻雀不高兴，掉转头飞回家去了。有的麻雀嚷太吃力，有的麻雀嚷肚子饿了……结果一哄而散，各自飞走了。只剩下那只当队长的麻雀，愣头愣脑地在想：“为什么麻雀排不好队？”

他去求教大雁。大雁给他讲了雁阵模式的运作原理，



雁阵模式的一个重要特征是群体效能高。雁阵有这样的效能，同两个要素有关。一是有共同的目标，这个目标靠各自去实现有较大难度，所以需要依靠群体的力量完成长途飞行；二是每只大雁都具备组织意识，自己不脱离群体阵容，在借同伴之力的同时也给其他同伴创造资源，从而构成了极强的相互

关照和依存关系。“雁阵”由有经验的“头雁”带领，充分利用了领头雁的余力，后面的雁可节省29%的力。大家轮流领头，任何一支掉队，都会拼命赶上队伍，任何一只受伤，都会有另两只雁留下来陪护，直至赶上南飞的队伍，大家互相照顾着前进。

麻雀恍然大悟：“原来排队并不简单啊！”

[回味无穷]

► 麻雀因为没有共同的目标及合作意识而无法排队，大雁因为共同的目标和组织意识而能飞行万里。

► 团队不是简单的人的组合和罗列，它是合适位置上的合适的人为了共同的利益和目标组成的具有共同的责任心和协作意识的有机

整体。

➤ 国际管理大师彼得·圣洁指出：“一个缺少全体衷心共有的目标、价值观和使命的组织，必定难成大器”。

➤ 传统企业用以维系一个团队的纽带更多的是感情。

➤ 现代企业的团队建设不仅需要感情来维系，更需要每一名员工拥有共同的利益和目标以及对企业价值观的高度认同即共同愿景（shared vision）。

➤ 愿景概括了企业的未来目标、使命及核心价值，是企业哲学中最核心的内容，是企业最终希望实现的图景。

➤ 愿景是人们不断奋斗的内心源动力，当企业家把个人愿景放大成与员工共享的共同愿景，企业就有了灵魂。

➤ 共同愿景是全体员工共同为之奋斗的目标，可以形成企业的凝聚力和向心力，激发员工的热情、干劲，可形成风雨同舟、和衷共济的坚强集体。管理大师加里·胡佛对企业愿景的注解是：企业成功的真正原因。

➤ 在一个现代企业，团队建设的作用至关重要。企业在发展，团队建设就不会停

止。

▶ 请记住：没有完美的个人，只有完美的团队！

[管理要义]

▶ 团队是一种为了实现某一目标而由相互协作的个体组成的正式群体。

▶ 我们需要这样一种团队的组合：团结一致、科学分工、默契协作、有机互补、交流沟通。为此，要在平时工作的每一个细节中灌输进共同利益与价值观的要素，要改变头脑中既有的某些与企业文化相冲突的意识，要善于吸纳具有现代企业经营策略和头脑的人才加入团队。

▶ 团队成员必须并肩作战才会效率高，同样，组成整个组织的所有团队都需要配合。高层管理者需要团结所有的团队形成一个相互配合的组织。团队建设鼓励成员们检查他们是怎样在一起工作的，查找不足之处，发展更为有效的协调方法，其目的是为了建立更富效



率的团队。高绩效的团队会完成任务，学会如何解决问题，共享愉悦和谐的人际关系。

► 用共同愿景塑造完美的团队。个人愿景的力量源自个人对愿景的深度关切，而共同愿景的力量是源自共同的关切。当人们真正共有愿景时，这个共同愿望会创造出众人是一体的感觉，而使各种不同的活动融汇起来。共同愿景是团队行动的精神和动力，只有依据共同愿景订出确实的团队执行目标及策略，才能使团队朝向实现共同愿景迈进。

► 高效团队的要素包括：①支持性的环境。当管理层营造了一种支持性的环境时，团队合作就很有可能产生。营造这样一种环境包括倡导成员作为集体考虑问题，留下足够多的时间供大家会谈，以及对成员取得成绩的能力表示信心。这些支持性的做法帮助组织向团队合作迈出了必要的一步。因为这些步骤促进了更深一步的协调、信任和相容，管理者需要发展一种有利于创造这些条件的组织文化。②才能与角色分明。团队成员必须适当地胜任工作并且有合作的意向，除了这些要求以外，只有在所有成员都清楚他们要与之打交道的所有其他人的角色时，成员才能作为