

生动解读寓言与生活故事，
精辟分析管理理念与方法，
轻松启迪管理智慧！

读故事 学管理

孟祥林◎著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社



读故事 学管理

孟祥林◎著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

读故事 学管理/孟祥林著. —杭州: 浙江大学出版社, 2012.5

ISBN 978-7-308-09680-5

I. ①读… II. ①孟… III. ①企业管理—通俗读物
IV. ①F270-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 027759 号

读故事 学管理

孟祥林 著

责任编辑 季 峥

出版发行 浙江大学出版社

(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 杭州大漠照排印刷有限公司

印 刷 杭州杭新印务有限公司

开 本 710mm×1000mm 1/16

印 张 17

字 数 230 千

版 印 次 2012 年 5 月第 1 版 2012 年 5 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-09680-5

定 价 39.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部邮购电话 (0571) 88925591

管

理学无处不在,管理学就在我们身边,我们可以从教科书中学到管理学,可以从自己的领导那里体会到管理学,也可以从电影、文学作品、故事中品味管理艺术。实际上,许多从事一线管理的职业管理者并没有系统地学习过管理学,其管理方法大多是从实践中悟出的。

随着社会经济的发展,人才的获得和培养逐渐成为企业发展的重中之重。但是由于制度设计不合理等原因,各种组织在人力资源管理方面往往出现问题。阅读一些渗透着管理理念的故事,不仅能从干涩的管理学理论中跳出,也可以感受到智慧的启迪和理论的厚度。希望读者在阅读之后能够做到理性的自省,丰富自己的处世技巧,以更好地与他人沟通、配合,出色地完成工作。

本书内容紧扣管理思想,结合管理实践的需要,涉及人力资源管理理论的各个层面,并以管理学为蓝本延伸开去,演绎出具有实战性的管理方法。书中的故事浅

显易懂、趣味横生、发人深省,对读者有切实的指导作用。每篇文章皆以有寓意的故事为始,然后对故事中存在的管理问题进行深层次的剖析,探讨故事中问题产生的原因和解决问题的对策。

笔者编写本书的目的在于将传统的管理学理论融入妙趣横生的故事中,让人们在故事中体会管理学的一般思路和方法。目前,虽然市场上已经有一些类似的读物,但大都只注重故事的讲述,忽略了解析。为了使读者学到更多的管理学知识,收获更深层次的启迪,笔者进行了更多思考,倾注了大量心血,不仅选择经典故事,而且对所给出的故事进行深度分析,若能使读者在身心得到愉悦的同时,又不知不觉地审视自己的问题,笔者将感到无限的欣慰。

本书中的某些故事是笔者凭读报纸、杂志的记忆或者是在与朋友交谈时的心得基础上撰写的,在编写故事的过程中笔者有了很多的杜撰,具有类似情节的原故事很难方便地查找到出处,所以在书中没有特别注出。但笔者对这些故事的创作者深表感谢,因为我从中得到了很多启发,从而产生联想,并且在此基础之上阐述我的一些不成熟的观点。

孟祥林

2011年12月于华北电力大学

序 言 001

第 1 部分

魅力并非无中生有：领导权力

引言 002

众叛亲离的领导：孤独的大王 003

珍惜权力：农夫如此嫁女 007

谦恭为人：张良取履 010

管理者自省：被推翻的餐车 013

让员工服从自己：空笼可以养鸟 016

抓住核心问题：愚人熬汤与刻舟求剑 019

管理不是欺骗：女人并非老虎 022

提升素质：擦净自己的窗户 025

第 2 部分

撇捺支撑方成“人”字：团队建设

引言 030

组织成员互帮：地狱离天堂不远 031

组织成员结构：佛祖的巧妙配伍 034

培养优秀继承人：顾客与鹦鹉老板的对白 037

成员间的勾心斗角：蟹篓中的较量 040

组织中的团队建设：兔子与狮子的合作 043

竞争中生存：“引狼入室”有道理 046

伟大见之于平凡：新钟的“奇迹” 049

第 3 部分

宝马需给精粮细料：分配管理

引言 054

公平管理：驴对骡的不满 055

分配制度改进：猎狗与肉骨头 058

奖励制度改进：老虎大王“论功行赏” 061

公平管理制度：分粥制度的演进 064

制度激励：大猪小猪争食博弈 068

第 4 部分

拨开云雾才能见青天：能力评价

引言 074

能力与学历：博士出洋相 075

让管理者读懂你：情人眼里出西施 078

目标管理：不一样的猴子 081

管理者最重要：唐僧的角色很重要 085

管理者并非全能：“有缺陷”的墙壁 089

效仿有度：盲从的穴鸟 092

第 5 部分

铮铮铁骨辅以柔情：协调管理

引言 096

人尽其才：子发重用神偷 097

读懂下属：顽童的后半句话 100

责任维系组织存在：半壶水的看护 103

让别人明白自己：秀才的“之乎者也” 106

让下属说真话：恶狼的承诺 109

第 6 部分

演戏要有生旦净末丑：管理风格

引言 114

倾听下属：鼯鼠的话是正确的 115

- 审时度势：不一样的诱敌深入 118
兼听则明：无禁锢的童言 121
学会宽容：宰相肚里能撑船 124
学会对员工感恩：判若两人的东家 126
给员工展示的机会：没有画满的句号 129
以身作则：庄王何以禁欲 132
为君正名：晏婴为景公受过 135

第7部分

没有规矩不成方圆：管理制度

- 引言 140
控制管理：新版龟兔赛跑 141
协作的力量：黄蜂与蚂蚁有区别 144
刚性管理：诸葛亮挥泪斩马谡 147
允许下属犯错误：利害共存的鼠与猫 150
做张值日表：三个和尚有水喝 153
管理者问责：并非全是毛延寿的错 157
关注弱势群体：大树对小树的剥夺 160
目标管理：饲草挂在屋檐上 163
管理不玩障眼法：被骗的“弼马温” 166

第8部分

妙用四两拨千斤：管理技巧

- 引言 172
激发员工创造热情：山泉的愤怒 173
善于表扬下属：鸭子露出两条腿 176
管理者务正事：椅子没有靠背 180
行动胜于说教：宰相论教子 183
权变管理：上善若水 186
贤良助手：成功男人的背后 189
经营下属：欲善其事，先利其器 192
看到员工的优点：一分钱中体现的智慧 195
表扬下属有分寸：富弼拒英宗重赏 198
人尽其才：分橙子的背后 201
让员工保持热情：别的时间再系鞋带 204

第 9 部分

是人都食人间烟火：激励管理

引言 208

明白激励：不一样的奖励方法 209

激励下属：秘密就在碗底 213

学会耐心等待：不仅仅是拧一下 216

管理以双赢为目标：小猴的愚蠢举动 220

心态决定成败：不一样的独木桥 223

第 10 部分

家有千口主事一人：决策管理

引言 228

管理志在开源：小智慧与大谋略 229

管理就是决策：囚徒的不同选择 232

秉公断案：知府辞官的思考 236

决策需要魄力：项羽用兵 239

决策基于调查：亮剑有道 243

第 11 部分

包子好吃不在褶上：领导素质

引言 248

管理者承担责任：李离自刎 249

欲望要有节制：贪婪的下场 252

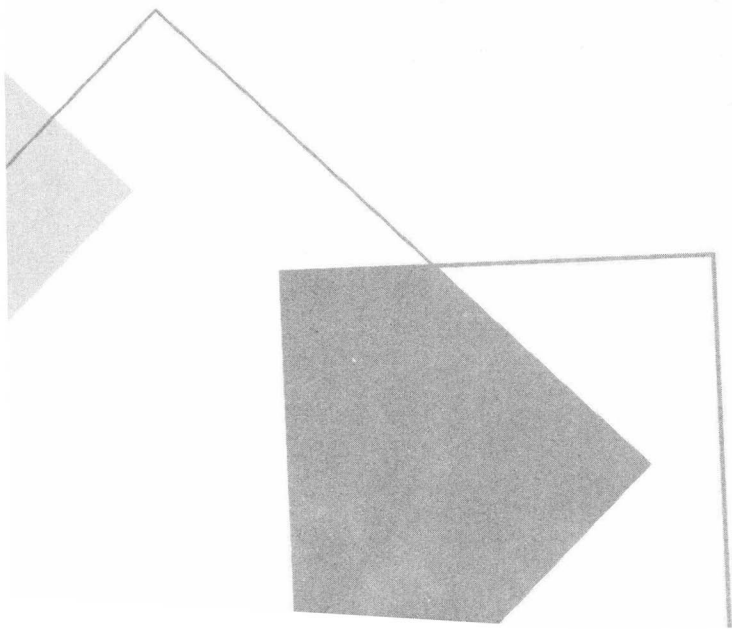
管理要未雨绸缪：山猪何以磨牙 255

专注目标：父亲与三子的对话 258

换位思考：电梯中的镜子 261

后 记 264

第 | 部分 魅力并非无中生有：
领导权力



管理过程就是理顺管理者与被管理者之间关系的过程。由于管理者与被管理者地位和权力的不对称,被管理者在组织中处于被支配地位,为了从管理者那里得到更多自己需要的东西,被管理者会通过许多方式与管理者建立管理制度以外的联系。若管理者接受了被管理者的这种制度外的行为,管理者就没有办法更好地在所有下属中树立公正、公平的形象,管理者与被管理者之间的团结合作关系就逐渐为利益纠葛所扭曲。因此,组织的成长轨迹以及组织的文化氛围说到底不是取决于被管理者,而是取决于管理者。

管理者正派并且制定的制度严明,则被管理者就会在管理者设计的相对严明的制度约束下努力通过自身的优秀业绩为组织的发展作贡献,并在此过程中从组织中得到应得的回报。形形色色的管理者正在以自己的风格建立着与自己下属之间的关系。这种关系可能是高效的,也可能是低效的,可能是短期的,也可能是长期的。

众叛亲离的领导：孤独的大王

作为森林王国的统治者，老虎不仅要应付外来入侵者对自己领地的威胁，还要处理领地内小动物之间出现的矛盾，为森林的和谐付出了很大努力。有一天，它万分疲累，想与猴子、狐狸、黄羊分享自己的喜怒哀乐，并希望得到一些劝告，以便改正自己的缺点，顺利开展工作。老虎看见猴子后问道：“你是我的朋友吗？你觉得我有哪些缺点需要改正？”猴子回答说：“当然是，但我首先是您的下属，然后才是您的朋友。您在我心中的形象非常高大，所以我只知道去执行您交代给我的任务，您在我心中是没有缺点的。”老虎又去问狐狸，狐狸非常机敏地回答说：“猴子说得对，您非常伟大，没有谁会认为您有缺点。”老虎又去问黄羊，黄羊正在低头吃草，看到老虎，它先是一惊，转而非常郑重地回答道：“我们每天都沐浴在大王对我们的庇护中，感谢大王还来不及呢，又怎能感觉到大王有缺点呢？”

老虎虽用心庇护着森林中的每个动物，但由于它与其他动物之间都是食与被食的关系，其他动物对老虎都具有天然的畏惧。由于地位不对等，这些动物即使看到了老虎的缺陷也是敢怒而不敢言。老虎凭借自己的威严整天对自己的下属发号施令，平时会无所顾忌，在这过程中虽然可能犯了错误，但没有任何一个下属敢于指出该错误。因为指出该错误就可能会得罪老虎，小动物所希望的就是过好自己的生活，不需要与其他人争高低，也不希望与老虎较劲。即使老虎再平易近人，在

小动物的眼中它仍然是森林之王，是所有小动物的领导。老虎极力创造一种平等的管理环境，并且想通过交朋友的方式与小动物交往，但小动物仍然不会认为老虎是传统意义上的朋友。因此，当老虎问小动物自己是否是其朋友时，所有的小动物都承认“是”，但在行为上却表现出“不是”，因为在两者之间存在地位不对等和权力不对称。

老虎与小动物之间的关系实际上就是管理者与被管理者之间的关系。管理者与被管理者之间很难成为真正意义上的朋友。在一个组织中，两者之间总是会存在基于利益以及权力等方面的矛盾，这种潜在的矛盾一般很难解决。当老虎真心向自己的下属讨教时，小动物会感觉到老虎是在作秀。小动物的思维前提是，没有任何一个老虎能够真心地解决问题，只是在变相地寻找异己，并伺机除掉这个异己。没有任何一个小动物愿意做这样的牺牲品。当然，按照故事中的逻辑，老虎是在真心地寻找朋友，但是老虎的真心并不会换来小动物的直言。

在这样的局面下，老虎无法在小动物中间找到自己理想中的朋友。在一个组织中，既定的层级体系在不同等级的组织成员之间建起了一道鸿沟。下属对管理者总是敬而远之，这实际上并不是像猴子所说的那样对管理者的敬畏，而是对管理者的提防。被管理者与管理者多接触意味着失言的概率也提高了。为了减少不必要的麻烦，被管理者对管理者应该退避三舍，这时更多的被管理者就会有求得自保的心态，于是管理者与被管理者之间的心理距离就会拉长。

老虎主动找小动物聊天，并希望能与小动物坦诚相见，但是小动物还是非常拘谨，因为小动物搞不清楚大王的诚恳程度。设想故事中如果大王执意要与小动物交朋友，并要求小动物指出自己在工作中的失误，这时大王的诚恳实际上又演变为一种行政命令，这自然仍不能为小动物所接受。小动物自然也希望大王能够真正地以朋友之心对待自己，但是在内心深处总是不能与大王做到平起平坐的。老虎

必须让小动物感觉到自己是真心的，这种心血来潮的与下属交朋友的行为不但不能换来下属的配合，而且很可能会使得下属感到大王在“发神经”。因此，老虎为了表示自己的诚意，必须将与下属平等共事的心情作为一种制度确定下来，让所有的下属都能够感觉到管理者是出于真心的，并让被管理者认识到及时指出管理者的过失不但不会招致麻烦，而且还会带来好处。

为此，管理者需要做到：让下属感觉到指出管理者的过失对自己有益；制定能够鼓励被管理者具有指出自己的过失的勇敢的制度；在被管理者指出自己的过失时要具有宽容心。只要以制度的方式确定下来，并让所有的被管理者都切实感受到这种制度的真诚，就会有更多的下属能够以比较委婉的方式向管理者提出意见和建议。管理者就会在这样的管理氛围中感觉到“众人拾柴火焰高”，被管理者也不会再拒管理者于千里之外，两者之间就不再会过多顾忌管与被管的关系，而是真正实现泰罗制中所谈及的“雇主与工人之间的精神变革”，管理者与被管理者之间的合作就会更加默契。

管理者是企业发展的领头羊，但是组织的发展不能完全依靠管理者自身的力量，管理者需要得到下属的支持，只有这样，管理者才不会成为孤家寡人。管理者为了得到下属的支持，需要做到如下几点：第一，合法获得权力。韦伯提出管理者的权力通过三种方式获得：理性合法权利、世袭的权力以及君权神授的权力。在三种权力中只有理性合法权利才是组织发展中管理者应该具有的真正权力，否则权力就会被架空。第二，既往业绩良好。管理者能够通过自身的既往业绩在下属面前树立威信，也只有这样才能使组织成员看到发展的前景。只要管理者具有睿智果断的聪明才智，组织成员能够在追随管理者的过程中达到发展自己的目的，就会拥护和支持管理者，管理者就会真正具有实权。第三，强化团队忠诚。管理者需要通过施展自身的管理才能让组织成员对自己和组织忠诚，而不是人心涣散和各自为政。为此，管理者需要不断地为组织发展创造共同利益，使得组织成员齐心协

力。管理者需要意识到自己就是组织中所有成员的代理人。第四,依照规范的制度行使权力。管理者具有权力,但不能依仗权力为所欲为,权力本身也要受到相应的约束,管理者行使权力要以组织的发展和聚拢组织成员为组织发展谋利益为原则,只有这样才能在组织内部树立管理者刚直不阿的形象,从而保障组织的高效发展。

珍惜权力：农夫如此嫁女

狮子喜欢上了农夫的女儿，就请求农夫将女儿嫁给他。一想起狮子狰狞的面孔，农夫就觉得害怕和恶心，不忍心将自己的女儿嫁给这样一个野蛮的家伙，但是由于惧怕狮子的尖牙利爪，所以就勉强答应狮子，并要求狮子满足自己提出的一个条件，即剪掉自己的尖牙利爪。狮子为了表示自己的诚意，回家后马上剪掉了自己的尖牙利爪。当狮子再次回到农夫面前的时候，农夫说：“你剪掉了你的尖牙利爪，这确实可以表示你的诚意，但你的尖牙利爪终究还是可以再长出来的，如果你能够将尖牙利爪拔掉，就更加能够表示你的诚意了。”

狮子虽知道失去牙爪的严重后果，但为表诚意还是忍着剧痛将它们拔掉了。等到身体稍微好一些的时候，它迫不及待地去见农夫。这时的农夫却一改以前的谦恭姿态，举起木棒将狮子赶走。狮子边向远处跑去，边大声嚷嚷着：“我以诚相待，你却违背诺言！我太后悔了，现在失去了尖牙利爪，连吃饭的家伙都没有了。”农夫看着狮子说：“先前你有尖牙利爪，我非常惧怕你，现在你没有了尖牙利爪，谁还惧怕你呢？没有谁想将自己心爱的女儿嫁给你的，看看你自己的尊容就知道了，你这个丑八怪，怎能配得上我的女儿！”农夫举着木棒追了狮子很远，狮子再也不敢到农夫家求亲了。

狮子为了表示自己的诚意将全部的牙爪拔掉，但它的诚意却没有换来农夫的诚意。农夫让狮子拔掉牙爪只是一个陷阱，只是在用狮子的痛苦来换取自己的安全。从故事中可以看到，在开始的时候，农夫只是想让狮子将牙爪剪掉，但农夫考

虑到将牙爪剪掉终究还会长出来，还会存在后续的威胁，这并不能达到将狮子赶走并让其死心的目的，所以在几番思考后做出了让狮子拔掉牙爪的决定。狮子为了表示自己的诚意就完全按照农夫的意思做了，但是事情的结局并非如狮子所愿。狮子虽然曾经具有尖牙利爪，但现在已经失去了往日的风光，就像泄了气的皮球，若还想借助自己往日的那种狰狞面孔恐吓农夫，已经不能做到了。农夫最后告诉狮子的话应该是肺腑之言。狮子终于明白之前农夫对自己的“尊敬”不是由于自己全方位的品质适合农夫女儿的要求，而在于自己的尖牙利爪。现在没有了尖牙利爪，人们对自己的态度才是最为真实的。不过狮子对农夫女儿的诚意还是应该值得赞扬的，它为了娶到农夫的女儿情愿永远放弃自己的尖牙利爪的精神还是值得称道的。

狮子与农夫地位不对等，狮子具有尖牙利爪，而农夫只是一介平民，但狮子想从这个平民手中得到自己的心爱之物，以致付出了惨痛的代价。狮子与农夫之间的关系再现了一个组织中管理者与被管理者之间的关系。尖牙利爪表示了管理者拥有的权力。农夫惧怕狮子的尖牙利爪实际上就是惧怕管理者的权力。农夫代表了企业中的被管理者，这些员工身上具备了很多优秀的品质，这些优秀品质是管理者急需需要的。管理者为了得到员工的这些优秀品质有时甚至不惜牺牲自己的权力，管理者为了组织的发展可以牺牲自己的一切，这表明了管理者为了组织的发展而全力以赴的决心。

管理者具有诚心并不意味着被管理者也有。像故事中的农夫一样的被管理者大有人在。这些被管理者利用管理者的心理让管理者让渡权力，管理者为了表示自己的诚心就会按照被管理者的意愿行事，但当管理者让渡自己的权力后，被管理者却不履行自己的诺言。管理者与被管理者之间的这种关系中不是管理者欺骗被管理者，而是被管理者欺骗了管理者。在组织中由于管理者与被管理者之间的权力不对等，被管理者往往会因为惧怕管理者的“狰狞面孔”而勉强答应管理者的要