

人文社会科学通识文丛

总主编◎廖进

关于**管理学** 的100个故事

100 Stories of Managements

陈鹏飞◎编著

100个故事，带您进入管理学领域，增强管理的能力与技巧！

每个故事都浓缩一个管理案例精华，使你在轻松的氛围中感受管理的快乐，让你的管理策略从一筹莫展到游刃有余。

南京大学出版社

人文社会科学通识文丛

总主编◎廖 进

关于**管理学**
的100个故事

100 Stories of
Managements

陈鹏飞◎编著

 南京大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

关于管理学的 100 个故事 / 陈鹏飞编著. —南京: 南京大学出版社, 2009. 6

(人文社会科学通识文丛 / 廖进总主编)

ISBN 978-7-305-06173-8

I. 关… II. 陈… III. 管理学-青少年读物 IV. C93-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 086830 号

本书由北京红蚂蚁文化发展有限公司授权独家出版中文简体字版

出 版 者 南京大学出版社
社 址 南京市汉口路 22 号 邮 编 210093
网 址 <http://www.NjupCo.com>
出 版 人 左 健
丛 书 名 人文社会科学通识文丛
总 主 编 廖 进
书 名 关于管理学的 100 个故事
编 著 陈鹏飞
责任编辑 陈 樱 杨金荣 编辑热线 025-83686029
责任校对 陈 勇
照 排 南京南琳图文制作有限公司
印 刷 南京大众新科技印刷有限公司
开 本 787×960 1/16 印张 16.75 字数 241 千
版 次 2009 年 6 月第 1 版 2009 年 6 月第 1 次印刷
ISBN 978-7-305-06173-8
定 价 30.00 元
发行热线 025-83594756
电子邮箱 sales@NjupCo.com (销售部)
press@NjupCo.com

* 版权所有, 侵权必究

* 凡购买南大版图书, 如有印装质量问题, 请与所购
图书销售部门联系调换

《人文社会科学通识文丛》编审委员会

主 任 廖 进

成 员(按姓氏笔画为序)

王月清 王宜民 左 健 叶南客

汤继荣 刘 祎 沈卫中 杨金荣

杨崇祥 李祖坤 吴颖文 张建民

陈 刚 陈晓明 金鑫荣 赵宁乐

高志罡 董 雷 潘文瑜 潘时常

文丛总主编 廖 进

策 划 执 行 吴颖文

管理行为自有人类社会开始就已经普遍地存在于人们周围了。它随着社会的发展而发展,存在于人类生活的每一个瞬间,直到今天。

然而,现代意义上的管理学产生至今也不过八十年,直到 19 世纪,人类还并没有形成一个比较完整的管理理论体系。到了 19 世纪末 20 世纪初,随着生产力的高度发展、科学技术的飞跃进步和管理实践的不断丰富,人们对管理科学的认识才更加深刻,并且经过在长期实践基础上的概括和抽象,人们开始总结出了管理实践中具有规律性的内容,最终形成了管理学这门科学。

管理学是系统研究管理活动的基本规律和一般方法的科学。在诞生之初,管理学就在理论与实践上呈现出空前的繁荣,产生了丰富多彩的流派。从古典学派到经验主义学派,从管理科学学派到权变理论学派,管理学获得了不断的丰富和发展,到 20 世纪末,管理学已经产生了十几个流派,孕育了众多伟大的管理学家。

“科学管理之父”泰罗曾经说,管理就是要“确切地知道要别人干什么,并注意

他们用最好的办法去干。”归根结底,管理是人的艺术,它产生于人类社会,也将最终被应用到人身上。

人是一个复杂多变的个体,人类社会更是一个复杂多变的团体,充满了未知数,面对的是不可预知的未来,正是因此,面对着人的管理也从来不是刻板顽固的条例,不是枯燥干瘪的理论,不是故纸堆里板着面孔的说教与训诫,它应该是鲜活的、生动的,是能让你随时随地流露出会心微笑的智慧与技巧,是可以让你恍然大悟的一点灵犀。

正是基于此,我们编写了这本《关于管理学的 100 个故事》,跳出了传统的管理学理论和概念,丢掉了那些生硬拗口的专业书籍,这里有的是最精彩的故事和最智慧的领悟,向你展示一个截然不同的管理学世界,带你走入管理学的殿堂。每个故事都浓缩一个管理案例精华,使你在轻松的氛围中感受管理的快乐,让你的管理策略从一筹莫展到游刃有余。

第一章 管理学的基本范畴和原理

叔孙通制定礼仪——管理制度	2
孟尝君得士——模糊用人艺术	5
子产治国——柔性管理	9
曲突徙薪——价值管理	12
分粥——完善管理制度	15
蝴蝶效应——危机管理	18
格罗培斯的难题——以人为本	21
富翁之死——管理的灵活性	24
施氏与孟氏——求实管理	26
谁来管仓库——管理的成本	28
音乐赶走不速之客——管理的艺术	30
基德拉的改革——风险决策	33
帕帕斯蒂岛上的锁——公平管理	36
浑沌之死——管理制度要灵活运用	39
将相和——和谐的人际关系	41

第二章 管理环境

秦兴师临东周而求九鼎——正确应对竞争对手	46
道见桑妇——市场调研的重要	49
刘邦封侯——重视知识型人才	51
李渊起兵——看清市场形势	53
曹玮用兵——了解竞争对手	56
放虎不一定归山——了解市场环境	58
慷慨的农夫——竞争与合作	60
卖野花的小姑娘——拓展市场空间	62
犯人船——管理制度的重要性	65

第三章 现代管理者应具备的素质

曹操三下求贤令——唯贤是举	70
孙权“相马失于瘦”——管理者的能力素质	72
胡雪岩以财揽才——重用人才	75
选法官——管理者的实践知识	78
巨鹿决战——激发员工的团队精神	81
请将不如激将——激发员工的动力	84
楚庄王绝缨——善待优秀人才	88
宰相的智慧——管理者的个体素质	90
宰相肚里能撑船——领导者的宽容	93
日立“鹊桥”——重视员工	95
周亚夫严明军令——德才兼备	97
一条腿的鸭子——善于赞美员工	99
晏婴侍奉三朝的秘密——与领导相处的艺术	102
张良拾鞋——处事艺术	105
不辩而明——以退为进	108
皮格马利翁效应——用人不疑	110
两盘教学录像带——激发员工的自信心	112

第四章 现代管理过程

挖一口井——订制计划	116
探骊得珠——抓住时机	118
孙冕罢盐——明确决策	120
王珣鉴才——团队的力量	122
四块糖——人性化管理	124
老外买柿子——眼光要放长远	126
犹太人的选择——有组织的知识体系	129

做一天和尚撞一天钟——组织架构建设	131
动物园的袋鼠——管理的重点	133
牧童驱逐害群之马——消除管理的隐患	135
天堂与地狱——协调合作	137
下金蛋的母鸡——从长远利益出发	139
猿猴与蜈蚣——成熟的决策	141
跨越时空的纽扣——不可冲动冒进	143
爱迪生的失败——决策的重要性	146
计算机键盘的布局——非理性管理	149
莱曼靠什么扑出了点球——细节决定成败	151

第五章 现代管理方法

禹多赏罚反世乱——榜样的力量	154
齐威王明察行赏罚——奖罚分明	157
两熊赛蜜——有效的绩效评估	160
古木与雁——善于发现人才	163
平原君失门客——不以貌取人	165
齐威王视人才为国宝——以人才为本	167
齐景公射箭——以身作则	169
田婴被骂——密切与下属的关系	172
李世民清整吏治——了解自己的员工	175
宋太宗醉酒——领导者的宽广心胸	178
长孙皇后的“信任”理论——以理服人	180
且慢下手——人才考核	183
两只红鞋——建立信任	186
王永庆卖米——赢得人心	188
兔子和胡萝卜——善用激励	190
半壶水——培养员工的责任感	193

不争气的马——负激励	195
马歇尔的良苦用心——有效的沟通	197
赞美着批评——巧用负激励	200
为什么走不出沙漠——目标管理	202
白圭经商有道——市场行情预测	204
弥勒佛和韦陀——明确分工	206
鱼骨刻的老鼠——正确使用目标管理	208
修路与修桥——从全局着眼	210
桑德斯上校——坚持你的目标	212

第六章 现代管理创新

鬼谷子与创新思维——创新的作用	216
“买一赠一”——观念的创新	218
三座庙里的三个和尚——管理创新	220
“福特制”——企业的生命在于创新	222
将脑袋打开1毫米——接受新事物	225
昆虫实验——换一种思维方式	228
钱币上的苍蝇——创新需要方法	230
四颗补鞋钉——创新要求稳	233
想象力是财富的种子——创新策略	236
拉链的发明——摆脱习惯思维	239
你猜我口袋里有多少钱——打破思维定势	241
彩色电扇——突破惯性思维	243
铅笔的用途——培养发散性思维	245
一顿特殊的午餐——联想思维	248
垃圾桶的故事——逆向思维创新	250
跳蚤的故事——战胜自己的“心理高度”	253
可口可乐的“创新”——盲目创新将导致失败	255

第一章

管理学的 基本范畴和原理

叔孙通制定礼仪 ——管理制度

管理制度是企业员工在企业生产经营活动中，须共同遵守的规定和准则的总称。

公元前 205 年，为了巩固自己的势力，达到一统天下的目的，刘邦在彭城收用了精通儒术的叔孙通。

公元前 202 年，刘邦称帝建立汉朝。即位之初，出身草莽的刘邦不懂礼仪，其属下一众武官更是粗鄙，结果在国家初建的时候，为了国家统一征战南北的文武群臣经常互相争功，醉酒后大声呼喊，有的甚至拔刀相向。刘邦十分担忧这样下去会对刚建立的国家不利，便与叔孙通商议对策，叔孙通建议刘邦让他征召儒生，研究古代礼仪，商定当今朝仪。

于是，刘邦命令叔孙通试着制订礼仪，要能让人明白好记，切实可行。叔孙通奉命召集了 30 个儒生、100 多儒家弟子以及有学问的大臣，一起到郊外平地，用稻草编成人形，按尊卑顺序成排站立，练习了一个多月。刘邦见到他们的礼仪，觉得可行，便让大臣们按照这些礼仪练习。

到了公元前 200 年，长安的长乐宫建成。十月，要进行朝拜岁首（秦统一全国，以十月为岁首。岁首，就是下一年的开始。汉朝建立的时候，本来应该改岁首，但是由于国家初建，政事繁多，没来得及改。直到汉武帝时，召集司马迁、落下闳等修订历法，在太初元年即公元前 104 年改正月为岁首）的仪式。到了举

行仪式这一天,天亮之前,参加朝拜仪式的人被人带着按顺序进入长乐宫。宫中间道路两旁排列着骑兵和守卫的士兵,手持武器,张挂旗帜,队列严整。皇上听政的大殿下,郎中按照台阶成排站立,每级台阶上有几百人。大殿的西边,按官衔大小顺序面向东站立的是功臣、诸侯;大殿的东边,按官衔大小顺序面向西站立的是文官丞相以下的官员;接待宾客的礼官设九卿,上下传话都按照顺序。当皇上从大殿里出来,有专人带领诸侯王以下到俸禄六百石的官员依次向皇上祝贺。礼仪结束之后,朝拜的人都趴在地上,然后低着头,以尊卑顺序一个个起来向皇帝上寿礼。仪式进行过程中要喝酒,当喝过九杯之后,掌管宾客的礼官就下令:“停止喝酒。”并让御史前去执行,有违抗命令、不按仪式规定做的就带走治罪,在整个仪式过程中没有敢喧哗无礼的人。刘邦第一次感受到天子之威,大为高兴地说:“我今天才知道做皇帝的尊贵啊!”这就是历史上所说的“初定朝仪”。

朝拜岁首的仪式过后,汉高祖刘邦赏了叔孙通五百斤金子,升任他为奉常(掌管礼乐社稷、宗庙礼仪)。叔孙通获赏不忘当时与他一起练习礼仪的儒生,便向汉高祖刘邦说:“这件事还有我的弟子儒生的功劳,他们跟随我很长时间了,同我一起练习礼仪,希望陛下赏他们个一官半职的。”于是汉高祖都让他们做了郎中。叔孙通出宫后,把五百斤金子全都赏给了他的弟子。这件事之后,文武百官纷纷效仿,都按照礼仪办事,汉代的礼仪才得以慢慢传播开来。

汉朝在建立之初,没有礼节的约束,文臣武将不按礼仪办事,缺乏有效的管理,统治一片混乱,通过叔孙通的治理,整个社会变得井然有序。这就说明了完善的管理制度对于一个社会的重要。

企业发展也是如此。一个规范的企业,首先必须要有着规范的管理制度。如果一个企业没有完善良好的制度,也许在一段时间内它能够运转下去,甚至

在某一阶段上看还会显得很有效率,但是从长远的眼光来看,它是无法立足的。

良好的管理制度能够规范企业的日常运作,能够保证工作的流程和效率,同时还能为突发事件做出有效的预案,是一个企业生存和发展的基本保证之一。



熊彼特(1883 ~1950 年)

毕业于维也纳大学,后到英国游学。1907 年,他出版了第一部著作《理论经济学的本质与内容》,这使他成为欧洲经济学界的名人。1909 年熊彼特回到奥地利,在格拉兹大学任教,并于 1912 年出版了他最重要的著作《经济发展理论》。正是在这本书中,他提出了奠定他一生事业基础的创新理论。

孟尝君得士 ——模糊用人艺术

模糊管理原理在用人上在于使组织内的员工充分发挥完成工作所需要的聪明才智，而不涉及他们工作以外的事。

孟尝君，姓田名文，战国时齐国贵族，是战国时齐国宗室大臣田婴之子。田婴死后，田文承袭父亲的爵位，并封于薛（今山东滕州市东南）邑，被称为薛公，号孟尝君。

战国时期，兼并战争非常激烈，各国统治者为了维护自己的统治，迫切需要网罗人才，培植亲信，扩大自己的势力，所以当时“养士”的风气盛行。而养士最多的，则是当时的“战国四公子”（信陵君魏无忌、春申君黄歇、孟尝君田文、平原君赵胜）。

孟尝君在薛邑也招揽各诸侯国的宾客以及犯罪逃亡的能人志士。他对待宾客非常平等，他的食客有几千人，不分贵贱，待遇一律与自己相同。孟尝君每次接待宾客，与宾客坐着谈话时，都要在屏风后安排侍史记录孟尝君与宾客的谈话内容，记载宾客亲戚的住处。当宾客离开后，孟尝君就派使者带着礼物到宾客亲戚家里抚慰问候。

有一次，孟尝君招待宾客吃晚饭，有个仆人不小心遮住了灯光，他面前的那个宾客以为是自己比其它人吃的差，所以才故意遮住灯光的，于是放下碗筷就要辞别而去。孟尝君马上站起来，亲自端着自己吃的饭与他的相比，见到孟尝

君碗中一模一样的饭菜,那个宾客惭愧得无地自容,刎颈自杀表示谢罪。经过此事之后,各国的贤士们都愿意归附孟尝君,而孟尝君对于来到门下的宾客都热情接纳,不挑拣,无亲疏,一律给予优厚的待遇。所以宾客都对孟尝君忠心耿耿。

秦昭王听说孟尝君贤能,就想让他做秦国的相,于是先派自己的弟弟泾阳君到齐国作人质,并请求见到孟尝君。孟尝君见秦昭王态度诚恳,就想去秦国,然而他的宾客都不赞成。有个宾客还给孟尝君分析了当时的情况,秦国是战国首霸,做事出尔反尔,孟尝君执意要去的话,如果回不来,就会被人嘲笑。孟尝君听后,觉得很有道理,于是打消了去秦国的念头。

齐愍王二十五年(前 299 年),齐愍王派孟尝君出使秦国,孟尝君被迫入秦。秦昭王立即让孟尝君担任秦国宰相,孟尝君无法拒绝,只好留在了秦国。不久,秦国的大臣劝秦王说:“孟尝君出身贵族,在齐国有封地,有家人,怎么会真心为秦国办事呢?”秦昭王觉得有理,便把孟尝君和他手下的人软禁起来,想要找个机会把他杀掉。

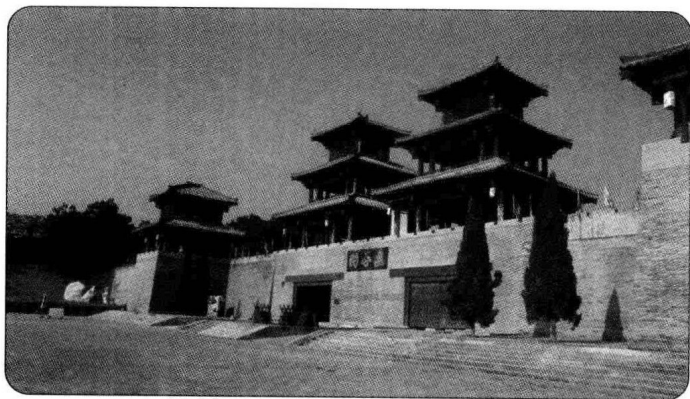
孟尝君知道情况危急,就派人冒昧地去见昭王的宠妾请求帮助。这个宠妾答应帮助孟尝君,但有一个条件,就是希望得到那件白色狐皮裘。那件狐白裘是孟尝君刚到秦国时送给秦昭王的礼物,价值千金,天下根本没有第二件。这下孟尝君为难了。这时,孟尝君的一个门客自告奋勇:“我能把狐白裘找来!”

原来这个门客善于披狗皮偷东西。他先摸清情况,然后化妆成狗钻进秦国的宝库把狐裘偷出来了。妃子见到狐白裘高兴极了,便说服秦昭王放了孟尝君。秦昭王还准备过两天为他饯行,送他回齐国。

孟尝君怕夜长梦多,立即带领手下人连夜逃走。到了函谷关时(在现在河

南省灵宝县,当时是秦国的东大门)正是半夜。按秦国的法律规定,每天鸡叫才开关门。大家正发愁的时候,又有一个宾客挺身而出,他学着鸡“喔,喔,喔”的叫了几声,惟妙惟肖,很快城关外的鸡都跟着打鸣了。守关的士兵听到鸡叫,便打开关门,放他们出去了。

天亮了,秦昭王得知孟尝君一行已经逃走,立刻派出人马追赶。追到函谷关,孟尝君已经出关多时了。



自此以后,宾客们都佩服孟尝君广招宾客,不分人等、平等对待的做法。

孟尝君靠着鸡鸣狗盗之士逃回了齐国,这是孟尝君用人的高明之处。企业管理者也应向孟尝君一样用人不求人的完美,用人所长,不计其短,从大处着眼,不求全责备。这就是模糊用人的艺术。

人无完人的模糊用人艺术是来自于对人的本质、个性等现实差异的深刻认识。现实生活中完美的人是不存在的,每个人都有自己的长处和缺点,如何扬长避短应是用人的关键。

用人不求全责备,正是基于对人的本质的不同的社会规定性,它体现了对