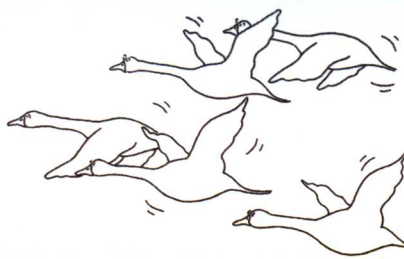




Aesop's Management Fables



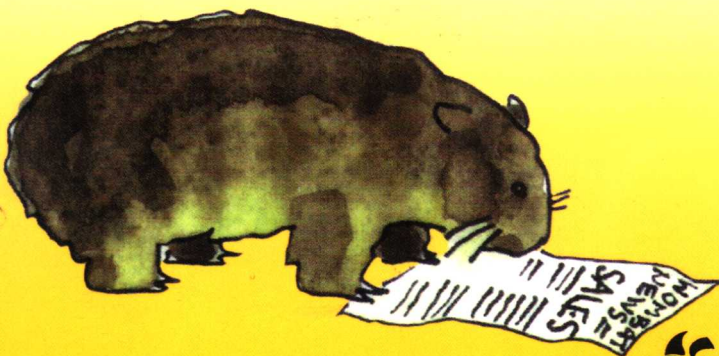
伊索管理寓言



“寓言 + 案例” 企业培训读本

[英] 迪克·麦卡恩 (Dick McCann) / 著
简·斯图瓦特 (Jan Stewart)

焦晓菊 孙庆 / 译

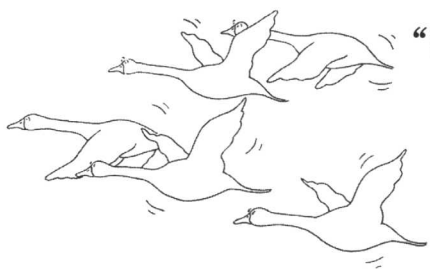


首都师范大学出版社
CAPITAL NORMAL UNIVERSITY PRESS

Aesop's Fables

Management

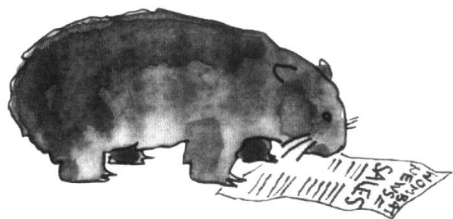
伊索管理寓言



“寓言 + 案例” 企业培训读本

[英] 迪克·麦卡恩 简·斯图瓦特/著

焦晓菊 孙庆/译



首都师范大学出版社
CAPITAL NORMAL UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

伊索管理寓言 / (英) 麦卡恩 (McCann, D.) (英) 斯图瓦特 (Stewart, J.) 著; 焦晓菊, 孙庆译, —北京: 首都师范大学出版社, 2007.1

书名原文: Aesop's Management Fables

ISBN 978-7-81119-015-1

I. 伊… II. ①麦…②斯…③焦…④孙… III. 企业管理—通俗读物 IV. F270-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 150872 号

This edition of Aesop's Management Fables by McCann / Stewart is published by arrangement with Elsevier Ltd, The Boulevard, Langford Lane, Kidlington, OX5 1GB, England.

伊索管理寓言

(英) 迪克·麦卡恩 简·斯图瓦特著 焦晓菊 孙庆译

责任编辑: 颜 乐

首都师范大学出版社出版发行

地 址 北京市西三环北路 105 号

邮 编 100037

电 话 68418523(总编室) 68418521 (发行部)

网 址 www.cnup.cnu.cn

E-mail cnup@mail.cnu.edu.cn

北京隆昌伟业印刷有限公司

全国新华书店发行

版 次 2007 年 3 月第 1 版

印 次 2007 年 3 月第 1 次印刷

开 本 787 × 1092mm 1/16

印 张 10

字 数 100 千

定 价 20.00 元

著作权合同登记号: 图字 01-2007-0743 号

版权所有 违者必究

如有质量问题, 请与出版社联系退换



作者迪克·麦卡恩博士，是国际著名企业领导和团队管理培训大师，以解决企业实际管理问题名闻遐迩。

作者是团队管理系统有限公司 (Team Management System) CEO，TMS是全球最大的团队管理培训机构之一，在美国、亚太地区、英国、欧洲大陆、中东以及非洲都设有培训机构。

作者拥有科学、工程、财政和组织行为方面的专业知识，从事团队管理系统工作15年，曾经任职和调查过许多企业和组织，例如排名世界石油公司第8位的英国石油公司、惠普公司和香港汇丰银行等。

作者关于经营管理和团队管理的著作有：《伊索管理寓言》、《实用新方法》、《如何在工作中影响他人》和《车间向导》等。



一本很值得推荐的管理读本

浦华控股有限公司 总裁



卓越管理一直是企业的最关心的事项之一，近年来，中国式管理成为学界和企业界讨论的热门话题。不过，“中国式管理”不应该在理论上做文章，应该是树立一种视角，来看待目前中国企业管理所面临的一系列挑战。

西方的管理学无论在理论上和实践上，都是我们必须加以学习的，学以致用，这才是中国式管理的核心所在。

企业管理，中心还是一个“人”字。经理人无疑是企业中最最重要的资源，在企业中，经理人的好坏，不仅决定了企业的业绩，也决定了员工的工作成效。

对于经理人也好，对于员工或团队也好，管理学理论并不能解决实际问题，最需要的还是管理技能的训练，让他们在工作中掌握什么是应该避免犯的管理错误、那些应该是自己学会的管理技巧。

《伊索管理寓言》的作者开宗明义说他们不是照本宣科来讲管理学大道理的，书中所讲的案例也都是他们在企业调查中总结的，通过寓言的方式来讲述问题也很有趣，这些对于经理人规避常犯的错误会很有帮助。

“兵无常势，水无常形。”不能指望书本上的管理知识来完全解决实践中的问题，但一些管理通识无论是中外都是适用的。

随便按什么顺序读，
或者随便挑你感兴趣的动物来读，
你都会认出和你一起工作的经理们——说不定还有你自己！

动物的行为与人的行为有着许许多多的相似之处。那为什么我们不用动物的寓言故事，来讲述相对枯燥的“管理学”道理呢？早在 2600 多年前希腊的伊索就开始用动物寓言来讲人生的道理了。

在一次讨论怎样给公司经理层培训管理知识时，我们为某个特定个案写了篇青蛙的故事，并画了一幅生动的青蛙形象。青蛙故事非常有效地突出了在许多擅长采取行动的经理身上都存在的一个重要问题。寓言生动形象，很有效，这促使我们写出更多的动物故事，现在，它们和青蛙故事一起，都收集在这本“管理寓言”中了。

引人入胜的写法

我们挑选了世界各地的动物，来讲述管理问题。在这些动物中，笑翠鸟和袋熊来自澳洲；大象、变色龙和织巢鸟来自非洲；刺猬和

松鼠来自英国；爱斯基摩狗、河狸与拉驿车的马来自北美洲。

我们在具体阐述每一节内容的时候，按照着我们运用得非常成功的教学模式来组织内容，它既适合经理人自我检查和修正，更适合企业对中层经理的培训。每一节的第一部分为一则动物故事，第二部分包括一则与动物故事类似的管理案例研究，第三部分总结出主要的学习点。

在研究寓言种类的时候，我们发现了许多例子，都运用了寓教于故事的方法。我们总结了许多这样的例子及其主要原则。读完序言之后，你可以随便按什么顺序阅读其他章节。挑选出你感兴趣的任何动物来阅读，就可发现它们在管理领域里的应用。

历史学家刘易斯曾说：“通过阅读，我们知道自己并不孤独。”这话说得太正确了！当你阅读本书的时候，你会认出和你一起工作的经理们，说不定还有你自己！例如，袋熊的故事就是用来阐释我们培训公司自己的管理风格的。袋熊是我们最喜欢的一种动物，它经常受到误解。

最初的伊索寓言据说是希腊奴隶伊索的寓言集，他大约生活在公元前600年左右。书中的人物主要为动物，它们像人一样说话行动，而且还常常以简单、幽默的方式，表现人类天性中的缺点与美德。也许伊索寓言中最著名的就是“龟兔赛跑”了。同样，对于我们遇到过的经理，或者与我们合作过的经理，我们在描述其缺点时，也将他们的行为与类似的动物联系起来。

管理的真谛 (TRUTH)

我们编写这些故事，集中表达了管理的5条基本原则，巧合的是，它们首字母缩写词恰好为“真谛”(TRUTH)。这5条基本规则，它们是优秀领导的配方，也很好记住。我们把基本原则编成故事，它们就更易于传播，也更容易被记住了。

机智 (Tact)

词典是这样解释“机智”一词的：在与他人打交道时，知道什么是合适的、得体的行为，以避免冒犯对方的一种意识。机智也是用来处理困难局面的一种技巧。其意思也可用“外交手段”一词表达。说话直率、直奔主题或许也有自己的优点，但是，在与全体职员和众多客户打交道时，我们更提倡大量使用机智的方法。对于不带威胁且机智得体的批评或者反馈，大多数人都能做出很好的反应。有些人提倡，与他人打交道时，应该开诚布公，喜欢什么就说什么，这样的方法也许对说话者有利，允许他们发泄郁积的情感，但是却会在他人身上产生长久的负面性效果。对领导者而言，巧妙运用“机智”是一种优雅的方法，可让别人对他们产生尊重。

尊重 (Respect)

“尊重”被解释为一种“敬佩、崇拜或者崇敬的态度”。尊重是双向的过程。优秀的领导者不仅获得他人的尊重，而且也会尊重别人的知识、能力和行动。一旦获得尊重，就必须保持下去。人们都会犯错误，但是如果他们获得了高度的尊重，就更有可能承认自己的错误，并且营造一种从错误中吸取教训的氛围。尊重会带来理解。

理解 (Understanding)

“理解”是“学习、判断和做出决定的能力，以及对他人容忍、同情和了解的态度”。花时间了解公司及其全体成员和价值观，对你的领导非常有利。如果你能学会将理解的全部涵义付诸实践，那么就可建立起信任来。

信任 (Trust)

“信任”是“对一个人或者事物所具有的价值和可靠性的依赖和信心”。在现代企业中，信任是最难达到的境界。只有存在机智、尊重、理解和诚实，才能获得信任。

诚信(Honest)

这是词典唯一以否定式给出的解释：它是“不掺杂撒谎、欺骗和偷盗行为的”品质。诚实的确要求一定程度的坦率，不过要记住，它还需要用“机智”来帮助。

这些“真谛”(TRUTH)因素都彼此联系，并且为在企业内部培养一种有利于实现其愿景的环境，提供了关键的环节。没有上述“真谛”五要素，战略的愿景和使命都只能是纸上谈兵。五要素使企业在面对风险时有更强的应对能力，当企业变动产生不确定性的时候，它们又给员工提供了安全感。

如果要给这些基本原则打个比方的话，那么不妨把企业比作幼苗，“真谛”五要素比作企业成长、实现其愿景所需的营养成份。

结语

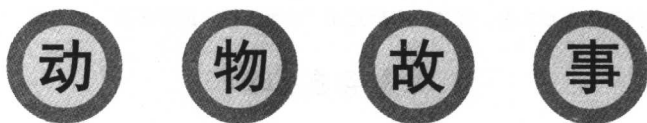
对于学习来说，故事的内容和写法都十分关键。最好的故事下面往往隐含着更深刻的寓意，读者需要激发一种联系实际的过程，才能对故事有完全的个人理解。在本书中，我们就试图通过寓言故事的隐含意义，阐释管理的重要领域。

这些年来，好的、差的经理我们都碰到过。我们在故事中塑造了“差”经理们的一些重要性格特征，并且每个故事都有学习重点。我们的故事决没有穷尽管理之术，我们不过是创造了一种展示管理思想和概念的新方法，其形式有趣，也便于记忆。有关管理的图书很多，但是我们却常常忘记从里面读到的内容。希望你——读者——通过这些——你会喜欢的故事，会记住一些重要的基本原则。

那么现在就舒舒服服地坐下，靠着椅背，放松，然后享受本书吧。

序 言

这是一本解决经理人实际问题的书，管理学的大道理实际上就在这些实实在在的案例中。



1 青蛙 /003

莽撞的代价是什么？为什么新池塘的青蛙全部死亡？
进取型经理往往有些莽撞，5WH 技巧对进取型经理实在是性命攸关。

2 松鼠 /009

那个储藏过多美食的松鼠萨米，在冬天里，却惊恐地发现，食物正在腐烂，怎么办？

本末倒置不光是专业人员的通病，管理者一旦染上更是贻害无穷。

3 袋熊 /017

袋熊华莱士面对家园毁灭之灾，他成功地带领袋熊们开辟出了新的乐土。但是华莱士爱好懒散的生活是否适合于他生活的危机四伏的世界？

懒得动弹的袋熊经理要补钙。

4 大象 /025

为什么发生背叛？象群需要什么？头象悲剧的根源在哪里？
经理人刚愎自用将会产生严重后果，学习积极倾听需要的技巧。

5 猫 /035

小猫赫尔克里士开始时深得女孩康尼的宠爱，仅仅过了3年，他就失去了康尼对自己的爱。

赫尔克里士跟很多经理常犯的错误一样，他们情感淡漠，不知回报。须知没有回报，任何爱都不能持久。

6 蜘蛛 /045

这只蜘蛛太贪婪了！她赶走了其他蜘蛛，独占地盘，编出一幅巨网，成群蚊虫飞蚁沦为她的牺牲品，可巨网毁灭的命运在等着她。

没有人能做所有的事情，懂得共享信息协同工作，是蜘蛛经理的必修课。

7 变色龙 /053

栖息地越来越恶化，年轻的变色龙哥伦布开始寻找新天地。新家安顿好了，但怎样让部落族人认识他们的潜力，大胆闯天下呢？

高科技的迅猛发展，经理人必须直面“物竞天择，适者生存”的考验。

8 布谷鸟 /061

布谷鸟把蛋产在其他鸟儿的巢里，鸟巢的主人尽职尽责地孵化、养育，而布谷鸟却不管不问。

企业里，布谷鸟经理的行径并不鲜见，想听听忠告吗？

9 刺猬 /067

刺猬哈利教孩子们觅食，然而，他们犹犹豫豫的样子实在令人很不耐烦，显然哈利去觅食要比教孩子们觅食快得多。

刺猬哈利起早贪黑，越俎代庖而筋疲力尽，他这么做明智吗？

10 织巢鸟 /075

大多数织巢鸟都知道该在什么时候抛弃未完工的巢穴，他们知道有些鸟巢不值得编完。但是，这只织巢鸟却不这么想。其他雄鸟筑完巢迎来了新娘子，他却孤单一人修修补补。放弃一些往往是为了更好地实现目标。

专注细节的人有时舍本逐末却毫不自知，织巢鸟经理要当心了。织巢鸟还要学会“知之为知之，不知为不知，是知也”的道理，这样才会事半功倍，而不是相反。

11 孔雀 / 083

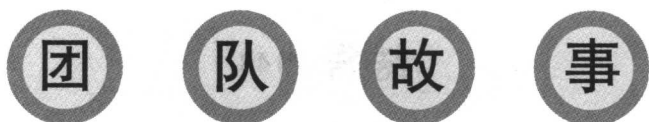
老孔雀公公最喜欢做检查监督工作，他会在大家的窝里到处刺探，然后津津有味地向族人吹毛求疵，羞辱他们一番。其他的孔雀都讨厌他的虚荣自大，暗中期待着他的倒台。

自高自大的孔雀经理，看到了不懂尊重和信任员工的后果了吧。

12 笑翠鸟 / 091

当举行宴会或者玩游戏的时候，笑翠鸟凯文总是在场；当有工作要做的时候，谁也找不到他，摊上这样的领袖你怎么办？

企业文化不是玩游戏，也不是工作狂，笑翠鸟经理该怎么做呢？



13 海狸 / 101

海狸勤于筑坝蓄水，但从来不考虑自家的坝是否会影响别家。雨季一来，每家海狸都忙于加固水坝。其结果是，每隔3年左右就会发一次洪水，周而复始的灾害真的无法避免吗？

海狸们一旦知道了“各人自扫门前雪，哪管他人瓦上霜”的危害，问题就有可能解决。

14 爱斯基摩狗 / 109

在遭遇暴风雪时，探险队撤下雪橇狗队不告而别。当驯狗人赶回来时，爱斯基摩狗已经因绝望而变得凶猛无比——曾经是人类最忠诚的朋友，但仅仅四天的失信就让他们对探险队充满仇恨，无可挽回。

上下级之间的关系远比爱斯基摩狗与人之间的信任危机复杂得多，经理人要学会“价值观阶梯”的组合。

15 马 / 117

莱夫的4支马队各不相同，有的马彼此合作很好，有的却无法合作。高绩效团队的秘密是什么？怎样看待个人带给团队的差异？怎样积极地驾驭这种差异？

马杰里森-麦卡恩团队管理轮是团队管理的一种好办法。

16 狼 /127

冬季来临时，狼群的勾心斗角几乎将自己摧毁。无力回天的头狼放弃了狼群，带着两头母狼开始新生活。相信吗，另立山头反倒能将血脉传承下去……

“一粒老鼠屎，坏了一锅粥”，改变一个内部恶性争斗的团队，不如另起炉灶重新建立一个团队。

17 大雁 /135

大雁的团队合作天下闻名，他们内部真的没有争权夺利吗？不，关键在于一定要在团队中培养相互依赖的关系，要让团队成员根据情况共同承担任务，轮流领导。

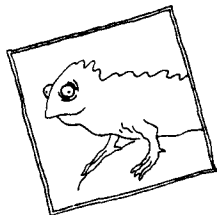
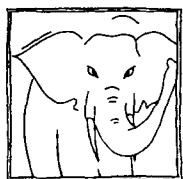
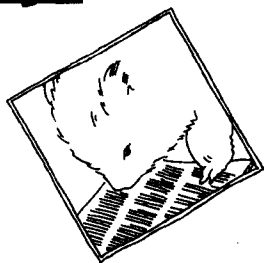
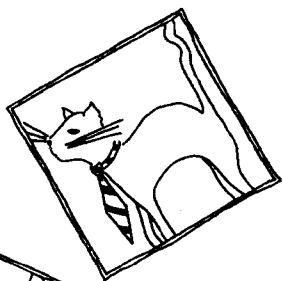
没有相互依赖和协同的基础，自我指导团队只是空中楼阁。

结语 /143

写故事是为了教育和乐趣；

阅读和学习既是为了休闲，也是为了工作。

动物故事



这一部分讲述的是具有各种特点的经理以及他们的行为，每节分为三部分。

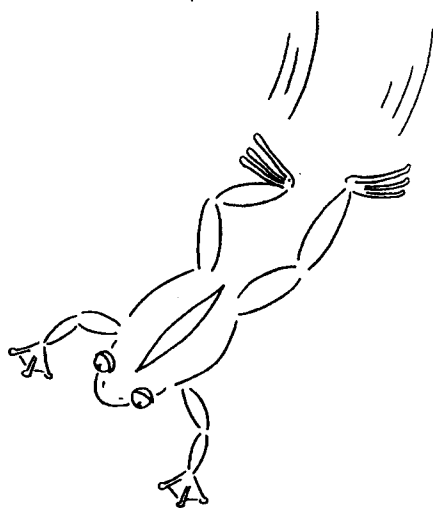
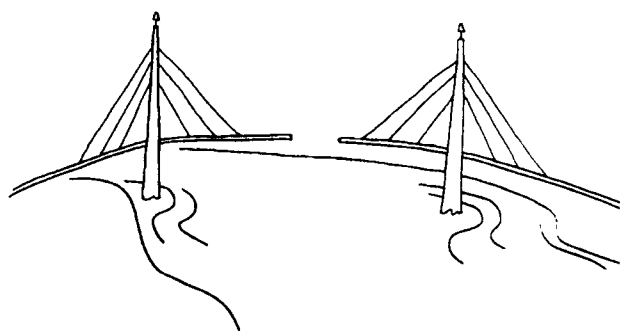
第一部分是动物故事，所选动物的性格都与该章描述的经理相似。

第二部分是案例研究，以许多经理在日常事务中面对的那些问题为素材。

第三部分讨论了可用来克服前两部分所述管理缺陷的准则。

第一和第二部分的故事以不同的方式叙述了同一个问题。动物故事使用描述性语言讲述虚构的情节，有助于形象化理解。管理故事更接近于“案例研究”，以实际、可靠的方式写作，适合应用于经理们的自我修正和培训实践。两个故事所传达的信息相似，但是，它们不同的形式可让读者更形象地理解。如果在培训专题讨论会中使用这些故事，将两者结合起来运用可确保获得最佳效果。

每一节的第三部分明确阐述了故事中隐含的基本原则。对于单个读者来说，我们的评论将促使你思考自己的管理风格。对于培训讨论会的组织者，这些原则将帮助他们教经理们开始改变其行为。



1 青蛙

莽撞的代价是什么？这个池塘里，小青蛙逢人就夸森林尽头那个无边无际、泛着神秘蓝色的大池塘。伙伴们跟着年轻领袖蹦蹦跳跳迁往新居，对即将发生的惨剧毫无准备……

5WH技巧对进取型领导实在性命攸关。

青蛙寓言

池塘里的生活十分平静，里面的每一个居民都为自己的生活忙碌着。大家都认为，池塘的岸边就是世界的尽头。每种动物都幸福地待在温暖平静的水里，只有青蛙蹦来跳去。一条小河流入池塘，为它补充水量，并让它保持流动。偶尔，小河会把一条陌生的小鱼或者一只昆虫冲入池塘，除此之外，就没有什么会打扰他们平静的生活了。

池塘里面和四周住着许多青蛙家庭，他们都把卵产在池塘里孵化，孵出的小蝌蚪可以在这个安全的家园里长大成熟。

现在正是春天，小蝌蚪们正在长腿，并且学着离开水面一小会儿。似乎过不了多长时间，他们就可以完全变成小青蛙了。

有一只小小的绿色青蛙，活泼、好奇，长着一双大大的眼睛，