

用做人的准则做事，用做事的结果看人

十大 管理哲学 故事经典



代义国 编著

- 管理无定式，事事皆学问
- 管理的真谛在于不管理，无剑胜有剑
- 想要达到最高处，必须从最低处开始
- 把平凡的事情做好就是不平凡
- 把简单的事情做好就是不简单



中国经济出版社

用做人的准则做事，用做事的结果看

十大 管理哲学 故事经典



- 管理无定式，事事皆学问！
- 管理的真谛在于不管理，无剑胜有剑。
- 企业的成功，20% 在策略，80% 在执行。
- 想要达到最高处，必须从最低处开始。
- 把平凡的事情做好就是不平凡
- 把简单的事情做好就是不简单

目 录

管理哲学故事经典一

展示领导魅力

考虎的鸣放会议——善于倾听不同意见 /2

逍遥子贱逍遥官——合理授权 /6

他出去砍木头了——幽默热情赢得爱戴 /10

牧羊犬与狐狸——让员工有安全感 /15

到底吃不吃素——诺千金 /19

楚王断带——学会宽容 /24

案例：心底无私天地宽 /27

管理哲学故事经典二

善于使用人才

猫头鹰与仙鸟——敢于使用比自己更强的人 /32

动物运动会——把员工放在合适的位置 /36



- 号手驴子——人尽其才 /39
大鸚鵡的悲哀——给员工一个发展空间 /43
复活的虱子——如何对待阻碍企业发展的人 /48
案例：鲁本·加托夫的用人之道 /51

管理哲学故事经典三

明确经营目标

- 拖不动的车子——制定共同愿景 /56
撞钟的小和尚——有目标，才有动力 /60
水能救火——让员工明确工作目的 /63
淘金者亚默尔——适时调整目标 /65
案例：索尼的目标 /70

管理哲学故事经典四

严格执行制度

- 松下退薪——制度面前人人平等 /74
骑师与良马——优秀员工也需要纪律约束 /79
军犬黑子——规章不能朝令夕改 /82
挥泪斩将——赏罚分明 /87
渔夫与蛇——建立有效的奖励机制 /91
案例：7—11 的规章 /94

管理哲学故事经典五

激活你的员工

鸭子有两条腿——及时赞美你的员工 /100

把你的手指拿开——尊重与信赖 /105

迷失的小狗——给员工以成就感 /109

大火后的奇迹——付出真诚的爱 /113

内部跳槽——灵活管理 /116

案例：戈登·贝休恩的完美策略 /119

管理哲学故事经典六

变是为了不变

都是足球惹的祸——抓住机遇 反败为胜 /126

葡萄美酒——善于变化 创造机会 /129

沙漠之战——兵贵神速 /133

许愿石——商机无处不在 /137

案例：麦当劳的机遇之战 /140

管理哲学故事经典七

依靠诚信取胜

本次航班只有一名乘客——诚信立足 信誉第一 /144

防腐剂有毒——遵守社会公德 /148

奔驰不衰的秘诀——满足顾客需求 /151

停电了——提供最佳售后服务 /156



案例：以儒治企陈峰带领海航创造飞天奇迹 /160

管理哲学故事经典八

换一种思维方式

风的生意——运用发散式思维 /168

修管道，还是背水？——巧干胜过蛮干 /171

买冰淇淋的小贩——重视灵感闪现的瞬间 /175

旅店的生意——换一种方式经营 /178

电风扇的颜色——小突破带来抢购热潮 /181

案例：柯宁公司的玻璃业 /185

管理哲学故事经典九

增强企业竞争力提升企业商战

谁的幼仔最多——质量是企业的生命 /190

野狼磨牙——目光高远款雨绸缪 /193

驴子吃什么草——舍得之间果断决策 /196

不能称王的大象——换当保持企业规模 /200

青蛙求水——正确对待竞争者 /203

案例：福特的T型车 /207



管理哲学故事经典十

赢在整体和谐

森林复仇记——培养团队精神 /212

开发自己的油田——培养员工的主人翁意识 /216

鹰与孔雀的较量——个性与整体的和谐 /220

广场式的办公室——相互尊重融洽沟通 /223

员工决策——让集体智慧闪烁光芒 /225

老板不在——让员工自觉工作 /229

案例：路易斯·赫士纳与 IBM/234

展示领导魅力

领导魅力的力量是巨大的，它能让不可能变成可能，让复杂变得简单，让失望变成期待。

小何大学毕业后到一家大型企业工作。起初每个月小何总会有一笔不菲的工资和奖金。但市场的竞争是残酷的，公司由于在一个重大项目上决策失误，损失惨重，权再再三，小何与几个同事决定离开，另谋高就，并写好了辞职报告。

盛夏时节酷暑难耐，为了节约用电，公司老总把自己办公室空调的温度从23℃提高到24℃。为此，经理特意在门口贴出了一张小纸条：“关键时刻，让我们从点滴做起。尽管公司处于困境，但困难只是暂时的，如同乌云遮不住太阳。为了节省1℃的电量，你们进入我的办公室时，可以随便减去一件衣服。”

在这个以严格的等级制度管人的公司，没有人可以在进入经理办公室之前随随便便脱去西装。尽管经理贴出了小纸条，可是仍然没有人在进入他的办公室之前减衣服。时间长了，经理发现了这一点，立即从自己做起，自己先减去一件衣服，穿着随便些，让来汇报工作的员工放松心情，自然一些。

那天他们走到经理办公室，看到小纸条，没敢脱衣服，但心微微地颤动一下。走进办公室，他们发现经理穿着很随便，而且他们观察到经理室的空调温度比往常高了1℃。经理让他们脱去外套，有什么想法慢慢汇报。先前想好的理由顷刻间化为乌有，最后他们红着脸退了出去。几个月过去了，始终没有人提辞职的事情。后来那家公司走出了困境，企业的发展蒸蒸日上。



老虎的鸣放会议——善于倾听不同意见

百家争鸣，百花齐放。只有广泛听取各种不同意见，才能作出正确的判断和决策。

老虎把动物们召集到一块儿说：“一个山大王听不进不同意见是非常危险的。所以，请大家多给我提宝贵意见。虎某决不会打击报复。”

梅花鹿鼓足勇气说：“你应该以狼为食，为民除害；不应该杀害我的同伴，欺善凌弱。”

老虎点点头称赞说：“提得好，提得好！”

第二天，老虎又对动物们说：“良药苦口利于病，忠言逆耳利于行。今天，还请大家畅所欲言，虎某有则改之，无则加勉。”

黄羊壮着胆子说：“大王有那么大的本事，最好去和狗熊、野猪较量较量，何必要拼命追赶我们呢？”

老虎点点头说：“有道理，有道理！”

第三天，老虎仍旧谦虚地向动物们征求意见。“前两天，大家对我的帮助很大，今天，还请各位知无不言，言无不尽。虎某一定洗耳恭听，虚心接受。”

但是，直到散会，却没有一个动物发言。因为，大家都

发现。前两天的老虎捕到的梅花鹿和羚羊，不知为什么都在当天夜里神秘地失踪了。

一个领导者应该不断地扩大自己的见闻，并且对于下属的谏言应该从善如流，广泛听取下属的意见，仔细观察员工的工作和生活情况，这样，在决定组织策略以及执行各项事务的时候，才能够采取正确的措施。如果领导者只愿意听那些阿谀奉承、歌功颂德的话，拒绝别人的劝谏，也许表面上一言堂的现象相当歌舞升平，实际上人人都想离开，早就离心离德了。

所谓的“集思广益”，指的是在各种想法和意见基础上，都要以开放的心胸面对，而不是阻塞建议。领导者必须懂得集思广益的道理，而且要切实力行。领导者要多听多看，并且观察各种细微的事务，还要仔细聆听来自四面八方的声音。一个多听多看的领导者，不会忽略各种微小的变化，也不会对来自基层的声音听而不闻，如此才能够成为一个优秀的领导者，员工也可以在领导者的开放态度下，尽可能地提出各种革新的建议。

然而，很多的领导者都是非常主观的，当员工提出各项建议的时候，他们往往在员工说到一半时就打断员工的话，让员工觉得自己的意见很糟，这样的话以后谁还愿意主动提意见呢？

不明就里的动物们第一、第二天都给老虎提了意见，但是，第三天，真相大白了，老虎不过是借着这一机会排除异己罢了，谁还敢再轻易说老虎的不是呢？

但管理企业不能像老虎一样当孤家寡人，管理者必须善于通过沟通，听取不同的意见，集思广益，特别是要敢于听反面的意见，避免企业成为“一言堂”的企业。



大多数的主管都有着强烈的自我主张。在一定程度上，强烈的自我主张有利于你迅速果断地决定问题。然而自我主张过于强烈，就不易倾听别人的意见，造成一意孤行的后果。

有时，一致的意见，不见得就是最好的。当下属对你的方案没有异议时，并不能证明此项方案就是完美无缺的。也许他们只是不好当面批评。

这时，你不但听不到员工的真正意见，而且也无法保障你的方案能彻底实施。因此，你应鼓励他们提出相反的看法，结合大家的意见，不断改进自己，才能促进理解，进行沟通。

为此，在听取相反意见时，你要注意以下几点：

(1) 让员工经常有反馈意见的机会。你要让自己的下属清楚地知道，你不仅允许，而且鼓励他们提出自己的看法和批评意见。

下属们经常不愿意提出与主管不同的意见。你要明确地向下属们说明，你欢迎不同的看法，而且会认真对待这些意见。

(2) 不当场作出反应。阻止别人异议的最有效方法是在他们提出批评时固执己见。尤其是当你作为主管时，固执己见是一个明确的信号，表示你并不真正对不同的意见感兴趣。

如果你能一直对不同的意见保持宽容的态度，下属们就能比较自由地提出自己的观点，或是对别人的看法进行发挥。

(3) 对每一种观点都要认真听取。对别人的观点，无论乍一听有多蠢、多繁琐，你都不能置之不理。

由于领导者也不可能是全能的、完美的人，有的意见你并不重视，但它却可能会对实际工作产生深刻的影响。为此，在对员工提出的批评或负面看法表示异议时，要尽量慎重、尽量客观。

如果你倾听并了解了他们的想法，你的员工们会更加服从指挥，更加拥护你的决策。

如果你不鼓励员工们思考，他们就会懒得开动脑筋，你也很难了解他们的真正想法。

领导要想了解单位和实际情况，就要鼓励下属大胆说出自己心中的想法，针对各种不同的意见，集思广益，从而推动企业向前发展。





逍遥子贱逍遥官——合理授权

授权总有授权的理由，不授权总有不授权的原因。高明的领导者懂得授权的必要性并深知如何授权，激发员工的积极性。

孔子的弟子子贱有一次奉命担任某地方的官吏。当他到任以后，却时常弹琴自娱，不管政事。可是他所管辖的地方却治理得井井有条，民兴业旺，这使那位卸任的官吏百思不得其解。因为他每天即从起早摸黑，从早忙到晚，也没有把地方治理好。于是他请教子贱：“为什么你能治理得这么好？”子贱回答说：“我只靠自己的力量去进行，所以十分辛苦；而你就是借助别人的力量来完成任務。”

现代企业中的领导人，喜欢事必躬亲，从来不放心把一件事交给手下人去做，这样，使得他整天忙忙碌碌不说，还会被公司的大小事务搞得焦头烂额。

自古至今，许多优秀的领导者都是大权独揽，小权分散。即：该管的管，不该管的就交给别人去管。

忙忙碌碌地眉毛胡子一把抓，到头来很可能是“拾了芝麻，丢了西瓜”。

在分配工作时，你要清楚每位员工的能力。当你给他们分配工作时，要考虑哪个人最适合做哪项工作。

当人们向你提出问题时，要坚持让他们自己提出解决办法。最好他们能自己解决问题而不用麻烦你。最多他们会问你：“你认为这行得通吗？”这总比“我该怎么办？”要强得多。

在分配工作时，不要忘了自己的身份。员工总会有问题要问，有不清楚的地方需要咨询，他们需要你的帮助。

帮助他们，但不能代替他们。让他们知道你可以帮忙、提建议支持他们，但不是做他们的工作。

一般而言，你至少需要将某些工作直接交给你的下属去做，而不必将每一件工作都由自己去完成。

当你在分配工作时，你就放弃了你的一部分控制权。如果你把这项任务明确分为几个层次，那么就不是委派工作，而是分配任务——让他作为你的代表，以你的方式去行事。

标准是衡量工作成功与否的尺度。标准要细心制定。在这方而我们给的信息常常不是太多就是太少。信息太少指的是我们想当然地以为某人会意识到有必要遵守一定的标准，因为我们最后会自动地核查这一方而。太多信息是我们告诉该名员工要怎么做，定下工作流程和程序，并把它当成惟一的方法。

使自己成为一个善于授权的人，对你自己、你的员工和你的事业来说都有很大的益处。这是一种值得发展的技巧。这会值你能用更多的时间来确保你的事业方向和战略是正确的。你可以保持全局观，而不被日常工作缠身。你也可以把更多的时间和注意力放在人力资源管理上，支持鼓励你的员工，使他们愿意来上班。

对员工来说，有效地委派任务就是在实践中授权。当你明确地给予员工某种责任，并希望他们能够成功地处理这项工作时，他们会感



到自己被重视、被认同、被赋予了权利。

这同样也是发展员工极为有效的形式，帮助他们使用并扩展他们的技巧，从而使他们能够更加胜任工作。

特别是你的大多数授权都可以被看作是“管理”上的责任，这就扩展了他们的工作范畴，而不是做更多与原来一样的工作。这样可以提高员工对工作的兴趣。

授权时，要挑选那些接受过培训、掌握技能、有天赋和动机的人，尽管这一原则很重要，许多主张授权的人仍然认为每位员工都有被授权的天赋和渴望。

只注重渴望而忽视天赋的授权会造成不良后果。难道你愿意让一个有高度热情，技术上却笨手笨脚的人来组装你的急刹车装置吗？

在授权时经常出现过高估计员工工作能力的现象，认为只要集体合作就无须专业人员的任何指导。

你或许会授权一组有高涨热情的员工来自行解决一个棘手的问题，而不去请教一名受过高等训练、有高级技能的专业人员。因而，解决问题的最佳方式是请一名专家以内部顾问的身份加入被授权的集体之中。

什么样的员工最适合被授权？下面将就这一问题提出一些建议供你参考。不授权于某个员工并不意味着贬低或瞧不起他，只是因为他还没准备好来接受新的责任和权力。

授权的一条重要原则就是，如果你想要你的授权集体高效多产，其成员必须要经过精挑细选。最高成功经验的公司往往在授权时仔细审查被授权成员，被选中的员工应具备以下素质：有职业道德，善于灵活机智地完成任务，有自我开创能力，有集体合作精神和敏锐的头脑。不要忘了要加上这一条：一定要懂技术。

总的来说，挑选的人要比同级员工高出一筹，能力和动机是授权成功的关键因素。

确保被授权人掌握适当的技术，许多重大错误都是由于决策人只有权力而无技术所造成的。

从员工过去的工作表现中寻找证据来证明他是否有冒险精神和创造性思维。

证明他能把握自己。比如他需具备在完成长期项目的过程中坚持不懈，表现出毫不气馁的精神。被授权人必须严格要求自己，因为他们的权限非常小。

确保他在过去完成任务过程中表现的自信。独立实施某项决定需要自信心。没有自信心的人无法被授权。

对领导者来说，授权既容易又不容易。说容易是因为将权力下放就可以了；说不容易是因为权力下放后，对所产生的效果不好控制。

因此说，高明的授权法是既要下放一定的权力给部下，又不能给他们以不受重视的感觉；既要检查督促部属的工作，又不能使部属感到无名无权。若想成为一名优秀的领导者，就必须深谙此道。

作为一名资深的管理者，必须极端重视授权的必要性。授权作为管理人员的一种重要手段，使你在确定了事情的优先顺序以后，可以专注地进行最重要的工作，而把那些相对繁琐的工作交由其他人来处理。





他出去砍木头了——幽默热情赢得爱戴

一位哲人曾说：“世俗生活最有价值的就是幽默感。”作为“世俗”生活的一部分，领导工作也需要幽默感。

1982 年底的一个星期天的晚上，里根总统邀请了包括乔治·布什、欧文·克里斯托和沃夫亨·艾柯卡在内的几个人参加了他在白宫举行的一次非正式晚餐。

在给客人的请柬上特别注明可以穿便装，随便一些，不用拘束。

在这个小小的聚会上，艾柯卡和舒尔茨就贸易与经济问题大谈了起来。尔后，艾柯卡还对美国的非工业化问题、工业政策及国家等方面说了一些自己的看法。然而，令人吃惊的是，一向健谈的总统此时却几乎一言不发，只是静静地坐在那儿。他似乎一点也没有紧张感，以权威的姿态指出对错的想法。

晚餐结束的时候，里根总统亲自围着餐桌为来宾们斟上法国葡萄酒。当走到艾柯卡身边时，总统轻声地对他说：“不要告诉任何人，但我发现自己这儿还有几瓶法国佳酿。如果我在加利福尼亚的朋友得知我给你们斟法国葡萄酒，他们可能会气得发昏。”