

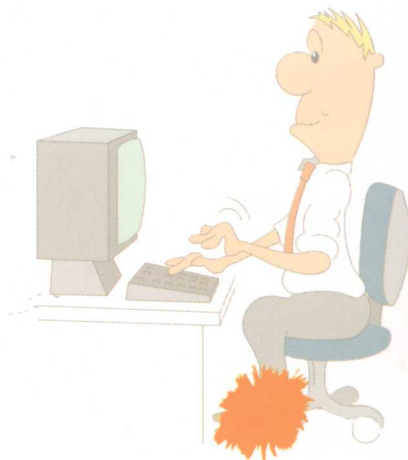
听

乌彦博 ■ 编著

管理学家讲故事

MANAGEMENT

在轻松的阅读中
掌握提升管理效能
的方法



Management

当代世界出版社

听

乌彦博 编著

管理学家讲故事

MANAGEMENT

在轻松的阅读中
掌握提升管理效能
的方法



Management

当代世界出版社

图书在版编目(CIP)数据

听管理学家讲故事/乌彦博编著. —北京:当代世界出版社, 2007.6

ISBN 978-7-5090-0239-1/C·011

I. 听… II. 乌… III. 管理学—通俗读物 IV. C93-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 097416 号

出版发行: 当代世界出版社

地 址: 北京市复兴路 4 号(100860)

网 址: <http://www.hmok.net>

经 销: 全国新华书店

印 刷: 河北固安保利达印务有限公司印刷

规 格: 920×720 毫米 1/16

印 张: 15.25

字 数: 220 千字

版 次: 2007 年 8 月第 1 版

印 次: 2007 年 8 月第 1 次

印 数: 0~10 000 册

书 号: ISBN 978-7-5090-0239-1/C·011

定 价: 29.00 元

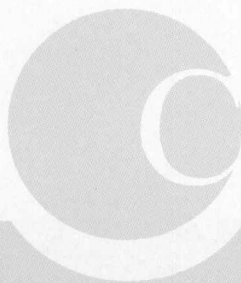
如发现印装质量问题,请与承印厂联系调换。

版权所有 翻印必究 印装有误 负责调换

卷首语

有时候,科班出身的项目经理,常常面对堆积如山的问题手足无措,但一个经验丰富的老员工却能使问题迎刃而解。为什么资金、人员、设备等所有外部条件都万事俱备,有人却无法放手去做,为什么有人身无分文,却可以将自己的奇思妙想付诸实践。为什么本以为按部就班就可以高枕无忧,却逐渐发现事情并没有那么简单,为什么有的事似乎不可能,但管理者一番运筹帷幄竟然马到成功?

书中用一个个精彩的小故事阐述了真实世界中关于管理的主要原则,虽然它们看起来短小浅显,但绝对会让你对管理的基本原则难以忘记。它将看似高深莫测的管理理论以浅显易懂的方式展现出来,改变了管理书籍一贯枯燥乏味的形象,让你在轻松阅读的同时受益匪浅。书中每个标题后都有总结,后面还有精彩的点评,掌握了这些,你也可以成为一个优秀的管理者。



卷首语

第一章 上司的驭人之术

- 伯乐的反思 /2
- 地下室与奶牛 /5
- 骡子和驴子的争辩 /7
- 弥勒佛和韦陀 /9
- 认可与赞美的力量 /11
- 九头牛的价值 /15
- 墨菲定律 /17
- “帕金森”效应 /21
- 发现“不拉马的士兵” /23
- 齐桓公与管仲 /26
- 神奇的“笑脸” /29
- 伯乐“训”马 /32
- 找到“把信送给加西亚”的人 /34
- 解决“上船心态” /37
- 两只刺猬的距离 /40

第二章 下属的应对妙招

- 木桶理论的启示 /44
- 秀才赶考的三个梦 /47
- 骆驼与目的 /50

汤姆斯的成功之路 53
根深蒂固的执著 /56
舒尔茨勇于说“不” /60
半杯水的学问 /62
老牛的条件反射 /64
一切要求尽善尽美 66
钻石就在后院 /68

第三章 打造一支优秀团队

狼的集体“作战”精神 /72
怎样领导团队 /74
狼群的合作战术 /77
雁群的凝聚精神 /80
微软的团队吸引力 /83
皮格马利翁效应 /87
王安的错误 /89
大“家庭”意识 /91
索尼的团体决策 /93
无边界团队 /95
三个石匠盖房子 /99
“热炉”法则与惩罚 /103
沙丁鱼和鲶鱼 /106
美丽景色也是财富 /109
将军与马 /111

第四章 管理为什么：谋求发展

麻烦的AA制 /118

印第安人狩猎的秘密 /120

佛塔上的老鼠与猫 /123

煤采光了怎么办？ /125

举高手中的法杖 /128

破窗理论的启示 /130

第五章 管理的态势：有攻有守

分工合作包饺子 /134

扁鹊医术真的高吗？ /136

快鱼吃慢鱼 /139

阳澄湖大闸蟹的背后 /141

蚂蚁军团的威力 /144

麦琪的礼物与标准 /146

龟兔第二次赛跑与合作 /150

坚持学习 /152

非洲野牛的联合作战 /156

意丹奴的创新经营 /159

“利己”不一定要“损人” /162

信息制胜 /165

别相信预言 /168

第六章 管理的法宝:决策制胜

- 奥卡姆剃刀定律 /172
- 理想主义猪的命运 /175
- 喜马拉雅山的男孩 /178
- 两只手表的苦恼 /181
- 帕累托法则 /183
- 中巴车背后的秘密 /186
- 乔丹与草坪 /189
- 新鲜鱼与干鱼片 /192
- 一张照片的背后 /194
- 麦肯锡的牧羊犬 /196
- 以变应变的经营之道 /200

第七章 管理的基础:生产能力

- 生产过程秘密 /204
- 小矮人原则 /206
- 黑熊的评估体系 /209
- 大白鲨的生存优势 /211
- 一颗松掉的小铁钉 /213
- “哈雷彗星”将军的故事 /216
- 流水生产方式 /220
- 改变世界的机器 /222
- 细胞生产方式 /224
- 美国取代日本的秘密“武器” /227
- 丰田腾飞的翅膀 /230
- 波音准时交货的秘诀 /232

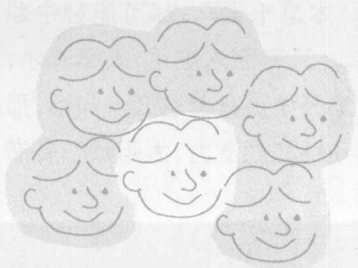
第一章

上司的驭人之术

牧羊犬笑话一只猎狗追不上兔子。猎狗说：兔子是为了逃命，而我追不到兔子也有骨头可吃，何必卖力呢？主人于是多招了几只狗，并规定追不到兔子不给骨头，致使大家争先恐后，互相竞争。但好景不长，后来发现狗只抓小兔子，因为小兔子好抓。于是主人规定：按重量考核每只狗抓兔子数量的多少，如果累计超过一定数量，这只狗老了后也可享受吃骨头的待遇。

当主人为兔子数量大增高兴的时候，有的猎狗说：我们抓了那么多兔子，只得到几根骨头；不如自己开公司，捉来的兔子全部归自己。结果，有的“狗才”还是流失了。

企业的竞争，归根结底是人才的竞争。从这个角度来说，人才是企业之本。这则形象的故事恰巧反映了人力资源管理的一个方面，即作为一个上司，一个管理者，怎样管理自己的下属，使他们充分发挥自己的才干，这是一个上司应该研究的驭人之术。



伯乐的反思

伯乐先生是自古以来著名的识马人,在马资源的使用、配备和培训方面工作经验丰富。到了现代,转行开了家公司,把自己对付马的一套招术用在人的管理上,他对于人员配备工作,可是有深刻的理解:

2003亚洲最佳雇主出炉,伯乐落榜了,他开始思考:虽说这些上榜企业是2003年非典型成功案例,但的确该以此为鉴,暂且不去管能否成为屈指可数的最佳雇主,既然意识到员工的价值是企业发展的核心动力,但为什么未能成为员工心目中的好雇主呢?伯乐开始反思啦。

反思之一:谁是好马?

其实以前我也知道,是不是好马,是否只能以能日行千里来衡量。很多企业都在慨叹人才难寻,殊不知这和缺失人才的标准有关,它们往往走入一个误区,对空降兵视之神灵、不吝重金,但对中层、基层却视之为草芥。实际上一个组织是一个梯级的团队,需要各个层面的队伍来配合。

反思之二:怎样用马?

有的企业纯粹是人才高消费,把人才当花瓶。本是千里马,却可能替牛犁地,替狗看家,既是伯乐的不幸,也是千里马的不幸。只有因人施用,人尽其才,才能真正留住人才。最佳雇主榜上有名的UT斯达康公司流行着这么一句话,那就是“60分的能力,80分的舞台”。公司鼓励个人能动性和创造力,大胆赋予有潜力的员工以挑战性的职责。

反思之三:怎样驯马?



如果不驯马,可能千里马最终会沦落为百里的马。而如果驯马机制很完善,千里马还会进步为万里的马。我以前驯马的方式就不错。对人来说也一样,这就要求有好的培训机制和方法。人家微软中国总裁唐骏这样认为,“微软的成功取决于员工对微软的热爱和对微软技术的热情。一直以来,公司为员工进行了大量的培训,尤其为每一位员工量身定做培训计划,保证他们在公司获得更大的发展空间”。

反思之四:怎样让马跑得好?

很多企业既要马儿跑得好,又想马儿不吃草,自以为是业界大哥,有一种“普天之下,莫非王土”的错觉。曾有某家电企业的1500元月薪的部门经理,被外资用几十倍的高薪挖走的故事;也有某老板发出的“MBA底薪一律2000元”的宣言,我们不去评判这些做法的是与非,但其对人才的态度就足以让人寒心了。这样的企业会对人才有吸引力吗?

反思之五:怎样看待马的失蹄?

再好的马也有失蹄之时。那么怎样正确对待呢?亚洲最佳雇主的冠军波特曼丽嘉酒店的人力资源总监讲述的“一碗冷饭”的例子就很说明问题:有一次,有位客人向客户服务部投诉,说送到房间的一碗饭凉了,接到投诉的员工“自作主张”,免去了他叫餐的全部费用。“这样的处理当然不合适,但我们事后并没有批评他,只是告诉他,你有这个胆量,就很好。只是以后遇到这种事情,送一份水果或者一份点心,就可以了。要是我们让他赔偿买单的那部分损失,其他员工今后就会不敢处理,如果小问题激化了,再解决就很麻烦”。想到这儿,伯乐突然想起来自己以前一有员工犯错误,自己就会训斥,实在是太感情用事了,管和管人毕竟不是一回事,以后还要注意才行。

反思之六:怎样对待马?

马不是工具,而是与你生死相关的伙伴。要让马儿对主人忠诚,仅仅给足草料是不够的,还要在各方面善待它,和它建立深厚的感情。同样,仅给员工高薪是不够的,还要使员工认同企业的文化,视工作为快乐。波特曼丽嘉酒店之所以能以员工满意度最高分荣登“亚洲最佳雇主”榜首,是因为在“对公司哪一方面最满意”的回答上,员工一致填写了“酒店把我们当绅士淑女看待”。联邦快递的

马来西亚分部在亚洲好雇主中排名第六,该公司的格言是:

“如果我们对员工好,员工就会对顾客好,那样我们的收益也会好。”从过去10年中该公司在亚洲市场上的骄人业绩就可以看出,他们的格言是有战斗力的。

“你可以接收我的工厂,烧掉我的厂房,然而只要留下这些人,我就可以重新建起IBM。”被誉为“企业管理天才”的IBM的沃特森这样说。伯乐觉得,这话说得不免有些大胆,不过人家能有这种豪言壮语,想必也是有真本事的,另外也真正说明员工的重要性。

◇◇管理学家笔记

仅有好马是不够的,要真正使人才发挥核心竞争力的作用,还要正确地用马、驯马、赛马、留马。而这些问题看上去容易,做起来难。只有把看上去简单的事情常抓不懈,才会成功。伯乐的反思正指出了一个成功的人力资源管理者、一个成功的上司应该思考的问题。



地下室与奶牛

两个旅行中的天使到一个富有的家庭借宿。这家人对他们并不怎么友好，并且拒绝让他们在舒适的客人卧室过夜，而是打发他们住在冰冷的地下室里的一个角落。当他们铺床时，较老的那个天使发现墙上有一个洞，就顺手把它修补好了。年轻的天使问为什么，老天使答道：“有些事并不像它看上去那样。”

第二晚，两人又到了一个非常贫穷的农家借宿。主人夫妇俩对他们非常热情，把仅有的一点点食物拿出来款待客人，然后又让出自己的床铺给两个天使。第二天一早，两个天使发现农夫和他的妻子在哭泣，他们唯一的生活来源——一头奶牛死了。年轻的天使非常愤怒，他质问老天使为什么会这样，第一个家庭什么都有，老天使还帮助他们修补墙洞，第二个家庭尽管如此贫穷还是热情款待客人，而老天使却没有阻止奶牛的死亡。

“有些事并不像它看上去那样。”老天使依旧回答道，“当我们在地下室过夜时，我从墙洞看到墙里面堆满了金块。这是因为主人被贪欲所迷惑，不愿意让別人分享他的财富，所以我把墙洞给填上了。昨天晚上，死亡之神来召唤农夫的妻子，我让奶牛代替了她。所以有些事真的并不像它看上去那样。”

有些时候事情的表面并不是它实际应该的样子。

三国时，吴国有名小将叫吕蒙，自幼失学参军，武功很厉害，屡立战功，甚得孙权喜爱，有心栽培，多番启发、诱导，希望他成为能武也能文的名将。吕蒙深受启发，从此手不释卷，苦学苦读，钻研战略，最终成为独当一面、有勇有谋的儒将。一次，吴国都督鲁肃巡视各处防地，经吕蒙营地的时候，心想这个赳赳武夫，

布署一下就算了,用不着跟他多费口舌。谁知一经接触,吕蒙侃侃而谈,详加分析战场形势,还即席手绘战阵,画写、作战、献策简直头头是道。鲁肃当堂惊讶赞叹,搭着吕蒙的肩头说:“你已经不是从前的吕蒙了!士别三日,当刮目相看!”

有些主管人员思想迂腐,总爱以资历来衡量部属,用不变的眼光看人,未能洞悉及发挥属下的优点,不肯用心栽培及鼓励下属进步,而自己的成就亦因为属下发挥有限而有所局限,得不偿失。

◇◇ 管理学家笔记

现今社会突飞猛进,不少年轻人肯于苦学,只要稍加引导及鼓励,让下属“投入”于自我完善,不断学习,不难使他们获得好成绩,不再是当年“吴下阿蒙”,而自己也可以得良才为己效力,事业当然就可以更上一层楼。因此高明主管应掌握这一句成语:“士别三日,当刮目相看!”



骡子和驴子的争辩

驴子和骡子生活在一起，驴子老是有很多埋怨，怎么看骡子都觉得不顺眼。一天，他们和主人一起去集市，主人将货物分成两份，分给驴子和骡子。驴子看到自己驮的东西和骡子一样多，很气愤地跟骡子说：“人们给你吃的食物比我多一倍，却让我和你驮一样重的货物，真不公平。”

它哼哼唧唧地走了一段以后，就觉得头晕眼花的。主人看到驴子支持不了，就把它的一部分移到骡子背上。再走了一段路以后，驴子更没有精神了，两只耳朵很没生气地垂着，主人又把货物移过去一部分。就这么的，最后驴子身上空无一物。这时骡子瞪着驴子说：“你现在还会认为我不该多吃一倍的食物吗？”

判断一个人的能力，一定要长期观察，不可马上下评语。对员工或其他管理者进行工作成果的考评的时候，更应该注意。

江山易改，本性难移，染色的乌鸦经不起雨水的冲洗，要了解一个人的本性，须从他日常的待人接物处世的细节上观察，不可只看外表就轻易下结论。

一天，某公司里的大多数的同仁都很兴奋，因为单位里调来了一位新主管，据说是个能人，专门被派来整顿业务的，这下大家可以好好干上一场了。可是，日子一天天过去，新主管却啥都不做，他每天都彬彬有礼地和大家打个招呼就进办公室，老是躲在里面难得出门。那些紧张得要死的平时不做事的员工，现在反而更猖獗了。他哪里是个能人，根本就是个老好人，比以前的主管都更容易唬弄。

四个月过去了，新主管却发威了，坏分子一律开革，能者则获得提升。下手

之快,断事之准,与四个月前表现保守的他,简直像换了一个人。年终聚餐时,新主管在酒后致辞时说:“相信大家对我新上任后的表现和后来的大刀阔斧,一定感到不解。现在听我说个故事,各位就明白了。”

“我有位朋友,买了栋带着大院的房子,他一搬进去,就对院子全面整顿,杂草杂树一律清除,改种自己新买的花卉。某日,原先的房主回访,进门大吃一惊地问,那株名贵的牡丹哪里去了?我这位朋友才发现,他居然把牡丹当草给割了。后来他又买了一栋房子,虽然院子更是杂乱,他却是按兵不动,果然冬天以为是杂树的植物,春天里开了繁花;春天以为是野草的,夏天却是锦簇;半年都没有动静的小树,秋天居然红了叶。直到暮秋,他才认清哪些是无用的植物而大力铲除,并使所有珍贵的草木得以保存。”

说到这儿,主管举起杯来:“让我敬在座的每一位!如果这个办公室是个花园,你们就是其间的珍木,珍木不可能一年到头开花结果,只有经过长期的观察才认得出来啊。”

“路遥知马力,日久见人心”,一个员工的价值高低绝不能凭几个管理者一时的观察,或者是只看他表面的现象来决定。

◇◇管理学家笔记

要真正了解一个人,需要长时间的、持续的观察。只有通过了细致彻底的观察,才能正确评估出一个人的价值并给他合适的工作。



弥勒佛和韦陀

去过庙的人都知道，一进庙门，首先是弥勒佛，笑脸迎客，而在他的北面，则是黑口黑脸的韦陀。但相传在很久以前，他们并不在同一个庙里，而是分别掌管不同的庙。

弥勒佛热情快乐，所以来的人非常多，但他什么都不在乎，丢三落四，没有好好地管理账务，所以依然入不敷出。而韦陀虽然管账是一把好手，但成天阴着个脸，太过严肃，搞得人越来越少，最后香火断绝。

佛祖在查香火的时候发现了这个问题，就将他们俩放在同一个庙里，由弥勒佛负责公关，笑迎八方客，于是香火大旺。而韦陀铁面无私，锱铢必较，则让他负责财务，严格把关。在两人的分工合作中，庙里一派欣欣向荣景象。

明朝吕楠在其《泾野子·内篇》中讲过这样一个故事：

一户人家有五个儿子，老大老实，老二机灵，老三眼瞎，老四驼背，老五腿瘸。这五个孩子，除了老大和老二，其他的都不健全。但他们的父亲却很懂得用人之道，扬长避短。他让老实的务农，机灵的经商，眼瞎的按摩，驼背的搓绳，腿瘸的纺线。结果各得其所，全家衣食无忧。

许多领导者常常感叹没有可用的人才。实际上，不是没有可用的人才，关键是他不大懂得用人的长短之道。如果他能懂得用人的长短之道，那组织里的人都是可用之才。

实际上，所谓人才，也有其擅长的特定领域。假如把他放置在他不熟悉的领域，优势就变成了劣势。正像清代诗人顾嗣协在《杂兴》诗中所写的：“骏马能历