

中国管理寓言

安东 编著 巅峰管理的16个经典智慧

管理的最高境界是：
激发员工自动达至工作的巅峰状态



湖北人民出版社
HUBEI PEOPLE'S PRESS

中国管理寓言

巅峰管理的16个经典智慧

安东 编著



湖北人民出版社
HUBEI PEOPLE'S PRESS

鄂新登字 01 号

图书在版编目(CIP)数据

中国管理寓言:颠峰管理的 16 个经典智慧/安东编著.
武汉:湖北人民出版社,2006.1

ISBN 7—216—04589—0

I. 中…

II. 安…

III. 管理学—中国—通俗读物

IV. C93—49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 158815 号

中国管理寓言:颠峰管理的 16 个经典智慧

安 东 编著

出版: 湖北人民出版社
发行:

地址:武汉市雄楚大街 268 号
邮编:430070

印刷:湖北恒泰印务有限公司
开本:890 毫米×1250 毫米 1/32
字数:356 千字

经销:湖北省新华书店
印张:12.375
插页:1

版次:2006 年 1 月第 1 版
印数:1—5 000

印次:2006 年 1 月第 1 次印刷
定价:30.00 元

书号:ISBN 7—216—04589—0/C·200

本社网址:<http://www.hbpp.com.cn>

热气球困境（代序）

有一个人坐热气球在天空中飘浮，发现自己迷了路。在一片森林的上空，他把热气球下降少许，向林间小路上的一位路人问道：“对不起！你能否告诉我，我现在身处何方吗？”

路人马上回答说：“不必客气。你现在正坐在热气球上，离地面约5米。”

热气球上的人哭笑不得地说：“先生，我猜你一定是位管理学家。”

路人十分惊讶地问：“对啊！你怎么知道的？”

热气球上的人说：“因为你给我的答复很技术性，但完全没有用。”

路人听了以后就说：“先生，我也猜猜你的职业吧！你一定是位经理。”

这次轮到热气球上的人惊讶了，他问道：“对呀！你怎么知道？”

“因为你不知自己在哪儿，也不知自己应往哪方走。你希望我帮你解决问题，但我的答案对你毫无用处。你现在的处境和以前没有两样，但责任已归咎在我身上。”

这个热气球上的人，可以说是目前中国管理者的逼真写照，也活现了他们普遍面临的困境：他们知道自己迫切需要解决的问题，但却不知道自己在哪里，也不知道该向哪里走。

这个困境，我们可以称为热气球困

境。

在八十多年的发展中，西方管理学理论已经成长为一块遮天蔽日的丛林，这些丛林越来越茂密，于是出现了很多路标，也出现了很多提供答案的路人。

可是坐在热气球上的管理者既无法看清路标，地面上的答案对他们也没有太多的帮助，对中国管理实践有益的东西更是凤毛麟角。热气球上的管理者似乎时有所得，最终却仍然迷失方向，一头雾水。

这种困境，难道能够仅仅归咎于管理者的学习能力吗？

要知道，目前在中国从事管理的，是一批聪明、清醒、勤奋，而且最具有现代意识和学习精神的人。他们茫然若失的真正原因在于：越是看上去正确而神圣的东西，给他们带来的困扰也越多。管理学丛林也如同股票市场一样，泡沫不断冒出，又不断地破灭。

大量的泡沫让管理者只看到“树木”而看不见丛林的整体，更无法找到走出丛林之路。

对于中国管理者来说，或许这片丛林中除了名词和研究工具以外，并没有任何新东西；所谓禅非坐卧，管理只不过是运用合乎常情的方法，更有效率地找到出路的艺术。当我们向自己的来路，甚至更为久远的远方回首时，就会惊讶地发现，这种艺术曾经在不同的时代，以不同的方式，被我们的前人运用得炉火纯青。

本书中的158个小故事，不是林中的路标，也不是地面上路人的答案，它们是在森林上空飞舞的点点萤光，虽然看上去十分悠远飘逸，但细心的读者终究会发现，把这些萤光组合起来，就是一张地图。

这张图清晰地管理者指示出，前人在面临热气球困境时所运用的智慧，前人的热气球曾经飞过的轨迹。

这其实并不奇怪，现代意义上的管理学至今仅仅存在了不到一个世纪，而中国式的管理却和五千年的文明一样渊远流长，修身、齐家、治国、平天下，无不蕴藏着丰富的管理智慧。

本书所做的工作，就是把现代管理思想与那些古老的智慧寓言联系起来，揭示出一条通向丛林外的路，而远离那些用术语和废话堆砌的“树阴”，也远离那些似是而非的“伟人神话”。

在这些似乎尘封已久的故事和轨迹中，既有中国古代哲学的简约朴素和举重若轻，又可以发现管理的周详具体和可操作性，更能找到管理者提升自我高度的智慧。管理者只有读过它们，才会发现：那些真正有效的伟大真理往往太重要了，以至于不可能是十分复杂的，反而在最平凡的生活和最古老的故事中闪烁着睿智的光芒。

在回首这些也许并不连续的轨迹的过程中，中国的管理者可以把自己的头脑培养得更为开放，把自己的眼光历练得更为敏锐，把自己的驾驶技巧训练得更为娴熟，并且最终通过自己的努力，找到自己的方位，以及要去的方向。

本书中的故事，既可以为那些正处于热气球困境中的管理者提供一些思考的方向和瞭望的工具，也为那些正在飞出丛林的管理者提供上升的动力，让他们的旅途在智慧和深刻之中，增加一些快乐和生动！



目录

Dian Feng Guan Li

一 激励 1

1. 鸭子的腿 2
真正的赞扬应该是及时的、互动的和热情的。
2. 敬器翻侧 4
有效激励也就是适度的激励。
3. 鞭打快牛 6
一味地鞭打快牛，无异于放纵慢牛、懒牛和赖牛。
4. 陶弧不封 8
管理者不会得到他们所希望的、要求的、渴望的或哀求的，而只能得到他们所奖励的。
5. 颠倒豪杰 10
与其通过大幅提高奖励标准来激励员工，不如打破他们对奖励的预期，让单调的直线奖励具有一定的戏剧性——吊胃口效应。
6. 刘备称帝 12
激励的效果往往取决于被激励对象对目标的价值看得多大。
7. 盗跖论道 14
只有从人的行为的本质中激发出动力，才能提高效率。

二 沟通 17

8. 妻妾剪裤 18
准确地处理和传递信息，是为了降低或避免信息失真所造成的



- 损失。 20
9. 秀才买柴 20
快速办事的前提是快速传递信息。
10. 国家之患 22
在一个团队中，没有比不可靠的沟通更能影响稳定或破坏彼此关系了。
11. 梁孟之争 24
作为管理者，要进行有效的沟通，除了坦诚，还应内省。
12. 不毁乡校 26
凡是公司中有对工作发牢骚的人，那家公司或管理者一定比没有这种人或有这种人而把牢骚埋在肚子里的公司要成功得多。
13. 三人成虎 29
中层管理者必须十分注意和上司的沟通顺畅，随时注意各种信息传播的倾向，而不能盲目相信上司的信任或英明。
14. 穿井得人 31
在无线电技术中，输出信号与输入信号不一致，就会出现音质变化、图像变形等现象——失真定律。
15. 智伯泄密 33
鱼缸既保证人们能够观察到鱼的活动，而又能保证鱼能在里面不受威胁地畅游——鱼缸法则。
16. 寻找金表 36
大多数人只有在听者用心聆听，及有心了解他们的心声时，才



目录

Dian Feng Guan Li

会说出自己真正的想法与感受。

目 录 39

17. 墨子辞越 40
人们之所以需要工作，是因为希望得到自由发挥的机会。
18. 二将争旗 42
用人上一加一不等于二，搞不好等于零。
19. 淳于髡荐贤 45
按几何级数在阿基米德的棋盘上的格子里放米，会得到一个天文数字——阿基米德棋盘效应。
20. 范雎受辱 47
很多管理者把新人置于阴暗的角落，时不时浇上一头大粪，任其自生自灭。这是毁灭人才的最快捷途径。
21. 孟简子得人 50
温暖胜于严寒。南风徐徐吹动的“柔”比北风凛冽刺骨的“刚”效果更佳。
22. 金钩桂饵 52
第一流的工作往往是在最简陋的房子里做出来的。
23. 十夫揉椎 53
一个组织不是一台静止的机器，而是一个演变着的社会系统。
24. 引水汲水 56
获得信任和尊重是人性的主要需要。



25. 樊姬论相 58
如何筛选识别和选拔人才，证明其最大价值，是管理者面临的最为头痛的问题。
26. 田单辞奖 60
使用不适宜的考核体制，比没有考核制度更具潜在的危险性。

四 训练 63

27. 驯养斗鸡 64
除了生命本身，没有任何才能不需要后天的锻炼。
28. 孔子劝学 66
见识是知识的积累，经验乃知识的升华。
29. 钻火点灯 67
容忍失败，这是管理者可以学习并加以运用的积极因素。
30. 坑驴救驴 69
没有人因倒下或沮丧而失败，只有他们意志丧失或消极才会失败。
31. 大师品酒 72
不失时机地确认并奖掖别人的热情，更能激动力。
32. 孟明三败 74
要允许敢于冒险的员工犯错误，并且鼓励他们从错误中学习。
33. 管仲编歌 76



目录

Dian Feng Guan Li

管理者不是只告诉别人怎么干的家伙，而是要设法激发队伍产生热情，并朝目标勇往直前。

34. 鲁国少儒 79
要想获得真正的人才，必须在实践中加以训练，而不能仅仅依靠一张文凭来论英雄。

五 选 拔 82

35. 弟子长短 83
一个好的管理者不一定是业务能力最强的人，但他一定是个懂得惜才、用才的人。
36. 鸿雁远飞 84
对员工要像对待花园中的花草树木，需要用精神上的鼓励、职务晋升和优厚的待遇来留住他们。
37. 阳虎失才 87
才者，德之资也；德者，才之帅也。
38. 后来居上 89
成功领导者很少注意保护传统的等级层次，他们乐于将金字塔颠倒过来。
39. 孔子失察 92
对一个看上去漂亮的人，人们很容易误认为他在其他方面也很不错。
40. 河边呼渡 94
最佳人选是最合适的，而不是最杰出的。



41. 固桑论才 96
一位出色的人才能顶 50 名平庸的员工。
42. 各有所长 98
在企业选拔人才的过程中，首先考虑的应该是他的长处，即他善于做什么，而不是考虑如何减少他的短处。
43. 曲直相随 100
在一排篱笆中，我们根据最后一根木料的曲直，就能判断出第一根木料的曲直。同样道理，我们可以从一个人所推荐的人才分辨出推荐者的水平。
44. 不较小过 102
当我派一个人出去买马时，我并不希望这个人告诉我这匹马的尾巴有多少根毛，我只希望知道它的优点何在。

六 任 用 105

45. 韩愧用人 106
正如真正的武功高手摘花飞叶即成名剑宝刀一样，在用人大师的手里，没有一无是处的员工。
46. 捕鼠之猫 107
信任就是风险。
47. 子贱掣肘 109
为了提高效率和控制大局，上级只保留处理例外和非常规事件的决定权和控制权，例行和常规的权力由部下分享。



目录

Dian Feng Guan Li

48. 猎犬捕鼠.....112
谁都想做自己才能的主宰，而不愿受别人驱使。
49. 操刀伤锦.....115
有效的管理者择人任事和升迁，都以观察一个人能做什么为基础。
50. 虚位待人.....117
通向卓越之道，首要之务是找正确的人上车。
51. 盼巢成凤.....119
不了解自己的用人方向的人，一定会无法成功。

七 统 御 122

52. 鸣镝射马.....123
证明自己能够很好地执行命令的员工才能被提升到发布命令的职位。
53. 景差亲民.....125
成功的监督活动，要求一个人的才干要远远超过亲自工作的能力。
54. 黑指拜佛.....127
领导管得少，才能管得好。
55. 请示仲父.....129
授权他人后就完全忘掉这回事，绝不去干涉。
56. 汉初三杰.....131
如果我们每个人都雇用比我们自己都更强的人，我们就能成



- 为巨人公司。
57. 橐驼种树 133
- 当你发现下属处事方针有所偏差时，抑制干涉的冲动不是件容易的事。
58. 官多法乱 136
- 把现有管理和组织层次减少 50% 甚至 75% 左右才算是精减。
59. 驾车如舞 138
- 企业如果着重在弹性，而非只着重速度，就可以更有效和更迅速地顺应快速的市场变动。
60. 龚遂疏导 141
- 在筑墙之前就应知道把什么圈出去，把什么圈进来。
61. 太宗赏贫 144
- 最有效并持续不断的控制不是强制，而是触发个人内在的自发控制。
62. 身先士卒 145
- 榜样是最好的箴言。
63. 唐徐问对 148
- 高级经理如果不能互相信任，任何集体领导都不会有好的效果。
64. 称霸之比 150
- 合作是一切组织繁荣的根本。
65. 道台办案 152
- 有意义的对立是一种管理技巧。



目录

Dian Feng Guan Li

66. 以人为镜.....154
工作危机最确凿的信号，是没有人跟你说怎样做。
67. 兄弟行医.....156
解决任何问题的最有效办法在于把握问题未发生前的契机，
并将它消解于无形。
68. 景公好谏.....158
你最喜欢的，往往是你最不需要的。
69. 王阳明讲道.....160
自己有过错，也会注意别人身上相同的过错和行为。
70. 义隆遥控.....162
对于一个经理人来说，最要紧的不是你在场时的情况，而是
你不在场时发生了什么。
71. 邾君为甲.....164
只有引导上下全力以赴，才能达到预期的成果。
72. 蚁穴溃堤.....166
你愈是不去主动解决问题，问题愈会揪住你不放。
73. 黑狗逃跑.....168
原来联系着的事物失掉联系，或原来应该联系的事物没有
联系——脱节效应。
74. 讳疾忌医.....170
承认既定事实，接受已经发生的事实，这是避免任何不幸后
果的先决条件。



八 法 纪 173

75. 典冠越权.....174
当人用手去碰烧热的火炉时，就会受到“烫”的惩罚，其有以下三个特点：即时性、预警性、平等性。
76. 慈不掌兵.....176
纪律是自由的第一条件。
77. 三令五申.....179
法纪的目的在于教育，而不在于惩罚。
78. 平公闲坐.....182
企业之所以失败，并非因为管理者忽视某些东西所致，而是由于他们不想面对。
79. 害群之马.....184
如果把一匙酒倒进一桶污水中，你得到的是一桶污水；如果把一匙污水倒进一桶酒中，你得到的还是一桶污水。
80. 禁止男装.....186
你的下属一看你的行动，便明白你对他们的要求。
81. 约法三章.....188
规定应该少定，一旦定下之后，便得严格遵守。
82. 决堤修堤.....190
每一个问题都蕴含着解决这一问题的种子。





目录

Dian Feng Guan Li

九 修 养 193

83. 贫者骄人 194
于小处尊重个人，大处重视团体。
84. 死上加死 196
尊重上司是一种责任，尊重同僚是一种礼遇，而尊重部属，
则是一种高贵的品质。
85. 惠王吞蛭 198
看到仆人在厨房偷吃东西，只需咳嗽，不必大喊大叫。
86. 绝缨之会 199
跟一位朋友一起工作，远较在“父亲”之下工作有趣得多。
87. 齿亡舌存 201
水善利万物而不争。……夫惟不争，故无尤。
88. 王述面壁 204
如果感到生气，在开口前就数 10 个数；如果非常生气，就数
100 个数。
89. 周处遇堵 207
愤怒的结果比原因更加令人痛苦。
90. 目不见睫 209
当你只有一个念头时，你那个念头也许是最危险的念头。
91. 梓庆制鐻 211
人莫鉴于流水，而鉴于止水。
92. 孔子跳舞 213