



168系列智慧丛书

管理智慧

168 Management Wisdom

刘松 / 主编

或许你根本没有时间去阅读完一本管理类的书，
因为你没有时间去深入而长久地思考。

那么，我们的建议就是翻开本书，因为它不会太多地占用你的时间与精力……

轻松读完本书，你会记住本书所讲述的许多管理道理。



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS





168系列智慧丛书

管理智慧

168 Management Wisdom

刘松 / 主编

或许你根本没有时间去阅读完一本管理类的书，
因为你没有时间去深入而长久地思考。

那么，我们的建议就是翻开本书，因为它不会太多地占用你的时间与精力……

轻松读完本书，你会记住本书所讲述的许多管理道理。



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

现代企业管理理论纷繁复杂,我们怎样去把握其中的精髓?管理的道理很多,我们怎样才能尽快掌握?本书从一个全新的观点与视角出发,回答并解决了这两个问题。

本书由 168 个管理小故事组成,分为企业战略篇、人力资源篇、市场营销篇、企业文化篇、绩效管理篇和团队精神篇。书中每个部分的小故事都相对独立,读者可随手翻阅,既可随时领会管理真谛,也可随时中断阅读,而不虞有未尽之憾。

图书在版编目(CIP)数据

管理智慧 168/ 刘松主编. —北京:机械工业出版社,
2005.8

(168 系列智慧丛书)

ISBN 7-111-17233-7

I.管... II.刘... III.企业管理—基本知识
IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 094331 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑:贾秋萍 版式设计:刘士平 责任校对:肖新民

封面设计:毛雨 责任印制:石冉

三河市宏达印刷有限公司印刷

2005 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

787mm×1092mm 1/16 • 14.25 印张 • 1 插页 • 223 千字

0001—7000 册

定价:29.80 元

凡购买本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线电话(010) 68326294

封面无防伪标均为盗版

前 言

作为管理者的你是否曾有这样的体会：深奥的读物令人昏昏欲睡，而休闲的读物却令人嚼之无味？

这个时代瞬息万变，旧的价值观不断地被摧毁，新的价值观不断地被树立起来。如何在传统智慧与现代理念之间找到一个平衡点，使得传统智慧与现代理念在现代社会中巧妙地结合起来，融为一体，以指导我们的管理实践，增强我们的生存能力，提高我们的生活质量，这是本套丛书所关心的主题。

随着社会节奏的不断加快，人们没有许多空闲时间去咀嚼大部头的巨著。为了缓解精神压力，享受阅读过程中的快乐，适合“轻松阅读”的图书也就应运而生了。“轻松阅读”追求的是从简洁的文字、轻松幽默的小故事中得到放松和启示，在短短的阅读之后，就可以明白一些“大哲理”。其实，在看似“轻松阅读”背后，所花的功夫并不轻松。本书是作者独具匠心的创作，通过简洁的文字、轻松活泼的小故事，谈论的却是管理、营销、团队等并不轻松的话题。

本书有平易的叙事，有激昂的评论，有深刻的教诲，把优美的文字与深邃的思想结合到了一起，使读都能够在轻松阅读的同时，得到有益的帮助，改造自己的思维与行为。

读完本书，你就会对自己的事业、人生有一个全新的认识！

本书由刘松主编，参与编写的人员有：刘士平、陈黎明、罗瑜、宋薇、王秀华、张韬、刘海梳、王文波、隋小明、刘丰茂、徐铁、陈浩。

目 录

前 言

第一部分 企业战略篇

1.1 土拨鼠哪里去了——制订明确的战略目标

管理智慧 1: 老鹰的追求	2
管理智慧 2: 土拨鼠哪里去了	3
管理智慧 3: 海马的焦虑	3
管理智慧 4: 乌鸦学鹰	5

1.2 四阶段理论——如何规划企业战略

管理智慧 5: 黑猫的宏伟目标	7
管理智慧 6: 狐狸理念与刺猬理念	8
管理智慧 7: 狮子和犀牛的战争	10
管理智慧 8: 想捉燕子的蜘蛛	11
管理智慧 9: 狼一般的耐心	12
管理智慧 10: 牛羊行军	13
管理智慧 11: 蛙、蛇、蜈蚣的共存	15

1.3 凤凰涅槃——经历变革的阵痛

管理智慧 12: 老鹰的再生	17
管理智慧 13: 野狼磨牙	18
管理智慧 14: 白果树上的白鹤	19

管理智慧 15: 第一百只猴子效应	20
1.4 变革以成功——成为不畏严寒的北极熊	
管理智慧 16: 青蛙兄弟	22
管理智慧 17: 北极熊与大熊猫	23
管理智慧 18: 鹰和鼯鼠	24
管理智慧 19: 蝴蝶化蛹	26
管理智慧 20: 将军的马	26
管理智慧 21: 蝙蝠逃命	27
1.5 管理即决策——怎样才能避开错误	
管理智慧 22: 松毛虫迷路	29
管理智慧 23: 给猫挂铃铛	30
管理智慧 24: 扛着驴的父子	30
管理智慧 25: 专注于核心能力	32
管理智慧 26: 扁鹊的医术	33
管理智慧 27: 猎人射雁	34
管理智慧 28: 火鸡的故事	35
管理智慧 29: 狩猎的印第安人	36
1.6 我有的你没有——构建企业的核心竞争力	
管理智慧 30: 狮子与农夫	38
管理智慧 31: 兔子的尾巴	39
管理智慧 32: 乌龟的奖牌	41
管理智慧 33: 狗捉老鼠	43
管理智慧 34: 神奇的鹅卵石	44
1.7 眼界决定高度——企业的危机管理	
管理智慧 35: 米缸中的老鼠	46
管理智慧 36: 老鼠觅食	47
管理智慧 37: 鹿群马拉松	49
管理智慧 38: 被困的老虎	49
管理智慧 39: 鲤鱼跳龙门	51
管理智慧 40: 狐狸探病	52

第二部分 人力资源篇

2.1 每个人都是少数派——人才的种类

管理智慧 41: 动物园的骆驼	54
管理智慧 42: 小兔学游泳	55
管理智慧 43: 海鸥和大雁	56
管理智慧 44: 农夫与小黑羊	57

2.2 他能为公司带来什么——怎样选聘人才

管理智慧 45: 恐龙觅偶	59
管理智慧 46: 乌鸦的证书	60
管理智慧 47: 狮子识才	61
管理智慧 48: 狮虎之战	62
管理智慧 49: 任人惟亲的鸡	63
管理智慧 50: 野驴和狮子	64
管理智慧 51: 狮子养鸡	64
管理智慧 52: 猴子取食	65

2.3 什么猫才能算好猫——对人才的评价与考察

管理智慧 53: 捕鼠之猫	67
管理智慧 54: 熊猫不能做大王	68
管理智慧 55: 蜈蚣买汽水	68
管理智慧 56: 狮子容人	69
管理智慧 57: 野刺玫不开花	70
管理智慧 58: 狮子招聘	71
管理智慧 59: 领头雁与智囊团	72

2.4 这事你来做吧——合适地授权

管理智慧 60: 长屋檐与小房子	74
管理智慧 61: 不要授权给“猴子”	75
管理智慧 62: 别跟老鼠比赛	76
管理智慧 63: 蜗牛的变化	77
管理智慧 64: 驴子护园	79

2.5 大家一起来学习——员工培训

管理智慧 65: 老鼠吓猫	82
管理智慧 66: 因为他是山鹰	82
管理智慧 67: 白鸭的上司	83
管理智慧 68: 培养老鹰还是训练鸭子	84
管理智慧 69: 风筝与蝴蝶	86
管理智慧 70: 老驴传艺	87
管理智慧 71: 楚材晋用	88
管理智慧 72: 渔王的儿子	89

2.6 他们怎么都怕我——领导与权威

管理智慧 73: 老虎的孤独	91
管理智慧 74: 什么是森林之王	92
管理智慧 75: 懦弱的蛇	93
管理智慧 76: 老鹰和秃鹫的战争	94
管理智慧 77: 蠢驴的故事	95
管理智慧 78: 狮子的好心	96
管理智慧 79: 狐狸宴客	96
管理智慧 80: 牧人的驴子	97
管理智慧 81: 地毯下的蛇	98

2.7 相处之道——企业内部的人际关系

管理智慧 82: 乌鸦的牢骚	99
管理智慧 83: 麻雀荐才	101
管理智慧 84: 谦恭的大雁	103
管理智慧 85: 狮子的热情	104
管理智慧 86: 商鞅守诺	105
管理智慧 87: 留个缺口给别人	106

第三部分 市场营销篇

3.1 只满足你们的需求——抓住目标市场

管理智慧 88: 蝴蝶求爱	108
管理智慧 89: 秃鹫、美洲豹与羚羊	109

管理智慧 90:大象不能称王	111
管理智慧 91:野兔的服务	111
管理智慧 92:寡妇嫁人	112
管理智慧 93:换个角度切苹果	113
3.2 一切从事实出发——市场调查	
管理智慧 94:北极狼的传言	115
管理智慧 95:心中的顽石	116
管理智慧 96:猴子与香蕉	117
管理智慧 97:煤与石头	118

第四部分 企业文化篇

4.1 商业社会中的铭语牌——企业文化

管理智慧 98:上帝与三个总裁	121
管理智慧 99:笼子还是巢穴	122
管理智慧 100:蓝色餐盘	124
管理智慧 101:爱唱歌的黎明鸟	125
管理智慧 102:鸟的失乐园	126

4.2 老店百年——企业的公众形象

管理智慧 103:狐狸请客	129
管理智慧 104:黄鼠狼的名声	130
管理智慧 105:狼的包装	131
管理智慧 106:机灵的小山羊	133
管理智慧 107:质量的力量	134

4.3 除了盈利还有什么——企业的社会责任

管理智慧 108:海豚的表演	135
管理智慧 109:青蛙求水	136

4.4 打破脑中的围墙——创新管理

管理智慧 110:狼和狐狸	140
管理智慧 111:鹦鹉的名次	141
管理智慧 112:蜜蜂和苍蝇	142
管理智慧 113:企鹅王国里的孔雀	143

管理智慧 114: 无形的围墙	145
管理智慧 115: 龙虾与寄居蟹	145
管理智慧 116: 白板上的黑点	147
管理智慧 117: 枯井中的驴子	147
管理智慧 118: 大蒜与金子	148
管理智慧 119: 改变现存的游戏规则	148

第五部分 绩效管理篇

5.1 怎样才能更有效率地去实现目标——绩效管理

管理智慧 120: 是鹰就会飞翔	152
管理智慧 121: 偷懒的驴	153
管理智慧 122: 鹅卵石和水	155
管理智慧 123: 狮狐合作	156
管理智慧 124: 画鬼最易	157
管理智慧 125: 只要去做	158

5.2 企业管理的关键环节——绩效考核

管理智慧 126: 狼的业绩	160
管理智慧 127: 三只老鼠偷油喝	161
管理智慧 128: 老鹰喂食	162
管理智慧 129: 骑师和马	163
管理智慧 130: 不能让猴子偷懒	164
管理智慧 131: 三面镜子	165

5.3 奖励——世界上最伟大的管理原则

管理智慧 132: 庙里的猫	167
管理智慧 133: 两熊赛蜜	169
管理智慧 134: 牛草高挂屋檐上	170
管理智慧 135: 狼群的分配原则	171
管理智慧 136: 驴子和骡子	172

5.4 怎样使员工更加努力工作——激励——保健理论

管理智慧 137: 花园后院的猪	174
管理智慧 138: 鸬鹚罢工	175

管理智慧 139: 雷尼尔效应	177
管理智慧 140: 渔夫的老母	178

第六部分 团队精神篇

6.1 狼群中没有英雄——团队精神

管理智慧 141: 狼群杀阵	181
管理智慧 142: 一只蟋蟀的死	183
管理智慧 143: 巨鹿之战	184

6.2 强烈的集体荣誉感与归属感——团队意识

管理智慧 144: 陷于灭顶之灾的鹿群	186
管理智慧 145: 狼的合作意识	187
管理智慧 146: 黄蜂与蚂蚁	188
管理智慧 147: 用上所有的力量	189

6.3 前面是一盏航标灯——团队目标

管理智慧 148: 三只小狼吃大马	191
管理智慧 149: 神奇的石头汤	192
管理智慧 150: 共同的目标	194
管理智慧 151: 狗马争功	195

6.4 北雁南飞——组建一个合适的团队

管理智慧 152: 大雁的飞行团队	197
管理智慧 153: 螃蟹效应	198
管理智慧 154: 鹰和鸡	200
管理智慧 155: 驴子的工作	201
管理智慧 156: 野羊的选择	202
管理智慧 157: 狮王用兵	204

6.5 蚁群智能——在团队中发展

管理智慧 158: 蚁群智能	205
管理智慧 159: 农夫的智慧	206
管理智慧 160: 母蟹教子	207
管理智慧 161: 忠诚换取忠诚	208
管理智慧 162: 花瓶与大鼓	209

6.6 沟通——团队成员相处的艺术

管理智慧 163: 一只羊和一群羊 210

管理智慧 164: 猪们的评议 211

管理智慧 165: 山雀与知更鸟 212

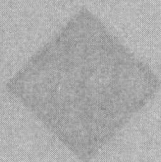
管理智慧 166: 说话的技巧 213

管理智慧 167: 土虱的作用 214

管理智慧 168: 狮子和三个手下 214

参考文献 216

赢在现金流 企业现金流管理——下注未来赢在路上



赢在现金流 企业现金流管理

第一部分

企业战略篇

“夫兵形象水，水之形，避高而趋下，兵之形，避实而就虚。水因地而制流，兵因地而制胜。”

——《孙子兵法》

“主导企业战略的形成有五个重要因素：新进者威胁、同业竞争、供货商议价能力、客户议价能力、替代品威胁。”

——迈克·波特

管理智慧

1.1

土拨鼠哪里去了——制订明确的战略目标

管理智慧 1: 老鹰的追求

老鹰被安置在动物园的笼子里。每天,他都能吃上经过精心挑选的瘦肉;渴了,蓄满清水的池子就在脚下。一年四季,它都不会因饥饿而担忧发愁。

一天,在管理员打开笼子喂食的时候,老鹰却夺门而出,飞到松树的一根横枝上停下来。任凭管理员千呼万唤,他就是不下来。

“你这不识好歹的东西,动物园有哪点对不起你?饿了有吃的,渴了有喝的,刮风吹不到,下雨淋不到,暑天热不着,寒天冻不着;笼子上还专门挂上一块精致的木牌,将你的身世介绍给千千万万个参观者。要名有名,要利有利,这样的待遇你还不满足,你到底求的是什么呢?”管理员忿忿地问。

老鹰长鸣一声,说:“不错,笼子里的生活确实安逸自在。但是,如果我因此就满足,那和猪圈里的猪有什么两样?”

说罢,老鹰展开双翅,扶摇直上,朝蓝天白云间飞去。

老鹰不满足于笼子里的生活,一有机会就一飞冲天。一个企业也应当如此,不应该满足于小地方、小市场,也不应该满足于一些眼前利益,而应该有长远的战略目标,这样,遇到机会才能毫不犹豫地冲上前去,抓住机会发展壮大起来。

企业目标是企业凝聚力的核心,它体现了职工工作的意义,预示着企业光辉的未来。韩国现代集团创始人郑周永说:“没有目标信念的人是经不起风浪的,由许多人组成的一个企业更是如此。以谋生为目的而结成的团体或企业是没有前途的。”企业应该将自己的长远目标、近期目标大张旗鼓地进行宣传,做到家喻户晓,使全体职工看到自己从事的事业的伟大

社会意义和光明的前途,从而激发大家强烈的事业心和使命感。

美国的 IBM 公司通过教唱公司司歌——IBM 之歌等手段,不断地向职工灌输“替人类服务是我们的目的”的思想,取得了非常好的凝聚职工向心力的效果。

管理智慧 2: 土拨鼠哪里去了

有一天,老师给学生们讲了一个故事:有三只猎狗追一只土拨鼠,土拨鼠钻进了一个树洞。这只树洞只有一个出口,可不一会儿,从树洞里钻出一只兔子。兔子飞快地向前跑,并爬上一棵大树。兔子在树上,仓皇中没站稳,掉了下来,砸晕了正仰头看的三只猎狗,最后,兔子终于逃脱了。

故事讲完后,老师问:“这个故事有什么问题吗?”

学生们说:“兔子不会爬树。”

“一只兔子不可能同时砸晕三只猎狗。”

“还有呢?”老师继续问。

直到学生们再也找不出问题了,老师才说:“可是还有一个问题,你们都没有提到,土拨鼠哪里去了?”

在追求企业目标的过程中,管理者们有时也会被途中的细枝末节和一些毫无意义的琐事分散精力,扰乱视线,以至中途停顿下来,或是走上岔路,而放弃了他们原先追求的目标。

不要忘了时刻提醒自己,土拨鼠哪里去了?自己心目中的目标哪里去了?

在进行目标教育时,应当注意组织目标与个人目标的一致性,使大家清楚地了解:企业的效益有多大提高,企业的事业会有多大发展;相应地,职工的工资奖金、福利待遇和个人发展的空间能增大多少。从而使大家真正感受到集体的温暖,焕发出巨大的劳动热情和强烈的归属意识。

管理智慧 3: 海马的焦虑

小海马有一天做了一个梦,梦见自己拥有了七座金山。

从美梦中醒来,小海马觉得这个梦是一个神秘的启示:它现在全部的

财富是七个金币,但总有一天,这七个金币会变成七座金山。

于是它毅然决然地离开了自己的家,带着仅有的七个金币,去寻找梦中的七座金山,虽然它并不知道七座金山到底在哪里。

海马是竖着身子游动的,游得很缓慢。它在大海里艰难地游动,心里一直在想:也许那七座金山会突然出现在眼前。

然而金山并没有出现,出现在眼前的是一条鳗鱼。鳗鱼问:“海马兄弟,看你匆匆忙忙的,你干什么去?”海马骄傲地说:“我去寻找属于我自己的七座金山。只是……我游得太慢了。”“那你真是太幸运了。对于如何提高你的速度,我恰好有一个完整的解决方案。”鳗鱼说,“只要你给我四个金币,我就给你一个鳍,有了这个鳍,你游起来就会快得多。”海马戴上了用四个金币换来的鳍,发现自己游动的速度果然提高了一倍。海马欢快地游着,心里想,也许金山马上就出现在眼前了。

然而金山并没有出现,出现在海马眼前的,是一个水母。水母问:“小海马,看你急匆匆的样子,你想要到哪里去?”海马骄傲地说:“我去寻找属于我自己的七座金山。只是……我游得太慢了。”“那你真是太幸运了。对于如何提高你的速度,我有一个完善的解决方案。”水母说,“你看,这是一个喷汽式快速滑翔艇,你只要给我三个金币,我就把它给你。它可以在大海上飞快地行驶,你想到哪里就能到哪里。”海马用剩下的三个金币买下这个小艇。它发现,这个神奇的小艇使它的速度一下子提高了五倍。它想,用不了多久,金山就会马上出现在眼前了。

然而金山还是没有出现,出现在海马眼前的,是一条大鲨鱼。大鲨鱼对它说:“你太幸运了。对于如何提高你的速度,我恰好有一套彻底的解决方案。我本身就是一条在大海里飞快行驶的大船,你要搭乘我这艘大船,你就会节省大量的时间。”大鲨鱼说完,就张开了大嘴。

“那太好了。谢谢你,鲨鱼先生!”小海马一边说一边钻进了鲨鱼的口里,向鲨鱼的肚子深处欢快地游去……

制订出明确的战略目标,对一个企业来说实在是太重要了。

在一个盛行速度崇拜的时代,有不少管理者把诸多的管理问题归结为速度的问题,又把速度问题简化为提速的问题。他们像那条海马一样,对“慢”的焦虑成为他们的基本焦虑——“我去寻找属于我自己的七座金山。只是……我游得太慢了。”于是,他们把企业的发展战略简化为“买

入”战略——用金钱来购买速度。

然而,在只有强烈的发财愿望而毫无目标管理,企业的经营尚处“漫游状态”时,快或慢是没有分别的,因为此时我们找不到一个参照系来判断多快才算快,多慢才算慢。

正像我们在海马故事中看到的,为快而快的发展模式最终可能使企业被“速度之魔”耗尽资源并且“欢快”地走向灭亡。

混乱的战略、模糊的目标,极可能使企业陷入一种可怕的“商业浪漫主义”。作为商业浪漫主义的典型形态——漫游式经营,其实是“通向毁灭之路”。

管理智慧 4: 乌鸦学鹰

鹰从高高的悬崖上直飞而下,把一只羊羔抓走了。

一只乌鸦见到后,非常羡慕。它想:鹰能飞,我也会飞呀!为什么不试一试,成功了就不愁吃喝了。于是它呼啦啦地猛扑到一只公羊背上,狠命地想把羊带走。然而它的脚爪却被羊毛缠住了,怎么拔也拔不出来。它不断地使劲拍打着翅膀,但仍然飞不起来。

牧羊人见到后,跑过去将乌鸦一把抓住,用绳子把它的翅膀拴了起来。傍晚,他带着乌鸦回家,交给了他的孩子们玩。孩子们问这是什么鸟,牧羊人回答说:“这确确实实是乌鸦,可它自己硬要充当老鹰。”

乌鸦哀求道:“放了我吧,我再也不学老鹰了。”但没人理会它。

乌鸦错就错在自不量力地去仿效老鹰,去做他力所不及的事,结果赔上了性命。

尽管在很多时候,企业目标管理中的模仿与跟随能使企业增加实力、少走弯路,从而财源茂盛、生意兴隆。而且在成功的企业老板中,很多人都是在不断地向他人学习后,加上自己的灵感和创新,从而取得更大的成功的。但是有一点必须注意,你本身也要具有相当的判断力,否则你就会成为学鹰的乌鸦。

有些目标最终是无法实现的,因此,我们要认清形势,制订适合自己的可行目标。

一个企业在制定战略目标时最重要的是要考虑企业在市场上的相对