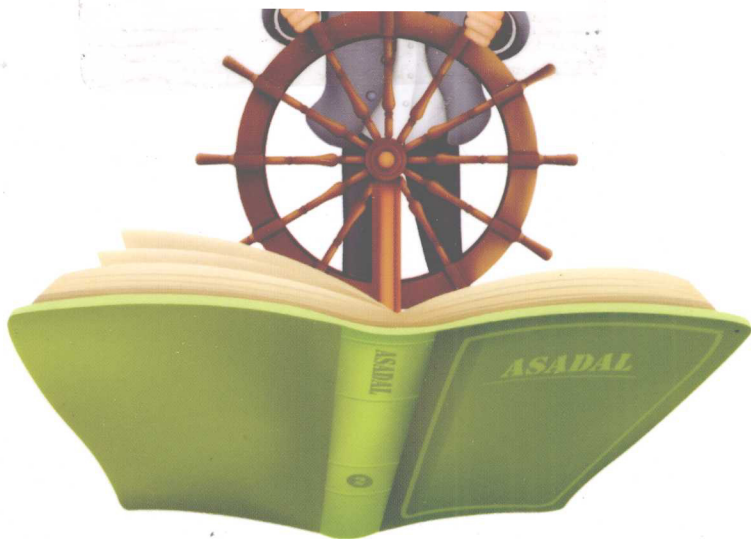


笑话中的 管理学

鲁克德◎编著

听1小时大道理, 不如读1分钟小笑话



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>

笑话中的 管理学

鲁克德◎编著

電子工業出版社。

Publishing House of Electronics Industry

北京 • BEIJING

内 容 简 介

作为一门学科,管理学是与个人最贴近的学问。它指明了现代企业运行的规律和秘密,解析商业帝国的波谲云诡,找出企业成功与失败的内在逻辑,这对于躬耕于写字楼里的上班族而言,它使个人看清了自己所栖身的公司的真实图景。

本书从智趣的角度审视管理学,从笑话中透析管理的本质。内容除了包含管理学的基本理论外,还将很多的管理定律穿插其中,这些管理定律浓缩了众多管理学者和企业经营者的思想精髓,使管理学大厦在历史的云烟中历久弥新。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

笑话中的管理学/鲁克德编著. —北京:电子工业出版社,2010.3
ISBN 978-7-121-10241-7

I. 笑… II. 鲁… III. 企业管理-通俗读物 IV. F270-49
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 009011 号

责任编辑:徐云鹏 特约编辑:宋兆武
印 刷:河北固安保利达印务有限公司
装 订:河北固安保利达印务有限公司
出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本:720×1000 1/16 印张:18.5 字数:275 千字
印 次:2010 年 3 月第 1 次印刷
定 价:36.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010)88254888。

质量投诉请发邮件至 zlt@phei.com.cn,盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010)88258888。

前言

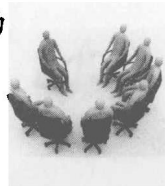
随着职业经理人阶层的兴起,越来越多的人开始关注管理学,他们渴望推开管理学的玄妙之门,探究其中的哲思与奥秘。不过,关于“什么是管理学”的问题,不妨先看看这样一个曾经流传甚广的故事——

有一天,三个穷苦的老汉碰在一起了,他们困于生计,不禁畅想起做皇帝的生活来。第一个老汉以拾荒为生,他无限感慨地说:“如果我做了皇帝,我就下令这条街全部的垃圾都归我,谁去拾就派公差来抓他。”第二个老汉是一个砍柴工,他对第一个老汉投去了鄙夷的眼神说:“你就知道拾荒,皇帝还用拾荒嘛?!如果我当了皇帝,我就做一把金斧头,天天用金斧头来砍柴。”第三个老汉是一个乞丐,他听完前两个老汉的美梦后,不禁哈哈大笑:“你们两个太没见识了,都做了皇帝了,还用得着干活吗?如果我当了皇帝,我就天天围着火炉吃烤红薯!”

三个老汉只知道身为皇帝便会过上一种优裕的生活,但对于优裕的程度,却浑然不知。他们难以设想出深宫大院里的奢华生活,所有的美梦也仅仅局限于自己的浅显的想象。对于很多管理学的外围看客而言,他们对于管理学的设想和猜测,也犹如老汉对于皇宫生活的想象,虽然知道这是一门伟大的学问,但对于其中的理论逻辑却从未知晓。因此,管理学有如佛龕上的供神,虽然被很多人叩拜,但它真正的理论精髓却从未到达人心。

作为一门学科,管理学是与每个人最切近的学问。宏观之处,它指明了现代企业运行的规律和秘密,解析商业帝国的波谲云诡,找出企业成功与失败的内在逻辑,这对于躬耕于写字楼里的上班族而言,它使他们看清了自己所栖身的公司的真实图景;微观之处,管理学暗含着个人与时间、生活的相处之道,警示每个人如何有效地安排管理自己的人生和人际关系,从而成为一个高效、成功的人士。

如果你曾经自主经营企业,在开创事业的过程中可能产生过这样的



困惑——

为什么我所招聘的人在面试的时候看起来十分优秀，但招至麾下后，却屡屡表现失当，不能按照职务的要求完成工作？难道我真的慧眼失察？

为什么我为某个员工加了薪升了职，他却依然要拂袖而去，毅然倒戈投向我的竞争对手？

为什么我把公司的重要部门全权交给某个员工管理，对方不能全心全意共同创业，反而另起炉灶？

.....

如果你在企业中被晋升为管理阶层，在行使职能的时候，你也许曾经对这些问题迷惑不解——

公司从外面聘请专家为员工进行培训，本来是为了提升公司的业绩，然而不料培训后，羽翼渐丰的员工非但没有对公司的栽培感恩图报，反而提出加薪的的要求，甚至选择离开公司。如何才能避免出现“赔了夫人又折兵”的培训后果？

为什么绩效考核结果公开后，员工常常怨声载道？

为什么我每天尽心竭力地工作，仍然疲于应战，而另一个部门的主管却能悠哉游哉地与客户享受高尔夫的乐趣？

.....

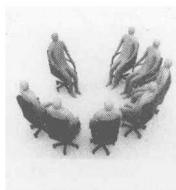
对于上述种种问题，本书进行了微妙的解析，不过杜绝了正襟危坐的形式，而是遵照寓教于乐的原则，以笑话触摸管理学的精髓。这种立意，一是希望读者在开怀的瞬间，能够有所体悟，能够从笑话中透析管理学的理论内涵与实践价值；二是想说明，管理学并非真的有如皇宫的生活那样不能体察，它隐含在谈笑间、幽默处，正是普通大众常常在不经意间所流露的哲思洞见。

翻阅此书，你还能在谈笑间与许许多多的管理定律不期而遇，它们浓缩了众多管理学者和企业经营者的思想精髓，既丰富了管理学的内涵，也扩充了管理学的理论框架。比如，此书所涉猎的管理定律包括：揭示企业新人尴尬处境的蘑菇管理定律，为企业的薪酬设计提供指导的德西效应，优质员工驱除劣质员工的格雷欣法则，强调制度面前人人平等



的热炉法则……

总之,这本《笑话中的管理学》,从智趣的角度审视管理学,希望通过这种曲径通幽的手法,既能博君一笑,也能使读者笑中有智、笑中有得,从而对管理学的理论基础和实践价值有所知悟与洞悉。



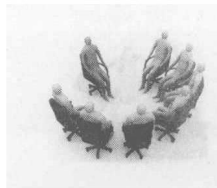
目 录

第1辑 读笑话,谈人才选拔

- 没拔毛之前是狮子——素质冰山模型 /3
- 信封里面的秘密——情景模拟面试法 /5
- 看大门的守门员——STAR原则面试法 /7
- 离得越远越好——案例面试法 /8
- 兔子的求职历程——投射效应的影响 /10
- 天堂与地狱——现实工作预览的重要性 /13
- 轧狗还是轧人——霍布森选择对人才选拔的影响 /16
- 人才难得——乔布斯法则:网罗一流人才 /17
- 不是洗澡堂——玻璃天花板效应:为女员工提供平等的
机会 /19
- 重金买骨——海潮效应:建立吸引人才的企业文化 /21

第2辑 读笑话,谈用人之道

- 新来的狮子——蘑菇管理定律:为新员工提供表现机会 /25
- 人尽其才——德尼摩定律:量才而用 /27
- 什么是胆量——托利得定理:大度容人 /29
- 戴高乐的困惑——任用具有野鸭精神的员工 /31
- 一个修脚踏车的——刻板效应与用人误差 /32
- 最大的发现——韦尔奇原则:选择适当的人 /33
- 神奇的猪——梅考克法则:管理是严肃的爱 /35
- 会说话的狗——能者如何多劳 /37



人尽其能——善于用人之短 /39

第3辑 读笑话,谈育人之道

猫价浮动——大荣法则:企业的发展离不开人才的培养 /43

应征门卫——通过培训提升员工的胜任素质 /45

牧师与司机——以“经纪人”的理念培育员工 /47

学费——建立学习型组织 /48

勤奋工作也是错吗——如何收回培训投资 /50

第4辑 读笑话,谈管人之道

魔鬼的样子——磁力法则:高压手段会遭到抵制和报复 /55

严禁请假通知书——柔性管理法则 /57

为亲爱的付钱——感情管理 /59

报复上司——蓝斯登原则:一定要保持梯子的整洁 /61

比赛——完全了解事实真相的必要性 /62

出师不利——跨文化管理 /64

经理的心愿——变革前为员工预热 /66

第5辑 读笑话,谈绩效考核

加薪——什么是绩效考核 /71

黑人的三个愿望——让员工知晓绩效目标 /72

土拨鼠的去处——如何防止目标置换 /73

三人评画——360度绩效评估 /75

迟到的感悟——年度绩效评估的滞后性 /77

疯子的聪明——避免恶魔效应 /79

话匣子——绩效考核容易出现的九个误差 /80



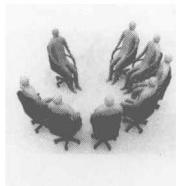
- 食品店的胖老板——定势效应对绩效考核的影响 /82
- 割草的男孩——反馈效应:把考核结果反馈给员工 /85
- 不可能的事情——欧弗斯托原则:注重沟通的开始 /87
- 医生的嘱咐——避免绩效沟通的言不及义 /89
- 车祸——对低绩效员工不宜心软 /91

第6辑 读笑话,谈薪酬管理

- 开玩笑——全面薪酬战略 /95
- 为什么不干掉他——避免薪酬管理的“格雷欣法则” /96
- 老人的高招——德西效应:重视外在报酬,兼顾内在报酬 /98
- 以牙还牙——低薪策略的双输性 /100
- 加薪纪念——发挥薪酬的激励效用 /102
- 私事——薪酬:不能说的秘密 /103

第7辑 读笑话,谈人才激励

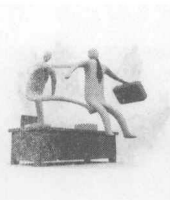
- 诱饵——激励理论(一):马斯洛需求理论 /109
- 猎狗与兔子——激励理论(二):双因素理论 /110
- 跳船求生——激励理论(三):超Y理论 /111
- 发财秘诀——激励理论(四):生存—交往—发展理论 /113
- 倒霉的兔子——激励理论(五):强化理论 /115
- 罢工——激励理论(六):成就激励理论 /117
- 驴子挨打——激励理论(七):公平理论 /118
- 屋檐上的草料——激励理论(八):目标设置理论 /120
- 电脑的用途——引进“鲶鱼”激励员工 /122
- 改名——彼得原理:晋升有风险,激励须谨慎 /123
- 他还想吃——员工会根据奖励的标准做出行为选择 /125
- 奖励——横山法则:激励员工自发地工作 /127



- 捐款——避免批评的超限效应 /129
- 失业问题——运用异性效应激励员工 /131
- 救生圈的妙用——蓝柏格定理:为员工制造必要的
危机感 /132
- 超车——用榜样人物激励员工 /134
- 沉默和独身——杜嘉法则:管理者自身成为激励员工的力量 /136
- 让大家听见——赞赏员工应广而告之 /137
- 只给20分钟——坎特法则:尊重员工是回报率最高的
投资 /139
- 威士忌——激励大忌:一种激励手段适用所有的员工 /140
- 警察的作用——站在员工的立场上 /142
- 跳伞——挑战性的工作并不对所有员工产生激励效果 /144
- 合作——与员工分享利润 /145
- 不说话的鹦鹉——物质激励是必不可少的 /147

第8辑 读笑话,谈制度建设

- 到底谁差劲——修路理论:完善制度 /153
- 车票打孔——破窗效应:及时矫正和补救正在发生的问题 /154
- 未被保险——坠机理论:依靠英雄不如信赖机制 /156
- 非洲猎狮——制度化管理的柔性化 /157
- 我是来办事的——热炉法则:规章制度面前人人平等 /159
- 量过了才吃——制度的作用:引导 /160
- 耶稣对一个小孩的启发——制度的威慑性 /162
- 喝酒——弃人治取法治 /164
- 深夜推车——路径依赖原理:制度的惯性 /166
- 驾驶员和猪——谨防号令不明 /167
- 不划算——制度要规避人性的弱点 /169

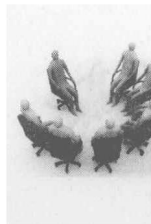


第9辑 读笑话,谈团队管理

- 拔头发——沙因定理:让员工参与目标制定过程 /173
- 三只兔子——成就高效团队的基础:信任 /174
- 懒惰的人——组织公平感是团队管理的基石 /175
- 将军的高招——手表定律:避免多头领导 /177
- 高招——规避团队合作的责任分散效应 /178
- 六只脚更快——史提尔定律:合作是一切团体繁荣的根本 /180
- 如此分工——蚁群效应:弹性工作流程模式 /182
- 上帝的惩罚——为团队成就庆功 /183
- 在地狱发现石油——如何与非正式组织相处 /185
- GDP的故事——团队冲突并不总是恶性的 /187
- 老鼠偷油——塑造企业文化:规避螃蟹效应 /189

第10辑 读笑话,谈时间管理

- 乔治的遭遇——时间杀手(一):流连于与工作无关的事情 /193
- 岂有此理——时间杀手(二):拖延 /194
- 回信——时间杀手(三):开门办公 /196
- 子贱为官——有效利用时间(一):授权 /197
- 伤心的故事——有效利用时间(二):谨记目标 /199
- 永远不会有孩子——有效利用时间(三):会议管理 /200
- 丢车——有效利用时间(四):80/20原则 /202
- 拐弯抹角——有效利用时间(五):30秒电梯演讲 /204
- 厌倦有价——有效利用时间(六):莫法特休息法 /205
- 精简机构——有效利用时间(七):奥卡姆剃刀定律 /206

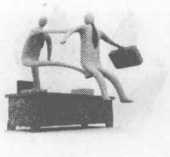


第11辑 读笑话,谈决策

- 不是只有你才有爷爷——决策的权变意识 /211
- 野外露营——吉德林法则:把问题写出来就成功了一半 /212
- 悬赏——鸟笼效应:战略与能力相匹配原则 /214
- 仓库计划——擦补丁效应:解决问题应到位 /215
- 囚犯的选择——沃尔森法则:把信息和情报放在第一位 /217
- 鸡亡事故——费斯法则:拿到第二个之前,不要扔掉第一个 /219
- 双料冠军——反木桶原理:寻找企业的核心优势 /221
- 领带——儒佛尔定律:有效预测是决策的前提 /222
- 诀窍——生态位原则:在自己的生态位做强做大 /224
- 难题——布利丹效应:决策中犹豫不决、难作决定的现象 /226
- 明智的决策——危机处理的创新性原则 /228

第12辑 读笑话,谈沟通

- 碎纸机——费斯诺定理:学会倾听 /233
- 尝汤——位差效应:平等交流是有效沟通的保证 /234
- 老板的要求——警惕沟通中的失真效应 /236
- 皮包还在原处——管理者应该具备的沟通技巧 /238
- 快去接电话——选择合适的沟通渠道 /240
- 面试——古德定律:成功的沟通,在于准确地把握他人观点 /241
- 荒岛——同理心使沟通效果倍增 /243
- 不忍心——行为具有更强的说服效果 /245
- 裸体的女郎——男女沟通的差异 /246

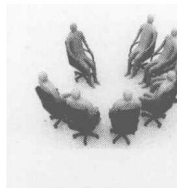


第13辑 读笑话,谈授权

- 经理与清洁工——授权:远离事务性工作 /251
- 信任——柯维定理:授权并信任才是有效的授权之道 /252
- 请示——倒金字塔管理法:避免印加效应 /254
- 尽职的护士——伯恩斯定律:尊重员工的自我管理意识 /256
- 宁死不招——哪些权力不可授予员工 /258
- 蜈蚣买汽水——为下属提供支持性资源 /260
- 领班的嫉妒——对待下属越权的方式 /261

第14辑 读笑话,谈管理者的自我修养

- 项目经理——管理者的基本技能 /267
- 管理顾问——管理的艺术性 /268
- 以愚招客——出丑效应:增加管理者魅力 /270
- 炒菜——独断扼杀员工的创新性 /271
- 辞职——克里奇定理:没有不好的组织,只有不好的领导 /273
- 堵车——威尔逊法则:为员工解决问题 /274
- 兔子如何吃掉狼和野猪——成为最能干、最有权力的主管 /276
- 干吗要鼓掌——影响力的来源 /277
- 同意——监狱角色模拟实验 /279
- 录用回答——以结果论成败 /280



读笑话,谈人才选拔

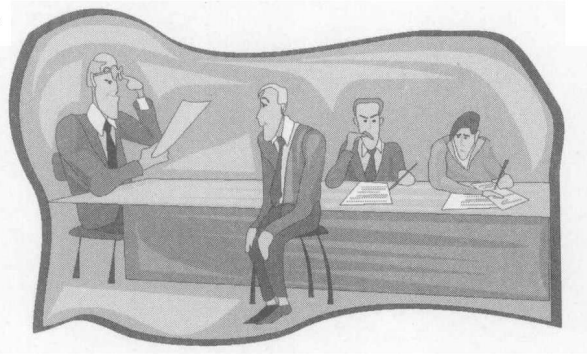
· 如果没有好的求职动机、品质、价值观等相关素质的支撑,能力高的员工反而会对企业产生负面影响。

· 公司不同,相同的职位名称往往工作内容迥异,对于员工的要求也截然不同。因此,管理者在面试应聘者时,便要善于侦察应聘者过往的具体的工作行为。

· 进行人员面试时,管理者尽量多谈及面试人员的过往工作经历;在确定招聘选择时,多参考一下来自相关部门主管和人力资源部门的意见,能够降低“投射效应”对于人员招聘的认知误差。

· 企业作为未来发展的主导者,坦诚地告诉面试者公司的全貌,尤其是一些负面的信息和要求,如工作的压力较大、需要经常异地出差、考核制度很严格等,才能真正招聘到企业的志同道合者。

· “重金买骨”,表面上是购买马骨,实际上购买的是“天下千里马的归附之心”



没拔毛之前是狮子——素质冰山模型

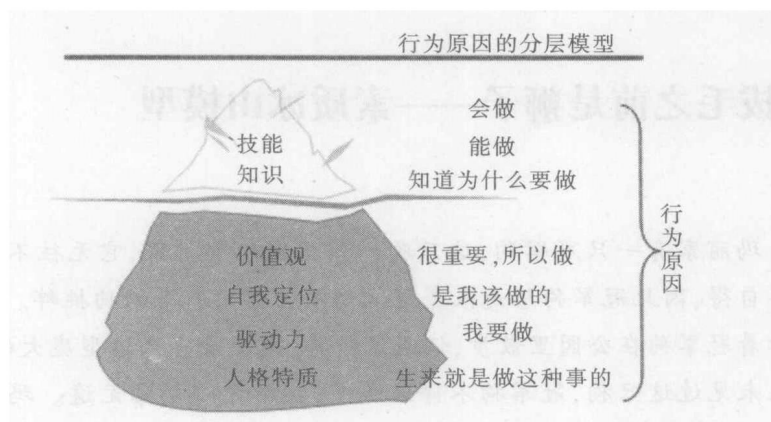
玛丽家有一只冠军狗,这只狗到处找别的狗打架,它无往不胜,颇为洋洋自得,因此冠军狗总是很嚣张地向居住区里新来的狗挑衅。一天,玛丽牵着冠军狗在公园里散步,偶遇了贝蒂,她牵着一只体型庞大的狗。由于从未见过这只狗,冠军狗不停地吠叫,挑衅之心毕露无遗。玛丽想:贝蒂总是处处跟我比较,如果我的冠军狗把贝蒂的狗打败,那一定很威风!于是,玛丽对贝蒂说:“不如让这两只狗比赛一下怎么样?”贝蒂迟疑了一下:“这样有些不妥吧!”玛丽说:“你放心,如果我的狗真的要伤害你的狗,我会制止的。”贝蒂仍然迟疑,在贝蒂迟疑的瞬间,两只狗竟然打了起来,没多久,冠军狗就败下阵来,垂头丧气地躺在地上。玛丽惊愕地问:“贝蒂,你家的狗是什么品种?”贝蒂说:“它的毛没被拔掉之前,人们都叫它狮子。”

趣评:冠军狗由于只看到“狮子”的外在表现,便鲁莽地向其挑衅,却不知道它挑衅的对象虽然具有狗的外貌,但在角色认知上却是一只狮子。管理者在面试招聘时,只从知识和技能的层面考察应聘者,罔顾了应聘者的内在本质特征,与冠军狗所犯的错误如出一辙。

笑话中的管理学:美国著名心理学家麦克利兰于1973年提出了一个著名的素质冰山模型。所谓“冰山模型”,就是将人员个体素质的不同表现形式划分为表面的“冰山以上部分”和深藏的“冰山以下部分”。其中,冰山以上部分包括基本知识和基本技能,是人外在的表现,比较容易了解和测量,能够通过培训的方式加以改变和提高;冰山以下部分包括社会角色、自我形象、特质和动机,是人内在的、难以测量的部分,它们不太容易通过外界的影响而得到改变,但却对人员的行为与表现起着关



键性的作用。



企业在招聘人才时,常常会产生这种困惑:所招聘的人才明明在知识和技能方面都很有优势,但是在履行实际工作的过程中,却难以达到组织的要求。素质冰山模型启示管理者,在招聘时不能仅仅局限于对应聘者知识和技能的考察,还应该对应聘者的求职动机、个人品质、价值观、自我认知和角色定位等方面进行综合了解。如果没有好的求职动机、品质、价值观等相关素质的支撑,能力高的员工反而会对企业产生负面影响。

根据素质冰山模型,人的素质可以概括为以下七个层级。

1. 技能。指一个人完成某项工作或任务所具备的能力,如表达能力、组织能力、决策能力、学习能力等。
2. 知识。指一个人对特定领域的了解,如财务知识、市场知识、行业知识等。
3. 角色定位。指一个人对职业的预期,即一个人在职场想做些什么事情,如教师、设计师、销售专员等。
4. 价值观。指一个人对事情是非、重要性、必要性等的价值取向,如合作精神、献身精神等。
5. 自我认知。指一个人对自己的认识和看法,如自信心、乐观精神等。
6. 品质。指一个人持续而稳定的行为特性,如正直、诚实、责任心等。
7. 动机。指一个人内在的、自然的、持续的想法和偏好,驱动、引导和决定着个人的行动,如成就需求、人际交往需求等。

