

麥迪 著



CEO 动物课堂

THE NEW THINKING
OF CEO



中国商业出版社

CEO 动物课堂

The new thinking of CEO

麦迪 著



中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

CEO 动物课堂 / 麦迪 著. — 北京: 中国商业出版社,
2003.3

ISBN 7-5044-4787-0

I. C... II 麦... III. 企业管理 — 方法

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 010709 号

责任编辑 常 勇

中国商业出版社出版发行

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

中国青年出版社印刷厂印刷

787 × 1092 毫米 32 开 4 印张 100 千字

2003 年 5 月第 1 版 2003 年 5 月第 1 次印刷

定价: 18.00 元

* * * * *

(如有印装质量问题可更换)

版权所有 翻印必究



前 言

“管理无定式，管理无时尚”，实际的管理，没有统一的套路可走，出色的管理者需要通过一定的实践和观察来超越“定式”，真正悟出切合自己的模式。

缺乏一定的管理悟性，管理者不能成为成功的管理者。生活中，发生在许多动物身上有趣、奇特的现象为管理者提供很好的“参悟”管理的依据。

本书精选了14个有关动物的故事，深入浅出地阐发了蕴含在动物故事中的管理意义，其中的涵盖面非常广泛，包括了企业发展中的用人、竞争、激励等多个方面。为了加强说服力，书中还摘选了世界上许多成功企业的管理事例，作为管理者进一步学习的内容。

管理应遵循一定的规律，但管理更需要良好的参





CEO 动物课堂

CEOdongwuketang

悟能力以超越自我。老子说：“天下万物生于有，而有生于无”，“天长地久，天地之所以长久者，以其不自生，故能长生”，承顺了万物的生生不息，参悟了其中的规律，才能在管理中游刃有余。

这是管理者要追求的更高层次的一种境界。



目 录

1. 为公司寻找鲶鱼..... 1
2. 做一只高度警惕的青蛙..... 8
3. 让企业整体发挥“蚁群智慧”..... 16
4. 企业要做会夺食的鹰..... 23
5. 像山雀一样学习..... 32
6. 给员工海鸥般的关怀..... 45
7. 不敢吃香蕉的猴子..... 54



CEO 动物课堂

CEOdongwuketang

- | | |
|----------------------|-----|
| 8. 被智力扼杀的蜜蜂..... | 63 |
| 9. 善于授权的黄鼠狼..... | 75 |
| 10. 对奖励产生反应的老鼠..... | 85 |
| 11. 互相激励的蚂蚁..... | 93 |
| 12. 相互误会的猫和狗..... | 100 |
| 13. 应当消除的“螃蟹心态”..... | 108 |
| 14. 互利共生的鱼..... | 116 |



1

为公司寻找鲶鱼

挪威渔民出海捕沙丁鱼，如果抵港时鱼仍活着，卖价要比死鱼高出许多倍。因此，渔民们千方百计想法让鱼活着返港。但种种努力都失败了。只有一艘渔船却总能带着活鱼回到港内，收入丰厚，但原因一直未明，直到这艘船的船长死后，人们才揭开了这个谜。原来这艘船捕了沙丁鱼，在返港之前，每次都要在鱼槽里放一条大鲶鱼。放鲶鱼有什么用呢？原来鲶鱼进入鱼槽后由于环境陌生，自然四处游动，到处挑起摩擦，而大量沙丁鱼发现多了一个“异己分子”，自然也会紧张起来，加速游动。这样一来，就一条条活蹦乱跳地回到了渔港。

其实一个公司也一样，如果人员长期固定不变，就会缺乏新鲜感和活力，容易养成惰性，缺乏竞争力。只有有压力，存在竞争气氛，员工才会有紧迫感，才能激发进取心，企业才能有活力。

在这方面日本的本田公司做得非常出色，值得借鉴。有一次，本田先生对欧美企业进行考察，发现许多企业的人员基本上由三种类型组成：一是不可缺少的干才，约占二成；二是以公司为家的





勤劳人才，约占六成；三是终日东游西荡，拖企业后腿的蠢才，占二成。而自己公司的人员中，缺乏进取心和敬业精神的人员也许还要多些。那么如何使前两种人增多，使其更具有敬业精神，而使第三种人减少呢？如果对第三种类型的人员实行完全的淘汰，一方面会受到工会方面的压力；另一方面，又会使企业蒙受损失。其实，这些人也能完成工作，只是与公司的要求与发展相距远一些，如果全部淘汰，这显然行不通。

后来，本田先生受到鲛鱼故事的启发，决定进行人事方面的改革。他首先从销售部入手，因为销售经理的观念离公司的精神相距太远，而且他的守旧思想已经严重影响了他的下属。必须找一条“鲛鱼”来，尽早打破销售部只会维持现状的沉闷气氛，否则公司的发展将会受到严重影响。经过周密的计划和努力，本田先生终于把松和公司销售部副经理、年仅35岁的武太郎挖了过来。

武太郎接任本田公司销售部经理后，凭着自己丰富的市场营销经验和过人的学识，以及惊人的毅力和工作热情，受到了销售部全体员工的好评，员工的工作热情被极大地调动起来，活力大为增强。公司的





销售出现了转机，月销售额直线上升，公司在欧美市场的知名度不断提高。本田先生对武太郎上任以来的工作非常满意，这不仅在于他的工作表现，而且销售部作为企业的龙头部门带动了其他部门经理人员的工作热情和活力。本田深为自己有效地利用了“鲶鱼效应”而得意。

从此，本田公司每年重点从外部“中途聘用”一些精干的、思维敏捷的、30岁左右的生力军，有时甚至聘请常务董事一级的“大鲶鱼”。这样一来，公司上下的“沙丁鱼”都有了触电式的感觉，业绩蒸蒸日上。



抓住发挥“鲶鱼效应”的关键

作为企业的管理者，利用“鲶鱼效应”进行管理，一般都会采用本田公司的做法：不断从别的企业引进人才，营造一种充满忧患意识的竞争环境，使组织保持恒久的活力，实现“引进一个，带动一片”的人才效益。

但这样做有利也有弊，如果长期从外部引进高职位人才会使内部员工失去晋升的机会，一些真正有能力和潜力的员工则得不到充分发挥才能的机会，他们或者离开公司，或者被磨掉锐气，企业慢慢也会失去生机。

所以，发挥“鲶鱼效应”的关键是，你要准确地判断你的员工是否安分守己，不思进取。如果恰恰相反，你所在的部门有一个





或几个生龙活虎，锐意进取的员工，本身就有一个良好的“鲶鱼效应”，而这时你仍然我行我素地坚持引进“鲶鱼”，就可能发生“能人扎堆”，内部起哄，人力资源管理效率低下，酿成“鲶鱼副效应”。

因此“鲶鱼效应”能否科学地发挥作用的至关重要的一点是科学地评价“鲶鱼”与“沙丁鱼”。如果眼光“见外不见内”，将本企业的“鲶鱼”错划成“沙丁鱼”，就可能导致优秀员工的流失。如果“鲶鱼”流失到对手



企业，由于他深知本企业的“根底”，就会“知己知彼，百战不殆”地给企业带来极大的威胁，进而造成企业在激烈的市场竞争中的被动。

李先生原是一外企A公司的企划部经理助理。3年来，他凭着自己的才干屡屡为公司创下佳绩。前不久，A公司企划部经理因故辞职，员工们纷纷以为李先生是毋庸置疑的最佳人选，可后来公司领导却作出了“让猎头公司为自己寻找‘更为合适的高级



策划人才’的决定”。2个月后，李先生辞掉了A公司的工作，并应一家民营企业B公司的邀请出任其销售总监。后来，在一次业界的项目策划活动中，李先生以自己独特的策划方案击败了A公司的企划案，使B公司从此在市场上威名四振。A公司领导闻讯后，不禁扼腕长叹，悔恨连连。

显然，A公司未能看好李先生的工作潜能，是因为对其业务水平的错误判断，认为他“最多也不过就是目前这样子”。事实上，李先生到了另外一家企业后，却显示出确有过人的才华和实力。



寻找公司内部“鲶鱼”

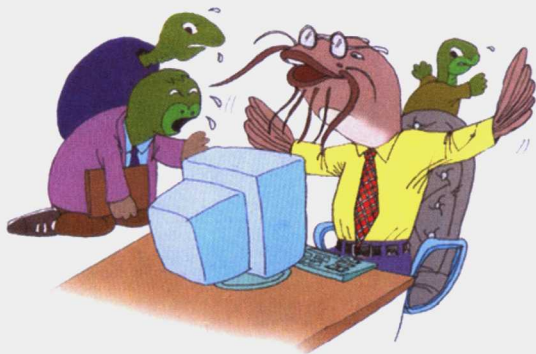
当一个公司出现职位空缺时，应优先考虑公司内部员工。其理由是，让员工知道公司关心他们个人的成长和发展，有利于营造良好的企业文化；再者可以节省公司的人力资源成本，避免出现比拼高价收购人才的现象。

为了挖掘、寻找企业内部的“鲶鱼”，企业可以采取以下三种有效的管理方法：

一是推行绩效管理，用压力机制创造“鲶鱼效应”，让员工紧张起来。

公司压力机制的有效性，关键在于员工的薪酬、发展和淘汰机制的建立与绩效管理系统挂钩的紧密程度。事实上，科学有效的绩效管理系统提供的结果能够为员工的培训与发展、个人生涯规





划，乃至薪酬调整、晋升和淘汰提供准确、客观、公正的依据，真正起到“奖龙头、斩蛇尾”的效果，从而创造出压力的机制和氛围。

二是在组织中构建竞争型团队，通过公司内部的评选机制制造鲶鱼队伍。

公司要想持续保持创新能力和竞争力，建立上下一心的组织团队正是关键所在。成功的团队不但清楚部门的目标是什么，更重要的是和公司的发展目标相结合。因此，为了鼓励公司部门之间的团队竞争，公司应确定优秀部门、优秀员工、优秀管理人员等一系列评选标准，并认真实施。通过设置内部群体之间的有序竞争去激发团队的动力，使得公司的每一位员工始终处于精神饱满的工作状态。

三是寻找公司的潜在明星并加以培训，通过发现和提升潜在的鲶鱼型人才去激活员工队伍。

在用人方面，公司通过绩效考核系统，在组织中寻找有潜在



能力的明星，并给予重点培养，要找到并提升能干的人才，公司内部的员工谁都会紧张，有了压力，自然会拼搏进取。由此一来，整个团队就会生机勃勃。内部鲶鱼型人才有以下几条评考标准：

- 1.首先要有强烈的工作热情和工作欲望。
- 2.具有雄心壮志，不满现状。
- 3.能带动别人完成任务。通常，只要赋予其挑战性的任务和更大的责任，他就能完成更好的业绩，并表现出超过其现在所负担的工作能力。
- 4.敢于作出决定，并勇于承担责任。
- 5.善于解决问题，比别人进步更快。

通过引进外部“鲶鱼”和开发挖掘企业内部“鲶鱼”相结合的办法，企业管理者就能充分利用“鲶鱼效应”保持团队的活力。





2

做一只高度警惕的青蛙

科学家做过这样一项实验：把一只青蛙放到盛满凉水的大锅里，然后，用小火慢慢加热，青蛙没有感到温度的慢慢升高，一直在水中欢快地游动。随着水温逐渐增高，青蛙的游动渐趋缓慢。等到温度升得很高时，青蛙已变得非常虚弱，无力挣扎，慢慢而又安乐地被煮死。

第二次科学家把一只青蛙放到盛满开水的大锅里。这只青蛙一入水，便立刻感觉到环境的变化，迅速挣扎，蹦跃出水，虽受轻伤，却避免了被煮死的命运。

两只青蛙不同的命运告诉我们：在时刻变动的环境中，能够生存下来的不是最聪明的，也不是最强





壮的，而是最灵活的。

孟子云：“生于忧患，死于安乐。”人如此，企业发展也不例外。如果一个企业的员工，一直沉溺于过去的辉煌，没有忧患意识和危机精神，顺境面前盲目乐观，因循守旧，不思进取，时间一长，就会被习惯性思维所控制，丧失锐气。而整个企业就可能如故事中的第一只青蛙那样，对生存环境的变化浑然不觉，从而失去竞争力，待意识到变化来临，已无力应变，最终被市场淘汰。



借助危机使企业再造

对于企业经营者来说，“危机”不是一种意外，而是一种必然，企业的成长正是在不断地战胜危机中实现的。

20世纪70年代，出现了石油危机，由此而引发了全球性的经济大萧条，日本的日立公司身陷其中。公司首次出现了严重亏损，困难重重。为了扭转这种颓势，日本日立公司作出了一项惊人的人事管理决策。





1974年下半年, 全公司所属工厂2/3的员工共67.5万名暂时离厂回家待命, 公司发给每个员工原工资的97%~98%作为生活费。

这项决策对日本日立公司来说, 是一项人事管理的权宜之计, 它虽然节省不了什么经费开支, 但它可以使员工产生一种危机感, 产生一种忧患意识。

1975年1月, 日本日立公司又将这项决策实施到4000多名管理干部头上, 对他们实行了幅度更大的削减工资措施, 从而使他们也产生了忧患意识。

同年4月, 日立公司又将所录用的工人上班时间推迟了20天, 促使新员工一进入公司便产生了忧患意识, 产生一种危机感、紧迫感。这样做同时也让其他老员工加深了忧患意识。

日立公司采取了上述一系列管理措施之后, 全公司包括新老员工都开始更加奋发地努力工作, 都绞尽脑汁为公司的振兴出谋划策。就这样, 在忧患意识的诱发下, 全体员工共同努力, 公司取得了十分令人满意的业绩。1975年3月,

日立公司的结算利润

