

如何管好猩猩 用对猴子

把『乌合之众』铸造成精英

方 刚
著

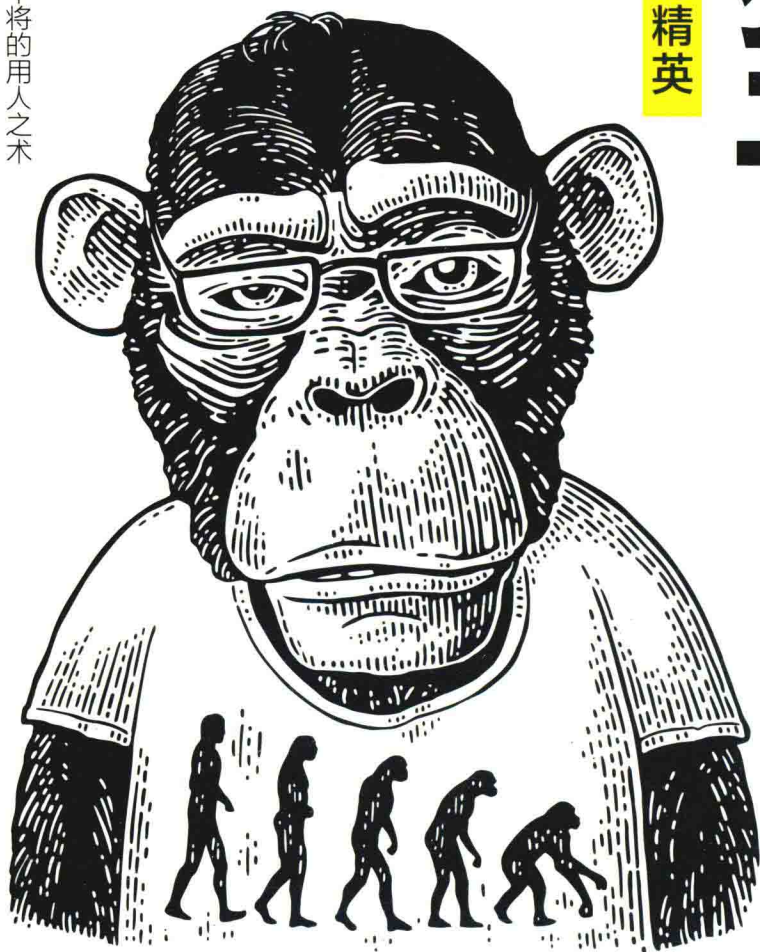
有趣有故事的管理智慧书

昔日管理者，今日大学教师

鲜活案例课堂讲授，师生共同分析解剖

从低效到高能的团队管理之道，从庸才到干将的用人之术

点对点教你看清用人的误区，手把手教你带出“+V”的团队



文化发展出版社
Cultural Development Press

方 刚

著

把『乌合之众』铸造成精英

如何用对猴子管好猩猩



文化发展出版社
Cultural Development Press

图书在版编目（CIP）数据

如何管好猩猩，用对猴子：把“乌合之众”铸造成精英 / 方刚著. — 北京：文化发展出版社，2017.11

ISBN 978-7-5142-1917-3

I. ①如… II. ①方… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆CIP数据核字（2017）第223395号

如何管好猩猩，用对猴子：把“乌合之众”铸造成精英

方刚 / 著

责任编辑：肖贵平 罗佐欧

责任设计：侯 铮

责任校对：岳智勇

责任印制：邓辉明

出版发行：文化发展出版社（北京市翠微路2号 邮编：100036）

网 址：www.wenhuaafazhan.com

经 销：各地新华书店

印 刷：三河市兴达印务有限公司

开 本：787mm × 1092mm 1/16

字 数：220千字

印 张：18

印 次：2018年3月第1版 2018年3月第1次印刷

定 价：45.00元

I S B N：978-7-5142-1917-3

本书由紫云文心·魁文馆策划，投稿邮箱：kefu@iqqbook.com

●● 我们如何评价管理的成败 ●●

花了一个上午的时间，将此书粗粗地看了一遍，没有过多留意其中的分析部分，只是跟随着作者的脚步，品味了整个故事。其实故事本身并不复杂，甚至有些普通，但是不知道为什么，我却长时间地被感动着，找不到感动的原因，我只是体会着我的感动。

有一句话叫“性格决定命运”，这本书仿佛就在印证一些宿命：有些事情，从一开始就是错误，有些结局，我们一开始就应该能预料到。无论是猴子和斑马的关系，还是公司中每个人物的命运，乃至整个公司的最终结局，一些精通管理学理论的人们也许读了开头，就会告诉我们：许多的不合适注定了所有人和这家公司的命运，事情本来就一定会这样的。也正因为所有的人物——大象、熊、猩猩、猴子、斑马、猫、狐狸等等，都是竭尽全力在努力要求成功，所以更加速了公司的死亡。其原因在于：所有的人努力的方向看似一致，但事实上，都依照着各自的理念运行着，努力的实质和方式都不同。他们越努力，也活得越累。



其中，我看到了一个人的两种思想在其理想和现实生活中的斗争，最后，理想仿佛输了，他屈服于现实，回到了原本，但同时，他以另一种方式捍卫了理想，这个人就是：猴子。

多年后，猴子回忆起当年的事情写这本书时，依然经常提到自己是很“理想主义”的人，是个“性情中人”。我的理解，一个理想主义者，一个性情中人所要的生活，最基本的一点就是：简单、自由。简单的生活方式和自由的心是一个“性情中人”保持生命乐趣的要意，是生命的阳光和水。而现代公司运作的基本要素是：“资本”。所有的“人情”是围绕“资本”运行的，公司的一切行为的目的在于：“利润”。正如书中分析的：我要办的是文化和思想，公司要创造的是“商品”。于是，两年中，与其说猴子和猩猩一直忙乱于公司人际关系的问题，还不如说他们一直在“思想”和“商品”两者间挣扎，在理想和现实中取舍，在力图创造一种“文化的商品”或“商品的文化”。猴子最后的“妥协”，看似是“躲避”或放弃，实际上是对理想的坚持，只有放弃今天离理想越来越远的努力，才可能回到内心的理想中去。

“公司”“人际关系”“政治”“权力”等等都是现代社会的理念，它具有官僚机构的共通点，也有着资本运作的内在逻辑。“弱肉强食”“适者生存”“敬业”“奉献精神”等等对员工的要求，无一不是人对生命价值外归因的体验，而人们在生存过程中的内心体验、快乐与否、真诚地交流（而不是交换）、满足感、需要、尊重等等却一直被无情地忽视着。传统管理学把不能准确将“工作角色”和其他社会角色区分开来视为事业发展的大忌，所谓公司“文化”和“凝聚力工程”等等所有看似“人性化”的福利制度背后，无一不是对最大利益的驱逐手段而已，当公司决策者发现一些“人情味”的手段忽然因为种种原因不能再发生经济效益的时候，决定只有一个：放弃。我们看到一些公司文化既要求企业像“家”一样给员工带来温暖，又要求它是一台永不知疲倦的“印钞机”，这一方面是虚伪的，另一方面也是令人无奈的。

看完故事的时候，我天真地想，难道我们对一家公司的所谓“成功”的定义就一定要以“赢利”、以“资产增值”为标准吗？传统价值观一开始对“成功”的定义就充满了“血腥味”，以这种价值观为基础的人类社会怎会“心平气和”？我们为什么不能以“员工相处愉快，工作本身让员工身心满足”等主观感受为公司成功的标准呢？如果是那样，所有的禁忌将不再成为禁忌，斑马和猴子也可以既是好朋友，又是好同事，熊也不会每次都虎视眈眈地看着猩猩每次都能将大象“搞定”……于是，所有的假设将被推翻，以快乐为工作价值观的演员上演的将是完全不同的一出戏。就像公司瓦解后，一些员工对猴子的感受，他们觉得“很快乐”，以此诠释一个领导者的“成功”，难道不够吗？

不过，我也知道，以快乐为本位的“公司”是不存在的，就像脱离社会和历史脉络的“自由”“权利”也是不存在的一样。企业的逐利本性，在资本社会被放大，当今天开始讨论所谓企业的“社会责任”的时候，将逐利放到温情脉脉的社会公益中去，将“社会”拉大，成为政府和市场之后的第三极。我们好像只看到这一条路，因为别人也是这么走过的。但是，也就那么半个世纪，中国人曾经的探索已经被遗忘，曾经那一个个养育着工人和他们的家人们的大厂区，形成了熟人关系的社区，这些缺少流动风险也保有安逸的国有企业，在当年转型、转轨、兼并、消亡之时，留恋珍惜它们的只有为它付出一辈子，也在其中成长了一辈子的工人……有温度，就是当年那些被批评为没有现代企业精神，缺少竞争力，养懒人的国企的价值。而今天，一家短命公司的故事告诉我们，这，只能叫作理想主义。

朱雪琴

教师现身说法坦诚失败经验， 学生解剖个案感悟管理之道

曾有报道，20世纪70年代被著名《财富》杂志列为全球500强企业的公司，到20世纪80年代已经有三分之一销声匿迹。自80年代起，每年大约有30家上榜公司被淘汰出局。

另据报道，现代跨国公司的平均寿命是40岁，比人的寿命还短了许多。对于新创业的小公司而言，在第一个五年存活下来的通常不会超过80%，那些侥幸存活下来，能够度过第二个五年的仍然不会超过80%，而最终能够获得某种成功的公司大约只占1%~3%。

正好应验了这句话：商场如战场，你死我活，往往各领风骚没几年。

然而，像本书所要介绍和解剖的这家公司，背后依托着一家有几十亿资产的上市总公司，资金雄厚，却只有短短两年的寿命，不能不令人感到惋惜。而其失败背后的症结，颇值得管理者进行



分析。

因为：以史为鉴，可知兴衰；以人为鉴，可明得失。

本书的分析，并不想就整个公司的经营展开，而只就这家公司里面的一个部门的失败予以深入地剖析和解读，从而窥视和总结整个公司失败的经验。该部门从高薪聘请管理者和全体员工到位，到管理者及员工全部辞职而去，前后仅仅一年时间。

从这个部门的兴衰中，足可以看出整个公司在管理中存在的问题。公司管理者用同样的方式管理着公司的其他部门，即使在具体管理方法上有所不同，但其管理理念和执行态度是一致的，不同部门重蹈这个部门的覆辙，导致整个公司的土崩瓦解，也就在情理之中了。

在这个部门衰败后，公司也迅速解体。

虽然这只是一家文化公司，但它对管理界及不同行业经理人的启示，其实是相同的。

本书所分析的事件发生在2000年秋季至2001年秋季，前后仅仅一年的时间，公司的这一部门便由创办迅速走向了衰亡。又过了一年，也就是2002年的秋季，该公司被迫撤销了。

本书作者即为事件亲身经历者，现在大学执教管理学与心理学。作为管理学中的一个个案，作者曾在北京林业大学管理学和心理学两个专业的课堂上对本个案进行了详细介绍，然后师生一起分析、解剖，从人力资源与管理学，以及心理学的角度，对具体事件以及相关当事人进行了详细而深入的探究。试图通过细细解剖一只麻雀的方式，来探索其失败的根因及症结，以期达到事半功倍的效果。

为此，在教学的过程中，本个案中的一个重要人物“猩猩”也被作者请到课堂上，回答学生们的提问与追问，随着事件进展的逐渐深入，学生们通过猩

猩猩的回答，以及对猩猩及作者本人的接触和了解，对整个个案有了更全面更客观的认识，分析的也越来越深入和详尽。

本书即为对课堂上的讲授、分析以及学生课后的再分析的总结与记录。作者根据当年的日记，以及回忆写成此书。作者当年还有记录梦境的习惯，这些保留下来的梦境同样为本书增色不少，因为心理学告诉我们：梦境揭示的是一个人真实的潜意识。

因此，无论从管理学角度看，还是从心理学角度看，这都是一个难得的精彩实证个案。

当我决定在管理学与心理学两个专业的课堂上讲述我在管理上的失败经验时，我感到很兴奋。

我并没有因为这次失败而惭愧，因为它已经过去得太久了。对于今天开始了学术之路的我来说，那段管理经验显得有些遥远，早已成为我人生中一笔宝贵的经验财富。能够与学生们分享我的经验，更令我感到生命的价值得到提升。虽然这个个案暴露出了我太多的缺点和不足：管理方面的，人际方面的，个性方面的……但是，我一向不以自己的不足为耻。人之所以为人，就在于我们有太多的弱点。人际关系一直是我的弱项，更何况一位管理者所需要的人际能力呢。能够坦然地直面自己的弱点和过失，一直是我引以为豪的品质。

我一再告诫学生们：一定要忘记猴子就是方刚，就是这个站在你们面前的老师，而将其还原为故事里一个普通的、遥远的管理者。这样，你们才能够以客观、平等、冷静的态度面对他，也面对这整个事件。

令我感到欣慰的是，学生们做到了这一点。虽然有的分析中对猴子不乏溢美之词，但大多数的分析对猴子进行了尖锐的批评，甚至有同学写到，猴子是一个“空有激情，而没有实际能力，外强中干的人”。

学生们的分析见仁见智，其中亦不乏因对事件和人物了解不全面而产生的



偏颇。但可以肯定的是，他们确实已经超越了个人的局限，来评点这一个管理学的个案。

两个专业参与教学和讨论的学生共计140余人，本书仅收录部分最有代表性的分析。希望这种引用，可以提供不同的视角，抛砖引玉，使读者自己通过这个个案，对管理，对人心有更深入的思考和洞察。

出于可以理解的原因，本个案中涉及的公司名称是假的，当事人的真实姓名也全都被隐去，分别用动物名称加以替代。动物名称的选择不含褒贬之义，只是依据所涉及到的人物外形或其他显著特点附会而成。

而且，公司的所在地等背景也都做了调整。敬请不要对号入座！

本书无意褒奖或攻击任何一个人。细心的读者会发现，本书中没有任何一个人是没有缺点的，没有任何一个管理者是无可挑剔的。笔者首先就认为当年的自己是一个不称职的管理者。个案中，每个人身上都有太多的问题，这些人或问题独自存在于某个公司的时候，可能并不会影响公司的命运，甚至会对公司产生某种好的助益。但是，当这些人凑到一起，这些缺点与不足交织在一起，共同发挥作用的时候，我们就看到了一个公司的灭顶之灾。

帮助管理者更深刻地感悟管理之道，帮助员工更生动地领会如何做一名称职的好员工，这才是本书的宗旨所在。

可能这是一个过于极端的个案。但极端的个案，正有助于我们对管理之道有更清醒的认识。

这种在一门课的教学中自始至终贯穿一个“大个案”的方法，也是我的教学尝试。通常的教学会引用许多小个案，但以一个如此漫长的个案贯穿始终的，尚不多见。

我最初预设的课堂教学方法是，每节课先讲人力资源与管理心理学的理论，再讲授这一大的个案中的一小节。但很快发现如果这一个案被打得过散，

变成“小说连续广播”时，会影响学生们的记忆和分析，因此便集中了数周的课时专讲个案，不讲理论。

在讲述个案时，我自己努力不做任何评论和引导，完全交由学生们自己判断。个案讲述结束之后，我个人以及事件中的当事人猩猩就个案回答学生们的自由提问。最后，由学生们结合理论，对个案进行解读与分析。

有的学生对这一教学方法提出质疑，特别是针对用数周课时讲“故事”提出了“课程安排古怪”的批评。但我个人的看法是，我们太习惯于传统的教学模式，完全认同于它，以至于对任何有违传统的方式都感到难以接受，甚至是抵制。这，其实是一个误区。教学应该尝试多元的可能性。感谢聘请我去讲课的北京林业大学人文学院和心理系领导，领导的开明与开放，使我得以自由地按自己的理解和设计来讲授这门课程。

让我感到欣慰的是，对这一教学方式的尝试，绝大多数同学给予了认可。从他们的讨论和作业中，也能够看出这种教学法还是取得了应有的效果。

可不要小看这些学生，他们已经经过了管理学或心理学三年左右的专业训练，从他们对这个个案所作出的一系列解读和分析中所表现出的专业素养，有的甚至让我这个老师都感到自愧不如。这是出乎我意料之外的，也是让我至今都为他们感到自豪的地方。

在课堂上讲述此个案时，我总是尽可能地只陈述故事，完全让学生们自己来解读故事后面的含义。此书同样如此，对个案的管理学分析，几乎全部发自学生之口。这种貌似“教”“学”颠倒的关系，来自于深深影响我的女性主义教学理念。

正如一位女性主义学者所言：“教育是女权主义结束男女不平等的社会机制和话语的一个重要部分。女权主义教育旨在消解过去学生接受主流社会以及教育中有关性别、种族和阶级的一些认知前提，通过教学培养学生质疑现存的



父权权力机制和话语的能力及独立的思维方式。学习的过程是赋权予师生的过程，尤其鼓励师生把课堂与社会实践紧密联系，不断能动地改变社会。”

女性主义教学有着自己的一些原则。最典型的，莫过于对旧有秩序的颠覆，包括对父权知识体系的颠覆，也包括教学方法上的革命。从女性主义视角看，老师和学生的关系、传授者和接受者的关系都应该被重新加以审视。

在女性主义教学的课堂上，不再是以教师为中心，师生关系是民主和平等的，教学过程是师生共同学习的过程；课堂上的权力结构不再是教师领导和控制学生的关系；师生之间不再存在绝对权威和绝对服从的关系，取而代之的是平等磋商、互助合作的关系……

我个人对这种女性主义教学理念非常推崇。事实上，这也是我在每一门课程的课堂教学中所追求的境界。本个案的讲述，本书的写作，可以视为这种教学方式的一次延伸。

无论如何，这本书是完全在一种真实的背景下写作而成的，同时也蕴涵了许多看似平凡却并非平凡的管理理念和实践真谛。读者可以用自己的亲身经验做某种对照，从而对现代企业的人性管理有更深入的体会。

好了，闲话少说，言归正传。让我们现在就开始吧！

方 刚

2005年6月28日

引 言 教师现身说法坦诚失败经验，学生解剖个案感悟
管理之道 / 001

第一回 猴子当上部门主管，公司诸动物图谱亮相

讨 论

招聘只是起点 / 009

应聘中要把握第一印象 / 009

新员工要懂得“蘑菇定律” / 011

负责拉住氢气球的总经理 / 017

第二回 刺猬太楞被炒鱿鱼，猴子不要权威大搞激励

讨 论

初入职场，别做“鱿鱼” / 024

对一个职场失败者的精神分析 / 027

猴子的梦境 专拍妓女照片的老外 / 034



第三回 猴斑熊猩两组矛盾隐患，高价设计风波难平

讨 论

“蝴蝶效应”与“手表定律” / 053

管理者搭配应该匹配 / 054

管理者间的抗衡需要规则 / 055

管理中切忌刻板印象 / 056

第四回 买电脑受怀疑猫负气离职，惩处不一军队式管理熊惹不满

讨 论

有素质的领导者不该这样训人 / 062

女人间的战争？——对美编猫的简单分析 / 063

军人作风对企业的影响 / 071

非正式团体在企业中的影响 / 073

第五回 亲密朋友职场难以共事，斑马猴子最终情断义绝

讨 论

从个性差异角度分析猴子与斑马不能当同事 / 081

员工的挫折感与管理者应有的应对态度 / 088

朋友如何做上下级 / 092

第六回 朝令中午改扣稿酬惹争端，为信誉猩再告状大象和稀泥

讨 论

从张居正的管理理论说起 / 099

缺乏安全感的熊和恃才傲上的猩猩 / 102

性格决定管理 / 103

不同的领导风格与管理 / 104

管理者的二重角色 / 105

熊和猩猩的个性与沟通障碍 / 109

第七回 驴效斑马如法炮制，猴学厚黑开除驴两败俱伤

猴子的梦境 不认为艾滋病是罪恶的，举手！ / 120

讨 论

驴的人格特质决定猴驴冲突 / 125

管理者不要让感性取代理性 / 127

“猴驴战”背后的心理分析 / 128

从“权威性”人格看驴与猴的素来不和 / 133

领导者应当适度减少与下属的沟通 / 134

领导者一定要树立权威 / 136

职场需要厚黑学 / 137

职位权威与个人魅力权威在管理中的应用 / 138

第八回 发行不利猴子急跳墙，两部门相互指责都说对方错

猴子的梦境 表格总打不好 / 146

追 杀 / 147

讨 论

“马太效应”与“木桶原理” / 156

错在乡村俱乐部式的管理，不在产品定位 / 157

管理者应该有职位概念 / 159

几十年后，天堂聚首…… / 161

第九回 熊被激怒决意除猴，猩熊斗法猴当厚脸皮

猴子的梦境 乱 码 / 175

讨 论

领导者要懂得利用建设性冲突 / 175

领导的自尊与选对大树 / 176

二把手袒护下属会令一把手感到威胁 / 177

猴子应该学会更多妥协 / 178

管理者太相似不利于良性管理 / 179



同级管理者间如何建立良好人际关系 / 181

由故事悟管理之道 / 183

管理者间的博弈也可以双赢 / 185

第十回 耀眼过后斗争更加血腥，猩猩相继退出短命公司终倒台

猴子的梦境 每个人都说我好 / 192

乱七八糟的刊物创意 / 194

讨 论

核心员工的流失与企业命运 / 200

中间管理者不该推卸责任 / 205

面对压力管理者不该逃避 / 206

《A》刊的人际关系及其心理成因 / 207

尾 声 曲终人散情长在，留下教训警后人

讨 论

猩猩和熊管理方法的对比分析 / 216

从《A》刊看管理中的沟通 / 219

猩猩“喜欢”猴子的六大因素 / 224

从猴子四处碰壁谈管理中的人际关系与沟通 / 228

猩猩的个人魅力与管理 / 234

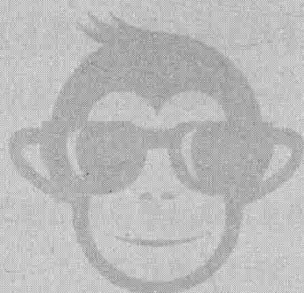
团队管理：《A》刊出路的设想 / 238

附 录 “宠信员工”系列讲座

第1讲 “胡萝卜加大棒”换不来效率 / 242

第2讲 宠信，就是认清并尊重员工的个人需求 / 253

第二版后记 / 267



How Do You Manage Orangutans Use Monkeys

第一回

•
猴子当上部门主管，公司诸动物图谱亮相