

改变人一生的

Zhi hui shu xi
智慧书系

汲取生活智慧

浓缩人生哲理

掌握成功之道

改变人生命运

人一生要知道的

管理寓言

远方出版社

改变人一生的

智慧书系
Zhi hui shu xi

汲取生活智慧

浓缩人生哲理

掌握成功之道

改变人生命运

人一生要知道的

管理寓言

远方出版社

图书在版编目(CIP)数据

人一生要知道的管理寓言/冯强编. —呼和浩特:远方出版社,2007.5
(改变人一生的智慧书系)

SIBN 978-7-80723-231-5

I. 人… II. 冯 III. 管理学—通俗读物 IV. C93-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 066133 号

书 名:人一生要知道的管理寓言

主 编:冯 强

责任编辑:王 福 刘卫伟

装帧设计:三石工作室

出版发行:远方出版社

社 址:呼和浩特市乌兰察布东路 666 号

电 话:0471-4919981(发行部)

邮 编:010010

经 销:全国新华书店

印 刷:北京一鑫印务有限公司

开 本:720×980mm 1/16

字 数:4160 千字

印 张:208

版 次:2007 年 6 月第 1 版

印 次:2007 年 6 月第 1 次印刷

印 数:1-3000

标准书号:SIBN 978-7-80723-231-5

定 价:980.00 元

远方版图书,版权所有,侵权必究

前 言

追本溯源、谈古论今，智慧就在我们身边。

如果有人问你，人一生要养成什么样的习惯、人一生要规避什么样的人、人一生要懂得哪些个商务礼仪、人一生要解决哪些关键问题、人一生要掌握哪些生活法则、人一生要注意的哪些细节、人一生要懂得的哪些人生哲理……这些问题你是否想过？这些都是说大不大，说小不小的问题，但很少有人去关注，因为这些知识都是零散的。但无论其影响大小，有趣的永远是其背后的历史和故事！为此，我们将那些读者可能感兴趣的、有意思的常识编辑成册，以管中窥豹。

本系列以丰富的知识，娓娓讲述各类事物的精彩历史，集知识性、趣味性、科学性于一体，内容包括中外古今，涵盖面广。本书即可以开拓视野，升华境界，丰富知识结构，又可以给人生活提示。既是一本知识储备辞典，又是生活之余的休闲。内容丰富、精彩、实用。是一套不可不读的智慧书系。

在选编的过程中，我们查阅了大量的相关资料。由于我们的水平有限，可能还有很多知识点，我们没有搜集到，而且内容来源借鉴不同报章、不同版本的书籍，其观点难免带有特定时期。因此，看本书时应抱着参考的态度来阅读其中一些内容，错误和不当之处仍在所难免，恳请读者批评指正。

本书编者

2007年6月

目 录

老鼠和铃铛——战略和空想	1
吹泡泡的青蛙——实事求是,不要头脑发热	3
白鹭的复仇——制定计划要全面	5
商人与河流——经验管理的隐患	7
牧羊人的晕招——计划中的成本问题	9
国王驭车术——好计划要专心执行	11
猴子掰苞谷——制订好蹬计划不要轻易改变	13
猫与两只麻雀——企业的发展不要依附别人	15
野狼磨牙——凡事预则立,不预则废	17
亡羊补牢——针对失误修改计划	19
蝙蝠和黄鼠狼——计划要随机应变	21
狮子称王——尽早制定计划应对危机	23
梦想与现实——逃避困难的下场	25
拔苗助长——计划执行要有步骤	27
郑人买履——计划是发展的手段,不是目标	29
父亲的祈祷——矛盾目标的取舍	31
池塘边的鹿——危机管理勿以小失大	33
青蛙选国王——企业发展不要随心所欲	35
徒劳的寒鸦——企业的发展不是作假	37
狮王的鼓——慎用广告的力量	39

墙壁的轻蔑——小祸患会发展成大危机	41
老鼠与黄鼠狼的战争——虚荣导致企业的衰败	43
吹牛的山雀——企业的发展不是吹出来的	45
乌龟、羚羊、乌鸦和老鼠——团结就是力量	47
瞎子选羊——优秀的人力资源管理者	50
牧羊人——重视员工的先天气质	52
财主和猴子——强扭的瓜不甜	54
蜘蛛和燕子——企业的等级和公平	56
财主的奖励——激励手段的落实	58
逃跑的马——给员工发展空间	60
鹭鸶教子——不要对员工太苛刻	62
树根幕后的功臣——重视企业所有员工	64
受歧视的驴——物尽其用，人尽其职	66
宙斯和猴子——把类似的员工放在一起	68
吃鸡的猫——该怎样对待员工的优缺点	70
解掉缰绳的马——员工再优秀，也需要纪律	72
逃过劫难的蚂蚁——有付出就会有回报	74
大象的战争和蚂蚁的草——企业里人人平等	76
逃跑的狼——领导与员工共进退	78
骗子的诺言——企业的诚信问题	80
年轻人和羊——员工的忠诚来自企业的关爱	82
兔背上的猫头鹰——重视老员工的意见	84
身体的争吵——互相配合的问题	86
蛇头与蛇尾——统一指挥	88
丢鸡的农夫——领导的责任	90
老狮子与狐狸族长——领导人的洞察力	92
狮子的指挥——不要“越俎代庖”	94
熊是个没有头脑的忠实朋友——把权力授给正确的人	96
猪得意洋洋地炫耀——选择接班人的实践问题	98
忠诚于猎人的狼——用人不疑	100

牧羊人和羊群——上行下效的教训	102
猿猴和两个人——偏听则暗,兼听则明	104
遭无赖侮辱的信徒——理智是领导者的基本素质	106
狮子与蚊子——企业决策要戒骄	108
钻进仓库的黄鼠狼——不断危机意识	110
伊索分遗产——高层决策从贤不从众	112
燕子的警告——能听逆耳之言	114
明智的农夫——决策从实际出发	116
狗、公鸡和狐狸——临危不乱需聪明	119
三个手艺人——要善于换位思考	121
野马的长征——主动接受不确定性	123
觅食的狗——战略决策不能多头进行	125
贪心的乌鸦——不要被既得利益蒙蔽了理智	127
猴子骑马——正确地吸取教训	129
没有特权的狮王——企业文化造就真正需要的人才	131
兔子、小猫,狐狸——智慧的魅力	133
乌鸦喝水——创新产生奇迹	135
吃不到鲜美肥肉的鬣狗——做行业领头羊,获最大收益	137
惭愧的狼——创新要有实力	139
披虎皮的驴——创新不是欺骗	141
蜗牛的愿望——创新不是嘴上说的	143
不屑一顾的老虎——企业根据客户信息创新	145
猴王上任——打破传统的壁垒	147
龟兔赛跑——要创新就要冒风险	149
披上狼皮的狐狸——模仿不能改变自己的本质	151
白猫和黑猫——建立创新的机制	153
虎口的狐狸——创新不能避开危机	155
小狮子“生”病——创新带来活力	157
三只狮子——在困难中看到长远的利益	159
七只老虎分肉——合理分配才能留住人才	161

鹰与孔雀——传统与创新的冲突	163
邯郸学步——企业创新不要跟风	165
天鹅、梭鱼和虾——团结帮助成功	167
两只母山羊——企业内部利益冲突的解决	169
两只鸚鵡——礼貌的沟通带来利益	171
狐狸对狮子的看法——沟通才能消除偏见	173
厨房里的战争——部门之间的沟通交流	175
听信鸚鵡的国王——信息偏好带来的弊病	177
风神的皮囊——传递信息和隐藏信息	179
山的分娩——小道消息的无限放大	181
不幸的翠鸟——来自企业底层的信息很重要	183
公鸡和珍珠——认识系统工具的价值	185
井底之蛙——环境决定企业的视野	187
蜻蜓和蚂蚁——要实用的信息	189
聪明鼠——透过表面信息看本质	191
黔驴技穷——自己的弱势要对外保密	193
老鹰和乌龟——信息管理工具的多元化	195
守财奴的珠宝——收集信息是为了使用	197
千金买马骨——巧妙地发布信息	199

老鼠和铃铛

——战略和空想

谷仓里的老鼠深受猫的侵袭和追捕，感到十分苦恼。于是，它们就一起开会，商量用什么办法对付猫的骚扰，以求平安。

会上，众鼠智者见智，提出了各种方法，但都被一一否决。最后，一只小老鼠提议说在猫的脖子上挂个铃铛，只要猫一活动，铃铛就会响，大伙就有时间逃跑。大家对它的建议报以热烈的掌声。

有一只年老的老鼠站起来说：“这个办法是非常绝妙，但有一个小问题需要解决，那就是派谁去把铃铛挂在猫的脖子上？”

众鼠面面相觑，谁都没有这个胆量去冒这个险，美妙的设想最后落了空。

分析

空想容易，实践难。这个道理谁都懂，但在现实中，还是有不少人、企业往往犯类似的错误。事实上，对于企业来讲，正确的战略战术和周密实际的作战计划，不是人们头脑里空想出来的，而是根据企业的发展进程、市场具体情况，通过科学的分析、归纳、总结制定出来的。

如果不具备以上的条件，就只是空想，只是一个不错的梦。空想对于企业的发展没有任何现实意义。

理论延伸

计划如果只停留在想象阶段而不付诸实施，计划就是空想，空想的结果是什么也得不到。

要点：空想容易，实践难。

好的做法

明晰企业目标是制定战略的重要工具。所以，“想要什么”和“如何实现”是企业制定战略的核心思想。“想要什么”为企业的发展指明了方向，而“如何实现”则为企业向这个方向发展修了一条宽敞的大道。企业的最终目的是利益的最大化，事实上也是这样做的，但是成功的基点还在于其现实性。

不好的做法

努力争取发展，让企业充满活力是积极的，但是，“过犹不及”是千古名训。太想突破现状，太想追求进步有时候可能会把企业诱导到相反的方向。过分功利的企业往往看到辉煌的一面，而忽略了实施的不现实性，甚至伴有巨大的风险性。中国企业喜欢跟风，看到市场上流行什么，就不顾自身的实情，上项目。最后，因为与自身的发展风马牛不相及，又不得不放弃当初的想法，白白地损失大量的人力、物力。



吹泡泡的青蛙

——实事求是，不要头脑发热

一只小青蛙在湖边的草地上玩耍，被前来喝水的公牛吓坏了。它从来没有看见那样大的身体，圆滚滚的肚子，探照灯似的眼睛。公牛行动起来，就好像天上的乌云在滚动，让草地上布满了阴影。公牛打个喷嚏，就是一阵暴雨。小青蛙看得发呆，它觉得这真是一个奇观，自己算是长见识了。于是，一头就扎进了水里，气鼓鼓地去找妈妈，它要告诉妈妈那个大家伙的身材真够气派，妈妈整个身体还没有牛的蹄子大。青蛙妈妈非常不满意，气鼓鼓地想和公牛一比高低，吸一口气，把肚子鼓起问一旁的儿子：“我现在比牛大吧？”

小儿子是个老实头，说：“比不上，根本比不上。”

青蛙妈妈又吸了一口气，把肚子鼓得更圆：“现在怎样？”

小儿子连连摇头说：“你还是比不上。”

青蛙妈妈想到自己在儿子眼中的地位下降就怒火万丈。它誓与公牛比个高低，根本不去想想自己的小肚皮有没有那个容量。它猛吸了几口气，想把肚子鼓得更大。突然，只听到“噗”的一声响，雪白的肚皮被撑破了，青蛙妈妈颓然倒地。

分析

俗话说：“尺有所长，寸有所短。”企业竞争的重要法则之一是“以己之长，攻彼之短。”只有这样，才能在竞争中，立于不败之地。寓言中，青蛙

妈妈的可笑之处就在于拿己之短，同牛的长相争，惨败不堪当然是毋庸置疑的。

此外，从这则寓言中，我们还可以得出，管理企业没有激情是不行的，但如果仅仅想凭一腔激情，就把企业治理好，无异于痴人说梦。管理企业不仅要有激情，还需理智，这样的管理，才是既有生气又有远景的管理。理智须要激情的催化，激情须要理智的规范、引导。

理论延伸

管理企业是一项令人心力憔悴的事业，它不仅是企业、项目、战略的管理，而且是人的管理。联想集团创始人之一柳传志曾说：“小企业办人，大企业办事。”从这个意义上来说，管理不仅需要激情，更需要理智。

要点：好的管理就是找到了激情与理智间的平衡点

好的做法

制定一个有价值的战略报告书可以使企业家从发展的激情中解脱出来，用更加理性、开阔的视野来审视企业生存的外部空间和内部要素。企业的战略报告书要条理清晰，尽量用图表和图片来表述文字难以说明的问题。一些细节问题可以用附录的形式放在战略报告书的最后。

不好的做法

企业里也有如青蛙妈妈那样的狂妄人士，尤其是某些“学院派”出身的管理者。他们把战略报告书做得好像一份天书，里面充斥着豪言壮语。这样的文章不是战略报告书，而是“出师表”，可以用来做宣传，鼓励企业内部员工的士气，也可以对外扩大企业的影响力，但是就是不能正确地指导企业的实践。如果将这样的战略报告书应用到企业具体运作中去，其结果就只有一个，即在狂妄和不切实际中毁灭。



白鹭的复仇

——制定计划要全面

树林里有一棵无花果树，无花果树上面飞来一位白鹭太太。它看见这里树影婆娑，就安下了家。下面的树洞里住着一一条阴狠的黑蛇。它默默地等待着饱餐一顿的机会。机会终于来了，白鹭太太出去觅食。蛇蜿蜒爬上去，可怜白鹭小雏还没有长出翅膀来，蛇就把它们吞掉了。

白鹭回到家里，只见孩子们零落的羽毛和蛇留下的口涎。它斗不过那个凶手，垂头落泪。

螃蟹看到它这副模样，对它说道：“大嫂呀！你今天为什么这样伤心？”

白鹭说道：“他大哥！我该怎么办呢？都怪我糊涂，把窝筑在了蛇的头顶上。我自己的亲生儿女，都给那个天杀的吃掉了。请你告诉我，有没有一个办法把这条毒蛇消灭掉呢？”

螃蟹心里琢磨：你活该啊！你吃我的亲戚的时候怎么没有伤心呢？我想一个好方法，把你也治死，好绝了后患。于是它就说：“大嫂呀！你把一块块的鱼肉从黑水獭的窝门口一路丢起，一直丢到蛇洞那里；黑水獭就沿着这条路走过去，把蛇吃掉了。”

白鹭没有多想，真的按螃蟹的办法做了。那只水獭果然沿着鱼块跟踪而去，把黑蛇吃掉了。接着，它又爬上树去，连带着把正在搭窝的白鹭也吃掉了。

分析

做任何事都要从纵横两个方向去思考。纵的方面，要求走一步看十步；横的方面，要求全方位地考虑所涉及的方面，寓言中的白鹭由于短视和片面，结果丢掉了性命。在企业管理中，制定计划是必然的。好的管理须制定出切实可行的计划。当然，计划的执行与贯彻也是管理必不可少的主要环节。计划的执行会引发一系列的边沿效应，这些边沿效应转过来又会影响计划的执行。因此，制定计划必须有一个科学的政策制定机制，而不能凭一时的灵感或者冲动。

理论延伸

企业的经营战略，是企业对未来较长时期内如何生存和发展的通盘筹划，是为了更长远的发展。因此，要考虑得更加详细和长远，而不仅仅是一年两年之内的计划。

要点：企业家制定战略，须走一步想十步。

好的做法

科学的政策制定机制包括两个重要环节：第一，要掌握充分的资源和信息，否则在执行中就可能会偏离期望越来越远。尤其是随着企业多元化发展的进程，企业在制定政策前要掌握一线人员的信息反馈。第二，要有蹦个试运行的阶段。因为思考的结果和实际的环境总是有差别的，所以新的政策出台以后，最好有一个测试误差的阶段。如果出现较大的误差，就必须马上调整原来的安排。

不好的做法

中国企业常犯两种病：第一种，就是看到潜在的利润，欣喜若狂，不经过测试就直接上马，期望效益快快到来。但是，由于考虑得不周到，也没有详细的分析报告，因此遇到危机就损失惨重。第二种，面对竞争对手就红眼，恨不得把对方马上打落阴沟，十代也翻不了身。最后拼得鲜血淋漓，两败俱伤，胜利成果却让别人抢去了。

商人与河流

——经验管理的隐患

一个怀藏珍宝的商人路遇强盗，狂奔逃命，却被一道激流阻挡了前进的道路。

商人仰天长呼：“天啊，天啊，你难道真的没有天理。当我这样无辜的人遇到危险的时候，你为什么不给我一条生路？”

一只青蛙听到了他的惨呼，跳出来安慰他：“不要埋怨老天。它其实对你很慈悲的。这条小溪嘛，看起来很可怕，其实很浅的。我们天天都在这里游泳嬉戏。当年，我还小的时候，妈妈就在这里教我跳水。所以，你勇敢地下去吧，没有事情。”商人将信将疑，迫于强盗的追赶，只好冒险下水。果然，这条听起来响声大得吓人、看起来让人心惊的水流其实很浅。商人最后只不过虚惊一场。他渡过河流，感谢了青蛙，继续前行。没错，强盗也被这条激流吓住了，青蛙没有把河流的秘密告诉他们。但是，他们通过另外一条道路又找到了他，仍在身后穷追不舍。

途中，商人又遇到了另外一条河，这条河平静而安宁，缓缓地在大地上流淌。他自言自语说：“那条河流看起来那么可怕，其实也不过如此；那么渡过这条河更应该是轻而易举的了。”他于是毫不迟疑地下了河。没想到，这条平静的河流却暗藏杀机。商人连呼救声都来不及出口便滑入流沙里，转眼被吞没得无影无踪。

分析

经验是无价之宝，但如果一味地固守于已有的经验，最终的结局必然是商人惨剧的延续。企业在发展过程中，遇到的各种各样的情况，要具体情况具体对待。随机而变应该是经营的基本策略。从管理学的角度看，经验是宝贵的，但是，有效的管理不能停留在粗放的经验管理层面上。延续过去的经验，可能会遭到惨败。

理论延伸

战略是企业面对激烈变化和严峻挑战的环境，为取得长期生存及不断发展而采取的一系列总体的谋划。这种战略旨在使企业不断地变革，由适应目前的环境到适应未来的环境。

要点：卓越的战略管理就是不拘泥于已有的经验，而是应时应宜。

好的做法

企业应该对经验进行分析和总结，从中发现成功或者失败的关键因素，使粗放的经验变成科学的行为规范。泰罗的“科学管理”就是由此而来的。企业不能采取经验管理模式，固执不化。

不好的做法

当代中国的民营企业家多数都是从市场中一刀一枪拼杀出来的，他们具有过人的商业智慧，但是，他们太过于相信自己的经验和优势，而忽视科学管理。因此，其管理理念、风格和方式过于粗放，不够细腻，这就是导致民营企业“各领风骚三五年”的原因。



牧羊人的晕招

——计划中的成本问题

有个牧羊人养了条牧羊狗看管羊群。有人不解地问他，养一只食量很大的狗究竟能做什么用，还不如把它送给村里的财主老爷，只有他养得起这种威风的狗。至于放羊嘛，只要养几条小狗就可以了。

牧羊人听信了这话，为了节省开支，就用这条牧羊犬与当地的财主交换了三只小狗。

以后，他的开销果然小了很多。但是这三条胆小鬼一旦看到狼来了，就吓得浑身哆嗦。它们不敢与狼搏斗，马上就开溜了。

狼满意地对羊群大开杀戒，等到牧羊人带着帮手赶来的时候，狼已经逃之夭夭了，只剩下三条小狗在那里发呆。

分析

牧羊人为了省下养狗的费用，结果失去了自己的羊，企业过于节省成本往往会导致产品质量下降、行业竞争能力削弱和抗风险能力减小。

但是，很多企业仍然常犯这样的毛病，就是因为可以在短期内提高企业盈利。

理论延伸

计划成本是要追求一个最准确的定位，而不是要一味地去压低它。企业应当信奉“适当的成本产生完美效益”的信条。