

赵健☆编著

Nianyu Xiaoying

鲇鱼

领导人与经理人的分界不在
专业知识或能力，
而在于其是否真正了解人性



本书不仅是一本专门的管理书籍，也是一本激励读物，更是为人处世的一种指导著作



中国纺织出版社

赵健 编著

Nianyu Xiaoying

鲇鱼效应

中国纺织出版社

图书在版编目(CIP)数据

鲶鱼效应/赵健编著. —北京:中国纺织出版社,
2006.4

ISBN 7-5064-3688-4

I. 鲶… II. 赵… III. 企业管理:人事管理
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 157746 号

责任编辑:王学军 特约编辑:方博昌
责任印制:刘 强

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号 邮政编码:100027

邮购电话:010—64168110 传真:010—64168231

<http://www.c-textilep.com>

E-mail:faxing@c-textilep.com

北京世纪雨田印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

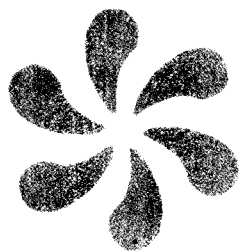
2006年4月第1版第1次印刷

开本:640×960 1/16 印张:22.5

字数:260千字 印数:1—6000 定价:32.00元

ISBN 7-5064-3688-4/F·0650

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换



前言

鲰鱼,一种生性好动的鱼类,并没有什么十分特别的地方。然而自从有渔夫将它用作保证长途运输沙丁鱼成活的工具后,鲰鱼的作用便日益受到重视。

沙丁鱼,生性喜欢安静,追求平稳。对面临的危险没有清醒的认识,只是一味地安逸于现有的日子。

渔夫,聪明地运用鲰鱼好动的作用来保证沙丁鱼活着的人,在这个过程中,他也获得了最大的利益。

本书并非真的是关于鲰鱼、沙丁鱼和渔夫的故事。与其他同类故事有所区别的是,本书只是将这个故事故运用到企业的日常管理中来。通过他们三者之间关系来阐述鲰鱼效应在企业管理中所发挥的作用和如何发挥着作用。

鲰鱼效应对于企业来说,其本质就在于创新。培养创新意识和机制,是所有企业当前必须考虑的现实问题,因为竞争在加剧,优胜劣汰的形势就在风云变幻中。

鲰鱼效应对于“渔夫”来说,在于激励手段的应用。渔夫采用鲰鱼来作为激励手段,促使沙丁鱼不断游动,以保证沙丁鱼活

着,以此来获得最大利益。在企业管理中,管理者要实现管理的目标,同样需要引入鲶鱼型人才,以此来改变企业相对一潭死水的状况。

鲶鱼效应对对于“鲶鱼”来说,在于自我实现。鲶鱼型人才是企业管理必需的。鲶鱼型人才是出于获得生存空间的需要出现的,而并非是一开始就有如此的良好动机。对于鲶鱼型人才来说,自我实现始终是最根本的。

鲶鱼效应对对于“沙丁鱼”来说,在于缺乏忧患意识。沙丁鱼型员工的忧患意识太少,一味地想追求稳定,但现实的生存状况是不允许沙丁鱼有片刻的安宁。“沙丁鱼”如果不想窒息而亡,就应该也必须活跃起来,积极寻找新的出路。

以上四个方面都是探讨鲶鱼效应时必须考虑的问题。而本书这所以将重点放在“渔夫”和“鲶鱼”身上,其原因很简单,鲶鱼效应的根本就是一个管理方法的问题,而应用鲶鱼效应的关键就在于如何应用好鲶鱼型人才。

如何对鲶鱼型人才或组织进行有效的利用和管理是管理者必须探讨的问题。由于鲶鱼型人才的特殊性,管理者不可能用相同的方式来管理鲶鱼型人才,已有的管理方式可能有相当部分已经过时。因此,鲶鱼效应对管理者提出了新的要求,不仅要求管理者掌握管理的常识,而且还要求管理者在自身素质和修养方面有一番作为,这样才能够让鲶鱼型人才心服口服,才能够保证组织目标得以实现。因此,如今的企业在强调科学化的同时,应更加人性化,以保证管理目标的实现。

鲶鱼型人才在组织中如何安身立命也是一个必须着重说明的问题。历史上有许多“好动”的人才最后都没有落得好下场，原因就在于他们的“好动”，而且往往得罪了很多人的后，这些人又联合起来将他打压了下去。虽然组织因为这些“好动”的人而得到了长足的发展，但是这些“好动”的人的下场也让很多人想动不敢动。其实鲶鱼型人才在组织中的生存是有规律可寻的。鲶鱼型人才固然要做得最好，但也要学会低调和韬光养晦；鲶鱼型人才固然要忠诚于组织，但也要学会功成身退，毕竟任何忠诚都是有限度的；鲶鱼型人才固然要努力工作，但也要讲究做人做事的方法，或者也可以称作手段。对于鲶鱼型人才来说，最重要的固然是自我价值的实现，但最根本的却是如何求得自身的安全。



从内容上讲，本书不仅是一位企业管理者阅读众多经济管理书籍后的心得笔记，也是一本希望能引起有相同处境的人产生共鸣的感慨集成，更可以看成是为人处世的一种感叹。

本书的写作来自笔者在大型国有企业多年从事管理工作的体验和感悟。不敢说这是一本经典的管理书籍，或是为人处世的一种指导著作，只希望本书能够引起企业界管理人员的普遍共鸣，让有同样感受的人受到一定启发。

是为序。

编者

2005年12月

目录

CONTENTS

上篇

鲶鱼效应的秘密

第一章 鲶鱼、沙丁鱼和渔夫	3
渔夫的秘密	3
鲶鱼的命运	4
鲶鱼：到来绝非善意	5
沙丁鱼：为什么我不欢迎它	6
渔夫：为什么必须引进鲶鱼	7
狼群效应	8
末位淘汰制	9
鲶鱼效应	10
第二章 不断创新，在动中求得生存	11
供不应求的年代	11
所谓“铁饭碗”	12
最宝贵的财富：不甘心	13
只有学习才会改变命运	14
不要害怕失败	15
在岗位上实现理想	16
变革的阻力来自何方	17
优秀的企业文化决定了企业的走向	18

中篇

管理者如何利用好鲶鱼效应

23 第三章 如何看待危机

23 培养竞争意识

25 在心理上不要惧怕冒险

26 敢于竞争的魄力

28 在竞争中更上一层楼

29 不断挑起竞争的欲望

31 必须具备的危机意识

34 危机既是危险,更是机遇

35 不变才是最危险的

36 管理者的危机管理

39 第四章 不可不提的人际关系

39 做一个高素质的管理者

40 抓住对方的心理

41 主动介绍自己

43 恰到好处的交谈

47 交谈的忌讳话题

49 给人以良好的感觉

50 说话的原则和技巧

53 第五章 管理者的知识素质

53 知识结构上的要求

56 培养管理者的知识素质

57 应该知道的一些管理理论

其他一些管理理论	62
掌握异向思维的能力	65
永远不要自满	67
不断补充自己的知识	68
专心致志方能始终优秀	69
第六章 管理中的道德	71
道德体系	71
管理道德	73
管理者必须具备的道德素质	75
诚信体系	76
尊重他人和自尊	77
信守自己的每一个诺言	79
严格自律	81
勇于承担责任	82
要有容人的雅量	84
仁者无敌	85
第七章 人格魅力的重要作用	87
培养魅力需要立即就做	87
值得关注的外表形象	89
公私分明最显魅力	91
细节也能影响大事	93
注意使用非权力影响力	95
从品格着手增强魅力	99
从知识着手增加魅力	101
用好的口才造就魅力	103

107 第八章 个性对管理也很重要

107 性格影响着管理成败

109 要管理就不要畏惧

114 学会倾听别人的每一句话

116 在管理中培养员工的良好性格

118 把表扬别人当作自己的性格

120 性格宽容但不能纵容错误

120 爱才也应切忌过度

121 培养管理所需要的性格

125 第九章 管理中的统帅风度

125 管理风格的培养

127 完善管理艺术

130 重视战略

132 勇毅决断

136 正确处理矛盾

139 第十章 管理中的冲突管理

139 处理冲突的基本原则

141 处理冲突的技巧

144 面对顶撞、失误和失礼

147 坏脾气对管理弊大于利

148 不要鼓励告密的风气

149 充分信任可展现人格魅力

151 第十一章 鲶鱼型人才的忠诚问题

151 忠诚是一种境界,也是一种荣耀

学会无条件服从	155
做好自己分内的事情	158
什么情况下员工干劲最大	160
第十二章 鲰鱼型人才的培养	165
可能成为鲰鱼的几类员工	165
伯乐和千里马	174
人才的准确定位	175
什么是才干	177
“因事用人”与“因人设事”	179
根据能力和表现用人	181
根据性格和气质用人	185
要综合考察人才,但不要求全责备	186
培养人才是有成本的	188
岗位培养和精神培养相结合	189
创造良好的环境,留住优秀人才	191
第十三章 对鲰鱼型人才的激励和约束	193
了解鲰鱼型人才的需求层次	193
创造好的发展平台	195
让人才产生归属感	197
提供学习培训机会	199
提供个人事业空间	201
善于管理独行侠似的鲰鱼型人才	203
约束鲰鱼型人才的过度行为	204
把权力交给员工	207
坚持人尽其才的主张	208

- 209 适时扩大下属的职责
- 211 敢于大胆地放权任人
- 213 放权也是一种管理艺术
- 215 防止越权也是很重要的

下篇

各类型人才的培养

第十四章 根据人才性格与特点采取不同管理方法

- 221 “最难管理”的办公室一族
- 223 爱说大话者
- 225 恃才傲物的“鲶鱼们”
- 226 尖酸刻薄者
- 227 自以为是者
- 229 轻诺寡信者
- 230 拈轻怕重者
- 231 推诿扯皮者
- 233 外表高傲、内心纤弱者
- 234 饶舌的“鸭子”
- 235 心不在焉的“游魂”
- 236 爱出风头的“主持人”
- 238 招蜂引蝶的“情圣”
- 239 抱怨不停的“牢骚大王”
- 239 孤傲的“隐士”
- 242 性情暴躁的“烈火战车”
- 243 激进的少壮派

邋遢型员工	245
炫耀型员工	246
瓶颈型员工	247
畏缩型员工	248
“鬼才”型员工	249
自私自利型员工	250
卸责型员工	251
自我防卫过强的员工	252
冒失型员工	253
“皇亲国戚”型员工	254
性格耿直的硬汉型员工	255
阅历尚浅的青涩型员工	257
“好好先生”	257
“或许先生”	258
“没事先生”	258
“万事通先生”	259
第十五章 我行你也行,你能做得最好	261
人的潜能无限	261
人生来就是做事的	264
保持勇气和耐力	267
要能忍受屈辱	269
第十六章 不能扼杀英雄主义	275
英雄主义与个人英雄主义	275
将嫉妒心理转化为竞争意识	277
团队合作精神也不可缺少	280

285 第十七章 要做就做最杰出的

285 要做就做最好的那个

287 宽忍待人有时候是必须的

289 杰出者必须有耐心

292 牢牢盯紧目标和果断行动

295 懂得放弃的人才会成功

298 不要思考太多

301 注意自己的生存之本

304 自信和他信

307 相信别人

311 第十八章 历史上鲶鱼型人才的悲喜剧

311 强大了一个国家,丢了一条性命:商鞅

314 杀妻求将,何必何苦:吴起

318 一片赤胆忠心,却被赐以自杀:伍子胥

321 让匈奴闻风丧胆,却死于谗言:李牧

324 奇货可居,但高处不胜寒:吕不韦

328 难得的将才,难见的迂腐:韩信

331 成为的媾和的筹码和牺牲品:岳飞

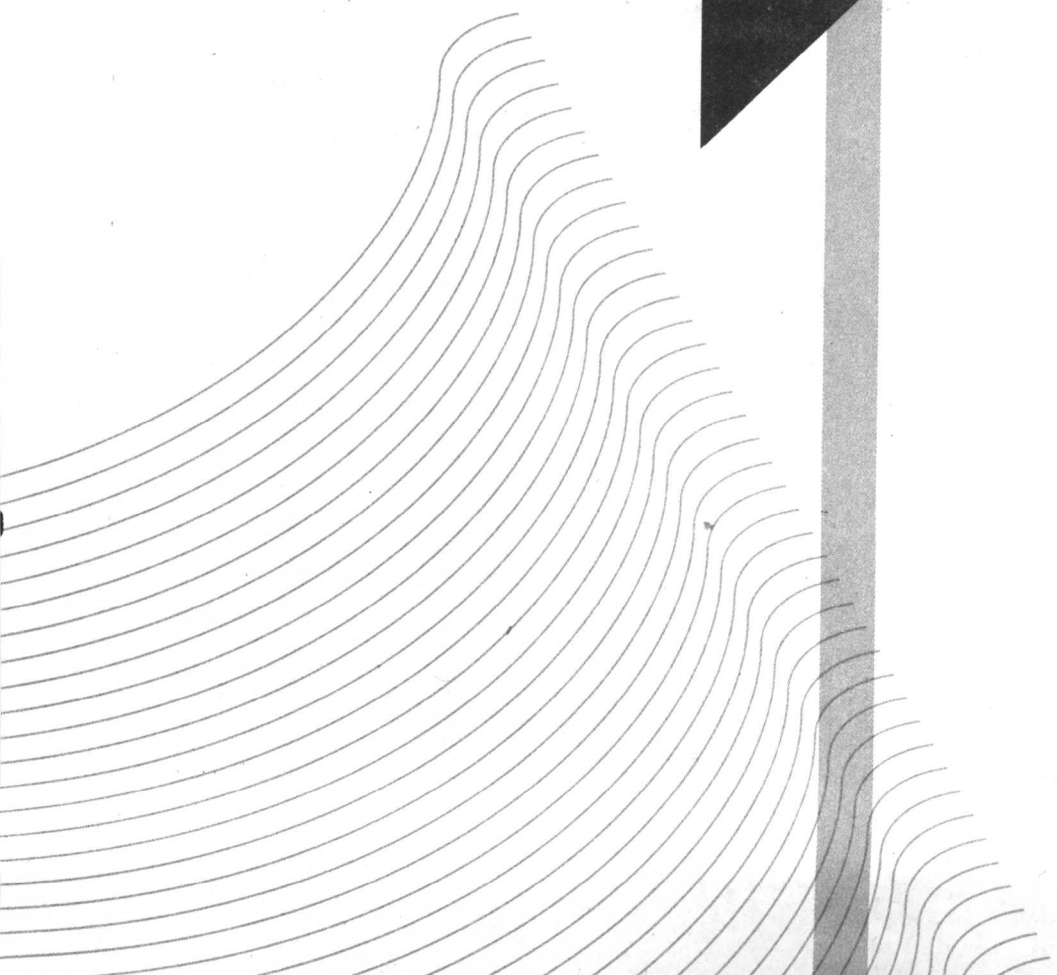
334 和皇帝约为兄弟:徐达

337 天下痴汉,千古奇冤:袁崇焕

341 鲶鱼型人才最应该注意的

上篇

鲶鱼效应的秘密



第一章 鲱鱼、沙丁鱼和渔夫

鲱鱼、沙丁鱼和渔夫的故事是一个矛盾,是一种制衡,而正是这种矛盾和制衡保证了目标的实现。

渔夫的秘密

在挪威,很多渔民去远海捕鱼,他们是靠渔业为生。在他们捕捞的鱼类中有一种沙丁鱼,但沙丁鱼死了就不值钱,如果是活的就能够卖到好价钱。但由于沙丁鱼生性不爱动,所以往往在没有到岸的时候就死了,为此渔民很是苦恼。很多的渔民都在想办法让沙丁鱼活着带回家,想了很多办法,却没有一个办法能够确保沙丁鱼活着。于是渔民们开始习惯了低价卖死沙丁鱼的生活。

然而和这些渔民形成对比的是,有一条船的渔夫始终能够卖出活的沙丁鱼。他每次都获利颇丰,这种状况让其他渔民很是不解。有人认为是这个渔民没有跑到更远的海域去捕鱼,结果发现这个渔夫和自己一样在远海捕鱼回来。有人认为渔夫用木炭去暖了船身,但有常识的人都知道,用木炭的代价远远大于沙丁鱼能带来的利益。况且船身都是木质的,如果用木炭来烧火取暖的话,很容易将船烧着。

渔民们对这个渔夫所采用的方法议论纷纷,但是却没有一个渔民舍得撕下脸皮去向渔夫请教,因为在他们看来,如果他们有这样好的办法能保持鱼的成活,他们也绝对不会告诉任何人。