

小实验，大启迪
阐述管理现象背后的规律

小故事，大道理
解释管理行为背后的原因

谢明◎编著



管理智慧

寻找撬起地球的支点

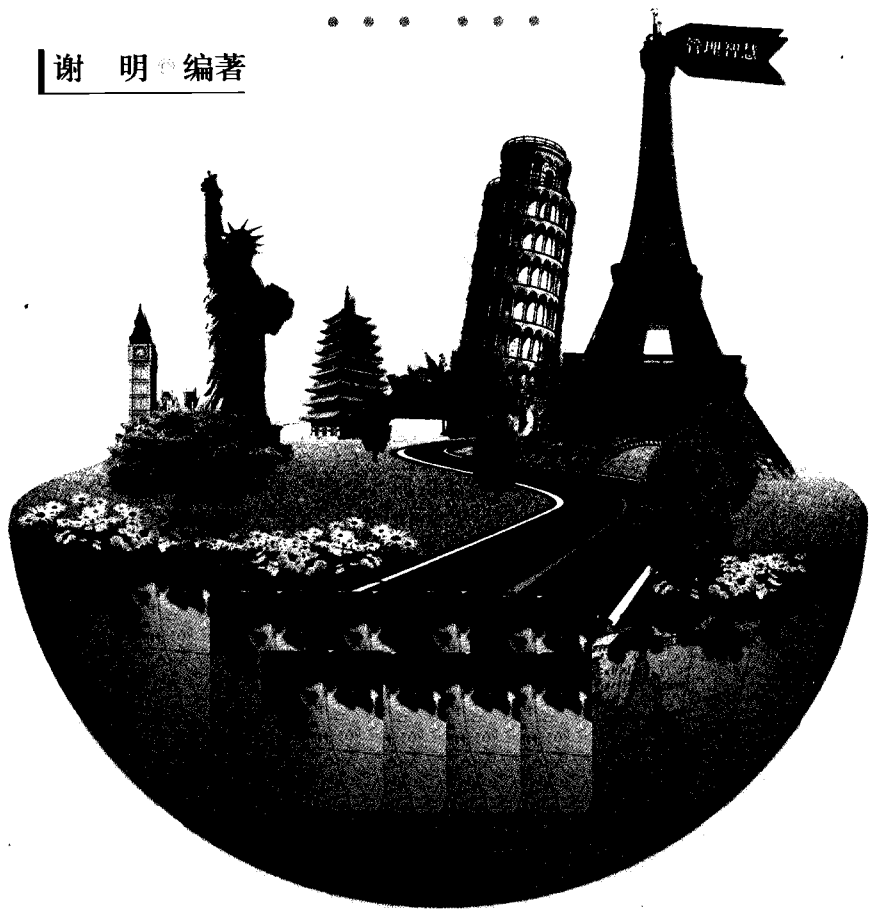
中国人民大学出版社

Management Wisdom

小实验，大启迪
阐述管理现象背后的规律

小故事，大道理
解释管理行为背后的原因

谢明 编著



管理智慧

寻找撬起地球的支点

中国人民大学出版社

· 北京 ·

序 言



本书最大的特色在于两个字——“智”与“趣”。“智”者从“知”，汲取知识是智慧的开始。然而知识是用学的，智慧是用悟的；“不仅看到外，而且看到内；不仅看到相，而且看到理；不仅知道点，而且知道面”，这才是智慧。趣者从兴，所以有兴趣一说。古人王羲之言：“恒恐儿辈觉，损其欢乐之趣。”（《晋书·王羲之传》）无趣则枯，有趣则盎，大凡成功者，多因兴趣使然。在本书中，管理知识与科学实验和生活故事巧妙结合，赋予管理学无限趣味与活力。实验生动有趣、寓意深刻，故事短小精悍、富有哲理，全书图文并茂、寓教于乐，内容涉及管理知识的方方面面，从生活管理到社会管理，从企业管理到政府管理，小实验，大启迪，小故事，大道理，无论你从事何种类型的工作，都会从阅读中得到一些有益的启示。

曾听人讲过一则周谷城^①先生的轶事。某次周先生在课堂上和学生们谈起一段往事，1956年，他曾去北京参加一次会议。毛泽东得

^① 周谷城(1898—1996)，祖籍益阳，我国著名历史学家、教育家。中学毕业后考进北京高等师范学校(北京师范大学的前身)。大革命时期与徐特立、柳直荀等组织教育工作者协会。曾任湖南省农民运动讲习所讲师、全国农协干部。周谷城自1921年春到长沙省立第一师范任英语兼伦理教员结识毛泽东后，与毛泽东建立了深厚的友谊。

知后，请他去中南海一聚，顺便在露天游泳池一道游泳。毛泽东从深水一端下，而周谷城却从浅水一端下。毛泽东喊：“从这下呀！”周谷城诙谐地说：“我和主席比不了，你是要深入浅出，而我要浅入深出。”说罢大笑。

深入浅出也好，浅入深出也罢，两者都是在追求一种意境，使人能于趣中领悟深刻哲理。普及性的作品面对的是大众，立意要力求“通俗”，否则难以得到广大读者垂青。然而，雅能通俗，俗以致雅，其重点在雅而非俗。说到俗雅问题，使人想起一则传闻，在苏州有座著名的园林叫狮子林，园内有座“真趣亭”，悬挂着爱新觉罗·弘历亲笔题写的“真趣”匾额。据说乾隆帝游览狮子林后，曾书“真有趣”三字，为亭提名。园主人机智过人，请皇上将“有”字赐给他，便将“真趣”两字镌为匾额。一字之差，大俗大雅。这则传闻，查无实据，好事者实在是唐突了我国这位历史上文化素养较高的帝王，因为“真趣”是一个专门名词，早在诗画论著中频频出现，乾隆是不可能把“真趣”写成“真有趣”的。传闻就是传闻，无疑会给导游提供更多的素材，为游人增添更多的情趣。从“真有趣”到“真趣”，对游客而言算是一则轶闻，但对作者来说却是一种追求。无深则无浅，无雅则无俗，其中关节在于，必先“深入”其妙，方可“浅出”其玄。这个道理古人说得很清楚。《易经·系辞上传》云：“惟深也，故能通天下之志。”你可以不用学术语言讲话，但却要表现管理知识的深刻内涵。

谢 明

2009年3月1日于北京



目 录

22. 负性情绪 / 28
23. “是谁把我推下去的？” / 29
24. 破窗理论 / 30

第二章 效率篇 / 33

1. 木桶理论 / 35
2. 黄金分割 / 35
3. 宇宙大法则与二八律 / 36
4. 公鸡的过错 / 37
5. 魔鬼在于细节 / 38
6. 简约致美 / 39
7. 高尔夫球与啤酒 / 41
8. 宣泄效应 / 42
9. 满意理论 / 43
10. 社会安全阀 / 45
11. 规则缺位的尴尬: 8次抢跑夺冠军 / 47
12. 规则不当的后果: 撑竿与爬竿 / 48
13. 因果定律 / 49
14. 公约效应 / 50
15. 人的非理性 / 50
16. 目标效应 / 56
17. 记录时间的使用 / 58
18. 拖延是一种恶习 / 59
19. 学会说“不” / 60
20. 克服事必躬亲 / 61
21. 懒蚂蚁效应 / 62
22. 把梳子卖给和尚 / 62
23. 蚂蚁与交通 / 64
24. 夹生效应 / 65
25. 奥卡姆剃刀 / 66
26. 今非昔比 / 67
27. “我比你快就行了!” / 67
28. 先进不等于效率: 红绿灯的启示 / 68

第三章 理念篇 / 69

1. 米兰达警告——把握权力的边界 / 71
2. 生命的意义:古特医生的故事 / 72
3. 恨与爱:一个爱尔兰传说 / 73
4. 感觉不到的管理 / 74
5. 过程不公的烦恼 / 75
6. 怎样才公平? / 77
7. 为何是“每人一钱银子”? / 77
8. 牺牲少数公平吗? / 78
9. 羚羊与狮子 / 78
10. 规制文化 / 79
11. 制度优先 / 81
12. 坠机理论:依赖“英雄”不如依赖机制 / 83
13. 拒绝盲从:苏格拉底的苹果 / 84
14. 教育的目的是内心的自由——约翰教授的一堂课 / 86
15. 知识的力量 / 87
16. 画一个圈不值钱,但知道在哪画圈很值钱 / 88
17. 法治原则:国王与磨坊 / 89
18. 煮蛙理论 / 90
19. 药品与毒品 / 92
20. 斯芬克司之谜 / 93
21. 哥伦布立鸡蛋 / 94
22. 三七二十一还是三七二十四? / 95
23. 幽默为生活增彩 / 95
24. 文化差异 / 97

第四章 激励篇 / 99

1. 马蝇效应 / 101
2. 压力效应 / 102
3. 鲶鱼效应 / 104
4. 阿伦森效应 / 105



5. 克拉克现象 / 106
6. 标签效应 / 108
7. 反馈效应 / 109
8. 座椅效应 / 110
9. 自我选择效应 / 111
10. 武器效应 / 111
11. 峰终定律 / 112
12. 鹰的启示 / 113
13. 犬獒效应 / 114
14. 马太效应 / 114
15. 跨栏定律 / 116
16. 真本事 / 117

第五章 思维篇 / 119

1. 定位效应 / 121
2. 心理定式 / 123
3. 雪化了是什么? / 123
4. 最后一道题错了 / 124
5. 谁在吵架 / 125
6. 大象放弃努力 / 125
7. 蜜蜂和苍蝇 / 126
8. 秃鹫与蝙蝠 / 126
9. 智商测试 / 127
10. 法伯实验:毛毛虫之死 / 128
11. 经验思维 / 129
12. 逻辑思维 / 131
13. 直觉思维 / 133
14. 创新思维 / 135
15. 系统思维:丁渭修宫的故事 / 141
16. 逆向思维 / 142
17. 功能固着心理 / 145

第六章 方法篇 / 147

1. 头脑风暴法 / 149
2. 排队的故事 / 150
3. 方面排除法 / 151
4. 盲人摸象 / 151
5. 费米思维 / 152
6. 培哥记忆术 / 153
7. 劝说的技巧:3对1规律 / 154
8. 为弱者制定的规则 / 155
9. 把劣势转变为优势——一只胳膊的柔道冠军 / 155
10. 名片效应 / 156
11. 失小得大 / 157
12. 视觉化效应 / 158
13. 花生效应 / 158
14. 精妙的比喻 / 159
15. 成本 / 160
16. 卡贝定律 / 161
17. 斯隆的故事 / 161

第七章 决策篇 / 163

1. 战略决策与战术决策 / 165
2. 霍布森选择 / 166
3. 大中取大与小中取大 / 167
4. 布里丹毛驴效应 / 168
5. 一个古老的二难选择题:救老婆,还是救母亲? / 169
6. 冒险转移现象 / 170
7. 冒险转移理论 / 171
8. 价值判断 / 172
9. 目标置换效应 / 178
10. 摸着石头过河 / 178
11. 阶梯效应(门槛效应) / 179



12. 新闻效应 / 181
13. 乐队效应 / 182
14. 楚人偷渡 / 184
15. 如何选择：“爱情”与“婚姻”的启示 / 184
16. 音乐大师的“卖艺”实验 / 185
17. 高阳应造屋 / 186
18. 公开化效应 / 187

第八章 道德篇 / 189

1. 六尺巷 / 191
2. 抛砖引玉 / 192
3. 先“教”不“罚” / 192
4. 鹅眼与牛眼 / 193
5. 权威定律 / 194
6. 新兵的奖章 / 194
7. 谁更幸运 / 195
8. 救人的困惑 / 195
9. 文明的尺度 / 197
10. “泰坦尼克”号的沉没 / 197
11. 人生的满分 / 198
12. 现代“公厕意识” / 198
13. 排队的校长 / 199
14. 勇于“自责”的荷兰人 / 200
15. 蝴蝶的故事 / 201
16. “请总统先生等一等” / 202
17. 知识与无知 / 204
18. 过度自尊也是病 / 204
19. 己所不欲 勿施于人 / 206
20. 什么是公德？ / 206
21. 爱是天籁 / 207
22. 做人要有责任感 / 208
23. 亲情 / 209
24. 金钱不是万能的 / 210

第九章 领导篇 / 211

1. 领导的产生 / 213
2. 权威不是万能的 / 214
3. 得胜之道 / 215
4. 空城计 / 216
5. 草船借箭 / 217
6. 毛遂自荐 / 217
7. 和氏璧 / 218
8. 人才团现象 / 219
9. 《心书》与知人 / 220
10. 武帝用人 / 221
11. 用人不疑 / 221
12. 适才适用 / 222
13. 不加惩戒的惩戒 / 222
14. 读懂态势语言 / 223
15. 解除进攻者的武装 / 224
16. 表扬优先 / 225
17. 鲑鱼效应 / 226
18. 儿子和邻居 / 226
19. 成功者的素质 / 227
20. 成功贵在毅力 / 228
21. 半途效应 / 229
22. 概念能力 / 229
23. 权威效应 / 230
24. 南风法则 / 231
25. 奥格尔维法则 / 232

第十章 人际篇 / 235

1. 名字的重要性 / 237
2. 语言的艺术 / 238
3. 人际原则 / 238

4. 学会聆听 / 238
5. 共有经验 / 239
6. 尊重是一种美德 / 240
7. 乐观处事 / 241
8. 监狱实验 / 242
9. 平和制胜 / 243
10. 三明治效应 / 243
11. 肥皂水效应 / 244
12. 互惠关系定律 / 245
13. 缺点效应 / 246
14. 刺猬法则 / 248
15. 多看效应 / 249
16. 油画效应 / 251
17. 尤人效应 / 251
18. 妥协 / 252

第十一章 沟通篇 / 253

1. 对牛弹琴 / 255
2. 经验差距 / 255
3. 沟通障碍:传话游戏 / 257
4. 流言的心理效应 / 257
5. 上朝效应 / 258
6. 演出效应 / 258
7. 地位效应 / 259
8. 场化效应 / 260
9. 肢体语言 / 260
10. 拆屋效应 / 261
11. 黑暗效应 / 262
12. 态度改变:心理平衡实验 / 263
13. 倾听中增进沟通的 10 种技巧 / 264
14. 楚人学齐话 / 267
15. 自己人效应 / 268
16. 三筛过滤 / 269

第十二章 组织篇 / 271

1. 合作困局 / 273
2. 社会惰化效应 / 274
3. 曲突徙薪 / 275
4. 螃蟹效应 / 276
5. 飞轮效应 / 277
6. 避雷针效应 / 277
7. 鸵鸟政策 / 277
8. 环境蓄势(主场效应) / 278
9. 崔西定律 / 278
10. 布利斯定理 / 279
11. 灯塔效应 / 279
12. 公共地灾难 / 280
13. 果子效应 / 280
14. “传统”的由来 / 280
15. 彼得原理 / 281
16. 帕金森定律 / 286

第十三章 格言篇 / 289



第一章 心理篇







1. 旁观者效应



事例：1964年3月，在纽约昆士镇的克尤公园发生了一起谋杀案，该案很快成为《纽约时报》的头版新闻，并使全国感到震惊。这起谋杀案引人关注的原因与凶手、被害者或谋杀手段都没有什么关系。吉娣·格罗维斯是一位年轻的酒吧经理，她于凌晨3点回家途中被温斯顿·莫斯雷刺死。莫斯雷是个事务处理机操作员，根本不认识格罗维斯，他以前还杀死过另外两名妇女。使这场谋杀成为大新闻的原因是，这次谋杀共用了半个小时的时间（莫斯雷刺中了格罗维斯，离开，几分钟后又折回来再次刺她，又离开，最后又回过头来再刺她），这期间，格罗维斯反复尖叫，大声呼救，有38个人从公寓窗口听见和看到她被刺的情形，但没有人下来保护她，她躺在地上流血也没有人帮她，甚至都没有人给警察打电话。

实验：新闻评论人和其他学者都认为这38个证人无动于衷的言行是现代城市人，特别是纽约人异化和不人道的证据。可是，生活在这个城市的两位年轻社会心理学家约翰·巴利和比博·拉塔内对这种一概而论的说法甚为不满。他们都觉得，对于证人们的无动于衷，一定有个更好的解释办法。



经过好几个星期的周密筹划和精心准备，他们启动了一个广泛的旁观者针对紧急情形的反应调查。在研究中，纽约大学心理学入门课的 72 名学生参与了一项没有任何说明的实验，以满足课程必需的一项要求。巴利、拉塔内或者一位研究助手会告诉每个到达的参与者，该实验涉及都市大学生个人问题讨论，讨论以 2 人组、3 人组或者 6 人组的形式进行。为了尽量减少暴露个人问题时的尴尬，他们将被分配在隔开的工作间里，并通过对讲机轮流按安排好的顺序讲话。不知情的参与者认为他是在与其他一个人或者两个人或者五个人谈话，但事实上他听到的别人说的任何事情都是录音机里播出来的——第一个说话的声音总是一位男学生，他说出了适应纽约生活和学习的难处，并承认在压力的打击下，他经常出现半癫痫的发作状态。到第二轮该他讲话时，他开始变声，而且说话前后不连贯，结结巴巴，呼吸急促，“老毛病又快要犯了，”他开始憋气，并呼救，上气不接下气地说，“我快死了……呃呦……救救我……啊呀……”发作……”然后，在大喘一阵后，一点声音也没有了。

在以为只有自己和有癫痫病的那个人在谈话的参与者中，有 85% 的人冲出工作间去报告有人发病，甚至远在病人不出声之前；在那些认为还有 4 个人也听到有人癫痫发作的参与者中，只有 31% 的人行动了；3 人组的情况介于两者之间。后来，当问及学生，别人的在场是否影响到他们的反应时，他们都说没有。他们真的没有意识到其巨大的影响作用。

分析：巴利和拉塔内现在对克尤公园现象有了令人信服的社会心理学解释，他们把它叫做“旁观者介入紧急事态的社会抑制”，或者更简单地说，“旁观者效应”正如他们所假设的一样，正是因为一个紧急情形有其他目击者在场，才使得旁观者无动于衷。对旁观者效应的解释，他们说，“可能更多的是在于旁观者对其他观察者的反应，而不太可能事先存在于一个人‘病态’的性格缺陷中”。