

管理故事

(二)

黄兵明 主编

北京银冠电子出版有限公司

目 录

用皮鞋演奏的帕格尼尼.....	3 9
谦逊的贝罗尼.....	4 0
工匠.....	4 1
为何而学.....	4 2
该来的不来.....	4 3
听人家说的.....	4 4
守分.....	4 5
四川和尚.....	4 6
自我反省.....	4 7
心平气和的刘铭传.....	4 7
用脚画画儿的杜兹纳.....	4 8
雕花弓.....	4 9
山羊胡子的幽默.....	5 0
善用金钱.....	5 1
海伦凯勒.....	5 2
暴政.....	5 3
自由.....	5 4
多言无异.....	5 4
大公无私.....	5 5
伟大的外交官.....	5 6
齐景公葬狗.....	5 7
虚心纳谏的齐景公.....	5 8
河边的苹果.....	5 9

右手握左手.....	6 0
抉 择.....	6 1
简单道理.....	6 1
并不是你想象中那样.....	6 2
养牛之道.....	6 4
爱人之心.....	6 4
给 予.....	6 5
窗.....	6 6
习惯与自然.....	6 7
留个缺口给别人.....	6 7
马.....	6 8
所长无用.....	6 9
佛塔上的老鼠.....	6 9
乌鸦.....	8 4
一只小鸟.....	8 4
一分钟经理人.....	8 5
关于我的故事.....	8 9
取经团队.....	9 1
晋人好利.....	9 3
魏人“识器”.....	9 4
焚鼠毁庐.....	9 4
珍贵古琴.....	9 5
官船破旧.....	9 5
祝鲍论狗.....	9 6
望稻早熟.....	9 6
子侨陷友.....	9 7

假龙真龙.....	9 7
一家成仙.....	9 8
火虎无别.....	9 8
王门有狗.....	9 9
屠龙之弈.....	9 9
送狗用意.....	1 0 1
割掉大瘤.....	1 0 2
怕鬼的人.....	1 0 2
黄公窃刀.....	1 0 3
不忧自己.....	1 0 3
蒙皮遇虎.....	1 0 3
泛舟彭蠡.....	1 0 4
王吃香橪.....	1 0 4
取人糟粕.....	1 0 5
郑人学艺.....	1 0 5
九头争食.....	1 0 6
假虎吓兽.....	1 0 6
楚王打猎.....	1 0 7
郑国躁人.....	1 0 7
虎逐麋鹿.....	1 0 8
窃鸡之狸.....	1 0 8
师旷调琴.....	1 0 8
何处雄盛.....	1 0 9

鲶鱼效应

西班牙人爱吃沙丁鱼，但沙丁鱼非常娇贵，极不适应离开大海后的环境。当渔民们把刚捕捞上来的沙丁鱼放入鱼槽运回码头后，用不了多久沙丁鱼就会死去。而死掉的沙丁鱼味道不好销量也差，倘若抵港时沙丁鱼还活着，鱼的卖价就要比死鱼高出若干倍。为延长沙丁鱼的活命期，渔民想方设法让鱼活着到达港口。后来渔民想出一个法子，将几条沙丁鱼的天敌鲶鱼放在运输容器里。因为鲶鱼是食肉鱼，放进鱼槽后，鲶鱼便会四处游动寻找小鱼吃。为了躲避天敌的吞食，沙丁鱼自然加速游动，从而保持了旺盛的生命力。如此一来，沙丁鱼就一条条活蹦乱跳地回到渔港。

这在经济学上被称作“鲶鱼效应”。

其实用人亦然。一个公司，如果人员长期固定，就缺乏活力与新鲜感，容易产生惰性。尤其是一些老员工，工作时间长了就容易厌倦、疲惰、倚老卖老，因此有必要找些外来的“鲶鱼”加入公司，制造一些紧张气氛。当员工们看见自己的位置多了些“职业杀手”时，便会有种紧迫感，知道该加快步伐了，否则就会被K11掉。这样一来，企业自然而然就生机勃勃了。

当压力存在时，为了更好地生存发展下去，惧者

必然会比其他人更用功，而越用功，跑得就越快。

适当的竞争犹如催化剂，可以最大限度地激发人们体内的潜力。

一日厂长

韩国精密机械株式会社实行了这一独特的管理制度，即让职工轮流当厂长管理厂务。一日厂长和真正的厂长一样，拥有处理公务的权力。当一日厂长对工人有批评意见时，要详细记录在工作日记上，并让各部门的员工收阅。各部门、各车间的主管，得依据批评意见随时核正自己的工作。这个工厂实行“一日厂长制”后，大部分干过“厂长”的职工，工厂的向心力增强。工厂管理成效显著。开展的第一年就节约生产成本 300 多万美元。

让企业的每一个成员都更深刻地体会到自己也是企业这个大家庭中的一员，并身体力行地做一回管理者，不仅可以充分调动他们的积极性，也对从多方面看到管理上的不足有积极作用。

现代企业管理的重大责任，就在于谋求企业目标与个人目标两者的一致，两者越一致管理效果就越好。

都是玩笑惹的祸

军犬黑子目光如电，精神饱满，威风凛凛，每逢

甄别嫌疑犯时总能让做贼者先心虚起来。

随着训导员的一声号令，黑子很快就用嘴把丢失的东西从隐秘处叼了出来，接着又向站着的人群跑去，没费多少功夫，就叼住了那个小偷。

黑子兴奋地望向训导员，等待着嘉奖。但训导员却使劲摇着头对黑子说：“不！不是他！再去找！”

黑子大为诧异，眼睛里闪出迷惑的光。平时对训导员的绝对信赖，又使它转回头重新开始了更为谨慎的辨认。专业告诉黑子，它没错！于是重新又把那个小偷叼了出来。可是训导员却不容置疑：“不对！再去找！”

黑子迟疑地盯着训导员，转回身去花更长时间去嗅辨。最后，它还是站在了小偷的身边，向训导员坚定地望去：就是他！不会是别人！

“不！绝对不是！”训导员大声吼着，表情也严峻起来。

黑子的自信心被击溃了，他相信训导员超过相信自己。它放弃那个小偷，去找别人。可是不对啊！气味骗不了黑子。它焦急地踱着步，在每个人的脚边都停一会儿，忽儿急促地嗅辨，忽儿扭回头去窥测训导员的眼神……最后，它根据训导员的眼色把一个假小偷给叼了出来。

训导员与那些人一起哈哈大笑起来。黑子糊涂了，愣在当场。之后，训导员告诉黑子：“你本来是对的，可错就错在没有坚持。”

当黑子明白这是一场骗局之后，它极度痛苦地“嗷”了一声，几大滴热泪流了出来，世界顿时失去了光彩。一个没有准则、没有对错的荒唐世界，把它所有的信念击得粉碎。或许训导只是想考验黑子，或许，这只是一个玩笑，可是，从此以后，黑子不再信任训导员，不再信赖任何人，不再目光如电，不再奔如疾风，不再虎视眈眈，更没有了威风凛凛……

由此联想到了我们的领导。作为管理者，你的信念和评判，有可能影响你下属一生的旅程。管理者与被管理者之间，有一种无形的氛围，一不小心就会上演黑子的悲剧。

有时在被管理者眼里，管理者就代表了正义、秩序和真理。如果管理者的言行出了格，玩笑过了火，假当真，真当假，就会给被管理者一种误导，他不知道什么是真的，什么是假的，他已失去了衡量真伪的标准。而管理者在被管理者心目中的形象也会大打折扣，说话前后矛盾，言行不一，喜怒无常，不能在恰当的时候给出正确的褒奖与惩罚，这样不只会打击被管理者工作的信心，有时甚至会改变他积极的人生态

度。

管理者啊，请慎用你的权力吧，切不可用你的权势去胡乱愚弄你的下属呀！

身为管理人员的你，本身的情绪不管好或坏，不可避免地会反映在为你工作的那些部属身上。你必须控制这些情绪，不要让情绪来控制你。

明辩时势

宋代沈括所著《梦溪笔谈权智》中，讲了这样一个故事：北宋名将曹玮有一次率军与吐蕃军队作战，初战告胜，敌军溃逃。曹玮故意命令士兵驱赶着缴获的一大群牛羊往回走。牛羊走得很慢，落在了大部队后面。有人向曹玮建议，“牛羊用处不大，又会影响行军速度，不如将它们扔下，我们能安全、迅速赶回营地。”曹玮不接受这一建议，也不作任何解释，只是不断派人去侦察吐蕃军队的动静。吐蕃军队狼狈逃窜了几十里，听探子报告说，曹玮舍不得扔下牛羊，致使部队乱哄哄地不成队形，便掉头赶回来，准备袭击曹玮的部队。

曹玮得到这一情报，便让队伍走得更慢，到达一个有利地形时，便整顿人马，列阵迎敌。当吐蕃军队赶到时，曹玮派人传话给对方统帅：“你们远道赶来，一定很累吧。我们不想趁别人劳累时占便宜，请你让

兵马好好休息，过一会儿再决战。”吐蕃将士正苦于跑得太累，很乐意地接受了曹玮的建议。等吐蕃军队歇了一会儿，曹玮又派人对其统帅说，“现在你们休息得差不多了吧？可以上阵打一仗啦！”于是双方列队开战，只一个回合，就把吐蕃军队打的大败。

这时曹玮才告诉部下：“我扔下牛羊，吐蕃军队就不会杀回马枪而消耗体力，这一去一来的，毕竟有百里之遥啊！我如下令与远道杀来的吐蕃军队立刻交战，他们会挟奔袭而来的一股锐气拼死一战，双方胜负难定；只有让他们在长途行军疲劳后稍微休息，腿脚麻痹、锐气尽失后再开战，才能一举将其消灭。”

一个优秀的领导人一定有一套好办法去判定市场上自己与竞争对手的优劣形势。如果自己处于优势，怎么都能将对手挤出竞争领域当然是最好不过的了，关键是很多时候是胜负难料的，你对击败竞争对手根本没有什么把握，市场也看不出来对自己的公司多么有利，怎么办？

最重要的一件工作就是收集竞争对手的商业情报，这对你做出明确的判断非常重要。为了保持自己在世界贸易中的优势，美国政府甚至不惜代价派出FBI到各国作间谍收集别国的商业情报。当所需资料都收集好了，市场却没有出现自己期望的发展态势怎

么办？那就要做出假相来迷惑敌人，让他朝着自己希望的方向去行动。

会把握市场的领导者是优秀的领导者，但能够创造市场机会的领导者更是杰出的人才！

敌强时，不急于攻取，须以恭维的言辞和丰厚之礼示弱，使其骄傲，待暴露缺点，有机可乘时再击破它。

高瞻远瞩

识，指认识。从思维的深度来看，识是指人的远见卓识，是对事物发展的预见和认识的深度。

曾经有两个企业都想在某郊区投资地产，并各派了专人前去调查那里的情况。结果 A 企业的人在考察之后，向公司报告说：“那里人口稀少，房地产业机会渺茫，房子修好了也没有人来住。”而 B 企业的人则在考察之后，向公司报告说，“该地虽然人口稀少，但那里环境优雅，人们厌倦了城市的喧嚣，定会喜欢在那里安置生活。”果然不出 B 企业的所料，随着城市包围农村，城里人越来越向往农村生活，尤其是一些农家乐，办得更是如火如荼。所以 B 企业的投资是明智的。

A 企业的人员鼠目寸光，只看见眼前事物的表象，而 B 企业的人却高瞻远瞩，从表象里预见到未来。B

企业的远见卓识远远高于前者。如果一个企业的领导像 A 企业的人一样近视，那么他的动作很可能都是短期行为，而如 B 企业那样见识过人，眼光放长远一点，就能使企业获得长远的利益。

真正有所成就的人，必须学会思考，而不要因循旧制。

放虎不一定归山

《魏书侯渊传》载，北魏大都督侯渊，率领七百骑兵，疾奔袭击拥兵数万的葛荣部将韩楼。他孤军深入敌方腹地，带着一股锐气，在距韩楼大本营一百多里地之处，将韩楼的一支五千余人的部队一下子就打垮了，还抓了许多俘虏。侯渊没有将俘虏当“包袱”背，而是将他们放了，还把缴获的马上口粮等东西都发还给他们。侯渊的部将都劝他不要放虎归山，以免增加敌人的实力。侯渊向身边的将士们解释道：“我军仅有七百骑，兵力十分单薄，敌众我寡，无论如何不能和对方拼实力、拼消耗。我将俘虏放归，用的是离间计，使韩楼对他们疑心，举棋不定，这样我军便能趁机攻克敌城。”将士们听了这番话，才恍然大悟。

侯渊估计那批释放的俘虏快回到韩楼占领的蓟城了，便率领骑兵连夜跟进，拂晓前就去攻城。韩楼接纳曾被俘过的这批部下时，就有些不放心，当侯渊

紧接着就来攻城时，便怀疑这些放回来的士兵是给侯渊当内应的。他由疑而惧，由惧而逃，弃城而去没多远，就被侯渊的骑兵部队追上去活捉了。

作为一个团队的领路人，有时候为了取得竞争的胜利还真的需要一些谋略。在自己处于不利地位的时候，采用瓦解对方士气，破坏对手团结确实是一招妙棋。而作为一个在市场上领先的企业来说，众多的竞争对手都对你虎视眈眈，特别是作为一个企业的管理者，人家可能正对你进行深入的剖析呢，研究你的爱好，然后有针对性地采取一些策略，如果不小心防范，可能就会有和韩楼一样的遭遇了。

“知己知彼，百战不殆”，认清对手固然重要，有时候真正地分析了解自己却更为要紧。

为了能拟定目标和方针，一个管理者必须对公司内部作业情况以及外在市场环境相当了解才行。

捕鼠之猫

一个越国人为了捕鼠，特地弄回一只擅于捕老鼠的猫，这只猫擅于捕鼠，也喜欢吃鸡，结果越国人家中的老鼠被捕光了，但鸡也所剩无几，他的儿子想把吃鸡的猫弄走，作父亲的却说：“祸害我们家中的是老鼠不是鸡，老鼠偷我们的食物咬坏我们的衣物，挖穿我们的墙壁损害我们的家具，不除掉它们我们必将

挨饿受冻，所以必须除掉它们！没有鸡大不了不要吃罢了，离挨饿受冻还远着哩！”

金无足赤，领导者对人才不可苛求完美，任何人都难免有些小毛病，只要无伤大雅，何必过分计较呢？最重要的是发现他最大的优点，能够为企业带来怎样的利益。比如，美国有个著名的发明家洛特纳，虽然酗酒成性，但是福特公司还是诚恳邀约其去福特公司工作，最后，此人为福特公司的发展立下了汗马功劳。

现代化管理学主张对人实行功能分析：“能”，是指一个人能力的强弱，长处短处的综合；“功”，是指这些能力是否可转化为工作成果。结果表明：宁可使用有缺点的能人，也不用没有缺点的平庸的“完人”。

Burn not your house to rid it of the mouse.
不能为了吓走耗子而烧了房子。

拍头决策

《梦溪笔谈》记载：海州知府孙冕很有经济头脑，他听说发运司准备在海州设置三个盐场，便坚决反对，并提出了许多理由。后来发运使亲自来海州谈盐场设置之事，还是被孙冕顶了回去。当地百姓拦住孙冕的轿子，向他诉说设置盐场的好处，孙冕解释道：“你们不懂得作长远打算。官家买盐虽然能获得眼前

的利益，但如果盐太多卖不出去，三十年后就会自食恶果了。”然而，孙冕的警告并没有引起人们的重视。

他离任后，海州很快就建起了三个盐场，几十年后，当地刑事案件上升，流寇盗贼、徭役赋税等都比过去大大增多。由于运输、销售不通畅，囤积的盐日益增加，盐场亏损负债很多，许多人都破了产。这时，百姓才开始明白，在这里建盐场确实是个祸患。

一时的利益显而易见，人们往往趋利而不考虑后果。这种现象，古今皆然。看到什么行当赚钱，就一窝蜂而上，结果捷足先登者也许能获利，步入后尘者往往自食恶果。这样的例子可以说是数不胜数。

作为一个企业的经营者，在制定一个经营决策的时候，一定要综合考虑各方面的因素，而不能被一时的利益蒙蔽了眼睛。

一个团队的领导一定要学会发挥集体的力量，特别是做事关企业命运的决策的时候。万万不可因头脑一时发热，拍拍脑袋就制定个错误决策而毁掉自己经营一生的成果呀。

决策时拍脑袋，指挥时拍胸脯，失误时拍大腿，追查时拍屁股。这种“四拍”型领导需要反思了。

好猎者

齐国有一个喜欢打猎的人，花费许多时间去打

猎，结果却是一无所获，回家之后觉得愧对家人，出门又觉得对不起邻里好友，他仔细琢磨为何自己老是猎不到猎物，最后才明白是因为猎狗不好，可是因为家穷没办法得到好的猎狗，于是他想回到自己田里努力耕种，有收获之后便可买一只好的猎犬，等到有一只好猎犬时，便容易捕获野兽，达成自己成为一个好猎人的心愿。

“工欲善其事，必先利其器”，但是应该具备哪些器具，才能善其事呢？这可能是更重要的课题。

很多企业，员工每天辛苦忙到晚，领导者也是天天加班又加班，可惜效益就是上不去？为什么？基础建设没打好，员工技能低，管理制度不完善等等，都可能是根源所在。

全心投入事业经营的企业家唯有不断反复思考这个问题，摸索出答案，最后方能成功。

为了达到目标，暂时走一走与理想背弛的路，有时却正是智慧的表现。

不辩而明

汉代公孙弘年轻时家贫，后来贵为丞相，但生活依然十分俭朴，吃饭只有一个荤菜，睡觉只盖普通棉被。就因为这样，大臣汲黯向汉武帝参了一本，批评公孙弘位列三公，有相当可观的俸禄，却只盖普通棉

被，实质上是使诈以沽名钓誉，目的是为了骗取俭朴清廉的美名。

汉武帝便问公孙弘：“汲黯所说的都是事实吗？”公孙弘回答道：“汲黯说得一点没错。满朝大臣中，他与我交情最好，也最了解我。今天他当着众人的面指责我，正是切中了我的要害。我位列三公而只盖棉被，生活水准和普通百姓一样，确实是故意装得清廉以沽名钓誉。如果不是汲黯忠心耿耿，陛下怎么会听到对我的这种批评呢？”汉武帝听了公孙弘的这番话，反倒觉得他为人谦让，就更加尊重他了。

公孙弘面对汲黯的指责和汉武帝的询问，一句也不辩解，并全都承认，这是何等的一种智慧呀！汲黯指责他“使诈以沽名钓誉”，无论他如何辩解，旁观者都已先入为主地认为他也许在继续“使诈”。公孙弘深知这个指责的份量，采取了十分高明的一招，不作任何辩解，承认自己沽名钓誉。这其实表明自己至少“现在没有使诈”。由于“现在没有使诈”被指责者及旁观者都认可了，也就减轻了罪名的份量。公孙弘的高明之处，还在于对指责自己的人大加赞扬，认为他是“忠心耿耿”。这样一来，便给皇帝及同僚们这样的印象：公孙弘确实是“宰相肚里能撑船”。既然众人有了这样的心态，那么公孙弘就用不着去辩解