

管理学你无须懂得太多，
但也不能知道得太少，看这本就够了。

不可不学的 管理学 32定律

彦涛◎著



哈佛商学院管理学精要，
经全球500强企业运用和实践，
由杰克·韦尔奇、德鲁克、乔布斯等
管理大师倡导推行

拿起来就放不下的管理学入门书

领导的智慧，让身边的庸才变干将

32则管理学定律，**32**堂管理必修课

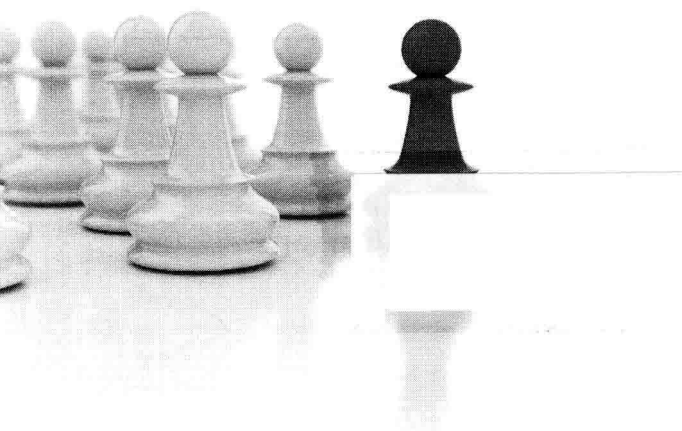
32把管理金钥匙，**32**个管理必杀技



立信会计出版社
LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

不可不学的 管理学 32定律

彦涛◎著



立信会计出版社
LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

不可不学的管理学32定律 / 彦涛著. -- 上海: 立信会计出版社, 2015.9

(去梯言)

ISBN 978-7-5429-4729-1

I. ①不… II. ①彦… III. ①管理学—通俗读物
IV. ①C93-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第146714号

策划编辑 蔡伟莉

责任编辑 余 榕

封面设计 久品轩

不可不学的管理学32定律

出版发行 立信会计出版社

地 址 上海市中山西路2230号

邮政编码 200235

电 话 (021) 64411389

传 真 (021) 64411325

网 址 www.lixinaph.com

电子邮箱 lxaph@sh163.net

网上书店 www.shlx.net

电 话 (021) 64411071

经 销 各地新华书店

印 刷 固安县保利达印务有限公司

开 本 720毫米 × 1000毫米 1/16

印 张 17 插 页 1

字 数 276千字

版 次 2015年9月第1版

印 次 2015年9月第1次

书 号 ISBN 978-7-5429-4729-1/C

定 价 36.00元

如有印订差错, 请与本社联系调换

前言

preface

在人类历史上，还很少有什么事比管理学的出现和发展更为迅猛，对人类具有更为重大和更为激烈的影响？大到国家、企业，小到个人工作、生活中遇到的各种问题，管理学都发挥着无可替代的作用。

时代飞速发展，社会不断进步，随着全球化市场的形成，市场的竞争不断地向广度和深度延伸，任何企业要想获得长久的生存和发展，就必须面对激烈的竞争现状。企业要么以强者的姿态出现，参与竞争，在竞争中胜出；要么以弱者的姿态出现，处处被动，最终被淘汰出局。这是每个企业和管理者都不能回避、必须面对的“优胜劣汰，适者生存”的游戏规则。

管理者是企业的灵魂，是员工的向导，承担着企业一系列重大事务的决策、执行、实施和完善的责任，管理者的自身素质和管理水准直接影响和决定着团队的效能和管理的成效，决定着企业的成败。卓有成效的管理是每位管理者所追求的目标和向往的境界。日新月异的形势和日趋激烈的竞争对每位管理者提出了更高的要求和挑战，使得管理工作变得难以掌控。许多管理者常常感到管理工作无从下手，付出了许多心血然而收效甚微。那么，管理工作究竟有没有规律可循？如何才能凝聚人心？如何才能带活团队？如何才能突破困境？如何才能做大做强？

管理工作虽然千头万绪、纷繁复杂，但仍有规律可循，蕴含着放之四海而皆准的管理学定律。遵循规律，运用定律指导管理，就可以明确管理方向，打开管理通道，使管理起到四两拨千斤的效果。管理学定律是世界管理学大师经过科学实验、精心研究并结合实践总结出来的管理准则，是经过千锤百炼、被实践反复验证的金科玉律，是管理学大师思想和智慧的精华，也是卓越管理实践经验的浓缩。它们深刻揭示了管理的本质和规律，帮助我们看清复杂管理现象背后的真相，指引我们在充满变化、困难重重的管理世界中顺利前进，避免不必要的挫折，避免走不必要的弯路，更快地抵达管理的彼岸。

本书精选了32个管理学殿堂中最为经典、最为著名的定律，每个定律均包括精确的定律释义、经典的案例分析和发人深省的技巧点评，从中你可以领略管理学的真谛，体会管理学大师的管理理念、管理原则、管理方法，洞察和学会种种的管理智慧、管理技能，开阔自己的管理视野，提升自己的管理能力，让自己的管理工作得心应手、富有成效。

在过去的几十年中，书中的管理学定律已经影响了无数世界一流企业家与管理者的头脑，提高了相关企业和组织的效率与业绩，帮助了很多个人和组织以更快的速度获得成功。现在，打开本书，读懂管理学定律，掌握管理的利器，在瞬息万变、竞争激烈的商海中活学活用，乘风破浪，浩荡前行，引领企业和团队从优秀到卓越，开创常胜不败、基业长青的辉煌局面！

1 简道尔法则：知人善任是管理者的必修课 / 001

管理者先要能知人 / 002

用人先识人，找对人做对事 / 002

善用人才，用人之长 / 004

用合适的人做合适的事 / 005

管理者要甘当下属的人梯 / 006

简道尔法则活学活用：择才不能求全责备 / 007

2 鲑鱼效应：身教比言教更具说服力 / 010

身教是最好的示范 / 011

以身作则最具说服力 / 012

魅力永远胜于权力 / 013

加强自身修养，做下属的表率 / 014

鲑鱼效应活学活用：塑造非权力影响力 / 015

- 3 南风法则：人性化是管理的最高境界 / 016**
- 温暖胜于严寒，管理要有人情味 / 017
 - 温情聚人心，得人心者得天下 / 018
 - 以柔克刚，征服人心 / 020
 - 和风潜入夜，温暖细无声 / 021
 - 南风法则活学活用：温情传递魅力 / 022
- 4 印加效应：权力放下去，效率提上来 / 024**
- 授权，将自己解放出来 / 025
 - 善于分权，调动下属积极性 / 026
 - 适当放权，使企业走出困境 / 027
 - 不当“甩手掌柜”，加强授权控制 / 028
 - 印加效应活学活用：分工赋权，提升效率 / 029
- 5 秋尾法则：尊重即是奖励，信任才易胜任 / 031**
- 信任是企业管理的基石 / 032
 - 管理从尊重和信任人开始 / 033
 - 一份信任，十倍回报 / 034
 - 把企业交到员工手里 / 035
 - 让员工参与到管理中来 / 036
 - 激发员工参与决策的热情 / 037
 - 秋尾法则活学活用：员工参与管理四方案 / 039
- 6 “蜂舞”法则：管理要到位，沟通先到位 / 041**
- 沟通是管理艺术的精髓 / 042
 - 不会沟通，就做不好管理 / 043
 - 有效沟通，从“心”开始 / 044
 - 没有平等就没有真正的沟通 / 045
 - 吩咐工作要少命令、多商量 / 046
 - “蜂舞”法则活学活用：全面提高沟通力 / 047

7 史提尔定律：合作是一切团队繁荣的根本 / 049

- 团队精神是企业最大的财富 / 050
- 同心山成玉，协力土变金 / 051
- 分工协作，调动员工积极性 / 052
- 培养员工的团队意识 / 053
- 史提尔定律活学活用：建设高效团队 / 054

8 搭便车理论：剔除组织中的“南郭先生” / 056

- 为什么“小猪等着大猪跑” / 057
- 改变规则，消除“搭便车”现象 / 058
- 激发员工自动自发地工作 / 059
- 适度施压，人人是人才 / 060
- 搭便车理论活学活用：杜绝“搭便车”现象 / 061

9 木桶定律：让所有“木板”维持最高度 / 063

- 加长企业的战略“短板” / 064
- 不要忽视“短木板”员工 / 064
- “短板”也可变为“长板” / 065
- 优势互补，打造团队战斗力 / 067
- 木桶定律活学活用：整合团队出效益 / 068

10 德西效应：让激励真正产生作用 / 070

- 为什么会产生德西效应 / 071
- 按员工喜欢的方式激励他们 / 072
- 按照员工个性类型选择激励方法 / 073
- 激励人心，把谢意送进心坎 / 075
- 德西效应活学活用：这样激励最有效 / 076

11 苛希纳定律：用最少的人做最多的事 / 079

- 兵不在多而在精 / 080

- 铲除“十羊九牧”的现象 / 081
- 精兵简政，让企业“瘦身” / 082
- 苛希纳定律活学活用：预防“官场传染病” / 084
- 12 罗森塔尔效应：适当赞美能使平庸变骨干 / 086**
- 赞赏是比金钱更好的东西 / 087
- 赞美让员工达到巅峰状态 / 088
- 领导会赞美，庸才变骨干 / 089
- 及时表扬员工的每个进步 / 090
- 罗森塔尔效应活学活用：赞扬下属五原则 / 091
- 13 互惠关系定律：爱你的员工，他会百倍地爱上企业 / 093**
- 让员工爱企业，企业要先爱员工 / 094
- 爱员工就是爱你自己 / 096
- 让下属做到“士为知己者死” / 097
- 投之以桃，报之以李 / 098
- 雪中送炭，买一只人情原始股 / 099
- 互惠关系定律活学活用：对员工做到“三个尊重” / 101
- 14 热炉法则：违反规则必会受到惩罚 / 102**
- 规则是不可触摸的“热炉” / 103
- 纵容下属过错会自食其果 / 104
- 杀一儆百，让其他人引以为戒 / 105
- 该奖一定奖，该罚一定罚 / 107
- 热炉法则活学活用：惩罚重教不重罚 / 108
- 15 超限效应：批评不能超过承受限度 / 111**
- 批评下属重在以理服人 / 112
- 批评下属要区分对象和场合 / 113
- 批评下属要对事不对人 / 114
- 批评下属贵在及时到位 / 115
- 超限效应活学活用：有效批评“八项注意” / 116

- 16 **波特定理：不要总盯着下属的错误** / 118
- 宽容对待下属的错误 / 119
 - 原谅，更能激发下属的奋民心 / 120
 - 有容乃大，包容多少成就有多少 / 122
 - 要注重让员工从错误中学习 / 123
 - 波特定理活学活用：管理者要有容人的雅量 / 125
- 17 **酒与污水定律：一勺污水会污染一桶酒** / 126
- 扔掉组织中的“烂苹果” / 127
 - 清除团队中的“害群之马” / 128
 - “烂苹果”不可留，该解雇就解雇 / 129
 - 注意企业里的“危险人物” / 131
 - 酒与污水定律活学活用：净化“污水”为己所用 / 132
- 18 **布里丹毛驴效应：犹豫不决是决策的大忌** / 134
- 犹豫不决，只能一败涂地 / 135
 - 果断拍板，抓住机遇 / 136
 - 如何捕捉决策的最佳时机 / 137
 - 决策需要听取各方声音 / 138
 - 只听到掌声的决策不是好决策 / 140
 - 布里丹毛驴效应活学活用：随时完善决策 / 141
- 19 **目标管理法则：目标是管理的方向盘** / 143
- 明确的目标是企业前进的方向 / 144
 - 目标设置要遵循五原则 / 145
 - 目标只有切实可行才会有效 / 147
 - 有目标，还要善于管理 / 148
 - 目标管理法则活学活用：方向比努力更重要 / 149
- 20 **修路理论：用制度管人，按制度办事** / 151
- 修路理论与制度建设 / 152

- 制定管理制度的依据和程序 / 153
- 制定管理制度的八条戒律 / 154
- 优秀制度创造优秀企业 / 155
- 制度面前人人平等 / 156
- 修路理论活学活用：松下电器公司的“事业部制度” / 158
- 21 破窗理论：修好第一扇被打碎的窗户玻璃 / 161**
 - 预防每个“破窗”行为的发生 / 162
 - 让责任心贯穿在制度之中 / 163
 - 提高员工遵守纪律的自觉性 / 164
 - 建设一个“窗明几净”的企业 / 165
 - 破窗理论活学活用：春兰公司的“三铁”法则 / 167
- 22 格瑞斯特定理：没有执行一切都是空谈 / 169**
 - 执行力决定企业成败 / 170
 - 执行力缺乏，再好的战略也是空谈 / 171
 - 管理者要努力提升自身执行力 / 172
 - 让执行力为企业管理开道 / 174
 - 格瑞斯特定理活学活用：推进执行力建设 / 175
- 23 金鱼缸法则：管理要建立在透明公正之上 / 177**
 - 管理要做到公平、公正、公开 / 178
 - 处理事务要公私分明 / 179
 - 让下属看到“飞出的木片” / 180
 - 纠正员工认为不公平的地方 / 182
 - 金鱼缸法则活学活用：对待下属一视同仁 / 183
- 24 飞轮效应：让企业“飞轮”越转越快 / 185**
 - 打好根基，让“飞轮”转起来 / 186
 - 坚持不懈地转动“飞轮” / 187
 - 成功不是结果，是新的起点 / 188

- 关注意外的成功或失败 / 190
- 飞轮效应活学活用：警惕成长速度过快 / 191
- 25 特里法则：承认错误比拒绝错误更伟大 / 194**
- 承认错误是成长的契机 / 195
- 认识问题是解决问题的第一步 / 196
- 知错能改，才利于事业的发展 / 197
- 管理者要有认错勇气 / 199
- 特里法则活学活用：一切责任在我 / 200
- 26 皮诺曹效应：经营企业就是经营信誉 / 202**
- 经商必须先做人 / 203
- 诚信是本，无信不兴 / 204
- 小商做事，中商做市，大商做人 / 205
- 真诚到永远，服务到万家 / 206
- 皮诺曹效应活学活用：企业应拥有正确的价值观 / 208
- 27 海因里希法则：成与败都是一种量的积累 / 210**
- 1%的失误会导致100%的失败 / 211
- 别让管理毁在细节上 / 212
- 市场不相信眼泪 / 213
- 质量是企业的生命力 / 214
- 推进全面质量管理与改进 / 215
- 海因里希法则活学活用：品质就是硬道理 / 216
- 28 波特竞争战略：要敢于竞争，更要善于竞争 / 218**
- 低成本扩张要慎重初战 / 219
- 向标杆企业学习竞争之道 / 220
- 竞争不必按常理出牌 / 223
- 与竞争对手共舞，共存共赢 / 224
- 波特竞争战略活学活用：培养竞争意识 / 225

29 温水煮青蛙效应：居安思危，变危机为契机 / 228

谁动了我的奶酪 / 229

预防是解决危机的最好方法 / 229

未雨绸缪，加强危机管理 / 231

居危思进，变危机为良机 / 232

温水煮青蛙效应活学活用：树立危机意识 / 233

30 鸵鸟效应：主动出击是最好的防御 / 235

迎难而上，才能迎难而上 / 236

临危更要不惧，逃避只能更糟 / 237

主动出击是最好的防御 / 237

管理者做到临危不惧、处变不惊 / 239

鸵鸟效应活学活用：意志力决定领导力 / 240

31 鲶鱼效应：用“鲶鱼”激活“沙丁鱼” / 241

企业成长离不开“鲶鱼”型人才 / 242

适当外部竞争是催化剂 / 242

请来“鲶鱼”，管理无为而治 / 244

优胜劣汰，让员工跑起来 / 245

防止恶性竞争，倡导良性竞争 / 246

鲶鱼效应活学活用：引进“鲶鱼”要慎重 / 247

32 里德定理：若要经久不衰，切勿经久不变 / 249

创新是第一生产力 / 250

创新是企业做大做强的捷径 / 252

企业要做自主创新的排头兵 / 253

打破死板教条，树立创新思维 / 254

管理者要与时俱进，紧跟时代步伐 / 256

里德定理活学活用：创新领导七特质 / 258

I 简道尔法则： 知人善任是管理者的必修课

定律释义：

美国百事可乐公司前总裁唐纳德·简道尔提出：“企业要尊重人、培养人、锻炼人，各尽所能，人适其位，把适当的人选配到最适合的位置上去。”这一结论被称为简道尔法则。

现代社会的竞争就是人才的竞争，而人才在团队中能否被放在最恰当的位置，发挥最大的作用，也决定着一个团队战斗力的强弱，所以，如何识人、用人是管理者最重要的一项功课。

管理者先要能知人

知人，先要对所需、所用之人有一个较全面的了解。在知人的基础上才有可能“选择”合适的人才，知人是管理者用人的第一要素和前提。当然，知人识才是为了善任人才，通过善任人才来获得企业持续的竞争力。

要用好人才，就必须“择人任势”。一个人不可能具备种种才能、胜任一切岗位，某一特定人才总有最适合他的位子。这就需要管理者在知人的基础上，在人才的使用上给予恰当安排，形成人员配置的最佳组合。

管理学家汤姆·彼得斯曾说过：公司或企业唯一真正的资源是人，管理就是充分开发人力资源以做好工作。如何有效地开发人力资源？这要做到两点：

第一，知人。管理者要广泛地了解他人的价值观、个性和期望及长处，并加以合理的运用，才算是艺术地知人。

第二，善任。经过知人，管理者已掌握了一定的人力资源，这只是为用人打下基础，还要善任，只有这样，人才才能真正发挥作用。

“集合众智，无往不利”，这是日本著名的松下集团创始人松下幸之助先生的至理名言：“一个人的才干再高，也是有限的，且往往是长于某一方面的偏才。而将众才为我所用，将许多偏才融合为一体，就能组成无所不能的全才，发挥出无限巨大的力量。”事实也正如此，历史上看似一无所长的汉高祖刘邦是将知人善任发挥到极致的古代领导典范。刘邦出身市井，文不及张良、萧何，武不如韩信，却能知人善用，驱策自如，善于发挥手下的各自所长，用人到位，最终成为汉代开国帝王。

用人先识人，找对人做对事

在日常的企业管理中，想要做到让人们交口称赞自己“大公无私”，亦要做

到“知人善任”，也就是说，一个企业的管理者只有找对了人、做对了事，才能让人信服他的管理水平。

有的时候，你也许已经给了你的员工很优厚的待遇，或是为了培养他们花费了巨大的心血和财力，而他们却弃之不顾，甚至将你的客户、内部资料乃至其他员工都席卷而去。这不仅会给你的企业造成重大损失，还对你本人的自尊造成莫大的伤害。为了尽可能减少这类事情的发生，你应该做些什么呢？那就是，要先找对人。

美国现代物理学之父爱因斯坦的故事可能鲜为人知。

20世纪30年代初，美国著名教育家佛莱克斯纳立志改革教育。他接受两位富翁捐赠的一笔巨款，在风景优美的普林斯顿办起了一座高等研究院。为此，他到处物色世界一流的学者。1932年年初，当爱因斯坦来到美国加州理工学院讲学时，佛莱克斯纳求贤若渴，立即前往拜访，并提出了聘请他讲课的要求，但爱因斯坦没有答应。后来，爱因斯坦去英国讲学，佛莱克斯纳又跟到英国再次请求，爱因斯坦还是没有答应。佛莱克斯纳并不灰心。这年夏天，爱因斯坦从英国回到柏林附近的寓所，佛莱克斯纳又一直跟到那里，再三恳求。精诚所至，金石为开。爱因斯坦有感于他诚心的邀请，终于答应前往普林斯顿担任终身教授。正是佛莱克斯纳的慧眼识英雄，才使得一个个的著名学者齐聚普林斯顿，而美国也从此成了世界物理的中心。

由此看来，在一开始找到优秀的人才，对企业来说是至关重要的，而且这显然比以后解雇差的人员要容易一点。一般地说，只有找对了人才能做对事。因为，合适的人才较少犯错误，他可以让你的企业获得更高的生产率，更重要的是这种人能独立解决工作中出现的问题。所以说你要试着只雇佣那些聪明的，并能够了解你的工作系统的人。这种人效率高，会以自己的方式去提供良好的服务，还不需要耗费太多的精力来指导他们，能节约培训成本。

如何解决这一问题呢？那就是在企业决定招聘人才的时候，就把人才的各个方面都考虑进去，从而让一个管理者真正能够做到“任人唯贤”和“知人善任”，而显示其“大公无私”的一面。

管理者在寻找人才时一定要善于看清人的长处、短处，扬长避短，把握主流。人的优缺点是可以转化的。如果善于识才，并做到其才为我所用，越突出的

才能越会带来越大的绩效。同时，我们要知道识才的过程，也是一个识才者与被识者的反映过程。管理者要做到知人善任，就要树立客观公正的态度，才能真正了解人，正确评价人，不至于对人形成扭曲的印象，大公无私，心公则平，不偏不倚，方能公平衡量人才。

善用人才，用人之长

我国古人曾说：“君子所审者三，一曰德不当其位，二曰功不当其禄，三曰能不当其官；此三本者，治乱之原也。”由此可见，能当其位是任人的原则，是判断管理者任人是否正确的首要标准。

管理者对人才的选用一定要量体裁衣，既不能让统御千军的将帅之才去做火头军，也不能让县衙之才去当宰相；既不能让温文尔雅、坐谈天下大事的文官去战场上驰骋，也不能让叱咤风云、金戈铁马的武将成天待在宫廷内议事，而应该辨清各自得特长，派其到相应的地方或授予其相应的职位。

不当其位，大材小用或者小材大用都是任人失败之处。不当其位，当然就无法发挥人才的长处，空得满腹经纶却无处施展；大材小用，会造成人才的极大浪费，必挫伤人才的积极性，使其远走高飞，另谋高就；小材大用，只会把原来的局面越弄越糟，成为发展路上的绊脚石。“用人必考其终，授任必求其当。”古人已经给现代管理者们作出了杰出的榜样。

狄仁杰就是一位善于任用人才的官吏。

有一次，武则天要狄仁杰为她推荐人才，狄仁杰说：“荆州长史张柬之，虽然年老，但是一个当宰相的人才，用之必能有益于国家。”武则天当即下令张柬之为洛州司马。

过了几天，武则天又要狄仁杰推荐人才，狄仁杰说：“我已经给你推荐了张柬之，但陛下不用。”武则天说：“已经提拔过了。”狄仁杰说：“臣荐的是做相国的，让他当司马，不能算用他。”武则天这才详细询问了张柬之的出身与才能，提升他为秩官侍郎，不久又拜为宰相。