

管理者不可不学的33条管理法则

小理论，

刘丰 著

大管理

小小理论，帮您深刻洞察管理本质

篇篇智慧，助您全面提升管理效能

广东人民出版社
广东新华书店



管理者不可不学的33条管理法则

小理论， 大管理

刘丰 著

小小理论，帮您深刻洞察管理本质

篇篇智慧，助您全面提升管理效能

广东人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

小理论, 大管理 / 刘丰著. —广州: 广东经济出版社, 2010. 1

ISBN 978-7-5454-0373-2

I. ①小… II. ①刘… III. ①管理学—理论研究
IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 221851 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	佛山市浩文彩色印刷有限公司 (南海区狮山科技工业园 A 区)
开本	730 毫米×1020 毫米 1/16
印张	14.75
字数	257 000 字
版次	2010 年 1 月第 1 版
印次	2010 年 1 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 978-7-5454-0373-2
定价	28.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 38306107 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 37601950 邮政编码: 510075

营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问 何剑桥律师

• 版权所有 翻印必究 •

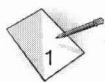
前言

日常生活中，我们总会发现、遇到或用到一些有趣的理论、效应、定律、法则等，它往往能向我们深刻揭示一些事物的道理、实质或规律，给我们以各种各样的启发，并且能指点我们解决各种各样的问题。

在管理方面，我们其实更需要用到这样的一些小理论来处理问题，指点迷津，并且在管理方面，也的确有诸多小理论需要我们了解、掌握和运用。无论你是不是一个领导者，只要你需要去带领一个团队，管理一个组织，你都需要明白它们，不然就会在管理中遇到很多困难，因为不懂得事物道理不了解管理理论的人，在做管理时就会同盲人走路一样，是不可能走得快和走得好的。

管理是一门科学、一门哲学，也是一门艺术，它的进步其实也是由一个个管理理论被发现和运用而促成的。而本书就是一部用小理论启发帮助领导者进行高效管理经营的实用书籍，以一些十分形象且很能说明问题的管理理论道出管理的实旨，但时至今日，有关管理的理论、效应、定律等数量已有几百个，如果让企事业的管理者们完全学习这些理论显然太费劲，故本书遴选出最常用同时也是最重要最具代表性的三十余个理论加以阐述讲解，并举例说明，目的就是让企事业管理者们从中能以最短的时间学会最有效率的管理方法。

本书内容主要划分为“用人”、“用权”、“决策”、“管理”、“经营”五个部分。在每一章中都有数量不等的效应与原理作为理论框架，每一节介绍一个理论定律或效应等，这些理论都有其出处、原意、喻





义，并结合一些企业典型案例来说明这一理论的作用和影响，通过分析以指导该理念在企业中的应用方式和应对方法，以及带给我们的启发、警示和教训等。让读者朋友能轻松地从小理论中悟出企业管理的大道理。

本书最适合企事业单位高中低各层管理者阅读，既可以指导他们具体的管理行为，又可以启发他们的管理智慧，熟读本书，定能让管理者的管理效能达到事半功倍，四两拨千斤之效，并且本书还可以用作企业等组织的管理培训手册使用，以求全面提升组织中人员的工作和管理素质。而本书中有趣的理论，经典的事例，实用且富指导性的内容，对于个人追求做事或做人方面的成功来说也有极佳的借鉴意义，故普通读者也能从中获益良多。



目 录

第一章 理论中的用人之道	1
第一节 鲛鱼效应：领导者要当最明智的鲛鱼	1
在用人中的作用	1
案例一：首领明智而强健，GE 因之无敌	2
案例二：首领昏了头，“巨人”也会摔倒	3
具体的应用和需注意的地方	4
带给领导者的启发、警示和教训	5
第二节 马蝇效应：加强员工主动性和创造性	7
在用人中的作用	8
案例一：“精英马蝇”如何安排	8
案例二：小功即奖，促进进步	9
具体的应用和需注意的地方	10
带给领导者的启发、警示和教训	12
第三节 鲶鱼效应：每个人都需要相应的激励	13
在用人中的作用	14
案例一：力排众议用陆逊，东吴政权保平安	15
案例二：鲁能引进核心球员，压力促成“双冠王”	16
具体的应用和需注意的地方	16
带给领导者的启发、警示和教训	18
第四节 牢骚效应：改变你的用人现状	20
在用人中的作用	21





案例一：鼓励员工发牢骚，松下长盛不衰	21
案例二：领导无视牢骚，公司最终倒闭	22
具体的应用和需注意的地方	23
带给领导者的启发、警示和教训	25
第五节 美即好效应：不可从属于自我感觉	27
在用人中的作用	28
案例一：罗顿因丑而死，孔子失之子羽	28
案例二：“丑即差”惹官司	30
具体的应用和需注意的地方	31
带给领导者的启发、警示和教训	33
第六节 蘑菇效应：注意选拔新人中的人才	36
在用人中的作用	36
案例一：重视“蘑菇”存在，发现拔尖人才	36
案例二：忽视“蘑菇”存在，造成人才断层	37
具体的应用和需注意的地方	38
带给领导者的启发、警示和教训	41
第七节 木桶效应：短板一定要解决	43
在用人中的作用	44
案例一：强者胜出，劣者淘汰	44
案例二：留住关键人才，通用终成世界第一	45
具体的应用和需注意的地方	46
带给领导者的启发、警示和教训	50
第二章 理论中的用权方法	53
第一节 蝴蝶效应：当心不易察觉的致乱因素	53
在用权中的作用	54
案例一：克罗克锯掉椅背，麦当劳“站”了起来	54



案例二：蔡桓公小病不治终亡身	55
具体的应用和需注意的地方	56
带给领导者的启发、警示和教训	58
第二节 避雷针效应：善疏则通，能导必安	60
在用权中的作用	61
案例一：龙永图知人善任巧排工作压力	61
案例二：沟通顺畅，员工视公司为家	62
具体的应用和需注意的地方	63
带给领导者的启发、警示和教训	65
第三节 犬獒效应：培养竞争机制	67
在用权中的作用	67
案例一：台湾电脑厂商不擅竞争终败落	68
案例二：实行高度授权，建立竞争机制	69
具体的应用和需注意的地方	70
带给领导者的启发、警示和教训	72
第四节 艾奇布恩定理：打造领导力，提高影响力	73
在用权中的作用	74
案例一：人情是好雨，润物于无声	74
案例二：忘记员工姓名，导致人财两空	76
具体的应用和需注意的地方	76
带给领导者的启发、警示和教训	79
第五节 山大王法则：明确目标与合作原则	81
在用权中的作用	81
案例一：《水浒传》中的“山大王法则”	82
案例二：伊利“山大王法则”催生蒙牛	82
具体的应用和需注意的地方	84
带给领导者的启发、警示和教训	86



第三章 理论中的决策艺术	88
第一节 墨菲定律：凡事都有可能变糟糕	88
在决策中的作用	89
案例一：百事可乐调整策略预防末日危机	89
案例二：海尔 6S 战略追求卓越	90
具体的应用和需注意的地方	91
带给领导者的启发、警示和教训	94
第二节 隧道视野效应：小心决策时的短视	96
在决策中的作用	96
案例一：拥有卓越见识，摩根成为富豪	97
案例二：缺乏足够远见，麦当劳拱手送人	98
具体的应用和需注意的地方	99
带给领导者的启发、警示和教训	100
第三节 权威暗示效应：迷信则轻信，盲目必盲从	102
在决策中的作用	103
案例一：敢于挑战权威，却成得力助手	103
案例二：“股神”也是人，迷信被套牢	104
具体的应用和需注意的地方	105
带给领导者的启发、警示和教训	107
第四节 波克定理：无摩擦便无磨合，有争论才有高论	108
在决策中的作用	109
案例一：争论出真知，争论少失误	109
案例二：我行我素，苹果因之败落	110
具体的应用和需注意的地方	111
带给领导者的启发、警示和教训	113
第五节 韦奇定理：众说纷纭最易误导人	115
在决策中的作用	116



案例一：坚定信念，黑面包做出大生意	116
案例二：有志者事竟成，苦心人天不负	117
具体的应用和需注意的地方	118
带给领导者的启发、警示和教训	121
第六节 不值得定律：勇于放弃也是智慧	122
在决策中的作用	123
案例一：关键的选择成就了李开复	124
案例二：从业非所愿，成功亦苦恼	125
具体的应用和需注意的地方	125
带给领导者的启发、警示和教训	127
第四章 理论中的协调方法	129
第一节 氨基酸组合效应：管理，赢在和谐	129
在管理中的作用	129
案例一：创造和谐，赢得成功	130
案例二：偏重技术忽略市场，铱星公司最终倒闭	131
具体的应用和需注意的地方	131
带给领导者的启发、警示和教训	134
第二节 米格 25 效应：整体好，才是真的好	135
在管理中的作用	136
案例一：为什么“团体篮球”是制胜法宝	136
案例二：百万富翁为微软努力工作	137
具体的应用和需注意的地方	138
带给领导者的启发、警示和教训	140
第三节 机器磨合效应：团队讲究的是配合默契	141
在管理中的作用	142
案例一：巧磨合，“中外联姻”优势互补	142



案例二：索尼巧用“熄火法”化解内部矛盾	143
具体的应用和需注意的地方	144
带给领导者的启发、警示和教训	146
第四节 波特定理：批评要使人心悦诚服	148
在管理中的作用	148
案例一：松下直言不讳，以理服人	149
案例二：反思自我，错误其实往往就在自身	149
具体的应用和需注意的地方	151
带给领导者的启发、警示和教训	152
第五节 定位效应：员工需要确定自己的被管理角色	154
在管理中的作用	155
案例一：石油大亨的用人绝招	155
案例二：IBM 以人为本得人心	156
具体的应用和需注意的地方	156
带给领导者的启发、警示和教训	159
第六节 洛伯定理：有效管理就不必监督	160
在管理中的作用	161
案例一：松下幸之助用人不疑建新店	161
案例二：福布斯高度授权得大发展	162
具体的应用和需注意的地方	163
带给领导者的启发、警示和教训	165
第七节 彼得原理：人尽其用，各司其职	168
在管理中的作用	168
案例一：管理用人也要能量体裁衣	169
案例二：索尼以内部跳槽制选人才	170
具体的应用和需注意的地方	171
带给领导者的启发、警示和教训	173



第八节 酒与污水定律：要防止小因素毁坏大局面	175
在管理中的作用	175
案例一：马刺选用刺头，吃尽无限苦头	176
案例二：克罗克及时剔除犯规者	176
具体的应用和需注意的地方	177
带给领导者的启发、警示和教训	180
第九节 破窗理论：领导者要防微杜渐	181
在管理中的作用	182
案例一：春兰靠“铁血政策”发展壮大	182
案例二：海尔实行“OEC”工作方式防微杜渐	183
具体的应用和需注意的地方	184
带给领导者的启发、警示和教训	187
 第五章 理论中的经营方略	 189
第一节 达维多夫定律：经营离不了开辟新领域	189
在经营中的作用	189
案例一：联想创新销售终成世界 500 强	190
案例二：以点攻面，成就诺基亚	190
具体的应用和需注意的地方	191
带给领导者的启发、警示和教训	193
第二节 自吃幼崽效应：战胜自己的弱点，才有更好的进步	195
在经营中的作用	196
案例一：吉列百年不败的秘诀	196
案例二：佳都“自吃幼崽”迅速崛起	197
具体的应用和需注意的地方	198
带给领导者的启发、警示和教训	200
第三节 马太效应：赢家才能通吃	202



在经营中的作用	203
案例一：元通嘉泰的“滚雪球”式发展	203
案例二：腾讯抢占市场，奠定网络领头羊位置	204
具体的应用和需注意的地方	204
带给领导者的启发、警示和教训	206
第四节 路径依赖定理：警惕经营的惯性	208
在经营中的作用	209
案例一：戴尔建立新路径，开创直销模式	209
案例二：王老吉打破路径依赖，重塑市场形象	210
具体的应用和需注意的地方	211
带给领导者的启发、警示和教训	213
第五节 零和游戏原理：遵守规则才能双赢	215
在经营中的作用	216
案例一：美国航空业市场惨败之因	216
案例二：靠“共生法则”共赢的“立体声友伴”	217
具体的应用和需注意的地方	218
带给领导者的启发、警示和教训	220
参考文献	222
后记	224

第一章 理论中的用人之道

第一节 鲦鱼效应：领导者要当最明智的鲦鱼

该理论的出处、原意、喻义

鲦鱼是一种淡水鱼类，遍布于温带的江河湖泊之中，体形狭而扁，长仅数寸，状如柳叶，鳞细而整，洁白可爱。但鲦鱼因个体弱小，为了生存和对抗天敌，它们常常一大群在一起游动。在游动时，鱼群的整体方向是以游在前面的大鱼为标准的，它们以强健者为其首领，其他所有的同类均视它的动向而随之行动。这种排队式的信息传递是鱼群保持队形不散乱的关键。

德国动物学家霍斯特针对鲦鱼的这种现象做了一次试验，他将一条领头鲦鱼的脑后控制行为的神经割除后，此鱼便会失去自制力，行动也会变得紊乱。但在试验中他发现：其他鲦鱼却仍像从前一样盲目追随这条鲦鱼，跟着它盲目地到处游走。结果因为鲦鱼的惯性游动方式，所以整个鱼群也呈现出了“集体紊乱”现象。

这就是现代企业管理中经常提到的“鲦鱼效应”，由霍斯特首先提出。它本是自然界的一种奇特现象，但也经常在现实的经济和管理活动中以不同形式出现。比如员工追随经理，经理追随领导，在这种盲目的追随下，一旦领导有了错误，那么整个组织都跟着出现了错误。这就是鲦鱼效应在管理中的喻义。这一效应也说明：一个组织内的群体，往往具有思维定式和行为惯性的特征。

►在用人中的作用

在管理上有个很著名的说法阐释这个道理：一只狼领导的一群羊的战斗



力，要胜过一只羊领导的一群狼的战斗力。

对于下属来说，领导者就如同鲰鱼的首领，带领下属前进；而对于整个企业来说，领导者就如同鲰鱼首领带领的一群小鲰鱼。如果领导者像鲰鱼一样盲目，那么员工也往往会跟着盲目地走。

俗话说得好：兵熊熊一个，将熊熊一窝。在企业和其他类型的组织中，领导者要想带领一个组织或团队健康快速地发展，就必须知道并深刻领悟“鲰鱼效应”。

从上面的事例我们可以看到，领导者不管是在哪家企业、哪个岗位上，不管其内容有多大的差别，均有其工作的目标及工作的重点。领导者只有真正地领悟了“鲰鱼效应”，才能够更快速而且更持续地成功！

案例一：首领明智而强健，GE 因之无敌

1981 年 4 月 1 日，韦尔奇出任通用电气公司（GE）第八任董事长。当时从表面上看，GE 是家总资产 250 亿美元的大公司，年利润额为 15 亿美元，拥有 40 多万名雇员。它的产品和服务渗透到工业领域的方方面面：从小型器械到大型机床，从食品工业到航天领域，几乎无所不包。GE 的员工们则自豪地把公司形容成一艘“超级油轮”——壮硕无比而又稳稳当当地航行在水面上。

而实际的情况是，GE 内部有着太多的管理层级，这让它已经变成一个正规而又庞大的官僚机构。GE 由 2.5 万多名经理管理着，平均算来他们每人直接负责 7 个方面的工作。在这个等级体系中，从生产的工厂到韦尔奇的办公室之间，副总裁以上的头衔名称各式各样，如公司财务管理副总裁、企业咨询副总裁以及公司运营服务副总裁，等等。

仅在美国，GE 就设有 8 个地区副总裁，但这 8 个副总裁对销售并不直接负责。GE 当时的管理机构形成的官僚体制是非常庞大的。所以，虽然 GE 是一艘“超级油轮”，但其实它存在着极大的隐患。

韦尔奇上任伊始，便力排众议，开始进行了大刀阔斧的改革，逐步精简管理层级，拆掉筑于各个部门间的高墙，并且精减人员和不必要的机构。1985 年，韦尔奇展开了经济学者约瑟夫·熊彼得所提倡的“创新解构”策略，将其管理层级从原本的 29 个减为 6 个。当韦尔奇完成这项改造计划时，最上级的管理阶层位于中央，而公司里的其他部门则如轮辐一般向四方散射，就像一个车轮子。

单是精简管理阶层和某些事业单位一项，GE 就省下了 4000 万美元的开

销。但这只是当中一点点的红利而已，因为那些单位中的抑制因素与壁垒全都除去以后，员工的才干与精力都在刹那间倾流出来。在过去20年间GE的每一个进步，都是因为将GE赢利少和不重要的公司卖出或取消所产生的。

GE拥有数百项事业单位与产品线，韦尔奇却让GE谨守在最具竞争力的位置与科技领域。它的投资决策只采取单一的标准：在全世界的市场中是否占得数一数二的地位。对此韦尔奇声称：“我最大的挑战是下赌注，我必须把资金下在正确的赌盘上，而不是在每一盘赌局上豪掷金钱。”他将GE的348个缺少竞争力的单位与产品生产线卖掉，既增加了公司的核心竞争力，也带来了近100亿美元的收入。

与此同时，GE拿出18亿美元投资在剩余的具有高竞争力、高回报率的部门，获得了17亿美元的盈余。到20世纪90年代，这些下属公司有14个成为世界级的行业巨头，在全球的市场占有率都是数一数二的。

通过韦尔奇的大力整治，GE实现了成功的转变。至20世纪90年代时，公司无论在规模或者赢利上都成为世界第一大公司，韦尔奇也被世人称为最成功的经理人。

GE无疑是一个强大的“鲑鱼集团”，但也正是因为有了韦尔奇这样的优秀领导，这家公司才得以越来越壮大。所以，和鲑鱼群一样，以明智者为首领，一家公司才能快速健康地进步。

案例二：首领昏了头，“巨人”也会摔倒

我们再说说我国20世纪90年代红极一时的巨人集团，虽然其领导者史玉柱现在又重新崛起，但当时巨人集团的失败却不能不说是他一手造成的。

史玉柱1990年在深圳研究开发M6401桌面中文电脑软件，通过大胆的营销策略，获得了很大的成功，之后被媒体塑造为成功的企业家。1992年成立巨人高科技集团，注册资金1.19亿元。1995年被《福布斯》列为中国内地富豪的第8位，是当年为数不多靠高科技起家的企业家之一。

20世纪90年代中期，认为只要胆大就能赚钱的史玉柱决意在珠海盖一栋18层高的巨人大厦。可在他一次又一次和国家领导人握手之后，这栋原本18层的房子很快被拔高到70层，因为他意气风发地决心要盖中国第一高楼，虽然当时他手里揣着的钱仅仅能为这栋造价12亿元的楼打桩。更有甚者，他竟未申请银行贷款，而是全凭自有资金和卖楼花的钱支持，但那只是杯水车薪。

而在当时巨人集团的管理上，史玉柱发动了电脑、药品、保健品的促销



活动，他把它们命名为巨人集团的“三大战役”，各分公司以军、师封号，负责人冠以军长、师长头衔，整个集团公司实行类似军事化的运作。这位依靠高科技起家的经营人才，竟弃现代经营理念于不顾，没有做到脚踏实地，妄想一口吃个胖子。结果不但巨人大厦没盖起来，成了中国第一烂尾楼，并且还吸干了集团在其他项目上的资金。集团经营不善的坏消息传出后，债主纷纷上门要账，终使集团公司无法运营，倒闭在所难免。

不过，史玉柱比较让人敬佩的是他能痛定思痛，总结自己失败的经验教训，终于清晰地找到了正确的发展之路，于是在数年之后，他以“脑白金”、征途网等再次崛起，使“巨人”再次屹立起来，让人称赞。

具体的应用和需注意的地方

为什么在团队性的体育比赛中，教练的水平往往能决定团队的成绩？其实就是因为“鲶鱼效应”在发挥作用。教练思维清晰，带队有方，一些关键时刻知道如何布置处理，就容易带领团队取得胜利；反之团队就容易失败。而企业的领导者也同样如此，要想管理好企业，为企业开创新的大好局面，领导者就一定要做一条强健的“鲶鱼”。那么如何才能成为这样的鲶鱼呢？笔者认为应该加强如下这些方面：

1. 加强学习

这是一个不停学习才能不落后的时代，企业领导者更是如此。如果领导者不加强学习，还是一种老思想老状态，那么被市场和时代淘汰是必然的。所以唯有加强学习，才能在行业发展中立足；唯有具备引领行业潮流的知识和信息，才能带领企业健康快速地发展。

2. 多多反思自己

善于反思才善于进步，所以曾子说：“吾日三省吾身。”领导者带领一家企业发展，责任十分重大，一旦出现错误，那么将不是自己一个人的失误，而是整个集体的失误。就像前面提到的史玉柱，其实正是他的失误搞垮了巨人集团。所以领导者经常反思自己的行为 and 决策的正确性是很重要的，这是避免管理和决策失误的重要方法。

3. 敏锐观察，反应迅速

一条鲶鱼首领要带好整个鲶鱼群，那么自己就必须眼光锐利，能敏锐观察周围的情况，是否有陷阱，是否有敌人，是否有食物等，并因之作出迅速的反应，这样这个鲶鱼群才能远离危险和发展壮大。同样道理，一家企业的

