

理

念

管理精英必知的42个黄金法则

理念

决定成败

LINIANJUEDINGCHENGBAI

管理精英必知的42个黄金法则

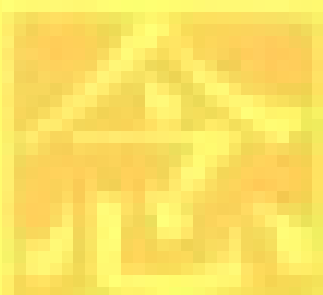
剑
琴
李
扬
◎
编
著

成

败



金城出版社
GOLD WALL PRESS



理念

决定成败

LEADERSHIP DECISION-MAKING

管理精英必备的 42 个黄金法则



管理精英必备的
42 个黄金法则

理念

决定成败

LINIANJUEDINGCHENGBAI

剑 琴 李 扬◎编著



金城出版社
GOLD WALL PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

理念决定成败：管理精英必知的 42 个黄金法则 / 剑琴，李扬编著. —北京：金城出版社，2010.3

ISBN 978-7-80251-345-7

I . ①理… II . ①剑… ②李… III . ①管理学—研究
IV . ① C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 028821 号

理念决定成败

作 者	剑 琴 李 扬
责任编辑	白京兰
开 本	700 毫米 × 960 毫米 1/16
印 张	15.5
字 数	187 千字
版 次	2010 年 4 月第 1 版 2010 年 4 月第 1 次印刷
印 刷	北京金瀑印刷有限责任公司
书 号	ISBN 978-7-80251-345-7
定 价	29.80 元

出版发行 **金城出版社** 北京市朝阳区和平街 11 区 37 号楼 邮编：100013
发 行 部 (010)84254364
编 辑 部 (010)84250838
总 编 室 (010)64228516
网 址 <http://www.jccb.com.cn>
电子邮箱 jinchengchuban@163.com
法律顾问 陈鹰律师事务所 (010)64970501

PRELACE 前言

自人类出现以来，管理活动便随之诞生了。与此同时，逐步产生了管理思想。经过千百年来无数人的提炼与汇总，这种思想形成一门学科——管理学。

管理学是一门综合性的交叉学科，是系统研究管理活动的基本规律和一般方法的科学。其目的就是研究在现有条件下，如何通过合理的组织和配置人、财、物等因素，提高生产力的水平。

查阅管理学方面的著述，我们可以发现，无论东方还是西方，都有古代哲人的精彩论述。标志着现代管理学诞生的，则是名著《科学管理原理》（泰罗，1911年）和《工业管理和一般管理》（法约尔，1916年）。自此之后的80多年时间里，与管理学相关的著作、文献等层出不穷，犹如一片茂密的丛林。因此，人们用“管理理论丛林”来形容现代管理学说百花齐放、百家争鸣的局面。

美国当代最著名的管理学家、西方管理思想发展史上管理过程学派最重要的代表人物哈罗德·孔茨（1908～1984）经过归纳分析，认为这些精彩纷呈的管理学说基本上可以分为十几个流派，其中典型的有：社会系统学派、决策理论学派、经验主义学派、社会技术系统学派、经理角色学派、权变理论学派、经营管理学派、管理科学学派、系统管理流派、古典学派、行为学派、组织行为学派等。

对于管理的严格定义，虽然每个流派都有各自的看法和主张，所持观点各有千秋，但总的来说，管理是指在一定组织中的管理者，



运用一定的职能和手段来协调他人的劳动，使别人同自己一起高效率地实现组织既定目标的活动过程。

进入 21 世纪以来，全球经济一体化的大潮，给企业管理形式带来巨大冲击。管理领域正在经受一场变革，工业革命以来垂直式的管理模式，将逐渐被扁平式的现代化管理所代替。过去认为管理就是设计一个自上而下的等级制度，通过层层控制以取得经济绩效。新的理念则认为管理就是驾驭人们的热情与创造性，发现共同的前景、准则和价值观，分离信息和权力，鼓励团队工作、协作和参与，培养与发展组织成员以适应环境的巨变，并取得卓越成就。

在一个企业内部，人们追随的不是某个计划，而是能够鼓舞他们的领导人物。一个企业能否在激烈的竞争中保持优势，管理者起着举足轻重的作用。拥有超常的管理智慧，提高管理水平，已成为每一位管理者的必修课程。

管理是一门学科，也是一门艺术。管理的科学性与艺术性互为补充，相辅相成。如何将管理的科学性与艺术性融为一体，并且运用自如，是许多管理者亟待解决的难题。让我们感到幸运和欣慰的是，解决这道难题并非无章可循，无据可依。这应该感谢世界各国的管理大师。他们通过长期实践与不断思考，为我们总结出管理的黄金法则。既然称作法则，人们往往认为非常深奥，其实不然。这些法则，实际操作时非常简单，同时又可收到意想不到的效果。运用简单的方法，解决管理者的棘手难题，这正是大师与常人的区别所在。

需要指出的是，在长期探索研究过程中，管理大师们提炼出来的法则，数不胜数，我们只撷取精华中的精华，编辑成册。

对于书中所收集的每条法则，我们都从“法则涵义”、“专家解析”、“案例链接”、“操作指南”四个方面入手，进行深刻阐释

和剖析，旨在帮助广大管理者便于学习掌握、灵活运用。每一条法则，都凝聚着大师的心血，都是大师智慧的结晶，都可以让我们受益终生。

CONTENTS 目 录

第一章 决策篇 规划企业理想愿景

1 目标合适法则	2
2 信息法则	8
3 非结构性工作问题法则	13
4 可接受性优先法则	18
5 冲突法则	24

第二章 经营篇 永远保持竞争优势

6 猴子大象法则	32
7 沃尔森法则	38
8 生态位法则	43
9 松下水坝经营法则	49
10 尼伦伯格法则	56
11 弗里施法则	61
12 快鱼法则	66



理念决定成败

管理精英必知的

42

个黄金法则

第三章 管理篇 张弛有度，简单高效

- 13 剃刀法则 74
- 14 80/20 法则 79
- 15 金鱼缸法则 85
- 16 柔性管理法则 90
- 17 青蛙法则 96
- 18 热炉法则 101
- 19 刺猬法则 107
- 20 坎特法则 111
- 21 横山法则 117
- 22 种田法则 123
- 23 威尔逊法则 129
- 24 吉德林法则 133
- 25 赫勒法则 139
- 26 鲶鱼法则 144
- 27 倒金字塔管理法则 149

第四章 用人篇 引爆团队的最大潜能

- 28 适才适所法则 156
- 29 酒井法则 160

30 格雷欣法则	165
31 乔布斯法则	170
32 大荣法则	176
33 雷鲍夫法则	181
34 奥格尔维法则	186
35 南风法则	191
36 同仁法则	196
37 末位淘汰法则	201

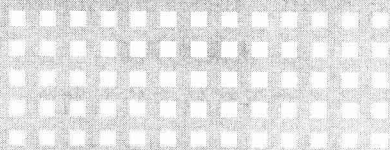
第五章 沟通篇 营造上下贯通的交流环境

38 倾听法则	208
39 宣泄法则	213
40 特里法则	218
41 杰亨利法则	223
42 海恩法则	228

Chapter 1 第一章

决策篇

规划企业理想愿景





1 目标合适法则

法则涵义：如果决策的质量很重要，而下属又不将组织目标当作大家的共同目标，这时应该排除采用群体决策型领导方式。



专家解析

1973年，著名心理学家和行为学家弗鲁姆在《领导与决策》一书中提出“目标合适法则”。除“目标合适法则”之外，还有“信息法则”等其他法则，共同构成了领导规范模型。

领导规范模型是一种比较新的权变理论，这个理论旨在提出：领导可以通过下属参与决策的程度来体现自己的领导风格。领导方式就是决策方式与员工联系起来，根据员工影响参与程度的不同，将领导风格进行有效划分。

“目标合适法则”强调的是一种在公司进行有利的重大决策时，如果员工意见很能难统一，那么就不需要做到让公司上下共同参与提出可行的方案，需要管理者跳出重围，在关键时刻起到力挽狂澜的作用。

“目标合适法则”也就是一种领导决策，与让员工参与决策的方式相比，在特定情况下有以下优点。

● 决策效率高

在市场经济的大潮中，任何突发事故都是不可避免的，很多时候不允许管理者有更多的时间去征求所有员工的意见，员工决

策群的大小、成员从众以及员工意见不统一等因素都会影响决策的效率，在这种紧急情况下，是否能作出快速的市场反应有可能决定公司的存亡，所以领导个人做出决策或者是领导层的快速决策是最佳的选择。

● 职责明确

在突发事件或重大事件面前，一个决策足以决定公司未来的发展方向。这时候，决策的准确性以及前瞻性至关重要，必须由领导人或者决策人对决策负责，承担决策带来的一切好的后果或者坏的后果。群体决策由于员工的从众心理以及无法确定决策的负责人，在这种情况下不如领导决策或者领导层决策合适。

● 决策成本降低

领导决策征求意见的范围较小，在做决策的过程中省去了很多复杂的环节，例如投票、开会、讨论等，这样不仅耗费的物力少，同时还能节省自己的时间，也节约了员工的时间，能够保证他们正常工作以及公司的正常运转。由于管理者决策或者领导层的决策因为决策环节少，因此，在决策大力推行的情况下还能够一定程度上提高管理者的管理效益。

● 创新性高

群体决策的一个重要特点就是一大部分人意见一致，观点大多数来自从前的经验或借鉴别人的经验，即使有一小部分人有自己独特的看法，也容易受少数服从多数观念的影响，或者是大部分人为排除异己强迫小部分人接受大部分人的决策，最后的结果就是决策一致但是缺乏创新性，因循守旧。相比之下，管理者决策由于涉及参与决策的范围小，能够不受大部分守旧观点的影响作出新颖、具有超前战略眼光的决策。



案例链接

案例一

1981年，石油价格一路飙升，汽油供应开始变得紧张，日本生产的小型汽车由于低耗油量大量涌入美国市场，这让刚刚上任美国通用汽车公司的董事长兼CEO罗杰·史密斯面临着严峻考验以及一系列棘手问题。

就在这种情况下，同年12月21日丰田汽车销售部经理加藤清濑突然造访史密斯，坐在史密斯面前的加藤清濑一直沉默着，一言不发，让史密斯很难理解他此行的目的。为了保险起见，史密斯也没有开口，两个人就这么四目相对了一阵，谁也没有打破这个沉默的局面，突然加藤清濑起身告辞了。

这个莫名其妙的举动让史密斯百思不得其解，于是便请智囊团帮自己推测日本方面到底什么意图，然后又立即派心腹前去东京与丰田汽车的决策人物进行洽谈。

经过一系列谈判之后，1983年史密斯决定把在加利福尼亚的一家汽车市场拿出来，与日本丰田汽车合作，生产丰田小汽车，并且还破例允许这个汽车厂可以应用日本的管理技术和规章制度。

史密斯的这个决定引起了美国汽车界的轰动，甚至他的员工们也很不理解，对此抱怨颇多，都埋怨史密斯这么做是在“引狼入室”，会给公司甚至是美国抵御日本经济“入侵”带来毁灭性的后果，一时间谴责声不断。

但是史密斯没有退缩妥协，他坚持认为：日本汽车打入美国市场，并且销售量快速增大，是因为日本汽车除了性能好之外，还有

节省原料、售价低等特点，才受到美国大众的欢迎，而这些优点都是美国汽车的致命弱点。只有“知己知彼”才能“百战不殆”，要战胜对手就必要学习对手的长处，克服自己的短处，首先超越了自己才能超越对手。只有吸收了别人的经验，借外力充实提高自己，最终自己才能强大起来。

真理需要通过时间的检验来证明，后来的实践也说明了史密斯的决策是正确的，通用汽车不仅很快就扭转了亏损的局面，而且用了不到5年的时间使销售额节节攀升，达到840亿美元，为世界上最大的汽车企业之一。

正是因为史密斯这个“引狼入室”违反正常观点的决策才使通用汽车公司扭转乾坤，开拓出一片自己的新天地，造就了通用汽车公司的辉煌。设想一下，如果史密斯不是采取“目标合适法则”而是跟随员工的思想走，那么通用汽车公司一定会走下坡路，管理者的决策在关键时刻是能够决定公司命运的。

案例二

亨利·福特是福特汽车公司的老板，在经过深思熟虑后他决定生产著名的V-8引擎，要将8个汽缸铸成一个整体，他命令工程师们设计这种引擎。设计图纸很快就画出来了，但是工程师们却一致反对，觉得造一个8个汽缸的引擎是不可能的。

福特坚持自己的意见，说：“不管怎么样，你们都必须生产这种引擎。”工程师们还是回答他这根本就不可能。福特没有听取大家的意见，说：“继续去做，直到你们生产出V-8引擎为止，不管你们花多久时间。”

无奈之下，工程师只有照着福特的决定去做，因为他们既不想离开福特公司也没法改变福特的决定。



理念决定成败

管理精英必知的42个黄金法则

6个月过去了，没有丝毫成果。

时间飞快，又6个月过去了，仍旧没有结果。

工程师们想了很多办法，努力执行福特的这个决策，但是事情没有丝毫实现的可能。在年终时福特和工程师们讨论，他们只好无奈地说，真的没有办法执行福特的这一决定。

福特并不接受现实，他说：“你们继续去做，我必须得到 V-8 引擎。”

工程师们只好继续去做。后来奇迹出现了，他们终于找到了诀窍并且设计制造出了 V-8 引擎。

由于这种引擎的先进性，福特汽车销售量大增。福特成功运用了“目标合适法则”，达到了自己的目标。



操作指南

管理者在做决策时，注意运用以下几点，才能合理的使用“目标合适法则”，达到自己的目的。

● 保持思维清晰冷静

决策是管理者发挥高度主观能动性的一种心理活动的过程。在整个决策中，管理者的思维、情感、意志、动机、价值观等都会影响领导决策的后果，同时，管理者的经验、学识等都能够制约决策能否正常地、顺利地进行。尤其是在必须立即做出决断的关头，管理者的思维必须保持思维高度清晰，以及心理的最佳状态。

管理者对自己的心理状态以及心理活动过程的观察与反思是否能够达到想要的程度，是否符合客观规律等都要有准确的把握，只

有保持思维清晰冷静才能对当前的形势做出准确的分析。

● 排除干扰

管理者在做决策的时候，不仅要排除自己主观的心理干扰，做好内心的调整，还必须要理智客观地排除周围人的积极或者消极的看法影响。欺骗性比较大的意见往往有着闪光的理由，这时候产生的干扰，有着巨大的危险。“谋事贵采众议，而断之在独，”即使在制定决策的过程中，听取了广泛的意见，但是最终的结果必须是管理者自己来判断定夺。决策关系着未来局势的走向，管理者必须对决策负责，所以排除干扰是做出正确果断决策的重要保证。

● 不求完美，果断决策

很多管理者都遇到过在做决策时犹豫不决的情况，其实导致管理者无法当机立断的最重要的原因就是存在一种错误的观念，那就是任何决策都有其两面性——正确或者错误。事实上，决策的最后结果不一定是正确或者错误，最糟糕的结果是不做决策。大多数管理者都想做出的决策让所有人都满意，但是这种完美主义的目标是不可能实现的——没有十全十美的决策，作为管理者应该根据现有的信息来做决策，不要总是回头看过去的经验。

● 坚持管理者的领导风格

当领导做决策时，不要因为事情的紧急或者特殊性就改变自己领导的个性，改变个人的风格。其实，管理者身上独特的东西会帮助自己做出更好更完善的决策。坚持自己独特的领导风格，在执行的过程中容易让下属接受，并且不容易收到外界压力的干扰。领导不应该改变自己的个性，而应该坚持内心的想法通过执行决策来达到预期的目标。