

工能顶50名平庸的员工。

你**普华经营**看?

用一流的人才；三流的
公司用**F3BOOK**

做老板

必知的

96个
经典法则



一本好看好用的管理书

☆剖析管理原理 → 解决管理难题☆
☆提升管理效率 → 完善管理体系☆



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

做老板必知的 96 个经典法则

(轻松漫画版)

朱兴美 编著

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

做老板必知的 96 个经典法则：轻松漫画版 / 朱兴美

编著. —北京：人民邮电出版社，2013.4

ISBN 978-7-115-31129-0

I. ①做… II. ①朱… III. ①企业管理—通俗读物

IV. ①F270-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 035120 号

内 容 提 要

本书针对企业管理者经常遇到的各种问题，详细整理了领导艺术、管理智慧、经营战略、用人之道、团队建设、激励手段、沟通技巧、授权技巧、决策方法等十个方面的 96 个管理法则。这里既有管理精英的实践总结，又有研究人员基于实验发现的规律，每个法则后都附有经典故事、案例和实务技巧，便于读者实际应用。

本书不仅适合企业管理者阅读，也适合想要提升个人综合素质的基层员工学习和使用。

做老板必知的 96 个经典法则 (轻松漫画版)

◆ 编 著 朱兴美

责任编辑 陈斯雯

执行编辑 王 微

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号

邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本：700×1000 1/16

印张：14

2013 年 4 月第 1 版

字数：40 千字

2013 年 4 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-31129-0

定 价：29.00 元

读者服务热线：(010) 67129879 印装质量热线：(010) 67129223

反盗版热线：(010) 67171154

广告经营许可证：京崇工商广字第 0021 号

前 言

企业管理者，从老板到部门主管，在企业经营的过程中，都会遇到形形色色的难题：管理方法不被理解、管理技巧不被认可、管理能力不被肯定、企业的整体执行力不佳……尽管自己忙得焦头烂额，管理效果却并不明显。

弗布克针对企业管理者在工作中遇到的各类问题，秉承“通俗有趣、易于学习、方便实用”的宗旨，坚持“读——简洁明快；知——察情明理；用——拿来即用”的理念，策划编写了本书。

《做老板必知的 96 个经典法则（轻松漫画版）》是一本集知识性、实务性和趣味性于一体的管理图书，它能够帮助读者剖析管理原理、解决管理难题、提升管理效率、完善管理体系，从而达到全面提升读者管理能力和个人综合素质的目的。

在本书中，编者从领导艺术、管理智慧、经营战略、用人之道、团队建设、激励手段、沟通技巧、授权技巧、决策方法、危机管理这十个方面，对管理法则进行详细整理和解读。

本书的特色是图文结合、凝冻实用。章节中穿插耐人寻味、幽默风趣的漫画并配以鲜明有力的观点以及寓意深远的故事案例，方便读者在轻松愉悦的氛围中理解相关知识。

在本书编写的过程中，弗布克资源中心的刘宝丽、曹莉、陈里、冀江涛、杜金帅、王雷涛、崔孟洋负责资料的搜集和整理，设计中心的王玉凤、廖应涵、王

建霞、罗章秀负责图表、漫画和章首画的设计，案例故事中心的刘茅山、项情对本书的设计思路和体系给出了具体修改意见，全书由朱兴美统撰定稿。

衷心希望接到读者的热心反馈，我们将会沿着与读者共享、共乐、共进步的方向不断前进，不断提高。

目 录

第一章 解读领导的艺术	3
第一节 怀特定律：领导力来自权威.....	5
第二节 磁力法则：权威并非建立在员工的畏惧之上.....	7
第三节 秋尾法则：有诚信，才有威信.....	9
第四节 刺猬法则：距离适当，管理才有力度	11
第五节 特里法则：敢于认错，主动承担责任	13
第六节 基利定理：容忍失败，方能不败	15
第七节 卢维斯定理：做善于纳谏的管理者	17
第八节 托利得定理：宽容是一种领导艺术	19
第九节 蓝斯登定律：让员工快乐工作	21
第十节 杜嘉法则：成为下属的榜样	23
第二章 体会管理的智慧	25
第一节 布利斯定理：工作必须有计划	27
第二节 崔西定律：让工作变简单	29
第三节 登门坎效应：如何向员工提要求	31
第四节 无折扣法则：让命令不打折扣地被执行	33
第五节 热炉法则：及时惩罚作用大	35
第六节 牢骚效应：给员工发牢骚的机会	37
第七节 格雷欣法则：不让“庸才”驱逐“良才”	39
第八节 叠补丁效应：别让“问题”制造“问题”	41
第九节 帕金森定律：谨防企业患上“麻痹病”	43
第十节 坠机理论：机制比“英雄”更可靠	45

第三章 修炼经营的内功 47

- 第一节 反木桶原理：找准自己的独特优势 49
- 第二节 弗洛斯特法则：给自己一个明确的定位 51
- 第三节 飞轮效应：万事总是开头难 53
- 第四节 格瑞斯特定理：实现策略靠的是执行 55
- 第五节 暗箱模式：让优势无法被对手复制 57
- 第六节 古特雷定理：保持企业目标的延续性 59
- 第七节 费斯法则：逐步实现战略目标 61
- 第八节 冰淇淋哲学：在逆境中创造顺境 63
- 第九节 柯美雅定律：变革是企业持续发展的灵魂 65
- 第十节 水坝式经营法：让企业经营保持弹性 67

第四章 探求用人的真经 69

- 第一节 乔布斯法则：网罗一流的人才 71
- 第二节 奥格威法则：敢于雇用比自己强的人 73
- 第三节 杯子理论：让合适的人做合适的事 75
- 第四节 特雷默定律：正确对待人才的“短处” 77
- 第五节 韦斯特定理：用人就要不疑 79
- 第六节 麦克弗森原则：重用踏实做事的人才 81
- 第七节 弼马温效应：“问题员工”要善用 83
- 第八节 皮尔·卡丹定理：实现人才的互补 85
- 第九节 野鸭精神：让人才保留一点“野性” 87
- 第十节 雷尼尔效应：用企业“美景”留住人才 89

第五章 铸造团队的灵魂 91

- 第一节 安泰效应：个人离不开团队 93
- 第二节 史提尔定律：合作是团队繁荣之本 95
- 第三节 雁阵效应：协作水平决定经营成败 97
- 第四节 螃蟹效应：别让员工相互扯后腿 99
- 第五节 米格-25效应：内部结构决定整体能力 101
- 第六节 懒蚂蚁效应：团队离不开“懒人” 103
- 第七节 阿尔布莱特法则：勿让团队合作变成集体性愚蠢 105

过程中或者在权利形成以后与之对抗的法律规范。所谓法律要件分类说,就是当事人主张某种权利的,就要举出证据来证明权利发生的法律要件存在的事实;而否认权利存在的当事人,应就与产生权利相对的法律要件存在的事实承担证明责任。^① 根据法律要件分类说,确定一种权利或法律关系存在与否,需要根据实体法的相关规定,证明权利产生、消灭等法律效果的原因事实存在,这类事实就是法律要件事实。在具体诉讼过程中,法院要确认某种民事权利义务关系的存在,就必须确定相关的法律要件事实存在;若法律要件事实经证明存在,即可认定权利义务的产生、变动、消灭。^② 罗森贝克的法律要件分类说能够在形式上维持法律的公平,并有利于适用法的稳定与统一,因此博得了世界许多国家的认同。^③

实质证明责任分配标准与法律要件说不同,它强调的是在对各方利益的总体衡量基础上,法官自由裁量权在证明责任分配中所起的决定性作用,英美法系国家普遍采用此种标准。实质证明责任分配标准认为,证明责任的分配不存在适用于所有案件的一般性标准,在诉讼中如何分配证明责任,只能在遵循公平公正的

① [德] 莱奥·罗森贝克:《证明责任论》,庄敬华译,中国法制出版社 2002 年版,第 95-123 页。

② 杨剑、窦玉梅:《论消极要件事实的证明——以法律要件分类说为基础》,法律适用,2007 年第 7 期。

③ 正如成文法具有天然的局限性一样,规范说也有难以克服的局限性。随着近代民事诉讼理论的发展,程序法的独立性越来越受到重视,而程序法中的证明责任规范也被当今许多学者认为应该是独立于实体法的。当案件事实出现真伪不明的情况时,虽然实体法上没有相应的规定,但法官还是要用相对独立的民事诉讼程序来作出最终的裁判。也就是说,在案件事实真伪不明时,规范说并不能给法官作出最终的裁判以充分的指导。再者,罗森贝克对实体法作出区分的依据是实体法规范自身的逻辑结构以及实体法条文之间的原则与例外关系,其具有明显的形式主义倾向,而对个案中双方当事人之间实质上的公平正义关注不够。

第八节	例外原则：只处理例外事务·····	167
第九节	史坦普定理：科学授权还要规范控权·····	169

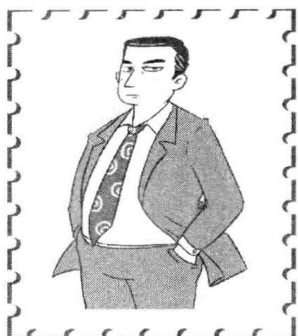
第九章 把握决策的精髓····· 171

第一节	奥巴特定律：了解现实，才可决策·····	173
第二节	决策合理性法则：决策时应考虑周全·····	175
第三节	杰蒂斯原则：管理者必须有远见卓识·····	177
第四节	套裁效应：决策要做到系统思考·····	179
第五节	王安论断：成功始于果敢的决策·····	181
第六节	波克定理：让每个人都积极参与决策·····	183
第七节	普希尔定律：决策要“现在”就做出来·····	185
第八节	布利丹效应：果断选择，全力以赴·····	187
第九节	基多夫定理：时机正确，决策才正确·····	189
第十节	韦里克忠告：避免做出错误决策·····	191
第十一节	卡蒂埃定理：决策应有多个备选方案·····	193

第十章 领悟危机的哲学····· 195

第一节	煮蛙效应：时刻保持危机意识·····	197
第二节	鸵鸟政策：危机是躲避不了的·····	199
第三节	雄鹰政策：面对危机，主动出击·····	201
第四节	阿什法则：主动找出企业存在的问题·····	203
第五节	史华兹论断：危机没有想象的那么可怕·····	205
第六节	罗杰斯论断：别让危机缠住企业前进的脚步·····	207
第七节	布伦尼曼法则：危机之中亦有商机·····	209
第八节	帕斯卡尔论断：没有危机感是最大的危机·····	211
第九节	里杰斯特论断：预防是解决危机的最好方法·····	213

人物简介



姓名: 李天成
别名: 李董
爱好: 开会、炫耀自己
性格: 45岁，经营一家公司，自以为事业有成；有点刚愎自用，非常相信自己；脾气易怒，常常把公司搞得鸡飞狗跳；最大的烦恼是招不到能力强、肯吃苦、工资要求低的员工。



姓名: 刘一飞
别名: 留一手
爱好: 美女、名车
性格: 32岁男青年，公司的中层经理；业务能力强，管理能力差；本来是一名业务能手，但被老板错误地放在了管理岗位上，因此闹出了不少的笑话；做事喜欢留后路，人称“留一手”；比较追求现实利益。



姓名: 王子
爱好: 表功，偷懒耍滑
性格: 外向健谈，为人机灵有眼力；脸皮厚，能屈能伸，溜须拍马、逢迎上司；没有真才实学，好耍小聪明，表现欲、虚荣心强。



姓名: 王晓虎
爱好: 加班
性格: 性格敦厚木讷，不善言辞。人称“呆呆虎”；工作肯吃苦，无条件服从，主张以勤补拙，笨鸟先飞；不会讨好老板，属于干活不讨好的类型；不懂拒绝，常常被王子利用。



姓名: 甄珍
爱好: 化妆、零食、八卦、购物
性格: 性格阳光、张扬，办事三分钟热度；追求时尚及新鲜事物，熟悉各种奢侈品、明星八卦及商场购物打折信息等；工作能力差，做事拖沓、借口多，工作不专注。



姓名: 谢谢
爱好: 谈论育儿及家庭话题，听甄珍讲八卦
性格: 性格圆滑，八面玲珑。处事干练，说话温柔、滴水不漏，但是有自己的为人做事原则；善于处理人际关系，工作能力强。

第一章

解读领导的艺术



——管理有道，领导力不是
“吹”出来的。

第一节 怀特定律：领导力来自权威



不穿自威



 观点区 “权”和“威”缺一不可

管理者的领导力来自于两个方面：一方面是组织赋予职位本身的“权”；另一方面是管理者个人的能力、魅力所形成的“威”。员工大多表面上服从第一种“权”，而不能真正信服第二种“威”。美国社会学家S·怀特据此提出怀特定律：“权”和“威”相辅相成，都应想办法提升。

 案例区

有一只小老鼠将自己的窝安在了森林之王老虎的洞穴里。每天一大早，森林里的小动物们都会来到洞穴前，小心翼翼地给老虎献上食物，毕恭毕敬地向老虎问好。小老鼠天天看着众多小动物向着自己落脚的这个洞穴鞠躬问安，时不时地还能偷偷地分享小动物们敬献给老虎的食物，它心里很是得意，觉得自己是森林里了不起的一个大角色。

有一天，小老鼠在窝里闷得慌，于是溜出洞去，它刚出洞不远，就被一只野猫死死地抓住了。

“你不能吃我！你应该向我弯腰问好，你应该给我敬献食物！”小老鼠骄傲地抗议着。

“我们弯腰是向老虎问好，食物也是敬献给老虎的。我们敬的是老虎，而不是你！”说完，野猫一口就将小老鼠吞进了肚子里。

 技巧区

- 
1. 下属之间发生争执，不要当面说任何一个人的不是。
 2. 言谈举止要有一贯性，不要朝令夕改。
 3. 处罚、奖赏应及时有效，并让他人知晓（通过内网发公告等）。

第二节 磁力法则：权威并非建立在员工的畏惧之上



找感觉



观点区

树立权威不应以员工的畏惧为基础

美国哈佛大学管理学教授科特提出磁力法则：无论你的手段多么巧妙，高压手段终会招致他人的抵制。管理者要想成功地管理下属，首先要了解下属的心理和需求。管理者只有让下属感受到自己的真诚，才能最大程度地激发下属为企业多做贡献的热情。

案例区

康熙即位后，颁诏天下，令地方官员举荐有才学的知识分子来京城面见自己，再从中选取有识之士为朝廷效力。陕西总督鄂善推荐了关中著名学者李颙，但李颙以生病为由，坚决不肯做官。康熙不断地派官员前来探望他，准备等他病好后让他入京。来视探的官员们还派人把卧病在床的李颙从家里抬到了西安，并由督抚大人亲自到他床前劝他进京做官。李颙见拒绝无果，于是绝食，水米不进，还乘人不备取佩刀自刺，力图以死相拒。督抚将这些情况报告给康熙，康熙非但没有生气，还吩咐督抚不要再逼他。

后来，康熙西巡到西安，让督抚转达自己尊崇李颙是当代大儒，打算去拜访之意。李颙仍以生病为由婉拒接驾。康熙却表示没关系，并告诉李颙要亲自到他家探望病情。李颙忙让儿子带上自己写的几本书去见康熙。这实际上是李颙向康熙表示“臣服”的一种方式，意思是他是大明臣民，不能跪拜康熙，而他的儿子是大清臣民，可以跪拜康熙。康熙召见了李颙的儿子，得知李颙确实在生病，也就没再勉强。他嘱咐李颙的儿子妥善照顾其父，并亲笔题写了“志操高洁”的匾额送给李颙。

技巧区

1. 常常询问员工生活、工作上的困难，并提供具体帮助。
2. 记住下属的名字，并主动叫出他们的名字。
3. 若想让员工自动充电、提高工作效率，首先自己要以身作则。