经典智慧系列丛书

石国亮◎编著

管理学的智慧



撷取管理学中的经典定律与法则

轻松领略深奥丰富的管理学智慧

国防大学出版社

需要全本请访问 www.ertongbook.com

图书在版编目（CIP）数据

管理学的智慧 / 石国亮编著. —北京：国防大学出版社，2013.3
ISBN 978-7-5626-2062-4

Ⅰ.①管… Ⅱ.①石… Ⅲ.①管理学—通俗读物
Ⅳ.①C93-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2013）第 028248 号

国防大学出版社出版发行
（北京市海淀区红山口甲 3 号）
邮编：100091　电话：（010）66772856

北京业和印务有限公司印刷　新华书店经销
2013 年 3 月第 1 版　2013 年 3 月第 1 次印刷
开本：720 毫米 ×1000 毫米　1/16　印张：15.5　字数：260 千字
印数：1—5000 册　定价：28.00 元

如有印装质量问题，本社负责调换

前　言
Preface



管理学是系统地研究管理活动的基本规律和一般方法的一门科学。在人类近代史上，它也是发展最迅速、对社会经济发展影响最为重大的一门学科。学习管理学对每一个人、特别是一个企业的管理者，都具有很重要的意义。管理是企业发展中时常会涉及的话题，从管理学的诞生开始，人们就开始不断地对有关管理理念的法则、定律进行探索和研究。在这个过程中，人类文明的发展不断地为管理学填充着知识的空白。管理者如何让自己在企业管理中成为榜样？如何以待遇吸引人？如何凝聚团队的力量？如何和员工进行有效沟通？如何解决狂风暴雨的突然袭击……这些都在管理学方面的知识中得到了解答！

纵观世界上取得卓越成就的企业，大都有其独特的经营、管理理念，而这些管理理念又在不断的实践中被卓越的企业浓缩出来，成为一条条管理学中的制胜法则和理念。它们不仅能够提升一个企业灵魂的高度，更能够渗透到企业的每一个环节之中，规范企业的行为，让企业能够永久地发展下去。企业管理之道是企业生存发展的宏观战略与微观策略。不同的行业有不同的管理方法，不同的企业有不同的管理之道。在企业文化结构体系中，企业管理之道居于核心地位。

《管理学的智慧》一书，通过广泛的阅读和对一些管理学的法则与效应进行研究之后，根据实际情况加以筛选，巧妙地将一些和管理学息息相关的法则和效应的理论基础以及运用原则，用通俗易懂的话语写出来，并

配备了精彩的管理学漫画。本书汇集了最经典的管理学名言，所涉及的内容包括管理中的目标管理、制度管理、人才管理、沟通管理、危机管理、竞争管理，涵盖了管理学中的大部分知识，堪称是一本理论与实践相结合的管理学宝典，更是一本管理类的实用操作手册。书中的管理定律浓缩了众多管理学者和企业经营者的思想精髓，使管理学大厦在历史的云烟中历久弥新。另外，书中还插入了大量的真实案例，用生动的事例把原本枯燥的理论变成妙趣横生的故事，以便读者能够在轻松愉快的心情中阅读，了解并认识一些知名的企业家在管理中的智慧。

管理是一门高深的艺术，任何经营成果的取得都是在管理中应运而生的。“科学管理之父”泰勒曾经说：“管理就是要确切地知道要别人做什么，并注意他们用最好的办法去做。”管理的终极目标在于实践，所以其本质不在于“知”而在于“行”；其验证不在于逻辑，而在于成果。管理的核心是人员的管理，因为任何事情都需要人去做，任何计划都需要人去执行。管理的真谛是把复杂的问题简单化，把混乱的事情规范化。管理的定位是高层管理者做正确的事，中层管理者正确地做事，普通员工把事做正确。管理的手段是“修路”，而不是死板地“管人”。希望《管理学的智慧》一书，能够为您解答更多有关管理学的疑惑，让你未来的事业之路因此而受益更多、更精彩！

目　录
Contents

第一章　有目标才能更好地发展

1. 目标管理　最有效的管理方法之一..... / 2
2. 手表定理　统一管理，目标明确..... / 6
3. 皮京顿定理　目标明确才有足够信心..... / 10
4. 洛克定律　有专一的目标，才有专注的行动..... / 15
5. 费斯法则　在拿到第二个之前，千万别扔掉第一个..... / 19
6. 吉格勒定理　站得高才望得远，设立目标来“诱导”员工..... / 24

第二章　制度决定着企业的成败

7. 无折扣法则　有令则行，别让命令打折扣..... / 28
8. 扇贝效应　奖罚分明，唤醒沉睡的心灵..... / 33
9. 热炉法则　严谨的纪律是制胜的关键..... / 38
10. 公平激励术　运用合理的不公平去激励..... / 44
11. 权威效应　以身作则，让自己成为领袖和榜样..... / 50

需要全本请访问 www.ertongbook.com

第三章 给人才施展才华的舞台

12. 首因效应　不可仅凭第一印象，要观其貌察其行..... / 58
13. 不值得定律　让员工选择自己喜欢做的工作..... / 62
14. 特雷默定律　企业里没有无用的人才..... / 66
15. 皮尔斯定律　要想持续发展就得注重培养接班人..... / 71
16. 乔布斯法则　拥有一流的人才才能成就一流的企业..... / 74
17. 光环效应　走出自我才能全面识人用人..... / 77
18. 奥格尔维定律　敢于雇用比自己优秀的人
方能拥有更大的发展..... / 81
19. 懒蚂蚁效应　重视企业中勤于思考的“懒蚂蚁”..... / 86
20. 布利斯原则　充分授权给自己的下属..... / 90

第四章 沟通是提升管理成效的关键

21. 沃尔顿法则　有效的沟通是有效管理的保障..... / 96
22. 杰亨利法则　坦率、真诚更有利于沟通..... / 99
23. 威尔德定理　倾听员工的心声，是良好沟通的开始..... / 103
24. 牢骚效应　让员工把牢骚和抱怨宣泄出来..... / 108
25. 布朗定律　打开员工的“心锁”，沟通才能更顺畅..... / 113
26. 拉吉舍夫定律　打破所有界限，倡导无障碍沟通..... / 117
27. 雷鲍夫法则　认识自己和尊重他人..... / 121
28. 乔治定理　沟通是企业成功之本..... / 125

第五章 以人为本的人性化管理

29. 金鱼缸效应　管理要透明化..... / 132
30. 南风法则　温暖胜于严寒，多关心下属..... / 135
31. 雷尼尔效应　给员工营造“舒适度”..... / 140
32. 皮格马利翁效应　说你行，你就行..... / 143
33. 马斯洛理论　尊重员工，你就会得到全部..... / 147
34. 坎特法则　只有给予下属应有的尊重
才能得到下属的拥护..... / 151
35. 蓝斯登定律　让下属在快乐环境中工作..... / 154
36. 波特定律　总盯着下属的失误，
是一个管理者的最大失误..... / 159
37. 垃圾桶理论　有效解决员工办事拖沓作风..... / 162
38. 参与效应　让员工觉得自己是企业的主人..... / 166

第六章 发现企业中潜在的危机

39. 吉德林法则　从容地面对危机..... / 172
40. 史华兹论断　危机不一定就是坏事..... / 176
41. 蝴蝶效应　危机往往来自1%的失误..... / 178
42. 青蛙效应　时刻保持危机意识..... / 183
43. 海恩法则　任何危机都是可以避免的..... / 188
44. 罗杰斯论断　企业的命运掌握在自己手中..... / 192
45. 蓝柏格定理　化危机为生机..... / 195

第七章 竞争和激励使员工进步

46. 快鱼吃慢鱼法则　身后有一只狼..... / 202

47. 犬獒效应　竞争出强者..... / 206

48. 彼得原理　晋升不一定是最好的激励措施..... / 209

49. 马蝇效应　一定要想办法激起员工的竞争意识..... / 214

50. 横山法则　激励员工自发地工作..... / 217

51. 激励倍增法则　利用赞美激励员工..... / 220

52. 倒金字塔管理法则　赋予员工权利..... / 225

53. 末位淘汰法则　通过竞争淘汰来发挥人的极限能力..... / 229

54. 鲶鱼效应　激活员工队伍才能拥有竞争力..... / 232

55. “保龄球”效应　赞赏与批评的差异..... / 237

第一章

CHAPTER 1

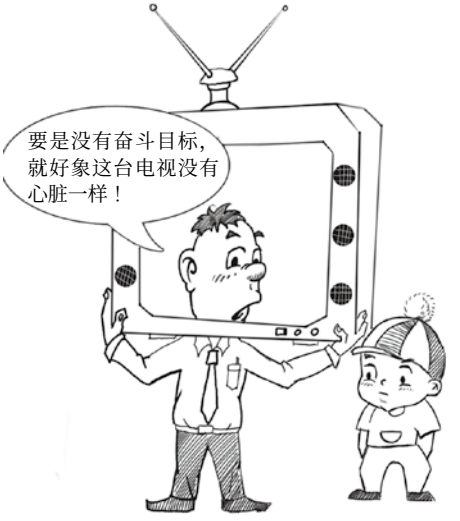
有目标才能更好地发展

一个人不管做任何事，都会先给自己设定一个目标，然后朝着这个目标不断地前进，最终到达成功。而一个企业想要生存，其实也需要一个引领企业不断发展进步的目标。可以说，一个企业有了正确的目标，就等于成功了一半。正确的目标不仅是企业管理的核心，也是企业发展中的灯塔，更是一个企业兴衰荣辱、生死存亡的关键！

❶目标管理
最有效的管理方法之一

词条解析：1954年，美国管理大师彼得·德鲁克在其名著《管理实践》一书中最先提出了“目标管理”的概念，其后他又提出了“目标管理和自我控制”的主张。他认为，在企业中，并不是有了工作才有了目标，而是有了目标以后才能确定每个人的工作。由此可见，“目标管理”是以目标为导向，以人为中心，以成果为标准，从而使每个组织和个人取得最佳成绩的现代管理方法。“目标管理”又称为“成果管理”，俗称“责任制管理”，就是指在企业个体员工的积极参与下，自上而下一起协商，根据企业的使命来确定一定时期内企业的总目标，并在工作中实行“自我控制”的管理方法，由此决定上下级的责任和分目标，并把这些目标作为企业经营、评估和奖罚每个部门和员工个体贡献的标准。“目标管理”机制把高层管理者从繁杂的行为管理之中解放了出来，使其强制计划地完成和控制，分清了上下级各自的职责，并充分给予了员工的授权。

管理学漫画



经典案例 解析

“目标管理”的核心思想就是重视成果、重视人的因素。要朝着同一方向，使所有人融为一体，创造出一种整体的业绩。在整个过程中，管理者是围绕目标而进行管理，而不是对员工行为的监控，其工作也由控制员工变成了与员工一起设定客观标准和目标的活动，从而让他们主动靠自己的积极性去完成每一个目标。

“目标管理”是以目标的设置和分解以及目标的实施和完成情况为依据，以检查、惩罚为手段，通过员工的自我管理、自我控制来实现企业经营目的的一种管理方法。“目标管理”有着明确的工作目标，企业对每一个员工的考核就更加客观、公正，能够大大地激发员工的主观能动性，从而提高其工作效率。

在现实社会中，“目标管理”被广泛地应用于企业的管理领域。一般来说，企业的目标可分为策略性目标、战略性目标以及方案、任务等。企业的经营战略目标和高级策略目标是由高层管理者所制订；中级的目标是由中层管理者所制订；初级的目标是由基层管理者所制订；方案和任务则是由职工所制订，并与其中每一个成员的应有成果相联系。企业内部自上而下的目标分解和自下而上的目标期望相互结合，就能使经营计划的贯彻执行建立在员工的主动性和积极性的基础上，从而有效地把企业员工吸引到企业的经营活动中来。

金好利糖果公司是一家以生产、销售中式糖果为主的企业。随着西方文化渐渐渗入中国，该公司的工作人员发现国内消费者的嗜好已经发生了很大的改变，他们意识到，单纯靠经营中式糖果已经无法实现企业的长期发展计划。为此，该公司决定在第二年新增西式糖果的业务，并迅速通知全公司的所有部门和员工提前做好准备。于是，该公司的技术部研究了公司现行的设备和技术，对需要新增的设备和技术作了详细

需要全本请访问 www.ertongbook.com

的调查和研究；销售部也对市场进行了详细调查，认真讨论了现行营销体系的优缺点；财务部则对公司的资金状况进行了深入的盘查。

这年年底，公司的总经理签发了公司明年西式糖果经营的总目标，要求各部门要根据公司的总目标来制定各自的小目标，并将制定出来的小目标分配给基层部门和员工，以此类推，就形成了一个目标体系。这样一来，公司就会更容易实现企业总目标。

由此我们可以看出，想要提高业绩型的“目标管理”，最大特点就在于：要采用逐层分级负责的方法，在公司内部自上而下逐级制定各自的目标。理解了这一点，管理者就掌握了提高业绩的“目标管理”的金钥匙。

“目标管理”是一种民主的、参与的、自我控制的管理制度，也是一种把个人的需求与组织的目标相互结合起来的管理制度。在这一制度下，上下级的关系是相互平等、相互尊重、相互依赖、相互支持的，下级在接受目标和被授权之后是自觉、自主、自治地完成目标的。

“目标管理”通过详细、专门设计的过程，将一个组织的整体目标逐级分解开来，从而转换为各部门、各员工的分目标。从组织目标到经营单位目标，再到部门的目标，最后到个人的目标。在目标分解的过程当中，权、责、利三者已经很明确地表现出来了，而且也是相互对称的。这些目标方向一致、环环相扣、相互配合，最终形成了协调一致的目标体系。

“目标管理”以制定总目标为起点，以总目标的完成情况的考核为终点。工作成果是评定一个目标完成程度的重要标准，是人事考核和奖惩的有力依据，也是评价管理工作绩效的唯一标志。在“目标管理”制度下，上级监督的成分很少，而控制目标顺利实现的能力却很强。

“目标管理”很重视最终结果，强调自主、自治和自觉。这并不等于管理者就可以放手不管、任其发挥了，相反，由于组织已经形成了目标体系，倘若有一个环节出现失误的话，就会牵动全局的工作进度。因此，管理者在目标实施过程中的管理也是不可缺少的。首先，管理者要进行定期

检查，利用上下级双方经常接触的机会和信息反馈渠道自然地进行检查工作；其次要向下级通报总目标的进度，便于互相协调、商量；再次，管理者要帮助下级解决工作中难免会出现的困难和问题，当出现意外、不可预测的事件严重影响了组织目标的实现时，管理者也可以通过一定的策略，来适当修改原定的目标。

在达到预定的期限后，下级首先要进行自我评估，最好提交书面报告；然后再由上下级一起考核目标的完成情况，决定奖罚方案；同时双方还要讨论下一阶段的目标，开始新的循环工作。如果目标没有完成的话，应当认真分析其原因并总结教训，切忌相互指责、相互埋怨，以保持彼此之间相互信任的氛围。

东方航空公司订有长远性的大目标和各项实施策略。该公司的董事长兼总裁波尔每年都会通知总公司的高级主管研讨、制定若干项的大目标或任务，以此纳入本公司的年度利润计划之内。

该公司的年度大目标，通常都包括销售利润、成本、成本率、市场渗入计划、服务、部门绩效以及资金的需要等多个项目应该达成的成果。然后，以此为依据，由上而下，由该公司的营运、行销、产业关系、法律、财务及行政管理等诸多部门，分别设定自己的目标。这些各种各样的目标综合而成，就成为了本公司整体的年度利润计划，并作为本公司的日常工作决策的工具和基础。

此外，该公司在各地机场还分别设有一位主管。对于顾客的服务方面，公司始终都是坚持极高的绩效标准。这项顾客服务的绩效标准，照例来说应当是由各地机场的主管一起协商后订定的，因此各个机场主管也不再设定个别性的目标。该公司以此项标准为基础，每个月都要对实际的绩效进行考评。但该公司其他的管理人员，则需要分别自行设定各自的目标，并作出分季度的检讨。就是这种管理方法，使得东方航空公司长期受到顾客的好评，公司的发展也越来越好。

由此可见，企业必须要具备统一的目标。企业只有具备了明确的目标，并且在组织内部形成一个紧密合作的团队才能取得更好的成功。但在实践的过程中，各种各样的因素妨碍了团队的合作。比如：各个部门之间常常缺乏彼此的沟通协调；生产部门生产的产品，销售部门却发现销量不好；设计人员可能根本就不考虑生产部门的为难之处或市场的需要，而开发出一种全新的产品，此外还有组织内部的等级制度、老板和下属之间的摩擦和误解等。

通过建立目标、实施目标，增强了企业的活力，提高了企业的整体竞争力。“目标管理”只有以企业深厚的文化底蕴为基础，才能确保企业目标的真正实现。因此，企业要把推行“目标管理”融入到企业文化建设当中，将其当成管理中不可缺少的一部分，培养一种企业上下都关注目标的工作氛围，使公司的各个阶层都关心如何设定目标、采取什么样的策略实现目标，并积极地参与到所有人员的沟通、反馈、评价的过程中。

❷手表定理
统一管理，目标明确

词条解析：只有一块手表，可以很清楚地知道时间，当拥有两块或两块以上的手表时就不能告诉人们更准确的时间，反而会制造混乱的时间，也会让查看时间的人失去对准确时间的信心。这就是著名的“手表定理”。其深层的含义在于，每个人都不能同时挑选两种或两种以上不同的行为准则或价值观念，否则就会使其工作和生活陷入混乱。

管理学漫画



经典案例 解析

“手表定理”告诉我们，在企业的经营管理中，对同一个人或同一个组织的管理不能同时采用两种或两种以上不同的方法，也不能对其同时设置两个或两个以上不同的目标。甚至是说每一个人都不能由两个人或两个以上的人来同时对其进行指挥，否则就将使这个企业或个人无所适从。

一家食品公司在年初制订了两个必须在本年度完成的目标：一是本年度的总销售额要达到五千万；一是要加入到服装生产行业。这两个目标表面上看没有太大的问题，但真正实施起来并不是一件容易的事。

自从公司下达了本年度完成五千万的销售额度后，公司上下每个部门都在努力策划、实施。设计部努力设计出更新颖的食品种类；销售部努力拓展销售范围；市场部认真调查市场需求……与此同时，各个部门还要进行加入服装行业的有关工作。公司的各个部门人员整天都是埋头苦干，累得人仰马翻，可还是得努力完成这两个目标。

而高层管理者只是在等待结果，他们并不注重员工是否能顺利完成这两项目标。在他们看来，有压力才会有动力，员工只有在巨大的压力下才能努力工作，才能实现企业目标。因此，不管员工遇到多大的困难和阻碍，管理者都是不闻不问，反而一直给他们施加更多的压力。

年底的时候，当管理者查看本年度的总结报告时才发现，公司的年销售额不仅没有达到五千万，反而还比去年下降了10%；而且原本要进入服装行业的有关工作也是进行的一塌糊涂，没有丝毫希望，这让管理者感到非常愤怒，对员工大声训斥，并取消了年度的所有奖励方案。

其实，造成这种结果，管理者并不能把责任都推到员工的身上，而要从自身找问题。每个人的能力都是有限的，俗话说：“一心不能二用。”一个人或一个组织只有专心于一个目标或任务的时候，才会发挥出全部的力量，精神抖擞地完成目标或任务，倘若是同时进行两个目标或任务的话，就不能专心做事，就会分散其注意力，也就不会同时实现两个目标。

小张和小王是同学，大学毕业之后，他们凭着自己良好的专业知识一起建立了一家软件设计公司。虽然是一家小型公司，但他们身为管理者也要很好地带领自己的团队，这样才能不断发展公司。

可是，他们的管理理念各不相同。小张主张将员工的业绩与薪酬直接挂钩；而小王则主张实行“固定薪酬制”，两人各抒己见，各说各的好，互不相让。僵持了好长时间后，小王妥协了，公司总体实行小张的主张。不过，两人在管理工作的过程中还是时常出现分歧。

小张一向主张实行人性化的管理，于是，在公司他经常和员工一起聊天、交流、开玩笑，还让员工在工作期间不要太拘谨，有什么说什么；可是小王则认为这样没有一点儿管理者的“架子”和威严，长久下去的话，员工会不服管教，不尊重上司。于是，小王在工作中总是非常严肃，对待员工也很严格，规定员工上班不能迟到，上班期间不能说话，不能随意走

动，不能衣着随意……这就造成了员工很大的困扰，他们不知道到底要听谁的，于是整天上班都是非常拘束、没有自由，久而久之，有的员工实在受不了这样的复杂、压抑的管理模式，都纷纷走人了，因此，公司常常走了“老人”来了“新人”……这就给公司的正常工作和发展带来了很大的阻碍和影响。

对于一个企业来说，不能同时采用两种不同的管理方法，否则这个企业就不能很好地发展。在这方面，美国在线与时代华纳两个公司的合并就是一个典型的失败案例。

美国在线是一个“年轻”的互联网公司，其企业文化主要强调的是操作灵活、决策迅速，并且要求一切工作都要为快速抢占市场的目标服务。而时代华纳的企业文化则与美国在线恰恰相反，强调在长时间的发展过程中要建立起诚信和创新精神。这两家公司在合并之后，企业的高层管理者并没有很好地沟通、解决这两种价值标准的冲突，从而导致企业员工完全搞不清楚企业未来的发展方向和目标，工作也是一片混乱状态。最终，时代华纳与美国在线的“世纪联姻”以失败而告终。

以上案例充分说明了，要搞清楚时间，其实有一块准确的表就已经足够了。拿破仑曾说：“宁愿要一个平庸的将军带领一支军队，也不要两个天才同时领导一支军队。”既然是管理者，那么当然都想员工按照自己的命令去做事，哪怕是一个平庸的管理者。但如果是两个人共同领导一个组织或团队，而彼此又意见不一，一个说要向东一个说要向西，那员工该怎么办呢？那只有原地不动，等两个管理者意见统一了再说。这实际上是管理层的错误，即使是两人共同创办的公司，也一定要在两人之间分出一个主次来，最终发命令的人只能有一个，而不能两人平起平坐，一个不服另一个，这样就会使其工作很难正常进行。当然，如果两个人的管理方法一

需要全本请访问 www.ertongbook.com