

总经理

最认可的134个

经典管理法则

李 静 编著

领悟管理大师的智慧
发现管理世界的规律

剖析管理原理 解决管理难题
提升管理效率 完善管理体系

弗布克总经理案头必备系列

总经理最认可的 134 个经典管理法则

李 静 编著

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

总经理最认可的 134 个经典管理法则 / 李静编著. —
北京: 人民邮电出版社, 2011. 6
(弗布克总经理案头必备系列)
ISBN 978-7-115-25237-1

I. ①总… II. ①李… III. ①企业管理 IV.
①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 059165 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、管理实务、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、危机管理共计 10 个方面的 134 个管理法则。

本书所选法则既有管理精英通过实践总结的宝贵经验, 也有科研人员基于实验发现的客观规律, 内容丰富且富有启发性。每个法则后都附有经典案例和操作指南, 便于读者在阅读时思考, 在工作中实际应用。

本书不仅适合企业高层管理人员阅读, 也适合想要提升个人综合素质与管理能力的中层管理人员学习和使用。此外, 本书还可以作为企业培训师、高校教师开展培训和教学时的参考资料。

弗布克总经理案头必备系列 总经理最认可的 134 个经典管理法则

- ◆ 编 著 李 静
责任编辑 许文瑛
执行编辑 沈思斯
- ◆ 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>
北京铭成印刷有限公司印刷
- ◆ 开本: 787×1092 1/16
印张: 18.5 2011 年 6 月第 1 版
字数: 175 千字 2011 年 6 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-25237-1

定 价: 37.00 元

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

反盗版热线: (010) 67171154

前 言

以总经理为代表的管理者在企业经营过程中会遇到种种难题：管理方法不被理解，管理指示不被重视，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，自己忙得焦头烂额却经常被琐事打扰……

弗布克针对企业管理者在工作中遇到的各类问题，秉承“通俗易懂、易于学习、方便使用”的宗旨，策划编写了“总经理案头必备系列”图书。本系列图书包括《总经理最欣赏的475个经典管理故事》、《总经理最认可的134个经典管理法则》和《总经理最喜欢的77个经典管理工具》，充分体现了“读——简洁明快；知——察情明理；用——拿来即用”的理念。

《总经理最认可的134个经典管理法则》作为一本集知识性和实务性于一体的管理图书，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，达到全面提升读者管理能力和个人综合素质的目的。

本书采用“横向平铺+纵向延伸”的组织方法，为读者提供了领导艺术、管理实务、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、危机管理等10个方面的134个管理法则。编者对法则进行了详细整理，并通过“法则概述+经典案例+操作实务”的形式加以展现，极具知识性和实用性。

在本书的编写过程中，杨扬、金青龙、钟华、邱小爽负责资料的收集和整理，郭强参与编写了本书的第一章，叶亚宁参与编写了本书的第二章，姜曦参与编写了本书的第三章，高飞参与编写了本书的第四章，艾丽、王琴参与编写了本书的第五章，卫争艳、林才顺参与编写了本书的第六章，王瑞永参与编写了本书的第七章，徐全忠参与编写了本书的第八章，王丽参与编写了本书的第九章，毕汪峰参与编写了本书的第十章，全书由李静统撰定稿。

弗布克故事案例中心

2011年2月

目 录

第一章 解读领导的艺术	1
1. 杜嘉法则：最有效的领导方式是为下属树立榜样.....	3
2. 刺猬法则：距离适当，管理才有力度.....	5
3. 磁力法则：权威的基础是能力，而非畏惧.....	7
4. 南风法则：学会温暖下属的心.....	9
5. 秋尾法则：有诚信，才有威信	11
6. 怀特定律：领导力从哪里来	13
7. 特里法则：敢于认错，主动担责	14
8. 出丑效应：下属不喜欢太完美的上司	16
9. 基利定理：容忍失败，方能不败	17
10. 布罗克法则：强将手下无弱兵.....	19
11. 克里奇定理：好的领导才能塑造好的组织.....	21
12. 卢维斯定理：做善于纳谏的管理者.....	23
13. 托利得定理：宽容是一种领导艺术.....	24
14. 蓝斯登定律：让员工快乐工作.....	26
15. 曼狄诺定律：微笑可以换取黄金.....	28
16. 威尔逊法则：到现场指导员工.....	30
17. 汤普林定理：为员工设立远大的目标.....	32
18. 吉尔伯特定律：让员工喜欢上你.....	34
第二章 体味管理的智慧	37
1. 热炉法则：制度面前，人人平等	39
2. 强手法则：清除组织中的麻烦制造者	40



3. 坠机理论：机制比“英雄”更可靠	43
4. 崔西定律：让工作简单起来	44
5. 牢骚效应：给员工发牢骚的机会	46
6. 同仁法则：把员工当作合伙人	48
7. 无折扣法则：让命令不打折扣地被执行	50
8. 弗里施法则：员工满意才有效率	51
9. 格雷欣法则：不让“庸才”驱逐“良才”	53
10. 叠补丁效应：别让“问题”制造“问题”	54
11. 帕金森定律：谨防企业患上麻痹病	56
12. 凯莱赫论断：用爱凝聚人心	58
13. 登门坎效应：如何向员工提要求	60
14. 布利斯定理：工作必须有计划	62
15. 柔性管理法则：让管理更具人性	64
16. 奥卡姆剃刀定律：剪除一切“无效管理”	66
 第三章 修炼经营的内功	69
1. 暗箱模式：让优势无法被对手复制	71
2. 费斯法则：战略目标要逐个实现	72
3. 卡贝定律：放弃也是一种战略智慧	74
4. 冒进现象：一口吃不成胖子	76
5. 飞轮效应：万事总是开头难	77
6. 反木桶原理：找准自己的独特优势	79
7. 古特雷定理：保持企业目标的延续性	81
8. 柯美雅定律：变革是企业持续发展的灵魂	83
9. 贝尼斯定理：把员工培训提升到战略高度	84
10. 自来水哲学：顾客受益，企业才能获益	87
11. 冰淇淋哲学：在逆境中创造顺境	88
12. 弗洛斯特法则：给自己一个明确的定位	90
13. 格瑞斯特定理：实现策略靠的是执行	92
14. 艾奇布恩定理：提防“大企业病”	95
15. 水坝式经营法：让企业经营保持充分弹性	96

第四章 探求用人的真经	99
1. 野鸭精神：让人才保留一点“野性”	101
2. 吸引定律：提升对人才的吸引力	103
3. 杯子理论：让合适的人做合适的事	104
4. 雷尼尔效应：用企业“美景”留住人才	106
5. 维勒斯定理：树立复合型人才观	108
6. 奥格威法则：敢于雇用比自己强的人	110
7. 韦斯特定理：用人就要不疑	111
8. 皮尔斯定律：完善接班人培养制度	114
9. 乔布斯法则：网罗一流的人才	115
10. 特雷默定律：正确对待人才的“短处”	117
11. 上下车法则：能者上，庸者下	119
12. 弼马温效应：“问题员工”要善用	121
13. 美即好效应：不能以貌取人	123
14. 麦克弗森原则：重用踏实做事的干才	126
15. 皮尔·卡丹定理：实现人才的互补	128
第五章 铸造团队的灵魂	131
1. 安泰效应：个人离不开团队	133
2. 拉锯效应：人人都要有团队意识	134
3. 凝聚效应：增强企业的凝聚力	136
4. 螃蟹效应：别让员工相互扯后腿	138
5. 雁阵效应：协作水平决定经营成败	140
6. 懒蚂蚁效应：团队离不开“懒人”	142
7. 史提尔定律：合作是团队繁荣之本	145
8. 邦尼人力定律：如何合作是一个问题	147
9. 社会惰化效应：谨防团队精神“杀手”	150
10. 米格—25 效应：内部结构决定整体能力	152
11. 阿尔布莱特法则：勿让团队合作变成集体性愚蠢	154
12. 华盛顿合作定律：增强团队建设的能力	155

第六章 开启激励的能量	159
1. 赫勒法则：有效的监督不可或缺	161
2. 马蝇效应：激励也要因人而异、因需而异	163
3. 波什定律：每个人都渴望被赞美	165
4. 鲑鱼效应：竞争激发潜能与活力	167
5. 坎特法则：发自内心地尊重员工	169
6. 参与定律：让员工参与到经营管理中来	172
7. 标签效应：不给员工乱贴“标签”	173
8. 波特定律：批评之时勿忘表扬	175
9. 蓝柏格定理：让员工具有必要的危机感	177
10. 皮雷尔定理：动力来自于目标	179
11. 麦克莱兰定律：赋予员工参加决策的权力	181
12. 末位淘汰法则：勇于向能力低下者亮红牌	183
第七章 破译沟通的密码	185
1. 乔治定理：沟通是管理的真谛	187
2. 古德定律：准确把握别人的观点	188
3. 菠菜法则：实现上下级间的充分沟通	190
4. 超限效应：言简意赅、长话短说	193
5. 反馈效应：反馈是沟通过程的重要一环	195
6. 位差效应：没有平等，就没有真正的沟通	197
7. 肥皂水效应：批评也要讲技巧	199
8. 费斯诺定理：雄辩是银，倾听是金	201
9. 管理沟通论：管理就是沟通、沟通、再沟通	203
10. 杰亨利法则：坦诚多一点，沟通畅一些	206
11. 夏皮罗法则：沟通是管理者的必修课	207
12. 威瓦尔定理：沟通反馈，贵在及时	210
第八章 揭秘授权的法则	213
1. 柯维定理：信任是授权的第一准则	215

2. 拜伦法则：忘掉你授出的“权”	216
3. 洛伯定理：别让自己变得不可或缺	218
4. 例外原则：只处理例外事务	220
5. 古狄逊定理：不做一个被累坏的管理者	222
6. 白德巴定理：既“授”之，则信之	224
7. 伯恩斯定律：给下属充分的权限与自由	226
8. 布利斯原则：给任务，更要给权力	228
9. 史坦普定理：科学授权还要规范控权	229
10. 皮阿特法则：善用他人的智慧去完成工作	231
11. 克里夫兰法则：让下属自己管理自己	232
第九章 把握决策的精髓	235
1. 兰德定律：管理重在决策	237
2. 王安论断：成功始于果敢的决策	239
3. 套裁效应：决策要做到系统思考	241
4. 波克定理：让每个人都积极参与决策	243
5. 普希尔定律：决策要“现在”就作出来	244
6. 布利丹效应：果断选择后全力以赴	246
7. 卡蒂埃定理：决策应有多个备选方案	247
8. 儒佛尔定律：善预测，才能英明决策	250
9. 杰蒂斯原则：管理者必须有远见卓识	251
10. 奥巴特定律：了解现实，才可决策	254
11. 戴伯尔法则：决策不一定是少数服从多数	256
12. 基多夫定理：时机正确，决策才正确	257
13. 韦里克忠告：避免作出错误决策	258
14. 决策合理性法则：决策时应考虑周全	260
第十章 领悟危机的哲学	263
1. 煮蛙效应：时刻保持危机意识	265
2. 鸵鸟政策：危机是躲避不了的	267
3. 雄鹰政策：面对危机，主动出击	269

4. 阿什法则：主动找出企业存在的问题·····	272
5. 史华兹论断：危机没有想象的那么可怕·····	274
6. 罗杰斯论断：别让危机阻断企业前进的脚步·····	276
7. 帕斯卡尔论断：没有危机感是最大的危机·····	279
8. 布伦尼曼法则：危机之中亦有商机·····	280
9. 里杰斯特论断：预防是解决危机的最好方法·····	282

解读领导的艺术

1

1. 杜嘉法则：最有效的领导方式是为下属树立榜样

法则概述

杜嘉法则

含义：榜样的示范作用是无穷的，最有效的领导方式是为下属树立榜样。

提出者：美国全国疾病研究中心教授 L. 杜嘉。

管理启示：你的一言一行都会受到下属的关注和效仿。作为管理者，要想让下属做得好，你首先要先比他做得更好。管理者只有以身作则，敢为人先，才能激发下属的活力，才能让他们自觉自动地发挥主观能动性，自愿自发地服从你的领导。

经典案例

搭电车的土光敏夫

有“东芝经营之王”称号的土光敏夫是一位地位崇高、受人尊敬的企业家。他曾经说过：“身为一名主管，要比员工付出加倍的努力和心血，以身示范，激励士气。”

土光敏夫 1965 年出任东芝电器社长，当时的东芝不乏人才，但由于组织过于庞大，管理不善，员工松散，因此导致了公司绩效低下。

土光敏夫就任之后，立刻就提出了“一般员工要比以前多用脑三倍，董事则要多用脑十倍，我本人则需有过之而无不及”的口号，带领东芝人重建东芝。

土光敏夫有一句口头禅“以身作则最具说服力”，他说到做到，每天提早半小时上班，并空出上午 7 点半至 8 点半的一小时，让员工与他一起动脑，大家共同来讨论公司的问题。

为了遏制当时东芝内部的浪费现象，土光敏夫借着一次参观考察的机会，给东芝的董事上了一堂课。事情是这样的，东芝有一位董事想参观一艘巨型油轮。由于土光敏夫已前往考察过九次，所以事先说好由他来带路。

那一天是假日，他们约好在“樱木町”车站的门口会合。土光敏夫准时到达，那位董事乘着公司的车随后赶到了。

董事看见土光敏夫先到，于是不好意思地说：“社长先生，抱歉让您久等了。我们就搭您的车前往参观吧！”这位董事以为土光敏夫也是乘着公司的专车来的。

土光敏夫面无表情地回答道：“我并没乘公司的专车，我们搭电车过去吧！”

董事这才反应过来，羞愧得无地自容。

这件事立刻传遍了整个公司，东芝上下风气一新，大家不敢再随意浪费公司的物品。由于土光敏夫以身作则、全力经营，东芝的情况逐渐得到了好转。

土光敏夫以身作则，为下属树立榜样，他不是口头说说而已，而是落实到了点点滴滴的行为之中。论语中有这样一句话，“不能正其身，如正人何？”要正人，先正己，如果自己都不能端正作个榜样，那又如何去领导别人呢？管理者只有以身作则，严于律己，为下属做出表率，让下属心悦诚服，在管理工作中才能取得良好效果。



为下属树立榜样四原则

在一个组织中，管理者是被学习的榜样，是大家努力的标杆。然而，为下属树立榜样并不是一件容易的事，管理者需要牢记以下四个原则。

一、保持身先士卒的行动力

对于认准了的事情、确定了决策，管理者必须身先士卒、一马当先，给下属一个积极行动的示范作用，从而有效地激励和团结员工，共同实现组织目标。对于创业初期的企业，管理者这种身先士卒的作用尤为重要。

二、以身作则，率先垂范

处处以身作则，始终记得自己应该是下属的榜样，有义务、有责任比下属做得更好，让自己的所说、所做成为一个标准。管理者对工作的热情、对业务的精益求精、对目标达成的积极进取……所有的这些表现都会自然而然地影响到下属，从而在组织中形成一种积极向上的良好氛围。让下属一看到你这个“当家人”的行动就知道你对他们的要求，这比对下属再三地叮嘱、反复地强调要更有效，这是一种无声的命令，也是最好的管理。

三、严于律己，宽于待人

管理者对人和对己不能有双重标准，对自己要比对他人更严格些，这样才可以对他人形成有效激励，让更多的人信服自己并聚集在自己身边。

四、积极乐观，坚忍不拔

一个悲观消极、缺乏热情的管理者不会赢得下属的信任，更不会成为他们学习的榜样。优秀的管理者应该给人一个健康、阳光的形象：积极乐观、坚韧不拔、敢为人先……这样你才能够得到下属的忠诚与尊敬。

2. 刺猬法则：距离适当，管理才有力度

法则概述

刺猬法则

含义：亲密有间，这是管理者需要把握的与下属间的距离尺度。

来源：刺猬法则源于这样一个实验：在冬天，把十几只刺猬放到户外的空地上，这些刺猬由于寒冷而拥在一起，可又因为忍受不了彼此身上的长刺而不得不各自分开；但是它们分开了一段时间后，又冷得受不了，于是再次拥在一起。几经折腾，这些刺猬终于找到了一个合适的距离：既能互相取暖，又不至于被彼此身上的刺扎到。

管理启示：刺猬法则揭示了人际交往中的一种“心理距离效应”。在工作中，管理者应与下属保持适当的距离，不能太亲近，也不宜太疏远，亲密应有度，“疏者密之，密者疏之”，这样才能更好地领导下属。

经典案例

戴高乐的规定

法国总统戴高乐是一位“刺猬法则”的践行者。他在担任总统的十多年里，始终坚持与自己的下属保持一定的距离。他的秘书处、办公厅以及私人参谋部等顾问和智囊机构里，没有哪位员工的工作年限超过两年。戴高乐曾经对他的一位办公厅主任说过这样一句话：“我将使用你两年，正如人们不能以参谋部的工作作为自己的终生职业，你也不能以办公厅主任作为自己的终生职业。”

戴高乐之所以这样做，一方面是想通过人员调动不断为组织输入新鲜血液，使自己的顾问与参谋人员的思维保持活跃；另一方面也是为了防止下属在某个职务上日久天长滋生腐败。戴高乐不希望自己身边有“离不开的人”，所以他坚持与下属保持一定的距离。

不容许身边有永远离不开的人，靠自己的思维和决断而生存，这就是戴高乐作为领袖的心得。

管理者与下属之间应保持一定的距离，距离过远或距离过近都会让管理的效果打折扣。距离过远，下属可能会因为管理者的疏远而失去对组织的认同感，导致整个组织凝聚力不高；而距离过近或没有距离，在与下属们的“称兄道弟”中，管理者会逐渐失去应有的威严，最后的结果是管理者与下属之间身份混乱，给组织的管理带来麻烦。

操作实务

怎样才能与下属保持适当距离

管理者怎样才能与下属保持适当的距离，做到亲密有间呢？这要依据组织规模、环境等具体情况的不同而采取不同的策略，总的要求是要做到亲疏有度。

一、因组织形式不同调整距离远近

距离有利于树立领导的威信，但是距离不代表领导应该总是板着脸，也不意味着领导在任何情况下都疏远员工。管理者要根据组织形式的不同而及时调整自身与下属间的距离。例如，问题解决型团队这一组织形式中，团队成员会更多地关注领导者的权威、协调能力和决断力等，而不太注重组织中成员与领导的关系，所以这种团队的领导与员工的关系可近可远；而自我管理型团队的组织形式中，领导者应该和团队中的成员保持良好的沟通关系，以便更好地掌握信息，作好决策。

二、根据下属数量把握恰当的距离

下属的数量不同，领导者与下属之间的距离也应有所不同。例如，在中小企业中，很多部门的管理者只带一个“兵”，此时，管理者与下属的关系一般比较亲近，两者有“相依为命”的感觉。但管理者应注意心理距离，把工作与情感区别开，杜绝由于过分亲近而造成的工作绩效低下等问题。再如，在规模较大的企业中，管理者需要管理几十个以上的下属，这时就要尽力扮演好职务要求自己扮演的角色，维护自身的形象和地位，在工作场合应当与员工保持适当距离，这样才有利于树立管理者在组织中的权威。

三、遵循“男女有别”的原则

领导与下属相处，还要注意“男女有别”，与异性下属相处时更要注意保持适当距离，以便更好地开展工作。例如，男领导与女下属相处，言谈举止一定要有分寸，最好选择有第三人在场的时候谈工作等；而女领导与男下属相处时，要懂得自尊自重，避免情绪化办公，应以人格魅力赢得下属的尊重等。

3. 磁力法则：权威的基础是能力，而非畏惧

法则概述

磁力法则

含 义：哪里有压迫哪里就有反抗，树立权威不应该以员工的畏惧为基础。

提 出 者：美国哈佛大学管理学教授科特。

管理启示：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觉到自己是真正地在关心他们的所想和所需，真正替他们着想，才能最大程度地激发下属服从管理、为企业多做贡献的热情。任何高压手段，无论运用得多巧妙，也只能招致下属的抵制，而“心理管理”才是大计。

经典案例

康熙帝不逼李颀

清朝建立以后，汉人中仍有少数知识分子，不肯为清政府做事。康熙即位后，颁诏天下，令地方官员举荐有才学的知识分子，“征聘来京，以便擢用”。

陕西总督鄂善推荐了关中著名学者李颀，但李颀以有病为由，坚决不肯做官。康熙派大吏们不断来探望他，打算等他病好后催促他入京。

大吏们天天来催，后来见李颀卧在床上，就让人把他从家里一直抬到西安，督抚大人亲自到床前劝他进京做官。李颀竟然绝食，水米不进，还乘人不备取佩刀自刺，以死拒任。督抚将此种情况报告给康熙，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颀是当代大儒、打算去拜访之意。李颀仍以有病无法接驾为由婉拒。康熙帝却表示没关系，并说要亲自到李颀家探望病情。李颀忙让儿子带上自己写的几本书去见康熙。这实际上是李颀向康熙表示“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。

康熙见了李颀的儿子，得知李颀确实有病，也就没再勉强。他嘱咐李颀的儿子妥善照顾其父亲，并亲笔题写了“志操高洁”的匾额送给李颀。

面对李颀三番五次的拒绝，康熙帝没有因为自己是皇帝对其施以“高压”，而是以自己的诚意感化了李颀，让其“臣服”。虽然康熙帝最终没有得到李颀在朝为官，却换来了广大汉族知识分子的归心。可以说，三百多年前的康熙帝便已经以自身行动实践

了“磁力法则”。

操作实务

磁力法则对管理者的要求

磁力法则要求管理者切实关心下属的所思、所需，从心理上赢得下属，从而让下属尽心尽力为企业的发展多作贡献。联系到实际的管理工作，管理者应从以下四个方面加强努力。

一、遂员工所愿，勿强制留人

每个人都有自己的实际情况，留任与离职都有其考虑的原因。管理者应正确理解人才流动的意义，对于坚持要离职的员工，正确的做法就是“放行”。

人才流动可以促进企业人才的更新，有利于促进生产资料和劳动力形成最佳组合。而强留一个一心要离开的员工，不仅对该员工的个人发展不利，对企业的发展也不利，最终的结果就是出现“双输”局面。

二、为员工着想，体谅员工

发自内心为员工着想，体谅员工的困难、消除员工的不安，切实为员工办实事。例如，对于厂房内存在照明不佳、通风不良、噪音太大、空间太小，以及用餐不方便、操作不安全等影响工作的问题，管理者如果有能力解决便要尽力为之，以便员工能够安心工作。

再如，对于员工不能按时完成工作计划、员工工作中出现了失误等问题，管理者首先要做的是弄清原因，倾听他们的心声，然后再帮助其解决困难，而不是一上来就不问青红皂白地加以指责。让员工感到你是一个通情达理的领导，他们才会更加积极地接受你的管理，才会更加努力地工作。

三、记住并经常呼唤员工的名字

名字对每个人来说都有重要意义，每个人都希望得到他人的重视，因此都希望他人能够记住自己的名字。然而，很多管理者在与员工打交道时，经常忽略这一点，他们往往记不住员工的名字，随口就是“你来一下”、“你把这个文件给我翻译一下”等，这样就无形中拉开了双方的心理距离。为了表示对员工的尊重，管理者要正确地记住员工的名字，并要经常亲切地呼唤出来。

当然，管理者要记住的，不光是员工的名字，如果你能了解每一位员工的个人情况，并在沟通和实际的工作中让他们感觉到你对他们的重视，那么赢得员工的长久支持也就不在话下了。