

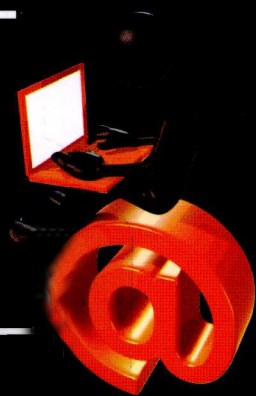
全球500强企业的经验荟萃
中高层管理人员的案头必备



给大忙人看的 **100**条管理法则

江晓兴 编著

企业管理是一门大学问。对中国企业来说，管理方式落后是长期阻碍企业发展的一大瓶颈。本书提到的100条管理法则大都经过了国内外优秀企业管理实践的检验，其中绝大部分出自全球500强企业的经验总结，将精深的管理理论以通俗、有趣的方式表达出来，条分缕析，力求帮助忙碌的企业管理者活跃管理思维，明晰管理重点，理清管理头绪，提高管理水平。



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



全球500强企业的经验荟萃
中高层管理人员的案头必备



给大忙人看的 100条管理法则

江晓兴 编著

企业管理是一门大学问。对中国企业来说，管理方式落后是长期阻碍企业发展的一大瓶颈。本书提到的100条管理法则大都经过了国内外优秀企业管理实践的检验，其中绝大部分出自全球500强企业的经验总结，将精深的管理理论以通俗、有趣的方式表达出来，条分缕析，力求帮助忙碌的企业管理者活跃管理思维，明晰管理重点，理清管理头绪，提高管理水平。



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书是为整日处于繁忙中的各级管理者写的，帮助他们在日常工作中快速获取行之有效的管理理念和方法。书中精选的 100 条企业管理法则，分别涉及领导力、决策力、用人、激励、执行力、营销、创新、团队协作和日常管理等九个层面。这些法则大都经过了国内外优秀企业管理实践的检验，其中绝大部分出自全球 500 强企业的经验总结，可谓企业管理的金科玉律。在对诸多管理法则进行梳理、筛选时，我们充分考虑到中国企业的现实问题，以求更切合中国企业当前的实际需要。

图书在版编目 (CIP) 数据

给大忙人看的 100 条管理法则/江晓兴编著. —北京: 机械工业出版社, 2011.5

ISBN 978-7-111-34571-8

I. ①给… II. ①江… 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 (2011) 第 084223 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑: 刘文蕾 责任编辑: 谢欣新 刘文蕾 林 鸿

版式设计: 刘志春 封面设计: 吕凤英

责任印制: 杨 曦

北京双青印刷厂印刷

2011 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

169mm×239mm·15 印张·264 千字

标准书号: ISBN 978-7-111-34571-8

定价: 32.80 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心: (010) 88361066

门户网: <http://www.cmpbook.com>

销售一部: (010) 68326294

教材网: <http://www.cmpedu.com>

销售二部: (010) 88379649

读者购书热线: (010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

前 言

企业管理是一门大学问。对中国企业来说，管理方式落后是长期阻碍企业发展的一大瓶颈。完善企业管理，概而论之，有两个最主要的渠道：一是靠中国企业总结自身发展的经验、教训，二是借鉴国外优秀企业在管理方面的成功经验。前者是一个“摸着石头过河”的探索过程，费时费力，而后者则是“拿来主义”，拿过来以后就可以“洋为中用”。正所谓“他山之石，可以攻玉”，学别人学得好，一样能够有较大的收获。

然而，企业管理是一个牵涉很广的概念。中国企业和外国企业，在文化背景、经济环境、发展阶段等方面都有很大的差异，我们会不会学了半天，却遭遇到“南橘北枳”的尴尬呢？

换一个角度来讲，我们到底应该从别人那里学些什么呢？

答案是“思维”。

事物的发展道路虽然各有不同，但基本规律却具有一致性。国外优秀企业对企业发展进程中一些规律的总结和认识，他们的管理思维及其表现形式——管理法则，是完全能为我们中国企业所学习和借鉴的。

这正是本书策划出版的缘起。书中论及的 100 种企业管理法则，分别为领导力法则、决策力法则、用人法则、激励法则、执行力法则、营销法则、创新法则、团队协作法则、日常管理法则等九大方面。这些法则大都经过了国内外优秀企业管理实践的检验，其中绝大部分都出自全球 500 强企业的经验总结，条条都是企业管理的金科玉律。在对诸多管理法则进行梳理、筛选时，我们充分考虑到了中国企业的现实问题，以求更切合中国企业的实际需要。

在内容方面，本书力求结合实际，将精深的管理理论以最通俗、最有趣的方式表达出来，使之更符合中国读者的阅读习惯。

希望本书的出版，能为中国企业的管理者活跃管理思维、提高管理水平尽一份绵薄之力。

作 者

目 录

前言

一、领导力法则 /1

1. 吉尔伯特定律：领导者的人格魅力 /1
2. 克里奇定理：领导是组织的塑造者 /3
3. 韦特莱法则：为领导者必有过人之处 /5
4. 本特利论断：领导者要有集体意识 /6
5. 怀特定律：领导者的声望 /8
6. 凯特寇德定律：忠诚是相互的 /10
7. 蓝斯登定律：给员工快乐的环境 /13
8. 刺猬理论：权威感来自于距离 /15
9. 特里法则：有过则改，善莫大焉 /16
10. 法约尔原则：有权力就要有责任 /18
11. 克里夫兰法则：让下属自己领导自己 /20

二、决策力法则 /23

12. 兰德定律：决策力是企业兴亡之本 /23
13. 儒佛尔定律：决策有赖于预测 /25
14. 艾科卡原则：决策就是要快人一步作出选择 /27
15. 斯隆法则：决策前倾听不同意见 /29
16. 萨盖定律：别让员工无所适从 /31
17. 坠机理论：依赖“英雄”不如依赖机制 /33
18. 奥巴特定律：事实胜于雄辩 /34
19. 吉格勒定理：决策前要充分求证 /36
20. 卡贝定律：放弃是一种明智之举 /37
21. 巴菲特定律：到竞争对手少的地方去投资 /39
22. 布利丹效应：鱼与熊掌不可兼得 /41
23. 爱弥尔定理：决策要坚决果断 /43

24. 列文定理：没有自信就作不出好决策 /45
- 三、用人法则 /49
25. 韦尔奇原则：用人是领导者最重要的工作 /49
26. 乔布斯定律：三军易得，一将难求 /51
27. 奥格尔维法则：雇用比自己更强的人 /53
28. 哈巴德定理：重视专家型员工 /56
29. 特雷默定律：把正确的人放在正确的位置上 /58
30. 大荣法则：人才培养是企业赖以生存之本 /60
31. 德普雷定理：给人才自由发挥的机会 /63
32. 古狄逊定理：领导要学会授权 /65
33. 例外原则：分权的同时控制大局 /68
34. 布利斯原则：不充分的授权不如不授权 /71
35. 苛希纳定律：用人在精不在多 /73
36. 南风法则：攻心是最强大的控制 /74
37. 皮雷尔定理：尊重可以增加员工的动力 /76
38. 波特定理：不要总盯着下属的失误 /79
- 四、激励法则 /83
39. 乔治定理：有效地进行交流和沟通 /83
40. 丹纳法则：认可员工的价值 /85
41. 横山法则：触发被管理者的自发管理 /88
42. 乌兹纳泽定律：有需求才有动力 /89
43. 亚佛斯德原则：激起和引导员工的需求 /92
44. 彼得原理：不要轻易进行选拔和提拔 /94
45. 蓝柏格定理：适当地给予压力 /96
46. 杜利奥定理：唤起员工的热忱 /98
47. 麦克莱兰定理：树立员工的主人翁意识 /101
48. 阿什定律：让承担责任的人拥有权力 /104
49. 洛克定律：有目标才有动力 /106
50. 威尔逊法则：困难时领导要身先士卒 /109
- 五、执行力法则 /111
51. 格瑞斯特定理：企业需要杰出的执行力 /111

- 52. 希尔定理：命令的一半出于下属，执行的一半来自上级 /114
- 53. 责任推卸定律：把责任落到实处 /116
- 54. 哈里森法则：行动胜过一味的评论 /118
- 55. 电通原则：勤能补拙 /120
- 56. 吉德林法则：认清问题才能解决问题 /122
- 57. 霍里斯定理：凡事找最佳方法 /123

六、营销法则 /126

- 58. 格乌司定律：寻求差异竞争，实现错位经营 /126
- 59. 哈默定律：人是营销成败的关键 /128
- 60. 鱼缸理论：发现客户最本质的需求 /131
- 61. 斯通定理：成交取决于推销员的态度 /133
- 62. “100-1=0”定律：让每一个顾客都满意 /136
- 63. 福特法则：全力打造顾客忠诚度 /137
- 64. 杜邦定理：再好的产品也要包装 /140
- 65. 麦吉尔定理：以服务来营造竞争力 /143
- 66. 布里特定理：好酒也怕巷子深 /145
- 67. 印刻效应：要善于抢占先机 /148
- 68. 莱斯托夫效应：赋予产品某种特殊性 /151
- 69. 阿塔维定律：广告要不断推陈出新 /153
- 70. 欧弗斯托原则：说服在于让人不反对 /155
- 71. 特纳论断：以正合，以奇胜 /158
- 72. 王永庆法则：降低成本是成功的重要保障 /160

七、创新法则 /164

- 73. 柯美雅定律：创新是一种必然 /164
- 74. 舍佩尔定理：墨守成规扼杀进步 /166
- 75. 奥尔定理：安于现状者无法保住现状 /169
- 76. 森谷定理：从需要中寻找创新的动力 /170
- 77. 达维多定律：创新的过程就是自我淘汰的过程 /172
- 78. 拿破仑·希尔法则：勇于打破思维的惯性 /174
- 79. 罗杰斯论断：创新要主动进行 /176
- 80. 吉宁定理：创新就要不怕犯错 /178

- 81. 底博农定理：创新不可求全责备 /180
- 82. 哈特利论断：仿效不等于照搬 /182
- 八、团队协作法则 /185
 - 83. 史提尔定律：合作的力量 /185
 - 84. 巴得斯法则：团队应形成融洽的气氛 /187
 - 85. 皮尔·卡丹定理：组合失当丧失整体优势 /190
 - 86. 氨基酸组合效应：部分往往决定整体 /193
 - 87. 沟通的位差效应：平等造就信任 /195
 - 88. 古德定律：沟通是一门艺术 /197
 - 89. 威尔德定理：听比说更重要 /200
 - 90. 狄克逊定律：正视团队内的摩擦 /202
 - 91. 木桶定律：注重团队中的薄弱环节 /205
- 九、日常管理法则 /207
 - 92. 纳尔逊原则：细节值得关注 /207
 - 93. 莫斯定律：规则不是一成不变的 /210
 - 94. 布克定理：制度要合乎情理 /211
 - 95. 洛克忠告：定了制度就要严格遵守 /214
 - 96. 海恩法则：小错误也会带来大事故 /217
 - 97. 布利斯定理：做好计划再着手 /219
 - 98. 参与定律：让员工参与管理 /221
 - 99. 乔治原则：运用好奖惩制度 /223
 - 100. 热炉法则：没有规矩，不成方圆 /225

一、领导力法则

[1] 吉尔伯特定律：领导者的人格魅力

原文：人们喜欢为他们喜欢的人做事。

提出者：美国管理学家瑟夫·吉尔伯特

所谓人格魅力，指的是人整体的精神面貌，即人的性格、气质、能力等特征的总和。列宁曾指出：“保持领导的位置不是靠权力，而是靠威信、毅力、比较丰富的经验、比较渊博的学识以及比较卓越的才能。”

一个企业的领导者，就如同军队的统帅一样，他凭什么让自己的部属信服自己，听自己的号令呢？是靠权力、金钱吗？当然不是。真正卓越的领导者，拥有权力和金钱影响之外的一种能力，一种能让人钦佩、信服的人格魅力，以此来感召自己的下属。

俗话说：“士为知己者死，女为悦己者容。”我们每一个人都倾向于为自己佩服、敬重的人效力，而且往往是不计得失的。不要小看领导者的人格魅力，对于企业的发展而言，那是一种强大的推动力。

一个富有人格魅力的企业家，对于营造融洽的团队氛围、提高公司的运营效率，以及扩大公司的影响力，都起着至关重要的作用。尤其是在企业发展的初期，由于企业机制尚不完善，领导者的人格魅力所起到的作用就更加突出。

那么，富有人格魅力的企业家是什么样的呢？我们来看一个例子。

这位企业家，既不是名校毕业的高材生，也没有海外留学的经历，更不是任何专业领域的学者、专家。中学时期，他的成绩在班上只能算是中游，高考考了三次，才勉强上了一所二流大学。毕业后，他成了一名英文老师，月工资只有 89 元。最惹人关注的是此人的相貌，用《福布斯》上的评价，他“颧骨深凹、头发卷曲、

露齿欢笑、顽童模样、5英尺高、100磅重”。这样看来，这位企业家的长相确实是有点“对不起观众”了。

他，就是马云，全球知名电子商务企业阿里巴巴的首席执行官（CEO），一位不懂IT的IT英雄。

再让我们来看看他的手下都是些什么人物：

首席财务官（CFO）蔡崇信，耶鲁大学法学硕士，曾任著名风险投资公司 InvestAB 的副总裁，1999 年加入马云的创业团队。

首席技术官（CTO）吴炯，雅虎搜索引擎的首席设计师，2000 年加入阿里巴巴。

首席运营官（COO）关明生，曾是美国 GE 公司的资深高管，2001 年加入阿里巴巴。

上述几位在加入阿里巴巴之前，都是各自领域的重量级人物。马云是用高薪把他们“挖”过来的吗？答案是否定的。以蔡崇信为例，他当年放弃了七位数的高额年薪来到阿里巴巴时，拿的月薪是多少呢？500 元！当蔡主动提出加入的时候，连马云也觉得不可思议。吴炯、关明生等人也是自愿放弃了高薪职位，进入阿里巴巴，和马云并肩打天下。

阿里巴巴的成功，自然离不开马云的眼光和智慧，但他的人格魅力也起着非常重要的作用。有人这样形容马云：“你来了，你看到了他，你就被他征服了。”对此，用“人格魅力”这个词不是最好的解释吗？

在别人眼里，马云是个狂人，但是他的狂言基本都实现了，这点让人不得不佩服。更重要的是，在马云的身上，你很难发现一点点虚荣心。他总是坦然面对自己的失败和缺陷，连自己的长相也在自嘲之列，以至于有了那句流传甚广的名言：“男人的能力与长相是成反比的。”

领袖气概、平民气质，为马云赢得了很高的人气。很多新生代的 IT 精英，也正是被马云的人格魅力所吸引，才进入阿里巴巴谋求发展的。

在形成人格魅力的各种因素中，有一些因素似乎是与生俱来的，但更多的因素需要依靠后天的修养。有人曾用四句话，对此做了一个很好的总结。这四句话是这样的：

第一句：公道正派，靠无私无畏的品质感染人；

第二句：以身作则，凭扎实过硬的作风信服人；

第三句：心胸坦荡，以海纳百川的气度厚待人；

第四句：善达人意，用坦诚亲切的情感亲和人。

一个企业管理者，如果能长期在这四个方面努力，不断增强自己的人格魅力，

这无论对企业还是对企业管理者本人而言，都将是一笔无可替代的财富。

[2] 克里奇定理：领导是组织的塑造者

原文：没有不好的组织，只有不好的领导。

提出者：美国军事家克里奇

领导是一个组织的塑造者，有什么样的领导者，就有什么样的组织。领导魅力是无形的，它主要表现为对周围环境及下属的影响与感召。

在影响力方面，美国国际电报电话公司（ITT）总经理哈罗德·杰尼绝对是一个表率。从1959年起，杰尼在ITT的总经理位置上稳坐了20年之久。在杰尼任职期间，ITT创造了连续58个季度利润上升的记录——十几年来，每年都以10%的增长率上升，不论是经济萧条还是繁荣时期。这样的业绩一次又一次震惊了华尔街。

杰尼成功的因素有很多，但很重要的一点就是：用热情感染员工。

在杰尼的心中有一个目标，就是要建立一个世界上创利最多的公司。而他的行动也证明了他的热情和干劲：他有着惊人的精力、天生的热情、敏捷的头脑，一天在办公室工作12~16小时是常事，即使回家还要看文件。他废寝忘食、不遗余力地工作，使公司所有的人都受到了感染，大多数管理者和员工都非常努力。

杰尼说：“作为一个领导，激发部下干出好成绩的最好方法在于平时用一言一行使他们相信你全心全意地支持他们。”为此，他把难度极高的工作分派给下属，激励他们挑战原本可望而不可即的高峰。一旦下属出色地完成任务，杰尼一定会大加赞赏，而且总是称赞得恰如其分；如果下属是因为聪明而完成任务的，杰尼就会赞赏他的才智；如果下属是靠苦干而成功的，杰尼就会表扬他的刻苦精神。这种卓尔不凡的领导力似乎有一种不可抗拒的力量，激发着每位员工勇敢地超越自己。

作为一名优秀的总经理，杰尼一点都不高傲，他欢迎来自下属的批评。杰尼认为，只有开诚布公，才能激励大家发挥创造力。

就是这样一位出身平平、做过会计、半工半读8年才挣得大学文凭的杰尼，以非凡的领导力影响了一大批有才华的人——到杰尼退休时，曾经担任ITT经理、之后到其他公司担任要职的总经理已有130人。这些颇有建树的人谈起杰尼时，都是恭之敬之，钦佩之至。因为杰尼培养了他们，并影响了他们的一生。从这个意义上讲，杰尼是他们的一面镜子，更是美国企业界成功的领导典范。

作为领导者，用不着找个最成功的领导人设法去模仿他。因为真正有效的领导方式，是发挥你个人的魅力所形成的领导风格。一个优秀的企业领导者，他对组织的驾驭能力大致体现在以下四个方面：

(1) 高瞻远瞩的眼光

领导者是决策者，因此一定要有不俗的眼光，面对竞争激烈和纷繁变化的世界，能够找到正确的方向，并带领团队全力以赴。

(2) 聪慧敏捷的头脑

《三国志》中有一句名言：“功以才成，业由才广。”“才”是领导者成就事业的关键因素。一个优秀的领导者应该有智慧，反应敏捷，能够游刃有余地处理各种事务，能够在自己的领域里做出超乎寻常的贡献。

(3) 海纳百川的胸怀

“海纳百川，有容乃大”不仅是历代明君的治国策略，也是一个成功领导人的基本素质。而且这点对于现代企业领导者来说显得越发重要。领导者要有宽大的胸怀，做到用人所长，容人之短，谅人之过，这样才能赢得人心。

(4) 从容优雅的风度

从容表现为“泰山崩于前而色不变”的大将风度，用自己的信心和能力处理问题；优雅则要求领导者要有风趣高雅的谈吐和得体的举止，用自己的良好形象获得众人的认可。

可以说，这几个方面都来自领导自身。因此，要想使自己优秀，领导者必须不断地加强自身的素质修养，提高个人的领导魅力，增强非权力性影响力，从而提升领导水平。

下面是提高领导影响力的几个有效途径：

(1) 有独特的个人风格

要成为超越他人的领导者，就必须具备特有的个人风格，具有使下属仰慕你、追随你的吸引力。

(2) 必须具有责任感

任何时候，领导者都要勇于承担责任，不能找任何借口，因为你是领导！面对已经出现的问题，如果你还说“这不是我的错”、“那是他的责任”之类的话，你绝不是一个合格的领导人。

(3) 一身正气

正所谓“其身正，不令则行；身不正，虽令不行”，领导者品行好，行得正，坐得端，才能让员工信服。

(4) 善于自我省察

在落实具体问题时，许多领导人总是爱从员工身上“开刀”，而不是进行自我检点，分析问题的根源，最终导致问题得不到有效解决。所以，领导者要“每日三省其身”，不断提升自己，为员工树立榜样。

(5) 对员工一视同仁

在工作中，要学会公平地评价员工，合理分配工作，更应当学会论功行赏，“一碗水”端平，这样才能树立领导的威信。

世界上没有十全十美的人，同样也没有十全十美的领导者，但在某一时期对某一组织而言也许会出现“完美”的领导者。

[3] 韦特莱法则：为领导者必有过人之处

原文：成功者所从事的工作，是绝大多数人不愿意去做的。

提出者：美国管理学家 D·韦特莱

韦特莱法则告诉我们成功仅离我们一步之遥，关键在于我们是否能够留心观察、留心发现，并能用我们的信心、勇气和恒心及时、迅速地付之于行动。管理者要先有超人之想，后有惊人之举，做到不落俗套，就可不同凡响。

美国内战结束后，法国记者马维尔去采访林肯，他问道：“据我所知，上两届总统都想过废除黑奴制度，《解放黑奴宣言》也早在他们那个时期就已草拟，可是

他们都没拿起笔签署它。请问总统先生，他们是不是想把这一伟业留下来，让您去成就英名？”林肯答道：“可能吧。不过，如果他们知道拿起笔需要的仅仅是一点勇气，我想他们一定非常懊丧。”

马维尔一直都没弄明白林肯这句话的含义。

林肯去世50年后，马维尔才在林肯致朋友的一封信中找到答案。林肯在信中谈到幼年时的一段经历：

“我父亲在西雅图有一处农场，里面有许多石头。也因为这样，父亲才能以较低的价格买下。有一天，母亲建议把上面的石头搬走。父亲说，如果可以搬，主人就不会卖给我们了。这些石头堆积成一座座小山头，似乎都与大山连着。有一年，父亲去城里买马，母亲带我们在农场里劳作。母亲说，让我们把这些碍事的东西搬走好吗？于是我们开始搬一块块石头。不长时间，就把它们给弄走了，因为它们并不是父亲想象的山头，而是一块块孤零零的石块，只要往下挖一英尺，就可以把它们晃动。”

读到这封信的时候，马维尔已是76岁的老人，就是在这一年，他正式下决心学汉语。据说3年后的1917年，他在广州旅行采访，就是以流利的汉语与孙中山对话的。

每个人都想成功，但在真正面对现实时，许多人却又表现得无所适从。慢慢地，他们会觉得成功是伟人才能办到的事，自己是没什么指望了。因为有很多人都这样想，就注定了只有一小部分人能取得成功。其实，所谓成功者，与其他人的唯一区别就在于，别人不愿意去做的事，他去做，而且全身心地去做。一个领导者的过人之处就是他比一般人多了一点点勇气和行动的决心。

[4] 本特利论断：领导者要有集体意识

原文：领导并不是个别领导人的事务，从根本上说，它是集团的事务。

提出者：美国政治学家阿瑟·本特利

任何一个企业要成功，必须有一个团结协作的组织或群体来共同完成目标。这

是不容否认的事实。一个真正有效率的团队，应该看起来就像一个人一样，身体每一部分的配合与协调都自然随意，恰到好处。要做到这一点，领导者必须要有集体意识，学会与下属培养默契，找到“心有灵犀一点通”的感觉。

联想集团曾被柳传志解释为“一个人与别人相比，比人家弱，合在一起就比较强”的企业。这一点，在联想汉卡的成功研制上得到了最佳体现。

当时，研究队伍的整体实力相当雄厚：首先，设立了直接从事汉卡研究的一个近十人的小组；其次，柳传志还专门请来倪光南，充分利用他在中文信息处理技术方面的特长，完成将汉字系统向 PC 移植的工作，把汉字系统集成到一块芯片上，不到半年时间就研制成了第一块汉卡；再次，就是让数十名具有研究员、副研究员职称的专家带领一支上百人的队伍，分别负责采购、生产、销售、培训和维修等工作环节，各尽所长。这样一个队伍终于使联想汉卡的研制工作取得了全面成功。

在培养人才方面，联想也特别注重协同作战能力的训练。

1994 年，联想成立了总裁办公室，把一些在各方面有良好可塑性的人才召集到总裁办，其中有一线业务部经理、职能管理部门的经理。在这里，大家一起讨论总裁需要决策的项目，一起议事，逐步在工作方式和价值观上进行融合，在能力上尽可能互补，形成一个团结有力、有机高效的工作班子，为将来组建高效的管理团队做好了前期准备。

作为团队的领导者，固然要让每位成员都能拥有自我发挥的空间，但更重要的是，领导者要用心培养大家破除个人主义，整体搭配，协调一致的团队默契，同时，努力使彼此了解取长补短的重要性。毕竟，合作才会产生更巨大无比的力量。

自然界中就存在这样的榜样。众所周知，蚂蚁是最具有团队合作精神的动物。寒带、热带、屋里、屋外都四处可以见到它们的踪迹。根据研究发现，蚂蚁的种类高达 3000 多种，但它们永远过着团体生活，有时候一窝蚂蚁有好几万只，也有一窝数十只的，不过每一个蚁窝都由一只蚁后（有些是一只以上的蚁后），若干工蚁、雄蚁及兵蚁所共同组成，它们各司其职，分工合作：蚁后的任务是繁殖、产卵，同时受到工蚁的服侍；工蚁负责建造、觅食、运粮、育幼等工作；雄蚁负责和蚁后交配；兵蚁的主要任务是抵抗外侮，保护家园。大家一条心发挥各自的专长才华，团结合作。蚂蚁组建有效团队的做法，实在值得身为组织的领导人认真反省与思考！

要建立一支有效率的团队，并非一蹴而就的事，但是，如果能够在以下基础上持续努力的话，一定可以帮助你早日实现你的愿望：对建立团队保持正面、认同的态度，把伙伴当成珍贵无比的“资产”来看待；融入到你的组织之中；和成员们打

成一片，打破“我是领导，听我的命令做事”的作风，包容、欣赏、尊重成员的个别差异性；确信每一位成员都愿意与他人形成一个团队，尽量让伙伴们共同参与，设定共同的目标，并一起参与讨论重大问题的解决方法，使组织内每位成员都明白建立团队观念的重要性，在公平的基础上分派任务，分配报酬，有赏有罚，有功劳大伙共享，有责难一人独当。

当过兵的人都知道，凝聚力能使战斗力倍增。也就是说，只要一支部队团结，它的战斗力就会增加好多倍。一支小而弱的部队，若有坚强的凝聚力，往往能战胜大过它好几倍的强敌。

英国著名企业策划专家博比·克茨认为：“企业领导的责任不是仅仅考虑员工个人才能的释放问题，而是应该根据每个员工个人才能的特点，加以组织起来，并形成团队协作力量的问题。没有团队协作的个人才能，仅仅是局部的效应；如果要真正构成了重大的竞争势头，必须有效地把这些分散的个人才能组织起来，构成团队协作的结构力量。因此，企业领导应该注重员工凝聚力的培养，这是一家企业管好人、用好人、人气旺盛的标志。”这就是说，企业领导管理员工应该从“大处着眼，小处着手”，充分把个人放在整体中考察和任用，力戒鼠目寸光，仅顾眼前利益，要重视长远规划。企业的生命应当是持久的，要做到这一点，企业领导如何把员工组织成为一个“协作团队”，至关重要。

[5] 怀特定律：领导者的声望

原文：领导在群体外的声望有助于巩固他在群体中的地位，而他在群体中的地位又提高了他在外界的声望。

提出者：美国社会学家 S·怀特

领导者要拥有良好的声望，首先要讲信誉。孔子指出，身居官位的人，就要勤政爱民，以诚信来规范自己的行为，而把这个德行用在管理中，最直接的体现就是

以诚信的态度来对待下属。

确实正如孔子所说的一样，现代管理的实践也证明了这一点，它告诉我们不论对人、对物、对钱的管理，最后归根到底是对人的管理。人是一个复杂社会化的动物，随着人类文明的发展，人不仅有对物质利益的追求，而且还有精神的追求，人需要尊重。“敬人者人恒敬之”，只有尊敬别人的人，才能得到别人的尊敬，而对人最起码、最重要的尊重就是信任。孔子说：“信则人任焉。”管理者讲信，他就会得到员工的信任。孔子又说：“上好信，则民莫敢不用情。”管理者讲信用，被领导的就会真诚地对待上级而不会违背命令。所以，以诚信的态度对待部属，尊重员工，是企业人事管理的第一要素。一个管理者若不具备“诚信”的品质，这个人也就没有什么声望可言，管理也会失败。

管理者要规范自己和员工的行为，使广大员工认识到，维护企业信誉是自己的神圣责任，自己的行为都会给企业的声誉和经营带来影响，一举一动都直接关系到企业的整体形象。一位资深管理学研究者曾说：“世界上最容易损害一个经理威信的，莫过于被人发现在进行欺骗。”诚实坦率并不会影响当权者的形象，恰恰相反，它只能让当权者高大起来，增加人们对他们的信任。

英特尔总裁葛洛夫就是言行一致的表率。英特尔从创立开始就非常强调“纪律”，处处都有清楚的规定。每天早上的上班制度就是最好的例证。在当时硅谷的很多IT公司里，员工每天都可以来去自由，上下班时间几乎可以说是虚设的，而在英特尔，每天上班时间从早上8点整开始，8点05分以后才来报到的同事，就要签名在“英雄榜”上，背负迟到的罪名。即使你前一天晚上加班到半夜，隔天上班时间仍是8点。

英特尔要求员工准时上班最主要的目的，是希望确保每件事能够准时开始，像公司会议、报告、专案进度以及最重要的交货时间等。英特尔特别重视团队合作，任何一个不守时的行为都会影响团队中其他成员，是对公司资源的变相浪费，因此，“准时”成为纪律要求的第一条规范。

有一次，上班从不迟到的葛洛夫竟也迟到了，他同样也在“英雄榜”上面签名，一点也没有特权。他还在上头加注：“没有人是十全十美的”，自我揶揄了一番。

古书云：“人无信不立”，“人以信为本”。作为领导，如果不守信用就无法服众，也就没有领导的权威。

假如领导者想赢得卓越管理能力，这些忠告应时时出现在领导者的心里：不要公布尚在讨论中的公司决定和方案；不要承诺你办不到的事；不要做出自己无力贯