

有趣、深邃、启迪人心的管理论断
迄今为止公认的影响最大的管理法则

世界上最伟大的 管理法则

[美]诺斯古德·帕金森 等著
俞慧霞 编译

地震出版社

世界上最伟大的管理法则

[美]诺斯古德·帕金森 等著
俞慧霞 编译

图书在版编目 (CIP) 数据

世界上最伟大的管理法则/[美] 诺斯古德·帕金森等著, 俞慧霞编译.
—北京: 地震出版社, 2004.6

ISBN 7-5028-2518-5

I. 世… II. ① [美] 帕… ② 俞… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 052122 号

地震版 XT200400223

世界上最伟大的管理法则

[美] 诺斯古德·帕金森 等 著

俞慧霞 编译

责任编辑: 董 青

责任校对: 王花芝

出版发行: 地震出版社

北京民族学院南路 9 号

邮编: 100081

发行部: 68423031 68467993

传真: 88421706

门市部: 68467991

传真: 68467991

总编室: 68462709 68423029

传真: 68467972

E-mail: seis@ht.rol.cn.net

经销: 全国各地新华书店

印刷: 北京振兴源印务有限公司

版 (印) 次: 2004 年 6 月第 1 版 2004 年 6 月第 1 次印刷

开本: 787×1092 1/16

字数: 230 千字

印张: 16.75

书号: ISBN 7-5028-2518-5/F·204 (3144)

定价: 29.80 元

版权所有 翻印必究

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

序 言

管理的N个为什么

为什么7个人做1个人的工作反而更忙？

为什么合情合理地提升下属却招来许多不必要的事端？

为什么管理制度越来越多、越来越全，而员工却越来越不知道自己该怎么办？

为什么一条道走到黑的悲剧一而再、再而三地重演，而善始善终者却少得可怜？

当你更进一步地去思考“管理”本身时，你很快会发现你所面临的问题多得让你无法想像，而仅凭自身的见识，又远远不足以解决所有的疑问——这就是“管理”，一门形成于上个世纪初，但现今已无人对其重要性有丝毫怀疑的学问。

我们甚至可以夸张的用“黑洞”一词来形容我们在管理上的无边际感。是的，尽管这门科学在过去的100多年里取得了长足地发展，各种理论层出不穷，并一次次冲击着人们的思想、观念，给这个世界带来了巨大的、有益的改变。但是，正如你所看到的那样，管理的疑问仍然存在着，而且范围更广、影响更大。

出现这样的情况很奇怪么？当然不！诚如管理大师克雷纳所言：“管理只有恒久的问题，没有终结的答案。”假如你想一劳永逸地解决所有的管理疑问，除了要赞赏你的豪情之外，你没有任何可以赞

赏的地方。

当然，这不是失败主义的论点，这种论断也不应当导致悲观情绪。应当认识到，在这样一个快速变化的世界上，知识、观念等等正以无法计算的速度更新着。在这样的环境里，管理必须顺应甚至是超越他们的更新速度——这注定了管理必将遭遇疑云重重的陌生领地，而且越前行越多。然而，这不足以成为勇敢的探索者们停止前行的理由。正因为我们离真理太远，所以我们更有必要去接近真理。接近是可能的，至少在这 100 多年间，我们由此享受了这一“接近”过程中应得的果实。

最后，对于你所存在的一切管理上的疑问，我们也只能告诉你：我们无法给你终结的答案——哪怕这本书所要说的，是目前世界上“最伟大”的管理法则。但是，它仅仅只是目前，而未来无法预知。但是，毫无疑问，这些伟大的法则所能告诉你的，也将使你终身受益——它是目前我们在管理上最深邃的认知、对管理问题接近本质的洞察，也是人类在管理问题上让人心旌激荡的发现、成果。对于“目前的成果”与漂渺的未来之间你选择谁不是我们所能干预的。但可以告诉你的是，那些伟大的管理大师们，那些对管理真知孜孜不倦地追求者们，比我们更深刻地认识到管理不可能存在的终结答案，他们的努力也仅仅是为了那“目前的成果”而已。

“管理”的前景是耀眼而充满诱惑力的，当管理成为一种强大的进步的推动力时，我们迫切的希望知道是什么决定了管理的成功。但是，我们可能永远也无法系统地分析出管理导致成功的所有要素，而注定只能捕捉到那关键的一瞬间。我们还需要在前行中探索——而本书仅作为前行途中品尝的甜果，献给那些对管理真知孜孜不倦的追求者们！

目 录

帕金森定律：二流上司造就三流下属

管理警示录	3
不称职官员的三条出路	3
组织肥大症的广泛隐忧	5
权力危机感导演的怪症	7
诊断容易治病难	7
一波比一波愚蠢的竞赛	8
“永远第三流”的格言	9
7个人做1个人的工作反而更忙	11
是规模扩大还是机构膨胀	13
轻装上阵的8大措施	15
要用就用比自己更强的人	17
自动膨胀将塞满所有可用时间	18
记住这些简单的原则	

彼得原理：晋升是最糟糕的激励措施

管理警示录	23
每位员工都将晋升到不能胜任的阶层	

层层晋升的迷宫	24
“合情合理”引来的事端	25
走出彼得原理的怪圈	27
四大方案共塑一条出路	28
攀登“金字塔”引发“层级鸿沟”	30
“节节高升”并非春风得意	31
片面的“能力主义”实为巧立名目	32
解铃还须系铃人	34

“金鱼缸”效应：早一步监控，多一份保证

管理警示录

广泛存在的“灰色空间”	39
提供更广阔的发展空间	40
打通信息传递渠道	40
防止权力过分集中	41
保持信任与监控的和谐	43
“用人不疑”的致命缺陷	45
营造透明化管理机制	46
另类管理：渠道调整中的意外发现	47

“刺猬”法则：合理距离，高效团队

管理警示录

两只聪明的刺猬	51
惟有关乎业绩的行为才应当干涉	51
在亲近和疏远之间徘徊	52
“角色距离效应”	53

“感情距离效应”	54
距离产生美	55
亲密接触的别种风味	55
密者疏之,疏者密之	57

酒与污水定律:警惕破坏者

管理警示录

一粒老鼠屎坏了一锅粥	63
从“明星”到“烂苹果”的演化	63
淘汰样样精通、样样稀松者	65
克罗克上阵,麦当劳“去瘤”	67
没有永恒的“标准模式”	68
扔掉漂亮的坏苹果	69
不放过任何纰漏	70
不要舍不得昔日功臣	71

木桶原理:劣势部分决定整体水平

管理警示录

劣势部分而非优势部分决定整体水平	77
差别必须保持在合理的范围内	77
竞争的胜败取决于整体竞争力	78
惟精诚团结方能优势互补	79
细小的疏忽往往酿成整体上的失败	80
同质化下细节决定一切	80
关注组织竞争力的“无形渗漏”	81
木桶构造的竞争力重解	82

循序渐进地“扬长补短”	84
整体的提高要建立在强化基本素质上	86

手表定律：多不如精

管理警示录

行动的标准只能有一个	91
共同愿景就是要保持目标的一致性	91
达成目标一致的每个要件都重要	92
校准企业前行的驱动力	94
消除“惯性偏离”的无端内耗	95
用望得见的梅子来止渴	96
齐心协力奔前程	98
多鼓励,少惩罚	100

墨菲定律：做最好的构想,做最坏的打算

管理警示录

错误在有可能出现时就一定会出现	103
问题总会出现最坏的时候	103
谨慎的乐观比盲目自信更有意义	104
不同的态度形成迥异的结局	104
问题需要防范并解决而非逃避	105
不要漠视任何一个细小的失误	106
灾难并非从天而降	108
警钟长鸣者才能临危不惧	109
打倒墨菲定律的 7 项检查原则	110

路径依赖：锁定的选择很难改变

管理警示录

选择一旦锁定就很难改变	115
惯性可以是动力也可能是束缚	115
不要沉醉于惯性的依赖	116
“金字塔”的阴阳面	119
必要时需改变员工的思想 and 心态	120
竞争决定的阴盛阳衰	122
最大化企业文化的修正功能	123
不要等到不可收拾后再试图改变	124

奥卡姆剃刀：保持简单高效

管理警示录

问题就出在“把一切都复杂化”上	129
简单化才是最有效的行事法则	129
选择最优的而非次要的累赘	130
将“优胜劣汰”贯彻到底	131
包袱是日复一日堆积而来的	133
昨日的功过都会成为毫无意义的累赘	134
肢体庞大并不代表实力雄厚	134
大象也必须学会跳舞	136
适应未来的“速度时代”	137

墨累效应：耐心倾听就是最好的沟通

管理警示录

耐心倾听比强暴压制有效得多	141
---------------	-----

沟通贫乏将累积成“真正的危险”	141
最成功的管理者往往是最耐心的聆听者	143
缺乏沟通、了解的尴尬	144
成功的企业需要一个有效的沟通系统	145
“以人为本”不仅仅是一句口号	147
人不是活机器	149
相关链接:梅奥的人际关系学说	150
人才是企业发展的动力之源	151

“翁格玛利”效应:你能行,你能做得更好

管理警示录

爱上雕塑少女的国王	155
承认和否定的两种不同结局	155
懂得给员工以“甜蜜的负担”	156
激情往往来自于挑战性的重任	157
致力于让员工“工作并快乐着”	158
把握好“翁格玛利效应”的适度问题	160
最值钱的“宝贝”被普遍忽略	161

达维多定律:抢先开发,主动淘汰

管理警示录

做个野心勃勃的开拓者	165
为赢得“第一”而努力	165
问渠哪得清如许	167
惟有源头活水来	168
主动适应产品的“生命周期”	170

没有免费的午餐	171
产品创新不能脱离核心竞争力构建	172

马太效应：穷者愈穷，富者愈富

管理警示录

这是一个赢家通吃的时代	177
隔山观虎斗的清道夫	177
小差距将导致大败局	178
赢者必须使每个分子都变强	179
保持企业长期的竞争焦点	179
做深做透，强者恒强	181
进入品牌影响的良性轨道	182
强化人才集聚效应	183
摆脱“马太负效应”	185

凡勃伦效应：价格越高，越受青睐

管理警示录

合情但不合理的另类需求	189
情感愉悦创造商机	189
只因满足刹那间的幸福	190
“跟着感觉走”的趋势	190
“感觉”也可能成为“美丽的陷阱”	191
卖顾客想要的而非你能制造的产品	192
分清终端客户的真实喜好	194
没有顾客就没有创新	194

零和原理：改变“有输有赢”的游戏规则

管理警示录

退出舞台的游戏规则	199
将“利己不损人”最大成效化	199
竞争本身的双赢意义	200
零和原理“逼出”长期发展眼光	200
有进有退，风险共担	201
做到与员工共存共荣	202
积极与员工分享快乐	202
从“同行是冤家”到“战略竞合”	203

多米诺效应：一荣难俱荣，一损真俱损

管理警示录

环环相扣导致整体崩塌	209
“安然事件”的“多米诺”背景	209
一石激起千层浪	210
危机扩转的三个方向	211
确保敏感的防范意识	212
采用系统方式把隐患消灭在萌芽状态	212
不要漠视公共关系的重要性	213
远离公共危机的波及	213

鲇鱼效应：生于忧患，死于安乐

管理警示录

生于忧患，死于安乐	217
有竞争才有进步	217
竞争是创新的根本动力	218

惟竞争方能推动企业永远向前	219
每个成员都要有适度的紧迫感	220
惟竞争才能成为“活力之源”	221
师夷长技以制夷	222
来自现实的思考:弱势鲇鱼的竞争力	224
壮大竞争实力,从割掉身上肉做起	225

不值得定律:态度决定结果

管理警示录

不值得做的事,就不值得做好	231
不生锈的铁犁	231
永远为工作自豪	232
员工是第一位的	232
采取实际行动	233
让事情变得值得	233

二八法则:80%的成效在20%上

管理警示录

帕累托的秘密	239
累积客户金字塔	239
关注20%的商品	241
留住20%的人才	242
不妨“厚此薄彼”	243
重要的少数与繁琐的多数	245
传媒管理中的二八现象	246
并非“一份耕耘,一份收获”	248
大客户,一个都不能丢	249

帕金森定律

二流上司造就三流下属

管理警示录

正视组织管理者存在的权力危机感

要彻底执行“任人唯贤”的用人标准

防止组织陷入“官僚化膨胀”的恶性循环

认真考察，确保干部能够绝对担当其管理角色

不称职官员的三条出路

一个不称职的官员，可能有三条出路：第一是申请辞职，把位子让给能干的人；第二是让一位能干的人来协助自己工作；第三是任用两个水平比自己更低的人当助手。

这第一条路是万万走不得的，因为那样会丧失许多权力；第二条路也不能走，因为那个能干的人会成为自己的对手；看来只有第三条路最适宜。于是，两个平庸的助手分担了他的工作，他自己则高高在上发号施令，他们不会对自己的权力构成威胁。两个助手既然无能，他们就上行下效，再为自己找两个更加无能的助手。如此类推，就形成了一个机构臃肿、人浮于事、相互扯皮、效率低下的领导体系。

这就是英国著名历史学家诺斯古德·帕金森在《帕金森定律》一书中论述的核心观点，后来人们把有关这一观点的论述称为“帕金森定律”，这一定律深刻地说明了组织中的人浮于事、机构臃肿、人员膨胀的原因和后果。

组织肥大症的广泛隐忧

帕金森定律是一条官僚机构自我繁殖和持续膨胀的规律，由于这一定律充分地暴露出管理机构的这一可怕顽症，因而，这个术语广为人知。

现在这一定律已被广泛运用到了现代工作和生活中的方方面面，其在管理学方面的作用尤其引人关注。对于一个企业管理者来说，了解这一定律十分必要，因为这不仅对企业内部的用人方面意义重大，而且还对整个组织的效率有显著影响。

帕金森在研究出“帕金森定律”之后，提出了一个公式：

$$X = [100(2KM + 1)/YN]100\%$$

K 表示一个要求派助手从而达到个人目的的人。从这个人被任