

中国金牌企业管理者培训丛书

用管理的定律指引企业的基业长青

王 迪◎编著

总经理

63 要弄懂的 条 管理定律

最卓有成效的管理之道
成就非凡领导力的黄金法则

集结顶级企业家的管理智慧 汇聚世界500强的管理思想

只有那些能够抓住管理定律的内涵，并将其有效应用到管理实践中的管理者，才能带领企业乘风破浪，引领企业之船开往更丰饶的利润海洋。

中国金牌企业管理者培训丛书



总经理 63条要弄懂的管理定律

藏书
王迪◎编著

图书在版编目 (CIP) 数据

总经理要弄懂的63条管理定律 / 王迪编著. —
北京: 中国言实出版社, 2013.8
ISBN 978-7-5171-0170-3

I. ①总… II. ①王… 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179832号

责任编辑: 郭江妮

出版发行 中国言实出版社

地 址: 北京市朝阳区北苑路180号加利大厦5号楼105室

邮 编: 100101

电 话: 64966714 (发行部) 51147960 (邮 购)

64924853 (总编室) 64963107 (三编部)

网 址: www.zgyscbs.cn

E-mail: zgyscbs@263.net

经 销 新华书店

印 刷 北京紫瑞利印刷有限公司

版 次 2013年8月第1版 2013年8月第1次印刷

规 格 710毫米×1000毫米 1/16 15印张

字 数 180千字

定 价 32.00元 ISBN 978-7-5171-0170-3

序 言

现代社会流行着这样一句话：要为成功找方法，不要为失败找理由。这句话的高明之处就在于强调了人的主动性和求知性，强调了不找借口的理念。的确，在经济管理活动中，竞争异常激烈和残酷，没有人会听你的借口和解释，因此，唯有不断提升自己的管理能力和水平，才能在竞争中立足，才能在变化中不断地成长。

尤其在当今世界经济飞速发展的时代，作为一个企业的管理者，不管是总经理还是财务经理，抑或是人力资源经理、销售经理，都需要不断充实自己，从而厚积薄发，最终超越自己。只有超越了自己，才能在公司发展的过程中更好地扮演自己的“角色”，让公司沿着正确的方向前进。

所以，一个经理人的出色与否，往往决定着公司的命运。在形形色色的商业浪潮中，常常会出现这样的案例：一个非常优秀的企业往往因为一个经理人的平庸而停滞不前，甚至被其他公司淘汰，从而功亏一篑，留下永久的遗憾。

显而易见，在商业社会日益发达的今天，我们需要更多出色的经理人。那么，一个经理人想要成长为优秀经理人，该如何做呢？这就需要他不断提升自身的管理能力和掌握先进的管理方法，通过学习让自己快速成长，从而把管理工作做到游刃有余。

《中国金牌企业管理者培训丛书》就是从这个角度出发，为

广大经理人的成长提供必要的“养分”，让他们能够及时改变管理观念，充分学习管理技能，从而快速跻身优秀经理人之列！

本丛书的作者作为中国咨询业的后起之秀，他们充满活力，拥有创新精神和挑战意识，敢于承担风险。这套倾注了他们心血的丛书打破了当前市场上管理学书籍的时弊，运用通俗易懂的语言，为众多经理人打开了一扇轻松快乐学管理的方便之门，从而让他们不再像以前那样面对管理学书籍而感到枯燥无味。

本系列丛书的亮点还在于它为我们揭示了一个简单的道理：管理学实际上也是一门成功学，如果我们以一种求知的心态去学习别人的经验和理论，再结合自己的实际情况加以运用，就会让我们少走很多的弯路，进而用最短的时间迈向成功！



目 录

第 1 章 总经理一定要懂得细节管理定律

细节决定成败。所以说，作为总经理，一定要懂得这些管理定律。只有这样，企业的管理才能上升一个台阶，企业的各项工作才能井井有条。

纳尔逊原则：永远别嫌小 / 2

破窗效应：小问题可能带来大隐患 / 6

多米诺效应：一荣难俱荣，一损易俱损 / 9

蝴蝶效应：防微杜渐，从初始阶段着手 / 13

海恩法则：把问题消灭在萌芽阶段 / 16

王永庆法则：降低成本是成功的重要保障 / 21

金鱼缸效应：增加管理的透明度 / 25

鱼缸理论：发现客户最本质的需求 / 28

布利斯定理：做好计划再着手 / 31

温水煮青蛙效应：时刻保持危机意识 / 35

第2章 总经理一定要懂得人才管理定律

人才管理，重要的是能够留住人心。所以，对于人才的管理，一方面要帮助其成长，另一方面在他成长的同时要提高他的待遇。归根结底，想管理好人才，要不拘一格，要有好的工作氛围，还要有适当的薪酬条件。

奥格尔维定律：选用比自己能力强的人 / 42

光环效应：全面使用名人，为自己的品牌增光 / 46

不值得定律：把员工安排在更感兴趣的职位上 / 49

蘑菇管理定律：帮助新员工快速成长 / 53

贝尔效应：成功源于自信 / 56

酒与污水定律：及时清除团队中的消极分子 / 59

首因效应：凭第一印象识人的技巧 / 62

雷尼尔效应：搞好环境和氛围，留住人才 / 65

适才适所法则：让合适的人在合适的位置上 / 68

特雷默定律：让人才发挥出最大潜能 / 72

皮尔·卡丹定律：人才组合形成最佳配置 / 75

大荣法则：人才培养是企业赖以生存之本 / 78

海潮效应：提高待遇吸引人才 / 80

第3章 总经理一定要懂得用人管理定律

用人管理的目标是人尽其用。这就需要总经理首先得了解自己的下属，只有这样，总经理才会明白该怎么安排自己的下属；其次，还要激发下属的工作热情，总经理要学会怎样批评、激励

自己的下属。做好这两点，企业的发展将指日可待！

罗森塔尔效应：让下属的能力得到最大发挥 / 86

横山法则：有效激发员工内在的自发控制能力 / 90

激励倍增法则：利用赞美的方法来激励员工 / 93

马蝇效应：快速激起员工的竞争意识 / 96

肥皂水效应：批评也应该讲究方法 / 99

霍桑效应：让下属将自己心中的不满发泄出来 / 103

波特定律：宽容下属的过错，更能得到他们的尊重 / 106

蓝斯登定律：让下属在快乐的环境中工作 / 109

南风法则：人情味远比权力的效果大 / 112

第4章 总经理一定要懂得团队管理定律

企业是一个大团队，在这个大团队中间又有很多小团队。所以，做好企业的团队管理是总经理的重中之重。做好团队管理有两个关键词：协作和信任。做好了这两点，团队管理就变得简单了。

团队意识、协作精神是取胜的保障 / 118

史提尔定律：合作是团体繁荣的根本 / 122

艾德华定理：有信任才有合作 / 125

华盛顿合作定律：明确分工以免责任分散 / 129

米格-25效应：优化员工的内部结构 / 133

凝聚效应：增强凝聚力，提高企业活力 / 136

木桶定律：注重团队中的薄弱环节 / 140

苛希纳定律：用人在精而不在多 / 142

懒蚂蚁效应：懒于杂务，勤于思考 / 145

蚁群效应：简约紧凑也是一种美 / 148

飞轮效应：成功在于坚持不懈的努力 / 150

第5章 总经理一定要懂得决策管理定律

决策对一个企业的发展而言无疑是非常重要的。它直接关系到企业未来发展的走势，所以，总经理作为公司的决策者，做决策的时候要慎之又慎。那么，总经理到底该如何做出自己的决策呢？本章的这些定律会给你一个明确的答案。

吉格勒定律：设一个高目标等于前进了一大步 / 154

隧道视野效应：培养战略眼光和洞察力 / 158

卡贝定律：放弃是一种明智之举 / 162

吉德林法则：认清问题才能解决问题 / 165

羊群效应：切忌盲目跟风 / 169

巴菲特定律：到竞争对手少的地方去投资 / 172

沃尔森法则：把信息和情报放在第一位 / 176

哈默定律：不做蹩脚的买卖人 / 180

坠机理论：依赖“英雄”不如依赖机制 / 185

手表定律：别让员工无所适从 / 189

第6章 总经理一定要懂得创新管理定律

一个公司想要有发展，就要不断创新，不断有新的想法涌现。但创新不能不切实际，不能异想天开，要从企业的实际出发来考虑，来创新，这样，企业才不会偏离轨道，才会越来越好！

达维多定律：创新是企业生命力的源泉 / 196

舍佩尔定理：缺少创新就会失去活力 / 199

跳蚤效应：目标决定成败 / 203

吉宁定理：真正的错误是害怕犯错 / 206

比伦定律：失败是成功之母 / 209

犬獒效应：有竞争才有发展 / 212

快鱼法则：以速度取胜 / 216

马太效应：相信自己是最棒的 / 219

格乌司定律：寻求差异竞争，实现错位经营 / 222

韦特莱法则：敢做别人不敢想的事 / 226



第1章

总经理一定要懂得细节管理定律

细节决定成败。所以说，作为总经理，一定要懂得这些管理定律。只有这样，企业的管理才能上升一个台阶，企业的各项工作才能井井有条。

纳尔逊原则：永远别嫌小

做任何事情都应该将量变作为质变的前提，一步一个脚印，踏踏实实地走下去，才能铸就成功。也正是每一份、每一个平凡的工作，以及一件件看似不起眼的小事，才最终汇集构成我们的大成功。一个总经理，在企业的日常管理中，在注重宏观的同时也要特别注意一些细节，学会从细节处入手。

美国卡尔森公司首席执行官M·纳尔逊提出，永远别嫌小。他主张从小事开始做起，点点滴滴也能汇聚成大河。也正是这一份份平凡的工作和一件件不起眼的小事才构成了大成功。这便是纳尔逊原则。

1950年，占领日本的美军司令麦克阿瑟将军将美国企业管理学家戴明博士举荐给了战后的日本企业界，向他们传授关于企业管理的“福音”。原本在美国不受欢迎、不受重视的管理学家，却在日本受到了热烈地欢迎。尤其日本松下、索尼以及本田等众多企业和企业家，纷纷奉此为管理界的神明。正是在他的影响下，日本作为原本无资源、无市场、无创新技术的小国家，在战后迅速且奇迹般地崛起了，成为至今影响不凡的经济强国。正是为了表彰戴明博士为战后日本腾飞做出的杰出贡献，日本天皇特别授予他“神圣财富”的光荣勋章。

不过，日本经济的迅速发展也让美国企业倍感各种压力，甚至让其经济形势一度低迷。究竟日本人如何做到的？我们为什么不行？为了迅速解开其中的答案，美国人也马上找到了戴明，问其：

“究竟你给日本人教授了什么样的“秘诀”，让日本的工业如此迅速地崛起了？”

戴明简单地回答：“其实也没有什么，我仅仅告诉日本人，每天要进步1%”。

毫无疑问，这样的答案是再普通不过的了。不过，正是如此简单的“每天进步1%”，才让原本毫无基础的日本经济得以实现迅速腾飞。从小事情开始做起，汇聚点点滴滴也能成大河，这便是成功的秘诀。

著名的松下幸之助之所以能获得“经营之神”的美名，正是因其独到的经营哲学：不断进步，日积月累，随时记住将每一天的事做好。他常告诉身边的人，之所以自己有所成就，正是因为自己一直以来不厌其烦地做事，做好每一天的每一件事。

他强调：“其实自己并没有什么长远的规划。我主要是珍视每一个日日夜夜，做好每一个细节、每一项工作，才有了今天企业的辉煌。其实回顾过去，在最初我们似乎并没有什么要建一座偌大的世界级的大工厂的宏伟规划。在创业开初，每天的营业额仅一日元，后来就期盼一天能有两日元，等达到两日元了又渴望能做到三日元，如此不断地追求，我们只不过是一直对工作非常热心，一直努力地进行着每天的工作。”

在一次演讲中，他尤其讲到，自己每次遇到难题，都喜欢扪心自问，究竟是否用生命作赌注而去全力对待了该项工作？每当他感到烦恼苦闷时，都是没有全身心地投入工作的。由此，他总结自己，洗心革面，要求自己全力向一切困难挑战。因为有了勇气，再大的困难也都是不足提及的，都不再是困难了。

“毋庸置疑，青年胸怀大志是件好事，但是，为了达到目的，是需要不断地积累，珍视自己每一天的每件工作，进而循序渐进地获得进步。如此之后，成就伟大的事业就不难了。”

正如松下幸之助告诫我们的，他也正是按照这样的想法去落实的。正是其脚踏实地面对每一件小事的精神，才让自己的企业——松下不断发展，成就了松下庞大的事业。对人是如此，对企业也是如此。企业的发展 and 生命同样是存在于细节之中。每一个成功的企业家绝对是关注细节的行家里手。

我国古代大家荀子有言：“不积跬步，无以至千里；不积小流，无以成江海。”道家创始人老子说过这样的话：“天下大事必作于细，天下难事必作于易”。说的是这个世界上任何的大事情都是从小事情上做起来的，天下的难事也要从容易的事情上入手才能解决。海尔总裁张瑞敏说过，把简单的事做好就是不简单。对一个总经理来说，伟大原本来自于平凡之中，一个伟大的管理者每天要做的事情往往就是重复那些看似平凡的小事情。一个企业有了再宏伟、再英明的战略，没有严格、认真的细节执行，再英明的决策也难以成为现实。任何事情皆是由小至大，逐渐累积的，小事都不愿做，大事就只能是空想。集腋成裘，要想获得成功，我们必须从小事兢兢业业地做起。

在我们现实的管理中，很多公司都喜欢大谈特谈规章制度，谈自己究竟制定了多少规章制度、有什么样的工作流程、自己有多全面的工作手册，但是，他们却往往忘记了一个问题：管理的精髓，即管理对细节的量化。正如我们常常在各种服务场合中看见很多单位挂出的“微笑服务”标语，他们真正踏实地践行的又有多少个？但是，我们所知的沃尔玛就这样做到了。

在沃尔玛，对于职员微笑的稳妥有着非常细致的规定。员工必须对三米以内的顾客以微笑，同时还进行了具体的量化标准：“请对顾客露出你的八颗牙”。他们为提高服务，还规定员工必须认真回答每一个顾客的每一个提问，而且永远不能回答“不知道”。另外还规定，即使再忙，员工都应该放下手中的工作，亲自带着顾客去找他们所需的商品，而并非指个大致方向，让顾客自己去找寻。沃尔玛正是对这些入微的小事、细节的把握，才缔造了强大的沃尔玛帝国。

当今的商业社会，竞争异常激烈，各个公司的规模日益扩大，而员工更是成千上万，其分工往往越来越细。但是，真正从事决策的高层和管理者毕竟都是极少数，而绝大多数的员工都是在从事简单的、繁琐的、看似不起眼的那些事情；而公司和企业的成绩往往是这一份份的平凡工作和一件件的不起眼小事累积构筑而起，成就了公司的卓著成绩。

对于公司的总经理来说，虽然企业管理的一般法则是科学，但是对细节的管理则是一门艺术，对企业管理中的细节处理能力就形成了整个企业管理的能力。

而每个在职场打拼的人都希望自己的工作能够赢得同事的认同。总经理千万不要吝啬于对员工的肯定以及自身在公司中位置的上升。想一想，如果总经理是一个普通的员工，你在这里工作图的是什么呢？当一旦接受了这份名声和荣誉之后，接下来你就必须需要一直来维护你的形象。所以，这些重要的鼓励往往是一些小事情、小细节。

我们“立大志，干大事”，其精神固然是可嘉的，但我们只有脚踏实地从每件小事做起，从每个点滴做起，让我们的心思细致，

◎ 知识点

按照纳尔逊原则，我们一定要注重细节、有时间观念、公私分明、精神抖擞、保持清洁、善于微笑、做领头羊、常常与他人沟通……在这些细微的改善之下，必然会给我们的工作和生活带来非常巨大的良性的变化。

时刻注意抓住细节，才能让我们养成做大事所需要的严密周到的作风。总经理更是应该如此，因为只有我们用认真的态度去做好每一件小事，以负责任的心态去对待每个细节，成功必然等着我们。你付出的虽是细心，得到的却是整个世界！

破窗效应：小问题可能带来大隐患

在企业管理中，假如作为公司主要管理者的总经理忽视那些所谓的小问题的话，就有可能给整个企业的经营和发展带来大的隐患，甚至令整个企业面临山穷水尽的绝境。所以，一个聪明的总经理从来都不会放任任何一个小问题，任其发展，他知道“千里之堤，溃于蚁穴”，在企业的管理上，任何一个小的问题都可能引发意想不到的大隐患。

1969年，美国斯坦福大学心理学家菲利普·辛巴杜进行了一项重要实验，他专门找到两辆一模一样的汽车，分别停在不同的社区。一个是加州的帕洛阿尔托的中产阶级社区，另一个则是相对杂乱的纽约的布朗克斯区。他将布朗克斯那辆车的车牌摘掉，还将顶棚打开，结果当晚就被人偷走了。不过，帕洛阿尔托的那一辆就是过了一个星期也没人理睬。不过，辛巴杜专门用锤子将车玻璃敲了个大洞，不出所料，仅仅过了几个小时，它也同样不见了。

以该实验为基础，政治学家威尔逊和犯罪学家凯琳共同提出了一个“破窗效应”理论，他们认为：当有人打坏了某幢建筑物的窗户玻璃，而该窗户并没有得到及时地维修，旁人必然会受到某种示范性的暗示或者纵容，将打烂更多的窗户。时间一长，这些破窗户

的外观就会给人带去无序的感觉，最后在公众麻木不仁的氛围中，围绕它的犯罪就会滋生和猖獗起来。

在日常生活中，我们也往往有这样类似的体会：桌面的财物、洞开的大门往往让本无贪念的人突生贪念；对于许多违反程序或廉政规定的行为，我们的相关组织如果没有进行及时地处理，没有让各位员工引起重视，类似行为往往会再次不断地发生；对于那些在工作中不讲求成本效益的行为，如果我们的领导不以为然，甚至放纵下属员工的浪费行为而不予纠正，那必然会越来越严重，最终不可收拾，等等。

曾有一家有100多名员工的本土企业，在制定中规定，员工上班时必须配带工牌。虽然在该制度上还规定：如果发现员工不带工牌，每次罚款20元。不过，开始执行的时候，一、两个员工没有按规定做，而管理层也没有对此重视，没有进行严格地执行。不出一个月，公司不带工牌的员工就开始增加了，由最初的一、两个发展到了几乎50%的员工，而且员工对此事抱着“可有可无”的态度，在管理层并没有引起重视，没有“令行禁止”，反而是一再纵容，如此一来，严重影响了该公司的士气和员工的工作和精神面貌。

人们会本能地产生某种从众心理，在一个非常整洁干净的地方，人们往往不好意思主动乱扔垃圾，但是倘若地上有了些垃圾出现，一个个就会毫不犹豫地开始随地乱扔垃圾，并且都不觉得羞愧。这正是“破窗效应”的真实表现。

在美国有一家这样的公司，他们的规模虽然不大，但以极少炒员工鱿鱼而闻名。有一天，资深车工杰瑞正在切割台上工作，不