

樊绍烈·著



企业管理人员必须知道的管理常识



Wuhan University Press  
武汉大学出版社

樊绍烈·著

# 管理 定律

企业管理人员必须知道的管理常识

MANAGEMENT  
LAWS



Wuhan University Press  
武汉大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理定律/樊绍烈编著. —武汉: 武汉大学出版社, 2013.1

ISBN 978-7-307-10339-9

I. 管…

II. 樊…

III. 企业管理

IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第289022号

特约策划: 安安图文

责任编辑: 陈 岱

责任印制: 人 弋

---

出 版: 武汉大学出版社  
发 行: 武汉大学出版社北京图书策划中心  
网 址: [www.wdpbook.com](http://www.wdpbook.com)  
电 话: 010-63978987  
传 真: 010-67397417  
印 刷: 保定金石印刷有限公司

---

开 本: 787×1092 1/16  
印 张: 13.5  
字 数: 230千字  
版 次: 2013年1月第1版  
印 次: 2013年1月第1次印刷  
定 价: 29.80元

---

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010-63978987)

(如图书出现印装质量问题, 请与本社北京图书策划中心联系调换)

# 前 言

什么是管理？“管理”一词，最初的意思是竹管的纹理，后来在现代社会中，拓展为以人为中心，为了实现预期的目标，而进行的协调活动。什么是管理学？管理学是系统研究管理活动的基本规律和一般方法的科学。管理学是适应现代社会化大生产的需要而产生的一门学科。人们学习管理学的目的，主要是为了在企业现有的条件下，通过合理地组织和配置人、财、物等因素，提高生产力水平。学好管理学，用好管理学，将对我们的工作有极大的帮助，可以减少许多不必要的麻烦，可以优化工作环境，提高工作效率。

管理学包括四个要素：即计划、组织、领导和控制。《管理定律》就是从理论入手，全面展开，针对管理决策、管理目标、管理创新以及管理制度等各个方面，探究管理学原理的真谛。同时本书注重将管理理论与实践应用相结合，力求构建一套完整实用的管理体系。

在中国，很多企业领导人喜欢对员工进行“哄”、“灌”、“管”。其实在管理学中，管理者不能什么事都听员工的，什么事都让着员工，而是要了解员工，关怀员工，要上下一心，共同努力；管理者也不能一味地“灌”，该教的一定要教，不要抱怨员工素质差，也不要抱怨员工没有能力，更不要一遍遍地进行填鸭式的“灌”，要帮助员工树立职业目标，确定职业生涯，然后提高员工的职业素质。俗话说“师傅领进门，修行在个人”，尽到了管理者的教授责任后，就要充分调动员工的积极性，充分发挥员工的主观能动性，就不能再“灌”了。至于“管”，在管理学当中，最重要的一个字就是“管”，其精妙之处人所共知。至于管理方法和技巧，一般根据企业大小而有所不同。大企业有大企业的管理方法，小企业则

有小企业的管理方法。管理的最终目的不是把人“管牢”、“管死”，而是从“管”逐渐过渡到“不管”，最终实现员工的自我管理，这才是管理学的真谛，也是企业管理的最高境界。

世事洞明皆学问，人情练达即文章。管理定律，不仅仅是企业管理者应该学习的，也是企业的被管理者应该学习的。学习管理学，是为了更好地把握管理者和被管理者的心理，学会组织管理，学会被组织管理。在经济社会、商品社会，不断提高自己的组织能力，成就一个最好的自己。

# 目 录

## CONTENTS

### 1

#### 决策管理是事业的基础

布利丹效应：成功源自决策	3
波克定理：争辩产生最好的决策	5
羊群效应：盲从最容易失败	8
巴菲特定律：学会走自己的道路	10
定位法则：市场首先是感知的战争	14
牛鞭效应：学会理性地决策	16
共生效应：生意不能远离大市场	18
奥巴特定律：基于事实做出决策	20
儒佛尔定律：有效的预测才有英明的决策	22
怀特定律：领导的威慑力决定决策的执行力	24

### 2

#### 目标管理是成功的保障

弗洛斯特法则：从头开始明确界限	29
手表定律：只选择一种行为准则或者价值观念	32
韦奇定理：坚定地忠于自己的选择	34
鲑鱼效应：明确目标带好团队	37
乔布斯法则：没有 B 计划	39
鳄鱼法则：学会适当的放弃	42
福克兰定律：不做无谓的决定	44
不值得定律：只有喜欢，才有效率	46

### 3

#### 经营管理是企业发展的根本

格瑞斯特定律：成功 = 一流的策略 + 一流的执行	51
博弈论：利用对方的策略变换自己的对抗策略	53
柯美雅定律：世上没有十全十美的事物	56
巴纳姆效应：自我反省，自我突破	57
古特雷定律：每一处出口都是另一处的入口	60
奥卡姆剃刀原理：让事情保持简单	62
威克效应：用创新来应付瞬息万变的局势	66
马太效应：不断做大做强，才是长久制胜的法宝	68
晕轮效应：巧妙借势开拓市场	70
海潮效应：俊鸟栖高枝	73

### 4

#### 自我管理提升管理能力

蘑菇定律：谁都是从蘑菇长成的	77
霍桑效应：关注员工的心理需要	80
刺猬法则：要保持适当的距离	82
费斯诺定理：多听少说	84
飞轮效应：持之以恒才能取得伟大的成功	87
古狄逊定理：不做被累坏的主管	89
雷鲍夫法则：有自知之明，有敬人之举	93
横山法则：自发工作远远胜于被迫工作	95
互惠关系定律：双赢才是赢	96
波特定律：不要总盯着下属的错误	98

## 5

### 组织管理激发团队最大效能

- |                         |     |
|-------------------------|-----|
| 隧道视野效应：远见指引未来           | 103 |
| 德尔菲法：预见未知的团队            | 105 |
| 华盛顿合作定律：团队合作绝不是 $1+1=2$ | 107 |
| 苛希纳定律：合作不是人越多越好         | 109 |
| 蚂蚁效应：团队的力量更重要           | 111 |
| 鲶鱼效应：利用鲶鱼，激活队伍          | 113 |
| 马蝇效应：激发竞争意识，增强团队活力      | 115 |
| 罗森塔尔效应：让激励变成充满期望的动力     | 117 |
| 扁平化管理：带大象去跳舞            | 118 |
| 矩阵式管理：每个部门都需要“特工”       | 120 |
| 雷尼尔效应：办公室也是“家”          | 122 |
| 倒金字塔管理法：主张员工的权利         | 124 |

## 6

### 成本管理掌控企业命脉

- |                       |     |
|-----------------------|-----|
| 沃尔森法则：信息时代，情报当先       | 129 |
| 哈默定律：没有不好的生意，只有不好的生意人 | 130 |
| 普希尔定律：决策毁于拖延，机遇毁于延迟   | 132 |
| 吉德林法则：要想解决问题，先要发现问题   | 135 |
| 自来水哲学：降低成本的最好方法就是批量生产 | 138 |
| 卡贝定律：果断结束从头再来         | 139 |
| 许诺原理：计划太大问题多多         | 141 |
| 蓝斯登定律：环境与效率的正比关系      | 143 |



## 7

### 人才管理成功驾驭员工

大荣法则：每个人的持续发展带来整体的持续发展	147
奥格尔维定律：善用比自己更优秀的人	148
首因效应：拒绝第一眼效应	151
贝尔效应：创造平台，给予机会	153
酒与污水定律：及时清除烂苹果	154
木桶效应：要想长足发展，所有的木板都必须足够高	156
适材适所法则：一个萝卜一个坑	158
踢猫效应：拒绝职场里的连锁效应	160
杰一亨利法则：真诚沟通，坦率交流	162
沟通的位差效应：有效沟通源自平等交流	164
威尔德定理：善于倾听才善于沟通	166
特雷默定律：干柴也有用	168

## 8

### 监督机制决定企业的未来

柔性管理法则：“以人为本”的人性化管理	173
坎特法则：尊重是管理的基础	174
热炉法则：国有国法，家有家规	176
活力曲线：有竞争才能发挥人的极限能力	178
“垃圾桶”理论：有效解决拖沓作风	180
威尔逊法则：以身作则，强于言传	182
麦克莱兰定律：员工的参与，民主的体现	184
赫勒法则：监督促进效率	185
肥皂水效应：在赞美中批评	187

# 9

## 危机管理防范企业隐患

蓝柏格定理：制造必要危机感，提高员工积极性	191
皮尔斯定律：培养企业的接班人	193
墨菲定律：错误也是一种财富，汲取经验继续前进	194
青蛙效应：时刻保持清醒的洞察力	196
改变航道原理：提高组织的应变能力	198
格雷欣法则：不要让烂柿子赶走了好苹果	200
特里法则：坦率承认错误	202
吉尔伯特法则：什么才是真正的危机信号	203

# 1

## 决策管理是事业的基础

---

决策管理就是决策者通过制定决策，采用适合于本企业的决策模式，以达到企业管理的一种管理方法。对于企业的管理者来说，抬头看路永远重于低头拉车，只有看清楚未来的方向，做好决策管理，才能带领企业稳固向前发展。



## 布利丹效应：成功源自决策

所谓布利丹效应，指的是由于管理者缺乏决策能力，在决策时犹豫不决，从而导致了管理的无效和混乱。该效应的提出者是法国哲学家布利丹。

法国哲学家布利丹在一次会议中讲述了这样一个寓言故事：

一头饥肠辘辘的驴去寻找食物，欣喜地发现了两堆草料，左边一大堆是已经干了的草料，右边一小堆是刚收割的鲜嫩的草料。这头驴子看见这两堆草料非常高兴，它先跑到了干草料堆前，正要吃的时候突然想到，那堆新鲜的草料应该更好吃，它得赶紧过去吃，否则那堆鲜嫩的草料就可能被别的驴子吃掉。于是，这头驴子又跑到新鲜草料堆前。它刚要吃，又发现这堆草料虽然很嫩，可是数量太少，而那边干草料数量比较多，要是被其他驴子发现更糟糕。想到这里，这头驴子又跑回那堆干草料跟前，可站在干草料堆前，驴子又犹豫了……

就这样，驴子一会儿考虑草料的数量，一会儿考虑草料的质量，跑来跑去，对比再三，最终也不能决断。它在两堆草料前不停地往返，最终不但没有吃到草料，反而累死在草料堆前。

布利丹从这个故事说开来，讲述了企业管理中应该避免的优柔寡断。后来，人们常用“布利丹之驴”来比喻那些做事优柔寡断的人。

古代兵法讲：“用兵之害，犹豫最大；三军之灾，生于狐疑。”这个道理跟布利丹效应是一样的。作为决策者，一定不能做“布利丹之驴”，一定要果断地抓住机会，做出明确决策，然后集中所有可用资源，全力向确定的目标进发，这才是一位优秀的管理者应有的素质和魄力。

那么，管理者如何才能避免成为“布利丹之驴”呢？

第一，快速抓住机会。

在企业管理中，管理者经常要做一些重大决策，这些决策可能对企业产生重大影响，为了保证万无一失，很多管理者都希望等到所有的事情都弄清楚了再做决定。而实际上，任何一项决策在被实施之前，没有人能准确地衡量它是否能产生有利的结果，也不可能预测这项决策在实施的过程中会出现什么问题。一切都是未知的，但机会却稍纵即逝，稍一犹豫，就有可能把机会留给自己的竞争对手，所以只有快速抓住机会，才能抢到成功的先机。

第二，不要迷信信息的作用。

很多管理者都倾向于等信息明朗后再做决策，但是这种情况在现实的企业管理中很难实现。当你收集好了所有信息，你的竞争对手同样也做到了，大家都看清了方向，你就不太可能有太大的成功机会了。很多成功的企业家就是敢于大胆冒险，抢在所有人前面抢抓先机。所以，在某种程度上，机会与信息是成反比的：你的信息越充分，机会反而越少；反之，信息越匮乏，机会可能越大。

第三，当断则断，果断出击。

在市场中，时间就是金钱，拖延不决会给企业带来不可估量的损失。作为管理者，一定要学会当断则断，果断出击。面对前进的方向，你的选择可能是错的，但是不选择的代价却可能更高。

英特尔总裁格鲁夫曾经说过：“路径选错了，企业就会走向衰退。但是大多数公司的死亡，并不是由于选错路径，而是由于贻误时机，在优柔寡断的决策过程中浪费了宝贵的资源，最终被市场所淘汰。所以最危险的莫过于原地不动。”因此，在大致看清方向之后，管理者必须果断做出决策，这样才能抢占先机，走在竞争者的前面。如果管理者长时间犹豫不决，不做决策，最终企业将付出更大的代价。

## · 延伸阅读 ·

美国石油巨商哈默的信条是“只要值得就该冒险”。正因为他敢于冒险，才得以在竞争激烈的商场中立于不败之地，最终成为美国的“石油巨人”。

1956年，已58岁的哈默制订了一个决策，买下西方石油公司，从事石油生意。在美国，最著名的石油产地是德克萨斯州，其石油产量占美国石油总产量的38%，但是该州已经被几家大石油公司垄断，哈默根本无法涉足石油业务。沙特阿拉伯这个大家都看好的石油产地，一向被美国的石油巨商埃克森石油公司垄断，哈默更是难以染指。

究竟怎样才能获得原油呢？哈默果断地放弃了大家都看好的石油产地——得克萨斯州和沙特阿拉伯，接受了青年地质学家泰茨沃思的建议，到旧金山以东一个被德士古石油公司钻探过，但因一无所获而放弃的地区去开采原油。泰茨沃思说那里可能蕴藏着丰富的天然气，哈默便毫不犹豫地这块地区租了下来。后来人们发现，哈默的这一决策是英明的。当钻到262米深时，终于钻出了价值2亿美元的气田，这使得哈默的公司一跃成为加利福尼亚州的第二大天然气公司。

风险和成功共存。管理者只有当机立断，才能避免布利丹效应的发生，从而抓住机会，带领企业走向成功。

## 波克定理：争辩产生最好的决策

波克定理指的是：最好的主意和最好的决定往往在争辩中产生。

这条定理告诉人们一个道理：不要惧怕摩擦和争论，因为没有摩擦就谈不上磨合，没有争论就不可能产生高论。人们在思维的不断碰撞中才会真正得到进步。

波克定理是美国庄臣公司总经理詹姆士·波克先生提出来的。作为一家以经营家庭清洁用品、个人护理用品和杀虫产品为主的制造企业，美国庄臣公司迄今已有120多年的历史。庄臣公司的产品销往世界各国，在国际上享有盛誉。如此历史悠久且又强大的国际性企业集团，肯定有一套独特的管理方法。总经理詹姆士·波克在一次采访中总结性地道出了他的管理之道：只有在争辩中，才可能产生最好的主意和最好的决定。所以，管理者一定要鼓励员工多提意见，并展开辩论。后来，人们将之称为波克定理。

我国有句古话叫“兼听则明，偏听则暗”，此话出自《新唐书·魏征传》中的一个故事，讲述的是唐太宗李世民与魏征的一次对话。

当时，唐太宗问魏征：“为君者何道而明；何失而暗？”

魏征曰：“君所以明，兼听也；所以暗，片信也。尧、舜氏辟四门，明四目，达四聪。虽有共、鯀，不能塞也，靖言庸违，不能惑也。秦二世隐藏其身，以信赵高，天下溃叛而不得闻；梁武帝信朱异，侯景向关而不得闻；隋炀帝信虞世基，贼遍天下而不得闻。”

其意思是，唐太宗问魏征：“身为君王，高高在上，怎样做才能够明察秋毫呢？而失德昏庸又是怎么造成的呢？”

魏征答道：“作为君王，想要明察秋毫，就必须做到集思广益，兼听众人的意见；如果只是偏听偏信一些小人的谗言，那必然会变得昏庸。想当年，尧帝和舜帝，他们为了广开言路，兼听众家之谏，还特意开辟了四座大门，以确保四面八方的消息都能接收到。如此一来，尽管共工和鯀等奸臣纷纷进谗言和说假话，但都不能干扰他们的思路。相反，秦二世听信赵高谗言，深居简出，在后宫沉迷声色，还把朝政交与赵高主持，结果天下暴乱了他还被蒙在鼓里；而梁武帝也听信朱异的谗言，以至侯景快入关了他也不知道；隋炀帝也是听信于虞世基一人，结果天下叛乱四起，而他至死才恍然大悟。”

管理者在制定决策时要倾听众人的意见，凡是经过讨论而得出来的决策与方案，大都会避免许多意想不到的缺点和不足。从这个层面上看，争辩决策具有正面意义。

第一，多多听取员工的意见。

管理者一个人的力量是有限的，而众人的力量却是无限的，作为管理层的领导，不能关着门、埋着头一个人冥思苦想，而应当多多听取他人的意见。在工作中，管理者要鼓励员工发表自己的意见和观点，要倾听来自基层的声音。只有这样，管理者才能掌握更全面的信息，才能做出正确的决策。

第二，鼓励员工进行辩论。



真理往往在辩论中产生，正确的决策也是在辩论中显现的。对于企业的决策，管理者要鼓励员工进行讨论，从中分析决策的利与弊。在综合大家意见的基础上做出的决策将会更加有利于企业发展。

第三，争辩能够提升员工的积极性。

管理者在制定决策时征询员工的意见，这种做法会在很大程度上提升员工的工作积极性，员工会觉得自己也能对企业的发展产生积极影响。辩论，还能加强员工对企业现状和未来发展的认识，从而有利于企业的发展。另外，辩论还可以增强员工对管理者的信任度，从而建立良好的上下级关系。

### · 延伸阅读 ·

山东南山集团位于山东省龙口市东江镇，是一个村企合一的大型国家级企业集团。改革开放前，东江镇只是一个有着 260 户、800 人，人均不到一亩薄地的落后地区。而现在，南山集团已经成为当地的经济支柱，拥有总资产 150 多亿元，村民 6700 人，员工 3.6 万名，下属企业 40 多家。集团采用多元化发展方式，在毛纺、铝业、电力、旅游和教育等多方面发展迅速，成为全国乡镇企业中的佼佼者。

南山集团的成功有两大法宝：一是批评，二是争论。南山集团的管理层有一个硬性规定，那就是厂长、经理和所有中层干部，每天早晨都要到集团的会议室开会，开会的目的就是讨论前一天的工作，提出当天的工作任务。会议中只讲问题、讲办法，只批评，不表扬，大家一起讨论，一起争辩。

就是在这样集体决策的过程中，南山集团群策群力，充分发挥了集体的力量。尤其是在重大问题上，更是党委成员全员调研、多次讨论、集体决策，绝不以某个领导的意见为准则，坚持在争辩中达成共识。南山集团的所有决策，都是“吵”出来的，不“吵”透了决不罢休。在彻底的辩论中，所有人都畅所欲言，充分发挥主观能动性，最终才形成决策草案。草案还须交党员大会、村民代表大会讨论，如果在党员大会和村民代表大会中有人提出反对意见，那么争论便又开始了。

南山集团的领导者宋作文说：“争论出真知，争论少失误。”他充分利用了波克定理对企业发展的推动作用，在激烈的争辩中，南山集团得以稳步发展。