

把小事做细，把细事做透

每一个细节都为你精心打造……

决定执行力关键中的关键

管理公司^的

Manage 23 detailses of the company

23个细节

卢大振◎编著

线装书局

管理公司^的

Manage 23 detailses of the company

23个细节

卢大振◎编著

线装书局

图书在版编目 (CIP) 数据

管理公司的 23 个细节 / 卢大振编著. —北京: 线装书局,
2005. 3

ISBN 7-80106-397-X

I. 管... II. 卢... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 014262 号

管理公司的23个细节

作 者	卢大振
责任编辑	林君雄
监 制	冯 欣
封面设计	云龙工作室
出版发行	线装书局
地 址	北京西城区鼓楼西大街 41 号
邮 编	100009
电话传真	010-64045283
经 销	新华书店
印 刷	中国电影出版社印刷厂
开 本	1/16 (787mm×1092mm)
字 数	300 千字
印 张	20
版 次	2005 年 5 月第 1 版 2005 年 5 月第 1 次印刷
印 数	1-5000 册
书 号	ISBN 7-80106-397-X/F·45
定 价	29.80 元

前言

约瑟夫·福特曾说：“上帝和整个宇宙在玩骰子，但这些骰子是被动了手脚的，我们主要的目的是，去了解它是怎样被动的手脚以及如何使用这些手法，达到自己的目的。”现实中也确实存在着个人和企业管理者在黑暗中挣扎着，他们翻遍成功学、管理学的书籍，寻遍和尝试各种成功之道，却终未有果。其实人类社会的运行是由一些基本细节支配的、如果能够掌握这些基本细节，那就能够有效的提高管理公司的能力。可以如此说，公司的成败，发展的兴衰，就在于有没有真正掌握这些基本细节。

在快节奏高效率的现代社会中，“细节”一词已经越来越显现出它的不可或缺的重要性来。

对于公司来说，公司管理者一定要狠抓细节管理，决不能在一团乱麻破网之中，理不清头绪；而精于管理的管理者多是在细节上下文章，他们把工作生活处理的井井有条、游刃有余，轻松自在且富有高效。对于一个公司来说，注重管理细节就是抓住了效益，注重管理细节就是发展了生产力。良好的管理方法和管理模式是公司成功的必备条件。公司的竞争成功与否，首先表现在管理细节上。

管理公司的 23 个细节

因此不仅是公司需要管理细节、行政需要管理细节，日常生活中也会处处遇到管理细节的问题，管理早已渗透到社会生活中的每一个细节之中！基于管理理念的重要，本书从近现代的西方经济学家、管理学家、心理学家、社会学家和企业家那里精选23则经典的管理细节定律，并结合一些时效性、现实性比较强的案例，把它们奉献给广大急需的读者和管理学者，以期对他们个人工作的发展和在公司管理中有所帮助和启迪。

“木桶定律”、“80/20法则”、“帕金森定律”、“彼得原理”等等都是对管理过程本身所固有的、必然的、本质的细节总结。我们必须明确地认识这些细节带来的高效，因为这是进行有效管理的先决条件。如果说准确地把握管理细节是进行有效管理的前提，那么正确地运用管理细节则是进行有效管理的根本保障。因此我们在实践过程中，只有把这些细节与实践有机的结合起来，使之互为促进互为条件，只有如此才能很好去分析解决管理过程中的实际问题。才能获得最佳的管理效果和达到最高的管理境界。

本书浓宿了人类百年管理之精髓，其中一些细节曾改变和成就了无数人的命运及事业！仔细的阅读它、认真的体会它，将其应用到实际工作中去，你将会有出乎意料的收获。

目 录

管理细节1：华盛顿合作定律

华盛顿合作定律的原理	001
责任到人，拒绝借口	002
内部沟通很重要	003
对“办公室政治”说“不”	005
要提防小人之心	007
中小企业的“精兵简政”的策略	008
企业也要“裁军”	010
职场中的处事之道	013
下达命令要明确	017
建立合作的文化	019

管理细节2：木桶定律

木桶定律原理	021
不容忽视的一块木板	022
塑造团队精神	025
挖掘团队动力	028
培养坚强的领导团队	032



管理公司的 23 个细节

让最合适的人坐在最恰当的位置上	034
要有创新的思维模式	037
杜拉克要掀翻“木桶”	038

管理细节3：80/20法则

80 / 20法则原理	040
经济学家的神奇“邂逅”	041
80/20法则能带给我们什么？	043
20%的用户占据企业总销量的80%	045
好钢用在刀刃上	048
巧用法则，优化管理	049
80/20法则让员工优点凸现	056

管理细节4：帕金森定律

帕金森定律的原理	060
帕金森定律发生作用的必备条件	061
解决帕金森定律的关键	062
怎样去驾驭高手	064
关键人物的协作很重要	068
作为领导应该适时而退	069

管理细节5：彼得原理

彼得原理公式	072
辉煌的缺陷	073

目 录

升迁后的不胜任	075
永远爬不到尽头的梯子	077
冲击式晋升	079
蔓藤式假晋升	081
世袭式晋升	082
不胜任的职业性的机械行为	084
被领导者与领导者的距离	086

管理细节6：墨菲定律

墨菲定律原理	089
是谁在捣鬼	090
错误是我们的影子	091
“喜欢”犯的错	093
利用错误	095
用平常心对待不幸	096
即使上帝关上所有的门，也会给你留扇窗	098
柳暗花明	100

管理细节7：酒与污水定律

定律原理	102
烂苹果一定要果断丢掉	103
只有互相信任才有更大的效益	107
管理者要做“纯净水”	109

管理公司的 23 个细节

管理细节8：手表定律

手表定律的原理	113
取之所需	113
小公司的竞争与手表定律	115
如何听取他人“谏言”	121
朝令夕改要不得	122
别让员工找不到工作的点	123

管理细节9：奥卡姆剃刀原理

奥卡姆剃刀原理	125
剔除累赘毫不手软	125
西蒙的发现	127
复杂冗繁出不了高效	129
一页备忘录	131
让组织瘦身	133
简单的力量	136

管理细节10：马太效应

马太效应的原理	138
赢家通吃	138
数一数二原则	140
侵吞所有的小鱼、小虾	143
该出手时就出手	147

目 录

瞅准机会，成就自己	150
背水一战	152
“马太”效应也是双面刃	153

管理细节11：蝴蝶效应

蝴蝶效应的原理	155
千里之堤，毁于蚁穴	155
不容忽视的细节	163
投资要注重细节	164
一只老鼠坏了一锅汤	166

管理细节12：鲇鱼效应

鲇鱼效应原理	169
在企业内也放进几条“鲇鱼”	170
企业想要更有生命力就得“引狼入室”	171
生于忧患，死于安乐	172
感谢你的对手	174
注意挖掘自己的潜能	175

管理细节13：250定律

250定律的原理	177
“永远为您省钱”	179
诚实守信很重要，生意需要回头客	182
250定律与惠普的“服务经济”	184

管理公司的 23 个细节

管理细节14: 6S管理法

6S 全新理念	189
读懂 6S	190
先行的企业文化——6S	191
顾客永远是上帝	193
必须的人员配备	194
把工作安排成完整的流程	196
6S 对企业的回报	198

管理细节15: 目标管理法

目标管理法的原理	199
“目标”管理——最有效的管理方式之一	200
注重目标的作用	202
怎样完成目标管理研究	204
如何实施目标管理	207
有目标才有希望	209
目标管理的优势所在	211

管理细节16: 德尔菲法

德尔菲法原理	213
德尔菲法的突出特征	214
预测的程序	215

目 录

德尔菲法的应用	217
席卷全球	219
德尔菲法也存在双面刃	221

管理细节17：“热炉”法则

“热炉”法则的原理	223
“热炉”的四大原则	224
有章有法才能让员工安心工作	227
怎样培养遵守纪律的员工	228
愚蠢的制度要不得	230
剔除员工浪费与怠工的毛病	231

管理细节18：水坝经营定律

水坝经营定律的原理	233
企业先筑坝后发展	234
“护坝提”要固若金汤	236
不能忽略的几个误区	237
巧用危机，背水一战	239

管理细节19：多米诺效应

多米诺效应的原理	245
“航母”的沉没	246
过度扩张，伤痕累累	248

管理公司的 23 个细节

财务的欺诈必然会带来诚信的危机	250
防微杜渐，亡羊要补牢	251
给自己留条后路	253
骨牌效应存在金融危机中	255

管理细节20：波士顿矩阵法

波士顿矩阵法的原理	257
四个象限代表着四种业务	258
投资组合的四大战略	261
投资要谨慎	262
对于“瘦狗”业务，不能手软心慈	263

管理细节21：费斯诺定理

费斯诺原理	266
听重于说	266
你会倾听吗？	267
无障碍的沟通——倾听	269
有效沟通的五大要点	273
企业永恒的主题——执行力	275

管理细节22：皮尔·卡丹定律

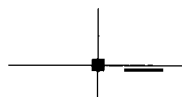
皮尔·卡丹定律原理	278
岗位的安排要合理	278

目 录

加强沟通协作，实现资源共享	280
用心打造高效团队	282
团队精神是企业之魂	285
团队向心力培养的四个步骤	288

管理细节23：头脑风暴法

头脑风暴法的原理	291
坐飞机扫雪的故事	292
三个臭皮匠，顶个诸葛亮	294
有创新才能有永恒	295
让想象力插上翅膀	298
如何实施头脑风暴法	299

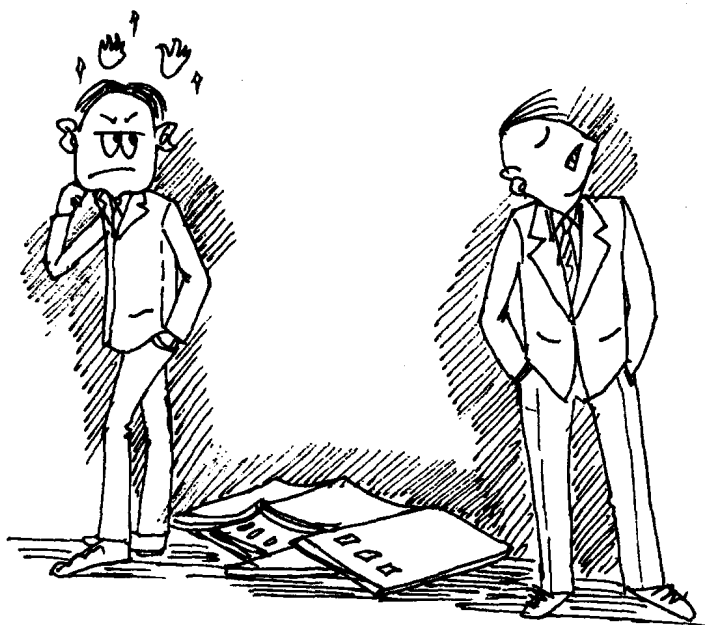


管理细节1：华盛顿合作定律

华盛顿合作定律的原理

华盛顿合作定律说的是一个人数衍了事，两个人互相推诿，三个人则永无成事之日。多少有点类似于我们“三个和尚”的故事。

人与人的合作，不是人力的简单相加，而是要复杂和微妙得多。在这种合作中，假定每个人的能力都为1，那么，10个人的合作结果有时比10大得多，有时，甚至比1还要小。因为人不是



静止物，而更像方向各异的能量，相互推动时，自然事半功倍，相互抵触时，则一事无成。

传统的管理理论中，对合作研究得并不多，最直观反映就是，目前的大多数管理制度和行为都是致力于减少人力的无谓消耗，而非利用组织提高人的效能。

责任到人，拒绝借口

在一家企业，如果出了差错或面对艰巨的任务时员工互相扯皮，敷衍了事，那就可知责任分配不明确。为什么三个和尚没有水喝呢，原因就是没有明确的分工，如果一人各挑水一天，天天把水挑满，或者你打柴，他扫地，别一个去挑水，其结果可能会好很多。

对企业管理人也一样，只要分工明确，互相扯皮、推卸责任的员工也就很少，就是有，也能使大家轻易地看出谁在敷衍了事，谁在互相推诿。

对一个组织来说，进行详细的职务设计是绝对有必要的，只有让每个人都知道自己该做什么，才能遏制“华盛顿合作现象”的发生。

假如你透过显微镜观察一个组织，你会发现它是由成千上万个任务构成的，这些任务可以组合为职务。组织中人们所承担的职务并不是随机确定的，管理层应当对职务进行有意识的设计安排，以反映组织技术的要求以及工作人员的技巧、能力和偏好。只有这样做了，才能充分发挥员工生产的潜力。

在各种各样的职务中，有些职务以团队的方式进行可以取得

很好的效果；而另一些职务，让个人单独去做效果会更好。

内部沟通很重要

可以发现，组织内部由于缺乏沟通导致勾心斗角，效率的提高、士气的高涨又源于沟通流畅，而沟通不畅又只会使人们各怀鬼胎，各自算计。

人们应该如何克服沟通障碍呢？下面有几条很好的建议。

——巧用反馈法：很多沟通问题是直接由于误解或不准确造成的。为了减少这些问题的发生，管理者在沟通过程中往往使用反馈回路。这里的反馈可以是语言的，也可以是非语言的。

当管理者问接受者：“你明白我的话了吗？”所得到的答复代表着反馈。但反馈不会局限于是或否的回答。管理者可以询问有关该信息的一系列问题，以核实信息是否按原有的意图被接受。

但最佳方法是，让接受者用自己的话复述信息。如果管理者听到的复述正如本意，可增强他们的理解性与精确性。

反馈还包括比直接提问和对信息进行概括更精细的方法。综合评论可以使管理者了解接受者对信息的反应。此外，反馈的重要形式还包括绩效评估，薪金核查以及晋升。

当然，反馈不必一定以语言的方式表达，行动有时比语言更为明确。比如，销售主管要求所有下属必须填好上月的销售报告，当有人未能按期上交此报告时，管理者就得到了反馈。这一反馈表明销售主管对自己的指令应该阐述得更清楚。

——要言简意赅：因为语言可能成为沟通障碍，因此管理者