

懂管理 看这本就够了

企业管理的重中之重是管人，管人的重中之重是管心，只有上上下下相互尊重，情感融洽，才能在合作中充分调动每个员工的工作积极性，并发挥出人才的最大潜能。



☆优秀公司是管理出来的，管理要情、理、法

☆不可不知的管理原理 不可不知的管理手段

☆不可不知的管理模型 不可忽视的管理细节

李世化◎著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

懂管理 看这本就够了

李世化◎著



 **企业管理出版社**
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

懂管理看这本就够了/李世化著. -- 北京: 企业管理出版社, 2014. 6

ISBN 978 - 7 - 5164 - 0882 - 7

I. ①懂… II. ①李… III. ①管理学 - 基本知识
IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 124227 号

书 名: 懂管理看这本就够了

作 者: 李世化

责任编辑: 杨苏敏

书 号: ISBN 978 - 7 - 5164 - 0882 - 7

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 总编室 68701719 发行部 68467871 编辑部 68701408

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 北京嘉业印刷厂印刷

经 销: 新华书店

规 格: 170 × 240 毫米 16 开本 18 印张 260 千字

版 次: 2014 年 7 月第 1 版 2014 年 7 月第 1 次印刷

定 价: 38.00 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

要想成为一名合格的管理者，首先要克服心理障碍，不能因为自己是“外行”就畏惧管理“内行”，否则很容易被懂行的下属抓住弱点。

管理是一门真正的科学，是一个系统的工程。一名出色的管理者除了要有严谨务实的心态，还要具备良好的职业素质。既要有做事的力度，又要保持对员工的敏感；既要能把握大局，又要能关注细节；既要决策果断，又要行事审慎。

能不能成为一名称职的企业管理者，不在于“官架子”端得大不大，而在于对制度的执行，只有敢于大义灭亲，才能维护制度的威严，才能赢得无私公正的美名。

前言

如果世界上有一千个企业，那么就有一千种管理办法。正如世界上没有两片完全相同的树叶，不同企业间的实际情况千差万别，这就要求管理上要求新求异，下工夫、找突破。

今天的企业再也没有“铁饭碗”保障了，大家共同面对的是一个残酷的大市场，物竞天择，适者生存，成者王侯败者寇，没有任何情面可讲。身处这样的环境中，企业就像是风雨飘摇中珍贵的瓷器，任何管理上的闪失，都有可能会在顷刻间土崩瓦解。

管理需要激情，需要创新，需要与众不同。时至今日，粗放式的、盲目的管理模式再也没有用武之地了。员工管理、组织管理、战略管理、企业文化管理、市场营销、创新管理、危机管理、管理者的自我管理……哪个环节上出了问题，都会给企业带来致命的伤害。

管理是一门真正的科学，是一个系统的工程。一名出色的管理者除了要有严谨务实的心态，还要具备多方面的职业素质。既要有做事的力度，又要保持对员工的敏感；既要能把握大局，又要能关注细节；既要决策果断，又要行事审慎。

本书将众多管理法则一一分类列举，供管理者们参考，以实现管理观念上的深刻转变。

第一章 管理必须知道的 12 项原则

行政组织定理：法定权力是行政组织体系的基础 \ 2

奥卡姆剃刀法则：万事万物应该尽量简单，而不是更简单 \ 5

钱德勒法则：战略制胜 \ 8

布里斯定理：好的计划是成功的开始 \ 11

公平法则：公平、合理的工资分配 \ 14

刺猬法则：疏者密之，密者疏之 \ 16

金鱼缸法则：为管理营造透明空间 \ 20

墨菲定律：危机无处不在 \ 23

手表定律：标准应该是惟一的 \ 27

适者生存法则：物竞天择，适者生存 \ 31

零和游戏原理：改变有输有赢的游戏规则 \ 34

鲶鱼效应：组织需要变革 \ 37

第二章 管理必须用到的 12 种手段

格雷欣法则：建立有效的薪酬制度 \ 42

彼得原理：晋升激励，适得其反 \ 47

- 蘑菇管理法则：从最简单的事情做起 \ 50
- 韦尔奇原则：最合适人选，即是最佳人选 \ 53
- 全员决策法则：善用员工智慧 \ 55
- 洛克定律：跳一跳，够得着 \ 58
- 危机管理思想：生于忧患，死于安乐 \ 61
- 奥新顿法则：真正抓住顾客的心 \ 64
- 加斯佩里定理：信任的下一步是成功 \ 67
- 帕金森定律：官僚机构会自我繁殖和膨胀 \ 70
- 牛、羊、猴、驴理论：管理需要差异化 \ 73
- 背上的猴子理论：问题管理 \ 78

第三章 管理必须具备的 12 条素养

- 皮尔斯定理：意识到无知，是有知的开始 \ 84
- 从众效应：要走在别人的前面 \ 87
- 马蝇效应：强化人的追求，形成心理压力 \ 90
- 领导者成长规律：人人都可以成为领导 \ 92
- 杜根定律：胜利属于有信心的人 \ 95
- 木桶定律：要注意自己的薄弱环节 \ 98
- 菲米尼论断：退却也能取胜 \ 101
- 贝尔效应：想着成功，成功的景象就会在内心形成 \ 105
- 詹姆斯定律：管理者的欣赏是员工进步的最大动力 \ 108
- 霍桑效应：让人尽情宣泄抱怨 \ 110
- 达维多夫定律：敢为天下先 \ 114
- 汉可克定理：人缘大于才干 \ 116

第四章 管理必须懂得的 12 个模型

- 马斯洛需求层次：满足员工的心理追求 \ 120

酒和污水定理：不要让一颗老鼠屎坏了一锅汤 \ 123

棕熊法则：绩效管理的诀窍 \ 128

华盛顿合作定律：合作的负效应 \ 132

二八法则：重要的多数和烦琐的少数 \ 136

不值得定律：态度决定一切 \ 139

Z 理论：信任决定生产率 \ 142

水坝式法则：未雨绸缪 \ 145

热炉法则：没有规矩，不成方圆 \ 148

路径依赖理论：惯性可以是动力也可以是束缚 \ 151

达维多定律：只有先进技术才能抢占先机 \ 155

奥美 360 度理念：全方位品牌传播 \ 159

第五章 管理必须达到的 12 个目标

乔治定理：只有每一小步都受到鼓励，人们才敢尝试迈出更大的步子 \ 164

本尼斯法则：构造有机—适应型组织 \ 167

团体力学法则：团体成员相互影响 \ 170

苛希纳定律：确定责任人的最佳人数 \ 174

数一数二法则：赶超最优 \ 177

南风法则：以人为本 \ 180

横山法则：培养员工自我控制 \ 183

沃森原则：杰出的公司都有强有力的企业文化 \ 186

凡勃伦效应：消费者情感带来的商机 \ 189

项链定律：坚持一百年不动摇——持续的传播 \ 194

堆土效应：注重品牌积累 \ 197

蚁群智能：组织协作 \ 199

第六章 管理必须学会的 12 种方法

- 跳蚤效应：管理需要正面的、积极的激励 \ 204
- 期望激励定律：激励要讲求实效 \ 208
- 皮格马利翁效应：用人不疑，疑人不用 \ 211
- 不成熟—成熟定律：协调组织与员工之间的矛盾 \ 214
- 马太效应：贫者越贫，富者越富 \ 218
- 目标置换效应：让员工牢记目标 \ 221
- 鲶鱼效应：只有竞争才能发展 \ 224
- 层递效应：一步难于上青天 \ 227
- 曼狄诺定律：微笑可以换取黄金 \ 229
- 鹬鹑定律：安定内部，才能一致对外 \ 231
- 猎狗与兔子理论：对员工的职业生涯管理 \ 234
- 白鼠压力试验：压力管理 \ 238

第七章 管理必须注意的 12 个细节

- 蝴蝶效应：失之毫厘，谬以千里 \ 244
- 首因效应：重视第一印象 \ 247
- 五常法则：细节决定成败 \ 249
- 强化法则：奖罚有度 \ 252
- 经理角色法则：提高经理的工作效率 \ 256
- 霍布森选择效应：给予更多的选择权 \ 259
- 玻璃式法则：开放、公开的经营机制 \ 261
- 狄伦多定律：把握契机，消解无形 \ 263
- 多米诺效应：把隐患消灭在萌芽中 \ 266
- 破窗理论：不要因小失大 \ 270
- 晕轮效应：切勿爱屋及乌 \ 273
- 巴殊尔法则：要关注长远利益 \ 276



第一章

管理必须知道的 12 项原则

行政组织定理：

法定权力是行政组织体系的基础

这是一个居官为耀、官僚泛滥的时代。国内许多企业内部的各种官僚称谓层出不穷、名目繁多，时髦的企业内部通常有一串是 x 未知数，不是乘号名单，包括 CEO、COO、CTO、CFO、CRO、CMO 等，估计很少有人能明确区分彼此的关系。传统的企业都习惯将管理者尊称为“某总”，要准确识别也颇为费劲，一不小心就会犯晕。

实际上，以上绝非个别现象，官僚文化已经成为我国大部分企业的一种特殊文化。

逐步向现代企业制度转化，建立以法定权力为基础的企业组织内部权力体系，才是企业长久稳定发展的保证。以法定权力作为行政组织体系的基础，这正是行政组织定理的核心内容。行政组织定理是被誉为“组织理论之父”的德国社会学家马克斯·韦伯提出的，他认为，任何组织都必须以某种形式的权力作为基础，没有某种形式的权力，任何组织都不能达到自己的目标。而只有法定权力才能作为行政组织体系的基础，其最根本的特征在于它提供了慎重的公正。原因在于：（1）管理的连续性使管理活动必须有秩序地进行。（2）以“能力”为本的择人方式提供了理性基础。（3）领导者的权力并非无限，应受到约束。

韦伯认为，官僚组织模式具有下列特征：

1. 组织中的人员应有固定和正式的职责并依法行使职权。组织是根据合法程序制定其应有的明确目标，并靠着这一套完整的法规制度，组织与规范成员的行为，以期有效地追求与达到组织的目标。

2. 组织的结构是一层层控制的体系。在组织中，按照地位的高低规定成员间命令与服从的关系。

3. 人与工作的关系。成员间的关系只有对事的关系而无对人的关系。

4. 成员的选用与保障。每一职位根据其资格限制（资历或学历），按自由契约原则，经公开考试合格予以使用，务求人尽其才。

5. 专业分工与技术训练。对成员进行合理分工并明确每个人的工作范围及权责，然后通过技术培训来提高工作效率。

6. 成员的工资及升迁。按职位支付薪金，并建立奖励与升迁制度，使成员安心工作，培养事业心。

韦伯认为，凡具有上述 6 项特征的组织，可使组织表现出高度的理性化，其成员的工作行为也能达到预期的效果，组织目标也能顺利达到。

尽管管理机制的逻辑如此简单，但随着企业的成长、业务的增加，企业这个官僚机构经常会变得越来越庞大，组织的运行效率却越来越低下。这不是“官僚制”本身的错，究其根本原因是由于组织内部机制障碍所致。对于目前的中国企业而言，这一机制障碍更多的则是表现在各类组织中传统权力和超凡权力的影响远比法定权力要大。很多中国企业的一个显著特点是，企业就是企业家，企业家就是企业。企业家或因卓越的远见、杰出的才能、非凡的人格魅力，或因“时势造英雄”而成为企业的绝对主宰和精神领袖，企业也乐于渲染个人权威、塑造个人英雄主义。这样企业家的传统权力和超凡权力就彰显于众。

与传统权力一样，超凡权力过于带有感情色彩并且是非理性的，超凡权力的合法性不是依据规章制度，而是完全依靠对于领袖人物的信仰，领袖必须以不断的奇迹和英雄之举赢得追随者，因而难以有效提高组织的效率。企业官僚机制最基本的法定权力一旦让位于传统权力和超凡权力，官僚机制本身的优势就会逐渐消失，“官僚”一词从技术意义上的“行政组织”演变为“效率低下”的代名词就不足为怪了。

官僚机制对很多企业的影响是致命的。官僚机制建立在“官本位”的基础和意识上，管理者过分重视自己的权力和表现自己的权力，事务的运行不是以事务本身的效率效能为依据，而是以自己的权力是否行使、被尊



重、被重视为依据，实际上就是个人凌驾于企业之上。最终整个企业靠权力体系来运行，运行的内容也是权力，而不再是企业的产品和服务。这就不可避免地会造成企业内部近亲繁殖，裙带关系盛行，最终导致个体与体系自身职业能力的整体降低或丧失，组织腐败、低效、无能就在所难免。

管理实践

对于管理者而言，应注意以下几个方面，从而更好地应用组织理论：

1. 应注重组织的动态层面。作为一个开放系统的组织，在协作过程中成员之间会产生一种互动关系，交流人的观念、信心、忠诚及其他情感，于是在彼此交流过程中产生友谊和亲密之感，结果形成团体意识，对工作起着推动与阻碍作用。这就是非正式组织对正式组织的影响作用。

2. 重视应有的弹性和应变能力，避免组织与个人的行为趋于僵化。法规仅是组织完成目标的辅助工具，过分地重视，势必会转换目标，让人产生一种错觉，即认为服从和遵循法规典则就是目的。应注意到组织系统的动态管理以及制度与人员之间的平衡。

3. 重视才干，避免按照资历进行升迁。年资晋升法因为论资排辈，减少了组织竞争，这样势必要压抑优秀的年轻人才。无竞争生态的组织无异于一潭死水，难起波澜。

管理心得

◆企业的长生不老绝不仅仅依赖于其英雄人物的“超凡卓识”，应在更大程度上依赖于规章制度、原则体系——公正地识人、用人和提拔人的体系。

◆管理者的权力应受到约束。

奥卡姆剃刀法则：

万事万物应该尽量简单，而不是更简单

有这样一个有奖征答活动，题目是：在一个充气不足的热气球上，载着三位关系着人类命运的科学家。

第一位是环保专家，他可以拯救人类免于因环境污染而面临死亡的厄运。

第二位是核子专家，他有能力防止全球性的核子战争，使地球免于遭受灭亡的绝境。

第三位是粮食专家，他能在不毛之地种植粮食，使几千万人脱离饥荒而亡的命运。

此刻热气球即将坠毁，必须丢出一个人以减轻载重，使其余的两人得以存活，请问该丢下哪一位科学家？

因为奖金数额庞大，征答的回信如雪片般飞来。每个人都竭尽所能地阐述他们认为必须丢下哪位科学家的见解。

最后，结果揭晓，巨额奖金的得主是一个小男孩。他的答案是：将最胖的那位丢出去。

英国物理学家胡克比牛顿更早提出引力观念，但在他那里，引力是无法证明的庞杂的“多”，而牛顿把这一切都简化了，只留下了“一个苹果掉在地上”这样一个最简单的事实，并以此作为科学推动的初始点，发现了万有引力定律。

牛顿以后一个个伟大的科学家沿着这条思维之路前进。200 多年后，爱因斯坦剃掉了长在牛顿头上的“荒草”，用单纯的演绎法建立了新的科学体系。他们的共同特点是：将复杂的对象剃成最简单的对象，然后再着



手解决问题。

由此，我们可以看出：复杂的事情往往可从最简单的途径解决，能以较少的假定去解释的事，用较多的假定去解释是徒劳的。这就是奥卡姆剃刀法则的核心内容。这一法则是 600 多年前英国奥卡姆郡的威廉博士提出的，它的原意是：如无必要，勿增实体；两个类似的解决方案，选择最简单的。

“奥卡姆剃刀”以结果为导向，始终追寻高效简洁的思维方式。“当你有两个处于竞争地位的理论能得出同样的结论，那么简单的那个更好。”

一个企业的组织是由人际网络构成的，因此就具有陷入混乱的倾向。企业的生产技术越来越复杂，各项活动之间的配合难度越来越大，准确度需求越来越高；更为重要的是现代企业所处的环境越来越复杂多变，管理的难度和复杂性也越来越高。但是，竞争的压力却要求管理者将管理的重心放在如何更简单快捷地对环境作出反应。优秀公司的制度一般都具有简洁的特征，比如宝洁公司。

人员精简、结构简单是宝洁公司制度的最大特点，该制度与宝洁公司雷厉风行的行政风格相吻合。

宝洁公司有一条标语，他们称之为“一页备忘录”，它是宝洁多年来管理经验的结晶。事实上，任何建议或方案多于一页都是浪费的，甚至会产生不良的后果。

这一风格要追溯到宝洁公司的前任总经理理查德·德普雷时代，他对任何超过一页的备忘录都深恶痛绝。他通常会在退回的冗长的备忘录上加一条命令：“把它简化成我所需要的东西！”

如果该备忘录过于复杂，他还会加一句：“我不理解复杂的问题，我只理解简单明了的！”他还说：“我工作的一部分就是教会他人如何把一个复杂的问题简化为一系列简单的问题。只有这样，我们才可以更好地进行下面的工作。”

曾任该公司总裁的爱德华·哈尼斯在谈到这个传统时说：“从众多意见中筛选出有关事实的一页报告，正是宝洁公司作出正确决策的基础。”

大量雇员之间无休止的较量，导致了解决问题过程的“政治化”和复杂化，而这些又进一步变成了增加不稳定性的因素。因此，一页备忘录就能解决很大的问题。

首先，实际上只有少量的问题是值得讨论的，大多数问题都没有那个必要，一页纸的备忘录能使人们的头脑明朗化。其次，建议条目按顺序展开，使之变得简洁、易懂。总之，模糊凌乱的备忘录与简洁高效无缘。

“奥卡姆剃刀”法则要求我们用效率来节省时间，当我们把几页纸的文件变成一页纸，把一页纸变成几句话，企业的效率就会大大提高，这是企业实现赢利的最简单的办法。

管理实践

为了简化工作和个人生活，你每天可以采取以下做法，这些做法可以减少步骤，以难以想象的高速度和低成本来实现目标。

1. 突出重点。你在明确目标和实现目标的最佳方法上花费的时间越长，就会越快越容易地实现该目标。因此，管理者应当在开始前投入必要的时间，这将节约此后修正或重新执行该任务的大量时间。

2. 改善技能。应当改善自己在关键任务上的表现。对所从事的事情掌握的知识和技能越多，完成任务的速度就越快，也越容易。

3. 授权。将工作交给别人做，使管理者从实际操作者变成领导者，从自己动手变成控制其他人的活动。授权是管理中的一个关键要素。如果管理者既希望减少自己工作的复杂性，又希望同时完成更多的工作，授权是一项完全必需的技能。

4. 外包。把自己公司中可以由专业公司做的每一项工作和业务都外包出去。

5. 舍弃。每一家公司都有一些过时而没有必要的工作，这些工作可以在减少损失的情况下取消。

管理心得

◆ 简单化是最有效的行事法则。

◆ 选择人才时要择优汰劣。

◆ 及时在组织中精兵简政。

钱德勒法则：战略制胜

可口可乐公司虽于 2001 年才确立其全方位饮料公司的定位，但其从进入中国开始，一直不遗余力地在中国一步一步地推进其本土化策略。无论在区域开发、建装瓶厂、与几大合作伙伴进行无隙合作，还是新产品推广、本土管理人员聘用、广告内容民俗化和本土化等方面都为国际品牌企业做出了表率。

无论是阳光茶还是绿茶出来以前的雀巢西式红茶，很明显，都是因为没实施本土化而注定不会在“茶文化最浓厚、茶饮料是最本土的好”的中国消费者面前取得成功。2001 年在与统一中国公司市场部的策划人员交流时，曾经听他们说他们的领导特别关注红茶的发展，但最终市场表现却还是统一绿茶抢了先，占了更高的份额，而从市场调查来看，中国消费者也是更喜欢绿茶的口味。随后可口可乐公司在原来雀巢红茶、冰极的基础上，推出绿茶，是地地道道的本土化实施和推广。

这一举措就是迎合市场、迎合消费者。无论你的产品在国际上多么畅销，多么有影响力，离开了本土的市场现状与消费者的喜好，想成功，很难！

可口可乐提出的战略管理理念就是钱德勒法则的精髓，这一法则是由美国企业经营学家钱德勒提出的，其主要观点是：企业在市场经济的条件下，为了求得生存与发展，对于实现的总体目标及根本对策需要作出全局性的、长远的谋划。

钱德勒法则具有如下特性：

1. 全局性：企业战略是在研究与把握企业生存与发展的全局性指导规