

正略钧策
管理丛书

领悟人类智慧的经典
把握管理思想的精髓

影响世界的 100条 管理定律

吕国荣 高志坚 编著

 人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



影响世界的 100条 管理定律

吕国荣 高志坚 编著

人民邮电出版社

图书在版编目(CIP)数据

影响世界的100条管理定律 / 吕国荣, 高志坚编著. 北京: 人民邮电出版社, 2005.9

ISBN 7-115-13831-1

I. 影... II. ①吕... ②高... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第096399号

内容提要

本书汇集的100条管理定律涉及企业管理的方方面面,是众多经济学家、心理学家、管理大师和企业家的经典论述及智慧的结晶。

这些传遍世界的极具影响力的管理定律,影响了世界上一代又一代的企业家与管理者,帮助他们和企业以最快的速度获得了成功。

本书对每一条管理定律都配有相应的案例加以诠释,能使读者在很短的时间内掌握这些管理知识,提高管理水平。

本书适宜企事业单位管理人员阅读,也可作为大中院校经济管理类师生的参考读物。

影响世界的100条管理定律

◆ 编著 吕国荣 高志坚

责任编辑 王莹舟

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

读者热线 010-51626398(编辑部) 010-51626376(销售部)

北京迪杰创世信息技术有限公司制作

北京隆昌伟业印刷有限公司印制

新华书店总店北京发行所经销

◆ 开本: 787 × 1092 1/16

印张: 15.5 2005年9月第1版

字数: 160千字 2005年9月北京第1次印刷

ISBN 7-115-13831-1/F · 651

定 价: 29.00

本书如有印装质量问题,请与本社联系 电话: 010-51626398



前言

在很多人看来，管理似乎是深奥并且不可捉摸的一件事。看到那些晦涩难懂的管理理论，许多人都产生了畏难情绪。事实上，在管理的世界中，有一些寓繁于简的管理法则，因为其形象传神，被人们大量运用到实践中。这些朴实无华的法则，富含深刻的哲理，让我们觉得即便是通过对身边的日常事物进行仔细的观察和体会，也能领悟到管理的真义。

本书汇集的100条管理定律涉及企业管理的方方面面，是众多经济学家、心理学家、管理大师和企业家的经典论述，是人类思想和智慧的结晶。它们历经漫长的时间洗礼以及无数人的实践，演变成为管理的真知之言。

这些有趣、深邃、启迪人心的管理论述，影响了世界上一代又一代的企业家与管理者，提高了他们和企业的效率与业绩，使企业迅速获得了成功。

管理是有规律可循的，本书介绍的这些论述是获得最佳管理效果并达到管理的最佳境界的有效途径。美国管理学大师彼得·德鲁克说：“真正的管理是很简单的。”在管理实践中，大部分企业家、总经理、职业经理人和管理者，需要的是富有智慧而又浅显易懂的管理思想。

本书摒弃了那些深奥的管理理论，对这些影响深远的管理定律，做了鞭辟入里的分析和阐述；以通俗易懂的文字向读者介绍了它们的由来及对现代管理的启示和借鉴意义。书中对每一条管理定律都配有

相应的精彩案例加以诠释，并附有精妙的点评，能让读者在很短的时间内掌握一些必要的管理知识，领悟到管理的奥秘和真谛。

本书在编撰过程中，参阅了相关专著和文献资料，还得到了企业家及职业经理人刘大程、郑小琼、邹柏桥、张书兰、张旭东、邹华英、张鸿波、汤凌、董全才、谷桂琴等友人的支持和帮助，在此一并致谢。

编著者

2005年5月



目录

第一章 管人、用人、育人、留人之道……1

企业的竞争，归根结底是人才的竞争。人才是企业的生命所在，如何管好人才、用好人才、培养和留住人才，已成为企业在激烈的竞争中成长发展的关键。

1. 奥格尔维定律：善用比我们自己更优秀的人……2
2. 光环效应：全面正确地认识人才……5
3. 不值得定律：让员工选择自己喜欢做的工作……7
4. 蘑菇管理定律：尊重人才的成长规律……10
5. 贝尔效应：为有才干的下属创造脱颖而出的机会……13
6. 酒与污水定律：及时清除烂苹果……15
7. 首因效应：避免凭印象用人……17
8. 格雷欣法则：劣币驱良币，避免一般人才驱逐优秀人才……19
9. 雷尼尔效应：以亲和的文化氛围吸引和留住人才……21
10. 适才适所法则：将恰当的人放在最恰当的位置上……24
11. 特雷默定律：企业里没有无用的人才……26
12. 乔布斯法则：网罗一流人才……28
13. 大荣法则：企业生存的最大课题就是培养人才……30
14. 海潮效应：以待遇吸引人，以事业激励人……32

第二章 以人为本的人性化管理……35

古语云：得人心者得天下！在企业管理中多点人情味，有助于赢得员

工对企业的认同感和忠诚度。只有真正俘获了员工心灵的企业，才能在竞争中无往而不胜。

- 15. 南风法则：真诚温暖员工……36
- 16. 同仁法则：把员工当合伙人……38
- 17. 互惠关系定律：爱你的员工，他会百倍地爱你的企业……40
- 18. 蓝斯登定律：给员工快乐的工作环境……42
- 19. 柔性管理法则：“以人中心”的人性化管理……44
- 20. 坎特法则：管理从尊重开始……46
- 21. 波特定律：不要总盯着下属的错误……48
- 22. 刺猬法则：与员工保持“适度距离”……50
- 23. 热炉法则：规章制度面前人人平等……52
- 24. 金鱼缸效应：增加管理的透明度……54

第三章 灵活有效的激励手段……57

有效的激励会点燃员工的激情，促使他们的工作动机更加强烈，让他们产生超越自我和他人的欲望，自动自发地将潜在的巨大内驱力释放出来，为企业的远景目标奉献自己的热情。

- 25. 鲶鱼效应：激活员工队伍……58
- 26. 马蝇效应：激起员工的竞争意识……61
- 27. 罗森塔尔效应：满怀期望的激励……64
- 28. 彼得原理：晋升是最糟糕的激励措施……67
- 29. 保龄球效应：赞赏与批评的差异……70
- 30. 末位淘汰法则：通过竞争淘汰来发挥人的极限能力……72
- 31. 默菲定律：从错误中汲取经验教训……74
- 32. 垃圾桶理论：有效解决员工办事拖沓作风……76
- 33. 比马龙效应：如何在“加压”中实现激励……78

- 34. 横山法则：激励员工自发地工作……80
- 35. 肥皂水效应：将批评夹在赞美中……82
- 36. 威尔逊法则：身教重于言教……84
- 37. 麦克莱兰定律：让员工有参加决策的权力……86
- 38. 蓝柏格定理：为员工制造必要的危机感……88
- 39. 赫勒法则：有效监督，调动员工的积极性……90
- 40. 激励法则：利用赞美激励员工……92
- 41. 倒金字塔管理法则：赋予员工权利……94
- 42. 古狄逊定理：不做一个被累坏的主管……97

第四章 沟通是管理的浓缩……99

松下幸之助有句名言：“企业管理过去是沟通，现在是沟通，未来还是沟通。”管理者的真正工作就是沟通。不管到了什么时候，企业管理都离不开沟通。

- 43. 霍桑效应：让员工将自己心中的不满发泄出来……100
- 44. 杰亨利法则：运用坦率真诚的沟通方式……102
- 45. 沟通的位差效应：平等交流是企业有效沟通的保证……104
- 46. 威尔德定理：有效的沟通始于倾听……106
- 47. 踢猫效应：不对下属发泄自己的不满……108
- 48. 雷鲍夫法则：认识自己和尊重他人……110
- 49. 特里法则：坦率地承认自己的错误……112

第五章 崇尚团队合作精神……115

比尔·盖茨曾说：“团队合作是一家企业成功的保证，不重视团队合作的企业是无法取得成功的。”今天，建设一支有凝聚力及战斗力的团队，已是现代企业生存发展的一个基本条件。

- 50. 华盛顿合作定律：团队合作不是人力的简单相加……116

- 51. 木桶定律：注重团队中的薄弱环节……118
- 52. 苛希纳定律：确定最佳管理人数……120
- 53. 凝聚效应：凝聚力越大，企业越有活力……122
- 54. 懒蚂蚁效应：懒于杂物，才能勤于动脑……124
- 55. 蚁群效应：减掉工作流程中的多余……126
- 56. 飞轮效应：成功离不开坚持不懈的努力……128
- 57. 米格-25效应：整体能力大于个体能力之和……130

第六章 决策是管理的核心……133

管理学家西蒙指出：“管理就是决策。”决策是企业管理的核心，它关系到企业的兴衰荣辱、生死存亡。可以说，领导者科学理性的决策等于企业成功了一半。

- 58. 儒佛尔定律：有效预测是英明决策的前提……134
- 59. 吉德林法则：认识到问题就等于解决了一半……136
- 60. 手表定律：别让员工无所适从……138
- 61. 皮尔斯定律：完善培养接班人制度……140
- 62. 羊群效应：提升自己的判断力，不盲目跟风……143
- 63. 自来水哲学：大批量才能生产出廉价产品……145
- 64. 水坝经营法则：储存资金，以应付不时之需……147
- 65. 巴菲特定律：到竞争对手少的地方去投资……150
- 66. 吉格勒定理：设定高目标等于达到了目标的一部分……152
- 67. 卡贝定律：放弃有时比争取更有意义……154
- 68. 布利丹效应：成功始于果敢的决策……156
- 69. 普希尔定律：再好的决策也经不起拖延……158
- 70. 沃尔森法则：把信息和情报放在第一位……160
- 71. 哈默定律：天下没有坏买卖……162
- 72. 隧道视野效应：不能缺乏远见和洞察力……164
- 73. 青蛙法则：时刻保持危机意识……166

- 74. 坠机理论：依赖“英雄”不如依赖机制……168
- 75. 奥卡姆剃刀定律：不要把事情人为地复杂化……170
- 76. 帕金森定律：从自己身上找问题……172

第七章 创新是企业的生命……175

创新是企业发展动力的内核，是市场竞争的必然结果。企业只有创新才可以打破常规，突破传统；只有不断创新，才能在激励的竞争中永远立于不败之地。

- 77. 达维多定律：不断创造新产品，同时淘汰老产品……176
- 78. 路径依赖：跳出思维定势……178
- 79. 跳蚤效应：管理者不要自我设限……180
- 80. 比伦定律：失败也是一种机会……182

第八章 竞争决胜的智慧与策略……185

21世纪是一个充满竞争的时代，企业面临的最大挑战就是竞争。在这场较量中，企业对竞争方法、竞争策略以及竞争手段的管理，将成为决定企业胜败的关键因素。

- 81. 犬獒效应：让企业在竞争中生存……186
- 82. 零和游戏原理：在竞争与合作中达到双赢……188
- 83. 快鱼法则：速度决定竞争成败……191
- 84. 马太效应：只有第一，没有第二……193
- 85. 生态位法则：寻求差异竞争，实现错位经营……196
- 86. 猴子-大象法则：以小胜大，以弱胜强……199

第九章 成也细节，败也细节……201

细节的不等式意味着1%的错误导致100%的失败。许多企业的失败，往往是由于在细节上没有尽力造成的。把任何细节做到位，企业就不会存在问题。

- 87. 破窗效应：及时矫正和补救正在发生的问题……202
- 88. 多米诺效应：一荣难俱荣，一损易俱损……204
- 89. 蝴蝶效应：1%的错误导致100%的失败……206
- 90. 海恩法则：任何不安全事故都是可以预防的……209
- 91. 王永庆法则：节省一元钱等于净赚一元钱……211

第十章 打好营销这张牌……215

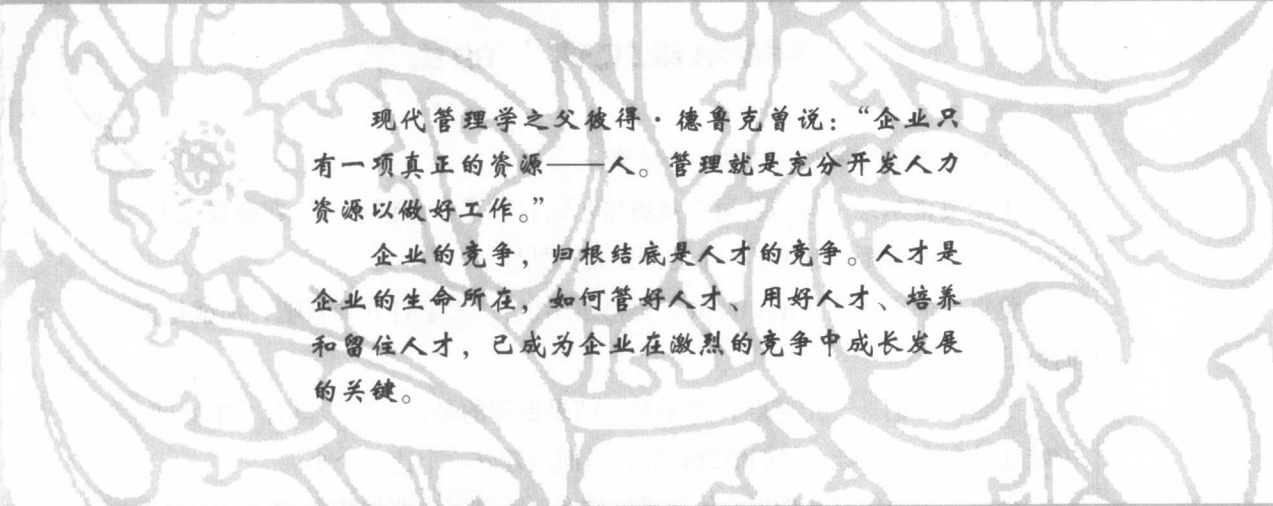
没有成功的营销，就没有成功的企业，市场营销活动是企业利润实现的最终手段。在市场同质化极强的产品竞争中，营销的成败往往决定了整个企业经营的成败。

- 92. 凡勃伦效应：商品价格定得越高越能畅销……216
- 93. “100-1=0”定律：让每一位顾客都满意……218
- 94. 鱼缸理论：发现客户最本质的需求……220
- 95. 长鞭效应：加强供应链管理……222
- 96. 弗里施法则：没有员工的满意，就没有顾客的满意……225
- 97. 250定律：不怠慢任何一位顾客……227
- 98. 布里特定理：充分运用广告的促销作用……229
- 99. 尼伦伯格法则：成功的谈判，双方都是胜利者……231
- 100. 韦特莱法则：从别人不愿做的事做起……233



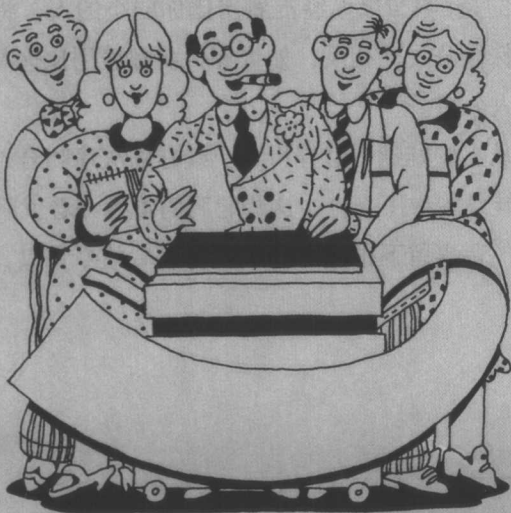
第一章

管人、用人、育人、留人之道



现代管理学之父彼得·德鲁克曾说：“企业只有一项真正的资源——人。管理就是充分开发人力资源以做好工作。”

企业的竞争，归根结底是人才的竞争。人才是企业的生命所在，如何管好人才、用好人才、培养和留住人才，已成为企业在激烈的竞争中成长发展的关键。





奥格尔维定律：善用比我们自己更优秀的人

如果我们每个人都雇用比我们自己更强的人，我们的公司就能成为巨人公司。在企业内部激励、重用比自己更优秀的人才，能让企业变得越来越有活力，越来越有竞争力。

“奥格尔维定律”的由来

奥格尔维定律来源于这样一个故事。

美国奥格尔维·马瑟公司总裁奥格尔维召开了一次董事会，在会议桌上，每个与会的董事面前都摆了一个相同的玩具娃娃。

董事们面面相觑，不知何故。奥格尔维说：“大家打开看看吧，那就是你们自己！”

于是，他们一把娃娃打开来看，结果出现的是：大娃娃里有个中娃娃，中娃娃里有个小娃娃。他们继续打开，里面的娃娃一个比一个小。

最后，当他们打开最里面的玩具娃娃时，看到了一张奥格尔维题了字的小纸条。纸条上写的是：“如果你经常雇用比你弱小的人，将来我们就会变成矮人国，变成一家侏儒公司。相反，如果你每次都雇用比你高大的人，日后我们必定成为一家巨人公司。”

前一句话与从大娃娃到中娃娃再到小娃娃的次序吻合，后一句话与小娃娃到中娃娃再到大娃娃的次序吻合，这些聪明的董事一看就明白了。

这件事给每位董事留下很深的印象，在以后的岁月里，他们都尽力任用有专长的人才。

**经典案例**

美国的钢铁大王卡耐基的墓碑上刻着：“一位知道选用比他本人能力更强的人来为他工作的人安息在这里。”卡耐基之所以成为钢铁大王，并非由于他本人有什么超人的能力，而是因为他敢用比自己强的人，并能发挥他们的长处。

卡耐基曾说过：“即使将我所有工厂、设备、市场和资金全部夺去，但只要保留我的技术人员和组织人员，四年之后，我将仍然是‘钢铁大王’。”

卡耐基之所以如此自信，就是因为他能有效地发挥人才的价值，善于用那些比他更强的人。卡耐基虽然被称为“钢铁大王”，但他却是一个对冶金技术一窍不通的门外汉，他的成功完全是因为他卓越的识人和用人才能——总能找到精通冶金工业技术、擅长发明创造的人才为他服务。比如，世界知名的炼钢工程专家之一比利·琼斯，就终日在位于匹兹堡的卡耐基钢铁公司埋头苦干。

另一位是齐瓦勃，也是很优秀的人才。齐瓦勃本来只是卡耐基钢铁公司下属的布拉德钢铁厂的一名工程师，卡耐基在知道齐瓦勃有超人的工作热情和杰出的管理才能后，马上提拔他当上了布拉德钢铁厂的厂长。正因为有了齐瓦勃管理下的这个工厂，卡耐基才敢说：“什么时候我想占领市场，什么时候市场就是我的。因为我能造出又便宜又好的钢材。”

几年后，表现出众的齐瓦勃又被任命为卡耐基钢铁公司的董事长，成了卡耐基钢铁公司的灵魂人物。

齐瓦勃担任董事长的第七年，当时控制着美国铁路命脉的大财阀摩根提出与卡耐基联合经营钢铁，并放出风声说如果卡耐基拒绝他就找当时居美国钢铁业第二位的贝斯列赫姆钢铁公司联合。

压力下的卡耐基要齐瓦勃按一份清单上的条件去与摩根谈联合的事宜。齐瓦勃看过清单后，对卡耐基说：“按这些条件去谈，摩根肯定乐于接受，但你将损失一大笔钱，看来你对这件事没我调查得详细。”

经过齐瓦勃的分析，卡耐基承认自己过高估计了摩根，于是全权委托齐瓦



勃与摩根谈判，并取得了对卡耐基有绝对优势的联合条件。

到20世纪初，卡耐基钢铁公司已经成为世界上最大的钢铁企业。卡耐基是公司最大的股东，但他并不担任董事长、总经理之类的职务。他的成功在很大程度上取决于他任用了一批懂技术、懂管理的杰出人才。



在知识经济时代，管理者更需要有敢于和善于使用强者的胆量和能力。在企业内部激励、重用比自己更优秀的人才，就能让企业变得越来越有活力，越来越有竞争力。而那些生怕下级比自己强，怕别人超过自己、威胁自己，并采取一切手段压制别人、抬高自己的人，永远不会成为有效的领导者。



光环效应：全面正确地认识人才

以点代面、以偏概全，容易影响企业对人才考核的准确性和对人才评价的可信度。只有全面地了解人才、认识人才，才能有效地管好、用好人才。

“光环效应”的由来

所谓“光环效应”，是人们常有的以点代面、以偏概全的评价倾向，犹如大风前的月晕逐步扩散，形成一个更大的光环迷惑众人，这种效应也称“晕轮效应”。在现实中表现为如果认为某人具有某个突出优点，这个人就被积极肯定的光环笼罩，并被赋予更多好感；如果认为某人具有某个突出缺点，这个人就被消极否定的光环笼罩，甚至认为他其他方面都不好。

晕轮效应的危害是一叶障目、以点代面、以偏概全，容易影响企业对人才考核的准确性和对人才评价的可信度。



光环效应是一种认识上的误区，指在印象形成过程中一种夸大化的感觉和看法，是一种极为盲目的心理倾向。一旦某人的成绩成为光环并被放大，其不足也就隐藏到光环的背后视而不见了，反之亦然。当某人在某方面有杰出的表现时，人们很自然地会认为他在其他方面也有同样的杰出能力。许多管理者在用人方面就被这种光环所迷惑。

美国一家化学公司，花了2.5亿美元在印度尼西亚新建一座工厂，然后将该工厂的重担交给了远在巴西另一家工厂负责的管理者。此人在巴西业绩不错，并且长期从事技术工作，精通业务，按理可以将这座新建的企业搞得红红火火。然而事与愿违。他是一个只懂得技术而不懂市场经济和公共关系的人，连起码



的定价策略都说不出个所以然。

而总部对此人却十分放心，认为他来自发展中国家，熟悉这些国家的基本国情，又精于技术，应该能够处理好日常工作，因此也没派人前去主持全面工作。

无谓的“放心”酝酿了不良的结果，最后工厂迟迟不能开工，开工后产品已经很难卖出去，最后总部只好忍痛割爱，将这家工厂搬到了另外一个国家，但这期间的耗资已覆水难收。



由于对人才缺乏全面的了解，“光环效应”影响了这家企业的决策。光环效应是一种认知偏差，不利于管理者全面正确地认识人才。比如，某个人才在技术方面有杰出的表现，未必就表示他在其他领域也有类似的杰出能力，人们不要輕易地被这类人才的光环所迷惑。

这就提醒人们，在真正了解一个人前，切不可太轻信事先得到的信息，更不可凭一时的感觉。只有全面地了解人才、认识人才，才能有效地管好、用好人才。