

【不掌握法则，就做不好管理】

拿起来就学，拿起来就能用

NALAI JIUYONG DE
GUANLIXUE

拿来就用 的管理学

你也可以成为管理高手

白山◎编著

本书跳出了传统的管理学模式，丢掉了那些生硬拗口的专业词汇，这里有的是最精彩的故事和最智慧的分析，向你展示一个截然不同的管理学世界，带你走入管理学的殿堂。每个故事都浓缩一个管理案例精华，使你在轻松的氛围中感受管理的快乐，让你的管理从一筹莫展到游刃有余。



中国物资出版社

管理类 (910) 经济管理类

1 0100

【不掌握法则，就做不好管理】
拿起来就学，拿起来就能用

F2-62.1

NALAI JIUYONG DE
GUANLIXUE

拿来就用 的管理学

你也可以成为管理高手

白山◎编著



中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

拿来就用的管理学/白山编著. —北京: 中国物资出版社, 2010. 1
ISBN 978 - 7 - 5047 - 3228 - 6

I. 拿… II. 白… III. 管理学 - 通俗读物 IV. C93 - 53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 176170 号

策划编辑 钱 瑛
责任编辑 董 涛
责任印制 方朋远
责任校对 孙会香 梁 凡

中国物资出版社出版发行

网址: <http://www.clph.cn>

社址: 北京市西城区月坛北街 25 号

电话: (010) 68589540 邮政编码: 100834

全国新华书店经销

北京京都六环印刷厂印刷

开本: 710mm × 1000mm 1/16 印张: 15.5 字数: 200 千字

2010 年 1 月第 1 版 2010 年 1 月第 1 次印刷

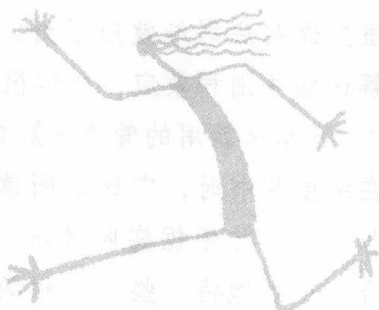
书号: ISBN 978 - 7 - 5047 - 3228 - 6/C · 0098

印数: 00001—11000 册

定价: 29.80 元

(图书出现印装质量问题, 本社负责调换)

序



现今，在需要多方面的协助、依靠团队制胜的社会环境中，如何管理好团队，充分发挥团队的优势与力量显得越发的重要。怎么去做呢？越来越多的相关学术理论出现，这些理论都在不同程度上对我们的管理有着深刻的影响，并且从不同的方面给管理工作带来若干的益处，在实际的运用中发挥着它的巨大效用。

一点儿没错，这些理论，我们常说的一些法则与效应，如，我们深知的南风效应、同人法则、蝴蝶效应等在管理的各个层面发挥着它的作用。如果，我们能够在实际的工作中加以运用，会使得管理者的工作更为出色，令其所在的团队在现今竞争激烈的社会中产生巨大的竞争力，足以保障管理者带领着所在的团队实现自我的理想与目标，成为竞争中的获胜者。

可是，怎样才能很好地把握到这些理论与法则，并且巧妙地加以运用。这确实是令我们感到很头痛的一件事，因为这些理论与法则的叙述文字专业术语较多，在阅读时难免有些枯燥无味，还有就是讲解每一个理论与法则的文字大多是厚厚的一本。



在这个竞争激烈、时间效率决定一切的社会环境中，虽然这些法则与效应很好，但是真的要静下心来去阅读理解这些法则和效应，相信很少有人能有这样的时间。

《拿来就用的管理学》就很好地解决了这一问题。编者在编撰此书时，广泛地阅读和研究了一些管理学上的法则与效应，并根据实际情况，加以删选，将理论与实际相结合，巧妙地将一些法则和效应的理论基础以及运用原则叙述出来。如，在讲述每一个法则和效应时，将其分为三个主要部分：理论解析、操作务实、运用要点。

理论解析讲述的是该法则与效应的由来以及理论基础。

操作务实则说的是一些国内外知名企业如何运用这一法则与效应的经典事例。

运用要点所叙述的是如何在实际的管理工作中运用这一法则和效应及所应当注意的地方。

总的来说《拿来就用的管理学》是一本理论与实践相结合的书籍，是一本管理类的实际操作手册。

编 者

2009年9月

目 录

第一章 有效的管理，从人才的选拔和运用开始

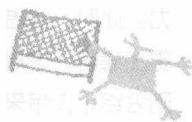
管理的任务很简单，就是找到合适的人，摆在合适的地方做一件事，然后鼓励他们用自己的创意完成手上的工作。企业组织领导应以每个员工的专长为思考点，安排适当的位置，并依照员工的优缺点，做机动性调整，让团队发挥最大的效能。



- 光环效应：走出自我才能全面识人用人 (1)
- 乔布斯法则：拥有一流的人才才能成就一流的企业 (5)
- 奥格尔维定律：敢于雇用比自己优秀的人方能拥有更大的
发展 (9)
- 适才适所法则：把人放在合适的位置上方可发挥人的潜能 (13)
- 皮尔斯定律：要想持续发展就得注重培养接班人 (17)

第二章 尊重与理解，现代管理的内核

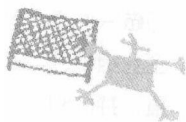
只有个体的私人身份受到了尊重，他们才会真正感到被重视，被激励，做事情才会真正发自内心，才愿意和管理者打成一片，站到管理者的立场，主动与管理者沟通想法探讨工作，完成管理者交办的任务，心甘情愿为工作团队的荣誉付出。尊重和理解下属，将下属真正地当作社会人看待，可以说是现代企业管理的内核与中心。



- 坎特法则：**只有给予下属应有的尊重才能得到下属的拥护…… (24)
- 南风法则：**人情味远比权力的效果大…… (28)
- 同人法则：**充分调动员工的积极性和创造性的秘诀…… (32)
- 蓝斯登定律：**让下属在快乐环境中工作…… (38)
- 波特定律：**宽容下属的过错更能得到尊重…… (45)

第三章 善用激励，调动部属的积极主动性

激励可谓是管理的核心，管理者能否掌握和运用有效的激励方法则是管理工作成败的关键。要想达到良好的激励效果，建立一套行之有效的激励系统是必备的。

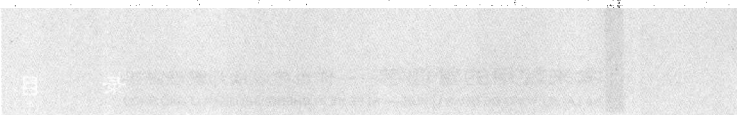


- 鲰鱼效应：**激活员工队伍才能拥有竞争力…… (49)
- 马蝇效应：**一定要想办法激起员工的竞争意识…… (53)
- 麦克莱兰定律：**赋予员工参与决策的权力…… (59)
- 激励倍增法则：**利用赞美激励员工…… (66)
- 肥皂水效应：**批评也要讲方法…… (71)

第四章 注重沟通，方能达到内部通畅

沟通是科学管理中不可或缺的因素，因为企业在经营管理和日常事务中，常常会遇到一些摩擦、冲突、矛盾和误解等，它们会影响到企业的气氛和士气，使企业难以形成凝聚力。此时，应借助沟通这个重要的工具，使企业的管理流程更加通畅，信息交流更加充分，高效地实现管理目标。反之则会给工作带来种种不便，以致事倍功半。





沃尔顿法则：没有有效的沟通就没有有效的管理…………… (78)

沟通的位差效应：平等交流是有效沟通的保证…………… (82)

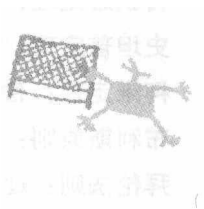
威尔德定理：有效的沟通始于倾听…………… (86)

杰亨利法则：运用坦率真诚的沟通方式…………… (89)

牢骚效应：下属的抱怨消除后，剩下的是工作激情…………… (94)

第五章 强调协助，发挥团队的整体作用

对管理者来说，无论其手下有多少杰出的部属，如果不能让他们团结协助，就很难让他们的才能真正的发挥出来，这样一来不仅不会给企业的发展带来正面的推动力，还会带来一定的阻力。这就像是龙舟竞赛，要在竞赛中获胜，所有的船员必须朝一个方向用力，并且还应当讲究步调的统一。因此，管理者要做的，不仅仅是将好的人才聚拢到自己的身边，懂得激发他们的潜能，还应当懂得怎么去处理他们之间的矛盾，达成内部的和谐统一。这样，才能充分的发挥出每一个人才的优势，规避人才的劣势，形成“强强联手”。



史提尔定律：一定要组建一支精诚协助的团队…………… (100)

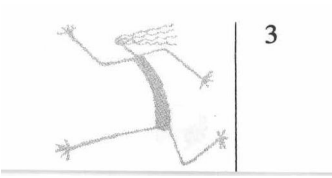
华盛顿合作定律：团队合作不是人力的简单相加…………… (108)

苛希纳定律：精简机构，合理有效配置资源…………… (113)

凝聚效应：凝聚力越大，企业越有活力…………… (118)

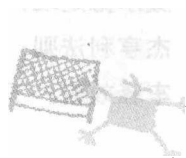
蚁群效应：减掉工作中多余的流程就能提高整体效率…………… (122)

米格—25 效应：内部结构和谐才能真正发挥团队整体优势
…………… (128)



第六章 管理不是要管理者做事， 而是管理别人做事

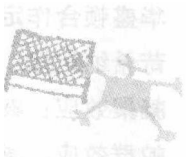
在寻找到合适的人才之后，管理者就必须学会从人才中找出自己的得力助手，适时地赋予对方一定的权力，承担一定的责任。这样做，不仅仅能更进一步的激发出人才的潜力，还能够使管理者本人从烦琐的事物中抽出更多的时间，为将来的发展做谋划。



- 古狄逊定理：不做一个被累坏的主管 (136)
- 史坦普定理：授权之后并非是不再管任何的事 (140)
- 柯维定理：信任是有效的授权之道 (144)
- 布利斯原则：把责任与权力一同授予对方 (149)
- 拜伦法则：过多的干涉只能让授权成为一种形式 (153)
- 手表定律：一定要清晰地把你所想要的结果说出来 (158)
- 无折扣法则：有令则行，别让命令打折扣 (164)

第七章 关注信息，做好妥善规划

信息化潮流已经到来，世界经济格局正在发生重大转变，出现了经济的全球化和一体化趋势。同时，信息化潮流也给广大企业带来机遇。在这种情形下，管理者应密切地关注外界的信息，并保持清醒的头脑，不仅要认清现实，还要能正确预测未来，对市场的一切变化要及时拟定对策。

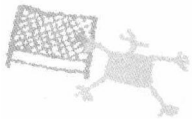


- 尔森法则：把信息和情报放在第一位 (170)
- 儒佛尔定律：有效预测是英明决策的前提 (174)
- 青蛙法则：时刻保持危机意识 (178)
- 吉德林法则：认识到问题就等于解决了一半 (182)
- 布利丹效应：在正确的时间内作出正确的选择 (186)



第八章 直面竞争，改变观念方能制胜

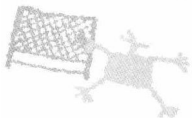
任何一家企业都不可能不遇到竞争对手，而企业做大做强就是一个不断超越竞争对手的角逐赛。那么，应该怎样去面对竞争，继而做大做强呢？其实，可怕的并不是竞争，而是我们对待竞争的态度与观念。不是有一句话是这样说的吗，“改变观念就能改变一切。”对管理者来说，要想在竞争中获胜就必须正确地面对竞争。



- 零和游戏原理：在竞争与合作中达到双赢** (195)
- 快鱼法则：速度决定竞争成败** (200)
- 生态位法则：寻求差异竞争，实现错位经营** (206)
- 费斯法则：步步为营，方可百战百胜** (210)
- 铁钉效应：即使事再小也不能掉以轻心** (215)

第九章 聚焦客户：打好销售这张牌

企业进入市场，要想获得利润，就必须有客户发生消费与购买。任何一家企业想得以生存与发展，继而做大做强，就不能忽略这一问题，并且要想方设法地拓展客户资源，并且稳住他们。稳住了客户就等于寻找到企业生存与发展的源头。这是每一个想将自己企业做大做强的企业管理者所铭记在心的。

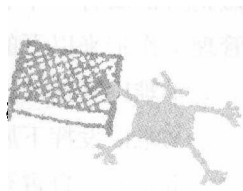


- 鱼缸理论：知道客户的需求才能满足客户的需求** (220)
- 格利定理：把信誉放在第一位** (225)
- 达维多定律：必须不断地开发出更新的产品** (228)
- 阿尔巴德定理：始终应把客户放在首位** (233)



第一章 有效的管理， 从人才的选拔和运用开始

管理的任务很简单，就是找到合适的人，摆在合适的地方做一件事，然后鼓励他们用自己的创意完成手上的工作。企业组织领导应以每个员工的专长为思考点，安排适当的位置，并依照员工的优缺点，做机动性调整，让团队发挥最大的效能。



光环效应：走出自我才能全面识人用人

光环效应（Halo Effect）又称晕轮效应，它是一种影响人际知觉的因素。

——美国心理学家凯利（H. Kelly）

理论解析

光环效应又叫晕轮效应，它是一种影响人际知觉的因素。这种爱屋及乌的强烈知觉的品质或特点，就像月晕的光环一样，向周围弥漫、扩散，因此人们就形象地称这一心理效应为光环效应。

在现实生活中，我们常常受到这种心理效应的影响。例如，我



们在与某人交往，对方给我们留下的第一印象很好，我们就会觉得对方不错，会将对方的优点不断放大，而忽略对方存在的缺点。这就像是我們站在一个固定的角度去看一件事物，从我们所看到的去推断它的整体。这样，我们是难以真正地认识、了解到那件事物，也就没有办法运用那件事物，将其价值最大化了。

光环效应所告诉我们的是，作为管理者，在日常的工作中，不能有效地走出光环效应的怪圈，在选人用人的过程中，便难真正地做到对部属有一个客观、公平并全面的认识。如此一来，必定会给管理工作带来以下的影响：

①难以真正的发现人才。

②难以发挥下属员工的特长，造成人不能尽其用。

事实上，自古至今，在管理上所出现的问题，最基本的原因在于管理者没能对属于自己团体中的人员有一个全面、客观的认识和了解。我们都知道：管理，简单地来说，就是管人理事，事是人做出来的，归根结底还在于管人。

试想一下，管理者对自己的部属都不怎么了解，又怎能管理好他们呢？这就像是，我们知道电脑对我们的生活以及工作有着莫大的帮助，可是我们却不知道电脑到底能有什么样的性能，拿它到底能做些什么？又怎么能用它来方便我们的工作、生活呢？

要管好一个团体，一家企业，毫无疑问就要对身在其中的人有一个公正、客观的认知。而要做到这一点，首先要做的就是打破识人时的光环效应。

操作务实

管理者只有从光环效应中走出来。才能全面、客观地认识和解部属，才能发现到需要的人才，并且运用好人才，促使自我的事业更为兴旺。纵观现今称雄于世界的各大企业，无论是微软，还是通用。它们之所以能够取得今日的辉煌，很大一部分的原因，就在

于它们的领导管理者，在识人用人时，做到了全面、客观、公正，而不会受到光环效应的影响。其中，松下电器王国的缔造者，被誉为日本经营之神的松下幸之助就是个高手。

原松下电器的总经理山下俊彦，原来只是一名普通员工。一直关心和尊重下属的松下幸之助，发现了他的才能，并在一段时间的观察后，更进一步觉得山下俊彦有发展的潜力和特质，而且他并不以山下俊彦不是松下家族中的人，以及门户出身，而是力排众议，将年仅39岁的山下俊彦从一个名列第25名的董事直接提升为总经理。

松下幸之助的眼光确实不错，看人也很准。山下俊彦也没让他失望，在山下俊彦上任的第二年，他就把公司从守势状态转变为攻势状态，不仅仅领导松下电器渡过了难关，并且领着松下电器朝前更进了一步。

这不仅体现出了山下俊彦卓越的经营管理能力，同样也让我们看到了松下幸之助杰出的识人用人能力。如果，松下幸之助没能走出光环效应的影响，他又怎么会去注意一名既不属于自己家族，又仅仅只是一名普通职员的山下俊彦呢？就更不会将山下俊彦破格提拔为总经理啦！

运用要点

诚然，对任何一个团体来说，要有所发展，管理者在招募以及对待下属时，必须从光环效应中走出来，做到全面识才用才，以下就是实际运用中所应把握的要点：

1. 走出自我，不要以自我的好恶作为评价人才的标准

管理者若以自我为中心，把自己的心态投射到别人身上，认为自己喜欢的别人也喜欢，自己讨厌的别人也讨厌，认为自己的看法就是别人的看法，那就大错特错了。

一些管理者在识别人才、选拔人才时不由自主地倾向于那些和



自己类似的人。性格耿直的管理者常选拔性格耿直的人；性格内向、作风沉稳的管理者却认为性格内向、作风沉稳的人最能干，最值得信赖。长此下去，管理层的年龄结构、知识结构、气质结构、专业结构会很不合理，直接影响管理效能的提升。

2. 不要用固有的思维、观念，对下属做猜测性判断

在很多时候，我们会受到早就存在，并被人接受以及认可的看法以及观点。这种看法和观点对管理者评定下属是不是人才，以及安排相应的工作影响较大。例如，有的管理者认为女性不可能担当重任，他们的头脑中已形成了根深蒂固的偏见，觉得女性不如男性能干。还有的是，有的管理者认为年轻人不稳重，嘴上没毛，办事不牢；认为年纪大的人思想保守等。

是不是女性就比不上男性呢？事实上，在各行各业中都有着杰出的女性取得了跟男性一样的成就，甚至有的更好。

是不是年轻人就一定不稳重呢？事实上很多年轻人是很老练的。

是不是年纪大的人思想一定就保守？其实，他们很多人思想是很前卫的。

对任何一个管理者来说，如果不能消除脑海中的这种固有的思维和观念，带着这样的成见去看下属，往往会使得人才跟自己擦肩而过，将一些人放在不合适的位置。

3. 把人才放在实际的工作中去检验

无论管理者有多么睿智，要对所属团体的人有一个全面的认识，最好的办法就是让他们去做一些实际的工作，让他们在工作中将自我的品性以及能力的优缺点自然而然的表现出来。这就像是，日常生活中，我们在使用某一机器时，仅仅看产品介绍和说明书，不去实际使用，是很难真正的知晓其功能以及如何安全、科学的运用一般。

因此，管理者在挑选下属，给下属安排相应的工作任务时，必须对下属有一个客观、公正的了解，千万不要以自我的思维和意识对他们做推测性的判断。



管理智慧

人是任何一个团队的根本，优秀的管理者必须要做的一项工作就是对团体中的人才有一个全面、客观的理解。光环效应是最大的阻碍，管理者一定要从中走出来，学会在实际工作中去辨别下属，而不是按着自我的主观意识推测。

乔布斯法则：拥有一流的人才 才能成就一流的企业

一位出色的人才顶 50 名平庸的员工。

——美国苹果电脑公司老板史蒂夫·乔布斯

理论解析

这是美国苹果电脑公司老板史蒂夫·乔布斯在一次讲话中所说的。苹果公司能够拥有今天的发展，便在于史蒂夫·乔布斯，确实是这么做的，由于苹果公司需要有创意的人才，他大约把 1/4 的时间用于招募人才。

确实，在现代社会尤其是在当今充满竞争的时代，人才更显得珍贵。能否拥有一些真正的人才，成为一个企业能否走向成功的关键所在。因为企业的竞争归根结底是人才的竞争，设备需要人才去操作，产品需要人才去开发，市场需要人才去开拓，人才意味着高效率、高效益，意味着企业的兴旺发达。



瑞安集团董事长罗康瑞说过，“一家企业最重要的资产就是人才。从我父亲给我10万元创业，到今天公司这个规模，主要就是靠我不断地引进和培训人才，为员工提供一个能发挥所长、与公司共同成长的环境。人力资源是我们最重要的资产，我们要吸引、发展和维护具有卓越才能的员工，为力求上进的员工提供发展的机会”。

企业的人力资产，尽管没有在资产负债表上显示出来，但他们是同公司的其他资产（如技术、资金、原材料等）同样重要的财富。在其他资源相同的情况下，正是因为拥有独具创造性和主动精神的管理人员，以及勤奋向上的员工，才促成了企业的成功。

由此可见，管理者要使得自己的工作见成效，就不能忽略此点。

操作务实

亨利·福特一世在很早就提出“要使汽车大众化”的宏伟目标。但是，靠他自己一个人是不可能实现这样的决策的。亨利·福特一世曾两次创办汽车公司，结果均遭失败。

几年后，他第三次创办汽车公司，聘请了管理专家詹姆斯·库兹恩斯出任经理。库兹恩斯通过深入细致的市场调查，提出了福特汽车要走大众化的道路，并且为福特公司设计了第一条汽车装配流水线，把劳动生产率提高了80倍。

可是福特被冠以“汽车大王”称号以后，他却被胜利冲昏了头脑，变得自以为是，独断专行。他排斥不同的意见，并宣称“要清扫掉挡道的老鼠”。为此，他先后清除了一批为公司作出过重要贡献的关键人物，包括被称为“世界推销冠军”的霍金斯，有“技术三魔”美称的詹姆，“机床专家”摩尔根，传送带组装的创始人克郎和艾夫利，“生产专家”努森，“法律智囊”拉索，还有公司的司库兼副总裁克林根、史密斯等。

在随后的时间里，福特公司慢慢地走向了衰落，到福特二世接手时，公司每月亏损达900多万美元——这就是不能接纳人才的

后果。

福特二世接管公司之后，不惜高价，聘请了号称“神童”“蓝血十杰”的“桑顿小组”，福特二世甚至不惜答应给他股票特权以求从通用汽车公司挖走布里奇。而且，布里奇又给福特公司带来了通用汽车公司的几名高级管理人员威廉·戈塞特、路易斯·克鲁索、D. S. 哈德和哈罗德·扬格伦等人才。

这些人对公司进行了一系列改革，使公司重新焕发了生机，利润连年上升，并推出了一种外形美观、价格合理、操作方便、适用广泛的“野马”轿车，创下了福特新车首年销售量的最高纪录，把“福特王国”又一次推向了事业的高峰。

然而，后来的福特二世也走上了他父亲的老路，他不仅专断拒谏，甚至嫉贤妒能，布里奇、麦克纳马拉等人被迫离开了福特公司。他又以突然袭击的手段连连解雇了艾柯卡等3位经理，最终整个公司人心浮动，人才外流，福特公司再次陷入困境。

运用要点

人才是一个团体是否优秀的根本，因此作为一名管理者，只有善于引进人才，知人善任，只有把人当作最重要、最稀缺、最宝贵的资源去对待，就像是乔布斯法则所说的一样：把网罗一流的人才当作是第一己任，才能使团队得以良性循环发展。那么怎样才能有效地网罗到优秀的人才呢？

这就要求管理者不要将重视人才只挂在嘴上，而是要拿出实际的行动，最好是参与到实际的人才招聘工作之中。久负盛名的沃顿商学院负责职业开发的安德鲁·亚当斯说：“公司不能只是在口头上说引进人才多么重要，却又不采取实际行动。公司的高级主管应当参与人才招聘活动。”因为：

