

★ ★ ★ ★ ★ ★
迅速提升领导干部管理技能

讲给领导的 16^堂管理课

正 一 ◎ 编 著

JIANGGEILINGDAO DE
16TANG GUANLIKE

通俗易懂、简单实用的管理学定律



金城出版社
GOLD WALL PRESS

讲给领导的 16^堂管理课

正 一 〇 编 著



金城出版社
GOLD WALL PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

讲给领导的 16 堂管理课/正一编著. —北京: 金城出版社, 2010. 1
ISBN 978-7-80251-289-4

I. ①讲… II. ①正… III. ①领导学—通俗读物 IV. C933 -49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 215944 号

讲给领导的 16 堂管理课

编 著 正 一
责任编辑 李 健
开 本 640 × 960 毫米 1/16
印 张 15
字 数 220 千字
版 次 2010 年 1 月第 1 版 2010 年 1 月第 1 次印刷
印 刷 北京金瀑印刷有限责任公司
书 号 ISBN 978-7-80251-289-4
定 价 29.80 元

出版发行 金城出版社 北京市朝阳区和平街 11 区 37 号楼 邮编: 100013
发 行 部 (010) 84254364
编 辑 部 (010) 64210080
总 编 室 (010) 64228516
网 址 <http://www.jccb.com.cn>
电子邮箱 jinchengchuban@163.com
法律顾问 陈鹰律师事务所 (010) 64970501



序言

PREFACE



随着中国经济的发展，中国企业对管理的要求越来越追求高效率和简单易行，特别是很多民营企业对管理的要求越来越迫切。为此，我们精心设计并编写了本书，希望通过阅读本书帮助广大管理者和企业领导更深入地领会管理的精义，达到“纲举目张”的作用。

从管理学的角度而言，经营好一个企业最为重要的莫过于对企业人员的管理，而对于人员的管理，最重要的是如何调动情感、如何激发状态、如何强化执行。于是，我们从这三方面出发，选取了16个最为经典的管理定律作为每一课的讲述要点，构成了本书的基本框架。

首先，人的情感因素至关重要。情感管理，在于利用人的感情，调动人的热情，以达到使人的主动性、积极性、创造力都能够极大地发挥的目的。本书中的“皮格马利翁定律”、“南风定律”、“刺猬定律”等都是情感管理的重要方面。“皮格马利翁定律”关注的是正面期待，这是感动人、培养人、管理人的有效方法；“南风定律”要求管理者投入感情，这是获得人心的有效手段；“刺猬定律”要求管理者保持最佳距离，不要出现过于紧密或过于疏远的情况。调动人的感情是任何一个企业必须做好的基础工程，打好了这个基础，很多工作就能够做得好、做得快。否则，就很可能发生出工不出力、效率低下等等不良现象。

其次，在管理过程中，人的状态起着至关重要的作用。工作状态的内容广泛，个人与环境、客观与主观、奖励与惩罚等多个方面，

状态管理就是要激发出人的状态，使企业能够健康地发展。本书中的“鲰鱼定律”要求管理者应该尽量扩大影响，让领导的影响力产生积极的定律；“马太定律”突出赢家通吃的氛围，激发人员充分发挥自己的主观能动性；“赫勒定律”未雨绸缪，防患于未然，不要出现亡羊补牢的现象，这些都是状态管理的重要法则。

第三，管理的目的在于很好地执行企业的规划，实现企业的目标，这就必须强化执行。“热炉定律”突出管理者的权威；“马蝇定律”要求强化监督，增加压力；“手表定律”要求管理者严格照章办事，不能朝令夕改，影响整个企业的正常运行。

在企业管理过程中，“情感”、“状态”和“执行”是最基本的管理环节，任何一个管理者都必须按照这个“纲”去统率“目”。希望我们提炼的这 16 个管理重点，可以帮助你有效地抓住企业管理的要点，起到“以简驭繁”、“画龙点睛”的作用。

编者

> 目录 | CONTENTS



第一课 正面期待的积极效果

- 皮格马利翁定律 (1)
- 赞扬增强信心 (4)
- 期待激发潜能 (7)

第二课 进行巧妙的沟通

- 鱼缸定律 (13)
- 信息渠道要畅通 (16)
- 消除误会要及时 (20)

第三课 发挥第一印象的作用

- 首因定律 (23)
- 关注先入为主 (26)
- 注意第一印象 (37)

第四课 善待人身，温暖人心

- 南风定律 (45)
- 用仁义得人心 (47)
- 用关心换忠心 (51)

第五课 让影响力激发状态

- 鲑鱼定律 (57)
- 以理想激发激情 (59)
- 以素养教化素养 (64)

第六课 把压力变成动力

- 马蝇定律 (79)
- 强化督促机制，快马不妨也加鞭 (82)
- 提升员工欲望，干劲也要不断鼓 (84)

第七课 适时营造竞争环境

- 鲶鱼定律 (89)
- 骏马赶驽马，制造竞争氛围 (92)
- 能人不扎堆，兵将各就其位 (95)

第八课 管人重于管事

- 古狄逊定律 (99)
- 发挥主观能动性 (102)
- 预防授权风险性 (115)

第九课 大力鼓励冒尖人才

- 马太定律 (125)
- 重用杰出人才 (128)
- 明确奖惩标准 (138)

第十课 强化权威的重要性

- 热炉定律 (147)
- 不要把制度当摆设 (150)
- 应给人改正的机会 (154)

第十一课 及时清除害群之马

- 坏苹果定律 (159)
- 消除不良情绪 (162)
- 清掉顽劣分子 (167)

第十二课 积极的鼓励

- 保龄球定律 (173)
- 在激励中创造业绩 (176)
- 在放手中增加才干 (178)

第十三课	强化薄弱环节	
	——木桶定律	(181)
	加长弱项，提升团队整体水平	(183)
	增大容量，扩大团队规模	(189)
第十四课	确定明确标准	
	——手表定律	(193)
	用协调创造效率	(195)
	以简明代替繁琐	(200)
第十五课	建立监督机制	
	——赫勒定律	(205)
	莫把规则当儿戏	(207)
	勿将监督变监视	(213)
第十六课	保持最佳距离	
	——刺猬定律	(219)
	亲而有间，疏而不陌	(221)
	等距交往，任人唯贤	(227)

第一课
正面期待的积极效果
——皮格马利翁定律



古希腊神话有这样一个故事：塞浦路斯王国的王子皮格马利翁非常喜欢雕塑。一天，竟然对一个美丽女子的雕像产生了深深的爱意。

从此，他经常深情地注视着这尊雕像，并常常自言自语：“如果你是一个活生生的人该多好啊！”出人意料的是，一天，这尊雕像竟然真的变成了一个活生生的美女……

这就是众所周知的皮格马利翁定律，这就是正面期待的积极效果。心理学家对正面期待的作用非常重视，对此进行了很多研究。

1968年，美国心理学家罗森塔尔和贾可布森来到一所小学。在这所小学里，两位心理学家不分年级地任意抽了三个班，又在这三个班中任意抽出了一批学生。他们把这批学生的名单交给了相关老师，对这些老师说，这是经过智力测试得出的“最有潜力的学生”的名单，并一再地嘱咐老师要对这件事“保密”。

8个月后，两位心理学家对当初这些被任意抽出来的“最有潜力的学生”进行了回访发现，那批学生的成绩普遍有很大的提高，有着强烈的求知欲，并且在实践活动中表现活跃、积极，与同学的关系融洽，与老师的感情深厚。

“雕像变活人”的神话在此上演——这就是心理期待的作用。老师因信奉权威，而对所谓的“智力测试”的结果深信不疑，在以后的教学过程中就会自然而然地用对待“未来的千里马”的态度去对待名单上的学生，尽管老师并没有明确地告诉那些学生他们是优秀的，但老师通过其眼神、语调、笑貌等传达了对那些学生的赏识与美好期待。那些学生会因被肯定而有自信，因自信而自强，自信与自强的心理会促使他们努力学习、积极参与活动、热情对待同学。

这样一来，显著的进步就是很自然的事情了。

在这个试验中，老师们好比是皮格马利翁，而那些被任意抽取的学生就好比是那尊雕像，于是，两位心理学家把这种“期待定律”命名为“皮格马利翁定律”。每个管理者都可以成为皮格马利翁，而每个被管理者都可能“由雕像变美女”，只要进行良好的沟通交流，员工的内在潜能就会被开发出来。

赞扬增强信心

喜欢被赞扬是人的本性，历史上以朴素著称、且恶习很少的明朝开国皇帝朱元璋也是如此。有一次，朱元璋与一帮臣子一起去钓鱼，大臣们都钓到了鱼，就朱元璋没有钓到。

就在尴尬之时，大臣解缙来了一首诗：“数尺丝纶入水中，金钩抛去影无踪，凡鱼不敢朝天子，万岁君王只钓龙。”

解缙帮助朱元璋解了围，惹得朱元璋心里乐滋滋的。也就是这件事后，解缙愈得朱元璋的喜爱。

在这个世界上，每个人都喜欢被赞扬，谁也免不了这个俗，就算是一直以来被视为纳谏从流的唐太宗李世民也一样。对频频直谏的魏征，李世民也多次发火。有一次上朝时，魏征又当着众臣的面批评李世民。

散朝后，李世民回到后宫，气愤地对长孙皇后说：“朕总有一天要杀了这个‘田舍翁’（乡巴佬）。”

这时长孙皇后对李世民说道：“恭喜皇上！贺喜皇上！”

李世民纳闷：“朕，何喜之有？”

长孙皇后答道：“所谓主正则臣直，有魏征这样敢直谏的臣子，那是皇上您英明的结果啊！”

几句话说得李世民转怒为喜。魏征的批评能够让开明的李世民起杀心，而正是长孙皇后的赞扬让李世民打消了杀心。

美国心理学家威廉·詹姆斯研究发现，人类本性中最深切的渴

求就是受到赞扬。“皮格马利翁定律”就是提醒管理者，根据下属的性格、心理，给予适当的赞扬，下属会因此认为其所做的工作得到了认可与肯定，也感受到了上司的厚爱。这样，就能够充分地激发出下属的潜能，最大限度地调动其积极性。

从企业的角度来说，一个企业的岗位只有分工的不同，没有高贵低贱之分。虽然有些岗位看上去不是那么重要，但也是一个企业正常运转所不可缺少的。企业的每一点进步都是全体员工共同努力协作的结果。所以，在赞扬那些“重要”人物的同时，也不要忘了称赞一下那些普通的员工。

一名清洁工，尤其是在那些大型企业里工作的清洁工，是最容易被他人忽视，也往往是最被人看不起的角色。而在韩国的某大型公司，就是这样的一个清洁工，在一天晚上，当公司保险箱被窃时，与盗贼进行了殊死搏斗。

事后，有人问这个清洁工，你为什么要这样做。他的回答出人意料，他说，公司的总经理每次从我身旁经过时，总是赞扬我，“你扫的地真干净。”

就这样一句再简单不过的话，感动了这个清洁工，以致他能以命相许。

上司喜欢听表扬的话，当下属的当然也愿意听赞扬的话。如果说渴求受到赞扬是人的本性，那么，赞扬就是合乎人性的管理法则。每一个管理者都想自己的事业成功，而事业的成功有赖于一个有凝聚力的团队，赞扬就是缔造这个有凝聚力的团队的手段之一。没有什么比赞扬更能获得一个人的心，对下属适当而得体的赞扬，会使下属感到其劳动成果受到了尊重，进而提高了他们的主人翁意识与进取心。

美国钢铁大王卡内基选拔的第一任总裁查尔斯·史考伯说：“我认为，我那能够使员工鼓舞起来的能力，是我所拥有的最大资产。而使一个人发挥最大能力的方法，是赞赏和鼓励。再也没有比上司的批评更能抹杀一个人的雄心……我赞成鼓励别人工作。因此我急于称赞，而讨厌挑错。如果我喜欢什么的话，就是我诚于嘉许，宽

于称道。我在世界各地见到许多大人物，发现就算这些大人物（不论他多么伟大，地位多么崇高）也是在被赞许的情况下比在被批评的情况下，工作成绩更佳、更卖力气。”

哪怕是那些看起来微不足道的人，也都有自尊心和荣誉感。可以说，管理者对部属真诚的赞扬，就是对他们价值的认可和尊重。

有这样一个故事：

农夫有一头驴和一匹马：驴为农夫拉磨磨面，马为农夫拉货走四方。在农夫看来，驴子简直是毫无用处，所以，经常对驴子辱骂责打。这一天，农夫又把驴子大大地辱骂了一番：“你真是没用，只会一天到晚围着石磨转去转来。”

驴子清楚地记得这已经是第九十九次被辱骂了，驴子想：不能再忍下去了。于是，就在半夜逃跑了。

第二天，农夫发现驴子不见了，就把马套到了磨上。

马说：“我志在千里，怎么能为您拉磨呢？”

农夫说：“可我要吃面啊！总不能因为驴跑了，就让我吃圈圈的麦粒吧！”

说完，农夫就拿一块黑布蒙住了马的眼睛，并在马屁股上重重地抽打了一鞭子。无奈之下，马就像驴子一样围着磨转起圈来。可是，刚拉了一天磨，马就受不住罢工了，任农夫怎么鞭打，马都趴着一动不动。

驴跑了，马罢工了，农夫自然也就没有面可吃了。

不论是拉磨的驴，还是拉车的马，都希望得到农夫的赞扬。人也一样，不论地位是高是低，也不论其从事什么样的工作，其渴望被重视以及自己的努力被肯定的心理都是一样的。

所以，每个优秀的管理者都应该学会这种“符合人性的零成本激励法则”，即赞扬。有效的赞扬必须是发自内心真诚的赞扬，还必须掌握一些技巧：

（1）及时性

每个人成功地做了一件事情时，都是希望尽可能快地被他人知

道，受到他人的赞扬。心理学研究发现，这个心理期待期是有时间期限的，在这个期限内受到赞扬就会受到深深的鼓舞，而超出了这个时间期限受到赞扬时，其赞扬的效果就会大大降低。所以，要让你的赞扬在别人最需要的时候到达。当下属出色地完成一件事情时，一旦知道了，就应该立即给予关注，及时给予赞扬，千万不要错过最佳时机。

（2）经常性

不要让对一个人及时的第一次赞扬成为最后一次，应该做到赞扬的经常性，尤其是那些对公司有着重大贡献的人。因为很多事情都会随着时间的推移而被遗忘，但作为一名管理者不应该遗忘部属的贡献，并且要让你的部属知道你没有遗忘，这就要给予多次赞扬，因为这样能够强化他的优越感，极大地调动起其积极性。但是这种经常性的赞扬应该是在不同的场合、向不同人的赞扬，否则会让其他的下属感到厌烦。

（3）差异性

赞扬别人，一定要赞扬他的与众不同之处。如果你对每一个人赞扬之词都是一样，那么，时间久了，你的赞扬不仅成了乏味的絮叨，别人还会怀疑你赞扬的真实性。

期待激发潜能

“皮格马利翁定律”作为一种期待定律，明确地告诉人们，当一名管理者将其下属的才干高看一截时，下属的才干就会真的达到管理者的视线的高度。要学会“以人为本”的管理方式，要掌握的方法之一就是充分发挥“皮格马利翁定律”的作用。

“以人为本”的管理思想的核心内容之一就是，身为企业的管理者要尊重每一个员工。而尊重一个人的最基本的要求就是，不能把

人看扁了，对每个人都应高看一眼，尤其是要高看那些比自己地位低的人。

作为一个管理者，如果能够对员工进行良好的正面期待，员工的积极性就能够被充分地调动起来，巨大的潜能才可能被开发出来。如果这样，无论是企业还是个人，还有什么事情办不到，还有什么奇迹不能创造出来呢？

下面的这个故事，用在管理中以调动员工的积极情绪也是很合适的：

在山东省的西南部有一个很不起眼的小乡村——姜村。姜村每年要出几个大学生，甚至还有硕士生、博士生。是不是这个村子里的人天生聪明呢？当然不是。那是什么原因呢？这全归因于在上个世纪七十年代初一名大学教授被下放到姜村小学当了老师，并为继任老师留下的一个“秘密武器”。

自从这名教授当了姜村小学的老师之后，孩子们放学回家后，有的对父母说：“老师说了，我将来能成为华罗庚那样的大数学家。”

有的对父母说：“老师说了，我将来能成为作家。”有的对父母说：“老师说了，我将来能成为邓稼先那样的人。”也有的说：“老师说了，我将来能成为音乐家。”反正，每一个孩子的将来都被这个老师说成是了不起的。

开始的时候，家长并没有在意自己孩子的这些说法，可是不久，家长们渐渐地发现自己的孩子比以前懂事多了。以前逼着学都不学，现在是不让他学都不行；以前学习不好的，现在成绩有了明显的提高。家长开始奇怪：“莫非这些小树苗还真能长成参天大树不成？”

后来，这个老师被调回了城市，临走之前他把“相命之术”传给了他的继任者，但嘱咐继任者不要把其中的秘密告诉村民。

时间就这样一年一年地过去了，转眼到了这些孩子参加高考的时间，高考的结果让村民们称奇，当年的那些毛孩子大部分都考上了大学，其中不乏名校。这个老师也因此变成了村民眼中的未卜先知者，于是，不少村民请这个学校的老师或给他们看风水，或给他们相命。然而，老师们都回答说：“我只会给学生相命，其他人的命

我不会相，风水更不会看。”

就这样，后来的老师继续预测着一批批学生的未来，预言也大都相继实现。时至今日，姜村已经成了远近闻名的“大学村”。

姜村的那些孩子们是幸运的，因为他们遇到了一位懂得利用皮格马利翁定律的老师，尽管这位老师可能并不知道他这种做法的定律还有这样一个名称。

无独有偶，美国一位小学校长用一句话改变了一个学生的一生。

罗杰·罗尔斯是美国纽约某小学的一名学生，因为在学校里时不时地会制造点事端，所以，在该校是小有名气的学生。

小罗尔斯生活在美国纽约的某贫民窟里，这里是偷渡者和流浪汉的聚散地，环境恶劣，经常发生暴力事件。在这里生活的罗尔斯受到了不良影响，所以经常逃学、打架、甚至还偷窃。

一天，当小罗尔斯从窗口上跳下伸出小手走向讲台时，校长皮尔·保罗将他逮个正着。

让小罗尔斯没有想到的是，校长竟然说：“一看你这修长的小拇指就知道，将来你一定会是纽约州的州长。”

小罗尔斯受宠若惊，因为在他的记忆里只有奶奶让他激动过一次，奶奶说：“你将来可以成为五吨重的小船的船长。”

从那一天开始，皮尔·保罗校长的那句话就像一粒种子，在罗杰·罗尔斯的心中生根发芽，“成为纽约州州长”成了罗杰·罗尔斯坚定的信念。于是，罗杰·罗尔斯的衣服不再邋遢，也不再“出口成脏”，行动也不再拖沓和漫无目的。在以后的四十多年里，罗杰·罗尔斯每天都按照一个州长的姿态行事。就在他 51 岁那年，罗杰·罗尔斯成为了纽约州的州长。

皮格马利翁定律不仅适用于教师与学生的关系，也同样适用于管理者与被管理者之间的关系。不要以为皮格马利翁定律只是糊弄小孩子的把戏，这种渴望得到好的期待的心理是没有年龄差别的，否则也就不会有相信算命先生之言的成年人了。

对于很多人来说，能力的大小相差不大，而真正发挥作用的是状态。“勤能补拙”就把状态的作用很充分地体现出来了。“期待定