

领导不可不知的

管理内容千变万化，我们与其去羡慕别人高超的管理技巧，不如真正行动起来，从基础管理知识、原则和方法入手，让这些知识渗透进管理工作中去。

管理学常识




商学两百年经典实用的管理法则

文欣 / 编著



Lingdao Bukebuzhi de
Guanlixue Changshi

切实提高管理水平的捷径 真正领悟管理深意的教材

 金城出版社
GOLD WALL PRESS

领导不可不知的 管理学常识

文欣 / 编著



金城出版社
GOLD WALL PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

领导不可不知的管理学常识/文欣编著. -北京:
金城出版社, 2011. 4
ISBN 978 -7 -80251 -901 -5

I. ①领… II. ①文… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 053263 号

领导不可不知的管理学常识

作 者 文 欣
责任编辑 李 健
开 本 710 毫米×1000 毫米 1/16
印 张 17
字 数 280 千字
版 次 2011 年 7 月第 1 版 2011 年 7 月第 1 次印刷
印 刷 三河市鑫利来印装有限公司
书 号 ISBN 978 -7 -80251 -901 -5
定 价 32.80 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

商学两百年经典
实用的管理法则

Lingdao Bukebuzhi de
Guanlixue Changshi

前 言

作为一个组织的“头羊”，领导对组织发展的重要性是不言而喻的，尤其在时下知识大爆炸、组织机构精简改革的浪潮中，如何在竞争中求得生存和发展成了每位领导者必须面临的问题。而这就需要领导者修炼好自己的能力，不断加强自身能力建设，不断读书学习，学习一些管理的技巧、管理的方法和管理的艺术，并要在实践中增强自己的管理能力。

管理内容千变万化，是一门讲究谋略的艺术，我们与其去羡慕别人高超的管理技巧，与其惊叹他人高深的管理理论，不如我们真正开始行动起来，一点一滴地从基础管理知识、原则和方法开始入手，让这些知识渗透进我们的工作中去。因为只有这样，领导者才能真正地掌握管理的真谛，企业才能真正地走向优秀。像楚汉相争之时，乡野出身的刘邦，他就称得上是一位优秀的领导者。刘邦虽文不如张良，武不如韩信，为家守财不如萧何，可这三位杰出人物均在他手下为其卖命，使其得以由弱变强，转败为胜。反观贵族出身的项羽，虽勇猛过人，佣兵数众，却因不善管理之道，而终落得垓下惨败，自刎乌江的悲惨结局。

站在巨人的肩膀上能让我们处得更高、看得更远。在中外众多学者的归纳总结之下，管理已不如有些人说的那样深奥而不可捉摸，管理理论也并不那么晦涩难懂了。在今天的管理世界中，有许多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，让人们即便是通过对身边的日常事务进行仔细的观察和体会，也能领悟到管理的真义。

本书囊括了商学两百年经典实用的管理法则，这里的每一条法则都是前人经验和心血的结晶，它展现了世界无数管理者身体力行的管理实践思想。

本书精选的一百多条管理定律涉及制度管理、目标管理、决策管理、员工激励、高效沟通、团队合作、危机与变革、思维与创新等多个方面，其中热炉法则、萨盖定律、羊群效应、蜂舞法则、酒与污水效应、五常法则、南风法则、沃森原则、墨菲定律等都是管理定律中的经典。本书将所有定律分为十三章，对其一一做了阐述。用通俗易懂的文字向读者介绍了它们的由来以及在实际管理中的运用方法，并将精彩的案例穿插其中，加上精妙点评，一定能让读者在最短的时间内掌握一些必要的管理定律在管理实践中的实际操作方法，切实提高管理实战水平，进而真正领悟到管理的奥秘和真谛。

本书适宜所有企事业单位的领导人士以及把成为一位出色的领导者当作自己的目标的人士阅读。相信通过细心阅读、仔细品味之后，你必定能从书中咀嚼出许多有益、有趣的东西来。这便也是编者心中的期盼。

目 录

第一章 领导者要以制度管理为本

制度是一个企业的保障，没有制度的企业不能称之为企业。因此，在企业中，制度应高于一切，领导者要以制度管理为本，靠制度管人，用制度办事。

- 分粥理论：有效的管理制度就该这么建立 1
- 公平理论：制定制度的基础是“一碗水端平” 3
- 热炉法则：让违纪的下属必须受到惩罚 5
- 坠机理论：依赖“英雄”不如依赖制度 7
- 破窗效应：决不能忽视制度的小漏洞 9
- 金鱼缸法则：制度要有一定的透明度 11

第二章 树立目标管理意识，领悟目标管理方法

目标是河流的彼岸，是高高的山顶，是想要到达的地方，更是不断前进的动力。要想激励员工，让员工不懈地努力工作，就必须帮助其树立一个有吸引力的目标，指引、鞭策着其前进。

- 皮京顿定理：有目标才会有动力 15
- 萨盖定律：目标太多反而坏事 17
- 洛克定律：目标设置的原则是“跳一跳，够得着” 20
- 布里斯定理：好的计划是成功的开始 22
- 参与效应：让下属有企业主人的感觉 24
- 汤普林定理：共同的愿景是企业前进的指针 27

第三章 抓好大事，做好决策

著名管理学家赫伯特·西蒙说：“决策是管理的核心，管理是由一系列决策组成的，管理就是决策。”可见，决策是企业管理的核心，它关系到企业的兴衰荣辱、生死与共。可以说，领导者科学理性的决策就等于企业成功了一半。

- 儒佛尔定律：没有预测，就没有决策的自由 33
- 福克兰定律：当不知道如何行动时最好不动 35
- 布里丹效应：犹豫不决是决策的大忌 36
- 羊群效应：没有主见的人当不了领导 39
- 普希尔定律：再好的决策也会成为拖延的牺牲品 41
- 吉德林法则：先认清问题，才能很好地解决问题 43
- 全员决策法则：充分发挥员工的智慧 45

第四章 高效沟通，紧抓组织管理的生命线

管理离不开沟通，沟通渗透于管理的各个方面。领导者管理企业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。正如松下幸之助说的那样：企业管理过去是沟通，现在是沟通，未来还是沟通。

- 蜂舞法则：领导工作离不开沟通 49
- 霍桑效应：专门设立“牢骚室”，让下属发泄 51
- 刺猬法则：密切沟通并非无原则的亲近 53
- 位差效应：不能让地位成为沟通的障碍 55
- 威尔德定理：学会倾听，让下属说出心里话 56
- 三明治法则：善于送给下属美味的“夹心饼” 59
- Z理论：信任是沟通的“润滑剂” 61

第五章 坚强的团队是领导永远的后盾

一个人，即便浑身是铁，又能打几根钉？一根筷子易折断，一把筷子折断难。团结的力量是无坚不摧的。尤其在今天，建设一支有凝聚力及战斗力的团队，已经是企业生存发展的一个基本条件。

- 蘑菇管理法则：让下属从底层干起 65
- 海潮效应：以待遇吸引人，以感情凝聚人 67
- 苛希纳定律：用人要精不要滥 69
- 米格—25 效应：整体能力大于个体能力之和 71
- 首因效应：摆脱第一印象的束缚 73
- 酒与污水效应：“烂苹果”要及时清除 75
- 蚁球法则：一根筷子易折断，十根筷子坚如铁 77
- 木桶理论：“短板”最重要 79
- 管头管脚理论：团队管理不能一竿子插到底 80
- 贝尔效应：慧眼识才，为己所用 83
- 奥格尔维定律：能重用比自己强的人 85

第六章 没有绩效一切都白搭，有了绩效一切都好说

员工没有绩效，企业就没有利润，企业没有利润，就会被无情的市场所淘汰。可以说，在市场竞争中，没有绩效就没了筹码，一切白搭；而有了绩效就有了资本，一切好说。因此，领导者必须做好企业的绩效管理。

- 棕熊法则：如何进行绩效管理 89
- 末位淘汰制：压力之下，绩效必然大增 91
- 快鱼法则：速度是提高效率的法宝 94
- 保龄球效应：多用积极的绩效评价，少用消极的
绩效评价 95
- “背上的猴子”理论：不要让下属的“猴子”
跳到你的背上 97
- 五常法则：绩效来自于细节的不断提升 99
- 垃圾桶理论：效率低下，请安装“感应式

录音机”	101
马太效应：只有第一，没有第二	103
反馈效应：把绩效考核的情况及时反馈给下属	105

第七章 不断激励，给下属上足“发条”

善于管理的领导者都是能灵活运用激励的人。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，自动自发地为企业奉献自己的热情，向企业的远景和目标靠近！

马斯洛理论：尊重是对下属最大的激励	109
鲶鱼效应：用“空降兵”调动下属的积极性	111
马蝇效应：不时地刺激一下下属	113
自己人效应：爱护和体贴下属	115
互惠原理：你奖励什么，就会得到什么	118
南风法则：表扬比批评更有效	121
皮格马利翁效应：说你行，你一定行	123
边际效应递减：激励并非越多越好	124
超限效应：批评下属要防止“破罐子破摔”的情况 ...	126

第八章 你知道信息的多少，决定你领导工作的成败

信息就是财富。在信息的茫茫大海中，领导者能否及时、准确地获得有用的信息，捕捉发展趋势，确定自己经营方式，将决定其在领导工作中的成败。

沃尔森法则：要把信息和情报放在第一位	129
塔马拉效应：善藏者人不可知，能知者人无不藏	131
晕轮效应：要看信息的本质，不要被外表所迷惑	133
二八定律：不要把时间浪费在无关紧要的小事上	135
詹姆斯定律：欣赏你的下属	137
曼狄诺定律：微笑可以换取黄金	140

第九章 一份创新一份成功，一份创意一份效益

创新是一个企业发展的灵魂，是一个企业发展动力的内核。企业只有不断创新才能打败常规，突破传统；只有不断创新，才能在市场竞争中永远占有一席之地。

- 舍恩定律：“坚信”是创新种子开花结果的
最好养料 143
- 卡贝定理：放弃是创新的钥匙 145
- 达维多定律：敢为天下先 147
- 跳蚤效应：领导者不能自我设限 150
- 路径依赖：要敢于摆脱“惯性” 151
- 帕金森定律：要创新，必须克服
“官僚主义” 154
- 比伦定律：失败也是一种机会 156

第十章 组织文化是灵魂，是基业长青的根本

组织文化是企业的灵魂，是基业长青的根本，一个要生存、想发展、求辉煌的企业是不能没有企业文化作支撑的。一个没有文化的企业，只能获得暂时的不成功，却很难维持长久的生存。

- 沃森原则：卓越的公司都有良好的企业文化 159
- 雷尼尔效应：用良好的企业环境和文化留人 162
- 蓝斯登原则：给予下属快乐的工作环境 164
- 柔性管理法则：建立“以人为本”的
企业文化 166
- 零和游戏原理：建立“双赢”或“多赢”的
企业文化 168
- 巴殊尔法则：不要只看眼前，而要看长远 171

第十一章 居安思危，把每一天都当作最后一天

“天有不测风云，人有旦夕祸福。”在市场竞争日趋激烈的今天，诸多因素导致的危机无时无刻不在威胁着企业的生存和发展。领导者必须居安思危，把每一天都当作最后一天，时刻保持警惕，才能化危机为生机。

- 蝴蝶效应：1%的失误会导致100%的失败 175
- 青蛙法则：时刻保持危机意识 177
- 墨菲定律：危机无处不在 180
- 多米诺效应：不要让危机发生连锁反应 182
- 鳄鱼法则：“丢车保帅”是你唯一的选择 185
- 海恩法则：任何严重事故都是有征兆的 187
- 史华兹论断：危机有可能是好事情 189
- 阿什法则：承认问题是解决问题的第一步 191

第十二章 提升自我，管理好自己才能领导好别人

管理大师彼得·德鲁克说：“让自身成效不高的管理者管理好他们的同事与下属，那几乎是不可能的事。”因此，一个好的领导者首先要管理好自己。只有管好自己，才能领导好别人。

- 榜样效应：以身作则，让自己成为下属的表率 193
- 反刍效应：积极反省，不断提高领导水平 195
- 蜕皮效应：能不断超越自己，才能最终超越别人 197
- 特里法则：改正错误是走向正确的第一步 200
- 皮尔斯定律：意识到无知，才能使领导充满活力 202
- 磁力法则：权威的基础是能力而不是畏惧 204

第十三章 绝对有效的中国式管理智慧

中国数千年的历史沉淀，古代先哲们留下了数不清的瑰宝，其中有许多是具有中国特色的智慧，而这些智慧在今天企业的经营和管理上同样具有重大的指导意义。

- 围魏救赵：避开正面竞争的制胜绝招 207

釜底抽薪：找出症结，从根本上解决问题	210
李代桃僵：两利相权取其重，两害相权取其轻	212
金蝉脱壳：以假象迷惑对手，巧妙取胜	215
狡兔三窟：多元化发展，分散风险	217
打草惊蛇：巧妙地摸清对方的虚实	220
请君入瓮：以其人之道，还治其人之身	222
欲取先予：只有舍得付出才能获得回报	224
抛砖引玉：欲取金龟，须投香饵	226

附 录：世界著名管理大师及思想

彼得·德鲁克——目标管理思想	231
赫伯特·西蒙——决策理论	232
彼得·圣吉——学习型组织理论	235
弗雷德里克·温斯洛·泰勒——科学管理思想	237
迈克尔·波特——竞争战略管理思想	240
道格拉斯·麦格雷戈——X - Y 理论	242
亨利·明茨伯格——管理角色论	244
弗雷德里克·赫茨伯格——双因素理论	246
汤姆·彼得斯——策略革命思想	248
弗雷德·菲德勒——权变领导思想	250
菲利普·科特勒——现代营销管理思想	252
杰克·韦尔奇——将变革进行到底	254

第一章 领导者要以制度管理为本

制度是一个企业的保障，没有制度的企业不能称之为企业。
因此，在企业中，制度应高于一切，领导者要以制度管理为本，
靠制度管人，用制度办事。

分粥理论：有效的管理制度就该这么建立

分粥理论是哲学家罗尔斯在《正义论》中讨论社会财富时讲的一个古老而又经典的故事：

从前，在一个荒岛上住着7个人，他们每天都需要共分一小锅粥来吃饭，但是又没有任何度量器具。一开始，他们随意指定了一个人全权负责分粥，但很快就发现，这个负责分粥的人总是为自己分得最多的粥。换别人负责以后，结果还是一样，负责分粥的人总是让自己碗里的粥分的最多最好。于是，大家决定轮流坐庄，每人负责一天。

结果一个礼拜下来，每个人都只有一天可以吃饱，也就是只有自己负责分粥的那一天。于是，他们又尝试采用新的办法，即共同推举出一个大家都信得过、品德高尚的人来主持分粥。一开始还能公平分粥，但不久大家都开始挖空心思去讨好他。逐渐地，分粥者便只给自己和溜须拍马的人多分，就这样，分粥又变得不公平了。

人们只好想尽办法探索新的分粥办法，即成立分粥委员会和监督委员会，形成分权和制约。这样，公平基本做到了，但是由于监察委员会



领导不可不知的管理学常识

经常提出种种质疑，分粥委员会又据理力争，等到分完，粥早就凉了。最后，大家终于想到了一个最好的办法：轮流负责分粥，但是负责分粥的人在每次分好7碗粥后，要等到其他人都挑完以后，自己再吃剩下的最后一碗。于是，为了不让自己拿到最少的那一碗，负责分粥的人每次都尽量分得平均，就算不够绝对平均，负责分粥的人也就只能认了。从此以后，大家快快乐乐，和和气气，日子越过越好。

这个故事最初的用意是讲述如何分配财富，但最终却用一个浅显的道理说明了制度设计与制度管理的重要性。制度设计得不同，就会有不同的风气。为了加强管理，不少企业制定了一套又一套的制度，每个人的办公桌上都摆的是厚厚的制度汇编，办公室墙上挂的是各种管理办法或规章制度，似乎时时处处都可以感觉到包罗万象的制度。但从实际效果看，却依旧存在着不少由于管理上的漏洞所带来的负面影响。比如，人员工作的积极性低，没有效率，“干与不干一个样，干多干少一个样，干好干坏一个样”的现象依然存在，丝毫没有要消失的迹象；部门之间推诿扯皮，办事效率低下，一点都没有体现出高度的责任感；个别领导凌驾于制度之上，不懂率先垂范，在分配与晋升等重要事项上，还是一人说了算；贪污腐败、形式主义等时有发生，难以杜绝。由此，制度虽然不少，然而实际情况是，不但没有发挥出应有的作用，反而增加了内部掣肘。

其实，企业之所以存在这一问题，根本原因就在于这些制度在设计之初就没有能够真正体现出公平公正，没有适用性和高效性，与自身的实际需要不相符合，从而难以体现制度对各种事项进行规范的内在作用。

“分粥理论”让我们知道：“先进适用而高效化、公平公正而民主化、奖惩分明而激励化”的制度，是搞好内部管理的基础，我们需要根据自身实际而创新这样的制度。落后僵化、脱离实际、流于形式的制度安排，不但无助于提高工作效率，反而会成为日常管理中的一种枷锁和羁绊。就拿上述的分粥故事来说，前几种分粥办法，或造成分粥不公平的结局，影响大家的积极性；或给“掌勺者”以可乘之机，使其有以权谋私的机会；或效率不高，在一件极简单的事情上浪费太多的精力。而唯有最后一种方法，看似简单，实则适用，隐含了深刻的管理内涵，具有更宽广的适用性。

不同的制度设计，就会在制度出台以后随之形成不同的企业风气。一项好的管理制度，一定是在实际的运用过程中不断修订与创新，使其逐渐合理

实用、清晰高效，既有利于简便操作，又能体现效果的公平性。因此，有效的管理制度应该根据自身实际的需要来制定，而不能照着别人的生搬硬套。它既要体现民主化、公正性，具有很强的针对性和适用性，同时还要体现奖惩分明的绩效原则，这样才能提高企业员工的积极性和创造性，做到“以奖扬长，以惩避短”。

一般而言，企业制度建设应该遵循以下八个原则：

1. 企业制度的内容不要只停留在让员工遵守什么，违反了怎么处罚上；更应该明确员工做出了什么成绩，会受到什么奖励。前者针对不积极工作的员工，而后者则针对认真工作的员工。

2. 企业管理中要对制度进行认真培训。

3. 对于人事晋升制度、奖励制度、薪酬制度要公开。

4. 制度应对企业内部权利起到制衡作用，对争议应有裁决机制，也就是订立民主集中制的权利原则。

5. 制度应对各级管理人员的授权予以明确规定，坚持授权以信任为基础，信任以监督为前提。

6. 制度中对违反权力的监督及处罚要具备实操性，让管理人员知道：授权不是放任自流，监督也不能横加干涉。

7. 制度的制定应具有操作性、可行性，力求简洁全面，便于理解，便于执行。

8. 制度应及时修订，特别是遇到国家政策调整或市场大环境改变时。

领导者只有建立健全的管理制度，才会让人自觉抛去私心，自觉地做于人于己于企业都有利的事情，将企业发展与个人发展有机结合起来。

知而思之：

管理的真谛在“理”不在“管”。领导者的主要职责就是建立一个像“轮流分粥，分者后取”一样合理的制度，让每个员工按照制度进行自我管理。

公平理论：制定制度的基础是“一碗水端平”

公平理论又称社会比较理论，由美国心理学家约翰·斯塔希·亚当斯于



1965年提出的。该理论是现代管理学中激励功能中的一种理论，它主要讨论报酬的公平性对人们工作积极性的影响。该理论在企业管理中的运用，主要在于制度的公平性上。

我们知道，人都是有一定趋利性的。正如西方哲学家洛克所说的那样：“人的本性是趋利避害的。”然而在企业中，如果任由这种趋势发展，那么企业就会变得一团糟，企业内部的秩序也将无从谈起。因此，为了规范人们由于“趋利”而产生的一些不合组织利益或他人利益的行为，就产生了制度。

那么，是不是企业只要有了制度就能令所有问题全部得到满意的解答呢？是不是有了制度就能遏制人类“趋利”的本质呢？回答是否定的。从历史的角度观察，制度是人制定的，往往是谁在制定制度的过程中占据了主导权，谁就有可能在制定制度的过程中为自己或自己的利益集团谋“利”，制度也就成了某些人的获利工具了。尽管如此，我们也不能否认：制度无论怎样制定、由谁制定，它都是企业所必需的，不然，企业内成员的秩序就无从保障。因此，如何才能让制度充分发挥其功效就成了最大的课题。而这一问题解决的关键在于：制定制度的基础是“一碗水端平”，即制度的制定必须建立在公平的原则上。

从前，有个老人带着孙子，牵着一头驴子，准备进入市场去卖掉。

走了一段路，那位老人听到有个路人说：“这爷孙俩，放着驴子不骑，真是傻瓜。”两人听后觉得很有道理。于是便一起骑上驴背，继续行程。

走了不久，又遇到一个路人，那路人指着他们说：“这爷俩真是没人性，两个人骑驴，都快把驴给压死了。”

听到路人这样说，那老人觉得有道理，赶忙下来，让孙子一个人骑在驴背上，自己牵着驴子步行。

过了不久，经过一间旅馆，旅馆外站着一个老太太。那老太太说道：“这是什么世道啊，这个小孩这样不懂事，自己享受，让老人家走路。”

老人听了，觉得老太太说得有道理，于是便吩咐孙子下来，他自己骑上驴背。

走着走着，来到一条热闹的街坊。那里有三五个妇女对着他们指指点点：“哎，这个老人怎么这么没有爱心，自己享受，让小孩受苦。真是不知羞耻。”