

► 将深奥的管理学原理简单化 ● 将抽象的管理学艺术实用化

周应国◎编著

Comprehending
and Applying the Principle
of Management Masterly



活学活用 管理学

科学的管理是高层管理者做正确的事
中层管理者正确地做事，普通员工把事做正确

活学活用

管理学



科学的管理是高层管理者做正确的事
中层管理者正确地做事，普通员工把事做正确

 中国纺织出版社

前言

Preface

提到管理学，我们首先会想到的就是它是和企业有关的学科。在绝大多数人看来，这门学科的基本内容就是教一个领导者如何管理一个团队、如何让企业获得良好发展。事实上，管理学并不仅仅局限于企业和组织部门，也与人们的生活密切相关。

例如，你是否知道在和别人进行沟通的时候，怎么样才能够获得最佳的沟通效果？你是否知道如何合理运用压力，来让自己变得更加坚强有力？你是否知道如何认识自己，为什么要尊重他人？这些看上去和管理并没有直接联系的问题，却恰恰是管理学的各种定律所强调的内容。管理学是研究人的学科，它所强调的不只是管理，而更多的是人心和人性。

相对其他学科来说，管理学是一门综合性、实践性很强的应用性学科。有人的地方，就有管理。无论是社会活动还是生产活动，大都需要集体进行，而对集体进行组织和协调就需要管理。通过管理，人们的生活和其他活动就会变得有目的、有秩序。也正因为如此，越来越多的相关学术理论出现，这些理论在不同程度上对我们的管理产生了深刻的影响，并且从不同的方面给管理工作带来了益处。

虽然说管理学是一门专业学科，但它是与个人最贴近的学科。它指明了现代企业运行的规律和秘密，找出企业成功与失败的内在逻辑，这对于躬耕于写字楼里的上班族而言，它使个人看清了自己所栖身的公司的真实图景。

面对古今中外浩如烟海的管理学著作、艰深抽象的管理学理论，以及门类繁多的管理学分支，作为非管理学专业的普通读者，

如何才能在短时间内对管理学有一个通盘的了解呢？

实践管理理论、阐述管理思想是一件复杂的事情，有时会让管理者摸不到头绪，甚至感到迷茫。

这些理论，我们常说的法则、定理、定律与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，就会使得管理者的工作更为出色，令企业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所在的部门实现既定的理想与目标，成为竞争中的获胜者。

如何才能巧妙地运用这些理论、法则、定律与效应？这确实是令管理者感到很头痛的一件事，因为这些理论的叙述往往专业术语较多，在阅读时难免会感觉有点枯燥无味，还有就是讲述这些理论的大部分是厚厚的一本理论书。

《活学活用管理学》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大量管理学著作，并根据实际情况加以筛选，注意理论与实践案例的有机结合，巧妙地将管理的理论基础以及运用原则叙述出来。

同时，本书既汲取中西方传统管理理论和经验之精华，又从现代管理的理论和实践视角重新解读，力求将尽可能多的管理妙招展示给读者。

编者

2011年6月16日

目 录

Contents

第一章◎三分管人，七分做人——管理者自我提升术

- 贝尔效应：塑造魅力，领导要有庞大的追随者/2
- 权威效应：员工要三倍地努力，领导要十倍地努力/6
- 首因效应：第一印象不可靠，查人选人要全面/11
- 充分授权：事必躬亲不可取，让人人各司其职/16
- 霍桑效应：洞察员工的不满，抱怨是最好的礼物/25
- 自己人效应：知人善任，择才不避亲仇/30

第二章◎建立灯塔，指明方向——管理者企业规划术

- 汤普林定理：共同愿景是上下一心的基础/36
- 吉格勒定理：设立目标，然后共同去奋斗/44
- 零和游戏原理：让每一位员工感受到成就感/49
- 手表定理：同一个目标，同一个梦想/52
- 皮京顿定理：一流的目标，一流的计划/55
- 参与效应：主人翁意识/59

第三章◎春风化雨，暖透人心——管理者领导方略术

- 马斯洛理论：找到每一个人的需求点/66
- 期待效应：好员工都是夸出来的/73
- 雷尼尔效应：让企业有家的感觉/80
- 情感管理：不要拘泥于一个人的小缺点/84
- 及时抚慰：巴掌之后一定要有甜枣/88
- 南风法则：温暖比严寒更有用/94

第四章▷用人以长，人尽其才——管理者用人留人术

柯希纳定律：让每一个人接受最恰当的任务/104

马蝇效应：找到最合适的方法/108

用人如器：把合适的人放在合适的位置/113

用人不疑：信任是最好的激励手段/116

人事调配：合理的整合，让团队迸发出最高的效率/121

留住人才：当今社会，最贵的就是人才/125

第五章▷化解隔膜，敞开心扉——管理者沟通交流术

威尔德定理：倾听是沟通的灵魂/132

拉吉舍夫定律：打破沟通障碍，让上下畅通无阻/137

有效沟通：沟通以效率为先/143

布朗定律：让下属打开心扉/149

位差效应：要想听到真话，你要先说真话/154

蜂舞法则：领导三件事——管人管事交朋友/158

乔治定理：当下属对你诉苦时，你需要表达的是真诚/163

第六章▷共同协作，整合资源——管理者组织协调术

破窗效应：不论任何时候，规则不容破坏/168

蚁球法则：以一当十还是以十打一/172

木桶定律：发挥优势的同时更要弥补劣势/181

大雁法则：只有步调一致地前进，才会让阻力变得最小/185

酒与污水效应：一颗老鼠屎，坏了一锅汤/188

第七章◎千里之堤，溃于蚁穴——管理者运用细节术

关注细节：由小及大，细节展示真本领/194

细节意识：将小事做到位做扎实/198

蝴蝶效应：所有的失败都来源于细小的失误/202

小事方略：用心体会工作中的点点滴滴/205

注重每一个人：“小人物”往往会成就“大事业”/209

第八章◎没有规矩，不成方圆——管理者制度建设术

互惠原理：员工的行为总是以制度为导向的/216

热炉法则：规则神圣而不可侵犯/222

扇贝效应：有奖要有罚，奖罚要分明/228

海潮效应：情感留人是凝聚人心的最高境界/234

公平激励术：有时需要运用一点合理的“不公平”/237

责任分散：把权责落实到每一个人身上/243

青蛙效应：适当的压力才会激发出最大的潜力/249

鲶鱼效应：有竞争才会有动力/253

第九章◎临危不乱，处变不惊——管理者危机处理术

危机意识：每一天都要保持最高的警惕性/258

吉德林法则：从容淡定地应对突发事件/264

制造危机：企业经营就要如履薄冰/267

史华兹论断：在危机中发现企业成长的机会/271

危机处理：用最正确的态度，用最正确的方法/275

第一章

三分管人，七分做人

——管理者自我提升术

没有沉不了的船，没有垮不了的企业，一切取决于自己的努力。员工要三倍地努力，领导要十倍地努力。正所谓：“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从。”管理就是树立榜样，领导者以身作则，员工才会奋力追随。



贝尔效应：

塑造魅力，领导要有庞大的追随者

英国学者贝尔天赋极高，曾经不止一个人预言，如果他毕业后进行晶体和生物化学的研究，一定会赢得多次诺贝尔奖。但他却心甘情愿地选择了另一条道路——甘当人梯，提出一个个课题，指引别人进行研究，让别人登上一座座科学的顶峰。于是有人把这种甘为人梯的行动称为“人梯效应”，也称作“贝尔效应”。

宋朝太尉王旦曾经专门在皇帝面前夸赞寇准，推荐他为宰相，但寇准却多次在皇帝面前痛斥王旦的缺点。

有一天皇帝忍不住对王旦说：“你虽然夸赞寇准的优点，可他经常说你的坏话。”王旦却说：“本来应该这样。我在宰相的位子上时间很久，在处理政事时失误一定很多。寇准对陛下不隐瞒我的缺点，越发显示出他的忠诚，这就是我看重他的原因。”

有一次，王旦主持的中书省送寇准主持的枢密院一份文件，违反了规格。寇准马上将此事向皇帝汇报，王旦因此受到责备。然而不到一个月之后，枢密院有文件送到中书省，结果也违反了规格，办事人员兴奋地把文件送交王旦，以为王旦会报复寇准，可他没有

这么做，而是把文件退还给枢密院，让他们修正。对此，寇准十分惭愧，见到王旦时便恭维他度量宽。后来，寇准升任武胜军节度使同中书门下平章事，寇准感谢皇帝对他的赏识。不料皇帝却说：“此乃王旦推荐。”寇准更加敬服王旦了。

王旦做宰相十二年，推荐的大臣十几个，大多很有成就。王旦身上体现出来的，就是现代人所说的贝尔效应。其实，也不妨叫做“王旦效应”。



管理者应该向贝尔和王旦学习一下，自觉运用贝尔效应。一个成功的管理者，应该以国家和民族大业为重、以单位和集体利益为先，发扬伯乐精神和人梯精神，慧眼识才、放手用才。

作为一名管理者，能够很好地识人用人对企业的发展有着举足轻重的地位。

卧龙先生的《识人七法》其实对广大的管理者们有着一个很好的借鉴作用。虽然说对于当今社会不一定完全适用，但是我们可以从中学到很多古人在用人方面的心得。

下面是现在职场上管理者可以运用的几大识人高招：

1. 穷之以辞辩而观其变

和一个人就一些争论性话题进行争辩，可以看出一个人的反应能力及其心境是否开阔。

2. 放之以权限而观其识

曾有外国人说：在中国做生意，最大的问题是人的问题。管理一个人，最好的办法就是放权与授权：给予足够的权限，让人有个开阔的活动空间，但一定要监督其工作的办事过程，一看其处理事情的能力，二看其对待工作的态度。

3. 醉之以酒而观其性

与人喝酒并劝酒，可以看出一个人的品性，有的人酒后喋喋不休，此人不能涉及你公司及个人的重大秘密，因为说不准哪天他喝醉后就全给你吐出来了；再者，有的人对自己的控制力不够，当众就在桌边大吐，说不定哪天你带他见客户就出现这样的尴尬局面，弄得场面一塌糊涂，难以收场。

4. 临之以利而观其廉

观察一个人或管理下属，你需要给他制造很多可以贪小便宜的地方，看他是否清廉，并分析其贪小便宜的地方，确实为生活所迫的，你需要暗地里给予帮助解决，并长期观察，否则，这种人需要谨慎地提用。毕竟现在的小便宜即使丢失，损失也不算大，但当权限达到一定程度时，说不准哪天他就席卷而逃，那时不管采取怎样的亡羊补牢措施，都显得为时已晚，损失必然。

5. 期之以事而观其信

考察一个人的信誉程度，不妨用上面那种放权的形式，并询问其完成的时间，事情完成的时间是他自己定的，你所要做的是暗里观察其工作态度，以考察其在约定时间未能完成任务时提出的原因是否为托词，从而判断此人的诚信是否有问题。

6. 观其好友而辩其人

“看一个人的秉性，要看他身边的好友。”所谓物以类聚，人以群分，应该说他周围的好友的品行在很大程度上决定了其人的品性。

古今中外，治理国家也好，管理企业也好，得一人而得天下，失一人而失天下，是一条公认的真理。因此管理者不要盲目选人，糊涂授权，而应睁大自己的一双明亮之眼，遵循“看透人之后再用人”的方法，该避则避、该提则提。



权威效应：

员工要三倍地努力，领导要十倍地努力

权威效应，又称为权威暗示效应，是指一个人要是地位高，有威信，受人敬重，那他所说的话及所做的事就容易引起别人重视，并让他们相信其正确性，即“人微言轻、人贵言重”。

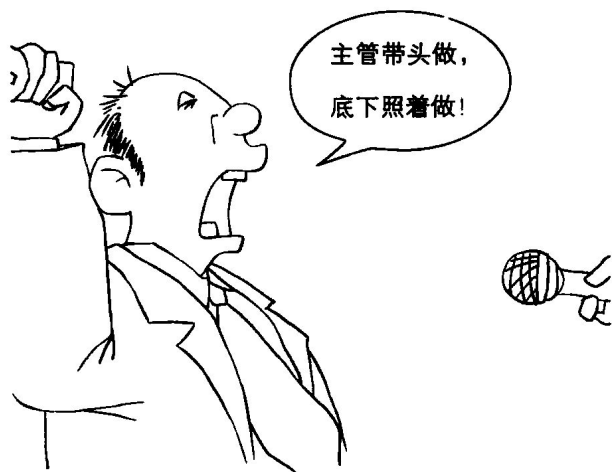
世界上最复杂的事儿莫过于“人事”，领导者最头疼的事当然是“管人”。管理者通常只看到下属的缺点，却没有意识到：下属之所以有这样或者那样的毛病，大多是因为受领导的影响。

李嘉诚说：“在我看来，一个好的管理者，首要任务就是自我管理。”也就是管好自己。因为你的言行举止直接影响着下属。

在迪斯尼，每年有一个星期，高级经理们要离开他们的办公室，脱下西服，换上某种特殊装束，动手去售票、卖爆米花、驾驶小火车、帮助游客上下游乐装置，或者去做任何一种使游乐园变得活泼可爱的各色各样的前台工作。这就是在打造高级管理者以身作则的精神。

台湾第一大民营制造企业鸿海精密集团执行官郭台铭，从做黑白电视机配件起家，短短5年内征战全球各大洲，营业额从新台币318亿直冲到2450亿，被美国《商业周刊》评为“亚洲之星”中的最佳企业家。

郭台铭成功的一个秘诀就是身先士卒、以身作则，亲自带领下属去执行。他性格“十万火急”，随身带着小闹钟。他看不得年轻人不上进，看不得做事没效率。为赶出货，他可以三天三夜不睡觉，可以直接冲到生产线，连续6个月守在机器旁。他曾说：“管理哪有什么诀窍？主管带头做，底下照着做，就是如此。”



国外的很多知名企业就更是这样。美国有一家著名的物业服务公司，它要求每个管理人员都要花时间去做一些所管辖范围内的基层工作，比如到医院去清洁走廊、病房，甚至厕所和马桶。而且，不论职位高低，每年管理人员都要腾出一天时间到第一线去做面对顾客的服务，这一天被称作“我的服务日”。

这就是当今时代最需要的领导法则——当领导者以身作则、身体力行时，他就会成为员工学习的榜样。

其实，儒家创始人孔子早就对领导者以身作则、率先垂范特别重视。他说：“君子之德风，小人之德草，草上之风，必偃。”意

思是说，领导者的所作所为就像风，下属的行为举动如同草，风向哪里吹，草就向哪里摆，领导怎么做，下属就怎么做。

所以说：“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从”。

作为现代企业的领导者就应该以身作则，给部下树立一个好的榜样。那么，怎样成为一名优秀的领袖？如何脱颖而出？

一个成功的领导者一定拥有以下素质：

1. 懂得做人

会做人，别人喜欢你，愿意和你合作，才容易成事。

怎么让别人喜欢自己呢？好的企业管理者都习惯于欣赏他人的优点，保持诚实、正直、公正、和善和宽容，对其他人的生活、工作表示深切的关心与兴趣。台湾著名企业家张忠谋在黑金横行的社会大环境下依然从来不走后门、不走政商关系，更拒绝钻法律漏洞，赢得企业界和民众的极大尊重，官员也因此从来不敢故意刁难他的企业。

2. 善于决策

面对不断变化的市场，企业经营方案总是不止一个，决策就是要对各种方案进行分析、比较，然后选择一个最佳方案。企业管理者的价值在于“做正确的事情”，同时帮助各阶层的主管“把事情做正确”。

3. 相信自己

一个人若想事业有成，就必须有坚定的信念，坚毅的自信，否则很难成就大事。作为领导更应该对自己充满自信，这样才能为下属们树立榜样。

成功的企业管理者都有很强的信心，他们既会在自己内心里相信自己，也会在公众面前表现出这种自信心。成功学的研究成果表明：成功的欲望是创造和拥有财富的源泉。英特尔总裁葛洛夫认为“只有偏执狂才能生存”，坚持与自信成就了英特尔今天的伟业。

4. 明确目标

美国著名工业心理学家班尼士认为：“创造一个令下属追求的前景和目标，将它转化为大家的行为，并完成或达到所追求的前景和目标。”企业管理者们知道，要使员工能奉献于企业共同的愿景，就必须使目标深植于每一个员工的心中，必须和每个员工信守的价值观相一致；否则，不可能激发这种热情。

5. 充满热忱

热忱有时候比管理者的才能更重要，若二者兼具，则天下无敌。产生持久的热忱方法之一是：定出一个目标，努力工作达到这个目标，而在达到这个目标之后，再定出另一个目标，再去努力达到。这样做可以持续提供兴奋和挑战，如此就可以帮助个人维持热忱而不坠。

6. 顽强精神

如果说有一种素质几乎为所有的成功企业管理者所拥有的话，那就是顽强精神。所谓顽强，并不是达到愚蠢地步的顽固，它是一种下决心要取得结果的精神。在管理实践中，作为一个管理者，你手下的人都希望领导是一个不屈不挠的人。只有你的竞争对手希望你放弃这种精神。

7. 重视人才

企业最重要的资产是人，企业管理者的成功关键之一在于挑选好的合作伙伴。选一个适合的人，比选一个优秀的人来得重要。除了专业所必备的素质之外，找人最重要的要看三种东西：一是必须精力充沛。有精神、有气派，这样的人可以走长途，可以感染人，适应变动。二是要正直。考虑个人利益的同时，更要考虑到公司的利益。三是要有智慧和胆识，有进行思考的能力和魄力。

8. 充分授权

人的精力是有限的，我们不可能一个人做所有的事。所以，作为一个企业管理者，必须学会把权力授予适当的人。授权的真正手

段是要能够给人以责任、赋予权力，并要保证有一个良好的报告反馈系统。美国前总统里根是一个出名的放权主义者，他只关注最重要的事情，将其他事情交给手下得力的人去负责，自己得以空闲时间，经常去打球、度假，但并不妨碍他成为美国历史上最伟大的总统之一。

9. 激励团队

组织起一个优秀的团队，是一件非常重要而艰难的事情。激发起团队中每一个人的热情，挖掘出每一位团队成员的智慧与潜力，并将他们协调起来，是成功的管理者必须具备的一种能力。一个企业管理人必须是一个能激发起员工动力的人。

10. 终生学习

衡量企业成功的尺度是创新能力，而创新来源于不断的学习，不学习不读书就没有新思想，也就不会有新策略和正确的决策。

以上几点都能做到的话，你会是一个合格的管理者。

海尔的张瑞敏曾经说过：“管理者要是坐下，部下就躺下了。”只有管理好自己的人，才能管理好别人。现在的企业管理要求它的领导者都能以身作则，用自己的实际行动影响员工，带头变成员工的表率。

因此，管理者应以身作则、身先士卒，以自己无比坚强的意志感召部下，进而同心协力、共铸辉煌。