



黄金法则书系
Gold Rule books

管理的100条 黄金法则

100 Gold Rules

文光 宁川◇编



中央编译出版社
CENTRAL COMPILATION & TRANSLATION PRESS



黄金法则书系

Gold Rule books

管理的100条 黄金法则

100 Gold Rules

文光 宁川◇编



中央编译出版社

CENTRAL COMPILATION & TRANSLATION PRESS

图书在版编目(CIP)数据

管理的 100 条黄金法则/文光,宁川著.

—北京:中央编译出版社,2003.12

ISBN 7-80109-746-7

I. 管…

II. ①文…②宁…

III. 管理学

IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 111274 号

管理的 100 条黄金法则

文光 宁川 著

出版发行:中央编译出版社

地 址:北京西单西斜街 36 号(100032)

电 话:66521270,66521152(编辑部) 66171396(发行部)

h t t p://www.cctp.com

E m a i l:edit@cctpbook.com

经 销:全国新华书店

印 刷:北京金瀑印刷有限责任公司

开 本:787×1092 毫米 1/16

字 数:280 千字

印 张:21.75

版 次:2004 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

定 价:25.00 元

目 录

第一章 决策法则

- 法则 1 正确决策是企业的命脉 (3)
- 法则 2 健全的企业信息系统是成功决策的依据 (7)
- 法则 3 敢于做出不确定性决策 (11)
- 法则 4 做出果断的决策,并勇于坚持 (15)
- 法则 5 群策群力,鼓励全员参与公司决策 (18)
- 法则 6 洞悉未来,敢于大胆决策 (23)
- 法则 7 识别关键问题,选择最简单有效的方法 (27)

第二章 领导法则

- 法则 8 学会领导,放弃管理 (33)
- 法则 9 激励和促动他人是最强有力的领导 (37)
- 法则 10 以身作则,使下属自觉追随 (41)
- 法则 11 依靠幽默的人格魅力统帅下属 (43)
- 法则 12 以自己对工作的狂热感染他人 (46)
- 法则 13 设立让下属全力追求的目标 (48)
- 法则 14 引导部属找到事情的根本原因 (50)

第三章 沟通法则

- 法则 15 沟通比权力更重要 (55)
- 法则 16 加强上下沟通,提高员工使命感和积极性 (60)
- 法则 17 采用非正式沟通,实现不同层次间的交流 (64)
- 法则 18 完善的沟通系统是获取员工认同的前提 (67)
- 法则 19 集体公开讨论,加强各部门间的交流 (70)
- 法则 20 向员工开放所有的信息 (73)
- 法则 21 与员工进行心灵沟通,发掘群体的智慧 (76)
- 法则 22 利用网络直接与员工进行讨论 (80)
- 法则 23 推崇高效而不拘于形式的会议交流 (82)
- 法则 24 关键时刻应及时让员工知道真相 (86)
- 法则 25 倾听是无障碍沟通的关键 (88)

第四章 激励法则

- 法则 26 目标是最大的激励 (95)
- 法则 27 赞扬是激励下属的最佳方式 (99)
- 法则 28 把握好时机,才能取得好的激励效果 (102)
- 法则 29 斥责是不断鞭策员工的有效方法 (105)
- 法则 30 鼓励员工参与公司管理 (107)
- 法则 31 给员工以处理问题的自由 (111)
- 法则 32 营造令员工满意的办公环境 (116)
- 法则 33 为年轻人提供不断晋升的机会 (118)
- 法则 34 利用长期潜在收益激励员工 (121)
- 法则 35 让员工持股,分享企业的利润 (125)
- 法则 36 为员工提供不同岗位的磨炼机会 (128)
- 法则 37 将竞争意识注入员工的思想中 (130)
- 法则 38 解除员工的后顾之忧 (132)
- 法则 39 定期举行有益的活动来凝结人心 (135)
- 法则 40 合理的奖励标准能激发出员工潜力的最大效用 ... (138)

第五章 授权法则

- 法则 41 根据每个人的长处充分授权 (143)
- 法则 42 授权的关键是对人员进行合理的统筹安排 (145)
- 法则 43 合适的人选是授权的前提 (149)
- 法则 44 放手让员工在职权范围内独立地处理问题 (151)
- 法则 45 授予权力后,让员工自己对自己负责 (153)
- 法则 46 确立事业部制度,实施分权管理 (157)
- 法则 47 扩大自主权的同时也要加强控制 (160)

第六章 决策法则

- 法则 48 以关怀换得员工忠诚 (165)
- 法则 49 平等相助,培养上下一体的工作关系 (168)
- 法则 50 驾驭下属的情感,追求管理最高境界 (171)
- 法则 51 进行“心灵经营”,与员工同甘共苦 (174)
- 法则 52 让员工以主人翁的责任心对待每一件事 (176)
- 法则 53 以商量的口吻下达命令,让下属自动自发做事 ... (178)
- 法则 54 积极推行员工自我管理 (180)
- 法则 55 给员工自由的空间实现自己的价值 (184)
- 法则 56 以详细的工作规范约束员工 (186)
- 法则 57 维护企业内部的“人和”环境 (190)
- 法则 58 不惜做出让步,劝留进取心强的人才 (192)

第七章 创新法则

- 法则 59 实行渐进式的创新 (199)
- 法则 60 不断寻求新的创新起点 (202)
- 法则 61 加速“自我淘汰” (205)
- 法则 62 保持比竞争对手领先两步的创新速度 (208)
- 法则 63 营造创新环境,保护创新斗士 (210)
- 法则 64 推行建议制度,使员工找到创新的乐趣 (214)

- 法则 65 在发展变化中及时进行组织创新 (217)
- 法则 66 把握意外事件所带来的机遇 (220)
- 法则 67 日清日高,把结果管理转变为瞬间管理 (223)
- 法则 68 走动管理,以最小投入获得最大回报 (226)

第八章 效率法则

- 法则 69 简化组织形式,实施“零管理层” (233)
- 法则 70 实施灵活的弹性工作制 (236)
- 法则 71 将复杂的问题简单化 (238)
- 法则 72 借助互联网赢得工作的高效率 (240)
- 法则 73 从小处入手,创造高效率的企业环境 (243)

第九章 变革法则

- 法则 74 变革先从思想或观念的转变开始 (247)
- 法则 75 在新旧取舍中使公司焕发出新的活力 (250)
- 法则 76 克服变革中的抵制因素,及时变革 (253)
- 法则 77 改革不适应人事管理的陈旧制度 (257)
- 法则 78 摆脱公司的被动局面首先从关键问题入手 (259)
- 法则 79 主动变革以适应发展的需要 (261)
- 法则 80 发掘组织弊端,重组组织机构 (264)
- 法则 81 进行全面彻底的变革使企业重现生机 (267)
- 法则 82 危机时刻,及时起用大胆变革的领导人 (271)
- 法则 83 技术革新是推进变革的重要力量 (275)
- 法则 84 破除僵化的生产方式 (278)
- 法则 85 巧妙运用意外事件扭转不利局势 (281)
- 法则 86 利用“坏事”化危机为转机 (283)

第十章 团队法则

- 法则 87 通过奖励和提高荣誉感来培育“团队精神” (287)

法则 88	加强协作与沟通,实现团队成员间的智力共享 ...	(291)
法则 89	选择个性才学互不相同的人组成互补团队	(293)
法则 90	打造高效的队伍,发挥不同成员的作用	(298)
法则 91	全方位培育团队强大的向心力	(302)
法则 92	挖掘团队中每一个成员的潜力	(304)
法则 93	组建互动的学习型团队	(306)

第十一章 文化法则

法则 94	提倡企业如家的企业精神	(311)
法则 95	以人为本,真诚地关心和尊重员工	(313)
法则 96	企业领导人要能成为精神领袖	(316)
法则 97	确立卓越不群的服务文化	(320)
法则 98	冲出自己的文化区界与先进文化相互融合	(323)
法则 99	建立旗帜鲜明的价值观,引导并约束员工的行为 ...	(326)
法则 100	重塑焕然一新的企业文化	(330)

后记	(337)
----------	-------

决策法则

第一章

法则 1 正确决策是企业的命脉

法则要点

美国著名决策大师赫伯·西蒙说过：“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。”

决策是企业的命脉所在。在关键时刻，一个正确的决策能使公司起死回生，而一个错误、不切实际的决策会使公司濒于破产。很多情况下，决策者需要具有一种远见卓识的能力，而这种能力取决于决策者长期的经验积累。

管理典范

20 世纪初，出任美国贝尔电话公司总裁的费尔先生，是美国企业历史上一位不为人所熟知的企业家，也是一位最有效的决策人。他在担任贝尔公司总裁的近 20 年中，非常正确地做出了四项重大决策，从而使该公司成为一个世界上最具规模、成长最快的民营企业。

从一开始，费尔就十分清楚这一点：一个电话公司要想保持其民营形态，自主经营，就必须具有一个突出并且与众不同的管理方式。因此费尔有了第一个重要观念：贝尔公司虽是民营企业，但应比任何政府机构都更加关注社会大众的利益，而且要更为积极。为此，他做出了第一个正确决策：

贝尔电话公司必须预测社会大众的服务需求，并满足社会大众的服务需求。

不久，费尔又提出“本公司以服务为目的”的口号。这一口号在 20 世纪初很难于为人接受。但是，费尔却没有止步于此，他看出了企业应有一项判断管理者及其作业的尺度，用以衡量服务的程度，而不是衡量盈利的绩效。也就是说，服务的成果应被定为是管理者的责任。公司高层的职责在于组织及调度财源，力求使公司能提供最佳的服

务,并能获得适当的收益。

紧接着,费尔做出了第二个正确的决策:实施“公众管制”。费尔认为,一个全国性的电讯事业,绝不能以传统的“自由”企业来看待,也就是说,绝不能是一个无拘无束的事业。要避免政府的收购,惟一的方法就是“公众管制”。所以,一项有效的、诚挚的并有原则的“公众管制”诞生了,它符合贝尔公司的利益,并关系着贝尔公司的存亡。

在当时的美国,“公众管制”虽不是生疏名词,但在费尔提出这项结论时仍然引起了企业界的众多非议,法院方面也不支持这一观点,所以“公众管制”没有起到任何效果。公众管制委员会的人数既少,经费也不足,因而委员一职成了无所事事的闲差。

但费尔却决定把促成“公众管制”的实施作为贝尔公司的目标。他将这一目标交付于各地区的子公司总经理,责成各子公司努力恢复各管制机构的活力,以期能有公平合理的“公众管制”确保公众利益,同时又能使贝尔公司顺利经营。由于贝尔公司的高层管理的成员,包括各子公司的总经理的支持,所以整个公司都为这一目标而努力。

费尔的第三个正确决策是建立贝尔研究所,并使其成为企业界最成功的科学研究机构之一。这一项决策是以他的一个独占性民营企业必须自强不息、保持活力的观念为出发点。在做这一决策时,他曾经自问:“像贝尔公司这样的独占性企业,如何才能永葆其雄厚的竞争力?”当然,他所谓“竞争力”,并不是通常在有同业竞争情况下的竞争力,而是一个独占性的企业如果缺乏竞争力,就将停滞不前,不能进一步成长和革新的核心能力。

在费尔看来,一个独占性的企业在现阶段同行业中虽然没有“对手”,但应该以“将来”为“对手”。对电讯事业来说,技术最为重要。企业有无前途,完全取决于其技术能否时时更新。贝尔研究所就是在这一观念下成立的。贝尔研究所虽不是企业界所设立的第一个研究机构,但却是第一个有意识着眼于未来发展的研究机构。

贝尔研究所的正式成立是当时企业界一项很难得到别人理解的创新。如今,事实证明费尔的观念是正确的。贝尔研究所第一步发展的通讯技术,已使整个北美洲成为一个巨无霸的自动通讯网。后来更

发展到当初连费尔本人也没有想到的领域中去,例如电视节目的转播、电脑资料的传送,都是成长最快的通讯技术,另外还有通讯卫星等等。

20 世纪 20 年代初,费尔做出了他的第四项正确决策:开创一个资金市场,这项决策的制定,着眼点依然是确保贝尔公司能够以民营形态继续生存。

许多企业之所以被政府接管,大都是由于无法取得其所需的资金。在 1860 至 1920 年间,欧洲的许多铁路公司都由政府接管了,主要也是由于这一原因。第一次世界大战后的通货膨胀期间,欧洲大陆的许多电力公司也是以同样的原因被政府接管。当时各公司在货币贬值的情势下,不能提高电费,结果不少公司虽有心改善经营,却无法筹措足够的资金。

费尔在做这项决策时,了解到贝尔公司需要大量资金的供应,而这些资金又不能从当时的资金市场获取。他的构想是发行一种 AT&T (美国电话电报公司)普通股。他设计的这种股票,与当时的投机性股票完全不同。其设计着眼于社会大众,尤其是当时新兴的所谓“莎莉姑妈”的中产阶层的主妇。“莎莉姑妈”手头拥有大量的游资,却苦于找不到出路,担不起风险。而费尔设计的 AT&T 普通股,不仅能享有资产增值,还可免受通货膨胀的威胁,很受一些“莎莉姑妈”的青睐。严格说来,当时“莎莉姑妈”型的投资人还没有完全形成。那些拥有资金购股能力的中产阶层才刚刚出现。他们大多仍沿袭传统的习惯:将余钱都存入银行或购买保险。只有那些敢于冒风险者才用于投机股票市场。当然,这并不是说费尔“创造”了“莎莉姑妈”。他只是诱导当时的“莎莉姑妈”成为投资人,动员她们的储蓄,这样做不仅符合她们的利益,同时也符合贝尔公司的利益。正是由于他的这一设计,才使得贝尔公司在近 50 年来,一直拥有充裕的资金来源。直至今日,AT&T 普通股仍是美国和加拿大中产阶层投资的对象。

费尔的 four 项决策都与当时一般人的想法不同,但正是这四项正确决策使贝尔公司获得了巨大的成功。

相关链接

做出正确决策必备的五种能力

1. 提出问题的能力

及时发现现实生产管理活动中所存在的问题,并运用各种理论知识和科学方法,做出判断,并指出这些问题,哪些应由上层解决,哪些应由中层解决,哪些应由下层解决。

2. 分析问题的能力

从全局出发,以战略眼光,对问题加以分析,依据其紧迫性、严重性、扩散性,加以分类、排队、筛选,从中挑选那些对全局有严重影响的问题作为重点决策问题。

3. 解决问题的能力

- 优化能力。即从多个可行方案中抉择最优方案的能力。
- 适应能力。决策问题往往涉及许多学科,有些管理者的专业知识可能不适应。这时应组织和依靠有关专家共同探讨解决问题的途径,用组织能力弥补技术能力的不足。

4. 检查决策实施的能力

决策实施时,主客观条件在不断地发展与变化。如出现新的工艺技术变化,或市场环境的变化,就可能会引起生产管理上的某种突变。为保证决策能力在动态中运用自如,管理者应不断对决策进行检验,并及时调整或修正,以保证决策的正确实施。

5. 直觉判断能力

很多情况下,决策需在很短的时间内进行,反复研究、反复推敲只会贻误时机。因此,往往要求决策者依靠直觉加以判断。这种直觉判断的正确性取决于决策者长期的经验积累和应变能力。没有每算皆准的决策者,但是,勇于实践和长期的磨炼则可以提高这种直觉判断能力。因此,相信别人——把他们的智慧集中起来,形成自己的决策思路,避免自己武断专行,是一个公司决策者做出正确决策的基本态度。

法则 2 健全的企业信息系统是成功决策的依据

法则要点

一个完整的企业内部信息系统是企业做出成功决策的十分重要的依据。任何企业要在日益激烈的市场竞争中求得生存和发展,都必须努力获取并科学利用全面准确的经济技术信息,尤其是关系企业决策成败的竞争情报。

在市场环境因素瞬息万变的情况下,各竞争对手不断变换竞争策略,谁能及时掌握并运用好竞争情报,谁就能抢先行动,处于有利地位,成为市场竞争的强者,也因此,建立一个健全的企业信息系统成为了企业能否在市场中及时应变的关键因素。

管理典范

神谷正太郎 1917 年毕业于名古屋商业学校,毕业后,分别在美英等国从事汽车销售工作。1935 年被日本丰田公司的总裁丰田喜一郎看中,把他从美国通用汽车公司“挖”回了日本。回到日本,神谷正太郎就任丰田公司销售部主任,并把对市场情报的分析和预测作为自己工作的核心。一开始,他成立了“市场调查室”,专门从事情报收集工作。随后不久,他就感觉这个室的力量不够,于是调集包括统计、运算、设备分析和设计专家在内的 60 多位专家从事情报收集、整理和发布工作,成立了所谓的“计划调查部”。这些人日常工作的主要内容就是将遍布世界各地的调查员收集来的情报,整理出头绪,进行筛选和分析以后,得出初步意见,供总经理作为决策依据。神谷直接领导下的“计划调查部”每年要进行两次全面的市场调查,除此之外,还进行专项调查和抽样调查,每年多达 5—6 次,调查人数超过 6 万人,调查费每年得花 6—7 亿日元。人们在调查部里常常发现,所有成员都忙碌不堪。

正是由于重视调查、收集信息,神谷才提出了让丰田上下和世界各国难以忘记的神谷销售理论,这就是“用户第一”、“销售第二”、“制造第三”。这些理论一改人们传统的以生产定销售的做法,使得丰田汽车历经沧海桑田巨变,而仍作为世界汽车巨人雄然屹立。

1957年,丰田公司将自己所生产的最好的皇冠轿车远涉重洋运上美国的口岸,可是一开始并未受到美国消费者的欢迎。神谷迅速发动他的力量进行调查,综合汇报上来的成千上万份数据和各种各样的意见,最终得出结论:20世纪70年代以后,追求省油实用是美国汽车消费者的未来趋向,而丰田汽车最让美国人难以接受的缺点是车体过重,功率不足,发动机过热。丰田公司根据神谷的调查立即做出决策,马上对皇冠轿车进行专项设计,专门调整。10年之后,即1968年,丰田产小轿车像潮水一样涌入美国,年销售达27万辆。

相关链接

企业信息系统的内容

一个完整的企业内部信息系统一般包括事务处理系统、办公自动化系统、知识运用系统、管理信息系统、决策咨询系统五大块。

1. 事务处理系统

即针对管理中的具体事务如财务、销售、库存等来辅助管理人员将所发生的数据进行记录、传票、记账、统计和分类,并制成报表等活动,为经营决策提供有效信息。事务处理系统是服务于组织管理层中最低层、最基础的信息系统,这些系统通常是一种分离式单独处理某一项事务的系统,如财务处理系统、工资管理系统、物资进出库管理系统、合同管理系统等,各个单独的系统之间不存在交流、共享等联系,事务管理系统的主要功能就是对企业管理中日常事务所发生的数据进行输入、处理和输出,事务管理系统是信息系统发展的最初级形式,是其他类型信息系统的信息孵化器。

2. 办公自动化

即以先进的科学技术为基础,利用有关的办公自动化设备协助办公人员管理各项办公信息,主要利用信息资源,提高办公效率和办公质量,是一个集文字、数据、语言、图像为一体的综合性、跨学科的人机信息处理系统。办公自动化能准确、及时地为有关办公人员提供信息服务,改善办公环境,提高办公效率,其主要功能为:事务处理、信息管理和辅助决策三大项。事务处理主要是处理办公室各类日常事务如发送通知、草拟文件、打字复印、数据汇总等,这些事务由专门的软件来完成比交给文书要快得多、省得多;信息管理主要是对信息收集、加工、交流、存取、提供、分析判断、应用和反馈,用办公自动化来完成可获得准确快捷、及时、优质的功效;辅助决策的办公自动化系统称为决策型办公系统,它以管理办公系统提供的大量信息为决策工作的基础,建立起许多能综合分析、预测发展、判断利弊的计算机可运行的决策模型,通过根据原始数据信息,该系统能自动做出符合实际的决策方案。

3. 知识运用系统

即一个人机信息系统,与办公自动化系统不同的是,知识运用系统是一个十分专业化的信息系统,它的建立和使用主要属于特定领域的知识,只有具备了相关专业知识的专业人员才会使用它,专业人员的工作过程十分复杂,在企业确定了开发某一新产品之后,设计人员就要开始收集、检查大量的资料,包括与新产品相关的专业领域的知识、企业内外部的各种信息等。过去,设计人员往往耗费大量的时间、精力和金钱在查阅资料、会计计算、图纸绘制和模型构造上,在运用了知识运用系统后,效率得以很快提高。

4. 信息管理系统

即建立在事务处理基础之上,引进大量管理方法实现对企业整体信息的处理,并利用信息进行预测、控制、计划,辅助企业全面管理的信息系统。管理信息系统的体系结构是由一个企业完成不同职能的各个子系统按逻辑方式组合而成的。所谓的逻辑方式的组合,与按企业现行组织机构进行联合的方式不同,它必须事先对各职能子系统的