

48_↑

管理定律精解

..... 袁建财◎编著

ESSENTIALS
..... OF
48 MANAGEMENT LAWS

48_个

管理定律精解

..... 袁建财◎编著

.....

48 MANAGEMENT LAWS



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

48 个管理定律精解/袁建财编著

北京: 中国经济出版社, 2011. 1

ISBN 978 - 7 - 5136 - 0352 - 2

I. ①4… II. ①袁… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 217276 号

责任编辑 苏冰冰

责任审读 霍宏涛

责任印制 常 毅

封面设计 任燕飞

出版发行 中国经济出版社

印刷者 三河市佳星印装有限公司

经销者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 14.25

字 数 226 千字

版 次 2011 年 1 月第 1 版

印 次 2011 年 1 月第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 0352 - 2/C · 124

定 价 32.00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换(联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究(举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心(举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794

前言

自人类出现以来,管理活动便随之诞生了。与此同时,逐步产生了管理思想。经过千百年来无数人的提炼与汇总,这种思想形成一门学科——管理学。

管理学是一门综合性的交叉学科,是系统研究管理活动的基本规律和一般方法的科学。其目的就是研究在现有条件下,如何通过合理的组织和配置人、财、物等因素,提高生产力的水平。

查阅管理学方面的著述,我们可以发现,无论是东方还是西方,都有古代哲人的精彩论述。标志着现代管理学诞生的,则是名著《科学管理原理》(泰罗,1911年)和《工业管理和一般管理》(法约尔,1916年)。自此之后的90多年时间内,与管理学相关的著作、文献等层出不穷,犹如一片茂密的丛林。因此,人们用“管理理论丛林”来形容现代管理学说百花齐放、百家争鸣的局面。

美国当代最著名的管理学家、西方管理思想发展史上管理过程学派最重要的代表人物哈罗德·孔茨(Harold Koontz,1908—1984年)经过归纳分析,认为这些精彩纷呈的管理学说基本上可以分为十几个流派,其中典型的有:社会系统学派、决策理论学派、经验主义学派、社会技术系统学派、经理角色学派、权变理论学派、经营管理学派、管理科学学派、系统管理学派、古典学派、行为学派、组织行为学派等。

对于管理的严格定义,虽然每个流派都有各自的看法和主张,所持观点各有千秋,但总的来说,管理是指在一定组织中的管理者,运用一定的职能和手段来协调他人的劳动,使别人同自己一起高效率地实现组织既定目标的活动过程。

进入21世纪以来,全球经济一体化的大潮,给企业管理形式带来巨大冲击。管理领域正在经受一场变革,工业革命以来垂直式的管理模式,将逐渐

被扁平式的现代化管理所代替。过去认为管理就是设计一个自上而下的等级制度,通过层层控制以取得经济绩效。新的理念则认为管理就是驾驭人们的热情与创造性,发现共同的前景、准则和价值观,分离信息和权力,鼓励团队工作、协作和参与,培养与发展组织成员以适应环境的巨变,并取得卓越成就。

在一个企业内部,人们追随的不是某个计划,而是能够鼓舞他们的领导人物。一个企业能否在激烈的竞争中保持优势,管理者起着举足轻重的作用。拥有超常的管理智慧,提高管理水平,已成为每一位管理者的必修课程。

管理是一门学科,也是一门艺术。管理的科学性与艺术性互为补充,相辅相成。如何将管理的科学性与艺术性融为一体,并且运用自如,是许多管理者急需解决的难题。让我们感到幸运和欣慰的是,解决这道难题并非无章可循,无据可依。这应该感谢世界各国的管理大师。他们通过长期实践与不断思考,为我们总结出管理的神奇定律。既然称做定律,人们往往认为非常深奥,其实不然。这些定律实际操作时非常简单,同时又可收到意想不到的效果。运用简单的方法,解决管理者的棘手难题,这正是大师与常人的区别所在。

需要指出的是,在长期探索研究过程中,管理大师们提炼出来的定律数不胜数,我们只撷取精华中的精华,编辑成册。

对于书中所收集的每条定律,我们都从“定律含义”、“专家解析”、“案例链接”、“操作指南”四个方面入手,进行深刻阐释和剖析,旨在帮助广大管理者便于学习掌握、灵活运用。每一条定律,都凝聚着大师的心血,都是大师智慧的结晶,都可以让我们受益终生。

同时,我们对参与本书编写的成员:袁建财、吴强、陈烨、贺子锦、王振伟、闫博、李忠良、赵静、李绍玲、李光亮、孙占领、张艾莉、杜延起、张萍、刘芳等人表示感谢!

作者语

2010年10月8日于北京大学

决策篇

1. 古特雷定律 /1

◎定律含义:这一目标的达成,意味着下一目标的开始。

2. 儒佛尔定律 /5

◎定律含义:管理者的有效预测,可以为企业创造价值。

3. 吉格勒定律 /11

◎定律含义:制订高目标,是迈向成功的开始。

4. 坠机定律 /16

◎定律含义:依赖领导上的英雄,不如建立完善的管理制度。

5. 罗杰斯定律 /21

◎定律含义:管理者要居安思危,防患于未然。

6. 特伯定律 /25

◎定律含义:死的数字不是关键,活的市场才最重要。

7. 艾奇布恩定律 /29

◎定律含义:企业摊子并非做得越大越好。

8. 普希尔定律 /34

◎定律含义:正确决策,速度是关键。

管理篇

9. 麦克莱兰定律 /39

◎定律含义:权力分享,创造价值。

10. 手表定律 /43

◎定律含义:一块手表可以让你清楚地知道时间,而两块或两块以上的手表只能使你失去对时间的准确判断。

11. 不值得定律 /47

◎定律含义:不值得去做的工作,根本不值得做好。

12. 蓝斯登定律 /52

◎定律含义:你给员工创造快乐的工作环境,员工给你带来巨大的经济效益。

13. 苛希纳定律 /56

◎定律含义:在管理中,并不是管理人员越多工作效率就越高,如果实际管理人员比最佳人数多两倍,那么工作时间就要多两倍,工作成本就多四倍;如果实际管理人员比最佳人数多三倍,那么工作时间就要多三倍,工作成本就要多六倍。

14. 奥卡姆剃刀定律 /60

◎定律含义:如无必要,勿增实体,复杂的事情往往可以通过最简单的方法解决。

15. 帕金森定律 /64

◎定律含义:在一个团体中,管理人员的数目或多或少是要增长的。对于一个不称职的管理者,他既不会选择辞职,也不会找一个能力强的人协助他工作,他怕能力强的人抢夺他的权力,他会任用两个水平比自己低的人做助手;两个平庸的助手又会上行下效,为自己找两个更加无能的助手。

16. 洛伯定律 /68

◎定律含义:对于一个管理者来说,最要紧的不是你在场时员工的表现,而是你不在场时员工做了些什么。

17. 彼得定律 /72

◎定律含义:在各种组织中,人们习惯于对处于某个等级,表现出色的员工进行提拔;如果继续胜任,员工将进一步晋升,直至到达他所不能胜任的职位。每个员工都趋向于晋升到他所不能胜任的职位。

18. 二八定律 /76

◎定律含义:社会上 20% 的人拥有 80% 的财富,而 80% 的人只拥有 20% 的财富。

19. 蓝伯格定律 /81

◎定律含义:压力和动力是共存于一体的,没有压力便没有动力。压力可以转换成动力,但需要有将压力转换成动力的能力。

20. 古狄逊定律 /85

◎定律含义:管理不是管理自己做事,而是指挥别人做事,一个累坏的管理者,是一个差劲的管理者。

21. 莫斯科定律 /89

◎定律含义:要打破沙锅问到底,很多情况下,你得到的第一个答案并不一定就是最好的答案。

22. 吉宁定律 /93

◎定律含义:真正的错误是怕犯错误,并因此畏缩不前。

23. 路径思维定律 /99

◎定律含义:一旦人们作出了选择,就如同走上了一条不归路,惯性会使你不断地走下去,即使路是错的,你也很难回头。

经营篇

24. 墨菲定律 /103

◎定律含义:如果坏事可能会发生,尽管发生的可能性很小,它总是会发生,并且会引起最大的损失。

25. 巴菲特定律 /108

◎定律含义:在别人投资过的地方投资,是不可能发财的。

26. 卡贝定律 /113

◎定律含义:放弃是创新的关键。

27. 哈默定律 /117

◎定律含义:世上没有坏买卖,只有蹩脚的买卖人。

28. 比伦定律 /121

◎定律含义:失败是通往成功最近的道路。

29. “ $100 - 1 = 0$ ”定律 /125

◎定律含义:不管以前的工作干得多好,在工作过程中哪怕出现一次失误,就是永远的失职。

30. 250 定律 /130

◎定律含义:每一个顾客身后都站着 250 个亲朋好友,赢得了一位顾客的好感,就同时赢得了 250 个人的好感;如果你得罪了一位顾客,就意味着得罪了 250 个人。

31. 达维多定律 /134

◎定律含义:任何企业想获得成功,就要第一个淘汰自己的产品。

32. 零和游戏定律 /139

◎定律含义:一项游戏,总是有输有赢,一方所赢恰好是另一方所输,游戏的成绩之和永远是零。

33. 布里特定律 /144

◎定律含义:如果商品不作广告,就像在暗处向心爱的姑娘传送秋波,脉脉深情只有他自己知道。

34. 鱼缸定律 /149

◎定律含义:将鱼缸里的热带鱼放进喷水泉中,短时间内,鱼就可以从原来的三寸疯长到一尺。

35. 达维多夫定律 /153

◎定律含义:没有创新精神的人,只能是一个执行者;只有勇于创新的人,才能成为一个真正的先驱者。

用人篇

36. 酒与污水定律 /159

◎定律含义:酒倒入污水中,污水还是污水;污水倒入酒中,酒就会变成污水。

37. 蘑菇管理定律 /164

◎定律含义:蘑菇生长在阴暗的角落,没有肥料,也没有阳光,过着暗无天日的生活,只有长到足够大,才能引起别人的重视。

38. 特雷默定律 /169

◎定律含义:不是企业中没有人才,而是管理者没有做到知人善任,使每位员工“人尽其才”。

39. 互惠关系定律 /173

◎定律含义:毫不吝啬地给予员工关爱,你将收获颇丰。

40. 波特定律 /177

◎定律含义:与其盯着员工的错误不放,不如给予员工宽容,帮助员工找到出现错误的原因。

41. 皮尔斯定律 /181

◎定律含义:企业要想有一个好的发展前途,就要挑选合适的接班人。

42. 托利得定律 /185

◎定律含义:看一个人的智力是否上乘,只要看他的脑子里能否同时并存两种截然相反的观点,而对其行为处世没有任何影响。

43. 奥格尔维定律 /189

◎定律含义:善于利用比自己优秀的人才。

合作篇

44. 华盛顿合作定律 /193

◎定律含义:一个人敷衍了事,两个人相互推诿,三个人永远也成不了大事。

45. 卢维斯定律 /198

◎定律含义:谦虚不是将自己想得很糟,而是完全不考虑自己。

46. 斯坦纳定律 /203

◎定律含义:在哪里说得越少,在哪里听到的就越多。

47. 木桶定律 /208

◎定律含义:一个水桶盛水的多少取决于木桶中最短的木板,而不是木桶中最长的木板。

48. 费斯诺定律 /213

◎定律含义:人有两只耳朵,一张嘴巴,这表示人应该多听少讲。

决策篇

1.

古特雷定律

定律含义：这一目标的达成，意味着下一目标的开始。

【专家解析】

古特雷定律是由美国管理学家 W. 古特雷提出的，他认为：“每一处的出口都是另一处的入口。”意在告诉我们，上一目标的完成是下一目标的基础，下一目标是上一目标的延续。

企业管理者要想带领企业走向成功，就必须确定目标。目标就如同前进道路上的明灯，没有目标就无法进步。可以这么说，每条前进的路，都是由一个个的目标联系起来，最终通往成功的。只有在达成一个目标后，在此目标的基础上再确定新的目标，才可以不停地向前走，不停地前进，最终取得较大的成功。

对于目标，每个人心里的定位都不相同。一个普通职员心中的目标，可能是有一天成为部门经理；一个经理心中的目标，可能是有一天成为总裁；一个负债累累的人心中的目标，可能是有一天还清所有的欠款后，还能存上一大笔积蓄。假如有一天职员成了经理，经理成了总裁，负债者有了积蓄，他们都实现了自己的目标，接下来该怎么做呢？

成了经理的职员如果停止努力，最后终将被更加出色的人取代；成了总裁的经理如果不对整个企业进行有效管理，最后可能会导致企业亏损破产；

有了积蓄的负债者如果不利用手里的财富去再创价值,最后只能坐吃山空。没有人能永远处于不变的位置,在已经取得的成绩上沾沾自喜而停止前进的话,最后必然会走向失败。

从某种意义上说,古特雷定律更像是一个欲望定律,它要求企业管理者永不停止,永远怀有朝着下一个目标前进的欲望。而已经达成的目标,刚好是朝下一个目标前进的跳板。前进是一种世界性现象,宇宙间所有的事物都是向前发展的,企业也一样,如果一个企业停止发展,就意味着更多的企业赶超上来。作为一个优秀管理者,只有一直确立新目标,完成一个后再以此作为另一目标的起点,继续制定更大的发展策略,才能不断巩固、提高整体实力。

【案例链接】

1960年,杰克·韦尔奇加盟通用电气(GE)公司,1968年任GE公司总经理,1979年任GE公司副董事长,1981年4月,年仅45岁的韦尔奇成为GE公司最年轻的董事长兼执行总裁。当时GE公司已走过100多年的历史,是美国工业市场上的龙头企业。在许多人看来,这时的GE公司,就像是一座在大海上航行无阻的巨轮,实力不容撼动,韦尔奇只要舒服地坐在总裁的位置上,在其已有的功勋上坐享其成,就可以轻松拥有大笔的财富。

然而,不会停止前进脚步的韦尔奇并没有就此满足,他在当时做了一件让所有人跌破眼镜的事情——改革“根本无须改变”的GE公司。当时GE公司的销售额已经达到250亿美元,赢利额为15亿美元,其市场价值在全美排名第十。韦尔奇在就职当月发表讲话中提出:“10年后,我希望GE公司可以被人们看做是独一无二的,富有骨干企业精神的企业,成为世界上的一流公司。我们要使GE成为世界上赚取利润最丰厚、经营范围高度多样化的公司,使GE的每一种产品在同类产品中处于世界的领先地位。”在已经拥有巨大成功的情况下,立下了如此高难度的目标,韦尔奇的做法在许多人看来是自找麻烦。

韦尔奇认为,企业不该停留在已取得的成绩中故步自封,只有不断地设定新目标,才能促进发展和强大。韦尔奇果断地推行改革,为达成目标,实行了一整套全新的管理体系和经营策略。他认为GE拥有太多杂乱的企业,从长远看,会阻碍公司的发展,他仔细对GE所有的企业进行分析,认为当前

1. 古特雷定律

最首要的是提高 GE 的股票价格,于是韦尔奇决心改变 GE 是由几百家性质不同、发展不均的小公司组成的杂乱组织形象,以精力集中的全新面貌去获取华尔街的信任。韦尔奇还大胆预测,20 世纪 80 年代,美国企业的主要问题是解决通货膨胀,它必将引起全球性的增长缓慢,而那些竞争力一般的企业将失去存在的价值,只有进行可以产生增长的工业生产,并在其行业中取得第一或第二名的地位,才有机会在全球增长缓慢的情况下获取全胜。韦尔奇认为,只有给企业确立争做第一或第二的目标,才能最终使 GE 成为全球企业中的领头企业。

韦尔奇领导了一场改变传统的革命,他打破 GE 即使内部企业运行出现问题,经营失败也不会被总公司抛弃的旧例,制订了以企业取得的工作成效作为标准的新判定方式,一旦内部有企业经营失败,没有取得第一或第二名,GE 就会抛弃它。这种“一刀切”的做法,使大批经营失败公司的职员们失去工作,但韦尔奇认为,失去一部分雇员,却可以促进公司赚取更多的利润,是对 GE 有益处的举措。进入 20 世纪 90 年代后,韦尔奇果然达成所愿,实现了他的目标,雇员只剩下原有的 75%,企业缩减为 12 个的 GE 日渐兴旺,成为全球企业中的巨人公司,市场价值总额达 1570 亿美元,利润额上升为 74 亿美元,为美国利润排名第一的公司。

【操作指南】

在实际企业管理应用中,运用古特雷定律,管理者需要做到以下几个方面:

• 避免安于现状

管理者的某些目标实现后,切不可由于沾沾自喜而自满,产生安于现状的想法。管理者如果满足于已经取得的成绩,终日处于安逸轻松的环境中,最终会失去斗志和进取心,而导致失败。管理者必须要有将一切成绩归零的心态,认识到取得的成功只能代表过去,只有不断地追求更高目标,才能产生源源不断的动力,使企业处于不败之地。

• 善于制订目标

卓越的管理者往往都是善于制订目标的人,在管理中,只有找到适合企业发展的目标,才可以最大限度地激发企业的潜能和创造力。目标的确立

左右着企业的发展道路,是确定管理方向的第一步,也是最为关键的一步,如果目标定得太低,会使企业失去进步空间而停滞不前,最终被社会所淘汰。如果目标定得太高,不切实际,势必会导致企业失败,而被对手淘汰出局。管理者在制订目标时,要以客观的态度,从企业的具体实际出发,制订适合企业发展的目标。

2.

儒佛尔定律

定律含义:管理者的有效预测,可以为企业创造价值。

【专家解析】

儒佛尔定律是由法国未来学家 H. 儒佛尔提出的,他认为:“有效预测是英明决策的前提,没有预测活动,就没有决策的自由。”

儒佛尔定律告诉管理者,富有远见卓识,对企业的发展方向和整体环境趋势作出正确的估计,是制订出利于企业发展决策的前提,也是使企业在瞬息万变的经济环境下处于不败之地的重要保证。

有效预测离不开大量的、新鲜的信息积累,据统计,每天就有约上百亿信息单元的信息量在世界各地被传递,正是由于这些信息的科学利用,才促进了全球经济、政治及其他方面战略计划的制定和发展。在经济全球化的信息时代,管理者通过报纸、网络等各种传播途径,每天都要面对大量、繁多的信息。这就要求管理者具有对信息发展的预测能力,辨别出真伪信息,找到会对企业发展造成影响的信息,对其进行合理利用以促进企业效益的提高。没有预测,就无法确定企业的发展方向和未来定位,就无法对可能出现的危机做出充分的防御准备。聪明的管理者可以从繁多的信息中预测出未来市场的发展形势,从而掌握各种对企业有益或有损的信息,及时地调整企业决策,而促使企业一直超前发展。可以这样讲,管理者进行有效的预测,就等于是为企业的发展创造价值。

管理者对企业管理的预测,一般包括对企业未来发展情况的预见和对企业外部环境形势走向的估计。预测又可以分为好坏两个方向,即对良好

形势的估计和对可能出现危机的估计。简单地说,管理者的预测就是对企业未来发展机会和风险的估计。

许多产业中的巨头企业,面对外界的环境变化,能够及时地调整企业的发展策略,抓住有利机会而避开可能会出现的危机,长久地在竞争激烈的环境之中,处于不败之地,靠的就是其管理上的决策英明和管理者的富有远见。也有很多的企业,曾经在商海中叱咤风云,最终却由于决策上的失误,或面临突如其来的危机毫无准备而倒闭,归根结底,就是由于管理者没有远见,缺乏对事物发展方向的洞察力。现代社会中,只有善于发现机会,懂得抓住机遇的管理者才能取得成功。机会往往稍纵即逝,这就要求管理者具有敏锐的判断力和超前的分析力,在事情产生变化之前,就可以提前预测出其发展方向,然后作出对企业有利的决策,促进企业实力的增加。

美国杰出的管理学大师沃伦·本尼斯曾说过:“一个不断取得成功的领导者,其天才之处在于能感知环境的变化。”如果一个管理者没有远见卓识,不能对企业将要面临的发展形势作出正确估计,而只着眼于眼前局面的应对处理,外界环境一旦发生变化,企业就将处于被动地位,而使发展受到制约。

【案例链接】

1931年,在莫斯科度过近10年左右的哈默,从苏联回到美国。那时美国经济正处于萧条时期,富兰克林·罗斯福即将上任美国总统,提出了“新政”来解决美国经济危机的办法,由于当时罗斯福并未完全得势,很多企业家举棋不定,对“新政”处于怀疑态度。哈默对当时美国政治形势进行全面的分析,预测罗斯福会掌握政权,他又进一步推断,“新政”一旦实施,1920年生效的禁酒法案一定会被废除。哈默意识到赚钱的机会来了,禁酒法令一旦被推翻,市场上对酒的需求量就会大量增加,酒厂大量生产酒,会需要很多装酒的酒桶,禁酒令颁布多年,美国的酒桶数量明显不足,酒桶的需求量会空前激增。酒桶的材料是一种经过特殊处理的白橡木,哈默在苏联生活过,他知道那里有大量价格便宜的白橡木板可供出口,于是,哈默与苏联的厂商取得联系,订购了几船的白橡木板,又在纽约的码头附近搭建了一座临时的酒桶加工厂,将大量的白橡木板运到那里。过了一段时间后,他又在新泽西州建了一个设备先进的酒桶加工厂,取名为“哈默酒桶厂”,开始正式生