



◎ 王海源 薛旭光 / 编著



每天读点 管理学

管理 的
365个管理定律

国内外管理原理的实战应用

 哈尔滨出版社
HARBIN PUBLISHING HOUSE

◎ 王海源 薛旭光 / 编著

每天读点 管理学

管理者不可不知的
365个管理定律

图书在版编目 (CIP) 数据

每天读点管理学：管理者不可不知的365个管理定律
/ 王海源，薛旭光编著. —哈尔滨：哈尔滨出版社，2011.3
ISBN 978-7-5484-0273-2

I. ①每... II. ①王... ②薛... III. ①企业管理-通俗读物 IV. ①F270-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第160495号

书 名：每天读点管理学：管理者不可不知的365个管理定律

作 者：王海源 薛旭光 编著

责任编辑：邢万军 罗 伟

责任审校：陈大霞

装帧设计：艺和天下

出版发行：哈尔滨出版社 (Harbin Publishing House)

社 址：哈尔滨市香坊区泰山路82-9号 邮编：150090

经 销：全国新华书店

印 刷：北京市文林印务有限公司

网 址：www.hrbcbbs.com www.mifengniao.com

E-mail：hrbcbbs@yeah.net

编辑版权热线：(0451) 87900272 87900273

邮购热线：(0451) 87900345 87900299 87900220 (传真) 或登录蜜蜂鸟网站购买

销售热线：(0451) 87900201 87900202 87900203

开 本：787 × 1092 1/16 印张：32 字数：657千字

版 次：2011年3月第1版

印 次：2011年3月第1次印刷

书 号：ISBN 978-7-5484-0273-2

定 价：45.00元

凡购本社图书发现印装错误，请与本社印制部联系调换。 服务热线：(0451) 87900278

本社法律顾问：黑龙江佳鹏律师事务所

前言

中国企业发展经历了近百年的时间,尤其在中国改革开放后的二十年,中国企业的管理模式也随之发生了很大的变化,许多优秀的国有企业、集体企业和私营企业逐步形成了自己的独特风格,当然合资企业和外商独资企业的出现也给中国企业带来了许多观念上的冲击。

处在市场经济高速发展时期的中国企业的管理现状,有值得肯定的地方,但也有较多需要改进的地方,譬如企业管理基础薄弱、管理秩序混乱、管理机制僵化等诸多问题。这些问题的根源就在于企业人的管理学知识欠缺。

中国企业管理的未来发展,面临着更加激烈的内外市场竞争的挑战。市场竞争是实力的竞争,是企业科学管理水平的竞争。

因此,作为一名聪明的企业人,要广泛而深入地了解、学习和钻研管理学原理等知识。美国著名管理大师迈克尔·波特曾说:“一个管理者的能力表现并不在于指挥别人,而是在指挥自己跳出最美的舞蹈。”意即当代的管理者除了指挥他人为公司缔造业绩以外,自身还要具备扎实的专业技能和理论基础素养,如此才能成为一名成功的企业家。

我们这本书就是本着帮助这些想要成功的企业家去改善现代管理制度的想法创作出版的。本书将三百多个管理定律、法则、故事、案例组合在一起,不但内容实用、幽默,而且也填补了当今市场上的这类图书的空白。

在日常的企业管理中,许许多多国内外的管理大师们总结了各自的经验,每个人都提出了自己独特的观点。这些观点和格言都被管理界所广泛引用和借鉴。当然,他们的每一句话都有着各自不同的背景和含意,但有时又有相通之处。

松下幸之助曾经说过:“企业管理过去是沟通,现在是沟通,未来还是沟通。”而通用电气公司前任总裁杰克·韦尔奇也说过:“管理就是沟通,沟通,再沟通。”这两位大师级人物,虽然说的话不尽相同,但其实质都是“管理问题就是沟通问题”。

所以,我们在看待这些管理格言和定律的时候,切忌单独从字面上进行理解,而应该深入地结合实际地进行解读。

为了避免广大管理者和读者陷入这个误区,本书特意将我们精选的三百多个原理、定律大概分了十个部分,分别从企业管理者如何定位自身、如何打造一个完美团队、企业各层面间共存问题解决方法等十个方面或环节上阐述这些原理,而且像企业基础管理、人本管理、质量管理和业务流程管理等方面几乎都涉及到了,可见其内容之广泛,程度之深入。其间得到不同行业的管理人员李玲、马洪强、许兵涛、刘爱影、张志亮、潘雪秦、罗佳蔓、张莉、邹梅、杨莉芳、游婷、杨梦琼、雷丽、杨芬等的大力支持,提供了种类多样的管理案例,丰富了本书的内容,在此表示诚挚的谢意。

另外,在每一章的每一小节都是统一模式,即由一句话管理、追本溯源、企业实战运用、管理说吧四部分组成。不但结构清晰、明了,而且易懂、易记、易运用。

这样一来,使得这本书不仅适用于企业管理,还可以应用于日常生活。在为企业管理者提供了真实、生动的智力支持的同时,也为追求成功的个人提供了很好的借鉴。

在这里,我们希望中国企业能在此基础上不断进步,而每个读者也能不断提高自己,步入成功的殿堂!

编 者

目录

CONTENTS



PART1 企业管理者如何定位自身,以策实施

贝尔纳效应	/2	头鱼理论	/42
横山法则	/3	威尔逊法则	/43
赫勒法则	/6	翁格玛丽效应	/45
白德巴定理	/7	武器效应	/46
波特定律	/9	野鸭精神	/48
杜嘉法则	/11	座椅舒适感	/50
等待效应	/12	温德定律	/52
身体语言	/14	阿伦森效应	/53
怀特定律	/15	杜根定律	/54
和谐定理	/17	古狄逊定理	/56
激励倍增法则	/19	霍桑效应	/57
吉尔伯特定律	/21	霍布森选择效应	/59
柯维定理	/22	苛希纳定律	/61
雷鲍夫法则	/24	布利斯原则	/62
牢骚效应	/25	马太效应	/64
洛克忠告	/27	史坦普定理	/66
麦克莱兰定律	/29	托利得定理	/67
马斯洛理论	/31	最高气温效应	/69
南风法则	/32	试点效应	/70
破窗效应	/34	权威暗示效应	/72
皮京顿定理	/36	皮阿特法则	/74
秋尾法则	/38	克里夫兰法则	/75
洛克定律	/39	例外原则	/77
斯坦纳定理	/40	特伯论断	/79

卡蒂埃定理	/80	搬铁块试验	/97
套裁效应	/81	古特雷定理	/99
戴伯尔法则	/83	基多夫定理	/101
戴伊法则	/85	艾德华定理	/102
托宾法则	/86	艾科卡用人法则	/104
列文定理	/87	出丑效应	/105
无折扣法则	/88	倒金字塔管理法	/106
标签效应	/90	经验的逻辑推理效应	/108
磁力法则	/91	强手法则	/109
成事定理	/92	踢猫效应	/111
决策合理性法则	/94	奥巴特定律	/112
博尔斯定理	/96	威斯考特定理	/113

PART2 如何打造一个完美团队

蝴蝶效应	/116	披头士法则	/143
阿尔布莱特法则	/117	史提尔定律	/145
杯子理论	/119	蚁群效应	/146
弗洛斯特法则	/121	自我参照效应	/148
反馈效应	/122	跨栏定律	/149
海潮效应	/124	大成功法则	/151
乔布斯法则	/125	孙正义论断	/152
特雷默定律	/127	安慰剂效应	/154
韦尔奇原则	/129	拜伦法则	/155
自我选择效应	/131	格瑞斯特定理	/156
大荣法则	/132	雁阵效应	/160
德尼摩定律	/134	汤水效应	/161
光环效应	/135	木桶原理	/162
酒与污水定律	/137	花生试验	/164
卢维斯定理	/138	暗示效应	/166
米格—25 效应	/140	过度学习效应	/167
凝聚效应	/141	双木桶理论	/168

弗里施法则	/170	同仁法则	/174
克里奇定理	/172		

PART3 高管、中层、员工共存问题解决法

贝尔效应	/178	吉史德菲忠告	/193
齐加尼克效应	/179	伯恩斯定律	/195
特里法则	/181	权威效应	/196
目标置换效应	/182	超限效应	/198
布朗定律	/184	杜利奥定理	/199
皮格马利翁效应	/185	多看效应	/201
感情效应	/186	手表定律	/202
人性定理	/188	跳蚤效应	/203
苏东坡效应	/189	蜕皮效应	/204
希望效应	/190	韦特莱法则	/206
约翰逊效应	/192	异性心理	/208

PART4 “微机”动力源,给自己创造机会

蓝斯登定律	/212	保龄球效应	/220
蔡戈尼效应	/213	布利斯定理	/222
感觉剥夺试验	/215	坏苹果法则	/223
共生效应	/216	社会惰化效应	/225
吉格勒定理	/217	同群效应	/227
蓝柏格定理	/219	责任分散效应	/228

PART5 在合作与沟通中寻求生存

邦尼人力定律	/232	拉锯效应	/236
竞争优势效应	/234	名片效应	/237

首因效应	/239	杰亨利法则	/266
失真效应	/241	近因效应	/268
舍恩定理	/242	奥狄思法则	/270
蟑螂效应	/244	欧弗斯托原则	/271
克林纳德法则	/246	玛丽法则	/273
卡耐基法则	/247	不值得定律	/275
克罗普顿定理	/248	思维的定势效应	/277
沃兹沃思法则	/250	长鞭效应	/279
菠菜法则	/252	从众效应	/281
拆屋效应	/253	沟通无限论	/283
登门坎效应	/255	乔治定理	/286
狄伦多定律	/258	夏皮罗法则	/287
肥皂水效应	/259	贝勃定律	/289
费斯诺定理	/261	比林定律	/291
沟通的位差效应	/263	古德曼定理	/292
管理沟通论	/265	尼伦伯格原则	/294

PART6 企业组织流程要做“一条龙”

阿姆斯特朗法则	/298	螃蟹效应	/308
氨基酸组合效应	/299	帕金森定律	/310
垃圾桶理论	/301	坠机理论	/311
蘑菇管理定律	/303	阿什法则	/313
鲑鱼效应	/304	攀比效应	/314
奥卡姆剃刀定律	/306		

PART7 把握企业市场,与顾客链接

生鱼片理论	/318	鱼缸理论	/322
沃尔顿法则	/319	雅格布斯定理	/324
虚荣效应	/321	自来水哲学	/326

本田定理	/327	哈威特法则	/351
定位法则	/329	跷跷板效应	/352
杜邦定律	/331	推土理论	/353
250 定律	/332	吊胃口效应	/355
反暗示效应	/334	阿塔维定律	/356
凡勃伦效应	/336	项链定律	/358
费斯法则	/337	范希尔定理	/360
果子效应	/339	艾奇布恩定理	/361
哈默定律	/341	冰淇淋哲学	/363
拉图尔定律	/343	长尾理论	/365
莫斯科定理	/344	达维多定律	/366
阿尔巴德定理	/346	羊群效应理论	/368
斯通定理	/347	边际效应	/370
麦吉尔定理	/349		

PART8 决策企业,开辟荆棘之道

互惠关系定律	/374	猴子大象法则	/396
奥美原则	/375	皮尔斯定律	/397
福特法则	/377	王永庆法则	/399
赫克金法则	/378	智猪博弈理论	/401
格雷定理	/379	布利丹效应	/403
曼狄诺定律	/381	半途效应	/404
过度理由效应	/382	多米诺骨牌效应	/406
黑洞效应	/384	达维多夫定律	/407
快鱼法则	/385	擦补丁效应	/408
冒进现象	/387	飞轮效应	/410
毛毛虫效应	/388	鸟笼效应	/411
孤峰原理	/390	棘轮效应	/413
坎特法则	/392	反木桶原理	/415
波特法则	/393	巴菲特定律	/416
灯塔效应	/394	儒佛尔定律	/418

史华兹论断	/420	布里特定理	/430
拥有效应	/421	班德定理	/432
因果定律	/423	沃尔森法则	/433
鸵鸟政策	/425	延迟满足试验	/435
沙垂定律	/427	咸鸭蛋理论	/437
甘佛勒定理	/428		

PART9 准备好策略应付企业成败

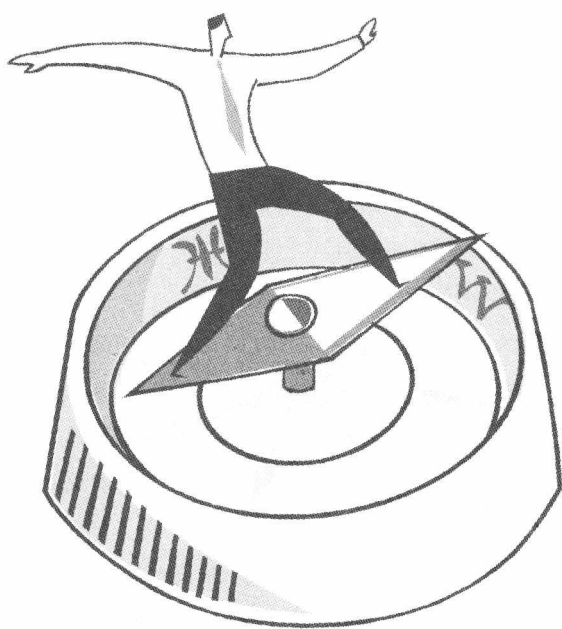
比伦定律	/440	豪利定律	/455
柏林定律	/441	帕斯卡尔论断	/456
箍桶理论	/443	席尔法则	/457
海恩法则	/444	隧道视野效应	/459
吉格定理	/446	罗杰斯论断	/460
卡贝定律	/447	懒蚂蚁效应	/462
鲁尼恩定律	/449	犬獒效应	/463
墨菲定律	/450	格鲁夫法则	/465
王安论断	/452	史密斯原则	/466
150定律	/453		

PART10 企业概括性法则,要从全面做起

优势富集效应	/470	末位淘汰法则	/482
马蝇效应	/471	热炉法则	/484
金鱼缸效应	/473	柔性管理法则	/485
梅考克法则	/474	森林效应	/487
纳尔逊原则	/476	声誉磁场	/489
青蛙法则	/478	铁钉效应	/490
80:20法则	/479	詹森效应	/492
卡尔岑定理	/481	里杰斯特论断	/493

PART1 >>>

企业管理者如何定位自身，以策实施



1



贝尔纳效应

☆ 一句话管理 ☆

领导者应具有伯乐精神、人梯精神和绿叶精神，能够慧眼识才，潜心育才，放手用才。



追本溯源

英国学者贝尔纳天赋极高，有人估计他毕业后若研究晶体学和生物化学，定会获得诺贝尔奖。但他却心甘情愿地走了另一条路——把一个个开拓性的课题提出来，指引别人登上科学高峰。此举被称为贝尔纳效应。



企业实战运用

※ 韦尔奇经营人才

人才是企业发展的第一战略资源，人才资源开发是其他一切资源开发的决定性因素。贝尔纳效应运用到企业的管理中其实就是：企业的发展以经营人才为主。韦尔奇作为通用公司的 CEO，十分重视人才经营。他把经营“人”放在第一位，把通用公司称为“生产人的工厂”，把《韦尔奇自传》第十一章的标题定为《人的企业》。他在文中谈道：“我尤为注重把人作为 GE 的核心竞争力，在这一点上我倾注了比其他任何事物都多的热情。”“我们造就了了不起的人，然后，由他们造就了了不起的产品和服务。”

韦尔奇认为，好的人才首先是精力旺盛的人，充满活力，可以调动别人的激情，调动别人的积极性；好的员工还是那种在工作中不光是自己做得好，还能激励他人做得更好的；他们要有一些优势，这些优势非常明显，很容易被判断出来；有决策勇气，要能决策、会决策，除了决策还要能落实决策。所有这些品质是你需要找的人所必备的品质。但是，这样的人不容易找，不见得一下子就能找到。

对韦尔奇来说，发现合适的领导人是最重要的。在 1997 年 1 月高级经理参加的执行经理会议上，他向 500 名高级经理发出恳切的号召，要求管理者们要保持 A 级，要讲求团队精神，要服从公司的价值观。同时他决定要去除那些没有融入到通用电气的价值观中的、没有什么正事干的经理，把他们划分到 C 级领导人。至于 B 级领导人，他想再给他们一些时间让他们继续前进。

“我们花太多工夫去使 C 级领导人转变为 B 级领导人，这是一种枉费力气的工作。把 C 级员工扔到 B 级或 C 级公司里，他们能干得不错。在今年的 C 级会议上我们不仅





将检阅 A 级领导人，而且要评价一下 C 级的不胜任。我们是超一流的公司，我们只想要 A 级的员工，我们能得到任何我们想要的人。为你没发现那些不是最好的而羞愧吧！好好使用最好的员工，给他们以回报，提升他们，付给他们好的报酬，给他们更多的机会。不要花太多时间使 C 级转变为 B 级，早点把他们剔除，这就是贡献。”

韦尔奇认为，现代企业处在一个大变革的时代。在变革中，企业领导者首先要了解员工是否能胜任他的岗位。韦尔奇在对每一个员工的评估上花了很多的精力，而且在对员工的培训上也下了一番工夫。企业经常对员工进行各种培训，让员工不断增长新的知识，但是要做到和公司一起成长是不容易的。韦尔奇认为，让员工和企业一起成长，注重员工的培训是可行的方法之一。

韦尔奇非常注重员工培训。在位期间，他亲自到员工培训现场去，每月平均去 12 到 15 次，每次差不多都要待五六个小时。但他关心的不是培训中心课程设计等琐碎问题，他利用这五六个小时去接触集团的中层领导，并把集团高层的最新决策及时传达给他们，看他们如何反馈，然后采取不记名调查的方式问一些关于公司非常现实的问题，而不是问他们是否喜欢食堂的饭、停车位够不够等问题。要问公司是不是成功，问公司是不是在身体力行，言行一致，这样有助于把握公司的脉搏，对公司有更多、更深刻的了解。

韦尔奇认为：CEO 应该重视人才的培养，不要搞花架子，尤其是管理层培训。他说，企业在挑选人才时，通常没有非常理想的方法。但是通过制定政策，可能帮助企业找到合适的员工。他表示，企业的高级管理层要有慧眼识英才的本领。挑选人，挑选合适的人，让这样的人才能够成长起来，是企业高级领导层最重要的任务之一。

管理说吧

能用优秀的人就不怕没有优秀的企业。在企业的管理中，人才至关重要。企业要发展就必须以当代的最新的科技来装备自己，而要达到这个目的，就必须由掌握和运用这些技术的人才来完成，并不断地把这些装备创新。企业成功的奥秘就在于领导恰当地选用了人才，而且注重培养和关心人才，使他们更好地为企业服务。



横山法则

☆ 一句话说管理 ☆

自发的才是最有效的，激励员工自发地工作。



追本溯源

日本社会学家横山宁夫认为，最有效并持续不断的控制不是强制，而是激发个人内在的自发控制，好的管理就是要激发被管理者，使其学会自发管理。





企业实战运用

※ 青岛澳柯玛集团人性化管理

不管是小的公司还是大的企业，只靠制度来约束员工，在提高工作效率方面并不能做到最好。制度只是起到辅助的作用，关键还是要培养员工的自我管理，有效激发员工自发地工作。在管理的过程中，企业常常过多地强调“压制”，事实上，人都有一种内在的反抗情绪，这样的管理往往适得其反。规矩越多，反而越不能调动员工的积极性，聪明的管理者应该懂得激励员工自发地工作。在激励上下工夫，了解员工的需要，然后满足他。只有这样，才能激起员工对企业和自己工作的认同，激发起他们的自发控制，从而变消极为积极。

增强员工的自发控制可以大大提高管理的效率，这一点已经受到了国内许多企业的重视。澳柯玛集团现有资产已经达到 60 多亿元，员工 8000 多人，辖属高科技上市企业澳柯玛股份有限公司，以及包括数十家全资子公司在内的 12 大事业部，19 家国内外合资控股、参股公司，拥有“中国驰名商标”、“国家级企业技术中心”。

作为国有特大型企业集团，澳柯玛始终恪守以人为本的管理原则，成功地建立起了以“善待员工，厚爱企业”为核心的企业文化，大大加快了企业的发展，同时调动了职工爱岗敬业的积极性，有效地促进了员工们的自我管理。

对企业来说，出现劳资纠纷是最平常不过的事情。但在澳柯玛，这种现象没有存在过，也从未出现过一次职工上访事件。为此，青岛市授予其“信访工作先进单位”的荣誉称号。而这正是澳柯玛善待员工的一个最好说明。

澳柯玛“信访工作先进单位”的荣誉称号是集团为员工办实事、办好事得来的，并不是“作秀”。这些年来，澳柯玛集团从为职工解决住房、进行技术培训、开展困难救助到改善工作环境、开通班车，甚至在工作区专设吸烟室等细节，凡是职工在工作、学习、生活中有要求的，公司几乎没有不考虑到并努力去做到的。

澳柯玛公司在发展过程中，曾先后兼并过 7 家严重亏损的企业。为了解决这些企业拖欠职工工资、就业安排等历史遗留问题，澳柯玛先后拿出资金 5000 余万元，将这些企业欠薪欠费全部清偿完毕；同时，积极帮助年轻职工实现再就业，并妥善安置了 1000 多名年龄偏大和老弱残疾职工，彻底消除了这些职工的后顾之忧。

澳柯玛集团公司现有职工 8000 多人，其中农民工约占一半。公司不仅在合同、保险等方面对农民工和城镇职工一视同仁，还通过考察学习、技术培训和业务培训等，尽快提高农民工的素质和技能，并对有能力的农民工委以重任。目前，集团有相当一部分中层干部就是从农民工中产生的。

集团营销公司的王丽芳深有感触地说：“公司在细微之处体现出的人情味特别让人感动。像我们这些新来的大学生都能住上单位的房子，这在目前取消福利分房的时代真





的是很少见的。”

曾有过短暂“跳槽”经历的澳柯玛集团空调事业部技术人员胡德云说：“我宁愿放弃南方企业的高薪，也愿意继续为公司效力，因为在这里我能找到一种家的感觉。”可见，他对自己效力的企业有一种难以割舍的情结。

澳柯玛的人性化管理已经深入人心，人都是将心比心的，企业如此对待员工，员工还有不为企业卖力的吗？澳柯玛的人性化管理使得像胡德云这样爱厂如家的职工比比皆是。

澳柯玛的人性化管理也让员工为企业带来了许多利益，员工对企业尽心尽力，千方百计为企业谋利益。值得一提的是，他们出的“金点子”为澳柯玛节约了生产成本，提高了工作效率，为企业创造出了可观的经济效益。据统计，近三年来，职工提出的合理化建议共计 3200 余条，其中被采纳的有 1560 条，创造经济效益达 6300 万元。

在澳柯玛，职工们在做好本职工作之余，提合理化建议的热情特别高。职工王义照等人为降低冰柜产品成本，对展示柜产品进行了结构改造，只这一项一年就可以为公司节约成本 280 万元；职工赵定勇等人对冰箱环形发泡线进行技术改良，从而给公司创造经济效益 80 万元。

如今，类似的减耗增效技术攻关在澳柯玛已不再只是研发部门的专业，因为职工们发现，只要用心，从小事做起，技术创新并不难，人人都能做到。

澳柯玛在对员工的管理上做得很好。企业善待员工，员工才会对企业充满感情，才会为企业付出努力，企业的效率自然就提高了。这个职工与企业之间的利益共同体，是每一个管理者必须要懂得的。

“善待员工，厚爱企业”，良性互动让企业与职工的心贴得更紧了，企业发展步伐由此更快了。

管理说吧

促进企业管理的方法，就是提高员工的工作效率。而要提高员工的工作效率，企业就必须处处从员工的利益出发，为他们解决实际问题，让员工自发地去为企业的发展作出贡献，并且激励员工自发地工作。做到了这些，员工自然就和公司融为一体了，也就达到了员工的自我控制。





赫勒法则

☆ 一句话说管理 ☆

当人们知道自己的工作成绩有人检查的时候会加倍努力。



追本溯源

英国管理学家 H.赫勒认为，很多时候员工会和老板藏猫猫。老板在的时候卖力表现，老板一出门，马上就变了样。其实要想彻底改变这种情况只有进行有效的监督和激励。有效的激励机制能大大加强员工的工作主动性和热情。而建立一种有效的监督机制，是让你的员工“动”起来的一个重要因素。用活“赫勒法则”，可以帮助管理者查找管理中的不足，改善员工的工作环境和条件，拉近员工与企业和管理者之间的距离，增强企业的凝聚力。



企业实战运用

※ 企业完善的监督管理机制

美国著名快餐大王肯德基国际公司的连锁店遍布全球 60 多个国家和地区，总数多达 9900 多个。然而，肯德基国际公司在万里之外，又怎么能保证它的下属能尽忠职守呢？

有一次，上海肯德基有限公司收到 3 份国际公司寄来的鉴定书，对他们外滩快餐厅的工作质量分 3 次进行了鉴定评分，分别为 83、85、88 分。公司中外方经理都为之瞠目结舌，这 3 个分数是怎么评定的？

原来，肯德基国际公司雇用、培训了一批人，让他们佯装顾客，秘密潜入店内进行检查评分。这些“神秘顾客”来无影去无踪，而且没有时间规律，这就使快餐厅的经理、雇员时时感受到某种压力，丝毫不敢懈怠。正是通过这种方式，肯德基在最广泛了解到基层实际情况的同时，有效地实行了对员工的工作监督，从而大大提高了他们的工作效率。

海尔集团的成功和其高效的监督管理机制密不可分。海尔集团建立了较为严格的监督控制机制，任何在职人员都要接受三种监督，即自检（自我约束和监督）、互检（所在团队或班组内互相约束和监督）、专检（业绩考核部门的监督）。干部的考核指标分为五项：一是自清管理；二是创新意识及发现、解决问题的能力；三是市场的美誉度；四是个人的财务控制能力；五是所负责企业的经营状况。每月考评，工作没有失误但也没有起色的干部将会被归入受批评之列，这使在职的干部随时都有压力。海尔生产车间里通常有一个 S 形的大脚印，每天下班时，班组长作工作总结，当天表现不好的职工都要当着大家的面站在 S 形的大脚印上。

