

GuanLi DingLu

管理的目的只有一个：
那就是高效

高效管理的60条 绝对定律

浓缩成功者一生智慧的精髓

Absolute Principle

[美] 卡尔·文森 著

党宁 译

很难想像有一本更好的书能像这本书这样能抓住管理的实质……也很难想像会有哪个阐述比这里的更详实、更明了。

——《芝加哥论坛报》

哈尔滨出版社

高效管理的

60条绝对定律

[美]卡尔·文森 著
党宁 译

哈尔滨出版社

图书在版编目(CIP)数据

高效管理的 60 条绝对定律/(美)文森著;党宁译. —哈尔滨:哈尔滨出版社,
2004.2

ISBN 7-80699-019-4

I. 高… II. ①文… ②党… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 113048 号

责 编:文 慧 刘乃翘

封面设计:红十月工作室

高效管理的 60 条绝对定律

(美)卡尔·文森 著 党宁 译

哈 尔 滨 出 版 社

哈尔滨市南岗区贵新街 170 号

邮政编码:150006 电话:0451-86225161

E-mail:hrbcbs@yeah.net

全国新华书店经销

地矿部保定地质工程勘察院美术胶印厂印刷

开本:787×1092 毫米 1/16 印张:16 字数:275 千字

2004 年 2 月第 1 版 2004 年 2 月第 1 次印刷

ISBN 7-80699-019-4/F·11

定价:28.00 元

版权所有,侵权必究。举报电话:0451-86225162

本社常年法律顾问:北京岳成律师事务所黑龙江分所

序

有句谚语说：“一头狮子带领的一群羊，可以打败一只羊带领的一群狮子。”企业的领导就应像头狮子一样，他的企业才会无往而不胜。高层管理者的素质对于企业的成功与发展具有十分重要的意义。管理者发挥领导才能不仅是一门技术，也是一门艺术，需要管理者反复研习。于是乎，管理类书籍铺天盖地，让你眼花缭乱起来了。时下有很多大部头的管理类书籍，多为翻译国外一些管理大师的著作。对于经理人们来说，这些书摆在案头无疑感觉很好，但对于需要整日奔波的人来说，花大块的时间来阅读恐怕是心有余而力不足的。加之很多书的译文晦涩拗口，讲究“投入产出比”的经理人们可能宁愿用这些时间去从事自己的实际业务。然而理论是不可或缺的，没有先进的管理理念的企业是不可能持续发展的。

管理定律是管理过程本身所固有的、本质的、必然的联系。明确地认识管理定律，是进行有效管理的先决条件。管理定律是人类在管理过程中获得的真理性认识，明确地认识管理定律，不仅能使我们人与自然之间以及人与人之间的关系有更加深刻的理解，而且也对我们树立科学的管理观和形成正确的管理方法论具有积极的促进作用。准确地把握管理规律是进行有效管理的必要前提；正确地运用管理规律是进行有效管理的根本保障。我们在实际管理过程中只有把管理理论和管理实践有机地结合起来，并使它们既互为条件又互相促进，才能更加有效地分析和解决管理过程中的各种矛盾与问题，也才能在遵循客观管理规律的基础上，创造性地运用管理规律，进而获得管理的最佳效果并达到管理的最佳境界。

基于这些理由，本书从近现代的西方经济学家、管理学家、社会学家、心理学家、政治学家、行为科学家、企业家等人那里撷取了 60 则经典管理定律，并结合一些时效性、现实性比较强的案例，把它们奉献给广大的管理实践者和管理理论者，以期对他们在实际工作过程中有所助益和启迪。

如果你实在抽不出时间,那么,四个字:“开卷有益。”每一则定律都是自成一体的,在每则定律的最后,有作者精心设计的思考题,读过定律,仔细体会,将它应用到实践中,看看是不是会有意想不到的收获。

党 宁

2004. 1

目 录

1. 奥格尔维定律:卓越的下属 / 1

如何面对比自己强的下属 / 2

如何利用奥格尔维定律 / 2

管理者需要有敢于和善于使用强者的胆量和能力 / 3

2. 倒 U 形假说:压力与效率 / 5

关于工作压力 / 6

什么是倒 U 形假说 / 6

倒 U 形假说在管理领域的应用 / 7

3. 吉尔伯特法则:危机的信号 / 10

遭遇工作危机 / 11

对员工我们应当如何做 / 11

6. 马蝇效应:面对傲慢的下属 / 24

马蝇效应的来历 / 24

如何在管理中应用马蝇效应 / 25

7. 皮尔·卡丹定理:领好团队 / 28

合理安排工作岗位 / 29

团队精神 / 30

8. 权威暗示效应:迷信与盲从 / 32

什么是权威暗示效应 / 33

对权威的反应 / 33

如何从积极的方面利用权威效应 / 34

9. 犬獒效应:竞争出强者 / 36

竞争的作用 / 37

给员工创造一个竞争的环境 / 37

如何建立一个有效的绩效评价机制 / 38

10. 阿什法则:承认问题 / 41

比利时和法国可口可乐中毒事件 / 42

危机公关,企业必须面对 / 43

11. 波特定律:批评的艺术 / 46

讲究方式批评才有好的收效 / 47

当需要时,我们如何批评下属 / 47

12. 达维多夫定律:走在别人的前面 / 51

高露洁和福特的创新历程 / 52

13. 赫勒法则:调动员工的积极性 / 56

激励——发挥人员潜力的有效方法 / 57

激励的原则 / 58

14. 横山法则:自发的才是最有效的 / 59
 如何赢得员工 / 60
 三项赢得员工的基本技巧 / 61
-
15. 蝴蝶效应:小事不小 / 64
 “开始是比较小的错误,但现已整个包围着我……” / 64
 错误账户 / 65
 一个小错误 / 66
-
16. 热炉定律:在惩处前后 / 70
 惩罚的原则 / 71
-
17. 小池定理:你还在陶醉吗 / 74
 保持企业的危机感 / 75
 员工管理:制造适当的危机感 / 75
-
18. 自吃幼崽效应:发展源于自我否定 / 77
 企业技术创新的筹资策略 / 77
 企业技术创新的研发策略 / 78
-
19. 格瑞斯特定理:执行决策 / 81
 行动力第一 / 82
-
20. 吉德林法则:解决问题 / 84
 写出难题是解决问题的第一步 / 84
-
21. 吉宁定理:我们需要勇气 / 86
 不要惧怕失败 / 87
 屡败屡战 / 87
-
22. 卡贝定理:学会放弃 / 91
 在放弃的基础上前进 / 92

23. 蓝斯登原则:宠辱不惊 / 94

台湾集成公司目标远大 / 95

24. 卢维斯定理:合格的管理者的态度 / 97

真正谦虚的力量 / 98

25. 舍恩定理:相信会让事业转起来 / 101

坚持的人等来胜利 / 102

26. 塔马拉效应:韬光养晦 / 104

商务中的扮猪吃虎 / 105

27. 托利得定理:“一心二用” / 107

一心二用的杰出人才 / 108

28. 沃尔森法则:注意信息 / 110

信息带来财富 / 111

29. 氨基酸组合效应:缺一不可 / 113

团队合作的要义 / 114

关注“斯伦贝谢” / 115

30. 奥尼尔定理:政策要落到实处 / 117

解读“和员工在一起” / 118

一个实验 / 119

31. 避雷针效应:疏导的重要性 / 121

“堵”与“导” / 122

32. 定位效应:改变是困难的 / 124

员工培训中的“定位” / 125

33. 费斯诺定理:说还是听 / 127
 - 学会倾听 / 128
 - 如何倾听 / 128

34. 古特雷定理:企业的可持续经营 / 131
 - 企业的可持续经营 / 132

35. 牢骚效应:面对发牢骚的下属 / 135
 - 学会接纳“牢骚” / 136
 - 牢骚的“微妙”好处 / 137
 - 如何让员工释放“牢骚” / 138

36. 米格-25 效应:协调的艺术 / 139
 - 协调的精髓 / 140

37. 莫斯科定理:问个究竟 / 143
 - 兼听则明,偏信则暗 / 144

38. 木桶定律:一个都不能少 / 146
 - 木桶定律中的短板:不变的管理理论 / 147

39. 萨盖定律:找准目标 / 150
 - 找准“参照物” / 151

40. 斯坦纳定理:听还是说 / 153
 - 听的艺术 / 154

41. 隧道视野效应:拓宽心路 / 157
 - 谨防“坐井观天” / 158

42. 巴菲特定律:曲径通幽 / 161
 - 雅虎帝国 / 162

43. 波克定理:真理越辩越明 / 165
争辩的规范与应用 / 166
-
44. 刺猬理论:距离问题 / 169
刺猬理论与企业合作 / 170
-
45. 弗洛斯特法则:范围问题 / 173
筑墙问题:专业化与多元化 / 174
-
46. 福克兰定律:作决定的时机 / 178
决定的要件 / 179
日清的正确决策 / 180
-
47. 酒井法则:招徕人才 / 183
好公司与人才 / 184
-
48. 柯美雅定理:发现问题 / 187
有问题不是问题,不想问题才是大问题 / 188
发现问题的方法 / 189
解决问题的一个实例 / 190
-
49. 雷鲍夫法则:建立合作和信任 / 193
八句最重要的话 / 194
-
50. 列文定理:把握自己的能力 / 198
没有不成熟的市场,只有不成熟的投资者 / 199
-
51. 罗杰斯论断:走自己的路 / 202
坚持自己才能真正成功 / 203
-
52. 洛伯定理:当你不在场的时候…… / 207
不在场管理的奇着儿 / 208

53. 洛克忠告:制定规定的学问 / 212

规定是重要的 / 213

规定是必须遵守的 / 213

54. 美即好效应:美 = 好 / 216

肯德基进军香港 / 217

55. 首因效应与近因效应:识才、惜才 / 221

不要被迷惑 / 222

56. 250 定律:顾客——企业的生命线 / 226

“永远为顾客省钱” / 227

“保证满意” / 227

57. 鲛鱼效应:作为领头人,你该如何做 / 229

鲛鱼与管理 / 229

58. 王安定律:错与对 / 233

胆大心细,成就事业 / 234

59. 韦奇定律:在你作决定的时候 / 236

听人言也要有主见 / 237

60. 磨合效应:从矛盾到默契 / 240

磨合是顺利合作的前奏 / 240

目

录

1

卓越的下属 奥格尔维定律

奥格尔维定律 如果我们每个人都雇用比我们自己更强的人，
我们就能成为巨人公司。

——美国奥格尔维·马瑟公司总裁 奥格尔维

广告业的创始人奥格尔维在一次董事会时，事先在每位董事的桌前放了一个玩具娃娃。“这就代表你们自己，”他说，“请打开看看。”当董事们打开玩具娃娃时，惊奇地发现里面还有一个小一号的玩具娃娃；打开它，里面还有一个更小的……最后一个娃娃上放着奥格尔维写的字条：“如果你永远都只启用比你水平低的人，我们的公司将沦为侏儒公司。相反，如果你录用的人比你的水平还高，我们的公司将成长为巨人公司。”

奥格尔维定律：卓越的下属

如何面对比自己强的下属

能人往往恃才傲物,令上司大伤脑筋。同时,能人又往往锋芒毕露,令上司对自身的安全产生危机感。这时,作为一名上司,能容得下比自己能力强的下属吗?

安利公司认为:没有个人英雄,我们需要的是一个团队。评价一个经理人的表现,不仅看他个人本身的才能,还要看他的下属是否也是精英辈出。那些惟恐下属能力比自己强,害怕下属将来的成就超过自己的担心是不必要的。公司应将经理人能否带领优秀的下属发挥出最佳的团队精神作为评价经理人管理能力的重要指标。

松下公司同样也这样认为:采用强过自己的人,这首先是健康心态的表现,而且,与比自己强的人共事,也是提高自身的一条捷径。

作为经理人,遇到能力比自己强的下属,首先是应该承认这个事实。如果这个人真是各方面都比你强,他可能有一天会成为你的上司。但他现在还是你的下属,对你来说关键还是怎么来利用他的能力。下属中确实有一些能人,但他之所以还是下属,就是因为他还有所欠缺;或者是某些方面能力强,但综合能力不行;或者是恃才傲物等。所以对能人第一是要用。

现实中,常常可以看到这样一种现象:一些管理者也确有爱才之心,但是有一个上限,即所用之人不能超过自己。一旦发现所用之才在某些方面比自己高明,特别是当他与自己的意见不一致,而事实证明自己错了的时候,嫉妒之心便油然而生。管理者不可能是全才,下属在某一方面超过自己是很正常的事。实践证明,一个管理者使用比自己强的人愈多,其事业成功的概率也愈大。

如何利用奥格尔维定律

奥格尔维定律教导我们的就是要任人唯贤。

启用超越自己的能人是每个经理人面临的挑战。当你真正敢于启用“超我”之人,又能在一个阶段与他们共存,你所管理的团队或公司将大大获益于基于这种合作而产生的强大推动力,获益于这种“借势”。

你一定曾注意过大雁的飞行,它们经常成“V”字型队列,这是因为领头的雁在前头开路,能帮助左右两边的雁造成局部的真空。人类也一样,只要能彼

此合作,就能飞得更高、更远,而且更快。

如果你不能打破陈规陋习,树立启用一流人才的典范,你的团队或公司将在激烈的竞争中沦为二流公司。反过来,因求得贤才而治国安邦、振兴企业的案例也举不胜举。

如果没有首席执行官蒂默西·库格尔和他的因特网小组无懈可击的管理,雅虎公司很可能变成“大哭”公司。在1996年,也就是库格尔加盟雅虎一年后,他在电视、电台上做了一系列非常巧妙的广告来建立品牌,到1999年初,就成功地树立了一个蜚声全球的因特网名牌,使月访问人数达到4 000多万,成为一流的门户网站,股价飙升了700%。能用“超我”之人的经理人才堪称有胆识、有韬略的领袖。

钢铁大王卡内基说过这样的话:“你可以把我的工厂、设备、资金全部夺去,只要保留我的组织和人员,几年后我仍将是钢铁大王。”卡内基死后,人们在他的墓碑上刻了这样一段文字:“这里安葬着一个人,他最擅长把那些强过自己的人组织到为他服务的管理机构之中。”卡内基的成功在于善用比自己强的人。

管理者需要有敢于和善于使用强者的胆量和能力

下属在某一领域比管理者强很正常。承认下属比自己强,并不是件丢人的事,因为发现和培养人才是管理力的重要表现。要知道你是管理者,你可以不懂最新的科学技术,但是你却可以通过有效的管理,整合在各专业领域业务能力强的下属来完成使命:

第一,要给他们挑战性的工作,千方百计地调动他们的积极性,让他们出色地完成工作,潜能得到最大发挥,才华得到施展,给他们以舞台和满足感。

第二,要对其进行管理约束。能人会有这样那样的毛病,恃才傲物,有时甚至爱自作主张。因此必须要管,要有制度约束,要多与之进行思想沟通交流,力争达成共识和共鸣。沟通的目的在于相互了解,防止因互不了解而产生误会和用人失当,出现麻烦,造成损失。

第三,要养。能力强的员工把握不住自己的表现欲,过分张扬,这就容易招致其他组织成员的嫉妒甚至反感,成为组织成员中的众矢之的。如果管理者一味的偏爱,管理者自己也可能受到攻击和孤立;但如果管理者顺应组织中其他成员的心理需求,对能力强的下属给予打击排斥,他们又很可能离开组织或使组织效益受损。妥善的解决办法就是采用鼓励培养的办法,要引导他们少说多做,除既有成绩外,还要善意地有艺术性地帮他改正缺点,同时也要教导组织成

员解放思想、更新观念、见贤思齐,使组织形成团结合作、积极进取的健康氛围。这样在引导能人与组织成员融合的同时,自然就能养出能人,而且还能涌现更多的能人。

除了留住精英,我们还可以做的一件事是鼓励下属超越自己。曾经有人作过调查,发现职位越高的经理人心胸越宽,他们敢于培养下属,让他们超过自己。其实推荐自己的下属不一定会威胁自己的利益,反而会给自己争取到更多的晋升机会。与此同时,企业能得到更优秀的人才,岂不两全其美?

如何鼓励下属超过自己呢?给他机会很重要。但前提是,你必须要了解他的期望是什么,兴趣点在哪,而不要强硬地去安排。然后你要在你的职权范围内明确能给他什么东西,让他明白他的发展方向。同时指导下属用一个好的心态去晋升,让他认识到,他的成长就是不断地在专业领域做得最好。要告诉他们把自己的基本功打得扎实些,并结合企业的实际情况,让他去理解。当然适当的时候,要加宽他的职责范围,丰富他的工作内容。你应该经常表达对他的器重,并对他所作出的每一项具体贡献表示感谢。特别是不要错过了表扬他的机会,这是不用花钱的办法,将使你更有把握赢得支配那个人的能力,让他对工作保持一种持续的热情。

敢于承认下属比自己强、敢于放手让下属去闯的管理者,通常会允许部属犯错误,总是用欣赏的眼光看待下属,而且往往是善于授权的、民主的、开放的、高绩效的,其管理的部门工作更富有创造力和吸引力。

感悟

如果你所用的人都比你差,那么他们就只能做出比你更差的事情。

思考:

您在工作中是如何面对比自己强的下属的?

压力与效率 倒U形假说

2

倒U形假说 给下属的压力过大或者过小的时候,发现他们工作的积极性和效率几乎都没有了。

——英国心理学家 罗伯特·耶基斯、多德林

当一个人处于轻度兴奋时,能把工作做得最好;当一个人一点儿兴奋都没有时,也就没有做好工作的动力了;相应地,当一个人处于极度兴奋时,随之而来的压力可能会使他完不成本该完成的工作。世界网坛名将贝克尔之所以被称为“常胜将军”,其秘诀之一即是在比赛中自始至终防止过度兴奋,而保持半兴奋状态。所以有人亦将“倒U形假说”称为“贝克尔境界”。