

倾注人性关爱——管理的灵魂

以亲和的文化氛围吸引和留住人才，疏导是化解矛盾的良好途径，企业里没有无用的人才，只有不懂管理的领导。
肥皂水的效应——将批评夹在赞美中。 海潮效应——形成良好的人才机制。

受益终生的

汪龙光 徐清照 / 编著

101条 管理定律



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

倾注人性关爱——管理的灵魂

以亲和的文化氛围吸引和留住人才,疏导是化解矛盾的良好途径,企业里没有无用的人才,只有不懂管理的领导。
肥皂水的效应——将批评夹在赞美中。 海潮效应——形成良好的人才机制。

受益终生的

汪龙光 徐清照 / 编著

101条 管理定律



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

受益终生的 101 条管理定律/汪龙光, 徐清照编著. - 北京: 中国经济出版社, 2009. 9

ISBN 978 - 7 - 5017 - 9423 - 2

I. 受… II. ①汪… ②徐… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 135034 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 伏建全 (电话: 010 - 68321948)

责任印制: 张江虹

封面设计: 任燕飞设计工作室

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京金华印刷有限公司

开 本: 170mm × 250mm

印张: 15 字数: 220 千字

版 次: 2009 年 9 月第 1 版

印次: 2009 年 9 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5017 - 9423 - 2/F · 8305

定价: 38.00 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 由我社发行部门负责调换, 电话: 68330607

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282 国家版权局反盗版举报中心电话: 12390

服务热线: 68344225 68341878

| 前 言 |

管理是人类与生俱来的行为,然而,管理运用到生活实践和企业管理之中,真正成为一门独立学科,是在“二战”之后——彼得·德鲁克经过大量调查研究,完成了具有里程碑意义的著作——《管理实践》,管理学才作为一门学科正式确立。

那么管理究竟是做什么呢?我们简单了解一下当今世界的主要管理思想,必有所悟。

1. 德鲁克的思想

彼得·德鲁克尊为“现代管理之父”。他在《我认为我最重要的贡献是什么?》一文对管理思想做出了深刻阐述:“早在60年前,我就认识到管理已经成为组织社会的基本器官和功能;管理不仅是‘企业管理’,而且是所有现代社会机构的管理器官,尽管管理一开始将注意力放在企业……”

1973年,德鲁克将自己几十年的知识经验与思考浓缩到一本书中。这部浩瀚巨著以其简洁而浓缩的书名道出了管理学的真谛——《管理:任务、责任、实践》。据此,管理便可以诠释为:管理任务、承担责任、勇于实践。

“权力和职权是两回事。管理当局并没有权力,而只有责任。它需要而且必须有职权来完成其责任——但除此之外,决不能再多要一点。”在德鲁克看来,管理当局只有在他进行工作时才有职权,而没有什么所谓的“权力”。

2. 波特的思想

迈克尔·波特对于管理理论的主要贡献,是在产业经济学与管理学之间架起了一座桥梁,在其经典著作《竞争战略》中提出了行业结构分析模型,认为行业现有的竞争状况、供应商的议价能力、客户的议价能力、替代产品或服务的威胁、新进入者的威胁这五大竞争驱动力,决定了企业的赢利能力,并指出公司战略的核心,应在于选择正确的行业,以及行业中最具有吸

引力的竞争位置。

相应地,迈克尔·波特也提出了“三种通用战略”,包括成本领先、差异化和专注化,并说明由于企业资源的限制,往往难以同时追求一个以上的战略目标。

3. 哈默尔的思想

加里·哈默尔认为和顾客所需要的最终产品不同,核心产品是企业最基本的核心零部件,而核心竞争力实际上是隐含在核心产品中的知识和技能。

他在与人合著的《竞争大未来》中,哈默尔指出,企业必须打破旧有的思想框架,以积极开放的胸怀去思考、接受不同的经营架构,把握未来趋势、建立战略架构、组织核心能力,从而在创新中掌握竞争优势。在另一本著名的著作《引导革命》中,哈默尔提出企业的创新不是传统上所认为的开发新产品或采用新技术,而是要产生“新概念”。

哈默尔的主要战略思想在于积极建立并发挥企业的核心竞争力。

4. 克里斯坦森的思想

克里斯坦森在研究中发现,许多优秀的企业——曾经被人们崇拜并竭力效仿——最终却在市场和技术发生突破性变化时,丧失了行业领先地位。而导致这些领先企业衰败的决策,都是在它们被普遍视为世界上最好的企业时做出的。

克里斯坦森指出,良好的管理是导致这些企业衰败的原因。这一结论出人意料,但却非常合理。这些企业被顾客的意志所左右,勇于投资新技术,用这些技术向其顾客提供更多他们想要的那种更好的产品;他们认真研究市场的趋势,系统地将资本投向那些可以保证最佳回报的创新上面。在这样的原则下,积极投资于突破性创新不是这些企业的理智的财务决策,所以绩优企业反而难以应对突破性创新。

克里斯坦森提出了一套突破性创新原则,主要内容是:创建一个围绕突破性技术的新的独立事业部门,不受主流客户的左右,而把自己融入那些需要突破性技术的产品的客户中。

把实现突破性技术商业化的责任,下放给规模恰好与目标市场相匹配

的一个小一点的组织,从而更容易对小型市场上出现的成长机会做出反应。既定的思维模式和已有的知识不足以支持对突破性变化进行判断,因此要有计划地学习所需要了解的东西。

5. 明茨伯格的思想

明茨伯格的主要贡献是对于经理工作的分析,《经理工作的性质》是他这方面的代表作之一。明茨伯格强调经理工作对组织的巨大作用,指出经理在工作中担任的 10 种角色:

挂名领导、联络者、领导者、监听者、传播者、发言人、企业家、故障排除者、资源分配者和谈判者。明茨伯格第一次从实证角度分析经理的活动,并在此基础上将经理的类型分为:联系人、政治经理、企业家、内当家、实时经理、协调经理、专家经理、新经理。

6. 汉默的思想

汉默与詹姆斯·钱皮在《公司重组:企业革命宣言》中定义企业业务流程重组:对企业的业务流程作根本性的思考和彻底重建,目的是在成本、质量、服务和速度等方面取得显著的改善,使企业能最大限度地适应以顾客、竞争、变化为特征的现代企业经营环境。相对“劳动分工原理”和“制度化管理理论”等传统管理思想,BPR 强调企业内部充分发展与合作。核心内容可归结为:

“重组”:实行横向集成,实行团队工作方式,纵向压缩组织,使组织扁平化,授权员工自行做出决定,推行并行工程。强调顾客导向:以顾客为中心考虑经营目标和战略导向,根据顾客需求考虑应设置哪些经营过程。

管理者无论采用怎样的管理方式实施管理,管理的对象都离不开人、财、物,而且这些要件中的主体就是人即管理者和被管理者。无数事实证明,管理的关键就在于抓住人,尤其是管理者自身素养的修炼。因为管理不仅仅只是一门科学,更是一门艺术。而艺术是没有固定模式的,但是培养基本素质是管理者不可或缺的,它不仅能创造崭新的管理模式,而且还能摸索出符合实际情况的管理手段。

管理者提高自身素养,主要应在如下几个方面下工夫:

(1) 具有敏锐的洞察力。

能灵活应变,当环境发生变化时,会立即调整自己的部署,不会坐视机会的失去,善于从逆境或者顺境中寻找机会。

(2)兢兢业业,脚踏实地地工作。

能够从现实出发,到具体的管理的情境中去寻找自己最为恰当的管理模式,并坚持不懈努力使之成为有效的管理方式。

(3)绝不满足,追求创新。

喜欢新事物,工作有所创造,绝不满足于现状,为自己的一点成就沾沾自喜,而是永远对未来都充满希望,一个希望实现以后,心里又有一个新的希望诞生。

(4)具有积极主动的精神。

主动应对环境的变化,因势利导并提前做出相应安排,而不是到了事情的最后关头才手忙脚乱。同时也会根据具体情况对事情的发展趋势进行研究,做出准确判断,制定行之有效的对策。

(5)乐观向上,善于自我激励。

寻找机遇,而不是等待机遇。能视变化为机会,并果断地加以运用;有着很强的信心,善于自我激励,在逆境中更能充分发挥自身的才能,变劣势为优势,出奇制胜。

(6)能够适时掌控自己的情绪。

在任何情况下都能保持冷静的头脑,保持情绪的平稳,绝对不会盲目、冲动地去做任何事情。做事有规划,有明确的目标。在人生奋斗中,能紧紧围绕自己的目标做不懈地努力。

(7)具有很强的分析能力和逻辑思维能力。

能从繁杂的信息中提炼自己所需要的东西,并加以分析总结,从中获取有益的信息,结合实际灵活运用。

(8)具有良好的人格。价值观念明确,有较强的个人特性,果敢坚毅。在瞬息万变、复杂纷繁的现代社会中,展现自身的机敏。

上述的素质,既需要管理学、社会学的根基,更多的是涉及心理学支撑。

如果一个管理者能够较好地掌握和运用心理学理论并与管理学和社会学等科学知识紧密结合,就有可能理解管理的真谛,做到理论与实践相结合,在管理中以人性关爱为基础,以社会责任为根本,实现经济效益和社会

效益的最大化。

本书选择了 101 条管理定律,并进行了心理解读和引申,就是想引导管理者在理解管理定律的同时,进行心理思考,更多地了解人心,理解人心,把握人心,顺应人心,使管理成为体现人性化的管理,从而促进管理者和被管理者的融通,和谐共进,同心同德,提高效率和效益,顺利实现既定目标。

编者

2009 年 8 月

目录

Contents

渗透人性关爱——管理的灵魂

一、识人 / 3

- 定律 1. 人性定理——人的行为都受自己的思想支配 / 3
- 定律 2. 光环效应——全面正确地认识人才 / 6
- 定律 3. 伯恩斯定律——有主见和有能力的下属,在工作中不想要过多的命令和指挥 / 9

二、育人 / 10

- 定律 4. 大荣法则——企业生存的最大课题就是培养人才 / 10
- 定律 5. 希望效应——心中充满希望,才能永远保持乐观和自信 / 12
- 定律 6. 蓝柏格定理——增强员工的危机意识 / 14
- 定律 7. 威尔逊法则——身教重于言教 / 16

三、用人 / 18

- 定律 8. 首因效应——避免凭印象用人 / 18
- 定律 9. 德尼摩定律——知人善任才能成就事业 / 20
- 定律 10. 艾科卡用人法则——发现那些干得很好,而且品德高尚的人 / 22
- 定律 11. 乔布斯法则——网罗一流人才 / 28
- 定律 12. 奥格尔维定律——善用比我们自己更优秀的人 / 31
- 定律 13. 贝尔效应——心中有信心,成功就有可能 / 33

四、容人 / 34

- 定律 14. 牢骚效应——疏导是化解矛盾的良好途径 / 34
- 定律 15. 特雷默定律——企业里没有无用的人才 / 36

定律 16. 肥皂水的效应——将批评夹在赞美中 / 38

定律 17. 海潮效应——形成良好的人才机制 / 40

定律 18. 雷尼尔效应——以亲和的文化氛围吸引和留住人才 / 42

五、管人 / 44

定律 19. 波特定律——不要总盯着下属的错误 / 44

定律 20. 热炉法则——规章制度面前人人平等 / 45

定律 21. 金鱼缸效应——增加管理的透明度, 倾听顾客的意见 / 47

定律 22. 赫勒法则——有效监督, 调动员工的积极性 / 48

定律 23. 柔性管理法则——实现“以人中心”的人性化管理 / 50

让员工放射光彩——管理的血液

一、尊重员工 / 57

定律 24. 坎特法则——管理从尊重开始 / 57

定律 25. 麦克莱兰定律——让员工有参加决策的权利 / 59

二、关爱员工 / 60

定律 26. 南风法则——真诚温暖员工 / 60

定律 27. 蓝斯登定律——给员工快乐的工作环境 / 62

三、激励员工 / 64

定律 28. 马蝇效应——激起员工的竞争意识 / 64

定律 29. 半途效应——激励过程中, 由于心理因素及环境因素的交互作用会对目标行为造成负面影响 / 68

定律 30. 横山法则——激励员工自发地工作 / 69

定律 31. 鲶鱼效应——激活员工队伍 / 72

四、奖赏员工 / 75

定律 32. 激励倍增法则——利用赞美激励员工 / 75

定律 33. 倒金字塔管理法——赋予员工权利 / 77

决策展现睿智——管理的核心

一、决策是管理的灵魂 / 83

定律 34. 布利丹效应——成功始于果敢的决策 / 83

定律 35. 儒佛尔定律——有效预测是英明决策的前提 / 84

二、方式决定着效果 / 87

定律 36. 羊群效应——提升自己的判断力,不盲目跟风 / 87

定律 37. 沃尔森法则——把信息和情报放在第一位 / 89

定律 38. 青蛙法则——时刻保持危机意识 / 90

定律 39. 巴菲特定律——投资要选择好项目和地点 / 93

定律 40. 吉格勒定理——设定高目标等于达到了目标的一部分 / 95

三、要让决策科学化 / 97

定律 41. 皮尔斯定律——完善培养接班人制度 / 97

定律 42. 自来水哲学——大批量才能生产出廉价产品 / 99

定律 43. 松下水坝经营法则——储存资金,以应付不时之需 / 101

定律 44. 哈默定律——天下没有坏买卖 / 103

定律 45. 快鱼法则——速度决定竞争成败 / 104

定律 46. 马太效应——奖励能干者,让他们变得更强 / 106

创新创新再创新——管理的生命

一、开启新思维 / 111

定律 47. 跳蚤效应——管理者不要对自己设置障碍 / 111

定律 48. 强手法则——明智地运用权力和果敢地运用权力,是领导工作最为重要的两个方面 / 113

定律 49. 阿姆斯特朗法则——成功需要一定的条件 / 116

定律 50. 柏林定律——成功的最大障碍莫过于取得不断地成功 / 117

定律 51. 尼伦伯格法则——成功的谈判,双方都是胜利者 / 118

二、探寻新方法 / 121

定律 52. 猴子—大象法则——以小胜大,以弱胜强 / 121

定律 53. 王永庆法则——节省一元钱等于净赚一元钱 / 123

定律 54. 坠机理论——依赖“英雄”不如依赖机制 / 124

定律 55. 达维多定律——不断创造新产品,同时淘汰老产品 / 125

三、观念新突破 / 127

定律 56. 达维多夫定律——没有创新精神的人永远都只能是一个执行者 / 127

定律 57. 孤峰原理——创新应该从某一个方面突破,从而形成“独具的特色”,并发挥优势 / 129

定律 58. 比伦定律——失败也是一种机会 / 133

定律 59. 韦特莱法则——从别人不愿做的事做起 / 135

让信息一路畅通——管理的耳目

一、沟通浓缩在管理中 / 139

定律 60. 沟通无限论——企业管理过去是沟通,现在是沟通,未来还是沟通 / 139

定律 61. 乔治定理——有效地进行适当的意见交流,对一个组织的气候和生产能力会产生有益的和积极的影响 / 140

二、沟通体现交流的艺术 / 142

定律 62. 杰亨利法则——运用坦率真诚的沟通方式 / 142

定律 63. 感情效应——感情是维系人与人之间关系的一根纽带 / 144

定律 64. 古德定律——成功的沟通,靠的是准确地把握别人的观点 / 146

定律 65. 沟通的位差效应——平等交流是企业有效沟通的保证 / 148

三、态度是成功沟通的保障 / 150

定律 66. 夏皮罗法则——如果把最高主管的责任列一张清单,没有一项对企业的作用比得上适当的沟通 / 150

定律 67. 菠菜法则——“报告”,“联络”,“商量” / 153

定律 68. 皮京顿定理——人们如果无法明白地了解到工作的准则和目标,他必然无法对自己的工作产生信心,也无法全神贯注 / 155

定律 69. 踢猫效应——不能将恶劣情绪转嫁他人 / 157

建构有效的制度——管理的保障

一、制度提高管理效能 / 163

定律 70. 帕金森定律——庸人占据管理高位,机构臃肿不可避免 / 163

定律 71. 手表定律——多头指挥就会使指挥乱套 / 164

定律 72. 奥卡姆剃刀定律——化繁为简 / 166

定律 73. 金鱼缸效应——建立透明的民主制度 / 168

二、维护制度的贯彻落实 / 170

定律 74. 弗洛斯特法则 / 170

定律 75. 路径依赖——一旦选择,就要坚持到底 / 171

定律 76. 洛克忠告——规定应该少定,一旦定下之后,便得严格遵守 / 172

定律 77. 群体压力——维护制度的贯彻落实 / 174

定律 78. 箍桶理论——先制定一个目标,然后根据现在自身与客观的情况,制定出最终为能达到目标的一个个阶段的任务量 / 176

三、态度为制度到位提供保障 / 178

定律 79. 海恩法则——事故的发生是量的积累的结果;防范事故的关键在于提高人自身的素质和责任心 / 178

定律 80. 磁力法则——把关爱送给员工,压制必然失去人心 / 180

定律 81. 破窗效应——及时矫正和补救正在发生的问题 / 183

定律 82. 多米诺效应——一荣难俱荣，一损易俱损 / 185

定律 83. 蝴蝶效应——1% 的错误导致 100% 的失败 / 186

打造高效团队——管理的骨骼

一、凝聚团队的力量 / 191

定律 84. 凝聚效应——凝聚力越大，企业越有活力 / 191

定律 85. 氨基酸组合效应——只有协调一致，才能发挥组合的作用 / 192

二、加强团队合作 / 194

定律 86. 和谐定理——和谐关系与尊重、信任和关怀成正比 / 194

定律 87. 华盛顿合作定律——团队合作不是人力的简单相加 / 195

定律 88. 木桶定律——注重改变团队中的薄弱环节 / 198

三、提高团队的战斗力 / 200

定律 89. 皮格马利翁效应——“说你行，你就行，不行也行；说你不行，你就不行，行也不行” / 200

定律 90. 秋尾法则——领导者应该言而有信，还要信任年轻人 / 202

定律 91. 懒蚂蚁效应——各尽其能，形成合力 / 203

定律 92. 酒与污水定律——要维持团队的纯洁性 / 205

定律 93. 坏苹果法则——态度决定团队的战斗力 / 207

机敏地处理实务——管理的肺腑

一、提升执行力 / 211

定律 94. 态度改变定理——尽力排除一切干扰 / 211

定律 95. 法约尔原则——凡权力行使的地方,就有责任 / 212

二、提高管理认识 / 213

定律 96. 梅考克法则——管理体现爱心 / 213

定律 97. 恶魔效应——由于对人的某一品质,或对物品的某一特性有坏的印象,会使人对这个人的其他品质,或这一物品的其他特性的评价偏低 / 215

三、采用理智的态度 / 216

定律 98. 阿什法则——承认问题才能解决问题 / 216

定律 99. 杜利奥定理——没有什么比失去热忱更可怕 / 218

四、运用最好办法 / 219

定律 100. 冰激凌哲学——卖冰激凌必须从冬天开始 / 219

定律 101. 奥狄思法则——在每一次谈判中,你都应准备向对方做出让步,哪怕这种让步使你痛苦 / 222

彼得·德鲁克的思想

受益终生

的101条管理定律

1973年，德鲁克将自己几十年的管理经验总结为《管理的101条定律》。

早在80年前，德鲁克就提出了深刻洞见：管理是提出问题的艺术。尽管管理一开始就充满了挑战，但德鲁克认为，管理是一门可以学习的科学。他提出的101条管理定律，不仅为管理者提供了实用的工具，也为普通读者提供了理解世界的视角。

渗透人性关爱

管理的灵魂

2、波特的思想

迈克尔·波特对于管理理论的主要贡献，是在产业竞争战略分析模型，认为行业现有的竞争格局，是企业战略的核心。他提出了五种竞争力模型，帮助企业分析其竞争环境。波特还提出了价值链的概念，认为企业应该关注其内部流程，以提高效率。波特的思想对现代管理产生了深远影响，尤其是在战略管理方面。

波特在其经典著作《竞争战略》中提出了行业分析模型，认为行业现有的竞争格局，是企业战略的核心。他提出了五种竞争力模型，帮助企业分析其竞争环境。波特还提出了价值链的概念，认为企业应该关注其内部流程，以提高效率。波特的思想对现代管理产生了深远影响，尤其是在战略管理方面。

相应地，迈克尔·波特也提出了五种竞争力模型，帮助企业分析其竞争环境。波特还提出了价值链的概念，认为企业应该关注其内部流程，以提高效率。波特的思想对现代管理产生了深远影响，尤其是在战略管理方面。

一个以上的战略目标。迈克尔·波特的思想对现代管理产生了深远影响，尤其是在战略管理方面。

3、哈默尔的思想 加里·哈默尔认为，顾客所需要的产品，是企业核心竞争力。他提出了核心竞争力的概念，认为企业应该专注于其核心业务，以提高竞争力。哈默尔的思想对现代管理产生了深远影响，尤其是在核心竞争力方面。

他在与人合著的《竞争大未来》中，哈默尔指出，企业应该专注于其核心业务，以提高竞争力。哈默尔的思想对现代管理产生了深远影响，尤其是在核心竞争力方面。

未来趋势，建立战略架构、组织核心能力，从而在竞争中占据优势。哈默尔在《竞争大未来》中，哈默尔指出，企业应该专注于其核心业务，以提高竞争力。哈默尔的思想对现代管理产生了深远影响，尤其是在核心竞争力方面。

不是传统上所认为的开发新产品或采用新技术，而是通过流程再造，提高运营效率。哈默尔在《竞争大未来》中，哈默尔指出，企业应该专注于其核心业务，以提高竞争力。哈默尔的思想对现代管理产生了深远影响，尤其是在核心竞争力方面。

哈默尔的主要战略思想，在于构建建立并发挥企业的核心竞争力。哈默尔在《竞争大未来》中，哈默尔指出，企业应该专注于其核心业务，以提高竞争力。哈默尔的思想对现代管理产生了深远影响，尤其是在核心竞争力方面。

4、克里斯坦森的思想

克里斯坦森在研究中发现，许多优秀的企业，在面对颠覆性技术时，往往因为固守传统而失败。他提出了颠覆性创新的概念，认为企业应该关注那些被主流市场忽视的技术。克里斯坦森的思想对现代管理产生了深远影响，尤其是在颠覆性创新方面。

