



WEICAJING
微财经系列

管理常识

让你管理像德鲁克 经营像王永庆

一本搞定



樊绍烈 编著

简洁的文字 透彻的解释 经典的故事 一看就懂
一书在手 轻松掌握管理常识 自如玩转职场

全国百佳图书出版单位



时代出版传媒股份有限公司
安徽人民出版社

The knowledge you need to know to manage like Drucker and operate like Wang

WEICAJING
微财经系列

管理常识 一本搞定

让你管理像德鲁克 经营像王永庆

樊绍烈 编著

全国百佳图书出版单位
时代出版传媒股份有限公司
安徽人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理常识一本搞定 / 樊绍烈编著. —合肥:

安徽人民出版社, 2012. 11

ISBN 978-7-212-05886-9

I. ①管… II. ①樊… III. ①企业管理

IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 281242 号

管理常识一本搞定

作 者 | 樊绍烈

出 版 人 | 胡正义

选题策划 | 胡俊生

责任编辑 | 胡俊生 徐敏峰

责任印制 | 刘 银

营销编辑 | 孙向雷

装帧设计 | 亚力设计工作室

出 版 | 时代出版传媒股份有限公司 <http://www.press-mart.com>

安徽人民出版社 <http://www.ahpeople.com>

合肥市政务文化新区翡翠路 1118 号出版传媒广场 8 楼

邮编: 230071

发 行 | 北京时代华文书局有限公司

北京市东城区安定门外大街 138 号皇城国际大厦 A 座 8 楼

邮编: 100011 电话: 010 - 64267120

印 刷 | 北京鹏润伟业印刷有限公司

(如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与印刷厂联系调换)

开 本 | 695 × 975 1/16

印 张 | 15.5

字 数 | 185 千字

版 次 | 2013 年 1 月第 1 版 2013 年 1 月第 1 次印刷

书 号 | ISBN 978 - 7 - 212 - 05886 - 9

定 价 | 26.80 元

版权所有, 侵权必究

第一章 得战略者得天下

1. 布利丹效应：成功源自决策	3
2. 隧道视野效应：远见指引未来	6
3. 羊群效应：不做墙头草，不去乱跟风	9
4. 许诺原理：计划太大问题多多	12
5. 德尔菲法：预见未知的团队	15
6. 华盛顿合作定律：团队合作绝不是 $1 + 1 = 2$	18
7. 苛希纳定律：合作不是人越多越好	21
8. 蚂蚁效应：简单创造效率	24
9. 米格-25 效应：整体能力大于个体能力之和	27
10. 飞轮效应：成功是不断积累坚持不懈的结果	30

第二章 目标明确事半功倍

1. 吉格勒定理：制定的目标越高，挖掘的潜力越大	35
2. 沃尔森法则：信息时代，情报当先	38
3. 哈默定律：没有不好的生意，只有不好的生意人	41
4. 普希尔定律：决策毁于拖延，机遇毁于延迟	44
5. 奥卡姆剃刀定律：简单的事情别想太复杂	47
6. 懒蚂蚁效应：多动脑子少做杂务	50
7. 吉德林法则：要想解决问题，先要发现问题	53
8. 自来水哲学：降低成本的最好方法就是批量生产	56

9. 巴菲特定律：竞争越少，成功越易	59
10. 卡贝定律：果断结束，从头再来	62

第三章 选对人才能做对事

1. 奥格尔维定律：善用比自己更优秀的人	67
2. 首因效应：拒绝第一眼效应	71
3. 乔布斯法则：一流的产品源自一流的人才	74
4. 蘑菇管理定律：谁都是从蘑菇长大的	77
5. 不值得定律：只有喜欢，才有效率	80
6. 贝尔效应：创造平台，给予机会	83
7. 酒与污水定律：及时清除烂苹果	85
8. 格雷欣法则：不要让烂柿子赶走了好苹果	88
9. 水桶效应：所有的木板都必须足够高	91
10. 踢猫效应：拒绝职场里的连锁效应	93

第四章 留住人才能做好事

1. 雷尼尔效应：办公室也是“家”	99
2. 适才适所法则：一个萝卜一个坑	102
3. 特雷默定律：干柴也有用	105
4. 互惠关系定律：双赢才是赢	108
5. 蓝斯登定律：环境与效率的正比关系	111
6. 海潮效应：俊鸟栖高枝	114
7. 大荣法则：每个人的持续发展带来整体的持续发展	117
8. 波特定律：不要总盯着下属的错误	120

9. 刺猬法则：职场“距离”产生美	123
-------------------------	-----

第五章 管好人才才能做成事

1. 柔性管理法则：“以人为本”人性化管理	127
2. 坎特法则：尊重是管理的基础	130
3. 金鱼缸效应：透明化管理更阳光	133
4. 热炉法则：国有国法，家有家规	135
5. 末位淘汰法则：有竞争才能发挥人的极限能力	138
6. “垃圾桶”理论：有效解决拖沓作风	141
7. 威尔逊法则：以身作则，强于言教	144
8. 麦克莱兰定律：员工的参与，民主的体现	147
9. 特里法则：坦率承认错误	150
10. 蚂蚁管理法则：团队的自我组织更重要	153

第六章 内部激励

1. 鲶鱼效应：利用鲶鱼，激活队伍	159
2. 马蝇效应：激发竞争意识，增强团队活力	162
3. 罗森塔尔效应：让激励变成期望的动力	165
4. 横山法则：自发工作远远胜于被迫工作	168
5. 肥皂水效应：在赞美中批评	170
6. 蓝柏格定理：制造危机感，提高员工积极性	173
7. 赫勒法则：监督促进效率	176
8. 霍桑效应：给员工创造一个发泄不满的途径	178
9. 杰亨利法则：真诚沟通，坦率交流	181

- 10. 沟通的位差效应：有效沟通源自平等交流 183
- 11. 威尔德定理：善于倾听才善于沟通 186

第七章 有效决策

- 1. 儒佛尔定律：有效地预测才有英明的决策 191
- 2. 手表定律：别让员工无所适从 193
- 3. 皮尔斯定律：培养企业的接班人 196
- 4. 倒金字塔管理法则：主张员工的权利 198
- 5. 古狄逊定理：笨主管才累死 201
- 6. 雷鲍夫法则：有自知之明，有敬人之举 204
- 7. 改变航道原理：提高组织的应变能力 207
- 8. 扁平化管理：带大象去跳舞 210
- 9. 矩阵式管理：每个部门都需要“特工” 213
- 10. 怀特定律：领导的威慑力决定决策的执行力 216

第八章 创新发展

- 1. 达维多定律：在创造和淘汰中发展 221
- 2. 青蛙效应：不做温水里的青蛙 223
- 3. 路径依赖：拆掉思维里的墙 226
- 4. 跳蚤效应：拒绝自我设限 228
- 5. 默菲定律：把错误当做财富，汲取经验继续前进 231
- 6. 帕金森定律：凡事从自己身上找原因 234
- 7. 坠机理论：机制大于人制 237
- 8. 比伦定律：失败也是一种机会 239



第一章

得战略者得天下

1 布利丹效应： 成功源自决策

管理招法

所谓布利丹效应，指的是管理者在做决策时犹豫不决、难下决定，因此引起管理的无效和混乱。该效应源于14世纪，当时，法国哲学家布利丹，讲了一个关于驴子的故事。后来，人们用“布利丹驴”来比喻那些优柔寡断的人。布利丹效应对公司管理影响极为严重，一个成功的管理者，只有在关键时刻果断地做出决策，才能在工作中避免布利丹效应。

招法典故

布利丹效应源自法国，法国经院哲学家布利丹，在一次会议中，向人们讲述了这样一个寓言故事：

一头驴去寻找食物，发现了两堆草料，这边是一大堆干了的草料，那边是一小堆鲜嫩的草料。

驴子挺高兴，跑到那堆干草料前，正要吃，突然想到，那堆新鲜的草料应该更好吃，要是不赶紧过去吃，那堆鲜嫩的草可能就被别的驴子吃掉了。这头驴子就跑到鲜嫩的草堆前，它刚要吃，又想到，这堆草虽然很嫩，可是数量太少，其他驴子如果看见那边大堆的干草料，把它吃光了，那自己明天又得饿肚子，索性去吃干草吧！

就这样，这头驴子考虑一阵儿草料的数量，又考虑一阵儿草料的质量，然后又分析草料的新鲜度，犹豫难决，不住地乱跑。最后，这只驴子饿死在草堆前。

这则寓言后来演变为成语“布利丹驴”，用来比喻那些做事优柔寡断的人。

如今，人们常把在决策中犹豫不决、难做决定的管理现象称为“布利丹效应”，又称布利丹之驴、布利丹选择或布利丹困境。

招法释义

在企业管理中，管理者不可避免地要经常做出一些重大决策，但很多管理者可能都希望等到所有的事情都弄清楚了再做决定。实际上，任何一项决策，在没有正式实施之前，没有人能准确地看清，这项决策究竟是否真的可行，在实施的过程中，会出现什么问题。但是机会稍纵即逝，企业管理者必须抓住时机，果断决策。“等信息明朗后再决策”和“看清形势再做决策”，都是管理中的一种理想状态，在现实的企业管理决策中很难实现。当你看清了眼前的道路，你的竞争对手也就看清了，大家都看清了方向，就不可能有太大的机会了。所以，机会与信息是成反比的，你的信息准备越充分，机会反而越少；反之，信息准备越匮乏，机会则可能越大。因此，在大致看清方向之后，管理者必须果断地做出决策并全力以赴，这样才能有所突破，抢占先机。如果管理者长时间犹豫不决，不做决策，往往会贻误战机，那么，企业因此而付出的代价会更大。

古代兵法讲：“用兵之害，犹豫最大；三军之灾，生于狐疑。”在企业管理中也是如此，作为决策者，一定不能做“布利丹之驴”，要避免陷入左右为难的境地。管理者一定要当断则断，避免因为拖延不决而给企业带来损失。对于企业来说，犹豫不决就是一种慢性自杀。面对前进的方向，你的选择可能是错的，但是不选择的代价可能会更高。

英特尔总裁格鲁夫有一次谈到英特尔的转型时，曾说：“路径选错了，你就会死亡。但是大多数公司的死亡，并不是由于选错了路径，而是由于三心二意，在优柔寡断的决策过程中浪费了宝贵的资源，断送了自己的前途。所以最危险的莫过于原地不动。”因此管理者在面对重大决策时，一定要当断则断，避免布利丹效应的出现。

那么，决策者怎样才能防止布利丹效应出现呢？应该果断选择、全力投入。

企业管理者必须果断地抓住机会，确定自己新的行进方向，做出明确的决策，然后集中所有可用资源，全力向新方向进发，这才

是一位优秀的管理者应有的前瞻性和果断性。只有这样，才能领导企业一步步走向成功。

适用范围

该招法适用于任何工作单位。无论是政府机关、工商企业、学校、医院、媒体，还是社团，只要具备以下两点，就应当时刻注意布利丹效应。

1. 任何一个单位，都有两个或两个以上的人员组成的团队；
2. 这个团队有明确的具体的经营目标或工作任务。

经典案例

美国石油巨商哈默信奉的是“只要值得就该冒险”。正因为他敢于冒险，才得以在竞争激烈的商场中立于不败之地，最终成为美国的“石油巨人”。

1956年，哈默已经58岁了，他做出了一个决定，买下西方石油公司，从事石油生意。在美国，最著名的石油产地就是得克萨斯州，其石油产量占美国石油总产量的38%，但是该州已经被几家大石油公司垄断，哈默根本无法插手石油业务。沙特阿拉伯，这个大家看好的石油产地，一向被美国的石油巨商埃克森石油公司垄断，哈默更是难以染指。

究竟怎样才能获得原油呢？哈默果断地放弃了大家都看好的石油产地得克萨斯州和沙特阿拉伯，接受了青年地质学家泰茨沃思的建议，到旧金山以东一个被德士古石油公司钻探过，但因一无所获而放弃的地区去开采原油。泰茨沃思说，那里可能蕴藏着丰富的天然气，哈默毫不犹豫地地把这块地租了下来。后来人们发现，哈默的这一决策是英明的。当钻到262米深时，终于钻出了价值两亿美元的气田，这使得哈默的公司一跃成为加利福尼亚州的第二大天然气公司。

2 隧道视野效应： 远见指引未来

管理招法

做任何事情都要有高远的眼光，想到今后的发展，看到将来。在企业管理中，领导者要善于从企业的长远利益出发，高瞻远瞩地做出决策。

招法典故

由于隧道内太窄，人在隧道中，视野很狭窄，要想视野更广阔，看到更多的东西，就必须站在高处，站得高才能望得远，这就是人们所说的隧道视野效应。我们做任何事情，都要把目光放远，只有看准了它的发展趋势后，坚定不移地去做，才能取得大成就。在企业管理中同样如此，管理者如果缺乏远见和洞察力，盲目决策，那么公司势必面临失败。只有视野开阔，才能看得高远，让企业在竞争中立于不败之地。纵观古今中外的成功人士，他们都曾做出过各种选择，懂得放弃眼前的微小利益，才能赢得长远的更大利益。

招法释义

任何企业的成功与失败都不是一朝一夕造成的，而是逐渐积累的结果。管理者在为企业制定更高的目标时，要跳出自己所处的狭小环境，把眼光放远，所做的计划不能只解决眼前的问题，而是要获得更长久的利益。在竞争日趋激烈的今天，企业要取得长远的发展，当下获得的经济效益固然重要，但是更应该重视长远利益，这样才能在竞争激烈的市场中立于不败之地。

适用范围

该招法适用于任何单位。不论是政府机关、工商企业，还是学校、医院、媒体、社团等，只要具备以下两点，这个定律就颠扑

不破。

这两点分别是：

1. 任何一个单位，都有两个或两个以上的人员组成的团队；
2. 这个团队有明确的具体的经营目标或工作任务。

经典案例

有一次，克罗克发现公司客户中有一家叫麦当劳的汽车餐厅，一次订购了八台混乳机。他觉得这家餐厅生意肯定很火，于是前去观察，发现果然如此。克罗克意识到，随着生活节奏的加快，这种快餐店肯定会备受欢迎。于是，他找到了餐厅老板麦当劳兄弟，想合伙同他们做生意。克罗克和他们坦言了自己的想法，要想提高餐厅营业额，可以在其他城市多开设一些分店，只要麦当劳兄弟提供资金，他可以做先锋去管理。但麦当劳兄弟对这个提议并不感兴趣，他们很满足现状。因为仅这一家店，一年已经能够稳赚 25 万美元，这在当时是笔可观的数目。不过，他们愿意让克罗克帮他们一起料理生意。

克罗克很快掌握了快餐店的经营方法。他多次建议麦当劳兄弟改善餐厅的环境，吸引更多的顾客，并提出配制份饭、送餐上门等一系列扩大业务的办法，以获取更多利润。由于克罗克经营有术，餐厅生意越来越火。麦当劳兄弟对他十分看重，渐渐地把餐馆的经营管理和决策权都交给了克罗克。

克罗克胸怀大志，始终想把麦当劳做大，于是提出在全美各地开设连锁店。在克罗克的努力下，几年后，麦当劳在美国境内拥有了 200 多家连锁店。通过与麦氏兄弟的合作，克罗克觉得和他们长期共事，未来事业的发展会受到限制，于是决定买下麦当劳，自己单干。

有了这个想法，克罗克和麦氏兄弟开始了艰难的谈判。克罗克起初提出的条件比较苛刻，对方坚决不同意。经过讨价还价，最终克罗克以 270 万美元的现金，买下了麦当劳餐厅。双方就此达成协议，进行了产权交割，办理了移交手续。

克罗克购买麦当劳餐厅一事引起了很大的轰动，而快餐店也借此大大提高了知名度。事实证明克罗克的决定是正确的，经过 40 余年的发展，如今麦当劳餐厅已遍布世界 100 多个国家和地区，有 7 万多家店铺。

麦当劳兄弟创立了麦当劳，但是却因为眼前利益而失掉了麦当劳。他们缺乏战略眼光，看不到餐厅未来的趋势，所以只能经营小店。直到克罗克的出现，才把麦当劳打造成了一个快餐王国。

3 羊群效应： 不做墙头草，不去乱跟风

管理招法

管理者在企业遇到危机时要主动出击，拒绝盲目跟风，而且要开拓新事物，做别人没有做过的，这样才能在市场上成为领头羊，在竞争中才能抢占先机。

招法典故

专家做过一个实验：在羊群前面放一根木棍，领头羊带头从木棍上跳了过去，第二只、第三只也都跟着跳了过去。跳到一半时，专家把棍子撤掉，后面的羊走到这儿，尽管已经没有棍子了，但它们仍然会跳一下，这就是人们所说的“羊群效应”。羊群效应也称从众效应，常被用来比喻人们的从众跟风心理，这种心理很容易导致盲从，从而陷入骗局或遭到失败。优秀的管理者要避免盲目跟风，留心自己所在的行业和公司存在的潜藏危机，做好防范措施。

招法释义

羊群效应在企业管理中也会出现，尤其是在竞争激烈的行业内更易出现。行业中有一定威望的企业也就是“领头羊”，吸引了其他企业的注意力，整个行业就会效仿它的行为。这个领头企业无论做出什么行为，其他企业不管自己是否适合，都会盲目跟风。因此管理者要擦亮眼睛，善于发现风险，避免盲从行为。每个人都希望成功，每个管理者都想让自己的企业逐渐壮大起来，做行业内的领头人，但是千万要记住，作为一个优秀的管理者，面对自己不熟悉的事物，一定要做出理智的判断，盲目跟风的后果很可能让你面临失败。

适用范围

该招法适用于任何单位。不论是政府机关、工商企业，还是学

校、医院、媒体、社团等，只要具备以下两点，这个定律就颠扑不破。

这两点分别是：

1. 任何一个单位，都有两个或两个以上的人员组成的团队；
2. 这个团队有明确的具体的经营目标或工作任务。

经典案例

美籍犹太人约瑟夫·霍希哈曾经是大名鼎鼎的霍希哈证券公司的主席，也是数百家公司的董事长、董事或股东。这些公司中有许多世界知名，如壳牌石油公司、通用汽车公司、菲亚特汽车公司、戈纳黄金公司、亚特巴斯克铀矿公司等，真是举不胜举。

霍希哈是一位投资奇才，他自幼就对金融投机活动感兴趣。小时候他路过纽约证券所时，被里面热闹而混乱的场面所吸引，从那时起他就立志要当一名股票经纪人。长大后，他始终没有忘记幼年的志向，而且不断磨炼着自己的商业素质。

1916年，初涉股市的霍希哈却未能旗开得胜，当年他用全部家当买下了大量雷卡尔钢铁公司的股票，但是他却没注意到，这家公司已经濒临破产。不久，雷卡尔公司宣布破产，霍希哈也因此赔上了全部身家。这次失败在经济上给霍希哈带来了沉重的打击，但却没有打掉他的志向和信心。经过这件事之后，他的投资变得越来越谨慎和理性，成功率也越来越高。

1929年的初春，世界大股灾和经济危机即将来临，霍希哈准备在纽约证券交易所用50万美元买一个席位，但他又突然放弃了这个念头，正是这一明智的决策使霍希哈躲过了经济和股票危机带来的那场灾难。在随后16年的经济萧条中，无数个企业家和投资家都在这场灾难中沉寂下去了。霍希哈后来回忆说：“当人们都在谈论股票，连医生也歇业去做股票投机生意的时候，你应当意识到，这一切不会持续很久了。人们疯狂购买，也不管是什么股票，连它们的种类和价格都不考虑，稍有差价就立刻抛出，这不是一个让人放心的好兆头。”