

武永梅

著

领跑全球经济 人人必看的微管理定律



领导的影响力从哪里来呢？

企业生存的最大课题
就是培养人才

领导者的声望
不是说出来的

 中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS

领跑全球经济 人人必看的微管理定律

武永梅

著

中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

领跑全球经济, 人人必看的微管理定律 / 武永梅著. —北京: 中国财富出版社, 2018. 11

ISBN 978 - 7 - 5047 - 6809 - 4

I. ①领… II. ①武… III. ①企业管理 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 282621 号

策划编辑 谢晓绚

责任编辑 张冬梅 王 君

责任印制 梁 凡

责任校对 孙会香 卓闪闪

责任发行 董 倩

出版发行 中国财富出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010 - 52227588 转 2048/2028 (发行部) 010 - 52227588 转 321 (总编室)

010 - 52227588 转 100 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 6809 - 4/F · 2979

开 本 710mm × 1000mm 1/16

版 次 2019 年 1 月第 1 版

印 张 12.75

印 次 2019 年 1 月第 1 次印刷

字 数 189 千字

定 价 45.00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

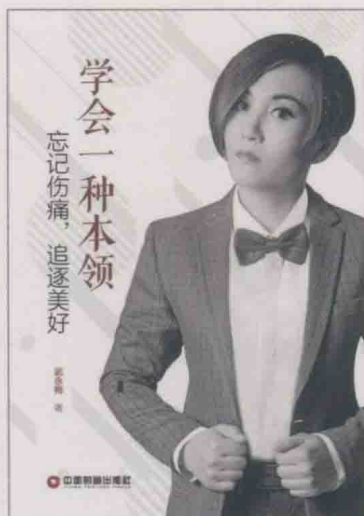
作者简介

武永梅，畅销书作家，首席品牌官，资深营销专家，互联网运营实战专家，现担任广东钰昊科技有限公司董事局主席，钰昊网络科技有限公司董事长，广州中帼股权投资基金管理有限公司董事，北京钰昊慈善基金会董事。

早年，她从事科技智库经济社群网络策划，曾创立“琦丽·瑞儿”“臻姿雅”专业连锁美妆品牌，传承“潘沐”米汤酵素传统品牌。后来，她致力研发创新科技社群智库，让“美生活大型美业专属服务平台”进行全国投放。她被誉为“经济社群商业领袖”。

她不仅是一位杰出的企业家，更是拥有非凡品牌创造影响力的专家。她不仅用智慧为品牌创造产值，推进俩家女王两公里经济商圈文化创新，更注重绿色生态环保，拥抱科技创造未来。

她的主要作品有《顾客行为心理学》《销售就是做渠道》《销售就是找对人》《一分钟说服他人》《社群营销》《金融学从入门到精通》《女孩的第一本气质修炼书》等。



特约策划：刘梅

封面设计： 宝源元 Lee
010-84498866

前言

我们处在一个丰富多彩的时代，企业是这个时代绚丽的明珠之一。之前，从来没有哪一个时代令“管理”成为一个让人激动不已的词。当今社会，起着决定作用的不再是冷冰冰的技术。人们在努力发展技术，战胜自然、改造自然并获得令人瞩目的胜利的同时，也发现，人类的问题远比自然的问题要难解决得多。人类的生存如此，企业的生存也如此。人是企业的主体，对人的管理是企业生存和发展的根本。

没有一个企业甘愿失败，不同的企业之所以有不同的命运，很大程度上是因为它们的管理方法不同。优秀的管理者是企业的“救世主”，能为企业带来滚滚利润；不懂管理的领导者则是企业的“杀手”，他们的出现甚至会将企业积累数年的基业毁于一旦：这就是管理的魅力。

企业管理是一门大学问。对我国企业来说，管理方式落后是长期阻碍企业发展的一大瓶颈。要完善企业管理，概而论之，有两个主要的渠道：一是总结自身发展的经验、教训，二是借鉴国外优秀企业在管理方面的成功经验。前者是一个“摸着石头过河”的探索过程，费时费力；而后者则是“拿来主义”，拿过来以后就可以洋为中用。正所谓“他山之石，可以攻玉”，学别人学得好，一样能够有较大的收获。

然而，企业管理又是一个牵涉很广的概念。我国企业和外国企业，在文化背景、经济环境、发展阶段等方面都有很大的差异，我国企业会不会学了半天，却遭遇“南橘北枳”的尴尬呢？



换一种说法来讲，我国企业应该从外国企业那里学些什么呢？

答案是“思维”。

事物的发展道路虽然各有不同，但发展的基本规律却具有相似性。国外优秀企业对企业的发展进程中的一些规律的总结和认识，它们的管理思维、管理法则，是值得我国企业学习和借鉴的。这正是本书策划出版的缘起。

书中精选了92条管理定律，这些定律大都经过了国内外优秀企业管理实践的检验，其中绝大部分出自世界500强企业，是企业管理的经典法则。本书对这些定律做了深入浅出的阐述和分析，通俗易懂，可读性强。读者可以通过阅读启发思路，提高理论素养，通过其中的案例寻找差距或吸取教训、总结经验，从而提高管理水平。

希望本书的出版能为我国企业管理者活跃管理思维、提高管理水平尽一份绵薄之力。

目 录

第一章 领导者个人魅力微管理	1
1. 怀特定律：领导者的声望不是说出来的	1
2. 卢维斯定理：谦虚不是把自己想得很糟，而是完全不想自己	2
3. 艾德华定理：有好的领导集体，才会有好的集体领导	3
4. 克里奇定理：没有不好的组织，只有不好的领导	4
5. 蓝斯登定律：去做你下级的朋友吧，你会获得更多快乐	6
6. 托利得定理：宽容不仅是给别人机会，更是为自己创造机会	8
7. 吉尔伯特定律：人们喜欢为他们喜欢的人做事	9
8. 韦特莱法则：成功者所从事的工作，是绝大多数人 不愿意去做的	12
9. 本特利论断：领导者要找到“心有灵犀一点通”的感觉	13
10. 凯特寇德定律：要想下属对你忠心耿耿，你一定也要做到 忠诚于下属	15
11. 刺猬法则：与员工保持一定的距离，既不会使你高高在上， 也不会使你与员工互相混淆身份	17
12. 法约尔原则：凡权力行使的地方，就有责任	19
13. 克里夫兰法则：凡事都亲力亲为的领导不是好领导	21
14. 电通原则：靠天才能做到的事情，靠勤奋同样能做到	23



第二章 识人用人学问大，会者不难	25
15. 奥格尔维法则：如果我们每个人都雇用比我们自己更强的人， 我们公司就能成为巨人公司	25
16. 格雷欣法则：按贡献大小定工资待遇	27
17. 韦尔奇原则：欲兴业，先聚才	29
18. 乔布斯定律：一位出色的人才能顶 50 名平庸的员工	31
19. 哈巴德定理：任何机器都无法取代专家	34
20. 特雷默定律：企业里没有无用的人才	36
21. 大荣法则：企业生存的最大课题就是培养人才	38
22. 德普雷定理：人们之所以需要工作是因为希望得到自由 发挥的机会	40
23. 古狄逊定理：一个累坏了的管理者，是一个最差劲的管理者	43
24. 例外原则：大权独揽，小权分散	45
25. 布利斯原则：给他权力就要充分地相信他	48
26. 苛希纳定律：用人在精而不在多	50
27. 横山法则：最有效并持续不断的控制不是强制，而是触发个人 内在的自发控制	52
28. 皮雷尔定理：尊重说起来并不难，但真要做到也不是一件 容易的事情	53
29. 波特定理：总盯着下属的失误，是一个领导者的最大 失误	56
第三章 激励这个东西看不见但是真有用	59
30. 乔治定理：有效地进行意见交流，会对一个组织的氛围产生 积极的影响	59

31. 丹纳法则：每个人都渴望别人的认可、赞美和夸奖 61
32. 乌兹纳泽定律：没有需要，就根本谈不上积极性 63
33. 贝尔效应：想着成功，成功的景象就会在内心形成 65
34. 蓝柏格定理：有压力才有动力，为员工制造必要的危机感 68
35. 杜利奥定理：没有什么比失去热忱更使人觉得垂垂老矣 69
36. 麦克莱兰定理：权力激励的目的是使人感到有权力 72
37. 阿什定律：徒有责任而没有权力，会摧残一个人的自尊 75
38. 洛克定律：当目标既指向未来又富有挑战性的时候，
它便是最有效的 77
39. 威尔逊法则：榜样的力量是无穷的 79
40. 亚佛斯德原则：重赏之下必有勇夫 80
- 第四章 会运用技术，团队建设是分分钟的事 83**
41. 凝聚效应：在别的因素保持不变的状态下，企业的凝聚力越大，
企业就越有活力 83
42. 史提尔定律：合作是一切团体繁荣的根本 85
43. 巴得斯法则：创造亲睦和谐的气氛 86
44. 皮尔·卡丹定理：在用人上一加一不一定等于二，用不好
等于零 90
45. 位差效应：“拿架子”是没有好处的 93
46. 古德定律：成功的沟通，靠的是准确地把握别人的观点 95
47. 威尔德定理：人际沟通始于聆听，终于回答 98
48. 狄克逊定律：有摩擦才有进展 100
49. 木桶定律：补齐每一个“短木板” 102



第五章 管理的核心就是“决策”	104
50. 兰德定律：世界上每 100 家破产倒闭的大企业中，有 85% 是 企业管理者的决策不慎造成的	104
51. 儒佛尔定律：有效预测是英明决策的前提	105
52. 艾科卡原则：好的决策能够应对变化	108
53. 斯隆法则：在没出现不同意见之前，不做任何决策	110
54. 萨盖定律：一名员工不能由两个领导来同时指挥，否则这名 员工将无所适从	112
55. 奥巴特定律：解决任何问题都需要与具体而可靠的事实 打交道	114
56. 卡贝定律：放弃有时比争取更有意义	116
57. 爱弥尔定理：一个人在拿主意之前，定要把一切看透， 那他就总也拿不定主意	118
58. 列文定理：那些犹豫着迟迟不能做出计划的人，通常是因为 对自己的能力没有把握	120
59. 格瑞斯特定理：杰出的策略必须加上杰出的执行才能奏效	122
60. 希尔定理：任意指派任务，根本就是侮辱部属的行为	125
61. 责任推卸定律：分工的过程，就是分配责任的过程	127
62. 哈里森法则：没有执行力，一切都是空谈	129
63. 吉德林法则：认识到问题就等于解决了问题的一半	132
64. 霍里斯定理：做事情绝没有两种方式，只有最好的方法	134
第六章 管理制度有趣才有人愿意遵守	136
65. 纳尔逊原则：永远别嫌小	136
66. 莫斯定律：每条规则，总会被例外的情况打破	138

67. 布克定理：一切制度都是生长出来的，不是制造出来的	140
68. 洛克忠告：规定应该少定，一旦定下，便得严格遵守	143
69. 海恩法则：小错误也会带来大事故	144
70. 布利斯定理：好的规划是成功的开始	146
71. 参与定律：每个人都会支持他参与创造的事物	148
72. 乔治原则：处分的目的在于教育，而不在于惩罚	150
73. 热炉法则：没有规矩，不成方圆	151
第七章 创新不只是一个口号	154
74. 柯美雅定律：任何东西都有改革的余地	154
75. 艾奇布恩定理：关注小的想法，提防“大企业病”	156
76. 奥尔定理：一个企业如果无法日求更新以适应消费者的需要， 其问题将层出不穷	159
77. 达维多定律：企业要保持领先，就必须时刻否定并超越自己 ..	160
78. 底博农定理：只有允许失败才能真正鼓励创新，否则一切 都是空谈	163
79. 罗杰斯论断：成功的公司不会等待外界的影响来决定自己的 命运，而是始终向前看	165
第八章 企业之间的竞争，说穿了是管理的竞争	168
80. 格乌司定律：具有同样生活习性的物种，不会在同一地方竞争 同一生存空间	168
81. 鱼缸理论：发现客户最本质的需求	169
82. 斯通定理：一切取决于销售人员的态度，而不是客户	171
83. 福特法则：生意是否成功，要看顾客是否再上门	172



84. 杜邦定理：有 63% 的消费者是根据商品的包装来做购买决策的	174
85. 麦吉尔定理：每一个顾客都用他自己的方式看待服务	175
86. 布里特定理：好酒也怕巷子深	177
87. 印刻效应：先入为主是人的一种心理反应	179
88. 莱斯托夫效应：特殊事物才易被人牢记	181
89. 阿塔维定律：带有新信息的广告标题，往往会有比原来多出 22% 的人记住它	184
90. 欧弗斯托原则：说服一个人的时候，开头就不让他反对	185
91. 特纳论断：经营者如果没有惊人的绝活，就只好和失败者为伍了	187
92. 王永庆法则：节省 1 元等于净赚 1 元	189

第一章 领导者个人魅力微管理

1. 怀特定律：领导者的声望不是说出来的

内容▶ 领导在群体外的声望有助于巩固他在群体中的地位，而他在群体中的地位提高了他在外界的声望。

提出者▶ 美国社会学家 S. 怀特。

领导的影响力来自哪里？一方面来自“权”，即管理者所处的职位本身具有的权力，如奖赏权、惩罚权。那些缘于职位的影响力往往体现在员工的“口服”上，尽管他们可能有不同的意见，心理上往往没有很强的认同感，但他们至少会在表面上认可领导的想法。在这种情况下，员工主要是按部就班地行动。另一方面来自“威”，即管理者的个人影响力，如人格魅力、丰富的经验、卓越的工作能力、良好的人际关系。这种影响力往往使员工发自内心地支持领导的决策，很好地领会领导的意图。在执行上员工有更多的创造性，并极力实现目标。

微案例

英特尔在创立之初就非常强调“纪律”，处处都有清楚的规定。早上

的上班制度就是最好的例证。当时的硅谷，在很多 IT（互联网技术）企业里，每个人的上下班时间几乎可以说是自由的，根本没有人管员工是几点钟到的。而在英特尔，上班时间从早上 8 点整开始，8 点 01 分以后才来报到的同事，就要在“英雄榜”上签名，背负迟到的“罪名”。即使你前一天晚上加班到半夜，第二天的上班时间仍是 8 点。

英特尔要求员工准时上班最主要的目的，是希望确保每件事能够准时开始，像公司会议、报告、专案进度以及最重要的交货时间等。英特尔特别重视团队合作，任何一个不守时行为都会影响团队中的其他成员，对公司资源造成浪费，因此，“准时”成为纪律要求的第一条规范。

有一次，时任公司首席执行官、上班从不迟到的葛洛夫竟也迟到了，他同样也在“英雄榜”上面签名，没有一点儿特权。他还在上头加注“没有人是十全十美的”，自我揶揄了一番。

2. 卢维斯定理：谦虚不是把自己想得很糟，而是完全不想自己

内容 ▶ 谦虚不是把自己想得很糟，而是完全不想自己。如果把自己想得太好，就很容易将别人想得很糟。

提出者 ▶ 美国心理学家卢维斯。

管理者要善于听取基层员工的意见，以谦虚为怀，多方调整心态，多信任下属，掌握实事求是的思想路线，用联系的、全面的观点看待一切。沟通是合作的基础。管理者必须懂得运用沟通的方法，与同事进行最大限度的合作。

微案例

在丰田公司，奥田硕是一位很受员工爱戴的领导，也是丰田公司第一

位非丰田家族成员的董事长。他在任丰田公司董事长期间，有 1/3 的时间用来和公司里的 1 万多名工程师聊天，包括最近的工作、生活中的困难；另有 1/3 的时间用来走访 5000 多名经销商，听取他们的意见。

爱立信是一家“百年老店”，公司员工每年都有一次与人力资源经理或主管经理面谈的机会，在上级的帮助下制订个人发展计划，以适应公司的业务发展。公司决策者认为，一个企业要保持领先的地位，最关键的因素是要使员工的整体素质保持领先的水平。

3. 艾德华定理：有好的领导集体，才会有好的集体领导

内容▶ 高级主管之间如果不能互相信任，任何集体领导都不会有好的效果。

提出者▶ 英国 BL 有限公司前总裁 M. 艾德华。

在一个组织内，如果领导之间的合作没有处理好的话，组织的命运就令人担忧了。有好的领导集体，才会有好的集体领导。艾德华定理从领导的角度入手，去解决管理中的根源性问题，许多复杂的问题也因此得以简化。在领导的逐级带动下，组织内部各级都正常运行，还可大大减少各级主管之间尔虞我诈、明争暗斗的可能性，让各级主管精诚团结，为组织的发展提供一个纯净的空间。

微案例

沃尔玛为什么能够从一家小公司逐步发展成美国最大的零售连锁集团呢？在沃尔玛超市里，所有经理都会佩戴镌刻着“我们信任我们的员工”字样的纽扣。在该公司，所有的员工都被称为合伙人，同事间因信任而达到志同道合的合作境界。最好的主意来自这些合伙人，把每个创意推向成



功的，也是这些相互信任的合伙人。

4. 克里奇定理：没有不好的组织，只有不好的领导

◎内容▶ 没有不好的组织，只有不好的领导。

◎提出者▶ 美国军事家克里奇。

领导是一个组织的塑造者，具有领导魅力是领导艺术的最高境界。领导魅力是无形的，主要表现为对周围环境及下属的影响力与感召力。一个有魅力的领导能吸引更多的追随者；但有魅力，不等于讨人喜欢。其实，一个成功的领导也有各式各样的个性和魅力。《财富》发布的世界500强排行榜中的许多公司的CEO（首席执行官）都被部下描绘为“令人乏味”甚至“令人讨厌”，但这并不妨碍他们成为优秀的领导。

作为领导，你用不着找个最成功的领导然后设法去模仿他。因为对你而言真正有效的领导风格是你发挥个人的魅力所形成的领导风格。因此，要想使自己优秀，领导必须不断地加强自身的素质修养，提高个人的领导魅力，增强非权力性影响力，从而提升领导水平。

提高领导个人魅力的有效途径有以下几种：

(1) 有独特的个人风格。要成为超越他人的领导，就必须具备特有的个人风格，具有使下属仰慕你、追随你的吸引力。

(2) 必须具有责任感。任何时候，领导都要勇于承担责任，不能找任何借口，因为你是领导！面对已经出现的问题，如果说“这不是我的错”“那是他的责任”之类的话，你绝不是一个合格的领导。

(3) 要一身正气。正所谓“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从”，领导品行好，行得正，坐得直，才能让员工信服。

(4) 善于自我省察。出现问题时，许多领导总爱在员工身上“开刀”，而不是进行自我反省，他们不分析产生问题的根本原因，最终导致问题得不