

# 每天学点管理学 (揭示管理真谛)



本书结合管理学的基本原理，主要论述了管理过程中需要掌握的各种方法和措施。为使本书成为一本实用又易懂的管理学读本，我们在编写过程中努力紧扣管理实际，由浅入深、循序渐进地介绍管理的基本原理和最常用的管理定律，以及选用人才、沟通交流、激励、考核、组织文化建设等各项具体管理职能活动开展的方法和技巧。在内容取舍与安排上，力争做到体系完整而又突出人力资源管理的重点，并注重结合各种管理实战案例，使读者尽可能全面而快速地学会各种管理知识，掌握管理技巧。

## 全国职业经理MBA双证班

**认证系列：**职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业管理咨询师、企业总经理、医院管理、IE 工业工程管理等高级资格认证。

**颁发双证：**高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

**证书说明：**证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

**学习期限：**3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） **收费标准：**全部学费 **1280** 元

**咨询电话：** 13684609885      0451- 88342620      **招生网站：** <http://www.mhjy.net>

**电子邮箱：** [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)      **颁证单位：** 中国经济管理大学      **主办单位：** 美华管理人才学校

## 全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

**MBA 经理教材免费下载 网址：** [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

# 全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

## 招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



### 【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



### 【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



### 【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



### 【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



### 【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



### 【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



### 【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



### 【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



### 【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



### 【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)



## 【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



## 【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020      收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015    账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行    支付系统行号：313261018018</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505      户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234      户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023    户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071    用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。



# 第一章

## 管理改变世界，人人都应学点管理学

### 洞悉管理的“DNA”

被称为“现代管理学之父”的彼得·德鲁克曾提出一个观点：20 世纪对于人类而言，推动世界进步最大的因素不是自然科学领域的成就，虽然生物技术、物理技术、计算机技术使生产力得到了极大的提高，但是管理学的出现，使人类进行大规模协作成为可能，从简单的以家庭为单位的生产单元，向大规模的协作生产企业发展，出现了能够极大提高生产的组织形态——企业。管理是 20 世纪推动人类社会进步的最大因素，管理改变世界。

管理既是一门科学，又是一种艺术。管理作为一项重要的社会活动，贯穿于人类社会发展的各个阶段，渗透到政治、经济、文化、教育、军事等各个领域，并发挥着巨大的作用。

在普通人的心目中，管理似乎是非常高深和复杂的事情，实际上管理并没有人们想像得那么复杂，只是我们自己把它复杂化了。在现实社会中，人们都是生活在各种不同组织之中的，如工厂、学校、医院、军队、公司等，人们依赖组织，组织是人类存在和活动的基本形式。没有组织，仅凭人们个体的力量，无法征服自然，也不可能有所成就；没有组织，也就没有人类社会今天的发展与繁荣。组织是人类征服自然的力量源泉，是人类获得一切成就的主要因素。然而，仅仅有了组织也还是不够的，因为人类社会中存在组织就必然有人群的活动，有人群的活动就有管理，有了管理，组织才能进行正常有效的活动。简而言之，管理是保证组织有效地运行所必不可少的条件。组织的作用依赖于管理，管理是组织中协调各部分的活动，并使之与环境相适应的主要力量。正是由于有管理的存在，才使得各种组织和社会不断地发展进步。

关于管理的具体定义，众说纷纭，总结起来主要有以下几种：

1. 管理学家亨利·法约尔认为，管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。
2. 管理学家哈罗德·孔茨认为，管理就是通过别人来使事情做成的一种职能，管理包括计划、组织、人事、指挥、控制五项内容。
3. 决策理论学派代表人物赫伯特·西蒙认为，管理就是决策。
4. 管理学大师彼得·德鲁克认为，管理就是界定企业的使命，并激励和组织人力资源去实现这个使命。

根据国内外管理学家的研究成果，我们认为，管理就是在一定的社会环境条件下，管理者为了实现既定目标，借助于计划、组织、指挥、协调、控制等职能，对所属组织中的人、财、物、时间、信息等要素进行合乎目的的有机结合的一种活动。

从管理的定义出发，可以看出，管理包括五个要素：

### 1. 管理主体

管理的主体就是指管理者。管理者是一个社会组织或社会单位的若干首脑或负责人组成的群体。管理者是管理活动的主体，管理者的知识、能力、素质、经验和技能，直接影响组织效能的发挥。

### 2. 管理客体

管理的客体就是指管理对象。管理对象是管理者施加影响并产生作用的人和事。现代管理理论则认为，管理的对象应包括人、财、物、信息、时间等五个方面。

### 3. 管理手段

管理的手段就是指管理职能。管理职能是对管理行为的理论抽象，是管理者对管理对象发生作用和影响的手段，其目的是为了研究管理过程的规律性提供手段，也为概括和总结管理的理论、原则和方法等管理知识提供框架。管理的职能一般划分为四类：计划、组织、领导和控制。

### 4. 管理目标

管理的目标就是指通过管理活动所要达到的预期。目标不明确或者目标错误的管理活动往往会给组织造成巨大的损失。

### 5. 管理环境

任何组织及其管理活动都是在一定的环境下进行的，直接地或间接地受到外部环境的影响或干扰。因而我们进行管理活动不能不考虑外部环境的影响。这些影响组织管理的外部环境主要包括经济环境、技术环境、社会文化环境、政治环境和自然环境。

管理就是通过这五个要素的相互影响从而发挥其作用。管理现在已经渗透政治、经济、文化等社会活动的各个领域，并产生着重要的影响。具体来说，管理的地位和作用主要表现在以下几个方面：

（1）通过管理，可以使潜在的生产力转化为现实的生产力。管理是使各个生产要素的有效组合及人们共同劳动的合理分工与协作不可缺少的前提和重要因素，只有科学的管理才能保证社会经济的顺利发展。

（2）管理是加速人类社会进步的杠杆。通过管理把分散的单个劳动能力有效地组织起来，形成巨大的集体力，这种集体力，大大超过单个能力的总和，起到增大倍率的作用，从而促进生产力发展，加速社会进步。

（3）管理会使科学技术这个最先进的生产力得到最充分的发挥。科学技术和科学管理都是生产力，对生产力起结合和控制作用，但科学技术结合和控制的是个体，而科学管理结合和控制的是群体，两者的结合将大大地推动社会生产的发展，所以有人比喻管理与科技是现代社会进步的两个轮子，缺一不可。

（4）管理制约生产力总体能力的发挥。生产中的诸要素（劳动力、劳动工具、劳动对象、科学技术、管理）以劳动者为主体，通过管理把各个要素有效地结合起来，形成生产能力，这种结合的合理与否，决定着生产能力的大小。因此，管理水平的高低，直接影响到生产总能力的高低。

学习要点：

管理的定义：管理就是在一定的社会环境条件下，管理者为了实现既定目标，借助于计划、组织、指挥、协调、控制等职能，对所属组织中的人、财、物、时间、信息等要素进行合乎目的的有机结合的一种活动。

管理的五个要素：管理主体、管理客体、管理手段、管理目标、管理环境。

管理的重要作用：提高效率；促进社会和科学的进步和发展。

## 管理，就是为了提高效率

管理的本质就是为了提高效率，管理者管理水平的高低关键看管理者对效率的认识。只有正确理解了效率的含义，才能明白什么是管理，管理应该管什么；才能掌握管理的根本方法。管理是企业经营永恒的主题，效率是管理的第一要素。

人类社会经济不断发展的动力之一，就是劳动效率的不断提高，而管理则是提高效率的最根本的方法。管理和效率密不可分。管理理论先后经过古典管理理论、行为科学理论、现代管理理论和当代管理理论等阶段。在每一个阶段，管理大师们为应对当时的管理问题提出了不同的解决方案，但是仔细思考一下，各种理论都是以提高效率为终极目标的。

例如，科学管理理论的主要代表人物弗雷德里克·泰勒管理思想的核心就是通过管理方式的改进来提高效率。他于 1898 年在伯利恒钢铁公司进行了“搬运生铁块试验”：

这个工厂的原材料是由一组记日工搬运的，工人每天挣 1.15 美元，这在当时是标准工资，每天搬运的铁块重量有 12~13 吨，对工人的奖励和惩罚的方法就是找工人谈话或者开除，有时也可以选拔一些较好的工人到车间里做等级工，并且可得到略高的工资。后来，泰勒观察研究了 75 名工人。他通过变化各种工作因素，来观察它们对生产效率的影响。例如，有时工人弯腰搬运，有时他们又直腰搬运；后来他又观察了工人行走的速度，持握的位置和其他的变量。通过长时间的观察试验，他得出结论：只要把劳动时间和休息时间很好地搭配起来，并减少不必要的动作，可以使工人每天的工作量提高到 47 吨，同时工人并不会感到太疲劳。于是他挑选了一个叫施密特的人来检验自己所得出的结论。他要求这个人按照新的要求工作，每天给他 1.85 美元的报酬。结果，施密特开始工作后，第一天很早就搬完了 47.5 吨，拿到了 1.85 美元的工资。于是其他工人也渐渐按照这种方法来搬运了。

泰勒通过分析整个搬运过程，改进操作方法，最终使每个工人的工作效率提高了近 3 倍。

其实，从效率的角度来看，管理就是一个投入收益的过程。管理者依据计划决策，将人、财、物等资源条件投入生产或服务运转之中，经过管理主体和管理客体的相互作用和创造，产生出一定的收益。

如果用公式来表达效率的概念，那么， $\text{效率} = \text{收益} / \text{投入}$ 。从该公式不难看出，提高效率所考虑的内容只有两个，即收益与投入。对组织而言，由于总的投入水准一定，收益愈多就是效率愈高；反之亦然。而组织中收益的增加，是以某些投入（如劳动、原料、管理费用等）为前提的，相对投入越少，说明生产成本越低，因而利润额就越大。如果没有这部分投入的相对减少，那么增产就只是生产规模的扩大，一点效率意义也没有了。效率的提高，实际上就是相对投入的降低。因此，相对投入的减少成为组织最为关心的问题。

任何一种管理理论或技术革命，无一例外是为了达到相对投入的减少。相对投入的减少有两条途径，一是在一定的投入下收益的增加；一是在一定收益上投入的减少。而收益的增加，归根结底，也就是为了减少相对投入，或者说降低成本。组织系统是由组织目标、组织环境、管理主体、管理客体四要素构成的，对于组织来说，减少投入，或者降低成本就是在产出一定的情况下，减少管理客体的投入。

那么，从具体的方面来说，我们该如何通过管理（减少相对投入）来提高效率呢？这主要有两个方面：

### 1. 提高人的效率

人是组织系统中最主要的因素，管理归根结底是对人以及人的行为的管理。这是因为，只要把人的因素管好了，其他因素也就管好了。人是生产力和整个管理中最活跃、最能动、最积极的因素，组织活力的源泉在于脑力和体力劳动者的积极性、能动性和创造力。所以，管理的首要任务是对人的管理，通过对人的组织、指导和调节，充分调动人的主动性、积极性和创造性，做到人尽其才。

提高人的效率还需要明确个人责任，通过建立工作制度和法规来保证。管理者必须使自己建立的组织机构的每个岗位都有非常明确的责任，并通过制度和法规把组织人员的行为纳入到一个有利于实现组织目标的工作秩序，才能使整个组织有机而协调地运动起来。

### 2. 提高物的效率

物是管理系统中的基本要素，与人相对应的客观存在，是管理活动所必需的物质条件和物质成分的总和。它不仅是指管理中的物质生产资料，而指在管理系统中除人之外的那些作为管理对象的一切物质成分。

现代管理要求，任何组织都不能再通过高消耗来获取组织发展的机会，而是应当把降低生产成本和管理成本作为挖掘组织发展潜力的基本途径，从而使组织更适于在严酷的环境中生存和发展。所以，管理好资金、物资设备和物质设施，是提高管理效益、降低管理成本的重要途径。科学的管理和合理的使用物资资源将会最大限度地提高效益。

学习要点：

管理是企业经营永恒的主题，效率是管理的第一要素。

管理是一个投入收益的过程。效率的提高，实际上就是相对投入的降低。

效率提高的途径有两个方面：提高人的效率；提高物的效率。

## 掌握管理学的基本原理



掌握管理学的基本原理，探寻管理活动的基本规律，有助于企业管理者认清企业管理的关键所在，更好地服务于企业。

目前，还没有一套普遍公认的完整的管理学原理体系。不少专家认为，管理学的基本原理主要包括以下几点：

## 1. 系统原理

系统原理的基本思想是，世界上的任何事物，无论部门、单位、制度、个人，都不是孤立存在的，都是处在一个特定的系统之内，和其他因素发生相互作用；同时又在自己系统之内，与其他系统发生相互影响、相互制约的联系。

任何的系统都有一定的功能，系统功能是各要素发挥作用的结果，要素则是一定的结构表现出其作用或相互作用的。系统的结构和功能决定系统的特征，不同的系统，存在着不同的结构，显示出不同的功能，因此也表现出不同的特征。企业管理系统是一个开放、人造、动态的系统，包括整体性原理、动态性原理、开放性原理、环境适应性原理、综合性原理等。

（1）整体性原理。整体性原理是指系统要素之间的相互关系及要素与系统之间的关系以整体为主进行协调，局部服从整体，使整体效果为最优。

（2）动态性原理。动态性原理是指系统作为一个运动着的有机体，其稳定状态是相对的，运动状态则是绝对的，系统不仅作为一个功能实体而存在，而且作为一种运动而存在。

（3）开放性原理。开放性原理是指任何有机系统都是耗散结构系统，系统与外界不断交流物质、能量和信息，才能维持其生命。

（4）环境适应性原理。环境适应性原理是指系统不是孤立存在的，它要与周围发生各种联系。这些与系统发生联系的周围事物的全体，就是系统的环境。环境也是一个更高级的大系统。如果系统与环境进行物质、能量和信息的交流，能够保持最佳适应状态，则说明这是一个有活力的理想系统。否则，一个不能适应环境的系统则是无生命力的。

（5）综合性原理。综合性原理是指把系统的各部分、各方面和各种因素联系起来，考察其中的共同性和规律性。

## 2. 人本原理

人是社会的主体，一切社会活动都是通过人来进行的。现代管理的核心是人，人既是管理的主体，又是管理的客体，离开了人，就不存在管理。因此，如何创造良好的社会环境和管理环境，充分发挥人的主观能动性，是一个组织管理的重要任务。

所谓人本原理，就是管理系统要以人为本，其基本含义是说，任何组织和系统的管理，必须以人中心，注重人的思想、感情和需求，以激发人的主动性和创造性为根本，以调动人的积极性为主要目的。

从人本原理的概念出发，有三个含义：首先，人是组织管理的核心，离开人的管理就谈不上管理；其次，人力资源的开发是无限的，管理活动的任务是调动人的能动性、创造性和积极性；最后，管理的手段

是通过对人的思想、感情和需求的了解，做好人的思想工作，尊重人的感情，采取各种激励措施，最大限度地调动人的积极性，挖掘人的潜能。

为什么组织的管理要以人为本呢？可从两个方面去理解：

首先，从人在管理中的历史地位来看，人的管理愈来愈重要。传统的管理认为人是经济人，是会说话的工具，与其对应的管理是通过责任制、动作原则等进行管理。美国著名心理学家乔治·艾顿·梅奥通过霍桑试验，推翻了“经济人”的假说，提出了“社会人”的概念。他认为，人更重要的是社会人，是有血有肉的人，应重视人这方面的需求。现代市场竞争告诉我们，市场竞争关键是人才的竞争。谁抓住了人力资源开发这一要素，谁就获得了竞争的主动权。

其次，从管理效果来看，提高组织效率和效益，是组织的目标。而要达到这一目的，主要取决于各部门主动性、创造性和积极性的发挥。组织计划的制定依据制定者的合理安排和优化；计划的执行依据执行者的理解和贯彻；科学决策依据决策者的判断；等等。所有这些管理活动的效果，都依赖于人的积极性和主观能动性的发挥。

人本原理告诉我们：人是管理的主体，是管理系统的动力源泉，同时人的潜力具有开发性、无限性和弹性。只要做好人的思想工作，注重激励，就能极大地调动人的积极性和创造性。

### 3. 信息反馈与控制原理

管理实质上就是一种控制系统，所以必然存在着反馈问题。反馈是控制论的一个极其重要的概念。反馈就是由控制系统把信息输送出去，又把其作用结果返送回来，并对信息的再输出发生影响，起到控制的作用，以达到预期的目的。原因产生结果，结果又构成新的原因、新的结果 反馈在原因和结果之间架起了桥梁。

这种因果关系的相互作用，不是各有目的，而是为了完成一个共同的功能目的，所以反馈又在因果性和目的性之间建立了紧密的联系。面对着永远不断变化的客观实际，管理是否有效，关键在于是否有灵敏、准确和有利的反馈。这就是现代管理的反馈原理。

现代化管理中，运用反馈原理，可以显著改善企业管理系统的功能，提高企业效率，增强企业内部的凝聚力、驱动力和竞争力，促进企业良性循环。

### 4. 责任原理

责任管理过程就是追求责、权、利统一的过程。因此，研究管理中责、权、利三者之间的关系、责任对实现管理目的的影响以及实现责任原理要求的途径，就是责任原理所研究的问题。管理的最主要目的就是追求效益。要实现这个目的就必须开发人的潜能，要在合理分工的基础上明确规定每个部门和个人必须完成的工作任务并承担相应的责任。

(1) 职责。职责是指特定职位应当承担的责任，是组织赋予部门或个人的，是组织维持其正常秩序的一种约束力。职责听起来很抽象，但实际上它是在数量、质量、时间、效益等方面对组织及组织成员行为规范的严格规定。表达职责的形式主要有条例、规程、合同等。职责是在合理分工的基础上确定的，因此，分工明确，职责才会明确。

(2) 权限。权限是指为了完成工作任务而授予的权力。实行任何管理都是对诸如人、财、物、信息等要素的配置。借助一定的权力才能实行真正的管理。

(3) 能力。能力是完全负责的一个关键因素。管理能力是由科学知识、组织能力和实践经验三者构成的。科学知识主要指管理者实行有效管理所需要的诸如社会、经济、心理学等基本知识和诸如生产、技术管理方面的业务知识。组织能力是指以处理人际关系为核心的对人、财、物关系的协调能力。实践经验主要是指以管理实践为主的实践经验。

## 5. 效益原理

效益原理是指组织的各项管理活动都要以实现有效性、追求高效益作为目标的一项管理原理。它表明现代社会中任何一种有目的的活动，都存在着效益问题，是组织活动的一个综合体现。以企业组织为例，影响企业效益的因素是多方面的，如科学技术水平、员工素质、成果效用、管理水平、资源消耗和占用的合理性等。从管理的这一具体因素来看，管理的目标就是追求高效益。有效地发挥管理功能，能够使企业的资源得到充分的利用，带来企业的高效益。反之，落后的管理就会造成资源的损失和浪费，降低企业活动的效率，影响企业的效益。

管理者在实际工作中运用效益原理，应做到以下四点：

(1) 在任何管理活动中都必须坚持两种效益相统一的观点。社会效益是前提，经济效益是根本，两个效益要一起抓。

(2) 坚持整体性原则，既要从全局效益出发，又要从局部的效益着眼，以获得最佳的整体效益。

(3) 作为管理者，在思想上必须明确，工作中不能只讲动机，更重要的是要讲实效，不能当一名忙忙碌碌的“事务主义者”。

(4) 要善于把长远目标与当前任务相结合，增强工作的预见性、计划性，减少盲目性、随意性，达到事半功倍的效果。

学习要点：

管理学的基本原理：系统原理；人本原理；信息反馈与控制原理；责任原理；效益原理。

掌握各个管理学原理的效用。

# 管理的职能：计划、组织、领导、控制

管理职能是管理过程中各项行为内容的概括，是人们对管理工作应有的一般过程和基本内容所作的理论概括。

管理是人们进行的一项实践活动，是人们的一项实际工作，一种行动。人们发现在不同的管理者的管理工作中，管理者往往采用程序具有某些类似、内容具有某些共性的管理行为，比如，计划、组织、领导、控制等，人们对这些管理行为加以系统性归纳，逐渐形成了“管理职能”这一被普遍认同的概念。

管理职能一般是根据管理过程的内在逻辑，划分为几个相对独立的部分。划分管理职能，并不意味着这些管理职能是互不相关、截然不同的。划分管理职能，其意义在于：管理职能把管理过程划分为几个相对独立的部分，在理论研究上能更加清楚地描述管理活动的整个过程，有助于实际的管理工作以及管理教学工作。划分管理职能，有助于管理者在实践中实现管理活动的专业化，使管理者更容易从事管理工作。在管理领域中实现专业化，如同在生产中实现专业化一样，能大大提高效率。同时，管理者可以运用职能观点去建立或改革组织机构，根据管理职能规定出组织内部的职责和权力以及它们的内部结构，从而也就可以确定管理人员的人数、素质、学历、知识结构等。

### 1. 计划

计划是为实现组织既定目标而对未来的行动进行规划和安排的工作过程。在具体内容上包括组织目标的选择和确立；实现组织目标方法的确定和抉择；计划原则的确立；计划的编制；计划的实施。计划是全部管理职能中最基本的职能，也是实施其他管理职能的条件。计划是一项科学性极强的管理活动。

### 2. 组织

为实现管理目标和计划，就必须设计和维持一种职务结构。在这一结构里，把为达到目标所必需的各种业务活动进行组合分类，把管理每一类业务活动所必需的职权授予主管这类工作的人员，并规定上下左右的协调关系，为有效实现目标，还必须不断对这个结构进行调整，这一过程即为组织。组织为管理工作提供了结构保证，它是进行人员管理、指导和领导、控制的前提。

### 3. 领导

领导工作就是管理者利用职权和威信施展影响，指导和激励各类人员努力去实现目标的过程。当管理者激励他的下属、指导下属的行动、选择最有效的沟通途径或解决组织成员间的纷争时，他就是在从事领导工作。领导职能有两个要点：一是努力搞好组织的工作；二是努力满足组织成员的个人需要。

领导工作的核心和难点是调动组织成员的积极性，它需要领导者运用科学的激励理论和合适的领导方式。

### 4. 控制

控制是按既定目标和标准对组织的活动进行监督、检查，发现偏差，采取纠正措施，使工作能按原定计划进行，或适当调整计划以达到预期目的。控制工作是一个延续不断的、反复发生的过程，其目的在于保证组织实际的活动及其成果同预期目标相一致。

上述四大职能是相互联系、相互制约的，其中计划是管理的首要职能，是组织、领导和控制职能的依据；组织、领导和控制职能是有效管理的重要环节和必要手段，是计划及其目标得以实现的保障。只有统一协调这四个方面，使之形成前后关联、连续一致的管理活动整体过程，才能保证管理工作的顺利进行和组织目标的完满实现。

学习要点：

管理职能的划分：计划；组织；领导；控制。

管理职能划分的意义：管理职能把管理过程划分为几个相对独立的部分，在理论研究上能更清楚地描述管理活动的整个过程，有助于实际的管理工作以及管理教学工作。划分管理职能，有助于管理者在实践中实现管理活动的专业化，使管理者更容易从事管理工作。

## 管理的创新与变革

“一潭死水”的企业是无法在竞争激烈的环境下生存的，因此，管理的创新与变革势在必行。创新意味着打破传统，打破传统则是变革的结果。企业就是在创新与变革中茁壮成长的。

在自然界中，毛毛虫是一种让人厌恶的昆虫，可是，当它蜕变成蝴蝶以后，却被誉为最美丽的昆虫，这就是蜕变带来的结果。同样，当一个持续成长的企业由几十人发展到几百人甚至上千人的大企业时，也需要经历由毛毛虫到蝴蝶的蜕变。

洛克希德·马丁公司董事长诺曼·奥古斯丁曾说：“世界上只有两种企业，一种在不断变化，另一种被淘汰出局。”1955年，由美国《幸福》杂志所列出的世界500强企业，到了今天只剩下三分之一，其他的都已经破产倒闭或者被其他企业兼并。一项统计表明，日本中小型企业能够维持10年的只有18.3%，经营超过20年的只有8.5%，而能够持续经营30年以上的只有不到5%。荷兰皇家壳牌公司对欧美和日本企业的研究也表明，只有那些善于“创新和变革”的企业才是最有生命力的企业。

创新是企业充满生机活力，在激烈竞争中始终立于不败之地的根本所在。对于大多数企业管理者来说，意识到市场发生了变化，却“不愿变化更新”是他们最大的竞争对手。在激烈的市场竞争中，一切失败，归根结底是理念和思想方法的失败。假如管理者能够在理念和思维方式这个根本上解决问题，则无论竞争对手多么强大，最终一定能够战胜它。实际上，在竞争激烈的现代社会，企业真正的竞争优势就是创新与变革。

管理创新是指公司经营、管理思想和方式、方法的创新。公司管理创新具有新颖性、多层面、全方位、全过程、高风险等特征，一般来说，它包括管理方式、方法层面的创新及管理思想、模式、理念、原则、体制与制度等深层次的变革。管理创新与变革主要通过改变公司人力资源或人力资源与公司其他生产资料的配置方式而提高组织效率。

管理创新的空间十分巨大，创新形式灵活多样，新的经营思路、新的组织形式、新的管理模式、新的管理方法、新的企业文化等都是公司管理创新的有效形式。业务流程再造（BPR）、六西格玛（6 $\sigma$ ）、平衡计分卡（BSC）等都是被普遍运用并影响到整个公司运作的管理创新方式，它们极大地提高了管理的效率和企业的效益。

### 1. 业务流程再造

业务流程再造是一种管理思想。它强调以业务流程为改造对象和中心，以关心客户的需求和满意度为目标，来对现行的业务流程进行根本的再思考和彻底的再设计，并且利用先进的制导技术、信息技术以及现代化的管理手段，最大限度地实现技术上的功能集成和管理上的职能集成，从而实现企业经营在成本、质量、服务和速度等方面的巨大改善。

业务流程再造的作用主要体现在以下几点：

（1）企业贴近市场：企业要达到业务流程再造的效果，需要主动了解市场，并对市场的表现作出相应的改变。在流程再造的同时就必须以市场为导向，发掘新的更有效的流程。

（2）减少成本：业务流程再造将全面的质量管理贯穿于整个过程，从市场调研阶段开始就注意成本的投入；企业在改造过程当中剔除无效作业必然节省部分不必要的投入；脱离了传统的管理模式，减少了管理层级，从而降低了成本的投入。

（3）全面提升了产品质量。

（4）提高了服务质量和水平。

## 2. 六西格玛

六西格玛管理作为一种全新的管理模式，充分体现着量化科学管理的思想理念。在我国推广六西格玛，对众多企业来说，传统的经验式管理与现代理性化管理形成明显的观念冲突。所以，企业管理的现代化首先是思想观念的现代化。

六西格玛质量策略是建立在测量、试验和统计学基础上的现代质量管理方法。由摩托罗拉公司于 1987 年首创，作为全面满足客户需求的关键经营战略，经过十多年的发展，逐渐被众多一流公司采用。

20 世纪 80 年代到 90 年代初期，摩托罗拉是众多市场不断被日本竞争对手吞食的西方公司之一。当时摩托罗拉的领导人承认其产品质量低劣。1987 年，当时摩托罗拉通信部门的经理乔治·费希尔提出了一种质量管理新方法，就是六西格玛方法。在公司主席鲍伯·高尔文的支持下，六西格玛方法在公司范围内得到推广。

实施六西格玛方法仅仅两年，摩托罗拉公司就获得了马可姆·波里奇国家质量奖。从实施六西格玛方法的 1987 年到 1997 年，销售额增长 5 倍，利润平均每年增长 20%；带来的节约额累计达 140 亿美元；股票价格平均每年上涨 21.3%。

希腊字母“ $\sigma$ ”（音“SIGMA”，大写为“ $\Sigma$ ”）是统计学里的一个单位，表示与平均值的标准偏差。六西格玛质量水平表示在生产或服务过程中有百万次出现缺陷的机会仅出现 3.4 个缺陷，即达到 99.9997% 的合格率。实行六西格玛质量计划要求管理层全面介入，并由经过特殊培训的内部六西格玛质量计划的专职人员以及项目负责人组织实施，以实现减少偏差，提高过程能力的短期目标和达到六西格玛的世界一流水平的长期目标。

六西格玛是企业走向精细化科学管理的一个质量目标，这个质量目标是企业内各个部门共同努力才能够整体实现的。摩托罗拉和通用电气等公司推行六西格玛的成就，也是业务部门内部成百上千个影响产品设计、生产、服务的每一个人不断努力不断改进的结果。六西格玛方法影响了几十个管理流程和交易流程。例如，在顾客支持和产品派送上，对顾客需求的更好理解和对评估体系的改进，使企业能够迈出更大的步伐来追求服务的改进和产品的及时派送。

## 3. 平衡计分卡



平衡计分卡是绩效管理中的一种新思路，适用于对部门的团队考核。在 20 世纪 90 年代初由哈佛商学院的罗伯特·卡普兰和诺朗诺顿研究所所长、美国复兴全球战略集团创始人兼总裁戴维·诺顿发展出的一种全新的组织绩效管理方法。平衡计分卡自创立以来，在国际上，特别是在美国和欧洲，很快引起了理论界和客户界的浓厚兴趣与反响。

平衡计分卡的核心思想就是通过财务、客户、内部流程及学习与发展四个方面的指标之间的相互驱动的因果关系展现组织的战略轨迹，实现绩效考核 绩效改进以及战略实施 战略修正的战略目标过程。它把绩效考核的地位上升到组织的战略层面，使之成为组织战略的实施工具。

平衡计分卡被《哈佛商业评论》杂志评为 75 年来最具影响力的管理学。它打破了传统的单一使用财务指标衡量业绩的方法，而是在财务指标的基础上加入了未来驱动因素，即客户因素、内部经营管理过程和员工的学习成长。

学习要点：

管理创新与变革的意义：创新与变革是企业能在激烈的市场竞争中立于不败之地的根本保证。

管理创新与变革的方式：业务流程再造；六西格玛；平衡计分卡。

## 第二章

# 实际管理中最常用的十二大管理学定律

## 木桶定律：注重团队中的薄弱环节

在一个团队里，决定这个团队战斗力强弱的往往不是那个能力最强、表现最好的人，而恰恰是那个能力最弱、表现最差的落后者。只有让所有的员工能力均衡，才能充分发挥团队作用。

木桶定律的意思是：一只沿口不齐的木桶，盛水的多少，不取决于木桶上那块最长的木板，而取决于木桶上最短的那块木板。

根据这一核心内容，“木桶定律”还有三个推论：

其一，只有桶壁上的所有木板都足够高，木桶才能盛满水；如果这个木桶里有一块木板不够高，木桶里的水就不可能是满的。

其二，比最低木板高的所有木板的高出部分都是没有意义的，高的越多，浪费越大。

其三，要想提高木桶的容量，就应该设法加高最低木板的高度，这是最有效也是唯一的途径。

倘若把企业的某个团队比作一个木桶，那么这个团队的每位员工就是组成这个木桶的某块木板。在企业中，很多管理者都可能面临着这样一个问题，即构成组织的各个部分往往是优劣不齐的，而劣势部分往往决定整个组织的水平。企业要更好发展就必须弥补或者提升团队中的薄弱部分，否则，单位的整体工作就会受到影响。人们常说“取长补短”，即取长的目的是为了补短，只取长不补短，就很难提高工作的整体效率。

团队要想成为一个结实耐用的木桶，首先要想方设法增高短板子的长度（均衡），只有让所有的木板都维持“足够高”的高度，才能充分体现团队精神，完全发挥团队作用。在这个充满竞争的时代，越来越多的管理者意识到，只要组织里有一个员工的能力很弱，就足以影响整个组织达成预期的目标。而要想提高员工的竞争力，并将他们的力量有效地凝聚起来，最好的办法就是对员工进行教育和培训。企业培训是一项有意义而又实实在在的工作，许多著名企业都很重视对员工的培训。

现在我们以美国惠普公司为例来说明这个问题。

惠普内部有一项关于规范的教育项目，仅仅是这一个培训项目，每年的研究经费就达数百万美元。项目不仅仅研究教育内容，而且还研究哪一种教育方式会被员工接受。

员工进入惠普，一般要经历四个自我成长阶段：首先是自我约束阶段，不做不该做的事，强化职业道德；然后进入自我管理阶段，做好应该做的事 本职工作，加强专业技能；接着进入第三阶段，自我激励，不仅做好自己的工作，而且要思考如何为团队作出更大贡献，思考的立足点需要从自己转移到整个团队；最后是自我学习阶段，随时随地都能找到学习的机会。

员工培训实质上就是通过培训来增大“木桶”的容量，增强企业的总体实力。而要想提升企业的整体绩效，除了对所有员工进行培训外，更要注重对“短木板” 落后员工 的开发。

在实际工作中，许多管理者更注重对优秀员工的利用，而忽视对一般员工的利用和开发。如果企业将过多的精力关注于优秀员工，而忽略了占公司多数的一般员工，会打击团队士气，从而使优秀员工的才能与团队合作两者间失去平衡。而且实践证明，优秀员工很难服从团队的决定。优秀员工之所以优秀，是因为他们觉得自己和其他人的起点不同，他们需要的是不断提高标准，挑战自己。所以，虽然优秀员工的光芒很容易看见，但占公司绝大多数的一般员工也需要鼓励。俗话说：三个臭皮匠，顶个诸葛亮。对一般员工激励得好，效果可以大大胜过对优秀员工的激励。

甲公司有这样一个员工，由于与主管的关系不太好，工作时的一些想法不能被肯定，从而忧心忡忡、兴致不高。刚巧，乙公司需要从甲公司借调一名技术人员去协助他们搞市场服务。于是，甲公司的总经理在经过深思熟虑后，决定派这位员工去。这位员工很高兴，觉得有了一个施展自己拳脚的机会。去之前，总经理只对那位员工简单交代了几句：“出去工作，既代表公司，也代表我们个人。怎样做，不用我教。如果觉得顶不住了，打个电话回来。”

一个月后，乙公司打来电话：“你派出的兵还真棒！”“我还有更好的呢！”甲公司的总经理在不忘推销公司的同时，着实松了一口气。这位员工回来后，部门主管也对他另眼相看，他自己也增添了自信。后来，这位员工对甲公司的发展作出了不小的贡献。

这个例子表明，注意对“短板”的激励，可以使“短板”慢慢变长，从而提高企业的总体实力。人力资源管理不能局限于个体的能力和水平，更应把所有的人融合在团队里，科学配置，“好钢”才能够用在“刀刃”上。木板的高低与否有时候不是个人问题，而是组织的问题。

所以，在加强木桶盛水能力的过程中，不能够把“长木板”和“短板”简单地对立起来。每一个员工都有自己的“长木板”，与其不分青红皂白地赶他出局，不如发挥他的长处，把他放在适合他的位置上。

作为企业管理者，应该加强对每一个员工的教育与培训，只有这样，才能使企业成为一个结实耐用的“木桶”。

学习要点：

木桶定律的意思：一只沿口不齐的木桶，盛水的多少，不取决于木桶上那块最长的木板，而取决于木桶上最短的那块木板。

木桶定律对于企业培训的启示：企业要想提高员工的竞争力，并将他们的力量有效地凝聚起来，最好的办法就是对员工进行教育和培训。特别是能力弱的员工，更要重视。

## 霍桑效应：让员工将自己心中的不满发泄出来

人在一生中会产生数不清的意愿和情绪，但最终能实现能满足的却为数不多。对那些未能实现的意愿和未能满足的情绪，切莫压制下去，而要千方百计地让它宣泄出来，这对人的身心和工作效率都非常有利。

美国芝加哥郊外的霍桑工厂，是一个制造电话交换机的工厂。这个工厂具有较完善的娱乐设施、医疗制度和养老金制度等，但员工们仍愤愤不平，生产状况也很不理想。为了探求原因，从 1924 年至 1936 年，在著名心理学家梅奥的主持下，美国国家委员会在该厂开展了以社会因素、工作条件与生产效率之间的关系为课题的一系列试验研究，结果发现工作条件对生产效率的影响不大，而其后两年多的“谈话试验”却收到了意想不到的效果。

在这次“谈话实验”中，由于专家们在与工人们多达两万多次的谈话中，耐心倾听工人们对于厂方的各种意见和不满，任凭工人们发泄，结果使得工人们心情舒畅，干劲倍增，霍桑工厂的生产效率也大幅度提高。实验表明，生产效率的提高，主要是改善对职工的态度和理顺人际关系所致。梅奥据此提出了“人际关系学说”，并将这种奇妙的现象称为“霍桑效应”。

霍桑效应给企业管理者的启示是：身为企业管理者，每天要处理大量的事务，工作中难免有差错或不尽如人意之处。因此，往往会引起员工的不满，对于员工的不满，企业管理者切莫加以压制，而应该通过种种方法千方百计地让其宣泄出来，这样既能缓解下属的心理压力，增添下属的工作干劲，又能了解下属的真实心理，以便进行引导和教育。

经营管理好、竞争力强、信誉好的企业，它们有一个共同点，即企业上下团结一致，人际关系和谐融洽，员工情绪稳定正常，企业渗透着一种努力奋斗、勇往直前的精神，这就是企业的凝聚力，确切地说是企业对其职工的吸引力，以及企业内职工的相互吸引。而有些企业的管理者，管理方法简单，常质问员工：我能做到的，你为什么不能？企业管理者对员工的“意见”、“不满”采取管、卡、压，致使管理者与员工之

间关系紧张，员工们牢骚满腹，敢怒不敢言，于是就当面一套，背后一套，这样会严重影响企业的发展与稳定。

其实，不同意见与冲突，反而可以激发活力与创造力。密歇根大学社会研究学院在对美国各大公司的调查中发现，凡是公司中有对工作发牢骚的人，那家公司或老板一定比没有这种人、或有这种人而把牢骚藏在肚里的公司要成功很多。因此，管理者应学会与员工谈心，让员工把心里话说出来。

谈心是一种常见的工作沟通方式。通过谈心，企业管理者能了解下属，增进与下属的感情。有的下属性格内向、孤僻、缄默，企业管理者找这类下属谈心时，就应该选择他们熟悉的环境，如在其工作地点或家中，以便使他们产生优势心理效应，从而能无拘无束地说出心里话。反之，与性格外向、态度傲慢、易急躁冲动的下属谈心，企业管理者就应该选择自己熟悉的环境，如在自己的办公室等，这既能使自己产生一定的优势心理效应，又能有效地抑制对方的情绪冲动，从而为谈心能取得好效果创造条件。

美国麦道公司为了理顺员工的情绪，专门成立了一个“谈心部”。他们说：“调动人的积极性的方法应多种多样，不能仅靠金钱，人总有不愉快的时候，总会遇到一些不顺心的事情，只要谈出来，得到理解，人就会变得愉快，工作积极性也会提高。”有一位外商到我国来办合资企业，原有的企业需要调整和裁减人员，这位外商却花了3个月时间，与300多名工人一个个地谈心，问他们有什么困难，有什么想法，有什么好的建议，通过艰苦细致的沟通，终于得到了工人们的理解。

“鼓声来自你的心里，打鼓的棒子也牢牢握在你手心。”当我们给对方一个微笑，回报的是一分友好；当我们给员工们一分问候和关心，仿佛阳光洒进了他们的心里；当我们给员工们一分鼓励，回报的是十分的努力。身为企业的管理者，走进员工之中去，与他们谈心，让他们把对企业和管理者的意见和不满统统发泄出来，这对员工的身心健康和工作效率都非常有利。

学习要点：

霍桑效应的起源：社会心理学家梅奥根据对霍桑工厂的员工“谈话实验”提出了“霍桑效应”。

霍桑效应对管理者的启示：对于员工的不满，企业管理者不能随意压制，而应该通过种种方法千方百计地让其宣泄出来，这样既能缓解下属的心理压力，增添下属的工作干劲，又能了解下属的真实心理，以便进行引导和教育。

## 二八法则：管理中必须要主次分明

在很多情况下，一小部分事情往往要比其他很多事情重要得多。典型的情况是：80%的收获来自20%的努力；其他80%的力气只带来20%的结果。

二八法则是19世纪末20世纪初的意大利经济学家和社会学家维弗烈度·帕累托提出的。经过长期的对群体的研究，维弗烈度·帕累托发现：在任何特定群体中，重要的因子通常只占少数，而不重要的因子则占多数，只要能控制具有重要性的少数因子就能控制全局。经过多年的演化，这个原理已变成当今管理学界所熟知的“二八法则”即80%的价值是来自20%的因子，其余20%的价值则来自80%的因子。它的要旨在于将20%的经营要务明确为企业经营应该倾斜的重点方面，从而指导管理者在经营企业的过程中要主次分明，突出重点，全力倾斜，以此来牵住经营的“牛鼻子”，带动企业经营的各项工作顺势而上，取得更好的成效。

应当看到，二八法则所提倡的经营指导思想，就是主次分明的经营策略。二八法则将 80/20 作为确定比值，本身就说明管理企业不应该面面俱到，而应侧重抓关键的人、关键的环节、关键的岗位、关键的项目。这一企业管理法则之所以得到国际企业界的普遍推崇，就在于它用 20% 的比例，确定了经营者管理的大视野，让企业管理者知道，要想使自己的经营管理能突出重点，抓出成效，就必须首先弄清楚企业中 20% 的经营骨干力量、20% 的重点产品、20% 的重点用户、20% 的重点信息、20% 的重点项目到底是哪些，从而，将自己经营管理的注意力集中到这些 20% 的重点经营要务上来，采取有效的倾斜性措施，确保重点方面得到重点突破，进而以重点带全面，取得企业经营整体进步。

在欧美一些发达国家的国际知名企业，经营管理层都很注重运用二八法则进行企业经营管理运作，不断调整和适时确定企业阶段性 20% 的重点经营要务。正因为他们成功地运用了二八法则，所以，总能将一个规模很大的企业管理得有条不紊，并使那些重点经营要务在倾斜性管理中得到突出，并有效发挥带动企业整体性经营全面发展的“龙头”性作用。

1998 年，在梅格·惠特曼出任 eBay 公司 CEO 五个星期之后，她主持了一次为期两天的会议，讨论收缩销售战线，并再次检查用户数据。经过两天的整理和排列，惠特曼和她的团队发现，eBay 公司 20% 的用户，占据了公司总销售量的 80%。这个消息并非听听而已，相反，它提醒大家，针对这 20% 客户的决策对于 eBay 公司的发展和收益非常关键。当 eBay 公司的管理者追踪这 20% 核心用户的身份时，他们发现这些人都是严肃的收藏家。因此，惠特曼和她的团队决定不再像其他网站那样，通过在大众媒体上做广告去吸引客户，转而在收藏家更容易关注的《玩偶收藏家》、《玛丽·贝丝的无檐小便帽世界》等收藏专业媒体和收藏家交易展上加大宣传力度，这一决策成为 eBay 成功的关键。

将注意力集中在这些核心用户上，也促成了 eBay 公司大销售商计划的诞生。该计划旨在通过提升核心客户的表现，从而带动 eBay 公司自身有更好的表现。该计划向三类大销售商提供了特权和认可，他们分别是：铜牌用户，每月销售 2000 美元；银牌用户，每月销售 10000 美元；金牌用户，每月销售 25000 美元。只要大销售商获得了买家的好评，eBay 公司就会在这个大销售商的名字旁边加注一个专用徽标，并给他们提供额外的客户支持（比如，金牌销售商可以拥有 24 小时客户支持的热线电话）。

同样，快餐业也依赖“核心客户”，20% 的核心客户占去了客流量的 60%，而在销售额和利润中所占的份额就更大一些。快餐业的核心客户是单身男士，年龄在 30 岁以下，一般每月光顾快餐店 20 多次。于是，他们就着力满足这些核心客户。比如，肯德基公司了解到自己的核心客户通常是那些在车上就餐的人，由于他们不大喜欢在开车的同时还要处理剩下的骨头，肯德基公司就专门为这些人推出了一种鸡肉三明治。肯德基公司客户服务部高级主管纳丁·布鲁尔对《华尔街日报》的记者说：“我们的核心客户现在可能正在肯德基公司以外的其他地方，吃掉了一吨鸡肉三明治。”

从那些成功运用二八法则的经营实践中，企业的管理者应该得到两点教益：其一，明确自己企业 20% 的经营要务是哪些；其二，明确应该采取什么样的措施以确保 20% 的重点经营要务取得重大突破。这两条明确了、抓住了，二八法则的应用就能获得成功，突出重点抓经营才能不流于空谈，并真正贯彻于企业经营实践。

事实证明，那种“脚踩两只船”、“鱼和熊掌均可兼得”的理念和做法，势必稀释企业资源，分散企业精力，导致企业在漫长的战线上元气大伤，而最终被无情的市场淘汰出局。一旦企业管理者在企业经营中分清主次，抓住“20%”，牵住“牛鼻子”，企业就能取得经营的巨大成功。

学习要点：

二八法则的原理：在任何特定群体中，重要的因子通常只占少数，而不重要的因子则占多数，只要能控制具有重要性的少数因子就能控制全局。

二八法则对企业管理的意义：管理者要找出企业经营管理中的 20%，使那些重点经营要务在倾斜性管理中得到突出，并有效发挥带动企业整体性经营全面发展的“龙头”性作用。

## 蘑菇定律：员工“羽化成蝶”前的阵痛

“蘑菇定律”是每一个初涉职场者都可能遇到的。只要你认真对待工作，坚持不懈，抓住机会，你就可以早日告别“蘑菇期”。

蘑菇定律最早是在 20 世纪 70 年代由一批年轻的电脑程序员编写的。当时，美国一批电脑程序员意外发现，一批刚从学校毕业的新人参加了工作，这些人很难适应工作环境。在这种情况下，这些电脑程序员经过探索，便发现了“蘑菇定律”。

蘑菇定律是指许多组织对待初出茅庐者的一种管理方法，刚参加工作的初出茅庐者往往遇到这样一种境遇：被置于阴暗的角落（不受重视的部门，或打杂跑腿的工作），浇上一头“大粪”（无端的批评、指责、代人受过），任其自生自灭（得不到必要的指导和提携）。

相信很多人都有过这样一段“蘑菇”的经历，其实，这不一定是坏事，换一种角度来考虑，蘑菇定律具有极其重要的积极作用。

### 1. 消除不切实际的幻想

很多年轻人走出校园时，认为自己一开始工作就应该得到重用，但由于缺乏工作经验，也缺乏担当重任的能力，只有经过一段时间的磨炼，消除不切实际的幻想，才能慢慢成长起来。

### 2. 加速适应社会

要想在商场上游刃有余，不仅要有专业的知识和技术，还要有各种社交能力。那些办事能力强、工作积极的人，都有某些共同的行为标准和思考模式。而职场新人能否适应职场中的行为模式和游戏规则，往往决定于在最初一段时间的“蘑菇进程”，因而“蘑菇经历”能加速职场新人适应社会。

### 3. 避免沾沾自喜

对于初出茅庐者来说，在做完工作、取得成绩之后，总是希望上司和同事会注意自己，并得到承认和赞扬。事实上，并不是每一点成绩都会被别人看在眼里，因此，避免沾沾自喜的心态，沉下心来，脚踏实地，一步一个脚印，才能取得更大的成绩。



蘑菇的经历，对于成长中的年轻人来说，就像蚕茧，是羽化前必须经历的一步。所以，如何高效率地走过生命的这一段，从中尽可能汲取经验、成熟起来，并树立良好的值得信赖的个人形象，是每个刚入社会的年轻人必须面对的课题。

蘑菇定律要落于实处，应该从企业和个人两方面着手：

## 1. 企业

（1）避免拔苗助长：他（她）还是白纸，有时候难免会纸上谈兵，过早对年轻人委以重任，等于拔苗助长。

（2）养分必须足够：培训、轮岗等工作丰富化的手段是帮助人力资本转为人力资源的工具。

## 2. 个人

（1）认真对待工作：认真对待你现在所从事的工作，并全力以赴地做好它，这是一切事业的开始，同时为以后打下坚实的基础。

（2）适应环境：当你到了一个并不满意的公司，或者被分配在某个不理想的岗位，做着无聊的工作时，要学会适应。这是因为，要想改变环境，前提便是先适应环境。

（3）贵在坚持：很多人处在“蘑菇期”时最容易产生的念头，就是放弃。但是，真正的成功，属于坚持不懈的人。只有认准目标，不断坚持，在“蘑菇经历”中积累一些可贵的经验和素质，才能为以后的“厚积薄发”做好铺垫。

（4）自强自立：在没有成功时，往往会遭遇歧视、侮辱等不公平的对待，不要停留在对这些问题的纠缠上。明智的做法是，自强自立，不断增强自身实力，以实际行动来证实自己的价值。

学习要点：

蘑菇定律的起源：蘑菇定律起源于 20 世纪 70 年代，是指许多组织对待初出茅庐者的一种管理办法。

蘑菇定律的积极作用：消除不切实际的幻想；加速适应社会；避免沾沾自喜。

蘑菇定律的落实：要从企业和个人两方面着手。

# 鲶鱼效应：竞争是提高效率的法宝

“鲶鱼效应”的实质是激励精神，通过激励产生上进的因素。“鲶鱼效应”的作用在于调动大家的积极因素，有效激活员工工作的热情和激情，让员工在刺激作用的驱动下，展现活力，使之更好地为企业的发展服务。

鲶鱼效应来源于这样一个故事：挪威人爱吃沙丁鱼，不少渔民都以捕捞沙丁鱼为生。由于沙丁鱼只有活鱼才鲜嫩可口，如果抵港时仍活着，卖价要比死鱼高出许多倍，所以渔民总是千方百计地想法让沙丁鱼活着回到渔港。但由于沙丁鱼不爱动，捕上来不一会儿就会死去。怎么办呢？一次偶然的机会，一个渔民误将一条鲶鱼掉进了装沙丁鱼的鱼舱里。当他回到岸边打开船舱时，惊奇地发现以前都会死的沙丁鱼竟然

都活蹦乱跳地活着。渔夫发现，这是先前掉进去的鲰鱼的功劳。原来，鲰鱼进入鱼舱后由于环境陌生，自然会四处游动，到处挑起摩擦。而沙丁鱼呢，则因发现异己分子而自然紧张，四处逃窜，把整舱鱼扰得上下浮动，也使水面不断波动，从而氧气充分，如此这般，就保证了沙丁鱼被活蹦乱跳地运进了渔港。后来，渔夫受到启发，每次都会在沙丁鱼的鱼舱中放几条鲰鱼，这样每次都能把鱼鲜活地运回海岸。这就是著名的“鲰鱼效应”。

在自然界中，“鲰鱼效应”十分常见。科学家曾观察过大自然中的羊群，结果发现，如果一个羊群的活动区域里没有狮子等天敌，它们就会缺少危机感，不再习惯奔跑，体质逐渐下降，进而影响到这个羊群的整体繁衍。在企业也常有这种现象，如果一个员工长期固定不变，就会缺乏新鲜感，也容易养成惰性，缺乏竞争力，没有紧迫感，没有危机感，做事的积极性也会非常低。

日本本田汽车公司的总裁本田宗一郎就曾面临这样一个问题：公司里东游西荡、人浮于事的员工太多，严重拖企业的后腿。可是全把他们开除也不妥当，一方面会受到工会方面的压力，另一方面企业也会蒙受损失。这让他大伤脑筋。他的得力助手、副总裁宫泽就给他讲了沙丁鱼的故事。

本田听完了宫泽的故事，豁然开朗，连声称赞：这是个好办法。宫泽最后补充说：“其实人也一样。一个企业如果人员长期固定不变，就会缺乏新鲜感和活力，容易养成惰性，缺乏竞争力，只有外有压力，内有竞争气氛，员工才会有紧迫感，才能激发进取心，企业才有活力。”本田深表赞同，他决定去找一些外来的“鲰鱼”加入公司的员工队伍，以制造一种紧张气氛，发挥出“鲰鱼效应”。

说到做到，本田马上着手进行人事方面的改革。他首先从销售部入手，因为销售经理的观念离公司的精神相距太远，而且他的守旧思想已经严重影响了他的下属。必须找一条“鲰鱼”来，尽早打破销售部只会维持现状的沉闷气氛，否则公司的发展将会受到严重影响。经过周密的计划和努力，本田先生终于把松和公司销售部副经理、年仅 35 岁的武太郎挖了过来。武太郎接任本田公司销售部经理后，凭着自己丰富的市场营销经验和过人的学识，以及惊人的毅力和工作热情，受到了销售部全体员工的好评，员工的工作热情被极大地调动起来，活力大为增强。公司的销售出现了转机，月销售额直线上升，公司在欧美市场的知名度不断提高。本田先生对武太郎上任以来的工作非常满意，这不仅在于他的工作表现，而且销售部作为企业的龙头部门带动了其他部门经理人员的工作热情和活力。本田深为自己有效地利用了“鲰鱼效应”而得意。

从此，本田公司每年重点从外部“中途聘用”一些精干的、思维敏捷的、30 岁左右的生力军，有时甚至聘请常务董事一级的“大鲰鱼”。这样一来，公司上下的“沙丁鱼”都有了触电式的感觉，业绩蒸蒸日上。

作为企业的管理者，利用鲰鱼效应进行管理，一般都会采用本田公司的做法：不断从别的企业引进人才，营造一种充满忧患意识的竞争环境，使组织保持恒久的活力，实现“引进一个，带动一片”的人才效应。

然而，鲰鱼效应也有其明显的弊端，首先，鲰鱼是不受沙丁鱼欢迎的，在职场中如何把鲰鱼放入船舱而不被沙丁鱼们赶出来是有学问的；其次，如果鲰鱼太多的话，沙丁鱼们在船舱中逃得了今天逃不了明天，唯一的结果就是在精疲力竭后被吃掉，除非能撞破网逃出船舱。对于企业来说，员工大量出逃显然是非常不利的。

所以，发挥“鲰鱼效应”的关键是管理者的素质，一般来说，管理者应当具备下列几种特质：

(1) 办事果断、雷厉风行：迅速发现组织停滞不前的病症所在，并能够快刀斩乱麻，迅速而有效地解决问题。

(2) 说话算话、强势作风：科学地决策，并能够监督决策的执行，及时评估政策的有效性。

(3) 倡导创新、结果导向：提倡创新，塑造鼓励创新的氛围，从业务流程、工作设计、人员招聘与配置、薪酬设计和考核等方面体现创新思想，体现创新的管理。

(4) 成就需求、前瞻视野：有短、中、长期发展规划和目标，能够预见企业发展的方向以及现存人力资源与未来的差距，能够有效地辨别未来人才，裁减掉不适合组织发展的拖后腿人员。

(5) 系统视角、敢于变革：能够从系统内外观察组织系统结构的变化和功能，既要把自己当做组织的一部分（相对于渔夫，鲶鱼领导者本身也是沙丁鱼，渔夫才是领导者），又要把自己看成一个小系统中的领导者，能够带动员工队伍打开局面、打破常规，取得良好效益。

学习要点：

鲶鱼效应的启示：在企业管理中，管理者要实现管理的目标，同样需要引入鲶鱼型人才，以此来改变企业相对一潭死水的状况。

管理者要学会正确应用鲶鱼效应来管理企业。

## 墨菲定律：必须学会从错误中汲取经验教训

犯错误是人类与生俱来的弱点，也是社会进步和成长历程中必经的环节，不论科技多发达，事故总会发生。墨菲定律提示我们必须正确地观察和应对自己所犯的错误，并学会从错误中汲取经验教训。

墨菲定律亦称莫非定律，源自于美国一位名叫墨菲的上尉。他认为他的某位同事是个倒霉蛋，不经意地说了句笑话：如果一件事情有可能被弄糟，让他去做就一定会弄糟。这句话迅速流传。在流传扩散的过程中，这句笑话逐渐失去它原有的局限性，演变成各种各样的形式，其中一个最通行的形式是：如果坏事有可能发生，不管这种可能性多么小，它总会发生，并引起最大可能的损失。

根据墨菲定律可以推出四条理论：一是任何事都没有表面看起来那么简单；二是所有的事都会比你预计的时间长；三是会出错的事总会出错；四是如果你担心某种情况发生，那么它就有可能发生。

我们可能都有过这样的体会，如果在街上准备拦一辆车去赴一个时间紧迫的约会，你会发现街上所有的出租车不是有客就是根本不搭理你；而当你不需要租车的时候，却发现有很多空车在你周围游弋，只待你一扬手，车随时就停在你的面前。如果一个月前在浴室不小心打碎了镜子，尽管经过了仔细检查和冲刷，你也不敢光着脚走路；等过了一段时间确定没有危险了，不幸的事还是照样发生，你还是被碎玻璃扎了脚。如果你把一片干面包掉在你的新地毯上，它两面都可能着地；但你把一片一面涂有果酱的面包掉在新地毯上，常常是有果酱的那面朝下。你衣袋里有两把钥匙，一把是你房间的，一把是汽车上的，如果你现在想拿出车钥匙，会发生什么？是的，你拿出的往往是房间的钥匙。

墨菲定律告诉我们，人类虽然越来越智慧，但容易犯错误是人类与生俱来的弱点，不论科技有多进步，有些不幸的事情总会发生。而且我们解决问题的手段越高明，面临的麻烦就越严峻。

错误是这个世界的一部分，与错误共生是人类不得不接受的命运。但错误并不总是坏事，从错误中汲取教训，再一步步走向成功的例子也比比皆是。因此，错误往往是成功的垫脚石。

错误能告诉我们什么时候应该转变方向。当事情顺利时，我们通常不会想去改变方向；但当事情不顺利或没做好工作时，我们才会调整方向。

错误可以引导人想出更多细节上的事情。假如你的工作不需要很高的创新性，你犯的错误就可能很少；但是如果你需要经常做从未做过的事，或正在做新的尝试，那么发生错误的几率就高。发明家不仅不会被错误所击倒，而且还会从中得到新创意。在创意萌芽阶段，错误是创造性思考的必要副产品。

每当出现错误时，多数人的反应是：哎呀，又错了，真是倒霉啊！而有创造力的思考者就会抓住机会，了解错误的潜在价值，他们会说：噢，这个错误使我想到了什么！然后他会把这个错误记录下来，以此来调整思路，产生新的创意。

事实上，在人类发明史上有许多利用错误假设和失败观念来产生新创意的人。哥伦布错以为他发现了一条到印度的捷径，结果却发现了新大陆；开普勒偶然间由错误的理由得到行星间引力的概念；爱迪生也是做了无数次错误的试验后，才最终找到了钨丝。

在企业管理中，我们经常会看到墨菲定律的影子，例如，我们经常会碰到，往往在订单快到期的关键时刻，一台重要的设备突然出现故障。这都是因为我们存在侥幸心理，放松警惕的缘故。如何解决这类情况、确保企业正常运营、避免带来大的损失，是值得各层次的管理者认真思索的问题。从墨菲定律带给我们的启示来看，我们可以从以下几点着手：

（1）事先周密计划，设想各种可能发生的事情、情况或发展趋势（可用鱼骨图、头脑风暴法等工具，识别出可能出现的事情、情况或发展趋势），不忽略小概率事件。

（2）针对可能造成重大事故的事情建立预警机制。

（3）建立应急措施、对策。

（4）将应急措施、对策宣导给相关的人员，必要时组织模拟演练。

（5）随时根据事态的发展状况进行应急措施、对策的调整。

墨菲定律告诉我们，在做任何事之前都应该尽可能想得周到、全面一些，采取多种保险措施，防止偶然发生的人为失误导致损失或灾难。如果真的发生损失或者不幸，就应该积极面对，从错误中汲取经验教训，而不是企图掩盖它。

学习要点：

墨菲定律的四个推论：任何事都没有表面看起来那么简单；所有的事都会比你预计的时间长；会出错的问题总会出错；如果你担心某种情况发生，那么它就很有可能发生。

墨菲定律的启示：错误是成功的垫脚石。

避免错误的方法和措施：设立周密计划；建立预警机制；建立应急措施、对策；进行宣传模拟；根据事态发展调整对策。

## 马太效应：记住，赢家往往会通吃

这是一个赢家通吃的社会，一个企业要想在激烈的市场竞争中取得较大的经济效益，就必须在某一领域保持强大的领先优势。

《新约·马太福音》中记载了这样一个故事：一个国王远行前，叫来了他的三个仆人，并按照各人的才干，给了仆人甲五千两银子，仆人乙两千两银子，仆人丙一千两银子。

两个月后，国王回来了，三个仆人来到国王面前，仆人甲说：“主人，你交给我的五千两银子，我用它又赚了五千两。”国王说：“好，你这又善良又忠心的仆人。你在不多的事上有忠心，我把许多事派你管理。可以进来享受你主人的快乐。”仆人乙说：“主人，你交给我两千两银子，我又赚了五千两。”国王说：“好，你这又善良又忠心的仆人。你在不多的事上有忠心，我把许多事派你管理。可以进来享受你主人的快乐。”仆人丙说：“主人，我知道你想成为一个强人，收获没有播种的土地，收割没有撒种的土地。我很害怕，于是我把你的一千两银子埋藏在土里，请看，一点也没少。”国王斥责他说：“你这又恶又懒的仆人，你既然知道我想收没人播种的土地，收割没有撒种的土地，那么你就更应该把银子存在银行家那里，当我回来的时候连本带利地还给我。”于是，国王命令将仆人丙手里的那一千两银子赏给仆人甲，并且说：“凡是少的，就连他所有的也要夺过来；凡是多的，还要给他，叫他多多益善。”这就是管理学中著名的“马太效应”。

20 世纪 60 年代，著名社会学家罗伯特·莫顿首次将“贫者越贫、富者越富”的现象归纳为“马太效应”。他认为，在“赢家通吃”的社会里，游戏规则往往都是赢家所制定的。

生活中，马太效应无处不在，无时不有。众所周知，珠穆朗玛峰是世界第一高峰，而且其高度也是妇孺皆知。然而，世界第二高峰又有多少人知道呢？其实，位于印度境内的乔戈里峰仅比珠峰低 237 米，这个差距还不到珠峰高度的 3%。但正是由于这个不大的差距，世界第二高的乔戈里峰除了一些狂热的登山运动员外，就很少有人问津。多少专家的实地勘测，多少队员的结队攀登，多少媒体的全程关注，甚至多少生命的无言终结，目标更多地锁定在珠穆朗玛峰，而不是乔戈里峰。237 米，珠峰只高出了那么一点点，也就是凭着那么一点点的“势能”，就把世界第二的“乔峰”给吃了。

对企业经营发展而言，马太效应则告诉我们，要想在某一个领域保持优势，就必须在此领域迅速做大。当你成为某个领域的领头羊时，即使投资回报率相同，你也能更轻易地获得比弱小的同行更大的收益。而若没有实力迅速在某个领域做大，就要不停地寻找新的发展领域，才能保证获得较好的回报。

微软在互联网时代的垄断地位为我们提供了一个很好地理解马太效应的事例。

从 DOS 到 Windows 系统，微软一直掌握着个人电脑操作系统 90% 以上的市场份额，这为它积累了巨大的信誉。绝大多数硬件、软件开发商都不会另搞一套与微软“不兼容”的产品或系统，因为那无异于自掘坟墓。换句话说，微软可以不必考虑与别人兼容，而别人一定得考虑和微软兼容。而影响力不大的产品，即使性能再优秀，也享受不了这种待遇。

网络增值的规律是规模越大，用户越多，产品越具有标准性，所带来的商业机会就越多，收益呈加速增长趋势。因此，标准化、规模化意味着社会成本的降低、经济效益的提高，这是网络时代中所有厂商追求的一种目标。电子信息业因为行业较新，许多产品规格尚未标准化，谁能建立标准规格或者跟对了赢家的规格，谁就是马太效应的获利者。

因而，现在厂商之间的竞争，绝大部分是“规格战”。在市场上，如果一个企业有能力将自己的产品标准化，并成为市场的主流产品时，该产品的价值就越高，而且使用的人也就越多。市场上主流产品的使用价值已大大超过它的物质表现，在许多方面是生产这种产品的人想不到的，这样，即使价格再高也有人愿意买。

企业管理者需要记住的是，这是一个赢家通吃的时代，千万不能停止、等待、观望和固守，因为别人也许正在觊觎你手中的银子。

学习要点：

马太效应的现象：贫者越贫、富者越富。

马太效应对企业管理者的启示：要想在某一个领域保持优势，就必须在此领域迅速做大做强。

## 凡勃伦效应：商品的高价策略是一种艺术

市场营销活动是企业利润实现的最终手段，在市场同质化极强的产品竞争中，营销的成败往往决定了整个企业经营的成败。凡勃伦效应的高价策略正是一种科学的营销艺术。

从前，有一个孤儿，生活无依无靠，既无田可种，也没钱经商，他十分迷惘和彷徨，四处流浪。一天，他去拜见一位高僧，向他求教：“我既无一技之长，又身无分文，我该如何生活啊？”

高僧说：“你为什么不去做些别的事情呢？”

“我能做什么呢，我什么都做不了啊！”他无奈地说。

高僧把他带到一处杂草丛生的乱石旁，指着一块石头说：“明天早晨，你把它拿到集市去卖。但要记住，无论别人出多少钱要买这块石头，你都不要卖。”

孤儿满腹狐疑，心想这块石头虽然不错，但怎么会有人肯花钱买呢？但是，他还是抱着石头来到集市，在一个不起眼的地方蹲下来叫卖石头。

可是，那毕竟是一块石头啊，根本没有人把它放在眼里。第一天过去了，第二天又过去了，依然无人问津；直到第三天，才有人来询问；第四天，真的有人要买这块石头了；第五天，那块石头已经能卖到一个很好的价钱了。孤儿回到寺庙里，兴奋地向高僧报告：“想不到一块石头值那么多钱！”

高僧笑笑说：“明天你再把石头拿到黄金市场去，记住，不论别人出多少钱都不能卖。”



孤儿把石头拿到黄金市场去，一天、两天过去了，第三天，又有人围过来问；几天以后，问价的人越来越多，价格也已被抬得高出了黄金的价格，而孤儿依然不卖。但越是这样，人们的好奇心就越大，石头的价格被抬得就越高。

孤儿又去找高僧，高僧说：“你再把石头拿到珠宝市场去卖 ”

拿到珠宝市场上也出现了同样的情况，到了最后，石头的价格已被炒得比珠宝的价格还要高了。由于孤儿无论如何都不卖，更是被传扬为“稀世珍宝”。

对此，孤儿大惑不解，去请教高僧。

高僧说：“世上人与物皆如此，如果你认定自己是块陋石，那么你可能永远只是一块陋石，如果你坚信自己是一块无价的宝石，那么你就是无价的宝石。”

在这个故事中，高僧要告诉孤儿是关于实现人生价值的道理，但是从那个孤儿出售石头的过程中，却反映出一个经济规律：凡勃伦效应。

生活中，我们经常会遇到这样的情景：款式、皮质差不多的一双皮鞋，在普通的鞋店卖几十元，而在大商场的柜台里却标价好几百元，但却总有人愿意在大商场买；同样款式的手表，标价几万元的比标价几百元的好卖

这类事少的时候，我们可以把这些购买者当做“冤大头”，但当冤大头前赴后继、比比皆是时，我们就不能等闲视之了，其中必有我们不了解的秘密。

最早研究这一现象的人是美国著名的经济学家凡勃伦，他在《有闲阶级论》一书中便探讨研究过这个问题。在书中，凡勃伦把商品分为两类，一类是非炫耀性商品；一类是炫耀性商品，非炫耀性商品仅仅发挥了其物质效用，满足了人们的物质需求。而炫耀性商品不仅具有物质效用，而且能给消费者带来虚荣效用，使消费者通过拥有该商品而获得受人尊敬、让人羡慕的满足感。比如人们对拥有豪华轿车的欲望，表面上看是对一种交通工具的需求，其实不然，若一个人只是为了满足出行方便的需要，他只要坐公交车或者买一辆便宜实用的车就可以了，何必非要花上百倍的价钱去购买豪华名车呢，可见，人们购买名车的最主要目的并不是为了其交通用途，而是为了获得其他效用，特别是精神上的满足。鉴于此，消费者都会不遗余力、毫不犹豫地购买那些能够引起别人尊敬和羡慕的昂贵的商品。这就出现了一种奇特的经济现象，即一些商品价格定得越高，就越能受到消费者的青睐。例如，在服装店里，标价太低或许会挂很久，但若在价钱上的数字后面加个零，或许转眼就卖掉。由于这一现象最早由凡勃伦注意到，因此被命名为“凡勃伦效应”。

如今，随着社会经济的发展，人们的消费会随着收入的增加，而逐步由追求数量和质量过渡到追求品位格调。了解了凡勃伦效应，我们也可以利用它来探索新的经营策略。比如，凭借媒体的宣传，将自己的形象转化为商品或服务上的声誉，使商品附带上一种高层次的形象，给人以“名贵”和“超凡脱俗”的印象，从而加强消费者对商品的好感。

这种价值的转换在消费者从数量、质量购买阶段过渡到感性购买阶段时，就成为可能。实际上，在我国东南沿海的一些发达地区，感性消费已经逐渐成为一种时尚，而只要消费者有能力进行这种感性购买时，凡勃伦效应就可以被有效地转化为提高市场份额的营销策略。

学习要点：

凡勃伦效应的核心理念：商品越贵越有人买。

凡勃伦效应给企业经营者的启示：抓住消费者心理，注重感情因素。

## 刺猬法则：保持适当的距离更有利于管理

在企业管理中，管理者与员工距离太远，则无法施加影响力；和员工距离太近又容易丧失原则，不利于企业管理。因此，一个成功的管理者一定要与下属保持适当的距离。

刺猬法则讲的是：两只困倦的刺猬，由于寒冷而拥在一起。可因为各自身上都长着刺，扎得对方怎么也睡不舒服。于是它们离开了一段距离，但又冷得受不了，于是又凑到了一起。几经折腾，两只刺猬终于找到一个合适的距离：既能互相获得对方的温度又不至于被扎伤。

刺猬法则强调的是人际交往中的“心理距离效应”。运用到管理实践中，就是领导者要想搞好工作，应该与下属保持一种不远不近的恰当合作关系。

我们看电影会感觉到，既不是越近越好，也不是越远越好，而是合适的距离为好。企业中的人际关系也是如此，关系太亲近了，有了错误会不便处理；又容易被人认为有“裙带关系”，产生误解；还会被他人摸透自己定下对策。关系太远了，容易被认为“高高在上”，架子大，不深入群众，对你不信任。

为此，管理者要和下属保持一个适当的距离。一个优秀的企业管理者，要做到“疏者密之，密者疏之”，这才是成功之道。

法国总统戴高乐就是一个很会运用刺猬法则的领导者。他有一个座右铭：“保持一定的距离！”这也深刻地影响了他和顾问、智囊和参谋们的关系。在他十多年的总统岁月里，他的秘书处、办公厅和私人参谋部等顾问和智囊机构，没有什么人的工作年限能超过两年以上。他对新上任的办公厅主任总是这样说：“我使用你两年，正如人们不能以参谋部的工作作为自己的职业，你也不能以办公厅主任作为自己的职业。”这就是戴高乐的规定。

这一规定出于两方面的原因：一是在戴高乐看来，调动是正常的，而固定是不正常的。这是受部队做法的影响，因为军队是流动的，没有始终固定在一个地方的军队。二是不想让“这些人”变成他“离不开的人”。这表明戴高乐是个主要靠自己的思维和决断而生存的领袖，他不容许身边有永远离不开的人。只有调动，才能保持一定距离，而唯有保持一定的距离，才能保证顾问和参谋的思维和决断具有新鲜感和充满朝气，也就可以杜绝年长日久的顾问和参谋们利用总统和政府的名义营私舞弊。

戴高乐的做法是令人深思和敬佩的。没有距离感，领导决策过分依赖秘书或某几个人，容易使智囊人员干政，进而使这些人假借领导名义，谋一己之私利，最后拉领导干部下水，后果是很危险的。两相比较，还是保持一定距离好。

通用电气公司的前总裁斯通在工作中也很注意身体力行刺猬法则，尤其在对待中高层管理者上更是如此。在工作场合和待遇问题上，斯通从不吝啬对管理者们的关爱，但在工作之外，他从不要求管理人员到家做客，也从不接受他们的邀请。正是这种保持适度距离的管理，使得通用的各项业务能够芝麻开花节节高。

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。这是管理的一种最佳状态。距离的保持靠一定的原则来维持，这种原则对所有人都一视同仁：既可以约束管理者自己，也可以约束员工。掌握了这个原则，也就掌握了成功管理的秘诀。

美学上有句名言：距离产生美。事实上，现实生活中人与人之间也总是保持着一定的空间距离和时间距离。陌生人之间一般会保持一米以上的空间距离，否则会构成对别人的威胁，这种现象在心理学上叫“空间侵犯”。人们办事有时喜欢迟到、早退，拖拖沓沓，有时过急，有时过慢，这种现象在心理学上叫“时间侵犯”。了解这些心理现象，对于管理者合理调控企业人员彼此的关系，有着十分积极的意义。

学习要点：

刺猬法则对管理者的启示：要同员工保持一个恰当的距离。

管理者为什么要与下属保持适当距离：与下属保持适当的距离更有利于企业的管理。

## 布利丹效应：成功始于果敢的决策

企业管理者在经营活动中要避免布利丹效应，一个成功的管理者应该是敢于在关键时刻做出果敢的决策。

“布利丹效应”是从一个外国成语引申而来的，指代决策中犹豫不决、难做决定的现象。14世纪，法国经院哲学家布利丹，在一次议论自由问题时讲了这样一个寓言故事：“一头饥饿至极的毛驴站在两捆完全相同的草料中间，可是它却始终犹豫不决，不知道应该先吃哪一捆才好，结果活活被饿死了。”由这个寓言故事形成的成语“布利丹驴”，被人们用来喻指那些优柔寡断的人。后来，人们常把决策中犹豫不决、难做决定的现象称为“布利丹效应”。

产生布利丹效应的原因，以纯粹管理学角度分析大致有两类：一类不清楚自己的目标是什么；一类不清楚自己有多少筹码。在现代企业经营中，管理者常常需要做出决策，但很多管理者常常希望等事情明朗化了再做决定。殊不知“等信息充分时再决策”和“看清了再做”都是一种理想状态，在现实决策中很难出现。当你看清楚了，竞争对手也都看清楚了，谁都知道的地方就不可能有大机会了。机会与信息成反比，信息越充分，机会越少；反之，信息越稀少，机会就越大。因此，大致看清楚一个方向的时候，管理者就必须果断做出决策并全力以赴，方能有所突破，占得先机。长时间犹豫不决，不做决策，往往贻误先机，代价可能更大。

古代兵家讲：“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，作为决策者要避免陷入人多嘴杂主意多、不知听谁是好的境地，当断则断，防止企业运行陷于瘫痪。犹豫不决就是一种慢性自杀。英特尔总裁格鲁夫在回忆英特尔转型时说：“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。”

有这么一则现代管理寓言：有一个企业家，随着企业的发展壮大，手下人手日增，人多嘴杂主意多，逢事必争个高下。企业家不知听谁的好，根本无法形成决策，企业运行陷入瘫痪。企业家怀疑自己无能，不敢见人，整日闭门看报学经。这日，见报上介绍一个新产品，名曰“决策机”，立即买来一台，并严格按照使用说明进行操作。从此，凡有需决策之事，他就叮叮当当按几下机器，便回身答复“行”或“不行”。手下人不明就里，直夸老板变得果断英明。一日，企业庆功，企业家酒后吐真言，英明者乃“决策机”也。手下大喜，既如此，我们何不把这个英明的钢铁家伙拆开来研究透了，仿制了来卖？说干就干，切割机开始工作，切开一层又一层，厚厚的彩色钢板终于被切开，核心部件露出真面目 硬币一枚，一面写着“YES”（行），另一面写着“NO”（不行）。

美国管理大师约翰·科特曾说：“经营者的每一项决策，每一次行为都既蕴涵着成功的希望，也隐藏着失败的可能。若是过分强调谨慎，那么，在市场上就会寸步难行。”大胆产生勇气，开创事业总是充满风险，只有敢于冒险的人才能在风险面前毫不畏惧，才有可能取得常人所永远无法取得的成就。“只要值得就去冒险。”这是美国巨商哈默的座右铭和生意经。也正因如此，他才得以在激烈竞争的商战中立于不败之地，最终成为美国的“石油巨人”。

1956年，58岁的哈默购买了西方石油公司，开始大做石油生意。石油是最能赚大钱的行业，也正因为最能赚钱，所以竞争尤为激烈。初涉石油领域的哈默要建立起自己的石油王国，无疑面临着极大的竞争风险。首先碰到的是油源问题。1960年石油产量占美国总产量38%的得克萨斯州，已被几家大石油公司垄断，哈默无法插手；沙特阿拉伯是美国埃克森石油公司的天下，哈默难以染指。

如何解决油源问题呢？1960年，当花费了1000万美元勘探基金而毫无结果时，哈默果断地接受了一位青年地质学家的建议：旧金山以东一片被德士古石油公司放弃的地区，可能蕴藏着丰富的天然气，并建议哈默的西方石油公司把它租下来。哈默千方百计从各方面筹集了一大笔钱，进行了这一投资。事实证明，哈默的这一决策是英明的。当钻到860英尺（262米）深时，终于钻出了加利福尼亚州的第二大天然气田，估计价值在2亿美元以上。

实际上，在没有全力进入新方向之前，没有人可以准确地看清前行的道路，为了抓住机会，企业必须做出果断的决策。有时候，企业甚至需要进行一场“豪赌”，这是企业最高决策者必须承担的一项责任。在这个过程中，最怕的是“浅尝辄止，四面出击”。

那么，决策者应该用什么对策来避免布利丹效应呢？那就是果断选择后全力以赴。管理者必须果断地抓住时机，确定新的进行方向，集中所有资源不遗余力地向新方向进发，这是一位优秀决策者应有的前瞻性能力。

学习要点：

产生布利丹效应的原因：不清楚自己的目标；不清楚自己的筹码。

布利丹效应对管理者的启示：管理者必须果敢决策，确定行进方向，只有这样才能成为一名优秀的决策者，企业才能走向成功。

## 青蛙法则：时刻保持危机意识

我国古代伟大的思想家孟子曾说：生于忧患，死于安乐。企业管理也是如此，管理者只有时刻保持危机意识，才能实现企业的长盛不衰。

“青蛙法则”是说把一只青蛙放在一个盛满凉水的容器里，然后慢慢地给容器加热，控制在每两天升温一度的状态。水温不断上升，当水温到了 90 虽然这时青蛙几乎已经被煮熟了，它也不会主动从容器中跳出来。其实，这并不是因为青蛙本身的迟钝，事实上，如果将一只青蛙突然扔进热水中，青蛙会马上一跃而起，逃离危险。青蛙对眼前的危险看得一清二楚，但对还没到来的危机却置之不理。

“温水煮青蛙”道出了缺少危机意识的危害性。在企业管理中也是如此，如果一个企业、一个管理者失去了必要的刺激，处在一种安逸的工作氛围中而不自觉，那么，就会失去工作活力。等危机真正到来时，就会像温水里的那只青蛙一样，只有眼睁睁等死了。

那些优秀的管理者都明白只有时刻保持危机意识才能不断成长。海尔集团董事局主席张瑞敏在谈到海尔的发展和未来时说：“市场竞争太残酷了，只有居安思危的人才能在竞争中取胜。”英特尔公司的缔造者格鲁夫在谈到其取得辉煌业绩时也说：“只有那些恐惧感强烈、危机感强烈的人才能生存下去。”

在世界著名的大企业中，随着全球经济竞争的发展，它们面临的挑战会越来越激烈，要是沉醉于自己的优势地位，就可能会遭到淘汰。为改变这种状况，很多企业都非常重视推行“危机式”生产管理。百事公司只是其中的一例。

百事可乐公司作为世界软饮料行业的大哥大级人物，可谓春风得意，每年有几百亿的营业额，几十亿的纯利润。但是，展望公司的未来发展前景，公司的管理者们看到汽水业会趋于不景气，竞争也会更加激烈。为避免被市场打败的命运，他们认为应该让自己的员工们相信公司在时刻面临着危机。但百事公司一路凯歌高奏，让员工相信危机这回事谈何容易？

公司总裁韦瑟鲁普决定要制造一种危机感。他找到了公司的销售部经理，重新设定了一项工作方法，将以前的工作任务大大提高，要求员工的销售额要比上年增长 15% 以上。他向员工们强调，这是经过客观的市场调查后作出的调整，因为市场调查表明，不能达到这个增长率，公司的经营就会失败。这种人为制造出来的危机感马上化为了百事公司员工的奋斗动力，使公司永远都保证处于一种紧张有序的竞争状态中。正是这些，保证了百事公司欣欣向荣地走向未来。

在国内，很多企业也渐渐认识到了危机管理的重要性，开始在实践中推行这种管理方式。

当华为 2000 财年销售额达 220 亿元、利润以 29 亿元人民币位居全国电子百强首位的时候，华为总裁任正非却大谈危机：“华为的危机以及萎缩、破产一定会到来。”他在内部讲话中颇有感触地说：“十年来我天天思考的都是失败，对成功视而不见，也没有什么荣誉感、自豪感而是危机感。也许是这样才存活了十年。我们大家要一起来想怎样才能活下去，也许才能存活得久一些。失败这一天一定会到来，大家要准备迎接，这是我从不动摇的看法，这是历史规律。”

任正非为什么总在兴盛中提醒危机？因为他看到华为的冬天一定会到来，到时候“也会像它热得让人不可理解一样冷得出奇。没有预见，没有预防，就会冻死。谁有棉衣，谁就活下。”“创业难，守业难，知难不难 唯有惶者才能生存！”华为的奋进与崛起，就归因于这种深重的危机意识与苦心经营！

无数的事例告诉我们，成功的企业都具有强烈的危机意识。他们通常是“怀抱炸弹”，进行着“末日管理”。然而正是这种深深的忧患意识和一系列的“预警”措施，使他们安然度过一个又一个“暗礁”，实现了持续的成功。

巴尔扎克那句耐人寻味的名言：一个商人不想到破产，如同一个将军永远不准备吃败仗，只能算“半个商人”，是不成功的商人。怎样才能成为“一个商人”即成功的商人呢？巴尔扎克给出的答案是：“要想到破产。”日头正午，是最辉煌的时候，也是西下的开始。虽然说的是自然现象，不能与企业生存发展进行简单的类比，但是企业要时时想到“日落西山”的时候，这是生存法则。

把“商人要想到破产”放到现代商业领域来理解，就是在经营过程中应时刻怀有一种高度的危机感，警惕企业末日（破产）的到来。如果从未有过这种警惕，一旦遭遇事关企业未来巨大危机的突然袭击，必然缺乏应对之策，在无准备之仗中毁掉自己和企业的未来。因此，企业经营者和所有员工面对市场和竞争，要时刻保持危机感，不要陶醉在一度的“卓越”里。记住，今天的成功并不意味着明天的成功，企业最好的时候往往是没落的开始。

学习要点：

青蛙法则的含义：缺乏危机意识会失去竞争力，甚至会导致死亡。

青蛙法则对管理者的启示：企业最辉煌的时候也许意味着没落的开始，管理者只有时刻保持危机意识才能使企业向前发展。

## 破窗效应：及时矫正和补救正在发生的问题

环境具有强烈的暗示性和诱导性，必须及时修好第一扇被打破玻璃的窗户。这在社会管理和企业管理中都有着重要的借鉴意义。

美国斯坦福大学的心理学家菲利普·辛巴杜在 1969 年进行了一项试验。他找来两辆一模一样的汽车，把其中一辆摆在一个中产阶级社区，而另一辆摆在相对杂乱的一个社区。他把后一辆车的车牌摘掉，并且把车顶打开。结果不到一天，这辆车就被人偷走了。而前一辆车摆了一个星期也安然无事。后来，他用锤子把那辆车的玻璃砸了个大洞，结果仅仅几个小时后车就不见了。

基于这一试验，政治学家威尔逊和犯罪学家凯琳提出了一个“破窗效应”：如果一个建筑物上的窗户玻璃被人打碎了，而这扇窗户又得不到及时的维修，别人就可能受到某些暗示性的纵容去打烂更多的窗户玻璃。久而久之，这些破窗户就给人造成一种无序的感觉。结果在这种公众麻木不仁的氛围中，犯罪就会滋生、增长。

尽管“破窗效应”主要是从社会犯罪心理和行为上进行的思考，但其道理对于社会各行各业的情况也同样成立。某种不良环境因素一旦出现，就会在心理上对人们产生相当程度的暗示性和诱导性，若不采取措施及时修复“第一扇被打碎玻璃的窗户”，就难免会导致出现更多的问题，甚至引发严重危机。

对于企业管理来说，破窗效应的隐患也无时无刻不存在着，例如，对于违反企业程序或廉政规定的行为，管理者没有进行严肃处理，没有引起员工的重视，从而使类似行为再次甚至多次重复发生；对于工作不讲求成本效益的行为，有关领导不以为然，使下属员工的浪费行为得不到纠正，反而日趋严重；等等。

在这一方面，我国一些企业有着惨痛的教训。如当年红极一时的著名民营企业三株集团，在面对一客户将其产品告上法庭时不以为然，未及时对出现的“破窗”进行修补，结果一审败诉，经媒体报道后全国消费者都以为其产品有毒，信誉和形象一时尽毁，市场急剧萎缩。尽管三株积极补救，终审胜诉，但已太迟，三株集团因这场官司遭受的经济损失高达数十亿元，原有市场已丧失大半，再也无力回天。

鉴于“破窗效应”引发的危害，世界上许多优秀企业都非常重视防止各种可能引发“破窗效应”的事情。

在日本，有一种称做“红牌作战”的质量管理活动，主要内容包括以下几个方面：清楚区分要与不要的东西，找出需要改善的事、地、物；将不要的东西贴上“红牌”；将需要改善的事、地、物以“红牌”标示；有油污、不清洁的设备贴上“红牌”；藏污纳垢的办公室死角贴上“红牌”；办公室、生产现场不该出现的东西贴上“红牌”；努力减少“红牌”的数量。在这样一种积极暗示下，久而久之，人人都遵守规则，认真工作。日本的实践证明，这种工作现场的整洁对于保障企业的产品质量起到了重要的作用。

企业借助“红牌作战”的活动，可以让工作场所变得整齐清洁，工作环境变得舒适幽雅，企业成员都养成做事耐心细致的好习惯。久而久之，大家都遵守规则，认真工作。

也许很多人会认为这毫无意义，没有必要。但是，一个企业产品质量是否有保障的重要标志，就是生产现场是否整洁。这是破窗理论在企业管理领域中的一个直观体现。

制度化建设在企业管理中已经是老生常谈了。但是，现实的情况往往是制度多，有效的执行少。长此以往，企业的发展会很尴尬。对公司员工中发生的“小奸小恶”行为，管理者要引起充分的重视，适当的时候要“小题大做”，这样才能防止有人效仿，积重难返。

有一家规模不大的企业，以极少炒员工鱿鱼而著称。有一天，该企业资深车工杰克在切割台上工作了一会儿，就把切割刀前的防护挡板卸下放在一旁。没有防护挡板，虽然埋下了安全隐患，但收取加工零件会更方便、快捷一些，这样杰克就可以赶在中午休息之前完成三分之二的零件了。

不巧的是，杰克的举动被无意间走进车间巡视的主管逮了个正着。主管雷霆大怒，令他立即将防护挡板装上之后，又站在那里大声训斥了半天，并声称要作废杰克一整天的工作。

第二天一上班，杰克就被通知去见老板。老板说：“身为老员工，你应该比任何人都明白安全对于公司意味着什么。你今天少完成了零件，少实现了利润，公司可以换个人换个时间把它们补起来，可你一旦发生事故、失去健康乃至生命，那是公司永远都补偿不起的。”

离开公司那天，杰克哭了，工作了几年时间，有过风光，也有过不尽如人意的地方，但公司从没有人对他说不行。可这一次不同，杰克知道，这次碰到的是公司灵魂的东西。

从上述事例中，我们可以得到这样一个道理：任何一种不良现象的存在，都在传递着一种信息，这种信息会导致不良现象的无限扩展，同时必须高度警觉那些看起来是偶然的、个别的、轻微的“过错”，如果对这种行为不闻不问、熟视无睹、反应迟钝或纠正不力，就会纵容更多的人“去打烂更多的窗户玻璃”，就极有可能演变成“千里之堤，溃于蚁穴”的恶果。

“破窗效应”告诉我们，无论是社会管理还是企业管理，我们都应该及时矫正和补救正在发生的问题，哪怕只是一些小问题，不然会危及大局。

学习要点：

破窗效应的含义：某种不良环境因素一旦出现，就会在心理上对人们产生相当程度的暗示性和诱导性，若不采取措施及时修复“第一扇被打碎玻璃的窗户”，就难免会导致出现更多的问题，甚至引发严重危机。

对管理者的启示：在企业管理中，管理者应及时矫正和补救正在发生的问题，哪怕是一点小问题。

## 第三章 追根溯源：为什么我们的管理会显得无效

### 没有为员工提供理想的舞台

一名优秀的员工需要的是一位开明的上司，一名执行力强的员工需要的是一个能施展才华的舞台，一名具有工作潜能的员工需要的是一个良好的工作环境，一名有理想和抱负的员工需要的是一个工作前景广阔的企业。

每逢新春时节，一场连一场的人才招聘会都在撩拨着众多不安分的心，总有大批人马离开原岗位，寻找新的“奶酪”。究其原因，很大一部分人是因为原单位没有为他们提供一个施展才华的理想舞台。

可是，很多企业管理者往往不知道员工需要的是一个什么样的理想舞台。其实，所谓理想舞台就是能够使员工的知识用上；能力发挥出来；智慧彰显出来，这样员工就会有一种成就感。如果一个员工所拥有的知识、能力和智慧不是企业所需要的，甚至是组织所批判、排斥的，那么，这位员工就不会受到组织其他成员的尊重，甚至还会遭到奚落。如果员工拥有的知识、能力和智慧在组织中不能用上和发挥出来，当然也就不可能为企业作出贡献了。

那么，作为企业管理者该如何为员工提供一个理想的舞台，让员工最大化地发挥自己的才干呢？

要想给员工提供理想的舞台，管理者必须从员工身边的工作环境、学习环境、成长环境的塑造开始，并让员工主动参与到工作当中，产生与公司荣辱与共的感觉。

（1）工作环境的塑造。管理者可以在工作过程中营造出让员工间彼此尊重、融洽的氛围，并让员工在彼此的沟通与交流中建立起相互的信任，让员工彼此知道对方的长处和短处，并在实际工作中的某些方面能够有互补性。同时，在工作环境中要不断地将企业所追求的目标和对员工的期望深入地灌输到员工的脑海中去。



(2) 学习环境的塑造。在员工的学习环境上，要让员工能够很方便、快捷地获取他们工作中需要的信息，同时满足员工在成长过程中其他方面的学习需求。比如，设立相应的员工培训机制，根据企业的发展制定出相应的员工培训课程，并有针对性地对部分员工的弱点进行培训完善，使之更容易应对工作中的各种问题。

(3) 成长环境的塑造。管理者应该为每一个员工的工作生涯做出规划，让每一个员工都看到自己的成长方向和成长的空间，从而调动员工的积极性。同时，在其间要进一步完善企业的人才培养和塑造正确的观念，并根据企业实际情况健全体制，努力使每一个员工的价值观与企业的价值观不断地融合和升华，最终使每一个员工能够与企业融为一体。

当然，管理者还需要让员工具有参与到企业中的动力，我们需要建立授权、信任以及给他们个人成长和改变环境能力的机制，让我们的每个员工都可以拥有自己的梦想，这个梦想和企业是融为一体的，并在员工的脑海里形成一个清晰的图像。在员工与企业不断的交流中，使它越来越清晰。

当员工有了理想的舞台，他们就会释放出巨大的能量，员工本人和企业都会因此而受益，这样双赢的局面，何乐而不为呢？

学习要点：

员工需要的舞台：能够使员工的知识用得上，能力发挥出来，智慧彰显出来的舞台。

塑造员工的理想舞台：工作环境的塑造、学习环境的塑造、成长环境的塑造

## 无“法”可依，管理制度缺失

现代企业需要先进的经营理念、优秀的企业文化、积极向上的团队精神，除此之外，还需要制定一整套科学的规章制度来规范员工行为，从而促进企业生产经营的有序发展。

俗话说：“国有国法，家有家规。”在企业管理中也是如此。但是，有很多企业，特别是一些中小型企业，并没有真正认识到企业管理制度的重要性，也没有依法制定有效可行的规章制度，这就直接导致了企业管理的无序状态。

据某报报道：2009年新年伊始，王先生开办的医药公司效益又有新的增长，职工们很努力，王先生也对新的一年满怀着憧憬与希望。可是，刚刚接到的一份劳动争议仲裁败诉通知书却使林先生颇感疑惑：公司的一名员工因工作失误给公司造成了经济损失，却未受到惩罚，反而是公司输了官司。这件事令他十分困惑，怎么会这样呢？

原来，不久前，一家外地药店向他们公司订购了一箱药，公司指派医药代表小李将药邮寄给该药店。小李在将药品经铁路托运后，没有进一步核实药品是否托运到目的地。后来，这箱药到了该药店所在城市的火车站后，送药人因为没有找到已经迁址的药店，就将这箱药又带回了火车站。火车站的员工在将这箱药挂失后，在无人认领的情况下将其卖了2000元钱。医药公司认为小李给公司带来了经济和企业形象的损失，属于严重失职行为，要其承担一半损失，并与其解除了劳动合同。小李则认为，损失2000元不能算严重损失，而且自己还承担了1000元损失，因此，小李将企业申诉到当地劳动争议仲裁委员会，经法院审理，企业败诉。

该企业之所以败诉，关键就在于没有相应的制度来支撑自己对员工的处理结果。例如，该医药公司是以小李给单位造成了重大损害来解除双方的劳动关系的，但是什么样的损害、多高的金额损失才属于重大损害，该企业并没在管理制度中作出界定，因此小李有理由反驳这家医药公司：2000 元的损失不能叫重大损害。

在企业管理中，要想使企业经营活动得以顺利进行，必须对人、财、物等要素进行适当的组合和配置，而企业管理制度恰恰是对企业正常运行的基本方面规定活动框架。它是用来约束集体行为的行为规范，主要针对集体而非个人。所以，一个企业要想在残酷的市场竞争中立于不败之地，没有一套科学的、切合实际的管理制度是不可能的。

那么，是不是出台一套合理的管理制度就万事大吉了呢？显然不是，不管多么合理的制度，如果缺乏执行力和严格的监督机制也是行不通的。让我们看看下面两个故事。

故事一：从前，山上的寺庙里住着七个和尚，他们每天分食一大桶粥，可是每天可以分食的粥都不够。为了兼顾公平，使每个和尚都基本能吃饱，和尚们想用非暴力的方式解决分粥的难题。

一开始，他们拟定由一个小和尚负责分粥事宜。但大家很快就发现，除了小和尚每天都能吃饱，其他人总是要饿肚子，因为小和尚总是自己先吃饱再给别人分剩下的粥。

于是，在大家的倡议下又换了一个小和尚，但这次却变成只有小和尚碗里的粥是最多最好的，其他六个人能够分得的粥就更少了。

饿得受不了的和尚们提议大家轮流主持分粥，每天轮一个。这样，一周下来，他们只有一天是饱的，就是自己分粥的那一天，其余六天都是肚皮打鼓。

大家对这种状况不满意，于是又提议推选一个公认道德高尚的长者出来分粥。开始这位德高望重的人还能基本公平，但不久他就开始为自己和挖空心思讨好他的人多分，使整个小团体乌烟瘴气。

这种状态维持了没多久，和尚们就觉得不能够再持续下去了，他们决定分别组成三人的分粥委员会和四人的监督委员会，这样公平的问题基本解决了，可是由于监督委员会提出多种议案，分粥委员会又屡屡据理力争，互相攻击扯皮下来，等分粥完毕时，粥早就凉了。

最后，他们总结经验教训，想出一个办法，就是每人轮流值日分粥，但分粥的那个人要等到其他人都挑完后再拿剩下的最后一碗。令人惊奇的是，在这个制度下，七只碗的粥每次都几乎是一样多，就像用科学仪器量过一样，这是因为每个主持分粥的人都认识到，如果七只碗里的粥不一样，他确定无疑将享用分量最少的那碗，从此，和尚们每天都能够均等地吃上热粥。

“轮流分粥，分者后取”的制度性规定，让组织的每个员工都达到了最满意的程度，这是一个合理的制度。

故事二：18 世纪末，英国人来到澳洲，随即宣布澳洲为英国的殖民地。但是，这样辽阔的大陆，怎么开发呢？当时英国没有人愿意到荒凉的澳洲去。英国政府想了一个绝妙的办法：把犯人统统发配到澳洲去。一些私人船主承包了运送犯人的工作。最初，政府以上船的人数支付船主费用，船主为了牟取暴利，尽可能多装人，却把生活标准降到最低，所以犯人的死亡率很高。英国政府因此遭受了巨大的经济和人力资源损失。英国政府想了很多办法都没有解决这个问题。后来一位议员想到了制度。那些私人船主利用了

制度的漏洞，因为制度的缺陷在于政府付给船主的报酬是以上船人数来计算的！假如倒过来，政府以到澳洲上岸的人数来计算报酬呢？政府采纳了他的建议 不论你在英国上船时装多少人，到澳洲上岸时再清点人数支付报酬。一段时间以后，英国政府又做了一个调查，发现犯人的死亡率大大降低了，有些运送几百人的船经过几个月的航行竟然没有一个人死亡。犯人还是同样的犯人，船主还是那些船主，制度的改变解决了所有的问题，这就是制度的力量。

这两个故事都说明了一个合理的制度对于组织的重要性。企业的管理制度是企业经营理念和所有者、管理者意志的体现。好的管理制度能够极大地提高工作效率，促进目标的完成。

因此，作为企业管理者，必须时刻注意本单位的规则，发现不切实际或不合情理的要及时纠正，不断改革，这一点很重要。可以这样说，一个好的规章制度，必然是不断发展和不断改革的。这样的规则是活的规则，只有活的规则才有意义。

总之，规章制度的建立、制定是随着生产的发展、企业的进步不断改变的，而不应该一成不变。一个有经验的管理者，要善于用规则管理下属。

学习要点：

企业如果没有一套行之有效的制度，会给企业管理带来混乱，甚至造成重大损失。

管理制度的重要作用：好的管理制度能够极大地提高工作效率、促进目标的完成。

## 授权不当，产生管理混乱

再优秀的管理者也不可能做完所有的事情，因此，一个优秀的管理者必须学会授权，并且要避免因授权不当而带来的管理混乱。

领导者如何进行授权，是企业管理的一个深刻命题。做过管理的人都应该知道，授权在企业管理中是非常重要的，美国一个零售巨商曾经说过这样一句话：“身为一个领导，他要明白想逼死自己最快的方法就是大权一把抓。”但是，很多企业管理者在授权时，要么顾虑重重，对谁也不放心；要么授权不当，缺乏监督制度，造成企业管理混乱。常见的授权不当主要有以下几种：

### 1. 将棘手的工作授权给下属

授权是让下属独立地处理一些相对重要的工作，而不是将管理者厌烦或棘手的工作交给下属去做；否则这种授权不但不能让下属提高工作效率，可能还会引起下属的抱怨和不满。

### 2. 下属有责无权

下属有责无权是授权中最常见的问题之一。许多管理者可能会担心下属一旦有了权力，就没有办法控制，也有管理者畏惧下属的潜力，担心一旦授权后下属的才能借机得以充分发挥，会给自己树立一个职位上的竞争者。

而这样的结果就是：下属对于新的任务和工作方法感到束手无策，当他们试图如上级管理者所希望的独立去完成一件事情时，却常常不知道任务到底是怎样的；当他们雄心勃勃地去财务处支取资金时，财务人员告诉他每一张单据必须先由部门经理签字才能支取资金；当他们谋求总务部门配合工作时，总务部门告诉他，他们不知道这项任务与自己部门有什么关系；当他们向人事部门申请暂时的人员调动或借用时，人事部门告诉他，任何人员的流动要上报至总裁批准

接下来的局面可想而知：下属频繁地向分派任务的上司请示或请求帮助；管理者发现他们一点也没有从“授权”中得到好处，反而更频繁地被打扰，他们仍没有时间从具体事务中解脱出来思考公司或本部门的发展战略问题；下属从雄心勃勃、摩拳擦掌逐渐变成垂头丧气、疲惫不堪，并开始抱怨其他部门的上司；“授权”之后的组织并没有像期望的那样迸发出蒸蒸日上的生机，相反的却陷入一片混乱。

### 3. 选错授权对象

授权的首要原则就是将权力授给能够胜任工作的人。如果授权的对象不能够胜任工作，那会给企业带来深重的灾难。

有这样一则故事：从前，有一个国王老待在王宫里，感到很无聊，为了解闷，他叫人牵了一只猴子来给自己做伴。因为猴子天性聪明，很快就得到国王的喜爱。这只猴子到王宫后，国王给了它很多好吃的东西，猴子渐渐地长胖了，国王周围的人都很尊重它。国王对这只猴子更是十分相信和宠爱，甚至连自己的宝剑都让猴子拿着。

在王宫的附近，有一座供人游乐的树林。当春天来临的时候，这座树林简直美极了，成群结队的蜜蜂嗡嗡地咏叹着爱的旋律，争芳斗艳的鲜花用香气把林子弄得芳香扑鼻。国王被那里的美景所吸引，带着他的正宫娘娘到林子里去游玩。他把所有的随从都留在树林的外边，只留下猴子给自己做伴。

国王在树林里好奇地游了一遍，感到有点疲倦，就对猴子说：“我想在这座花房里睡一会儿，如果有人想伤害我，你就要竭尽全力来保护我。”说完这几句话，国王就睡着了。

一只蜜蜂闻到花香飞了过来，落在国王头上。猴子一看就火了，心想：这个倒霉的家伙竟敢在我的眼前蜇国王！于是，它就开始阻挡。但是这只蜜蜂被赶走了，又有一只飞到国王身上。猴子大怒，抽出宝剑就照着蜜蜂砍下去，结果把国王的脑袋给砍了下来。

“国王”作为管理者的悲剧最主要原因就是选错了授权的对象。授权之前，管理者应该对下属进行完整的评价。如果发现员工对自己的工作了解很深，并且远远超出你原来的预料，这些人就有可能具备担负重要工作任务的才能和智慧。如果你对职员的分析正确无误，那么选择能够胜任工作的人这一步就比较容易做好。没有正确选择授权对象只会有百害而无一益，上述故事中的国王就是错误授权的受害者。

### 4. 随意授权

随意授权比不授权更不可取，因为授权太滥会造成不责任和扯皮，另外，随意授权必然会造成公司员工之间关系紧张，责任心缺乏，影响工作成效。此外，授权宜一授到底，不要稍有偏差就马上将权力收回。即使被授权者在一段时间内表现欠佳，也应通过适当指导或创造一些有利条件让其以功补过，切忌马上收权。否则，容易使被授权者产生授权者对自己并不信任的感觉，从而影响正常工作情绪。更值得注意的是，一旦收回权力后自己负责处理此事的效果更差，很可能使授权者花在协调工作上的精力和时间会大大超过不授权时自己做的精力和时间，得不偿失，产生的负面作用更大，等于没有授权。

因此，管理者在授权时必须切记“爵以功授，职以能授”的古训，引以为戒，尽量避免授权不当给工作带来消极影响。

管理者在授权前必须形成完整的计划，弄清楚授权要做的事情有哪些，这些事情的程序、步骤是怎样的，在每个过程中有哪些要点，预测到的可能出现的情况是怎样的，等等。

授权计划所包含的基本内容应该有以下几点：

- （1）授权任务是什么，这项任务涉及的特性和范围怎样；
- （2）授权需要达到的结果是什么；
- （3）用来评价工作执行的方法是什么；
- （4）任务完成的时间要求；
- （5）工作执行所需要的相应权力有哪些。

另外，企业管理者在向下属授权时，应该根据实际工作和需要，选择合适的人选；要以被授权者的才能大小和知识水平的高低为依据，切不可因人设事，或以自己的亲疏好恶授权，那样一定会贻误大事，不但不能帮助管理者成事，反而会把事情弄糟糕。

学习要点：

授权不当的种类：将棘手的工作交给下属；下属有责无权；选错授权对象；随意授权。

掌握授权计划的基本内容。

## 高高在上，不尊重员工

高高在上，不尊重员工的领导永远无法获得员工的信任，这样的管理者也是不称职的。

在企业中，有这样一些管理者：认为自己的能力很强，常常用一种优于普通员工的态度和员工说话，在管理的过程中，滔滔不绝地发表自己的意见，不断地反驳员工的意见，以显示自己的能力。殊不知，这种高高在上的姿态会引起员工的强烈反感，失去员工的信任，甚至会损害到企业的利益。

尊重员工是企业管理者的基本素质。早在 20 世纪 30 年代，芝加哥西部的一家电器公司就得出结论：员工不单是靠工资来调动积极性的经济人，而且是有获得别人尊重、友谊需要的社会人。这就表明要管理好企业员工，首先必须充分尊重他们。

曾经有一位美国经理负责管理印度尼西亚海洋的石油钻井台，一天他看到一个印尼雇员工作表现比较糟糕，就怒气冲冲地对计时员说：“告诉那位混账东西，让他搭下一班船滚开！”这句粗话使这位印尼雇员的自尊心受到极大的打击，他被激怒了，二话不说，操起一把斧子，就朝经理杀来。经理见状大惊，连滚带爬地从井架上逃到工棚里。那位雇员紧追不舍，追到工棚，恶狠狠地砍倒了大门。这时，幸亏井台的人及时赶到，力加劝阻，才避免了一场血光之灾。

这位美国经理为自己极不尊重员工的态度付出了代价。现如今，也有一些管理者在管理的过程中，永远高高在上，根本不尊重员工的劳动。有的领导习惯了对下属员工颐指气使、指手画脚、呼来喝去；有的领导喜欢让员工唯命是从，员工稍有不同意见便横眉竖目、态度粗暴，甚至常常以“你不愿意干，有的是人愿意干”之类的话相威胁。试想，这样的管理者怎么能得到员工的认同和信任呢？

一位企业家曾经讲过一句话：“管理控制确实需要条条框框，但第一条规定应是尊重员工，如果把第一条规定做好了，一切就好办了。”换句话说，管理者要管好员工，就必须尊重员工，懂得尊重员工是管理者的一种重要素质。在管理中领导者不能只靠行政命令强制执行，要努力了解被管理者的心理需求并学会尊重他人感情，选择员工普遍接受和认可的方式赢得大家的支持。企业只有真正做到尊重自己的员工，员工才会在自己的岗位上发挥出最大的潜能。

那么，如何尊重员工呢？这里有以下几点建议：

#### 1. 不要对员工颐指气使

有不少管理者吩咐下属时好发号施令，给人一种高高在上、不容亲近之感。员工心里肯定不会舒服，认为自己没有受到尊重，从而对管理者甚至企业有了抵触情绪。试想，这样员工怎么可能会把百分之百的精力投入到工作当中去呢？

#### 2. 礼貌用语多多益善

当你将一项工作计划交给员工时，请不要用发号施令的口气，真诚恳切的口吻才是你的上上之选。对于出色的工作，一句“谢谢”不会花你什么钱，却能得到丰厚的回报。在实现甚至超过你对他们的期望时，员工们会得到最大的满足。当他们真的做到这一点时，用上一句简单的“谢谢，我真的非常感谢”就足够了。

#### 3. 要感谢员工的建议

当你倾听员工的建议时，要专心致志，认真地了解他们在说什么。让他们觉得自己受到尊重与重视；千万不要立即拒绝员工的建议，即使你觉得这个建议一文不值；拒绝员工建议时，一定要将理由说清楚，措辞要委婉，并且要感谢他提出意见。

#### 4. 对待员工要一视同仁

在管理中不要被个人感情和其他关系所左右，不要在一个员工面前，把他与另一员工相比较，也不要再在分配任务和利益时有远近亲疏之分。

#### 5. 认真聆听员工的心声

在日常工作中，注意聆听员工的心声是尊重员工、团结员工、调动员工工作积极性的最有效的方法，也是成功管理者的一个十分明智的做法。只有广泛地聆听员工的意见、看法，并认真加以分析，才能避免工作中由于疏漏造成的失误。对于犯错的员工，不要一味地去责怪他们，而是给他们解释的机会，他们就会认为你很尊重他，这样，处理问题时就方便得多，员工也会口服心服地接受。

学习要点：

尊重员工是管理者最基本的素质之一。

管理者如何尊重员工：不对员工颐指气使；多用礼貌语言；感谢员工的建议；对待员工一视同仁；认真聆听员工的心声。

## 用人常疑，不信任员工

用人常疑是企业管理者的大忌，在企业内部，如果管理者不相信自己的员工，企业的经营效率就难以提高，企业的竞争力就难以增强。

很多人都有过这样的感受，当你的上司对你的能力或人品持怀疑态度时，你肯定会火冒三丈，要找他理论一番。脾气稍微温和点的员工也会因此而士气全无；更有甚者，会暗中作梗。这些都源于“疑”字，其结果会给企业带来极坏的影响甚至损失。

明末皇帝崇祯生性多疑，用人猜忌多疑，且武断专横，结果成了亡国之君。他的所作所为，教训是极为深刻的。明代著名将领袁崇焕，文武双全，用兵有方，屡破清兵侵边，努尔哈赤在他的炮火之下曾受重创。崇祯未称帝前就知袁崇焕战功卓著，才能杰出；称帝后便下诏任袁崇焕为兵部尚书，并且赐崇焕尚方宝剑，委以重兵，镇守边关。但是，崇祯用人猜忌重重，派人暗中监视袁崇焕。当后金统帅皇太极率兵取道蒙古，向北京方向扑来时，袁崇焕急督师回援，想先敌于北京城下，保护京师，并亲自率军抵广渠门。崇祯却疑忌袁崇焕反叛，不让其率军入城休息。袁崇焕只得身先士卒与来犯之敌展开激烈战斗。正当这时，朝中嫉贤妒能之人散布流言：有的诬袁崇焕拥兵纵敌，有的诬袁崇焕引敌胁和。崇祯在疑忌中听了流言与密告，将袁崇焕逮捕入狱。阉党余孽也趁机起哄，诬害袁崇焕。崇祯不问是非，将袁崇焕以谋叛罪处死，这实是自毁长城。无怪乎后人在总结明朝灭亡原因时说：自从袁崇焕死后，边境的战乱就没有停息过，再也没有杰出的人才能阻止清兵侵犯，明代的亡国与崇祯用人多疑关系极大。

在一家企业内部，倘若管理者和员工不能相互信任，企业的社会资本就难以形成，经营效率难以提高，企业的竞争力也就不可能得到增强。

有关社会资本的著名国际案例是美国某公司的兴衰史。这家公司失败的最重要原因，并不是因为缺乏资金和人力资源。1984年该公司的营业额高达33亿美元，拥有4万多名员工，可谓实力雄厚。之所以失败，主要是因为其缺乏社会资本，缺乏凝聚公司内部员工的社会基础。公司总裁本人对家族外的美国高层领导者不放心，也不信任。因此，当外部竞争环境发生变化时，他便把公司大权交给自己的儿子，而本应继承权力的美国职业经理遭到了冷落，结果导致许多有才华的经理人在关键时刻离职而去，公司业绩因此一败涂地，到了不可收拾的地步。

人们在用人实践中探索出一条准则：对所用的人，要给予充分的信任。信任，是人的一种精神需求，是对人才的极大褒奖和安慰。它可以给人以信心，给人以力量，使人无所顾忌地发挥自己的才能。

企业管理者对手下员工，既想利用他的才能，又对他放不下心，总认为人家与自己离心离德，这是管理者用人之大忌。日本松下的一位总裁曾说：“用人的关键在于信赖，用他，就要信任他；不信任他，就不要用他。这样才能让下属员工全力以赴。”

1683年6月，施琅奉康熙帝的命令率水师两万余人，战船两百余艘，自铜山出发，进击台湾，经过几天奋战大败澎湖守军。郑军主力悉数被歼，结果军心涣散。施琅占据澎湖，居高临下，对郑军进行招抚。郑克塽见大势已去，遂同意归附清廷，实现和平统一。台湾和祖国大陆和平统一在清初是一件大事，施琅为此立了大功。在统一的过程中，施琅固然功不可没，但是如果没有康熙帝的用人不疑，施琅恐怕也很难

施展抱负。正当施琅雄心勃勃希望以武力征服台湾时，主抚派在当时占了上风，部分朝臣对施琅不信任。因为他不仅是明朝的降将，而且在 1664 年前后两次率兵征台未果。最后康熙帝仍然果断地任用施琅，终于使得台湾得以统一。

在企业中，受上司信任、能放手做事的人，通常会有较强的责任感，所以无论上司交代什么事，都会全力以赴。相反，如果上司不信任下属员工，动不动就指手画脚，使下属员工觉得自己只不过是奉命行事的机器而已，事情成败与他的能力高低无关，因此对于上司交办的任务也就不会全力以赴了。

管理者都知道信任别人对工作会有所帮助，但却很不容易做到。上司在交代员工做事时总会存有许多疑虑，譬如，“这么重要的事情交给他一个人去处理，能负担得来吗？”或者“像这种敏感度很高，需要保密的事，会不会泄露出去呢？”管理者通常会有这种微妙的矛盾心理。

而更微妙的是，当上司以怀疑的眼光去对待员工时，就好像戴着有色眼镜，一定会有所偏差，一件很平常的事也会变得疑虑丛生。相反，以坦诚的态度面对员工，就会发现对方有很多可靠的长处。信任与怀疑之间，就有这么大的差别。

因此，管理者要对所用的成员以诚相待。对于人才一旦委以重任，就要推心置腹、肝胆相照。只有相互信任，才能形成上下“协力同心”的大好局面，才能赢得人才，忠心不渝地献身事业；切忌对部下怀有戒意，妄自猜疑。

学习要点：

管理者和员工如果不能相互信任，企业的社会资本就难以形成，经营效率就难以提高，企业的竞争力也就不可能得到增强。

管理者只有信任员工才能使企业上下“协力同心”，创造更好的局面。

## 没有把“一碗水”端平

一碗水如端不平，碗内的水则会容易不断地流失，在企业管理中也是如此。作为一个管理者，如做不到公正、公平、合理，那团队里的人员就像碗里的水，会不断流失。

在企业中，我们常常会看到这样的现象：管理者对一些人倍加信任，视为心腹，对另外一些人则处处防范，甚至让心腹去监视那些人；把下属分为三六九等：对心腹有求必应，特别优待；对那些与自己不冷不热的，用小恩小惠进行笼络或者不闻不问；对那些不听话的、有棱角的，则寻机给小鞋穿。

其实，这样的“因人而异式管理”不仅会使管理者失去员工的信任，而且会使员工之间出现隔阂和矛盾。

某公司接到了客户赠送的两张旅游券，可是公司却有两个人，怎么办？公司经理自己拿了一张，给了平时和自己关系比较好的员工一张，很显然，另外一人备感打击，对经理产生了憎恨的心理。在留守上班的日子里，他就故意把几笔生意给推了。且不说这位员工的做法对不对，而那位经理却犯了错误，他应该去补一张券，或者自己不去旅游，或者对留下的员工进行解释，让他下次优先享受“好处”。



管理者要想赢得员工的信任，就要公正公平，一视同仁。其实在每个人心中都有一架天平，衡量自己的付出和所得。员工不仅关心自己的付出和所得，更关心他和同事之间的比较。

对员工一视同仁，首先体现在相互尊重上。不能有亲有疏，处理问题对事不对人，要“一碗水端平”如上面讲的，那位经理就没有一碗水端平，他本可以用很多恰到好处的办法处理那件事，但他没有那样去做，以为自己是经理，有权分配利益，结果给公司带来了不必要的损失。

对下属一视同仁，还必须坚持用人唯贤的原则，不分远近，不分亲疏。不能因客观或个人主观情绪的影响，表现得有冷有热。

当然，有的管理者本意并无厚此薄彼之意，但在实际工作中，难免愿意接触与自己爱好相似、脾气相近的下级，无形中就冷落了另一部分下级。

因此，管理者要适当增加与自己性格爱好不同员工的交往，尤其对那些曾反对过自己且反对错了的员工，更需要经常交流感情，防止有可能造成不必要的误会和隔阂。

有的管理者对工作能力强、得心应手的下级，能够一如既往地保持亲密关系，而对那些工作能力较弱，或话不投机的下属，就不能够密切相处甚至会冷眼相看，这样下去关系就会逐渐疏远。

有一种倾向值得注意：有的管理者把同员工建立亲密无间的感情和迁就照顾错误等同起来。对员工的一些不合理，甚至无理要求也一味迁就，以感情代替原则，把管理者和员工之间纯洁的感情庸俗化。这样做，从长远和实质上看是把员工引入了一个误区。而且，用馈赠原则来维持同下属的感情，虽然一时会起点作用，但时间一长，“感情大厦”难免会土崩瓦解。馈赠是加强联系的一种方式，但在交往活动中极易使主管误入歧途。因为有些馈赠的背后隐藏着更大的获取动机，特别是在有利害冲突的交往中，随便接受馈赠，等于授人以柄，让别人牵着鼻子走，这是领导者必须时刻警惕的。

因此，管理者在交往中要廉洁奉公，要善于摆脱“馈赠”的绳索。无功受禄，往往容易上当，掉进别人设下的圈套，从而受制于人。有恩于人，也不要以恩人自居；否则施恩图报，投桃报李，你来我往，自然被“裙带”所缠住，也会受制于人。

对员工一视同仁，公平合理，是管理者处理与员工关系的重要原则，也是赢得员工信任的重中之重。

你的员工发现你能公平公正地对待他，他定会心情舒畅，干起活来，也必是斗志昂扬。反之，如果发现你“偏心”，可想而知，被偏向的一方，获得好处，似无怨言；但另一方则是怨声载道；旁观的第一者，也会站在这方，那么你会众叛亲离。而你偏袒的一方，也会因此与别人“格格不入”。这样，作为一个团队就分裂了。

作为一个管理者，调解员工的关系，保持团队的凝聚力是你最重要的工作。管理者应该在员工中间起纽带的作用，促进员工之间的团结。为此，管理者最好实行“等距外交”。

“等距外交”就是要求管理者不能与一部分人或个别人过分亲密，而同时过分疏远另一方。在工作问题上，应该是一律公平，工作上一样支持，一样看待，不要戴“有色眼镜”看人，不能因人而异，“看人下菜”。要时刻保持客观公正的态度，不为流言蜚语所左右，如果管理者的行为带有明显的主观色彩，很容易失去公平。因为公平就必须是客观的。

因此，作为企业管理者，只有充分了解下属的心理愿望，一视同仁，公平公正，把一碗水端平，才能真正赢得员工的信赖，使员工与企业同舟共济，为企业的发展作出最大的贡献。

学习要点：

管理者不能公平公正地对待员工，会使管理者失去员工的信任，也不利于员工之间的团结。

等距外交的意义：“等距外交”就是要求管理者不能与一部分人或个别人过分亲密，而同时过分疏远另一方。在工作问题上，应该是一律公平，工作上一样支持，一样看待，不厚此薄彼。

## 在管理的过程中过于“仁慈”

管理者在管理过程中过于“仁慈”会降低威信，不利于企业的发展。因此，管理者在管理企业的过程中要恩威并施，提高管理效率。

我国有句古话：慈不掌兵。慈者，仁爱之士，若为仁爱，则无威严，然兵无令不行，将无威则乱，故掌兵者必威大于慈，若能恩威并济乃是最佳人等。

《左传》记载：吴王阖闾召见孙武，与他谈论带兵打仗之事，孙武侃侃而谈，说得头头是道。吴王心想：“纸上谈兵管什么用，让我来考考他。”便出了个难题，让孙武替他训练姬妃宫女。孙武挑选了一百个宫女，让吴王的两个宠姬担任队长。

孙武将列队训练的要领讲得清清楚楚，但正式喊口令时，这些女人笑作一堆，乱作一团，谁也不听他的。孙武再次讲解了要领，并要两个队长以身作则。但他一喊口令，宫女们还是满不在乎，两个当队长的宠姬更是笑弯了腰。孙武严厉地说道：“这里是演武场，不是王宫；你们现在是军人，不是宫女；我的口令就是军令，不是玩笑。你们不按口令训练，两个队长带头不听指挥，这就是公然违反军法，理当斩首！”说完，便叫武士将两个宠姬杀了。

场上顿时肃静，宫女们吓得谁也不敢出声，当孙武再喊口令时，她们步调整齐，动作划一，真正成了训练有素的军人。孙武派人请吴王来检阅，吴王正为失去两个宠姬而惋惜，再没有心思来看宫女训练，只是派人告诉孙武：“先生的带兵之道我已领教，由你指挥的军队一定纪律严明，能打胜仗。”

孙武没有说什么废话，而是从立威出发，换得了军纪森严、令出必行的效果。在企业管理中也是这样，如果管理者一味对下属仁慈，就容易让下属产生“反正我犯了错误领导也不会把我怎么样”的想法，导致执行不到位、差错频出。

在企业管理中，有些管理者总是做“老好人”，从来不惩罚下属。下属工作做不好，他宁可自己去做，也不愿意指出他们的不足；部属犯了错误，他睁一只眼闭一只眼，装作没有看见；部属顶撞、拒不执行上级的指示，他也不作出惩罚；等等。之所以如此，主要有以下几个原因：

第一，管理者缺乏能力，或者是业务技能不过硬，心里发虚，不敢理直气壮地提出批评，怕下属有意见，在业务上拿一把，自己无能为力。因此，只好极力迁就，甚至不惜逢迎、恭维他们，失掉了一个管理者的身份。

第二，怕得罪人。这种人的性格比较软弱，怕下属不服气，顶撞自己，下不来台；怕被批评者有成见，对自己不利。他们的宗旨是“多栽花、少栽刺”。他们的真实思想是“工作好坏是公家的，有了意见是自己的”，所以不求有功，但求相安无事、息事宁人。

第三，有些人出于好心，怕批评伤害下属的自尊心，因此对下属只是哄着干。这种人属于“老奶奶”型，和蔼可亲，婆婆妈妈，虽能和下属“和平共处”，但在下属内心缺乏足够的威信。这种作风往往助长了某些错误行为的泛滥。

第四，有些人是非不清，对下属工作的优劣好坏心中无数。下属的行为已发展到危害集体、影响企业目标完成的程度，他仍视而不见，听而不闻，更不采取积极措施加以解决。也有人下属偏听偏信，对他们的错误不能及时发现纠正。

从上述情况可以看出，作为一个企业管理者，如果只懂做“老好人”，不能恰当地运用惩罚的手段来纠正下属的错误，便是没有尽到管理者的责任。从管理者的职能来看，害怕得罪员工的人，其实是没有当管理者的资格的。从个人能力来说，身为企业管理者，必须具有惩罚员工的自信和勇气，具备发现、纠正下属的错误并使之能够积极向上的能力。只有具备这样的素质，才能取得工作的高效率和高质量，从而才能保证达到组织的目标。

在意见纷纭，工作受到许多阻挠的时候，为使步骤划一，制度贯彻执行，必须以严厉手段来应对。如果管理者不能树立权威，则工作很难进行下去。所以，必要时必须杀鸡骇猴，以儆效尤。

但是，也应该看到，惩罚是一种相当难以运用的领导艺术。惩罚就好像是在别人身上动手术，出了偏差就会伤人。作为企业管理者，就像医生一样，由于职务上的需要，不要因为惩罚会得罪员工就不惩罚，而要努力地研究这门艺术，使之发挥卓有成效的作用。

正确地使用惩罚手段，抱着治病救人、与人为善的态度去惩罚员工，从理解员工的真情实感出发，惩罚就能起到其他方式不能起到的作用。这样，组织内部不但不会有冲突，反而会出现真正的和谐。

学习要点：

在企业管理中，管理者过于“仁慈”对企业的危害。

管理者过于仁慈的原因。

管理者如何运用惩罚员工的艺术。

## 管理者常常推卸责任

无论是在生活还是工作当中，我们每个人都承担着一一定的责任。如果硬把自己本该承担的责任推给别人，结果只会让自己肩上的压力越来越大。是你要做的事，你就必须得自己做，而且要全力以赴做到最好。

工作中，你是否经常能听到有人在问“这是谁的错”？即便这种话不是每天都能听到，你也会看到许多人在抵赖狡辩，或者为了推卸责任而指责别人。也许你会发现你自己也有这种习惯。

生活和工作中的事情没有尽善尽美的，在生活和工作中的做错事情是在所难免的。每一天，每一个人都会遇到麻烦，当这些麻烦带来指责的时候，你是否想过要承担这些责任？很多人都天生地选择了逃避责任，比如，转移批评、推卸责任、文过饰非等等。避免或逃脱责罚是人类的一种强烈本能，多数人在“有利”与“不利”两种形势的抉择中都会选择趋吉避凶。通过各种“免罪”行为，人们可以暂时逃脱责罚，保持良好的自身形象。

这就是我们能经常听到以下这些借口的深层原因了：

“这不是我的错。”

“我不是故意的。”

“这不是我干的。”

“本来不会这样的，都怪 ”

这些说法都是在推卸责任，来维护自身的良好形象。殊不知这些说法的实质就是不负责任，不对自己的同事和组织负责任。如果在一个组织中人人都如此推卸责任，那么组织犯的错谁来承担？如果在一个组织中人人都这么干净，那么组织又怎么会犯错呢？

作为员工表率的管理者，必须学会承担责任，必须学会勇于承担责任，而不是找任何借口来逃避责任。做一个管理者就要有管理者的魄力，在实际操作过程中，各部门的管理者都要首先把本部门的责任承担起来，不要像踢皮球一样踢来踢去，这样只会浪费时间，根本解决不了问题。

对于企业管理者来说，承担责任可以赢得员工的信任。而赢得员工的信任是稳固管理权力的基本条件，只有员工对管理者表示信任，才能够自发自觉地听从管理者的工作安排。有位哲人说过：“人们在批判社会的时候，却往往忘记了自己的责任。”同样的道理，管理者在批评员工时，往往也会忘记自己的责任，而这正是被批评者反感的原因。可能在开始的时候，大家一起制定了措施、计划，可在工作中出现了失误，有些人首先想到的是开脱自己，婉转地说明自己当初曾经表示过正确的意见。这种事后诸葛亮的推诿责任的方式，会使他后面的一系列批评都失去作用，反过来却促使大家都为自己辩护，实际上任何批评都无法进行了。

正直而富有经验的管理者在这种情况下都是诚恳地承认自己在计划、决策方面的失误，对自己责任内的过失进行自我批评，从而引导对方进行自我批评，或先自我批评再批评对方。

学习要点：

推卸责任是不负责任的表现。

敢于承担责任的管理者才是优秀的管理者。

# 第四章 做最棒的决策者：决策是管理的灵魂

## 科学决策对管理来说有多重要

科学决策是企业成功的基石，关乎企业的成败，可以说，没有科学的决策，企业的发展前景就是一句空话。

企业领导者几乎每天都要处理大量的问题，其中，有许多重大问题需要审慎地进行决策，需要制定几种方案进行比较和选择。例如，在两个以上的计划中选其优，即选择其中一个最佳计划，这就是决策。又如在两个以上的工程设计方案中，选择一个最佳方案，也是决策。可见，决策是贯穿于企业经营和企业管理的各个方面，并且贯穿于企业经营和企业管理的全过程。

作为企业领导，在从事企业管理工作过程中，其决策正确与否，直接决定领导工作的成败，决策失误是领导者最大的失误。因此，诺贝尔经济学奖获得者、管理大师赫伯特·西蒙认为“管理即决策”。

长期以来，在企业决策活动中，比较普遍的是采用根据企业领导人的经验、感觉和主观判断进行定性的决策，而很少用定量性决策，更少依据多种（如两种以上）不同定量性方案从中择其优而决策。诚然，对于企业大量的、日常的管理问题、业务问题，其随意性较大，而且有许多具体业务、具体事务性问题无量可定。但是，问题是对于许多重大的管理问题、经营问题等，也是极少实行定量性决策的。从企业管理现代化要求、市场经济的要求来说，这种落后的决策方法是同客观要求极不适应的。

企业决策是一个企业的核心工作，决策工作做好了，企业的发展才会有可靠的保证。美国学者 P.马文曾经做过这样一个调查，他向一些企业的高层管理者提出以下三个问题：“你认为你每天最重要的事情是什么？”“你每天在哪些方面花的时间最多？”“你在履行你的职责时感到最困难的是什么事？”结果 90% 以上的回答都是决策。

兰德公司的一项研究表明，全世界破产倒闭的大企业中，有 85% 是由于企业家的决策失误造成的，这一现象在我国也同样存在。新希望集团董事长刘永好在接受记者采访时，谈及中国企业家失败的原因时坦言：“70%~80% 是在于投资失败，而投资失败源于决策失败。”

可以说，决策关乎企业的盛衰成败，是“死生之地，存亡之道”。现代管理的大量事实表明，决策正确，会带来比较好的经济效益；相反，决策错误，一着不慎，往往会给企业造成难以估量的损失。

第二次世界大战结束后，美国有两份销量最大的商业报纸，即《商业日报》和《华尔街日报》，在发行量和影响力两个方面，两家报纸不分上下。然而，到了 1951 年，《商业日报》的决策者错误地认为，在报纸上刊登每天的股市行情，制作成本很高，同时没有多少读者，决定不再刊登股市行情，以便集中资源搞好商业报道。《华尔街日报》不改初衷，依旧每天刊登股市行情。由于美国参与股市的人越来越多，

很多股民都不再买不登股市行情的《商业日报》，改而成为《华尔街日报》的忠实读者。结果是《华尔街日报》的发行量剧增，而《商业日报》的发行量却大幅减少。

在这个日益激烈的市场竞争环境中，企业战略的制定和选择关系着企业参与市场较量的成败。由于企业战略决策的制定受到外界环境、接受到的信息、个人因素以及组织的局限等因素的制约，这些因素限制了企业战略的理性决策。因此严峻的竞争形势，要求管理者面对层出不穷的新问题，能审时度势，统观全局，不失时机地做出可行、有效的决断。在对外部竞争环境、竞争对手和组织自身进行调研的基础上，分析并识别未来的机遇与威胁，以及自身的优势和劣势，形成企业自己的战略思想和目标。

科学决策作为企业现代化管理的主要标志，已经越来越为人们所重视。所谓科学决策，就是指通过对存在决策问题的分析选择最佳方案，将之化为行动，以取得高效益或最低风险结果的这样一个过程。

在现代企业的经营和管理工作中，随着企业经营环境的变化，生产技术的进步，生产经营方式的改变，企业结构的变化，新产品的开发，市场预测和企业情报技术的发展，市场竞争的日益激烈，外向型经济的发展和更多地参与国际市场的角逐，现代管理技术日益广泛的应用等，企业科学决策的地位和作用越来越突出，企业能否应用科学决策已经成了企业成功与失败的关键。

学习要点：

决策的意义：决策贯穿于企业经营和企业管理的各个方面，并且贯穿于企业经营和企业管理的全过程。

科学决策的重要性：企业决策是一个企业的核心工作，关乎企业的兴衰成败，领导者只有做出科学的决策，企业的发展才会有可靠的保证。

## 决策者应该具有的品质

作为企业的决策者，其主要职责就是决策，要想成为一名优秀的决策者，就应该具备卓越的品质，因为决定决策高下的主要因素就是决策者的品质。

古语云：“将之道，谋为首。”这句话的意思是说，将军的首要任务在于谋略，用今天的话来说，就是领导者的主要职责在于决策。

美国管理学家认为，企业的成功 80% 取决于决策者，仅有 20% 依靠下属。有人曾经作过统计分析：企业增加一个劳动力，可以取得 1：1.5 的经济效果；增加一个技术人员，可以取得 1：2.5 的经济效果；增加一个高层决策者，则可取得 1：6 的经济效果。

事实上，能否有效地决策，并不只是涉及方法，关键还取决于决策者的品质。我们常常看到，面对同样的逆境和波折，同等的机遇和挑战，有的人决策英明，有的却愚蠢至极，原因即在于此。

有效的决策实际上就是自我智慧的不断博弈，是信息流、价值观、思维方式、方法和心态等各方面综合作用的结果。决策者是否具备卓越的品质，是决定决策高下的主要因素。

那么，决策者应该具有哪些品质呢？管理学家认为，企业决策者应该具有以下几种品质：

## 1. 预见性

作为企业决策者，必须要具备的素质就是预见性。所谓预见性，就是在事情可能发生但还没有发生前，机遇可能会出现但还没有出现前，迅速调整战略以适应事物的发展态势，在合适的时候推出适合环境变化的战略。

## 2. 创新精神

决策是创造性活动，它总是以变革现状为出发点和归宿。因此，决策者要目光敏锐，有辨别分析的能力，能一针见血地看出问题的症结和本质；同时思路要开阔。如果决策者不善于发现问题或者安于现状，企业就不能前进。可以说，没有创新就没有决策。决策者有创新精神，才能着眼企业的未来，冲出传统制定新战略，才能冒一定的风险去实现较为先进的决策方案。决策者如果思想保守，不敢承担责任，不敢冒风险，他所做出的决策，也只能是因循守旧、无所作为的决策，不可能促进企业的发展。

## 3. 决策能力

作为企业的决策者，应该拥有果断的决策能力。这种能力是指决策者能发现其他实际或潜在竞争者不能发现的各种赢利的可能性，并通过自己的决策把这种可能性转化为现实性。换句话说，能否通过自身的决策使企业连续赢利，是经营者能否成为一名优秀决策者的关键所在。例如，一家资产评估事务所对浙江正大青春宝集团总经理冯根生做出价值评估：他的贡献价值为 2.8 亿元，利润贡献价值为 1.2 亿元，其管理要素对效益的综合贡献率为 15%~20%，现阶段为 18%。在管理要素中，决策占 50% 的比例。冯根生的决策贡献率在 8%~10%。由此看来，决策者的决策能力对企业的发展起着极其重要的作用。

## 4. 决策基因

有人提出来，领导者要成功地进行决策，还需要具备优良的决策基因。决策基因是由经验、知识、信息和思维方法整合出的逻辑整体。经验是决策者长期实践得出来的决策逻辑，知识是决策者理论学习得出来的决策逻辑，信息是决策者通过观察、沟通得到的信号，思维方法是决策者认识问题、分析问题的角度与线路。

决策基因是决策者“经营”决策的全部资产，其中经验犹如固定资产，可长期发挥作用；知识好比是递延资产，需要不断更新，它不像经验那样容易保值；信息则是流动资金，流动性越好、信息流越大，决策就越有质量；而思维方法是无形资产，它是前三种资产组合的黏结剂。

此外，决策者的性格特点也相当重要。作为一个管理者，必须善于同形形色色的人打交道，能够获得上级青睐，还得与下属打成一片，同时不忘与客户、供应商等建立良好的私人关系。

学习要点：

决策者的品质关系到决策的成败。

企业决策者应该具有的品质：预见性；创新精神；决策能力；决策基因。

# 全面掌握信息是决策的前提

信息是产生决策意识的萌芽阶段，任何决策目标的确立和决策备选方案的提出都是对信息进行总结、归纳的结果。

1975年初春的一天，美国亚默尔肉食加工公司的老板正躺在沙发上看报纸，突然，一则短讯让他双眼圆睁：“墨西哥将流行瘟疫。”

这位老板立刻推测，如果墨西哥有瘟疫，必定从加利福尼亚和得克萨斯两州传入美国，而这两州又是美国肉食供应的主要基地。这两地一旦瘟疫盛行，那么全国肉类供应必定紧张。

于是，在证实了这个消息的可靠性之后，他倾囊购买得克萨斯州和加利福尼亚州的生猪和牛肉，并及时运往美国东部。

不出所料，从墨西哥传来的瘟疫蔓延美国西部几个州。美国政府立即严禁这些州的食物外运。于是美国全境一时肉类价格暴涨，肉类奇缺。

亚默尔公司数月内净赚 900 万美元，一时占尽风光。

正是亚默尔公司的老板掌握了信息，进而做出的决策给公司带来了巨大的利润，可见信息在决策中的重要性。我国古代的《孙子兵法·谋攻篇》中指出：“知彼知己者，方能百战不殆。”其中的“知”归结起来，就是搜集信息的意思。现代决策理论的首创者西蒙也认为：“决策过程中至关重要的因素是信息联系，信息是合理决策的生命线。”从某种意义上说，决策者能否做到正确决策取决于他占有的信息量的多少。

决策者应该掌握哪些信息呢？主要有两个方面的信息：任务信息和背景信息。这两种信息虽然都与决策制定有关，但决策者仍有必要弄清自己正在寻找的信息和已经获得的信息分属哪一类。

任务信息是指管理者为完成工作需要掌握的信息。在这个方面，管理者对这种信息的定义会与普通员工迥然不同。例如，管理者比普通员工更关心来自战略伙伴和战略竞争对手的信息。任务信息一般有三种形式：第一种是有关工作职务的基本信息；第二种是反馈信息，这类信息必须通过便于利用的方式，及时、准确地传递给使用者；第三种是与提高工作中所运用的技能和知识有关的信息，包括培训资料在内。

背景信息是为了判断自己的任务和决策与外部大环境是否相符。背景信息主要包括企业宗旨、相关产业信息、企业领导层之间讨论公司战略的会议内容等。背景信息对于确保管理者从全局角度看待自己的工作具有极其重要的作用。离开了背景信息，领导者制定的决策就会脱离实际，成为空中楼阁。福特公司在位于布里奇恩德的新工厂中的做法是这方面的好例子。作为结束管理层与工会长期对立状态的举措之一，该公司与工会达成协议，向员工公开所有的商业信息。接受采访的一位工会代表对此举的评价是：布里奇恩德工厂的管理者与工会有着一个共同的目标，就是要使企业日益繁荣昌盛。

当今社会是一个信息社会，互联网技术日益成熟，使信息的全球共享成为可能。众所周知，互联网是目前最大的信息集中地，而互联网就是以资源共享为目的而建立起来的信息平台，它极大地丰富了信息来源，也极大地提高了信息传播速度，使人们能够通过多种渠道，以最快的速度收获信息资源。然而，大量的信息往往使决策者面临两难甚至多难境地。



作为企业的决策者，如何才能掌握自己需要的信息呢？首先，要对信息具有高度敏感性，这样才能获得自己所需要的信息。其次，信息时时刻刻都在不断地变化，不断地更新，新的信息产生、旧的信息淘汰，决策者应紧跟信息更新步伐，及时掌握信息，提高决策工作效率。只有使决策者及其团队掌握更加真实的信息，才能使决策更加科学化。

综上所述，决策是一项背靠历史、立足于现实、面向未来的主题活动。因此，管理者在进行一项决策前，必须全面掌握对决策有利的信息作为决策依据，这样才能使决策更加理性、更加科学。

学习要点：

信息对企业决策的重要性：决策者能否做到正确决策取决于他占有信息量的多少。

决策者应该掌握的信息：任务信息和背景信息。

## 准确决策的原则和步骤

领导者要想做出准确的决策分析，就必须遵从科学的决策原则和程序，只有这样，才能做出最适合企业发展的决策。

决策是一门科学，如何做好准确的决策分析至关重要。从实践来看，领导者要想做出准确的决策，应遵循以下几条基本原则。

### 1. 选准目标原则

决策目标是指要达到的目的，决策目的明确与否，直接关系到决策效果的好坏。决策目标明确了，选择就会有依据，行动就会有针对；决策目标不明确，选择就会发生偏移，甚至还会造成南辕北辙的惨痛后果。在进行决策前，领导者要善于发现问题、分析问题，找出问题的症结所在，做出准确的决策。

### 2. 信息准确原则

现代决策涉及各方面的因素，领导者需要取得比较广泛的准确信息。如果信息是“一鳞半爪”或“道听途说”，决策的依据就不可靠。领导者必须深入调查，获取全面的、准确的信息，才能做出符合客观规律的决策。

### 3. 可行性原则

决策方案必须切实可行，否则即使是完美的方案，也只是纸上谈兵。决策方案是否可行，就要对其有利因素和不利因素、主观条件和客观条件做出周密而细致的分析。对已形成的多种方案的利弊得失，必须做认真的定量和定性的分析比较，做出评估。只有经过审定、评价、可行性分析后的决策，才能有较大的把握和可实现性。

### 4. 系统的原则

这是决策的灵魂。任何决策都应从整体出发，以整体利益为重。一切局部的、暂时的利益都要服从全局的、长远的利益。然而，全局利益又寓于局部利益之中。这个全局和局部的辩证关系，是系统原则的精髓。只有坚持这个原则，才能使决策促进全局和局部的协调发展。

## 5. 集体决策的原则

在企业的起步阶段，主要靠个人的经验决策。决策的正确与否，主要取决于决策者的个人学识、经验和胆略等。但在企业的壮大阶段，决策的内容是很复杂的，个人的经验决策已行不通了，要吸收多方面的意见。特别要听取专家的意见，进行充分的分析，然后集中正确合理的内容，才能做出科学的决策。

## 6. 分层次多系统决策的原则

就是根据总的决策目标，由各个层次、各个系统进行具体目标的决策，也就是把总的目标变成各个层次、各个系统的具体责任。这样，才能最终实现决策目标。一般情况下，上级领导不应过多地干涉下级决策，更不能代替下级决策，而应让他们根据实际情况自主决策，这样可以增强各级组织的责任，调动他们的积极性，从而实现总目标。

另外，科学决策是一个过程，由一整套决策程序，即若干决策步骤所构成。领导者在决策中的作用绝不仅仅是“拍板”决断，在“拍板”的前后都有大量工作要做。一个完整的决策过程，还需要经过如下几个步骤：

### 第一步：发现问题，确定目标

处理事物一般包括三个环节，即发现问题、分析问题和解决问题。其中，发现问题是解决问题的起点，由于客观事物是复杂多变的，因而发现问题不是一件很容易的事，必须要经过调查研究。没有调查，就没有发言权，领导者只有深入到实际中去调查，才能发现问题。发现问题以后，就要分析问题，找出问题的根源，然后提出解决问题的总体设想，即目标。

### 第二步：分析价值，拟订方案

目标确定后，要分析目标价值，就是做这件事的投入与产出合不合算，效益有多少、有没有负效益，等等。确认了目标价值，就要寻求实现和达到目标的有效途径和办法，即拟订方案。在拟订方案时要准备多种方案备选，只有一种方案是很难实现科学决策的。

### 第三步：专家评估，选定方案

对于拟订的若干方案，要进行充分的评估。而正确的评估，只能由各方面的专家来实现。所谓评估，就是对方案进行定量和定性的分析，预测方案近期和远期、局部和整体、经济和社会的效益，如果同时具备这些效益则是最佳方案。但在现实中，同时具备多种效益的方案是极少的，那么就要在各种方案中进行比较，选出那种正效益较高、负效益较低，即比较满意的方案。

### 第四步：实验试行，检验效果

方案选定后就要实施，为了减少失误，在方案全面实施前，一般都要进行实验或试点，以验证方案的可行性和实效性。在实验试点过程中，领导者要认真分析、总结经验和教训，找出带有普遍性的规律来，

具体分析出成功与失败、偶然因素和必然因素。如果试点成功，就可进入全面实施阶段。如果失败，则迅速反馈回去，改变决策。

#### 第五步：修改方案，普遍实施

这是决策程序的最后一环。如果在实验试点后证明：这个方案在总体上是可行的，那么在修正弊端的基础上，就要全面推广实施。由于实施方案是一个动态过程，主观和客观条件都在不断地发生变化。因此，领导者要加强方案实施过程中的监督和控制，如果出现小的偏差，那么只做微调；如果主客观条件发生了大的变化，影响了决策目标的实现，那么就必须对原定目标做根本修改。

以上决策程序，只是一般规律，在不同的决策中，各个步骤可以互相交叉进行，有时也可以合并或省略。

#### 学习要点：

领导者准确决策的基本原则：选准目标原则；信息准确原则；可行性原则；系统的原则；集体决策的原则；多层次多系统决策的原则。

决策者准确决策的步骤：发现问题，确定目标；分析价值，拟订方案；专家评估，选定方案；实验试行，检验效果；修改方案，普遍实施。

## 如何把握决策的最佳时机

决策不是一种静态的智力游戏，而是一种动态的追寻最大效益目标的抉择过程，具有极强的时效性，因此，对于企业决策者来说，如何把握决策的时机就显得尤为重要。

几乎所有的决策者都明白决策的重要性，但是，很多决策者仍然会出现决策失误。有人认为，决策者之所以出现这些问题是因为不会决策或者是决策内容不当，但实际上，导致决策失败的另外一个原因往往起了更大作用，那就是决策时机把握不当。

有些决策者处处谨小慎微，害怕风险，即使事情迫在眉睫也不大敢拿主意，企图得到有关决策对象的全部详细的信息资料；寻找到所有的决策方案；希望能够准确地预测各种备选方案可能产生的后果，从而选择出最优的决策方案。但殊不知等到做出了一个看似“正确的决策”时，却已时过境迁，落后于客观事物的发展，变成了“马后炮”决策。

对此，美国的企业家李·艾柯卡曾有一番精彩的议论。艾柯卡曾对他走后担任福特汽车公司总裁的菲利普·考德威尔说过：“菲利普，你的问题就出在你上过哈佛大学，你所受到的教育是，在你没有获得全部事实根据之前不采取行动。你即使已经得到了 95% 的事实根据，你也还得花上 6 个月的工夫去得到其余的 5%，而当你得到 100% 的事实根据时，它们已经过了时，因为市场情况变了。这就是生命的含义 时间性。”因此，艾柯卡的结论是：即使是正确的决策，如果决定迟了，也会是错误的。

现代企业的领导活动十分复杂，决策者所面临的环境不是静止的，而是不断发展变化的。过分强求信息完整、规划完整很可能导致坐失良机，贻误时机是决策之大忌。

决策时机并不等于决策速度，把握好决策时机的决策应该是张弛有度的。有些决策基于稍纵即逝的机遇和刻不容缓的威胁，决策者必须利用手中的信息尽快做出决策。但有些情况下，决策者并不需要马上做出决策，广泛收集信息，静观事态发展才是明智之举。

根据时间的轻重缓急，我们可以把决策分成如下几种，决策者应根据不同的时间压力，分别采取不同的对策。

（1）紧急事件的决策。这类决策要求管理者必须马上做出反应，立刻采取措施应付危机。例如，有消费者向媒体举报企业产品有质量问题。这类决策等不得，通常是越快越好，否则会给企业带来更大危机。这类决策通常来不及仔细分析选取最优方案，也不能强调决策范围。这就要求领导者根据自己的管理经验，立即做出决策。

（2）最优决策。在这类决策中，有多种方案可供决策者选择。尽管快速做出决定也重要，但有效的决策取决于对各种方案的分析和评价，取决于决策方案选择得是否合理。对这种决策，找到最佳方案相比决策速度更重要。

（3）无关紧要的决策。这类问题的决策既无时间的要求，也无须追求最佳方案，随便什么时间、采取什么方案都可以。对这类决策，有时间及早决策，没时间可以扔在一边等有时间再做。

（4）等待时机的决策。问题已经出现，但还不明朗，决策的时机还没到来。这类决策可以等待时机成熟或到了问题逐渐明朗时再做决定。

在实际工作中，领导者并不是能够完全按照问题本身的需要来选择决策时机的，还往往受到个人性格的影响。英国学者德斯迪拉夫（Des Dearlove）根据决策者的决策速度，将决策者区分为兔子型和乌龟型两种。

兔子型决策者的优点是：能够快速吸收观点和信息，可以在较短时间内对所发生的情况有一个大致了解；能够找到他人难以发现的捷径；能够随时做出决策；对机遇和威胁迅速做出反应；当机立断；在必要时能够进行现场指挥；能够抓住各种变化带来的机遇。

兔子型决策者的缺点是：易犯“欲速则不达”的错误；对细节问题不耐烦；对复杂问题浅尝辄止；对那些使事情进展放慢的人看不顺眼，尤其是对乌龟型的决策者，认为他们是笨蛋，没有必要时也爱现场发挥；注意力有限；只看问题的一面。

乌龟型决策者的优点是：收集复杂详尽的信息，形成完整的意见，从正反两方面看待问题；当事情进展较预期慢时，能够保持足够的耐心；做事有始有终；深挖问题的实质，注重细节；目光着眼于长远。

乌龟型决策者的缺点是：在不必要的细节上耽误时间；瞧不起那些脑门一拍就能得出结论的人，特别是兔子型的管理者，认为他们不称职；对机遇和威胁不敏感；看不到关键决策的紧迫性；做事不分主次；优柔寡断。

由此可见，在把握决策时机时，决策者除了要抓住问题的实质，还要认清自身的性格特点，注意发挥自己个性中的优点，克服个性中的缺点。

学习要点：

决策时机的重要性：如果不能把握决策的时机，“正确的决策”也会变成“马后炮”决策。

决策的种类及其应对方法：紧急事件的决策；最优决策；无关紧要的决策；等待时机的决策。

了解兔子型决策者和乌龟型决策者的优缺点。

## 如何使用最常用的决策方法

决策不能仅仅依靠数字化和模型化，还需要充分考虑决策的组织行为、组织者的创造性思维等。因此，决策者既要考虑数学模型中对决策有用的东西，也要强调人的因素在决策中的作用，即“硬技术”方法与“软科学”方法要合二为一，灵活运用。

现代决策方法概括起来主要有两大类：一类属于“硬技术”方法（计量决策方法），另一类属于“软科学”方法（主观决策方法）。“硬技术”方法大多用于数量化决策，采用量化和数学模拟分析；“软科学”方法大多用于非数量化决策，主要对决策者的决策行为进行分析。

### 1. “硬技术”方法

“硬技术”方法是以数理统计、数学模型和量化指标为基础，使决策具有科学、精确的特点。常用的“硬技术”方法有决策树法、排队分析法、模拟法等。

（1）决策树法。决策树法是利用了概率论的原理，并且利用一种树形图作为分析工具。其基本原理是用决策点代表决策问题，用方案分枝代表可供选择的方案，用概率分枝代表方案可能出现的各种结果，经过对各种方案在各种结果条件下损益值的计算比较，为决策者提供决策依据。

（2）排队分析法。在许多情形下，人们对于排队买票或在饭店里排队等待就餐感到很无奈。拉奇（Ruch）发现排队论可应用于多种情形，如社团服务、机场、零售店和医院。排队论运用数学方法使等待的队列与提供的服务之间保持平衡。只要存在非稳定的需求，就会产生排队现象，这时管理者必须决定如何处理这种情况。如果排队等候的人得不到快速的服务，他们可能会去别的地方。另外，如果任何时候都动用所有的设施来保证提供快速的服务，这对一个公司来说可能是不经济的。因此管理者必须确定什么时候提供这种服务，什么时候只维持有限的或常规的服务。在这种情况下，排队论被用来帮助解决问题，通过运用数学公式为这类问题提供答案。应用公式可以得出适宜的排队长度及与此相关的成本。

（3）模拟法。模拟法是通过建模技术对真实的或已经存在的系统进行模拟。这些模拟模型在评价备选方案和选择最优方案时是很有用的。建筑物的设计蓝图就是一个模拟的例子。近年来，电子计算机已被广泛地运用到模拟技术中。角色扮演、案例教学以及试验飞机模型都是模拟技术应用的一些形式。当某种情形含有许多变量和限制条件时，模拟技术就会运用到数学方法中。

### 2. “软科学”方法

“软科学”方法是直接利用人的知识、经验和能力，对问题进行分析综合而做出的主观判断。常用的“软科学”方法有头脑风暴法、德尔菲法、方案前提分析法、提喻法等。

（1）头脑风暴法。头脑风暴法亦称畅谈会，是通过会议的形式，邀集有关专家就某一问题敞开思想，畅所欲言，从中收集决策方案或评估方案的方法。头脑风暴法分直接头脑风暴法和质疑头脑风暴法两种。

直接头脑风暴法是集中专家进行专题研究的一种形式。会议在非常融洽和轻松的气氛中进行。会议有四条规定：一是鼓励每个人独立思考、开阔思路、自由发言；二是欢迎提出大量的方案；三是对别人提的方案不批评、不反驳、不作结论；四是可以结合别人的意见进行思维，补充或发展自己的意见。直接头脑风暴法的特点是鼓励创新和集思广益的决策方案。

质疑头脑风暴法采取和直接头脑风暴法大体相同的会议形式。其不同之处在于：专家不是提出方案，而是对已经系统化的方案和设想提出质疑。质疑头脑风暴法的运用可以弥补方案设计中思考的不周，帮助决策者分析评估方案。

（2）德尔菲法。德尔菲法又称专家意见法，是 20 世纪 50 年代初由美国著名咨询机构兰德公司发明的一种方法。德尔菲这一名称起源于古希腊有关太阳神阿波罗的神话。传说中阿波罗具有预见未来的能力，因此，这种预测方法被命名为德尔菲法。

德尔菲法依据系统的程序，采用匿名发表意见的方式，即专家之间不得互相讨论，不发生横向联系，只能与调查人员发生关系，通过多轮次调查专家对问卷所提问题的看法，经过反复征询、归纳、修改，最后汇总成专家基本一致的看法，作为预测的结果。这种方法具有广泛的代表性，较为可靠。

由于德尔菲法是以匿名及书信的方式进行的，因此避免了专家们聚集一堂时彼此产生的心理作用。但是，德尔菲法也有其不足之处。一方面用书信的方式咨询意见，使问题的讨论受到了很大的限制；另一方面，如果组织者不能很好地理解专家的意见，就有可能出现整理误差。

（3）方案前提分析法。方案前提分析法是通过分析、评估决策方案赖以成立的前提，从而达到分析、评估决策方案本身的方法。由于方案前提分析法不是讨论方案本身，而是讨论方案的前提，这样就能较好地避免决策中一些人为因素的消极影响。方案前提分析法的关键在于找出方案的前提。另外，在讨论时对前提成立的条件要尽量刨根究底，以求对方案合理可行的根据了解得更详细、透彻。

（4）提喻法。提喻法是通过讨论从其他角度提出的与方案有关或类似的其他方案，借助类比达到分析评估方案目的的方法。提喻法是 20 世纪 60 年代由美国学者哥顿首创的一种决策方法，因而也称哥顿法。提喻法主要包括两种具体的方法：一是将决策问题分为几个局部问题，只让与会者讨论其中的某些问题；二是采用类比的方法，即不讨论决策问题本身，而讨论与之相似的问题，以得出同样适用的结论。由于运用提喻法可以隐瞒决策问题的真相，因而可以防止与会者因个人利害关系而产生消极影响。同时还有利于与会者从新的角度和侧面探讨问题，进行创造性思维，避免他们囿于成见而束缚思想。

企业管理的决策程序及其步骤并非一成不变，管理者在实际应用中要灵活掌握；企业管理中的决策方法也并不是独立的，应当注意“软”、“硬”结合，各尽所长，针对不同类型的决策问题，综合使用各种合适的方法，为企业决策更好地服务。

学习要点：

“硬技术”方法：决策树法；排队分析法；模拟法。

“软科学”方法：头脑风暴法；德尔菲法；方案前提分析法；提喻法。

## 一定要重视决策的实施

如果不付诸实施，多么正确的决策都是没有意义的，组织决策实施是科学决策全过程的一个重要组成部分，因此，领导者一定要重视决策的实施。

人们常常把企业的失败归咎于决策失误，但在某些情况下，决策本身并没有错。那么，究竟是什么原因导致企业失败的呢？其实，管理的关键不在于知而在于行。经过众谋、详虑之后的决策，能否达到预期的效果和目标，关键在于实施。组织决策实施是科学决策全过程的一个重要组成部分。决策一旦做出，就要坚决执行。如果在决策实施过程中，管理者出现任何犹豫和动摇，都会产生严重的不良后果，甚至导致全局的失败。

某大型企业因为经营不善导致破产，后来被另一家企业收购。员工们都在期盼新领导能带来什么先进的管理方法，带领企业走出困境。出乎意料的是，他们只派了几个人来，除了财务、管理、技术等要害部门的高级管理人员换了人外，其他机构和人员根本没动。制度没变，人没变，机器设备没变。新领导只有一个要求：把先前制定的制度坚定不移地、无条件地实施下去。结果，不到一年，企业就扭亏为盈了。

从这个案例中我们可以看到，再好的决策也要落到实处；否则，一切都是空谈。因此，一些领导者应该改变认识上的误区，不要以为做出了正确的决策，就一定能收到预想的效果。决策目标只是企业的行动方向，是一种主观愿望，而如何采取一些恰当的方式来落实决策才是策略规划。

为此，决策者要在以下几个方面有具体行动：

### 1. 明确由谁来负责落实已经做出的决策

只有明确了由谁来负责执行这项决策，以及决策实施的时间期限，决策的落实才有初步的保障。许多企业在实施决策中陷入困境，就是因为没有打好基础，没有重视这些最基本的事情，没有将决策逐步落实的打算。

某企业丢掉了在日本市场上保持多年的霸主地位，总结原因，却仅仅是因为他们的公司在做出与日本本土的一家新的合作伙伴进行合资经营的决策后，没有明确由谁去告诉代理商这家合作伙伴用的计量单位是米和公斤，而不是他们惯用的英尺和磅。一个小小的失误，却给企业带来了如此巨大的损失。

### 2. 向决策的执行者和有关员工说明决策

有的领导者宣布完他们的决策后，就简单臆断：下属能领会并遵从。他们认为，员工们会心领神会，因而就不再努力去谋求其支持，也不需要再做什么就可以确保员工们的理解。但是，这种想法在现实中却几乎是不可能的。在很多情况下，如果管理者们不花时间去做解释工作，以确保其下属员工领会决策的要义，员工可能永远也不会明白其中的道理。如果因为某一个员工对决策的不理解，造成计划的一部分与整体计划不协调，那整个计划就将陷入困境，决策也就等同于失败了。

### 3. 领导者必须重视培养员工的执行力

企业领导者是战略执行最重要的主体，并非说领导者凡大小事务必亲自去做。领导者角色定位变革很重要的一点就是在重视自身执行力的同时，还必须重视培养员工的执行力。执行力的提升应该是整个企业范围内的事情，而如何培养员工的执行力，是企业总体执行力提升的关键。

IBM 公司拥有全世界最强大的销售团队和最完美的售后服务，为什么？就是因为 IBM 对公司的每位员工都要进行详尽细致的培训指导。在 IBM，每一位表现优异的员工都要带领一名刚刚加入 IBM 的员工或者表现不佳的员工，对他们进行随时随地的培训指导。正是有了这样的机制，才使得 IBM 员工队伍具有非常强大的执行能力，保证了所有员工都能够不断地朝着公司的总体战略方向前进，不断地为公司创造着巨大的财富。

#### 4. 对决策实施的情况及时进行监督检查

IBM 前总裁郭士纳曾说过这样一句话，“员工不会做你希望的，他们只会做你监督和检查的”。这句话道出了管理的精髓。在企业里面，监督和检查是一个企业真正把执行落到实处的关键的一环。当前，在许多企业中，存在许多“半截子”工程，主管领导认为已将工作布置下去了，主管部门也认为已经将该工作分解了，但是，执行的效果怎么样，由谁负责监督检查，工作的结果却没有回音。太多企业的战略目标沦为了口号，组织和组织成员的行为仅仅是在为本位和个人利益服务，就是因为没有一套标准化的适合决策执行的监督检查机制。

学习要点：

决策实施的意义：如果决策不能落到实处，一切决策都是空谈。

领导者如何实施决策：明确由谁来负责落实已经作出的决策；向决策的执行者和有关人员说明决策；培养员工的执行力；对决策实施的情况及时进行监督检查。

## 第五章 知人善用：管理的核心就是用好人

### 扬长避短，合理用人

一个成功的管理者应该全面了解下属员工，知道他的长处和短处，并进行优化组合，使其为企业的发展贡献最大的力量。

清代著名诗人顾嗣协在《杂兴》一诗中写道：“骏马能历险，犁田不如牛。坚车能载重，渡河不如舟。舍长就其短，智才难为谋。生才贵适用，慎勿多苛求。”此诗短小精悍，言简意赅，哲理深刻。它揭示了物各有所用、各有其利，人各有所长也各有所短，因此要因材施教、用人所长、避其所短的辩证道理。

我国古代有一则“西邻五子”的寓言，也说明了“扬长避短，合理用人”的道理。这则寓言说的是西邻有五个儿子，五子中除一个朴实、一个聪明之外，其余一个是瞎子，一个是跛子，一个是驼子。由于西邻注



意发挥每个儿子的长处，叫朴实的种田，聪明的经商，盲人算卦，跛足搓麻，驼背纺线，用人所长，避人所短，使五个儿子均无衣食之忧。

知人善任，注意发挥每个人的特长，是管理者的一个基本功。作为一名优秀的领导者，不但要知道每一个人的特长，还应掌握每一个人的不足，在使用中注意发挥其特长，并根据其不足做好防范工作。光武帝刘秀就是这样一位领导者，由于他知人善任，成就了一世伟业。

刘秀深知每个将领的长处和短处，他用人总是扬长避短。他手下有一名大将叫贾复，这个人的长处是作战勇敢，短处是容易轻敌。因此，刘秀不让贾复为主将，而是让他在有名望的将军手下为副将。如果必须让他为主将率军远征，必得派一名德高望重的人做监军，给予必要的节制，免得轻敌失事。

古人说过：金无足赤，人无完人。每个人都有其长处，同时也有不足的地方，用其长处，人才就会有使不完的劲；用其短处，人才就成了“开着拖拉机追兔子 有劲也使不上”。正确的方法是扬长避短，在发挥他的长处的同时，对他的短处还要有所抑制，防止他的短处造成负面影响。这是需要我们企业管理者时刻注意的。比如，一件需要迅速处理的工作，可以交给反应敏捷、动作快速的职员，然后再由那些做事谨慎的职员加以审核；相反，若有充裕的工作时间，就可以给谨慎型的职员，以求尽善尽美。在使用人才上，松下集团的创始人松下幸之助就很有办法。

第二次世界大战以后，日本的松下幸之助为重建松下集团中的胜利者公司，从许多候选人中挑选了原海军上将野村吉三郎，决定让他任胜利者公司的经理。该公司是以经营音乐唱片为主的大型企业，野村对音乐、唱片一窍不通，也不会做买卖，只不过曾在日美战争中作为与美国谈判的特命全权代表而有点名气。对于野村的出任，松下集团里各方面看法不一，怀疑他能胜任此职的占大多数。野村上任后，一次董事会上谈到音乐作品《云雀》，野村问大家《云雀》是谁的作品。堂堂的唱片公司经理竟不知名曲《云雀》是谁的作品，这件事传到社会上，人们议论纷纷，说这号人怎么能担任胜利者公司的经理呢？

而松下幸之助胸中有数，他认为野村豁达大度，人格高尚，组织协调能力强，会用人，擅经营，正是重建胜利者公司所需要的人。针对他不懂业务知识的短处，给他配备了优秀的业务人才，让野村摆脱具体业务的缠绕，发挥他组织、调度、控制、督促的作用。结果如松下所料，胜利者公司在野村的经营下，经济效益迅速提高，企业越来越兴旺。

清代思想家魏源指出：“不知人之短，不知人之长，不知人长中之短，不知人短中之长，则不可以用人，不可以管人。”如今，随着科学技术的高速发展，企业如何使用人才，把人才的效用发挥到最大化成为企业管理者面临的一个重大课题。要想做到人才效用最大化，管理者必须根据发展状况和实际需要，认真研究企业对人才的需求，什么岗位要什么样的人才，要做到心中有数。同时要清楚了解员工的能力与特长情况，尤其要善于发现那些默默无闻的人才。要根据人才的专长，扬长避短，合理使用人才，只有这样才能最大化地激发员工的潜能，为企业带来更大的收益。

学习要点：

合理用人的重要性。发挥每个人的长处是管理者的基本功。

管理者如何做到合理用人：了解每位员工的特点，并做到心中有数，安排工作时做到人尽其才。

# 当好伯乐，识别杰出员工

一个成功的管理者，首先是一个能识别杰出员工的伯乐，因为杰出的员工是企业最大的财富。

“世有伯乐，然后有千里马，千里马常有，而伯乐不常有。”这是唐朝韩愈的名篇《马说》中的名句，道尽了古往今来所有怀才不遇或者自认为怀才不遇的人的心声。

当今世界，科学技术突飞猛进，知识经济迅速发展，人才在经济社会发展中的地位和作用日益突出。“人才资源是第一资源”的科学论断日益深入人心。作为企业管理者，要想成功，就必须是一个善于识才的伯乐，千方百计为企业发现和寻求急需的人才。

有这样一个故事：1929年，北平艺术学院院长徐悲鸿去参加一次国画展览会，展厅里许多画都没有引起他的注意，唯独一幅挂在角落里的一幅标价仅8元的《虾趣》令他驻足良久。陪同参观的人员七嘴八舌地介绍作者齐白石的情况，有的说齐白石年纪大，有的说他当过木匠。但徐悲鸿认为这是难得的艺术珍品，当即要求展厅负责人将齐白石的这幅画移挂到展厅正中，与自己的《奔马图》并列在一起，并亲自将标价改成80元，还在说明栏上注上“徐悲鸿标价”五个字，而他自己的那幅《奔马图》才标价70元。此后，徐悲鸿专程拜访齐白石，请他担任艺术学院的教授。他认为齐白石是画坛千里马。在徐悲鸿的一再推举下，齐白石走出茅屋，从此蜚声画坛，成为现代国画的一代宗师。

徐悲鸿发现齐白石这样的人才，完全是根据其作品的质量，而不是根据其年龄、文凭、出生和其他因素，即所谓英雄不问出处。那么，作为企业管理者，该怎样识别人才呢？

比尔·盖茨告诉我们，“最好、最杰出”的员工身上一般都有以下10个共同特征。这10个共同特征简单明了，可操作性很强。具有这十大特征的员工一定是一名优秀的员工，公司应尽可能地提拔并重用他们。

第一，对自己所在公司的产品或服务具有好奇心，并亲自使用该产品。

第二，在与客户交流时，以极大的兴趣和传道士般的热情和执著打动客户，了解他们欣赏什么，不喜欢什么。清醒地知道公司的产品或服务有哪些不足，或哪里可以改进。

第三，了解了客户的需求后，乐于思考如何让产品或服务更贴近并帮助客户。

（前面提到的三点紧密相关。成功取决于员工对产品、技术、服务和客户需求的了解与关注。）

第四，与公司制订的长期计划保持步调一致。

第五，对于周围事物具有高度洞察力，并掌握相关的专业知识和技能。

第六，能非常灵活地利用那些有利于自己发展的机会。

第七，尽量去学习了解公司业务运作的经济原理，为什么公司的业务会这样运作？公司的业务模式是什么？如何才能赢利？

第八，关注竞争对手的动态。那些随时注意整个市场动态的员工才是真正的好员工。

第九，善于动脑子分析问题，但并不局限于分析。他们知道如何寻找最佳的行动时机，做到思考与实践相结合。

第十，最后一点，必须具备良好的职业道德。

当然，识别一个真正的人才是非常不易的，因为真正的人才就像“千里马”一样，一般不会显山露水，而那些“伪千里马”才会到处显示自己、吹嘘自己。那么管理者在识别千里马时如何才能做到去“伪”求“真”呢？这就需要管理者在选拔人才时要避免以下几个问题：

#### 1. 避免“首因效应”

首因效应也称为第一印象作用，或先入为主效应。人们对人对事的第一印象作用最强，持续的时间也长，比以后得到的信息对于事物整个印象产生的作用更强。很多管理者在识别人才时，往往根据第一印象来判断其是否是人才，第一印象固然重要，但长期的出色表现才是企业所需要的。因此，管理者在识别人才时，应该全面地看人，不能顾头不顾尾，不能用最初的印象来左右对其客观评价。

#### 2. 避免“近因效应”

近因效应与首因效应相反，是指交往中最后一次见面给人留下的印象，这个印象在对方的脑海中也会保留很长时间。例如，多年不见的朋友或老同学，在自己脑海中的印象最深的，其实就是临别时的情景；一个人的最近表现不错，就把他原来的一些不好的表现忽略了，或是一个最近表现不好，就把他以前的功绩给抹杀了。因此，管理者在识别人才时，不能只看他近期的表现，综合地、全面地看整个过程才是智者之举。

#### 3. 避免“晕轮效应”

晕轮效应是指由于对人的某种品质或特点有清晰的知觉，印象较深刻、突出，从而掩盖了对这个人的其他品质或特点的现象。通俗地说，就是我们常说的“一白遮百丑”。因此，管理者在识别人才时，不能因为他的一点优点而看不到其他的缺点，这些缺点有可能影响他所从事的工作。

#### 4. 避免“投射效应”

投射效应是一种“以己论人”的效应，就是常说的“以己之心度他人之心”。人们在日常生活中常常不自觉地把自己的心理特征归属到别人身上，认为别人也具有同样的特征，比如说，自己喜欢什么东西，就认为别人也喜欢这个东西；自己讨厌什么东西，就认为别人也讨厌这个东西。可事实上，别人的观点可能与自己的观点大相径庭，我们不能强加于人。因此，管理者在识别人才时，要避免投射效应，不能只挑选和自己性格、习性相同的人委以重任，而让那些和自己性格、志趣不同的人却遭受冷遇，这样的结果很可能造就一批投领导所好的“马屁精”，而失去那些有真材实料的人才。

#### 5. 避免“刻板效应”

刻板效应又称刻板印象，是指人们对某人或某一类人产生的一种比较固定的看法。它通常不是以直接经验或事实材料为依据，而单纯凭一时的偏见或道听途说而形成的。比如，人们通常认为北方人豪爽，南方人精明，这就是刻板印象，不一定正确。因此，管理者在识别人才时，不能因为一些固定的看法而不去

深入了解他，这些固定的看法有些往往是片面的，甚至是错误的，管理者不能凭一些固定的看法而导致“千里马”的埋没。

学习要点：

掌握优秀员工的十大特征。

选拔人才时应避免的问题：避免“首因效应”；避免“近因效应”；避免“晕轮效应”；避免“投射效应”；避免“刻板效应”。

## 要善于用比自己强的人

嫉贤妒能是抑制和扼杀人才的一种腐朽、落后的畸形心理，是企业管理过程中的一颗毒瘤。作为一名管理者，要想把事业做大做强，就必须克服嫉贤妒能的心理，敢于任用比自己强的人。

建安五年春，袁绍厉兵秣马，准备率十万大军攻伐曹操。袁绍的谋臣田丰认为此举不足取，便对袁绍说：“现在徐州已破，曹操军队锐气大增，不可轻敌，不如以久持之，待其有隙而后可动也。”

袁绍头脑发昏，哪里肯听！田丰再谏，袁绍发怒了：“汝等弄文轻武，使我失大义！”

田丰仍在劝诫袁绍：“若不听臣良言相劝，出师不利。”

袁绍大怒，将田丰投入大狱，率兵出征。结果，官渡一战，袁绍被曹操杀得人仰马翻，大败而归。

这时，狱吏来见田丰说：“与君贺喜！”

田丰说：“何喜可贺？”

狱吏说：“袁将军大败而回，君必见重矣。”

田丰很了解袁绍的为人，他笑道说：“吾今死矣。”

狱吏很吃惊：“人皆为君喜，君何言死也？”

田丰说：“袁将军外宽内忌，不念忠诚。若胜而喜，犹能赦我；今战败则羞，吾不望生矣。”

袁绍回来，果然以妖言惑众的罪名将田丰杀了。

在现代社会，像袁绍这种容不得下属比自己强的角色其实是大有人在的。比如，有些管理者不乐意用比自己强的人，除了怕这些人难以驾驭，担心彼此之间容易发生意见分歧，工作会受到影响外，主要还是嫉贤妒能的心理在作怪，总以为自己是领导，自然应该是佼佼者，各方面都应该比别人高上一筹。因此，遇上比自己能力强、本领大的人时，就萌生妒意，采取种种办法压制他们，这样的人永远无法成为优秀的管理者。

一个优秀的管理者，不是要处心积虑地去压制你的属下，而是要想方设法，怎么让这些比你更强的人为你效忠。

汉朝开国之君刘邦和他的部下韩信，曾经有过这么一段对话：

“如果我亲自带兵，你认为能带多少士兵呢？”

“陛下最多只能率领 10 万大军。”

“那么，你能带多少兵呢？”

“我是多多益善。”

“那像你这样能干的人，又为什么要做我的部下呢？”

“因为陛下不是兵士的长官，而是将军的长官。”

从这段对话中，可以了解，在指挥军队和征战沙场方面，韩信的才能的确胜过刘邦，可是刘邦有办法运用韩信的才能。关于这一点，刘邦曾对部下说：“夫运筹帷幄之中，决胜千里之外，吾不如子房；镇国家，抚百姓，给馈饷，不绝粮道，吾不如萧何；连百万之军，战必胜，攻必取，吾不如韩信。此三者，皆大杰也。吾能用之，此所以取天下也。项羽有一范增而不能用，此所以为我擒也。”

刘邦还是很有自知之明的，他知道自己不是全才，在很多方面不如自己的部下。他之所以能打败不可一世的楚霸王项羽，一统天下，是因为重用了一些在某些方面比自己能力更强的人。而恰恰是在这一点上，刘邦表现出了一个统帅最值得称道的品格和能力。

打天下如此，搞其他事业也莫不如此。广告业的创始人奥格尔维在一次开董事会时，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。”

被誉为美国钢铁工业之王的安德鲁·卡内基说过：“你可以将我所有的工厂、设备、市场、资金全部夺去。但只要保留我的组织和人员，几年后，我仍将是钢铁大王。”

安德鲁·卡内基死后，人们在他的墓碑上刻上了这样一首短诗：“这里安葬着一个人，他最擅长的能力是，把那些强过自己的人，组织到为他服务的管理机构之中。”安德鲁·卡内基的成功在于善用比自己强的人。

在人力资源越来越宝贵的今天，管理者更需要有敢于和善于使用强者的胆量 and 能力。在企业内部激励、重用比自己更优秀的人才，这样才能让企业变得越来越有活力，越来越有竞争力。

学习要点：

不敢用比自己强的领导者，不是优秀的领导者。

敢于用比自己强的领导者，才能使企业保持持久的竞争力。

## 切忌重学历轻能力

学历只能证明一个人过去受教育的程度，并不代表他具有多高的能力。领导者在选择员工时千万不能重学历而轻能力，那样可能会使企业失去真正的人才。

当今社会，人们对高学历越来越看重，很多单位在招聘时都以学历进行限制。然而，学历绝对不等于能力，高学历并不代表高能力，知识分子未必是“能力分子”。因而选拔人才、提拔人才时更要注意其实践能力。

1995年，尚未取得硕士和博士学位的孔祥银获德国马普学会奖学金资助，到马普分子遗传研究所做博士后研究工作。1997年他听说国内急需生物人才，决定回国工作。他回来后才发现自己的决定是多么幼稚：因为自己最高的学历是大学本科，几乎没有单位愿意接收他。在外“漂”了几个月后，中科院上海生物工程研究中心负责人慧眼独具，把他安排到中心从事基因研究工作。

孔祥银随后用自己一流的成绩证实了那些唯学历论者的短视：在短短的四五年间，他和合作者发现了一系列疾病相关基因，在国际著名学术刊物上发表多篇论文，其研究获得国家杰出青年基金和国家“863”计划的资助，成果也获得多项专利，并获得国家自然科学奖。

“只重学历、不重能力，现行人才标准太机械、太片面了。”提起那段不堪回首的日子，孔祥银感叹不已。

不可否认，学历高的人，通常文化水平要高一些，但是，学历并不代表能力，学校里不乏高分低能的学生，社会上也不乏高学历的庸才。因此，很多成功的企业管理者在用人时就只看能力不重学历。索尼公司的创始人盛田昭夫就是一个只看能力不看学历的领导者。

第二次世界大战后，盛田昭夫和井深大一起经过几十年的艰苦奋斗，开创了“索尼”这个世人皆知的企业集团。世界上很多机构都在调查和研究索尼的成功秘诀，而盛田昭夫自己也曾经写过一本总结自己领导经验的书：《让学历见鬼去吧》。他在这本世界畅销书中这样说道：“我想把索尼公司所有的人事档案全部烧毁，以便在公司里杜绝在学历上的任何歧视。”

索尼公司有这样的宗旨：信奉唯才是用，而不是凭文凭而论。尤其是对科技和管理人员的考核使用，主要是看他们的实际才能怎么样，而不是仅仅注重其学历。公司录用人员不管什么工种，无论职务高低，都要进行严格的考试。分配工作或提升职位时，主要依据是他考试成绩的好坏和在实践中所表现出来的能力。索尼公司能够做到这一点，在高度重视文凭的日本，的确是难能可贵的。

正因为索尼公司能够抛开一切文凭标准，坚持不拘一格地选拔人才，才使索尼公司能够人才济济，逐步形成一支庞大的科技和管理人员队伍。在索尼公司1.9万多名员工中，科技人员就有4000多人，他们中将近一半并非“科班出身”，有的甚至小学都未毕业。公司对雇员不论学历高低，只讲贡献大小，从而使得“世界第一”的产品不断问世，畅销全球。

日本西武集团的总裁堤义明也是一个不重员工学历、只重真才实学的人。他认为，学历只能说明一个人受了多少年教育，而不能证明一个人有多少实际才干。在西武集团的高层职员中，70%不仅没有可以炫

耀的学历，而且都是从最底层的小职员做起，依靠自己的实力逐步晋升。“西武”中没有人会拿自己读过什么名牌大学或者是硕士、博士来夸耀自己，甚至从不提起自己的学历，而是视文凭为“废纸”。

员工需要知识和才能，但一纸文凭并不是人才的标签。以色列著名企业家凯奇说过一番颇为中肯的话：“短短几年大学教育和一次高考，绝不应该由此决定一个人的终身命运，企业必须任人唯贤，平等地为每个员工创造脱颖而出的机会，即使对那些根本没有进过学校大门的员工，也要让他们平等参与竞争，而不应在观念上有厚此薄彼的看法。”

愿我们的管理者在工作之中，能用正确的眼光去发现人才，并真正做到发挥人才的作用。不要被学历遮住了选拔人才的视野，应该注重员工的实践能力。

学习要点：

正确的用人标准：文凭并不代表能力，管理者在选拔人才时应该更注重能力而非学历。

## 决不能以貌取人

一个人的容貌与工作能力并无直接的关联，管理者如果一味地坚持以貌取人，可能会失去真正的人才。

俗话说：“人不可貌相，海水不可斗量。”印度诗人泰戈尔也曾说过：“你可以从外表的美来评论一朵花或一只蝴蝶，但不能这样来评论一个人。”通过外貌来了解人，是识人的一种辅助手段。但是，把它绝对化，把识人变成以貌取人，就会错识人才，乃至失去人才。

三国时期，继承了父兄基业的孙权在江东经营数年，一直标榜自己举贤任能，然而，当才智不亚于诸葛亮的庞统被鲁肃举荐给孙权时，却不为孙权所用。要知道，在当时，民间有“卧龙凤雏得一可安天下”的说法，卧龙是指诸葛亮，而凤雏就是庞统，这样一位可以定国安邦的人才到东吴去面试时，面试结果竟然不及格。

面试前，鲁肃向孙权举荐说：“此人上通天文，下晓地理；谋略不减于管、乐，枢机可并于孙、吴。往日周公瑾（周瑜）多用其言，孔明（诸葛亮）亦深服其智。”

可孙权一见庞统浓眉掀鼻，黑面短髯，形容古怪，便心中不喜。于是，孙权就问庞统：“公平生所学，以何为主？”庞统答曰：“不必拘执，随机应变。”孙权又问：“公之才学，比公瑾（周瑜）如何？”庞统笑道：“某之所学，与公瑾大不相同。”

面试进行到这里，孙权已经不打算再问下去了，因为他平生最喜欢周瑜，听庞统话里的意思：周瑜不过如此。于是就让庞统回去等候通知，其实这和如今的面试一样，说让应聘者回去等候通知，其实就是对面试不及格或不录用应聘者的一种委婉说法。

庞统长叹一声而出。鲁肃问孙权：“主公何不用庞士元（庞统）？”孙权回答说：“狂士也，用之何益！”鲁肃说：“赤壁鏖兵之时，此人曾献连环策，成第一功 主公想必知之。”孙权答：“此乃曹操自欲钉船，未必此人之功也，吾誓不用之。”

从上述故事中，我们可以看出孙权之所以不用庞统，是因为庞统“浓眉掀鼻，黑面短髯，形容古怪”。可怜庞统空有经天纬地之才，却因为相貌丑陋而得不到重用。

# 全国职业经理MBA双证班

**认证系列：**职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业管理咨询师、企业总经理、医院管理、IE 工业工程管理等高级资格认证。

**颁发双证：**高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

**证书说明：**证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） 收费标准：全部学费 **1280** 元

**咨询电话：** 13684609885    0451- 88342620    **招生网站：** <http://www.mhjy.net>

电子邮箱： [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)    颁证单位：中国经济管理大学    主办单位：美华管理人才学校

## 全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

**MBA 经理教材免费下载**    网址： [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)



