

《有效管理的十种基本要领及其运用》

(2—3天、每天6小时)

课程描述：这是一个运用管理学原理与企业实际管理相结合的企业管理者技能提升课程，通过一系列发生在企业管理实践中的案例、事件及困扰企业管理者的问题，讲师逐一罗列分析、探究、判断和总结，使学习者能理清管理的源头，找到方法，实施有效果的管理。同时对发现、发生、发展的一些企业实际问题有一定的预见性、前瞻性和应对能力。本课看似理性归结，实际上是实战、实用、实效、实在的企业培训课程。

本课讲什么？

- 1、彼得原理；
- 2、酒与污水定律；
- 3、木桶定律；
- 4、马太效应；
- 5、零和游戏原则
- 6、华盛顿合作规律；
- 7、手表定律；
- 8、不值得定律；
- 9、蘑菇管理；
- 10、奥卡姆剃刀定律

1、彼得原理——根据贡献决定职员职务晋升有巨大缺陷

层级组织学基本理论

彼得原理是美国学者劳伦斯·彼得的一个结论，也被称为“向上爬”原理：在各种组织中，由于习惯于对在某个等级上称职的人员进行晋升提拔，因而雇员总是趋向于晋升到其不称职的地位。

应该选择会“做人”的人做领导，

选择会“做事”的人，将之培养成岗位或行业专家

同一把剑，同一个招式，不同的剑客使出来，效果天壤之别。

引导员工意识，最有效的手段不是“指导”，而是“激励”。

案例：林彪做国家领导人妥吗？——做将军或元帅更好

案例 2：柳传志（联想控股总裁）与他的五虎爱将：

联想集团董事长主席杨元庆；神州数码上市公司总裁郭为；联想投资总裁朱立南；融科智地（房地产）总裁陈国栋、弘毅投资总裁赵令欢。

柳传志的领导方法：指令式——指导式-----参与式

2、酒与污水定律——管理就是把负面的任何事情减少到最小

一匙酒倒进一桶污水，得到的是一桶污水；把一匙污水倒进一桶酒里，得到的还是一桶污水。显而易见，污水和酒的比例并不能决定这桶东西的性质，真正起决定作用的就是那一勺污水，只要有它，再多的酒都成了污水。

几乎在任何企业里，都有几个难弄的人物，他们存在的目的似乎就是为了把事情搞糟。他们到处搬弄是非，传播流言、破坏组织内部的和谐。最糟糕的是，他们像果箱里的烂苹果，如果你不及时处理，它会迅速传染，把果箱里其它苹果也弄烂，“烂苹果”的可怕之处在于它那惊人的破坏力。

一个正直能干的人进入一个混乱的部门可能会被吞没，而一个人无德无才者会很快将一个高效的部门变成一盘散沙。

案例：联想的企业文化：

一个能工巧匠花费时日精心制作的陶瓷器，一头驴子一秒钟就能毁坏掉。如果拥有再多的能工巧匠，也不会有多少像样的工作成果。如果你的组织里有这样的一头驴子，你应该马上把它清除掉；如果你无力这样做，你就应该把它拴起来。

企业要把 60% 的眼光的放在 10% 的人才身上，把 15% 的眼光留给 70% 的庸才，把剩下的 25% 的眼光坚定不移的盯住 20% 的小人。

要趁那匙污水还没发臭之前，象变魔术一样把他悄悄的净化，即使倒进了芳香甘醇的美酒里也不会坏了口味，反而增添了雅兴，这就是最好的效率！

3、木桶定律——装水多少取决于桶壁上最短的那块

一只木桶盛水的多少，并不取决于桶壁上最高的那块木块，而取决于桶壁上最短的那块。

两个推论：其一，只有桶壁上的所有木板都足够高，木桶才能盛满水。其二，只要这个木桶里有一块不够高度，木桶里的水就不可能是满的。

案例：

1、城市的发展；

案例：

柳传志对环境作了一个众所周知的比喻，叫鸡蛋孵小鸡。“鸡蛋孵小鸡正常的温度应该是 39 度才能孵出小鸡来。我在 84 年办企业的时候，环境温度是 42 度，只有生命力极其顽强的鸡蛋才能孵成小鸡，大批的鸡蛋是不行的。到了今天环境温度应该讲是 39.5 度，或者是 39.3 度还略高一点，但是大批的鸡蛋已经可以孵出来了。因此，对国家来讲，主要应该做的是努力降低环境温度，由 42 度向 39 度前进；对我们这些鸡蛋来讲，应该努力提高自己的生存能力。”

在培养接班人上：他经典的比喻是园丁、苹果以及老园丁的关系

老园丁种出了苹果，积累了丰富经验——传授给新园丁——新园丁种出了更新的苹果——孝敬老园丁——老园丁就不再过问了——新园丁物尽其用——老园丁安度晚年——循环不已

4、马太效应——弱肉强食、适者生存，让强者越来越强

马太效应 (Matthew Effect) ，是指好的愈好，坏的愈坏，多的愈多，少的愈少的一种现象。名字来自于圣经马太福音中的一则寓言。

此术语后为经济学界所借用，反映贫者愈贫，富者愈富，赢家通吃的经济学中收入分配不公的现象。

1、自称“对上学不感兴趣”初一未读完的丁俊晖只因球技，赢得上海交大的芳心，各系科听其选择。

社会心理学家认为：“马太效应”是个既有消极作用又有积极作用的社会心理现象。

《新约·马太福音》中有这样一个故事。一个国王远行前，交给三个仆人每人一锭银子，吩咐他们：“你们去做生意，等我回来时，再来见我。”

国王回来时，第一个仆人说：“主人，你交给我的一锭银子，我已赚了 10 锭。”于是国王奖励了他 10 座城邑。第二个仆人报告说：“主人，你给我的一锭银子，我已赚了 5 锭。”于是国王便奖励了他 5 座城邑。第三个仆人报告说：“主人，你给我的一锭银子，我一直包在手巾里存着，我怕丢失，一直没有拿出来。”

于是,国王命令将第三个仆人的那锭银子赏给第一个仆人，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。”

案例：

去年上半年，我国手机产业同比增长 18.7%，但摩托罗拉、诺基亚、索爱、三星 4 家跨国公司手机产量已经占到全行业手机产量的 64%，同比增长 42.4%。

联想战略思路：

第一条是坚持信息产业领域多元化发展的目标不变。

第二条是国际国内同时发展，但以国内为主。

第三是走贸、工、技的道路。

第四是积极发展产品技术，以此为基础逼近核心技术。

第五是利用股市集资来形成融资手段，以降低资本成本。

5、零和游戏原则----损人不等于利己，一个人赢是建立在另一个人输的基础上的。

“零和游戏”是指一项游戏中，游戏者有输有赢，一方所赢正是另一方所输，游戏的总成绩永远为零。零和游戏原理之所以广受关注，主要是因为人们在社会的方方面面都能发现与“零和游戏”类似的局面，胜利者的光荣后面往往隐藏着失败者的辛酸和苦涩。

20世纪，人类经历两次世界大战、经济高速增长，科技进步、全球一体化以及日益严重的环境污染，“零和游戏”观念正逐渐被“双赢”观念所取代。人们开始认识到“利己”不一定要建立在“损人”的基础上。通过有效合作皆大欢喜的结局是可能出现的。

但从“零和游戏”走向“双赢”，要求各方都有真诚合作的精神和勇气，在合作中不要耍小聪明，不要总想占别人的小便宜，要遵守游戏规则，否则“双赢”的局面就不可能出现，最终吃亏的还是合作者自己。

案例：

1、我们大肆开采煤炭石油资源,留给后人的越来越少

——石油、天然气、电为何要涨价？

柳传志说：“确定过河目标是容易的，难的是解决船和桥的问题。在船和桥的问题没解决以前要游泳过河，要是不会游泳，一定会淹死。”贸易起家，正好比是没有船和桥以前的游泳。

6、华盛顿合作规律——人们只想或只会做被监督和考核的事

华盛顿合作规律说的是一个人敷衍了事，两个人互相推诿，三个人则永无成事之日。多少有点类似于我们三个和尚的故事。

人与人的合作，不是人力的简单相加，而是要复杂和微妙得多。

在这种合作中，假定每个人的能力都为1，那么，10个人的合作结果有时比10大得多，有时，甚至比1还要小。因为人不是静止物，而更像方向各异的能量，相互推动时，自然事半功倍，相互抵触时，则一事无成。我们传统的管理理论中，对合作研究得并不多，最直观的反映就是，目前的大多数管理制度和行为都是致力于减少人力的无谓消耗，而非利用组织提高人的效能。换言之，不妨说管理的主要目的不是让每个人做得更好，而是避免内耗过多。

一个新团队的发展通常可分为四个阶段：初创阶段、磨合阶段、规范阶段和履行职责阶段。

柳传志创业的三手准备：

1、思想准备-----把联想做成百年老店；

2、能力准备-----适应中国特殊环境（卖电子表、旱冰鞋）

拿批文，不犯法；潜心研究经营销售（从科学家到企业家）的转变

3、人才准备----培养大批可以独挡一面的人（五虎大将）

7、手表定律——多中心等于无中心集中指导下的民主

只有一块手表，可以知道是几点，拥有两块或两块以上的手表并不能告诉

一个人更准确的时间，反而会让看表的人失去对准确时间的信心。这就是著名的“手表定律”。

猴子猛可

【定律启发】

手表定律带给我们一种非常直观的启发：

对于任何一件事情，不能同时设置两个不同的目标，否则将使人无所适从；对于一个人不能同时选择两种不同的价值观，否则他的行为将陷于混乱。

一个人不能由两个以上的人来指挥，否则将使这个人无所适从；对于一个企业，更是不能同时采用两种不同的管理方法，否则将使这个企业无法发展。

8、不值得定律——心态决定行为，价值决定价格

这个定律反映出人们的一种心理，一个人如果从事的是一份自认为不值得的事情，往往会持冷嘲热讽、敷衍了事的态度。不仅成功率小，即使成功，也不会觉得有多大的成就感。

最直观的表达为：不值得做的事情，就不值得做好。

1、价值观：只有符合我们价值观的事，我们才会满怀热情去做。

2、个性和气质：一个人如果做一份与他的个性气质完全背离的工作，他是很难做好的。正如一个好交往的人成了档案员，或一个害羞者不得不每天和不同的人打交道。

3、现实的处境：同样一份工作，在不同的处境下去做，给我们的感受也是不同的。例如，在一家大公司，如果你最初做的是打杂跑腿的工作，你很可能认为是不值得的，可是，一旦你被提升为领班或部门经理，你就不会这样认为了。

9、蘑菇管理——艰难坎坷对人的成长未必是坏事

蘑菇管理其实是许多组织对待初出茅庐者的一种管理方法。初学者被置于阴暗的角落（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）。

蘑菇原理这一说法来自 20 世纪 70 年代一批年轻的电脑程序员的创意。由于当时许多人不理解他们的工作，持怀疑和轻视的态度，所以年轻人的电脑程序员就经常自嘲“像蘑菇一样的生活”。

惠普 CEO 的成长

一个组织，一般对新进人员都一视同仁，无论你是多么优秀的人才，都只能从最简单的事情做起。“蘑菇”的经历，对于成长的年轻人来说，就像蚕茧，是乳化前必须经历的一步。

蘑菇管理是一种特殊状态下的临时管理方式，管理者要把握时机和程度，被管理者一定要诚心领会，早经历早受益。

10、奥卡姆剃刀定律——删除那些无用的流程或程序

奥卡姆剃刀：“如无发要，勿增实体。”

12 世纪，英国奥卡姆的威廉对无休无止的关于“共相”、“本质”之类的争吵感到厌倦，主张唯名论，只承认确实存在的东西，认为那些空洞无物的普遍性要领都是无用的累赘，应当被无情地“剃除”。他主张，“如无必要，勿增实体。”这就是常说的“奥卡姆剃刀”。

奥卡姆剃刀定律在企业管理中深化为简单与复杂定律：把事情变复杂很简单，把事情变简单很复杂。这个定律要求，我们在处理事情时，要把握事情的主要实质，把握主流，解决最根本的问题。尤其要顺应自然，不要把事情人为地复

杂化，这样才能把事情处理好。

案例：哥白尼觉得“地心说”太复杂了，使用“奥卡姆剃刀”，把那些多余的圆剃掉，假想出“哥白尼宇宙”，由此创造了“日心说”，一刀“剃”出了近代科学的开端。

案例：老外的视角:你身在中国太久的表现

信息的联想

本课程结论：1、所有的企业管理的方式方法都有一定的规律可循；

2、所有的企业管理的原理都值得企业家去实践丰富；

3、懂与不懂、学与不学、懂与不懂的结然大不一样；

4、你也许知道但你也许做不到，故别那样自以为是；

5、管理的原理是有限的，但管理的时间则是无限的；

6、管理理念清晰可以使管理者的思维和行为更明确。