



# 前言

被譽為「經營之神」的松下幸之助說過一句話：「企業最大的資產是人。」而管理學又是一門研究人類在社會管理活動中出現各種現象和規律的學科，因此管理者帶領企業和團隊離不開管理學理論的支撐。企業管理人員想要把企業做大，把團隊帶好，就需要精通管理學理論。

在歲月的長河中，有無數博學多才的學者和有膽有謀的企業家為管理學做出了卓越的貢獻，他們總結出大量的管理學理論，讓管理學成為一座名副其實的寶庫，讓後來者在這座寶庫裏尋覓到了管理團隊的「真經」。

本書精選了其中的幾十條理論，以豐富的案例和通俗的語言，為讀者深入淺出地分析管理學理論的奧秘，主要有四大鮮明的特點：

第一，作者摒棄傳統的管理學分類，根據每條理論的實用性，根據管理工作的八大職能——計劃、訊息、協調、指導、溝通、決策、執行和創新，將管理學理論進行分類，以此搭建出本書的主體脈絡。而且這八個欄目根據管理步驟，循序漸進、環環相扣，讀起來邏輯清晰、條理分明，能夠讓讀者對管理工作的每一個程序都有明確的認識和掌握。

第二，管理學理論難免有些枯燥晦澀，為了提升讀者的閱讀興趣，本書在每一條理論的文章開頭都配有一則幽默故事，並採用該理論解讀這則幽默故事，讓讀者在會心一笑的同時輕輕鬆鬆地讀懂該理論。

第三，為了讓讀者有更深的體會，本書還在每條理論解讀中融入兩至三個相關的管理案例。這些案例涵蓋了中國、美國、日本、英國、以色列等多個國家和地區的著名企業及其管理者，讓讀者領略到世界各地的優秀管理者面對同樣的管理問題時會採取怎樣不同的管理方法，又分別帶來怎樣不同的效果。

第四，我們學習管理學就是要學以致用。為了方便讀者使用這些管理學理論，作者在每篇文章的結尾都設立了一個日常應用欄目，裏面有根據該條理論延伸拓展出的實際操作，讓讀者不只是讀懂管理學，還會靈活應用管理學。

人類世界是一個不斷變幻的空間，針對人的社會活動所誕生的管理學更是一門動態的學科。想要把管理學理論用到實處，就要站在時代發展的前沿，結合自身企業或團隊的特點進行操作和應用。

最後，祝各位輕鬆掌握管理技能，把自身、團隊和公司打造得更好！



# 目錄



## 第 1 章

### 計劃篇：運籌於帷幄之中，決勝於千里之外 / 7

- 木桶理論：佔領售票處 / 8
- 列文定理：未來的路很長 / 11
- 藍斯登原則：項目經理被投訴 / 14
- 苛希納定律：裁掉的不是兄弟 / 18
- 史華茲論斷：讓煮熟的鴨子飛過來 / 21
- 弗洛斯特法則：乞丐的今天 / 24
- 雷鮑夫法則：不信任上帝 / 28
- 魚缸理論：名字是否會印在書上 / 34

## 第 2 章

### 訊息篇：儲備準確訊息，做最正確的決策者 / 37

- 沃爾森法則：開家尿布公司 / 38
- 鴛鴦政策：你這個小傻瓜 / 41
- 斜坡球體定律：你不需要吃飯 / 44
- 塔馬拉效應：藏好金箍棒 / 48
- 失真效應：快給消防隊打電話 / 52
- 優勢富集效應：跑不過黑熊，但能跑過你 / 55

## 第 3 章

### 協調篇：積極對待衝突，讓員工跟上你的步調 / 59

- 磨合效應：請告訴我對手是誰 / 60
- 米格 - 25 效應：我做下下馬 / 64
- 氨基酸組合效應：自有辦法 / 68
- 肥皂水效應：給瘋子讓路 / 72
- 磁力法則：被罷免的貓頭鷹總統 / 76
- 情緒效應：死神帶走一百人 / 80
- 吉爾伯特定律：我的兒子要戰死在伊拉克了 / 84
- 激勵倍增法則：小姐，你太敏感了 / 88
- 大樂法則：是金子還是渣子，你自己說了不算 / 92

## 第 4 章

### 指導篇：因材施教，實現高效率管理 / 95

- 波特定理：這不能怪我 / 96
- 壞蘋果法則：換媽媽 / 100
- 思維定式效應：誰是全國通緝的要犯 / 103
- 無折扣法則：別讓聽令者猶豫不決 / 107
- 吉爾伯特法則：都想當元帥 / 111
- 古特雷定理：王子點餐 / 115

## 第 5 章

### 溝通篇：換位思考，做上下級之間的橋樑 / 119

- 比林定律：學會拒絕 / 120
- 瑪麗法則：新班長學曹參 / 124
- 弗里施定理：米飯有多種 / 128
- 史崔維茲定理：想和約翰太太看電影 / 131
- 奧美原則：顧客是上帝 / 135
- 費斯諾定理：你有一隻耳朵，兩張嘴巴 / 138
- 古德曼定理：保持沉默 / 141
- 歐弗斯托原則：決定說「不」 / 145



## 第 6 章

### 決策篇：認清管理對象，直面世界真相 / 149

- 福克蘭定律：一點都聽不懂 / 150
- 王安論斷：阿凡提的毛驢餓死了 / 153
- 猴子 - 大象法則：不是好騎手 / 156
- 吉格勒定理：得吃五十年 / 160
- 冒進現象：如果早知道 / 164
- 杜嘉法則：不怕身先士卒，就怕死而後已 / 168
- 快魚吃慢魚：孩子要掉下去了 / 172

## 第 7 章

### 執行篇：執行有標準，結果不走樣 / 175

- 格瑞斯特定理：不能喝湯 / 176
- 洛伯定理：如果上帝沒意見，我當然不反對 / 180
- 吉德林法則：走國民路線的福特 / 184
- 布利斯原則：反正我戴着手套幹 / 188
- 倒金字塔管理法則：留下證據 / 192
- 熱爐法則：觸犯和懲罰 / 196
- 洛克忠告：聽令辦事 / 200

## 第 8 章

### 創新篇：挖掘動力，讓你立於不敗之地 / 203

- 舍恩定理：自信的年輕人 / 204
- 卡貝定理：愛因斯坦的放棄 / 208
- 自吃幼崽效應：愛我這個人，還是愛我的名氣 / 212
- 達維多夫定律：1 個新卓別靈和 99 個舊卓別靈 / 216
- 吉寧定理：蒙哥馬利的私密情書 / 220

# 第 1 章

# 計劃篇

運籌於帷幄之中，決勝於千里之外




 管理學解讀

做過管理者的人都知道，工作效率的高低和員工的多少並不成正比，而是取決於員工的才能。用最少的員工，做最有效率的工作，獲得最大的回報，這是每個管理者夢寐以求的，所以他們在管理過程中會經常採用「苛希納定律」。

在投資界，最受股神巴菲特推崇的是 3G 資本，而把「苛希納定律」用到最為極致的也是 3G 資本。甚至可以說，正是因為將「苛希納定律」用到了極致，3G 資本才能在投資界佔據重要地位，受到巴菲特的推崇和青睞。一直以來，3G 資本都在默默從事管理投資，幾乎不被外界所熟知。2015 年，股神巴菲特和 3G 資本聯手收購了亨氏番茄醬和卡夫食品，這成為食品業史上最大的並購案，3G 資本也由此進入世人的目光。

3G 資本的三個創始人被稱之為「巴西三劍客」，在成立 3G 資本的時候，這三個人毫無從商經驗，但是他們深諳管理學中的「苛希納定律」。

他們剛開始收購的都是破敗企業，這些企業都是因為管理不善而破產；巴西三劍客利用極少的資本將它們購買下來。他們沒有變更企業的業務，而是在員工管理上下功夫。在他們大刀闊斧的管理改革之下，企業主管和大多數員工都被裁掉，只留下能助力企業發展的主管和員工。其中有一家企業的主管被他們開除了九成，只留下一成，但就是這一成主管，卻在六個月內讓公司的價值翻了三倍以上。

這個事實生動地說明一個道理：一家企業的發展，是由管理者的企業經營理念所決定的。3G 資本留下少量的員工，工作成本降低了，這些員工又都很有實力，工作效率也提升了，公司利潤自然也就大幅增加。

然而，在很多企業中，管理者都會犯「十羊九牧」的錯誤——一個組長配備三個副組長，一個主任配備四個副主任，這類現象


 苛希納定律  
裁掉的不是兄弟

公司老總在年會上說：「我們永遠不會開除任何一個兄弟。」

員工們聽了都很高興。

半年後，公司宣佈裁員。員工們群情激憤，質問老總。

老總笑答：「我們裁的可都是女員工。」


 趣味點評

沒有人希望裁掉自己的員工，所以老總才會說出那句「不裁掉兄弟」的話。但作為企業管理者，又必須解決人員設置不合理的現象。在管理中，如果實際工作人員比最佳人數多兩倍，工作時間就要多兩倍，工作成本相應要多四倍；如果實際工作人員比最佳人數多三倍，工作時間就要多三倍，工作成本相應要多六倍。

幽默故事中的老總，為了企業發展，不得不裁員。管理者想要把企業利益最大化，就必須降低工作成本。這就是管理學中的「苛希納定律」。



## 史華茲論斷 讓煮熟的鴨子飛過來

美國波音公司和歐洲空中巴士公司為了搶奪日本「全日空」市場打得不可開交。恰在此時，波音公司連續出了三次空難事故。

就在全世界都認為「全日空」市場要被歐洲空中巴士公司搶走時，出人意料的是日本竟然把「全日空」市場讓給了波音公司。

有人問波音公司的總裁威爾遜究竟用了甚麼妙計？

威爾遜回答說：「雖然鴨子已在他們鍋裏煮好，但我計劃分給日本一半，所以日本就讓煮熟的鴨子飛過來了。」



### 趣味點評

波音公司在搶奪市場之際，連續遭遇空難，動盪的局勢讓公司危機四伏，此時別說開闢新市場，連現有的江山都可能毀掉。但威爾遜面對挫折卻沒有自暴自棄，而是採取有效措施扭轉了不利局勢：他用足夠豐厚的利潤打動了客戶，把壞事變成好事。威爾遜利用的就是管理學中的「史華茲論斷」。

隨處可見。由於人員眾多，出現官僚之風，同時這些人資質平庸，只能低效地工作，這樣的團隊是無法將項目做好的。

身為一名管理者，在計劃實施一個項目時，所面臨的第一件事情，就是安排員工。千萬不要像幽默故事中的那個老總，拍着胸脯說「絕不裁掉一個兄弟」，那樣的話，等到團隊結構變得龐大臃腫不得不裁員時，公司管理者就會面臨尷尬局面。

我們要做的是像 3G 資本的「巴西三劍客」那樣，**在員工管理上不貪多而繁，只求少而精，保證每一個員工都是頭腦靈活、能力優秀且有着強烈責任心的人**。只有把「用人貴在精」這個管理理念落實到位並應用自如，我們的項目乃至整個企業，才能具備強大的核心競爭力。



### 日常應用

**用最低的工作成本獲取最高的工作效率，這是完美完成計劃的根本所在，也是企業發展的核心競爭力**。在企業人員配置上，做到以下幾點，就能打造出一個低成本、高效率的團隊。

#### 1 精簡機構，和臃腫龐大說「No」

盡量讓企業內部的機制變得簡單，彼此工作領域清晰，絕不互相干涉，這樣就能做到員工資源重複使用。

#### 2 招收優秀人才，重塑企業文化

制定一個選才標準，新員工必須要憑能力入職。員工入職後，要不斷設立一個又一個目標來讓新員工完成，並運用能力評價體系對員工進行評價，保證員工的優秀性。

#### 3 加強培訓，重新提升企業效率

企業不是養老院，不養閒人，發現員工能力不足、效率不高者，就要及時進行培訓，提高他的能力，這樣才能有效提升企業的工作效率。

## 管理學解讀

美國管理學家 D. 史華茲說：「**所有不幸的事情，只有在我們認為它很糟糕的時候，才會真正地成為壞事。**」這就是「史華茲論斷」。

**無論是個人發展，還是企業管理，這條定律均適用。也就是說，事情無論多麼糟糕，只要我們能樂觀看待，耐心地採取有效措施應對，就有可能最終扭轉局面，將壞事變成好事。**

「讓煮熟的鴨子飛過來」的威爾遜就是其中之一，而華為的董事長任正非也是一個很好的例子。

2019 年是華為逆境重生的一年。作為世界級通訊企業，華為宣佈了 5G 技術的研發和應用。看着華為在通訊領域的猛進，美國彷彿被捅了馬蜂窩似的開始跳腳，上至美國總統特朗普，再到美國國務卿等官員，紛紛施展招數圍追堵截華為。

同年 4 月，當匈牙利和瑞士等歐洲各國宣佈和華為合作建立 5G 基站，美國國務卿開始發招，他威脅這些國家，如果選擇和華為合作，就將取消情報共享。隨後，在 7 月，美國總統特朗普又簽署行政命令：不許美國機構用華為設備，也不許美國企業為華為提供零件。這樣一來，華為就面臨着市場和供應鏈雙向的封鎖。

### 壞中看好，別有洞天

所有人都為「華為教父」任正非捏了一把汗。要知道，華為已不是一個單純的中國企業，它的銷售鏈和採購鏈已延伸到世界各地。華為作為一家國際性大企業，一旦採購鏈和銷售鏈被封鎖，就等同於被斬斷了命脈，華為亦將成為死水一潭。還有比這更糟糕的事情嗎？任何一個管理者在面對強權美國乃至世界各國的堵截時，都難免方寸大亂、不知所措、舉步維艱。

然而，面對嚴重危機，任正非卻並沒有慌張，他每次出面接專訪時都很鎮定從容，他笑稱：「感謝美國幫華為做了這麼大的

宣傳。這樣一來，全世界都知道華為的技術和產品已經立足於世界領先位置了。」任正非沒有把美國的圍追堵截看成一件壞事，而他這樣的說辭讓人聽來確實如此，讓大家都覺得這的確不失為一件好事。

本來華為的員工都很擔心這件事情，而任正非通過輿論上的力挽狂瀾，一下子就把美國煞費苦心樹立的「華為是一個敵人」的陰謀一舉擊破，讓員工的心也安定了下來，大家都專注於自己的工作，好像美國圍追堵截的不是華為一樣。與此同時，任正非堅持自力更生的戰略，推出自主研发的操作系統。通過這項措施，讓與華為合作的企業紛紛看到了華為的實力，堅定了和華為合作的決心。

在這場危機中，任正非憑着「壞中看好，別有洞天」的管理經驗，令華為迅速恢復生機，而且發展得更加蓬勃。作為一個管理者，出現危機並不可怕，只要頭腦保持冷靜，用辯證的思維去看待危機，理性沉着地處理危機，就能轉危為安，反敗為勝。



## 日常應用

企業在搶奪市場之際，難免會遭遇動盪局勢。管理者想要扭轉局面，可以採取以下有效措施。

### 1 辯證看問題，危機變契機

當危機來襲，要辯證地看待問題。只是一味地看到危機帶來的危害，頭腦就會慌亂，甚至自暴自棄。應該用辯證的方法來看待危機，努力扭轉局勢，危機就能變成契機。

### 2 樹立憂患意識，防患於未然

在管理過程中，要有時刻準備迎接危機的意識，並提前儲備應對危機的能力，這樣的話，當危機來襲時就能成功打敗危機。



「波特定理」是美國的人力資源管理專家萊曼·波特提出來的。他一直致力於管理學的研究，提出過很多管理學理論，波特定理便是其中的一條。經過多年的觀察和研究，波特發現，從來沒有不出錯的員工，管理者對下屬的批評是不可避免的。但是批評的方式不同，結果也會千差萬別。

有的管理者很激進，員工出錯後，不分青紅皂白就是一頓批評，把員工罵得狗血淋頭。管理者以為這樣就能起到殺一儆百的效果，然而事實並非如此。很多案例證明，這樣做的結果，只會大大挫傷員工們的積極性和創造性，輕者使其產生對抗和抵觸情緒，重則導致反投敵營，給企業的發展帶來意想不到的後果。

某公司的項目負責人因為犯了過錯，被項目部門的經理罵了一頓，並當場被項目經理辭退。被罵讓這名項目負責人很難過，被辭退讓他更加憤怒，這不僅使他失去了工作，更傷害了他的自尊。這名負責人一直主管該項目，熟知該項目相關的所有客戶資料和訊息，於是他轉投了與該公司競爭此項目的對手公司，帶去了在該公司的所有客戶訊息和資料，後來這家公司的該項目以失敗告終。

從這個案例可以看出，嚴厲批評的確能夠彰顯管理者的威嚴，體現公司規章制度的嚴格，可為此付出的代價卻是沉重的，管理者一定要三思而後行，切忌在員工的錯誤面前逞一時口舌之快，留下重大後患。

員工在工作時都會有出錯的可能，受到批評是避免不了的，尤其是員工犯了根本性的錯誤時，管理者更有必要批評一番，以加深其印象，避免下次再犯。不過在批評的過程中，一定要注意適度。恰到好處的批評能讓員工記憶深刻；但如果批評過度，那就只會適得其反。

## 波特定理 這不能怪我

下屬把文件拿錯了，受到經理責罵，慌亂中又把報表數據填錯，開車出門辦事又撞了人。

經理憤怒地罵道：「你這個笨蛋，如果說做錯一件事情是你的疏忽，後面連續出錯就是你愚蠢了。」

「經理，這不能怪我，」下屬回答，「不都說『近朱者赤，近墨者黑』嘛！」

### 趣味點評

下屬犯第一個錯誤時，如果上司不一味指責的話，他也許會汲取教訓，並會用心做好以後的事情。但經理過於關注他的錯誤，一味地指責致使下屬亂了方寸，不停地出錯。正是因為經理的愚蠢，才導致下屬也變得愚蠢起來。管理學中的波特定理講的就是這個道理：總盯着下屬的錯誤，是一個管理者最大的愚蠢。



## 日常應用

當員工犯了錯誤時，我們要講究方法去批評他，讓他在不知不覺中接受我們的建議。

### 1 先表揚後批評

當你了解到該員工的錯誤時，先不要急忙去批評他，而是先了解清楚他的成績，然後對他的成績進行肯定，之後再進行批評。

### 2 簡短扼要

每個人都會在批評中急忙尋找理由去為自己的行為辯駁，等你長篇大論批評完，員工也早就想好了反駁你的理由；所以批評的時候一定要簡短精練、一語中的。

## 不要傷害員工的自尊

就像幽默故事中的下屬和經理。經理只顧着不停地批評下屬，員工心生恐懼，做起事情來六神不安，引發連續出錯。倘若經理適度提醒員工所犯的錯誤，叮囑他下次不要再犯這樣的錯誤，員工就比較容易接受，且會因為管理者的寬容與信任，而變得細心起來。

管理者一定要認識到，寬容讓人心安，心安才能有創新力。寬容，就是讓管理者做換位思考，站在下屬的角度去想這個問題。想想下屬為甚麼會犯這個錯，是客觀原因造成的，還是主觀因素造成的。如果是客觀原因，那麼就不能批評下屬，而是選擇和下屬共同解決問題。如果是主觀原因造成的，當然是要批評的，不過在批評之前一定要先肯定下屬的成績，讓對方有認同感，然後再進行批評，就不會傷害到下屬的自尊了。

瑪麗莎·梅耶爾是雅虎（Yahoo）的管理者，剛進入雅虎後不久，她就發現有一半以上員工不登錄公司的VPN（虛擬專用網絡），這意味着這些員工在上班期間可能從事與雅虎無關的事情。這顯然是一個極大的錯誤，公司也會因為這個錯誤而受到影響。

不過，梅耶爾並沒有對這些員工大聲責罵，她對他們說：「你們的成績很大，雅虎能有今天，靠的是大家支撐。」這番話讓員工們很受用，覺得自己的價值得到了上司的認同。此時，梅耶爾話鋒一轉：「你們在上班期間不工作，難道是想要在下班後掙加班費嗎？」她的話聲音不大，卻讓下屬們很羞愧，由於梅耶爾剛才對他們的肯定，所以他們並未覺得被批評是件很令人難堪的事情，而是非常感激梅耶爾沒有直接批評他們。最後，有一部分人改正了這個錯誤，並一直留在雅虎為梅耶爾打拼。

**總盯着下屬的錯誤，是管理者最大的錯誤。管理者的對錯誤的過度注視會讓員工拘泥，令他們故步自封，會讓他們喪失改正錯誤的想法，這樣的結局對於一個企業的發展是很糟糕的，作為管理者，一定要謹記這一點。**



## 比林定律 學會拒絕

大陳最近很抑鬱，他決定去看心理醫生。

一番檢查後，醫生說：「先生，你是一個老好人，從來不懂拒絕。不要輕易答應別人，你的病就好了。」

大陳連連點頭：「好的，醫生，我聽你的，我要拒絕別人。」

醫生說：「你看看你，剛剛又輕易答應了我。」

### 趣味點評

大陳之所以抑鬱，就是因為他從不懂拒絕。因為不懂拒絕，即使有些很無理的要求，但因為承諾了，就不得不硬著頭皮去做，在這個過程中麻煩接踵而來，自然就會抑鬱。美國幽默作家比林，針對這個現象提出了「比林定律」。

**企業管理者如果不懂拒絕的話，麻煩就會更大。**所以如果你是一名管理者，就一定要讀懂這條「比林定律」。

### 管理學解讀

比林在觀察了很多人的處事方式後，得出了這樣一條定律：人一生中的麻煩，有一半是由於「太快說是」、「太慢說不」造成

的。反觀我們的日常，還真的是這樣。無論是「太快說是」，還是「太慢說不」，歸結起來就是一句話：「不懂拒絕」。不懂拒絕，自然就會引來很多麻煩。

我們經常感歎：承諾難，拒絕更難。因為「拒絕」會牽涉很多問題，諸如你的能力問題、對方的尊嚴問題等。很多人無法拒絕別人的要求，就是因為考慮得太多——「我如果拒絕了，是不是就顯得我沒有能力去做這件事情？」、「我如果拒絕了，他會不會很尷尬？」為了證明自己是有能力的，也或許為了不讓對方尷尬，我們往往不懂拒絕別人。

### 要學懂拒絕

如果不學會拒絕，就會給生活造成很多困擾，就像幽默故事中的大陳一樣，從不拒絕別人，可是很多事情自己又處理不了，久而久之，就會產生焦慮和抑鬱。如果管理者不懂拒絕，那將比「個人不懂拒絕」有更多的麻煩，因為這將會給工作帶來很多障礙，甚至給整個團隊帶來災難。

艾米是北京一家美容公司的總經理，她手底下缺一名主管。艾米的大姨知道後給她打電話說自己的兒子正待業在家，要她給安排一下。艾米知道自己的這個表弟讀書時愛玩遊戲，工作時又挑三揀四，還不停地換工作，最後竟然辭職回了家。

艾米有心想要拒絕大姨，但她擔心自己說「不」的話，會讓大姨生氣，所以遲遲說不出口。沒想到，幾天後她表弟竟然出現在艾米的公司裏，同時艾米也接到大姨和母親打來的電話，讓她好好關照和培養表弟。這下子艾米更沒法拒絕了，她只得把表弟安排下來。

艾米知道表弟不具備帶領團隊的能力，就沒有讓他做主管，而是讓他做一個員工。結果艾米的大姨不但把艾米抱怨了一頓，還把艾米的母親也訓斥了一頓。就這樣，表弟給艾米平添了很多麻煩和苦惱。

艾米就是典型的「太慢說不」的案例。身為一個公司的管理者，聘用員工時肯定要選用適合自己公司發展的人；但她因為面對親戚的要求無法說出「不」來，就不得不接受一名完全不利於公司發展的下屬，最後搞到自己非常鬱悶。

在管理團隊的過程中，管理者經常會遇到三種難以拒絕的情況，上面艾米遭遇的是第一種——面對親朋好友想藉職權之光的情況。而另兩種難以拒絕的情況指的就是面對下屬無法拒絕和面對客戶無法拒絕的情況。

小林是公司的部門經理，她和團隊的員工都是二十來歲的年輕人，都喜歡玩遊戲、追星。有一天，她手下的兩個女職員向她請假說去看某歌星的演唱會。她也喜歡這個歌星，於是她們提出請假的時候馬上就答應了。等兩名員工走後小林才發現，她們還有工作需要趕時間完成，其他人都沒有空，無奈之下，她只好自己晚上加班幫她們完成剩下的工作。

如果小林在答應兩名員工之前，不要那麼快點頭說「是」，而是先把下屬的工作檢查一下，確定不會耽誤到工作進度再答覆下屬，她就不會面臨夜裏加班幫下屬趕工作的狀況。所以，「太快說是」對於一個管理者來說，不是一件好事。俗話說，三思而後行。對於管理者來說，「三思而後回答」才是最妥當的溝通方式。

前面這兩種情況造成的結果還不是太嚴重，可如果面對客戶不懂得如何拒絕，那造成的後果可能會更糟糕。

柯林斯是一家外貿公司的管理者，他的客戶來自各個領域。為了和客戶們搞好關係，他經常請他們吃飯。有一天，客戶告訴他，要購買一批其他公司生產的產品，因為他們不熟悉，所以想請柯林斯幫個忙。

柯林斯不好意思拒絕，只得硬着頭皮幫他們去購買那批產品。為甚麼要硬着頭皮呢？因為他們公司有規定，誰要是銷售公司之外的產品，就要面臨解聘並被訴之以法的風險。過了幾天，柯林斯幫客戶買到了產品，但這個消息也被洩露了出去。最後，

柯林斯不但被解僱，還被告上了法庭。看看，不懂得拒絕會給自己帶來多麼嚴重的後果！

管理者一定要學會在適當的時候用適當的語言來和對方溝通，無論對方是親友、還是員工，或是客戶，都需要懂得拒絕的藝術。我們需要精通「拒絕」這門藝術，既不要過於草率地同意對方的要求，也不要猶豫不決地不敢表達自己否定的態度。只有做到這兩點，才能讓自己避免陷入被動的局面。



## 日常應用

我們如果無法拒絕別人提出的無理要求，就有可能陷入非常被動的局面。所以我們要學會說「不」。那麼，我們要在怎樣的狀態下說「不」呢？

### 1 給自己設立底線

首先給自己設立一個底線，並告訴自己堅決不能碰到這個底線。有了這個意識，一旦別人提的要求觸碰到這個底線，你就能心生出拒絕的念頭。

### 2 學着說「不」

對於任何人來說，大聲地說出「不」都是一項技能。可以和家人或是朋友溝通好，請他們協助你練習這項技能。


**管理學解讀**

該幽默故事中的「火爐」，事實上在我們每個人的生活中都曾出現過。兒時，父母做飯的時候，我們總愛圍在他們身邊，看着爐火彤彤，鍋鏟翻飛，等待可口的美食出鍋，我們迫不及待地伸手去抓；這時，父母總會一把攔住我們，「小心爐火燙着你。」如果我們執意不聽，這時父母就會把我們的小手拉到火爐旁，感受那隨時都會灼傷人的高溫。

這樣的體驗讓我們記憶深刻，甚至會伴隨我們一生。長大以後，每當我們想做甚麼事情時，總會思考一下這件事情是不是該做？做了之後會有怎樣的結果？會不會像那個「火爐」一樣在達到目的時也會燙傷？諸如此類的思考，讓我們明白了規章制度的重要性。

**遵守制度，防止任意妄為**

任何一個企業或團隊，都要有一套規章制度，員工必須按照規章制度來做事，才能保障企業和團隊項目有序合法地運作。而且規章制度對員工要有約束力，只有遵守規章制度，才能防止管理工作中出現任意性。

網絡上曾鬧得沸沸揚揚的網紅進飛機駕駛艙的事件，便是一個典型的員工不遵守規章制度的案例：2019年1月，有女乘客進入桂林航空一駕駛艙內拍照。當她把照片上傳到網絡後，引起了軒然大波，要知道，民航局有明確規定，駕駛艙不允許機組人員之外的任何人進入，曾經有一個機長讓他兒子進入駕駛艙誤觸按鈕引起飛機失事的慘劇；所以為了保障飛機上所有人員的安全，民航局是堅決不允許閒雜人等進入駕駛艙的。

民航局當即展開調查，才得知這個女乘客是該航班機長的女朋友，機長為了哄女朋友開心，於是擅自讓女乘客進入了駕駛艙。這一步邁過的不只是駕駛艙的門檻，更是違反民航局的規章制度。



## 熱爐法則 觸犯和懲罰

冬天，軍官和新士兵們在寒冷的操場上訓練，大家都凍得直打哆嗦。

軍官問：「你們誰能夠說清楚『觸犯』和『懲罰』之間的關係？」

士兵凍得說話都斷斷續續：「未經同……同意就離開操場去火爐邊摸火爐，這就是觸犯。」

「那麼懲罰呢？」

「讓他一直……一直摸……摸着火爐。」


**趣味點評**

士兵的想法很有趣，離開操場去取暖，等於觸犯了部隊的規章制度，一直觸摸著滾燙的火爐，手就會被燙壞，等於被懲罰了。

沒有經過管理者的同意，就離開崗位去烤火，的確是觸犯了規章制度，違反了規章制度就必須接受懲罰，否則整個團隊的秩序都會變得很糟糕。在管理學中，這個效應被稱作「熱爐法則」。

觸摸了滾燙的火爐，就要被燙傷，觸犯了民航局的規章制度，就要被處罰。機長因此被吊銷駕駛證，此生都不能再駕駛飛機了。無論他有多麼後悔，他都必須為自己的錯誤承擔。身為管理者，你要讓你的員工知道，規章制度就像火紅的熱爐，即使不懂，觸犯了也必須受到懲罰。

同時接受懲罰的還有同機組的其他員工，因為他們沒有盡到監督的責任，也變相地觸碰了規章制度的底線，所以也要受到處罰。如果員工犯了錯，管理者不及時加以訓導，那麼員工就會接二連三地出錯，這是因為員工們會產生這樣的錯覺：犯了錯也不會受到懲罰，所以再犯一個也無所謂。

**「熱爐法則」不僅會在員工身上出現，也有很多管理者明知故犯，以為自己有權力，因此做監守自盜的事情。但越是這樣，一旦觸犯了規章制度，受到的懲罰就越加嚴厲。**

有一個男孩大學畢業後進入市區一家大公司的賣場擔任組長，手下管理着幾個員工。平日裏他對員工三令五申，一定要遵守公司的規章制度，千萬不要做出違背公司章程的事情來。員工們也都懂得其中的利害關係，所以都循規蹈矩地工作着。

很快到了年底，組長的女朋友要他和自己趁着假期一起回老家去向她父母提親。組長這下可犯了難，因為公司才開了會：為了迎接假期的客流高峰，任何人都不得請假，可以請假也一律不批准。他剛把這個命令傳達給小組成員們，現在自己又怎麼好意思歇班。

可組長的女朋友也很為難，因為她父母說了：「如果這次準女婿不回去，那以後永遠也別進家門。」在他們心裏，女兒的婚事比甚麼都重要，要是以工作為由推脫，是根本說不通的。為了不失去女朋友，組長決定偷偷地回女友老家一趟。他沒有請假，也沒有和組裏的員工們說起此事，只悄悄地歇了兩天。誰知，此事很快就被小組的員工揭發了，事情鬧得很大，公司高級管理層知道此事後，對組長做出了罰款並撤職的處罰。

組長雖然很不甘心，卻也不得不接受這個懲罰。因為他身為管理者，在明知規章制度如火爐般不能觸碰的情況下，還是突破了底線以身試法，做出了違反規章制度的事情。如果自己不受到嚴懲，企業就無法服眾。

**「熱爐法則」不僅告訴我們不能觸碰規章制度的底線，也告訴我們在規章制度面前人人平等。一個團隊裏，一個企業中，必須人人都遵循規章制度，無論是誰觸碰了規章制度的底線，都要受到相應的懲罰。只有這樣，企業才能實現蓬勃發展。**



## 日常應用

每個公司都會有一套規章制度，以供所有人遵循。在行使熱爐法則時，要注意以下幾點。

### 1 做到公正

觸犯規章制度的人可能是基層員工，也可能是管理層中堅分子。無論是誰，處罰方式都要保持一致性；只有這樣，才能公正，才能服眾。

### 2 對事不對人

當團隊裏有人犯了錯，懲罰時一定要注意客觀性，對事不對人；千萬不要趁機進行人身攻擊。事情過後要放下，最忌過後總拿出這件事情反覆批判，這樣做會失去民心，讓團隊人心渙散。