

Simple Management Is More

管理只做两件事：一是出主意，二是用人

管理

越简单越好

2
(升级版)

企业管理者必备案头指导工具书
成功管理者必修的卓越经典

管理的精髓在于把复杂的事情简单化；复杂的问题往往有简单的解决方式；
简单易行的管理方法成效显著。

慕小刚◎著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

管理 越简单越好

2

(升级版)

慕小刚◎著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

管理越简单越好:升级版.2 / 慕小刚著. -- 北京:企业管理出版社, 2016.2
ISBN 978-7-5164-1199-5

I. ①管… II. ①慕… III. ①管理学-通俗读物 IV. ①C93-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 020818 号

书 名: 管理越简单越好:升级版.2

作 者: 慕小刚

责任编辑: 徐金凤 田天

书 号: ISBN 978-7-5164-1199-5

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编:100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68701816 编辑部 (010) 68701408

电子邮箱: 80147@sina.com

印 刷: 北京时捷印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米 × 240 毫米 16 开本 17.5 印张 260 千字

版 次: 2016 年 2 月第 1 版 2016 年 2 月第 1 次印刷

定 价: 38.00 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换



管理越简单越好②(升级版) **Simple Management Is More**

管理越简单越好②(升级版)

高层管理者 做正确的事

中层管理者 正确地做事

执行层人员 把事做正确

前言

Preface

把复杂的管理简单化，这是一门艺术。管理者必须开动脑筋，努力寻找更简单的方法。只有这样你才能快刀斩乱麻，不至于淹没于“剪不断，理还乱”的复杂表象之中。

作为一名管理者，在具体工作中，面对繁冗艰巨的工作任务，你必须学会分清工作的主次：首先把那些无关紧要的放到一边，接着再排除那些对当前没有意义的工作，全部精力集中于重大事务之上。

管理大师杰克·韦尔奇对管理的理解是“越少越好”。他对“管理者”重新进行了定义：过去的管理者是“经理”，表现为控制者、干预者、约束者和阻挡者。现在的管理者应该是“领导”，表现为解放者、协助者、激励者和教导者。韦尔奇的“不去管理”，并非认为管理者可以自由放任，而是强调不要陷入过度的管理之中。

在经营管理中过度的规范与复杂必然使企业的各项活动变得迟缓。管理不需要太复杂，因为经营活动实际上没有像人们想象的那么复杂。韦尔奇说过，经营一个成功企业的秘诀在于：相信自己的领导，并且相信他们的分析与判断。如果领导充分了解情况，那么企业就会在某些问题上达成共识。

前言

Preface

企业的竞争集中体现在人力资源的配置上，而配置的优化需要企业的组织结构来实现。某些企业的人才并不少，但却受制于复杂的管理结构中。管理层次太多、效率低下的缺点抵消了人才优势。一些企业特别是一些大企业管理层次过多，管理中心下达的指令必须经过许多层次的接转才能到达生产或业务现场，并且在信息传递的过程中，产生误差的几率增加，经常出现信息失真现象。这就要求企业在必要的时候，要懂得轻装上阵。

本书从管理者的角度出发，引用管理大师丰富的管理理论，列举了大量的事例，深刻地阐述了“管理越简单越好”的道理，相信对广大管理者会大有裨益。

第一章 管理得越少，管理得越好

- 管理没有天才，人人都可学会 \ 2
- 不要侵入他人“领地” \ 5
- 不该管的事让别人去管 \ 9
- 不要介入派别之争 \ 12
- 企业管理必须简单 \ 15
- 指挥千军万马，不如善点良将 \ 18
- 事无巨细的管理会事倍功半 \ 21
- 放手让下属自己去干 \ 23

第二章 改变旧的管理思维模式

- 人控与程控的不同 \ 26
- 拆毁所有阻碍沟通和找出好办法的“高墙” \ 30
- 力戒先入为主的思考方式 \ 34
- 别过于倚仗家族成员 \ 36
- 最没有效率的工作是以最高的效率做最没有用的事 \ 39
- 二八法则：重要的多数和烦琐的少数 \ 43
- 尊重非正式的团队协作——自组织 \ 46
- 打破一成不变的管理模式 \ 49
- 差异化才是公平 \ 52

- 实行“末日管理”，促进竞争 \ 54
- 没有永远的错误，只有不断改进后的正确 \ 57
- 丢掉背上的猴子 \ 61
- 将复杂管理简单化 \ 66
- 执行“精简高效”不容拖沓 \ 69
- 让员工拥有弹性的工作计划 \ 72

第三章 管理不是为了管人，而是为了做事

- 超越管理误区 \ 76
- 注意管理中的官僚主义 \ 78
- 管得好的企业没有出人意料的事 \ 82
- 规章制度是管理的法宝 \ 85
- 好的制度在于执行 \ 89
- 用纪律和制度说话 \ 92
- 好的制度才能造就好的人才 \ 95
- 执行问题没有商量的余地 \ 98
- 管理者实施管理的根本就是协调 \ 101
- 树立细节管理观念 \ 104
- 制度引爆潜能 \ 108
- 将责任种在脑袋里 \ 111
- 没有谁是不可替代的 \ 114
- 以工作业绩作为提拔员工的标准 \ 117

第四章 狮子率领的羊群能打败绵羊率领的群狮

- 引爆你的团队精神 \ 122
- 团队精神是团队稳定的保证 \ 124
- 和谐与制衡是管理的基本目标 \ 128
- 让最合适的人做最合适的事 \ 131

没有不称职的人，只有不合适的职位 \ 134
给下属一个自由的空间 \ 137
上下相互信任是管理的基础 \ 140
知人善任，用其所长 \ 143
多样化的人才与后备人才的储备 \ 147
做一名大度的管理者 \ 151
尊重每一位员工 \ 154
潜能激发 \ 158

第五章 我们只需要结果

以结果为导向的人力资源管理 \ 162
鼓励员工做到最好 \ 166
设立简单、明确和统一的目标 \ 169
目标也是最大的激励 \ 173
管理者不做太多决策，只做重大决策 \ 177
着眼于结果，树立绩效意识 \ 180
少说“我”，多说“我们” \ 183
改变环境不如改变自己 \ 186
不问做了什么，只问结果如何 \ 189

第六章 从管理者升级到领导者

领导者要以身作则 \ 194
最重要的工作是提出愿景并激励他人为此奋斗 \ 197
高明领导者的下属不需要管理 \ 201
以专业知识和决策能力为自己树立威信 \ 205
秒针走得不准，时针就无法走准 \ 208
准确定位领导角色 \ 211
管理者最重要的角色——“领头羊” \ 215

- 适当集权不等于专权独裁 \ 219
- 真抓实干比能言善辩更重要 \ 222
- 做领导，功底越厚越好 \ 224
- 区别对待解决大事和小事的人物 \ 226
- 对自己的思维“精耕细作” \ 228
- 急于求成是天下人最容易犯的通病 \ 231

第七章 放开员工的手脚，束缚自己的权欲

- 通过授权提升领导力 \ 234
- 接受的工作越重要，员工越有干劲 \ 238
- 集权不如放权更有效 \ 240
- 领导的任务不是替下属做事 \ 243
- 放权方可释放权力的效力 \ 247
- 有效授权必须经过充分准备 \ 249
- 信任是授权的精髓和支柱 \ 252
- 授权需把握时机注意细节 \ 255
- 选好对象是成功授权的关键 \ 258
- “地位”可有效调动员工热情 \ 262
- 合理监控与大胆授权同等重要 \ 264
- 权力与责任必须平衡对等 \ 268

Simple

第一章

管理得越少，管理得越好

MANAGEMENT IS MORE

管理没有天才，人人都可学会

没有一个有效管理者是天生的，他们之所以有效只是由于在实践中学会了一些有效的管理习惯。

——彼得·杜拉克

假如有效性像音乐天赋和艺术天赋一样，也是人类的一种天赋，那可能就很少有成功的管理者。有效性是一种后天的习惯，是一种实务的综合。那么这种后天的习惯，也就是说是可以养成的，但是必须靠学习才能获得。我们不能否认人与人之间的差别，但每个正常人之间并没有太多的不同。天才是极少的，也就是说有效管理是大多数人可以学会的。

现代管理之父彼得·杜拉克曾认识许多有效的管理者，并一直关注他们。那么他们有哪些异同呢？结果发现他们能力不同、脾气不同、性格不同；所做的事不同，做事的方法、原则不同；他们的个性、志趣和知识深度也不尽相同。但他们都有一个共同点：人人都具有做“对的事情”的能力，都有能发挥有效性的共同习惯。反之，一个人如果没有这种习惯，则无论他有多大的智慧、付出多大的努力、拥有多出色的想象力和多丰富的知识，他必是一位缺乏有效性的管理者。

管理没有天才，杜拉克的工作中也遇到过各种问题。他不断地从问题中总结经验以警示后人。

在1944年—1945年期间，杜拉克接到第一个大型咨询项目——研究通

用汽车公司的最高管理层。第二次世界大战以后，通用汽车的变革已迫在眉睫，杜拉克的任务就是向公司提出变革方案。经过大量调查后，他写下了题为《公司的概念》的咨询报告，这部作品阐述了通用汽车公司在组织管理上的独到之处，也毫不客气地总结了通用汽车公司在管理上存在的四大问题。结果整个通用汽车公司的管理层都对杜拉克相当不满意：劳动关系部门的人说他们不喜欢这一条，他就把这一条删掉了；通用所属雪佛兰公司的人说他们不喜欢那一条，他又放弃了那个建议……又有设计部门的人员明确告诉他，他们坚持对汽车采取统一的设计，使人们一看就知道这车来自“通用汽车大家庭”。虽然在市场调查中发现美国公众对统一的设计风格并不欢迎，但最后他还是把这一条建议改得模棱两可。

所有的人都看出来杜拉克是在玩文字游戏。他没能说服劳动关系部门、雪佛兰公司、设计部门等改变想法，而他们当中也没有人支持杜拉克，甚至连通用公司老总斯隆先生更是在任何场合都不提及这本与他的命运息息相关的报告，从而导致了这次变革的彻底失败。最终杜拉克的咨询报告，也没有起到预期的效果。

杜拉克在通用汽车公司的失败案例告诉我们，尽管他的管理思想先进，但却仍然存在着是否适合企业内部的实际情况，以及企业是否愿意接纳这些思想的问题。事实上，在这些先进的思想中，无论是真正实现“自我管理”，还是有效实施“目标管理”，其中有一个最重要的前提——就是公司员工应该是“知识工人”，而真正意义的“知识工人”，追求“自我实现”是其必然的追求目标。

从那以后，杜拉克在做决策的时候，再也不会被那些“谁会不同意这个方案”或者“这个方案谁会满意”之类的问题所困扰，他首先会想好什么是正确的决策。

杜拉克被誉为现代管理之父，它在管理方面具有相当高的水平，但他的管理思想在通用汽车公司也经历了失败。这更进一步证实了他自己的思想：管理没有天才，他们之所以有效，只是由于在实践中学会了一些有效的管理习惯。

杜拉克的思想不仅影响着企业界，也影响着学术界，甚至是所有人。

不仅在企业管理上没有天才，扩大到人的一生当中，无论是学习还是搞文学创作，无论是搞科研还是进行经营管理，或者从事其他的任何职业，任何领域里都没有天才。

杜拉克被称为大师中的大师，不仅因为他是现代管理学的奠基人，更重要的是：他使企业家们从中受益，走向成功。杜拉克系统管理思想的科学性已经被世界各国企业领导人的成功实践所验证。甚至人们所推崇的杰克·韦尔奇、比尔·盖茨、李嘉诚和张瑞敏等，他们都深受杜拉克思想的影响。太多企业家都将他们企业管理的成功决策归功于学习了杜拉克的思想。

“天才”与“庸才”的关系是双向的，它们可以互相转换。换言之，“庸才”通过正确的方法不断地练习，最终将成为“天才”；而那些“天才”如果沾沾自喜，不知进取的话，也一定将会变成“庸才”。

每一位成功的管理者都在不停地学习管理。由此可见，即使人与人之间有某些不同，也只是努力的多与少的区别，少有天才存在；同时也说明，只要不断地努力学习，就一定会成为有效的管理者。

管理实践

管理是可以学会的，但是管理没有固定的模式。随着时间的变化、环境的变化以及人员的变更，理论也并非放之四海而皆准。“昨天的失败不等于今天的失败，昨天的成功也不等于今天的成功”。所以既要学习管理，又不可照搬，这是大师的忠告。

不要侵入他人“领地”

高层管理不等于高高在上。

——张瑞敏

人最基本的“领土”意识就是对家庭的保护。若有人未经同意闯入他人家里，轻者遭责骂，重者恐怕要遭一顿追打。不过会犯这种错误的人不多，倒是很多人在办公室内忽略了这点。

在办公室里侵犯别人“领土范围”的方式有：未经同意就坐在同事的椅子上，无故坐在管理者的办公室里，以及到其他的部门聊天等。

你不要以为这没什么，事实上，你的举动已经侵犯到了别人的“领土”，使对方感到不快。所以，别人工作的地方，不到必要时，请不要随便靠近。

不要闲着没事就到别的部门去聊天，这会给那个部门的管理者造成一种被“侵犯领土”的不安全感，就算你是纯属聊天也不行，因为在那个部门里，他是唯一的权力象征，你无缘无故地出现，就好像要与他争夺权力似的。当然，谈公事时例外，但应只限于管理者和管理者之间的接触，不要随意去接触他的下属。

如果你下面有几个部门，你就要尊重部门中的每个管理者，不要以为你是大管理者，就可以常到其他部门去聊天，偶尔为之无妨，长期如此，那么小管理者心里就会不舒服了，进而为今后工作的顺利进行埋下种种隐患。这样一种“越俎代庖”的管理方式，干预了正常的上下级关系，插手

别人的工作流程，影响别人的工作方式，实际上就是一种“越权”。

喜欢“越权”的管理者，总是过分欣赏自己的才干，并为“越权”的结果备感欣慰。认为虽然自己辛苦一些，但事情办得快，办得好，不耽误事。然而，他没有看到“越权”的危害。“越权”的危害集中表现在以下几个方面。

（1）妨碍正常的工作秩序。

每一个工作程序都有自己合理的流程和安排，它们有规律地运行，这是一种系统工程。如果管理者对下级“越权”，对工作横加干预，或有意无意地过问、插手、表态，这就打乱了下级的正常工作秩序，使下属无所适从。

（2）不利于调动下属的积极性。

“越权”行为，从另一方面显示了你作为领导对下属的不信任，使员工形成惰性思维，认为什么事情都有你出头，由你的意愿去指挥工作的进度和规律。这样，下属就没有什么积极性、主动性、创造性可言了。影响下属积极性，同时也就影响了人才的锻炼和成长。

（3）不利于团结。

对下“越权”，使下属有职无权，下级会产生“上级领导对自己不信任，不重用”的疑虑，伤害了下属的自尊心，使其加深了与上级的隔阂；群众也会产生反感的抱怨情绪，不服从管理。如果是下级对上级“越权”，就会有目无尊长、不自量力之嫌。这些都是影响工作和团结的因素。所以说，“越权”行为是令人反感同时又破坏团结的。

那么，管理者如何防止“越权”呢？

（1）明确职责范围。

权力是与职务、责任密切相关的。职务，是管理者一定的职位和由此产生的职能；责任，是行使权力所需要承担的后果。有多么大的职务，就有多么大的权力，就承担多么大的责任。职、权、责一致是领导工作的一个重要原则。“有职无权”，是被人“越权”；“有权无职”，是侵越了别人的权力。“越权”是“有权无责”，被“越权”是“有责无权”。因此，只有职、权、责相统一，才能防止“越权”现象。这就必须明确职责