

管得少

Management as
Simple as Possible

管理越简约
企业越高效

凡禹◎著

才能

简化管理靠三招：彻底授权、砍掉中层、减少干预

管得好

任正非要求“打好班长的战”
卓有成效的管理者都在做以下三件事：

张瑞敏提倡“三化”改革……

彻底授权：让一线员工对市场和客户做出快速反应

砍掉中层：让决策都是“一竿子插到底”式的执行

减少干预：让人人都能成为可以自控的自驱型CEO



立信会计出版社
LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

管得少

Management as
Simple as Possible

管理越简约
企业越高效

凡禹◎著

才能

简化管理靠三招：彻底授权、砍掉中层、减少干预

管得好



立信会计出版社

LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

管得少才能管得好 / 凡禹著. -- 上海: 立信会计出版社, 2015.1

(去梯言)

ISBN 978-7-5429-4392-7

I. ①管… II. ①凡… III. 企业管理—通俗读物

IV. ①F270-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第263575号

策划编辑 蔡伟莉

责任编辑 蔡伟莉 彭 钦

封面设计 久品轩

管得少才能管得好

出版发行 立信会计出版社

地 址 上海市中山西路2230号

邮政编码 200235

电 话 (021) 64411389

传 真 (021) 64411325

网 址 www.lixinaph.com

电子邮箱 lxaph@sh163.net

网上书店 www.shlx.net

电 话 (021) 64411071

经 销 各地新华书店

印 刷 固安县保利达印务有限公司

开 本 720毫米×1000毫米 1/16

印 张 18.25 插 页 1

字 数 234千字

版 次 2015年1月第1版

印 次 2015年1月第1次

书 号 ISBN 978-7-5429-4392-7/F

定 价 36.00元

如有印订差错, 请与本社联系调换

前言

preface

管理要简单，要少制造管理行为，才能把事情做到极致。

有一个管理寓言说的是：

有7个人组成了一个小团体共同生活，其中每个人都是平凡而平等的，没有凶险祸害之心，但不免自私自利。他们想用非暴力的方式，通过制定程序来解决每天的吃饭问题——要分食一锅粥，但并没有称量用具或有刻度的容器。大家实验了不同的方法，发挥了聪明才智，多次博弈形成了日益完善的制度。大体有以下几种：

方法一：拟定一个人负责分粥事宜。很快大家就发现，这个人为自己分的粥最多。于是，又换了一个人，结果总是主持分粥的人碗里的粥最多。大家认为：权力导致腐败，绝对的权力导致绝对的腐败；

方法二：大家轮流主持分粥，每人一天。这样等于承认了个人有为自己多分粥的权力，同时给予了每个人为自己多分的机会。虽然看起来平等了，但是每个人在一周中只有一天吃得饱而且有剩余，其余6天都饥饿难忍。大家认为：这种方式导致了资源浪费；

方法三：大家选举一个信得过的人主持分粥。开始，这位品德属上乘的人还能基本公平，但不久他就开始为自己和溜须拍马屁的人多分。大家认为：不能放任其堕落和风气败坏，还得寻找新思路；

方法四：选举一个分粥委员会和一个监督委员会，形成监督和制约。公平基本上做到了，可是，由于监督委员会常提出多种议案，分粥委员会又据理力争，等到开始分粥，粥早就凉了；

方法五：每个人轮流值日分粥，但是分粥的那个人要最后一个领粥。令人惊奇的是，在这个程序下，7只碗里的粥每次都是一样多，就像用科学仪器量过一样。每个主持分粥的人都认识到，如果7只碗里的粥不相同，他确定无疑将享有那份最少的。

分粥的问题终于解决了，方法五没有分粥委员会或者监督委员会，只是利用了人的本能。最简单的制度，常常也是最有效的。

分粥的故事揭示了一个简单的道理：管理方法很重要，先进的方法使庸才变人才，落后的方法使人才变庸才；管理方法的简化也同样重要，因为只有简单的，才是最有操作性和执行力的，从这个意义上说，简单就不要管太多，管得少才能管得好。

在互联网时代，重构企业战略成长，内在的推动力还是组织与人。许多明星企业在组织和人力资源管理方面做了许多改变，都在朝着简约、速度、极致的方向发展。

华为：打“班长的战争”

任正非提出，“简化组织管理，让组织更灵活，是我们未来组织的奋斗目标”。华为将从“中央集权”变成“小单位作战”，“通过现代化的‘小单位作战部队’，在前方去发现战略机会，再迅速向后方请求‘强大火力’，用现代化手段实施‘精准打击’”，这就是“班长的战争”。在互联网时代，要快速捕捉机会、响应市场，组织就必须精简、简约，要使得每个人都成为价值创造者、每个人都能有价值地工作。

小米：从来没有打卡制度和考核制度

小米的组织完全是扁平化的。雷军说，小米从来没有打卡制度，没有考核制度，就是强调员工自我驱动，强调要把别人的事当自己的事，强调责任感。大家是在产品信仰下、在责任感驱使下去做事，而不是靠管理产生效率。

海尔：进行“三化”改革

张瑞敏近几年一直在研究海尔作为一个传统工业企业在互联网时代如何实现转型。他认为，海尔要实现转型升级就必须“砸碎”旧组织，要用互联网思维来做产品、做服务、做管理。2013年，海尔提倡进行企业平台化、员工创客化、用户个性化的“三化”改革。企业平台化就是总部不再是管控机构，而是一个平台化的资源配置与专业服务组织，并且提出管理无边界、去中心化，后端要实现模块化、专业化，前端强调个性化、创客化。

《管得少才能管得好》从多方面入手，向读者讲述互联网时代企业组织变革和人事管理的发展趋势，内容精彩、案例新颖、理论透彻，是领导者不可多得的参考书。

目录

contents

第1章 管得少，管理就变得很简单.....	1
无为而治是最高境界.....	2
小赢靠智，大赢靠德.....	4
思路决定出路.....	7
将正确的事情做正确.....	10
情商——领导者的必修课.....	12
第2章 战略定得准确，管理才能到位.....	17
战略失误是最大的失误.....	18
战略眼光决定竞争成败.....	20
战略定位要准确.....	23
标准化是企业管理的重要工具.....	25
打造竞争性蓝海战略.....	27
第3章 有明确的目标，管理就不会偏向.....	31
任何一项工作都必须以目标为中心.....	32
明确的目标是企业前进的方向.....	34



目标设定的关键是明确与合理	37
目标只有切实可行才会有效	39
第4章 开局做得好，管理才能好	43
做好首次亮相，成功营造自我	44
认识自己是领导者永恒的话题	46
明确领导者的权力基础	48
树立领导者的权威	50
领导者应懂得适时的高调	53
第5章 管得少，不等于“拍脑袋决策”	57
从此告别“拍脑袋决策”	58
善于抓住决策的最佳时机	60
两利相权取其重	63
只听到掌声的决策，不会是好决策	65
第6章 制度要精，管理层要少	69
要防止管理层次过多	70
避免管理错位	73
小制度也能有大成效	75
用“铁拳”维护秩序和纪律	77
改变众人所循的管理规则	80
第7章 把人放在第一位，才能管得好	85
将恰当的人放在最恰当的位置上	86
用比自己更强的人	89
不要频繁地撤换员工	91

别吝啬你的掌声	93
管理从尊重人开始	96
第8章 有效沟通，沟通越简单越有效	101
和谐才能达到企业与员工的双赢	102
沟通是建立良好互动关系的艺术	104
冷静处理员工之间的矛盾冲突	107
用微笑征服员工	109
倾听消除沟通障碍	112
第9章 管得少，就是要把权分出去	117
事不必躬亲，权不必“抱死”	118
授权不等于放权	120
大权独揽，小权分散	123
用人是高效运营权力的有力体现	126
第10章 少说多做，让执行力为管理搭桥开道	129
执行力决定企业成败	130
中层领导者的执行力是提高企业执行力的前提	133
有效执行的本质在于简单	135
让执行为企业管理开道	137
第11章 低成本扩张，与竞争对手共舞	141
向标杆企业学习	142
低成本扩张一定要做细做实前期工作	144
不必按常理出牌	146
与竞争对手共舞	150

第12章 管理简化，产品质量不能降低.....	153
质量是企业的生命.....	154
从产品标准化做起.....	156
1%的失误可能导致100%的失败.....	158
市场不相信眼泪.....	161
除了品质，还是品质.....	164
第13章 管理要提速，创新是关键.....	167
创新是企业做大做强的捷径.....	168
打破死板的教条.....	170
创新思维就是新的生产力.....	173
以提升技术发展企业.....	175
第14章 企业文化，让管理简化于无形.....	179
文化是永不枯竭的资源.....	180
不要把企业文化当儿戏.....	183
担当社会责任.....	185
往企业文化中注入“和谐基因”.....	188
第15章 拧成一股绳，团队总能赢.....	191
崇尚简单，追求多元.....	192
团队作战，人人可胜.....	195
知识型员工重在引领.....	198
好的管理能促进被领导者的自我管理.....	200
第16章 消费者永远对，一手抓管理一手抓服务.....	203
及时升级服务理念.....	204

服务也是一种营销.....	207
消费者永远是对的.....	209
服务的真谛就是简单.....	212
在投诉中让服务完美.....	215
第17章 搞好财务管理，利润滚滚而来.....	219
抓好开源与节流.....	220
节约就是利润.....	222
奉行“斤斤计较”的成本管理理念.....	224
成本控制在于过程.....	226
预算管理很关键.....	229
第18章 最有效的防御，是从根本上阻止危机.....	233
深深地根植危机意识.....	234
变危机为良机.....	237
借助危机使企业再造.....	239
常规之外的企业危机公关.....	242
应急管理保障企业安全.....	246
第19章 秉持简单但有效的管理理念.....	249
简单管理理念.....	250
精确管理理念.....	252
柔性管理理念.....	254
零缺陷管理理念.....	257
中国式管理理念.....	262
和谐管理理念.....	263

第20章 实施简单但有效的管理方法.....267

 走动式管理法.....268

 标杆管理法.....270

 供应链管理法.....274

 六西格玛管理法.....277

第1章

管得少，管理就变得很简单

很多领导者喜欢从头管到脚，越管越变得事必躬亲、独断专行、疑神疑鬼；同时，员工就越来越束手束脚，养成依赖、从众的不良习惯，而且会严重挫伤员工的自尊心和归属感。殊不知，管理得少就是管理得好，也就是说领导者只管自己该管的事就行了。



无为而治是最高境界

创业靠有为，守业靠无为；管理靠有为，领导靠无为。有为与无为的辩证关系，需要在实践中进行艺术化的处理，绝没有一成不变的模式。

无为作为一种政治原则，在春秋末期已经出现。无为而治要求统治者效法自然，让百姓自由发展。无为而治的理论根据是“道”，现实依据是变“乱”为“治”；无为而治的主要内容是“为无为”和“无为而无不为”，具体措施是“劝统治者少干涉”和“使民众无知无欲”。

无为而治不但是一种政治原则，也是一种管理境界，而且是一种最高的境界。在中国的企业界中，在这方面做的比较好的要数潘石屹了。

潘石屹曾这样说道：“汉文帝和他的儿子景帝推行‘无为而治’，出现了中国历史上前所未有的繁荣和富强。被后人称为‘文景之治’。”

潘石屹的一个管理创举，就是把“无为而治”的精髓引入了自己的企业管理中。“能够发挥每个人的创造力。不管在任何时候，每个人的积极性都能被调动起来，这就是一个好的企业。”2003年时，他们的销售人员大概是100人，当年的销售收入大概有33亿元，100个人创造了33亿元的销售额，是全中国的销售冠军。全中国没有其他任何一个项目一年的销售额能够超过33亿元。

熟悉潘石屹的人都知道他非常随和，也非常客气。在向陌生人介绍他的

员工的时候，从来不说“这是我的员工某某某”，而是说“这是我的同事某某”，一词之差，反映出来的却是一个人的修养和胸怀。

在日常工作中，潘石屹对员工很少急赤白脸，即使确实因为什么事情着急了，过后他总要在合适的时候向对方说明一下。他这样做，一个最直接的结果，就是放下了架子，缩短了与员工的距离，增加了与员工的平等交流机会。他的平易近人使员工不需要花费时间去考虑如何提高“与领导沟通的能力”，从而消除了不必要的人为障碍，增强了工作效率。

在内部管理方面，潘石屹的企业没有成套的管理制度。这是一个高效率的发条企业，是一个没有中间环节的以解决问题为最终目的的企业。

在潘石屹的企业里，员工需要努力的方向是：在企业里站住脚；企业需要努力的方向是：在市场上站住脚。

当然，要想成为无为而治的最高境界也非易事，这需要建立在下列几个前提之上：

一是建立系统化、规范化、制度化和科学实用的运作体系。包括企业制度的规范运行和标准化的企业工作流程并实行标准化管理。用科学有效的制度来规范、约束和激励员工。每个部门、每个岗位和每个人都有自己的目标，有配套的、合理的绩效考核并实行目标管理。让所有员工都知道该做什么，不该做什么和该怎么做。

二是组建一只强有力的领导者组成的高绩效的团队。企业快速运行，80%靠体系推动，20%靠卓越领导者带领的团队来拉动，推拉结合，形成合力，才会跑得更快。高绩效的领导者，既要有高瞻远瞩的战略眼光，制定中长、短期战略目标，又要有极强的执行力，把组织制定的目标落实到位，才会有好的结果。不仅要会发挥自己的影响力，激励员工和领导员工，又要会进行有效的授权，把员工潜能发挥至极致，带领大家快速高效的完成团队目标。高绩效的领导者所拥有的强大的领导力，也是企业良性运行的基础。

三是建构良好的企业文化。用好的文化和理念来统领员工的行为。当企

业在运行过程中，要及时总结提炼企业自己的经营理念系统，包括价值观、使命、企业宗旨、企业精神和人才观等，通过组织活动和制度等形式的灌输，传递给企业内外的公众和员工，形成一种健康和积极向上的氛围，让员工们不单单为一份薪资而工作。

无为而治还要求管理者做到恩威并重、软硬兼施。只有严格要求和人性化管理，制度规范执行到位，同时更加关心员工，把员工当成企业真正的主人，才能真正实现人企合一。

GE是世界上少有的多元化非常成功的企业，韦尔奇在总结GE成功的经验时说，GE虽然业务是多样化的，但是文化非常统一，任何人都绝对不允许对企业价值观有所怀疑，有所违背，也就是说，用统一的文化代替了多元的业务，也能实现企业的健康发展。GE也是高度授权的，各事业部权力很大，总部是战略和文化中心，看似无为，但已经是无所不为。

老子曰：“以正治国，以奇用兵，以无事取天下。”无为而治要建立在规范管理的基础上，管理者要具备高超的领导艺术，要平衡集权与授权的度，有为而不妄为，有所为而有所不为，无为而无所不为。

小赢靠智，大赢靠德

“小赢靠智，大赢靠德”是牛根生的座右铭，也是他经营管理的立足点，因为“德”是制服人心的最佳“利器”。

“想赢两三个回合，赢三五年，有点智商就行；要想一辈子赢，没有‘德商’绝对不行。”。由此产生了牛根生“让人放心”的人格魅力，跟随牛根生的人才会认为把资金交给他放心，把未来交给他放心，才有了蒙牛这样一个团结、向上的团队。

中国古代有两个非常著名的富商——陶朱公和子贡，他们以仁德而闻名天下。陶朱公为人处事的宗旨：“授人以鱼，不如授人以渔”。也有很多史料都记载了子贡花巨资赎回一批鲁国奴隶的善举。《盐铁论·贫富》中说：“故上自人君，下及布衣之士，莫不戴其德，称其仁。”仁德是他们成就大商之业的根本所在。

“德”是从商之道，也是管理之本，是一名优秀的管理者应具备的最基本的素质，这与人的个人魅力是密不可分的，当管理者把“德”变成一种习惯，他的人生也会因此而富有。做一名优秀的管理者，不仅意味着承担责任，更重要的是乐于付出；不仅仅要有熟练的经营技巧，更重要的是要不断学习新的知识，丰富自己的底蕴，提升人品修养。

水之所以能够长流于天下，在于其广施仁德于万物，雨水和河汛随季节而至，孜孜不倦地忠实于自己滋润万物的职责。依托持续的良善之举，方能与世间万物共生共荣。“大胜”于水而言，的确是实至名归。

由水及人，情理相通。我们发现，管理要取得一定的成功，或一时的成功，或获取些许利润，也许有足够的智谋就可以。但是，欲获“大胜”和“长胜”，智谋是独力难撑的。真正持久的成功如同参天大树，需要深植于泥土的根茎。管理的根茎就是德行。

牛根生早年在伊利工作期间，因为业绩突出，伊利曾奖励牛根生一笔钱，让他买一部好车，而牛根生却用这笔钱买了四辆面包车，此举使得其直接领导的员工一人有了一部车。据接近牛根生的人介绍，当时牛根生还将自己的108万元年薪分给了大家。

这就是牛根生给员工的一种心理预期，这样的预期让他们知道，只要牛根生能走向成功，牛根生绝不会亏待跟自己一起打天下的员工。也正是因为这样的预期，曾经的老员工便义无反顾地投其麾下。

在伊利换车，在蒙牛他也同样如此。2000年，和林格尔县政府奖励牛根生一台凌志车，价值104万元，而当时比牛根生大8岁的副董事长的奖励是一

辆捷达车。但是，此时的牛根生并没有打算享受这辆豪华轿车，而是提出了与这位副董事长换车。

换车之后，牛根生会开车的女儿很不理解父亲的作为，在很长时间内都用一种怀疑的口吻问牛根生：“那辆车是不是真的给了邓伯伯？”

这正是牛根生所追求的“德”，牛根生想通过这样的行为来向人们传递出一个信息，“牛根生做企业不是为了个人赚钱和享乐。”

据牛根生介绍，在物质方面，自己的各项条件都要比身边的副手差。“我们的书记还有两位副总经理坐的都是奔驰350，我的副董事长坐的是凌志430，另一个副总经理坐的是沃尔沃，而我是一辆小排量的奥迪。”

早在1999年创业伊始，他就宣布了蒙牛的“创业纲领”——以股东、银行、员工、伙伴、社会五方的利益为利益，建立大利益圈，形成“五赢格局”。“和谐社会”最重要的一条，就是财富分配的和谐。财聚人散，财散人聚。世界上没有傻子，今天你可以剥夺别人的利益，甚至明天也可以继续剥夺，但后天你将得到苦果。

故去的两院院士、北大方正董事局前主席王选教授认为，做一个好人是做好一切事情的前提。他曾回忆起1947年他10岁上小学五年级时，老师要在班上评选一个品德好而且受同学欢迎的学生，那次王选以绝对多数票当选。他说：“从那时起我就知道，一定要先做一个好人。”

王选说：“什么叫好人？北京大学季羨林先生曾说过，‘考虑别人比考虑自己更多就是好人’。根据现实情况，这一标准我觉得可以再降低一点，考虑别人与考虑自己一样多就算好人。”

两位长者的说法，让我们想到中国人最熟悉的一个字：“仁”。“仁”字，左边一个“人”字旁，右边是一个“二”字。哪两个人呢？就是想到自己，想到别人。好好做人，至少要做一个好人，考虑自己与考虑别人一样多。按照中国人的德行修养标准，通常会有这样的说法，道德最完备的人是圣人，其次是贤人，再次是君子，比君子的德行再低一点的人就是好人。好