

化繁为简，管理之道
最少的管理=最好的管理

给管理 做减法

让管理回归简单的
12堂必修课

郑一群◎著

做简单守信的管理者，制定简单易行的战略，打造简单实用的产品，服务简单诚信的客户，激励简单踏实的下属，把复杂问题简单化，让管理回归简单，是一剂良药，也是一门高深学问。



新华出版社

给管理 做减法

让管理回归简单的
12堂必修课

郑一群◎著



新华出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

给管理做减法——让管理回归简单的 12 堂必修课/郑一群著

北京：新华出版社，2015.5

ISBN 978-7-5166-1694-9

I. ①给… II. ①郑… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 106613 号

给管理做减法——让管理回归简单的 12 堂必修课

作 者：郑一群

出 版 人：张百新

责任编辑：赵怀志 郑建玲

封面设计：图鸦文化

责任印制：廖成华

出版发行：新华出版社

地 址：北京石景山区京原路 8 号 邮 编：100040

网 址：<http://www.xinhupub.com> <http://press.xinhuanet.com>

经 销：新华书店

购书热线：010-63077122

中国新闻书店购书热线：010-63072012

照 排：新华出版社照排中心

印 刷：河北鑫宏源印刷包装有限责任公司

成品尺寸：170mm×240mm

印 张：18.25

字 数：200 千字

版 次：2015 年 5 月第一版

印 次：2015 年 5 月第一次印刷

书 号：ISBN 978-7-5166-1694-9

定 价：32.00 元

图书如有印装问题，请与出版社联系调换：010-63077101

前 言

在很多人的眼中，管理高深得无一言表，管理复杂得难以想象。果真如此吗？答案是否定的。事实上，管理并非人们想象的那般高深与复杂，而是我们自己将其高深化与复杂化了。

世界万物皆有规律，管理的规律在于去伪存真，由此及彼，由表及里，将复杂的工作简单化，然后高效地加以解决。所以在管理中，我们不能盲目地应用复杂的管理方法，而要根据企业不同的管理需求层次和管理现实中的主要矛盾，选择最适合、最简单的管理方法，实现轻松管理。这实际上是一种为复杂的管理做减法的概念，即简单管理。

简单管理并不简单。简单管理只是在形式上追求简单，尽量减少工作上不必要的环节，进一步提高工作效能。而在简单形式的背后，则必须有厚重的基础支撑。简单管理不是粗放管理，而是精细管理的进一步升华，是一种简约高效的管理方式。简单管理，并不是头脑简单，考虑片面；也不是绕过问题，回避矛盾；更不是无所作为、放任自流。

在企业经营和组织管理过程中，要想便捷高效，最好的方式就是为管理做减法，使管理简单化。海尔的掌门人张瑞敏说：“我感觉在企业里最难的工作就是把复杂问题简化。”做简单守信的管理者，制

定简单易行的战略，打造简单实用的产品，服务简单诚信的客户，激励简单踏实的下属，把复杂问题简单化，让管理回归简单，是一剂良药，也是一门高深学问。

给管理做减法是一种思维方法，它指的是一个思路，就是要用简单的思路，用简单的技巧方法来处理复杂的事情，也就是说将复杂的问题简单化，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。如果你掌握了这种管理的方法，并灵活运用，就会在管理过程中卓越高效，使自己始终处于管理的主动地位，实现下属、自身、企业的多赢，从而开创一个上下和谐、积极进取的管理新局面。

简单管理是给管理做减法的执行文化，是在目标和实现这个目标的两点之间，找到一条既短又好的直线的理性管理方式，这是一门艺术。本书紧扣管理中的关键问题，遵循给管理做加法的原则，从管理者的角度出发，通过创新的理论、经典的案例，结合现代管理的复杂性和多样性，深刻阐释了简单管理的操作方法。相信能给广大管理者带来有益的启发及帮助，让你全面提升管理技能。

目 录

前 言 /1

第一课 管得越少成效越好，管理从简单开始

- 管理就是把复杂的事情简单化 /3
- 以简驭繁，管理可以很简单 /6
- 运用简单的方法解决问题 /9
- 精兵简政，不断简化组织形式 /14
- 简单不等于容易，管理更要注重细节 /16
- 别陷入完美主义的管理困局 /19
- 给管理做减法，最好的管理是少管理 /22

第二课 减少沟通环节，让交流简单有效

- 经常沟通有利于解决问题 /27
- 微笑是最简单有效的沟通方式 /30
- 多听总比多说好处多 /33
- 良好的沟通是管理的生命线 /36
- 说话简短直接更容易让人听懂 /39
- 用沟通拉近与下属之间的距离 /43
- 把握好批评的尺度与分寸 /46

第三课 让下属跑起来，激励其实很简单

善于激励，点燃团队成员的工作热情 /53

信任是最好的激励方式 /56

因人而异，激励要对症下药 /60

引入竞争，激活士气 /62

赞美是一种零成本的激励 /66

以情感为导向，激发工作热情 /69

让下属参与决策，激发他们的积极性 /71

第四课 提高工作效能，让管理简单高效

制定时间管理计划，提高工作效率 /77

集中精力做好一件工作 /80

凡事预则立，按计划行事 /82

缩短会议时间，向会议要效益 /85

立即行动，绝不拖延 /88

科学安排事物的处理顺序 /91

第五课 不要独揽大权，让授权变得简单

放心把事情交给别人去做 /97

不要凡事亲力亲为，从头管到脚 /99

用人不疑，授权要给予充分信任 /102

委派工作，让下属有自主权 /105

做好授权监督，避免权力架空 /108

大权独揽，小权分散 /111

正确授权，学会下命令 /114

第六课 人际关系简单化，相处无压力

与同事融洽相处，为未来共同打拼 /121

以心换心，用真诚打动人心 /124

换位思考，站在对方的角度想问题 /126

- 宽容别人，收获快乐的自己 /130
- 懂得与团队成员分享利益 /133
- 尊重下属，你才会赢得下属的尊重 /136

第七课 有效地解决矛盾，复杂问题简单处理

- 根除组织内部的消极冲突 /143
- 巧施手段，掌控好不同类型的下属 /146
- 疏导下属的抱怨，防止抱怨蔓延 /149
- 化敌为友，善于驾驭反对者 /152
- 妥善处理好上下级之间的矛盾 /156
- 敢于拒绝下属的某些要求 /159
- 避免恶性竞争，引导良性竞争 /163

第八课 换个角度看问题，创新就这么简单

- 打破常规，走创新之路 /169
- 没有创新，企业就不会有发展 /172
- 注重创新，创造力也是核心竞争力 /175
- 转变思维，提高创新能力 /177
- 另辟蹊径，突破创新 /180
- 不断创新是持续发展的动力 /183

第九课 打造高绩效团队，让合作回归简单

- 明确团队目标，制订合理计划 /189
- 没有完美的个人，只有完美的团队 /192
- 优势互补，发挥团队整体优势 /195
- 培养团队成员的合作精神 /199
- 团结合作是企业繁荣的根本 /202
- 严明的纪律是团队胜利的保障 /205
- 建立考核机制，提升团队整体合力 /208

第十课 别输在不会用人上，用人的简单道理

- 唯才是举，不要以貌取人 /213
- 打破常规，灵活用人 /215
- 用人唯才，抛弃个人成见 /218
- 把合适的人放在合适的位置 /221
- 包容为上，敢用比自己强的人 /223
- 知人善用，人尽其才 /227
- 容人之短，用人之长 /230

第十一课 关键时刻作出正确的判断，让决策简单快捷

- 管理的成功在于决策的成功 /237
- 转危为安，及时处理危机事件 /241
- 预测未来，正确地判断形势 /244
- 通达权变，灵活地作出决策 /247
- 当机立断，迅速地作出决策 /250
- 正视风险，勇于作出风险决策 /253
- 兼听则明，集思广益出良策 /257

第十二课 不断完善自身，以简单的方式立威

- 树立个人威信，提升影响力 /263
- 放下官架子，把自己当成一个普通人 /266
- 以身作则，用无声的语言教育他人 /270
- 完善个人魅力，让自己更具吸引力 /272
- 诚信做人，说话办事言出必行 /275
- 出于公心，把一碗水端平 /278
- 坦然承认自己的错误，赢得下属的拥护 /282



第一课

管得越少成效越好，管理从简单开始

让管理回归简单的12堂必修课

由于受社会活动与市场环境复杂化的影响，现代企业的经营领域越来越多元、产品体系越来越庞大，业务流程越来越紊乱，规章制度越来越繁琐，组织结构越来越犬牙交错，人际关系越来越错综复杂。管理者开始惊呼：复杂已经成为企业发展的巨大障碍！于是，越来越多的管理者开始为管理做减法，推崇简单管理。所谓简单，并不是管理上的浅薄无知，而是经历复杂之后的升华。形式上追求简单，方法上追求简单，内涵上则是深刻和丰富的，是一种化繁为简的智慧。

管理就是把复杂的事情简单化

管理既是一门科学，又是一种艺术。管理可以很复杂，也可以简单到极致。在竞争日益激烈的今日，对简单管理的呼声不绝于耳，管理开始前所未有地影响着我们的生活。既然管理如此重要，那么我们应该如何学习它、应用它呢？

著名管理大师、通用电气公司前总裁杰克·韦尔奇说：“人们总是将生意看得太过复杂，事实上，这并不是像研究火箭那样难的科学，而是世界上最简单的工作。”而韦尔奇领导通用公司的成功秘诀之一就如他所言：“将我们在通用所做的一切事情、所制造的一切东西‘去复杂化’。”著名管理学家迈克尔·波特说：“生活已经够麻烦了，但还是有许多人不怕麻烦，给自己设置各种各样的‘圈套’。他们和这些复杂的问题不断地进行斗争，并且依据一些最新的管理理论、用一些含混的方法来解决这些问题，其实根本没有必要这样做，最简单的方法就是最好的方法。”为此，企业的决策者乃至整个企业团队都应成为简单管理的倡导者、创意者与执行者。

哲学课堂上，教授让他的学生们回答 $1+1$ 等于几？结果教室里鸦雀无声，学生们个个揣摩教授的用意和心思，他们都在思考“ $1+1$ ”的种种不同的情况和结果。有的学生回答说，答案应该是0，比如，在黑暗里拉一下电灯开关后再拉一下，两次拉电灯开关的结果等于回到从前，效果为零。有的回答说，答案应该大于2，因为当一个人和另一个人组成一个团队的时候，他们的整体效力大于两个单人效力的和。也有的回答是小于

2，还有的回答说是3、10、无穷等不同的答案，他们的回答都有合情合理的解释。当学生们一一公布他们的结果后，最后教授说：“我很钦佩你们的思维和聪明，但我也很失望，全班同学竟然没有一个人敢把最原始、最公理化的答案说出来，大家都把最简单的问题复杂化了。”

其实，世上本没有复杂的问题，是因为人的存在，而人为地将简单问题复杂化了。最美的艺术品总是最简洁的，最有分量的文章也是最薄的。这就需要我们凡事找规律，由表及里，在真正掌握问题本质的基础上，力求简单地解决问题。倘若把事情搞复杂，很多事情都会难以解决。

在企业中，管理的核心要领是：尽量将复杂问题简单化，让下属易明白、易理解。然而，许多企业在发展的过程中，都得了一种“复杂病”，即业务流程越来越紊乱，规章制度越来越烦琐，组织结构越来越臃肿，人际关系越来越复杂。与之相伴的是，“理念天上飘，行为地上爬”，管理效率越来越低下，经营成本越来越高。复杂已经成为企业发展的巨大障碍。

有这样一个经营无方，多年亏损的企业。为了改变这种情况，集团派了新的经理，新老总上任后，发现职工作风散漫，上班下班该干什么，不该干什么，没个标准。办公室主任告诉老总，企业不但制定了规章制度，而且非常详细。说着主任抱出一堆管理条例。老总一看，厚厚五大本，足有几斤重。

老总翻了翻说，这么复杂的东西，谁看，怎么记得住？于是，他亲自主持制定了两项管理制度，一项叫作“四无”，一项叫作“五不走”。“四无”即车间必须做到：无垃圾、无杂物、无闲坐闲聊人员、无乱放成品半成品。“五不走”即工人下班必须做到：设备不擦净不走、材料不放整齐不走、工具不清点好不走、记录不填好不走、现场不清扫不走。两项制度，一共9条，简单清楚人人明白。以后工厂管理大有起色，人人都夸老总“英明”。

这个故事，说明了一个道理——管理就是把复杂的问题简单化，混乱的事情条理化。管理不是力求复杂，而是简单有效。只要能解决问题，那就是好的方案，那就是优秀的管理。

智者化繁为简，愚者化简为繁。有效率的管理者能将复杂的东西变得易懂且直截了当；精明的管理者善于把复杂的过程简单化，把简单化的东西量化。

著名管理大师彼得·德鲁克曾赞誉杰克·韦尔奇是20世纪最优秀的公司领导，是日新月异的美国经济的代名词。那么，到底是什么使得管理大师德鲁克对这位CEO如此“厚爱”呢？

对此，用杰克·韦尔奇的话说：“我的工作很简单，就是为那些最好的机会找到最合适的人选，并把公司的资源配置到最合适的地方。简而言之，就是传达理念，分配资源，赋予下属充分的、能够自由发挥的空间。”

在杰克·韦尔奇看来，管理和经营是很简单的事情，这也是他创新经营管理思想的灵魂。他的一段精彩发言，就是最好的证明：

“人们总是把经营和管理看得很复杂，其实，它比造火箭简单多了。一般来说，大多数跨国公司，一般会有50个竞争对手，而且彼此熟悉。在经营和管理方面，你能做的其实并不多，绝对不需要去判断多种不同的选择，并从中做出最好的决策。我相信经营和管理是件很简单的事情。举例来说，假如在同一间屋子有6个人，对他们提出相同的问题。那么，在大多数情况下，这6个人都会得出基本相同或相似的结论。现实中，类似的情况很少，是因为人们不可能得到相同的信息，尤其在传媒高度发达的今天。经营和管理本身并不复杂，只是在人们难以找到需求的信息时，才变得复杂起来，困难起来。那些试图把它复杂化的人，最终反而会把自己弄得遍体鳞伤，要学会简单，简单，再简单。”

管理之道，其本质就在于如何化繁为简，也就是我们所说的“度”。要将复杂问题简单化，简单问题复杂化，看似自相矛盾，实际上是协调统

一。宏观问题简单化，微观问题体系化，这是一种企业成熟之美，也是企业所追求的境界。

“服务就是把简单的事情复杂化，管理就是把复杂的事情简单化。”这是御温泉总裁朱跃东先生对自己一生经营管理经验的高度概括。著名的旅游经济管理专家魏小安在《东方服务》的序言中也写下这样的观点：“多余的花样是文明，文明的进化是精致，精致的发展是豪华，豪华的极致是简单。”管理简单化是一种力量，把复杂的事情简单化，把复杂任务简单化，把复杂的人际关系简单化，是一种素养，也是一种本事。

大道至简。“道不远人，远人非道。”最好的管理其实是有重点的简单管理，在企业经营和组织管理上，要想使之高效，最有效的方式就是诸事简洁。简单就是核心，简单就是统一，简单就是和谐，简单就是力量，简单就是高效。企业的管理不必太复杂化，使事情保持简单是中小企业与成长型企业发展的要旨。让管理回归简单，把复杂的问题简单化。

以简驭繁，管理可以很简单

管理之道，众说纷纭，但唯有简单、高效、迅速、结果达成才是管理的本源。因为市场竞争激烈，变化太快，管理复杂肯定不能跟上客户的要求和变化。况且复杂化的管理搞得眼花缭乱，自以为条条是道，实则于事无补，不能迅速反应，解决问题。而管理者善于把复杂的问题简单化，并予以解决才是管理的精华。

有这样一个小故事：

有一位农夫，辛苦劳动了大半辈子，终于实现了自己的梦想，拥有了

一座属于自己的牧场。

牧场开张后不久，亲朋好友纷纷前来参观祝贺。闲聊间，有访客问及这位农夫是否已为牧场取好了名字，农夫得意地答道：“说到名字可就有意思了，我们全家每个人的意见都不同。我的大女儿建议用她的名字‘玛丽莲’，我的小儿子坚持用他的名字‘詹姆士’，我太太则认为在这里生活十分幸福，想取名叫‘幸福’牧场，而这是我一生的梦想成果，我想取名叫‘梦想’。最后我们一致达成协议，将牧场取名为‘玛丽莲詹姆士幸福梦想牧场’”。

访客又问：“名字确实很有新意，但怎么在你牧场上没看到饲养的牲畜呢？”主人答道：“哦，以前是有的，只是那些牛呀、马呀受不了在它们身上烙那么长字的烙印，全给烙死了。”

这个故事告诉我们，复杂的名字是会害死牛、马等牲畜。推而广之，复杂的事情也有可能是会害死人的，复杂的管理更可能会害得我们筋疲力尽。

思路决定出路，无论是在工作中，还是在生活中，必须具备善于将复杂问题简单化的能力，也就是一针见血地捕捉问题实质的能力。工作和生活已经够复杂了，但还有许多人不怕麻烦，给自己设置一些“圈套”。他们和这些复杂问题不断斗争，并且依据最新的管理理论用一些含混的方法来解决这些问题，其实根本没有必要这么做。把自己局限于所谓的专业领域的科学管理规划中，难免被繁多的理论搞得眼花缭乱而无所适从。

我们知道，国家的治理是非常重要的。如何去治理呢？大部分人都往复杂的方面想，而且会毫无头绪。然而，中国古代圣人老子会告诉你：“治大国若烹小鲜。”意思是，治理大国很简单、很容易，就跟煮一条小鱼一样。煮鱼时，千万不要轻易地翻动，否则，鱼就会烂掉，治理国家也一样，管理企业也是如此。

在如今企业内，外部条件越来越复杂的情况下，企业管理只有化繁为简，才能提高执行力和企业的整体运行速度与效率。作为一个管理者要学

会大事化小、小事化了，把复杂的事情尽量简单处理，千万不要把简单的事复杂化。

当年 IBM 身陷困境，组织庞大臃肿，业务涉及 160 多个国家，多达数十万的员工却不能为 IBM 带来利润，年亏损超过百亿。后来从事食品行业转行到 IBM 的郭士纳进行了一系列的调整，其中一点就是通过裁减员工、简化组织层级等手段使 IBM 的组织结构变得简单有效，行动迅速。由于对高科技行业一窍不通，郭士纳很少过问具体工作，因此，他不去管具体问题，只制定好大的方向和一些原则。就是这样一些简单的决策，通过切实的落实，使亏损 131 亿美元的 IBM 扭亏为盈，盈利达 485 亿美元，股价更上涨了超过十倍。

可见，管理简单化是必要的，诸事保持简单是企业发展的要旨之一。简单化可以节约资源，提高效率。复杂的管理在组织上叠床架屋，在程序上往复循环，在时间上大量浪费，在成本上居高不下。不能简单化就谈不上科学管理，就不会出效益。

把复杂的问题变成简单的问题加以解决，是管理者的明智之举。当管理者真正找到简单的方法时，就再也不会为企业的发展壮大而感到迷茫，不会因为机构组织越来越庞大，人员结构越来越臃肿而发愁，不会因为每天要处理复杂的事物而身心疲惫，不会因为管理方式越来越复杂，效率却越来越低下而困惑了。

德国的阿尔迪超市的经营策略非常简单，策略的核心也是简单。他们的商品只有几百种，比起沃尔玛几十万种商品来，简直是少得可怜。而且一类商品通常只有一到两个品牌和型号可以选择，但是，阿尔迪会精选那个质量最好，性价比最高的产品，免去了顾客挑选的时间。货品的摆放更是简单，没有华丽美观的陈列，都是装在原包装盒内，只是把包装盒打开了而已，很多商品是就地堆放，顾客自己去拿，超市服务人员甚至不提供