

管理金典

企业管理者必备案头指导工具书

SIMPLE

Simple Management Is More

管理 越简单越好

I

李 昊 编著

成功管理者必修的卓越经典

最伟大的总裁是最有空闲的，
他知道最好的管理是简单管理
最简单的方法才是最实用的方法，
最简单的决策才是最出色的决策

京华出版社

管理金典

企业管理者必备案头指导工具书

SIMPLE

Simple Management Is More

管理 越简单越好

I

李 昊 编著

成功管理者必修的卓越经典

最伟大的总裁是最有空闲的，
他知道最好的管理是简单管理
最简单的方法才是最实用的方法；
最简单的决策才是最出色的决策

京华出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理越简单越好 I / 李昊编著. —北京: 京华出版社, 2005
ISBN 978 - 7 - 80600 - 972 - 7

I. 管... II. 李... III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 119377 号

管理越简单越好 I

著 者 ☐ 李 昊 编著

出版发行 ☐ 京华出版社

(北京市朝阳区安华西里一区 13 楼 2 层 100011)

(010)64258473 64255036 64243832 (发行部)

(010)64251790 64258472 64255606 (编辑部)

E-mail: 80600pub@bookmail.gapp.gov.cn

印 刷 ☐ 北京市业和印务有限公司印刷

开 本 ☐ 710mm × 1000mm 1/16

字 数 ☐ 320 千字

印 张 数 ☐ 19 印张

印 数 ☐ 0001—5000

版 次 ☐ 2008 年 10 月第 2 版

印 次 ☐ 2009 年 2 月第 2 次印刷

书 号 ☐ ISBN 978 - 7 - 80600 - 972 - 7

定 价 ☐ 35.00 元

京华版图书,若有质量问题,请与本社联系

生活已经够麻烦了，但还是有许多管理者不怕麻烦，给自己的管理生涯设置各种各样的“圈套”。他们和他们自己认为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，用一些复杂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。

大家都知道，如果一个管理者工作杂乱无章，事必躬亲，或者大量使用晦涩难懂的术语，毫无帅才的能力，那么他一定是个失败的管理者，而他失败的原因仅仅是他不懂简单，不懂简单管理。

那么简单是什么？简单就是统一，简单就是和谐，简单就是力量，简单就是高效。简单管理又是什么？简单管理就是要简化组织形式，实施零管理层，就是要把复杂问题简单处理，就是要运用简单的技巧，发掘员工的最大潜能……总之，简单就是一条永恒的自然法则，就是管理的灵魂，管理的实质。

作为一名管理者，为了实现成功管理，在你做任何事之前，请树立这样一个信念：管理越简单越好。因为事情本来再简单不过，复杂的是你的思想，是你对事的态度，是你处理问题的方法。就像原本可以一句话表达清楚的内容，偏偏有些人要用十句话来表达，把简单的问题复杂化是管理者们最易犯的毛病。

FOREWORD

管
理
越
简
单
越
好
I

FOREWORD

Simple Management is more

2

穿过复杂的重要迷雾，看清了事情的本来面目，管理人的脑子需要清醒过来了，除非你决定破罐子破摔，一条道走到黑，或者你打算改行不做管理人了。否则你惟一的选择就是回归管理的真谛：简单。

这本《管理越简单越好》可以说是实施简单管理的最好依据，它共分九章，从简单做事开始讲起，告诉你怎样经过简单的自我修炼来提高管理效能，如何轻轻松松把英才留下，以及实现成功管理有什么简单可行的方法等等。

此书系统而全面地介绍了管理的简单理论，同时注意了理论与实践的充分结合。书中集无数成功人士的智慧 and 经验，相信对广大管理者将大有裨益。

目 录

Simple
Managent
is more

第一章 管理,从简单做事开始

1. 放心把事情交给员工去做 (2)
2. 有条理是高效完成工作的法宝 (4)
3. 巧妙安排时间提高工作效率 (7)
4. 只做需要做的事 (8)
5. 将复杂的问题简单化 (10)
6. 简化组织形式,实施“零管理层” (11)
7. 追求简单的工作原理 (14)
8. 使用术语,只能让别人对你产生厌恶感 (15)
9. 不要浪费纸 (17)

第二章 简单的自我修炼,迅速提高管理效能

1. 让每个员工都赞赏你的品格 (20)
2. 了解自己是怎样的一个人 (23)
3. 树立权威,首先我是“老大” (26)
4. 如何简单增强你的说服力 (27)
5. 让别人喜欢你的七个简单技巧 (30)
6. 用优秀的个人品质树立威信 (34)
7. 以你希望别人对待你的方式来对待别人 (36)
8. 精明的管理者要有精明的头脑和敏锐的感觉 (40)
9. 放下架子有利于工作的开展 (43)
10. 用言行提升你的魅力 (45)

MU LU

Simple
Managent
is more

11. 用倾听架起沟通的桥梁 (47)
12. 管理人应具备教练的素质和能力 (49)
13. 以“高人一筹”的标准要求自己 (52)

第三章 用人的简单道理

1. 扬长避短识人才 (58)
2. 用人不疑,疑人不用 (59)
3. 走出“人才”误区 (61)
4. 盲目裁员不可取 (65)
5. 用人要遵循的简单原则 (67)
6. 敢于、善于选用比自己能力强的人 (69)
7. 不拘一格,大胆起用年轻人 (71)
8. 成功有效地用人 (74)
9. 得强者方能得天下 (77)
10. 知人善用,把人才放在合适的位置上 (80)
11. 举贤不避亲 (83)
12. 善用略有瑕疵的优秀人才 (85)
13. 把每个人都当作“天才”来用 (89)

目 录

Simple
Management
is more

第四章 放手管理,让你的工作变得简单

1. 学会授权 (94)
2. 根据每个人的长处充分授权 (96)
3. 合理统筹安排,放手让员工去做 (98)
4. 让员工集责权于一身独立处理问题 (100)
5. 指挥千军万马不如善点数员将 (101)
6. 放心授权,哪怕他是新聘员工 (104)
7. 合适的人选是授权的前提 (106)
8. 授权要有张有弛 (107)
9. 让副职成为“权力大使” (110)

第五章 简单激励,发掘员工的最大潜能

1. 掌握赞美的技巧 (114)
2. 激励要因人而异 (118)
3. 物质与精神奖励相得益彰 (121)
4. 放入“鲶鱼”,让员工保持紧张感 (122)
5. 斥骂激励让员工知耻而后勇 (124)
6. 了解员工的需要 (127)
7. 把赞扬当作一件礼物 (130)
8. 感人肺腑的真诚关心 (132)
9. 激励机制秘诀之三 (133)
10. 善于说你对了 (138)

Simple
Management
is more

11. 百分俱乐部计划 (141)
12. 尊重员工,满足员工的多样化需求 (143)
13. 让员工觉得你对他好 (145)

第六章 简简单单,留住英才

1. 做出让步,留住进取心强的人才 (150)
2. 设法满足人才的需求,让他们自动留下 (153)
3. 不合理的禁令会“逼”走员工 (156)
4. 平等对待员工,让他们有“家”的感觉 (157)
5. 单靠金钱并不能留住人才 (159)
6. 不愠不火应对员工的不满 (164)
7. 建立内部劳工组织,稳定员工的心 (165)
8. 面对优秀员工的辞呈怎么办 (168)
9. 赢得员工忠诚的七项工作 (170)

第七章 复杂问题简单处理

1. 避免因入设事的陷阱 (174)
2. 找“中间人”粉碎你与员工之间的那道“墙” (176)
3. 下属犯了错不妨送上美味的“夹心饼” (179)
4. 不要轻易接受下属踢回给你的任务 (180)
5. 面对不合情理的要求坚决说不 (182)
6. 妥善处理各种人事问题 (184)

目 录

Simple
Managment
is more

- 7. 以不同的方法处理与员工之间的冲突 (187)
- 8. 具体问题具体分析,公正处理下属的矛盾 (189)
- 9. 对待员工的加薪要求要三思 (192)
- 10. 怎样应对下属的小报告 (194)
- 11. 说服员工的固持己见 (200)
- 12. 轻松应对员工咄咄逼人的谈话 (203)
- 13. 怎样应对员工与你的激烈冲突 (205)
- 14. 从关键问题入手摆脱被动局面 (207)

第八章 简单寓言里的管理智慧

- 1. 重复就是渗透 (210)
- 2. 最有效的工具是团队章程 (212)
- 3. 专注于结果,不要探究过程 (214)
- 4. 简单是一种方法 (217)
- 5. 挖墙角是夺取优秀人才的捷径 (220)
- 6. 容人,容可容之人 (222)
- 7. 关心从一件小事开始 (224)
- 8. 让工作自豪,哪怕是在擦地板 (227)
- 9. 不要忘了与员工共享 (229)
- 10. 让员工产生拥有感 (233)
- 11. “精简高效”在行动上要下狠斧 (235)
- 12. 听,耐心的倾听 (239)

Simple
Managent
is more

13. 多余的管理层级必须摒弃 (243)
14. 除了老婆和孩子不能变外,都要变 (245)
15. 竞争,时刻都要在刀下讨生活 (250)

第九章 成功管理就是这么简单

1. 耐克的成功法宝:虚拟经营 (256)
2. 成功从借鸡生蛋开始 (258)
3. 合作的目的是实现双赢 (261)
4. 别人走过的路,不屑去走 (263)
5. 别把经验看得那么重 (266)
6. 重新定位从根本上扭转局面 (269)
7. 为什么那么多人选择奔驰 (271)
8. “可口可乐”的诞生 (274)
9. 用尽全力时别忘了外力 (276)
10. 有创新才有成功 (278)
11. AOL 的成功之道:贴近消费者 (281)
12. 搭“顺风车”是成功的捷径 (284)
13. 最重要是要有远见 (288)
14. 巴菲特的管理理论 (290)
15. 管理得越少越好 (292)

Simple

管理

MANAGEMENT IS MORE

越简单越好 I

第一章

管理，从简单做事开始

1. 放心把事情交给员工去做

一个人能处理的工作量有限，作为一个管理者，手中的事物总是很多，但是要想在有限的时间内成功做完更多的事其实很简单，那就是放心地把事情交给员工去做。这样一来，即使你不在的时候，工作也能顺利进行。

此外，要先让每个员工都了解自己的工作。如果故意将事情复杂化，就会产生很多问题。这种类型的管理者或许是不放心把事情交给员工做，害怕这么一来，无形中自我存在的价值就变小了。其实，管理者把事情交给员工，并不表示责任没了，他还是要时常注意工作进度的。

聪明的管理者都会将一些简单的工作交由员工处理，自己则必须在思考新的企划方案、改善现状方面下工夫。换句话说，管理者必须做一些计划性的工作。如果管理者整天忙于事务而无法对将来作计划，那么他的工作只能是事倍功半。

某企业业务主管的桌上有着堆积如山的文件，他常常被工作压得透不过气来。参加了经理教育培训后，他学会了分析工作上的问题，回到工作岗位后，马上进行工作的重新分配。首先，把那些自己处理不完的文件做一些详细的说明，经其说明后，每个员工都能愉快胜任。

主管的桌上再也没有堆积如山的文件了。企业内的工作进行得很顺利，主管还得到上司很好的评价，说他处理事情比以前更有效率。

这么一来，这位主管就有充裕的时间去做新计划的推广工作了。让自己轻松胜任工作就是这么简单，管理者只要向员工说明眼前应该处理的文件，然后把事情交给他们处理就行了，这样不仅自己有了充裕的时间去全

力策划新工作，而且还提高了整个团队的工作效率，节省了时间，节约了成本，同时也避免了一些摩擦。

但是在实践中，为什么把工作派给别人去做对某些人来说仍然是非常困难的事呢？

下面就是些可能的原因及相关简单可行的解决建议：

①如果你把一件你可以干得很好的工作派给别人做了，也许就达不到你可以达到的水平了，或者不如你做得那么快，或者做得不如你精细——所以，你求全求美的思想一作祟，你就以为派给别人做，不会做得像你自己做得那般好。这时候，你就要问问你自己：尽管别人不如你做得好，但是不是也能达到目的了呢？如果不是，你能不能教教他，让他把工作做好呢？

②如果让别人来做你的工作，也许你会担心他们做得比你好，而最终会取代了你的工作。但是，如果你把那些常规性的工作派给别人去做，你自己就可以腾出时间来做一些更富有创造性的工作。而且，如果你能让你培植的人才取代你的工作，你也就能让你自己再升一级，何乐而不为呢？你应该把工作派给别人去做，教给你手下一些东西，以便给自己腾出时间来从事更为重要、更为紧急或更具创造性的工作。

③如果你放弃了你的职责，你将无事可干。因为害怕在把工作派给别人做了之后就无事可干了，所以那些握有些小权的人哪怕是芝麻绿豆点大的小事也不愿放手让别人去干。然而，你应该认识到，放手让别人去干一些小事只会有助于你提高处理更大的管理性工作的能力，也会增加你分担老板工作的机会。

④你没有时间去教别人如何接手工作。在这一点上，你得明白，你越是没空训练别人接手工作，你自己要干得就越多。事情总要分个先后，教会别人干了，你就多出时间来可以干别的更为重要的事情了。也许在你的潜意识里，因为前三个原因，你仍不愿意让人接手干你的工作。

⑤没有可以托付工作的合适人选。这是主管们为不分派工作而找的最为常见的理由。这并不是说没有这样一个人可以来承担这项工作，而是这个人如果不是太忙，就是不愿意干分配给他的那件工作，再就是别人认为

他能力不够。如果你确实实想要把工作派下去让别人来干，那么，在你花一番时间作一番努力之后，所有上述的这些困难都是不难克服的。你要对付的第一件事也许就是你自己对此事所持的抵制心态。你到底在担心些什么？如果你确实有理由担心，在你的一个下属工作上出了差错之后，你就会失掉你的工作；或者，在你工作的地方，工作氛围相当糟糕，你担心工作不会有什么起色，这时候，你就得和你的上司谈谈这些情况，从而在分派工作这件事情上得到他的支持。如果你根本没有什么可以担心的，你仍然不愿把工作交给员工去做，那么只能证明你是个喜欢把简单的事情搞复杂的家伙，你需要好好清理一下脑子了。

2. 有条理是高效完成工作的法宝

大多数刚上任的管理者都经历过被时间困扰的过程。起初，他们总是被大量的工作弄得狼狈不堪，他们尝试着想在八小时或十小时内完成所有的工作。但实践证明，“欲速则不达”是铁定的规律。其实高效率的工作方法很简单，只有三个字：有条理。

很多管理者工作杂乱无章，更别提高效了。“我办事就是没有效率”或者“时间管理不是我的强项”等都是管理者常说的逃避性的话语。谁也不可能天生就具有组织时间的能力，管理者要想找一个方法使自己在更短的时间内完成更多的工作，就需要培养高度的自觉性。

为了工作起来更有条理，管理者应该立即采取行动。越早知道如何提高工作效率，就能越快产生效果。另外，训练时间管理的技巧也可以成为其他人学习的榜样。

(1) 用简洁明了的话同员工交谈

一位年轻的女管理者热衷于与人交谈。她的员工发牢骚说她总是喋喋不休，在工作时间内员工们都躲着她。一旦不小心让她碰到，她就会说一大堆与你工作无关的事情，而这一切你根本就不需要知道。

这位女管理者喋喋不休的嗜好削弱了她作为一名管理者的影响力，除此以外，还会使她与员工疏远。他们不想问她问题，不想与她分享他们的快乐，否则他们将会被卷入繁杂闲谈的漩涡中。

即使这种闲谈无碍于你与员工建立友好的关系并保持与他们的接触，但假如你无止境地唠唠叨叨而不是简洁明了地说明自己的观点就离开的话，也会浪费掉不少时间。最具组织能力的管理者会尽量避免这个问题，他们会把每一次偶遇都当作向对方学习的机会，而不是发泄牢骚。

提高组织时间能力的另一个简单途径是将不满意或激怒你的谈话搁置一旁。假如你对一次即将发生的争论想来想去再在大脑中权衡二十遍的话，你将会理智地克制自己恢复常态。

同员工说话一定要坚持简单的原则，力求简短清楚，这样才能显现你非凡的管理能力，而不至于给员工留下唠叨没完的无能印象。

(2) 别被“预先的恐惧”吓倒

新任管理者必须承担他们以前不必担忧的一系列责任。比如，需要对工作较差的员工进行批评，评估员工的业绩，在管理会议上发言和处理堆积如山的行政性文件等。

假如将自己的时间安排得井井有条，那么你会像机器一般高效率地完成所有的工作。但是很多管理者做不到这样，因为他们将大量的时间花费在了对所面临责任的恐惧上和向他人抱怨自己的恐惧上。在接受自己不喜欢的任务或工作之前，就开始考虑并细诉自己消极可怕的想法。

事实上这种“预先的恐惧”只不过是纸老虎，打败它很简单，只要你有勇敢或乐观的态度对之。不要总告诉别人你“痛恨做这件事”或者“不能忍受这份工作”。你每提醒一次自己是多么不喜欢某件事，就又在浪费你珍贵的时间并给了自己拖延的借口。更糟糕的是，通过逐渐承认那种恐惧，在不知不觉中又加深了恐惧的程度。

克服恐惧的最好最简单的方法就是以更宽阔、更坦然的态度来对待

它。不要夸大不愉快的工作，而应该提醒自己，“这项工作只不过是我一周工作 50 个小时中的 3 分钟而已”，或者“我很幸运，因为这项工作还可能更糟糕”。

(3) 间歇时间里做点简单实用的事情

在努力工作的过程中停下来松一口气没有什么不对的地方。在没有紧迫任务和休息日时，可以允许自己放松一下，好好享受一下闲暇的乐趣。

假如你只是在间歇时间里在网上漫无目的地冲浪，或者随便浏览图书而并不真正吸收其内容的话，你也许感觉自己好像一直都在忙。但是，事实上，你如此只是徒劳无功，不知做些简单轻松而又特别实用的事情。休息的同时又做了有意义的事，真是一举两得呢。

有条不紊的管理者从来不会让自己虚度这些安逸的时间。他们喜欢在行动过程中进行简单的周期性调整，或在忙碌的一周中抽出 15 分钟进行时间的重新组织和计划工作，或者考虑一下全局性的问题。

间歇时间里可以放松身心整理你的文件。这里有一些简单的程序可以帮助你更好地组织工作现场。将相关类别的备忘录、参考资料和其他需要保存的文件归档保存。避免使用过于宽泛的文件标签，诸如“待解决的”、“背景”、“现行的”。这样的词语太宽泛了，无助你找到所需的文件。相反，应该为每个文件夹标一个更具体的名字。例如“购买合同”、“市场报告”、“员工福利”、“技术更新”等等。可以形成更多的文件夹。这样，每个文件夹会包含更少的资料，使用起来更加容易。

利用间歇时间最巧妙最简单的方式之一就是同那些被你忽略掉的员工接触一下。例如，可以拜访工作现场的工人并询问一下他们工作的状况。

你也许想将这段时间用于更新和整理你的文件系统。那么你就可以简单浏览一下你手中的资料，该扔掉的扔掉，诸如旧杂志，或者你已经消化了的不再需要保存的行业信息，或者塞满你信箱的所有不必要的 E-mail 等等不再具有利用价值的东西。