

五项管理
提升效率

李践

EFFICIENCY MANAGEMENT SERIES



李践效率管理系列之

管理

李践 著

SIMPLIFY
COMPLEX ISSUES

越简单越有效



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

李践效率管理系列之

管理越简单越有效 Simplify Complex Issues

- 效率模式创始人、畅销书《砍掉成本》《高绩效人士的五项管理》作者李践先生最新力作。
- 用战士的语言讲述战斗，用简洁的图文诠释管理，一看就明白。
- 开启左右脑，图文并茂，2小时轻松读懂。
- 本书提供“知识落地”售后服务模式，400-670-7770热线随时为读者提供学习辅导。



本书内容简介

壹 测试：你的公司复杂吗

贰 简单是什么

- 1 简单的规律
- 2 大道至简
- 3 简单是管理的最高境界
- 4 简单是深入浅出、化繁为简
- 5 成功的企业都是简单的企业

叁 不简单就死亡

- 1 复杂的后果很严重
- 2 是什么害我们得了“复杂”病

肆 越简单越高效

- 1 简单让你更高效
- 2 简单一点降成本
- 3 简单是高品质的关键
- 4 越简单越容易执行

伍 简单高效的“7定律”

- 1 思维简化——简单的开始
- 2 20/80法则——牵住牛鼻子
- 3 制度和流程简化——打破僵局
- 4 组织结构简化——轻装上阵
- 5 产品简化——避免顾此失彼
- 6 管理简化——简化到每一个细节
- 7 环境简化——细节决定成功

图书上架建议 管理/个人能力提升

ISBN 978-7-111-30823-2

地址：北京市百万庄大街22号

电话服务

社服务中心：(010)88361066

销售一部：(010)68326294

销售二部：(010)88379649

读者服务部：(010)68993821

邮政编码：100037

网络服务

门户网：<http://www.cmpbook.com>

教材网：<http://www.cmpedu.com>

封面无防伪标均为盗版



定价：39.80元

ISBN 978-7-111-3



9 787111 308232 >

管理越简单越有效

李践效率管理系列



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书是李践效率管理系列之一，是一本简单实用的高效管理自助手册。全书共分为五大部分，从自我测试打开阅读之门，教你如何透过现象看本质，进而充分理解管理越简单越有效的核心意义：简单，是找准方向，只做一件事；简单，是坚持，永不放弃；简单，是深入浅出，一针见血；简单，是拨开纷扰，抓住重点。本书图文并茂，为企业和管理者们提供了一系列化繁为简的方法和工具，教你如何理解简单、做到简单，如何透过现象看本质，如何高效率地管理企业，提供高品质的产品和服务。

图书在版编目（CIP）数据

管理越简单越有效/李践著. —北京：机械工业出版社，2010.6

（李践效率管理系列）

ISBN 978-7-111-30823-2

I. ①管… II. ①李… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆CIP数据核字（2010）第094899号

机械工业出版社（北京市百万庄大街22号 邮政编码100037）

责任编辑：贾秋萍 责任校对：唐海燕

责任印制：杨 曦

保定市中国画美凯印刷有限公司印刷

2010年6月第1版第1次印刷

169mm×239mm. 8.75印张. 2插页. 169千字

标准书号：ISBN 978-7-111-30823-2

定价：39.80元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心：(010)88361066

销售一部：(010)68326294

门户网：<http://www.cmpbook.com>

销售二部：(010)88379649

教材网：<http://www.cmpedu.com>

读者服务部：(010)68993821

封面无防伪标签均为盗版

前言

在这个世界上，没有人喜欢复杂，然而，很多人却不懂简单，不信简单。

在企业管理中，没有哪个企业家愿意复杂，然而，很多企业家却不敢简单，不会简单。

那么，究竟何为简单？简单能带给我们什么呢？

简单，让我们专注于最重要的一点，集中精力做最重要的事情，从而保证了完成的高质量。

简单，让我们抛开烦扰，轻装上阵，从而可以挑战更高的高度。

简单，让我们抓住事物的要害，找到最有效的方法，从而事半功倍，体现了效率。

简单，让我们省去了很多因复杂而浪费的时间和精力，从而加快了行进的速度。

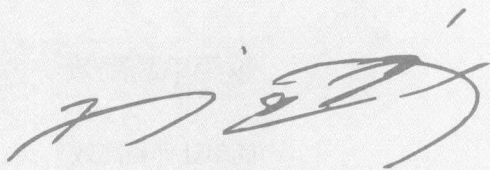
一句话，简单，是质量、高度、效率和速度的代名词。

对于企业来说，简单，降低了时间成本和人力成本，给企业带来了利润。简单也抓住了本质，使责任、信任、管理与控制都一目了然，使企业专注于最具竞争优势的行业与产品，创造高度。

管理的目的，是为了提高效率，挑战高度，任何偏离这种目的的管理活动，都是没有意义的。

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。

本书为你提供了一系列化繁为简的方法和工具，简单易懂，简洁易行，教你如何理解简单、做到简单，如何透过现象看本质，如何高效率地管理企业，提供高品质的产品和服务。



目录

前言

壹

测试：你的公司复杂吗

1

贰

简单是什么

7

1. 简单的规律 8
2. 大道至简 10
3. 简单是管理的最高境界 12
4. 简单是深入浅出、化繁为简 14
5. 成功的企业都是简单的企业 16

叁

不简单就死亡

19

1. 复杂的后果很严重 20
2. 是什么害我们得了“复杂”病 22
 - (1) 惯性思维，一叶障目 24
 - (2) 权力“包身工” 28
 - (3) 完美主义 30
 - (4) 目标不明，任务含糊 32
 - (5) 无效沟通 34
 - (6) 杂乱无章 36

肆

越简单越高效

39

1. 简单让你更高效 40

2. 简单一点降成本	42
3. 简单是高品质的关键	44
4. 越简单越容易执行	46

伍

简单高效的“7定律” ----- 49

1. 思维简化——简单的开始	52	(1) 考核什么得到什么	82
(1) 枪毙一切复杂的手段	54	(2) 文案工作简化——消灭吸血的“文字”	84
(2) 良好的心态——一切都会简单	56	(3) 会议简化——制伏企业头号“时间杀手”	88
2. 20/80法则——牵住牛鼻子	58	(4) 简化人际关系——对事不对人	92
(1) 选对方向比努力更重要	60	(5) 沟通简化——说结果，越过程	98
(2) 集中优势兵力于一点	62	(6) 电话简化	102
(3) 20/80法则的应用	64		
3. 制度和流程简化——打破僵局	68	7. 环境简化——细节决定成功	104
(1) 废除僵化的制度	68	(1) 只留下需要的	106
(2) 流程再造	70	(2) 分类和编号	108
4. 组织结构简化——轻装上阵	74	(3) 保持环境的清洁	110
(1) 授权——不要独揽大权	76	(4) 斩掉“黑手”	112
(2) 责任唯一	78	(5) 培养整洁的习惯	114
5. 产品简化——避免顾此失彼	80	(6) 设立一套高效的文件处理系统	118
6. 管理简化——简化到每一个细节	82		

本书总结 ----- 120

后记 ----- 122

壹

测试：你的公司复杂吗





你的公司复杂吗

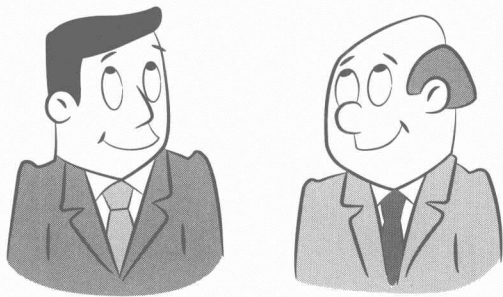
很多管理者都有这样的体会，当初创业时，只有老板(包括合伙人)和被雇佣者两个层级，上下级之间的关系非常简单，工作效率很高。然而，当公司做大后，关系越来越复杂，管理也越来越困难了。

这是什么原因？

管理大师彼得·德鲁克告诉我们：“最好的管理是那种交响乐团式的管理，一个指挥可以管理250个乐手。”他通过调查和研究得出的结论是，对企业而言，管理的层级越少越好，层级之间的关系越简单越高效。

大家都知道火箭发射的原理：挣脱重力牵制凌空而去。作为卓越企业的管理者，必须想尽办法，化繁为简，将牵绊工作效率的障碍毫不珍惜地甩掉。

我们来测试一下，你的公司是复杂还是简单高效？





测试

- ① 当你勾画公司的组织机构图时，能多轻松完成这项工作？
A. 很简单 B. 需要一些解释 C. 需要一个电脑辅助软件才能画出来
- ② 公司CEO与一线员工之间有多少层级？
A. 7层或者更少 B. 8到10层 C. 超过10层
- ③ 公司有多少个委员会或理事会有权作出重要的业务决策或有权评估？
A. 少于或等于5个 B. 6到10个 C. 超过10个
- ④ 公司提供多少种类的产品和服务？
A. 数量合理，能管得过来 B. 比我们真正需要的稍多些
C. 太多了
- ⑤ 如果让你在不影响公司赢利能力的前提下精简产品或服务，你会削减多少？
A. 少数几个 B. 大约15% C. 超过15%
- ⑥ 公司下一财年预算要几个月才能做好？
A. 两个月不到 B. 两到四个月 C. 大半年
- ⑦ 公司财务部在每个报告周期结束时需要多少时间才能“关账”？
A. 一周以内 B. 一到三周 C. 三周以上
- ⑧ 高管候选人在得到任命之前要见多少个人？
A. 没几个 B. 4到8个 C. 很多人
- ⑨ 多少员工能清楚而又准确地讲出公司的战略？
A. 每一个人都能做到 B. 很多人做得到 C. 讲得出的人不是太多
- ⑩ 在推出新产品或新功能时，会淘汰老产品或老功能吗？
A. 这是我们的惯例 B. 有时会 C. 很少想过这样做
- ⑪ 公司的高管有多少时间花在会议上？
A. 不到25% B. 大约一半 C. 大部分时间



壹 你的公司复杂吗

壹
测试贰
简单是什么叁
不简单就死亡肆
越简单越高效伍
简单高效的“定律”

本书总结

- 12 如果你自己拥有重组公司的权力，同时有提高生产率的动力，你需要多少人？
A. 所有的现有人员 B. 现有人员的85% C. 现有人员的75%或更少
- 13 当你要申请一笔资金支出或调整一项政策时，你知道怎样去做吗？
A. 非常清楚 B. 基本清楚 C. 不太清楚
- 14 不同职能部门之间，不同业务部门之间产生矛盾，或是与顾客发生矛盾，能够在多少时间内得到解决？
A. 立刻得到解决 B. 一周内解决 C. 一直会拖下去
- 15 如果把所有不必要的复杂性都砍掉，生产率可能提高多少？
A. 一点也不会提高 B. 小幅提高 C. 大幅提高

计分规则

A计1分，B计2分，C计3分。

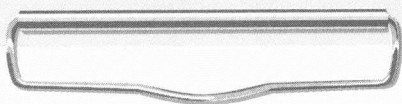
测试结果

对照下面的标准，看看所在公司属于哪一类，并弄清楚该怎么去做——

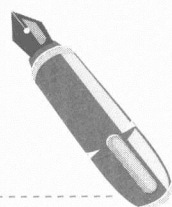
15 ~ 25分 复杂度正常，情况正常——保持警惕

26 ~ 35分 复杂度在慢慢上升，麻烦在即——开始简化

36 ~ 45分 复杂度太高，生产率受损——全力简化



改进计划



A series of horizontal dashed lines for writing, spanning the width of the page.

管
理
越
简
单
越
有
效



貳

简单是什么





1 简单的规律

小故事

计算机刚诞生时，是一个使用了18 000个电子管、1 500个继电器、总体积90立方米、占地170平方米、耗电量为140千瓦的复杂的庞然大物。而如今，电脑只有笔记本那么大，操作简易，便于携带。

初期的照相机，同样体积庞大，笨重复杂，由于曝光所需的时间很长，照相时要选择好天气，必须在晴天的中午，让照相的人在镜头前端端正正地坐半小时左右。而如今，每个人的手机上都装有照相机。

1769年，汽车刚刚问世时，是用蒸气驱动的。车架前端装着一个大锅炉，这个复杂的怪东西走起来浓烟滚滚、蒸气腾腾。而如今，汽车的线条如此简单流畅，操作如此简单便捷。

科技产品从简单到复杂，又从复杂到简单；人诞生之初也是简单的，之后变得越来越复杂，而到了四十不惑、五十知天命的时候，又重回简单；公司也是一样，创业的时候是简单的，随着扩张变得复杂，而到了一定阶段，又必须重回简单……

任何事情的发展规律，都是遵循着“简单——复杂——简单”这样一个规律。那么，简单到底是什么？

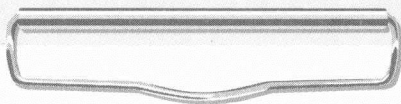
我们所说的简单，不是单纯无知，不是头脑简单、四肢发达，而是经过复杂之后的高级简单。就像读书一样，要先把书读厚，再把书读薄。

简单是一场革命，其任务是使复杂的事情简单明了。它鼓励改革、试验、思考、革新和学习，来源于对事情本质的探求。

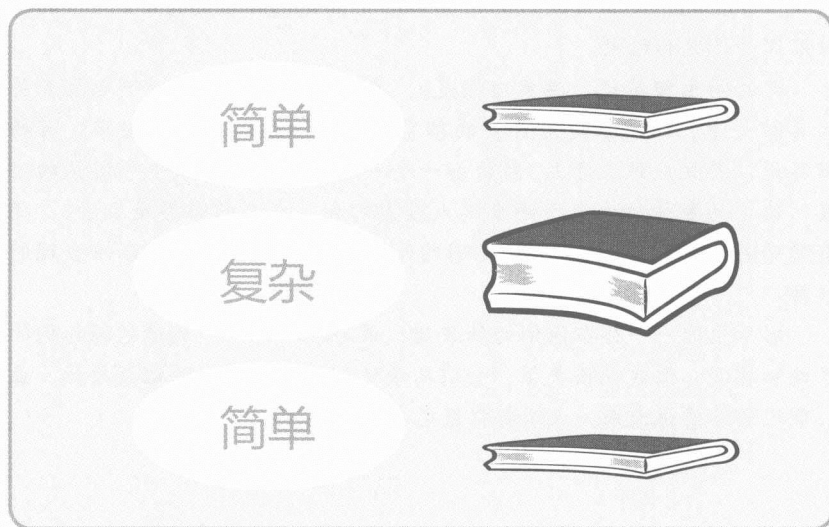
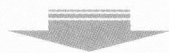
简单是一项法则，它符合事物发展的客观规律，唯有遵循这项法则，才能生存得更好。

简单是一种智慧、一种境界。而要达到这种境界，需要理念上的彻底调整，需要对工具、方法、技巧的灵活运用。

墨菲定律说：把事情弄复杂很简单，把事情弄简单却很复杂。简单，其实并不简单。需要非常高的、专业化的能力和水平。凡事必须找出规律、由表及里，以效率和效果为导向和出发点“化蛹为蝶”！



发展规律



简单三要素

