

团队管理 效率管理 竞争管理 战略管理

简单高效的 37 个 管理规则

双士化 编著

提高管理水平并不需要一堆繁冗高深的理论，简单高效才是一切管理思想的核心。

 中国纺织出版社

简单高效的 37 管理规则

The number 37 is rendered in a large, bold, black font. Silhouettes of several business professionals in formal attire are positioned around the number: three on the left and three on the right. A small circle containing the Chinese character '个' (meaning 'individual' or 'each') is placed between the 3 and the 7.

 中国纺织出版社

内 容 提 要

本书内容包括团队管理、效率管理、竞争管理、战略管理四大部分,精选了影响世界500强企业最深远的37种管理规则,以简洁的原理说明及案例介绍的方式呈现,希望读者仅用最少的时间就能快速有效地了解管理规则,从而建立起最适合自身情况的管理制度,让企业得以在瞬息万变的市场环境中,永续经营,基业常青。

图书在版编目(CIP)数据

简单高效的37个管理规则/邓志华编著. —北京:中国纺织出版社,2010.6

ISBN 978-7-5064-6274-7

I. ①简… II. ①邓… III. ①企业管理

IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第030327号

策划编辑:曲小月

责任编辑:赵东瑾

责任印制:周 强

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号

邮政编码:100027

邮购电话:010-64168110

传真:010-64168231

<http://www.c-textilep.com>

E-mail:faxing@c-textilep.com

北京佳顺印刷厂印刷 各地新华书店经销

2010年6月第1版第1次印刷

开本:787×1092毫米 1/16 印张:14.25

字数:149千字 定价:28.80元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社图书营销中心调换



前言

当前企业面临的挑战,与其说是资金、技术问题,不如说是管理问题,因为管理才是企业兴衰的关键。

有关管理学专家曾经指出:现今企业之所以深陷困境,其危机多半来自于管理不善,企业的竞争实质上是管理水准的竞争。

谈及企业管理,许多管理者可能会有这样的体会:印象最深的往往不是那些深奥的管理学理论,而是一个个鲜活的事例。复杂的管理制度不如一个简单的提示来得有效,艰深的管理哲学不如一个精彩的故事更能打动人心。

管理并不需要一堆繁冗高深的理论,简单高效才是一切管理思想的核心。管理没有人们想得那样复杂。但是,为什么人们常常会把事情弄得那么复杂呢?英国历史学家诺思科特·帕金森以他深邃的思想,洞察出了其中的原因:“事情增加是为了填满完成工作所剩的多余时间。”再没有比这个结论更精确的观察了。的确,简单就是和谐,就是统一,是一条永恒不变的自然道理。最简单的也就是最好的,企业的管理问题更是如此。

读者不喜欢一本拗口的理论著作,他们更喜欢一些发生在杰出管理者或公司自身的管理故事,更喜欢去书中寻找如何处理身边那些屡见不鲜的最出色的管理事件的方法。

但是面对浩如烟海的管理书籍,常令许多管理者无从下手,有鉴于此,本书一改以往诸多书籍偏向于介绍繁琐的管理方法和公式、定

律的模式,只以浅显易懂的管理原理,配以经典的管理案例,可以说是众多管理人士多方才能的汇合、集体智慧的结晶。相信每位读者都可以从中领悟到有关管理问题的答案。

本书内容包括团队管理、效率管理、竞争管理、战略管理四大部分,精选了影响世界 500 大企业最深远的 37 种管理规则,以简洁的原理说明并以案例介绍的方式呈现,希望读者用最少的时间就能获得最快速有效的管理规则,从而建立起最适合自身情况的管理制度,让企业得以在瞬息万变的 market 环境中,永续经营,基业常青。

本书旨在告诫广大管理者们:管理是最需要创造力的工作,只有不被条条框框限制住的人才能够胜任。在管理工作中最大的忌讳是不讲方法、墨守成规。使管理者自己永远也找不到正确的路,墨守成规使工作缺乏创新,使人们养成了思维的惰性,激发不出人们的积极性,这是管理的大忌。要敢于创新,不被条条框框所限制是企业精神所在,固守原有的管理思维,过分依赖原有的管理优势和管理经验是管理工作的大忌。



目 录

第一章 团队管理

1. 三流上司选拔四流下属 /3
2. 让每个员工都知道自己该做什么 /8
3. 马屁股决定铁轨的宽度 /13
4. 没有激情,一切无从谈起 /17
5. 错误是员工的影子 /23
6. 让员工明确自己的工作使命 /28
7. 赞美是激励员工的一剂良药 /34
8. 每个员工都必须找到适合自己的岗位 /42
9. 尊重员工的同时也在尊重自己 /47
10. 如果爱你的员工,请给他自由发展的空间 /53
11. 留住人才比什么都重要 /57
12. 为下属付出多少,下属就会为你付出多少 /61
13. 如果员工不犯错,员工可能没有做任何事情 /70

第二章 效率管理

14. 最长的有时还不如最短的 /77



- 15. 20%决定 80%的成效 /82
- 16. 及时修好第一块被打碎的玻璃 /87
- 17. 从最简单的事情做起 /91
- 18. 计划没有执行,一切皆是空谈 /97
- 19. 把烦琐累赘一刀砍掉 /103
- 20. 一切以项目为中心 /110
- 21. 高绩效团队才能赢得一切 /118

第三章 竞争管理

- 22. 胜者通吃的游戏规则 /125
- 23. 不相信自己的意志,永远也做不成将军 /133
- 24. 让竞争来激活员工的动力 /137
- 25. 在危机的“刀刃”上寻找出口 /141
- 26. 0.001%的疏忽,可能导致 100%的失败 /147
- 27. 比对手跑得更快,才不会被吃掉 /153
- 28. 没有诚信,就要付出代价 /157
- 29. 末位就要被淘汰 /161
- 30. 要创新,首先要否定一切 /166

第四章 战略管理

- 31. 大自然最有力的法则,就是改变 /175
- 32. 光环效应是把双刃剑 /181
- 33. 一旦放弃目标,一切都前功尽弃 /190



34. 面对十字路口,只有一种选择 /196

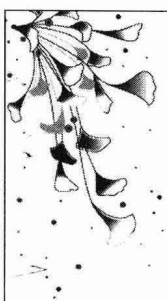
35. 没有危机才是最大的危机 /201

36. 理智的撤退是有效的前进 /207

37. 要变革,就要敢于说不 /212

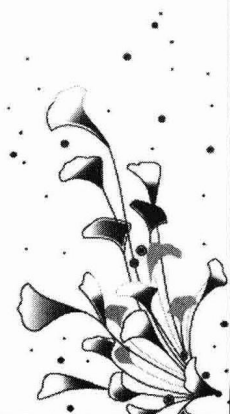
后 记 /218

参考文献 /220



第一章

团队管理





1. 三流上司选拔四流下属

相比之下，人才管理还不是最难的，让职业经理人最下不了手的往往是向自己的权力开刀。

——迈克尔·戴尔

管理原理：帕金森定律

一个不称职的管理者，可能有三条出路：一是申请辞职，把位子让给能干的人；二是让一位能干的人来协助自己工作；三是聘用两个水平比自己更低的人当助手。

这第一条路是万万走不得的，因为那样会丧失许多权力；第二条路也不能走，因为那个能干的人会成为自己的对手；看来只有第三条路可以走了。于是，两个平庸的助手分担了他的工作，减轻了他的负担。由于助手的平庸，不会对他的权力构成威胁，所以他从此也就可以高枕无忧了。

这就是诺斯古德·帕金森教授在《帕金森定律》一书中论述的核心观点，对机构人员膨胀的原因及后果做了非常精彩的阐述。两个助手既然无能，他们只能上行下效，再为自己找两个更加无能的助手。如此类推，就形成了一个机构臃肿、人浮于事、相互扯皮、效率低下的领导体系。这部分阐述是《帕金森定律》一书中的精华，也是帕金森定律的主要内容，常常被人们转载传



诵，用来解释企业人力资源中形形色色的关系问题。

管理警示录：权力导致危机

权力会让人产生危机感，而正是这种危机感产生了可怕的机构人员膨胀的帕金森现象。恩格斯曾说过：“自从阶级社会产生以来，人的恶劣的情欲、贪欲和权欲就成为历史发展的杠杆。”人作为社会性和动物性的复合体，因利而为，是很正常的行为。假设他的既得利益受到威胁，那么本能会告诉他，一定不能丧失这个既得利益。一个权力的拥有者，假如存在着权力危机，决不会轻易让出自己的权力，也不会轻易地给自己树立一个对手。因此，他会选择两个不如自己的人作为助手，这种行为，无可谴责。要想解决“帕金森定律”的症结，就必须把用人权放在一个公正、公开、平等、科学、合理的用人制度上，不受人为因素的干扰。最需要注意的是，不要将用人权放在一个被招聘者的直接上司手里。

案例：清除等级边界壁垒

杰克·韦尔奇曾说：“我们不再有多余的时间去翻越部门之间的边界壁垒——如设计部和市场部之间的壁垒，员工之间——小时工、正式工、管理者之间的屏障。”

通用电气通过清除等级边界壁垒，跨部门小组取代了森严的部门等级，业务领导取代了经理，自己做决定的员工取代了被动执行命令的员工。到1993年夏天时，无边界壁垒已成为通用电气的核心价值观。

为了倡导无边界壁垒的管理方法，发挥群体决策的作用，杰克·韦尔奇创建了一个开放的沟通平台——两个听证会，一个是



员工层面的，一个是经理层面的。在这两个听证会上，所有参与者都可以畅所欲言，自由发表看法，不设框框，没有约束，什么话都可以开诚布公地讲出来，就像《第五项修炼》中提到的“深度会谈”。

杰克·韦尔奇创建这个平台的初衷是要解放思想，发扬民主。杰克·韦尔奇认为，人的思维最自由的时候是最具有创造性的。发扬民主彻底打破等级制，可以解决大公司病：繁文缛节、人浮于事以及森严的等级制度等。在主张民主的同时，他又强调最后的意见还是要集中统一，统一到效率上来，这需要公司第一号人物拍板。

杰克·韦尔奇接管通用电气时，它已经是美国最大的公司最之一，有40多万名员工，其中有2.5万名经理，大约500个高级经理，还有130名副总裁或更高头衔的管理者。面对这样一个庞大的机构，杰克·韦尔奇决定用精简管理层的方法来清理公司的管理结构，他大刀阔斧地将通用电气原有的管理层从15个削减为5个，使信息流转速率大大加快，沟通更加有效，运营效率大大提高。

杰克·韦尔奇认为：管理层贵精不贵多，减少管理层可以促进沟通，清除妨碍各部门之间、各部门与CEO办公室之间直接沟通的障碍，同时，把控制的权力和责任“物归原主”——交还给业务部门，释放员工的潜能和活力，让他们放手去干——赶走压在他们身上的管理人员，卸掉他们脚上的官僚主义枷锁，铲除在他们前进道路上的部门边界壁垒，使管理者成为员工成长和发展道路上的清障工，而不是挡道者。

为了推行无边界壁垒的管理方法，通用电气实施了CEC管理模式，这是一个由25~30名高层管理人员参加的会议。会议的



目的是鼓励人们从其他部门的问题中学习，分享他人的经验、智慧和知识，同时拿出自己的问题与大家交流、探讨，并掌握和学习可能对自己有用的好点子、好方法。该会议每3个月召开一次，每次从周一开至周三，大家在会议上无障碍地自由交换好的建议和想法。

“倡导无边界壁垒，打破了官僚层级，既压缩了管理层级，也减小了管理跨度，使管理路径更短。管理的成本降低了，管理的有效性得以大大提高。无边界壁垒还可以使公司上下群策群力，所有员工不是排斥在公司的决策之外，仅仅是决策的被动接受者、执行者或某个领导人手中的棋子，而是可以充分施展其潜能和创造力，共同参与到公司的经营管理和决策制订中来。”

“倡导无边界壁垒，就是要给公司做减法，让其轻装上阵。在许多公司里既有物理上的边界壁垒，也存在着心理上、精神上的边界壁垒。”

管理上的边界壁垒，是由部门、岗位、职位之间的等级界定所形成的。此外，大办公间与小办公间，独立办公间与公共办公间的区位划分也形成了一道物理上的天然屏障，阻碍了公司横向之间、纵向之间，横向与纵向之间的信息共享和有效沟通。

“去除这种可视层面上的边界壁垒相对容易些，而要清除藏匿在员工心理上、精神上的隐性壁垒则要困难得多。”

去除心里屏障绝非易事，管理者首先要弄清楚造成心理壁垒的原因。心理上的壁垒受以下因素影响：

- 学历之间的差距；
- 个人的家庭出身背景；
- 在公司服务的年限；
- 受领导的重视程度；



·工作经历。

“一道道无形的心理屏障，导致了有些员工自卑、不自信、有低微感、工作无热情、不积极进取，把自己看成是公司里不重要的小人物，仅为生计而工作。如何去除边界壁垒呢？”

去除边界壁垒有以下做法：

·从管理结构上，打破官僚体制，精简机构和为管理组织瘦身；

·从组织文化上体现和建构“无边界壁垒”，也就是要创建一种平等、互助、友爱、分享、公正、创新的公司文化。让每个员工都开口说话，让每个员工都有机会表达自己的观点，让每个员工都能展示自己的聪明才智，让每个员工都受到公司的尊敬和重视，让每个员工既有归属感又有成就感。

正如杰克·韦尔奇所言：“没有边界壁垒束缚的人，速度在加快，梦想在扩张，拥有无限的能力去推进一切事物的发展。”



2. 让每个员工都知道自己该做什么

在企业里，如果一个员工敷衍了事，两个员工互相推诿，三个员工不知道自己该干什么，那么，他们则永无成事之日。

——杰克·韦尔奇

管理原理：旁观者效应

1964年3月，在纽约的克尤公园发生了一起震惊全美的谋杀案。一位年轻的酒吧女经理，在凌晨3点回家的途中，被一个不相识的男性杀人狂杀死。这名男子作案时间长达半个小时，当时，住在公园附近公寓里的住户中有38人看到或听到女经理被刺的情况和呼叫声，但没有一个人下来保护她，也没有一个人及时打电话给警察。事后，美国大小媒体同声谴责纽约人的异化与冷漠。

然而，两位年轻的心理学家——巴利与拉塔内并没有认同这些说法。对于旁观者们的无动于衷，他们以为还有更好的解释。为了验证自己的假设，他们进行了一项试验。他们让72名不知真相的参与者，以一对一或四对一两种方式，与一假扮的癫痫病患者保持距离，使用对讲机通话。在交谈过程中，当那个假病人大呼救命时，事后的统计数据出现了有意思的一幕：在一对一通



话的那组，有 85% 的人冲出工作间去报告有人发病；而在有四个人同时听到假病人呼救的那组，只有 31% 的人采取了行动！

这样，对克尤公园现象有了令人信服的社会心理学解释，两位心理学家把它叫做“旁观者介入紧急事态的社会抑制”，更简单地说，就是“旁观者效应”。他们认为，正是因为一种紧急情况有其他的目击者在场，才使得每一位旁观者都无动于衷，“可能更多的是在于旁观者对其他观察者的反应，而不可能事先存在于一个人‘病态’的性格缺陷中”。

用这个效应试想一下《纽约时报》曾报道过的小孩子落水事件。旁观者甲本想下水救人，又有些犹豫，他在想其他目击者乙、丙等人的反应。转念一想，这么多人都看到小孩子落水，总会有几位下去救险的，自己就不下去吧。犹豫之间，小孩子被水吞没了。居然没人下水！甲不禁心里有些内疚，再一想，要责怪，要内疚，要负责任，也是和乙、丙等数十人分担，没什么大不了的。于是，他走开了。

就这样，一桩桩旁观者众多，却“见死不救”的事件产生了。这种现象产生的原因之一，正在于“旁观者效应”与人们一般以为的世态炎凉、人心不古之类的社会氛围或看客的冷漠等集体性格缺陷混杂在一起。

管理警示录：退出舞台的游戏规则

如果把拯救酒吧女经理、解救小孩落水当成旁观者的一次合作，那么合作失败的最根本原因就在于“旁观者效应”，众多的旁观者分散了每个人应该负有的解救责任。因此，社会学家认为责任不清是旁观者效应产生的最主要原因。

既然人们互相扯皮，敷衍了事的主要原因是责任分配不明