

GUAN LI YUE JIAN
DAN YUE HAO

战略缘于机会，绝不缘于机会主义

★★★
超值典藏版
大全集

管理 越简单越好

丛书编委会◎编著

大全集

有明确的目标，管理才能有的放矢

简单，是效率、速度、高度和质量的代名词

简单，让我们抓住事物的要害，找到最有效的方法。

简单，让我们省去了很多因复杂而浪费的时间和精力。

简单，让我们抛开烦扰，轻装上阵。

简单，让我们集中精力做最重要的事情，高质量的完成任务。



吉林出版集团有限责任公司

GUAN LI YUE JIAN
DAN YUE HAO

管理 越简单越好

丛书编委会◎编著

大全集



图书在版编目(CIP)数据

管理越简单越好/《超值典藏书系》丛书编委会编
著. —长春: 吉林出版集团有限责任公司, 2012.7

(超值典藏书系)

ISBN 978-7-5463-9873-0

I. ①管… II. ①超… III. ①管理学—通俗读
物 IV. ①C93-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 126991 号

超值典藏书系 管理越简单越好

编 著 丛书编委会

责任编辑 师晓晖

开 本 787mm×1092mm 1/16

字 数 300 千字

印 张 20

版 次 2012 年 7 月第 1 版

印 次 2012 年 7 月第 1 次印刷

出 版 吉林出版集团有限责任公司

(长春市人民大街 4646 号 邮编:130021)

发 行 江苏可一出版物发行集团有限公司

(南京市山西路 67 号世贸中心 4 楼 邮编:210009)

电 话 总编办:0431-85600386

市场部:025-66989810

北京市场部:010-85804668

网 址 www.keyigroup.com

印 刷 北京盛源印刷有限公司

ISBN 978-7-5463-9873-0 定价:39.80元

版权所有 侵权必究 举报电话:010-85808988 025-66989810

前言

Preface

最少的监督，最少的决策拖延，最灵活的竞争。懂得简单行事的管理者才是出色的管理者。管理越简单越好就是要寻找一种最直接、最有效、性价比最高的方式，来提升企业的速度、效率和竞争水平。

现代管理学强调一种无为而治式的“简单化”管理。出色的管理者是最有空闲的，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。

目前相当一部分企业的管理组织机构设置过于庞大、复杂；规章制度的制定过于繁细，单纯追求文件化、表面化；过分依赖流行的理论模型，决策、指挥过于追求系统化，等等，严重影响了企业管理的有效性，制约了企业的发展速度。

“简单化”管理不是要求管理者什么也不管，任员工放任自流，而是要求管理者应从战略高度去定位企业的发展方向，建立企业的同一目标，培养高效而卓越的团队，让员工自愿为企业工作，为同一目标而奋斗。“简单化”管理是对以泰勒为代表的传统管理学的一种背叛，这正如管理学大师杰克·韦尔奇对“管理者”重新定义的那样，过去的管理者是“经理”，表现为控制者、干预者、约束者和阻挡者。现在的管理者应该是“领导”，表现为解放者、协助者、激励者和教导者。

管理的第一要素即管人，也就是要根据人的心理和思想规律，通过尊重人、关心人、激励人来改善人际关系，充分发挥人的积极性和创造性，从而提高劳动和管理效率。因此，为了提高工作效率和企业的赢利能力，我们必须记住墨菲定律所说的：把事情弄复杂很简单，把事情弄简单却很复杂。事实正是如此，要想把一件复杂的事情搞得简单而有效，确实不是件容易的事情，管理无技巧，越简单越好。如果说四两拨千斤是一种柔性的管理方式，那么，化繁为简就是管理实践的最高境界！



成为成功的管理者 1

把公司利益放第一位	2
成功管理者应获得员工的支持	2
成功管理者应该关心尊重自己的下属	3
成功的管理者要营造团结协作的工作氛围	4
成功的管理者要有积极的工作态度	6
成功管理者要有决断能力	7
在工作中体现自己的价值	8
用心做好每件事	9
找准自己的定位	12
成功的管理者要学会换位思考	13

制定正确的管理策略 15

战略目标对企业至关重要	16
管理者要给自己准确定位	16
管理要设定预期目标	18
管理的关键是公司文化的建立	18
管理要设定发展方向	20
管理要把握好时机	21
正确认识放弃的策略	22

制定合理的公司制度 25

企业科学发展要完善管理制度	26
建立健全组织机构	27
建立严格的用人制度	29
设计好薪酬制度	31
建立竞争机制	32

这些规章制度公司应必备	33
如何制定合理的规章制度	34
制度的关键是执行	37
员工考核一定要实事求是	38
制度之下人人平等	39
精简机构提高管理效率	41
机构臃肿管理效率必然低下	42
打造高效的岗位设置	42
人力资源的生产力	43
精简机构是门学问	45
• 企业要如何确定裁员对象	47
构建优秀的管理团队	49
选择志同道合的管理伙伴	50
选择好管理团队的领导者	51
让管理团队充满活力	53
家族管理弊大于利	56
管理团队要起桥梁作用	56
管理团队要有责任意识	57
管理团队要有合作精神	58
管理团队结构要合理	59
建专业化团队	62
注意管理团队内部的协调发展	63
做好团队的人才管理	65
全力以赴追求人才	66
合理使用手中的人才	68
人才培养是为明天做准备	70

留住人才是团队稳定的关键	71
放权是成功管理的关键	73
创造放权的良性氛围	74
适当放权事半功倍	75
放权不是放任自流	76
树立员工的主人翁意识	78
信任是授权的基础	79
给下属授权要讲究策略和技巧	80
要把授权落到实处	82
管理中的艺术	83
管理中的措施要合理	84
学会拒绝员工的不合理要求	86
制定合理的奖惩制度	87
批评下属要有分寸	89
正确处理员工的过失	91
及时化解员工的抱怨	92
合理可行的公司制度	95
做事安排要有条理	97
讲究方法就能事半功倍	97
先做最重要的事情	100
如何安排下属有效工作	101
提升责任意识	103
责任是工作的精髓	104
责任清晰工作更完美	104
落实是责任的关键	105

目录 CONTENTS

勇敢地承担责任	105
培养负责任的管理态度	111
树立管理中的责任意识	112
培养员工的责任意识	113
让责任在心中根深蒂固	115
责任心造就企业凝聚力	117
严谨规范的财务管理	119
管理者对会计常识要略知一二	120
看懂公司的财务报表	121
工资标准的制定是门大学问	121
• 现金是企业生存的保证	124
收账考验公司的财务能力	125
设置合理的财务岗位	126
要建立健全的财务制度	127
制定简单的管理目标	129
制定共同的管理目标	130
每天都有可以实现的目标	132
做事要有符合自身的目标	134
对目标专心管理才能得心应手	136
知道自己的目标	138
执行自己的管理目标	140
描绘企业的宏伟愿景	142
如何制定企业的可行性目标	144
加强目标管理	146
企业战略目标体系的构建	148
如何专注于目标	150

打造企业文化的敬业精神	153
管理离不开敬业	154
管理需要敬业精神	155
敬业是成功管理的基础	156
把敬业当成习惯	158
敬业是成就卓越的前提	160
打造企业的忠诚氛围	163
忠诚是职业道德	164
怎样提升员工的忠诚度	165
怎样的下属才是忠诚的	167
信守和维护忠诚	169
缺失忠诚受害的是企业	170
忠诚是成功的支柱	172
忠诚是一种能力	173
企业内部要彼此信任	175
诚信是理想者必备的素质	176
管理要诚信为本	177
自信是获取信任的关键	179
信任能提升团队的战斗力	181
管理者如何获取员工的信任	183
信任能促进企业的发展	187
信任对方可以提升你的威信	189
管理者要倍加爱护自己的信用	190
合作离不开诚信	192

目录 CONTENTS

有效沟通提高企业的运营效率 195

有效沟通提高管理效率 196

如何建立有效的企业内部沟通机制 197

尊重是沟通的前提 199

沟通能力体现管理者的素质 200

掌握与员工沟通的方式 201

如何进行有效的沟通 203

管理者要主动与员工沟通 205

从细节入手管理企业 207

• 关心自己的员工 208

注意管理的方法和手段 209

努力留住公司的人才 210

给每个人以信心 212

激发员工的创造力 213

尊重自己的员工 215

创造一个公平的环境 217

管理方法要因人而异 218

简单管理提升效率 221

管理不可墨守成规 222

把事交给下属没那么复杂 223

简单管理就是做正确的事 225

简单管理不必事事亲为 226

简单管理要重视管理效果的反馈 228

简单管理要有你自己的特点 230

激励让管理更有效	233
发挥好激励法带来的作用	234
运用激励机制要有分寸	237
激活下属的热情有方法	239
让人拔尖有一定的秘诀	241
如何让不听话的人听话	243
最好的时机去启发缺乏灵气的人	245
“平息”那些“惹是生非”的员工	246
实现有效的成本管理	247
把每一分钱花在刀刃上	248
从采购环节中降低成本	250
效率是节约的根本	252
成本控制来源于资源和成果的比率	253
以新的信息技术为企业提速	255
用最少的成本赢最多的利益	256
成本管理中的“变形虫管理”	258
利润是一点一点挤出来的	259
让“成本”参与到每一项决策中	261
世界名企管理经验	263
杜邦公司的成功管理	264
IBM公司的企业管理	272
可口可乐公司的管理精华	279
松下70%原则的管理智慧	284
戴尔公司的管理制度	286

目录 CONTENTS

让时间的产出最大化	289
没有期限就不能称之为工作	290
工作的安排要有先有后	291
激发对工作的热情	293
用好你的“核心时间”	294
让单位时间出成效	295
当工作没有完成该怎么办	296
调节好开与关的转换	297
高效率需要公司环境来配合	298
突破只求生产绩效的“模式”	300
• 学会实施“弹性工作制”	301
要看重时间带来的价值	303

成为成功的管理者



把公司利益放第一位

一名优秀的管理者首先应该把公司的利益放在第一位，无论什么时候，都要最大限度地维护公司的利益。只有那些时刻将公司利益置于首位的人才会赢得更多的机会，得到更多的赞赏。

管理者不可能离开自己的员工而独立存在。作为一名优秀的管理者，当你把公司的利益或者员工的利益放在第一位并实施时，你就会感觉公司的利益其实也是个人的利益。换句话说，维护公司利益就等于维护自己的利益，无论何人、无论何时都应遵循这一原则。

不论从个人利益或公司利益来说，维护公司利益都是一个管理者必须遵循的基本职业道德。同时，一名优秀的管理者不但是公司利益的维护者，更是公司利益的创造者、形象宣传者与保护者。没有基本职业道德的管理者是不会成为好员工的。没有基本职业道德的管理者会失去很多发展的机会，使自己的生存空间越来越小。因此，管理者要从心理上认识到其工作的重点应该在员工身上，而不是工作本身。尤其是对于中层管理者来说更是如此，因为他们比那些高层管理者更多地接触到员工。既然是与员工接触，管理者必须首先做到心底无私，在自己的心里将员工放在同一个水平线上。管理者的心既不能偏左，也不能靠右。如果一个管理者不能真正从心理上完成这样的自我管理，那么他就很难要求自己的员工，甚至引起他们心理上的反感。

成功管理者应获得员工的支持

在管理的过程中，我们也许会发现这样一种现象，有的管理者为了拉近和领导的距离，总是喜欢找领导沟通，而且领导也热情地接待了他，因此有的管理者就以为和领导之间是平等的，说话、行为等非常随便。但是经验告诉我们，和领导在一起，要时时刻刻注意自己的身份，说话也好，做事也罢，都要和自己的身份相吻合。无论你的领导怎样的平易近人，他终归是你的领导，而领导和下属之间不可能有真正意义上的平等。

作为一个优秀的管理者，应该使你的下属都相信你是关心他们的。这就要求你必须采取行动，而不能靠在墙上挂广告办法来希望员工为你卖命，并毫无保留地全身心奉献给企业。你应该用一种朋友的心态来对待员工，让他们感受到你是在真正的关爱他们。

你要让员工认识到你在管理他们的过程中本身并无善恶，但是管理的结果可能为善也

可能为恶。有品格的管理者，会尽其个人能力为员工谋求福利。有品格的管理者，他们非常重视为员工做好对企业发展有益的每一个服务。相反，没有品格的管理者，只把手下看作追求一己私利的工具和手段。正由于有品格的管理者和无品格的管理者之间存在着这么大的差异，所以也就导致了不同的管理者身上所体现的价值就是不一样的。

作为一个优秀的管理者，你一定要让下属感到公平，你必须使下属确信，如果他们努力工作，他们将会受到表彰；如果他们不努力工作，他们将会受到处罚。你还要让员工明白，在一个企业组织中，上司并不是十全十美的人，他也有不足的地方。作为一个员工，你要相信自己，并肯定你自己。只要你一如既往地做好你的本职工作，不去在意上司对你的偏见，你的工作能力肯定能够提高很多，你的工作经验也会相应地丰富起来，你还能成为一个有大气度的员工。最有能力的老板很少会出人意料地对他的员工进行提拔或降职。他们会不断地提醒自己：什么是员工所期望得到的，员工应该怎样做才能够得到这些东西。如果你认为你的员工做错了，但是你并不向他们指出来，而且还让他们感觉是在做着一项非常重要的工作，那就会产生非常错误的诱导，其副作用无疑也是十分巨大的。

由此可见，一个聪明的管理者，或者说一个懂得自我心理管理的管理者，知道什么时候可以使用个人感情，更知道什么时候必须使用自我心理管理的能力来做出有利于事情向好的方向发展的决定，也就是一碗水端平。

成功管理者应该关心尊重自己的下属

一个好的管理者在关爱员工的同时，还应该让员工们相信，对于服务和产品，在本行业中自己是无人能及的。企业要经常召集所有员工，对他们解释自己的产品的最新状况，与对手的产品相比，自己有哪些优点、哪些不足，这样，每个员工都能够彻底了解自己的企业，提高企业竞争力。

一个好的管理者是一个善于协调好员工与企业之间的利益的人。如果你决定去关爱自己的员工，你就必须把企业的利益放在个人利益之上。例如，对于加班的问题，你可以这么想，加班是自己对企业的贡献，对自己也是一种促进，合理的加班，对个人事业的发展很有必要。

首先，现在自愿留下来加班，可以为自己的将来储存信用，而加班所产生的热情环境更能活跃工作的思维。

其次，加班是缓解压力的好方法。加班时你可以处理掉那些被一再推迟的琐碎小事，把平时积累下来的工作项目整理好，以利于自己的发展。这种调节加班的心态，就是把个人利益和企业的利益协调一致，达到双赢的境界。

加班对于你来说比较容易做到。但进一步说，假使要你必须把员工的利益放在你的利益之

上，这一点恐怕就不太容易做得到：作为管理者，此时你就要进行换位思考，如果需要你知趣地靠边站时你会怎么做？如果其他人在工作中受到了表扬而你却没有，你感觉如何？如果需要你为你的同事或者下属承担过错，你会不会辩解？从这里可以看出你是否是在真正的关爱自己的员工。

另外，作为管理者，在关爱员工的同时，你还要认识到关爱员工要从自己开始。要立志成为鼓励员工为企业作出贡献最大，而自己为他们做得最好的那种管理者。

考虑你的价值、优点、缺点和品行。对自己进行优点—缺点—机会—威胁分析（SWOT）。对管理者来说，一种重要的价值是诚实。如果你对自己诚实，那你对他人也会诚实。永远不要为那些价值观不能为你接受的组织工作。

作为一个优秀的管理者，你必须学会进行反馈分析，以便显示你的优点和缺点所在。测试你发展管理和被管理的能力，其中需要思考如下问题：

1. 我知道其他人做什么吗？
2. 我知道他们如何行事吗？
3. 我知道他们的贡献是什么以及他们期望得到什么吗？
4. 我信任一起工作的人吗？
5. 我把他们当作平等个体来对待吗？
6. 我知道他们的优点吗？

聪明的管理者明白，在现实社会中尊重对方就是尊重自己。只有做到互相信任，不怀疑对方，不干涉对方的行为，给对方充分的自由时间和空间，这样生活之链才能够把彼此的心连接在一起。那么怎样才能更好地尊重别人呢？这是许多人都很想知道的。

在我们的企业管理中，怎样才能尊重人才、发展人才呢？企业的经营思想要处处为人着想，为人考虑，给人以相应的地位，让人充分施展才能，发挥作用，充分调动人的积极性，在企业内部形成有利于个人全面发展的氛围，使人心情舒畅、健康成长。在这个思想的指导下，企业管理者要意识到对员工而言，他们关心的不仅是工资标准有多高，还关心在一个集体里干得好与干得不好是否有差别，是否能够通过对自身智力资源的开发来获得等价的报酬。企业要有意识把人才看成是一种投资，我花了钱把人请进来，只要能创造高过给他的价值，那就是一种值得的投资。在技术型企业里，技术是一种资源，人才是一种资源，团结一心协同工作更是一种资源。

成功的管理者要营造团结协作的工作氛围

在一个管理者的经营思想中，一定要认识到在竞争激烈的环境中，将一群最聪明、最富有创造力的人简单地组合在一起未必能成功，而当每一个人都成为合格乃至优秀的团队成员，具有团结协作的精神时，才会产生更大的力量，才能不断地创造奇迹，才能使管理者与

团队密切配合，使人力资源最大化。

对于一个管理者来说，他们的心态，是由自身在管理过程中的经验和实践所形成的。所以人一生中最重要的一个过程，就是如何塑造一个宽阔的、忍耐的、能够适合自己一步步成长的平稳心态。培养一个很好的性格或品质，这对管理者来说非常重要。虽然企业管理者不能希望团队组织里的每个人和他的思维方式相一致，但他必须有真实的能力，把其影响力传递给周边的人，产生一个协作的团队。

同时，一个管理者还要意识到，一个好的管理者要不断地为团队创造机会，使团队成员敢想敢干，培养起敢为人先的开拓精神，树立起企业靠我来建设，我靠企业求生存的敬业精神；能征善战、敢打硬仗的拼搏精神；发愤图强、艰苦奋斗的创业精神；相互团结、相互支持的协作精神；不怕困难，勇于攀登的进取精神。不要一天到晚想入非非，“得过且过”，“做一天和尚撞一天钟”。

当一个企业有了领先的智力，就要考虑到在企业与员工之间建立起公平，并达成共识。公平虽然不是企业发展的最终目标，但不可否认的是，如果员工缺少公平感，其工作积极性将受到影响，此时要谈“争做一个百年企业”毫无疑问是在建筑空中楼阁。此时应该把企业与整体战略结合起来。人们常说“兴趣是最大的推动力，热情是最大的行动力”。管理者应该是一个宣传家、鼓动家，他能鼓励人们用最佳的工作方法去实现预定目标，而不是鼓励人们忙忙碌碌而一事无成，或装作忙忙碌碌的样子，表演给上级看。

在企业界流传着这样一句话，“惩前毖后，治病救人”。我觉得一位企业管理者需要的就是这种精神，只有这种精神，才能鼓励人们更具创新精神，才能让他们知道如果行动与目标发生了偏离，通过工作追踪及时把这个偏离的情况进行评估，然后把这个信息进行反馈，并采取一定的调整措施，就能保证我们的目标能够按照原来的设定实现。

作为一个管理者，他就应该建立和创造一个良好的合作气氛。管理者应该有这样的姿态：“事情没做好，这是我做的；事情比较好，这是我们做的；事情非常好，这是你们做的”。“种瓜得瓜，种豆得豆”、“满招损，谦受益”、“廉生威，腐必败”、“水可载舟，亦可覆舟”、“得道多助，失道寡助”讲的就是这种情况。

我们在工作中要不断地增强自信，大胆地试一试，不行了重来，权当交个学费，经受一次考验。这正如《激情生活》里所提示的一样：“我们的目的是在于让你充分利用自身的潜能来解决工作的问题，而不是靠外界的压力来‘挤牙膏’，相信自己吧，你是个非常有能力的人，这能力足以改天换地”。但是，一个人要做到这点，还必须具备几个基本前提：

第一，看这个人是否正直、坦率，能够毫无保留地把自己的观点讲出来；

第二，看这个人的技术能力与业务能力；

第三，看这个人能否认识到自身的不足，不断地去学习，不断地更新知识，利用自身的智力资源与文化去创造价值。