

管理

GUANLI

越简单越有效

许孙鑫◎编著

YUE JIANDAN
YUE YOUXIAO

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过程中，要想便捷高效，最好的方式就是使管理简单化。简单管理是在“目标”和“实现目标”的两点之间，找到一条直线的理性管理。

北京工业大学出版社



管理

GUANLI

越简单越有效

许孙鑫◎编著

YUE JIANDAN
YUE YOUXIAO

藏书

北京工业大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理越简单越有效/许孙鑫编著. —北京: 北京工业大学出版社, 2013.4

ISBN 978-7-5639-3418-8

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

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第019763号

管理越简单越有效

编 著: 许孙鑫

责任编辑: 李 华

封面设计: 兆天书装

出版发行: 北京工业大学出版社

(北京市朝阳区平乐园100号 100124)

010-67391722 (传真) bgdcbs@sina.com

出 版 人: 郝 勇

经销单位: 全国各地新华书店

承印单位: 香河县宏润印刷有限公司

开 本: 787 mm×1092 mm 1/16

印 张: 19

字 数: 243千字

版 次: 2013年4月第1版

印 次: 2013年4月第1次印刷

标准书号: ISBN 978-7-5639-3418-8

定 价: 32.00元

版权所有 翻印必究

(如发现印装质量问题, 请寄本社发行部调换010-67391106)

目 录

第一章 管理得越少，管理得越好

越好的管理其实越简单。简单管理就是要寻找最直接、最有效的方式，来提升企业的发展速度和效率。在具体工作中，面对繁冗艰巨的工作，管理者必须学会分清工作的主次，将全部精力集中于重大事务上。懂得简单行事的管理者才会成为优秀的管理者。

- 管头管脚，但不要从头管到脚 / 3
- 抓住重要的大事，放弃无关紧要的小事 / 6
- “要事第一”是获取成功的重要法则 / 8
- 善于规划时间，不让自己陷入忙碌的陷阱 / 11
- 简单管理的实质：运用简单的方法解决问题 / 13
- 业绩第一，要“功劳”不要“苦劳” / 16
- 不苛求完美，从而使效率提升 / 18

第二章 修身砺己，让立威简单

管理者必须树立起“威信第一”的理念，切实提高管理的能力。这需从提高管理者自身素质入手，以其自身的言行、学识、力量去影响和带动下属，促使他们心甘情愿地努力工作。如果管理者总是能为下屬树立高标准的学习榜样，就赢得了极大的统御他们的能力。

- 用榜样的力量唤起员工的尊敬感 / 23
- 诚信待人是提升领导力的核心原则 / 24

- 以识树威：知识和经验是丰富的权力资源 / 26
- 以才树威：综合分析能力决定领导力高低 / 28
- 以绩树威：真抓实干比能言善辩更让人钦佩 / 30
- 处理事情公正无私，才能得到自己的左膀右臂 / 33
- 勇于认错可以把污点变作亮点 / 36
- 优秀管理者用好心情感召下属 / 37

第三章 完善机制，让用人简单

改进并完善用人机制，是管理者做好工作的先决条件。人才有不同的类型、层次之分。因此，管理者用人不能模式化，要唯才是举，唯才是用。管理者不但要知人善任，还要知人善免，这样才能使人才队伍充满生机和活力，为组织逐鹿未来市场奠定胜局。

- “扬长”能够强化人的才干和能力 / 43
- 用人智慧：通过外部招聘得到急需的人才 / 45
- 想留住核心员工，就要在用人制度上下工夫 / 48
- 用人不唯学历，注重真才实干 / 50
- “房谋杜断”体系：让人才配置最优化 / 53
- 用好人才：不求最好，只要能胜任 / 55
- 完善内部晋升制度，为员工提供上升空间 / 58
- 建立淘汰模式，清理出企业的庸才 / 60
- 信任是对下属最大的爱护和支持 / 63

第四章 以人为本，让管人简单

人性化管理的出发点是以人为本，它通过满足人的全面需求和促进人的全面发展来实现企业发展的目标。优秀的管理者要让员工觉得在企业里得到的是认可、重视、信任。员工在得到这些的同时，会心甘情愿地努力工作，为企业从优秀到卓越而尽心尽力。

人性化管理的出发点是以人为本	/	69
树立“员工也是上帝”的观念	/	71
肯定员工的价值，会令他们创造出奇迹	/	73
平等相待，培养上下一体的工作关系	/	76
进行“环境经营”，让员工焕发激情	/	78
以无私的关怀换得员工的无限忠诚	/	80
巧妙传递对员工的感激之情	/	83
营造家庭氛围，让员工以企业为家	/	86
情感管理，追求管理的最高境界	/	88

第五章 换位思考，让沟通简单

管理者要注重组织内部的沟通交流。真诚互动的沟通，不仅能够解决难题、避免冲突、提高效率，也体现出管理者对他人的尊重与关爱。管理者成功与否，同自身沟通能力的高低息息相关。提升自身的沟通能力，管理者才能够得心应手和卓有成效地开展工作。

上下级沟通应“从心开始”	/	95
以情感沟通增强员工的责任感	/	97
采取有效措施化解下属的抱怨	/	100
倾听是无障碍沟通的关键	/	102
用技巧性的批评增强威慑力	/	105
既会发火，也要懂得善后	/	107
有效说服下属需采取迂回战术	/	110
解雇员工时，要掌握好语言技巧	/	112
转换位置，做好跨部门沟通	/	114

第六章 职责分明，让授权简单

成功的管理者具备高超的授权艺术。他们懂得适时授予员工

权力，并进行有效的指导和控制，从而最大限度地调动员工的主动性和积极性，创造更好的经济效益。这样，管理者就可以从繁杂的事务中解脱出来，牢牢掌握工作的主动权，取得事半功倍的管理效果。

- 高效授权，牢牢掌握工作的主动权 / 119
- 有效授权的关键：将权力授予能够胜任工作的人 / 122
- 考虑周全，采用灵活多变的方式授权 / 124
- 通过有效的分权实行分级管理 / 127
- 善于分配工作成就优秀管理者 / 129
- 让工作结果成为衡量绩效的唯一标准 / 132
- 集权要合理，分权要适度 / 134
- 做好授权监督，避免权力架空 / 136

第七章 正确指导，让培训简单

培训是现代管理的重要内容和手段，是管理者顺利开展工作的前提和成功的关键，通过培训可以增强员工自身的素质和能力，提高企业的效率和业绩。如果管理者希望自己的部门运转良好、工作高效，那么，对员工进行培训是最好的办法。

- 培训是企业的重要内容 and 手段 / 141
- 正确地指导新员工独当一面 / 143
- 把老员工训练成新员工的榜样 / 145
- 建立个性化的培训方案，对员工进行最好的指导 / 148
- 从细节小事着手，提高员工的素质 / 150
- 心理培训提升员工的自信心 / 152
- 教会员工从自己的错误中获利 / 155
- 纪律培训，使员工把服从变成习惯 / 158
- 成功的管理者善于引导员工“自我管理” / 160

第八章 上下一心，让协作简单

团队精神是组织的竞争力之所在。从某种角度来讲，市场竞争就是团队协作能力的竞争。管理者有义务帮助员工树立团队意识，这样才能在企业内部形成积极向上、团结有力的工作氛围，进而充分发挥团队力量，为组织赢得卓越的成效。

使员工有归属之心，这种精神力量胜于一切	/	165
帮助员工树立团队意识，为成功管理奠基	/	167
培养员工的责任感，促使其创造出优秀的业绩	/	170
提高企业的凝聚力，形成积极向上的工作氛围	/	172
前进的最佳方式是与他人一道前进	/	175
成功管理者的秘密：懂得与下属一起分享功劳	/	178
和下属相处，最重要的是具有容人之量	/	180
巧施手段，掌控好不同类型的员工	/	182
冷静应对，调解好下属之间的矛盾	/	184

第九章 恩威并用，让赏罚简单

管理者要取得最佳的管理效果，一定要将激励与惩罚相结合。管理的方法是多样的，只有善于从实际出发，灵活运用好具体方法，才能获得令人满意的效果。

表扬是激励员工进取的有效方式	/	191
激励的起点应满足员工的需要	/	193
掌握物质奖励法，为公司获取更多的盈利	/	196
建立竞争机制，让员工不断产生“激情”	/	198
软硬兼施有助于强化法令的威严	/	201
运用惩罚手段应懂得“惩一儆百”	/	203
拿捏好管理“松”与“紧”的分寸	/	205

宽严适度能收到事半功倍的效果 / 207

找准奖励与惩罚的最佳结合点 / 209

第十章 明确目标，让工作简单

有目标才有动力，目标不明确，积极性就无法发挥。所以，管理者要善于制定明确的目标，激发员工的潜力。要找机会向员工畅谈自己对未来的设想，让员工看到光明的前景，这会使许多人才脱颖而出，同时也会吸引更多的人才全力以赴地为组织目标奋斗。

目标是激发员工潜能的诱饵 / 215

为员工指明方向：方向越明确干劲越足 / 217

将大目标分解，激发人才的积极性 / 220

目标正确，结果才能正确 / 221

帮助员工制订发展计划，使其树立职业信心 / 223

提供愿景，带领团队追求共同的目标 / 225

设立高期望值，挑战员工的极限 / 227

第十一章 群策群力，让决策简单

决策分析是各级管理者的基本技能。面对不断变化的市场，决策要靠组织成员集思广益、专家“智囊”参与来共同完成。多方决策，更可以确保决策的正确性。正确的决策可以使企业取得良好的经济效益。

多方征求意见，进一步优化方案 / 231

一锤定音，发挥领导决断权威 / 233

深谋远虑，理智做出正确的取舍 / 236

用员工的智慧实现对公司的高效管理 / 238

在复杂的局势下，以灵性决策另辟蹊径 / 240

危急时刻的决策要以变应变	/	242
成功决策需要智慧，同时也需要冒险	/	244
发现决策失误后应及时纠错	/	245

第十二章 抓住重点，让制度简单

制度是管理的依据。各种组织必须制定出一套科学合理、灵活有效的规章制度。没有制度或者没有坚持按制度办事，就会出现混乱的局面。制定正确的规章制度并且确保其有效执行，才能保证企业高效运转。

凡欲做强做大者，必须在制度管理上下工夫	/	251
成功的组织用“法制”代替“人治”	/	253
建立一套行之有效的制度是管理的依据	/	255
建立与规章制度相配套的考核制度	/	257
设计出科学合理的薪酬制度	/	260
合理制定维护员工利益的福利制度	/	263
制定规章制度不可墨守成规	/	265
“热炉法则”：只有严格执行的制度才是好制度	/	267
管理者要灵活掌握制度的“弹性”	/	269

第十三章 找准关键，让创新简单

管理者的最高价值在于不断创新。要想成为一个领导潮流的管理者，就必须先成为一个创新者，只有创新才能让管理者有机会创造非凡业绩。

创新能力是管理者宝贵的智力品质	/	275
管理的真谛就是激发员工的创造力	/	277
拥有新想法，就拥有了成功的可能性	/	280
做别人不敢做的事，踏上成功的捷径	/	282

创新意识和创新能力决定成败	/	284
机会均等，时刻让自己的脚步在别人前面	/	286
新思路带来新方法，新方法带来新机遇	/	288
抓住“黑暗中的光芒”，跃上事业新起点	/	290

第一章

管理得越少，管理得越好

越好的管理其实越简单。简单管理就是要寻找最直接、最有效的方式，来提升企业的发展速度和效率。在具体工作中，面对繁冗艰巨的工作，管理者必须学会分清工作的主次，将全部精力集中于重大事务上。懂得简单行事的管理者才会成为优秀的管理者。

管头管脚，但不要从头管到脚

许多管理者的通病是：习惯于相信自己，放心不下他人，经常鲁鲁地干预下属的工作过程。这不仅使得管理者事必躬亲，独断专行，注重细枝末节，忽视重大问题的管理；同时使得下属越来越缩手缩脚，养成依赖、盲从和封闭的习惯，从而把宝贵的主动性和创造性丢得一千二净。

孔子有两个学生，一个叫宓子贱，一个叫巫马期，二人先后做过同一个地方的长官。宓子贱在任时，时常弹琴自娱，不管政事，可是他所管辖的地方却被治理得井井有条，民兴业旺。巫马期在任时则天不亮就外出，天黑才归来，事事都亲自去做，但却没把当地治理好。巫马期问宓子贱是什么原因，宓子贱回答说：“我治理当地主要靠用他人做事，当然很悠闲；你凡事都要亲自做，当然十分辛苦。”可见，巫马期不如宓子贱懂管理艺术。

有些现代企业中的管理者，喜欢把一切事物都揽在身上，事必躬亲，这样，使得自己整天忙忙碌碌不说，还会被公司的大小事务搞得焦头烂额。其实，一个聪明的管理者，应该像宓子贱那样，正确地利用下属的力量，发挥团队协作精神——这不仅能使团队很快成熟起来，同时，也能减轻自身的负担。

那些不信任下属的管理者，无论公司事务大小都揽在自己身上，结果往往会严重挫伤下属的自尊心和归属感，使公司产生越来越大的离心力，有的甚至导致公司的分崩离析。与此相对照，如果管理者能够和下属之间建立起良好的信任关系，并能够形成有效的授权和责任

机制，那么，无疑会增加下属的使命感和工作动力，从而能够促进公司业绩的稳步发展。

通用电气公司原首席执行官杰克·韦尔奇在任期间曾为公司高层管理人员做过一次别开生面的培训游戏。游戏前一天，他给每个参加者发了一顶帽子和一双球鞋，然后他问：“今天为什么发帽子和鞋子？”大家回答说：“是为了明天的登山活动。”韦尔奇又问：“假如还发衣服乃至内衣裤给你们，大家会有什么感觉呢？”这时，大家不约而同地连连摇头说：“不要，不要，感觉怪怪的，好不舒服。”韦尔奇说：“对了！你们不要，我也不该给。”

管理的妙处就在于只“管头管脚”，但千万不要“从头管到脚”，只有这样，管理才会变得越来越简单。

1. 管理者应该管好“头”

“管头”最重要的是解决“做什么”和“谁来做”的问题：管理者应该清晰地描绘企业的未来，要聚焦战略路线，把“做什么”这个问题透彻地讲给下属，给他们指出明确的发展方向。在“谁来做”的问题上，一定要养成“对事不对人”的思维习惯，重诚信，重结果。当不良结果已经出现时，即使涉及那些长期为公司忠诚服务的员工——一旦他不再适合原来的岗位——在兼顾企业利益的同时，也必须坚决予以调换。

2. 管理者应该管好“脚”

所谓的“管脚”，要点包括以下三个方面。

(1) 搭好平台，让合适的人到合适的地方去做事

微软公司项目开发效率很高，其原因之一就是给项目小组配置了充分的工作资源，包括资金、人员、工具等。这是因为，管理企业不是做官，而是做事，身为管理者，必须给下属创造一个宽松、信任并能获得强有力支持的工作环境。韦尔奇说：“我的工作是为最优秀的员工提供最广阔的机会，同时最合理地分配资金。这就是全部。传达

思想，分配资源，然后让开道路。”让合适的人到合适的地方去做事，同时获得合适的空间和资源，这样，员工的潜能自然就会发挥出来。

(2) 应该多给员工一些组织、辅导、制衡

企业管理者的角色就像教练一样，应该多一些组织、辅导、制衡，而不是老想着自己上场。可是在日常的管理实践中，一旦面对紧张阶段或棘手问题，管理者往往会不放心下属的办事能力，让自己陷入烦琐的事务中去，甚至把事情搞得更糟。殊不知，越是有问题，越应该放手让下属去做他该做的事，越是要让他按自己的方式去实践：错了，让他去体会；对了，让他去感悟。这样才最能造就人才。

(3) 让工作结果成为衡量成败的唯一标准

工作结果是衡量成败的唯一标准。管理大师德鲁克说：“要注重管理行为的结果而不是监督行为，让管理进入一个自我控制的管理状态。”

例如，美国有不少高科技公司采取弹性工作制，即不规定员工上午干什么，下午干什么，对于特定的任务，只是给定一个完成期限，具体的过程就由员工自己来安排，最终以结果来衡量工作业绩。公司给予员工足够的空间，员工则回报公司极大的努力，形成一种良性循环。由此可见，把实现结果的过程交给下属，又用过程的结果来考量下属，实在是一种很有效的管理方法。

在公司的管理方面，要相信“少就是多”的道理：管理得少些，反而收获多了。管理者，要管头管脚，但绝不能从头管到脚。

抓住重要的大事，放弃无关紧要的小事

现代企业管理者的工作千头万绪，复杂多变。管理者要想驾驭全局，从繁杂的事务中解脱出来，牢牢掌握工作的主动权，就要具备高超的管理艺术，同时管理方法要多种多样，抓主要矛盾，突出工作重点。

作为管理者，必须具备“抓大放小”的鉴别力。“大”是事物的主要矛盾，是关系到所在组织的发展的方针大计等方面的事情；“小”是指那些无碍大局的事情。

比尔·盖茨在接受中央电视台专访时谈到，他作为微软公司的总裁，再也没有编写软件的时间了。但是无论多么忙，他每周总会抽两天，到一个宁静的地方独处一段时间。为什么呢？他说，面对繁重的工作和激烈竞争的 IT 市场，他作为一个企业的管理者，不能把精力浪费在烦琐的小事上，他必须用专门的时间去思考，以作出具有战略意义的决策。

高层管理者要善于从全局角度抓大事、要事，例如：考虑工作目标，制定工作规划，确定一年中要有哪些改革创新、人事如何安排、钱财如何收支等。而对于一些无关大局的小事、琐事则不可过多操心——要善于区分西瓜与芝麻，大事与小事，把主要精力用在抓大事上。管理者若不注意抓大事，而是陷入日常事务之中，就难免因小失大，他所管的部门肯定难以搞好。

陶弗格特是一家私人电脑公司的经理，他每天要应付上百份的文件。他已明显地感到疲于应付，他曾考虑增添助手来帮助自己。可他最终及时刹住了自己的一时妄想——他觉得这样做只会让自己的办公