

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

IV

成功管理者必修的卓越经典

向500强企业学习简单管理

简单专一的商品 简单高效的流程

简单明确的管理方式

找到企业管理的最优方式，让企业从平凡走向优秀，从优秀走向卓越

段赞君 ◎ 编著

中国商业出版社

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

IV

成功管理者必修的卓越经典

向500强企业学习简单管理

简单专一的商品 简单高效的流程

简单明确的管理方式

找到企业管理的最优方式，让企业从平凡走向优秀，从优秀走向卓越

段赞君 © 编著

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理越简单越好Ⅳ/段赞君编著. —北京:中国商业出版社,2011.6

ISBN 978-7-5044-7290-8

I. ①管… II. ①段… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 072629 号

责任编辑:唐伟荣

中国商业出版社出版发行

010-63180647 www.c-cbook.com

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

北京市业和印务有限公司印刷

*

710×1000mm 1/16 17.5印张 240千字

2011年7月第1版 2011年7月第1次印刷

定价:35.00元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

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，没有哪个管理者愿意复杂，然而，很多管理者却不敢简单，不会简单。那么，究竟何为简单？简单能给我们带来什么呢？

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，体现出效率。

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。

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，从而保证了完成任务的高质量。

一句话，简单，是效率、速度、高度和质量的代名词。

管理大师杰克·韦尔奇对管理的理解是“越少越好”。他对“管理者”重新进行了定义：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。韦尔奇的“不去管理”，并非认为管理者可以自由放任，而是强调不要陷入过度的管理之中。

FOREWORD

管
理
越
简
单
越
好
IV

FOREWORD

Simple Management is more

对于管理者来说，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，使管理者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。

管理者的简单管理，是最少的监督，最少的决策拖延，最灵活的竞争。懂得简单管理的管理者才是出色的管理者。《管理越简单越好IV》就是助您寻找一种最直接、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。

目录

CONTENTS

Simple
Management
is more

一、通用电气公司

- 拆毁所有阻碍沟通和找出好想法的“高墙” / 2
- 像小公司一样行动 / 6
- 用共同愿景来刺激员工 / 10
- 破除官僚主义,做轻巧企业 / 16
- 管理越少越好 / 21
- 只走一条路——直路 / 26
- 不能从失败中汲取教训就是罪过 / 32

二、松下电器产业株式会社

- 不该管的事让别人去管 / 36
- 指挥千军万马,不如善点数员将 / 39
- 让最合适的人做最合适的事 / 42
- 少说“我”,多说“我们” / 46
- 最重要的工作是提出愿景并激励他人为此奋斗 / 49
- 员工的热情源自对企业未来的信心 / 51
- 培养人才是一种战略性投资 / 53

三、IBM 公司

- 让员工拥有弹型的工作计划 / 56
- 着眼于结果,树立绩效意识 / 60
- 改变环境不如改变自己 / 63
- 选人才事业兴,选奴才事业衰 / 66

管理
越简单
越好
IV

四、索尼公司

没有永远的错误,只有不断改进后的正确 / 70

给下属一个自由的空间 / 73

员工考核一定要实事求是 / 76

五、柯达公司

产品研发与生产必须简单 / 80

制度引爆潜能 / 83

六、吉列公司

将责任种在脑袋里 / 88

七、诺基亚公司

只需管头管脚 / 92

鼓励员工做到最好 / 94

八、苹果公司

寻找新的产品目标 / 98

创新是企业之魂 / 102

狂热的苹果信徒 / 106

九、沃尔玛公司

通过有效的沟通处理企业内部冲突 / 110

目录

CONTENTS

Simple
Management
is more

十、微软公司

管理者的欣赏是员工进步的最大动力 / 114

奖励失败,不只是奖励成功 / 116

十一、海尔集团

OEC 管理模式 / 120

赛马不相马 / 123

制度是管理的法宝 / 126

十二、杜邦公司

别过于依仗家族成员 / 130

十三、麦当劳公司

打破一成不变的管理模式 / 136

多样化的人才与后备人才的储备 / 138

十四、惠普公司

永远不要对你的员工颐指气使 / 144

把诚信作为日常工作的座右铭 / 148

建立一套实用的知识管理体系 / 152

十五、宝洁公司

将复杂管理简单化 / 156

高明管理者的下属不需要管理 / 159

管理越简单越好
IV

Simple
Management
is more

十六、菲亚特公司

执行“精简高效”不容拖沓 / 164

十七、施乐公司

不能生搬硬套地执行 / 170

以工作业绩为提拔员工的标准 / 173

十八、英特尔公司

只有“偏执狂”才能成就大事 / 178

十九、摩托罗拉公司

赏罚分明：我踢人，但我也拥抱人 / 182

二十、联想集团公司

目标也是最大的激励 / 186

不问做了什么，只问结果如何 / 189

实行渐进式的创新 / 191

以身作则，使下属自觉追随 / 195

二十一、AT&T 公司

管理者不做太多决策，只做重大决策 / 200

二十二、本田株式会社

管理者要以身作则 / 204

信任是授权的精髓和支柱 / 206

目 录

CONTENTS

Simple
Management
is more

二十三、丰田汽车公司

省下的就是赚下的 / 210

企业的目标管理 / 213

二十四、塞氏工业集团

通过授权提升领导力 / 220

二十五、统盛·普连德公司

集权不如放权更有效 / 226

二十六、戴尔电脑公司

让每个员工都纳入全局 / 230

二十七、耐克公司

做正确的事与正确地做事 / 234

二十八、蒙牛乳业集团

战略决策要有大思路 / 238

二十九、长江实业集团

无为而治是管理的最高境界 / 242

三十、TCL 公司

以合求大方能求到大 / 246

管理越简单越好 IV

MU LU

Simple
Management
is more

三十一、百事可乐公司

用谋略寻找市场 / 250

三十二、拉塞尔·雷诺兹公司

尊重非正式的团队协作——自组织 / 254

三十三、Google 公司

打破规则,大胆扩张 / 258

走多元化的发展道路 / 261

创造与分享价值 / 265

一、通用电气公司

通用电气公司（GE）是世界上最大的多元化服务性质的一家公司，同时也是高质量、高科技工业和消费产品的提供者。从飞机发动机、发电设备到金融服务，从医疗造影、电视节目到塑料研制，GE 致力于通过多项技术和服务创造更美好的生活。GE 在全世界 100 多个国家开展业务，在全球拥有员工近 300 000 人。杰夫·伊梅尔特先生自 2001 年 9 月 7 日起接替杰克·韦尔奇担任 GE 的董事长及首席执行官。

从 1981 年韦尔奇就任总裁到 1998 年，GE 各项主要指标一直保持着两位数的增长。在此期间，GE 的年收益从 250 亿美元增长到 1005 亿美元，净利润从 15 亿美元上升为 93 亿美元，而员工则从 40 万人削减至 30 万人。到 1998 年年底，GE 的市场价值超过了 2800 亿美元，已连续多年名列“Fortune500”前列。1998 年的上述业绩产生了达 100 亿美元的自有现金流量，再加上公司 AAA 级的债务授信度，使它能够在 1998 年度投资 210 亿美元收购 108 家公司，以支持全公司三大措施中的两项：全球化和服务。从所创下的股东收益方面来看，无论是微软公司的比尔·盖茨、英特尔的安德鲁·格罗夫，还是沃伦·巴菲特或者沃尔玛零售大王山姆·沃顿，都无法同杰克·韦尔奇相比。GE 的股东通过公司的储蓄计划已拥有 170 亿美元以上的 GE 股票。1998 年，GE 股票每股的回报率高达 41%；而在过去 18 年中，GE 给予股东的年均回报率为 24%。18 年来，尽管其他许多公司在严峻的全球经济中像多米诺骨牌一样纷纷倒闭，它们的总裁也像走马灯似地频繁变换，可是韦尔奇却始终领导着通用电气公司，并创造了收入和收益的一个又一个奇迹。

拆毁所有阻碍沟通和找出好想法的“高墙”

人们总是要通过一定的渠道和方式来交流信息、沟通思想、协调行动的。如果沟通渠道堵塞，互不通气，就会造成了解情况上的片面性，“听风就是雨”，引起认识上的偏见和感情上的隔阂。信息传递失真，也会产生误解和歧视，引起冲突。例如，在一个企业，往往由于信息渠道的不畅，设计、供应、生产、销售几个部门就常常在工作上发生冲突。

管理在某种意义上来讲也是一种交流，管理者将管理的信息发布出来，被管理者接到信息就会按照指令做事。信息的通畅与否，直接关系到管理收到的成效。

然而，在许多传统的组织中，信息传递的准确性总是会受到种种干扰。公司的老总将任务交给下面的经理，经理又根据自己的理解将任务交给下面的项目负责人，项目负责人再把下面人找来，又根据自己的理解作一番布置。在这样的信息传递过程中，不可避免地出现了信息的变形，产生了种种信息壁垒。

好在，这一局面正在改变，越来越多的管理人员意识到了沟通的重要性。

原通用公司 CEO 杰克·韦尔奇，当年就差点因为壁垒森严、信息不畅的弊端而离开通用电气公司。后来，等他坐上通用电气首席执行官的位置之后，所做的重大决策之一就是拆除壁垒，痛揍官僚主义。

他在 1981 年被任命为公司首席执行官。他打破了公司的等级制，削减公司总部职员，并且责成 10 万职工致力于他所认定的几大核心业务。等到

这些举措给自己制造了危机之后，他又着手调动组织的感情能量和创造精神，以便利用因公司所在环境的改变而带来机遇。在他看来，中层管理人员的工作应当重新定义：“他们得把自己看成是身兼教师、拉拉队队长和解放者三职的人，而不是只充当控制者。”

他其实是希望每一个中层管理者，可以自由组织人员，提出自己的意见和办法。

他向来主张恢复公开交流：“真正的交流需要长时间地你看着我，我看着你。这意味着多听少说……就是说，人类通过旨在达成共识的不断交往过程来最终了解和接受事物。”

韦尔奇强调以价值观为基础的理性而不是非理性，这一点从他对通用电气公司的内部决策所作的指示里就可以明显地看出来。他更为强调的是共同掌握事实和决策所依据的设想，而非决策之逻辑本身：“大家同舟共济，人人都拥有同样的信息……一旦人们不能得到所需的信息，混乱就产生了。”

在英语中，“沟通”一词来源于“分享”这个拉丁语词汇。进行沟通时需要特别注意的问题是，沟通必须是互相分享，必须是双向的，这样沟通才能有效。良好的沟通不仅仅是倾诉，聆听同样重要。

在微软公司，沟通的问题就不是那么难以解决。比尔·盖茨把他与员工们之间的沟通称作“弹指间的信息”。早在20世纪80年代初，比尔·盖茨就在微软安装了第一个电子邮件系统，很快，它便成为了公司内部通信和管理的主要方式。

比尔·盖茨每天要花几个小时来阅读电子邮件，并做出答复，这些邮件来自全球的雇员、客户和合作者。公司中每一个人都可以把电子邮件直接传送给他的，越过所有中间层次的阻隔。他是唯一读它的人，因此谁都不必担心礼仪问题。他似乎相信人们口头上都具有“报喜不报忧”的倾向，而在一种不必见面的交流方式中更有可能流露真情。

盖茨认为，坏消息几乎总是从电子邮件中传来。所以，他每天晚上睡觉之前，必定要把自己的便携式电脑和公司系统连接起来，与公司雇员交换新的信息和想法。即使是在旅行当中，在远离总部上万公里的地方，盖

茨也要检查一下他的电子邮箱。他说这样才能让他放心。由于电子邮件的充分利用,使得微软所有的职员能在第一时间得到微软公司和比尔·盖茨发出的最新指示,这使得整个公司的办公效率在同一时间内高速运转起来。

不难发现,给员工提供了多少信息并不是最重要的,或者说传达这些信息的效果如何也不是最重要的。关键是,如果他们不能对此做出回应,那么就没能建立起沟通渠道,而仅仅是一个形式而已。网络的发展,实际上为沟通打开了更大的空间。我们日常沟通也可以如互联网那样迅捷。

企业内部交流的障碍及其消除往往受到多种因素的影响,主要表现在文化、组织结构和心理方面。

第一,文化方面的交流障碍。一个组织内部之间文化水平比较接近,信息沟通就容易进行。

第二,组织结构方面的交流障碍。组织结构方面的障碍包括角色地位障碍,空间距离障碍,交流网络障碍。

一般说来,组织规模越大,成员越多,处于中层地位的人员相互交流次数增加,而上下层地位的人员相互交流次数相应减少。尤其是企业经理,常常因为自恃高明,目中无人,听不得不同意见,独断专行,瞎指挥容易阻塞上下信息的交流渠道。从部属来说,他们怕得罪经理和主管,有问题往往不反映,或报喜不报忧,造成信息虚假,影响企业的健康发展。

再就是空间障碍。空间距离对信息交流及其效果有很大影响。一般说来,双方面对面地进行交流,有利于把复杂问题搞清楚,提高交流效果。

还有交流网络障碍。在组织中,合理的组织机构,完善的交流网络有利于信息交流。如果组织机构不合理,层次太多,交流网络不完善,信息从高层传递到基层既容易产生信息走样,又会使信息失去时效。因此,组织要精简机构,减少交流层次,建立健全交流网络,经理要尽可能地同下级和普通部属进行直接交流,使信息传递渠道畅通。

第三,心理方面的障碍及其消除。

(1) 认知障碍。信息交流中的自我认知障碍。主要表现在:过高地评价自己或过低地评价自己。在组织中,部属对自己评价过高,就会表现出

一种优越感，喜欢自吹自擂，对其他部属不尊重，这样就容易堵塞交流渠道。

(2) 情感障碍。组织中信息交流的情感障碍，主要表现为：情感反应过于强烈和过于冷漠。情感反应过于强烈是指在交流时不分场合和对象，不顾轻重恣意纵情的现象。为了克服这种交流障碍，要学会情感的自然调节，把握情感的尺寸，既不能过分热情，也不能过于冷漠。

(3) 信任障碍。在组织信息交流过程中，人与人之间，尤其是经理与部属之间关系融洽，相互信任，双方就容易交流。为了克服信任障碍，以改善和提高交流效果，交流双方要做到相互尊重、相互信任。

(4) 态度障碍。在组织交流中双方态度各不相同，会造成交流的障碍。

(5) 性格障碍。信息交流在很大程度上也受性格特征的制约。所以，一个经理要有高尚的性格品质才能取得组织成员的信任，才不至于造成交流上的障碍。

组织活动的核心是沟通，无论员工的职业技能水平多么高超，产品的价值多么令人瞩目，缺乏有效合理的沟通，任何企业都不可能完满实现其目标。现在企业的管理过程越来越重视沟通，如果我们还没有重视到这一点，从不理会沟通之间的藩篱，那我们将在封闭中自生自灭。

管理心得

现在企业的管理过程，已经逐步趋向沟通的过程。沟通是意见与意见的交换，是心灵与心灵的交汇，是精神与精神的交融，是企业和谐走向成功的重要端点。如果我们还没有重视到这一点，从不理会沟通的重要性，那我们将在封闭中自生自灭。所以，我们应把工作归于务实而不是幻想。

像小公司一样行动

韦尔奇认为，尽管大公司也有自己的优势，比如资金雄厚、永不满足等等，但这并不表明大企业不需要快速、简单和灵活。相反，如果大企业可以做到这一点的话，往往就会更具竞争力，会获得更大的发展。

在不断增大的组织内部有着无数的制度和规则，它们直接或者间接地规范着人们的行动，从而使庞大的组织得以像一部机器一样运转。然而，尽管制度和规则对企业的制度化和规范化起到了不可忽视的重要作用，但过细的制度同时也使人们被越来越多的琐事包围，越来越远离事实真相。人们不能果断地做出决策，因为无法得到真实的信息；人们不能采用最有效的方法解决难题，因为必须遵照制度规定；人们不能快速地行动，因为还需要层层请示，得到批准。过度的制度化使得企业变得僵化和臃肿，就像一个穿着水靴跑步的人，不但速度缓慢，而且不够灵活。

而小企业则恰恰相反，人们很难在一个生命力旺盛的小企业中找到哪怕一个“复杂”的环节。它们不会乱作一团，总是简单而不拘形式。每个人都充满工作热情，都有充分的自主权。讨论时总是简单、直接、充满热情，没有大公司那种被术语所淹没的备忘录、虚张声势的反应，以及对下属意见的不屑一顾的态度。所有的人都接触市场，都了解顾客的需求，同时也明了这种需求的发展趋势。它们有强烈的危机意识，有快速行动的欲望，因此它们总能灵活地面对现实。用一句话来概括就是：小公司是简单的，这种简单使它们获得了生存和发展的机会。

杰克·韦尔奇喜欢小公司的单纯简单，喜欢它简单的行事风格，甚至