

易中¹⁹⁹² 管理系列丛书



宋新宇 ◎ 著

让管理回归简单

宋新宇博士帮你抓住管理的要害



全国百佳出版社
中央编译出版社
Central Compilation & Translation Press

让管理回归简单



全国百佳出版社
中央编译出版社
Central Compilation & Translation Press

图书在版编目 (CIP) 数据

让管理回归简单: 宋新宇博士谈成长型企业的管理 / 宋新宇著.
北京: 中央编译出版社, 2010. 6
ISBN 978 - 7 - 5117 - 0414 - 6

I. ①让… II. ①宋… III. ①企业管理—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 118737 号

让管理回归简单

宋新宇 著

出 版 人: 和 龔

责任编辑: 张维军

出版发行: 中央编译出版社

地 址: 北京西单西斜街 36 号 (100032)

电 话: (010) 66509236 66509360 (总编室) (010) 66509361 (编辑室)
(010) 66509364 (发行部) (010) 66509618 (读者服务部)

网 址: <http://www.cctpbook.com>

经 销: 全国新华书店

印 刷: 三河市文阁印刷厂

开 本: 787 × 1092 毫米 1/16

字 数: 134 千字

印 张: 12

版 次: 2010 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 32.00 元

本社常年法律顾问: 北京大成律师事务所首席顾问律师 鲁哈达

靠近本质，远离“企业文学化”

IBM（中国）运营战略首席顾问 白立新博士

有人说，成长型企业一旦请管理顾问入场，发展速度就会放慢。

这话有些刺耳，不过，发生在我身上的一件事，和它还真的很像。

去年，我拜访了一位正在卧薪尝胆的 CEO，他判断未来 3 年他所在的行业将重新洗牌。为此，他决定借助咨询机构的经验，苦练内功，以便把握住产业整合的机会。

看到有生意做，我当然很兴奋。从会议室到餐厅再到宾馆，我引经据典，海阔天空，力图证明现在正是全面转型的最佳时机。随后，在便签纸上，我列举了 CEO 应该做的 9 件事：

1. 贵公司需要用 1 年的时间建立集成的信息管理系统，以提升管理的可视化。

2. 为此贵公司首先需要梳理岗位体系，明确 130 个岗位的职责及胜任能力需求。

3. 为了梳理岗位体系及实施信息系统，贵公司需要优化 200 个三级流程。

4. 在梳理流程之前，贵公司需要首先确定管理模式和组织架构。

5. 为了确保组织架构的平稳过渡以及与业务的协同，贵公司需要优化运营模式。

6. 运营模式必须支撑商业模式，所以贵公司将先期进行商业模式的研究。

7. 商业模式的基础在于企业的使命远景及战略定位，贵公司需要事先予以研究。

8. 战略升级的根本在于干部队伍建设，所以贵公司需要同时进行领导力建设。

9. 领导力最终将转化为执行力，所以必须与文化的提炼与推广相结合。

这位 CEO 接过我的便签纸，看了看，放下，又拿起来，然后平静地跟我说：

“我看还有第 10 件事，我这 CEO 看来是干不下去了，我把企业送给你算了。”

我上面说的 9 条可是句句在理的，为什么会落得如此下场？后来，有高人指点我才明白，我把人家辛辛苦苦做出来的企业当作文学作品了，也就是“企业文学化”了。

遥想当年，国门突然打开，大家期盼已久的国外管理最佳实践呈现在眼前。国际咨询机构的管理顾问自然捷足先登，他们深入公司知识库，将大把大把的 PPT 资料整理翻译出来，展现给求知若渴的中国企业。目前，这种“企业文学化”倾向从国际咨询机构延展到国内咨询公司，从大公司延续到小公司。现在，在企

业中还可以经常听到“顾问们又帮我们写了好几本书”的说法。

之所以出现“企业文学化”，根本原因是我们没能认清问题的本质。并非建立了管理体系，就是管理。管理的本质是什么？是激发员工的潜力，达成企业的目标。企业的目标是什么？为客户提供一流的价值。如何为客户创造最大的价值？

在《让管理回归简单》一书中，作者宋新宇博士讲的这个小故事很能说明问题。

一位老企业家的儿子问父亲怎么做管理。老企业家拿了一根绳子放在桌上，让儿子把绳子往前推。儿子就从后面往前推这根绳子，但怎么推都不行，一推绳子就弯了。

这时候，老企业家说，你试试从前面去拉这个绳子，看会怎么样？儿子一拉，自然就把绳子拉动了。老企业家说，管理其实非常简单，你需要用目标把大家拉动起来。

在前面所讨论的“企业文学化”故事中，我要求 CEO 将几乎全部精力用于构建内部的管理体系，也就是要他去“推”绳子。事实上，为了“拉动”企业这根绳子，唯一正确的做法是从客户那一端发力。

宋新宇博士说，表面看似是管理的问题，其实 80% 的解决办法要在业务和业务模式上去寻找，而不是在内部管理上找寻。老板的一个本质任务就是不断帮助公司梳理自己的客户、梳理自己的产品、梳理自己的业务模式，以便最终降低管理对人的要求。

《基业常青》的作者吉姆·柯林斯在《哈佛商业评论》上撰

文介绍了一家具有上百年历史的家族企业——花岗岩石材公司。在这家企业，流程越来越完备，制度越来越完善，战略越来越完美。然而，员工似乎总是提不起精神，客户也总是找不到感觉，并且市场份额在明显下滑。

走投无路之时，这家公司的 CEO 想到了利用客户的力量。他决定采取“减免付款”的独特方式启发内在的潜能，将竞争能力提升到新的水准。“减免付款”方式授权客户根据自己的满意程度决定是否付款以及付多少，企业绝不与客户讨价还价，客户只需要填写一张简单的表格，说明原因即可，没有任何附带条件。

“减免付款”确保了客户的需求和不满可以直截了当地传递到企业内部。因此，企业也就将自己赤裸裸地暴露于外部市场的风风雨雨。这最终让公司的全体员工对客户的需求始终保持着最高程度的警觉和关注。

在这样的背景情况下，企业顺利推行了一系列旨在增强竞争力的改革措施。结果，该公司的产品价格不仅没有因为“减免付款”而降低，反而比市场平均价格高出 6%。

“减免付款”的做法事实上形成了一种具有驱动力的机制，这种机制包含两个要素：第一是将客户无声的呼唤（Silent Voice Of Customers）无遮挡地传递到企业内部；第二是将其转化为推动变革的驱动力。

管理体系是基础，但是，缺少了“领导力”或者“客户驱动力”的推动，管理体系就与一本书无异了。

我发现，差不多有超过半数的企业只把客户挂在了墙上而未放在心里。万科有句话说得很好：要让客户的心跟着你走，就得

让客户说话算数。扪心自问，客户的话在你们这算数吗？换句话说，针对客户无声的呼唤，存在着畅通的传导路径和驱动机制吗？

我们的研究发现，当企业不能正面回答这两个问题的时候，当企业的“领导力”或者“客户驱动力”脆弱的时候，所谓的管理提升就逃不过“企业文学化”的厄运。

今天，面临着激烈的竞争格局，企业赖以生存的合作伙伴和优秀人才都可能随时转投竞争对手。企业唯一可以依靠的其实只剩下客户了。幸好，客户是一个取之不尽、用之不绝的战略资源。像以前那样，简单地以客户为导向、被动地为客户服务已经远远不够了。

100%的企业都明白为客户服务的道理，但只有10%的企业真正服务好了客户，最后不到1%的企业能够洞察到，客户也可以为企业服务，“客户驱动力”能够帮助企业提升竞争力。

张瑞敏说得很清楚：“我感觉在企业里最难的工作就是把复杂问题简化，如流程再造就是简化流程。但为什么做起来很难？关键是领导！领导只要看不到问题的本质，就简化不了流程。就事论事，会越办越复杂。”

我觉着，宋新宇博士就是张瑞敏所期待的、能够看得到问题本质的人。

让管理回归简单

自己的新书就要出版了，出版社要我写个自序。我想最简单的方法莫过于回答读者及我自己关心的问题，这既能帮助读者朋友做看与不看的决定，也符合自己在这本书中提倡的简单原则。

一、为什么要出这本书？

不久前，我接到生活在慕尼黑的大学同学发来的邀请，说要在上海举行留德同学 30 周年庆典。我突然意识到，从 1981 年开始到现在，学习管理已经 30 年了。从 1991 年加入德意志银行、1993 年进入罗兰贝格至今，从事管理工作也已经 20 年了。而创建并领导易中公司至今，也已经有 10 年之久。在漫长的时间里，我对管理的理解从书本到实际，从自信到怀疑，从大公司到小公司，从外国公司到国内公司，从拾人牙慧到自己思考，实在是有太多个人的感悟和总结。

我平时有写文章的习惯，文章发表在管理类杂志以及我主编的《老板顾问》报告和《易友》杂志里。几年来，陆续有喜欢我文章的出版社朋友找到我，希望能把这些文章结集出版。但我觉得文章虽然有些价值，但杂乱无章，自己又没有时间整理，就一

直没有做这件事。直到我图书行业的一个客户，博瑞森的张本心先生找到我，说他可以帮我组织编辑这些文章，我才答应此事。

为什么要出这本书？我相信，这本书中我对易中客户及易中自身管理问题痛苦的思考，能够帮助中小企业、成长型企业的管理者找到适合自己的管理方法和模式。事实上，我最近 10 年来最引以为豪的是，易中客户对我管理课程内容的共鸣和肯定。

让我感动并鼓励我继续研究下去的一个小例子是，深圳一位身价几十亿的客户告诉我，他只读三类书：儿子的教科书，毛主席的书和宋新宇的书。

还有一个小例子，河北一家有几百名员工的企业老总，几年来组织自己的员工学习我的课程不下 500 遍。

我不是一个自恋和喜欢张扬的人，如果不是亲耳听他们这么说，我是不会相信的。既然有一些朋友喜欢我的思考，把它以书的形式呈现给大家应该是一件好事。

二、为什么这本书的名字是《让管理回归简单》？

出版界的朋友说，书名的好坏决定 40% 的销量。最初的时候，我的想法是像一般的文集那样，以一篇文章的标题作为全书的标题。我选择的标题是书中一篇文章的标题：《管理就是管 + 理》。原因是我认为这本书虽然有 40 多篇文章，讲到了管理的方方面面，但管理最根本的做法不外是监管、管教和梳理。

博瑞森的编辑王祖贵先生帮助我梳理了书的结构，他提出给这本书起名为《让管理回归简单》是更合适的做法。我们讨论越多，我越相信他的看法是对的。《让管理回归简单》，其实正是我给成长型企业管理者最终的建议。

面临成长烦恼的中小企业往往在两个方向上犹豫不决：是按照学院派老师及大企业背景顾问们的说法把自己企业弄得像大企业一样完善，还是根据自己的“企情”创造一个适合自己公司简单的管理体系？我的答案肯定是后者。我看到太多的因为把简单事情做复杂而失败的实例。只有回归简单的管理，才是适合中小企业与成长型企业的管理。

三、这本书对谁有用？对谁没用？

如果您是大型企业的管理者，我讲的道理及案例大部分会过于浅显，不值得一看。

如果您是创业阶段的企业老板或员工，这本书也不适合，因为创业阶段的企业需要的是不停地试错，不需要太多的管理，太多的管理反而限制您的发展。

如果您是管理专业的学生，这本书可能对您的未来有用，但小心这里的内容可能是您的导师不能接受的，因为这本书只有一些实用价值，没有学术价值。

我相信读这本书收获最大的群体是中小企业、成长型企业的老板、管理者及骨干员工。这类企业的员工人数通常在 30 ~ 2000 人之间。这些企业的特点要么是快速成长、快速变化，要么是徘徊不前、找不到下一个发展突破口。

快速发展企业的老板、管理者、骨干员工要不断适应公司新的发展阶段，学习新方法，解决新问题。徘徊不前的企业则需要寻找发现新的突破点。

而我书中的观点、案例、故事、方法及诀窍也许能帮助您理清思路，找到模仿的对象以及给您一些马上就可以试用的做法。

四、读者能得到什么？

我追求的理念是带给客户实用、系统、简单的管理知识和亲自经历的管理感悟。我希望读者得到的是读完就能用、相对全面、简单明了的管理知识。

这是容易理解的目标，但却是很难做到的目标。

实用这件事，每个人的理解都不相同，同一个人在不同时间的理解也不相同。我理解的实用是当您看完一篇文章时，就有马上要做事的冲动。我不知道您是否会这样，但这是我的目标。

系统性也是很难做到的一件事，我试图从对目标的管理、对组织结构的管理、对决策的管理、对人才的管理、对授权的管理以及对自己的管理带给您系统的管理感悟。

简单也是很难做到的事情，我理解的简单是宁可冒着被人评价为肤浅的危险，也不做故弄玄虚的文章。管理的道理应该是每个成年人都能理解的。

最后，我要借这个机会对以下所有人表示感谢。

感谢我的客户，尤其是那些一年又一年跟我们共同成长的客户。你们是我的衣食父母，是我的研究对象，也是我工作的动力和思考的源泉。

感谢刚刚去世的父亲，正直和大度的您是我永远的榜样，您对人生的思考和您的人生经历是我巨大的精神财富。

感谢博瑞森管理咨询公司及中央编译出版社的朋友，你们的坚持和努力让这本书有面世的机会。

感谢梁利平总经理带领的易中公司同事们。你们的辛勤和忠

诚让我有足够的时间做自己想做的事情，你们的问题及创新带给我思考的灵感。

感谢我的家人，你们的关怀让我有时间和精力在正常工作的同时把这本书整理出来，而你们的调侃让我知道自己永远不会是大人物，而是一个平凡的管理智慧追寻者。

宋新宇博士

2010年6月8日于保福寺

推荐序(白立新)

自序

前言

管理就是“管”+“理” / 1

[第1篇] 管理目标

- 1 不做第二重要的事情 / 7
- 2 管理就是指出目标和方向 / 10
- 3 管理就是胜而后战 / 13
- 4 管理就是以终为始 / 16
- 5 用市场的方式管理企业 / 19
- 6 解决管理难题,办法常常在管理之外 / 23

[第2篇] 管理组织

- 7 组织如何分而治之 / 31

- 8 如何设计合理的组织架构 / 34
- 9 管理者也应该学习“井冈山精神” / 37
- 10 管理就是每天进步 1% / 40
- 11 用数字提高执行力 / 42
- 12 管理就是讲故事 / 46
- 13 管理就是正面思维 / 49

[第3篇] 管理决策

- 14 如何处理管理中的两难问题 / 55
- 15 在已知选择之外,总还有其他选择 / 58
- 16 管理就是算账 / 61
- 17 管理就是做实验 / 64
- 18 做调查不如做实验 / 68
- 19 梦想与实验——向阿里巴巴学习 / 72
- 20 补足企业的“短缺元素” / 76
- 21 坏消息拖久了就是地狱 / 79

[第4篇] 管理授权

- 22 不要让自己成为公司的瓶颈 / 83
- 23 更好的授权,更多的人才 / 87
- 24 管理就是信任 / 91
- 25 如何做到有效监控 / 93

- 26 监控不是不信任 / 96
- 27 控制 6 个关键数据 / 100

[第 5 篇] 管理人才

- 28 人才(几乎)只能从内部培养 / 107
- 29 管理就是知人善用 / 110
- 30 管理就是用平凡人做出不平凡的事 / 112
- 31 经理人要上的 3 个台阶 / 116
- 32 如何让好骨干变成好领导 / 119
- 33 管理者的第 6 项任务:管理幸福 / 122
- 34 沟通的 3 大纪律 8 项注意 / 125

[第 6 篇] 管理自己

- 35 给管理者的 21 个建议 / 131
- 36 管理者唯一能改变的是自己 / 135
- 37 如何做快乐的管理者 / 138
- 38 管理就是做主人翁 / 142
- 39 放风筝中的“管理哲学” / 145
- 40 放下,才能更好地拿起 / 149
- 41 应对职场压力的 8 个要点 / 152
- 42 德国人、美国人和中国人 / 155
- 43 做好人,不吃亏 / 158

44 影响我一生的三句格言 / 161

后记

向登山者学管理智慧 / 163

作者侧记

中央人民广播电台 经济之声 宋新宇博士访谈录：
给企业家一把“金斧头” / 165