

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

成功管理者必修的卓越经典

管理只需做好三件事：画圈、画饼、画叉

画饼——有方向才有未来，画圈——会管人更要会用人

画叉——没有规矩不成方圆。

少就是多，多就是少，简单思维、简单管理，往往更可行、更有效力。

韩 焘◎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

成功管理者必修的卓越经典

管理只需做好三件事：画圈、画饼、画叉

画饼——有方向才有未来，画圈——会管人更要会用人

画叉——没有规矩不成方圆。

少就是多，多就是少，简单思维、简单管理，往往更可行、更有效力。

韩 焘◎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 V/韩焘编著. —北京:中国商业出版社, 2012. 2
ISBN 978 - 7 - 5044 - 7570 - 1

I. ①管… II. ①韩… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 001015 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](http://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

北京燕旭开拓印务有限公司

*

710 × 1000mm 1/16 19 印张 250 千字

2012 年 2 月第 1 版 2012 年 2 月第 1 次印刷

定价: 35.00 元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

有一个脑筋急转弯智力的游戏：一个哑巴到杂货店里买一把剪刀，伸出右手的二个手指比划了半天才使店员知道他要买剪刀。后面来了一个聋子，他想买一把锤子，想想聋子该怎么表达？

很多人都会脱口而出说聋子可以握紧拳头，锤锤打打地比划，店员一定就会明白。其实没有这么复杂，聋子又不是哑巴，直接说自己要一把锤子不就可以了嘛！企业管理也是如此，它并不是什么特别复杂的问题，企业成功的重要因素就是保持简单化，管理者只需做三件事就足矣！

哪三件事呢？画饼、画圈、画叉。简单解释一下：

画饼，其中心是策略，它包括：定战略、树目标，建立企业文化和精神，给下属指明前景。

画圈，其中心是用人，它包括：给下属圈定职责范围，任其自主地放开手脚干，把事情做正确，比如授权、管理松紧适度问题，选人、培养人才等方面。

画叉，其中心是日常管理，它包括：令行禁止，绝不能留情面，主要指规章制度的各方面。

一个企业如果将这三个方面——方向明确、人才运用得当、制度令行禁止——贯彻到位，其发展一定是一步一个台阶，步步高升。

FOREWORD

管
理
越
简
单
越
好
V

FOREWORD

Simple Management is more

但有些管理人员却常常将简单问题复杂化，比如一家企业规章制度非常详细，订了整整五本，结果却是员工作风散漫，上班下班该干什么，不该干什么，都没个标准。为什么会出现这种状况？规章制度过于繁杂，哪个员工能记得住？记不住就等于没有，倒不如简单几条，规定清楚，人人明白，个个都会遵守。

所以，简单化常常是解决问题的最佳方法。管理者要力求简单，做好“画饼、画圈、画叉”三个方面，将有限的资源运用到最好，相信一定会终有所成。

总归一句话，少就是多，多就是少，简单思维、简单管理，往往更可行、更有效力。

第一编 画饼——有方向才有未来

一、用目标激发员工热情 / 2

在共同奋斗目标的指引下前进 / 3

伟大愿景创造梦想 / 5

将企业和个人目标相结合 / 7

目标明确,让员工有的放矢 / 10

不同对象采用不同激励目标 / 14

规划美好蓝图,让员工充满信心 / 17

二、得战略者得天下 / 19

认清战略管理的几个误区 / 20

战略目标与绩效目标不可脱节 / 29

战略规划不能盲目扩大 / 32

决策失误导致战略管理失败 / 34

战略规划需要科学的决策 / 39

战略定位要恰当 / 43

发挥自身优势,走专业化战略 / 45

三、引爆团队精神 / 47

建立一支优秀的团队 / 48

拥有团队精神让目标更易达成 / 51

团结是塑造团队精神的前提 / 55

不要一味服从,而要激发团队活力 / 58

努力培育员工的信念和精神 / 60

注意精神培训,加强凝聚力 / 63

Simple
Management
is more

管理越简单越好 V

四、企业文化是目标规划和实施的基石 / 66

企业文化与企业战略 / 67

建设优秀企业文化的关键 / 69

企业文化与员工创新精神 / 74

企业文化要不断创新 / 77

企业家是企业文化的最高缔造者 / 80

企业文化可提升员工和企业战斗力 / 85

第二编 画圈——会管人更要懂得用人

一、适当把控权力 / 90

管理者不能凡事都亲历亲为 / 91

揽大权,散小权 / 94

大度升职,让员工都能分享权力 / 96

不可做“甩手掌柜” / 98

不要滥用权力 / 100

谨防下属拥“兵”自重 / 103

摒弃合理授权的各种障碍 / 105

把握必要权力,防止授权失控 / 108

不要省掉“检查工作”这一环节 / 110

谨防“反授权” / 113

二、把握好松与紧的管理尺度 / 114

不要让指令成为一纸空文 / 115

正确看待下属没有完成任务的情况 / 119

以紧盯的方式让员工产生紧迫感 / 122

目 录

Simple
Management
is more

管理越简单越好 V

- 必要时刻,也应适度责惩 / 126
通过协调,使“松”“紧”平衡 / 129
在制度之下,“无为”式管人 / 133

三、懂得用人之道 / 135

- 会选人才才能用好才 / 136
尽力留住优秀人才 / 140
用人不妨适时“中庸” / 144
用人之长,取长补短 / 146
用好另类“能人” / 150
让新老员工各自发挥优势 / 153
对进取心强的员工适当让步 / 157

四、更新观念,培养合适人才 / 159

- 确立长期的人才培养计划 / 160
员工培训,从更新观念开始 / 166
保证培训成果的转化是关键 / 171
岗位再培训同样重要 / 173
让员工通过培训实现自我提高 / 176
边干边学言传身教 / 179
把继续学习看成工作需要 / 181

第三编 画叉——没有规矩不成方圆

一、制度高于一切 / 186

- 企业发展离不开好制度 / 187
规章制度是企业高效运行的保障 / 189

MU LU

Simple
Management
is more

管理越简单越好

- 制度到位, 责任到人 / 192
- 纪律严明胜过一切说教 / 194
- 制度激发管理活力 / 195
- 制度让文化落地生根 / 197
- 制定管理制度的原则 / 199
- 制度要以人为本 / 201
- 制定制度的八条戒律 / 203
- 规章制度要与时俱进 / 205
- 制度好坏决定着结果 / 207
- 制度是贯彻执行力的保证 / 209

二、有“赏”也有“罚” / 211

- 建立有效的薪酬制度 / 212
- 建立有效的绩效评估制度 / 214
- 考评要把握好尺度 / 216
- 信赏必罚是一种重要的统御权谋 / 218
- 量身订做一套合适的奖惩制度 / 220
- “递进式”处罚留下自省空间 / 223
- 建立“热炉”一般的惩处法则 / 226
- 建立一个高效的激励系统 / 228
- 金钱激励与精神激励相结合 / 231
- 多一点奖赏, 少一些惩罚 / 233
- 给员工一些意想不到的奖励 / 235
- 善于把发奖金的激励手段用活 / 237

目 录

Simple
Management
is more

管理越简单越好 V

三、制度执行“严”而“活” / 239

- 严格执行制度 / 240
- 无情管理,人人平等 / 242
- 及时惩处违规行为 / 244
- 奖罚应分明 / 246
- 奖与惩把握好时机和方式 / 248
- 切实将奖惩制度落实到位 / 251
- 一手赏一手罚,两手都要硬 / 253
- 切实做到执法严明、不徇私情 / 256
- 设法让下属“愉快地”接受处罚 / 260

四、制度下隐藏人性化 / 263

- 带着关爱去批评 / 264
- 委婉地指出下属的错误 / 266
- 不要当众斥责下属 / 269
- 简短有力的批评更有效 / 271
- 用“表扬”来批评 / 273
- “狠批”勿忘善后 / 275
- 批评员工讲究方式方法 / 277
- 批评需注意的要素 / 279
- 不要轻易否定下属 / 282
- 多看优点少看缺点 / 284
- 巧施容短护短之技 / 286
- 以广阔胸怀善待反对过自己的人 / 289
- 巧妙利用下属的缺点 / 291

第一编

画饼——有方向才有未来

有一位哲人说：“世界上最重要的事，不在于我们在何处，而在于我们朝着什么方向走。”这个方向指的就是目标。

每个企业都必须有自己的发展方向，这就如同一个人去旅行，必须知道目的地一样，一个企业有了明确的奋斗目标，才会有不懈的追求，才会有不竭的发展动力。企业目标就是企业发展的终极方向，是指引企业航向的灯塔，是激励企业员工不断前行的精神动力。

Simple Management Is More

管理越简单越好^⑤

一、用目标激发员工热情

当目标被具体化或将理想生动鲜明地体现出来后，员工就会从思想上产生一种共鸣，就会毫不犹豫地追随管理者。形象地说，就是管理者利用明确而具体的目标激励员工，充当了一个“建筑师”的角色。“建筑师”把自己的想法具体地表现在蓝图上，让“建筑”的形象生动鲜明地体现出来，以此激发出员工为之而努力工作的热情。

在共同奋斗目标的指引下前进

共同的奋斗目标一般是指某个组织中的人所共同持有的意向，它能够创造出众人一体的感觉，并遍布到组织全面的活动中，而使各种不同的活动融汇起来。用美国学者彼得·圣洁的话说，如果有任何一种理念能够一直鼓舞人心、凝聚一群人，那么这一共同奋斗目标就能使组织长久不衰。

现代管理学大师彼得·德鲁克说：“并不是有了工作才有目标，而是相反，有了目标才能确定每个人的工作。”所以，在企业里领导班子成员应该首先建立共同的奋斗目标，才能实现对其他员工的领导和统筹作用，从而使企业具有强大的生命力。

队伍成员共同目标的建立，使企业发展有了一个出发点，就会让所有的力量朝着一个方向使，避免了企业内部力量的分散而导致的生产力低下。换句话说，团队共同奋斗目标能够确定这个企业是一个怎样的企业：是生机勃勃前景光明的企业，还是混混沌沌、毫无生机、在衰败中挣扎的企业。

联想集团的精神领袖柳传志总结自己的成功经验时说：办企业有点儿像爬珠穆朗玛峰，目标是爬到山顶。不管是从北坡上，还是从南坡上，都能爬到山顶。但你做企业，你的队伍总不能一半人从南坡上，一半人从北坡上，这是不行的，大家要从同一个方向朝目标前进。只有这样，这个企业才会在竞争中有获胜的机会。

“前车之辙，后车之鉴”，是联想人在十多年来形成的心智模式。在硅谷中关村，企业潮起潮落，联想总能置身于商战的潮头，其原因就是联想有与习俗不同的心智模式。“2010年进入世界500强”，这个愿景是联想人共同奋斗的结晶，是无限的创造力和驱动力，促进了联想企业文化的

成熟。

柳传志在说到人力资源管理的时候强调一个重要工作，就是建立一支稳定的、高素质的，对企业目标、企业文化有强烈认同感和归属感的员工队伍。企业文化认同对于维护整体、保持战斗力具有重要作用。因此，公司采取几种行之有效的措施来保证员工对企业文化的认同，在员工中形成共同愿景，增强企业的凝聚力。首先，新员工进入联想之后都要接受“模式培训”，深入了解联想的历史、现状，接受企业文化的熏陶。其次，联想人善于通过开会来统一思想，贯彻企业文化和经营理念、决策准则。通过这些朴素而行之有效的措施，联想已形成稳定的企业文化和一支稳固的核心员工队伍。

自创业之初，联想就抱定了“要把联想办成一个长久的、有规模的高技术企业”的信念，并逐渐为自己定下了更清晰的目标：到2010年力争进入世界500强。现在，这个目标已深深根植于每个联想员工的内心深处，它就像一盏明亮的灯，指引着全体联想员工奋勇前进。同时，柳传志总裁也有着独特的魅力，能够把大家凝聚起来，指引大家向着目标前进。柳传志自己也曾说过：对于联想领导核心而言，最重要的工作是深刻理解市场运作的规律，认识企业管理的基本原则，并带动各层次的领导共同认识。建立共同愿景是联想企业文化建设的一个重要环节。

组织的共同奋斗目标是企业领导班子成员发自内心的愿望，并由此对企业员工也产生了不断的激励。因为队伍成员有了一种同心力，他们渴望能够归属于一项重要的任务、事业或使命，所以会被激发出无限的创造力。用彼得·德鲁克的话说，是因为“共同愿景会唤起人们的希望，特别是内生的共同愿景。”

共同的奋斗目标可以产生强大的驱动力，驱动团队成员产生追求目标的巨大勇气，并把这种勇气转化为自己发自内心的行动力。事实已经证明：如果没有一个强大的力量把人们拉向想要实现的目标，那么维持现状的力量将牢不可破。只有设定共同目标，才会引导人们一步步排除干扰，沿着正确的方向到达成功的彼岸。

伟大愿景创造梦想

杰克·韦尔奇是一位强硬的公司愿景拥护者。在他的著作《杰克：在领导一个伟大的公司和伟大的民族中我所学到的东西》中，他是这样说的：“每当我有了一种想运用到这个组织中去的观点或者信息的时候，我从来都说不够。我在每次会议和每次考察中都会一次又一次地对它进行重复。我总是觉得我必须说到极致，好让大量的人们理解并追随这种观点。”

韦尔奇说：“领导人，像罗斯福、丘吉尔和里根等人，他们有能力激励一些有才干的人，让他们把事情做得更好。而管理者呢，总是在复杂事务的细节里打转，这些人在‘进行管理’的同时，‘把事情弄得复杂’。他们往往试图去控制和抑制，把大量的时间浪费在琐碎的细节上。”

在被问到“你如何确保自己成为一个不进行微观管理的梦想家式领导人”的时候，韦尔奇这样回答：

明文写下愿景；

避免深陷细枝末节；

雇用并提升那些最有能力将愿景转化为现实的人；

领导人——你可以从罗斯福、丘吉尔和里根中任选一人——清晰地说出如何可以将事情做得更好，以此激励手下。

韦尔奇是这样解释员工的力量和真正的领导艺术的：不可能有哪项业务能够离开替补席上的运动员。真正的领导艺术来自一个人的愿景的质量，以及此人激发他人尽情施展的能力。最好的经理人并不用威吓胁迫进行领导（“我是老板，你得照我说的去做”），他们通过感召他人产生施展抱负的愿望来领导（“这是我为我们的未来设置的愿景，这样做你就能帮助它成为现实”）。

比如，他的关键性文化创意“群策群力”计划就是特别为确保每一名员工对企业应当如何运转都有发言权而设计的。通过引领员工为共同目标

的奋斗，能有效地减少官僚主义、独断专行等阻碍员工才智发挥的障碍，为员工创造一个可以尽情施展的理想环境。

还有，20世纪80年代初，GE是一个工业革命时代遗留下来的庞然大物，韦尔奇坚信它一定可以成为市场上高价值的供应商，高效率运营的公司。为了达到这个愿景，韦尔奇不断加强公司的学习能力和适应变化的能力，从而推动了公司的改革，使GE成为了全球最成功的国际企业之一。

韦尔奇上任伊始，就提出数一数二的战略愿景。他说：“我们要能够洞察到那些真正有前途的行业并加入其中，要在自己进入的每一个行业里做到数一数二的位置——无论是在精干、高效，还是成本控制、全球化经营方面。不这样做，80年代的公司将不会再出现在人们面前。我们必须做到数一数二，因为，如果我们对一项业务的长期竞争力没有有效的解决方案，那么终将有一天业务会陷入困境，这只不过是时间早晚的问题。”

韦尔奇认为GE的各项业务都要力争在市场占有率、在竞争力上达到业界数一数二，否则就要处理掉。追求数一数二，这正是韦尔奇掌舵后的GE的新战略愿景。在此后的20年里，这一愿景就像一面旗帜，指引GE从当年的美国十强之一，变成世界第一；从当年的大而有些僵化的“超级油轮”，变成最具活力的企业——“会跳舞的大象”。

凡是成功的企业，都拥有一个激动人心的“共同愿景”：

通用电气“使世界更光明”；

IBM公司“无论是一小步，还是一大步，都要带动人类的进步”；

苹果电脑公司“让每人拥有一台计算机”；

AT&T公司“建立全球电话服务网”。

我们来看看福特公司是如何做的。一百多年前，亨利·福特说他的愿景是：“使每一个人都拥有一辆汽车。”很多人认为他疯了。但是，当他离开这个世界时，他的T型车在美国卖出了1500多万辆，他的梦想已在当今的美国社会完全实现。在他的墓碑上刻着这样一句话：“在他来到这个世界时，人们骑着马；当他离开这个世界时，人们开着车。”

正是亨利·福特伟大的愿景激励着福特公司的员工，为着一个伟大的梦想而奋斗，使福特公司成为今天世界上第二大汽车公司，也造就了福特公司这一伟大的团队。

将企业与个人目标相结合

目标管理是企业管理的重要内容，目标是一个企业的努力方向，在实现之前，它只是一盏可望而不可及的明灯。但是，这个目标订立的越合理，实现它，使之由虚转实的可能性就越大，而如果把一个企业的目标与员工的个人目标有机统一在一起，目标则成了虚与实的完美结合体。

管理大师彼得·德鲁克发现，一项既定的目标，即使是十分科学的，要他人来认知和认同也是十分困难的。然而，如果一项管理目标不能被员工所接受，并转化为员工自己的目标，那么这项目标的实施就会遇到障碍。只有那些实现了“上下同欲”的目标，才能充分调动执行者的积极性、主动性和创造性，使管理目标得到切实有效的贯彻和执行。怎样才能做到这一点呢？德鲁克认为，请员工参与目标的制定是有效的手段之一。

目前在西方的许多企业中都实现了目标管理。德鲁克指出，目标管理的精髓就在于实现了组织目标和个人目标的完美结合，而其中最关键的一环就是：请员工参与目标的制定。这种原则在管理学中是至为重要的。在一起制定目标的过程中，因为各个下属部门或个人都会根据自己的需要，从自己的利益出发，提出对即将制定的目标的种种建议或见解，争论是不可避免的。但就在这一过程中，管理者却可以洞察到目标的确立应遵循什么样的原则才能更为下属所认同，而不至于使提出的目标高高在上，不合民意。另外，在这一过程中，正确的意见得到阐述，偏执的意见也会得到自我修正，实质上也是一个教育、说服和发动的过程。

对于员工来讲，他们需要的是一种实在的“主人翁”的感觉。请员工参与目标的制定，认识到目标决策的科学性，从而自然而然地产生了与管理者一致的看法，相应的，主人翁的责任感也就油然而生了，促使目标的