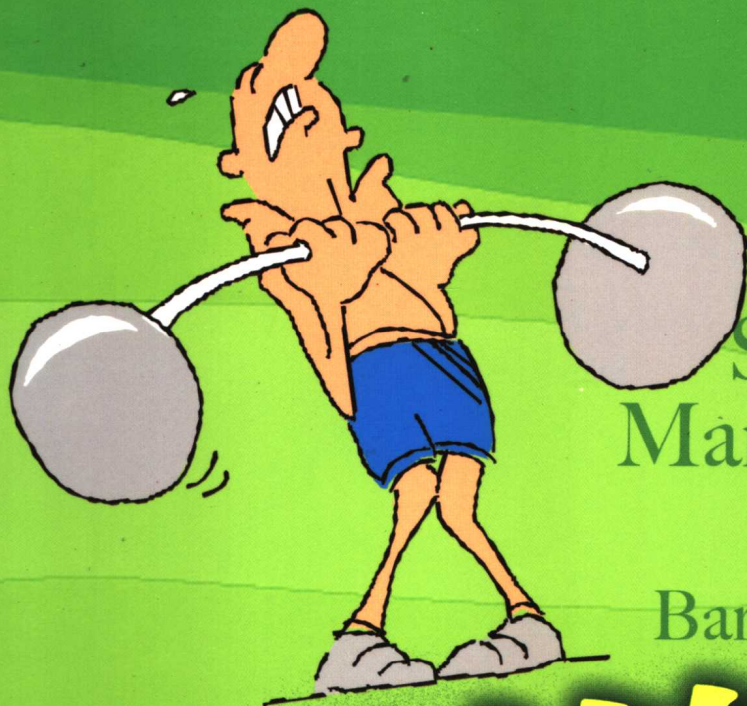


PJ-1
顾问手记丛书

冉斌◎主编

田永宽◎编著



Simple
Management
Magic
Barbell Model

简单管理： 神奇的杠铃模式



管理是深邃的，但绝不是沉重的代名词；
将管理简单化，体现管理价值。

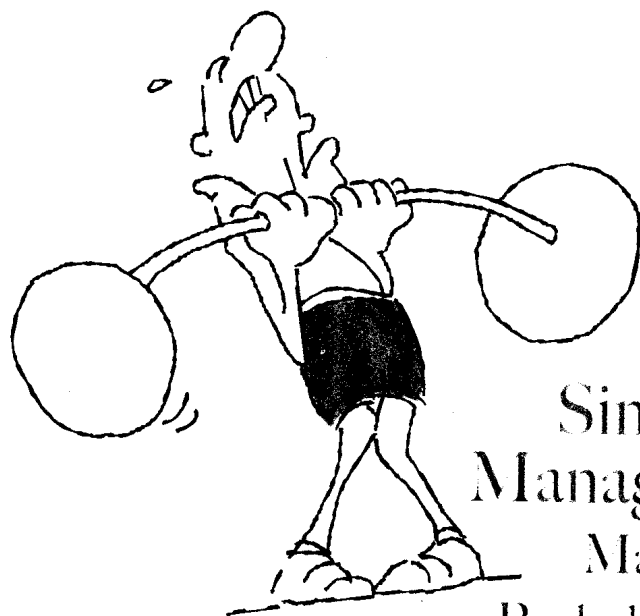


中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

冉斌◎主编

田永宽◎编著



Simple
Management
Magic
Barbell Model

简单管理： 神奇的杠铃模式



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

简单管理: 神奇的杠铃模式/田永宽编著. —北京: 中国经济出版社,
2004. 7

ISBN 7 - 5017 - 6375 - 5

I. 简… II. 田… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 015253 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 周 敏 (电话: 010 - 68354371)

责任印制: 常 毅

封面设计: 书 吉

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京市地矿印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 14.5 字 数: 200 千字

版 次: 2004 年 7 月第 1 版 印 次: 2004 年 7 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7 - 5017 - 6375 - 5/F · 5132 定 价: 29.90 元

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68353507 68341876 68341879 68353624

总序

Prologue

书写得越多,越感觉知识的不足,惶惑之感越重。2003 年底,当把我个人的第十本书交给我的责任编辑周敏小姐的时候,我告诉她恐怕以后我再也不会写作了,当时她笑笑没说什么。

然而有一天,当周敏小姐把一个由专业顾问团队来写作的选题方案交给我并邀请我担任丛书主编的时候,我慢慢改变了我的一些想法——因为这是一个非常优秀的选题计划,我相信当我和这些专业顾问一起将各自多年来的管理实践经验总结出来的时候,我们的努力无疑对咨询行业和企业来说都有非常大的帮助!正是基于这样的热情和梦想,使我迅速投入了这套丛书的主编工作中。

作为国内第一套全面介绍中国顾问管理思想及咨询成果的丛书,我们期望能够充分体现出原创性的特点——国内以往出版的许多论述管理思想和咨询成果的丛书,都是西方某管理大师或某管理理论的追随品或复制品,属于自己的东西很少,而创造性的发明、原创并做出系统性阐述的书籍则更少。本套丛书的出版,相信能够弥补中国管理咨询界的一些思想空白和学术空白。本套丛书所有新思想和方法论都是我们在长期管理咨询实践中总结出来的,并经过了许多企业持续不断的应用、实践和检验,相信这些由中国顾问提出的管理思想一样能够闪烁出智慧的光芒。

同时,这套丛书还具有团队创作的特点。书中许多思想和智慧的火花都是由我们这个顾问团队在无数次的交流与沟通、协作共事过程中碰撞出来的,而这又是一个具有集体智慧的成果。虽然每本书的表达方式因内容和作者的不同而有所差异,但其思想脉络和管理理念却是完全一致性的。



Simple Management

简单管理

总序

Prologue

总序

这套丛书的价值究竟如何,我怀着忐忑不安与期待之情,最终希望读者能给我们提出具有建设性的意见和要求。作为一种尝试和探索,我相信本套丛书自然还有许多值得探讨的问题和有待改进的地方,但我想,只要我们坚持科学的态度和孜孜以求的精神,就一定能创作出根植于中国企业的管理思想和咨询方法来。

回首多年的管理实践,我深感咨询行业是知识的炼狱,更是人的炼狱。我相信任何一个顾问都有同样的感受,那就是咨询经历的个案越多,接触的行业范围越广,反而会越来越深刻地觉察到自己知识底蕴的不足和个人力量的渺小——然而也正是这样的压力使我们顾问总是以团队作战,总是永不停止地在创新和学习。在外人看来,顾问是一个时尚而优雅的职业。其实这只是大家看到顾问人前光鲜的一面,顾问人后真实的一面也充满着艰辛:一年有一大半的时间在外地出差;经常性地超过16个小时的工作;搭最早的航班去客户那里,搭最晚的航班回公司;为了提交优秀的咨询方案常常冥思苦想;和客户进行一轮又一轮的沟通与培训;进行多套方案的比较与选择……所有这一切,只有顾问和顾问的家人才最了解和明白其中真实的甘苦。

然而不管怎样,我们一直在努力,未来还会更加努力!

最后我要深深感谢参与本套丛书写作的所有顾问,我以你们为骄傲——因为你们是这个行业优秀的人,是一群深深热爱着自己事业的人!

冉斌

2004年3月

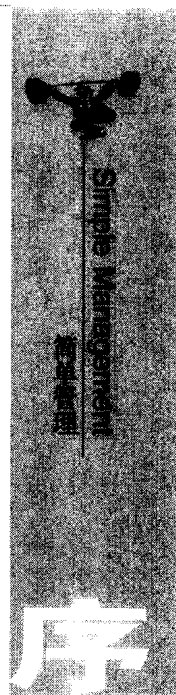
序

Prelude

一次偶然的机会，通过媒体朋友的介绍，我认识了一个年轻的作者并看到了他的处女作——《简单管理》。这以后的一段时间内，我以学习者的心态阅读了这部书稿，并和作者进行了多次的接触，得以更加全面地了解这本书及作者本人，也提出了一些不成熟的建议。给我印象最深的除了这本书的内容外，还有作者热情、活力和开拓的个性。他参加工作已有7年多了，先后就职于海尔集团、挪威奈科明等知名企业，积累了一定的管理实践经验，这一点从多次的接触过程中我就已经体会到了。现在，他从事的是咨询工作，接触了很多不同性质的客户，在为客户咨询及解决问题方面形成了自己独特的工作方式，取得了可喜的咨询业绩。我想这样一个具有理论与实战背景的年轻人，不仅仅是咨询界的生力军，同样也会成长为企业所急需的高层次人才。

在眼下的企业管理中，管理理论可谓层出不穷。从早期的工业化革命开始到如今，形成体系的管理理论大概有100多种了。国内的企业在改革开放后积极地引进国外的一些先进的管理思想，在某种程度上推动了企业的进步，但纷繁的管理理论也使人茫然与困惑，缺乏管理理性的管理实践效率往往较低，严重的还会导致企业产生懈怠，逐渐丧失参与市场竞争的发言权。

在了解了这本书及作者的创作意图后，我有一种耳目一新的感觉。企业的管理从某种意义上说，的确应该趋向简单化，以“大道至简”的力量去创造真正的效率。《简单管理》可以说是一本关于管理实战方面的书。本书提出了一个实用的简单管理模式，即“杠铃管理”。通过对这一模式的阐述，



Prelude 序

不仅赋予企业在管理中要借鉴的思路，更重要的是通过一些执行的原则及案例，为企业抛砖引玉，减少执行的弯路。“杠铃管理”所希望达到的是管理的简单化及效率的真正化。它通过对决策、人心、执行的焦点把握与控制，以使管理者在管理过程中将管理化繁为简，显现管理的效率。而在如何促使管理的简单化过程中又通过一系列具体的执行行为提出了“到位”的措施，以便能够在管理执行中激发潜在的价值。

本书强调了简单管理，更强调了如何将简单的管理变成有效的执行。通过对不同案例的剖析，直接地将管理执行展示。其中有很多精彩的“总结”，而这些“总结”均来自于作者的亲身经历，我想这会对企业具有实际的借鉴价值。

诚然，管理世界千变万化，没有任何一种管理模式“放之四海而皆准”。“杠铃管理”这样一个简单的管理思路同样需要完善与成熟，同样需要企业“随机应变”地借鉴。我和作者的初衷一样，希望和广大的企业管理者们一同权衡企业管理中的得与失，体悟管理的真谛与教训，以期将企业管理变成企业参与市场竞争的利器，使企业更加顺利地成长。

徐国君

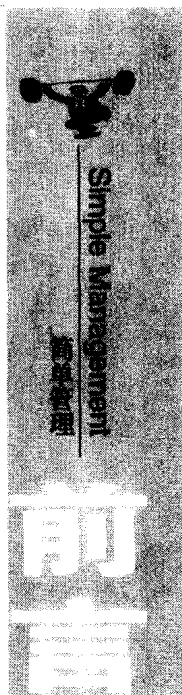
前言

Preface

咨询师通常会被称为企业的医生。医生通过对病人的“望、闻、问、切”了解病人目前的状态，依据自己的经验及科学诊断为病人解除烦恼。咨询师也是这样，他们通过与企业进行沟通并深入了解，为企业提供解决问题之道，协助企业将解决问题的方案付诸实施。医生被称作是白衣天使，是一项崇高的职业。同样，为企业做咨询，切实解决企业面临这样或那样的困惑，帮助他们走向成功，自己也会获得一份成就感。选择做咨询师，当初并没有想到。一个偶然的机会，受朋友之邀，为当地一家印刷企业新上的乳品屋顶包项目做北方的市场调研。藉自己多年的市场营销经验和努力，成功地取得了第一手珍贵的市场一线的资料，为该项目的立项及后期推广提供了准确的信息与指导。市场调研结束后，又为企业做了市场一线人员的整合培训，为公司管理人员做了相关的管理技术方面的培训。因为该企业是刚刚改制的国营企业，在与企业的接触过程中，我发现企业的管理是如此的僵化，完全背离了现代企业管理的初衷。也就是在这一次与客户的接触中，我渐渐地喜欢上咨询这个行业，因为我更多的是希望能为客户解决实际问题。

在以后的咨询服务过程中，我更多的接触到各行各业的客户。客户咨询的范围也越来越广，有市场方面的、内部管理方面的、人力资源方面、管理技能方面等等。在解决这些客户困惑的同时，我也越来越深地感受到了所有问题的来源，那就是管理。我想现今企业谈及最多也最困惑的正是管理。

科学技术的突飞猛进使地球变得越来越小，全球一体化使企业在资金、



Preface 前言

技术、人力资源等各方面差距在逐渐缩小，这时管理就会更加成为一把锋利的竞争利器。在新一个千年的经济时代，企业的胜负将主要取决于管理。

中国的企业可以说是最虚心好学的，各种各样的管理理论层出不穷地在中国的大地上演。但固有的思维局限性及经济环境的恶劣，使我们的企业缺乏足够的市场竞争力。太阳神、飞龙、亚细亚、三株以及爱多等，这些曾经是市场经济的一面旗帜的企业先后成为过眼云烟。目前，国际上的跨国公司大规模进入中国市场，在 WTO 的游戏规则下，他们娴熟地“蚕食”着现有的市场，国内的企业要么被整体买断，要么进行合作，很难与之抗衡。

在有着五千年历史文明的中国，早期的管理思想在当时是世界上最先进、最丰富的。但是在近代世界经济文明史上，中国的管理思想落伍了。直到现在，我们依然迷恋国外的一些先进管理，盲目地引进照搬，这不能不说是我们在管理上的遗憾。

在与企业的接触过程中，由于咨询师的特殊身份，我对企业的了解较为全面。在管理方面，我感受最深的就是我们企业管理水平的差距。企业的管理水平落后，管理不是特别复杂就是“零”管理；管理者整天忙忙碌碌，却不知到底应该管什么；要么事必躬亲，要么不见人影。看到这些现象，我也经常在问自己，管理就这么难么？是否能有一种适合我们的管理方法，让我们的企业家在管理上能做得更轻松更到位。

一般来说，在客户采用的管理方法中，或多或少都会出现这样的管理：

Preface

面包加大棒

这是一种最为原始的管理办法。“面包”是一种简单的激励手段，督促员工完成日常的分内工作；“大棒”则是在督促的同时隐藏在背后的惩罚工具。在管理过程中，往往是“面包”给的少，而“大棒”却不时地抡向员工。这种管理方法带来的弊端是长此以往员工都懈怠了，根本不可能有刚参加工作时的激情了，工作自然就表面化了。

员工的自觉

运用这种管理方法的管理者应该是一个慈善的管理者。他过分地相信员工的自觉是有效完成工作的保障，这也就是他认为的人本管理。其实，一个人在工作了一段时间后，了解了工作环境，自然会有一种“懒惰”的心理。除非能给他持续不断的刺激，否则很难再自觉地做他应做的事。

复杂的绩效

管理到一定程度，管理者很容易会考虑如何能使绩效考核更加实用。考虑得越仔细，考核制度制定得就越繁琐，反而失去了绩效考核的真正目的。到最后，每个人都在为考核的项目做事，而且每日战战兢兢、如履薄冰，甚至会看准时机放弃或做出异常的举动。



Preface 前言

事必躬亲

很多的管理者都会认为，既然我是至高无上的管理者，每一件事我都应该过问与指导。一方面可以树立权威，另一方面也符合作为一个管理者的标准。因此，我们会经常看到，无论大事小事，属下都会请示，即使他能独立完成也会走这样的程序。这样，管理者尽管繁忙，但大部分时间都去处理无关紧要的事，同时也会限制属下的工作积极性。

结果管理

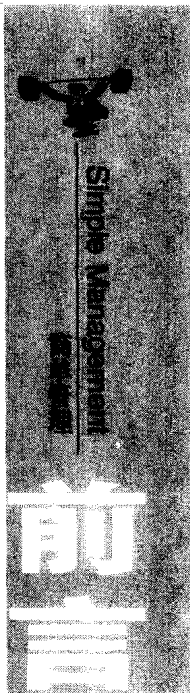
管理者走出事必躬亲的陷阱，有时候却又走入抓结果管理的弯路。“不是每件事我都要布置、指导，我只看结果。”至于结果是怎么来的，是否在牺牲了另外的利益而得来的也不去过问。这种管理造成的后果是，为了得到一个满意的结果，当事人有时会不择手段，甚至以篡改的数字欺骗你。一次的结果满意，并不会使下一次的结果满意。

以上可以说是部分企业管理者在管理过程中采用的一些方法，这些管理方法现今在某些企业依然盛行。那么我们应该用一个怎样的管理方法来管理我们的企业？做咨询以来，我接触到了太多的客户，对不同行业的管理有一定的了解，所以也一直在努力探索一种简单而又有效的管理方法，能使我们的管理者走出管理的怪圈，真正做一些创造企业可持续发展的大事来。总结一些经验，我提出了简单管理的适用模式——“杠铃管理”。

Preface

所谓的“杠铃管理”就是作为一个管理者应该善于掌握全局，在管理的过程中抓住两个关系企业存亡的因素：决策与人心；而为了让企业能持续发展，也必须要抓住执行层面的日常运作。为什么要抓住企业发展的两个关键因素？这里借用两个引言：“世界上100家破产倒闭的大企业中，有85%是因为企业管理者决策不慎造成的。”、“得民心者得天下”。由此可见，决策与人心对企业发展的重要性；而在企业运行的过程中，善于抓执行，注意跟踪过程并对结果进行定义，则可以保障企业的持续发展。“杠铃管理”是一种管理模式，也是一种管理思路，它让你跳出繁琐的管理，同时又可提高管理的效率。在执行这种管理的同时要运用一定的工具，这个工具同样也是一种思路，那就是管到位。只有管到位了，才能创造管理的效率、释放管理的价值。

本书通过一个形象的管理模式——“杠铃管理”的阐述，提出了管理应该追求简单而不是越来越复杂。书中引入了一些简单管理的原则，并借用了大量发生在企业管理过程中的案例来说明如何将简单管理与实际的执行结合到位。具体说来，本书主要讲述“杠铃管理”的三个方面：决策、人心、执行。决策部分讲述的是影响企业持续发展的关键因素，即战略、企业文化和突发事件。其中着重讲述了战略制定的四个主要原则，即集中原则、聚焦原则、第一原则、跟从原则；企业文化建设的资源整合、物质建设、行为建设、制度建设、精神建设等方面以及企业文化手册制定的原则和流程等；对突发事件的定位，以及为控制突发事件而建立的预警系统的基础、流程以及实用



Preface 前言

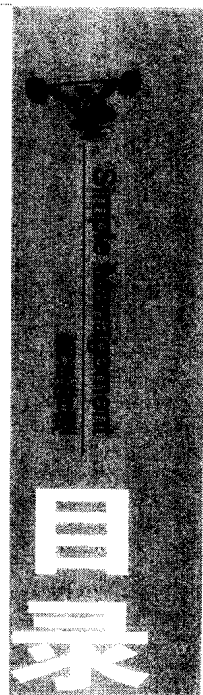
原则等。人心部分通过对人性的基本阐述引出人性化管理的新解，加上具体的人性化管理即传递沟通、解决矛盾、转化诱因、改善协调等，以及自我管理和员工焦点心态的把握来说明企业持续发展的基础——人心的重要性。执行部分首先描述的是对执行的认识，即直接执行和间接执行，以此建立执行的基础：科学的流程，包括组织架构、人员架构、执行架构、考核架构等，过程的跟踪和结果的定义。在此基础上，通过具体的书面见证、明确责任、关注焦点、建立持续改建环等方式来达到管理的预期。

诚然，管理世界千变万化，没有任何一种管理能解决所有的问题。“杠铃管理”也只是管理世界中的一个点滴，在这里提出它与各位管理者共享，希望在管理中能带来一种轻松，能释放被我们认为是繁琐、沉重、复杂的管理，能让管理者有一种“解脱”的感觉。

田永宽

目录 Contents

总序.....	1
序.....	3
前言.....	5
 总论——“杠铃管理”，简单有效的管理.....	1
1 “杠铃管理”模式阐述.....	3
2 “杠铃管理”模型图析.....	7
 决策——企业持续发展的关键.....	11
第一节 选择战略.....	13
第二节 引领企业文化.....	42
第三节 控制突发事件.....	67
 人心——企业持续发展的基础.....	91
第一节 人的本性.....	93
第二节 人性化管理.....	103
第三节 自我管理.....	126
第四节 把握员工的焦点心态.....	141



Contents 目录

执行——企业持续发展的保障.....	153
第一节 关于执行.....	155
第二节 设计流程.....	162
第三节 跟踪过程.....	196
第四节 定义结果.....	202
后记.....	211
参考文献.....	215
读者调查表.....	216

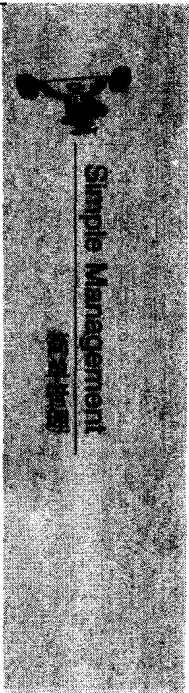
本书由四章构成
你现在阅读的是本书的第一章

.....
.....
.....
.....

总论 “杠铃管理”——简单有效的管理

- ◆“杠铃管理”模式阐述
- ◆“杠铃管理”模型图析

.....
.....
.....
.....



1

总 论

快速导读

◆“杠铃管理”，一种简单有效的管理，其产生的背景、主题内容及在实际管理中的应用；

◆“杠铃管理”和举重运动相结合的模型化说明；

◆“杠铃管理”内容的剖析：决策、人心、执行；

◆“杠铃管理”的意义，即简单管理思路与执行到位的结合，也就是“管理是要在简单中创造效率”。