

本书为
深圳怡亚通、朗诗
集团、长安汽车等
知名企业中高端
内训用书

轻管理 实操

管理者提升领导力必读书 ● Managerial Hierarchy Process Practice

丁雪峰 著

让管理做减法的4个关键

Four Keys to Simplify Management



知名管理专家丁雪峰博士最新力作

畅销书《轻管理：让管理很简单的真正秘密》实操版

杨河清、徐东升等40多位名家 | 联袂推荐

清晰解读带团队必须掌握的自我管理、时间管理、目标管理等高效管理技能，以及规范管理、文化管理等管理技能和100多种管理工具



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



本书为
深圳怡亚通、朗诗
集团、长安汽车等
知名企业中高层
内训用书

轻管理 实操

管理者提升领导力必读书 ● Managerial Hierarchy Process Practice

丁雪峰 著

让管理做减法的4个关键

Four Keys to Simplify Management



知名管理专家丁雪峰博士最新力作

畅销书《轻管理：让管理很简单的真正秘密》实操版

杨河清、徐东升等40多位名家 | 联袂推荐

清晰解读带团队必须掌握的**自我管理、时间管理、目标管理**等高效管理技能，以及**规范管理、文化管理**等管理技能和100多种管理工具



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书是《轻管理：让管理很简单的真正秘密》一书的落地篇。《轻管理：让管理很简单的真正秘密》主要讲述轻管理理论，本书则讲述轻管理实操的工具和方法。

本书所讲述的管理的4个关键恰恰是当下领导者高效管理必备的工具和方法。

本书共有四个部分，第一部分讲述如何打造高效的管理环境，第二部分讲述如何进行高效管理，第三部分讲述如何进行规范管理，第四部分讲述如何进行文化管理。

本书可以作为中高层管理者提升领导力的重要参考资料，也可以作为管理初学者快速掌握各种管理工具和方法的自学教程，还可以作为企业内部培训、公开课、企业大学、管理课程培训班的学习用书。

图书在版编目(CIP)数据

轻管理实操：让管理做减法的4个关键/丁雪峰著. —北京：机械工业出版社，2015.5
ISBN 978-7-111-50259-3

I. ①轻… II. ①丁… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第102550号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码 100037)

策划编辑：曹雅君 赵新宇 责任编辑：赵新宇 席建英

责任校对：舒莹 责任印制：乔宇

北京市四季青双青印刷厂印刷

2015年6月第1版第1次印刷

170mm×242mm·17印张·1插页·273千字

标准书号：ISBN 978-7-111-50259-3

定价：49.80元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

服务咨询热线：(010) 88361066

机工官网：www.cmpbook.com

读者购书热线：(010) 68326294

机工官博：weibo.com/cmp1952

(010) 88379203

教育服务网：www.cmpedu.com

封面无防伪标均为盗版

金书网：www.golden-book.com

轻管理实操：多讲方法，少谈理论

《轻管理实操：让管理做减法的4个关键》（以下简称“《轻管理实操》”）是拙作《轻管理：让管理很简单的真正秘密》（以下简称“《轻管理》”）一书的落地篇。

《轻管理》主要讲述轻管理理论，本书讲述轻管理实操的工具和方法。

2013年年底，《轻管理》出版后，一度进入管理图书畅销排行榜，让我深受鼓舞。很多朋友在对《轻管理》一书表示认可时，也有很多疑问。主要是：《轻管理》这本书太理论化了，究竟如何操作才能实现轻管理？什么样的管理才是适度管理？有没有具体的路径和方法实现轻管理？是否轻管理仅仅是理论而无法实际操作？

《轻管理实操》就是回答大家的疑问：如何通过各种管理方法和管理工具实现轻管理。与《轻管理》一书不同的是，本书主要讲方法和工具，只谈必须了解的理论。

《轻管理实操》一书的副标题是：让管理做减法的4个关键。这是因为轻管理实操所讲的4个关键，恰恰是一名领导者带领团队必备的4项技能。要带出高效的团队，带出积极的员工，带出有魅力的企业，领导者除了以身作则，管理好自己，通过自身管理来示范和上行下效影响员工外，领导者是否掌握了高超的管理技术和领导艺术，同样是能否轻松、游刃有余地进行团队管理的关键。不掌握科学的管理方法和管理工具，仅凭小聪明，管理小企业可以，管理大企业肯定不行。复杂的组织和管理环境需要匹配复杂的管理系统，而复杂的管理系统后面必然是复杂的管理逻辑。要把复杂的管理过程通过轻松、适度的轻管理呈现出来，需要经过从简单到复杂，再从复杂到简单的螺旋式上升过程。整个历程大概是从简单管理到复杂管理，再通过复杂管理的升华，最后达到轻管理的境界。

《轻管理实操》第一部分讲述如何打造高效的管理环境。只有管理工具和方法与管理环境相匹配，管理才会有效。因此，单纯强调管理工具和方

法的科学性是没有用的。打造高效的管理环境，是进行有效管理的第一步，这也是领导者必备的最关键的管理技能。

第二部分讲述如何进行高效管理。根据轻管理的管理层次，高效管理是管理的第一层次，也是所有管理的基础。作为一名领导者，要能够让所有团队成员都高效工作，才能保证团队的整体效率。高效管理是为管理做减法的目的。实现高效管理有很多种方法和工具。本部分对常见的高效管理工具和方法进行了介绍，如目标管理、计划管理、时间管理等。

第三部分讲述如何进行规范管理。根据轻管理的管理层次，规范管理是管理的第二层次，是企业发展到一定规模而必须采取的管理模式。小企业领导者靠个人魅力管理团队，大企业领导者必须靠制度和机制、体制管理团队。规范管理是为管理做减法的一种工具，实现规范管理有很多种方法和工具。本部分对常见的规范管理工具和方法进行了介绍，如战略管理、组织管理、制度化管理等。

第四部分讲述如何进行文化管理。根据轻管理的管理层次，文化管理是管理的最高层次。大企业进入成熟期以后，由于复杂的官僚管理体制本身就具有自我强化的功能，会让规范管理陷入越来越低效的官僚层级流程管理中，导致管理的失效。而文化管理是突破这种官僚现象的有效途径。文化管理是为管理做减法的灵魂。实现文化管理有很多种方法和工具。本部分对常见的文化管理工具和方法进行了介绍，如使命管理、愿景管理、价值观管理等。

《轻管理实操》的管理逻辑符合轻管理的山坡模型。轻管理从高效管理到规范管理，最后到文化管理的层次化管理逻辑，也符合中国历史文化中的智慧，即用法家思想治天下，用儒家思想安天下，用道家思想持天下。高效管理符合法家思想。法家主张“以法治国”，提倡有功则赏，有过则罚，赏罚分明的奖惩制度，提倡触犯法律一律同罪，推崇不断创新、改革等。这些观点对于生存阶段的初创企业具有重要借鉴意义，要先以法家思想指导企业的行为，实现企业的法治管理；规范化管理符合儒家思想，在严格遵守规章制度的氛围中，为实现组织和员工的和谐、稳定发展，就要采用刚柔并济的规范礼制管理；最后，当组织高度成熟，走向官僚僵化时，要采用“虚静无为”“无为而治”的道家思想进行文化管理，以柔克刚，以退为进，让知识性员工在高度自律中进行创新发展。过于依靠律法治理企业，容易造成员工忠诚度低，无归属感，与企业貌合神离，完全是利益驱动。

这样的企业一旦遇到重大危机或困境极易轰然倒塌，土崩瓦解。而过于注重儒家的思想，又极易导致重德不重才，权力斗争严重，讲圆滑，执行力下降。道家思想则是要在前两种思想已经充分奠定企业扎实基础的时候才能导入。如果企业在奖惩制度都没有成熟和完善时就想无为而治，只能是天下大乱。¹

这里需要强调的是，实现高效管理、规范管理、文化管理的管理工具和管理方法很多，领导者不需要在企业采用太多工具和方法，选择几个最适合企业的管理工具，能达到管理目标即可。企业经营管理者不要迷信管理模式，更不要试图去创造什么模式来标榜自己是管理大师。企业家的本分是盈利，是经营好企业，是做企业家，而不是成为管理专家。²

轻管理认为，任何经营者不可能理所当然地知道什么是科学管理以及如何进行科学管理。因此，要求小企业一开始就准确无误地采用科学管理方法，建立成熟完善的管理系统，无异于纸上谈兵。

当中小企业经营者逐步摸索并选择了最佳的管理方法后，就要尝试在自己的企业建立科学完善的企业管理系统了。

首先要承认，管理专家对部分中小企业管理系统的评价是正确的。与大企业的规范管理相比，部分中小企业管理的问题确实很多，有很多漏洞。从企业管理需求层次来看，管理专家眼中问题百出的中小企业管理系统却没有太多问题，很多不规范的管理方法反倒刚好适合企业发展的层次。这些不规范的方法比所谓科学规范的管理系统更具可操作性、务实性和经济性，其原因是管理需要成本。管理越完善，需要的管理成本就会相应增大。中小企业经营者建立管理系统要避免“头痛医头，脚痛医脚”的做法，根据企业的管理需求层次，遵循系统化的原则，将管理系统内的各个要素和相互关系考虑进去，对管理系统进行深入的诊断和分析，找出最根本和主要的问题，抓住主要矛盾，逐步建立并完善适合自己企业发展的管理系统。

正确理解轻管理

由于《轻管理实操》主要谈方法，尽量少谈理论。读完本书你可能会以下疑问：管理的本质是什么？轻管理实操能否解决企业管理的本质问题？管理在企业发展中能解决哪些问题？为什么有些问题管理解决不了？

为什么要选择某个管理方法和工具，而不是其他？其背后的逻辑是什么？

我们认为，这些疑问比掌握管理工具和方法更重要。《轻管理实操》告诉了大家如何做，可是为什么要这样做的答案却在《轻管理》一书中。知道为什么比知道是什么更重要。它能锻炼你的独立思维和判断能力，从而让你摆脱他人的束缚而获得自由。子曰：“民可使由之，不可使知之。”³解释一下就是，孔子说：“对于老百姓，只能使他们按照我们的意志去做，不能使他们懂得为什么要这样做。”而很多管理书籍的缺点也在此处，只是告诉你如何进行管理，而没有告诉你或者没有能力告诉你为什么要这样做。《轻管理》全书的目的都是让读者知之，让读者真正洞悉管理的真相，理解各种复杂管理理论背后的逻辑和规律。因此，我们认为专讲管理理论的《轻管理》比专讲管理方法的《轻管理实操》要重要得多。

在《轻管理》写作中，很多章节清晰地记录了我对管理理解从肤浅到深入的学习历程。以至于有读者发邮件给我，质疑我过去一直在读书，缺乏企业管理经验。管理就是实践，纸上谈兵的管理是没有价值的。我从2003年开始创业到2012年，担任了9年创业公司的总经理职务，也一直和很多知名企业总裁保持良好的合作关系，一直没有离开管理实践岗位。我在这期间所有的读书既是专职学习，也是兼职学习。我坦率地向读者介绍自己学习管理的过程是受甘地的影响。甘地说过：能否到达真理，最重要的是不要伪装自我，而要去克服自己内心的懦弱和不安。甘地在《我对真理的体验》一文中，将自己的经历毫不保留地袒露给读者，没有伪装，也没有惭愧。这就是甘地。⁴而我，也通过经历无数学习、工作和生活的挫折，内心逐渐强大，可以坦然面对自己的优点和缺点、成功和失败、嘲讽和指责、荣誉和利益。在《轻管理》一书中，我也将自己的经历分享给读者，没有伪装，也没有惭愧。

有些读者读完《轻管理》，有一个疑问：“你讲的轻管理，为复杂的管理做减法的观点我认可。适度管理的观点，我也认可。可是如何实现轻松管理，我和你的观点却不一样。你能说服我和你理解的轻管理一样吗？”这个问题，国家行政学院刘峰教授、首都经贸大学朱勇国教授也都当面向我提出过。经过仔细思考后，我的回答是：轻管理主要是一种管理思想，其本质特征是为复杂的管理做减法，通过层次管理来实现举重若轻的适度管理。只要认可这两个观点，就具备了轻管理的两个最基本特征。具体通过什么途径实现轻管理，《轻管理》一书中明确提出，每个人都应该有自己

的管理定义，轻管理是什么，答案在您！《轻管理实操》也提出，各种管理工具和方法都是为了实现管理目的，只要能达到管理目的，越少的管理工具、越简单的管理方法，对企业越有价值，因为管理是需要成本的！轻管理是一种方法论，是一种认识论，是一种管理观，只要能启发读者形成自己的“轻管理”思想，启发读者寻找最适合自己的“轻管理”方法，启发读者通过变革让自己的管理更简单高效，就达到了“轻管理理论”的目的。

《轻管理》不是万金油，我也不是位样样精通的专家。但是轻管理思想确实启发了很多管理者、领导者去寻找更有效的管理方法来实现轻管理。我认为轻管理没有捷径。扎扎实实地做好各项管理基础工作，从失败中反省自己，才是成功的捷径。如果你的企业经营良好，发展迅速，前景光明，即使有人质疑你的管理方法，你也应该坚持自我，因为管理没有标准答案。只要企业经营成功，你的管理就是成功的。

不要试图寻找管理、人生的捷径，更不要在寻找捷径中迷失了自己。不要轻信“真传一句话，假传万卷书”的学习名言，哪有仅靠一句话就能轻易成功的秘诀？所有成功都是艰辛努力的结晶。轻管理认为：没有万卷书的积累，哪来一句话的顿悟！

有朋友告诉我，读完《轻管理》后，还是不理解管理的本质是什么，不知道如何选择管理工具和管理方法，感觉管理很复杂很难掌握，问我有没有解决方法。我现在告诉大家，解决上述管理疑问很简单，其答案是：再读一遍《轻管理》。

准确理解管理

中国企业管理遇到的很多困惑，是没有准确地理解管理的本质，没有准确地理解西方成熟的管理理论背后的管理逻辑造成的。有些人对管理概念的理解从感性出发，并没有想明白，而是一知半解，不求甚解，甚至胡解乱解。由于无法准确地理解管理概念，导致建立在管理概念基础上的管理理论在西方能够举重若轻地运用，在中国企业管理的实践中却无法有效运用。

“轻管理”倡导适度管理，主张为复杂管理做减法，提倡在管理中不盲目应用复杂的管理方法，而是从管理的有限性、层次性、阶段性的本质特征出发，根据企业不同发展阶段的管理重点，建立动态管理系统，然后选

择最适合、最简单的管理方法，实现轻松管理。⁵准确理解管理，轻管理有3个基本观点：

(1) 科学管理可以大幅提高效率。1776年是革命性的一年。这一年，美国宣布独立。与此同样富有革命意义的是亚当·斯密出版了《国富论》(Wealth of Nations)。艾萨克·牛顿确立了物理学的根基，亚当·斯密对经济学乃至管理学的贡献并不亚于牛顿。可以说，他比以往任何炼金术士都成功，因为他发现了创造财富的定律。他最著名的成就来源于他对格洛斯特大头针制作工人的观察。一名制作工人，如果独立完成每项工作，一天下来最多制成20个大头针。十名半熟练工人，如果每人都只负责工作的一小部分，一天内却可以生产48000个大头针。亚当·斯密观察到了分工、批量生产、非熟练化和专业化现象。这不仅仅是经济学界的革命，也是管理学界的革命。随即发生的工业革命，不仅废弃了陈旧的技术手段，也带来了前所未有的发展。⁶效率观是所有管理的基础。

(2) 有效的管理必定是“轻”的。在人类社会，管理是为了解决人与人之间的合作与协商问题而自然产生的。在漫长的原始社会，自然产生的权威成为群体的领导，管理的基本功能其实是服务。这也是管理演化的出发点。管理的本质目的就是解决组织中的人群冲突和建构目标效率秩序。换言之，管理是解放人的，而不是增加人的痛苦的。⁷轻管理理论的提出，就是由于现代复杂的管理理论和工具把管理工作变得非常沉重，不仅不能提高效率，反而使管理工作本身成为负担，因此从管理层的角度提出要为管理做减法。在轻管理视角下，认为现代的德鲁克、明茨伯格一定比泰勒厉害是错误的。泰勒的科学管理理论没有过时，认为科学管理理论过时是对管理没有分层的错误观点。

(3) 管理是否成功关键在用。管理来源于西方，在中国应用，必须采用“西体中用”的方法。首先，什么是“体”？什么是“用”？“体”是指本体、实质、原则(Body, Substance, Principle)，“用”是指运用、功能、使用(Use, Function, Application)。⁸“用”是关键，是转化性的创造。关于用，有三点需要注意：⁹①用得好首先要分配好。管理的核心是分配。不仅分配责任，更要分配权力和资源，分配好利益。②衡量用的结果是绩效。管理只对绩效负责。实际运作中就是要功劳，不要苦劳；要关注能力，不要关注态度；要关注才干，只把品德作为基本的条件。③用时要把握住管理的局限性。管理的局限是主要对内。经营大于管理。管理始终为经营服

务，即经营定位决定管理定位。要确保管理水平匹配经营水平，千万不能够让管理水平超过经营水平。领导大于管理。管理水平是由领导水平决定的，要想提高管理水平，必须提高领导水平。企业要想获得成功，创新经营和领导是关键。因为管理类似于战争中的防御，而经营和领导类似于战争中的进攻。从战争成功的历史来看，攻击的技术和模式要比防御发展快得多。结果就是被动防御是没有用的，因为弱者要想战胜强者需要坚决遵循“你打你的，我打我的”的原则，这样才能掌握主动权。应该大胆反对从破坏到破坏的做法，应该学会积极的作战行动，学会对对手的战争和作战体系内部发起决定性和毁灭性的攻击。只有使敌人的整体系统结构遭受损失，从而迫使他把大部分的兵力用于防卫，从而减轻对自己战略目标的防卫压力，有效地减少和削弱对手来自技术和装备优势的作战能力。如此就可以在战场上改变力量均势，进而改变整个战争形势。¹⁰因此，企业要成功，必须加强经营和领导这两方面的进攻，而不是仅仅靠加强管理来防御。进攻才能带来胜利，防御只能保持生存，企业发展遵循同样的规律。需要注意的是，战争是一个零和博弈，常常只有一方可以赢。而企业经营却不是你死我活的战争，常常需要采取双赢的模式，才能创造良好的企业经营环境和建立和谐的外部关系。

在此观念下，再来正确理解管理的基本含义：①管理所做的决策，就是让下属明白什么是重要的；②管理是一门学问：管理不谈对错，谈面对事实、解决问题；③管理是一个过程：管理是“管事”而不是“管人”；④衡量管理水平的唯一标准是个人目标与组织目标合二为一；⑤管理就是让一线员工得到资源并可运用资源。¹¹

致谢和体会

最后，我要向帮助过我的专家、学者、朋友表示感谢，具体人员不再一一列举，详见《轻管理》后记“雪峰的感恩”。

轻管理认为，商业和政治的成功，常常靠的是常识而不是复杂的理论。本书作为轻管理实操技巧部分，讲述了很多管理方法、工具，思路也大部分是常识。作为常识，本书引用了众多专家的管理研究成果，并尽量做注释，但有些引文来自网络或者没有找到原文出处，导致注释不全。在此向

没有注明引文部分的专家一并致谢并致歉。

最后还要感谢轻管理理论实践者、知名管理专家吕福通先生。吕福通先生是“企业转型期经理人租赁模式”和“全员一致性市场主题运营模式”创建者，也是“轻管理”总裁会（山东）秘书长，其在轻管理理论指导下创立的“企业转型期经理人租赁模式”和“全员一致性市场主题运营模式”经市场检验非常成功，帮助三角集团、东营嘉扬精密金属有限公司等多家知名企业快速提升了盈利能力。吕福通认为，企业经常会犯作茧自缚三宗罪：固守成规和习惯，围剿创新（企业惰性基因）；资源分散，钳制主业（产业战略错误）；权力交椅过多且各自握权自重，形成吞噬资源、裂解盈利能力的权力漩涡（管理战略错误）。轻管理思想对于企业破茧飞翔有强烈的指导意义。《轻管理》提供了一个重新认识管理和修正管理的思想方法，主张适度的、简约有效的管理才是最有价值的管理，通过去臃提效、去伪存真的管理优化过程，去除无效和矛盾冲突的管理，把资源的两个基本属性——“有限”和“协同”做到位。简而言之，轻管理的迷人之处在于恰当布局资源，追求资源综合效益最大化。吕福通提出，轻管理战略核心在于全员一致性市场主题的思维模式和组织模式，轻管理策略需要着重挖掘提升企业盈利能力的对内操控策略和对外选择策略。多年实战证明，“企业布局之法”“组合用人之道”“企业控制之术”“驾驭市场之路”“通往政府之途”转型期企业快速增利5大轻管理实操策略具有显著效果。

本书2年前已经完成初稿，由于作者水平有限，在《轻管理》一书出版后，结合读者反馈意见又对“轻管理”相关理论和方法进行了深入思考，认为轻管理理论和方法对企业领导者、管理者具有较大价值，故在瑞典学习期间完成了《轻管理实操》最后的修订工作。感谢首都经贸大学各位老师，特别是我的博士生导师杨河清教授为我提供了去瑞典学习的机会，让我在瑞典学习的3个多月里，能够静下心来修改本书和思考人生。在瑞典学习期间，我经常到北欧的原始森林散步，曾赋诗一首，表达当时的心境：“独行原始林，鸟鸣伴泉声。万树皆寂寞，一花一野蜂。”

在瑞典学习的100天里，我独自穷游了法国、比利时、荷兰、意大利、丹麦五个国家；带着夫人和儿子自驾游了瑞典、丹麦、挪威、芬兰四个国家；在这九个国家里，一共游览了巴黎、布鲁塞尔、阿姆斯特丹、哥本哈根、奥斯陆、斯德哥尔摩、赫尔辛基、米兰、威尼斯、佛罗伦萨、罗马等多座著名城市。同时完成了在布罗斯大学选修的《国际管理》课程；写作

完成了发表在《中欧商业评论》2014 年第七期的《轻管理七步法——微信管理的启示》等共计 6 万字左右的 8 篇文章；完成了《轻管理实操》的写作。100 天的时间里，能够轻松完成这么多工作，并度过了一段非常幸福的游学生活，要感谢我这么多年学来的“时间管理”方法和技巧。这些“时间管理”方法和技巧，在本书第七章有详细的介绍。我相信，汇总了很多时间管理名家方法和技巧的这一章，会对读者改善时间管理有很大裨益。

最后，让我用雪峰的座右铭为《轻管理实操》序言结尾，与诸君共勉：“得失皆福，该咋咋地，达己达人。”



2015 年 5 月 26 日

前言 轻管理实操：多讲方法，少谈理论

第一部分 关键一：打造高效的管理环境

第一章 高效管理是企业管理系统的基础	3
企业管理需要系统	3
管理系统必须高效	4
高效管理系统的价值	6
第二章 打造高效管理环境的实操策略	7
打造高效管理的办公环境	7
让员工参与管理	9
充分授权	11
创建透明的企业文化	13

第二部分 关键二：高效管理实操方法

第三章 轻管理视角的高效管理	21
创业阶段经营为先	21
管理不是“以人为本”	22
高效管理要因企制宜	24
第四章 管理从计划开始——计划管理	27
管理从计划开始	27
通过计划管理实现企业目的	29
计划管理不简单	33
大中型企业的计划管理	35
小企业的计划管理	38
常用的计划制订方法	39
企业不同层级计划目标的关注点	45

第五章 没有目标就没有管理——目标管理	49
目标管理的相关理论.....	49
目标管理不同于传统管理.....	52
目标管理的优缺点.....	53
目标管理设计和制度的框架.....	55
目标管理具体步骤.....	56
目标管理不是万能的.....	65
第六章 沟通是一切管理方法的桥梁——沟通管理	69
没有沟通就没有管理.....	69
企业内的沟通障碍.....	70
常用的沟通方法和技巧.....	73
有效沟通的案例.....	80
第七章 提高个人效率的重要途径——时间管理	83
每小时值多少钱.....	83
为什么需要时间管理.....	85
谋杀时间的凶手.....	87
时间管理的步骤.....	89
常用的时间管理方法.....	94
第三部分 关键三：规范管理实操方法	
第八章 轻管理视角的规范管理	101
从高效管理到规范管理.....	101
建立规范管理的整体思路.....	102
第九章 基于企业成长需要的竞争性企业战略——中短期战略管理	105
战略就是放弃.....	105
战略思维就是抓住本质.....	108
制定战略的方法及步骤.....	111
基于竞争的战略选择——初级阶段的战略管理.....	113
15种企业战略分析的常用工具.....	117
第十章 重构企业运作的价值链——优化流程和供应链	135
重新梳理组织的运作流程.....	135

进行业务流程重组	136
寻找企业价值链的突破点	140
优化企业的供应链	141
第十一章 增加组织的柔性——随需而变的组织结构	143
常见的组织结构形式	143
选择合适组织形式的方法	145
新兴的各种柔性组织	147
第十二章 夯实管理的基础——制度化	155
制度不等于制度化	155
规范化执行、动态调整企业制度	159
用管理软件实现制度的过程管理	161
管理软件成功的关键是管理而不是技术	162
第四部分 关键四：文化管理实操方法	
第十三章 轻管理视角的文化管理	167
文化管理的阶段性	167
企业文化决定企业的命运	168
应用轻管理进行破坏性创新	169
第十四章 企业终极领导力——使命、愿景、价值观	173
毕生为之奋斗的梦想——企业愿景	173
“这是我们的公司”——共同愿景	175
建立企业共同愿景的 5 个关键	177
企业存在的理由——使命	179
一切事物的判断标准——价值观	181
第十五章 使命、愿景、价值观的作用	187
使命、愿景、价值观是利己基础上的利他	187
使命、愿景、价值观三位一体决定企业成长基因	190
使命、愿景、价值观决定企业领导力	193
第十六章 建立基于使命、愿景、价值观的长期企业战略	197
企业战略由基于竞争转变到基于企业使命、愿景	197
高层次战略管理的作用	200
第十七章 建立基于企业使命、愿景、价值观的企业文化系统	205
文化与各国企业文化	205

企业文化是成熟企业可持续发展的根本动力	208
企业文化是什么，不是什么	210
信息时代企业文化落地的方法	211
第十八章 共享和保留员工知识——知识管理实操技巧	217
显性知识和隐性知识	217
知识经济时代与知识管理	219
知识管理流程	221
第十九章 没有人能代替你成长——领导力提升实操技巧	225
素质模型和胜任力模型作用有限	225
领导是天才加刻意训练的结果	228
提升领导力的途径	230
参考文献	237

第一部分

关键一：打造高效的管理环境

管理名言

水信无分于东西，无分于上下乎？人性之善也，犹水之就下也。人无有不善，水无有不下。今夫水，搏而跃之，可使过颡；激而行之，可使在山。是岂水之性哉？其势则然也。人之可使为不善，其性亦犹是也。¹²

——孟子