

"轻模式"01 <

所有管理都可以归结为三个问题：
做什么、怎么做以及如何考核

邱庆剑 / 著

减法管理

人民东方出版传媒



东方出版社

013051412

F270
2443
V1

"轻模式"01

邱庆剑 / 著

减法管理



北航

C1660592

人民东方出版传媒
东方出版社

F270
2443
V1

图书在版编目 (CIP) 数据

“轻模式”. 1, 减法管理/邱庆剑 著. —北京: 东方出版社, 2013. 5
ISBN 978-7-5060-6357-9

I. ①轻… II. ①邱… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 113995 号

“轻模式” 01: 减法管理

(“QING MOSHI” 01: JIANFA GUANLI)

作 者: 邱庆剑

责任编辑: 申 浩

出 版: 东方出版社

发 行: 人民东方出版传媒有限公司

地 址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印 刷: 北京中科印刷有限公司

版 次: 2013 年 7 月第 1 版

印 次: 2013 年 7 月第 1 次印刷

印 数: 1—6000 册

开 本: 880 毫米×1230 毫米 1/32

印 张: 4.75

字 数: 73 千字

书 号: ISBN 978-7-5060-6357-9

定 价: 24.00 元

发行电话: (010) 65210056 65210060 65210062 65210063

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场

如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65210012

引子

“Q (轻)”即突破

很多企业家都有过这样的感受，企业发展初期，管理总是得心应手，但当企业发展到一定阶段时，管理却如同陷入了一个走不出的怪圈，怎么也找不到突破口。

我们把这个圈形象为“O”。

今天，一种全新的管理模式——“轻模式”诞生了。该模式从“圈(O)”内着力，向圈(O)外开辟了一条道路(即“\”)，让企业家们找到了突破口，从而让“O”成为“Q”。

“Q”即突破，它是“轻”的汉语拼音的第一个字母。

致力于企业成长辅导

“轻模式”当然适合于成熟企业，但它主要致力于成长性企业辅导，让企业不断上规模，不断增强实力。

成熟企业是社会的中坚力量，成长性企业也为国家和社会做出了巨大贡献，从绝对值而言，成长性企业甚至远远超过成熟企业。

最简单又最有效的管理模式

任何一种管理模式，其价值都在于有效并且能适合于大多数企业。“轻模式”是一种非常有效的管理模式，甚至可以说是一种立竿见影的管理模式，同时，该管理模式又非常简单，推行该模式完全不需要管理专家的辅导。

序言

管理的“减法”革命

如何让管理更轻松、更简单、更有效？

每一个管理者都想知道答案。

在过去一百多年里，西方管理学家提出了许多行之有效的管理方法、工具和理论，并且取得了卓越的成效。但任何事情都是有“拐点”的，管理走过了从无到有、从有到复杂的过程，终于出现了两个很明显的问题：

第一，管理方法、工具越来越多，管理越来越复杂，复杂到实施起来相当困难的程度。尤其是中小企业，如果要套用这些复杂的管理，简直得不偿失。

第二，管理规范的成本越来越高。规范化的管理，是建立在设置相应的部门、岗位和人员的基础之上，并且遵循着较为复杂的流程来处理事情。这就必然牺牲效率，增加管理成本。对很多企业来说，需要考虑一下得

与失的问题，如果得小于失，就失去了规范管理意义。

现在很多单位面临的问题，不是没有管理，而是管理太复杂。一场管理的“减法”革命正悄然兴起，化繁为简正在成为一种潮流。在过去 10 多年时间里，我先后和管理咨询界、企业界担任高层管理者，对国内和国外众多成功企业的管理进行了研究，并努力找到一种简单有效的管理模式，以适合高效、快捷和低成本的管理需求。如今，这一努力终于有了回报，那就是“轻模式”的诞生。

“轻模式”的核心思想包括以下四个方面：

1. 以指标管理人

什么是管理中最敏感的因素？什么是“牵一发而动全身”的“一发”。很显然，是经济利益。职场中的大多数人，依然把物质回报放在第一位。我们坚持一切管理从考核指标出发，将执行者的所有行为都与考核挂钩，与其个人经济利益挂钩，从而获取最大的工作推动力。

2. 以标准化流程为灵魂

执行者为什么执行不到位？执行力不强？是因为他们没有执行标准，不知道如何开展工作。张三来执

行，可能形成张三“套路”，李四来执行，可能形成李四“套路”。如果有了标准化的执行流程，情形就不一样了，即使一个刚刚入职的新手，也可以按照流程，第一步、第二步、第三步……把工作做得不走样、不变形，而且每一个人的执行“套路”是一样的。

3. 将管理简化为三步

管理本身就只有三步：提要求，告诉怎么做，对做的结果进行检查考核。管理和被管理之间，是一个互动的过程，然而，我们现实中的管理者却和执行者严重脱离。比如 ERP，高管高高在上“不管”，基层员工忙忙碌碌增加额外的工作负担。将管理简化为三步，强化互动的同时，既解放了管理者，也解放了被管理者。

4. 将“指标”、“流程”和“考核”三结合

“轻模式”将管理中的所有功能模块，都通过“指标+流程+考核”的思路来实现，这是以前的管理图书、管理软件都没有实现的一件事情。这一思路进一步体现了“以指标管理”的思想。

“轻模式”将管理简化为三步，在很大程度上把工作过程交给了执行者。那么，管理者如何在过程中给执行

者提供帮助呢？执行者遇到的问题又如何得到及时解决呢？如何保证执行效率呢？如何既能推动工作又能保证团队和谐呢？

基于这些问题，我们创造性地推出了以下四个工具：

1. 梯形沟通

梯形沟通是对传统的“金字塔沟通”的颠覆。这一沟通方式，形成的管理工具是“梯形沟通”，形成的管理机制为“爬梯管理”。这一工具，在“轻模式”系列丛书（2）《梯形沟通》中讲述。

2. 风筝式督导

督导是一个非常困难的问题，管理者常有这样的体会：一抓就死，一放就乱。风筝式督导就是让管理者找到最佳的尺度，抓住最关键的要素，达到督导的最佳效果。这一工具，在“轻模式”系列丛书（3）《风筝式督导》中讲述。

3. 脸谱式团队

如何让每一名员工找到适合的位置，发挥应有的作用？我们通过脸谱式团队来解决，借用戏剧角色定位方

法来实施企业管理。这一工具，在“轻模式”系列丛书（4）《脸谱式团队》中讲述。

4. 桥梁式考核

部门扯皮、推诿、不配合现象，在每一个企业里都存在，这些现象直接影响了企业整个经营链条的运转速度。桥梁式考核就是解决这一问题的。这一工具，在“轻模式”系列丛书（5）《桥梁式考核》中讲述。

由繁复到简洁，由高成本管理到低成本管理，这是一场管理的革命。担负这一革命的，正是“轻模式”。从实践来看，这一管理模式能在多方面提升管理，最显著的指标有五个：

- 资金周转期缩短 55%~70%
- 综合成本降低 25%~40%
- 客户满意度提升 50%~70%
- 市场份额增长 20%~25%
- 员工满意度提升 45%~65%

我们正在致力于将这套管理模式开发为管理软件，它将成为一种全新的企业管理软件，同时适合于事业单位和机关管理。

目录

序 言 管理的“减法”革命	/ 001
---------------	-------

第 1 章 “轻模式”基本模型	/ 001
-----------------	-------

1.1 管理成为一种拖累	/ 003
--------------	-------

1.2 做管理的“减法”	/ 004
--------------	-------

1.3 寻找突破方向	/ 005
------------	-------

1.4 消除一切理论障碍	/ 006
--------------	-------

1.5 “轻模式”的定义	/ 006
--------------	-------

1.6 “轻模式”的基本模型	/ 007
----------------	-------

第 2 章 “轻模式”基本思想	/ 011
-----------------	-------

2.1 用指标管人	/ 013
-----------	-------

- 2.2 管理只有三步 / 015
- 2.3 标准化确保管理成效 / 016
- 2.4 只对直接下属实施管理 / 016
- 2.5 管理幅度宜窄不宜宽 / 017
- 2.6 明确职责是管理的前提 / 018
- 2.7 管理实施要面带微笑开处罚单 / 020

第3章 “轻模式”的灵魂：标准化 / 023

- 3.1 标准化是管理的灵魂 / 025
- 3.2 没有标准化，就没有职业化团队 / 026
- 3.3 员工不会做，是领导的责任 / 032

第4章 “轻模式”实施保障 / 033

- 4.1 详尽的职责划分 / 036
- 4.2 科学的绩效考核 / 038
- 4.3 标准化的工作流程 / 045
- 4.4 先进的管理工具 / 048
- 4.5 梯形沟通 / 056

- 4.6 风筝式督导 / 057
- 4.7 脸谱式团队 / 058
- 4.8 有效的管理诊断 / 059
- 4.9 坚持“轻模式”的基本原则 / 059

第5章 “轻模式”组织基础 / 063

- 5.1 企业组织形态与形式 / 066
- 5.2 组织管理的方法与原则 / 075
- 5.3 组织设计与职责划分 / 078

第6章 “轻模式”实施方法和知识体系 / 099

- 6.1 “轻模式”实施基本思路：
指标+流程+考核 / 101
- 6.2 管理者与执行者的作用力模型 / 103
- 6.3 实施“轻模式”的基本步骤 / 105
- 6.4 “轻模式”实施的三部基础手册和
四部支持手册 / 108
- 6.5 “轻模式”知识体系 / 110

第7章 “轻模式”成效与案例 / 111

7.1 “轻模式”实施效果 / 113

7.2 某中型企业“轻模式”实施案例 / 117

第8章 某公司“三步式管理”——绩效考核模块 / 123

8.1 明确责任，设定目标 / 125

8.2 明确管理与执行流程 / 128

8.3 对执行结果进行考核 / 132

第 1 章

“轻模式”基本模型

在很多企业里，都有大量无用的、复杂的制度存在着，耗费着大量人力和财力。

就像我们汽车的后备箱里，总堆着一些无用的杂物，我们每天耗着汽油拉着它们到处飞奔。

1.1 管理成为一种拖累

在从事管理咨询过程中，我们接触过数百家企业。从中我们发现一种现象：很多企业要么没有成型的管理制度，要么管理制度很复杂。

没有成型的管理制度，通常规模较小，靠的是“人治”。这种管理，当然不能满足企业发展的需要。另一个极端——管理制度很复杂，又是怎么形成的呢？企业在成长过程中，不断制定、补充和完善管理制度（有的空降职业经理人为了显示自己的能力，一到任就制定一大堆制度，这样的“人才”一个接一个地进行着“建制”比赛），内容越来越丰厚，丰厚到了几乎无法实施的地