


极简管理

西武 张毅 著

管理无技巧  越简单越好

 辽宁人民出版社

极简管理

西武 张毅 著

© 西武 张毅 2018

图书在版编目 (CIP) 数据

极简管理 / 西武, 张毅著. —沈阳: 辽宁人民出版社, 2018.12

ISBN 978-7-205-09421-8

I. ①极… II. ①西… ②张… III. ①管理学
IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 218621 号

出版发行: 辽宁人民出版社

地址: 沈阳市和平区十一纬路 25 号 邮编: 110003

电话: 024-23284321 (邮 购) 024-23284324 (发行部)

传真: 024-23284191 (发行部) 024-23284304 (办公室)

<http://www.lnpph.com.cn>

印 刷: 天津旭丰源印刷有限公司

幅面尺寸: 145mm × 210mm

印 张: 8

字 数: 153 千字

出版时间: 2018 年 12 月第 1 版

印刷时间: 2018 年 12 月第 1 次印刷

策划编辑: 蔡 伟

责任编辑: 祁雪芬

封面设计: 杨龙设计

版式设计: 新视点

责任校对: 常 昊

书 号: ISBN 978-7-205-09421-8

定 价: 42.80 元

序：极简就是力量

400年前，培根爵士曾写下“知识就是力量”这句至理名言，一直被人们信奉。但随着时代的发展，这句话已经跟不上潮流了，因为我们所处的时代与培根爵士所处的时代已经大不相同。当今是个不断创新、信息爆炸的时代，当我们学会如何运用已掌握的“知识”来从容应对纷繁复杂的事物时，“知识”才能转化为“力量”。

这种力量的基础，在于区分“紧急事务”和“重要事务”的能力，在于从周围多得令人窒息的信息中找到关键信息并快速理解的能力。这是一种化繁为简的能力，是一种由“知识就是力量”上升为“极简就是力量”的能力。

这是一个追求极简的时代，无论在生活还是企业经营上，大家都以极简为目标。人们似乎厌倦了高楼大厦、灯红酒绿，而向往“风吹草低见牛羊”的草原生活；吃腻了大鱼大肉、生猛海鲜，而喜欢“纯

天然无公害”的绿色食品；受够了快节奏的现代化大都市生活，而向往碧海蓝天的大自然。越来越多的人向往返璞归真、极简自然的生活。

生活如此，企业经营更是如此。为了更有效地参与国际市场竞争，现代企业对经营管理的理念进行了转变。自20世纪80年代以来，国际商业界兴起了影响深远的业务重整之风。许多欧美企业开始大规模抛售非主导业务（包括非盈利和正在盈利业务），目的是为了重建核心产业优势。

可口可乐公司曾经一度推行多元化战略，涉足水净化、白酒、养虾、塑料、乳制品及水果蔬菜甚至电影业等，主业因此受到了重创。直至20世纪80年代中期，情况才发生了变化。可口可乐公司放弃了与饮料无关的业务，加强了海外市场的拓展，开始进行罐装生产，利润再度膨胀。

英国最大的百货公司——马狮百货集团（Marks & Spencer）是世界闻名的大百货连锁商，其采用的就是单一品牌策略：马狮百货只卖圣米高品牌的产品。它为顾客购物提供了方便，不会使顾客无所适从，虽然品牌单一，但花色和种类繁多，可以满足顾客不同的需求，同时节约了大量促销费用。如今，马狮的圣米高被公认为是优质的象征。越来越多的企业所制定的发展方针、战略都趋于“极简”。

所以，在企业管理中，做任何事情之前，请树立这样一种信念：

极简就是力量。拥有这种力量并非易事，这需要我们改变一些习惯。如果你是一位管理者，你必须清楚，公司提供的工具、信息等是基于员工的需要，而且这些基础设施会帮助员工更顺利地工作。明智的公司决策者会把员工和顾客希望解决的问题放在第一位，然后再解决其他问题。

极简管理，与其他管理理念一样，都是推动事业成功的力量，不同之处在于，如果想创造极简的工作方式，就不能在鸡毛蒜皮的琐事上大费周章。

I

管理，越简单越好

不堪重负的时代 / 003

人为制造的复杂 / 005

狄德罗的睡袍 / 009

压力带来复杂 / 012

管理无技巧，越简单越好 / 016

把大公司做小 / 019

II

制订极简的计划

知道自己要做什么 / 025

别让工作追着跑 / 029

制定一分钟目标 / 033

只有一只手表 / 036

时刻记得终极目标 / 040

写下第二天的工作 / 043

做好时间管理 / 047

凡事必有顺序 / 051

制订极简计划的技巧 / 056

III 用最直接的方式

以问题为中心，就事论事 / 059

不做不值得做的事情 / 063

收集极简工作的技巧 / 066

别用跳高的方法跨栏 / 072

提高效率的7个秘诀 / 076

经验有时很管用 / 079

抓住事物的关键 / 082

抓住核心而非全部 / 086

寻找最直接方法的技巧 / 089

IV 进行极简的沟通

沟通是个无底洞 / 093

沟通要到位 / 096

主动与上司沟通 / 098

积极与下属沟通 / 102

抓住沟通的诀窍 / 104

不做无效的争论 / 110

不要轻信心领神会 / 113

进行极简沟通的技巧 / 116

V 制作极简的报告

- 只有一页的报告 / 119
- 详略得当，内容精简 / 122
- 最重要的是突出重点 / 126
- 注重与上司互动 / 131
- 邮件越短，越容易阅读 / 134
- 缩短制作 PPT 与报告的时间 / 138
- 不要小题大做 / 140
- 有效地过滤你的邮件 / 142
- 采用极简报告的技巧 / 145

VI 进行极简的协作

- 排除他人的干扰 / 149
- 敦促每个中间环节 / 153
- 保持极简的交往 / 157
- 委婉地表达拒绝 / 161
- 把工作当成娱乐 / 168
- 诚信是极简管理的灵魂 / 173
- 给下属足够的空间 / 176
- 进行极简协作的技巧 / 179

VII 强调执行的文化

极简管理的本质是文化管理 / 183

建立执行的文化 / 186

统一核心价值观 / 188

极简管理是一种思维 / 190

想要什么，你就奖励什么 / 193

强调什么，你就检查什么 / 197

重结果，轻过程 / 202

进行“五清”管理 / 204

强调执行文化的技巧 / 207

VIII 建立极简的机制

形成一种自然秩序 / 211

进行“减法”经营 / 214

“KISS”原则 / 217

标准化、流水线作业 / 223

以客为尊，一切皆极简 / 228

让产品极简 / 231

让营销极简 / 235

最重要的是责任体系 / 238

建立极简机制的技巧 / 244

I

管理，越简单越好

墨菲定律说：把事情弄复杂很简单，把事情弄简单却很复杂。的确，要想把一件复杂的事情搞得简单而有效，确实不是件容易的事情，管理无技巧，越简单越好。如果说四两拨千斤是中国功夫的精髓，那么化繁为简就是管理实践的**最高境界**！

既拥有大公司的组织躯壳，又拥有小公司的灵魂，像小公司一样采取灵活机动的行动，这应该是所有管理者梦想中的企业组织。

对工作来讲，制造复杂就是制造障碍；对个人来讲，制造复杂就是制造劳累；对人际交往来讲，制造复杂就是制造争斗；对事业来讲，制造复杂就是制造失败。

人类在潜意识中都有好大喜功的恶习，总喜欢把事情变得复杂，他们不甘于简单，而更愿意制造复杂，没有条件制造工作方面的复杂，就在人际关系方面制造复杂。

过于沉重的工作压力对我们有很大的不良影响，不仅会造成身体上的损害，也不利于有效地开展工作。很多事情并不是那么复杂，而是压力让简单的事变得难以驾驭了。

人不是小虫子，但人在社会生活中的所作所为又像极了小虫子，只不过背上的东西变成了“名、利、权”。有些人总喜欢把别人的压力放在自己身上。

不堪重负的时代

进入21世纪，我们拥有越来越多的财富，我们的科学技术越来越高端，我们可以很容易地满足自己的需要。但不可否认的是，人类已经进入了一个不堪重负的时代。截至2018年元旦，世界人口总数已突破了74亿，全球环境问题越来越严峻，人与自然的矛盾空前激化。同时，我们的生活也变得紧张和沉重，人们为生活奔波，为工作压力所苦，休息和娱乐时间越来越少。

最为严重的是，我们的企业正在不断膨胀，文件越来越多，制度越来越烦琐，效率越来越差。

在今天，很多大公司结构复杂，企业员工数量在呈数倍增长，导致了员工之间相互制造的矛盾等呈几何增长。如果公司只有10个员工，那么员工之间可以彼此保持联系；如果公司有1000名员工，一对一的交流会变得非常困难；如果公司有10000名员工，那么员工之

间的相互交流会更难。

在我们所处的企业中，只要留心观察就会发现，一份常见的商业建议往往会有厚厚的一叠，一个平常的会议会讨论一整天，一次简单的交流会耗去几个小时，再看看一些高层经理的个人计划，计划中的目标数不胜数。为了处理由企业规模产生的员工之间的复杂交流，我们还需要建立更复杂的系统。

虽然我们的物质生活比过去任何一个时代都富足和舒适，但是我们的幸福感和满足感却比任何时代都匮乏。我们创造了前所未有的财富，却发现自己成了这些巨大财富的奴隶。

两千多年前，苏格拉底站在熙熙攘攘的雅典集市上感叹：“这儿有多少东西是我不需要的！”虽然，我们不能也不该回到那个“小国寡民”的时代，但苏格拉底的感叹值得我们深思。

我们已被太多的欲望压得喘不过气，在这个已经严重超载的世界和极其臃肿膨胀的社会里，我们显得有些不堪重负。

墨菲定律说：把事情弄复杂很简单，把事情弄简单却很复杂。的确，要想把一件复杂的事情搞得简单而有效，确实不是件容易的事情。面对这个复杂和不堪重负的世界，我们想问的是：是什么导致了今日的复杂？我们又是如何制造出今日的复杂呢？

人为制造的复杂

为什么事情会越来越复杂，企业会越来越庞大呢？首要的一个因素就是人类都有好大喜功的恶习，总喜欢让事情变得复杂。笔者曾在杂志上看到这样一个故事：

有一个人风尘仆仆地来找朋友，饥肠辘辘，想吃一碗可口的面条、米饭或者稀粥之类的便饭来充饥。可他的朋友十分热情地带他下馆子，点了十几个菜，拿了过百元的酒，他一再地跟朋友说，自己此时只需要一碗饭，可朋友就是不听。

奈何盛情难却，此人只好就范，没来得及吃上几口菜，却喝了许多酒。最后酩酊大醉，饭再也吃不进去了，腹中依然空空如也，徒增痛苦和难受。

在日常生活中，我们常常把自己的想法和意愿投射到别人身上：自己喜欢的人，以为别人也喜欢；自己喜欢吃的饭菜，以为别人都喜欢。因此，有的父母总喜欢为子女规划前途、选择学校和职业。

一旦我们错误地把自己的想法和意愿投射到别人身上，不但会给自己带来麻烦，也会给别人带来无穷无尽的烦恼。其实，这个世界上的很多事情，就像故事中客人的要求一样，可以填饱肚子就行了，简简单单。可是作为聪明的高级动物——人，却有着十分复杂的思维，他们将简单的事情变得复杂。

所以，对工作来讲，制造复杂就是制造障碍；对个人来讲，制造复杂就是制造劳累；对人际交往来讲，制造复杂就是制造争斗；对事业来讲，制造复杂就是制造失败。

工作中有很多这样的例子：在公务中，用电话就可以解决的事情，我们偏要用很长的文件传达；用文件就能通知的事情，我们却要开很长的会来解决；在会议上几句话就能说明白的东西，我们却要讨论一上午。

比如领导A君嘱咐起草一个文件，E兄认为该文件是F兄管辖范围内的事，于是F兄就起草一个初稿。初稿送到C先生那儿，C先生大加修改后送D先生会签。D先生本想把文稿交给G兄去办，不巧G兄请假不在，文稿转到H兄手里。H兄写上自己的意见，经D先生同意送还给C先生。C先生采纳了意见，修改了草稿，然后把修改稿送呈A君

审阅。

A君怎么办呢？

本来他可以不加审查，签发了事，但是他的脑袋里装了许多其他问题。

他盘算到明年自己该接W君的班了，所以必须在C先生和D先生之间物色一位来接替自己。还有严格来说，G兄够不上休假条件，可是D君又批准他走了，H兄的健康状况不佳，脸色苍白，部分原因是闹家庭纠纷，应该让H兄休假才对。此外，A君要考虑F兄参加会议期间增发工资的事，还有E兄申请调往养老金部工作的问题，A君还听说D先生爱上了一个女打字员，那可是个有夫之妇。G兄和F兄闹翻了，已经到了互不理睬的地步。

同事们相互制造了矛盾，也给A君制造了矛盾，重重矛盾扰得他心烦意乱，而起因无非就是有这么多大大小小的领导存在。因此，当C先生把修改的文件送来时，A君本想签个字发了完事，可A君呢又是一个办事极为认真的人，他决不敷衍塞责。于是，他仔细阅读文稿，删去C先生和H兄加上的啰唆话，把稿子恢复到精明能干的F兄最初起草的样子，改了改文字——这些年轻人完全不注意语法——最后定了稿。

这份定稿，假如说这一系列的官儿根本不存在的的话，A君也是可以弄出来的。人多了，办同样的事花费的时间反而比过去更多了。