

《简单管理：神奇的杠铃模式》 提升篇

简单管理

* 如何做到观念与工具的平衡 *

管理的本质，不在于知而在于行。

—— 张瑞敏



PJ-2
顾问手记丛书
田永宽◎著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

田永宽◎著

►《简单管理：神奇的杠铃模式》提升篇

简单管理

——如何做到观念与工具的平衡

管理的本质不在于知，
而在于行。

——张瑞敏

图书在版编目(CIP)数据

简单管理/田永宽著。—北京:中国经济出版社,2005.7

ISBN 7-5017-6964-8

I.简… II.田… III.企业管理 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 029147 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:杨邵川

责任印制:石星岳

封面设计:任燕飞设计室

经 销:各地新华书店

承 印:三河市华润印刷有限公司

开 本:780mm×960mm 1/16 印 张:16.75 字 数:270千字

版 次:2005年7月第1版 印 次:2005年7月第1次印刷

印 数:5000册

书 号:ISBN 7-5017-6964-8

定 价:29.80元

版权所有 盗版必究

举报电话:68359418 68319282

服务热线:68344225、68369586、68346406、68309176

前言

Prelude

自从《简单管理:神奇的杠铃模式》一书推出以来,关于简单管理的话题就成为众多企业管理者所争议的主题。对于这些褒贬,我本着严谨的学术研究态度欣然受之。一方面可以看出社会,特别是企业的管理者对简单管理的认可;另一方面,来自他们的声音也促使我继续深入挖掘杠铃管理在实际管理过程中的运用。毕竟,能为企业所接受的管理模式才能带来实际的价值。正因为如此,面对越来越多的反馈,我也想把更深入的东西展现出来,让更多的企业管理者能从杠铃管理中感悟简单管理的价值。

简单管理应该是现代企业管理的特点之一,这一点已经为大多数管理专家、学者、企业家所共识。为什么这么说呢?众所周知,现代社会充满着机遇与挑战,这些都会为参与其中竞争的人带来全方位的压力。我们成就任何一种事业,不仅要追求最后的胜出结果,同时也要享受其中的奋斗过程。因此,凡事做得简单一些反而会收到好的效果,对于企业的管理者来说接受这样的观点显得尤为重要。尽管有些人不赞成,但在现实生活中,特别是企业管理的过程中,简单管理已经发挥出它应有的价值。

对于简单管理这种管理的观念,在我推广的过程中遇到了一些疑惑与否认。有些企业的管理者对此提出异议:管理要想变得简单是否就是在工作的过程中只重视结果,并且事前不要考虑得过细,只管做就是了。其实不然。我认为简单管理应该是这样的:简单并不意味着事前缺乏周到、详细的思考,简单与细致并不矛盾。相反,事前就过程及结果进行缜密的考虑,事后善于进行总结与分析,在此基础上形成做事的标准,避免今后遇到同样的工作再犯百密一疏的错误。工作中我们强调要有针对性,避免无目的的“乱来”,

Prelude 前言

但我们更要直接地针对已设定的重点工作直接去做。这里提到的两个“直接”实际上就是简单管理的具体执行形式。当然,这些都是在和客户的沟通中关于简单管理的探讨,更深入的内容还是需要在实践中体会和挖掘的。

对于简单管理,理解的方式可以有很多。比如,有的客户朋友认为他所进行的充分授权就是一种简单管理;对每个员工的工作只要结果也是一种简单管理;还有诸如自我设定工作目标、倡导宽松的工作环境等;甚至有的客户采用电子设备对员工进行现场工作监控也被认为是一种简单管理。可见,对于简单管理我们无法给出一个明确的答案。正因为如此,我结合工作实践以及对管理变迁的认识,在综合考虑的基础上,建立一个体系来实现有效的简单管理。杠铃管理作为一种简单管理的模式由此应运而生。它不仅仅作为一种简单管理的工具,更是从企业管理体系上详细阐述如何在管理执行中有效地实施简单管理,实现管理固有的价值。

我在《简单管理:神奇的杠铃模式》一书中已经较为详细地阐述了杠铃管理的体系结构,其中更穿插了大量简单管理的执行原则及工具。杠铃管理作为一种简单管理的模式针对企业的管理者来说是这样的:在企业的发展过程中,作为企业的管理者,不仅是决策层面的管理者,还是执行层面的管理者,应该主抓的两个关键要因是决策与人心,进而通过对执行层面的掌控促进企业的良性发展。杠铃管理将企业管理的方方面面具体浓缩到决策、人心、执行三个焦点上,从而将纷繁复杂的企业管理变得更加明晰,力求通过这样的简单管理实现企业追求的预期目标。

事实上,作为简单管理的一种模式,杠铃管理在建立体系的基础上更多

前言

Prelude

地融进了大量的简单管理原则和方法,力争做到管理的知行合一。对于这些内容,我在上部书中已经有较为明确的阐述,但我更希望通过本书将执行中能够借鉴的简单管理的工具或是案例阐述得更为透彻,也希望能够站在一个更为广阔的角度阐述杠铃管理的简单道理。通过对管理的再认识,以历史为切入点看现代管理,进一步对简单管理进行深入剖析,将杠铃管理的全景展示给企业管理者,体会管理的得与失。同时,借本书出版之际,我衷心地希望读者能一如既往地通过我的 E-mail: tyk-001@163.com 与我联系,提出您对杠铃管理的看法!

田永宽

Simple Management
田永宽
前言

Introduction 引言

创新与变革

“两个人到郊外旅游,忽然听到野兽的叫声。情急之下,一个人赶快从背包中把运动鞋取出来换上准备跑。另一个人觉得挺奇怪,就问他为什么换鞋。换鞋的人说‘我跑不过野兽,但比你跑得快就行了。’说完,换鞋的人就溜烟地跑了。没换鞋的人此时并不慌。他脱下鞋,就近爬到一棵大树上。野兽过来了,上不去树,就往前追,结果把换鞋跑的那人吃掉了。”被吃掉的那个人寄希望于比同伴跑得快而逃生,但没想到对手魔高一尺,道高一丈。更想出高招逃过此劫。可见,恰到好处的转变,关键时刻的创新才是真正的生存之道。

将上述故事和企业发展结合起来寓意更为深刻。众多参与国际竞争的国内企业发展到今天可以说就是在和“群狼”共舞,稍有不慎就会被狼吃掉。好在今天的企业已经充分认识到这一点,在保护自己的同时勇敢地参与竞争。而做到这一点,创新就显的尤为重要。从历史的角度看,创新,甚至是变革乃社会永恒的发展主题。企业也是如此。一个具有创新与变革精神的企业永远保持着诱人的魅力,就像可口可乐那样,虽历经百年风雨,但她永远是激情与活力的象征。

企业对创新定义的理解,海尔可以说是国内的典范之一,这一点完全可

引言 Introduction

以从海尔的企业文化中看出端倪。海尔企业文化的核心是创新,并且将这种创新体现在企业管理发展的各个层面上。张瑞敏曾经这样形容海尔的创新:海尔的创新不仅仅是狭义上的创新,它更将创新精神融合在海尔的企业文化中,并落实到每个人的工作中去。对每个人创新的评估标准则是获得“有价值的定单”的速度。通过对创新的定义,海尔借助企业文化的力量逐渐地发展、壮大。

创新不仅仅是企业发展的动力之源,更是企业永续基业的前提。众所周知,企业在创新的过程中还伴随着变革。任何一种变革归根结底都是观念的更新,尽管有时变革是“残忍与无情的”。历史上很多的变革对人类的发展进程产生的变化与影响都是具有深远意义的。诸如日本的明治维新、英国的工业变革以及满清末期的百日维新和洋务运动等,这些变革可以说改变了历史的发展进程。设想一下,如果当时的满清政府能以日本或西方的变革精神为楷模,进行彻底的变革,或许世界的历史特别是亚洲的历史将被重写。尽管历史不可以重来,但其变革的趋势与潮流却可以借鉴。

事实上,企业通过创新提高自身的竞争能力,通过变革增强企业的创新能动性。企业选择了创新,就意味着在某种程度上接受变革带来的痛楚或不适应。一般来说,变革首先是思想的碰撞与结合。对企业来说,变革不仅仅是诸如体制、模式、风格的改变,也是全体员工,特别是管理者思想的跨越。根深蒂固的东西很难改变,固步自封也就习以为常了。如果企业一味地以自我为中心,用排斥、抵触的心理被动地选择创新、接受变革,成功的可能性可想而知,这也就是目前存在于大部分企业,特别是国有企业的典型现状。“狼来

Introduction 引言

了”的现实危机对企业变革无形中产生了推动力,不变革就很有可能被狼吃掉,所以变革成为改变现状最有效的利器之一。

我始终认为,创新与变革的有效结合是一个发展中的企业快速成长的最好方式之一。事实证明,那些我们认为是卓越的企业无疑不是在创新与变革的过程中成长起来的。知名公司索尼研发出随身听就是创新的结果,而后期随身听被缩小到只有磁带盒大小的程度则是变革的结果。为了能将创新得以持续,项目的管理人员改变传统的项目管理模式,进行了大量试验,甚至将随身听放在水里,直到没有气泡产生为止,否则就还有缩小的空间。这种“不讲理”的创新方式就是一次变革,它改变了研发人员固有的思维模式,进而成就了企业的持续创新。由此可见,将创新与变革有机地结合起来,应该是企业长久发展的动力之源。

能否有效地实现企业的创新与变革,进一步剖析就会和人的观念结合起来。如果一个人、一个企业没有接受创新、变革的观念;没有放眼看世界的观念;没有“去粗取精”的观念,所谓的创新与变革也只能是停留在口头阶段,不会对发展产生实际的意义。对企业或是个人来说,尽可能将观念进行创新与变革,才能在发展的过程中找到自己的位置,实现预期的价值。

观念好比一个人做事的心态。心态正确、积极,尽管所做的事可能在自己力所能及的范围之外,依然有成功的可能;反之,心态出现问题,再简单的事也会变得复杂,根本就不会有预期的结果。对此,企业的管理者应该深有感触,那就是对人的管理一直是管理中的难点。其实,在当代这个充满以人本意识的社会里,解放观念是创新与变革的前提,任何的闭塞、僵化、顽固

引言 Introduction

都是行不通的。正所谓“胆子再大些”，才能“摸着石头过河”。

本书力求从历史与现实的角度建立对管理的再认识，从而明确提出管理的真谛，即，**管理是观念与工具的平衡**。在信息时代的今天，积极地调整、更新观念，借助科技带给我们的有力工具，在管理的过程中做到平衡到位，最大限度地融入到这个开放的环境，成长、完善自我，进而成就自身与企业的最大价值。

Simples Management
简单管理

前言

目录 Contents

前言

引言：创新与变革

第一章 历史的价值在于利用

从历史的角度看管理	4
借鉴历史的“轮回法则”	7
透过“大染坊”看管理	11
第三次浪潮	13

第二章 身边的管理

正视管理的“枝繁叶茂”	18
说文解字喻管理	20
善于挖掘管理的潜力	22
将管理与价值结合起来	25

第三章 观念与工具，合二为一

管理要做到观念与工具的平衡	34
观念，不仅仅是说教	37
人人在手的工具	43
知之甚多，行之甚少	47

第四章 平衡术的运用

平衡的重要性	54
--------------	----

目录

Contents 目录

管理与平衡	57
兼顾左右,平衡利益	60
平衡是管理过程中的到位	61

第五章 管理误区的困惑

几种常见的管理误区	65
战战兢兢、如履薄冰	69
如何面对管理误区	70
管理转了一圈又回到原地	72

第六章 简单管理

简单是一种观念	78
如何看待管理的简单化	79
将管理“瘦身”	82
简单管理意味着什么	86

第七章 简单管理的杠铃模式

成功企业的简单管理	94
杠铃管理释义	97
杠铃管理的简单工具	102

第八章 战略建设

战略由来	108
------------	-----

目录 Contents

明确战略组合	115
战略的简单方式	117
制定战略时遵循的原则	120

第九章 关于 BSC 的另一种释义

BSC 与战略	128
将战略转化为人尽皆知的执行目标	129
战略与行动	133

第十章 打造轻松的企业文化氛围

企业文化的“特立独行”	140
明确企业文化核心所在	144
将企业文化作为一种管理“手段”	146
如何进行企业文化建设	149
企业文化的载体	156

第十一章 简单的危机攻关

从容面对危机	162
应对危机的指导原则	164
如何进行有效的危机公关	169
借力与借历	174

Contents 目录

第十二章 人之初,性本然

企业人的“双面性”	180
人力资源中的人	183
成功管理的关键在于人	186
管理要做到“对号入座”	196

第十三章 “没有规矩,不成方圆”?

标准,由来已久	204
现实中标准的困惑	205
哪些可以作为标准的替代品	208
标准,从现在做起	211

第十四章 执行落地

为什么执行显得尤为重要	218
体验执行	220
执着行动	224
落地,铮铮有声	234

附笔

学以致用	247
学而思习之,更易乐乎	248
接受、学习、思考、实践	248
成就价值	251

本书由十四章构成
你现在阅读的是本书的第一章

第一章 历史的价值在于利用

- ◇ 从历史的角度看管理
- ◇ 借鉴历史的“轮回法则”
- ◇ 透过“大染坊”看管理
- ◇ 第三次浪潮

第一章 历史的价值在于利用

时间是历史的见证。它阐明现实,激活记忆,
指导生活,带给我们古老年代的音信。

——西塞罗

说到管理就不能不和历史结合起来。管理作为一门古老的学科其实从人类社会存在的那一刻起就已经存在,只不过当时是一种“无意识”的管理。跨越了几千年的历史长河,创新的管理一再地为社会发展与进步所用。特别是现代社会,各种管理思想与工具层出不穷,极大地促进经济与社会的飞跃。

对企业来说,强有力的管理工具已经在企业管理过程中显示出实效的力量。诸如 ERP、BPR、CRM、KPI、5S、BSC、现场 IE、六西格玛等已经逐渐为企业所接受,并持续改变着对企业管理的认识,进而创造出巨大的经济效应和社会效应。

任何一种创新都来自于原有的模式,而不是“无中生有”。关于此方面的例子举不胜举,如可再粘自粘便条纸的普及应用便源于透明胶带与纸张的结合。管理也是如此,如果没有先人栽下经实践检验的管理之树,后人又怎能游刃有余地创新管理的果实?从古埃及法老建立的金字塔型的组织管理体系到工业发展初期的直线式组织管理体系,一直到现代的事业部制、矩阵制等等。与其“闭门造车”不如“借船出海”,避免像重新发明轮子一样重复劳动。

岁月如梭。管理在历史的长河中变得愈发的纷繁复杂,以至于现实中的我们在借鉴与创新管理的过程中经常会陷入困惑。历史就像一面镜子,它能照出事物的两面性。分辨出管理真实的一面,才可能更好地“以古鉴今”,做到“古为今用”。具体说来,研究管理的历史可以从“目的、动机、方法和假设”入手,而不是评判其是否符合现代管理的标准。古罗马哲学家西塞罗曾经说过:“一个人不了解生下