

管理金典

企业管理者必备案头指导工具书

全集

管理 越简单越好

◎ SIMPLE

IS MORE ◎

李世化 ◎ 编著

★成功管理者必修的卓越经典★

定战略：目标正确，结果才能正确

从简单的事情做起，运用简单的方法做事

搭班子：构建一个高效而卓越的团队

把主要的精力放在解决实际问题上

立规矩：树立制度高于一切的管理思想

把事情弄复杂很简单，把事情弄简单却很复杂

带队伍：选对人用对人管对人

管得少才能管得好

MANAGEMENT

石油工业出版社

管理金典

企业管理者必备案头指导工具书

全集

管理 越简单越好

◎ SIMPLE MANAGEMENT IS MORE ◎

★成功管理者必修的卓越经典★

定战略：目标正确，结果才能正确

从简单的事情做起，运用简单的方法做事

立规矩：树立制度高于一切的管理思想

把事情弄复杂很简单，把事情弄简单却很复杂

搭班子：构建一个高效而卓越的团队

把主要的精力放在解决实际问题上

带队伍：选对人用对人管对人

管得少才能管得好

MANAGEMENT

石油工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理越简单越好全集/李世化编著.

北京:石油工业出版社,2010.2

ISBN 978-7-5021-7643-3

I. 管…

II. 李…

III. 管理学-通俗读物

IV. C93-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 021669 号

管理越简单越好全集

李世化 编著

出版发行:石油工业出版社

(北京安定门外安华里 2 区 1 号 100011)

网 址:www. petropub. com. cn

编辑部:(010)64523643 营销部:(010)64523603

经 销:全国新华书店

印 刷:北京燕旭开拓印务有限公司

2010 年 3 月第 1 版 2010 年 3 月第 1 次印刷

710×1000 毫米 开本:1/16 印张:19

字数:300 千字

定价:35.00 元

(如出现印装质量问题,我社发行部负责调换)

版权所有,翻印必究

前言

现代管理学强调一种无为而治式的“简单化”管理。最伟大的总裁是最有空闲的，他知道最好的管理是简单管理，最简单的方法才是最实用的方法，最简单的决策才是最出色的决策。“简单化”管理不是要求管理者什么也不管，任员工放任自流，而是要求管理者应从战略高度去定位企业的发展方向，建立企业的共同愿景，培养高效而卓越的团队，让员工自愿为企业工作，为共同愿景而奋斗。“简单化”管理是对以泰勒为代表的传统管理学的一种背叛，这正如管理学大师杰克·韦尔奇对“管理者”重新定义的那样，过去的管理者是“经理”，表现为控制者、干预者、约束者和阻挡者。现在的管理者应该是“领导”，表现为解放者、协助者、激励者和教导者。

“简单化”管理的提出，基于以下两点：

一是现实中管理并不像我们所想象或管理理论中讲的那么复杂，熟悉有限的手和范围，远比从浩如烟海的场面进行选择容易得多。

二是“简单化”管理是人性化管理的需要。它需要上级对下属的充分信任，把企业的愿景与员工的个人愿景结合起来，最大限度地发掘出个人的创造性。

本书从以下四个方面建立“简单化”管理框架，即定战略、搭班子、立规矩、带队伍。定战略要求管理者要从战略上决定企业的发展，做正确的事；搭班子要求管理者建立一支强有力的团队；立规矩是实现简单化管理的必要手段；带队伍强调选拔、管理和留住人才的重要性。

本书引用了丰富的管理理论和大量的事例，说明了“简单化”管理的必要性和可行性。相信读者朋友读后，一定会有所帮助。

目 录

第一编 定战略 目标正确,结果才能正确

第一章 领导者不要埋头拉车,要抬头看路	(2)
做正确的事与正确地做事	(3)
得战略者得天下	(7)
战略决策要有大思路	(10)
准确定位领导角色	(14)
找准自己的“位置”	(17)
提升领导者的决断力	(21)
第二章 好的愿景让管理事半功倍	(24)
树立共同愿景	(25)
用共同愿景来刺激员工	(29)
管理需要建立预期	(32)
员工的热情源自对企业未来的信心	(35)
树立危机意识	(37)
铸造根深蒂固的企业文化理念	(40)
第三章 决策是管理的核心	(44)
明确决策流程是科学决策的前提	(45)
充分获取有效信息	(50)
制定远大的发展目标	(53)

熟练运用决策分析	(56)
把握决策的时机	(59)
学会放弃旧有的包袱	(62)

第二编 搭班子 构建一个高效而卓越的团队

第一章 起步制胜:搭建好班子	(66)
寻找志同道合的卓越伙伴搭建企业班子	(67)
有战斗力的班子才是好班子	(71)
过硬的一把手是有战斗力班子的核心	(75)
选班子成员要科学	(78)
建“精品”班子,避免家族班子的产生	(82)
第二章 班子是集体的领路人	(85)
班子成员要发挥承上启下的桥梁作用	(86)
班子成员要有协同作战的意识	(90)
兵熊熊一个,将熊熊一窝	(94)
狮子率领的绵羊能打败绵羊率领的狮群	(97)
第三章 领导班子结构的合理化布局	(101)
领导班子结构分析	(102)
破除官僚主义,做轻巧企业	(107)
坚持专业化管理,建现代化班子	(111)
班子内部的协调发展	(115)
解决“1 + 1 < 2”的问题,发挥班子成员的力量	(120)
群策群力才是发展之路	(124)

第三编 立规矩 树立制度高于一切的管理思想

第一章 制度的建立和完善应始终放在首位	(130)
建立健全组织机构	(131)
建立严格的用人制度	(134)
设计好薪酬制度	(137)
建立竞争机制	(139)
坚决抛弃法不责众的思维定式	(141)
第二章 规章制度是组织高效运行的保障	(143)
执行问题没有商量的余地	(144)
慈不掌兵,义不守财	(147)
员工考核一定要实事求是	(150)
下令不随便,令出如山倒	(153)
制度下以身作则	(156)
公正比公平更重要	(159)
第三章 管理中的“情、理、法”	(161)
凡事求合理	(162)
兼“情”顾“理”,点到为止	(168)
宽容对待出错的下属	(175)
及时化解员工的抱怨	(183)
一手胡萝卜,一手挥大棒	(189)
没有规矩,难以成方圆	(192)
恩威并施,把握分寸	(199)

第四编 带队伍 选对人用对人管对人

第一章 合理地选拔、使用人才是管理者的必备素质	(206)
选人才事业兴,选奴才事业衰	(207)
拿出淘金的精神去挖人才	(210)
决不可用朽木去造大船	(214)
用人需把握平衡互补之道	(217)
培养人才是一种战略性投资	(220)
留住公司里的关键员工	(222)
第二章 不懂得授权就无法走上管理的快车道	(225)
不懂得授权就不是合格的管理者	(226)
谁的“猴子”谁来背	(231)
给下属授权要讲究策略和技巧	(237)
在对下属的支持中把授权落在实处	(239)
管理者在跟进中实现对权力的有效监控	(241)
第三章 细节管到位事情才能做到位	(246)
对待员工要将心比心	(247)
无为而治是管理的最高境界	(253)
“心”动才能行动	(256)
爱员工等于爱自己	(263)
一个都不能少	(269)
告诉每个人“你很重要”	(274)
最简单的方式打动人	(281)
一碗水要端平	(286)



第一编

定战略

目标正确，结果才能正确

一个企业要想发展，必须有一个战略目标，只有战略目标定得准确，才能保证企业有一个正确的行动方向。

在西方，许多企业家称当今的时代是一个战略制胜的时代。战略问题是关系到企业方向性、长期性和全局性的重大决策问题，是企业为了在竞争中求得长期稳定发展而制定的全局性行动方案；是在把握了企业成功的关键因素的基础上制定出来的，在企业经营管理中居于高屋建瓴的地位。没有方向就没有未来，不谋长远就没有立世的根基。

· 第一章

领导者不要埋头拉车，要抬头看路

埋头拉车，体现的是一种踏实肯干的精神。抬头看路，体现的是一种从战略高度考虑企业的发展，决定企业未来的走向。当然，领导者要获得更好的决策，适当“拉车”是必需的，但不要一味“拉车”，而忘了作为领导的根本使命——从战略高度上决定企业未来的发展方向。

在这个竞争激烈的时代，忙碌成了领导者的生活常态。在这样的忙碌中，他们常常只顾着埋头拉车，却少了抬头看路，少了思考、总结、再前行这重要一环。所以，企业家要多从战略上思考企业的未来，把“拉车”尽量交给员工去完成，这既是企业发展的需要，也是一种好的管理方法。

◆ 做正确的事与正确地做事 ◆

企业的管理经营之道是要解决两个问题，一是“做正确的事”，二是“正确地做事”。

做正确的事就像是船上的帆，正确地做事则像船上的桨。船帆可以左右船儿前进的方向；而最终达到预定的目标，则离不开提供动力的船桨。

企业战略目标的制定解决“做正确的事”，管理机制解决“正确地做事”。

正确地做事是以做正确的事为前提的，如果没有这样的前提，正确地做事可能变得毫无意义。因此首先要做正确的事，然后才是正确地做事。

先瞄准，再射击！没有瞄准的射击没有意义！做正确的事决定方向，而正确地做事则决定最终的成败。

英国某家报纸曾举办了一项高额奖金有奖征答活动，题目如下：

在一个充气不足的热气球上，载着三位关系世界兴亡命运的科学家。

第一位是环保专家，他的研究可拯救人类因环境污染而面临死亡的厄运。

第二位是核子专家，他有能力防止全球性的核子战争，使地球免于遭

受灭亡的绝境。

第三位是粮食专家，他能在不毛之地，运用专业知识成功地种植食物，使几千万人脱离因饥荒而灭亡的命运。

此刻热气球即将坠毁，必须丢出一个人以减轻载重，使其余的两人得以活存，请问该丢下哪一位科学家？

问题刊出之后，因为奖金数额庞大，信件如雪片般飞来。

在这些信中，每个人皆竭尽所能地阐述他们的见解。

最后结果揭晓，巨额奖金的得主是一个小男孩。

他的答案是——将最胖的那位科学家丢出去。

朋友，你答对了吗？

当人们在讨论应该丢掉哪位科学家时，无论选择哪一位科学家，他们都有理由认为自己是正确的。可是小男孩却是最终的胜利者，他的答案也是最令人信服的。

气球即将坠毁，我们最急需解决的是如何减轻气球的重量。因此，我们最该做的事是将最胖的那位科学家扔下去，这才是我们要做的最正确的事。而只有在确保气球不会坠落的情况下，再讨论其他的才会有意义，才能够正确地做事。

在确定做正确的事以后，为了达到目标，我们需根据事情的重要性和紧急程度对事情加以细分，并据此安排处理的先后顺序和工作日程，实现卓越和高效。而如果没有选择正确的事，我们的行动就会变得没有目的，更糟糕是我们也许在错误的路上越走越远。

戴尔电脑公司经过 20 年的努力从 1000 美元起家发展为年营业额达 410 多亿美元的全球性大企业。这个商业奇迹的创造者——现年 39 岁的戴尔电脑公司创始人迈克尔·戴尔在谈到戴尔电脑公司成功的秘诀时说：“我们取胜主要是因为我们拥有一个更好的商业模式。”而这个模式就是著名的“戴尔模式”，或曰“直销”模式。正是依靠这种模式辅以高效率的生产流程和科学化的成本控制管理，使戴尔公司在个人电脑市场取得了

成功。

戴尔选择了做正确的事——直销模式，其目的是想获得这些竞争优势：

第一，按单生产。戴尔根据顾客通过网站和电话所下的订单来组装产品，这使顾客有充分的自由来选择自己喜欢的产品配置。公司则根据订单订购配件，无须囤积大量配件，免去了资金的占用。

第二，直接与顾客建立联系。戴尔通过直销与顾客建立了直接联系，不仅节省了产品通过中间环节销售所浪费的时间和成本，还可以更直接、更好地了解顾客的需求，并培养一个稳定的顾客群体。

第三，高效流程降低成本。戴尔通过建立一个超高效的供应链和生产流程管理，大大降低了生产成本。

第四，产品技术标准化。戴尔所经营的技术产品多是标准化的成熟产品，因此该公司总是能让顾客分享到有关行业进行大量技术投资和研发而取得的最新成果。

在确定这样一个标准后，戴尔开始正确地做事。在全体员工的共同努力下，通过低成本、高效率，以及优质服务这三大法宝来保证其战略目标的完美实施。

低成本一直是戴尔的生存法则，也是“戴尔模式”的核心，而低成本必须通过高效率来实现。戴尔的生产和销售流程，以其精确管理、流水般顺畅和超高效率而著称，有效地将成本控制在最低水平。

力求精简是戴尔提高效率的第一准则。公司把电话销售流程分解成简单的8个步骤，其自动生产线全天候运转，配件从生产线的一端送进来，不到2小时就变成成品从另一端出去，然后直接运往客户服务中心。戴尔在简化流程方面拥有550项专利。分析家们普遍认为，这些专利也正是其他公司无法真正复制貌似简单的“戴尔模式”的最主要原因。

此外，注重树立产品品牌和提高服务质量是戴尔的另一个法宝。戴尔不仅拥有一个严格的质量保证体系，而且还建立了一个强大的售后服务网

络。戴尔的工作人员不仅通过网站和电话为顾客提供全面的技术咨询和维修指导服务，而且在售出产品后会主动向客户打电话，征求意见。

首先确保做正确的事，然后再正确地做事以确保目标的最终实现。听起来很容易，但是做起来却不那么简单。

一位朋友曾经说起这样一件事。有一次，他有幸地现场聆听迈克尔·波特演讲。尽管时不时波特会有惊人之语冒出，但抱着在最短时间内得到大师真传的他并没有听到什么惊天动地的见解和手到病除的良方。

问题在于，从来就没有什么“一抓就灵”的经营之道。当赫赫有名的管理大师波特走下讲台，企业家们发现他们并没有从波特那里得到什么灵丹妙药而怅然离开的时候，错的不是波特，也并非那些虔诚的企业家。原因就在于理论与现实之间总是存在差距的，而这个差距需要我們自己去缩短。

◆ 得战略者得天下 ◆

诺曼底战役结束后，美国大批高级军官脱下军装，说：“我们得去打另一种仗。”他们从军界转入商界，并进入企业决策层。而在战争中形成的战略思维特质亦随之移植于经济活动之中，与企业发展需要相融合，从而萌发了企业战略思想。20 世纪五六十年代美国企业战略尚处启蒙阶段，七八十年代进入战略管理阶段。许多大企业引入战略管理而获得了巨大成功，如微软、可口可乐等。日本通过学习借鉴，在战略管理上更提升一步——于 80 年代率先进入战略经营阶段，并创造了世界经济奇迹。

谈起企业战略不得不提及可口可乐公司进入中国时在北大校园里的一次促销活动。那两个冬天的日子似乎让人感到温暖，因为任何人都可以在午餐、晚餐时免费享用这家世界闻名的大公司所提供的老牌产品——可口可乐。外国公司的慷慨之举使得偌大的饭厅里排起了长长的队伍，当莘莘学子手持那个现在已遍布各角落的红色纸杯走向饮料机时，虽然其中的大多数会怀着一种复杂的心情来评价这次促销活动的创意，甚至会称道洋人的精明，但更为外国企业的战略眼光所折服——15 年之后，可口可乐已经占领了我国碳酸饮料市场份额的 16.3%，那个印有中英两种文字的红色广

告招牌像潮水般地席卷了各个城市的街头巷尾。

无独有偶，继可口可乐促销活动之后，雀巢公司又带着它的袋装咖啡来拜访这座象牙塔了。“免费大赠送”足以把人群吸引过去。虽然北大的学生们在品尝了几次“烧糊了的锅巴”的口味后未必会上瘾，但事实上，此后学生们的桌面、床头的咖啡多了起来，也许是为了考托提神，也许是出于对时尚的追求，也许……

总之，人们不但知道了洋货的存在，而且逐渐对洋货留下了好印象。

之后，又走来了 Lee Cooper、P&G、惠普、摩托罗拉等洋公司。免费大赠送、低价大甩卖、高额奖学金。每一招，每一式，无不潜移默化地影响着人们的观念，并大有蔓延之势。而洋公司则带着人才与知名度心满意足、温文尔雅地离开燕园……这就是跨国公司的战略眼光。

中国的市场实在太大了，13 亿人每人消费 10 元一年就是 15 亿美元。无怪乎德国一位企业家说过这样一句话：我们的企业现在在中国还不能赚钱，但我们必须在中国投资，我们要给我们的后代在中国市场上留下一个战略份额。虽然，中国人并不希望自己的市场被别人领导，然而，摆在我们面前的现实却是摩托罗拉的市场竞争者并非中国企业，而是松下、诺基亚、NEC 等外资公司。

改革开放，外国企业给我们上了一堂深刻而生动的市场经济课，让我们领略到经济战争的惨烈与残酷、优胜与劣汰的关系，也让我们重新认识了自己。

战略的力量是巨大的，今天，我们惊异地发现：吃的是“麦当劳”、“肯德基”，喝的是“可口可乐”、“百事可乐”，穿的是“金利来”、“皮尔卡丹”，踏的是“耐克”、“阿迪达斯”，洗头用的是“飘柔”、“力士”和“花王”，坐的是“丰田”、“凯迪拉克”、“奔驰”，住的是喜来登假日宾馆……吃喝拉撒加行消费的全是洋公司的东西。人们不禁要问，中国企业，你怎么了？

昔日飞黄腾达的南国“巨人”，如雷贯耳的北国“飞龙”，昙花一现的

“标王秦池”，等等。中国辉煌一时的企业，大都逃不过“好不出三年，活不过五年”的怪圈。这一现象，无不发人深省，催人思考。

中国企业十分需要战略，中国企业更需好战略。这是因为，没有战略规划指导的企业，是很容易迷路的；迷路了的企业，很难不误入歧途；迷路后走入歧途的企业，失足是必然的——这就是造成许多中国企业辉煌不再的根由。

人有病，必须医治，才能强身；无病，也需要长期保健，才能壮体。企业又何尝不是如此。而现实是企业有病不知，或是治标不治本，更况保健乎？殊不知，大发展带来大隐患，小发展、不发展已是病魔藏身，我们为此所付出的沉重代价已经使我们无法再觉得轻松。

得战略者得天下。令人高兴的是部分中国企业的战略已日臻成熟，如真诚的“海尔”、永固的“长城”、绚丽的“长虹”、高飞的“小天鹅”，更有那毫不屈服的“乐凯”与豪情万丈的“用友”……虽然，企业战略在中国还很年轻，甚至被很多企业所忽视，然而，人们坚信：星星之火，可以燎原。