

企业家、管理者
爱不释手的**管理书**

简单管理

SIMPLIFIED MANAGEMENT

董国良 吴爱国◎著

让管理回归简单

管理真的如人们想象的那么复杂吗？不！

简单才是管理的最高境界，简单中才显现管理艺术。

管理的精髓在于把复杂的事情简单化，最难的问題往往有最简单的解决方式，最简单可行的管理方法往往最有成效。

删繁就简的管理之道

中国华侨出版社

企业家、管理者爱不释手的管理书

简单管理

SIMPLIFIED MANAGEMENT

让管理回归简单

中国华侨出版社

图书在版编目(CIP)数据

简单管理 / 董国良, 吴爱国著. — 北京: 中国华侨出版社, 2011.10
ISBN 978-7-5113-1778-0

I. ①简… II. ①董…②吴… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第196395号

• 简单管理

著 者 / 董国良 吴爱国

责任编辑 / 文 箏

责任校对 / 孙 丽

经 销 / 新华书店

开 本 / 787×1092毫米 1/16 印张 / 15.25 字数 / 250千

印 刷 / 北京中振源印务有限公司

版 次 / 2012年2月第1版 2012年2月第1次印刷

书 号 / ISBN 978-7-5113-1778-0

定 价 / 29.80元

中国华侨出版社 北京市朝阳区静安里26号通成达大厦3层 邮 编: 100028

法律顾问: 陈鹰律师事务所

编辑部: (010) 64443056 传真: (010) 64439708

发行部: (010) 64443051

网 址: www.oveaschin.com

E-mail: oveaschin@sina.com



管理是企业经营中一个永远绕不开的话题。企业管理是系统工程，我们在日常的管理实践中不难发现，源自于不同体系的管理思想，设计和运行着各种不尽相同的业务流程，企业似乎运行在一个纷繁复杂的流程网之中。原本让企业管理者引以为豪的完备的管理体系和流程如今却成了企业发展的镣铐。面对困惑，管理者不得不重新思考。

稻胜和夫说：“人生和经营的原理原则是相通的，都是很单纯的。”常有人问他经营管理的技巧和秘诀，但一旦他说出一贯的主张，大多数人都会露出惊讶的表情。他们怀疑，仅仅知道这些简单的道理，用这些原始的方法可以管好一个企业吗？

人们往往都喜欢或者习惯性地把世界上的事情都想复杂了，这是一种不好的思维惯性。所以，当一个重大事情的答案很简单时，他们反而不相信了。

把看起来需要非常专业的知识才能解决的企业管理原则建立于简单做人和做事的原则之上，的确是令人难以置信的，但是，这正是很多卓越的管理者经过多年的工作实践、观察思考而得到的正确的答案。

音乐是美丽的，构成它的基本要素却是极其简单的7个音

符。数学同样美丽，其实只有10个阿拉伯数字和若干符号。中国的汉字是繁多的，基本笔画不过是点、横、竖、撇、捺而已。作为一名管理者，让管理成为一种艺术，为实现高效轻松的管理，在做事情之前，请树立这样一个信念——管理越简单越好。

简单管理是什么？是简化组织，复杂的问题简单处理，运用简单的技巧发掘员工最大的潜能。简单就是一条永恒的法则，是管理的实质和灵魂。

最伟大的管理者是最有空的，他们不会当老黄牛，知道如何在别人流汗时自己却乐得轻闲；最聪明的管理者不会一根筋，他们不会和复杂的事情正面交锋，在一团乱麻时，他们能够果断地拿起奥卡姆剃刀，“咔”一下就把问题解决了；他们不会生拉硬拽，知道如何把团队捏成一个圆球，轻轻一推就快速前进。

这几年，有关管理学的专著在我国市场上可谓层出不穷，有从国外引进的，也有本土生产的；有鸿篇巨制，有译作，有系列丛书；有的这样讲，有的又那样讲，不知道哪本好，也不知道应该先看哪本，后看哪本，以至让人无所适从。到底什么样的书才是一本好书？答案是省时、省力、省心有用，能让人一口气读完的，就是好书。

很多人看书往往翻了几页就看不下去，或者仅仅看完书皮就飘过。“看报纸看标题，看书看书皮”一度成为人们筛选信息最推崇的办法。假如一本书能吸引读者看了一段又一段，看了一章又一章，欲罢不能，欲停不止，这样的书肯定是不错的书。

作为笔者，有义务提醒你的是，千万不要在吃饭和睡觉之前读这本书，它会让你废寝忘食。汲取知识重要，身体和健康更重要！

目录 | CONTENTS

第一章 让管理回归简单

- 简单的往往是最好的 // 002
- 毙掉一切复杂的方法 // 005
- 帮你的组织做瘦身运动 // 008
- 拆掉复杂思维的高墙 // 011
- 简单就是力量 // 014

第二章 学会授权，让管理变得简单

- 古狄逊定理：别让自己太疲惫 // 018
- 麦克莱定律：有些事该放手时就放手 // 021
- 蚁群智慧：让员工自己领导自己 // 025
- 留白效应：给员工自由发挥的空间 // 028
- 放风筝原理：适时调整长度，收放自如 // 031
- 管仲原则：把权力授予合适的人 // 034
- 山雀原则：不当“杂牌军”，要当“正规军” // 038

第三章 打造高绩效团队

- 拉车效应：激发下属的团队精神 // 042

- 昆虫效应：清晰的目标是前进的动力 // 045
- 乘法效应：注重人才的互补性 // 048
- 互惠原理：与下属共享团队成果 // 051
- 海豚效应：开动大船需要众人划桨 // 054
- 水桶原理：及时修补团队中的短板 // 058
- 烂苹果定律：清除组织中的捣蛋鬼 // 061
- 老鹰效应：让老化的团队重获新生 // 064

第四章 让文化帮你提升管理效果

- 柔性管理：让员工快乐工作 // 068
- 开心法则：管理者要会讲故事 // 071
- 罗莎贝斯原理：管理从“尊重”开始 // 074
- 倒金字塔原理：把员工举过头顶 // 078
- 鲜花疗法：管理是一种严肃的爱 // 081
- 马斯洛理论：找准员工的需求 // 084
- 雷尼尔效应：良好的氛围也是财富 // 087
- 蓝斯登定律：做朋友，不做父亲 // 090

第五章 管理者如何用人

- 暗室效应：把人放在正确的位置 // 094
- 奥格尔维效应：善用比自己强的人 // 097
- 视网膜效应：不要只盯别人的缺点 // 100
- 马蝇效应：敢用不完美的能人 // 103
- 隧道视野效应：才干才是唯一标准 // 107
- 惠普原则：欢迎回头吃草的“好马” // 111
- 秋尾法则：充分信任自己的下属 // 114
- 70%原则：糊涂用人，智慧做事 // 116

大菜法则：培养人才是根本 // 120

第六章 有效激励让你成功驾驭下属

罗森塔尔效应：激发下属的主观能动性 // 124

激励倍增法则：学会赞美员工 // 128

反蘑菇定律：扶上马，再送一程 // 131

特里法则：给下属戴罪立功的机会 // 134

波特定律：掌握好批评的分寸 // 137

霍桑效应：让员工发发牢骚 // 141

麦克莱兰定律：激发员工的主人翁意识 // 144

第七章 好员工是带出来的

游泳和泡菜法则：喊破嗓子不如做出样子 // 148

传帮带定律：真心实意地指点员工 // 151

蓝伯格定理：要善于给员工压担子 // 154

犯错误效应：领导也要会示弱 // 157

哈里森法则：提高下属的执行力 // 161

刺猬法则：适当的距离提升管理效果 // 165

管理员工的21点技巧 // 168

第八章 卓越管理者必备的十大能力

获得信任的能力 // 172

控制情绪的能力 // 175

善于倾听的能力 // 178

包容他人的能力 // 182

融入团队的能力 // 185

影响他人的能力 // 189

管理时间的能力 // 192

与人沟通的能力 // 195

处理两难的能力 // 199

处理危机的能力 // 202

第九章 简单管理中的秘籍

毛竹定律：慢下来才能更快前进 // 206

互得之道：单打独斗无法成功 // 209

向外走原则：“微服私访”不能少 // 213

王永庆法则：省钱其实就是赚钱 // 215

人性定理：不要企图改变人性 // 218

蝴蝶效应：管理不可忽视细节 // 221

手表定律：别让员工无所适从 // 224

鲶鱼效应：一个团队只能有一条鲶鱼 // 227

温水效应：做一只高度警惕的青蛙 // 230

附录

测试一下你离“管理仙境”有多远 // 233



第一章

让管理回归简单

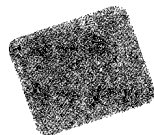
管理有三重境界：

第一重——看山是山，看水是水。初级管理者只能看到事物的表面，而不得要领。

第二重——看山不是山，看水不是水。大部分的管理者都处在这个阶段，他们认为管理是一件很复杂的事情，所有的事物不能再简单地看待，必须用更多的办法去解决问题。

第三重——看山还是山，看水还是水。经过不断地探索和验证，他们能够拨开云雾见月明，一下就能抓住管理的要害，让管理重回简单。

作为一名管理者，你可能对很多事情都不知道如何去做。这并不意味着你要去做很多的事情，你需要做的就是记住一句话——管理越简单越好。



简单的往往是最好的

在全球管理界享有盛誉的管理学大师亨利·明茨伯格说：“管理是一种奇怪的现象。它回报丰厚，影响巨大，但却严重缺乏常识。”常识是人类所共有的智慧，是以浅显易懂的形式表现出来的真理。人们常说，大道至简。复杂的东西永远不具备普遍性、真理性。大道理都是在对事物的认识达到一定的境界后，用最简单、最容易理解的句子概括出来的常识性的东西。

简单的概念也往往是最通俗、最为人们所熟知的。但是，人们常常并不相信这种质朴的简单，认为背后必定隐藏着一个复杂的答案。

案例

有这么一个故事，说某报纸曾举办一项高额奖金的有奖征答活动，题目是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，他的研究可拯救无数人，使地球免于因环境污染而面临灭亡的厄运；第二位是核专家，他有能力防止全球性的核战争，使地球免于陷入灭亡的绝境；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粮食作物，使几千万人脱离因饥荒而亡的命运。此刻热气球即将坠毁，必须丢出一个人以减轻载重，使其余的两人得以存活，请问该丢下哪一位科学家？

问题推出之后，因为奖金数额庞大，信件如雪片飞来。在这些信中，每个人皆竭尽所能，甚至天马行空地阐述他们认为必须丢下哪位科学家的宏观见解。

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。”

从这个小故事当中我们悟出一个很深刻的道理：事物的本质往往是非常简单的，只是人们总是把它们复杂化罢了。

读书时，学生们需要把厚书读薄，然后再读厚。管理中，我们以前都把简单的东西复杂化了，现在需要做的就是还原简单。管理者要达到更高境界，就必须善于让“领导”和“管理”能够化繁杂为简单。管理的目的也就在于让一切变得简单。复杂的管理只会害死企业。

案例

一位富足的农夫在努力了大半生后，终于实现了他最大的理想，拥有了一座属于自己的牧场。

牧场开张后不久，友人们纷纷前来祝贺，同时也分享了牧场特有的景色。闲聊间，有人问及牧场主是否已为牧场取好了名字，牧场主得意地答道：“说到名字可就有意思了，我的大儿子建议用他的名字‘杰瑞斯’，我的小女儿坚持用她的名字‘吉莲娜’，我太太则认为在这里生活十分快乐，想取名叫‘快乐’牧场，而这是我一生的梦想成果，我想取名叫‘梦想’。最后我们一致达成协议，将牧场取名为‘杰瑞斯吉莲娜快乐梦想牧场’。”

访客又问：“名字的确不错，但怎么在你牧场上没看到饲养的牲畜呢？”主人答道：“喔，以前是有的。只是那些牛呀、马呀受不了在它们身上烙那么长字的烙印，全给烙死了。”

这个故事告诉我们，复杂的名字会害死牛、马。以此类推，复杂的事情也有可能是会害死人的，复杂的管理也有可能是会害死企业的。

清华紫光集团总裁张本正主张“管理的最高境界就是去除管理”。去除管理并非不要管理，不要管理制度，而是让员工感受不到管理的存在，管理制度不会成为员工精神上的限制和束缚。

做最高明的领导，让部下感觉不到你的存在，无论你是在企业还是不在企业，员工都能积极、主动、自发地工作，以最少的人力、最小的消耗、最

省的时间、最短的流程、最简的动作来完成最大的工作量，这就是管理者所追求的效果，更是企业员工所渴望的！

人生有三重境界：看山是山，看水是水；看山不是山，看水不是水；看山还是山，看水还是水。在我看来，在管理上也有这样三重境界。

第一重：看山是山，看水是水。初级管理者只能看到事物的表面，而不得要领。

第二重：看山不是山，看水不是水。大部分的管理者都处在这个阶段，他们认为管理是一件很复杂的事情，所有的事物不能再简单地看待，必须用更多的办法去解决问题。

第三重：看山还是山，看水还是水。经过不断地探索和验证，他们能够拨开云雾见月明，一下就能抓住管理的要害，让管理重回简单。

这种“去除管理”和“第三重境界”就是“无为而治”的管理境界，也是管理的最高境界。

作为一名管理者，你可能对很多事情都不知道如何去做。这并不意味着你要去做很多的事情，你需要做的就是记住一句话——管理越简单越好，然后根据简单管理的要求挑选和培养最优秀的人才，授权给合适的人，给他们提供支持和保障，时不时指点一下方向和重点，并开创一个大家都认同的环境。你的工作仅此而已。只有这样，才能达到企业管理成功的彼岸，才能实现预期中的简单，高效的简单。

毙掉一切复杂的方法

在企业管理中，没有哪个企业家和管理者喜欢复杂，然而，很多企业家和管理者却不敢简单，更不会简单。

案例

10年前，当约翰·斯卡利还是苹果电脑公司的总裁时，他在一次演讲中提出了一个令众多管理者哗然的观点：“我们在工业时代学到的所有的东西都趋向于制造越来越多的复杂。我想越来越多的人已经明白，必须简单化而不是复杂化。简单才是终极的智慧。”

然而不幸的是，斯卡利并没有足够重视自己的那番话，他没有逃脱复杂的魔咒，他的声望被一个叫做“个人数字助理”的复杂的产品所葬送，他也因此被苹果所解雇。

直到今天，与斯卡利存在同样困惑的人并不在少数。如今，很多的公司正在寻求一个又一个的咨询机构，以求突破困境，找到发展的思路。大量的企业管理者重返校园，以求能够找到成功的答案。

事情做得不好的一个重要的原因，那就是事情太复杂，以至于工作者的能力不足以应付。因此，改善的方法只有一个，要不就把事情变简单，要不就提升工作者的能力。工作者能力的提升非朝夕之事。因此，把事情变简单是最实用的方法。

工作中，我们常常被一些问题的复杂和棘手所吓倒，认为解决它几乎是“不可能完成的任务”。但你是否尝试过将这个吓倒你的大问题分解成一个

个小问题来解决呢？

享誉世界的曼哈顿工程集中了当时西方几乎全部最优秀的核科学家，顶峰时期参与人数甚至达到53.9万人，总耗资高达25亿美元。庞大的工程超出了任何独立科研机构的驾驭能力，总负责人格罗夫斯和奥本海默创造性地运用系统工程思路与方法，化繁为简，分兵把口，分级负责，大大缩短了工程周期，一举获得成功。

可见，任何复杂的问题，都可能存在转化成一系列简单问题的科学途径。因为事物的本质是简单的，复杂的只是人的思想、人的认识、人对事物的态度和处理问题的方法。所以，删繁就简就必定是一种重要变革了。

案例

哥伦布发现新大陆返回英国后，英女王设宴为他庆功。宴席上，在场的王公大臣们很想知道哥伦布是靠什么复杂的方法发现新大陆的，于是有人问哥伦布：“你去找新大陆，依靠了什么高明的方法？”哥伦布说：“我的方法就是驾船一直朝一个方向走。”哥伦布的回答令包括女王在内的所有的人都惊讶了。原来他取得这么大成功的方法居然这么简单！

哥伦布就是靠简单的方法发现了新大陆，他这就是“复杂的事情简单做”。甘波尔公司的前总裁查德·杜普雷在接受记者采访的时候说：“我的部分工作就是训练人们学会把一个复杂的问题分解成一系列简单的事，然后，我们大家才能采取明智的行动。”这种复杂的事情简单做，实际上是一种讲实际、求实效的作风，是一种以小博大、事半功倍的工作方法。它能以最小的代价求得最大最好的效果。在管理工作中，我们应该倡导这种工作方法。

我们倡导复杂的事情简单做，并不是提倡大家把问题往简单地想而不去考虑事物本质的复杂性。我们倡导的是要以敏锐的观察和充分的思考将事物隐含的各种错综复杂的联系搞清楚后求得最简单、最科学的解决办法。

世界上的任何事物，不管它复杂到什么程度，总是会有规律可循的，也

是会有要害可抓的。我们通过对复杂事物认真分析研究，是可以找到其特点规律和要害的。譬如一头牛很大，你要想把它拉回家，只需简单地牵住它的鼻子它就会自然地跟着你走，因为牛的要害就在鼻子。毛主席就告诫我们，工作中要学会“牵牛鼻子”，这实际上也是在另一个角度提醒我们要学会复杂的事情简单做。

新东方的创始人俞敏洪在一次演讲中说：“越简单越好，这是一个谁都知道的真理。生活越简单越好，做人越简单越好，学习方法越简单越好。但是，在生活实践中，我们却往往把事情弄得越来越复杂，直到最后我们自己也没法处理，轰然倒地为止。不知不觉我们就陷入了各种生活的旋涡，纠缠于各种人事的纠纷，把我们的生存时空挤压得粉身碎骨，把我们的心灵蹂躏得鲜血淋漓，使我们再也无法想清楚一个最简单的事实——世界其实很简单。”

在社会高速发展的今天，处在各个不同岗位的每一个人都面对着许多复杂而又烦琐的工作，如果不学会复杂的事情简单做，甚至刻意把简单的事情复杂化，那就只会让自己时刻陷入被动之中。特别是作为领导和管理者，更应该学会复杂的事情简单做。

在此，给每位企业管理者一个提醒：能简单的时候一定要简单，不能简单的时候千万不可复杂化。

帮你的组织做瘦身运动

不可否认，任何单位都需要规章制度。一套好的制度，是经理们做好工作的一根标杆，没有好制度，一切都会形同虚设。规章制度的建立、制定是随着生产的发展、企业的进步不断改变的。企业的管理者应有一根敏感的神经，应对外部环境的变化非常敏感，能较早地发现变革的导火线并采取相应的行动。

“红花虽好，还需绿叶配。”好的制度往往需要好的组织结构依托才能充分发挥作用，企业战略目标的实现也需要一个合适的组织结构来保障。只有调整好组织结构，理顺各部门之间、各部门内部的关系，才能保证企业高效运转，才能最大限度地减少员工在事务性工作中被消耗掉的精力。

事物总是在不停地发展变化之中，当初一些稚嫩的企业也在市场的洗礼中成长起来。企业成长可分为5个阶段：创业阶段、集体化阶段、规范化阶段、精细化阶段与合作阶段。在精细阶段以前，随着规模不断扩大，影响区域的日益扩张，企业需要不断提高科学管理水平，完善规章制度；企业的管理层次也会随之增加。在合作阶段，企业变得越来越庞大，进入国际化市场。所以，企业系统结构巨型化总是伴随着复杂化，而大多数公司都是通过设计更为复杂的系统和结构，雇佣更多的员工来应付这种变化。然而这就是错误的开始之处。

随着企业机构的高度官僚化，指挥与反馈链条越来越长，企业对环境的反应也会越来越迟钝，本来一个人能够处理的事务却安排一个小组，一个小组能处理的事务却安排大队人马。企业中一般都会有许许多多的中层领导、