

管理梯

Ladder of Management



邱庆剑◎著

一种简单、有效的管理与沟通工具

“简单的才是有效的”，这是股神巴菲特的投资格言。

事实上，这句话不仅仅适用于投资。

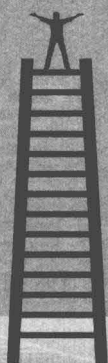
无论在哪个领域，有效的都是简单的。



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

管理梯

Ladder of Management



邱庆剑◎著

一种简单、有效的管理与沟通工具

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目 (CIP) 数据

管理梯/邱庆剑著. —北京: 电子工业出版社, 2010.8
ISBN 978-7-121-11458-8

I. ①管… II. ①邱… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 143529 号

责任编辑: 杨洪军

印 刷: 北京市天竺颖华印刷厂

装 订: 三河市鑫金马印装有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 900×1280 1/32 印张: 5.625 字数: 117 千字

印 次: 2010 年 8 月第 1 次印刷

定 价: 26.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

前言

简单的才是有效的

“简单的才是有效的”，这是股神巴菲特的投资格言。事实上，这句话不仅仅适用于投资。无论在哪个领域，有效的都是简单的。因为简单，才能被大多数人掌握；因为简单，才能在短时间内掌握；因为简单，才可以花最少的成本去实现。

有这么一则寓言故事。一只骆驼成功地穿越了死亡沙漠，并且是有史以来第一个穿越的，于是，它被众多动物奉为英雄。有一只山羊去采访它，问它是怎样穿越沙漠的。骆驼轻描淡写地说：“一步一步走过去的。”骆驼说的是实话，除了这样，还能有什么办法呢？难道飞过去？可动物们就是不相信，因为在它们看来，这个回答太简单了，死亡沙漠怎么可能这么简单就

穿越了呢？

骆驼穿越沙漠，其间的艰辛自然不必说，但一步一步走过去，却是最根本、最核心的。正如哥伦布发现新大陆一样，他历经艰险，数度差点儿丢掉性命，但他最根本的办法还是简单得让人无法置信：驾着船，一直朝着一个方向前进。

问题就在于，很多人坚持不了简单的事情，他们只有三分钟热情，三分钟之前是朝西航行，三分钟之后可能就改朝南航行了。

历史上有很多伟大的成就，都来自最简单的创造。瓦特看到热水壶的盖子噗噗噗地跳，他发明了蒸汽机，使人类社会进入工业文明时代。如今，计算机正改变着人类的生活和工作方式。但第一台计算机却简单得像一个玩具：一条长带子，上面排着一个一个小格子，一个读写头在移动的带子上写数字，一格写一个，再有一个控制机把这些数字传输出去。这项技术，同时也在第二次世界大战中为破译纳粹军团密电码立了大功。这个机器当时叫做“图灵机”，发明者叫艾伦·图灵。

遗憾的是，很多伟大的创造，正因为其过于简单，而难以让人们接受，因为人们潜意识中就认为：伟大的创造都是非常艰难的，艰难中诞生的成果，自然是非常复杂的，甚至不是一般人所能理解的。于是，当他们一看就明白了、一看就懂了的，他们一律认为是没有价值的东西。

拿在您手中的这本《管理梯》所介绍的，也是一种简单得

不能再简单的管理工具——也可以称“方法”。这个管理工具，小学文化水平的员工就能掌握。有人听我这么一说，要开始怀疑了：“这么简单！不会吧？”他们进而会认为：“肯定没有什么效果！”

但是，实践证明，无论是在大公司还是小公司，作为一种管理工具，“管理梯”都是卓有成效的，其成效甚至令人瞠目结舌。在过去几年里，我们一直在一家大型的劳动密集型公司推行这种方法。在这家公司里，这种方法取得了如下成效：

- 问题处理周期平均缩短 90%；
- 问题圆满解决率平均达到 95%；
- 显性损失和隐性损失降低 95%；
- 管理成本降低 80%；
- 员工满意度提升 60%；
- 客户满意度提升 70%；
- 市场份额增长 30%；
- 资金周转期缩短 60%。

关于管理的理论和书籍，关于沟通的理论和书籍，多得用“汗牛充栋”都无法形容了。但是，这么多年来，哪一家公司的管理真正理顺了？哪一家公司的沟通真正畅通了？但我们有理由相信：一个简单的“管理梯”的诞生，将有助于沟通的极大完善！

“管理梯”诞生于一家卓越的公司，该公司多年来居于行

业领头羊地位，而且其领先优势，绝不是一点点，而是任何对手难以超越的。正是“管理梯”这一简单的管理工具，成就了其卓越。其他学习并实践“管理梯”的公司，同样取得了卓越的成绩。

本书作者有着 15 年的管理工作经验，历任人力资源总监、财务总监和董事长助理等职，并在多家公司实践“管理梯”，他见证了这一管理工具的巨大功效。现在，他将这一管理思想奉献给广大职场人士，它适用的人群很广泛：

- 公司员工；
- 公司各层次管理者；
- 公司老板；
- 公务员；
- 机关、事业单位各层次管理者。

我们相信，这个简单的“管理梯”将改变无数公司和机关、事业单位的绩效！当然，前提是你得重视这个简单的管理方法，重视这本薄得不能再薄的小书！

单鸿亮

耕石传媒创始人

《商业瞭望》杂志社总编辑

目 录

第 1 章	问题为什么一直得不到解决 / 1
	管理者就要解决问题 / 2
	问题汇报惰性 / 5
	未被汇报的问题去哪里了 / 9
	办公室“等”不到问题 / 12
	问题不是“问”来的 / 16
	问题一直得不到解决的原因 / 20
第 2 章	沟通为什么不畅 / 23
	职能划分是把双刃剑 / 24

- 推卸责任是沟通的天敌 / 28
- 部门保护严重妨碍沟通 / 31
- 考核机制存在问题 / 34
- 办公室政治：互不买账 / 38
- “沟通地图”缺失，基层茫然 / 42

第 3 章 一架管理的木梯 / 46

- 谁创造了“管理梯” / 47
- “管理梯”的构成要素 / 49
- “管理梯”中的“沟通地图” / 53
- “管理梯”中的沟通技巧 / 61
- “管理梯”中的信任 / 64

第 4 章 “管理梯”的 10 个基本原则 / 67

- 问题不停留原则 / 68
- 第一时间沟通原则 / 70
- 有求必有应原则 / 72
- 同级沟通原则 / 74
- 逐级汇报与逐级下达原则 / 78
- 不满意再爬梯原则 / 81
- 上级服务于下级原则 / 83

上通天下通地原则 / 85

汇报、下达、沟通书面化原则 / 87

禁止向上、向外踢皮球原则 / 91

第 5 章 “管理梯”的贡献与影响 / 94

“组合梯”——多个部门同时爬 / 95

问题圆满解决之后还爬梯吗 / 97

第三方监督 / 100

“管理梯”对管理的贡献 / 102

“管理梯”的四大特色 / 107

领头羊不是领先一点点 / 110

第 6 章 “管理梯”与四小时复命制相结合 / 112

回复效率是“管理梯”的生命 / 113

四小时复命制 / 115

“四小时复命制”范本 / 118

第 7 章 越级——“抛物”与“跳梯” / 133

越级爬梯的危险性 / 134

抛物 / 136

跳梯 / 139

第 8 章 “管理梯”强化训练 / 142

简单也需要训练 / 143

训练设施与道具 / 145

训练课程安排 / 146

爬梯三问 / 150

第 9 章 “管理梯”与传统管理 / 154

“金字塔”与“管理梯” / 155

信息在部门内回头与部门外回头 / 160

沟通成本与效果不同 / 163

后记 管理的重点是什么 / 165

第 1 章

问题为什么一直得不到解决

- 管理者就要解决问题
- 问题汇报惰性
- 未被汇报的问题去哪里了
- 办公室“等”不到问题
- 问题不是“问”来的
- 问题一直得不到解决的原因

管理者就要解决问题

在做财务总监期间,有一天,我经过一位经理的办公室时,听到这位经理用很生气的口吻在对下属说:“我是做管理的,不是天天给你们‘解疙瘩’的!”

这里的“疙瘩”在我们那里的方言中,常常代表“问题”的意思。做管理,当然包括“解疙瘩”啊!我走进这位经理的办公室,了解了一下情况,原来是基层员工来给他汇报问题,他觉得处理棘手,要求员工自己去“摆平”。我当即批评了这位经理。经理都解决不了的问题,基层员工又如何解决得了呢?

多数员工做事情是手眼并用;管理者是眼睛与脑袋并用,而且是看全局,异常情况理所当然应该由管理者去发现并解决。

事后，那位受到训斥的基层员工对我说：“经理总是这样，一听到问题就冒火，我们都不敢向他汇报问题了，可是为了开展工作，却又不得不冒着挨训的危险去汇报。”

有人来汇报问题，那是这位经理的幸运，说明下属对这位经理还有信心，还信任这位管理者。这位经理真是身在福中不知福！

员工是埋头做事情的人，对他们的要求，就是按标准执行，其他要求不能奢望。当方向发生偏差时，当进度滞后时，当阶段成果不理想时，他们不一定能够发现，这些异常情况应该由管理者去发现。多数员工做事情是手眼并用；管理者是眼睛与脑袋并用，而且是看全局，异常情况理所当然应该由管理者去发现并解决。

当问题堵住通道时，应该管理者出面去解决。就如同路上堵车了，原本畅通的道路被挽上了一个“结”，你不能指望司机自己解决，得由交警出面。

管理者就是帮助下
属解决问题的人。



问题汇报惰性

发现问题在基层，解决问题在现场。

大多数的管理者都有一种错误的认识，认为下面的员工会主动来汇报问题。事实上，每个人都有汇报问题的惰性。惰性的形成原因有哪些呢？总结起来，有以下几个方面。

► 缺乏责任心和对公司的热爱。

不是自己的问题就不过问、不干涉，也就是常常说的“事不关己，高高挂起”。

发现问题在基层，解决问题在现场。

在为多家公司进行管理诊断时，我们发现，有85%~95%的问题没有被汇报上去。通过对遇到问题的基层员工实施调查分析发现，主动汇报问题的人不超过10%。

- ▶ 自己有责任，害怕被训斥、被处罚。这种毛病，各层管理者也存在，自己的摊子出了问题，宁可捂住，也绝不上报。
- ▶ 害怕被要求去解决问题。因为管理者常常有一种习惯：谁发现问题，就安排谁去处理。在管理者看来，最先发现问题的人，对问题最了解，处理起来最有效。

在为多家公司进行管理诊断时，我们发现，有 85%~95% 的问题没有被汇报上去。通过对遇到问题的基层员工实施调查分析发现，主动汇报问题的人不超过 10%。

主动汇报问题的人，其主动的原因也不尽相同，归纳起来主要有四种：

- ▶ 想推卸责任，带着告状心态去汇报问题，在陈述问题时，总是说某某怎么样，导致了什么问题，而不说自己怎么导致了问题。
- ▶ 问题多得让他无法开展工作，或者严重到无法开展工作并且无法掩盖时，他才会向上级汇报。而他汇报的目的，无非是想让上级替他解决问题，而不是和上级一道动脑筋去解决问题，有点像向上级踢皮球。
- ▶ 问题已经触犯了他的个人利益。
- ▶ 真正热爱公司、热爱工作岗位，容不下问题存在，不管是自己的问题还是别人的问题。