

管理不简单， 但很管用

成旺坤◎著

管理，管用才是硬道理！

好的管理就是要有生产力！



GUANLI BU JIANDAN
DAN HEN GUANYONG

北京工业大学出版社

管理不简单， 但很管用

成旺坤◎著



北京工业大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理不简单, 但很管用 / 成旺坤著. —北京: 北京工业大学出版社, 2017.10

ISBN 978-7-5639-5654-8

I. ①管… II. ①成… III. ①企业管理 IV.
① F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 213672 号

管理不简单, 但很管用

著 者: 成旺坤

责任编辑: 马潇潇

封面设计: 陈国风

出版发行: 北京工业大学出版社

(北京市朝阳区平乐园 100 号 邮编: 100124)

010-67391722 (传真) bgdcbs@sina.com

出 版 人: 郝 勇

经销单位: 全国各地新华书店

承印单位: 三河市九洲财鑫印刷有限公司

开 本: 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张: 15

字 数: 166 千字

版 次: 2017 年 10 月第 1 版

印 次: 2017 年 10 月第 1 次印刷

标准书号: ISBN 978-7-5639-5654-8

定 价: 39.80 元

版权所有 翻印必究

(如发现印装质量问题, 请寄本社发行部调换 010-67391106)

序

当前，越来越多的管理者想要在管理过程中获得一种越管越轻松的感觉。但是，由于近几年市场竞争越来越激烈，使得这件本来应该很容易的事情变得越来越难，也让更多的人开始寻求当前最能够与企业发展相适应的管理方法，从而让管理在企业的发展中起到很实际的作用，而不是让管理者被错误的管理方法所引导，导致身心俱疲、忙碌不堪。

对于真正能做到越管越轻松的管理者来说，只有针对企业可能出现的问题以及企业特性，有目的地设计开发教程，有针对性地实施培训或者训练员工，才能在企业管理当中真正做到有效管理，进而带动企业不断发展，让企业走向更远的未来。因此，在企业的发展过程中，管理者必须要学会将管理做到位，不断促进企业的发展和进步。

本书《管理不简单，但很管用》就是站在管理者的角度，向读者介绍了在当今社会，企业要想更好地生存，应该如何对管理的作

用加以重视。本书从多个维度对管理方法进行了详细的阐述，真正让管理者了解到管理的精髓，并且将其运用到实际之中，更好地实施企业管理。当然，本书还以发展迅速的华为的管理方法为一个重点阐述对象，更好地向读者展示它强大的管理能力，从而方便管理者更好地认识企业管理的精髓。

本书详细地从管理对于企业的重要性、价值创造、战略管理、团队管理、执行管理、研发管理、时间管理、文化管理和危机管理等九方面来对管理进行详细的阐述，并且结合当今社会最新、最有代表性的管理实例进行详细的分析和解剖，让管理者不仅能够明白管理的概念，更能深入地理解管理在企业中的重要地位，能够真正让管理实现虽然不简单，但是很管用。

在企业中，没有特别差劲的员工，更没有天生就比较糟糕的团队，只有不会管理的领导。对于管理来讲，其最高境界就是将所有员工团结起来，让他们自由、自发地完成工作，而不是常常让管理者自己手忙脚乱。只有真正将管理做到越来越有效，才能让更多的人为你效力，从而让大家为企业创造出更高的利润。

可能人人都可以称自己为管理者，但是要想成为一个优秀的管理者就必须真正系统而又全面地学习管理知识，并且要在学习的过程中不懈努力。因为，市场的竞争越发激烈，企业的管理方式也在不断进步。只有做到不故步自封，随时掌握最新的管理方法和方式，才能真正将管理做到位。

杰克·韦尔奇曾经说过：“管理就是把复杂的问题简单化，混乱的事情规范化。”管理对于企业的发展已经越来越重要。没有

管理的企业很可能会陷入一团乱麻之中，无法进行正常的工作和运营。人们只有真正学会如何进行管理，才能更好地担任企业管理者一职。因此，希望通过阅读此书，能够让大家更好地运用企业管理技巧，成为一名优秀而卓越的管理者。

目 录

第一章 企业长存之道：回归管理本质

互联网的发展为企业的管理带来了新的理念，很多传统企业在转型的道路上照搬这些管理理念，而忽略了管理的本质。要知道，企业的生存是以管理本质为支撑的，企业要想长存，必须回归管理本质。在现代企业管理中，互联网只是助力，企业要做的是以实际的行动提高效率，紧盯目标，提高效益。

第一节 管理制胜：互联网只是助力 / 002

第二节 管理不是概念，是行动 / 007

第三节 管理的五大本质职能 / 010

第四节 管理的核心：效率 / 014

第五节 管理的终极目标：效益 / 018

第六节 华为启示录：管理17万大军的秘籍 / 021

第二章 价值创造：客户决定一切

客户就是上帝，企业依靠客户生存。所以，企业要围绕客户的需求生产产品，为客户创造价值，因为客户才是决定一切的人。这就要求企业有价值创造的能力，并且要服务好客户。

- 第一节 创造价值是企业生存之本 / 026
- 第二节 价值创造的核心：用户 / 029
- 第三节 企业的价值创造能力 / 032
- 第四节 岗位职责与价值创造 / 038
- 第五节 互联网：从价值传递到价值创造 / 041
- 第六节 华为启示录：为客户服务是华为存在的唯一理由 / 044

第三章 战略管理：抉择、权衡和各适其位

“竞争战略之父”迈克尔·波特将战略管理的本质定义为抉择、权衡和各适其位。战略的起点受抉择的影响，所以企业要学会取舍，学会去抛弃一些东西。只有将最精锐的部分组合到一起，才是企业取得战略胜利的关键。同时，学会判断不做什么与要做什么，这在战略管理中占有同等重要的地位。

- 第一节 战略：设定界限+确定方向 / 048
- 第二节 战略管理是一个系统 / 052
- 第三节 战略管理VS业务管理 / 056
- 第四节 设计战略管理系统的四种模式 / 060
- 第五节 谁在执行战略管理 / 063
- 第六节 如何执行战略管理 / 066
- 第七节 华为启示录：通过战略调整实现逆势增长 / 070

第四章 团队管理：建立信任，赢人心

团队管理的关键就在于团队成员之间要建立信任，赢得人心。所以，团队的管理要以信任为核心；关注员工的利益和发展空间；允许员工犯错误；让员工体会到工作的乐趣。

同时，管理者还要懂得倾听员工的意见和建议，给员工营造“家”一般的感觉，让员工有归属感，使企业与员工荣辱与共。

- 第一节 以建立团队的信任为核心 / 076
- 第二节 从“钱”和“前”的角度去关注员工 / 080
- 第三节 给员工做事和犯错的机会 / 084
- 第四节 让员工体会到工作的乐趣 / 087
- 第五节 共同分享工作成绩 / 090
- 第六节 善于倾听并正视员工的意见和建议 / 093
- 第七节 建立员工对企业的归属感 / 097
- 第八节 华为启示录：要活大家一起活 / 100

第五章 执行管理：获得预期结果

执行，是一个在管理中将想法变为结果的过程，也是两者之间的纽带。在企业的管理中，只有强大的执行力，才可能帮助企业获得预期结果，企业才能获得较高的利润。所以，企业的执行管理要以获得预期结果为目标。

- 第一节 结果导向，要做到更要做好 / 104
- 第二节 明确责任，建立问责制 / 108
- 第三节 锁定目标，一次只抓一只兔子 / 112
- 第四节 强化沟通，实现无缝对接 / 115
- 第五节 实时跟进，过程管控必不可少 / 119
- 第六节 奖惩制度决定全员执行力 / 122
- 第七节 华为启示录：华为的“三高”机制 / 125

第六章 研发管理：创新才是核心

创新是企业生存和发展的关键，在互联网时代，创新更是提高企业竞争力的重要保证。所以，企业应为员工创造鼓励创新的环境，在研发中还要打破部门界限，实现跨部门协作，确保研发成果。然而，创新具有风险性，所以，不能以暂时的研发成败论英雄。

- 第一节 创造一个鼓励创新的环境 / 128
- 第二节 将营销观念融入研发中 / 131
- 第三节 给研发人员足够的成就感 / 134
- 第四节 跨部门协作确保研发成果 / 137
- 第五节 技术管理一定要注重积累和分享 / 140
- 第六节 高效研发的五个关键步骤 / 143
- 第七节 不因暂时的研发成败论英雄 / 146
- 第八节 华为启示录：新开发量高于30%不叫创新，叫浪费 / 149

第七章 时间管理：让工作有序且高效

时间管理对于工作的进行来说是格外重要的，要想在有限的工作时间内更加有序且高效地完成工作，就必须要对时间进行管理。如果没有对时间的规划和管理，就没有高效的工作状态。所以，管理者必须善于管理时间，让自己和员工的工作效率变得更高，从而提升整个企业的运营效率。

- 第一节 做好时间管理的六件事 / 154
- 第二节 建立正确的优先顺序 / 157
- 第三节 改掉拖延的坏习惯 / 161
- 第四节 超负荷工作不可能高效 / 165

- 第五节 远离令人分心的事物 / 168
- 第六节 不要浪费别人的时间 / 171
- 第七节 促进工作和生活的平衡 / 175
- 第八节 华为启示录：华为时间管理四原则 / 179

第八章 文化管理：管理思维与行动

文化是企业发展的核心力量，也是企业为员工营造归属感的关键。企业要想更好地实现文化建设就必须从企业的文化管理入手，从思想与行动两方面进行文化的管理。当然，企业的文化一定要有着积极、正向的推动力量。

- 第一节 企业文化的力量 / 184
- 第二节 谁在影响企业文化 / 187
- 第三节 企业文化建设的七大技巧 / 191
- 第四节 文化是一种心理契约 / 194
- 第五节 企业文化落地要关注细节 / 197
- 第六节 避开企业文化的误区 / 199
- 第七节 华为启示录：华为文化的建设与落地 / 202

第九章 危机管理：危机预防和危机处理

随着市场竞争的激烈，越来越多的企业开始重视危机管理。要做好危机管理，首先要培养全体员工的危机意识，并建立预警机制预测危机，还要成立专门的危机管理小组来应对可能产生的危机。其次，还要建立有效的信息传播系统，尽量避开危机管理的雷区。

- 第一节 培养全员危机意识 / 206

第二节 建立预警机制，准确预测危机 / 209

第三节 成立专门的危机管理小组 / 212

第四节 危机中企业的生存法则 / 215

第五节 建立有效的信息传播系统 / 218

第六节 避开危机管理的雷区 / 221

第七节 华为启示录：《华为的冬天》 / 224

第一章

企业长存之道：回归管理本质

互联网的发展为企业的管理带来了新的理念，很多传统企业在转型的道路上照搬这些管理理念，而忽略了管理的本质。要知道，企业的生存是以管理本质为支撑的，企业要想长存，必须回归管理本质。在现代企业管理中，互联网只是助力，企业要做的是以实际的行动提高效率，紧盯目标，提高效益。

第一节 管理制胜：互联网只是助力

在这个全民互联网的时代，几乎人手一台电脑、人手一部智能移动设备，任何东西都能通过互联网去解决。随着互联网不断地深入我们的生活，我们的生活因为互联网而便捷起来。互联网不仅仅是一种工具和技术，也是一种创新思维，即开放、协作、共享、高效、专注、口碑。

在互联网时代，一个企业要想获得成功就需要收获客户，想要收获客户就需要有周到的服务，想要有周到的服务就需要有高效的管理。因此，管理才是企业生存之本。企业想要通过互联网的新概念和互联网思维去提升自己，这是无可厚非的。如果不会正确地运用互联网概念、正确为互联网定位，那么结果也不会像我们想象中的那么美好。那么，在互联网时代，企业应当如何充分利用互联网思维实现良性管理呢？

1. 用互联网思维提升企业管理效率

互联网思维简单来讲就是三个字“短、平、快”。因此，可以说，用互联网思维来进行企业管理，是提升企业效率的绝佳方式之一。互联网作为一种新型的技术，它与传统的手段相比极大地提升了沟通效率、组织效率，促进了商业模式的转变。

（1）沟通效率

基于互联网，各种社交软件层出不穷，例如QQ、微信、电子邮箱、手机短信等。除了朋友之间、亲人之间用这些工具可以聊天、互动之外，企业管理者也同样可以使用这些工具与各级人员进行及时高效的沟通，传达企业的文化精神、派发工作任务等。这样可以减少因组织会议而带来的烦琐之事，可以节省员工的时间，将更多的时间用于产品的研发、销售等环节。

（2）组织效率

所谓组织效率实际上是指市场化效率。借助互联网提升组织效率这一点，金融领域是不折不扣的典范。

以往，人们办理银行业务，往往需要在银行大厅内排很长的队，花费半天的时间才能办理完毕。然而，互联网的出现使得一切都变得简单、快捷，用户只需要注册并登录网银，就可以通过互联网在各银行的电子银行中轻松完成业务办理，这样在很大程度上节省了客户的办理时间，也正是因为这一点，使得广大用户对电子银行更加青睐。

（3）商业模式的转变

商业模式的转变，顾名思义就是通过借助互联网思维来改变传统企业运营的商业模式，从而提升企业运营效率。小米是典型的用商业模式创新来提升企业管理效率的例子。

对于传统企业来讲，它们往往是“一手交钱，一手交货”的模

式，而小米则不同，小米借助互联网采用一种预售模式，让用户先通过互联网渠道并且采用限量的方式进行产品预订，这样借助互联网思维的饥饿营销模式，让用户产生一种“既得即幸运”的心理，并且对这种预售的商业模式乐此不疲。2014年，小米公司12个小时售出近130万台小米手机，支付金额超过15亿元人民币。这就是互联网时代创新商业模式创造的效率奇迹。

2. 用互联网思维提升企业管理执行力

市场竞争日益激烈，在大多数情况下，企业与竞争对手的差别就在于双方的执行力。如果对手在执行方面比你做得更好，那么对手就会在各方面领先。因此，作为企业的管理者，一定要想方设法通过充分发挥自己的管理才能去提升企业全员的执行力。互联网思维同时也是一种帮助管理者提升企业执行力的利器。

（1）多强调员工的智慧，少强调员工的服从

互联网思维的一个特点就是开放，让每个员工在工作的过程中发散思维，创造和设计出更加有创新性的产品和运营策略。因此，企业管理者应当多强调员工的智慧，少强调员工的服从，因为如果一味地像过去一样强调员工要无条件服从，一丝不苟地按照企业标准执行上级命令，这样就对员工在工作中的创造性思维和发散性思维有所约束，就不会有更好的创新产品、创新营销模式出现。互联网时代的员工需要的是主观能动性，强调的是智慧执行，拼的是智力；因此，对于管理者来讲，你界定的应是正确的结果，而不是操作的步骤，要知道，智力比体力重要，选择比努力重要。

（2）多强调“人”，少强调“事”

对于员工来讲，薪资是其满足物质生活的必需品，因此，工作对他们来讲是一种谋生的手段，但是在追求物质生活满足的基础上，员工同时也会注重工作的快乐，他们强调的是一种工作体验。互联网时代，是一个“体验为王”的时代，管理者应当充分利用互联网的这一特性，更多地注重员工的参与感，强调工作舒适度，执行自己认为可执行的任务，而不是命令的任务。因此，管理者应当明白，人比事重要，体验比完成重要。

（3）多强调机制改革，少强调员工心态

互联网的出现是对传统思维模式的一种冲击，更是对企业管理机制的一种改革。在传统思维模式下，员工表现出的工作态度是“出工不出力”，当一天和尚撞一天钟就“有饭吃”，这给管理者提升企业执行力带来了很大影响。互联网时代，管理者应对企业机制进行改革，通过科学、合理的奖惩机制，让员工摆正心态，有足够的工作动力，这样才能真正从根本上提升员工执行任务的主观能动性。

诚然，企业借助互联网思维能够对员工进行有效管理，但是它并不是万能的。想要真正让企业在这种大的竞争环境之下杀出一条通往成功的路，那么必然要以管理为主，以互联网为辅。互联网作为一个将万物互联起来的科技，能够将我们的生活圈子组合起来。利用互联网我们能足不出户挂号看病、点外卖，能够与朋友视频畅聊等。但是说到底互联网只是一个辅助的工具，互联网不能直接给人看病、不能给人做饭、不能将朋友直接送到我们面前。我们利用互联网让生活更加便利的同时，也不要过分依赖互联网，明确互联