

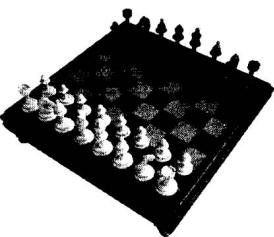
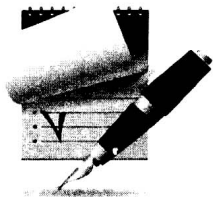
★ ★ ★
超值金版
29.00
★ ★ ★

GUANLI YUEJIANDAN YUEHAO

管理 越简单 越好

赵凡禹 赵彦锋/编著

 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



GUANLI YUEJIANDAN YUEHAO

管理

越简单

越好

大全集

图书在版编目(CIP)数据

管理越简单越好大全集 / 赵凡禹, 赵彦锋编著. —北京: 企业管理出版社, 2010.12
ISBN 978-7-80255-598-3

I. ①管… II. ①赵… ②赵… III. ①企业管理-方法 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 101738 号

书 名: 管理越简单越好大全集

作 者: 赵凡禹 赵彦锋

责任编辑: 尤 颖

书 号: ISBN 978-7-80255-598-3

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68701719 发行部 68467871 编辑部 68414643

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 河北固安保利达印务有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 185 毫米×260 毫米 16 开本 25 印张 550 千字

版 次: 2010 年 12 月第 1 版 2010 年 12 月第 1 次印刷

定 价: 29.00 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

前言

最简单的管理是最好的

有7个人组成了一个小团体共同生活，其中每个人都是平凡而平等的，没有什么凶险祸害之心，但不免自私自利。他们想用非暴力的方式，通过制定程序来解决每天的吃饭问题——要分食一锅粥，但并没有称量用具或有刻度的容器。大家实验了不同的方法，发挥了聪明才智，多次博弈形成了日益完善的制度。大体有以下几种：

方法一：拟定一个人负责分粥事宜。很快大家就发现，这个人为自己分的粥最多。于是，又换了一个人，结果总是主持分粥的人碗里的粥最多最好。大家由此得到的结论是：权力导致腐败，绝对的权力导致绝对的腐败；

方法二：大家轮流主持分粥，每人一天。这样等于承认了个人有为自己多分粥的权力，同时给予了每个人为自己多分的机会。虽然看起来平等了，但是每个人在一周中只有一天吃得饱而且有剩余，其余6天都饥饿难忍。大家认为：这种方式导致了资源浪费；

方法三：大家选举一个信得过的人主持分粥。开始，这位品德属上乘的人还能基本公平，但不久他就开始为自己和溜须拍马屁的人多分。大家总结教训：不能放任其堕落和风气败坏，还得寻找新思路；

方法四：选举一个分粥委员会和一个监督委员会，形成监督和制约。公平基本上做到了，可是，由于监督委员会常提出多种议案，分粥委员会又据理力争，等到开始分粥，粥早就凉了；

方法五：每个人轮流值日分粥，但是分粥的那个人要最后一个领粥。令人惊奇的是，在这个程序下，7只碗里的粥每次都是一样多，就像用科学仪器量过一样。每个主持分粥的人都认识到，如果7只碗里的粥不相同，他确定无疑将享有那份最少的。

分粥的问题终于解决了，方法五没有什么分粥委员会或者监督委员会，只是利用了人的本能是最简单的制度，常常也是最有效的。



“分粥”的故事揭示了一个简单的道理：管理方法很重要，先进的方法使庸才变人才，落后的制度使人才变庸才；管理方法的简化也同样重要，因为只有简单的，才是最有操作性和执行力的，从这个意义上说，最简单的就是最好的。

其实，凡是真实、单纯、诚挚的事物，都最符合人类的天性。同样，企业的制度、程序和规范也不应该太复杂，使其保持简单是管理有效进行的要旨之一。

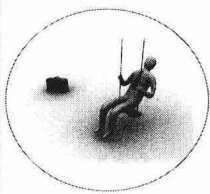
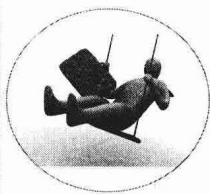
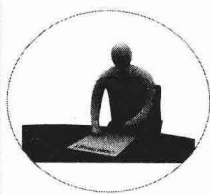
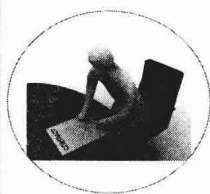
编著者

2010年10月

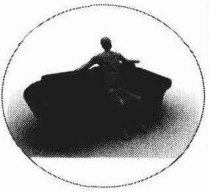
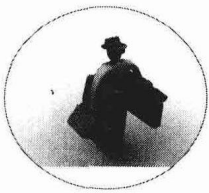
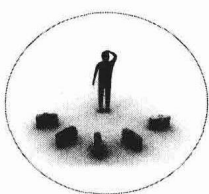


目录

第1章 管理其实很简单	1
无为而治是最高境界	2
小胜靠智，大赢靠德	4
思路决定出路	6
将正确的事情做正确	8
情商——管理者的必修课	10
第2章 战略缘于机会，绝不缘于机会主义	13
战略失误是最大的失误	14
战略眼光决定竞争成败	16
战略定位要准确	18
标准化是企业管理的重要工具	19
打造竞争性蓝海战略	21
第3章 有明确的目标，管理才能有的放矢	25
任何一项工作都必须以目标为中心	26
明确的目标是公司前进的方向	27
目标设定的关键是明确与合理	29
目标只有切实可行才会有效	31
第4章 开局做得好，管理才能好	35
做好首次亮相，成功营造自我	36
认识自己是管理者永恒的话题	38
明确管理者的权力基础	39
树立领导的“权威”	41
管理者应懂得适时的高调	43
第5章 当机立断≠一了百了	47
从此告别“拍脑袋决策”	48
善于抓住决策的最佳时机	50
两利相权从其重	52
只听到掌声的决策，不会是好决策	53



目录

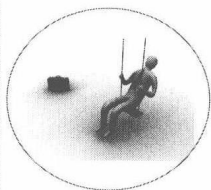
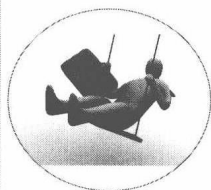
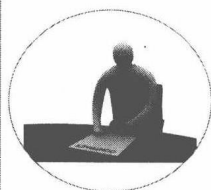
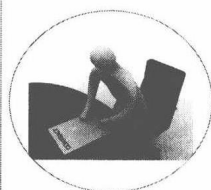


第 6 章 制度不能削足适履	57
要防止管理层次过多	58
避免管理错位	60
小制度也能有大成效	62
用铁拳维护秩序和纪律	64
改变众人所循的管理规则	66
第 7 章 管理要把人放在第一位	69
将恰当的人放在最恰当的位置上	70
用比自己更强的人	72
兴趣是最有效的激励	74
不要轻易向下属许诺	76
不要频繁地撤换下属	78
别吝啬你的掌声	80
管理从尊重人开始	82
第 8 章 和谐沟通——管理的最高艺术	85
和谐才能达到企业与员工的双赢	86
沟通是建立良好互动关系的艺术	88
冷静处理下属之间的矛盾冲突	90
不要随意揭员工隐私	92
切勿猜疑你的下属	93
用微笑征服下属	95
倾听消除沟通障碍	97
第 9 章 一个累倒的管理者，是一个差劲的管理者	101
事不必躬亲，权不必抱死	102
授权不等于放权	104
大权独揽，小权分散	106
用人是高效运营权力的有力体现	108
第 10 章 成功，20%在策略，80%在执行	111
执行力决定企业成败	112
管理者的执行力是提高企业执行力的前提	114

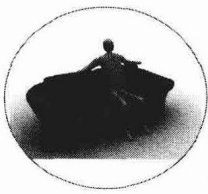
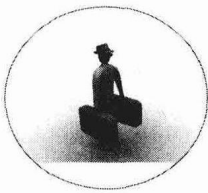
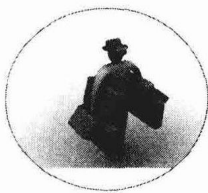
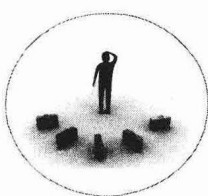


有效执行的本质在于简单	116
让执行为企业管理开道	117
第 11 章 不仅不怕竞争，更要主动竞争	121
向标杆企业学习	122
低成本扩张一定要做细做实前期工作	124
不必按常理出牌	126
与竞争对手共舞	129
第 12 章 对产品质量来说，没达到 100 分就是 0 分	131
质量是企业的生命	132
从产品标准化做起	134
1% 的失误可能导致 100% 的失败	136
市场不相信眼泪	138
除了品质，品质，还是品质	140
第 13 章 创新是经营第一策略	143
创新是企业做大做强的捷径	144
打破死板的教条	146
创新思维就是新的生产力	148
以提升技术发展企业	150
核心能力最重要	152
第 14 章 企业文化——从优秀到卓越的质变	155
文化是永不枯竭的资源	156
成功源自文化理念	158
不要把企业文化当儿戏	160
担当社会责任	162
将企业文化注入和谐基因	164
第 15 章 成功靠团队，而不是靠个人	167
崇尚简单，追求多元	168
团队作战，人人可胜	170
打造狼性团队	172
知识型员工重在“引领”	174

目 录



目录



好的管理是触发被管理者的自发管理 176

第 16 章 客户永远是对的 179

及时升级服务理念 180

服务也是一种营销 182

用户永远是对的 184

服务的真谛就是简单 186

在投诉中让服务完美 188

第 17 章 搞通财务出利润 191

抓好“开源”与“节流” 192

节约就是利润 194

奉行“斤斤计较”的成本管理理念 195

成本控制在于过程 197

预算管理很关键 200

第 18 章 最有效的防御，是从根本上阻止战斗发生 203

深深地根植“危机”意识 204

变危机为良机 206

借助危机使企业再造 208

常规之外的企业危机公关 211

应急管理保企业安全 213

第 19 章 简单但有效的管理理念 217

模糊管理理念 218

简单管理理念 220

精确管理理念 222

知识管理理念 223

末日管理理念 225

柔性管理理念 228

能本管理理念 230

零缺陷管理理念 233

中国式管理理念 236

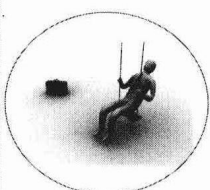
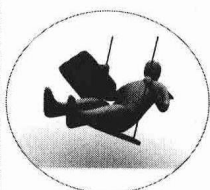
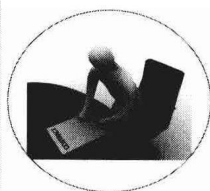
交互式管理理念 237

和谐管理理念 238

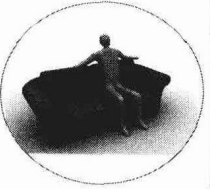
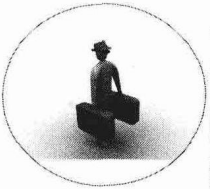
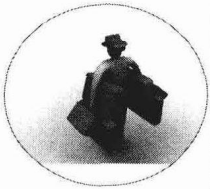
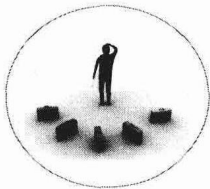


企业健康管理服务理念	240
第 20 章 简单但有效的管理方法	243
走动式管理法	244
标杆管理法	246
供应链管理法	249
六西格玛管理法	251
客户关系管理法	253
SWOT分析法	256
ABC分析法	259
JIT生产方式	260
TQM: 全面质量管理	263
ERP: 企业资源计划	265
第 21 章 简单但有效的管理法则	267
快鱼法则	268
南风法则	270
横山法则	271
阿什法则	273
热炉法则	276
特里法则	277
秋尾法则	278
简道尔法则	279
生态位法则	280
威尔逊法则	282
沃尔森法则	283
王永庆法则	285
雷鲍夫法则	286
激励倍增法则	290
适才适所法则	292
奥格尔维法则	294
海因里希法则	296
80/20法则	297

目 录



目录

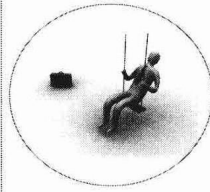
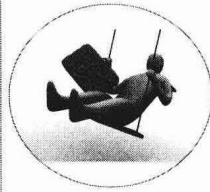
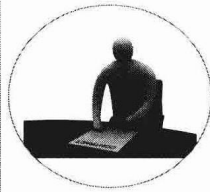
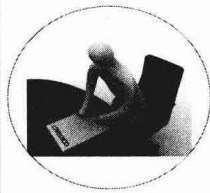


第 22 章 简单但有效的管理效应	299
飞轮效应	300
蝴蝶效应	301
马太效应	303
超限效应	305
配套效应	306
镜面效应	307
首因效应	311
近因效应	313
晕轮效应	314
从众效应	316
名片效应	317
磨合效应	319
鲑鱼效应	321
犬獒效应	322
马蝇效应	323
牢骚效应	326
青蛙效应	327
鲶鱼效应	328
多米诺效应	329
登门槛效应	330
留面子效应	332
懒蚂蚁效应	334
毛毛虫效应	335
第 23 章 简单但有效的管理定律	337
250定律	338
手表定律	340
木桶定律	341
鲁尼恩定律	343
达维多定律	345
苛希纳定律	347
帕金森定律	350
不值得定律	352



目录

酒与污水定律	354
麦克莱兰定律	354
波克定理	356
波特定理	358
洛伯定理	359
彼得定理	361
托利得定理	362
艾德华定理	364
格瑞斯特定理	366
艾奇布恩定理	369
 第 24 章 简单但有效的管理经验	371
公司经营的40条经验	372
中国商人的77条经验	373
时间管理的36条经验	377
会议管理的37条经验	379
沟通交流的27条经验	380
成功激励的28条经验	381
决策管理的31条经验	382
团队管理的36条经验	384



第1章

管理其实很简单



无为而治是最高境界

乱世靠有为,治世靠无为;创业靠有为,守业靠无为;管理靠有为,领导靠无为。有为与无为的辩证关系,需要在实践中进行艺术化的处理,绝没有一成不变的模式。

“无为”作为一种政治原则,在春秋末期已经出现。“无为而治”要求统治者无所作为,效法自然,让百姓自由发展。“无为而治”的理论根据是“道”,现实依据是变“乱”为“治”;“无为而治”的主要内容是“为无为”和“无为而无不为”,具体措施是“劝统治者少干涉”和“使民众无知无欲”。

“无为而治”不但是一种政治原则,也是一种管理境界,而且是一种最高的境界。在中国的企业界中,在这方面做的比较好的要数潘石屹了。

潘石屹曾这样说到:“汉文帝和他的儿子景帝推行‘无为而治’,出现了中国历史上前所未有的繁荣和富强。被后人称为‘文景之治’。”

潘石屹的一个管理创举,就是把“无为而治”的精髓引入了自己的企业管理中。“能够发挥每个人的创造力。不管在任何时候,每个人的积极性都能被调动起来,这就是一个好的企业。”2003年时,他们的销售人员大概是100人,当年的销售收入大概有33亿元,100个人创造了33亿元的销售额,这是全中国的销售冠军。全中国没有其他任何一个项目一年的销售额能够超过33亿元。

熟悉潘石屹的人都知道他非常随和,也非常客气。在向陌生人介绍他的员工的时候,从来不说“这是我的员工某某某”,而是说“这是我的同事某某某”,一词之差,反映出来的却是一个人的修养和胸怀。

在日常工作中,潘石屹对下属很少急赤白脸,即使确实因为什么事情着急了,过后他总要在合适的时候向对方说明一下。他这样做,一个最直接的结果,就是放下了架子,缩短了与员工的距离,增加了与员工的平等交流机会。他的平易近人使员工不需要花费时间去考虑如何提高“与领导沟通的能力”,从而消除了不必要的人为障碍,增强了工作效率。

在内部管理方面,潘石屹的公司没有什么成套的管理制度。这是一个高效率的发条公司,是一个没有中间环节的以解决问题为最终目的的公司。



在潘石屹的公司里,员工需要努力的方向是:在公司里站住脚;公司需要努力的方向是:在市场上站住脚。

当然,要想成为“无为而治”的最高境界也非易事,这需要建立在下列几个前提之上:

一是建立系统化、规范化、制度化和科学实用的运作体系。包括企业制度的规范运行和标准化的企业工作流程并实行标准化管理。用科学有效的制度来规范员工的行为,来约束和激励大家。每个部门、每个岗位和每个人都有自己目标,有配套的、合理的绩效考核并实行目标管理。让所有员工都知道该做什么,不该做什么和该怎么做。

二是组建一只强有力的领导者组成的高绩效的团队。企业快速运行,80%靠体系推动,20%靠卓越领导者带领的团队来拉动,推拉结合,形成合力,才会跑得更快。高绩效的领导者,既要有高瞻远瞩的战略眼光,制定中长、短期战略目标,又要有极强的执行力,把组织制定的目标落实到位,才会有好的结果。不仅要会发挥自己的影响力,激励下属和辅导下属,又要会进行有效的授权,把下属潜能发挥至极致,带领大家快速高效的完成团队目标。高绩效的领导者所拥有的强大的领导力,也是企业良性运行的基础。

三是建构良好的企业文化。用好的文化和理念来统领员工的行为。当企业在运行过程中,要及时总结提炼企业自己的经营理念系统,包括价值观、使命、企业宗旨、企业精神和人才观等等,通过组织活动及制度等形式的灌输、通过传播企业内外的公众和员工,形成一种健康的和积极向上的氛围,让员工们不单单为一份薪资而工作。

“无为而治”还要求管理者做到“恩威并重,软硬兼施”。只有严格要求和人性化管理,制度规范执行到位,同时更加关心员工,把员工当成企业真正的主人,才能真正实现人企合一。

GE 是世界上少有的多元化非常成功的企业, 韦尔奇在总结 GE 成功的经验时说,GE 虽然业务是多样化的,但是文化非常得统一,任何人都绝对不允许对价值观有所怀疑,有所违背,也就是说,用统一的文化代替了多元的业务,也能实现企业的健康发展。GE 也是高度授权的,各事业部权力很大,总部是战略和文化中心,看似“无为”,但已经是“无所不为”。

老子曰:“以正治国,以奇用兵,以无事取天下。”“无为而治”要建立在规范管理的基础上,管理者要具备高超的领导艺术,要平衡集权与授权的度,有为而不妄为,有所为有所不为,无为而无所不为。



小胜靠智,大赢靠德

“小胜凭智,大胜靠德”是牛根生的座右铭,也是他经营管理的立足点,因为“德”是制服人心的最佳利器。“想赢两三个回合,赢三年五年,有点智商就行;要想一辈子赢,没有‘德商’绝对不行。”。由此产生了牛根生“让人放心”的人格魅力,跟随牛根生的人才会认为把资金交给他放心,把未来交给他放心,才有了蒙牛这样一个团结、向上的团队。

中国古代有两个非常著名的富商——陶朱公和子贡,他们以仁德而闻名天下。陶朱公为人为商的宗旨:“授人以鱼,不如授人以渔”。也有很多史料都记载了子贡掏巨资赎回一批鲁国奴隶的善举。《盐铁论·贫富》中说:“故上自人君,下及布衣之士,莫不戴其德,称其仁。”“仁德”是他们成就大商之业的根本所在。

“德”是从商之道,也是管理之本,是一名优秀的管理者应具备的最基本的素质,这与人的个人魅力是必不可少的,当管理者把“德”变成一种习惯,他的人生也会因此而富有。做一名优秀的管理者,不仅意味着承担责任,更重要的是乐于付出,管理者不仅仅有熟练的经营技巧,更重要的是不断学习新的知识,丰富自己的底蕴,提升人品修养。

水所以能够长流于天下,在于其广施仁德于万物,雨水及河汛随季节而至,孜孜不倦地忠实于自己滋润万物的职责。依托持续的良善之举,方能与世间万物共生共荣。“大胜”于水而言,的确是实至名归。

由水及人,情理相通。我们发现,管理要取得一定的成功,或一时的成功,或获取些许利润,也许有足够的智谋就可以。但是,欲获“大胜”和“长胜”,智谋是独力难撑的。真正持久的成功如同参天大树,需要深植于泥土的根茎。管理的根茎就是德行。

“小胜凭智,大胜靠德”是牛根生的座右铭,也是他经营管理的立足点,因为“德”是制服人心的最佳利器。

牛根生早在伊利工作期间,因为业绩突出,公司曾奖励牛根生一笔钱,让他买一部好车,而牛根生却用这笔钱买了四辆面包车,此举使得其直接部下一人有了一部车。据接近牛根生的人介绍,当时牛根生还将自己的108万元年薪分给了大家。

这就是牛根生给部下的一种心理预期,这样的预期让他们知道,只要牛根生能走



向成功,牛根生绝不会亏待跟自己一起打天下的部下。也正是因为这样的预期,曾经的老部下便义无反顾地投其麾下。

在伊利换车,在蒙牛他也同样如此。2000年,和林格尔政府奖励牛根生一台菱志车,价值104万,而当时比牛根生大八岁的副董事长的奖励是一辆捷达车。但是,此时的牛根生并没有打算享受这豪华轿车,而是提出了与这位副董事长换车。

换车之后,牛根生会开车的女儿很不理解父亲的作为,在很长时间内都用一种怀疑的口吻问牛根生:“这个车是不是真的给了邓大爷?”

这正是牛根生所追求的“德”,牛根生想通过这样的行为来向人们传递出一个信息,“牛根生做企业不是为了个人赚钱和享乐。”

据牛根生介绍,在物质方面,自己的各项条件都要比身边的副手差。“我们的书记还有两位副总坐的都是奔驰350,我的副董事长坐的是菱志430,雷副总坐的是沃尔沃,而我是一辆小排量的奥迪。”

早在1999年创业伊始,他就宣布了蒙牛的“创业纲领”——以股东、银行、员工、伙伴、社会五方的利益为利益,建立大利益圈,形成“五赢格局”。“和谐社会”最重要的一条,就是财富分配的和谐。财聚人散,财散人聚。世界上没有傻子,今天你可以剥夺别人的利益,甚至明天也可以继续剥夺,但后天你将得到苦果。

故去的两院院士、北大方正董事局前主席王选教授认为,做一个好人是做好一切事情的前提。他曾回忆起1947年他10岁上小学五年级时,老师要在班上评选一个品德好而且受同学欢迎的学生,那次王选以绝对多数票当选。“从那时起我就知道,一定要先做一个好人。”

王选说,“什么叫好人?北京大学季羨林先生曾说过,‘考虑别人比考虑自己更多就是好人’。根据现实情况,这一标准我觉得可以再降低一点:考虑别人与考虑自己一样多就算好人。”

两位长者的说法,让我们想到中国人最熟悉的一个字:“仁”。“仁”字,左边一个“人”字旁,右边是一个“二”字。哪两个人呢?就是想到自己,想到别人。好好做人,至少要做一个好人,考虑自己与考虑别人一样多。按照中国人的德行修养标准,通常会有这样的说法,道德最完备的人是圣人,其次是贤人,再次是君子,比君子的德行再低一点的人就是好人。好人,应该是成功人士包括优秀管理者的道德底线。

在蒙牛厂区有一片片没有被围起来的水果林,每年秋天的时候,这里会有很多种类的水果,但是蒙牛人没有人会自由地去采摘……这也许是牛根生对蒙牛人的一种告诫:不属于东西不要随便去拿。

德即道德、德行。细化起来,各行各业都有其道德遵循。德是一种境界,德是一种

