

独家披露改变世界500强企业命运的“超越管理计划”！

管理

GUANLIZHINENG
ZHEYANGMA

只能这样吗？

迅速提高管理效能的方法



车丰心◎编著

这些方法, 从来没有人告诉过你!

30年来最有影响力的管理突破工具书!

★总销量突破1000万册★500强企业家的案前书★已被中国数百家企事业单位作为干部培训读本★



新世界出版社
NEW WORLD PRESS

独家披露改变世界500强企业命运的“超越管理计划”！

管理

GUANLIZHINENG
ZHEYANGMA

只能这样吗？

车丰心◎编著

这些方法, 从来没有人告诉过你!

30年来最有影响力的管理突破工具书!

 新世界出版社
NEW WORLD PRESS

图书在版编目(CIP)数据

管理只能这样吗/车丰心编著. —北京:新世界出版社,2011.1

ISBN 978-7-5104-1502-9

I. ①管… II. ①车… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 240569 号

管理只能这样吗

作 者:车丰心

责任编辑:连 慧

封面设计:天下书装

版式设计:魏 华

责任印制:李一鸣 秦光中

出版发行:新世界出版社

社 址:北京西城区百万庄大街 24 号(100037)

发行部:(010)6899 5968 (010)6899 8733(传真)

总编室:(010)6899 5424 (010)6832 6679(传真)

<http://www.nwp.cn>

<http://www.newworld-press.com>

版权部:+8610 6899 6306

版权部电子信箱:frank@nwp.com.cn

印刷:北京佳顺印务有限公司

经销:新华书店

开本:710×1020 1/16

字数:320 千字 印张:16

版次:2011 年 1 月第 1 版 2011 年 1 月第 1 次印刷

书号:ISBN 978-7-5104-1502-9

定价:32.00 元

版权所有,侵权必究

凡购本社图书,如有缺页、倒页、脱页等印装错误,可随时退换。

客服电话:(010)6899 8638

序 言

面纱下的真实

“经理人爱复杂”，不要逃避，这句话如同打中了阿基里斯的脚后跟一样，正中要害。看看以下的情况是不是与你的工作和你的公司相似：

复杂化可让我们的工作看上去很重要；

复杂化被用来证明资金、时间和其他资源投入的合理；

复杂化允许我们对未知的事情晚点插手去做；

当我们不能立即答复时，复杂化能给我们提供借口；

复杂化是我们在实际做事时拖拖拉拉的借口；

复杂化能帮助我们避开最让人害怕的事情：对结果负责；

复杂化……让一切事情都复杂化。

我们必须拨云见日。遮盖在管理堂皇的面纱下的真实面目必须被揭示出来。当我追本溯源地对我们的管理进行思考时，面纱下的真实面目显现了：管理者制造了更多的管理。

管理，管理，一切都是管理。我们花费时间讨论所有的问题，制定出一个又一个的程序，浪费宝贵的时间，最后只得出一个结论：我们需要加强管理。一切都是管理的问题。于是，我们又制造出了另一大堆问题。这是一个恶性的循环。

我们已经受到了过度管理的伤害——包括我们的雇员、我们的公司，还有你自己。

我们需要回归管理的真谛——简单。

回到简单

当我们沉迷于管理、在管理中徘徊的时候，却忘了一些最基本的东西。我们对最新的管理理论保持密切关注，却不能选择最适合组织的东西并坚持实行下去；我们制定出战略，却不让员工了解基本情况；我们录用了一大批富有才华的人，却不给他们真正的自主权；我们时刻把“授权”二字挂在嘴边，却不信任员工……

如果仅仅是说我们缺乏热情、缺少激励、缺少信任、缺少沟通或缺少任何这一类的东西，这似乎不足以说明问题的真正所在。

惊人的事实是：公司逻辑控制了一切。不是人性。我们已忽视人性太久。

医药领域最大的进步是什么呢？有人认为不是盘尼西林或胰岛素的神奇发现，而是清洁水的供应。那么，也许该清理一下我们的组织以及我们的思想了。

我们需要的是“简单”。

几千年前，古希腊的人们便相信世界是和谐统一、简单明确和有秩序的，一切事物都按照一定的规律行事。他们深信，自然界不做任何多余的事或者不必要的工作，自然总是以数学上最短的可能和最好的方式行动。在他们的观念中，简单性是一条自然道理。

简单，同其他伟大的理念一样，都是一种推动成功的力量。最重要的是，简单不再是按照公司的那一套繁复的逻辑运行，而是把人性作为最根本的出发点。

如果你还抱着原有的那一套理念行事，这将是糟糕的事。

如何阅读本书？

当你开始阅读本书时，你会发现很少有故作高深的管理理论以及专业技术名词出现，也没有那些能够很快运用、既不会带来什么灾难也不可能产生巨大效果的管理工具。你最常见到的是我在多年的管理与培训过程中积累起来的观点和想法。事实上，有很多的想法直接来自对人性的思考，而不是管理

逻辑。

我也不是在给你提供解决方案,我只是想给你提供一种想法,所以,如果你希望在这本书中获得某些问题的直接答案的话,你可能会失望。

我一直认为,一个人的思考方式会影响他对待问题的方式和态度。没错,简单的特征便在于它是一种思考方式,而不是理论或工具之类的东西。

所以不要像阅读一本理论著作或一本主管手册之类的书籍那样来阅读本书。

在阅读过程中,我希望你能做到的是:思考,体味——这是你能获得帮助的唯一途径。

正如我所奉行的简单理念一样,“不要让解释的难度超过了需要的程度”,重在能把问题说明白。因此,我不想像大多数书籍那样,把序言拉得比正文还长。我相信我已经把想要说的都表达清楚了。

我衷心地希望本书能对你有所帮助。

目 录

CONTENTS

第一部分

第一章 简单宣言

勇敢的人吹响了向巨人挑战的号角：一整套两个多世纪之前拟定的原则在 19 世纪和 20 世纪的岁月里对美国企业的结构、管理和实绩起到了塑造定型的作用，我们说，现在应该是淘汰那些原则的时候了。

第一节 小测试 / 003

第二节 事情原本非常简单 / 007

第三节 简单的工作原理 / 010

第四节 形成自然顺序 / 014

第二章 必须弄清的几个问题

有些路你必须走，有些任务你必须完成，有些事情你必须弄明白，有些问题你必须思考。

第一节 是什么使工作变得复杂 / 018

第二节 管理为什么会存在 / 023

第三节 能否相信直觉 / 028

第四节 谁管理谁 / 033

第二部分

第三章 从“管理者”变成“领导者”

21 世纪的世界将不再属于经理人员，而是属于那些热情并富有魅力的领导者。

第一节 管理者做什么 / 041

第二节 领导者做什么 / 048

第三节 最简单的职业——领导 / 055

第四节 小测试：你是领导者吗 / 059

第四章 信任的力量

制度规范等控制手段是不信任的产物，形成自然顺序才能做到简单管理。自然顺序的缺失往往是由于管理人员凡事都喜欢“插一脚”，但根本原因却是信任的缺失。

第一节 简单管理的灵魂——信任 / 064

第二节 学会授权 / 072

第三节 容许犯错 / 077

第五章 预防管理陷阱

陷阱能使你陷入困境的原因就在于：你根本就不知道它在那里，你认为从那里走过去是再自然不过了。问题正出于此，你可能太忙于管理而没有时间停下来好好思考你正在做的一切。

第一节 陷阱一：最重要的是解决问题 / 084

第二节 陷阱二：经验非常有用 / 090

第三节 陷阱三:矩阵结构很迷人 / 097

第六章 我们如何简单地做事

“只做需要做的事”,听起来就像废话一样,因为我们谁也不会把精力浪费在不需要做的事情上。但真的如此吗?看看公司里的情形吧:为改革而改革,为 ISO9000 而 ISO9000……诸如此类。这就是我们那些所谓的聪明人所做的事。

第一节 只做需要做的事 / 102

第二节 做一个时间管理高手 / 108

第三节 凡事必有先后顺序 / 112

第三部分

第七章 运用简单指导原则

“政府掌管制定交通法规,而不是决定交通结构,这样效果最好。”在公司背景下,这个观念转化为:管理人员实行微观管理,难免不犯错误;工作人员必须将一些指导原则内部消化,然后再继续他们的工作。

第一节 传统的规则 / 119

第二节 有用的简单指导原则 / 121

第三节 如何运用简单指导原则 / 126

第八章 简单,从语言和文字开始

我深知术语和枯燥而繁复的报告程序带给人们的痛苦,因此,在这一章中,我尽量少用术语,而是用浅显易懂的语言来写作。事实是,在前面和以后的几章中,我都是这样做的——至少是努力去这样做的。

第一节 看在上帝的分上,别再使用术语了 / 132

第二节 简明清晰的语言 / 136

第三节 关于手册和报告 / 140

第九章 有效沟通

“沟通通常是无底洞,”管理大师汤姆·彼得斯大声说,“非常简单,人类的天性就是这样……为了使沟通稍合礼节一些,时间稍短一些……你必须努力与他人沟通。”然而在很多情况下,尽管最高领导者有这样强烈的意识,企业中信息的自由交流、双向沟通依然存在很多障碍。

第一节 沟通是一个无底洞 / 145

第二节 走出办公室 / 150

第三节 学会倾听 / 153

第四节 减少你的会议 / 157

第十章 认识你的员工

管理者不是组织,正如涂料层无法支撑起一幢建筑一样,郭士纳不是IBM,巴纳维克不是ABB。一个健康的组织无需依附于一个又一个的英雄,领导力的自然演进是一个集体的社会体系。

第一节 站在他人的立场看问题 / 160

第二节 几个有用的规律 / 166

第四部分

第十一章 减法法则

我们常常想的是“我们能做什么”。而不是“我们不能做什么”。前者是一种加法法则,后者则是一种减法法则。减法法则之所以是一种简单的方法,主要基于这样一个事实:“有中去次”总比“无中生有”要容易。

- 第一节 上帝惩罚贪婪的人 / 175
- 第二节 有所舍弃才能有所获得 / 177
- 第三节 战略中的减法 / 180
- 第四节 营销中的减法 / 184
- 第五节 利润的减法 / 188

第十二章 对错法则

对？错？事情的对错有时并不取决于它本身，而取决于人们判断它的时机。

- 第一节 不分是非 / 192
- 第二节 责备“三明治” / 195
- 第三节 “我错了” / 197
- 第四节 “你对了” / 199
- 第五节 错比对有用 / 202

第十三章 简单管理中的数字

当数字被发明时，人类就已经学会了如何表达世界中奇妙的规律：当数字的规律开始在管理中被运用时，管理者就已经知道如何在复杂的世界中运用简单的规律。

- 第一节 简简单单的“1” / 206
- 第二节 “3”的魔力 / 212
- 第三节 极限的“7” / 215
- 第四节 80 / 20 法则 / 219

第十四章 简单管理十诫

西奈山上乌云密布。电闪雷鸣，上帝耶和华向摩西传达了他的旨意。摩西走下山，将来自天堂的话传给山下虔诚等候的人，这就是众所周知的“摩西十

诚”。今天,简单之神向我们宣示了“简单管理十诫”——这是来自天国的拯救。

- 第一节 不要崇尚权力 / 225
- 第二节 不要自我迷恋 / 227
- 第三节 不要只说不做 / 228
- 第四节 不要只做不想 / 231
- 第五节 不要忘记速战速决 / 233
- 第六节 不要做好好先生 / 234
- 第七节 不要小瞧开阔的眼界 / 236
- 第八节 不要追求完美 / 237
- 第九节 不要等到坏了才修 / 239
- 第十节 不要试图寻找 $1+1=2$ 之外的答案 / 240

第一章 简单宣言

勇敢的人吹响了向巨人挑战的号角：一整套两个多世纪之前拟定的原则在 19 世纪和 20 世纪的岁月里对美国企业的结构、管理和实绩起到了塑造定型的作用，我们说，现在应该是淘汰那些原则的时候了。

——迈克尔·哈默和詹姆斯·钱皮(企业再造理论创始人)

第一节 小测试

在你开始阅读本书之前，我建议你先自我测试一下。下面有四个问题，请选择一个你认为最恰当的选项。这四道题的每一个选项都有一个相应的分值，你可以在这四道题后面找到它们。

问题1：

你同你的母亲、妻子和儿子一起乘着汽艇出海游玩。但是，很不凑巧的是，一个大浪打来，你的母亲、妻子和儿子同时落水。那么，你会先救谁？

(a)母亲。因为在三个人当中，母亲今生今世只有一个，而我还可以再娶一个妻子，也可以再生一个儿子。

(b)妻子。因为有了妻子便会有儿子。而母亲已近人生之途的尽头，死也无憾。

(c)儿子。因为儿子年龄最小，还没有体验人生，而母亲和妻子则已经享受过人生的乐趣了。

(d)上面三个选项都不是。

问题2:

如果你的一位下属身上总是散发出一股令人不愉快的异味,与他共事的几位员工向你抱怨此事,你会如何处理呢?

(a)私下里把他叫到一边,告诉他问题所在,并令他作出改变。

(b)把这个有点棘手的问题留给人力资源部门去解决。

(c)分发一些有关“着装礼仪”、“个人卫生习惯”等方面的用词比较模糊的备忘录,让这位下属有所觉悟。

(d)办法(c)如果行不通的话,让人力资源部门制定一份有关着装礼仪的规定,用这个办法来解决类似问题。

问题3:

有人对你说:“你还是来参加会议吧,万一你的意见有用呢?”这时你会怎么做?

(a)无论如何都去,因为工作的要求就是这样。

(b)无论如何都去,但是会带上文件夹,这样就可顺便完成一些必要的工作。

(c)拒绝参加会议。因为如果他们不告诉我会议的目的以及我的参加会起到什么样的作用,去参加会议根本是毫无意义。

(d)要看是谁让我去参加会议了。上司让我参加与同事让我参加是截然不同的。如果是前者,我会去;如是后者,则以(c)中的理由拒绝。

问题4:

在下列处理文件框的做法中,你觉得哪种是最佳的?

(a)每天浏览一遍,仅仅处理那些需要优先考虑的事情,然后每个月清理一次文件框。

(b)每天浏览一遍,仅仅处理那些需要优先考虑的事情,然后每星期处理一次文件框。

(c)每天清理一遍文件框。

(d)让文件堆在那里,每个月清理一次。重要的事情肯定会自己显露出来的。

请给你自己算一下总分：

问题1：

如果你选择的是前三个选项的话，很可惜，你只能得到0分，因为你的思维太复杂。如果你选择的是(d)我最起码也得给你1分——哦，稍等，我还有可能给你加分。想一想你为什么要选(d)，如果你的想法是“先救离自己最近的人”的话，恭喜你，你拥有简单思维，我再给你加3分。

问题2：

如果你选择(a)，恭喜你，你能得到5分，因为问题马上就可以解决，不用经过重重“手续”。你也许觉得这种方法太过直接了一点，但是，直接与否并不重要，关键是能简单地解决问题。

如果你选择了(b)，很可惜，你只能获得1分。这种方法也许能解决问题，但是现在它已经牵扯进两个人了，并且不知道还要花多少时间来让这个使人觉得不舒服的家伙作出改变。

如果你选择了(c)，你会得到2分。这也可能解决问题，但它花费的时间会比较长一点，至少要用一个小时的时间，因为你要准备一些巧妙的说辞。

如果你选择了(d)，你做事确实是够认真的了。但非常遗憾，你还得认真真地把我们这本书从头到尾读一遍。

问题3：

如果你选择了(a)，很可惜，你的得分是0。如此浪费时间，根本就不值得给你任何分数。

如果你选择了(b)，鉴于你比(a)中的表现要好一点，你可以得到1分。但也就限于1分，这已经很仁厚了。

如果你选择了(c)，我会非常乐意地给你5分。仅从这一点看的话，你还算是一个懂得区分事情的重要性的人。

如果你选择了(d)，你同样可以得到5分。

问题4:

如果你选择了(a),这是我非常喜欢的处理方法。把重要的事情处理掉,其余的完全可以置之不理。

如果你选择了(b),你可以得到4分。但是我认为还是上面的那种做法更好。

如果你选择了(c),我可以勉强给你1分的,但是我觉得这是一个比较糟糕的做法,因为你把大量宝贵的时间都浪费在一些琐碎的事情上面了。

如果你选择了(d),你可以得到你该得到的1分。我非常佩服你的勇气、乐观、自信的态度以及过人的胆识。但是,这样下去你迟早会陷入极大的困境——即使你的文件框一直是空的。

把你所得的分数加起来,看你总共得了多少分?

15~20分:要得高分并不难,正如你所知道的那样,世界本来就是非常简单的;

8~14分:如果你没有得高分的话,我就有些担心了。你会不会为自己的管理工作感到焦虑?压力重得你快透不过气了?有很多的琐事在烦扰你?好好看看这本书吧。

8分以下:总的说来,你还是处于复杂思维阶段。在你的脑中,所有的事纠结在一起,简直就是一团糟。无论多么忙,你都得把这本书仔细读上一遍甚至三四遍。

看到第三种情况(8分以下)时。我不禁想到了另一个同样有趣的有奖征答题。在一个充气不足、开始下降的热气球上载着三位科学家:一位是环保专家,他能解决环境污染问题;一位是原子专家,他能有效防止全球性核战争;另一位是粮食专家,他能解决未来人类100亿人口的吃饭问题。现在必须丢出一个人以减轻气球负荷,方能保证另两位科学家的安全,那么,你认为应该抛出哪一位?很多人说出了自己的选择。但是,获最高奖的却是一位仅仅6岁的小孩子,他的答案是:丢出最胖的科学家!这是最简单、最有效的方法。这个故事让我不得不说一句:请学习简单的智慧吧!