

THE OPERATIVE HANDBOOK

OF SIMPLE MANAGEMENT

简单 管理

行动手册



西武 编著

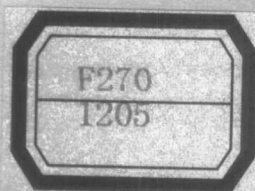
管理无技巧
越简单越好

海潮出版社

THE OPERATIVE HANDBOOK

简单 管理

OF SIMPLE MANAGEMENT



行动手册



西武 编著

管理无技巧
越简单越好

海潮出版社

图书在版编目(CIP)数据

简单管理行动手册/西武编著. —北京:海潮出版社,
2005

ISBN 7-80151-989-2

I. 简... II. 西... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 036854 号

简单管理行动手册

西武 编著

☆

海潮出版社出版发行 电话:(010)66969738
(北京市西三环中路 19 号 邮政编码:100841)

北京师范大学印刷厂印刷

开本:640×980 毫米 1/16 印张:13 字数:150 千字

2005 年 5 月第 1 版 2005 年 5 月第 1 次印刷

ISBN 7-80151-989-2/C·187

定价:19.80 元

序：简单就是力量

培根爵士曾写下了“知识就是力量”，400 年来，为人们普遍信奉。遗憾的是，这句话已经跟不上时代的潮流了。我们的时代与培根爵士所处的时代已经大不一样了。这是个不断创新、信息爆炸的时代，只有当你知道如何运用掌握的“知识”，从容应对纷繁、复杂的事物时，“知识”才能成为“力量”。

这种力量的基础，在于你区分“紧急事务”和“重要事务”的能力，在于从周围多得令人窒息的信息中找到关键信息并快速理解的能力。这是一种化繁为简的能力，是一种由“知识就是力量”上升为“简单就是力量”的能力。

这是一个追求简单的时代，无论在生活还是企业经营上，大家都以简单为目标。人们似乎厌倦了高楼大厦、灯红酒绿，而向往“风吹草低见牛羊”的田园农庄；吃腻了大鱼大肉、生猛海鲜，而喜欢“土生土长”的绿色食品；玩烦了纸醉金迷的现代化大都市，而向往风光无限的大自然。越来越多的人向往返朴归真、简单自然的生活。

生活如此，企业更是如此。自 20 世纪 80 年代以来，国际商业界兴起了影响深远的业务重整之风。许多欧美企业开始大规模抛售非主导业务（包括非盈利和正在盈利业务），目的是为了重建核心产业优势。为了更有效地参与国际市场竞争，现代企业

对经营管理的理念进行了转变。

可口可乐公司曾经一度推行多元化战略，涉足水净化、白酒、养虾、塑料、乳制品及水果蔬菜甚至电影业等，而主业却受到了重创。直至 20 世纪 80 年代中期，情况才发生了变化。可口可乐公司放弃了与饮料无关的业务，加强了海外市场的开拓，开始进行罐装生产，利润再度膨胀。

英国最大的百货公司——马狮 (Marks & Spencer) 是世界闻名的大百货连锁商，其采用的就是单一品牌策略：马狮百货只卖圣米高牌子的产品。它方便了顾客购买，不会使顾客无所适从，虽然品牌单一，但花色 (Assortment) 和种类 (Variety) 繁多，可以满足顾客不同的需要，同时节约大量促销费用。马狮的圣米高已被公认为是优质的象征。越来越多的企业所选择的方针、战略都朝着简单的方向发展。

所以，在企业管理中，做任何事情之前，请树立这样一种信念：简单就是力量。拥有这种力量并非易事，我们需要改变一些习惯，从人们的需要开始。如果你是一位管理者，你就得知道：公司提供的工具、过程和信息是基于员工的需要，而且这些基础设施会帮助员工更顺利地工作。明智的公司决策者就会把员工和顾客希望解决的问题放在第一位，然后再解决其他问题。

简单，与其他管理理念一样，都是推动事业成功的力量；不同之处在于，如果想创造简单的工作方式，就不能围着鸡毛蒜皮的琐事大费周章。





Contents

目 录

序:简单就是力量	1
----------	---

第 1 章 管理,越简单越好

不堪重负的时代	3
人为制造的复杂	5
狄德罗的睡袍	8
压力带来复杂	10
管理无技巧,越简单越好	13
把大公司做小	16

第 2 章 制订简单的计划

知道自己要做什么	21
别让工作追着跑	24
制订一分钟目标	27
只有一只手表	29
时刻记得终极目标	32

写下第二天的工作	34
做好时间管理	37
凡事必有顺序	40

第 3 章 用最直接的方式

以问题为中心,就事论事	47
不做不值得做的事情	50
收集简单工作的技巧	53
别用跳高的方法跨栏	57
提高效率的 6 个秘诀	60
经验有时很管用	62
抓住事物的关键	64
抓住核心而非全部	67

第 4 章 进行简单的沟通

沟通是个无底洞	73
沟通要到位	75
主动与上司沟通	77
积极与下属沟通	80
抓住沟通的诀窍	82
不做无效的争论	86



第 5 章 制作简单的报告

只有一页的报告	95
详略得当,内容精简	98
最重要的是突出重点	101
注重与上司互动	105
让邮件最短、最容易阅读	108
缩短演示文稿与报告的时间	113
不要小题大做	115
有效过滤你的邮件	117

第 6 章 进行简单的协作

排除他人的干扰	123
敦促每个中间环节	127
保持简单的交往	130
委婉地表达拒绝	134
把工作当成娱乐	139
诚信是简单管理的灵魂	143
给下属足够的空间	145

第 7 章 强调执行的文化

简单管理的本质是文化管理	151
建立执行的文化	153
统一核心价值观	155
简单管理是一种思维	157
想要什么,你就奖励什么	159
强调什么,你就检查什么	163
重结果,轻过程	166
进行“5 清”管理	168

第 8 章 建立简洁的机制

形成一种自然秩序	175
进行“减法”经营	177
“KISS”原则	180
标准化、流水线作业	184
以客为尊,一切都很简单	188
让产品简单化	190
让营销简单化	193
最重要的是责任体系	196



第 1 章

管理，越简单越好

墨菲定律说：把事情弄复杂很简单，把事情弄简单却很复杂。的确，要想把一件复杂的事情搞得简单而有效，确实不是件容易的事情，管理无技巧，越简单越好。如果说四两拨千斤是中国功夫的精髓，那么化繁为简就是管理实践的最高境界！

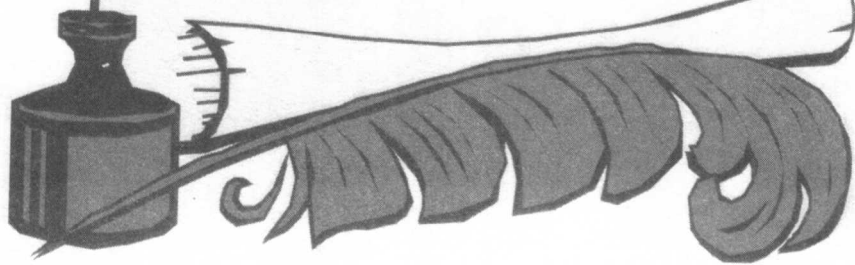
④既有大公司的组织躯壳，又拥有小公司的灵魂，像小公司一样采取灵活机动的行动，这应该是所有管理者梦想中的企业组织。

④对工作来讲，制造复杂就是制造障碍；对个人来讲，制造复杂就是制造劳累；对人际交往来讲，制造复杂就是制造争斗；对事业来讲，制造复杂就是制造失败。

④因为人类都有好大喜功的恶习，总喜欢把事情变得复杂，他们不甘于简单，而更愿意制造复杂，没有条件制造工作方面的复杂，就在人际关系方面制造复杂。

④过于沉重的工作压力对我们有很大的不良影响，不仅会造成身体上的损害，也不利于有效地开展工作。很多事情并不是那么复杂，而压力却让简单的事变得难以驾驭了。

④人不是小虫子，但人在社会生活中的所作所为又像极了小虫子，只不过背上的东西变成了“名、利、权”。有些人总喜欢把别人的压力放在自己身上。



不堪重负的时代

进入 21 世纪,我们拥有越来越多的财富,我们的科学技术越来越高端,我们可以很容易地满足自己的需要。但不可否认,人类已经进入了一个不堪重负的时代。世界人口总数已突破了 60 亿,全球环境问题越来越严峻,人与自然的矛盾空前激化。同时,我们的生活也变得紧张和沉重,人们为生活奔忙,为工作压力所苦,休息和娱乐时间越来越少。

最为严重的是,我们的组织正在不断膨胀,文件越来越多,制度越来越繁琐,效率越来越差。

在今天,很多大公司结构复杂,企业员工呈数倍的增长,导致了员工之间相互影响的几何增长。如果公司只有 10 个员工,那么员工之间可以彼此保持联系;如果公司有 1000 名员工,一对一的交流会变得非常复杂;如果公司有 1 万名员工,那么员工之间的相互交流会变成不可能。

在我们自己的组织中,如果我们留心观察就会发现,一份常见的商业建议往往会有厚厚的一叠,一个平常的会议会讨论整整一天,一次简单的交流会耗去几个小时,再看看一些高层经理们的个人计划,计划中的目标数不胜数。要处理这种仅仅由企业规模产生的员工之间的复杂交流,我们需要更复杂的系统。

虽然我们的物质生活比过去任何一个时代都富足和舒适,

但是我们的幸福感和满足感却比任何时代都空缺。我们创造了前所未有的财富,却发现自己成了这些巨大财富的奴隶。

两千多年前,苏格拉底站在熙熙攘攘的雅典集市上感叹:“这儿有多少东西是我不需要的!”虽然,我们不能也不该回到那个“小国寡民”的时代,但苏格拉底的感叹值得我们深思。

面对这个已经严重超载的世界,面对这些无限臃肿膨胀的组织,面对已被太多的欲望压得喘不过气的人类,我们的确显得有些不堪重负。

墨菲定律说:把事情弄复杂很简单,把事情弄简单却很复杂。的确,要想把一件复杂的事情搞得简单而有效,确实不是件容易的事情。面对复杂,面对这个不堪重负的世界,我们首先想问的一件事情就是:是什么导致了今日的复杂?我们又是如何制造出今日的复杂的呢?



人为制造的复杂

为什么事情会越来越复杂,组织会越来越庞大呢?首要的一个因素就是人类都有好大喜功的恶习,总喜欢把事情变得复杂。在杂志上曾看到这样一个故事:

有一个人风尘仆仆地来找朋友,饥肠辘辘,想吃一碗可口的面条、米饭或者稀粥之类的便饭。可是他的朋友以十分热情地将他请进馆子,点了十几个菜,拿了过百元的酒,他一再阻挡朋友,声明自己此时真的只需要一碗饭,可是朋友不听。

因为盛情难却,他只好就范,没有来得及吃到几口菜,却喝了许多酒。最后酩酊大醉,饭再也吃不进了,腹中依然空空如也,增添的却是痛苦和难受。

在日常生活中,我们常常错误地把自己的想法和意愿投射到别人身上:自己喜欢的人,以为别人也喜欢,自己喜欢吃的饭菜,以为别人都喜欢;父母总喜欢为子女设计前途、选择学校和职业。

一旦我们错误地把自己的想法和意愿投射到别人身上,不但会给自己带来麻烦,也会给别人带来无穷无尽的烦恼。其实,这个世界上的很多事情,就像故事中客人的要求一样,可以填饱肚子就行了,简简单单。可是作为聪明的动物——人,却常常进行十分复杂的思维,他们把简单的饭菜变成满桌的山珍海味,将简单的事情变成复杂的问题。

所以,对工作来讲,制造复杂就是制造障碍;对个人来讲,制造复杂就是制造劳累;对人际交往来讲,制造复杂就是制造争斗;对事业来讲,制造复杂就是制造失败。

工作中有很多这样的例子:在公务中,用电话可以解决的事情,我们偏要用很长的文件传达;用文件就能通知的事情,我们却要举行很长的会议来解决;在会议上几句话就能说明白的的事情,我们却讨论了一个上午。

比如领导 A 君嘱咐起草一个文件, E 兄认为该文件是 F 兄管辖范围内的事,于是 F 兄就起草一个初稿。初稿送到 C 先生那儿, C 先生大加修改后送 D 先生会签。D 先生本想把文稿交给 G 兄去办,不巧 G 兄请假不在,文稿转到 H 兄手里。H 兄写上自己的意见,经 D 先生同意送还给 C 先生。C 先生采纳了意见,修改了草稿,然后把修改稿送呈 A 君审阅。

A 君怎么办呢?

本来他可以不加审查,签发了事。因为他的脑袋里装了许多其他问题。

他盘算到明年自己该接 W 君的班了,所以必须在 C 先生和 D 先生之间物色一位来接替自己;严格来说, G 兄够不上休假条件,可是 D 君又批准他走了, H 兄的健康状况不佳,脸色苍白,部分原因是闹家庭纠纷,也许本来该让 H 兄休假才对;此外, A 君要考虑 F 兄参加会议期间增发工资的事,还有 E 兄申请调往养老金部去工作的问题; A 君还听说 D 先生爱上了一个女打字员,那可是个有夫之妇; G 兄和 F 兄闹翻了,已经到了互不理睬的地步。

因此,当 C 先生把修改的文件送来的时候, A 君本想签个字发了完事。同事们相互制造了矛盾,也给他制造了矛盾,重重矛盾扰得他心烦意乱,而起因无非就是因为有这么多大大小小的



官员们的存在。

可 A 君呢,又是一个办事极为认真的人,他决不敷衍塞责。于是,他仔细阅读文稿,删去 C 先生和 H 兄加上的啰嗦话,把稿子恢复到精明能干的 F 兄最初起草的样子,改了改文字——这些年轻人简直全不注意语法——最后定了稿。

这份定稿,假如说这一系列的官儿们根本就没有出生的话, A 君同样也是可以弄出来的。人多了,办同样的事花费的时间反而比过去更多了,谁也没闲着,人人都尽了最大的努力。

工作越是清闲的单位,是非矛盾反而越多。为什么呢?因为人类都有好大喜功的恶习,总喜欢把事情变得复杂,他们是不会甘于简单的,他们更愿意制造复杂。没有条件制造工作方面的复杂,就在人际关系方面制造复杂,以此来填补制造复杂的欲望。人原本很简单的,可人的欲望却非常复杂,其实很多复杂的问题是人为制造出来的。

其实,我们都知道复杂就意味着困惑、劳累,可人们又在不经意中制造出各种复杂;没有一个人喜欢复杂,可大家又往往乐意制造复杂。人类的大脑越聪明,他们的思维就越复杂,所以聪明的人喜欢复杂,但是聪明并不意味着高效率。



狄德罗的睡袍

除了人类的欲望，我们的思维善于、乐于制造复杂之外，制造复杂的第二个重要因素就是“狄德罗效应”。

在法国的18世纪，有个哲学家叫丹尼斯·狄德罗。有一天，朋友送他一件质地精良、做工考究、图案高雅的酒红色睡袍，狄德罗非常喜欢，可他穿着华贵的睡袍在家里踱来踱去，越踱越觉得家具不是破旧不堪，就是风格不对，地毯的针脚也粗得吓人。

慢慢地，旧物件挨个儿更新，先是桌子，然后是椅子、地毯，最后书房也终于跟上了睡袍的档次，狄德罗终于坐在帝王气十足的书房里，可他却觉得很不舒服，因为“自己居然被一件睡袍胁迫了”。他把这种感觉写成文章，题目就叫《与旧睡袍别离之后的烦恼》。

两百年后，美国哈佛大学经济学家朱丽叶·施罗尔读到了这篇文章，发出了相同的感慨。在他出版的《过度消费的美国人》一书中，她提出了一个新概念——“狄德罗效应”，指的就是新睡袍导致新书房、新领带导致新西装的攀升消费模式。

康奈尔大学的经济学教授罗伯特·弗兰克也信仰简单主义，他出版的《奢侈是一种热病》讲了一个烧烤架的故事，与狄德罗的睡袍有异曲同工之效。

在20世纪80年代，弗兰克教授花100美元买了一个烧烤

