

非常道经管丛书

非常简单

FEICHANG JIANDAN
非同凡响的十种管理方法

廖金泽 著



上海交通大学出版社

非常道经管丛书

非常简单

FEI CHANG JIAN DAN
非同凡响的十种管理方法

廖金泽 著



上海交通大学出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

非常简单 / 廖金泽著. —上海: 上海交通大学出版社,
2006

(非常道经管系列丛书)

ISBN 7-313-04188-8

I .非... II .廖... III .企业管理 IV .F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2005) 第155198 号

非常简单

廖金泽 著

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路 877 号 邮政编码 200030)

电话: 64071208 出版人: 张天蔚

常熟市文化印刷有限公司印刷 全国新华书店经销

开本: 787mm × 1092mm 1/18 印张: $9\frac{1}{3}$ 字数: 94 千字

2006 年 1 月第 1 版 2006 年 1 月第 1 次印刷

印数: 1 - 5 050

ISBN 7 - 313 - 04188 - 8 / F · 606 定价: 18.00 元

版权所有 侵权必究

前 言

前些年由于开了家企业顾问公司，接触了许多企业个案，也积累了丰富的实务经验，更由于此前我自己也做了二十多年的企业老板，先后开过近三十家企业，涉足餐饮、娱乐、服装、百货、建材、汽车服务、教育、培训等多项行业，最大的企业有员工近千人，也因此颇多体会。

我发现，企业的常态运作与非常态运作是有本质区别的，问题是如何辨别与把握这两者之间的区别并予以相应的处理，这是很伤脑筋的事。

用正常的商业原则去处理非正常的商业问题，结果往往会很难堪。在正常的商业竞争环境中，运用非常的策略与方法，其结果往往会出人意料的好，而且往往能够脱颖而出，成为行业中独具一格的领先者。而在正常的企业管理过程中，运用非常的策略与方法，其结果也往往会有惊人之举，使企业运作出现不同的成效。

非常，这个有些另类有些独特的词汇，正在成为企业经营管理中打破传统束缚、摆脱同质竞争、发挥独特个性、创造非凡成效的法宝、成为优秀者之所以优秀、成功者之所以成功的经典。

非常简单、非常策划、非常公关、非常激励、非常渠道、非常危机，我选取企业经管中最敏感的也是决定成败的六个方面，将自己与众不同的经验写出来与大家共享，而对于广大企业经营者而言，从我这套书中得到一些启发，因此而获益，则是毫无疑问的，关键在于：运用之妙，存乎一心。

作者

目录

Contents

方法一 管理原则：事情其实很简单 / 1

- 一、事情原本很简单 / 3
- 二、常识使事情变得简单 / 5
- 三、别被太多东西迷惑了 / 7
- 四、逆向思维真好 / 9
- 五、没错，就是直觉 / 10
- 六、此简单非彼简单 / 14
- 七、把它说得明白些 / 16

方法二 管理技巧：偷懒用对地方才叫简单 / 19

- 一、一个人最多只能管七个人 / 21
- 二、不是每件事都得你亲力亲为 / 24
- 三、放手让部下去做 / 28
- 四、舍得之间 / 30
- 五、用信任让自己轻松些 / 31
- 六、何妨站在对方的立场 / 33
- 七、快乐如此简单 / 35

方法三 管理心态：复杂的事情简单做 / 39

- 一、保持平常心 / 41
- 二、低调是金 / 44
- 三、完美并不美 / 48
- 四、慷慨大度 / 50
- 五、打开办公室的门 / 52

方法四 管理方法：最好的方法就是最简单的方法 / 55

- 一、从错误中获得智慧 / 57
- 二、甜言蜜语 / 62
- 三、做最好的听众 / 66
- 四、控制开支 / 68
- 五、像经营感情一样经营客户关系 / 71
- 六、有钱大家赚 / 74

方法五 管理智慧：越简单当然越优秀 / 79

- 一、越简单的方式性价比越高 / 81
- 二、以小换大当然值 / 85
- 三、简单造就伟大 / 90
- 四、简单驱动正确 / 93
- 五、简单离境界有多远 / 95

方法六 管理艺术：千万不要强求简单 / 97

- 一、强扭的瓜不甜 / 99
- 二、简单过分太难堪 / 101
- 三、顺其自然当然好 / 102

方法七 管理意识：太简单时谨防意外 / 105

- 一、生活中处处有意外 / 107
- 二、意外往往是最好的转机 / 108
- 三、生于忧患，死于安乐 / 117

方法八 管理过程：再简单也不能乱了套 / 123

- 一、密切注意事态的征兆 / 125
- 二、用最简单的方式控制事态 / 127
- 三、总有一种方法最能解决问题 / 129

方法九 管理经验：不是所有的事都可以如此简单 / 131

- 一、简单的底线在哪里 / 133
- 二、适当复杂化 / 134
- 三、该复杂时绝不简单 / 135

方法十 管理风格：简单是人生的好习惯 / 139

- 一、凡事必先计划 / 141
- 二、有序才能简单 / 145
- 三、按自然顺序行事 / 148
- 四、最简单的做事方式就是立刻行动 / 150
- 五、确保每次努力都能取得成功 / 155

后 记 / 159

FEICHANG JIANDAN
FANGFA 1

GUANLI YUANZE

方法一

管 理 原 则

事情其实很简单

一、事情原本很简单

中国人爱复杂是有名的，一句话要分成几句话来说，几句话要变成几个小时来讲，几个字要分成一篇文章，这些陋习让人无可奈何。

老子有句话：“天下难事，必做于易；天下大事，必做于细。”凡事先从简单入手，简单其实就是效率，能用一句话说清楚的，为什么要用几句话呢？

习惯于去寻找一些复杂的解决问题的方法，有时反而会忽略一些可能更简单的方法。通常的情况都是这样，我们在努力寻找最得体的解决方案，结果却往往会使事情变得越来越复杂。

在这么多年的管理顾问生涯中，我一直在试图用最简单的语言和方法向企业经营管理者解释管理问题。我常对他们讲，你需要的只是解决问题的方法，别把事情搞得太复杂。

成功开办公司

怎样才能成功开办一家公司？许多人都觉得很复杂，但你能否只用三分钟或几句话，甚至一句话就把它描述清楚呢？

事实上这是可能的，艾琳·夏皮罗在她的《商业七宗罪》中就做到了这一点。她在书中描述到，在一所商学院教授第一次上金融课，他这样提醒那些踌躇满志的创业者们：“不要把自己的现金用光。”

“不要把自己的现金用光”，这无疑成功开办一家公司的秘诀。

营销中的真理

在自己开公司之前，我曾经认为市场营销不过是身着笔挺西服，狼吞虎咽地吃完午饭，打出各种各样的广告及热情地对待潜在客户。

但现在我意识到，市场营销是世界上最复杂也是要求最严格的学问之一，做好营销的关键在于能够非常简单地向客户解释为什么要买我的产品。

如果能够像对一个六岁孩子说话那样向客户清楚解释原因，那么毫无疑问，你将是一个伟大的营销家。

寻找简单的解决方案

解决复杂的问题，肯定会有很多不同的方法，其中只有一种方法才是最简单最实用的。

在全球竞争的经济格局里，在分工越来越细的市场环境中，每个企业、每个人在特定的时间里，真正能做的事

情其实很少，适合自己并能够做成功的事情则更少。因此，你应该凡事皆从简切入，专注于自己擅长的事情，集中优势资源，整合出属于自己的核心竞争力，把自己的专业做好，做到极致。

万科在企业发展的时候坚决做减法，抛弃“日本商社模式”的构想，集中全部精力和资源在住宅领域拓展业务与市场，专业做精了，自然就形成极好的口碑和极为响亮的品牌。

当众多家电企业多元出击时，格兰仕则专注于研发、生产、经营不太为人注意的微波炉，并因此做成该行业的全球老大。

爱立信壮士断腕，果断地把手机生产环节外包出去，专心致志地做“价值链上自己最强大的部分”，成为手机核心部件最有竞争力的研发生产者。

上述这些做法简单干脆，效果却有目共睹。

二、常识使事情变得简单

“常识”是指不受感情波动和智力因素影响的良好判断。在决策前摒弃个人感情和个人兴趣的干扰，才能看到事物的真实面目。

但事实往往正如亨利·明兹博格所说：“管理是一门奇特的专业，回报丰厚，影响巨大，但严重缺乏常识。”

在我们看来是显而易见的事实，在别人看来其实也是一样。

消除对简单的错误看法，唯一的途径就是依靠常识。

亚伯拉罕·林肯曾说过：“我们必须依赖语言、逻辑和简单的常识确定事物的本质，并付诸行动。”但不幸的是，我们通常都对常识不以为然。

稍懂些心理学的人都知道，在特定的状态中，人有时候是相当缺乏理智的，邪教令人走火入魔就是最好的明证。歪论用常识根本无法解释，但人在特定环境中就是容易迷信。

常识的达成依赖专业技术知识和敏锐的洞察力。要用常识性的简单思维思考，必须遵循以下原则：

保持怀疑态度

良好的常识建立在大多数人的经验上，而不是一些人的一厢情愿。事物通常会以相反的面目呈现，这就迫使你要经常保持怀疑的态度，不能总是以自己的想法行事。

排除自我因素

良好的判断建立在客观事实的基础上，要设法避免个人因素的影响，因为越是经过自我过滤的事物，离现实往往越远。

杜绝主观臆造

事物的发展有其固有规律，不以人的意志为转移，而良好的常识应该与事物发展保持同步。

善于聆听意见

常识是常人所共有的，有时常识也基于他人的想法，要得到重要的常识，必须洗耳恭听。

三、别被太多东西迷惑了

这是一个信息爆炸的时代，日益增长的信息量加深了企业经营管理的复杂性，大量有害信息影响你的思维，大量无益信息耽误你的时间。

比如数字。过去你要记的只是自己的电话号码和身份证号码。如今各种各样的数字充斥于我们的脑海，社会保险号、电子邮箱号、传真号、自动取款机密码等等。你不得不花费时间与精力去努力记住这些号码。

计算机和网络不断输出不能解决问题的各种信息，结果这些信息误导管理者以至于丧失观察外部世界的清醒头脑。

最新统计数字表明，现在的企业管理者每周平均需要有100万字的信息量。问题是你哪有这么多时间去阅读？

怎样才能和自己所需要了解的信息对号入座，为己所用，有一些建议可以参考：

你不可能了解所有东西

心态上必须承认，你不可能了解自以为应当知道的所有东西。

明白这一点，事情就会变得简单。你就可以分清先后顺序及轻重缓急，甚至委托他人来完成所有无需你亲自动手做的事情，因为事实上你也没必要亲手处理和阅读手头的一切资料。

选取最重要的材料阅读

去伪存真，别让垃圾信息影响你工作的进度与质量。

选取最重要的材料阅读，无关紧要的一律不看。

如果你有助手，当然应该让她从相关信息来源中选取有关信息并经过处理后，以最简洁明了的方式让你阅读。

对需重读的部分做标记

阅读材料过程中，对需要重读的部分做标记。凡读完后没有标记的信息资料即刻丢弃。

以挑剔的目光看待每段信息，找出需要保存的理由，并且建立一个“待续”文件夹，若发现其他有价值的信息，则立即置于“待续”文件夹中，传至下属或归档。

你还可以要求每份送达你的报告都必须附上一段或一页目录提纲，否则退回。

使用电子邮箱

电子邮箱的最大优势是价廉、方便并且快捷，但同时这也是最容易影响你掌握正确信息的病原体。

每天从早到晚，员工、朋友、亲戚、供应商、商业伙伴及客户的邮件一股脑地涌入你的电子邮箱，特别是其中夹杂的垃圾邮件，令你防不胜防，对付这些你会很烦很费心。

保护自己的电子邮箱不被各种莫名其妙的垃圾邮件破坏，最好的方法是：

◎在邮箱中设过滤器，这样可以把关键人物的信息设为优先级，以此来区别其他等级的邮件；

◎从标题中判断邮件内容的价值，检查发信人和主题，客户和上司的邮件阅读，其余次之；

◎不要把邮箱地址印在商业名片上；

◎只在固定时间打开邮箱，如工作开始前或一天将结

束的时候，若不断地收取和回复信息，将会严重影响工作效率；

◎发送简短回复，同时要求发信者也勿撰写冗长邮件。

在信息泛滥的21世纪，拥有相对信息优势的不再是拥有大量信息的人，掌握有序信息的人也不再是处理大量信息的人，而是能够知晓信息价值的人。

四、逆向思维真好

如果用侧面或逆向思维改变惯有的行为方式，你会发现所做的事原本非常简单。

我曾经听过一个故事，尽管不一定真实。

一家有名的公司新盖了一栋高耸入云的总部大楼。公司各部门全部迁入以后才几个星期，员工们便开始抱怨电梯速度太慢。

这些抱怨很快便在公司中传开了，因此公司高层找到了大楼设计师，询问电梯速度是否可以提高一些，或者是否可以增加电梯的容积。

答案自然是肯定的，但需要数月时间对电梯通道进行拆除、扩容和重建，这样会导致大量员工的工作陷入混乱。

结果公司并没有去改建电梯，而是在每一层电梯口安上一面大镜子。从此之后，员工们都会在镜子前习惯性地多花一点时间来打扮自己。

员工的抱怨随之消失了。

事实上，电梯本身没有任何问题，只是等待电梯的人