

别把管理 搞复杂

会管理，你的工作才轻松！

孙科柳◎编著

穿越复杂，回归简单

参悟经典案例，所有企业管理中

出现的问题都有解决方法！

照着做，你就能成功！

SIMPLE MANAGEMENT



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

014033999

F272
424

别把管理 搞复杂

会管理，你的工作才轻松！

孙科柳◎编著



人民邮电出版社



北航

C1722170

F272
424

图书在版编目(CIP)数据

别把管理搞复杂 / 孙科柳编著. — 北京: 人民邮电出版社, 2014. 4
ISBN 978-7-115-34981-1

I. ①别… II. ①孙… III. ①企业管理 IV.
①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第044974号

内 容 提 要

一个优秀的管理者会在扮演好自己角色的同时, 简政放权, 引爆员工潜能, 创造企业的最高效益。

本书旨在为企业管理“穿越复杂, 回归简单”提供一套行之有效的的方法论。作者采用展示经典案例和讲故事的表达方式, 生动、具体地一一例举企业管理者在管理过程中常常遇到的管理难题, 从管理哲学、授权授能、分工合作、奖惩之道和执行之法五个方面, 介绍了简化管理的16大知识点, 帮助管理者运用管理理论, 快速提高管理效率。

本书适合企业各级管理人员、培训师、咨询师等人阅读。

◆ 编 著 孙科柳

责任编辑 刘 盈

执行编辑 贾璐帆

责任印制 杨林杰

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷

◆ 开本: 700×1000 1/16

印张: 13.5

2014年4月第1版

字数: 110千字

2014年4月河北第1次印刷

定价: 29.80元

读者服务热线: (010)81055656 印装质量热线: (010)81055316

反盗版热线: (010)81055315

广告经营许可证: 京崇工商广字第0021号

前 言

享誉世界的管理学大师亨利·明兹伯格说：“管理是一种奇怪的现象。它回报丰富，影响巨大，但却严重缺乏常识。”什么是常识？杰克·特劳特告诉我们：“常识是所有人共有的智慧。它是被社会认可的显而易见的真理。”

概念越简单，往往越趋近于真理。但是人们常常不愿意相信简单的概念，总把原本简单的事情考虑得很复杂。

动物园新来了两只袋鼠。为了更好地照顾它们，饲养员为袋鼠搭建了一个既舒适又宽敞的围场。为了防止袋鼠跳出去，饲养员还筑造了一个1米多高的篱笆。

可是，第二天一大早，饲养员惊奇地发现两只袋鼠正悠闲地在围场外面吃着草、喝着水。饲养员认为，袋鼠之所以能跳出围场是因为篱笆过低，所以应该把篱笆加高。

于是，篱笆被加高到了两米。可是第二天，这两只袋鼠又跑到篱笆外面去了。

这可把饲养员们难住了：“这是什么袋鼠，怎么这么难管？”

一旁的长颈鹿看到了，忍不住问袋鼠：“哥们儿，你们是怎么跳出围场的？你们究竟能跳多高？”

“哎，真是不明白，他们为什么要加高篱笆？”袋鼠笑着回答道，“事实上，我们不是跳出去的，而是走出去的，因为他们从来不关围场的门。”

原本再简单不过的事情，为什么人们喜欢将其复杂化呢？英国历史学家诺思科特·帕金森认为：“事情的增加是为了填满完成工作所剩下的多余时间。”所以，我们不断给自己设各种各样的“圈套”。这样一来，我们就需要不断地与复杂的问题进行斗争。殊不知，最简单的方法就是最好的方法，我们根本没有必要那样做。

400年前，弗朗西斯·培根写下的“知识就是力量”这句话，一直被人们奉为主臬。如今，面对创新不断、信息爆炸的时代，我们只有学会运用已掌握的知识和信息，从容应对纷繁、复杂的事物时，“知识”才能成为“力量”。这种力量更多地来源于我们区分“紧急事务”和“重要事务”的能力，以及我们检索关键信息并快速理解的能力。

通过阅读本书，您不仅能够破解管理工作中存在的疑团，还可以在故事中了解那些享誉全球的企业领导者在管理上的制胜妙招，教会您简化管理工作，提高管理效率。

在本书的策划和创作过程中，作者得到了洪少萍、李瑞文、秦术琼、宋松红、谭海燕、谭汉贵、王晓荣、杨兵、杨选成、袁雪萍、孙东风、孙丽、李国旗、石强、孙科江、陈智慧、安航涛、李艳、姜婷、潘长青等人的大力支持和帮助，在此向他们深表谢意。

衷心希望本书能给广大读者带来帮助，如果您发现书中的不足之处，欢迎提出宝贵的意见和建议。

《别把管理搞复杂》

编读互动信息卡

亲爱的读者：

感谢您购买本书。只要您以以下三种方式之一成为普华公司的会员，即可免费获得普华每月新书信息快递，在线订购图书或向我们邮购图书时可获得免付图书邮寄费优惠：①详细填写本卡并以传真（复印有效）或邮寄返回给我们；②登录普华公司官网注册成为普华会员；③关注微博：@普华文化（新浪微博）。会员单笔订购金额满300元，可免费获赠普华当月新书一本。

哪些因素促使您购买本书（可多选）

- | | | |
|-----------------------------------|-------------------------------|----------------------------|
| ☐ 本书摆放在书店显著位置 | ☐ 封面推荐 | ☐ 书名 |
| ☐ 作者及出版社 | ☐ 封面设计及版式 | ☐ 媒体书评 |
| ☐ 前言 | ☐ 内容 | ☐ 价格 |
| ☐ 其他（ | | ） |

您最近三个月购买的其他经管类图书有

- | | | | |
|------|---|------|---|
| 1. 《 | 》 | 2. 《 | 》 |
| 3. 《 | 》 | 4. 《 | 》 |

您还希望我们提供的服务有

- | | | |
|------------|---------|---|
| 1. 作者讲座或培训 | 2. 附赠光盘 | |
| 3. 新书信息 | 4. 其他（ | ） |

请附阁下资料，便于我们向您提供图书信息

姓 名	联系电话	职 务
电子邮箱	工作单位	
地 址		

地 址：北京市丰台区成寿寺路11号邮电出版大厦1108室 北京普华文化发展有限公司（100164）

传 真：010-81055644

读者热线：010-81055656

编辑邮箱：jialufan@puhuabook.com

投稿邮箱：puhua111@126.com，或请登录普华官网“作者投稿专区”。

投稿热线：010-81055633

购书电话：010-81055656

媒体及活动联系电话：010-81055656

邮件地址：hanjuan@puhuabook.com

普华官网：<http://www.puhuabook.com.cn>

博 客：<http://blog.sina.com.cn/u/1812635437>

新浪微博：@普华文化（关注微博，免费订阅普华每月新书信息速递）

目 录

01 转变思维 管理其实很简单 //1

谁管理谁 //3

管理需要简化 //5

简单就是力量 //8

拆掉思维里的墙 //10

02 精兵简政 毙掉一切多余的东西 //13

让管理回归简单 //15

有舍才有得 //17

常给企业“洗洗澡” //18

03 抓大放小 只做需要做的事 //23

好的不一定是需要的 //25

不值得的，千万别做 //27

不要做第二重要的事 //29

04 授权授能 让员工参与进来 //35

别让自己太疲惫 //37

给员工一片天地 //38

管理者真的授权了吗 //40

包容员工的过错 //42

05 红旗招展 有梦想，谁都了不起 //45

宗旨会带来混乱 //47

管理就是指明方向 //49

别让员工无所适从 //50

不要迷恋长期计划 //52

精确，才能被接受 //54

06 统合综效 众人拾柴火焰高 //57

单打独斗难以成功 //59

拉出来一起战斗 //61

团结集体的力量 //63

培育忠诚 //66

与下属共享果实 //68

清除组织中的“捣蛋鬼” //70

07 群策群力 让马后炮见鬼去吧 //73

因感觉而来的判断不具有指导性 //75

善用群众的智慧 //76

只做正确的决策 //79

无条件地执行 //81

08 真相大白 谈笑间，误解灰飞烟灭 //85

沟通是个无底洞 //87

主动沟通很重要 //89

捅破那层玻璃纸 //91

学会倾听 //95

09 各就各位 让工作行驶在轨道上 //97

做了不等于做对了 //99

谁在吃空饷 //102

一人一事，一事一人 //105

有节奏地工作 //108

不要袖手旁观 //110

10 知人善用 抓住人才很重要 //113

善用比自己优秀的人 //115

要善于争取人才 //117

寻找最佳人选 //119

给人以用武之地 //122

别让兔子和乌龟赛跑 //124

11 对症下药 找准员工的需求 //127

仅仅努力是不够的 //129

不要只想着用钱诱惑人 //131

寻找工作背后的秘密 //132

榜样的力量是无穷的 //134

12 你追我赶 让员工自己动起来 //137

危险无处不在 //139

安逸感让人懈怠 //141

注入新活力的作用 //143

利用竞争实现超越 //145

适时给予压力 //148

末位淘汰制是剂“猛药” //151

13 驭人之道 做朋友不做家长 //153

传统的管理者是什么样的 //155

别再管理了 //158

喊破嗓子不如做出样子 //161

不要企图改变人性 //164

做一名走动式的教练 //166

14 立规定矩 严明纪律胜过言辞说教 //169

是谁在制造混乱 171

温情，不是滥情 //174

让规则有最高发言权 //177

15 时间整合 在时间中寻找空间 //181

用好时间比制订计划更重要 //183

向不重要的事勇敢说“不” //185

别让琐事缠身 //187

重要的是现在就去做 //190

做一个时间管理高手 //192

16 精益求精 改善永无止境 //195

推陈才能出新 //197

全身心地投入 //198

用激情点燃热情 //199

细微之处见精神 //201

↓ 参考书目 //203

01

转变思维 管理其实很简单

我们已经选择了世界上最简单的职业……作为一个管理者，你没有太多事情可做，管理并不像你在2000个选项中进行选择那么复杂。

——杰克·韦尔奇

10

数系变化 单列数文真型

数 本型字个一水排——五以中平数第之第世了数第第3/10/1
本数书数中第个0005 本数第下中数第 本下书有数第第
本数

本数一三本——



谁管理谁

“中国有多少间公共厕所？”巧妙且正确的答案是：“两间——男厕所和女厕所。”但是，如果用“两个——管理者和被管理者”来回答“公司里有多少名员工”时，我们就大错特错了。

每个人都是自己的主人，我们不会成为他人的主人，他人也不会成为我们的主人。宝洁公司前总裁史旺生曾说过：“员工只能自己管理自己，僵化的运作系统只会使员工感到窒息，而无法使员工做能做的事。”

一家商业杂志社的编辑采访某公司经理时问道：“你们对喝咖啡的时间和员工休息室的使用有何规定？”原来，这家公司的室内格局正是当时最流行的开放式办公景观设计。所谓的开放式办公景观设计，是指整个办公空间都是开放的，通过植物、可移动壁板、书架、柜子等来组织空间和界定区域。

“我们不仅没有规定具体喝咖啡的时间，而且员工可以随时到休息室休息。”公司经理如是说，“公司唯一的规定就是，员工不能在工作地点吃东西、

喝饮料，这是因为我们都很爱惜室内的地毯和装潢，不愿将其弄脏。”

“没有规定？”编辑惊讶地问道，“那你们如何防止员工偷懒怠工呢？”

“我们不用去防止。”经理说，“员工会自己监督自己。舆论和员工的自制力使他们都想维护自己的良好形象。当我们在讨论办公室美化这一话题时，一位心理学家建议我们实行这种政策，结果确实很有效。因为是开放的工作环境，所以员工知道离开自己的工位后，其他员工都能看得很清楚。如果员工在休息室抽烟、聊天、吃东西，那么每个经过的员工都能看见。正因为开放的工作环境有这种‘监督’作用，所以员工才不会肆无忌惮。”

“让员工注意自己的行动是最好的管理方法，而且公司不必为此付任何薪水。”经理最后补充道。

这位经理的言外之意是作为管理者，我们不需要监督管理员工，因为员工会自己管理自己。管理者常常过于依赖权威的作用，把运用权威提升到管理的核心位置，即制定制度并强制员工执行。制度是集体的契约，但在很多情况下，制度变成了某些自以为是的管理者强加给员工的意愿。凡是“强加”的都会遭到员工本能的反抗，因此，在管理中，必须要破除“管理者的工作是管理员工，而员工是被管理”的观念。

心理学研究表明，每个人都有着强烈的“自主性”需求，希望自己能控制自己的未来。正是这种“自主性”需求，使得人们不愿意也不可能被动地接受“强加”的管理。

事实上，人们只要能控制自己的行为，就会生活得更健康、更快乐、更具有生产力。1976年，雷夫寇通过“关掉噪声”实验证实了这一点。

在实验中，实验对象正在进行解谜和校稿工作，周围不时会发出非常嘈杂的声音。实验对象被随机分成了两组，第一组仅被告知要尽力完成工作，第二组则多了一个可以关掉噪声的按钮。

实验结果不出研究人员所料，有按钮的一组表现较佳，不但解出来的谜题的数量是另一组的5倍，而且校稿的错误率也较低。

看来，拥有“关掉噪声”的权利可以使人更快乐，使生产效率更高。那么，在企业管理中，让员工拥有与自身工作相关的部分权利，是否能够提高组织活力，以及员工的士气和工作效率呢？

1974年，虽然德伦比卡车厂满负荷运转，但是沃尔沃公司还是面临着400辆卡车的市场缺口。为此，沃尔沃公司在哥德堡的艾伦达尔建立了一家临时工厂。由于沃尔沃公司不想在这家临时性工厂进行大量投资，所以，沃尔沃公司决定尝试一种新的生产方式。这种新方式就是为一个由12人组成的团队分配每天生产两辆卡车的任务，而且该团队需要独自负责装配、材料处理、质量控制和缺陷修正等事务。

试验很成功。这个团队轻松地完成了每天生产两辆卡车的任务。在短短四个月内，每辆卡车的装配时间得到大幅度缩减。此外，该团队每天还利用空余时间检查已完成的工作，并为第二天的工作制订计划。当沃尔沃公司检查由这个团队生产的卡车的质量时，检查人员发现，以这种方式生产的卡车的质量比以传统方式生产的卡车的质量更好。

任何人不会永远接受他人强加给自己的意识，即便是善意的意识。所以，当管理者让员工自己管理自己时，管理工作通常会做得更顺畅。



管理需要简化

苹果公司前总裁约翰·斯卡利在一次演讲中提出了一个令人哗然的观点：“我们在工业时代学到的那些东西都趋于制造越来越多的复杂。我想，

越来越多的人已经明白，管理必须简单化，而不是复杂化，因为只有简单才是终极智慧。”

然而，斯卡利本人却并没有足够重视自己说过的这番话。他不仅没有逃脱复杂的“魔咒”，而且使自己的声望被一个叫“个人数字助理”的复杂产品所毁掉，他也因此被苹果公司解雇。

今天，与斯卡利存在同样问题的管理者依然不在少数。他们时常会不自觉地给自己设下各种“圈套”，在和各种“圈套”作斗争的过程中，管理者还会感到其乐无穷。究其原因，可能是因为多年来在企业管理中，“简单”一词往往有贬低之意。例如，“头脑简单”意味着有些笨或者傻。因此，管理者摒弃“简单”之举，纷纷追求“复杂”。

在一家企业的内部培训课上，总经理拿出一沓百元大钞，对着几位参加培训的人员说道：“谁有办法从我手中直接拿走这些钞票？”大家面面相觑。接下来，有人向总经理表述自己的业绩，总经理不予理睬；有人向总经理阐明所面临的管理困境，总经理仍然不予理睬……正当其他人冥思苦想时，有一个人走到总经理面前，直接拿走了钞票。这时，总经理会心地笑了。

不要把简单的事情复杂化了，否则只会浪费更多的时间和精力，使人感到疲惫不堪。

哥伦布在发现新大陆返回西班牙后，西班牙女王设宴为他庆功。宴席上的王公大臣们都很想知道哥伦布是用什么方法发现新大陆的，有人问哥伦布：“你寻找新大陆，用的是什么高明的方法？”哥伦布回答说：“我的方法就是驾着船一直朝一个方向航行。”哥伦布的回答震惊了包括女王在内的所有人。哥伦布寻找新大陆，看似复杂万分，但其实只要遵循一定的规律，再辅以一定的毅力，成功就不是高不可攀的。