

管理 从复杂到简单

充分激活你的企业、团队和员工的无限潜力

FROM
COMPLEXITY
TO
SIMPLICITY

[英] 西蒙·柯林森 (Simon Collinson)

梅尔文·杰伊 (Melvin Jay) 著

靳婷婷 译

大到跨国公司

小到5个人的团队

都适用的精简管理手册

企业赢利的“最大杀手”就是
复杂化问题

精简化管理才能让你的企业
从优秀走向卓越



中信出版社·CHINACITICPRESS



管理 从复杂到简单

充分激活你的企业、团队和员工的无限潜力

[英] 西蒙·柯林森 (Simon Collinson)

梅尔文·杰伊 (Melvin Jay) 著

靳婷婷 译

FROM
COMPLEXITY
TO
SIMPLICITY

图书在版编目 (CIP) 数据

管理：从复杂到简单 / (英) 柯林森, (英) 杰伊著; 靳婷婷译. —北京: 中信出版社, 2014.1

书名原文: From Complexity to Simplicity: Unleash Your Organisation's Potential

ISBN 978-7-5086-4264-2

I. 管… II. ①柯… ②杰… ③靳… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第 233570 号

From Complexity to Simplicity: Unleash Your Organisation's Potential by Simon Collinson and Melvin Jay

First published on 16 October 2012

Copyright © Simon Collinson and Melvin Jay 2012

First published in English by Palgrave Macmillan, a division of Macmillan Publishers Limited under the title From Complexity to Simplicity by Simon Collinson and Melvin Jay. This edition has been translated and published under licence from Palgrave Macmillan. The authors has asserted their right to be identified as the authors of this Work.

Simplified Chinese translation copyright © 2014 by China CITIC Press.

ALL RIGHTS RESERVED.

本书仅限中国大陆地区发行销售



管理：从复杂到简单

著 者: [英] 西蒙·柯林森 梅尔文·杰伊

译 者: 靳婷婷

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 北京牛山世兴印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 19 字 数: 200 千字

版 次: 2014 年 1 月第 1 版

印 次: 2014 年 1 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2012-8579

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-4264-2 / F · 3024

定 价: 39.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

序 言
FROM COMPLEXITY
TO SIMPLICITY

许多大企业在成功的道路上寸步难行的最主要原因，在于它们把事情复杂化了。即便如此，针对复杂化的原因和后果进行的有效研究却寥寥无几。同样，如果大企业的领导和管理者想要解决此类问题，能为他们指点迷津的实用书籍和论文也是寥若晨星。

本书中既有通过学术研究得到的成果，也有我们从与全球各地受复杂化问题困扰的企业的合作中汲取的经验。书中既综合了我们两人对解决棘手的复杂化问题的个人见解，也包含了我们寻求改善企业运营方式的决心。（在写作过程中，我们发现，学术中不存在唯一正确的理论概念，经验丰富的主管们也不可能遵循唯一的做事方法。）

我们希望本书能为你多提供一种解决复杂化问题的方法，希望你能在书中寻得让企业盈利节节攀升的途径，也期待本书能让你的企业的工作环境有进一步的改善。

序 言 / / VII

第一章

复杂化问题出现的原因与导致的后果

复杂化与简单化 / / 004

导致复杂化问题的因素 / / 010

积极复杂化和消极复杂化 / / 014

为什么要关注复杂化问题? / / 033

复杂化问题可以解决吗? / / 036

本书的使用方法 / / 037

第二章

找出复杂化问题并制定简化之策

如何缜密地诊断出复杂化问题 / / 041

判断复杂化问题的各种工具 / / 046

用提问找出复杂化问题 / / 050

为复杂化问题的危害“估价” / / 055

为企业制定解决复杂化问题的措施 / / 058

第三章

简化复杂化问题：企业人员

复杂化问题的根源在于人 / / 066

- 为什么会把事情搞得过于复杂？ / / 068
- 英明的领导者懂得简单化管理 / / 072
- 三大诱因 / / 077
- 如何改变复杂化问题中的人为因素 / / 079
- 从员工到企业 / / 103

第四章

简化复杂化问题：企业结构

- 简单的企业与复杂的企业 / / 108
- 你的企业何时复杂过度？ / / 116
- 我们的相关调查结果如何？ / / 118
- 如何简化你的企业结构设计？ / / 121
- 从零开始：打造全新企业结构设计 / / 150
- 从企业结构到决策制定 / / 158

第五章

简化复杂化问题：企业决策

- 企业决策导致复杂化问题 / / 162
- 决策复杂化的危害 / / 167
- 增值：用正确的方法做正确的事 / / 170
- 如何缓解决策复杂化问题？ / / 177
- 决策就是简单成功关键事项 / / 188
- 如何更有效地在大企业中传达决策内容 / / 191
- 从企业决策到运营流程 / / 197

第六章

简化复杂化问题：运营流程

- 复杂流程及简单流程 / / 202
- 运营流程复杂化的危害 / / 205
- 如何能简化流程？ / / 207

如何缓解企业的流程复杂化问题 / / 213

从运营流程到产品服务 / / 231

第七章

简化复杂化问题：产品服务

产品服务：高成本复杂化问题的诱因 / / 236

新产品服务复杂化的危害 / / 239

如何解决产品服务的复杂化问题 / / 243

复杂化问题：从产品服务到日常工作 / / 264

第八章

简化复杂化问题：日常工作

如何通过日常工作为企业轻松创收 / / 268

积极为工作排出优先顺序 / / 274

简化会议流程 / / 277

简化电子邮件、文件、会议报告等日常沟通方式 / / 283

简化管理报告 / / 284

简化日常工作就是本书的主题 / / 290

致 谢 / / 293

第一章

复杂化问题出现的原因与导致的后果

FROM COMPLEXITY
TO SIMPLICITY



当今，复杂化业已成为全球大企业成功路上一只最大的拦路虎。无论你对此深有体悟还是略有感知，复杂化问题都是你收益受损、效率降低以及员工士气低迷的元凶。

迎战经济动荡，把握顾客需求，应对层出不穷的经济政策，成功打造创新的服务和产品，适应监管体制的变动，挖掘和留住人才……所有这些挑战都不可小觑，企业领导者也为了它们而绞尽脑汁。这些因素相互交织叠加，形成了一个错综复杂的竞争环境，而各企业则不得不在这种环境中摸爬滚打，以求立足。

然而，现今的管理者和领导者却将注意力放在了应对企业内部的各种棘手的复杂化问题上，这场鏖战大有愈演愈烈之势。换言之，企业内部的复杂化问题已成为众多企业充分发挥财力和人力优势的一个最大阻碍。

复杂化的问题之深、涉及范围之广已不容忽视，但即便如此，有助于我们了解此问题的学术研究和指导我们行动的实用建议却是屈指可数，这种现象实在令人费解。

所以，我们的目标很简单。我们希望将有效的学术研究、可行的实战经验以及一些独一无二的方法、途径结合起来，让你对复杂化问题有所了解。

另外，我们更希望让你意识到，你可以将阻碍发展、浪费企业经费的复杂化问题“解决掉”。

诺基亚是个家喻户晓的品牌，用来当我们的“开场嘉宾”正合适。当消费者群体转向智能手机市场时，这家曾辉煌一时的商业巨头却错失了良机，这的确是不言自明的事实。但这次失利并不只是因为诺基亚的战略抉择不合时宜，实际上，在这次错失良机之前，我们可以从很多方面看出这家企业早已迷失了航向。诺基亚不仅并购了一系列企业，更通过在软件、企业项目、服务种类方面的投资，让企业的服务和产品愈加多元化，而这只是徒增了企业的复杂化，对增加效益毫无裨益。而近期，新任的企业领导实施的企业重组措施对复杂化问题不仅没有缓解，反而使问题进一步恶化。也就是说，诺基亚已变得愈加复杂，但利润却呈递减趋势。

商界媒体都把诺基亚称为“陨落之星”，但这种被复杂化拖累的事例在各行各业中却屡见不鲜。

我们知道，当今企业的竞争环境已变得越发错综复杂、动荡不安，企业高管们对这种潜伏于表面之下的大趋势几乎只有听之任之的份儿，在面对全球化问题、分类日益细化的市场以及科技的发展变动时颇显被动。然而，最有杀伤力的复杂化问题来源于内部。愈加多元化的产品和服务，愈加丰富的战略方案，更专业化的部门和多层次的管理，更多的流程、步骤、报告、会议、电子邮件，所有这些因素铺天盖地而来，压得人喘不过气。企业内部的人员是这些昂贵的复杂化问题的受害者，但他们（通常在不知情的情况下）同时也是这些问题的制造者。企业中的每个人都有能力，也需要尽一己之力将复杂问题简单化，而这也是写作本书的初衷。

复杂化与简单化

在商界，复杂化几乎是个不可避免的事实。一般而言，万事都有个相

对简单的开端，但很快就因为不同的原因而最终落入复杂的泥沼。比如，在20世纪初汽车产业刚兴起之时，想当车主的买者只能买到一种型号的福特汽车，也就是福特T型车。借用福特先生本人的一句名言：顾客可以将这辆车漆成任何他想要的颜色，只要它是黑色的。但好景不长，这样的简单并没有延续很长时间。不久后，通用汽车公司首席执行官兼总裁阿尔弗雷德·斯隆向市场推出一系列不同价位的汽车型号和品牌，包括别克、凯迪拉克、雪佛兰，以及庞蒂亚克；除此之外，他还首创了一种更加复杂的商业模式，也由此改变了市场格局。

你可以认为，这是商业模式在科技创新、新型管理模式和顾客越来越多元化的驱动下发生的一种自然改革。这么想当然无可厚非，因为外界市场的复杂化的确能够使企业内部随之变得日益复杂。

关于这个问题，我们后面再讨论。让我们首先来试着用浅显易懂的语言让你对复杂化与简单化有所了解。

我们所说的复杂化，到底是什么呢？

虽然本书从复杂化引入，但现存的研究资料中对这个问题的探讨根本谈不上实用。有关复杂化的理论和研究不少，但商业和管理方面的学者却很少利用它们来研究企业行为背后的诱因，这真是令人费解。

为了对复杂化下一个初步的定义，我们特别参考了“复杂化适应系统”的相关研究。这听起来有些冠冕堂皇，但这么做的确行之有效，而且参与我们的简单化课程的高管们理解起来也很得心应手。

复杂化的初步定义

复杂化=组成一个系统的因素的数量+这些因素之间相互关系的种类+这些因素及其相互关系的变化速度

这个定义非常实用，因为它可以用于绝大多数商业系统中的所有层面，比如供应链中的一家企业、企业中的某个执行部门、生产线上的一台机器或是某家机构的某个人。实际上，你可以通过观察一个复杂的体系，来判断体系的复杂化到底是由组成因素的种类、因素之间联系的多少，还是变化的速度导致的。一旦认清了复杂的性质，应对复杂化问题的手段也就自然明了了。

不用说，组成因素的数量显然是值得关注的。规模较大的体系往往较为复杂，或更为繁复。想要分清复杂和繁复的不同，我们需要弄清楚各个因素之间的关系和变化的速度。一架飞机由许多相互联系的零部件和相互作用的控制系统构成，因而可以称为一个繁复的体系。但在外部环境（如风力、气压和气温）、内部环境（如货物、乘机旅客或提供饮料的手推车）或控制指令（如航空发动机、副翼或升降梯）有变时，我们可以很容易地大致推测出飞机将如何反应。这自然是件好事，对于经常乘机的旅客来说尤其如此。

复杂的系统具有元素多样、难以定性以及由输入指令或条件变动而造成的结果不确定等特点。组成系统的因素数量、各个因素之间相互联系的种类以及这些因素及其相互联系的变化速度三者之间相互作用，让人们无法轻易判断出一个系统可能出现什么样的反应，也让人们难以对其进行控制。

一般而言，一个系统中由人构成的因素越多，这个系统也就越复杂。原因不言自明。

作为个人，我们和一般的经济学家口中充满理智、有理可循、墨守成规的个体相去甚远。当我们这些个体联系在一起后，就会造成组织内元素多样、难以定性和结果的不确定性。实际上，绝大多数的组织并非是整齐划一的金字塔式系统，而更像是充满了成员们各自的失误的大杂烩。

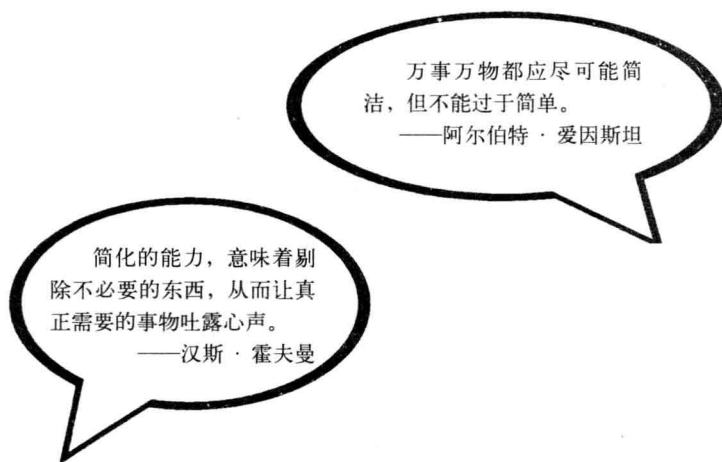
无论是出自个人的渴求还是来自我们所在的群体的压力，我们每个人都对出人头地或获取一定的控制权有所希冀，而这也在某种程度上导致了“个体差异”的产生。“自组织”是企业生命力的一个有力象征，但与此同时，它也可能把你的企业搞得一团糟；如果我们把不同地域的差异堆叠在一起，然后再把各个企业之间广泛的相互联系和依赖关系考虑进来，就不难发现为

什么沟通合作和整体操控有如此困难了。想要把一个企业中每位成员的能力聚合在一起，让大家同心协力地向同一目标进发，可谓是处理复杂化问题的一项最大挑战。

无论哪家企业都有可能受到复杂化问题的困扰，它们只是不知从何下手。

我们所说的简单化到底是什么？

想要给简单化下定义并非易事，但是我们可以通过一些名言来一窥究竟。



在商界，随着复杂化程度的加深，企业的构成因素也会越来越多，各因素涉及的范围会越来越广，各因素之间的关联越来越紧密，变化也层出不穷。这些因素中有的会为企业创造价值，有的则对业绩无益。糟糕的是，那些对业绩无益的因素会让你分心、占用你的时间和原本应该投放在成功之路上的精力。换句话说，你的企业在复杂化的泥沼中陷得越深，你就越容易只见树木不见森林。

以下是我们对简单化的定义：如果企业的组成因素和因素之间的联系不多也不少，正好足够让企业获取成功，那么我们就说这家企业是一家简单化企业；达不到要求的企业，我们称为复杂化企业。

正因如此，本书的一个核心主题就是：简简单单，轻松获益！这也是与我们有过合作的企业共同的座右铭。

内部和外部的复杂化问题

前文提及的像飞机一样的繁复系统不是本书的重点，我们所关注的是企业面临的各种挑战。因此，我们所说的内外部复杂化问题都与企业有关。充满了复杂化问题的竞争环境既充满机遇又危机四伏，而在这样的环境中摸爬滚打的企业，则需要对这些机遇和挑战迎头直击。

如果企业的组成因素和因素之间的联系不多也不少，正好足够让企业获取成功，那么我们就说这家企业是一家简单化的企业



如果企业中不必要的组成因素或各因素之间的联系过多，那么企业的成功会受阻，我们将这样的复杂化定性为消极的复杂化

图 1-1 简单化和复杂化

当今，全球经济日益繁杂难测，企业所处的国际环境也日趋复杂。消费者越发多样的需求和划分越发细致的市场只是复杂化问题的冰山一角；除此之外，企业管理者要面对的复杂化问题还有许多：全球化，人口结构和气候

环境变化，政治风险，产品、工序以及信息技术的发展升级，创意的进步，新的竞争者，新兴产业等，这些都是复杂化问题的导火线。

在本书中，我们主要探讨内部复杂化问题，原因不难理解：第一，我们咨询的企业高管们都表示，这是他们想要改进的领域；第二，想要改变或解决外部复杂化问题，你我的力量都非常有限。我们有必要指出，内部复杂化问题和外部复杂化问题之间是紧密相连的，内部复杂化问题往往是处理外部复杂化问题过程中的衍生物。

举例来说，毕马威公司于2010年进行的调查结果显示，导致复杂化问题的“元凶”是越来越多的规章制度、全球各市场环境监管制度的多样化以及二者变化的速度；而在经济学人信息部于2011年组织的调查中，以上因素也被认为是导致复杂化问题的第二大原因。为了遵循各种规章制度，企业纷纷增加了时间、精力、人力和财力的投入，而与此相关的企业结构系统和工序流程相应也变得越来越复杂。除此之外，为适应各种制度而产生的交流沟通以及邮件和会议也变得铺天盖地。所以我们说，外部变化是内部变化的诱因。

从整体来看，在经济学人信息部2011年的研究中，70%的人都认为复杂化问题是“公司所面临的一个最大挑战”，而94%的人则表示“解决复杂化问题对企业的成功有着举足轻重的作用”。

当今企业存在复杂化程度较深的现象，这本身就是一大症结。复杂化问题越严重，企业面临的不确定性和不可预见因素就越多，决策的制定也就越发举步维艰。企业面前的选择变多了，但是做出决断时要参考的信息库却越发令人眼花缭乱，想要将有限的资源进行有效分配也更是难上加难。

英国石油公司在墨西哥湾的漏油事件和欧债危机等的发生，为我们彰显了在复杂环境中预见未来和风险管控的艰难。无论是通信网络还是相互关联的投资组合，企业中的各个系统都按照自己的步调方式实现发展。想要预期某种因素或势力会对这些系统造成怎样的影响，这对于我们而言尚属能力之外。

在解决来自外部的复杂化问题时，企业往往总是以增加内部复杂化问题为代价。然而，随着内部复杂化问题的增长，成本也一并“水涨船高”。这虽并非执事者的本意，但却往往是不可避免的结果。

我们认为，问题就出在这儿。

导致复杂化问题的因素

谈到与企业有关的复杂化问题，人们总会提到两个方面：决策复杂化问题以及组织复杂化问题。决策复杂化问题指的是企业在变幻莫测的外部竞争环境中的定位，以及高层管理人员是如何在所处的环境中找出最佳路线的。有关企业的动态能力的研究——企业如何在波谲云诡的环境中提升应变敏捷度，都对这种复杂化问题以及企业应对的方法有所涉及。

而组织复杂化问题指的是企业内部由部门变动、工序流程、规章制度以及企业结构特征变化造成的复杂化问题。根据复杂因素对企业业绩造成的影响，我们把这两种复杂化问题各分为积极和消极两种。

决策上的一切变更都对组织上的复杂化程度有所影响，一般而言，复杂化问题会随着决策的改变而加重。举例来说，开拓新市场意味着迎接来自新的顾客群、供应商、竞争者、雇员以及商业制度等因素的挑战，而企业为面对这些挑战，必须调整产品和服务和营销策略，签订新的合同，对当地的人力资源管理进行微调等。多样性也由此产生，这些新设立的部门和合作关系，加上沟通和操控方面新增的难题，无一不加重了企业现存的复杂化问题。

我们的研究发现，频繁的企业并购活动是高度复杂化的一个重要标志，对组织复杂化涉及的各个层面都有一定影响。当年诺基亚涉足多媒体服务和应用程序时，曾并购了多家企业，所覆盖的市场范围越来越广，公司业务也越来越繁杂。诺基亚设立了新的部门和管理层，其信息技术部门的结构越发复杂，工序和流程也成倍增加，精简和合并势在必行。但是诺基亚并没有很