

全球数家知名企业的永恒宗旨

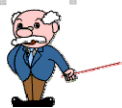
Efficiency is the first

李佳东 编著

效率

中國民族攝影藝術出版社

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

教委批准成立正规管理类教育机构，近 20 年实战教育经验，值得信赖！（教证：0000154160 号）

全国迷你 MBA 职业经理双证书班[®]，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课。咨询电话：13684609885

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学 费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhgy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。



序 言

“效率第一”是企业保持活力的最重要因素

效率
第一

无论是在工作中还是生活中,我们常常会感觉到很多事情还尚未解决,但是时间却在不知不觉中流失了。在工作过程中,我们经常会感到自己的工作任务重、压力大,很想集中精力把事情做好,可是总觉得自己不能很好地支配时间。

员工要找你汇报工作,其他部门的领导要找你协调各种事项……我们整天都忙于这些事,一天下来总感觉还有很多事没有做,总是在自责没有时间去尽一个领导真正的职责,无法发挥一个领导真正的作用。

不论是领导,还是普通的员工,都会感觉自己的时间难以支配。日常的事务纷繁而复杂,很多人只能遇到什么问题就解决什么问题,这样持续下去,很快就会感到穷于应付。

除了日常规定的事情要处理外,经常会有很多例外的事情发生。



对于领导者来说,由于例外的事情大多未授权,下面的人员不能独立处理,领导者只好自己出面解决,结果,大量的时间被这些意外事件占用了。领导者不应该让自己像陀螺一样,在事务堆里拼命地转,整天被琐事缠着脱不开身。

我们每个人的时间都是有限的,做任何事都少不了时间这个资源,不能在规定的时间内完成任务就是低效的表现。只有合理地安排和利用有限的时间资源,才能把自己的工作做好。能否高效地利用时间,是优秀领导者和优秀员工最重要的特点之一。那么,如何才能高效地利用时间呢?

任何工作都有它自身的运作规律,企业运作与行政事务也是一样的,都有其固定的做法。聪明的领导应该根据这些规律,寻找出更有效的工作方法,然后设计一套适合企业习惯的操作程序,让自己驾轻就熟地开展工作,出色地完成任务。

彼得杜拉克有一句名言:“时间是最为稀少的资源,除非时间被妥善管理,否则任何其他事物皆无法被妥善管理。”国外很多企业都推崇“效率第一”的宗旨,因为他们知道“效率第一”是一个企业保持活力的最重要因素,没有效率的工作就是在浪费时间。

但愿这本书能给读者以启示,出色、高效地完成自己的工作。

郭兴华



目 录

序 言/1

第一章 树立目标

计划无序——将面临人生败局 /3

计划有序——向目标迈进/6

最有价值的目标只有一个/9

抓住离你最近的目标 /12

坚持不懈——高效率的支撑点/15

第二章 转换思维

领先的秘诀 /21

打破思维定式 /24

平和的心态——人际关系的润滑剂 /28

积极的心态——高效率的黄金法则/31



习惯的力量——养成控制时间的好习惯/34

专注眼前的每一步/37

擅用“小智慧”/40

走直线会让你事半功倍/43

利用资源,点石成金/46

不要堆砌你的办公桌/49

烙饼中的管理/52

给“思考”留一个空间/54

第三章 效能管理

不要犹豫不决/59

行动之前,冷静分析/62

提升你的判断力/65

学会做一个“独断”的人/68

不要采用“双重标准”/71

聪明的乌鸦/74

运用现代化技术工具提升效率/77

建立畅通的信息渠道/80

为企业制定“效能表”/83

工作流程的优化/85



工作流程的弹性调整/88

一滴焊接剂,节省5亿美元/91

精妙在于细微之处/94

居安思危——企业效率的加速器/97

运用双赢策略/100

一页报告的效力/103

经验提升效率——十块与五块的不同/106

管理要因人而异/109

“太阳下山”规则/112

体制——高效率的保障/114

第四章 时间管理

为什么你的时间总是那么紧?/119

一日之计在于晨/123

做一本时间的账单/127

时间分析法/130

“事务型”与“思考型”/133

安排好你的空余时间/136

提高特殊时间的工作时效/139

按计划行事,给变化留出时间/142



什么是最重要的? /145

把握影响结果的关键时刻 /148

一次只解决一件事/151

借风行船——让他人来控制你的时间/154

不要用借口拖延时间/157

加班代表低效 /160

有张有弛才会事半功倍/163

第五章 人才管理

人才——高效率团队的基石/169

清除花园里的杂草/172

发现优点,人尽其才/175

利用别人的优势/178

分工协作——集众人之所长/181

磨合原则——团队的合理协调 /185

学会把草放在屋檐上/188

激励——效率的催化剂 /191

不要吝惜你的赞美之词/195

让员工自发地工作/198

竞争——高效率的催化剂 /200



去掉椅子上的靠背——清除懒惰情绪 /203

压力与效率/207

沟通——高效率的通天塔/210

让员工在内部流动 /213

环境——提升效率的外因/216



第一章

树立目标



浪费时间是一桩大罪过。

——卢梭

计划无序——将面临人生败局

效率
第一

海德是一家公司的经理。一天早上,和往常一样,海德走进办公室,看到桌子上一摞的报表,感到很头疼。但是迫于工作需要,他只好静静地坐下来,认真地审阅。看了一部分后,秘书走了进来,对他说:“经理,有一位客人想见你。”

他不在意地说:“让他先在客厅等一会儿,我马上就过去。”

大约一杯茶的时间过后,海德走进了会客室,看见客人正焦躁地在会客大厅里徘徊,他马上满脸堆笑地说:“真抱歉,我今天的的事情太多了,实在抽不开时间。”

客人听了他的这句话,非常气愤地说:“既然你实在没有时间,那么我们改天再谈吧。”

说完客人转身就走了,海德不知所以然地看着那个客人的背影消失在门口。

第二天公司就撤销了海德的职务,因为他的行为使公司失



去了一千万美金的生意。

同时,公司里的这样一句管理信条也让海德后悔不已:“时间至关重要,凡是本公司员工一律必须遵守时间,任何人不能因故迟到或早退,要按时完成任务,要做好时间安排,哪怕是最小的细节也必须在日程安排中列出来并付诸实施。”

海德不是工作太忙没时间,而是没有事先设计好时间,没有分清事情的轻重缓急,消极面对工作,不但被上司给辞退了,而且也给自己带来了很多的痛苦和烦恼。海德没有时间观念的行为惹恼了客户,假如他能够在工作时给自己制定一个计划,按照工作内容的重要性有序地进行,这样就会提高效率,也不会失去那笔一千万美金的生意。

人们似乎总是轻视手上的那个小东西,认为时间平淡无奇,因此便无节制地浪费时间,更准确地说就是混时间,甚至对时间恨得要命,以致到头来生活平平,一事无成。读完这段故事,你应该开始为自己设计一个方案,留出一定的时间余地,如果故事中的海德做到了这一点,又何至于此?读了这则故事以后,你是否觉得设计先行是必要的呢?

很多成功人士都很珍惜自己的时间,他们更善于安排设计自己的时间,从而有序而有效地工作。你是在无序地工作吗?



你浪费了好多时间吗？你也许没有意识到，但你一直在这样做。也就是说，你需要从现在开始着手设计每一分钟或者每一小时，也可能是每一天。当你睁开惺忪的眼睛，首要任务是看一下自己的手表，你要用时间去衡量自己的一切。比如，刷牙用 5 分钟，洗脸 10 分钟，吃早点 20 分钟，赶往单位的路上需要 1 个小时。虽然这只是一天中的一小部分，但这一个个小部分却能造就一个人办事的条理分明，效率显著。

你或许已经在不知不觉中浪费了大好光阴，但是你不得不承认，故事中的人物命运是受时间影响的。没有好的计划，人生将要面对挫折与失败。盲目地追求结果，却忽视了时间的设计，你将会陷入失败的沼泽地。



合理安排时间就是节约时间。

—— 培根

计划有序——向目标迈进

第一

既然你已经懂得了计划时间的重要性,那么如何开始你的计划呢?看一看普利策吧,普利策儿时的愿望就是要成为一名新闻工作者。1865年美国内战中,他成了一名军人,退伍后开始朝自己的计划迈进,利用业余时间刻苦学习,博览群书,在图书馆结识了当时美国最大的一家德文报社的负责人。1868年他通过此人介绍,成为《西方邮报》的记者。一进入报社,他开始设定计划,一步步朝自己的目标接近。他曾对自己说:“我要利用我生命的一切时间去完成我的事业。”他每天不知疲倦地从上午8点干到次日凌晨2点,日复一日,年复一年。就这样,他很快成为这家报刊不可缺少的编辑。为了同当地那些墨守成规的报纸争夺发行量,普利策采用大量的“煽情主义”新闻,这种新闻手段在19世纪末美国报纸廉价时兴起,以富有“人情味”,极具夸张的手法报道社会新闻,曾因耸人听闻而受到读



者的青睐。他终于成功了,这种报纸成为读者心目中最活跃的报纸,发行量激增,成为美国新闻界的一个传奇。

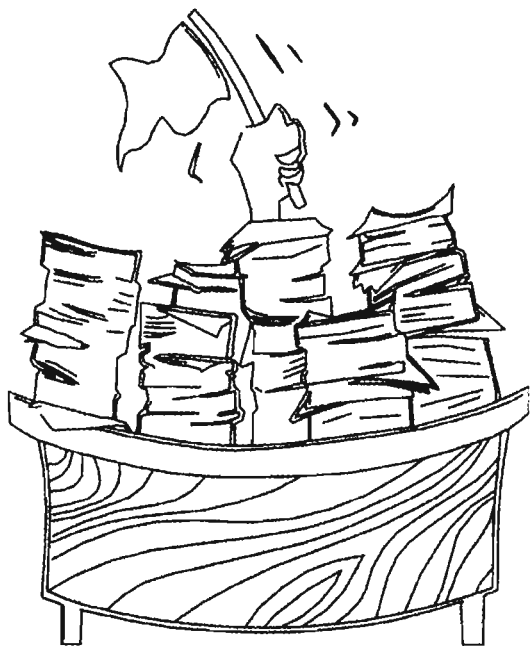
有序的计划从自身开始,一旦你走入社会,就要为自己设计一个目标,并计划如何一步一步去实现。但目标应订立在你力所能及的范围内,这样才能够更好地利用设计先行这个有利条件,去更好、更快地完成自己的奋斗目标。同时设计时间要注意它的方向性。

故事中的普利策正是因为善于设计时间,高效率地完成了目标,所以最终获得成功的。一个人并不是因为他不浪费时间,就是一个成功者,关键是有目的地利用时间,把时间设计看做是成功之前最重要的准备工作,才能让时间成为你成功路上的帮手。不仅要设定目标,还要为目标的实现作一个时间计划,可以是一星期,一个月,两年,甚至更多。一定要把时间的设定与目标紧密地结合在一起。抽出一点时间,哪怕是一刻钟,你一定要来计划好你的时间,这样不仅可以不耽误你的时间,还可以在实现自己的目标时有一个时间约束,使你尽可能在计划时间内高效地完成自己的奋斗目标。这绝对是对你有益而无害的。

有序地计划时间,合理地设计自己生活中的每一分一秒,看似困难,但当你真正这么做后会发现,时间对你不再是无形的,



而是真实存在的,你的生命也因此而充实起来了。一定要在初始阶段就坚持设定好时间计划,而且决不松懈,让有序成为你生活的好习惯。





人生最重要的事情是确定一个伟大的目标,并决心实现它。

——歌德

最有价值的目标只有一个

效率
第一

安德雷·帕拉第奥是利用时间的楷模,他从来不浪费一秒钟的时间,只要时间允许,他就一定会在拼命工作。所有知道他的人都在说:“看,安德雷·帕拉第奥真是太会珍惜时间了!”人们都知道,为了能成为一名建筑师,他拼命地想要抓住每一秒钟的时间。

每天,他把大量的时间用在设计和研究上,除此之外他还负责很多方面的事务,每个人都知道他是个大忙人。他风尘仆仆地从一个地方赶到另一个地方,因为他太负责了,以至于不放心其他任何人,每一件工作都要自己亲自参与了才放心。时间长了,他自己也感觉到很累。

其实,他的时间,有很大一部分都浪费在管其他乱七八糟的事情上。无形中,他增加了自己的工作量。

有人问他:“为什么你的时间总是显得不够用呢?”他笑着



说：“因为我要管的事情太多了！”

后来，一位学者见他整天忙得晕头转向的，但仍然没有取得令人骄傲的成绩，便语重心长地对他说：“人大可不必要那样忙！”

“人大可不必要那样忙？”这句话给了他很大的启发，就在他听到这句话的一瞬间他醒悟了。他发现自己虽然整天都在忙，但所做的真正有价值的事实在是太少了。这样做对实现自己的目标不但没有帮助，反而限制了自己的发展。

从睡梦中惊醒的他，除去了那些偏离主方向的分力，把时间用在更有价值的事情上。很快，他的一部传世之作——《建筑学四书》问世了，该书至今仍被许多建筑师们奉为《圣经》。

他的成功只是因为一句话：“人大可不必要那样忙！”

在前进的道路上，我们通常都会不时改变自己的目标。一个人有几个目标是很平常的事。在这些目标里，总有一个是你最想实现的。那么这个目标对你来说才是最有价值的。

人的精力是有限的，不可能面面俱到。目标有很多，但是你一个也实现不了，这就相当于你没有目标，那么你做的所有的事都是毫无意义的。

歌德曾经说过：“善于掌握时间的人，才是真正伟大的人。”

是的，时间虽然是在一刻不停地流逝，但它并不是不可控制



的。掌握了时间的特性,你就能游刃有余地做你认为应该做的事,发挥你的最大潜能。

在这里,我想要说的就是时间的“向心力”。你懂得珍惜时间,但你不一定充分利用了时间的方向性和“向心力”。在你的目标中,辅助的目标都会向一个主要目标靠拢,你可能觉察不到,但这是事实,是客观存在的。对你来说,真正有价值的目标只有一个,这就是时间的“向心力”。

拉布吕耶尔说:“最不好好利用时间的人,最会抱怨它的短暂。”所以,不要抱怨你的时间太短,如果你有这样的感觉,那说明你的效率太低了。真正的高效率人士从来不会感觉到时间的紧迫,因为他可以很好地控制时间,把时间牢牢地掌握在自己的手掌之中。

找出自己的主要目标,放弃其他的辅助目标,把所有的精力都放在实现主要目标上,排除一切阻碍你实现这个目标的阻力。那么你实现这个目标的可能性就大了许多。

时刻记住:“最有价值的目标只有一个!”



抓住离你最近的目标,做自己力所能及的事情,是简单有效的选择。

抓住离你最近的目标

效率

第一

一场罕见的洪水袭击了一个小村落,许多人被无情的洪水夺去了生命。一个三口之家也是这场灾难的受害者,丈夫在洪水中救起了自己的妻子,而他们十岁的儿子却被淹死了。对于这个家庭的不幸遭遇,许多人都深表同情。

但事情渐渐出现了变化,另外一些人对那个男人的选择产生了疑问。在突如其来的洪水面前,丈夫挽救妻子的生命,而放弃了他们的儿子。“难道在灾难来临的时候,孩子就应该成为被舍弃的对象吗?”围绕这一话题展开的争论,一时间成为了山村里人人熟知的话题。

一个报社的记者路过此地,听说了这个故事。对于争论,他不想了解。只是他很想知道:如果你只能救活一个人,究竟应该救妻子还是救孩子呢?妻子和孩子哪一个更加重要?于是他专门去采访了那个丈夫。



“我根本来不及想什么,当洪水到来的时候,妻子就在我身边。我们都不想失去对方,于是我就抓住她拼命地往山坡游。而当我返回去的时候,儿子已经不见了。”他痛苦地回忆着。

“请不要过于悲伤,毕竟你从洪水中救回了妻子。”记者最后说道。

抓住离你最近的目标,你才有可能体现效率的价值。主人公的选择是正确的,救活一个,胜过失去两个。面对洪水,他可以做到的就是紧紧抓住离自己最近的妻子,这是最为现实和明智的,同时也是最为有效的。如果他放弃妻子去救孩子,可能最后一个人也救不了。太高的奢望和不切实际的目标,对我们而言是没有价值的。只有把握好最近的目标,付出才可能有回报。

做自己力所能及的事情,是简单有效的选择。在工作中,订立切实可行的计划,认真做好身边的每一件事情,那么你的工作就是有效率的。避免为追求高目标,而不从实际出发,希冀快速地达到目标,好高骛远,盲目地制订计划。将眼光盯在虚妄的目标上,却忽视眼前的工作,只会让人疲于应付,缺乏效率。

追求高效率的工作,必须集中有限的资源,牢牢锁定最现实的目标。因为这才是我们工作的重点和突破口,也才可能高效率地产生效益。目标有远近,工作有繁简,但都要求我们要高效



率地工作。一心不能二用,因此我们必须集中精力和时间,快速高效地完成最为现实的目标。只有如此,我们才可以快速地向下一个更高的目标进发。



做一切事都应尽力而为,半途而废永远不行。

—— 拖达德

坚持不懈——高效率的支撑点

效率
第一

安娜是一家公司的总经理助理。在工作的初期,她只是公司的一个小职员,因为公司的效益很好,工作强度大,所以工作很辛苦。但是公司又在此时给她安排了一个新任务,帮助总经理处理一些商业信函。安娜默默地接受了公司的这个安排。

刚开始接受这个任务时,她总是因为别的事情而耽误了任务的完成,这使安娜很苦恼。后来,她改变了工作方法。因为她清楚地认识到,做任何事情都要充分利用时间,都要坚持不懈。所以,白天认真地完成自己份内的工作,下班以后把这些信函带回家处理。她充分利用等车、坐车、饭前、饭后等时间处理信函,这样一来,不仅工作效率提高了,任务也完成了。

由于她出色地完成了任务,受到了总经理的表扬,第二年就被提拔为总经理助理。



一些成功人士都是把不易被重视的、隐蔽的时间坚持不懈地加以利用,帮助自己提高了工作效率。他们利用这隐蔽的时间增长自己的知识,也正是那些对平常人来说是无所谓的时间,帮助他们更快地实现了自己的目标。这些容易被忽视的时间使他们生活幸福,取得成功。这种时间真的毫无价值吗?只要你把这些隐蔽的时间充分利用起来,并坚持不懈地利用下去,那么,你的奋斗目标就会很快实现。而一些平庸之辈总是嘲笑别人,他们认为自己办不到的事,别人也不能办到,最可笑的是,看到别人为生活忙碌,为事业兢兢业业,他们就觉得此人太笨,实际上,笨的不是别人而正是他自己。

不怕你在最初低效率的工作,只要你能像成功人士那样把时间当作生命,认为时间产生高效,就等于延长了有限的人生,就等于珍惜人生,就等于善待自己的生命。不是每一个人都能让自己每天都朝着正确的方向前进的。关键是一部分人对自己要求较低,或是对自己要求不够严格,还有一部分人是因为有了一些收获便产生了惰性,止步不前,从而影响了他们的进步,甚至有些人不知道自己要什么,从而也不知道自己该怎样做。假如你有懒惰的毛病,赶快改掉。这不仅浪费你的时间,而且降低你工作的效率,影响你的学习成绩。只有充分利用好时间这个成功的法宝,你才会事业发达,学业有成。



人做任何事都是贵在坚持,利用时间也是如此,就像上文故事中的安娜一样,如果不是坚持不懈,分秒必争,最终也不会获得总经理的提拔。你要想成功,就必须坚持不懈,把时间的分分秒秒长期地、持久地、延续不断地利用下去,这样的效果会更好。实际上,这个世界上除了时间外没有人能够左右你,只有你坚持不懈地抓住时间这个成功的法宝,成功才会属于你。同样地,也没有人能打败你,除了时间。所以,无论你自身条件如何恶劣,只要你持续利用时间的分分秒秒,并将它和你的目标相结合,你就可以到达成功的彼岸。否则无论你自身条件如何优越,机会多么千载难逢,如果你浪费时间或时断时续,那么你的失败是肯定的。如果你现在是个幸福的人,那就应该利用一切时间去保持和增加你的幸福;如果你现在很不幸,你就应该学会用时间的持久性来争取你的幸福。

坚持不懈,成功的机会才会更大,才会让你的工作、学习、人生如行云流水,一帆风顺。



第二章

转换思维



要想改变生活和工作的质量,请从向别人学习开始,弥补差距,提高效率。

领先的秘诀

效率 第一

约瑟夫和威廉是好朋友,他们同时被一家公司录用。在开始的半年里,他们一样努力,每天工作到很晚。最后都得到了总经理的表扬。可是半年后,约瑟夫得到了提升,从普通职员一直升到部门经理。而威廉却似乎始终被冷落,到现在还是一个普通的职员。

终于有一天,心中不平的威廉向总经理提出了辞呈,并痛斥了公司的用人不公。总经理没有生气,他希望帮助威廉找到问题的关键。因为他知道威廉虽然工作努力,但效率不高,这也是他一直没有得到提升的主要原因。

总经理微笑地看着他,忽然想出了一个主意。“威廉先生,请你马上到集市上去,看看今天卖的有什么。”威廉很快从集市回来说,“刚才集市上只有一个农民拉了一车土豆卖。”“一车大约有多少袋,多少斤?”总经理问。威廉又跑去,回来说有10袋,



100 斤。“价格是多少？”威廉再次跑到集市上。当威廉回来的时候，总经理对气喘吁吁的他说：“休息一会吧，你可以看看约瑟夫是怎么做的。”

约瑟夫需要完成的是同样的事情，但结果却大不一样。他很快从集市回来了，并且向总经理汇报说，到现在为止只有一个农民在卖土豆，有 10 袋共 100 斤，价格适中，质量很好，他带回几个让经理先看看，另外这个农民还有了几筐刚采摘的黄瓜，价格便宜，公司可以采购一些，他不仅带回了黄瓜的样品，而且还把那个农民也带来了，他现在正等在外边。

听完约瑟夫的汇报，总经理非常满意地点了点头。而这时，站在一旁的威廉也已经明白了一切，“这就是普通职员和部门经理之间的差别。”

效率的差别来自想法的不同。约瑟夫能够由普通的职员升为部门经理，并没有什么特殊的原因，关键在于他能够延伸自己的思维，比别人想得更多一些。他知道应该从整体上考虑问题，才可以有效地将有关联的工作联系在一起。市场的品种和价格信息并不是割裂和孤立的，一次全面有效地掌握这些信息，将会避免出现像威廉那样辛苦却低效率的工作。

领先代表着差别的出现，而这个时候，也预示着人们必须要



审视自己的工作。很多的时候,人们都愿意发现别人的问题。当工作出现问题的时候,请多从自己身上寻找原因,而不要只看到别人的高职位和优厚的待遇,而忽视了他们所付出的努力和智慧。同时为自己的不足寻找安慰和借口。

要想改变生活和工作质量,请从向别人学习开始,弥补差距,提高效率。故事里的威廉最终明白了这样一个道理,“不公平的对待”有着非常合理的原因,要想摆脱和改变这种不公平,首先应该从改变自己做起,向优秀的人学习,找出差别和原因,并彻底地改变这一现状,如果总是纠缠于不同;总是不能比别人多想一些,多做一些,那么你将永远与别人保持差别。

世界上没有免费的午餐。要想在工作中超越别人,就必须有效率,要永远比别人快一些。这就要求你一定要比别人能想得更多,做得更多。



我们需要能够把握竞争中的主动,从而摆脱尴尬,取得最好的结果。因此必须学会逆向思维。

打破思维定式

伦敦的一条大街上,同时住着三个不错的裁缝。可是,因为离得太近,生意上的竞争非常激烈。为了能够压倒别人,吸引更多的顾客,裁缝们纷纷在门口的招牌上做文章。

一天,一个裁缝在门前的招牌上写道“伦敦城里最好的裁缝”。结果吸引了许多顾客光临。

看到这种情况以后,另一个裁缝也不甘示弱。第二天,他在门口就挂出了“全英国最好的裁缝”的招牌。结果同样招揽了不少顾客。

第三个裁缝非常苦恼,前两个裁缝挂出的招牌吸引走了大部分的顾客,如果不能想出一个更好的办法,很可能就要成为“生意最差的裁缝”了。但是,什么词可以超过“全伦敦和全国”呢?如果挂出“全世界最好的裁缝”的招牌,无疑会让别人感觉到虚假,也会遭到同行的讥讽。到底应该怎么办?正当他愁眉





不展的时候,儿子放学回来了。当他知道父亲发愁的原因以后,告诉父亲也许可以在他们的招牌上写上这样几个字……

第三天,另两个裁缝站在街道上等着看他们的另一个同行的笑话。但事情似乎超出了他们的意料。因为,第三个裁缝的门前挂出了一个更加吸引人的招牌,上面写道:“本街道最好的裁缝”。

第一

在竞争日趋激烈的今天,成功的高效能人士更需要借助于不合常规的思维方式。在上面的故事中,面对其他人提出的全城和全国的大气,裁缝的儿子却利用街道的“小”来做文章,并最终取得了竞争的胜利,因为在全城市或者全国,他不一定是最好的,但在街道的这个特定区域里,只有他是最好的,也是惟一的。

我们需要能够把握竞争中的主动,从而摆脱尴尬,取得最好的结果,因此必须学会逆向思维。在工作中,会出现许多我们无法通过正常思维方式和方法来解决的问题,即使能够解决,也会因为耽误大量的时间而减低效率。因此如何快速有效地解决问题就成为提高工作效率的关键。而逆向思维会成为你的最佳选择之一。

当你遇到难题的时候,请不要陷在定势思维的泥沼中浪费



时间和精力,不妨换一个角度,换一个立场来看待问题,也许你会得到意想不到的答案,从而减少你的工作时间,进而提升你的工作效率。如果你能够掌握这种方法,你会发现工作简单而轻松,你可以付出最少的时间和精力,但却能够完成过去那些曾让你苦恼不堪的工作。毫无疑问,你借助这种方式提高了工作效率,改善了工作质量,而工作的高效率会帮助你在成功的路上节省大量的时间,少走许多弯路。



转变一种心态,人员之间的关系立刻会得到改善。

平和的心态——人际关系的润滑剂

我们每个人都知道,美国人阿姆斯特朗是第一个登上月球的人,当他的一只脚踏在月球上的时候,整个世界都在为他欢呼,这一步具有划时代的意义。殊不知,当时和他同在一艘飞船上的还有另外一个人,他的名字叫奥尔德林。

阿姆斯特朗登上月球后所说的第一句话是:“我个人的一小步,是全人类的一大步。”相信这句话永远不会被人们遗忘。在飞船上的时候,他们两个人都知道第一个把脚踩在月球上意味着什么,但飞船的下落梯只允许一个人先下去。如果他们两个为了“第一”这个头衔争执的话,谁也不知道会发生怎样的后果。就在那个时候,奥尔德林对他的伙伴说:“你先下去吧!”

这种气度是多么豪壮!阿姆斯特朗被感动了,他坚持不肯自己先下去,面对这么好的朋友,他怎么可能那样做呢!

看到好朋友为难的样子,奥尔德林说:“别担心,你会成为



登上月球的第一人,而我会成为返回地球的第一人。回去的时候,我自然会第一个走下去的。”

有的时候,转变一种心态,人员之间的关系立刻会得到改善。

在工作的过程中,员工之间难免会发生摩擦,这是正常的,如果没有摩擦,反而不正常,那中间必定蕴藏着潜在的危机,一旦爆发,将无法收拾。

为了提高效率,管理者会调动各部门之间的人事,这是他的初衷。在人事变动的过程中,不可避免地要伤及某些人的利益,他们可能很不情愿地服从,但是不再像以前那样认真工作,以此作为他们埋怨的表现形式。

管理者不能忽视这一状况。要做到及时了解员工的不满情绪,并及时协调,让他们知道,每到一个新环境总有一些不适应,但是换一个环境对自身的发展也是多了一次机会,多了一个机遇,或许在新环境中工作的效率会更高,对自身的发展也更有利。

员工在工作的过程中也不要太斤斤计较,生活永远不会是完美无缺的,有遗憾才是真正的生活。

失去一个苹果,得到一个橘子;失去一棵小树,得到一片森



林……

学会在失去的时候调整自己的心态,重新创造另外一片天空,你会发现,原来只要换一种心态,生活依然是那么绚烂!

吃一点亏,你会得到另外的新鲜的东西。或许是更多的补偿,或许是他人的尊重。

当今社会是一个追求高效率的社会,有的时候,变化只是手段,真正的目的是希望每个人的工作都能取得高效率,那么团体中的每一个人就应当明白这一点,并配合领导者更好地管理。无论采用哪种方式,最终的目的都是效率第一。

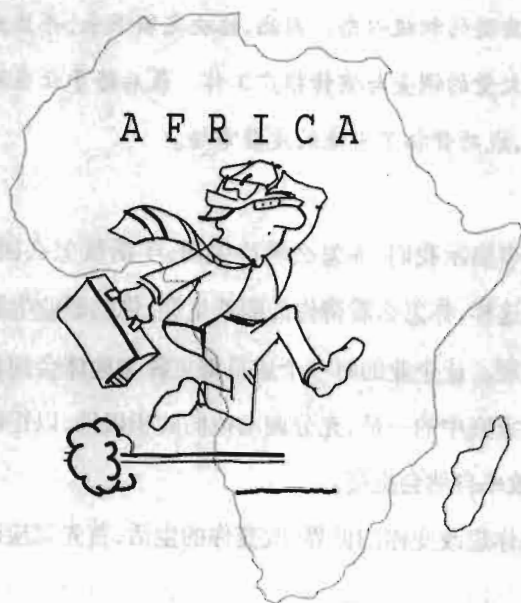




人与人之间只有很小的差别,但这很小的差别却造成了巨大的差距,很小的差别在于,心态是积极的还是消极的,巨大的差距是成功与失败。

——拿破仑·希尔

积极的心态——高效率的黄金法则





有两个美国销售员被同时派到南非,推广本厂生产的皮鞋,开拓那里的皮鞋市场。第一个销售员到南非后发现,那里的天气非常炎热,而且当地人根本不穿鞋,这名销售人员顿时泄了气,当地人不穿皮鞋就等于没有市场,没有市场就根本不用开拓,开拓也是没有希望的无稽之谈。这是一种典型的消极思维模式。经过这样的分析,这名销售人员立刻决定离开,不在这里浪费时间和精力了。

第二个销售员发现当地人不穿皮鞋时却非常高兴,当地人没有皮鞋市场,那么在此开辟一个新领域,前景是无限广阔的。这是一种典型的积极心态。因此,他决定留下来,并且为市场的开辟做了大量的调查与宣传推广工作。最后终于让当地人喜欢上了皮鞋,成功开拓了当地的皮鞋市场。

这故事启示我们:你怎么看待生活,生活就怎么回报于你。职场也是这样,你怎么看待你的职业生涯,你的职业生涯就朝什么方向发展。让企业的每一个成员都更深刻地体会到自己是企业这个大家庭中的一员,充分调动他们的积极性,以正确的心态去工作,效率自然会提高。

如果你想改变你的世界,改变你的生活,首先就应改变你自己。如果你的心态是积极的,你的生活也会是快乐的;如果你的



心态是消极的,那么,生活也会是忧伤的,到处都不景气。你的工作心情是否也染上了些许低迷呢?

如果现状不景气,心情就要及时的调整。心理学家发现,快乐其实是一种习惯,不管大环境怎么变,情商高的人会随时调整心态,总是快乐的。当我们换一种心态去看待自己的工作,并带着游戏般的愉快心情面对工作,你会发觉自己的内在能量强大许多,抗压应变的功力也因此大为增进,而这也正是贯彻快乐决心的做法。只要调整了心态,你的工作心情就能抛开阴影,自创一片格局。

此外,作为管理者,在公司的管理上,为了激发员工的积极心态,可以设计奖励制度,并且为员工营造轻松但有效的工作氛围,培养员工良好的团队合作精神,谋求企业目标与个人目标两者的一致,两者越一致,越容易激发员工的积极心态,工作效率才会越高。



命运有时是由一个人的习惯决定的,好的习惯让成功离你越来越近。

习惯的力量——养成控制时间的好习惯

凯特·赵现任加拿大联合航运公司董事长,在此之前,她是英国一家小企业的秘书。8岁时,她就跟着妈妈一起到英国。一开始不会讲英语,为了尽快适应环境,她从那时起就养成了自我控制时间的好习惯。她把老师写在黑板上的每个字都抄下来。每天晚上放学后,都会和父亲一起坐下来,用英语交流,在父亲的提问下默写单词,有时清晨起来朗诵英语文章。到16岁那年,她的英语已经讲得很流利,学业也相当出色。在30多年前来到美国的时候,她还对这个新国家一无所知,但是在30年后的今天,她已经完成了艺特·霍利约克学校和哈佛商学院的学业。由于她坚持合理控制时间的习惯,不仅成绩优秀,而且在事业上也蒸蒸日上,最终成为了加拿大联合航运公司的董事长。

现在她常对人重复父亲当年讲的话:“你有责任开发自身潜在的天赋。英国是一个着重表现的国家,只要你抓住机会刻



苦工作,在时间上做到自我控制,任何奇迹都可以创造出来。”

养成有效控制时间的好习惯,它将会成为你薪新一生的起点,会对你以后的发展产生深远影响。

机不可失,时不再来,这是众所周知的道理。如果自己年轻时浪费了许多时间,这才是真正遗憾的事情。假如那时我们学会了控制时间,也许就会少一些遗憾。因此我还是劝慰各位朋友们,抓住一切时间去学习,去充实自己的灵魂,不要把时间消耗在一些无关紧要的偏离目标的事情上,这也是你所面临的最现实的问题。如果你早在学校里就保持自己掌控时间的好习惯并把它坚持下去,这是再好不过的了,如果你还没有做到这一点,那么从现在开始培养控制时间的习惯,当你工作时,就一定能继续发扬这种可贵的精神。那样就比临时抓紧要好上几百倍,你的生活会在无形中由于效率的提高而有更多可供支配的业余时间。

命运有时是由一个人的习惯决定的。好的习惯让成功离你越来越近,松弛懒散的习惯会让许多机会与你擦身而过,因为机会总是留给有准备的人。生命经不起耗费,有些年轻人,在绕道10次或20次之后,他们会发现自己也老了。相对于其他动物而言,人有更高的理想,但人生是短暂的,理想最容易因为时间



搁浅,明白时间有限的人,往往会抛开与理想无关的欲求,在有限的时间里学会掌控自己的时间,培养良好的习惯,最终实现自己的人生目标。只有能做出选择的人,只有有主见的人,只有能控制时间的人,才能不被生活抛弃,才能做时间的主人。

此时此刻,不知你又有何反应,时间可是宝贵的,那就赶紧学习培养控制时间的方法吧,把有限的生命充分调动起来,别再做更多的浪费了。



创造明天的是今天,创造将来的是眼前,当你痴痴地坐等将来的时候,未来就从你的懒惰的双手中畸形丑陋地走出来。

——克劳塞维茨

专注眼前的每一步

在一家钟表制造工厂里,一只新组装好的小钟表刚刚出生。

它惊喜地看着这个世界,却不知道自己的工作是什么,于是他就去问两个已经工作了三年的钟表:“我的工作是什么?你们能告诉我吗?”

其中一只钟表看他个子那么小,就说:“你这个小个子,我看,你走完三千二百万次以后,恐怕便吃不消了。”

“三千二百万次?”小钟表非常吃惊,“要走这么多次?看来我是办不到了!”





另外的钟表对小钟表说：“别信他说的话，这并不是什么难事，你只要每秒滴答摆一下就行了。”

“这么容易？”小钟将信将疑，“如果这样，我就试试吧。”

小钟很轻松地每秒钟“滴答”摆一下，不知不觉中，一年过去了，它摆了三千二百万次。

当你面对看似艰难的任务时，不要害怕，你只需要专注眼前的每一步，循序渐进地完成你的任务。

害怕只能让你驻足不前，在效率至上的当今社会，驻足不前就意味着没有效率，那么你的位置就会受到威胁。每向前一点就是向成功迈进了一点，不要小看这一点，只要你一直坚持，当你回头看的时候，你会发现你已经走过了很长的路。而这些路在你决定一点一点做之前看起来是那么的遥远，现在居然在不经意间走完了。

尽管高效率的要求就是在最短的时间里实现最大的价值，但是，并不是每一件事都是这样的，有些事必须一点一点地完成，快不得，急不得。

有些事看起来遥不可及，但只要你去做，你就向它靠近了一步。之所以不敢向前走，是因为你的懒惰情绪和没有自信心。这些想法让你更加怀疑自己的能力，站在原地不敢行动。如果



你一直在那里站着,过了一段时间,你会发现别人都走在你的前面了。

你可能会问,“他们是怎么做到的呢?是不是有什么简洁的方法,或者有什么捷径?”答案是,“什么也没有!只不过是一步一步地向前走而已。”

当你遇到看起来不可能完成的任务时,不要退却,不要担心,只要想想上面那只小钟表,坚定地走好生活中的每一步。有时候,在你没有信心的时候,就把眼光放近一些,不要去看或者去想以后的事,以后的事放在以后再说,现在要做的就是把握现在,做好眼下的每一件事。

大事都是从小事一点点做起来的,从细微处着手,最后你才能把握全局!认真走好每一步,积累每一个来之不易的成果,把它们聚集在一起,你会发现,原来没有什么任务不可能完成,只不过,实现的时间稍微长一些。尽管经历的过程漫长,但是只要最后你成功了,在人们眼里,你仍然是高效能人士。



想像能使人理智地观察一个新世界,想像可以通过暗示令人满意的目标来使人保持对生活的热情。

——怀特海

擅用“小智慧”

一家房屋装修公司负责两栋刚竣工的大楼内部装修。大楼需要按时交付使用,因此留给他们装修的时间非常紧张。庆幸的是,经过一个月的紧张工作,终于准时完成了装修。

在装修完成的第二天,公司经理抽检日常财务的时候,突然发现了一张购买两只实验鼠的账单。降低成本,减少开支是经理的职责,因此他很想知道,这张关于老鼠的账单与企业利益有什么联系。

很快,那个递交账单的员工走进了经理办公室。从档案上经理知道,这是一个才进入公司不久的员工。“我想你一定可以给我解释一下老鼠的用处。”经理问道。

“上个月我们公司负责装修的大楼里,要安装新的电线。需要将电线穿过一根长12米,但直径只有2.6厘米的管道,而且管道都砌在墙壁里,需要转四个弯。我们都不知道如何让电



线穿过去,最后我们想到一个好主意。就是把一根线绳绑在一只老鼠身上并把它放到管子的一端,而把一只母鼠放到管子的另一端,想办法让母鼠发出声音来吸引公鼠。



“最后公鼠果真沿着管子跑去救那只母鼠,而公鼠身后的那根线也被拖着跑。我们把电线拴在线上,小公鼠就拉着线和电线跑过了整个管道。”员工平静地答道。



豁然开朗的经理非常满意他的回答,微笑地说道:“希望你们可以在以后的工作中继续运用这种智慧,我一定全力支持。”

提高效率需要小智慧。懂得利用小智慧的人,是企业的幸运和财富。因为当难题出现的时候,这种根植于丰富想像力基础的小智慧,就会表现它的闪光之处。它以一种近乎儿童般的思维方式轻易化解了工作中的障碍,用最小的代价完成了看似复杂的工作。在上面的故事中,利用实验鼠的想法正是充分利



用想像力的结果。毫无疑问,他们用小智慧提高了工作的效率。

工作就是不断面对问题,进而解决问题的一个过程。而人们工作效率的差别就在于采取的方式是否简单,达到的效果是否理想。很多时候,有许多问题可能会需要我们尽全力地开动思维的齿轮,充分地发挥丰富的想像力,从而寻找出一种最为合理的解决方式。

想像力是每个人的宝贵财富。请珍惜这一财富,不要让它轻易地消失。在遇到按照正常思维无法解决的问题时,它会使你改善工作的固有模式,帮助你渡过难关。学会运用一种新思维来看待和处理问题,它常常会带给你惊喜,同时让你的工作事半功倍,轻松简单。而且它会帮助你培养对事物的好奇心和对生活的信心,是你拒绝生活乏味枯燥的最有效手段。



用最直接的方式,花费最短的时间,你就可以在竞争中取胜。

走直线会让你事半功倍

迈克·戴尔是当今《财富》500强企业总裁中年纪较轻的一位,拥有数十亿美元财产,同时也是戴尔电脑公司的创始人。他非常执着于删除不必要的步骤。他的电脑公司把电脑直接销售给顾客,直接与供应商交易,也直接与员工沟通,所有过程都省略了不必要且没有效率的环节。他称这种方式为“直接模式”。

12岁那年,他第一次感受到“直接接触”的力量及收获。他的父亲是个邮票迷,母亲是股票经纪人。很快,他就开始在集邮上寻找“商机”。他知道有很多邮票都是在拍卖会上买卖的,但他更清楚拍卖行不会做亏本的买卖。于是他想,与其花钱买邮票,不如自己做一个拍卖者。他在邻居和朋友中进行游说,让人们把邮票委托给他来处理。然后,戴尔又在一家专业刊物上打出广告,并且自己制作了一些目录,邮寄出去。出乎意料,效果还不错。那一次,他赚到了2000美元。



后来戴尔遇到了PC机,他发现一台售价3000美元的IBM,零件实际上只需要600—700美元,而且技术也不是IBM独家的。经销商以2000美元进货,净赚1000美元,戴尔决定抓住这个商机——“消灭中间商”。20年的时间证明,戴尔的策略是正确的。Pachard-Bell,康柏电脑(Compaq),Osborne,Zenith,以及AT&T以前都比戴尔更大,甚至有些公司背后还有更大的母公司在撑腰,而现在只有提倡直销的戴尔还在保持着强劲的活力,在个人电脑市场与惠普进行龙头之争的拉锯战。

今天,戴尔已经成为世界商务电脑的首选品牌,公司一年进账已是数十亿美元。他让德州大学宿舍里的小小工作室变成了全世界最大的企业,关键在于他的直销模式——改善送货时间,降低营业成本。

在竞争中,效率是关键。从进料到产品下线包装全都在一个足球场大的车间里进行。工人们只需五六分钟就组装完一台计算机。产品经过测试后打包装箱,直接运往最终客户手中。没有库存,没有中间商,一台PC机从原料进场到打包离厂只有五六个小时的时间,这就是戴尔的生产模式。凭借着这样的模式,迈克·戴尔在五年内将公司在全球个人电脑市场上所占的份额从5%提高到15%,成为行业的老大。



效率从何而来？从管理模式中来。我们都知道，从 A 到 B 花费最短时间的方式是走直线。也许会有很多因素妨碍，而只能选择另外的路线。但是只要有机会，我们会毫不犹豫地选择直线。用最直接的方式，花费最短的时间，你就可以在竞争中取胜。



资源是永远存在的,重要的是你看待资源的角度,这直接关系到你工作效率的高低。

利用资源,点石成金

5月的非洲迎来了大批的观光游客。而大草原则是最吸引他们的地方。因为在那里他们可以近距离地接触那些只能在动物园或者是电视上才能看到的稀有动物,这让他们兴奋不已。但事实上,在草原上生活的动物们则依旧按照自己的生存法则行事,因此,这里依旧存在着危险。

一个来自美国的旅游团在当地导游的带领下开始了他们的



草原之行。游客们都很兴奋,望着无边无际的草原,他们已经把导游的安全警告忘到了脑后。在他们停车休息的时候,趁导游不注意,有几个年



轻人离开了公路,他们想更加深入地接触一下大草原。这时意外发生了,一个年轻人被蛇咬伤了。蛇毒是致命的,如果不能尽快解毒,那个年轻人的生命将会受到严重威胁。但这里离最近的医院也有200多公里,而他们携带的药品并不能解决问题。

导游迅速地检查了一下他的伤势,熟悉草原的他已经知道了事情的严重性。“在送到医院前,必须要尽量防止蛇毒扩散。”他想了想,转身下车,跑向路边。很快,他就带回来了一种绿颜色的粘稠物,把它敷在年轻人的伤口上。在众多怀疑的目光下,他指导司机调转车头,奔向医院。因为他要跟死神抢时间。

幸运的是,那个年轻人最终得救了。这一切都源于导游的功劳,是他的药延缓了蛇毒扩散的速度,从而为救治争取了时间。原本的怀疑烟消云散,游客们都想知道那神奇草药到底是什么,导游告诉他们,“其实你们都看到过,就是路边的那些小草。”

资源是永远存在的,重要的是你看待资源的角度,这直接关系到你工作效率的高低。路边的小草,在游客们眼中就是很普通的小草,可在导游的眼里小草还是一种药材。角度不同,得到的结果也截然相反。我们不能设想,如果没有导游对小草的正



确认识,那个被毒蛇咬伤的年轻人会是一个什么样的结果。

改善工作效率很重要的一个问题,就是对现有资源的有效利用。而我们看待资源的出发点和角度,往往决定了我们对其利用的程度。在你眼中,哪些事物是资源,哪些事物又不是资源呢?上面的故事告诉我们,也许我们应该换一种方式看待现在所拥有的资源。不要轻易给事物都贴上标签,因为我们思考的角度和方式可能都过于简单,而这会造成资源的隐性浪费。

学会正确地认识和利用资源,将会对我们提高工作效率起到非常关键的作用。在工作中,资源无处不在,就等待我们去发现和利用。不要总是苦闷资源的匮乏,其实很多时候资源的潜力需要挖掘和开发。正如故事所讲的那样:如果你不去了解和运用,小草永远是小草;如果你能不断地去发现,那么小草又变成了神奇的草药。

同样的道理,决定工作效率高低的一个主要因素就是,你是否能将资源变成取之不尽的财富。事半功倍或者事倍功半,点石成金或者点金成石,就看你如何选择。



从办公桌上看到的世界是可怕的。

不要堆砌你的办公桌

美国管理学者蓝斯登说：“我欣赏彻底的和有条理的工作方式……看看彻底和有条理的成功人士的工作方式：向他询问某件事情时，他立刻会从文件箱中找出相关文件。当交给他一份备忘录或计划方案时，他会插入适当的卷宗内，或放入某一档案柜。”

人们经常会看到一些学生的书包、书桌，甚至一些管理者的公文包和办公桌上，堆满了有待处理的文件、书稿、喝剩下的半杯茶水、过期的报纸与杂志等等。当你需要一份文件或寻找书稿时，是否还要把这些东西翻个底朝天呢？试想，在这样杂乱的环境中工作或者学习，你的效率会提高吗？

建立一个良好的工作秩序，增加单位时间的使用效率，合理组织工作，这既是最容易的事，也是最困难的事。工作无序，没



有条理,在一切都是乱糟糟的工作环境中东翻西找,这无疑意味着你的精力和时间都毫无价值地浪费了。

办公桌面是否整洁,是工作条理化的一个重要方面。有些人似乎把杂乱无章看成了一种生活方式,他们认为这样非常随意和放松。

可问题是,在大多数情况下,资料的堆砌只会让你在寻找文件时忙得满头大汗,最后才会在最低端发现你的目标。这样,时间就浪费在了查找丢失的东西上了。更糟糕的是,随意放置的凌乱的东西会随时分散你的注意力。一个小纪念品、一张画片都有可能突然出现在你的视线里。

那么,我们下面就来讨论一下怎样解决这一问题吧。

把你办公桌上的所有文件根据内容归类,把重要的、急需处理的放入不同的档案袋中,并在档案袋外面加以简单注明。

至于次要的文件,可以稍后处理的事情,则可以将它们的相关资料进行归类,然后放入抽屉之中。

空闲时间的阅读材料,也就是一些自己爱看的书、杂志、报纸等等,最好看完之后就都放入自己的办公柜中,不要让它们在你工作的时候摆在你面前,因为你的兴趣很有可能把你从工作中拉走,而且它们还会占据你本来就不大的有用空间。

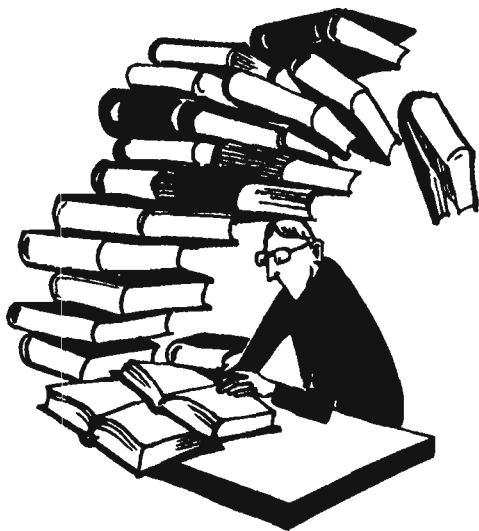
对和你的工作相关的或者对你有用的客户,其他各界朋友



的名片或者来访者所留姓名、电话、地址、电子邮件等,也一定要分门别类登记放好,以便随时查阅。

在每天下班前,可以抽出几分钟把办公桌收拾干净,并且每天都按照以上的标准进行清理,这样你就可以结束今天的工作,迎来明天一个好的开始了。要长此坚持下去,养成习惯。

按照以上的建议,认真地整理你的办公桌。第二天再来上班时,你会发现办公室的空气更清新,工作效率也随之增强,同时,你的桌子也不会再因为堆积如山而令人望而止步了。





不断改进工作方法,使完成同一件工作的时间尽量缩短。

烙饼中的管理

效率

第一

甲乙二人斗智,甲出了一个题目让乙来完成。这个题目看起来是不可能完成的,即在一个同时只能烙两张饼的锅中,3分钟内烙好3张饼,每张必须烙两面,每面烙1分钟。这样算下来,最少需要4分钟才能把3张饼烙完。可是甲只给了乙3分钟的时间,这怎么办呢?

乙想了想,突然想到了在3分钟内烙3张饼的方法:这种方法的宗旨就是打破常规的烙饼方法。先烙两张饼,1分钟后,把一张翻烙,另一张取出,换烙第三张,又过1分钟,把烙好的一张取出,另一张翻烙,并把第一次取出的那张放回锅里翻烙,结果3分钟后3张饼全烙好了。

效率意识的真正含义就是在同样的时间内争取最大的收获。现代人应该更加重视效率的真正含义,不断改进工作方法,



在最短的时间内取得最好的效果。

从这个烙饼的故事中,你应该能够体会到效率的重要了吧?在常规下的工作过程中,其实有很多时间是没有实际意义的。你或许根本就没有察觉到它的存在,但它一直在影响着你工作的效率。要想提高你的工作效率,要做的就是把它找出来,剔除它。在上面的故事中,那个烙饼的人所从事的正是典型的立体操作行为。在这个操作过程中,每一个环节不是独立的,而是交叉着进行的。它可以最大化地压缩时间,最大化地提高效率。

比如说,你不得不去参加一些活动,座谈会、联欢会……可能你很忙,但是这些会你又不不能不去,所以你认为这是在浪费你的时间。于是你在会上心不在焉,就等着赶紧散会,回去好继续做你的工作。结果你白白浪费了好几小时的时间,最后却什么也没有得到。可是你却不知道,一些效率意识较强的人不但不会觉得这是在浪费自己的时间,反而会认为这是一次难得的机会,因为,平时根本不可能把这么多人聚集在一起。于是在活动期间,结交朋友,在聊天的过程中寻求商业机会。散会后,他及时地把会上搜集的资料整理出来,然后经过分析、推理,到最后,很有可能就得出了一个非常好的商业策划。

不断改进工作方法,使完成同一件工作的时间尽量缩短。坚持这样做,你会发现,管理其实很简单。



思考的方式决定行动的方式,而行动的方式又会决定你的效率。

给“思考”留一个空间

威廉·杰佛斯是美国太平洋铁路公司的总经理,每天他都有忙不完的事。他为了各种各样的公务从一个城市跑到另一个城市。有一次,他乘火车去纽约,火车到站的时候,他的专门司机来到了他的车厢,向他询问这次行程的时间安排,以便自己能更好地为他服务。

当司机问他这些问题的时候,威廉·杰佛斯正在修改一份合同,他没有听清楚司机的话,就随便应付着说道:“先等一会儿,我现在正忙着呢!”连头都没有抬起来,然后继续做自己的事。

司机对他的这种态度十分不满,他傲然地说:“为什么要让别人等你?你这种态度太让人受不了了!你的时间很宝贵,我的时间也很宝贵,我还要回家和我的妻子还有儿女共进晚餐。何必让自己那么忙呢?不如给自己留一些时间思考。”说完,头



也不回地就走了。

听完司机的话,威廉·杰佛斯愣了,自己的下属从来没有这样对他说过话。而今天说这些话的人竟然是自己的司机!他觉得司机说得对,不但没有生气,反而对这个司机肃然起敬。

他觉得司机的话中浓缩了高效率的精义。回去后,他就把司机的话制成了卡片,镶在像框里,放在办公室里最醒目的位置。每当他走进办公室,那几个大字就在提醒他做任何事不要以为忙就可以了,最重要的是办事要有效率。

那几个字就是:“人生何必太匆忙,留些时间思考。”

现代人生活节奏太快,有太多的压力要去承受。每天都在忙忙碌碌地生活,过得十分辛苦。有时候真的应该停下来思考一下,整天忙碌是否取得了和自己的设想一样的效果,工作是否有效率,有的时候是否在做无用功。

成功的企业是以雄心、想像力、规划为基础的,管理者要允许员工思考,规划和试验新的点子。好的主意需要深思熟虑,需要全盘考虑。

人的精力是有限的,它不是取之不尽,用之不竭的。在一方面付出得多了,自然就会在另一方面付出得少一些。

当你实在是累了的时候,不妨停下来,思考一下,或许你会



体会到这其中的道理。

每天我们都在重复同样的工作,从同一条路上班,同一条路下班,忙忙碌碌地而没有创新。这样的生活是单调而且没有意义的。

因此,可以放慢你的工作节奏,每天计划你的工作进程,给自己留出读书、思考的时间。

正如故事中所阐明的道理,“人生何必太匆忙,留些时间思考。”思考是总结教训的过程,是做准备的过程。总结教训,做好准备,以崭新的姿态重新面对生活的时候,你会发现,工作不再像以前那样辛苦了,做起事来,一切都显得那么游刃有余,做每一件事都有效率。这就是思考的好处。





第三章

效能管理



长久地迟疑不决的人，常常找不到最好的答案。

——歌德

不要犹豫不决

在山间丛林中，一只老虎前来觅食。茂密的松林遮蔽了老虎的视线，它不知道此时猎人布置的陷阱就在附近。这时，老虎看到前方有猎物出现，于是奋力追赶，忽然老虎的脚掌被一个铁圈钩住了。老虎想挣脱束缚，但是铁圈把它牢牢地固定在了原地。这时，手拿猎枪的猎人出现了，他一步步向老虎逼近，老虎似乎感觉到了死亡的预兆。看着就要端起猎枪的猎人，老虎不再犹豫，它用尽全身的力气，猛地挣脱了铁链。但是，老虎的脚掌却留在了铁圈上。老虎忍痛离开了这个危机四伏的危险地带。

老虎断了一只脚自然是很痛苦的，但却因此而保存了性命，这就是聪明的选择，所谓“断尾求生”。当领导者面临艰难的选择时，也应该像求生的老虎一样，果断地做出取舍，不要犹豫不决，才是高效率的执行者。



在决策上,有这样一个事例,美国奇异公司的前 CEO 威尔逊曾经把许多业绩不佳,名次排在业界前两名以外的事业部门关闭。同样,某家美国银行把七百多亿元的不良资产出售给资产管理公司。当他们做出选择和放弃时,都是痛苦的,但是为了整体的利益,经营者必须当机立断,拿出勇气和魄力做出果断的决定,才会有机会重新开始,获得新生。

但是,在现实生活中具有这种优秀品质的人并不是很多,相反地,有很多人都是在关键时刻左顾右盼,进退两难,以致错过了时机。作为一名成功的领导者就一定要雷厉风行,这样才不会陷入左右为难的境地。个人成长过程中面对选择与取舍时,也要学会在思考后当机立断。只有这样才会不拖延时间与机遇,提升企业与个人的效率。

有位先哲曾说过这样一句名言:“犹豫不决是以无知为基础的。”这是因为这类人对事物、对工作的处理方式,总是缺乏快速、敏捷地分析与判断。对工作缺乏全局地理解和判断,不能审时度势,不能抓住问题的要害,因而显得非常没有效率。

所以,英国大文学家莎士比亚说得好:“智虑是勇敢的最大要素。”

因此,犹豫不决是效率的敌人,也是成功的障碍。俗话说得



好：“机不可失，时不再来。”在患得患失之后你会发现机会已经溜走了。那么，再埋怨和懊恼又有什么用呢？有勇气、有智慧、有胆略的人是不会犹豫不决的，他们懂得把握机会、速战速决。效率是高效能人士的追求目标，只有牢牢把握住效率的先机，才会与成功越来越接近。



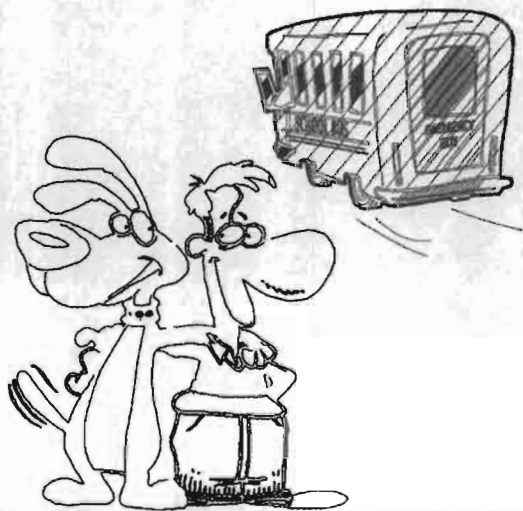
在瞬息万变的情况下,指挥官的头脑一定要冷静,在此基础上才能创造和独立思考。

——哈克特

行动之前,冷静分析

有个人走了很远的山路,终于走到了公共汽车站牌前,他非常疲惫,心想:“如果上车后能有一个座位坐下来该有多好呀!”

很快,公共汽车就来了。这个人上车后发现还剩下最后一个座位,不巧的是座位上卧着一只狗,它的主人正坐在旁边。





这个人很礼貌地问那个妇人：“女士，能否让您的爱犬把这个座位让出来？”

那位妇人说：“先生，您能否在那里多站一会儿？我的狗很累了！”

“可是这个座位不是用来让狗坐的！”这位先生显然生气了。

妇人不再理他，但什么也没有做。

那位先生发火了，他抓起那只狗，打开窗户，一把就将那只狗扔出了窗外。就在这个时候，旁边的人说话了：“先生，你不应该那样做，狗并没有错，错的是它的主人。”

是的，正如故事中狗的主人没有受到惩罚，而无辜的小狗成了受害者一样，有时候犯错误的人没有受到应有的惩罚，反而要无辜的人来承担责任，这正是决策者的失误造成的。或许，决策者还没有认识到自己所做的事是错误的，而且还在义无反顾地坚持。要知道，错误的事做得越多，效率越低。因此，在行动前一定要审时度势，冷静地分析。

就像上面故事中的那位先生，他没有弄清楚矛盾的根源，鲁莽行事，结果，把无辜的小狗抛出了窗外。狗不会知道这个座位不可以坐，是它的主人让它坐在上面的。它并没有错，真正错的



是它的主人。如果可以,他应该把那个妇人扔出窗外,而不是把无辜的小狗扔出去。管理者经常会犯和故事中的那位先生同样的错误,他们在没有认清楚矛盾根源的时候就鲁莽行事,结果只能是让无辜的人受到惩罚,而那些真正犯错的人却安然无恙。管理者的初衷是好的,他为了能提高效率,把那些人浮于事的人清除出去。但是管理者没有做过细致入微的调查,只是凭自己一时的冲动或者主观臆断行事,结果就可想而知了!

行动之前的分析不是犹豫不决,而是看清楚事物的本质,不要主观臆断。这样才能避免更多的失误,减少时间与效率的损失。



理性和判断力是一个领导者必须具备的基本素质。

——泰西塔斯

提升你的判断力

小泽征尔是世界著名的交响乐指挥家,在还没有成名之前,他去参加一个考试。

在那次考试中,评委们给了他一个他从来都没有指挥过的曲子,于是他就指挥乐队开始演奏。

演奏的时候,他发现有一个地方稍微有一些不和谐,于是他停了下来,指挥乐队重新开始,可是还是不对,他又试了一次,结果还是一样。于是他向评委会询问曲子的正确性,但是评委会成员看后一致认为曲子完全正确,一定是他的错觉。

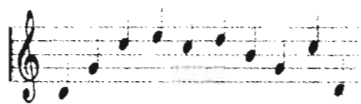
面对着一批音乐大师和权威人,他思考了一会儿,突然大吼一声:“不,一定是乐谱错了!”话音刚落,评委们立刻报以热烈的掌声。

原来,这是评委们精心设计的考题,以此来检验指挥者是否会在遭到权威人士“否定”的情况下,坚定不移地坚持自己的正



确判断。

在小泽征尔之前,已经有两个人被淘汰了。他们也发现了这个错误,但是没有坚持下去。在这次指挥大赛中,小泽征尔成为了惟一的胜利者。



在这个故事中,小泽征尔坚信自己是正确的,不为外界的阻挠而改变,最后做出了正确的判断。如果管理者也能像他这样,那么将会大大提高工作的效率。



一个优秀的管理者必须学会决断,从判断的习惯中找出突破常规的办法,从旧办法中找出新的创意。

成大事者,必须能够很好地控制自己的潜意识。由判断力传输给意识的资料,不论是勇气、信心、还是权威的震慑,它都能随时接收,转化为事实。

成大事者在需要判断的时候,往往能够做到决断。无论外界给他怎样的压力和迷惑,他都会坚定不移地相信自己,并把这种判断转化为事实。



在做判断的时候,外界总是有这样那样的原因来使你动摇自己的信心,做出错误的判断。每当这个时候,你所要做的就是相信自己,排除杂念,把正确的意念坚持到底。

如果在判断的时候犹豫不决,就会丧失信心,并为外界的影响所左右,最终做出错误的判断。本来,在正确的判断指导下,他会取得令人骄傲的成绩,但是犹豫不决将会使他与成功擦肩而过,成为失败的俘虏。

一个优秀的管理者所采用的模式应该是这样的:决断——执行——成功。这种模式会让你干净利落地完成你的工作,使工作效率达到最优。从一定程度上讲,提高工作效率就是减少每一个环节上不必要的时间。做同样的东西,时间减少了,效率就提高了。

在工作的整体流程上,判断只是一个环节,也是最重要的环节。减少在这个环节上所用的时间,把握正确的方向,才能使效率达到最大化。



没有具体、细致而又强有力地领导,即使引进了新式的经营管理方法和生产组织形式,也不会有效地提高效率。

——占部都美

学会做一个“独断”的人

美国总统林肯做事的时候非常“独断”,一旦他认为正确的事情,即使所有的人都反对,他依然要坚持。

在他上任后不久,有一次他决定通过一项法案。在法案通过之前,林肯把议员们都叫到一起开会。当他提出这项法案后,议员们就这个法案的可行性展开了激烈的讨论。大家的意见基本上都是否定的,但林肯在仔细听取其他六个人的意见后,仍然认为自己的看法是正确的,于是他依然坚持自己的观点。最后决策的时候到了,林肯说:“这个法案虽然只有我一个人赞成,但是可能只有我一个人是对的,因此,我宣布,这个法案通过了。”

议员们都很不满,他们心想:“既然我们的意见不能起到什么作用,那还让我们来干什么?”对于议员们的不满,林肯也解释道:“我知道你们对我不满,但是这个法案是我经过深思熟虑



后决定的,一旦这个法案通过,它对美国的正面影响是非常大的。我想让你们知道,让你们来,正是因为我尊重你们,但我不能因为尊重你们而对美国人民不负责任。你们之所以不愿意通过这个法案,是因为你们顾虑太多,而我现在要做的就是不去想这些顾虑,用我的权力使得这个法案顺利通过!”

管理者要学会独断,只要确认自己是正确的就把它确定下来,不要在毫无意义的争论上花太多功夫,这样,决策的效率就提高了。林肯这种做法让很多人很不满,他们一定会说林肯是一个独断专行的人。但是,让一项正确的法案得以通过实行,即使伤害了一部分人,也是值得的。要知道,这项法案通过后将会影响到国家里的每一个人,相对于伤害一部分人,造福更多的人是更有价值的。

在这项法案商讨的过程中,林肯在听取了其他人的商讨之后,认定自己的方案是最为合理的。而其他六个人持反对意见,只是一个条件反射,有的人甚至是人云亦云,根本就没有认真考虑过这个方案。既然如此,自然应该力排众议,坚持己见。因为,所谓讨论,无非就是从各种不同的意见中选择一个最合理的。既然自己是对的,那还有什么可犹豫的呢?

管理者经常会遇到这种状况,当提出一种想法或者决策的



时候,总会有一些反对者。有一部分人是对决策有不同的看法和意见,还有一部分根本就没有弄清楚决策的真正意义,之所以也站在反对的一方,是因为他们只会随声附和,以显得自己很有见解。当管理者陷于孤立之境的时候,不要害怕孤立。甚至你都不需要告诉他们你为什么这样做,你所要做的就是把你的决策落实下来,让它成为事实。

如果你把很多时间花在听取他人的反对意见上,那么你就在浪费自己宝贵的时间,就是在降低你的工作效率。要知道你是管理者,如果每一个人都能管理,那你的位置在哪里?会议只需要几分钟就可以开完,作为管理者,在最快的时间里把正确的决策定下来就是你高效率工作的表现。

学会独断,真理往往掌握在少数人的手中,一旦认为自己是正确的,就放手去做。不要在犹豫不决中浪费你的时间,领导者要学会高效率地工作,而不是把时间浪费在听取毫无意义的反对意见上。



管理者在很多时候容易犯像哲学家这样的错误,他往往认为自己什么都是对的,宽于律己,苛以待人。

不要采用“双重标准”

一位哲学家在海边思考的时候,看见一条船触礁遇难了。船上所有的人都掉进海水中淹死了。

看到这一幕,他非常愤怒地质问上帝:“为什么让所有的人都死呢?难道他们有什么不可饶恕的罪过吗?”

上帝说:“不!有个杀人犯在这条船上,只有他该死。”

哲学家更气愤了,骂道:“那你为什么因为一个人应该死而让整个船上的人都受难呢?”

他越骂越气愤,正在这个时候,一只蚂蚁在他腿上咬了一口,他低头一看,只见一大群蚂蚁围在自己周围,原来他正好站在离蚂蚁窝不远的地方。

他气坏了,心想:“今天怎么连小小的蚂蚁都敢咬人了?”于是他抬起脚,把所有的蚂蚁都踩死了。

这一行为被上帝看在眼里,他对哲学家说:“你和我采用的



都是同样的方式来让应该受到惩罚的生物受到惩罚，那你有什么资格来责问我呢？”

哲学家羞愧地低下了头。

管理者在很多时候容易犯像哲学家这样的错误，他往往认为自己什么都是对的，宽于律己，苛以待人，不能以身作则。这种心理会造成员工极度的反感，而他们就会下意识地来反对管理者，就会产生“多做多错，少做少错，不做不错”或者“上行下效”的心理，从而使得工作效率极端低下。

造成这种状况的原因，从根本上说应该是管理者的失误。

人是感情动物，会刻意地追求平等，即使是领导也不例外，甚至这种心理会更强烈。领导者要了解员工的这种心态，并加以正确引导。那么，首先要做的就是以身作则，不用放大镜看员工，要学会看到他们身上的闪光点，充分调动他们的积极性。只有这样才能提高员工的积极性。

除此之外，管理者不要以偏概全。即使一个员工真的在某一方面有缺陷，也不要将他全部否定，或许他的缺陷还比较大，但往往就是他所剩不多的优点，就可能使企业获得很大的收益。

看到一位员工常常加班，另一位员工每次都准时下班，管理者常常以看到的景象，依照自己的思考模式（即价值观）来下判



断,认定准时下班的员工不敬业,不讲求工作效率。

然而事实未必如管理者所看到的,有可能是常常加班的员工在上班时间打混摸鱼,工作未能如期完成只好加班;也有可能常常加班的员工,工作方式不对;也有可能是工作份量分配不均……

在管理的过程中,管理者要以身作则,严于律己,宽于待人,同时,不要因为一件小事就否定一个人,要更多地看到员工身上的优点。只有这样才能提高员工的积极性,提高企业效率。



所谓效率,说来也非常简单,就是抛弃笨拙的方法,用我们已知的最好方法去工作。

聪明的乌鸦

在夏天的非洲大草原上,已经一个多月没有下雨了,草原上的生命都在等待暴雨的来临。一只乌鸦在四处寻觅,它已经很长时间没有补充水分了,为了生存,它必须要找到水,尽管这很难。在经过了多次的寻觅失败后,它来到了一条公路上。这里大部分时间是属于人类的领地,因此时不时会在这里有些惊奇的发现。

那只乌鸦终于在路边发现了一个装水的瓶子。但瓶子牢牢地直立在干涸的泥土里,里面剩下的水也不多,而且瓶口比较深,乌鸦就算把头伸进瓶子里也够不着瓶中的水。

怎么办?如果不能赶快想出办法,其他的乌鸦很快就会赶来,这是它不愿意看到的结果。聪明的乌鸦突然发现了路边的小石子,它用长嘴巴将一块块小石头放到了瓶子里。不一会的工夫,石头已经填满了瓶子,瓶子里的水位升高了。最后乌鸦终



于在其他同类赶来前喝到了水。

乌鸦的故事告诉我们,懂得借助工具的人,往往可以将复杂的事情变得简单,从而快速高效地完成工作。在人类历史上,如何使用工具成为人类智慧的象征,而每一次文明的进步都是以新工具的发明和普及为标志的。

在 21 世纪的今天,科技的发展已经在极大地改变着我们的生活,电话、传真、电脑以及互联网的广泛使用,表明科技可以提高工作效率。如何利用这些工具来提高效率是我们必须要掌握的基本技能。

学会打电话,直奔主题,简明扼要,在最短的时间里实现沟





通的目的。

电脑以及其他办公设备的应用,在很大程度上缓解了人们的工作压力,减轻了工作强度。人们用统一的打印格式代替了人工手写方式;用电脑或光盘来代替纸张储存资料,这种方法简便、容易保存而且管理方便;电脑的使用,可以降低纸张的使用,同时更快捷方便;办公设备则在最大程度上满足了今天人们多样化的要求。

网络的普及则是在空间上的突破,共享成为网络的核心。对于企业而言,建立内部网络,可以进行信息和资源共享,同时可以实现远程管理和相互沟通。而应用最广的互联网则成为联系世界的主要纽带之一,因此要学会和掌握互联网。在信息社会的今天,我们必须明白互联网的重要性。它已经成为一种新的媒体力量——“第四传媒”,并有超越和改变传统媒体格局的趋势。视野的开阔以及信息的快捷、丰富,可以帮助我们在第一时间里了解到自己需要的信息资源;但同时我们也要学会判断和甄别大量的垃圾信息,避免因此占用过多的时间。

人的时间和精力都是有限的,因此善于利用工具的人,才可以为自己节省时间,完成更重要的工作。



提高效率不能只研究理论和方法,还必须要充分利用现代技术。

运用现代化技术工具提升效率

有一个农夫非常喜欢打猎,由于痴迷于此,地里的庄稼全部荒废了。但是打猎的结果却总是让猎物白白跑掉,最后农夫一无所获,两手空空而归,回家之后觉得愧对家人,出门又觉得对不起邻里好友,终日闷闷不乐。

他仔细琢磨为什么总是捕获不到猎物,这时他看到了年老体衰的猎狗,终于恍然大悟,原来是因为猎狗的年纪太大了,速度太慢,追赶不上猎物。可是,此时他已经家徒四壁,没有钱来买更好的猎狗,于是他想回到田里努力耕种,有收获之后再买一只好的猎犬。

冬去春来,农夫的田地获得了丰收。他把粮食卖掉,用这笔钱买了一只又强壮、又凶猛的猎狗,从此以后农夫再也没有空手而归。



“工欲善其事，必先利其器”，故事中由于猎狗的不同，农夫打猎的结果也截然相反。这说明只有借助优良地工具才会更好的提升工作效率，获得更好的成绩。针对企业来说，应该具备哪些工具，才能善其事呢？这可能是更重要的课题。

很多企业，员工每天辛苦忙到晚，领导者也是天天加班又加班，可惜效益就是上不去。为什么？基础建设没打好，员工技能低，管理制度不完善等等，都可能是根源所在。而最根本的，要让员工的效率达到最高点，必须给员工提供所需的工具。在现代化的企业里，应该给员工提供运作工具的网络化与信息化，让员工的效率达到最高。

例如，在工作中，把重复性的、低价值的工作由计算机来代替执行，以节省宝贵的人力，提升员工的工作效率。其中，较具代表性的是建立企业自己的网站，以科技工具来赚取效益。企业的专业网站是供员工以及媒体来获取公司的相关信息的。在网站上直接的点击浏览与互动交流节省了很多人力需求的环节，这样有利于公司机构的精简，节省了成本。同时网站的建设也节省了支出。例如，在公司员工接听一次电话成本为 8 美元，但是一人次使用网站的成本只需要 0.2 美元，这样成本节省的空间是非常大的。

此外，也可以运用现代化信息技术来管理财务。因为公司



运作的各个环节必须是与财务紧密结合的,并且最终的支出与收益都将在财务上反映出来。财务结果更快地反馈给管理者,各级管理者才会作出更快的反映。借助于信息化技术,使成本核算更加准确,资金管理更加严格,财务报表更加严格,预算管理更加准确,使财务得到有效地集中控制。这能更好地加强业务管理,提高效绩。

因此,提高效率不能只研究理论和方法,还必须要充分利用现代技术,善于把现代信息技术引进到企业中,借助于现代化的科技工具,提升企业效率。



现代文明面临的最大危机,是如何将信息转换为有组织的知识体系。

建立畅通的信息渠道

法官准备宣判剥夺三名罪犯的自由,刑期为三年。在宣判之前他对这三名犯人说:“我可以在宣判之前满足你们最后一个要求。”这三个人分别为美国人、法国人和犹太人。美国人爱抽雪茄,要了三箱雪茄。法国人最浪漫,要一个美丽的女子相伴。而犹太人只要了一部电话机。

三年过后,第一个冲出来的是美国人,神情颓废,手里拿了一大把雪茄烟,大喊道:“快点把打火机给我!”原来他忘了要打火机了。第二个出来的是法国人,只见他手里抱着一个小孩子,陪伴他的女子手里牵着一个小孩子,肚子里还怀着第三个。他们前途渺茫,不知道怎样抚养这三个孩子。最后出来的是犹太人,他紧紧握住法官的手说:“在这三年里,我一直保持着与外界的联系。我的企业销售业绩不但没有缩减,反而增长了一倍,为了表示感谢,我准备送您一辆轿车!”



与美国人和法国人的不同之处在于,犹太人没有因为被监禁而失去与外界的联系,他比其他两个囚犯的聪明之处也在于此。犹太人只要了一部电话机,正是这部电话机没有让犹太人在三年的时间里失去他的所有资产,反而谋取到了更多的利益。

故事中的犹太人正是运用了信息渠道,保持了与外界的联系,因此赚取了利润。是的,信息的畅通是所有企业发展的前提,特别是在我们现今这个信息时代,丧失了通畅的信息渠道也就意味着丧失了对顾客以及竞争对手的了解,丧失了企业竞争与发展的先机,这是万万不可的。现代文明面临的最大危机,是如何将信息转换为有组织的知识体系。如何更好地借助现代化信息渠道,用更少的时间,创造更高的效益。效率就是金钱,因此,要为企业建立畅通的信息渠道,最终实现企业的效益。

例如,利用电话这个信息渠道能有效地节省时间。因此,你可以把一部分常用的电话号码表放在电话机附近。可以利用电话召开电信会议,这对于改进那些经营地点相隔遥远的企业之间的联络十分重要。这种会议免除了出差的必要,节省了时间和资金,但是会议的筹划必须要充分。此外,还可以利用传真和电子邮件等等现代信息技术工具。通过传真发送信函比打电话优越,并且能提供一份永久性的文件。此外,电子邮件是一种很



好的商务工具,用来打破地理区域的阻隔,增进国际了解企业之间的沟通,有利于迅速作出决定。

以上的信息渠道都是节省时间提高效率的有力保障。要学习精明的犹太人,善于利用信息渠道来提高效率,赚取利润。企业可以在上述几种信息渠道的方式上再作开拓,还可以在电脑中储存常用的人名通讯录,或者编制常用传真和电话号码的索引。总之,尽可能地借助各种工具利用好你的信息渠道,提升你的工作效率。



“效能管理”结合设备利用率与良率的概念,转化成一张简洁明了的表格。

为企业制定“效能表”

飞利浦公司总经理走马上任不到一年,就已经生产了第100万个彩色显像管。总经理自创了“效能管理模式”,帮助他管理流程复杂的工厂。这个效能管理模式主要以效能表作为体现。效能表将生产活动数据化,并让员工共享这些信息,对提高生产效率大有帮助。效能表兼有纵览全局、掌握细节、目标明确的优点。

在飞利浦公司的效能表上标示出了全体员工的共同奋斗目标,同时激发了员工的参与意识,大家一起提建议,需要改进什么?怎么改进?效能表为建议的实施提供了真实可靠的数据支持。

看着效能表的上升记录,台湾飞利浦公司总经理满意地说:
“产品就像在高速公路上的汽车一样,一档一档往上提。”



企业的管理要讲求方法,做事才会有成效。飞利浦公司正是运用了“效能管理”的方法,根据数据表纵览全局,很快地掌握了生产状况。传统的生产评估是用“良率”来测评的,“良率”是计算产出与合格产品的比例,但是忽略了产出与设备的最大效能之间还有一段距离。

“效能管理”结合设备利用率与良率的概念,转化成一张简洁明了的表格,用设备运作效能达到最大化时的效益为上限,从中区分出实际产出、直接良品、经过调整之后的良品等。由此分析实际的产出与设备效能最大化之间的落差,并且分析其原因。存在问题的部门再用同样的部门效能表格,针对自身的问题进行分析。了解现状与产出之间的差距,也是激励自身的动力。飞利浦公司已经建立起了自己的企业管理精神:透明化、数据化。

一个企业如若不讲究管理方法,就无法实现效率最大化,无法更好地发挥团队的力量。因此,方法的制定是领导者的责任,重要的是要在事先提出企业效益的评估方法,利用电脑技术开发效能管理数据表就是一个切实可行的方法。把企业的潜能、目标、进度、存在问题一一在表格上呈现出来,并找出解决之道,才能使企业的效率得到最好的提升。



企业的工作效益是通过工作流程来实现的。

工作流程的优化

效率
第一

蚂蚁的团队工作方式一直被科学家与社会学家关注着,它们的组织体系和快速灵活的运转能力始终是人类学习的楷模。蚂蚁这个团队具有非常精细严谨的组织分工与合作制度,并且有非常科学的工作流程。它们对流程的认识是直接针对于工作效率的。例如,蚂蚁发现食物后,如果有两只蚂蚁,它们会分别走两条路线回到巢穴,边走边释放出一种它们自己才能识别的化学外激素做记号。先到达巢穴的蚂蚁会释放出更浓重的气味,这样巢穴中的同伴就会循着气味选择正确的路线去搬运食物。从工效学的角度看,人类的工作过程(流程和具体动作)都不可避免地存在过多的、累赘的环节。因此,提高人类工作效率的一个重要途径就是善于发现,分析并且减少这些冗余的环节。比如以前在银行办理存取手续时,总会在排队中或者人工办理环节中浪费大量的时间,现在人们可以利用自动提款机迅速解



决这一问题,简单又快捷。

企业的经营业绩从哪里来?销售,研发,工程技术,似乎都是,也似乎都不是。归根结底,企业的工作效益是通过工作流程来实现的。这里涉及到工效学的概念,工效学是指减少不必要的环节,节约成本,提高效能。所以,企业对工作流程本身进行调整与优化,才能使复杂的流程简单化,易于操作和执行。

我们可以对流程的各个环节进行分析,检查工作流程中是否存在不必要的环节与步骤,考虑是流程本身设计复杂还是执行过程中人为延长了环节停留的时间,“收则紧,放则乱”,在此应把握好规范管理与灵活操作的尺度。

企业可以在分工理论指导下把复杂流程进行归并,将某一专业职能分散到相关专业中去,取消原有的流程,对于那些不创造价值,投入比产出大的项目尽量精简或者取消。或是利用并行工程将串行的事项关系转变为并行的事项,正所谓“精兵简政”。

同时可以开发新的资源,将流程中的各个环节有机地组织在一起,密切相互间的协作关系,找出增加价值的工作,消除不必要的重复性的工作,减少环节间的延迟,从而优化整个流程。精简优化流程的前提是必须充分激发每个人的工作潜能和责任



心,在授权范围内对自己的工作环节认真把关,层层分解目标和承担责任,否则只能无限延长流程,中间环节只是走走过场。

我们每个人在抱怨工作繁琐或者别人的办事流程复杂时都应该向蚂蚁学习,在企业运作流程中,我们每个人要思考我处于流程的什么环节,我应该提供什么样的服务,我如何才能在流程中发挥增值作用。在个人的学习与生活中,学会反思自己对生活各环节的管理与实施是否存在不必要的环节,并且学会去粗取精,一步到位。



对待工作流程中出现的問題要及时调整,运用弹性效应,使各个环节之间的配合实现效率最大化。

工作流程的弹性调整

继续上篇文章提到的“蚁群效应”,蚂蚁的组织流程不仅简洁明了,而且,在具体的工作环境中具有相当大的弹性。它们在工作场合的自动组织能力非常强,不需要任何领导者的监督就可以形成一个很好的团队而有条不紊地完成工作任务。更重要的是,蚂蚁做事分工明确,并且分工是有弹性的。当一只蚂蚁在搬运食物时,如果突然遇到另外一只来自巢穴的蚂蚁,它就会把食物交给这只蚂蚁,然后转回头,继续回到原处搬运;接过食物的蚂蚁如若又碰到来自巢穴的其他蚂蚁,它也会把食物交给这只蚂蚁,再转回头,那么第二只蚂蚁就成了这个工作流程的中转者。这些蚂蚁要在哪个位置接手食物是不固定的,惟一固定的是起始点和目的地。这就是“蚁群效应”的弹性工作流程模式。

在现实生活中,有一家大型零售连锁店就运用了“蚁群效



应”的弹性模式来调整其物流仓储中心的工作流程。该仓储中心曾经运用区域方式检货,但是,如果上一步骤的工作没有做完,下一步骤的工作只能等待。由于每个人的工作速度有差异,而且因为仓储中心的商品品种很多,即便同一个人对不同商品的工作检货速率也存在差异,这种区域方式检货容易造成时间上的浪费,因为如果上面的人没有完成工作,那么下面的人只有等待。这样就大大地降低了工作效率。

蚂蚁模式正好与之相反,一个人不断检出商品,一直到下游其他人来接手工作后才再回过头去继续上游的工作。借鉴这一原理,该仓储中心的领导者为了提高工作效率,决定把速度最快的员工放在最末端,速度最慢的放在最上游。这样超市成功地运用蚂蚁模式,使生产效率比以前提高了35%。

因此,要在团队工作的环境中保持较高的工作效率,最主要的是要解决工作链上的脱节和延迟,不同岗位之间的替换与支持正是解决这一问题的有效方式。“牵一发而动全身”,业务流程不是独立存在的,它跨越了组织结构和内外部边界,各环节上下左右紧密关联。在传统组织中,职能部门更多的是发挥指导和监督的作用,在流程改进之后,应明确各部门在业务流程体系中的地位 and 作用,对待工作流程中出现的问题要及时调整,运用弹性效应,使各个环节之间的配合实现效率最大化。



可见,“蚁群效应”的优势使个人的弱势在集体效应中淡化了,同时,弹性的工作流程模式使团队协作的效率大大增强,实现了分工协作的最有效的搭配。蚂蚁自发的群体工作形式更是人类无法比拟的,因此,“蚁群效应”无疑是现代企业在组织发展中所梦寐以求的。



谨慎比其余任何智能使用得更频繁,日常生活中的草率事件使它发挥作用,对微小的事情产生影响。

——塞·约翰逊

一滴焊接剂,节省5亿美元

有个青年在美国某石油公司工作,他所从事的工作非常简单,就是每天检查石油罐盖是否自动焊接完全,以确保石油被安全地储存。这是一个非常简单而又枯燥的工作。公司经理认为这个工作最适合一个学历不高,也不会什么技术的青年。

每天,青年都会看到上百次机器的同一个动作。首先是石油罐在输送带上移动至旋转台上,然后焊接剂便自动滴下,沿着盖子回转一周,最后工作完成,油罐下线入库。他的任务就是检查这道工序,从清晨到黄昏,检查几百罐石油,每天如此。

前几个在此工作的人对这种枯燥无味的工作厌烦极了,最后都主动地放弃了。但这个青年人在经历了开始的那段烦躁后,选择了留下。

工作了一段时间后,青年人在机器上百次重复的动作中,注意到了—一个非常有意思的细节。他发现罐子旋转一次,焊接剂



一定会滴落 39 滴,但总会有那么一两滴没有起到作用。他突然想到:如果能将焊接剂减少一两滴,这将会节省多少焊接剂?

于是,他经过一番研究,研制出“37 滴型”焊接机。但是用这种机器焊接的石油罐存在漏油的问题。面对失败,他没有灰心,很快又研制出“38 滴型”焊接机。这次的发明解决上益机型漏油的问题,同时每焊接一罐石油都会为公司节省一滴焊接剂。虽然节省的只是一滴焊接剂,但“一滴”却给公司带来了每年 5 亿美元的新利润。

这位青年,就是后来掌控全美制油业的石油大王——约翰·D·洛克菲勒。

工作效率的变化得益于我们对细节的关注。石油大王洛克菲勒在枯燥的工作中注意到了被人忽视的细节,并很好地抓住了这个细节来改善工作。通过改善焊接方式,他的公司极大地提高了焊接剂的使用效率。一滴焊接剂的差别,就带来了 5 亿美元的不同。这就是细节所产生的巨大效益。

在我们的工作中存在着许多类似的细节,在等待着善于观察的人去发现和挖掘。这是一座改善工作效率的潜力宝库。当我们不能改变外围的环境时,我们一定可以从这座宝库中发现我们所需要的。而这并不一定需要很高的学历和特长。细节的



关键在于细心的观察和对待工作的良好心态。

能见别人所未见,才能做别人所不能做。在那个看似枯燥乏味没有前途的工作里,洛克菲勒从一个细小的环节中创造出了一笔5亿美元的财富。这就充分证明,人若需要高效率的工作,重要的不是你人在哪里,而是你是否对工作付出了热情和细致,是否能从一成不变的工作流程中以积极的心态和特殊的角度去发现那些隐藏的问题,并努力用有效的方式将这些问题加以解决。因此我们要端正态度,以乐观积极的精神来面对一切。这样你一定可以在高效率的工作中收获快乐和财富。



差错发生在细节,成功取决于系统。

——比尔·马瑞特

精妙在于细微之处

一名美国游客在泰国曼谷度假。清晨酒店一开门,一名漂亮的泰国小姐微笑着和他打招呼:“早上好,杰克先生。”这名美国游客非常惊讶,没有料到这名旅馆的楼层服务员竟然知道自己的名字。服务员解释说:“杰克先生,我们每一层的当班小姐都要记住每一个房间客人的名字。”美国客人一听,非常高兴。

在服务员的带领下,这位美国客人来到了餐厅就餐,服务员上菜时,都尊敬地称呼他杰克先生。这时来了一盘点心,点心的样子很奇怪,美国人就问站在旁边的服务员:“中间这个绿色的是什么?”那个服务员看了一下,后退一步并作了解释。当美国客人又提问时,她上前又看了一眼,又后退一步才作回答。原来这个后退一步就是为了防止她的口水溅到菜里,美国客人对这种细致的服务非常满意。

这位美国游客退房准备离开酒店时,酒店服务员把收据折



好放在信封里，递给这位客人的时候说：“谢谢你，杰克先生，真希望第6次再看到你。”原来那次是这位美国客人第5次去泰国曼谷。

过去很久了，有一天这个美国人收到一张卡片，发现是泰国曼谷酒店寄来的，上面写着：“亲爱的杰克先生，公司全体上下都很想念你，下次经过泰国一定要来看看我们。”下面写的是“祝你生日快乐”。原来这一天是美国人的生日。

这种细致入微的优质服务无疑赢得了美国顾客的心。在管理中，若想确保既定的项目以高效率模式付诸实施，就要将工作进行细致的分析。就像医生对病人的器官一样，每一个最细微的地方都了如指掌。做好细节的量化工作，才能保证项目高效率、高水准地实施。在任务布置的过程中，一定要严格区分负责人与业务员的角色，分工明确，使双方都能权责明确地全力投入工作。在企业的发展中，要重视顾客的意见与需求，强调业务运作的细节量化。

不要忽略每一个细节，也许，影响全局的就是这一细微之处，我们不缺少雄韬伟略的战略家，缺少的是精益求精的执行者。

白蚁确实可以造成长堤溃决的后果。必须进行科学、细致



的观察和研究,才能防患于未然,任何麻痹和对细节的忽视都会带来难以想象的后果。细节的准确、生动可以成就一件伟大的作品,细节的疏忽会影响一个宏伟规划的成功实施。

纵观国内的强势企业,都是在细节的比拼上下过很大功夫的。企业靠战略就能挣大钱的想法是极其幼稚的,正是不注意细节的大企业病拖垮了许多大企业,诸如浪费巨大而熟视无睹,人浮于事相互推诿,对市场信息不敏感,内部各部门之间沟通障碍,员工创新动力不足等,每一个问题都会细节上找到其原由。

任何一个真正成熟的管理,无论是社会管理,还是经济管理,必然是靠在对细节精确把握的基础上制定的规则来运行的。管理离不开规则 and 标准,而规则 and 标准正是精致的完美表现。企业要获得利润,主要依靠精益求精的细节管理,只有做好每一个细节,方能达到效率第一,“举重若轻”的境界。



微软公司距离倒闭的时间永远只有 18 个月。

——比尔·盖茨

居安思危——企业效率的加速器

效率

第一

在动物园里，一只猎狗不小心掉进了老虎笼子里，所有围观的人都屏息静气，以为一幕惨剧要发生，猎狗免不了要成为老虎的一顿午餐了。但是，事情似乎出乎人们的意料。只见猎狗从地上迅速地站起来，抖落身上的尘土，与老虎对视了几秒钟之后，猎狗开始向前移动，老虎却步步后退。大家惊奇地发现，老虎处于弱势，而猎狗却完全处于进攻状态。这时，动物园的管理员走了出来，把笼子打开，猎狗还在向后退的老虎狂吠。最后猎狗非常神气地被管理员牵了出来，安然无恙。

如果在自然环境中，猎狗早已成为了老虎的口中之物。因为老虎若想在恶劣的环境、激烈的竞争中存活下来，就必须不断提升猎食的技能。因而在人们的印象中，老虎就是凶猛的代名词。但是，把它放在动物园，脱离了险恶的自然环境，老虎的本性已经退化了，不再强悍，同时失去了战斗力。在现实生活中也



有这样的例子,大到一个国家,小到一个组织、一个企业乃至个人,没有生存的危机感,自然会懈怠,轻敌,最终被残酷的现实淘汰。

居安思危能让我们更冷静、清醒地面对现状,思考下一步的计划。同时,面对现实社会激烈的竞争现状,一旦懈怠,就意味着退步。只有企业整体保持对同类竞争与社会发展的高度敏感性,才不会降低企业的效率,使企业一直保持高效的运转,拥有旺盛的生命力。

作为企业,绝对不能被暂时的繁荣所迷惑,也许繁荣的表面掩盖了许多我们不曾注意到的问题。同时,客观的自然规律表明,繁荣的背后就是萧条。然而危机的存在是必然的,而且来临时是无声无息的。这就要求企业时刻保持高度的危机感与紧迫感,既报喜又报忧,变压力为动力,不断变革,不断创新,不断提升猎食的技能,提高企业的效率,以便在日益激烈的竞争中立于不败之地。

世界上根本不存在没有危机的企业,作为美国最为杰出的企业,沃尔玛集团就是一个例子。沃尔玛集团首席执行官说:“沃尔玛现在不是居安思危,而是居危思进。”这表明沃尔玛的员工已看到了自己的危机。存在危机并不可怕,可怕的是不能



发现危机。

沃尔玛集团的成功固然值得总结,但沃尔玛的隐患更值得研究。只有居安思危杜绝隐患才能保证沃尔玛持续成功,才能完成沃尔玛的国际化目标。优秀和存在危机并不矛盾,优秀企业就是善于发现危机,并迅速采取措施解决危机,才真正提高了企业的效益,加速了企业的效率运转。



以维护顾客的利益和珍惜顾客的时间为出发点,是一个双赢的策略。

运用双赢策略

一个法国人到美国去旅行,她在一家皮鞋商店的入口处看到一个牌子上写着:“超级特价,只需一折!”她看了看这些特价皮鞋,突然发现了一双漂亮的红色皮鞋,她拿起来看了看,皮鞋质量很好,而且是名牌,这双鞋她在别的地方已经看过好几次了,都因为价格太贵而放弃了购买的愿望,现在这么便宜的事居然让她碰上了。

她于是急忙招呼工作人员过来,然后询问道:“这双鞋确实是7美元吗?”工作人员把鞋子拿了过去,然后说:“您稍等!”然后就回到服务台去了。

没过多久,工作人员又回来了,手里拿着那双红色的皮鞋对她说:“没错,这两只鞋的确是7美元。”

“两只鞋?难道这不是一双鞋吗?”法国人问。

工作人员说:“在您决定购买之前,我一定要把真实情况告



诉您。我们的服务宗旨是诚实守信。我们知道您的时间很宝贵,但还是希望您能听完我说的话。因为如果您回去后觉得不合适,再来找我们的话,更是浪费您的时间。我必须告诉您,这是两只鞋,皮质、尺码、款式都是相同的,只是颜色稍微有一些差别,您不仔细看是看不出来的。出现这样的情况的原因是以前有位顾客弄错了,各拿了两双鞋的一只,所以这并不是一双鞋。是否购买,您现在还可以考虑。我们要做的只是诚实。”这样真挚的话感动了法国人,知道真相后她不仅没有后悔,反而更想买这两只鞋了。而且除了这两只鞋外,她还购买了另外两双鞋。周围都是卖鞋的商店,但她毫不犹豫地就在这一家商店里买了三双鞋。

不仅如此,以后每当她到美国出差的时候,都要抽空到这个商店里买几双鞋。而且从来不在其他的商店门口徘徊,总是直接来到这家商店。

如果是没有头脑的生意人,遇到这种情况一定是把“两只”说成“一双”,蒙混过关。他们只会考虑眼前的利益,殊不知这样做实际上是降低了他们工作的效率。做任何事都要做长远考虑,眼前的利益只能让你得到一时的好处,你丧失的将是那些可能给你带来巨大好处的潜在价值。



商店的工作人员以维护顾客的利益和珍惜顾客的时间为出发点,不仅维护了顾客的利益,同时也没有浪费自己的时间,这是一个双赢的策略。

这种策略在今天的商业活动中非常普及。其实归根到底就是一句话:“真诚可以感动每一个人。”要知道,为别人考虑,别人也会为你考虑,这是相辅相成的。

学会应用双赢的策略,它可以使事情在你的设计中按时完成,即使有些出入,也能从容应付,而且是名利双收。

明天的事虽然不可预料,但是你可以让它尽可能地向你想象中的方向发展。

人生最宝贵的还是今天,富兰克林说:“一个今天”胜于两个“明天”。

如果憧憬着美好的明天,那么就请你从今天开始制定一个双赢策略。这种策略不仅会让你赢得好处,同时也会提高你的声誉,从而形成一种良性循环,让你最有效地利用时间,在最短的时间里做出最有效率的事。



从意见中择出事实的一页报告,正是宝洁公司作出决策的基础。

——爱德华

一页报告的效力

宝洁公司的标语是“一页备忘录”,该公司的前任总经理查德是一个做事情雷厉风行的人。他有一个习惯,就是从来不接受超过一页的备忘录,他常在一页退回去的备忘录上面写道:“把它精简成我想要的东西。”如果备忘录过于复杂,他会加上一句:“我不理解复杂的,只理解简单的,我工作的一部分就是教会别人如何把复杂的简单化,只有这样,我们才会更好地进行下一步工作。”

传统的报告一般是由经理或者经理助理起草拟定的,报告大约15页左右。因此,有人置疑,如果说报告只有一页长,宝洁公司是如何将其处理得如此切中要害,一目了然的呢?研究人员的调查揭露了这个谜底。宝洁公司是在大量的支持性数据以及事实依据的分析基础上,不惜耗费精力与时间而将报告尽量缩减,目的是尽量减少领导者或其他人阅读报告的时间。这种



处理问题的方法非常精细,并且趋于完美。宝洁公司的总裁经常鼓励他的员工及时与自己沟通,并对提交报告的员工说:“公司的大部分效益建立在这一页报告上。”这也是宝洁公司高效率的工作水准和高效益的营业收入之秘密所在。

一页报告的特点在于,它的要点鲜明集中,比主旨散布在十多页的分散式、复杂式的报告要简洁清楚。同时,一页报告也解决了很多问题。

首先,因有少量的问题有待讨论,审核的速度加快了,工作效率也提高了。

其次,节省了大量的、不必要的时间上的浪费。

最后,这种精练的文章形式,使报告的含金量大大提高。

一份冗长的报告也许写的时候不会太难,但是如果让你把这份冗长的报告缩节成一页纸,那么难度就很大了。

因为一份简洁明了的报告要求有更高的含金量,而含金量越高,报告的价值与可行性也越高。我们缩减报告的目的,就是要求报告的内容告别那些繁琐的一味重复性的语言。一份报告没有清晰的结构与观点,就没有可读之处与可行性。一份精简的报告不仅是在节约阅读者与执行者的宝贵时间,而且是在无形中提高了企业的效率。



为了提高效率,管理者应该采用最简单可行的方法节约时间。一页报告就是一种行之有效的良好方法,它可以让领导更好地了解企业的运行现状,可以使领导者与员工及时沟通,了解员工对企业的期望值,接受员工对企业的建设性意见。同理,在企业的管理制度上也可以做好管理结构的简化,使上下级之间达到高质量、快速地沟通。



如果你希望成功,当以恒心为良友、以经验为参谋、以谨慎为兄弟、以希望为哨兵。
——爱迪生

经验提升效率——十块与五块的不同

在一家小印刷厂里,工人们正在进行紧张的工作。这一阶段的工作任务繁重,这就不得不要求工人们高速度的工作,因为一旦一个环节耽误时间,下一个环节就会被延误,进而影响到整个印刷流程。负责切版的工人熟练地将需要的石板进行切割。速度很快,但随之而来的是满地的废料。一次切割十块,就会出现三块废品。

废品增多,无疑会增加成本。这让负责生产的业务经理十分头疼。如果让他们放慢速度,产生的废料一定可以少很多。但这无疑会影响到其他的生产环节,效率就会降低。

一天,业务经理有机会去参观一个规模更大的印刷厂的生产车间。正巧这里正在紧张地赶制一批印刷品。当他走进的时候,这里正是一片忙碌的景象。印刷机器正在轰隆隆地开着,工人们都在井然有序地工作着。他特别注意了一下切版的环



节,那里没有他预想中的满地废料。经过仔细观察,他发现这里工人切割石板产生的废品少而且速度并不慢。惟一的不同,就是他们每一次都是按五块而不是十块切割。

经过询问,工人们告诉他,经过他们长时间的摸索,发现按五块切割不但方便,而且省料省时。因为一块大板按两次切割后,刚好能余出一块板的材料,而且不容易出废品。茅塞顿开的他回去以后立即将这一经验推广实行。很快,困扰他的废料问题就被解决了。

采用的切割方法只是十块与五块的细微不同,所产生的结果却完全不同。小块切割所产生的效率远远高于大块切割的方法,而这些都来源于丰富的工作经验。因此用最少的时间积累最多的工作经验,将会帮助你解决许多书本上看不到的问题,会是你提高工作效率的捷径之一。如果你有丰富的工作经验,你可以在最短的时间内,准确地判断出问题的所在;你可以在此基础上,想出许多小办法来解决可能出现的大问题;你可以轻松面对工作,而不会为工作头疼不已。

不是所有的知识都来自书本,实际的经验有时候更有效。对于工作中遇到的问题,必须要学会面对问题,主动地解决问题。而经验不是凭想像和等待就能得到的,是在不断的发现问



题,解决问题过程中积累起来的。这是一个耐心等待,细心观察,灵活思考的过程,也是你将工作做好的必经之路。

“熟能生巧”,丰富的实际经验会使你的工作进入到一个良性的轨道之中,而这会让你的工作效率不断提高,工作质量不断改善。所以请时刻注意工作中的点滴积累,它会在关键时刻显示出独特的作用,帮助你提高工作效率,真正实现“省事、省时、省力”。



成功 = 艰苦的劳动 + 正确的方法 + 少谈空话。

——爱因斯坦

管理要因人而异

一个农夫牵了两头牛出去耕地,开始工作的时候,农夫用笼头把牛的嘴套了起来,于是,牛就使劲向前拉,本来要两天才能干完的工作,农夫只用了一早上的时间就干完了。

农夫高兴极了,回去就把这个最新发现告诉了他邻居。这个农夫是养猪的,他心想:“他用笼头把牛的嘴套了起来,牛就不闲谈了。我也要学习这种先进的办法。”于是他就把自己家的猪嘴巴用龙头套了起来。

从此以后,这个农夫家里的猪就不能吃东西了。没过多长时间,辛辛苦苦养大的猪就饿死了。这个农夫气坏了,于是回去找那个告诉他经验的农夫。

“都是你的错,告诉我要用笼头把它们嘴套起来,现在它们都死了!”养猪的农夫气愤地说。

“你所说的‘它们’是什么?”另外的农夫问。



“是猪呀!”

“怪不得你的猪
全都饿死了!”

“可是这是你教
给我的呀!”

那个农夫无奈地
说:“牛的工作是耕
地,而猪的工作是吃
饭。你不能因为要阻

止猪闲谈而不让它吃饭呀!”

故事中的第二位农夫没有考虑到自己的实际情况,只是照搬别人的先进经验,殊不知对别人来说是先进的经验,对自己来说却是致命的毒药。一味地照搬别人的经验,不加分析地应用于自己,最终受害的只能是自己。

身为管理者,为了提高企业的工作效率,常常会制定一些规章制度来约束员工,让他们放弃杂念,一心只为工作。这样想是正确的,只是在实施的过程中领导者容易忽视细节上的工作,反而使得工作效率降低了。

管理者的本意是好的,但是每一位员工都有其自身的特性,



工作岗位也不同,因此,用统一的规章制度来约束员工不仅不能提高工作效率,反而使得员工处处受限制,降低工作效率。

比如说,从事创作性劳动的员工,他们喜欢在夜深人静、没有人打扰的时候工作,那时候他们的思维是最活跃的时候,往往能一气呵成,出色地完成工作。到了白天,他们需要休息,而在这个时候,管理者却要求他们坐班,这样一来,不但不会有效率,对员工也是一种折磨。

还有的员工独立性比较强,领导交代的任务,他会倾向于自己独立完成,而且他也有这样的能力。但是管理者为了加强团队协作,要求几位员工共同来完成这份工作,这样一来就抹杀了这位员工的积极性,而且可能会出现员工之间意见分歧,每个人都倾向于自己方案的实施,争来争去,最终什么也没有完成。如此一来,浪费了人力、物力和财力不说,取得的效果还不如让一个人去完成工作的好。

管理者在实施管理方针的时候,应该因人而异,注意到每一个细节。在不同时期、不同的工作环境、对待不同的人,要采用不同的管理方法。发挥每一个人的优势,制定适合自己企业的独特管理方针,灵活有效地提高企业的工作效率。



今天应做的事没有做,明天再早也是耽误了。

——裴斯泰洛齐

“太阳下山”规则

在2001年的全球富豪排行榜上,美国百货连锁店“沃尔玛”负责人罗伯森排在首位,而且总资产比微软公司的总裁比尔·盖茨多出80亿英镑。

为什么沃尔玛会创造这样的销售业绩呢?在沃尔玛公司里有一条员工必须遵循的原则——“太阳下山”原则,它是沃尔玛公司文化的重要组成部分。沃尔玛连锁店的工作繁多、时间有限,所以公司规定每天在太阳下山之前,每个员工必须完成规定的标准,不管是总公司还是子公司,只要是顾客提出的要求,店员必须在当天完成任务,满足顾客。

有这样一个事例,阿肯色州一家沃尔玛连锁店的药剂师在家里度周末,忽然接到公司的电话,说是一位糖尿病患者刚买回家的瓶装胰岛素,在路上不小心打破了,现在病人在家里,病情紧急,需要胰岛素。药剂师立刻穿上衣服,奔到连锁店,把胰岛



素送到了病人的家里。这种高度的负责精神体现了沃尔玛公司的工作准则,那就是“在当天满足客户的所有要求”。

沃尔玛的这种工作精神正是遵循了“太阳下山”原则。今日事,今日毕。不要推托工作,当你一旦掌握了一切必要的前提条件就要全力以赴地去完成它。这才是高水准的公司、高素质的员工所必须具备的工作准则。提升公司效率的前提,就是提升完成任务指标的能力。在规定的时间内完成自己的任务,才是高效率的最终体现。沃尔玛正是以这样的高标准在严格要求自己,高效的运作方式给企业带来了滚滚财源。因此,我们在处理自己的事情时,也可以借鉴一下沃尔玛的“太阳下山”原则,养成不推迟工作的好习惯,克服造成拖沓现象的各种负面因素,把大任务分成许多小任务去做,规定最后完成期限。作为一名管理者一定要把你的期限告诉员工,让他们开始工作。

提升你的办公效率,从今日事,今日毕做起。一定要记住,要节约时间和精力,就不要把事情放下不做,而要把事情处理完。在太阳下山之前问问你自己,是不是还有什么事情需要在今天完成但是被搁置到了明天。马上开始行动吧,养成不拖延工作的好习惯,才会真正地把效率转化为效益。



一味地增加员工、扩充门面,而不改善体制,好景是维持不了多久的。

——松下幸之助

体制——高效率的保障

古时候有七个人住在一起,由于食物有限,他们每天只有一桶粥,很显然不够吃。为了更好地分食这桶粥,他们抓阄,然后决定谁来分粥,每天轮一个。这样一周过来,只有一天,轮到某一个人分粥的时候,他才会吃饱。后来他们实在忍受不了这种方式,开始推选出一个道德高尚的人,由这个人来分粥。但是,强权难免产生一些不好的后果,这七个人开始想尽一切办法去讨好他,接近他,这样的后果可想而知。最后他们又决定采用新的办法。于是,这七个人组成三个人的分粥委员会与四个人的评选委员会。委员会成立后,每一次分粥,由于意见不统一,相互之间不断攻击,等到粥吃到嘴里的时候,已经凉了。所以,这个方法又被否决了。他们日思夜想,最后终于想出一个方法:轮流分粥,但分粥的人要等其他人都挑完后拿剩下的最后一碗。为了使剩下的那碗粥不是最少的,因此分粥的人尽量使每一碗



粥都分得非常平均。就这样七个人从此和平共处,相安无事了。

管理者企业的管理制度健全上应该做到,像“轮流分粥,分者后取”那样合理的游戏规则,让每个员工按照游戏规则自我管理。游戏规则要兼顾公司利益和个人利益,并且在处理公司个人之间的事务时,尽量做到公平公正,更重要的是要让个人利益与公司整体利益统一起来。这样才会最大化地提高企业员工的工作效率。管理制度的核心在“理”不在“管”。管理者的主要职责就是建立一个责任、权利和利益这三个管理平台的支柱,并且缺一不可。如果管理者没有责任感,公司就会衰退;丧失权利,管理者的命令就会变成一纸空文;没有利益分配,员工就会失去积极性和工作热情。只有管理者把“责、权、利”这三个支柱建好,员工才能团结合作,全力以赴,使工作效率达到最大化。正如上文中的故事一样,同样是七个人,不同的分配制度,会产生不同的结果。如果一个企业效率低下,就要考虑是否是机制不健全的问题,或者是利益分配没有公平公正公开,对员工没有严格的奖勤罚懒的约束。每个领导都要对机制的建立与健全给予足够的重视。

那么,针对自己的企业,什么才是最好的制度? 回答是,适合的就是最好的。微软的制度好不好? 但是针对于你的企业而



言,就很难说好。最重要的是看这一制度能否借鉴到你的企业管理中去。借鉴是可以的,但是这种制度最好是从你的企业土壤里生长出来的,而不是从管理理论中生搬硬套的。制度是需要培育的,是有生命力的,而不是单纯的、一成不变地对他人的理论或管理模式照办照抄。

由此可以得出结论,好的制度浑然天成,是在实际操作中得出的既简洁又高效的实用方法。一个企业若想真正高效运转起来,是需要管理者在“制度”两个字上下一番功夫的。同时切记,制度是在实践中生长起来的,不是引进与制造出来的。



第四章

时间管理

效率

第一



只要我们能善用时间,就永远不愁时间不够用。

——歌德.

为什么你的时间总是那么紧?

一大早,汤姆就起来给车加油,因为他们一家将要在周末出

去野营。每天都在工作,时间安排得总是满满的,早就盼望出去野营的这一天了。

正当他准备去加油站时,汤姆的小儿子跑过来说:

“爸爸,你上周就答应给我做一个玩具手枪的,今天是最后一天了!”

“是啊!今天是最后一天了。”汤姆拍了拍自己的脑袋,他早就把这件事给忘了,





于是他到地下室里拿出了工具,开始为小儿子做玩具手枪。好不容易做完了,已经快到中午了,于是他想:“等给车加完油再吃饭吧!”于是开着车就要出去。路过猪圈时他看到猪饿得嗷嗷叫,于是去找些饲料,当他找到放饲料的地方时,看见装饲料的袋子,又想起家里的土豆已发芽了。于是,他往放土豆的地窖走去。当经过堆放木头的地方时,汤姆突然想到家里烧火用的柴已经不多了,这不是现成的吗?于是他捡了几根送了回去。这时候,栓在树上的狼狗不知道怎么摆脱项圈跑了出来,“可千万别咬伤了人!”汤姆心想……转眼间天就黑了,一天也不知道忙了些什么,反正油箱里的油真的是不多了。

很多时候,你总会觉得自己的时间非常紧,但是等到回想的时候,发现其实并没有做多少有意义的事。之所以会出现让你手忙脚乱的局面,是因为你没有合理安排你的时间。作为管理者,首先应该学会如何安排好自己的时间。做到分清轻重缓急学会照顾全局。

应该按照优先次序对各项任务进行时间预算或分配。不同的是很多管理人员花费时间的数量往往与他们任务的重要性成反比。这就是著名的帕金森第二定律。

不要小看这一定律,管理者如果能深入了解这一定律,那么



对于他提高工作效率是非常重要的。

管理者的时间很少花费在他自己想要花费的地方。这种想法捉弄了时间的所有者,使他错误地认为,他的时间正用于应该用的地方,而不是用于实际用的地方。

事先有所准备的活动一般来说比事后补救的活动更为有效。小洞不补,大洞吃苦。避免发生意外的最好办法就是预料那些可能发生的意外事件,并为这制订应急措施。

我们假定,如果事情要出错,那就无法避免。假如执行的是错误的任务,或者把任务放在错误的时间执行,以及毫无目的的行动,无论效率怎样高,最终都将导致无效的结果。效率可以理解为正确地工作,效能可以理解为正确地做正确的工作。所谓有效的活动,就是指用最少的资源,包括时间,来得到最大的效果。管理人员往往忽视目标,或者忘记预期的效果,而把精力全部集中在活动上。终日忙忙碌碌渐渐成为他们的目标。这些管理人员趋向于活动型而不是效果型。他们不是去支配工作,而往往是被工作所左右。他们把动机误作成就,把活动误作效果。

应该马上做出的决策延期去做,应该付诸的行动一再推迟,久而久之,就养成了拖延的习惯,使你失去时间,错过机会,增加最后时限的压力和产生各种危机。





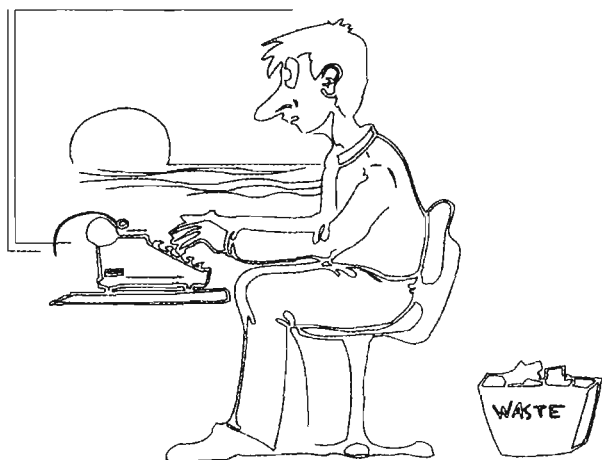
要先默想一遍今天可能要处理的事情,计划安排一天的工作,并且逐步进行。

一日之计在于晨

商人杰米一次与人合伙做生意,不料他们的货物在海上运输时遇到了风暴,所有财产都沉入了海底。杰米在这个沉重的打击下日渐消沉,终日无所事事。一天,他和朋友抱怨自己的不幸,那个朋友对他说:“不如你在早晨起来的时候先想一想;今天我要振作起来,要干点什么?对自己一天的时间有一个事先的安排,再把所有的精力都投入进去,让自己忙碌起来,因为忙碌可以忘却忧伤。”

半个月后,杰米非常高兴地对那位朋友说:“从那天起,我每天早上计划一天的工作,从开始计划借钱,到后来计划收入多少,不仅已经赚了一千美金,烦恼也消失了。”

是的,我们或许现在像杰米一样的不幸,一样的消沉。但是我们如若也能做到像他一样,让清晨成为一个良好的开端,在清



晨做好一天的计划,成功也不会太远了。当清晨的第一道阳光照进你的房间,照亮你的心灵时,你应该面带微笑,充满喜悦和希望地对自己说;“在新的一天里,我会更加努力!”在我们所有的时间中,早晨的时间是最不容忽视的。早晨不仅空气清新,而且又较安静,这时候的人也非常清醒,便于谋划和思考。许多人的成功,大部分都是来源于清晨的。所以,中国有句名言,“一日之计在于晨”,这显然是很有道理的。清晨不但是一天的开始,也是一个人工作的开始。如果不会利用早晨的时间,抑或沉浸在美梦之中,那么,你就会懵懵懂懂地混过一天,这样下去对自己很不利。成功人士都是每天的早晨把他们的工作依照次序安排好,然后将一天的时间合理地分配妥当,所以在一天当中就不会浪费时间,就可以放下心来做他们已计划好的工作,同时做



起来也比较轻松顺手。

那么如何安排你一天的时间,才会更有成效呢?首先,对早上镜子中的自己微笑,给自己一个好的心情,同时对自己坚定地说:“我一定行!”信心与快乐,让你从早上开始就精力充沛,积极地面对可能遇到的一切。人就是这样,当你以一种豁达、乐观向上的心态用时间去构筑未来时,眼前就会呈现出一片光明,你就会迫不及待地利用时间完成你未完成的事业,从而达到成功的目的。反之,当你将思维囿于忧伤的樊笼里,未来就变得黯淡无光了。长此下去,你不仅会浪费掉属于自己的时间,还会失去最起码的信念和拼搏的勇气。

同时,要先默想一遍今天可能要处理的事情,计划安排一天的工作,并且逐步进行。先着手做急迫的,或者重要的事情,把次要的工作放在效率较低的下午去做。你在心中设计好一个时间计划,并把它画一幅图或写一张纸条放在你最容易发现的位置上,那么你的工作、你的精力等等,都会投入到你的目标中去了。因此,你也不会认为是别人在督促你去学习、工作,去实现自己人生的目标,而是时间在促使你去更好地完成你的目标,这样,你的工作效率就会大大提高。每天都有一个计划,然后再开始投入工作。对你来说,从大好的清晨就开始投入工作,这一天都会有一个高效率的良好的工作状态。



是沉浸于以往的失败与痛苦中,还是以乐观的、积极的心态面对崭新的一天?相信你会选择后者,那么你是明智的,成功也将离你不远了。任何说教都是出自他人之口,只有你自己才能真正说服自己,那才是胜于一切的简单道理。希望明天的清晨你会给自己一个自信的微笑!



时间就像流水,你不能留住它,只能利用它。

做一本时间的账单

效率
第一

劳伦斯曾是美国前总统克林顿的首席经济顾问之一。在此之前,他曾是世界银行六百多人的经济研究部门中担任首席经济学家。同时,他还被哈佛大学聘请为经济学教授。

在哈佛大学一次授课中,他为那些学习效率低下,总是有好多理由做不完功课的学生布置了一个任务,让这些学生像会计和律师们一样,做一个工作日志。把学生自己实际用在作业上的时间记录下来,并且一定要真实。休息、吃饭、等人和在学习过程中发生的事情都不能计算在工作时间以内。他希望学生们知道,工作时间的每一分钟、每一小时都有自己的价值。

结果令这些经常抱怨的学生汗颜,通过这个工作日志,学生们发现,他们真正花在作业上的时间比想像的还要少。就是通过这个时间账单,他们真正地意识自己已经浪费了大量的时间,从此以后,再也没有学生因故完不成作业了。



对于那些善于利用时间的人这个办法也许没有什么意义，但是对于那些对业余时间支配感到困惑的人，这种设立账单的方法却行之有效。有好多知名的公司把工作日志当作管理的一项重要内容。许多律师与会计在大部分的工作时间里，面前都摆着一本工作日志，好多做这一职业的人都已经养成了良好的习惯，一开始是在工作中接听电话或打电话时随手做一些记录，久而久之，就会形成一种生活方式。

记录工作日志或许并不适合所有的人，或许许多人已经没有时间来做这样的文字工作，或许是许多人已经培养起自己的一套工作方法，无需这种繁琐的方式，就是劳伦斯自己也只是偶尔这样做，记下自己近期的一些工作与活动时间，对自己进行审视或给自己一个警醒。

如果你还没有做到非常合理地利用时间，那么，这种方法还是行之有效的。你可以尝试，每星期，每个月，或至少每隔一段时间记录一下你的工作日志，并且保证你的记录真实准确，这样你就可以确切地了解自己到底花了多少时间在工作学习与有益的事情上。反过来对自己起到督促与提醒的作用，工作日志切记要真实，否则，你就是在掩耳盗铃，自欺欺人。

一个人如若只是消耗时间或无视时间的存在，那么就会为今后的生活酿下苦果。“时间就是金钱”，“时间就是生命”，人



们对时间或许逐步有了认识,但人们却忽略了时间的关键是在现在,珍惜时间,提高你的效率,最重要的是重视眼前的时间,认为自己的时间很多,凡事可以明天再做,或者总是抱怨自己的时间不够,这一类人都应该重新审视自己的时间观念,并且非常有必要为自己做一本工作或学习日志,看看自己有多少时间用在了学习上,有多少时间白白地浪费了。

从现在开始,试着做一本工作日志,你的工作效率肯定会有所改善的。

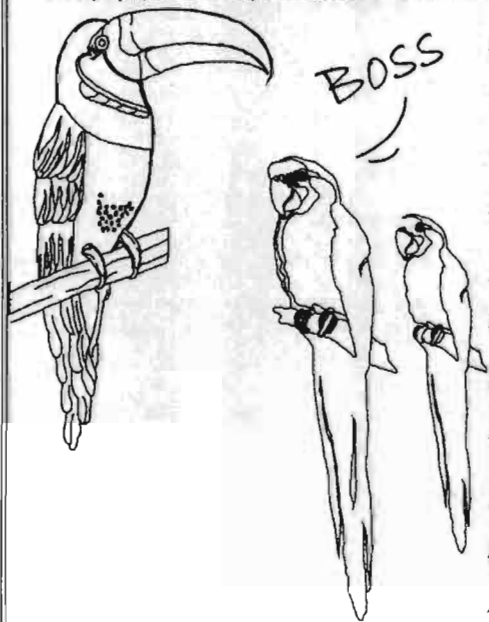


只要我们能善用时间,就永远不愁时间不够用。

——歌德

时间分析法

一个特别喜欢养鸟的人打算买只鹦鹉,他来到市场,看到一只鹦鹉价签上标着:此鹦鹉会两门语言,售价200元。另一只鹦



鹉价签上标着:此鹦鹉会四门语言,售价400元。该买哪只呢?这个人犹豫了,这两只鹦鹉都毛色光鲜,而且非常可爱,声音也很好听。这人在这两只鹦鹉旁边转来转去,拿不定主意。这时,他突然发现一只老掉了牙的鹦鹉,毛色暗淡散乱,令他吃惊的却是,这只老鹦



鸚竟然标价 800 元。这人赶紧跑去问老板：“这只鸚鵡是不是会说八门语言？”店主说：“不。”这人奇怪了：“那为什么它又老又丑，又没有能力，会值这个数呢？”店主回答：“因为这两只鸚鵡都非常听从这个老鸚鵡的召唤，而且这个老鸚鵡被这两只年轻漂亮的鸚鵡称为‘老板’。你说，他岂不是更有价值？”

这个有趣的故事告诉我们，一个真正的领导人，不一定自己能力有多强，只要懂信任，懂放权，懂珍惜，就能团结比自己更强的力量，从而提升自己的身价。作为一名优秀的领导，懂得招贤纳士，是提升企业效益的重要方法。但是，当领导者每天面对纷繁芜杂的工作时，如何提高自己的工作效率，又是必须面对的头等问题。作为领导者，没有必要事必躬亲，那样只会降低你的工作效率。因此你可以采用时间分析的方法。

时间分析的方法要求你在面对所有的工作时，首先列出一张时间工作表，进行记录，时间的间隔可以定为 5 分钟、10 分钟、15 分钟，这些时间用来记录自己都做了些什么，仅过七天或者几周的时间，你的统计就可以显示出你对时间的利用究竟是怎样的，然后就在时间记录上开始你的筛选工作。

首先，你时间记录上面找出那些根本不必要做的事情，找出那些纯粹是在浪费时间的事情，这些事情做不做无所谓，而又不



会影响你的工作进度。那么就干脆把它划掉。其次,在这些记录上找出那些可以让下属去办,而且效果完全一样的任务,充分放权给你的下属,给他们表现的机会。最后,有些问题是与一些相关部门有直接联系的,因此要与这些部门取得联系,与部门主管协商,由他们来进行问题的分派与处理。这种方式不仅减轻了领导者自己的工作压力,提高了工作效率,同时,也会让下属感到你对他的重视,在交待任务时适当地给下属以言语的激励,会让他们更出色地完成任务。这种适当的授权,可以让领导者从繁杂的日常事务中解脱出来,不必要像陀螺一样旋转在杂事与要事之间,这样只会让你头晕脑涨,反而减缓工作进度,降低工作效率。因此,适当放权,让下属有一个机会去施展自己的才能,也给自己一个空间,以期更好地去处理其他重要的事情。



管理者如果能更有效地管理他们的时间,将增大他们的能量,创造更多的价值。

——卡斯特

“事务型”与“思考型”

可选择的种类越多越好,这似乎已经成为人们的共识。但是最近由美国哥伦比亚大学、斯坦福大学共同进行的研究结果却出乎意料,实验证明,选择越多反而负面影响越大。这一实验是在加州斯坦福大学附近的一个以食品种类繁多闻名的超市进行的。工作人员在超市里设置了两个允许顾客品尝的巧克力销售摊位,试验是让一组被测试者在6种巧克力中选择自己想买的,另外一组被测试者在35种中选择。结果显示,只有40%的人停下来尝试6种口味的巧克力,但是有30%的人选择了购买这6种巧克力。后一组中有60%的人会停下来品尝35种口味的巧克力,但是,只有3%的人选择了购买,同时在这3%的购买者中间,有更多人感到所选的巧克力不大好吃,对自己的选择有点后悔。



确实,太多的东西容易让人游移不定,拿不准主意,同理,对于管理者,太多的工作要着手处理,我们必须作出筛选,而不能全盘接收。我们必须要有个属于自己的坚定的信念,要明确最终的目的是什么,这样才能在繁杂的事务中保持清醒的头脑,找出最适合自己的工作方式,更有效地提高自己的工作效率。

“伤人十指,不如断人一指”,把主要精力集中于重要的事情上,将产生更大的效益。相反,盲目地平均使用时间和精力,盲目地多样化,犹如狗熊掰玉米,终将一无所得。因此对待工作时,要学会区别对待。我们可以使用以下方法。

把摆在你眼前的工作划分成“事务型”和“思考型”两类,区别对待。所有的工作无非两类:“事务型”的工作不需要你动脑筋,可以按照所熟悉的流程一路做下去,并且不怕干扰和中断;“思考型”的工作则要求你必须集中精力,一气呵成。

对于“事务型”的工作,你可以依照计划在任何情况下按顺序处理;而对于“思考型”的工作,你必须谨慎地安排时间,在集中而不被干扰的情况下去进行。

“事务型”的工作可以分派给下属去做,因为这样做的效果和你自己做的效果不会有太大的不同,同样还可以为你自己节省时间。这种“事务型”的工作也完全可以安排在紧迫的事件之后,再进行处理。



对于“思考型”的工作,最好的办法不是匆忙地去做,而是先在日常工作和生活中不停地去思考,甚至可以在吃饭的时候去构想该如何开始着手,同样在你乘车的时候、闲余的时候、喝咖啡的时候,都可以尽情展开你的下一步计划蓝图。当你的思考累计到一定程度后,再安排时间集中去做,你会发现,这样做起来简直轻车熟路,水到渠成,不用费力就会自动地汨汨而来,效率大大提高,你要做的无非是记录和整理它们而已!

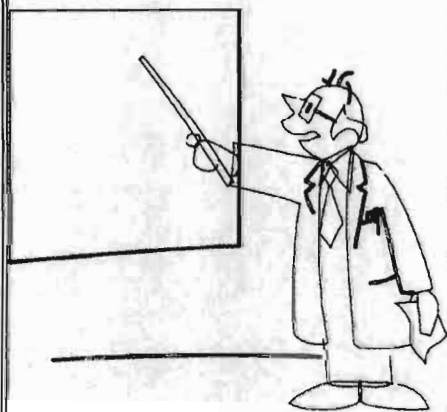


能聪明地充实闲暇时间是人类文明的最新成果。

——伯·罗素

安排好你的空余时间

一位教授为一群商学院学生讲课，他在现场为大家做了一个实验。他拿出一个一升的广口瓶放在他面前的桌上，然后把



一个个小石块放了进去，瓶子被装满了。这时，他问道：“瓶子满了吗？”所有学生应道：“满了。”于是他又拿出一些非常小的碎石头，又放进了瓶子的间隙里，“现在瓶子满了吗？”他第二次问道。这一次学生有些明白了。“可

能还没有。”一位学生回答说。

“很好！”教授说。他第三次伸手从桌下拿出一罐细沙，并慢慢倒进玻璃瓶。沙子填满了石块和碎石的所有缝隙。



这次他问道：“瓶子满了吗？”“没满！”所有的学生大声回答。他微笑着点点头，拿起一壶水倒进玻璃瓶直到水面与瓶口对齐。此时，这位教授缓缓地說道：“在大的时间之外留出一些小的时间，并把这些小的时间填满，不浪费自己有限的时间，你的人生才会真正地充实起来。”

安排好随时可进行的备用任务，才不会浪费你有限的时间。我们常常会遇到这样的情况：需要打开或下载某个网站内容，可是网速却慢得像蜗牛；赶赴约会，却早到了半个小时，不知如何打发时间；心情不好或状态不佳的时候，不想再继续工作；所有任务都已完成，而下班的时间还未到来。

以上的种种情况发生时，你是怎样打发你的时间的呢？人们遇到这些情况时，通常会采用两种方法去对待：或者百无聊赖地等待，或者随便拿起一项工作来做。如果此时无所事事的等待是浪费时间的一种做法；而随便进行一项工作，最可能的结果是工作效率极其低下，因此在这段空档里，最好是把手头的工作先放下，下次再重新开始。

对待以上几种情况的最好方法是：预留备用的任务，利用这一段空白时间来进行你的备用任务，而不是完成你的任务。这样的备用任务要有以下的特点：不需要高度集中的、缜密的思



考;可以中断并且不会影响整体效果;没有时间上的紧迫感,不必急着完成;自己对此有一定的兴趣,或者可以给自己带来乐趣的事情。这样的备用任务有如下几种:浏览报刊杂志;阅读各种高品质的,自己感兴趣的图书;随意点击网站,查看当天最新的信息;对自己已经完成或接近完成的工作进行加工完善,诸如此类不必着急去完成任务。

如果你已经安排好了这样的备用任务,你就会发现有很多的意外收获。棘手的问题在不间断地、空余时间地思考中得到了解决;自己的知识面在空余时间内不断得到了扩充;培养了更广泛的兴趣;已经完成的任务在空余时间的加工下,完成得更加出色。因此,请充分利用空余时间,那样会使你的意外收获更多,工作效率也更好地提升到新的层次。



制定出一个隐形的监督管理测评制度,才能真正使员工无论在何时都保持高效的工作状态。

提高特殊时间的工作时效

效率
第一

美国肯德基国际公司的子公司遍布全球 60 多个国家,达 9900 多个。这就对肯德基的管理提出了一个难题,这些海外的子公司与总公司之间的距离遥远,能否使这些子公司在没有直接监控的情况下保持高效率的运转呢?

肯德基为管理问题投入了大量的研究时间和资金。最后,肯德基国际公司决定雇佣、培训一批人,让他们佯装顾客潜入店内进行检查评分。这些“特殊顾客”并没有与其他顾客不同的地方,所以他们以普通顾客的身份介入检查评分工作,就不会引起任何人的怀疑。

这种做法使快餐厅经理、雇员时时感到某种无形的压力,丝毫不敢疏忽。一次,上海肯德基有限公司收到了 4 份总公司寄来的鉴定书,对他们外滩快餐厅的工作质量分 4 次鉴定评分,分别为 80、83、85、88 分,为此,公司中外方经理大惑不解,他不知



道这组数据是在何时、由何人调查的。后来得知了总公司的这一调查形式,再也不敢懈怠,更加热情认真地对待每一位顾客,因为他们实在猜不出来,哪位顾客会是调查员。

有很多企业的员工,当老板在的时候会非常卖力地工作,但是当老板走出门槛的时候,他就会立刻变了一个模样。在很多企业,员工与老板经常打游击战。有很多老板,会在这个时候杀个回马枪,一些倒霉的员工或许正好被逮到,但是这并不是解决问题的根本办法。只有企业能真正像美国肯德基那样制定出一个隐形的监督管理测评制度,才能真正使员工无论何时都保持高效的工作状态。因此管理者在离开时,可以为员工布置在一定时期内必须完成的任务,使员工充分利用这段特殊时间;也可以在员工之间设立自主监督,相互督促,相互竞争的制度与工作环境,才不会荒废时间,才会使员工在这种激励与压力下有更大的进步。

作为员工自身来说,要有一定的责任感,同时要善于自我检讨。人做一次自我检查容易,难就难在时时进行自我反省,时时给自己一些压力,保持警醒。同时,员工不仅要为公司的效率考虑,同时也要考虑自己一些出格的做法或者懒惰的工作表现被别人尽收眼底,在领导面前打你的小报告。因此对自己的严格



要求不但是为了明哲保身,而且是对自己负责的表现。

公司管理者不仅要作监督者,更需要充当一个提醒者,时时给员工一点压力,一点动力,以保持员工不懈的进取心。对一个领导的考评不在于领导者自身的工作效率,而在于领导者不在时,这个特殊时间员工的工作时效。因此,如何管理好这段空白时间,是提高效率不可忽视的重要环节。



即使在人生中,也和国际象棋一样,能聪明地预见的人才能获胜。

——巴克斯顿

按计划行事,给变化留出时间

1480年,麦哲伦在葡萄牙北部波尔图一个破落骑士的家庭中出生了。出身低微的麦哲伦在战场上屡立战功,成了葡萄牙的英雄。为了实现自己从小的理想——环球航行,麦哲伦去说服葡萄牙国王,希望能得到他的资助,但是葡萄牙国王认为这一想法实在是太荒谬了,于是拒绝了他。

万般无奈,他只好移居西班牙。在那里,他得到了西班牙国王查理一世的支持和资助,经过很长时间准备后,1519年9月20日,麦哲伦率领5艘船和265名水手,从西班牙的圣卢卡港启航了,全程预计将耗时3年。其实全程只需要2年半的时间就可以完成,但谁也不知道中途会发生什么事,所以麦哲伦为这些事预留了半年的时间。

同年10月13日,麦哲伦一行人到达了南美大陆与火地岛之间的一条狭窄海峡,他们称之为万圣海峡,这条海峡就是后来



的麦哲伦海峡。在这条海峡里,他们与暴风雨搏斗了将近5个星期的时间。

一些胆小的水手因为害怕而发生了哗变。麦哲伦以高压手段平息了暴动,这场动乱耽误了他们的行程。幸亏麦哲伦早就为这些以意发生的事准备了时间,所以对他来说,损失并不是很大,这完全是在控制之中的。

从这条海峡,他们进入了另外一个海洋。由于当时暴风雨刚刚过去,海面上风平浪静,因此,他们把这片海洋叫做“太平洋”。

之后他们继续向西航行。在以后的98天时间里,他们都是在茫茫无尽的海洋上度过的。他们没有了水和食物,就以船上的老鼠为食,最后连老鼠也没有了,他们只好咀嚼船帆。

1521年3月,麦哲伦一行到达了菲律宾。不幸的是在当地的一场内讧中,麦哲伦被杀害了。

剩下的18人横渡印度洋,绕过好望角,于1522年9月6日返抵西班牙,完成了人类历史上的首次环球航行,历时整整3年。这和麦哲伦计算的完全相符。

做任何事都要按照计划行事,那样你可以游刃有余地把事情办好。同时,你还要为不可预料的事情留出时间。一旦发生



意外,你仍然可以从容应付。

若想保证高效率,就要有“提前量”,把暂时还没有发生的事预先都考虑到。一旦计划开始实施,你就可以按照自己的意愿控制事态的发展,而不致于出现手忙脚乱、顾此失彼的情况。只要你为自己准备了“提前量”,你就会处于主动的位置,既能节省时间,又能产生高效率。中国的兵法上有这样一条计策:“兵马未动,粮草先行。”如果用这条计策来对比我们的策略,那就是“脚步未动,思想先行”。让思想领先于行动,在任何时候你都是高效率人士,因为你不会浪费丝毫的时间,事态的发展都在你的预料之中。

制定预案能让你处变不惊,也能使时间不因事物的变化而浪费掉。制定预案就是在最有效地利用时间,使效率最大化。

麦哲伦正是因为有了预案,才能顺利平息水手们的暴动;才能在恶劣的境况下镇定自若地指挥船队前进。

详尽的预案可以让你抓住每一分钟的时间,可以让你随机应变,因为你预案中已经考虑到了这些可能发生变化的问题,也就拟定好了应对措施,结果一定可以处变不惊,应对自如。

制定一个完整的预案可以提高办事的效率,可以让你一览全局,做到心中有数。手握一份完整的预案,也就等于稳操胜券;你就可能有充足的时间来出色地完成自己的事情。

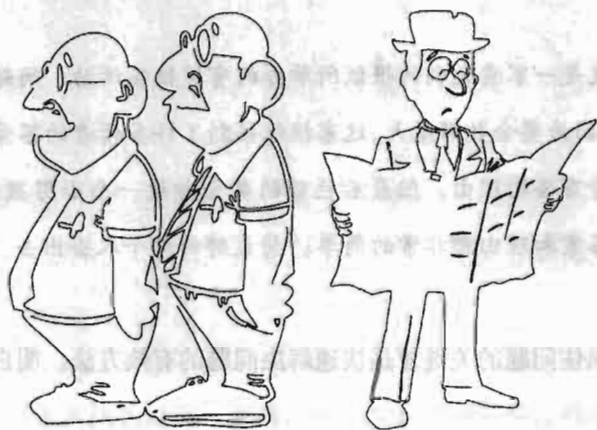


抓住问题的关键才是快速解决问题的有效方法。

什么是最重要的？

一架专用飞机正在几千英尺的高空进行一次非常重要的飞行，因为飞机上的乘客虽然只有三个人，但他们对于这个世界来说，都非常重要。

第一位是世界上的首富。他所拥有的财富可以改变许多人的命运，同时他所拥有的企业关系着更多人的生活。





第二位是著名的哲学家。他在哲学领域有着非常重要的地位,指导和影响着成千上万人的思维方式。

第三位是拥有强大影响力的政治家。他所领导的国家是世界上最为强大和富裕的国家,同时也是世界和平和发展的重要因素。

就在飞机即将到达目的地的时候,突然遭遇到了一股非常罕见的强气流。强大的气流损坏了飞机的一个引擎,情况非常糟糕。飞机正面临着坠毁的危险。

为了可以安全的着陆,必须减轻机身的重量。所有可以丢掉的东西,椅子、餐具、行李等等都被丢出了飞机。但危险并没有解除,还必须再一次减轻重量。飞行员是必不可少的,因为飞机安全着陆离不开他。惟一的办法就是从三个贵宾中进行选择。

这是一家意大利的报纸所举办的有奖征答活动。问题刊出之后,因为奖金数额庞大,这家报纸接到了许多读者的答案和各种千奇百怪的理由。但最后巨额的奖金却被一个小男孩获得。他的答案和理由都非常的简单:“将最胖的那个人丢出去。”

抓住问题的关键才是快速解决问题的有效方法。明白工作的重点将会帮你快速有效地做出判断。将最胖的人丢出去,是



解除危险最直接有效的选择。飞机的问题在于负载过重,因此减轻重量才是做出选择的最佳标准。在飞机即将坠毁的时候,所有的一切都已经不再重要,因为一切都会因坠毁而失去价值和意义。那个小男孩显然非常清楚地抓住了这个问题的关键,因此奖金对他来说是最好的回报。

避免在无效果的问题上争论是提高效率的明智行为。飞机可能就要坠毁,因此飞机上的贵宾们所拥有的财富、智慧和权力在这一刻都不是问题讨论的关键。有些人可能会有各种理由来为他们的选择做出诸多的解释。这些过程我们都可以不必理会,最后的结果才是重要的。如果丢下去的人,是他们当中体重最轻的人,那么飞机还是面临着超重和坠毁的危险。很明显,这样做并不能有效地解决问题。这样的选择是没有意义的。

在工作当中,我们要学会把目光对准问题的实质和关键,这会极大地帮助我们做出正确的判断,提高效率。我们不应被无关紧要的因素所影响和制约,工作的目标才是我们做出判断和选择的惟一目的和标准。避免无意义的争论,将有限的精力和时间投入到解决问题而不是纠缠问题中去,将是我们提高工作效率的最佳途径之一。



掌控好影响结果的关键,就会让时间之舵始终掌握在自己的手中。

把握影响结果的关键时刻

一位美国商人前往日本谈判,飞机着陆后,他受到两位专程前来迎接的日本职员彬彬有礼的接待。他们把他送上一辆豪华的轿车,让他一个人坐在宽大的后座。美国人问:“为什么不一起坐?”

“旅途疲劳,我们不想妨碍您休息。”日本人毕恭毕敬地回答。

美国人听了非常高兴。

在途中日本人问道:“您何时准备乘机回国?我们可以安排送您到机场。”

美国人高兴地把回程机票掏出来让他们看,“哦,准备逗留14天。”

现在,日本人已知对方的期限,美国人一下飞机就感受到对方的热情款待,却不知对方这几步都已是事先安排好的。



美国商人在日本人热情邀请下游览了北海道,参观了神社,观赏了日本的茶道,据说这样可以使美国人更好地了解宗教风俗。美国商人对日方的好感进一步加深。

美国人一直没有机会提出谈判事宜。第12天,谈判终于开始了,然而下午却安排了高尔夫球。第13天,谈判再度开始,但为了出席盛大的欢送宴会,谈判又提早结束了,晚上,美国人急了。

第14天,正当谈到关键时刻时,去往机场的专车却来了,为了争取时间,美国商人与日方代表在车上最终敲定了合同内容。

那么谈判的胜负如何?

据这位美国财团的总裁说,“这次交易是日本人自偷袭珍珠港后的又一重大胜利!”

如何掌控时间,才不会像美国人那样一败涂地呢?

首先要抓重点,有时影响全局的就是那么关键的一点。现在的年轻人似乎总有忙不完的事情,学习,课外活动,体育运动,社团等等。那么你是否觉得杂乱无章、毫无头绪呢?是否感到苦恼、压力重重呢?

一个人的命运是掌握在自己手中的,同样,时间的合理利用与否也是取决于你本人。因此,要想做时间的主人,你就应该学



会自我控制时间。事情的主要与次要分清了,优先安排做重要的事情的时间,你就会工作重点突出,主次分明,做起事来有条不紊。先做重要的事情,是你的时间管理中的重中之重。而难度大,不易解决的问题就应该多花点时间去处理,对于那些次要的和易处理的问题要少用时间,这样,就可以把时间合理地分配到各个领域,做起事来也比较顺手。养成一种习惯,任何一件事都必须在规定好的几分钟、几天或几个星期内完成。每件事都必须有一个期限。如果坚持这么做,你就会努力赶上期限,而不是无休止地拖下去。把握好了时间的遥控器,还能有什么解决不了的呢?主次分明,分配比例得当,最后的结果也会取得高效益。

对时间掌控合理,就不会反过来被时间控制。所以,首先要学会处理当务之急。你的生活包含很多的内容,你越控制得有条不紊,你收纳的东西就越多——就有更多的时间供自己支配。掌控好影响结果的关键,就会始终让时间之舵掌握在自己的手中。



不能管理时间,便什么也不能管理!

——杜拉克

一次只解决一件事

效率
第一

在广袤的地球上,如果以十平方米这种小面积来计算,人口流动密度最大的要数曼哈顿中央火车站的问询处了。那里每一天都会人潮涌动,匆忙的游客都争着询问自己的问题,希望马上得到答案。对于问询处的服务人员来说,工作的紧张与压力可想而知。疲于应对可能是他们的共同感受。

可是在问询处,一个胸前挂着组长标志的年轻人面对着游客的提问却总是应付自如。

在他面前的旅客,是一个肥胖的妇女,脸上汗水不由自主地往下流着。很显然,她十分焦虑与不安。问询处的年轻人倾斜着上半身,以便能更好地倾听她的声音。“你好,你想询问什么?”他把头抬高,集中精神看着这位妇人,接着说道:“你要到哪里去?”

这时,有一位手提着皮箱,头上戴着礼帽的男子试图插入这



个对话之中。但是,这位服务人员却旁若无人,只是继续和这位妇人说话:“你要去春田吗?”他根本无需要看行车时刻表,就说:“那班车将在15分钟之内到达第二站台。你不用跑,时间还多得很。”

女人转身迅速地离开,这位服务人员立刻将注意力移到那位戴帽子的男士身上。但是,没过多久,刚才那位胖太太又汗流浹背地回来问这位服务员:“你刚才是说第二站台吗?”这次,这名服务人员却把精神都集中到那位戴礼帽的男士身上,待回答完那位男士的提问后,才又把注意力转移到胖太太的身上。

有人问那位服务人员:“面对这样众多的提问,急躁的游客,你是怎样保持冷静呢?”

那位胸前挂着组长标志的服务人员这样回答:“我并没有和所有游客打交道,我只是单纯处理一位旅客。忙完一位,才换下一位。一次只服务于一位游客,却一定要让这位游客满意。”

“一次只服务于一位游客,却一定要让这位游客满意。”许多人在工作中把自己搞得疲累不堪,而且效率低下,很大程度上就在于他们没有掌握这个简单的工作方法——一次只解决一件事。他们总试图让自己具有高效率,而结果却往往适得其反。

因此,我们要学习那位服务员的工作方式,一次只着眼于—



件事情,并且集中精力,致力于出色地完成这一件事情。把其他的事情按照轻重缓急顺次安排下来,上一件解决之后,再着手解决其他事情。这样才不会因为事务繁杂,理不出头绪而顾此失彼,导致效率低下的局面。

一次只解决一件事情,并不是忽略其他的事情,而是循序渐进地完成你的任务。只有这样才会真正有效地处理好你身边的每一件事情。



不妨让身边的人提醒或监督你,让别人来有效地控制你的时间。

借风行船——让他人来控制你的时间

英国历史学家罗伯特在上小学时,最头疼的事情就是学习历史,他认为历史中大量的人名与时间完全是无意义的,远离现实的东西,而且又那么难记忆。现代人还要花大量时间去研究历史,真是一门无聊的学科。

在这样的思想影响下,罗伯特的历史成绩总是在及格线上徘徊。为此,老师和家长对他的成绩非常担忧。

考试临近了,为了对罗伯特的成绩有一个促进,历史老师与罗伯特进行了一次长谈。在这次谈话中,罗伯特了解到了历史学在社会生活与社会进步上的重要性。随后历史老师为罗伯特制定了一个检查计划,每周末的晚上,历史老师会与罗伯特在教室里单独见面,并对布置给罗伯特的历史知识进行提问,如果回答上来就有奖励,但如果完成得不好就要负责为班级打扫卫生。

为了完成历史老师布置的学习任务,罗伯特与好朋友互相



监督学习,互相提问,放学后回到家里还要牢记历史事件。在近两个月的时间里,罗伯特刻苦的学习终于获得收获,顺利地考取了理想的学校,并因此培养了他在历史方面的兴趣,最终成为英国当代重要的历史学家。

人们常说:当事者迷,旁观者清。在自己不知如何充分利用时间的情况下,让你最信得过的人指点、监督一下,又有何妨?或许他们简单的一句话,一个督促,都会给你的人生加分,让你受益。

罗伯特如果没有历史老师的监督与指点,也不会最终成为历史学家。在工作与学习中,不如先看看别人是怎样做的,学习和借鉴他人的方法,并积极听取他人的建议。你的周围到处都是很好的控制者,你的家人、老师、朋友、上司,先看看他们是如何控制自己的时间的,借鉴一下他们成功的经验,同时,他们有时更能清楚地看到你对时间控制欠缺,通过他人的调控,就可能调动起你的积极性,促使你去更加珍惜眼前的一分一秒,去不断地努力和拼搏,使你早日实现自己的梦想。

或者,你选取身边的朋友,伙伴,彼此之间相互督促,可以让自己在外力的作用下提高效率。必要时,还可以让这些控制人控制一下你的时间。让他人来要求你自己在限定的时间内完成任



务,这样,就能引起你对任务的高度重视,而在不知不觉中全身心投入,积极地去工作,也就没有拖拖拉拉的机会了。

这两种方式,他人控制和相互控制都会对你的效率提高有所帮助。你看到了故事中罗伯特的成长经历,是否也想像他一样获得成功呢?不妨让身边的人提醒或监督你,让别人来有效地控制你的时间,或者你们相互控制彼此的时间,互相监督,如果想知道最后的收获,你最好是亲自试一下。



许多人把宝贵的时间和精力放在了如何寻找一个合适的借口上,而忘记了自己的职责和责任。

不要用借口拖延时间

效率
第一

在西点军校,新的学生学到的第一课内容是,不管什么时候遇到学长或军官问话,只能有四种回答,“报告长官,是”;“报告长官,不是”;“报告长官,没有任何借口”;“报告长官,我不知道”。除此之外,不能多说其他任何一个字。



在西点军校里如果军官向士兵提问:“你为什么不把军服洗干净?”士兵回答:“哦,军服脏了,我没时间去洗。”那么得到的只能是一顿训斥。因为军官要的只是结果,而不是喋喋不休、



长篇大论的辩解！

西点军校让军人明白这样的道理：如果长官让你去带队战斗，即使有可能牺牲生命，也别找任何借口。

“没有任何借口”是西点军校奉行的最重要的行为准则，它强化的是每一位学员都想尽办法去完成一项任务，而不是为没有完成任务去寻找任何借口，哪怕是看似合理的借口。西点就是要让学员明白：无论遭遇什么样的环境，都必须学会对自己的一切行为负责！最重要的是培养在限定的时间内把握每一刻去完成规定任务的信心和信念。

但是，不幸的是，在生活和工作中，我们经常会听到这样或那样的借口。借口成了我们完不成任务、拖延时间的挡箭牌。诸如，今天上班又迟到了，借口是：“又堵车了。”眼看到期的任务没有完成，借口是：“因为忙别的事情拖延了。”业务拓展不开有“制度不行”、“政策不好”或“我已经尽力了”等等借口。借口给人带来的严重危害是让人消极颓废，如果养成了寻找借口的习惯，当遇到困难和挫折时，就不是积极地去想办法克服，而是去找各种各样的借口。正是因为这种种借口，我们浪费了大量的时间，效率也因此降低。

若想成为一名优秀的员工，首先应该做到，不要从工作中寻



找任何借口。而应该把每一项工作尽力做到超出客户的预期,最大限度地满足领导者提出的要求,更好地与同事进行合作,而不是寻找各种借口推诿拖延有限的时间。

在现实生活中,在工作中我们缺少的正是那种想尽办法去完成任务,而不是去寻找任何借口的基本素质。不找寻借口,才会让你的执行更加完美,节省更多的时间,提升自身与企业的绩效。



高效率的工作远比长时间的工作更有实际意义和价值。

加班代表低效

一次，一家美国著名的大公司需要招聘一名经理，应聘的人非常多。经过层层选拔，最后一个日本人和美国人同时获得了试用的机会。这家公司选人的标准非常严格，而且待遇非常优厚。因此，日本人和美国人都很珍惜这个机会，都希望最后留下的是自己。

他们的条件都很优秀，都毕业于著名的大学，接受过良好的



专业训练。几年的相关的低层工作经验让他们工作起来更加得心应手。惟一的差别是他们的文化背景不同，而且所工作的环境也有所差别。



两个人工作都非常地认真努力,他们迅速地进入了工作状态,以各自的方式开展起了工作。

一个月过去了,两个人的表现不相上下,这似乎让公司高层犹豫不决。两个月过去了,细心的人事主管发现了他们的区别。也许是美国人更加崇尚自由,所以每当工作时间一到,美国人就收拾妥当离开了办公室,连多一秒也不愿停留。而日本人则似乎从不感觉到疲惫,总是喜欢每天加班。这一切都被人事主管看在眼里,在她的心中经理的人选似乎已经有了决定。

时间过得很快,三个月的试用期结束了。最后的结果是美国人获得了经理的职位。日本人很不服气,他很想知道自己被淘汰的原因。

“我们需要的是一个懂得把握时间高效率工作的经理,而不是经常需要加班才能完成工作的人。”人事主管清楚地表述了自己的理由。

加班并不值得提倡和鼓励。因为这是低效率的表现,说明一个人在规定的工作时间内,没能有效地完成他的份内工作。所以他要加班,用休息时间来弥补低效率所造成的不足。而经常加班的人,则会形成一个恶性循环。当他因低效率需要占用休息时间和精力来弥补的时候,也就预示着第二天的效率会更



差。完不成的工作会越来越多,工作时间也会越来越长。

没有人天生喜欢加班,即使有,那也是绝对的少数。对于一个健康的企业而言,让员工保持充足的休整时间是最明智的选择。这样可以让他们保持旺盛的精力投入到第二天的工作当中。高效率的工作远比长时间的工作更有实际意义和价值。而对于个人而言,在工作之余他也应拥有属于自己的时间来享受生活,休息、娱乐,与朋友和家人共度有意义的时光。因为工作绝对不是生活的全部。而对生活的热爱会让他更加积极地投入到工作中。

所以请不要把加班当成是努力工作的表现,正好相反,它是低效率的标志。我们更应该提倡重视工作的质量,在工作时间里按计划有效率地完成工作任务。只要你能做到永远不将今天的工作拖到明天,也不要把来不及完成的工作寄希望于在加班时间内完成,那你就永远不用面对加班的尴尬,不用再每天埋头加班打疲劳战了。



单调的重复性工作只会吞噬你所有的激情,因此,给自己放松一下。

有张有弛才会事半功倍

美国第一 CEO 杰克·韦尔奇连续数年被美国一份杂志评为最受推崇的企业家。一次,韦尔奇找一个部门的主管来开会,并对这位主管说:“虽然你的部门有盈利,但我认为你可以做得更好。”部门主管很不解,韦尔奇解释说,他只是希望这位主管对工作再多一点投入,多一点激情,这样才能提高工作效率。

对韦尔奇的看法,部门主管还是一头雾水,他认为自己已经为工作尽心尽力了,并且一再重申自己创造的收益与用人上的成绩。最后韦尔奇给了这位主管一个建议:“给你一个假期,放下一切,等你回来时,就会明白我的想法了。”

事情的发展果真如此,那位主管假期回来后,精神焕发,工作积极性大大提高,把时间和工作安排得井井有条,部门效益也进一步提高了。韦尔奇通过这种张弛结合的时间安排方法,调动了员工的工作热情,反过来使效率提高,节省了时间与精力,



取得了完美的结果。可以说这种做法真正达到了事半功倍的效果。

正如故事中的主管一样,你是否也有效率低下的时候呢?充满热情地投入工作与消极倦怠地面对工作,两种结果的不同可想而知。首先,端正你工作的心态,在疲劳的时候不要因为时间有限而继续消极、麻木地工作,这样不仅容易出错,而且也不会有任何创新。单调的重复性工作只会吞噬你所有的激情,因此,给自己放松一下,换一个心情。

例如,每天都面对面无表情的电脑。那么,可以在工作间歇,倒一杯咖啡,眺望一下远方,放松一下你的眼睛与心情。或者练习在疲劳的时候交替做深呼吸五分钟,或在中午的时候打个盹,恢复你的体力,在这些放松之后转回头来的心情又会怎样呢?你工作的效率是否提高了呢?

以上给你的建议,你可以去尝试,把一味的埋头苦干与此种结果对比一下,你就会明白自己下一步该怎样做。

学会有效地掌控时间,不只是学会如何把你的时间表排得满满的,不给自己喘息与休息的机会,而是要劳逸结合,有张有弛,让自己在一个良好的心态与环境中开始自己一天的学习与工作。一花一世界,一沙一天堂,不要让工作占据了你所有的时



间,留意身边的每一处美丽与快乐,让你的生活丰富多彩,告别枯燥呆板的重复性工作方式,时间才会由你做主,工作才会充满激情与乐趣。



第五章

人才管理

效率
第一



只有天才的人才能发现天才的幼芽,培养这些幼芽,并善意地给予他们以必要的援助。

—— 圣西门

人才——高效率团队的基石

在美国广告业的一次董事会上,广告业创始人、马瑟公司总裁奥格尔维一反常态,没有开篇就切入广告业的主题,而是出乎



意料地在每位董事会成员的面前放了一个玩具木偶。他对面带困惑的董事们微微一笑,然后说:“请把你们面前的木偶打开看



一下。”每位董事都把木偶打开，发现里面还有一个小木偶，再打开小木偶又出现了一个更小的，最后，在一个最小的木偶里面发现了一张纸条，有人抱怨：“这是在开什么玩笑？”再看这张纸条上面写着：“如果你永远都只选用比你水平低的员工，那么我们的公司将会有危险成为侏儒公司。反之，如果你录用水平比你还要高的员工，那么我们的公司将会成为巨人公司。”这时，每一个董事都恍然大悟，并陷入了沉思。

奥格尔维教给我们一条招贤纳士的高效率管理方法，但是往往这种人才一旦被任用，又会带给管理者许多困惑，例如，面对咄咄逼人锋芒毕露的下属，你如何与之相处呢？而且，这样一位出色的下属很有可能会有升职的机会，作为一名管理者你能容忍吗？因此，选用高素质的人才也是对管理者的一个挑战。日本的松下公司也有这样一条管理格言：任用比自己强的人不仅是一种健康的心态，同时也是自己向他人学习的捷径。

是的，如果你还墨守成规，明哲保身而不敢录用水平比你高的人才，那么，你的公司很可能在很多方面大打折扣。反之，因为求贤纳士而治国兴邦的古人已经给我们做出了榜样。就像钢铁大王卡纳基曾经说过的一样：“你可以夺走我的金钱、厂房、机器，但是只要我还拥有现有的员工，那么，几年之后我还是



现在的我。”卡纳基的成功就在于他善于启用高素质的人才。

在现实生活中要真正建立一个高效率的团队就要敢于任用高素质的人才,人才是企业最基本的组成部分,同时高素质的人才才会为你节约大量的时间和资金。他们所创造的效率是不能与他们的报酬相比的。作为一个管理者,当你真正想任用高素质的人才时,应做好心理上的准备,用一颗宽容的心去面对他们某一方面的欠缺,例如恃才傲物,或某方面很强,但是综合能力稍差,等等。人无完人,即使他们有某一方面的缺陷,也不能否定他们的才能。同时,作为管理者还要有健康的心态,欣赏下属出色的业绩,也可以向上级推荐,这样并不是在给自己设定障碍,而下属还有可能因此对你感激不尽,反过来报答你。

总之,管理者要想真正让企业高效率运转,必须认真选用人才,不仅要善用人才,更要与他们和平共处。管理者不能是全才,管理比自己强的下属,其事业的成功机率往往更大。



只有通过细致彻底的观察,才能正确评估出一个人的真正价值。

清除花园里的杂草

有一个主管刚刚上任,本来大家以为他一定会用大火烧上好几天,可是一个月过去了,他依然没有什么动作。于是大家紧绷着的心放了下来。一些工作不踏实的人不但没有改掉恶习,反而变本加厉了。因为他们认为现在的主管比以前的更容易对付。

三个月后,新主管公布了新员工的名单,那些工作不踏实的人一个个全被炒掉了,而那些表现积极的员工都得到了嘉奖。后来,员工们问他为什么这样做的时候,他讲了这样一个故事:

有一次,我买了一个房子,房子前面有个很大的空地,空地上杂草丛生,很不美观。于是我决定对这片土地进行全面的整顿。我找来了推土机,把空地上所有的东西都清除掉了,还种上了自己喜欢的太阳花。

有一天,这栋房子原来的主人回来拜访我,当他看到空地的



现状时,非常痛心地说:“真是可惜呀,你居然把我辛辛苦苦培育的名贵牡丹当杂草给割了!”

后来我又买了一栋房子,虽然院子更是杂乱,但是我吸取了上一次的教训,什么也没有做。冬天过去了,原本凌乱的院子变成了花的海洋,漂亮极了!但是里面也混杂了一些野草,于是我拿起锄头,把杂草清除掉,留下了美丽的花。

说到这儿,主管举起酒杯来说,“我敬在座的每一位!如果这个办公室是个花园,你们就是其间的珍木,珍木不可能一年到头开花结果,只有经过长期的观察才认得出啊。”

不要在冬天整理你的花园,因为你很可能把美丽的花当作野草清除掉!

冬天的时候,本以为是杂树的植物,春天里却开了繁花;春天以为是野草的,夏天却是花团锦簇;一直都是绿色的树,秋天却成了金色的精灵……

管理者不能凭一时的观察给员工下定论。要真正了解一个人不是件容易的事。就像上面的故事一样,管理者就是园丁,而员工就是花园里面的花花草草。

管理者经常要到基层去视察工作,看员工工作是否有效率,这是十分正确的。但是,可能就在管理者视察的那段时间,这个



员工正在休息。他原本是一个工作十分认真的员工,而他休息的信息反映在管理者的脑海里就是这名员工在偷懒。管理者轻则给他以处罚,重则将他开除。这和在冬天把名贵的牡丹花锄掉有什么区别呢?

不要凭一时的观察或者表面现象来评价一个人。要真正了解一个人,需要长时间的持续观察。只有通过细致彻底的观察,才能正确评估出一个人的真正价值。

管理不是一朝一夕的事,它需要的不仅是激情,更多的要求是智慧。效率在各个方面的表现是不一样的,只有在时间上它才表现为分秒必争。有些时候“快”并不一定是好事,它可能会让你的效率更低下!

在实现效率的过程中,在不同的时候要学会区别对待。



经理人的任务在于知人善任,给企业提供一个平衡、密合的工作组织。

——洛德·凯特寇得

发现优点,人尽其才

效率
第一

亚里士多德和他的学生在山上看见一棵高大的古树巍峨地耸立在山顶,亚里士多德感慨地说:“这棵古树正是因为不能做木材,才有幸留存了下来。不成材,却保住了性命。”

夜晚降临,亚里士多德和他的学生去他的一位朋友家里拜访。主人热情地款待了他们。席间,亚里士多德领略到了朋友高超的厨艺。但是,让他感到惊讶的是,在盘子上竟然放有一只百灵鸟,是用炉火烤制而成的。他的朋友解释道:“我有两只百灵鸟,其中一只歌声非常动听,而这一只不会唱歌,并且叫声非常难听,所以我把它烤熟了来款待你。”

亚里士多德的学生听了很疑惑,向亚里士多德问道:“老师,山里的巨木因为无用而保存了下来,家里养的百灵鸟因不会叫而丧失性命,我们该采取什么样的态度来对待这繁杂无序的社会呢?”



亚里士多德回答说：“面对不同的事物，我们需要不同的评判标准。我们要尽量发现别人的优点，并加以利用，才不会导致不会唱歌的百灵鸟成为餐桌上的食物。”

正如亚里士多德所说，世间并没有一成不变的准则。面对不同的事物，我们需要不同的评判标准。对于人才的管理尤其明显。一个对其他企业相当有用的人对自己来说不一定有用，而把一个看似无用的人摆正地方也许就能为你创造出你意想不到的收益。

聪明的领导人应该学会发现人才的优点，使得人尽其才，尽量避免人才浪费。在检视的过程中，不仅要发掘能干的部属，还要剔除办事不力的员工。审慎选择适当人选是非常重要的，人才就是效率，人才就是财富。成为一个优秀的领导者，不在于他自己能做多少事情，而在于他能很清楚地了解每个下属的优缺点，在适当的时候派“不会唱歌的百灵”去做他们适合的事情，往往会取得出人意料的效果。

管理的任务，简单地说，就是找到合适的人，摆在合适的地方做一件事，然后鼓励他们用自己的创意完成手上的工作。用人之道，最重要的，是要善于发现、发掘、发挥属下的一技之长。用人不当事倍功半；用人得当，事半功倍。一个团队总是需要各



式各样的人才。人不可能每一方面都出色,也不可能每一方面都差劲,再差的人也总有一方面是他擅长的。成功的管理之道,惟在用人,人才是事业的根本。杰出的领导者应擅于识别和运用人才。只有做到唯贤是举,惟才是用,才能在激烈的社会竞争中战无不胜。

所以,每一个领导者必须学会如何组织团队,如何掌握及管理团队。企业组织领导应以每个员工的专长为思考点,安排适当的位置,并依照员工的优缺点,做机动性调整,让团队发挥最大的效能。经理人员的任务在于知人善任,提供企业一个平衡、密合的工作组织。卓越的领导,应该清楚什么时候什么人最适合什么工作,什么时候该用什么人,什么时候不该用什么人。

同样,作为一个领导者,要有容人之量,也许说是容人之智更恰当,工作就是工作,千万不能夹杂自己的个人喜好。用兵无固定方式,如水无固定流向,能顺应变化,使人力资源高效地运转,就是用兵如神了。



我不应把我的作品全归功于自己的智慧,还应归功于我以外,向我提供素材的事情和人物。

——歌德

利用别人的优势

有一个小男孩和妈妈一起到杂货店买东西,杂货店老板看到小男孩一直盯着一罐糖果看,于是就把装糖果的盒子打开,然后对小男孩说:“抓一把吧,你能抓多少,就给你多少。”

小男孩看了看那个罐子,但并没有伸手去抓。杂货店老板又让他好几次,但小男孩就是不抓。杂货店老板只好从罐子中抓了一把糖果放进小男孩的衣兜里。小男孩脸上露出了狡黠的笑容。

回到家后,妈妈问小男孩:“刚才你那么想要那些糖果,可是为什么不拿呢?”

小男孩笑着说:“他的手比我的大多了!他拿的一定比我拿得多。”

多么聪明的小男孩呀!他知道大人的手比小孩子的手大,



所以坚持不自己拿,而让大人去给自己拿。这个故事虽然简单,但是其中蕴涵的道理却是深刻的。

在生活和工作中,自信虽然重要,但有时候利用别人的优势也未尝不可。

别人比自己强,这并没有什么,重要的是你要学会把别人的优势集中起来,并加以利用,来提高你的工作效率。

要学会谦虚地对待别人的优势。每个人都有自己的特长,管理者要做的就是让每一个人都能发挥他们的特长。

管理者甚至什么特长都可以没有,但只要能把员工的优势集中并利用起来,达到提高效率的目的,那么他就是一个优秀的管理者。

比如说,在工作的时候,办公室的电脑出了问题,而在这个时候,必须要用电脑里面的资料,否则就会造成非常大的损失。这时候,就需要管理者迅速解决问题,把资料从电脑里调出来。

管理者可能不懂得如何维修电脑,从外面请维修人员可能又要花很长的时间。那么这时候最有效的办法就是找办公室里懂电脑的员工来做这件事。

可能就有那么一个员工,他平时非常喜欢电脑,总爱琢磨电脑,自己的电脑也总是卸卸拆拆,但是所从事的却是另外的工



作。就在这个时候,管理者如果能把这个人找出来,让他发挥自己的优势,在最快的时间里把电脑修好,那么一切问题就都解决了。

“管理”两个字,重在理,而不是管。理清头绪,确定目标,认清方向,利用别人的优势,用正确的方法把工作在最可能短的时间里做得最好,这样就能提高工作的效率了。



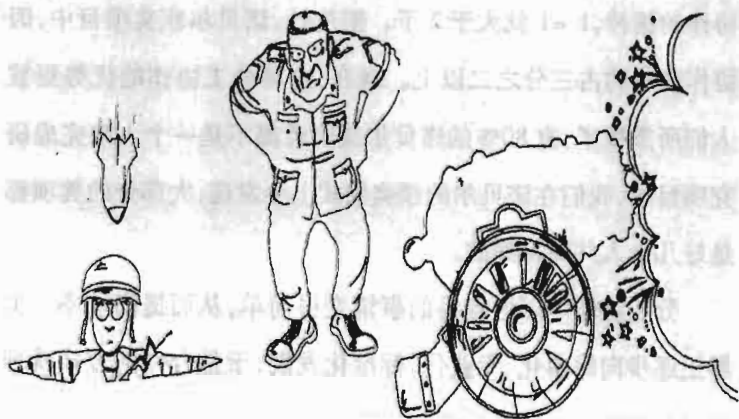
科学家不是依赖于个人的思想,而是综合了几千人的智慧,
把每一个人的智慧添加到正建立起来的伟大知识大厦之中。

—— 卢瑟福

分工协作——集众人之所长

一位炮兵军官刚刚上任就到下属部队视察训练情况。在视察的时候,他发现部队在训练的过程中,总有一名士兵站在大炮的炮管下面,纹丝不动。

军官感到很疑惑,就走上前去问那个士兵:“你为什么站在这里?”





士兵回答道：“训练条例就是这样规定的！”

军官什么话都没有说，他回去后反复查阅军事文献，终于发现，原来长期以来，炮兵的训练条例还是原来马拉大炮时候的。而现在已经机械化的部队了，但是条例还用的是原来的！

过去，大炮是由马车运载到前线的，站在炮管下的士兵的任务是负责拉住马的缰绳，以便在大炮发射后及时调整由于后坐力产生的距离偏差，减少再次瞄准所需的时间。

现在，大炮已经机械化了，完全没有必要再让一个人站在大炮底下了。于是他立即下令取消这一位置，还幽默地说：“难道现在还需要让一个人站在大炮底下为大炮挡子弹吗？”

在数学上， $1+1$ 绝对等于 2，但是在生活中，发挥团队分工协作的精神， $1+1$ 就大于 2 了。据统计，诺贝尔获奖项目中，因协作获奖的占三分之二以上。现在，这种分工协作的优势更被人们所重视了，有 80% 的诺贝尔获奖者都不是一个人来完成研究项目的，我们在诺贝尔的领奖仪式上会发现，大部分的奖项都是好几个人共同得到的。

分工协作可以把容易的事情变得简单，从而提高效率。世界正逐步向简单化、专业化、标准化发展，于是合作的方式就理所当然地成为了这个时代的产物。



分工协作的另外一个功能是可以集众人之所长,发挥每个人的优势。要知道每个人都是不一样的,都有他擅长和不擅长的地方。分工协作的目的正是把众人的优势集中起来,让它发挥最大的效力,同时,也可以把弱点隐藏起来。

在企业管理中,如何安排员工的工作岗位以及人与人之间合作的团队精神越来越被管理者所强调。如果不能做到知人善任,不能根据人才的爱好和特长安排合适的岗位,人才也变成了庸才。不仅不能促进企业的发展,反而会成为阻碍企业发展的绊脚石。

做事如果没有效率,就不如不做,因为这个世界上不只就你一家企业,你在做的同时,别人也在做,如果你不能取得高效率,别人就会超过你,而你在徘徊不前的同时,已经浪费了很多东西。成本增加了,资源浪费了,机会也就丧失了。

所有员工共同组成了一个企业。是否能让每一个人发挥他的优势,不仅关系到企业的高效率运转,还关系到企业的命运。应该合理地安排员工的岗位,培养员工的团队精神,只有这样,作为整体的企业才能得到最优的组合配置以及最高的工作效率。

在分工协作的过程中,每一个个体都不是独立的,而是相互联系的一个链条。一旦某一个人发生问题,其他的人就不能正



常工作,那么整体的效率就降低了。所以,在分工协作的时候,每一个人都应知道自己的重要性,从整体的角度出发,认真地做好自己的事。每一个人都这样做,整个链条的效率就提高了。对自己负责任就是对团队负责任!

企业的管理者一定要敏感,当外部环境发生变化时,要提前发现并采取行动,使整个团队不会因为一个小环节而降低工作效率。同时,管理者要有系统的观念,无论外部环境发生了怎样的变化,始终保持整体的统一性、团结性才是最重要的。



巨大的松涛声,是从每棵树上发出来的。

磨合原则——团队的合理协调

效率
第一

很久以前,一位希腊国的国王有十个儿子。这十个小伙子个个都很有本领,难分上下。可是他们自恃本领高强,都不把别人放在眼里,认为只有自己最有才能。平时十个儿子常常明争暗斗,见面就互相讥讽,在背后也总爱说对方的坏话。

国王见到儿子们这种互不相容的情况,很是担心,他明白敌人很容易利用这种不睦的局面来各个击破,那样一来,国家的安全就悬于一线了。国王一天天衰老,他明白自己在位的日子不会很久了。可是自己死后,儿子们怎么办呢?究竟用什么办法才能让他们懂得要团结起来的道理呢?

一天,久病在床的国王预感到死神就要降临了,他也终于有了主意。他把儿子们召集到病榻前,吩咐他们说:“你们每个人都放一支箭在地上。”儿子们不知何故,但还是照办了。国王又对大儿子说:“你随便拾一支箭折断它。”大王子捡起身边的一



支箭,稍一用力,箭就断了。国王又说:“现在你把剩下的九支箭全都拾起来,把它们捆在一起,再试着折断。”大王子抓住箭捆,折腾得满头大汗,始终也没能将箭捆折断。

这时国王语重心长地说道:“你们都看得很明白了,一支箭,轻轻一折就断了,可是合在一起的时候,就怎么也折不断。你们兄弟也是如此,如果互相斗气,单独行动,很容易失败,只有十个人联合起来,齐心协力,才会产生无比巨大的力量,可以战胜一切,保障国家的安全。这就是团结的力量啊!”

儿子们终于领悟了父亲的良苦用心,国王见儿子们真的懂了,欣慰地点了下头,闭上眼睛安然去世了。

折箭的道理告诉我们:团结就是力量,只有团结起来,才会产生巨大的力量和智慧,去克服一切困难。提高工作效率也要靠团队合作。因为现代组织是小而全的单位,个别群体的内聚力也要时时刻刻营造才能达成。每个工作组应该在行动之前就明确目标,精诚合作。

每一家企业都由诸多不同的个体组成团队,但团队如何才能让自己的效率最大化呢?这就需要领导者将各个管理部门有机有序地协调起来,使他们朝一个方向发挥最大的力量,体现良好的团队协作精神。



一家经营成功的公司拥有的每一个成员未必都是素质最高的、最优秀的员工。但是一定要具备完善的协调机构,合理的操作系统和良好的工作氛围。这正如球场上足球队员们分工协作一样,需要计划周全的协作计划,优秀的合作精神,使每一员工各司其职,但又朝着同一个目标迈进。

管理也是同样的道理,如果无法保证你的员工人人都是最优秀的,至少要保证他们之间有良好的团结协作。只有这样,企业的机制才会朝着健康有序的方向迈进。内部不合,会使整体效率大打折扣。集合众智,同舟共济才会创造伟业,才会真正创造企业的凝聚力,产生巨大的效益。

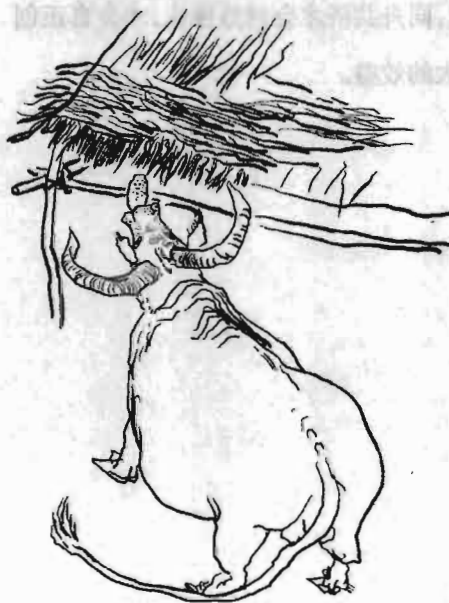


经理不是只告诉别人怎么干的家伙,而是要激发队伍产生一个目标,并朝目标勇往直前。

——雷蒙德

学会把草放在屋檐上

在一个农场上,农场主雇佣了几个人为他养牛,这几个人都



很努力,但是到年底的时候,只有一个人把牛养得又肥又壮。农场主感到很奇怪,就问这个人:“为什么你把牛养得这么好呢?是不是有什么秘诀?”

这个人笑着回答道:“哪里有什么秘诀?我只不过是把草放在牛不能轻易够到的地方而已。”

农场主疑惑地问:



“它不容易够到草料，难道就能更好地吃草吗？”

老农说：“我们这个地方每到冬天就没有太好的草，只有到很远的地方才能勉强找到一些。如果我把这些草料放在地上，牛连闻都不会闻，更不要说吃了！于是我就把草料放在小茅屋的屋檐上，牛就会认为不容易得到的一定是好的，于是就努力去吃那些草料，结果，每一头牛都养得肥肥壮壮的。”

听了他的话，农场主就把这一经验告诉了所有为他养牛的人，结果，到了第二年年底的时候，农场里的每一头牛都卖了个好价钱。

没有人会珍惜太容易到手的东西，所以，不要轻易把头衔或者奖励授与他人。当你的确需要这样做的时候，最好让员工通过公平竞争来获取。如果不是采用竞争的办法来使他们获得这些奖励，他们就不会珍惜！

在上面的故事中，牛本来可以轻易就吃到放在地上的草料，但是它们认为这么轻易就得到的草料一定不好吃，于是纷纷抬起头来努力去够放在屋檐上的同样的草料。

不仅牛有这种心理，人也有同样的心理。只要有思想的动物都会有这样的想法。不要感到诧异，这是一种非常正常的现象。



既然这种心理无法抵御,那么,作为管理者,要想让员工保持高效率的工作,就要利用员工的这一心理。当你想要把某一个职位授予某人的时候,不要直接给他,而要告诉所有的员工:“每一个人都有希望,做得最好的就能得到这个职位。”当然,你心里已经有底了,你知道谁是最合适的人选,这个人其实是你早就已经选定了的。经过竞争,当然,最后是你选定了的这个人得到了这个职位,而这个人会认为是自己在竞争中获胜才得到这个职位的,而不是你给他的,因此,他就会非常珍惜这个得之不易的机会了!

员工的工作效率是要管理者来调动的。在管理的过程中可以适当用一些手段,最终的目的还是为了能调动员工的积极性,发挥每一个人的主观能动性,提高工作效率。



管理者应该把人的资源放在首位,他要发展自己处理人际关系的能力,学会使用鼓舞士气的得体语言。

——迈文斯

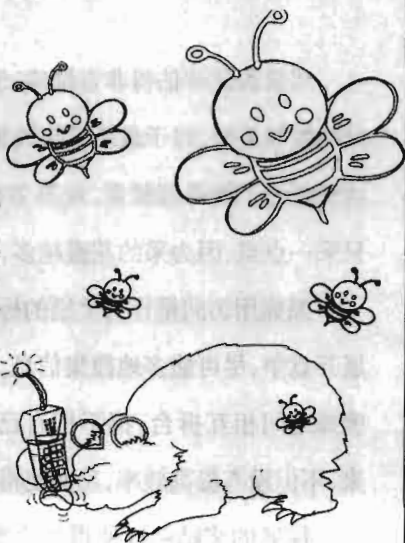
激励——效率的催化剂

效率
第一

这是一个经典的管理学故事:黑熊和棕熊各养了一群相同数量的蜜蜂,有一天,它们立下了一个契约:“一年中,谁的蜂蜜产得最多谁就是胜利者,失败者必须把自己的蜂蜜全数交予对方。”

回去后,它们开始着手准备。黑熊认为,蜜蜂每天对花的“访问量”越高,所产的蜂蜜就越多。于是它以蜜蜂的访问量来进行奖励,访问量最高的蜜蜂能够得到一份奖励。但它从不告诉蜜蜂们它是在与棕熊比赛,它只是让它的蜜蜂比赛访问量。

棕熊与黑熊想得不一样。





它认为蜜蜂能产多少蜜,关键在于它们每天采回多少花蜜——花蜜越多,酿的蜂蜜也越多。于是它直截了当告诉众蜜蜂:它在和黑熊比赛看谁产的蜜多。它的奖励办法是测量每只蜜蜂每天采回花蜜的数量和整个蜂箱每天酿出蜂蜜的数量,当月采花蜜最多的蜜蜂将会得到奖赏。每个月它都要对蜜蜂采集的花蜜进行评估,超过上个月的同样也能得到奖赏。

一年后,两只能带着自己的成果来到约定好的地方,结果,棕熊的蜂蜜是黑熊蜜蜂的一倍还要多。黑熊只好把自己辛辛苦苦得来的蜂蜜全部交给棕熊。忙碌了一整年,到最后,黑熊什么也没有得到。

尽管黑熊评估得非常精确,但是这种评估体系与最终的绩效是间接相关的,对于最终的绩效并不能起到直接的作用。黑熊养的蜜蜂为了能得到奖赏,就努力提高访问量,每次采蜜的时候都只采一点点,因为采的花蜜越多,飞得就越慢,访问量就降低了。

黑熊用访问量作为奖励的标准,它原本的目的是为了让蜜蜂展开竞争,尽可能多地搜集信息。但事实上,在这种奖励制度下,蜜蜂之间相互拆台,都不把自己知道的信息告诉别人。这样一来,不但没有提高效率,反而使得原本正常的工作效率降低了。

棕熊的奖励制度使得各个蜜蜂能够紧密团结在一起,为了



采集到更多的花蜜,蜜蜂们各施所长,嗅觉灵敏、行动快的蜜蜂专门负责寻找蜜源,找到了以后就飞快地回来把打探的消息告诉身强力壮的蜜蜂,由它们负责把刚刚发现的那个地方的花粉采集回来。

还有一部分蜜蜂是不采蜜的,它们专门负责把其他蜜蜂采集回来的花粉存储起来,并且将其酿成蜂蜜。虽然只有采集花蜜最多的蜜蜂最后能得到奖赏,但其他蜜蜂也能捞到部分好处,因此蜜蜂之间的这种协作关系是相对稳定的,不会出现互相拆台的现象。

在大多数情况下,竞争会激发员工的办事效率,但是,如果竞争制度不和利益直接相关,那么,竞争未必能有好的效果,应用的时候还要多多注意。

不要只关注员工平时的活动,最终影响效率的还是成果。只有取得成果了,才算一个完整的过程。否则,这个过程就是残缺的。

作为管理者,在激励员工的时候一定要讲究方法,不适当的方法不但不会提高工作效率,反而会影响整个团队的工作进度,起到反作用。在实际应用过程中,一旦发现方法不对,就应该及时进行调整。如果黑熊密切注意棕熊的工作进度,就会发现自己的方法并不能起到提高工作效率的作用,而它如果能及时调



整自己的奖励方法,制定切实可行的奖励标准,或许最后取得胜利的
就是它了。

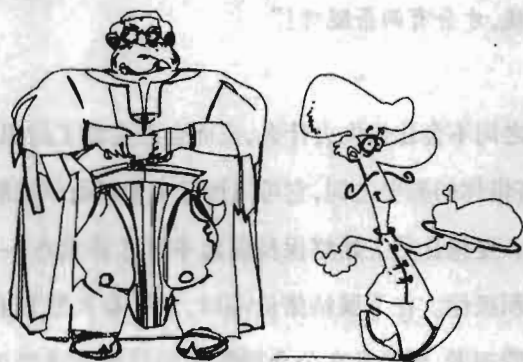


只凭一句赞美的话我就可以充实地活上两个月。

——马克·吐温

不要吝惜你的赞美之词

有一个人擅长做菜，他做得最好的菜是烤鸭，吃了他做的菜，每一个人都赞不绝口。后来，这个人到当地一个非常有名的伯爵家里做全职厨师。但是伯爵从来也没有赞扬过他。厨师心里非常不高兴。



有一天，伯爵在家设宴招待贵宾，点了数道菜，其中一道是王爷最爱吃的烤鸭。厨师奉命行事，然而，当伯爵给客人找鸭腿



时,却发现只有一条鸭腿,他问厨师:“怎么鸭子只有一条腿?”

厨师说:“因为我们养的鸭子都只有一条腿!”伯爵知道他在说谎,但是在众朋友面前不好发火,只好暂不过问。

吃完饭,朋友们都走了,伯爵便和厨师一起去看后院养的鸭子是不是只有一条腿。当时正是晚上,鸭子正在睡觉。每只鸭子都只露出一条腿。厨师指着鸭子说:“伯爵你看,是不是鸭子只有一条腿,我没有骗你吧?”

伯爵听后,便大声拍掌,鸭子被惊醒,纷纷站了起来,露出了两条腿。

伯爵说:“鸭子不全是两条腿吗?”

厨师说:“对!对!每只鸭子都有两条腿,但是只有在拍手鼓掌的时候,才会有两条腿呀!”

赞美之词不会让你失去什么,反而会激发员工的积极性,所以,不要吝惜你的赞美之词,它可以使员工始终处于施展才华的最佳状态。要想让员工始终保持高效率的工作状态,一定要激发员工的积极性。在下属情绪低落时,激励和奖赏是非常重要的。身为管理者,要经常公众场所表扬佳绩者或赠送一些礼物给员工,以资鼓励,激发他们的斗志。可能只是因为管理者的一句话,员工就可以创造出可观的价值,那为什么不去给员工一



点赞扬呢？

每个人都喜欢听赞扬的话，相信你也一定深有感觉。当你还是孩子的时候，听到别人说你懂事，你一定不再胡闹，因为你要做一个懂事的孩子；当你在上小学的时候，老师说你聪明，于是你就刻苦学习了，所以，成绩总是在前几名；当你在上大学的时候，同学们说你凝聚力强，你就总是喜欢组织各种各样的活动，也因此得到了更多人的喜爱。

赞扬就是有这样大的魔力，它可以让平凡人变得优秀，让优秀的人变得更优秀。

身为管理者，工作效率与利益密切相关，而管理的目标正是为了提高工作效率，使整个团队的效率达到最合理、最有效的组合。

每个人都有尚未挖掘出来的潜力，在现有基础上挖掘员工的潜力就能提高员工的工作效率。而要做到这一点，不能靠压力、训斥来解决，这样做不会起到多大的作用，你应该用一种温和、平缓的手段来达到你的目的。要达到这一目的，最好的办法就是多赞扬你的员工，让他们每一个人都认为自己是最好的！

不要吝惜你的赞美之词，它可以让你轻松地做一个优秀的管理者。



工作是一种乐趣时,生活是一种享受!工作是一种义务时,生活则是一种苦役。

——高尔基

让员工自发地工作

IBM 公司自创业以来就有一套自己的人事管理制度,公司会把每一员工的切身利益考虑周全。对待有能力的员工,公司会给予他们更多的挑战性空间与表现的机会;IBM 公司一旦有人员升职,那么一定是自己公司的内部人员。所有的员工都深切地体会到公司对他们的关怀,都愿意为公司奉献自己的一技之长。

在 IBM 公司,员工许多方面都得到了充分的尊重与表现的机会。在公司的每一张桌子、每一个办公室的门牌上都没有任何官衔,也没有专门为总裁或者经理准备的餐厅,这一点让员工充分地感受到了公司由上至下的平等,以及相互之间尊重的氛围。

IBM 公司成功地将企业文化转化为鼓动力、感召力,创造了企业温馨而又高尚的氛围,从而激励员工创造高效率,产生了巨大的创造力与价值。



电脑帝国 IBM 公司非常重视营造良好的企业文化氛围,让员工产生内在的工作动力,培养员工与企业之间的感情。现代企业中的员工有更强实现的自我价值的渴望,领导者一定要给予他们更多的表现机会,让他们在工作中体现自身的价值。

给予员工平等、尊重、激励与适当的奖惩,只有做好这些琐碎却又至关重要的方方面面,才会真正地赢得员工,让你的企业能像 IBM 公司一样,在员工自动自发的协同努力下高效运转。

所谓的主动,指的是随时准备把握机会,展现超乎他人要求的工作表现,以及拥有“为了完成任务,必要时不惜打破成规”的智慧和判断力。

一个优秀的管理者应该努力培养员工的主动性,培养员工的自尊心。那些墨守成规、避免犯错、凡事只求不违反公司规则的员工,老板没让他做的事,他决不会插手;而工作自尊么高的员工,则勇于负责,有独立思考能力,必要时会发挥创意,以完成任务。因此领导者要注意,在讨论问题时要对事不对人,避免伤害员工的自尊心;同时要赞赏员工,表示对他们充满信心。只有充分地给予员工尊重,才会真正地赢得员工的心,激发员工的自主性,自发地为企业创造更高的效率。

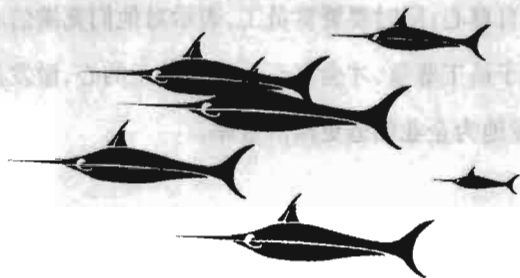


适当的竞争犹如催化剂,可以最大限度地激发人们体内的潜力。

竞争——高效率的催化剂

沙丁鱼是一种极为娇贵的鱼类,经常在渔民打捞上来时,鱼还是活蹦乱跳的,但是在运输过程中,常常因为不适应海运而大量死去。这种情况极大地影响了沙丁鱼的销售价格。

西班牙人非常喜欢吃沙丁鱼,而且挑剔,要求沙丁鱼必须是新鲜的。因此西班牙的渔民为了更好地把鱼销售出去,就得想尽办法延长沙丁鱼的生命期,这样才能卖个好价钱。渔民想尽了种种办法,但是都达不到理想的效果,最后他们决定找到几条沙丁鱼的天敌——鲀鱼,把这两种鱼放到同一容器里。





鲱鱼是食肉鱼,放在一起后,鲱鱼会四处游动寻找食物——沙丁鱼。为了逃命,沙丁鱼自然加速游动。只有一些小鱼由于速度较慢,不幸被鲱鱼吃掉了,而其他较大的鱼则拼命游动,在不断地活动下,保持了旺盛的生命力。就在这种适者生存的环境下,沙丁鱼反而一条条活蹦乱跳地回到渔港。

这种现象在经济学上被称作“鲱鱼效应”。在危险的环境里沙丁鱼反而会活得很健康,由于鲱鱼的存在刺激了它的天敌求生的欲望。其实用人亦然,当压力存在时,为了更好地生存发展下去,有危机意识的人必然会比其他人更加卖力,而越卖力,跑得就越快。

一个公司,如果人员长期固定,没有新的血液注入,缺乏新的竞争对手,就会失去活力与动力,容易产生惰性。例如一些老员工,工作时间长了就容易厌倦、懒惰,因此有必要找些外来的“鲱鱼”加入公司,制造一些紧张气氛。当员工们看见自己的位置多了一些新的竞争对手时,就会增强紧迫感,加紧前进的步伐,以免被新人抛在后面。或者明确并严格执行企业的奖惩制度,给予工作效果明显的员工以奖励,对没有业绩或者拖公司后腿的员工给予一定的惩罚甚至淘汰,这样企业才不会人浮于事,企业的效率自然会提高,个人也会不断进步。



适当的竞争犹如催化剂,可以最大限度地激发人们体内的潜力。流水不腐,户枢不蠹,人天生有种惰性,没有竞争就会固步自封,躺在功劳簿上睡大觉。竞争对手就是追赶沙丁鱼的鲛鱼,时刻让沙丁鱼清楚鲛鱼的位置和同伴的位置。游在前面的沙丁鱼可以得到更好的食物,游在最后的沙丁鱼就成了鲛鱼的食物。按照市场规则,给予游在最前面的鱼以奖励,让游在最后的鱼被市场淘汰,这才真正地顺应了适者生存的自然法则。

因此,企业在制度上不但要讲求公平、公正、公开,而且还要加入企业效率的催化剂——竞争意识。让每一位员工在大的环境中居安思危,而不是放任自流、随心所欲,这才能真正激发员工的潜能,提高工作效率使企业效益达到最大化。



生活要走向自己的目标,采用勤奋的方式,但人们却当了自己懒惰的俘虏,使生活的前进速度受到了阻碍。

——高尔基

去掉椅子上的靠背——消除懒惰情绪

克罗克是麦当劳的创始人。在公司刚刚创立的时候,他们的业绩并不像今天这样火暴,而是面临着严重的亏损危机。

为此,克罗克很是苦恼,他开始寻找解决之道。他把大部分时间都花在到基层去观察上,一段时间后,他终于发现了自己企业的弊端。一个很重要的原因就是公司各个部门经理整天坐在办公室里喝咖啡、聊天,然后指挥下属去干活,下属对此很不满意,干起活来没有





一点积极性，哪里还有什么效率。

克罗克来到了经理办公室，下令将所有椅子上的靠背都锯掉，然后什么也没有说，就走了出去。

经理们不理解克罗克的行为，以为他精神失常了。但一段时间后，他们不再这样想了，因为自从他们椅子上的靠背没有了，每一个经理人都不再坐在办公室里，而是经常出去，深入基层，和员工们一起现场解决问题。没过多长时间，麦当劳就开始扭亏为盈了。

在安逸舒适的环境下，人容易产生惰性，而且，一旦沉迷其中就难以自拔。人的惰性是与生俱来的，这是人的天性，是人自身的弱点，那么如何克服这一弱点，就是管理者应该思考的问题。

领导者有了惰性，就不能把握方向；员工有了惰性就不能保持高效率的工作。照此下去，整个系统都不能高效运转，甚至连正常的运转都不可能保证。

为什么人在困境中能够发挥潜能？原因就在于困境能激发人的斗志，让人克服自身的弱点。作为领导者，可能经常会想到要改善员工的工作环境，让他们能在优越的环境中更好地工作，但是事实上这并不会起到多大的作用，有时候反而会起到反方



面的作用。

一个企业要发展就必须创新,只有不断创新才能不断发展。如果人们把安全和维持现状看得比机会、首创精神和士气更为重要,那就很容易产生萎缩和腐朽。因此,不要以为舒适的环境更有利于工作,那样的环境会把员工想要创造的激情一点一点地消磨掉。

效率是什么?效率就是在最短的时间内做出最多最好的事。如果企业内部的人都只满足于现状,那怎么可能创造更高的价值,企业的效率怎么可能提高呢?

作为领导者,不应该坐在办公室里根据数据来指挥员工的工作,而应该和员工站在一起,和他们一起面对问题、分析问题、解决问题。领导要知道员工心里在想什么,他们需要怎样的关怀,他们有什么样的打算。

据说,日本松下电器的创始人松下幸之助连员工有多少存款都知道。因为每当公司面临困难,而银行又不能贷款给他的时候,他的员工总是愿意把自己的钱拿出来。尽管他是一个融资高手,但是在企业的发展过程中不遇到困难是不正常的。每当他资金紧张的时候,他的员工都积极地想要把钱借给他。他之所以能得到员工如此的拥护,和他平时与员工站在一起是有着很大关系的。



领导能做到像松下这样,怎么会没有高效率呢?在任何时候,员工和领导想的都是一样的,那就是让企业得到更大的发展。“大河有水小河满”,企业发展了,个人才能得到好处。只有领导和员工想到一起去,站到一起去,才能创造更多的价值,使得效率最大化。



刺激与效率之间有一个倒 U 形的关系,只有在一种最佳的状态下,才会使效率达到顶峰状态。

压力与效率

某一家服装公司效益很差,虽然是按件计酬,可是依然无法提高产量,因此公司经理聘请一位专家来解决这一问题,专家视察了该公司的现状,经过认真的分析后,决定把公司的员工分两组进行考核。

第一组员工采用加压式工作方法,专家对这组工人说,如果他们不在某一期限之前完成任务就会被解雇;第二组员工采用引导式工作方法,专家鼓励第二组员工找出自己生产效率低下的原因,自己想办法解决。结果一个月后,第一组员工由于不堪重负,好多人认为无法按时完成任务,便递交了辞职报告,而且第一组的生产效益依然很低,员工们一个个都在抱怨公司的这种管理制度;与此相反,第二组员工的效率得到了极大的提高,由于员工每个人都负起了寻找解决问题的责任,因此员工士气大振,由于齐心协力,就这一个月效益就提高了 20%。这两



种完全相反的效果是公司领导阶层采取的两种方式造成的。强迫性的压力没有提高工作效率,反而使员工在高压下纷纷辞去了工作,而第二种引导式的方法却起到了提高业绩的效果。

英国一位心理学家罗伯特曾说过:给下属的压力太大或太小,员工的积极性都等于零。职业压力已经是一个全球性的话题,在职者往往担心不能胜任工作、完不成任务或者因为对手的强大而终日忧心忡忡。因此降低员工的工作压力,重视员工的压力问题,才是提高工作效率的解决之道。

员工的压力可能是来源于生活或者工作的方方面面,但不管原因如何,最终对工作造成的影响都是负面的。

最早对效率与工作业绩进行研究的是耶基斯和多德林。在早期的工作中,他们以老鼠作为实验的对象,结果显示,在刺激与效率之间有一个倒U形的关系,这个关系模型认为压力太大或者太小都不会起到提高效率的目的,只有在最佳的状态下才会使效率达到顶峰状态。

这就是说,当压力较小时,员工完全没有工作积极性,松散懈怠,效率自然不高;如果压力过大,超过了人的正常承受能力后,压力就成为阻力,效率也就随之降低。因此适当的压力才能对员工起到激励作用。



从字面上看,职业压力与效率似乎没有什么必要的联系,但使职工的压力处于最佳状态,实际上起到了化解企业风险的作用。对于企业管理者而言,提高员工的工作效率与工作认知程度,最大程度地降低人员流失与效率低下所带来的损失,是每一个管理者所追求的目标。

因此,正如故事中的两种结果所带给我们的启示,给员工施加过大的压力,反而会降低员工的工作热情,影响工作情绪,偏离预期的目标。所以,企业的领导者应该从员工的压力来源、心理承受能力等自身特点方面进行针对性地管理。只有科学地、正确地引导员工,他们的工作积极性才能得到有效的提高。



在组织内部建立起上情下达、下情上达的有效的信息交流系统是必要的。

——杰克·韦尔奇

沟通——高效率的通天塔

《圣经·旧约》上面记载,人类的始祖起初都讲同一种语言。他们在底格里斯河和幼发拉底河之间,找到了一片水草丰美的沃土,他们非常兴奋,马上在那里修起城池,建造起了繁华的巴比伦城。后来,他们的日子过得非常幸福,于是大家决定把所有人的名字集合起来,镌刻在通天塔上,用来纪念人们为巴比伦城的建造所做出的丰功伟绩。因为大家语言相通,同心协力,通天塔的修建非常顺利,很快就已经高耸入云了。上帝得知这件事以后,非常愤怒,因为上帝是至高无上的,他不允许人们达到他的高度。看到人们齐心协力把通天塔建造得如此宏伟,上帝担心这样下去人们会夺取他的位子。于是他让人类的语言出现了好多分枝,这样人类在交流上就出现了困难,人们开始争吵、误解、勾心斗角。这就是人类之间纷争的开始。修造工程因为语言纷争而停止,人类伟大的力量消失了,通天塔最终半途而废。



正如故事中缺乏共同语言的人类一样,如果一个团队缺乏沟通,也会在工作中导致业绩的通天塔出现危机。首先,身为领导者,要能善用任何沟通的机会,甚至创造出更多的沟通途径,只有与你的下属有充分的交流,才会让你的管理如鱼得水。

在与下属交流时,一定不要用强权的方式进行,或者犯经验主义的错误。管理者经常有这样的失误:在下属还没有做完汇报或者讲完自己的意见之前,依据自己的决断或者经验妄加评论。做一下位置对换,如果你不是领导,你还会这么做吗?在与下属的交流中如果做出了这样错误的行为,不但会使你的工作决策出现失误,同时也会挫伤员工的积极性和自尊心,时间久了,手下将再也没有兴趣向上级反馈真实的信息。失去了最基层的信息反馈,领导者的决策就成了无源之水,同时也会大失民心,使员工失去工作的热情,从而降低企业的效率。因此应与手下保持畅通的信息交流,以便及时纠正管理中的错误,制定更加切实可行的方案和制度。

同时,员工之间的交流也非常重要,只有精诚合作,相互交流才能使团队发挥更大的效益。交流不仅能促进团队合作,也能给团队成员向他人学习借鉴的机会。只有这样,团队才会目标一致,共同前进。

总之,要从领导自身与团队自身两者作为着眼点加强沟通



与合作。惟有领导者从自身做起,秉持对话的精神,有方法、有层次地激发员工发表意见与讨论,汇集经验与知识,才能凝聚团队共识,促进团队进步。团队达成共识,才能激发成员的力量。让成员心甘情愿地倾力打造企业高效率的通天塔。



让员工在企业内部流动,可以使企业获得更多成功的机会。

让员工在企业内部流动

效率

第一

盛田昭夫是索尼公司的董事长,他经常和员工一起就餐、聊天。每当他和员工在一起的时候,那里总是充满了笑声。这是他多年来养成的习惯,这个习惯为他带来了不少的好处。

有一天,盛田昭夫在和员工一起吃饭的时候,发现隔壁餐桌上有一个员工郁郁寡欢,好像有什么心事。于是,盛田昭夫就走过去和他攀谈。

“有什么心事吗?能不能跟我说?”盛田昭夫问。

员工犹豫了一会儿终于开口了:“我从东京大学毕业,毕业后本来有一份待遇十分优厚的工作。因为我十分崇拜索尼公司,所以最后我跳槽来到了这里。但是在这里我工作很不开心。我发现这里的工作效率还不是很,于是自创了一些小发明,希望能改变这一现状,但是课长却挖苦我在异想天开。我崇拜的索尼难道就是这样的?”



听完这个员工的话,盛田昭夫十分震惊,他想,类似的问题在公司内部员工中恐怕不少。之后,索尼公司就有新规定出台了:员工可以去自己想去的岗位,不需要通过课长的批准。

这一政策出台以后,公司里的每一个人都努力使自己创造更多的价值。他们从一个岗位跳到另一个岗位。这种人才之间的流动给企业带来了活力。之后,经过统计,索尼公司的效率得到了明显的提升。

第一

让员工在企业内部流动,可以使企业获得更多成功的机会。在一个单位或部门内部,如果员工不满意自己的工作,认为自己在其他部门效率会更高,这个时候,管理者应该支持他,让他做自己想要做的事情。

人只有在做自己喜欢的事的时候才会表现出很高的积极性,这种积极性可以让他在工作的时候更有效率。管理者应该鼓励员工的这种积极性,而不是扼杀它。

管理者要学会和员工多交流。当他们表现出某种意愿的时候,如果可以满足他,那么就让他去做。何必在乎他们争?只要能提高工作效率,尽管让他们去争好了!竞争越激烈,整体的工作效率越高。

在这个竞争的过程中,有能力的人自然会脱颖而出,而没有



能力的人就会败落下去。索尼公司让员工在内部进行流动,一方面提高了公司效率,另一方面也提高了员工的积极性,还填补了人员配置上的漏洞。这样,既不会造成人才向外流动,又调动了公司内部各层次人员的积极性。当企业内部的每一个人都朝着“把自己最想干的工作干好,把本部门最想用的人才用好”的目标努力时,企业整体的效率就达到最大化了。

现代社会,跳槽的现象非常普遍。当人才从企业中流出去的时候,企业的损失可能是非常大的。之所以会出现这种状况,是因为他们认为在别的地方更有利于自己的发展。如果让人才在自己企业内部流动,那么对企业来说并没有造成损失,只不过是人才从一个部门跳到另一个部门,而且,这种流动还会给企业带来更多的效益,何乐而不为呢?



必须抓好企业的文化建设,以软环境来推动硬环境的发展,给员工以宽松的工作环境,也是提高员工工作效率的手段。

环境——提升效率的外因

一些企业会有一些不成文的规矩,禁止员工之间谈恋爱,但是,在日本的日立公司,这种规矩却被打破了。

日立公司内部设立了一个针对本部职员的“婚姻介绍所”。日立公司人力资源站的管理人员认为,这样做能起到稳定员工、增强企业凝聚力的作用。日立公司有一名工程师工作了近12年,对他来说,公司就是他的家,因为他美满的婚姻是公司促成的。

日立“鹊桥”总部设在东京日立保险公司大厦八楼,这个婚姻介绍所是通过网络来为员工服务的,员工把个人信息发布到网上,同时可以通过网络进行配偶的选择,这种方式方便快捷,并且选择范围大,成功率也很高。

有了家庭的温暖,员工自然就能一心一意扑在工作上,由于这个家是公司促成的,员工对公司就不仅是感恩,而是油然而生



一种“鱼水之情”。这样的管理成效是一般意义的奖金、晋升所无法比及的。

如果一个人能在公司中体会到如家庭般的气氛,他便会安心,士气在无形中自然也就提高了,工作效率自然也提升了。

管理者在工作中最应该关心的是如何创造一个环境,让员工更好地工作,而不至于让员工在工作中倦怠,或者在工作完成时筋疲力尽。

管理者每天都被事务缠身,因此,一定要避免将一些负面情绪传染给你的下属。要给他们创造一个温暖的氛围、压力适当的环境,为你的员工创造应有的条件,这样才会激发员工的积极性。相反,你把所有的怒气与压力全部发泄出来,就会在公司里造成恶性循环,这种情绪的传染有害无益,员工在这种情况下也会怨气冲天,又怎么能高效地完成任务呢?

同时,管理者要设身处地地为员工着想,替员工解决一些实际困难,为员工解除后顾之忧。在你给下属布置任务之前,必须为他考虑实际困难,提供适当的宽松条件,不要只是盯住成果,而忽略了员工的承受能力,让员工在不堪重负的情况下工作,效率必然低下。

管理者的工作就是尽量发挥下属的优点,避免他的不足。



管理者可以采取换位思考方式,先替员工考虑,然后再布置任务。在此情况下,员工才会更好地发挥主观能动性,自觉、高效地完成相应任务。

全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取**1280元** 招生网址：www.mhjy.net
报名电话：**13684609885 0451—88342620**
咨询邮箱：xchy007@163.com 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路**120**号职工大学（美华教育）



美华论坛
www.mhjy.net

- 颁证单位：中国经济管理大学
• 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: www.mhjy.net