

贯彻执行 现在就做

圆满完成任务、提高工作绩效的综合指南

*Why can't we get
anything done around here?*

[美] 罗伯特·李夫顿 杰罗姆·罗伯 著

(By Robert E. Lefton & Jerome T. Loeb)

曾清菁 译

中国财政经济出版社

B026
13

贯彻执行 现在就做

圆满完成任务、提高工作绩效的综合指南

◆ 罗伯特·李夫顿 杰罗姆·罗伯 著

(By Robert E. Lefton & Jerome T. Loeb)

◆ 曾涓菁 译

Why can't we get
anything done
around here?

图书在版编目(CIP)数据

贯彻执行 现在就做/(美)李夫顿等著;曾涓菁译. —北京:中国财政经济出版社,2004. 9

书名原文:Why Can't We Get Anything Done Around Here?

ISBN 7-5005-7530-0

I. 贯… II. ①李… ②曾… III. 工作方法 IV. B026

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 082590 号

著作权合同登记号:图字 01-2004-4310 号

Robert E. Lefton Jerome T. Loeb

Why Can't We Get Anything Done Around Here?

ISBN 0-07-143006-7

Copyright © 2004 by Psychological Associates, Inc.

Original language published by McGraw-Hill, a division of The McGraw-Hill Companies, Inc. All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition is published and distributed exclusively by China Financial & Economic Publishing House under the authorization by McGraw-Hill Education (Asia) Co., within the territory of the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan. Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. Violation of this Law is subject to Civil and Criminal Penalties.

本书中文简体字翻译版由美国麦格劳-希尔教育出版(亚洲)公司授权中国财政经济出版社在中华人民共和国境内(不包括香港、澳门特别行政区及台湾)独家出版发行。未经许可之出口,视为违反著作权法,将受法律之制裁。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签,无标签者不得销售。

中国财政经济出版社 出版

URL: <http://www.cfeph.com.cn>

E-mail: webmaster@ewinbook.com

(版权所有 翻印必究)

社址:北京海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码:100036

发行电话:010-88191017

北京中租胶印厂印刷 各地新华书店经销

880×1230 毫米 32 开 6.375 印张 110 千字

2004 年 9 月第 1 版 2004 年 9 月北京第 1 次印刷

定价:20.00 元

ISBN 7-5005-7530-0 / F·6592

(图书出现印装问题,本社负责调换)

推荐序

尤其在现今竞争越来越激烈的环境里，提高生产效率是每位管理者都要优先考虑的问题。许多以生产效率为主题的书籍，都太过笼统，以至于无法发挥效用；或许是它们的观点太过学术性，也或许它们的角度是从总裁层往下看（与实际情况相距十万八千里之遥）。

本书由两位才能卓越的业界人士所著，其中一位是杰出的企业管理者，另一位则是一流的人际关系专家。他们的中心思想很简洁：任何组织中，工作效率低下大部分都是由于一开始在指派工作时选错了人。作者提供了一种简单又实用的工具，有助于所有经理人有效地作出派遣决定。他们也以决定好坏和做法良莠的实际例子支持其论点。

作者描述了完全不同的做法，来思考有效完成工作的方法，以及如何找出并铲除没有效率的工作。

本人深入企业管理的经验已达 50 年，由于从本书中学

贯彻执行
现在就做

Why can't We Get Anything Done around Here?

到了一些可以帮助我摆脱焦虑，使我成为一位有效决策者
与工作派遣者的技巧，因此我很高兴推荐本书给所有层级
的主管与经理人。

安德罗·皮尔森 (Andrall E. Pearson)

百胜全球餐饮集团 (Tricon Global Restaurants) 总裁

导 言

本书是由一名帮助企业完成更多工作的企业管理者，与一位在解决人力资源问题方面经验丰富的心理学家共同合作的成果。

杰罗姆·罗伯（Jerome T. Loeb）在担任五月百货公司的董事长，与之后接任董事会主席时，负责与公司商品化无关的事务。由于职责所在，他花了大量时间在公司的部门里与各部门主管会面，以第一手方式了解“公司的实际运作情形”。这包括与其他部门沟通信息，帮助解决优先事项与问题，并且评估公司的各种需求。

这些会议一般都颇有成就，且有效率，而公司也兼具了生产能力与动力（这段期间，五月百货公司连续 27 年不断提升每股收益率）。然而，我们在试着完成企业所面临的不断攀升的工作量时，都会有一种挫折感。尤其在重要事项应接不暇，又因时间有限而必须有所选择时，挫折感就

贯彻执行 现在就做

Why can't We Get Anything Done around Here?

更深。人们非常努力工作，但完成的事与付出的努力却无法等量齐观。

罗伯先生针对此主题，曾经与心理学协会（Psychological Associates）的罗伯特·李夫顿博士（Dr. Robert Lefton）进行过多次谈话，在他们的讨论中，本书基本架构的管理模式也由此产生。“任务管理模式”为工作指派的流程增加了一个考虑层面，即管理者必须考虑到工作性质与人选匹配度的问题。此模式也指出了管理者可能会产生的管理错误。当使用此模式时，你将很容易了解这些常见的错误，并知道如何避免许多管理错误的发生。

当然，没有一个简单的模式能够涵盖任务指派过程里的所有细节，而且此模式也与传统的“授权越多越好”的想法有所冲突。然而，任务管理模式已被成功引入到许多企业与管理者任务指派流程里，而他们的反应也都相当热烈。使用者发现，此模式真的很有帮助，而它的实用性更是显而易见。它能帮助管理者评估自己如何运用自己的时间。

李夫顿博士与罗伯非常感谢五月百货公司，特别是在罗伯任期内的五月百货公司总裁大卫·法雷尔（David Farrell）。同时，李夫顿博士与该公司其他人员相处也相当不错，他也感激五月百货公司给予他个人及心理学协会的信

任。罗伯则对自己在五月百货公司充满挑战而又愉悦的 37 年管理事业，满怀感激之情。

我们也感谢心理学协会总裁之一与董事会主席维克托·布兹塔博士，他对管理风格的洞见，是本书第六章的基础。

最后，非常感谢拉里·格罗斯巧妙的文字修饰，否则，我们无法把我们的思想转变为文字。

目 录

推荐序	(1)
导 言	(1)
第一章 该做的事做好没?	(1)
回归基本面	(4)
获得成果的系统化做法	(6)
通过恰当派遣任务提高工作效率	(10)
第二章 超越风格	(13)
何谓风格?	(16)
只有风格是不够的	(19)
区分噪音与信号	(20)
第三章 任务管理模式	(25)
每项工作任务都该问的 3 大问题	(27)

贯彻执行 现在就做

Why can't We Get Anything Done around Here?

由“无关紧要型任务”到“完美型任务”	(42)
决定权在你	(45)

第四章 使经理人在完成任务上

裹足不前的 5 大管理错误	(61)
---------------------	------

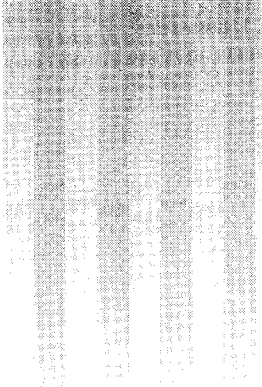
错误一:允许无关紧要型任务喧宾夺主	(64)
错误二:不太注意警告型任务	(70)
错误三:允许纪律型任务拖累进度	(78)
错误四:错过了完美型任务的机会	(83)
错误五:指派危险型任务	(87)
别偏离跑道	(91)

第五章 在没有实际危机的情况下

使用危机管理模式	(95)
----------------	------

泰诺林中毒事件的危机反应	(101)
危机行为中可以效法的特点	(103)
危机心态	(108)
不重视危机所带来的教训	(114)
从教训中学习	(115)
延续危机时的心态	(119)

第六章 再谈风格	(125)
4 种领导行为模式	(129)
从管理到领导能力	(148)
第七章 未来应做事项检查表	(155)
建议	(161)
其他建议	(165)
第八章 自我管理	(171)
“自我管理”的任务	(175)
无关紧要型任务	(177)
危险型任务	(179)
纪律型任务	(180)
警告型任务	(181)
完美型任务	(183)
任务分析指南	(184)



第一章

该做的事做好没？

别告诉我你工作有多努力，告诉我你“完成”了什么。

Don't tell me how hard you work. Tell me how much you get done.

詹姆斯·林 (James Ling)

企业经理



办 公室里忙碌的一天又过去了。你每天都试着运用有效的管理技巧，包括计划、聆听、理出工作优先顺序、设定时间表、交派任务。为了树立好榜样，你辛苦工作。你甚至可能会与人开诚布公，并相信“充分授权”（empowerment）的做法。简言之，你运用的管理风格，理当是要有效地激励人们。

然而，你却时常对成果感到沮丧失望。你很困扰，觉得你的努力并未用在真正重要的地方，也就是在公司的获利表现方面做出巨大的贡献。更确切地说，你可能会产生以下的感觉：

- 虽然我的员工忙碌工作，但是我部门每年的绩效并没有改善多少。
- 我已着手推出“开明”的管理作风，而且它本该灌输给员工“勇往直前”的观念。但不知怎么地，本部门的生产成果却总是不如那些在“不那么开明”

的部门工作的同事。

- 尽管我已竭尽所能，使员工在我需要他们的时候，都有所表现。但每当重要的任务来临时，我还是得靠自己独立完成。
- 有些项目好像没完没了，永无完成之日。老实说，有时候我希望能取消这些项目，找新的人重新开始新计划。
- 虽然我照理应该管理员工，但我常觉得自己好像是部门的“局外人”一样，对着无力控制的处事流程干瞪眼。

这些陈述有个共同点，那就是管理者都有“员工没把该做的事做好”的基本印象。这个顾虑是可以理解的，毕竟，“做好该做的事”是企业衡量绩效的方式。从本质上说，它也是绩效二字的定义。

回归基本面

具有讽刺意味的是，经理人在处理堆积如山的工作量时，常常没有想到这层顾虑。虽然这些管理者赶上了每天

的工作进度，然而，他们可能没有退一步去问问自己一些基本的问题：

- 人们手上有什么任务，而这些任务又从何而来？
- 我们花在不重要任务上的时间，是否多于花在真正重要的任务上的时间？
- 既然人们手上的任务很重要，你所指派的人本身是否适合这项任务（本书第三章将讨论这一重要概念）？

这些概念很简单，然而，企业不但很难针对上述问题提供好答案，许多管理者甚至还延宕多日、多月，甚至多年“不去问”这些问题。一种“放任不管”的态度不知不觉就产生了：“我们这么做的原因是，这就是我们做的事，我们本来就是这么做的！”

然而，这些问题却很重要，经理人应时时自问。每个企业、部门的高效能管理者都会花许多时间，以确定他们做的是该做的事。

再者，这项技能并不属于高效能管理者受欢迎人格特质中的“连带产物”。人际关系处理能力、领袖魅力、说服力或受欢迎的个性固然对管理者有加分效果，但只靠这

些能力，并不能把事做好。相反，做好该做的事，却是高效能管理者可以培养的一项重要特质。这是一项（1）衡量企业能做什么，决定该做什么，以及（2）着手进行该做的事，且加以完成的能力。

获得成果的系统化做法

“做好该做的事”是企业衡量绩效的方式，每位优秀的管理者都会花许多时间，以确保自己完成了该做的事。

你可以学习成为一位成果导向的人。本书将提供给你一个清晰实用的方式，尽可能帮助你完成该

做的事（也就是身为经理人最重要的工作之一）。它的功用如下所示：

1. 提供给你一个简单与系统化的方式，应用在“该做之事”及经常被忽略的人选问题（谁去做）的每项决定上，这是通往高生产力与高绩效的关键。

市面上的管理书籍对于工作环境里的高压力与精疲力尽着墨甚多，显然大家都忙于工作。同时，当以匿名方式询问员工如何安排自己的工作时间时，他们承认自己所做