

效率改变
企业必备 增长保证

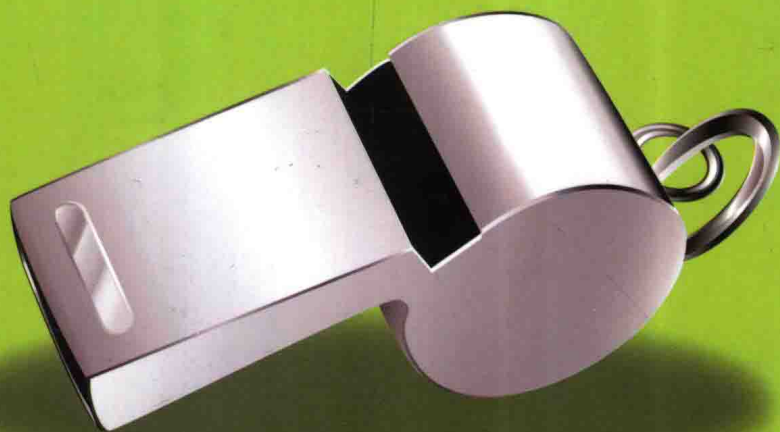
EFFICIENCY COACH

这个厉害!

效率教练

批量复制金牌员工

李仙 李践 / 著



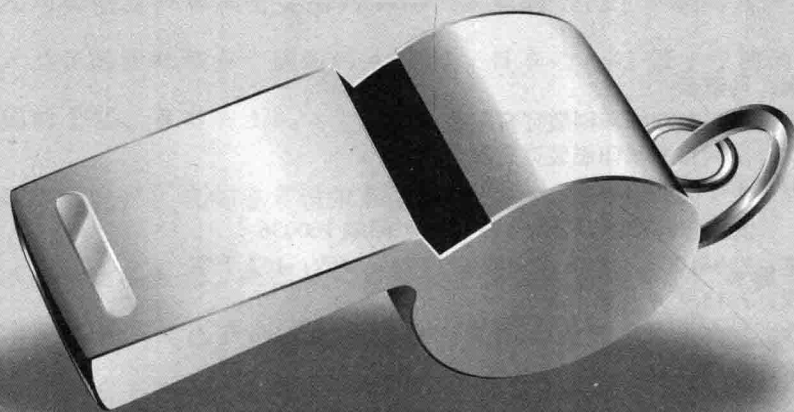
电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

EFFICIENCY
COACH **这个厉害!**

效率教练

批量复制金牌员工

李仙 李践 / 著



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

在互联网经济时代，唯有快才能掌握先机，取得成功，效率成为制约成败的关键因素。高效的员工成就高效的组织，因此管理者需要具有帮助员工提升效率的能力，这就需要他们掌握教练技术，成为效率教练。管理者运用教练技术帮助员工自己找到问题、解决问题，是引导而不是强加。本书包含了五项管理效率系统的实践方法，在实际企业的应用案例与使用心得，本书作者李仙女士和李践先生是成功的效率教练、效率专家与实践家，不仅为自己的企业，也为无数其他企业培育了一批批效率教练。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

效率教练 / 李仙，李践著. —北京：电子工业出版社，2015.1
ISBN 978-7-121-25338-6

I. ①效… II. ①李… ②李… III. ①工作—效率—通俗读物 IV. ①C935-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 311672 号

责任编辑：马晓云

印 刷：三河市双峰印刷装订有限公司

装 订：三河市双峰印刷装订有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：12.25 字数：162 千字

版 次：2015 年 1 月第 1 版

印 次：2015 年 1 月第 1 次印刷

定 价：49.00 元



凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：(010) 88258888。

前言

效率改变企业

国与国的竞争是法人与法人的竞争，法人强国家强。尤其在中国，法人数量最多的是发展中的中小民营企业——6 000 万法人决定着未来中国的富强。

法人代表着企业，法人强则意味着企业强，企业强意味着在全球竞争中企业占有优势，如定价优势、赢利优势、创新优势等，总结起来就是经验效率的优势。

但今天的中国，我们恰巧缺乏这样的优势，作为企业家代表，我们每每看到这样的报道：

中国人均劳动生产率只有美国的 1/10、日本的 1/12；中国每生产 1 美元的国内生产总值的能耗相当于德国的 4.97 倍、日本的 4.43 倍；中国的人均收入只有美国的 1/30、日本的 1/8。

每当这样的时候，我都非常愤慨和不服气。

不是不相信这些数据，而是我觉得凭借中国企业家的勤恳、自强和好学，我们应该有更高的人均生产率、更高的国民生产总值和人均收入，我们不应该和美、日、德有如此大的差距。

我相信过去不代表未来。在第二个改革开放的 30 年，随着国家新领导班

子加强制度建设，随着一批批民营企业企业家奋斗拼搏、精进创新、勇于实践，中国一定能超越现有的发达国家，成为人均收入最高的国家。

我是众多民营企业家中的一员，28年来在企业经营过程中不断探索、学习、总结、论证，最终在实践中提炼出一套可以提高人均生产率（人均效率）的管理系统——五项管理效率系统，我们运用这套系统管理员工、管理企业，最终让我们的企业成为行业最赚钱、人均产值和利润率最高的公司之一。

1992年，我用借来的20万元在家乡昆明创办“风驰传媒”广告公司，1年做到云南省第一，3年做到西部第一，5年成为中国广告行业50强，成为当时最赚钱的广告公司。

2000年，风驰传媒被李嘉诚企业的TOM集团以2.78亿元收购，当时风驰传媒只创办了8年时间，在中国广告行业排名第七位，民营广告企业排名第一，是当时人均生产率和人均利润率最高的广告公司，我们销售人员的人均产值是对手的32倍。

1992—2007年，我们的企业资产增长1500倍，股东回报率达292倍，培养出77位高效总经理，这个成绩让我感到自豪。

但我更自豪的是，这些总经理在各自的岗位上运用五项管理效率系统复制了一批批高效员工，这些高效员工陆续成为管理者，他们在各自的组织中也具备了不断复制高效员工的能力。

我们有一个伟大的使命——效率改变中国！

28年管理实践使我们发现，用五项管理效率系统，可以让每位员工成为高效员工。只有成为高效员工才有机会成为管理者；而一个管理者只有具备复制高效员工的能力，帮助他人提升效率，才能坐稳管理岗位，成为“效率教练”。

当每个效率教练有能力源源不断地复制高效员工时，众多的高效员工一定能成就一家高效企业，而一批批高效企业最终一定能成就富强的中国！

所以，在效率改变中国的道路上，效率教练成为高效企业的关键枢纽。

当下，在世界范围内，企业管理已经发生了由重视“物”的因素向重视“人”的因素的转变。教练技术在西方企业管理中普遍被运用就是这种转变的体现，管理者运用教练技术改善员工的心智模式，激发员工潜能，提升效率。

效率教练也是一门技术，焦点在“人”上，它可以发挥管理者的影响力、执行力和激发力，可以促进组织间横向纵向合作，让领导力发挥作用，最终帮助组织迈向成功。

我们认为人的职业生涯有50年，我们第一代五项管理人还有近30年时间，我们要用30年成就一件事情——让每位管理者成为效率教练，让“效率改变中国”的星星之火燎原！

30年，第一代五项管理人做成这一件事，一生足矣！

目录

第 1 篇 让自己成为有效率的人

修炼五项管理 / 1

第1章 效率是管理的终极追求 / 2

效率是管理的内在要求 / 3

人是提升效率的根本 / 9

第2章 修炼五项管理，成为有效率的人 / 12

修炼五项管理，提升自己的效率 / 13

心态管理让你乐观积极，充满活力 / 17

目标管理让你设立目标，明确方向 / 27

时间管理让你抓住重点，成果显著 / 34

学习管理让你创新改进，提升能力 / 46

行动管理让你养成习惯，持续高效 / 52

第 2 篇 让他人成为有效率的人

让自己成为效率教练 / 61

第3章 管理者要成为效率教练 / 62

为什么管理者要成为效率教练 / 63

教练技术发挥作用的原理 / 72

第4章 效率教练的必备能力 / 79

判断力 / 80

启发力 / 93

推动力 / 100

第5章 效率教练的五步法 / 110

建立信任 / 111

明确目标 / 118

找到达标路径 / 122

成果落地 / 133

跟进及检查 / 139

第3篇 让企业成为高效率的企业

打造教练型组织，使企业成为人才工厂 / 147

第6章 以系统做保障，高效培养人才 / 148

培育教练型组织 / 149

把企业变成人才工厂 / 157

把五项管理变成本能 / 162

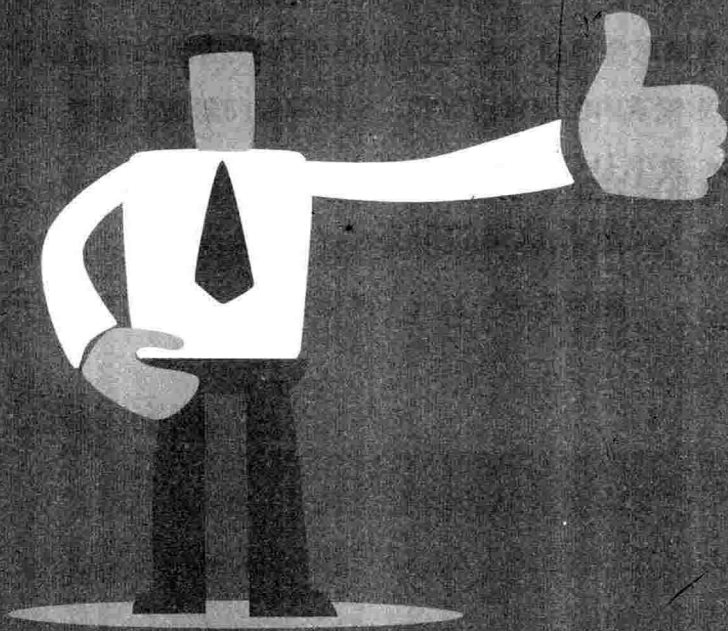
建立效率教练培养体系 / 176

后记 / 179

第1篇

让自己成为有效率的人

修炼五项管理





第1章

效率是管理的终极追求

- ▶ 效率是管理的内在要求
- ▶ 人是提升效率的根本

效率是管理的内在要求

我们知道，管理自人类诞生以来就存在，但管理学作为一门学科产生只有 100 多年的时间。很显然，管理学的产生与社会发展和进步的需求紧密相关。在以农业和手工业为主要生产方式的自给自足的自然经济时代，生产以个人、家庭、手工作坊为单元，生产要素相对较少，只有人力、土地和简单的劳动工具。生产通过人力使用简单的生产工具来进行，过程相对简单，不需要复杂的管理。当社会进入工业社会之后，就不一样了。以大型工厂为主导的生产单元，其复杂程度比个人、家庭和手工作坊不知道要高出多少倍，同时，生产要素、生产过程也更加复杂多变。为了使资料得到有效利用，管理成为日益迫切的需求，管理学也随之产生。应社会发展的效率需求而产生的管理学，彰显了管理的效率含义。效率是管理的内在需求。

同时，从事经营管理的人都知道，企业管理是有前提条件的，其前提条件就是：有限的资源、变化的市场和竞争的环境。任何一个市场主体都离不开这一前提条件，或者说离不开这一生态环境。

有限的资源

资源是有限的。如果资源是无限的，任何人都可以各取所需，那就不需要管理了。但在现实条件下，这是不可能的。在资源有限的前提下，经营管

理要抓住两点，一个是尽可能多地占有资源；另一个就是有效率地利用资源，让所占有的资源发挥最大的效益——否则，就是对资源的浪费。这就涉及效率的问题。从经济学的角度讲，在不会使其他人境况变坏的前提下，如果一项经济活动不再有可能增进任何人的经济福利，则该项经济活动就被认为是有效率的。

在经营管理实践中，更多地占有资源表现为企业的经营，属于外向性的扩张；有效地利用资源表现为企业的管理，属于内向性的收敛。企业的经营要求做对事情，需要有把握大势的能力，需要有战略的眼光；企业的管理要求做好事情，使劳动取得最大成果，使有限资源发挥最大效能。人们所说的“向管理要效益”就是指这个层面。

变化的市场

任何企业所面临的市场环境不是一成不变的，而是不断变化的。这就意味着，企业经营要不断地调整以适应外界的变化。不能适应变化的企业是无法生存的。进化论的创始人达尔文揭示了“物竞天择，适者生存”的生物进化理论。就企业经营来讲，变化的环境包括消费者需求的变化、技术创新、供应链的变化、国家政策法规的变化、国际政治经济形势的变动等，如果无视这些变化，或者不能适应这些变化，企业就要被淘汰出局。

例如，曾被业界称为“电脑业界的快枪手”、于 20 世纪 60 年代称雄业界十年之久的王安电脑，因不能适应文字处理机与大型电脑向个人电脑市场需求的转变，于 1992 年申请破产。曾高居世界手机市场份额榜首的诺基亚因与智能手机失之交臂，几乎在一夜之间，就被苹果公司拉下了世界手机行业老大的位置。这家 2007 年市值达 1 200 亿欧元的行业翘楚，因失去了智能手机这一商机，2012 年市值跌至 900 亿欧元，于 2013 年被微软以 71.9 亿美元收购。

更重要的，在经营环境的不断变化中，一个让经营管理者不得不面对的事实是，这种变化的速度越来越快。当今时代，《纽约时报》一周的信息量相当于生活在 18 世纪的人一年所获得的信息量；新技术每两年就增加一倍；正在学校就读的大学生，一年级所学的知识，到了第三年就有 1/2 过时；2000 年位列世界前 10 强的企业，到 2010 年就有 7 家换了面孔……所以，快速适应变化不仅是一种生存力，甚至变成了一种核心竞争力。

所以，快速反应、适时变化已经成为企业不可或缺的重要能力。

竞争的环境

当今世界，在一个开放的市场环境中（垄断行业除外），任何行业都是以生产同种类产品（或提供同种类服务）的多家企业并存的竞争态势而存在的，就是说，企业是在竞争的环境中生存的。企业间的竞争，是指对原料、人力和市场空间（消费者）等生存的必需资源有共同的需求，当需求量超过供应量时所产生的相互作用。就是说，企业所生产的产品、提供的服务不一定能卖出去，所创造的价值不一定能够实现。这就意味着——企业虽然创造了价值，但如果效率不高，就难以有利润的实现价值，也就有可能破产。竞争是企业天然的生存状态，是任何单个企业无法改变的事实，唯一能够做的，就是通过提高效率，使资源流到自己的企业，为企业创造更好的生存环境。这种生存环境可以用市场占有率目标值来衡量。

根据兰切斯特法则：

1. 市场占有率 73.9% 为上限目标值，属于独占寡头型，在行业内
有绝对领先优势。

2. 市场占有率 41.7% 为安定目标值，即 3 个以上互相竞争的品牌，
若能获得 41.7% 以上的占有率，则成为该业界的主流领先品牌。

3. 市场占有率 26.1% 为下限目标值，当市场占有率低于 26.1% 时，
即使是行业内的第一品牌，其市场地位仍不稳固，随时有可能被对手
超越。

市场竞争被称为没有硝烟的战争，往往是非常残酷的。资料表明，多数中国民营企业生存不到 2.9 年就要被无情的市场吞没。2000 年排在世界 500 强前 10 名的企业中，到 2008 年有 7 家出局。

2013 年 11 月，中国最大的教育培训机构新东方教育科技（集团）有限公司创始人俞敏洪无奈地说：“百度、阿里、腾讯全部上了教育平台，3 家公司创始人都是我的朋友，却毫不犹豫地冲进了我的领域。”百度、阿里巴巴和腾讯进入教育培训领域，将会极大地改变教育培训业的竞争格局。这意味着，新东方不仅要与无数大大小小的教育培训机构竞争，还要与有着雄厚资本与品牌优势的三大网站进行竞争，新东方的竞争优势地位因此将会遭受极大的挑战，生存环境也会越来越严峻。阿里巴巴与腾讯网的竞争也许更惊心动魄。继此前淘宝服务平台、淘宝链接屏蔽微信之后，2013 年 2 月 13 日，阿里巴巴出台“不新签、不续约、不合作”政策，其支付宝付款接口申请对微信商家永久关闭。

阿里巴巴的用意非常明显，即不能让自己的用户在腾讯的微信平台养成购物习惯，更不能让微信成为移动电商渠道和平台，以免威胁到阿里巴巴的未来，所以，阿里巴巴不惜得罪部分客户，也要封杀腾讯。

2014年5月18日，全国大型快递公司顺丰在全国范围内首开了518家社区服务平台——嘿客，为顾客提供快递物流、虚拟购物等业务，同时还具备ATM、冷链物流、团购、预售、试衣间、洗衣、家电维修等多项业务，继B2C业务解决了视觉和听觉问题之后，又解决了触觉、味觉和嗅觉等阻碍，将顾客服务提升了一大步。同时，在这些店内，顾客可以代寄、代收快递，费用更加便宜，将来还可以增加话费充值、机票预订、水电缴费等社区业务。顺丰嘿客的设立，将极大地改变电商业、零售业的竞争格局，使这些行业的竞争面临着更多的不确定性、更激烈的程度和更复杂的业态。

能快速适应这些变化的企业就能够生存下来，而不能适应这种快速变化的企业将面临被淘汰的风险。顺丰本来只是一家物流公司，专营快递业务，但却毫不犹豫地杀进零售、电商领域，成为这些行业的搅局者，极大地改变了这些行业的竞争环境，加剧了这些行业的竞争程度。

深入理解了企业的经营前提，我们会懂得：效率是管理的内在要求。企业要生存就要想方设法提高效率。没有效率的企业是没有理由，也没有资格生存的。2014年3月20日，东方希望董事长刘永行与大家分享管理经验时认为“一切竞争力就是效率”。

在一次管理培训中，我向学员提出了这样的问题：在企业管理中，什么是变化的？什么是不变的？对于什么是变化的，学员给出了很多明确的回答，尽管不一定全面，但大致都能说

要想做企业，就要以提升效率为目的。离开了对效率的追求，那你就不要做企业了。

个八九不离十。而对于什么是不变的，则没有一个人能回答出来。我当时只想提出一个开放式的问题，促进大家思考。后来在学员的要求下，我给出了自己的答案：在企业管理中，人员、机器、厂房、生产资料等一切有形的东西都是变化的；规则、战略、企业愿景等促进物质层面变化的部分精神内容也是变化的，但有一样东西不能变，那就是对效益和效率的追求。因为，如果对效率的追求变了，企业就不成为企业了。要想做企业，就要以提升效率为目的。离开了对效率的追求，那你就不要做企业了。

人是提升效率的根本

效率作为一个自近代工业革命之后才产生的机械专业里的名词，指有用功率对驱动功率的比值，后来随着社会的发展，逐渐被运用到其他领域，并成为衡量管理水平的一个重要指标，也成为企业管理的终极追求。

现在，人们对效率有各种不同的理解，但从企业效益角度来说，效率就是单位时间内输出与输入的比率。根据马克思的劳动价值论，我们知道，在生产过程中，只有劳动才能创造价值，而劳动资料是不创造价值的，它们只不过是作为载体把劳动创造的价值转移到产品上，也就是说，价值是由人创造的。人，是效率的根本。

人是企业组织系统中最主要的元素，是生产力和整个管理中最活跃、最能动、最积极的因素。组织活力的源泉在于脑力和体力劳动者的积极性、能动性和创造力。企业管理归根到底是对人及其行为的管理，只要把人的因素管好了，其他因素也就管好了。所以，管理的首要任务是对人的管理，通过对人的组织、指导和调节，充分调动人的主动性、积极性和创造性，做到人尽其才，才尽其用，最大限度地创造价值。

当然，企业组织系统中，除了人的因素外，还包括物的因素。作为与人相对应的客观存在，物的要素是管理活动所必需的物质条件和物质成分的总和。它不仅指管理中的物质生产资料，还包括在管理系统中除人之外的那些