



偷走绩效的 50个无效行为

孙建华 李 芳◎著



无效的忙碌

无效的关爱 无效的执着
无效的坚持 无效的精益求精
无效的等待 无效的寻找
无效的加班 无效的停工
无效的操作 无效的合作
无效的出差 无效的参展
无效的应酬 无效的任务
无效的审批 无效的决策
无效的会议



无效的沟通

无效的发布 无效的重塑
无效的应答 无效的传达
无效的反应 无效的跟进
无效的中介 无效的拜访
无效的监督 无效的敷衍
无效的争吵 无效的抱怨
无效的批评 无效的指责

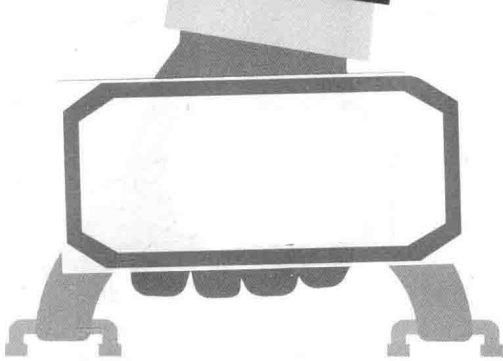


无效的思考

无效的盲从 无效的猜想
无效的经验 无效的支持
无效的那是 无效的支出
无效的接待 无效的存储
无效的表情 无效的借口
无效的问题 无效的迁就
无效的判断 无效的计划
无效的选择 无效的自我管理
无效的取巧 无效的福利
无效的激励



中国致公出版社
China Zhigong Press



偷走绩效的 50个无效行为

孙建华 李 芳◎著

卓有成效是一种习惯，是不断训练出来的综合体。

——德鲁克



中国致公出版社
— China Zhigong Press —

图书在版编目 (CIP) 数据

偷走绩效的50个无效行为 / 孙建华, 李芳著. -- 北

京 : 中国致公出版社, 2018

ISBN 978-7-5145-1262-5

I. ①偷... II. ①孙... ②李... III. ①企业绩效 - 企业管理 IV. ①F272.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第093287号

偷走绩效的50个无效行为

孙建华 李 芳 著

责任编辑：周 炜

责任印制：岳 珍

出版发行： 中国致公出版社
— China Zhigong Press —

地 址：北京市海淀区翠微路2号院科贸楼

邮 编：100036

电 话：010-85869872

经 销：全国新华书店

印 刷：北京天宇万达印刷有限公司

开 本：1/16

印 张：14.5

字 数：100千字

版 次：2018年7月第1版 2018年7月第1次印刷

定 价：39.80元

版权所有，未经书面许可，不得转载、复制、翻印，违者必究。



孙建华 //

南通富美服饰有限公司和帽仕汇创始人，中服协帽饰研发中心主任，Jeffsun帽饰博物馆馆长，中国920帽子节发起人。2015年获交大安泰KEDGE商学院EMBA学位。

////////////////////////////////////



李 芳 //

毕业于四川联合大学，1997年加入南通富美服饰有限公司，2010年担任公司副总经理，2015年任公司总经理后利润连续高速增长，复旦大学EMBA。

////////////////////////////////////

感 谢：陈 辉 陈晓华 陈 珠 丁雪平

董 全 高 丽 顾春燕 顾春玉

何明明 黄美云 连士洋 刘粉兰

陆培培 潘旭梅 施惠丽 宋建锋

孙桂平 孙红梅 孙培培 王晓亚

王亚青 吴 萍 吴婷婷 杨 嵘

杨元方 杨竹梅 姚 琴 野鑫花

叶 俊 郁倍倍 张邦宇 张加徐

张舒舒 张秀娟 张玉梅 周网君

（名字按首字母排名，不分先后）

特约策划：中外管理

责任编辑：周 炜

封面设计：尚世视觉

一个员工忙碌一天，有多少时间是无效的？这是一笔“小账”。如果乘以一月、一年，乘以全体员工数，就是一笔战略级的“大账”。

现象级的无效行为，根子在人性，主体在机制，要从管理与哲学层面思考，才能看清本质，找到高效工作之道。

目 录

CONTENTS

无效的忙碌

——怎样做事最有效？

1



- 无效的关爱——不要将别人的猴子背在自己身上 // 3
- 无效的执着——客户才是“标准” // 6
- 无效的坚持——重视专业意见，找准利益平衡点 // 11
- 无效的精益追求——做事要有成本效率意识 // 15
- 无效的等待——每一个问题中都蕴含着改善的希望 // 19
- 无效的寻找——将时间投入到价值更高的事情上 // 23
- 无效的加班——不要让员工沦为可怜的“加班狗” // 27
- 无效的返工——跟客户一起高质高效地完成工作 // 33
- 无效的操作——细节决定成败 // 37
- 无效的合作——跟自己竞争，跟同事合作 // 40
- 无效的出差——将问题解决在汇报之前 // 44
- 无效的参展——怎样将展会的温度变成真实的订单？ // 48
- 无效的应酬——围绕事业搭建一个“动态交际圈” // 53
- 无效的任务——脑袋要长在自己脖子上 // 57
- 无效的审批——跟“官僚主义”作斗争 // 62
- 无效的决策——改变“拍脑袋”决策的习惯 // 66
- 无效的会议——怎样开一个不打瞌睡的高效会议？ // 70

无效的沟通

——怎样说话最有效？

75



- 无效的发布——将目光投向“有缘人” // 77
- 无效的重复——争取一次性把事情做对 // 82
- 无效的应答——说对方想听的话 // 86
- 无效的转达——掌握“信息衰减”规律，预防信息失真 // 90
- 无效的反馈——做“超导体”而不是“绝缘体” // 95
- 无效的跟催——不要幻想问题自行消失 // 99
- 无效的中介——选择的关键在于提高核心竞争力 // 104
- 无效的拜访——给客户一个付钱的理由 // 109
- 无效的监督——首先解决好领导最关心的问题 // 114
- 无效的敷衍——敷衍别人是在给自己挖坑 // 119
- 无效的争吵——重点是解决问题 // 123
- 无效的抱怨——抱怨的最大损失是拉低形象和智商 // 128
- 无效的批评——请减少废话式的批评 // 132
- 无效的指责——永远别说“你错了” // 136

无效的思考

——怎样思考最有效？

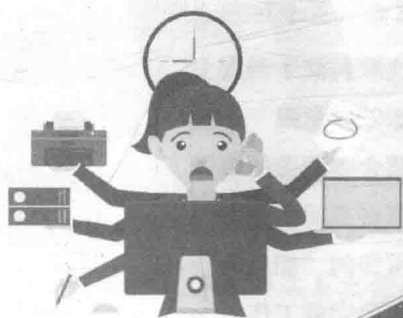
141



- 无效的直觉——对规章制度，简单执行最有效 // 143
- 无效的猜想——“舍弃思维5秒钟，9成工作变轻松” // 147
- 无效的经验——要经验，但不要经验主义 // 151
- 无效的交待——没有标准，就没有衡量 // 155
- 无效的服从——服从，但不是盲目服从 // 159
- 无效的支出——把收支意识融入到日常工作中 // 164
- 无效的接待——自己的“拿手菜”，不如“客人爱吃的菜” // 169
- 无效的存储——向“零库存”的目标看齐 // 173
- 无效的表格——如何实现简单高效的“傻瓜式管理”？ // 177
- 无效的借口——不要成为一个“善找借口的人” // 182
- 无效的拖延——不怕速度慢，就怕路边站 // 186
- 无效的迁就——服务客户不等于一味地迁就客户 // 191
- 无效的判断——求证是减少判断失误的验方 // 194
- 无效的计划——意志是实现计划的关键因素 // 198
- 无效的交接——“交经验”比“交资产”更有价值 // 204
- 无效的自我管理——违反制度是自律失败的表现 // 208
- 无效的规定——理解不等于执行 // 212
- 无效的福利——给员工“想要”的，而不是“我想给”的 // 216
- 无效的激励——领导的困惑：员工到底想要什么？ // 221

无效的忙碌

——怎样做事最有效？



无效的忙碌比懒惰更可怕。没有功劳，只有苦劳，是对企业资源的极大浪费。而这种浪费几乎存在于每一家企业。

集学者与企业家为一身的陈春花教授在10年间对200家企业跟踪研究后发现，有5%~10%的员工专爱挑制度的毛病、跟领导对着干而无心工作；有15%~20%的员工做出的东西总是不合格；有20%的员工是蒙着做事，做得对与错，都不知道为什么；只有20%的员工是高绩效的。她进而提出一个问题：为什么60%的员工在无效工作？

知道为什么很重要，这是发生深刻改变的开始！

无效的关爱——不要将别人的猴子背在自己身上

无效的执着——客户才是“标准”

无效的坚持——重视专业意见，找准利益平衡点

无效的精益追求——做事要有成本效率意识

无效的等待——每一个问题中都蕴含着改善的希望

无效的寻找——将时间投入到价值更高的事情上

无效的加班——不要让员工沦为可怜的“加班狗”

无效的返工——跟客户一起高质高效完成工作

无效的操作——细节决定成败

无效的合作——跟自己竞争，跟同事合作

无效的出差——将问题解决在汇报之前

无效的参展——怎样将展会的温度变成真实的订单？

无效的应酬——围绕事业搭建一个“动态交际圈”

无效的任务——脑袋要长在自己脖子上

无效的审批——跟“官僚主义”作斗争

无效的决策——改变“拍脑袋”决策的习惯

无效的会议——怎样开一场高效不打瞌睡的会议？

无效的关爱

——不要将别人的猴子背在自己身上

「！」事例

小S是职场新人，在对接一位客户的订单时，由于缺乏自信，不敢与客户进行深度沟通，怕说多了暴露自己的不专业、没经验。所以面对客户提出要求时，一遍没听懂，他还会小心地问一下；两遍没听懂，就不敢再问了，而是以“我晓得了！您放心吧，我会尽力”之类的话语先应付过去。

他真是尽力了，可因为对客户的要求传达不准确，导致样品多次返工。这样一来，不仅样品制作人员对他颇有微词，更是惹得客户大光其火，愤而向小S的小组领导L投诉。

L考虑到小S是新人，出于关爱之心，并未多加责怪，反而请他吃了一顿饭，安慰他，让他放宽心。

同时，为了不丢失这位客户，L亲自操作订单，最终成功出货。

小S对L的包容和关心充满感激，也多了几分依赖。

一个月后，小S在与另一家客户对接时，还是无法准确获取客人的要求，致使样品改了四次后，客户依然不满意。无奈之下，小S只好又去寻求L的帮助……

一语 点睛

管理上有一句名言：“不要将别人的猴子背到自己身上。”越俎代庖，去做下属该做的事，是管理工作的大忌。

L对新人的关爱是对的，但关爱方式过于简单，亲自动手操作，只是暂时解决了问题，却没有让小S掌握与客户沟通的正确方法，同样的问题必然一再发生。这样的关爱近乎溺爱，因此是无效的关爱。

Why

领导关爱下属，前辈关爱晚辈，是分内之事。但关爱不是只要有好心就够了，还需要智慧性的参与和必要的时间精力投入。

真正的关爱，首先必须认清关爱对象的问题在哪儿？怎样使关爱对象认清问题的本质并产生积极改进的动力？然后，要给予必要、及时的指导、启发与帮助，使关爱对象获得承担职责和自主解决问题、思考问题的能力。

如果我们只是好心地给予关爱对象心灵上的慰藉，简单地帮助其解决眼前的问题，“授人以鱼”而非“授人以渔”，这只会弱化关爱对象的成长动力和做决定的能力，从而使其变得越来越依赖自己，那么这样的关爱不仅无效，甚至有害。

这样做 更有效

无论我们身处哪个岗位，都要有能力担起自己的职责。哪怕一开始缺知识、缺经验，也要通过学习和训练，获得履责能力。而上司、前辈最有价值的工作是帮助下属和新人成长，让他们有能力履行自己的职责。

当下属、新人遇到问题时，如果出于图省事的心理，只是简单接管问题，等于剥夺了他们成长的机会。正确打开问题的方式，一般要按如下步骤操作：

1. 提点。协助关爱对象复盘，使他（她）真正认清问题的根源，发现自身不足，从而找到改进的途径。
2. 示范。通过亲身演示，手把手地教，传授关爱对象必需的经验、技能。
3. 大胆放飞。鼓励关爱对象大胆尝试，在实践中锻炼成长。同时对他（她）成长过程中的失误要有一定的宽容度，以保护其尝试的积极性。在工作中，我们可以嫌弃逃之夭夭的人，但不应惩罚额头受伤的人。

你说 我说

@关爱是为了让对方成长，如果关爱起不到这样的作用，便失去了最终意义，便是“无效”。越俎代庖看似是一种关爱的方式，实际上剥削了别人成长的机会，最终变成“无效的关爱”。

无效的执着

——客户才是“标准”

「！」 事例

业务员小S接了一份订单，由于是去年的翻单，便直接下单给去年承做这笔订单的A工厂。

A工厂按原样制作了产前样。

客户收到样品后，感觉帽边的宽度不太理想，决定小幅修改，适当加宽，还给小S发来了修改要求和帽边宽度测量方法的图片。

小S觉得图片及文字修改意见已经表达得很清楚了，就如实转达给了A工厂，没有再做详细说明。

A工厂重新制作了产前样。小S测量后发现，帽边的尺寸不对，马上打电话给A工厂的B老板反映问题：“帽边宽度不够啊！”

“是吗？”B老板惊讶地说，“我去查查看。”

过了不多时，B老板自信地回复道：“帽边宽度没错！跟客户要求的尺寸分毫不差。”

小S相信B老板不会说瞎话，但宽度的差距确实存在，这是怎么回事呢？他试着测量了一下，发现问题出在测量方式上：客户要求从帽边上腰条以下位置开始量，而A工厂是从帽边底下开始量，宽度也就有了少许

误差。

小S将这一情况反馈给B老板，还强调说：“一定要按新的测量方法定尺寸！”

B老板表示，马上安排人手修改。

几天后，新的产前样发来了，小S无奈地发现，宽度依然不够。他打电话问B老板：“怎么回事？帽边的尺寸没改好啊！”

B老板振振有词地说：“这个情况我知道。你不是翻单嘛，去年的操作记录我们留着呢，就是这个尺寸，没错！敢情是客户记错了，别到时候又要我们返工。”

小S打电话跟客户确认。客户表示，帽子总体上沿用去年的设计，但帽边宽度有微调，一定要按新设计制作。

小S将客户意见告知B老板。B老板很不高兴，说：“你这到底是翻单还是新单？如果是翻单，我们做的就没错！”

小S反复沟通，才让B老板接受了这个事实：别纠结什么翻单、新单了，客户的要求很明确，有图有解说，照做就对了！

最终，A工厂按客户要求加宽了帽边。

样品寄给客户，客户确认帽边尺寸无误，表示非常满意。但是，因A工厂的盲目坚持，整个产前样制作持续了两周，比正常流程多花了10天时间。

一语 点睛

企业本是为顾客需求而存在的机构，企业行为必然“始于顾客需求，终于顾客满意”。上例中，客户的要求是明确的，业务员的反馈也很清晰，但A工厂起初坚持按自己错误的理解去做，怎么可能让客户满意？只会白白消耗时间和资源。

当然，小S在转达客户意见时，主观认为图片及文字意见已经表达清楚，就没有跟A工厂进一步说明并确认修改方案，这也是一个需要在今后的工作中努力避免的失误。

Why

在生活中，当某人的说法、做法与我们的想法不合时，我们常有这样的心理——“你说得不对，应该是这样”，或是“不能这样做，应该这样做”，这是源于人性的竞争心理。当竞争心理流露到日常交往中时，可能影响人际关系；当竞争心理流露到客户服务中时，可能影响客户的服务体验，甚至导致交易失败。

“我比你行”的竞争心理会让我们没有耐心聆听客户的真实需求，更愿意按自己喜欢的方式去做自己认为正确的事情。可惜，行不行最终还是客户说了算，我们对自己提供的产品或服务，并没有多少发言权。

客户才是真正的“标准”，有权判定产品优劣，甚至可以决定哪家企业应该称雄市场，哪家企业应该黯然退出。如果我们坚持“自嗨”风格，只能制造摆在货架上无人问津的产品，提供让顾客摇头叹气的服务。推而广之，那些比催眠药还灵的领导讲话和比原始森林的土地还少人翻动的书籍、报刊，同样也是“自嗨”的产物。