



先知先进 — 管理先锋

国际金融公司中国项目开发中心 组编

中 小 企 业 管 理 **DIY** 丛 书

↑ 人 生 产 力 技 巧 系 列

提 高 效 能

Becoming

More Effective

上海科学技术出版社

国际金融公司中国项目开发中心 组编

个人生产力技巧系列

提高效能



中小企业管理

DIY丛书

上海科学技术出版社

图书在版编目(CIP)数据

提高效能/国际金融公司中国项目开发中心组编.
上海:上海科学技术出版社,2005.4
(中小企业管理 DIY 丛书.个人生产力技巧系列)
ISBN 7-5323-7918-3

I.提... II.国... III.中小企业—企业管理—管
理人员—自我管理学 IV.F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 004998 号

世纪出版集团 出版、发行
上海科学技术出版社

(上海瑞金二路 450 号 邮政编码 200020)

新华书店上海发行所经销

商务印书馆上海印刷股份有限公司印刷

开本 889×1194 1/24 印张 4 字数 66 000

2005 年 4 月第 1 版

2005 年 4 月第 1 次印刷

印数 1—4 250

定价:9.00 元

本书如有缺页、错装或损坏等严重质量问题,
请向工厂联系调换



《中小企业管理 DIY 丛书》介绍

《中小企业管理 DIY 丛书》是由国际金融公司中国项目开发中心组编的一套针对中小企业经营者的自学课程。丛书专门为下列对象设计：

- 中小企业的业主；
- 中小企业的管理人员。

本书为他们实施有效管理提供了必需的基本工具和知识。

另外，由于丛书全面描绘了有关管理方面的所有重要问题，因而中小企业的员工和攻读企业管理的学生也会觉得有用。

丛书的每一本都是由培训专家根据专门的要求和程序编写的。这些要求和程序的特点是：

- 高品质的内容 精选自世界各地针对中小企业经营者的管理丛书；
- 本地化的商业语言 为企业家所熟悉；
- 本地案例的采用 达到因地制宜的效果；
- 采用多个步骤确保质量：
 - 由本地业界专家对内容进行改编和校对；
 - 由本地资深专家对内容进行审核以确保其相关性；
 - 经过目标读者试用；
 - 根据读者的反馈进行修改。

《中小企业管理 DIY 丛书》不同于其他商务培训手册，它具有如下特点：

- 深入浅出，便于记忆，寓教于乐，通过有趣的活动和练习，切身体会，使学习变得轻松。



- 页面设计丰富多彩,加上图形和表格,使知识表现更直观,便于加深理解。
- 每一部分的结尾都配有自我评估练习,让你测试一下自己,确保你在进入下一部分的学习之前已经掌握了前面的主要内容。
- 温故而知新:每一部分末尾的小结归纳了这一部分的要点。
- 由于丛书所具有的实用性,你会有许多机会应用和巩固你在书中学到的知识,这必将有助于实现你事业的目标。
- 案例分析,理论联系实际,利用所学为现实的问题寻求最佳解决方案。
- 每学习完一本后,你可以综合所学的知识制定一份行动计划,帮助你达到学以致用目的。
- 丛书按模块设计,非常灵活。你可以从系列丛书中选出你需要学习的部分,在合适的时间和场所——在家里、办公室或教室学习;可以和同事一起学习,也可以在培训师的指导下学习。

作为一个企业的业主或经理人,你会涉足企业经营的方方面面,需要具备多方面的能力与技巧。《中小企业管理 DIY 丛书》专门为你提供了一个“个人生产力技巧系列”,包括:

《时间管理》

《权威管理》

《有效授权》

《良好沟通》

《决策与执行》

《计划与控制》



《提高效能》

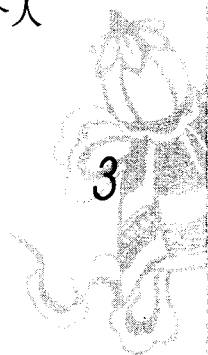
《激励员工》

《引领变革》

《团队领导》

《解决问题》

我们推出“个人生产力技巧系列”的意义在于为经营者提高个人的生产力技巧提供帮助。每本书介绍了个人生产力的某个具体方面,整个系列涵盖了领导能力、管理手段、实施方法、人际沟通等多方面的技能。在学习过程中,你可以边学习、边计划、边实践。通过这个系列的学习,定能为你的个人生产力的提高打下扎实的基础。



目 录

本书概述	1
谁需要这本书	1
本书目标	1
你会读到什么	2
学习方法	3
树立自己的学习目标	5
 一 评估你的效能	 7
简介	7
你的效能如何	7
是什么妨碍了你的效能	12
想想你是哪一类型的人	14
自我管理和个人发展	15
小结	22
反思	23
 二 提高你的思维能力，调控你的情感	 24
简介	24
提高你的思维能力	25

工作中的情感	35
小结	44
反思	45

三 个人驱动力与个人发展	46
简介	46
利用你的个人驱动力	46
改变你自己	56
从何做起	65
小结	70
反思	71

学习成绩检测	72
快速测试	72
案例分析	75

回顾与反思	77
回顾与反思	77
行动计划	79

附录 参考答案	82
----------------------	----



本书概述

谁需要这本书

假如你想透彻地理解什么是高效能以及想成为高效能的人才,本书将对你非常有用。本书将为你在工作中成为高效能的人才出谋划策。

大多数管理手册的宗旨都是提高工作效能。因此本书特别命名为《提高效能》也就不希奇了。无论管理的对象是资源、金钱、质量、人员还是信息,市面上的管理手册往往强调怎样获得那些有助于提高工作效能的知识和技能。本书则强调以人为本,侧重于获得这些知识和技能并将其应用到工作中去的人本身。你的工作效能有多大的提高取决于你对自我管理得怎么样。

在阅读本书的同时,你将着眼于对自我的管理。你将从一个自我管理者的角度考虑自己的优点和缺点。这要求你清楚地了解自己,能够以评判他人的眼光来衡量自己。你需要理解自己的情感,能够驾驭它并利用它作为日常工作的工具,而不是成为情感的奴仆甚至奴隶。你需要明确你工作和生活的目的或目标,因为这能够赋予你活力,并使你的潜力得以实现。你需要有能力评估你行为的效果及其伦理价值。最后,你需要能够不断地学习,甚至能够根本地改变自己,以便使自己的缺点变成优点,而优点变得至臻完美。在当今快速发展的世界,原地踏步已不再可取。

本书目标

通过学习本书,你将能够:



- 为自我管理下定义；
- 评估你的自我管理能力；
- 找到使你的思维更敏锐、更具创造性的方法；
- 了解情感怎样在日常工作中担当不可或缺的部分；
- 掌握提高自己情商的方法；
- 发现依靠自身推动力工作的方法；
- 找到管理自己的学习和个人改变的方法，以发展保持高效的能力。

你会读到什么

本书分成几个部分，分别讨论不同的专题。在每一部分里，你会看到：

- 背景信息 包括主要概念的定义、解释和举例。
- 活动 帮助你预先思考相关概念和主题。
- 自我评估 在每一部分结束时检测你的理解程度。
- 小结 复习要点。
- 反思 让你有机会反思一下，自己学到了什么，怎样用在工作上？

本书最后还有：

- 快速检测 测试你对本书出现的概念的理解程度。
- 案例分析 运用学到的知识和技能去分析实际情景。
- 回顾与反思 让你有机会测定自己读完本书后的收获。
- 行动计划 帮助你将所学知识运用于实际工作。
- 参考答案 部分活动、自我评估、快速检测以及案例分析的参考答案。

本书使用了一些图标以帮助你学习。这些图标的样式和含义如下：



活动、测试和评估,用来衡量你的进步



自我评估,用来检查你对每一部分的理解



小结,概括这一部分中出现的重要概念



一个反思的时机,想一想你学到了什么,怎样将它用在工作上



要点,提请注意

学习方法

在何处读

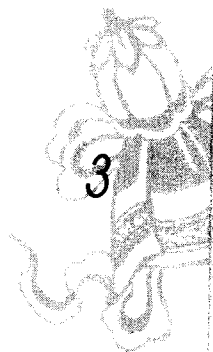
任何地方!

本书专门是为自学而设计的,因此你几乎可以在任何地方阅读。为获得最佳的学习效果,你应该找一个能够集中精力、不受干扰的地方阅读。

在何时读

任何时间!

如果你是一个人学,那就完全取决于你自己。不同的人适宜于在不同的时间读书。最好的办法是在某几天专门留出一段时间。利用每一部分的提示了解各个活动应该花费多长时间。切勿企图跳过书中的各项活动,因为它



们不但帮助你复习学过的概念,还为学习下一部分打基础。最后,如果你按照自己的步调学习,在某个活动上稍许多花了些时间,那也完全不必沮丧。

如果你是在一个班里学习,课前预习和课后复习是很有用的。你的教员会指导你完成书中的各项活动。

如何读

任何方式!

读完本书大约需要 10 小时,但这并不是说你必须连着读 10 个小时。最好有固定学习的时间,比如说,每次 1 小时,这样读的效果要比一口气读完整本书好得多。

4 每学完一个部分,花些时间反思一番,看看哪些话题你最感兴趣,以及怎样能够做到学以致用。这有助于你在读完本书后准备一份行动计划。

尽可能找一个同伴一起读这本书,这名伙伴可以是工作中的同事或是职业相近的同行。要是找不到,就花些时间与你的朋友或工作团队讨论重要的课题和想法。这有助于你加深理解,记住更多知识。

在读完这本书后,你可以通过以下两种途径应用你所学到的知识:

- 在案例分析中解决实际问题;
- 设计一份行动计划。

案例分析描述的是中国商界的实际情景,它引导你思考所有学到的知识,结合自己的经验,制定出一个解决复杂问题的实用方案。

行动计划有助于理论联系实际,可使你的工作焕然一新。你可以和同事或工作团队一起制订一份工作行动计划,可将其分成一个个可衡量的小步骤,设计完成每个步骤所需的时间。记住,这份行动计划是一个灵活变通的



导向或工具，而不是呆板的框架。将这份行动方案张贴在你的工作场所，每过几个月重温一遍，必要时作适当调整。

谁能帮助我

任何人！

在学习本书的过程中，你可以向不同的人请教。

- 首先是你自己 遇到不理解的地方，回过头去重读一遍。不要放弃。如果还是不理解，不妨小憩片刻，然后再读一遍，加以消化。
- 与家人、朋友和同事交流 即使他们不完全明白你想说什么，这并不要紧，因为有时候讨论这一行为本身就可以理清你的思路。
- 培训师 你可以请教培训师或顾问。

怎样评价自己的进步

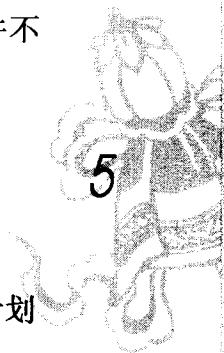
如果你是自学，书中的活动、自我测试、快速检测、案例分析和行动计划可以帮助你很好地评估自己每天的进步。

请注意，书中的问题有多个正确答案，书末的答案仅供参考。要是你的答案与书后的答案不完全一样，那也没有关系。

树立自己的学习目标

现在，花几分钟时间写下你的学习目标。它会在学习中随时提醒你：我为什么要学，我希望获得什么结果。

我自己想获得的成果是：



我想为我们团体获得的成果是：

祝你好运！

不管你是自学，上班学，在班级里学，在培训中心学，还是远程教学，我们都希望你喜欢这本书。祝你学得灵活、学得愉快。



评估你的效能

简介

有效率是正确地做事，而有效能则是做正确的事情。在第一部分中，你可以知道自己的效能到底怎么样，以及为什么不能取得更高的效能。现实中，或许有许多障碍影响你的效能。这些障碍可以来自外界因素，但更多的是来自于你自身因素，比如你属于哪一种类型的人、你的认知范畴、你的能力范围、还有你的自我管理能力和你自身发展最重要的源泉——也是你最能控制的因素。

学习目标

学习完这一部分，你将能更好地：

- 解释什么是自我管理；
- 评估自我管理能力和
- 确定那些需要改进的地方，以使自己更具效能。

你的效能如何

我们先来评估一下你当前的效能。



活动 1

2 分钟

林先生供职于某一配货仓库,他被提升为组长已有 9 个月了。在升职前,他已在这个仓库呆了 7 年,对业务非常熟悉。然而,升职后,他需要更多地扮演管理角色,需要指导与激励下属,而非自己亲自去做。林先生觉得很难适应新的岗位。他突然感到自身还有许多局限,这是自己以前从来没有感受过的。

1. 你认为林先生面临的困难会降低其总体效能吗?
2. 你在就任新职的时候,有过类似的经历吗?

8

一线经理的职责范围涉及方方面面,不但要管人、管机器、管车间,还要管财务、管质量,等等。即使最出色的高级管理人员也未必能够全部胜任这些职责。在你的职责范围内,你或许觉得比别人更内行,但这也仅仅局限于职责范围的某些领域。举个例子,你或许像上面的林先生一样,觉得自己在“技术方面”的能力很强,但和人打交道时却显得无所适从。因此,我们应该正视那些使我们感到不适的领域,这样我们才能全面提升自己的效能。

在以下活动中,我们列出了一线经理的主要职责范围,并设计了一份问卷,目的是评估你在各领域的效能。在做这份评估测试时,你可以参考《现代汉语词典》对于“有效”的定义——“能实现预期目的”。



活动2

15 分钟

请完成下面的问卷 1。与自己的预期成绩或他人(你的经理、员工、客户,等等)对你的期望相比,如实回答在以下各个方面你做得如何。请在表格的中间一栏圈选出最符合你实际状况的分数,其中 1 代表非常差,2 代表差,3 代表一般,4 代表好,5 代表优,完成问卷后,请统计总分。表格右边一栏的问题暂且不要回答。

问卷 1:评估你的效能(适用于活动 2 和 3)

管 理 领 域	效 能 评 估	是什么妨碍了你的效能
管理业务		
1. 计划与监控	1—2—3—4—5	
2. 对质量的理解	1—2—3—4—5	
3. 质量达标	1—2—3—4—5	
4. 关心顾客	1—2—3—4—5	
5. 市场营销	1—2—3—4—5	
6. 营造安全的工作环境	1—2—3—4—5	
7. 满足合法的健康、安全 and 环境要求	1—2—3—4—5	