

编委会主任 成思危

柳传志 作序推荐

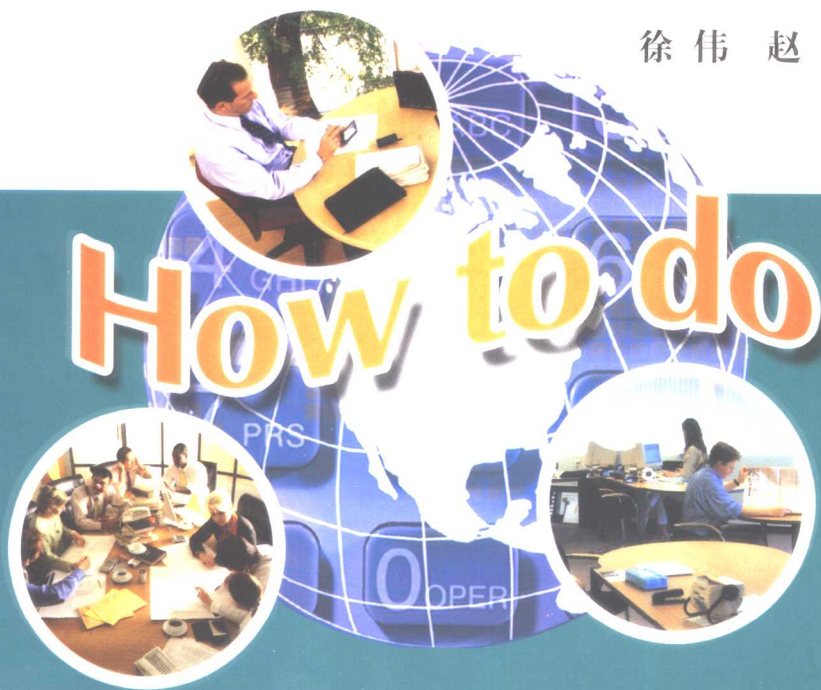
通用技能类 114

职业经理人十万个怎么办

Guide for professional
managers

如何提高工作效率

徐伟 赵嵩 编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



职业经理人十万个怎么办

Guide for professional managers

编委会主任 成思危 柳传志 作序推荐

如何提高工作效率

徐伟 赵嵩 编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

如何提高工作效率/徐伟, 赵嵩编著. —北京: 北京大学出版社, 2005. 1

(职业经理人十万个怎么办)

ISBN 7-301-08393-9

I. 如… II. ①徐… ②赵… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 132754 号

书 名: 如何提高工作效率

著作责任者: 徐 伟 赵 嵩 编著

责任编辑: 董淑娟 熊少萍

标准书号: ISBN 7-301-08393-9/F·1008

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

电子信箱: em@pup.pku.edu.cn

印 刷 者: 北京富生印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 18 印张 230 千字

2005 年 1 月第 1 版 2005 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 1—10000 册

定 价: 36.00 元

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, 翻版必究

《职业经理人十万个怎么办》丛书编委会

主任

成思危 (全国人大常委会副委员长、北京大学光华管理学院教授、博导)

副主任

潘承烈 (中国企业联合会副理事长、中国企业家协会副理事长、管理学教授)

张文定 (北京大学出版社副社长、副总编)

高建华 (原中国惠普公司助理总裁、首席知识官)

编委 (按姓氏笔画为序)

王礼平 (中煤信托股份公司副总裁、经济学博士)

王建国 (广西玉柴机器股份有限公司董事长)

王雪莉 (清华大学经管学院副教授)

文 钊 (北京时代光华图书有限公司董事长)

付 遥 (倍腾企业顾问有限公司资深顾问师)

刘明忠 (新兴铸管集团、股份公司副董事长兼股份公司总经理)

邢以群 (浙江大学管理学院教授)

李东汉 (《中国企业报》社长)

张晓彤 (原诺基亚中国公司北方区人力资源部经理、金蝶软件[中国]有限公司北方区人力资源总监)

张焯搏 (曾任戴尔计算机[中国]公司销售培训师、北京新华信管理顾问有限公司区域总经理及全国业务发展总监)

张声雄 (上海明德学习型组织研究所所长、上海当代人才进修学院副院长、同济大学TJAE学习型组织高级管理人才培训中心常务副主任)

张 德 (清华大学经管学院教授、北京市企业文化建设协会副会长、中国人才研究会人事管理研究中心副理事长)

李 平 (中国人民大学商学院教授)

李雪峰 (国家行政管理学院教授、博士、英国访问学者)

林君秀 (北京大学出版社经管图书事业部主任)

茅理翔 (宁波方太厨具有限公司董事长)

范英俊 (新兴铸管集团公司董事长、新兴铸管股份有限公司董事长)

胡圣云 (北京时代光华图书有限公司总经理)

柴寿钢 (中国企业管理培训中心主任、中企联培训工作委员会秘书长、中国企业家协会培训中心主任)

徐 勇 (中山大学教授)

唐 天 (北京时代光华教育发展有限公司副总经理、高级培训师)

章义伍 (原麦当劳中国公司培训部经理、某跨国公司人力资源总监)

符 丹 (北京大学出版社经管图书事业部副主任)

序

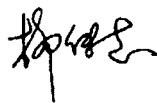
中国企业面临的难题之一是管理问题。管理之所以成为一门学问，因为它是科学与艺术的统一。科学的内容就带有一定程度的规律性，总体上比较清晰和明了，是可以由管理学类的书刊来梳理、记载和表现的。而艺术的东西则更多来自于实践，只有在实践中才能体味、才能得到培养和检验。所以，理解和掌握企业管理的精髓，就不能仅仅停留在书本上，而必须与实践相结合方有可能。也正是在这个前提下，我们才能正确理解和看待管理学类书籍的作用。

那些记载在书中的道理，应该说有很多内容是经过实践检验、在实践基础上总结和提炼出来的。这样的管理学书，读者读了应该有所启发，也仅仅是启发，假如直接拿它来指导处理具体事情，则未必能行的通。非得真正办过企业、做过实际管理工作的人，才能真正体会管理理论的精当与奥妙，并用这些理论来指导自己的企业管理实践。

其实，就我个人的体会，做企业的管理有些像做中餐。两者相似之处在于，对艺术性有相当高的要求。名厨与庸厨的区别，就在“分寸”二字上。若想找准火候的关键点，主要凭经验的积累来获得，而非菜谱上所标明的“几分钟到几成熟”那么简单。仅一个“酌量加盐少许”就能从根本上改变一道菜的口味与滋味，但是若想将这个“酌量少许”的程度拿捏准确，非得相当的灶前实践不能养成。企业管理的规律

与这其中的道理有相似之处。其实，MBA教育中对管理理论的学习也是如此，只有那些做过企业、有过企业管理实践的学员，才能从MBA的管理教育中汲取到直接的营养，那些没有企业运作经验的人学习管理理论多少觉得隔着一层，不可能马上弄得很明白。

此外，即便是拥有企业管理实践经验的人，在阅读管理类书籍的时候也要善于汲取。好的管理类书刊能够对管理实践经验进行精炼的、全面而系统的提升，能够表现和捕捉到管理理论中带有一般性的、精髓性的东西。条目式的问答手册在阅读的时候有两点要注意。不同类型的企业面临的管理问题会有很大差异，这种差异在具体业务模式方面体现的尤为明显，另外一方面，任何一个企业都是一个组织系统，企业的管理问题也必须依靠整体的系统设计来解决。因此，对于企业管理实践一线的经理人，只有勤于实践，善于学习，才能准确把握企业管理的精髓，进而实现自身职业化素质的提升。



2003年12月

致读者

随着全球经济一体化进程的加快，越来越多的跨国公司涌入中国，国内企业与国际企业间的竞争日趋激烈。与通用电气、摩托罗拉、惠普等著名跨国公司相比，国内企业在管理理念、经营方式、企业文化等方面都存在较大差距。全面借鉴并吸收先进的管理经验，全方位实现管理规范化与科学化，提高驾驭市场的能力是国内企业的当务之急。

市场竞争，就其本质而言是人才的竞争。以人为本的现代企业管理同样对职业经理人的职业素质提出了更高的要求。形势的变化要求经理人跟上时代前进的步伐，全面更新自己的知识与技能。事实证明，只有持续的学习与培训，不断增强自身的职业化、专业化程度，方能在激烈的职场竞争中立于不败之地。

企业管理的现代化与经理人队伍的职业化、专业化都迫切要求有一套全面、系统、实用的工具丛书，在帮助解决企业管理实际问题的同时，又能促进经理人职业素养的不断提升，继而打造出一支能够适应激烈竞争的、职业化与专业化高度融合的经理人团队。这无论是对我国企业的稳步发展，还是对经理人群体的健康成长，乃至对促进中国管理科学的发展，无疑具有积极的意义。

基于此，北京时代光华教育发展有限公司策划、北京大学出版社出版了《职业经理人十万个怎么办》丛书。这套丛书选取职业经理人工作中最常见的管理问题，借鉴吸收跨国公司最新管理理念与管理方法，以规范化、步骤化、人性化的方式进行了深入具体的分析与解答，为国内企业管理工作的标准化与国际化提供了系统的操作指南，同时也为经理人提升职业化素质提供了简便易行的学习方案。

丛书内容涉及通用技能、领导发展、人力资源、营销、财务、生产、物流及综合管理等8大类别，首批推出100个选题。丛书作者不仅有跨国公司高级管理人员，还有国内著名高校管理学院的知名教授。

丛书特色

这套丛书具有以下特色：

- * **选题的实用性。**丛书选题紧扣经理人日常管理工作，提供兼具规范化、职业化、实用性及可操作性的答案。
- * **内容的系统性。**丛书内容涵盖经理人工作的方方面面，是一套经理人管理工作的万用百科全书。
- * **表述的规范化。**本套丛书的编写体例、语言表述规范一致，便于读者学习、查阅和使用。
- * **版式的人性化。**为了给读者提供一个轻松、愉快、高效的阅读学习体验，本套丛书在版式及内容设计上，力图做到知识技能表述的要点化、步骤化、图表化、功能化。
- * **学练的互动性。**本套丛书的每个技能点中都设计了相对应的互动练习，力图使读者在学练结合、学用结合中达到学以致用效果。

丛书的学习功能模块设置

本着设身处地为经理人着想的原则，本套丛书通过设置若干功能模块，力求为经理人学习、阅读、使用本套丛书带来最佳效果。书中的各模块及其功能如下：

- * **技能点名：**“技能点名”为节标题，是技能所要解决的问题。您可以将所遇到的或所关注的问题与此对照，从而找到解决方案。
- * **主题词：**“主题词”为选题、章和技能点的概括名。由于其具有惟一性，可用于检索。您可以通过主题词快捷地了解到您所查找问题所属的知识领域。
- * **适用情景：**“适用情景”用于说明相应技能可在何种情况下使用。根据适用情景，您可准确地将技能知识用于实践，也可考查自己是否正确查找到自己所需的答案。
- * **技能描述：**“技能描述”是针对经理人常见管理问题提供的解决方案。通过查看相关的技能描述，您可以轻松地处理日常工作中所面临的管理问题。

- * **小看板:**“小看板”是技能描述的补充说明,包括一些管理名言、背景资料、必要的补充知识等。通过小看板,您可以获取更为丰富的知识。
- * **提醒您:**“提醒您”是处理管理问题过程中应当注意的事项,相当于忠告或注意事项。
- * **小词典:**“小词典”主要用于介绍技能描述中的一些比较专业的概念或术语。通过小词典,您可以轻松掌握专业术语的含意。
- * **牢记要点:**“牢记要点”是技能描述中重点知识的概括,语言精炼准确。您可以利用它快速把握技能描述的主要内容。
- * **实用范例:**“实用范例”用于介绍同技能点相关的案例或技能的训练方法。通过“实用范例”,您可以了解众多知名企业的操作实践,从而更好地掌握和运用相关技能。
- * **实践练习:**“实践练习”是有针对性的练习题,用于检验学习效果,并通过学练结合达到学以致用目的。您可以通过这一模块,巩固刚学过的知识,并增强实际操作的能力。
- * **向您推荐:**通过“向您推荐”,读者可以获得相关知识的其他学习资源(如专业书籍、报刊杂志、网站等),从而更加全面地掌握这方面的知识。

如何使用本丛书

为了使本套丛书在企业管理的日常工作及职业经理人的学习培训中,最大限度地发挥作用,我们建议您按如下方法学习使用本丛书:

经理人个人怎样用好本套丛书:

- * **作为随用随查的管理工具。**您在日常工作中遇到有关管理问题需要处理,但却对如何正确处理没把握时,请您查阅参考本丛书中的相应技能描述,进而从中寻求工作指南。
- * **作为自主学习、自我提升的教材。**经理人可以根据个人需要和学习习惯,自主选择相关知识领域的丛书甚至是某一本书中的相应技能点,以作为自己在某一时段内的学习资源,从而有针对性地提升自己某一方面或某几个方面的能力。

* **高度重视实践练习。**丛书在对每一个技能介绍之后，都附有针对性的互动练习，其目的是通过练习巩固经理人的学习成果，加深对知识和技能的了解，从而提高经理人的实际操作能力。因此，我们希望您尽量按书中的提示，认真做相关的实践练习，使您在单位学习时间内取得尽可能大的学习效果。

企业怎样用好本套丛书：

* **作为各项工作标准化规范化的参考手册。**本套丛书系统收集整理世界知名企业在经营管理上最先进的操作模式，企业可将本丛书作为各项工作标准化、规范化的参考手册，提高企业运作的标准化和规范化程度。

* **作为员工职业化培训教材。**本套丛书涉及的内容广泛并具有很强的针对性，是企业不可多得的系列培训教材。企业可针对员工特别是经理人的特点、工作岗位、职业规划等情况，有计划地选择本丛书作为教材对员工进行培训，从而达到全面提高员工职业化素质的目的。

* **构建企业管理图书馆或职业经理人书架。**建立企业管理图书馆或构建职业经理人管理书架是有利于企业成为学习型组织的重要硬件设施。企业可以以本套丛书为基础开始筹建企业管理图书馆或职业经理人书架，从而为员工创造良好的学习条件，引导员工形成终身学习的习惯，最终促使企业成为学习型组织。

编辑这套丛书，无论对策划者、作者，还是对出版社来说，都是一个很大的挑战。当然，这套丛书没有也不可能穷尽一切管理难题。全新的尝试能否得到读者的认可，还需要经过实践的检验，并在实践中逐步改进与完善。

我们期望本套丛书能够成为经理人日常管理工作中随查随用的实用工具，我们更期望本套丛书能够成为经理人自我发展的成功指南。

《职业经理人十万个怎么办》丛书编委会

2003年12月于北京

前 言

在竞争越来越激烈的现代社会，效率因素显得越加重要。对于职业经理人而言，同样是每天 24 小时，为什么有的经理人安排得井然有序，从容自如；有的经理人从早忙到晚，废寝忘食，却依然有忙不完的工作？为什么有的企业成功，有的企业失败？究其原因有许多，效率不同，不可否认是其中的一个重要因素。职业经理人的工作效率不仅关系到自身工作的成败，对于企业来说也是生死攸关的。为此，本书以“如何提高工作效率”为题，分九章介绍了经理人提高工作效率的相关理论、实用技巧和方法。在内容设置上不仅体现了效率意识、目标设置、任务划分、时间管理、交流沟通、团队建设等直接影响工作效率的相关因素，也包括了克服工作效率低下的主、客观因素的方法和工具，最后以完善效率考核管理作为本书的结尾。

第一章从总体上论述了树立高效意识的重要性，职业经理人只有充分认识自身在使用时间、安排工作任务等方面的效率状况，树立高效意识的基础上，才有可能提高工作效率。

第二章介绍提高效率的第一步工作：确定工作目标。尽管经理人每天要处理的事情是繁多复杂的，但明确的工作目标将使您少走弯路，以最高的效率和最合理的资源支配方式达成目标。

第三章讲述了怎样合理安排工作任务。事有轻重缓急，工作应有主次之分。合理地安排任务可使经理人能将主要的资源分配到最重要的工作中，从而使自身效率得到最佳体现。

第四章讲述如何加强时间管理问题。时间因素是影响经理人工作效率的瓶颈，时间使用的效率高低直接决定了经理人工作效率的高低。只有利用好各种时间管理技巧来加强自己的时间管理能力，经理人才能彻底摆脱工作效率低下的困境。

第五章为如何建立有效的交流沟通系统。沟通是进行工作的第一步，只有通过良好的沟通，人与人之间、组织与组织之间才能建立起相互理解和信任的工作氛围；才能大大减少冲突和隔阂所导致的不合作现象；才能

使经理人更有效率地支配所拥有的资源，大大提高工作效率。

第六章为如何创建高效团队。各种项目团队是当前企业最普遍的基层组织形式，是推动企业发展的最主要的动力。只有创建高效的团队，经理人才能够游刃有余地完成工作。

第七章论述如何克服主观的低效因素。当经理人自身行为和能力成为制约工作效率提高的因素时，就需要注意学习和掌握成熟的管理技能来提高自身的管理水平，同时善于不断总结实际工作中的经验教训。

第八章论述如何克服客观的低效因素，主要是环境因素包括软环境和硬环境的影响。这就需要管理者能够快速适应环境，或者改变局部环境以保证不影响自己的工作效率。

第九章介绍改进和完善效率考核的方法，效率考核更多的是从工作的行为和表现入手，考核工作的过程，使工作更加规范化和条理化，从而提高工作效率。

本书语言通俗易懂，版式新颖活泼，在技能描述和实践练习中使用了大量的图表，使您在阅读本书时，对每一个技能和方法能够更容易去领会和掌握。通过学习本书，您将会有如下收获：

- 掌握效率管理的理论和原则，学会正确评估自身效率状况。
- 熟练应用目标管理理论，大到组织目标、小到工作计划的制定，您都能驾轻就熟。
- 合理安排工作任务，根据实际情况适时调整工作顺序和时间的支配。
- 使您能清楚影响工作效率的自身因素，从而根据实际情况进行调整和改善，进一步提高自身能力。
- 能够迅速适应新环境，掌握更多的工作技巧。
- 掌握完备的效率考核方法和技巧，进而建立高效的激励制度，全面提高整个组织的效率。

本书站在时代前沿，紧紧抓住最新、最有效的效率管理理论与方法，在技能选择上尽量选择通用技能，力求适用各种类型的企业。把本书放在您的手头案边，相信一定可以助您一臂之力。如果目前您还是一位谋求管理职位的普通职员，相信本书也可以使您受益匪浅。

目 录

CONTENTS

第一章

树立高效意识 1

- 技能点 1 如何正确评估自身效率状况 2
- 技能点 2 如何树立效率观 7
- 技能点 3 如何掌握帕累托原则 12
- 技能点 4 如何正确运用效率管理理论 18

第二章

确定有效的工作目标 23

- 技能点 1 如何确定工作职责 24
- 技能点 2 如何设定个人工作目标 28
- 技能点 3 如何制定工作计划 33
- 技能点 4 如何进行目标管理 37

第三章

合理安排任务 43

- 技能点 1 如何开出任务清单 44
- 技能点 2 如何确定工作顺序 47
- 技能点 3 如何为工作任务安排适当的时间 51
- 技能点 4 如何撰写工作任务进度和所花时间
记录 56
- 技能点 5 如何合理分配精力 60

第四章

加强时间管理 65

- 技能点 1 如何记录时间 66
- 技能点 2 如何合理支配时间 71
- 技能点 3 如何合理诊断使用的时间 75
- 技能点 4 如何节约会议时间 80
- 技能点 5 如何杜绝做事拖延 85
- 技能点 6 如何加强个人时间管理 91
- 技能点 7 如何培养善始善终的习惯 95

第五章

建立有效沟通系统 99

- 技能点 1 如何与同事良好合作 100
- 技能点 2 如何与上司打交道 105
- 技能点 3 如何进行正确的人际关系沟通 111
- 技能点 4 如何建立有效的交流沟通系统 120

第六章

创建高效团队 127

- 技能点 1 如何确定部属的适合岗位 128
- 技能点 2 如何提高员工效率 132
- 技能点 3 如何进行有效授权 137
- 技能点 4 如何建立有效的组织结构 142
- 技能点 5 如何塑造团队精神 149
- 技能点 6 如何保持团队成员的创新性 154
- 技能点 7 如何使团队高效运行 157

第七章

克服主观的低效因素 163

- 技能点 1 如何避免时间观念淡薄 164
- 技能点 2 如何避免工作中的厌倦情绪 169

- 技能点 3 如何减轻工作压力174
- 技能点 4 如何避免自身劣势179
- 技能点 5 如何避免工作陷阱184
- 技能点 6 如何避免知识结构老化188
- 技能点 7 如何避免决策效率低下192
- 技能点 8 如何避免自我管理松懈198

第八章

克服客观的低效因素 203

- 技能点 1 如何避免精力分散缺乏独立思考204
- 技能点 2 如何避免电话干扰209
- 技能点 3 如何减轻变化对工作的不利影响214
- 技能点 4 如何避免办公环境的沉闷219
- 技能点 5 如何避免日常办公的拖沓225

第九章

改进完善效率考核方法 229

- 技能点 1 如何制定效率考核方案230
- 技能点 2 如何执行效率考核方案238
- 技能点 3 如何改进效率考核方案243
- 技能点 4 如何评估效率考核效果249
- 技能点 5 如何进行效率考核管理255
- 技能点 6 如何建立完善的激励制度260

第一章

树立高效意识

“效率就是生命”，效率是企业经营管理的核心，也是企业生存的命脉。在异常激烈的竞争条件下，经理人必须有足够的效率意识，它是尽快解决问题、完成工作的前提，并最终使企业赢利，实现经理人的自身效能。

技能点 1 如何正确评估自身效率状况

主题词 提高工作效率·树立高效意识·正确评估自身效率状况

适用情景 当对自身效率状况进行评估，需要选择适当的评估方法时，查看此技能。



技能描述

作为一名管理者，要提高工作效率，出色地完成工作，需要具备多种多样的技能。没有人天生无所不能，因此，最好的办法是首先客观评估自己在实际工作中的效率状况，然后制定切实的计划来提升自己。360度审查评估方法将帮助您发现自己在工作中的效率状况，并改正之。

1. 了解 360 度评估法

作为一种领导能力发展方法，自 20 世纪 90 年代初开始，360 度评估法在西方跨国公司中广为流行。迄今为止，将近 100% 的财富 500 强企业，包括 GE、宝洁、惠普、3M、北方电讯、杜邦、摩托罗拉、IBM 和福特等公司，都已采用 360 度评估和反馈工具。



360 度评估可称为多渠道评估，是指通过收集与受评者（主要是管理者）有密切工作关系的来自不同层面的人员的评估信息，来全方位地评估反馈受评者的工作行为与表现的过程。

2. 实施 360 度评估反馈

(1) 分别由上级、同级、下级、相关客户，以及本人从自身的角度出发确立标准，进行评估。在评估过程中，除了上级对下级的评估无法实现保密之外，其他几种类型的评估最好是采取匿名的方式，必须严格维护填

