

一本将企业竞争力与个人效能有机结合的管理读本

高效能企业的 7个习惯



王立◎著

时间=金钱 效率=收益

如何让员工成为“超级英雄” 如何让企业绩效“一飞冲天”
效率是检验客户满意度的精准标尺，是提高企业核心竞争力的捷径
效率让企业的每一分钟都价值百万，让人生的每一时刻都“盆满钵满”



中华工商联合出版社

高效能企业的 7个习惯



王立◎著

时间=金钱 效率=收益

图书在版编目 (C I P) 数据

高效能企业的 7 个习惯 / 王立著. —北京: 中华
工商联合出版社, 2012.9
ISBN 978-7-5158-0261-9

I. ①高… II. ①王… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 157620 号

高效能企业的 7 个习惯

作 者: 王 立
责任编辑: 吕 莺 郑承运
装帧设计: 天下书装
责任审读: 郭敬梅
责任印制: 迈致红
出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司
印 刷: 北京高岭印刷有限公司
版 次: 2012 年 10 月第 1 版
印 次: 2012 年 10 月第 1 次印刷
开 本: 710mm×1000 mm 1/16
字 数: 180 千字
印 张: 15
书 号: ISBN 978-7-5158-0261-9
定 价: 32.00 元

服务热线: 010-58301130
销售热线: 010-58302813
地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座
19-20 层, 100044

<http://www.chgslcbs.cn>
E-mail: cicap1202@sina.com(营销中心)
E-mail: gslzbs@sina.com(总编室)

工商联版图书
版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问
题, 请与印务部联系。
联系电话: 010-58302915

前 言

30年前,如果你问中国企业缺什么,我会说:资源;

20年前,如果你问中国企业缺什么,我会说:技术;

10年前,如果你问中国企业缺什么,我会说:品牌;

现在,如果你问中国企业缺什么,我会说:效率!

在经历了从资源、技术到品牌之间的竞争后,以往“人无我有”的逻辑似乎越来越没有力量了,因为你拥有的包括品牌、技术、团队、文化等优势,在“山寨”越来越流行的今天,竞争力的边际价值越来越小。

接下来的10年,中国会进入到以“效率”为代表的资源竞争阶段。

因为——

效率是检验客户满意度的最好尺度;

效率是检验品牌的最好方式;

效率是检验核心竞争力的最好标准!

更重要的是,无论内外,你的企业都将面临如何在最短的时间完成最优的产品或服务,客户的耐心在缩短,对手的速度在加快,而团队成员对于“回报”的期待比原来快了许多!凡此种种,都在告诉企业家:抓紧进入到时间竞争阶段,你已经没有多少时间了!

现代企业间的竞争是多层次、多方位的立体型竞争模式,这要求我们不但要发展,还要发展速度快于竞争对手。只有这样,企业才能生存下来!

对于企业来说,每一分钟都价值百万!

如何抓紧单位时间实现企业最大的现金价值与潜在价值,是企业家们最应该解决的问题。

作为企业管理者,你必须明白,只有每一位员工都成为了“高效率人

士”，你的企业才能成为“高效率企业”。

但，难就难在，如何去发掘员工的主观能动性，去提高他们的“效率意识”！

这需要我们每一个管理者，把提高效率当成一种习惯，自动自发地去工作。

本书综合了高效能企业的特征和方法，给管理者描绘了一幅提高企业效率的全景图，来全面理解企业效率。

如果你计划得当，可以让企业的效率比平常高出三倍！

目录 CONTENTS



习惯一：管好时间——赢得商战的基础

1

一切善于投资的成功人士都时间观念强、善于运用时间、会做计划安排,他们绝不会在不能给自己带来好处的人和事上浪费一分一秒,总是清楚自己下一步要做什么。

时间是每个人最珍贵的财富,只有高效迅捷、善于有效利用和管理自己时间的人,才能在有限的人生中获得最大的进步和更多的突破。

一切成功的企业都善于管好时间,而卓越的管理者会带领团队,从一件一件小事做起,不断地去反复演练,最后形成习惯。这种习惯一旦养成,就会成为企业一项重要的竞争力。

我们的时间都到哪里去了?	2
1.时间人人相同,但浪费的方式各有不同	2
2.时间管理的工具和原则	6
时间管理的误区——导致时间浪费的各种因素	12
1.重点≠紧急——一定要分出轻重缓急	12
2.要决定该做些什么事情,还要决定什么事情不应该做	17
3.求快求多求完美,不代表你做出了正确的选择	21

好习惯,有效管理时间	24
1.人生时间管理——在行动之前,先定计划	24
2.“零碎的时间”管理——累积铜板变黄金	26
3.实用时间管理——几个小技巧帮你打理时间	29

习惯二:精简办公细节让你的企业效率倍增 35

在强者如云的时代,速度就是生命。

为了保持企业的领先地位,提升员工的工作效率已变得刻不容缓。提升了员工的工作效率,就等于提升了企业运营的速度,从而提升了企业的综合竞争力。

针对目前办公室工作效率普遍较低的现状,本章提供了一套能使效率倍增的工作方法。

这些方法重在告诉你如何从日常工作的细节着手,改进工作方法,加强日程管理,简单实用。

降低办公效率的“时间窃贼”	36
1.无效的会议——组织效率的重大杀手	36
2.混乱的办公室——干扰工作效率的九大因素	39
3.消极的情绪——坏心态导致工作效率下降	41
办公室时间保卫战	44
1.会议的真谛——提升团队执行力	45
2.精简办公室——“时间设备”促效法	51
3.推陈出新——办公好习惯节省时间	56
提升办公室效率	60
1.采取什么样的办公方式最有利于提高办公效率?	61
2.整理杂物——营造出高效率的办公环境	64
3.魔法是没有的,但高科技工具真实存在——给你效率的助力	70

高效团队的高效管理是随着团队的发展变化而发展变化的。

在团队的不同发展阶段,管理包含了不同的内容。领导者需要帮助团队跨越不同的阶段,取得越来越多的成果。

这就要求我们的管理者学会随时沟通的技巧,培养员工的效率意识,达成团队的效率共识。

效率黑洞一：忙而无效	78
1.检查你的制度和流程	78
2.企业战略决定了员工是否“忙得有价值”	80
3.员工的职业素质极大地决定着工作效率	82
效率黑洞二：高工资≠高效率	83
1.高工资不仅仅是动力,还应该是压力	83
2.高工资和高效益的良性循环	86
效率黑洞三：管理性格的失败	88
1.下属绝对不会做你希望的事,只会做你要求和监督的事	89
2.要业绩,不要方案;要硬数字,不要软指标	91
3.管理者要学会主动发掘人才,别等着上级派发人手	94
达成效率共识的三条策略	96
1.带领团队,逐步实现一个有意义的既定目标	97
2.沟通能力的改善至关重要	99
3.学会关心所有人,重点关注效率高的人	101

要提高企业效率,可依靠谁的力量?

中层。

中层是企业管理的核心力量,处于“上传”和“下达”的枢纽位置。企业的高效运作离不开他们。

中层是企业乃至所有组织的核心力量,是连接“头脑”和“四肢”的“脊柱”——因此如何培养、提升这些中层管理者的领导力是提升企业效率的重点。

高效中层关键词之一:重铸员工忠诚度	106
1.八个好习惯——赢得下属的爱戴与信赖	106
2.巧念“紧箍咒”——保证企业团队高效稳固地运行	109
高效中层关键词之二:锻造执行力	113
1.“谁”影响了中层执行力	114
2.提高中层执行力是有效监督企业效率的前提	118
高效中层关键词之三:合理安排工作	122
1.鉴定、分析并排除浪费时间的因素	122
2.卓越中层的时间管理高招	126

习惯五:精准定位——找到属于你的20% 136

“二八原理”是“重要的少数”与“琐碎的多数”的简称,是由意大利经济学家帕累托提出来的。

他认为,在任何特定的群体中,重要的因子通常只占少数,而不重要的因子则常占多数。因此,只须控制重要的少数,即能控制全局。这反映在数量比例上,大体是2:8。

二八原理对所有人都有一个重要启示:避免将时间花在琐碎的多数问题上,因为就算你花了80%的时间,也只能取得20%的成效;你应该将时间花于重要的少数问题上,因为掌握了这些重要的少数问题后,你只需花20%的时间,即可取得80%的成效。

高效能的企业都明白这一点——找到最关键的20%,才有可能获得80%的成功。

精准定位,重拳出击——让20%的关键给企业创造80%的利润	137
1.找出“20%的客户”和“20%的产品”	137
2.利用顾客反馈,奠定20%的基础	140
3.锁定20%的目标顾客,避免无效竞争	147
精准人脉:用80%的能量奠定好20%的关系	149
1.用80%的投资找出20%的人脉	149
2.对影响或可能影响我们前途和命运的20%的贵人另眼相看	151

习惯六:知人善用——高效人力资源管理的涅槃重生 167

人力资源部门作为企业人力资源工作最重要的内部运行机构,其工作质量和效率,必然对整个企业的人力资源工作产生重要影响。

人力资源作业如何制度化和流程化?

绩效考核如何与企业实际结合,如何操作实施?

如何采购培训产品

这些无疑是每一个人力资源工作者都非常关注的问题。

人力资源部门只有通过不断提升自身的工作质量和效率,不断更新观念,加强服务意识,才能获得其它部门的支持与配合,才能不断为企业创造价值,从而提高自己在企业中的地位。

那么,企业该如何提升人力资源部门的工作质量和效率呢?本章中我将为读者详细解读。

知人篇:优化人力资源作业	168
1.低成本,高效率——招聘目标与成本核算	168
2.四种角色提高绩效管理效率	176
3.人力资源的科学指导——提高“人力资源工作者”的工作效率	178

突围篇：破除人力资源管理顽疾	183
1. 人力资源存在的七大问题	183
2. 发现高效率环节：人力资源流程的全面转型	187
3. 人力资源外包：新经济形势下的商业模式	188
善用篇：一名出色者的效率抵十位平庸者	192
1. 只选最好的人，才能真正提高效率	192
2. 剔除那些“剥削企业的人”	194

习惯七：优化流程——向保守落后宣战，打造高效流程管理

201

任何管理目标的执行，如果不落实到业务流程管理上，就很难推行下去。

对于一个企业或组织来说，战略目标的制定不是一件容易的事情，但更不容易的是如何将战略目标层层分解、落实下去。

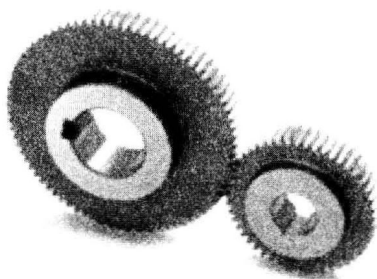
在未来的企业和组织变革中，谁控制了业务流程管理职能，谁就控制了整个企业。企业高层人员，需要利用业务流程管理这波浪潮，进一步从提升企业管理的角度对企业流程实施全面管理。

“个人效率”≠“团队效率”	202
1. “分工”是企业组织管理效率的基石	203
2. 强大的组织效率，存在于因分工而出现的企业流程中	205
3. 明确分工，只做最重要的事	208
优化流程，练好内功	210
1. 流程优化不仅仅指做正确的事，还包括如何正确地做事	211
2. 高效流程管理体系的四大支柱	214
3. 员工职业生涯的管理流程	222

习惯一：

管好时间

——赢得商战的基础



善于投资的成功人士善于运用时间、会做计划安排，绝不会在不能给自己带来好处的人和事上浪费一分一秒，总是清楚自己下一步要做什么。

时间是每个人最珍贵的财富，只有高效迅捷、善于有效利用和管理自己时间的人，才能在有限的人生中获得最大的进步和更多的突破。

一切成功的企业都善于管好时间，而卓越的管理者会带领团队，从一件一件小事做起，不断地去反复演练，最后形成习惯。这种习惯一旦养成，就会成为企业一项重要的竞争力。



我们的时间都到哪里去了？

8点半到9点半是清理前一天积压的工作，因为昨天的工作还没有完成，或者是把重要的事情忘记了，只完成了一些没有价值的小事。

从9点半到10点半，一些人开始互相聊天，打扰别人的工作。

10点半到12点会陷入各种各样的“会海”之中。

12点到下午2点是午饭和休息时间。

2点到4点又是相互沟通与协调的时间。

4点到5点，如果不开会就聊天，有些人还可能在那儿发呆。

5点到5点半，该准备回家了，或者是准备加班。因为白天没有做完事情，如果留到明天还会和今天一样，所以只好加班。

晚上加班时，很多员工上网聊天，打私人电话，或者发呆甚至睡觉……

在一个企业里面，不管是文职人员、市场营销人员，还是管理人员，生产线上的工人，都在日复一日的重复工作，不知不觉漫无目的地消耗着生命、时光和各种资源。

值得我们研究的是，时间是被怎么浪费掉的？

1.时间人人相同，但浪费的方式各有不同

什么是时间？很多人之所以浪费时间，是因为对时间没有一个明确的认识。

时间的定义

专家们是这样定义时间的：从过去，通过现在，直到将来，连续发生的



各种各样的事件过程所形成的轨迹。

时间的特征是独一无二的。

(1)具有绝对的公平性。

时间是绝对公平的，它的公平性在于对每一个人都会以同样的速度逝去，无论年老年少，无论职务高低财产多少。每一个人在有生之年，拥有的时间资源是一样的。没听说哪个人钱多，就可以一天有25个小时。所以我们任何一个人，都没有办法获得更多的时间。

(2)时间具有不可再生性。

时间不同于可再生的植物，一旦逝去，就不会再次出现。

(3)时间具有不可逆转性。

想要时间重新来过，是绝对不可能的。任何人、任何事物都不能阻止时间前进的步伐。今天过去了就不会重来。

(4)时间具有不可停滞性。

无论过去、现在还是将来，时间都以同样的速度前进，不会停止。

(5)时间具有不可伸缩性。

时间既不能拉长也不会缩短，是以同样的状态存在着。睡着的时候把时间弄短一点儿，等醒了以后再把它弄长一点儿，只能是梦想。

(6)时间具有不可替代性。

时间绝无仅有，任何东西都不能替代。

由此可见，时间的特性决定了它是世界上最稀缺、最宝贵的一种资源。

大家都熟悉木桶原理。一个用不同长短的木板所拼成的水桶，存水量的多少不是由最长的那块木板决定，而是由最短的那块木板决定的。因为，水桶里的水位越过最短的那块木板的边缘就会溢出，不会再增长。这时，长木板会因为短木板的局限，不能发挥更大的作用，变得多余。

若想让水桶装更多的水，就必须把木板中最短的那块加长。

根据著名的“木桶理论”，时间恰恰就是所有的资源里，最短最短的那一块“木板”。

所以，如果我们不能够管理好时间，就什么都管理不好。



高效能企业的7个习惯

员工的时间价值

有专家进行过分析：企业员工一年的制度工作时间，应用365天减去100多天的假期以及事假、生病的时间，剩下240多天，即员工平均每个月在公司工作的时间，只有20天左右。

企业的员工大约只有20%的时间在为公司创造着效益，这属于有效时间；有30%的时间，在等待，在聊天，或者自己都不知道在干什么；还有30%的时间在忙而无效，就是员工的确在干活，但是不知道方向、目的是什么。这样的工作，经过研究发现根本没有任何效益可言。

还有20%的时间，我们的员工在干什么？在干着一些损害公司的事情：如规定早上8点钟上班，有相当一部分人会迟到，或者在做工作前的准备工作，如此被占用了半个小时的工作时间，可以说，这半小时员工没有为企业创造出任何效益。

有的员工在上班的时候会闲聊、喝茶看报纸，放着紧急的工作不做却处理一些并不紧急的工作，如果领导在身旁，他们会表现得工作很积极努力，没有领导的时候就消极怠工。

还有不少员工确实是好心办坏事，以为自己是在为公司出力，作贡献，可实际上，是在帮倒忙……

如此看来，在一个企业里面，员工们大约80%的工作时间被白白浪费掉了，也就是说有80%的时间是无效的，不产生效益的。

这在很大程度上就是由于员工没有明确的价值观、不知道自己的价值所在而造成的。

管理者的时间价值

举个例子，在北京，一辆出租车每月要向出租车公司缴纳的管理费及各项税费共4500~6000元，也就是出租车司机们每月的份钱。按4500元来算，假如出租车司机每月工作30天，那么他们每天的份钱是150元，如果每天的油钱、餐费及其他与工作有关的花费是100元，那么一个出租车司机每天至少拉活250元，才能不亏本，拉活300元，才能赚50元。

如果出租车司机有一天在家休息，那么当天150元钱的份钱就一分没挣到，第二天的份钱就成了300元，加上油钱等费用，他如果还想赚钱，就



得有500元的收入，怎么实现呢？这要司机在每天工作10小时或12小时的基础上把工作时间翻番，但这是不可能的，于是，司机就亏损了一天的份钱。

我们从这个故事入手，引申到企业，在企业里，老总和中层经理们或多或少的都承担着企业的营收目标，就像出租车司机一样，经理们每月、每天甚至每小时的时间都是非常昂贵的，他们必须要挣出最低的份钱来。

比如，对一个每月目标销售额为100万元的经理来说，他每10分钟的时间价值是950元，这就是该经理每10分钟的份钱。如果他不能赚到这个份钱，对自己和企业而言，就是亏损。

但是，经理们每天的时间都用在赚份钱上吗？经理们10分钟的财富，在企业里被大量地、悄悄地浪费着，可怕的是，大家都习以为常。

我们在企业里经常看到这些问题：

(1)电话又响了，有急事的、请示的、投诉的、朋友聊天的……都是不得不接的电话。可是，接电话的人手头上正在写的一个计划，一个上午了，还没写几个字……

(2)马拉松式的会议已经开了两天了，还没有什么结果。会上你进来他出去，东一句西一句，说着说着就跑题了。有的人在会上长篇大论，表扬与自我表扬；有的人开了半天会，还不知来干什么；还有的人，把开会当休息，闭目养神……

(3)有的人就像救火车，哪里有火情就马上赶到哪里，日理万机。可是这里也救火、那里也救火，天天忙救火，他根本没有时间静下来想想，“火灾”是从哪里来的？

管理者们还经常用以下方式浪费宝贵的时间：

①做事情没有轻重缓急和主次之分，经常本末倒置，埋头于无关重要的事务。

②喜欢下属事事请示和汇报，在真正执行时，大大浪费了时间。

③对下属工作不放心，替下属做工作，结果整天被埋在事务性的工作里。

④上司不定期的召见使中层经理的时间具有很大的随意性。



⑤将自己熟悉和喜欢的事情尽快做完,对于棘手的事情进行拖延,直到通过加班来完成。

企业管理者们每天、每小时、每10分钟的份钱要比普通员工多得多,但是管理者们的时间和其他人一样,都一天24小时,如果时间管理得不够好、效率不够高,中高层经理们就难以挣回自己的份钱。如今很多经理每天的工作都是亏损。

如果一个经理一天里有3个小时是低效率的,那么只有两个解决办法,要么就是在另外3个小时将效率提高100%,挣回两倍的份钱,这个显然不太可能;要么就是再加班3个小时,而实际上,很多经理的时间计划已经是每天10个小时甚至是12小时了,如果再加3个小时,他们会陷入时间管理差——效率低——份钱挣不出来——拼命加班——更加劳累——效率更低——时间管理更差的恶性循环,导致企业的目标被迫降低。

2.时间管理的工具和原则

很多企业从来没有接触过时间管理,也没有应用过时间管理,不了解时间管理将给企业挖掘出一个财富之源。

什么是时间管理?

时间管理就是用技巧、技术和工具帮助人们完成工作,实现目标。

时间管理并不是要把所有事情做完,而是更有效的运用时间。

时间管理的目的除了有决定自己该做些什么事情之外,还有决定什么事情不应该做。

时间管理不是完全的掌控,而是降低变动性,其最重要的功能是透过事先的规划,做一种提醒和引导。

重视时间管理并付诸实施,坚持效率第一,将为你的企业迎来新的突破与发展。

时间管理的工具

(1)记录下自己的时间分配情况。