

经理人
自我管理
DIY系列

Self-Management series of manager

管理手法

经理人工作 效率手册



滕宝红 编著
刘建生

JINGLI REN GONGZUO
XIAO LU
SHOU CE

广东省出版集团
广东经济出版社



经理人
自我管理
DIY系列

Self-Management series of manager

管理手法

经理人工作
效率手册

滕宝红 编著
刘建生

JINGLIREN GONGZUO
XIAOLU
SHOUCE

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理手法：经理人工作效率手册/滕宝红，刘建生编著. —广州：广东经济出版社，2005.6

(经理人自我管理 DIY 系列)

ISBN 7-80728-010-7

I. 管… II. ①滕…②刘… III. 企业管理—手册
IV. F270-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 052305 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	广东信源彩色印务有限公司 (广州市天河高新技术产业开发区工业园建工路 17 号)
开本	787 毫米×1092 毫米 1/18
印张	15 2 插页
字数	214 000 字
版次	2005 年 6 月第 1 版
印次	2005 年 6 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 7-80728-010-7 / F·1226
定价	全套 (1—5 册) 定价：145.00 元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。

发行部地址：广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话：〔020〕83780718 83790316 邮政编码：510100

邮购地址：广州市东湖西路永胜中沙 4 - 5 号 6 楼 邮政编码：510100

(广东经世图书发行中心) 电话：(020) 83781210

营销网址：<http://www.gebook.com>

• 版权所有 翻印必究 •



目 录

CONTENTS

索引：经理人工作效率提升的32个细节

■ 细节百分百01：

培养自信形象的几点建言 / 14

■ 细节百分百02：

准备工作最好与工作本身有关联 / 33

■ 细节百分百03：

借高兴事情刺激工作情绪 / 37

■ 细节百分百04：

先列必须做的事，再决定顺序 / 53

■ 细节百分百05：

在名片背面书写有关他的信息 / 61

■ 细节百分百06：

利用情绪良好的时段提高工作效率 / 65

■ 细节百分百07：

感到效率低下时休息三分钟 / 73



■ 细节百分百08：

把自己从文件堆中解放出来 / 77

■ 细节百分百09：

注意网络礼仪 / 90

■ 细节百分百10：

经常整理电脑中的碎片，以提高其运行速度 / 93

■ 细节百分百11：

总目标订立的影响因素 / 114

■ 细节百分百12：

合理利用交通时间 / 121

■ 细节百分百13：

只要早一点出门，就可以掌握更多时间 / 123

■ 细节百分百14：

站着开会可以节省很多时间 / 127

■ 细节百分百15：

把日常工作“格式化” / 130

■ 细节百分百16：

影响人的行为举止因素 / 133

■ 细节百分百17：

请他人做事时，必须说明做法及意图 / 135

■ 细节百分百18：

头一次最重要 / 138

■ 细节百分百19：

大胆放手地让下属施展才华 / 143



- 细节百分百20 :
端平“一碗水”能有效驾驭全局 / 150
- 细节百分百21 :
让下属充满“自己的存在被认可的心情” / 155
- 细节百分百22 :
善于规划可及远景以鼓舞下属 / 159
- 细节百分百23 :
有助授权的技巧 / 167
- 细节百分百24 :
让下属向你积极汇报 / 169
- 细节百分百25 :
提前一周将材料分发到与会者手中 / 186
- 细节百分百26 :
赴会中留意自己无声的语言 / 188
- 细节百分百27 :
员工参与制定绩效考评标准途径 / 192
- 细节百分百28 :
绩效考评三要点 / 196
- 细节百分百29 :
经理人使用秘书应注意问题 / 207
- 细节百分百30 :
策划战略、战术是决定成功之钥 / 217
- 细节百分百31 :
使用“进度表”必须“视觉化” / 236
- 细节百分百32 :
一件工作完成后，尽早写下问题点及诀窍 / 244



第1章 效率之本：经理人自身素质具备

讲故事，说管理

失落的李丽 3

1-1 经理人高效管理的IQ素质 5

■ 知识 5

■ 技巧 5

■ 观念 7

1-2 经理人高效管理的EQ素质 10

■ 忍耐力 10

■ 意志力 11

■ 独立能力 11

■ 果断能力 12

■ 冒险精神 13

■ 自信心 13

■ 洞察能力 13

管理休闲站：你自信吗 16

第2章 效率之源：个人效率提升途径

讲故事，说管理

罗克的决策 23



2-1	如何让自己不断学习	25
■	让工作充满诱惑	25
■	增加工作欲望	28
■	调整好工作心态	34
■	改变工作环境	37
2-2	如何提升自身工作效率	39
■	做具有创造性的计划者	39
■	设置工作优先顺序	50
■	制定目标	57
■	活用档案资料	59
■	利用好习惯	62
■	合理用脑	68
■	运用新技术	78
	备忘与提示：如何让头脑保持清醒....	95
	管理休闲站：你是否具有创造能力....	98

第3章 效率之魂：团队效率提升途径

讲故事，说管理

他该得到晋升吗 107

3-1	如何通过目标管理提升	109
■	判断目标合理性	109



■ 进行目标量化	112
■ 建立目标体系	113
■ 运用目标设定技巧	115
■ 活用SMART原则	118
3-2 如何通过时间管理提升	120
■ 活用“零头时间”	120
■ 善用他人时间	123
■ 减少准备时间	124
■ 弹性的会议和电话时间	126
■ 运用行动记录表	128
3-3 如何提高下属的工作效率	131
■ 用人所长	131
■ 加强培育	132
■ 有效激励	146
■ 充分授权	160
■ 减少沟通层级	175
备忘与提示1：有效培训下属的19条 秘诀	176
备忘与提示2：激励行为“十要”与 “十戒”	180
备忘与提示3：不应该授权的任务	182
3-4 如何通过会议效率提升	184
■ 由你主持的会议	185



■ 由你参加的会议	187
3-5 如何通过绩效提升	190
■ 建立绩效标准	190
■ 实施绩效考评	194
■ 绩效考核评价方法	197
■ 分析考评效果	199
备忘与提示：绩效考评中的原则	204
3-6 如何通过巧用秘书提升	205
■ 充分信任	205
■ 严格要求	205
■ 生活关心	206
■ 平等相待	206
■ 作出表率	207
备忘与提示：经理人的形象	209
3-7 如何通过管理方式创新提升	211
■ 头脑风暴法	211
■ 德尔菲法	213
■ 专题分组法	214
■ 专家“会诊”法	215
■ 全员合力法	215
管理休闲站：你会培育下属吗	219



第4章 效率之钥：分析效率提高的方法

讲故事，说管理

全员决策 225

4-1 业务分析 226

■ 清查自己的工作 226

■ 记录业务的内容 228

■ 由第三者来分析时 232

4-2 程序分析 233

■ 票据流程 233

■ 信息流程 234

■ 整理信息体系 235

4-3 分担分析 237

■ 了解业务分担的实绩 237

■ 重新审视纵向、横向的分担情形 239

4-4 活动分析 241

■ 观察人的活动 241

■ 在多次元里观察自己 242

■ 掌握员工的实态 243

4-5 任务分析 245

■ 任务的范围 245



■ 任务的重要性与时间比重	246
■ 任务的结合性很重要	248
4-6 前提条件分析	249
■ 产品产生的特性	249
■ 风气、习惯产生的特性	250
■ 配合公司的特性改善和提高效率	251
4-7 因果系列分析	252
■ 首先从问题意识开始	252
■ 探究原因	253
管理休闲站：你会处理日常事务吗...	255

第 1 章

效率之本：经理人自身素质具备



>>>>>>>>>> 快速导读

没有人是天生的管理者，一名优秀经理人的成长过程就是要不断地在实际操作中培养自己的管理能力，提高管理水平和方法。除此之外，要实行对所辖部门的高效管理，还要不断地加强自身基本素质，即IQ(智商)与EQ(情商)素质。

一个人IQ的高低似乎与生俱来，但通过对知识、技巧及观念的后天养成也极为关键。当你被提升为部门经理时，可曾感到环境改变后带来的孤单与寂寞。此时，你需要具备一定的忍耐力和坚强的意志力，要有较强的独立能力、果断能力和洞察能力，对自己充满自信心，并富有冒险精神。



讲故事，说管理

失落的李丽

李丽对印刷业的工序非常熟悉。在10年的从业生涯中，从报单到开单、电话定货、定价，一直到跟单等一系列工作，她都亲自干过，因此获得上司的赏识，被提升为部门经理。然而，3个月后，李丽却发现自己成为一名不自在的管理者，平常与同事们的友好关系似乎没有了，工作进程受到妨碍，她的下属们常常不知道应该做些什么而浪费了许多时间。李丽确信应把完成工作进程放在首位，但她担心办公室里充满大量的日常文书工作。她花了大量的时间来使员工明确各部门的工作如何可以改进，结果却是李丽自己抓紧工作，以便完成工作的计划。

点评：

李丽的工作岗位由员工变成了管理者，但她的观念并没有随之改变，而仅仅是停留于员工的角度上。由此，解决问题的方式，仍是按照员工的角度来干，而没



有通过给员工合理地分配工作来完成公司的任务。这样，不具备管理能力就成了她失败的根源。

没有人是天生的管理者。作为部门经理，就要不断在实际操作中培养起自己的管理能力。而要真正掌握管理能力，就要注意以下几个方面：

- 管理方法。

- 管理水平。它指的是对整个组织以及组织内部如何相互合作的了解，对部门的信息和系统知识的了解以及规划和控制工作的能力。

- 管理能力。要想成为一名具有管理能力的经理人，就要在管理方法、管理水平、管理能力等方面多下工夫。





1-1 经理人高效管理的 IQ 素质

■ 知识

管理学是经理人员必须掌握的一门专门知识。需要着重指出的是，有关行政管理原理和因素的复杂知识是管理成功的先决条件。

管理知识不一定必须要通过“正规的”管理教育才能获得，“正规的”管理教育只是能使人获得管理学位。人们可以学会管理，就像学会有关人类在其他方面的经验一样。总之，管理知识是有效实践的关键，通过各种途径，如体验、正规或非正规培训、个人开发努力和在职培训等都可以学到管理知识。

■ 技巧

要胜任管理工作仅有管理知识是不够的。如前所述，虽然管理理论是一门科学，但是管理实践却是一门技艺。因此，要有效地进行管理，经理人还必须开发和提高一套职业