

常青◎主编

提高 管理效能的 四项法则



管理时间，充分提高效率

沟通，强化执行力

激励，提升团队士气

决策，打造常青基业

优秀
管理者的
提升法则



中国纺织出版社

提高管理效能的 四项法则

常青◇主编



中国纺织出版社

内 容 提 要

一个企业的管理者如果缺乏高效的管理能力和领导能力,即使采用最新的管理技术,也很难取得应有的管理成效。目前大部分企业各个层次的管理者迫切需要的,就是建立一套高效的管理法则。

本书从时间管理、沟通、激励和决策四个方面探讨了如何迅速提高管理者的管理效能。掌握了本书的这四项法则,你的管理效能将会大幅提升,你的管理素养和执行能力也能得到质的提高,你将成功地从一位优秀的管理者变成一位卓越的管理者。

图书在版编目(CIP)数据

提高管理效能的四项法则/常青主编. —北京:中国纺织出版社,2005.6

ISBN 7-5064-3386-9/F·0575

I. 提… II. 常… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第030270号

责任编辑:向连英 特约编辑:王安平 责任印制:刘 强

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号 邮政编码:100027

邮购电话:010-64168110 传真:010-64168231

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: faxing@c-textilep.com

北京云浩印刷有限责任公司印刷 各地新华书店经销

2005年6月第1版第1次印刷

开本:710×1000 1/16 印张:15.25

字数:210千字 定价:28.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换



目 录

CONTENTS

第1章

管理好时间，才能提升工作效率	1
一、时间，最珍贵的资源	1
二、管理者的工作，从掌握时间开始	2
（一）跳出时间陷阱	5
（二）往往是自己浪费了时间	8
三、高效处理文件	12
四、轻松应对访客的策略	16
五、做管理者该做的事	19
六、如何让会议富有成效	25
七、让电话成为方便、快捷的工具，而不是 负担	32
八、设立目标是成功管理时间的第一步	35
九、四象限分析法和 ABC 控制法	39
十、找出自己一天中的黄金点	46

第2章

十一、勇于说不，跳出请求陷阱	51
十二、挖掘时间误区	54
(一) 每日时间安排，日清日毕	56
(二) 集中兵力打歼灭战	60
(三) 零碎时间，聚沙成塔	61

沟通是一门艺术

一、沟通，企业执行力的支撑	63
二、沟通的三大要素	64
三、理解沟通障碍，让双方共鸣	66
四、倾听、倾听、再倾听	71
(一) 怎样倾听才更有效	73
(二) 用心聆听，换位思考	75
五、反馈，完成双向沟通的循环	77
六、有时，沉默是金	78
七、未来竞争的焦点是内部沟通	79
(一) 批评不是指责	84
(二) 增进内部沟通的秘诀	86
八、用沟通赢得客户的心	89
(一) 分析客户类型	90

(二) 与客户沟通的 11 种企业特征	91
(三) 直接接触客户的建议	95
九、如何成功主持会议	97
十、让听众受感动	102
十一、电子时代的沟通	111

第 3 章

激励员工, 提升团队士气	115
一、激励员工、激活企业的法宝	115
二、员工为什么能被激励	117
三、内部招聘, 促进员工成长	127
四、塑造企业核心文化, 吸引优秀人才	131
五、完善工作设计, 激发员工潜能	137
六、物质是最直接的激励手段	142
七、公平而非平均	146
绩效考核 WPS 法则	149
八、情感激励, 以情动人	153
情感激励的 10 大黄金法则	156
九、情景激励, 因人而异	165

第4章

管理就是决策	173
一、战略决定成败	173
二、决策就是选择做正确的事	175
三、掌握决策的特征，运筹帷幄之中	176
四、决策的基本要素	180
五、制定科学决策的原则	182
六、制定决策五步法	185
七、确定型决策	188
八、风险型决策	191
九、相信直觉，但不单纯依靠直觉	198
十、战略决策六步法	199
第一步：外部环境分析，把握市场机会	200
第二步：行业环境分析，确定行业吸 引力	204
第三步：SWOT 分析，知己知彼	217
第四步：企业核心竞争力分析，打造长青 基业	222
第五步：缔造可执行的经营理念	231
第六步：制定战略计划，配置最佳资源	235
参考文献	238



第 1 章

管理好时间，才能 提升工作效率

一、时间，最珍贵的资源

时间是什么？这是一个启迪了无数哲学家和思想家的命题。恩格斯说过，“时间是金钱”。古罗马哲学家赛纳卡曾说过，“只有时间是我们的财富”。我国古语也有“时者，金也”的说法。现代人有一句形象的说法：浪费时间等于减少生命。诚然，人的生命短暂，如白驹过隙，因此，时间远远比金钱珍贵千万倍，这是工业社会人们的价值观，它已成为现代文明社会的公理。时间是一种看不见的独特资源，一天只有 24 个小时，对于任何人都是公平的，而无论你做什么或者采取什么方法和手段，时间都不会因为你的努力而增多。也就是说，我们不能控制我们拥有多少时间，我们惟一可以控制的是我们利用时间的方法和技巧。因此，能否有效地进行时间管理，是一个人，尤其是管理人员成功的关键所在。莎士比亚一语道破天机：“放弃时间的人，时间也会放弃他。”

在法国著名思想家伏尔泰的哲理小说《查第格》中，记述了一个有趣的故事：巴比伦人在平定叛乱之后，决定推举一位智勇双全的人当国

王。而选举比赛的最后一关是祭祀出的一道谜语：世界上什么东西是最长的同时又是最短的；它是最快的同时又是最慢的；它是最能分割的同时又是最广大的；它是最不受重视但同时又是最受珍惜的；没有它什么事情都难以完成；它使一切渺小归于灭亡，使一切伟大生生不息？

许多人在这则谜语之前一筹莫展，退出了选举比赛。只有一位名为查第格的年轻人思考了一下，回答说：“答案是时间。最长的莫过于时间，因为它无穷无尽；最短的也莫过于时间，因为许多人的计划都来不及完成；当你等待的时候，时间是最慢的；当你快乐的时候，时间是最快的；时间可以被扩展到无穷大，也可以被分割为无穷小；人们往往不重视现在，但是，待今天成为昨天、一切过去之后，人们才惋惜不已；没有时间，任何事情都不能完成；如果一件事情不值得后世纪念，那么它会随着时间的流逝被人遗忘；而如果一件事情伟大而非凡，那么它 will 随着时间的洗涤而永垂不朽。”

查第格的回答道破了时间的真谛。伏尔泰以寥寥数笔，高度概括了时间这个看似简单却又相当复杂的客观形式。一句话，没有时间，人类无法生存和发展。所以，时间不仅是财富、生命和生存的要素，而且还是道德、教养、品格、尊严、社会责任等。无论从哪个角度出发，都应把时间视为是最宝贵的。科学家可以说时间是知识，政治家可以说时间是力量，军事家可以说时间是军队，艺术家可以说时间是美……

古典管理理论认为企业的资源主要包括资金、土地和劳动力，而现代管理理论则更进一步，许多学者强调，时间是与资金、土地和劳动力并列的第四要素资源，而且时间还是管理中的稀有资源，是企业的潜在资本。

二、管理者的工作，从掌握时间开始

现在，我们已经充分认识了时间的重要性，自然我们会想到对于时间的管理这个话题。对现代企业和个人而言，无论是工业还是商业活

动，如果不能在相同的时间内创造出比他人更多的价值，那么就很难在竞争中取胜。可以这样说，不懂得高效地管理时间就无法成为优秀的领导者。当代美国著名学者、管理学权威彼得·德鲁克有两句非常著名的话值得深思。第一句话是：“管理者工作的有效性不是从他们的任务开始的，而是从掌握时间开始的。”第二句话是：“时间是最为稀少的资源。除非时间可以被妥善管理，否则，其他任何事情都无法被妥善管理。”这就是说，时间管理得当与否直接影响事业的成败。

时间管理，目前已成为管理学的一部分，它贯穿于全部管理活动。实施时间管理，一方面，可以把管理的原则付诸实践，扩大其应用范围；另一方面，时间管理是管理中的一个微观部分，通过时间管理，可以解剖麻雀，见微知著。因此，卓越管理人员修炼的内容之一，就是高效地把握时间。

>>>

某著名咨询公司有两位部门经理，史蒂文·威廉森和阿兰·山姆。他们两个人平均每天都工作8个小时以上。山姆不善于管理时间，经常有被工作束缚的感觉：他总是临时忙着找文具写报告，被客户滔滔不绝、却无结果的电话所牵绊，忙一些细枝末节或别人叫他做的事情。当离开办公室的时候，山姆的公文包里常常塞得满满的。一谈到时间，山姆就把它想像成最可怕的敌人，在工作和生活中，他吃尽了按部就班的苦头。

结果是：山姆的桌上总是堆满了未做完却很重要的工作。这就意味着他必须经常加班去写完一个报告或把工作带回家做，因为他没有时间拟出一份简报或一个重要计划，而这些都是应该在办公室里完成的工作。

和山姆不同的是，威廉森习惯在每周的星期一早上就把一周内该做的事，排出一个优先顺序表。同时，对时间表上明显腾不出时间做的事，绝对不轻易做任何承诺。他按照时间表排出的顺序，先处理最重要的事，而不会花很多时间去做一些琐碎的事情。

威廉森是个务实的人，他知道绝对不可能去做每一件他想做的事。不过一旦有了计划，他一定能按时完成重要的工作。

每当结束一天的工作，威廉森都对自己的表现非常满意；而当一周快过完时，他可以轻松地享受周末，不必担心还有工作没有做完，也不必星期六或星期天去加班。

事实上，在周末完全放松自己，反而使他星期一回到工作岗位时神采奕奕，做事更有效率。

仔细研究一下两人不同的时间管理风格就可以看出两人之间的差别：山姆工作的时间按部就班，把需要完成的事情一件件逐一列举出来，然后逐一去完成；而威廉森的工作不仅卓有成效，而且效率显著。他总是最先完成最重要的工作，其他琐碎的事情要么不做，要么授权给下属去完成。

经过一段时间之后，山姆越来越感觉自己力不从心了，不但天天疲于工作，而且许多应该完成的工作都没有完成；相反，威廉森却是游刃有余，有的时候还去度假、打球，而工作效果却有过之而无不及。

在年终的业务考核中，威廉森的业绩比山姆高出了许多。

◀◀◀

上面我们谈论了一些有关时间管理重要性的内容。相信从现在开始，你已经跃跃欲试，热切期望自己能够成为一个时间管理的高手。

▶▶▶

凯恩网络公司成立于20世纪80年代，主要从事网络产品的开发和销售。截止到1998年，公司已经拥有员工一万多人，销售额达到了数十亿美元，凯恩网络公司已经跻身计算机网络市场一流公司的行列中。

麦克·威廉姆斯早年毕业于美国哈佛大学，1980年加入凯恩网络公司，进入90年代以后，他成为该公司的首席执行官。在其后的几年中，公司每年以超过30%的速度飞快增长，很快就成为该行业的领头羊。

但是，随着经济全球化的日益发展，凯恩网络公司遇到了前所未有的挑战：网络经济泡沫的破灭使得人们对网络的热情迅速降温，世界经

济在金融风暴和美国经济萧条中衰退，竞争对手在不知不觉中成长起来。尽管威廉姆斯有信心应对目前的挑战，但是，最令他头疼的就是他总是感觉自己要处理的事情太多，而时间又太紧张，时间已经成为他和公司前进中的最大障碍。

他觉得自己需要思考一下，看看自己的时间到底花在哪些地方。

他分析了自己某一天的活动：

8:30 人力资源经理找他谈论有关公司人力资源规划的问题，一直到 10:00。

10:00 正准备工作，又有电话询问有关新员工培训的问题，解释了 30 分钟。

10:30 给部门经理布置工作，中间不断有人进来请示汇报工作，一直到 11:00。

11:00 处理文件报告等，到 12:00，还有一部分没有过目。

14:00 与客户经理约好讨论关于客户服务人员的事宜，包括客户服务人员资格的具体要求、客户服务中心的建设等，这项工作直到 15:30。

15:30 刚要写公司下半年规划报告，下属又进来请示工作，顺便聊了一会私事和公司最近的规章。

16:30 召集部门经理开会，因为部门经理反映公司内部出现了士气低落的情况，而且已经影响到了工作。然而，会议不仅没有达到预期目的，还拖延了时间，一直持续到 17:00。

此时，威廉姆斯已经没有时间写报告，只好把未写完的报告和需要处理的文件带回家。看来，只有在晚上加班才能完成工作了。

<<<<

（一）跳出时间陷阱

仔细分析一下，威廉姆斯的时间为什么不够用？

- 会议安排没有计划，会议拖延，主题不明确，对会议没有实行有

效控制。

- 喜欢下属事事请示汇报的官僚作风，浪费了许多时间。
- 对下属工作不放心，替下属做工作，结果整天都在处理事务性的工作。
- 事必躬亲，为许多不需要处理的文件而耽误时间。
- 工作没有目标和程序，就没有主动性。
- 没有轻重缓急和主次之分，甚至本末倒置。
- 不会说“不”，对随机事件不加控制，浪费了许多时间。
- 乐于做熟悉和喜欢做的事，对棘手问题过于拖延，最终，重要的工作只有通过加班来完成。

其实，威廉姆斯面临的时间问题在众多管理人员中也很普遍。美国专门研究时间管理的学者麦肯斯曾对许多企业家提出这样的问题：“身为管理者，你是否感觉到自己经常有足够的时间去做自己想做的事情？”根据麦肯斯的调查，在全部的回答中，只有 1% 的人的答案是肯定的。也就是说，有 99% 的企业家和管理人员常常落入时间的陷阱中，他们需要学习时间管理的方法和技巧，越过时间的陷阱，更加有效地利用和掌握自己的时间。

“时间陷阱”一词对许多读者来说可能比较陌生。简而言之，时间陷阱是指由于时间管理不善而造成浪费时间的情况和因素。

如果一位管理者感觉自己的时间管理水平有待进一步提高，希望学习管理时间的方法和技巧，那就应该首先把对自己影响最大的那些时间陷阱一一找出来，然后有的放矢地逐一给予解决。

著名管理学家麦肯斯曾经在 40 位高级管理人员中做了一次调查，让他们根据自己的经验列出自己的时间陷阱，其结果是：①会议繁多；②供决策的资料不齐全；③来访人员繁多；④社会活动繁多；⑤电话繁多；⑥应付突发的事情；⑦日常工作占用的时间太长。

从 40 位管理者列举的几种时间陷阱中，我们不难发现，绝大部分是客观因素引起的。这就充分说明，管理人员在审视自己利用时间的时

候往往是“先人后己”，自觉或不自觉地在强调客观因素的影响，而忽略了自身主观因素的作用和影响，也就是说，其实造成时间陷阱的恰恰是我们自己，往往是我们自己对时间的错误认识和错误态度影响了我们利用时间的效率和效果。所以如果想正确认识导致时间陷阱的原因，就应该主要我们从我们自己的主观认识上去找。下面几种最常见的态度，是充分利用时间的大敌，应该努力克服。

1. 视时间为主宰

视时间为主宰的人，其特征是重形式而不重实质。具体的例子包括：尽管他们有时需要一个适当的午休，但是他们总是在每个中午强迫自己完成一些事情；尽管他们有时在中午 12 点并没有感到饥饿，但是他们仍然会和其他人一起排队就餐；当下班的铃响起之后，他们宁愿和许多人一起去挤车，也不愿意抽出一点时间来整理一下自己今天的工作并为明天的工作做出计划。

2. 视时间为敌人

视时间为敌人的人，经常试图超越自己。这种人的行为特征的表现是常常为自己设定难以完成的时限，以创造“打破记录”或“刷新纪录”之举。例如，这种人在吃饭的时候会拼命地把事物塞到自己的胃里，以为这样做就是把时间节省了下来。

当然，视时间为敌人的好处就是能够与时间竞赛，试图抢在时间的前面。但是，视时间为敌人的人常常只注重效率而不注重效果。他们只是单纯地认为只要减少了投入、扩大了产出，自己就在与时间的竞赛中取得了胜利，而忽视了这种行为可能导致的结果。

3. 视时间为神秘物

视时间为神秘物的人，其特征是认为时间是不可掌握的，因此，他们只是顺其自然，而不做任何计划，总是做一天和尚撞一天钟，来一件事情处理一件，让自己疲于奔命。

4. 视时间为奴隶

视时间为奴隶的人会抓住每一分、每一秒，他们甚至会痴迷于自

己对时间的管理和利用，最终导致自己成为“工作狂”，而迷失了自我。

从以上分析我们可以看出，无论是视时间为主宰或敌人，还是视时间为神秘物或奴隶，都不利于管理者对时间的有效运用，那么对管理人员来说，什么样的时间观念才算是正确的呢？这是一个仁者见仁智者见智的问题。许多时间管理专家经过大量的分析和研究后认为：时间是与生俱来的，就像生活中无处不在的阳光一样支持着我们的生存和发展，同时，这样的阳光对于不同的管理者可以有不同的用途。因此，正确的时间观念是不附加任何主观色彩，而把时间看作是中性资源。

时间是中性资源，如同人力资源、物力资源、财力资源与技术资源一样，树立这样的观念将有助于管理者切实准确地把握“现在”，而不致迷失在“过去”或“未来”的沉思和幻想中。当然，这并不是说“过去”与“未来”没有任何意义。“过去”是一面镜子，它可以使管理者客观公正地认识自己，少走弯路和错路；“未来”是一个个现在的累积和实现，只有“现在”才是管理者可以把握和利用的。正如一位古代的哲人所说的：“昨天是一张已被注销的支票；明天是一张尚未到期的本票；今天则是随时可运用的现金。请善用它！”

（二）往往是自己浪费了时间

在分析了浪费时间的主观因素之后，我们回到浪费时间的客观因素上。为了有效地找出我们工作中的不合理因素（也就是人们常说的“时间窃贼”）、了解自己时间的消耗情况，我们可以制作一张时间统计表，把自己耗费的时间如实记录下来，接着通过自己的分析和统计，从中找出造成“时间陷阱”的干扰因素和缘由，然后有的放矢、对症下药，制定出针对这些“陷阱”的有力措施，以达到管理时间、提高效率的目的。这就是当代控制—反馈原理在时间管理上的具体应用。也许有人会对这个方法提出质疑。他们认为管理者每天的工作都相差无几，好像没有每天都详细记录时间耗费的必要；他们甚至认为只要找出最为典型的

一天，然后记录一下就可以见微知著了。这种观点的错误之处在于夸大了管理工作的稳定性，而忽视了日常管理工作中的变化因素。如果你能将记录时间耗费信息的习惯保持一周或两周，那么你就很容易发现每天面临的挑战是千变万化的。

为了让自己准确地记录下每天工作和活动的内容，我们可以设定每隔 20 分钟在时间记录表上记录下过去 20 分钟自己的所作所为以及该项活动所花费的时间。然后在每项工作后面指出该项工作的重要程度（例如 5 代表非常重要，4 代表比较重要，3 代表中等重要，2 代表不太重要，1 代表极不重要）。

在著名昆虫学家柳比歇夫辉煌的一生中，他共发表了七十多部学术著作，写下了 1250 万字的论文和专著，其内容涵盖了昆虫学、科学史、植物保护、进化论、农业遗传学、哲学等科学。后人赞誉他的一生为“奇特的一生”。柳比歇夫取得如此辉煌成就的秘诀何在？经过管理学家的研究和分析，柳比歇夫的诀窍就是高效使用“时间统计法”，从而使利用时间的技术达到了炉火纯青的程度。从 26 岁起到去世的 56 年间，柳比歇夫对自己的工作、生活、学习和浪费的时间进行了记录和统计。一天一小结，一月一大结，一年一总结。每做完一件事，他都要计算一下时间“成本”。

通过利用时间统计方法，管理者可以有效地挖掘自己的潜力，使他们能够正确认识自己以及了解自己的时间利用情况，从而使管理者萌生高效管理自己时间的强烈意愿，培养高效管理自己时间的习惯，提高自己对时间的分配能力和对时间的运用能力。坚持正确运用时间统计法，必然会使管理者一步步从一般走向优秀，从优秀走向卓越。

一张典型的时间统计表，如表 1-1 所示。

表 1-1 个人时间统计表

记录日期：12 月 1 日

时 间	工作内容	重要程度	备 注
8 : 00			

续表

时 间	工作内容	重要程度	备 注
9 : 00			
10 : 00			
11 : 00			
12 : 00			
14 : 00			
15 : 00			
16 : 00			
17 : 00			
18 : 00			

坚持使用时间统计表一周左右，你就可以发现自己在时间管理方面的不足和缺陷，然后，你就可以针对不同的工作和活动采取相应的措施。需要指出的是，在使用时间统计表的时候，尤其要注意每天工作中的时间陷阱和时间窃贼，因为它们才是你真正应该关注的焦点。在记录时间陷阱和时间窃贼的时候，要注意以下几点：

（1）不管时间陷阱和时间窃贼的持续时间有多长，都要认真记录下来。常见的时间陷阱和时间窃贼包括不必要的电话和不速之客等。

（2）在时间陷阱和时间窃贼发生之后要立即记录。有些管理者可以对自己的记忆力相当自信，他们会习惯在一天的工作结束之后才把时间耗费的信息记录下来。但是，经验告诉我们，即使我们能够准确地记住当天的时间耗费来源，我们也往往无法精确地记起时间陷阱和时间窃贼持续的时间，因此，马上记录的方法是找出时间陷阱和时间窃贼的保证。

（3）最好采用文字形式记录。对于习惯于使用电脑记录的管理人员来说，他们可能更倾向于使用电脑软件记录自己的时间统计信息，其优点是操作方便、简单迅捷；但是，传统的文字形式记录的优点是方便携