

 方法决定财富丛书

卓越的工作方法 · 思维指南

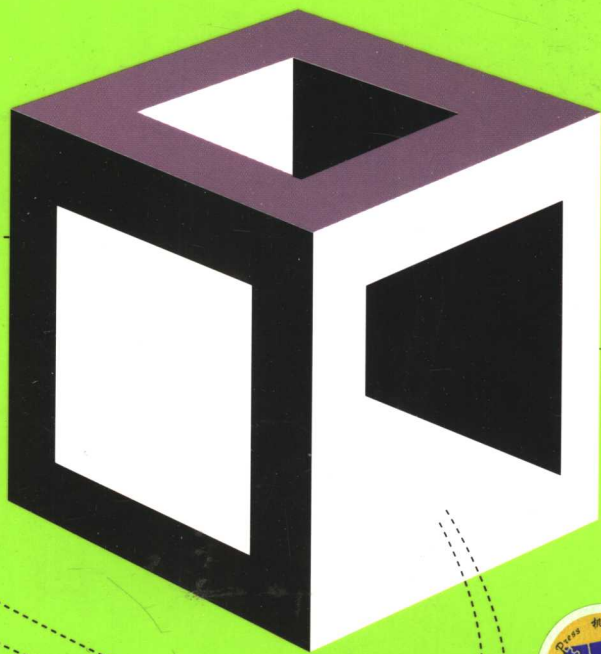
田鹏 著

持续提高工作方法的有效性

高效积累组织成长的经验

统一老板与员工的利益

开启新智思维



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



方法决定财富丛书

卓越的工作方法 · 思维指南

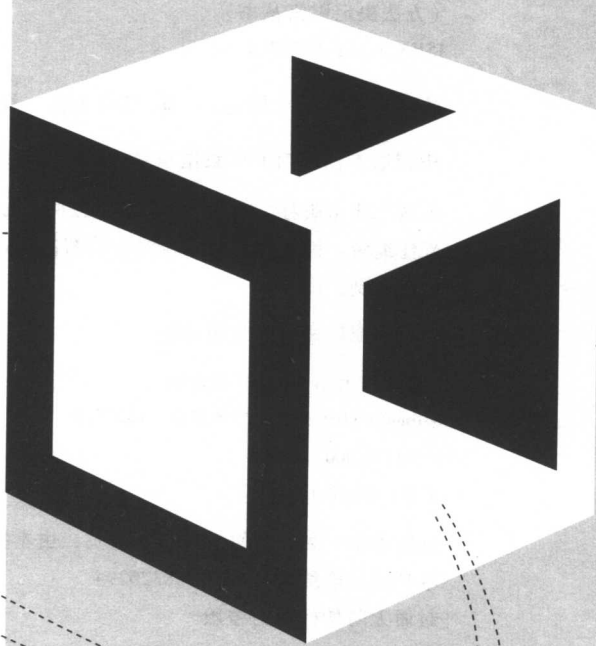
田鹏 著

持续提高工作方法的有效性

高效积累组织成长的经验

统一老板与员工的利益

开启新智思维



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

这是一部通过实际的工作方法讲述思维质量的书，也是一部系统阐述思维质量与有效的工作方法之间如何实现互动的书。

本书不仅非常具体地讲述了工作方法，更着重阐述了“如何获得更有效工作方法”的方法。

图书在版编目(CIP)数据

卓越的工作方法·思维指南/田鹏著. —北京: 机械工业出版社, 2005. 10

(方法决定财富丛书)

ISBN 7-111-17517-4

I. 卓... II. 田... III. 工作方法 IV. B026

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 115308 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 郎世溟 责任校对: 肖新民 封面设计: 鞠 杨

责任印制: 陶 湛

北京铭成印刷有限公司印刷

2006 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

850mm × 1168mm $1/24$ · 8 印张 · 182 千字

0 001—5 000

定价: 23.80 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

本社购书热线电话(010)68326294

封面无防伪标均为盗版



田鹏 经济学硕士。曾为国内外200多家各类企业进行咨询。留学归国后就职过多家大型企业。其研究领域从自动化到组织论、生产方式论，再到思维方式，从有形的物的研究到组织结构的研究，最终转入无形的思维质量的研究。现供职于从事教育、传媒业务的北京科瑞恩资讯有限公司，主要承担策划、出版、培训方面的工作。

作者联系方式

电话：010-58608015

电子邮件：crane5188@yahoo.com.cn

序

有许多主题伴随着人类社会的进步和发展。任何人不得不面对的——竞争，就是其中最重要和突出的一个。

迄今为止人们所认识的竞争往往只限于某种形式的争夺——在特定的时间和空间里，对已经和将要形成的利益，尤其是对有形的物质利益进行的争夺。一般而言这样的竞争，目标相对简单，如：产量再多一些，成本再低一些等等。衡量成败的标准也相对单纯——在多大程度上达到了预期的目标。

未来的竞争将更加复杂，因为在决定增加产量之前会遇到诸如生产什么和利润从哪里来等问题，在考虑压缩成本以提高价格优势之前将同样遇到诸如怎样分析对手和怎样凸显自己的优势等问题。未来的竞争还将富于变化，因为新产品将改变市场需求，新技术将改变工作流程，新对手将改变游戏规则……在这样越来越复杂、越来越多变的竞争中，越来越清晰地呈现出这样的一些特征：

- (1) 要求形成更具体系化的目标；
- (2) 在更具有组织性的同时，个人与组织之间的互动关系更加明显；
- (3) 将围绕方法展开，围绕如何持续提高方法的有效性展开；
- (4) 更加强调学习的重要性。

阐述这些竞争特征的目的在于告诉每一个竞争的参与者：如果希望自己能够获得竞争的优势，或者保持某种优势，那么就必须努力使自己的思维形成科学的体系，使自己获得不断提高思维质量的能力。因为任何一个人，只有通过他的工作成果，才能够获得他想要的一切——财富、自信、他人的尊重、对社会的贡献、对历史和哲学的解释……

帮助人们获得满足感的工作成果是怎么来的？有人说是工作目标指引出来的。如果这个论述是正确的话，那么请问：这些工作目标又是从哪里来的呢？

其实不论是工作目标，还是工作成果，都需要科学的方法才能够产生。人们使用这些方法制定目标，获得成果，并进一步根据对成果的评价制定下一轮的目标……

由此人们发现：能不能制定出切实可行的目标，能不能克服困难实现既定的目标，能不能持续地获得自己所需要的工作成果，决定于在各个阶段上所使用的方法是不是“更有效”，这里的意思就是：只有当你使用的方法比你的竞争对手所使用的方法更加有效时，你才具有了竞争优势，也只有当你赢得了你所参与的竞争，你才能够获得你所需要的一切——财富、自信、他人的尊重、对社会的贡献、对历史和哲学的解释……

你怎样才能掌握比你的竞争对手更有效的工作方法呢？只有你的思维更加科学，你思维的质量超越了你的竞争对手才可以！有一句话：“看未来不是用眼睛，而是用智慧”。这里智慧的内涵恐怕就是系统而科学的思维体系，恐怕就是持续提高思维质量的能力吧！方法决定财富丛书通过帮助你掌握更加有效的工作方法，从而帮助你获得你所需要的工作成果，实现你自己的人生目标。

《卓越的工作方法·思维指南》告诉你比工作目标更能够帮助找到有效工作方法的是工作实质，并告诉你什么是工作的实质。通过你在日常工作和生活中能够接触到的范例，告诉你怎样想，怎样努力就能够获得“更有效的工作方法”。

《卓越的工作方法·思考的工具》告诉你思维是什么，思维过程中有哪些关键点。告诉你怎样在思考的不同阶段聚焦于正确的问题，而不是某种现象，甚至仅仅是自己的情绪，从而使思考更能够帮你获得你所需要的，可以直接指导你行动、影响你语言效果。在此基础上，通过一系列具体的提问方式，启发和指导你建立能够帮助自己有效思考的各种“路标”。

《卓越的工作方法·思维指南》让你直接从改善工作方法中获益，并进一步发现关注思维质量的意义；《卓越的工作方法·思考的工具》告诉你如何建立科学的思维体系，怎样获得持续提高思维质量的能力，从而帮助你赢得竞争的优势。

前 言

如果你是企业的老板，或是企业的投资人，当你看到这样的场景会时有什么样的感受？

场景一：一位员工为了打印某个文件用了一张 A4 的复印纸，另一个行政管理人员正在核对其所填写的表格。

场景二：公司领导希望看到年度企业人员流动情况的报告，但结果是几次命令和要求，都没有得到其最终希望看到的报告。

场景三：公司员工出差后的成果难以令人信服和满意，甚至相关的出差报告也十分不规范，不能作为对经验和教训的总结，无法提供下一次提高工作效率和改善工作效果的借鉴。更有甚者，出差员工的直接领导都不十分清楚出差的时机应如何把握，出差人需要在出差前准备好哪些文件，出差归来后的报告应该是什么样子。

场景四：公司每个月都没有针对考勤的直接报告，对于考勤管理的理解完全局限在提供出勤情况数据的水平上。

相信不同的老板和投资人都会有不同程度的“不十分愉快的感受”，那么这种不十分愉快的感受来自哪里呢？从下面的分析中不难看到原因：

针对场景一：一张 A4 的复印纸不过一毛钱左右，员工为填写相关表格所耗费的时间，管理者核对的时间，以及企业为最终得出相关结论而做的其他统计、整理等工作所需要的时间，附带着设施占用等价值的合计，已经远远超出了控制这一张纸的价值！即：所实现的效果是企业效益的负增长，虽然这不是管理者的初衷。

面对这种问题，会有两种不同的声音：企业虽然需要严格管理，但不需要针对“这一

张纸”或用纸量进行统计和管理(其逻辑是,所谓管理应该“抓大放小”);另一方面的声音是,企业每个月的用纸量会因为不管理而增加很多,因此针对用纸量的管理,就十分重要。这使得对“这一张纸”的管理也十分必要(其逻辑是,虽然一张纸只有一毛钱左右,但不管理好“这一张纸”,就管理不好整体的用纸量)。

答案真的是这样吗?如果针对“这一张纸”的管理是不科学的,那么累加“这一张纸”的管理过程能变成科学的吗?这就相当于:认为将一个错误多重复几次,就能够使结果变得正确!显然,这样的逻辑是十分可笑的。针对“如果不管理,企业的用纸量就会增加很多,所以必须针对用纸加强管理”的答案就一定只有“加强用纸管理必须使每一张纸得到统计”吗?如果针对用纸的管理可以不计成本地进行,那么针对其他项目的管理呢?是不是也可以不计成本?如果所有的管理都可以不计成本,最终的结果企业还需要管理吗?再直接的提问是:最终还会有这家“实施不计成本的管理”的企业存在吗?

针对场景二:面对这样的问题,多数情况都说不清楚到底是谁的责任。是领导安排时没有说清楚?好像很少有领导承认。是下属故意刁难?好像很少是这样的。有一点是多数情况下的“共通点”:没有文字记录,更没有双方对于报告的具体内容和使用目的的说明,这就造成了领导看到报告时认为报告不合格,而报告的编写者认为“你要求的就是这个”,或者至少是“我现有的条件只能提交这样的报告”。

面对这种问题,会有这样的声音和想法:领导提出要什么,下属就应该给出合格的结果,否则就是下属的失职。如果领导提出要求后,还需要教授实现的方法,那还不如领导自己亲自完成呢!那样的话,还需要下属干什么?

答案真的是这样吗?让我们从问题的另一个方面想一想,如果下属接到指示,就十分了解指示目的和内涵,就能够出色,至少是合格地完成任务。这种情况是不是说明下属需要在事前就了解到需要准备什么,甚至是有了必要的准备?如果下属在领导下达指示前就达到了这样的水平,是不是意味着下属在“等待”其领导的各种工作指示?是不是意味着下属没有其领导指示的情况下,也有能力独自完成相关的工作?甚至是不是意味着:领导的存在

实际上已经成为其进一步提高工作效率的障碍？因为下属必须处在“准备好一切，却不得
不等待（不知何时领导下达相关指示）”的状态。当许多工作都能够这样地被完成时，即：
下属自己就知道“该做什么”、“为什么做”，以及“需要做到什么标准”、“怎么做最好（方
法）”，我们是否该问一问：谁该是下属？领导存在的价值到底是什么？

针对场景三：往往被普遍认为，与客户面对面谈判，当然有可能成功也有可能失败，
“无功而返”是经常的现象，出差与客户谈判也存在这样的问题。

我们强调工作方法的意义就在于：作更有效的准备，收集更多的信息，为下一步工作提
供更直接的借鉴。

针对场景四：考勤工作被认为是非常简单，甚至是不值得更多谈论的工作，但考勤工作
能够实现的效果远远超出人们的想象，科学的考勤工作所提供的综合效益可以使企业经营管
理者为之振奋！

考勤工作不仅能够帮助企业统计出每一个员工的出勤情况，更能够统计出各种工作方法
下的工作效果和效率的差距，还能够轻而易举地区别和分辨出各层领导的计划和协调能力，
以及其各种综合的工作能力。最重要的和最具魅力的是，企业在得到这样成果的同时并不需
要付出比传统方法更多的成本！

面对上述的分析和提问，相信多数读者会产生更多，更深层次的思考。为使这种思考能
够更好地引导阅读，成为本书内容的另一种目录，我们根据读者和思考者的角色，以及其在
企业中的位置，将其归纳为三部分：①企业经营管理者们的期盼；②明确领导责任的具体方
式；③员工自身价值的提高。读者可以根据自己的情况和在企业中负责的具体工作，对相应
部分给予更高的关注。

首先是针对“企业经营管理者们的期盼”。我们希望通过：管理要有整体的、结构性的思
考；必须使领导首先明确自身责任和价值所在；提高员工工作自觉性的前提是促使其对于自
身责任的觉醒和利益驱动等三个方面描述，最大限度地与真实的“企业经营管理者们的期盼”
相吻合，从而使本书能够更好地服务于企业。

其次是针对“明确领导责任的具体方式”。我们希望通过：提高对自身价值、工作责任的认识是一切工作的基础；明晰工作目标、拆分工作内容、科学描述工作方法是具体开展工作的基本功；工作成果的现象化描述和评价是领导责任是否落实和实现的最好证明等三个方面地描述，更加直接地帮助领导明晰对“明确领导责任的具体方式”的理解，从而使本书能够更好地成为企业各层领导的工作手册和参考书。

第三是针对“员工自身价值的提高”。我们希望通过：提高自我负责水平；针对工作进行现场的思考，进行实物的思考；建立良好工作习惯等三个方面的描述，使员工能够在现场，对照实物和具体的工作内容进行比较，加深对“员工自身价值的提高”方法的理解，从而使本书能够更好地成为员工工作的参考书。

作 者

目 录

序

前言

第一章 高效工作方法 /1

第一节 工作实质 /1

第二节 工作方法 /7

第三节 工作成果 /25

第四节 管理人员的工作与管理人员的责任 /39

第二章 管理办公用品的艺术 /48

第一节 现象和期待 /48

第二节 高效工具库 /52

第三节 办公用品管理实用手册 /68

第三章 企业人力资源管理工作艺术 /96

第一节 现象和期待 /96

第二节 源于高效工作方法的思考 /97

第三节 实用工具库 /103

第四章 高效工作方法的其他应用 /157

第一节 市场部工作的方法艺术 /157

第二节 从差旅费管理看高效工作方法应用 /173

后记 /178

第一章 高效工作方法

第一节 工作实质

我们的工作必须产生有价值的成果，有可衡量的货币价值的成果，必须是他人愿意用货币进行交换的工作成果。只有这样，我们才有资格获得工资收入，有资格进行个人消费。

我们谈论工作实质所希望唤起的是：人们对于工作的一种积极状态，一种深入认识，一股认真劲头。因为我们相信这样的逻辑：

(1) 只有这种积极的态度，深入的认识，认真的劲头才能够使人们在工作中充满智慧，具备思考的能力。

(2) 同时，只有人们不断的思考才能够发现更加科学的工作方法。

(3) 也只有更加科学的方法才能够带来更丰富的工作成果。

(4) 只有更加丰富的工作成果才是人们进行消费和提高生活水平的基础与前提，才是丰富人们个人价值以及落实和实现其对于社会责任的具体内容。

今天，人们可以选择的工作和职业实在是太多、太多了。可以选择全职或兼职工作，也可以选择自己创业，还可以选择自由职业，甚至可以选择工作一段时间休息一段时间，以及用自己的兴趣换取生存空间，比如热爱旅游的人，用自己的旅游感受、经验和照片换取持续旅游下去的经费。

今天，成功学所引起的关注是空前的，因为在所有的人都希望自己成功的同时，时代也

呼唤成功的人群，并给予了巨大的成功空间。

今天，在上述众多的可以选择的职业中，都存在着各种巨大的成功空间，需要的只是有人来填充。那么人们用什么来填充呢？答案只有一个——工作！

用上述的理论思考，成功需要人们用工作来实现！任何丰富的个人价值的内涵中都将只有一个主题——富有热情和具有成效的工作！不论你追求的是金钱、地位，还是人生的价值，亦或是对于社会的责任和贡献，你都只有用你富有热情和具有成效的工作来实现。

怎样工作才能真正实现成功呢？即在具体的工作中，什么是“富有热情和具有成效”的直接表现？其答案就是：寻找到连接工作目的和具体工作内容的逻辑关系，即认识到“具体工作的特殊实质”。

提高员工对于工作的一般性实质的认识，目的在于：

(1) 提高员工对于工作的认识。变“为老板工作”为“为自己工作”。

(2) 通过提升员工对未来的期待，对自身责任要求的水平，提高员工对于工作的责任感。

(3) 提高员工对于自身工作的要求标准。

(4) 奠定员工“通过改善工作方法，实现提高工作效率，改善工作效果的目的”的认识基础。

一起来收获

一、如果您是企业主

1. 在对自身工作和价值的认识方面

(1) 企业需要“我”什么？企业的长久发展需要“我”做什么？

(2) 为满足这种需要，“我”首先需要学会关注什么？

2. 在帮助下属提高认识的手段方面

(1) 使“我”的下属与我有相同相近的认识，需要“我”首先公开主张什么？

(2) “我”如何保证这种主张的持续性？在具体问题的认识上，如何保持原则的一致

性和处理具体问题的灵活性？

(3) 让“我”的下属完成必需的工作之前，如何使他明确工作的目的和内容？

二、如果您是主要领导

1. 在对自身工作和价值的认识方面

(1) 企业为什么花钱雇“我”？“我”能够“物超所值”吗？

(2) “我”期待自己增值的热情足够高、足够持久吗？

2. 在如何与领导更有效的交流方面

(1) 领导认同“我”希望自己增值的领域吗？该领域与领导所期待的领域相同吗？

(2) 对于自己负责的工作，其目标和具体内容与领导达成共识了吗？

(3) 对于自己的领导效果，以及评价这种效果的方法与领导达成共识了吗？

3. 在帮助下属提高认识的方法方面

(1) 下属的工作目的和内容，他们明确吗？

(2) 下属工作的效果与他们所关注的个人利益有直接关系吗？

(3) 他们认同这种关系吗？

三、如果您是一般工作人员

1. 在对自身工作和价值的认识方面

(1) 对自己的工作意义和内容有全面的了解吗？

(2) 自身工作的效果与个人的利益与价值的关系明确吗？

(3) 这种关系能够激发工作的热情吗？

2. 在如何与领导更有效的交流方面

(1) 希望成长的领域是领导和企业所需要和期待的吗？

(2) 在类似的沟通中文字部分占多少比重？

(3) 沟通是有计划的吗？是持续的吗？

人类对于管理科学的研究和认识是：100年前，根据当时的工业基础和管理水平，人们更多的努力是针对工作的标准化、程序化；50年前，也是基于当时的管理水平的发展，人们更多的关注方向开始集中到搭建科学的组织结构上；20年前，随着社会的进步和人们自我意识的萌发，关注个人成长的各种新的理论成为热点；现在，为适应激烈的市场竞争，综合性的据有技术创新、组织创新、管理创新等各种理论和实践层出不穷。

日本汽车巨人——丰田公司在其发展历程中，也经历了技术和产品研发，人才积累，方式创新，市场网络的开拓，本土经营和全球化战略整合等各个不同阶段。

由此我们得到的结论是：在不同的社会背景和环境、在不同的事件中，人们努力的方向，工作的实质是不相同的。即：在不同的社会环境、生产力水平，生产关系状态下，不论国家建设还是企业的发展，也不论是理论研究还是实践的进步，都需要明确不同的努力方向，树立不同的具体目标。因此也就使工作具有了完全不同的“工作的实质”——工作内容的最简单逻辑关系。另一方面，我们需要面对这样的一个问题：在相同的背景和环境、在相同的事件中，是不是具体工作的实质就一定一样呢？答案是否定的。

产生否定的原因是什么呢？为了讲解得更加形象，我们分析这样一个例子：

集中了各种企业中各层领导的一次培训，主题是“如何培养团队精神”。在历时两天的培训中，有着非常丰富的培训内容，也有许多感受类互动式活动，让人们在活动中感受到团结的力量，领悟到交流的重要。最终使几乎每一个参与者都“感觉很有收获”，甚至使参与者每每提及这次培训时都十分兴奋。

令人深思的是这样一种尴尬的局面：

- (1) 自己花钱重复参加类似培训的人很少。
- (2) 回到自己的工作岗位后，真正应用培训中内容和知识的人很少。
- (3) 在培训后努力工作的人往往在培训前就是积极工作的人。

(4) 似乎企业仍然热衷于继续花钱使员工参加同类培训。

这些现象是人们用行动来努力争取的？还是用行动来努力避免的呢？我们知道，参与培训的有三方面人员，可以通过他们在培训中承担的不同角色，以及工作的难易程度，对培训的过程加以分析，对参与各方对于自己的利益期待进行一个简单的分析。

(1) 实施培训的机构或部门，利用新知识、新的教学手段完全能够达到吸引学员注意，传播新观念的目的。

(2) 参与者在各种新知识的影响下，在感受各种游戏的趣味中，在周围热烈气氛的烘托下，摆脱平日的工作约束，进入积极配合的状态，参与培训也不是难事。

(3) 企业着眼于长远利益，关注员工知识更新和素质提高；或者出于现实竞争考虑，作为企业争取和留住人才的必要手段，在企业培训方面花点钱也是值得的。

回到我们关于具体的工作实质的探讨。在这个培训工作的现场中，三方都有着自己的角色和工作，也都有自己的目的，应该如何认识他们在这项工作中各自的工作实质呢？

这需要涉及具体工作的特殊实质的研究，在进行这种研究时，需要关注 7 个方面的内容：

- (1) 定义具体的工作目的；
- (2) 认知工作效果的价值范围；
- (3) 描述工作的价值，尤其是货币价值；
- (4) 认识主观动机和工作客观价值之间的逻辑关系；
- (5) 对于客观内容的科学描述；
- (6) 进行工作成果的文字化记录；
- (7) 工作的长期意义为操作者提供的持续吸引力。

表 1-1 可以让我们正确理解这 7 个具体方面的内容，以及在实际工作中的现实意义。