



效率，是企业成败的分水岭，是鉴别管理者优劣的硬指标

高效管理 有手段

张利光◎编著

以“懒惰”实现高效的智慧书

高效的管理者是企业的救世主和加速器，能救它于水深火热之中，为它带来滚滚利润；低效的管理者则是企业的杀手，他的出现会让一个超强企业积累的数年的基业毁于旦夕。

Gaoxiao Guanli Youshouduan

中国商业出版社

高效管理 有手段

张利光◎编著

以“懒惰”实现高效的智慧书

Gaoxiao Guanli
Youshouduan

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

高效管理有手段/张利光编著. —北京:中国商业出版社,2006.11
ISBN 7-5044-5761-2

I. 高… II. 张… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 137388 号

责任编辑:刘毕林

中国商业出版社出版发行

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

北京兴通诚润印刷有限公司印刷

*

700×1000 毫米 16 开 16.5 印张 200 千字

2006 年 12 月第 1 版 2006 年 12 月第 1 次印刷

定价:26.80 元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

前 言

天下没有失败的企业，只有失败的管理者；没有无能的管理者，只有效率低下的管理者。

没有一个企业是天生注定要失败的，它们之所以有不同的命运，只因为不同的人在管理。好的管理者是企业的救世主和加速器，能救它于水深火热之中，为它带来滚滚利润；差的管理者则是企业的杀手，他的出现会让最有生命力的超强企业积累的数年的基业毁于旦夕。这就是差别。

所以，几乎所有的企业人都在不断探索和试图增长自己的管理知识，不失时机地改进自己的管理方法体系、不断更新自己的管理理念，以期给企业带来好运。他们总是吩咐手下的人及时掌握最前沿的管理咨询，购买最新版最畅销的管理类书籍，不惜巨资参加名目繁多的培训课程。仿佛惟有如此，才能使他们的企业在市场竞争中立于不败之地，才能对咄咄逼人的市场阵地争夺战应对自如。

然而，虽然掌握并运用管理知识使企业的经营 管理系统化、科学化是一件意义深远的事。但实际上，越是复杂的问题往往越适合用最简单的方法来解决。对于企业管理，我们给出的只有三个字：懒一点。

这不是危言耸听，而是最简单最根本的解决之道。现在市场上，大多数关于企业经营管理的知识读本都是教人勤奋的，他们往往结构完整、规模庞大，令人目不暇接。可是，正因为这样，就是这些做法，“克隆”出一个又一个忙碌的、低效甚至是无效、负效的庸俗的管理者。乱花渐欲迷人眼。这些鸿篇巨制的作品大多沿袭传统的老套管理理论，可读性低，有效性差。除了给日理万机、百忙不得闲的企业人添忙添乱外，实在起不到太大的正面作用。因

此，在受尽折磨之后，企业人开始期待着这方面具有创意的新作出现。

本书恰好就是一本让您耳目一新的具有颠覆性、革命性效应的杰作。与市场上众多经管类知识读本不同，本书以突破传统的管理理念，大胆地、智慧地启发您如何做一个成功的高效的懒人，其行文风格也避免了传统经管类图书镣铐式的、让人窒息的逻辑推理和逻辑重叠，较多地注重了内容的趣味性和题材的可读性。通过阅读书中的趣味实例和深入浅出的理论，可以使您在轻松愉快的氛围中真正摸索到属于自己的管理方法体系。因为我们知道，世界上没有放之四海皆准的管理金科玉律，也没有通过模仿别的管理大师而获得永久成功的企业人，真正的管理大师实际上就是你自己，也只能是你自己。这就是我们之所以大胆地把本书推向市场的惟一信心，惟一“借口”。因为，它是启发式的，而不是教学式的。

从现在开始，打开本书，在与本书轻松聊天的过程中分析自己的得失成败，对企业人而言，低投入高产出将不再是梦！

作者

2006年10月于北京

目 录

第一章 提选要事：停止无益的忙碌

身为管理者，在管理艺术上，不要以为兢兢业业就会感动上帝，不要相信“精诚所至，金石为开”。要知道，作为一个管理者，那些事关生死存亡的方针大计才是你的工作，你根本不必也不该事无巨细地一味忙碌。

1. 忙碌并不值得推崇 (3)
2. 学会做一个聪明的懒人 (5)
3. 把主要精力放到事关全局的大事上 (7)
4. 像乐队指挥师一样只实施有限控制 (10)
5. 隐形领导比显形管理更有效 (13)
6. 做温文尔雅的隐性监督者 (16)
7. 先让自己成为卓尔不群的领头雁 (19)
8. 下大力气做好决策性思考 (22)
9. 决策不在于多而关键在于有效 (25)
10. 必须拥有投资者的心态与责任感 (28)
11. 营造高效率的办公软环境 (30)
12. 让工作效率提高的 10 个箴言 (33)

第二章 管好时间：奠定高效之基

高效的管理者都是管理时间的高手。合理利用时间是实现高效的中心环节，如何用最少的时间与精力完成更多的事，是提高效率的前提和基础。可以说，只有掌握了时间管理的技能，管理者的工作才能真正高效而有序。

1. 时间是一种无法替代的资源…………… (41)
2. 分清事情的轻重缓急…………… (43)
3. 节约时间就等于提高效率…………… (45)
4. 让员工学会记工作日记…………… (48)
5. 把时间消费评定当专项工作来抓…………… (50)
6. 堵住浪费时间的漏洞…………… (52)
7. 专心致志是节时提效的“秘门”…………… (56)
8. 坚持一次只做一件事…………… (58)
9. 利用零碎时间就等于创造了新时间…………… (60)
10. 勿让别人做你的时间主人…………… (62)
11. 加班有时也是浪费时间…………… (66)
12. 用“懒”的方法节约时间…………… (69)
13. 充分利用时间的 12 个原则…………… (70)

第三章 开好会议：打开高效之门

会议不是越多越好，也不是越少越好；不是越长越好，也不是越短越好。怎样才是最好？当然是高效！高效的会议能产生高效率与高效益，低效的会议成本高、效率低、效益差。因此，把握时机，掌握技巧，开高水平、高收益率的会议，对于高效率的企业管理至关重要。

1. 会议是一种必备的管理工具····· (75)
2. 糟糕的会议就像一场葬礼····· (77)
3. 以最短的时间实现会议目标····· (80)
4. 提高会议的质量是关键····· (83)
5. 摒弃传统会议的陈规陋习····· (86)
6. 主席选得好会议才能开得好····· (88)
7. 主持人应具备的能力和技巧····· (90)
8. 下大力气开好一线工作人员会议····· (94)
9. 怎样开好全公司大会····· (96)
10. 把宴会变成有目的的进餐····· (98)
11. 开办宴会时必须注意的四个细则····· (100)

第四章 顺畅沟通：扫清高效路障

高效的沟通艺术是决定管理是否高效的潜基因。每一位优秀的领导人物，每一个优秀的职业经理人或一个成功的商务管理人士，都无一例外地拥有优秀的沟通技巧。如果你想达到“不战而屈人之兵”的境界，沟通就是能达到此效果的利器。

1. 沟通是一切工作的前提····· (107)
2. 有效沟通方能确保有效执行····· (109)
3. 开放式沟通是管理方式的一种改善····· (112)
4. 持续不断的沟通是绩效管理的法宝····· (115)
5. 尊重员工建议就是为企业创利····· (118)
6. 用信任和真诚构建平等沟通氛围····· (121)
7. 沟通不良的常见致命伤····· (124)
8. 拥有一双善于倾听的耳朵····· (127)

- 9. 聆听时不能只用耳朵 (130)
- 10. 把员工的抱怨当大事来抓 (133)
- 11. 用沟通除去“职场代沟” (135)
- 12. 实现高效沟通的四大法则 (138)

第五章 正确激励：让员工主动效劳

企业最重要的资产是人，而不是设备、厂房。而决定人的主要因素是他的企图心，只要整个团队都有很强的企图心，效率的提升是水到渠成之事。高效的管理者总是能轻松地做到让他的追随者跑起来，而他自己，很可能在星巴克咖啡厅或高尔夫球场做着其他事情。

- 1. 激励是管理艺术的核心 (143)
- 2. 员工积极性是产生高效之源 (145)
- 3. 使员工觉得企业有光明的前途 (148)
- 4. 时刻记得给员工戴高帽子 (150)
- 5. 艺术化的批评也是一种激励 (154)
- 6. 成功批评的 6 个要点 (156)
- 7. 用惩罚的手段达到激励的目的 (158)
- 8. 一定要学会激励女性员工 (162)
- 9. 用批评式激励对待女员工的技巧 (164)
- 10. 实现薪酬激励的效能最大化 (166)
- 11. 激发员工的激情关键是攻心 (170)
- 12. 你视员工为人，员工敬你为神 (172)
- 13. 学会和员工交朋友 (174)
- 14. 谨防激励的误区与禁忌 (177)

第六章 恰当控制：才能运筹帷幄

管理是一门控制的艺术。管理者必须学会控制你手中的人、财、物，如果没有合理的控制，这些资源是不会主动为你滚利的。东西和人一样都有自己的习惯状态，如果拿不出控制的高招，你所拥有的一切资源都将在各自的状态里丧失生命力，并一步步化作虚无。

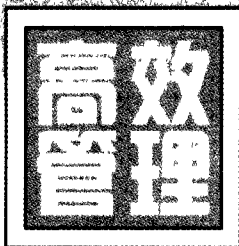
1. 让合适的人站在合适的位置上 (185)
2. 不要所有问题都自己扛 (188)
3. 一定要深谙授权之道 (190)
4. 有效监控与授权同等重要 (192)
5. 主人翁精神是“精神控制”的结果 (196)
6. 官僚机制是高效管理的大敌 (199)
7. 挖掘官僚机制的成因 (200)
8. 剔除官僚痼疾的关键步骤 (202)
9. 让员工永远处于竞争状态 (206)
10. 用竞争打造学习型的高效团队 (208)
11. 为员工的个性保留一片天 (211)
12. 高效管理的精髓就是管理员工情绪 (215)
13. 管理员工情绪要善于察言观色 (217)
14. 提高员工绩效的6项修炼 (219)

第七章 夯实成本：实现无限扩张

低投入、高产出，是每一个管理者的愿望。其实，只要你掌握了我们先前所说的高效管理艺术，再在你的组织内部加强成本意识，并加以精确的分析和控制，低成本高

扩张真的不是梦想。缔造自己的高效商业神话，你同样能
做得到。

1. 降低成本是管理的头等大事 (225)
2. 成本控制是竞争成败的关键 (227)
3. 切实把管理成本降下来 (229)
4. 痛下决心才能把成本真正降下去 (231)
5. 促使每个人都厉行节约 (234)
6. 节约了多少就等于赚了多少钱 (236)
7. 浪费是企业成长的绊脚石 (237)
8. 成本管理不能仅限于生产过程 (241)
9. 灵活把握节税的方法和艺术 (244)
10. 把节流与开源结合起来 (246)
11. 糟糕的工作秩序会增加成本 (249)



第一章

提选要事：停止无益的忙碌

身为管理者，在管理艺术上，不要以为兢兢业业就会感动上帝，不要相信“精诚所至，金石为开”。要知道，作为一个管理者，那些事关生死存亡的方针大计才是你的工作，你根本不必也不该事无巨细地一味忙碌。

GAOXIAO GUANLI
YOU SHOU DUAN

1. 忙碌并不值得推崇

中华民族是一个勤劳优秀的民族，我们习惯于活在“天道酬勤”的信仰里，以至于浑然不觉上帝的变心。随着社会的发展，人类的变迁，在新的时代背景下，上帝已经移情别恋了，比起兢兢业业的黄牛般的勤奋儿，他更加欣赏精明利落的高效者。

这是一个凡事讲究效率的时代，没有效率，根本无法想像在这个世界上怎样立足。在企业领域更是如此。若问在 21 世纪最为短缺的是什么，很多人可能回答是人才。这种回答只对了一半，你只能得 50 分，实际上，21 世纪最为短缺的是高效管理人才。

或许有人认为我们的补充是多此一举，可是要知道，一个人的有效性，与他的智力、想像力和知识之间，几乎没有太大的关联。有才能的人往往最为无效，因为他们没有认识到才能本身并不能自动转化成生产力，他们也不知道，一个人的才能只有通过有条理、系统的工作，才能物化为看得见的成果，产生效益。相反，在我们工作的职场上，也会有一些极其神奇的人士，当别人忙得不可开交、团团转，甚至连喝水的工夫都没有的时候，这些高效的勤勉人士却神仙一样地超然物外，他们脚踏实地、按部就班，好像天大的事也不能乱了他们的方寸。可是除了羡慕和惊异，没有人可以责备他们，即便是他们的作风有些懒散，他们却总能够率先到达目的地，把工作完成得又快又好。

智力、想像力和知识，都是我们重要的资源，但是，资源本身是有一定局限性的，只有通过管理者卓有成效的管理和协调，才能将这些资源转化为推动社会发展的直接生产力。在我们这个时代，像这样的人才是上帝的新宠！

卓有成效的管理者通常是什么样子的呢？是一天到晚风尘仆

仆、忙忙碌碌、唉声叹气、脾气暴躁吗？相信很多人都会这样认为，因为在现实生活中我们见惯了这样的情形。

“你很忙吗？”人们对于这个问题的回答惊人地一致：忙。而且通常是有气无力的回答。我们身处一个异常忙碌的社会，不管是管理者，还是所谓知识工作者或专业人士，每个人都非常忙碌。

实际上，这背后有三种忙碌：一种是尚未学会管理自己的时间，这些人常常会感觉被近乎疯狂的时间表逼疯；另一种是已经学会应对与取舍；第三种则是假装出来的忙碌，因为我们几乎已经开始把忙与成功、闲和失败联系到了一起。

可是，忙碌真的可以和成功划等号吗？当然不是，就像不是所有的努力都能收到预期的回报一样，不是所有的忙碌都值得推崇。

有时候，我们拼命努力而所得的结果，正是与自己的本意相反的。几年前一个初春，在美国缅因州发生了一件意外的悲剧。一伙人在那里泛独木舟的时候，碰到了一个小水坝，于是这些人就把舟拖上岸，绕到水坝下游。可是第二队里有一个喝了酒的年轻人，却决定以橡皮筏冲下水坝，不料皮筏翻了，他掉进冰冷的水中。当时，由于大家离他很远，无法救他，只能惊恐地看着他为抗拒坝下的回流，没命地向下游划动。他挣扎了好几分钟，然后被冻死。他的躯体随即被吸进漩涡中，几秒过后，在下游十米远的地方浮出来。在他生命的最后一刻尝试去做而徒劳无功的目标，水流却在他死亡之后几秒之内为他完成了。

有讽刺意味的是，杀死他的正是他的奋力对抗。他不知道惟一的对策是“反直觉的”。如果他顺着回流潜下，他应该还可以保住性命。

这个故事告诉我们什么样的道理呢？就是不要做无谓的牺牲和忙碌，有时候，忙碌带来的结果很可能有违你的本意。

2. 学会做一个聪明的懒人

近来，一股“懒人思潮”在悄潜涌动，汇流成河。其先驱无疑是德国作家海因里希·伯尔所著的《懒惰哲学趣话》。一个懒惰而聪明的渔夫，省略了奋斗，也无须勤奋，就可以直接在太阳下打盹儿，还可以眺览美丽的大海，享受白领阶层休闲的愉悦，这连那个悻悻离去的哈佛 MBA 都不由生出一丝羡慕。如果要给“懒人哲学”寻找一个最传神的视觉表达符号的话，这位全身松弛、慵懒地享受西海岸阳光的渔夫似乎是最佳人选。在拼搏、勤奋、奋斗、努力占据主流大众社会心理的大气候下，在从火车到人才培养都大大提速的时代，敢于为“懒惰”呐喊，为“懒人”正名，确实需要一些勇气和睿智。

其后，美国作家厄尼·J·泽林斯基也加盟了这一行列，其《懒人非常成功》开宗明义第一章就大段引用了海因里希·伯尔《懒惰哲学趣话》对那个渔夫的描述，足可见二者的承传关系。读罢全书可知，泽林斯基对海因里希·伯尔有继承，也有发展：继承的是渔夫敢于并善于省略“奋斗过程”的“懒惰”精神，发展的是已经将其列入“成功学”的必读书之列。

有一点需要声明，“懒人哲学”所推崇的懒并不是主张人们四体不勤、五谷不分。细读懒人系列文章，你就会发现其独特的创意，以逆反式的“懒惰”作为切入点，来吸引读者的眼球。懒人哲学想要推崇的，与“勤奋哲学”追求的完全一致：一个懒惰的成功者无非是懂得用适度的勤奋获取最大化的成功。在今天这样忙乱纷扰的世界上，不妨试着做个非常成功的“懒人”，放慢脚步，减少无谓的精力浪费，摒弃低效，获得最大化的成功。聪明的懒人形象大体是：

(1) 更高的效率

我们所说的“懒人”，不是指那些无所事事、浑浑噩噩混日子的懒汉，而是指“有效率的懒惰”，指懂得用适度的勤奋获取最大成功的聪明人。他实际追求更高的效率。如诸葛孔明，可以运筹帷幄之中，决胜千里之外，却爱睡懒觉，有诗为证：“大梦谁先觉，平生我自知。草堂春睡足，窗外日迟迟。”但他的工作效率，无须多言。重复的勤奋，与创造性的懒惰，哪个效率更高，不言自明；有效率却短暂的思维时间，与无效率的却长时间的忙碌工作，哪个价值更大，也无须争论。

懒人成功的核心秘诀只有一条，那就是高效率的工作，在四个小时完成别人十四个小时才能完成的任务。天才与庸才的最大区别，就在于前者知道什么时候需要勤奋工作、什么时候可以放松和娱乐。忙碌是低效和缺乏成就感之人的最后避难所。身体机械移动的虚假忙碌，最终导致身心俱疲，效率低下。

(2) 更善于思考

空白，空间，闲暇，是思维的必要条件，很难想像终日忙碌会有时间去思考。与更高效率相联系，我们提出这样几条建议：首先，要少一些工作多一些思考，思考什么才是值得自己追求和适合自己的企业的目标，思考某项措施对于企业来说究竟意味着什么，思考实现企业目标的最佳方案……其次，要选择做企业擅长的领域。第三，要具备创造性思维的能力。一个人的思维越具有创造性，就越不用完全依靠努力工作来取得成功，创造性是懒人成功的基本要素。第四，要善于分配和利用时间，遵循“80-20法则”（即一切工作的效率的前80%来源于工作者时间和精力的前20%），寻找最有效的工作方法。

(3) 更高的成功感觉度

何为成功？成功，是否一定要以牺牲自身生活的快乐与幸福为代价？其实，许多被公认的“成功人士”，他们个人生活得并不快乐，长时间辛苦工作，很少享受家庭生活，精神和身体两方面都遭

受痛苦。所以，首先必须转换所谓的“成功”理念，跳出“成功”的误区。现在社会所定义的“成功”，均以“名望和财富”为标准，而这种成功往往需要人们在身心健康、家庭、社会生活以及个人自由方面付出远远高于你想要付出的代价。这样当你登上自以为成功的巅峰时回过头一看，别人轻易就能够享受到的那种丰富、轻松、快乐和富有创造活力的生活，自己却几乎一无所有。这究竟是成功还是失败呢？成功的定义应当因人而异，但总的来看，成功应该由所有能让奋斗者快乐的东西组成，这些东西可以包括有意义的工作、身体和精神上的健康、友谊、安全感、心灵平和以及大量的闲暇时间。

实际上，舍弃其具体手段不论，“懒人哲学”的目标与“勤奋哲学”的归宿并无本质差异，二者都在追求更高效、更精彩的生活。就此而言，懒人哲学不过是给传统意义上的勤奋换了一套时装而已。在这看来十分新奇的视觉形象背后，存活的还是那个勤奋、追求高质量生活的现代人。这样的人，才是 21 世纪最为珍贵的人才，才是上帝的新宠。

作为管理者，是不是也要考虑做个聪明的“懒人”呢？

3. 把主要精力放到事关全局的大事上

身为管理者，一定要很累吗？

“是啊，上上下下那么多的事务要处理，岂能不累？”

如果你的回答是这样的，我们对此深表遗憾，你离高效管理者的标准还差很大一段距离。

“可是我为什么总这么累呢？不是我愿意，的确是有太多太多的事情需要处理了。”面对我们的结论，很多管理者都感到很冤枉。

这可以理解。在竞争日益激烈的市场中，每个人都承受着不同