

李子英 编著

管理精英文库

26

手法革命

—— 管理者工作效率手册



人民中国出版社

手法革命——管理者工作效率手册

效率甘泉——工作是“享受”不是“负担”

几乎所有的人都将其一生的大部分时间花在工作上。既然如此，如果不能愉快地享受丰富的人生，充实自己生命的意义，岂不是一大损失。

似乎一提到工作，就很难有愉快的感觉。

人生在世，除了极少数特例，很少能够摆脱工作。对学生来说，学习也是他的工作。所以广义而言，几乎所有的人都将其一生的大部分时间花在工作上。既然如此，如果不能愉快地享受丰富的人生，充实自己生命的意义，岂不是一大损失。

一、甜饼，成果的诱惑力

□ 想要激发干劲，“甜头”总是比“苦头”有效

坦白说，工作或是读书本身一点意思也没有。然而，无论工作或是读书，都不能因为没意思就不做。因此，工作的第一个原则就是，横竖要做，不乐白不乐。也就是说，将工作化作游戏，从而享受其中乐趣，是提高工作效率的第一捷径。

所以在此首先要说的是“甜头”，也就是“成功报酬”的效用。一般常说“鞭策”及“甜头”可以激发干劲。诚然，鞭策一时之间也许可以逼出人的干劲，但效果毕竟只是暂时的，从长远看，绝对没什么好处。相反地会失去对工作的兴趣。也就是说，工作不该只是由于非做不可的义务感或强迫的观念。

如果能以一种轻松的心情工作，效率定会提高，人生也会充满乐趣。

提倡“行为科学管理论”的美国学者麦格雷认为：“一个人是否会致力达成目标？全由达成后的报酬决定。”

有一则故事，一男孩准备考大学的时候暗恋一位女孩。女孩住在北京。所以男孩想要见她，必须住在北京。而如果考取北京大学，自然可以名正言顺地住在北京。只要考取便能每天见到她的想法，成为刺激男孩用功的兴奋剂。也就是说，和女孩见面是男孩的成功报酬，成果的诱惑力使得男孩一举中第。

这个方法仍然很管用。譬如，可以拿出国观光作为报酬。“只要解决这个问题，就到欧洲旅行！”，或是“解决了这问题就到关岛休假”。此外，有时也得视情况，把报酬寄托在一时看不出成效的事情上。在此并不是为庞大的国防经费作辩解，虽然国防经费占国民所得的比例很高，而且一时之间看不出成效，却绝对是有必要的。而成功报酬也是如此。

应该以什么作为成功的报酬呢？这是个见仁见智的问题。不过要紧的是，所设定的目标必须尽量具体而可行。常有许多人虽然设定了成功报酬，却在达成目标之前，就先享用报酬。这多半因为目标过大，不可能实现所致。不容易达成的目标，就像是场不会赢的赌。即使准备了一大堆成功报酬，还是会越玩越没趣。

为了防止这种缺憾，报酬及目标应该尽量细分。而在一点一点尝到甜头中达成目标。如果是细分过的目标，因为容易实现，可以很快得到报酬。而根据这种满足感，激起向下一项目标努力的欲望，最后终于能达成最终的大目标。与其以日后种种好处作为报酬，倒不如以只要读完一页，就能打电话给女友的方式作为成功报酬，更能激发工作、读书的欲望及干劲。

□ 给自己的鼓励，不要一次给的太多

有了成功报酬，追求目标的过程也会轻松许多。如果目标本身有趣，则连准备的过程也会变得兴味盎然。像打高尔夫球的前一天晚上擦拭球杆，或是整理隔天登山要用的用具等，都是相同的道理。

不过，如果不能具体指出将来的成功报酬是什么样子，这种方法的效果还是会减半的。譬如，即使以读大学为目标，但进大学究竟有什么好玩的，如果不能给自己一个具体的答案，则这种目标根本没意思，无法作为激励人努力的成功报酬。所以，给自己准备的成功报酬，必须具体而直接，即使在别人眼里是些微不足道的小事也无所谓。

然而，从来没有经验过的事情，想要具体地描绘，应该不怎么样吧！这就应该在完成大目标之前，先具体而直接地设定一些小目标。

譬如，读熟这本参考书，就去游泳；写好这份报告，就去看场电影等等，在完成大目标之前，先设定一些小目标，然后以一些具体的好处作为报酬。和这方法相反，也有人为了达成目标，戒酒、节食、克制一切欲望。这当然也是一种方法，不过，既然有乐趣无穷的方法，又何必自讨苦吃呢？

好逸恶劳，是人性本能。然而，如果因为这样，一味地追求享受，则工作、读书方面就会渐渐荒废。如果能巧妙控制，不至于太过放纵，则在提高工作、读书效率的同时，也能满足自己的欲望。

而且，如果准备了一份成功报酬，无论是谁，都想尽快得到。因而，如何快一点得到报酬？譬如给自己计时，看看能不能缩短完成一件工作的时间，如此一来，在无聊的工作上就加添了一些游戏的趣味。这在别人眼里也许很无聊，但自己却因此集中精神，而工作也得以顺利完成。

准备成功报酬的方法，就像在马的鼻子前面挂根胡萝卜，引诱马往前跑一样。不过，如果只是作为诱饵，不给马尝一口胡萝卜，马早晚会“罢跑”的。马如此，更何况是万物之灵的人呢！我们可不像马那么有耐心啊！所以，成功报酬法能否成功？就看你把这份成功报酬摆在哪里？

让女友成为你工作的弹簧，而非束缚

常听人说：“想要考大学，别交女朋友。否则心存杂念，书会读不好。要交女朋友，进了大学，想交多少就有多少。”这是很多人都听过的老掉牙的“训词”。

心存“异性”会降低效率的说法，其实只是一种迷信。怀抱这种迷信的人也许以为“乐即是恶”。如果一年 365 天，从头苦到底，谁都活不下去。只要读熟这课，就和女友到海边走走，或是看场电影，像这样，以女友作为刺激向上的成功报酬也未尝不可。此外，把女友找来，整理一下房间，提高工作效率等等，经由女友的“协助”，一样可以提高工作、读书效率的。

这种由女友协助的方法，并不只限于学生，一些年轻的上班族也许无形中正在享用这个方法呢？

想要提高工作效率必须下一番功夫。

二、枯燥的东西会变得趣味十足吗

□ 交个外国女友，外语能力自然可以提升

一般来说，读书可以分作两种情形。一种是为了自己兴趣买书、读书；另一种则是工作需要，不得不读。通常如果是自己想读的书，不必太过要求，也能集中精神，一下子就把书读完。然而，如果是为了某种目的，非读不可时，总是提不起劲，速度也是非常慢。这种现象其实不限于读书，无论工作或是读书，有很多事情都是这样的。

一般来说，与其设定“工作需要”、或是“一定要提高自己知识水准”之类堂皇的目的、动机，倒不如先设定合乎自己欲望，也就是较切身的动机，才能够提起精神，提高效益。

譬如，我想学西班牙语，我的动机是到西班牙和美丽的西班牙姑娘聊天。那么，到了马德里之后，我该如何向西班牙姑娘问路呢？怀抱这样的目的意识，在读西班牙文教材时，我就会留意问路的说法，学习于是变得十分有趣。语言能力本身是一种手段。所以，我们不该只是偏重如何精通这项手段，而是应该留意这项手段所能达成的目的。而且，如果最终的目标本身很有意思，则该项手段的训练，亦即语言能力的训练，自然不会枯燥。如果能够考虑这些事情的连贯性，将工作游戏化，工作自然会变得有趣。

如果抱有工作游戏化的观念，则在读书的时候，自然知道没有必要完全按照作者的安排来读书。不必从第一页念到最后一页，只要是自己喜欢的，可以先读，自己不喜欢的，尽管略过不读。依照自己切身的目的读书，自然会快乐无比，效率高。

□ 一切伤脑筋的问题都把它化作游戏

无论工作或是读书，都不是件好玩的事。然而，如果非做不可，那么还是加点趣味，效果较好。基于这个观念，譬如将英文单字、历史年号等等，一些应该背诵的东西，设计成游戏的方式背诵，效率大为提高。再如，在上放学途中，两三位喜欢英文的同学，玩“英文接龙”的游戏。如果第一个人说 love，第二个人得说 exciting，第三个得说 glamour，自己所说的单字必须以前面所说单字的最后一个字为开头。而且，还可以另外加一些规则，譬如，所说的单字要在五个字母以上，限定名词及动词，不准有 ing 形式，不可以 e 为结尾等等，游戏越复杂越好玩。像这样子的读书游戏化，不只是英文，其他像历史、地理等一些须要背诵的科目，都可以运用。

而且，可以用隔天的扫地值日，或是到爱去的饭店吃碗面，作为获胜的奖励，使比赛更吸引人。此外，远足郊游时，也可以举行类似的猜谜大会。在吃完野餐、休息的时候，准备一些水果或是糖果，再准备一些年代或是人名的谜语，然后就可以开始玩这种有趣又有意义的游戏了。

为什么读书苦，游戏乐呢？主要是因为游戏、比赛等等，努力的成果一下子就能显现出来，而读书或是工作的成果，则往往不是一下子就能享受得到的。针对这一点，采用猜谜、接龙等等游戏的方式，可以使原本单调无味的死背变得有趣，同时效率也会提高。

三、略施小技，工作欲望就增加了

□ 用红色显现自己的工作成绩

在心理学方面有个实验：人类对于眼前从事的工作，如果不知道什么时候才能完成，常会逐渐失去工作欲望。相反地，如果清楚地知道工作进度，知道什么时候可以把工作完成，效率自然会提高。因此，这条法则可以应用为提高工作效率的方法。

不过，客观地确认工作完成程度，并不是件简单的事。譬如游泳之类的运动，达成程度很容易知道。昨天游 50 公尺，今天可以游 80 公尺，这种进步可以透过数字客观地确认。然而，如果从事的事情不是这样单纯，则工作内容越复杂，越难用数字衡量。有时一个研究花了几十个小时，还看不到成果，也是有可能的。由于读书、工作的达成程度，不只包含“量”的方面，也牵涉到“质”的问题，所以很难单纯地估计。前苏联曾经以使用纸张的吨数，计算书籍发行数量，然后表示“苏联人民今年读了这么多书，纸张数量可以证明”。我觉得这个声明毫无意义的理由是，他们完全忽视了发行刊物的内容。

不过虽说如此，在计算工作完成进度方面，想要考察质的问题，并不是一件容易的事。如果考虑这些，工作完成进度根本无法用数字图表表示，所以，不妨放弃这方面的考虑，只用容易显现的方式，计算工作达成程度。

譬如，考会计师的时候，根据达成程度作一份“红色进度表”，把成果视觉化。这份红色进度表用 B4 纸，在上面划方格，横隔为 8 个等份。然后，在每个等份的左边，一一列出这次考试的 7 个科目，最后一格为合计。再在每个科目右边的方格，列出重要章节，详细记录其中内容。最后，再根据完成程度，用红色签字笔把读完的科目划掉。

根据这份红色进度表，能清楚地知道自己距离目标还有多远，也知道自己作了多少，效率自然可以提高，达成的欲望更会加强。

这种进度表最好用红笔删减。在参考的时候，会有一种完成的感觉，效果更强。至于黑色之类的颜色，总觉有点阴暗，使人意志消沉。

作这种进度表，就像玩游戏一样。在表上划线的快感，就像游戏赢了的快感一样。

□ 研究以往的成绩，可以发现目前工作进行的问题点

目标和现实之间，必定会有许多差距。譬如，下定决心想要每天读书 8 小时，但往往会因为各种阻碍，使得原定的 8 小时，变为 7 小时、5 小时。

无论计划得多么完善，在现实生活里，总是无法完全按照计划进行。就算考虑再三，如果有意想不到的事情发生，原定的计划就会被搞乱。

然而，如果因为这样，就什么事都不做也不行。想办法弥补目标和实际的差距，是很重要的。也许这些差距是永远也没办法填补好的，但逐渐缩短其中差距，却是人人都能做到的。

目标如果是纸上谈兵，那当然另当别论。如果目标有可能达成，却无法达成时，则分析其中原因是很重要的。因为在这些差距里面，正隐藏着自己发展的可能性。

譬如，某业务员始终无法提高业绩。这时，不妨先回头看看以往累积下来的业绩。如此一来，应该可以找到譬如和人应对能力不行，准备方法不好之类的问题。反过来说，这个业务员好歹也完成了一些业绩。只要能够克服应对不行、准备不足之类的缺点，应该能够更进一步发展。

在此，这个业务员并不是发展到了极限，而使业绩无法提升。相反地，还有找到发展空间的机会。如果，不检讨自己过去的成绩，放弃自己的工作，就不会发现这些事情，使得原本可以更上一层楼的，变成无法发展。所以，在达成目标的过程中，检讨过去完成的业绩是非常必要的。

因此，有必要将自己的能力客观化，作为一种标准，以分析实际表现和目标之间的差距。有人说“七分努力，三分运气”，其实并不太妥。如果不好好分析这三分运气的原因，是不可能进步的。

使实际表现和目标之间的差距一目了然，是进度表的好处。此外，由于加深对差距的印象，也会使自己强烈感到有必要检讨工作情形。还有，由于看得到自己的工作进度，也能早一点发现差距的产生。

想要有效研究工作情形，有时可以摒弃以往的看法，从其它完全不同的观点来看自己的工作情形。譬如，请别人批评也是个方法。所谓“旁观者清”，常常有许多事情是经别人提醒才发觉的。

总之，如果自己的方法行不通，不妨换个方法，积极改变自己的观点。随着观点的改变，你将发现更多可行的办法。

□ 原本无法解决的问题，一写在纸上，竟然意外地解决了

工作遇到问题，有时花了许多时间思考，还是不能找出解决办法，使得工作无法进展。想要解决这种问题，必须先尽量找出问题所在。如果不知道问题点，是没有办法解决问题的。

譬如，一味地烦恼“计划不能顺利推展，该怎么办啊？”是不能解决问题的。如果能够想想“计划不能推展，应该是人手不足造成的吧！如果补充不足的人力，会不会比较好？”不但比较有用，也较节省时间。

如果发生问题一味地烦恼，常会使大脑无法思考。即使打算找出具体解决办法，也会因为一味烦恼“怎么办啊！这样做好吗？嗯，不行。还是该这样做呢……”结果还是不知道该怎么办，只会让自己疲劳而已。而且，这样的烦恼还会使自己越来越无法客观地面对问题。如果能确定问题所在，就能找出许多对应的方法。

想要使问题明确，不妨将烦恼的事情，造成问题的事情写在纸上。只要写在纸上，很奇怪的，问题总能迎刃而解。这是因为在脑中思考的并不明确的问题，清楚地浮现在自己的眼前。

有些人常常烦恼，却不知道为何烦恼。其实，面对问题，只有找出问题，解决问题才是办法。想要做到这点，必须尽量客观地分析问题，探讨原因。既然是人类的问题，人类大都能够解决。

人只要一烦恼，工作效率自然会降低。这时，必须先写出究竟在烦恼什么。如此一来，至少写出来的部分不须再花脑筋，而能将思考转向解决的方法。

即使是个谜题，只要有解题的决心，同时保持冷静，自然可以找出解决

办法。

□ 墙上标语只要一达成就更换

目标应该经常更新。因为目标既然是一种手段，则在达成之后，自然就没有存在的必要。尤其是近期目标，每达成一个，就得更换一个。然后，经过不断地累积，中期目标也得更换。当然，最终目标，譬如幸福的生活等等，并不是那么容易就能更换。不过，逐步更换近期目标、中期目标是毫无问题的。如果有人目标永远不变，这个人也不会有什么进步的。

然而，即使人人都有非做不可的目标，往往还是会因为眼前的琐事，和原先的目标越离越远。这时，如果有人提醒你：“喂，现在不是做那些事情的时候吧！”，当然是最好不过，不过，实际可能性不大。这时，能够提醒你的只有标语。

如果标语一直不变，就像是墙上的污点一样，效果就差很多了。因此，必须在标语的效果降低之前，尽快完成目标。

四、调整好心理准备，工作惬意了许多

□要有一套工作前的热身运动

有很多人在做一件事情之前，都会有一些特别的习惯。

譬如，考生在开始读书之前，要先削几枝铅笔；上班族在坐下来办公之前，要先喝杯茶。这些都是希望在办正事之前，先做点其他事情，让自己静下心来做事。虽不否定这种特殊习惯的效果，但纳闷的是，为什么有这么多人热中这样的习惯？

在工作之前，先来点热身，并没有错。但，前述的这些习惯真的是热身吗？大概多半只是浪费时间吧。譬如，现在有一小时的时间，计划在这段时间写点文章。这时，有削铅笔习惯的人，应该开始削铅笔了吧！然而，如果越削越有趣，因此浪费了十几二十分钟，那就是本末倒置。现在，最重要的是写文章。如果因为削铅笔，耽误了许多时间，等到真正可以静下心来写文章的时候，宝贵的一小时也所剩无几了。

做一件事情最好不要有什么准备的习惯，而能够马上进入状态。因此，平常就应该保有立刻进入状态的气氛。然后，一想到“我现在要做这个”，就能够立刻着手，一气呵成。

如果没有一点心理准备，立刻面对工作，的确在刚开始的时候，会觉得脑袋空空如也。但是，只要一会儿就能够进入状态。就进入状态的速度而言，这比削铅笔快多了。所以，工作前的热身运动，最好直接通过工作进行。譬如，很多公司的新进职员训练，都是采用“On The Job Training”（在职训练）的方式。通过实际接触工作，教育新进职员，使其进入状态。因此，我们工作前的热身，也可以采取“On The Job Training”的方式。

通过工作热身，能够提高工作效率。譬如，平常找一些读书索引都是尽量利用闲暇时间完成。这也是一种读书前的热身运动。只要把目录贴在书本封面，将来一看封面，就能知道这本书大概有哪些章节？讨论什么内容？如此一来，就会觉得“啊！这本书有这些内容！赶快读完它！”，而兴起读书欲望。这也算是一种通过实际状况的热身。

尤其是一般上班族工作时间，根本没有几个钟头。这样短的时间，如果拿来喝茶，削铅笔，工作自然会受到影响。就工作效率而言，根本不划算。虽然工作前的热身绝对不是件坏事，但无论如何，应该尽量从工作或是读书相关方面，寻求能够提高兴趣的方法。

如果拥有无限多的时间，削削铅笔自然没有关系。然而，我们的生命有限。如果有一小时的时间，当然是充分利用才是最有效率的方式。如果一味地热身，浪费了办正事的时间，那就是本末倒置了。

□工作前，先来一点自我暗示

人类只会把目标订在自己可能完成的事情上。通常都是以自己目前的能力加上努力所能达成的事情作为目标。不可能把一蹦直达天王星，作为自己的目标。

反过来说，自己所设定的目标，自然是自己认为有可能实现的事情。

其实，人类只要想得到的，本来就是差不多都可以实现。只不过是明天实现？明年实现？等等时间的问题而已，最后终究还是可以完成的。

在考虑目标的时候，如果一开始就以为不可能实现，等于一开始就封闭了所有的可能性。以为不可能成功，自然没有干劲，即使有机会知道不可能成功的原因，也变得不想知道。相反地，如果一开始就认为可以成功，不但会考虑如何做才能完成，同时，遇到困难时，也会分析不能完成的原因，摸索出解决的方法。

把自己的精神、反应调整在积极的状态，是很重要的。在面对一个问题的时候，不是先判断能不能做？而是先考虑要如何做才能成功？在潜意识里，把心理状况就调整到最积极的方向了。

□ 让音乐叫你起床，可以很快从睡梦中清醒

每天都是先想一些高兴的事，再开始一天的工作。就工作前的热身而言，这个方法似乎是最好的。譬如，每天早上睡醒睁开眼睛的时候，想象家里挂了一幅最喜欢的画，或是想象正在南国海岸度假。于是，在床边摆幅具有南国风光的照片。如此一来，“哈，只要做完这件工作，就能到那里度假！”，借由喜欢的事物，刺激工作情绪。无论是多么喜欢睡懒觉的孩子，在郊游的当天早上，还是会自动起床。只要有个愉快的动机，即使遇到一点麻烦，也不会在意。就连大人也是如此，虽然也许郊游之类的事无法再使大人兴奋，但是，仍然有许多事情可以使大人兴味盎然。所以，每天早上先想一下这些兴味盎然的事情，把精神调整到最积极的状态，则每天必然是生龙活虎、效率百倍的。

五、调整工作环境妙技法

□ 太亮太暗都会影响工作效率

照明设备不佳，直接影响工作效率。尽管头脑清晰，如果眼睛疲劳，效率一样不好。

其实，不光是照明设备，只要是目光所及，都会影响到自己的感觉及心理反应。

譬如，工作场所的墙壁不适合漆红色系之类刺激的颜色。当然，太暗的颜色也不好，最好是具有安定情绪作用的色调。虽然有人认为，淡青、淡蓝之类的寒色系的环境适合脑力工作。不过，寒色系看起来沉重，令人感到忧虑。然而，整面白苍苍的墙壁容易让人联想到医院，感觉不太好，同时也容易使眼睛疲劳，所以柔和的肉色系，感觉上较为舒服。当然这要看各人偏好。

总而言之，想要提高工作效率，留意工作环境也是很重要的。

□ 适材适所

所谓“适材适所”，这句话同样可以用来形容工作环境。也就是说，工作内容不同，工作环境自然就要变动。譬如，需要参考许多资料的工作，自然就要在参考资料随手可得的地方。否则，缺乏参考资料，即使再认真，效率一样低落。这个道理虽然人人都懂，但奇怪的是，仍然有很多人弃之不顾，尽是做些没有效率的事情。

有很多作家喜欢将自己关在饭店或旅馆内写稿。如果把必备资料带齐，住进旅馆，由于不受干扰，可以长时间埋头苦干，自然就可以完成许多工作。

不过虽说如此，并不是所有的工作都能在旅馆里面完成。因为，办公室或家里的参考文件及资料，不可能全部搬到旅馆里面。所以，即使为了远离噪音而住进旅馆，仍然要分清楚什么事可以在旅馆做，什么事不能。

反过来说，如果有机会投宿旅馆，一定要事先考虑能做什么工作，先做好准备。

总之，任何一个工作环境都有其特定的性质，我们必须事先了解其优点及限制，做好准备工作，如此，才不会错过一分一秒。

□ 将噪音化为雅音

很多事情并不是硬干就能解决的。譬如，对付噪音就是一例。有时夜里一些噪音令人觉得心烦，越不想听越是听得一清二楚。事实上，用点头脑想一想就知道，生活在都市之中，要想完全“无声”是不可能的，总会有些杂音入耳。重要的是，如何在噪音之下生活。

对于噪音，人的反应不尽相同。在火车轰隆隆的噪音中，有些人可以呼呼大睡。然而，有时邻座讲些悄悄话，却会令人心烦不已。这多半是因为人类对于有意义的声音较为敏感所造成的吧！这时，不妨带上耳机，听些语言录音带。心想“反正也睡不着，倒不如利用时间做点事情”，如此一来，情绪就会渐渐平稳，甚至不一会儿就会有睡意了。这就是所谓的“将噪音化为雅音”。

有时累得不想读书或工作时，不妨听些流水、鸟语之类的情境音乐，可以消除疲劳，同时远离世俗的烦杂。

效率之魂——提高时间成本的边际效益

提高时间成本的边际效益是提高企业效率的一个至要。

所谓“时间就是金钱”并非一个现今才有的警言。古人云“一寸光阴一寸金”。但古人多有比拟的意思，言时间之宝贵，光阴之不可追。将时间赤裸裸视之为金钱却是现代工业文明高速发展的产物。由此，时间成本就成为现代人必须背负的一种价值成本。

提高时间成本的边际效益是企业效率的一个至要。

一、效率新思维，时间成本

□ 只要能够考虑时间成本，做事就不会拖拖拉拉、浪费时间

只要是上班族，大概都知道，时间就是金钱。所谓时间成本，应该是时间越久，成本越高。20 来岁的上班族，和三四十岁的上班族，虽然每天上班一样，薪水就是不同。时间的成本是越来越高的。所以，20 岁的上班族和 40 岁的上班族，即使一同休假，一同打混，价值都还是有差别的。

如此一来，时间的价位可以说是因人、因岁数而异，绝不是白白奉送的。能否切身体会时间成本的重要性，也关系着一个人使用、节省时间的方法。

譬如以编列某件工作预算为例，某件案件在业务员手上处理 80 个小时，然后给高一级的专员处理 15 小时后，交由经理审核 5 小时。以此为准，再参考各阶层的工资成本，加上费用支出及利益收入，然后才能向客户报价。

假设一个职员的工资为每天 64 元，即 1 小时 8 元。如果该职员整天打混，不认真做事，无论事务所或是客户，都会受不了的。所以，一定要把握时间，发挥每一分钟的价值。

不过，虽说如此，在人家手下做事还是比较轻松的。头脑里多少还有“这不是我自己的时间”的念头。等到自己当老板，时间就是金钱，一秒也不能浪费。

□ 现在就算一下你的时间成本

很多公司对于复印、电话等看得到的费用开销，非常留意，想尽办法节省支出。然而，对于职员工作时间是否浪费，却毫不注意。譬如，原本复印一张文件，如果改以职员抄写，乍看之下，以为节省了费用支出。然而，浪费时间，反而增加了成本。如果考虑雇一个人得花多少费用，自然能够明白这个道理。

因此，在这个繁忙的工商时代里，我们实在有必要降低时间成本。如果能下功夫研究如何节省时间，自然就能找到属于自己的时间。节省时间就是节省金钱，把节省时间当作是有赏金的游戏，本身就很有意思。

至于时间成本的计算方法，如果是自由职业者，因为所得本就以时间为单位，计算成本可能较容易。而上班族之类的工作，虽然知道工作时间，但究竟从自己的工作可以得到多大的好处，如果不是很清楚，计算成本也许会麻烦一点。不过，譬如加班的时候，一小时能得多少加班费，自己很清楚，所以可以将加班费作为计算时间成本的一个参考。此外，如果有兼差，也可以将兼差收入作为计算时间成本的参考。虽然没有自由职业者明确，但可以从许多角度，考虑自己的时间成本。

然后，以此为基准，检查自己使用时间的方法，你将会发现许多以前忽略的事情。譬如，自己原本以为很划得来的事情，经过计算时间成本，才发现根本不合算。再加上浪费了这些时间，以致原本该做的事情无法完成，遭受重大损失等，诸如此类，你都可以通过客观的数据了解，而不是只凭印象作判断。

□ 简单的工作不见得要自己做

一些简单的近乎单调的工作，常会使人越做越烦。只要一感到厌烦，工作效率再怎么样都无法提高了。因此，对于单调的工作，我们有必要添加一些变化。不过，在此之前，我们应该先想想：这种工作能不能用机器做？或是这种工作能不能交给别人去做？把这些单调的工作交由时间成本较低的一方处理，自己才会有时间处理附加价值较高的事情。

然而，如果事情实在有必要由自己动手，那就得想办法加添一点变化，以使自己不致厌烦，同时又能节省时间。一般来说，如果经常用心研究这些单调的工作，往往只要一点心思，就能节省许多时间。

譬如，做复印、装订文件等单调工作时，不要因袭旧有的观念，仔细想想可以节省时间的方法。对于旧有的方法，不要深信不疑。

此外，两个人做同样的事情时，如果我专做这个部分，你专做另外的部分，往往会比两个各自为政来得好，来得快。总之，在开始工作之前，先用点时间，想想如何使工作顺利。往往只要一点点时间，就能大幅度地节省日后的工作时间。

□ 天下没有免费的时间

会计学上有所谓“机会成本”的概念，这和法律上所谓“可能利益”的概念很接近。譬如，某人车祸身亡，在计算赔偿金时，必须考虑这个人如果活着能够得到的利益，称为“可能利益”。“机会成本”也是同样的道理。

也就是说，假设某人正在读书，没有工作。乍看之下，他没有工作，所以他的时间成本是零，不用钱的。然而，他虽然没有工作，但只要他想工作，还是可以工作，只不过现在不工作，专心读书而已。所以，计算他的时间成本必须考虑到将来的可能利益。

如果没有“机会成本”的观念，在以时间成本衡量事物价值时，往往会估计错误。

譬如，某律师在同一时间，接到两件委托案件。如果只能两者取一，这时就不能用普通的时间成本来衡量。也就是说，如果接了这件案子，另外一件就得放弃，成本自然提高了。

当然，酬劳势必也得提高。而酬劳既然提高，律师方面就更不能浪费时间了。

“机会成本”这个观念，在提高工作效率方面，非常实际、有效。如果你也能具备这种观念，应该就不会再把时间全浪费在无聊的例行公事，自己的时间也因此得以增加。

二、并非鸡肋的“零头时间”

□ 别浪费零头时间

一天 24 小时的生活中，常常会有 5 分、13 分的零头时间。也许是通车途中，也许是到达公司开始工作前的几分钟，也许是饭后，也许是午睡醒来，甚至工作或读书的空档，都会有很多零头时间。也许因为零碎，一般人不会很在意。不过，希望你记录一下一天的行动，计算一下自己有多少零碎时间。我想你一定会很惊讶，自己竟然浪费了这么多时间。

如果能够尽量利用这些时间，一些重要的读书、工作时间，就不会被一些琐事占据。利用时间就像用卡车载货一样，时间短的话，做不需很多时间的事；时间长的话，就做需要很多时间的事。譬如，查资料之类简单的工作，就该尽量运用零碎时间。常见很多人为了了一些琐事，占用了处理重要工作的时间、以致工作效率低下，这是不对的。

为了妥善使用这些零碎时间，平常应该列张表，注明“零碎时间可作之事”。等到一有空闲，就能参考这张表，找找资料、打打电话，时间一点也不会浪费。

□ “找时间”就是“找宝物”

所谓“时间就是金钱”，浪费时间就是浪费金钱，相反地，有效利用时间就像是赚钱。

把“找时间”当作“找宝物”，就像玩游戏一样地找。

游戏方法很简单。只是计算从早到晚，日常生活所有的动作、行动及思考的时间。譬如，洗脸的时间、吃饭的时间、穿衣服的时间、走路上学的时间、老师到教室的时间……等等。

此外，各科读书时间也得计算。做一张单字卡需要几秒？翻字典查一个单字需要几秒？考试做题目时间需要多久……等等。

如果能把这些时间掌握住，就能有效运用以往白白浪费的时间。譬如说，做一张生字卡要 20 秒，如果有 5 分钟的空闲，就能做 10 张生字卡了。

只要计算一下所有处理业务的时间，就会发现平常以为很简单的工作，竟然占用了这么多时间。当然也会发现，短时间就可完成的工作，竟拖拖拉拉，浪费了那么多时间。至于找来的时间“宝物”如何使用？则是因人而异。不过，越是忙碌，这些找来的“宝物”越是有价值。

三、找“时间差”的空档

□ 只要把午餐时间挪后，就可以掌握更多时间

如果想要掌握一分一秒，午休时间也不该浪费。如何使用这一小时的午休时间？往往就是工作效率高低的关键所在。

一般公司的午休时间，多半都是从12点到下午1点。只要是上班族大概都知道，这段时间无论是哪家店都是挤得水泄不通。只要比别人慢一步，就得站着等位子。好不容易等到了位子，还得等饭菜上桌。然而，人的惯性真是蛮可怕的，虽然要浪费这么多时间空等，习以为常的人还是比比皆是。

假如我们把吃饭的时间挪后30分钟，结果会怎么样呢？如果是12点30分才去吃饭，前一拨的人大概也都吃完了，店里有一大堆空位。而且，厨房也不像刚才那么忙，饭菜上桌的时间不会耽搁太久。更棒的是，没有人站在你后面等位子，你可以安心地慢慢吃。吃完饭后，甚至还可以到附近书店逛逛呢！

光是找出30分钟的时间差，就有以上的好处。事实上，有些公司的午休时间是从1点开始的，一般反应也很好。而且，因为12点到1点的这段时间多半是其他公司的午休时间，电话很少，所以，这段时间的工作效率特别好。

□ 只要早一点出门，就可以掌握更多时间

利用时间差以提高效率，其方法之多，令人惊叹。譬如，在广告公司任职的一职员，他每天都比别人提早一小时出门上班。他说：“最早我是因为想找时间看报纸。我家订两份报纸，如果边吃早饭边看报，差不多要花一小时。我想，如果早一点出门，到公司再看报纸也是一样，而且，公司还订了四五份报纸呢！于是，我决定早点出门，不必挤车，有时发生大新闻，我也可以在售票亭买份报纸后上车看。因为公车很空，我可以轻松自在地慢慢看。不挤车的滋味真好，如果想要看书也可以……”

像这样子，你可以把这一小时的空档拿来看报纸，不然，就算拿来工作，也是不错。只要有过这种经验就知道，在这一小时，办公室里静寂，不会有什么电话，工作效率说有多好，就有多好。而且，就如同前例，光是有位子坐，就可以做许多事情了。

有个上班族说，如果他知道某一天工作比较忙，他就会勉强自己早饭多吃一点，然后，工作告一段落后才吃午饭。如果公司没有特别规定吃饭时间，这倒也是个方法。不过，终究还是不赞成为了工作而耽误吃饭。一个月偶尔有个一两天晚一点吃饭，也许还没什么关系。如果养成了习惯就麻烦了，把身体弄坏，可是得不偿失啊！

虽说利用“时间差”很不错，但个人健康还是很重要的。因为提高工作效率的最大资本，毕竟还是健康啊！

四、善用他人时间

□ 不要动不动就说“喂！”

曾经有某公司的管理干部抱怨：“真是唯小人与女子难养，我们公司那些大小姐真是难侍候。对她严一点，眼泪就掉了下来；对她好一点，她又得意地忘了自己是谁！真是头痛！”就算女职员真的有这些缺点，如果有人因此歧视女职员，惹来全公司女职员的排斥，恐怕这个人也别想升官了。因为据说，很多公司的人事科相当注意女职员的意见。这样说也许把话题扯远了，但无论如何，在一个工作环境中，如果人际关系不好，工作不会顺利，效率自然也不会提高。唯有群策群力，才能使效率达到最高点。

那么，如何才能使女性职员心情愉快而有效率地工作呢？雇主至少要先了解她们的感受。一般女孩子的工作不会显得举足轻重，但也因此更要尊重她们的自尊心。

每个人都是有自尊心的，特别是敏感的女职员，往往会因为上司一句无心的话，而受到严重的伤害。譬如，在众人面前叫她倒茶，在她听起来可能就会是“你呀，就是来倒茶水的啦！”自然就会不高兴。而一旦得罪了女职员，日后做事就会有很多麻烦。请她复印一下资料，她会说：“对不起，我正在忙。”其实，就算她不忙，她也会找出许多理由拒绝帮你，这一来就大大地影响了工作效率。所以，了解女职员的感受是非常重要的。

更何况最近在工资方面，男女之间的差距越来越小。如果领的是一份不错的薪水，做的却是可有可无的工作，不仅她们会觉得不满，对公司而言，也是一种浪费。因此，妥善安排女职员的职务，让她们愉快地工作，是提升工作效率的必备条件。

□ 交代事情必须把目的交代清楚

进行一项任务，最重要的是要知道，每一项工作在整体中占有什么地位？具有什么意义？如果不知道这些，则负责该项任务的人势必失去兴趣，甚至在遇到问题时，无法找出对策，妥善处理。因此，在指派下属任务时，一定要把目的交代清楚。

譬如，要下属买张车票，不能只说“帮我买○号○点○○号车票”，应该说“我○号○点前要到○○法院，请帮我买张○○号车票。”因为，如果照前者的说法，一旦○○号车票卖完了，下属就不知道该买什么了。如果是后者，○○卖完了，还有其他车子可以搭，只要准时到达目的地就行了。所以，在上位的人下达命令，应该尽量具体，别让部属摸不着头绪。不过话说回来，有时太直接的命令，反而令人没有应变的能力。因此，关于这个也是视状况而定，不能一概而论。

□ 将下属犯的错误建立档案存查

想要使部下的表现达到满意，必须先增强部下的能力。在上位的人与其花时间责备部属，倒不如把时间拿来教导他，提高他的工作效率。人非圣贤，孰能无过？重要的不是无过，而是不二过。某一事务所里，建有许多资料档

案。这些资料档案都是以往工作经验累积下来的无价之宝。有了这些档案，就算是前来打工的短期工读生，也能立即进入状态，发挥所有能力，提高工作效率。因此，在事务所里，新进人员的第一件差事就是阅读档案。

不过，如果以为这些档案完美无缺，就大错特错了。这些档案必须时时更新，才能跟上潮流。在上位的人面对部下的错误，不应该生气，反而应该高兴发现档案的漏洞，经过增补之后，档案可以更完美。此外，工作经验如果随着离职员工带离公司，对公司而言是一种损失。这些经验却是宝贵的财产，换句话说，记载这些经验的资料档案，就是公司的财产目录了。

五、减少工作准备时间

□ 缩短查询时间是提高效率的关键

我们把诸如搜集、整理资料所花的时间 称为“准备动作时间”——access time。access time 原为电脑用语，指接近目标物所需时间。这种解释似乎较为空洞，举个例子，譬如，听唱片的时候，从拿唱片、放唱片，到听到你想听的歌曲为止的这段时间，就称为“准备动作时间”。对于靠脑力吃饭的人而言，缩短准备动作的时间是提高工作效率的关键。因为节省下来的时间越多，就越有时间思考更细密更正确的办法。

一般人认为，靠脑力的工作好像纯粹只是动动脑筋而已，不太需要动手。然而仔细想想，从事脑力工作的人多少还是会被一些琐事占用时间的。譬如读英文的时候，翻字典查单字所用的时间，就是前述的准备动作时间。把时间用来翻译。作文，当然比把时间用来查字典好。所以，把字典放在伸手可及的地方，或是用一本语汇丰富、查阅方便的字典，可以减少一些不必要的时间浪费。

□ 颜色识别法

活面式档案夹是一种非常方便的文具用品，而且加上一套“颜色识别法”，更加发挥其功效。一般的档案夹，都应依照颜色来分类。只要熟悉这套方法，大老远地就能看到自己想要的资料，不必东找西找浪费时间。

这套方法可以运用在很多方面。磁碟片也可贴上各种不同颜色的标签，加以区别。如此一来，虽有一百多张磁碟片，但每次找要用的磁碟片，不会花太多时间。此外，读书时所划的线，也可以用颜色来区分重要性。

□ 在空白部分标上重要程度的记号

没有一本书需要从头到尾精读。如果能够通盘了解书中的精华部分，剩下的就算丢到垃圾桶也没关系。书最好以条列重点的方式写成，可以节省读书的时间。

在收集资料的时候，如果是报刊杂志上的信息，可以直接剪下来存档。但如果是一般的书籍，剪贴实在不太好。这时，不妨按照书本内容的重要程度，在该页空白的部分标上●、○、□、■之类的记号。下次阅读的时候，就可以省下很多时间。记号最好标在左右两边的页端，即使快速翻阅也不会遗漏。

□ 同时阅读好几本书的时候，可以用书签的颜色划分重点

读书如果能够按照次序，读完一本才换另一本，当然是最好不过。然而，在繁忙的现代社会中，能够有5分、10分的零星时间，就算不错了。这时如果想要读书，因为时间不多，必须很快进入状态。如果还得花时间找书，那么自己所有的一点时间，只能找书，不能读书了。为了活用这些零星的时间读更多的书，就要养成同时读好几本书的习惯。

因为经常同时阅读好几本书，书签便成为必要的文具用品。譬如使用的书签有三种颜色，茶色表示需要经常参考的部分。黑色代表重要的部分，红色则代表读到一半。这方法在节省时间方面非常有效，而且，因为可以立刻进入状态，所以，即使只有一分钟，也能有效运用。

此外，目录也是一本书的重点。很多人都忽略目录的重要性。其实，目录正是书中内容的浓缩，有些书甚至只要看过目录就行了。所以，如果买回来一本书，最好先把目录的部分复印下来，贴在封面。如此一来，不用打开书，就能知道内容。如果目录页数太多，可以把不必要的部分去掉，或是缩小复印。

通过这些方法，把别人写的书化为自己的东西同时节省了许多时间。

如果把这些事情都列张表，等到哪一天出去散步的时候，就可以一次办定。

六、弹性的会议和电话时间

□ 开会前先列出三项问题及其解决方案

尽管大家都知道，会开得越多的公司越容易倒闭，但仍然有许多公司开会时间冗长得令人受不了。这个不行，那个不行，甚至有些尽是与问题无关的废话，讨论了半天没有一点结果。由于与会人员在会议的那一段时间内，不能做其他事情，所以如果衡量时间成本的话，开这种会实在很浪费。老是开这种无意义的会议，等于无止尽地浪费时间成本，最后必定会掏空公司的金库。

通常这种没有效率的会议、多半是因为没有确定散会时间所致。同时，没有例外的，一定会有人迟到，中途才进来开会。由于不确定什么时候结束，会议自然就拖拖拉拉地开下去。而且，会议就算有个题目，也没定出讨论方案，以致重点不明确，抓不到问题核心，自然讨论不出有效的解决办法。

开会前的准备工作是十分重要的。譬如，开会前先列出问题及两三种解决方案，作份简单的报告，分发给与会人员。如果所有的人在会议前都很快地看过报告，则会议必然能够很有效率地进行。

也就是说，提案者先列出问题所在，并针对问题拟定几项方案，然后征询众人的意见，以此为基础，进行会议讨论。

如果采用这个方法，会议大概只要 1 个小时就能结束。节省下来的两三个小时，还可以用来处理其它重要的事情。当然，会议的主角免不了要用两三个小时作报告，但所耽误的，毕竟只是一个人的时间，不会影响其他人，就公司整体而言，时间成本可以大幅度地节约下来。这个方法用最简单的话解释，就是会议一开始，所有的人对问题核心都有相当的了解。当然，要达到这种效果的前提是，提案者确实掌握住问题核心，并做出具体的方案才有可能。

□ 站着开会可以节省很多时间

如某项企划案经费不足，有必要增加预算。于是，负责的人把上司找来走廊讨论：“由于某些因素，预算恐怕要再增加。”

上司也很明快地回答：“OK，就照你的意思。”或者“没办法增加啦！只能看看在当初预算范围内有没有什么方法啦！”是与不是，很快就有结论，处理事情干净利落，实在令人佩服。

其实，会议不见得一定要坐下来讨论。和上司在走廊三言两语就把问题解决，不也是一种会议的方式吗？何不来用这种方式试试？更何况站着讨论，由于潜意识里想赶快把话说完，精神集中，自然可以很快得到结论。

这种方式在重视群体意见的企业界，可能不太容易被采用，近年来逐渐有被接受的趋势。站着开会能使头脑更灵活，在提高效率的前提下，是值得一试的。

□ 电话应对术

每天电话相当多。往好处想，这代表生意兴隆，并不是件坏事。但相对

的，有很多人会因此没办法打进来，那就很麻烦了。虽然，只要秘书一句“对不起，老板正在讲电话”就可以打发了，但万一对方有急事，那就伤脑筋了。而且，如果对方是重要客户，还得赶快挂掉手边电话，拨过去问个明白。如果对方是在公司打的，那倒还无所谓，拨过去就知道是怎么回事。万一是在公共电话亭打的，一错过就头大了。“究竟是什么回事呢？会不会是急事呢？”整天为了一通电话搞得心神不宁，无法专心工作，有时甚至为了一通电话，延误了一天的工作进度。如何处理这类事情呢？不妨先作一些暗号，并且交代秘书。

譬如，如果在秘书传来的纸条上写“W”（Wait，的简写），表示“请他等一下，我马上好”。如果是“T（Telephone 的简写）7”，表示“7分钟后我回他电话”。至于“A（Again）五”，则表示“请他5分钟后再打来”。此外，一些推销员打来的电话，直接由秘书处理掉即可，不必由自己接听。

有时候和比较健谈的客户通电话，在谈完正事之后往往还会聊些家常，如果采用这个方法，就不必担心电话讲太久，而错过其他电话了。也许有人认为只要通话简短，没有特殊的方法也不会有困扰。但和客户聊聊家常是必须的，如果采用这种方法，不但可以和客户好好聊一聊，也不必担心耽误了其他的事情。

□ 不要只说○○先生来电

人们最不喜欢打电话的时候，只听到对方一声“喂！”而不报上自己公司的名称。照理说，接到电话应该说：“○○公司”，或是“○○公司业务部”，让对方确定没有打错电话，如果打错了可以趁早发现，避免浪费时间。

同样的道理，总机或是负责传达的人，如果只说“○○先生来电”，也是不对。应该说“○○公司的○○先生来电”。

像这些电话应对，应该在职员刚进公司时就要训练。譬如把各种现象电话应对方法编印成册，让新进员工一开始就知道如何应付，等到出了问题才教他就太晚了。

这本手册里面有各种电话应对的方法，以最令人头痛的推销员电话为例。一般推销电话无端地占用别人的时间，就某些程度而言，可以算是一种犯罪。不过，一般推销员不会一开始就露出马脚，通常他会说“恭喜您从10万人中脱颖而出……”然后渐渐扯到他所要推销的东西。这时你可以单刀直入地说：“总而言之，就是推销嘛！”不管多么厉害的推销员听到这句话，也只能回答：“啊！是的。”然后你就赶快加上一句：“不用了，谢谢！”马上挂断电话，不必为这个浪费时间。

此外，手册里面，对于对方打错电话时的处理，也有详细的说明。许多人在知道对方打错电话之后，都会不高兴他说：“你打错了”，就挂断电话。然而，这样应对的话，对方很有可能再打过来。所以，接到别人打错的电话，一定要问清楚：“请问你打几号？”如果对方号码不对，应该告诉他：“我们这里是○号”，万一号码相同，就应该说：“您打的电话没错，不过，我们这里是○○公司啊！”如此一来，就可以避免重蹈覆辙再打过来。其实这些都只是一些小技巧，然而稍微留心，就能减少时间的浪费。

七、脚印——行动记录表

□ 订定行动记录表比做预定表，更能妥善管理时间

有很多人常说：“唉！自己想做的事情很多，却因为时间关系，没有办法实行！”然而，只要仔细分析一下他所谓的“时间关系”，就知道其实不是真的没有时间，而是从一开始就认定没有时间，根本没有用心把握。所以，与其订定不知道能否实行的预定表，倒不如做一份行动记录表来得实际一点。因为根据这份记录表，你可以清楚地知道，自己使用时间的方法到底出了什么问题。

行动记录表没有必要持续记个一两年。只要好好记一个礼拜，自己的行动规律自然一清二楚。只要知道这些，以后该怎么做就简单多了。最重要的是，借由客观的数值，改变原以为没有时间的想法。

对于经常以为没有时间的人而言，唯一解决的方法似乎只是缩短睡眠时间。他们总以为，这件事花多少时间，那件事花多少时间，最后没办法的话，再把睡眠时间缩短就可以了。

然而，借由熬夜来缩短时间，精神必然恍惚，从长远的眼光来看，也不是什么解决的办法。所以，如果非缩短睡眠时间不可，与其熬夜倒不如早起。

在一般家庭，都是用收支簿记录金钱开销。其目的应该不只是单纯的记帐，而是了解收支情形，更加合理地使用金钱。至于行动记录表，不是金钱的收支簿，而是时间的收支簿。使用时间和使用金钱的道理都是一样，因为一样，了解的方式自然也是一样。

这个行动记录如果能以“分”为单位，每分每分地记录，当然是最好。不过，这样记录可是很吃力的。可以“6分钟”为单位。为什么以“6分钟”为计算单位呢？主要是6分钟刚好是1小时的十分之一，计算起来比较方便。如果以6分钟为一个刻度，在方格纸上做份记录表，因为一个刻度有5、6厘米长，必要的话还可以更加细分。对于那些常抱怨时间不够的人，希望千万能抽时间作份行动记录表。只要下点工夫，想要多少时间都有可能。

企业不欲在变幻莫测的经济环境中掌握经营契机，效率的提高就成为一个永恒而常新的课题。如每位员工心中常怀“效率”二字，则企业必立于不败之地。

效率之钥——效率提高几绝招

当今企业不论规模大小，欲在这风险丛生、变幻莫测的经济环境中掌握经营契机，效率的提高就成为一个永恒而常新的课题。此课题之大涉及企业的战略与方针，之小则牵连员工一举手，一投足。所谓涓涓细流，可以成瀑，如每一员工心念中常怀“效率”二字，则企业必永立于不败而至巍然。

一、一句话效率魔方

写完这份公文就休息一下，办完这件事就去洗个温泉等等，在每个阶段给自己准备一份达成奖励，是提起干劲的秘诀。

女友应该是工作、读书时的鼓励，而不是妨碍。

想要避免时间浪费，可以计算一下自己的时间成本。

利用等车时间办事情时，使用有开铃装置的手表，就可以不必担心时间，而能专心做事。

想要使会议进行不至于拖拖拉拉，必须事先决定散会时间。

订定开会时间时，如果像“一点五分”之类的加个零头，可以使散漫的人也知道守时。

列张表注明“零碎时间可作之事”，一有空闲，就不至于浪费。

使用马表记录自己行动所需时间，就能发现平常不曾注意而浪费的时间。

与其花一大堆心思作一份工作预定表，倒不如简单地作份工作记录表，较能掌握工作的进度。

可以提醒自己注意目标的标语，如果一成不变，效果就会越来越差。

将该作的事情列一张表，完成的话就用红笔划掉，如此一来，除了能掌握进度，还能刺激工作欲望。

遇到问题，不要只在脑中空想，试着把问题写在纸上，往往可以意外发现一些解决的办法。

将常用的文字、数字刻成橡胶章，节省手写所浪费的时间。

将报章杂志的资料，剪下来复印。

复印的资料如果不管原来的纸张大小，一律统一规格，则保管方便，查阅也容易。

不要把复印的资料贴在剪贴簿上，应该用可以抽换的活页式档案夹保管。

复印机最好附有放大缩小及自动送纸的功能。

在工作前，先决定工作优先顺序，就不会把时间浪费在无聊的事情上。

决定工作的优先顺序时，不要只着眼于眼前的100块钱，应该针对1年后的100万元来考虑。

工作繁重时，不要每件事情都想做，先集中精神处理大约占有两成的重要部分再说。

弄清楚自己的作息习惯，如果可以在脑筋最清楚的时候，处理最重要的事情，不但做得快，又做得好。

工作想要有效率，就不要搞乱自己的作息习惯。

把握工作的“惯性定律”，也就是一旦习惯，再麻烦的工作也不觉得苦。

如果工作前热身运动和工作没有直接关系，则往往会得到相反的效果。

让自己喜欢的音乐叫你起床，可以很快进入状况。

遇有重大问题，如果“大事化小”，分别考虑，解决就容易多了。

将目标分为近期、中期、远期，是达成目标的要诀。

遇有复杂的事情，先整理成“系统树”，自然就会知道该从何处着手。

同时进行好几件单调工作，无论哪一件的工作效率都会提高。

不要一拿起书就想精读，先浏览一遍，找出值得一读的地方。

如果知道一本 300 页的书，大概只有 10 页对自己有用的道理，读书效率就会提高。

如果把书放在好几个地方，并且在同一段时间内读好几本书，则读书气氛可以时时更新，提高效率。

如果在床上看书，最好要有读书专用灯。

如果把上厕所时间也当作读书时间，必须注意照明是否足够？同时也得准备文具。

比别人早到 1 小时，可以多做 2 小时的事。

把午餐时间挪后一小时，就可以加倍利用午休时间。

读书别忘了准备划线，记重点的文具。

多准备一些文具之类的消耗品，可以减少买东西所耽误的时间。

时时带着随身听，在做一些单纯的工作时，就可以用“耳朵”吸收知识。

就整体效率而言，牺牲睡眠工作会产生负面效果。

太饱或太饿都做不了事。

无论工作多么忙碌，千万别搞乱饮食习惯。

需要动脑筋的时候，最好别沾一滴酒。

为提高工作效率，应该要“积极的休息”。

坐久了，起来运动一下；写累了，听听音乐休息一下。是为了走更长的路。

休息不要超过 3 分钟。

不要硬性规定休息时间，以免影响工作进行。

别把工作带回家，让自己有个可以放松心情的地方。

10 分钟解决不了的问题，不妨先记下来，搁在一边，以便处理其他事情。

思考陷入僵局时，不妨先休息一下，然后换一个角度想想，问题往往会因此迎刃而解。

勉强提出来的凑数的方案，往往不能真正解决问题。

速读的窍门是，通过目录和前言，掌握整篇文章的大意。

训练速读的方法是，先找本自己的兴趣的书，学会如何略过不重要的部分。

只要可以提高效率，别怕花钱。

将档案夹以颜色分类，可以缩短查阅的时间。

活页式记事本是工作繁忙人士的好帮手。

使用活页纸应采用“一张一项”的原则，只写单面。

读书划重点，如果用颜色标示重点程度，日后再读就会轻松许多。

常用的书籍，最好把目录缩印贴在封面。

书一买回来就把书套丢掉。

把目录前或索引后面的空白页做上记号，以便查阅。

百科字典上架时，应该把书背朝下放，以便抽出后立即翻阅。

同时阅读好几本书时，可用书签标示阅读情形。

书桌上的摆置以实用为原则。

常用的文具、资料，最好放在书桌左侧的抽屉。

加强电话应对术，可以不错过任何一通电话。
利用午餐时间扩展情报网。
利用耳机可以将噪音化为雅音。
交代部下做事，必须把目的交代清楚。

二、登高望远，优化工作顺序

□ 依据目标决定自己的工作顺序

在我们准备进行一件工作的时候，往往会碰到一些需要解决的杂务。即使下定决心开始工作，还是免不了要复印，或是接一下电话。谁都有过这样的经验，在开始工作之前，时间已被一些杂务给占据了。在上班族的社会中，职位高的人当然可以把这些杂务交给部下去做，而职位中等的人可以派的部下就不多了，至于新进职员或是一人老板，这种复印之类的杂事，就非自己动手不可了。

然而，如果把时间花在这些杂务上面，重要的工作就没办法做了。常看人忙进忙出，忙得不得了，但究竟是为杂务忙？还是为工作忙？这差别很大的。即使看起来时间都是一样过，但一分一秒的价值是完全不同的。

譬如，买考试要用的参考书。买书，就是前面所讲的杂务，和考试本身没有什么关系。也许有很多考生认为买参考书，也是准备考试所必须的。

假定买参考书来回需要 2 小时。如果我们托要上街的家人顺便买，而把这 2 小时用来读书，是不是比较有价值？买书的 2 小时和读书的 2 小时，其内容完全不同，这是大家都知道的。

时间如果被杂务所占用，则原先可以完成的工作势必会受到影响。而且，值得注意的是，这些杂务往往不是什么大不了的事。

同时，在进行一项工作之前，就要先分清楚事情轻重缓急，决定工作的优先顺序。如果没有决定工作的优先顺序，则在工作时常常会被其它事情所耽误。

在决定工作优先顺序时，先把一些该作的事情逐条列在表上。然后调整先后次序，最后按照这顺序工作。这个程序说起来蛮简单的，但只要能够依照这个程序进行，工作效率必定会有显著的不同。

唯一的问题是，根据什么标准，决定优先顺序？一般工作优先顺序的标准是根据工作的重要程度。依照现在目标，认为最重要的事情，列为最优先。

如果说什么是决定工作重要程度的标准？自然是自己的终极目标，一生的目标。如果平时就很清楚自己追求的目标，则判断工作的重要程度，自然就容易了。

清楚地订定优先顺序，是进行工作时不可欠缺的。如果决定好工作优先顺序，日后办事就方便多了。因为只要不变动顺序，按部就班地做就可以了。这也是决定优先顺序最大的好处。

□ “八十比二十”定律

不晓得您有没有听过“巴列德定律”？巴列德是发现这条定律的意大利人类学家。这条定律又称作“犹太定律”，或“八十比二十定律”。其内容是“一个团体比较重要的项目，大多由团体中的少数所构成”。譬如，占全部人口 20% 以下的人，所犯的罪，约占全部犯罪案件的 80%。占全公司人数 20% 以下的业务员所达成的业绩，约占全公司业绩的 80%。或是，占开会人数 20% 以下的人员所提的建议，约占全部发言的 80%。

也就是说，重要的东西大都集中在较小的部分。其比例为八十比二十，

如果在工作的時候，能够集中精神在这重要的 20%，等于达成了 80%。也就是说，工作量不见得一定要做到 80%，只要能掌握住重要的 20%，就一切 OK 了。无论工作或是读书，想要把该做的全部做完，总是不太可能的，一个人做事免不了会受到时间、空间的限制。因此，如果不先把重要的部分掌握住，到最后可能就没时间，也没机会了。如果抱着凡事尽力的完全主义，到头来往往是事事落空。

如果能把握这条八十比二十定律，就不用担心事情太多了。事先尽量分出事情的轻重缓急，然后全力达成重要的部分就可以了。没有必要一个也不放过，即使留下一些事情没做，会有一点小麻烦，但总不会是要命的问题吧！做事应该着眼于大处。所以，这条定律不只适用于学生、上班族，对于所有的人都是很有用的。

虽然生意兴隆是件好事，但如果电话太多，光是接电话就受不了，因为接电话的时候，什么事也不能做，时间就白白浪费了。不过，幸好这种电话问题，也能用巴列德定律解决。

假设一天接到 100 通电话。然而，这 100 通电话不可能是 100 个人分别打的，根据巴列德定律，有 20% 的人打了好几次，约占全部电话的 80%。所以，只要处理这较常打来的 20% 的电话就可以了。而事实的确如此，所以我的电话问题也解决了。

□ 定好目标就要贯彻始终

想要决定工作的优先顺序，最重要的是目标要明确。目标如果不明确，就没有判断工作轻重缓急的标准了。譬如，如果以通过司法官考试为当前的目标，则一切工作顺序都可以以此目标为判断基准。然而，如果一下子想考取司法官，一下子又想当个成功的上班族，目标不明确，根本无法判断事情的轻重缓急。

决定了这个目标，就得做这件事情。决定了那个目标，就得做那件事情。如果目标摇摆不定，就不知道该先做哪件事情了。

因此，分析自己现在想做什么？是很重要的。决定了当前的目标，就全力冲刺。目标如果能够常保明确，无论工作或是读书的效率，都能提升。

三、目标三步曲

□ 目标分为远期、中期、近期

据说现代马拉松比赛，每隔 5 公里就有一个标识牌。也就是说，一开始以 5 公里外的标识牌为目标，按照自己的配速跑，到了之后，再以下一个 5 公里外的标识牌为目标……像这样子的，将 42.195 公里的长距离区分为许多个小段，而不是一口气跑完全程。

这个方法也可以用到工作或是读书方面。人既然活在世上，就应该有活下去，值得努力的目标。然而，如果目标过于远大，令人觉得不太可能实现，无论是谁都不会有努力的欲望。即使好不容易勉强自己去做，我想终究还是会半途而废，因为一直无法感受到成功的滋味。

目标如果设定在可见的距离，就会使人怀抱希望，持续努力。名著《夜与雾》的作者法兰克，曾以精神分析医生的眼光，冷静观察囚禁在纳粹犹太人集中营同胞的心理。其中，有件很有意思的事。

有个犹太人一心想要从集中营活着出来。但是，这种希望怎么想都不太可能实现。于是，他把目标设定在“几月几日联军将会来拯救我们，在此之前，我一定要忍耐”，而延续生存的希望。结果，在他预定的联军将会到来的日子之间，无论环境多么恶劣，令人惊讶地，他都能坚强地活下去。然而，一过他预定联军会来的日期，他就急速地衰弱而死亡了。

也许我们所遭遇的没有这么极端，但同样的道理在我们日常生活中都能发现。无论工作或是读书，只要我们觉得目标可能实现，自然就会充满干劲和希望。相反地，如果不知道工作什么时候才能完成，就提不起继续努力的念头。

想要实现自己的目标，先把目标订为每天可以完成的目标。像马拉松的标识牌一样，区分目标，订立计划。亦即，将目标分为大目标、中目标、小目标。或是称作终生目标、中期目标、近期目标。

譬如，一生的大目标是成为政治家，为人民服务。然而，这目标虽然远大，却不是一朝一夕可以实现，必须先铺路作准备。因此，要设定中期目标。譬如，通过高考，或是就读名牌大学等等。为了达成中期目标，每天所应作的努力，就是近期目标。

□ 近期目标应设定在比自己实力高一点点的水平

设定目标最重要的是近期目标。以眼前的事情为例，就是每天读书几小时？多久读完一科，如果把近期目标设定在不需要什么努力就能达成的目标，则成绩必定无法进步。

譬如，如果每天读书 2 小时，那么应该把标准定在二个半小时。把目标设定在比自己实力高一点点的水平上，是很重要的。因为，目标就像是强劲的引力，可以将努力的人提高到高一点的层次。如果把目标定在低层次上，则原先可以向上的也无法提高层次。

不过，虽说如此，目标如果高到不可能实现也是不行。每天读书 2 小时的人，如果一下子要增为 10 小时，实际上是不太可能。人是现实的动物，如

果努力的成果浮现在眼前，人类就会更加努力；如果一直没有成果，努力根本无法持续。

□ 如果心中怀有大志，再单调的工作也不觉得无聊

不过，目标如果太过于细分、简单，也是不行的。因为，有时会令人觉得无聊。

譬如，有时会怀疑，每天翻阅刑法，究竟是为了什么？

人类无法持续无意义的努力。据说以前有一种刑罚，就是命令囚犯挖洞，然后埋起来。再在同一个地方挖洞，然后再埋起来。如此反复不停，就算意志再坚定的人也会受不了。

如果没有任何目的地重复着无聊的事情，则无论是谁，都无法持续努力下去。工作也好、读书也好，自己应该知道目前所做的事情在自己的人生目标占有什么位置？具有什么意义？如果清楚每一件事情的意义，就算再无聊的工作，一样是干劲十足，效率百倍。譬如，很普通的砌砖工作，从表面看起来，似乎又辛苦又无聊。然而，如果知道这项工作是为了建造一间不朽的大教堂，不但干劲十足，同时充满了喜悦，工作效率也因此提高。

目标固然应该细分，但有时太过琐碎，反而会忽略了大目标。如此一来，自己会觉得为目标努力很不值得，忍耐更失去意义。所以，自己应该时时提醒自己，自己的远大目标、一生目标是什么？

四、无言的内肋——档案资料巧设计

□ 活页式记事本好处多

有一个广告词，“……虽然只是薄薄的一片……”的确，轻、薄、短、小似乎是目前流行。不过，如果是记事本，太过袖珍可不合需要。

使用大型活页式笔记本，一天记一页，记录当天没做完，或是明天一定要完成的事情。至于什么时候写？倒也不一定。有时候在回家的车上，有时是就寝前。如果隔天上班途中又想到一些遗漏事项，还会顺便加注进去。像这样把该做的事情一一列举出来，每天往往要写上满满的一页。至于纸张用完的时候，因为是活页式，补给容易。

如此一来，每天只要照着记事本做事就可以了。至于工作先后，倒不必拘泥记事本上的顺序。一件事完成之后，就用红笔划掉。还没完成的，也注明进行到什么程度。

□ 活页式笔记法

一般人写企划案的时候，大概都是先搜集资料，在脑子里经过一番整理之后才动笔。然而，这种方式是不是太花时间了？构思时间是不是太长了一点？更何况，人脑非电脑，不一定能够把所有资料都归纳整理得很完善，如此一来，往往写到一半写不下去，又得重新构思，浪费了很多时间。

如果采用一套活页式笔记法。首先，把资料的重点及个人的想法，记在单面活页纸上，然后归档。这时，不必考虑顺序的问题。等到搜集得差不多了，再逐页研究，标上对照式编号，更换调动。如此一来，渐渐就会有一个雏形，再加以修饰，一份企划案就大功告成了。

此外，如果设计一本“新方案”的档案夹，收集平常自己的一些灵感，其他公司的情报，或是一些五花八门的马路消息等等，将来提企划案可能会更方便。或者，有空时候翻一翻，往往也会得到一些很好的构想。

收集情报其实并不难，也不必什么专门学问。应该平常就扩大自己的接触面，留意周围事物，如此一来，就会有很好的结果。剩下的，只是敏感度的问题了。一些与目前工作没有直接关系的事物，只要觉得可能用得上，则不论笔记或是复印，都应该把它纳入自己的档案。由“点”累积成“线”最后一个构想便能立体成形了。

曾听一位记者说过，有时在闲聊当中，会不经意听到一些消息，这种情形多半发生在喝醉的时候，所谓酒后吐真言。问题是，如果不立刻记下来，隔天酒醒了，事情也忘却了。所以，往往借着上厕所，偷偷地把消息记录下来。

五、步调一致，才能得胜利

□ 选定自己最习惯的作息时间

有些人习惯早睡早起，有些人适合晚上工作。有人认为，晚睡晚起最大的好处是因为这样可以把上班时间和尖峰时间错开，较不浪费时间。上下班时间如果不能把握，实在太可惜了。假设来回需要两小时，如果是一个一星期上五天班的上班族，一年就要花 400 多个小时在交通车上面。如果能把这 400 多个小时运用在读书或是工作方面，效果将会是很惊人的。

早睡早起或是晚睡晚起，都是个人的习惯问题。如果撇开个人因素不谈，则早起的鸟儿好？还是夜猫子好？很难断言。人都有最适合他的作息时间，重要的是找出自己最习惯的作息时间，拟定工作计划表，如此一来，工作效率才能提高。

如果能够大清早上班，再加上自己习惯早起，则 6 点上班也是不错。

事实上，有些人他每天早上 6 点到公司上班。而且他有点看不起同事加班到深夜 1、2 点，每天下午 4 点多，他就下班了。因为只有在 4 点以前这段时间，才是他头脑最清楚、效率最高的时候。

□ 把握自己工作效率最好的时间

有人说，人脑筋最清楚的时间是早上 10 点到下午 3 点。如果工作时间能够安排，最重要的工作应该留在这段时间处理。不过，有人怀疑，是不是所有的人都适用这个理论？也许有的人精神最好的时间是中午 12 点到晚上 6 点，也许有的是晚上 6 点到深夜 2 点也说不定。所谓“10 点到 3 点”的说法，可能是从学生、上班族的作息时间表推演而来的吧！

的确，在一天之中，人有头脑最灵活的时段，也有不太灵活的时候。但并不是所有人都固定几点到几点。重要的是，找出自己头脑最清楚的时候。把握了这个，再订定生活作息表，才是正确的。

譬如，在头脑不太清晰的时段，可以打电话，作点简单的工作，或是看报纸打发过去。如果是精神最好的时段，就要全力处理重要的事情。同时，绝不让人打扰。谁都差不多，每天早上睁开双眼，即使迷迷糊糊的，过个几十分钟，头脑就很清楚了。在头脑清楚之前，可以洗洗脸、看看报纸，等到头脑清醒了，就要好好珍惜自己效率最好的时间了。

□ 不要搞乱自己的作息习惯

常听人说，碰到大考的时候，如果想早一点起床，前一天早上就要早点起来。因为前一天早点起床，到了晚上自然很早就会想睡觉，如此一来，自然可以早点起床参加大考，同时睡眠也不会不足。不过，虽说如此，还是觉得这个方法不太好。

因为这样会搞乱一个人的作息习惯。当然，在作这种批评之前，也得考虑考试是不是很重要？如果是很重要的考试，最好还是避免采用这个方法。采用这个方法虽然可以早起，但由于作息习惯突然改变，结果可能会使脑筋不太清楚。如果在考试前一个星期，就开始逐渐改变生活步调，逐渐早起，

则由于变化不大，脑筋能够保持平常水准。

物理学上有所谓的“惯性定律”。一静止物体如果不加以外力，则永远保持静止；作直线运动之物体如果不加以外力，则永远保持直线运动。

工作或是读书的步调就像是直线运动。譬如，如果下定决心每天早起、读书一小时，在习惯之前，一定难免会有些不舒服。但是，如果持续努力到一个程度，养成读书一小时的习惯，自然就不会有什么不舒服了。

在此会觉得困难的是，由静止转为直线运动的这段时间。这时需要很强的毅力，尤其成果是这么不可知。

然而，如果在这个时候灰心，就算是快要起飞的飞机，也没办法从跑道上飞起来。

这时需要加一点油。一旦起飞，到达一万公尺的上空之后，就不必浪费什么能量，也能持续飞行了。

可是，如果上了轨道的生活习惯，却因为“今天要特别一点”，而搞乱了整个步调，就会像坠机一样摔落下来。而且，摔下来的飞机想要再回到原来的位置，不但要有高超的技术、坚强的意志，还得消耗好几倍的能量。

□ 眼光放远，不急一时

人向来重视总合的成绩，所以对于只求眼前效果的作法，一直不太赞成。无论做什么事，眼光放远都是最重要的。

譬如，熬夜加班处理事务，或许对隔天的工作有些帮助，但却会影响接下来几天的效率，从长远的角度来看，仍不能算是效率良好。如果勉强这样做，必定会导致一些负面的效果。

上班族的生活就像是场马拉松比赛，如果在中途为了拉开距离而搞乱了自己的配速，必定无法有好成绩出现的。抵达终点的成绩才是真正的成绩，一时领先不过只能满足个人虚荣而已。

而且，如果养成临时抱佛脚的习惯，工作步调必定无法掌握。因为心存“反正到×日做出来就行了”的念头，不到最后关头，做事就是不起劲，慢吞吞地拖泥带水，效率低下。

有些人一有时间就想混，等到最后关头，才拼命赶上，然后抱怨“忙死了！忙死了！”这种工作态度是不值得同情的，谁叫他平常要混呢！

真正有能力的人，即使面对一大堆工作，也不会受到影响。因为他们能够依自己工作计划，作好妥善安排，把事情一一处理妥当。

当然，像记者之类工作有时限压力的人，距离时限愈近，愈得集中精神赶工。不过，这是他们早就习以为常的工作步调，和前述临时抱佛脚不一样。

步调一乱，整体就无法得到平衡。所以，即使是时限宽裕的工作，为了保持一致的工作步调，是不是也应该自己设定一个较紧凑的时限，有计划地调派工作进度呢？

□ 太饱或太饿都会影响工作效率

想要提高工作效率，最重要的是集中精神。如果饥肠辘辘，必定无法集中精神。所谓“皇帝不差饿兵”，因为饿兵根本无法集中精神，如何使唤呢？

虽然也有些人，事情一忙，连肚子饿都没感觉。但如果长久下去，宝贵的身体就会弄坏。为了长期的工作效率，还是那句老话，健康是最大的财富。

身体不好，整个生活步调就会混乱。当然，工作也会受到影响。一时硬撑，也许可以多做几件事，但长久下来，不出问题才奇怪。所以，为了保持一致的步调，千万别空着肚子做事。

空着肚子做事固然不好，吃得太饱，一样会使人无法集中精神。因为血液过度集中于腹部，会使脑筋变得迟钝。与此类似的还有一种情形——渴。两者都会使血液循环异于平常，导致脑筋反应迟钝。

六、悬念，脑之“兴奋剂”

□ 对于解决不了的问题，不要一味地钻牛角尖

如果遇到比较棘手的难题时，就先把问题的内容记在脑子里，然后继续下一个问题。等到晚上上床以后，在睡着之前，再重新思考一遍白天未解决的难题。结果，往往会忽然得到一些灵感，解决白天碰到的难题。当然，灵感不是一直都有，不过，这也没什么关系。说来也真是不可思议，如果你把问题记在脑子里，有时在隔天早上换衣服的时候，就会不经意地想到答案；或者在上学途中思考其它问题的时候，突然得到解决这个问题的灵感。

当你碰到难题的时候，即使想一两个晚上，还是找不到答案，这和没有想又有什么不同呢！

每当百思而不得其解的时候，你应毫不犹豫地把你问题发展的情形，记在笔记上面。如此一来，这些问题就进入你的潜意识里，常常可以从毫不相关的事情，得到解决问题的灵感。

这种方法绝对不是靠运气！利用潜意识解决难题，在科学史上就有许多先例可循。其中最著名的，应该是阿基米德原理及牛顿万有引力定律。

阿基米德在洗澡时，由于注意到从澡盆溢出来的洗澡水，而发现浮力的原理。牛顿由于落在头上的苹果，发现了万有引力。这两个故事虽然多半经过后人润饰，但两人的潜意识和发现有很大关系，却是不容置疑的。一般说来，只要存有潜意识，往往在某个时候，就会碰到解决问题的灵感。

□ 利用“暂停时间”，可以让头脑更加灵活

对百思不解的题目穷伤脑筋，可以说是垂直式思考法的弊端。在此，举个实例说明。

有个债主向欠债的人要求：“把钱还来！不然，拿你女儿抵债也行！”债务人当然两个都不肯。债主看见路上有许多黑色白色的石头，于是捡起两颗，说了一个办法。

“我手上各有一颗黑石和白石。如果你能猜出白石头在哪一只手里，你欠我的钱就一笔勾销。不然，我要带走你的女儿！”

事实上，债务人早就看见债主捡的是两颗黑石头。不管选哪一边，女儿都是让人带走。不选，债主又不会罢休。债务人只好不情愿地伸出手，选了其中的一个。就在债主要把石头放在债务人手上，揭开谜底的时候，债务人假装手发抖，没接到石头，于是石头就掉到路上。路上到处都是黑石头、白石头，到哪里找刚才掉的那一颗呢？债务人故作无辜状。

“对不起，是我没接好。不然，我们看剩下的是什么颜色的？这样就可以知道，我刚才挑的是黑石头？还是白石头？”

结果当然大家都猜得到。债主手上既然是黑石头，债务人猜的就是白石头了。这时，如果你一再反复地伤脑筋，不能猜又不能不猜，结果，根本找不到解决的办法。如果能采用水平式思考法，从完全不同的角度去思考，往往能找出渡过危机的方法。

解决工作上难题的道理也是一样。不要一味地采用垂直式思考法，改用水平思考法试试，往往可以意外得到一些解决问题的灵感。不过，当你碰到

难题的时候，不要穷伤脑筋，应该用笔把问题记下来，让头脑稍作休息。

最要不得的作法是，拼命地钻牛角尖，想些不可行的办法，然后半途而废，过一阵子又从头再来一遍。关于这点，美国心理学家曾经做过一个有趣的心理实验。他找了两组人做 24 个演算问题。其中一组从头到尾不休息，另一组则在中途休息一会儿。结果发现中途休息的这一组记下的问题，比不休息的组多两倍。

此外，关于不休息的组，还有一个有趣的发现。比较他们可以立刻回答的问题和没有自信的问题，发现他们对于前者记得较清楚。再比较他们没有自信的问题和答不出来的问题，结果发现他们对于后者记得较清楚。

□ 养成记笔记的习惯，脑力就可以用在更重要的事情上

从上述的实验，我们可以知道一个事实：能够立即作答的情形姑且不论，如果是没有自信作答的情形，则对于问题内容的印象会较模糊，甚至比回答不出问题的印象，还要不清楚。

因此，在事业上如果一遇到难题，就匆匆回答了事，实在是不太好。因为，一旦作出答案，以为可以交差了，在潜意识里就不会再留有印象。即使日后碰到了可以解决这问题的灵感，也反应不出来了。

在此，我们可以得到三点结论：

1. 遇到难题没有办法立即解决时，先把问题记录下来。
2. 如果在潜意识里有问题的存在，则往往会不经意地得到解决问题的灵感。

3. 勉强作答，敷衍了事的作法并不好，因为这样往往会错失可以真正解决问题的机会。

在这一点结论我们提到记笔记，这除了可以作为日后参考之外，还有一个妙用。

如果把解决不了的问题记录下来，就可以暂时不去想它，而全心全力解决其它问题。如果不是这样，脑子里尽是解决不了的难题，即使想作点别的事情，也因为无法集中精神，无法达成应有的效果。

据说即使是得道高僧，在坐禅时心中也免不了会浮现一些尘世俗念。于是，有些高僧在坐禅时，就带本笔记本，一有杂念，就立刻记在笔记本上。如此一来，就不会被杂念所扰，得以全心坐禅。

所以，不要因为遇到困难而终日烦恼，以致无法处理其他事情。当我们遇到难题时，只要把它记录下来，我们的头脑就可以回复原先空白的状态，继续处理其他事情了。

七、休息一会儿

□ 积极的休息可以提高工作效率

一般公司的上班时间，包含午休 1 小时，通常都是 8 小时。如果是 8 点上班的公司，办公时间大概是上午 3 小时，下午 4 小时。

相信只要是上班族，都会有同样的经验：上午的 3 小时，还蛮有精神的，到了下午，都觉得非常疲劳。觉得疲劳，工作效率自然大打折扣。这时最需要的是休息一下，然而，坐办公桌的人想堂堂地在办公时间休息，实在有点困难。一般人的观念总以为，拼命做事才是认真。很多上司也是希望自己的部下都有这样的精神。至于部下，由于不晓得如何适当地休息，只好咬着牙硬撑下去。

明知硬撑下去，效率不高，还咬着牙硬撑的人，实在很愚蠢。

不过，虽说休息，也不必太放纵。根据经验，一般坐办公桌的人，觉得累的时候，只要稍微活动一下筋骨就可以了。

在走道散散步，做些柔软体操等等，都是很好的方法。如果情况不允许，伸伸懒腰也可以。不过，有些工作的确不太方便在办公室里伸懒腰。这时，不妨到洗手间，伸个懒腰，洗把脸，轻松一下，没有人会责怪你的。

说到这里，也许会有人失望：“什么？只要这样就可以恢复疲劳啊？”的确，这没什么稀奇的，但只要这样，整个下午的工作效率就会有很大的不同。有很多被认为工作效率不错的人，往往就是无意识地做一些简单动作，恢复精神。你不妨一试。

□ 三分钟的积极休息

前述的休息，称为“积极的休息”。所谓“积极的”，是因为这种休息有别于单纯的歇息，是为了保持工作效率而作的休息。既称为“积极的”，这种休息必须在短时间内达到最大的效果。事实上，在办公时间内也不可能做长时间的休息。

一般而言，办公室的工作会使人感到疲劳，大都是因为长时间保持同一姿势，使得血液循环不良，导致筋肉疲惫。所以，如果你一直保持着前屈姿势，那么在休息的时候，可以做一些反方向的动作，使原本受压迫部位的血液得以畅通，使用过度的筋肉得以舒展。这些动作实在很有效。

疲倦的感觉是生理自然反应出来的警告。提醒我们身体某部位超过负荷。如果置之不理，将更增加身体的负担。所以，一旦出现了警告讯息，让负担过重的部位恢复正常，才是明智之举。

把休息时间定为 3 分钟，虽然没有什么学理上的依据，但确实有某些程度的根据。

3 分钟正好是很多事情最小的段落。电话一通、拳赛一回合……等，都是以 3 分钟为一单位。因此，只要 3 分钟，就足够使疲惫的身体恢复原本的活力。如果超过 3 分钟，可能会因为中断太久，无法立即继续先前的工作。这一来，休息反而降低了工作效率。

至于这 3 分钟的使用方法，可就因人而异了。为了使疲惫的身心得到休息，你可以放下手边工作，听听音乐，或是欣赏自己喜爱的画家的作品。不

过，在办公室里，想要听音乐，欣赏名画，似乎有些困难。所以，还是以活动下一筋骨比较合适。当然，3 分钟不过只是大略估计而已。只要能达到效果，两分半钟或是两分钟也是可以的。

此外，并不是每小时都得休息 3 分钟。只要觉得身心能保持最佳状况，一点儿也不疲劳的话，继续工作也未尝不可。如果硬性规定每工作 1 小时就得休息，说不定会打断正在进行得工作，不但无法提高工作效率，反而降低了效率。更何况，做一下就休息一会儿，只算是混水摸鱼，而不是“积极的休息”了。

午休也是一样。如果无视工作进行情形，只因为时间到了就休息，往往会打断正进入状况的工作。所以，如果手边工作进行得很顺利，就不妨在告一段落后才休息。

□ 不要把工作带回家

如果工作压力沉重，紧张万分却无法舒解，则工作效率必定不高。日本女性肌肤白里透红，颇受外国男士注目，有人认为这全赖日本四季分明的气候所赐。因为有春夏秋冬的变化，肌肤得以保持弹性。同样的道理，生活步调必须有紧有松，才能保持活力，使效率达到最高点。

家，正是一个人在忙碌工作之后，缓和身心的最好场所。

不过，要求一离开公司就把工作忘得一干二净，实在有些困难，许多人习惯回到家里还要谈些工作上的事情。如果是聊些工作上的成就或趣事，倒是有助于一家团聚的和乐气氛。如果回到家还要大吐苦水，在精神卫生方面并不好。所以，虽然难免把公司的事情、压力带回家，但是还是避免较好。

至于把公事带回家加班，其实并没有大家想象中的好。甚至，从长远的眼光来看，一个没有适当休息，长时间处于紧张状态的人，其工作效率必定不高。所以，即使是写和公司无关的稿，也尽可能在公司内完成。

八、大事化小

无论多大的目标，都是可以量力而为，分作好几个阶段，逐步完成。

把这种将大目标分解成若干个小目标的方法，称作“因数分解法”。

愚公移山的故事，大家都知道，虽然我们没有必要做这种事，但是在我们一生中，想要移动一座小山，的确不是什么困难的事。即使是乍看之下很困难的事情，如果把完成的期限延长为半年、一年，同时将事情细分化，每天完成一点，就算再大的事情还是可以完成的。

□ 使用“因数分解法”，将长篇大论会芜存精

如果采用这种要领，不只长达一两年的长期目标，就连平常一小时、半小时工作或是读书的效率都可以提高。譬如，平常从一些参考书、资料中作重点摘要时，就可以采用这个方法。一般作者似乎不喜欢以条列式文体写文章。原本以条列式文体写文章，简单明了，却往往加上一些“首先”、“然后”、“接着”之类的连接词，使得文章乍看之下，并不太容易了解。这时，就可以用“因数分解法”，分解文章内容。

譬如，文章里面有“首先”的地方，注明为 ；“然后”的部分，注明为 ；有“最后”的部分，注明为 。如此一来，一篇文章被分为三部分，当然是重点，了解了 之后，很快进入 的部分，再了解之后，就到 的部分了。

像这样子，把文章或是资料中的不重要部分略去不读，效率可以大幅提高。无论什么文章或是资料，只有精华的部分才是重要的，其它废话都可以不必理会。然而，如果一把这些精华部分抄在笔记本上，实在很花时间。因此，采用“因数分解法”，将重点直接记在书本上，效果也非常好。

□ 采用系统式思考，可以很快了解全部状况

无论什么事情，如果想要了解得透彻一点，必须先知道这件事在整个事件占有什么位置？有什么关连？譬如说，研究一件历史事件，如果不着眼于整体时代，寻求其关联性，就很难掌握其意义及价值。

譬如，研究第一次世界大战，与其单纯研究该事件，倒不如从 20 世纪初帝国主义时代的形成背景着手，较容易了解。第一次世界大战如此，日本大化革新，俄国大革命也都是如此。

为了了解一个个案、二件事件，必须全盘考虑其背景及关联性。这道理不单通用于读历史，在其他方面也是如此。譬如，进行一项工作也要知道这个道理。然而，要把每一个单一事项串联成一体，并不是件容易的事。譬如读书，虽然想要融会贯通，但由于书中内容只是白纸黑字死板地印在书上，不作整理，很难全盘了解。

为了可以融会贯通整体和个体的连带关系，可采用“系统树”的方式。将整体的关系做成树状分布，所有的连带关系自然可以一目了然。起初是最基本的树干，再由树干分成两个支干，然后每个支干又各分出两个旁支。

不只读书，处理一件工作，一样可以用这种“系统树”的方式。譬如，拟定一项计划时，先想想什么是非做不可的？接着，需要多少人手？多少器

材？多少预算？然后，决定如何保有必要的人手，器材？如何和经理交涉，以获得足够的预算？人手如果不够，是不是要雇兼职人员？如何聘雇？……像这样，把每一个环节一一列为工作的“分支”。然后，掌握全盘状况，考虑在推行计划时，会遇到什么问题？如何处理？能够这样设想，整件工作计划自然可以完成。

九、四两拨千斤

□ 在贺年卡上公布自己的抱负

所谓人的潜力，往往超越人所能预测的范围。某大学橄榄球队教练在接受杂志访问时曾说：“在平常练习中，即使你把球员练个半死，他所发挥的，也不过七成的实力而已。”至于剩下的三成，往往要在紧急的时候，才发挥得出来。

不只运动，就连读书或是工作，情形也是一样的。虽说全力以赴，但只要未到最后关头，没有人会用上 100% 的气力，最多不过 70% 而已。那么，不要 100%，只要 80%，不！就连 75% 都可以，难道真的没有办法再多发挥一点实力吗？关于这一点，倒是有一个方法，可以把自己置身于绝无退路的压力中，激发自己的潜能。

那就是在贺年卡上公布自己今年的抱负及目标。譬如，“今年我决心向司法官考试挑战”、“我准备今年把法文读好”等等，将自己的计划昭告众亲友。坦白说，这样做需要一点勇气，但却也可以从中得到紧张的快乐。而且，说不定有许多亲友会拍着你的肩膀说：“加油！祝你成功！”无形中更加添了许多压力。

古来就以“少说多做”为美德。的确，自己先默默耕耘，等到有结果再告诉别人，比较不会被人取笑。但相对的，这做法似乎另外有一种意思：“没做成的话，只要假装什么都没发生就可以了”未免有些懦弱，而且，如果可以不动声色完成一件事，不就代表自己原本就有完成的实力，那么完成也是必然的，没有什么了不起的啊！

相反地，如果采用“先说再做”的方式，先放出风声，告诉大家自己的目标。这样万一不能达成，必然颜面大损。所以，一定会全力以赴，不论有什么困难都会克服，以免受人耻笑。而且，别人知道你的目标之后，也许会提供一些宝贵意见，使你更容易达成目标。

无论工作或是读书，最怕没有必成的决心。如果自己觉得半途而废也没关系，则实力必然连半分都发挥不出来。因此，利用周围的压力，应该是一个可许的方法。

□ 午餐是建立情报网的最佳机会

上班族的午餐，多半是公司同事三五成群一同出外解决的。所以，在公司密集的商业街上，常会看见一位上司后面跟着一大群部属，仿佛带着一大批订单似的杀进餐馆。其实，这也是一种增进公司内部和谐的方式，不能说是不好。不过，就建立自己人际关系而言，这种方式似乎糟蹋了宝贵的午餐时间。饿，并不只是肉体上的反应，精神层面的饥渴同样需要补充。所以，如果每天接触的都是上司、同事之类的熟面孔，谈的都是一成不变的话题，则在精神方面永远都无法获得满足。

和许多不同岗位的朋友接触，常能得到许多以前不知道的情报及知识，非常新鲜。如果是一年才见一次面的朋友，聊起来更是起劲。由于话题丰富，常常可以引发许多灵感，找到解决问题的线索，同时，更能扩展自己的情报网。

由于彼此都很忙，要找其他时间也很难，所以和朋友聊天还是午餐时间最适合。因为再忙还是得吃午饭，而且和大学同学碰面也不是什么坏事。如果彼此都早一点出来，或是预先定个位于，则足足有一小时可以聊一聊。由于这种午餐习惯，情报网能够越来越广。

十、情急生智——利用紧张效果

□ 须知人的注意力有一定限度

日本“龙角散”的老板藤井康男，写了一本“90分钟专心术”。他说“一天能专心工作的时间大约是90分钟”。诸如开会、洽谈生意、写稿、演讲等等，能够真正集中精神完全投入的，大约是一两个小时，平均的话差不多是90分钟。的确，一般演讲或是电影长度，通常都是订为90分钟，显示人的注意力差不多是这样的限度。

不过，并不是说所有的人都只能专心90分钟，如果有人做事很容易疲累，自然也会有人能够长久专注工作。而且，工作内容不同，能够集中精神的时间也会不同。譬如，如果给小学生一个电视游乐器，他会整天守在电视机前，发挥平常在学校看不到的注意力，连父母也会大吃一惊。即使是大人，只要是自己感兴趣的，专注二三个小时都没问题。只要是有意思的，有兴趣的事情，无论是谁都能够比以往专注得久一点。此外，能不能专心工作，和所处环境也有关系。如果不时有电话打扰，或是环境嘈杂，即使想尽办法集中精神，还是很容易受到外界影响而中断工作。

换句话说，人的注意力除了和本身能力有关之外，工作内容、环境也会有极大影响。所以，人究竟能够专心多久？并不能一概而论。

唯一可以确定的就是，人无法长期持续注意力。不论娱乐或是工作，人可以集中精神的时间，总是有一定限度。因此，像藤井康男把自己能够专注的时间设定为90分钟，的确颇为实际。

如果能找出自己能够专注的限度，应该可以提高工作效率。由于人无法永远保持良好的注意力，勉强把专注时间延长到三四个小时，不会有什么好处的。而且，这样一来，身体更疲累，反而影响工作效率。如果能够设定自己集中注意力的时间，90分钟就90分钟，达成之后就休息，等到休息足够后再工作，这样效果反而较好。即使无法持续90分钟，只能20分钟也没关系，人的体质原本就不同嘛！此外，有时也可以变换工作内容，以提高注意力。数学读累了，可以改读历史；文章写累了，不妨看看书，借由内容的转换，可以提高注意力。

而重要的是，你必须知道，人无法永远持续注意力。

□ 某种程度的紧张有助工作进行

霍洛维兹是世界知名的钢琴家，不过，很少人知道他很容易紧张。照理说，这么有名的钢琴家，对于舞台表演，应该胸有成竹。然而，一有表演，他就会非常紧张，不断发抖。不过，原本一直发抖的他，只要一坐在钢琴前面，就能弹出令人陶醉的绝妙乐章。这大概是因为霍洛维兹借由紧张，而发挥出浑然忘我的集中力吧！

紧张，就另一种解释来说，其实是集中精神。原始时代的人类，一旦被猛兽追捕，心脏噗通噗通地跳，血液急速循环，然后，使出全力逃命。换句话说，心情紧张是下一步行动之前的准备，不这样，可能就没法使出全力，搞不好就会被野兽吃掉。所以，心情紧张，是当时人类求生所不可欠缺的要素。

紧张的效果，不只适用于原始时代，也适用于现代人类生活。想要提高工作或读书效率，这种紧张感是不可欠缺的，怀抱紧张心情面对工作，能够使精神集中，头脑也会变得灵活、清楚。因为，紧张正是精神对所处状况的正确反应。只要充分了解这件事情对自己一生的重要性，心脏自然会噗通噗通地跳的。

所以，如果面临大考，却一点也不紧张，仍然像平常一样打混的话，考试成绩一定不会理想。当然，一味紧张却不知道怎么办，也不是理想的情况。面对工作或读书，重要的是适度紧张。如果一点都不紧张，那多半因为精神一点都不集中的缘故。

□ 训练自己集中精神

横越南极大陆的日本登山家西堀荣三郎。在他中学时代，采用一种锻炼精神集中的方法。那就是从二楼的教室跳下来。当然，他不光是跳下来而已，而是把握起跳的这一瞬间，思考许多事情。这是训练他能在瞬间集中精神，思考许多问题的方法。这训练的起因，是由于西堀荣三郎想要逃课，而从二楼的教室跳下来。最初，感觉一下子就到地面。然后，反复跳了十几二十几次之后，感觉起跳到着地的这段时间越来越长，于是，原本以为很短的时间，却能够思考很多事情。

这可以说是，借由从二楼跳下来的异常行为，使心情紧张，而发挥平常意想不到的专注力。这好像被猛兽追赶的原始人，由于心情紧张，发挥平日意想不到的力量，变得像超人一样，而头脑也变为超级头脑。日后，西堀荣三郎还曾因为这样的训练，捡回宝贵的性命。那时，他攀登雪山，没想到脚一踏空，人就从斜坡滚了下来，就在这一瞬间，他冷静地判断种种情况，最后采取最安稳的姿势跌落，保住了生命。他所以能发挥这种超人般的能力，我想多半归功于他平日就训练自己在瞬间集中精神思考的缘故吧！

其实，我们平常不必像西堀荣三郎这样极端地训练，就能借由“紧张效果”，发挥专注力。譬如，在书店看看，这是谁都有过的经验，在书店翻书，特别容易记住书中内容。这是因为担心看书看太久，会招来店员白眼，结果，意外地发挥了料想不到的专注力。

效率的最高境界——员工活力的创造

企业家应该兼具科学及人性管理的双重思维和高效率的领导技巧。

时髦、成熟的企业家，应该兼具科学及人性管理的双重思维和高效率的领导技巧。不但应有系统设立经营战略与目标并掌握企业组织的测量、评估和有效控制的一整套方略，更为关键的是应具创造员工活力的帅才、将兵的智慧与谋略，而胸存雄兵百万，运筹帷幄，决胜千里。

一、能力大发现

谁都拥有一些钱财，有些是承继遗产来的，有的是一滴汗、一滴血，辛苦储蓄的。如何运用它，方法也是因人而异，从他使用的方式，我们多少可以看出一个人的性格。

同样的道理，有什么能力和如何运用这种能力，决定了“我”的价值。

1. 应具备什么能力？

2. 因什么目的使用这种能力？

3. 为某种目的，如何使用这种能力？

我们来分析这三个问题吧！（见表六）

□ 具备什么能力

表中右边的九大项就是你应具备的能力。

健康、体力、运动能力，主要是显示肉体的力度和适应性。体格要好，但必须健康，身体虽然健康，若不磨练技术，运动也好，工作也好，都不可能做得理想。

感觉、知觉、智能是指有关精神活动的能力。

要培养这些能力，你必须在工作上或生活上，累积各种各样的经验来增加知识，脑海里，更得牢记种种原理或方法。无法记忆的就动手做笔记。理解、判断、推理的过程；归纳或演绎、综合的过程；计数的过程；使用语言应付，说明的过程等，如能养成凡事都写在纸上的科学习惯，工作必能顺畅。这与慎重性、周全性、绵密性大有关系。

对工作高超的见识、才干、指导力、统御力，都是有成长性的员工必备的条件。

□ 因什么目的使用这种能力

这个问题涉及目的和能力的关系，牵连到表中左边的责任感、诚实度。

我们纵然拥有能力，如果不是正确把握方向，使用在达成公司的目的上，或使用在人生的效用，这种能力便是白费了。利用体力和智力，可以行善，也可以行恶；研究细菌可以有助于人类，但也可以将细菌涂抹在食物上，伤及人类。为了自己的幸福，使用体力、智能，或为大众、为顾客、为社会、为家人而发挥能力，这时候，能力才有它的价值和意义存在。

能力如不蕴含着责任感和诚意，纵然使用了，也无法推动别人。当我们的诚意，感动了对方的心，顾客或有关人士的支持，就会紧跟着而来。指导力与统御力等，亦莫不如此。只凭金钱、权势或理论，是无法让人衷心悦服、长久跟随的。

“至诚通天”，这是说，你的诚意足以推动多少不定的第三者。

□ 为某种目的，如何使用这种能力

这个问题也和表中左边的各类要素有关。为了达成公司的目的，必须与上司、同事或有关人士协调。服从上司的指示，与同事合作无间——能力，在这时候是必不可缺的条件。

企划或洽商时，要进行得紧密、周全，一步步追踪，不时做适切的调整，以免方向有了偏差。跟人接触或执行某一件事，忍耐力是很重要的。战胜自己，必须强化抗拒不满的耐性——这是说来容易，做起来不易的问题。

勤勉度和积极性，是与意愿有关，尤其是积极性，特别和自我的欲求有密切的关系。

意愿是一种性格，受世界观、人生观、思考方式左右。意愿不仅能够增进表中所列“客观的能力”，更能使意愿本身变得愈益昂扬。

□ 决断力和实行动力

为了达成某种目的而活用能力时，你必须能够下正确的判断。有时，你会遇到把整个财产和生命孤注一掷的局面，势必毅然来一次大决断。决断贵在事后的坚持到底，执行到底。这种韧力，决定了一个员工和一个“人”的价值。

决断就是从人、物、财、方法中做一个选择，也决定了你的态度是消极或是积极。

要决断得又快又准，就必须懂得自己能力的界限、对方与环境的状况，以及相互关系的价值，具备这些事的直觉力，你才能无往不胜。

二、往下扎根，往上结果

有些人活力十足，有些人却要死不活的。企业也是这样，有些公司士气高，力道够；有些公司士气低，要倒不倒的，经常令人捏一把汗。

怎样的公司才算是有活力？换句话说，具备怎样的条件，才有活力呢？员工跟这件事又有什么相关？

先想想，有活力的公司，必须具备哪些条件呢？

- 积极的经营。
- 不断革新技术。
- 方针和计划四平八稳。
- 员工都能自动学习，增进效率，全力工作。
- 内部的协调工作做得好。
- 受顾客和社会的支持。
- 资金充足，管理也到家。

的确，企业个个是需要活力的，简单地说，就是好好运用经营的要素——人、物、财、场地、组织、作业方法。人才聚集，就成了动员及活用其他各种因素的驱动力，而企业的活力，就与每一个员工的活力和自我成长，结为一体。这么一来，业绩自然就不断上升了。

□ 员工的态度

员工和外面的人接触时，以公司为荣，以自己的工作为荣，这种态度，就以外界的信赖、协助、合作等形式，回报到公司来。在公司内部来说，对上司、同事的良好态度，同样也会以信赖、协助、合作的形式，回报到你身上来。

所谓态度，就是一种架势，是指综合个人的能力、意愿、想法、感情、价值等的感觉，对别人或工作所摆出来的架势而言。所以，有能力的组织成员，个个显出良好的工作态度，集团的效率，自然而然就提升了。

□ 集团效率的内幕

所谓效率，一般性的解释是：活用达到工作目标的经营要素时，在作业过程中，消灭一切浪费所产生的现象。

通过好多“个人”的工作分摊，集合成统一的工作目标——这就是集团效率的真义所在。

每个成员，全力以赴。藉此填补别人的缺点，体谅别人的失败，大家都以热忱和友爱，提高团体的向心力。组成团体的每一分子，都热爱团体，而这种凝结了意志力和实践力的精神，不但使团体的基础稳如泰山，且这种局面一经造成，团体的效率也随着高昂起来。{ewc
MVIMAGE,MVIMAGE, !159002~1_0097_1.bmp}

□ 人际关系

使企业的活力旺盛的另一种因素是：内部员工包括横的、直的各种联络

线，都能沟通得好，协调得顺。要做到这种地步，你得谅解对方的立场和想法。情报的传递，人际关系的“表里如一”是维持这种局面万不可缺的，把好多不同的个体联结起来，才有办法成为“血脉相连”的整体，庞大的组织力，就能发挥它强大的功能了。

三、一篇值得研习的“向新员工致词”

（假设情况：为期三周的新人讲习会结束后，派来本单位——汽车分销处服务。高中毕业和大专毕业的各数个，致词者是分销处主管。）

大家早！怎么样？20天的讲习会，苦是苦，总算透一口气了吧？看来精神都很饱满，这是好现象。过宿舍生活的人，是不是习惯了？有什么问题尽管提出来商量，别客气。××君是不是开始患思乡病了？

言归正传。今天起，各位都是本分销处的正式职员了，我以主管的身份，跟各位讲几句话。

我们××汽车公司销售的是全国最好的车子，在本地区的市场占有率高达五成。

以如此优秀产品开创辉煌业绩的本单位，现在又加入了你们这一批生力军，同事们都信心百倍。

可是，别忘了业界的竞争一天比一天白热化，实在一刻也不能放松。我们期待各位，在销售的第一线也好，或在内部做管理性作业也好，都能把前辈们建立的业绩和传统，更加发扬光大。

“顾客至上”，这是本处的传统。

让有意买车的市民，都能买我们牌子的车——这是本处的理想目标。

在本处进出的来宾和顾客，一定要笑容相向，这是实现理想的第一步骤。

对任何人这样笑一笑（表演一下），打招呼，这种事谁都会做，可是就有很多公司没法做得彻底。这就是忘记了“有顾客才有我们”的道理，忘记了作为一个生意人或一个人最重要的“感谢之忱”。本处的成员，若不牢记这一点，他一定干不下去。我要请各位马上摆出“顾客至上”、“有顾客才有我们”的架势，来应付各种工作。

然后，我要求各位的是，工作要自动自发，不但做得好，也要做得快。旁人一催再催，才懒洋洋地工作，那副德性看了真叫人作呕，份内的工作，不等别人提醒，就要干脆利落地完成。

最后，希望大家怀着热忱做事，马上实践，不能拖拉。

心中不可忘，“顾客至上”、“自动、迅速地做”、“怀着热忱”，这三件事，我们一定要贯彻始终。公司的繁荣，各位的成功，全赖起而行这一点。谢谢大家！

四、最成功的激励方略

□ 激励行为十要

当今企业领导不够成功的最大的、也是唯一的症结所在就是：我们所需要的行为和我们所激励的行为之间的巨大脱节。而另一方面，在工作成绩和激励之间建立起恰当的联系，是提高企业工作效率的唯一的、也是最大的关键所在。一提到业务的成功，我们大多数人首先想到的都是金钱、统计数据、事实和数字，但是，所有这些材料和图表，仅仅象征着人们的集体努力。激励人们去做好的行为，你就会得到好的结果；不激励好的行为，你便很可能得到不好的结果，这便是“世界上最伟大的管理原则”——激励——所传达的简单信息。因为“能得到激励的事才会有人做”。

那么应该激励的行为是什么呢？下面我们列举 10 种应该受到激励的重要行为，同时还列举 10 种相反的、不应受到激励，恰恰又是大多数企业领导惯于激励的行为。

1. 激励解决问题的坚定方案，不激励见效快的敷衍。
2. 激励冒险精神，不激励随遇而安。
3. 激励行动果断，不激励循规蹈矩，行动迟缓。
4. 激励独创精神，不激励亦步亦趋。
5. 激励使工作简单化，不激励不必要的复杂化。
6. 激励默默无闻而又见实效的行动，不激励无是生非吵吵嚷嚷。
7. 激励工作质量，不激励求速而不顾质。
8. 激励忠心耿耿尽职尽责，不激励得过且过碌碌无为。
9. 激励团结合作，不激励互相拆台，勾心斗角。
10. 激励聪明灵巧的工作，不激励杂乱无章的工作。

□ 激励操作要则

激励原则分析的是激励活动本身应遵循的一般规律，激励操作的要则是指进行激励操作时应该注意的一系列问题。

（1）愈少用恐惧愈好。虽然恐惧是使下属服从的有效手段，但是群体成员会觉得没有安全感，从而带来负作用。

（2）帮助下属建立安全感。在社会主义市场经济条件下，竞争日趋激烈，大多数人都不同程度地缺乏安全感。他们担心失去什么，又担心得到什么，在这方面耗费了很大精力。如果帮助下属建立安全感，会大大解放下属的生产力。

（3）善于开发下属的创造性。如果说，下属不愿接受某些困难工作部分地源于缺乏勇气和热情，那是有一定道理的。

但有时是因为缺乏解决困难的创造力。这时，成功的企业领导所要做的，莫过于开发他的创造力，使他获得解决困难的方式和方法。

（4）注意强化下属的优点，弱化其缺点。在使能力超群的下属努力工作的同时，必须准备接受和容忍他的缺点。如果你不能容忍下属的缺点，那么

留在你身边的，多半是些平庸低能之辈；而这才是你最大的缺点。对有些下属而言，与其挖空心思地去纠正他的缺点，还不如尽最大努力使他充分发挥优点。

(5) 要尽量使工作充满乐趣。工作既是一种谋生手段，又是一种精神寄托。当工作仅仅作为前者而存在时，它对人的吸引力会大减，人们工作也是“不得已而为之”。尽管企业领导可以通过各种组织规章制度，使下属与工作结合起来，但由于工作并不能给他们带来乐趣，这无疑压抑了他们的工作热情和积极性。在这种情况下，企业领导应尽量使工作充满乐趣，使下属在愉快的心情下接受和完成任务。

(6) 不要以自己的习惯或模式强求下属。世上没有两片完全相同的树叶，也不存在两个完全相同的个体。任何成功的企业领导都不能以自己的习惯或模式强求下属。否则，下属将会变得无所适从，“左右不是人”，既难以接受和适应企业领导要求的习惯或模式，又会搅乱原有的习惯或模式，成语“邯郸学步”说的就是这个道理。

(7) 不要忽视细节。所谓“细节”包括：自尊、自由、信心、依赖、爱、成就感等。常听一些下属这样说：“只要企业领导略表赞赏之意，我就会工作得更上心、更快乐”。对这些人来说，企业领导及时说些赞赏、鼓励的话，往往比奖金更能打动他们的心。

(8) 培养下属的自信心。即使能力相当的下属，仅仅由于自信心不同，其工作劲头的结果就有很大不同。所以，培养下属的自信心是一种既重要又便宜的“动力投资”。这里，以下几点需要注意：

与下属交谈时，要认真对待，让他觉得受到重视。

不要勉强下属做无法办到的事。

积极鼓励和赞扬下属的创见，要尽量给部属以表现的机会。企业领导要让成员多抛头露面，如开会时让部下多讲几句话，企业领导讲话时，多引用部下的意见和观点。

托付责任时，让下属按自己的方式尽情发挥。即使事做得不当，也不要马上收回成命。对下属要仁慈、体恤。

让下属分享参与决策的权力，但不要交给他们无力办到的事。

不要把下属和他的工作混为一谈。如果下属做错了，要让他理解你不满意的是他的工作，而不是他本人。如果要批评他，首先应作自我批评。这不仅仅是策略上的考虑，事实上，下属出错了，身为企业领导也负有企业领导的责任。这样做，既利于下属接受批评，也利于保护他的自尊心和自信心。

(9) 尽量避免“惩罚或训戒”。俗话说：“踢人一脚，会使人移动”。但这却不是使人移动的好办法。即使对于那些有缺点、有错误的下属，包括屡教屡犯的成员，也不应采取“惩罚或训戒”，因为它带来的更多是伤心和畏惧，不能从根本上解决问题。当然，在基层工作中，如果企业领导与下属关系很“铁”、“没说的”、或者对方“厚脸皮”、“无所谓”，或者在无计可施的情况下，企业领导一气之下，边责骂边动手，也未尝不可。实际上，这种情况在基层工作中并不少见。

(10) 尽量少用“说教式规劝”。“说教式规劝”是世界上使用频率最高的方法，也是成功率最低的方法。当然，我们不是主张不用，而是尽量少用，特别是对那些用而无效的下属，应及时改用其他方法。

(11) 牢记激励十戒。它包括：一戒下属完成了任务，却激励他的上级或其他人；二戒期望下属样样都行；三戒是强调计划、组织的重要，而忽视人的合理欲望；四戒高高在上，好为人师；五戒工作进展顺利时，却横生枝节，或指手划脚；六戒只看小事，不重大节；七戒强调过程，忽视结果，认为下属怎么工作比为什么工作更重要；八戒处处揽权，不敢放手；九戒心胸偏狭，不容“异己”；十戒忽视下属创造性思维，认为这与企业领导有关。

□ 让部下尽心供职 20 则

身为高层经理人才，让部属尽心供职至为重要。现列出鼓励部属 20 则供参考。

- (1) 在开会或其他场合，用书面或口头的方式衷心地赞扬员工。
- (2) 让表现出色的员工分享荣耀及成就。
- (3) 允许部属表达意见、提出报告，或者将他们的名字列在报告或备忘录上。
- (4) 邀请部属出席重要会议并鼓励他们在会上发言。
- (5) 奖赏那些有心摆脱现状、以求上进并向你提出建议或批评的员工。
- (6) 鼓励员工提出个人的意见及构想，甚至鼓励他们提出和你完全相反的意见。
- (7) 抽空和部下一起吃午餐或晚餐、喝咖啡等。
- (8) 花些时间和员工聊天，借此与他们建立良好关系，同时了解他们：比如说下班后做些什么、有什么爱好兴趣。
- (9) 鼓励部属和你讨论他们的目标及理想。
- (10) 和部属讨论他们受训或升迁的机会，更重要的是你要尽心给予他们这种机会以满足他们的期望，不要只开一张到月球上兑现的支票。
- (11) 给予部属选择任用、旅行、参与新工作目标及任务的机会。
- (12) 将部属介绍给公司最高层的人员并给予他们向他人学习并获瞩目的机会。
- (13) 给予部属竭尽所能，力争上游的机会。
- (14) 当你作一项决定、派一项任务、或者进行一项评鉴时，应该想到：“这么一来有没有影响到某些人，若有必要，我是否能减弱此举对某些人的打击或者另外补偿他们。”
- (15) 要求自己及他人都和气、诚实、公开及公正。
- (16) 真正关心部属的感受及对事业的抱负。
- (17) 鼓励部属从某一工作组织、社会或报刊杂志中吸取工作方面的知识，以发挥个人的才智。
- (18) 了解部属在工作或成绩以外的其他表现：比如他当选了好人好事代表。
- (19) 鼓励部属为自己设定挑战性的目标并协助他们完成目标。
- (20) 部属完成目标时、以加薪、分红、赞美或表扬方式予以奖励。

五、使部属燃烧起来

□ 先“举绩”最要紧

服务于某销售公司分公司的邱经理，在五年前刚就任的时候，发现那个分公司管理散漫，士气低迷。

这个分公司的业绩在全省业务单位中，一直是倒数第一名，因此年年亏损。

前几任经理在这里都遭到滑铁卢，总公司甚至曾有撤销这个分公司的计划。邱经理到任之后，虽然绞尽脑汁却无良策。后来他想通了，告诉自己：

“闭门烦恼不是办法，怪这些部下也没用，唯今之计，只有靠我自己的力量先举绩再说。”

他奔波、策划了半月之久，终于签下两笔大生意。这个刺激使部属也开始动起来。

□ 锐不可当的气势

在他就任的第一月，分公司的业绩，居然一下子窜升为全省冠军。

妙就妙在，这个前所未有的佳绩，一连维持了三个月，部属们似乎也对自己有了信心，整个分公司的空气，也起了大变化。

大家变得精力充沛，群起直冲，造成一股锐不可当的气势。

在那一年，分公司的总业绩，居全省亚军，到了第二年，跃升为全省冠军。

邱经理在分公司服务了五年后，晋升为总公司协理。

与他同甘共苦的那些干部，后来，不是调升主管，就是升为其他分公司的经理。

从此之后，分公司的员工，一直秉承传统，士气高昂，业绩居高，成为全公司人才辈出的单位。

□ 趁机变革就有希望

从这个例子，不难知道下面的事实：

（1）先在工作上让部属获得成功，使其产生自信，提高他们的“燃烧度”，才能培育出干才。

（2）工作意愿可以改变一个人的作为，完成高业绩之后，部属自会向另一个高目标挑战，能力也日渐提升。

（3）反之，则整个单位必定消沉无劲，人人大发牢骚，冲突频生，人才也无从成长。

基于这些缘故，一个新到任的领导者，到了新单位之后，务必趁机改革，使那个单位气象一新。

部属的工作意愿，全靠上司巧妙地“激起动机”，使其完全“燃烧”起来。一个人充分燃烧之后，必定朝着好的方向变化。活力的创造也就“自动化”了。

六、激发他的新创见

□ 构造改革的过程

中坚干部的能力可分为四个等级：

- (1) 业务的维持与管理还不周密的阶段。
- (2) 业务的维持与管理已经正常化的阶段。
- (3) 对部门构造改革的被动阶段。
- (4) 对部门构造改革的主动阶段。

任何中坚干部的能力，必定是这四个阶段中的一种。

上司必须依照这些阶段，循序教导，逐步提高他的能力。部门构造的改革过程，一般而言是这样的：

- 先产生与以前不同的新创见。
- 将它变为具体的构想或是改革计划。
- 说服上司、同僚、部属、其他部门、外界有关人士。
- 将它付诸实施，获得成果。

□ 创见与方案相连

部门构造的改革，比业务的维持与管理复杂得多。

尤其，最初的创见最为重要，缺乏创见，改革就无法成功。

构造改革方案，分为创见与方法两大部分。

例如，以贩卖汽车来说，从原先的访问销售方式，改为柜台销售方式，这样的构造改革，可以使公司的营业量大为增加。

这时候的创见就是：由访问销售（在顾客的地方推销），到店头销售（把顾客集到店里推销）——的转变。

由于这个新创见，产生了女性推销制度、电话推销、DM（邮寄广告）、周六为中心的营业体制等的“方法”。

□ 如何填补差距

要使还留在“业务的维持管理阶段”的中坚干部的能力，提升到“对部门构造改革的主动阶段”，他的上司（例如，经理）必须运用如下的指导方法：

- (1) 上司先亲自做各种调查。
- (2) 思考与以前大小相同的新创见。

- (3) 将它交给中坚干部，激发他根据新创见想出改革的方法。

这是顾客、技术、条件都不断变化的时候。企业必须对销售的方法、生产的方法、开发的方法、处理事务的方法，时加变革。

可是，内部创见与外界变化之间，容易产生断层，所谓部门构造的改革，它的意义就在，如何填补这些断层（差距）。

□ 面对 “ 异质的创见 ”

因此，经理有必要使中坚干部面对 “ 异质的创见 ”，让他的思维方式，有个转变。上司必须反复强调这件事，鼓起热劲向他说明：

为什么以前的创意已经落伍？

目前需要的是怎样的创意？

为什么需要这样的创意？

在这个过程中，双方务必彻底议论，然后，经理才引导他使他根据新创见，想出新方法，且付诸实施——这是经理无可推卸的任务。

七、对干才采取重担主义

□ 该减该加的标准

为了提升中坚干部的能力，经理必须采取的重点是：

- 潜力颇大的人，要不断增加他的负荷量。
- 能力平庸的人，要减少负荷量，使他从起点重新挑战。

例如，张主管对交付的工作，大致应付得来，而且还有一些余力。这时候，上司就应该给他新的工作，加重他的负荷。

刘主管对目前的工作，应付得很吃力，虽然认真工作，成果总是差一截。这时候，上司就该解除他某一部分的工作，减轻他的负荷量，使他从头挑战。

□ 负荷量差别的意义

如果，经过这样的调整，情况转好就略为扩大他的工作范围。
要是减轻工作之后，还是做得不顺利只好再减轻他的负荷量。

又如，在企划部门工作的中坚干部，若是过去的实绩表示他颇有能力，上司就该逐渐使他负责大而难的企划工作。

若是年资已深，但实绩不佳，上司就该让他负责小规模而易做的企划工作，等到进展顺利，才给他较难的企划工作。如果还是做不好，就让他做更小的企划工作。

对负责的工作能够应付得绰绰有余的中坚干部，要是任他保持现状，他就容易因自我满足而习惯于安逸。

□ 育才速度不容缓慢

活用中坚干部很重要的方法之一是给其更多的工作，它的好处是：

（1）可以提高生产力；（2）逼他非“伸腰”不可，因此更能成为企业大才。

目前还不能达到理想状况的中坚干部，一定是能力与负荷不成比例，所以，减轻他的负荷，先让他把工作做得近乎完美，就能使他获得成就感与自信。

这种育才策略，应该针对工作，而不论年资之深、经验之久。如此这般，有潜力有才华人，定能崭露头角。

经营管理上万万不能忽略的是：提高育才的速度。

我们甚至可以更干脆地想：企业的组织与职位、工作的分担，就是培育人才的一种手段。

八、不要成为“处理主义者”

□ 直截了当的上司

假设，你托部属拟定某种方案。

当你对他提出的方案，觉得一无是处的时候，你将如何告诉他？

大部分的上司都会直截了当地说：

“这样的方案是行不通的，这里要改成这样……，这一点必须削减……，这一条要改成这样。懂了吗？”

部属唯唯称是之后，上司就说：“那好，把它修改后赶快送给我过目……”

这个方法颇有研究的余地。因此，此一方式对工作的完成或有帮助，但是，对于激发员工活力培育人才来说，却是最差劲的方法。

□ “见机而教”的高明上司

育才能手的上司，遇到这个情况，先想到的是“何时之前把这件事处理好”的时机问题。如果，这个方案明天之内呈报即可，他就采取下列见机而教的方式。

（1）暂时不说出该修正的地方与修正的方法。

（2）稍微提示说，该方案何以不妥，并且指出不可缺的观念与大方向。

（3）部属了解之后就叮咛说：

“今天晚上你好好思考一下，明天早上我们再来研究这个问题……”

如此一来，部属在当天晚上，定会自己大动脑筋，想出比原先更好的方案来。

□ 教材型与处理型的差别

经过这样的训练过程，部属的工作能力就会不断提高。

通常，擅长育才的上司，总是在部属的每一个工作过程中，抓住机会，把那些工作，当做育才用的教材来活用，使部属有机会去思考、判断。

拙于育才的上司，却不知“把工作当做培育部属能力的教材”，只会一心一意把工作赶快处理好，平白丧失了培育部属的机会。

前者称为“教材型上司”，后者称为“处理型上司”。

教材型的指导，在时间上起初似乎比处理型的指导耗费较多。可是，那只是第一次，日后部属遇到同样的问题时，却能正确、快速地自行处理，无形中减少了上司在指导上耗费的众多时间。

□ “上司运”决定了部属的前途

最重要的是，如此日积月累之后，部属的能力就越来越高，上司也越来越轻松，可以有很多时间去思考、策划大局性的问题。

就部属而言，上司运可以决定他的将来。即使起步时能力甚低，由于有幸在前面所说那种培育能手的上司手下做事，他就会成长得很快。

希望你也成为这样的上司。

九、给部属未经验的工作

□ 全力投球的决心

企业中的工作与学生时代不同的是，仅靠知识并不管用，还得靠实际的判断或是行为。也就是说，除非实际去经验，都无法使一个人拥有新的能力。

现在具备的能力，说穿了，都是在过去，向未曾经验的工作挑战的结果。

因此，当部属已经大致熟练于目前为止的工作时，上司就得立刻给他未曾经验的工作，且为了使他能如期完成那个工作，妥加支援。

当你给了部属未曾经验的工作，最要紧的是：使部属下定“全力投球”的决意。

□ 防止“爆胎”

“因为上司叫我做，所以，我只好遵令而做”，部属若是只抱着这种程度的意愿，那就注定失败。

当部属有了强烈的挑战意愿，你就对他的工作过程细加观察，予以应有的支援。

因为，面对新经验的工作，中途必定遭到各种障碍，如果部属无法克服它，就会“爆胎”而丧失自信。那时候，部属得到的，就是相反的教训，他会想：

“唉，没经验的工作还是不碰为妙！”

这么一来，他将来“能力向上的可能性”就全部化为乌有。

当部属在工作中克服了某些难题，上司必须称赞他。

通过称赞，部属就有了“我也能做”的自信，以后，即使你不给新经验的工作，他也会自动要求你给他未曾做过的工作。

这样周而复始，不断扩增自信，部属就能自动向新的课题挑战，且不断“成长”。

对所有的部属完成这种方式的指导，便是上司的任务。

□ 头一次最重要

整个成败的关键就在，头一次要部属做未经验的工作时，上司必须对退缩不前的部属（这种部属相当多），说出如下的激励话：

“我相信你有提升能力的愿望，要达到这个愿望，你必须向未曾面对的问题挑战。就因为我相信你有完成这个工作的能力，我才叫你去做这个工作。

我会支援你，不管如何，先做做看，你定能做到的。”

畏缩不前的部属，如果任其下去，此后的成长就完全停止。

上司千万不要放弃畏缩的部属，务必想尽办法说服他向未经验的工作挑战。

十、严禁部属说“我不会！”

□ 开口就否定的人

对中坚从业员还有一件事，是特别要注意的。当上司或是资深前辈，要他们对某种企划方案提出意见的时候他们往往劈口就否定说：

“这怎么可能？我无法做到呀。”这种态度令人不敢苟同。

竞争日烈的工商界，事事要向未经经验的事挑战，再大的困难也要设法克服。处境如此，对一个方案的执行，在未经思考、调查的情况下，劈口就说：

“我不会！”

“我做不到！”

“缺乏人手！”

“没有预算！”

以这些似是而非的理由，大唱反调的人，老实说，在这种时代实在难以生存下去，说他毫无将来性也不为过。

□ 限期提出报告

上司一听到部属说出这样的话，必须立刻以坚决的口气回说：“你必须先想一想有什么突破困难的方法。想都没想就否定它，保持这种态度，你就无法成长，无法成长你就永远落于人后，惨遭淘汰呀。”

同时，还要告诉他：

“不管怎样，你一定要在某月某日之前，对这个方案做个分析，向我报告结果。”要是这么交待之后，他还说“我不会”，你就问他：

“为什么不会？把理由说来听听吧。”

听完他的理由后，你就以下面三个步骤开导他。

（1）告诉他改变方法。

“不会”的理由，多半是为了拘泥于旧习。由于人人认为只有旧方法才行得通，所以，懒得思考新方法。也就是说，“不会”的意思是，采取原有的方法才“不会”，如果换个方法就行得通。

（2）告诉他无须立刻完成总目标。

一开始就想做到十全十美，才有“不会”的念头。“没有预算”啦、“人手不足”啦，就是属于这一类。

达成度无法做到100%，就该想到，如何排出预定进度，一步步完成。

例如，先想出在今年度的人员、经费的预算下，可以做到

的方法，然后拟定计划。明年就试着实行，出现实绩之后，第三年度就做更进一步的计划。如此循序渐进才对。

（3）告诉他借重别人。

“不会”的第三个理由是，误以为做一件事定要靠自力来完成。

由于对自己的能力不敢寄望太高，他就存心打退堂鼓。

其实，只要想出“借重别人的方法”以及“借重哪些人”，问题往往很快就迎刃而解。

十一、改变部属的习性、能力、态度

□ 你是不是在培育人才

“培育”或是“培养”，说来，是相当抽象的字眼。

假设，有人问你：

“你是不是在培育人才？”

你的回答，可以是“当然在培育”，也可以是“没有在培育”。

也就是说，“培育”这个言词，有它含糊、模棱的一面。

说句老实话，如果对“培育”两个字没有确切的界定，你当然无法从事“培育”人才的工作。

□ 唯结果是问的事

“培育人才”的最终目的是，提高企业人与社会人的成熟度，对实际从事“培育”工作的人（包括各级干部与资深职员）而言，“培育”的定义应该是：

使对方朝着好的方向有所变化。

也就是说，这是“唯结果是问”的一件事。不论你有多努力，论结果，要是对方一点也没变好，那就表示，你没有完成“培育”的工作。

怎样才算使一个企业人有了好的变化呢？

到底有没有引起好的变化，衡量的重点有三个。

（1）纠正了他的不良习惯吗？

通过你的忠告、劝言，将部属的不良习惯矫正过来。

例如，不善于联络、没有团体精神、不会做报告……等，应加以矫正的坏习惯，可说是无可计数，如果任其下去，不但降低工作效率，也得不到别人的信赖。

（2）使他添加了新的能力吗？

每天、每月都能使部属学到他以前不会的事。

要求公司调薪的同时，自己的能力也必须相对地年年增加。至于是不是增加了新能力，可从两方面来观察。

- 他本人对该项能力是不是有了十足的自信？

- 以上司的观点来看，部属的能力是不是确实增加？

（3）改变了他的态度吗？

对事情的观念、态度，是不是转为“善性”？

例如，以前只在毫无计划之下盲撞，现在却变成准备周全之后，一鼓作气，把工作三两下就做好。

又如，以前只要给一些没经验的工作，部属劈口就说：“我怎会做这种工作？”

现在却变成“凡事都肯积极挑战”。

如果，你做到这三点——使部属朝着好的方向有所变化——那就表示正在培育人才了。容我们再问一句：你是不是正在培育人才？

十二、培养“薪水来自顾客”的观念

□ 认清谁是衣食父母

观念上必须先让新人彻底了解的第一件事是：薪水不是来自公司，而是来自顾客。

创业期的公司，通常都在零顾客的情况下，千辛万苦地逐一开拓顾客，获得顾客长年的信用后，好不容易使公司有了今天的局面。

历经创业艰辛期的人，对顾客都有一种“形同衣食父母”的感恩。可是，在公司已经略具规模的阶段才进来公司的那些新人，却缺乏这种观念。

他们看到的是，已经变成顾客的消费者，因此容易起了这样的错觉：

- 即使不去销售，也有顾客（订单）上门，这表示我们公司知名度大，影响力惊人。

新人不知来龙去脉，如果在这方面不加强教育工作，就容易产生偏差，遗害无穷。尤其是大企业或是生产企业，若是让新人有了这样的错误观念，是极为危险的事。

其实，稍微一想就知道，自己的薪水来自购买产品的顾客，没有顾客，自己也无法在这家公司生存下去。

这个道理浅显到了家，但是，没有特别挑出来教育，新人就是悟不出这个真理。

□ 利润哪里来

如果让新人有了不重视顾客的观念，就会产生如下的现象：

待客简慢，例如，与顾客应对时，措词不当；电话中不讲应有的礼貌；在公司遇到顾客时，对顾客不屑一顾……。

企业的目的，简单地说，就是竭尽所能为顾客服务。

也就是制造更好的商品，更好的服务，以更便宜的价格，提供给顾客，做到这个地步，企业就能获得应有的报酬——利润。

而企业的员工就靠这些利润，获得工资、年终奖金……。

一般而言，营业部门的第一线工作人员，对这一点较有切身的感受，但是，研究、开发、设计、生产等内勤部门的从业员，对这件事却缺乏实际的感受。

不少失败，就这样接连发生。

□ 对顾客感恩的观念

新人观念教育的第一步就是，在他们的心中，牢牢地扎下“感谢顾客”的意念。接着教他们“把感恩之心诉诸于言行的基本动作”。

通常，新人对顾客的恩情，不会有深切的感受，因此：

（1）在形式上，先教他们要有“感恩的态度”。也就是说，从“形”入手。

（2）继而逐步养成“发自内心的诚恳态度”（深入心灵深处的感念）。

要让新人具备这样的习性，最好的方法是，工作场所中的每一个旧人，都能以身作则，诚恳待客。在这种风气下，新人自然就耳濡目染，视顾客如“上帝”。

万一新人对顾客有不当的言行（例如，背后骂顾客），旧人都要严厉指责他，促其洗心革面。这种观念的培养是不是彻底，足以决定一个企业将来的成败。

十三、任用秘书的艺术

选任、培训秘书，当然是为了更好地使用秘书，以利于企业领导工作。企业领导怎样才能使用好秘书，发挥秘书的作用呢？从方法与艺术的角度，应提出如下要求：

□ 充分信任

企业领导既然把秘书放到如此重要的岗位上，就应该充分信任他们。这是调动秘书积极性，充分发挥其应有作用的重要前提。充分信任秘书，主要表现在：鼓励他们放手工作，表示信任他们，相信他们能胜任工作。该让秘书做的事，让他们去做；该让秘书参加的活动，让他们去参加；该让秘书接触的机密，让他们去接触。秘书把工作做得很出色，应及时表彰；一时出现差错，应帮助他们吸取教训，鼓励他们大胆前进，而不是一味责怪，甚至不相信他们。

□ 严格要求

对秘书充分信任与严格要求是一致的。因为秘书工作十分重要，马虎不得，草率不得，所以必须严格要求，一丝不苟，培养严谨、细致、认真的作风。严格要求，不仅是对工作、对事业的高度负责，而且也是对秘书个人的莫大爱护，有利于他们的成长。

□ 生活关心

企业领导使用秘书，除业务上重视培训外，生活上也要关心。生活上关心人，才能暖人心、解人意，激发其工作的积极性。

□ 平等相待

企业领导在工作上是上级，作为下级的秘书应当服从，但在人格上都是平等的同志关系，应该相互尊重。特别是企业领导，本来因上下级关系，秘书可能对你敬而不亲，如果自己动辄再摆架子、耍威风，认为秘书就是侍候你的，那就更不可能融洽关系了。所以，企业领导对下级、对秘书要真诚、要关心，要尊重人家的人格，如果自己办错了事，也要让人家批评，自己也应做自我批评。

□ 做出样子

以身作则，率先垂范，做出好的榜样，不但是培训秘书所需要的，也是使用秘书所不可缺少的。使用秘书时，有些事应预先提醒、示范，有些事可边干边教，有些事则可在事后帮助总结。只要企业领导带了个好头，做出了样子，秘书是会把你的好思想、好作风学到手的。

企业领导要做出样子，那么，秘书心目中比较理想的企业领导是什么样

子呢？

（1）因公正和诚实而得到秘书和同志们的尊重，因关心下属而得到他们敬重。

（2）冷静、沉着。在任何情况下，无论多么危急，都能做出经过认真分析的答复。不乏幽默感。

（3）厉行时间节约原则，善于通过各种方式来节省秘书的时间，例如使自己的工作条理化，工作前先与秘书碰头，信守约定等。

（4）对秘书工作进展情况了如指掌，并能在他繁忙时不去打扰。

（5）客观公正地评价秘书的工作，使秘书自然地形成不断评价、钻研和改进自己工作方法的习惯。

（6）让秘书熟悉企业领导关于计划和政策方面的重要事项，以便得到秘书更有效的帮助。

（7）帮助秘书做其力所不及的工作，赋予他各种需要主动精神的责任，使他的工作更富于进取性和趣味性。

相反，秘书心目中最不满意的企业领导的形象是：

（1）官僚主义，主观主义，推诿责任的企业领导。

（2）嫉贤妒能，压抑人才的企业领导。

（3）作风霸道，听不进不同意见的企业领导。

（4）打击报复，给人“穿小鞋”的企业领导。

（5）见风使舵，耍弄权术，不干实事的企业领导。

（6）以权谋私，大搞不正之风的企业领导。

（7）偏听偏信，不“一碗水端平”的企业领导。

（8）婆婆妈妈，缺乏主见，胆小怕事，树叶掉下来怕砸了头的企业领导。

（9）“夫人参政，”爱听“枕边风”的企业领导。

□ 企业领导使用秘书应注意的问题

1. 用人不疑

秘书工作十分重要，是一个信任感很强的岗位。有的企业领导过于自信和多疑，对秘书的能力甚至可靠程度总是不那么放心，因而或明或暗产生不信任感，这是对企业领导工作不利的。如果确有真凭实据，证明秘书不能胜任工作，或失密泄密，那么应该予以严肃处理，直至调离岗位。否则，就不能无端生疑，干扰秘书的工作或者暗中防范。

2. 不能撒手不管

与疑神疑鬼的不信任态度相反，有的企业领导对身边工作人员包括秘书，过于宠爱护短，缺乏严格要求，甚至等出了问题才大吃一惊。对秘书应严格要求、严格管理，不允许打着企业领导旗号办私事、谋私利；不允许秘书自视特殊、摆架子，使得下级和群众感到“大官好见，小官难求”。

3. 慎用异性专职秘书

企业领导在配备使用专职秘书上，应慎用异性。这是为了方便工作，且利于避嫌。因为专职秘书一般是贴身秘书，在工作上、生活上单独同企业领导打交道的时候较多，使用异性秘书双方互有不便，所以还是慎用为宜。

4. 不要事事由秘书代劳

企业领导虽然需要秘书当自己的参谋和助手，但不能一切依靠秘书，一

切由秘书代劳。企业领导必须亲自动手，准备自己的讲话、报告，亲自指导、主持自己企业领导范围内的重要文件的起草，否则对所领导的主要工作就不能担负起政治责任。这个不能假手于别人的艰苦的创造性劳动，是由企业领导的领导责任所决定的。

十四、任用“智囊”的艺术

领导者发挥智囊人物作用的方式方法很多，这里择其主要介绍如下。

□ 头脑风暴法

头脑风暴法是将一组智囊人员召集在一起，通过一定的会议形式，让他们相互启迪，相互引导，引起联想，发生“共振”，这样，领导者就能在较短的时间内获得较多较好的设想和方案。

1. 头脑风暴法的具体做法

召开一种特殊会议，其人数以 5~10 人为宜，多了不便充分发表意见。

会议有一名主持者，主持人在开始时简要地说明会议目的，要解决的问题和要找出的答案，主持人原则上不提新设想，但可提诱导性意见，要创造都能充分发言的气氛，当有较多与会的人员要求发言时，应让那些思想活跃的人先发言，这样可以在更大程度上发掘他们的联想能力。

记录员要记下会上提出的所有方案和设想（包括荒唐、古怪的设想），待会议结束后协助主持人分类整理各种新设想。

为了保证思想高度集中，会议时间以一小时为限。

会议地点应选择在安静而不受外界干扰的场所。

开会之前要事先通知，告诉大家会议议题，使智囊人物事先有所准备，每次会议要限定题目范围，使每一个开会的成员都能针对一个目标，提出自己的设想。

2. 头脑风暴法要遵守的原则

不能批评别人的设想，以防止阻碍创造性设想的出现。

自由发言，畅所欲言，主意越新越好。

主意越多越好，以量生质，主意越多，得到好的设想的可能性越大。

要欢迎综合与改进，可以发挥别人的设想，或者把几个人的主意综合起来产生一个新的设想。会议的气氛力求轻松自由。

头脑风暴法适用于讨论比较专门的题目，不能太广泛，解决问题的方案有多种。头脑风暴法在促进发明创造中有较好的效果。

□ 特尔斐法

特尔斐法又称为专家集团咨询法，其要点是：向有关领域的专家明确提出问题，用函询的方式请他们答复。然后，集中整理收集到的书面意见，进行定量分析和归纳，再用函件反馈给他们，让每个人根据统计归纳的结果，慎重考虑别人的意见，并允许修改自己前一次的意见，最后再把意见收集整理归纳。如此反馈之后，专家意见基本上趋于一致。这种做法的好处是：既依靠了专家，又因为对专家姓名保密，从而避免了在专家会议上由于当面接触，因而有顾虑而造成的随声附和现象。

有些领导者在征求专家意见时，习惯于采用会议方式，但专家会议有许多缺陷：第一，参加专家会议的人数少了，代表性不充分。第二，由于对权威的崇拜，权威的意见即使不正确，也可能左右其他人的意见。第三，出于自尊心，不大愿意修改自己原来的意见。第四，随大流或碍于情面，不愿发

表不同意见。

运用特尔斐法时应当严格注意以下一些问题：对提出的问题应作充分说明，务必使专家充分了解意图，所提问题要集中，有针对性，不要过于分散，要使各个事件构成一个有机的整体；避免提出组合事件，以免专家难以回答；用词要确切，表明数量概念时应用百分比，避免“普遍”、“广泛”、“通常”等无法定量的含糊字眼；预测领导小组的意见不能强加于表格内；表格设计要简化，需要有专家阐明意见和作结论的空白；要酌付报酬以免影响表格的回收率；要特别注意保密，不可随意泄露专家的意见。

□ 专题分组法

领导者将需要研究的问题，分成若干个小专题，把这些专题进行分类以后，交给对此专题有一定专门知识的人去研究，然后对各个专题小组研究的情况进行综合。如研究要不要建设长江三峡水电站的问题，这是一个大专题，关系到子孙万代，为了减少失误，为领导者提供正确的决策方案，就要将这个系统工程分成水利、能源、搬迁、农业、水产养殖、长江运输等专题，组织各个方面的专门人才分门别类地进行分组专题研究。

专题分组法的特点是研究的问题大，挖掘深，分析比较透，但运用时领导要有较高的综合能力，否则专题分开以后难以综合，此法适用于负责宏观管理的上层领导者。

□ 专家“会诊”法

这是一种比较适用的方法。一个单位出现的问题，诸如经济的、政治的、伦理方面的，由单位向各个领域的专家介绍情况，然后由专家们实地勘察，提出“诊断”意见。

国外有许多这种给企业“诊病”的“医生”，他们被称为“思想库”、“智囊团”。我国也逐步在推广和实行这种方法，如宝山钢铁公司，原意并不是建立像现在这样的巨型钢铁联合企业，而是建立宝山钢铁厂。后来在“左”的思想指导下，追求钢产量的高指标，片面强调引进国外最先进技术，造成了全套引进，贪大求洋和错选厂址这样三个错误，致使宝钢成为一个投资大、成本高、耗资多、偿还能力低的企业。它超过了国力，不符国情，形成了骑虎难下的局面，在这种情况下，冶金部邀请了全国 30 多名各个方面的专家进行“会诊”，对各方面的情况进行广泛的论证，最后共同得出了关于调整宝钢工作的目标性意见。实践证明，经过专家“会诊”论证的决策是正确的。

十五、全员合力——攻无不克

□ 全员参与的必要

办公室的效率化是相当难的事，因为没有全员的参与就无法做到实质的改善。

上自董事长下至职员，有必要全员的参与，仅靠一部分人的力量是无法实行的，只有上级的命令也不行。上级的权力虽然超群，但中下层人员若适当地掩饰，权力亦无法奏效。那么，只靠下层的小组活动是否可行呢？这就很难下定论了。

公司的结构并不是只有纵向的组织体系，而是包括其他相关的横向组织。因此，与其他组织间联系的好坏，都会造成很大的影响。亦即必须根据上下、左右联系的综合力量才行。但说是简单，企业规模大的话，就不那么简单了。

- 上级要指挥到何种程度？
- 主管联系上下左右的具体改善活动可以做到何种程度？
- 负责人可以从实务中找出效率的提高点吗？
- 有关具体的效率提高点，专家能取得何种程度的领导权呢？
- 事务部可以使全体的活动，顺利地进行下去吗？

想提高工作效率，上述的综合力量不可少。

□ 成功与否与综合力量

至此，已经说明了上级、事务部、主管、负责人成员等五个阶层，这些人的综合力量才是提高企业效率的原动力。

首先最需要上级的信心：

指示目标的方向

长久持续

经常表现出关心的态度

善用时间

体会上级固有的经营方式（上级的言行举止对业务的影响）

效率化最容易受到上级的思想左右。效率化不只是中坚干部以下的课题，而是包括上级全体人员之课题。

□ 事务部的战略、战术是决定成功之钥

为了集合全员有效地推动效率化，战略、战术的运用在正当的意义下是有其必要性，一般公司在这方面表现很差。将几百人、几千人集中，就必须有集中的策略。因此事务部任务的大小、在此即可看出。

在事务部当中，特别是事务部主管的任务最大，因为他是

● 可以直接与上级联络的人（不能直接与上级商量，就无策略、战术可言。）

● 可以和其他上层干部联紧的人；

● 不但对效率化有信心，而且有研究改进的热心；

- 有长久持续改善业务的意愿；
- 因此必须觉悟到事务部主管的人选、是效率化成败与否的主因。

□ 主管是主角

由于具体改善业务的权限在主管身上，所以身为主角的管理者应采取积极性的态度。某些方面的效率化，要有胆量与见识。但太过分的话，就会成为盲进，评价就不良了。目前的公司组织里，是由科长级的主管负责这项任务。

经理、高层干部要作为科长态度积极的后盾。如果科长热心又积极，成功性则较大。但是在幕后控制的经理、要员才是最大的问题。经理不知道实务的情形，自然会导致损失。高级干部也只会关心自己所负责的部分，当然对降低成本就缺乏积极性了。总之，他们仅关心自己所负责的部分是否提升成果而已。

□ 负责人掌握具体化的关键

似乎公司的管理者多半不了解实务，实务是握在负责人手上。虽然主管当中也有不少人是具有实务经验并了解实务的，但通常不了解目前的实务，而目前的实务毕竟才是最实际的。

不要只听老成员说：“这种想法与做法很奇怪。”实态在于正在工作的人身上，所以要引领直接工作的负责人。这些人会心甘情愿地在实务中制造有效率化的气氛，如果不如此就无法进行具体地改善和提高效率。

□ 专家的实力很重要

主管、负责人、甚至上级、事务部，都是所谓的外行人。即使以前有过效率化活动的经验，那也只是一两次而已，不算是效率化专家。最怕的是没有什么经验的人，胡乱编织出一大堆假经验。尤其发言者的阶层很高时，那影响实在太大了。

站在金字塔的顶端——高效领导艺术

改革开放以来、中国人在思考、在探寻，怎样才能将“官”和“领导”分离而使领导实现高效率领导呢？

“领导”是令人肃然起敬的字眼。

然而，几千年“官本位主义”、“主观主义”、“特权主义”与“领导”相伴相随，人民在沉重的代价中迷惘、愤怒……

改革开放，市场经济，中国冲破藩篱。人们在审视、在思考探寻，怎样才能将“官”和“领导”分离而使领导实现高效领导呢？

一、领导者高效管理的三个必备前提

□ 知识

管理学是从事管理的人员必须掌握的一门专门知识。管理学作为一门学科，有一套由观察报告、概念、原理、假说、基础和理论组成的知识。它是一门迅速发展起来的实用社会科学，并且已逐步形成了一门专业。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。同时，由于管理任务的复杂性日益增强和管理环境的多维性，今天的管理人员需要掌握更多的行政管理知识了解行政职能过程。

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。虽然管理能否传授是一个有争议的问题，但是管理能否学会倒是一个很少有异议的问题。尽管我们还不知道构成管理教育的组成因素是什么，或者还不知道它的目标是什么，但是有许多事实表明，管理是可以学会的。人们可以学会管理，就像他们能够学会有关人类在其它方面的经验一样，如音乐和外科手术。事实也表明人们可以超越自己的潜在能力。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，管理人员还必须开发和提高一套职业技巧。这些技巧包括：

1. 技术技巧

技术技巧包括管理人员开发和应用某些与其工作有关的方法和技术的的能力。管理人员的技术技巧也包括全面熟悉和了解其部门所从事的各种技术活动，以及这些技术活动同其它部门的关系。管理人员的技术专长、正规教育、经验和经历都为技术技巧的开发奠定了坚实的基础。

2. 行政技巧

行政技巧主要与管理人员进行管理的能力有关。当然，有效的管理是计划、组织、指导和控制的综合反映。行政技巧是组建群体或机构、进行计划、制定决策、实施控制和评价工作，以及用激励、沟通的手段，最终达到指导下属人员，使他们沿着一定的方向，更加有效地实现本组织机构的各项目标的能力。行政技巧构成的主要因素是：寻求各种概念和把各种事情条理化的能力；收集、评价和处理有关信息的能力；识别各种选择和作出决策的能力；以及足智多谋地指导下属人员相互沟通的能力。当然，优越的行政技巧不仅与其它一些技巧（如认识技巧和概念技巧）有所关联，而且还以这些技巧为基础。

3. 人际技巧

人际技巧大概是所有技巧中最重要技巧。因为管理是一种群体的努力，管理能力需要一种同人们共同工作的优越能力。管理人员要有效地进行管理，就必须与人们相互作用、激励、影响和沟通。人们构成了组织机构，

人们的各种活动决定了组织机构的成功或失败。有效地管理他人是当今管理人员最关键和最复杂的问题。

□ 观念

管理能力的第三个组成因素就是观念。观念实质上是管理人员的价值体系 and 对自己、对工作、对组织机构内各种事情的信念。观念包括那些能够塑造管理人员特性和预示管理人员如何处理问题的各种思维模式。观念是主要的情感源。观念是十分必要的因素，因为它们决定着两件事情：第一，在一定程度上讲，知识和技巧的获得就是观念的一种作用；第二，观念决定管理人员如何动用他掌握的知识和技巧。

观念也是确定管理人员的管理能力的一个因素。观念会告诉我们在某一特定的时间某一个人被什么需要所支配，从而我们可以预测和识别这个人的管理潜力。这种识别是不断增强未来管理成效的关键。

现代心理学研究告诉我们，有效的管理人员至少有三个主要特征：高度的管理需要，高度的权力需要和高度的移情能力。

需要和愿意从事管理的人要面对这样一种现实，即如果他真地想负责人们的工作，渴望享受激励人们获得更大成效的乐趣，那他是可以学会管理的。如果有从事管理的愿望，一般是可以走上管理道路的。许多热切追求高层管理职位的人，包括许多工程技术人员和科学研究人员，他们往往并没有从事管理的正确动机。他们的动机只是为了得到高薪和高职位，而不是为了获得富有成效的成果。因此，这些人是不会成为合格的管理人员的。

所以，愿意从事管理是一个关键因素，它决定着一个人是否能学到和应用管理知识与技能。一个很重要的事实表明，一个具有杰出专业技术的人才，未必意味着他能够做一名杰出的管理人员。例如，为什么杰出的学者常常当不好教师，优秀的工程技术人员常常不能管理其他工程技术人员的工作，卓有成效的销售人员常常是无能的销售管理人员，等等。

其次，许多有效管理人员以一种强烈的权力需要为特征。当然，权力将自然地带来优越的职衔、地位和收益。那些追求权力的人可能尽力希望得到能够对许多人行使职权的职位。现代行为科学研究认为，一个缺少这种动力的人，不大可能以种种方式努力使自己登上管理的阶梯。这类人通常蔑视组织机构的各种政治活动而致力于那些更能使他们满意的其他活动。对许多工程技术人员和科学研究人员来说，他们的权力来源于“专业技术源”，而不是来源于“管理权力源”。尽管管理权力是以政治活动、职衔和组织地位为基础，但专业技术权力则是以知识和在某一学科或专业上的杰出成就为基础。总之，权力竞争是管理的一部分，谁竞争得越好，谁享有的权力就越多。

有效的管理人员的第三个特征是移情的能力。它用以应付在组织机构内同人们一起工作时所必然发生的各种情感方面的反应。有效的管理人员不会陷入理性的束缚之中，这在某种意义上可以解释某些工程技术人员和科学研究人员很难转变成管理人员的原因。那些不愿意承认情感是人特有的东西的人、将不会成为好的管理人员，因此，他们也必然不会具备管理工作的能力。

总而言之，知识、技巧和观念是管理能力的三个相互联系的重要组成部分。要有效地进行管理，管理人员必须拥有具备知识和技巧的职权，并且能够行使具有自己个性的那种有超人腕力般的职权。他们也必须有一种“适当的”

观念，这种观念是建立在对管理工作性质的透彻理解和具有一种从事管理的强烈愿望与能力的基础上。

二、领导者的权力行使艺术

□ 控制下属权力的方法与艺术

在权力控制上，领导者不但是被控体，受到制约，而且还要作为施控体去制约权限之内的各种权力，消除各种干扰以确保自己所应有的，法定的权力、权威，从而为实现领导工作提供权力保证。这主要表现在对下属的制约与控制，这是领导者控制权力的主要内容。

1. 权力制约方法

权力制约作为领导者控制权力的方法，就是指领导者借助自己的职权，对影响和干扰自己权力运行的各种权力的制约。

权力制约的特点

（1）强制性

权力制约是以强制性的力量——权力为控制基础的，是以权力制约权力。它不以被控者的接受为前提，不论被控者情愿与否（当然思想上自愿接受更好），都必须接受这种制约，遵从这种约束，并在其约束下行使自己的权力。这种接受和遵从一般是无条件的，即使被控者有所不通，甚至持相反的意见，也只能依从其制约，否则就会受到权力的制裁。

（2）直接性

相对于场力控制而言，权力制约不是以改变和影响被控者的内在动力机制而间接实现控制的。它直接以明确的指令、指标、规范等作用于被控者，直接指出被控者的权力行为规范并强使之服从。所以，权力制约不仅具有强制性，还具有直接性。

（3）时效性

时是指时间，效是指效果。权力制约的时效是指权力制约在一定时间内所产生的效果。它要求在较短的时间内取得较大的效果。首先，因为权力制约是直接的，它可以针对被控者的权力行为偏差情况直接给予制约，其作用必须及时而有效。其次，权力制约是强制性控制，不论被控者理解和认同与否必须马上作出反应，遵从其约束、限制，因而可以在短期内实现控制，取得明显效果。

权力制约方法及其利弊

权力制约是领导者控制权力的主要方法。它的最大优点在于可以限制权力的滥用，有利于克服腐败现象。即抑制权力的负向作用，保证权力的正向作用。

权力制约也有其局限性。这主要表现在：第一，权力制约若因领导者主观原因发生偏差，容易压制权力行使者的积极性、创造性。被控者有一种被动的、被强制的感觉，容易挫伤其自尊心，影响其积极性和创造性。第二，权力制约易于使一些领导者忽视控制的民主性和科学性。权力制约不管被控者情愿与否、理解与否、认同与否而强使之服从，如果领导者这一控制是不准确的，甚至是不正当的，就会影响控制的科学性。

实施权力制约方法时需要注意的几个问题

（1）领导者必须明确权力制约的目的

领导者使用权力制约方法控制权力，是为了制约各种权力，消除各种干扰，以确保自己所应有的、法定的权力、权威，从而为实现领导工作提供权

力保证。这就是权力制约的目的。权力制约绝不能用来争夺自己所应有的、法定的权力范围以外的权力，即绝不能用来侵权和越权。

（2）领导者要保证权力制约的正确性

权力制约方法的一个重要特点，是可以在短期内实现控制，效果显著。如果领导者这一控制行为不对症，甚至是不正当的或与预期的背道而驰的，那么在短期内就会产生显著的消极影响。

（3）领导者要保证下属的积极性和创造性

权力制约是一种强力控制，搞不好有时容易挫伤下属的自尊心，影响其积极性和创造性。所以领导者要取得他们的理解与认同，以保证不影响他们的积极性和创造性。另外，还可以同时采用场力控制等方法，以便调动下属的积极性和创造性。

2. 场力控制方法

场力控制就是指领导者借助自己的影响力来影响和左右下属权力行为的方法。作为领导者控制权力的一般方法，它是权力制约方法必要的、积极的补充。它在领导控制中有其独特的功能和不可替代的作用效果。随着社会的不断发展和人们认识水平的不断提高，越来越多的聪明的领导认识到场力控制的意义，并开始在实践中应用。

场力控制的特点

（1）无形性

场力是无形的，场力的作用也是无形的，它是一种间接地通过场力作用于被控对象内在动力机制的力。它不是以直接的外在强制力去干涉和左右被控对象的权力行为，而是通过调整和操纵其动力机制而实现其权力控制的目的。这样，在领导控制过程中，它既能在“不知不觉”中约束被控对象的行为，激发被控对象的内在潜能，又能有效地消除被控对象因处于受控地位而产生的“被控感”，从而最大限度地调动被控对象的积极性、创造性。

（2）持久性

场力作用是持久的。这一方面表现在场力作用的形式上。领导者的影响力就如同物理学中的场力一样，只要处于场中，就时时刻刻都在场力的作用之下。这种作用不仅是无形的，而且是持久的。另一方面表现在作用效果上。因为每个人都具有相应的自主性和自控性，都有实现自我价值的欲望，场力控制恰恰是承认、尊重和发挥其自主性、自控性，激发其实现自我价值的欲望，即调动和激发被控对象长期行为的动力。从而实现控制效果上的持久性。

（3）不可抗拒性

场力控制是通过强化内在约束力，激发诱导其责任心、荣誉感进行的，是无法抗拒的。这是因为，它的作用是无形的，无处不在，使被作用对象在不知不觉中受到了影响；它的作用是连续的无时不在，被控对象无力抗衡这种连绵不绝的作用；它的作用效果场力重大，场力作用使被控对象行为自觉化，外在作用力同化为内在动力，其结果是使被控者心甘情愿地接受控制。

场力控制方法的利弊

场力控制的优点很多。表现在：第一，场力控制的无形性可以消除被控对象的“被控感”，从而能最大限度地调动被控对象的积极性、创造性。第二，场力控制的作用效果深远、持久。它不仅使被控者心甘情愿地接受控制，而且能调动和激发被控者长期行为的动力而实现控制的持久性。第三，场力

控制的力是领导者的影响力，是领导者通过主观努力能大大提高的一种作用力。对于实现领导控制，这是十分有意义的。

场力控制也有其局限性。即它的作用较为缓慢，虽然实现控制时比较彻底，但在短期内，一般不易很快体现出明显的作用效果。而且，领导者影响力的提高也是日积月累之功，在短期内不可能有太大的提高。

领导者场力控制能力的提高

领导者的场力控制就是影响力，是权力影响力和非权力影响力的总和。领导者场力控制能力的提高，就是要设法提高其权力影响力和非权力影响力。

（1）权力影响力的提高

权力影响力是影响力的重要部分，一般说来，权力影响力是随着权力、职位的确定而确定的，具有相对的稳定性。但如何提高它，是个不可忽视的问题。那么，如何才能提高权力影响力呢？首先，上一级权力组织一定要按下级担负的职责授予相应的实在的权力，并尽力摒除影响和牵制其权力的诸种因素。其次，各级机关一定要树立起自己稳固的强大的影响力。因为个人影响力若不以组织影响力为基础，就无从发挥其应有的作用。其三、领导者要充分地了解 and 掌握国家宏观政策与企业实际情况，制定和实施符合本企业实际的发展战略，并行之有效地取得工作成效，取得职工对我们的信任和支持。其四，要制定一定的规章、制度、纪律和奖惩等，通过这些规章制度来强化自己的权力影响力。

（2）非权力影响力的提高

非权力影响力，是影响力中最富潜能和弹性的力，对于一个领导者来说，影响力的提高，主要的就是提高其非权力影响力。那么，如何才能提高非权力影响力呢？首先，领导者要提高自己的政治素质。其次，领导者要提高自己的品格素质。要有高尚的品德和修养：要宽以待人，严于律己；要公正廉洁、奉公守法和勇于创新。其三，领导者要丰富自己的知识。领导者不仅要深化自己的专业知识，更要拓宽自己的知识面，要掌握领导科学、管理科学、心理学、公共关系学等知识。其四，领导者要不断提高自己的领导技巧。技巧的提高是多方面的，领导者不仅要提高自己的决策技巧和控制协调技巧，还要提高运筹能力、用人技巧，甚至还要提高自己的文字、语言表达技巧等等。其五，领导者要不断完善同下属的关系。要善于协调和完善同下级的关系，不断地同他们交流思想，不失时机地增进彼此间的理解和感情。

权力制约和场力控制各有利弊，而且利弊互补。所以，领导者在控制权力的过程中，若能将二者综合运用，有效地结合起来，控制效果便会令人满意。

□ 权力分配的艺术

1. 权力分配的原则

如果说权力是一个复杂的社会现象，那么，权力分配可以说是集中地体现了它的纷繁复杂性。权力分配的范围广泛，权力分配的方式方法多种多样，尤为复杂的还是权力分配者和分配对象都是活生生具有能动性的人。不同的领导者会因其知识、能力、专长、好恶、情感等的不同而采取不同的分配方式方法，但不论采取什么样的方式方法，都必须遵循领导者权力分配的基本

原则。这样，才能保证领导权力分配的科学性。

根据权力分配的层面、角度、领域的不同，领导者权力分配可以概括出许多原则，但基本的原则有以下几种：

（1）职权一致、责权对等原则。

权力分配是为更好地实现领导目标而借助他人或集体的力量。为了保证被分配权力的下级的工作热情、工作积极性和主动性，领导者在进行权力分配时，必须遵循职权一致的原则。与职位相称的权力是下级开展工作的基础，有职无权的人是打不开局面的；若权大于职，也会造成不良后果。因此，必须保证被分配权力的下属有职有权、职权相称，更要有权有责权责对等。职权是执行任务时的自决权，职责是完成这项任务的义务。责任是中心，权力是条件、是手段。权责对等原则要求领导者在进行权力分配时，既不能让下属只承担义务和责任而不提供权力保证，又不能只分配权力而不使其承担一定的义务和担负起一定的责任。

（2）层级分明、权责明确原则

领导者的权力系统，从静态结构看，是自上而下的一系列权力关系。领导者在进行权力分配时，必须注意这一系列权力关系，必须注意权力的层级性、权责明确性。权力分配要逐级逐层进行，以使每一个被分配权力的人都知道是谁分配给自己权力的，知道自己属于那个层级，知道自己的权力和责任范围多大，知道哪些事应由自己决策，哪些事需要请示、向谁请示。另外，这个原则严格要求是不能越级授权，越级授权最容易造成权力和责任的混乱。

（3）分配适度、系统优化原则

系统的整体功能原理告诉我们，要想使领导活动实现高效运转和整体功能最优，领导者在进行权力分配时就一定要遵循分配适度、系统优化的原则。分配过度，就会权在下面令不易行、禁不易止。若分配过少，权力过于集中在上，就会一方面下级权轻无法负起应负的责任；另一方面领导者也会被琐事缠身，无法超脱日常事务，工作本末倒置，主次颠倒，不该做的做了不少，应该做的却没做好。因此，领导者在进行权力分配时，要把单一的一种权力的分配放到权力的整体系统中进行，既要发挥和调动下属的积极性，又要保证整体的效能，要追求权力整体系统运行的优化。

（4）择人任事、量才授贤原则

这项原则就是要求领导者在进行权力分配时，必须是因事设人，择人任事。设人是因有事要做，有任务等待完成，即分配权力必须是因为工作的需要。决不能因人设事，不能因要安排某人而没事找事。择人要举贤任能。择人是为了成事，而要成事，贤能自是其基础条件。择人若为“不肖”，轻则成事不足，重则败事有余。择人更不能任人唯亲，任人唯亲则小人趋至，蒙蔽视听，贤能远避，良谋不纳，这不但要降低领导者的威信，更会给事业造成严重损害，于已于公都是有害无利的。

2. 权力分配的艺术

艺术具有一定的模糊性、多变性、创造性，甚至还具有时效性和区域性。作为领导艺术，它是领导者在实施领导活动过程中所表现出来的学识、胆略、技能和创造性思维的总和，它是领导者总体水平和能力的一种标志。领导者的权力分配艺术，是融用权、用人于一体的艺术，是领导者灵活有效地运用各种权力分配方法的艺术。由于领导者权力分配方式广泛的多样性和发展完

善性。领导者权力分配的艺术也不是一成不变的。下面试将领导活动过程中有关领导者权力分配方面的几种常见的艺术简介如下：

（1）分散与集中要适度

兵法云：“兵之胜负，不在众寡，而在分合。”即应分散用兵不分散，部队就会陷于累赘，作战受牵制，成为糜军；应集中兵力而不集中，会成为孤军。这就是用兵的奥妙所在。

领导活动之成败，往往也不在一己之贤能，而在于他是否善于分配权力和集中权力。关于发现贤能而授之以权柄，往往是事业成败的关键。汉高祖刘邦在分析自己为什么得天下而项羽为什么会失天下时说：“运筹帷幄之中，决胜千里之外，我不如张良；治理国家，安抚百姓，调集军粮，使运输军粮的道路畅通无阻，我不如萧何；联络百万大军。战必胜、攻必取，我不如韩信。此三人皆人杰也，我能用之，这就是我能得天下的原因。而项羽他只有一个谋士范增，还极不信任他，不能任用，把他气跑了，这就是项羽失天下的原因。”进一步理解这段话会使我们明白：领导者若善于发现贤能之士而授以权柄，使之各负其责、各尽其职，就会成就事业，如刘邦之得天下。反之，若不能识才任能，不信任、不重用人才而且对其束手束脚，势必严重影响事业，如项羽之失天下。

权力分配是事业成败的关键，那么是不是权力越分散越好、权力下放越多越好呢？，不是的。管仲在《七法》篇中说：“重在下，则令不行。”所谓“重在丁”就是指下级权力过大，权力过于分散在下级，这样，下级往往会骄横跋扈，欺上瞒下，上级的政策、法令就往往不能顺利地贯彻执行。

总之，领导者既不能全权独揽、事必躬亲，又不能大权旁落、无所用心。如何才能不走这两个极端呢？那就是分散与集中适度。即领导者在权力分配时，既要保证下级能有充分的权力，尽职尽责、做好工作，又要保证自己在整体上的把握和宏观上的调控。要做到这点是很难的，没有定规和公式可资套用。随着社会事业的发展 and 变化，领导活动也日趋复杂多变，领导者只有充分发挥自己的聪明才智，总结以往的经验教训，才能针对各种情况，采取适度的分散和集中。

（2）根据实际而变通

兵法云：“兵无常势、水无常形，能因敌变化而取胜者，谓之神。”就是说：战争没有固定不变的规律和一成不变的打法，就像水无固定的形状一样，指挥者能因敌变化相机采取变化而取胜，才谓之用兵如神。军事上是这样，管理和领导也是这样。事实上，不论哪个时期、哪个领域，自古就是：法（方法）无定规变则通，不变则死法矣！所以，领导者在进行权力分配时，一定不要拘于定规、囿于死法，要善于灵活运用各种原则，善于创造性地运用各种分配方法与艺术。

（3）层级和幅度要合理

任何一个主管人员，他的精力、体力、能力和时间都是有限的，他能直接领导多少下级，是受有限的数目制约的。这在管理中被称为“跨度”、“幅度”，是管理下级的最大数目。那么，这个最大数目应当是多少呢？英国的管理学家厄威克认为不应超过五六人。有关学者们的研究也指出：平均一个人脑的有限界限，只能处理其他4个到8个人的事务。这就是说，一个人直接领导的下级数目，最理想的也是4个到8个。

厄威克还指出：一个人如果直接领导两个人共同工作，按排列组合计算，

他就要协调处理 6 种关系，如果直接领导 12 个人共同工作，他需要协调处理的关系总数目将是 24708 个，这是任何一个人都不可能胜任的工作量。一般说来有这样的规律：即直接领导的下级数目若按算术级数增长，该领导者需要协调处理的关系总数则按几何级数增长。

与厄威克不同，美国管理学家古利克在这个问题上却采取较灵活的态度，没有对直属下级的人数加以硬性规定，而试图确定一些影响最佳控制幅度的因素。一般说来，实际工作中影响有效管理幅度的因素很多。若领导者个人素质好、有参谋人员协助；下级领导能力强、经验多，且工作近似、规范；对直接领导的下级的考核制度、办法和控制手段比较健全等等，领导者的管理幅度就可以大一些。反之，则有效管理幅度就应该小一些。

对于一定的组织和集体来说，领导者的管理幅度大，在进行权力分配时就可以减少领导层次而同样能实现有效的领导。管理幅度若小，领导者在进行权力分配时就要增加领导层次来实现有效的领导。领导层次的增加必然给领导带来难度，而层次太少，幅度就增大，会使领导应顾不及。所以，作为一个现代的领导者，一方面要通过改变影响管理幅度的因素来提高自己的有效管理幅度；另一方面，就要在权力分配时，能正视自己、面对现实，确立适度的层级、合理的幅度。

（4）放手使用

管仲认为，事无巨细，人君都要亲自过问，这是人君自恃其贤。可管理的幅度理论又告诉我们，任何一个人的管理容量都是有限的，领导必须选择一些人以分其所辖之人、所管之事，贤者也必须如此。而且，愈是贤者，愈是善于放手授权。

作为一个领导者，特别是高层的领导者，应该懂得“放手授权”、“将在外君命有所不受”的道理，应该清楚哪些事应该自己管，哪些事应该交给下属去管。对于自己应管的事要努力管好，对于应由下属管的事就要选贤任能、大胆放手。

（5）适当超脱

领导者权力分配是领导者的一种重要的超脱艺术。一个领导者如果长期身陷日常琐事，势必疏于领导职守。头痛医头，脚痛医脚，顾东而西乱，顾西而东扰，事倍功半。领导者必须披荆斩棘、拨冗去繁，择人授权。“会当凌绝顶”，方能“一览众山小”，只有“更上一层楼”，方能“欲穷千里目”。领导者只有通过超脱，才能做到于本职工作游刃有余，取得较佳领导效果。

超脱是一门学问，是一门艺术。超脱不能走极端。不理“朝政”，怠于职守不是超脱；脱离基层、脱离群众也不是领导者的超脱。超脱艺术的运用要“因地”、“因形”、“因人”制宜。如不同层次、不同工作属性、不同能力和经验的领导者，超脱艺术运用的幅度是不相同的。领导者要善于在实践中摸索出适合自己现在工作岗位的超脱幅度。但总的说来，高层领导者超脱的幅度要大，主要精力应集中在研究大系统的长远发展战略上；低层（基层）领导者超脱的幅度要小，主要精力应集中在协调关系，求得与大系统的同步发展上；中层领导者超脱的幅度和主要精力运用可介乎两者之间。就不同工作属性而言，地方各级领导者超脱的幅度要大，注重长远发展目标，纵向职能部门领导者超脱幅度要小，注重上下各种关系的协调。

（6）知人善任

知人善任是领导者权力分配中的用人艺术。知人，就是要求能历史地、全面地了解别人的长处、短处，或优点、缺点。善任，就是能够科学地、合理地任用人才，授以权力，以做到人尽其才，才尽其用，从而有效地发挥人才的作用。知人是善任的必要前提。

知人难，难在言行有虚有实；善任难，难在容人之短用其所长：知人善任更加难，难在既知人又善任。领导者如何才能做到知人善任、择人授权呢？首先，要知人知势。知人就是要“知其才力之勇怯，艺能之精粗，所使人各当其分。”知势就是对于客观情况、客观形势、现实需要和未来趋势等要有充分、深入的了解和一定的把握。其次，要择人任用。要因事设人，择人任事；要择贤而使，量才录用；要疑人不用，用人不疑：要容人之短，用人之长；要使人尽其才，才得其所。

（7）虚怀宽宏

虚怀宽宏不仅是指领导者在进行权力分配时要容人之短以用人之长，更指领导者在权力分配后，能对下属的小是小非和暂时性失误宽宏对待。“小不忍则乱大谋”。虚怀若谷、大度宽容，不仅是领导者的重要思想作风，又是一种高明的无形的谋略手段和领导艺术。纵观我国古代历史，大凡比较开明、有所作为的政治家，一般对部属佐僚的失礼、失态之处及所犯的细小过失，都能够宽容相对，正确处理，颇得人心。

总之，领导者要不计一己之恩怨好恶，不计一时一事之得失，着眼大局，放眼未来，虚怀宽宏，雍容大度，这样必能感召部属，赢得人心。

（8）破格用人授权

敢于破格，一方面指敢于破习俗之格，而用与自己有过矛盾，甚至反对过自己，但确有才干的人；另一方面是指敢于破常规之格，而重用有才能、有前途的人，突破“资历”、“学历”等的限制而用人。北宋政治家包拯曾说过：“常格不破，大才难得。”只有敢于破格，才能人尽其才，才尽其用。

□ 权力管理的艺术

1. 权力管理的原则

领导者对权力进行管理必须遵循一些基本原则，否则就很难实现科学的管理。这些原则主要有：

（1）民主集中制的原则

民主集中制是领导者对权力进行管理的根本组织原则。它在广泛民主的基础上实行高度的集中，是正确处理整体与局部、上级同下级、领导者与被领导者权力关系的一条基本原则。

实行民主集中制，在整体和局部的关系上要首先保证整体的利益和权力，同时也要发挥局部的积极性和主动性；在上级领导和下级组织的关系上要首先保证上级的指示和决定的贯彻执行，同时也要使下级组织有一定的自主权、建议权，发挥自身的积极作用；在领导者和被领导者的关系上首先要强调领导者的统一指挥，同时也要善于听取各种不同的意见，集中群众的智慧，调动每个人的积极性。在处理各方面的关系中要讲究集权和分权的有机统一，没有必要的集权实行宏观控制，就不能保证统一领导，领导者的决策就不能变为下属机构和人员的行动目标；但如果大小权力都集中于领导者个人手中，而不实行适当的分权，在微观上搞活，也会束缚和妨碍下级人员的

工作积极性。因此，只有把集权和分权适当地结合起来，才能对权力施行科学、有效的管理。

当然，民主集中制是领导者权力管理的一个总的原则，实现民主与集中的恰当的结合要根据组织机构的性质、客观形势的要求和实际存在的问题做出具体的规定。

（2）分层次管理的原则

一般说来，确定大政方针，运筹战略决策，拟订长期发展规划，这些权力应集中于上级机关，以谋求整体的长远的利益。至于决定执行性方案，作出战役性、战术性决策，就不必也不可能集中于上级机关。要在上级统一领导下实行“统一领导、分级管理”的原则，给下级一定的因地制宜的权力。下级对本职范围内的生产活动，有权作出全面规划，并拥有在本职范围内使用人、财、物的权力。现行权力管理的主要弊端之一，在于权力过分集中于上级机关和个别领导。有些事情只要有一定规章，放在下面处理本来可以办好，但是都拿到上面来，由于事情很难照顾得周全，就容易造成严重的官僚主义，影响办事效率。

2. 权力管理的方法与艺术

（1）要重视不同岗位层次和职能的权力特点

对不同岗位、不同层次的领导者，在权力管理中应各有侧重，有所区别。如对高、中、低不同级别领导者权力效应的管理上，就应有所差别和侧重。高层次领导者主要担负决策和指挥，应重点管理和考核其权力的组织效应；中层领导者主要担负综合协调工作，应重点检查其权力管理效率；基层领导者主要担负执行政策、组织实施，应重点管理其权力行使的操作效应。凡此，有所侧重，才能有所成就。

（2）要注意行使权力的主客观条件

领导者对权力进行管理，要注意行使权力者的主客观条件，为此可以采取比较法。其基本要求有三点：纵向比较，即将行使权力的现状和过去比，但不能单看某些指标的增长，要全面分析原有的基础、政策变化、形势发展等情况，即历史地看问题。横向比较，即与条件相近的其他用权者比较，既有成就大小之比，又有对原来基础好坏全面情况的具体分析，看差距拉大了，还是缩小了，以此衡量用权的效果。正反比较，考察领导者的权力行使时，看法不一致是经常出现的，只要不是出于个人恩怨，提出不同意见本是一件好事，管理者要认真听取不同意见，通过意见对比，求得正确的统一看法，一时拿不准的事，最好不要忙于下结论。但是，不论采取哪种比较方法，必须注意三点：一是以事实为基础；二是坚持客观的同一的标准；三是要有可比性。否则，就比不出结果来，也不可能实现对权力的有效管理。

（3）要分析权力行使的动机和效果

对领导者的权力行使进行管理，主要是看其用权实绩。为此，就要坚持动机与效果相统一。如果为了局部利益和局部效益而损害了全局利益和整体效益，无论其用权实绩多大，对事业都是有害的。其次要看其战略眼光，是从长计议，还是急功近利、短期行为。历史的和现实的经验已经证明，只片面考虑当前的利益，一味追求“现得利”，缺乏战略眼光和长远打算，将会贻误事业。再次，考察领导者的用权实绩，要有利于鼓励其勤勤恳恳、扎扎实实地做基础工作，反对形式主义，注重实效。

（4）要建立用权实绩的管理档案

对领导者的用权实绩进行管理，要采用记实的手法，如实地详细记录领导者的用权实绩，既要定性地概括出其主要用权实绩事例，又要有定量的各种数据。在此基础上，建立领导人员的用权实绩档案，以便全面地历史地把握和管理干部。

（5）强化管理手段的可操作性，把“管权”与“管人”结合起来

领导者对权力的管理，实质上是对掌权人、用权人的管理。因为权力不是独立存在的，它只是工具，是依附于人，被人掌握和使用的。所以，对权力的管理，说到底必须加强对人的管理，提高各级领导干部的素质。要做到这一点，只有一般号召是不行的。要真正落到实处，还必须建立健全一整套规章制度，并且具有鲜明的可操作性，切实管用，便于监督检查。

□ 权力转移的艺术

1. 权力转移的原则

（1）出以公心

领导者转移权力，必须出以公心，排除个人主义私心杂念，不打自己的“小算盘”。就是说，该转移的权力一定转移，不该转移的权力也不能随意转移。有三种倾向是需要防止的：一是权欲过盛，大权独揽，不许别人沾边，该他人受理的权力也不给人家；二是饱食终日，无所事事，不干工作，把一切事情都推给他人，自己不担责任，不伤脑筋，落得清闲自在；三是拈轻怕重，推过揽功，见了矛盾绕着走，能躲就躲，能推就推，上推下卸，自己不负责任。这些情况都是遇事先替自身打算，而不是从事业和工作需要出发。持这种思想的领导者，要么大权独握，寸权不让；要么“不理朝政”，逍遥自在；要么回避矛盾，明哲保身。这都是不利于权力转移和使用的行为，必须克服。

（2）有组织、有计划、有秩序、有步骤

领导者的权力转移，不能处于失控、无序状态，必须有组织、有计划、有秩序、有步骤地进行，必须置于可控之下。无论领导者在何种情况下，哪怕是紧急情况下，也不论采取什么方式，转移权力都不能是仓促草率的、无政府主义状态的。

认识领导者权力转移的主动性，对领导工作的开展有着极其重要的意义。领导者在其工作中，往往会遇到许多突发事件，需要转移权力使工作不致贻误。由于某些领导者缺乏权力转移的概念，事先在思想上准备不足，或根本没有准备，因而遇到情况时，就会出现权力盲目转移的现象，一时陷于被动。权力转移的方式有授权留责、权责俱授、只授责不授权。后一种授权方式是消极有害的，也难为下级所接受，一般不应使用。

有时，作为授权的辅助手段，向下级转移权力还有委托、代理和使用助理、秘书等形式。特别是助理与秘书常常是领导者向下级转移权力的主要对象。助理，是领导者设置的专门的协助自己处理事务的职位。秘书，是领导者设置的专门协助自己管理文书、处理日常工作的。这两个职位的人员只协助领导者办事，但不独立承担职务。

（3）平级转移

平级转移权力，是领导者在行使权力过程中，由于工作需要，而将部分权力临时转移给相同级别的领导者代为行使的过程。它有两种主要的和基本

的方式。

1. 委托

所谓委托，就是领导者在行使权力的过程中，出于工作的需要，请别人代办某项工作的行为。一般情况下，采取委托的办法转移权力，是领导者离开岗位的情况下进行的。这种情况多数发生在领导者遇到需要在本单位以外处理大事、要事，而自己又不能脱身前往，那么就可能委托他人代为办理。委托不只可以在平级之间进行，也可以在上级对下级之间进行。

2. 代理

所谓代理，就是领导者在行使权力的过程中，需要暂在一个时期内离开工作岗位，依法授命某人执行其职务的行为。采取代理方式转移权力的特点是，某人在代理期间相当于该职，全权处理该领导者所属职责权限范围内的一切事务。

代理与委托有区别在某种意义上讲，代理具有法律效力，代理人在代理期间相当于被代理人的职务，是平级关系，代理人在代理期间有自主决定代理期间的一切事务的权力，并为其负责。而委托并不具有法律上的领导职权，虽然不能预料出现哪些突发事件，但能够对出现情况的类型和程度做到心中大致有数：对周围的环境，特别是平级或上级的情况也是了如指掌，必要时能及时求得各方帮助。

（4）始终尽责

领导者在权力转移的过程中，权力虽然转移了，但与权力紧密相连的责任并没有完全转移，有的甚至只应转移权力而不能转移责任。因此，领导者在权力转移的情况下，务必时刻保持清醒的头脑，做到心中有数。信息灵通，了解进程，不可一推了之，万事大吉。牢记虽然自己的权力转移了，但主要责任还应由自己负。这就要求领导者在权力转移的过程中，应主动承担责任，而不是推卸责任，从而有效提高权力转移的成功率，真正达到权力转移的目的。

（5）适时收回

领导者的权力转移在时间上是具有一定期限的，不可能无休止地转移出去。无论是哪种方式的权力转移，都必须在时间上作出明确的要求，以使代行权力者严格遵守完成任务的时间，掌握工作进程。

领导者权力转移的阶段性，决定了权力转移的“放”与“收”这个概念的形成。放，就是从权力转移开始到转移出去；收，就是当代行权力者在规定的时间内完成任务后，领导者要及时收回权力。放与收，完整表达了领导者权力转移的一个整体过程。

2. 权力转移的方法与艺术

领导者权力转移的方法与艺术，是一个比较复杂的问题，不同的领导者有不同的认识。但就总的方面依然可以归纳为下述几点。

（1）因事择人，视能转授

领导者在权力转移的过程中，应力求使所授的工作是接受权力者有兴趣、有积极性，又不超过其智力和体力的承受限度的工作，使最适当的人成为接受权力者。同时，还应注意视能转授，从工作任务出发，以接受权力者的才能大小和知识水平高低为依据，转授相应的权限。

要做到因事择人，视能转授，领导者就应在权力转移之前，对接受权力者进行严格的考察。考察的主要内容是德、才、学、识，并因不同的工作要

求而有所侧重。领导者的考察要具有超前性，特别是对自己的直接下级、平级，也包括直接上级，更要做到心中有数。这样，就会使自己在需要转移权力时得心应手，把权力转移给那些胜任工作的人，真正做到用贤任能。

（2）掌握有效的控制方法

领导者的权力转移，实质上就是从系统的角度出发，将自己所制定的复杂的总体目标加以分解，实行“分而治之”，然后再由分到合，统筹划一。领导者在权力转移时，容易出现两种倾向：一种是大权小权独揽，不愿转移。这是一种小生产的用权方式，难成大业。现代的领导者的如果不能依靠下属每一个成员，不充分利用他们的聪明才智去完成工作和负起责任，仅依赖个人的微薄力量去包打天下，那将是最大的失策。另一种倾向是全部转移，不加控制，坐等下属汇报成果。这种疏于监督，认为转移了就万事大吉，忘记了主要领导者负有统领功能的做法，容易使总体目标发生偏离，前功尽弃。因此，领导者在权力转移过程中，既要恰当分权，又要学会有效地控制。

所谓控制，就是领导者根据决策目标，按照一定的程式，在计划实施过程中，及时反馈各方面信息，协调各方面关系，防止和纠正接受权力者在工作中的缺点和错误，有效掌握权力实施的过程。当然，控制的内容，仅仅是接受权力者的工作偏离或可能偏离总目标的现象，而不是事事加以控制，必须允许接受权力者对其所经办的事有某种程度的自由裁决权，只要接受权力者按照预定的目标工作，就不能事事横加干涉。

领导者的权力转移后，对接受权力者的控制主要有两种类型：一是现场控制，即在接受权力者代行权力过程中，领导者采取确立标准、搜集信息、衡量成效、纠正偏差的完整控制过程。二是后果控制，即在接受权力者完成任务后，用实际后果和原定计划标准进行比较，作为将来工作的借鉴。一般情况下，这两种类型常常交叉运用于同一个控制过程，以确保权力转移的有效性。

（3）正确平衡各方面关系

在权力转移中，领导者只能对直接上级或下级进行，绝对不能越级进行。因为越级权力转移，容易造成直接下级或上级的被动，增加部门之间的矛盾。所以，领导者在直接上级、下级、同级权力转移的过程中，要十分注意处理好与上级、下级和同级的关系。

要注意处理好与上级领导的关系

领导者在权力转移的过程中，经常会与自己的上级发生关系，如采取“上交”方式转移时就是如此。处理好与上级的关系，会更大限度地取得上级领导的理解、信任、支持和帮助。这就要求下级领导者尊重和服从上级，大胆负责地开展工作。争取上级的信赖和支持；同时，准确理解上级在宏观和整体上的指导思想与战略意图，缩小自己与上级间思想和行为上的误差。在理解上级意图的基础上，分析自己在微观和局部方面的指导思想与战略意图正确与否，是否与上级存在差异。只有这样，才能在上交权力时主动拿出与上级意图趋于一致或基本相近的可行性方案，取得上级的帮助。此外，下级领导者还应当运用有效的方式方法，使上级认识自己工作的重要性，理解自己的战略意图和战术规划的正确性与可行性，争取上级领导尽可能多的支持。

要处理好与下级之间的关系

作为上级的领导者，固然处于组织和支配下级的主导地位，但领导成效的获得、领导才能的显示、领导目标的实现，主要靠下级的支持与合作，靠

调动下级的主动性、积极性、创造性。为此，上级领导者一是要准确地了解下级的心理要求，给其以正当的心理满足，实现心理接近，以期掌握协调上下级关系的主动权，搞好权力转移；二是正确对待不同类型的下级，因人制宜转移权力；三是随时掌握下级的思想情绪变化，进行调节，使自己转移给他们的权力得以高效率的实施。

要处理好与同级之间的关系

领导者与班子内其他成员共处于一个利益共同体中，共同的事业和目标使他们相互之间产生密切的联系与合作。转移权力的问题也时有发生。处理了这一问题主要需要做好三件事：

第一，开诚布公，增进了解。领导班子中的成员，由于过去相互未必熟悉，因而可能会不同程度地存在着戒备心理，这种情况不解决，相互间的权力转移就有困难，即使转移了，效果也不会理想。而解决的最好办法，就是彼此开诚布公，增进相互理解和信任。

第二，恪尽职守，淡化名位意识。现在有的领导者之所以不能很好地在同级之间进行权力转移，以便有力地开展工作，其根本原因就是名位思想在作祟。因此，同级领导之间要淡化名位意识，以事业为重，来赢得其他成员的认同和首肯，取得支持与帮助。

第三，权力应转移给与自己本职工作联系密切的同级。同级之间的权力转移，不能根据个人的好恶来进行，而必须在本职工作联系密切的同级之间进行。这样，一方面与自己工作联系密切的同级对自己所承担的工作较为了解，从而有效地完成所接受权力的任务；另一方面，把权力转移给与自己工作联系密切的同级，显得顺理成章，也会避免因其他成员的不理解而造成不必要的麻烦。

□ “领导气候”授权的艺术

1. 授权的原则

授权是领导者成事的分身术，是一种领导艺术。但如何才能把授权的工作搞好呢？授权必须遵循哪些原则呢？

（1）适当原则

授权要适当，首先对下属的授权既不能过轻，也不能过重。过轻，达不到充分激发下属积极性的目的，不利于下属尽职尽责；过重，就会大权旁落，出现难以收拾的局面。管仲在《七法》中说：“重在下，则令不行”。就是说下级的权力过大，超出了合理范围，那么国家的政策法规就不能顺利贯彻执行。其次，不能超负荷授权，要看下属的承受能力授权。换句话说，授权者必须向被授权者明确所授事项的目标、任务、职责和范围。对被授权者所授的工作量不要超过被授权者的能力、体力所能承受的限度。若授权没有明确的目标职务，被授权者在工作中摸不着边际，无所适从，整个组织就会失去战斗力，甚至造成混乱。有的权力尽管不重，也不能把许许多多权力一古脑儿推给下属，弄得下属顾此失彼，手足无措。最后，视组织大小、任务轻重、业务性质授权。单位大、任务重、工作距离远、专业性强的应该多授权，但领导者要能够弄清问题、把握局面、作出正确决策。

（2）可控原则

授权不仅要适当，还要可控。正确的授权，不是放任、撒手不管，而是

保留某种控制权。通过这种可控性，把领导者与下属有机地联系起来。没有可控性的授权是弃权。这种可控性表现在两个方面：一方面，领导者握有主动性、灵活性，授权的范围、时间由领导者灵活掌握；另一方面，虽然授权一般应相对稳定，但也可根据实际需要随时调整，做到能放能收，能扩大能缩小。

（3）带责原则

授权的同时明确下属的责任，这就是带责授权的原则。

领导者若明确地将权与责同时授与下属，不仅可促使下属完成工作任务，而且还可以堵塞有权不负责或滥用权力的漏洞。

带责授权，应向下属交代清楚权限范围，这样做有利于下级正确行使自己的职权，更好地实现领导者授权的目的。领导者带责授权时，要注意不能授出最终权力和责任。领导者要明确自己的职责范围，凡是属于自己职权范围的事、涉及有关组织的全局性问题，比如管理全局的集中指挥权、总的经济预算审批、决定组织的目标、任务和发展方向问题等，不可轻易授权。再比如说，就同一方面或系统的工作，向两个或两个以上下属授权，必须注意使后果责任落在一个人身上，让其中领受权力较高的那个人承担后果责任。这样可使下属各司其职，各守其位，各负其责，避免扯皮和争功诿过。

（4）信任原则

领导者对于将要被授权的下属一定要有全面了解和考察。考察的方式可以让他当助理或其他“代理职务”试用一段时间，以便继续观察了解后再决定是否授权，以避免授权后不合适而造成不必要的损失。认为可以信任者，则“疑人不用，用人不疑”。一旦相信下属，就不要零零碎碎地授权，应一次授予的权力，就一次授下去。授权后，就不能大事小事都干预，事无巨细都过问。

贯彻信任原则，要做到下属职权范围内的事让人家说了算，只要不违背大的原则，就要支持下属工作。对于出现的小的失误，要采取宽容态度，允许失败，允许有小的差错。领导者一旦选中得力的部下，就不要为其他声音所扰，应倚重有加，无所顾忌。人们感到最扫兴的就是“吃力不讨好”，只要下级忠心一片，即使方法效果欠佳，也要多加鼓励，而不要发怒于人。这样部下下次才会更加卖力做事，否则会失去人心。

（5）整体原则

授权的目的在于让下属分担更多的责任。授权后，领导者要尽力发挥统帅综合才能，协调各方面力量，使各局部的发展更好地服从于整体目标。为此，成功的领导者要把最大限度地向下级授权和保证指挥全局的权力高度集中辩证地结合起来。不能把有关全局的最后决策权、管理全局的集中指挥权、主要部门的人事任免权和财权随意授权下属。否则，领导者就会对整个组织系统失去控制，导致另一种失职，高明领导者应做到“大权独揽，小权分散，办也有决，不离原则”，在处理大权与小权、集权与分权的关系上，能真正显示出一个领导者的授权艺术的高低。

（6）考绩原则

权力授出，就要留心定期对下属进行考核，对下属的用权情况做出恰如其分的评价，并与下属的利益结合起来。考绩不要急于求成，也不要求全责备，要看工作的质量，是否扎扎实实，认真细致，是否有实效。考绩既要看

近期的业绩，也要看远期的业绩：既看全局，又看局部。对于近期得实惠、长远招灾祸的工作不能予以肯定。这是短期的行为。只要不是下属故意搞的，就要耐心帮助下属纠正。

总之，授权的原则要紧紧围绕着形成“领导气候”进行。下面用一个案例来说明它。

1946年，通用食品公司实行的是权力集中的经营，有关制造、销售、市场推销、研究、人事及其它主要工作都受总公司管辖。但是，这种体制越来越不适应广泛的多元化生产。公司高层领导人发现他们在处理许多常常是彼此间无关的日常决策方面，越来越陷入困境，有时在进行决策时还涉及实际冲突，令他们精疲力竭。这种领导体制严重地限制了高层领导的力量。他们都觉得必须建立一种更合理、更有利于发展的体制。

美国通用食品公司的领导人认为必须建立新的领导体系，按照适当性、可控性、带责信任、考绩等原则，重新安排公司在管理方面的人力物力，做到“哪里有行动，哪里就有权”。他们首先采取的，就是使公司的许多工作、产品及市场，都改由比较接近第一线的工作人员来作决策。公司领导人对此有一个指导思想，那就是：哪里有行动，哪里就有权。他们的目标，就是要在不失公司整体的意志或公司实力的前提之下，建立一个更大独立性和灵活性来进行工作的管理阶层——部门总经理，把各部门具体的管理责任，放在他们身上，而有关公司的政策、目标和协作的责任，仍然由公司领导人来承担。

几经分合和权衡，通用食品公司形成了五个经营部门，部门下又没有“策略性商业组”。经过改组，这些部门都能把业务的重心集中到消费市场上来，避免了以前那种消耗和浪费，也使通用食品公司能够以最集中的方式运用它的财力物力来配合业务的增长。

在新的领导体制下，各部门总经理参与决定公司的全盘策略，并对直接投资取得足够利润要分担责任。重要的是，他们要负责使各自部门内的财力、物力得到最佳的运用，并负责采纳部门内“策略性商业组”经理所建议的策略：而各组的经理则要负责维持他们业务的健全而具竞争性的地位，并提供利润。

新的体制授予各个层次的管理人员以相应的权力，使他们能独立地开展工作。他们对最接近的业务是熟悉的，也是内行的，其管理因而也是有效的。

实行新的管理体制给公司领导人带来的好处是显而易见的：管理工作有了比较合理的负担，减少了浪费个人能力并使管理人员不至于把精力用在不该用的地方；培养出一批特殊的管理人员，他们有独立的见解，能接纳比自己的主意更高明的见解，足智多谋、头脑灵活。由此而使通用食品公司取得了令同行钦佩不已的经营业绩，通用食品公司已经成为美国著名企业之一。

2. 授权应注意的问题

授权是一门领导艺术，涉及范围广泛，比如说用人权、办事权、经济权。但是，无论哪种授权，领导者都要注意一些问题。并在巧妙地授权操作之中表现高度的艺术性。

（1）要选好“受权者”

授权是一项原则性强、政策性高的严肃工作，必须谨慎郑重操作。除了审慎地确定授权范围和程度外，选择好的“受权者”特别重要，“受权者”即接受上级所授权力和责任的个人。受权者如果选择失误，出现难以预料的

授权后果往往不可避免，还会给领导者留下后遗症——“麻烦”。因而，不夸张他说，选好受权者，是授权工作的基础和关键环节。要选好授权者，必须对准备接受授权的个人做细致的分析和了解：

准受权人具有什么样的能力、特长和工作经验？他最擅长承担何种工作？是否可以担负管理职责？

准受权人目前担负的工作与拟授权的工作关系是否紧密？目前工作绩效如何？

准受权人应被安排做何种工作才能尽可能地调动他的工作热情和潜力？

哪项工作对准受权人最富有创造性？他对哪项工作最关心、最感兴趣？

现实生活中，具有下面特点的个人，往往是受权的理想人选。

大公无私的奉献者

有的人民管工作能力强，但如果让他多做工作，就讨价还价，只顾个人利益和短期利益，或者工作稍有绩效，就想回报；既干着工作，又时时想着谋私；一旦工作中投入大于产出，就满口怨言。这种人往往不能赢得群众，尽管他有时显得很精明，但往往只是“小聪明”而已。

不徇私情的忠诚者

他们往往办事认真负责，善始善终，敢于坚持原则、坚持真理，对错误言行和时弊敢于宣言不讳。如果大胆授权给他们，领导者得到的将是可靠的支持和帮助。

善于团结协作的人

他们在实际工作中协调组织能力强，善于理顺人际关系，凝聚力和向心力强。在实际工作中，工作的成果往往需要组织成员齐心协力、团结协作来取得。现今社会中那些善于同舟共济、情感沟通的公共关系人就是准受权者。

善于独立处理问题的人

这种人善于独立思考问题，并善于发现某些处于萌芽状态的问题：善于处理复杂棘手的问题；善于提供有价值的独特见解。他们能弥补领导者知识的盲点，授权给他们，往往能解决难题。相反，那些遇事无主张、凡事要向领导请示汇报的人，往往不能成为准受权者。

勇于创新的开拓者

这种人属于“实干家”、活动家，办事能力强、开拓能力卓越。工作中敢于大胆设想，敢于标新立异，另辟蹊径。如果授权给这种人，往往会开拓新的工作局面。比如能力挽狂澜的汽车大王艾柯卡、从荆棘中走向坦途的尤金尼·杜尔奈、具有创新信念的肯尼伍兹钢铁公司总裁贝尔等人都创造了商业经营管理的奇迹。

那些犯过非本质的或是偶然错误并渴求悔改机会的人

这些人在犯有错误、失去某些尊严和荣誉后，多少有些补偿感和失落感。其最强烈的愿望是力求别人给他们挽回一些损失，并渴求重新恢复应有的尊严和价值，强烈地需要“戴罪立功”的机会。因此，领导者在充分认识到这一心理后，如果大胆接受他们，他们会因重新得到信任和尊重而拼命工作，即使最脏最累最危险的工作，他们也会愉快地去做，石油大王洛克菲勒的创业老臣贝特曾因不慎使其在南美的投资经营惨败。然而洛克菲勒的态度却使他不胜惊异，洛克菲勒并没有向他询问失败的详细情形，却鼓励说：“好极了，贝特，你设法保持了60%的投资。要不是你处置有方，哪能保全这么多呢？你干得如此出色，已经在我们的意料之外了。”洛克菲勒就这样在别人不

为之处而为之，授予贝特权力，注定了他事业的巨大成功。

（2）要谨防“反授权”

领导者在授权过程中以及授权以后，都应该注意防止“反授权”。所谓反授权，就是指下级把自己所拥有的责任和权利反授给上级，即把自己职权范围内的工作问题，矛盾推给上级，“授权”上级为自己工作。这样，便使理应授权的上级领导反被下级牵着鼻子走，处理一些应由下级处理的问题，使上级领导在某种程度和某些方面上“沦落”为下级的下级。对此，如果不警惕，不仅使上级领导工作被动，穷于应付下级请示、汇报，而且还会养成下级的依赖心理，从而使上下级都有可能失职。

“反授权”现象的出现，其原因无非两大类：一是领导方面的原因；二是下属方面的原因。来自领导方面的原因主要有：

领导者不善于授权，缺乏授权的经验和气度，毫无“宰相肚里能撑船”的风范。

思想认识跟不上形势；宁肯自己多干也不愿意授权下属；对下属不够信任，非得亲自动手才踏实；担心大权旁落，自己被“架空”。

少数领导者官僚主义严重，喜欢揽权，搞个人主义，使得下属无相应的决策权，因而不得不事事向领导请示汇报。

对“反授权”来者不拒。权力授出后，还事必躬亲，一一过问。一些怕担风险、能力平庸的下属，特别是一些善于投机、溜须拍马者，喜欢事无巨细都向领导请示汇报，以显示对领导的尊重。

来自下属方面的原因有：

某些下属不求有功，但求无过。

缺乏应有的自信心和必要的工作能力。

下属思想政治素质差，只求谋官，不想干事；只想讨好八方，不愿自冒风险；害怕承担风险，喜欢矛盾上交；认为搞不好责任也在上面，自己可以当“太平官”。

下面举一个防止“反授权”的实例。

美国山达铁路公司总经理史特莱年轻时，虽自己努力工作，但不知怎样去支配别人工作。一次，他被派主持设计某项建筑工程。他率领3个职员，至一低洼地方测量水的深浅，以便知道经过多少深浅的水，才可以建筑坚固石基。

当时史特莱才20出头，资历尚浅，虽已有好几年时间在各铁路测量队或工程队服务的经验，但独当一面，指挥别人工作，尚属第一欢。他极想为3个职员做出表率，以增进工作效率，在最短的时间内，完成工作。所以开始的第1天，他埋头工作并以为别人一定学他的样子，共同努力。谁知道这3个爱尔兰职员，世故甚深，狡猾成性。他们见青年主任这么努力，以为年少不更事，便假为恭顺，奉承史特莱的工作优良，而自己却袖手旁观，几乎一事不干。成绩当然难以达到史特莱预先的期望。

毕竟史特莱脑子清楚，不为欺蒙。思索了一晚，发觉自己措施失当，知道自己若将工作完全揽在身上，则他们自己无须再行努力。第2天工作时，史特莱便改正以前的错误，专力于指挥监督，不再事必躬亲，果然成效显著。

所以身为领导者，必须注意防止“反授权”，才能成为一名成功的领导者。

（3）要防止授权失衡、失控

所谓失控有两重含义：一是权力授出后，领导者对下级没有约束力、修正权了；二是下级逐渐“翅膀硬了”，不听命于上级，甚至出现了侵犯上级职权的现象——即“越权”现象。越权，即大权旁落，下属行使上司的职权。

必须看到，授权应是单向的，即由上至下，要防止出现逆向，即下属越权的现象。

下属越权的表现主要有：

先斩后奏，把本不该自己决定的事定了，然后汇报，迫上司就范，认为反正是“木已成舟”。

斩也不奏，封锁消息，自己说了算。

设好圈子，片面反映情况，让上级领导钻，出了问题责任由上级承担。这是一种巧妙的“越权术”，当然也是一种心术不正的越权术。

向上司的上司禀报请示，或向多个上司请示，即多头请示。利用其他上司了解下层情况周期长及信息的获得“时滞性”的局限，取得间接上司的支持，以“上方宝剑”迫使直接上司就范。

越权就是“架空上级”，那些本属上级领导的职权范围的权责，下属设法以某种手段行使了，而下属又不具备上级领导的职务，因此他不能负责。所以说，越权的危害是明显的。越权既损害了直接上级领导的威信，又容易使工作脱离既定的轨道，产生失误。如果不对越权现象加以控制，就会出现混乱的局面。

成功的领导者是如何防止授权的失控、失衡的呢？

成功的领导者对下属的授权一般都能做到收放自如，运筹帷幄。他们认为：把握控制权首先要对下属选得准，选人得当才能委托权力。其次是要把握调整权，当发现下属素质差、经常越权，或发现下属已背离工作目标、原则，给工作带来了损失、不合格时，虽不能做立即免职，也要做到立即指出，严肃批评，并削弱其权力，调整其授权，做到能放权能收权。再次是要严格控制权限范围，除特殊情况外，一般不准越权，不准“先斩后奏”，更不允许有“斩也不奏”的行为。

成功的领导者十分注意把握监督环节。防止权力失控的关键在于监督。监督可防止“钻口袋”，被下属牵着鼻子走。权力授出后，领导者的具体事务减少了，但指导、检查、督促的使命却相对增加了。领导者要密切关注下属的工作动向、状况及信息，及时地发现问题解决问题，克服情况不明等官僚主义倾向，但不能到处“指手划脚”。下属也有责任和义务向领导者汇报工作情况，不能把上级的监督、管理视为干预。因为“多一个人的智慧就多一分力量”，何况上级领导把握全局，心中有各种典型经验，而这些经验对下属的指导作用往往是举足轻重的。

成功的领导者授权不能失衡。就是说，在自己领导的组织系统内，对多个下属授权，权力要分布得合理，不能畸轻畸重。如果对某个下属授权较多，则必须考虑他的威望及能力，是否与其他下属所接受。无根据的偏重授权，以个人感情搞亲疏性授权，是万万不可取的。

（4）要防止“弃权”的现象，把握必要的权力

领导者授出责任和权力后，必须保留自己必要的权力和责任，防止放弃职权。

总得说来，领导者要握有指导权、检查权、监督权和修改权。这几方面的权力是广义上讲的，是广泛适用的。但具体说来，对于不同性质的任务、

不同形势环境和不同的授权对象。领导者保留的权力内容不尽相同。但一般说来，第一，领导者应该保留对该系统工作任务结局的最后决策权。即当该系统工作最后目标达成发生意见分歧、莫衷一是的时候，领导者要能够正确综合全局，权衡利弊，当机立断，作最后决策。第二，领导者要把握对直接下属和关键部门的人事任免权，即组织人事权。有了这一点，就能保证保留对直接下属之间相互关系的协调权。协调理顺下属之间关系是非常重要的，也是其他下属所不能替代的。

（5）要“因事择人，视能授权”

授权时，授权者要以被授权者的才能大小和知识水平的高低为依据，切不可因人设事，或以自己的亲疏好恶授权，那样一定会贻误大事，不但不能帮助领导者成事，反而会把事情弄坏，领导者必须吸取古今中外历史教训，引以为戒。

三、领导者的谈判艺术

“谈判”是人们为了改变相互关系而交换意见，为了取得一致而相互磋商的一种行为，它直接影响着各种人际关系。在经济发展的当今世界，谈判已成为企业家对外交往的重要手段。谈判已不再是欺诈或其他敌对关系的同义语，相反，它将被视为能够深刻影响各种人际关系和产生持久利益的过程。

在这个竞争日趋激烈的商业世界里，有效的谈判至关重要，它可以使任何谈判者都能受到启迪，得到借鉴，获得圆满成功。从某种意义上说，一个公司的兴旺和萧条就建立在各种正式和非正式的商业谈判的成败上。

作为谈判者谁都想在谈判中取胜，目前还没有一个统一的模式可作为谈判的准绳。谈判者应当像幼童学步一样不断地从“摔跤”中总结经验。

□ 谈判前的准备

当谈判的各方确认彼此有必要进行交易时，为了促成协议，必须认真做好正式接触前的准备工作。这些准备工作主要包括：

1. 选择谈判对象

对谈判项目要作综合分析，按“货比三家”原则，寻找两三家厂商比较，选择最能满足要求的作为主谈对象，另找一两个作为备谈对象。在选谈判对象时，要注意调查研究，搜集有关情报资料，考察对方的以往经历，弄清谈判对方的资信，考虑对方的诚意和商品质量等。选择有地位，资信高，有经营经验和能力的大公司作为对象，以避免上当受骗。

2. 确定谈判人员

对谈判人员的知识结构要精心周密地安排，从文化程度、谈判经历、反应机敏、业务熟练、掌握商场行情和国内、国际市场的动态等方面，全面考虑，慎重搭配，比较复杂的项目应有商务、技术、法律和财务等专业人员参加。

3. 确定目标，制定谈判方案

不同的谈判项目有不同的目标和要求。制定谈判方案一般应包括谈判的项目、谈判的目标、对象、与策略、谈判小组、谈判的步骤与进度、日程安排等。

4. 熟悉商品和行情

谈判前要尽可能熟悉谈判商品的技术、品质、规格和市场行情。

5. 制定谈判策略

要使谈判成功，达到双方满意的程度，公平合理地照顾双方利益，需要制定一套行之有效的谈判策略。可根据谈判目标，按谈判过程制定开场、摸底、讨价还价、达成协议等几个阶段的谈判方式和策略。在制定谈判策略时有5个问题需要重视。

第一，对方组织为什么要选择与我们谈判。我们必须了解对方是否有诚意达成协议？我方是否是他们在这次谈判中的唯一对象？或者他们只是想选购？他们有没有采取合作态度解决问题的意图？在双方进行正式严肃谈判之前的谈判期间，尽可能收集和仔细研究这些情报，找出对方选择你进行谈判的原因，这可使你在整个谈判过程中采取最有效的策略。

第二，我们应如何让步。这一步在谈判之前就应好好考虑，在谈判关键

处就能以最小的让步，换取较大的利益。避免受气氛影响或一时冲动，做出并无必要的较大让步。在谈判中应有一个准则即自己做了让步，要求对方也要做些让步，必要时尽可能做小的让步。

第三，谈判的时间问题。这与己方的让步步骤策略密切相关。让步的速度和替代方法受时间限制和受时间价值的影响极大。如果时间优势在对方，应考虑采取有效的办法减轻我方时间压力或给对方增加点时间压力。

第四，确定关键人物。谈判中除把注意力集中在与我方面对面谈判的那个人身上，还须对其他对谈判有影响的人引起足够重视，弄清谁是起关键影响作用的人。

第五，确定谈判地点。谈判地点可以是在对方，也可以是在我方或某个中立的地方。在对方地盘谈判可以了解他们幕后影响人物，他们的目标，并且挖掘到其他地方搜集不到的情况，在己方地盘可以对对方施加更多的时间压力，使他们更少地接触详细的情报，使己方能够控制谈判的趋势和进程。

□ 谈判的原则

商业谈判是一种竞争手段，也是一种斗争的艺术。要求谈判人员在有限时间内，调齐有关信息资料，确定谈判的目的、动机、制定对策方法。这不仅要求谈判人员具有一定的政治和业务素质，经过一定的实践和锻炼，同时还要遵循必要的谈判原则。这是进行成功谈判的基本保证。

1. 信誉原则

企业间长久的贸易关系，必须建立在诚实和信任的基础上。诚恳和信誉给人以安全感，使别人大胆放心同你打交道，进行交易，这是谈判达成协议的关键。信誉在商业谈判中的价值是不可估量的，它令你从劣势变优势，优势充分发挥作用。

2. 互利原则

互利原则，也称“皆大欢喜原则”，是达成交易的前提。很难想象，一项买卖，只对一方有利而另一方受损，或双方都亏损而交易能够成功的。凡是在谈判中只考虑自己一方的利益，不顾及对方的利益，这种谈判往往失败，要记住：在谈判中不要贪得无厌，应朝着合作的目标去努力，切莫尽打自己的“如意算盘”，得寸进尺，逼人太甚。

3. 知己知彼原则

这是谈判成功的基本原则。不了解自己就不能采取正确的谈判策略。不了解对手，无的放矢，没有不失败的。谈判成功的要诀就在于知己知彼，协调关系，调整利益，达成协议。

□ 谈判技巧

谈判如果要达到最好的结果，必定需要高度的技巧，谈判技巧很多。

1. 利用竞争心理

如果你是买方，要让卖方感受到竞争的压力。纵使对方卖的是独家产品，你也要表明你仍有选择买新货或二手货的权利，你也可以说买这项产品也可以，但不买也没关系，以刺激对方产生竞争心理。

2. 利用体会

如果双方僵持不下，可以提出体会，使我方有机会恢复体力和调整对策，推动谈判的顺利进行。

3. 价格陷阱

利用价格的变化以及人们对其普遍存在的心理，把谈判对手的注意力吸引到价格问题上来，使其忽略对其他重要合同条款的讨价还价，从而争取谈判的主动。

4. 疲惫战术

通过多次回合，使对方感到疲劳生厌，以逐渐消磨其锐气，同时使我方的谈判地位从不利和被动局面中扭转过来，推动谈判的顺利进行。

5. 利用预算

你可以说：“我非常喜欢你的产品，很希望能买，但就是预算不够，买不起。”这种方法很容易打动对方的心，因为这等于是间接地求援。

6. 别把对手逼人死角

替对方留点转弯的余地，让他有点面子。成功的谈判是每一方都对结果感到满意，谈判中应该没有输家，只有赢家。

7. 出奇制胜

偶尔出了奇招，例如在方法或策略上突作改变，使对手措手不及，迫使他让步。

8. 守口如瓶

对手知道的资料越少，对你越有利。不要泄漏你的动机、期限和其他种种情况，要从对手处挖出情报来。

9. 掌握谈判进行的速度

如果谈判进行得太快，可能会在未知全局的情况下贸然出牌，而且也缺少思考的时间。所以，除非你准备充分，而对方处于不利地位，否则还是多花点时间考虑较好。

10. 不劳无获

让对方一步步地打破你设的难关。人常常不知珍惜轻易得到的东西，所以让对方经过努力后，才能让步，大方的谈判者常会输得很惨。

四、领导者经营战略制定的艺术

□ 企业战略的选择

1. 战略类型

一个企业集团要制定发展战略，属下的分部或经营单位也要制定战略，而经营单位内各职能部门也要制定战略。因此，从不同层次的角度来看，战略就可以相适应地分成公司战略、经营战略和职能战略。无疑，公司战略是有决定作用的。

这里只就公司（企业集团）这个层次介绍各种类型战略。

稳定型战略

稳定型战略适用于那些在相对稳定环境中成功地经营的公司。稳定型战略不要求公司有重大的变化，只要使公司利用其资源去扩大现有经营，保持现有产品和服务的优势地位。公司不会改变自己的宗旨和目标，只是按照一个稳定的比例规定企业每年的增长水平。

增长型战略

现实的经济生活是不稳定的，许多行业不断迅速发展，行业内竞争十激烈。在这些行业中的企业，不说过安稳的日子了，就算是前进的步子慢一点，都感到处处被动，落后挨打。它们不得不采用增长型战略，以增长求生存。由于各个企业所处的外部环境不同，内部条件亦有别，因而所采取的增长型战略也不一样。归结起来，有以下4种：

（1）纵向联合战略。纵向联合包括前向联合和后向联合。前向联合是指占有或加强控制为本公司销售产品的分配机构或零售商。后向联合是指占有或加强控制为本公司提供原材料或设备的供应者。前向联合有利于企业直接进入市场，吸纳信息，掌握定价，扩大销售。后向联合既能保证物资供应，又有利于降低成本。至于联合的紧密程度，应根据公司的需要，可松可紧。

（2）横向联合战略。这是占有或加强控制同行业的竞争的战略。它有助于企业减少竞争，拓宽市场和提高规模经济效益。这种战略的持续实施可以使一个企业成为行业的垄断者。

（3）多样化战略。公司增加不同产品，开发不同市场，设立不同分部战略被称为多样化战略。多样化又分为两种：即相关多样化和不相关多样化。相关多样化是指公司增加了相关的产品、市场或分部。这种相关性可以是相关的技术、相关的用途、相关的市场、相关的管理技巧或产品。不相关的多样化是指公司增加不相关的产品和分部。处在年销售和利润出现下降或市场量出现饱和状态行业中的企业，当它发现别的行业有诱人的投资机会时，往往采取这种战略以减少风险，提高投资利润率。

（4）集中化战略。这是公司把全部资源用于发展一种产品、一类产品、一个市场或一种技术的战略。采用这种战略的前提是产品的市场还未饱和，消费者对这种产品的使用率会大量增长。使用这种战略的优点是可以使公司集中全部精神和资源发展有竞争力的产品，以取得出众的成果。

退缩型战略

当公司遇到经营十分困难的时候，应考虑采用退缩型战略。不能把退缩型战略完全理解为消极的做法。在不利的情况下作必要的退却，可以减少损

失，或者是稳住阵脚，以图东山再起。属退缩型的战略有：

（1）扭亏为盈战略。这种战略强调的是提高管理效率。它适用于那些经营不善，但不是走投无路的企业。实行这种战略要分三步走。首先是压缩，即压缩企业的规模、人员和一切不必要的开支；其次是稳定，采取措施使企业的局面稳定下来，找出解决问题的办法；最后是重建，克服困难，使企业重新扩展。

（2）出售属下某个经营单位或分部的战略。在两种情况下使用这种战略：一是由于某分部的问题使整个公司陷入困境；二是公司不可能投入更多资金发展某分部，使它能与竞争对手抗衡。这种战略有助于公司卸掉包袱，又获得一笔急需的现金。

（3）清算战略。当一家公司采用了扭亏为盈和出售分部的战略仍然未能摆脱困境的话，就只好采用清算战略了。清算就是出卖公司财产。有秩序地、有计划地清盘可以减少股东的损失。

综合战略

公司可以根据实际需要同时采用上述两种或两种以上战略，这就叫做综合战略。比如说，公司可以对属下的不同经营单位使用不同的战略。

有一个专门从竞争的角度来考虑可供选择的战略的见解是值得介绍给大家的，这就是迈克尔·波特的竞争战略。迈克尔·波特是当今著名的经营战略专家。他根据竞争分析的主张提出发扬公司各个分部在本行业中的竞争优势的战略。

（1）低成本战略。这一战略要求利用高效率的设备，并通过提高规模效益和全面的成本控制来取得低成本的优势。一旦战略经营单位取得了这种低成本的优势，就可以使自己有效地防御本行业中的竞争，并在激烈的竞争中保持获得一定的利润。

（2）特殊产品战略。如果一个战略经营单位在本行业中无法取得成本优势，就要设法创造特殊的产品或服务。这种特殊性可以是产品设计、高技术、优质服务或销售网络等方面。特殊产品战略会使顾客增加对产品的忠诚，降低顾客对价格的敏感性，从而获得高于平均水平的利润。

（3）集中战略。这一经营战略要求集中力量于某一特殊的购买集团、某种特殊产品或者某个特殊的区域市场。这种特殊性并不在于水平高超，而在于同行竞争者还没有注意到。

三种战略的共同点在于力求使本公司在本行业的激烈竞争中占据有利的地位。

2. 战略选择

经过以上的工作，在高层管理者面前摆开了各种可供选择的战略。他们必须对每个战略的长处和短处进行比较。从中选择一个“最佳”战略。这个最佳方案应该是最能抓住外部机会，避免外部威胁，又能扬长避短的战略方案。战略管理专家认为，战略选择量化模型是一种比较客观的选定战略的流行办法。

战略选择量化模型的基本思想是根据关键的战略因素（包括外部因素和内部因素）来测定每一种可供选择的战略方案的吸引力。同越多的关键战略因素相符合的方案，其吸引力就越大，也就是最佳方案。反之，如果某一方案同一些战略因素相抵触的话，那当然是不那么有吸引力的方案，从而不会被选上。

建立战略选择量化模型的方法是：第一步，把关键战略因素（包括内部长处、弱点以及外部机会和威胁）列在模型的左边直行。第二步，分配权数，权数的含义如下，对内部因素：1 = 主要弱点，2 = 次要弱点，3 = 次要长处，4 = 主要长处；对外部因素：1 = 主要威胁，2 = 次要威胁，3 = 次要机会，4 = 主要机会。第三步，把备选战略方案列在模型的第一栏上。第四步，确定吸引力值，吸引力值表示从某关键因素来看，某方案被接受的可能性。吸引力值取值范围是1至4的整数：1 = 方案是不可接受的，2 = 方案是可接受的，3 = 方案很可能被接受，4 = 最好接受的方案。如果某关键因素对某方案没有影响，则不定吸引力值。第五步，计算总吸引力值，总吸引力值 = 权数 × 吸引力值。总吸引力值表示某关键战略因素同某战略方案的适应程度和地位。第六步，计算各战略方案的总吸引力值之和，然后加以比较。总吸引力值是最高的战略方案，也就是最佳方案，是公司应选定的方案。

应当指出，战略选择量化模型的建立过程离不开管理者的主观判断。为了正确地选定战略，企业的高层管理者应注意认真进行调查研究，并听取各方面的意见。

选定战略之后，管理者往往还放心不下，生怕作出错误的战略决策，引致失败。这种慎重的态度是可以理解的。斯丁纳和迈尼建议用“问卷法”，即用下列一些问题来帮助高层管理者考察所选定的战略是否正确。

企业战略是否与企业基本宗旨和目的相一致？如果不一致，新进入的竞争领域或许是企业管理者不熟悉的。

企业战略是否与其外部环境相适应？

企业战略是否与其内部长处、目标、政策、资源和职工的个人价值观等相协调？最好避免根本的对立。

企业的战略是否反映了一定的风险和利润的平衡？这种平衡是否与企业的资源和期望相一致？

企业的战略是否与一个特殊的市场领域相适合？这个特殊的市场领域是否能被企业长期占领从而使企业收回投资并获得预期利润？

企业的这一战略是否与其它战略相矛盾？

企业战略与各个分战略是否相互协调？

企业是否经过严格的分析（风险分析、效益分析等）和审计（是否与过去、现在和未来的趋势相符合）？

企业是否通过制定可行的战略实施体系来检查战略的可行性？

企业战略是否与其产品的生命周期相一致？

企业实施战略的时间安排是否恰当？

企业战略是否使企业与某一强大竞争者正面对抗？如果是，必须小心谨慎。

企业战略是否使企业主要依赖于某种顾客？如果是，必须认真考虑是否妥当。

企业战略是否要为全新的市场生产全新的产品？如果是这样，必须认真考虑是否可行。

企业战略是否属于模仿其它竞争者？如果是这样，重新进行仔细考虑。

对于竞争者的评价是否真实和准确？

虽然上述问题有助于管理者周密考虑，选取最佳战略方案，但是由于管

理者对风险的态度不同、工作的经历和方法有差别，从而对上述某些问题的答案可能是不一样的。因此，战略的选定在不同程度上受到高层管理者的主观因素所影响。

五、领导集体的效能

□ 领导班子成员的需要

1. 自主需要和利用自主需要

自主需要是个人承担责任的需要，是独立履行职责的需要。按照心理学家的说法，自主是“依照个人意愿自由来往，想说什么说什么，想做什么做什么，不依赖别人做决定，不按惯例，不受约束，想别人之未想，做别人之未做，以及批评当权者……”的需要。

我们认为副总经理们强烈需要之一是自主——自我表现。心理学家哈里·莱文森说过：“让副总经理遵从别人的要求行事是很困难的。”为了满足这种自我需要，总经理应放手授权于副总经理，在授权范围内不加干涉。并且一旦发现副总经理有能力处理授权以外的工作，即加以肯定并断然追加授权，增加他们的工作任务。鉴于副总经理这一阶层自主需要较强，一般而言，公司重大事项均应采取授权制，总经理尽可能减少其控制和干预。

2. 成就需要和利用成就需要

成就的需要是独立完成一项重要工作的需要。按照心理学家的说法，是“要尽自己的最大努力，要成功，要以自己的技能和努力去完成任务，要克服困难，解决难题，实现授权，完成重大事项，把事情做得比别人更好”的需要。

多数总经理都承认他的副手们都是某一方面的成功者，但是他们并不总是能像对待自己一样恰如其分地对待自己的副手。成功者的特点是：（1）对于个人职责有强烈的愿望；（2）敢于为自己提出有一定难度的个人成就目标；（3）对自己的业绩需要有某种形式的具体肯定。总经理无疑应该了解这些特点。总经理应予副手们以机会运用自己的职权去解决问题。因为个人的成就感仅仅产生于运用自己的知识和技能，成功地解决问题、完成个人职责之时。总经理激励副手们取得成就的又一方法是让他们提出难度适中的目标，鼓励他们进行大胆而又深思熟虑的冒险，使他们在锻炼中日趋成熟，有点令人吃惊的是，许多高度成功者几乎都要求对他们的业绩有具体的反馈。尽管这些反馈信息可以从生产、销售和赢利的数字中获取，但是他们仍然需要总经理本人对他们的工作给予明确的承认和肯定。

3. 权力需要的利用权力需要

对权力的需要是控制别人、承担责任、影响别人而不是受人影响的需要。按照心理学家的说法，对权力的需要是“坚持自己的观点，成为一个群体的领导者，被别人承认是领导者，做决定，协调争端，劝导和影响人们去做他要做的事情，督促和指导人们工作”的需要。

也许总经理需要认真对待，未来的总经理需要学会对待的最为棘手的需要是高级管理人员对权力的需要。作为一个组织的首席领导者，自然是掌握大权的，但是必须知道这种权力永远不是完全的。为了有效地工作，总经理必须划分部分与人们职位相应的权力给各个领导班子成员，以承认他们的权力需要。

当3个副总经理同总经理一起讨论一个共同感兴趣的问题时，权力即会显示其作用。你可以发现他们，言辞上讲究分寸，注意求同存异，以便找到自己的合作者。言辞的分寸，使每个与会者富有弹性，有机的余地，从而

保持一种有利地位。由以往的经历而建立的合作会被充分利用；人们很容易得到以往的合作者或明或暗的支持。这些都发生在领导班子成员要求满足权力需要的场合。因此高明的总经理能够通过现象而看到本质，成功地驾驭同事们的权力需要，而不被这种潜藏在日常工作后面的权力斗争所困惑。

一个总经理成功地利用人们的权力需要，从某种意义上说，就是在行使自己的权力。正如哈里·莱文森所指出的：权力仅仅存在于同拥有一定权力的人的关系之中，总经理处理权力需要这种现实问题的作法，不是让他们（或她们）相互争权（虽然有时是必要的），而应是因势利导满足下级掌权者的需要，使他（她们）能够运用自己的权力去为公司谋取利益。

□ 激励：满足自我实现的需要

对副总经理、部门主任、高级顾问、委员会成员们的激励与对低层次管理人员的激励有许多相似之处，这是因为各个层次的管理人员有着大体相同的基本需要。然而，也应看到他们之间的重大区别。虽然在生理和心理上基本需要相同，但需要和程度并不相同。例如在心理上自主的需要、成就的需要和权力的需要，在副总经理这一层就比其他人员要强烈得多。他们的这些需要在很大程度上要在工作中得到满足。

充分发挥自己潜在能力的需要——在马斯洛著名的人类需要学说中称为“自我实现”的需要——在高层次领导班子成员中比在低层次管理人员中要完备得多。这些人在升任高层管理职务的过程中，潜在能力已经成功地发挥了一部分，其中包括运用他们已经熟练掌握的一些技能。

一般而言，高层领导班子成员都有一个他们自己认为能够满足自己需要的精心确定的目标。他们都有一套自我激励的方法。在他们的个人目标与公司目标协调一致时，鼓励“自我实现”的最好方法，就是放手让他们去满足自己的需要。

领导和激励这两个概念是紧密相关的。所以领导方式的选择实际上是激励方式的选择。

领导才能与追随领导者的意愿都是以领导方式为基础的。这就是领导者的行为方式理论。这种理论，依据个人行为方式可以对领导进行最好的分类。然而，至今还没有一个公认的“最好的”分类。因而就有各种各样的分类法，这里只着重介绍几种比较有代表性的理论。

1. 怀特和李皮特的三种领导方式理论

怀特和李皮特所提出的三种领导方式理论：权威式（Authoritarian）、民主式（Democratic）及放任式（Laissez-faire）是一般人所最熟悉的分类。

（1）权威式领导。所有政策均由领导者决定；所有工作进行的步骤和技术，也由领导者发号施令行事；工作分配及组合，多由他单独决定；领导者对下属较少接触，如有奖惩，往往对人不对事。

（2）民主式领导。主要政策由组织成员集体讨论决定，领导者采取鼓励与协助态度；通过讨论，使其他人员对工作全貌有所认识，在所设计的完成工作的途径和范围内，下属人员对于进行工作的步骤和所采用的技术，有相当的选择机会。

（3）放任式领导：组织成员或群体有完全的决策权，领导者放任自流，只管给组织成员提供工作所需的资料条件和咨询，而尽量不参与、也不主动

干涉，只偶尔表示意见。工作进行几乎全依赖组织成员、各人自行负责。

这三种领导方式中，一般认为以民主领导方式的效果较好。

2. 利克特的“工作中心”与“员工中心”理论

1947年以后，利克特及密执安大学社会研究所的有关研究人员，曾进行了一系列的领导研究，其对象包括企业、医院及政府各种组织机构。

1961年，他们把领导者分为两种基本类型，即“以工作为中心”（Job—centered）的领导与“以员工为中心”（Employee—Centered）的领导。前者的特点是：任务分配结构化、严密监督、工作激励、依照详尽的规定行事；而后者的特点是：重视人员行为反应及问题、利用群体实现目标，给予组织成员较大的自由选择的范围。

据此，利克特倡议员工参与管理，他认为有效的领导者是注重于面向下属的，他们依靠信息沟通使所有各个部门像一个整体那样行事。群体的所有成员（包括主管人员在内）实行一种相互支持的关系，在这种关系中，他们感到在需求价值、愿望、目标与期望方面有真正共同的利益。由于这种领导方式要求对人采取激励方法，因此利克特认为，它是领导一个群体的最为有效的方法。利克特假设了四种管理方法，以此作为研究和阐明他的领导原则。

（1）“利用——命令式”方法。主管人员发布指示，决策中没有下属参与；主要用恐吓和处分，有时也偶尔用奖赏去激励人们；惯于由上而下地传达信息，把决策权局限于最高层；等

（2）“温和——命令式”方法。用奖赏兼某些恐吓及处罚的方法去鼓励下属；允许一些自下而上传递的信息；向下属征求一些想法与意见，并允许把某些决策权授予下属，但加以严格的政策控制。

（3）“商仪式”方法。主管人员在做决策时征求、接受和采用下属的建议；通常试图酌情利用下属的想法与意见，运用奖赏并偶尔兼用处罚的办法和让员工参与管理的办法来激励下属；即使下情上达，又使上情下达；由上级主管部门制定主要的政策和运用于一般情况的决定，但让较低的主管部门去作出具体的决定，并采用其他一些方法商量着办事。

（4）“集体参与”方法。主管人员向下属提出挑战性目标，并对他们能够达到目标表示出信心；在诸如制定目标与评价目标所取得的进展方面，让群众参与其事并给予物质奖赏；即使上下级之间的信息畅通，又使同级人中间的信息畅通；鼓励各级组织作出决定，或者将他们自己与其下属合起来作为一个群体从事活动。

利克特发现，那些用第四种管理方法去从事管理活动的管理人员，一般都是极有成就的领导者，以此种方法来管理的组织，在制定目标和实现目标方面是最有成绩的。他把这些主要归之于员工参与管理的程度，以及在实践中坚持相互支持的程度。

3. 布莱克和穆顿的管理方格图

布莱克和穆顿于1964年设计了一个巧妙的管理方格图，令人醒目地表示主管人员对生产关心程度和对人的关心程度（如下图）。{ewc
MVIMAGE, MVIMAGE, !159002~1_0210_1.bmp}

横坐标与纵坐标分别表示对生产和对人的关心程度。每个方格就表示“关心生产”和“关心人”这两个基本因素以不同程度相结合的一个领导方式。对生产的关心表示为主管者对各种事物所持的态度，例如政策决定的质量、程序与过程；研究的创造性；职能人员的服务质量，工作效率及产品产量等。

对人的关心含义也很广泛，例如个人对实现目标所承担的责任；保持职工的自尊；建立在信任而非顺从基础上的职位差；保持良好的工作环境以及具有满意感的人际关系等。这和上述二维构图理论极为相似：它也是采取二维构图来说明领导方式，即对人的关心程度（Concern for people）和对工作的关心程度（Concern for production）；它也以坐标方式表现上述二维构面的各种组合方式，各有 8 种程度，因此可以有 81 种组合，形成 81 个方格。这就是所谓“管理方格”，其中有 5 种典型的组合，表示典型的领导方式。

1.1 型方式：表示对工作和人都极不关心，这种方式的领导者只做一些维持自己职务的最低限度的工作，也就是只要不出差错，多一事不如少一事，因而称为“贫乏型的管理”。

9.1 型方式：表示对工作极为关心，但忽略对人的关心，也就是不关心工作中人的需求和满足，并尽可能使后者不致干扰工作的进行。这种方式的领导者拥有很大的权力，强调有效地控制下属，努力完成各项工作。因而称为“独裁的、重任务型的管理”。

1.9 型方式：表示对人极为关心，也就是关心工作人员的需求是否获得满足，重视搞好关系和强调同事和下级同自己的感情。但忽略工作的效果，因而被称为“乡村俱乐部型的管理”。

5.5 型方式：表示既对工作关心，也对人关心，兼而顾之，程度适中，强调适可而止。这种方式的领导既对工作的质量和数量有一定要求，又强调通过引导和激励去使下属完成任务。但是这种领导往往缺乏进取心，乐意维持现状。因而被称为“中庸之道型管理”。

9.9 型方式：表示对工作和对人都极为关心。这种方式的领导者能使组织的目标与个人的需求最有效的结合起来，既高度重视组织的各项工作，又能通过沟通和激励，使群体合作，下属人员共同参与管理，使工作成为组织成员自觉自愿的行动，从而获得高的工作效率，因而被称为“战斗集体型管理”。这种管理方式充分显示在管理过程中，指导与领导工作的作用表现为使组织更有效、更协调地实现既定目标。也就是说，充分调动组织成员的积极性，把个人与组织目标结合起来，形成人人为组织目标的实现而努力的生动活泼的局面。其关键在于如何协调个人与组织的目标。

应该指出，上述五种典型，也仅仅是理论上的描述，都是一种极端的情况。在实际生活中，很难会出现纯之又纯的典型领导方式。

□ 妥善处理领导班子成员之间的矛盾

同级领导成员之间的关系，应当是思想上的共同关系，组织上的集合关系，工作上的协同关系，感情上的交流关系。但是，由于他们之间工作职别的差异、工作能力的差异、性格特征的差异、工作方式的差异等等，便可能产生这样或那样的冲突或矛盾，这些冲突如果处理不好，将会直接影响领导班子的战斗力和领导工作的成效。所以作为领导者来说，掌握处理与同级领导发生冲突的操作方法与艺术，寻求正确协调与沟通的途径，对于减少内耗、增强合力、发挥领导班子的整体效应，有着极为重要的意义。

1. 要淡化名位意识

根据有关调查，同级领导成员之间出现的矛盾冲突的一个重要因素是由

名、位、权、利所引起的。从这个意义上讲，淡化名、位、权、利意识，是正确处理同级领导成员间相互关系的思想基础。

2. 要有忍让之心

同级领导成员在处理相互关系时要有谦让、包容的雅量。这是维持团结、增加和谐、合作共事的重要之点。当然，这种团结不是无原则的一团和气，任意迁就的勉强统一，这种和谐更不是庸俗不堪的哥们义气，明哲保身的和稀泥。

但是，在同级领导之间确有许多并非事关原则的问题。在这些问题上也常会发生矛盾，出现摩擦，甚至顶牛。这就需要领导者宽宏大量，以忍让精神来对待和处理问题。对工作，要大事清楚，小事糊涂。对他人，要虚怀若谷，豁达大度，柔中有刚，刚中有柔。别人拍板的问题不要硬性更改，即使错了也不要粗暴否定，而应采取得体办法柔性补救。千万不能从个人恩怨出发，借机整人。即使是在误解很深，对立情绪相当严重的情况下，也要以大局为重，合作共事。容人之短，取人之长。对自己要有自尊心，但不能盛气凌人，孤芳自赏，瞧不起别人。坚定信心，但不能自以为是，过于固执己见。对于一些意外的伤害，只要不是故意的，就不必太“较真儿”。别人说了自己的坏话，背后议论了几句，也不要当真。有时，有人给出了难题，故意“将”自己的“军”，也不要看得太过分，权且把它当作锻炼自己的机会。至于对其他成员的工作方法、性格特征、兴趣爱好，更不能简单地予以否定，觉得这也看不惯，那也看不惯，只要不涉及工作中的大是大非和个人品质问题，就要在心理上予以最大限度的认可，行为与之协调适应，避免造成相互间的对立或者是分裂。古人曰：“能下人者，其志必高，其所致必远。”许多事例都说明，忍让是达到大度的重要条件。因为只有忍让，才不会激化矛盾；只有自己心境平和，思维沉静有序，才能打动别人的心，使矛盾得到稳妥的解决。忍让是不做蠢事的要素。”“小不忍则乱大谋”，就是说的这个道理。领导者不仅要做到小忍小让，而且在必要时还要做到大忍大让。

3. 要坦诚、理解和支持

同级领导的各个成员，在开展工作的時候，由于诸方面的原因，难免会发生一些误解和分歧，影响着相互之间的关系。如何解决这种经常遇到的症结，防止矛盾的进一步扩大，这就要求同级领导的各成员能够自觉地做到以诚相见，推心置腹。

根据有关调查，同级领导中各成员不协调的重要因素之一，就是相互之间缺乏理解。而坦诚则是通过自我表露为他人提供理解的条件，是理解的一把钥匙。而彼此之间增加了理解，关系也就会愈加融洽，工作也就会互相支持。同级领导之间如果不能做到互相理解和尊重，在一些问题的看法和处理上就可能会发生矛盾，积少成多，久而久之就可能产生冲突。同级领导之间固然有一定的分工，超越权限、互相干涉当然是不对的。但分工与协作往往是很难分开。没有分工，就谈不上协作，反之，没有协作，分工也不会落到实处。这是现代化大生产条件下工作职能结构的一个显著特点。如果以分工为理由不在工作上互相帮助，特别是在困难之时伸出友谊和支援之手，相互之间就会缺乏凝聚力，不可能建立起真正的友谊，也就谈不到什么理解、尊重和信任，彼此的隔阂就可能加深。当其他成员工作中遇到了困难，或是遇到了挫折时，不能认为与己无关，袖手旁观，置之不理。其实，支持别人的工作，也就等于帮助了自己。不帮助别人的人，就不会得到别人的支持。同

级领导之间最忌互不服气，互相嫉妒，以至相互拆台。有的领导在某些方面可能强一些，但也不能因此而生出骄傲心理，须知：寸有所长，尺有所短。如果同级之间老是你不服我，我看不上你，互不尊重互不支持，工作就没有做好的希望。

4. 正确对待反对者

同级领导中，一个人的意见、所作所为、言谈举止等，总会得到一些人的拥护，同时也可能遇到一些人的反对。支持自己，未必说明自己英明正确，反对自己，也未必意味着自己所作所为是一团糟或者表明反对者的完全错误。这里要靠实践来验证。问题是，就一般人的感情来说，对支持自己的人似乎感情更为贴近一些，而对反对自己的人好像不大顺眼。特别是自己的正确意见或做法，不为他人所理解而遭受到意外的反对时，往往表现得更为突出，耿耿于怀几成常事。这时，最容易“一面倒”，或亲近、或疏远，界限分明。作为一个领导干部，在同级领导的这种态度面前，若无坦荡之胸襟，豁达之气度，容人之风格，便会丧失处理的公心，而以个人好恶取代之。

5. 正确看待功与过

领导班子的成员发生矛盾的一个重要诱因，有时是在对待功过问题上产生和爆发的。有的成员自我要求不严，喜欢推过揽功，当然其它成员就有意见了。班子成员要发扬风格，在工作面前抢着去干，在荣誉面前相互谦让。要有推功揽过的精神。副手主动为“一把手”分担责任，“一把手”主动为副手承担责任，相互支持，相互合作，相互谅解，这样才能同舟共济，同心同德。

必备的武器——提高效率的若干分析方法

如果你想抢上开往新世纪的列车，高效率管理就是你的车票。

加班、赶工、冗长开会……，爆炸性的 21 世纪企业全方位的竞争，岂能等你慢慢地以土法炼钢，然后继续面对资源的浪费，老是失败的计划，还有依然无法提升的生产力而摇头叹息？这时该是你抛弃旧法，抢上开往经营新世纪列车的时刻。“高效率管理”就是你的车票。

本文提供你一套全新的武器，当今国际最完善最科学的效率提高分析法。让你与你的员工一起成为卓越之士。

一、彻底调查个人的业务内容（业务分析）

□ 首先清查自己的工作

要掌握办公室中工作的实态，首先就从调查个人的业务开始。这个方法不但最踏实，也可说是不会落伍的。这也是除了每个人都要掌握自己的业务外，还要连接上下、左右的关系，一起掌握全体实态的方法。

除这个方法之外，还有一个连结机能单位的方法。比如说，由订单到生产、出货、收款，或由下订单到验收到付款等，掌握公司中这种连续流程的实态，而在这流程当中掌握有改善和提高效率余地的方法。

但是，掌握工作所有的流程虽然不错，但想要统一在部门单位或个人单位上来进行，必须要清查个人的业务后，再汇集到部门去才行。特别是为了能充分运用个人的能力，或者在部门单位能产生效果，则清点个人的业务是有绝对的必要。

从机能的流程来看时，其弱点在于即使流程是有效率的构造，却很难看出部门单位的改善和提高效率的效果。由这个意义看来，要全数清查公司的工作，以清查并分析每一个人的工作内容是最确实，也是最有效率的方法。

EMBED Word.Document.6 \s

□ 记录业务的内容

要清查每个人的业务，首先就要每个人将自己的工作，以自动自发且又能观察到的行动开始。何谓能观察到的行动呢？一般而言，就是将自己所做的工作内容记录下来。

在记录自己的工作时，因为有些工作是以数人分担后再集合起来的，所以要统一记录工作的单位，这就叫做业务体系。一般可分类为3~4个阶段，如例图所示，用大分类、中分类、小分类来表示，就是用这小分类的单位来清查出业务的。

当然啦！有关任何一个部门共同所发生的业务（比如说审核、预算、总务等），也同样必须统一业务的单位。

以这个设定的业务单位为基础，每个人将自己的工作内容记录在业务内容记录表上（参照附图）。记录下来并不是目的所在，而是要根据记录的内容来清查自己的工作，找出改善和提高率点，才是此方法最主要的目的。而且，如果不是为自己而记录的话，大家就不会认真了。若靠某人帮你调查，要某人帮你记录，内容就会变得马虎、敷衍了事。

在业务体系的单位中，尽可能不使工作落后而详细地把它写出来。必要项目分为“业务单位名”、“业务内容”、“次数、件数”、“需要时间”与“有关的意见”等五项。其他的再应需要而附加上去。

为了使每个人能自动地去改善自己的工作，所以最好分发每人一份为改善个人工作的“查验表格”，一方面查验自己所写下的每一项业务，一方面找出改善点。

有关业务内容记录表，“非定型业务”与“主管业务”的记录方法，很容易成为问题所在。

关于“主管业务”，也可以和负责人用同一种形式来记录，只是还需要

确定。身为主管,对于记录内容里的分类的业务单位,要负什么样的任务呢?尤其是有的主管很排斥记录自己的业务内容,那就另当别论了。

业务简化检核表

- 不能不做吗?
- 目的明确吗?
- 真有提升效果吗?
- 不能改变做法吗?
- 有无尚未使用的表格?
- 不能减少次数吗(每日、周、月)?
- 分类或项目不能简化吗?
- 不能减少张数(票据、报告书等)吗?
- 不能减少抄写吗?
- 不能减少盖章吗?
- 不能减少经手人员吗?
- 不能简化过程吗?
- 不能更简化吗?
- 不能更集中处理吗?
- 不能自我服务(倒茶水等)吗?
- 不能减少影印吗?
- 不能减少记录吗?
- 不能减少人员的离席吗(为何离席)?
- 文件传递是否快速?
- 人员的动作是否敏捷?
- 不能减少保存的资料吗?
- 不能更标准化吗?
- 不可有计划地工作吗?
- 资料的取得是否容易?
- 时机是否合适?
- 最基本的任务为何?
- 联络或传达是否有误?
- 是否遵守约定?
- 是否浪费经费?
- 不能缩短电话时间吗?
- 过失是否改正?
- 是否游刃有余?
- 工作平衡吗?
- 工作重点为何?
- 纵向分工是否重复?
- 横向分工是否重复?
- 能否以更短的时间完成?
- 是否浪费时间(原因为何)?
- 不能减少会议吗?
- 不能减少与会人员吗?

- 不能缩短开会时间吗？
- 计划是否无用？
- 不能机械化吗？
- 负责人适合吗？
- 不能外包吗？
- 不能部分化吗？
- 能否提高工作效率？
- 不能抽空做吗？
- 不能更制度化、标准化吗？
- 不能以简单的管理大幅缩短时间吗？
- 责任是否划分不清？
- 一切是否配合经营方针？
- 有无不受现状约束的奇想？

□ 由第三者来分析时

主管或专业工作人员在分析个人业务时，经常会以个人的业务内容记录表来进行面谈。

第三者根据面谈来进行分析时，这个业务内容记录表是必备的资料。接受面谈的一方可以根据记录下来的资料，很容易整理出一年中自己的工作，并加以说明。而进行面谈的一方，也可以事先阅读这份记录表，而很容易地听了说明以后提出质问。

一般面谈都是一对一进行的，在此最重要的，首先就是要清楚地了解对方的工作内容，才可以找出对方的缺失，以提供对方有关方面的重点意见。所以希望对方充分表达意见是很重要的，也可以在对方的意见中找出一些线索。

第三者为了要以业务内容记录表来发现改善点，进行两次 2~3 个小时的面谈是有必要的。第一次的面谈是为了要了解对方的工作，第二次是为了要确认找出了需要改善的部分与提高效率的方向。

二、由票据、信息的流程了解工作流程（程序分析）

□ 票据的流程

公司的工作，是根据联系每个人之工作的组织，由公司全员共同运作的。如果以业务分析来掌握个人工作，凭着有关连的部分，可以掌握住整体的工作。以个人与个人之间的关系，小组与小组之间的关系，以及部门与部门之间的关系等方式来表现整体的概况。

在办公室里要掌握工作的流程时，可将以前的票据流程用○、△的记号表示。虽然票据已 EDP 化了，但公司里仍有多数的票据类还是用手写的。虽然是 EDP 化，但是投入资本的程序或提升成果的加工程序等，还有许多程序是 EDP 化做不来的。把票据的流程当作工作的程序来掌握，是非常必要的。

用○、△表示的流程表，通常使用于个人的工作记录。这个阶段使用○、△的方法，与其说是分析，不如说是一边听对方谈工作上的事，一面为了不要听错或漏听，在速记时所使用的。工作的程序，特别是票据很多时，要将对方的话记录成文是很麻烦的，因为很容易会听漏。

可依每个人的流程图表，指出其改善业务要点，或者将每个人的流程图表用小组或部门的形式做成系列，由此流程当中发现改善点。比如说，产品的订单、生产的安排、生产的出货到收款的销售程序，及订购材料、交货、验收到付款的采购程序。

□ 信息的流程

程序分析虽然是以票据的流程来表示，但这也是在 EDP 化、OA 化等信息化当中，以信息的流程式来掌握的必要程序。因此公司的组织，不单只有票据的流程，而是必须处理所有信息的流程。

这种分析技巧，比如 IPA（Information Process Analysis）就是从美国引进来的。再举一个近身的例子，某人星期三放了假想去约会，首先他就从女朋友的档案里，寻找也是星期三放假的对象，再挑出几个做为候补。从电话簿的档案中挑出她的电话号码打电话给她。结果得到的答案是“不”时，那么就再回到起点，从选择对象开始——这种情形，就等于是信息流程及其处理当中，重视资料的项目、信息档案及信息处理的分歧点，并且进行分析处理之事。

如此，将公司的结构组织以信息的形式来掌握的话，尚有许多的部分是无法掌握的。组织已电脑化的部分自然是把它当作程序表来掌握信息的流程了。

但实际上，一般的上班族虽然是在信息的处理中工作，却一点也没掌握住信息。就像人工智慧（AI）的研究开发一样，在快速的技术革新里，根据机器来处理情报的工作，一定会急速地发展扩大。

□ 信息体系的整理

为了掌握货品的票据流程到信息流程，首先就必须掌握公司信息体系的内容。

所谓信息化的体系，表示公司里信息的分类与机能间关系的情报系统，都还没有统一化。因此，哪种信息很完整？哪种信息资料不足？哪种信息没有与公司的机能联系在一起？信息与信息之间哪儿有关连？有没有和哪种信息结合呢？如果这些问题不明确，信息是不可能完整的。

特别是在与上级之判断相结合，或资料库的完整性方面，成为最重要的课题。程序分析并不是单纯的票据信息的流程。在与广泛的功能结合当中，追求信息的流程与关联性，是越来越重要了。

三、根据每项业务实绩谋求重新分担（分担分析）

□ 了解业务分担的实绩

以部门或小组方式汇总个人的业务结果，可以掌握工作的分担。如例图所示的“业务图”，分为二次元的行列，纵栏记上业务单位，横栏记上人名。将业务内容记录表的内容，整理成这个业务图的话，就可以表示小组工作的分担情形了。

因为业务内容记录表，是依个人的记忆所记录下来的，故业务图是依个人的数字横向排列，主管要核对的话就可以依判断调整个人的时间。同时，主管也可以实际了解什么人分配到什么工作，这就是小组业务分担的实态。

主管是应该要掌握部属的业务内容，但实际上像业务图这样的管理，还没有完全实行到这种地步。

业务图，不只是单纯地由业务内容记录表中整理实绩的业务类别，它也是业务分担的计划表。好比在年度开始时，就在业务图上拟定了一年业务分担的时间分配表。如此，不但能明确主管的想法，同时在和部属商谈之时，也可以制作一张业务计划图。主管与部属都要遵从每一项计划，进而根据做好的业务计划，使部门中的业务能在计划中进行并管理。回顾一年里的实绩，做出业务实绩图，并且与业务图核对的话，可以当作反省的素材，并把它融入下一个计划方案中。

□ 重新审视纵向、横向的分担情形

根据业务图来计划管理纵向、横向的分担，是很重要的。纵向系列是表示某人要负责什么样的业务？其业务又有多少？横向系列是指某项业务要由谁和谁来分担？

纵向系列是个工作的方法。何种业务要如何配合才好呢？比较有关的业务有哪些？完全无关的业务又有哪些？由此即可发现有关负责人现在的能力及其将来发展的方向。

个人的工作不单只有业务种类和业务分量，在一年的工作时数，必须有平均的业务分量。如果产生巨幅的差距就表示效率不好。

关于横向系列，是指谁和谁来分担业务呢？这点也是因工作的重要性、难易程度而有所不同。若是单纯的业务，让一个人去做当然没问题，然而，一旦业务的重要性与难易度提高后，仍让一个人做的话，就会有失误的危险。这时，可以用数人的力量来分担工作，也可以互相轮流做以期培养后继者。

至于该用多少人来分担呢？这要配合业务量的集中程度而定。如果要集中在同一时间来做，就必须几个人分工合作。

业务的分担不但要考虑效率，还得考虑培养人才方面。

由效率方面来看，有能力的人给予一时的磨练，即可放心地让他做。但是长时间做同样的业务会陷于僵化而阻碍了成长，进而会失去了对新业务的适应力。

业务的分担，就是要经常给全体职员制造一个向新业务挑战的环境，也可以说是培养部属的基础。

四、把工作的实态当作人的活动来掌握（活动分析）

□ 观察人的活动

在白领阶层的工作中，需要劳动的时间很少。一般而言，白领阶层早上到达办公室之前，在家里或在路途中，已决定了一天的工作时间表。当然，即使是女性职员，如果也是业务分担的话，一般都会先想好今天至少要做些什么。

怎么说呢？因为办公室里的白领阶层，几乎少有“刚刚才想到”的这种情形发生，总是有固定的工作在进行着。例如：经常要开会、在办公室或会客室与人商谈、在座位上处理文件、或打电话谈话等等。具体而言，用工作抽样或计时表来观察的话，就可以掌握住外观的活动状态。

所谓外观性，是指可从外表观察到的，例如：正在桌前办公吗？在办公室里吗？如果在桌前，那么可能在阅读、写字、打电话、或整理抽屉。倘若在办公室，就有可能是坐在会客室或座位上谈话、面对铁柜、正在走动、站着谈话等等。如果不在办公室里，很可能是出差、外出、在会议室等情形。

不论哪种情形，办公室里的工作，大部分都与人的活动有关，因此为了要掌握业务的实态，可以从人的活动着手。如果能掌握人的活动，即可掌握大部分的业务了。

□ 在多次元里观察自己

在观察人的活动时，可以由外部的观察而确实掌握活动。但是白领阶层的工作，单由外部来看是无法真正了解其内容的。比如说，一天要打 30 分钟的电话，可以由工作抽样的观测而得知。但那通电话是谁打的，在谈什么事情就不得而知了。

数年前日本导入了由美国的“布斯艾伦与汉米尔顿”公司所开发，名为“多次元的工作抽样”的技巧。这个技巧就是自己以抽样方式来掌握自己的活动，用多次元的项目来明确活动的内容。

这个方法就是利用手表、钟声或充电式的东西，每隔几分钟就随机响出“哔——”的声音。那时如果正在打电话，就记录下打给谁、有什么事情等，收集之后就可以多次元地掌握活动的内容了。

比如说，如果用对象、工具、目的、活动与突发性等情形下的五次元来测定时，就可以用二次元的方式来分析资料的对象与目的、目的与活动的关系。如果这五次元用二次元来组合的话，即可得到 20 组行列的资料。

如此多次元地掌握白领阶层的工作，到目前为止一般企业还没有实施。办公业务的分析技巧是相当具有突破性的，在日本的应用，不单是为了 OA 化，而且是为了了解白领阶层的工作实态，这是 OA 化时代所必须具备的分析技巧。

□ 掌握白领阶层的实态

许多人一提到劳动形态，马上就想到作业员。提到事务也只会想到女性

职员或新职员，往往认为除此之外的工作都是专业方面的劳动，其他人都不了解。

但如果使用多次元的工作抽样，就能明确所没有掌握到的人的工作领域了。

比如说：

- 什么目的的工作，有多少？
- 什么对象，要做多少工作？
- 什么工具，要如何配合？
- 什么活动，要做多少？
- 突发性的工作，能深入了解多少？
- 在什么场所，做多少工作？
- 有改善的余地吗？

试着以“直觉”回答这些问题，看看做多次元抽样工作后，是否就可以了解你是不是完全掌握了自己的工作，也可以了解白领阶层工作的实态是如何地没有掌握住啊！

要不厌其烦再强调的是，“让掌握实态来珍惜你的劳动”。

五、明确任务并重点分配人与时间（任务分析）

□ 你的任务是什么

“任务”这个名词经常在使用，但如果被问到“你部门的任务是什么？”你会如何回答呢？会不会有种不知怎样回答及如何是好的感觉呢？不只要从单纯的任务上来想，还要由业务改善的观点来考虑任务，并回答出业务的重点。

任务的范围也有很多种。首先有消极性的范围，也有“自己部门的任务中，发生某种事情时，最低限度要努力不让必须要负责任的事情发生”这种任务的范围。比如说，发生了有关产品这方面的赔偿要求，导致了冲突，而必须写悔过书的这类事情。

这个范围，可以说是身为部门主管最低限度的任务。更积极一点来说，也有人认为要先备齐某种范围的任务，是可完全负责的业务。

因此，在最低限度和最大范围里，在环境的条件、上级的营业方针和效率化的方针里，要如何考虑任务的范围与重点、如何分配人力物力等，就成为主管最大的责任了。

日本公司的主管受环境变化的影响，被迫于要应付所有的难题，要在这其中追求效率是非常困难的事情。如果上司有指示应付的范围那还算不错，但这是不可能的事，所以在所有的对应中，重点要置于何处？就可以看出主管的本领了。

如果是能应付的人，当然，就能升迁，担任更重要的职务。所谓经营，就是需要不断追求效率的过程，故要寄望主管有对任务与掌握重点的判断力，这也是主管成长与成名的重点所在了。

业务优先度评价表之样例

										部				G						
业务分类的功能·任务的评价										目前工和日数		优先度	目标及改善重点							调整项目
大分类			中分类			评价		所要时间	顺位	目标工作日数	废止		简单化	E D P 化	O A 化	移管	外包化	其他		
N o	名称	比例	N o	名称	比例	比例	顺位													

□ 任务的重要性与时间比重

虽然这是很抽象的表现，首先却要从任务的最低限度与最大限度的地方开始。另一项条件则是那份任务要由何种人才（质量）来担任呢？且必须在这条件中考虑任务与业务的重点。以下就来分析其具体的方法。

有关自己部门所负责的几项业务，根据优先比率来赋予重要性。将这些业务在业务体系的大分类及中分类方面加上重要性再逐渐细分的话，即可表示每一项业务的优先比率了。

另外，有关归纳业务内容记录表的业务图中，每项业务的总计时间，在全体的业务时间中所占的分量，用百分比表示出来。根据这个比率，部门的每一项业务，其优先比率的程度和时间值的分量就可明确了（参照例图）。

根据这两种百分比的比较，可以评价部门优先业务和工作所需的时间，亦可发觉到原来“这么重要的工作，只要花这么一点点的时间啊！”或“是这样的业务，也要花这么多的时间 啊！”

根据这点，主管可以具体地将自己部门的业务，依优先程度加以安排，相反地，也可以有效地分配自己部门的战斗力。希望大家能了解，这是由任务分析可能找出提高效率的方法之一。

□ 任务的结合性很重要

说到“任务”，这是非常抽象也很含糊不清的。为了改善业务使其效率

化，如果不重新具体地安排业务，效果就无法明确。但用抽象的名词很容易招致误解，因为不了解其内容，就无法具体地表现出来。没有具体化，一切都无法推进，只不过是不断重复这个名词罢了！

如果只有单一部门明确任务，那也没什么意义了。因任务若不与上下、左右各部门结合的话，就很难有效地完成。

高级专员、经理、主管的纵线，必须要有使任务具体化的能力。虽然高级干部认为“这个任务很重要”，但主管并不如此认为，或许还有相反的意见。

分析任务并不是只有单一的部或科，纵线系统里如果没有连贯性，就会发生重大的损失。横线系统也一样，如果并排各部门的任务、业务及其分量的关系来看，若发现其中有空隙，则会有很大的损失。

不管怎样，不要以“任务”这个抽象名词来下结论，明确地追求具体的业务与物力的分配才是最重要的。

六、考虑公司的特性后再配合效率化（前提条件分析）

□ 产品产生的特性

改善业务时，充分了解公司的特性是很重要的，因为每个公司都有各方面不同的特征。

首先，产品方面就大不相同。比如是属消费资料抑是生产资料？是大量生产或少量生产？根据这项区别，生产方式和市场行销也各地迥异。当然，不但其个体的结构不同，改善的想法与方法也不一样。

另外，有产品急速变化的公司，也有产品固定的公司。我们可以说与高科技有关的就是前者的事例，固定材料的产业等就是后者的例子。

前者的公司结构，必须应付急速的产品与技术的变化，也就是必须拥有弹性、可塑性的结构。相反地，后者的公司结构不但安定，变化也少。

公司不只限于生产一种产品或只进行一项事业。生产单一产品的公司和生产多种产品的公司。结构上就有很大的不同。单一产品、单一企业，可以配合其产品和企业的性质来设立公司结构；但对于生产多样产品的企业，即使配合每一项特性来组织结构，也未必能得到全公司共通的结构。

公司依产品产生很大的不同特性时，当然也会波及并影响公司每一方面的结构。因此，在改善提高业务时，了解这项特性也是相当重要的。

□ 风气、习惯产生的特性

当然，决定公司特性的原因不仅仅是产品而已。如果不谈产品，风气、习惯方面的特性就是影响结构最大的原因了。

这里的“风气”即所谓的“企业文化”（corporate culture），属于公司的一种特质。特别是在日本，根据公司或集团的终身雇用，其风气方面的特质就大不相同。由个体的习惯或教养程度，到大集团的挑战力或应变能力都会有影响。

谈到应变能力，若应变的行动力非常高，相对的，改变公司结构的可能性就大。不过，也有可能系统而效率的电脑化或制度化的工作就变得棘手的情形产生。

再举个明显的例子，已决定的事情如果有不遵守的习惯，结构组织的损失就大了。

若以公司整体的气氛当作基础的话，对早上擦肩而过向你说声“早”的人能不能有所反应，这也是由习惯所产生的习性。打招呼的声音与反应是使整个公司明朗舒适的原因，更有人认为这种气氛是提升工作效率的原动力。

□ 配合公司的特性来进行改善和提高效率

改善业务提高效率时，努力于配合公司的特性是很重要的。尤其是在实际融入公司后，确实认清自己公司特性的人，可说是出乎意外的少。

如果不配合公司产品、习惯方面所产生的特性，来建立组织或进行改善

的话，那么组织与改善的结果，就会偏离最初的期望了。

对一个公司而言，往往不了解其他公司的事例，只要同业的其他公司正在进行的事情，都有马上仿效的倾向。可是虽说是同业，却不见得可以将他人的组织或改善事例原原本本地搬到自己的公司来。

改善业务提高效率时，由产品到习惯都努力配合公司的特性，才是改善业务提高效率最重要的前提。

这样的技术，就叫做“前提条件分析”。

七、追求原因和结果（因果系列分析）

□ 首先从问题意识开始

日本人的问题意识很高，但相反的，要如何去解决这个问题意识却没有太明显的行动。虽然如此，日本公司经常以很高的问题意识作为公司效率化的基础。如果缺乏问题意识，自然不会有解决问题的想法。

因此，必须要学习的是，从经验中引导出“如何才能具体地解决问题”的方案。

何谓问题意识？好比这个主题：“生产计划的变更很多”。

在生产、销售会议席上，将这个主题当作问题，但却没有具体的行动。除了部门之间交换如下的意见：“生产计划的变更更多，就表示经营部门很弱。”或“如此竞争激烈的时代，几个月前的销售计划早就不适用了。”之外，根本没有任何进展。

为了要学习解决问题的能力，根据问题的发生，可以知道公司实际产生了多少的损失。若是“生产计划变更很多”，根据这个情形实际上会产生多少计划改变所造成的损失呢？依情形不同，改变所造成的损失，或许可能只给生产部门的人造成精神方面的负担而已。同时，依情形不同，也可能对成本造成很大的影响。

不只是单纯的“变更很多”，还需考虑这是和哪一方面比较后而觉得变更很多呢？比较的基准是以零为基准吗？或是到目前为止的变更程度，多了百分之几了呢？这些都是问题所在。

问题造成之损失大小，及这种损失要到什么程度才会消失呢？还需要多少的财力、物力与人力呢？这些问题都必须明确。

“这个结果是由五人计划小组，花三个月时间，将生产计划的变更频率降到十分之一，根据这点，一年可减少一亿元的损失，而取得顾客的信任。”要像如此提出解决问题的行动方针。最重要的是，能发现问题并解决问题，进而提高生产力。

□ 探究原因

如果确定了所发掘的问题，就要对于发生损失的问题追究原因。

首先最重要的，就是将原因写在纸上。原因不是单纯的三个、五个，而是有许多个互相纠缠在一起。因此，为了了解原因的纠结与过程，必须将原因一一记录下来。

但一般人通常不把追求原因的过程（原因系列）写在纸上，而仰赖互相的讨论，以自己的立场为中心来处理。而这就不是在讨论解决问题的方法，而只是互相争论罢了。

具体的原因是相当复杂的，如果不是充分了解实务的人就无法进行分析。而且原因是互相牵连的，也包括了在原因中无法解决的问题。

将追究原因具体细分，原因的反面很可能就是对策了。因此，在原因系列中，可以找出“解决的可能性很高的原因”、“解决效果最大的原因”。

这些原因系列，都是大家收集情报与智慧，一面写在纸上，一面探求解

决的良策，这是非常重要的。根据这点，信息不但是智慧的结晶，也可以使全员理解概略的原因，而得到一致的认可。我们称这项技巧为“原因·结果的系列分析”。

