

管理高手

Guan Li Gao Shou

阿唐 苇颖 编



商务
精英



广东经济出版社

166 条管理技巧，
助您成为管理赢家！

商务精英系列②

管理高手

何海群 策 划
阿芊、唐颖 编

广东经济出版社

责任编辑：孔丽华
责任技编：吴 涛
策 划：何海群
封面设计：汪 巍

商务精英系列②
管理高手
阿 弟 唐 颖 编

出版发行	广东经济出版社（广州市环市东路水荫路11号5楼）
经销	广东省新华书店
印刷	广东惠阳印刷厂（惠州市南坛西路17号）
开本	850×1168毫米 1/32
印张	8.25
字数	203 000字
版次	1999年4月第1版
印次	1999年4月第1次
印数	1~5 000册
书号	ISBN 7-80632-363-5/F·177
定价	12.50元



如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。

读者热线：〔发行部〕(020) 83794694 83790316

·版权所有 翻印必究·

前 言

曾经，一位在美国硅谷经营软件公司的经理，回台湾寻找公司成长所需要的资金，想在台湾设立分公司。

一位事业有成的长辈有心提携后辈，很热情的愿意襄助，马上慷慨地说：“我台南老家旁有块地，拿出来给你盖厂房好了。”

这位经理说明，他的软件公司不需要盖厂房，长辈很生气：“哪有建厂不盖厂房的，分明是看不起我！”

建厂不需要厂房，出纳不需要金库，业务不需要出门拜访顾客，只靠手上掌握的信息，步伐快得叫人喘气，手法复杂得让人咋舌。这就是日渐发生在我们周围的世界。

眼睛每日所见的实体反而是虚幻的，网络交织的虚拟世界才是商场决胜的战场。

传统的企业游戏规则已死，可是没有人可以重新改写游戏规则，因为，你必须创造属于自己的一套规则。

信息洪流的冲击，需要重新塑造企业经营的基本结构，包括观念、资源、组织和人。

拜信息科技发展之赐，信息分享急速加快；一些过去宝贵的信息资产，现在随处可见，而且免费赠送。

公司的总裁不是无所不知的全能领导

者，代之而起的是一群知识工作者，他们拥有对信息敏锐的嗅觉，善于搜寻信息、运用信息，他们是专业工作者，精于将信息化为智慧，将智慧化为企业精锐的战斗

力。

在这个世纪，有智慧的企业才能获胜。要成为智慧型企业，惟有拥有智慧的人才；要拥有智慧的人才，惟有创造一个为智慧灌溉、施肥的温床。

企业竞争是没有起跑点的。没有裁判会鸣枪宣布比赛开始，决战胜负的终点也许还有一段距离，但是，每天都有人从起点出发，你呢？

新世纪的企业领导者必须能预测企业未来的发展方向，制定适合自己的发展战略；更重要的是，有十足的勇气去执行它、实现它。

为解读这股新时代的企业竞争趋势，以利我国企业主动适应新的科技发展和经济变革对企业管理所提出的时代要求，我们考察了大量的海内外最新报刊媒体，从中筛选出166条管理技巧，编著成《管理高手》一书。

相信本书能够助你成为管理赢家。

目 录

前言	[1]
效能调整篇	[1]
技巧 1: 每天多赚一小时	[1]
技巧 2: 完善管理流程	[4]
技巧 3: 支配时间的秘诀	[5]
技巧 4: 确立根本	[7]
技巧 5: 提高管理效率	[8]
技巧 6: 节约时间	[10]
技巧 7: 抓住创意	[10]
技巧 8: 凡事马上办	[11]
技巧 9: 效能管理	[11]
技巧 10: 学会用笔记本管理	[14]
技巧 11: 讲求方法	[17]
技巧 12: 巧妙对待不速之客	[18]
技巧 13: 成为时间富翁	[20]
技巧 14: 劳资沟通	[22]
技巧 15: 企业的前锋	[23]
组织架构篇	[25]
技巧 16: 企业减肥技巧	[25]
技巧 17: 掌握马特莱法则	[28]
技巧 18: 学习大企业的经营哲学	[29]
技巧 19: 永远站在业务部门这 一边	[34]
技巧 20: 企业快速成长的秘诀	[35]
技巧 21: 回归本业	[36]

技巧 22: 向管理要成功	[37]
技巧 23: 管理名言	[38]
技巧 24: 快速扩张	[39]
技巧 25: 保持活力	[41]
技巧 26: 逐步深化	[43]
技巧 27: 渐进、学习式的组织改 革策略	[44]
技巧 28: 过程管理	[45]
技巧 29: “松土”文化	[46]
技巧 30: 持续创新	[47]
技巧 31: 法治管理	[49]
技巧 32: 职责规范	[50]
技巧 33: 求同有异	[51]
人力资源篇	[53]
技巧 34: 用人惟贤	[53]
技巧 35: 视“忠言”为良药	[54]
技巧 36: 识人秘诀	[55]
技巧 37: 第一流的人手	[55]
技巧 38: 知耻近乎勇	[56]
技巧 39: 培养得力干部	[57]
技巧 40: 尽人之智	[57]
技巧 41: 自我管理	[58]
技巧 42: 员工测试	[59]
技巧 43: 有效的管理	[61]
技巧 44: 顾客第二	[63]
技巧 45: 评头品足	[65]
技巧 46: 唤醒员工心中的巨人	[66]

技巧 47: 绩效考核	[69]
技巧 48: 企业最宝贵的财富	[70]
技巧 49: 薪资公开	[73]
技巧 50: 善于与上司沟通	[74]
技巧 51: 聘用人才的四个标准	[79]
技巧 52: 留住人才的三项措施	[80]
技巧 53: 严格挑选一线员工	[83]
技巧 54: 奇特的选人方法	[84]
技巧 55: 著名企业的人才观	[85]
技巧 56: 帮助下属纠正错误	[92]
技巧 57: 合理考评	[92]
技巧 58: 程度太差不堪用	[94]
技巧 59: 识别有创造性的人	[95]
技巧 60: 体面解雇员工	[96]
技巧 61: 警惕危险人物	[97]
技巧 62: 善用聘任协议	[99]
技巧 63: 警惕人事变迁的冲击	[100]
技巧 64: 让员工有成就感	[101]
技巧 65: 严格挑选新员工	[102]
技巧 66: 士为知己者死	[105]
技巧 67: 现代企业员工的特征	[106]
技巧 68: 人事管理的要点	[108]
技巧 69: 学会沟通	[109]
技巧 70: 人员流失	[110]
技巧 71: 一日厂长	[111]
技巧 72: 让员工参与决策	[112]
技巧 73: 尊重下属的意见	[113]

技巧 74: 人才培养	[114]
激励士气篇	[115]
技巧 75: 激励秘方: 倒计时	[115]
技巧 76: 头衔的作用	[116]
技巧 77: 日本企业如何激发员工 士气	[116]
技巧 78: 鲶鱼效应	[117]
技巧 79: 海报充当桥梁	[118]
技巧 80: 危机管理	[119]
技巧 81: 建立激励制度	[120]
技巧 82: 激励与团队精神	[121]
自我修炼篇	[123]
技巧 83: 做一个合格的“军官”	[123]
技巧 84: 向杰出企业家学习	[124]
技巧 85: 日美大企业的精神口号	[128]
技巧 86: 学习日本	[128]
技巧 87: 暗藏的大危机	[129]
技巧 88: 不需要神射手	[130]
技巧 89: 勇于担负责任	[131]
技巧 90: 做个好上司	[132]
技巧 91: 成为称职的经理	[137]
技巧 92: 增强说服力	[138]
技巧 93: 领导者与追随者	[141]
技巧 94: 要 EQ 不要阿 Q	[142]

技巧 95: 开辟多渠道的信息源 …	[143]
技巧 96: 三省乐在其身中 ………	[144]
技巧 97: 调整压力指标 ………	[145]
技巧 98: 调整是非观 ………	[146]
技巧 99: 留意自己 ………	[147]
技巧 100: 乱中求胜 ………	[150]
技巧 101: 成为一位精明的企 业家 ………	[152]
技巧 102: 树立权威 ………	[153]
技巧 103: 学会观察 ………	[154]
技巧 104: 向田鼠学习 ………	[154]
管理误区篇 ………	[155]
技巧 105: 白领戒律 ………	[155]
技巧 106: 总经理的盲点 ………	[156]
技巧 107: 公关误区 ………	[158]
技巧 108: 不称职的领导者 ………	[160]
技巧 109: 不可缺少 ………	[161]
技巧 110: 失败的领导者 ………	[162]
技巧 111: 工作狂不正常 ………	[163]
技巧 112: 警惕小毛病 ………	[164]
技巧 113: 不要吃老本 ………	[165]
技巧 114: 回避经营盲点 ………	[166]
技巧 115: 警惕员工入股的负面 效应 ………	[169]
技巧 116: 美式管理不宜模仿 ………	[175]

管理百宝箱篇	[177]
技巧 117: 及时处理免酿巨灾	[177]
技巧 118: 营造心态环境	[178]
技巧 119: 当一个好的听众	[181]
技巧 120: 唤醒心中沉睡的巨人...	[183]
技巧 121: 业务报告要谨慎	[184]
技巧 122: 注意人体语言	[186]
技巧 123: 与新闻界交朋友	[187]
技巧 124: 注意企业的宣传通道 ...	[188]
技巧 125: 鼓励放弃不对劲的 交易	[190]
技巧 126: 谈生意的策略	[192]
技巧 127: 商务谈判十字诀	[194]
技巧 128: 善用“交换”	[195]
技巧 129: 学会应付难缠问题	[196]
技巧 130: 考虑不利因素	[197]
技巧 131: 树立“效用”观	[198]
技巧 132: 在对抗中取胜	[200]
技巧 133: 让顾客满意	[201]
技巧 134: 做一个管理赢家	[205]
技巧 135: 企业文化要坚持	[205]
技巧 136: 留住优秀的员工	[207]
技巧 137: 文化融合	[209]
技巧 138: 实事求是	[212]
技巧 139: 工作要有乐趣	[214]
技巧 140: 捉刀代笔	[215]
技巧 141: 领导是可以学习的	[216]

技巧 142: 设身处地	[217]
技巧 143: 重视小发明	[219]
技巧 144: 重视用户意见	[222]
技巧 145: 有效沟通的要素	[223]
技巧 146: 合作与沟通	[224]
技巧 147: 密切协调	[225]
技巧 148: 信任与共识	[225]
技巧 149: 成功的伙伴关系	[226]
技巧 150: 企业培训	[227]
技巧 151: 数字清楚	[228]
技巧 152: 道德管理	[230]
技巧 153: 什么是财富 500 公司?	[231]
技巧 154: 日常管理	[233]
技巧 155: 合作管理	[234]
技巧 156: 企业诊断	[235]
技巧 157: 明确代理职责	[237]
技巧 158: 不干涉执行中的政策	[239]
技巧 159: 更遥远的事情	[240]
技巧 160: 活力公式	[242]
技巧 161: 不失时机	[243]
技巧 162: 工作的意义	[243]
技巧 163: 多问为什么	[244]
技巧 164: 创造性经营	[246]
技巧 165: 最好的业务报告	[249]
技巧 166: 成功准则	[250]



技巧 1：每天多赚一小时

对于许多企业管理人员来说，随着工作越来越繁忙，他们享受生活的时间越来越少了。

然而也有这样一些企业家，他们可以说是世界上最忙的人，但他们在功成名就的同时，却也能够挤时间尽享天伦之乐和业余之趣。

以下便是时间管理专家在如何充分利用时间方面的一些建议。

▲ 巧用生物钟

一天中什么时间最适合于从事重要的工作？美国芝加哥大学的克雷特曼博士发现，人的体温在一天中会出现 1.6 摄氏度的温差，而人在一天中的工作效率、精神状态以及对健康的自我感觉的变化都与体温的变化有关。

专家发现，上午的后段和晚上的中段是人的精神状态最佳的时刻。

中午之后，人开始有睡意；下午 2~3 时，人的工作效率到达了“谷底”。

晚上 6~8 时，人的体温达到一天之中的最高点；许多人在这之后会出现精神状态变差的情况。

专家建议，要利用一天中的高效时段去处理棘手的工作和从事创造性的思考，而在低效时段，则读读报纸或整理整理信件。巧用生物钟，就可以用较少的时间做更多的事情。

有一位平时很忙的美国商人还建议，早上醒来之后一定不要赖在床上不起，否则会失去许多宝贵的时间。

他认为，反正迟早要起床，而且醒了之后躺在床上也起不到任何休息的作用，因此还不如一醒就起。他说，他用这个办法每天可省出 20~50 分钟。

▲ 要有计划性

时间管理专家们认为，一天中最有效的时间是那些用于事先计划好的事情的时间。

每天花 20 分钟将一天中要做的事情分轻重缓急地记录下来，就可以节省一个小时的用于记住这些事情的时间。

他们指出，没有必要将一天中要做的事情都装在脑子里，而是应将它们写下来；大脑应腾出来进行创造性的思维。

专家建议，每天都要列一个日程清单。

如果要做的事情不超过 10 件，就用数字来标明它们的重要程度；如果超过 10 件，则先将它们分组，然后用甲、乙或丙来标示各个组的重要程度。

美国纽约市有位女律师每天只花 10 分钟来做一天的计划，结果，她不单工作、家务两不误，还能挤出时间去参加各种社会活动。

▲ 给文件也排个队

时间管理专家指出，有些工商界人士每天都要花许多时间来阅读、整理和接收各种文件，但其中有一些往往是无足轻重的。

专家建议，要学会把注意力集中于那些最重要的文件。

办法是，先初选出被认为是重要的文件，然后将其分为“应办的”、“应阅的”和“应存档的”三组。

把“应办”组放在办公桌的前边和中间，把其他两组放到自己看不见的地方。这样可以不分散你的注意力，从而省出许多时间。

▲ 办公室门半开

有些厂长、经理喜欢自己办公室的门大开，对来访者不拒。

结果是，谁都可以进来聊一阵，但实际上却不能真正办成几件事，从而浪费了时间。

专家建议，挡住不重要的来访者但又不会不礼貌的做法是，将办公室的门半开，这就等于暗示，除非有很重要的事情，否则别进来。

对付不重要的来访者，还有一个办法是向他们抱歉说自己眼下太忙，然后将会面安排在一个低效时段。

▲ 善打电话

在办公室里，没有哪个装置要比电话机更能浪费时间了。为了省时间，对于啰嗦的打入者，你可以用“在我们挂电话之前……”这样的语句提醒对方长话短说。

另外，少接无关紧要的电话也是省时间的好办法。如果是你自己打出去，专家建议，事先一定要把通话的目的弄清楚。

如果要讲的不止是一个问题，那就先在纸上列一个谈话要点清单，然后一点一点按顺序讲。

大忙人们都喜欢在电话里直截了当。

专家建议，对于你需经常电话联络的人，你最好能记录下他们在一天中一般什么时候最有空，然后在这段时间跟他们通话。

更好的办法是，如果有重要的事情要说，事先约定通话时间。

▲ 不要空等

专家建议，要随身携带公文包，这样，碰到等人或等班机这样的场合，你仍可以处理自己的某些工作。

▲ 注意休息

充分利用时间并不意味着马不停蹄，工间休息可以使你的工作更有成效。

在工间打一会儿瞌睡能使人恢复精力，活动一下能使人头脑清醒和身体放松。

甚至深呼吸都能起到休息的作用。如果承受压力的时间过长，你可考虑放自己几天假。



技巧 2：完善管理流程

管理完善的企业，必可充分展现下列各项流程的特色：

- (1) 流程不受组织性或功能性结构的束缚，工作在其当进行之处就地完成，而不应扩展至整个组织。
- (2) 流程由职权明确的专人来负责。
- (3) 流程有明确的阶段产品，而非只是形式上进行该流程，该产品可提供给其他流程或客户来使用。
- (4) 流程要与其他流程以及客户适当结合。
- (5) 市场导向的流程必须同时考虑客户和竞争对手的各项因素。
- (6) 市场导向的流程要使产品、制度及提供的服务紧密协调。
- (7) 某些流程着重在内部管理，例如人力资源的配置以及财

务管理。

(8) 各项流程既是相互独立，又要在整体上严密不漏，这样才能避免重复的工作以及不必要的协调工作。

(9) 流程本身要有不断改善的空间和弹性。

(10) 复检的次数越少越理想，“控制”时常会有汇总或事后进行的特点。



技巧 3：支配时间的秘诀

管理人员，怎样可以从投入的时间和精力中得到最大的报酬呢？

你不妨试一试下面的办法。

(1) 确定每天的目标，养成把每天要做的工作排列出来的习惯。奏效是指把一项工作做合适，效率是指把一项最关键的工作做好。

把明天要做的最重要的比如 6 件事，按其重要性大小编成号码。

明天上午头一件事是考虑第一项，做起来，直至完毕。

再做第二项，如此下去，如果没有全做完，不要于心不安，因为照此办法完不了，那么用其他办法也是做不了的。

(2) 最充分地利用你最显效率的时间。

如果你把最重要的任务安排在一天里你干事最有效率的时间去做，你就能花较少的力气，做完较多的工作。

何时做事最有效率？各人不同，需要自己摸索。

(3) 集中精力，全力以赴地去完成最重要的任务。重要的不是做一件事花多少时间，而是有多少不受干扰的时间。

全力猛攻，任何困难都可迎刃而解，零打碎敲，往往解决不