

出人头地



卓越出版社
世界图书出版公司

出人头地

卓越出版社 编译

卓越出版社
世界图书出版公司

1992

内 容 简 介

本书内容选自国际管理小品。全书旨在帮助读者满足追求自我实现的人生欲望。书中介绍了对刚刚踏上工作岗位的年轻人的忠告，怎样顺利地晋升，怎样做好领导工作，怎样排除工作和人事交往中的难题以及提醒个人在事业上的不断追求中必须慎重考虑的问题等。

出 人 头 地

卓越出版社 编译

责任编辑（简体字本）毕元秀

卓越出版社出版

世界图书出版公司重印

（北京朝阳门内大街137号）

三环印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

1992年5月第一版

开本：787×1092 1/32

1992年5月第一次印刷

印张：3

印数：0001—9200

字数：50千字

ISBN：7-5062-1243-9/F·28

定价：2.80元

世界图书出版公司已向卓越出版社购得重印权

限国内发行

编 序

在中国人的传统观念里，“出人头地”不仅能光宗耀祖，同时也是个人社会地位的象征；随着时代潮流的改变，由众人中脱颖而出，不仅显示个人地位的上扬，更重要的是：它满足了现代人追求自我实现的人生欲求。

在瞬息万变的时代，最怕的是莽撞地踏错一步，再回头已时不我予！经验告诉我们，前车足以为鉴，于是，如何反当前人的智慧，避免诸多不必要的错误，是现代人迫切需要学习的，

为帮助读者掌握管理的潮流，我们曾由卓越杂志内的一分别册《国际管理文摘》，辑结成《管与被管》，书推出之后，反应特别好。因此，我们再次从国际管理小品中精选出五个单元——“企业新人指南”，给企业新鲜人一些贴切的忠告；“是伯乐，也是千里马”，告诉你高人一等的升官诀窍；“管理热线新招”，教你如何扮好主管的角色；“危机中的管理之道”，助你顺利跨越管理障碍！“工作生涯省思”，提醒你在工作生涯中，必须慎重思考的几个问题。

希望本书的出版，能前后呼应，对喜欢《管与被管》的读者有所助益，进一步助你轻松迈出拾级而上的步伐，成功踏上自我实现的坦途。

目 录

编序

第一章 企业新人指南…………… (1)

- 给企业新人的忠告…………… (1)
- 为新同事找保姆…………… (2)
- 祛除你的工作毛病…………… (5)
- 随身小秘书——备忘录…………… (6)
- 新人看紧荷包…………… (9)
- 如何摆脱工作的死对头…………… (12)

第二章 是伯乐，也是千里马…………… (16)

- 会议桌上发言有术…………… (16)
- 博取掌声的秘诀…………… (18)
- 高人一等的升官诀窍…………… (20)
- 如何抓住顶头上司的心…………… (22)
- 经理人的蜕变过程…………… (24)
- 建立情报网的六要诀…………… (27)

第三章 管理热线新招…………… (30)

- 新官上任几把火…………… (30)
- 摆出主管的架势…………… (34)
- 软硬兼施的管理法则…………… (38)

掌握郁下的情绪·····	(39)
打破沟通的隔阂·····	(42)
如何对付无能的属下·····	(46)
如何增进办公室效率·····	(49)
比赛式的管理新招·····	(51)

第四章 危机中的管理之道····· (53)

谁在影响办公室的阴、雨、晴·····	(53)
如何消弭冲突火花·····	(55)
危机中的管理之道·····	(57)
小毛病·大问题·····	(60)
资深员工带来困扰多·····	(66)
明日主管面临的挑战·····	(68)

第五章 工作生涯省思····· (71)

四十岁之前你该做些什么? ·····	(71)
如果你不想骑驴找马·····	(76)
当“鸡头”指向你时·····	(78)
离职前的省思·····	(79)
“高原”经理的三叉路·····	(81)
官高本无趣·····	(85)
事业也须健康检查·····	(87)

第一章 企业新人指南

你曾尝试使工作井井有条，
但结果仍是乱七八糟？
无论工作性质是繁是简，
做每件工作都必须有三个过程——计划、执行、检查。

给企业新人的忠告

骊歌声起，大批莘莘学子结束学习生涯，投入工作场上，但是社会是另外一所“大学”，需要刚刚走出校门的毕业生，花更多的时间、精力潜心研究，以免产生“入社会适应不良症”，以下几点忠告是给踏入社会的新人一些参考。

一、在工作中呈现自我

日本一调查机构，曾对刚刚走出校门进入社会的毕业生作一项问卷调查，询问他们“你为什么要工作？”很多人的答案是“赚钱，讨生活。”还有一些女毕业生则是想获得新的生活经验和新的价值观念。在这些问卷当中绝少人的答案是“工作是为了实现自我”。其实人活在世上，不单单只为了基本生活需要或物质享受，应有“理想”来充实工作内容，因为有理想的人才有实现自我的渴求，在工作上出类拔萃的机会也较大。

二、做每件工作都必须有三个过程：计划、执行、检查。

受上司赏识的部属大概分成两类，一种是工作干练的部属，另一种则是做事谨慎小心很少犯错的部下。若将两种员工的特性两相比较，大部分的主管会告诉你，做事谨慎小心比干练来得重要。因此无论事之大小，一定要在脑海中先盘算如何做会更有效率，然后再彻底执行，事情完成之后，别忘了一定要再检查一遍。

三、建立良好的同事情谊

同事间的情谊全然不同于家人的关系，当然与同学的友谊也不尽相同，因为在同一个办公室中，可能有五十几岁的主管，有四十几岁的中坚干部，还有与你一样的二十多岁的年轻人，不同时代的人，有不同的价值观，因此，在对上说话时，要格外谨慎，不要显出莽撞、无礼、目中无人的样子，应谦逊有礼时时请教前辈、上司，切记维持良好的同事情谊是工作愉快的先决条件。

四、不断充实专业知识与敬业精神

有人说：“大学毕业才是学习的开始。”上班族必须抱持一日不读书，就会在瞬息万变的社会落人之后的观念，不断充实本身的专业知识及敬业态度，使自己在同期进公司的新人中崭露头角。

（何佩芬 译）

为新同事找保姆

如何避免新进人员因感觉倍受冷落、缺乏认同感、不受重用，及无法适应新环境而萌生退意？

多数新进人员在发觉新环境里有很多难以克服的障碍时，总会再度怀疑其当初选择的正确与否。因此，公司应尽早同化这些新人，使其迅速感受成为公司的一分子。

同化作用之功效

尽早同化新人可获得什么好处呢？

一、增加员工对公司的归属与认同感，以强化团队精神及增强组织凝聚力。

二、尽快达到最高生产力。

三、培养新人对公司的忠诚与投入感。

四、健全的沟通渠道有助于降低疑虑与挂念，而将这些花费在顾虑上的时间与精力，移转于工作的表现上。

五、促进对工作表现标准以及可得报酬的了解，可尽早让新人确定对工作的满意与否。

六、公开的沟通可加速学习与成长的速度。

公司中的“保姆制”

在公司中建立一套“保姆制”，替新进人员选择一位合适的引导者，有助于迅速达成上述的同化作用。然而，“保姆”的角色定位如何呢？

类似的督导角色业已被多数公司加以采纳运用。所不同的是，在传统的定位中，督导者都是高拥其权之人，他们心中有特定的模式，要求新人在提供的指导与支持下，迅速达成预定的目标，并迈向成功。此种“教父型”的督导制常令多数公司感觉施行困难。因而如今有一逐渐流行的趋势，使督导者只是一位忠实而值得信赖的“保姆”，他们只是把其既有的知识与经验灌输给新人，使其尽速脱离“过渡期”的辅导者。

“保姆”的角色选定

被选为督导者的“保姆”必须是具有相关学术与工作经验的同层次者，以免新人望之生畏而不敢任意发问。此外，被选上者必须在此公司至少有两年以上的工作经验，其工作表

现足以为众人楷模，而工作地点应与新人具有地缘关系，性质也必须类似。至于同性别与否则一直颇有争议，因此不妨考虑将两种组合均试行采用，并加以弹性调整。通常一开始扮演的角色是主人与向导，因此最好以同性别之人。在此期间，“保姆”与新人应尝试讨论沟通，以决定两人的配合与默契如何。如未能发挥妥适的功效，则可考虑另觅人选，改换组合，此时“保姆”的角色则又变为协助者与建议者了。

“保姆”的任务

“保姆”的任务应分三阶段执行：新人未报到前、初报到的前两周，以及后续的阶段。

一、新人未报到前的任务

与新进人员电话联络并作自我介绍，简介整个督导计划之功用及细节。

可能的情况下安排与新人见面，并询问是否有任何可行之法，以减轻其初到公司后的尴尬。

依新人的意见，提供对公司及新工作的相关简介资料。

以言语与行动配合，让新人明确了解督导者的角色。完全依新人的需要及意愿提供辅导与帮助，切勿主观行事。

二、报到后的辅导工作

介绍新环境与公司作业程序。

提供初步的辅导指引资料。

解答任何疑问，并观察新人是否进入情况。

两周后若欲改换他人辅导时，务必找出最适当的人选，同时注意此时的任务将由主人变为顾问，应协助新人与周围打成一片。

三、后续的辅导责任

一方面有问必答，一方面鼓励新人独立。

关心新人的工作，阅读及每天的作息。

主动提供消息，尤其是新人不习惯发问时。

介绍新人认识相关领域的专家，并鼓励其多与之接触、
交往。

解释公司中常用的专门术语。

介绍新人给公司内外工作伙伴及其他新人。

通知新人所应列席之会议，并在会议前后为之分析讲解。

介绍公司内休闲娱乐社团给新人认识。

偶尔与新人在下班之余一同聚会。

永远与新人保持辅助者与朋友的关系，切勿使其有受检查的感觉。

在新人颓丧时给予鼓励，并永远给其适时的肯定。

观察“同化”过程的进行，并在适当时机停止正式的督导关系。

公司的支持与合作

督导计划的执行有赖于公司主管的全力配合，主管应能容许花在督导新进人员上的时间与精神，同时对于负责督导者还需给予奖励。因此，督导工作将成为员工求之不得的任务，而非令人避而远之的烫手山芋。

（材料取自“Management Solutions”1987年6月号）

祛除你的工作毛病

你曾尝试使自己的工作井井有条，但结果仍是乱七八糟吧？因为你是“瞎忙型”的工作者。

“每个人都有自己的工作型态，而且可能永远不会改

变。”闻名新泽西州的企管顾问史兰吉说。如何针对你的工作型态，找出合适的工作方法，以发挥最高效率，是非常重要的。下面就是史兰吉提出的三个常见的工作型态，及最合适的工作方法：

迷糊型 这种人的办公室一片混乱，而他自己并不在意。“有一次我的一位迷糊型客户在他桌上掉了美金一万元的支票呢。”史兰吉说。迷糊型的人需要简单、迅速的工作方法，最好能准备几个不同颜色的文案卷宗，分别代表不同的意义，例如红色代表急件，绿色代表和金钱有关的文件等等，就不会一团混乱了。

瞎忙型 这种类型的工作者喜欢满场飞，煞是忙碌状，蜻蜓点水般，东做一点，西做一点，却没有任何一件是圆满完成的。史兰吉认为这种人最好买个闹钟，闹铃一响，他就回到现实，并注意达成工作的时限。

本末倒置型 这种类型的人十分注重细节，喜欢结构复杂的文件档案或架子。但他的毛病在于花了太多时间在细节上，以致忽略了重点。所以他该找张白纸，把工作按轻重缓急的顺序排列下来。

（材料取自“Success”）

随身小秘书——备忘录

为了迎接高度资讯时代的来临，现代人不可放过任何掠过眼前的重要讯息。要捕捉瞬间即逝的讯息，第一要事即是培养随时作备忘录的习惯。

日本新力公司的中央研究所长菊池诚是闻名日本的半导体权威，他写了《情报人间时代》一书，文中强调知识的生

产技术，第一章即谈到他本人作备忘录的方法。

、他的研究所、家里、座车内，甚至于立灯的灯罩上都有一叠叠裁剪下来的便条纸，以便随时随地在这些便条纸上记录研究工作的心得及该做的事。

另一个善于运用便条的日本名人——电影评论家荻昌弘。因工作的关系，他也像菊池诚一样，家庭与工作场中到处都是便条用纸。荻昌弘有一套自己整理便条的方法，他每天早上三点半起床，开始将便条分类，以便更能有效地利用时间。他曾说：“我们的家教第一条即是：将所想到的事记录下来。”

为了迎接高度资讯时代的来临，现代人不可放过任何掠过眼前重要的信息，要捕捉瞬间即过的信息，第一要事即是培养随时作备忘录的习惯。

作备忘录的人几乎都是怕某些信息在脑中记不得，所以笔录下来，而记录的本子传统称为“备忘录”，现在则称为便条，所谓备忘就是“以备或忘”，也有记忆之意。

然而一般人在作便条时，经常会犯一个毛病，把事情记录下来以后，即将事情忘得一干二净，脑袋一片空白，万一备忘录掉了，即不复记忆，什么都想不起来。

其实备忘录或是便条是补记忆力之不足，重要之事仍该牢牢地记在脑中。

如何使用备忘录备而不忘？应遵循一些基本原则：

一、写下完整的句子

有些人作笔记时，以为只要自己看得懂就好，因此只记录一些简单的单字，然而时间一过，一年或半年之后，再拿出备忘录来看，虽然字是自己笔录，却记不得发生了什么事。

因此在作笔记时，千万要避免“只要自己看得懂就好”的念头，因为若想将笔录下来的东西当成思考的素材，只有单字是不够的，最好能整理成文句，以便活用。

二、五W—H

所谓的五W—H即是一般的“新闻文法”，任何资料、报告的整理、纪录都可利用此法则，这些方式不仅自己易懂，别人也能一目了然。

①What：何事

②When：何时

③Who：何人

④Where：何地

⑤How：何种方法

举例来说：在报纸上看到一则这样的新闻，“昨天过了午时（何时），有一年轻女子（何人），因厌世（为何）从银座的A栋大楼（何地）坠楼（何种方式）身亡（何事）”，在这则短短的新闻中，即可用五W—H的法则来运用。

三、事实与感想一起记录

一般人记笔记，都只将所听所闻记录下来，然而时间一过，有时只剩下模糊的印象，但若将当时的感想，或别人对那件事情的解释也记录下来，必能成为思考的素材，而且帮助记忆。

四、清楚地记录信息的出处

记笔记之时，一定要写下日期、地点、何人的意见，或取材之哪本书，这样下次再翻阅时，才能进一步追溯相关资料。

· 这可用三W（何时、何地、何人）的法则来代换。

若有以上完整、详细的记录，必能使记录下来的备忘录

更能发挥效用。

（何佩芬 材料取自《给知识人》一书）

新人看紧荷包

无论薪水袋是厚是薄，抓住用钱诀窍，将使财源充裕，俨然如百万富翁。

学生时代无忧无虑的黄金岁月已如过往云烟，刚踏入社会的新鲜人眼前又是一番新风景。未来的欢乐、兴奋及刺激将随着你领第一个薪水袋开始。但别急着高兴，等在一切欢乐背后的是支付不尽的帐单。要享受经济独立的果实，新鲜人该有周详而实际的财务计划。

不管你的薪水袋是薄或厚，无论你的薪水袋仅有六千或高达六万，抓住用钱的诀窍将使你的财源充裕，俨然百万富翁。以下是几点必须遵循的步骤。

1. 列出三到五项个人的经济目标。
2. 提出简单而易于遵循的预算。
3. 订立小型的投资及储蓄计划。
4. 设法认识一、两个财务专业人士。
5. 选修一门财务课程，加入金融人员俱乐部，或有计划地涉猎财务方面的知识，以期建立正确的金钱观念。
6. 建立良好的个人信用。
7. 研究你所服务的单位有关保险、退休及其他福利等有关规定。

追求个人目标

初入社会的新鲜人常只准备好一套像样的服装就等着上路，但入了社会才发现太多的东西极需购置。初时的大量采

置是必须的，但切记要避免这种习惯延续到未来，要煞住车就要先列出短程的个人目标。如：添购所需的服装，计划小型旅行，敲定储蓄计划。

短期性的目标确立后，再列出长远的目标，如：十年贷款计划，购置汽车、房子等高价物品，寻找经济仲介人。

长短期目标确立后，便可开始订立预算。

草拟预算

预算的拟定必须尽量求其简易，越复杂的预算越难实现。

草拟预算前应先计划每月总收入，把所有兼差或可能的额外收入加进去，总收入算出来后再进行支出的计算。以下是可供你参考的支出表：

可调整的支出

打牙祭：

衣：

医药：

娱乐：

美容（如剪烫发、买化妆品等）：

旅行：

购书、杂志、报纸、文具等：

交际费：

NT：

固定的支出

养家：

交通：

税捐：

保险：

居住（房租）：

电话：

食：

NT：

根据你以往用钱的经验，草拟出你的预算，再根据预算，检查你用钱的哲学是否尚有待商榷之处。如果你发现食、住占了预算的一半以上，你要设法和别人包租或包伙，以减轻沉重的负担。

预算拟定以后，就到了重头戏：储蓄。即使你每个月只

能攒下一笔小钱，照着做。理论上，每个月该储蓄百分之七至十五的收入，但不是每个人都办得到。总之，即使能存下百分之五的收入都是可幸的，但切莫交白卷，没有任何储蓄将会带给你莫大的不安全感。

储蓄

要成功地存下一笔钱，首先得一一检查每一项支出，计算是否合理，检查有无任何缩减的可能。

衣 社会新鲜人入了社会，最耗钱的项目即是衣，但要切记的是，新鲜人必须有计划地购置新衣。社会中人买衣应当先买工作所需的衣服，把个人喜好放在一边。入了社会的第二年后，应把衣的支出降到总收入的百分之七左右。

食 严格规定每月在外用餐的次数，如果可能，自己开伙是最省钱的方法。

行 行的支出向来是最固定的，但你可计算不同的交通工具耗费的情形。如果预算允许，买一辆脚踏车或摩托车是可行的。

至于保险事项，你一定得深思熟虑 考虑各种保险的优劣，再配合自己的需要，选定一项理想的保险。当然，平安保险不可或缺，临时出的意外可能让人倾家荡产、妻离子散。

杂项 杂项的支出最值得你检查。仔细回想以往你在这方面的支出，确实控制这类支出，你将意想不到地省下一大笔钱。

除以上的支出之外，储蓄的最大尅星是疯狂的购物行为。如果这种没有理性的采买是你一向的问题，奉劝你一领到薪水就存入银行，把存折交给严厉的母亲保管。总之，要管紧钱包最重要的是要有强大的意志力及决心。如果你真想