

如何使你工作得更顺利

坐办公室的艺术

〔爱尔兰〕阿尔·凯利 著



中国科学技术大学出版社

C931.4/5

23433

如何使你工作得更顺利

坐办公室的艺术

[爱尔兰] 阿尔·凯利 著

庄迪译

王然校

中国科学技术大学出版社

1992·合肥

[皖]新登字 08 号

如何使你工作得更顺利

坐办公室的艺术

[爱尔兰]阿尔·凯利 著

庄迪 译

王然 校

*

中国科学技术大学出版社出版

(安徽省合肥市金寨路 96 号, 邮政编码: 230026)

中国科学技术大学印刷厂印刷

安徽省新华书店发行

*

开本: 787×1092/32 印张: 7 字数: 157 千

1992 年 7 月第 1 版 1992 年 7 月第 1 次印刷

印数: 1—7000 册

ISBN7-312-00386-2/G·56 定价: 3.80 元

原作者简介

阿尔·凯利，爱尔兰国家电气利用工程总工程师，国际咨询委员会主席。他曾作为工程技术管理顾问，为世界许多公司工作过，包括通用电气、巴考克和威考克、福斯特·威勒等等。其著作《如何使你顺利地工作》(McGraw-Hill 公司，1973 年第一版)是一部以三种文字出版的畅销书，曾多次再版，本书是1988年的英文修订版。此外，他还撰写过许节论述工程 and 管理的论文。凯利因组织建造世界上最高的输水管道而名列《吉尼斯世界记录大全》。

BAZ33/03

庄迪译

王然校

郭蓓封面设计

郝诗仙责任编辑

目 次

第一章 学会利用时间	(1)
1. 良好的开端	(1)
2. 一些行为准则	(2)
3. 打电话	(5)
4. 让人知道你的行踪	(8)
5. 少说话	(9)
6. 如何应付面对面的工作	(10)
7. 谈话简单明了	(11)
8. 摆脱善谈人的办法	(11)
9. 出语要慎重	(12)
10. 约会	(15)
11. 如何处理来往信件	(16)
12. 要考虑周全	(17)
13. 如何应付代理人	(18)
14. 如何应付各种会议	(19)
15. 快速、准确、有用的会议记录	(25)
16. 委员会：公司外的和公司内的	(26)
17. 最起码的共同标准	(29)
18. 会议：一个国内和国际性的灾害	(30)
第一章的主要原则	(33)

第二章 有效运转的机构	(34)
1. 使一切变得有秩序	(34)
2. 集中注意力	(35)
3. 接收邮件	(35)
4. 只看那些必须由你亲自看的東西	(36)
5. 记下所有你该做的	(37)
6. 读与不读	(38)
7. 平凡事物显示的价值	(39)
8. 你是单线思维吗	(39)
9. 要为下一步做好打算	(39)
10. 务使诸事顺利	(40)
11. 领会言外之意	(41)
12. 使工作紧凑有效	(42)
13. 一个运行良好的文件存放系统	(45)
14. 设法找到一位高级秘书	(46)
15. 最新的节省劳动强度的用具	(48)
16. 摆脱困境	(49)
17. 内部信息	(51)
18. 保持联系	(52)
19. 迅速反馈	(53)
20. 预算师	(53)
21. 谁说我不能	(56)
22. 情报技术	(57)
第二章的主要原则	(59)
第三章 成功的奥秘	(60)
1. 改革的策略	(60)

2. 改革应注意的一些问题	(61)
3. 对付各种反对者	(62)
4. 避免偏听偏信	(65)
5. 解决问题	(67)
6. 远见灼识和直接行动	(69)
7. 进取心	(71)
8. 控制你的工作	(72)
9. 对工作的方方面面了如指掌	(73)
10. 负责某事就对某事负责	(75)
11. 销售	(75)
12. 判断力和决策力	(80)
13. 尽量避免诉诸法律	(83)
14. 是什么在妨碍决策	(83)
15. 拖延者	(85)
16. 俗论	(86)
17. 计划	(87)
18. 公司的远大目标	(89)
19. 长期计划	(90)
20. 高水平的公司文件	(91)
第三章的主要原则	(92)

第四章 项目管理	(93)
1. 实施前的预测论证	(93)
2. 准时	(94)
3. 人员更替	(95)
4. 费用的控制——力求简洁	(96)
5. 陷阱	(97)

6. 大的并不是美好的	(98)
7. 资源	(99)
8. 投入产出比率	(100)
9. 模糊的界限	(101)
10. 合同	(101)
11. 生产率	(102)
12. 交钥匙合同及多头合同工程项目	(103)
13. 详细说明	(103)
14. 工会	(103)
15. 罢工	(105)
16. 罢工经济学	(106)
17. 劳资关系	(107)
18. 劳资关系官员	(108)
19. 谈判	(109)
20. 管理人员	(110)
21. 调解人	(112)
第四章的主要原则	(113)

第五章 金字塔中的你	(115)
1. 合理、坚定、高效	(115)
2. 不找借口	(115)
3. 玩忽职守的其它表现	(116)
4. 同你一起工作的人	(117)
5. 态度的形成	(118)
6. 不乱说一句话	(118)
7. 错误人人有	(119)
8. 五花八门的个人英雄主义	(120)

9. 模范行为	(121)
10. 托词的重要	(121)
11. 职责范围	(122)
12. 为变而变	(122)
13. 揭下自己的面纱	(123)
14. 委婉的语言	(123)
15. 级别	(124)
16. 直接管理与职能部门	(125)
17. 如何改组	(126)
18. 顾问	(127)
19. 精简机构	(129)
20. 机构调整的方式与时机	(129)
21. 机构调整的好处	(129)
22. 成功得轻松些	(130)
23. 制定标准	(130)
24. 调配干部的长与短	(131)
25. 管理中的弊端	(132)
第五章的主要原则.....	(137)
 第六章 上司.....	 (138)
1. 何为上司	(138)
2. 选择你的上司	(138)
3. 同上司保持联系	(139)
4. 尽力而为	(140)
5. 赞美上司	(141)
6. 好上司、坏上司和令人讨厌的上司	(142)
7. 逆境中生存	(144)

8. 上司的上司	(145)
----------------	-------

9. 自行车队	(145)
---------------	-------

第六章的主要原则.....	(146)
----------------------	--------------

第七章 胡萝卜加大棒.....	(147)
------------------------	--------------

1. 招聘新职员和指导方针	(147)
---------------------	-------

2. 物色人才	(149)
---------------	-------

3. 寻找什么样的人	(150)
------------------	-------

4. 提拔的原则	(151)
----------------	-------

5. 提拔谁	(153)
--------------	-------

6. 去伪存真	(155)
---------------	-------

7. 面试的运用	(156)
----------------	-------

8. 不可轻易许诺	(158)
-----------------	-------

9. 建立一个工作班子	(159)
-------------------	-------

10. 笑一笑	(160)
---------------	-------

11. 打油诗的妙用	(160)
------------------	-------

12. 忘掉它	(161)
---------------	-------

13. 公正地看待部下	(161)
-------------------	-------

14. 报酬	(163)
--------------	-------

15. 获得结果的计策	(164)
-------------------	-------

16. 确定明确的工作指标	(165)
---------------------	-------

17. 制定目标	(166)
----------------	-------

18. 对职员的评定	(167)
------------------	-------

19. 试用	(168)
--------------	-------

20. 鉴别失败者	(169)
-----------------	-------

21. 无能的主题变奏曲	(169)
--------------------	-------

22. 小团体意识	(171)
-----------------	-------

23. 个人交际	(171)
24. 工作中的人情味儿	(172)
25. 外柔内刚	(173)
26. 铁拳	(174)
27. 表现欠佳的职员	(175)
28. 合理调动	(176)
29. 制造麻烦的人	(176)
30. 表扬与批评	(179)
31. 保持冷静	(181)
32. 攻击第三者	(182)
33. 管理培训班	(184)
34. 证件上的把戏	(185)
35. 读书的实用方法	(186)
36. 管理杂记	(187)
37. 最后一句话	(189)
第七章的主要原则	(189)

第八章 职业指南	(190)
1. 乐观主义	(190)
2. 职责心	(191)
3. 学习	(191)
4. 你的工作	(192)
5. 地位的象征	(193)
6. 头衔	(194)
7. 提升	(194)
8. 自立	(195)
9. 公平竞争	(196)

10. 起点	(197)
11. 决策	(198)
12. 逃避	(198)
13. 没用的理由	(199)
14. 经验	(199)
15. 盲目模仿	(200)
16. 勤奋工作	(202)
17. 个人癖好	(202)
18. 三思而行	(204)
19. 老生常谈	(205)
第八章的主要原则	(206)
 第九章 尾声:应该怎么做	 (207)

第一章 学会利用时间

1. 良好的开端

在早晨走进办公室第一件事就是处理最困难和最棘手的工作，诸如接待来访者、进行复杂的运算、阅读长篇的报告或计划说明书，余下的时间你就会感到轻松愉快。

要想解决好工作中的棘手问题是要讲窍门的。当然，如果你想五分钟之内完成一项工作，除非你先选择一项简单的工作，但那样你就失去了一天的良机，难处理的事情往往是你不擅长的。

午饭后重温一下自己的工作安排，过后按部就班地进行，任何事情都难不倒你。由于你早已合理地安排了工作，你克服困难的信心就会增强而且你的效率也会随之提高。如果你先处理容易的工作，那些棘手的工作的解决就会受影响，你也许对此会很满意，但你们部门的其它人却不以为然，而且你不会高兴得太久，由于你工作安排的混乱给其它人的工作带来不便，你背后将出现一片谴责声。

随着时间的推移，你会在简单的工作上耽搁更多的时间，结果在没有着手艰难的工作前时间就用完了。信不信，你肯定无法进行那项艰难的工作了，离做那项工作越近，你就会越急躁，一会儿打电话，一会儿上厕所。你认为你这是正在“准备行动”，但实际上你正在把工作留给明天，而明天还有明天的工作。

不要以为把艰难的工作推迟到明天你就不必做它们了。它们将会由其它人承担,否则它们将会给所有的工作带来一场危机。一旦你到了这种地步,麻烦就来了,你要花费你的全部时间去弥补你的过失。你可以抱怨你很忙,但这不是你放弃自己工作的理由,自己的工作要自己做,而且要及时做,你知道“及时处理”是什么意思吗?它意味着机会的把握与丧失,意味着成功与失败。

2. 一些行为准则

A. 现在就干

把你没有干的工作记在一张彩色小卡片上,当你做它们时就用记号把它勾出来。对属于你要做的工作要逐一进行安排。如果你在这天能够做哪项工作就要标出来,并且尽量做完它。如果不能做,那就在你的彩色小卡片上写上:“只要有可能就要优先去做。”当完成一项工作后,就划掉它,当突然遇到新的问题,在卡片上就要加上新的标记。由于你只使用了一张卡片,你就必须每个星期或两个星期把任何未解决的工作转写到另一张新卡片上。

对于要做的每项工作都要设法树立“现在就干完它”的意识,而不要挪到下午或明天。如果你做一件事第一次用了 x 分钟,第二次也用了 x 分钟,那么你具有在 x 分钟做完这项工作的能力,但如果你做同样的事用了 $4x$ 分钟,工作量自然会由于你的工作拖拉而成倍增长。而且还会排挤掉其它工作的时间。

假如把每日工作量平均分成160个三分钟任务,你在工作中只需拖拉三次,每次耽误一分钟,你将永远完成不了一天的工作,并且长此下去你会变得愈发懒散无为。仔细考虑一下

这将会导致什么样的灾难性后果，这对你的前途意味着什么？只要你在一项工作中比本应用的时间多出一半，在两天内，你就会落后一天，在六个月内，你就会落后三个月，不等到一年你就应该被解雇。

如果你在什么地方工作都拖拖拉拉而不注意改正，你在任何地方工作也不会长久。那么你还读我这本书有何用呢？

不要以为有了备忘录或提示下一步工作的卡片一切就万事大吉了，从另一种角度讲备忘录也有一定的副作用，它容易使人产生依赖心理。“不着急，”你会说，“我几天前就把它写在卡片上了。”虽然没有忘记，但离解决问题还差得很远呢，拖久了，会使得一些艰难的工作处理起来更加困难。

要对自己悬而未解的工作划定一个解决的期限，尽量不要错过最后的期限，否则，你怎么努力追赶其它人并赶上他们呢？

一旦你遇到疑难问题，必须在两个星期内找到答案，不要把它搁置一旁，你必须一直记住做这件事，尽量在工作间隙时也能想起它，直到找到解决这个问题的答案。有时一些工作比预想的要复杂，困难得多，所以要给自己给定的最后期限留有一些活动余地。

B. 充分利用开工后的半小时

你到了办公室后就开始工作，你可注意到，最好的、最有效的半个小时工作量是在电话铃没有嗡嗡叫响之前的这段安静的时间里创造的。请记住要充分利用它，它为做好一天工作，避免工作积压提供了良好前提。不然，开工后的半小时就会很随意地荒废过去。

永远不要在办公室里看报纸——除非你是金融主任而且必须研究《华尔街日报》，否则谁也不能，在这一点上没有如

果、而且和但是可言。如果办公室里其它 16 个人每天早晨看半个小时报纸，而你看不看并充分利用好开工后的半小时，那么制止看报纸的行为只有你能做到而他们中的任何人不行，每个人都知道工作时看报纸是不对的——当他们看到你死死地盯着他们的时候，他们会感到多么地局促不安。

C. 使自己工作从容有序

不要把工作带回家里，这会养成一种坏毛病。试想一下，当你把班上未完成的令人不快的工作放入公文包带到家里，本想加个夜班，突然你的儿子约翰得了麻疹或朋友们来家探访，你的公文包不能打开吧，第二天你肯定会原封不动地把公文包带回办公室开始新一天的紧张工作。这是一种脱离实际工作法。请记住，什么也不要放入公文包——“现在就要这样做”。紧张而又繁重的工作不是每天都有，所以如果你经常把工作带回家，说明你不能胜任这项工作。（在从事一项新的工作时，这一规矩可以在短期内被打破）同样，私人的事，不要带到办公室来，如写私人信件不要在办公室里写。

即使在年轻时代你对严格的作息时间表很感头痛，并且养成了自由的习惯，但现在你作为一位有责任感的工作人员每天早晨要在工作之前或至少和其它同事一起到。如果你不是比别人先到，你就没有理由因为迟到而谴责任何一个人。任何以装病来逃避工作的作法都会削弱你的地位。谁说你可以迟到呢？也许你会为你每晚工作到深夜而自鸣得意并以此居功自傲，但每天当你的同事都已努力工作了半个多小时你才蹒跚来到，他们会怎么想呢？他们会非常生气！而且这样还会给你的部门造成不好的影响。所以除了特殊情况以外不得迟到，如果你有件急事非得开夜车不可，你必须事先给同事打个电话告诉他们真情，以免其它人对你产生误会。在工作中要与大