

科文西方工商管理(MBA)经典文库(实战名著系列)

成功的职业 经理手册

[英] 奈杰尔·李纳克尔 著

72个管理提示

助你制定规划, 准确判断, 有效管理,
获取绩效走在同行和时代的前列



91



宇航出版社 / 科文(香港)出版有限公司
Astronautic Publishing House / Science & Culture Publishing House(H.K)

科文西方工商管理(MBA)经典文库
(实战名著系列)

成功的职业 经理手册

The Successful Executive

[英]奈杰尔·李纳克尔(Nigel Linacre)著

北京科文国略信息公司供稿

徐 辉 金海丹 译

宇 航 出 版 社
科文(香港)出版公司

著作权合同登记图字：01-98-1632 号

图书在版编目 (CIP) 数据

科文西方工商管理 (MBA) 经典文库：成功的职业经理
手册/李纳克尔著. —北京：宇航出版社，1998. 10

ISBN 7-80144-194-X

I. 科… II. 李… III. 企业管理-西方国家-手册
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 26997 号

Copyright © Nigel Linacre 1997

Published in 1997 by Century Ltd Random House

中文简体字版权 © 1998 科文(香港)出版有限公司

宇航出版社出版

Publishing by arrangement with Random House through Beijing International Rights Agency Co. Ltd.

中文简体字版权经北京版权代理有限公司代理

出版/宇航出版社

科文(香港)出版有限公司

经销/新华书店

批发/宇航出版社发行部(010)68371105 68522384

(北京市和平里滨河路 1 号 邮编 100013)

北京科文剑桥图书公司(010)68420599

(北京图书馆内 K 栋 1 层 邮编 100081)

1998 年 10 月第 1 版

1998 年 10 月第 1 次印刷

开本：850×1168 1/32 印张：9.125 字数：150 千字

印数：1—15000 册

定价：19.00 元

目 录

第 1 章 坚固的基础	(1)
1.1 为什么你读此书	(1)
1.2 勇敢的新型管理者	(5)
1.3 成功者改变世界	(9)
1.4 明确的目标	(11)
1.5 成功	(15)
1.6 五“A”管理者	(19)
1.7 享受工作乐趣	(21)
1.8 保持积极的心态	(23)
1.9 建立关系	(27)
1.10 把握最基本的.....	(33)
1.11 让人信赖.....	(36)
1.12 深思熟虑.....	(43)
第 2 章 自我管理的技巧	(47)
2.1 做好准备	(48)
2.2 用品的摆放	(52)

成功的职业经理手册

2.3	用好日记	(55)
2.4	控制进程	(57)
2.5	讲清楚每一个指示	(63)
2.6	看, 听, 学	(65)
2.7	管理自己	(68)
2.8	把事做得完善	(70)
2.9	明智地购买	(73)
2.10	成功地销售	(76)
2.11	谈判不是对抗	(83)
2.12	明确地委派任务	(88)
第3章	把握时间的秘诀	(91)
3.1	及时管理项目	(92)
3.2	付出代价	(95)
3.3	不要轻易攻击他人	(97)
3.4	有条理地安排时间	(100)
3.5	精心筹划每一天	(102)
3.6	安排午餐	(107)
3.7	工作要承前启后	(110)
3.8	制定周计划	(113)
3.9	制定月计划	(118)

目 录

3.10	制定年度计划	(121)
3.11	使命的驱使	(124)
3.12	着眼于长远	(126)
第4章	交流的艺术	(129)
4.1	打电话的艺术	(129)
4.2	清晰的写作	(136)
4.3	数字的奥妙	(143)
4.4	建立好的第一印象	(150)
4.5	留下好的第二印象	(154)
4.6	与大家的聚会	(157)
4.7	单独的接触	(167)
4.8	令人信服的演示	(171)
4.9	聆听的技巧	(184)
4.10	如何增强记忆	(189)
4.11	让事实说话	(192)
4.12	做个电脑通	(195)
第5章	进步的阶梯	(199)
5.1	理解你的老板	(199)
5.2	如何与难打交道的同事相处	(204)
5.3	对前途充满信心	(208)

5.4	要有危机意识	(210)
5.5	拥有充实的人生目标	(214)
5.6	以欢迎的态度对待批评	(217)
5.7	别让好的想法悄悄溜走	(220)
5.8	不断提高自己	(223)
5.9	保持健康的体魄	(227)
5.10	避免没有效率地工作	(230)
5.11	做与众不同的人	(233)
5.12	诚实、正直	(235)
第6章	一幅完整的画	(241)
6.1	关注事情的起因	(242)
6.2	展开想像的双翅	(245)
6.3	不遗余力	(247)
6.4	工作之外也要讲效率	(249)
6.5	成功管理者的老板	(253)
6.6	成功管理者的董事	(259)
6.7	成功管理者的组织	(263)
6.8	保持信息畅通	(269)
6.9	明天的管理者	(271)
6.10	为你和我的成功	(278)

目 录

6.11 改变.....	(281)
6.12 现在你该做什么.....	(282)

第 1 章 坚固的基础

1.1 为什么你读此书

你从书中得到了什么

这本书会有助于你成为更加成功的经理。合理地运用本书，你一定会变得十分出色。而且，当你再次阅读本书并运用所学知识时，还会得到更为意想不到的效果，你投入的时间和精力越多，收益也就越大。

你可能已经读过有关目标设定、时间管理、人事组织、写作与表达技巧等方面的书，但可能还没有见过一本把这些方面都集于一身的书。现在这样的一本书就在你的面前。《成功的职业管理者》能帮助你在诸多领域中提高你的工作绩效。无论你是经验丰富的总经理，还是初出茅庐的商界新手，无论你是为大企业或小公司工作，还是为国家或地方政府工作，这本书都有助于你从成功走向更加辉煌。

本书的第一部分是有关商业效能的一些基本习惯。人

们常常认为这些习惯是管理者理所当然应当具备的，但却很少有人了解得很清楚。而没有这些习惯，工作将会困难重重。第二部分主要介绍的是胜任工作所必须具备的组织技能和习惯。第三部分则告诉你如何通过时间的管理，把握好工作安排。第四部分是关于有效沟通的，缺乏有效的沟通，团队作用将难以发挥。第五部分有关个人如何在事业上发展和培养良好的个人素质。最后一部分是对前景的展望。

成功的管理者会使他们的组织变得更富成效。当他们对企业投入更多时，他们的工资会上调，地位和满意度也会提高。

公司奖赏那些卓有成效的管理者，而淘汰那些成效甚微的人，因此，绩效是管理者的生命。那么，当前管理者的商业效能是否大多是由公司教导出来的呢？我并不以为如此。大多数管理者指望在工作中通过尝试错误来学习，但这并不总是最有效的学习方式。

我们的工作为什么不是时时刻刻都很有效呢？那是因为一直保持高效相对困难一些，它需要我们有更为清醒的头脑、更为坚强的意志和更为熟练的技能。但它的回报也将更加丰厚。当你的工作有效时，你可以把计划付诸实现，

第1章 坚固的基础

获得预想的结果，同时也可以为周围人的成功助一臂之力。你可以成为好榜样。你的好习惯会影响别人，就仿佛那些不太成功的管理者们的坏习惯也会对别人产生影响一样。

这本书是联结你我的纽带。当我们的情感、理智相通时，这种纽带就会发挥作用，帮助你发现一些新的思想。请一定回答“自我检测”中的问题。这些问题都和你有关：你是主体，你是主宰。阅读时一定要在手边准备一支钢笔、铅笔或彩笔。最好是在书上留下你的睿见，而不必保持书的整洁。你替谁保存它呢？所以，利用书的边角做笔记，并在你认为需要重读的章节作上记号或即时贴。有一个管理者准备了一整套彩笔以及将审阅的文字材料的复印件。他用一种颜色标出他同意的部分，用另一种颜色标出可以付诸实践的部分，如此等等。而我因为身边没有这样的笔，感到准备不足。当我们审阅完这些文字材料时，他已经有了——一本清楚的笔记，并且知道自己要做什么，而我几乎还没有开始。好，现在让我们也来做一件容易的事情，那就是模仿这个阅读习惯。

自我检测

1. 为什么我们的工作不是时时刻刻都很有效?
2. 什么决定了管理者的成功?
3. 你想从本书中得到些什么?
4. 你愿意改变工作的方式吗?
5. 你愿意设法让自己更成功吗?
6. 你准备阅读下一部分吗?

1.2 勇敢的新型管理者

我们正处在自我管理的时代

今天的管理者不管是在大型、中型或小型企业工作，是在商界工作，还是为中央和地方政府服务，主要依靠自我管理。因为越来越多的管理者反映，总经理用在他们身上的时间越来越少了。

过去在以权威为根基的等级环境里，人人都按指令行事，今天的时代不同了。通讯技术使得信息可以迅速地在组织上下传递，从而减少了对很多中层管理的需求，也使得很多职员因为只需直接向一个人汇报工作而在程序上简单了许多。这就是为什么组织的层次正在减少的原因。今天倍受称赞的那些组织的管理者们都必须具备创新精神和判断能力。常规性工作已经由计算机来处理了。既然计算机就可以更为快速地整理信息，谁还会雇人来对信息进行统计和整理呢？这就是为什么只会简单执行命令的管理者已经没有任何一席之地的原因。进入自我管理时代的今天，管理者们需要自己考虑要做的事，管理别人倒变成一件很偶

然的事了。

组织里的每个人可能都掌握了大量信息，但又有谁了解全面的情况呢？人人做着同样事情的、具有单一职能的大部门正在消失，其原因之一就是这种了解全面情况的需要。在财务人员只懂财务，经营人员只懂经营，营销人员只懂营销的时代，只有最高层管理者才掌握组织的全面情况。只有他们有这种需要，因为他们需要积极创新、主动工作。今天的通讯技术可以即刻处理完某方面的信息，然而它并不能把握事情的进展，而只能提供一些互不关联的处理结果。管理人员的困难之处，就在于得把不同方面的情况综合在一起，以便掌握全面情况，据此采取正确行动。所以，要想方设法让自己既掌握某些领域的特定知识，同时又是一个多面手。

这就是为什么跨职能的团队正在取代自我封闭部门的原因，也正是为什么主管人员需要信息技术来控制团队绩效的原因。固步自封式的工作正在消失，人人都在一个层面上平等工作。

工龄和年龄并不重要，但这并不意味着年轻人总可以谋到很高的职位。判断是至关重要的，而经验又是判断的基础。此外，技能也是很重要的，因为缺乏技能的人会比

第1章 坚固的基础

以往更快地被挤出管理者队伍。如果你不能胜任工作，就很可能被淘汰。

所以，每个管理者都必须帮助人们理解并执行任务。和团队成员一样，我们也设定一些努力去实现的标准。在没有人随时监督的情况下，我们整天和各类人、计算机及电话打交道，和客户、消费者、供应商及同事洽谈生意、协商共事，同时也释放和承受压力。当别人期望我们开始做什么事时，我们就开始做什么事。

我们相互接受任务。我们从电脑屏幕、电话和在会议厅选择任务。我们自己写、自己发各类文件、材料、传真和电子邮件。我们提出自己的工作，并把它付诸实施。我们在一次次的汇报中坚持贯彻了自己的方案。实际上，正像我们要向别人报告一样，下属成员、兄弟部门的成员都向我们报告，我们向他们作指示，指导并检查他们的工作，尽力与他们和睦相处。

管理者不只是执行者。我们要赶在事情不得不去做之前，就预测需要做的事情。我们制定日程时要超前一步。我们自己的工作范围，也知道别人的工作范围，此外，还了解如何使自己的工作与其他工作相协调。我们可以看到什么时候事情进行得很好，注意到什么时候事情开始出现

不好的苗头。我们能成为危机的防范者。我们总是采取主动，能发现做事的更好方法，能估量自己的成功。我们可以看到自己的行为是否达到了预想的结果。在某种程度上，我们还可以看到别人的工作什么时候是有效的，就像你的老板能注意到你的工作是否有效一样。

当别人期望我们做某些事情的时候，总感觉被赶得东奔西跑，就像网球从网的一边被击到另一边一样，但没有人要向网球讨个说法。你要学会挥动球拍。

新方法、新市场和新技术容许我们运用新的方式做事。我们可以改变工作方法，也可以影响其他人的工作方法，而且这些改变不必是一次性的，他们可能只是快速变革进程中的一部分。

1.3 成功者改变世界

最为重要的事，就是如何成为成功的管理者

你来到这个世界不是为了不留痕迹地匆匆而过，或仅在地球上居住生活。成功者以他们的方式改变着世界，他们是世界的一部分。他们选择并着手去做自己要做的事，然后就会发现事情办成了。如果事情没有成功，他们就会调整行为，再作尝试。对你来说，你确定了想要做的事，并完成得很好，这就是成功。

成功不仅仅是高效率。倘若高效率地做一件错事，那也是不成功的高效率。你可以高效率地原地打转，而不向前迈进一步。成功和高效率两者的不同就在于认识、技能和控制方面的差异。成功的管理者会确认自己要做的事，采取行动，并控制结果。只要有足够的时间，我们都是成功的管理者。

改变世界的关键是改变你自己。无论在哪个行业，都有不断发展的知识体系需要洞悉；无论在哪个部门，都有很多行为和过程需要理解，但一个管理者需要了解的最为