



WISDOM
人生智慧经营系列丛书

20% 的点子 80% 的成效



THE HOW TO GUIDE FOR
MANAGERS

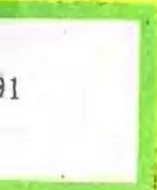
轻松管理 成功领导

领导者改善管理技巧的箴言



易学易懂的领导管理技巧
提高生产力、加强说服力、激励
部下、作决策、提高开会效率……
一百多个点子帮助您
在管理与领导上“四两拨千斤”
让管理轻松起来

约翰·培恩 / 雪莉·培恩 著
莫菲 译



西南财经大学出版社

Copyright: JOHN PAYNE AND SHIRLEY PAYNE 1996. This Edition Arranged with GOWER PUBLISHING COMPANY LTD. Through Big Apple Tuttle—Mori Agency, Inc. Simplified Chinese Edition Copyright: 1999 SOUTH—WESTERN UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS PRESS. ALL Rights Reserved.

著作权合同登记号：图字 21—1999—007 号。

责任编辑：傅 虹

封面设计：郭 川

书 名：轻松管理 成功领导

——领导者改善管理技巧的箴言

编 著：约翰·培恩 雪莉·培恩 译者：莫菲

出 版 者：西南财经大学出版社

(四川省成都市光华村西南财经大学内)

邮编：610074 电话：(028) 7353785

印 刷：郫县科技书刊印刷厂

发 行：西南财经大学出版社

全 国 新 华 书 店 经 销

开 本：850×1168 1/32

印 张：6.5

字 数：126 千字

版 次：1999 年 5 月第 1 版

印 次：1999 年 5 月第 1 次印刷

印 数：8000 册

定 价：16.80 元

ISBN 7-81055-469-7/F·371

1. 本书封底无防伪标志不得销售。
2. 版权所有，翻印必究。

【作者序】超级的管理技巧

约翰·培恩

雪莉·培恩

鲍伯：早安，卡伦，请坐。

有个好消息告诉你。在上周的年度回顾会议中，董事珍妮女士和我对你这几年的表现都非常欣赏。我们已经决定要增设一个新的部门负责主要的账目，我们都觉得你是适当的负责人人选。因此，下星期一我将宣布你为会计部门经理。刚开始，我们会把玛丽、雪芬杜拉和卡尔调到该部门；如有需要，你可以再增加人手。这个晋升，你当之无愧，你可以立即订购一部新车。

卡伦：鲍伯，我不知道该说什么……谢谢你！我知道成立了新部门，只是不知道由谁负责。我非常高兴你们选择我，但过去6年我一直在学着当一位称职的销售员。我并非反对任这新的职务，但说实话，对于管理工作，我可是一无所知，一窍不通……

鲍伯：别担心！你一向善于与人相处。上任后你就会慢慢上手了，就像我一样，你一定做得好的。

卡伦：我希望我能。如果能有一些准则——像是“如何

……”之类的会对我帮助良多，这样我才能尽快学会如何当个称职的经理，并且避开一些我还不知道的陷阱。

这就是本书的主旨！

但是，这本书并非只写给那些刚当上经理或有志当经理的人看的，对于那些经验丰富的经理们也一样有帮助。您也许会问：“我是否是一位经验丰富的经理呢？如果我已经有了5年的经验，为何还需要读这本书？”问得不错，但请稍微想想开车这件事，我们边开也边学，却也学了一些开车的坏习惯，不是吗？学习管理技巧也是这样。这本书可以帮您检查您目前的管理方法，也许会让您想起一些已经忘记了的东西；或者提供一些您未曾考虑过的点子。

我们并不认为本书中的点子都是新创的，而是想强调一些的确能使管理效果不同的新旧点子。

您或许也会认为书中的一些建议只是很普通的常识或明显的道理；那么，为何不是每位经理都实施得了呢？所谓的“普通常识”，有一部分是从我们实际遭遇的状况和处理过程中，学习到未来类似情况该如何做而产生的。“普通常识”主要是从经验而产生的管理论点；能从经验中获得“普通常识”，经验——不论好坏也就值得了！

◀80：20 法则▶

80：20 法则系指我们常会发现相关因素（或因果关系）往往存在着80：20的比率。例如：

◎80%的销售额是来自所有顾客中的20%。

◎80%的问题是由所有员工中的20%的人所造成。

◎80%的成果是由20%的工作缔造出来的。

有很多资讯教导经理者，什么该做及什么不该做。然而，也因为资讯太多，以至于要知道从何学起也变成相当困难。因此，最基本的目标应该是找出那些能创造出最多成果的主要点子——这就是80：20法则的应用。

根据我们二十多年来在管理技巧训练课程中的经验，我们相信本书内的点子就是那最重要的20%的点子；它们可以为经理们创造出他们所期望成果的80%。光靠这些点子并不能保证成功，但是，使用它们却能明显地提高您成功的机率！

◀本书的目的▶

读完本书，您会学到并了解：

◎在本书中提到的各种管理技巧中，您的长处及需要改进的地方。

◎利用最重要的20%的点子，创造一个经理所期望成果的80%。

◀如何利用本书▶

您可以把本书从头看到尾，也可以不照顺序地选读各章节。为了协助您选择对您个人最有帮助的章节，并替您省下看那些于您目前较无帮助的章节的时间，我们设计了一个简易的问卷调查。利用这个问卷，可以估计出在本书涵盖的管

理技巧方面，您的能力程度；也可以衡量出每个技巧对您目前工作的重要性。

◀新上任经理(或朝这方向发展者)▶

建议您完成问卷，并读完整本书，但可以先从那些您认为重要的管理技巧读起。

◀经验丰富的经理▶

先完成问卷，再决定哪些章节对您是重要且有帮助的。

【译者序】 高明浅显的管理点子

莫 菲

身为翻译工作者，除了将原著翔实地转换成另一种语言文字以飨读者外，应该还肩负另一种使命，认真地筛选具有特别价值或意义的书作为译述对象。

市面上有关经营管理与领导技巧的书籍林林总总，尤其是以理论或经验为架构而著的相关书籍，以雨后春笋之势源源不断。面对这一片书海，我们希望挑选有价值的著作与读者共同分享。当然，“价值”是因人而异的，但我个人相信，一本改进管理技巧与领导能力的书，最基本的价值在于能让读者在忙碌的工作与生活中，以最便捷吸收的方式从中获益，这就是我们选择这本书的初衷。

这本书至少有如下不同于其他类似主题书籍的特色：

1. 把管理或领导层可能碰到的问题或未察觉到之盲点，以高明浅显的方式点出来，再提供解决之道。每个问题和解答都尽量佐以简单的例子，仅仅一页的篇幅，却能令您有恍然大悟、豁然开朗之感。

2. 突破一般管理书籍的论述手法，让读者可以根据自己的程度和需要来选读、跳读各章节，以节省时间（读者可以

根据书中所附的问卷调查表，评估自己的管理技巧程度和需要)。当然，本书简洁明快的章节安排和浅显易懂的文字，也能使读者即使从头循序阅读至尾也不觉枯燥生涩。

3. 本书提供的一百多个管理点子，不仅适用于经理层，对于较基层但仍肩负管理或领导组员者亦适用；至于初任管理或领导职务者，更有在短时间内进入状况的帮助。

4. 小地方、大学问，这本书点出许多即使是杰出的经理们也常忽略或重复犯错的地方，使读者能反省或警觉很多基础的管理技巧。

5. 它不仅是一本书，也是一本手册，一百多个点子可供您随时抽阅参考。

有人说：“管理是一门深奥的学问。”事实上，管理的艺术在于如何达到“四两拨千斤”之效，这也是本书的主要精义——用20%的点子以达80%的成效！我们衷心期盼您从中获益。

管理技巧评估问卷

这份问卷可以帮您找出对您目前的工作来说是很重要的管理技巧，也可以评估您目前所掌握技巧的程度。建议您在完成这份问卷后，找您的老板一起再评估一次，他应该可以给您提供一些有用的回馈意见。

◀评等标准▶

A. 该技巧对目前工作的重要性

技 巧	评 论
H (High) 高	这个技巧是成功的基本要素。
M (Medium) 中	这个技巧是必要但非基本的。
L (Low) 低	这个技巧仅是有助益性的。
NR (No Requirement) 不需要	不需要这个技巧。

避免把每个技巧都评为“高”的自然倾向。一开始，一般人都会认为所有技巧都是很重要的；没错，所有这些技巧是重要，但并非对每项工作都重要。例如，作决策对一个

董事或领导者而言是一项基本的技巧；但相对于一位电脑操作员而言，就不是那么重要了。

B. 您目前的技巧水准

等 级	评 论
1	在这个技巧的各种层面都很熟练。
2	在这个技巧的某些方面很熟练，但仍需要加强训练。
3 NR (No Requirement) 不需要	需要学会这个技巧；或目前暂不需要这个技巧。

要诚实！人都有长处和短处，没有人样样都行或都不行。对自己作客观评等，就像别人在替您打分数一样。

技巧及其定义

- 如何决定您所需要的成果（第一章）

能力：界定清楚的、可以测度的、具挑战性但切合实际的成果，并确定完成期限。

您的 技巧 水准	对 于 工作的 重要性

	您的技巧水准	对于工作的重要性
• <u>如何计划以取得所需要的成果（第一章）</u> 能力：详述如何能达到目标，并说明谁应该在何时以前完成什么工作，能有效地预期潜在困难，在必要时可以改变或调整计划。		
• <u>如何使每一天更有工作效率（第二章）</u> 能力：能分析资讯以找出重要事项，设定及评估事项执行的优先次序，对时间作有效的运用。		
• <u>如何找出事件发生原因（第三章）</u> 能力：找出“出轨”（脱序）的根本原因，以采取有效的补救措施。		
• <u>如何作“逻辑性”决策（第四章）</u> 能力：在各项选择中，利用判断（而非偏见）作出决定。		
• <u>如何作“创新性”决策（第四章）</u> 能力：产生一些创新的（奇特的）解决方法或点子，然后评估它的可行性和适用性。		
• <u>如何进行沟通（第五章）</u> 能力：能进行口头沟通，有效率地聆听并处理矛盾和冲突。		

- 如何劝服别人（第五章）
能力：影响并说服别人，同时取得对方的承诺。
- 如何领导员工取得您所要的结果（第六章）
能力：选择对情况适合的方法，透过别人的努力取得成果。
- 如何激励员工（第六章）
能力：使别人产生意愿并承诺达到他（们）能力范围内的最佳。
- 如何委任工作（第七章）
能力：把经理的一部分工作委派给别人，并赋予他完成工作的责任及所需的权力。
- 如何提供资料及提案（第八章）
能力：提出或说明事实、意见、提议，引起别人的兴趣，并能让他们了解您的说明。对他们提出的问题能做有效处理；如果是提案，则应证明其可行性和适用性，并征求同意去实施这个提案。

您的技巧水准	对于工作的重要性

	您的技巧水准	对于工作的重要性
• <u>如何把会议开得有效率（第九章）</u> 能力：能清楚描述会议要达成之结果，建立适当的会议架构，使与会者有效率地参与，并确保获得清楚的结果和决定，而且被与会者接受或同意。		
• <u>如何帮助员工在工作中有更好的表现（第十章）</u> 能力：能帮助下属辨认或找出他们自己本身在工作表现上的优缺点，保持优点并改正缺点。		
• <u>如何对员工表现作有效的评鉴（第十一章）</u> 能力：能客观地回顾并评价其过去的工作表现，并和他们讨论下期的工作表现目标（有些公司也把员工今后的发展包括在内）。		

◀ 结 论 ▶

根据您的评分等级：

- ◎您的长处有哪些？
- ◎哪些方面是您需要改进的？
- ◎您需要读本书哪几章？

◀每章摘要▶

在每章最后附有该章摘要，可供您在需要的情况下，快速回想该项管理技巧的点子与方法。

目 录

◎ 作者序 超级的管理技巧 /约翰·培恩
雪莉·培恩

◎ 译者序 高明浅显的管理点子 /莫 菲

◎ 管理技巧评估问卷

第一章 如何决定并取得您所要的成果 /001

重点是成果而非行动

鼓励组员自我设定目标

计划无须事无巨细

专人专责、设定期限

找出“定时炸弹”

第二章 如何提高每日工作效率 /019

“迫切”不等于“重要”

目

录

别漫无目标地赶和忙
预留应付突发事件的时间
别玩“桌上西洋棋”
学会委婉地说“不”

第三章 如何找出事情发生的原因 /035

把因和果分清楚
设定好的起跑区
有效地界定问题
别妄作不合理的假设
原因可能不止一个

第四章 如何决策 /051

考虑选择项目前先设定标准
不要指望获得所有想要的资讯

目

录

迅速决策时别忘了权衡风险
不要过早设定标准以致局限了思考
鼓励奇特点子，营造轻松气氛

第五章 如何口头沟通及劝服别人 /067

用反问问题来处理言语挑衅
不要“机关枪”式地问问题
进行劝服之前，先弄清想要的结果
双赢策略胜过一赢一输
诚实通常是上上之策

第六章 如何激励员工实现目标 /084

知道方向
不要对反对意见立即动怒
避免落入“提供利益”的陷阱