

管理高手

厚黑术

新颖的管理理论
卓越的管理方法
成功的管理经验
精明的管理楷模

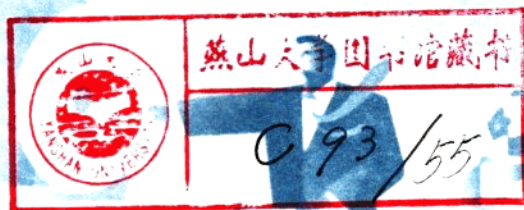
秦世一金路 编著

西藏人民出版社

管理高手

厚黑术

新颖的管理理论
卓越的管理方法
成功的管理经验
精明的管理楷模



0253801

秦世一金路
编著

西藏人民出版社

— 802

责任编辑：李海洋

封面设计：冯 玲

管理高手厚黑术

编 著：秦世一 金 路

出版发行：西藏人民出版社

经 销：新华书店

印 刷：长江印刷有限公司

850×1168 毫米 32 开本 10 印张 280 千字

1998 年 1 月第一版 1998 年 1 月第一次印刷

印数：1—5000 册

ISBN 7—223—00905—4/F·243

定价：16.80 元

版权所有·请勿翻印

前 言

几年前,我初次对“利用时间”这个主题感到兴趣,面对时间急迫与冲突的事件,如开会、表决、陈情、演说、出席盛典、访谈、简报、发布新闻、审查提案、竞选……等等,另外还有一大堆需被告知的不相关事物时,他们发展出一种因应之道,而能以最少的时间,获取最大的利益。他们学会优先处理与自己目标理念相关的事,并且极力避免不当的干扰;他们也学会分层负责分工,计划周详,且略去琐事而盯紧重要议题,如果他们没能学会这些技巧,那么就再也别想连任。

近来,身为企业的游说者,我与数百家公司的高级主管共事,因此,我再度对那些成功主管的行事印象深刻,他们似乎永远都有充足的时间去做重要的工作,诸如提出企划、摒除干扰及

不必要活动的管理。他们的确比别人有更多的机会将费时的工作委由他人来做,但这只是他们工作有效率的一部分原因而已,他们通常以目标需要为主,当机立断、言简意赅,也不拖拉,并将时间视为极宝贵且有限的资源而小心使用。

当我对“利用时间”更有概念时,我开始在生活中应用观察所得的技巧,并且渐渐了解我不是那种天生就能善用时间的人,我一直想着该如何更有效地去完成工作,最后我决定写这本书。本书大部分的例子都与公司有关,但我希望你不要只将它用在企业方面。时间经营原则是普遍性的,可以运用在各方面,举例来说,在公司委员会会议中可用的技巧,同样也可用在舞俱乐部的聚会上。

在你开始阅读之前,请花片刻想想什么是时间,你能够定义它吗?恐怕不行。根据最好的大美百科全书的定义,时间是“一种显然不能翻转的,非空间性连续过程。”,我认为这种解释并无多大助益,我比较喜欢富兰克林有名的定义:“时间就是构成生活的要素。”

如果你开始用这个角度来思考,那么此刻起,你就能够将自己的生活方式彻底做些改变。

1. 花一小时阅读本书,可以帮你省下无数个小时。

2. 这本书能帮你处理任何有关于时间利用的问题,特别是针对那些凡事拖延及有工作狂的人,这本书更是一个永远挖掘

不尽的宝藏——它的内容涵盖了一切,从减少你一半纸上作业的时间、帮你克服心理上的障碍、有条不紊的处理大大小小的事情、在截止日期前如期完成工作等等,一直到改变你的习惯为止。所以,它可以帮助你彻底摆脱掉所有时间上的头号杀手——拖延。

3. 本书能教你:

- 将文书作业的时间降至最低。
- 集中心力在重要事物上。
- 有效授权——不但赋予别人责任,也赋予他们权力。
- 安排好你每一天的时间,迅速而有效的做决定。
- 设定人生的长期目标及短期工作的优先次序。

目 录

前 言	(1)
-----------	-----

第一章 时间管理	(1)
----------------	-----

一 让主管了解你	(1)
二 酒的妙用	(2)
三 纠正偏差的技巧	(4)
四 打破瓶颈	(5)
五 休息不是“摸鱼”	(7)
六 公事包的昭示	(8)

CH1064/03

七	善用时间的要点	(9)
八	办公桌上产金银	(13)
九	抒发感情的工具	(15)
十	通勤时间	(16)
十一	集中精神隐“江湖”	(18)
十二	开会通知催命符	(19)
十三	保存过量资料就是企业生病了	(20)
十四	信件速处术	(20)
十五	危机之际	(22)
十六	最后期限	(23)
十七	授权的关键是“信任”	(24)
十八	寓言故事	(26)
十九	口授机器可代劳	(28)
二十	效率与效果	(29)

第二章 档案管理

一	最重要的事先做	(31)
二	恐惧情绪因素	(32)
三	垃圾大战	(34)
四	不断繁殖	(36)
五	两个原则	(37)

六 追踪盯哨效益	(38)
七 工作趣味	(41)
八 排列优先次序	(41)
九 如果……就好了	(43)
十 拖而未决	(44)
十一 信息过剩	(45)
十二 干扰的收获	(46)
十三 午餐之际打个盹	(49)
十四 目标管理反传统	(50)
十五 会议的理想方式	(52)
十六 浪费时间的元凶	(55)
十七 搁到一边去	(56)
十八 打瞌睡的学问	(58)
十九 不! ——最有效的节时	(59)
二十 办公室的安排与布置	(60)

第三章 个人管理

一 人多工作快吗?	(64)
二 简化流程省金钱	(66)
三 物皆有其位 位皆有其物	(67)
四 柏拉图定律的妙用	(71)

五	克服帕金逊的梦魇	(72)
六	完美主义	(73)
七	无企划球队的命运	(74)
八	优先顺序	(75)
九	吃意大利腊肠	(77)
十	改变习惯的方法	(80)
十一	保护重要的时间	(82)
十二	外科手术对象	(83)
十三	自我测试	(84)
十四	新旧睡眠观念	(87)
十五	你希望一分钟读五万字吗?	(90)
十六	属下心目中的恶主管	(91)
十七	速度与节奏	(93)
十八	放松做事才是目标	(94)
十九	时间的妙用	(96)
二十	时间就是金钱	(97)

第四章 管理哲学

一	我不虚此行!	(99)
二	时间的记录	(100)
三	圆满合理的生活方式	(104)

四 “大原则计划”	(106)
五 超觉静从的好处	(106)
六 未完的工作谁来做	(108)
七 向上级“授权”	(109)
八 “独门秘笈”	(111)
九 周末可贵	(112)
十 危机处理	(113)
十一 工作真言	(114)
十二 沉湎于酒的醉鬼	(115)

第五章 目标管理 (117)

一 参与管理之道	(117)
二 企业经营的两个变数	(119)
三 利益管理体制	(120)
四 寻求正当的激励方法	(122)
五 目标管理是能力开发的砥柱	(123)
六 如何避免目标管理流于形式	(125)
七 目标管理和预算制度的关系	(126)
八 “死规定”与“活目标”	(128)
九 目标管理的设定原则	(128)
十 业绩评价的最好方法	(130)

第六章 目标管理的组织结构 (133)

- 一 组织的结构——改编为团队集团 (134)
- 二 工作的结构——工作丰富化的设计 (138)
- 三 人力的结构——开发计划的研订 (140)
- 四 意见的沟通——全员会议的实施 (141)
- 五 全体员工的工具 (145)
- 六 “业绩导向型”与“能力开发型” (146)
- 七 “成果主义型”与“过程主义型” (147)
- 八 “个人中心型”与“小组中心型” (148)
- 九 管理循环周期多样化 (149)

第七章 目标的设定 (151)

- 一 目标的功能 (152)
- 二 好目标的第一个要件 (156)
- 三 目标的具体化 (162)
- 四 目标的多元化 (166)
- 五 目标的体系化 (168)
- 六 目标卡的使用法 (171)

第八章 正当激励的行动基准 (175)

- 一 由命令到合作..... (176)
- 二 由控制到协助..... (178)
- 三 由考核到共同评定..... (184)

第九章 目标管理革新..... (190)

- 一 目标管理新体制..... (190)
- 二 “由上而下”和“由下而上”..... (191)
- 三 部属有时比上司更有能力..... (192)

第十章 营运管理..... (194)

- 一 营运的规划与组织..... (194)
 - (1)管理的意义 (195)
 - (2)规划 (198)
 - (3)组织 (205)
- 二 职工任用与指挥..... (212)
 - (1)职工任用 (212)
 - (2)指挥 (221)
- 三 绩效的控制..... (229)
 - (1)控制的步骤 (230)

(2)预算	(231)
(3)两平点	(233)
(4)员工士气	(238)
(5)目标管理	(242)
(6)控制的原理	(244)

第十一章 管理与人际关系..... (246)

一 注定成败的关键.....	(246)
二 谈话的艺术.....	(252)
三 双向沟通.....	(260)
四 自我的形象.....	(290)
五 认清自己的资产.....	(293)
六 赞美的力量.....	(300)

第一章 时间管理

一 让主管了解你

当贵公司或贵单位每年一度的业务研讨会议召开之际，您先别管那些没有丝毫用处的记事本，也别胡搅蛮缠的和您上司争功论过。您事先必须找个安静的角落坐下来，然后找张纸条列出下列两件事情：

一、该年度您所有完成的工作以及执行效果良好的工作。

二、该年度预计要做但未完成或是执行效果不十分理想

的工作。

只有根据这些资料你才可以据理力争或策划自己、砥励未来。

这些是被军方称之为“执行评估与检讨”的报告，是军中验收成果及考核人事的重要参考资料。当然，这同样也适用于任何组织及任何单位。

因此，这年度的重要事项您务须牢记在心；不论是一个会议，一个销售计划或一次公差，只要跟公司的目标吻合就必须牢牢记住！这样，您应有的功劳才不致被抹，至于其他须再接再厉的地方也不会被您忽略掉。记住！从今天起，你就必须把这些或许你早已忘记，但却弥足珍贵的经验与教训好好的记住，有一天，你会发现自己的成长不论是精神方面或物质方面，都将是贵部门中屈指可数的。

当然，这个简短的报告在面对前述第二项事情时，除了必须说明发生延误或执行不力的原因外，还包括您的建议及下次再做该如何做才能更快更好。这样，不但可让你的主管了解到你的处境，也可为你省却不少时间与精力。

二 酒的妙用

吃饭时小酌一番不但对健康有益，而且也是社交场合的催化剂，然而，酒却是一种含有镇静剂成分的饮料，如果你

在工作之际饮酒，一定会降低你的工作效率。

有些人辩称酒可以松弛紧绷的情绪，虽然这话不假，但这种需要应该是在下班后，上班时间千万别因酒而误事。

空腹饮酒还有另外一个害处，那就是伤胃及减低食欲，当然，瞌睡虫也会因饭前酒而妨碍你下午的工作。

一家广告公司的老板碰到属下在工作时饮酒后，立刻把所有干部都召集起来，说道：“我最近注意到你们之中有极少数的人习惯在午餐时小酌几杯。我并不反对诸位饮酒，而且午餐时间是属于大家的私人时间，各位想要干什么，完全悉听尊便。但我要说的是如果各位不喝伏特加而改饮甜酒的话，我一定会感谢在座的各位，因为我知道伏特加虽然酒精浓度高，但并不容易由呼吸中侦测出来。话虽如此，酒还是少饮为妙。我猜想少数在午餐饮酒的人只是想为其办事不力找借口，这怎么说呢？因为这样他们才可以在和客户谈不成生意时推说是酒精作怪，而不是他们办事不力。”当时在座的属下们无不哄堂大笑，当然也包括极少数尴尬的笑，但是，从此以后再没有人敢在午餐时间饮酒了。

海军流传着一个古老的传说，那就是太阳不落到海平面以下后绝不饮酒，而且至今仍遵守着这一优良的传说。