

掌握高效工作的方法
加速晋升的速度



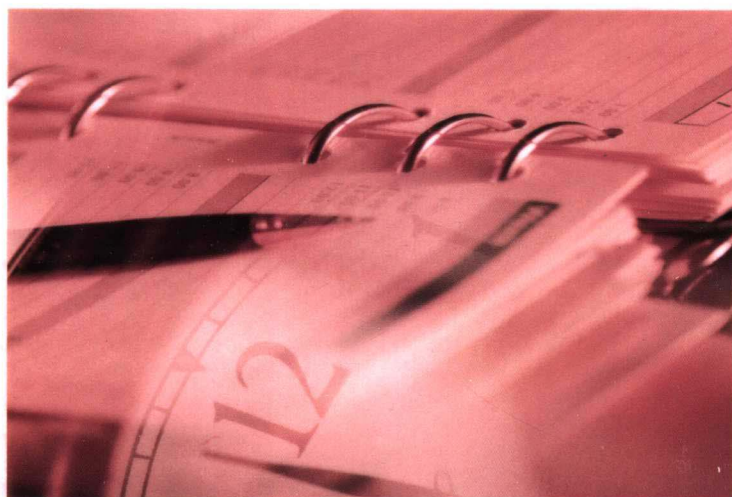
(原书第2版)

经理人 工作手册

Fast Thinking Manager's Manual

Manage at the Speed of Life (2nd Edition)

(英) 罗斯·杰伊(Ros Jay) 理查德·坦普勒(Richard Templar) 著 元晓颖 叶凯 译



机械工业出版社
China Machine Press

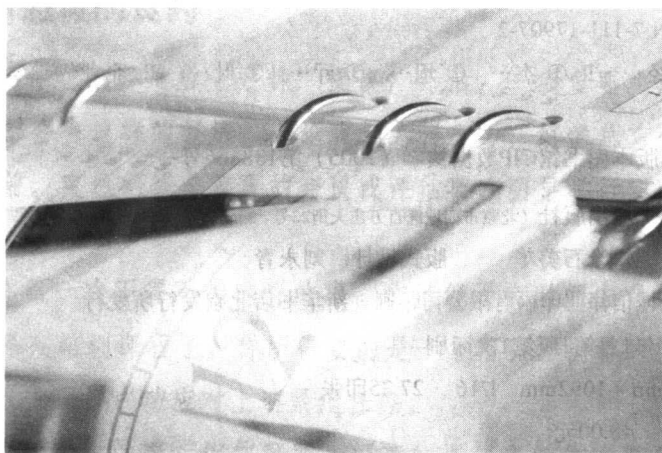
(原书第2版)

经理人 工作手册

Fast Thinking Manager's Manual

Manage at the Speed of Life (2nd Edition)

(英) 罗斯·杰伊(Ros Jay) 理查德·坦普勒(Richard Templar) 著 亓晓颖 叶凯 译



机械工业出版社
China Machine Press

Ros Jay, Richard Templar. Fast Thinking Manager's Manual: Manage at the Speed of Life, 2nd edition.

Copyright © Pearson Education Limited 2001, 2004.

This translation is published by arrangement with Pearson Education Limited.

Simplified Chinese translation copyright © 2006 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical including photocopying, recording, or by any information storage and retrieval system, without written permission from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由Pearson Education Limited授权机械工业出版社在中国大陆出版发行。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

版权所有,侵权必究。

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号: 图字: 01-2005-5379

图书在版编目(CIP)数据

经理人工作手册(原书第2版)/(英)杰伊(Jay, R.), 坦普勒(Templar, R.)著;
亢晓颖, 叶凯译. - 北京: 机械工业出版社, 2006.1

书名原文: Fast Thinking Manager's Manual: Manage at the Speed of Life

ISBN 7-111-17907-2

I. 经… II. ①杰… ②坦… ③亢… ④叶… III. 企业领导学-手册 IV. F272.91-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第138366号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 石美华 版式设计: 刘永青

北京诚信伟业印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2006年1月第1版第1次印刷

787mm × 1092mm 1/16 · 27.25印张

定价: 48.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

本社购书热线: (010) 68326294

投稿热线: (010) 88379007

面临时间压力时 需要快速思维的工作方式

越来越紧张的时间，越来越快的工作节奏，身处这样一个忙碌的世界，我们需要高效率的问题解决方案。

《经理人工作手册》涵盖了经理人在时间不足的情况下需要应付的各种局面。无论是进行面试、召开团队会议还是起草预算、准备陈述，本书都可以帮助你提高准备工作的效率，避免出现忙乱状况，在最短的时间内做好最充分的准备。

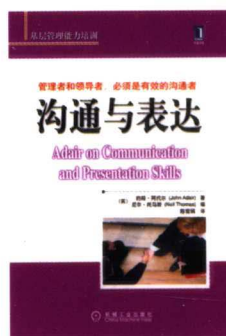
罗斯·杰伊

自由作家和直销协会的高级会员，专门从事市场营销、商务沟通及管理方面的研究，身兼多家企业杂志（包括出版杂志和网上杂志）的撰稿人和编辑。

理查德·坦普勒

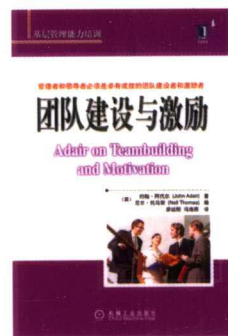
拥有三十多年经验的职业经理人，现为自由商务作家和顾问，经营业务涉及娱乐业、旅行社、超市、饭店和大学生联盟等多个行业。

基层管理能力培训



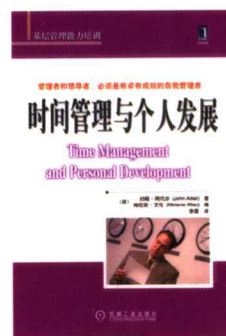
定价 19.80

ISBN 7-111-17622-7



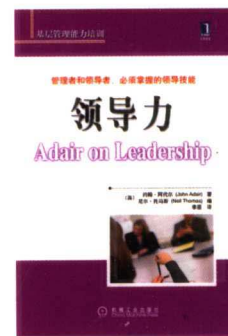
定价 19.80

ISBN 7-111-17888-2



定价 19.80

ISBN 7-111-18036-4



定价 19.80

ISBN 7-111-18030-5

前言

在你需要进行快节奏工作时，你的学习同样需要采取快节奏的方式，你没有时间为了一个问题而查阅大量的专业书。本书服务的对象正是那些能够快速思维的人，他们完全能够紧跟现实生活的节奏并抓住问题的关键。本书囊括了你需要了解的十几个关键方面的管理技巧指导，你要查找的任何东西在这里都能找到。换句话说，这里的内容全是你用得上的东西。

当只剩一天时间准备即将到来的重要陈述，或者只剩半天时间来起草部门预算时，手忙脚乱的你需要的是能够快速得到的、有价值的参考资料。本书中的**快速思维**指南将会带你穿越思维的误区，帮你消除恐慌感；本书所提供的简单而全面的指导将教你如何去说、去做和记忆，使你在面对“最后期限”的压力时仍可以保持神采奕奕。

可以解除11个小时恐慌的良药

这一次你把什么工作留到了最后一分钟：提议？评估？一项重要决定？应付繁重的工作？我们所有人都会有这样的经历，无论我们怎样努力，好像总有一些事情会更加紧迫地摆在我们面前。突然间某个重要的会议或评估要在明早举行，而你却一点准备也没有做。

或者有可能这是你第一次不得不做这样的事，你已经没有时间去费力研究几本烦琐的手册或是参加某系列培训课程了。你所需要的是一个精明且机智的指导，使你像一名经验丰富的专业人士那样成功应对上述紧迫任务。

或者你不会频繁面对这样的事，但你需要一门新的课程来使你在最平和的状态下跟上紧张的节奏。

不论是哪种情况，你都需要一种快速的思维方式来应急，它是一项针对你各方面需要的相应指导。它是简短扼要的，便于你快速阅读，而且其中充满奇思妙想，使你

能够更加出色地做好每一件事。本书包括：使你看上去显得胸有成竹的技巧；在最后一分钟会用到的核对清单；实现事半功倍的捷径。本书具有清晰可读的风格，即使你在恐慌的愁云笼罩下，也能够快速地阅读并理解它（当然，一旦你读了此书，恐慌肯定会消失得无影无踪的）。

你真正需要的东西，除此之外别无他物

我们中的不少人经常会处于忙成一团的状态，这是因为我们绝大多数人有太多的安排，而时间却又少之又少。这样看来，以快速的思维方式来行事确实是一个好主意。知识就是力量，快速思维指导会提供给你所需要的、用来面对首要工作的知识。它们不仅可以帮你解决眼前的“燃眉之急”，而且在以后的所有工作中它们都会为你提供必要的帮助。一旦你了解了自己在做什么，你将永远不会担心再次把类似工作留到最后一分钟了（为什么还不把这本书买回去放到你的书架上呢？）

你会发现由于你使用了快速思维指导，你也开始变成一个自然的快速思考者。你将通过以下几种途径学会如何在工作中按照快速的思维方式做事。

- ▶ 总是在事先确定目标（这将节省你的宝贵时间，而这些时间以前大部分都被浪费掉了）。
- ▶ 快速且全面地做好你的准备工作（运用快速思考者会想到的所有技巧和捷径）。
- ▶ 选择最快速的方式来做工作（本书对此有足够多的指导）。
- ▶ 在第一时间里正确处理每一项工作（这是所有节省时间的方法中最聪明的一种）。

在这个飞速运转的世界，你每天都会被一个又一个“最后期限”折磨得无暇喘息。因此，你需要的是那些能够帮你跟上紧张节奏的高效率的问题解决方案。本书作为经理人的一本基础的培训指南，提供的正是你在日常繁忙工作中需要的实用技巧和信息。无论你是一个没有任何经验的新管理者，还是一个想要提高管理效率的企业领导者，这本书对你来说都真的太宝贵了。它提供了非常细致、现实的工作细节指导，内容所涉及的是你每天都要面对和处理的事情，全面地教导你在各项管理工作面前应当怎样快速、灵活地去应对，使你马上就能知道应该怎样去做才能高效地完成工作任务。有了这份“法宝”，你就能够充分利用最后一刻做好准备，从容不迫地面对“最后期限”的压力，圆满完成各项工作，让别人对你产生由衷的敬佩！

目 录

前言

第一部分 快速思维方式：高效管理者

导论	2
第1章 筛选面试	3
引言	3
快速思维的风险	5
1. 你的目标	5
2. 重要的材料	7
3. 将申请表分类	11
4. 面试问题	13
5. 安排面试环境	16
6. 面试	18
7. 决定时刻	25
8. 其他类型的面试	31
用一个晚上准备面试	33
用一个小时准备面试	33
第2章 评估	35
引言	35
快速思维的风险	37
1. 你的目标	37
2. 针对员工的准备工作	39

3. 针对团队领导者的准备	42
4. 用于评估的房间	46
5. 建立评估和设定议程	49
6. 说什么与怎么说	54
7. 建设性批评	61
用一个小时准备评估	68
第3章 难相处的人	70
引言	70
快速思维的风险	71
1. 你的目标	72
2. 基本的技巧	73
3. 富于心计的行为类型	79
4. 难相处的上司	83
5. 团队内部矛盾	86
6. 对付难相处的人的快速指南	91
用5分钟搞定难对付的人	104
第4章 纪律	105
引言	105
快速思维的风险	106
1. 你的目标	107
2. 采取果断行动	108
3. 纪律谈话	114
4. 应对棘手的会谈	125
5. 整顿纪律之余提供咨询	132
用一个小时准备纪律会谈	135
用15分钟准备纪律会谈	136
第5章 新手	137
引言	137
快速思维的风险	138
1. 你的目标	139

2. 在新成员第一天上班之前	141
3. 正式上班第一天	149
4. 不同的需要	162
5. 后继步骤	168
用一个小时准备应对新员工	170
用15分钟准备应对新员工	171
第6章 指导	172
引言	172
1. 你的目标	173
2. 设置情境	174
3. 指导课指南	176
4. 回顾	180
用一个小结概述高效指导工作	183
关于表扬的快速思维指南	184

第二部分 快速思维方式：高效领导者

导论	186
第7章 团队会议	187
引言	187
快速思维的风险	188
1. 你的目标	189
2. 议程	191
3. 调动其他有关人员	197
4. 主持会议	199
5. 人事管理	204
6. 会议类型	212
用10分钟准备团队会议	217
第8章 项目	218
引言	218
快速思维的风险	219

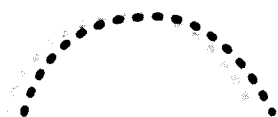
1. 你的目标	220
2. 谁是项目的所有者	222
3. 总体规划设计	225
4. 完成工作	229
5. 得到他人的支持	233
6. 完成项目的这一天	238
用半天时间处理项目	241
用一个小时处理项目	242
快速思维者如何提前制定计划	242
第9章 决定	246
引言	246
快速思维的风险	248
1. 你的目标	248
2. 去做决定	250
3. 搜集事实信息	251
4. 咨询	257
5. 认清你的选择	259
6. 决定时刻	265
7. 传达决定	272
用一个晚上做出决定	274
用一个小时做出决定	275
关于建设性批评的快速思维指南	276

第三部分 快速思维方式：高效执行者

导论	280
第10章 预算	281
引言	281
快速思维的风险	282
1. 你的目标	283
2. 预算的类型	286

3. 搜集信息	292
4. 填空	297
5. 更新预算	304
6. 启示录	309
7. 特殊的预算	313
用一个晚上编制预算	317
用一个小时编制预算	318
第11章 陈述	319
引言	319
快速思维的风险	320
1. 你的目标	321
2. 准备	322
3. 结构	325
4. 笔记与讲演稿	332
5. 语言	333
6. 视图	337
7. 陈述	342
如果有时间, 阅读以下内容	350
用一个晚上准备陈述	353
用一个小时准备陈述	353
第12章 提案	355
引言	355
快速思维的风险	356
1. 你的目标	357
2. 收集信息	360
3. 结构	363
4. 良好的写作风格	370
5. 使用正确的英语	376
6. 成文	378
7. 开头和结尾	380

用一个晚上准备提案	382
用一个小时准备提案	383
第13章 谈判	384
引言	384
1. 你的目标	385
2. 准备	386
3. 谈判桌上	390
用一个小结概述高效谈判工作	394
第14章 超负荷工作	395
引言	395
快速思维的风险	396
1. 腾出时间	397
2. 你的目标	398
3. 统筹安排你的任务	400
4. 设定优先级	403
5. 选项	405
6. 委托他人	408
7. 推迟工作时间	412
8. 完成工作	417
用半天时间应付超负荷的工作	422
用一个小时应付超负荷的工作	423
关于时间管理的快速思维指导	423
译者后记	425



第一部分

快速思维方式

高效管理者

筛选面试 · 评估 · 难相处的人

纪律 · 新手 · 指导



导 论

所谓管理，最终就是人事管理。人事管理是区分聪明经理人与拙劣经理人的重要技能之一，也是最难学习的技能之一，因为它的要求非常严格。如果你对某些人的管理不得当，你将会伤害到他们的工作热情，甚至影响到他们的职业生涯，从而在与他们共事的人群中也会产生各种各样的消极影响。

但你不必担心，这种事不会发生，起码现在不会。本部分包含了6项最重要的人事管理技能方面的快速思维指导，每一位经理人都应该懂得如何正确使用这6项技能。在这些指导的帮助下，你将学会如何处理那些令其他经理人不致直面的棘手情况。

我们所有人在某些特定时间和场合都会有紧张情绪。而摆脱紧张的关键就在于——自信。这种自信来自于你明确知道自己在做什么，而且为什么要这么做。本部分“**筛选面试**”、“**评估**”和“**纪律**”三章所提供的快速思维指导将会很快带给你这方面的自信。这样一来，到下次这个时候你就会对自己曾经为某些事担心过而感到纯属多余了。

学会如何引导新员工是另一项重要的技能，同时也是有很多经理人往往认识不到其重要性的一种技能。你知道吗？大部分新员工在头两个星期内就已决定是否要继续留在其岗位上了。所以如果你是个聪明的经理人的话，你要在短时间内采取行动以确保他们在你下达所有工作要求后仍希望留下来。“**新手**”这一章将会告诉你如何去做到这些。

即使你知道如何处理面试与引导新手，你仍会遇到其他的人事问题。有些人是相当难相处的——也许是偶尔这样，但也有总是这样的（我认识的就有几个）。那么，难相处的同事又该怎么对付呢？还有，你的团队内部竞争所带来的问题该如何处理呢？“**难相处的人**”这一章将帮助你快速找到对付各种难相处的人物类型的办法，不论他是喜欢压制别人的上司，还是爱惹麻烦的员工。

有时你的团队成员会遇到困难，而且这些困难对他们的工作绩效已经造成了影响。这时，他们需要的正是你的指导。如何才能从紧张的工作日程中抽取时间去指导员工呢？“**指导**”这一章将帮助你掌握快速、高效地指导员工的技巧，使问题得到彻底解决。

这些快速思维指导将使你从一个普通经理变为极少数在最紧迫时刻仍能以充满技巧性与自信的方式从容应对人事问题的经理人之一。

第1章

筛选面试

内容提要

- ▶ 快速筛选
- ▶ 技巧性面试
- ▶ 雇用合适的人

引言

时间都哪儿去了呢？你可能感觉似乎是昨天才发布的职位广告，但显然这已经是一个月之前的事了。应聘面试下周就要进行，可你甚至都没有来得及浏览求职者寄来的申请表，更不用说编写一个符合面试条件的申请者的名单了。或者你已经做到了这些，但面试却要在明天进行，而此时你竟然记不起工作职责说明该怎么说。

你需要一本高效的手册来帮助你以最快的速度完成这一筛选过程，同时保证你所挑选的都是最佳的、合适的申请者。你不会想到去采用从帽子里抓阄的方法来挑选一个人选，但实际上很多经理人会这么做。但你不能那样，你需要做到快速，但也需要做到聪明和准确。那么，现在你看到的指导正是你所需要的。

筛选并不只是与一些申请者聊聊天，然后再决定你想任用谁这么简单，它是一个技巧性的过程。用买房打个比方吧：在没有经过深思熟虑之前，你肯定不会贸然买下一所房子。你一定会首先考虑好各种问题，如什么样的房子是你所需要的；房子应该具备哪些潜在价值；你所钟爱的但不一定必须具备的特性是什么，等等。随着时间的推移，单位在一个新员工身上的投入和买下一栋房子的投资相差无几，所以筛选的过程和买房子一样，同样需要你深思熟虑。

但是这一过程看上去似乎是不可能完成的，特别是在你的时间已所剩不多的时候。不过，你还是可以做到的，也许你将整个过程留到了最后一分钟，或者你要面对的恰好是你没有做好准备的那个面试。即使这时还有其他工作一起压过来，你也可以确保自己挑选出最适合的人选。你需要的是：

- ▶ 迅速抓住工作重点的技巧。

- ▶ 可以避免任何不必要工作的捷径。
- ▶ 用于确保不会遗漏任何要点的核对清单。

所有这些都要简单明了，并且要足够简短，以便于你快速阅读。

如果你真的没有时间去这些，又该怎么办呢？假设面试被安排在明天，那么你只有今晚的时间可以准备它。请不要担心，你是可以做到的。在本章结尾你将看到一个简短的关于在短时间里（几个小时）准备面试的指导。事实上，即使你的时间所剩无几，这种准备工作还是可以做到的——本章中介绍的“用一个小时准备面试”将会告诉你如何去做。现在看来，我们的确得跟上紧张的节奏了。

所以，请放松下来，做一次深呼吸。你也许将工作拖延得太晚了，但如果你能做到灵巧思维并且行动迅速的话，还是可以按时完成的。现在你知道它可以在一个小时内完成，这样看来几个小时的时间都变得奢侈了，如果你有一整天的时间用于做这些事，你就可以做得更加出色，从而可以向别人炫耀你具备多么优秀的组织能力了（只要别太夸张就好）。那好，现在把电话线拔掉，冲上一杯咖啡，让我们开始吧。



跟上紧张的节奏

本章将指导你有关筛选面试的7个关键步骤

1. 在你做其他事之前，你需要认清你的目标，即在筛选过程结束时你究竟希望得到什么。
2. 在你可能决定谁是这个职位的恰当人选之前，你需要两份重要的资料：工作职责说明和员工要求。所以下一节讲述的便是关于这些资料以及如何正确使用它们的有关内容。
3. 如果你未曾经历过筛选面试，那么下一步要做的就是借助于手头的工作职责说明和员工要求，你需要减小参加面试的申请人规模并最终确定一份值得面试的候选人名单。
4. 在正式面试之前，你应该准备一系列用于询问候选人的问题。所以我们将研究你需要问的问题有哪些类型。
5. 你不可能在不适当的环境或混乱的条件下而能有效地进行筛选面试。我们将关注为什么会这样并且看看如何为面试布置环境。
6. 现在我们到了整个过程的核心——面试本身。我们将学习如何进行面试，如何从应试者那里搜集信息以及如何应对有可能出现的棘手问题。
7. 最终，你要做出你的决定。你将会把工作交给哪一位候选人？我们来看看如何挑选最佳候选人，如何让其他应试者离开以及对未被选中的人该说些什么。

我们还将结束时快速地介绍一下其他类型的面试，比如团队小组会议和第二次面试，因为针对这些类型的面试还有一些特别的指导。