

1
HZ BOOKS
华章经管

经理人职业培训

高效执行的 5个关键

(英) 罗斯·杰伊(Ros Jay) 著

元晓颖 叶凯 译

—— 为新经理人量身定做 ——



机械工业出版社
China Machine Press



人 职 业 培 训

高效执行的 5个关键

(英) 罗斯·杰伊(Ros Jay) 著
元晓颖 叶凯 译

Fast Thinking Manager's Manual: Work at the Speed of Life



机械工业出版社
China Machine Press

Ros Jay. Fast Thinking Manager's Manual: Work at the Speed of Life.

EISBN: 0-273-65298-2

Copyright© 2001 by Pearson Education Limited.

This translation is published by arrangement with Pearson Education Limited.

This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only
(excluding Hong Kong).

All rights reserved.

本书中文简体字翻译版由Pearson Education Limited 授权机械工业出版社
在中华人民共和国境内独家出版发行。未经出版者书面许可,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。

本书版权登记号: 图字: 01-2002-4809

图书在版编目(CIP)数据

高效执行的5个关键/(英)杰伊(Jay, R.)著; 亓晓颖、叶凯译.-北京:
机械工业出版社, 2004.3

(经理人职业培训)

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

ISBN 7-111-13302-1

I. 高… II. ①杰… ②亓… ③叶… III. 企业管理 IV. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第102584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: 季 阳 版式设计: 刘永青

山东高唐印刷有限责任公司印刷·新华书店北京发行所发行

2004年3月第1版第1次印刷

850mm×1168mm 1/32·8.5印张

定价: 25.00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

总 序

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。你没有时间为了某个问题而读一本厚达400页的参考书，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。本系列丛书囊括了你需要的18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得到。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；它们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。突然间那个要命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一本繁琐的手册或是参加某项培训课程了。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小的慌乱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况，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。有道是知识就是力量，快速思维指导会提供给你所需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（喂，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提示）。**
- ▶ **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。有了这份“法宝”，你就能够充分利用最后一分钟做好准备，从容不迫地面对“最后期限”的压力，让别人只有羡慕你的份儿！

前言

在“经理人职业培训”系列书的另两本——《高效管理的6项原则》和《高效领导的7种技能》中提到的许多管理技巧和领导艺术都是关于如何最大限度地发掘出他人潜力的，但是，怎样才能发挥出你自己的潜力呢？要知道，有很多工作是你必须亲自处理的，至少不是每一次你都能侥幸避开或者推给别人的，因此你必须能够做到独立解决问题。这不仅是你作为一名经理人取得事业上的成功所必备的素质，同时也是你确立和巩固领导地位所必需的，因为团队其他成员在学习管理技巧时都会以你为榜样。

查找资料便是上述技能之一。我们时常需要发掘出可靠的资料来支持自己的提案和陈述或是用于做出决策，而通常在这种情况下我们往往已经来不及把任务再指派给他人了，因此你必须清楚自己需要什么资料以及从哪里可以获取到这些资料，甚至具体到如何快速地从互联网上获取需要的资料。第1章将在这方面对你进行指导。

现在有一份预算报告正等着你去起草呢。只要一想到这儿就够令人心烦的了。其实，这和处理其他很多棘手问题是一样的。你的绝望源于自己对该领域的无知以及对自己缺乏自信心。一旦知道了该怎么做（“预算”一章将会帮助你），你就可以在起草预算报告时做到胜券在握，而且能够使自己个性化地解决遇到的各种问题。

“陈述”和“提案”就像一枚硬币的两面，其实它们是一回事。尽

VII

管一个是口头形式，一个是书面形式，但目的都是为了说服别人——你的上司或客户——接受你的想法。然而，它们二者的困难之处在于它们都需要一些特殊的、平时不常用的技能，如写作、公开演说、陈述等等。那么，在哪儿可以学到这些技能呢？本书“陈述”和“提案”两章的“快速思维法”将会教授你这些技能。

管理技巧——从面试求职者到沉着冷静地处理突发事件——是你经理职责中的基本内容，但同时，你还需要本书所阐述的这些“硬功夫”来展示自己作为“全能经理人”的形象——不管是起草预算报告还是做陈述，你都应该能够轻松应对，没有什么东西可以把你难倒。

目 录

总序
前言

第1章 查找资料	1
引言	2
快速思维的风险	5
1. 你的目标	6
2. 直接获取资料	11
3. 你的选择	16
4. 查找资料	21
5. 资料的验证	38
用一个晚上查找资料	48
用一个小时查找资料	49
磨刀不误砍柴工	51
长久之计	60
第2章 预算	65
引言	66
快速思维的风险	69

IX

1. 你的目标	71
2. 预算的类型	76
3. 搜集信息	87
4. 填空	96
5. 更新预算	108
6. 启示录	115
7. 特殊的预算	122
用一个晚上编制预算	130
用一个小时编制预算	132

第3章 陈述

引言	134
快速思维的风险	137
1. 你的目标	139
2. 准备	141
3. 结构	147
4. 笔记与讲话稿	158
5. 语言	160
6. 视图	167
7. 陈述	175
如果有时间阅读以下内容	190
用一个晚上准备陈述	194
用一个小时准备陈述	196

第4章 提案

引言	200
快速思维的风险	203

1. 你的目标	205
2. 收集信息	210
3. 结构	216
4. 良好的写作风格	228
5. 使用正确的英语	239
6. 成文	243
7. 开头和结尾	247
用一个晚上准备提案	250
用一个小时准备提案	252
第5章 关于时间管理的快速思维指导	255
译者后记	259

第 1 章

查找资料

- ▶ 支持案例
- ▶ 查找巧妙的引述
- ▶ 利用互联网

理查德·坦普勒

引言

不管怎么说，你还是应该从所剩无几的时间里抽出一点来撰写提案、报告或是准备陈述。但与此同时你却发现，你不得不拿出这些宝贵时间的一半用来寻找数据以支持论点。在这么短的时间里到底怎样做才能查到那么多资料呢？你现在连从办公桌前起身走向文件柜的时间似乎都抽不出来，更别提什么造访图书馆或是去距离最近的、稍具规模的报刊亭了。你也许还对互联网报有一些希望……等着瞧吧，你刚登录互联网就会发现，电脑好像一下子变成了一台老虎机，任你拿出多少时间换成筹码它都会给你吞个精光！

也许你比较幸运，只需要查找一项关键性的资料用以在一个重要会议上打击反对派；但不幸的是，此时距会议开始只剩下10分钟了。或者你的上司今天下午陈述需要资料，于是刚刚丢给你一串数据清单要你在午饭前整理妥当。

无论事出何因，总之你现在需要资料，而且要迅速地获得资料。还好，你的救兵现在就在手上。本章内容正是有关如何快速准确地掌握关键性相关资料的指导。事实上，你根本无需离开办公楼，也不必在互联网上花费太多时间。本章将清晰扼要地为你阐明你要做的一切。

本书所讲的有关快速获取资料的方法正体现了本书的精髓所在，它将提供给你：

- ▶ 从千头万绪中成功筛选出所需资料的技巧。
- ▶ 快速定位数据的捷径。
- ▶ 用于确认所有可选项都已查看完毕的清单。

所有这些都将会是简单明了的，并且足够简短以便于你快速阅读。

你必须在第一时间内做出正确选择，如果在获取一项数据时有捷径可走，你就不能舍近求远兜圈子，因为你现在浪费不起时间。

跟上紧张的节奏

本书将帮你统览迅速获取资料的几个关键环节：

1. 在做其他事情之前先确定目标。这样可以使你集中精力在目标上，避免出现工作时离题脱轨的现象。
2. 接下来，你需要准确了解自己要搜索什么样的资料，等一下我们会告诉你在开始行动前你应该向自己提出哪些问题。
3. 你要到哪里去获取这些资料呢？虽然时间紧迫，但你还是可以对资料来源做出选择。你必须在第一时间内做出正确选择，如果在获取一项数据时有捷径可走，你就不能舍近求远兜圈子，因为你现在浪费不起时间。
4. 如果你很重视获取数据，你就要了解如何利用互联网这一资源。它不但快速、简单易用、成本低廉，而且全天24小时都可利用（如果你擅长于熬夜到凌晨3点的话，这一点对你而言的确算得上是一个好消息）。不过，在具有上述优点的同时，互联网也有其局限性。这个庞大的信息库对于涉足其中的人来说又像是一片雷区，许多地方并不可靠。如果你手上没有我们的快速思维指导作为帮助和指引，你很可能在一片信息的汪洋中迷失方向。
5. 最后一步就是资料验证。你已经把资料收集完毕，但是它们的确可靠吗？你能想像你所信赖的互联网所提供的资料中有多少纯粹只是无意义的垃圾信息吗？（答案是：多得远远超乎你的想像。）所以你需要验证资料，保证其准确性不容置疑。

如果有时间的话，你还可以看看另外一两节有用的内容：

- “磨刀不误砍柴工”：教你如何在当前条件下利用最佳软件及硬件快速获取资料，包括了从优化调制解调器到访问镜像站点的全方位指导。通过系统更新为下次获取资料做好准备，这样你可以更为快速地利用网上数据资源。
- “长久之计”：向你提供一些其他有价值的信息资源。也许今天你没时间去利用，但如果你有较长的整理资料的时间，那么它们会帮助你在以后的工作中节省大量的时间。



高效执行的5个关键

本书假定的前提是你有一两天的时间来查找资料。不过，要是你只剩下几个小时的准备时间，你也可以在本章中找到应付的办法；我们甚至还有一节告诉你怎样对付立即开始的资料查找工作。

好了，现在做一次深呼吸，卷好袖子吧。我们现在有活儿干，可没时间睡大觉。现在我们要跟上紧张的节奏来思考。

如果下次你希望更保险些，并且能掌握最佳数据信息，那么在条件允许的情况下还是尽量给自己多留出些准备时间吧。

快速思维的风险

当然，你需要更多的时间准备这些资料，而且显然，在理想的世界里你根本不必同时做那么多工作。可是……快醒醒吧，不行就来杯咖啡，别再做白日梦了，现实世界里可不是这样的。哭也没有用，还是让我们面对现实吧。本书可以在你被种种“最后期限”紧逼之际提供所需的全部援助，不过你还是要冒一些风险的：

- 你没有时间可以按意愿去验证所有资料的准确性。我们会提供给你一些关键性的提示，帮你确定哪些资料来源是可靠的，当然，也会帮你辨别出哪些来源是不可靠的，但这些判断必须以你能够充分信任并接受一定数量的资料为前提。
- 你可能来不及找到所需的全部资料。也许你需要20条资料来支持你的案例，但实际情况是你只能找到五六项关键性的资料——只要足够你摆脱目前困境就行了。
- 在你所剩无几的时间里，有些资料是根本来不及获取的。例如，你没空到图书馆去，或者掌握有关情况的人出差了，要到下周才能回来。
- 还有些资料看似唾手可得，其实真正想得到却又是十分困难的。例如：与预算超支部分有关的票据资料，看似容易得到，但你现在却来不及整理。

有了本书的指导，即使在上述种种情况下，你也可以轻松摆脱困境。不过，如果下次你希望更保险些，并且能掌握最佳数据信息，那么在条件允许的情况下还是尽量给自己多留出些准备时间吧。

1. 你的目标

我知道此刻你正处于极度恐慌的状态，但我还是得说一句：先别慌，停下来仔细想一想。我保证，这一步会为你在后面的工作中节省许多宝贵的时间。你需要认真考虑一下，你想要获得的到底是什么。

你想要找到的信息实际上只是实现一个最终目标的手段或工具，而不是目标本身。一旦你发现了所需的信息，你会怎么做呢？没错，你将要利用它们。所以你的出发点是要确定所需信息的用途，不弄清楚这一点，你就别指望能确定需要什么样的信息。

一般说来，获取信息的目的不外乎以下3种：

- (1) 在一次即将开始的会议上支持你的论点，说服别人接受你的提案、陈述或立场。
- (2) 放进你被要求完成的报告中，以增强报告的可信度。
- (3) 用于做出决策时。

最常见的目的是第一种情况。在时间紧、任务重的条件下，你必须设法获取大量信息和数据来支撑自己的案例，同时说服客户、同事或上司采纳你的提案。另外，如果你准备当场提出提案或做出陈述的话，你还得想办法获取更为丰富详尽的信息和数据，而且是在相当仓促的状态下完成。

因此，你要首先确定自己提案的总体目标是什么（不论这份提案将以何种方式提出——书面报告形式、陈述形式或在会议上阐明的形式）。这一步可以帮助你集中精力到你真正需要的信息上去，而且在后面你会发现，他会帮你节约不少的时间。

设定你的总体目标

这一思维过程只需花费你片刻的功夫，却可以帮你设定一个明确