

FAST
THINKING MANAGER'S MANUAL

高效管理的 6项原则

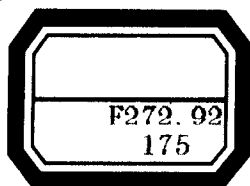
(英) 罗斯·杰伊(Ros Jay) 著
元晓颖 叶凯 译

WORK AT
THE SPEED OF LIFE

为新经理人量身定做



机械工业出版社
China Machine Press



理人职业培训

高效管理的 6项原则

(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

高效管理的6项原则/(英)杰伊(Jay, R.)著; 元晓颖、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元… ③叶… III. 企业管理: 人事管理 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 · 9.75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

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。本书中包含关于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忍直面的棘手情况。

你在面试别人时会感到紧张吧？我们所有人在某些特定时间和场合都会有此感受。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。本书中关于**筛选面试、评估和纪律**的快速思维指导将会很快带给你这方面的自信。这样一来，到明天这个时候你就会对自己曾经为某些事担心而感到匪夷所思了。

学会如何引导新员工是另一项重要的技能，同时也是拙劣的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。所以如果你够聪明的话，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**这一部分将会告诉你如何去做到这些。

VII

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，难相处的上司又该怎么对付呢？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**这一部分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。

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。

目 录

总序 前言

第1章 筛选面试	1
引言	2
快速思维的风险	5
1. 你的目标	7
2. 重要的材料	10
3. 将申请表分类	16
4. 面试问题	21
5. 安排面试环境	25
6. 面试	29
7. 决定时刻	40
8. 其他类型的面试	51
用一个晚上准备面试	54
用一个小时准备面试	55
第2章 评估	57
引言	58

快速思维的风险	61
1. 你的目标	62
2. 针对员工的准备工作	65
3. 针对团队领导者的准备	70
4. 用于评估的房间	78
5. 建立评估和设定议程	83
6. 说什么与怎么说	91
7. 建设性批评	103
用一个小时准备评估	115
第3章 难相处的人	117
引言	118
快速思维的风险	121
1. 你的目标	123
2. 基本的技巧	126
3. 富于心计的行为类型	136
4. 难相处的上司	142
5. 团队内部矛盾	148
6. 对付难相处的人的快速指南	156
用5分钟搞定难对付的人	178
第4章 纪律	179
引言	180
快速思维的风险	182
1. 你的目标	184
2. 采取果断行动	186
3. 纪律谈话	196

4. 应对棘手的会谈	214
5. 整顿纪律之余提供咨询	227
用一个小时准备纪律会谈	232
用15分钟准备纪律会谈	234
第5章 新手	235
引言	236
快速思维的风险	239
1. 你的目标	241
2. 在新成员第一天上班之前	244
3. 正式上班第一天	258
4. 不同的需要	278
5. 后继步骤	289
用一个小时准备应对新员工	293
用15分钟准备应对新员工	294
第6章 如何表扬	295
采用快速思维法进行表扬	296
译者后记	299

第 1 章

筛选面试

- ▶ 快速筛选
- ▶ 技巧性面试
- ▶ 雇用合适的人

罗斯·杰伊

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。

筛选并不只是与一些申请者聊聊天，
然后决定你想任用谁这么简单，它是一个
技巧性的过程。

- ▶ 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

本书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。

我们还将在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。

快速思维的风险

冒着失误的风险以最快的速度完成人才的筛选过程到底值不值得呢？要承担些什么样的风险呢？如果你能既快速又聪明地做这件事——按照这本书的指导——相信你几乎不会犯错。你将挑选出适合这个职位的申请人（假定申请人都是很优秀的），你也对他们感到非常满意。但是，是否存在一个更好的候选者而你忽略了他呢？这种近乎苛刻的质疑正是你采用快速思维时所冒的风险。

在大部分时间里，候选人在筛选过程中的一个好点子（或者一个机敏的点子）会有助于你识别出最佳候选人。但有时，你有可能错过一个更优秀但表现得不那么明显的候选人；或者你知道自己必须在两名候选人之间做出艰难的选择。这时你需要更多的时间，从而以更大的几率选中更适合的人选。

- 职位描述和员工要求是你用来正确挑选候选人时的指导。它们不必显得冗长，但一定要准确且详尽。如果你没有花足够的时间来有效地准备它们，你就不会对自己所要寻找的目标有一个清楚的认识，你就有可能选中一个缺少必备技能的申请人，或是会让被选中成为候选人的申请者日后觉得自己实际承担的工作要比其最初被告知的多出几倍。
- 将申请人分类是值得花时间投资的一项工作。没错，这样你很快就能发现那些优秀的申请人，并且他们绝对不会不适合这份工作。但你同时也有可能忽略了这样的人，他并不具备你所期待的所有资格，但其所具有的才能却足以弥补这些资格的空缺，甚至可能还有所超越。
- 当你迫于时间压力时，你可能会错过申请表中一些本该调查的细节。也许表格上有显示长达四个月的职业空白期（即使在快

速工作的状态下你也应该发现类似的空白)；或是一项非常规的资历；或是某项能够体现特殊天分的由他们承接的设计；或是某项爱好却可以体现出其对科学的喜好。抓住这些提示将会揭示出一些有关的东西，但前提是你有时间来发现它们。

- 如果你在面试中遇到了未曾准备到的情况，那么你和你的单位给申请人的印象会是极差的。如果这时你和另外一个公司同时争取这名申请人时，他会选择哪一个呢？
- 当你在几个最佳候选人中难以做出选择时，更多的时间将会给你更多的选择机会——你可以研究额外信息、举行第二轮面试、给候选人做心理测试或是采用其他方式，这样最终你就能够坚决地做出决定。

快速思维指导会让你快速地完成筛选过程，而你也将最终得到合适的申请人——通常也是最佳的一个。这是大多数成功的情况。但如果你想每次都能清楚地挑选出最好的候选人，你就需要给自己多一些时间，从而可以放松心情来做好这件事。