

MANAGEMENT

e

[美] 亚历山大·希亚姆 / 著 刘新民 / 译

ALEXANDER HIAM

24 小时

管理通才



光明日报出版社

24 小时管理通才

[美] **Alexander Hiam**
亚历山大·希亚姆/著
刘新民/译

光明日报出版社

图书在版编目(CIP)数据

24 小时管理通才/(美)希亚姆著;刘新民译

—北京:光明日报出版社,2001.10

ISBN 7-80145-469-3

I .2… II .①希…②刘… III .企业管理 IV .F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 059439 号

Streetwise 24 Hour MBA By Alexander Hiam

Copyright©2000, Alexander Hiam

Published by arrangement with Adam publishing, A Division of Adam Media Corporation

Simplified Chinese translation copyright©2001 by Guangming Daily Press

著作权合同登记号 图字:01-2001-2715 号

版权所有,不得翻印

24 小时管理通才

著者:[美]亚历山大·希亚姆

译者:刘新民

编辑:温京华

出版:光明日报出版社

发行:光明日报出版社发行部

地址:北京永安路 106 号(100050)

电话:63082437 传真:63035673

经销:全国新华书店

印刷:北京翠明文印中心印刷

开本:890×1240 毫米 1/32

字数:300 千字 印张:11.375

版次:2004 年 1 月北京第 2 版第 1 次印刷

ISBN:7-80145-469-3/F·31

定价:19.60 元

导 言

一天 24 小时对于商业界来说，到底是个什么样的概念呢？为获得感性的认识，我们不妨看看一些现实的例子。

美国通用汽车公司的汽车日销售额高达 5 亿美元，沃尔玛连锁零售店的商品日销售额高达 3.5 亿美元。单在美国，一天就大约有 2000 家新公司成立（其中包括几十家因特网站），与此同时却约有 200 家公司倒闭。

在紧张繁忙的商界中，多数职员每天都会收到 170 多个信息。他们只有延长自己的工作时间，才能处理完。他们得根据劳动统计数据来加大自己的劳动强度，不断地为自己的工作简历表增光添彩。因为他们知道，现在每位员工在同一家公司谋职时间最多不会超过三年，他们得为跳槽作好准备。

流动人员的日益增加，给房地产商带来了无限商机。他们在不同的地段，开发着风格各异的住房，以满足顾客对不同价位的需求。房地产业的成绩因此十分骄人：每天约有 4,000—5,000 套新房出售，约有 13,000—14,000 套二手房成交。

公司员工的日平均工资大约是 80 美元，而通用汽车公司的日进账则高达 5 亿美元。可是比起那些高收入的个人来说，通用的日进账并不算多。比如，罗伯特·冯·扬，即红帽子公司（一家上市的软件公司）的创建人，去年他的股票价格一路看涨，个人的净资产已达 20 亿美元，按日计算则是 770 万美元的收入。这使得他在

2000年1月10日的《商务周刊》上荣膺该年度的“企业巨子”称号。

一边是平均日工资不到百元的公司员工，一边是日进斗金的企业巨子，两者之间的收入差距相当大。老实地说，这种差距是惊人的。但是这并没有影响到经济的良好运行，而且每位员工都认为他们今后可以挣得更多的美元。确实一点不假，因为在我写这本书的时候，美国用于员工的补偿金以每年3.2%的速度增加，这

一边是平均日工资不到百元的公司员工，一边是日进万斗的企业巨子，两者之间的差距相当大。

使得平均每位工人的日工资可以提高近一倍。因此，假如有哪位员工愿意等上800万年的话，那时他的日平均进账就可以达到今日企业巨子或公司总裁的水平了。

不过，我认为这种政府的投入并不能缩小二者收入的差距。说句实话，权威的统计数据显示，高额收入和平均收入的鸿沟正变得越来越无法跨越。要知道，经济上最为成功的10%的企业家们，现在每天的收入高达上百万，这是一般的工薪阶层所望尘莫及的。这些财富巨子们又以其雄厚的财力，身逢经济大发展时期，利用着千载难逢的大好时机，开发着回报极为丰厚的3W(world wide web 即世界广域网)之类的朝阳企业。

你能跟上时代步伐吗

实际上,每位员工都比以前更加卖力地工作,以期能跟上日益加快的工作节奏。

我们对美国等各大组织进行了广泛的调查研究,表明:相对于以前来说,现在的工作更加缺少了稳定性和可预见性,更加增强了流动性和不确定性。也许这正是美国各大公司总共得花费 17.1 亿美元用于员工培训的原因所在。许多大公司看好东

每位员工都比以前更加卖力地工作,以期能跟上日益加快的工作节奏。

方大市场,培训或轮训其员工,大举进军亚洲。我的公司也是这种类型的产业之一,我们的业务是为北美和欧洲的上千家分公司开发并分送各种培训教材,提供各种咨询服务。在多年的工作中我们发现了以下有关联的两个问题。

· 我们常常遇到一些满腹牢骚的员工,还有部分企业家。他们认为经济增长所带来的乐趣只有那些精英们才能享受到,而与自己无缘,也找不到获得更大利益的商机。也许这就是现在员工们参加各种研究会、讨论班和返校学习的原因吧。

· 同时我们经常听到下层经理和人力资源主管者的抱怨。说他们很难看到到底谁是他们的顶头上司,很难知道上司会不会给他们的个人成长带来帮助、提供支持。这正是各大公司新进员工数量大增,培训预算费用上升的原因所在。

这么看来,一方面,许多员工因觉得跟不上飞速变动的工作步伐而感到沮丧;另一方面,各种发展态势良好的公司领导者们却苦于没有合适的员工可以提拔。我的公司对此问题很是关注。我的

工作也正是要解决这两个困扰人们的难题。

我们也许能助你一臂之力

我们必须有个清醒的认识：有些事情不是一天就能够做得好的。根据权威的《财富》杂志对 500 强企业的排名显示，新兴公司的出现并取代原来排名在前的公司，周期大约是 12 到 20 天。一个人从他目前的职位上跳槽到另一个更让他满意的职位也不是短短的

每个人的身边总是存在着机会，只要你是一位有远大抱负并积极主动寻找商机的人，你就总会有办法去实现你的目标。

一天就能办得到的。尽管大家都确信这一点：无论你在目前的职位上是如何的成功，总是有更为诱人的“快车道”在等着你。每个人的身边总是存在着机会，只要你是一位有远大抱负并积极主动寻找商机的人，你就总会有办法去实现你的目标。我正是基于这一理念，为公

公司员工寻求的个人成长而献计献策。这也正是我写的这本书的优点所在。

这本书实际上是一本论文集，它的材料来源于全日制和半日制的商业学校的专家讨论会或研究组，都是对真实的商业管理活动的总结。这些文章都是那些世界顶尖级公司的研究小组为其年轻有为的进取者所提供的建议。按照我的切身体会，如果你真的想凭借自己的管理才能，并准备跳槽，找到称心如意的职业的话，那么聪明的办法就是参加良好的职业培训。也许你已经这样做了。但这费用很高，也常跟你的工作时间相冲突。要知道，一天只有 24 小时，而你的公司和个人的培训费用也是少得可怜的。那么该怎么办呢？许多人都在设想：要是有这样的一本书就好了，它把

各种实用知识和技巧都浓缩在一块，使得要花上一年半载才能学完的东西，可以在短短的几天内就能掌握。这种设想太美妙了，和我的想法不谋而合！

换个方式获取成功

根据我多年的工作经验，我认为一个员工，只要每天花上至少半个小时来进行职业培训，那么就能够非常迅速和有效地提升个人的工作技能，并实现个人的职业目标。但是，这种既花钱又费时的做法越来越叫人不堪容忍。于是就有人提出了更高的要求：花费的时间和金钱只有目前的 1/10，但培训的效果完全相同。这会不会是天方夜谭呢？不会的，我敢打赌。只要你坐下来翻看我的这本书，你就会惊喜地发现，我的书充满了创新的实干精神，它帮你解决了这一具有挑战性的难题。

我得承认，关于管理教材，我早已写了十几本，我的编辑和出版商也早已策划了上百种，不过都不能叫我满意。但这本书决非寻常！你将发现，它既不是一本凑数之作，也不是一本常识性的读物，它是一本实战性的力作！

我可以坦白地告诉你，这本书是我一年辛苦劳作的结晶。因为这本自我培训教程是按照我对顶尖级公司和其他组织（例如军队）中的经管人员的培训来设计和安排的，它的内容和所包含的方法完全可以和相同书名的全日制或半日制的商业教材相媲美，它还提供了

你将发现这是一本物美价廉（只要花去你不到 20 美元的小费，还不到你日工资的零头呢）的好书，是一本实用的研究会讨论班的文集。它可以帮助你少花时间，节省金钱，获益良多。

当前各类热点问题的丰富的材料,这些热点问题包括成功的管理、有效的领导、良好的沟通等诸多领域。一句话,你将发现这是一本物美价廉(只要花去你不到 20 美元的小费,还不到你日工资的零头呢)的好书,是一本实用的研究会和讨论班的文集。它可以帮助你少花时间,节省金钱,获益良多。我坚信,只要你养成了翻看本书的习惯,也就是每天只须花上半小时的学习时间,你就会惊讶地发现,实现自己的职业梦想竟是这么简单!

本书内容一瞥

我认为,当你从大学中熟悉了有关商业管理概念和掌握了相当的理论知识以后,再把它和我这本书中的“实战”方法结合起来,你会获得一种如虎添翼的感觉。

与商务管理核心课程的着眼点不同,我的《24 小时管理通才》一书注重于对现实中困扰人们的工作问题的解决。顶尖级公司是通过它们的大学或研究院提供解决方案来处理这类问题的;许多精明的企业家和优秀的销售人员是通过参加研讨班和上夜校来解决这类问题的。而我是想通过这本物美价廉的书来帮助公司的一般员工(包括一般经理、销售人员和部分企业家)来解决现实商业活动中所遇到的这类问题,让他们知道有所为和有所不为。

一些大公司大企业为不断创造佳绩,不惜斥巨资来举办研讨会和培训班。《财富》杂志上的每家公司都设有自己的培训部,用以造就大批的优秀员工,每年的培训费用高达几百万美元。因为它们知道,只有通过正规的在校学习或参加高层次的研讨会和培训班,公司的员工才能获得各种实际的工作能力和掌握屡试不爽的工作经验。而由这些精英们组成的团体就一定能为公司或企业

带来骄人的业绩。

的确如此,通过仔细观察,我们不难看出,优秀的企业家、经理和销售人员等,都具有良好的沟通能力和出色的组织、领导能力。他们自身充满动力,并且是他人动力的激发者。他们懂得远离困境,规避法律和伦理上的麻烦,

我是想通过这本书来帮助公司的一般员工(包括一般经理、销售人员和部分企业家)来解决现实商业活动中所遇到的这类问题,让他们知道有所为和有所不为。

诸如:歧视、贿赂、性骚扰之类的问题。他们善于理财,懂得在实际工作中如何增加收入、管理好资金,等等。总之,他们个个都很出色。

我们知道,获得这种能耐的途径很多。比如说,可以向老师请教;可以参加研讨会和培训班;可以参加商业学校正规课程的学习,等等。可是,一来时间没有这么充裕,二来资金没有这么富足,一般的员工是很难做到的。要想费时少,花钱少,效果好,是否可能呢?直到今天,这还是一个不容易回答的问题。不过我正朝着这个目标努力。我的这本书就是这个努力的成果。

前面我已经说过,这是一本现实问题的研讨文集。通过阅读,你会发现这九个专题的内容都富有现实的创新意义。这些文章深入浅出地涉及到了当前重要的热点问题,从中你可以掌握顶尖级的公司员工才能学到的知识和技能。我还可以自豪地告诉你,文

这些文章深入浅出地涉及到了当前重要的热点问题,从中你可以掌握顶尖级的公司员工才能学到的知识和技能。

集中的大部分内容都属于“任何别的商业学校都不可能教”的。只要你认真地加以学习,你将不但能够大大地缩短学习的时间和减少学习的费用,达到别人同样的效果,而且还能够轻轻松松胜人一筹。因为商业上的成功秘诀,全都囊括无遗了。九组专题如下:

1. 商务沟通;
2. 领导;
3. 员工激励;
4. 组织;
5. 财务管理;
6. 商务礼仪;
7. 性骚扰;
8. 创新开拓你的市场;
9. 对市场营销中突发事件的处理。

这些内容都是我多年给各大公司做顾问或上培训课的实践总结。你可以按我的顺序安排去学习这九组专题,也可以根据自己的侧重点来决定学习的先后顺序,甚至还可以依据自己的实际需要,选学其中的章节。但是,我得提醒你,无论采取哪种学习方式,你都带着自己的问题去学,这样才会有收获,才会发现它的实际用处。

祝你好运,祝你成功!

技能、态度和知识:三位一体

要记住,成功只不过是技能、态度和知识的有机集合体。当你拿起我的这本书来学习的时候,就证明你有了获取成功的积极态度。如果你深入地学习本书的技能和知识的话,你的积极态度就得到了大力支持,它们将会引导你进入成功的殿堂,你会发现,每天都有新的进步,每天都会有所回报。

要记住,成功只不过是技能、态度和知识的有机集合体。

可是,你像我在前面说到的员工那样的话,不去寻求成功的捷

径，忽视我的辛勤工作，你当然也会获得成功；只不过你得要老天爷让你延年益寿，能够给你几百万年的寿命，你才可以成为比尔·盖茨第二。但是你想在不远的将来就能够成为财富代言人的话，你就得有所准备，提高技能，端正态度，增加知识，抓住机遇（千万别放过我的这本书），你就能够在今天的基础上取得明天更加辉煌的成就。

24 小时大有可为，什么奇迹都可能发生，你还等什么呢？请马上就采取行动，阅读拙作吧。

目 录

导 言

- 你能跟上时代步伐吗/3
- 我们也许能助你一臂之力/4
- 换个方式获取成功/5
- 本书内容一瞥/6
- 技能、态度和知识:三位一体/8

第一章 沟通

- 绪 言/4
- 第一节 说什么,对谁说/6
- 第二节 写作能力/14
- 第三节 高级商务写作/19
- 第四节 从搜肠刮肚到文如泉涌/24
- 第五节 通过语音邮件系统沟通/29
- 第六节 做个魅力四射的演说家/33
- 第七节 妥善处理员工的不当行为/50

第二章 领导

- 第一节 为什么要有领导/61

- 第二节 领导的类型/65
- 第三节 关注员工和任务/72
- 第四节 关注责任和能力/75
- 第五节 培养员工的工作责任感/79
- 第六节 提高员工的工作能力/88
- 第七节 综合运用/94

第三章 员工激励

- 绪 言/105
- 第一节 激发员工的积极性/107
- 第二节 积极性的激发过程/112
- 第三节 挑战和积极性/118
- 第四节 情感和积极性/123
- 第五节 褒奖和积极性/133

第四章 组织

- 第一节 组织弹性空间/160
- 第二节 为弹性生产力而组织员工/169
- 第三节 组建合作的团队/175
- 第四节 拓展个人的才能/187

第五章 财务管理

- 第一节 货币心理学/199
- 第二节 现金流/207
- 第三节 资产、债务和净值/213
- 第四节 为满足业务需要而筹款/219
- 第五节 对成本的分析和理解/226

第六章 商务礼仪

- 合适吗?不!/259
- 商务会餐的礼仪/261
- 买单的礼仪/265
- 管理界的语言/265
- 外表/268
- 你的体味有助于你获得成功吗/270
- 应付尴尬的场面/271

第七章 性骚扰

- 性骚扰无处不在/277
- 性骚扰的成本要比你想象的高得多/279
- 苦涩的实验:它让每个人都感到不舒服吗/279
- 工作中的浪漫/280
- 你更傻吗/281
- 为什么人们不断地干这种蠢事/281
- 你的公司有对付性骚扰的完善措施吗/282
- 应该报告性骚扰问题/283
- 人们为什么不理性从事呢/285
- 调情:无意识的骚扰/286
- 认真设计对付性骚扰的培训/287
- 明确两个概念/288

第八章 创新开拓你的市场

- 创新的重要性/294
- 新产品/294

创新涟漪从你开始/297

在流血的边缘生存/300

好,现在我怎样提出创新观点呢/302

个人创造力评价(PCA)/304

创造力促进因素和障碍因素的关键/310

第九章 对市场营销中突发事件的处理

突发事件:市场中不成则败的时机/335

突发事件背后的真相/338

如何把突发事件的危险最小化/341

结论/344

第一章

沟 通