

侯万平◎著

职业经理人

必读

安徽大学出版社

职业经理人必读

侯万平 著

安徽大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

职业经理人必读/侯万平著. —合肥:安徽大学出版社,2008.6

ISBN 978-7-81110-477-6

I. 职... II. 侯... III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 091925 号

职业经理人必读

侯万平 著

出版发行 安徽大学出版社
(合肥市肥西路3号 邮编 230039)

联系电话 编辑室 0551-5108468
发行部 0551-5107784

电子信箱 roseahbb@yahoo.com.cn

网 址 www.ahupress.com.cn

责任编辑 刘 云

封面设计 侯万平

印 刷 合肥创新印务有限公司

开 本 710×1000 1/16

印 张 11.5

字 数 150 千

版 次 2008 年 7 月第 1 版

印 次 2008 年 7 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-81110-477-6

定价:20.00 元

如有影响阅读的印装质量问题,请与出版社发行部联系调换

序

我曾想,有侯万平这样一位好友,真是人生一大快事。他于我而言,一边是良师益友,一边是合作伙伴。

万平兄于前几日送我一部书稿《职业经理人必读》,并约我作序。我一看之下便不愿释手。这本书像引人入胜的小说一样吸引着我的目光和思维。为这样一本好书作序,我欣然应允。我想,好的东西就要与人分享,把这样一本价值非凡的书推荐给大家,本身就是件非常有意义的事情。

现如今中国经济市场化的发展已日趋成熟,职业经理人已成为中国经济发展的中坚力量。近10年来,在我国的市场经济体制中,形成了以所有者、经营者、生产者三方通过权力机构、决策管理机构、监督机构,各自独立、权责明确而又相互制约的法人治理结构,这一法人治理结构需要职业经理人。所谓职业经理人,即以经营管理企业为职业,将所经营企业的成功视为自己人生的成功,通过管理企业来实现自身价值的专职管理者。职业经理人以其英明决策和创新能力激活并保持着企业生命力,成为企业组织结构的设计者、修正者。职业经理人的存在及其功能的发挥是现代经济发展的微观基础。所以如何提高职业经理人的素质,怎样做一个合格的职业经理人以及职业经理人应该具备哪些条件才能把企业做大做强,实现企业经济利益最大化,就成了当今这

个经济时代的一个热门课题。

目前,各个层次的职业经理人纷繁复杂,关于职业经理人培训和职业经理人培训教材也可以说是门类齐全,本书作者在博采众家之长的同时,更主要的是以自己切身的工作经历为出发点,全方位、多视角地阐述了一个职业经理人从低级到高级的成长发展过程以及作为职业经理人应该具备的能力、素质和心态。书稿的素材取之于现实工作中的实践、典型适用方法,理论联系实际,清晰明确地指出了职业经理人在具体的日常工作实践中应该怎样去做,符合实际,操作性强,且文字简练精当,通俗易懂,适合那些正在从事和准备从事职业经理岗位的有识之士们参照、学习。只要你认真参透本书的办法方略,并能灵活地运用,你就一定能成为一个出色的职业经理人。

王祥林

2008年5月15日

目 录

序	1
第一章 职业经理人必备的基本管理知识	1
第一节 职业经理人的管理知识	1
第二节 职业经理人领导行为的价值理论	12
第二章 职业经理人与市场	21
第一节 市场与营销	21
第二节 市场营销观念的发展	28
第三节 成功营销的要诀	34
第四节 语言在营销中的应用	45
第五节 系统是梦想成功的利器	55
第六节 营销的十要素	60
第七节 职业经理人营销失败的九大原因	63
第三章 职业经理人的素质	73
第一节 成功职业经理人的基本素质	73

第二节 职业经理人的个人成长	76
第三节 职业经理人的领导艺术	78
第四节 职业经理人的心态	84
第四章 职业经理人的生存之道	94
第一节 改变自己,适应现实	94
第二节 实现成功需要询问的四十个问题	104
第三节 职业经理人在变革中的生存之道	108
第五章 职业经理人的社交礼仪	113
第一节 介绍	113
第二节 沟通	117
第三节 职业经理人与客户沟通的语言技巧	130
第四节 会见	136
第六章 职业经理人的健康体魄	152
第一节 身体素质	152
第二节 身体素质与事业	155
第三节 健康与养生	156
第四节 照顾自己	166
第五节 爱惜自己	170
第七章 成功职业经理人必读故事	174

第一章



职业经理人必备的基本管理知识

第一节 职业经理人的管理知识

一、管理

1. 管理的概念

管理活动自古即有,但什么是管理,从不同的角度出发,可以有不同的理解。从字面上看,管理有“管辖”、“处理”、“管人”、“理事”等意,即对一定范围的人员及事务进行安排和处理。但是这种字面的解释是不可能严格地表达出“管理”本身所具有的完整含义的。关于“管理”的定义,至今仍未得到公认和统一。长期以来,许多中外学者从不同的研究角度出发,对“管理”作出了不同的解释,其中较有代表性的有:

管理学家赫伯特·A·西蒙(Herbert A. Simon)认为“管理就是决策”。

当前,美国、日本以及欧洲各国的一些管理学著作或管理教科书中,也对“管理”有不同的定义,如:

“管理就是由一个或者更多的人来协调他人的活动,以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的活动。”

“管理就是计划、组织、控制等活动的过程。”

“管理是筹划、组织和控制一个组织或一组人的工作。”

“给管理下一个广义而又切实可行的定义,可把它看成是这样的一种活动,即它发挥某些职能,以便有效地获取、分配和利用人的努力和物质资源,来实现某个目标。”

“管理就是通过其他人来完成工作。”

上述定义可以说是从不同的侧面、不同的角度揭示了“管理”的含义,或者是揭示“管理”某一方面的属性。本书认为对“管理”作如下定义能够全面概括“管理”这个概念的内涵和外延,即“管理”是指一定组织中的管理者,通过实施计划、组织、人员配备、指导与领导、控制等职能来协调他人的活动,使别人同自己一起实现既定目标的活动过程。

2. 管理的基本特征

为了更全面地理解“管理”的概念,理解管理学研究的特点、范围和内容,我们还可以从以下几方面来进一步把握管理的一些基本特征。

管理是一种社会现象或文化现象,只要有人类社会存在,就会有管理存在。从科学的定义上讲,管理有两个基本特征:

- (1)必须是两个人以上的集体活动,包括生产的、行政的等活动。
- (2)有一致认可的、自觉的目标。

3. 管理的“载体”——组织

前面讲过,管理活动在人类现实的社会生活中广泛存在,而且从前面的论述中也可以看出,管理总是存在于一定的组织之中。正因为我们这个现实世界中普遍存在着组织,管理也才存在并且有必要存在。“许多人在同一生产过程中,或在不同的但互相联系的生产过程中,有计划地一起协同劳动,这种劳动形式叫做协作”。两个或两个以上的人组成的,为一定目标而进行协作活动的集体就形成了组织。有效的协作需要有组织,需要在组织中实施管理。社会生活中各种组织的具体形式虽因其社会功能的不同而会有差异,但构成组织的基本要素是相同的。

在组织内部,一般包括五个要素:人,包括管理的主体和客体;物;技术,管理的手段和条件;机构,实际反映管理的分工关系和管理方式;信息,管理的媒介、依据,同时也是管理的客体;目的,即宗旨,表明为什么要有这个组织,它的含义比目标更广泛。

组织作为社会系统中的一个子系统,其活动必然要受周围环境的影响,因此组织还包括九个外部要素:①行业,包括同行业的竞争对手和相关行业的状况;②原材料供应基地;③人力资源;④资金资源;⑤市场;⑥技术;⑦政治经济;⑧政府;⑨社会文化。

因此,一个组织的建立和发展,既要具备五个基本的内部要素,又要受到一系列外部环境因素的影响和制约。管理就是在这样的组织中,由一个或者若干人通过行使各种管理职能,使组织中以人为主体的各种要素实现合理配置,从而达到实现组织目标而进行的活动,这一点对于任何性质、任何类型的组织都是具有普遍意义的。

4. 管理的任务、职能、层次

管理作为一项工作,其任务就是设计和维持一种体系,使在这一体系中共同工作的人们能够用尽可能少的支出(包括人力、物力、财力等等),去实现他们既定的目标。管理活动是通过人来进行的,人是进行管理活动的主体,因此把执行管理任务的人统称为“管理人员”或“管理者”(managerial person)。管理的任务当然也就是管理人员的任务。

这里所说的“管理人员”,没有主管领导(executive)、行政人员(administrator),以及基层领导者(supervisor)这些等级之分。虽然这些管理人员可能因为各自所处的组织类型和所进行的具体工作不同而处于不同的地位和级别,担任不同的管理职务,拥有不同的权力范围,担负不同的责任,但是他们的任务都是相同的,都必须为组织及其所有成员创造和保持一种环境,使人们在其中可以发挥自己的最大才能,通过努力去实现组织目标。这是管理人员的共同任务,他们的工作比组织中其他工作更重要,因此我们将这个意义上的管理人员统称为“主管人员”(manager)。例如在一个公司中,不论是总裁还是经理、部门经理、部门主管等,都属主管人员之列。

管理作为一个过程,管理者在其中要发挥的作用,就是管理者的职能,也就是通常说的“管理职能”。对管理的职能,早期的管理理论一般认为,管理有计划、执行、控制三大基本职能。法国的法约尔认为,管理有五大职能:计划、组织、指挥、协调和控制。美国的古利克提出,管理有七项职能,即计划、组织、人事、指挥、协调、报告、预算。美国管理学家孔茨的观点认为,管理包括计划、组织、人员配备、指导和领导、控制五项职能。

管理和管理人员的基本职能是相同的,即包括计划、组织、人员配备、指导与领导、控制。但由于主管人员在组织中所处的层次不同,他

他们在执行这些职能时也就各有侧重。组织中的主管人员一般分为三个层次,即上层主管(top manager)、中层主管(middle manager)和基层主管(first line manager 或 supervisor),根据所处的不同层次,他们将各有侧重地执行其职能。

5. 管理的核心是处理各种人际关系

管理不是个人的活动,它是在一定的组织中实施的。对主管人员来讲,管理是要在其职责范围内协调下属人员的行为,是要让别人同自己一道去完成组织目标的活动。组织中的任何事都是由人来传达和处理的,所以主管人员既管人又管事,而管事实际上也是管人,管理活动自始至终,在每一个环节上都是与人打交道。因此,管理的核心是处理组织中的各种人际关系,其中主管人员与下属之间的关系是各种人际关系的主导与关键;组织内的一般成员之间的关系,即不存在管理与被管理关系的人与人之间的关系,在组织中大量存在,它直接表现为组织的社会气氛,还有群体之间的关系。群体是组织内部的团体,有正式与非正式之分,正式团体是指组织内按专业分工所划分的各个部门,而非正式团体则是指正式团体的一些成员为某种共同的感情或需要而形成的一种无形的团体。要重视非正式团体的作用,处理好非正式团体与正式团体之间的关系。从以上分析可以看出,管理的核心是处理好人际关系。

6. 管理者的角色

美国著名管理学家彼得·F·德鲁克(Peter F. Drucker)1955年提出“管理者的角色”(The role of the manager)的概念,这一概念有助于我们对“管理”含义的理解。德鲁克认为,管理是一种无形的力量,这种力量是通过各级管理者体现出来的,所以管理者所扮演的角色大体

上分三类:

(1) 管理一个组织 (managing an organization)

为了求得组织的生存和发展,管理者必须做到以下三点:

① 确定该组织是干什么的,应该有什么目标,如何采取积极措施实现目标;

② 求得组织的最大效益;

③ “为社会服务”和“创造顾客”。

(2) 管理管理者 (managing manager)

组织的上、中、下三个层次中,人人都是管理者,又都是被管理者,因此管理必须做到:

① 确保下级的设想、意愿、努力能朝着共同的目标前进;

② 培养集体合作的精神;

③ 培训下级;

④ 建立健全组织结构。

(3) 管理工人和工作 (managing workers & work)

管理者要认识到两个假设前提:

① 关于工作,其性质是不断急剧变动的,既有体力劳动,又有脑力劳动,后者的比例会越来越大;

② 关于人,要正确认识到“个体差异、完整的人、行为有因、人的尊严”对于处理各级各类人员相互关系的重要性。

7. 管理的二重性

管理既具有科学性,也具有艺术性。

管理的科学性是指:管理作为一个活动过程,其间存在着一系列基本的客观规律。人们经过无数次的失败和成功,通过从实践中收集、归纳、检测数据,提出假设,验证假设,从中抽象总结出一系列反映管理活

动过程中客观规律的管理理论和一般方法。人们利用这些理论和方法来指导自己的管理实践,又以管理活动的结果来衡量管理过程中所使用的理论和方法是否正确、是否行之有效,从而使管理的科学理论和方法在实践中得到不断的验证和丰富。因此说,管理是一门科学,是指它以反映管理客观规律的管理理论和方法为指导,有一套分析问题、解决问题的科学的方法论。

管理还具有艺术性。管理的艺术性就是强调其实践性,没有实践则无所谓艺术。这就是说,仅凭停留在书本上的管理理论或背诵原理和公式来进行管理活动是不能保证其成功的。主管人员必须在管理实践中发挥积极性、主动性和创造性,因地制宜地将管理知识与具体管理活动相结合,才能进行有效的管理。所以,管理的艺术性,就是强调管理活动除了要掌握一定的理论和方法外,还要有灵活运用这些知识和技能的技巧和诀窍。

从管理的科学性与艺术性可知,卓有成效的管理艺术是以对它所依据的管理理论的正确理解为基础的。因此,二者之间不是互相排斥而是互相补充的。如前所述,靠“背诵原理”来进行管理活动,必然是脱离或忽视现实情况的无效活动;而没有掌握管理理论和基本知识的主管人员,在进行管理时必然是靠碰运气、靠直觉或过去的经验办事,很难找到对管理问题的可行的、令人满意的解决办法。所以,管理的专业训练不可能培训出“成品”的主管人员,但它却是通过实践进一步培训主管人员的一个良好开端,它为培养出色的主管人员在理论知识方面打下坚实的基础。当然,仅凭理论也不足以保证管理的成功,人们还必须懂得如何在实践中运用它们,这一点也是非常重要的。美国哈佛商学院企业管理教授列文斯敦,在他担任某研究所所长和管理系统公司总经理期间,通过大量研究获得管理学硕士学位的人在实际管理工作中的表现发现,他们在学校里的成绩同管理上获得的业绩之间并无

直接关系。他认为,如果学术成绩能与事业上的成功相对等,这个受过良好教育的经理便是一位神话中的人物了。

二、管理学的特点和内容

1. 管理学的特点

一般说来,管理学具有这样几个特点:

(1)一般性。管理学是研究所有管理活动中的共性原理的基础理论学科,无论是“宏观管理”还是“微观管理”,都需要管理学的原理作为基础来加以学习和研究。管理学是各门具体的或专门的管理学科的共同基础。

(2)综合性。管理学的综合性表现为:在内容上,它需要从社会生活的各个领域、各个方面以及各种不同类型组织的管理活动中概括和抽象出对各门具体管理学科都具有普遍指导意义的管理思想、原理和方法;在方法上,它需要综合运用现代社会科学、自然科学和技术科学的成果,来研究管理活动过程中普遍存在的基本规律和一般方法。管理活动是很复杂的活动,影响这一活动的因素是多种多样的。搞好管理工作,必须考虑到组织内部和组织外部错综复杂的影响因素,利用经济学、数学、生产力经济学、工程技术学、心理学、生理学、仿真学、行为科学等的研究成果和运筹学、系统工程、信息论、控制论、电子计算机等最新成就,对管理进行定性的描述和定量的预测,从中研究出行之有效的管理理论,并用以指导管理的实际工作。所以从管理学与许多学科的相互关系来看,可以说,管理学是一门交叉学科或边缘学科,但从它又要综合利用上述多种学科的成果才能发挥自己的作用来看,它又是一门综合性的学科。

(3) 历史性。任何一种理论都是实践和历史的产物,管理学尤其如此。管理学是对前人管理实践、经验、管理思想和理论的总结、扬弃和发展。割断历史,不了解管理历史发展和前人对管理经验的理论总结,不进行历史考察,就很难理解建立管理学的依据。

(4) 实用性。管理学是为管理者提供从事管理的有用的理论、原则和方法的实用性学科。管理的实践性表现为它具有可行性,而它的可行性标准是通过经济效益和社会效益加以衡量的。因此,管理学又是一门实用学科,只有把管理理论同管理实践相结合,才能真正发挥这门学科的作用。

2. 管理学的内容和范围

管理学的研究内容主要包含两大方面:

(1) 着重从历史的方面研究管理实践、思想、理论的形成、演变、发展,知古鉴今。

(2) 着重从管理者出发研究管理过程,主要包括以下五个方面:

- ① 管理活动中有哪些职能;
- ② 执行这些职能涉及组织中的哪些要素;
- ③ 在执行各项职能中应遵循哪些原理,采用哪些方法、程序、技术;
- ④ 执行职能过程中会遇到哪些障碍、阻力;
- ⑤ 如何克服这些障碍、阻力。

3. 学习管理学的重要性

(1) 管理在现代社会中的地位和作用

科学技术进步决定了社会生产力水平的提高,从而推动社会发展的进程。但是,仅有先进的科学技术,没有先进的管理水平,没有相应的管理科学的发展,先进的科学技术是无法得到推广和有效运用的,它

的作用也不可能得到充分发挥,而且还可能阻碍社会生产力的提高。因此,在当代,人们普遍认为,先进的科学技术和先进的管理科学是推动现代社会发展的“两个车轮”,缺一不可。这一点,已为许多国家的发展经验所证明。还有人认为,管理是现代社会文明发展的三大支柱之一,它与科学和技术三足鼎立。19世纪时经济学家特别受欢迎,而20世纪40年代以后,却是管理人才的天下了。这些都表明管理在现代社会的发展中占有很重要的地位。

(2) 管理对未来社会发展的意义

管理是人类不可缺少的重要活动,随着未来社会共同劳动的规模日益扩大,劳动分工协作更加精细,社会化大生产日趋复杂,管理就更加重要了。在人类经历了农业革命、工业革命这样两个文明浪潮以后,以全新技术为主要特征的“第三次浪潮”已经冲击到我们的身边,全新的技术、高速度的发展必将需要一套更科学的管理,才能使新的技术、新的能源、新的材料充分发挥它们的作用,管理在社会中将处于更加重要的地位。

4. 用系统方法学习和研究管理学

要进行有效的管理活动,就必须对影响管理过程中的各种因素及其相互之间的关系,进行总体的、系统的分析,才能形成管理的可行的基本理论和合理的决策活动。总体的、系统的研究和学习方法,就是用系统的观点来分析、研究和学习管理原理和管理活动。所谓“系统”是指由相互作用和相互依赖的若干组成部分结合成的、具有特定功能的有机整体,而系统本身又是它所从属的一个更大系统的组成部分。根据这个定义,管理过程是一个系统,“管理”的概念、理论和技术方法也是一个系统。这样,从管理的角度看,系统有两个含义:一是指系统是一种实体;二是指系统是一种方法或手段。二者既有区别,又有密切