

MANAGER'S 101 TIPS FOR SUCCESS

赵 柯 编著

经理人的101条 成功秘籍



采众家之长 成一家之言
指点职业生涯迷津 解密经理人成功密码
精研中国特色经理人的从业之道

青 岛 出 版 社

QINGDAO PUBLISHING HOUSE

MANAGER'S 101 TIPS FOR SUCCESS

经理人的101条 成功秘籍

赵 柯 编著

青 岛 出 版 社

QINGDAO PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

经理人的 101 条成功秘籍/赵柯编著. —青岛:青岛出版社,2008.12

ISBN 978-7-5436-4976-7

I. 经... II. 赵... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 171905 号

书 名 经理人的 101 条成功秘籍

编 著 赵 柯

出版发行 青岛出版社

社 址 青岛市徐州路 77 号(266071)

本社网址 <http://www.qdpub.com>

邮购电话 13335059110 (0532)85814750(兼传真) 0532-80998664

责任编辑 赵文生 电话 (0532)80998648

封面设计 晓明 华慧

照 排 青岛海讯科技有限公司

印 刷 青岛海尔丰彩印刷有限公司

出版日期 2009 年 1 月第 1 版 2009 年 1 月第 1 次印刷

开 本 16 开(700mm×1000mm)

印 张 21.25

字 数 200 千

书 号 ISBN 978-7-5436-4976-7

定 价 31.80 元

编校质量、盗版监督免费服务电话 8009186216

(青岛版图书售后如发现质量问题,请寄回青岛出版社印刷物资处调换。电话:0532-80998826)

本书建议陈列类别:企业管理

前 言

经理人一词,来自英文中的“manager”,它已经成为我们当今生活中一个高频率用词。

职业经理人是指那些以企业经营管理作为职业,深谙企业经营管理之道,并确保企业资产保值和增值的受薪阶层。一般认为,将经营管理工作作为职业,具备一定职业素质和职业能力,并掌握企业经营权的社会阶层,就是经理人。

通俗来讲,经理人就是凭能力凭业绩吃饭的人,但不是凭资本吃饭的人。换言之,他们是凭人力资本吃饭的人,而不是凭货币资本吃饭的人。

经理人,横向看是分类的,销售、财会、生产、技术等等;纵向看是分层次的,企业需要各种层次的职业经理人。比如第一个层次是能工巧匠型的,是某一个领域的行家里手;第二个层次是将领型的,在一个领域中可以带领一帮人来完成一个特定项目;第三个层面则是教师型的,必须有系统而且宽泛的思考。

经理人最重要的使命就是经营管理企业,使其获得最大的经济效益。所以对职业经理人有其独特的评价标准,其报酬及社会地位的高低,取决于经营业绩的好坏,他们必须承担经营失败后的职业风险。经理人的职业化,将经理人的利益与企业的经营绩效结合起来,将他

们的命运与企业的生死存亡联结起来,从而形成同舟共济、荣辱与共的关系格局。

经理人之所以成为领导者,主要是因为他拥有某种权威。权威来源于三个途径:地位权威、知识权威、个性权威。地位权威往往产生于世袭的权力或获得的各种头衔。个性权威往往是由于这个人的脾气性格所产生的,极端的形式就是所谓的“领袖气质”。很多情况下,权威的产生是源于他所掌握的知识。苏格拉底所说的“知识是开启权威之门的钥匙”,强调的就是知识对于权威的重要性。在主要依靠技术或专业知识做事的机构里,谁拥有的知识多,谁就有权威。知识对于经理人的重要性是举足轻重的,谁也不会尊重一个显然不知道自己在说什么的经理人。

西方企业的发展使职业经理人成为一个日益引人注目的群体,因为是他们创造了一个又一个经济奇迹。在中国,随着改革开放的不断深入,职业经理人作为国民经济发展第一线主体的重要地位已被普遍接受。作为一个新崛起的社会阶层,中国职业经理人近年来频繁地显示在媒体的聚光灯下。如何尽快在中国建立起一支优秀的职业经理人队伍,是每一个关注企业发展的有识之士都在思考的问题。在市场经济日渐深化的今天,经理人群体的兴衰荣辱,往往暗含着市场阴晴变化的征兆和符号。毫无疑问,经理人已经成为中国经济的一个缩影。

职业经理人是企业经营管理为职业的社会阶层,一般具有五方面特性。其一为良好的职业操守,能达到职业道德和专业规范的要求;其二为成熟的职业心态,能较好地把工作热情和务实作风相结合;其三为明确的专业分工,能够拥有专业优势;其四为受薪阶层,通过自

己的管理经验与技能参与社会交换获得报酬;其五为可变动性或曰可替代性,即能够进入人力市场并合理流动。

如果你打算做一个职业经理人,需要做好各方面的充分准备。第一项准备是做好知识积累。在成为职业经理人之前,弄懂你需要懂得的、有关职业事务的主要事情,在当学的年龄段里掌握自己的行业知识。第二项准备是树立个人风格。在成为职业经理人之前,弄清楚什么能够使你感到舒适自如,包括你的穿着方式或是一些能够让你和别人区分开来的小地方。尽量在二三十岁的时候去试验、体会和形成你的特色。因而在成为职业经理人之前,你一定要确立你的个人风格。第三项准备是将情感生活纳入正常轨道。在你登上职业阶梯的更高层次时,你要学会更从容地生活,而不是让人看着你沉陷在情感危机里不能自拔。人要完全不受既消耗精力又转移心志的私人问题困扰,而直接走上成功之路,需要付出很大的毅力。第四项准备是了解自己能力方面的不足,承认有些事情自己做不好、受不了或不愿做。假如数字令你发怵,而你只喜欢做创造性工作,那么就不要强迫自己去计算数字,哪怕这项工作报酬丰厚。你必须选择好你自己喜爱的工作,否则今后的职业生涯中你定将是痛苦的,甚至会使你终身都没有真正的成功可言。第五项准备是积攒一笔钱。天底下没有什么能比即刻的衣食之忧更令人萎靡不振了。因此,要存一笔钱以供不时之需。

对于有志担当经理人职责的人们,本书既提供了一个迅速入门的捷径,又展示了传统与现代相结合的管理天地,为有志者洞悉这个神奇的领域提供了可资借鉴的实用理念,愿读者喜欢它。

目 录

前言	1
【001】 定位角色	1
【002】 明确职能	4
【003】 管好自己	8
【004】 掌控全局	12
【005】 依势嬗变	15
【006】 直面复杂状态	18
【007】 让他人对你放心	22
【008】 树立领导风格	25
【009】 激发团队士气	28

【010】	开好会议	31
【011】	用好保护色	34
【012】	智慧应对“小圈子”	37
【013】	消除管理浪费	40
【014】	战略下移	43
【015】	理性竞争	46
【016】	辨证思维	49
【017】	注重激励	52
【018】	激情管理	55
【019】	保持距离	59
【020】	攻心为上	63
【021】	施展概念技能	66
【022】	注意谈话技巧	69
【023】	关注员工忠诚度	72
【024】	做好降职管理	75
【025】	强化结果心态	78
【026】	启发问题意识	81
【027】	不怒而威	84
【028】	钝感力智慧	87
【029】	赢得尊重	91
【030】	多疑有害	95
【031】	说服别人	98
【032】	让员工快乐工作	102
【033】	低成本点燃激情	105

【034】	温馨考勤	108
【035】	选好搭档	111
【036】	认知下属能力	114
【037】	灵活培训	117
【038】	授权有术	120
【039】	制度不败	123
【040】	戒掉拖延习惯	126
【041】	活力管理	129
【042】	顺畅沟通	132
【043】	真情福利	135
【044】	善于纠错	138
【045】	有效批评	141
【046】	训诫有方	144
【047】	消解抗拒	148
【048】	委婉交流	152
【049】	不要事必躬亲	155
【050】	开发人脉	158
【051】	按步骤解决问题	162
【052】	建立信任	165
【053】	科学管理时间	169
【054】	让下属尽职	172
【055】	激发建设性冲突	175
【056】	注重情商管理	178
【057】	赞美他人	181

【058】	激励有禁忌	184
【059】	不要太较真	187
【060】	多些幽默	190
【061】	营造好氛围	193
【062】	让员工口吐真言	196
【063】	零时差管理	199
【064】	创新至尊	202
【065】	简单管理	205
【066】	明识中流砥柱	208
【067】	真诚赏识	211
【068】	创造愉悦环境	214
【069】	用人要疑	218
【070】	管理好强势下属	221
【071】	用好坚持己见者	225
【072】	组织造血	228
【073】	内部轮岗	231
【074】	细化执行力	234
【075】	应对老板的个性和失误	237
【076】	赢得老板信任	240
【077】	适时服输	243
【078】	知难而退	246
【079】	善与媒体打交道	250
【080】	以道歉化解危机	254
【081】	积极等待	257

【082】 远见能力	260
【083】 用好名片	264
【084】 参与社团活动	267
【085】 拓展领导魅力	270
【086】 防范决策陷阱	273
【087】 忙到关键处	277
【088】 诚信交往	280
【089】 化解风险	283
【090】 防止吃里扒外	286
【091】 褒奖核心员工	290
【092】 向上管理	293
【093】 管理压力	297
【094】 摒弃负面心理	300
【095】 避免温馨误区	303
【096】 不做工作狂	306
【097】 宽容自己	310
【098】 减法管理	313
【099】 低调打造个人品牌	316
【100】 起居有常	319
【101】 展现最好的自己	322
后记	325

001

定位角色

职业经理人是董事会或者是企业大股东聘请的企业管理者。在董事会或者大股东眼里,职业经理人的角色定位就是“保姆”,需要像保姆照顾小孩一样,认真呵护企业的成长和发展。但在实际操作过程中,总是有经理人自觉不自觉地陷入到了充当“婆婆”的角色当中,以为自己坐上了经理这个位置,就有一种企业是自己的了的感觉。这种位置带来的权利感和满足感也促进了经理人雄心的勃发和职业的激情。在决策上,全力调动起来,为实现自己的目标而行动,要求全公司都服从他个人的指挥。为了做大做强,而不顾企业实际情况,以业界

第一或者全国第一的高要求给自己太大压力。而在费用上,有时也没有过多考虑。觉得反正不是花自己的钱,是“拿老板的钱,做自己的事”,能实现自己的价值就可以了,有一种好高骛远的心态在里面。结果与董事会或者大股东的关系不相和谐,最终导致自己的离职或者遗憾出局。有位经理人在某大型企业担任总裁,他以自己的智慧和努力把企业从生死边缘上拉了回来,并且在短短的两三年时间内,使该企业成为行业中的佼佼者。可他在没有经过董事会的批准前,自作主张支出了20万元的费用,超出了董事会为其设定的费用支出在10万元以下的权限,最后造成与董事会不和,不得不采取走人的方式结束了一段本以为皆大欢喜乃至双赢的职业生涯。

2 常规意义上,经理人的角色定位具有两个基本特征:一是根据公司的经营管理状况,确定企业的工作目标,然后拆分成具体任务,通过调动资源,进行有效授权,并对目标实现的情况实时监督;二是带出一支队伍,培养帮助指导下属,进行大量的在职培训,提升企业发展的整体水平。经理人在对自身的职业规划或者角色定位中,应该始终如一地明白自己就是“保姆”而不是“婆婆”。一旦混淆或者颠倒两者之间的这种关系,就有可能出现不和谐的音符,甚至引发“地震”。到头来,在资本意志起决定作用的今天,吃亏的或者说受到伤害的往往是经理人自己。

为了维护职业经理人的权益,也是为了实现自己的人生目标,经理人要时刻明确自己的定位,严格遵守经理人的行为准则,始终依赖市场机制和企业法则谋求和维护自己的权益。一般来说,经理人的职权主要体现在以下方面:组织实施董事会的决议,全面主持公司的日常运营和管理工作;拟订公司中、长期发展规划,年度运营计划和收益

运用计划,公司年度财务预决算方案、弥补亏损方案;拟订公司增加或减少注册资本和发行公司债券的建议方案;拟订公司内部管理机构设置方案;拟订公司的规章制度;提请董事会聘任或解聘公司财务负责人;决定公司其他各职能部门负责人的任免;决定公司本部工作人员的聘用、薪酬、奖惩与辞退;审定下属企业中长期发展规划、年度经营计划和重大投资等事项;在董事会授权的额度内决定公司投资、贷款、对下属企业担保等事项,决定公司法人财产的处置和固定资产的购置,审批公司财务支出;根据董事长授权,代表公司签署各种合同和协议;签发日常行政、业务等文件。有些经理人在权力运行的过程中,往往会越过以上这些权力门槛,把自己的权力扩大化,既是决策的执行者,又充当决策的制定者,混淆了职业经理人和董事会之间的“保姆”与“婆婆”角色定位,当然就会折戟沉沙了。

一个职业经理人可以拥有公司的股份,但他必须明确分清自己的双重身份。作为股东,他有权享有股东的一切权利,但作为职业经理人,他必须按经理人的准则行事。事实上,国外大多数职业经理人都通过各种形式成为了公司的股东,但董事会并不因此就放低对职业经理人的职业要求。

002

明确职能

有经理人的头衔,并不代表你有经理人的能力。虽然头衔能够给你带来一定的地位权威,但这种地位权威在很多时候是无足轻重的,与经理人能力的高低没有特别直接的关系。经理人管理主要体现为对部属的影响力,而不是在部属面前炫耀自己有多少实际上已经被噪音化的头衔。管理是什么?管就是对自然和社会资源进行调配,理就是对团队行为进行梳理。管理也就是对资源进行合理调配且对团队的行为进行引导的活动。

在工作当中,一些经理人把大部分的时间用于一些非管理的事情上,比如:一个销售经理在作统计分析或安抚一位重要的顾客;一个生产经理在修理工具或填写一张生产报表;一个制造经理在设计一种新的厂房布局或试验新材料;一家公司的总经理在拟订一笔银行贷款的细节。这些都不是经理人的管理工作。

经理人的职能决定了他的角色定位。首先,经理人是一个职业人。他主要是对自己的职位负责,而不是对某个人或某个企业负责,也不依附于某个企业或个人,这与传统企业中或多或少存在的人身依附关系完全不同。相对而言,经理人对于企业和企业所有者来说是自由的,是可以选择和流动的,这正是经理人的生命力之所在。其次,经理人的价值不是别人施舍的,而是由市场需求决定的。其市场价值的高低取决于他目前运营的企业的规模、当前的业绩表现以及经理人生涯的业绩记录。如果一个经理人缺乏业绩的支持,那么他随时都将面临被市场抛弃的可能。因此市场价值是经理人的生命。失去了职位,没有关系;失去了市场价值,就意味着职业生涯的终结。第三,经理人是专业化的人员,依靠的是自己的特殊专业技能即管理和运作企业的技能,而不是自己的资本,因此他的一切行为都必须符合专业水准。由于中国的企业管理者大多是半路出家的,其中又不乏成功的例子,因此许多人往往认为管理工作并不需要专业技能。实际上这是一种误解。由于市场环境、技术和竞争对手随时在发生变化,企业对经理人的专业技能要求越来越高,经理人还要对自己进行专业定位。有些人擅长财务,有些人擅长营销,有些人擅长人力资源管理等。总之,经

理人必须善于学习,不断提高自己,使自己的能力符合自己职位的专业要求。

明确职能,要求经理人做好四项基本作业。一是制定目标。经理人决定目标应该是什么,为了实现这些目标应该做些什么,这些目标在每一个具体领域中的具体目标又是什么。把这些目标告诉那些同目标的实现有关的人员,以便目标得以有效地实现。二是组织工作。经理人管理所需的各项活动、决定和关系。对工作进行分类,把工作划分成各项可以管理的活动,又进一步把这些活动划分成各项可以管理的作业。他把这些单位和作业组合成为一个组织结构,选择人员来管理这些单位并执行这些作业。三是激励和信息交流。把各类人组织成为一个团队的方法主要是,通过日常的工作实践,通过员工关系,通过有关报酬、安置和提升的人事决定,通过同其下级、上级和同级之间经常的相互信息交流等。四是衡量。经理人要注重建立衡量标准,而衡量标准对于整个组织的绩效和个人绩效至关重要。经理人要为每一个人确定一种衡量标准。衡量的标准不但要专注于组织的绩效,而且还要专注于个人的工作并帮助他做好工作。他对成就进行分析、评价和解释。他把这些衡量的意义和结果通报给他的下级、上级和同级。这四项作业合起来,就把各种资源综合成为一个活生生的、成长中的有机体。

经理人的基本职能,就是把本团体的成员更好地组织起来,提高团体的运作效率。小一点的经理人就像一个乐队的“领奏”,必须能够很好地演奏小提琴,能够带领弦乐队。大一点的经理人则应更像一个