

WORLD TRADE
ORGANIZATION



World
Trade Organization Time

WTO时代 经理实用手册

加入WTO之后第一本新经理人专用工具书

一册在手，等于多聘三个顾问

全面、新颖、简洁、实用

The Applied Handbook Of Managers

献给每一位立志成就伟业的经理人

陈鸿剑 著

中国工人出版社

F270-62

C442.1

WORLD TRADE
ORGANIZATION



World
Trade Organization Time

WTO时代 经理实用手册

陈鸿剑 著

中国工人出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

WTO时代经理实用手册 / 陈鸿剑著. — 北京: 中国工人出版社, 2002.8

ISBN 7-5008-2874-8

I. W… II. 陈… III. 企业管理 - 手册

IV. F270-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 069664 号

出版发行: 中国工人出版社

地 址: 北京鼓楼外大街45号

邮 编: 100011

电 话: (010) 62350006(总编室) 62005038(传真)

发行热线: (010) 62005049 62005042

网 址: <http://WWW.WP-china.com>

经 销: 新华书店

印 刷: 北京市兴怀印刷厂

版 次: 2002年10月第1版 2002年10月第1次印刷

开 本: 880 × 1230毫米 1/32

字 数: 200千字

印 张: 11.25印张

定 价: 25.00元

版权所有 翻印必究

印刷错误可随时退换

谨以此书献给每一位
立志成就伟业的公司经理人

QIANYAN

前言

经理——一个耀人眼目又万般神奇的职位，他的五彩光环激励着多少有志之士、商界精英为之奋斗。只要沾上“经理”这两个字的人，没有谁愿意接受失败和屈辱，都渴望着为“经理”二字贴上成功与荣耀。

进入 WTO 时代，更使当今商战冲破了地域的界限，整个世界组成了一个国际性大舞台，市场竞争受到整个世界范围内诸多因素的影响与冲击。经理们如何在复杂的环境中率领自己的团队求生存、求发展，如何丰富个人知识与智慧，提高思辨决策能力与经营管理能力，是经理们日常工作中一个极为重要的部分。

经营管理的知识浩如烟海，当使用者需要时却一片茫然。本书作者既是管理方面的学者，又是一个管理实践者，他知道经理们需要什么，通过精心而漫长的努力，整合本领域先进、实用的经验，结合自己在管理中的体会而完成的这本《WTO 时代经理必备手册》，对经理的思维、行为、日常工作做了权威性的总结和指导，并且做到了全面、生动，具有极强的实用价值和可操作性。为日理万机的经理们提供一种常用的工具。

《WTO时代经理必备手册》对想步入经理行列的奋斗者传道、授业、解惑，更重要的是对已担任经理的创业精英们解难及自我再提升。

在这个充满竞争和机会的时代，我们企盼更多的时代弄潮儿一显身手、出奇制胜，使经理这个名字更添光彩。

作者

2002年9月

第1章 经理必备的基本素质

WTO时代经理的领导素质·····	(3)
优秀经理的八大新观念·····	(16)
形成超前的领导力量·····	(23)
拥有一副好口才·····	(35)
熟练的运用社交礼仪·····	(51)

第2章 经理必做的日常工作

如何分派工作·····	(65)
妥善处理突发事件·····	(70)
怎样开好会议·····	(76)
怎样接待客户·····	(80)
怎样处理文件·····	(84)
怎样签订合同·····	(86)
怎样接打电话·····	(91)
和政府的关系·····	(93)
和银行的关系·····	(97)
和传媒的关系·····	(99)

第3章 经理必学的管理艺术

管理的基本知识	(105)
管理的基本技巧	(116)
超前的非诉讼管理	(119)
成功的目标管理	(124)
有效的时间管理	(146)
敏锐的危机管理	(152)
有序的财务管理	(156)

第4章 经理必悟的用人之道

识人与用人	(169)
招聘与培训	(180)
协调与沟通	(186)
激励的方法与艺术	(192)
批评与惩罚	(196)
打造骨干团队	(201)

第5章 经理必懂的营销策略

产品的规范化管理	(211)
销售管理胜经	(216)

定价方略	(226)
品牌管理方略	(231)
信息资源整合	(236)
广告意识与广告策略	(240)

第6章 经理必具的成功心态

认识自我是成大事的基础	(247)
目标是成功的起跑线	(253)
善待他人是成功的翅膀	(257)
美好的感情是成功的家园	(263)
工作是成功永恒的主题	(270)
积极创新是成大事的风帆	(275)

第7章 经理必通的处世之道

上下左右，理顺关系网	(281)
怎样对待自己	(287)
怎样对待别人	(292)
怎样对待人心	(297)
怎样对待人言	(304)
怎样对待人情	(314)

第8章 写给经理的16条忠告

- 忠告1 首先要学会做人……………(323)
- 忠告2 不要忘记学习与借鉴……………(325)
- 忠告3 不要过分依赖某个人……………(329)
- 忠告4 不要任人唯亲结党营私……………(330)
- 忠告5 不要放纵自己……………(332)
- 忠告6 懂得进退之道……………(334)
- 忠告7 不要只顾眼前……………(335)
- 忠告8 学会节俭控制不必要的花销 ……(336)
- 忠告9 要善于集思广议……………(338)
- 忠告10 不要吝惜赞美……………(339)
- 忠告11 要加强风险意识……………(341)
- 忠告12 做生意不要依靠“君子协定” ……(343)
- 忠告13 经理的语言应避免花哨……………(344)
- 忠告14 不要将个人私事带入公司……………(345)
- 忠告15 不要信口开河, 轻易许诺……………(346)
- 忠告16 学会沉默不要随意表态……………(347)

1 经理必修的基本素质 MANAGER

WTO 时代经理的领导素质

WTO 时代到了!它使得传统的生产管理模式发生了一系列新变化,一些全新的游戏规则也将以崭新的面目出现在商业舞台上。这对于每一个公司的生存和发展,尤其是对于每一个跨时代经理的领导素质和管理水平,都提出了更高的要求 and 强有力的挑战。

1. 新时代优秀经理的特质

我们每天都必须面对许多的复杂情况,有众多的问题和各种各样的关系需要解决和协调,这就需要跨时代的经理具有迥异于常人的素质。通常说来,这些素质指以下 10 个方面:

(1) 信心十足

作为一个公司经理,需要时时处处充满自信。既要在内心相信自己,也要在公众面前恰到好处地表现出这种自信心。

如果一个经理对前途瞻前顾后,就会对公司上上下下的所有人产生影响。

当世界第三家电公司——飞利浦公司的总裁对股东们谈到他正在努力把科研成果转化为畅销产品时,他总是充满信心地说:“还有不少障碍,但我们一定能够克服它们。”

说完,他深深地吸口气。脸上露出轻松的笑容,充满信心地行动起来。他的这种自信也就快速的感染了每一个人,使得



WTOshidai 经理必修的基本素质

作为一个公司经理,需要时时处处充满自信,既要在内心里相信自己,也要在公众面前恰到好处地表现出这种自信心。

整个公司士气为之大振。

当然,成功是信心最可靠的源泉。当第一次在某个领域获得成功时,经理可能会在内心里说:“这大概出于幸运。”第二次在那个领域获得成功时,他可能会谦虚地说:“这是靠运气。”但当他第三次获得成功时,他就会认识到这是属于自己的功劳。这时,自信心就被激发出来了。

很多人并非生来就是自我怀疑的,他们是后来才染上这个毛病的。

有信心的经理总是巧妙地保持自信,并力图使最原始的“童心”不至湮灭。他们没有自我怀疑的毛病,总是热情而充满自信地面对新的挑战。

(2) 强烈的事业心

身为经理,事业心是推动事业成长的内在动力。

日本电器巨擘松下幸之助认为:企业经理首先应是一个勇于负责者。只有勇于负责的人才会有事业心。一般而言,经理的责任是沉重的,既是对自己个人的,对全体员工的,也是对社会大众和民族国家的。

一般的经理能够顾及到自己赚钱和员工福利就不错了。但是,松下认为这还不够。他认为经营者要以创造价廉物美的产品为手段,造福社会大众,促进国家民族乃至全人类的发展。

有了责任心,才会激发出浓厚的经营兴趣和强烈的事业心。

松下说：“我认为做一个经理除了社会责任以外，还要有一个不可或缺的条件，那就是‘有事业心’。没有事业心的人，永远成不了大气候。如果勉为其难，把他推上经理的位子，也一定不会长久。倘若对经营中的某些事情缺少兴趣，那也应该培养兴趣。兴趣会激发工作热忱，而热忱几乎等于成功的一半。”

(3) 永不服输

所谓永不服输，并非撞倒南墙不回头的顽固，它是一种下定决心一定要战胜艰难取得结果的精神。不管在这条路上要忍受什么样的创痛。有经验的销售人员总结了一个“三次定律”：必须听到三次“不”字，才真正意味着这笔生意搁浅了。这一定律对创业经理也有参考作用：碰到任何事情，都用不同的方法试验三次，然后才放弃它。为了稳妥起见，甚至不妨试验第四次。

懈怠、犹豫、动摇的结果可能是半途而废，在成功到来的前夕溃退。坚韧的经理总是排除失望、挫折、沮丧和各种艰难困苦而坚持不懈地前进，因为他们坚信：永不服输者必胜。

(4) 竞争意识

商场如战场，时刻都在进行悄无声息的厮杀。因此，强烈的竞争意识应该成为创业经理灵魂的一部分。

无论对个人的成长，还是对企业的发展来说，竞争都是一件有意义的事。同对手进行竞争，既是事业成长的源泉，也是



WTOshidai 经理必修的基本素质

作为一个公司经理,需要时时处处充满自信,既要在内心里相信自己,也要在公众面前恰到好处地表现出这种自信心。

人生的乐趣所在。

有经验的经理从来不安想在刚刚卷入的竞争中轻而易举地获得胜利。胜利,特别是轻而易举获得的胜利,其价值总会大打折扣。

当经理回顾一生中获得的成就时,最值得玩味的往往是那些克服了重重艰难险阻才获得的胜利。胜利虽然短暂,但强大的竞争能力却会带来持久的喜悦。人们往往喜欢在过程中获得享受而并不是在获胜结果中体验满足感。有一个强大的对手或一个难题,是一件好事。战而胜之,可以使经理获得巨大的享受。

从某种意义上来说,是竞争对手帮助你达到顶峰。只有同对手不断进行斗争,才能不断点燃旺盛的斗志。

(5) 虑事周全

所谓虑事周全,是说对工作要抓得具体,对结局负完全责任,而不是吹毛求疵,过分沉溺于细枝末节而看不到全局。

比较成功的经理都知道,心思细致,可以洞察先机,防微杜渐,使判断和操作准确。而判断和操作准确则会带来一连串的良好反应。

一个心思细致的合作伙伴,通过观察一家公司的外观就可以大致了解到公司的情况。

比如说停车场:车辆进出是否方便?环境卫生是否干净?有无

安全保障?公司是否关心这方面的事情?这些问题可以说明很多问题。

再比如说:公司大门口的环境如何?门前是否整洁?保安员是否谨慎敬业?那里为什么采取那种布局?气氛如何?这都可以说明一家公司的员工素质、内部管理等情况。

修身齐家才能治国平天下,虑事周全才能带领公司稳健发展。心思细致,注意抓住细节,可以使经理养成做大事所需要的那种严密周到的作风。

(6) 超强的领导欲

不想当元帅的士兵不是好士兵,不想当经理的员工永远也成不了经理。只有具有强烈的领导欲望,才能登上高位,统帅他人,这是自然界进化与淘汰的铁的法则。因为在人类社会的所有行为中,“领导”是比较常见,也是不可缺少的一种人类行为。领导行为随时都在发生,你不想领导别人,就会被别人领导。

作为一家公司的首脑,如果畏首畏尾不愿去领导别人,后果是不言而喻的。

有人对经理做了这样的描述:“当需要把车拉出泥潭的时候,总会有一个人站在路边大声吆喝,让大家劲往一处使,朝着同一个方向拉,这个人就是经理。”

有人说经理是天生的,还有人说,经理是通过学习积累经