

职业经理 操作指南



A 管理模式

塑造经理

(上)

光起 编著

企业行政
工作能力训练

企业管理出版社

MANAGEMENT SYSTEM

管理模式

塑造经理

(上)

前 言

“职业经理”这个词对中国的多数人来说还有点陌生。其实，这在国外已经很普遍了。所谓职业经理，是指以管理为职业，以企业行政为专业，以合同为依据，接受投资者聘用，通过管理、经营手段使企业盈利的人。企业经理在国际上已发展成为一个社会阶层。

时代呼唤职业经理，时代也造就职业经理，但职业经理的能力不是由经验和知识自然演变而来，也不能全靠摸索。他们需要实践的磨练，但更需要专业训练。而集中的职业训练可以比较迅速地使其具备岗位能力。现在国际上已有规范，职业经理应具备的十二项企业行政工作能力为：

新思维训练	电脑操作能力
预算控制能力	组织能力
驾驭市场能力	指挥能力
程序控制能力	检查反馈运用能力
人员招聘与任用能力	培训能力
激励能力	法律、法规应用能力

“知识是学来的，能力是练就的”。职业经理的行政工作能力必须通过专业训练才能具备。

本书是训练和提高经理以及想当经理的人的行政工作能力、塑造职业经理的参考教材。它把知识融于案例、游

戏和情景模拟中，使读者能在较短的时间内初步了解和掌握企业行政工作能力。

中国有上百万个一定规模的企业，需要上千万个职业经理。除大学之外，还需要通过自学和岗上培训造就大批的职业经理，使我们的企业健康发展，使我们的综合国力大大增强。

中国有上千万个有志者想当经理；

希望有志者事竟成。

中国一定能有自己的职业经理队伍，他们不仅能管好
自己的企业，还能驾驭跨国公司。

这一天不远了。

刘光起

1999年7月12日

总 目 录

前 言	1
第 一 章 新思维训练	1
第 二 章 电脑操作能力	103
第 三 章 预算控制能力	229
第 四 章 组织能力	297
第 五 章 驾驭市场能力	427
第 六 章 指挥能力	585
第 七 章 程序控制能力	713
第 八 章 检查反馈运用能力	777
第 九 章 人员招聘和任用能力	841
第 十 章 培训能力	919
第十一章 激励能力	1065
第十二章 法律、法规应用能力	1211

目 录

(上册)

前 言	1
第一章 新思维训练	1
第一节 正确估计形势能力	2
第二节 强化市场观念能力	8
第三节 演讲能力	29
第四节 心理素质测试能力	40
第五节 调整心理状态能力	51
第六节 进行经济分析能力	82
第二章 电脑操作能力	103
第一节 计算机发展历史	104
第二节 硬件知识	108
第三节 软件知识	130
第四节 计算机基本操作	134
第五节 漫游网络	162
第三章 预算控制能力	229
第一节 指导制定投资预算能力	230
第二节 指导制定年度预算能力	263
第三节 用预算控制经营运作能力	278

第四章	组织能力	297
第一节	机构设置能力	298
第二节	岗位设置能力	350
第三节	述职能力	387
第四节	职责界定能力	400
第五节	临时任务组织能力	411
第六节	调整能力	420
第五章	驾驭市场能力	427
第一节	理念指导能力	430
第二节	指导设计识别系统能力	470
第三节	指导策划能力	518
第四节	市场调查能力	560
第六章	指挥能力	585
第一节	服从上级能力	588
第二节	指挥能力	612
第三节	督办和授权能力	677

第一章 新思维训练

本章详细讲述了六大能力，即：

1. 正确估计形势能力
2. 强化市场观念能力
3. 演讲能力
4. 心理素质测试能力
5. 调整心理状态能力
6. 进行经济分析能力

第一节 正确估计形势能力

△目的:

认清职业经理所处环境与自身使命,了解职业经理与管理模式的关系。

△重点:

理解职业经理与管理模式的关系

△难点:

认清时代形势

【内容】

职业经理和管理模式

在全球经济朝着一体化飞速发展的今天，中国企业建立模式化管理手段和造就一支职业经理人队伍不仅成为必需，而且成为必然。

（一）时代呼唤职业经理

中国已实现了由计划经济体制向市场经济体制的转变，市场经济的发育和完善过程，为职业经理人提供了生存的土壤，同时职业经理人也将必然成为市场经济的主角，推动市场经济的真正形成与发展。

企业是一个国家的经济细胞，企业兴则国家兴。商品经济的浪潮冲击着中国的每一个企业。一个企业要生存、要发展，已非单纯靠引进先进设备和发展规模经济所能实现。“大海航行靠舵手”，一个成功企业必须拥有自己的舵手——职业经理人，只有职业经理发挥应有作用，将各种生产要素创造性地完整组合，才能开创企业的辉煌前程。

（二）什么是职业经理

职业经理一词，最早是在 19 世纪末，由法国经济学家萨特提出，他认为职业经理能够把经济资源从生产率极低和产量较少的领域转移到生产率较高和产量较大的领域。但这一定义只是指出了职业经理的部分功能而已。哈佛大学教授约翰·波特也曾提出自己的见解，他认为：职业经理人的基本特征是“发起变革，设计变革和组织实施变革”，“创新”是和职业经理紧密相连的，他所说的“创新”是指生产要素的新组合。即：创造一种新的产品；采用一种新的生产方法；开辟一个新的市场；掠夺或控制原材料或半成品的一种新的供应来源；采用一种新的企业组织形式。约翰·波特把这种新组合的实现称为企业，把职能是实现这个新组合的人都称为职业经理人，他也是从职能的角度来论述职业经理人的。

中国现今尚未真正出现职业经理人队伍，官本位下转变过来的众多经理，并非真正意义上的职业经理人。目前，中国的企业界和学术界，对职业经理人没有提出统一或是成型的概念。A 管理模式通过研究国外有关职业经理人的学术论述，结合实践经验和中国实情，提出职业经理人的定义如下：职业经理是指以管理为职业，以企业行政为专业，以合同为依据，接受投资者聘用，通过管理、经营手段、使企业盈利的人。国际上已经发展成为一个社会阶层。

其中大部分人属于中产阶级。

（三）职业经理人的操作指南——A 管理模式

职业经理人加上模式化管理是企业能够发展壮大的真正原因

1996 年，留洋归国的某年轻专家，受国家投资银行委托，就任中国某集团公司总经理，年薪 150 万人民币，就任后，卓有成效，但数月后，因地方政府袒护等种种原因，无法建立起运行通畅的管理模式，孤掌难鸣，无法工作下去，不得已离开了。

由此可见，职业经理必须在科学管理模式下才能发挥作用。

1. 为什么建立管理模式

建立现代企业制度是企业发展的必由之路，它是运用现代企业管理模式以及管理手段进行科学管理的制度。职业经理必须在启动科学的管理模式前提下，才能发挥对生产要素进行创新性组合的巨大功能。

研究中国企业界的历史及现状，A 管理模式认为：国有企业需要改造管理模式，民营企业需要建立管理模式，集体企业需要更新管理模式，企业集团需要统一管理模

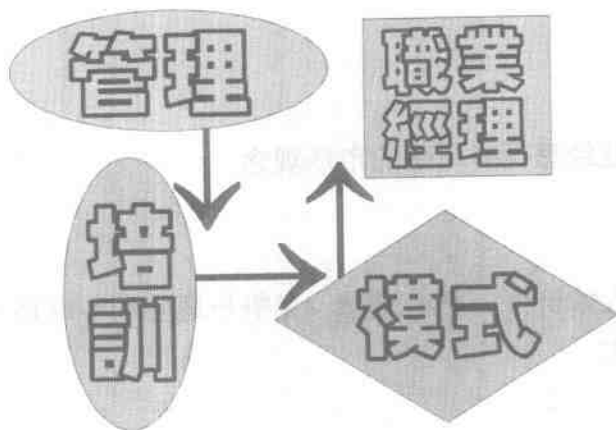
式。

2. A 管理模式是培养、塑造职业经理人的操作指南

官本位下的经理不是真正意义上的经理。正如建筑设计师不一定能成为建筑公司的好经理，某方面的专家也不等于是职业经理，职业经理除具备一定的专业知识外，必须训练有素，富有行政管理的能力和技巧。经理需要培训，经理应该是专业的。

职业经理的智力、心理素质是靠先天条件、后期教育、实践经验和自身不断地学习来提高的，而业务能力的提高是靠系统学习、培训和实践而逐步形成的。

A 管理模式就是集中了三篇九大系统的内容，针对职业经理所必须具备的各种行政工作能力，采用世界上比较先进的“演练式”教学法进行系统学习、培训和实际演练的知识体系，是职业经理人的操作指南。



【训练】

本节训练，放在本章第二节的训练部分进行。

第二节 强化市场观念能力

△目的:

使职业经理拥有正确的市场观念

△重点:

掌握人才价值、契约道德、竞争与适应和心理适应四大市场观念

△难点:

理解并正确把握运用四大市场观念

【内容】

“满负荷工作法”创始人张兴让异常坦诚地说：“我们这些人真功夫不行，市场经济不懂，一较真就打败仗。”

A 管理模式认为，职业经理人必须具有正确的市场观念，才能适应市场竞争的大环境。职业经理人应掌握以下市场观念。

（一）人才的价值

1. 人与人才

人是什么呢？辞典上的解释是：生活在地球上的会说的，能制造并使用工具进行劳动的高等动物。也就是说人会说话，并会制造使用工具，这一切是人的本能，是一种自然的人。人类社会是由人组成，人是社会的人，参与社会劳动，创造价值，同时人类是有文化的。人区别于其他动物最本质的是有文化。

人才是什么呢？辞典上的解释是：德才兼备的人；有某种特长的人。普林斯顿附近的贝尔实验室是世界知名的科学实验室，在贝尔实验室的顶尖人才展现的特征是：善于采用灵活的人际策略；懂得如何进行自我激励；善于人力的组织协调；能领导众人达成共识；能参与他人的观点；具有说服力；懂得促进合作与避免冲突；富有主动精神，能自动自发肩负超越本身的责任；自我监控制能力非常强，善于调配时间与工作速度。这是顶尖的人才。人才就是可用之人，有用之人，能够为社会创造价值，为个人获取生活保障的人。

不是各个人都是人才。人才是通过努力学习并实践获得某种或多种特长的人。一无所长的人不是人才。

2. 人才的价值

(1) 人才的形成需要投入

人才的形成需要两方面投入，一方面是国家、社会的投入；一方面是企业投入。

国家社会的投入。一个人从小学到中学享受国家 9 年义务教育，高中、中专或到大学的成长过程中，国家、社会也投入了相当大的资金。国家培养人才的目的是为了每个人都能获得自立谋生的手段，本着取之于社会，用之于社会原则，国家培养出的人才最终通过各种途径为国家、为社会做出应有贡献，这是国家、社会的投入的回报。作为企业，要拥有适应本企业的人才，为企业的发展做贡献，企业必须投入资金。

企业的投入。企业的投入主要是指人才在本企业工作期间所必须接受的培养，企业这种投入可以算做是一种成本投入。在人才进入企业之前，所知所会的大部分是从学校里、书本上学到的知识，想要完全适应企业的需求，必须接受企业文化培训，了解企业的理念、历史、传奇故事、规章制度、岗位描述等，还要进行其它需要的培训。

例如：晋升前，培训晋升岗位的提高培训；接待外方人员谈判前的外语接待礼仪、涉外经济和法律以及风俗习惯的培训等。

这些都需要企业投入。人才是有价值的，也就是说通过培训后，人才会发挥出更多的优势、特长，为企业创造