

王福奎 编著

管理精英文库

96

新官上任

——新任经理人工作指南



人民中国出版社

721
23:

16

管理精英文库

96

新官上任

——新任经理人工作指南

王福奎 编著



人民中国 出版社

责任编辑:董恩博 赵向标

版式设计:周 侃 金 宁

封面设计:CI 出版策划中心

图书在版编目(CIP)数据

新官上任:新任经理人工作指南/王福奎编著.

北京:人民中国出版社,1998.1

(管理精英文库;96/李罗力等主编)

ISBN 7-80065-608-X

I. 新… II. 王… III. 企业管理—领导方法—指南 N. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 29452 号

· 管理精英文库 ·

李罗力 董晓阳 邓荣霖 主编

新官上任:新任经理人工作指南

王福奎 编著

人民中国出版社出版

(北京车公庄大街 3 号)

北京市朝阳区仰山印刷厂印刷

850×1168 毫米 1/32 开 8.5 印张 200 千字

1998 年 3 月第一版 1998 年 3 月第一次印刷

印数:1—5000 册

ISBN 7-80065-608-X/Z · 087

全书定价:2580.00 元(共 100 册)

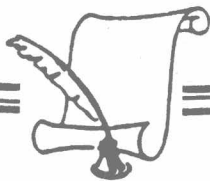
管理精英宣言

我是不会选择去做一个普通的人。
如果我能够做到的话，我有权成为一个不寻常的人。我寻找机会，但我不寻求安宁。我不希望在国家的照顾下成为一名有保障的市民，那将被人瞧不起而使我痛苦不堪。

我要做有意义的冒险。我要梦想，我要创造，我要失败，我更要成功。

我绝不用人格来换取施舍；我宁愿向生活挑战，而宁愿过有保证的生活；宁愿要达到目标时的激动，而宁愿要乌托邦式毫无生气的平静。我不会拿我的自由去与慈善作交易，也不会拿我的尊严去与发给乞丐的食物作交易。我决不会在任何一位大师的面前发抖，也不会为任何恐吓所屈服。

我的天性是挺胸直立，骄傲而无所畏惧，勇敢地面对这个世界。所有的一切都是一位企业家所必备的。



《管理精英文库》编纂委员会

主 编：李罗力 董晓阳 邓荣霖
副 主 编：唐惠建 唐 杰 梁中堂
雷忠勤 赵向标 邓绵良
刘远平 姬仲鸣 李永平
策 划：综合开发研究院（中国·深圳）
香港汉典文化出版公司
深圳特区报读者俱乐部
策划总监：罗锐韧 南兆旭
编辑总监：董恩博 赵向标
设 计：周 侃 金 宁
文字编辑：杨晓静 黄建军 周 辉
朱梅红 邓益志 昌文彬
钟 鸣 梁桂宽 王 林
美术编辑：程治冰 曹海龙 郭 斌
制 作：CDI 出版策划中心
法律顾问：明起伟
工作人员：王海燕 何红梅 赵彦红
徐进娟 谢晓洪 贾笑言
李会芳 林 黎 刘作良
何 斌 司昌斗 马晓丽

目 录

挑战——新官上任三把火

一、挑战人生 (3)

☐ 旧时同事,今日下属 (3)

☐ 空降部队,危机四伏 (5)

☐ 孤立敌手,稳住阵脚 (7)

二、新官上任备忘录 (8)

☐ 五点备忘 (8)

☐ 自我修行的五点建议 (11)

经理人五大特质

一、经营头脑的磨炼 (15)

☐ 经营头脑五要素 (15)

☐ 五要素的具体分析 (16)

二、人性魅力的吸引 (19)

·新官上任——新任经理人工作指南·

- ☐ 人性魅力五要点 (19)
- ☐ 五种魅力的作用 (20)
- 三、经营中要常有新招儿 (23)
 - ☐ 想出新招的三个角度 (23)
 - ☐ 新招的具体内容 (24)
- 四、强有力的统帅作用是必要的 (27)
 - ☐ 要当阵前指挥 (27)
 - ☐ 善听下言 (28)
 - ☐ 经营哲学很重要 (29)
 - ☐ 充分把握员工的思想状况 (29)
 - ☐ 用功、热情和说服力是经理的三大法宝 (30)
- 五、决断的关键 (31)
 - ☐ 优柔寡断时的决断 (32)
 - ☐ 临近收尾的决断 (32)
 - ☐ 展开战斗时的决断 (33)
 - ☐ 人事决断 (34)
 - ☐ 投资时的决断 (34)

经理人统率力法则

- 一、对全局的统率力 (39)
 - ☐ 统率为统御指挥 (39)

- ☐ 统率与领导 (40)
- ☐ 部属的自由意志需要限制 (42)
- ☐ 意志锻炼的研修勿怠慢 (43)

二、对下属干部的统率力 (44)

- ☐ 成功的工作没有技巧 (44)
- ☐ 重新检查自己的个性和能力 (45)
- ☐ 何为统御的法则 (46)
- ☐ 性恶说与性善说灵活运用 (47)

三、对员工的统率力 (49)

- ☐ 要消除不平不满的现象 (49)
- ☐ 对于努力者要加以称赞 (50)
- ☐ 施加恐惧感 (51)
- ☐ 要持训示的勇气和亲切心 (52)
- ☐ 理性之后要运用感情 (54)
- ☐ 投石在对方心中求取反应 (55)
- ☐ 内建的工作非常重要 (56)

四、透视统率力 (57)

- ☐ 统率力的原点在于“红萝卜与鞭子” (57)
- ☐ 赞美诗 (59)
- ☐ 导入登山的魅力 (62)
- ☐ 命令的效能 (63)
- ☐ 个人表演与率先垂范并不相同 (66)

经理选用人才的艺术

一、知人善任 (73)

- ☐ 最难在用人 (73)
- ☐ 有人才不一定会用 (74)
- ☐ 尽才必须感之以德 (76)

二、要知人善任必先善于观人 (77)

- ☐ 观人不是相人 (77)
- ☐ 观人要把握三大要领 (80)

三、观人要研究一些基本道理 (82)

- ☐ 先哲的观人术 (82)
- ☐ 姜太公看出本心的方法 (84)
- ☐ 知人之道 (85)

四、知人的最高标准在于平淡 (87)

- ☐ 中庸最为难能可贵 (87)
- ☐ 平淡就是中庸而不偏执 (88)
- ☐ 要设定用人的标准 (90)

五、偏才的人最喜欢搞小圈子 (91)

- ☐ 一般人多于偏才 (91)
- ☐ 八种偏才各有缺失 (93)
- ☐ 不要为偏才所惑 (94)

六、通才的重要性 (95)

- ☐ 通才就是兼才之人 (95)
- ☐ 兼能八才样样皆通 (97)
- ☐ 训练通才的三大原则 (99)

经理考虑的战略要点

- 一、进攻是最大的防御 (103)
 - ☐ 销售战略的关键所在 (103)
 - ☐ 明确经营方针 (105)
 - ☐ 顺应时代潮流的商品构成 (106)
 - ☐ 高级推销活动的展开 (108)
- 二、开发新产品 (109)
 - ☐ 独具特色的商品 (109)
 - ☐ 进行共同开发 (110)
- 三、利用人际关系 (111)
 - ☐ 广泛交际应做什么 (111)
 - ☐ 扩大人际关系的方法 (112)
 - ☐ 人际关系的活用 (114)
- 四、物资流通的革新 (116)
 - ☐ 流通是黑暗的大陆 (116)
 - ☐ 怎样压缩库存 (117)
 - ☐ 进货处和代理店的选择 (118)

- ☐ 推进发送货物的合理化 (119)

经理应理顺一整套赢利赚钱的体系

- 一、明确如何分配成果 (124)
 - ☐ 要根据赚钱多少奖赏员工 (124)
 - ☐ 重要的是让全体员工富裕起来 (127)
- 二、明确个人目标 (128)
 - ☐ 怎样密切员工间的关系 (128)
 - ☐ 要让员工明确个人目标 (130)
- 三、实行彻底的独立核算制度 (131)
 - ☐ 明确独立核算制 (131)
 - ☐ 实行公开的经营管理 (131)
 - ☐ 将独立核算制与成果分配制度结合起来 (132)
- 四、关于工资体系的设想 (133)
 - ☐ 怎样提高工资 (133)
 - ☐ 稍高于社会一般水平 (134)
 - ☐ 各种津贴的数额是不容忽视的 (136)
- 五、管理体制的革新 (137)
 - ☐ 不要根据好坏处分员工 (137)
 - ☐ 如何管理业绩成果 (138)
 - ☐ 在发放工资的那一天召开干部会议 (140)

企业发展目标的拟定与统制

一、企业成长的目标	(145)
☐ 企业战略性目标 (145)	
☐ 目标的体系化 (147)	
☐ 企业目标所需具备的主要条件 (149)	
二、目标的本质	(150)
☐ 企业的目标,应该根据在严厉的外部环境中,企业应当 如何生存下去,这个条件去决定 (151)	
☐ 目标并非过去的实绩之延长 (151)	
☐ 目标是由上面分配的 (152)	
☐ 目标大多是硬逼的、强迫性的 (152)	
☐ 即使不能达成目标,目标还是必要的 (153)	
三、长期经营计划的意义	(155)
☐ 何谓优秀的企业 (155)	
☐ 优秀的对外策略 (157)	
☐ 基于长远展望的长期计划 (159)	
四、目标的拟定	(161)
☐ 目标的分配与部属的了解 (161)	
☐ 为何部属无法理解 (163)	
☐ 为拟定部门目标与实行计划的讨论 (164)	

- ☐ 目标的内容 (166)

五、管制的要点 (167)

- ☐ 推进自我管制 (167)
- ☐ 自我管制的程序 (168)
- ☐ 标准化 (169)
- ☐ 管制上应注意事项 (170)

经理提升公司利益的要点

一、如何计算利益 (177)

- ☐ 并非“收益 - 费用 = 利益” (177)
- ☐ 不止限于谈论利益额 (177)
- ☐ 关于收益性指标 (178)
- ☐ 使用总资本利率的理由 (178)
- ☐ 销货收入指标 (178)
- ☐ 销货收入净利率指标 (179)
- ☐ 将预算费用的管理视为固定费用的管理 (179)
- ☐ 销货收入与利益的关系 (179)
- ☐ 所谓损益平衡点 (180)
- ☐ 管理损益平衡点比率 (180)

二、仔细推敲价格以增加利润 (181)

- ☐ 正确了解降低成本的意思 (181)

- ☐ 实现盘点存货 (181)
- ☐ 大量生产降低成本 (182)
- ☐ 维持成本与降低成本 (182)
- ☐ 仓库堆积了不能回收的成本 (182)
- ☐ 间接费用的摊派基准 (183)
- ☐ 赤字产品与边际利益 (183)
- ☐ 以提高生产力解决工资上升的压力 (184)
- ☐ 知道各部门所需要的人员数量 (184)
- 三、扩张销售额提升利润 (185)
 - ☐ 讲求经营能力的时代 (185)
 - ☐ 问题就是该解决的事情 (185)
 - ☐ 先决定目标利益 (186)
 - ☐ 决定各产品的销货目标 (186)
 - ☐ 调查商品的利益贡献度 (187)
 - ☐ 了解售价与数量的关系 (187)
 - ☐ 确保销售量是降价的条件 (187)
 - ☐ 下功夫在服务品质上 (188)

经理应警惕的事项

- 一、有无销路不振,急剧下降的征兆 (191)
 - ☐ 应当检查销售的日计表 (191)

·新官上任——新任经理人工作指南·

- ☐ 要经常注意经营状态 (192)
- 二、有无毛利下降的倾向 (193)
 - ☐ 在销售战略方面充分运用电脑 (193)
 - ☐ 定出上位品种进行检查 (194)
 - ☐ 彻底降低成本 (195)
- 三、以降低总人事费用来提高每个人的工资 (196)
 - ☐ 努力做到少而精 (196)
 - ☐ 检查一下总人事费用同销售额的比率 (198)
- 四、在同金融机构建立关系上有无疏漏 (199)
 - ☐ 多和银行打交道才好 (199)
 - ☐ 应当把与自己公司相适应的金融机构当成主要对象 (200)
- 五、投资与资金是否平衡 (201)
 - ☐ 设备投资要慎重 (201)
 - ☐ 设备资金应该利用长期资金解决 (202)
- 六、有无发生巨额不良债权的危险性 (203)
 - ☐ 如果发生了巨额不良债权怎么办 (203)
 - ☐ 对一家公司的销售依存度最好在 10% 以下 (205)
- 七、整个公司的士气高吗 (206)
 - ☐ 员工的工作热忱情况 (206)
 - ☐ 什么时候员工的士气会低落 (207)
 - ☐ 工作热忱调查表 (208)
- 八、您充分掌握干部动向吗 (213)

- ☐ 不能让干部放任自流 (213)
- ☐ 如何交流信息 (214)
- 九、有无经费慢性增大的倾向 (215)
 - ☐ 如何解决经费增大的问题 (215)
 - ☐ 要彻底砍掉不必要的开支 (216)

新任经理做人的技巧

- 一、外观与面具 (221)
 - ☐ 面具 (221)
 - ☐ 反形象原理 (223)
- 二、做人的技巧 (224)
 - ☐ 如何同上司、同事、部属、顾客相处 (225)
 - ☐ 经理必须具备的四种人格特质 (229)
 - ☐ 社交的主导能力 (231)
 - ☐ 四种重要的沟通方式 (233)
- 三、待人的技巧 (239)
 - ☐ 认知疗法 (240)
 - ☐ 检视你个人的整体作风并找出你做人处事的可能问题 (243)
 - ☐ 培养做人技巧的最佳建言 (244)

《新官上任——新任经理人工作指南》

挑战——新官上任三把火