

经理人的 五项修炼

余世维 主讲

如何成为一个成功的职业经理人

从优秀到卓越，
经理人需要加强五项修炼：
权威，团队，决策，文化和逆境抵抗。

余世维

经理人的 五项修炼

余世维 主讲

如何成为一个成功的职业经理人

图书在版编目 (CIP) 数据

经理人的五项修炼：如何成为一个成功的职业经理人/余世维主讲.

—广州：广东经济出版社，2010. 3

ISBN 978-7-5454-0440-1

I. ①经… II. ①余… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第046682号

出版	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路11号11~12楼)
发行	
经销	广东新华发行集团图书发行有限公司
印刷	北京嘉业印刷厂 (北京市大兴区黄村镇李村)
开本	787毫米×1092毫米 1/16
印张	9
字数	133 000
版次	2010年6月第1版
印次	2010年6月第1次
书号	ISBN 978-7-5454-0440-1
定价	30.00元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。

广东经济出版社常年法律顾问：何剑桥律师

• 版权所有 翻版必究 •

目录

Contents

第一章 管理员工与塑造权威

管理员工	3
管理员工的重要性	3
加强员工的培训和教育	5
塑造权威	11
抓住机遇施展才华	12
成功经理人应该具备的特质	14
明确经理人的权力基础	17
诚信为本：认识自己，了解客户，投入地工作	23
负起责任与培养自信	25

第二章 提振企业团队精神

强化团队意识	29
怎样才算拥有一个团队	29
团队的组织架构	42
经理人在团队中的作用	47



培养团队精神	49
团队精神要尽早开始培养	49
经理人要以身作则	53
遵守社会秩序	54

第三章 提高思考、决策和执行能力

思考、决策和执行能力的重要性	59
重视经理人的“三力”	59
“三力”的内涵	59
通过思考赢得顾客	62
通过思考了解市场	62
通过思考抓住顾客	62
思考要以顾客为主轴	64
学会做决策	67
决策的重要性	67
影响决策的因素	68
高屋建瓴地做决策	69
决策时要分清轻重缓急	70
决策时要注重效率与效果	73
提升执行力	75
分析员工的类型	76
选择适合的执行者	77
向执行者授权	79

第四章 塑造优秀的企业文化

何为企业文化	85
企业文化的内涵	85
企业文化与创始人的哲学	90
企业文化测评	96
掌握企业文化测评的关键指标	96
区分主文化和次文化	99

第五章 提升逆境商数

逆境的来源和作用	105
逆境商数的定义	105
逆境的来源	108
逆境的作用	110
逆境的程度与压力现象	114
员工压力的来源与程度	114
缓解员工工作压力的方法	116
提升逆境商数，自我减压	118
修身养性	118
体内革命	119

附录 工具表单

员工培训情况调查表	126
新进人员培训项目及安排表	127
员工改善工作提案卡	128



提案审查申请书	128
提案审查结果通知书	129
重大机遇分析表	130
团队凝聚力测试表	131
工作紧急性分析表	132
工作效率、效果分析表	133
按意愿和能力对员工分类表	134
企业文化（主文化）与部门文化（次文化）的特征表	135
企业文化测评表	136



第一章

管理员工与塑造权威

本章重点：
管理员工
塑造权威



带走我的员工，把工厂留下，不久后工厂
就会长满杂草；拿走我的工厂，把我的员工留
下，不久后我们还会有一个更好的工厂。

——安德鲁·卡内基

管理员工

管理员工的重要性

◆ 现状

在人们的传统观念里，所谓“管理”就是“管理阶层主导”。在实际的管理工作中，人们过于重视管理者自身的示范作用，却忽略了与顾客直接接触的员工。

在许多组织里，总是把一切有利条件和教育机会让给管理者。很多管理者都有出国考察和培训的机会，但是他们并没有把自己所学的知识传授给下属，以至于他们的下属接受在职培训的机会较少，在平时的工作中也没有接受特别的指正和训练。所以，员工们在面对市场和顾客时，就可能显得力不从心。

◆ 重视员工的作用

新的管理观念强调的是“员工参与”，因为顾客直接面对的是企业的普通员工，他们主要通过员工来认识一个企业，而不是主要通过某个主管或经理。例如，我们去商场买东西，并不是总经理或店长把东西拿给我们，而是普通的售货员为我们介绍产品、答疑解惑……因此，管理者的能力和水平虽然重要，却不能等同于员工的能力和水平，企业发展的基础应



该是普通员工。

我们经常忽视这一点，更多的是在关注高层的名字。再想一想，如果我们家里的电话坏了，是电信局的局长来替我们修吗？我们买的东西质量不好，难道是生产厂家的董事长替我们换货吗？在国内，我们就是喜欢提领导的名字，在报纸杂志上经常可以看到国内大企业领导者的名字。而中国这么多人喝可口可乐，却没有几个人知道可口可乐的总经理叫什么名字；全中国那么多人都用微软的软件，也很少有人知道哪几款软件是比尔·盖茨设计的，只是知道一旦出了故障，盖茨不会来给我们修理、调试或者重组。

在我国很多城市中都有麦当劳、肯德基这样的快餐店，也有像沃尔玛、家乐福这样的连锁超市。我们在这些地方消费的时候，其实不太关注在这个店里谁是经理、谁是店长，我们所在意的就是在柜台里负责结账的员工。所以，一个人对快餐店和超市的直观认识，是通过与自己直接接触的服务人员而得到的。

上述情形给我们一个很大的启发，那就是真正面对顾客的不是经理人而是员工。所以，企业要正确处理顾客、员工与经理人之间的关系，要重视员工的作用。

◆ 正确处理顾客、员工与经理人之间的关系

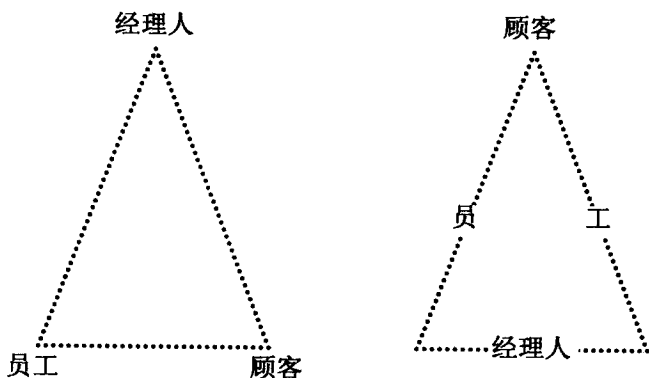


图1-1 两种不同观念下顾客、员工与经理人的关系

从图1-1可以看出，左图中经理人处在上层，员工和顾客位于底层，经理人在这个组织里是最重要的，他高高在上，呼风唤雨，这就是传统观念里“管理阶层主导”的体现。但在新的管理观念中，情况截然不同，这种关系发生了重大变化，如图1-1右图所示：顾客位于最上层，员工面对顾客，而经理人处于组织结构的底层，是支持员工的基础。

我国有很多汽车生产厂家，如天津的夏利、上海的桑塔纳、广东的本田、湖北的雪铁龙等，每一款车型的推出都是经过仔细考虑、精心设计的。那么为什么有的车型受欢迎而有的不受欢迎呢？这是因为决策者对市场的了解和预测出现了偏差。消费者有不同的喜好，但是设计者未能抓住这一特征。因为做决策的是管理者，而直接面对顾客的却是员工，他们对市场的需求可能更加熟悉。

所以，企业应该让员工参与决策，管理者只分配资源，而不是事无巨细地来主导，这是企业重视员工的一个重要原则。

加强员工的培训和教育

◆ 让员工真正接受市场经济

我国虽然已经完成了从计划经济向社会主义市场经济的过渡，但社会主义市场经济还不规范、不完善，仍需不断改进。一些企业对市场经济的认识不充分，导致了其在企业管理中出现了种种问题和弊端。所以，要在市场经济中生存、发展，就要让员工真正接受市场经济，按照市场经济规律来办事。下面这个案例充分说明了这一点：

案例

上海《新闻周刊》刊登了一则消息，讲述了发生在电信营业厅中的一件事。一名消费者投诉：“和很多人一样，我的手机也丢在了出租车上，于是只好去买新手机并办理补卡手续。在电信营业厅里共有四位营业员，其中两位似乎不办



理任何业务，另外一位终于做了一件‘实事儿’——和一位顾客吵架。在我排队时，前面的人并不多，但是平均每个人要排一个半钟头才能办完相关业务。整个过程我用了20分钟，但真正用于办手续的时间只要5分钟就足够了。你说他人手紧吧，营业大厅里却晃荡着无所事事的一位杂务和四位保安……”

◆ 照顾好员工

管理名言

我们要照顾好员工，
他们就会照顾好顾客，
进而照顾好我们的利润。

——“亚洲最佳雇主”联合包裹亚洲区总裁

某企业每年都会组织考察活动，并请重要部门的经理出国或去港澳等地区考察。有的时候，他们会把行程表送上任其挑选。可是经理们却说，怎么又去欧洲啊？这话什么意思呢？既然去过欧洲了，那么大概也去过美国了，都去过美国了，新加坡、香港特区肯定也去过了，由此推断，泰国大概也早就去过了，所以没什么地方好玩了。于是管理者会问这些经理们：“都去过欧洲了，那怎么办？还有什么地方可以去？”经理们回答说：“阿拉斯加的冰河还没有看过，西伯利亚大草原还没有穿越过，撒哈拉沙漠还没有夜游过，可以去看看。”相比之下，该企业的员工却说：“海南三亚还没有去过。”这一切说明了什么？

世界上有三大快递公司：敦豪（DHL）、联合包裹（UPS）、联邦快递（Federal Express），他们都在用速度争取顾客。

2003年联合包裹获得亚洲金奖，被评为“亚洲最佳雇主”。联合包裹有一句管理名言：“我们要照顾好员工，他们就会照顾好顾客，进而

照顾好我们的利润。”换句话说，一家企业如果想获得高额利润，必须要有很好的顾客；要有很好的顾客，就必须要有优秀的员工去服务这些顾客。如果照顾不好员工，员工就不会照顾好顾客，就会影响到企业的利润。

联合包裹在和敦豪、联邦快递竞争时，并未将焦点集中在经理人身上，而是把眼睛盯在了自己员工的身上。先注意员工，再要求员工注意顾客，然后从顾客的身上去挖掘企业的利润，这是非常重要的。

◆ 培养好员工

卡内基梅隆大学的创始人、美国钢铁大王安德鲁·卡内基说过一句话：“带走我的员工，把工厂留下，不久后工厂就会长满杂草；拿走我的工厂，把我的员工留下，不久后我们还会有一个更好的工厂。”这句话说明，与机器、设备、工厂等相比较，最重要的是企业的员工。既然把员工称做人力资源，就应该把他们作为企业的财富来重视和使用。

一家企业的创建和发展，应该是以人为本的。一家有一两百年发展历史的企业，是人力资源的累积。机器、厂房、设备都可以花钱买到，但是人力资源却需要慢慢地培养和开发。

忠告

应该让员工去参与决策，管理者只需分配资源，而不是凡事都去主导。

真正面对顾客的并不是管理者而是员工，所以要教育、培训好员工。

再让我们来看看东京迪士尼乐园员工培训的案例：

案例

世界上有5个规模庞大的迪士尼乐园，美国的佛罗里达州和加利福尼亚州两个迪士尼营业都颇有一段历史了，并且



创造了很好的业绩。但全世界最成功、经营得最好的却是日本东京的迪士尼乐园。东京的迪士尼乐园，最高纪录一年可以达到1700万人来参观。东京的迪士尼乐园是如何通过重视员工培训来提高经营管理水平的呢？

重视员工培养，引客回头

经营酒店或游乐园，肯定不希望顾客只来一次。如果今天一对夫妇带孩子来逛游乐园，这孩子长大了以后会再来吗？他会带他的女朋友再来吗？将来他的小孩子又会再来吗？如果回答是肯定的，这就叫做引客回头。住酒店也是同样的道理，很少有酒店去注意一位顾客会不会来第二次、第三次……只是强调让顾客来住店，却没有想到引客回头。然而，东京迪士尼乐园为了让老顾客回头，在这个问题上颇动了一番脑筋。

到东京迪士尼乐园去游玩，人们碰到经理的可能性很小，你只会碰到一次门口卖票和检票的工作人员，碰到最多的就是清洁工。东京迪士尼乐园非常重视对清洁工的培养，将更多的训练和教育集中在他们的身上。

从清洁工开始培训

东京迪士尼乐园有些清洁工是打工的学生，虽然他们可能只工作两个月，但是培训他们却要花3天时间。以下是乐园针对清洁工的培训内容：

▲ 学扫地

第一天上午要培训他们如何扫地。扫地要用三种形状、用途不同的扫把：一种是用来扒树叶的；一种是用来刮纸屑的；一种是用来掸灰尘的。怎样扫树叶才不会让它飞起来？怎样刮纸屑才能把它刮得很好？怎样掸灰才不会让灰尘飘起来？这些看似简单的动作却都经过了严格培训。而且在他们扫地时还另有规定：开门、关门、中午吃饭、距离客人15米以内

等情况下都不能扫地。所有规范都要认真培训，以确保清洁工严格遵守。

▲ 学照相

第一天下午要让他们学习照相。十几台世界最先进的、不同品牌的数码相机摆在一起，每台都要学，因为顾客会要求员工帮忙照相，而且他们可能会带世界上最新款的照相机来这里度假或者旅行。如果员工不会照相，或者是不会使用各种品牌、型号的照相机，那他就不能照顾好顾客。

▲ 学换尿布

第二天上午要学习怎么给小孩子换尿布。给小孩子换尿布时要注意方向和姿势，应该把手放在底下，尿布折成十字形，最后在尿布上面别上别针……在换尿布的过程中孩子的妈妈可能会叫员工帮忙抱一下孩子，但如果员工不会抱小孩，或动作不规范，不但不能给顾客帮忙，反而给顾客增添了麻烦。抱小孩的正确动作是：右手要扶住孩子的臀部，左手要托住其后背，左手食指顶住颈椎，以防闪了小孩的腰，或弄伤颈椎。这些都要经过认真培训，并要求员工规范执行。

▲ 学辨识方向

第二天下午要学习辨识方向。有人要上洗手间，“右前方，约50米，第3号景点东，那个红色的房子”；有人要喝可乐，“左前方，约150米，第7号景点东，那个灰色的房子”；有人要买邮票，“前面约20米，第11号景点，那个蓝条的房子”……顾客会问各种各样的问题，每一名员工就要把整个游乐园的地图都熟记在脑子里，对它的每一个方向和位置都要非常明确地掌握。

……

训练3天后，发给员工3把扫把，开始清洁工作。如果在迪士尼乐园里面，碰到经过上述训练的员工，人们会觉得很舒



服，下次还会再来迪士尼乐园玩。这就是所谓的引客回头，也就是所谓的员工面对顾客。

财务人员也要直接面对顾客

财务人员很少接触顾客。但是，东京迪士尼乐园规定：财务人员在工作最初的两三个月中，每天早上上班时，要站在大门口，对所有顾客鞠躬、道谢。因为顾客是员工的“衣食父母”，员工的薪水来自顾客。所以，首先要让财务人员感受到顾客是哪些人，再回到办公室中去做财务工作。东京迪士尼乐园这样做，就是为了让财务人员充分了解顾客。

其他重视顾客、重视员工的规定

▲ 怎样与小孩讲话

到迪士尼乐园游玩的小孩有很多，每当碰到小孩问问题时，东京迪士尼乐园的员工都要蹲下，眼睛跟小孩的眼睛要保持同一个高度。因为这些小孩是未来的顾客，将来可能都会再回来的，所以要特别重视。

▲ 怎样对待丢失的小孩

从开业至今的二十几年里，在东京迪士尼乐园曾经有数万名小孩走失过，但最终都找到了家长。重要的不是找到孩子的家长，而是在小孩子走丢后游乐园从不广播。试想，如果你听到这样的广播：“全体妈妈请注意，全体妈妈请注意，这边有一个小孩，穿着黑裙子白衬衫，不知道是谁家的……”所有妈妈都会吓一跳。一家游乐园一天到晚地丢小孩，那就没有人敢光顾了。所以，在东京迪士尼乐园里设立了10个托儿中心，只要发现小孩走丢了，员工就用最快的速度把孩子送到托儿中心，并从小孩的衣服、背包来判断他大概是哪里人，衣服上有没有绣着他们家族的姓氏；通过询问小孩家里有没有哥哥、姐姐、弟弟、妹妹等，来判断他们父母的年龄；有的小孩年龄太小，描述不出妈妈的样子，就要想办法在网上寻找，