



[附赠光盘]

时代光华·培训大师系列

余世维

余世维 / 主讲

如何成为一个成功的 职业经理人



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

时代光华·培训大师系列

余世维/主讲

余世维

如何成为一个成功的 职业经理人



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

如何成为一个成功的职业经理人/余世维主讲;时代光华图书编辑部编. —北京:
北京大学出版社,2004. 1

(时代光华培训书系)

ISBN 7-301-06763-1

I. 如… II. ①余…②时… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 105594 号

书 名: 如何成为一个成功的职业经理人

著作责任者: 余世维 主讲 时代光华图书编辑部 编

责任编辑: 能 昀

标准书号: ISBN 7-301-06763-1/F·0731

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

电子信箱: em@pup.pku.edu.cn

印 刷 者: 北京富生印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 10.5 印张 115 千字

2006 年 1 月第 2 版 第 1 次印刷

定 价: 32.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,翻版必究

目 录

第 1 章 如何进行员工管理与权威塑造 1

如何管理员工	3
员工管理的重要性	3
加强员工的培训和教育	4
如何塑造经理人的权威	15
抓住机遇施展才华	15
成功经理人应该具备哪些特质	17
明确经理人的权力基础	19
诚信为本,认识自己、了解客户、投入地工作	25
负起责任与培养自信	26

第 2 章 如何提升企业团队精神 33

如何强化团队意识	35
怎样才算拥有一个团队	35
团队的组织类型	36

领导在团队中的作用 38

如何培养团队精神 44

团队精神从什么时候开始培养 44

培养团队精神要从经理人做起 48

遵守社会秩序 51

第3章 如何提高思考、决策和执行能力 57

思考、决策和执行能力的重要性 59

为什么要重视领导的“三力” 59

什么是领导的“三力” 59

如何通过思考找到顾客 61

通过思考了解市场 61

通过思考抓住顾客 62

学会如何决策 66

决策的重要性 66

影响决策的因素 67

如何才能使决策做到高屋建瓴 68

决策时要分清轻重缓急 69

决策时要注重效果与效率 73

如何选择执行者 76

根据意愿和能力对员工进行分类 76

怎样合理使用员工 77

如何向执行者授权 79

第4章 如何营造优秀的企业文化氛围 87

- 何为企业文化 89
 - 企业文化的内涵 89
 - 企业文化与创始人的哲学 94
- 企业文化测评 98
 - 文化测评的关键特征 98
 - 区分主文化和次文化 103

第5章 如何提升经理人的逆境商数 111

- 逆境的来源和作用 113
 - 什么是逆境商数 113
 - 逆境的来源 116
 - 逆境的作用 118
- 逆境的程度与压力现象 125
 - 员工压力的来源与程度 125
 - 帮助员工缓解工作压力的方法 127
- 逆境中如何自我减压 132
 - 修身养性 132
 - 体内革命 134

附录 工具表单 143

- 表1-1 员工培训情况调查表 144
- 表1-2 新进人员培训项目及安排表 145
- 表1-3 员工改善工作提案卡 146

表 1—4	提案审查申请书	146
表 1—5	提案审查结果通知	147
表 1—6	重大机遇分析表	148
表 2—1	团队凝聚力测试表	149
表 3—1	工作紧急性分析表	150
表 3—2	工作效率效果分析表	151
表 3—3	按意愿和能力对员工分类	152
表 4—1	公司的企业文化(主文化)与 部门文化(次文化)的特征表	153
表 4—2	企业文化测评表	154

第一章 如何进行员工管理与权威塑造

如何管理员工

如何塑造经理人的权威

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

——安德鲁·卡耐基

如何管理员工

员工管理的重要性

◆ 员工管理的现状

在实际的管理工作中，人们过于重视管理者自身的带头示范作用，却忽略了与顾客直接接触的员工。很多组织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相应的能力传授给下属，以至于他们的下属所受到的教育机会较少，在平时工作中也没有接受特别的指正和训练，所以当他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

顾客直接接触并了解的通常都是企业的一线员工，他们主要是通过员工来认识一个企业，而不是通过某个主管或经理，所以管理者的能力和水平固然重要，员工的能力和水平也不容忽视。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，每一个汽车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误差，设计者未能抓住消费者的不同喜好。之所以出现这样的失误，是因为真正了解顾客的员工没有参与决策，而做决策的管理者并不

真正了解顾客的需求。所以应该让员工参与决策，管理者只分配资源，而不是事无巨细都由管理者来主导，这是重视员工的一个原则。

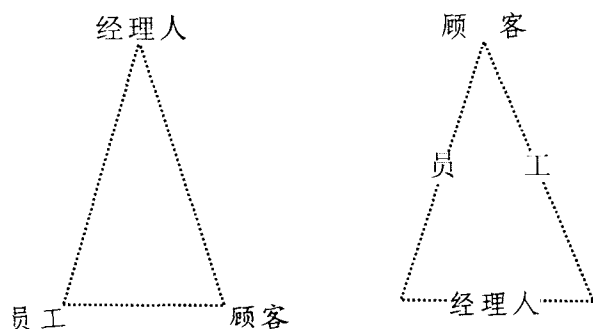


图 1-1 两种不同观念下经理人、员工和顾客的关系

从图 1-1 左边可以看出，经理人处在上面，员工和顾客位于底层，经理人在这个组织里是最重要的，这是计划经济时代的一种做法。但在市场经济条件下情况截然不同，如图 1-1 右边所示，这种关系发生了重大变化，顾客位于最上面，员工面对顾客，而经理人处在员工的底层，是支持员工的基础，这是新的管理观念。

加强员工的培训和教育

◆ 让员工真正接受市场经济

我国虽然已完成了从计划经济向市场经济的过渡，但社会主义市场经济还不规范、不完善，仍需不断改革。对于一些企业来讲，对市场经济的认识并不充分，导致了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，首先要让员工真正接受市场经济，按照市场经

济的规律来办事。

上海《新闻周刊》刊登了一则消息，讲述了发生在电信局中的一件事情。一名消费者投诉：“和很多人一样，我的手机不幸也丢在出租车上，于是只好去买新手机，补卡。大厅里只有四位营业员，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，前面的人不多，但是平均每个人要排一个半钟头才能办好。我的手续用了20分钟才办好。但整个办手续时间只花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。”

自检

从上面这则消息中你得到什么启示？出现这种现象是谁的错？电信局应如何改进？





006

◆ 照顾好员工

世界上有三大快递公司：敦豪（DHL）、联合包裹（UPS）、联邦快递（FederalExpress），他们都在用速度来争取客户。

➡ 2003年UPS获得亚洲金奖，被称为亚洲的最佳雇主。UPS的亚洲区总裁讲过：“公司要照顾好员工，员工就会照顾好客户，进而照顾好公司的利润。”换句话说，一家企业如果想获得高额利润，首先必须要有很好的客户；要有很好的客户，就要有优秀的员工去面对这些客户，服务于这些客户。如果照顾不好员工，员工就不会照顾好公司的客户，就会影响到公司的利润。

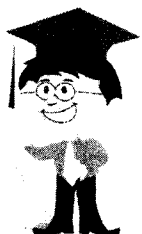
➡ 联合包裹在和敦豪、联邦快递竞争时，不会把眼睛盯在经理身上，而是把眼睛盯在他们自己的员工身上。先注意员工，再要求员工注意客户，然后从客户的身上去挖掘公司的利润，这是非常重要的。

◆ 培养好员工

卡耐基管理模式的创始人安德鲁·卡耐基讲过一句话：“带走我的员工，把我的工厂留下，不久后工厂就会长满杂草；拿走我的工厂，把我的员工留下，不久后我们还会有个更好的工厂。”这句话说明，与机器、设备、工厂等相比而言，最重要的是公司的员工。既然把员工当作人力资源，就应该把他们作为公司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公司，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、开发。

忠告



- 应该让员工参与决策，管理者只分配资源，而不是什么事情都由管理者来主导。
- 真正面对顾客的其实不是主管，而是员工，所以要教育培训好员工。

案例

世界上有6个规模庞大的迪斯尼乐园，美国的佛州和加州两个迪斯尼营业都颇有一段历史了，并创造了很好的业绩。但全世界最成功的、经营最好的却是日本东京迪斯尼。美国加州迪斯尼斯营业25年，总共有2亿人来参观；东京迪斯尼，最高记录一年可以达到1700万人来参观。东京迪斯尼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，肯定不是希望客人只来一次。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？她（他）会带她（他）的男朋友或女朋友再来吗？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。东京迪斯尼想办法让老客户回头，在这个问题上动了很多的脑筋。

到东京迪斯尼去游玩，人们碰到迪斯尼经理的可能性很小，门口卖票和检票的工作人员你只会碰到一次，而碰到最多的就是扫地的清洁工。所以东京迪斯尼非常重视清洁工，将更多的训练和教育集中在他们的身上。

◆ 从扫地的员工培训起

有些在东京迪斯尼扫地的员工是暑假打工的学生，虽然他们只工作两个月时间，但是培训他们扫地要花3天时间。

➡ 学扫地

第一天上午要培训他们如何扫地。扫地有三种扫把：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，这三种扫把的形状都不一样。怎样扫树叶，才不会让树叶飞起来？怎样刮纸屑，才能把纸屑刮得很好？怎样掸灰，才不会让灰尘飘起来？这些看似简单的动作却需要经过多次的训练。另外，开门时、关门时、中午吃饭时、距离客人15米以内等情况下都不能扫地。这些规范都要认真培训，严格遵守。

➡ 学照相

第一天下午学照相。因为客人会叫员工帮忙照相，而且客人可能会带世界上最新的照相机来这里度蜜月、旅行。所以培训时十几台世界最先进的数码相机摆在一起，有各种不同的品牌，每台都要学，如果员工不会照相，就不能照顾好顾客，所以学照相要学一个下午。

➡ 学抱小孩、包尿布

第二天上午学怎么给小孩子包尿布。孩子的妈妈可能会叫员工帮忙

抱一下小孩，如果员工不会抱小孩，或动作不规范，不但不能给顾客帮忙，反而增添了顾客的麻烦。抱小孩的正确动作是：右手要扶住臀部，左手要托住背，左手食指要顶住颈椎，以防闪了小孩的腰，或弄伤颈椎。不但要会抱小孩，还要会替小孩换尿布。给小孩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。这些细节都要经过认真培训，严格遵守规范。

➡ 学辨识方向

第二天下午学辨识方向。有人要上洗手间，“右前方，约 50 米，第三号景点东，那个红色的房子”；有人要喝可乐，“左前方，约 150 米，第七号景点东，那个灰色的房子”；有人要买邮票，“前面约 20 米，第十一号景点，那个蓝条相间的房子”……顾客会问各种各样的问题，所以每一名员工要把整个迪斯尼的地图都熟记在脑子里，对迪斯尼的每一个方向和位置都要非常地明确。

训练 3 天后，发给员工 3 把扫把，开始扫地。如果在迪斯尼里面，碰到这种员工，人们会觉得很舒服，下次会再来迪斯尼，也就是所谓的引客回头，这就是所谓的员工面对顾客。

◆ 会计人员也要直接面对顾客

会计人员很少接触顾客。但是，东京迪斯尼乐园规定：会计人员在工作的最初两三个月中，每天早上上班时，要站在大门口，对所有进来的客人鞠躬、道谢。因为顾客是员工的“衣食父母”，员工的薪水来自顾客，所以首先要让会计人员感受到顾客是哪些人，再回到会计室中去做会计工作。迪斯尼这样做，就是为了让会计人员充分了解客户。