

做一个专业的



→ 经理人

ZUO YIGE ZHUANYE DE
JINGLIREN

中高层管理者的工作指南

捕捉管理真谛，掌握管理智慧。

温爽◎编著

北京工业大学出版社

做一个专业的 经理人



温爽◎编著

北京工业大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

做一个专业的经理人 / 温爽编著. —北京: 北京工业大学出版社, 2014.10

ISBN 978-7-5639-4057-8

I. ①做… II. ①温… III. ①企业管理—通俗读物
IV. ①F270-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 212787 号

做一个专业的经理人

编 著: 温 爽

责任编辑: 石嫵飞

封面设计: 元明设计

出版发行: 北京工业大学出版社

(北京市朝阳区平乐园 100 号 邮编: 100124)

010-67391722 (传真) bgdcbs@sina.com

出 版 人: 郝 勇

经销单位: 全国各地新华书店

承印单位: 北京建泰印刷有限公司

开 本: 787 毫米×1092 毫米 1/16

印 张: 17.25

字 数: 240 千字

版 次: 2014 年 10 月第 1 版

印 次: 2014 年 10 月第 1 次印刷

标准书号: ISBN 978-7-5639-4057-8

定 价: 30.00 元



版权所有 翻印必究

(如发现印装质量问题, 请寄本社发行部调换 010-67391106)

前言

经理人泛指企业中的高级管理人才，其职责是利用有限的资源——人力、财力、物力、机器设备、技术和方法、时间、信息，为企业带来最大的成果——市场信誉、市场占有率、营利性、企业状态、投资报酬率、规避风险等。

经理人是一个企业的关键人物，其本身所具有的素质与领导能力，不仅对经理人个人，甚至对整个企业来说，都起着至关重要的决定性作用。可以毫不夸张地说，企业的经理人缺乏应有的能力，其企业就必定难以在竞争激烈的商场环境中获得长足稳定的发展。

当代经理人面临着一个新时代的到来。他们必须运用适当的人际关系技巧来激励员工，必须建立起一种关系，使整体整合的威力大于个体简单相加之和。如今的经理人必须培养积极的工作关系以加强员工的自尊。他们必须对员工加以培训，让员工都能发挥他们的才能，他们必须促使员工提高工作业绩。与此同时，经理人还必须创造合适的工作环境，为员工个人发展提供机会。

除此之外，经理人要提升自我领导企业的竞争力，就必须从提升自我的能力开始。这除了必备的理论知识，还应该拥有实际操作的能力。那么，怎么去提升自身的能力呢？经理人除了要拥有高超的领导艺术外，还



应当具备组织、协调、决策、战略管理、监控协调、创新求变等各方面的能力，从而让自己成为企业的真正核心，并带领、激励员工，使员工发挥出他们最大的潜能，从而促进企业的发展。

在商业竞争越来越激烈的今天，企业的成败，不只取决于一个人的智商，还直接受制于他的情商、财商。只有具有过硬的综合能力，才能笑傲商场，立于不败。本书从内涵到外在，从实力到技巧，从理论到实战，全方位多角度培养经理人的综合能力。通过翔实的分析，可行的实际操作技巧，告诉读者成功经理人最需要的是什么能力。不管你是久经商场，初入商界，还是尚未涉足，只要你有志于做一名成功的经理人，本书都会对你有所裨益。让本书为你点燃希望之灯，照亮前途的光明。

目 录

第一章 经理人职业素质

个人素质和行为 \ 003

个人魅力 \ 005

管理能力 \ 008

内在素质 \ 015

管理知识 \ 020

第二章 经理人能力素养

深厚的领导基础 \ 025

创新开拓能力 \ 027

沟通能力 \ 031

危机应变与处理能力 \ 034



做一个专业的经理人

- 管理能力 \ 039
- 主动求新求变的能力 \ 041

第三章 经理人决策方法

- 全面准确掌握信息 \ 047
- 做出最佳的决策 \ 052
- 确定未来的行动目标 \ 056
- 善于研究和分析问题 \ 058
- 综合不同意见做出决断 \ 062
- 与他人分享你的想法 \ 064

第四章 经理人有效授权

- 做好授权的统筹安排 \ 071
- 让权力与责任“如影随形” \ 073
- 放权才能释放权力的效力 \ 075
- 有效授权的步骤 \ 077
- 掌握权力收放的尺度 \ 079
- 根据不同的情况灵活授权 \ 081

第五章 经理人权力运用

权力运用	\	085
权力运用的条件	\	088
权力运用的一般原则	\	089
影响权力运用效果的因素	\	091
权力运用技巧	\	093

第六章 经理人识人用人

用发展的眼光看人	\	099
从细微之处全面考察人才	\	102
知人善任，让金子闪耀光芒	\	105
宁要最合适的，不要最好的	\	108
用他就要信任他	\	112
贴近部下，不摆架子	\	115
人尽其才，才尽其用	\	119



第七章 经理人的协调技巧

- 求同存异，不能将别人一棍子打死 \ 125
- 缩小“距离感”的关键是沟通 \ 127
- 变“管理者”为“指导者” \ 132
- 面对顶撞不急不恼 \ 135
- 认真对待牢骚和反对意见 \ 138
- 正确处理员工之间的矛盾冲突 \ 141
- 让下属体会到你的人情味 \ 145
- 从领导艺术的层面展开批评 \ 148

第八章 经理人员工培训

- 培训是企业竞争的“发动机” \ 155
- 经理人要重视人才培育 \ 157
- 员工培训三阶梯 \ 159
- 要敢于让员工犯一些小错 \ 161
- 积极主动当好下属的教练 \ 163

第九章 经理人执行管理

- 要求下属“照我做的去做” \ 169
- 有效执行的七个步骤 \ 170
- 在执行过程中充分发挥创新能力 \ 172
- 培养团队的执行力 \ 173
- 不断地向下属施加压力 \ 174

第十章 经理人制度管理

- 制定的规章制度要切实可行 \ 181
- 制定合理的标准 \ 183
- 执行制度不应因人而异 \ 184
- 确保规章制度的贯彻落实 \ 186

第十一章 经理人时间管理

- 有效利用时间 \ 191
- 订立优先次序 \ 194



第十二章 经理人对计划的执行监控

构建有效的监控系统	\	199
了解计划执行情况	\	201
设计监控沟通网络	\	203
平衡监控结构	\	205
将监控与新计划相联系	\	208
授权情况下的监控	\	210

第十三章 经理人会议主持

会议通则	\	217
会议的时效性	\	221
会议议程的拟定	\	224

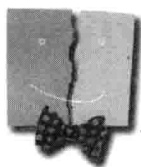
第十四章 经理人危机管理

危机就是转机	\	231
危机产生的信号	\	234
建立危机预警系统	\	237

危机管理的计划	\	241
危机处理应遵循的原则	\	245

第十五章 经理人文化建设

塑造优秀企业文化的要点	\	253
尽早确定企业价值观	\	255
使员工从心底里认同企业文化	\	258
传统文化向团队文化转变	\	259
克服深层文化障碍	\	261



第一章 经理人职业素质

在企业里，职业经理人的个人魅力仍然是影响团队的重要因素，只有职业经理人这个头带好了，才会有一个好的管理队伍出现。如果一个管理人员的职业道德低下，即使他的个人能力再强，也必然会给企业带来伤害。

个人素质和行为

在现代社会中，经理人在企业中的位置越来越重要。可以说，经理人的优秀与否直接关系到企业的生死存亡。那么怎样才能算一名优秀的经理人呢？优秀的经理人应具备哪些个人素质，又该有怎样的行为表现呢？下面我们来一一讲解。

优秀经理人的素质和行为表现在如下方面。

- 热情，并将它表现出来。

- 革新和创造。提出新的观点并对他人的观点持积极的态度。如果你的观点没有被采纳，不要灰心丧气，要尝试其他途径。

- 表现出愿望。当交给某人一项任务时，如果他总是抱怨，那会是非常糟糕的，不要说：“为什么我能做到呢？”相反，你要立即做出这样的反应：“我建议你就这样做，你也同意我的看法吧？”

- 要积极。每个人都有积极和消极的一面，但作为经理人应强调积极的一面，消除消极的一面，这样才能以更加饱满的情绪来工作。

- 努力工作。成功人士都是努力工作的人，但他们并不为工作而工作。效率绝对是用你待在办公室的时间来衡量的，它是指你在那里时做了些什么有意义的事。

- 很好地表现自己。虽然生命的价值并不只体现在给人留下良好的印象上，但你应当尽可能地使你的成绩为人所知并得到赏识，因为人们总是对那些有决断力、守时并谈吐果断的经理们印象深刻，因此你也应当这样做。



做一个专业的经理人

·要雄心勃勃。一个人应不断进取，但不要做得过头，不要关心将来的地位超过关心当前的效率。

·要有勇气。敢于冒险的同时要考虑周全，相信你正在做的事情并坚持到底。

·要有决断力但并不争强好胜。

·明确而简洁地表达你的观点。

·不要说得太多，不要为自己承诺得太多，同时不到适当的时刻不要开口，否则说错话会很麻烦。

·学会应付压力。不要试图躲避，要学会忍耐。如果困难来得太快，你要试图放慢它。放松下来，拿出一点时间，给自己一个机会整理一下思路。

·如果事情不顺利，就从头再来，平静地接受这一切。之后，你需要想一想做些什么并立即开始行动。在这种条件下，有目的性的行动最重要。

·使人们信任你。如果你从不撒谎，从不隐藏真相，你就会做到这一点。而且你应当避免拖拉，应干脆，对许下的诺言及时兑现。

·接受建设性的批评。

·公开地甚至高兴地承认自己的错误，不要找借口。如果犯错误，就应承担 responsibility。

综上所述，如果一个经理人具备了以上的素质和行为，那么说明这个经理人是合格的、优秀的、专业的。与之相反，说明这个经理人还要在某些素质和行为上进行努力和补充，以使自己更加的优秀。作为一个专业的经理人，想要在企业中有所建树，那上面所述的这些素质和行为就是必须具备的，这样你才能顺利而良好地开展工作，否则，在工作中就会遇到阻碍，从而影响整个工作的运作。因此，要想做好经理人，不妨先从这些方面下功夫。

个人魅力

成功的经理人总是受到社会大众的尊敬，其品质、作风、知识、能力、业绩以及行为榜样等因素对被领导者造成的影响力，更多地属于自然性影响力，其产生的基础要比权力性影响力广泛得多。

经理人的个人魅力的大小，决定了其非权力性影响力的大小。因此，要成为一个优秀的经理人，或要想获得高超的驾驭下属的能力，必须拥有超凡的个人魅力。

作为一个经理人，你可曾静下心来仔细想过以下经历，并从中找到真正的答案？

- 为什么许多人在没有加班费的情况下，仍然愿意辛勤加班？
- 为什么总有一批人为你所设定的目标全力冲刺？
- 为什么总有一批人为你毫无保留地奉献自己的聪明才智？

多年来，许多人一直不断地思索着这些问题，终于取得这样一个答案：成功的经理人，是因为他具有 99% 的个人魅力和 1% 的权力行使。

经理人，其实就是把影响力发挥到极致，影响他人的合作，而实现目标的一种身份。一个人之所以为他的经理人或组织卖力工作，绝大多数原因都是因为经理人拥有个人魅力，像磁铁般征服了大家的心，激励大家勇往直前。

构成个人魅力的要素是：品格因素、能力因素、知识因素、感情因素。

1. 品格因素

品格因素是指经理人的道德品质、人格、作风等，它反映在经理人的