

张 梁 主编

第一次当经理

从业务员到企业家的素质修炼



感悟官商秘诀
修炼管理绝招

当代世界出版社

职业经理人实战手册之一

第一次当经理

从业务员到企业家的素质修炼

张 梁 主 编

当代世界出版社

图书在版编目(CIP)数据

职业经理人实战手册/张梁主编. —北京:当代世界出版社,

2000.10

ISBN 7-80115-348-0

I. 职… II. 张…

III. 企业管理—手册 IV. F27-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 51022 号

出版发行: 当代世界出版社
地 址: 北京市复兴路 4 号(100860)
网 址: <http://www.worldpress.com.cn>
编务电话: (010)83908400
发行电话: (010)83908410(传真)
(010)83908408
(010)83908409
经 销: 全国新华书店
印 刷: 三河市星国印刷厂印刷
开 本: 850×1168 毫米 1/32
印 张: 37.5
字 数: 638 千字
版 次: 2000 年 10 月第 1 版
印 次: 2000 年 10 月第 1 次
印 数: 1~10000 册
书 号: ISBN 7-80115-348-0/F·48
定 价: 69.00 元(每分册 23.00 元)

如发现印装质量问题, 请与承印厂联系调换。
版权所有, 翻印必究; 未经许可, 不得转载!

前言

这是一个激动人心的变革时代，人人都跃跃欲试，急于获得成功。置身经理职位则意味着成功的开端。

一旦你获得了经理职位，你就要开始管理别人了。你今后的生活将不再和过去一样。你正在登上事业的舞台，它将给你带来无尽的挑战。这种挑战将通过管理别人获得成功，并完成你的目标。

中国人历来官本位思想浓厚，“学而优则仕”，学而不优也要花钱捐个仕。而正如清代郑观应在其《盛世危言》中所言：“稽古之世，民以农为本；越今之时，国以商为本。”在改革开放的大潮下，经济的地位越来越重要。于是集官商于一体的经理职位一下子凸现出来，成为人们欣羨和追逐的对象。

经理是个多面体，要扮演业务员、主管、专家、领导、企业家等多种角色，要完成计划、组织、营销、财务、控制等各项事务性工作，要处理好各种复杂的人际关系，要面对领导、下属、客户和家里的妻子儿女。尤其对于新上任的经理，更需要投入精力熟悉工作，了解情况，且要不断学习，不断提高自己——使自己始终具有先进理念和超前意识。“一个人要分成几个人用”，即使是精力充沛、勤勤恳恳的人，也难免忙得焦头烂额。如何摆脱这种团团转的困窘局面，进行高效率的工作？

在末来管理中，经理权力的运用已不再局限于管人管事，好的经理将是一个好的教练。洞察力、敏感力和发散思维能力的测试有助于你进一步了解、确认自己的相关能力，以便培养和弥补。

“与其临渊羡鱼，莫如退而结网”，与其羡慕别人的经理职位，不如通过自己的努力登上经理的宝座。你也可以成为经理！本书将教给你，一旦这种机会来临时，不管你以前是车间工人还是贩夫走卒、毛头学生，你都会在经理职位上像模像样，如鱼得水，一步步使自己从业务员成长为企业家。

你可以成为新经理！

你可以成为企业家！

编 者

2000 年 9 月



第一篇 新官上任

一炮打响是第一次当经理的关键。

成功经理应具备先进的理念、良好的心理素质、充裕的资金、丰富的管理知识和营销经验。新官上任要注意领会老板的意图、倾听员工的建议,但最重要的是要有自我决断力。

第1章 新经理 新思维

- | | |
|---------------|----|
| * 集官商为一体的经理职位 | 4 |
| * 经理的十种角色 | 8 |
| * 从新经理到企业家 | 11 |
| * 新领导,新理念 | 12 |
| * 成就事业的基本才能 | 16 |

- * 健全的心理品质 17
- * 成功背后的陷阱 24

【案例】：新浪网首席执行官

王志东谈 CEO 素质 32

测试一：评价你的工作特点 33

测试二：你是否适合做老板 35

第2章 谋定而后动

- * 悄悄地走一走，分析形势 38
- * 了解公司的宏伟蓝图 41
- * 熟悉你的领导和下属 42
- * 表现出个人风格 46
- * 注意常犯的管理错误 47

测试：上任前准备工作 50

第3章 一炮打响的策略

- * 最佳目标：花费少，把握大 56
- * 开好你的第一次会议 58
- * 委派工作：你的最新职责 61

* 委派工作的秘诀	63
* 欲扬先抑	64
* 永不言败	66
 【案例】阿新经理无威信	67
测试：你具备获胜心理吗	69

第4章 树立领导形象

* 第一次“亮相”	72
* 新经理的职业服装	74
* 创建良好声誉	75
* 优化你的性格	79
* 职业品质的养成	83
* 魅力公关	87
* 话有三说，巧说为妙	90
 测试一：领导风格的诊断	92
测试二：领导类型的测试	94

第二篇 抱团打天下

人才是公司最宝贵的资源。第一次当经理要得到老板的支持、树立经理的威信、取得员工的忠诚、赢得客户合作。激励和约束,要两手抓,两手都要硬。抱团打天下才是好经理。

第5章 经理自我管理

- * 为自己订立时间表 100
- * 寻找你的驱策力 101
- * 让自己去适应工作 102
- * 变压力为动力 103
- * 减轻压力六步法 106

测试:你能承受多大压力 109

第6章 组建最能干的团队

- * 建立团队的步骤 112
- * 团队互动管理模式 113

* 增强团队核心凝聚力	114
* 人才是事业成败的关键	115
* 经理用人七戒	118

【案例】通用、惠普、松下等公司用人哲学	120
测试：你的创造力	125

第7章 八面玲珑，人海纵横

* 巧妙的人际关系	128
* 寻求你的基本盟友	129
* 博取别人的尊重	131
* 与上司共“舞”	135
* 与非正式领导的共处	139
* 外企职员的文化冲突	141
* 与“小人”共事	144

测试：别人是否认为你可以信赖	146
----------------	-----

第8章 员工激励与约束

* 感情投资技巧	150
----------	-----

* 使员工对你忠诚的七大秘诀	151
* 深入人心的沟通术	155
* 奖励是惩罚	158
* 激励员工的十条守则	163
* 驾驭好业务尖子	164
* 意见员工的团结	167
* 如何提高员工士气	168
 测试一：考考你的批评技巧	 171
测试二：工作的满意程度	172

第9章 新领导力

* 权力政治学	176
* 树立你的权威	177
* 扩大影响力	180
* 权变之道	181
* 运筹帷幄	183
* 业绩辅导	186

【案例】：从古罗马军威到“胡萝卜加大棒”

190

测试：经理自我洞察力

192

第三篇 公司业务快易通

选准业务方向、提高办事效率、创造超额利润是管事的三大定律。注意突发事件的处理，善于从失败中学习。想法设法从杂务中解脱出来，专注于战略管理。

第10章 高效率的工作

* 三项基本的管理工作	198
* 科学管理的六大法则	200
* 进行有效的决策	201
* 会议进行法	208
* 有效管理时间	209
* 四种良好的工作习惯	211
测试：管理协调的能力	212

第11章 开创业务新局面

* 企业经营战略	216
----------	-----

* 营运计划书	218
* 财务管理技巧	219
* 营销预算方法	220
* 永远站在业务部门一边	222
测试:你的管理计划是否有效	223

第12章 客户管理

* 商务谈判技巧	226
* 学会说“不”	227
* 客户管理运作要点	228
测试:经理的自我敏感力	230

第13章 领导与控制

* 运筹帷幄的指挥	234
* 总结汇报工作	240
* 培养典型带多数	244
* 抓中心,带一般	246
* 不以规矩,不成方圆	249
* 权责一致	250

测试：管理控制手段是否有效	252
---------------	-----

第14章 处理突发事件

* 严峻的考验	
——与上司发生冲突怎么办	256
* “危”难中的机会	259
* 化害为利的五种方法	260
* 突出重围	
——多元文化的融合	263
测试一：你处理冲突的基本意图	268
测试二：经理自我的应变能力	270

第四篇 超越自我

马到成功，前程似锦。21世纪经理不能满足升职、加薪和荣誉。要超越自我，要创新，要开创管理的新模式。

第15章 过渡期后的评估

* 管理能力的自我诊断	278
* 领导能力的问卷调查	286
* 用哪一种方式管理企业	289
* 管理能力综合评定表	292

第16章 升迁有道

* 增加升职的机会	294
* 升职路上的陷阱	295
* 是机会还是死位	298
* 容易晋升的七大性格	299
* 与上司无限接近的心法	301
* 抉择：升职还是调职	304
* 胜任新的角色	305

测试：你的职业是否成功	308
-------------	-----

第17章 真金不怕火炼

* 犯错误能使你成为明星	314
--------------	-----

* 让失意见鬼去吧	319
* 情绪干扰的防范	324
* 保留工作的诀窍	328
* 炒鱿鱼:跳来跳去	334
* 塑造自我	337
【案例】临危受命	344
测试:自我忍耐力的水准	347

第18章 更上一层楼

* 完善自我设计	350
* 否定与超越	352
* 从经理到企业家	353
* 停止管理,学会领导	357
* 成功企业家的必备素质	360
* 领导素质的修炼	364
【案例一】:凯斯:美国在线首席执行官	367
【案例二】:王安:没有永远的赢家	370
测试一:你的创业能力如何	376
测试二:你是否拥有企业家本领	379

第一篇 新官上任

第·一·次·当·经·理·

一炮打响是第一次当经理的关键。成功经理应具备先进的理念、良好的心理素质、充裕的资金、丰富的管理知识和营销经验。新官上任要注意领会老板的意图、倾听员工的建议，但最重要的是要有自我决断力。