

# 最佳职业经理人

## 10年职业生涯的职业心得

郭力源◎著

作为职业经理人，当然应该追求成为经营人心的艺术大师，使自己的经营管理手法，具备像贝多芬、莫扎特或者民族音乐那样的效果。或者像一块强劲的铁磁石，把散乱如铁屑的人心吸附并且调谐，以经营好企业。



 中国财富出版社  
CHINA FORTUNE PRESS

郭力源◎著



# 最佳职业经理人

20年职业生涯的职业心得

中国财富出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

最佳职业经理人：40 年职业生涯的职业心得 / 郭力源著. —北京：中国  
财富出版社，2015. 6

(华夏智库·金牌培训师书系)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 5641 - 1

I. ①最… II. ①郭… III. ①企业领导学 IV. ①F272. 91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 070362 号

策划编辑 范虹轶

责任印制 方朋远

责任编辑 范虹轶

责任校对 梁 凡

---

出版发行 中国财富出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010 - 52227568 (发行部) 010 - 52227588 转 307 (总编室)

010 - 68589540 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 5641 - 1/F · 2348

开 本 710mm × 1000mm 1/16 版 次 2015 年 6 月第 1 版

印 张 16 印 次 2015 年 6 月第 1 次印刷

字 数 229 千字 定 价 36.00 元

---

版权所有·侵权必究·印装差错·负责调换

## 写在前面的话

大家都知道麦当劳，而且知道它是快餐连锁店，也知道它主要是卖汉堡包和薯条的。于是，许多人理所当然地认为，麦当劳就是靠出售汉堡包和薯条赚钱。

其实，麦当劳企业的支柱并不是汉堡包，更不是薯条，而是与之毫不相关的房地产。

现在，大家都知道小米手机卖得非常火，被人们称为最发烧手机。网上有网友提问：小米为什么叫最发烧手机？另一个网友则答复道：同等价位的手机，小米的最出色；同等配置的手机，小米的最便宜。毫无疑问，这个总结显然颇有道理。

那么能否再进一步问，小米究竟在玩什么呢？其实，小米玩的是虚荣心营销。

小米恰到好处地满足了草根阶层的心理需求，既物美价廉又很有面子，这是小米最精明的一个地方。他们把草根的标签换成了“发烧友”，让消费者感觉非常有面子，甚至引以为豪。尽管大多数人并不是真的发烧友，但是却喜欢这顶帽子，就像很多人不是老板，却喜欢别人称他为老板一样。

我们不妨再拓展一下范围，企业经营的本质到底是什么呢？如果抛开企业经营领域、经营内容和经营方式，直奔问题的最核心本质，企业的本

质就是赚取最大的利润！这个结论当然没错，但是怎么来实现这个结论呢？或者说通过什么途径来完成这个结论呢？也就是说，什么是企业经营

的本质。

言归正传，企业经营的本质——其实就是经营人心！不仅要经营好消费者的人心，而且要经营好企业团队的人心。因为只有经营好企业团队的人心，才能经营好消费者的人心。

据说，日本研究者曾经做过一项很有创意的研究——水结晶实验。研究者让水在低温下结成像冰一样的固态，然后用相当精密的高度显微镜观察并拍摄水的结晶。后来，拍摄水结晶的研究员突发奇想：“让水听听音乐，看看会有什么样的结晶呢？”

结果，听贝多芬《田园交响曲》的水与听莫扎特《四十号交响曲》的水，都呈现出美丽的结晶。但是，重金属音乐却让结晶呈现混乱的形状。

我曾经到过福建的华祥苑有机茶基地，那里满山都是娓娓动听的民族音乐。我还看到一块牌子，上面写着“听音乐生长的茶叶”。茶专家介绍：优美的音乐是促进有机茶生长的重要法宝。其实，动植物（包括人类）的体内都有一块音乐区，能感受音乐的作用。比如，茶树通过叶片表面分布的许许多多的气孔来进行交流，当音乐播放后，音乐的旋律经空气传播会产生有节奏的声波，声波振动刺激茶叶表面的气孔，可增大气孔开放度。气孔增大后，植物增加吸收了光合作用的原料——二氧化碳，使光合作用更加活跃，合成的有机物质不断增加；同时，茶树的呼吸作用也得到增强，为植物的生长提供了更多的能量，这样茶树便显得生机勃勃了。有机茶听到这些音乐，体内的多种酵素会更加活跃，更好地优化茶树光合生化作用，快乐成长，所以这些有机茶是真正听音乐长大的茶。

这应该这就是日本研究者所得出结果的现实应用。



作为职业经理人，当然应该追求成为经营人心的艺术大师，使自己的经营管理手法具备像贝多芬、莫扎特或者民族音乐那样的效果；抑或像一块强劲的磁石，把散乱如铁屑的人心吸附并且协调，以经营好企业。

怪不得古人说：“汝果欲学诗，功夫在诗外。”在本质的门外徘徊得再久，也不可能登堂入室；而只有登堂入室，方能直达本质。把握了本质之后，自然就会达到“运用之妙，存乎一心”的境界。

积四十年职业经理人经营管理之经验，我才有上述这些感悟。

作者

2015年3月



# 目录

contents

<b>第一章 闯荡江湖需要哪些资本</b> .....	001
没有金刚钻，别揽瓷器活 .....	003
先具备忠诚，再来谈从业 .....	007
将责任进行到底 .....	021
我们今天还欠缺什么 .....	025
你适合自己的工作吗 .....	032
<b>第二章 找准管理者的自我定位</b> .....	041
不要把自己混同于普通员工 .....	043
是什么人，就让他做什么事 .....	049
对症的药才是好药 .....	053
好习惯建立，坏习惯自然就消失 .....	057
老板希望聘到这样的职业经理人 .....	067
<b>第三章 剥开皮毛直达管理的本质</b> .....	075
不是大包大揽，而是合理分派 .....	077



当好培训师，管理成功一半 .....	081
设计好“插口”，减少管理成本 .....	085
穿合适的“毛衣”，使管理恰如其分 .....	089
管理的真谛在“理”而不在“管” .....	092
<b>第四章 不培训怎能指望有好员工 .....</b>	<b>099</b>
员工不是成本，而是资本 .....	101
培训是企业的必要投资 .....	105
王牌军都是训练出来的 .....	108
信任是最好的激励 .....	113
从依靠个人到依靠团队 .....	119
<b>第五章 服务质量在“造”不在“管” .....</b>	<b>125</b>
优质服务先“造人” .....	127
服务质量是设计出来的 .....	130
建好质量“保障线”，质量不用管理 .....	135
“多加一盎司”的服务 .....	138
市场占有率不如回头率 .....	141
<b>第六章 踩上消费者需求的鼓点儿 .....</b>	<b>147</b>
不同阶段有不同的消费需求 .....	149
消费心理是改进服务的指南 .....	153
标准化是服务的基础 .....	160
提供个性化服务 .....	165
步入经商不言商的境界 .....	172



第七章 经营上由硬到软的飞跃 .....	177
从为了利润到为了客人 .....	179
因为不景气，所以才涨价 .....	184
越来越人性化的发展趋势 .....	186
会经营人心，不用经营产品 .....	190
问题是用来发现、思考、解决的 .....	196
无处不在的策划创意 .....	199
第八章 内部营销胜于外部营销 .....	203
眼睛不能只盯着营销部 .....	205
销售与营销是不同的概念 .....	207
内部营销，作用不可小觑 .....	210
内部营销，关键是操作 .....	215
老总要亲自抓营销 .....	218
第九章 执行力决定成败 .....	223
水桶定律，找出饭店执行力短板 .....	225
适当授权，让执行畅通无阻 .....	227
有效激励，提高执行效率 .....	232
沟通到位，才能执行到位 .....	236
附录1 力之源理论 .....	239
附录2 “力之源”——酒店管理行列中的奇葩 .....	241

## 第一章 / 闯荡江湖需要哪些资本

在经营管理大师、专家、导师等令人敬畏的头衔满天飞的今天，如何评价一位职业经理人是否成功？我认为应该有四条：一是在你从业任职期间是否创造了一个以上的知名企业；二是在你任职期间是否创造了超过前任、后者又没有超越的业绩；三是你是否创造了自己的管理理论；四是在你任职期间是否培养了一批能够传承你思想的人。没有以上四条何谈经营管理大师、专家、导师？





## 没有金刚钻，别揽瓷器活

俗话说得好：“没有金刚钻，别揽瓷器活。”对于职业经理人这一群体来讲，这句话就是说，作为职业经理人如果没有企业要求具备的才能，或者不能在短期内提升到企业需求的层面，单纯地追求一份待遇或者某个职位是不理性的。

没有金刚钻，是无法胜任瓷器活的。如果是通过自我包装或夸大来获得这样的工作，对于企业来说，是不公平的，最终结果大都是短暂的蜜月期之后就是分手。对于企业，损失一定的经济成本并不是最重要的，最重要的是时间成本，不仅会让企业的工作无法按原计划顺利开展，还得重新物色合适的人员，无形中也就丧失了市场机会。

对于职业经理人来说，同样也有损失。首先，职业生涯中增加了一段不成功的经历；其次，对于个人的信心也是一种打击。因此，对于一个成熟的职业经理人来说，在接受一份新的工作之前，勇于挑战的信心不可或缺，但也要有足够的理性和充分的判断，做到知己知彼。

因此，作为职业经理人，始终保持学习的热情和提高自己的意识是十分必要的，即使在顺利的环境下，也要时刻谨记“花无百日红”，要有职业的危机感，始终保持独特的职业优势和价值。手握金刚钻，避免被淘汰，如此才能在职场中立于不败之地。

对于职业经理人来说，有十种能力是必须具备的。



## （一）角色认知能力

职业经理人既是企业高层的下属，又是下属的上级，同时与平行部门又是同级关系，另外，在工作中，职业经理人需要经常转换角色，这就很容易出现偏差。所以，在实现管理作用方面，角色认知能力是最基础的。

## （二）目标管理能力

如果企业中的每个成员都有自己的想法，而没有共同目标，企业是很难发展的。目标管理就是要实现大家一条心，共同为企业的目标努力。例如，《西游记》中的四个人物都有各自的目标和追求，但唐僧的作用就在于把沙僧、猪八戒、孙悟空的个人追求都统一到去西天取经的共同目标上，因此，作为一个领导者，唐僧是成功的！

## （三）组织领导能力

关于组织领导能力存在这样的误区：有一些职业经理人，尤其是资深的职业经理人，习惯于通过直接下命令的方式来实现其领导作用。其实，组织领导能力是一种影响力，其最高境界是使下属自觉自愿地为企业的目标去努力工作。

一提到领导有些人会想到权威，其实领导能力不等于职务权威，而是领导者所具有的知识权威、个人魅力，以及对下级的感召力。

## （四）良好的沟通能力

一直以来，关于沟通存在两个“70%”的说法：第一个说法是，职业经理人把70%的时间用于沟通方面；第二个说法是，企业70%的问题是由于沟通障碍引起的。这两个说法都说明了一个问题：职业经理人必须花大

量的时间和精力用于解决沟通的问题。一个高效管理团队的沟通是没有成本的，而一个低效的管理团队会耗费大量的沟通成本。

### （五）时间管理能力

优秀的职业经理人和糟糕的职业经理人的工作效率可能会相差十倍以上，导致这种差距的重要原因可能是对时间管理的不同。职业经理人处在企业的枢纽地位，对时间的管理不仅会影响到自身的效率，也会影响他的上级、同级和下属。因此，高效的时间管理是职业经理人必备的能力。

### （六）教练培训能力

在企业里，员工70%的能力来源于他的上司，是上司在工作当中辅导或教练来的。另外的30%可能才来自于企业的培训和教育活动。这就意味着，如果职业经理人不懂得如何去教练、培养、辅导自己的下属，下属很可能不具备那70%的能力。

对于现代的职业经理人来讲，教练培训能力是一项十分重要的能力，企业的各级管理者应该担当起培训师的角色。

### （七）激励激发能力

企业里的激励手段一般都是由高层提供的，比如：提高薪酬、晋升、股票期权、显示地位等，而在职业经理人队伍中大部分的中层经理却没有这么多权力或者资源为其下属提供这些激励，这就对职业经理人的激励能力提出了更高的要求。一提到激励很多人就会想到奖励，其实精神上的激励更为重要，那就是关心交心、感情的融洽、尊重下级。

### （八）信任授权能力

信任会产生无比的动力！有些职业经理人认为，高层对他的信任不

够，授权范围很小，因而他无法或没有必要对下属授权。实际上，调查表明，普通员工对于职业经理人在授权方面的要求比中层对于高层在授权方面的要求更加强烈。管理一般要通过他人来达成工作目标，只有对下属进行有效授权，才能调动他们为实现共同目标而努力的积极性。所以，授权对于职业经理人也是非常重要的。

### （九）绩效评估能力

企业每年都会对员工的工作进行绩效考核，不仅有利于评估员工的工作状态和工作成果，还可以有效地根据考核的结果进行人事决策，这个考核关系到员工的薪酬调整、职位升迁、任免等各个方面。过去，职业经理人在这个过程中是没有多大作用的，但是如今职业经理人必须和下属保持绩效伙伴的关系，要为下属的工作绩效的提升负责。

### （十）团队发展能力

现在，无论是跨国企业、民营企业，还是国有企业，都很注重团队精神和团队建设。其实，企业发展的关键，30%是可以文字形式描述的管理制度，而70%则是靠团队协作完成的。一个团队里，每个成员各有自己的角色，各有自己的长处和短处。中层管理人员必须善于发掘下属的优点，提高团队的整合能力。如果求全责备你就没有可用之人，领导者的任务之一就是整合成员。

写给职业经理人



对于职业经理人而言，要找到合适的位置、要实现自身的价值、要实现职业生涯规划的目标，首先要提高自身的能力，这就是有了金刚钻才去揽瓷器活。如果手中空无一物，怎么敢揽活；即使真的揽上了活，你又如何来完成？



## 先具备忠诚，再来谈从业

近年来，对于中国职业经理人这一新兴阶层来说，可谓多事之秋。比如：

有“中国职业经理第一人”之称的陆强华，从创维跳到高路华，转而又自立门户，创办上海人众；

扑朔迷离的“中国职业经理人第一案”前不久刚刚开庭，喷施宝的前总经理王惟尊是“揭假账英雄”还是商业受贿的“叛逆分子”，仍然难以定论；

原小霸王总经理段永平“釜底抽薪”，创办步步高，“挤垮”小霸王；

华帝集团总经理姚吉庆离开华帝，到威莱数码当起了老板；

……

面对这些，人们很容易探讨一个话题，即“忠诚”。然而，人们很难想象到，所有这些事件的发生以及人们对事件的争论恰恰源于对经理人忠诚的理解分歧和认识误区。

2000年11月2日，在4年内一手将创维电视的销售业绩从7亿元做到43亿元的前创维区域销售总经理陆强华，发表了《致创维销售体系全体员工公开信》，将其与创维集团4年来的恩恩怨怨彻底公开，并携150多名精兵强将投奔到了竞争对手高路华的门下，至此，一个原本简单的高层员工流动变成了对原企业的致命打击。

陆强华对创维集团的忠诚分析，需要分三步进行，即陆强华离开





创维前、离开创维时和离开创维后对创维集团的忠实状况。

陆强华在创维集团工作的4年期间，创维电视销售翻了6倍，虽然不能说全部是其一个人的功劳，但足以证明，陆强华有卓越的才干，贡献了全部的才智，因此，不管陆强华与创维集团有多少恩怨，在这4年期间，陆强华对创维的忠诚是不可否定的！

陆强华离开创维时，完全不顾对受聘企业正常经营管理活动的影响，发表了《公开信》，公开个人恩怨，还带领150多名部下集体投奔竞争对手，给原企业造成了致命打击，这些行为是严重背叛创维的行为，因此谈不上半点忠诚。之所以背叛，是因为陆强华把对企业的忠诚误解为对所有者的忠诚，把经理人与所有者的利益冲突，归结到与创维集团企业的身上。

离开创维后，当有记者问“你在东菱的目标是什么”时，陆强华回答说：“和创维抗衡，仅仅是一方面。”

（摘自《职业经理人：陆强华——弱势也要做到底》，  
《市场报》2002年2月21日，作者：田炜华）

离开创维后，陆强华利用原企业的资源与创维相抗衡，虽然陆强华不再是创维的经理人，但却严重违背了经理人的职业道德，因此，正确理解经理人忠诚的含义，有利于人们树立正确的忠诚观，掌握评价忠诚的尺度，从而推动职业经理人市场的健康成长与发展。

我们力之源饭店管理企业的所有高管人员从任职企业离开时都会把服务于企业的所有资料整理装订成册，连同电子文档随附交接清点，同时交给任职的企业。同时我们也承诺，在我们与受聘企业合作结束后的一年内，不挖聘对方的任何人员。

对于职业经理人来说，懂得如何实现忠诚，甚至比理解经理人忠诚的含义更具现实意义，因为这直接关系到经理人的职业成功。那么，职业经