

简化繁复管理的两大选择

经理人

应该做的和
不应该做的

资深管理培训师 周文/著

JINGLIREN

YINGGAI ZUODE HE BUYINGGAI ZUODE

管理，越简单越有效——越好！

中国言实出版社

简化繁重管理的两大选择

经理人

应该做的③
不应该做的

JINGLIRREN

经理人应该做的③不应该做的

管理、实践案例解析——经理人

经理人

应该做的和
不应该做的

JINGLIREN

YINGGAI ZUODE HE BUYINGGAI ZUODE

资深管理培训师 周文/著

中国言实出版社

图书在版编目(CIP)数据

经理人该做的和不该做的 / 周文著.

—北京:中国言实出版社,2009.1

ISBN 978 - 7 - 80250 - 090 - 7

I . 经...

II . 周...

III . 企业管理

IV . F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 200738 号

出版发行 中国言实出版社

地 址:北京市朝阳区北苑路 180 号加利大厦 5 号楼 105 室

邮 编:100101

电 话:64924716(发行部) 64963101(邮 购)

64924880(总编室) 64928661(二编部)

网 址:www.zgyscbs.cn

E-mail:zgyscbs@263.net

经 销 新华书店

印 刷 四川省南方印务有限公司

版 次 2009 年 2 月第 1 版 2009 年 2 月第 1 次印刷

规 格 787 毫米 × 1092 毫米 1 / 16 16 印张

字 数 180 千字

定 价 30.00 元 ISBN 978 - 7 - 80250 - 090 - 7 / F · 265

前言

一个能力强的经理人可以使困境中的企业转危为安，使普通的企业脱颖而出；而一个的糟糕的经理人则碌碌无为，甚至很可能葬送一个企业的前途。即使同一个企业，换不同的经理人来经营，其效果也大相径庭。一个企业能否成功，与管理这个企业的“掌门人”有着密切的关系。

“下课”这个原本在体育界盛行的词，如今也越来越多地被用在了企业的人事变动上。这一方面反映了中国企业的蓬勃发展，有更多的企业崛起了，经理人岗位的需求也在随之增加；另一方面，从经理人的频繁更替上，我们也可以看出，现代经理人也越来越不好当了。就像足球队的教练带队打比赛，几轮联赛打不了胜仗，主教练的帅位就岌岌可危了一样，稍微留意一下每天的新闻，都会看到，每隔一段时间就会有某某著名企业的CEO“下课”了，某某公司的总经理被董事会拿下了；就更不用说中国大地上千千万万个公司、企业每天都在进行着的人事变动了。事实就是这样，随着竞争的加剧，现在的职业经理人们也面临着危机。

面对危机，广大职业经理人们要做的，除了加强学习，不断提高自身业务素质外，还要提高自己的人文修养和社会修养，取人之长，克己之短。只有如此，才能不断增强自我竞争能力，才能成为一个到哪里都克敌制胜的卓越经理人。

本书正是从“扬弃”这个基点出发，为现代经理人量身打造的一本“借鉴全书”。阐述职业经理人在工作、生活的诸多方面、各个层面应该做的和不该做的事，处处从经理人的管理实际出发，周到细致地阐述了经理人可能碰到的几乎所有难题，为你分析原因、提出解决建议。全书有道理，有生动贴切的案例，有精美轻松的插图，可读性强。广大读者可在轻松的阅读过程中，学习知识，提高自己。不知不觉中成为一个优秀的职业经理人。

目 录

前言 1

第 1 章 你要做决胜千里的决策大师 1

美国著名管理学家赫伯特·史密森说过一句名言：“管理就是决策。”这一定义正中管理的要害。事实上，决策在经理人的工作中占有着相当重要的地位。因为决策是你做任何事情的第一步，同时也是最关键、最能检验经理人素质与能力的核心工作。决意要做一名卓越经理人的你首先要把自己修炼成一位制定决策的高手。

应该做的事 2

——1 > 迅速掌握与决策相关的最新信息 / 2

——2 > 当机立断，抓住机遇 / 5

——3 > 任何决策必须确立明确的目标 / 7

——4 > 谨慎决策但决不保守 / 10

——5 > 拍板之前多听听不同的声音 / 13

——6 > 根据实际情况调整原有方案 / 17

不应该做的事 19

——1 > 战略规划脱离实际 / 19

——2 > 不经过调查就做决定 / 21

——3 > 墨守成规，太相信经验 / 23

——4 > 使自己陷入别无选择的境地 / 25

——5 > 不懂得抓大放小 / 28

——6 > 找不到问题的关键所在 / 30

第 2 章 你要做驰骋商场的常胜将军 35

现代经济的趋势对企业管理者的要求是高效率+高效益。但是，一个企业效率高但不一定效益高，这就要求经理人在管理好公司内部诸事务的基础上不断提升自己利用资源创造最大利润的能力，即经营能力。你只有在商场中利于常胜之地，才能为企业生存发展提供坚实的保障。

应该做的事 36

- 1 > 把鸡蛋放在不同的篮子里 / 36
- 2 > 开发出比现在更好的产品 / 39
- 3 > 根据顾客心理制定合适的营销方案 / 41
- 4 > 时刻意识到危机的存在 / 43
- 5 > 以诚信经营为根本 / 46
- 6 > 谋求共赢，摆脱恶性竞争的怪圈 / 48

不应该做的事 50

- 1 > 忽略市场大环境的变化 / 50
- 2 > 凭感觉盲目创新 / 53
- 3 > 生搬硬套，盲目跟风 / 54
- 4 > 因一时的失败而一蹶不振 / 56
- 5 > 贪图眼前利益而不顾长远发展 / 59
- 6 > 盲目贪大，想一口吃成胖子 / 61

第3章 你要做号令千军的指挥家 65

管理者的很多时间都是在对下属进行管理，其中最普遍、最常见的管理方式就是下命令。一个管理者每天可能要下很多命令，这些命令是下属工作的方针和目标。实际上，下属工作的好坏，在一定程度上与管理者下命令的方法有关。你要努力锻炼自己的指挥能力，使公司的每一个人高效地运转起来，使每一项任务圆满地完成。

应该做的事 66

- 1 > 对不同的人采用不同的命令方式 / 66
- 2 > 令出如山，决不含糊 / 67
- 3 > 下命令口气严肃而又不生硬 / 69
- 4 > 确认下属已经听懂了命令 / 70
- 5 > 建立有效的命令反馈系统 / 71
- 6 > 善于安排自己的工作 / 72
- 7 > 理智对待与下属的矛盾 / 74

不应该做的事 77

- 1 > 命令内容不明确 / 77
- 2 > 不了解实际情况瞎指挥 / 79
- 3 > 随意发号施令 / 81

- 4 > 不善于分派任务 / 82
- 5 > 用权力威吓员工 / 84
- 6 > 不通人情，要求过于苛刻 / 86

第4章 你要做慧眼识才的伯乐 91

能否做一个慧眼识人的伯乐，是选人用人的大前提。大多数时候，企业中并不是无才可用，而是管理者缺少发现。一个管理者，不光自身应具备一定的才能，另外还应具备知才、识才的能力。善于识别人才，是一个成功的管理者应该具备的素质。一个管理者如果能够拥有一双慧眼，那么他的事业就已经成功一半了。

应该做的事 92

- 1 > 挑选人才既重能力也看人品 / 92
- 2 > 依据岗位需要寻找真正适合的人 / 93
- 3 > 为人才提供一个长远发展的空间 / 95
- 4 > 真正树立求贤若渴的人才观念 / 98
- 5 > 用人不掺杂个人恩怨 / 100
- 6 > 善于驾驭比自己强的人 / 103
- 7 > 看学历，更要看能力 / 105

不应该做的事 107

- 1 > 只用跟自己对脾气的人 / 107
- 2 > 用人不会扬长避短 / 109
- 3 > 任人惟亲 / 110
- 4 > 用人过于追求完美 / 114
- 5 > 看不到下属表现导致人才流失 / 116
- 6 > 不懂提拔人才的技巧 / 118

第5章 你要做下属拥戴的领头羊 121

经理人的威信的来源和受拥戴的原因并非是他的地位或是头衔，经理人的领导力更多的来自一种个人的品性与能力。换句话说，你获得了下属的追随，那你身上自然就散发着无与伦比的权威和感召力。所以，经理人必须具备那种振臂一呼就能得到响应的能力，只有这样，才能带领企业朝着既定的目标全速前进。

应该做的事..... 122

- 1 > 对待员工一碗水端平 / 122
- 2 > 付出真情赢得下属的忠心 / 124
- 3 > 以身作则，树立威信 / 125
- 4 > 批评员工适可而止 / 129
- 5 > 宽严相济，红脸白脸都要唱 / 131
- 6 > 培养低调的工作作风 / 132
- 7 > 与员工共同分享成果 / 134
- 8 > 与下属保持适当的距离 / 135

不应该做的事..... 137

- 1 > 使用粗暴的管理手段 / 137
- 2 > 把条件差的员工当累赘 / 140
- 3 > 犯一次错误就把人打入“冷宫” / 141
- 4 > 把培训当不必要投资 / 144
- 5 > 和下属抢功 / 146
- 6 > 做“老好人” / 147

第6章 你要做顺畅沟通体系的架构者 149

沟通能力是经理人化解矛盾得到人心的前提，一个善于与员工沟通的经理人其工作效果和人际关系都会得到显著的提升。经理人必须在企业里努力营造出“大家一起来沟通”的企业文化，让“沟通”像潮水一样在主管和所有的伙伴之间激荡着。这样才算是一个合格的管理者。

应该做的事..... 150

- 1 > 与下属进行适当的情感交流 / 150
- 2 > 尊重是沟通的前提 / 151
- 3 > 重视倾听的功能 / 153
- 4 > 以真诚微笑消除隔阂 / 156
- 5 > 用幽默增进人际和谐 / 158
- 6 > 建立沟通反馈机制 / 160
- 7 > 找准沟通的切入点 / 161
- 8 > 掌握说服他人的技巧 / 163
- 9 > 拒绝他人讲究策略 / 165

不应该做的事..... 168

- 1 > 仅仅把沟通停留在形式上 / 168
- 2 > 不了解沟通对象就盲目沟通 / 169
- 3 > 忽视面对面的沟通 / 171
- 4 > 不给员工讲话的机会 / 172
- 5 > 不能与员工分享信息 / 175
- 6 > 不注意和同级之间的沟通 / 176
- 7 > 忽略与下属谈话的技巧 / 177
- 8 > 会前准备不充分, 浪费沟通机会 / 178

第7章 你要做灵活用权的控制者 181

经理人的岗位决定了他是有“权”之人, 这是事实。但作为领导本人必须弄清楚自己手中的权力结构, 否则, 就会出现不能够正确对待权力的现象。经理人的权力分配艺术, 是融合了用权、用人一体的艺术, 是如何收放自如地使权力发生效力的艺术。要掌控公司的全局, 那么你就要是个懂得如何用权的人。

应该做的事 182

- 1 > 收放自如地控制权力 / 182
- 2 > 事不必躬亲, 权不必抱死 / 183
- 3 > 把信任作为授权的基础 / 184
- 4 > 把权力分配给有能力的人 / 188
- 5 > 把握授权的方法, 防止责权分离 / 189
- 6 > 充分发挥员工的自主性 / 192

不应该做的事 193

- 1 > 事事亲为才放心 / 193
- 2 > 权力下方之后又过分干涉 / 195
- 3 > 权力下放就了事 / 198
- 4 > 不善于分配工作 / 201
- 5 > 越过中层管理直接指挥 / 202

第8章 你要做拥有良好形象的楷模 205

经理人能否被下属所接纳, 是否具有人格魅力, 关键在于他在下属心目中形象如何。因为个人形象好坏, 直接影响到与下属关系的性质与程度, 因此经理人应该知道形象的重要性, 会采取更好的办法展示自我

的个人魅力，优化自我的形象。

应该做的事..... 206

- 1 > 树立领导权威，形象塑造不可少 / 206
- 2 > 不断学习提高自我的内涵 / 209
- 3 > 从品质中秀出自我魅力 / 211
- 4 > 养成良好职业素养，树立干练形象 / 213
- 5 > 保持优雅的仪表仪态 / 215

不应该做的事..... 216

- 1 > 穿着打扮太随意 / 216
- 2 > 因细节行为损害形象 / 218
- 3 > 总端着一副领导的架子 / 219
- 4 > 脾气暴躁难自控 / 221
- 5 > 随口许诺难兑现，丧失信用形象 / 224

第9章 你要做事业与生活双丰收的成功者 227

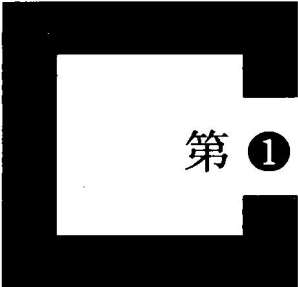
身为经理人的你，兼领导角色和生活角色于一体，处理好事业与个人生活之间的关系也是你要面临的一个现实问题。有人说事业和生活是鱼与熊掌不可兼顾，其实，只要你协调好二者之间的关系，处理好其中的一些关键点，事业和生活两翼起飞、成就感和幸福感全都拥有并不是什么奢望。

应该做的事..... 228

- 1 > 始终保持自省的心态 / 228
- 2 > 注意自己的嗜好不被人利用 / 229
- 3 > 富而不奢，勤俭节约 / 230
- 4 > 洁身自律，不动一点贪念 / 232
- 5 > 杜绝和秘书的绯闻 / 234

不应该做的事..... 236

- 1 > 私欲太盛，贪图享受 / 236
- 2 > 为了事业不顾身体健康 / 238
- 3 > 公私不分，假公济私 / 239
- 4 > 与异性下属交往过密 / 240
- 5 > 沉迷赌博不能自拔 / 242



第 ① 章

你要做决胜千里的决策大师

美国著名管理学家赫伯特·史密森说过一句名言：“管理就是决策。”这一定义正中管理的要害。事实上，决策在经理人的工作中占有着相当重要的地位。因为决策是你做任何事情的第一步，同时也是最关键、最能检验经理人素质与能力的核心工作。决意要成为一名卓越经理人的你首先要把自己修炼成一位制定决策的高手。



应该做的事

1. 迅速掌握与决策相关的最新信息

信息是决策的基础，从某种意义上讲，决策的过程就是信息的获取和分析的过程。作为经理人不能迅速掌握与决策相关的最新信息，那就像瞎子和聋子一样，必然碰壁。正如美国前总统卡特曾说的：“信息对于我们，就像阳光和空气，它点燃创造的火花，它照亮了通向未来的道路。”

信息就是潜在的、无形的财富。经理人如果能在信息的汪洋大海中及时、准确地获得有用的信息，捕捉到发展趋势，进而依势制定自己的经营方案，就可以给企业带来巨大的成功。

美国亚默尔肉类加工公司的老板亚默尔习惯于天天读书看报。即使商务沉重，他每天上午来到办公室，也会让秘书送来当天的各种报刊，有时候看一两个小时。

有一天上午，他像平时一样细心地阅读当天的报纸，一条不显眼的消息把他吸引住了。短短的几十个字，讲的是墨西哥最近发现了疑是瘟疫的病例。看到这条小信息，亚默尔马上想到，如果墨西哥真的发生了瘟疫，那一定会从边境扩散到美国的加州和德州，因为那里与墨西哥接壤。加州和德州的畜牧业是美国肉类供应基地，倘若这里发生了瘟疫，那么整个美国的肉类供应便会紧张起来，肉价会飞涨。

一个商人的本能使他进行了多方面分析和研究，他决定迅速派人到墨西哥去实地调查。几天后，考察组从墨西哥发回电报，证实那里确实发生了瘟疫，而且蔓延得很快，到了难以控制的地步。

亚默尔接到电报后，立即筹措大量资金收购加州和德州的肉牛和生猪，运到离加州和德州较远的东部饲养。瘟疫在两个星期



◇ 迅速掌握与决策相关的最新信息



内就从墨西哥传染到美国西部几个州了，美国政府下令严禁一切食物从这几个州外运，肉类更是严控，以此防止瘟疫的蔓延，美国市场一下子肉类奇缺、价格暴涨。

亚默尔及时把他囤积在东部的肉牛和生猪高价出售，在短短的几个月时间，他净赚了900万美元。

亚默尔善于从卷帙浩繁的信息中捕捉到商机，这就是对信息的敏锐的洞察力。要想在竞争中打败对手，抢占先机，经营者必须具有洞察市场、获取信息的本领。只有具备这种本领，才能脱颖而出，一举成功。在国内，大名鼎鼎的“双汇”火腿肠的成功就是最明显的例证。

当年，河南漯河肉联厂厂长经过深思熟虑后，决定引进设备，生产塑料薄膜，用以包装火腿肠。开发这一项目十分困难，因为生产设备、包装材料等物品都要依赖进口，投资费用非常高；而且，当时全国已有20多家肉联企业抢在前头，并已形成规模。

对于肉联厂来说，要开发这一项目，存在着很大的风险。因此，许多人劝厂长要理智，不要草率行事。而厂长则认为，市场像个魔方，变化无穷。有时看上去市场上缺口很大，一旦有人去填补缺口，市场很快就会饱和；有时虽然许多企业都在生产一种商品，但市场潜力仍大得很。以塑料包装火腿肠为例，至少有3个有利因素可以投产：一是这种产品因携带方便、易于储存早已被西方国家所接受，我国目前虽有二十余家企业投产，但仍处于起步阶段，在全国范围内尚未普及；二是各生产厂家虽已形成一定规模，但均不具备垄断能力，市场还有相当大的潜力；三是最先经营的厂家已经花费了巨额广告费为这类产品作宣传，使得国内消费者已经认识了这种产品，这便有“东风”可借，不必再去做广告。

然而，要与先起步的企业争夺市场，就必须以高起点起步才能后来居上。基于以上几点，厂长决定引进世界上最先进的技术和生产线，以保证产品刚一上市，质量就达到对手产品的标准，或超过对手产品的标准。为此，他拿出了肉联厂的全部家底，一

次性投资 1600 万元，从日本、法国、奥地利、西班牙、瑞士引进十条火腿肠生产线，并聘请中外著名食品专家共同研制出了火腿肠的最佳配方。经过 4 个月的苦心研究，第一根被誉为“汇集世界高科技，汇集世界新工艺”的“双汇”牌火腿肠诞生了。这是惊人的一举，该肉联厂只用了 4 个月的时间，就走完了别人 6 年才走完的路程。第一年，该肉联厂“双汇”火腿产值突破 2.8 亿美元，盈利 1800 万元。

“双汇”火腿肠取得成功的原因，就是河南漯河肉联厂厂长对火腿肠市场的形势和本厂的优势进行了正确的分析和评估，从复杂多变的市场中捕捉到了有用的信息。

由此可见，决策的过程就是一个信息的投入和生产的過程。决策方案的选定可以说就是对各种信息资料加工后的结果。在商业竞争中，对市场信息，尤其是市场关键信息的捕捉与把握，对竞争的成败有着决定性的意义。成功的经理人对关键信息的把握敏锐而及时，往往会给企业带来意料之外的惊喜。

2. 当机立断，抓住机遇

有人说：“这是一个信息时代，谁掌握了信息谁就能获得成功。”我们知道信息是企业成功不可或缺的关键。但信息是死的，它具有价值但本身却不会产生价值。而且，信息最大的特点就是“过期作废”。信息越快越及时，它的利用率就越高，反之，如果时过境迁，再去使用它，势必会贻误商机。既然如此，这就要求我们经理人应该具备当机立断的魄力和能力，那种办任何事都优柔寡断、犹豫不决的人就只能在浪费机遇的后悔中痛苦不迭。

第二次世界大战造成了食物的紧张，美国政府下令不许用谷物酿酒。商人哈默知道了这个信息之后，预测到威士忌酒马上就会短缺。当时美国酿酒厂的股票为每股 90 元，而且以一桶烈性威士忌酒作为股息，哈默立即买下了 5000 股，并因此得到了作为股息的 5000 桶烈性威士忌酒。



果然，市场上很快便短缺威士忌酒，哈默不失时机地把桶装威士忌酒改为瓶装卖出。于是，哈默的威士忌酒大受欢迎。当哈默的 5000 桶卖掉 2500 桶的时候，一位叫艾森柏格的化学工程师前来拜访哈默。这位客人说，如果在威士忌酒中加上 80% 的廉价土豆酒精，数量可增加 5 倍，而且这种混合酒的味道也不错。

哈默遵照这位工程师的建议做了试验，结果确实如此。于是，哈默将所剩的 2500 桶威士忌酒变成了 12500 桶，并把这种酒定为“金币”商标。在当时缺酒的年代，“金币”酒照样十分畅销。不久，他买下了一家土豆酒精厂，并且大量地生产土豆酒精，继续大量地生产“金币”混合酒，获得了很高的利润。

不久，美国政府不再限制用谷物酿酒了，这对哈默来说就是一场灾难。但是，哈默立即又对形势做了分析，他认为第二次世界大战不会马上结束，即使马上结束了，美国的经济也不会很快地好转起来，因此，谷物开放的时间不会很长。于是他决心继续廉价收购无人问津的烂土豆。果然不出哈默所料，“谷物开放”只持续了一个月就宣告结束，哈默“金币”酒比以前更畅销了。

哈默生产威士忌酒自始至终都注意到了社会发展的动态，从抓紧时机购买股息以获得威士忌酒到廉价收购土豆，都说明哈默自始至终都是在审时度势地把握时机并当机立断地采取了相应的举措，所以他才获得了成功。

1973 年，金利来公司刚成立三年，香港由于世界经济的不景气也出现了严重的不景气。由于投资减少，消费乏力，市场疲软，各大百货公司都纷纷减少进货，逼迫领带行情跌落，许多厂家都采用大降价的手法急于将领带出手。一时间，香港市场上价格雪崩，厂商纷纷叫苦不迭。

面对这种困难局面，金利来有两种选择：

第一，跟随潮流，降低售价，通过出让一部分利润来保住市场占有率，但这样做容易给人一种“金利来产品也不可靠”的印象。

第二，保持原价不变，宁肯丢掉部分市场，也绝不丢掉“金