

现代企业管理者成功必备

中国职业经理人

秦言著



中国计划出版社

图书在版编目(CIP)数据

中国职业经理人/秦言著. - 北京:中国计划出版社,1999.1
ISBN 7-80058-705-3

I.中… II.秦… III.企业管理-管理人员-概论-中国
IV.F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 35452 号

中国职业经理人

秦言著

☆

中国计划出版社出版

(地址:北京市西城区月坛北小街2号3号楼)

(邮政编码:100837 电话:68030048)

新华书店北京发行所发行

北京星月印刷厂印刷

850×1168 毫米 1/32 13.5 印张 280 千字
1999 年 1 月第一版 1999 年 1 月第一次印刷
印数 1-10000 册

☆

ISBN 7-80058-705-3/F·412

定价:28.00 元

前 言

全球经济一体化是社会发展的必然趋势,其结果就是各国之间的市场竞争日益激烈。在如此激烈的竞争中,真正的较量是企业间的较量。而企业间的真正较量则是人才的较量。毋庸置疑,身为企业的核心力量的职业经理人之间的较量,就成了竞争的关键。

职业经理人是现代企业中一个特殊的群体,是企业生存和发展的中坚力量。目前,有许多大中型企业之所以经营不善,其主要原因就是缺少优秀的职业经理人,缺乏使企业产生凝聚力的中层部门管理者,以致造成企业内部管理混乱,士气低下,使有些曾经辉煌的企业如今面临着倒闭破产的败局。在这种情况下,越来越多的企业深刻地认识到,现代企业竞争,实际上就是人才的竞争,就是对管理者的竞争,就是对职业经理人的竞争。好的职业经理人可以救活一个企业,而不合格的职业经理人则会顷刻间毁掉一个企业。

中国在世纪之交,正在经历着一场深刻而伟大的社会变革,正在全方位地迎接市场经济时代的到来。这个时代,对中国企业是一个严峻的挑战,也是对所有传统职业经理人的挑战。同时,也是企业和职业经理人面临的不可多得的机遇。面对这一变革,企业必须明白企业成功管理的关键就是拥有一批优秀的中层职业经理人;职业经理人也必须从观念、技能、素质等方面改造自我,重塑自我,否则就会被时代淘汰。

管理是社会中的一个特殊的职业和工作。职业经理人是一

2 中国职业经理人

个特殊的群体。企业仅仅认识到需要优秀的职业经理人是不可行的,还必须掌握选择优秀职业经理人的技巧;职业经理人也并不是谁都能胜任的,要归属于这个群体,就必须具备相应的素质、属性和特征,必须全面地进行自我设计。那么,企业如何获得优秀的职业经理人?职业经理人又怎样在工作中不断完善自我,对企业进行成功的经营管理呢?该书有具体的答案。因为这是为中国企业职业经理人而写的一部实用性很强的书。

该书浅显易懂,处处从职业经理人的工作和事业出发,详细地阐述了职业经理人可能遇到的各种问题,并针对不同问题提出了合理的解决方案和建议以及多种管理技巧。该书揭示了所有职业经理人应当遵循的思维规律和运作准则,其内容涵盖了职业经理人职业生涯中的方方面面。读者读后定会获益匪浅。

李 理

1998年12月于北京

目 录

前言

第一章 职业经理人的运作模式 (1)

·永远不要隐藏自己的抱负,有抱负是步入职业经理行列最好的开端

·职业经理人一旦被任命负责某个项目,就要认真做好两件重要的事:一是建立项目的目标,二是制定项目的进程

·职业经理人处理危机计划的第一步是确定标准,由此来判断什么对公司构成危机,设法不要让危机主宰经营活动的每个阶段

如何成为职业经理人 (3)

怎样处理企业中各阶层之间的关系 (5)

了解上级管理者对职业经理人的要求 (5)

了解员工对职业经理人的期望 (7)

职业经理人面临的4方面压力 (8)

职业经理人如何处理日常事务 (9)

如何对员工进行有效管理 (11)

如何充分利用资源和技能 (13)

如何取得高级管理层信任 (15)

2 中国职业经理人

如何制定计划的具体程序	(17)
如何制定计划工作流程图	(20)
如何制定预算计划	(21)
如何使预算切合实际	(22)
预算模式	(23)
如何使高级管理层同意预算	(24)
如何按预算实施	(25)
如何解决费用超支问题	(26)
如何处理无法控制的支出项目	(27)
如何使预测更完善	(28)
影响预算的常见因素	(29)
如何处理上级管理层预测	(30)
如何保处理不合理预测	(31)
如何制定和安排项目日程	(32)
项目如期完成的 6 种措施	(33)
处理进程缓慢问题的 7 种方法	(34)
解决好收尾工程要考虑的 7 个方面	(34)
进行有效监督的 4 个关键点	(36)

第二章 职业经理人的自我设计

·没有良好的自我概念,职业经理人就不知道自己的行为准则、方式;就不知道应具备开发哪些能力、技能、知识,也就无法成功地管理好自己的部门

·在这个经济社会中,身为职业经理人,就必须具备一种全新的品质,迅速地进行自我变革,以便适应时代需要

·一个好的职业经理人可以救活一个企业,救活上千上百人;而一个不合格的职业经理人则可以顷刻之间将千万资产毁之殆尽

如何确立自我概念	(39)
如何进行自我重塑	(41)
职业经理人自我设计的 8 个要素	(43)
职业经理人应具备的基本素质	(45)
如何提高自身素质	(48)
职业经理人素质特点	(51)
职业经理人素质培训	(52)
提高素质的成功要领	(53)
如何全面地展示自我	(54)
职业经理人应有创造性思维	(56)
职业经理人应具备必要的专业修养	(59)
职业经理人如何使自己的人格有魅力	(60)
职业经理人应具有的 15 种品质	(61)
怎样做一个修养好的职业经理人	(62)

第三章 职业经理人的沟通技巧

·如果一个职业经理人一直受到冷落,对自己就会相当不利。而扭转这一局面的重要

4 中国职业经理人

手段就是培养自己的沟通能力

•掌握高级管理层报告时,职业经理人对问题要考虑周到,尽可能提供较大量的信息及分析结果

了解需要沟通的7种人	(69)
与管理层沟通的成功方法	(70)
与管理层沟通的5条原则	(72)
如何顺利地与员工沟通	(74)
如何回避措手不及的事件	(75)
如何与其他部门员工沟通	(77)
如何与顾客沟通	(77)
如何与其他部门经理沟通	(79)
如何与供应商沟通	(81)
如何与专职人员沟通	(82)
如何从沟通中摆脱困难	(82)
如何掌握有效的沟通方法	(84)
如何掌握正确倾听的方法	(88)
如何掌握正确传达的方法	(90)
怎样才能使自己善于提出问题	(91)
正确沟通的关键要素	(92)
怎样正确地进行口述指示	(94)
如何准确获得信息	(98)
如何成功操作会议	(99)
如何向高级管理层表述	(101)

如何成功推销建议	(102)
如何艺术地回答问题	(103)
如何处理反对意见	(104)
如何培养演讲能力	(106)

第四章 职业经理人的公关手段 (109)

•成功的公关策划,总是能够很好地协调公众利益与企业利益,使公众利益和企业利益巧妙地结合。这恰恰就是职业经理人首要考虑的问题

•要进行公关,职业经理人要注意收集企业内外各个环节的信息,然后进行筛选,找出为自己所用的信息,以便有的放矢地策划

•职业经理人的形象素质代表着一个企业的面貌,因此职业经理人在公关过程中,应该注意自身状况

职业经理人应重视公关策划	(111)
如何理解公关策划的含义	(112)
公关策划的4个原则	(113)
公关策划的基本程序	(115)
生产性企业职业经理人公关特点	(117)
生产性企业公关策划要素	(121)
生产性企业公关操作要点	(122)
商业企业职业经理人公关特点	(125)

6 中国职业经理人

商业企业公关操作应考虑的因素	(126)
商业企业公关操作要点	(129)
运输企业职业经理人公关特点	(132)
运输企业面对什么样的公众群体	(132)
运输企业公共关系的中心环节	(133)
旅客运送服务的 6 大环节	(133)
货物运输服务的 4 个环节	(136)
运输企业的公关操作要点	(137)
旅游餐饮娱乐业职业经理人公关特点	(140)
金融企业职业经理人公关须知	(144)

第五章 职业经理人的谈判要领

(149)

• 职业经理人与高级管理层谈判时,要现实一些,要娴熟地掌握业务方面及部门当前面临的情况

• 不管参与什么谈判,都要以信任为基础

• 一个总能保持真心实意的谈判者,会用人格的魅力战胜对手,最终获得成功

职业经理人谈判须知	(151)
谈判人员人格特征	(163)
如何进行经济谈判	(170)
产品购销谈判的 7 个步骤	(175)
工程建筑谈判 7 要素	(176)
联营合作谈判的 9 个方面	(177)

货物运输谈判的主要步骤	(178)
仓储保管谈判的基本内容	(179)
借贷谈判应明确的 7 个条款	(180)
涉外经济谈判	(182)
谈判前应该怎样准备	(183)
与高级管理层的谈判技巧和要素	(187)
与员工谈判的 7 个要点	(188)
如何与同行谈判	(190)
如何在公司外部谈判	(191)
成功谈判者的主要策略	(193)

第六章 职业经理人的生产管理 (195)

- 身为生产部门经理要理顺各方面关系，
尽量争取上、下级的支持、理解和信任

- 与生产计划紧密相连的工作应是进行生
产指挥和生产控制

- 进行现代生产管理，就要有现代意识，克
服小生产观念，要能够巧妙利用社会经济条
件，做出正确的选择

生产部门经理的职责	(197)
明确来自各方面的人的期望	(198)
明确自己对各方面的人的需要	(199)
如何明确自己的权力和威信	(200)
明确来自物的方面的要求	(201)

8 中国职业经理人

如何对待工作环境	(204)
明确自己的工作内容	(205)
怎样设置生产组织	(206)
怎样实施生产计划	(207)
怎样正确进行生产指挥与控制	(207)
如何选择供应商	(209)
如何进行自制与外购的选择	(210)
购置与租赁的选择	(211)
建立生产组织机构应注意的 4 个问题	(212)
如何给员工合适的工作	(214)
怎样给下属一个合适的工作量	(215)
生产作业计划的编制原则与依据	(216)
如何合理安排工作流程	(217)
指挥控制的 6 个原则	(219)
如何建立信息交流渠道	(220)
获取信息的捷径	(221)
生产管理 9 大观念	(222)
树立正确质量意识的 11 个要点	(223)

第七章 职业经理人的财务措施

(225)

·随着“资产运营”、“资本经营”、“知识资本转换”的不断被认同,交易型策略不断被采用,职业经理人必须掌握全方位理财技巧,否则就有可能手忙脚乱

•理财,是企业中一个重要而且具有特殊技巧的方面,这不仅包括对赚钱含义的清楚认识,也包括对资金投向、效率、风险等关键问题的判断和把握

•妥善、安全、有效的理财是一个企业能够生存和发展的必由之路,也是职业经理人重要的管理内容

如何确立财务管理新观念	(227)
如何努力做好财务工作	(228)
怎样具备应变能力	(230)
应该如何面对企业并购	(230)
怎样明确财务管理目标	(232)
怎样做个称职的职业经理人	(233)
如何处理各种与财务有关的事宜	(234)
如何处理好与员工的关系	(236)
如何解决企业内部的各种财务冲突	(237)
如何树立威信	(238)
优秀财务部门经理所应具备的 10 项特质...	(239)
财务管理的关键数据	(240)
如何使财务内部自我完善	(241)
理财的重要概念	(242)
怎样进行预算	(243)
设计良好的预算制度	(244)
有效预算的 10 个步骤	(245)

10 中国职业经理人

导致高成本结构的因素	(247)
降低成本前应明白 7 个问题	(249)
如何降低成本	(250)
如何与银行信贷员建立私交	(251)
如何让银行熟悉企业情况	(252)
与银行交往中应注意的事项	(253)
怎样让总经理依赖你	(254)
如何取得其他职能部门的理解与支持	(257)

第八章 职业经理人的营销之道

(259)

•对于企业的经营管理而言,必须适应专业化发展趋势,也就是说,各个部门的职业经理人必须是专业化的人才,要对本专业的知识具有很深的造诣

•在现代社会中,企业一切活动的开端是从了解消费者的需要开始的,因此营销部门经理应该是做事严谨,事业心和责任心强的人

•开端的正确与否,直接关系到企业以后的经营与生产,制约着企业今后的发展方向

营销要保持宽容的心态	(261)
怎样在营销中顺利地与人交往	(262)
遇事应采取什么样的态度	(262)
为什么要培养乐观心态	(263)
怎样才能不断出效益	(263)

怎样培养随机应变的能力	(264)
具备敏锐的观察能力	(265)
获得思维的能力	(266)
具备非凡的表达能力	(267)
提高精确的计算能力	(268)
培养宏观协调能力	(268)
不可缺少的公共关系能力	(269)
为什么营销应具备丰富的知识	(270)
怎样当一个业务娴熟的营销部门经理	(271)
要精通管理学知识	(272)
要掌握金融学知识	(273)
要熟悉会计学知识	(274)
如何具备技术知识	(274)
应具备心理学知识	(275)
具有总经理的重要参谋作用	(276)
营销部门经理应明确自己的权利	(277)
营销部门经理要了解自己的职责	(279)
如何衡量促销效果	(281)
如何进行市场定位	(281)
营销部门经理市场竞争策略	(282)

第九章 职业经理人的组织要素

- 职业经理人的职能就是作为信息交流的渠道,提供信息交流的体系;促成必要的个人

12 中国职业经理人

努力;提出和制定目标

•职业经理人的职能是组织中许多职业专门化的基础

•在企业中,组织既是核心,又是一个辅助体系

组织要素应具备的 3 个条件 (287)

职业经理人必须具备的组织 3 要素 (288)

组织体系构成的特性 (291)

如何运用组织职能 (291)

组织信息交流的成功依据 (293)

如何解决人员问题 (294)

维持非正式管理组织的有效方法 (295)

如何提供必要的服务 (297)

怎样制定目的与目标 (298)

职业经理人如何组织管理 (299)

职业经理人应了解的组织职能中的 4 种经济
..... (301)

职业经理人的主要组织责任 (304)

职业经理人责任的标志 (308)

职业经理人的创造职能 (309)

第十章 职业经理人的领导方略 (311)

•在遵循用权原理的基础上,职业经理人应该创造性地运用权力,实施有效领导的方法

和艺术

·有许多职业经理人事必躬亲,越权指挥,整天忙碌,却没有成效

·会用人是职业经理人必须具备的能力,会不会用人是衡量职业经理人是否成熟、是否称职的重要标志

权力的概念和特征	(313)
明确职业经理人的领导环境	(314)
如何确定领导目标	(315)
如何明晰领导权限	(316)
如何领导协调	(317)
如何实施领导控制	(318)
职业经理人用权原则	(319)
如何对部门大事进行有效控制	(321)
职权范围内的事要敢于拍板	(322)
如何搞好内部协调	(323)
怎样执行决定	(324)
怎样合理授权	(324)
怎样防止和纠正下属的“越权”	(325)
怎样发挥好副职的作用	(327)
正确处理下属的“犯上”行为	(328)
用人的基本职能	(329)
实施有效领导的重要条件	(330)
职业经理人事业成败的关键因素	(330)