

经理人必备的



经理人必须具备这样的管理素质：能让部属充分发挥自我才能，独立作业以担负份内完全职责；也必须将企业组织内每一个人视为追寻共同目标的一份子。

——洛德·福特



种素质

andlers need 7 makings

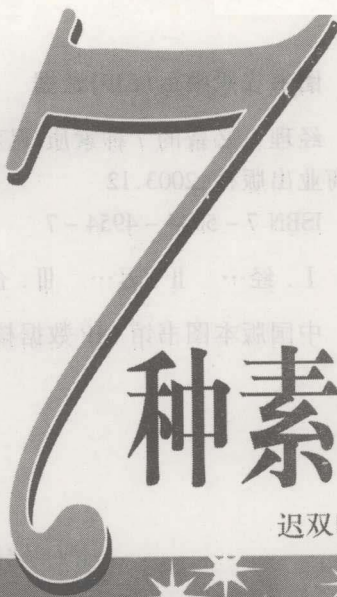
迟双明/编著



经

F270
C811:5

备的



-92
10

种素质

迟双明/编著

经理人必须具备这样的管理素质：能让部属充分发挥自我才能，独立作业以担负份内完全职责；也必须将企业组织内每一个人视为追寻共同目标的一份子。

——洛德·福特

andlers need 7 makings



图书在版编目(CIP)数据

经理人必备的7种素质/迟双明编著. —北京:中国商业出版社, 2003.12

ISBN 7-5044-4954-7

I. 经… II. 迟… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 112184 号

责任编辑 常勇

中国商业出版社出版发行

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

北京市仰山印刷有限责任公司印刷

2003年12月第1版 2003年12月第1次印刷

880×1230毫米 32开本 7印张 165千字

定价:18.00元

* * * * *

(如有印装质量问题可更换)

版权所有 翻印必究

● → 序 言

世界上有一种职业叫经理人。在人们的心目中，他们的头上罩着金色的光环；他们是商场的主宰者，发动着一场场没有硝烟却足以改变每个人的生活的战争；他们在市场特定的游戏规则中游刃有余，创造着一个又一个令世人炫目的财富奇迹……他们从事的是这个世界上最令人羡慕的职业。

您想成为世界上最伟大的经理人吗？

这本书并不会告诉你如何成为一个最伟大的经理人。事实上，世界上没有哪一本书或一套课程能完成培养出一名伟大经理人的任务。虽然伟大的经理人并不是天生的，但从世界上每一位杰出的经理人身上，

总能看到他们来自本性的闪光点。他们往往个性突出、不受世俗规则的约束，个性中总有普通人难以企及之处，甚至还包括一些常人身上没有的缺点。这本书会告诉你关于他们和他们所创造的企业的成功之举。这里包含了对他们成功经验以及他们获得成功所具备的七种素质的深刻剖析，并将其中的要点一一列出。许多世界闻名的商业巨子的个人风采，您也能从中获得最精要的领会。

这是一个需要杰出经理人的时代。

走向世界的中国，正面临着来自全世界的巨大压力。加入WTO后，中国的企业面临着空前巨大的机遇与挑战，需要一大批职业经理人。而现实是我国的职业经理人数目很小，作为一个阶层可以说还没有形成。就国内企业的高层领导人来说，大约有三类人：一类人是国有企业的老总，其中不失有魄力、有谋略的，但总体显得保守和缺乏创新能力，从某种意义上来说，更像是政治家。第二是民营企业企业家，他们身上有某种英雄主义的色彩，有强烈的个人魅力和号召力，思想解放，敢想敢干，但不是职业化的，总体层次不高，到企业做大的时候，他们的知识结构和个人素质都跟

不上发展的要求。第三种就是职业经理人，他们知道自己的做事空间和界线，有很强的团队合作精神，经营方式、思维理念和行为方式和国际职业经理人接近。许多职业经理人在专业上、个人工作能力上并不比国外职业经理人差，但放在一起效率就低了，归根结底是职业化程度不够。职业化是一种潜在的文化氛围，在职场上大家都用同一种语言说话，都用同一种行为和道德准则来办事，而一个非职业的人是和他们合不上拍的。

我国经理人的最大问题是如何尽快职业化。

和国际职业经理人相比，中国企业上层领导的素质亟待提高。很多时候，他们是按政治或人事的方式经营着企业。他们缺乏对市场的高度判断能力，缺乏对市场规律的充分了解。还有一个很大的缺欠就是喜欢突出个人。麦当劳、可口可乐，他们突出的是企业品牌，而不是个人。这反映了我们的企业老板培养接班人的能力手段和动机没有到位，团队精神、沟通能力等方面的素养都不到位。

加入WTO后，我们的企业面临的是来自世界各地的对手和竞争，他们的经理人是有很高文化层次的，

按照国际办事规则行事的人，他们拥有西方跨国公司用上百年经验总结出的运作模式。靠现有的力量去竞争，我们缺乏最起码的优势。

我们需要大批高素质、有经验、高度职业化的经理人。

挑战与机遇并存，您准备好了吗？

希望这本书能助您一臂之力。

● 练就全方位的管理能力 → 素质一

纵观发达国家几百年的工商业发展史,不难得
出这样的结论:要把一个企业做大做强,首先要拥
有精干、高效率、高水准、高素质的经理层。企业经
理人的素质与潜能对企业来说至关重要。

一、从基础提升管理素质 / 3

1. 培养敏锐的洞察力 / 3
2. 具有不拘于常规的变通能力 / 6
3. 良好的道德素质是关键 / 9

二、管理素质的升华 / 14

1. 树立威信,巧妙掌权 / 14
2. 切记:令出必行 / 17

三、管理之道重在管人 / 19

1. 用人之所长 / 19
2. 放权要适度 / 20
3. 在各种关系之间寻求平衡的杠杆 / 21

四、使自己魅力四射,光彩照人 / 23

1. 掌握权力运用的艺术 / 23
2. 语言艺术的魅力 / 26
3. 精心塑造个人形象 / 29

● 在创新中发展自己 → 素质二

创新是经理取得成功的必备条件。创新不是凭空设想,而是建立于敏锐的洞察力和非凡的胆识之上的。作为经理人,创新意味着不断超越自我,不断学习,对新鲜事物保持着热情和活力。在市场经济中,经理没有创新精神,企业就会停滞不前,直至被淘汰出局。

一、铲除求变的组织障碍 / 35

1. 不断更新思想观念 / 35
2. 打破一成不变的管理模式 / 36

二、让周围的人与你一起创新 / 41

1. 认清管理上的误区 / 43
2. 千万别让团队缺乏活力 / 45

三、目标创新管理 / 51

1. 制定有效的目标 / 51
2. 将目标转化为具体行为 / 53
3. 认真建立工作档案 / 55



经营致胜——让决策接近精确化

→ 素质三

激烈无声的商战手段日趋丰富,信息、通讯手段以及各种营销战略、战术的组合,体现了人类最高智慧的凝结。从这方面讲,商战更像是一场战争。

一、培养正确的经营理念 / 59

1. 正确的经营理念是成功的一半 / 59
2. 选择合适的经营理念 / 62
3. 确立经营理念三要素 / 65

二、具备科学化的决策思维 / 69

1. 坚持到底的决策方式 / 69
2. 系统思考,全面考虑 / 73
3. 时刻保持清醒,避免盲目行动 / 77

● 挖掘公司的潜在资源 → 素质四

尊重和欣赏你的员工，不要吝惜你的语言，如果你真诚地对待每个人，那么这就可以促使员工们更加友好交往和努力工作。

一、如何进行人性化管理 / 83

1. 尊重你的员工 / 83
2. 与企业文化相结合 / 85
3. 建立有效的人力资源机制 / 87

二、激发下层的工作热度 / 91

1. 掌握激励的原则 / 92
2. 灵活运用激励的方法 / 94

三、选人、用人、留人 / 99

1. 选拔人才的标准 / 100
2. 人才培养必不可少 / 102
3. 留住人才的秘诀 / 106

● 做一个运筹帷幄的战略家 → 素质五

经理人不仅要像一个高明的战术家一样去完成每一件事情,更应该以一个战略家的姿态展望未来,抢占制高点,使自己在新的变化面前从容不迫。

一、战无不胜的营销策略 / 111

1. 树立现代市场营销观念 / 111
2. 走精品路线 / 113
3. 善用差异服务 / 121

二、出其致胜的竞争战略 / 122

1. 不断分析竞争对手 / 123
2. 选择适当的竞争策略 / 125

三、给自己的产品定好价 / 130

1. 价值定价 / 130
2. 新产品定价方法 / 133
3. 其他定价法 / 135

● 增强品牌意识 → 素质六

品牌是企业竞争力的体现,品牌是产品的标志,品牌是企业商誉的体现,品牌是对时尚的把握,品牌是对大众需求的理解,品牌是公开的承诺,品牌是对质量的永恒追求、对服务的永不满足,品牌是企业的形象,是企业的灵魂。

一、品牌是商战的大旗 / 141

1. 品牌影响力 / 141
2. 品牌代表企业形象 / 142
3. 品牌是实力的象征 / 143

二、质量是品牌的基础 / 146

1. 品牌创建原则 / 146
2. 好品牌要靠好质量的支撑 / 148
3. 名字好,牌子亮 / 151

三、服务创品牌 / 152

1. 服务是品牌的后盾 / 152
2. 服务形式要多样化 / 155
3. 售后服务是关键 / 157

● 让你的企业文化起来 → 素质七

在具有浓厚企业文化氛围的公司,特定的价值观在组织这一层次上得到了充分体现。这些公司追求什么价值观,它们的管理人员就在组织的各个层次上调整或保持这些价值观。

一、塑造优秀的企业文化 / 161

1. 企业文化的组成 / 161
2. 如何塑造企业文化 / 165
3. 使企业文化具体化 / 167

二、让企业文化走向世界 / 169

1. 三化 / 169
2. 管理风格的差异 / 172

三、树立企业地位 / 174

1. 驾驭市场的三大原则 / 175

2. 塑造良好的社会形象 / 180

● → 附录

职业经理人的典范

——对成功充满渴望的杰克·韦尔奇 / 185

● 练就全方位的管理能力 → 素质一

纵观发达国家几百年的工商业发展史，不难得出这样的结论：要把一个企业做大做强，首先要拥有精干、高效率、高水准、高素质的经理层。企业经理人的素质与潜能对企业来说至关重要。



所谓企业管理就是解决一连串关系密切的问题，必须有系统地予以解决，否则将会造成损失。

——〔英〕普赛尔