

# 营造经理人

成功经理人必备的

33种特质

文岗 / 编著



营  
造  
经  
理  
人

营 造 经 理 人

中国商业出版社



# 营造经理人

——成功经理人必备的 33 种特质

文 岗 编著

中国商业出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

营造经理人——成功经理人必备的 33 种特质/文岗编著. - 北京: 中国商业出版社, 2000.10

ISBN 7-5044-4143-0

I. 营… II. 文… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 70435 号

责任编辑: 刘毕林

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  
北京市金瀑印刷厂印刷

\*

850×1168 毫米 32 开 12.75 印张 300 千字  
2000 年 10 月第 1 版 2000 年 10 月第 1 次印刷

定价: 21.60 元

\* \* \*

(如有印装质量问题可更换)

# 序

经理人是随着股份公司的形成而诞生的。在英文中有两个词可以翻译为经理人：一个是 Executive，译为总经理、董事、商社社长等；另一个为 Managing Director，译为经理、经营主管。可见，经理人的范围是非常广泛的。

经理人应该理解为：以经营管理为职业，掌握企业判断性决策权的领导者。

经理人是与市场经济相伴而生，是市场运作规范化的产物。对于中国来讲，中国经理人始于社会主义市场经济体制的实行，并走过了 20 多年的路程，发展到今天，经理人市场已经开始走向健全，经理人制度与机制也正逐步地完善。但面对新经济革命带来的压力，中国经理人还可以说相当脆弱。

当然，从弱到强不能一步登天，经理人在中国还有很长一段路要走。我国目前许多企业的“换帅”就证明了中国经理人的崛起。

与过去相比，中国当代的经理人有了很多变化。时代赋予经理人与众不同的素质能力，需要经理人去培养、去挖掘。经理人在市场周旋中形成自己靓丽的精神风景线，形成独具一格的精神风貌，成为无形中的财富；经理人的心态正处在一个亟待调整的微妙阶段，健康的心态成为经理人潜在的要求，平衡心态的能力被强化；经理人“含金量”的提高与自己对自己的认识没有保持一致，定位选择成为经理人发展的难题；经理人在为人处事中所表现出来的气质风度无一不体现了经理人的个人修养和企业的精

神面貌，气质成为经理人对个人追求的极点。管理在经理人手中又要出奇，务实却又提上了日程，实用主义或许正是中国经理人所需要的，华而不实的管理谁还肯干？人力资源这个永久性的话题在经理人身上又要得到新的诠释，抓住人就是抓住成功，现在的经理人都很清楚这一点，只是如何去管好这些企业的财富源泉成了难关。市场风云变幻带给经理人成功，也淹没了一批淘金者，在市场中去磨炼是经理人成就大事的必由之路。修炼成功法门是经理人所渴望的，能走捷径就走捷径，这是成功之路，也是经理人追求的技巧。

.....

时代赋予中国经理人太多太多，中国经理人已经到了觉醒的时候了。

营造自己，磨炼自己，经理人走向成功之时，也就是中国屹立世界世界经济强手之林之时。我们期盼那一天的到来！

作者

2000年8月19日

---

---

# 目 录

---

---

## 1. 素质能力

经理人是特殊的阶层，他们是新经济时代的代言人。时代赋予了他们与众不同的素质能力。要成为成功经理人，必须注重这些素质能力的培养。

- 特质之一：敏锐的洞察力** ..... ( 3 )
- 掌握洞察力的关键 ..... ( 3 )
  - 洞察力的特殊触角 ..... ( 7 )
- 特质之二：知人善用的用人能力** ..... ( 11 )
- 用人必须要容人 ..... ( 11 )
  - 用人要学会“释能” ..... ( 15 )
- 特质之三：独树一帜的预见力** ..... ( 21 )
- 小处着眼 见缝插针 ..... ( 22 )
  - 老谋深算 见好不收 ..... ( 28 )
- 特质之四：不拘于常的变通能力** ..... ( 33 )
- 不做常规的奴隶 ..... ( 33 )
  - 变通要注意文化冲突 ..... ( 37 )
- 特质之五：良好的商业道德素质** ..... ( 43 )

# 目 录

---

## 2. 精神财富

经理人要具备一些常人所不能具备的品  
质，才能担当企业发展的重担。

- 特质之六：创新精神 ..... (53)
- 创新的时代性 ..... (53)
  - 创新的内容 ..... (54)
  - 创新要付诸于行动 ..... (58)
- 特质之七：坚韧不拔 ..... (62)
- 坚韧不拔是为了达到目的 ..... (62)
  - 坚韧不拔需要战斗的勇气 ..... (65)
- 特质之八：冒险精神 ..... (73)
- 特质之九：沉着稳健 ..... (81)
- “保守”持家 志在天下 ..... (82)
  - 谨守常识 稳取市场 ..... (85)

---

# 目 录

---

## 3. 心态调整

心态是影响经理人成功的主观因素。良好的心态带来积极、向上的工作态度。面对中国经理人的现状，经理人应该怎样调整心态呢？

- 特质之十：培育健康的心态…………… (93)
- 透视三维心境…………… (93)
  - 捕捉社会心态…………… (97)
- 特质之十一：营造自己的身价…………… (102)
- 人有所值…………… (102)
  - 审视“金手铐”…………… (104)
  - 新经济下的冷思考…………… (108)
  - 挑战传统报酬思维…………… (110)
- 特质之十二：平衡心态的能力…………… (114)
- 认识亟待调整的心态…………… (115)
  - 摆正当领导者的姿态…………… (116)



# 目 录

---

## 4. 定位选择

经理人能准确地确定自己的“含金量”吗？定位选择常常带给经理人疑惑。经理人要学会去给自己定位，找到自己发展的空间。

- 特质之十三：熟练运作企业文化** ..... (125)
- 融合国际化企业文化 ..... (125)
  - 塑造成功文化 ..... (129)
- 特质之十四：明确管理风格** ..... (132)
- 独具特色的管理风格 ..... (133)
  - 融合东西方管理风格差异 ..... (136)
- 特质之十五：塑造成功的影响力** ..... (140)
- 浅析权力性影响力培养 ..... (140)
  - 成为有影响力的经理人 ..... (144)
- 特质之十六：准确选择定位** ..... (149)
- 睿智的抉择 ..... (149)
  - 力担定位的压力 ..... (152)
  - 不走回头路 ..... (157)

---

# 目 录

---

## 5. 气质风采

经理人是企业的领潮人，经理人的形象也反映了企业的面貌。经理人要注意自己的风度，这常常影响到经理人的事业发展。

- 特质之十七：渲染个人魅力** ..... (163)
- 做个受下属欢迎的经理 ..... (163)
  - 训练职业风度 ..... (168)
  - 审时度势 适时反省 ..... (170)
- 特质之十八：树立良好的公众形象** ..... (173)
- 演讲的艺术 ..... (174)
  - 学会倾听的技巧 ..... (182)
  - 领导艺术的修炼 ..... (186)
  - 谈判艺术的掌握 ..... (189)

# 目 录

## 6. 管理务实

管理是经理人工作的重头戏。面对管理新潮的涌动，经理人要始终抱定一点：务实。务实才是根本基础。

- 特质之十九：精通绩效管理** ..... (203)
- 掌握绩效评估的方法 ..... (203)
  - 用业绩标准实现战略目标 ..... (206)
  - 实施绩效管理 ..... (210)
  - 绩效管理推动团队效率 ..... (214)
  - 警惕绩效评估时可能的偏差 ..... (216)
- 特质之二十：学会管理新的团队** ..... (217)
- 认识管理上的误区 ..... (217)
  - 烧好上任三把火 ..... (221)
  - 新上任经理人的锦囊 ..... (226)
- 特质之二十一：追求务实的管理** ..... (228)
- 认识管理创新模式 ..... (229)
  - 紧抓质量管理中的误区 ..... (234)
  - 不要忽视财务管理 ..... (239)
  - 管理顶级人才 ..... (241)

## 目 录

**7. 人力资源**

人力资源管理是一个经久不衰的话题。经理人如何在新经济到来时给人力资源锦上添花呢？抓住人才就是抓住了企业的命脉。人是根本，是创造力源泉。

**特质之二十二：认识员工的重要性** ..... (249)

员工重于利润 ..... (249)

如何让员工感到自己重要 ..... (251)

**特质之二十三：成功运用激励系统** ..... (255)

激励理论的了解 ..... (255)

激励的策略初探 ..... (260)

特殊激励技术的运用 ..... (261)

激励强化公式 ..... (265)

**特质之二十四：紧紧把握人才** ..... (268)

人事挑战 ..... (268)

打造“新股东” ..... (271)

留住人才的秘诀 ..... (275)

**特质之二十五：与人相处的技巧** ..... (278)

四准则 ..... (278)

说服的三大技巧 ..... (281)

惩罚的诀窍 ..... (283)

引爆员工潜力 ..... (287)

**特质之二十六：驾驭变革中的人力资源管理** ..... (288)

# 目 录

---

---

## 8. 市场风云

经理人要在市场中体现自己的魅力，实现人生的价值。市场的风云变幻带来了经理人大展拳脚的机会，经理人欲成大事，搏击市场是必经之路。

- 特质之二十七：转变思维 紧跟时代** ..... (297)
- 经理人的现代观念 ..... (297)
  - 发展全球思维 ..... (304)
- 特质之二十八：透视变革 谨逐时尚** ..... (310)
- 渐进式变革的开展 ..... (310)
  - 超越时尚 ..... (314)
- 特质之二十九：重视战略 清醒决策** ..... (324)
- 制定战略 ..... (325)
  - 战略眼光的培养 ..... (331)
  - 决策是战略实施的保证 ..... (334)
  - 紧跟市场 调整步伐 ..... (337)

---

# 目 录

---

## 9. 成功修炼

经理人成就事业也有捷径可走。这篇所载都是在长期实践中总结出来的速成规律。经理人要学会取巧的能耐。

- 特质之三十一：通晓保持员工忠诚的技巧** ..... (345)
- 建立员工忠诚的秘诀 ..... (345)
  - 做一个好教练 ..... (350)
- 特质之三十二：破译贴近员工的秘密** ..... (360)
- 尊重你的下属 ..... (360)
  - 抚慰你的员工 ..... (364)
  - 增强员工自信心 ..... (367)
- 特质之三十三：开好工作的顺风车** ..... (369)
- 委派工作的秘诀 ..... (369)
  - 清除工作借口的技巧 ..... (375)
  - 增强工作中的沟通能力 ..... (377)
- 特质之三十四：熟练运用跳槽的技巧** ..... (381)
- 洞悉易职的动因 ..... (382)
  - 经理人再就业守则 ..... (384)
  - 跳槽的定位决定 ..... (386)

# 1. 素质能力

---

经理人是适应时代要求而出现的阶层，时代要求经理人具有与众不同的素质能力。

敏锐的洞察力是经理人剖析市场、寻求机会的先决条件；知人善用的用人能力是企业经理人建设优秀团队的重要依靠；独树一帜的预见力是经理人把握市场方向，选择发展战略的重要能力；不拘于常理的变通能力是经理人化解冲突，灵活处理问题的后备力量。

经理人培养自己具备这些素质能力是新经济时代的要求。如果缺乏这些能力，经理人就会在很短的时间内被市场淘汰，退出经理人这个诱人而又充满机遇与挑战的大舞台。





## 特质之一：敏锐的洞察力

做一个成功的经理人需要具备敏锐的洞察力。敏锐的洞察力使经理人能有效地预测和把握方向，包括发现并提出理念，倡导并付诸行动，观察并解决冲突，调整并防止偏颇。高度的洞察力是保证这些的重要条件。

### □掌握洞察力的关键

经理人能否掌握洞察力，关键在于对洞察力所指向的方向有一个明确的控制。

#### ●洞察发展目标

经理人能否为组织决策、设计建立一个合理有效的发展目标和战略规划，直接关系到企业组织的发展绩效。

著名学者豪斯 1977 年列出魅力型领导的三个特点：(1) 明确目标和对目标价值的认识；(2) 对目标的实现有不可动摇的信念；(3) 能够向下属转达这些目标的内容和实现目标的信心。瓦伦·本灵斯研究了 90 位美国最杰出和成功的领导者，发现有 4 种共有的能力：令人折服的远见和目标意识；能清晰表达这一目标，使下属明确理解；对这一目标的追求表现出一致性和全身心的投入；了解自己的实力并以此作为资本。可见，目标对于领导的重要。作为企业领导者——经理人要做到能够广泛听取、吸收信息意见，审时度势，从时间、战略和全局上考虑和分析问题，