

职业经理人 的 8 个加速器

ZhiyeJingliren
BageJiasuqi

张海青◎主编

推动职业经理人快速迈向巅峰绩效的8项修炼

 中国纺织出版社

职业经理 的5个加速器

职业经理
的 张海青◎主编 个加速器

ZhiyeJingliren
BageJiasuqi

中国纺织出版社

内 容 提 要

在企业里,有这样一个群体,他们比普通白领阶层的地位更高,收入更高,但他们的压力也更大。因为他们是企业里的中流砥柱——职业经理人。

传统的管理模式已经不适应时代的发展了。信息爆炸、资源整合、管理创新、组织扁平化……作为职业经理人必须适应各类变化并且要以变应变。只有快速做出判断,找准自己的角色定位,才能准确发力。为此,职业经理人必须建立一套机制,使自己的工作加速,从而事半功倍、富有成效。本书从一个全新的角度,对企业职业经理人如何提升工作效能予以阐释。将使职业经理人提高工作进程,在工作中游刃有余,立于不败之地。

图书在版编目(CIP)数据

职业经理的八个加速器/张海青主编. —北京:中国纺织出版社, 2006. 9

ISBN 7-5064-3992-1

I. 职… II. 张… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 091968 号

主 编: 张海青

副 主 编: 李 勇 李志学

编委会成员: 张永成 刘本芝 潘丽丽

杨昌宇 曹玉霞 宋相涛

策划编辑: 邱 莉 特约编辑: 王延丰 责任印制: 初全贵

中国纺织出版社出版发行

地址: 北京东直门南大街 6 号 邮政编码: 100027

邮购电话: 010-64168110 传真: 010-64168231

http: //www. c-textilep. com

E-mail: faxing @ c-textilep. com

北京东远新宏印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

2006 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 210 × 1000 1/16 印张: 17

字数: 272 千字 印数: 1—7000 定价: 29.80 元

ISBN 7-5064-3992-1/F · 0720

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

Zhiye Jingliren
Bag Jiasuqi

职业经理人的 个加速器



策划编辑：邱 莉

封面设计：[中子画] 中子画艺术设计

前 言

现在大家对职业经理人已经不陌生了，他们作为企业的管理者，掌握着企业的决策权，制定企业的管理制度，手下掌握着成百上千人的“命运”。在一般人眼里，他们的地位可谓高矣。但是，高处不胜寒，而今天的职业经理人越来越不好当。竞争越来越激烈，职业经理人的工作压力也越来越大。尽管他们付出了很多，但是效果却并不尽如人意，大致有这样几种情况：

有的职业经理人真可谓是全身心地投入到工作中去了，但却收效甚微。他们总是把工作日程排得满满的，没有休息时间，把自己弄得很累，但是工作还是没有做好。有的职业经理人总是等着下属来汇报情况，从不主动地去搜集相关信息，结果人家的新产品都上市了，他还在为落后的产品销不出去而发愁。有些职业经理人认为自己应该与员工像一家人一样和平共处，所以对待下属的错误就睁一只眼闭一只眼，最后的年终奖也是大家都有份，“你好我好大家好”，他们认为只有这样，才能更好地开展工作。有些职业经理人生怕下属夺了他的权，凡事都要亲历亲为，事必躬亲，好像这个企业除了他会做，别人都是吃闲饭的，最后自己累垮了，企业效益还是没上去。

众所周知，现在已经不再是企业单枪匹马作战的时代了，个体的资源总是有限的，如果企业想谋求发展，首先要对自己的资源进行优化组合。但是，很多企业的经理人总是抱着固有的保守态度，认为自己的管理策略是最好的，凡事都是我做的对。这样的心态，企业的发展壮大能有利吗？

凡此种种，不一而足。企业经理人做了那么多工作却没有收到效果，他们自己也很痛苦，到底哪里做错了，究竟出了什么问题，为什么工作总是做不好，企业效益总是上不去？这个问题一直在困扰着作为管理者的职业经理人。

在这飞速发展的信息社会里，如何做好职业经理人，如何管理好自己的员工，如何让员工为企业真诚地工作？针对困扰职业经理人的这些问题，我们编写了本书，书中对于上述的问题都有较为完整的阐述。本书的着眼点在于让职业经理人从繁重的管理工作中解放出来，通过改变自己的陈旧管理思想和管理方式，利用现有的资源，让自己加速工作。我们编写本书的目的，就是想通过

书中的内容告诉企业的管理者们，管理工作并不是那么复杂的，经理人也并不是那么难做的，只要善于运用其中的管理技巧，你很快就会成为成功的职业经理人。

由于时间仓促，水平有限，不当之处在所难免，恳请广大专家、读者予以批评、指正！谢谢！

编者

2006年6月

目 录

效能检阅篇

第一章 起点加速：要做就做与众不同的	(2)
第一节 重塑领导新角色	(2)
第二节 不当队员当教练	(6)
第三节 善做管理的“无为者”	(12)
第四节 做内部冲突的制造者	(16)
第五节 拓展自己的非权力领导力	(25)
第二章 简有度，固有规——工作管理加速器	(30)
第一节 砍向工作的三板斧	(30)
第二节 用简单思维解决复杂问题	(36)
第三节 让常规问题有序化	(40)
第四节 走上高效率的“工作平台”	(46)
第三章 精、准、快、省——信息集成加速器	(58)
第一节 信息，竞争中角力的千斤坠	(58)
第二节 抢先，从搜集有利信息开始	(65)
第三节 构筑信息流通的绿色通道	(70)
第四节 充分利用信息	(82)
第四章 四两拨千斤——资源整合加速器	(91)
第一节 资源整合，整合的是什么	(91)
第二节 资源的优势是整合出来的	(96)
第三节 资源整合，使企业成长加速	(102)

第四节 人力资源整合：用 NO.1 之人做 NO.1 之事	(106)
-------------------------------------	-------

第五章 为企业发展助推——创新管理加速器	(115)
-----------------------------------	--------------

第一节 创新：为企业发展增速	(115)
第二节 做个创新的顶尖高手	(118)
第三节 创新的关键在于头脑开窍	(124)
第四节 构建团队的创新能力	(128)

自我锐化篇

第六章 快速树立专家权——立威加速器	(136)
---------------------------------	--------------

第一节 立威就要有硬装备	(136)
第二节 提高权威的三项修炼	(141)
第三节 应对损害威信的挑战	(150)
第四节 避开立威的雷区	(153)

第七章 别与员工隔墙对话——沟通加速器	(158)
----------------------------------	--------------

第一节 有效沟通创造无限价值	(158)
第二节 一对一的沟通：效率是谈出来的	(163)
第三节 做一个弹性的沟通者：备好沟通的“润滑剂”	(174)
第四节 打造交流的绿色通道	(182)
第五节 沟通技巧大提速	(186)

第八章 盯住变化最快的——奖惩加速器	(193)
---------------------------------	--------------

第一节 让奖励产生更大的效能	(193)
第二节 惩戒只需要一分钟	(205)
第三节 用好你手中奖惩的法器	(217)

第九章 用人不疑，疑人不用——授权加速器	(223)
-----------------------------------	--------------

第一节 做一个管理的“逃”家	(223)
第二节 这样授权最有效	(231)

第三节 授权就要学会放风筝	(241)
第四节 做一名出色授权者应注意的问题	(249)
参考文献	(257)
后记：加速无止境	(261)

效能检阅篇

职业经理

的

个加速器

ZhiyeJingliren
BageJiasuqi

第一章 起点加速：要做就做与众不同的

随着生活节奏的加快，经理人每天都在全身心地为企业的发展思索、决策。但是，旧有的管理模式已经不适合新环境的要求，作为企业的主管，经理人要为自己的工作加速，在工作中就要做出与众不同的一面。

第一节 重塑领导新角色

在日新月异的当今社会中，竞争的残酷性已经直逼经理人，要做杰出的经理人，就必须敢于面对新的挑战，承担新的任务。

一、职业经理人面临的八大挑战

时代的发展和科技的进步让我们感觉到这个世界变化得如此之快。昔日人们只能举头望明月，而今人类已经可以在月球上漫步。在计算机刚刚问世的时候，仅安置它就需要一个大房间，而现在的笔记本电脑用一个小包就可以装下了。事物在不断变化，而且速度惊人，这些变化正影响着人类生活的各个方面。因为社会发展速度的加快，企业的竞争早已打破了国界，原来各自为战的国家现在完全处在一个地球村的囊括之内。作为一名新时代的职业经理人，你要面临来自于时代的八大挑战。

1. 掌控企业发展方向的挑战

经济一体化加剧了企业的全球性竞争，职业经理人要想领导企业在全球范围内成功运作，就必须具有敏锐的方向感，必须了解自我。这样，才能领导员工朝着这个大方向努力。即使环境发生了变化，你也能保持方向的一致性，让员工们确信他们的经理人一定能够找到正确的方向，以摆脱困境。

2. 设计远景观念的挑战

有了远景规划，就会使企业上下受到鼓舞。员工们会为了一个宏伟的目标

去奋斗，这个目标不仅使他们感到骄傲和自豪，同时也使他们知道企业的奋斗方向。大家知道，联邦快递公司是快速投递邮件和包裹的公司，联邦快递的远景不仅仅是提供邮件或邮寄邮件，邮寄邮件和快件，对他们来说并不很重要，他们要求能够很好地管理全球的库存，使客户知道自己的邮件处在什么位置，而且随时都知道。对于联邦快递来说，它给客户提供了一种信任感，让客户知道他们的邮件永远是安全的，永远能够跟踪。

3. 执行能力的挑战

有多少企业眼睁睁地看着好的战略、好的规划变形、走样、失败，眼睁睁地看着事情朝最糟的方向发展，眼睁睁地看着“种下龙种，收获跳蚤”的结局。这些都源于企业的职业经理人缺乏管理执行能力。一个企业仅仅有远景是不够的，还必须有强有力的执行，否则，远景只能是梦想。其实，对职业经理来说，怎样强调执行都不为过。毕竟，无论是从质量方面，从靠近客户方面，还是从如何采取下一个步骤方面，执行都是非常重要的。无论你做什么，都应有良好的执行，否则你就可能会影响发展进度或犯错误。

4. 角色认知的挑战

作为职业经理人，你必须知道自己企业的优势所在。你是在创造力方面见长呢，还是在执行力方面比别人更胜一筹。公司间的竞争优势是不一样的，取胜的关键就在于你的与众不同。所以你必须明白，不能由几个领导人来决定企业的优势，而是要召集公司的方方面面人员坐在一起决定公司的竞争优势。你必须要知道，与对手竞争的时候，自己能给客户带来什么东西，而其他企业却无法带来这些东西。

5. 用人的挑战

新时代的到来使吸引并保有顶尖人才的竞争逐渐加剧，为确保经营成功，作为职业经理人，你必须将公司建设成为众人的最佳工作场所。把各种人才找来相对来说是件比较容易的事情，但是企业的运营不是这么简单的，更重要的是如何用人。怎样才能把来自不同文化、不同个性、不同背景的人才留住为我所用，这是一个很重要的问题。多数的经理人都在为这个问题伤脑筋。

6. 内部交流的挑战

在现实环境中，企业间的不断地、快速地交流是最重要的，是企业取胜的直接因素，如果你不能把企业的战略精神等信息传达给所有的员工，你肯定会在领导公司的过程中遇到困难。

7. 团体协作的挑战

虽然你坐在经理人的位置上，但工作却不是由你自己单独完成的。你要与其他员工同心协力地去完成工作，要在不同的情况下，跟机构内各式各样的人共事。

8. 创新能力的挑战

今天的职业经理，面临着一个前所未有的大挑战，就是如何突破自己的惯性思维。由于经理人长期从事流程性工作，他们难免会缺少创新思维，所以现代企业管理真正的挑战便在于创新能力和快速学习能力。创新能力和快速学习能力这两者之间具有超常的相关性，创新源于学习，学习激发创新。无法想象一个整天只知思考“柴米油盐”的经理会真正理解战略。

众所周知，现在企业的竞争环境越来越恶劣，职业经理人只有直面挑战，努力修炼，使自己成为创新、创造力、解决问题和组织灵活性方面的领袖，才能领导团队更好地适应全球性挑战。

二、职业经理新角色的转换

新时代最显著的标志就是智慧型企业的大量涌现，而且这类企业对 GDP 的贡献逐步增大。由于世界经济一体化、信息的同步化以及知识更新速度的加快，智慧型企业所面临的组织环境日益复杂，所面对的竞争也日益激烈。这些变化使得管理工作的重心正在发生转变，从监督、向下属发号施令转向为下属提供服务、组建团队、制定策略、满足顾客、领导跨部门以及跨组织的团队等方面。职业经理人要想在这一竞争中保持领先的位置，就必须适时地顺应这种角色的转换。

1. 职业经理必须是一个技术高手

在这个信息化的时代，技术因素已经影响到商业活动中的每一个环节，如计算机技术、生物工程技术等。经理们必须能够了解这些新技术，敏锐地把握新技术带来的商机。此外，随着电子商务的飞速发展，组织趋于虚拟化，管理趋于网络化，这也需要负有管理与监督职责的经理们掌握相当水平的网络技术。

2. 职业经理必须是一个授权管理者

随着现代社会大生产的发展，管理者所面临的各种事务纷繁复杂、千头万绪。任何管理者，即使其精力、智力超群，也不可能独揽一切。因为，即使是

才智超群的经理也不可能精通企业的一切，更没有精力去包揽一切。因此，他（她）必须有效授权，使组织内的员工有权自行决定如何完成工作目标。在授权的同时，还要组织员工进行有效地沟通，使其相信自己是工作得以完成的最重要的资源，而且还要及时给予指导与支持。

授权不但能提高经理们的工作效率，而且也会提高组织成员的责任感和工作满意度。职业经理不同于以前经理的最显著特征就是充分授权，注重提高组织员工的独立决策能力。

3. 职业经理必须是一个沟通大师

良好的沟通技能是经理们胜任工作的必备条件。著名领导行为研究专家明兹伯格通过现场跟踪研究发现，经理们在实施管理活动时的言语活动（含书面的）要远远多于其他活动。一位胜任的经理在发布信息、商谈、劝阻、激励等交流活动中所花费的时间必然要多于花在其他活动方面的时间。

随着世界经济一体化进程的加快，企业要发展不但应积极参与国际竞争，发展成为国际企业，还要学会与其他企业、甚至是竞争对手合作，形成联盟，以取得双赢。这就更需要经理们善于沟通，以消除不同的地域文化、企业文化对管理工作的消极影响。因此，学会理解、注意倾听、有效发问、极富激情的演说等沟通技能已成为职业经理们胜任工作的必备条件。

4. 职业经理必须是一个问题解决者

解决问题的能力已成为当今衡量经理们工作业绩的主要指标。真正的问题解决者要能够区分什么是建议，什么是争论，哪些是因果关系，哪些是相关关系。同时，他（她）还要能够对争论进行认真的评价并促发有益的争论。透彻地分析、审慎地评价、挖掘隐藏的假设和发散性思维等能力是成功经理们所必备的。

5. 职业经理必须是一个情商高手

一个优秀的经理人与普通经理人的最大区别不是专业技能，不是智力高低，而是情商。对于情商，西方的研究已经很充分。十年前情商大师丹尼尔·戈尔曼就发现，情商是成为一个领导人的必要条件。美国南加州大学著名的心理系对美国经理人情商的研究数据显示，情商对建立成功领导力和信任度所起的作用达到93%，而智商仅占7%。

一个未来型的经理人必须有很高的情商来控制自己的情绪。当你情绪很糟的时候，很少有下属敢汇报工作，因为担心你的坏情绪会影响到对工作和自己

的评价，这是很自然的。一位经理人情緒的好坏，甚至可以影响到整个公司的气氛。如果你经常由于一些事情控制不了自己的情绪，有可能会影响到公司的整个效率。从这个意义上讲，当你成为一位经理人的时候，你的情绪已经不单单是自己私人的事情了，你的情绪会影响到你的下属及其他部门的员工；而你的职务越高，这种影响力就越大。

6. 职业经理必须是一个团队建设者

经理既是团体的成员又是团队的管理者，无论是在组织内部的工作团体、合作伙伴，还是组织间的协作团体，经理们都需要很强的管理团队的技能。

事实上，当人们为一个共同目标协同工作时，其业绩和效率都会有很大程度的提高。为了发挥团队的这种聚合作用，作为团队的管理者——职业经理人，就必须负责选拔合格而且有发展潜力的团队成员，并对他们进行有效的系统培训，同时还要制定各种激励措施来激发团队成员的创新性，提高他们对团队工作的投入度。

第二节 不当队员当教练

卓越的管理者都有这样一个共识：要使自己高效称职，就必须用积极行动去影响他周边的环境，引导下属发挥他们的潜力。职业经理人以事实证明，当管理者变为教练时，就能够在发现适合某个下属的激励因素的基础上，找到独特的方式与下属沟通，帮助他获得成功。

一、为什么要做教练式领导

现代企业中，不管是国际型企业，还是国内的企业，大家都在推崇一个观念：一个企业的经理人，首先应该是一个教练。只有当好教练，才能做好一个管理者。

1. 企业员工需要教练式的经理人

在足球比赛中，教练员的主要工作就是仔细观察场上形势，迅速做出反应，并采取相应的对策。对球员配合是否到位，动作是否合理这些问题，在中场休息时须及时反馈给每位球员。教练既要为团队设目标，还要为每个人设目标，并对每个球员的行为进行修正。企业中的管理者也应成为这样的一名“教

练式领导”。只有这样，才能最大限度地挖掘出员工的创造潜力。

员工的表现，取决于带队的经理。通常，中层经理也是由普通员工晋升而来的。一个普通的员工，通常会倾向于追求技术的完美。作为一个普通技术人员，这是无可厚非的；但是，当你走到管理岗位，从管技术转为管人时，情况就不一样了。

管理者的思维应该是结果导向。在带队伍的过程中，不能将愿望和目标混淆。比如说，有的管理者通常会这样要求下属：我们要成为一个很好的团队、我们要让客户满意、我们要使技术成熟起来，其实这些都只是愿望，而不是目标。

对于这些模糊的愿望，每个人都会有自己不同的理解。甚至对于同样一句话，不同的员工可能有不同的理解。这样，就很难将愿望化为可执行的行为。大家的行为是分散的，尽管大家看起来都很忙碌，却不会有好的效果。

在快节奏的现代社会里，人们能够安静思考的时间是很少的，长期处于这种忙乱状态之下，难免会在工作的时候出错，出错的直接后果常常是人心涣散，效率降低。所以，作为职业经理人的你，应该及时发现员工存在的问题，不断地为员工校正目标。只有目标正确，才能变“漂流”为“航行”。漂流是没有目的的，漂到哪算哪。只有大家都航行起来，企业才能到达最终的目的地。

2. 企业发展需要教练式经理人

现代的企业大都面对着激烈竞争的商业环境，对此，企业的管理者要不断发掘企业的盈利来源，开拓新的业务，超越竞争对手。一直以来，我们总是依靠少数“高层领导”的头脑来处理经营中亟待解决的问题，而大多数人所扮演的角色只是简单、机械地执行指令，没有做到真正的思考，所以达到的目标也往往不令人满意。而教练是一种高效的管理技巧，在此过程中，教练和被教练者之间进行的有效对话，可以提高绩效并最终使被教练者获得更大的成就。教练不需要成为提供答案的专家，而应该成为从被教练者身上激发出答案的智者。运用有效的教练技术，引发被教练者深度思考。这些技巧能够令被教练者发现错漏，发现答案，发现更多的选择，发现内在的动力，激发被教练者朝更高的目标努力。

3. 企业绩效管理需要教练式经理人

今天的世界正处于急剧变化的时代，工作环境正在不断地发生变化，“命