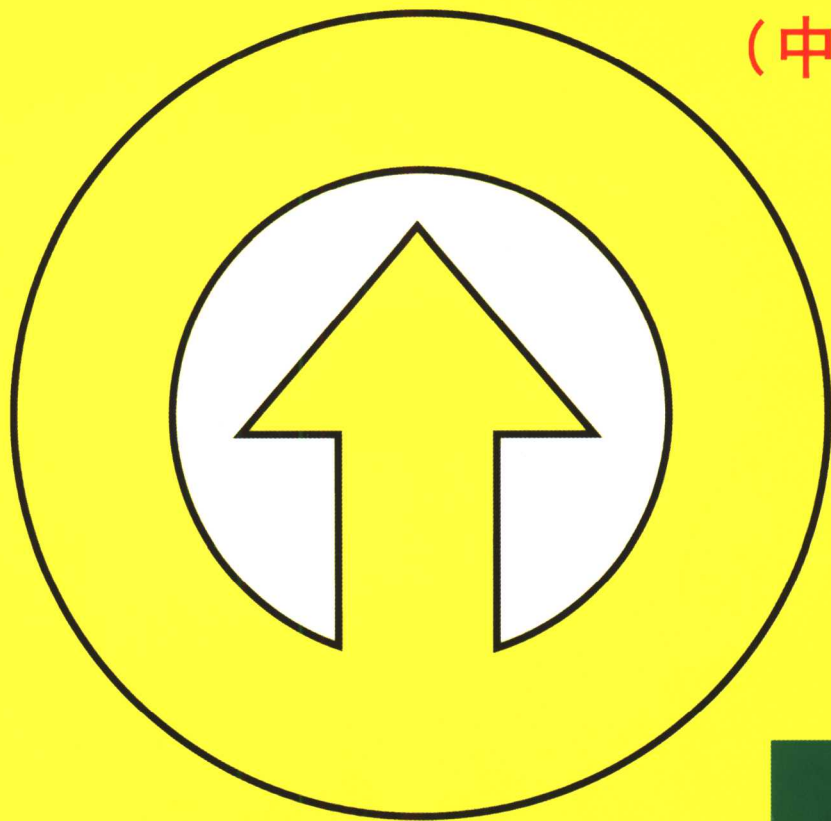


执业资格认证培训教程

商业职业经理人 职业素养提升

中国商业联合会职业经理人研究委员会 组织编写

(中级)



中国劳动社会保障出版社

ZHIYE SUYANG TISHENG

执业资格认证培训教程

商业职业经理人 职业素养提升

(中级)

中国商业联合会职业经理人研究委员会组织编写

中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

商业职业经理人职业素养提升(中级)/黄国雄主编. —北京:中国劳动社会保障出版社, 2006

执业资格认证培训教程

ISBN 7-5045-5397-2

I. 商… II. 黄… III. 商业企业-管理人员-职业道德-研究 IV. F718

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 155131 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

出版人: 张梦欣

*

北京外文印刷厂印刷装订 新华书店经销

787 毫米×960 毫米 16 开本 9.5 印张 164 千字

2006 年 2 月第 1 版 2006 年 2 月第 1 次印刷

印数: 4000 册

定价: 25.00 元

读者服务部电话: 010-64929211

发行部电话: 010-64911190

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话: 010-64911344

编写委员会

主任 安惠民 黄国雄
副主任 王 耀 王淑媛 李 震
委员 (按姓氏笔画排序)
王卫东 牛海鹏 田雪梅 仲艳平
刘 勇 刘福平 严 燕 张旭凤
郑丹阳 洪 涛 寇家伦

编写人员

主 编 黄国雄
副主编 严 燕 寇家伦
编 者 王卫东 张智勇 田雪梅 寇家伦

目 录

第一章 中层管理者的管理艺术	(1)
第一节 自我了解.....	(1)
第二节 角色定位.....	(3)
第三节 目标管理.....	(10)
第四节 时间管理.....	(12)
第五节 团队管理.....	(15)
第六节 授权管理.....	(19)
第七节 员工激励.....	(22)
第八节 与上级和同事的关系.....	(24)
第二章 中层管理者的沟通艺术	(27)
第一节 沟通对中层管理者的重要性.....	(27)
第二节 沟通要素.....	(30)
第三节 沟通技巧.....	(36)
第四节 运用沟通技巧提升工作绩效.....	(41)
第五节 会议沟通.....	(43)
第六节 化解冲突与寻求合作.....	(44)
第七节 面谈中的沟通技巧.....	(46)
第八节 谈判中的沟通技巧.....	(49)
第九节 应对客户投诉的技巧.....	(56)
第三章 中层管理者的思维创新训练	(58)
第一节 认识创新本质.....	(59)

目 录

第二节	掌握创新思维原理	(68)
第三节	跳出创新思维障碍	(79)
第四节	扩展创新思维视角	(87)
第五节	开发创新思维潜能	(93)
第六节	常用创新技法	(102)
第七节	投入创新行动	(115)
第四章	职业经理人的职业素养	(120)
第一节	职业经理人是一个职业	(120)
第二节	职业经理人的素质	(122)
第三节	职业经理人的甄选与培训	(127)
第四节	如何成为优秀的职业经理人	(133)
第五节	职业经理人的职业发展	(139)
参考文献		(146)

第一章 中层管理者的管理艺术

第一节 自我了解

学习目标：

- 了解自己的行为风格对管理风格的影响
- 了解在不同的情况下需要采取相应的管理手段

一、个性与行为风格

从职场心理学角度对人群个性进行分析后，可以大致分成以下两种类型：

A型行为类型：竞争性，缺乏耐性，常有时间紧迫感，急躁，情绪不稳，爱发脾气，争强好胜，怀有戒心或敌意，醉心于工作，不易受干扰，动作快，办事效率高。

B型行为类型：悠闲自得，泰然自若，一般无时间紧迫感，不好争强，有耐心，能容忍。

由于人的个性风格不同，表现在自我管理和人际关系管理方面会有很大的差别。清楚地了解自己，有助于对自己管理思想和模式的认识，有助于根据自己的情况摸索和发现合适的管理方式。

一般情况下，A型行为风格的人更容易在环境变化因素较大的岗位上工作，更容易使他获得来自不同方面的刺激，不至于产生厌烦感，也会满足他的竞争性；而B型行为风格的人更擅长在相对变化较小的岗位上工作，以便推进细节和获得相对平静的工作心态。

【案例】某互联网公司的两位创始人分别承担着企业内不同的角色和责任。作为公司总裁的创始人属于比较典型的A型风格，一切表现外向、积极和情绪化。他主要负责企业的对外联络，包括商务谈判、融资等。而另外一位创始人属

于比较典型的B型风格，内敛、稳定和缜密。他主要负责内部运营管理，包括各部门工作计划的安排、推进、监督等。由于两人的个性行为风格大相迥异，个人工作意向有明显不同，因此，在工作定位和选择方面充分考虑和结合个人的情况，使得工作开展相得益彰，互为补充。

在实际情况中，许多人兼有不同的个性行为风格。同样以上述案例的人员为例，虽然他们的外在行为风格不同，但都同样具有管理人员的优良品质：勤奋、负责、投入等。所以需要注意自己的主导行为风格和与他人共有的行为风格，把握主要方面，兼顾次要方面。

作为管理者在具体管理活动中，由于每个人的个性行为风格迥异，他们在面对不同的管理对象时，也会出现不同的管理结果。

【案例】曾经在世界各地经营非常出色的一家连锁酒店却在我国某个相对落后地区发展不畅。后来酒店高层对该地区酒店总经理进行更换后，经营效果明显改善。经过深入研究，发现该地区的员工把酒店的温和管理方式误认为是管理人员软弱可欺，没有必要严格按照酒店规定提供服务。更换后的总经理出身军人，为人严厉，个性刚强，严于管理。新的管理方式的出现，给予本地员工严格的指导和监控，从此员工不敢再懈怠，酒店的经营发生了巨大变化。所以，了解自我行为风格的作用不仅仅局限于自身，还会在管理下属方面产生明显，甚至巨大的差异。

二、管理风格

1. 在管理活动中，每个人的管理风格会随时发生变化和调整，以适应环境和员工的情况，这就是管理风格的常态。但在实际操作中，每个人的风格包括个性风格和管理风格，都有相对稳定的特征。我们可以把这些稳定的个性特征称为个体的管理风格。

2. 在常态的基础上，每一位管理者都需要随机应变，视企业环境和周围同事以及下属的构成采取有针对性的管理风格。

3. 一般意义上的“以人为本”的管理观念需要视情况有所调整。但需要注意的情况是以此为借口、任意妄为，导致下属员工无所适从，不知道如何配合管理者的工作，无法采取有效方法完成任务，甚至消极怠工。

第二节 角色定位

学习目标：

- 了解不同背景的管理人员的特点，从而在与企业配合方面注意扬长避短
- 明确作为中层管理者的定位，抓工作重点，弃琐碎小事
- 了解管理者应具备的素质要求，完善管理意识，增强相应的管理能力

一、管理者的来源

1. 从本部门基层提拔

大量的管理人员来自于因为工作成绩出色而被提拔的一线工作人员。这种背景的管理人员在自己的专业领域内可以被认为是技术娴熟、业绩突出的代表。但同时，他们还存在着另外一些特点：注重个人工作，缺乏系统管理意识和方法。

【案例】某大型国有银行的管理干部面临着巨大的工作压力，既要确保下属的工作成绩符合上级下达的指标，同时还要亲自出马解决一线业务问题。因为无论从哪个方面来讲，包括他的上级、同事或下属都认为他是业务出色的，即使在他已经成为管理者后，他仍然要在业务处理方面投入大量的时间和精力，而在组织管理方面无法全力以赴。之所以如此，是因为绝大部分管理者均因为出色的业绩而被提拔。

除了上述来自外界的压力，同时还有相当高比例的管理人员本身愿意从事具体操作工作，而非管理工作。原因在于他们对过往的工作非常熟悉、有亲近感，同时容易出成果，所以在他们被提拔为管理干部后，仍然趋向于自己亲自动手处理团队中的具体工作。

当然，内部提拔也有着显而易见的优势：对企业的认同感，对产品和服务的熟悉，人脉关系的稳固等都会为提拔人员创造非常好的发展空间。

针对内部提拔的管理人员，需要加强作为团队领导的意识，改进单打独斗的工作方法，避免抓小放大，发挥团队内部所有成员的作用，形成宏观的管理意识。

2. 从应届毕业生中挑选

不少企业招聘应届大学毕业生作为管理实习生，把他们安排到企业的不同部门实习，以便掌握了解企业运作的要求和规程，在实习过程中锻炼发现问题、解决问题的本领，而后挑选合适的人员调入岗位。

【案例】某跨国快餐连锁企业经常招聘管理实习生，为连锁店面的扩大准备管理人员。管理实习生要到连锁店的各个环节接受锻炼，在工作中接受培训，从而掌握食品质量标准和服务的各项流程以及人员管理的规则。这个过程可能长达几年，以造就全面的管理人员的素质，而非急功近利。该企业在进入中国市场后，不仅为企业的发展储备了大量管理人员，同时为快餐甚至整个餐饮市场提供了大量管理人员。此类管理者教育背景较好，在企业内部接触、掌握不同工作环节，参加企业的培训安排，因此，他们具有比较全面的工作履历和管理意识，在选择未来发展方向时具有更广的适应性。

3. 调入外来人员

拥有成功企业经营管理经验或在同行竞争对手那里从事管理工作的管理者都会成为企业争相追逐的对象。因为他们有相对成熟和稳定的管理意识和方法，企业不需要再花费大量时间去培训，不仅在成本方面节约了大量资金，也在获得其他企业成功经验方面走出了一条捷径。人们把这种管理人员称为外来骨干人员。

【案例】IBM集团前董事长兼总裁郭士纳加盟前是从事非IT行业的管理工作，即使前后两个行业相差非常悬殊，他仍然充分利用自己对企业运作规律的深刻把握以及对IBM文化的再次锻造，使得蓝色巨人重新振作。因而IBM的成功运作被业界称为：大象也可以跳舞。

选择外来人员会有风险，甚至有很大的风险存在。原因在于，其他企业的成功经验是有其特定的企业氛围和资源支持的，外来人员也希望获得好于以前企业的资源支持，但情况往往相反，所以完全寄希望于外来管理者的做法不可取。

【案例】某集团20世纪90年代后期，从世界500强企业调入资深管理人士李先生加盟，但由于企业内部的问题而无法给予李先生足够的支持，同时也由于

李先生深受原企业文化的影响，很难融入新企业团队，最后导致李先生逐步退出集团核心业务圈，直至离开集团。

在选择外来人员的时候，除了展示其原先的能力与业绩、表现以外，最关键的一点是确定双方在经营管理思想以及对企业文化认同程度等方面是否存在共识。另外，还需要确定接收外来人员的企业可以在多大程度上给予其资源支持，包括人员、资金、政府关系等方面。

4. 企业兼并或分拆

企业兼并在企业扩大业务能力、获得市场和客户资源，以及获得富有经验的管理人员方面有着巨大的作用和影响力，而企业分拆使得企业能够专注于核心领域、降低经营成本，同时使企业核心业务的管理人员更加专注于自己的工作，因而获得更加明显的优势。

【案例】一家国内知名的市场调查公司兼并了一家有外资背景的调查公司，因此也拥有了对方的国内业务负责人。由于这些人的加入，公司在市场方面拥有了一支一直渴望的新业务拓展队伍，为公司新业务的开展节约了大量资金和时间，获得了宝贵的市场发展机会。同时也获得了国外同行发展的最新经验，扩大了对外交流的途径。

5. 特殊背景人员

部分家族企业或与企业有密切联系的部分社会人士，因为背景特殊，他们的亲朋好友或子女在企业内部很容易获得管理职位。但这为企业发展带来一定隐患。因为缺少专业知识和能力，他们所负责的组织在人员管理方面和整体业绩方面很容易发生问题，从而给企业的经营带来困难。

【案例】温州某企业经营高档休闲男装，业务蓬勃发展。其管理层很多为特殊背景人员，即有很多企业高层的亲朋好友掌管不同的部门和业务。该企业内部信息流通异于其他企业，非正常渠道交换量很大。即使该企业重视人文环境的培养，但员工仍然感到不安。

二、中层管理者定位

1. 中层管理者的概念

上有领导，下有员工；对上有命令来源，对下有命令去向；通过下属的工作完成上级的指令。按照这样的解释，即使在某些大型企业中担任分公司总经理职务的人同样是企业整体环境中的中层管理人员。

【案例】一家餐饮连锁企业集中管理人员进行培训，学员由不同部门的各级管理人员构成，既有总监、经理，又有店长、副店长，还有主管、领班。但某些具有主管职位的管理人员在实际工作中却没有下属可以管理，所有具体的工作都由主管本人直接操作完成。实际上，这些主管人员只具有主管的名称，却不是真正意义上的中层管理者。

中层管理者的概念具有相对性，一个地区性公司的总经理在整个企业集团的组织结构中仍属于中层管理者，而一个具有中层管理职务称呼的人，很可能只是一个“光杆司令”。在判定是否属于中层管理者的时候，最主要的是看上下级行政指令的对象是否存在。

这种判断的目的很必要，就是为了了解自己是否是真正意义上的中层管理者，因为只有中层管理者才需要照顾上下左右的企业关系，才需要根据自己的情况学习掌握相应的管理方法与工具。

2. 中层管理者的工作职责

中层管理者的工作职责为接受上级指导和行政命令，计划、组织、指导并监督下属完成上级下达的任务。中层管理者的主要职责在于执行，而非宏观战略的制定。实际工作中的计划、组织、协调、监督等各项职能的完成也是针对上级下达的任务而言，不是自我确定部门发展规划。如果中层管理者也在为自己的部门发展制定独立的计划，显而易见这个部门已有了相当大的独立性。

【案例】一家曾经专注于质量认证的咨询公司，在业务鼎盛时期拥有高达15个相同业务内容的部门，这就意味着15个部门为了获得业绩在仅有的市场中开展相同的工作，相互之间有合作关系，但更多的是恶性竞争。15个部门的经理实际上是15家公司的总经理，他们与企业领导者之间仅仅是业务承包关系，总

公司对这些部门已经没有任何其他的行政管理影响力。在这个时候，15个部门经理已经丧失了中层管理者的作用。

3. 中层管理者的工作内容

认真贯彻执行具体的任务、目标，而非企业整体战略和规划的制定，更多的是执行层面的内容。因此，在实际工作中，需要更多的是管理下属的意识和能力，而非宏观决策。

【案例】一家咨询公司的总裁有一位负责后勤工作的助理。该助理负责所有行政支持工作。但在与总裁的接触中，不断要求总裁给予他开展业务的权利，因为他认为自己也同样具有开拓市场、获得业绩的能力及水平。其中的原因可以理解为他希望获得更多的重视。出人意料的是，这位总裁还真的让这位助理去开拓公司的一块新业务。但遗憾的是，该助理不仅没有做好新业务，同时，也把分内该做的后勤工作荒废了。

4. 中层管理者的资源

部门需要完成的工作主要靠下属人员，任务指标来自于上级。但在实际运营中，由于企业情况不同以及每个中层管理者承担的任务职能不同，每个中层管理者可利用的资源也会不同。因此，学会充分利用下属资源是中层管理者面临的一项重要工作。

【案例】一家电信运营企业的人力资源管理部门，需要为整个中国区域的业务开展提供人力资源支持工作。但该部门在企业发展10年之后，仍然只有一位经理和一位助理。由于企业政策原因，人力资源经理需要自己处理所有员工的薪酬计算与发放工作、面试，以及其他工作细节，造成经理工作压力巨大，需要直接面对来自员工的问题，而助理却工作轻松，无法更多分担经理的重任。

三、中层管理者素质要求

1. 合作精神

作为中层管理者，必须具备赢得人们与之合作的能力，愿与他人一起工作，对人是说服而不是压服。由于中层管理者完成任务主要依靠下属的力量，因此在

凝聚下属的团队力量共同克服困难方面，需要积极的心态以及良好的沟通方法。单纯使用权利和行政命令，可能导致下属口服心不服、消极怠工、拒绝工作等情况的发生。

【案例】一家医药销售公司由于历史原因，由总经理办公室负责所有人事、行政、后勤等工作，办公室人员构成复杂，数量也较多。在实际工作中，由于新任办公室主任在处理人员职责和工作协调方面经验不足，导致下属配合度不高，工作开展起来相当困难。虽然不断在努力改进，最终还是未能达成很好的合作关系。

2. 决策才能

中层管理者能够依据事实而非想象进行决策，具有高瞻远瞩的能力。中层管理者每天面临各种新问题、新困境，因此需要中层管理者具备在复杂环境中发现关键因素、摸索客观规律、提出解决方案并予以实施的能力，同时，需要管理者具有预见问题并制定实施应对方案的能力。

3. 组织能力

能够发挥部属的才能，善于组织人力、物力和财力。每个团队中的成员都会具有自己的独特之处，不仅有各自的优势，还会有相应的不足。作为中层管理者，在具体指导员工开展工作的时候，需要清醒地认识到每个成员的特点，着重使用和鼓励下属的长处和优势，尽量用他人的优势弥补相互间的不足。

4. 精于授权

中层管理者手中的权力虽然不如高层，但同样需要有效地利用。一个有效率、注重办事成果的人需要时时注意抓大放小，牢牢掌握处理事情的主动权，而不能被事情所左右。

5. 善于应变

能够根据具体情况，采取灵活有效的处理方法，妥善解决问题。管理工作有两类情况：一种是千变万化，随时出现新情况、新问题，即使这些变化可能很细微。另一种情况是一成不变，循环往复，周而复始。虽然情况不同，但实际上都需要管理者不因循守旧、墨守成规，要不断地寻求更好的管理办法，提高工作效率。这就需要管理者不断自我完善。

6. 勇于负责

对上级、下级、顾客及整个社会抱有高度的责任心。任何人都被要求在社会中履行自己的职责，承担自己的责任。这是一项永恒的要求。企业中的管理者需要承担这种责任。见利忘义、推三阻四、不闻不问等不负责任的情况是企业经营管理的大忌。

7. 敢于求新

对新事物、新环境、新观念有敏锐的感知能力。竞争环境、竞争方式以及管理的团队处在日新月异的变化之中，随时保持开放的心态，不断更新知识体系、管理手段是管理者必备的基本素质。

8. 敢担风险

敢于面对企业发展中的危机，有改变企业面貌、创造新局面的决心和信心。有创新就会有风险，尝试未曾做过的事情就是对管理者的一种挑战。当企业发展遇到特殊问题而需要采取特殊处理手段的时候，管理者如何战胜风险带来的恐惧将会决定企业未来的走向。

【案例】 阿里巴巴创始人马云从1995年带领一批人开始投身网络业务，直至1999年年初尚未成功，并且陷入发展的最低潮。马云采用了非常规的办法给员工发工资，请员工自筹资金，然后再发给他们。这被常人认为是匪夷所思的做法，却被员工认同。员工被马云的激情所鼓励，一如既往地支持这项事业，帮助马云实现了“让全世界的商人都来上网”的愿望。这里面每个人都在摸索尝试崭新的业务模式，同时承担着巨大的风险。也正是因为如此，阿里巴巴最终获得成功。在经过5年的努力之后，阿里巴巴成为全球最佳B2B网站之一，获得市场和客户的认可与支持。

9. 尊重他人

重视和采纳他人意见，决不独断专行。虚怀若谷、广纳谏言在减少企业经营风险方面有着重大意义。分析、接纳他人的建议，可以让员工充分体验参与管理的乐趣和成就感，体会被尊重所带来的满足感，对培养和建设一个优秀的团队无疑事半功倍。

【案例】 科龙公司员工在接受记者采访时赞美本公司领导人“有远见、有魄力”，但同时也提到主要领导人的眼中“很少有真正看得上眼的人”显得过于

“独断专行”，很难听得进别人的意见，从而暴露了作为管理者某些方面的重要不足。

10. 品德高尚

品德为社会人士、企业职工所敬仰。一个优秀的管理者其品德的魅力对员工的影响十分重要，甚至可激发出员工的工作热情。

第三节 目标管理

学习目标：

- 了解“目标”在企业管理中的意义
- 了解并掌握“目标管理”的原则和方法

一、什么是目标管理

1. “目标管理”意味着管理者要明确自己的方向 and 标准，并依照这个方向 and 标准去努力的过程。因此，人们常把目标管理归纳为“过程管理”。如果再进一步探讨，目标管理应该是企业的“过程绩效管理”。

【案例】一家刚刚成立不久的咨询公司，在前期业务开展比较顺利的情况下，公司负责人踌躇满志，立下更加宏伟的计划，准备多方出击，占领当地培训市场的各个细分市场，既要做好公开课市场，也要做好内训市场，同时还想涉足管理类书籍、音像制品的代理。另外，对周边市场的强烈占有欲也使他雄心勃勃。但由于公司经营模式尚未建立，在可复制性非常高的培训市场，很容易就会被其他竞争对手学习并跟进。因此，公司最终决定：在目标的设定上应该更加慎重、更加集中力量，而不是分散精力。

2. 选择了什么样的工作目标，就选择了什么样的工作方式。当一名管理者清晰地了解和确定自己的目标后，往往意味着他的内心已经接纳了这个目标可能给他带来的挑战和乐趣，也就意味着管理者的内心需求和动机有了落实的方向。所以，管理者如果时时将目标展示在自己的眼前，管理工作就不至于迷失方向。

二、目标管理要素

目标管理有一个重要原则，即 SMART 原则。这是借用五个英文单词的第一个字母组成的。这五个单词是：Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time。

Specific：具体详细的。意指目标需要非常明确和细致，不能够粗糙和模糊。

Measurable：可以衡量的。是指目标必须用数字给予明确，不能用概念定义，否则会出现无法衡量的情况。

Achievable：可以达成的。目标的制定需要给执行者一个高度，但这个高度又不能高不可攀，而是经过努力就可以完成的。

Realistic：现实的。目标不可以虚无缥缈，必须是与现实工作密切相关的。不切实际的幻想和空想不能够作为目标。

Time：时间限制。目标的完成必须有时间限制，否则再美好的期望也会由于时间过久而无法实现。

三、企业目标与个人目标的结合

目标管理需要结合企业目标和个人目标，这样管理者和员工之间才会真正达成共识，双方才会有合作的基础。没有人愿意为了一个与自己无关的设想拼尽全力，只有他自己想要的和企业可以给予的是大致吻合的时候，员工才有可能发自内心地投入到工作中去。

四、目标的沟通

目标的确定需要管理者不断地与员工沟通，减少双方理解上的差距。因为新情况的出现，目标需要在管理实践中不断地调整，所以，管理者有必要随时与员工沟通并调整目标中的构成因素，确保双方对目标变化理解的一致性。同时，随时与员工针对目标任务进行沟通，就会促使员工不断达成与企业目标协调的状态。

【案例】北京某装修公司在发展过程中曾经遭遇几次重大挑战和变化。先是设计师自以为地位重要，与公司讨价还价，认为公司应该更多地照顾他们的要求，甚至不接受公司的管理，公司的业务发展规划严重受阻。企业负责人为了解