



21世纪科学管理与实践丛书

北京科学管理研究会 主编

管理者

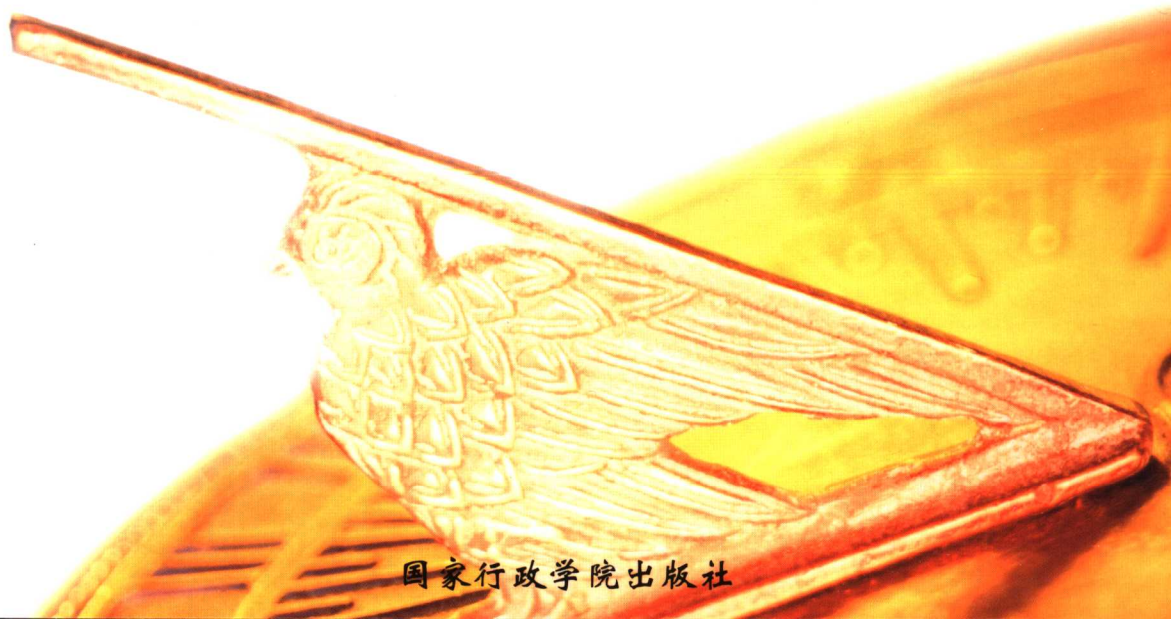
GUAN LI ZHE WU XIANG XIU LIAN QUAN SHU

五项修炼全书

杨学强 编著

三流管理者学习管理知识，二流管理者掌握管理技巧，一流管理者
修炼管理心智，学习管理智慧。

——彼得·圣吉



国家行政学院出版社

管理者

五项修炼全书

GUAN LI ZHE WU XIANG XIU LIAN QUAN SHU

开阔视野 提升境界 以道御术 追求卓越

随着时空环境的变化，企业纵有起起落落，优秀的管理者始终是企业卓越的不变因素。而要成为杰出的、高效能的管理者，必须做好管理智能的修炼。本书将帮助你从一般管理者成为优秀的管理者，最终成为卓越的管理者。

ISBN 7-80140-530-7



9 787801 405302 >

ISBN 7-80140-530-7/F·50

定价：45.00 元



21世纪科学管理与实践丛书
北京科学管理研究会 主编

管理者

GUAN LI ZHE WU XIANG XIU LIAN QUAN SHU

五项修炼全书

杨学强 编著

三流管理者学习管理知识，二流管理者掌握管理技巧，一流管理者
修炼管理心智，学习管理智慧。

——彼得·圣吉

国家行政学院出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理者五项修炼全书 / 杨学强编著. —北京: 国家行政学院出版社, 2006
ISBN 7-80140-530-7

I. 管… II. 杨… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 103845 号

书 名: 管理者五项修炼全书

作 者: 杨学强 编著

责任编辑: 任燕 刘水

出版发行: 国家行政学院出版社

(北京市海淀区长春桥路 6 号 100089)

电 话: (010)68920640 68929037

经 销: 新华书店

印 刷: 北京大运河印刷有限责任公司

版 次: 2006 年 9 月北京第 1 版

印 次: 2006 年 9 月北京第 1 次印刷

开 本: 787 毫米 × 1092 毫米 16 开

印 张: 32.375

字 数: 500 千字

书 号: ISBN 7-80140-530-7/F · 50

定 价: 45.00 元

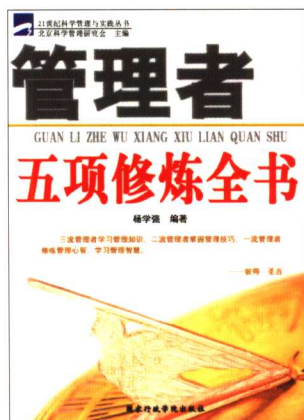
管理者

五项修炼全书

GUAN LI ZHE

WU XIANG XIU LIAN QUAN SHU

掌握管理之魂，最大限度激发自我潜能；
学习管理智慧，轻松创造企业超凡业绩。



责任编辑：任燕 刘水

前言

在竞争激烈、瞬息万变的当代社会，什么决定了企业的成败？当然是人才。一个企业的成败原因很多，但是归根结底是在于人才，尤其是管理者的素质与能力。管理者的素质和水平高低是企业兴衰成败的关键因素之一。

如何提高领导和管理的效能？这是每个企业领导人及管理者都会面临的一个问题。在现代企业中，我们所说的管理已经不仅仅是简单的管制，它是一项复杂的智能劳动，要求管理者必须具备相应的人格魅力、专业知识、社交能力等综合素质，按现在流行的说法就是T型人才。很多企业管理者忙于日常繁杂的事务而疏忽了学习，延误了自身素质的不断提高，等到企业效益下滑的时候还不知原因何在，这是一个普遍存在的现象。

企业要想在激烈的市场竞争中占有一席之地，必须提高员工的整体素质，尤其是提高管理者的职业化能力。因此，企业的管理者在做好本职工作的同时，还应该不断提高自身的素质和水平，以适应不断变化的新形势、新要求，才不会被残酷的竞争所淘汰。而提高自身素质，只要在于加强和持续自身的学习，人类当前所处的时代，已然是一个终身学习时代，只有不断地学习才能适应社会的需要。管理者在企业管理的过程中，只有通过不断地学习和实践，才能掌握科学的管理方法，在实践中逐步完善自己，树立起自己的领导风格，展现管理者的魅力。

《管理者五项修炼全书》是专门为管理者或想成为管理者的人撰写的书，以帮助企业高层管理者形成胜任本职工作的职业能力为目标，从经济基础知

识、有效管理的秘诀、营造和谐的人际关系、提升心理素质、展现领袖魅力五个方面,深入浅出地讲授了高层经理人所必需的知识与技能,既有宏观的理论指导,也有成功者的宝贵经验,既集中了前人的智慧,也为未来的企业管理和个人学习提供了参考,具有很强的实用性,不只是企业领导人、高层主管、经理人的必读书,每个想要成功的人都可以从中吸取营养。

希望这本书能够给你的工作和学习提供一份参考,成为管理者或即将成为管理者的人的良师益友。



目录

第一项修炼 赢取市场的圣经

第一章 洞察市场风云	2
一、市场需求与商品价格的关系	2
二、怎样对商品进行市场需求分析	4
三、哪些商品适合薄利多销	7
四、供求分析是经济学家的看家本事	10
五、企业应该建立多大的规模才能保证赢利	12
六、边际效用递减规律	15
第二章 抓住“有形的手”和“无形的手”	19
一、商品价格由哪些因素决定	19
二、通过价格变动观察市场供求的变化	22
三、价格在市场经济中的重要作用	24
四、什么是均衡价格和实际价格	25
五、价值规律如何发挥调节作用	29
六、政府怎样对社会经济进行宏观调控	34
第三章 降低10%的成本，增加100%的利润	42
一、什么是成本利润率	42
二、使企业的利润最大化	44
三、降低成本，首先进行成本分析	46
四、如何降低成本，获得超额利润	49
五、什么是机会成本，为什么必须考虑机会成本	53

第四章 销售业绩提升之道	57
一、商品销售有哪些渠道	57
二、商品推销有哪些常用策略	59
三、成功地运用广告吸引消费者	63
四、销售与销售管理的实务法则	69
五、打造“金牌营销团队”	73
第五章 品牌与品牌策略	80
一、什么是品牌	80
二、实施品牌战略，提高品牌的核心竞争力	82
三、品牌形象的“四度”提升法	83
四、“中国制造”的出路在哪里	86
五、低成本打造一个强势品牌	87
第六章 国际贸易与国际金融	91
一、顺应世界经济一体化的潮流	91
二、国际贸易利益法则	94
三、进行国际贸易要做好准备	97
四、企业如何在国际贸易中规避汇率风险	100
五、企业怎样进行国际投资和国际避税	105
六、选择进入国际市场的突破口	108

第二项修炼 打造高绩效团队

第一章 21世纪企业管理新理念	112
一、正确的管理关乎企业的成败	112
二、明确管理者的任务	114
三、经理人必须掌握的管理技能	118
四、一个优秀的管理者应具备的能力	121
五、管理者如何提高自己的领导艺术	125
六、管理者应具备哪些管理道德	127
七、正确认识家族式管理	130
第二章 下一个英明的决策	134
一、科学决策是做好一切工作的基础	134
二、怎样做一个理性决策者	136



三、企业成功决策七大步骤	137
四、把握最佳决策时机	142
第三章 做一份完美的创业计划	145
一、制定计划是工作开展的的第一步	145
二、制定计划必须遵循的七项原则	148
三、三个步骤拟定一个完整的计划	152
四、管理者如何制定有效的计划	158
第四章 缔造巅峰效益的组织	162
一、什么是组织，组织有哪几种形式	162
二、企业的正式组织结构形式	164
三、组织结构有哪些补充形式	168
四、组织设计的 11 项原则	170
五、怎样进行组织设计	174
第五章 要做到有效的控制	176
一、有效控制的基本程序	176
二、有效控制的五种形式	178
三、创造有效控制的条件	180
四、掌握有效的控制方法	182
五、怎样确定控制要点	185
第六章 优化人力资源结构	186
一、以人为本，管理和开发人力资源	186
二、怎样识别优秀人才	189
三、怎样招聘和录用合适的员工	200
四、企业培训员工的有效方法	206
五、著名企业培训员工的经验	208
六、怎样做出工作评价和发放工资	215

第三项修炼 营造和谐关系

第一章 处理好企业内部的关系	220
一、使企业的内部关系达到团结一致	220
二、企业要重视人的作用	224
三、缩短企业主与员工之间的距离	228

四、发挥企业内部非正式群体的作用	232
五、为员工自我发展创造条件	235
第二章 处理好企业外部的关系	239
一、消费者是企业的上帝	239
二、处理好企业与供应商间的关系	243
三、处理好企业与商业伙伴的关系	246
四、获得政府的理解与支持	248
五、处理好与社区的关系	250
六、处理好与新闻传媒的关系	254
第三章 掌握基本的商务礼仪	260
一、一般的公关礼仪活动有哪些	260
二、社交中的黄金原则	266
三、企业领导应掌握的基本社交礼节	269
四、商务送礼的七个规矩	272
第四章 涉外交际中的礼仪	275
一、领导人应掌握的涉外交际技巧	275
二、涉外交往要把握的七项原则	278
三、与外国人谈话有哪些禁忌	282
四、西方的主要礼节有哪些	284
五、针对不同民族的谈判风格采取不同策略	289
第五章 重中之重，公共关系活动	293
一、公关部是决策参谋部	293
二、公关人员应具备的基本素质和职责	296
三、策划专题活动的技巧	302
四、策划广告的技巧	308
五、危机事件的处理技巧	313
六、如何进行公关调查，实施公关计划	318
七、企业公共关系实务有哪些	323

第四项修炼 提升心理力量

第一章 领导者就要与众不同	328
一、领导者必须克服的不良心理	328



二、领导者应具备健康的心理素质	331
三、领导的影响力来自哪里	336
四、领导者如何应对挫折心理	342
第二章 建立万众一心的团队	345
一、高效团队（群体）应具备什么特征	345
二、怎样提高团队内聚力	348
三、从众心理行为的积极作用和消极作用	350
四、竞争心理对团队效能的影响	353
五、如何考察和培养员工的团队精神	355
第三章 人际交往中的心理规律	360
一、人际交往在商务活动中的作用	360
二、如何搞好人际交往	361
三、运用人际交往心理进行人事管理	364
四、影响人际关系的不良心理因素	367
五、人际吸引规律	371
第四章 激励员工斗志，引爆员工潜力	375
一、善用人事激励	375
二、掌握常用的激励方式	377
四、怎样调动员工积极性	381
五、奖励激励应注意的原则	389
六、管好关键员工的五大策略	392
第五章 让人才的心向你靠近	396
一、正确认识人才流动心理	396
二、招聘人才可采用的心理策略	399
三、人才招聘有哪些心理误区	401
四、掌握应聘者的心理特征	403
五、私企为何留不住人	405
第六章 跳出投资心理陷阱	409
一、投资应做好哪些心理准备	409
二、培养正常的风险心理	412
三、克服投资中的不良心理	414
四、求利心理过大与过小都会导致投资失败	420



第五项修炼 打造领袖魅力

第一章 做一个成功的管理者	424
一、管理者是团队的灵魂	424
二、使自己的个性适合于管理行为	428
三、组建高效团体，使团体发挥最高效力	431
四、针对员工的不同特点管理员工	439
五、亚洲商业领袖教你成功	441
第二章 交际中的语言艺术	445
一、管理者怎样发表讲话	445
二、管理者语言的权威性来自哪里	448
三、拟一份完美的讲话稿	451
四、怎样运用高雅的态势语言	454
五、管理者常用的谈话技巧	458
第三章 在商战中魅力尽展	463
一、良好的个性是谈判成功的基本保证	463
二、保持良好的谈判情绪	468
三、解决谈判中的冲突	470
四、商战中常用的心理战术	472
五、谈判的语言技巧	475
第四章 成为下属拥戴的上司	478
一、保持良好的心态	478
二、分权分工，信任下属	482
三、积极和下属沟通	487
四、以身作则，树立好榜样	490
第六章 展现一个最好的自己	492
一、认识自己的气质和性格	492
二、乐观对待压力	496
三、冷静应对成功	500
四、保持一颗年轻的心	504

奇理
第一項修煉

赢取市场的圣经

YING QU SHI CHANG
DE SHENG JING

第一章 洞察市场风云

一、市场需求与商品价格的关系

在现实生活中，有许多令人费解的经济现象。例如：一个美声唱法的歌手要经过长期的专业训练，而且唱歌时付出的劳动也多；一个通俗歌手甚至不认识简谱也可以唱歌，而且唱歌付出的劳动比美声唱法并不多，但在市场上，通俗唱法演唱会的门票要比美声唱法演唱会的门票高好几倍。

引起这种价格差异的主要原因，牵涉到经济学中的一个非常重要的概念——需求。美声唱法作为一种阳春专业艺术，需求极为有限，而通俗唱法作为一种大众艺术，需求极大。

在经济学中，需求是指在某一时期内在每一价格水平时，消费者愿意而且能够购买的某种商品的需求量。这里特别要注意“愿意”和“能够”这四个字。“愿意”是指有购买欲望，“能够”是指有购买能力。只有既有购买欲望，又有购买能力时才能形成对某种商品的需求。所以可以说，需求是购买欲望和购买能力二者的统一，缺少哪一个都不能成为需求。想听通俗歌手唱歌而买不起门票的人没有这种需求，能买得起门票但不愿听通俗歌曲的人也没有这种需求。

在说明需求如何影响价格决定时，我们首先假设除商品本身价格外的其他因素都不变，如收入水平和其他商品的价格等，只分析商品本身价格与该商品需求量之间的关系。

根据经验我们知道，在其他因素不变时，某种商品的需求量与其价格反方



向变动，即价格上升，需求量减少；价格下降，需求量增加。这在经济学中被称为需求定律。

例如，某一商品的价格为15元时，相应的需求量为30千克；当这种商品的价格上升到20元时，相应的需求量为20千克。在日常生活中，有许多商品的价格上涨，使得对该商品的需求减少的例子，而且需求向其他商品转移，只是商品的价格变化会引起多大程度的需求量的变化，因商品不同而有所差异。

对于一般商品来说，需求定律是适用的，但是对某些特殊商品，就不一定如此，例如某些（钻石、首饰、时装等）炫耀性商品，主要是用于显示人们的身份或地位，如果价格下降得很低，人们的兴趣可能降低，需求量也就反而会减少；而有些投机性商品（如股票、黄金等），当其价格发生剧烈波动时，需求量会呈现不规则的变化。

需求的变动包含两种情形，需求增加与需求减少。

需求增加意味着在任何一个相同价格下，消费者现在所愿意购买的商品数量，都会比以前增加。例如，在价格为5元和10元的情形下，消费者原来愿意购买的甲商品的数量分别为50千克和40千克，需求增加后，消费者在相同的5元和10元的价格水准下，愿意购买的数量就可能分别变为60千克和50千克，都增加了10千克。其余类推。

需求减少意味着在任何一个相同的价格下，消费者现在愿意购买的数量，都比以前减少了。例如，在5元和10元价格下，消费者原来愿意购买甲商品的数量分别为50千克和40千克，需求减少后，在同样的5元和10元的价格水准下，消费者愿意购买的数量只分别为40千克和30千克，都减少了10千克。其余类推。

经典术语解读：需求

需求描述的是某种商品的各种可能价格与这些价格上消费者愿意并且能够购买的数量之间的关系。这里的“消费者”与“能够”尤其值得注意。消费者既可以指一个，也可以指消费者的全体，同前者相对应的需求是个人需求，同后者相对应的需求是市场需求。而“能够”是决不能被忽略的，它表明了需求与需要的差异。你可能需要大一点的房子、好的音响、山地车、漂亮的背包……但是，当你买不起它们的时候，它们仅仅是你的需要，而不会构成你的需求。