

AMC 安盛管理实战智慧丛书



MTP

经理

加速度

—— MTP 职业经理人素质提升手册

周文 叶新平 编著



湖南科学技术出版社



AMC 安盛管理实战智慧丛书

MTP 经理 加速度

——MTP 职业经理人素质提升手册

周文 叶新平 编著

湖南科学技术出版社



地址：长沙市湘雅路100号

http://www.hnst.cn

邮购电话：0731-4332808

邮购地址：长沙市湘雅路100号

(邮购地址：长沙市湘雅路100号)

地址：长沙市湘雅路100号

邮编：410004

出版日期：2008年2月第1版第1次

尺寸：780mm×1020mm 1/16

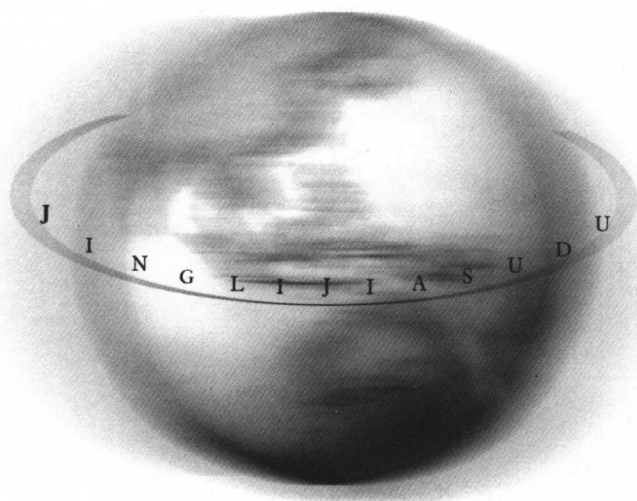
印数：33,332

定价：32.00元

书号：ISBN 7-5357-4522-2

定价：36.00元

(定价：36.00元)



经理加速度——MTP 职业经理人素质提升手册

编 著：周 文 叶新平

责任编辑：戴 涛

出版发行：湖南科学技术出版社

社 址：长沙市湘雅路 276 号

<http://www.hnstp.com>

邮购联系：本社直销科 0731 - 4375808

印 刷：长沙环境保护学校印刷厂
(印装质量问题请直接与本厂联系)

厂 址：长沙市井湾路 4 号

邮 编：410004

出版日期：2005 年 5 月第 1 版第 1 次

开 本：700mm×1020mm 1/16

印 张：23.25

插 页：2

字 数：378000

书 号：ISBN 7 - 5357 - 4253 - X/F·432

定 价：36.00 元

(版权所有·翻印必究)

据调查资料显示,90%的公司认为,制约企业发展的最大因素是缺乏高素质的职业化员工。著名管理专家呼吁:“职业化是中国企业发展的核心竞争力。”

在我多年的管理顾问生涯和最近对300名中层经理的调查中,有86%的人认为企业领导者职业化素养亟待提高,“职业化”问题已经成为影响企业管理与发展的重要因素。

中国的职业经理人在尚未真正成熟起来之时,就被推上了国际化的大舞台。就像一个尚未获得驾驶执照的学车新手,刚试着开了几天车就上了路,没走多远,就被周围的车流带进了高速公路,不仅缺乏高超的驾驶技术与经验,而且对交通法规知之甚少。既找不着出口,也无法停车,这位新手的前途会如何呢?

无论如何,像开车这件事,还是有机会重新再来,严格按照要求学一遍,在普通公路上多练习一段时间,掌握了熟练的驾驶技术,再到高速公路上大显身手。但是中国的经理人却没有这么轻松,市场越来越开放,直面而来的是国际化的商业环境、时不我待的紧迫感和压力。迟一步则步步迟,输一步则步步输。如此,学会掌握和运用国际化的运作规则,使自身尽快职业化,就像学车获得驾驶执照(规则+知识+经验),是驰骋于国际化职场高速公路的通行证。

人才是企业生存与发展的关键,一个企业能否拥有一批优秀的人才特别是管理人才,常常决定着企业的成败。但对多数企业而言,却常常困于选才无方、育才无法、留才无道的尴尬局面。如何才能选对和培养好管理人才呢?如何才能做个合格的职业经理人呢?

为什么相当一部分的管理人员曾参加过不少的管理培训,可在实际工作中仍不得要领、无所适从?因为许多培训项目相互独立而不系统,学员不



能将整个管理体系了然于胸，内外兼修地把握管理者的角色与立场，将各种管理工具融会贯通地运用自如。在本书中，我与国际管理协会会员、职业经理人叶新平先生联手将 AMC 安盛管理培训了近 600 家企业的《MTP 职业经理人管理才能培养》课程讲义，结合两位作者个人的职业生涯成长经历，对选育管理人才以及职业经理人的个人职业生涯进行了卓有成效的探讨。

本书透过管理体制者实务的引导、启发，使读者在阅读过程中与自身的实际的管理经验与体验进行交流，通过分析、思考、归纳，将认识提升至一个更为理性的层次：

- 使学习者了解干部角色的职责，在工作中发挥管理者应有的管理功能。
- 培养管理者应有的正确态度。
- 发挥组织效能，整合团队力量完成组织目标。
- 运用科学思维方法，掌握管理工具做好管理工作。
- 培养主动积极发现问题的意识，提高职业的敏感性。
- 了解培育人才的重要性，随时在工作中教育、训练部属。
- 学习沟通的技巧，建立工作场所中的人际关系，透过诚信、互动的意识完成组织任务。
- 掌握人性的特质，带人带心；激发部属工作意愿，提升工作品质。
- 超越自我，建立正确领导观念，建设团队，培养潜在优质的接班人。
- 面对管理工作不断提升自我，配合企业目标建立终身学习规划，共创双赢局面。

人类社会很久以前就开始出现了医师。不过，直到医学成为一门可以教授、实践和不断提高的正式学科之前，我们实在无法对医师抱有多大期望。现在有特别好的医师，也有特别糟糕的江湖游医，但总体而言，医学这门学科提升了普通医学从业人员的素质，使他们远远超过了一百多年前最高明的医师。社会上一直将所谓管理者等同于掌控一定权力的人，比如业主或者监工。管理者的成功与否似乎更多地取决于个人的能力和机遇。而管理学科的建立也起到了医学学科建立的作用，只是组织机构与我们的生活结合得太紧密了，以至于我们认为这一切都是理所当然的。

尽管取得了前所未有的成功，管理依然是现代生活的专业中最不被人们所理解的。对于很多人来说，管理就是一种忍受。还有一种愤世嫉俗的看法认为，我们继承了一个有组织的社会，因此我们需要管理来使它们运转。然

而，这些看法都倒置了事情的前后因果关系。实际上，因为长于管理，我们才建立了很多组织机构，实现了很多独立个体根本无法实现的目标。

实际上，管理是门科学，管理更是门艺术。尽管企业在社会中的声望不断提升，管理在社会中的声望却在持续下滑。你最近有没有听说，有哪位才华出众的年轻人说自己将来想成为一位管理者？他们可能想成为一位老板、一位企业家、一位咨询顾问、一位投资银行家或者一位风险资本家，但可能没有人愿意将来成为一位管理者或者职业经理人。

更具讽刺意味的是，当今世界上最受推崇的管理者——通用公司具有传奇色彩的前任 CEO 杰克·韦尔奇也出现了一些问题。20 世纪 80 年代，当通用电气公司亟待变革、图谋发展的时候，韦尔奇自觉地放弃使用“管理者”一词。因为这个词带来很多麻烦，具有操控和官僚意味。韦尔奇开始对通用电气公司进行改造，他的所谓“领导者”（leaders）一词引起了强烈反响。大约同时，世界上最受推崇的管理学大师彼得·德鲁克，也放弃使用“管理者”一词，改用“执行官”（executive）。

韦尔奇、德鲁克和其他人仍在继续这样做。名称的改变有助于人们采用新态度去关注管理范畴的事务，以及管理系统在现代经济中所产生的结果。但是，与此同时，这种名称的改变也导致管理概念的更多混乱，给管理带来了更多不好的名声。

目前中国企业与国外企业很大的一个差别就是职业化程度不高，这种差别已经直接制约着企业的发展。一个成熟的企业必须有清晰的战略和具备良好职业素养的各级员工，提高企业的职业化水平，高素质的企业管理者是关键。产品可以通过技术人员开发，市场能通过市场调研和销售策略开拓，企业文化可以努力营造与积累，但是这一切都要以职业化为基础，企业员工的职业化程度不高，就会阻碍企业的发展。提高企业管理者和员工的职业化素质，可以通过培训来提升员工的职业化精神与能力，但重要的是要建立一套科学的职业化管理体系，推动规范的职业化管理，以促进加快企业全员职业化的进程。

企业必须实行职业化管理，著名管理学者张维迎在谈到中国企业发展的核心竞争力时讲到，如果一个企业不能够走向职业化的管理，任何宏伟的战略都是不可能实现的。简单来说，职业化的管理就是解决企业内部问题要靠法治而非人治，就是企业依照程序和规则运作，而不是靠兴趣和感情来维持。



职业化的管理离不开职业化的经理。职业化的经理就是依赖于自身能力而取得地位，依靠自身知识而不是依赖于提供资本获得回报。职业化的管理是一种制度，而不是一种人治。

MTP (Management Training Program, 管理培训程序) 是源于美国的一套实战性管理培训课程。它的成功源于它深厚的管理学、心理学、行为学基础，MTP 最突出的特点是完成了“知”“行”合一的训练构架，注重实际管理问题的解决，对训练成效给予明确的承诺和保证。其训练方法强调现场演练(70%的内容为案例分析及角色演练)和课后的实际操作指导，实现了训练从课堂到工作实践的延伸。在训练目标上，MTP 不仅注重现实问题的解决，同时强调参加者主动获取知识转化信息能力的形成，并为达成这一目标提供了强有力的后续保障措施。

他山之石，可以攻玉，相信本书无论在选育管理人才方面，还是在某些专业管理技能方面，对政府、企业管理者和希望成为成功职业经理人的人士都有重要的借鉴与学习意义。

周 文

国际管理咨询协会(IMC)注册咨询师

英国国际管理协会(IMCA)注册会员

2005年1月28日

第1章 管理的基础 1

第1节 管理的概念 2

- 一、主管是劳心而非劳力者 2
- 二、到底什么是管理 4
- 三、职业经理人的辅助角色——贪念与科学 10
- 四、主管的角色 11

第2节 组织经营的原则 14

- 一、组织的运行原则 14
- 二、组织的概念及其有效性 16
- 三、组织形态及其特点 18
- 四、主管的功能 21
- 五、主管的管理技巧 23
- 六、主管的管理能力 25
- 七、组织经营的四项原则 30
- 八、新任成功主管建议 30

第3节 管理与标准化 33

- 一、典型的沟通问题 33
- 二、标准化的功效——生活中的小故事 35
- 三、管理与标准 36
- 四、实例链接——业务部的作业标准 41
- 五、标准化实施的相关内容 44

第2章 工作的改善 50

第1节 问题意识与创造力 51



一、问题及其类别	52
二、创造型天才和集合型天才	53
三、提升想像力的要诀	54
四、赏识出来的好员工	55
五、发挥创造力	57
六、创意构思法	61
七、改善、改革的实践	63
八、问题解决过程	63
九、问题分析解决的程序	64
十、问题解决过程与决策	66
十一、实例——职务分析程序的内容及主要解决的问题	72
第2节 组织的评价与改善	76
一、组织体系的分析方法	76
二、组织图的制作方法	77
三、组织化再探讨的着眼点	80
四、组织发展的五个阶段模式	83
第3节 职务分配的研究	84
一、职务分配表的制作方法	85
二、案例研究——品管处组织	87
三、AMC 安盛管理咨询常用职务特征模型与职务再设计指南	90
第4节 工作方法的改善	93
一、选择工作改善的着眼点（范例）	94
二、合理化的作业改善方法	95
三、改善程序及其障碍的排除	102

第3章 工作的管理 105

第1节 计划	107
一、计划的种类	107
二、计划的制定	109
三、计划制定的程序与要领	111
四、如何制定企划案	114
五、时间管理的几个简单原则	117
六、案例链接	118

第2节 命 令	122
一、职务分配五个重点	123
二、命令下达方式及意向与部属的沟通	125
三、命令下达的方法与部属的立场	127
四、理想的命令方式	128
五、状况共有的沟通	129
六、传达命令的沟通技巧	132
七、下达命令的注意点	135
八、结论	136
第3节 控 制	137
一、何谓控制	138
二、控制的原则	142
三、部门业务的控制	144
第4节 协 调	148
一、协调的六个步骤	149
二、协调过程的五个注意事项	152
三、通过互动进行的沟通	156
四、通过整合进行的沟通	160
第5节 会议的主持	161
一、会议活用的意义	161
二、会议的类型	161
三、会议的策划	162
四、主持会议的程序	168
五、主持会议处理问题的要诀	171
六、会议的总结与自我评估表	173
七、会议成功的要素	176
第6节 部属的培育	180
一、培育部属的真谛	180
二、培育部属的三大方法和技巧	182
三、学习愿望的培养	187
四、管理能力的培养方法	193
五、辅助学习的原则	195
六、职业生涯发展	196
七、启发性的环境	207



八、职业经理人的三层境界 209

第4章 人际关系与组织关系 212

第1节 如何理解部属行为 212

- 一、人与组织 212
- 二、容易陷入的错觉 213
- 三、部属的需求分析 215
- 四、针对需求不满足的管理 219

第2节 如何培育良好的态度 224

- 一、何谓态度 224
- 二、态度的特点 225
- 三、良好态度的培育 226
- 四、学会积极倾听 230

第3节 人事问题的处理 234

- 一、职业经理人面对人事问题 234
- 二、人事问题产生的原因及其处理 238

第4节 团体的特质与组织的综合力量 242

- 一、个人与团体 242
- 二、小团体的管理与活用要点 243
- 三、创造有活力的组织环境的条件 246
- 四、促进组织活性化着眼点 248
- 五、团队建设 250

第5节 领导 253

- 一、何谓领导 253
- 二、有效领导的要件 255
- 三、领导风格与类型 257
- 四、权威与领导 264
- 五、管理技术 276

附录 职场实战兵法 281

- 第1则 如何面对同事的刁难 281
- 第2则 怎样才能坐稳职位 282
- 第3则 成为不可缺少的人 282

- 第4则 上司的“甜点”该怎么吃 283
- 第5则 怎么做“办公室明星” 285
- 第6则 永远吃不到的苹果 289
- 第7则 寻找职场位置的困惑 289
- 第8则 职场上，人际关系你要处理好 291
- 第9则 遭遇“不合作”上司 293
- 第10则 尴尬白领：当职业发展不得不中断 296
- 第11则 如何在“问题上司”手下做事 298
- 第12则 职场新人：多走一步也会错吗 301
- 第13则 不必匆忙，考虑一下你的职业生涯 305
- 第14则 如何将“职场友谊”进行到底 306
- 第15则 回避不了的办公室政治 309
- 第16则 与异性上司怎样相处 312
- 第17则 “黑五类”白领跳槽摆在眼前 314
- 第18则 老板的非常手段 317
- 第19则 当出色拍档的六大要素 318
- 第20则 当你的上司换人时是否会出现危机 319
- 第21则 别让上司靠边站 320
- 第22则 如何成为上司眼中不可缺少的重磅人才 322
- 第23则 如何向上司“喜传捷报” 322
- 第24则 职场新人的十大快乐之本 323
- 第25则 白领女性十大工作妙法 325
- 第26则 读懂上司的体态语言 326
- 第27则 拒绝认真工作的三大理由 327
- 第28则 怎样才是新好男上司 329
- 第29则 签一份成功的就业协议书 330
- 第30则 升职大战中败走麦城怎么办 332
- 第31则 职场女孩与上司的爱情故事 336
- 第32则 办公族如何面对疲劳 338
- 第33则 怎样让职场生活更成功 342
- 第34则 新同事文化：拒绝亲密 344
- 第35则 公司两骄子 346
- 第36则 求职故事：上司生日人人有份 347
- 第37则 如何应对同事对你薪水的“好奇心” 347



- 第 38 则 办公室里女人的秘密武器 348
- 第 39 则 如何应付办公室里的“包打听” 349
- 第 40 则 打造魅力女白领的九个关键词 349
- 第 41 则 面临两难选择的职场女性 350
- 第 42 则 美女在职场的处世哲学 351
- 第 43 则 你可以这样愉快地面对办公室政治 351
- 第 44 则 新人也会“挖墙脚”？办公室里防不胜防 354
- 第 45 则 “非典”时期上班族的四种表情 356



第1章

管理的基础

职业经理人为实现目标，要经常针对不同工作内容仔细研究，并采取行动。即使属于单纯性的工作，也要就其相关事项和其他责任部门保持密切协调。

职业经理人不仅要维护生产力、环境安全以及部属的士气，而且要负责工作人员的分配、新进人员的任用、与上司及其他部门的协调等不胜枚举的责任，有时还要设身处地深入了解部属的个人意愿和生活需求。

职业经理人为高质量地按时完成任务，除了采取各种适当措施以外，还要随时研究管理工作的改善，使整体系统更趋完善。

管理工作受多种因素的影响，职业经理人在完成某一特定的目标时，经常存在顾此失彼的两难情况，因此，职业经理人在管理过程中，必须彻底领悟具有共通性的基本观念，即使在不同工作性质与工作岗位，仍能随时保持职业经理人应有的基本态度和良好的心理素质，这样才能成为合格的职业经理人。

身为职业经理人，在执行工作的过程中，免不了与许多人发生关系，如果要顺利完成工作，除了应坚持以上原则，还必须保持良好的人际关系。

人是一种如此敏感而脆弱的客观存在，由于各种客观外部因素的影响而

呈现动态的心理态势，员工有时干劲十足，创意和智慧纷至沓来，有时却又意志消沉，不能充分发挥应有的工作才能，职业经理人应随时警惕牢记“能发挥无限力量实现工作目标的是人，导致整个组织体系瓦解的也是人”，所以职业经理人应把能导致这样两种截然不同的结果的“人”，作为管理工作中的重点，不断深入研究，随时予以引导，这样才能成为一个优秀职业经理人。

能使“组织”成长与繁荣的是人，危及其存在的也是人，因此，保持并促进“组织中的人”向正确的方向前进，是职业经理人所应负的职责与任务。



第 1 节 管理的概念



一、主管是劳心而非劳力者

□ 导入案例：摩西审案

摩西带领以色列人出埃及后，有一天他的岳父叶斐罗来访，看见摩西终日坐着审案，百姓从早到晚都要站在摩西的左右候审。摩西的岳父看着摩西做完了一天的工作后，就对他说：“你这样做并不妥当，你和你的百姓都会非常地疲惫，这样做你的工作太重，独自一个人是办理不了的。现在你要能听我的话，要从百姓中选出有才德的人，也就是那些能敬畏神明、诚实不欺、不取不义之财的人，指派他们做千夫长、百夫长、十夫长，把部分的工作交由他们去做，这样你就可省下时间只审判一些难判的案件，其他较小的事件给千夫长、百夫长、十夫长随时处理，百姓们就不必终日围绕在你的身旁。”

案例分析：

1. 职业经理人的工作，不是靠自己一个人的力量完成任务，而是要创造并提供能使部属专心完成任务的环境条件，激发他们的能力与意愿，从而共同实现组织的既定目标。

2. 摩西作为一名领袖，也就是我们今天所说的职业经理人，他的工作方法违背了管理过程中应遵循的职能。

3. 职业经理人应善于凝聚部属及相关人员的整体力量，进行工作分配并充分授权，保持并促进“组织中的人”向正确的方向前进，做正确的事情。

职业经理人的工作存在一个明显的特点：那就是“职业经理人的工作一定要与自己的部属共同进行和完成”。

一名合格的部属，只要他具有一定的专业才能和诚实、勤奋的工作态度即可；但是，作为一名合格的职业经理人，他不但要具备完整的人格，而且还要正确对待组织中各个阶层的每一个人。

职业经理人有时难免需要抑制自己直接完成某项工作的冲动；有时又必须在上级指示不明确的情况下，直接指挥部属执行工作。所以说，如果部属的工作效率不高，主要的原因就是职业经理人的“领导无方”。

职业经理人的使命，并不是靠自己一个人的力量完成任务，而是应该创造并提供能使部属专心完成任务的环境及条件，激发他们完成任务的能力与意愿，共同实现组织的既定目标。

为了更有效地达成目标，充分发挥部属的才能，职业经理人首先需要分析他们在组织中的具体角色。职业经理人除了自身应认真考虑如何开展工作外，还要随时检讨工作上需要改进的地方。

为了充分了解自己担负的职责，职业经理人必须不断地进行自我总结，这才是迈向良好管理的起步。

□ AMC 安盛管理观点

1. 主管是劳心而非劳力者。

2. 主管不是主官而是引导别人把事做好的人。

3. 职业经理人的工作，在于凝聚部属及相关人员的整体力量，从而实现组织的既定目标。



二、到底什么是管理

管理是人类与生俱来的行为，然而，管理真正成为一门独立学科，却可以说是新生事物。第二次世界大战之后，彼得·德鲁克在大量调查研究的基础上，完成了具有里程碑意义的著作——《管理实践》，管理学作为一门学科正式确立。不久，管理学受到了人们的普遍关注和重视，各种论著纷纷面世。

简单管理就是使纷繁复杂的管理变得简单而又有效率。然而，要想达到那种卓越的简单，使我们的管理工作变得直接、有效，那就需要我们寻找管理的本质，寻找管理的规律，寻找化繁为简、以简驭繁的管理思想和技巧。只有这样，才能达到预期的简单，卓越的简单，而不是一种“偷懒”的简单。

□ 管理的定义

管理学是一门通用学科。

彼得·德鲁克认为：在圈外人看来，任何商业活动都可能好像是“一个不费心机的机会游戏，只要心狠手辣，蠢笨的家伙也有可能获胜。然而，在旁观者看来，人类的任何行为实际上大都如此，除非这种行为被有目的、有组织、系统化地表现出来，除非这种行为被作为一门知识原理而归纳总结出来”。

不同的管理学家对管理有不同样的定义，具体包括以下几种：

1. 职能论。管理学家亨利·法约尔认为：管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。林德尔·厄威克认为：管理过程是由计划、组织和控制三个主要职能所构成的。古利克提出了计划（plan）、组织（organization）、用人（send）、指导（direct）、协调（coordination）、报告（report）、预算（budget）的七种职能论（简称 POSDCRB）。哈罗德·孔茨认为：管理就是通过别人来使事情做成的一种职能，管理包括计划、组织、人事、指挥、控制五项内容。

2. 人本论。詹姆斯·穆尼认为：管理就是指导别人、激励别人的方法与技术。劳伦斯·阿普莱认为：管理就是人事管理。

3. 目的论。认为管理是为了实现预定的目的而组织和合理使用多种资源