

· 一本经理人必备的培训读本 ·

中国

ZHONGGUO
ZHIYE JINGLIREN
BIDU DAQUAN

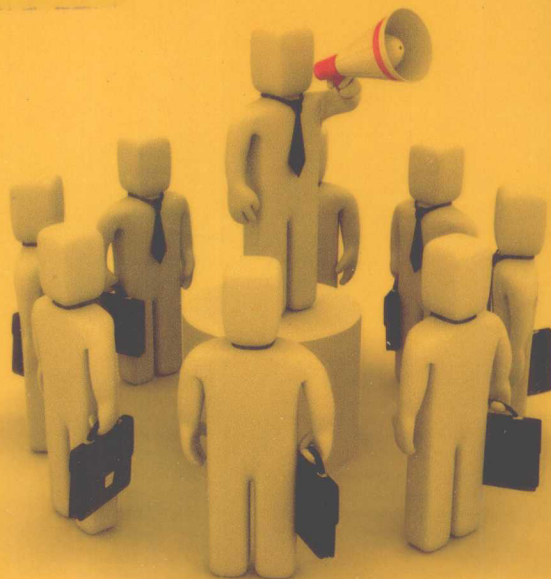
金 和 / 编著

职业经理人

必读大全

拥有高超的管理艺术和方法是你事业成功的关键

管理工作既是一门科学，又是一门艺术。作为职业经理人能否掌握好管理艺术和方法，是其事业兴衰成败的关键因素之一。如果把职业经理人的成就比喻成金子，那么管理艺术和方法就是炼金术。本书的目的不是向职业经理人赠送“金子”，而是为职业经理人寻求“炼金术”。



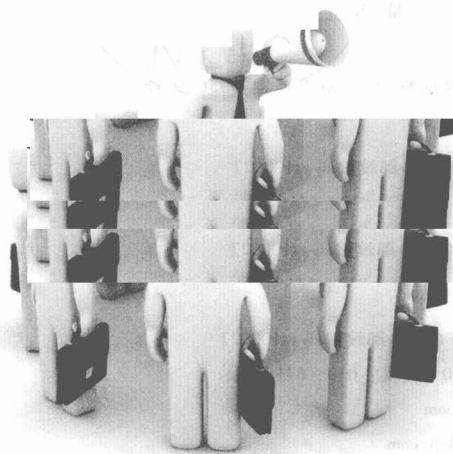
 中国纺织出版社

要 录 内

中国 职业经理人 必读大全

ZHONGGUO
ZHIYE JINGLIREN
BIDU DAQUAN

金 和 / 编著



 中国纺织出版社

内 容 提 要

职业经理人是企业经营管理的决策者和指挥者, 他们的素质、能力和工作质量直接影响着企业的生存与发展。

本书主要选择企业经理在工作中经常遇到的一些重要问题, 有针对性地提出了解决的方法。其方法简便实用, 易于掌握、操作。无论对现任经理, 还是对立志成为职业经理人的的人来说, 都具有重要的参考价值。本书的目的是帮助企业经理挖掘和发挥个人的潜力, 并成为一位卓有成效的管理者。

图书在版编目 (CIP) 数据

中国职业经理人必读大全/金和编著. —北京: 中国纺织出版社, 2010. 4

ISBN 978 - 7 - 5064 - 6227 - 3

I. ①中… II. ①金… III. ①企业领导学—中国 IV. ①F279. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 005689 号

策划编辑: 李秀英 曹炳楠 责任编辑: 曹昌虹
责任印制: 陈 涛

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

北京世纪雨田印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

2010 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 710 × 1000 1/16 印张: 16. 5

字数: 274 千字 定价: 29. 80 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社图书营销中心调换

前 言

职业经理人是指在一个所有权和经营权分离的企业中承担法人财产的保值增值责任，全面负责企业经营管理，而其自身以受薪、股票期权等方式获得报酬的职业化企业经营管理专家。

职业经理人横向看是分类的，如企业管理、生产管理、财务管理等。纵向看也是分层次的，企业需要各种层次的职业经理人，如企业管理的高级人才 CEO 或最基层的部门经理等。

通俗来讲，职业经理人就是凭能力凭业绩吃饭的人，但不是凭资本吃饭的人，换言之，他们是凭人力资本吃饭的人，而不是凭货币资本吃饭的人。那么，作为一名合格的职业经理人，究竟应该具备怎样的综合素质？

其一，良好的职业道德。作为一个职业经理人，必须具备良好的职业道德。它包含三层含义：一是对股东、对公司的绝对忠诚，把维护公司利益、实现股东投资价值最大化作为自己的唯一目标，一切经营决策、管理行为都围绕这一目标进行；二是高度的敬业精神，即在岗位上工作一天就应该尽自己的全力履行好自己的职责，哪怕是明天就离开这个岗位；三是严守公司商业秘密，包括曾服务过的公司和正在服务的公司，绝不把掌握的一些公司秘密透漏给竞争对手。

其二，超凡的规划能力。职业经理人掌握着企业的经营决策大权，其行为直接关系到企业的成败兴衰。这就要求职业经理人要具备超凡的规划能力：一是规划要具有超前性，能准确预见到企业未来的发展趋势，做到超前规划；二是规划要全面、严谨，即规划不能顾此失彼，不能互相矛盾，要相互协调，彼此衔接，形成一个有机整体；三是要大胆创新，敢于突破传统的规则，形成独特的经营风格，领先于竞争对手。

其三，积极进取的工作精神和战胜一切困难的决心。职业经理人作为企业的统领和中坚力量，在带领企业前进的过程中，必然会遇到各种困难和阻力，其个人心态将直接影响企业的整体士气，如果职业经理人积极进取，有强烈的成功欲望，所带领的团队也必然是充满生机和活力的；反之，则必然是士气低落、缺乏战斗力的，所以对职业经理人而言，重要的



是要时刻保持一种旺盛的进取精神，用自己的积极情绪去感染团队，即使再困难的时候，也不应流露出恐惧、消沉和无奈。当遇到困难时，要以积极的心态去对待，把困难看作是一种机遇、一种挑战。

其四，良好的专业素质。职业经理人之所以能成为职业经理人。就在于他具有经理人必备的专业素质，职业经理人的专业素质除包含良好的管理素质以外，还包含良好的业务素质，这一点对职业经理人是非常重要的。良好的业务素质既是职业经理人准确判断市场、合理规划、正确决策的基础，更是其吸引下属，凝聚团队、获得尊敬的核心武器。

其五，善于沟通协调。沟通协调是职业经理的一项最基本的，也是最重要的工作，职业经理人必须具备善于与人沟通协调的能力。它包括四个方面：一是与客户和外部关系的沟通；二是与上级领导或是股东的沟通；三是与同僚的沟通；四是与下属的沟通。前三点一般比较容易理解，而“与下属的沟通”则是许多经理人员经常忽略的，但这一点却是非常重要的。调查表明，95%以上的公司职员都希望自己的上司能主动与自己沟通，这样会产生一种被重视、被信任的感觉，而且对激发他们的工作热情、创造性和责任感都会产生积极的影响。

职业经理人起源于美国。1841年，因为两列客车相撞，美国人意识到铁路企业的业主没有能力管理好这种现代企业，应该选择有管理才能的人来担任企业的管理者，于是，世界上第一个职业经理人就这样诞生了。

在中国企业发展史上，随着中国企业的强大，职业经理人队伍也一直处于快速增长之中。职业经理人为企业创造了巨大的财富，甚至有可能改变一个企业的命运。

总之，职业经理人是企业经营管理的决策者和指挥者，他们的素质能力和工作质量直接影响着企业的生存与发展。本书主要选择职业经理人在工作中经常遇到的一些重要问题，有针对性地提出了解决的方法和艺术。其方法简便实用，易于掌握操作。无论对现任职业经理人，还是对立志成为职业经理人的人来说，都具有重要的价值。本书的目的是要帮助职业经理人挖掘和发挥个人的潜力，并成为一位卓有成效的管理者。

编 者

目 录

第一章 经理·素质·权威

一、怎样当一名称职的职业经理人	(1)
1. 职业经理人在公司中担任的角色 / 1	
2. 职业经理人的工作特点 / 2	
3. 职业经理人的素质要求 / 4	
4. 职业经理人在公司中的重要作用 / 6	
二、职业经理人维护权威的艺术	(7)
1. 建立你的权威阀 / 8	
2. 培养你的领袖气质 / 9	
3. 距离也会生权威 / 10	
4. 衣着举止不失管理者身份 / 11	
5. 自重与信誉是成功管理者的象征 / 13	
6. 具有当断则断的领导作风 / 15	
7. 管理者的魅力等于职位权力加个人影响力 / 18	
8. 树立六个方面的领导权威 / 19	
三、职业经理人的十二项修炼	(21)
1. 第一项修炼：拟订计划 / 21	
2. 第二项修炼：制订决策 / 21	
3. 第三项修炼：解决问题 / 22	
4. 第四项修炼：制订标准 / 22	
5. 第五项修炼：有效的管制 / 22	
6. 第六项修炼：绩效考核 / 23	
7. 第七项修炼：团队建设 / 23	
8. 第八项修炼：领导能力 / 23	
9. 第九项修炼：培养部属 / 24	



10. 第十项修炼：主持会议 / 24
11. 第十一项修炼：沟通表达 / 25
12. 第十二项修炼：个人管理 / 25

第二章 战略·决策·指挥

- 一、怎样为公司制订经营战略 (26)
 1. “精、专”的经营战略 / 26
 2. 寻找市场空隙战略 / 27
 3. 经营特色战略 / 28
 4. 高新技术战略 / 28
 5. 联合经营战略 / 29
 6. 分包经营战略 / 29
 7. 特许经营战略 / 30
- 二、决策的基本方法及其他 (31)
 1. 经理人怎样进行科学决策 / 31
 2. 科学的决策程序 / 32
 3. 怎样运用传统的决策艺术 / 34
 4. 怎样运用直觉作出快速决策 / 36
 5. 怎样处理决策中整体与局部的关系 / 39
 6. 怎样处理决策中的轻重缓急 / 41
 7. 怎样面对决策中的反对意见 / 42
 8. 怎样防范决策风险 / 44
- 三、命令是领导指挥的重要方式 (48)
 1. 准确下达命令七要素 / 48
 2. 下达命令要因人而异 / 49
 3. 怎样使下属接受命令 / 50
 4. 要求下属复述你的命令 / 51
 5. 令出如山，贯彻到底 / 52
 6. 切忌令出多门 / 53
 7. 切忌拿命令开玩笑 / 53
 8. 如何应对下属拒绝命令 / 54



第三章 理财·用财·核算

一、怎样管理日常现金 (57)

1. 现金管理 / 57
2. 现金预算 / 58
3. 有价证券管理 / 58
4. 应收账款管理 / 59

二、怎样进行资金核算 (60)

1. 预算见功底 / 60
2. 固定资金占用与核算 / 61
3. 不可忽视折旧费 / 62
4. 流动资金核算的关键 / 63
5. 怎样分配固定费用 / 63
6. 变动费用核算至关重要 / 64
7. 保持流动资产与流动负债量的相对平衡 / 65
8. 利润核算的学问 / 66

三、怎样进行财务管理 (68)

1. 聘请一个好会计 / 68
2. 怎样看总账和明细账 / 68
3. 怎样看资金账 / 69
4. 怎样看成本账 / 70
5. 怎样看财务成果账 / 70
6. 怎样看财务报表 / 71
7. 会计分析不可少 / 73

第四章 产品·名牌·成功

一、怎样生产畅销产品 (75)

1. 成功产品的六大特性 / 75
2. 拟订产品创新的战略 / 76



3. 产品创新的六大智慧 / 77
4. 确定新产品的可行性 / 79
5. 产品开发的四种原理构思 / 80
6. 进行产品开发的步骤 / 82

二、怎样打造名牌产品 (84)

1. 品牌的六个要点 / 84
2. 如何进行品牌策划 / 85
3. 品牌经营的策略 / 87
4. 如何塑造品牌形象 / 88
5. 品牌重在以质取胜 / 90
6. 擦去品牌身上的灰尘 / 92

三、中小公司成功的十条法则 (94)

1. 专精于某一特定产品 / 94
2. 有长期经营的气魄 / 94
3. 掌握关键业务 / 94
4. 创业时应拥有相当的资源 / 94
5. 找到适当的市场机会 / 95
6. 利用中小企业的优点 / 95
7. 弥补规模上的缺点 / 95
8. 联合关键对象 / 95
9. 虚心寻求外人协助 / 95
10. 经理人要有追求卓越的态度 / 95

第五章 市场·竞争·营销

一、怎样研究市场的行情 (96)

1. 什么是市场 / 96
2. 市场的划分 / 96
3. 市场调查 / 98
4. 市场分析 / 102
5. 市场预测 / 104
6. 市场竞争 / 106



7. 占领市场策略 / 108	
8. 开拓市场策略 / 109	
9. 创造市场策略 / 111	
二、与同行竞争的良策	(112)
1. 善于找大公司空当 / 112	
2. 善于找同行弱点 / 113	
3. 找准竞争对手 / 114	
4. 比较竞争商品 / 114	
5. 活用竞争手法 / 115	
三、公司的营销策略	(115)
1. 公司的五种营销方式 / 115	
2. 出奇制胜的营销侧击术 / 117	
3. 公司市场营销的方法 / 119	
4. 市场占有的基本策略 / 121	

第六章 组织·制度·控制

一、怎样进行组织设计	(123)
1. 企业组织设计的原则 / 123	
2. 企业组织设计的内容 / 125	
3. 组织沟通渠道应遵循的原则 / 126	
4. 什么是有效的组织结构 / 127	
5. 企业组织的类型 / 128	
6. 怎样选择适合于自己企业的组织结构 / 134	
二、怎样让员工遵守规章制度	(135)
1. 有章有法才能专心工作 / 135	
2. 让员工在规定的范围内行事 / 136	
3. 要求下属养成良好的工作习惯 / 136	
4. 让员工遵守上班时间 / 137	
5. 规范员工的着装 / 137	
6. 减少浪费与怠工现象 / 138	
7. 避免制订愚蠢的规章制度 / 138	



三、怎样有效控制..... (139)

1. 控制的基本过程 / 139
2. 控制的基本类型 / 141

第七章 选人·用人·协调

一、选人用人的诀窍 (143)

1. 用人不疑 / 143
2. 量才录用 / 143
3. 一碗水端平 / 143
4. 录用中等人才也是福气 / 144
5. 3:4:3 用人术 / 144

二、怎样分派任务..... (144)

1. 如何给下属“授权” / 145
2. 越权的两种表现 / 147
3. 如何防止下属“越权” / 149
4. 分派工作好处多 / 150
5. 政策制订要集权, 执行可授权 / 151
6. 旧业务可授权, 新业务不可授权 / 151
7. 人事权不可轻授 / 152
8. 授权之后, 仍应监督 / 152

三、组织内部成员之间的协调方法 (152)

1. 成功协调人际关系的四个环节 / 152
2. 下属与上级相处十条准则 / 154
3. 适应十种不如意上级的要领 / 156
4. 给上级好印象的二十条妙计 / 160
5. 下属争取升级的十七条法则 / 164
6. 上级协调下属关系的十个要领 / 168
7. 上级同下属友好交际十四条诀窍 / 169
8. 与不理想的八种下属相处的要领 / 171
9. 化解与下属矛盾的八条法则 / 174





第八章 绩效·薪酬·激励

一、怎样对员工进行绩效考核 (177)

1. 为什么进行绩效考核 / 177
2. 绩效考核的程序 / 178
3. 怎样设计绩效考核表 / 179
4. 准确定义考核要素 / 181
5. 考核要素的评分等级 / 184
6. 绩效考核表 / 185
7. 如何确定考核对象与考核者 / 191
8. 如何进行绩效考核评定 / 192
9. 怎样进行绩效面谈 / 195
10. 如何制定考核条例 / 197

二、怎样支付员工的薪酬 (198)

1. 如何利用金钱激励员工 / 198
2. 支付薪酬的九个秘诀 / 199
3. 避免员工对薪酬的不满 / 199
4. 鼓励员工多劳多得 / 200
5. “朝三暮四”的发薪技巧 / 200

三、怎样激励下属 (201)

1. 激励下属七法 / 201
2. 调动员工积极性十二法 / 204
3. 让下属为你冲锋陷阵 / 208
4. 让下属明白在你眼里他很重要 / 209
5. 怎样使用激将法 / 211
6. 用言谈感动人心 / 212
7. 以人为本的工作激励 / 213
8. 用口号激励下属去行动 / 215
9. 平等对待每一位员工 / 215



第九章 谈判·公关·危机

- 一、怎样进行商务谈判 (221)
 - 1. 开场白的表达方式 / 221
 - 2. 说服对手的方法 / 222
 - 3. 迅速达成协议的技巧 / 223
 - 4. 谈判中提问的技巧 / 225
 - 5. 谈判中答话的技巧 / 227
 - 6. 最后期限的力量 / 228
 - 7. 丝毫无损的让步 / 229
 - 8. 掌握谈判议程 / 229
 - 9. 以退为进的战术 / 230
 - 10. 拒绝对方的艺术 / 231
 - 11. 谈判中“换挡”战术 / 231
- 二、怎样使用公关艺术 (232)
 - 1. 公关工作究竟能做什么 / 232
 - 2. 公关活动主要有哪些方式 / 233
 - 3. 一个公关人员日常要做哪些工作 / 234
 - 4. 公关活动要选择什么样的传播媒介 / 235
 - 5. 怎样做好接待工作 / 236
 - 6. 怎样安排会见与会谈 / 239
 - 7. 怎样举办和参加展览会 / 240
 - 8. 怎样准备一份恰当的礼物 / 241
 - 9. 宴请有什么学问 / 242
- 三、怎样处理公司危机 (244)
 - 1. 面对危机不要乱方寸 / 244
 - 2. 处理危机的原则和对策 / 245
 - 3. 成功处理危机的六个步骤 / 247
 - 4. 现场处理突发事件 / 249
 - 5. 与员工共渡难关 / 250

第一章

经理·素质·权威

一、怎样当一名称职的职业经理人

1. 职业经理人在公司中担任的角色

西方经理角色学派主要代表人，加拿大的亨利·明茨伯格认为，职业经理人在公司中扮演着十种角色，这十种角色被归为三类。

(1) 人际关系方面

职业经理人是公司组织的负责人，有特别的职务和地位，拥有职业性权威。在这方面，职业经理人具体担任以下三种角色。

①组织的首脑、代表，组织的象征。经理人从事大量的有关对外关系的活动，如亲自回复来函、签署文件和合同、接见来访者以及处理某些例行公事或参与礼节性的活动等。

②组织的领导人。经理人运用职业权力和个人影响力，团结公司组织中的全部成员，增强组织的凝聚力；善于把每个成员的个人需要与组织目标结合起来，以发挥他们的积极性；做好人事管理，如招聘、选用人才及评价、报酬、惩罚等；处理好组织内部的人际关系；对下级人员进行指导、激励，使他们把工作做得更好。

③联络者的角色。经理人对内起着沟通纵向的上、下级之间及横向的各部门之间联系的作用；对外代表公司与其他单位进行联系。通过沟通、联络，巩固、发展公司系统，提高公司系统的功能。

(2) 信息传递方面

在管理系统中，每一个管理者都是一个信息传递和信息交换的枢纽。信



息传递网络好比人身上的神经系统。在这方面，经理人扮演如下三种角色。

①“神经中枢”的角色。经理人的工作过程，实质上是信息处理过程。经理人每日大量的工作是接收信息，分析、研究信息并作出判断、决策，再制订出计划。

②信息传播者的角色。经理人把决策、计划或意见通过通知、指示、命令等形式传达给下级组织及工作人员。

③对外发言人的角色。经理人作为公司的发言人，向外部传递、发布有关的信息、情报，如向上级管理单位或领导人报告情况，或向有关单位（供应商、客户、新闻界等）发出信函、通报情况等。

（3）决策方面

职业经理人的重要工作内容之一是进行决策，如确定组织的战略目标、短期任务以及处理来自各方面要解决的问题或请求等。在这方面，经理人扮演如下四种角色。

①创业者的角色。经理人在调查研究的基础上，为公司设计新的战略目标，制订实施方案，并通过组织系统落实、执行直至实现。

②故障排除者的角色。公司在运行中，经常会出现问题、故障。如下级人员之间的冲突，资源的短缺，与协作单位的矛盾；或一位骨干人员突然离开，可能失去某一重要客户；或者一个长久被忽视的问题可能导致的一次危机等。这些都需要经理人去妥善处理。

③资源分配者的角色。经理人根据计划和实际需要，对人力、资金、物资、设备及时间、空间等，进行统筹安排。

④谈判者的角色。经理人代表组织同其他组织或个人进行有关问题的谈判，以保护本公司的利益。

2. 职业经理人的工作特点

（1）风险性

公司在日常生产经营活动中，随时都会有风险。例如，原材料和动力供应不足，会产生停产风险；市场供求、市场行情变化会引起销售风险；借款过多，到期可能付不了本息的风险；如果将剩余资金购买证券，可能达不到预期效果的风险；遇到不可预料的自然灾害，就会有更大的风险。职业经理人在决策某一问题前，往往存在着不可控制的因素，或对行动的后果难以预测，这就有可能出现不利事件或造成损失。但如果不敢冒风险，而无所作为，就会毫无收获。所以有人说，经理人要有第一个吃螃蟹的勇气。日本小



山企业集团理事长小山秋义的“怀抱炸弹经营”的哲学使他总是有危机感，促使自己自强不息，并和企业员工“同甘共苦，同舟共济”。

(2) 创造性

职业经理人处理问题时，信息往往不足，也没有现成的“公式”或固定的“模式”可以沿用。他不仅把自己全部的知识、才能、禀赋、经验、智慧统统调动起来，而且要广泛征求群众的意见，并与智囊人员反复磋商。“创新”是企业家的本质特征。许多人在创业时没有包袱、顾虑，敢于创新，不怕失败，而一旦成功，便会得到金钱、权力、荣誉等一系列的报偿，于是便保守起来，便不愿再冒新的风险，甚至故步自封，一直这样下去，接踵而来的就是危机、衰败。

(3) 复杂性

职业经理人面对的是一个庞大的动态多变的复杂系统，处理一个问题，进行一项决定，或设想一个方案，往往要涉及多种因素、多种关系，考虑多种参数，要千思万虑，费尽心机。有的时候，可能仅仅因对某一细节没想周到而功亏一篑，前功尽弃。

(4) 信息处理性

职业经理人工作一般是通过语言和文字形式进行的。据调查，一个上百人的企业领导人在每天工作的时间内，有 70% ~ 95% 的时间用于听、阅、想、说、写等接收、加工、发送信息上面。因此，经理人的工作是接收信息、加工信息、发出信息的过程。一位经理人如果不通过耳听、眼看来接收各方面的信息，就难以想出好主意，就做不出决策，也不可能制订出公司的规划。经理人不通过语言、文字把自己的设想、主意、决策、方案、计划传达出去，事情就办不成。因此，经理人必须提高自己的观察能力、阅读能力、语言及文字表达能力，更重要的是勤于动脑，善于动脑。动脑过程就是信息加工过程。思想懒汉是做不好决策、出不好主意的，因而也是不称职的经理人了。

(5) 工作的无休止性

在“八小时”内工作，经理人就十分紧张，往往在同一个时间，就得通知参加两三个会；手头上的文件、资料还必须阅读完；对下级单位送来的申请、报告，还必须迅速批示；午餐时间几乎总是奉献给某些非正式的会谈；下班回家的路上，吃过晚饭甚至躺在床上，还要思考、设想某个问题的处理方案。经理人要为整个公司的经营负责。整个公司的营运不能停止，经理人的工作实际上也难以有个明确的日程表。他不能停下来并说：“我的工作已



经完成。”工厂工人能于某天完成交给他的铸件、机器、房屋的建筑，律师接受的案子总有一天会胜诉或败诉，然而经理人则必须永远前进，从来不能肯定他何时已经获得成功。经理人永远是一个全神贯注者，很难自由自在地“忘掉”他的工作。

(6) 工作成果表现的间接性

职业经理人的基本任务是“生产”决策、方案、计划、制度、主意、指示等“信息产品”，这些“信息产品”，还要经过企业各部门、各环节、各岗位的工作人员的劳动，才能变为现实。因此，经理人的工作成绩一般不能及时、直接表现出来。

3. 职业经理人的素质要求

“他山之石，可以攻玉”，经济发达国家对公司领导人的研究资料颇多，下面是筛选的几项研究成果。

(1) 职业经理人应具备的条件

- ①堪为全体职工的模范，孚众望，能合群。
- ②品德高尚，见识广博，工作勤奋，基本功过硬。
- ③头脑灵活，有预见性和洞察力。
- ④有人情味，总能考虑到别人的痛处，在部下、同事、上司、关系单位以及在主顾之间经常创造一种令人满意的气氛，像磁铁一样有吸引力，有领导才能。
- ⑤必须具有坚定的信念和勇气，把全体员工的真正声音带到最高决策层，并提出解决问题的建议。
- ⑥自觉认清企业对社会应负的道义责任和其他责任，并在行动中恪守无误，严守信誉，在任何情况下都不背信弃义。
- ⑦把企业的收益与员工的生活福利联系在一起，使企业与全体员工成为一个不可分离的整体。
- ⑧具有果断的判断力、勇于实践的的决心和坚韧不拔的毅力。
- ⑨有旺盛的进取精神，有独创精神。
- ⑩遇到困难不畏缩，不是先考虑“为什么”，而是研究“怎样才能完成”。
- ⑪对上级不阿谀奉承，不光做面子上的事情。
- ⑫不文过饰非。
- ⑬不先私后公，必须率先弃私。

(2) 卓越职业经理人要有下列十个特征

- ①合作精神。愿与他人一起工作，能赢得人们的合作，对员工不是压