

同一课堂 · 华韵大成书系

中国式 经理人

王一恒◎编著

ZHONGGUOSHI JINGLIREN



探索中国经理人的**成功特质**
从**优秀走向卓越**的有效路径

万通集团董事长**冯仑**鼎力推荐

地震出版社

中国式 经理人

王一恒◎编著

ZHONGGUOSHI JINGLIREN



地震出版社

图书在版编目(CIP)数据

中国式经理人/王一恒编著. —北京:地震出版社,2010.4

ISBN 978-7-5028-3711-2

I. ①中… II. ①王… 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 044005 号

地震版 XT201000010

中国式经理人

王一恒 编著

责任编辑:范静泊

责任校对:孙铁磊

出版发行:地震出版社

北京民族学院南路9号

邮编:100081

发行部:68423031 68467993

传真:88421706

门市部:68467991

传真:68467972

总编室:68462709 68423029

传真:68467972

E-mail:seis@ht.rol.cn.net

经销:全国各地新华书店

印刷:北京画中画印刷有限公司

版(印)次:2010年4月第一版 2010年4月第一次印刷

开本:850×1168 1/16

字数:245千字

印张:15.5

印数:0001~8000

书号:ISBN 978-7-5028-3711-2/F(4343)

定价:32元

版权所有 翻印必究

(图书出现印装问题,本社负责调换)



序

企业由各级经理人经营管理，其素质高低和绩效优劣，是企业成败的关键。当今中国民营经济发展迅速，在国民经济体系中所占比重与日俱增，民营企业需要的职业经理人也越来越多，再加上国有企业经营意识的增强和国有企业普遍建立现代企业管理制度，职业经理人已经成为企业经营管理中最具闪光价值的稀缺资源。近几年来，尽管行业利润越来越薄，市场牟取暴利的机会越来越少，但高级人才市场里职业经理人的身价却越来越高，职业经理人所创造的价值在这个时候也体现得更加充分。

但是，当市场呼唤职业经理人出现的时候，真正称得上卓越职业经理人的却非常稀少。或者说，有很多优秀的职业经理人，但是鲜有卓越的经理人。这是为什么呢？主要有两个原因：一是人们安于现状的顽疾在作怪。相对来说，“优秀”比较容易让人们得到满足。一名职业经理人经过一番历练，达到优秀之后，会得到一些殊荣和奖励，在熠熠生辉的光环下，很容易让人丧失突破的动力。无法实现新的突破，也就无法从优秀跨越到卓越。第二个原因是，自己想跨越，但是没有找到合适的方法。没有方法，只是埋头苦干的话，是没有效果的。很多职业经理人突破了自我满足的限制，在达到优秀之后，更加拼命的工作，更加尽职尽责，业余时间还去参加各种职业培训，力求更上一层楼。但是，结果却不尽人意，仍然没有实现突破，仍然在原地踏步走。

日益变化的市场环境要求职业经理人不断历练自己、提升自己。今天的荣誉不代表明天的成果，如果优秀的职业经理人无法实现突破的话，当初的优秀就会失去光芒，自己也有可能激烈的角逐中被淘汰。

我们经常听到的一个词汇叫“右脑领导”。新世纪来临以后，我们进入了一个右脑的时代，左脑主管语言、逻辑、分析等的一些东西，右脑主管一种

非线性的、跳跃性的、全景的，乃至是艺术范畴类的东西。当今社会，领导的另一面不再是被领导者，而是一种追随者。被领导者是管理控制体系下的管理名词，追随者则有一种主动的、心甘情愿的目标。作为领导者，经理人越来越难当，一个主要原因，是过去所应用的管理和控制的方法正在减弱，行政领导已经变得荡然无存。过去那种行政式领导的优秀经理人已经过时，我们需要的是经理人要有一种远见，能够展示一种远景，这就进一步增加了职业经理人的负担。

作为一名肩负重任的经理人，身处在当今竞争日益激烈的职场中，你是否正在为公司因经济低迷或其他一些影响因素而导致效益日渐下降而忧心如焚？是否正在因为与老板的意见不合而郁郁寡欢？是否觉得工作越来越难驾驭，个人水平提升总是赶不上要求，感觉身体也越来越吃不消了……

针对这些问题，我们特意推出了这本《中国式经理人》。本书从卓越经理人的特质入手，结合大量实战案例，分八个章节为职业经理人提供了实现卓越的理念和方法，系统翔实地介绍了具体的操作方法。力求使读者能够全面、直观地了解这些理念和方法，启发职业经理人如何实现跨越。

从现在开始，打开这本书，在与本书一同感悟与卓越经理人的差距，一同感悟实现卓越的路径的同时，分析自己的得失成败，在忙碌的工作中攻克一道道难关，从而在事业上平步青云，最终实现从优秀到卓越的跨越。

王一恒

2010年4月于北京





目 录

第一章 卓越经理人的特质

李开复：卓越经理人的完美化身/2

第一节 战略眼光、洞察力/5

第二节 领导魄力/9

第三节 热爱变革/13

第四节 谦逊的品质/18

第五节 乐观自信/23

第二章 实现卓越的障碍

方洪波：睿智稳健的职业经理人/28

第一节 苦不堪言的优秀经理/31

第二节 经理人与企业家之间的关系/36

第三节 中规中矩的工作方式/41

第四节 培育下属的误区/46

第五节 时间“不够用”/50

第三章 提高经理人的“三力”

唐骏：果断决策，抓住机遇，重在执行/58

第一节 卓越经理人必备的“三力”/61

第二节 学习是思考的源泉/66

第三节 先掌握信息，再做决策/72

第四节 实行民主决策/79

第五节 把握机遇，果断决策/84

第六节 走出决策的三大误区/90

第七节 把握执行力的三个核心/95

第八节 艺术地对执行者授权/100

第四章 打造卓越的团队

史玉柱：“巨人”的聚人术/108

第一节 优化团队组织结构/111

第二节 加强团队机制建设/117

第三节 合理配置团队成员/120

第四节 虚拟团队的构建 /126

第五章 实行有效地沟通

马云：沟通创造成功/134

第一节 学会倾听/137

第二节 综合利用各种沟通渠道/141

第三节 掌控会议管理之道/147

第四节 掌握谈判的技巧/152

第五节 学会与媒体打交道/161

第六章 营造卓越的企业文化氛围

董明珠：格力以人为本/168

第一节 什么是企业文化/171

第二节 经理人与企业文化/179

第三节 制订企业文化行为规范/183

第四节 加强企业文化培训教育/188

第五节 创办企业报刊/193





第七章 在逆境中突显卓越

陈晓：临危受命，在逆境中前进/198

第一节 逆境商数对经理人意味着什么/201

第二节 在逆境中自我减压/206

第三节 缓解员工压力/211

第八章 培养卓越的接班人

王石：实践中培育接班人/218

第一节 确定接班人的三种模式/221

第二节 尽力辅佐“少主”/226

第三节 找到接班人，留住他/229

第四节 投资于高潜能的人才/234

第五节 “空降”接班人的培养/237

中国式经理人

中国式经理人

第一章：卓越经理人的特质

对于经理人究竟需要什么样的特质、需要多少个特质才能完成领导下达的任务，至今说法不一，没有统一的标准答案。但是，通过对世界上卓越经理人的分析，我们发现卓越的经理人一般都具备五大关键领导特质：眼光、魄力、变革能力、谦逊的品质以及乐观自信的态度。



李开复：卓越经理人的完美化身

原文：

“夫仁者，己欲立而立人，己欲达而达人。”

《论语·雍也》

释文：

这是孔子的一个重要思想。是说一个人想要自己立于天地之间，一定要使别人先立于天地之间，自己做到通达事理首先要使别人也通达事理。李开复正是这样的一位职业经理人。他放弃高薪的工作来支持大学生创业作为他创业的思路正是验证了这条千古不变的真理。

一个好的战略必是把个人的发展战略、企业的战略与人类发展的战略紧紧地联系在一起。一个人最好的发展战略是什么？莫过于有一颗智慧而博爱的心。一颗智慧的心会代表时代的使命，人类的发展趋势；而一颗博爱的心，就会体恤到世界的所需。依此为标准，李开复先生可谓是世界上富有战略眼光和洞察力的经理人之一。这不仅体现在他对企业的经营管理上，更体现在他对个人人生设计和自我实现的过程中。

例如，当他在进行演讲时洞察到了中国大学生渴望成才的心情，便开始了与中国大学生的精神交流，他用他的思想和智慧深深地影响了中国的大学生。

无论是在微软还是在谷歌，李开复都不愧是真正的打工皇帝，但他却心系中国的大学生。每一次演讲，每一次与学生在网上交流，每一次给学生写信，字里行间都透露着这位谦逊如学者的经理人的风范。

他曾说：“我不能改变教育，但是我可以帮助学生。”随后的几年间，他不断给中国的大学生写信，写书，创办“我学网”，每年面对十万学生做演讲。在帮助学生的过程中，李开复看到中国大学生的成长。他说，他曾经设想过自己的墓志铭应该有科学家或者企业家的注脚。但是，他说他现在已经





没有这种想法，如果他的墓志铭上有热心教育者的字样，他会感觉到内心的温暖。这充分展现了李开复对于时代的和对于自我的战略和洞察力。

2009年9月，李开复正式辞去谷歌全球副总裁、大中华区总裁一职，于9月中旬离开谷歌独立创业。他在他的辞职书中说，“我想用自己的主动性做一个掌控全局的工作，我想，我已经到了这个人生阶段，再不去做，我真的很怕来不及了。这也是我重新的选择。谷歌中国现在已经发展到一个平稳阶段，而我的人生还有一个缺憾没有弥补，我想去弥补它。”李开复口中想要弥补的缺憾就是创办一个帮助中国青年创业的平台，和中国青年人一起打造新奇的技术奇迹，“我希望做一个黄埔军校，能够生产出产品，创新工场的产品就是公司，就是创业的高科技公司，这些公司就是我们的产品。我们的模式是天使投资，加上创新产品，然后把它规模化，可以用我一个人的力量帮助几十个甚至几百个公司。”

从这些事迹中我们可以充分的了解到李开复心中的“自由、平等、博爱”的精神本色。

而在他的职业经理生涯中，无论是加盟微软还是跳槽谷歌以至最后的独立创业，每一步都体现了他的魄力。即使是对簿公堂也无法阻挡他的人生之旅。这种独立的品格、自由的心灵正是一个优秀经理人的特质。

“有勇气改变可以改变的事情，有胸怀来接受不可改变的事情，有智慧来分辨两者间的不同”。在经过20年的改变和接受之后，李开复离开谷歌选择了创业，“决定从今天开始做最好的自己”这就是李开复对于变革的态度。世界上唯一不变的事情就是改变。知道这一点的人很多，但真正能够付出一定代价、舍弃旧的事物、迎接新生命的人却很少。离开微软给李开复带来了官司，但是对一个积极的人而言，任何一个消极的事物都会转变成另一个新的积极的种子。关键是勇敢地接受改变的挑战，勇敢地行动，做真实的自己，按照自己的心意去改变。只有不断地改变才能完善自我，这是每个经理人必备的素质。

同时，乐观和自信也是决定他有如此卓越成就的重要因素。如果没有乐观自信的精神，他不会放弃不喜欢的政治科学专业而改学计算机科学；如果没有乐观自信的精神，他不会放弃微软的工作跳槽到谷歌，更不会放弃谷歌

的工作而勇敢地开始自主创业。人生每一次大的转折都会面临着一个未知的前景，只有乐观自信才能让我们勇敢地迈出革命的步伐。

作者点评：

一般来说，只有老板是可以呼风唤雨的。这样的职业经理人已经超出很多老板的范畴，因为他们的力量是用翻云覆雨来形容的。这样的职业经理人仅仅是个离职，便可惊天动地，再加上新的入职，又是地动天惊。这样的牛人，2008年，是唐骏；2009年，毫无疑问，就是李开复了。

李开复在中国举行了300多次讲演，大多是针对中国青年的教育。他两次离开美国，回到中国。他为之舍弃了多少，付出了多少！然而他却说“打官司，也值！”他身为微软全球副总裁，为什么还要跳槽呢？我认为这是李开复的勇敢与睿智。李开复知道自己追求的是什么。他说过：“追随我心的选择。”而李开复的心追求的是一种美好，是对美好事物的向往。李开复向往自由、平等、轻松的工作环境；向往有活力的团队；向往做自己喜欢的事情；向往快乐的生活；向往像他父亲那样做教授，教育下一代的感觉；向往亲切的中国；向往创业、创造价值的感觉；向往更美好的未来……

做到这所有的一切，光有聪明的头脑还远远不够。虽然他进了最好的大学，钻研最尖端的学科，加盟最热门的公司，给年轻人写下励志的信件进而成为他们的精神导师，但这些经历无论多耀眼，从理论上讲却都可以被复制。在现实甚至莫须有的压力之下保持最好的情商状态，这实在太难，但要成为超卓的经理人，却又是必修课。





第一节 战略眼光、洞察力

一、既要讲战略也要有洞察力

很多经理人都追求卓越，但很少有人能得到真谛。其实卓越不是强求就能获得的，经理人要想在别人前面，不仅要处处学习，更要能够根据市场的发展动向大胆预测未来事物的发展，在必要时还要大胆地做出理性的决策。战略的基点是什么？战略判断的前提是什么？什么时间可能有取代者？有怎样的应对策略？对这些问题必须进行科学的分析并从战略高度去思考，才能练就卓越经理人的战略特质。

战略眼光和洞察力是卓越经理人的重要素质，他们会将自己定位为一个战略思考型的管理者，而非具体事物纯粹执行者。换句话说，做领导的，不一定要做事，但是他必须会思考。企业有时候看起来是遇到了很多问题，诸如人才问题、资金问题、产品问题等，其实是因为公司在制定战略的时候没有对市场环境做出准确的判断。比如有一个新的电子产品，一上市别人很快就能复制，实力比你更强的可能就超过了你。

一个经理人的重要职责是组织、履行和落实。从职责来看，一个卓越的经理人需要视野和眼光，要能在变化无穷的环境中做出战略选择。卓越经理人的战略眼光和洞察力主要表现在以下两个方面，如图 1-1 所示：

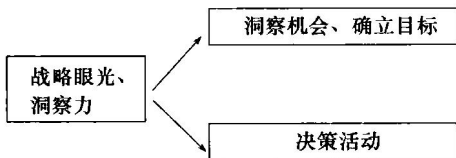


图 1-1 战略眼光、洞察力的两种行为表现

1. 洞察机会和确立目标的能力

洞察机会与确立目标的能力对于经理人极其重要。卓越的经理人能够广泛听取意见、吸收信息，审时度势，从时间、战略和全局上考虑和分析问题，抓住时机，确立目标。同时，力图将目标明确化，使下属真正理解并建立信心，持久投入，成为组织的信仰和价值观。

今日的中国更像是 19 世纪末的美国，孕育着巨大的发展机会，也是经理人发挥雄心和实现梦想的绝佳时代。任何有理想的经理人都 shouldn't 仅满足于亦步亦趋和摸着石头过河，也不应该仅着眼于一时一地的得失，而应该拥有远见和梦想，站在全球化竞争的角度，在纷繁复杂中找到线索，在混沌不清中抓住先机。

2. 决策活动

决策活动最能体现战略家的特质。在决策活动中，经理人通过“谋”和“断”两大职能来决定组织中的重大事项。在“谋”的过程中要总揽全局，统筹安排，站在全局的高度对复杂的现象进行科学的分析、综合、概括和判断。经理人不能只顾眼前，应该看得远一些，这与组织的发展和走向紧密相关。应站在战略的高度，基于现状，观察环境，结合变化趋势，预见未来，走在时间的前面。不仅在设定组织目标的时候应当如此，在制订组织的阶段性计划时也应如此。要从战略角度思考当前的工作，与组织目标紧密相扣，这样才可以保持清醒的头脑。

经理关心和参与智囊机构的整个谋划过程，使其对最终备选方案的“背景”了如指掌，只有这样，最后才能充满信心、胸有成竹地做出决断。

案例分析

世界旅馆大王、美国巨富威尔逊在创业初期，全部家当只有一台分期付款“赊”来的爆米花机，价值 50 美元。第二次世界大战结束时，威尔逊做生意赚了点钱，便决定从事地产生意。当时干这一行的人并不多，因为战后人们都很穷，买地皮建商店、盖厂房的人并不多，地皮的价格一直很低。听说威尔逊要干这种不赚钱的买卖，好朋友都反对。但威尔逊却坚持己见，他认为这些人的目光太短浅。虽然连年的战争使美国经济不景气，但美国是战胜国，它的经济很快会起飞的，地皮的价格一定会日益上涨，赚钱是不会有问





题的。威尔逊用手头的全部资金加上一部分贷款买下了市郊一块很大但却没人要的地皮。这块地皮由于地势低洼，既不适宜耕种，也不适宜盖房子，所以一直无人问津，可是威尔逊亲自到那里看了两次后，竟以低价买下这块长满草丛的荒凉之地。这一次，连很少过问生意的母亲和妻子都出面干涉。可是威尔逊认为，美国经济很快就会繁荣，城市人口会越来越多，市区也将会不断扩大，他买下的这块地皮一定会成为黄金宝地。

事实正如威尔逊所料，3年之后，城市人口骤增，市区迅速发展，马路一直修到了威尔逊那块地的边上，人们才突然发现，此地的风景实在宜人，宽阔的密西西比河从它旁边蜿蜒而过，大河两岸杨柳成荫，是人们消夏避暑的好地方。于是，这块地皮马上身价倍增，许多商人都争相高价购买，但威尔逊并不急于出手，真叫人捉摸不透。后来，威尔逊自己在这块地皮上盖起了一座汽车旅馆，命名为“假日旅馆”。假日旅馆由于地理位置好，舒适方便，开业后，旅客盈门，生意非常兴隆。从那以后，威尔逊的假日旅馆便像雨后春笋般出现在美国及世界其他地方，这位高瞻远瞩的“风水先生”获得了成功。

企业经营者采用谋略，要具有远见和洞察力，要善于观察、分析市场发展情况，寻找战机，当机遇出现时，能够果断采取决策，适应市场变化需要，从而在竞争中取胜。做生意如同下棋一样，平庸之辈只能看到眼前的一两步，高明的棋手却能看出后五六步。能遇事处处留心，比别人看得更远、更准，这便是威尔逊具备的企业家素质。

二、实现卓越更需要一流的眼光

现代市场，已不是狭隘的市场，它没有国界限制，是国际性的世界大市场。市场的变化要受经济、政治、自然等诸多因素的影响。要想成为卓越的经理人，必须有战略眼光，根据外部环境的变化做出相应的应对策略，它关乎着经理人从优秀到卓越的跨越。

所以，作为职业经理人要注意训练自己的前瞻性。开阔视野，放远眼光，提高自己对未来趋向的把握能力以及辨别发展方向的能力、洞察事务本质的

能力、在变化无穷的环境中做出战略选择的决策能力。

三、沟通测评

小测试·你的洞察力如何

小时候看过的童话故事，就其内容你可曾质疑过？在《卖火柴的小女孩》的童话里，你对下列哪一项最感到不解？

- A. 小女孩卖火柴。
- B. 小女孩不从父亲那里逃出来。
- C. 没有一个人帮助那小女孩。
- D. 没有一个人向她买一盒火柴。

参考答案：

A. 贫苦的小孩极需要钱过圣诞节，怎么会卖火柴？在这喜气洋洋、家家狂欢的年节，再奢侈的东西人家也舍得买。这时卖火柴，够蠢，不是很不搭调吗？能表达这观点的人，看人的眼光一级棒。

B. 在家被酗酒的父亲虐待，还要出来赚钱养他。不离开父亲，所以不断被折磨受苦。离开父亲的魔掌，就可能脱离苦海。你看出这原因与结果的矛盾，表示你对别人的言行，有冷静的分析能力。

C. 以“没有人帮助小女孩”觉得最奇怪，正是中了原作者的下怀。这也表示你看人的眼光，稍差。为人正直是件好事。但你竟毫无疑人之心，人家说的话照单全收，丝毫没有防人之心，却不是好事。

D. 太着眼于表象，重视结果远过于过程。对你来说，要紧的是结果怎样，而不是如何费心花巧思做出来的。在经商上，这也许行得通。不过你会对作弊得来的 95 分，比靠努力与实力得到的 60 分，给予更高的评价。





第二节 领导魄力

一、最大限度的提升领导魄力

魄力就是领导者决策的胆略和果断力，就是一针见血地切中问题的要害，相信自己，力排众议，做出大胆和及时的决定，在不确定的复杂局面中敢于冒险并承担巨大的压力和责任，攀登一个又一个的高峰。那么，职业经理人的领导魄力是从何而来呢？我们可以用一个公式表示：

权利 + 自身修养 + 胆识 = 职业经理人的领导魄力

在这三个方面，经理人要想要获得魄力，就要分别注意一些问题：

1. 权利

权利是领导魄力的基础，职业经理人必须要保持一定的权利，即经理人在授权的同时，一定要保留必要的权利。总的来说，经理人要握有指导权、检察权、监督权和修改权。如图 1-2 所示：

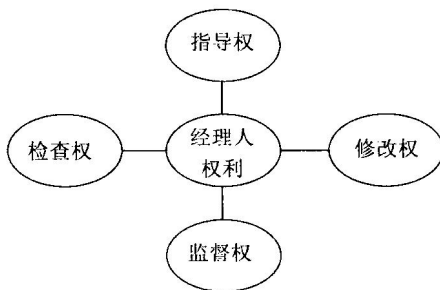


图 1-2 经理人权利示意图

这几方面的权利是从广义上讲的，是广泛适用的。但具体说来，对于不同性质的任务、不同的环境和不同的授权对象，经理人保留的权利内容不尽相同。一般说来，必须把握以下两个方面的权利：