

做最出色的 的 经理人

谭慧◇编著



优秀经理要懂得的学问

也许，你现在已经是一名出色的经理人，也许，你的事业蒸蒸日上，
有强烈的愿望想把你的本职工作做得更好，未来成为一名优秀的职业经理人。

也或许，你只是一名默默无闻的员工，怀有事业野心和职业理想，
企图在暗中积蓄自己的实力，等待那个一鸣惊人时刻的到来。

那么，拥有此书必定能让你少走弯路，直达人生的巅峰。



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>

做 最出色 的 经理人

谭慧◇编著



优秀经理要懂得的学问

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

随着市场经济的发展,职业经理人大量涌现。一个好的经理人能够打造一个卓越的企业,因此,经理人的素质和能力对一个企业的发展前景有着巨大影响。社会的发展,对经理人提出了更高的要求,想要在社会竞争中立于不败之地,就要做最出色的经理人,就要懂得一个优秀的经理人应该懂得的各种学问。

本书以系统的内容、通俗幽默的语言阐述了优秀经理人应该懂得的各种管理理念,以及实践性的工具与方法,为企业经理人提供了人人皆可学、人人有收获的提升管理能力的行动指南,也是打造优秀经理人的思想宝典。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

做最出色的经理人:优秀经理要懂得的学问/谭慧编著. —北京:电子工业出版社, 2012.10

ISBN 978-7-121-18090-3

I. ①做… II. ①谭… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 201936 号

责任编辑:周宏敏 文字编辑:施易含

印 刷:三河市鑫金马印装有限公司

装 订:三河市鑫金马印装有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编:100036

北京市海淀区翠微东里甲 2 号 邮编:100036

开 本:720×980 1/16 印张:24.25 字数:279 千字

印 次:2012 年 10 月第 1 次印刷

定 价:49.80 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系。联系及邮购电话:(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010) 88258888。

反侵权盗版声明

电子工业出版社依法对本作品享有专有出版权。任何未经权利人书面许可，复制、销售或通过信息网络传播本作品的行为；歪曲、篡改、剽窃本作品的行为，均违反《中华人民共和国著作权法》，其行为人应承担相应的民事责任和行政责任，构成犯罪的，将被依法追究刑事责任。

为了维护市场秩序，保护权利人的合法权益，我社将依法查处和打击侵权盗版的单位和个人。欢迎社会各界人士积极举报侵权盗版行为，本社将奖励举报有功人员，并保证举报人的信息不被泄露。

举报电话：(010) 88254396；(010) 88258888

传 真：(010) 88254397

E-mail: dbqq@phei.com.cn

通信地址：北京市万寿路 173 信箱

电子工业出版社总编办公室

邮 编：100036

前言

鲍勃·迪伦在《答案在风中飘扬》中唱道：“一个男人要经历多少旅程才能真正成为一个男人；白鸽要飞越多远的距离才能在沙滩上安睡……一个人要仰望多少次才可以看见头顶蓝天；一个人要长多少只耳才能听到人们的呐喊……答案啊，我的朋友，还在风中飘，答案还在风中飘。”这世界太博大，你我太渺小，总有无数的困惑困扰着我们。身为一个经理人，你必然也在苦苦追求着你的答案：

我要经历多少自我修炼才能真正成为一个出色的经理人？

我要运用多少管理妙招才能推动企业平稳发展？

我要费多少苦心才能赢得众人的帮助？

我要拥有多少商业智慧才能叱咤商海？

幸好，你需要的答案并不缥缈，它们没有飘扬在空中，而是被清清楚楚地写在了这本书里。

子曰：“苟正其身矣，于从政乎何有？不能正其身，如正人何？”我们中国人自古以来就懂得“正人先正己”的道理，身为管理者的经理人必须经历四重修炼才有资格管理他人：首先，你要在知识、技能、观念、思维、态度、心理上都符合经理人的职业规范和标准，这便是所谓的“职业化”；其次，要打造自己的影响力，用你的强大气场影响你周边的人；再次，经理人必须锻炼自己的情商，才能发挥自己的领导力；最后，不可忽视和内在同样重要的外表。

大到整个企业，小到每一个员工，都是经理人的管辖范畴。当你

做最出色的经理人

——优秀经理要懂得的学问

需要用宏观手段管理整个企业时，企业文化、制度、绩效、目标管理、战略、决策，这些管理学中的经典要素都是缺一不可的；当你用微观视角管理每一个个体时，你就要明白你需要一个怎样的团队，你需要什么样的人在你的团队中担当什么样的责任。你还要懂得如何识人、用人、管人、安人、培养人才。当你解决好对待下属的问题后，你应该环顾四周，处理好与你平级的同事之间的关系。这还不够，抬头望望，顶头上司也在等待你的巧妙安抚。在安顿好公司内部的人际问题之后，更不能忘了与“圈外人”搞好关系，织成一张里应外合的牢固人脉网。

不要以为经理人就不需要关心商业，所有的非公益企业都是以赢利为目的的，把公司打理得井井有条就是为了让企业这艘航空母舰在商海拼杀时更勇猛。商场如战场，经理人就是发号施令的军队统帅，你需要在沉稳指挥的同时掀起自己的头脑风暴——进攻时你要发挥竞争头脑分析全球形势、发动创新头脑频发奇招、转动合作头脑扩大同盟力量、运用市场头脑抓住客户抢占资源、玩转造势头脑扩大声势赢得生机。练内功时你要保持节流头脑控制成本、开动利润头脑积极赢利、奉行品质头脑开创品牌意识狠抓质量关。防守时你要坚持防御头脑，防危机、防风险、防骗局，一个都不能落。

这不是一本高深的理论著作，却是能保证你成为最出色经理人的通关秘籍，阅读这本书，你一定能够找到你想要的答案，成为你想成为的人。

目录 Contents

第一篇 经理人的自我修炼

第一章	职业化——经理人的立身之本	1
	掌握系统专业的知识体系	2
	拥有出众的管理能力	3
	树立个人职业品牌	6
	及早规划好自己的职业生涯	8
	掌握工作与生活的平衡艺术	10
第二章	强大气场——经理人的成功秘密	13
	气场三论：格局、势、人气	14
	忠于内心的智慧，在休憩中获取宇宙能量	16
	引爆心态革命，开启动力气场	18
	利用气场影响对方潜意识	21

	强化呼吸，修炼十足底气	24
第三章	高情商——经理人的领导力源泉	27
	你的情商决定这队伍的气势	28
	用你的情绪影响带动员工积极性	29
	思维活跃，成为团队真正的智囊	32
	自信的人才魅力	35
	敢于承担责任	38
第四章	好形象——经理人的魅力筹码	42
	良好的形象是你事业的助力器	43
	领带，彰显男性自我	46
	小细节方显大气度——腰带、手表等饰物的佩戴	49
	正确穿着西装，尽显魅力风采	51
	成功之“履”	53

第二篇 推动组织的巧手

第五章	用文化的力量润泽员工	55
	企业文化的催眠作用	56
	用新理念激励人心	59
	最简洁就是最有效的	61
	用“爱”提升凝聚力	63
	让文化点爆员工的工作激情	65

第六章	制度混乱，非死不可	67
	FACEBOOK 创业初期的管理危机	68
	最好的制度必然是量身定做	71
	执行制度要有相应软件相配合	73
	制定制度必须遵守的十大原则	75
	用制度管人的两项重要原则	78
	在制度中融入柔软的情感	81
第七章	让绩效成为沁入人心的信仰	84
	没有沟通就谈不上绩效管理	85
	莫让晋升引发恶性竞争	86
	制定有效的激励系统	88
	管理和驾驭变革心理曲线	91
第八章	搭就目标的成功阶梯	94
	将企业的使命转化为目标	95
	商业思想由企业家的目标彰显	97
	目标激励是最大的激励	99
	目标应清晰列出每个员工应达到的绩效	101
	工作目标由其贡献决定	104
第九章	加速赶底不妨战略建仓	107
	促进资源转化为成果	108
	战略最讨厌的就是预测	110
	成功的战略要有忧患意识	112

	今天的思考决定明天的生死	114
	切合实际并考虑利益相关者	116
第十章	炉火纯青的决策艺术	119
	让机制促使决策更科学	120
	迟迟不做决策是致命伤	122
	引导员工积极参与决策	124
	勇于坚持自己的判断	126
	优选方案的重要准则	128

第三篇 打好团体战

第十一章	拥有一支结构合理的团队	131
	唐僧团队为什么能取得真经——优势互补，各取其能	132
	第一种角色：勤奋的郎平	134
	第二种角色：执著的许三多	136
	第三种角色：自动自发的罗文	139
	第四种角色：不畏困难的王进喜	141
第十二章	用科学的方法选择优秀的人才	144
	选对招聘渠道才能招对人	145
	察贤识才的三个标准	149
	能人一定是能力第一	152
	选好副职才能做好正职	155
	招聘专业人才有方法	157

第十三章	识别无用之才	161
	七类不能被重用的人	162
	提拔之前要认清下属真面目	169
第十四章	好钢用在刀刃上	175
	用人用他最厉害的一招	176
	不要过于计较优秀人才身上的小缺陷	178
	让年轻人扛起重担	181
	使平凡的人成就不平凡的事	184
第十五章	重视对下属的培养	188
	为人才创造成长环境	189
	搞清员工需要学习哪些	191
	选择最有效的培训方式	193
	把下属的弱点作为培植的切入点	195
	让自己助手的能力发挥到极致	197
第十六章	征服中层地带	200
	“上挤下压”，中层管理者的烦恼	201
	清楚自己的定位和职责——别搞不清楚自己是谁	203
	抗压能力：“要当经理，就没有轻松日子过”	205
	职场“糊涂经”，念明白还得要做明白	207
	让矛盾在自己手里解决，别把问题留给老板	210
第十七章	制掣顶头上司	212
	全力执行 1 号上司交代的任务	213

摸透 2 号上司的心理：谁听话就喜欢谁	215
有担当的员工，易讨 3 号上司欢心	218
对 4 号上司，不能“令行禁止”	220
5 号上司不喜欢面对面沟通	222
报忧不报喜，更得 6 号上司欢心	225
7 号老板讨厌办公室政治	227
不要威胁 8 号老板的地位	229
时时给 9 号上司赞美和认同	232
第十八章 建立牢固的人脉关系网	235
陆桥山卷土重来，都因有强大“靠山”	236
“戴局长请我吃饭”：适当展露鲜亮的背景	238
巴结站长，不要忽略他的“枕边人”	240
小人物——洪秘书的大作用	242
职场“独行侠”，为晋升之途找好旅伴	245
应酬之道也讲究“地理学”	247

第四篇 经理人的商业第六感

第十九章 竞争第六感：决战全球市场	251
把主要精力放在自己的优势上	252
以严谨的调研找准市场需求	254
信息+智慧=市场开拓成功	256
产品的价格由市场来确定	258

第二十章 创新第六感：创新成就未来	261
创新的源泉就是与众不同	262
市场是创新的唯一焦点	263
寻求管理观念的转变	266
勇做技术上的“领头羊”	268
管理创新应遵循的原则	270
第二十一章 市场第六感：抓住你的客户群	273
重视每一位关注我们的人	274
让顾客感觉物超所值	276
把潜在客户变为真正客户	278
顾客必须被假定是理性的	280
缔造“双赢”伙伴关系	282
第二十二章 合作第六感：既要敢于竞争，又要善于合作	285
建立有效合作关系的原则	286
合作风险的应对之策	288
经济危机下的必然选择	291
整合就是创造	293
第二十三章 节流第六感：成本控制	296
砍人手，人力成本大瘦身	297
砍采购成本，剔除毫无成效的投入	299
砍预算，刀刀紧逼	301
砍库存，不要让库存成为浪费之源	303
砍劣质客户，最大化客户价值	305

第二十四章	利润第六感：拥有赢利能力	308
	现金流量分析的五个关键问题.....	309
	新事业起步不要贪大.....	311
	“利润第一”的管理革命.....	313
	服务利润链创造卓越的价值.....	315
第二十五章	品质第六感：抓质量，树品牌	318
	产品质量要内外兼修.....	319
	提高服务质量的五条途径.....	321
	全球性品牌创建要项.....	323
	区域差异性品牌管理.....	326
	重视品牌文化的价值.....	328
第二十六章	造势第六感：搞宣传不止有一条路	331
	广告宣传要与差异化战略相配合.....	332
	造势是成功营销的法宝.....	334
	社会责任感创造企业好形象.....	336
	渠道建设要紧扣一个“快”字.....	338
第二十七章	防御第六感：防危机、防风险、防骗局	341
	企业危机的五种预警信号.....	342
	和平时期也要制订危机计划.....	344
	谨防竞争情报的泄露.....	347
	税收污点是洗刷不掉的原罪.....	349
	做好三步，防范用工法律责任.....	352

要紧绷消费者权益这根弦	354
巧妙保护专利不受侵	357
防范违约金条款欺诈	359
技术合同风险及防范	362
工程承包合同的风险防范	364
担保合同漏洞及欺诈的防范	367
防范信用证欺诈	369
后记	372

第一篇

经理人的自我修炼

第一章

职业化

——经理人的立身之本

掌握系统专业的知识体系

系统专业的知识体系是在不断的学习过程中逐渐积累起来的，对于很多实干派的职业经理人来说，可能很难有时间静下心来“啃书本”。但是，扎实的知识功底是成为职业化经理人的敲门砖，也是必不可少的一步。所以，进行高效率的有效率的针对性学习，就成为了关键。

要提高学习的针对性，首先必须清楚哪些方面或者领域的知识是一个职业化经理人所必须掌握的。职业化经理人的知识体系应该包括两个层面：基础知识和专业知识。基础知识包括：MBA 的基本知识，商法（含知识产权法）、经济法、行政法等法律方面的基本知识，行业运营的知识，区域经济合作的知识。基础知识好比软性的职业上岗证，就好像医生和律师那样，是成为职业化经理人的必要条件。而专业知识是指对某一行业或者专业的丰富积累，正所谓“术业有专攻”，专业知识的学习取决于每个职业经理人不同的职业化发展方向。如果要成为一名职业化的人力资源总监，那么合同管理、薪金制度、用人机制、福利待遇、培训等方面的法律法规及政策将是专攻的方向。如果要成为一名职业化的 cio，那么你必须在 IT 方面有很扎实的知识功底。

要提高学习的效率和效果，应该通过目标管理和时间管理相结合的方法。对于一个职业化的经理人来说，目标很重要，必须先明确自己希望在哪个专业领域当一个出色的管理者，即选择是做 CHO、CIO，还是做一个 CEO。另外，目标的选择还要根据自身的知识缺陷。比如，