

经理必备技能



商店经理岗位培训教材

经 理 必 备 技 能

吉林人民出版社出版发行
长春市粮食系统印刷厂印刷

787×1092毫米32开本 9.25印张 201,000字

1987年8月第1版 1987年8月第1次印刷

印数：1—15,190册

统一书号：4091·377 定价：2.15元



商店经理岗位培训教材编审委员会

顾问:周 乃 荣

主 编:张 家 杰

副主编:张 绍 孙德延

编 委:杨荣芳 王洪宝 广儒贤

本编教材作者 (按目录顺序)

王洪宝 张玉衡 马英华 魏星河

湛 革 吕运昌 耿万云

前 言

1986年12月全国成人教育工作会议指出：“成人教育应以提高本职工作能力为重点，要学用结合，干什么学什么，缺什么补什么，按需施教”。指明了今后成人教育工作的重点——岗位培训。经理处于商业企业的关键岗位，对企业的兴衰有着决定性的影响。因此，广大经理尽快地掌握现代商业企业管理的知识和技能，迅速提高领导素质，已成为适应改革和企业发展的迫切需要。

根据经济体制改革和商店经理岗位规范标准的要求，我们东北三省商业厅组织编写了《商业企业领导学》、《经理必备技能》和《经营管理实例选》岗位培训教材。《经理必备技能》和《经营管理实例选》均分辑出书。

由于时间仓促，水平所限，难免出现一些疏漏和不足，恳请读者指正。

商店经理岗位培训教材编审委员会

1987年3月20日

目 录

一、经理技能导论	(1)
(一) 经理面临的挑战	(1)
1. 失去行政命令依托与创新拼搏精神的诞生	(2)
2. 思维方式的不适应与现代意识的形成	(3)
3. 行为准则的变化与经理评价标准更新	(5)
(二) 迎接挑战的关键——精神、观念、思想	(9)
1. 拼搏精神	(11)
2. 时代观念	(14)
3. 经营思想	(16)
4. 经理的技能	(17)
(三) 迎接挑战的前提——经理品德	(19)
1. 经理必备的品德	(21)
2. 经理的品德选择与培养	(26)
(四) 迎接挑战的基础——经理素质	(30)
1. 经理必备的素质	(30)
2. 经理素质的修养方法	(37)
(五) 迎接挑战的保证——经理的能力	(42)
1. 经理智能结构和创造能力	(42)
2. 经理人际关系结构及驾驭能力	(48)
3. 成熟的个性构成及能力表现	(52)

4. 经理能力集中在用人上.....	(55)
--------------------	--------

二、商店经理的职责..... (59)

(一) 决策与计划..... (60)

1. 决策与计划是商店经营的关键.....	(60)
-----------------------	--------

2. 决策和计划的内容.....	(61)
------------------	--------

3. 商店经理如何作好决策、定好计划.....	(63)
-------------------------	--------

4. 经理应具备的决策和计划素质.....	(67)
-----------------------	--------

(二) 组织与规范..... (68)

1. 组织与规范的内容及作用.....	(68)
---------------------	--------

2. 经理怎样建立、健全组织机构和规范.....	(71)
--------------------------	--------

(三) 选人与用人..... (76)

1. 选人与用人是重要的管理活动.....	(76)
-----------------------	--------

2. 经理如何选拔人才.....	(77)
------------------	--------

3. 怎样恰当使用人才.....	(79)
------------------	--------

(四) 领导与指挥..... (80)

1. 领导与指挥职责的内容.....	(80)
--------------------	--------

2. 经理应具备的领导指挥素质.....	(81)
----------------------	--------

(五) 监督与控制..... (86)

1. 为什么要进行监督和控制.....	(86)
---------------------	--------

2. 监督与控制的内容.....	(87)
------------------	--------

3. 经理如何进行监督和控制.....	(89)
---------------------	--------

(六) 协调和调节..... (91)

1. 协调和调节的重要性.....	(91)
-------------------	--------

2. 协调和调节的内容.....	(93)
------------------	--------

3. 经理在协调和调节中的作用.....	(94)
----------------------	--------

三、经理工作七要素	(96)
(一) 要适时为企业提出明确目标.....	(98)
(二) 对市场变化要具有适应力.....	(101)
1. 观察分析市场形势的能力.....	(102)
2. 适时转变经营思想的能力.....	(103)
3. 充分利用形势的能力.....	(106)
4. 制定营销策略的能力.....	(110)
5. 交际能力.....	(112)
6. 自我控制能力.....	(114)
(三) 协调好企业内部人和人之间的关系.....	(115)
1. 处理好人际关系的根本条件是有效的思想 政治工作.....	(116)
2. 处理好经理之间的合作共事关系.....	(118)
3. 对待非议和闲话的态度.....	(120)
4. 正确对待个人恩怨.....	(121)
(四) 要协调好经营中交易关系.....	(124)
1. 批发企业和零售企业的关系.....	(125)
2. 工业和商业的关系.....	(126)
3. 本地和外地关系.....	(127)
4. 竞争和联合关系.....	(128)
(五) 经理的工作永远也不会达到满点.....	(129)
1. 为什么经理的工作永远也不会达 到满点.....	(130)
2. 企业时刻需要有新的目标, 经理的工作不 存在尽头.....	(132)
3. 敢于和善于发现企业存在的问题.....	(138)

(六) 经理的有效决策需要胆识和气魄…………… (142)

1. 要突破一切靠文件、靠指示、靠集体讨论的传统观念, 增强经理独立自主的决策意识…………… (144)
2. 要突破旧模式、老框框的束缚, 增强创新改革的意识…………… (145)
3. 要改变求稳求保险的思想意识, 树立勇于承担风险的新观念…………… (146)

(七) 效能是评价经理工作的重要标准…………… (148)

1. 要创造性地工作…………… (149)
2. 在任何事物面前都要有明朗的态度, 模棱两可是经理工作的大忌…………… (150)
3. 各项工作要抓实, 侧重发现或解决问题…………… (151)
4. 忙忙碌碌的经理不一定会有成效…………… (152)
5. 要善于用人, 敢于用人…………… (152)

四、正确处理人际关系, 创造和谐的人事环境…………… (156)

(一) 处理好人际关系的重要性…………… (156)

1. 人际关系…………… (156)
2. 处理好人际关系, 是搞活企业的一个重要条件…………… (157)
3. 人际关系与“关系学”的本质区别…………… (160)

(二) 企业内部的人际关系…………… (161)

1. 经理与书记之间的关系…………… (162)
2. 经理与副经理之间的关系…………… (169)
3. 经理与部组长之间的关系…………… (176)

4. 经理与职工之间的关系·····	(180)
5. 经理与职代会的关系·····	(183)
(三) 企业外部的人际关系·····	(187)
1. 经理与上级各领导部门之间的关系·····	(188)
2. 经理与外单位企业之间的关系·····	(192)
3. 经理与客户之间的关系·····	(194)
(四) 处理人际关系值得注意的几个问题·····	(199)
1. 科学性·····	(199)
2. 政策性·····	(201)
3. 社会性·····	(202)
4. 主动性·····	(203)

五、正确运用激励方法调动职工积极性····· (205)

(一) 激励的前提必须掌握需要·····	(205)
1. 以“人”为中心的管理趋势·····	(205)
2. 单一的运用激励方法的局限·····	(205)
3. 激励的前提应了解需要·····	(206)
4. 关于“需要层次”理论的说明·····	(207)
5. 我国商业企业职工的需要·····	(210)
(二) 了解职工需要的方法·····	(211)
1. 问卷法·····	(211)
2. 恳谈法·····	(213)
(三) 激励方法的实施·····	(220)
1. 视卒如婴儿，视卒如爱子——感情激励·····	(221)
2. 军井未汲，将不言渴——榜样激励·····	(225)
3. 奖惩结合，恩威并施——强化激励·····	(230)
4. 公平合理，一视同仁——公平激励·····	(235)

5.心中有目标,行动有方向——目标激励…	(239)
(四) 小结……………	(242)
六、经理领导方法的几个问题……………	(244)
(一) 谈话的技巧……………	(244)
1.如何开始交谈……………	(244)
2.注意说话的态度……………	(245)
3.让对方有说话的机会……………	(246)
4.掌握说话的时机……………	(246)
5.改进说话的方式……………	(247)
6.说服他人的技巧……………	(247)
7.说服坚持己见者的方法……………	(251)
(二) 反面意见对经理的启示……………	(252)
(三) 如何对待职工的牢骚……………	(258)
1.牢骚的产生……………	(258)
2.对待牢骚的措施……………	(260)
(四) 经理运用表扬的技巧……………	(262)
(五) 经理运用批评的技巧……………	(269)
(六) 如何激发职工的工作热情……………	(278)
1.教育职工树立正确的动机和目的……………	(278)
2.提高集体的凝聚力……………	(279)
3.发扬民主,启发职工的主人翁精神……………	(279)
4.激发工作热情要有科学态度……………	(280)
5.明确责任制度,职工参加管理……………	(281)
6.经理率先垂范,用积极热情感染职工……………	(281)
7.经理应能礼貌待人……………	(281)
(七) 如何运用职工的智慧……………	(282)

一、经理技能导论

党的十一届三中全会以来，中国社会正经历着历史性选择与新技术革命巨浪相呼应的全方位改革。这就使人们面临着是迎接挑战，还是固守田园、坐失良机；是勇于开拓，还是维持现状的历史性选择。一个企业的改革，失误总是难以避免的，但在吸取教训之后它却可以使企业获得更多的成功；而墨守陈规、安于现状，虽然可以苟安于一时，但是它的前途只有失败和倒闭。许许多多的商店经理的实践证明，创新和开拓是强者的象征。然而，要创新和开拓，没有良好的品德和较高的素质是不行的。因为经理必备的良好品德和较高的素质，是敢于开拓、勇于创新的前提，也是经理能否适应市场竞争的基础条件。

换句话说，商店在动态的市场变化和竞争中立于不败之地靠什么？商店的效率、效益、效能靠什么去实现？……尽管需要许多的因素，但是，最根本的一条，就是经理是否具备良好的品德和较高的经营管理素质。因此，努力加强自身的品德和素质修养，便成为当代商店经理的一项十分紧迫的任务。

（一）经理面临的挑战

随着我国经济体制改革的逐步深入，特别是国营商店的

独家经营方式成为历史的时候，以国营商业为主导的多种经济形式，多种经营方式，多条流通渠道，少环节、开放式的流通体制已经形成。“百家争市”的局面出现了，企业所有权和经营权开始分离，经理的自主权越来越大了。不论主观上愿意不愿意，只要是经理，就要对国家、对企业、对职工、对消费者负责。在体制改革的新形势下，经理有了经营权、干部任免权、人事调配权……。过去所习惯的以行政为依托，靠长官命令指挥，安于现状的经理们惶惶然，而那些锐意改革的经理们却如鱼得水。这充分说明在新形势的挑战面前，经理们在业务素质和精神素质两方面的差距。

1. 失去行政命令依托与创新拼搏精神的诞生

“百家争市”的局面出现以后，商店一下子失去了上级机关的行政命令依托，计划品种大大地减少，商品经营开始依靠市场调节，商店由“喂食”迅速转变为“找食”，经理以法人的身份对商店承担责任。然而，由于有些经理的观念没有转变，更主要的是行政部门没有真正放权，自然而然地导致了形式上的经理负责制的出现。经理没有经营权，八大指标时时控制着商店的经营，使众多的商店在改革的春风吹拂下，仍然显示不出一点生机。由此可见，商店在失去行政命令依托之后，并没有摆脱企业对主管部门的依附关系，经理仍然是长官意志的附属品。在改革的今天，这种习惯于过去的观念，还有许多的生长土壤。要清楚地认识到，经理的职能已经发生了变化。如果认识不到这种变化，经理不仅无法迎接时代的挑战，必将成为时代的弃儿。

尽管传统观念受到了冲击，但新的观念还没有被所有的经理所接受。权力虽然已经下放给企业，经理却还在琢磨上

级的意图,小心翼翼,必然要出现改革的形势大好,而“生意却难做”的现象。这种现象是人为造成的,只要经理更新观念,迅速适应市场形势的发展,就会把生意做好,把商店搞活。

在这里必须说明的是,不管谁还依附于上级主管部门,还在做长官意志的附属品,也不管上级是真放权还是假放权,既然经理是商店的法人代表,经理就必须无条件地对商店负责。

正是改革赋予了经理权力和责任,所以,凡是有强烈事业心和责任感的经理们,都燃烧起了创新拼搏的精神之火。他们敢于冲破旧体制的束缚,敢于向传统的陋习挑战。改革使经理们的视野开阔了。广州南方百货大厦,北京天桥百货商场,牡丹江百货大楼……的改革成功,象无声的命令一样,在短短的时间里,唤起了许许多多的经理们拼搏的欲望。“武大郎”开店的年代,怨天怨地是可以理解的,但在同等的改革环境中,只有去拼搏、去奋斗,才能冲刷掉被“喂食”的耻辱。

拼搏与奋斗,已经成为商店经理开拓经营的信条。“做生意不怕别的,就怕坐失良机。”而要不坐失良机,必须有强烈的竞争意识,并把这个经营思想中最鲜明的特征,渗透到商店的内部,牵动每一个人的神经,激起争强好胜的情绪,使整个商店都处于高度兴奋的状态,并进行全方位的作战。拼搏创新精神,不仅是经理迎接挑战的最基本的品德素质之一,还是商业企业家成长的基础。

2. 思维方式的不适应与现代意识的形成

随着改革的不断深入,经理们的思维方式能否适应改革和竞争的需要,已经日益明朗化了。一切都向上级伸手,

等、靠、要、懒、散、怕，不担风险的思维方式，已经成为改革的障碍之一。这种思维方式使经理安于现状，墨守陈规，不思发展，不求进取，无远大目标，“当一天和尚撞一天钟”，宁愿当“维持会长”，只顾眼前利益，不顾长远利益；赏罚不明，奖惩不公；不了解市场需求情况和变化趋势，等等。概括地说，由于许多经理们仍然习惯于“保江山”、不出乱子和不负责任的思维方式，以及长官意志的思维习惯，必然要有一部分人适应不了改革后的新形势。

过去生硬僵化的管理，现在被深入细致的思想政治工作和有效的物质奖励所取代。经理已经不再是向职工随意发号施令的“父母官”了，而是同职工打成一片，真正地想职工之所想，急职工之所急。商店的各项规章制度起到了法律效力，不论是谁都必须遵照执行，经理嘴上的法已经成为历史。

与此同时，商业的改革者们，已经闯出了一条生机勃勃的路来。全方位作战，多功能经营，广开门路，广伸触角，以变应变，时间观念、效率观念、竞争观念、效益观念等现代意识，已经融汇到了生意经之中，使无形的意识成为有形的，并以巨大的潜力驱动着改革者们前行。成都百万蚊帐商店经理“杨百万”，创出了“新、美、优、廉、缺”五字生意经。长春百货大楼闯出了一挂、二伸；工商联销，前店后厂，吹箫引凤，请厂进店，适时展销，引导消费；辐射式联营联销，注重管理的现代经商之路。牡丹江百货大楼实行“三联计顾”工资制度，充分调动了职工的积极性。厦门第一百货商店的“兵点将，将点兵，自愿组合柜组”的劳动人事制度改革，提高了职工的集体主义精神和责任心。

存在决定意识。只有改革，才能开拓，这已经被改革者们的业绩所证实。一位经理曾说过：“一个有效的经营管理

者，首先要有现代化管理者的气质。即愿意接受新事物，思想上倾向于革新和变化；乐于发表自己见解；时间观念强；对自己能力充满信心；办事有计划性；信奉并且自愿遵循平等待人的原则；普遍的信任感；对智力开发感兴趣，等等。总之，必须有独立自恃和旺盛的事业心。”（《腾飞时代的改革先行者》287页）由此可见，80年代的改革，使商店经理们进入了一个全新的意识领域之中，并在这如火如荼的改革实践中，形成了具有商业特色的现代经商意识，而这恰恰是商店经理必备的品德和素质之一，因为它是经理的行为准则、行为方式产生的基础，所以经理能否具备这一品德和素质至关重要。

3. 行为准则的变化与经理评价标准更新

经理行为准则发生的变化，是商店经理们感触最深的。然而，经理行为准则到底发生了哪些变化呢？经理的评价标准有何更新呢？

（1）经理行为准则的变化。党的一十届三中全会以后，改革如同大海的波涛一样，不断冲击着封建的落后的保守的行为准则，使之逐渐被人们所厌弃。同时，现代的行为准则诞生了。经理的行为准则的变化，在大刀阔斧的商业体制改革过程中表现得尤为突出。

一是经理有了自主权。过去经理即使有天大的本事，也不允许超越上级去工作。中国有句俗话，叫做“人争一口气，佛争一炷香”。既然经理是长官意志的附属品，还谈什么“争一口气”呢？人的个性、人的尊严被他人所代替了。所以，许多经理养成了“依据上级指示办事”，“上头是什么精神”等等不负责任的行为方式。

二是经理开始从管“死”向管“活”的经营管理方向过渡。过去经理没有人事权、经营权，让他管“活”只能是一句空话。现在经理们已经认识到了，仅仅靠规章制度健全是不行的，因为这些规章制度并没有完全反映职工的心理需求。也可以说商店的各项规章制度与职工的心理之间还有一条鸿沟。这是一条用制度无法弥补的沟。要想把企业搞活，非得先弥补这条鸿沟不可。这就是现代企业管理中常用的“感情投资”。需要指出的是，世界上凡是成功的企业，都是以消除职工与领导、规章制度之间的鸿沟为前提的。日本企业家、著名经营管理学家土光敏夫在《经营管理之道》中主要讲的是对人的管理和使用。作者在前言中自豪地说：“我自信在热爱人及相信人方面，我还是不亚于他人的。”正是他的“不亚于他人的”“热爱人及相信人”，才使他所领导的企业摆脱困境，走向成功。

三是经理们正在寻找什么，改变了对“喂食”的行为方式。广东省佛山市升平百货商店在改革开拓中，把职工的个体意识聚集起来，形成了群体意识——升平主人精神。牡丹江百货大楼总经理到广东等地学习一圈，把南方的风带到了北国边城。浙江省衢州市百货大楼经理汤志瑜的行为准则，已经成为“衢百常胜”的谜底。日本神户大学教授，经营学博士占部都美在调查日本企业实况基础上写成了《企业领导艺术》，他在书中指出：“左右企业命运的决定因素，可以说，关键在于管理者的领导才能。缺乏精通之味的领导艺术，即使运用新的管理技术，也不能取得应有的效果。”由此可见，经理们开始注意并挖掘自己的才能了，这一点已经同先进国家的经理想到了一起。

四是经理不再回避工作难度大、有风险的目标了。回避风险的经理已被经理们所耻笑，因为商店处处面临着风险。

A商店要避风险，B商店就要迎着风险上。事实上风险愈大，成功的机会就愈多。B商店获得成功，肥水往B家流，A商店只好清苦度日了。因为它失去了一次机会，并在风险面前退却了。广州华夏公司在1984年推出一个新招：“凡顾客在本公司服装商场购买的服装，如果发现同质料、同产地、同款式、同规格的价格比其它国营商店要贵，可以在一周内退货或退差价”。商场顿时生意兴隆。天津市彩虹百货商店在各家商店趋向经营名优特高档商品时，他们“安于小、乐于小、精于小”，经营小商品，竟然获得了成功，三次被授予全国商业系统先进单位的称号。这两个实例说明，商店经理要适应市场竞争，必须有以变应变的能力。以不变应万变的经营管理方式，已经成为历史。

经理行为准则的变化特征，还有许多方面，如由单纯的政治挂帅转向政治与业务相结合，空洞的说教转变为扎实的思想政治工作，从反对物质刺激到给职工合理的物质奖励等。这些变化使经理们开始认识自己和认识现实。由于这种自我发现，广大经理们不仅感到了自己的差距，并看到了严峻的市场竞争和挑战。

(2) 经理评价标准更新。经理行为准则发生了变化，必然导致经理评价标准的更新。昨天是安分守己、不求发展的经理，似乎无可挑剔。而在今天，人们就要问：经理的品德、素质、能力何在？责任心、事业心何在？对经理们提出了高标准的要求。因为生活赋予经理权力，并不是让他去看瓜地，而是让他去开拓、去创造。可见，经理如果平庸地工作，不仅毫无价值，并且是一种障碍。

现今，广大商店经理已经认识到了这一点，并且不愿意去做毫无价值的障碍。所以，观念更新，富有朝气和敢于拼搏