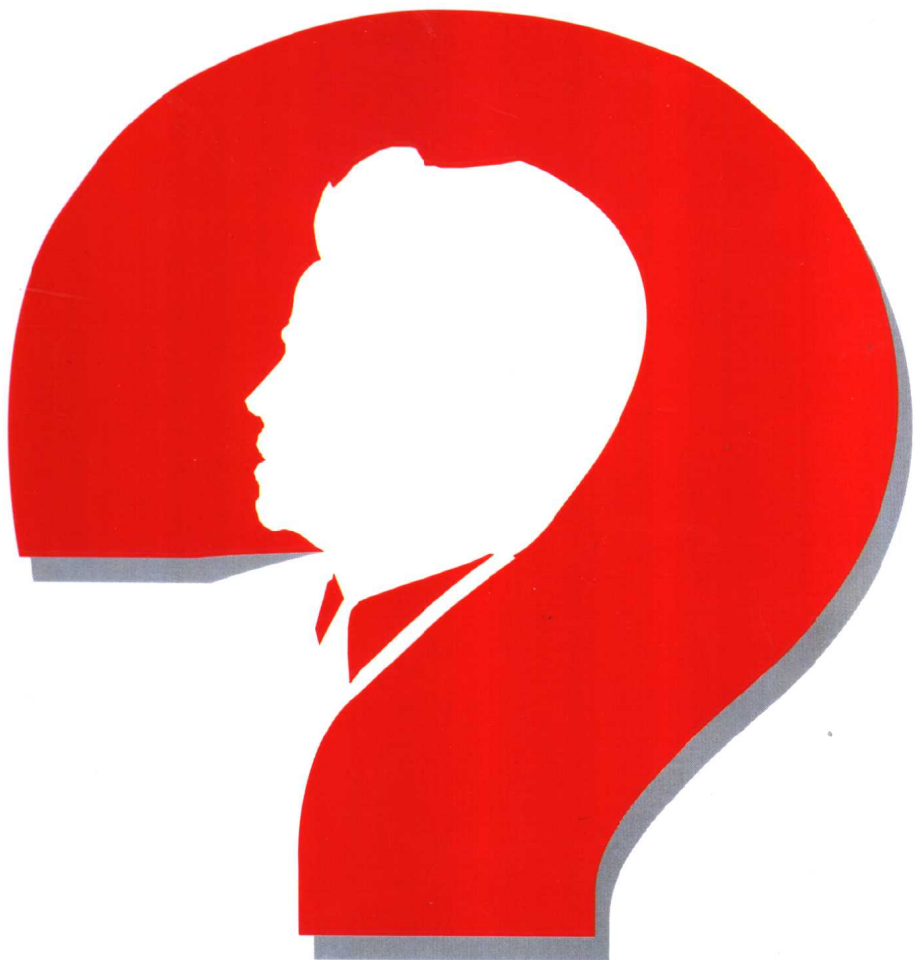




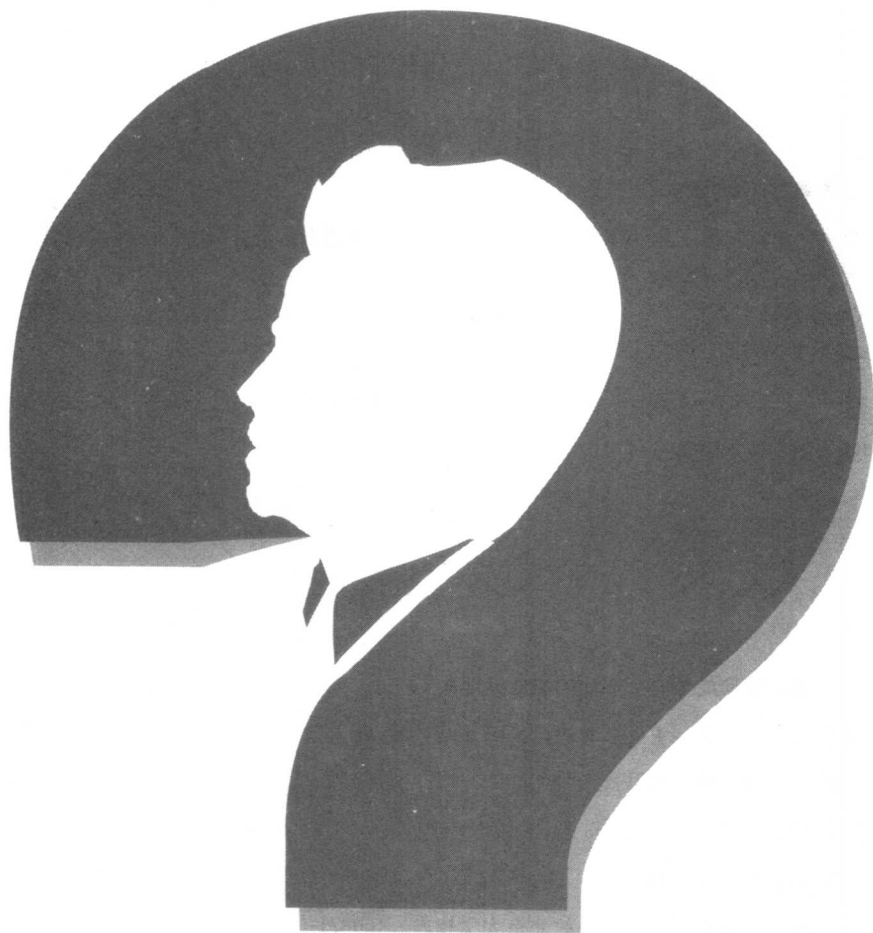
如何成为一个 成功的职业经理人

余世维/主讲

时代光华图书编辑部/编



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



如何成为一个 成功的职业经理人

余世维/主讲

时代光华图书编辑部/编



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

11/10/15/10

图书在版编目(CIP)数据

如何成为一个成功的职业经理人/余世维主讲;时代光华图书编辑部编. —北京:
北京大学出版社, 2004. 1

(时代光华培训书系)

ISBN 7-301-06763-1

I. 如… II. ①余…②时… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 105594 号

书 名: 如何成为一个成功的职业经理人

著作责任者: 余世维 主讲 时代光华图书编辑部 编

责任编辑: 张竞艳 林君秀

标准书号: ISBN 7-301-06763-1/F·0731

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

电子信箱: em@pup.pku.edu.cn

排 版 者: 北京易伟豪图文设计有限公司

印 刷 者: 北京富生印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 10 印张 115 千字

2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 1—10000 册

定 价: 25.00 元

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,翻版必究

时代光华管理课程
时代光华培训书系

专家委员会

主 任 成思危
副 主 任 唐铁汉 保育钧 潘承烈 温元凯 高建华
委 员 孙钱章 邵 逸 柴寿钢 张 德 朱立言
总 顾 问 袁宝华

时代光华培训书系编委会

主 编 张文定 尹福生 孙卫珏 张春林
执行主编 林君秀 符 丹 文 钊 胡圣云
编 委 李 东 张 涛 杨建斌 陈 红
毕行之 高 杰 唐昌珍 宁德伟
陈 宇 张竞艳 于进松 马成威
唐仁晖 彭 波 刘 波

致读者

朋友，如果您是管理者或者是在职场有所作为的人士，如果您是人力资源经理或者是培训经理，我们很高兴能与您交流，感谢您对本书的关注。

我们正置身于一个急剧变革的时代，面对激烈的职场竞争与市场竞争，管理者个人及其组织要想生存、发展，进而求得事业的成功，必须建立持久的竞争优势。

而管理者个人及其组织惟一持久的竞争优势便是比竞争对手学习得更快的能力。因而，在新世纪，在知识经济的新时代，管理者个人及其组织所面临的主要问题便是学习问题。

鉴于目前国内充斥于市的经管类书籍良莠不齐，优劣难辨，而现场培训课程受时间、地点等诸多限制且费用高昂，为解决管理者及其组织学习培训的难题，时代光华公司作为教育培训服务的专业提供商，在与中华全国工商业联合会、中国企业联合会等战略合作机构联合推出“时代光华管理课程”系列多媒体产品的同时，隆重推出“时代光华培训书系”，为广大企业客户和个人读者提供更多的选择与优质、便利的服务。

“时代光华培训书系”立足中国发展现状与管理实践，整合国内外优质培训学习资源，专为中国管理者个人发展提升和企业组织培训量身定制。该书系具有以下几大特色：

一、高效实用的培训内容：一般经管类图书侧重理论知识，本书系则紧扣管理实务，注重实战技能的传授与演练，强调互动与实践，让读者边学边练，即学即用，步步提升，收益显著。

二、轻松愉快的阅读体验：不同于一般经管类图书的繁复论述，本书系力求语言简明通俗，内容设计尽可能做到互动化、人性化：传授知识与技能强调要点化、步骤化、图表化，间以精彩的案例分析、生动的小故事与小漫画，版式疏朗有致，让您感到学习不再是被动的劳役，而成为主动参与、乐在其中的享受。

三、海内外一流的培训专家，超强的作者阵容：本书系编著者或主讲老师均为来自世界著名跨国公司的高层经理、培训经理及知名管理专家，价值上千元的培训课程之精彩内容尽都囊入一册书中，花费不多却可分享世界500强企业的管理培训精华。

四、系统全面的管理培训教材体系：本书系内容涵盖企业管理的各个层级与不同的专业领域，具有相对规范、成熟的编写体例，立志于为我国职业经理培训认证及员工职业化培训提供切实可行、行之有效的教材。

时代光华培训书系作为职业发展培训教材具有与一般图书不同的特点，为了使您对本书系的学习获得实实在在的收益，使您的学习效果最大化，建议您采取如下方法进行学习：

一、结合实际，有针对性地学习：为了便于您结合自身状况以及您所在组织的现状，有针对性地、有重点地学习，我们在每本书前均设计了相关的测试题，用以检测评估您在本书所涉及的相关领域的现状，进而从中发现您或您的组织学习、发展的领域，并进一步有针对性地确定您的学习重点。因此我们建议您在正式学习本书前先认真做相关测试题，并分析评估您的现状，再结合学习目标与每章重点，有针对性地进行学习。

二、高度重视互动练习：我们借鉴国际知名管理培训教材的做法，在每本书中均安排了大量的互动练习，其目的是为了不断实现目标知识点、技能点与您或您所在组织的现状作对照，从中找到差距，进而通过学习、通过制订改善提高的行动计划，缩小差距，最终消除差距，实现组织行为的完善与个人素质技能的提高。

因此，我们希望您尽量按书中提示，认真做相关的互动练习，使您在单位学习时间内取得尽可能大的学习效果。

三、把每本书当做您的行动手册：知道不如做到。我们根据书中传授的知识与技能要点并结合管理工作的实际需要，在每本书中设计了一系列学以致用的工具表单，我们期望借此能有效地促使您将您的所知简便地转换成您的行动，从而在短期内取得量化的、可见的改变。

我们建议您认真填写这些实用的管理工具表单并付诸行动，我们期望您由此发现卓越的管理可以经由学习训练而达成，由此体验到管理培训的价值和我们的培训书系对您的价值。

四、把每本书当做备忘录：我们希望您的学习是结合工作实际的，不间断的。当您在现实工作中遇到了某些问题需要处理，但对如何处理没有把握时，请把本书系的相关教材当作您的备忘录，查阅相关知识点、技能点，进而寻求工作指南。

最后需要说明的是，由于各种因素的限制，本书系的编撰一定还存在不少缺陷与不足。如果您有建议与批评，请及时与我们联系，谢谢您帮助我们改进与提高。如果您觉得有所收获，请转告您的朋友和同事，与大家一起分享。

知识改变命运，学习成就未来。愿时代光华培训书系伴随您一路走向成功，走向辉煌！

时代光华培训书系编委会

2003年11月

学习目标

通过阅读本书,希望您能够:

- ◆ 掌握有效管理下属的技巧
- ◆ 了解塑造经理人权威的方法
- ◆ 掌握带领和管理团队的要领
- ◆ 学会科学决策的方法和步骤
- ◆ 掌握营造优秀企业文化的要领
- ◆ 学会增强逆境抵抗力的方法
- ◆ 掌握在逆境中自我减压的方法



自我检测

阅读本书之前,请先通过以下测试了解自己从事职业方面的潜力。请在相应的“□”内划“√”。

1. 我很重视基层员工的培训,不断与他们交谈,发现和解决问题。

☐总是 ☐有时 ☐从不

2. 我带头遵守公司的所有规定,为员工起到模范作用。

☐总是 ☐有时 ☐从不

3. 我做重大决策时,都要听取员工的意见,充分发扬民主,调动员工的积极性。

☐总是 ☐有时 ☐从不

4. 我给中层干部充分的自主权,鼓励不同部门之间进行水平交流。

☐总是 ☐有时 ☐从不

5. 我能区别对待不同类型的员工,特别重视接班人的培养。

☐总是 ☐有时 ☐从不

6. 我重视公司的文化建设,并以优秀的企业文化熏陶员工,使他们能轻松愉快地为公司工作。

☐总是 ☐有时 ☐从不

7. 我能抽出较多的时间来分析顾客的需要,制订重要决策之前,对市场进行周全、翔实的调研。

☐总是 ☐有时 ☐从不

8. 在面对逆境时,我能积极应对,增强斗志,缓解各方压力,尽快带领团队走出困境。

☐总是 ☐有时 ☐从不

9. 我能容忍员工的过错,鼓励员工做冒险性的工作。

☐总是 ☐有时 ☐从不

10. 我能坚持锻炼身体,并定期组织员工游玩放松。

☐总是 ☐有时 ☐从不

选“总是”得 3 分,“有时”得 2 分,“从不”得 1 分。

请统计你的得分:

➡ 如果超过 25 分,说明你已经是一名成功的职业经理人。不过再翻翻此书,你可能还会发现自己仍然有许多重要的但常常会被忽视的问题。

➡ 如果在 21~25 分之间,高于平均水平,但是仍然需要继续提高。

➡ 如果在 18~20 分之间,刚好合格,更需要努力学习。

➡ 如果少于 18 分,没事,慢慢从头学起吧!



余世维

著名跨国公司职业经理人，深受欢迎的咨询与培训专家，哈佛大学企管博士后，牛津大学国际经济博士后，美国诺瓦大学公共决策博士。现任上海慧泉企业管理咨询有限公司董事、总经理。曾任美国富顿集团（中国）总经理、美国雅黛公司副总裁、日航副总裁等职。服务的客户有摩托罗拉、西门子、柯达、飞利浦、联合利华、ABB、三得利、3M、中国电信等国内外知名企业。

与您分享世界500强企业管理培训精华

微软、IBM、GE、可口可乐、戴尔、惠普、索尼、丰田、沃尔玛、宝洁、三星、日立、东芝、通用汽车、佳能、麦当劳、壳牌、大众汽车、菲亚特、福特、本田、三菱、普尔斯马特……

90% 以上的世界500强在华企业已经或正在使用时代光华系列培训产品：图书、多媒体课程、网络课程……

中石油、中石化、联想、海尔、中国工商银行、首钢、宝钢、中粮、中国移动、中国联通、中国人寿、TCL、长虹、海信、创维、北大方正、清华紫光、远大、伊利、娃哈哈、国航、南航、中远……

使用时代光华系列培训产品的国内知名企业更是不计其数 ……

COVER DESIGN JIANGHONG STUDIO 2003
装帧设计/蒋宏工作室 · 大伟
www.jianghong.com.cn Tel: 010-82582911
专 为 思 想 做 包 装 的 机 构

 时代光华 T114

目 录

第 1 章 员工管理与权威塑造 1

- 如何管理员工 2
 - 员工管理的重要性 2
 - 正确处理顾客、员工与经理人的关系 3
 - 加强员工的培训和教育 4
 - 东京迪斯尼乐园员工培训案例 7
- 如何塑造经理人的权威 12
 - 抓住机遇施展才华 12
 - 成功经理人应该具备哪些特质 15
 - 明确经理人的权力基础 17
 - 诚信为本,认识自己、了解客户、投入地工作 22
 - 负起责任与培养自信 24

第 2 章 如何提升企业团队精神 29

- 强化团队意识 30



如何成为一个成功的职业经理人

怎样才算拥有一个团队	30
团队的组织类型	32
领导在团队中的作用	33
打造团队的成功案例	35
培养团队精神	38
团队精神从什么时候开始培养	38
团队精神要从经理人做起	43
培养团队精神的案例	45

第3章 提高思考、决策和执行能力 49

思考、决策和执行能力的重要性	50
为什么要重视领导的“三力”	50
什么是领导的“三力”	50
通过思考找到顾客	52
通过思考了解市场	52
黛安芬的成功案例	53
学会如何决策	55
决策的重要性	56
影响决策的因素	58
如何才能使决策做到高屋建瓴	59
决策时要分清轻重缓急	60
决策时要注重效果与效率	63
如何选择执行者	66
根据意愿和能力对员工进行分类	66
怎样选择执行者	68
如何向执行者授权	69

第 4 章 营造优秀的企业文化氛围 75

- 何为企业文化 76
 - 企业文化的内涵 76
 - 企业文化与创始人的哲学 80
- 企业文化测评 86
 - 文化测评的关键特征 86
 - 区分主文化和次文化 91

第 5 章 如何提升经理人的逆境商数 97

- 逆境的来源和作用 98
 - 什么是逆境商数 98
 - 逆境的来源 101
 - 逆境的作用 103
- 逆境的程度与压力现象 109
 - 员工压力的来源与程度 109
- 逆境中如何自我减压 114
 - 修身养性 115
 - 体内革命 116

附 录 工具表单 125

- 表 1-1 员工培训情况调查表 126
- 表 1-2 新进人员培训项目及安排表 127
- 表 2-1 员工改善工作提案卡 128
- 表 2-2 提案审查申请书 128



表 2-3	提案审查结果通知	129
表 2-4	重大机遇分析表	130
表 3-1	团队凝聚力测试表	131
表 3-2	工作紧急性分析表	132
表 3-3	工作效率效果分析表	133
表 3-4	按意愿和能力对员工分类	134
表 4-1	公司的企业文化(主文化)与 部门文化(次文化)的特征表	135
表 4-2	企业文化测评表	136

第 1 章

员工管理与权威塑造

本章重点



如何管理员工

如何塑造经理人的权威



如何管理员工

带走我的员工，把我的工厂留下，不久后工厂就会长满杂草；
拿走我的工厂，把我的员工留下，不久后我们还会有个更好的工厂。

——安德鲁·卡耐基

员工管理的重要性

◆ 员工管理的现状

在实际的管理工作中，人们过于重视管理者自身的带头示范作用，却忽略了与顾客直接接触的员工。在很多组织里，总是把一切有利条件和教育机会让给管理者，很多管理者都有出国考察和培训的机会。但是他们并没有把自己相应的能力传授给下属，以至于他们的下属所受到的教育机会较少，在平时工作中也没有接受特别的指正和训练，所以当他们在面对市场和顾客时，就可能显得力不从心。

◆ 重视员工的作用

顾客直接接触并认识的通常都是面前的员工，他们主要是通过员工来认识一个企业的，而不是主要通过某个主管或经理，所以管理者的能力和水平固然重要，但它不能等同于员工的能力和水平。在旧的管理观念里面，通常是管理层来管理一家公司，但新的管理观念认为，应该让员工参与决策和管