

职业经理人培训课堂

德才兼备，
打造卓越的职业经理人



做最好的 职业经理人

经理人自我提升效率手册

张 文◎ 著



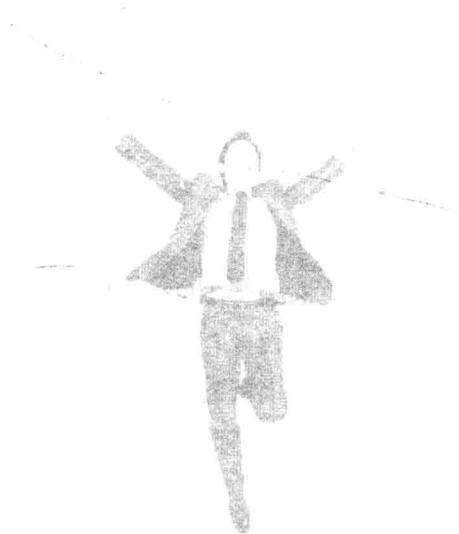
海峡出版发行集团
THE STRAITS PUBLISHING & DISTRIBUTING GROUP



鹭江出版社

做最好的 职业经理人

张 文◎ 著



海峡出版发行集团 |

THE STRAITS PUBLISHING & DISTRIBUTING GROUP



江苏出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

做最好的职业经理人 / 张文著. — 厦门: 鹭江出版社, 2013. 8

ISBN 978-7-5459-0525-0

I. ①做… II. ①张… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 272195 号

做最好的职业经理人

张文 著

责任编辑 / 黄 平

出 版 / 鹭江出版社

地 址 / 厦门市湖明路 22 号

邮 编 / 361004

电 话 / 0592-5046666 0591-87539330

010-62376499 (编辑部) 010-65921349 (发行部)

印 刷 / 北京雁林吉兆印刷有限公司

规 格 / 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张 / 14.25

字 数 / 160 千字

印 次 / 2013 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978-7-5459-0525-0/F·36

定 价 / 36.00 元

(如有印装错误, 请寄印刷厂调换或致电鹭江出版社)

目 录

素养篇 001

❖ 经理人的道德素养 003

上进心是事业之基 / 004

心胸有多宽 事业就有多广 / 010

经理人要有大局观 / 013

唯有自知才能完成超越 / 016

用公正、谦逊赢得尊重 / 016

忠诚是德中之重 / 017

❖ 经理人的职能素养 021

做好情绪管理 / 022

具备经营意识 / 024

学会管理财务 掌握部门发展 / 028

提高激励、培训能力 / 029

掌握时间管理能力 / 030

扬长更要补短 / 031

测试个人职能素养的方法 / 034

❖ 经理人的才能素养 037

要有深邃的洞察力 / 038

创新是事业之魂 / 042

善做总结的人最聪明 / 043
务实才能长足发展 / 045
要带出一支过硬的队伍 / 046
勇于承担责任 / 049
素养缺失的经理人的表现 / 050

角色篇 ————— 053

经理人的角色认知 ————— 055

人力资源的管理者 / 055
上级决策的推进者 / 062
下属成功的护航者 / 065
同事的得力合作者 / 069
经理人对部门、员工的影响力 / 072
合格经理人的测量标准 / 074

经理人要做好角色转换 ————— 077

经理人的三大心态 / 077
经理人的六大角色 / 080
经理人角色转换的四大困难 / 086
管理中的要点 / 091

执行篇 ————— 095

执行概述 ————— 097

执行力缺失下的归罪于外 / 097
企业“自杀”的四大元凶 / 101
执行力是企业成功的保障 / 107

执行的特点 ————— 120

执行的纪律性与系统性 / 120

执行的实效性 / 123

执行的三个要素 / 129

执行的实施要点 ————— 133

坚信目标 利用差异化竞争 / 133

合理利用价值链分析法 / 139

力求简化 / 141

在企业内实现强力对话 / 144

布置好人员流程 / 155

执行中的六大重要行为 ————— 162

了解企业与员工 / 162

拥有实事求是的态度 / 165

设定明确的目标优先级 / 167

做好后续追踪 / 171

论功行赏 / 175

传授员工工作经验与技巧 / 178

执行中的策略问题 ————— 180

策略流程 / 180

策略规划九问 / 184

策略评估 / 188

附录一 总裁标准(工作脚本) ————— 191

总裁的能力与结构(作者访谈总裁的结论之一) / 191

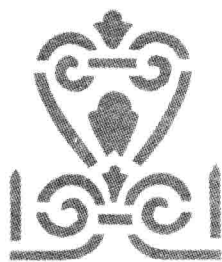
附录二 理论研究成果荟萃 ————— 193

美国总经理协会关于总经理的标准 / 193

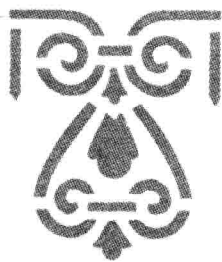
普林斯顿大学的研究成果 / 194

哈佛商学院关于总经理的标准 / 194	
美国东部总经理协会认为卓越领导应具备的 10 项能力 / 196	
成功者的特质 / 196	
领导者特质理论 / 197	
领导归因理论 / 197	
领袖魅力的领导理论 / 198	
约翰·科特的研究成果:总经理共同个性特征 / 199	
在企业高层管理工作中获得成功的领导素质 / 199	
英国 18 大企业家成功之路 / 200	
企业家的特征 / 201	
事务型领导与变革型领导 / 201	
中国大企业家的九大成功素质 / 202	
柳传志成功的素质分析 / 202	
Hay/McBER 管理咨询公司的研究成果 / 203	

 附录三 才能评价表	206
 附录四 管理人员素质标准	207
 附录五 管理人员的素质要求	208
 后 记	209



素养篇



张文教授的《德才兼备》这本书
蕴涵了高级经理人发展和企业成功双
赢的真谛，其中的理念历久而弥新，
使人受益匪浅。

許堅

上海辛香汇投资管理有限公司执行董事

经理人的道德素养

作为一个经理人应该具备怎样的素质，这是一个见仁见智的问题。我记得当年在联想的时候，联想的掌门人柳传志就一直都不太看好所谓的职业经理人。他认为在中国土壤上成长起来的职业经理人容易出现一些问题，所以以前在联想一直没有职业经理人这一称谓，职业经理人被称做联想经理人，强调联想特色。

对经理人的传统要求

- 德才兼备
- 先德后才
- 以德为重

对于经理人的概念，很多人都有自己的看法，经理人究竟应该具备哪些素质呢？在中国企业中，提到员工素质时常常会用一句话来总结——德才兼备，而且有时候还要强调是先德后才，要以德为重。中国企业看重德才兼备的员工，大概是中国几千年文化养成的习惯。所以，企业对经理人的要求也可以大致分为两个方面，第一个方面是德，第二方面是才。

我们在做了大量的研究并进行了一系列访谈后发现，在中国企业中，很多企业家对干部或者管理者提出的第一条要求就是德。

“德”的内涵

- 上进心、敬业精神、责任感
- 胸怀、眼界、大局观
- 自知之明、超越自我
- 公正、廉洁自律、谦逊文明

具体细分，大概有以下四大类：第一大类可以归纳为上进心、敬业精神和责任感；第二大类称之为胸怀、眼界和大局观；第三大类，经理人一定要有自知之明，要能做到自我超越；第四大类是公正、廉洁自律和谦逊文明。

下面我们将针对以上几点进行详细分析。

上进心是事业之基

什么叫上进心？企业的一般要求是，经理人要敢于直面环境压力，能够知难而上，积极迎接挑战，不断开拓进取，这也是被很多人认可的上进心的概念。什么叫敬业精神？所谓敬业精神是指对事业的坚定信念和追求，对工作精益求精、不断进行总结和完善的态，能够在超越自我上永不止步。什么叫做责任感？责任感就是指能主动地承担责任，做事客观、务实，不以个人兴趣为出发点，一旦接受任务就能够负责到底。这不禁让我想起了联想的三心文化，了解联想文化的人应该都不会对“三心”感到陌生。所谓三心文化，是指作为普通员工也至少要有一颗心——责任心。作为一名员工，不管做任何事都至少应该对自己做的事负责任。所以，联想不管是在招聘员工时，还是在对员工进行考察时，责任心都是评判的第一要素。对于干部，联想提出了更高的

要求——干部要有上进心。



小看板

上进心：敢于面对环境压力，知难而上，迎接挑战，开拓进取。

敬业精神：对事业有坚定的信念与追求，对工作精益求精，不断总结和完善，超越自我。

责任感：主动承担责任，客观、务实，不以个人兴趣为出发点，负责到底。

具体而言，作为一名干部，你是不是比员工更上进？相对于员工，你是不是对自己的要求更高？一般来说，当我们坐到了经理的位置上时，在成为干部之后，不管是工资还是其他收入，一般都会比做员工的时候上涨一些，这个应该是毋庸置疑的。面对这份多出来的工资，不妨扪心自问一下，凭什么多拿这份收入呢？这是第一个问题。

我们曾做过大量的研究，观察普通员工每天在做些什么，而管理者每天又在做些什么。具体做法是：根据人力资源部的工作分析模板，把员工和管理者每天的工作量都量化出来。比如，这15分钟员工在做什么，而同样的15分钟管理者又在做什么……最后总结发现，绝大多数的管理者每天都会比员工少做一些工作。所以，这就又回到了刚才提及的3个字——凭什么。凭什么管理者的收入比员工多，做事却比员工少？这是第二个问题。

第三个问题，在成为管理者后，还会多出一个员工没有的权

力，那就是在员工面前指手画脚、吩咐命令。比如，经理人会吩咐：张三今天要做这个，李四去做那个活儿，王二麻子到那里去做……按心理学来讲，这可以称之为自尊需要，因为你是管理者，所以你得到了一定的自尊，你可以通过命令别人来展现这种自尊。

如果我们把以上的3个问题合在一起，就可以这么表述出来：相对于普通员工，经理人凭什么获得了如此多的优待？凭经理人比员工长得好看？当然不可能！凭经理人的能力比员工强？未必吧！在如今的社会里，管理者花费了几年时间总结出来的经验，可能大学生在学校里用一堂课的时间就解决掉了。

管理箴言

员工不能没有责任心，管理者要有上进心，高层要有事业心。

联想用了20年的时间总结出怎样才能把企业做大，哈佛大学用了半年时间做了一个案例，然后把这个案例搬到了哈佛的讲台上，又用了1小时20分钟的时间得出了联想花费了20年获得的经验；蒙牛这样一个不平凡的企业用了6年时间从起步成长为拥有100亿的大企业，成为乳业行业的状元，而很多大学组织学生去蒙牛做案例研究，再用一堂课，用一个半小时就得到了蒙牛6年努力才获得的经验。所以，管理者的能力真的比普通员工，尤其是比新进员工、刚出校门的大学生强很多吗？只能说是未必。这个社会知识更新、经验复制的速度太快了，管理者不见得就比员工的能力强。

现在的年轻人越来越聪明了，社会也在不断进步，作为一名

管理者，如果能升职，一般而言也就是凭两点：第一是主观原因，你在这个公司中比员工多付出一些；第二是客观原因，原来公司是小公司，可能大概只有十几个人，那时候老板也是唯一的管理者，他一个人也能管得过来。后来，随着公司规模逐渐扩大，员工人数不断增加，可能发展成为几百上千名员工的大公司，老板一人单挑管理担子已经不行了，所以就依靠了经理人，让经理人作为一名中高层管理者来帮忙打理企业。

企业付给了经理人高额的薪金，必然要求经理人要有上进心，但非常可惜的是，很多企业花费不菲的培训费给自己的经理人提供培训课程，可有些管理者一看培训时间是星期六，心里马上不高兴了，开始暗暗生气——我的休息日又被占用了！有这种想法的人还为数不少，我就听过不少管理者的抱怨：“为什么要星期六培训啊？员工都在休息，我却还要来上班！”如果一名经理人有这样的想法，那最好别再当干部了。因为处在管理者的位置却一味地在计较个人得失，你的追求是与企业的发展方向不一致的。

企业里的员工不能没有责任心，管理者要有上进心，领军人物一定要有事业心。对于一个企业的领军人物而言，没有事业心是相当可怕的。所谓企业的领军人物，就是企业的高层决策者。

管理箴言

事业心就等于你这个人已经“卖”给公司了，你所有的思维模式、所有的想法一定要与公司一致，要站在公司的角度，而非个人角度去思考问题。

责任心要求我们做事情的时候要有责任感，做事要负责任。上进心是指你要比别人多付出一些。那么，什么叫做事业心呢？当年我在联想的时候，就这个问题访谈过柳传志，柳传志用一句话进行了概括，即事业心就等于你这个人已经“卖”给公司了，你所有的思维模式、所有的想法一定要与公司一致，要站在公司的角度而非个人角度去思考问题。

根据柳传志的想法，可以把企业里的人大致分成四类：

第一种人，公司出现问题时，全然不顾公司得失，只专注于一己之利。这类人会在末位淘汰时被直接淘汰出局，甚至连当员工的资格都没有。

第二种人，公司出现问题时，大部分时间考虑的是个人得失，只会在少部分时间里考虑公司的利益。这类型人可以勉强算做员工。

第三种人，公司出现问题时，大部分时间考虑的是公司利益，只有极少部分的时间用来考虑个人得失。这类人一旦成为干部，会有一定的上进心，总体是不错的。

最后一种是被柳传志定义为有事业心的人，公司出现任何问题时，他们会全然不顾个人得失，一切以公司利益为重。一个有事业心的人，其潜意识里一定会站在公司的角度考虑问题。

企业中的四类人

- 专注于一己之利的人
- 大部分时间考虑自我利益，少部分时间关注公司发展的人
- 大部分时间考虑公司发展，少部分时间关注自身利益的人
- 全然忘我，一切以公司利益为重的人

下面举一个有关柳传志的案例。

2001年4月12日，来自中国联想的柳传志站在了大洋彼岸美国波士顿的世界著名商学院——哈佛商学院的讲台上。哈佛大学当年针对联想做了一个案例研究，题目叫“中国科技奇迹——联想在中国”。哈佛大学有个传统，在每个案例做完后都会请案例中的企业家去哈佛进行演讲，所以他们把柳传志请到了哈佛的讲台上。那天的演讲大约持续了一个半小时，期间曾使得哈佛学子全体起立为柳传志鼓掌。

后来我们专门在哈佛做了调查，几乎每天都有世界顶尖的CEO前去哈佛大学进行演讲，但是能让所有的哈佛学子起立、鼓掌的企业家或者CEO，五年来只有柳传志一人，这也能从侧面说明柳传志演讲得非常成功。按照原定安排，我们第二天会和一些哈佛教授见面，然后第三天就准备回国了。但是到了演讲完的那天下午，我们被告知，哈佛商学院的院长、世界著名的经济学家克拉克先生要来会见我们，我们得知后都非常高兴。

第二天下午，在哈佛商学院的院长会议室里，我们见到了克拉克院长。柳传志是学俄文出身的，不懂英文，所以带了一名翻译。我们在哈佛商学院的会议室里相谈甚欢，克拉克院长说，柳总讲话那么风趣、幽默，企业又做得那么好，最关键的是对中国的问题有如此多的独到见解，哈佛商学院人才济济，但是他们最缺乏的就是中国问题专家。他们昨天下午专门做了一个院务委员会的讨论，最后一致决定聘请柳传志担任哈佛商学院的客座教授，随便柳传志住在哪里，中国也好，美国也罢，但是只要柳传志来到美国，打个电话给学校，他们就安排柳传志给学生做一个关于中国问题的报告。最后问柳传志意下如何。

我听到这里非常激动，世界顶尖商学院的客座教授可不得了

啊！那时我的眼睛死死地盯着柳传志，就想看看他的反应。很显然，柳总当时没有听懂，但最让我佩服的是，我们的翻译话音刚落，柳传志连想都没想就应声答道：“感谢克拉克院长，不过我想请问院长先生的是，如果我担任哈佛的客座教授，对联想集团有什么好处呢？因为我现在做事的准则就是只要对联想有好处，再低层次的事情我也做；如果对联想没有好处，再高档的事情，非常对不起，我也不会去做。”

说实话，我并不是特别佩服柳传志说的这句话，因为这样的话谁都会讲。我最佩服的是，翻译话音刚落，柳传志的话就脱口而出了，真的是一点儿思考的时间都没有，那句话很显然是存在于他的潜意识里的。

那天晚上回到酒店，我躺在床上，眼睛盯着天花板，脑子里就在想：这件事情如果被我碰到，我会怎么办。套用一句熟悉的外交辞令，我应该就会“愉快地接受了对方的邀请”。可是柳传志真的是全然不顾个人的名誉、地位、得失，衡量任何事情时，考虑的标准是对联想集团有什么好处。从中我们能学到什么呢？这正是作为一名管理者的上进心、敬业精神和责任感。上进心，是开启所有事业大门的金钥匙。

心胸有多宽 事业就有多广

对一名经理人在“德”方面的最低要求，就是要有广阔的胸怀。能够善意地理解对方，欣赏对方，学会与别人和谐共事，并学会妥协……这是我们认为的广阔胸怀。