

“广东技工”工程教材 农村电商系列

农村电商
助农兴村



广东省职业技术教研室 组织编写

农村电商 职业经理人

华南农业大学经济管理学院 **易法敏** 教授

广东省农村电子商务协会 **余巧芸** 秘书长 **联袂推荐**

广东省农业科学院农业经济与信息研究所 **林伟君** 研究员

SPM 南方出版传媒

广东科技出版社 | 全国优秀出版社

图书在版编目(CIP)数据

农村电商职业经理人 / 广东省职业技术教研室组织编写. —广州: 广东科技出版社, 2021.6

(“广东技工”工程教材 农村电商系列)

ISBN 978-7-5359-7660-4

I. ①农… II. ①广… III. ①农村—电子商务—企业管理—产品管理—技术培训—教材 IV. ①F713.365

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2021)第 102633 号

农村电商职业经理人

Nongcun Dianshang Zhiye Jingliren

出版人: 朱文清

策划: 朱文清

项目统筹: 区燕宜

责任编辑: 区燕宜 于 焦

封面设计: 柳国雄

责任校对: 李云柯

责任印制: 彭海波

出版发行: 广东科技出版社(广州市环市东路水荫路 11 号 邮政编码: 510075)

销售热线: 020-37592148/37607413

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

E-mail: gdkjzbb@gdstp.com.cn

经 销: 广东新华发行集团股份有限公司

印 刷: 广州市彩源印刷有限公司

(广州市黄埔区百合三路 8 号 邮政编码: 510700)

规 格: 787 mm×1 092mm 1/16 印张 15.75 字数 320 千

版 次: 2021 年 6 月第 1 版

2021 年 6 月第 1 次印刷

定 价: 59.80 元

如发现因印装质量问题影响阅读, 请与广东科技出版社印制室联系调换(电话: 020-37607272)。

《“广东技工”工程教材 农村电商系列》

指导委员会

主任：陈奕威
副主任：杨红山 葛国兴
委员：魏建文 张广立 刘正让 袁伟
高良锋 邱璟 陈鲁彬 刘启刚
夏义兵 陈锋 叶磊

专家委员会

组长：林伟君
成员：易法敏 余巧芸 夏宁 方凯
施志君 吕福智

《农村电商职业经理人》编写委员会

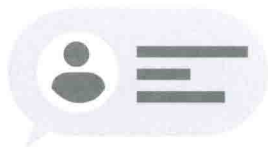
主编：吕福智
副主编：戴红萍 李华强
参编人员：龚辉 韦艳 王秀丽 潘光荣
黄纯珠 马发东 吴建波 周建平
刘娜妮

序 言



技能人才是人才队伍的重要组成部分，是推动经济社会发展的重要力量。党中央、国务院高度重视技能人才工作。党的十八大以来，习近平总书记多次对技能人才工作作出重要指示强调，劳动者素质对一个国家、一个民族发展至关重要。技术工人队伍是支撑中国制造、中国创造的重要基础，对推动经济高质量发展具有重要作用。要健全技能人才培养、使用、评价、激励制度，大力发展技工教育，大规模开展职业技能培训，加快培养大批高素质劳动者和技术技能人才。要在全社会弘扬精益求精的工匠精神，激励广大青年走技能成才、技能报国之路。要加快构建现代职业教育体系，培养更多高素质技术技能人才、能工巧匠、大国工匠。总书记的重要指示，为技工教育高质量发展和技能人才队伍建设提供了根本遵循，指明了前进方向。

广东省委、省政府深入贯彻落实习近平总书记、党中央决策部署，把技工教育和技能人才队伍建设放在全省经济社会发展大局中谋划推进，高规格出台了新时期产业工人队伍建设、加强高技能人才队伍建设、提高技术工人待遇、推行终身职业技能培训制度等政策，高站位谋划技能人才发展布局。2019年，李希书记亲自点题、亲自谋划、亲



自部署、亲自推进了“广东技工”工程。全省各地各部门将实施“广东技工”工程作为贯彻落实习近平新时代中国特色社会主义思想 and 习近平总书记对广东系列重要讲话、重要指示精神的具体行动，以服务制造业高质量发展、促进更加充分更高质量就业为导向，努力健全技能人才培养、使用、评价、激励制度，加快培养造就一支规模宏大、结构合理、布局均衡、技能精湛、素养优秀的技能人才队伍，推动广东技工与广东制造共同成长，为打造新发展格局战略支点提供了坚实的技能人才支撑。

在中央和省委、省政府的关心支持下，广东省人力资源和社会保障厅深入实施“广东技工”工程，聚焦现代化产业体系建设，以高质量技能人才供给为核心，以技工教育高质量发展和实施职业技能提升培训为重要抓手，塑造具有影响力的重大民生工程广东战略品牌，大力推进技能就业、技能兴业、技能脱贫、技能兴农、技能成才，让老百姓的增收致富道路越走越宽，在社会掀起了“劳动光荣、知识崇高、人才宝贵、创造伟大”的时代风尚。强化人才培养是优化人才供给的重要基础、必备保障，在“广东技工”发展壮大征程中，广东省人力资源和社会保障厅坚持完善人才培养标准、健全人才培养体系、夯实人才培养基础、提升人才培养质量，注重强化科研支撑，统筹推进“广东技工”系列教材开发，围绕广东培育壮大10个战略性产业集群和10个战略性新兴产业集群，围绕培育文化技工、乡村工匠等领域，分类分期分批开发教材，构建了一套完整、科学、权威的“广东技工”教材体系，将为锻造高素质广东技工队伍奠定良好基础。

新时代意气风发，新征程鼓角催征。广东省人力资源和社会保障厅将坚持高质量发展这条主线，推动“广东技工”工程朝着规范化、标准化、专业化、品牌化方向不断前进，向世界展现领跑于技能赛道的广东雄姿，为广东在全面建设社会主义现代化国家新征程中走在全国前列、创造新的辉煌贡献技能力量。

广东省人力资源和社会保障厅

2021年6月

前 言

习近平总书记指出，重农固本是安民之基、治国之要，解决好“三农”问题是全党工作的重中之重。2021年中央一号文件《中共中央 国务院关于全面推进乡村振兴加快农业农村现代化的意见》指出，民族要复兴，乡村必振兴；全面推进乡村振兴是实现中华民族伟大复兴的一项重大任务。乡村振兴，产业兴旺是重点。电子商务作为一种新的流通方式，改变了传统农业产业的供应链、价值链、信息链和组织链，在乡村产业发展、产业融合和产业全面振兴等方面发挥了重要作用。农村电商作为电子商务的重要组成部分，在刺激农村消费、巩固脱贫攻坚、推动农业升级、促进农村发展中的作用日益凸显，为促进乡村产业振兴、人才振兴、文化振兴、生态振兴、组织振兴注入了强劲的动力。

广东省委、省政府深入贯彻落实习近平总书记、党中央、国务院决策部署，将精准扶贫理念和乡村振兴导向贯穿农村电商发展全过程。近年来，我省以电子商务进农村综合示范创建工作为主要抓手，不断完善农村电商公共服务体系，拓宽农产品线上销售渠道，创新农村电商运营模式，促进农户与市场有效对接，塑造区域特色品牌，推动农产品“出山进城”，在全面实施乡村振兴战略中展现广东担当、贡献广东智慧。

2019年11月，广东省人力资源和社会保障厅、广东省农业农村厅印发《关于进一步加强我省农村电商培训推动创业就业的工作方案》（粤人社发〔2019〕158号），正式启动实施“农村电商”工程。工程聚焦人员培训、创业就业、品牌打造、载体建设等关键环节，打通农村电商创业就业工作全链条，充分释放农村电商在扶持创业、吸纳就业、实现巩固拓展脱贫攻坚成果同乡村振兴有效衔接等方面的重要作用。

乡村振兴，人才是关键。培养一批有文化、懂技术、善经营、会管理的高素质农民和农村实用人才、创新创业带头人，是全面推进乡



村振兴的迫切需要；完善农村电子商务人才培养机制，组织开展形式多样的农村电商培训，培养一批农村电子商务专业人才，是提升电子商务进农村效果，推动“农村电商”工程高质量发展的关键所在。“广东技工”工程教材农村电商系列作为“广东技工”工程教材的重要板块，重在为加大农村电商技能人才院校培养力度，大规模开展农村电商从业人员职业技能培训，全方位、多层次提升农村电商人员能力水平提供技术支撑。该系列教材结合广东农业发展现状及电子商务发展趋势，在广泛参照行业、企业标准和国家规范的基础上研发，其中包括《农村电商基础》《农村电商办公软件应用》《农村电商网店美工》《农村电商网店客服》《农产品视觉营销》《农村电商网店运营》《农村电商品牌包装与推广》《农村电商新媒体运营》《农产品社群营销》《农产品供应链管理与物流管理》《县域电商与农贸经济》《农村电商职业经理人》12本教材，为规范培训教学、提升培训质量、打造培训品牌、推进“农村电商”工程向纵深发展奠定了良好的基础。

当前，我国已开启全面建设社会主义现代化国家新征程，“三农”工作也转入全面推进乡村振兴、加快农业农村现代化新阶段。“农村电商”工程是我省全面贯彻落实总书记关于“三农”工作重要论述精神，全面推进乡村振兴落地见效的重要抓手，也是推动城乡生产与消费有效对接，助力国内、国际双循环顺畅联通的有效手段。农村电商，助农兴村。接下来，我们将继续深入推进电子商务进农村和农产品出村进城，畅通城乡经济循环，切实将农村农业优势转化为乡村振兴内生动力，让广大农民过上更加美好的生活，为乡村振兴提供新动能、新载体。

目 录



项目一 农村电商职业经理人素质养成 / 1

任务一 农村电商职业经理人画像 / 2

任务二 金牌职业经理人修炼 / 4

项目二 运营管理 / 17

任务一 数据化选品 / 18

任务二 渠道推广 / 28

项目三 供应链管理 / 33

任务一 供应商开发与管理 / 34

任务二 产品质量管理 / 46

任务三 库存控制与管理 / 57

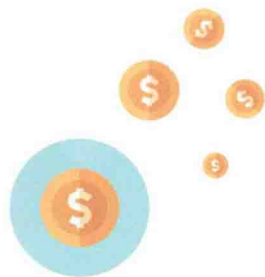
任务四 运输与配送管理 / 65

项目四 品牌塑造 / 75

任务一 品牌定位 / 76

任务二 品牌建立 / 85

任务三 品牌运行 / 105





任务四 品牌维护 / 126

项目五 团队建设 / 137

任务一 电商团队架构设计 / 138

任务二 电商团队绩效考核 / 146

项目六 财务管理 / 157

任务一 财务认知 / 158

任务二 筹资投资决策 / 190

任务三 营运资金决策 / 198

任务四 利润分配决策 / 204

任务五 成本要素分析 / 211

任务六 降本增效管理 / 217

任务七 财务分析 / 224

附件 / 236

后记 / 240

项目一

农村电商职业经理人素质养成

2020年,农业农村部印发《全国乡村产业振兴发展规划(2020—2025年)》,要求统筹发展农产品初加工、精深加工和综合利用加工,推进农产品多元化开发、多层次利用、多环节增值。

近几年,农村电商蓬勃发展(图1-1),推动乡村产业兴旺及乡村振兴。随着政策就位、市场成熟、数字技术发展及大量人才返乡,农村电商迈入“天时地利人和”的历史机遇期,迎来全面井喷的“黄金时代”。2020年“新农人”调研报告提出:“模式+人才”是农村电商平台竞争的关键。



图 1-1 农村电商蓬勃发展



任务一 农村电商职业经理人画像

学习目标

1. 结合问卷结果客观评价自己的领导才能。
2. 能够依据农村电商职业经理人必备的职业能力，查找短板。

情境引入

新农村的发展，带来了非常多的创业商机，职业院校的学子放弃在大城市找工作，回到农村创业的案例也越来越多，小亮是2020届技工学校学生，由于学业优秀，顶岗实习时被老师推荐到广东富农电子商务有限公司农村电商部实习，自入职后，他一直很勤奋，很快成为部门的得力骨干，毕业后也顺利被公司录为正式员工，2021年春节假期返乡过年，让他有了回乡创业的梦想，期待为家乡农村电商的发展做出贡献，公司领导得知情况后，非常支持他的想法，于是对他进行了系统的农村电商职业经理人专题培训。

职业经理人概念

职业经理人，是指在一个所有权、法人财产权和经营权分离的企业中承担法人财产的保值增值责任，全面负责企业经营管理，对法人财产拥有绝对经营权和管理权的职业，由企业在职业经理人市场（包括社会职业经理人市场和企业内部职业经理人市场）中聘任，而其自身以受薪、股票期权等为获得报酬主要方式的职业化企业经营管理专家。一般指具备一定职业素质和职业能力，并掌握企业经营权的群体。

职业经理人是专门从事企业高层管理的中坚人才，具体而言就是具备良好的品德和职业素养，能够运用所掌握的企业经营管理知识以及所具备的经营管理企业的综合领导能力和丰富的实践经验，为企业提供经营管理服务并承担企业资产保值增值责任，经营管理业绩突出的职业化的企业中高层经营管理人员。

第一步：评价自己的领导才能。

学习准备：以下分别就你的计划与创新能力、管理才能、沟通能力、表达能力、交际能力、处理问题能力、公关能力等多个维度进行测评，请按要求耐心填写，客观评估自己

的领导能力，以便查找自己的职业能力短板，通过学习和实践提升自己的不足，成为一名合格的农村电商职业经理人。

第二步：查找自己的短板。

学习准备：通过多个维度进行测评分析，请对照结果客观评估自己的领导能力，查找自己的职业能力短板，针对性训练。

总结与评价

知识导图：

任务一知识导图如图 1-2 所示。

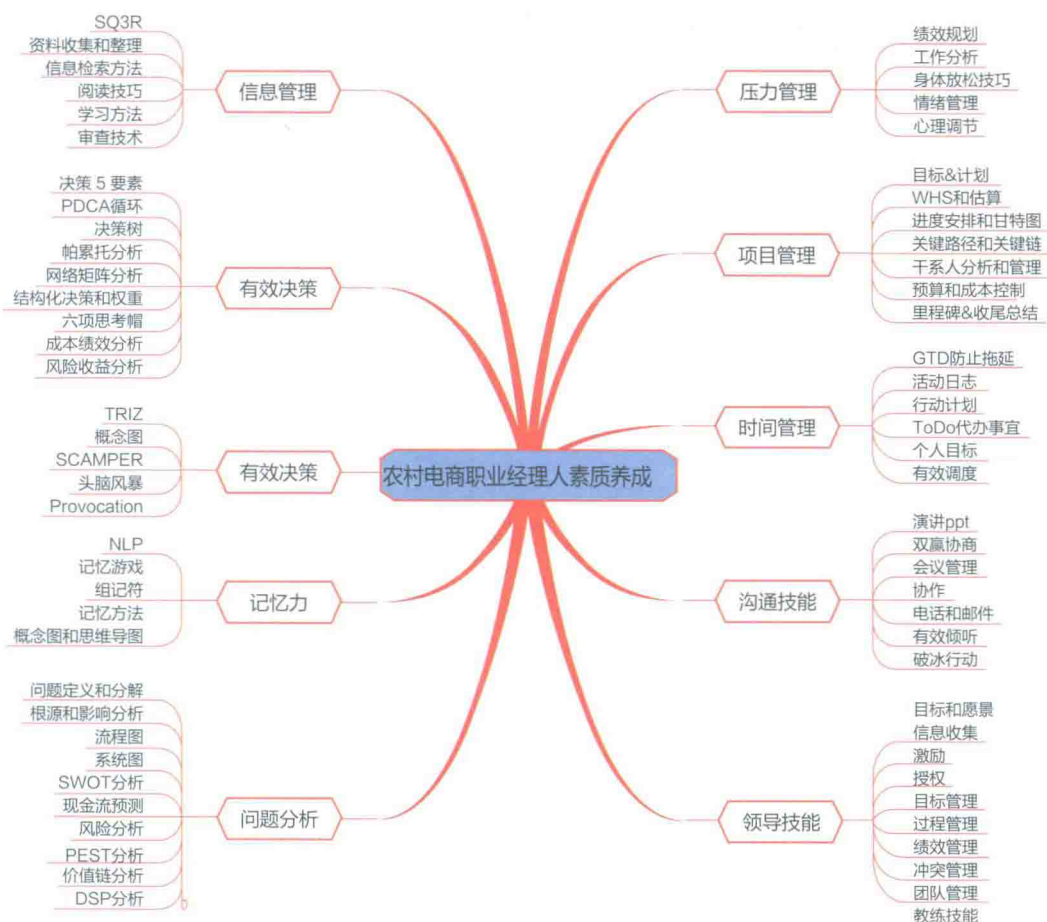


图 1-2 任务一知识导图



任务二 金牌职业经理人修炼

学习目标

1. 能清晰判断农村电商的商业盈利模式。
2. 通过学习与训练，提升核心职业技能。
3. 理解并践行农村电商职业经理人的养成路径。

2015年10月14日国务院常务会议认为，通过大众创业、万众创新，发挥市场机制作用，加快农村电商发展，把实体店与电商有机结合，使实体经济与互联网产生叠加效应，有利于促消费、扩内需，推动农业升级、农村发展、农民增收，让亿万农民通过“触网”走上“双创”新舞台，同时也催生了农村电商职业经理人就业岗位的需求。

情境引入

小亮作为返乡创业大军的一员，利用自己在广东富农电子商务有限公司农村电商部工作的经验和系统学习，计划回乡通过互联网众筹一个家庭农场，为众筹者提供有机农产品的种植和生态鸡的养殖服务。同时，还计划在农场附近开一间集休闲娱乐为一体的农家乐。所有众筹的会员可以免费体验农家乐的设施，而且免费为众筹会员提供厨房。这样，通过农家乐创造流量，通过经营家庭农场来赚钱。

思考：什么是农村电商的商业模式？

提示：能确保赚钱或盈利的业务。在创设商业模式时必须要考虑清楚经营农村电商企业的时候，我们要靠哪一个点来赚钱或做大项目。

一、农村电商概述

1. 电商商城走进农村，互联网+农村=新蓝海

大多数农村如果想要将农产品销出去，一般要农民自己千里迢迢把农产品放到农贸市场去卖，或者参加赶集才能销出去，不但不能卖到好的价钱，而且费精力。

随着电商行业的发展，互联网+农村市场成为一片新蓝海，电商对农业发展大有裨

益，它能缩短时空距离，打通产品销售渠道，解决农副产品知名度不高、卖不出去等一系列问题，为乡村振兴、脱贫攻坚提供广阔空间。

尤其是在新冠肺炎疫情防控期间，不少地方干部走进直播间，临时客串带货“主播”，为当地特色农产品代言，助力农产品销售。

新颖的销售方式吸引了不少消费者买单：安徽砀山县县长卖掉了7万千克砀山酥梨，广西乐业县副县长直播两个多小时卖掉2万千克沃柑。据统计，拼多多“市（县）长助农直播间”一个多月售出农产品400多万千克……

2. 什么是农村电商

农村电商是通过网络平台嫁接各种服务于农村的资源，拓展农村信息服务业务、服务领域，使之兼而成为遍布县、镇、村的“三农”信息服务站。

农村电商平台配合密集的乡村连锁网点，以数字化、信息化的手段、通过集约化管理、市场化运作、成体系的跨区域跨行业联合，构筑紧凑而有序的商业联合体，降低农村商业成本、扩大农村商业领域、使农民成为平台的最大获利者，使商家获得新的利润增长。

农村电商服务包含网上农贸市场、数字农家乐、特色旅游、特色经济和招商引资等。

3. 农村电商的常见商业模式

从国家发布的新政策来看，农村电商、农产品电商、特色农产品微商以及农村物流的兴起将掀起一股创业热潮，其中能够抓住的创业机会会有哪些呢？“互联网+农业”模式的出现，并不是指将农村的产品向城市输送，也不是向农村卖商品，而是以农村为中心构建一个生态体系，并通过鼓励创业的方式积极带动农村就业。总结来说，在农村电商市场上有以下几种主要的创业模式。

（1）农村电商和村淘创业。随着城市市场的逐渐饱和，越来越多的电商企业开始将目光转向农村市场，电商渠道下沉开始成为一种趋势，京东、阿里等电商巨头也开始在县域、农村电商领域展开激烈的厮杀。数据显示，中国一线城市互联网网购人群的数量已经达到了4.5亿人，而县域以及农村电商市场的网购人群已经突破了9亿人，这就意味着县域以及农村电商市场蕴藏着巨大的挖掘潜力。在互联网飞速发展的趋势之下，农村电商得到爆发式的增长，掀起一股农村电商的创业热潮。

随着农村生活水平的提高，农民对品牌商品的需求日益增长，但是却缺乏有效的购物渠道。

职业经理人建议：要解决农村电商市场存在的问题，满足农民对品牌商品的需求，发展农村电商以及村淘站点的确是一个好办法，期待在农村电商市场有所作为的企业家可以趁势在农村电商市场上抢占先机，稳固自己在农村电商市场的地位。

（2）县域农村电商物流创业。从目前国内的快递网络来看，县级区域基本实现了快递网络的覆盖，但是从县级到村级的物流一直以来都是快递行业的一个痛点和软肋。

职业经理人建议：可行性大，风险较低，同时对电商快递包裹流量的稳定程度进行风险评估，拥有一定整合和调度社会运力资源的能力。如果能够建立比较完善的县级到村级



的物流体系，那么对于农产品流向城市以及工业产品流向农村都有重要的意义。

(3) 农村刷墙创业。收入能够达到几千万元，估值已经达到了 10 亿元。

商业价值：刷墙业务牢牢抓住了农村互联网的入口。

运营方式：招募“网络村官”进行线下推广，雇用农民为其工作。

数据：将农村众多小卖部资源整合起来，对农村用户进行分析。

策略：设计符合农民语言特色的刷墙语言。

职业经理人建议：农村刷墙实际上就是掌握了农村广告的入口，并且付出了比较低的位置以及劳动力成本，但同时这样的方式也将面临如下重大挑战：

①吸引上游广告投放的客户，抓任意欲进入农村市场的客户。

②利用社会化的资源开展刷墙业务。

③语言要有一定的创意，并结合农民的语言特色。

(4) 农产品电商创业 (F2B 和 F2C)。F2B 即 Farm To Business，农产品直供模式，当前这种模式主要集中在城市，通过省去中间渠道，将产品直接从产地运送至城市的学校、食堂、机关、酒店等机构，这种模式已经在全国范围内广泛运用开来，并且有的已经获得了一定额度的风险投资。

上游的平台一定是与多个农业基地实现对接的，因此在基地端的创业者，可以通过给予农民一定的种植指导，去对接上游的平台，从而为农村电商的发展提供重要的支持。

F2C 即 Farm To Customer，线上多渠道模式，对于多品牌农业基地的产品，可以借助淘宝等电商平台，实现农场与家庭的对接，采用预售和订购的模式来销售农产品。

职业经理人建议：传统的农场主不仅不了解互联网，也缺乏品牌意识和商业化思维，因此这个创业机会值得年轻人去深入挖掘和整合，或许未来能创造更大的商业价值。

(5) 特色农产品微商创业。随着“互联网+”行动计划的提出，国家也越来越重视互联网在农业领域的深入渗透和融合，特色农产品微商的出现使整个农村领域进入了一个新的发展阶段，万人创业孵化园的建立，也为农村创业提供了重要的支撑。

适合开展特色农产品微商创业的对象包括以下两类。

①基地：地标性的特色农产品，具有独特的产品价值。基地的产能比较稳定，同时能够保证产品品质，符合当前的物流承运标准。规模比较大的基地可以运用品牌化的策略，中型的基地可以运用众包的品牌战略，而小型的基地和单品只需要做好心态运营。

②渠道：只要能够懂社群，在特色农产品微商领域就能实现快速成长，特色农产品微商会向他们推荐比较靠谱的单品，结合基地就可以玩转社群营销，依靠一个单品就可以注册公司；如果还能为用户提供几次 O2O 体验，那么品牌的名声就能打出去。或者是建立独特的微商运营体系，在特色农产品微商平台上同时申请多个单品来做特色农产品微商。

职业经理人建议：农业是一个具有较大挖掘潜力的行业，通常情况下，一个人工资的 1/3 是消费在吃上的，因此在社交电商时代，特色农产品微商具有较大的创业价值，可以推动成千上万人的创业，让每一个人都有机会成为独立创业者。

(6) 农村 O2O 服务平台创业。这里的 O2O 服务平台并不是指单一的物流或者是电商，如日日顺在全国拥有 2 万多个村级服务站，除了物流服务之外，日日顺也是一个提供家电送装、以旧换新的综合服务平台，在农村家庭的消费入口赢得了更多的商业机会。

职业经理人建议：O2O 服务对于村级服务站来说具有重要的意义，如果能在全国农村范围内建立 O2O 村级服务站，那么将具有重要的商业价值，不仅会吸引京东、阿里等电商巨头的目光，同时也会获得其他意图进军农村市场的品牌的青睐。

(7) 农资集中采购平台、农机融资租赁创业。农村集中采购平台原本是供销社的事情，但是由于其特殊的属性以及体制，供销社中没有一个能与互联网深度融合的，而今受“互联网+农业”趋势的影响，这一领域也应该积极尝试变革。随着农村对农资、种子以及农业机械等需求的日益提升，在农村市场可以搭建一个农资的集中采购平台，如果是比较大型的农业机械设备，可以联手金融机构开展融资租赁，从而创造更大的发展空间。

职业经理人建议：这个领域的商机，需要有多方面资源的支持，而且供销社可能会设置一定的门槛，因此创业者在这个领域进行创业的时候，可以选择相对比较发达、思想比较先进、对新事物接受程度比较高、深受互联网影响的农村地区。在资本的支撑下，创业者还应该积极与县级和市级的相关部门进行对接，在他们的协同作用下开展创业活动。

(8) 农村电商培训创业。在中央发布的 20 亿元扶持农村电商发展中，其中有一个方向就是开展农村电商培训，因此整个农村电商培训方面也是一个巨大的市场，需要具备一定互联网思维的人，深入县域和农村进行交流和培训，向农民传授更多的电商知识。

职业经理人建议：既要迎合国家政策的需求，也可以通过培训业务的开展带动创业，创业又可以为农村解决一部分就业问题。而且全国已经拥有了多个特色农产品微商创业孵化园，推动基地以及渠道的特色农产品微商发展，这些申请特色农产品微商的会员们会逐渐孵化成为导师，在自己操作特色农产品微商的同时，影响和带动更多人。

(9) 农村旅游平台创业。农业互联网化的趋势，不仅带动了农村市场的商品买卖以及服务，同时也促进了产业旅游业的发展，对于一些生产地标性特产的地方，可以通过搭建农村旅游体验平台，在为消费者提供乡村游以及特色产品体验的同时，带动特色农产品的销售。

职业经理人建议：这种创业形式不需要太多商业化的推进，只要能够将全国的农业基地以及特色农产品基地整合起来，然后将特色农产品的旅行体验粉丝作为主要的消费群体，就可以在带动农村旅游的同时，推动特色农产品的营销和推广。

二、职业经理人核心技能修炼工具

从思维能力来看，作为职业经理人要头脑清楚，才能做好事情。管理大师彼得·杜拉克说：“做对的事情，要把事情做对（Do the right things, Do the things right.）。”所以培养职业经理人的思维能力是最重要的事，也是最抽象、最难培养的。

职业经理人工作技能的四大方面，具体表现为 12 项管理技能。



1. 拟订计划

管理工作的第一步便是拟订计划。因此作为职业经理人的首要任务便是能制订清晰有效的工作计划。不论是长期的战略规划，如年度营销策划、年度预算、质量改善计划等，还是短期的战略规划，如人才招聘计划、新产品上市计划、筹办公司运动会等，都需要运用计划能力。其中的关键技巧是分辨三种不同类型的计划，即有特定目标非例行性的项目管理计划，例行工作的日常管理计划与处理问题的处置计划。另外，要能辨别目的与目标的差异，能够制订合理的目标，而非只应用过去的数字作为基础（例如生产计划的预测）。工具方面要有目标树、SMART 法则、优先顺序排列法、心理图像法、甘特图、PERT 图等。

2. 制订决策

职业经理人的职责便是制订决策与领导执行，计划与执行的过程有许多变量，必须慎重地进行决策。错误决策会导致失败，正确的决策则是奠定成功的基础。例如战略上该进攻还是要防守，人才要从内部培养还是外部聘任，产品定价多少，预算如何分配，该选择哪个媒体做广告，处处都需要决策，决策时有竞争者的变量，时间与资源的限制，信息不足或错误的可能，道德上的压力、人情的包袱，要制订正确的决策是重要的能力，英特尔前董事长兼首席执行官葛洛夫曾说：“我们并不特别聪明，只不过在激烈竞争中，比对手做出更多正确的决策。”决策的技能包含前提假设、推论能力、信息收集、整理、分析、归纳的能力，逻辑判断、博弈竞局理论、面对压力的心理素质、如何避开心智模式与错误的系统思考等；工具上有矩阵法、决策树、电脑模拟、沙盘推演、加权指数、逻辑原理、潜意识原理，以及系统模型等。

3. 解决问题

“困难只是印证一个人伟大的程度”，这句话说明了解决问题是职业经理人重要的任务，也是考验一个人能力的最佳方式。没有一个企业是没有问题的，不论是质量不佳、产能不足、工期不准、人力不足、士气不振，还是财务困境、设备老旧、工艺落后、市场占有率下滑等，只要谁能解决这些问题，谁便能受到重用。“所谓成功便是肩负更大的重任，去面对更棘手的问题”。解决问题需要的技能是界定问题、收集资料、分析问题、找出问题根源，以及运用创造能力找出解决方案来。辅助工具有问题树、鱼骨图、帕累托图、“V”形回路、KJ 法、脑力激励法、创新思维法等。

从绩效管理来看，职业经理人领取薪资与享受福利，回报给企业的是绩效。无法产生绩效的职业经理人，就像不能拍出清晰相片的照相机，期望很高，但绩效很差。所以职业经理人必须面对的现实是创造一流绩效，否则只有下岗。企业的竞争极为现实，没有产出的投入会降低竞争力，因此作为职业经理人如何协助企业提高绩效，是最为核心的技能，其中制订标准、成果管制与绩效考核是三种关键技能。

4. 制订标准

无规矩不能成方圆，缺乏标准的企业运作起来特别费劲。企业中的事情，可以分为两大类：一种是周期性、经常性、例行性的，例如员工招聘、生产计划、质量检验等；另外