

精典管理

高级经理人训练指引

GAO JI JING LI
REN XUN LIAN ZHI YIN

崔加成 编 著

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

高级经理人训练指引/崔加成编著. —北京: 企业管理出版社, 2003. 8

ISBN 7 - 80147 - 906 - 8

I. 高... II. 崔... III. 企业领导学
IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 070951 号

书 名: 高级经理人训练指引

作 者: 崔加成 编著

责任编辑: 张双喜

技术编辑: 赵勇 爱明

书 号: ISBN 7 - 80147 - 906 - 8/F·904

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话: 出版部 68414643 发行部: 68414644 编辑部: 68428387

电子信箱: 80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷: 固安保利达印务有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 787 毫米 × 1092 毫米 1/16 开本 20.5 印张 250 千字

版 次: 2003 年 8 月第 1 版 2003 年 8 月第 1 次印刷

印 数: 5000 册

定 价: 35.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

企业要想有规模地成长，企业家要想成为行业霸主，企业要想增强抵御和抗击风险的能力，就需要开始思考如何拥有更多的高级经理人才。而作为个人要想在商业领域有所作为，要想成为一个优秀企业的中流砥柱，要想实现自己的管理之梦，就要思考如何才能成为真正的高级经理人。

中国目前的确是有非常多的靠暴富发起来的大款和投机者，但缺少的是兢兢业业和高瞻远瞩的真正高级经理人。真正的高级经理人的事业心和对风险的态度是一枚硬币的两面，因为高级经理人的事业心包含着承担风险的意志，探索避免风险的热情，使企业持续发展的动力，以及把对利润的追求当成自己的伟大使命。



学习，才能在竞争中脱颖而出

全球经济和技术环境的变化如此迅猛，以致使今日的许多从事企业管理工作的实践者和理论学者都断言，学习能力是能继续保持竞争有利地位的惟一真正的源泉。那些位居企业高位的人不仅有举例证明这种变化的特殊责任，而且他们自己也确实需要改变和适应工作，通过不断地培训和磨砺来铸就自己真正高级经理人所应当具备的知识、素养、品质以及能力。

毫无疑问学习是高级经理人无法逃避的选择。

学习是知识和行动的积累，是用知识、技能和能力的增量积累来解释的。同时学习也是一种突破，使潜在能力达到一个新的水平。所以学习又不只是简单地包含知识的增长或一个人的技能基础的改进。

高级经理要学习，首先要了解工作要求什么以及要完成这些要求所需要的素质，两者之间产生的差距便是努力的焦点。

不论是工作的要求，还是履行职责需要具备的素质，都需在个人水平上按现实管理工作的要求具体化。不过无论如何，在日常的学习中，高级经理人具体应当从以下四个方面来加强自己的能力。

理解

第一类所包括的是涉及经理的知识和理解的那些才能。具体来说，包括专门知识，理解企业的和外部的才能。

行为

第二类覆盖了有关经理的行为和行动的才能，就是指影响、凝聚和领导等人际关系能力。这三种能力都很重要，需要具备有效领导才能促使企业改观，这越来越被人们看做是高级经理至关重要的大事。然而，要改善这些复杂的技能领域是与改善经理的理解能力完全不同的过程（而且经常更为困难）。

头脑

高级经理怎样想，他们思考的广度和重点以及他们采取的精神状态，都对企业的运转有着根本性的影响。因此，认识才能和成熟才能都包含在这一类里。如果他们必须使企业根据战略运转，他们就需要有能力看到问题之间的相互关联，能创造性地思考问题，并能超出传统的准则办事。因为要从一个高级的、功能的职位向总经理转移，高级经理的思想模式必须来一个根本的改造。

发展

最后，发展才能不仅涉及一个人理解和应用了什么，而且涉及怎样着手这一过程。由于企业环境变化很快，高级经理必须是有恒心的自学者。有了从经验中学习的能力，可以预见到最近经理技能所取得的进步，或最终将取得成功，或不能成功。

这最后一类不仅关系到经理理解他们的工作、企业和企业世界的能力，它还涉及到了解他们自己的能力，这包括知道自己的优点和弱点，找出和利用反馈的能力以及承认一个人的局限性。

中国有句古话：“天行健，君子自强不息”，无论是对社会责任的承担，还是对个人事业的追求，高级经理人都应该永远保持一种积极向上的学习态度，是的！态度决定一切，也将决定一个高级经理人和他所领导的企业的命运，这正是本书要阐明的道理。只有当中国出现了一大批有远见、有抱负、有强烈责任感的高级经理人的时候，我们的企业才能称雄于世界。

是为序！

目 录

第 1 章

听从职业和命运的召唤

高级经理人意味着实力	3
众人眼中的高级经理人	4
首先是正直和诚实	5
职业道德也很重要	7
廉洁自律	8
气度恢宏	8
唯才是举	9
汲取群体智慧	10
修炼知识	11
良好的专业修养	12
成熟的情感	12
做远见卓识之人	15
给自己一把衡量的尺子	17
扮演关键角色	17
领导或参与战略的制定	19
领导战略的实施	19
从容应对变革	22

第 2 章

从制定目标开始

凡事预则立，不预则废	29
力求精明灵巧	30

详细、具体	31
跟踪、监控	31
切实可行	32
相互关连	32
时间性强	32
分清楚轻重缓急	33
集中精力实现目标	34
确保目标形成文字	37
你要行使权力	37
目标的推动与监控	38
确定测试点	38
由测试点到测试点：行动	39
要分清主次，弄清相互关系	39
要设定时间	40
结果对比与总结	40
专题一：年终目标的威力	41

第 3 章

走规范化之路

程序化的优势	45
提倡作业管理	48
准时生产制	50
丰田生产方式的启示	51
物料需求计划管理	53
掌握控制的手段	54
全面的质量管理	56
全局性	56
从生产到消费	57
全员参与	58
建立健全的管理制度	59

严格控制生产过程中的关键程序	59
加强企业质量意识	60
狠抓售后服务	61
重视“人的质量”的培养	61
专题二：TPS 显生机	61
专题三：视质量为生命	63

第 4 章

造就敏锐的预见力

高级经理人的钥匙	69
面对纷杂的市场敏锐的观察	72
激动中的冷静：分析与判断	74
高级经理人的头脑	77

第 5 章

以决策制胜

完善的情报收集体系	83
市场调查	86
在各种媒体上收集	86
从博览会上获取信息	86
对一般的信息进行多角度分析	86
借机搜集	86
套问	87
购买	87
建设信息化队伍	88
建设信息网	88
加强企业在职情报队伍培训	88
增加企业竞争情报业务费用投入	88
事务处理系统	89
办公自动化系统	90

知识运用系统	90
信息管理系统	91
决策咨询系统	91
分析自身状况	92
达成综合分析与决策	94
避开陷阱	97
陷阱一：忘记企业的长远目标	97
陷阱二：重视短期利润	97
陷阱三：依赖数字经营企业	98
避免冒险的冲动	99
专题四：建立现代的信息系统	100

第6章

学习战略竞争谋略

战略决定发展	105
注重整体	105
富有远见	106
高层管理者的责任	106
重在效能	107
增强适应性	107
发挥纲领性作用	107
调动各种资源	108
增强创新意识	108
仔细观察市场	108
准确定位	109
抓住扩张机会	111
市场渗透	113
市场开发	114
产品发展策略	114
市场开拓方法	114

企业初创阶段	115
企业成熟阶段	115
分散风险的战略选择	116
纵向延伸模式	117
横向拓展模式	118
共赢的战略选择	119
找到扩展的捷径	120
降低企业生产成本	121
突破传统竞争方式	121
降低企业经营风险	121
战略联盟的建立	122
合作伙伴的竞争优势	122
注重协同效应	123
关注合作者的竞争领域	123
合作者的实力比较	123
注意战略一致性	123
信任程度	123
面对联盟陷阱	124
竞争对手的共谋联盟	124
若干家实力弱的公司组成联盟	124
强者和弱者之间的联盟	125
专题五：东芝感受联盟的魅力	126
专题六：海尔做蛋糕做到全世界	127

第 7 章

优质的人力资源策略

认识优秀人才的特点	133
特长性	133
进取性	134
开拓性	134

独立性	134
求知性	134
自信性	134
找到最优秀的人才	135
全面地识别	135
历史地识别	135
发展地识别	136
让每一个人人尽其才	137
注意年龄与能、位的关系	137
注意业务适应性与位的关系	138
注意非智力能质与位的关系	139
注意能、位之间的静、动关系	140
员工满意战略	140
让员工满意	141
员工满意战略的基本内容	142
员工满意的实质	143
充分挖掘人力资源	144
预测与把握	144
培养与开发	146
配置与管理	147
创造环境培训经理	148
改变传统观点	148
改善管理环境	148
改变培训者计划	149
室外培训的运用	151
什么是室外培训	152
室外培训的特点	153
室外培训应注意的问题	155
室外培训的形式	156

计划室外项目中的重要问题	157
专题七：做完美的 IBM 人	160
专题八：微软面向未来的人才战略	161

第 8 章

激发工作的热情

拥有超人的魅力	169
激发下属的工作热情	172
给予下属正确的评价	174
真诚赞美的优势	176
奖励：热情的催化剂	178
表扬的魅力	181
给予发展的机会	182
批评的艺术	183
因人而异	185
恩威并施	186
切忌重复啰嗦	187
批评不是一切	188
专题九：福特的高薪刺激法	189
专题十：以人为本	190

第 9 章

打造团队精神

团队的本质	195
团队及其基本特征	195
团队与个人的区别	196
团体与群体的区别	197
团队类型	198
问题解决型团队	198
自我管理型团队	198

多功能型团队	199
九种潜在团队角色	201
创造、革新者	201
探索、倡导者	202
评价、开发者	202
推动、组织者	202
总结、生产者	202
控制、检查者	202
支持、维护者	202
汇报、建议者	203
联络、合作者	203
团队的注意事项	203
对于共同目的的承诺	203
建立具体目标	204
领导与结构	204
社会化和责任心	204
适当的绩效评估与奖酬体系	205
维系团队凝聚力	205
维系团队凝聚力的本质	205
企业交流障碍	207
刻板地坚持组织结构框架	207
脱离员工的管理阶层	207
等级制度	208
生理障碍	208
言行一致	209
派系斗争	209
缺乏倾听	209
企业正式交流形式	210
向上的交流	210

	向下的交流	211
	横向的交流	212
	交叉交流	213
	企业非正式交流	215
	非正式交流的特点	216
	非正式交流的类型	216
	从管理的角度看待非正式交流	217
	最佳的团队组合	218
	针对青年人的措施	219
	对于老年员工的措施	220
	专题十一：努力培育团队精神	223
	专题十二：重视人的价值	224
第 10 章	修炼五项技能	
	深入分析认识问题的能力	229
	超强的行动能力	231
	影响他人的能力	234
	优秀的心理素质	240
	不断地学习	242
	高级经理的理解	244
	高级经理的行为	244
	高级经理的头脑	244
	自我指导的发展	244
	专题十三：测验一下您是否够格当经理	245
第 11 章	扬起文化的旗帜	
	不可忽视企业精神需求	251
	导向功能	252

规范功能	253
凝聚功能	253
激励功能	254
共享的价值观	254
美国 IBM 公司	256
日本松下公司	256
三菱家训	257
麦当劳公司	257
深圳康佳集团	257
中华自行车公司	257
引导企业文化的形式	262
企业经营战略的制定	262
企业文化建设的第二个步骤	263
企业文化建设的第三个步骤	263
企业文化核心培养	264
CI 战略	265
CI 的本质	265
CI 的形成	267
CI 的构成	267
警告、警惕不良文化	270
专题十四：注重形象的联邦快递	272
专题十五：创造冠军形象	273

第 12 章

发掘创新的秘密	
适者生存	277
创新是现代企业成长的基石	278
创新灵感的来源	281
意外情况中制造的创新机会	282
不协调的现象	283

在过程中导致的创新	284
未来市场的新变化	285
人口状况的变化	286
换个角度看问题	286
新的技术与知识	287
培育良好的创新环境	287
创造性构思形成的条件	287
创造中可能遇到的障碍	289
建立创新环境	291
有利于创新的管理方式	295
管理好你的创新人员	297
企业创新中的管理者	298
企业创新中的员工	299
评估一年的创新表现	303
专题十六：成功的创新管理	304
专题十七：永远是最新的	305
专题十八：创新的奥秘	307

第 二 章

听从职业和命运的召唤

TINGCONG ZHIYE HE
MINGYUN DE ZHAO
HUAN