



目录 Content

职业经理生涯设计

第一章 生涯设计主题	1
一、经理人必须是战略家	1
二、经理人必须是一位策划者	2
三、经理人必须是一位优秀的组织者	2
四、经理人必须是一位协调者	3
五、经理人必须是一位管理大师	3
六、经理人必须是一位分析者	4

七、管理者必须是一位推动者	4
八、经理人必须是一位改革者	5
九、经理人必须是好的沟通者	5
十、经理人必须是一位好老师	6
十一、经理人必须好学不倦	7
十二、经理人必须是科学决策人	7
十三、经理人必须是宣传鼓动家	8
十四、经理人必须是创新者	8
十五、经理人必须具有鲜明的个性	8

第二章 角色的转换	11
一、经理人人人生第一角色——探险家	11
（一）培养探究的心	11
（二）明确目的	12
（三）拓宽视界	12
（四）找更多的资料	13
（五）善于利用一切资讯	14
（六）打破常规	15
（七）敢于冒险	15
（八）克服障碍	16

（九）善于联想	17
（十）作好记录	18
（十一）探险家的责任	19
二、经理人人生第二角色——艺术家	20
（一）适当地加工	20
（二）改变思维方式	21
（三）发挥想像力	23
（四）由反方向观察事物	25
（五）产生意念关联	26
（六）忽视规则	27
（七）做一个艺术家	29
三、经理人人生第三角色——法官	29
（一）正确评判	29
（二）创造性地否定	30
（三）查明危险	31
（四）突破常规	33
（五）从现实出发	34
（六）消除文化偏见	35
（七）防止独断性思考	36
（八）意志的决定	37
（九）明确自己的责任	38

四、管理者人生第四角色——战士	39
（一）勇于实践	39
（二）树立雄心	40
（三）正确对待批评	41
（四）耐心地努力	43
（五）采取行动	44

第三章 职业经理人时间管理	45
一、现代管理人的时间观	45
（一）时间是什么	45
（二）现代管理者的时间观	46
（三）职业管理者的时间感	48
（四）管理者应当讲求时效	50
二、管理者时间运筹原则和方法	51
（一）职业管理者的时间分类	52
（二）利用时间是一个极其高级的能力	54
（三）时间运筹管理的统计法	58
（四）时间运筹管理的ABC分类法	59
（五）时间运筹管理的PERT方法	60
（六）信息时间管理法	62

三、时间运筹要点	64
（一）合理安排时间	64
（二）时间节约	68
（三）控制文件和会议过多地占用时间	72
（四）业余时间安排	75
四、提高时效的途径	77
（一）时间推测七十二招	77
（二）找到浪费时间的症结所在	85
（三）养成良好的生活方式	86
（四）放弃枝节，做真正重要的事	88
（五）权力下放	88
（六）避免拖泥带水	89
（七）做时间的主人	90
（八）时间管理中的谬误	90
第四章 职业经理人人生规划	97
一、管理者的人生功课	97
（一）生命的蓝图	97
（二）时间计划	100
（三）一日之计	105

二、 管理者人生自我建筑	108
（一）自我教导	108
（二）体力·智力·精力	112
（三）将体能转化为智能	116
（四）支配潜意识	117
（五）自我训练	122
（六）坚定自信	124

第一章 生涯设计主题

一、管理者必须是战略家

现代市场，已不是狭隘的市场，它没有国界限制，是国际性的世界大市场。市场的变化要受经济、政治、自然等诸多因素的影响。一个企业要想在开放的国际市场上求生存、求发展，管理者必须有战略眼光，根据外部环境的变化作出企业战略决策，它影响着企业发展中带有全局性、长远性和根本性的问题。

决策活动最能体现战略家的特质。在决策活动中，管理者通过“谋”和“断”两大职能来决定组织中的重大问题。管理者关心和参与智囊机构的整个谋划过程，使其对最终备选方案的“背景”了如指掌，只有这样，才能充满信心，胸有成竹地作出决断。

二、管理者必须是一位策划者

他必须知晓构成计划功能的要素：

- A. 始终有明确目标；
- B. 预算未来的工作量；
- C. 决定必须完成的工作；
- D. 决定如何完成工作；
- E. 能找到问题的关键；
- F. 能够确定最佳时机；
- G. 他还得经常不断地督导计划的实施。

拟定计划时应有远见，要作出5~10年以上的长期计划，并决定出行动方案。同时，管理者还得利用现有的一切方法及技术，使自己的估计更切合实际。

三、管理者必须是一位优秀的组织者

他必须能利用现代的各种技术来建立健全组织。过去，管理者只凭个人本身的修养与观念去进行组织工作，但是今天，他却有各种现代化的技术可资利用。只有懂得如何运用这些技术的管理者，才能建立起完善的组织，也只有这样，才不致因起初计划的草率而导致后来不断地修改。完善的组织，一方面可增加生产，同时也可以将工作环境中零杂的工作归类，再分成可由个人独立完成的工作单元，然后决定哪些部分该由自己处理，哪些部分该由部属处理。组

织不过是确定及编配要做的工作、规定及授权，使部属有效地工作以完成其任务的一种过程而已。

四、管理者必须是一位协调者

企业组织中，管理者的主要职责之一是把要做的工作与现有的资源密切地配合，这对一个管理者来说需要很高的技巧。在资源日趋匮乏，而工作日益繁重的今天，这种配合工作特别重要。通常管理者需要一位助手协助完成这种工作，因此，管理者须划分阶段及范围，以便协调，而这份工作通常也由部属去执行。

五、管理者必须是一位管理大师

现代的管理者都致力于系统制度的建立，希望藉此与企业组织内各部门保持密切的联系，这样，一旦出了差错，便可立即改正。通常，高阶层的管理系统均由专家设计，但是管理者仍需决定他所需要知道的事，以便专家依据他的需要来设计管理系统。

管理者也须先决定哪些资料是他所需要的，以作为考核工作绩效及配合进度的依据，并以此了解人员、设备、补给和输出或生产的最新情况。此外，他还应订立一种有关成本、质量及生产的标准，作为个人工作的准绳，并实施内

部必要的审核等，这些都是一个管理者要了解组织内一切事情的必要措施。

六、管理者必须是一位分析者

在设计某一个可以为管理者提供重要资料的系统时，分析方法是极为重要的。资料在未经适当地分析前，用处并不大，应该先把事情解剖，仔细观察、分析，然后还原。凡是他人所提供的工作资料都必须加以分析，以决定是否合乎标准，是否配合预定进度表，以及是否符合预定开支和收益。

这种分析对调查工作中存在问题的原因特别重要，同时，这些资料中更可看出目标及方法是否正确。

七、管理者必须是一位推动者

一个企业组织中的优秀成员，一旦被派任某项特殊职务去执行一项重要任务时，整个机构就会生机盎然。所以，管理者大部分时间都花在自己如何保持组织内高度工作效率上面。

特别是在能力不足的部门，管理者尤其要调动一切积极因素以使工作符合自己的目标，同时又符合整个机构的目标。

从研究结果中，我们发现部属的工作绩效大半靠管理者的激励，因此，管

理者要能为部门创造良好的工作环境，提供升迁机会以及其他能吸引具有发展潜力的部属和良好工作绩效的条件。

八、管理者必须是一位改革者

面临多变市场环境的企业愈来愈需要创新，因此，管理者必须在各方面不断推出新构想，运用新技术。

不过因为管理者每天都要解决许多复杂的问题，往往忽略了这方面的职责。

他应该不断地革新，这样不但可使部属打破常规，对外界的改变及考验更具信心，而且还可随时修正各项程序，计划目标及作业等以配合客观条件。

九、管理者必须是好的沟通者

现代企业组织关系中，大家愈来愈注意管理方面的密切联系，而且都在研究如何才能更有效而准确地相互沟通意见及思想，因此，管理者都把注意力集中在发掘那些阻碍资料、意见等在整个机构中畅流的真正原因。“畅流”的主要目标是要传递及接收完整而精确的资料，同时，整理出机构中共同的意见及应遵循的方向。

如果实施得法，可促进成员与成员、部门与部门之间的相互了解。此外，

一个管理者还要不断地分析及督导管辖部门，使意见及资料确能畅通无阻。这也是考验各级管理者的一种方式。

十、 管理者必须是一位好老师

虽然训练部属是专家们的事，但是有些训练，除管理者外，别人是不能替代的，因为管理者与部属间的关系特殊，其训练方式和使用的教材都与训练专家截然不同。

他的主要职责之一是训练能干的部属使其具有发展潜力，但是，管理者仅发现人才是不够的，一定要使这个“人才”愿意接受训练才行。

如果我们记忆不差，应该还记得一个好老师应是：

- 教学相长，听与讲并用；
- 乐“教”不倦，而学者乐在其中；
- 喜欢与人相处，特别是学生，而且言行一致；
- 具有完美的人格，学生对他深具信心；
- 有教无类，并以青出于蓝胜于蓝为最大的欣慰。

要想做一个好老师，他须竭尽所能，有勇气接受失败，并具有不断追求成功的决心。

十一、管理者必须好学不倦

现代管理知识日新月异，管理者必须不断学习新技术及新方法，不能以为自己已经受过良好的训练而贻误学习，因为这种训练可能隔一段时间就会落伍，而新的技术、方法却都是他从未运用过的。客观而言，教育和训练对我们的生活都很重要，教育可以扩展一个人的知识领域，使生活更为充实，而训练可以为以后的工作做准备。因而，管理者必须先接受好的教育和训练，然后才能教育和训练部属。

十二、管理者必须是科学决策人

管理者的职责及功能发挥到高峰，便是作决策。他运用一切管理学上的方法和技术，其目的是作一个正确的决定，而每个人作决定的方法和程序都不尽相同，因此，管理者必须把这些方法和程序“系统化”，才能适时作出精密的决定。

“系统化”决策也就成了管理者个人修养和生活方法中很重要的一环，其方法是把例行公事让部属去执行，管理者才有空余时间去解决复杂而困难的问题。管理者不应替部属作有关例行公事的决定，他应该与部属直接讨论问题，最后授权给最低层的负责人去作决定，但仍应负责，因此，管理者常常是紧张而孤独的。

但是对于那些有勇气、有干劲、有才能和训练有素的人，他们所得到的报酬是成功的滋味、受人景仰和个人的欣慰与满足。

十三、管理者必须是宣传鼓动家

管理者要高瞻远瞩，明晰动静，运用思想家、演说家、评论家的天才，阐述概念，扭转看法，鼓舞士气，引导众人形成明确的价值观，从而使企业全体员工产生持久的凝聚力，并在组织外部社会大众的心目中植下一种亲切友好的形象，使企业有一个轻松的外部环境和社会环境，更广泛地传播自己的企业文化，提高自己企业的知名度和无形资产。

十四、管理者必须是创新者

一个人如果没有创新精神，不敢冒风险，就谈不上开拓。只有敢闯敢干，敢于试验，敢于冒险，才能走出新路，走出好路，干出新的事业。

十五、管理者必须具有鲜明的个性

开拓型人才最重要的是内在素质，归结到一点就是个性。个性能使人的才干增添无比的光彩。管理者的个性特征一般包括：

主动性：旺盛的求知欲和强烈的好奇心驱使他积极进取。

洞察力：富于直觉，对环境有敏锐的感受力，可以觉察到别人未注意到的

情况和细节。

疑问性：不盲从，敢大胆发问，冲破旧的传统观念。

独创性：有别出心裁的见解，勇于弃旧图新，别开生面。

自信心：相信自己所做事情的价值，即使受到阻挠和诽谤，也不改变信念。

坚持力：有百折不挠、坚持不懈的毅力和意志。

想象力：思想中新的观点、形象，来自合理的联想、幻想。

严密性：灵感的火花闪过后，能深思熟虑，精细推敲，以求达到完美的结果。

幽默感：幽默的性格使他不因别人的讥讽和轻视而影响自己的情绪和创造力。

勇气：具有面对常人无法忍受的困境的勇气。

狂劲：对外，试图突破常人以为难于突破的主客观障碍，达到自己想要达到的光辉顶点；对内，既是一种对自己实力的充分信任，又是一种对较高目标的大胆追求。

第二章

角色的转变

一、管理者人生第一角色——探险家

(一)培养探究的心

达·芬奇说过：“我漫无目的地在山野四处行走，为无法解释的事物寻求可能的答案。为什么贝壳与一般在海中可见的珊瑚、海草的图样一起出现在荒无人迹的山上？为什么雷声比形成它的缘由持续得更久？为什么闪电的出现只须刹那，但在雷声传达前却要经过一段时间？投石于水，为何掀起层层涟漪？飞鸟为何能在空中停留？这些使我感到迷惑的问题及不可思议的现象，一直引我深思。”

为产生新的构想，必须要有充足的资料——如事实、理论、概念、规则、资料、感觉、印象等。优秀的探险家绝不会老在同一个地方兜圈子，那就像是在已经挖空了的矿床掘矿。但假如能以好奇心探求新的领域，就可不断发现原料的新矿床是那么丰富地引发采集的欲望。

因此各位应该从已经习惯了的路上走开，到一个未知的领域去，并向广阔世界打开你隐闭已久的心房。如此说来，优秀的探险家必然具有积极敏感的“探究之心”，随时从周围发现许多有益的材料。具有“探究之心”的人深知自己找来的材料，有从此一形态在根本上转化成另一个新形态的可能。像这样的人不论到机场、博物馆，或其他任何地方——杂货店、高级洋房，甚至垃圾场、荒芜的山野，都可能找到触发奇想的灵思，其范围愈广，变异愈大，所产生的构想则可能愈具独创性。

（二）明确目的

在日常生活中，总是不断出现扰人安宁的噪音，鸡尾酒会中人声的喧哗、酒杯碰撞的咣咣声、嘈杂的音乐等等。在诸如此类的噪音里，我们却仍然了解交谈对象所说的话，这是由于我们的注意力有选择性，能以对准频率的方式接收某些通讯，同时忽略掉其他杂质。

请任意在周围找出五件蓝色的物品。一旦你心中存有“蓝色意识”，你的眼睛便开始注意一切属于蓝色的东西，桌面上的蓝色书本、椅子上的蓝垫、墙上那幅画作里的蓝影，突然一一映入你的眼帘。记住所听的话，你将在一天中至少听见那句话六次以上。同样地，你也会发觉，当你买了一部新车时，会很快地在大街小巷见到许多同型的车子。有趣的是，据说有人在卖掉过去常用的“别克”车之后，就再也不曾见到别克车了。这是因为人总会找到自己正在找的东西。

（三）拓宽视界