

<<经理人的101条成功秘籍>>

图书基本信息

书名：<<经理人的101条成功秘籍>>

13位ISBN编号：9787543649767

10位ISBN编号：7543649764

出版时间：2009-1

出版时间：青岛出版社

作者：赵柯

页数：327

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<经理人的101条成功秘籍>>

前言

经理人一词，来自英文中的“manager”，它已经成为我们当今生活中一个高频率用词。

职业经理人是指那些以企业经营管理作为职业，深谙企业经营管理之道，并确保企业资产保值和增值的受薪阶层。

一般认为，将经营管理工作作为职业，具备一定职业素质和职业能力，并掌握企业经营权的社会阶层，就是经理人。

通俗来讲，经理人就是凭能力凭业绩吃饭的人，但不是凭资本吃饭的人。

换言之，他们是凭人力资本吃饭的人，而不是凭货币资本吃饭的人。

经理人，横向看是分类的，销售、财会、生产、技术等等；纵向看是分层次的，企业需要各种层次的职业经理人。

比如第一个层次是能工巧匠型的，是某一个领域的行家里手；第二个层次是将领型的，在一个领域中可以带领一帮人来完成一个特定项目；第三个层面则是教师型的，必须有系统而且宽泛的思考。

经理人最重要的使命就是经营管理企业，使其获得最大的经济效益。

所以对职业经理人有其独特的评价标准，其报酬及社会地位的高低，取决于经营业绩的好坏，他们必须承担经营失败后的职业风险。

<<经理人的101条成功秘籍>>

内容概要

伴随着经济市场化、国际化的进程，中国经济总量2007年已经跃居世界第四位，中国各类企业总数达800多万户。

经济的发展和企业的成功，需要大量优秀的职业经理人作为人力支撑。

职业经理人在中国正成为一个备受关注的阶层，社会地位越来越高，社会影响也越来越大。

成为一名优秀的、成功的职业经理人已成为许多年轻人的梦想和目标。

如何让梦想照进现实，达到你职业生涯的巅峰？

本书在采百家之长的基础上，结合自身实践，立足中国国情和传统文化，为有志成为经理人和已经是经理人的读者，精心“打造”了101条简明实用的成功法则，相信一定会给你的职业生涯提供有益的帮助。

<<经理人的101条成功秘籍>>

作者简介

赵柯，高级经济师，教授级高级政工师。
多年从事经营管理工作，在《红旗》、《十月》等期刊发表理论文章和作品百万余字。
长期致力于企业管理研究，曾担任某企业总经理，创下连续五年销售递增亿元的佳绩。

<<经理人的101条成功秘籍>>

书籍目录

前言定位角色明确职能管好自己掌控全局依势嬗变直面复杂状态让他人对你放心树立领导风格激发团队士气开好会议用好保护色智慧应对“小圈子”消除管理浪费战略下移理性竞争辩证思维注重激励激情管理保持距离攻心为上施展概念技能注意谈话技巧关注员工忠诚度做好降职管理强化结果心态启发问题意识不怒而威钝感力智慧赢得尊重多疑有害说服别人让员工快乐工作低成本点燃激情温馨考勤选好搭档认知下属能力灵活培训授权有术制度不败戒掉拖延习惯活力管理顺畅沟通真情福利善于纠错有效批评训诫有方消解抗拒委婉交流不要事必躬亲开发人脉按步骤解决问题建立信任科学管理时间让下属尽职激励有禁忌不要太较真多些幽默营造好氛围让员工口吐真言零时差管理创新至尊简单管理明识中流砥柱真诚赏识创造愉悦环境用人要疑管理好强势下属用好坚持己见者组织造血内部轮岗细化执行力应对老板的个性和失误赢得老板信任适时服输知难而退善与媒体打交道以道歉化解危机积极等待远见能力用好名片参与社团活动拓展领导魅力防范决策陷阱忙到关键处诚信交往化解风险防止吃里扒外褒奖核心员工向上管理管理压力摒弃负面心理避免温馨误区不做工作狂宽容自己减法管理低调打造个人品牌起居有常展现最好的自己后记

<<经理人的101条成功秘籍>>

章节摘录

001 定位角色 职业经理人是董事会或者是企业大股东聘请的企业管理者。在董事会或者大股东眼里，职业经理人的角色定位就是“保姆”，需要像保姆照顾小孩一样，认真呵护企业的成长和发展。但在实际操作过程中，总是有经理人自觉不自觉地陷入到了充当“婆婆”的角色当中，以为自己坐上了经理这个位置，就有一种企业是自己的了的感觉。这种位置带来的权利感和满足感也促进了经理人雄心的勃发和职业的激情。在决策上，全力调动起来，为实现自己的目标而行动，要求全公司都服从他个人的指挥。为了做大做强，而不顾企业实际情况，以业界第一或者全国第一的高要求给自己太大压力。而在费用上，有时也没有过多考虑。觉得反正不是花自己的钱，是“拿老板的钱，做自己的事”，能实现自己的价值就可以了，有一种好高骛远的心态在里面。结果与董事会或者大股东的关系不相和谐，最终导致自己的离职或者遗憾出局。有位经理人在某大型企业担任总裁，他以自己的智慧和努力把企业从生死边缘上拉了回来，并且在短短的两三年时间内，使该企业成为行业中的佼佼者。可他在没有经过董事会的批准前，自作主张支出了20万元的费用，超出了董事会为其设定的费用支出在10万元以下的权限，最后造成与董事会不和，不得不采取走人的方式结束了一段本以为皆大欢喜乃至双赢的职业生涯。

常规意义上，经理人的角色定位具有两个基本特征：一是根据公司的经营管理状况，确定企业的工作目标，然后拆分成具体任务，通过调动资源，进行有效授权，并对目标实现的情况实时监督；二是带出一支队伍，培养帮助指导下属，进行大量的在职培训，提升企业发展的整体水平。经理人在对自身的职业规划或者角色定位中，应该始终如一地明白自己就是“保姆”而不是“婆婆”。

一旦混淆或者颠倒两者之间的这种关系，就有可能出现不和谐的音符，甚至引发“地震”。到头来，在资本意志起决定作用的今天，吃亏的或者说受到伤害的往往是经理人自己。

为了维护职业经理人的权益，也是为了实现自己的人生目标，经理人要时刻明确自己的定位，严格遵守经理人的行为准则，始终依赖市场机制和企业法则谋求和维护自己的权益。一般来说，经理人的职权主要体现在以下方面：组织实施董事会的决议，全面主持公司的日常运营和管理工作；拟订公司中、长期发展规划，年度运营计划和收益运用计划，公司年度财务预决算方案、弥补亏损方案；拟订公司增加或减少注册资本和发行公司债券的建议方案；拟订公司内部管理机构设置方案；拟订公司的规章制度；提请董事会聘任或解聘公司财务负责人；决定公司其他各职能部门负责人的任免；决定公司本部工作人员的聘用、薪酬、奖惩与辞退；审定下属企业中长期发展规划、年度经营计划和重大投资等事项；在董事会授权的额度内决定公司投资、贷款、对下属企业担保等事项，决定公司法人财产的处置和固定资产的购置，审批公司财务支出；根据董事长授权，代表公司签署各种合同和协议；签发日常行政、业务等文件。

有些经理人在权力运行的过程中，往往会越过以上这些权力门槛，把自己的权力扩大化，既是决策的参与者，又充当决策的制定者，混淆了职业经理人和董事会之间的“保姆”与“婆婆”角色定位，当然就会折戟沉沙了。

一个职业经理人可以拥有公司的股份，但他必须明确分清自己的双重身份。作为股东，他有权享有股东的一切权利，但作为职业经理人，他必须按经理人的准则行事。事实上，国外大多数职业经理人都通过各种形式成为了公司的股东，但董事会并不因此就放低对职业经理人的职业要求。

02 明确职能 有经理人的头衔，并不代表你有经理人的能力。虽然头衔能够给你带来一定的地位权威，但这种地位权威在很多时候是无足轻重的，与经理人能力的高低没有特别直接的关系。经理人管理主要体现为对部属的影响力，而不是在部属面前炫耀自己有多少实际上已经被噪音化的头

<<经理人的101条成功秘籍>>

衔。

管理是什么？

管就是对自然和社会资源进行调配，理就是对团队行为进行梳理。

管理也就是对资源进行合理调配且对团队的行为进行引导的活动。

在工作当中，一些经理人把大部分的时间用于一些非管理的事情上，比如：一个销售经理在作统计分析或安抚一位重要的顾客；一个生产经理在修理工具或填写一张生产报表；一个制造经理在设计一种新的厂房布局或试验新材料；一家公司的总经理在拟订一笔银行贷款的细节。

这些都不是经理人的管理工作。

经理人的职能决定了他的角色定位。

首先，经理人是一个职业人。

他主要是对自己的职位负责，而不是对某个人或某个企业负责，也不依附于某个企业或个人，这与传统企业中或多或少存在的人身依附关系完全不同。

相对而言，经理人对于企业和企业所有者来说是自由的，是可以选择和流动的，这正是经理人的生命力之所在。

其次，经理人的价值不是别人施舍的，而是由市场需求决定的。

其市场价值的高低取决于他目前运营的企业的规模、当前的业绩表现以及经理人生涯的业绩记录。

如果一个经理人缺乏业绩的支持，那么他随时都将面临被市场抛弃的可能。

因此市场价值是经理人的生命。

失去了职位，没有关系；失去了市场价值，就意味着职业生涯的终结。

第三，经理人是专业化的人员，依靠的是自己的特殊专业技能即管理和运作企业的技能，而不是自己的资本，因此他的一切行为都必须符合专业水准。

由于中国的企业管理者大多是半路出家的，其中又不乏成功的例子，因此许多人往往认为管理工作并不需要专业技能。

实际上这是一种误解。

由于市场环境、技术和竞争对手随时在发生变化，企业对经理人的专业技能要求越来越高，经理人还要对自己进行专业定位。

有些人擅长财务，有些人擅长营销，有些人擅长人力资源管理。

总之，经理人必须善于学习，不断提高自己，使自己的能力符合自己职位的专业要求。

明确职能，要求经理人做好四项基本作业。

一是制定目标。

经理人决定目标应该是什么，为了实现这些目标应该做些什么，这些目标在每一个具体领域中的具体目标又是什么。

把这些目标告诉那些同目标的实现有关的人员，以便目标得以有效地实现。

二是组织工作。

经理人管理所需的各项活动、决定和关系。

对工作进行分类，把工作划分成各项可以管理的活动，又进一步把这些活动划分成各项可以管理的作业。

他把这些单位和作业组合成为一个组织结构，选择人员来管理这些单位并执行这些作业。

三是激励和信息交流。

把各类人组织成为一个团队的方法主要是，通过日常的工作实践，通过员工关系，通过有关报酬、安置和提升的人事决定，通过同其下级、上级和同级之间经常的相互信息交流等。

四是衡量。

经理人要注重建立衡量标准，而衡量标准对于整个组织的绩效和个人绩效至关重要。

经理人要为每一个人确定一种衡量标准。

衡量的标准不但要专注于组织的绩效，而且还要专注于个人的工作并帮助他做好工作。

他对成就进行分析、评价和解释。

他把这些衡量的意义和结果通报给他的下级、上级和同级。

<<经理人的101条成功秘籍>>

这四项目作业合起来，就把各种资源综合成为一个活生生的、成长中的有机体。

经理人的基本职能，就是把本团体的成员更好地组织起来，提高团体的运作效率。

小一点的经理人就像一个乐队的“领奏”，必须能够很好地演奏小提琴，能够带领弦乐队。

大一点的经理人则应更像一个乐队的指挥，他不必是一个优秀的乐器演奏家。

作为一名优秀的职业经理人，必须要有管理艺术和组织才能，对处理各种疑难问题的穿透力要很强，辐射范围要广。

特别是要能透过事物的现象看到本质，能准确地抓住问题的要害，善于从错综复杂的事物中理出头绪，对上对下都要有很强的穿透力及辐射力。

做管理工作，主要是与人打交道，人是有思想意识的，也是最难管、最令人头痛的。

因此，要想成为一个称职的经理人，通人性、讲道理，尊重人、关心人、理解人和信任人，看到人才的价值，重视人才的作用，挖掘人才的潜能尤为重要。

03 管好自己 要想管好他人，首先要管好自己。

作为一个经理人，在开始管理别人、行使管理职权之前，首先要学会自我管理。

管好自己，需要坚持以下原则。

目标原则。

每个人都曾有一个愿望或梦想，也会有工作上的目标，但能够经过深思熟虑而后制定自己职业生涯规划的人并不多。

生涯规划的实现，需要强有力的自我管理能力。

有目标的人和没有目标的人的认识是不一样的，在精神面貌、拼搏精神、承受能力、个人心态、人际关系、生活态度上均有明显的差别。

唯有及早确定职业生涯目标并坚定不移地为之奋斗，20年后才不会后悔！

效率原则。

浪费时间就等于浪费生命，这个道理谁都懂得。

但是，我们每天至少有1/3的时间做着无效工作，在慢慢地浪费自己的时间和生命！

所以，要分析、记录自己的时间，并本着提高效率的原则，合理安排自己的时间，在实践中尽可能地按计划贯彻执行。

坚持下来，你会发现，你的时间充裕了，你的工作自如了，你的效率提高了，你的自信增强了。

成果原则。

自我管理也要坚持成果优先的原则。

做任何工作时，都要先考虑这项工作会产生什么样的效果，对目标的实现有什么样的效用。

这是安排自我管理的工作顺序的一个重要原则。

至于那些与成果关系不大的事，尽量交给下属去干好了。

优势原则。

充分利用自己的长处、优势积极开展工作，从而达到事半功倍的效果。

这是自我管理的一个非常重要的原则。

人无完人，你不可能消灭自己的缺点。

管理过程中你要注意展示你的优点，把自己的长处发挥到极致。

要事原则。

做工作分轻重缓急，重要的事情先做。

在ABC法则中，我们把A类、重要的工作放在首先要完成的位置。

在自我管理中，A类、重要的工作就是与实现职业生涯规划密切相关的工作，要优先安排，下大力气努力做好。

如果要事没干好，就是费力不讨好。

<<经理人的101条成功秘籍>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>