

 SPTA

上海市职业能力考试院

上海市专业技术职业资格参考用书

职业经理人教程

ZHIYE

● JINGLIREN

JIAOCHENG

《职业经理人教程》编委会 著



上海遠東出版社



世纪出版

ISBN 978-7-80706-792-4



9 787807 067924 >

www.ewen.cc

定价: 65.00元



上海市职业能力考试院

上海市专业技术职业资格参考用书

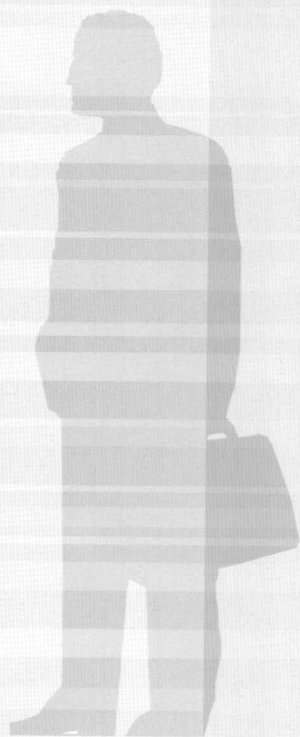
职业经理人教程

ZHIYE

● JINGLIREN

JIAOCHENG

《职业经理人教程》编委会 著



上海遠東出版社

图书在版编目(CIP)数据

职业经理人教程/《职业经理人教程》编委会著. —上海: 上海远东出版社, 2008

ISBN 978-7-80706-792-4

I. 职… II. 职… III. 企业领导学—教材
IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 119514 号

责任编辑: 张安平

特约编辑: 寓 语

装帧设计: 王 峥

版式设计: 李如琬

职业经理人教程

著者: 《职业经理人教程》编委会

出版: 上海世纪出版股份有限公司远东出版社

地址: 中国上海市仙霞路 357 号

邮编: 200336

网址: www.ydbook.com

发行: 新华书店上海发行所 上海远东出版社

制版: 南京前锦排版服务有限公司

印刷: 昆山亭林印刷有限公司

装订: 昆山亭林印刷有限公司

版次: 2008 年 10 月第 1 版

印次: 2008 年 10 月第 1 次印刷

开本: 710×1000 1/16

字数: 359 千字

印张: 21.25 插页 2

印数: 1—8000

ISBN 978-7-80706-792-4/F·340 定价: 65.00 元

版权所有 盗版必究(举报电话: 62347733)

如发生质量问题, 读者可向工厂调换。

零售、邮购电话: 021-62347733-8555

编委会主任 陈 皓

主 编 张成钧

副 主 编 施炎平 樊 鹏

编委会成员 陈 皓 张成钧 施炎平

樊 鹏 楼荣强 余长国

周建华 陈 勇 李志林

前 言

一

在我国改革开放、经济转型深入发展的今天,一个越来越清晰的事实是:社会发展的基础在经济,经济发展的主体是企业,企业发展的关键在人才,而企业人才的重心在富有责任意识、开拓精神和管理能力的企业家——经理人。正是在这样的意义上,可以说推动企业发展、实现经济繁荣和社会进步的一个十分重要的因素,就是培育和促进大批优秀职业经理人的成长。

职业经理人的成长虽然要有社会客观环境和企业体制、机制的保证,但内因却取决于经理人本身的身份自觉、思想意识和事业追求。为此,我们考虑通过《职业经理人教程》一书,从经理人的职业定位着手,力求在理论与实践、观念与行为、智慧与能力、素质与形象的结合上,阐明职业经理人应有的自我理解、敬业精神、境界视野,进而系统阐述企业经理人职业化、制度化发展中的应知、应会、应能,阐述现代中国职业经理人的道德品性、知识结构和素质能力的要求及其培养训练。

二

在编写的指导思想,《职业经理人教程》将坚持科学性、前沿性和现实性的结合,力图体现以下四个特色:

融摄学理新知。职业经理人应知、应会、应能的企业管理知识和实务能力,有基础性很强的一面,也有追随形势、不断更新发展的另一面。所以,《职业经理人教程》在加强基础理论、基本知识梳理、概括的同时,十分注意参考近年有关职业经理人素质能力问题研究的专著、论文,萃取其新观点、

新理论、新见解,合理地加以取舍,努力体现学科前沿和创新精神。

拓展全球眼界。与国际职业经理人的资格认证和培训制度相接轨,是中国职业经理人教育培训的一项重要任务。所以,我们花力气收集整理欧美发达国家关于职业经理人培训的要求、思路和内容,也参考比较了国际企业管理理论与实践发展的新趋势,认真加以选择吸收,充作本教程的知识和培训内容。

总结实践经验。从1995年起,我们就积极参与了企业经营管理人员的培训实践,2004年以来,更为这种培训的现代化、科学化、制度化建设做过不懈努力,积累了不少新经验,处置了许多新问题,编写过多本培训读本。本教程的内容体系、框架设计、思路梳理和内容安排,许多是和实践经验的总结分不开的。

体现前瞻思考。职业经理人的培养训练,要着眼现在,更要面向未来。把握经济发展趋势和企业管理思潮走向,是我们着重关注的课题,从而提炼成中国职业经理人培训的新要求、新内容。

三

《职业经理人教程》的内容体系和整体框架大致包括四个部分:

设计一个中国职业经理人的素质要求和资格标准体系;

提出中国职业经理人应具备战略谋划力、执行力、领导力三大能力;

阐述中国职业经理人的两项基本任务在于塑造企业核心竞争优势和提升企业系统管理水平;

概括说明中国职业经理人急需更新并加以有效实践的四个知识模块:创新企业人力资源管理;推进企业文化建设;健全企业经济法制;创建企业学习型组织。

四

面向广大企业经营管理人员的《职业经理人教程》,是上海市“职业能力培训”系列教材之一,并和先前出版的《国有企业董事培训教程》、《国有企业监事培训教程》形成配套,旨在为职业经理人的学习思考和培养训练提供一部简明、精练又自成系统的读本。

目 录

前 言.....	1
第一章 经理人职业素质.....	1
第一节 经理人职业定位	1
一、经理人阶层的形成	1
二、委托—代理关系与经理人职业	4
三、公司治理结构与经理人职位	5
四、职业经理人定义辨析	6
第二节 职业经理人身份认同	7
一、社会身份	7
二、企业角色	10
三、文化意涵	14
第三节 职业经理人使命责任	15
一、企业使命与企业责任	16
二、经理人使命感	16
三、经理人责任心	19
第四节 职业经理人权利义务	22
一、责任、权力与权利	23
二、权利保障	23
三、权利维护	25
四、义务承担	26
第五节 职业经理人资质评价	27
一、一项制度化建设工程	27
二、资格标准体系	28

三、业绩评估规范	35
第二章 职业经理人战略谋划力	37
第一节 企业战略谋划	37
一、战略与企业战略	37
二、坚持战略优先	38
三、科学谋划企业战略	39
第二节 企业战略体系	40
一、企业战略体系构成	40
二、规划总体战略	41
三、确立竞争战略	47
第三节 企业战略管理	50
一、战略管理及其过程	50
二、精于战略分析	51
三、善于战略选择	57
第四节 当代企业战略前沿	61
一、企业并购	61
二、战略联盟	63
三、战略拆分	65
四、蓝海战略	66
五、平衡计分卡	68
第三章 职业经理人执行力	72
第一节 执行：战略决策实施	72
一、执行与执行力	72
二、经理人执行力特征	73
三、执行力缺失：企业经营“黑洞”	74
第二节 经理人执行力内涵	76
一、领悟能力	76
二、传导能力	78
三、协调能力	79
四、控制能力	80



五、纠错能力	80
第三节 创建高效执行力组织	81
一、个人执行力与组织执行力	81
二、影响组织执行力的因素	82
三、高效执行力组织特征	84
四、高效执行力组织创建途径	86
第四节 确立企业执行体系	88
一、设计执行目标	88
二、规范执行行为	89
三、落实执行效果	89
四、克服执行疲劳	90
五、重视执行评估	91
第四章 职业经理人领导力	93
第一节 经理人是领导型管理者	93
一、领导观念引入管理	93
二、管理与领导	95
三、经理人领导力	96
第二节 经理人领导力内涵	97
一、领导掌控力	97
二、领导决断力	98
三、领导鼓动力	99
四、领导注意力	99
五、领导影响力	100
第三节 领导艺术与领导力实现	101
一、领导决策艺术	102
二、合理用人艺术	103
三、人际协调艺术	104
四、委托授权艺术	107
五、时间管理艺术	110
第四节 领导风格与领导魅力	113
一、领导行为与领导风格	113

二、领导风格类型	114
三、领导班子构成及其风格	116
第五节 沟通与组织领导力培育	118
一、沟通与有效沟通	118
二、管理层团队沟通	122
三、组织的层级沟通	125
四、沟通冲突的处理	127
第五章 企业竞争优势塑造	130
第一节 竞争与竞争优势	130
一、竞争是市场经济的基本特征	130
二、竞争优势决定竞争地位	131
三、竞争力决定竞争优势	131
第二节 竞争优势与核心竞争力	133
一、持续竞争优势	133
二、核心竞争力概念	135
三、核心竞争力基本特征	137
四、核心竞争力构成要素	139
五、核心竞争力是企业发展的根本动力	140
第三节 创新力与核心竞争力	141
一、创新和创新力	141
二、创新力培育的基本环节	147
三、创新力是核心竞争力的关键	151
四、创新落实于组织行为	155
第四节 核心竞争力评估	156
一、价值链与核心竞争力	157
二、竞争质量的评估与控制	158
三、竞争力指标体系的设计	159
四、核心竞争力的可持续发展	161
第六章 企业系统管理水平提升	164
第一节 企业管理作为系统工程	164

一、系统的特性和功能	164
二、用系统论观点看待企业管理	166
三、企业系统管理要义	168
第二节 企业系统管理的组合要素	170
一、目标管理	170
二、质量管理	176
三、营销管理	180
四、物流管理	185
五、资金管理	189
第三节 系统管理工具框架	191
一、信息技术的应用	191
二、立体管理架构的设置	193
三、集成管理模式的推行	195
第四节 系统管理机制设计	196
一、从诺贝尔经济学奖说起	196
二、机制设计理论概述	197
三、机制设计理论的应用	198
第七章 经理人与人力资源管理	200
第一节 人力资源：企业第一资源	200
一、人力资源与人才资源	200
二、人力资源与人力资本	203
三、人力资源的企业价值	206
第二节 岗位分析与人力资源配置	207
一、人一岗匹配理论	207
二、人一岗匹配基本原则	208
三、岗位分析的基本方法	209
第三节 人力资源测评	212
一、人力资源测评的作用	212
二、人力资源测评的内容	213
三、人力资源测评的方法	215
第四节 知识人力资源管理	218

一、知识经济的特征	219
二、人力资源管理的新发展	219
三、知识生产与知识管理	221
第五节 战略人力资源管理	223
一、战略人力资源管理的提出	223
二、中国企业的战略人力资源管理	225
三、职业经理人战略人力资源管理	226
第八章 经理人与企业文化建设	228
第一节 企业文化：管理思潮新发展	228
一、文化与企业文化	228
二、企业文化的缘起	229
三、企业文化与企业管理	230
第二节 企业文化的构成	231
一、核心理念	231
二、制度形态	232
三、行为规范	234
四、符号呈现	234
第三节 企业文化功能	235
一、完善管理手段	235
二、优化经营策略	236
三、推进企业公关	237
四、树立企业形象	238
第四节 企业文化建设思路	238
一、确立企业核心	238
二、紧扣行业特性	239
三、实现企业和谐	240
四、重在落实有效	241
第五节 企业文化建设流程	242
一、企业特性定位	242
二、企业文化诊断	243
三、锻造核心价值	245

四、规划企业使命	247
五、建立规则体系	248
六、设计形象符号	249
七、培训全体员工	250
第九章 经理人与企业经济法制	252
第一节 企业法理和法律环境	252
一、企业经济法制的理论基础	252
二、市场经济和企业法制建设	254
三、企业的经济立法和经济法规	255
第二节 企业法律体系	256
一、公司法律制度	256
二、合同法律制度	260
三、劳动法律制度	266
四、市场规制制度	274
五、物权法律制度	280
第三节 企业法律风险防范	284
一、要有法律风险意识	284
二、治理结构失范与法律风险	285
三、产权不明晰与法律风险	286
四、资本运作中的风险	287
五、经营管理中的风险及其防范	288
第四节 企业经济司法	289
一、企业经济纠纷处理	289
二、企业经济诉讼策略	292
第十章 经理人与学习型组织	294
第一节 企业未来：学习型组织	294
一、《第五项修炼》的启示	294
二、克服组织智障	296
三、学习型组织的界定	298
第二节 学习型组织基本特征	299

一、系统思考成为组织灵魂	299
二、共创组织愿景	301
三、组织学习力凝成	303
四、组织结构重建	304
第三节 学习型组织的学习	304
一、团体学习	304
二、创作性学习	305
三、可持续学习	307
第四节 学习型组织的创建	308
一、双环式学习的推进者	308
二、学习团队的领导者	309
三、组织愿景的引导者	311
附录一：职业经理人队伍建设构想	314
一、目标要求	314
二、市场配置	316
三、激励机制	317
四、监督体系	319
五、教育培训	320
附录二：主要参阅文献	322
后 记	326

第一章

经理人职业素质

“职业经理人”概念,主要就企业(公司)而言,但又不局限于行业的、职业岗位的范畴,而侧重在其身份认同、使命责任、权利义务、资格标准的意义上展开阐述。

第一节 经理人职业定位

一、经理人阶层的形成

1. 经理人职业初立

从历史的角度看,世界上最早的职业经理人当是 19 世纪中叶在美国铁路运输中出现的“专业货运计划人员”。当时,美国铁路货物运输虽已进入正式运营阶段,但整体货运的连续性尚未形成,自身运行管理亦不成体系,分属各地区领主所有的轨道机车、车辆等无法统一调动和协调运行,经常造成列车运行无序、延缓,货物缺损、遗失,重大事故频出。人们在总结和反思铁路货运中的问题时,首先考虑了铁路资产所有权和货运经营权的分离,决定选择一批专业的货运计划人员,掌管货运调度、运行和督促,并规定这批专业货运计划人员由政府统一付薪,不得接受各铁路资产所有者的资金和贿赂,并确认他们新的职业身份和社会地位,同时制定严格的惩处条例,如有违反行业规则和职业规范,即予以开除且终身不得从事此项职业。由于这批计划人员有专业能力和职业身份,有很强的敬业精神,薪酬很高,又广受社会公众尊重,再加上严格的奖惩措施,促使他们十分珍惜所从事的职业,视职业前程为生命,从而培育和形成了专业经理人必须具备的职业意识和负责精神。所以,在早期管理思想史上,“经理人”一词来自英文 Manager,就指“对其他人的工作负责任的人”。

2. 经理人职业的历史演变

自首批经理人面世至今,职业经理人的成长、发展已有 160 余年的历史,其理念、职业精神、队伍建设、制度构架也经历了不断演变和完善的过程,大致可分三个阶段:

(1) 初创期

自 1841 年世界上第一批职业经理人诞生到 1925 年美国管理协会成立,系经理人队伍初创和早期发展阶段。随着企业资产的所有权和经营权逐步分离,为追求企业利润的最大化和持续化,企业经营一般都采取公司制运作模式,聘用专业性经理人来经营管理,经理人的地位和作用不断显现,其职业身份和经营效应逐步得到社会认同。

(2) 发展成长期

自 1925 年至 20 世纪 70 年代,经 30 年代的经济大萧条和第二次世界大战的双重打击,世界经济一度陷入严重衰退的低谷,但没有多久,战后国际秩序重建的成功,很快推动世界经济出现一个新的高潮。尤其是 20 世纪 60 和 70 年代,鉴于资本主义世界市场经济的成熟,现代企业制度的法律框架和机制安排逐步明确,职业经理人的制度化建设加快,越来越多的经理人立志以经营管理为终身职业,职业经理人的教育培养也逐渐发展成一门专业学科。以哈佛大学管理学院为代表的管理学院在众多著名大学相继建立,就是个明显的标志。

(3) 调整完善期

20 世纪 80 年代以来,全球经济一体化步伐加快,跨国公司越来越成为经济增长的主导力量,加之信息技术、计算机网络的推广与普及,都对职业经理人的素质、能力提出了更高的要求,有关职业经理人的理论研究和制度建设亦开始步入正轨。与此同时,职业经理人卷入“金融腐败”、“财务危机”所导致的企业破产案件日益增多,引起了政府、业界的震惊和反省,纷纷采取实际的行动和措施,加大、加快了职业经理人制度建设中的“补漏”、监管和法律惩处的进程,一些全球性“联盟”以制定“国际标准”的形式来规范职业经理人的资格认证和行为规范,这十分有利于发达国家职业经理人制度的完善、成熟,也为发展中国家尤其是崛起的中国正在积极开展的职业经理人队伍建设,提供了有益的借鉴。

3. 经理人职业分途

不管从历史演变还是从现状上看,经理人的职业分途都有两种情况:一