

内容源自著名人力资源管理专业杂志，
前程无忧旗下《新前程》（原名《人力
资本》）。

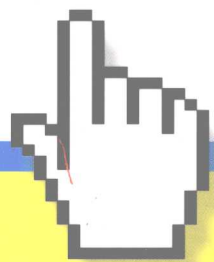
前程无忧：中国第一个在美国上市的人
力资源服务机构。最具影响力人力资源
网站。

前程无忧 顶级经理 Top Executives

前程无忧《新前程》杂志◎著

借力助经理人登顶

对经理人来说，要在职场上脱颖而出，都需要借助“好风”，那
种只靠自己的力量达到成功的观念早该扔掉了。



前程无忧·职场新能量丛书

顶级经理

前程无忧《新前程》杂志 著

能量传播 主编

航空工业出版社

北 京

丛书简介

前程无忧·职场新能量丛书是职场全程指导,内容源自著名的人力资源服务企业、美国Nasdaq上市公司前程无忧旗下的《人力资本》杂志,包括了顶级经理人成功之道、中层经理的突破、职场新鲜人的职业指导、创业者的心路历程等。同时还精选了商界名家的从业感悟、职业经理人和创业者的现身说法以及对各重点职业的剖析,对职业经理人、创业者,以及想进行职业咨询、发展职业生涯的各行业和阶层的读者都具有全面而深入的指导价值。本丛书第一辑共7本,包括《顶级经理》、《创业旅程》、《中层修炼》、《职场路线》、《职场关系》、《人物心路》以及《名家专栏》。

内容提要

本书讲述了高级经理人的成长道路、困境与突破,包括如何快速借势成功、外企经理人的困境、经理人的 interpersonal 关系、经理人的创业出路、经理人的国际化道路等。其中的高级经理人案例均为前程无忧《人力资本》杂志的第一手采访资料,分析深入,见解独到。

图书在版编目(CIP)数据

顶级经理 / 前程无忧《新前程》杂志著. —北京: 航空工业出版社, 2008.1

(前程无忧 职场新能量)

ISBN 978-7-80243-045-7

I. 顶… II. 前… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第198134号

顶级经理

Top Executives

航空工业出版社出版发行

(北京市安定门外小关东里14号 100029)

发行部电话: 010-64978486 010-64919539

北京地质印刷厂印刷

全国各地新华书店经售

2008年1月第1版

2008年1月第1次印刷

开本: 710 × 1000 1/16 印张: 13

字数: 152千字 定价: 26.00元

序一

“管理者”的三重境界

我的公司同事习惯称我为“教练”，我也乐于此称呼。

前程无忧从1998年在北京成立至今，从一个点发展到拥有现在的26家分支机构，覆盖包括香港在内的各个区域，从几个人到现在的3500名员工，需要的不仅仅是一个CEO，许多中层、高层管理者对公司的业绩和发展起到了关键的作用。发现、培养和指导管理者，使其能够得到员工的支持，并带领员工完成目标，仍然是我面对的主要挑战之一。

“管理者”包括三重境界：管事、管人和管自己。

“管自己”比较容易理解。通常看到下属大致就可以想象得出他的上司是什么样的风格，管理者的表率对被管理者有很直接的影响，所以管理者的自律、管理者对目标的追求往往引来被管理者的效仿。“管事”和“管人”非常玄妙，甚至高深。我们常说“事在人为”，同样的事情不同的人去做结果就不一样。所以管事、管人的最大难点在于，为了实现目标，让合适的人做合适的事情。首先让被管理者以管理者的目标为自己的目标就很难，这就需要管理者管事、管人的能力。在目标一致的情况下，管理者要帮助被管理者认识问题和解决问题。

如何管事、管人、管自己？管理者必须要有学习和反思的能力和习惯。成败得失，经验是金，他人的经历是最好的教练。在这套丛书中，包括顶级经理人的成功之道、中层经理的突破、职场新鲜人的职业指导、创业者的心路历程，同时还有商界名

家的从业感悟、职业经理人和创业者的现身说法以及对各重点职业的剖析，内容涵盖了“管理者”的三重境界。

管理者不是一个新名词，这套丛书自然不仅仅是谈管理，但如果你想成为真正的“管理者”，前程无忧·职场新能量丛书或许对你会有所帮助。



甄荣辉

前程无忧CEO

序二

人管人：管死还是管活？

我一直觉得人力资源是一个很神圣的工作，觉得做人力资源的人经验要超过常人、智慧要超过常人、品性要超过常人、洞察力要超过常人，所以他才拥有识人、理人、育人、管人的能耐，其他人才会服他的判断与见识。人力资源管理者站在人力资源的洪流之上，见多识广，他们把人力资源管理里面的很多诀窍与猫腻分享出来也实在是一笔难得的财富。可惜现在很多人头脑与实践中的人力资源就是一种分工、一种岗位、一种例行公事、一种流程，一个员工在那样的人力资源管理者面前首先会有感觉就是不服气，然后就是闹矛盾，有些人力资源管理者连自己都管不明白，惶论调理公司的人力资源了。所以我常在想，人力资源管理者高明，是把一个公司的人文管活，人力资源管理者不高明，就能把一个公司的人文管死。生死之间，可以看出人力资源管理的重要了。

今天的中国社会在快速成长也在快速转型，人成为动态度最高、最难系统把握的对象，这在对消费者营销的时候如是，在对人力资源管理的时候也如是。我们要关注到一些新的与人力资源发展与管理相关的新特点，并且有切实的因应能力，然后我们在人力资源管理方面才能有新能力。这些新的特点与趋势是：其一，新一代反权威职员成型——独生子女一代在比较自由的家庭空间里成长，个性比较突出，强调权威的说服力，这对有自然等级的职场秩序会有很大的冲击；其二，强化职员

权利的劳动法制——新的立法思想越来越把社会责任分化到企业这样的社会细胞单位，而不想让政府这样的宏观单位承担太多责任，这意味着企业与员工的工作关系必须走向精细化，否则将有相当高的触犯法律的成本；其三，动态化社会资本模式的发展——企业不仅仅要加强员工的知识与操作技能，也要加强他们的社会资本与社会联系，才能使他们身心健康、有更强的拓展能力与业务效率。对于经理层来说，在高度动态的社会关系中具备发掘社会资本的能力将使他们所在的组织能以更低的成本获得更高的收益并有更长远的前景；其四，关注多元互动的营销工作模式——这个时代在宏观上工作机会多多了，人才也多多了，在微观上好的机会更难得到了，要找到好的人才也更不容易了。那么怎样才能从万千机会中找到你满意的一个，在万千人才中找到你满意的那一个，就需要双方借助于多种媒体渠道与表现方式来表现自己的需求、特点与迷人的地方，这是一个人才自我营销与组织形象营销都必须非常富有侵略性的时代；其五，培养T型人才与T型组织——即富有技能I与富有见识T结合的人才与组织，这在市场越来越统一、全球化越来越成为趋势的时候是非常重要的，组织不再简单地是一个人才使用单位，好的有竞争力的组织越来越应该是培养与升华人才的地方，是一个行动型的大学校、机会型的大基地。

用这样的标准与要求去衡量，很多人力资源管理者与人力资源服务机构应该感到很惭愧才是。不过也不要紧，没有人是先天就会的，也没有人是无师天成的。中航能量出版发行的这套前程无忧·职场新能量丛书也能反映出作者群体在我所说的发展方向上的努力，书的内容来自于实战与市场，来自于前沿与职场，是有经验的操作者的有心之作，也是有使命感的专业

人员的深入思考，对于帮助我们成为搞活企业人力资源的能手有帮助，因此乐为之序，并推荐之。不过，我想，与其说这套书提供了很多相关宝典，不如说它启动了更多我们现在急需的对实用型人力资源管理的系统思考，因此期望有更多的吻合职场新趋势的新作问世，以满足广大企业管理者与职员们的应用需要。

袁岳

零点研究咨询集团董事长

2007耶鲁世界学者

2007年12月1日于美国耶鲁大学

说 明

前程无忧·职场新能量丛书在筹备中期，原《人力资本》杂志主办方前程无忧根据市场需求，在通过国家新闻出版总署的批准后，现已将杂志名称更改为《新前程》。

本书所有内容均来自原《人力资本》杂志。

特此说明。

目 录

你就是第6个! /1

站在高岗上——规划你的人生和职业 /3

找到你的椅子——自我剖析和定位 /6

瞄准你的标靶——职业目标的选择 /12

跑完你的马拉松——聚焦你的职业行动 /19

整合你的百宝箱——有效利用你的资源 /26

坐上你的助推器——兴趣和责任激发动力 /33

如何快速成功：经理人借势没商量 /39

借竞争对手的影响力：李彦宏一夜成名 /41

借联想的钱：孙宏斌咸鱼翻身 /44

借原公司资源：李一男异军突起 /48

借媒体力量：郎咸平炒红自己 /53

借行业第一的品牌：牛根生打造乳业第二 /57

在圈子中升华还是死亡 /61

“圈子”代表竞争力 /63

开展“圈地运动” /65

圈子——双刃剑 /70

外企经理人无路可走 /77

“盲”在何处——外企经理人盲区大扫描 /78

选择的理由——前途无量还是前途暗淡 /82

我可以这样——没有什么走不通的路 /84

五大错误置经理人于死地 /95

致命错误一：不知道老板对自己的期待是什么，糊涂致死 /96

致命错误二：逼人太甚，被下属砍死 /100

致命错误三：无法认同老板价值观，郁闷致死 /104

致命错误四：目中无人，狂躁致死 /109

致命错误五：没有边界感，不知怎么死 /113

“咸鱼”经理人“翻身”有术 /119

咸鱼成因——个性或能力惹的祸 /121

再战江湖之“翻身”招术 /124

经理人创业：天堂，或是地狱 /137

创业机遇——“身为中国经理人，你不创业你就亏大了” /139

创业准备——经理人，你要创业就准备“死”一回 /144

创业实践——天堂与地狱只隔一扇门 /148

让老板为自己打工 /156

经理人离国际化有多远 /165

国际化经理人什么样 /167

练就国际化功夫 /170

李开复：经理人的梦想还是梦魇 /179

启示一：提升个人价值，塑造个人品牌 /181

启示二：职业经理人生来是做祭品、做箭矢的 /185

Google一箭三雕 /187

李开复的三根耻辱柱 /189

你就是第6个！

前言：

总有一些秘密是需要有人说破的，比如怎样成为身价百万的经理人。

在各种能让身价升值到百万以上的方式中，做职业经理人可能适合最多的人。那些我们非常容易理解的致富方式——比如继承财产、炒股、创业做老板、出国刷盘子送外卖甚至腐败等——被复制的机会太小或者是成本、难度、风险太高。

从2003年起，人力资本编辑部采访了近60位职场成功人士，其中约2/3是职业经理人，我们和每位采访对象只探讨一个问题：你到底是如何做到今天的？

答案真的很简单，百万年薪的经理人，其职业经历和大多数人相似。唯一的不同，就是在一些关键要素上比大多数人做得更深入、更到位、更持久。

从这些关键点上，我们归纳出了职业经理人获得成功的“1+5模式”：

“1”是对职业生涯的规划，这是所有人成功的基础。一个

对自己的未来没有计划的人，可能会像“瞎猫逮住死老鼠”一样有所斩获，却一定不能达成“百万”身价。我们采访的这些经理人中，无一例外都非常善于进行自我规划，他们清楚地知道自己想要什么，知道自己5年之后应该是什么样子。所以，在每一天他们都知道自己要开始做什么，要停止做什么，要多做什么，要少做什么。

其余的“5”项要素也是他们成就自我必不可少的原因。在自我剖析、选择目标、聚焦行动、利用资源、兴趣责任这些节点上，我们的百万年薪经理人们或多或少都能在某一项上做到极致。可以说，仅仅是以我们所见，“1+5模式”已经造就了40多个百万年薪职业经理人。

其实，在你读了这组文章之后会发现，这些人也没有什么特别的。只要你愿意——

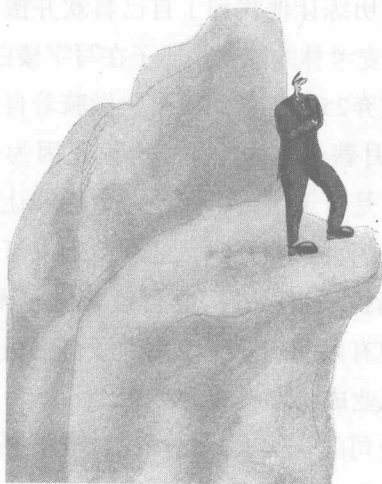
站在高岗上——规划你的人生和职业

职场上经常有三类人：

第一类是不知道自己需要什么，不知道能够拥有什么；

第二类是知道自己需要什么，也知道自己有什么，但是自己“想要的”和“已有的”不配套，面临较大的冲突；

第三类人知道自己需要什么，也知道自己有什么，但在发展的过程中经常遇到不断的机会和诱惑，难以把持自己的方向。



当你遇到这样的局面的时候，你要做的事情就是给自己做

一个职业规划。职业规划将带给你成功的发展机会。成功的百万年薪经理人都对自己的职业发展有一个清晰认识，明白自己想要的是什么，知道自己想要成为什么样的人，这一切是发挥其余5项成功特质的前提。和大多数人一样，他们可能也遇到过规划自己过程中的种种困惑，重要的是他们始终有规划自己的企图心，这使得职业规划思考成为常态，并随时根据思考、分析和判断修正自己的目标。

在后面的文字中，你会读到很多经理人的成功故事。比如：

顾备春从做酒店前台起步，成为全国最大邮购企业的CEO，就是源于在职业路途上他对自己清晰的认识和随之而来的职业规划。顾备春的职业规划是从了解自己喜欢做什么开始的。“不能做销售，能做销售管理”，这是他在从事了销售工作后发现的其性格特点导致的问题，进而他认识到自己的天赋、性格特点和从事管理工作的吻合度最高；因为钟情外企，从运通到贝塔斯曼，工作历练让他找到了自己喜欢并擅长的领域——直复式营销，并让麦考林的邮购小册子在写字楼白领的桌上翻飞。

张峻可以放弃25万年薪到万申去做骑着自行车跑街的经理助理，挣500元月薪，支撑他的信念就是因为他知道自己想做什么样的人，不是打工皇帝，而是一个能够让万申好好活下去的创业者。为了扩大创业资源，他用给别人打工的方式获得经验积累；他不断挑战自己，磨砺自己，做“无盘工作站”，做“技术服务”，把有限的职业资源用到了自己最想做的事上，他获得了更大的职业成功也就成为必然。

德勤北京公司的合伙人黎化民说，他不愿在自己20几岁时就看到了自己50岁时的样子——他希望有变化。黎化民选择了变化多端的生存状态，生涯规划的第一步就是学会放弃。因此

他放弃了从政，选择了咨询。而他在“变化”中积累的人脉资源、工作经验、商业运作能力成为德勤选择他的重要理由。

应该如何进行职业生涯规划呢？

职业生涯规划共有五个步骤，让高级经理人的亲身经历一一为你解答。



陈静波

德勤咨询高级经理

负责长期战略规划、组织变革、人力资源、绩效管理、薪酬激励

找到你的椅子——自我剖析和定位

进行职业生涯规划的一个最基础的工作就是首先要全面认清自我。因为只有对自己有了一个客观全面的认识，才能选定自己职业生涯发展的目标，才能正确选择合适的发展道路，才能对自己目前的职业状态做出合理的调整。正所谓：知己知彼，百战百胜。



案例篇

顾备春：寻找挑战和压力

90年代初，学新闻的顾备春毕业时，出人意料地到外资酒