

刘晓武 / 编著

行者无疆

职业经理人价值与成长

职业经理人应该怎样对自己进行准确的定位？
职业经理人应当通过怎样的储备和积累，特别是能力的
提升、素质的提高来提升自身价值？
职业经理人与老板之间应进行怎样的博弈过程才能实现
双方利益最大化？



兰州大学出版社

刘晓武 / 编著

行者无疆

职业经理人价值与成长



兰州大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

行者无疆:职业经理人价值与成长/刘晓武编著. —
兰州:兰州大学出版社,2010.4

ISBN 978-7-311-03548-8

I. ①行… II. ①刘… III. ①企业领导学 IV.

①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 055583 号

策划编辑 陈红升
责任编辑 刘琦 陈红升
封面设计 管军伟

书 名	行者无疆 ——职业经理人价值与成长
作 者	刘晓武 编著
出版发行	兰州大学出版社 (地址:兰州市天水南路 222 号 730000)
电 话	0931-8912613(总编办公室) 0931-8617156(营销中心) 0931-8914298(读者服务部)
网 址	http://www.onbook.com.cn
电子信箱	press@onbook.com.cn
印 刷	兰州新华印刷厂
开 本	710×1020 1/16
印 张	10.25
字 数	152 千
版 次	2010 年 4 月第 1 版
印 次	2010 年 4 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 978-7-311-03548-8
定 价	32.00 元

(图书若有破损、缺页、掉页可随时与本社联系)

序一

经营好自己的职业人生

2009年是中华人民共和国成立60周年。中国改革开放30年的一个重要成果就是民营企业的飞速发展和不断壮大。民营经济已经成为我国国民经济中的一支重要力量。这支力量在经济、社会、文化乃至政治领域都发挥着越来越重要的作用。

伴随着民营经济、民营企业的发展,一支队伍登上了历史舞台,这就是职业经理人队伍。他们的出现是民营企业,特别是家族企业在做强做大的过程中寻找外部商业智慧的必然。

民营企业老板拥有的货币资本要通过职业经理人的商业智慧资本实现资本的增值,而职业经理人作为人力资本的拥有者,要借助这个舞台,实现人力资本到货币资本的转化,进而创造财富,实现自己的人生价值。

韦伯言,没有企业家阶层,就没有资本主义的发展。这里,韦伯所谓的企业家阶层不仅指创业者,也包括流动的职业经理人,这是与资本家相对应的概念。马克思也曾强调:“雇佣劳动是理解资本主义的轴心。”这里的雇佣的对象不仅仅是工人,也包括高级管理人才。随着技术的发展,管理复杂度的提高,分工越来越细化,高级管理人才的使用越来越重要。

正是专业的职业经理人阶层的出现,使西方出现了一批世界级的大公司。有能力支配大公司管理体系的人,有能力领导这样的学习型公司的人,应该是职业经理人。

中国民营企业的发展,既使职业经理人作为人力资本的拥有者登上历史舞台,又使“商业智慧市场化”的程度越来越高。但由于中国的历史文化,企业环境,民营企业家的理念、素质、认识水平、做人做事的习惯,没有使中国的职业经理人市场成熟,中国当下的环境还有许多不适应职业经理人的地方,特别是法律、道德、守则方面都没有必要的保障与约束。

职业经理人,在被雇佣到一个企业后,往往出现这样那样的问题,不是不欢而散就是对簿公堂或者“闪婚后”马上“离婚”。其中的原因既有雇佣者老板



自己的问题,也有被雇佣者职业经理人自身的问题,当然还有企业文化乃至社会大环境的问题。要使中国的职业经理人像西方职业经理人一样,对企业的发展、做大做强作出积极的贡献,就需要在全社会形成外部商业智慧市场化合理流动的格局,需要企业老板对职业经理人的价值以及作用有一个准确的认识与评判,当然也更需要职业经理人自身的努力与付出。特别是在受聘到一个企业后,对老板与企业文化以及老板对自己的期望值、效率预期、个人价值有一个准确的把握,并对在新企业中的服务思维、理念、方法、管理,有一个面对现实、切合实际、传承与创新相结合的准确定位。

老板与职业经理人的关系处理,其实是一个双方博弈的过程。在这个博弈中,老板是强势,处于主动位置,而职业经理处于被动与弱势位置。职业经理人要想赢得企业的认可、老板的认可,一定要做到帮忙不添乱,一定要处理好与老板、与股东、与员工、与同僚的关系,一定要有所建树。

我认为,要想使中国的职业经理人得到社会的广泛认可,一是要通过各种途径形成职业经理人的正确舆论导向,一定要让中国的民营企业企业家认识到职业经理人的重要性;二是老板既然聘任了职业经理人,就要认真地对待职业经理人,做到进得严肃,走得明白;三是职业经理人一定要会做人,会做事;四是职业经理人一定要做到简单加勤奋。

刘晓武先生作为一名职业经理人,在为企业、为老板作好服务的同时,积极总结与研究中国职业经理人成功与现实价值的思路与方法,所编著的《行者无疆——职业经理人价值与成长》一书从职业经理人的概念、职业经理人的素质与能力、职业经理人的价值、职业经理人与老板的关系、职业经理人的未来等方面系统地做了研究。这本书不光对职业经理人有用,对企业老板也有用,而且对所有的经营管理人员和打工者来说都不失为一本好的培训教材。

我希望刘晓武先生在职业经理人的道路上走好,走远,也希望《行者无疆——职业经理人价值与成长》给职业经理人以及立志成为职业经理人的经营管理人员带来更大的帮助。

新华都实业集团股份有限公司总裁

沈路

2009年6月16日



序二

中西合璧 打造优秀职业经理人

目前我国企业对职业经理人的需求量可以说是越来越大。我们知道商场如战场,总经理作为指挥员需要从理念上到方法上的全方位武装,以适应当前激烈的市场竞争,可是目前企业中的经理人可以说有相当一部分人水平是不高的。这样一来,企业老板原先对他们在企业中的期望目标就无法达到,双赢的局面最终也无法形成。那么造成这一问题的原因是什么呢?可以说原因是很多的,但是究其根本原因,则是职业经理人的素质问题。如果一个职业经理人的素质不高,或者说并没有完全具备合格职业经理人所应该具备的素质,都会直接或间接地导致他在工作中出现这样或那样的问题,使工作无法正常地进行,使企业的发展受到阻碍。

那么我们应该如何提升职业经理人的素质呢?我们知道卓越的职业经理人并不是天生的,可以说职业经理人是专业化的人员,是打造出来的,是一定要经过严格磨炼的,并不是一蹴而就的。那么究竟有没有一种好的方法和途径是针对我国职业经理人的实际情况,从而帮助他们提升自身各方面素质的呢?有!在这里就不得不提到刘晓武先生的《行者无疆——职业经理人价值与成长》。可以说这本书蕴涵了职业经理人发展和企业成功双赢的真谛,该书既吸纳了先进的西方管理理论,也蕴涵了中华民族传统的管理之道,结合了目前我国企业以及职业经理人的实际情况,可谓是“中西合璧”。其中的理念久而弥新,可使你获益匪浅。作者在书中,从职业经理人的起源到职业经理人的素质与角色,从职业经理人的能力到方法,从职业经理人自我管理到管理其与老板的关系等,洋洋洒洒,颇有新意。如果要想成为一名卓越的职业经理人,这本书中的观点不可不知。可以说本书在理论和实务两个方面为职业经理人这一市场经济中的重要角色指出了详细的行动路线,既体现了现代管理理念的实际用途,又挖掘了传统管理思想的精髓;既采用了宏观的系统分析方法,又十分重视操作细节的阐释。对渴望成功的当代经理人来讲,它可谓是宝贵的精神食粮。本书不仅

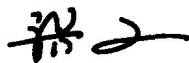


仅是一本职业经理人管理方面的教材,更重要的是它提出了一种完整的成功哲学,指出了成为具有竞争力的优秀人才的秘诀在于你对待自己的目标以及对待与你打交道的那些人的态度。它将鼓励并告诉你如何发挥自己的最大潜力,并将引领你走向成功。读了这本书,我们还将全面了解到,为了维护自己的权益,也为了实现自己作为职业经理人的人生目标,职业经理人要时刻明确自己的定位,严格遵守职业经理人的行为准则,始终依赖市场机制和法律谋求和维护自己的权益,也只有这样,职业经理人阶层才会在中国不断发展壮大,企业才会从中受益,从双赢走向双败的悲剧将不再发生。

刘晓武先生运用丰富的案例,指点迷津,引人入胜,逐步指导学习者实践他的管理理念,为所有希望掌握关键管理素质和知识的有志之士提供了一把入门的金钥匙。

无巧不成书,2009年6月1日,本人拙作《德才兼备——打造卓越的职业经理人》由北京出版集团出版。15日,刘晓武先生告知其大作出版在望,嘱本人写序。同一个月,同一个主题,真是巧透了。翻阅本书,发现这两本书还是可以互补的。呵呵,晓武兄,以后出书,早说一声,这两本书让同一家出版社出个上下册也就罢了,何必让读者费劲心力去找呢?

中国科学院管理学院硕士导师
原蒙牛集团副总裁、人力资源总监



2009年6月17日子夜于北京



序三

善己 秉德 健行

改革开放 30 年,经理人在中国人观念中由地位、身份、权力的载体转化为一种职业,这是我们改革开放 30 年的伟大成果之一。

我们终于有了职业经理人阶层!我们的市场经济与现代企业制度有了相应的理念与人才的保障!

然而,我们虽然有了职业经理人阶层,但是其理念、素质、能力、行为模式和社会对职业经理人的认知都有待改善与提升。职业经理人的管理机制与培养模式还有诸多的不足。

职业经理人作为现代企业制度发展完善的产物,其成长、成熟的路径以及在某一特定的企业文化氛围中做人做事的规则应该是有其普适性的规律可循的。中国的成功职业经理人应该本着为中国企业提高经营管理水平和国际化水平的原则把自己成功的经验和失败的教训告知那些正在为如何能够成为一名合格的职业经理人而苦苦探索的管理者。

职业经理人不仅是一个职业人,更应当是一个研究者、探索者。

我们欣喜地看到,在职业经理人队伍中,一个叫刘晓武的先生不仅以研究和探索的精神锤炼了自己,也以研究和探索的精神把他的经验与对职业经理人的理解凝聚在他即将出版的著作——《行者无疆——职业经理人价值与成长》中,以此奉献给职业经理人队友们。

刘先生的这本书整体上从三个方面介绍了怎样成为一名成功的职业经理人:职业经理人应当通过怎样的储备和积累,特别是能力的提升、素质的提高以及在前两个方面的基础上,提升自身的价值;作为管理者的职业经理人和作为企业所有者的老板之间应该进行怎样的博弈过程才能实现双方利益的最大化,老板从自己企业发展的角度考虑,怎样选择、聘用适合企业所处阶段的职业经理人以及怎样才能使职业经理人尽职尽责地为企业服务,并使其能力发



挥到最大化;职业经理人应该对自己进行一个准确的定位,即充分认识自己的能力体系,在圆老板梦与做终身的职业经理人之间选择一条适合自己的出路。

著作对职业经理人胜任能力体系构建的研究可以总结为:善己。现代社会处在一个多变的环境中,而且各种知识和技术更新的速度越来越快,尤其是在全球金融危机的影响之下,企业的经营环境变得风险丛生。在这种情形下,职业经理人就应该扮演力挽狂澜的舵手这一角色,为企业进行准确的定位,找准企业的经营管理优势和劣势并对其进行合理的调整,打造完整而坚强的经营体系,以规避现实中的经营风险和加强内部管理流程中的薄弱环节,使企业在不确定的环境中求生存,谋发展。

为了达到这种目标,职业经理人应该具备怎样的素质和能力?应该怎样做才能完善自己?本书从不同的角度进行了全面阐述。首先,职业经理人应该对自己进行准确的定位,这样才能有目的地去锻炼和开发自己的能力,提升自己的素质。职业经理人首先是一个职业人,也就是说,他有自己的职业职责和职业使命,这就使职业经理人在工作中产生一定的压力;同时,职业经理人还是一个专业人,是企业所有者的“专业司机”;此外,职业经理人还应当清楚其价值是由市场需求决定的。对自己准确定位之后,职业经理人就明白怎样根据这些定位有意识地去完善自己。书中也系统地为企业经理人应该怎样做指明了方向。作者结合自己的经历明确指出了职业经理人的“三大纪律与八项注意”、职业经理人的12项修炼、职业经理人必备的十大素质等。当然,这也是职业经理人的选拔条件。如若现任的职业经理人不具备这些素质和能力,并且经过培训以后也很难具备这些能力,那么其就应该自觉地退出职业经理人的队伍,为更为合适的职业经理人让位。

职业经理人应该怎样处理其与企业所有者以及企业内部员工的关系?怎样能够在企业内部构建一种和谐、融洽的工作氛围?著作关于如何培养优秀的职业经理人方面的内容可以总结为:秉德。秉德是职业经理人处理其与老板和被管理者的关系时应该具有的一种职业精神以及在处理公司内部事务时的一种良好的职业行为。职业经理人要以诚信和忠诚于资本的态度对待老板,充分尊重老板的决策,不参与企业所有者的各种利益矛盾,只要完整地履行自己的职责,并且对自己作出的各种决定负全责。毕竟,职业经理人是一个相对独立的职业群体,在面对公司内部企业文化的选择时应采取“合则留之,不合则去之”的态度。如若一个职业经理人屈服于金钱,一味地对老板忍让,谄媚,则



其不是一名合格的职业经理人,这样做对自己的经营管理能力百害而无一利。作者在书中系统地阐述了在现实的经营环境中,职业经理人应该怎样处理其与利益集团的关系。同时,职业经理人还应处理好其与员工之间的关系,并在此基础上提高员工的工作热情,激励其行为。其实,能够直接把企业各项决策付诸实施的是员工,离企业的顾客群体最近的也是员工,能够直接为企业带来利润的还是员工,所以职业经理人对待员工的态度决定了企业的绩效水平和竞争力水平。秉德同时昭显的是职业经理人对待员工的一种胸怀,一种以人为本的经营理念。职业经理人在处理其与员工的关系时应采取宽容的态度,认真听取员工的意见,关心员工的心理和物质需求,对各种具有不同技能的员工进行团队建设。此外,职业经理人还应该在员工中间树立一种服务者的形象。

同样,作者也站在了老板的立场上对怎样激励和约束职业经理人进行了阐述,尤其是在探索职业经理人的激励模式时,企业老板不妨借鉴一下国外的经验,如实行长期激励的股权激励等,这也是老板秉德的一方面。

著作关于培养优秀职业经理人的实践模式可以总结为:健行。作为一名职业经理人,在作好公司内部的经营管理的同时也要思考自己的发展问题:是做一名终身的职业经理人,还是在获得各方面的资本以后自己创业。如果对自己的定位是能够在经营管理中感受到无限的乐趣,就做一名终身的职业经理人,这需要职业经理人着重积累自己的人力资本,建设自己的个人商业品牌,把自己打造成“博士”型的职业经理人,并能够在不同的企业文化下实现自己的价值,掌握企业管理的各种模块;如果职业经理人想圆自己的老板梦,就要努力克服书中提到的职业经理人创业的八种障碍,使自己的人生得到升华。

当然,这三方面能力体系的构建是从职业经理人和老板双方的角度出发,双方要平衡各方利益,分清轻重缓急,这样才能够处理好企业内部的各种复杂的关系,营造和谐、融洽、进取的公司氛围以赢得外部竞争优势。

另外,本书的一个值得赞赏的地方就是,刘先生结合自己的实际工作列举了许多活生生的、正反两个方面的例子,这样既提高了本书的可读性、趣味性,又验证了职业经理人工作的重要性、严肃性以及正确处理老板与职业经理人关系的决定性。

职业经理人队伍在中国的成功建设,还有一段很长的路要走。但是,合理化的职业经理人制度建设每上一个台阶,不仅需要现代企业制度的推进,更需要中国的职业经理人本着职业化的精神去负责任地经营管理所在的企业,做



到科学、合法、合理。当然,职业经理人在成就自己的同时,也成就了职业经理人这一职业。

路漫漫其修远兮,值得一读的《行者无疆——职业经理人价值与成长》将助你在职业道路上成长!

兰州大学管理学院教授

邵建平

2009年6月8日



目 录

第一章 认识职业经理人 / 001

世界上第一个职业经理人	001
职业经理人的标准	001
职业经理人的角色	003
职业经理人的定位	009
职业经理人角色演变	012
外在表象和内在感受	013
职业经理人是“保姆”还是“婆婆”	014
职业经理人与非职业经理人	016
中国职业经理人的五缺	019

第二章 职业经理人的素质与修养 / 021

职业经理人的职业修养	021
职业经理人的“三大纪律与八项注意”	025
职业经理人的 12 项修炼	030
职业经理人必备的十大素质	038
卓有成效职业经理人的四个习惯	040
职业经理人的四大职业境界	042

第三章 职业经理人的能力与方法 / 045

优秀职业经理人的五大过人之处	045
职业经理人应处理的五大关系	048
像好种子一样做职业经理人	051
职业经理人的必备技能	053
老板式思维	057
职业经理人的成功之路	060
职业经理人必须要过的三道坎	066
职业经理人的望闻问切	071
对职业经理人的忠告	074
职业经理人的四个做事方法	075
五力打造中国职业经理人	078

第四章 职业经理人如何提升自身价值 / 080

职业经理人的两种身价	080
在“救火”中体现价值	081
加强个人商业品牌建设	083
职业经理人的价值在于创造	087
跳槽	089

第五章 职业经理人 VS 老板 / 091

职业经理人与老板的四大冲突	091
老板与职业经理人维持关系的两大原则	093
老板如何选择职业经理人	094
对症下药选聘职业经理人	096

职业经理人与老板合作的准则	097
认识四大风险	099
职业经理人的考核	100
建立以年薪制为基础的长期激励机制	103
职业经理人的三大激励机制	108

第六章 职业经理人何去何从 / 115

职业经理人何时才圆老板梦	115
职业经理人的出路	120
职业经理人的成长烦恼	122
高级职业经理人创业的八大障碍	131
职业经理人创业成功的三大原则	134
职业经理人跳槽五看	135

第七章 职业经理人案例 / 137

唐骏其人	137
三次跳槽的感言	138
唐骏的人生价值观	138
炼成“牛刀”	138
机会有三种	138
个人品牌与公司品牌	139
关于成功——“4+1”成功理论	139
关于薪酬	140
二号人物的生存智慧	140
与老板相处的秘诀	141

唐骏如是说	142
唐骏论职业经理人	142
10 亿身价的来历	143

参考文献 / 145

后记 / 146

第一章

认识职业经理人

世界上第一个职业经理人

1841年10月15日,美国马萨诸塞州的铁路上发生了一起两列客车迎头相撞的事故。社会公众反响强烈,认为铁路企业的业主没有能力管理好这种现代企业。在州议会的推动下,铁路企业对企业管理制度进行了改革,选择有管理才能的人来担任企业的管理者,世界上第一个职业经理人就这样诞生了。

职业经理人的标准

职业经理人,顾名思义,就是专门从事企业高层管理的中坚人才,在我国是企业产权明晰的产物。职业经理人的职责定位是以其良好的职业境界、道德修养、专业管理能力,合理利用企业的资源,帮助企业获取最大的利润,从而把企业不断推向前进。那么,作为一名优秀的职业经理人,应该在企业中扮演怎样的角色呢?

◆职业经理人应该是一个出色的整合家、策划家

很多民营企业存在这样一个怪圈,市场开拓期发展迅速,市场成熟期却止步不前。之所以产生这种现象,主要原因在于投资者的思想观念未能及时更新,受到定向思维的影响。这时的企业,如果不对各种资源组织及架构进行有效整合并对未来企业的发展进行定位,企业很难上台阶。随着国家间、地区间经济一体化的加速,投资者能有更多的机会跳出传统的管理思维,引进现代企业成熟的管理模式。自上世纪90年代中期,中国很多民营企业开始探索所有权



与经营权相分离的管理思路,这可以说是民营企业走向成熟的重要标志。职业经理人首先面临的是如何从战略、人才、资金、市场等方面整合企业,为企业打造一个具有核心竞争力的团队,并不断地对企业未来发展方向进行策划和定位。这就要求职业经理人必须具备较高的专业技能、管理才能、丰富的工作经验和深厚的理论功底、沟通技能和团队合作精神。所以尽管这是个令人羡慕的职业,但却不是什么人都可以做好的,因为存在着较高的职业门槛,从业人员必须在道德和专业两方面都具有较高的水平。

◆职业经理人必须是一个优秀的宣传家、组织者

宣传是沟通的一种重要工具,包括企业的外部宣传和内部宣传。企业的管理者应该时时将他的管理理念、创新精神进行宣传,让全体员工乃至公众产生共鸣,从而形成共同的管理和沟通语言。作为职业经理人应该清楚地意识到沟通的作用大于权力,沟通出效益,沟通是对员工最大的尊重这个最基本的共事原则。沟通是一门艺术,沟通是一种互动,是人的互动、思想的互动、行为的互动。经理人不仅要和老板沟通,更重要的是要和团队、员工进行有效的沟通。只有具备良好的沟通能力,经理人才能够落实自己的策略、计划,从而推动企业的发展。组织能力是每个管理者最基本的素质,有效的组织能力是职业经理人综合素质的体现。民营企业在管理中出现脱节,很大程度上与领导者的组织能力有关。在一个团队中,组织的作用无所不在,而作为团队的队长,职业经理人就是老板和员工之间的桥梁和纽带。

◆职业经理人必须具备良好的职业道德

职业经理人在具备专业水平、管理经验、创新意识等基本素质的同时,也要具备职业道德,这尤为重要。敬业、忠诚、责任感都是对职业经理人品德的要求。职业经理人所肩负的担子是非常沉重的,但支撑他们的不是名誉,也不是利益,而是责任,面对员工的责任,面对老板的责任。这种责任支撑着经理人一步一步走下去。同样,忠诚是职业经理人很重要的一个品德,要忠于自己所选择的事业,忠于自己的企业,只有在忠诚的基础上,才能扮演称职的角色。作为一名职业经理人,适应企业文化应该比一般人更快一些,就算换了公司,对公司的忠诚和热情也不能变化,这是一种职业要求,而不是故作姿态。

