

DAZAO XIANDAI QIYE ZHIYE JINGLIREN

打造 现代企业职业经理人

DAZAO XIANDAI QIYE ZHIYE JINGLIREN

● 谢明荣 编著

da
zao
xi
an
dai
qi
ye
zhi
ye
jin
g
li
re
n

中国矿业大学出版社

打造现代企业职业经理人

谢明荣 编著



中国矿业大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

打造现代企业职业经理人/谢明荣编著. —徐州:中国
矿业大学出版社, 2003. 12

ISBN 7 - 81070 - 457 - 5

I. 打... II. 谢... III. 企业领导学
IV. F272. 91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 103849 号

书 名 打造现代企业职业经理人

编 著 者 谢明荣

责任编辑 姜 华

责任校对 张海平

出版发行 中国矿业大学出版社

(江苏省徐州市中国矿业大学内 邮编 221008)

网 址 <http://www.cumtp.com> E-mail: cumtpvip@cumtp.com

排 版 中国矿业大学出版社排版中心

印 刷 徐州新华印刷厂

经 销 新华书店

开 本 850 × 1168 1/32 印张 7.75 字数 200 千字

版次印次 2003 年 12 月第 1 版 2003 年 12 月第 1 次印刷

定 价 24.00 元

(图书出现印装质量问题,本社负责调换)

前言

企业领导人,不但是划船的,也是掌舵的;蛮力当然要,智慧和眼光则更为重要。

商战,表面上是商品的竞争,实质是智慧的较量,从制造产品到经营直至占领市场,无一不是人们智慧的结晶。例如五声:宫、商、角、徵、羽,不同的人根据这五个音可以组合成不同的乐曲,有的组合可能平平,有的组合可能低劣,但有的组合则优美动听。同样道理,青、赤、黄、白、黑五色,甜、酸、苦、辣、咸五味,在不同人手中进行不同的组合,其结果必定是差异万千。

今天的市场竞争,虽不再诉诸武力,但用武之穷则被人们倍加应用;现代企业的职业经理人要有兵家的胆识、谋略和指挥才能,方能适应酷似战场角逐的市场竞争。鲸吞蚕食,触目惊心。凡市场竞争中的强者,皆有一套因时因地制宜、避实击虚致胜的谋略战术,且各有其独到之处。

现代企业职业经理人正置身于一个急剧变革的时代,同一个企业,同一批职工,但由于不同经营者,可能会出现完全相反的结果,这主要取决于经营者的能力,且这种能力是全方位的。面对激烈的职场竞争和市场竞争,经理人及其组织要想生存和发展,进而取得事业的成功,必须建立持久的竞争优势。这就要求有比竞争对手学习得更快的能力。在知识经济时代,职业经理人及其组织面临的主要问题是学习的问题。

目前国内有关经济管理类书籍很多,但良莠不齐,本人通过对职业经理人的研究分析,献此拙作,意在能使职场经理们通过翻阅此书后有所收获。本人撰写此书旨在:崇尚自由竞争和个

人奋斗;崇尚冒险与创业;鼓励对事业的追求;强调生活的富有来自勤奋的工作;强调个人的能力、毅力、智慧和决心;注重理性分析;讲究实际和办事的成效。本书内容共分六大部分,其主要内容是:职业经理人总述、职业经理人的角色定位、职业经理人的能力、职业经理人分类及专业知识要求、职业经理人魅力的培养和职业经理人实施领导权的技巧,等等。

由于本人水平有限,书中不足之处在所难免,敬请读者和同行不吝指教。

作 者

2003 年 12 月

目 录

第一章	职业经理人总述	1
一	职业经理人的概念.....	1
二	职业经理人的基本条件.....	2
三	职业经理人的基本特征.....	3
四	职业经理人的职能.....	6
五	职业经理人的商业道德.....	6
六	职业经理人的现状.....	7
七	职业经理人的领导方式和管理模式.....	8
第二章	职业经理人的角色定位	16
一	从总经理的角度分析职业经理人的角色	16
二	从人生角度分析职业经理人的角色	17
三	从管理的角度分析职业经理人的角色	44
第三章	职业经理人的能力	51
一	创新能力	51
二	组织能力	75
三	决策能力	94
四	沟通能力.....	101
五	社会交际能力.....	114
六	表达能力.....	116
七	预测能力.....	123
八	选人与用人能力.....	129
第四章	职业经理人的分类及专业知识要求	135
一	总经理.....	135

二	营销经理·····	141
三	生产运作经理·····	158
四	人力资源经理·····	161
五	财务经理·····	165
第五章	职业经理人魅力的培养·····	170
一	职业经理人魅力概述·····	170
二	职业经理人领导能力的九项自然法则·····	179
三	职业经理人魅力的基本要素·····	185
四	职业经理人魅力的培养·····	186
五	树立职业经理形象的方法与技巧·····	189
六	职业经理人要避免的情绪·····	199
七	职业经理人常犯的错误·····	206
第六章	职业经理人实施领导权的技巧·····	210
一	沟通的技巧·····	210
二	劝说的技巧·····	216
三	表扬的技巧·····	219
四	批评的技巧·····	222
五	下达命令的技巧·····	229
六	授权的技巧·····	236
	主要参考文献·····	242

第一章 职业经理人总述

一 职业经理人的概念

一个现代而时髦的词语——职业经理人,正向我们走来。职业经理人已成为当今中国白领们的人生目标,职业经理人也正以“知识资本”和“人力资本”的形态登上历史舞台,成为时代的弄潮儿。

职业经理人是指以企业经营管理为职业,深谙经营管理之道,能熟练运用企业内外部各项资源,为实现企业的经营目标,而担任一定管理职务的受薪人员。这一概念包含两层含义:一是经理的职业化。随着市场经济的发展,企业经营管理已经成为一门科学、一种专业性极强的社会职业,有其专业化的职业体系和行为规范。其职业标准与成就已逐渐被社会广泛认同,那就是具有经营者职业资格的人员,将其工作视为职业生命,有相应的社会角色标准与压力约束,在社会选择机制作用下不仅仅追求物质利益的满足,更重要的是体现一种职业文化和职业精神。经理的职业化作为一种社会分工,是在西方国家的企业组织由古典企业向现代化企业的发展过程中确立的。二是职业经理人产生的根本原因是为了解决企业规模不断扩大、社会生产力不断智能化而带来的资本占有与经营才能的不对称矛盾。在古典企业中,企业的投资者就是企业的所有者和管理者,同时也是企业的经营者,是实际意义上的企业所有权和经营权的统一。随着企业规模的不断扩大,经营管理工作日趋复杂,一些无

法适应社会经济快速发展、无法适应市场激烈竞争的资本家便把自己投资兴办的企业交给具有相当才能、符合企业发展要求的职业经理人去管理。

职业经理人的这种管理技能不是生来就有的,他们是在接受专门的教育,并经过长期的训练和实践才获得的。这种教育和训练以及实践中的摸索,作为一种智能投资,是职业经理人为获得管理技能所付出的成本,它形成了职业经理人的知识资本,而当知识资本成为现代企业所必须的生产条件时,就演化成为企业的人力资本。职业经理人就是作为这种层次的人力资本的所有者,从资本的所有者手中获取了掌握和支配企业财产的权力。由此可见,职业经理人队伍的形成,一方面,是市场经济、现代企业发展的需要;另一方面,如果没有高水准的职业经理人群体,现代企业就不能普遍建立,现代企业制度也就难以形成。

二 职业经理人的基本条件

职业经理人是企业经营管理为职业的社会阶层,由于职业的需要,作为现代企业的职业经理人,应具备以下条件:

第一,要有3~5年以上在企业(著名企业更佳)的从业经历;

第二,要有较高专业类学历,能经过MBA训练学习者更佳;

第三,要有一些特殊的行事技巧和策略手段;

第四,在业内有较为广泛的联系和关系;

第五,能随时敏感地判断和把握企业所有者和相关人士的主要立场和观点;

第六,能快速有效地集聚和利用各种资源,并产生效能。

三 职业经理人的基本特征

现代企业职业经理人与其他社会阶层相比,具有以下几个基本特征:

(一) 良好的职业操守及职业道德

任何职业经理人首先是以“人”的概念成为社会的一分子,因此,优秀的职业经理人必须同时也是一个品德高尚的人,且应具备以下条件:

一是要有较强的理智感。这是职业经理人在进行智力活动和追求真理过程中所产生的一种情感体验,它与人的求知欲望、兴趣以及对真理的追求相联系。一个有较强理智感的人,他在追求真理的过程中会表现出坚定的信念和乐观的精神。

二是具备高尚的道德观。这是职业经理人根据企业的行为规范,在评价他人或自己的思想言行是否合乎道德标准时所产生的一种情感。这种情感能够体现职业经理人对企业和职工的强烈责任心,并形成一种巨大的凝聚力,来密切企业领导与员工之间的关系。

(二) 精湛的业务能力

职业经理人应该具备必要的业务能力,以驾驭现代企业这一高度复杂的“机器”。这种能力是一个人的素质结构、知识结构和专业结构的综合体现,其中以决策能力、创造能力和应变能力更为重要。

1. 决策能力

今天的时代是所有企业面临不断变革的时代,是面对问题而设法解决的时代。企业有技术专家,有智囊群体,他们负责给企业提出多种建议性方案,而经理人的职责就是从中进行选择,做出决断,所以认为管理就是决策并不过分。如果职业经理人缺乏这种决策能力,就难以分辨各种方案的优劣,无法进行准确

的取舍,那么即使他的其他能力再强,也不会成为一名出色的企业家。

2. 创造能力

这是一个职业经理人的核心能力,它表现为在经营活动中善于敏锐地观察旧事物的缺陷,准确地捕捉新事物的萌芽,提出大胆的、新颖的设想,并进行周密论证,拿出切实可行的方案以付诸实施。通常所说的“人无我有”、“出奇制胜”的招数都基于职业经理人的创造能力。

3. 应变能力

应变是主观思维的一种“快速反应能力”,是人们创造能力的集中表现。所谓的“水无常形,兵无常势”,就是要求职业经理人必须擅长“随行而变”。“行”即指企业的经营环境,包括消费对象、竞争对手、协作对象以及经营者本身。只有在应变中造就有利的形势,才能始终处于主动地位,保持竞争优势。

这些能力将在第三章中重点介绍。

(三) 健康的职业心态

美国心理学家通过长期研究发现,个性与成就的关系大于智力与成就的关系。同样都是高智商的人,有的成绩卓著,有的无所成,其最主要的原因在于个性差异。因此,作为一名出色的职业经理人拥有健康的职业心态是必不可少的。以下四种心理特征尤其具有代表性。

1. 自知和自信

自知即自知之明,一个精明的职业经理人往往能清晰地知道自己的长处和短处,在企业运作过程中善于扬长避短,善于决定什么能干什么不能干,这样就能领导企业走上成功之路。自信就是始终对自己所从事的职业和行为抱有必胜的信心,保持充沛的精力。一个缺乏自信不敢有所作为的人,往往都有许多“理由”为自己辩护,以此安慰自己,求得心理上的平衡,但往往是一事无成。两强相争勇者胜,就充分表现了有为者的自信。

2. 意志和胆识

一名意志坚强、富有胆识的职业经理人,往往能超越世俗战胜自我,善于在工作中抓住最本质、最有价值的因素,敢于面对权威的挑战,敢于承受舆论的压力,达到一种非常有益的“心理自由”的境界。

3. 宽容和忍耐

宽容主要表现在对人上,它有两层意思:一是对有过错误的人或反对过自己的人能宽容;二是对比自己能力强的人能重用,不嫉妒。忍耐则更多地表现在对事上,对条件、局势、时间的承受能力上。宽容和忍耐都能体现职业经理人素质的高低,它们不仅仅是一种美德和技巧,更重要的是体现了职业经理人的理智、自信的心理品质。

4. 开放和追求

一个成功的职业经理人必须要心态开放,只有开放的心态才能在日益增长裂变的信息时代持续进取,保持创新的活力,在与同行业、不同行业的信息交流中完善自我。只有追求卓越,才能在不断自我完善的过程中使自己领导的企业持续发展,并使企业的发展达到一个更高的境界。

(四) 基本属于受薪或拥有少量股权的阶层

由于职业经理人是受聘于企业所有者而从事经营管理的阶层,而不是企业的所有者,因此他们的所得只能是酬金或少量股权。

(五) 具有可变动性和可替代性

由于职业经理人是一个群体,企业可根据自身的实际来选择理想的人选,这就造成了职业经理人的可变动性和有被其他人替代的可能性。

四 职业经理人的职能

职能是指管理者在管理过程中所应具备的职责与功能,它表示管理者对管理对象影响的能力和程度。职业经理人的职能归纳为:建立信息交流体系;提出和制定目标;提供必要的组织服务。

(一) 建立信息交流体系

由于信息交流主要是通过人的中介来实现的,所以寻找行使管理职能的职业经理人是建立信息交流体系的具体措施。建立和维持信息交流体系,就要始终把职业经理人和管理职能这两方面结合起来,任何一方都应成为影响管理问题的战略因素,这也是职业经理人职能的中心问题。然而,只解决这一问题还不能就说完成了职业经理人的全部工作,但如果连这一工作都不能做好,那么其他工作就更难以完成。

(二) 提出和制定目标

目标是一个企业在一定时期内计划实现的目的,是企业全体职工的努力方向。目标的制定是一项由多人来完成的工作,并非是职业经理人所独有的职能,但对一般目标的制定则是职业经理人的职能。这一职能要求职业经理人把企业的主要目标灌输给各层的员工,使广大员工团结起来,制定出与企业目标一致的基层分目标,以保证企业总体目标的顺利实现。

(三) 提供必要的组织服务

职业经理人在这项职能中主要承担两方面的工作:一是促使员工同组织建立起协作关系;二是为组织和员工服务。

五 职业经理人的商业道德

职业经理人必须遵循商业道德。商业道德的主要内容包括

以下几个方面：

- ① 捍卫企业所定的道德规范；
- ② 强化企业在业界的形象和声誉；
- ③ 维持企业的道德责任感，以诚信为原则；
- ④ 永远以顾客的需求为第一要义；
- ⑤ 确实掌握生产和服务成本，获取合理利润；
- ⑥ 在取得企业利益最大化的前提下取得个人利益最大化。

六 职业经理人的现状

职业经理人，也称企业家，是企业发展的关键人物。他们比出资人更具备市场头脑和经营能力，更擅长企业组织管理和制定企业的发展战略，是我国进行社会主义市场经济建设的弄潮儿。正如彼得·德鲁克所指出的，“企业组织本身原是成本中心，惟有透过有效的经理人，才能将其转换为绩效中心。”然而，在我国现实情况是，不仅缺乏职业经理人，而且连现有的职业经理人也没有受到应得的礼遇。这对完善我国职业经理人市场和促进我国企业的未来发展都带来了相当严重的问题。

目前，职业经理人在很多企业中只被视为一般人力资源，扮演着程序执行员的角色。他们在企业中只是管理日常工作，执行一些程序化的事情，他们的创新能力受到压抑，并且无法实现其自我价值。近年来，表现比较典型的是“海归派”在国内的遭遇。“海归”是指留学海外、学成归国的人。他们具备的高学历、高智商无法得到应有的发挥，最终却成了企业的专职翻译等，或者仅仅成为企业对外标榜国际化与现代企业制度的“花瓶”。而在家族企业中，对职业经理人更多的还有不信任和排挤。

随着我国企业治理结构的不断完善，以及市场竞争的加剧和市场的进一步开放，我国企业会对职业经理人日益重视起来，

因为人们愈来愈清晰地认识到职业经理人是人力资本。人力资本的含义是指职业经理人对企业而言,是作为一种主动性资本而存在的,相对于出资人的货币资本来说是对等的,所以他们与一般员工有着本质的区别。一般员工只是保证企业的存在,而职业经理人的素质高低却是企业发展的关键。所以,一个企业发展的关键是企业认识到职业经理人的作用后,如何有效地发挥这些人的优势。

现在,即使我国很多企业知道职业经理人是重要资源,但在使用他们的时候却存在两个大问题:一是在激励方面,对职业经理人的激励与一般员工差别不大,主要是岗位工资上的差别,如浮动薪资等。但这些只是收入激励,而没有多少股权形式的激励。这是对作为人力资本的职业经理人价值的不对等兑现,使他们感到自己的身份还是一个打工仔,只不过形式更高级一点,所以导致其效率不高。哈罗德·德姆塞茨在《私人财富的控制功能》中指出,要使企业有效率,就不能在形式上实行财富的平等分配。职业经理人属于企业的高级管理者,所以要更多地体现他们的价值与财富上的对等。二是在约束方面,没有完善的约束机制。职业经理人离开时带走了企业的机密与一些人才,甚至加盟企业的竞争对手或是自办企业,挖走原来企业的市场资源,使原来企业遭受巨大的损失。这在国外有非竞争条款的约束,受到法律的保护,并有严厉的惩罚措施,而在我国却没有。另外,在职业经理人的日常经营活动中,缺少必要的监督。监督是需要成本的,而其中一个重要的监督成本叫做代理成本。但是,我国企业在这方面的投入却很少。

七 职业经理人的领导方式和管理模式

职业经理人是企业的领导者。在管理科学的发展史上,人们对领导者的行为进行了大量的研究,归纳出诸多领导方式与

领导风格。这些不同的领导方式、领导风格,对如何进行有效的施行,形成独有的领导方式、领导风格,以及识别他人的领导方式、领导风格,更好地与他人打交道(特别是自己的上司),更好地选拔人、使用人等,具有很强的指导作用。下面,择其重要者进行介绍。

(一) 领导方式的连续性

罗伯特·坦纳鲍姆和沃伦·施米特认为领导方式存在着连续性。成功的领导者依据管理对象的不同而在一延长线的不同点上运作,从完全以领导为中心的低点趋向完全以职工为中心、以人为本的高点。这种运作存在着一种灵活性,领导者可以对员工采取独断的方式,也可以对员工采取民主的方式或参与决策的方式。

(二) 几种领导方式

管理学家怀特和李皮特认为企业中存在三种基本领导方式。

1. 专断独裁方式

采用这种方式的领导者往往个性坚强,甚至刚愎自用,自主决定所有政策,发号施令,要求他人不折不扣地依从,为人专权教条而且独断,凭借持有实施奖惩的权力进行领导。

2. 民主方式

采用这种方式的领导者认为下属与自己是平等的,下属应该受到尊重,他们就拟议的行动和决策能同下属进行磋商,主要政策由集体讨论决定,鼓励下属的积极参与。

3. 放任方式

这种领导喜欢松散管理,极少运用权力,鼓励下属独立处理事务。下属也可自行确定工作目标及其行动的方法,领导者只提供信息,充当群体与外部环境的联系人、协调人。

管理学家利克特提出四种领导方式说。

1. 专制—权威式

专制,采用自上而下的沟通方式,很少信任下属;对别人采用恐吓与惩罚的方法,偶尔兼用奖赏,决策权集中于自己。

2. 开明—权威式

对下属有一定的信任和信心,善用奖赏和惩罚,允许一定的自下而上的沟通,授予下级一定的决策权,但牢牢掌握对政策的控制。

3. 协商式

对下属抱有相当大的信任和信心,通常设法采纳下属意见;多采用奖赏,偶尔用惩罚,并给下属有一定程度的参与权;进行上下双向沟通,在最高层制定主要政策和做出总体决策的同时,允许低层部门做出具体决策,在某些情况下进行协商。

4. 群体参与式

对下属在一切事务上都抱有信心和充分的信任,总是从下属那里获取设想和意见,并积极地加以采纳;组织群体参与确定目标和评价实现目标的情况,积极从事上下双向沟通,鼓励各级组织做出决策。

利克特发现,运用“群体参与式”从事经营的主管人员取得的成就最大。我们认为这是因为决策者能充分调动基层组织 and 群众参与的积极性,注意集中和利用群众的集体智慧。

(三) 五种领导风格

管理学家吉米·道南和约翰·麦克斯韦尔系统论述了五种领导风格理论。

1. 居高临下的领导者

操纵一切,令人生畏;注意力全部集中在完成任务上,靠发布命令完成任务;只管完成任务,不管下属反应与感情。

好的效果:事情通常很快能做成,而且是按领导的意愿做成。

消极方面:整体气氛压抑,员工提心吊胆;下属渐渐会讨厌他,组织里经常流失人、换人。