



International Professional Manager

International Professional Manager

国际职业经理人

培训教程

(第三版)

李笑天 编著



中央编译出版社
Central Compilation & Translation Press



组稿编辑：谭 洁
责任编辑：翟民刚 刘燕明 尹 琰
封面设计：蔡 娟



ISBN 7-80211-316-4



9 787802 113169 >

ISBN 7-80211-316-4/F. 186

定价：50.00 元

国际职业经理人培训教程

(第三版)

李笑天 编著

中央编译出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

国际职业经理人培训教程/李笑天编著. —北京: 中央编译出版社, 2006.9

ISBN 7 - 80211 - 316 - 4

I . 国…

II . 李…

III . 企业领导学—教材

IV . F272. 91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 111642 号

国际职业经理人培训教程

李笑天 编著

出版发行: 中央编译出版社

地 址: 北京西单西斜街 36 号 (100032)

电 话: (010) 66509360 66509352 (编辑部)

(010) 66509364 (发行部)

(010) 66509618 (读者服务部)

网 址: //www . cctpbook . com

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京长阳汇文印刷厂

开 本: 787×1092 毫米 1/16

字 数: 470 千字

印 张: 29.5

版 次: 2006 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 50.00 元



李笑天先生是国内知名的营销专家、培训专家和企业管理与企业文化研究工作者。1983年大学毕业，曾经在职进修研究生课程。曾在新闻媒体供职10多年，现任中国企业文化促进会副秘书长、《中国企业文化》杂志副主编、中国企业文化建设经典案例丛书主编。10多年来，曾经调研过全国300多家大中型企业和采访过1000多名企业家和职业经理人。

自1994年以来，曾发表市场营销与企业文化研究文章500余篇，编辑出版过《中国酒业营销学》、《中国酒业年鉴》、《中国十大文化名酒经典案例》、《营销百问百答》、《顶尖智慧》、《国际职业经理人培训教程》、《企业文化的魅力》、《岗位效益工程》、《文化致胜》、《中国智慧产业大典》、《中国精神文明建设博览》、《中国企业文化建设二十周年成就大典》等图书近20种，曾被全国各地企业界、营销界、企业文化研究界邀请参加研讨、培训、论坛活动并发表演讲300余场次。先后开发培训课程及课题6个，其中“经理人文化”、“心经济时代的文化营销”、“高管和谐与企业发展”等培训课程及课题在全国属于首创，提出了一些与众不同、卓有建树的观点。

自序

多年以来，我自认为是一个在知识的汪洋大海边的沙滩上拣拾贝壳的人，尽管说不上勤奋，但却十分用心。为什么如此呢？仔细想一想，我的用心是因为海滩上的贝壳非但没有因我的拣拾而减少，反而越拣越多。如同在我贫穷的孩提时代时常做的一个梦：一场大雨过后，大地被冲刷得天堂一般洁净，地上的万事万物仿佛被大雨冲走，银光闪闪的硬币散落在地上，于是就使劲地拣啊装啊，丝毫不感到疲惫和沉重。最担心的是这会不会是一场“黄粱美梦”。而每每于清晨醒来，便失望地发现这的确是一场梦。为什么会做这样的梦呢？一来可能因为太过贫困，二来可能出于对财富的渴望。随着年龄的增加，我逐渐明白一个道理：金钱不是万能的，但没有金钱而奢谈幸福是万万不能的。

曾经受命担任过一家省级文化公司经理 4 年之久的我，深深地体会到当一个经理人的苦辣酸甜。经过 10 年左右的角色转换，我由一个新闻人到一个经理人如今又转变为一个社会团体的工作者。多年以来，因为工作的缘故，我接触过上千位经理人和企业家，从他们身上汲取了许多人生的智慧，同时也树立了我甘为这一社会精英群体做嫁衣的理想。

为什么把企业家和经理人称为社会精英群体呢？因为他们是企业的领导者和管理者，是社会财富的主要创造者。一个国家经理人队伍的素质高低直接决定着这个国家的经济发达程度，也决定着一个国家的国力和人民生活水平。因此，企业家和职业经理阶层应该受到社会更多的尊重。随着中国现代企业制度的日臻完善，许多企业逐渐实现了所有权与经营权的分离。于是，职业经理阶层渐渐产生、发展与壮大。据有关专家估计，中国目前的职业经理人至少有 2000 多万，在世界上应该是数量最多的，比欧洲一些小国的总人口还多。正是职业经理人群体的出现，才使中国的企业逐渐步入了现代企业的行列。

什么是职业经理人呢？我翻阅了中外许多企业管理类的书籍，但是，没有找到一种完整的定义。甚至在中外辞典中也难以查到这一词汇。既然对职业经理有着不同的理解，我就姑且将其简单地定义为：职业经理人是实行了现代企业制度的企业中，以长期担任经理职务为职业目标

和谋生手段的企业领导者、管理者和经营者。职业经理人是主宰现代企业命运的最庞大的企业经营管理群体，是企业乃至社会发展最稀缺的精英人才，是市场经济社会中战斗在经济第一线的英雄豪杰。正是出于对职业经理人的敬仰之心，在我的经济学与企业管理知识储备与才能所远远不及的情况下，我斗胆编写中国第一本系统反映职业经理人地位、角色、作用、素养与管理技能的专用培训教材——《国际职业经理人培训教程》。

本书共分三编，第一编主要内容是职业经理人的地位、作用、素养技巧等职业基本要求；第二编主要介绍有关经理人文化的相关内容；第三编主要是职业经理人必须具备的通用的基础知识，而不是某个专业的管理知识，适合于在企业中任职的不同岗位的职业经理人，希望能对中国的职业经理人培训事业尽到绵薄之力。

在本书的编写期间，著名管理学家、清华大学管理学院张德教授、著名经济学家、中国社科院工业所吕政所长、著名 CIS 消费心理研究专家、中国科学院马谋超教授、中国社科院韩岫岚教授、国务院发展中心金仁雄教授、首都经贸大学吴少平副教授、中国人民大学林坚副编审、中国人民大学邓荣霖教授、周惠兴教授、北京大学石志夫教授、原中国人事科学院王通讯院长、原摩托罗拉首席培训官、现任中兴通讯副总裁的杨大跃先生等曾给予了极大的帮助与鼓励。在此谨表衷心的感谢！

还应该特别感谢的是，我所供职的中国企业文化促进会总顾问第八、九届全国人大常委会布赫副委员长、程湘清名誉会长、张光照会长和郭丽伶秘书长，还有中国企业文化促进会企业文化建设部的全体同仁，感谢他们对我撰写本书及对职业经理人培训事业所付出的辛勤努力。

由于笔者水平有限、资料有限和编写时间仓促，书中错漏之处在所难免，希望广大职业经理培训学员及有幸结识的读者朋友多提批评意见，以期在本书修订再版时更正和补充。

作 者

二 00 六年六月二十日 北京

目 录

第一编 职业经理人的职业道德与素养

第一章 职业经理人的角色和素养.....	(1)
第一节 职业经理人的定义.....	(1)
第二节 职业经理人阶层的产生.....	(2)
第三节 企业在什么发展阶段最需要职业经理人.....	(5)
第四节 职业经理人的六种类型.....	(9)
第五节 职业经理人的八大特征.....	(11)
第六节 职业经理人的七种社会角色与职务角色.....	(14)
第七节 中外著名职业经理人简介.....	(18)
第二章 职业经理人的地位与作用.....	(25)
第一节 职业经理人的社会地位与作用.....	(25)
第二节 职业经理人队伍存在的问题.....	(28)
第三节 职业经理人与企业所有者的关系.....	(33)
第四节 职业经理人与资方的四大区别.....	(36)
第五节 职业经理人与资方之间的四大冲突.....	(38)
第三章 职业经理人的职业道德.....	(41)
第一节 职业道德的形成要素.....	(41)
第二节 职业道德对职业经理人的重要性.....	(43)
第三节 职业经理人的职业道德标准.....	(44)

本章案例·····	(48)
第四章 职业经理人的职业素养训练·····	(54)
第一节 职业经理人素质培训·····	(54)
第二节 职业经理人的能力训练·····	(55)
第三节 职业经理人的品质修炼·····	(61)
第四节 职业经理人的沟通技巧·····	(63)
第五章 职业经理人的职业生涯拓展·····	(76)
第一节 确立自我概念·····	(76)
第二节 职业经理人角色的自我设计·····	(77)
第三节 职业经理人如何适应角色转变·····	(81)
第四节 职业经理人上任后应该注意的问题·····	(87)
第五节 职业经理人取得上司信任的要领·····	(87)
第六节 管理者的“四个层级”与职业经理人的身份错位·····	(88)
第七节 职业经理人如何提高自身素质·····	(90)
第六章 职业经理人的选聘程序·····	(92)
第一节 选聘的时机·····	(92)
第二节 职业经理人的招聘来源及方法·····	(92)
第三节 职业经理人的解聘程序·····	(94)
第七章 职业经理人的薪酬体系·····	(97)
第一节 职业经理人薪酬设计的五项原则·····	(97)
第二节 职业经理人的薪酬体系·····	(98)
第三节 MBO 对职业经理人的激励·····	(99)
第八章 职业经理人的知识结构·····	(101)
第九章 职业经理人必备的商务公关礼仪常识·····	(106)
第一节 职业经理人的公关策略·····	(106)

第二节	职业经理人的谈判策略·····	(109)
第三节	职业经理人的个人商务礼仪·····	(112)
第四节	商务接待礼仪·····	(124)
第五节	开业典礼商务礼仪·····	(128)
第六节	国际商务礼仪(世界主要国家礼俗)·····	(130)

第二编 经理人文化

第一章	研究经理人文化·····	(140)
第二章	研究经理人文化的意义·····	(142)
第三章	经理人文化的类型分析·····	(147)
第四章	管理层和谐是经理人文化的精髓·····	(153)
第五章	经理人行为准则·····	(157)
第六章	优秀经理人的性格特征·····	(159)
第七章	提倡做“五商俱全的经理人”·····	(160)

第三编 职业经理人必备的企业管 理基本知识

第一章	职业经理人常用的经济学词汇·····	(161)
第二章	世界著名管理大师理论概要·····	(177)
第一节	泰勒：世界科学管理之父·····	(177)
第二节	亨利·法约尔：现代经营管理之父·····	(179)
第三节	马克斯·韦伯：组织理论之父·····	(182)
第四节	梅奥：人际关系学说的创立者·····	(186)

第五节	马斯洛：人性管理的理论大师·····	(190)
第六节	巴纳德：社会系统学派的开创者·····	(194)
第七节	西蒙：管理决策学派的领航者·····	(199)
第八节	杜拉克：理论与实践相结合的管理大师·····	(204)
第九节	戴明：质量管理的一代宗师·····	(210)
第十节	明茨伯格：经理角色的挖掘者·····	(216)
第十一节	钱德勒的管理层级制理论·····	(222)
第十二节	彼得·圣吉：掀起全球组织学习浪潮的人·····	(227)
第十三节	迈克尔·波特：战略教父·····	(233)
第十四节	约翰·科特：当代领导学的权威·····	(238)
第三章	职业经理人常用的管理学知识·····	(244)
第一节	管理学中的人性假设·····	(244)
第二节	目标与计划管理·····	(252)
第三节	管理者的三种类型·····	(246)
第四节	高效管理者应该具备的素质·····	(252)
第五节	实现成功职业管理的10个步骤·····	(255)
第六节	成功管理者的四个特征·····	(258)
第七节	管理者的知识结构差异·····	(259)
第八节	组织管理中的授权运用·····	(260)
第九节	管理改进的十条基本原则·····	(262)
第十节	职业经理人的个人工作目标管理·····	(263)
第十一节	职业经理人的时间管理·····	(265)
第十二节	管理者的效能评价·····	(277)
	本章案例·····	(283)
第四章	职业经理人常用的组织行为学知识·····	(295)

第一节	组织行为学定义·····	(295)
第二节	组织行为学研究两个基本问题·····	(296)
第三节	组织行为学发展历程简要回顾·····	(297)
第四节	组织行为学发展的五大趋势·····	(299)
第五节	一种常见的研究方法——案例分析法·····	(300)
第六节	组织发展的内容与过程·····	(301)
第七节	组织管理中的激励机制·····	(303)
第八节	组织行为学与企业用人艺术·····	(305)
第九节	转变观念与组织文化创新·····	(307)
第十节	团队组织是一种高效的组织形态·····	(309)
第十一节	学习型组织与第五项修炼·····	(311)
第十二节	组织行为的评价·····	(314)
	本章案例·····	(315)

第五章 职业经理人常用的领导学知识 ····· (322)

第一节	领导者的特点和品质·····	(322)
第二节	领导者的才能、需要和角色定位·····	(327)
第三节	柔性管理中的三种领导类型·····	(329)
第四节	发挥领导者影响力的几种方法·····	(331)
第五节	领导者的换位思考·····	(334)
第六节	有效领导的要诀·····	(336)
第七节	领导者的十项修炼·····	(336)
第八节	创新型领导的授权途径·····	(348)
第九节	领导者正确决策的六大步骤·····	(351)
第十节	领导学发展的五大趋势·····	(354)
第十一节	领导者的七个教训·····	(356)

第十二节	关于“自我领导的二十条建议”	(358)
第十三节	领导者自我管理的工作顺序单	(363)
第十四节	如何评价领导者	(364)
第十五节	测量领导者可信度的六 C 标准	(366)
第十六节	领导的自我诊断	(368)
	本章案例	(378)
第六章	职业经理人常用的企业文化知识	(393)
第一节	企业文化的概念与内涵	(393)
第二节	企业文化是迄今为止企业管理的最高阶段	(396)
第三节	影响企业文化的十大因素	(398)
第四节	文化管理产生的六大原因	(400)
第五节	企业文化所拥有的十种“力”	(403)
第六节	企业文化的作用	(405)
第七节	企业文化建设的步骤	(406)
第八节	经理人与企业文化建设	(409)
第九节	企业文化建设实务	(413)
	本章案例	(416)
第七章	市场营销基础知识与市场营销新观念	(443)
第一节	营销战略是企业发展战略的重要组成部分	(443)
第二节	国外主要市场营销理论介绍	(446)
第三节	推销—促销—营销三者的差别	(449)
第四节	制定企业营销战略的七大要素	(451)
第五节	心经济时代的文化营销	(454)

第一编 职业经理人的职业 道德与素养

第一章 职业经理人的角色和素养

第一节 职业经理人的定义

近年来,在世界各国尤其是中国,“职业经理”或“职业经理人”词汇的出现越来越受到社会的广泛关注。中外管理学书籍以及 MBA 教材里,针对职业经理人的定义有数十种。但总结起来,可分为两大类:一类是泛指所有职业化的经理人,或者说,职业经理人是指那些具备职业素养和管理才能,并把企业经营管理工作作为自己长期职业归属的社会特殊群体。企业家往往在企业中扮演的是企业资产和资源所有者的角色,而职业经理人扮演的则是企业资产和资源配置者、使用者的角色,因此,我们用英文称谓广义的“职业经理人”为“Professional Manager”(职业化的经理人);另一类是指处于打工者地位并把自己长期或终身职业定位于职业经理的人,被称为“职业经理人”。笔者编写的这本教材,不是针对某一种职业经理人,而是所有职业化从事经营管理工作的经理人都可以阅读的培训或自学教材。相较之下,笔者更侧重于前一类。

对于中国企业而言,“职业经理人”是一个相对陌生的名词。然而,在欧美国家已经是比较常见的一种职业分工现象。著名管理学家彼特·德鲁克把公司所有管理层的人员统称“管理者”(Executive),因此,中国的一些专家学者也有人把职业经理人解释为职业管理者(Professional Executive)。

《职业经理人》一书作者、曾任摩托罗拉公司中国区高级经理的杨大跃先生对“职业经理人”所下的定义是：“职业经理人是一个训练有素，具有职业道德和身怀管理绝技的企业经营者群体。他们在企业或组织中通过利用企业内部或外部的有效资源，并使用其自身所特有的各种领导艺术，管理技巧和激励技能，为本企业或组织的利益而从事经营企业的活动，并在特定的时间内完成股东赋予的特定使命和目标。”

由此可见，站在不同的角度定义“职业经理人”，其内涵和外延是有所不同的。

第二节 职业经理人阶层的产生

职业经理人是现代企业制度催生的产物。现代企业制度使企业的所有权与经营权实现了分离，导致了企业所有者的角色转变为战略决策者与监督者，而职业经理人的角色分工是策略型决策者和执行者，渐渐地企业的日常经营管理工作均由职业经理人阶层打理。

在企业里，为什么会产生职业经理人阶层化？在中外企业发展史上，不论再复杂的企业、组织架构再庞大、组织链条再长的企业，都是由于企业的上一层级领导忙不过来了，需要找一个“替身”，而出现了下一个层级。这样，我们就看到作为经理人的角色就是上一个层级经理人的“替身”，或者叫“职务代理人”。企业中各个层次的经理人都这样形成的。

整个现代企业就是由这种“委托—代理”关系所形成的长长的链条：公司的投资人成立股东会。股东会就是委托人，由它委托董事会去代行、代理投资人的职责，决定企业的发展。这样，股东会就是委托人，委托经营班子对公司的日常业务活动进行管理。这样，我们看到，董事会就是委托人，经营班子又作为委托人，中层的经理人又作为代理人，接受委托人的委托，对自己职责范围内的工作实施有效管理。

作为上一个层级，由于委托了代理人，既大大地拓展了管理的跨度又能够腾出精力去做属于自己的事情；把相应的、不同分工的、不

同职责的工作交给不同分工的、不同职责的经理人去做，从而能够很好地去发挥各个层级经理人的作用。由于分工而产生的专业性以及协作，又可以大大提高组织效率和生产力。正是由于企业这种“委托”、“代理”关系层级的出现，在现代企业中才出现了职业经理人阶层。

职业经理人是指处在企业高、中、低等管理者地位的经理群体，依据他们不同的地位、职权范围和职务岗位，又有许多具体的分工，通常企业中身居以下要职的职业经理人备受企业和社会关注：

- (1) CEO——Chief Executive Officer 首席执行官
- (2) COO——Chief Operational Officer 首席运营官
- (3) CFO——Chief Financial Officer 首席财务官
- (4) CTO——Chief Technoledge Officer 首席技术官
- (5) CIO——Chief Information Officer 首席信息官

近年来，随着企业内部经理人的分工越来越细，还诞生了许多陌生的经理职务：

- (1) CKO——Chief Knowledge Officer 首席知识官（主管培训、知识成果转化）
- (2) CPO——Chief People Officer 首席人力官（主管人才培养与聘用）
- (3) CTO——Chief Talent Officer 首席人才官（主管人力资源的副总裁）
- (4) CVO——Chief Visionary Officer 首席前瞻性官（主管公司前瞻性预测）
- (5) CPO——Chief Privacy Officer 首席隐私官（主管公司个人隐私数据管理）
- (6) CCO——Chief Competitive Officer 首席竞争官（主管市场竞争事务）
- (7) CCO——Chief Communications Officer 首席沟通官（主管企业内部沟通、协调）
- (8) CBO——Chief Brand Officer 首席品牌官（主管品牌官）
- (9) CMO——Chief Morale Officer 首席士气官（主管在企业不景气时期鼓舞员工士气）
- (10) CGO——Chief Growth Officer 首席增长官（主管企业业务增长）

中国企业近几年也在职业经理人的职位设置和称呼上逐渐与国

际接轨，根据企业内部经理人的不同职位赋予不同的称谓：

- (1) 营造（制造）总监——负责企业生产运作
- (2) 营销总监——主管企业销售事务及营销推广
- (3) 财务总监——主管企业财务工作
- (4) 市场总监——主管市场调研或监察事务
- (5) 人力资源总监——主管人才的聘用与解聘、人才培养
- (6) 行政总监——主管企业行政、公关、办公室、后勤服务等

事务

- (7) 企业文化总监——主管企业文化建设与公共关系事务
- (8) 设计总监——主管产品研发设计
- (9) 策划总监——主管企业战略、形象、营销等策划事务
- (10) 事业部经理——主管企业主营项目实际运营
- (11) 项目经理——主管合作项目，企业单列开发项目或施工项目

目

- (12) 营销总经理——主管集团全部营销事务

(13) 子公司、分公司经理——分管隶属于公司或总公司的分支机构运营全面工作

- (14) 片区经理——主管分工辖区内的销售运营工作

以上职业经理人的岗位及职位称呼，已被许多中国企业所接受和应用，尤其那些按照现代企业制度组建的企业已基本上与国际上惯用的称谓和职位安排接近。当然，“职业经理人”在中国毕竟还是一个新鲜的称谓，在过去的几十年里，中国人都习惯把主要的经营管理者称为“厂长”、“经理”，后来对所有大小企业的老总都尊称（书面语）为“企业家”。对私营企业负责人，人们俗称为“老板”。实际上在中国大型国有企业中，不管怎么称呼，几乎没有职业经理人的影子。在许多中国大中型企业中，厂长经理们既当大股东又参与公司经营，扮演双重角色的企业家顶多只能是个“准职业经理人”。在中国和欧美，这类准职业经理人还为数不少。