



职业经理人就是凭能力凭业绩吃饭的人，
而不是凭货币资本吃饭的人。

职业经理人必修的 领导心理学

ZHIYE JINGLIREN BIXIU DE
LINGDAO XINLIXUE

杨吉平◎著



阻碍职业经理人成功的主要障碍，不是职业经理人的能力的大小，而是职业经理人的心理反应。

职业经理人的工作态度折射着他的人生态度，而人生态度将决定

职业经理人一生的成就。



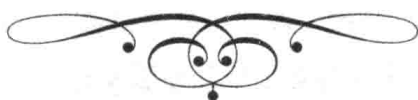
中国商业出版社



职业经理人必修的 领导心理学

ZHIYE JINGLIREN BIXIU DE
LINGDAO XINLIXUE

杨吉平◎著



阻碍职业经理人成功的主要障碍，不是职业经理人能力的大小，而是职业经理人的心理反应。

职业经理人的工作态度折射出企业文化的优劣，决定着企业未来的发展。

职业经理人一生的成就。



中国商业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

职业经理人必修的领导心理学 / 杨吉平著. -- 北京
: 中国商业出版社, 2014. 3
ISBN 978-7-5044-7804-7

I. ①职… II. ①杨… III. ①企业领导学—管理心理学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第282515号

责任编辑: 陈鹰翔

中国商业出版社出版发行
010-63180647 www. c_cbook. com
(100053 北京广安门内报国寺1号)
新华书店总店北京发行所经销
北京通达诚信印刷有限公司

*

720×1000毫米 16开 18印张 200千字
2014年3月第1版 2014年3月第1次印刷
定价: 39.80元

* * * *

(本书若有印装质量问题, 请与发行部联系调换)

前言

职业经理为什么要学领导心理学

职业经理为什么要学领导心理学呢？对于这个问题的回答，我们还得从职业经理的概念说起。我们知道，职业经理人是指在一个所有权、法人财产权和经营权分离的企业中承担法人财产的保值增值责任，全面负责企业经营管理，对法人财产拥有绝对经营权和管理权，由企业在职业经理人市场（包括社会职业经理人市场和企业内部职业经理人市场）中聘任，而其自身以受薪、股票期权等为获得报酬主要方式的职业化企业经营管理专家。

在西方发达国家有一个相对统一的概念，但在中国，对职业经理人的定义还不统一，一般认为，将经营管理工作作为长期职业，具备一定职业素质和职业能力，并掌握企业经营权的群体就是职业经理人。

宽泛地来讲，职业经理人横向看是分类的，有财会、生产管理、技术等职业经理人；纵向看也是分层次的，企业需要各种层次的职业经理人，比如第一个层次是能工巧匠型的；第二个层次是元帅型的，在一个领域中可以带领一帮人来完成一个特定项目；最后一个层面则是老师型的，必须有系统的思考，所以说是很宽泛的。

职业经理人是以为经营管理企业为职业的职业管理者，可以说职业经理人就是企业的“保姆”，职业经理人要求拥有非常专业的企业管理知识、丰富的管理经验和对自己职业的忠诚，并承担对企业资本保值增值的责任。

现代人力资本理论将职业经理人与技术创新者共同称为人力资本，也就是说，职业经理人属于人力资本范畴。作为职业经理人，必须具备较高的个人素质和较高的专业技能和管理才能，较强的敬业精神、创新意识、冒险精神和竞争的冲动，坚韧不拔、自信果断和强烈的事业心，能通过事物表面看出本质的洞察能力、决策能力、丰富的工作经验和深厚的理论功底，组织协调能力以及知人善任的用人能力，在知识方面，职业经理人要具备硬知识、软知识和社会知识。这些都是促进一个人成为职业经理人的基本条件和重要保证。

随着中国企业的强大，职业经理人队伍也一直处于快速增长之中。原微软中国区总裁唐骏，后加入盛大网络，担任总裁职务，是典型的职业经理人生存方式。享有“打工皇帝”之称、年薪达到500万的原用友软件总裁何经华，以及因为功高盖主，最后不得不离开TCL，加盟长虹的“手机狂人”万明坚，都是职业经理人中的优秀代表。他们为企业创造了巨大的财富，甚至有可能改变了一个企业的命运，但他们自己的命运，却并不一定完全掌握在自己手中，这就是中国本土职业经理人的无奈。

作为社会群体中特殊的一个群体，职业经理人在社会经济转型中的角色是尴尬的。一方面，他们是董事会或者是企业大股东聘请的企业管理者，也就是，在董事会或者大股东眼里，职业经理人的角色定

位就是“保姆”，需要像保姆照顾小孩一样，努力呵护企业的成长和发展。但在实际的操作过程中，总是有职业经理人会自觉或者不自觉地陷入到了充当“婆婆”的角色当中，以为自己坐上了总裁或者CEO这个位置，就觉得自己是老板了，自己就是这个企业老大了，出现一些与董事会或者大股东不相和谐的关系，最终导致自己的离职或者遗憾出局。在这方面，有很多职业经理人都有类似的经验教训。

◎ 构筑良好的职业心态	3
◎ 透析职业经理人的心理压力	6
◎ 变压力为动力	11
◎ 认识自己的心理障碍	13
◎ 职业经理人的心理承受能力	12
◎ 培养心理承受能力	21
◎ 消除职业经理人的浮躁心态	27
◎ 职业经理人的心理反应	32

第二章 职业经理人的能力素质

在商业界，每个成功的领导都具有一种积极进取的精神，他们热爱我们的工作，所以他们取得了成功。这一原理有着很深的实用性，对于从事销售，不会有大的差别，人们相信热情精神造就了卓越的领导者。

目 录

第一章 从心理学看职业经理人的心态

职业经理人的工作态度折射着他的人生态度，而人生态度将决定职业经理人一生的成就。无论你正在从事什么样的工作，要想获得成功，就要改变自己的态度。如果你认为自己的劳动是卑贱的，鄙视、厌恶自己的工作，对它投以冷淡的目光，那么，即使你正从事最不平凡的工作，你也不会有所成就。

- ◎ 构筑良好的职业心态 3
- ◎ 透析职业经理人的心理压力 8
- ◎ 变压力为动力 11
- ◎ 认识自己的生理周期 15
- ◎ 职业经理人的心理承受能力 17
- ◎ 培养心理承受能力 21
- ◎ 剔除职业经理人的牢骚心态 27
- ◎ 职业经理人的心理反应 34

第二章 职业经理人的能力体现

在企业界，每个成功的领导者身上都体现出一种执着追求的精神，他们执着于他们的事业，所以他们取得了成功。这一原则有着很强的适用性，对于执着精神，不会有太多异议，人们相信执着精神造就了卓越的领导者。

目录

◎ 能力发展，转化目标	43
◎ 洞察人性，激励成员	47
◎ 职业经理人的领导风格	52
◎ 职业经理人的领导职能	57
◎ 职业经理人的行为模式	59
◎ 职业经理人的影响力	65
◎ 铸造职业经理人领导风格	69
◎ 做到有效沟通	78

第三章 职业经理人的权力意识

不管你现在处在什么职位上，都要先界定自己的职权范围，然后再开始工作，尤其是作为一个职业经理人来说，更不可越权做董事长该做的事。

◎ 职业经理人的权力观	87
◎ 善于授权	94
◎ 掌握授权的方式	99
◎ 职业经理人的权力方式	107
◎ 职业经理人如何授权	114
◎ 有效决策	117

第四章 职业经理人的激励机制

讲求效率的职业经理人会大量使用内在的激励方式，也就是那种直接扎根于工作本身，如基于成就感、创新机会和工作的挑战性等因素的奖励，而不仅仅依赖正规的奖励。在这种方式下，个人努力可以立即得到表彰。在提高工作满意度、奉献程度、绩效方面，这种激励方式远比增加薪水和附加福利重要得多。尽管那非常简单，但它是最有力度的激励。

◎激励与约束	123
◎用鲶鱼激发沙丁鱼	128
◎激励的心理效应	133

第五章 职业经理人的信任心理

团结协作的核心是信任。信任是组织内部和外部人际关系方面的核心作用课题。失去信任你不可能当好职业经理，失去信任你不可能取得非凡的事业成就。就个人而言，难以信任他人就不可能成为领导者。因为他们不能容忍要依赖于他人的话和工作，所以他们不是亲自动手做全部工作，就是严密监督别人控制得过了头。他们明显缺乏对他人的信任，结果将导致他人也不信任他们。要建立和维护社会关系，你必须信任他人而且他人也必须信任你。信任不仅是一种想法，还是发自内心的需求。

- ◎ 职业经理人的信任观 141
- ◎ 信任是高效总裁成功的基石 146
- ◎ 营造一种信任的环境 152

第六章 职业经理人必须具备的心理素质

心理素质是素质结构中的重要组成部分，是以个体的生理条件和已有的知识经验为基础，从外在获得的刺激内化成的稳定的、基本的心理品质。可以说，一个人的心理素质是在先天素质的基础上，经过后天的环境与教育的影响而形成并发展起来的稳定的心理品质。心理素质不仅包括人们通常所认为的情绪稳定、意志坚强，心理素质还包括认识过程和个性等内容。比如，在认识过程方面，有的人记忆力好，有的人记忆力差；有的人思维活跃，有的人思维迟滞；有的人想象力丰富，有的人想象力贫乏。在情绪情感方面，有的人情绪稳定，遇事沉着；有的人情绪不稳定，遇事慌张。在意志方面，有的人有自己的目的打算，有的人则盲目从众；有的人在行动中坚韧不拔，有的人则很动摇；有的人有良好的自制力，有的人很冲动。这些都表现了我们的心理素质。

- ◎ 忠诚是成为职业经理人的第一原则 159
- ◎ 具有高度责任感的心理素质 167
- ◎ 坚持是成为职业经理人的第一原则 171
- ◎ 忠诚是职业经理的义务和使命 179
- ◎ 激情是职业经理成功的重要条件 184
- ◎ 职业经理需要积极主动 191

第七章 专注使你走向卓越

俗话说：“一招鲜，吃遍天。”专注能决定你的业绩，决定你的生存能力，如果能专注自己的工作，并在自己的领域中做到精业勤业，你就拥有一项不易贬值的人生财富。这也是500强企业员工在职场上追求卓越、立于不败之地的一大法宝。

“专注”就是把意识集中在某个特定的目标上的行为，并要一直集中到找出实现这个方法，而且成功地将之付诸实际行动。而冷静就是人生智慧历练的精华，一个冷静的人生无疑是一个成功的人生。在职场生涯中，如果你具备了专注的品质，冷静的思维，那么你就有了许多认识问题、发现问题、准确解决问题的可能，从而让你自己获得众多的发展机会。

◎ 勤奋：通往荣誉的必经之路 199

◎ 诚实是职业经理最宝贵的职场美德 202

◎ 感恩自己所从事的工作 206

第八章 职业经理人的挑战心理

克服困难战胜挫折，把自己真正喜欢的事做好，尽量做得完美，让自己满意，这才是成功的真谛。如此感到的喜悦，才是不掺杂功利的纯粹的成功之喜悦，当一个母亲经历阵痛，生育了一个可爱的小生命；一个诗人绞尽脑汁，披肝沥胆，写出一首美丽的诗，所感觉到的，就是这种纯粹的喜悦。当然，这个意义上的成功，已经超越了社会的评价标准，而人生最珍贵的价值，最美好的享受，恰恰就在于这样的成功之中。

◎ 敢于应对挑战	211
◎ 不要把困难垒高	215
◎ 接受挑战，永远站在最前面	219
◎ 要敢用比自己更强的人	224
◎ 自律：只有管理好自己，才能管理好别人 ...	229
◎ 敢于开拓	233
◎ 开拓属于自己的路	238
◎ 做，就要坚持到底	241

第九章 拥有想成为老板的心理

拿破仑说过：“不想当将军的士兵不是好士兵。”同样，对于一个职业经理人来说，不想当老板的职业经理人也绝不会是好管理者。老板喜欢和自己一样对待工作的职业经理人，喜欢敬业负责，把每一份工作都当成自己的事业来对待的职业经理人。这样的经理人不仅是老板事业上的合伙人，而且也是工作中追求卓越、不断超越老板期望、忠诚敬业、最具领导潜质的企业管理者。

◎ 职业经理人培养做老板的心态	249
◎ 职业经理人和老板不是对立的	252
◎ 老板不是慈善家	256
◎ 理解上司的缺陷	261
◎ 将领导作为学习的榜样	266
◎ 像上司一样主动工作	269

|职业经理人必修的| 领导心理学

ZHICHANG JINGLITRN BIXIU DE
LINGDAO XINLI XUE

第一章

从心理学看职业经理人的心态

职业经理人的工作态度折射着他的人生态度，而人生态度将决定职业经理人一生的成就。无论你正在从事什么样的工作，要想获得成功，就要改变自己的态度。如果你认为自己的劳动是卑贱的，鄙视、厌恶自己的工作，对它投以冷淡的目光，那么，即使你正从事最不平凡的工作，你也不会有所成就。

1 构筑良好的职业心态

公司和职业经理人是一个共生体，公司的生长，要依靠职业经理人的成长来实现；职业经理人自我价值的实现，又要靠公司这个平台。

公司兴，员工兴；公司衰，员工衰。微软是这样，IBM是这样，所有的公司都是这样。

公司实际上是一个全体员工生存和发展的平台。公司中的每个人，无论是老板，还是职业经理人，都是在这个平台上履行着自己的职责，发挥着自己的作用。任何人离开了这个平台，就如同演员离开了舞台，无法施展自己的才华。

许多职业经理人认为自己只是一个打工者，与公司只是一种雇佣与被雇佣的关系，把公司仅仅当成是一个完成工作的地方，甚至有意无意地将自己置于与老板对立的位置，这种心态和认识对于一个人的职业发展是十分不利的。

职业经理人，作为一个企业的最高管理者，如果他本身就对这个团队充满了怨气和消极情绪，或者看到问题的严重性后马上就要扭转乾坤，急于求成，可能他就不会选择公正、平和、耐心作为面对这种局面的原则，不会把耐心倾听并真心提出意见或建议作为处理问题的方法，那么就可能适得其反，把矛盾更严重化。

职业经理人在刚升职时，切记不要过分考虑薪水，而应注重工作

带来的隐性报酬，抓住机会发展自己的能力，把公司当成自己生存和发展的平台。

大多数组织用来评估职业经理人的典型标准通常有七条：技术能力、人际能力、概念能力、业绩能力、鉴赏力、决断力和人格。当然，其中的决断力和人格最难以界定、测量或者培养。这正如《领导者》的作者本尼斯所说：“很明显，我们不知道该如何教一个人改善决断力和人格，于是很多商学院也鲜有尝试。但我们很清楚它们是如何形成的。有意思的是，许多高端领导者都是因为人格或决断力的不足而中途下台或者升迁无望，但却从未听说过有谁是因为技术能力的欠缺而提早结束事业的。偏偏就是这领导力中最为重要的部分却非常难以量化评估。”

职业经理人是人才市场中最有活力与前景的阶层。经理人最重要的使命就是经营管理企业，使其获得最大的经济效益。所以对职业经理人有其独特的评价标准、就业方式和利益要求，其报酬及社会地位的高低取决于经营业绩的好坏，他们必须承担经营失败后的职业风险。经理人的职业化，必须将经理人的利益与企业的经营绩效结合起来，将他们的命运与企业的生死存亡联结起来，从而形成同舟共济、荣辱与共的关系格局。企业经营的成功与巨大的挑战，使职业经理人成为既具有风险性，又令人非常向往的特殊职业。

作为一名优秀的职业经理人，他必须要有管理艺术、领导水平和组织才能，对处理各种疑难问题的穿透力要很强，辐射范围要广。特别是能透过事物的现象看到本质，能准确地抓住问题的要害，善于从错综复杂的事物中理出头绪，对上对下都要有很强的穿透力及辐射

力。做管理工作，主要是与人打交道，人是有思想意识的，也是最难管、最头痛的，通人性、讲道理，尊重人、关心人、理解人和信任人，看到人才的价值，重视人才的作用，挖掘人才的潜能尤为重要。

对于职业人而言，在成功和出色地完成一项工作的过程中，总会遇到或大或小的问题。如果没有掌握工作问题分析与解决的方法，对工作本身是一种阻碍。

所以，想成为一个职业经理人，千万不要忽视这些听起来感觉是最浅显的道理，就在这些简单的道理中，实际包含着一个又一个改变事态的机会，一个又一个助你成功的好运气！

至于能不能抓住这些运气，就完全取决于你是不是有一个良好的心态。

企业只有在不断创新、不断进取和有所作为的情况下才能存在、才能发展。而作为企业高层管理者的职业经理人，对待工作，你只能有一种态度：抱着做事业的心态，不单单把工作看作一种职业，还要把它看作是自己的神圣事业。这样才能不仅仅对自己的工作负责，还为企业负责，为团体负责，为员工负责。如果你的团队现在很好，那就想方设法让它好上加好；如果发现哪些方面有待改善，则应努力采取措施，调整改良，使企业不断朝好的方面发展，使个人和团体都得到不断的进步，这才是有责任感的职业经理人的良好心态。

如果抱的是打工的心态，天天守着旧黄历来办事，将来的任务完成了就算万事大吉，那样你也许不用负任何责任，换来的结果就是——你也同样不会有任何作为。因为这个企业一定不会有大的发展，你这个职业经理人的职业生涯也不会持续几天。