

高等院校创业教育规划教材

《管理能力》致力于帮助读者熟悉掌握管理技能理论与技术，有针对性地开发管理技能，目的是实现高校与企业的结合，突出技能性、实用性。本书提供大量案例、评估量表和最新理念。

管理能力

边俊杰 王欣 曾国华 余来文 编著



厦门大学出版社
XIAMEN UNIVERSITY PRESS

国家一级出版社
全国百佳图书出版单位

高等院校创业教育规划教材

管理能力

边俊杰 王 欣 曾国华 余来文 编著



厦门大学出版社 国家一级出版社
XIAMEN UNIVERSITY PRESS 全国百佳图书出版单位

图书在版编目(CIP)数据

管理能力/边俊杰等编著. —厦门:厦门大学出版社, 2014. 6

(高等院校创业教育规划教材)

ISBN 978-7-5615-4997-1

I. ①管… II. ①边… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 046303 号

厦门大学出版社出版发行

(地址:厦门市软件园二期望海路 39 号 邮编:361008)

<http://www.xmupress.com>

xmup@xmupress.com

厦门集大印刷厂印刷

2014 年 6 月第 1 版 2014 年 6 月第 1 次印刷

开本:787×1092 1/16 印张:17 插页:1

字数:400 千字 印数:1~3 000 册

定价:38.00 元

本书如有印装质量问题请直接寄承印厂调换

前言

“未来市场中的稀缺资源不再是资本,而是优秀的人才”,美国企业管理界大师史考特·派瑞博士 20 世纪的论断已然成为现实。有技巧的管理者,尤其是那些在组织中有效管理员工的管理者,是组织成功的决定因素。然而,令人感到有些不安的是,在过去半个世纪,在人口平均智商水平提高的同时,大多数人管理自身和管理他人的技能下降了(Goleman,1998)。最近一项对《财富》500 强 110 位 CEO 的调查显示,87% 的人对工商管理专业毕业生的分析技能感到满意,68% 的人对他们的概念技能感到满意,但只有 43% 的人对他们的管理技能感到满意,而只有 28% 的人对他们的人际技能和情商感到满意。

管理是一个实践性的课题。如果管理知识的传授总是追溯理论发展的历史,一直停留在传统的、基于认知的授课方式,就很难实现培养真正的管理者的目标。正如一个管理教育学者所说,“管理专业的学生要进行激励别人去完成任务和实现目标的实践,而不仅仅阅读那些有关对照和比较 6 种不同激励理论的读物”。然而,令人感到担忧的是,传统的、基于认知而不是管理技能开发的课程在适应经济社会发展变化方面显然有所欠缺。工商管理类毕业生“眼高手低”、“高分低能”现象尤为突出。改变传统知识输送方式,培育合格的、为社会所认可的工商管理专业生和管理后备人才在当前显得尤为重要。

鉴于此,《管理能力》致力于帮助读者了解管理技能理论与技术,实现有针对性地开发自己的管理技能。本书通过对管理能力进行科学的梳理提炼,从自身角色定位、自我管理能力、沟通技巧、目标管理、员工激励、有效授权及决策等角度进行展开,以期帮助读者有针对性地提升自己的管理能力,并提供了大量案例、评估量表和最新技术,在学习管理技能与应用这些技能之间搭建了桥梁。该教材具有如下特点:

第一,以理论+案例的方式进行编写。以案例为主,其中案例占 50% 以上的篇幅,每个章节以开篇案例作为本章内容的导入,论述过程以多个穿插案例为点缀来帮助读者更全面深入地理解各知识点。

第二,多视角选取素材。案例涉及中外制造业、互联网、高端服务业等多个行业。希望可以为广大管理者指引方向,带来启迪,开拓思维,创造价值。

第三,以新的视角进行研究且可读性比较强。本教材在一定程度上填补了管理技能教材和教学的空白,该教材是管理人员技能提升最好的指导书,这也是《管理能力》教材的诉求重点。

本书主要定位于三大读者群:第一,高等院校的工商企业管理专业学生,可用此套教材作为专业人才培养的学习教材。第二,企业中层管理人员,用以作为企业管理培训教材。第三,企业新招员工,用作新人的内训教材。可以说,本书不仅旨在面向工商管理专业学生进行讲授,而且还对企业管理人员有极强的指导作用。

本书是众人智慧的集合,不仅包含了诸多业内专家的智慧,还包括了江西理工大学党委书记叶仁荪教授、MBA 中心主任黄顺春教授等专家长期关心指导的深情厚谊,特此表示衷心的感谢。同时,感谢厦大出版社在出版过程中给予的大力支持。

特别需要说明的是,在本书编写过程中,学习、借鉴、吸收和参考了国内外众多专家学者的研究成果及大量相关文献资料,并引用了一些书籍、报刊、网站的部分数据和资料内容,在此,对这些成果的作者深表谢意。限于作者的学识水平,书中错漏之处在所难免,恳请各位同仁及读者指正。

编者

2013 年 12 月于江西理工大学

自我检测

阅读本书之前,请先通过以下测试了解自己从事职业经理人方面的潜力。请在相应的“□”内画“√”。

1. 我很重视基层员工的培训,不断与他们交谈,发现和解决问题。

☐总是 ☐有时 ☐从不

2. 我带头遵守公司的所有规定,为员工起到模范作用。

☐总是 ☐有时 ☐从不

3. 我做重大决策时,都要听取员工的意见,充分发扬民主,调动员工的积极性。

☐总是 ☐有时 ☐从不

4. 我给中层干部充分的自主权,鼓励不同部门之间进行水平交流。

☐总是 ☐有时 ☐从不

5. 我能区别对待不同类型的员工,特别重视接班人的培养。

☐总是 ☐有时 ☐从不

6. 我重视公司的文化建设,并以优秀的企业文化熏陶员工,使他们能轻松愉快地为公司工作。

☐总是 ☐有时 ☐从不

7. 我能抽出较多的时间来分析顾客的需要,制定重要决策之前,对市场进行周全、翔实的调研。

☐总是 ☐有时 ☐从不

8. 在面对逆境时,我能积极应对,增强斗志,缓解各方压力,尽快带领团队走出困境。

☐总是 ☐有时 ☐从不

9. 我能容忍员工的过错,鼓励员工做冒险性的工作。

☐总是 ☐有时 ☐从不

10. 我能坚持锻炼身体,并定期组织员工游玩放松。

☐总是 ☐有时 ☐从不

选“总是”得3分,“有时”得2分,“从不”得1分。

请统计你的得分:

如果超过25分,说明你已经是一名成功的职业经理人。不过再翻翻此书,你可能还

会发现自己仍然有许多重要的但常常会被忽视的问题。

如果在 21~25 分之间,高于平均水平,但是仍然需要继续提高。

如果在 18~20 分之间,刚好合格,更需要努力学习。

如果少于 18 分,没事,慢慢从头学起吧!

目 录

第一章 鸟瞰职业经理人	1
一、了解职业经理人	2
二、作为一个职业经理人,你需要首先盘点你自己	3
三、职业经理人的角色转换——你能做到吗?	4
四、内在冲突——职业经理人发展的重要障碍	6
五、如何解决这些冲突?	7
第二章 你需要 3Q 中的哪个 Q?	18
一、了解 3Q	18
二、提升你的 AQ,学会逆境中自我减压	24
三、你能帮助你的员工缓解压力吗?	30
四、职业经理人常常出现的 EQ 问题	31
五、你能够做到对情绪的察觉和善用吗?	33
六、如何提高你的 EQ?	36
第三章 职业经理人的自身角色定位	50
一、经理人的职业化	50
二、经理人的角色分析	54
三、经理人的角色定位——横向定位	61
四、经理人的角色定位——纵向定位	63
第四章 职业经理人的时间管理	78
一、反思时间——职业经理人的时间黑洞	78
二、职业经理人的时间盘点分析技术	82
三、职业经理人的时间管理方法	98
第五章 职业经理人如何实现有效沟通	110
一、沟通的基本原理	110
二、沟通的障碍分析	112
三、沟通的技巧	117
四、沟通的礼仪与形象塑造	131

第六章 目标管理:赢得时间的技巧	135
一、目标管理的好处与特征	135
二、目标管理中存在的问题	140
三、好目标的特征	141
四、职业经理人如何进行目标管理	149
第七章 “激励菜单”点燃员工激情.....	171
一、为什么要激励员工	171
二、职业经理人的激励菜单	174
三、职业经理人通过激励菜单制定的激励方法	178
四、职业经理人运用激励菜单的技巧	183
五、职业经理人激励的五个策略	184
六、职业经理人的激励误区	193
第八章 只有理性授权,才能实现有效授权	200
一、何谓授权	200
二、如何授权	203
三、职业经理人授权常见的误区	212
四、授权的实施	213
五、授权的艺术	221
六、授权不是测验	227
第九章 勇于挑战,展现领导决策艺术	229
一、领导	230
二、权力	234
三、领导风格	238
四、卓越领导者的三大关键特质	242
五、领导魅力的修炼	245
六、领导的决策艺术	249
参考文献.....	263

第一章 鸟瞰职业经理人

多数人不能很恰当地说出自己的学问深浅,不是估计偏高,就是估计偏低。……认识自己是十分重要的课题,它使我们能够去做最适合自己的事,因而发挥更大的效用。

——爱默生

案例

2003年,D公司经历了一次大地震,年初由于公司高层人员斗争,导致了不可控制的结果,具体的细节我们无法得知,但是大约可以猜出,最终结果是一号和二号同时出局,这是斗争的最差局面——双输。公司的运营也出现很大困难,不得已,D公司的总公司派了一个高级经理代理总经理的职位以维持局面。经过半年的寻找和物色,总公司终于通过猎头公司找到一个看上去很完美的总经理候选人:野鸭先生。这位先生上任以后做了以下几件事:

1. 狼群战术。为了改变自身势单力薄的局面,野鸭先生用了几个月的时间,改造了该公司的销售部的架构,将全国分成几个大区,其中重要的几个区域的经理全部换成了自己以前的小弟,然后自己的小弟再招兵买马,几个月的时间,迅速将以前的全国销售经理架空,对于以前的业务员分化瓦解,有的被转岗,有的被解聘,大部分被边缘化。

2. 洗脑工程。上任后为了表示自身的智商和情商比员工高,他给每位员工发了《谁动了我的奶酪》和《打破一切惯例》两本书,并要求每位员工写好读书心得,每周进行开会交流。

3. 镇压黑信。上述做法引起了员工不满,匿名举报信满天飞,野鸭先生见状,立刻成立了专案小组,由两位“资深员工”组成,然后公司每个人都要接受审查问话,还可以向专案组匿名举报自己怀疑的人。……

事情终于发展到不可收拾的地步,总公司开始调查。调查期间,野鸭先生组成接待团,进行公关。但是,由于公司的员工联合起来作证,事情真相大白。最后总公司无法忍受,将一封对野鸭先生的解聘通知贴在了公司的布告栏上,野鸭先生下课了。

这个案例或许给职业经理人以震撼,或许使其有所思索,像野鸭先生那样比较差劲的职业经理人肯定不会仅仅几个,可能有很多,那么如何才能成为一个合格的甚至是优秀的职业经理人呢?职业经理人应遵守哪些基本准则,应具备哪些素质、能力?本章首先从一个总体的角度对职业经理人做一个鸟瞰。

一、了解职业经理人

所谓职业经理人就是为资产所有者服务,接受资产所有者的委托,为其代为管理或运营事业,并确保资产所有者的资产能够保值、增值的职业人士;由于这些人士一般在企业中担任各级经理(管理者或技术专家),所以称之为职业经理人。

案例

从电视台热播的两部商业题材的电视剧《天下第一楼》与《白银谷》中可以看出职业经理人的出现并不是现代社会的产物,早在封建社会就已经出现了。《天下第一楼》中的掌柜卢孟实在老东家辞世前临危受命,出任酒楼的掌柜,并享受酒楼的一部分股份,老东家去世后,老东家的两个儿子就成为该酒楼的资产所有者,卢孟实就是职业经理人,受聘管理该酒楼。以反映山西票号为主题的《白银谷》中,著名演员刘威扮演的掌柜邱泰基,也是一个职业经理人。所以我们熟悉的两个词“东家”就是资产所有者,“掌柜”就是职业经理人。不过有的东家就是掌柜,也就是既是资产的所有者又是管理者。

一般而言,职业经理人具有五个比较显著的职业特征:

第一是职业经理人是后天成长的结果,称之为成长性特征。职业人士在长期的企业实践中通过不断的锻炼,积累丰富的经验,提升自身能力而获得市场的认可,即成为职业经理人。职业经理人没有天生的,全部是后天努力的结果。《天下第一楼》的卢孟实就是从学徒到账房先生再成为职业经理人的。

第二是阶段性特征,指的是职业经理人是职场人士职业生涯中某一阶段的描述。成为职业经理人之前的阶段与知识老化不能获得市场认知后退出职场的阶段,该人士都不能称为职业经理人,如《天下第一楼》的卢孟实在被东家辞退后回归故里,他也就不能称为职业经理人了,只能讲他曾经是职业经理人。

第三是动态性特征,即职场人士获得市场认可成为职业经理人后,一般情况下会继续学习并承担更重要的经营管理责任,以获得职务上的升迁,从部门主管到经理到副总再到总经理等。职业素质也会随不断的学习获得发展,但需要说明的是职务升迁与职业素质发展不存在必然的因果联系。

第四是职业经理人必须具备由市场认可的特征,这里市场是指资产所有者。资产所有者依据其标准来认定谁是职业经理人并委托运营资产或管理企业中的某一个或几个职能系统。资产所有者对职业经理人的经营活动与经营成果承担最终责任。所以职业经理人必须要由市场来进行认可。

第五是双重责任性特征。由于职业经理人是市场即资产所有者来进行认可,接受资产所有者的委托或授权来开展职业活动的,所以职业经理人必须首先履行对资产所有者的责任。另外任何组织的发展都不能脱离社会环境,组织目标的制定既要考虑股东的利益也要考虑社会利益,因此,职业经理人在履行职责的过程中还要考虑社会责任。任何职业都有其职业准则或约定俗成的职业道德,职业经理人这个职业也是如此。职业经理人在履行职责的过程中,既要考虑股东利益,又要考虑社会利益。如果只考虑股东利益,不考虑社会利益是该职业经理人缺乏职业道德的表现;或者只考虑社会利益不考虑股东

利益就不能被资产所有者即股东认可,就不是职业经理人。

二、作为一个职业经理人,你需要首先盘点你自己

当职业经理人欲进入一家企业之前,应该做些什么?应该首先盘点自己。

1. 盘点自己的职业类型

企业发展是分阶段的,企业用人也是有阶段性的。企业的存在大致可划分为七个阶段:创业、成长、成熟、战略突破、战略转型、问题爆发、关门倒闭。当然,排除创业和关门倒闭两个阶段外,其余的五个阶段都是可以再循环的。而企业在不同的发展阶段需要的是不同类型的职业经理人。任何企业都想使用现成的职业经理人,而不想培养职业经理人。即使是国际知名企业也不例外。

正因为企业发展的阶段性,决定了职业经理人的类型也是与之相对应的:创业型、成长型、成熟型、突破型、转型型、问题型和关门破产型。所以作为职业经理人,应首先盘点自己是这七种里的哪一种。

2. 盘点自己适合的规模

仅有上述七个阶段的分类盘点还不够,职业经理人还要盘点自己适合什么规模的企业。从雇员规模看,同一管理级别跨规模跳槽,几乎是不现实的。当然,除了雇员数量这一种,企业规模还包括:资金规模、资产规模、行业跨度、管理半径等。所以这个盘点应以自己工作过的企业规模为依据,而不应以自己的主观臆断为准。有人曾在业务往来中接触过某类规模的企业,或者分析过某类规模企业的案例,就认为自己是某类规模企业的经理人,这就像看过别人游泳就认为自己会游泳一样不足为据。

3. 盘点自己适合的级别

这也就是说职业经理人应判断自己究竟适合于企业的什么管理级别,是一级管理者,还是三级、五级管理者。不同级别的管理者,其权力的灵活度是不一样的,也许你管理着近千人的团队,但你只是个五级管理者;也许你就管理着几十人的团队,但你有可能是一级管理者。不同级别的管理者承担的风险和压力也是不同的。基层经理人越级跳到高层管理者的位置上,刚开始时会很不适应。

4. 盘点自己适合的岗位

职业经理人还应继续盘点自己是什么岗位类型的职业经理人。管理级别是从企业的纵向分类,从企业横向组织结构看,又分为:人事、行政、技术、财务、市场、营销、客户服务、公关、生产等,自己是单一的专业岗位类型,还是跨专业岗位的人才?对于不同专业类型的职业经理人,职务需求的素质是不一样的,跨专业跳槽是比较忌讳的。

5. 盘点自己适合的行业

俗话讲“男怕入错行,女怕嫁错郎”,目前市场上行业数以千计,新行业又层出不穷,应了解自己究竟适合在什么行业干。作为高层,跳槽时行业跨度不可太大。有人会认为自己的学习能力很强,入行快,但无论多快,都会有一个过程,这个过程需要成本。这个成本有的短期一次性支付,也有的甚至是职业生涯始终都要支付的。比如说,有人自豪于什么都干过、什么都懂,这句话的背后就是什么都懂得不深,有时会给新东家不知如何使用的感觉。需要说明的是,在大型国企,因为通常其市场化程度比较低,因而可能不遵守这一

市场规律。

6. 盘点自己的职业生涯走势

职业经理人跳槽时还要盘点自己的职业生涯走势：是处于上升阶段，是处于震荡整理阶段，还是处于下降阶段？如果是上升阶段，是处于什么性质的上升阶段？如果处于震荡阶段，能否打破震荡？如何打破？是通过跳槽打破，还是通过充电来打破？如果是处于下降阶段，是顺势而为，还是抑制下降，重新步入上升阶段？

许多职业经理人的职业生涯走势一般就一个上升阶段，然后就开始下降，如同简单的抛物曲线。而其职业拐点，通常就在 38 岁左右。这类经理人的职业轨迹在水平面上只有年龄这个延展坐标方向。而一些成功经理人的人生职业轨迹之所以盘旋上升，跌宕起伏，在于其不仅只有一个年龄延展方向，还有个人持续能力和拼搏精神这两个延展坐标方向，形成了一个立体的坐标空间。

7. 盘点自己的薪酬走势

一般来讲，薪酬走势和职业生涯走势是同步的。每个职业经理人都希望自己的年薪越来越高。但现实中，如果自己的职业生涯正处上升期，薪酬待遇可能是逐步增高；如果是呈下降趋势，或是震荡阶段，特别是如果职业环境有重大变化时，则不一定了。有些经理人刚从欧美国家回来，在国内求职时还抱着过去在欧美时的薪酬水平不放；有的则以过去的行业薪酬水平来要求现在的水平，比如：IT 与证券。所以盘点薪酬走势，应该与职业环境变化结合起来。

自我盘点在一定程度上讲就是自我评价，而自我评价与自己实际水平的对称性是影响职业经理人盘准自己的关键。

案例

事业经理人——赵强与婷美的志同道合

2002 年 3 月 20 日，在第 81 届中国针棉织品交易会上，婷美集团董事长周枫正式提出“事业经理人”概念，并就赵强挂帅一事阐述了“事业经理人”概念。周枫认为“事业经理人”具有两层含义，第一，他是整个婷美集团事业的“经理人”；第二，他完全把发展婷美集团的事业当作自己实现人生价值的一项长期的事业。

周枫先生的“事业经理人”概念非常有见地，但真正要由一个“职业经理人”向“事业经理人”蜕变，说来容易做起来难，需要老板和职业经理人平等对话，相互信赖，相互宽容，共同营造。

我们相信每个职业经理人都是在把自己的职业当作事业，但是很多职业经理人的无奈退场，很多老板的是是非非，给这个话题平添了几分沉重和复杂。应该说职业经理人和老板的事业目标在很大程度上是一致的，婷美董事长周枫先生制造了“事业经理人”这一概念来迎接赵强的到来，这可以说是我们职业经理人群体的一大福音。我们期待着婷美与赵强的事业之路越走越远、越走越宽。

三、职业经理人的角色转换——你能做到吗？

职业经理人，既不是老板，也不是项目经理，更不是行业中的领军人物。那么，职业经

理人到底在企业中承担着什么角色呢？上海市商业企业管理协会的驻会副秘书长方彭君和上海大学上海经济管理中心的开振南认为，职业经理人的角色，就像一个“变色龙”，在不同的时间、不同的人员面前，担任不同的角色。在员工面前，他是一个老板；在老板面前，他是个打工者，但有时俨然又是老板工作上的一个“搭档”。

1. 台前老板——作为公司员工领导

职业经理人，虽然不是真正的“老板”，但是，在许多员工看来，他就是老板。是他在前台冲锋陷阵，左右着公司和每一个员工的发展前景，引领着整个企业大踏步地登上新的台阶；是职业经理人在全面负责着企业的运作，如财务、人事、经营、物流等，承担着法人财产的保值、增值责任。高级职业经理人在公司里，处于“一人之下、万人之上”的位置。有时，高层职业经理人的建议也会左右老板的决定。

如果你处于这样的角色，你的以下特征将使你在员工心目中树立优秀形象：

- 以身作则
- 公平公正分配
- 站在下属立场考虑
- 及时表扬
- 教下属做事
- 有威信、和蔼
- 下属有心事及时沟通
- 帮助下属晋升

2. 高级“打工者”——作为公司下属

职业经理人说到底，终归是个打工者，他并不拥有企业的所有权，与普通员工相比，同样是老板聘请来的员工，只不过身份高级一点罢了。职业经理人的工作，只能在授权的范围之内开创天地，尤其是遇到与老板的想法不一致的时候，若难以说服老板，但又想留下来继续工作，妥协是职业经理人的不二选择，毕竟是老板决定着职业经理人在企业中的命运。

一般来讲，老板心目中的优秀职业经理人应该包括如下特征：

- 职业经理人必须是能够创造的人；
- 职业经理人必须高效率地工作；
- 职业经理人必须学会用脑子，并且影响他周围的人；
- 职业经理人必须找到自己的思想模式，注重自己的情商；
- 职业经理人必须树立承上启下的全局观；
- 职业经理人必须理解企业、接受任务并跟随企业共同发展；
- 职业经理人必须是主动解决问题的人；
- 职业经理人必须注重协作并达到执行的效果；
- 职业经理人必须具备在竞争中取胜的道和术；
- 职业经理人必须能够面对压力，追求卓越；
- 优秀的职业经理人将构建并承载企业的执行文化。

3. 专业顾问和“拍档”——作为公司同事

21 世纪最贵的是什么？是人才，尤其是高端的职业经理人。他们拥有丰富的管理经验，具备敏锐的市场洞察能力和开拓创新能力。一个企业，在好的职业经理人的带领下，往往能起死回生。因而，职业经理人的建议在老板心里多多少少会留下一定的烙印，左右着企业重大战略的决策。此时的职业经理人，不再是打工者，而是专业的资深的企业咨询顾问，是老板事业上的重要拍档。

作为公司的一员和同事角色，你的团队精神和客户管理理念将是重要特征。

四、内在冲突——职业经理人发展的重要障碍

由于职业经理人是管理分工的结果，所以企业所有者与职业经理人之间存在着天然的矛盾，即委托—代理矛盾。企业的所有者将资本交给职业经理人去运作，而运作结果的好坏既不能完全预知，又不能完全控制。这是由于经营本身既存在着各种客观风险如政治、经济、市场、技术风险等；同时还有各种主观风险如职业经理人的能力、道德风险等。因此职业经理人的职能本身就潜藏着各种内在的冲突。这些冲突既可能是推动企业发展的动力，也可能成为阻碍企业发展的陷阱。而这些冲突解决与否，将成为职业经理人发展的重要决定因素。

职业经理人与企业所有者的冲突主要表现在四个方面，即能力冲突、利益冲突、道德冲突和信念冲突。

1. 能力冲突

有两种情况。一种情况是企业所有者的能力达不到企业经营的要求。所有者没有能力领导和驾驭职业经理人，也不愿意轻易放权，结果是企业发展受阻。另一种情况是所有者放权或部分放权，但职业经理人的能力不足以驾驭整个企业，结果导致企业失控，往往由所有者来收拾残局。我国许多私营企业在发展过程中都遇到过这两种情况。究其根源，在于中国缺乏成熟的职业经理人阶层，而企业创业者的素质也相对较低，缺乏与受过良好教育的职业经理人沟通的能力。

2. 利益冲突

表现在企业所有者希望职业经理人付出更多的努力，得到尽量少的钱或其他利益；职业经理人则希望付出较少的努力，得到更多的钱或其他利益。这种冲突是普遍存在的，是人性使然。目前许多经济学家提倡用期权来解决这种冲突，但实际上期权只是一种缓冲措施，并不能真正解决冲突，有些情况下还会使这种冲突变得更为激烈。笔者认为，真正有效的机制是创造职业经理人市场，通过市场机制来衡量一个职业经理人的价值和应该获得的报酬，从而使这一问题得到相对合理的解决。

3. 道德冲突

这是一种复杂的冲突，是由于职业经理人所扮演的社会角色的差异及商业环境与传统社会的伦理差异所导致的内在冲突。企业所有者要求职业经理人完全献身于企业，但职业经理人除了经理角色外，实际上还扮演至少三种角色，一是独立的个人，二是家庭成员，三是社会成员。作为职业经理人，他的责任重大，他的失职可能导致整个企业运作的失败，因此职业经理人的价值一方面取决于他的专业才能，另一方面取决于他的责任心、敬业精神和对职业道德或准则的遵循。作为独立的个人，他有自己的道德准则；作为家庭

成员,他有自己的家庭责任;作为社会的一分子,他还要遵循一般的社会道德准则。这些准则可能与企业所有者的要求不一致。不同的角色对职业经理人的行为要求也是不一样的,因此可能产生内在的冲突。这种冲突在中国目前的商业环境中普遍存在。解决这一冲突的关键,是职业经理人对于自己的职业责任有更深刻的认识,倡导和遵循基本的职业准则,同时企业也应该尽可能将职业经理人的职责更明确地通过契约形式加以规定。

4. 信念冲突

主要表现在职业经理人的个人信念与公司的文化尤其是公司所有者的价值观之间的冲突。这种冲突往往是由于职业经理人和企业所有者之间的教育背景、生活经验及个人的目标和对未来的理解的差异引起的。这种冲突是深层次的冲突,更具有持久性,也更难以改变。例如企业的所有者可能以盈利作为首要目标,而职业经理人可能以发展作为首要目标。这种冲突可能与利益冲突、能力冲突交织在一起。

五、如何解决这些冲突?

职业经理人可以从内在素质、行为规范和职业技能三个部分来解决这些冲突,进而构建自己的职业大厦,如图 1-1。

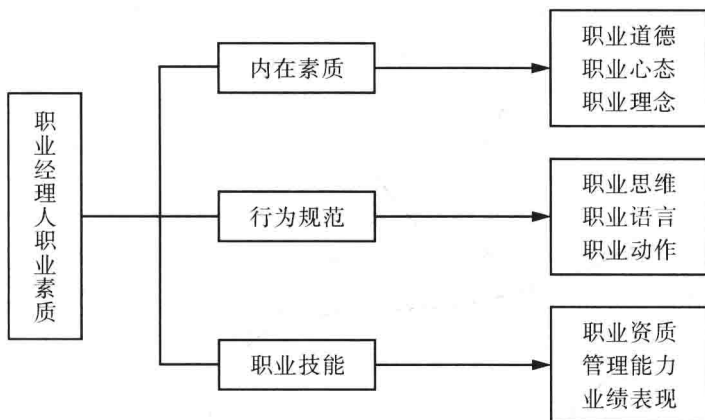


图 1-1 经理人职业素质架构

从上图可以看出,职业经理人作为职业化的经理人,其职业素质包括三项:职业经理人的个人内在素质、行为规范、职业技能三部分。在实际工作实践中,众多管理学者、专家对此作了总结,形成了一个比较完善的内容体系,大体上可以总结为:

(一) 经理人的三大纪律与八项注意

1. 三大纪律

“加强纪律性,革命无不胜。”为了使自己的职业生涯持续发展,树立自己的良好口碑和品牌,经理人应该遵守以下三条职业纪律:

• 第一条纪律:恪尽职守

在自己的职务和岗位上,经理人要尽到自己应尽的责任,充分体现应有的敬业精神。职业经理人的职责不能精确地定义,其业绩表现受多种因素影响,而且需要时间来评价,

因此敬业精神就成了职业经理人的首要素质和行为准则。

市场经济是法治经济,职业经理人是市场经济不断发展的产物,因此职业经理人要发挥自己的职能,必须严格遵守国家法律法规和行业政策,不能当市场经济秩序的破坏者。遵纪守法同时也是自己职业生命的根本保障,是一个公民的基本义务。守法包括两层含义:一是在执行自己的职能时要主动遵纪守法;二是如果企业所有人或上司强迫自己干违法的事,必须劝导对方走合法经营之路,并拒绝执行对方的要求,即使失去这个职位也不能妥协。

• 第二条纪律:股东利益第一

无论何时何地,职业经理人都不能损害股东和所服务企业的根本利益。当然,这与经营过程中选择长远利益或短期利益的决策不是同一个概念。

职业经理人必须为股东创造价值,这是职业经理人的基本职能。同时他还必须努力维护股东的利益,不能利用职务之便反对股东。但如果股东从事违法行为,除了自己不能参与外,还要劝诫股东停止违法之举。可以说,维护股东和企业的利益,是职业经理人作为“守门人”和“大掌柜”、“二掌柜”的天职。

即便你即将离开所服务的企业,也应该牢记维护股东和企业的利益,做到善始善终。职业经理人最宝贵的不是薪酬,而是自己的名声。“人过留名、雁过留声”的道理一定要记得,一定不要做损害企业利益的事情。不管在哪一家企业,只要干一天,就要全心投入、兢兢业业,哪怕明天你就要办理离职交接,今天也要竭尽全力为公司争取最后一个订单。

案例

成本意识——怎样做才能更省钱?

行政科科长刘明最近比较开心。因为老板让他改善职工食堂的饭菜和服务质量,他通过现场制作、员工打分评比的方式,一下子招聘了八个身怀绝技的厨师,食堂饭菜品种、质量和服务马上发生了巨大变化,员工很满意,同事们都夸他有思路、有办法,他自己也感到办了一件很漂亮的事。

可是,有一天临近中午,老板把他叫去说:“小刘,你看看,行政科的食堂预算连续两个月超支,而且超支了将近一倍,是不是应该裁减几个厨师?”老板说的有道理,刘明忙说:“那好,要不要我把考核表拿来,您看看裁掉谁?”

老板说:“按说这不是我管的事。不过我有个办法。”说着老板打电话叫来十几个员工,发给每人五元钱的餐票,说:“你们到食堂给我买一份五块钱的午餐,什么也不要说,然后到我办公室来。”刘明知道了,食堂是谁做的饭菜谁卖。

不一会儿,十几个员工端着各自买来的饭菜站在了老板的面前。老板阴着脸,目光在每一个饭菜上来回扫射,从中挑选了三份最丰盛的午餐对刘明说:“小刘,查一查这三份午餐是谁卖出的,把他们给我辞退了。还有,要给那些留下来的厨师上上课,告诉他们什么是成本意识。”

刘明心中十分惭愧:是啊,自己光顾着改善服务质量,怎么就没有想起来成本呢!

老板是追逐利润的经济动物。老板的利润从何而来?无非两个方面:增收与节支,但一收一支、一增一减说着容易做着难,这让很多老板伤透了脑筋。