



北京大学职业经理人通用能力课程系列教材

职业经理人 管理能力

Management Competency for Professional Manager

北京大学职业经理人通用能力课程系列教材编委会 组编



中央广播电视大学出版社
Central Radio & TV University Press



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

北京大学职业经理人通用能力课程系列教材

职业经理人管理能力

北京大学职业经理人
通用能力课程系列教材编委会 组编

 中央广播电视大学出版社
Central Radio & TV University Press

 北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

职业经理人管理能力/北京大学职业经理人通用能力课程系列教材编委会
组编. —北京: 中央广播电视大学出版社, 北京大学出版社, 2010. 8

(北京大学职业经理人通用能力课程系列教材)

ISBN 978 - 7 - 304 - 04710 - 8

I. ①职… II. ①北… III. ①企业领导学 - 教材 IV. ①F272. 91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 034844 号

版权所有, 翻印必究。

北京大学职业经理人通用能力课程系列教材

职业经理人管理能力

北京大学职业经理人通用能力课程系列教材编委会 组编

出版·发行: 中央广播电视大学出版社 北京大学出版社
电话: 营销中心 010 - 58840200 总编室 010 - 68182524
网址: <http://www.crtvup.com.cn>
地址: 北京市西城区西四环中路 45 号 邮编: 100039
经销: 新华书店 北京发行所

策划编辑: 李 朔	版式设计: 夏 亮
责任编辑: 胡玉喆	责任校对: 王 亚
责任印制: 赵联生	

印刷: 北京博图彩色印刷有限公司	印数: 0001 ~ 3050
版本: 2010 年 8 月第 1 版	2011 年 7 月第 1 次印刷
开本: 787 × 1092 1/16	印张: 24.75 字数: 405 千字

书号: ISBN 978 - 7 - 304 - 04710 - 8

定价: 52.00 元

(如有缺页或倒装, 本社负责退换)

北京大学职业经理人通用能力课程系列教材

编 委 会

顾问：厉以宁 于鸿君 刘 伟 陈 宇

主任：阮智勇 侯建军 张 虹 于宏钧 郑学益

副主任：李林曙 张孜孜 杨孝堂 石毓号

委员（按姓氏笔画排序）：

马德辉	王 斌	王雨本	王明基	王景江	白思俊	刘文忻
刘志敏	刘国芳	匡贵秋	朱武祥	朱显锋	李 虹	李 健
李 强	张发明	张玉玲	张智勇	罗双平	金正昆	周延军
侯书生	姜旭平	栾润峰	章 政	梁鸿飞	理 清	蒋克中
裴利芳	廖来红	翟新兵				

总 序

随着中国经济的飞速发展，特别是世界多极化和经济全球化的不断深入，国际政治、经济、市场、技术环境也正在发生重大的，甚至是颠覆性的变化。世界经济结构的新转型、传统经济发展模式的转变势在必行。全球经济将进入一个结构性调整的历史过程，新一轮的国家能力竞争已见端倪，而加大教育科技投入，提升人才质量，构筑新的竞争优势是应对经济结构调整和升级的必由之路。

经济结构转变和产业结构升级给企业带来了更大的发展空间，同时也使企业间的竞争更加激烈。企业间的竞争实质上是人才的竞争。在企业运营中，职业经理人是企业不可缺少的人力资源，也是企业发展和提升竞争力的中坚力量。职业经理人的培养是职业教育的重要组成部分，也是终身教育的重要组成部分。如何建立一门规划科学、结构合理、理论和实践一体化的中国职业经理人教育课程，加快培养一支具有战略眼光、市场意识、创新精神、实践能力等综合职业素养的经理人队伍，是摆在各部门、各行业、各企业面前的重大课题。

为了建立一套科学的职业经理人评价体系，培养合格的职业经理人，我们组织北京大学、清华大学、中国人民大学、中国人民公安大学等高校的学者、教授编写了这套北京大学职业经理人通用能力课程系列教材。本系列教材包括：《职业经理人管理知识》、《职业经理人管理能力》、《职业经理人管理技术》和《管理案例分析》，旨在对职业经理人的职业知识、职业素养和职业技能进行规范、评价与培养。

本系列教材是在 20 多位学者、专家的指导下，经过长达两年的研讨、编写、修改而成的。本系列教材的突出特点是：第一，系统性。以西方 MBA 课程为基础，结合中国 30 年来经济发展实践编写而成。第二，本土化。职业经理人这一职业于 1841 年诞生于美国，近年来，中国企业正在探索培养自己的职业经理人。本

系列教材充分考虑中国特色和中国文化，使职业经理人这一职业在中国落地生根。第三，实用性。教材在提供职业经理人应具备的知识与基本素养的同时，解析了大量案例，并将知识运用到实践中。本系列教材是一套内容科学、结构完整、案例丰富、通俗易懂的职业经理人管理教材和读本。我们相信这套教材会受到广大管理工作者和广大高等院校经管类专业师生的欢迎。

本系列教材的编写得到了北京大学、清华大学、中国人民大学、中国人民公安大学、南开大学、天津大学、西安交通大学、西北工业大学、国家行政学院、国家会计学院、中央广播电视大学等单位的有关领导和老师的大力支持与帮助，在此一并致谢。特别感谢已故的郑学益老师，正是由于他的智慧和支持，我们才能取得现在的成果。感谢中央广播电视大学经管学院艾大力副院长、刘志敏副院长、刘爱君老师在百忙之中通读本系列教材，提出了很多中肯和宝贵的意见、建议，为本书增色不少。本书的出版还得到了北京大学出版社和中央广播电视大学出版社的大力支持，在此谨对相关人员的辛勤付出深深致谢。

虽然我们力求使本教程达到科学与完美，但由于我们对中国职业经理人的研究不够，水平有限，加之时间仓促，教材中肯定有诸多不足之处，敬请有关专家和广大读者不吝赐教。

北京大学职业经理人通用能力课程系列教材编委会

2010年1月

前言

PREFACE

管理能力，是职业经理人职业生涯发展最重要的基础。职业经理人管理能力的高低，不仅决定了其管理事业能否取得成功，而且往往会对企业的发展有重大的影响。因此，对职业经理人管理能力的界定、评价与培养是摆在政府部门、企业界、教育界，甚至学术界面前的一个重大而又有现实意义的课题。

《职业经理人管理能力》是北京大学职业经理人通用能力课程系列教材的重要组成部分，本书的编写与出版是为了让广大的职业经理人、企业各类管理者以及管理类专业学生，了解职业经理人管理能力的界定范围，了解职业经理人各项管理能力的基本概念、基本内涵和理论，对职业经理人管理能力有系统而完整的认识。

职业经理人的管理能力是一个相对宽泛的概念，如何界定职业经理人的管理能力的范围，如何确定职业经理人管理能力的内涵与外延，是本书编写人员首要解决的问题。按照企业管理岗位的普遍要求并参照世界通行的标准，本书把职业经理人的管理能力提炼为六个方面，本书也由此分为六个模块，分别为：综合职业能力、科学决策能力、高效执行能力、团队建设能力、资源运营能力和创新管理能力。

本书的编写遵循如下的原则：一是内容的完整性与系统性相结合的原则，二是理论的经典性与创新性相统一的原则，三是知识的全面性与重点突出性相协调的原则。在本书的编写过程中，考虑到本书与系列教材中的其他教材的衔接，同时，也考虑到教材篇幅要求，内容上尽量不出现过多的重复。总之，本书在职业经理人管理能力的有关理论、知识的全面性与系统性、广度与深度、经典与创新

等方面均做了积极有益的探索。

本书写作的特点是以职业经理人的能力界定范围为线索，以相关理论为导向，将大量的阅读资料或实际案例穿插于各章节中，阅读资料或实际案例紧紧围绕本章节重点理论内容展开讨论。全书从企业管理的视角阐述职业经理人的管理能力，不过多涉及管理理论的探讨，也不过多涉及具体的管理方法和技能，本书中的概念、理论、阅读资料 and 实际案例强调实用性和可行性，兼顾先进性和前瞻性。每个模块开头设置了学习目标，结尾设置了思考题，力争做到学以致用，理论联系实际。

本书阅读资料或实际案例选自书报杂志、管理文献或相关网站的介绍文章，目的是想给学员和读者一本尽可能丰富、完整、系统的职业经理人管理能力教材或读本，以方便学员系统理解和掌握职业经理人的管理能力。

本书借鉴、引用了国内外许多学者的有关研究成果，在此表示衷心感谢。

由于时间仓促，编者的理论和经验有限，书中难免出现错漏之处，敬请各位专家和读者不吝赐教，以使本书在将来修订的时候更加完善。

编 者

2010 年 1 月

目 录

CONTENTS

模块一 综合职业能力

第一章 职业经理人的职业素养	3
第一节 职业经理人的职业道德	3
第二节 职业经理人的职业意识	9
第三节 职业经理人的职业心态	17
第二章 职业经理人的基本能力	30
第一节 职业经理人的自我发展能力	30
第二节 职业经理人的有效沟通能力	35
第三节 职业经理人的思考与决断能力	38
第三章 职业经理人的国际化素养	42
第一节 职业经理人的国际化思维能力	42
第二节 职业经理人的国际化营销能力	44
第三节 职业经理人的国际化管理与沟通能力	48
本模块小结	58
本模块思考题	59

模块二 科学决策能力

第四章 决策概述	63
第一节 决策的含义及类型	63
第二节 决策方法	66
第三节 决策中的陷阱	76
第五章 决策中的环境分析	82
第一节 决策中的外部环境分析	82
第二节 决策中的内部环境分析	106
第六章 决策的流程	113
第一节 经营方案的拟定	113
第二节 经营方案的评估	120
第三节 经营方案的选定	131
本模块小结	138
本模块思考题	138

模块三 高效执行能力

第七章 自我管理能力的	143
第一节 角色管理能力	143
第二节 时间管理能力	147
第三节 解决问题的能力	151
第八章 管理下属的能力	153
第一节 目标管理	153
第二节 绩效管理	159
第三节 对下属的激励	171

第九章 职业经理人在组织中的影响力	179
第一节 领导与被领导能力	179
第二节 教练技能	182
第三节 职业经理人授权的艺术	186
本模块小结	205
本模块思考题	205

模块四 团队建设能力

第十章 团队组建	209
第一节 团队的建立与发展阶段	209
第二节 团队人员的角色特征	217
第三节 团队目标的建立	222
第十一章 团队激励	226
第一节 激励的原则	226
第二节 激励的应用	233
第十二章 团队协调	248
第一节 团队沟通	248
第二节 冲突化解	259
本模块小结	266
本模块思考题	267

模块五 资源运营能力

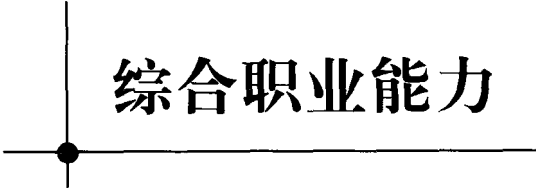
第十三章 资源运营概述	271
第一节 资源与资源运营的基本含义	271
第二节 资源运营的基本内容	273
第十四章 资源整合模式	278
第一节 企业资本运营	278

第二节 企业战略联盟	282
第三节 企业品牌运营	285
第十五章 资源管控能力	298
第一节 供应链管理与资源运营	298
第二节 企业生产管理中的资源管控	303
第三节 公共关系管理能力	306
本模块小结	317
本模块思考题	318

模块六 创新管理能力

第十六章 企业环境与创新的关系	321
第一节 企业面临的环境	321
第二节 时代呼唤创新管理	323
第三节 企业创新的内容与方式	327
第十七章 创新理论及创新能力的培养	336
第一节 创新理论	336
第二节 创新能力的培养	342
第三节 创新思维	357
第十八章 企业创新的综合实践	364
第一节 建立企业创新管理机制	364
第二节 企业创新管理的九大实践	368
本模块小结	379
本模块思考题	379
参考文献	380

模块一



综合职业能力

学完本模块课程，你应当掌握：

1. 职业经理人应当具备的职业道德；
2. 职业经理人应当具备的职业意识；
3. 职业经理人应当具备的职业心态；
4. 职业经理人应当具备的基本能力；
5. 职业经理人应当具备的国际化素养。

第一章 职业经理人的职业素养

第一节 职业经理人的职业道德



阅读专栏

2008年3月31日一天内,某航空公司云南分公司从昆明飞往大理、丽江、西双版纳、芒市、普洱市和临沧六地共14个航班返航。航班飞到目的地上空后,乘客被告知无法降落,又都飞回昆明,导致昆明机场更多的航班延误。航空公司方面当时给出的解释是“因天气原因”,而同一天飞往上述地区的其他航空公司的航班则正常降落。事后调查表明,航班集体返航事件是由于飞行员与航空公司在薪酬待遇方面的矛盾以及机师跳槽遭遇天价索赔等原因引起的。

这一事件当时造成了广泛的社会影响,不仅引发了关于如何处理公司利益、员工利益以及顾客利益的思考,更引发了关于职业道德的探讨。

从本案例中折射出三个方面的问题:

1. 当员工个人利益与公众利益发生冲突的时候,应当以公众利益为先。
2. 当员工利益与企业利益发生冲突时,应当采取协商的方式解决,而不是以牺牲公众利益来要挟企业。
3. 案例中的飞行员集体返航是职业道德缺失的表现。

一、职业道德的内涵

职业道德是指人们在职业活动中应遵守的符合职业特点要求的行为准则与内在品质。

职业道德是社会道德在职业生活中的具体化。

不同职业具有不同的职业道德内涵,如教师要遵守教书育人、为人师表的职

业道德，医生要遵守救死扶伤的职业道德等。

职业道德在表现形式方面往往采用制度、守则、公约、承诺、誓言、条例，以及标语口号的形式，这些灵活的形式既易于为从业人员所接受，也易于养成一种职业的道德习惯。

二、经理人职业道德的主要内容

职业经理人以契约的方式与公司建立聘用关系，因此，职业经理人的职业道德主要指契约签订之时、履约期间以及契约解除之后一段时间内职业经理人在职业行为方面应遵守的职业行为规范。

职业经理人的职业活动大多与其从事的行业、服务的公司、同事以及顾客紧密相关，因此，职业经理人的职业道德也涵盖与之相关的几个方面的内容。

（一）诚信



阅读专栏

春秋战国时，秦国的商鞅在秦孝公的支持下主持变法。当时处于战争频繁、人心惶惶之际，为了树立威信，推进改革，商鞅下令在都城南门外立一根三丈长的木头，并当众许下诺言：谁能把这根木头搬到北门，赏金十两。围观的人不相信如此轻而易举的事能得到如此高的赏赐，结果没人肯出手一试。于是，商鞅将赏金提高到 50 两。重赏之下必有勇夫，终于有人站出来将木头扛到了北门。商鞅立即赏了他 50 两。商鞅因这一举动，在百姓心中树立起了威信，而商鞅接下来的变法就很快在秦国推广开了。新法使秦国渐渐强盛，最终统一了中国。

商鞅立木取信的典故传为千古美谈。同样，诚信对管理者和企业来说也是至关重要的。日本滕田公司在遇到意外困难的情况下，为了按时交货，曾两次改船运为租用专机将货送往美国，致使公司受到巨大损失，然而，消息传遍全世界，滕田赢得了客户高度的信任，订单源源不断，生意越做越红火，最终发展成为世界著名的餐具生产商。

信誉是无形的资产，也是无形的财富。以信取人、诚信制胜是商业经营活动中一条不败的经典哲学。

1. 诚信的含义

诚信的本义就是诚实、守信，与隐瞒、欺诈相对。

职业经理人的诚信内涵主要是指职业经理人对合约、承诺和规则的自觉遵守。职业经理人的诚信主要表现在对公司的诚信、对客户的诚信和对社会的诚信等几个方面。

2. 职业经理人对公司的诚信

职业经理人对公司的诚信可以解释为职业经理人与雇主之间利益博弈中对于合约的执行状况。这些合约包括职业经理人和雇主之间的正式契约、非正式契约、达成的默契，以及业内的一些潜规则，诚信度也就是对这些合约的遵守程度。

3. 职业经理人对客户和社会的诚信

职业经理人对客户的诚信表现为在产品和服务的数量、质量、时间期限等方面严格遵守合约的规定及承诺，不为了个人或公司的利益欺骗客户。

职业经理人对社会的诚信表现为自觉遵守公司或自己对社会的承诺。

（二）敬 业



阅读专栏

一个女大学生利用假期到东京帝国饭店打工，分配到的工作是洗厕所。当她第一天伸手进马桶刷洗时，差点当场呕吐。勉强撑过几日后，实在难以为继，决定辞职。但就在此关键时刻，大学生发现，和她一起工作的一位老清洁工，居然在清洗工作完成后，从马桶里舀了一杯水喝下去。大学生看得目瞪口呆，但老清洁工自豪地表示，经他清理过的马桶，是干净得连里面的水都可以喝下去的！

这个举动给大学生很大的启发，令她了解到所谓的敬业精神，就是任何工作，不论性质如何，都有理想、境界与更高的质量可以追寻；而工作的意义和价值，不在其高低贵贱如何，而在于从事工作的人能否把重点放在工作本身，去挖掘或创造其中的乐趣，发挥积极性。

于是，此后再进入厕所时，大学生不再引以为苦，却将之视为自我磨炼与提升的场所。每次清洗完马桶，也总自问：“我可以从这里面舀一杯水喝下去吗？”

假期结束，当经理检查工作时，女大学生在所有人面前，从她清洗过的马桶里舀了一杯水喝下去。这个举动同样震惊了在场所有人，尤其让经理认为这名学