

现代经管系列

文化第一

融入第二

互信第三

结构第四

职业经理人的 生存法则

郝淑丽 著

古语曰：“岐山有木，其名梧桐，故凤凰日出而去，日落而归——良禽择木而栖也。”作为职业经理人的你，如何挑选自己的“梧桐树”？



现代出版社

职业经理人^的生存法则

郝淑丽 著

QAN86/10
现代出版社

- 784363

图书在版编目(CIP)数据

职业经理人的生存法则/郝淑丽著. —北京:现代出版社,2004

ISBN 7-80188-397-7

I. 职… II. 郝… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据(2004)第 091861 号

作 者: 郝淑丽

责任编辑: 傅威海

出版发行: 现代出版社

地 址: 北京市安定门外安华里 504 号

邮政编码: 100011

电 话: 010-64267325 010-64240483 (兼传真)

电子邮箱: xiandai@cnpitc.com.cn

印 刷: 地矿部保定地质工程勘察院美术胶印厂

开 本: 787×1092 1/16

印 张: 17.5

版 次: 2004 年 9 月第 1 版 2004 年 9 月第 1 次印刷

印 数: 00001~10000 册

书 号: ISBN 7-80188-397-7

定 价: 32.00 元

版权所有, 翻印必究; 未经许可, 不得转载

职业生涯如何生存下去

——代序

有一个关于土豆、石头、咖啡豆的故事：人们把这三样东西在锅里煮，曾经坚硬的土豆很快变得软塌塌的，石头纹丝不动，又硬又没有味道，而咖啡豆既保持了一定的硬度，又散发出诱人的清香，熬出醇美的咖啡汁。土豆、石头、咖啡豆的隐喻，基本上代表了现代企业职业经理人的不同生存状态。

有人说，二十一世纪是中国职业经理人的中兴时代。的确如此，伴随着中国企业规范化、国际化的进程，企业对经理人职业化的要求越来越高，中国的职业经理人群体也开始逐渐壮大，并成为当今企业领导层和管理层中不可或缺的力量。然而时代赋予职业经理人的不仅是荣耀和责任，更有着这个商业竞争激烈的时代所特有的压力和危机感。职业经理人们经常要面对的是企业外部竞争对手的竞争和内部领导者的业绩要求，以及不断变化着的环境。

现代企业中，仅凭业务能力和从业经验，已经不能成为一个合格的经理，现代职业经理人必备的职业素质，由管理潜质、领导能力、影响和左右他人的能力、分析和判断能力、智商、情商等多种素质特点综合构成。欠缺了任何一种素质，都可能被竞争所淘汰。

经理人必须清楚，面对充满不确定性的外界环境，把企业领向不败之路的秘诀在于建立了一个重视创新、变化和适应不同观点、技能及背景的

富有弹性的企业组织。而要达到这样的目标,职业经理人本身必须注重修炼,首先把自己的“弹性”丰富起来,这才是在动荡的商界中有效的发展之道。

另一方面,由于经理人与雇主间“委托——代理”的性质,职业经理人的职业目标在某些时候会跟雇主的目标产生冲突。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。

那么,究竟如何在这样的双重压力下生存下去?每个职业经理人都在渴望一个完美的答案。事实上,这样一个方法性的问题不可能用一种程式化法则的罗列来回答。但正如“行为法则可以决定行为结果”的真理所示,一套理性、科学的分析职业经理人该如何生存的法则性建议,至少可以让你在职业经理生涯中获得有益的启示,在激烈竞争的生存环境中保持一个清醒的头脑,从容地应对可能出现的生存危机。

如果作为职业经理人的你,某天面对职业生涯中的点滴危机,可以凭借本书提供的法则,轻松化解,则身为作者的我将对此甚为荣幸。当然,我更希望的是你看完本书后,获得的有益的启示能让你潇洒漫步职场生涯,而不必担心有任何生存的危机出现。如此,则不违著者“开卷有益”的初衷。

郝淑丽

2004年8月

目 录

总纲 择木而栖 / 1

1. 文化第一 / 2

◆企业有几种文化类型 / 2

◆你的 K. A. S. H. 如何 / 4

◆写在后面 / 5

2. 融入第二 / 6

◆不融入就很难获得充分的信任 / 7

◆不融入就很难顺利交接 / 8

◆不融入就很难赢得团队的配合 / 9

3. 信任第三 / 10

◆内部环境 / 11

◆外部环境 / 13

4. 结构第四 / 14

◆对组织机构的要求 / 15

◆对财务结构的要求 / 16

◆对运行机制的要求 / 17

5. “管理”老板第五 / 17

- ◆提醒并帮助他 / 18
 - ◆管理他的时间 / 19
 - ◆征求他的意见 / 19
 - ◆别把信息当数据 / 20
 - ◆提出问题也提供解决方案 / 21
-

时刻为股东利益着想 / 22

职业经理人的天职——永远不要忘记利润 / 23

- ◆职业经理人和股东的矛盾 / 23
- ◆利润的重要性 / 25
- ◆利润创造 / 28

增加股东价值 / 33

- ◆问题的所在 / 34
 - ◆价值管理架构 / 36
 - ◆通过业绩管理实施战略 / 41
 - ◆价值管理的未来 / 43
-

握好“平衡棒”——应上有方 / 45

- ◆职业经理人是职业人,对自己的职位负责 / 48
- ◆不介入股东矛盾 / 56

负起你的责任敢于承认你的错误 / 59

- ◆完成上级指令,对结果负责 / 60
- ◆管好下级,为他的行为负责 / 63

不做“叛逆”或“家臣” / 67

- ◆职业经理人不能越权行事 / 67
- ◆职业经理人要与企业家做好角色搭配 / 69

具备强大的执行力 / 73

恪尽职守——敬业 / 74

- ◆对企业十足的信心——了解对手,相信自己 / 75
- ◆高度的热情和服务心 / 77

明确的计划 / 79

- ◆清晰的目标与明确的方法 / 81
- ◆作高效率计划的原则 / 84
- ◆多问问题与成功关键 / 85

果敢的行动 / 88

- ◆果断抓住机遇 / 89
- ◆出其不意,“奇兵”制胜 / 92
- ◆非凡胆略成就非凡事业 / 95

创新有方 / 97

因时而变,相时而动 / 97

- ◆标新立异,赢得竞争 / 97
- ◆想像力成就未来,技术决定成败 / 99
- ◆在学会放弃之前,你很难懂得什么是争取 / 102

敢为天下先 / 110

◆开放式创新 / 110

◆只有敢为人先,才最有资格成为真正的先驱者 / 116

今天,你授权了吗 / 121

将军与士兵 / 123

◆职业经理人的职责——授权 / 123

◆疑人不用,用人不疑 / 128

如何合理授权 / 132

◆授权方式 / 134

◆恰当地授权 / 137

放权不等于放任 / 140

◆授权控制 / 142

◆授权评估 / 145

增强团队的凝聚力 / 148

团队的定义 / 149

◆高效团队 / 151

◆团队组织 / 153

塑造团队愿景 / 154

◆共同的愿景 / 154

◆实现目标 / 155

成员的异质化 / 157

好的领导者 / 159

◆树立个人品牌 /	159
◆领导方式决定团队成败 /	161
◆沟通,避免内部对立 /	164
互信合作的气氛 /	168
◆翁格玛利效应 /	170
公平奖惩的激励约束机制 /	171
◆“七人分粥”的激励机制 /	171
◆成功案例 /	173
“铁面无私” /	176
人性化管理,而不是人情管理 /	177
◆什么是人性管理 /	178
◆“人性化管理”与“人情管理” /	180
◆“人性化管理”的实施 /	181
◆在企业经营管理中渗入一些“人情味” /	183
没有“下不为例” /	185
◆制度是刚性而非柔性 /	186
◆破坏制度一定要受到惩罚 /	188
◆制度不可随意增删 /	190
不要将私交带入职场 /	193
◆君子之交淡如水 /	193
◆朋友与客户的界限 /	196

求贤若渴，培育英才 / 199

识人者方能制胜 / 200

- ◆ 知人善用 / 200
- ◆ 差别对待 / 204
- ◆ 不纵容弱者 / 205
- ◆ 任用贤能，不要怕自己被超越 / 206
- ◆ 批评的艺术 / 209

培育与指导部属 / 212

- ◆ 为什么要培育部属 / 212
- ◆ 培育什么样的部属 / 214
- ◆ 培育部属的方式 / 216
- ◆ 培育人才应注意几点 / 217

沟通而非对抗 / 219

- ◆ 决定的贯彻要靠沟通 / 219
- ◆ 做下属的最佳倾听者 / 221

完善自身修养 / 224

可敬的信誉 / 225

- ◆ 对员工讲信用 / 227
- ◆ 对投资者讲忠诚 / 229
- ◆ 对客户讲诚信 / 232

宽阔的胸襟 / 234

- ◆ 海纳百川，有容乃大 / 234

- ◆穷则独善其身,达则兼济天下 / 238
 - ◆成熟表现于忍耐 / 239
 - ◆换位思考 / 241
 - 明智地利用时间 / 242
 - ◆时间窃贼 / 242
 - ◆如何节省时间 / 244
 - 适时的反省 / 246
-

自我修炼 / 249

健康管理 / 250

压力管理 / 251

- ◆认识压力 / 252
- ◆压力与决策 / 254
- ◆压力管理的技巧 / 256

学习管理 / 258

- ◆智于学习 / 259
- ◆职业经理人学习的方式 / 261
- ◆也谈 MBA / 264

总纲 择木而栖

“岐山有木，其名梧桐，故凤凰日出而去，日落而归——良禽择木而栖也。”

——文子

孔子自鲁之卫，卫灵公供粟六万，欲委以重任。宠臣弥子瑕奏道：“主公忘却文王以西岐片席之地而灭殷纣吗？孔丘乃当代圣人，又有颜回、子路、子贡等贤才能将，主公若委以重任，似猛虎添翼，蛟龙入海，卫国江山，岂不拱手而让与他人吗？”卫灵公从之，虚尊孔子，只供俸粟，不委官职。孔子数月未见于灵公，子贡暗问于大将军文子，文子晦曰：“岐山有木，其名梧桐，故凤凰日出而去，日落而归——良禽择木而栖也。”

这段故事放到现在，就是一个典型的管理学案例：职业经理人孔子带领其团队集体从鲁国跳槽到卫国，本可以得到卫国董事长卫灵公的高薪重用，可是卫国的原有管理人员弥子瑕等为了保持自己的地位，便在董事长面前说孔子的坏话：“孔子和他的团队一旦掌权您将被架空，所以不能重用啊！”于是孔子担了一个虚名，每天只能在公司和自己的团队喝茶聊天，其下属比较郁闷，就去问卫国的改革派高官——文子，文

子不便明言，就说：岐山有一棵梧桐树，凤凰每天早晨出去，晚上就回到树上栖息，有本事的鸟都会挑一棵好树栖息。言下之意就是，您来错了地方，我们公司不能为您这么有名望的职业经理人提供适合发展的环境，不是“梧桐树”，您最好赶快换一家公司。

从这个故事开始，我们将向作为职业经理人的你分析如何挑选适合自己的“梧桐树”，因为寻找一家和谐的公司是职业经理人职业生涯的首要任务。

一 文化第一

以前有种观点认为，努力工作就能有所回报，现在，这一观念已不再有效了。现实地看待不同组织对于绩效的要求，有助于经理人正确处理不同职业发展阶段和生命阶段的各种问题。

想一想：你的组织是什么样的？这里让你感到舒适吗？你愿意到什么样的组织工作？什么样的组织能让你的效率达到最高？

美国学者约翰·P·科特和詹姆斯·L·赫斯克特认为：企业文化是指一个企业中各个部门，至少是企业高层管理者们所共同拥有的那些企业价值观念和经营实践，这是指企业中一个分部的各个职能部门或地处不同地理环境的部门所拥有的共同的文化现象。

◆企业有几种文化类型

怎样分清所要选择的企业属于什么类型呢？我们把公司的企业文化

大致分为以下四种类型：控制型、合作型、能力型和培育型。

控制型——这类组织重实效，所谓的实效包括实际经验、实用性和适用性。艾默生电气的首席执行官曾说过：我们希望每个员工都回答这样四个问题：在你最近的工作中，成本降低了多少？我们的竞争对手是谁？在过去6个月里，你同管理层领导碰过面吗？你清楚自己的工作职责吗？

事实证明那些与公司系统较劲的经理常常受挫，而另一些深谙政治技巧、个人演说能力强的经理却学会了如何驾驭公司的文化游戏。他们无须投入太多精力就能让人看来很有效率，他们当中的一些人被提拔的速度比那些成绩突出但不善夸耀的同辈们快许多。所以这一切皆因为传统的评估和提拔系统包含了太多主观的因素，比如，一些与绩效表现无关的因素，如某人毕业于某特殊院校或有某种特殊的社会关系，等等，这些均起到了决定性的作用。

合作型——与控制型组织相仿，合作型组织也强调实际经验、实用性和适用性，但这里的决策程序却是由人推动的，同时也是随意的。互动和介入是关键，离群索居和卓尔不群在这里没有市场。在这种文化里，和谐与合作相当重要。

要想在这里出人头地，你需要能当好一个领导者，同时也当好一个追随者，别外，还要有良好的个人绩效表现。在这里，擅长自我管理的经理们还能受惠于随意的、充满信任的文化，那些不怕挑战的经理们将在这里过得有滋有味。

能力型——这类组织关注的重点是潜力、想像力、别出心裁和推理。处在这种文化背景下的生活是紧张的，人们总有要达到和超越的目标，常常工作任务重。这里的工作标准是追求卓越、挑战自我。这里的人们笃信理想和现实一定存在结合点。

但是，这种文化的缺陷也很明显。为了争夺稀缺的资源，在由专家组成的团队和“大明星”之间常常充满了竞争。但结果也往往是为了争夺地位、权力和尊严，使个人、集体的声望经常悬于一线。

培育型——在这类组织里，具有个人魅力的领导者充当着“领头羊”的角色，这些领导更加注重培养和发展员工，他们帮助大家发挥潜力，点燃大家的激情，引导员工追求高远的目标。这类组织通常带有主观色彩和感情色彩。决策的内容和程序都掌握在员工手中。

要想在这里有所建树，就必须在每天的工作中体现出公司的核心价值。

◆你的 K. A. S. H. 如何

了解这些不同的组织模型后，你就能发现哪类组织最适合你生存。接下来再分析一下自己的 K. A. S. H.（Knowledge，知识；Attitude，态度；Skill，技能；Habit，习惯），你就能发现自己的长处和短处。首先把自己的 K. A. S. H. 形象同上述各类组织进行对照，进而找到最适合自己的企业。

Knowledge（知识）——你认为你现有的技术、经济、法律、社会、政治和管理知识有助于自己在目前的工作和公司文化中发挥作用吗？你是否清楚如何使用个人评估和个人发展的信息来制定自己的职业计划？

Attitude（态度）——你的工作态度、价值观和信念是否与公司行业的成功因素相匹配？你能在多大的程度上改变自己的态度以适应一个陌生的公司？或者说你能在保持个人价值体系不变的情况下，改变你的管理风格吗？

Skill（技能）——你是如何运用你的技术、经济和社会、政治知识来适应你当前的职业发展形势的？你的思维能力、组织能力及专业风采能否在新公司有所发挥？为了发展你的职业潜力，不管是在现有公司，还是在其他公司工作，你是否还需要发展其他技能？

Habit（习惯）——你目前的工作和生活方式给你的职业发展和生活带来了满足感了吗？需要改变哪些习惯才能让你的职业发展机遇得到提高？你需要做哪些有效的改变并使之持续下去？

很多公司都为自己的经理们提供了个人评估和个人发展的项目，那些评估工具和职业咨询一样，都是很有效的。

不少经理都反映，良好的职业咨询对他们的职业发展起到了很好的作用。咨询师能帮忙的地方很多，他们超然的地位能帮助经理们跨越过去和未来。此外，他们还能指导经理们如何择业。在制定职业计划时，坦率地分析自己的长处、短处和动机是必须的，持续的跟进可以制定出良好的计划，并且随着你副业的进步而不断地修正、更改。

◆写在后面

客观地看待自己、看待自己对工作的适应程度和组织的文化，能对自己的职业发展的可能性做出现实的判断。然后，了解哪些行为和能力有助于自己在目前的公司文化中成功，并以此发展你所需要的新技能。

作为选择一个职业的前奏，经理们需要一套可行的、能帮助他们推销自己的技能组合，这种组合包括职业弹性变化的预期和适应能力、个人能力、信息解读能力和团队领导力等。

可惜的是，许多有着良好业绩表现的经理人根本没有任意培养自我