

Smart Fortune

www.aphr.org

成为职业经理人



主编：胡宏峻

财智观点：

唐骏 2004

——由一部中国经理人的“传奇”说开去

人物：

团队 · 流程 · 职业经理人

——访百安居中国副总裁胡蔚燕女士

互动：

人力资源管理系列沙龙——成为职业经理人

策略：

探寻亚太领导力发展的十佳公司

论道：

经理人职业生涯规划的三个转变

实务：

一个高级职业经理人的教练（coach）全过程

上海交通大学出版社

中国人力资源媒体及服务业的标志

The Key to HR treasure



媒体平台:

财智杂志
财智图书
亚太人力资源网
中国人力资源黄页网
中国商学院网

服务平台:

财智年度评选
财智 - 德鲁克全国系列论坛
财智网上商城
财智 EMBA 教育
亚太人力资源研究协会会员服务

地址: 上海市天目西路 218 号嘉里不夜城 2 座 3003 室

电话: (8621) -63538132 63537909 63539339

传真: (8621) -63539323

E-mail: caizhi@aphr.org

www.aphr.org

在成长中思考

这一次我们将主要围绕“如何成为职业经理人”的主题展开。

我们的角度在于，在对林林总总的职业经理人素质进行经验性描述的背后，制定这些素质纬度的依据在哪里？各素质间重要性是否有区别？这些纬度在不同时间、不同国家、不同企业、不同部门里是否会有变化？

知其然还要知其所以然，只有同时解决了“如何成为职业经理人”和“为什么要这样来成为职业经理人”的问题，作为职业经理人，您的成长才是真正有效的。

在“聚焦”栏目中，您将看到目前国内职业经理人尤其是国企经理人的现状，未来“国际职业经理人”的发展趋势，以及对职业经理人素质结构进行的严谨的理论研究。我们相信，这些内容将为您提供您经理人成长的理论依据。

在“人物”栏目中，您将看到我们为您精心制作的人物访谈。我们的采访对象有的是政府下辖的经理人研究机构的专家，有的是有多年顾问经验的咨询和培训导师，有的则是外企人力资源部的高级主管。您既能看到百安居公司的经理人攻略，也能看到沪、港职业经理人的双城印象。这些将成为您在制定自身成长路线时的实际参照。

在“互动”栏目中，来自猎头、咨询以及企业一线的专家们将讨论职业经理人失败的最常见原因——“水土不服”，以及在经理人选拔实务中出现的才、德评价问题。

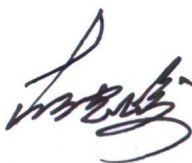
在“策略”栏目中，您将看到企业是如何培养未来领导人并对职业经理人施以管理的。

在“论道”栏目中，我们视角在于经理人职业生涯的持续性发展：包括职业生涯的规划，执行力的认识，乃至您最终走向卓越所需要的个人魅力。

在“实务”栏目中，我们将首先看到一个教练技术运用于经理人发展的实例——您在自我发展中不妨也尝试一下这种方式。之后是两则关于企业如何选拔企业高级主管及其内在依据的精彩演讲。这两则演讲里涉及了大量的实际案例，并充满了妙趣横生的语言，在前不久举办的“财智——彼得·德鲁克”系列论坛中，它们得到了大家的一致欢迎。

接着我们还为您提供了一篇“财智特稿”和一部精彩的“书品”，前者将告诉您新一代经理人所需要的领导力要素，后者将带您快速地浏览一部关于职业经理人成长历程的经典著作。

如果您在阅读了本册《财智》之后，已经能够理出一条“如何成为职业经理人”和“为什么要这样来成为职业经理人”的线索，那将是我们最大的快乐。

主编：

图书在版编目(CIP)数据

成为职业经理人 / 胡宏峻主编.

—上海: 上海交通大学出版社, 2004

(财智人力资源读本)

ISBN 7-313-03718-X

I. 成… II. 胡… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆CIP数据

核字(2004)第040282号

成为职业经理人

胡宏峻主编

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路877号 邮政编码200030)

电话: 64071208 出版人: 张天蔚

常州市泉青印刷有限公司印刷

全国新华书店经销

开本: 890mm*1240mm 1/16

印张: 9.75 字数: 268千字

2004年3月第1版

2004年3月第1次印刷

ISBN7-313-03718-X/F.509

定价: 29.80元

版权所有 侵权必究

财智网络版: www.aphr.org

科技成就管理

— 2004嘉扬 e-HR 分享大会

2004年5月26日

上海金茂君悦大酒店2层 嘉宾厅



iKayang 上海嘉扬信息系统有限公司
Shanghai Kayang Information System Co., Ltd.

中国人民大学《人力资源开发与管理》特别协作

Invitation

你是快乐的

在交流中分享国内外知名企业e-HR成功经验
在精彩纷呈时广结人力资源业界众多智朋良友
在精彩主题演讲中激发智慧与灵感

你是自由的

畅所欲言
激发你想象的空间
与同行、专家尽情交流收获和感想

你是收获的

- 现场观摩嘉扬“全Internet人力资源门户系统”
- 深入了解、掌握国际前沿e-HR动态
- 免费成为嘉扬e-HR研究发展中心会员
- 体会嘉扬给予你系统、咨询、培训等一站式服务的高效便捷
- 与嘉宾对话、探讨，解决企业人力资源信息化管理一系列根本性问题

主要 议程

Schedule

e-HR在中国

中国人民大学《人力资源开发与管理》主编 王莉娟女士

四两拨千斤 态度决胜负 ----- HR的成功秘诀

卡内基 上海副总经理 魏逸群先生

嘉扬“全Internet人力资源门户系统”展示

Kayang Pure Internet HR Portal System

下一代平台和最新应用展望

微软解决方案事业部 经理 张明宇先生

嘉宾论坛

上海复旦大学人力资源研究所所长	胡君辰教授
上海焦化 人力资源部部长	谢国平先生
上海贝尔 HR运营副总监	叶阿次先生
奥林巴斯 HR经理	王军女士
PDI美国人事决策公司 资深顾问	李柏文先生
AMT企业资源管理研究中心 执行总监	徐家俊先生

对话与交流

凭此广告可以**免费**参加本次会议，因席位有限，请尽快来电或登录网站索取邀请函。

咨询电话：021-68536933-817、895

网 址：www.kayang.com.cn

传 真：021-58219273

E-mail: Zhoup@kayang.com.cn Sales@kayang.com.cn

联系人：周小姐 李小姐

财智观点 Viewpoint

6. 唐骏 2004

——由一部中国经理人的“传奇”说开去

文 / 傅浩

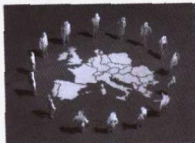
唐骏离职 / 任职事件就像是一本职业经理人的教科书，有心人可以学到很多。但唐骏事件却还不是一部百科全书。人们可以在唐骏的身上找到成功后对职业生涯的经营和继续发展，却很难找到关于应该如何成为职业经理人的指导性的意见。就像是一本书，只有下本，却缺了上册。

聚焦 Focus

12. 职业、市场、国际化——国企经理人发展之思

文 / 赵曙明

职业化是一个社会和一个行业发展成熟的标志之一。在高度计划经济下，我们将企业经理人都看成是一种职位，纳入到党政机关干部人事管理体制中。政府主管部门对经理人的管理沿用的也都是对政府行政人员的管理方法。要解决传统体制下存在的一系列干部人事制度管理问题，就要实现经理人职务化到职业化的转变，通过职业经理人市场对经理进行管理。



20. 中国职业经理人的现状分析和成长之路

文 / 张培德、朱俊艳

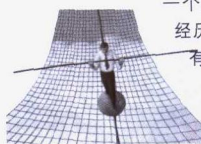
近来关于职业经理人的话题，如职业经理人的成就、职业经理人的跳槽、职业经理人的角色定位、职业经理人的价值建构、职业经理人与资本之间的不协调等充斥网络、报纸、杂志等各种媒体。人们不禁要问：中国职业经理人到底是怎么了？



26. 国际职业经理人如何成长

文 / 黄伟东

一个经理人，如果他没有经历过跨地域的文化，没有在不同的非商业文化里生活和工作过，就不能算真正的国际职业经理人。



31. 未来的领导身在何方

文 / Roger E. Herman 译 / 陈晓璐

他山之石，可以攻玉。与中国一样，一向被人们认为是经理人职业化程度最高，商业教育最为完善的美国同样也面临着企业领导者匮乏的问题。这种匮乏，不仅是人员数量上的，更是观念上的……

34. 职业经理人素质结构研究

为了对职业经理人素质结构进行深入的分析，我们一方面参考国内外理论研究的成果，对相关的文献资料进行整理分析；另一方面以选拔甄别职业经理人的实际需要为依据，深入实际调查了解企业管理专家与企业家对职业经理人素质要求的看法。在企业经营者和专家中进行问卷调查，组织企业经营者进行座谈。也就是说，我们采用了文献分析、专家访谈、问卷调查等方法对职业经理人的素质结构展开了研究。



人物 Portraits

41. 职业经理人的发展是一项系统工程——访职业经理研究中心温亚震主任

采编 / Nowiski

经理人的职业化并不是单纯靠证书或是靠个人的努力就可以完成的，它必然还涉及到宏观和微观的环境，涉及到社会、企业的各个方面，我们在思考“如何成为职业经理人”的同时，更应该从“系统工程”的角度来理解整个经理人职业化的进程！

45. 铸就“名牌”职业经理人

——访林正大先生 采编 / 傅浩

“现在许多MBA学员，都把成为职业经理人当作事业的最高目标，但是他们却很少去想，当上了之后又该如何？这些学员乃至许多职业经理人都缺乏这样的意识：职业经理人，应该把自己当作一个品牌来经营！”

50. 知识 + 经验 → 职业经理人

——访德隆战略投资人力资源部

总经理许卫东 采编 / 李晓影

“如果有机会，我可能还会做一些HR以外的东西，如市场、营销等。我希望最终能够成为一个真正的CEO，对一个企业的成败全面负责。”

54. 团队·流程·职业经理人

——访胡蔚燕女士 采编 / Liliya

合格的职业经理人，应该把自己作为球队的教练，团队成功才是你的目标。经理人的职责是带领和服务团队达成任务，而不是书写什么个人英雄的神话！

59. 从香港到上海，职业经理人的双城印象——访黎俊康先生

采编 / Awelin

他是一位来自香港，目前在上海任职的职业经理人。对于香港和上海这两座明珠之城间的细微异同，他总是能敏锐地觉察到。对这种异同的把握自然而然地贯穿我们“成为职业经理人”始终。

互动 Interaction

64. 人力资源管理系列沙龙

——成为职业经理人

这是一次关于职业经理人的沙龙。我们的嘉宾包括了学院派的代表，猎头、咨询界身经百战的资深人士以及国企、外企的职业经理人。他们从各自不同的角度带给我们激烈的思想碰撞、深刻的实际认识。

我们采编的只是其中的几个片段，它们各自组成互补与相对的两组。希望这些“碎片”能带给您的，是通向职业经理人“整体”的路径。

65. 职业经理人的“水土不服”症

文 / 张忆博、孙斌

68. 职业经理人应以德为首

文 / 包尔慷

69. 职业经理人应以才为首 文 / 曾亮

策略 Strategy

72. 探寻亚太领导力发展的十佳公司

译 / 金敏丹 晓影

通过调查，翰威特评选出了那些在吸引、发展并挽留杰出领导方面最为成功的公司。而或许更为重要的是，为什么一些公司之所以能够成功地培养出一代又一代的杰出领导而另一些公司却始终缺乏出色的经理人？这次调查同样找出了其根源所在。



77. 培养公司领导层——董事会对CEO绩效管理及继任计划管理的作用

译 / 金敏丹

尽管董事会只是管理CEO绩效和继任问题的其中一方，但却是重要的一方。翰威特所进行的“领导力发展最佳公司”调查结果始终表明：在最佳公司与其他公司的各种差异之间，董事会在选拔、考核及发展公司最优秀人才过程中的积极而深入的参与是关键因素。

82. 让优秀的经理人自己送上门

文 / Eric Neumann 译 / 晓影

那些在今天就致力于未来领导人发展的公司，将是未来最卓越的公司。

85. 鉴别卓越

文 / Richard A. Smith & James M. Citrin
译 / 陈晓璐

成功的领导应该有能力鉴别那些具有巨大潜力的管理人和执行官。

论道 Discussion

88. 经理人职业生涯规划的三个转变

文 / 包晨星

现在“经理人职业生涯”的不确定性大大增加：对过去的经理人而言，职业生涯意味着升迁和线性发展；如今，职业生涯意味着选择和螺旋式的发展。



92. 职业经理人——个人执行力 VS 执行体系

文 / 沈慧民

管理界提到的“执行力”所强调的是组织的能力，而非个人的能力。所以我认为“执行体系”一词更能反映出其真实涵义。

96. 感悟卓越职业经理人魅力

文 / 丹纽

我们已经习惯用术语、逻辑、理性来对职业经理人加以观照。但是在理论的森林中，我们是否已经忘记了还有一样武器：悟性。正如禅宗所言：始本合一，明心见性，也许抛却后天的严谨，直抒胸臆反而更容易获得心灵的超越。

实务 Application

106. 一个高级职业经理人的教练(coach)全过程

文 / David B. Peterson, PhD 译 / 陈晓璐

112. 如何对中高级管理人才实施有效评估

文 / 李峰

119. 如何运用“新人才测评”技术选拔“职业经理人” 文 / 苏永华

特稿 Special Article

126. 新一代职业经理人的领导力要素

文 / 陈俐同 Jim Concelman Scott Burton

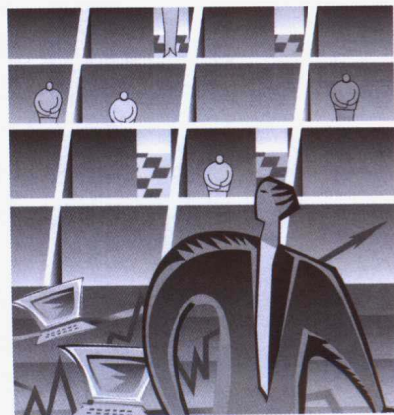
领导力早已今非昔比。经济的变化莫测，劳动力的萎缩及日趋多元化，以及来自股东的压力都向领导力提出了早在几年前无从想象的要求和挑战。正当商业世界经历着翻天覆地的变化时，许多主管人士却仍继续沿用过时的技巧和工具。他们或者流于平庸，或者遭遇失败的命运。



书品 Classic

137. 成为CEO，你准备好了吗

147. 向成为CEO的目标冲刺



唐骏 2004

——由一部中国经理人的“传奇”说开去

文 / 傅浩

如

果你要问在 2004 年年初的财经新闻里什么最热，什么最吸引眼球？相信很多人会告诉你，是一个职业经理人和他背后的故事。只要你翻开报纸杂志的财经类版面，只要你关注电视的财经节目，只要你登陆网站的财经专题，你都可以在非常显眼的地方看到这个名字：唐骏。

2004 年 2 月 4 日，盛大网络正式向外界宣布：经公司董事会批准，聘请原微软（中国）有限公司总裁唐骏出任盛大网络总裁，并将于近日正式到任。据称年薪高达数百万元。

2 月 9 日，也就是唐骏到盛大网络上班的第一天，他面对众多媒体，再次亲自宣布了这一消息。而就在同一天，微软大中华区 CEO 陈永正向唐骏颁发了微软“名誉总裁”证书，这在微软历史上还是史无前例的。

2 月 9 日是“唐骏热”的一个新的高度，而在此之前的大半年时间里，由于微软大中华区和中国区的架构设置责权不清以及微软中国业务的多头管理所造成的问题已经浮出水面。各种传言甚嚣尘

上。

2003 年的 8 月初，原摩托罗拉副总裁兼中国公司董事长的陈永正突然空降微软，成为微软公司副总裁以及新一任的大中华区 CEO，关于微软内部权力斗争变得进一步公开化。唐骏即将离职的传闻不脛而走。

这时距离唐骏正式入主微软中国只有两年不到的时间。就在唐骏入主之后的 2002 年，微软中国成为微软全球惟一家连续 5 个月创造历史最高销售纪录的公司以及微软全球 32 家大的分公司中增长最快的公司，3 个销售大区全部超额完成任务。唐骏成为微软中国历史上“最强势总裁”。

唐骏之前，吴士宏、高群耀曾经在短短 3 年时间内相继满腹委屈地离职。评论声中有了微软中国总裁任职寿命“18 个月定律”的提法。最终的事实也表明，唐骏本人也并没有逃过这个“18 个月定律”——微软最后的解决方法是干脆撤消了“微软中国总裁”这一职位。

整个的“唐骏离职／任职事件”包括了太多值得关注的娱乐因素。IT 得业、

总裁、跳槽、权利斗争、公司政治、高薪……这让一起本该普普通通的人事变动成为了不同寻常话题。“唐骏大权遭削藩”、“陈天桥透露3小时挖唐骏”、“唐骏新使命：先帮陈天桥花掉一亿美金”……在部分媒体的恶炒和猜测下，“唐骏离职/任职事件”正变得像一部清宫戏一般热闹。而唐骏继承了微软中国总裁一贯的文学功底，在不同场合深情款款地表达自己对微软的不舍甚至将离职日记公诸于众，又为整个事件再添了几分浪漫与温情。于是，唐骏事件几乎演变成了一则彻底的娱乐新闻。

媒体们在用娱乐新闻的方式书写“唐骏离职/任职事件”，但是如果把所有的眼球仅仅当作是一种盲从，似乎又有些侮辱观众们的智慧。与以往对知名财经人物“花边新闻”、“生涯掠影”式的追捧不同，人们对“唐骏事件”表现出了难得的认真态度，评论声里我们不仅可以听到客观评价，更能感受到一种设身处地的理解：“微软公司架构设置责权不清是唐骏离开的真正原因”，“软件和游戏行业之间的巨大差异将成为唐骏必须面对的槛儿”，“盛大的家族企业并不一定适合唐骏”……

炒作也好，理解也罢，人们对唐骏事件的热衷让批评家们的眼中满是不解：“从来没有一家公司会像微软中国一样，业绩好坏已退居其次，人们更关注它的人事变动与权利更迭。”

这确实有点奇怪，但又没有什么好奇怪。事实上，在唐骏事件中人们关注的也并不是什么人事变动，他们的目光显

然集中于动荡中的职业经理人本身。也因如此，人们并不十分关心唐骏走后的微软，而是随唐骏将目光转而投向了盛大。这其实是再自然不过的事。如果说一家成功的公司是一个商场神话，那么一个成功的职业经理人就是一部个人传奇，相对于公司或是企业，公司与企业中的成功个人，显然更能让人产生亲切感并随之寄托理想与梦想。

一直以来，商界中的成功人士就是无数年轻人的榜样。人们阅读着成功个人的故事，并在他们的身上投射自己的成功梦，苦苦思索自己的成功路径。几年前，正是互联网神话令人们对成功创业者顶礼膜拜，一时间，青年们纷纷冀望凭借自己创业，一跃成为像王志东、张朝阳之类的成功人士，而几年后，随着大量的创业者由于自身不足纷纷跌下神坛，高薪的技术开发人员如生物工程师、软件工程师或是高级公司职员“白领”，开始成为人们的首选。如今，成为一名高薪、成功的职业经理人，正在日渐成为人们新的事业目标。

正所谓“时势造英雄”，职业经理之所以再次成为人们的事业目标，正是因为快速发展的中国企业已经显现出了对经理人迫切而巨大的需求。

就在几年前，职业经理人还是少数外企的专利。国有企业不论大小领导人都是由上级任命并伴有行政级别限制，在此种人事制度下，当上“经理”这样的官对于普通大众来说遥不可及；而民企大多还在草创阶段，“老板说了算”的环境，也令职业经理人变

得可有可无。正如前面所提到的，那时人们的职业目标或自行下海闯世界，或安于做一个小白领，总之，和职业经理人并无太大干系。

那么今天呢？大批的外企正不断进入中国，并正快速实现本土化，以求尽快抢占市场；大量的民企在发展到了有一定阶段后，正越来越重视职业经理人的作用，以求最终突破企业“长不大”的瓶颈；国资委在2003年9月开始的中央企业面向国内外招聘高级职业经理人，更是宣告了政府任命国企领导人的机制正逐渐被改变。在这种情况下，成为职业经理人的机会正变得越来越多。尽管最终成功者仍是少数，但极为重要的一点是，这一大众瞩目的“金领”职业对许多人来说不再是那么遥不可及。人们开始以极大的热情投入被称为“职业经理人”摇篮的MBA的学习。相比几年前的托福，雅思热潮，如今的MBA来势更猛，某著名门户网站首页上的各类MBA广告，粗粗一数就达到20个以上！同样，人们以极大的热情关注起职业经理人，杰克·韦尔奇、彼得·德鲁克等管理大师的著作充斥大小书肆，甚至连街头报亭里都能看到。

职业经理人开始占据人们话题的中心位置。

唐骏恰好在人们又一次把目光投向职业经理人时，作为其中的代表人物出现在公众面前。

唐骏，1994年加入微软公司，1998年就两次获得微软公司最高荣誉奖比尔·盖茨杰出贡献奖和比尔·盖茨最高荣誉奖，同时还获得微软公

司杰出管理奖，2002年被任命为微软（中国）公司总裁，同年微软业绩开始大幅增长。

担任微软这样的著名跨国公司的中国公司总裁，唐骏本人极为自然成为了一名普通中国人和全球一流跨国公司高级经理人之间实现成功“对接”的经典案例。唐骏也就极为自然地成为了无数职场新人、老人心中的榜样。更为引人注目的是，从1994年进入微软做一个技术开发领域的小白领，到今天成为中国成功职业经理人的代表人物，唐骏只用了10年的时间。快速的成功之路更使得唐骏的成功具有了某种神秘的魅惑色彩，无疑大大增加了唐骏关注者的数量。

在整个唐骏事件中，我们看到的已经不是一个与己无关，作为他者的经理人了。与其说人们在关注唐骏个人，毋宁是在关注一个中国职业经理人的困境、选择乃至可能的发展，同样的境况他自己可能即将或已经身陷其中。即使在人们认为最先进的如微软这样的大公司也会有组织架构的问题，即使身为跨国企业的中国公司总裁仍然不能躲开选择与被选择的命运，在唐骏的身上，人们想看到的是自己憧憬的未来可能会是什么样。这也许是因为人们对唐骏的评价格外具有理性客观和感性理解的原因吧。

从这个意义上来说，唐骏事件本身已经成为一本非常好的职业经理人教科书。

这本书首先将职业经理人职业的残酷和戏剧性充分表现在了众人的面前。尽管唐骏说其实不想走其实我想

留，但微软本身的组织架构调整无可阻挡。权力斗争的说法在这里有些不着边际，在经历了多次的总裁“18个月定律”之后，责权不清的情况必须被改变已成为微软人的共识。恰恰是唐骏本人，微软中国公司总裁手中的财权、人事权和具体的销售和市场业务自然而然地移交给大中华区 CEO。作为职业人，此举微软员工，包括唐骏在内，都深知是必然的，也是正确的。于是，唐骏的“下课”颇有了几分“壮士断腕”的悲壮的意味：尽管在任期间有着不俗的业绩，一名职业经理人仍然很职业地把公司和股东的利益放在了优先的位置。在被迫下课之前，他用自己的主动离职，彻底理顺并解决了公司的组织架构问题。

在这本书中，唐骏离职时的表现还告诉人们什么是“职业风度”。唐骏成为职业经理人后，尽管职务有所变化，但是10年时光都在微软度过，盛大只是他经理生涯的第二个公司。10年冷暖，唐骏绝对有资格发发牢骚，但自始至终，唐骏都没有像国内经理人经常做的那样，大说前雇主的不是。尽管有着并不逊色的文学修养，但唐骏拒绝延续微软中国“下课”总裁的出书诉苦的“传统”，他说，现在要写出来，肯定都是感谢微软的文字。唐骏的表现为他赢得了尊敬，微软同样也投桃报李，破天荒地将“终身名誉总裁”的荣耀授予了唐骏，在其本已不俗的职业生涯上又写上了重重的一笔。可能在许多年后，唐骏事件仍将成为职位变动之际的经理人所必须参考的案例，他把原本有些尴尬

的离职塑造成了另一次成功的开始，微软、盛大与自己三者之间最终皆大欢喜。尽管仍然只是一个个案，但在听惯了职业经理人与企业一拍两散新闻的今天，唐骏事件无疑代表着中国职业经理人正逐步迈向成熟。

在整个离职/任职的过程中，唐骏与媒体的融洽关系同样堪称典范。不可否认，这次的唐骏事件之所以能引来如此多的媒体趋之若鹜，与唐骏自身的有意“经营”是分不开的。与以往的职业经理人或高高在上，盛气凌人，或躲躲藏藏，羞于见人不同，唐骏在短短两个多月的时间里，接受了多家电视台、网站、财经类杂志的专访，出镜之频令人咋舌。显然，唐骏对职业经理人“公众人物”的特性是有着独到认识的：与其让媒体多作无谓猜疑，不如索性坦然面对之，让自己的声音来引导舆论走向。正如我们前面已经提到的，唐骏把原本有些尴尬的离职塑造成了一次成功的开始，这次的离职与任职风波，看作是一次成功面对媒体的危机公关也不为过。

这本教科书还涉及到了职业经理人的适应性问题。或许是看到了太多的中国职业经理人在职位变动后水土不服，在对唐骏履新表示疑义的评论中，绝大部分声音表达的是对职业经理人适应力问题的担忧。“唐骏和盛大的磨合期会有多长？”，“家族企业式的盛大与严格科层管理的微软经理人唐骏能够很好融合吗？”，“唐骏带来的人才引进是否会与原有资深员工的产生摩擦？”，还有人举出反例“唐骏在微软前任的前任——吴士宏，当

初也是无限风光地进入TCL，负责新兴的IT业务，不过如今，吴士宏在TCL的使命显然已经黯然结束”……

或许是媒体的提醒，或许是早有认识和准备，无论是陈天桥还是唐骏本人均在不同场合表示，双方合作并非一时冲动，而“完全是因为双方有相同的战略、相同的理念，双方的合作是志同道合。对双方共鸣之处是对未来娱乐互动产业的看法，双方有共同的价值观，在很多方面是比较相像的人，是对于未来充满着理想、追求完美的人。”唐骏道：“有人说一个人换血会很痛苦的时候，我告诉他，我非常幸运的一点是，我从微软换到盛大，这两家公司的血型非常的像，对我来说不是换血型，而是输血。”

唐骏还多次表示，他进盛大之后，第一学习盛大，第二了解盛大，第三融入盛大，“这就是我进盛大的三把火”。之后在回答媒体关于上任一个多月来的工作状况的问题时，唐骏再次表示：“在过去一个月中，我花的更多时间是对内部管理，对商业模式，对我们公司的研发、技术保障、客户服务、市场销售等每一个具体环节进行了全方位的学习和了解。应该说头一个月对我来说是一个学习、了解的过程。当然我也花了很多的时间在我的高级管理层进行了全方位的沟通，我也希望尽快融入到盛大管理团队当中去。”

如果这一切并非唐骏和陈天桥面对媒体时的冠冕之词而是他俩真正的共识，那么笔者以为唐骏的成功将是完全可以预期的。因为无论是在“上行管

理”，“与董事会的沟通”还是“对企业文化的认同”，目前为止唐骏都表现出了足够的心理准备和耐心，可说是卓有成效的。而其“新三把火”理论，更是显示了对融入企业的高度重视及其本人的谦和。出身外企科层管理模式的唐骏来到被认为是“家族企业”的盛大，并没有像其他经理人那样以一种高高在上的优越感急于贯彻他的“先进”理念，用上任的“三把火”来大加改造。如果唐骏和陈天桥确实都能坚持这样的耐心，不那么急着要业绩，那么笔者以为唐骏与盛大的磨合反而不需要持续太久。

然而就在笔者为看到唐骏和盛大的耐心而欣喜的同时，媒体又出现了这样的报道：“唐骏新使命：先帮陈天桥花掉1亿美元”。报道大意是盛大要在上市之前尽可能地扩充企业实力，因此拿出1亿美元的现金进行收购。或许在人们看来，帮人花钱实在是一件再容易不过的事，笔者却以为，这将会成为对唐骏的一次严峻考验。只过去了短短两个月的时间，唐骏准备好了吗？

“唐骏离职/任职事件”是一本职业经理人的教科书，有心人可以学到很多。但唐骏事件却还不是一部百科全书。人们可以在唐骏的身上找到成功的动力和勇气和成功后对职业生涯的经营和继续发展，却很难找到关于应该如何成为职业经理人的指导性的意见。就像是一本书，只有下本，却缺了上册。

事实上，唐骏本人成为职业经理人的过程是颇具偶然性的：

“我进入微软是以一个工程师的角色进入的，当时我在想什么时候才能熬到头呀。我们都说人需要去创造机会、抓住机遇，同时为机会准备好自己，我觉得我当时一个机遇就是，我提出了一套微软操作系统国际版本开发的新模式。我这个模式得到了公司的认同。其实在公司里，提出意见、建议的人绝对不是少数，提出一个解决方案的人也还是会有，但是真正你把这个解决方案得到认证的，这个就是可能很少的。”

所以我恰恰走了三步曲，第一步提出一个公司问题所在，第二我提出一个解决方案，第三更重要一点，我在技术上得到了认证。当我三步曲提出以后，微软公司很快接受我的建议，组成一个团队，由我带领重新对微软操作系统进行全方位的改变，最终使我从一个工程师变成一个部门经理的角色。”

唐骏抓住了属于他的机会。但是之前他是如何做好准备的，或者之后他是如何边做边学的，我们仍然不得而知。在唐骏的履历中，我们也没有发现诸如MBA之类的管理课程的经历。显然，对大多数梦想成为职业经理人的年轻人来说，那些信息将会更重要更具吸引力，没有这些，他们从“唐骏版”教科书上学到的东西，可能一辈子都难有亲身实践的机会。

其实一直以来，媒体也好，批评家也好，观众也好，人们大多在关注职业经理人成功之后的风光无限，却忽视了如何成为职业经理人。人们因希望成为职业经理人而关注他，却在

大多数情况下只能停留在关注之层面，而无法从中系统地学到些什么并将这种关注最终与自己的职业生涯发展相互结合。唐骏的故事也好，国资委直属中央企业的职业经理人招聘的新闻也好，人们的热情已经被点燃，却还没有找到自身得以进入的途径。

我们还需要知道如何来成为职业经理人。包括到底什么是职业经理人？他应该具备哪些素质？怎么才能从一个小职员成长为职业经理人？作为职业经理人概念最终解释权的拥有者，企业、政府人事部门、猎头乃至咨询公司又会如何看职业经理人？职业经理人选拔和评价的流程如何？职业经理人如何避免失败？如何才能实现职业生涯的“可持续发展”？

只有对此有深入的了解，我们才能理出一条关于如何成为职业经理人并最终到达成功的通路。否则，一个个的职业经理人案例在我们看来仍然是现实世界中的纷繁碎片而已，每一经理人都都有自己的独特经历，每一个案例碎片都有自己的特定语境，对于经理人的认识最终将被淹没于个体巨大差异所带来的困惑之中——关于职业经理人的话题越来越多，关于职业经理人的认识却越来越模糊。于是，大家都在谈职业经理人，但除了对职业经理人进行概念化的描述，或是提供一些经验性的管理技巧外再无其他，在我们花费巨大的代价投入MBA课程学习的时候，你甚至仍然不知道自己究竟要从MBA里面学到些什么或再从MBA之外补充些什么？

结语

这将是我们将要着力解决的问题。这也是本册《财智》策划的初衷所在。我们希望您在阅读的同时，也能不断地问自己同样的问题。我想，在那之后，您再回过头来看唐骏乃至许许多多职业经理人的“传奇”，一定会有不一样的感受！

职业、市场、国际化——



国企经理人发展之思

文 / 赵曙明

职

业化是一个社会 and 行业发展成熟的标志之一。在高度计划经济下，我们将企业经理人都看成是一种职位，纳入到党政机关干部人事管理体制中。政府主管部门对经理人的管理沿用的也都是对政府行政人员的管理方法。要解决传统体制下存在的一系列干部人事制度管理问题，就要实现经理人职务化到职业化的转变，通过职业经理人市场对经理人进行管理。

最近一段时间，我国各行各业讨论最多的话题就是职业化，其中又以企业经营者——经理人的职业化最为人们所关注。但是，相对于发达国家来说，我国职业化的程度还是有很大的差距。笔者曾在美国学习与工作多年，其中印象最深的就是美国职业化的程度相当高。其实，中国专业化人才的素质并不比美国的差，但中国人的职业化程度还显得很不够。一个企业的发展，不可能只靠一两个职业化的个人，真正需要的是营造职业化的环境。经理人的职业化是入世以来我

国企业最迫切需要解决的问题之一。

另外，职业化不仅仅是一个独立的概念，职业化是与市场化、国际化等概念相联系的。职业化和市场化可以说是一个问题的两个方面，没有市场化也就无所谓职业化。我们以前对国际化强调得不是很多。加入 WTO 以后，中国市场已经成为全球市场的一部分，经理人市场也不例外。职业经理人市场还将面临国际化的挑战。

经理人的职业化与职务化

在西方，经理人作为一种职业出现是相对较早的。在 19 世纪中期以后，随着现代两权分离的工商企业迅速发展，专职的经理人阶层登上了历史的舞台。到 20 世纪 50 年代至 60 年代，经理人职业化已经成为西方发达社会一个突出的特点。经理人的职业化迅速成为主流，是社会经济发展的必然趋势。这种趋势首先来自社会劳动分工的细化。经济学家亚当·斯密 (Adam Smith) 认为劳动分工可以极大

的促进生产力的发展，因此说管理劳动从一般劳动中独立出来是生产力进步的必然表现。这可以有效提高管理者的管理水平，促进管理者管理知识和能力的增长。由此，劳动分工的细化必然使得从事管理劳动的经理人走向职业化，最终成为社会生活中一个独立的阶层。

经理人职业化成为主流，还在于现代两权分离的组织制度的发展。美国在20世纪30年代兴起了一股建立现代组织制度（即公司所有者和经营者分离的组织制度）的一股热潮，就是所谓的“经理革命”。职业经理人替代公司的所有者成为决策者，公司的控制权已经转移到职业化管理者阶层。

第三，职业经理人产生的另外一个关键原因在于人力资本在整个社会发展过程中起到了越来越关键的作用。工业社会由于资本比较稀缺，知识的作用没有凸现出来。而知识经济的来临，使得知识、人力资本超越资本成为最为重要的资源。职业经理人具有其他要素投入者所缺少的经营知识和管理能力，依靠独特的人力资本，他们从事复杂的、高智商的创造性复杂劳动，以特殊的人力资本而不是资产所有权投入到生产领域，自己也获得了相应的收益，形成了社会上一些独特的利益阶层。职业化的管理离不开职业化的经理人。职业化的经理就是依赖于能力而非自身来取得地位；依赖自身知识而不是依赖于提供资本获得回报。

西方成熟的市场经济中，经理人往往作为一种具有专业技能的、独立

的职业存在，而在我国传统的计划经济下，人们对于经理人的定位往往是从职务的角度来进行的。对各行各业经理人的管理一般都是按照政府官员的管理方式来进行的，因而社会上许多经理人也具有一定的行政级别。这两者之间的主要差别在于：

1. 专业化与非专业化

劳动分工使得管理劳动从一般劳动中独立出来，促进管理者管理知识和能力的增长，并最终导致从事管理劳动的经理人走向职业化。而传统体制下的企业，经理人虽然也从一般劳动中独立出来了，但由于管理者职务化倾向，使得经理人在从事管理活动一定时间，取得一定的业绩以后必然追求政府行政职务，从而脱离了原先的管理岗位，原来形成的管理知识和能力也就失去了价值，从这种意义上讲，管理者职务化倾向极大地破坏了劳动分工，使得市场无法建立一种针对经理人职业市场的考核、选拔和培训等制度。

2. 行政机制与市场机制

在传统的体制下，企业组织的管理者身兼政府官员和管理者双重角色。由于管理者的选拔、任命都是由政府部门来进行的，而政府部门对企业管理者选拔和考核标准与政府官员的标准并没有差别，导致在这些组织中出现了严重的官僚化倾向。经理人在这两种角色中，更多的是偏向政府官员的角色。行政机制在企业中取代市场机制，占据了主导地位。而经

理人的职业化要求建立经理人市场，经理人的选拔、任命由市场力量通过公开的招聘、考试等方式来进行，经理人的能力也通过市场机制来反映。

3. 官本位与能力本位

经理人的职务化倾向导致了经理人行为的官本位。企业高管的目标和行为并不与政府部门的官员一致，但由于我们的人事部门对他们的管理采用的是与政府官员一样的方法，导致他们对自己的定位也是政府的官员，追求目标是能够进入政界，这就出现了“官本位”现象，造成管理者的行为扭曲和专业人才的流失。数据显示，基层企业管理岗位中，党政干部占了很高比例，而企业经营者却不足一半；国有企业管理者绝大部分由上级主管部门任命。多数管理者没有受到现代管理知识的系统培训，过半数认为自己对现代管理知识的掌握有限，创造能力、市场营销能力和公关能力有待提高。另外，全国首届优秀企业家中就也有6人由于经营业绩良好而进入仕途，占总人数的33.3%。管理者职业化要求企业经理人应该成为一种专门的职业，经理人的流动应该在经理人市场内部进行流动，专业的管理和经营知识及能力应该成为经理人取得自身价值的基础。这种理念的提出，其实就是要求管理者实现从官本位向能力本位转变，实现职业能力与职务权力的合理嫁接。

4. 政治目标优先与效率目标优先

管理者的职务化倾向使得政府的目标很大程度上成为社会上其他组织的共同目标。对于企业经理人来说，他的任命考核权力都是由上级政府管理部门掌握的，这导致了经理人的目标必须要向政府部门的目标靠拢，于是就出现了我们以前经常看到的企业政府化倾向。调查显示：大部分国有企业经营者仍将“满足社会需求”和“完成上级任务”作为企业经营目标，只有一成半的企业经营者将“实现资本增值”作为目标。管理者的职业化要求将管理者的管理权下放到组织本身，不能一会儿把一个政府官员任命为企业的董事长和总经理，一会儿把企业经理人调到政府部门担任官员，同时割断非政府部门管理者向政府部门流动与政府管理者向企业流动的途径，从而使得职业经理人以效率作为首要管理目标而不是以政府部门的政治目标优先。

5. 干部道德素质与职业道德观念

职业经理人最需要具有两点素质：第一是职业能力和专业化的知识；第二是职业道德。如果失去了职业能力，职业化经理人就失去了存在的任何意义；另一方面，如果职业经理人没有职业道德，就会使得职业经理人市场的运转成本很高。以前由于我们认为经理是一种职务，对于经理人的素质是按照政府官员的素质标准来要求他们的。对于政府官员来说，政治素质自然是第一位的。这就导致了在企业这样一种盈利机构中也出现

目前，我国的大部分国有企业的管理者还是由上级行政部门按照干部的标准来进行选拔和委任的。经理人失去了市场的主体地位，必须听命与政府的主管部门，其身份、地位、升迁等也主要由政府主管部门来决定。

了“政治挂帅”的现象。经理人的职业化需要社会建立一种不同于政府部门对官员素质要求的职业道德观念。

经理人角色的转变：从职务化到职业化

实践证明，经理人的职务化具有众多内在的缺陷。如今，经理人职业化不仅在美国、欧洲等一些发达国家，而且在其他一些发展中国家都已经成为一种趋势。我认为，经理人角色从职务化向职业化的转变可以带来很多好处。

1. 职业化有利于减少经理人角色冲突

经理人的职务化导致了经理人角色的多重性。在传统体制下，国有企业的经理人往往身兼企业管理和政府官员的双重角色。一方面，企业的经理人需要保证国家对国有企业所有权的实现，实现企业资产保值增值；另一方面，经理人需要实现企业的社会管理职能，保证社会的就业、员工住房、子女上学、医疗保险等多种职能。近年来的具体实践清晰地表明，由于人们在专业和管理这两个不同领域的专长大相径庭，移植和兼容的思想有很大问题。有些很有水平的专家本来专业上很有发展前途，他们从来没有从事过管理工作，把他们任命到管理岗位，他们管理工作没有做好，业务也荒废了。为此，美国工程师学会报告认为：“把技术上有才能，但管理上没有接受过专门训练的技术人员

选拔为管理人员是一种愚蠢的做法”。让那些有学术水平，又有管理经验，而且愿意做管理工作的人员来做经理人工作，这样可以减少经理人所承担的社会角色，可以有效减少经理人角色的冲突，从而走上职业化的道路。

2. 职业化有利于提高管理效率

由于“入仕”现象的存在，我们也不难理解企业经理人在经营过程中存在的不重视提高自身素质和经营业绩的行为。企业经营是一种长期持续发展的过程，需要承担一定的风险，并要较长的时间才能实现。而为了顺利“入仕”，企业经理人必须在短期内创造出令人瞩目的经营业绩。这样就导致了很多国有企业的经理人大搞短期行为，拼人力、物力、投入。虽然在任期内创造了可圈可点的业绩，实现了职务的升迁，但是由于其掠夺性的经营方式和对企业资源的短期使用，给企业的长远发展带来了黑洞，如极大的债务和大量的产品积压等。另外一种情况，即使企业经理人没有实现较好的经营业绩，由于经理人角色的职务化，按照通常的作法，他们还是可以调动到其他相同级别甚至更高级别的企业担任管理者。正是职务化导致了经理人背离企业组织的获取利润、占领市场和产品创新的长期目标，过于注重短期行为和政治化目标，降低了其追求长期发展的动力。

3. 职业化有利于经理人的市场流动

就目前而言，我国职业经理人的

“把技术上有才能，但管理上没有接受过专门训练的技术人员选拔为管理人员是一种愚蠢的做法”

市场供求机制还没有完全形成。经理人作为一种稀缺资源还很难通过市场来进行流动。从经理人的供给机制上来说,市场的供给方应该是职业经理人,市场的需求方应该是企业。但实际上,企业的政府主管部门处于一个特殊的地位,不仅控制了经理人的供给,也控制了组织对管理者的需求,既扮演了经理人供应者的角色,也充当了经理人需求者的角色。这种情况是由传统的干部管理制度决定的,是经理人职务化的典型反映。目前,我国的大部分国有企业的管理者还是由上级行政部门按照干部的标准来进行选拔和委任的。经理人失去了市场的主体地位,必须听命于政府的主管部门,其身份、地位、升迁等也主要由政府主管部门来决定。这种机制决定了经理人的选拔、任命和考核标准是按照政府官员的标准,而不是按照市场的竞争需求来进行的。因此在这种机制下,经理人无法通过市场进行自由的流动。而发达国家职业经理人市场的发展已经表明,职业经理人通过企业之间的自由流动不仅实现了自身的价值,也促进了管理资源在 market 中的自由流动,进而达到了职业管理者资源的市场最优配置。

经理人职业化的核心 ——市场化

与经理人职业化相联系的另一个关键问题是经理人的市场化。可以说没有经理人市场化也就没有经理人的职业化,经理人作为管理劳动要素的

拥有者正是通过经理人市场进行交易的。要实行经理人的职业化,落脚点也就是要建立完善的职业经理人市场。职业经理人市场主要的目标是建立职业管理者的认证和选拔机制,建立有效的职业经理人激励和约束机制,并且树立正确的社会公德和职业道德约束机制。笔者认为,目前中国建立职业经理人市场必须考虑以下三个主要内容。

1. 职业经理人的认证和选拔制度

过去,我们在选拔组织的管理者的时候,往往首先强调的是学历证书和专业对口。但由于高校专业设计与实际社会工作的差距,管理者的专业技能往往不能够与岗位相一致。建立有效的职业经理人认证和选拔制度,主要依靠的是市场化的力量,通过市场衡量和提高经理人的专业水平,确定职业经理人的薪酬待遇,稳定职业经理人队伍。最近南京大学商学院人力资源战略研究所与江苏省委组织部企业经营管理人才测评推荐中心共同研制的江苏省国有企业经营者任职资格测评方案,就志在推进企业经营者职业化、市场化进程,形成国有企业经理人持证执业、择优聘用的机制。职业经理人的认证和选拔制度的本质在于保证“人与工作岗位的匹配”,提高和确认职业经理人的专业技能,保证特定的职业工作内容与职业资质的一致性。要保证职业经理人的职业资质与工作内容相一致,首先我们必须搞清楚工作岗位的职业资质