

职场中最幸福的标志之一就是在职业上拥有选择的自由。
构成你人生拐点的就是那几个关键问题的决策点。
人生有两个重要的智慧：一是聚焦，二是取舍。
微弱差距是常态，微弱优势带来巨大差异。

职业经理人的 管理学思维

ZHIYE
JINGLIREN DE
GUANLIXUE
SIWEI

任迎伟 著



西南财经大学出版社
Southwestern University of Finance & Economics Press

职业经理人^人的 管理学思维

ZHIYE
JINGLIREN DE
GUANLIXUE
SIWEI

任迎伟 著



西南财经大学出版社
Southwestern University of Finance & Economics Press

图书在版编目(CIP)数据

职业经理人的管理学思维/任迎伟著. —成都:西南财经大学出版社,2011.6
ISBN 978-7-5504-0307-9

I. ①职… II. ①任… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第109124号

职业经理人的管理学思维

任迎伟 著

责任编辑:杨琳

助理编辑:何春梅

封面设计:杨红鹰

责任印制:封俊川

出版发行	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街55号)
网 址	http://www.bookcj.com
电子邮件	bookcj@foxmail.com
邮政编码	610074
电 话	028-87353785 87352368
印 刷	四川森林印务有限责任公司
成品尺寸	170mm×240mm
印 张	9.5
字 数	105千字
版 次	2011年6月第1版
印 次	2011年6月第1次印刷
印 数	1—3000册
书 号	ISBN 978-7-5504-0307-9
定 价	20.00元

1. 版权所有,翻印必究。
2. 如有印刷、装订等差错,可向本社营销部调换。

开场白/

出于兴趣及生计的需要，我时常在外面给企业员工上课，学员们普遍反映效果不错，希望我能把所讲内容整理成书，让他们配合着阅读，则学习效果更佳。本书以课堂录音为底本，不避口语色彩，保留即兴发挥成分，因此与一般的学术专著相比，可能显得不够严谨，失之于厚实。

我在管理学教学科研领域摸爬滚打多年，远谈不上学有所成，但至少是个爱好者，而且是个执著的爱好者。上课是我思维最为活跃的时刻，故时有所悟，便提醒自己，下课后记录下来，不仅于自己学术研究有益，还能使以后的讲述更有深度。但由于杂务多，难以坚持，折腾几次后，索性下定决心，先录音，然后强行整理成初稿。

本书内容是本人对管理学的感悟。“悟”是对局部问题的挖掘，可谓“多处皆悟，但大体茫然”。本书并没有遵循一般管理学著作的写作体例，而是一次信马由缰的书写，感觉倒是酣畅淋漓，但可能苦了读者。犹如一领舞者，随性而舞，固然痛快，但跟随者因无法预期其步伐节奏，便很是痛苦。因此，如果读者是有一定管理经验并勤于思考学习之人，则看此书效果更佳。

一国之所以成为现代国家，一组织之所以成为现代组织，其中最

重要的支撑之一便是管理现代化。何为管理现代化？并非仅指管理技术现代化，而是现代管理理念与现代管理技术的融合，其中理念是建立在现代普世价值观基础上的。

近闻国内许多学者有意提炼出中国特色管理学体系，窃以为此举应该缓行。可能是中国三十年的改革开放取得了一定成果，特别是GDP高居世界第二后，学界有一些人自信心爆棚，极想将功劳归根于中国特色之管理。这种认知确有夜郎自大之嫌。中国经济取得发展，根源在于政府开明，更在于国人勤劳耐劳、吃苦耐劳之素质。中国人这种素质，全世界有目共睹，无须言说，散落在各国之华人的生存奋斗史，便是有力的证明。至于中国特色管理在其中的贡献，真不该提太多。看看三聚氰胺事件、瘦肉精事件等，不难感知中国企业的管理总体上仍处于落后状态，甚至有点原生态色彩，离我们理解的世界水平的管理仍有相当的距离。随着经济的进一步发展，管理理论及实践即时跟进应是当务之急。对管理领域而言，当下正是知难而进、知耻而后勇的时刻，也是虚心接受先进管理理念和技术时刻，切不可妄自尊大，进行所谓的“特色”总结。但凡人们开始总结而非反省时，易生自满，必然堕入画地为牢、故步自封的恶性循环。如此的话，必不利于管理学科在中国的发展和应用。

结合目前中国管理的现状，我认为总结教训应多于总结优点，积极向国外优秀企业学习应多于对传统经验的挖掘。简言之，是虚心而非自满，是开放而非封闭。

纵观管理学的发展历史，一般而言，管理学科的特点可从两个维

度来概括：从时间维度而言，有历史性和实践性的特点；从空间维度来看，有一般性和多样性的特点。也就是说，管理理论若为一国企业所用，除了应遵循一般理念及流程外，当然还要融入管理者及被管理者所依凭之文化，还要考虑所在地的政治经济情势、政府规制等因素，即本土化。但不能把本土化简单地归结为“特色”，因为这些因素中，应该说有些是相对恒定的，比如文化；而有些因素是随着时代进步必定会改进的，比如经济发展、政府管制等，也就是说动态的。如果把这些动态因素也纳入“特色”考虑的范畴，那么这种特色很难具有推广的价值。另外，即便可以进行特色总结，如国际学界在20世纪七八十年代对日本企业管理的总结，也都要以全世界管理学理论体系为根底。因为这个理论体系并非为某国某地所有，而是全人类的管理智慧、经国济世经验的汇总。我们可以说其中某个理论为某国某人所创，但必要由全世界共享，也只有将其应用于世界各地，理论方有存在之意义。

我完全赞同将中国企业的一些好的做法进行理论抽象和总结，然后与本国及他国企业分享，这是非常有意义的，也是每个国家每个企业应尽的义务，是对管理学的贡献。但至于上升到理论体系来概括中国式管理，则似乎还不具备条件。

作为管理者，应有顶天立地之情怀。“顶天”意指我们要掌握世界先进的管理理念、理论及管理技术方法，这是管理者非常重要的任务；“立地”意指要进行本土化的调适，也就是说，对任何理论，既不能盲目排斥，也不能囫圇吞枣地引入，要结合企业所处环境进行必

要的调整，方能为我所用。“顶天”和“立地”须臾不可分离，偏于一端就会出问题。仅“顶天”不“立地”，则显迂腐、颠预；仅“立地”不“顶天”，则显庸俗。

作为职业经理人，学习管理学，还要做到“进得来，出得去”。进得来，就是要相信管理理论是人类智慧的结晶，值得学习并吸收；出得去，就是不要过于迷信理论，吃透了，仍需保留一个完整的自我，能用自己的思想驾驭理论。我记得钱理群先生在谈到研究鲁迅所需秉持之学术态度时，说过一句话，比起“进得来”，“出得去”需要更强大的独立、自由的精神力量，更活跃的思想创造力……

感谢学员们，你们的掌声和笑声，是成就这本书的终极动力。感谢我的几位研究生——潘小菊、孙轶娟、彭慧、王存福、魏丽娜，谢谢你们对录音的整理，以及对我不太标准发音的忍耐。

目录

第一章 当前管理的新变化及其对管理者的启示 / 1

- 一、高层管理职能的变化 / 1
- 二、契约关系的变化 / 3
- 三、分配关系的变化 / 8
- 四、管理者创立愿景的能力日显重要 / 16
- 五、顾客观念及全球化观念 / 18

第二章 正确理解管理职能 / 21

- 一、管理各职能之基本要义 / 21
- 二、管理学之实践性特点 / 24
- 三、管理的科学性和艺术性 / 25

第三章 正确理解权力的内涵 / 27

- 一、强制性权力之内涵及实现途径 / 27
- 二、奖赏性权力之内涵及实现途径 / 29
- 三、法定权力之内涵及实现途径 / 29
- 四、专家性权力之内涵及实现途径 / 30
- 五、参照性权力之内涵 / 31

六、“权力”理解的另一种视角——本尼斯的观点 / 32

七、小结 / 35

第四章 情绪管理和时间管理 / 37

一、乐观地看待周围事物 / 37

二、正确面对反对的意见 / 39

三、时间管理 / 45

第五章 正确激励下属 / 54

一、激励的定义 / 54

二、几种主要的激励理论 / 55

三、激励成本和收益 / 67

第六章 重视贡献 / 72

第七章 发挥人的长处 / 80

一、用人所长的管人原则 / 80

二、发挥上司的长处 / 82

三、如何发挥自己的长处 / 89

四、发挥下属的长处 / 98

五、小结 / 102

第八章 正确处理人情问题 / 103

- 一、华人社会中的差序格局和特殊信任 / 104
- 二、我国组织中的泛家族化问题 / 109
- 三、华人企业领导人的员工归类 / 110

第九章 规范决策行为 / 115

- 一、决策需要信息 / 115
- 二、决策者对决策的影响 / 116
- 三、做任何决策必须要建立前提条件 / 118
- 四、相似方案之间如何抉择 / 120
- 五、正确面对反对的声音 / 122
- 六、充分发挥专家的作用 / 123
- 七、防止承诺升级 / 124
- 八、小结 / 126

第十章 正确处理战略与执行的关系 / 127

- 一、关键绩效指标体系 (KPI) / 127
- 二、提高组织执行力 / 132

总结 / 142

第一章

当前管理的新变化及其对管理者的启示

20 世纪 90 年代以来，管理理论日新月异，学者们从多个视角对管理领域进行探索，提出了许多新理论。这里不再一一罗列，只讲几个对我们管理者影响较大的管理理论。

一、高层管理职能的变化

传统时代强调设备及附在设备上的技术；而目前已经步入知识经济时代，富有竞争力的知识更多只能附在人身上，因此未来高层管理职能的一个重要转变就是由对设备的强调转移到对人才的强调上，即要建立一个让人才发挥其潜能即“人尽其才”的环境。但这并不意味着设备不重要，而是说设备不再成为高管们强调的重点。一个组织应将设备的强调落实到相关职能部门，因为尽可能引入先进设备是一个组织经营的常识。就像宝马汽车公司并不需要向公众宣称其汽车生产流水线是世界一流的，不说我们也知道它肯定是一流的，因为没有一流的设备，一定不能生产出一流的产品。

问题的关键是，一个组织什么时候才开始重视人才呢？注意，任何组织均会声称自己重视人才，但这不代表行动。那么，一个组织什么时候从行动上重视人才呢？答案是多元的，但有一个共同因素贯穿其中，即这个组织必须正面临着或即将面临激烈的市场竞争。残酷的竞争会告诉它，必须依靠人才，组织才能市场中立足。只有这时，组织才会对人才产生依赖。

我的一个朋友，在一个具有行政垄断性质的行业工作。虽然他自认为自身能力很强，但总是得不到晋升的机会。屡遭挫折后，不免对其所在组织产生怨言。我跟他讲，他的组织对人才的重视，口号色彩强于实质，即便重视人才，可能其人才的内涵也远超过专业能力的范畴。垄断组织每当发现内部运营效率低、运营成本高时，首先想到的就是提高价格，这应是垄断的特权。提价远比降低成本容易得多，降低成本提高效率需要练内功。如果政策不允许涨价，另一个容易想到的办法是什么呢？它们就会向财政要钱。不涨可以啊，但得给财政补助！可以想象，这两种途径对人才的依赖都不是特别明显。当然，这里我们把问题简单化了，实际问题比这个复杂得多，但本质上大同小异。

但要注意，并不是垄断性组织真的不需要人才，它们同样需要人才。某个职位由名校毕业的高材生来做当然最好了，但是真正残酷的现实是什么，这些组织会告诉你：即便让一个很差的人来做也无所谓。这才是对人才最大的精神折磨。优秀的人才肯定受不了，因为他们很难有成就感。一个充满竞争的环境好在哪里？答案是，容易让人才产生成就感。这种成就感来源于两个条件，即稀缺性和重要性。一是这个职位只有我做才能做得更好，这是稀缺性。但仅凭这个条件还不够，还需要第二个条件——重要性，即只有这个岗位做好了，这个组织的相关环节才能正常运行，只有相关环节正常运行了，组织才能更好地存在下去。第二个条件也不可或缺。这个职位你做得好当然最好，但是即便做不好也无所谓，组织照样活得好。这是让人才没有成就感的环境。

所以，一个组织不是在所有情况下都需要人才，要发自内心地想让人才产生认同的话，就必须靠竞争。没有一种竞争的环境和压力的话，组织对人才的强调多数是带有口号色彩的。另外，我们或许还应关注这样一种现象，即大凡有能力的人，其性格多少都有些特立独行，有些自以为是。这种“怪异”的性格在一个竞争不激烈的组织当中，其性格缺陷容易被倍数地扩大、严重化。相反，在一个竞争激烈的地方，一个人对另一个人身上的跟工作无关的性格缺陷往往更加宽容，激烈的竞争对她或他的才能更加依赖，想发挥她或他的才能就只能忍受其性格缺陷。关于这一点，我下面还要讲。在真正竞争激烈的环境中，人们容易变得“宽容”。“宽容”要加引号，不是真正的宽容，而是没办法，是无奈。

后面两种变化对我们更重要，它们与我们自身绝对密切相关，这是我们在学习本书后面章节之前所必须要树立的一种观念，是整本书的根基。

二、契约关系的变化

契约关系就是指合同关系。我们管理学研究的合同至少分为两个层面：第一，是白纸黑字的合同，就是劳动法、经济法上界定双方权利、责任义务的那种合同；还有另外一个重要层面的合同，就是心理层面的合同，我们把它称为心理契约。心理契约实质上就是一种默契，是双方心照不宣、未言自明给对方未来的一种承诺或期望。本书提及的是白纸黑字层面的契约——合同。以前这种合同关系的实质是用对老板的忠诚来换取个人发展及稳定的生活，但目前很多企业自身

都难保，企业无法也无力为员工提供终身保障。那么，员工的一个重要转变是必须以对顾客的忠诚来替代对组织的忠诚。这句话有点抽象，我们把顾客这两个字改一改，改成“自己”，即未来最重要的转变是，员工必须学会以对自己的忠诚来替代对组织的忠诚。

这句话并非危言耸听！我国企业界有一句让人听起来挺自豪的话，说我们企业的员工是企业的主人翁。但 20 世纪 90 年代下岗的就是这些“主人翁”！对于下岗，我们不要进行道义的评判，因为这是中国向国际经济并轨的一个标志性动作，优胜劣汰，是市场竞争的正常结果。但是下岗这一事实告诉了我们什么？千万不要把自己定位为“主人翁”，否则你难以接受理想和现实的落差。下岗这一事实还告诉我们一个浅显的道理：在组织眼里，员工只是它实现目标的工具。这种定位让员工自己更加理性。工具定位告诉员工，员工跟组织本质上是一种交换关系，员工交付出其能力特别是专业能力及受控制的权利，得到薪酬和晋升的机会等等。这种关系才是正常的。员工跟组织之间任何时候都是一种交换关系。组织要不要一个员工，取决于该员工能否作出组织所期望的贡献，如达不到组织的期望，解雇他是理所当然的选择。一般而言，每一个人均是怀着一系列的个人目标步入组织的。而组织把员工招进来的目的是什么？是希望经由他们的努力帮助组织实现组织的目标。所以，组织最渴望招到什么样的员工？拼命干活、要求不高的员工非常理想，即“吃一点草却拼命挤奶”是理想的员工。但这还不算最理想，最理想的是连草都自带，无私奉献。员工最渴望去的是什么组织？当然是没什么工作压力，却总是发钱的组织。如果组织和个人都带着这样一个极端的目标，是走不到一起的。

要使双方走到一起，一个最重要的前提是，必须学会尊重对方的利益。组织必须尊重员工个人的利益，员工个人也必须尊重组织的利益。双方若只顾及自己的利益，忽略对方的利益的话，就不能在一起合作，就算暂时合作也不会成功。事实上，这样的案例不胜枚举。虽然我们传统的社会多多少少强调牺牲个人的利益而成全组织的利益，但我们还不如把问题摆出来说明，组织与员工之间实质上是交换关系。交换关系告诉员工一个道理：组织要不要员工取决于其能否作出组织期望的贡献；员工要不要组织取决于组织能不能为其提供与其贡献相符合的收入，或者说一种地位。

读者可能会说，这种观点在民营企业适用，而在国有企业，这种观点可能不对，因为国有企业特别是事业性质的单位一般不能开除员工。但一定要记住：即使在不能开除员工的单位，组织与员工个人之间仍然是一种交换关系。国有企业或事业单位虽说不会轻易开除员工，但这并不意味着这些组织不敢“虐待”员工！员工与组织之间仍然是一种交换关系，即如果一个员工的能力达不到组织的要求，虽然轻易不能开除该员工，边缘化他或她总可以吧，把他或她放到一个不重要的位置上总可以吧。总之，不管是什么性质的组织，任何员工跟组织之间都是交换关系，只是有些组织的交换行为表现得直白，有些表现得含蓄罢了。

本书之所以讲这些，是希望员工们由此产生一种危机感，不要觉得自己端的是“铁饭碗”，这世界没有“铁饭碗”。这种危机感让我们每天早上起来问自己一个严肃的人生问题，答案不必告诉别人，自己知道就可以了。什么问题？“这个组织不要我了，我还能活下去

吗？”问题的答案可决定你这一天是否幸福。答案有两个，一个是活得更好，一个就是死定了。答案如果是后一个，你就必须要默默提升自己的竞争力，以达到组织对你的要求。美国著名的经济学家弗里德曼教授说过一句很经典的名言：人最幸福的标志就是拥有选择的自由。这句话也告诉我们另外一个道理：人最痛苦的莫过于没有选择。没有选择是很痛苦的，所以我们一定要提升自己的竞争能力，使自己在职业上拥有选择的自由。

怎样才能拥有选择的自由呢？就是一定要对自己的职业忠诚，职业才是我们终生的“饭碗”。读到这里你可能会不解，因为组织非常强调员工对组织的忠诚度，本书却告诉员工首先要对自己忠诚，这显然与组织文化背道而驰。但要注意，千万不要将“对自己的职业忠诚”理解为自私自利，不是每次下班带点办公室的东西回家（这是很纯粹的自私）。这里我说的忠诚是对自己职业的忠诚。20 世纪 90 年代以来的下岗事例告诉我们，“铁饭碗”制度被打破了。这句话只对了一半，因为有一种“饭碗”可能没有破，那就是依赖于职业的“饭碗”没有破。除非这类职业在地球上消失，只要这类职业存在，这个“饭碗”就有。但是特定组织就说不清楚了，三十年河东，三十年河西，职业是最重要的。

这里还要补充一句，对职业忠诚跟对组织忠诚实际上不矛盾，只是听起来让人不太舒服罢了。为什么？对职业忠诚的具体体现是，在每一个位置上都干得非常出色。出色就意味着组织也会从中受益，工作出色是一种双赢的合作结果。一个对职业忠诚的人，才有可能对组织产生真正理性的忠诚。

但怎样才能做到对职业忠诚？有两点最为关键：第一，一定要用外在的职业标准要求自己。这个外在可以用“市场”两个字概括，即一定要用人才市场的职业标准要求自己，因为市场的职业标准是纯能力标准。就是随时问自己这样一个问题：这个单位不要我的话，我能不能到另一个单位去谋求一个更高的职位？那个职位对这类人才会提出什么要求？这些要求一般都是纯能力要求。

你可能会问，为什么不用一个组织内在的职业标准要求自己呢？当然可以。但是一个组织内在的职业标准隐含着一种独特的资源——关系。中国是人情社会，在这里甚至可以说关系是生产力。这无可厚非，我一直都不否定关系的价值。因为一个人在某一组织待久了，随着时间的推移，就会构建起某种形式的关系网络。这个网络的一个最大优点是，在你需要的时候会伸出援助之手，拉你一把，以弥补你能力上的不足。但关键问题是，关系与能力相比，有一明显不足，就是能力是对自己依赖，而关系是依赖自身之外某一特定的他者构筑的一种链接。这就意味着，一旦该特定他者离开，该关系所起的作用就会减弱甚至消失。可见，与能力相比，关系最大的问题是相对脆弱。所以，本书的观点是，能力至上，是基础，但同时不应忽视关系的作用。

可以说，一个人的职业能力是我们行走职场的必备秘籍，同时也不要忘了关系。但是我们一定要记住，关系是很重要，但也很脆弱。真正能让你拥有跟组织谈判的筹码的是你的职业能力。所以，我们一定要用外在的职业标准要求自己。也就是说，假如我要成为一个财务总监，我该做什么准备；我要成为技术总监，我应该做什么准备。这些思考实际上都是从能力上思考，这样有利于提升自己的职业竞