

普
华
经
管

正略钧策
管理丛书

经理人的

权杖

权杖是管理的核心，权杖之于经理人，就如同孙悟空的金箍棒，没有了它，什么事也干不成。
权杖是看不见、摸不着的东西，
如何舞动权杖，
是一门科学，
更是一门艺术。

景素奇 / 著



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

经理人的权杖

景素奇 著

人民邮电出版社

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

经理人的权杖 / 景素奇著. —北京: 人民邮电出版社, 2007.1

ISBN 978-7-115-13857-6

I. 经... II. 景... III. 企业-管理人员-权力-研究 IV. F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字 (2006) 第147869号

内 容 提 要

本书系统地阐述了经理人权力的全部内容, 包括经理人从进入期的握权、日常的行权到离职期交权的全部过程, 具体涉及经理人入职后应该首先握到的基本权力——知情权、话语权、做事权; 经理人的核心权力——人力资源的支配权和财富的分配权; 经理人的重要权力——经营权和管理权; 经理人的关键权力——决策权和规则的制定权; 经理人行权的禁忌——文化背离、官僚主义、权力膨胀等。

本书适合职业经理人阅读, 也适合有志于成为职业经理人的读者阅读。

经理人的权杖

-
- ◆ 著 景素奇
责任编辑 许文瑛
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷
新华书店总店北京发行所经销
 - ◆ 开本: 787×1092 1/16
印张: 16 2007年1月第1版
字数: 204千字 2007年1月北京第1次印刷

ISBN 978-7-115-13857-6/F · 677

定价: 28.00 元

读者服务热线: (010)67129879 印装质量热线: (010)67129223

前言

中国的未来必将深刻影响世界的未来，世界未来的主流市场中一定有中国；未来世界一流的经理人一定有中国人，未来经理人的主流市场中一定有中国。

然而，目前，国内经理人离世界一流经理人还有很大的差距，这个差距体现在经理人的专业化和职业化程度两个方面，两者中差距最大的是职业化，职业化体现在方方面面，其中最主要是权杖，如何舞动权杖是衡量经理人职业化程度的重要指数。

权杖是管理的核心，权杖之于经理人，就如同孙悟空的金箍棒，没有了它，什么事也干不成，但是许多经理人始终握不到权杖，也不知道该拥有什么权杖，有了权杖也不知道如何用，不知道权杖也要因时而化，因事而变，结果上演了一场又一场经理人的职场悲剧和滑稽剧。现实中许多经理人的离职都与权杖有或多或少的关系。

本书系统地阐述了经理人权力的全部内容，从经理人入职前的准备（包括对企业权杖结构分布的了解），到离职后的出路（归宿、创业障碍、跳槽困局）；经理人从进入期的握权、日常的行权到离职期交权的全部过程；经理人入职后应该首先握到的基本权力——知情权、话语权、做事权；经理人的核心权力——人力资源的支配权和财富的分配权；经理人的重要权力——经营权和管理权；经理人的关键权力——决策权和规则的制定权；经理人行权的禁忌——文化背离、官僚主义、权力膨胀；经理人岗位变动带来的行权变化——并购、轮岗、扶正；经理人和老板之间的行权矛盾；经理人的权杖和股权的关系；经理人放开不该握的权杖。本书各章，既各自独立成篇（针对某一具体问题阐述），又相互有内在联系，浑然一体。

由于中国市场化发育的特点，中国经理人还很难谈得上舞动市场化的权杖，所以经理人必须学习在市场化的企业中舞动权杖的方法。需要注意的是，市场

化并不等于西方化，现在西方的经理人并不代表未来的经理人。当然，这并不排斥国内经理人向西方经理人学习，但是，我们更多的是要练就国内大背景下舞动权杖的方法。

本书虽然是写给各级经理人的，但是那些有志于成为经理人的读者，也应尽早补上权杖这一课；当然，本书对那些虽不是经理人却是权力拥有者的读者，也有很好的借鉴作用。

本书汇编的39篇文章，绝大部分发表于《中外管理》杂志“景素奇”专栏。7年前是《中外管理》的执行主编杨光发现了景素奇，才有了这些受读者欢迎的文章，因此在这些文章结册成本出版之际，要特别向杨光表示诚挚的感谢。

景素奇

2006年12月

目 录

1. 入职前经理人该做哪些功课	1
经理入该如何选择理想的职场舞台？入职前的功课必不可少。	
2. 经理人的4大角色	9
人在职场，经理入如何同时扮演好管理者、被管理者，领导者和被领导者4种职场角色？	
3. 空降经理人如何握到权杖	15
经理入空降企业后，该如何握到权杖？	
4. 空降经理人如何行使基本权力	21
经理入最基本的权力是“知情权、话语权、做事权”，该如何行使这三个基本权力呢？	
5. 职业经理人如何“经管”权力	29
权力是需要苦心经营、艺术管理的，经理入该如何“经管”手中的权力呢？	
6. 新官上任应该换下属吗	35
如何破解“一朝天子一朝臣”的宿命？究竟该不该换人？该换谁？怎么换？	
7. 下属之间有矛盾怎么办	41
下属之间有矛盾，经理入如何看待这些矛盾？如何处理才能不“引火烧身”？什么矛盾不用解决？什么矛盾要快速解决？	
8. 如何经营员工的责任心	47
员工的责任心，就是企业的防火墙。什么是真正的责任心？经理入该如何利用手中的权杖经营员工的责任心？如何筑起企业的第一道防火墙？	
9. 如何管理“鸟人”	55
经理入如何利用手中的权杖管理“鸟人”？尤其是，如何从根本上杜绝四种“坏鸟”飞入企业？	
10. 变惩罚为激励的艺术	61
惩罚和激励是经理入挥舞权杖最常规的方法，作为经理入，能否把激励和惩罚有机地结合起来，变惩罚为激励？	

11. 员工“瞎忙”的8大原因	65
员工瞎忙的8大病因是什么？有何危害？如何破解？	
12. 给“防火”英雄记头功	73
企业往往只重视“救火”英雄，而不重视“防火”者的功劳和作用，结果是“火灾”越来越多，“救火”英雄也越来越多，那么，企业该如何考量“防火”者呢？	
13. 惩治民营企业内部腐败的7大措施	79
民营企业为什么会患有先天的内部腐败？民营企业经理人该如何进行内部反腐败的廉政建设？	
14. 经理人的决策术	85
决策权是经理人力权的重要部分，经理人面对不同情景如何锤炼自己的决策力？如何让决策更有效？哪些是经理人决策的禁忌？什么时候决策权可放，什么情形下决策权不能放？	
15. 如何有效颁行新制度	91
为什么经理人要不断颁行新制度？颁行新制度会遇到哪些障碍？如何避开这些障碍？如何执行新制度？什么时间修改制度？推出新制度时还有哪些误区要防范？	
16. 下属是能人怎么办	99
经理人手中的权杖决定着能人下属的命运，同时也影响着经理人自身的命运，面对能人下属，该如何挥舞权杖？	
17. 眼高手低者如何用	103
经理人如何用好“眼高手低者”？又如何用好“眼高手高”、“眼低手高”、“眼低手低”这三类人？	
18. 热情高能力低者能用吗	107
“热情高能力低”的人究竟该如何用？“热情高能力高”、“热情低能力高”、“热情低能力低”者又该如何用？	
19. 如何招聘到核心员工	111
招聘核心员工是经理人必须锤炼的基本功，也是经理人力权中的关键权力——人事权的具体体现。招聘谁？如何招聘？	
20. 别让“怀才不遇”者迷了眼	119
可怜之人必有可恨之处，真正有才者，不会始终不遇的，作为经理人，尤其高级经理人，千万不要被“怀才不遇者”迷了眼，误了大局，同时也不要把自己沦落到“怀才不遇”的境地。	

-
- 21. 国内企业的必修课——专精经营** 125
- 经营权是经理人重要的权杖，当你手握经营大权时，应该考虑一下经营权的战略走向，是多元化经营，还是专精经营？
-
- 22. 赢在淡季** 131
- 淡季不闲，经理人的权杖在淡季大有用武之地，如何赢在淡季？
-
- 23. 员工欲壑难填，怎么办** 137
- 面对“欲壑难填”的员工，经理人如何舞动手中的分配权？如何根据不同员工的需求，通过分配的权杖，调动每一个员工的积极性？
-
- 24. 空降经理人，让既有文化润泽你的权杖** 143
- “不换思想就换人”的谬论，往往将经理人与企业一同引入深渊。那么，经理人该如何融入企业既有的文化？如何让既有的文化润泽手中的权杖？
-
- 25. 经理人莫让官僚主义侵蚀你的权杖** 149
- “官僚主义害死人”，经理人一旦患上了官僚主义的毛病，害死的是企业。反官僚在任何企业都是一项重要而艰巨的工作，然而反官僚又要防止陷入另外的误区。
-
- 26. 如何规避经理人权杖膨胀** 153
- 经理人权杖的膨胀是与经理人初入企业时的疲软相对应的，经理人就在权杖的疲软与膨胀的轮回中反复折腾，如何规避权杖怪圈的轮回？
-
- 27. 并购项目，CEO如何舞维权杖** 159
- 并购浪潮在全球范围内一浪高过一浪，然而并购项目大多以失败而告终，原因何在？并购项目如何选用CEO？如何用好CEO？CEO如何舞维权杖？
-
- 28. 轮岗经理人如何挥舞权杖** 167
- 轮岗经理人如何接权？接权后如何使用权？轮岗舞权的7大禁忌是什么？
-
- 29. “扶正”经理人如何挥舞权杖** 173
- 比起空降经理人和轮岗经理人，副职一旦“扶正”，反而更容易出错，稍有不慎便会功败垂成。身为副职有哪8大尴尬？为什么还会存在副职？“扶正”经理人究竟该如何行权？
-
- 30. 经理人应对老板插手的慢四步** 181
- 为什么老板做不到“放手过程，只要结果”？经理人的“拿我是问”当真能够规避老板介入吗？该如何应对老板插手？谁在插谁的手？
-

-
- 31. 老板为何要收回经理人的权杖** 189
- 经理人要做事拿不到权杖会难受，可拥有了权杖后被糊里糊涂收回，更难受。为什么会这样？经理人自身的10大问题，你违反了哪一条？
-
- 32. 恰恰是股权，软化了经理人的权杖** 197
- 大多经理人梦想有朝一日股权在手，然而梦想成真的那一刻——成为小股东后的两难选择、成为大股东无疑是自掘的陷阱、离开仅仅是因为股东身份，三个真实的案例诉说着一个事实——股权恰恰是经理人权杖的软化剂，你还要股权吗？
-
- 33. 经理人远离老板“疯狂”的企业** 203
- 普通人“疯”了，毁掉的是自己；老板“疯”了，毁掉的不只是自己，遭殃的还有经理人以及其他许许多多的人。研判一下你的老板“疯”了吗？“疯”到什么程度？
-
- 34. 经理人如何交出权杖** 209
- 接权很难，用权不易，交权同样需要胸怀和艺术，最能体现经理人职业化行为的就是交权。不职业的经理人、普通经理人、高级职业经理人和顶级职业经理人的差别都能在交权的过程中分出伯仲。
-
- 35. 经理人如何避免老东家“追杀”** 217
- 交权了，离开了老东家，本该一笑泯恩仇，可不想招致了老东家的“追杀”。经理人在职场中被老东家“追杀”，问题出在谁身上？
-
- 36. 40岁经理人的10大归宿** 219
- 40岁，的确是人生职业生涯的分水岭，一个令职业经理人蹉跎彷徨的年龄段。此时的我们该如何抉择？归宿在哪里？哪个舞台能让我们痛痛快快地舞起权杖？
-
- 37. 成功经理人创业的12大障碍** 225
- 成功经理人创业共有12道门槛，要成功，必须道道门坎都得过，你能过几道？
-
- 38. 一位营销老总创业失败的故事** 233
- 偏偏有人不信成功职业经理人创业的12道障碍，营销老总林锋就是其中的一位，18个月的老板生涯，耗尽了他的半生积蓄。
-
- 39. 名企精英的跳槽困局** 241
- 名企精英跳槽的7条军规，困局中的精英们，你们意识到了吗？
-

经理人都在寻找自己理想的舞台，在寻找的道路上，有人一厢情愿，而企业并不理睬；有人追求完美，挑来拣去没有可去之处；又有人见舞台就上，结果误入危局。经理人该如何选择理想的职场舞台呢？入职前的功课必不可少。



入职前经理人该做哪些功课

职业经理人在寻求自己的舞台时

应注意“两”不原则：

第一，不要是舞台就上；

第二，不要追求完美。

职业经理人离职的话题，在职场的关注度一直比较高，因为它带来的通常都是烦恼、震荡和风波。这与老板和职业经理人当初谈“恋爱”时的甜甜蜜蜜、相见恨晚形成了巨大的反差。是什么原因造成双方在同一件事情上前后态度会截然不同？能否规避？如何规避？

其实，在很多情况下，离职悲剧的祸根在入职前就已经埋下了。一般来说，老板和职业经理人之间有两个信息不对称时期：一个是职业经理人入职前后的不对称，这时职业经理人掌握的信息少，比较被动；另一个是职业经理人离职前后的不对称，此时老板掌握的信息少，比较被动。正是这种信息不对称，造成了许多问题。

那么，作为职业经理人，入职前该做些什么工作呢？

首先盘点自己

职业经理人欲进入一家企业之前，首先应该做些什么？答案是盘点自己。

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。企业的发展大致可划分为7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，其余五个阶段都是可以再循环的。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。

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7个类型：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7类中的哪一类。

盘点自己的适应规模

仅做上述7个类别的分类盘点还不够，职业经理人还要盘点自己适合什么规模的企业。从人员规模看，同一管理级别跨规模跳槽，几乎是不现实的。当然，除了人员规模，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。有人认为自己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。

盘点自己的适应级别

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。

盘点自己的适应岗位

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

的纵向对管理岗位进行的分类，从企业横向分，管理岗位又分为人事、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人才？还是跨专业岗位的人才？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。

盘点自己的适应行业

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，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。这个成本有的短期内一次性支付，有的在整个职业生涯中都要支付。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，在某些大型国企，因为其市场化程度比较低，因而可能不遵守这一市场规律。

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：是处于上升通道、震荡整理阶段，还是处于下降阶段？如果处于上升通道，是处于什么性质阶段的上升通道？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，还是通过充电打破？如果处于下降阶段，是顺势而为，还是抑制下降，重新步入上升通道？

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，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就年龄一个延展坐标方向；一些成功经理人的职业轨迹之所以盘旋上升，跌宕起伏，在于其不仅有一个时间的延展坐标方向，还有个人持续能力和拼搏精神的延展坐标方向，形成了一个立体的坐标空间。

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，薪酬待遇可能逐步增高；如果处于下降阶段，或是处于震荡阶段，特别是如果职业环境有重大变化时，薪酬待遇就不一定会增高。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要求现在的水平，比如，IT与证券业的职业经理人常常犯第2种错误。所以盘点薪酬走势，应该与职业环境变化结合起来。

借外脑以反观

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

人们对自己的评价一般高于自己的实际水平。职场人自我评价还有一个规律：以40岁为分水岭，年龄越轻，自我评价的膨胀系数越高；年龄越大，自我平价越接近自己的实际水平。正是由于人们自我评价的不对称性，才出现了“不知道自己不知道、不知道自己知道、知道自己不知道、知道自己知道”等可能。

职业经理人应该寻求第三方对自己的评价。为此，经理人通常请周围的同事朋友等对自己做出评价，但是由于碍于情面和专业化程度不够，他们的评价往往是有偏颇的。因此，经理人有必要寻求专业职业顾问对自己进行评价。随着市场化程度的逐渐提高，专业化的职业顾问队伍会逐渐壮大，专业水平会越来越好。

职业顾问对你做评价时，由于往往是站在第三方的角度，会比较客观地评价你的职业状况和走势。涉及薪酬问题时，他们会把这个行业的平均薪酬告诉你，而且也会告诉你在不同的职业环境内，薪酬的大致范围。

评估入职企业

对一位职业经理人来说，不是寻找最好的舞台，而是寻找最合适的舞台。为此，就必须对拟入职企业进行评估。

评估企业发展阶段

评估企业发展阶段，目的是评估自己的能力类型与企业的发展阶段是否吻合。企业发展是有阶段性的，要先搞清企业处于什么阶段，方法可以多种多样，越是有规模的企业越容易了解它的发展阶段。

评估企业雇佣目的

评估企业雇佣目的是评估企业招聘人的目的和自己的职业发展目标是否一致，专业和行业是否对接。如果不一致，自己能否修正自己的目标，若不能则不要入职。

企业招聘人的目的是为了企业的发展，但有时也不尽然：可能为了解决人事纠纷等复杂问题，或者只求暂时过渡。尤其某一强势人物的离去，打破了企业原有的平衡体系，会造成短暂的人事风波，此时不明就里的人进去，会莫名其妙地卷入其间。作为职业经理人，你也许只想踏踏实实干事，但事实上你很可能成为企业政治相互倾轧的工具乃至牺牲品。一般情况下，一个强势人物离去，企业至少波动一年以上，甚至波动三年。当然，如果你是问题型职业经理人，又是问题型中的人际问题型，那么你可以走马上任，大刀阔斧地替老板当一杆好枪，然后在平息各种混乱中，立足发展。但这样的职业经理人通常很难在一家企业“善终”。

评估企业的文化环境

每个企业在创业成长过程中，都会形成特定的文化风格，包括价值取向、行事风格和习惯。作为一名职业经理人，不要想着首先改变企业文化，而应该考虑自己能否适应该企业的文化，最低标准能否忍受得了该企业的文化，若不能适应和忍受，则不要进去。即使强人进入一家企业，也是在潜移默化中逐渐改变企业原有文化的。新进职业经理人无论处在什么位置上，他的风格与该企业的文化相比，都处于弱势。

评估入职风险

经过上述对企业的评价以后，职业经理人应有一个大致的概念：如果自己的能力类型和企业发展阶段相一致，企业招聘人的目的和自己的职业发展目标趋同，企业的文化和自己的文化风格相类似，基本上可以进去。但在这种情况下还要注意一点，要做一下进入企业的风险评估。

由于信息的不对称性，你在外围了解的信息和企业内部的实际信息相差很大。一般情况下，外围了解的信息至多只有全部信息的20%。即使这20%，也有一个代表性的问题，纯负面或纯正面的信息均不可靠，应该均衡了解。同时要有心理准备，进去以后还有更多的信息（尤其负面信息）等着你心惊肉跳，即使进入优秀企业也

会面临这种情况。所以，入职前的风险评估，以及相应的心理准备都要做充分。比如，把已知的负面信息放大三四倍，你心理上能否承受？若能承受，尽管上任；反之，则要慎重。

细心签订“四书”

评估工作做完后，进入企业前还应有一项工作，那就是签订“四书”。

“四书”具体说，就是劳动合同书、经营目标责任书、保密协议书、退出协议书。劳动合同书是最基本的协议书，相对规范的企业都有这样的协议书；经营目标责任书是指自己在合同约定期限内应完成的目标任务，同时也应注明企业要提供的基本支持；保密协议书是约定双方应相互遵守保护商业秘密的约定，包括违规了如何处罚，这既是对职业经理人的约束，同时也是对企业的约束；退出协议书约定任期多长，到时如何解约和续约，提前退出办法和提前解约办法等，这也是对双方的约束。

“四书”都不是约束单方的，而是约束双方的。相对成熟规范的企业应该有这些具体的协议书，而且可能是非常详细和具体的。当然，这些文书规范对那些草创企业，或者刚刚步入成长阶段的企业并不完全适合。

不可不记的两大原则

职业经理人在寻找自己的舞台时应注意“两”不原则：第一，不要是舞台就上，第二，不要追求完美。

许多职业经理人离职比较匆忙，也许是赌口气。结果离职后发现后路不是很好找，于是，没有做风险评估就匆忙找一个并不适合自己的工作。上阵后又发现诸多的不合适，结果又匆匆离职，导致职业生涯的轨迹混乱，同时对企业也不负责任。所以，离职要慎重，入职更要慎重。不要随便见一个舞台就上，有的舞台是你登不起的，既要对自己负责，也要对企业负责。

当然，也要忌讳追求完美。有些职业经理人长期“待岗”，其根本原因是苛求完美，过于谨慎，寻找企业时非要与原来就职的企业相比，非要寻找一个理想的标准企业入职。有些人求职时非常固执，死咬职位、薪酬不放，结果往往错过了不错的机会（其实许多企业暂时给你一个低半格的职位，也是一种平稳过渡的策略）。固执的时间越长，自己越不容易找到工作。远离职场时间长了，自己对职场就不敏感了，换句话说就不能与时俱进了。如果考虑到竞业禁止，休息两三个月可以；休息时间太长了，对自己的职业发展极为不利。

