



# 最佳

# 职业经理人

【高洪波】

知名策划专家 资深管理专家

北京天盟世纪企业策划有限公司董事长  
首席策划家

高洪波◎著

最佳职业经理人是企业最需要的人，是社会最稀缺、最珍贵的人力资源，是最能代表公司发展潮流的人，是最具职业竞争力的人，是永远不会失业的“钻领”人士，也是将事业与家庭完美协调的成功典范。



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

# 最佳 职业 经理人

高洪波◎著

## 图书在版编目 (CIP) 数据

最佳职业经理人/高洪波著. —北京: 企业管理出版社, 2011. 9  
ISBN 978-7-80255-868-7

I. ①最… II. ①高… III. ①企业领导学 IV. ①F272. 91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 163900 号

---

书 名: 最佳职业经理人

作 者: 高洪波

策划编辑: 刘 刚

责任编辑: 谢晓绚

书 号: ISBN 978-7-80255-868-7

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 总编室 (010) 68420309 发行部 (010) 68701638

编辑部 (010) 68701661

电子信箱: [emph003@sina.cn](mailto:emph003@sina.cn)

印 刷: 三河市南阳印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米×240 毫米 16 开本 12 印张 170 千字

版 次: 2011 年 9 月第 1 版 2011 年 9 月第 1 次印刷

定 价: 30.00 元

---

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

# 前言

在 20 余年的企业策划与职业经理人培训过程中，我们目睹了职业经理人队伍的高速成长，也亲身感受到职业经理人在提升企业管理水平、推进企业变革与创新，以及增强企业核心竞争力等方面所做出的积极贡献。但是，我们也要清醒地认识到，目前，我国职业经理人队伍，不论从数量上、素质上、水平上、能力上，还是结构上，都不能适应企业健康快速发展的需要，尚存在一系列有待进一步解决的深层次问题。如一些企业的职业经理人，他们仅满足于现有的水平，从未想过提升与突破自己，已经严重地束缚了企业的继续发展。

当前，制约职业经理人队伍健康成长的因素，不仅众多，而且错综复杂。既有宏观原因，也有微观原因；既有客观原因，也有主观原因；既有长期原因，也有短期原因；既有企业原因，也有个人原因；既有行政原因，也有经济原因。归纳起来，至少存在以下主要因素：

一是社会环境因素。我国目前正处于社会转型期，传统的价值观和思维方式受到巨大的冲击与挑战，社会公德滑坡、私德低下，公共精神缺失，物欲横流，诱发社会公众浮躁心理，功利思想盛行。一些人尽管在从事职业经理人工作，但并没有把企业经营管理作为长期的职业来做，存在着投机心理和择业短期行为，不利于职业经理人队伍的长期稳定发展。

二是市场化因素。目前的职业经理人队伍，一方面走向了市场，另一方面尚未完全市场化。非市场因素还在起着重要的甚至是主导作用，尤其是在国有企业、国有控股企业和国家垄断性企业中。实践证明，如果没有构建起完整意义上的市场化运作体系，充分市场化的择业机制、报酬机



制、评价机制、晋升机制、流动机制和淘汰机制，职业经理人队伍的健康发展就成了一句空话。

三是公司创始人因素。多数企业是由小到大、从弱到强逐步发展起来的。在这个过程中，渐渐地形成了以公司创始人、掌门人、大股东或老板等为中心的绝对权威和以他们为主导的企业文化。然而，不少创始人在其事业成功的背后，却难以克服人性自身的某些弱点，比如自以为是、我行我素、独断专行、随意决策等。一旦企业做大了以后，他们深感力不从心，试图解脱自己，便大范围地聘请职业经理人。有的企业甚至3年聘任了5位总经理，却始终无法令其发挥出职业经理人应有的作用，而且还造成了企业经营工作的不稳定。当然，基于社会上一些职业经理人出现的某种程度的信任危机，有些公司创始人不愿意再聘请职业经理人，他们宁愿公司发展得慢些，也不肯把企业交给“靠不住”的职业经理人。这些想法和做法对于职业经理人队伍的建设必然产生消极的影响。

四是公司体制因素。由于种种原因，有些企业改制、改革、改组“三改”工作不彻底、不到位，传统企业管理模式至今依稀可见；也有些企业先天不足，特别是一些民营企业，起初过于关注产品 and 市场，往往不重视商业模式等“软件”的构建工作，造成公司起步阶段极不正规，致使公司管理体制不健全，法人治理不规范，“三会一层”关系一直理不顺，经理阶层的职能与作用的发挥缺乏有效的制度平台和机制保障，有些职业经理人在企业中举步维艰。

五是人才培养因素。目前的职业经理人教育培训体系、制度和模式，曾经为职业经理人队伍的成长做出过积极的有益的贡献。但是不难发现，在其培训的体制和机制方面还存在着严重的缺陷甚至是畸形。一些培训机构在经理人培训中普遍存在着重人脉轻知识、重学历轻能力、重形式轻内容、重书本轻实践、重模仿轻创新以及重办学效益轻办学效果等诸多弊端，致使一些职业经理人的成长步入误区。

六是传统文化因素。由于受传统的“官本位”思想的束缚和影响，一些职业经理人往往把职位和权力看得过重，把责任和义务看得过轻，甚至盛行官僚主义。他们整天拉帮结派、勾心斗角、尔虞我诈，把大部分时间

和精力花在争权夺利上，矛盾、摩擦和扯皮现象在企业里时有发生，他们几乎忘记了作为经济组织的企业的本能或天性，即追逐企业利益最大化、企业价值最大化和企业社会效益最大化。这样的企业焉有不败之理！然而，他们自己时常也会伴随着企业的倒下而倒下，或是在N次就业中惨遭社会淘汰。

可见，职业经理人队伍的建设并非一蹴而就，而是任重道远。然而，在上述诸多不利因素的干扰和影响下，广大职业经理人以及即将或正在踏上职业经理人征途的人们，如何才能找到自己理想的成长道路，怎样才能少走或不走弯路、少交或不交学费，如何以最少的代价、顺利实现个人职业生涯的目标。更为重要的是，怎样做一名令人尊敬的成功的职业经理人。这是一个值得全社会广泛关注的重大课题，因为它直接关乎企业的成败乃至社会的兴衰。为此，本书提出了最佳职业经理人的概念，并构建了最佳职业经理人从思想到思维，从理念到行动，从学习到成长，从做人到做事，从工作到生活，从事业到家庭等一系列环节的最佳模式。

书中不仅提出了最佳职业经理人的一系列正确的理念和行为，以期大家效仿；同时分别列举了职业经理人现实中比较典型的一些不恰当的想法和做法，以便于大家引以为戒；每章还配有内省录，希望大家能联系实际在心中进行反省；另外，书中还精选了部分值得当代职业经理人学习和借鉴的经典实例，并附有相应的思考题。希望本书能为广大职业经理人的健康成长和顺利发展提供一些有益的实践指导。

我们有理由相信，最佳职业经理人是企业最需要的人，是社会最稀缺、最珍贵的人力资源和人力资本，是最能代表企业发展趋势和潮流的人，是最具职业竞争力的人，是永远不会失业的“钻领”人士，也是人生、事业与家庭成功的典范。

高洪波

2011年6月8日

# 目录 Contents

## 第1章 企业最需要的人

- ◇ 最佳职业经理人 ..... 1
- ◇ 最佳职业经理人的标准 ..... 3
- ◇ 企业最难得的人才 ..... 9
- ◇ 企业最可信赖的人 ..... 11
- ◇ 企业最忠诚的管理者 ..... 12
- ◇ 企业变革与创新的先行者 ..... 13
- ◇ 企业先进文化的代表 ..... 14
- ◇ 企业核心竞争力的推动者 ..... 19
- ◇ 内省录 ..... 20

## 第2章 公司恩同父母

- ◇ 视公司为衣食父母 ..... 21
- ◇ 以公司利益为重 ..... 22
- ◇ 体谅公司难处 ..... 24
- ◇ 保守公司秘密 ..... 27
- ◇ 心系公司未来 ..... 29
- ◇ 内省录 ..... 31
- ◇ 留取丹心照汗青 ..... 32
- ◇ 思考题 ..... 37



## 第3章 把工作放在首位

- ◇ 工作至上 ..... 39
- ◇ 工作投入 ..... 42
- ◇ 工作用心 ..... 44
- ◇ 工作到位 ..... 47
- ◇ 工作提升 ..... 49
- ◇ 内省录 ..... 52
- ◇ “临事明敏”的杰出政治家 ..... 52
- ◇ 思考题 ..... 57

## 第4章 以变革为己任

- ◇ 不变革就没有出路 ..... 59
- ◇ 心态决定变革成败 ..... 62
- ◇ 内省录 ..... 66
- ◇ 激流勇退的历史典范 ..... 67
- ◇ 思考题 ..... 70

## 第5章 恪守本分

- ◇ 低眉做人 ..... 71
- ◇ 少说多做 ..... 75
- ◇ 克己 ..... 79
- ◇ 内省录 ..... 82
- ◇ 关中良相 ..... 82
- ◇ 思考题 ..... 86

## 第6章 责己宽人

- ◇ 敬重上司 ..... 87
- ◇ 宽待下属 ..... 92
- ◇ 友善同事 ..... 97
- ◇ 内省录 ..... 104
- ◇ 一代贤相 ..... 105
- ◇ 思考题 ..... 112

## 第7章 爱财有道

- ◇ 爱财不贪财 ..... 113
- ◇ 财富源于贡献 ..... 116
- ◇ 正视名利 ..... 119
- ◇ 内省录 ..... 124
- ◇ 善恶终有报 ..... 124
- ◇ 思考题 ..... 131

## 第8章 反躬自省

- ◇ 自省是一门学问 ..... 133
- ◇ 功不独居，过不推诿 ..... 136
- ◇ 见贤思齐 ..... 140
- ◇ 内省录 ..... 142
- ◇ 功不独居的卫瓘 ..... 142
- ◇ 思考题 ..... 145
- ◇ 反躬自省成就一番伟业 ..... 145
- ◇ 思考题 ..... 147



## 第9章 学习贵在坚持

- ◇ 笃学不倦 ..... 149
- ◇ 学贵心悟 ..... 153
- ◇ 内省录 ..... 158

## 第10章 六亲和睦

- ◇ 孝敬父母 ..... 159
- ◇ 兄弟友爱 ..... 164
- ◇ 夫妻和睦 ..... 168
- ◇ 教子有方 ..... 173
- ◇ 内省录 ..... 177

# 企业最需要的人

## ◇◇ 最佳职业经理人

职业经理人最早起源于 19 世纪 40 年代的美国，迄今不足 200 年的历史。当时马萨诸塞州铁路发生了一起两列客车迎头相撞事故，社会公众认为铁路企业主没有能力管理好这种现代经营模式的企业，因此在州议会的推动下，对企业管理制度进行了改革，开始选择有管理能力的人来担任企业的管理者，这就是早期的职业经理人。此后，伴随着社会经济的发展和企业的不断进步，职业经理人及其制度经历了成长、成熟和不断完善的过程。如今，职业经理人这一阶层已经成为推动以美国为代表的西方市场经济国家企业乃至整个社会经济发展的不可替代的重要力量。可以说，如果失去了职业经理人，现代企业的生存状况是不可想象的。

然而，到目前为止，我们对于职业经理人还没有统一的定义。一般认为，接受过专业训练，将企业经营管理工作作为长期职业，具备一定职业素质和管理能力，并掌握与行使企业经营管理权的群体，就是职业经理人。

由此可见，职业经理人这一职位在企业里不是少数几个人，而是由一个群体组成的。从纵向看，它是分层次的，主要包括企业中高层管理者；从横向看，它涉及到企业生产经营活动所覆盖的所有专业领域，如生产、技术、营销、物流、财会、人事、行政等。职业经理人的最大特点是，他们是凭能力、凭业绩吃饭的人，而不是凭资本吃饭的人。换句话说，他们是凭人力资本（主要是知识资本）吃饭，而非货币资本吃饭。



在完全市场经济的条件下，在所有权、法人财产权和经营权分离且规范的企业中，职业经理人对公司法人财产拥有绝对的经营管理权，全面负责企业生产经营活动，并承担法人财产的保值增值责任。受薪和股票期权是他们获取报酬的主要方式。基于职业经理人所承担的职业风险和职业责任重大，加之企业经营管理工作的“高技术含量”，他们的收入水平也很高。例如，美国大企业高级职业经理阶层的平均收入是普通员工平均收入水平的 100 多倍，故称之为“金领”。

职业经理人在中国的发展，还是近 30 年的事。20 世纪 80 年代，随着我国改革开放的逐步深入，社会主义市场经济的不断发展，私营企业、外资企业以及实行“两权分离”改革的国有企业等，对于职业经理人的需求越来越大。但是，我们也要清醒地认识到，由于职业经理人在中国发展的历史很短，职业经理人制度本身还处于摸索阶段，况且目前的市场经济结构尚不完全、不充分，非市场因素，即行政的力量还在过强地干预着经济甚至统驭着一些企业，加之人们受传统的“官本位”思想的束缚，以及社会职业经理人培训工作的畸形，导致职业经理人的发展道路并不平坦。

目前，我国职业经理人的队伍建设从整体上看，至少存在以下特点或不足：

一是历史短，队伍建设不规范。作为新生事物，职业经理人在中国目前存在着认识不统一、运作不规范，甚至滥竽充数、急于求成等现象，对于塑造职业经理人良好的社会形象产生了极为不利的影响。

二是发展不平衡，水平参差不齐。在职业经理人岗位上工作的人很多，但能真正达到职业经理人职业标准要求的其实并不多，平均约 30% ~ 50%，有些企业甚至更低。特别是一些地域优势不明显、薪资待遇又缺乏吸引力的企业，管理人才可谓非常匮乏，严重地制约了企业的发展。

三是市场化程度不高，体系还不完整。职业经理人的培养机制、就业机制、薪酬机制、评价机制、晋升机制、流动机制和淘汰机制等，还没有形成完整意义上的市场化运作体系，社会上各种不同形式的潜规则的通行，限制了职业经理人队伍的健康发展。

四是知识结构单一，综合素质不高，不能完全适应现代企业的快速发

展。在以往的职业经理人培训中，由于培训体制和机制上的缺陷，致使一些职业经理人的成长步入误区。不论从总体上、从宏观上，还是从战略层面上看，职业经理人目前的发展状况与现实企业的发展需要还存在着相当大的差距。

基于以上分析，我们可以清醒地认识到，在当前混沌无序的职业经理人队伍建设中，急需一批这样的职业经理人：他们能够对广大职业经理人的成长起到示范引领和目标导向作用，作为职业经理人队伍中的佼佼者，他们凭借自身的努力，成为职业经理人在人生与事业诸多方面的楷模、样板、标杆和奋斗的方向，这就是最佳职业经理人。

最佳职业经理人不仅热爱企业经营管理工作，而且将其作为自己执著追求的毕生事业，他们职业综合素质高，经营管理能力强，领导艺术水平超群，组织、指挥、协调和监督才能出色，长期有效地行使公司赋予的各种权力，认真履行自己的职责，创造性地开展管理工作，圆满完成各项工作任务，推动本部门或本单位在提高企业经济效益方面做出突出贡献。

毫无疑问，从做人到做事，从学习到成长，从工作到生活，从家庭到事业，最佳职业经理人是成功的人，也是最幸福的人。对于每一位职业经理人而言，学习和模仿最佳职业经理人的过程，就是自我提升的过程，也是为企业多做贡献的过程。只要坚持不懈的努力，人人有机会成为最佳职业经理人。

## ◇ 最佳职业经理人的标准

根据最佳职业经理人的定义、特点、作用和要求，充分考虑到现代企业的发展需要，并兼顾我国当今社会的政治、经济、科技和文化现状与未来社会竞争进步的趋势，我们认为：最佳职业经理人，既要高标准，又要严要求；既要超前，又要不脱离实际；既要是通才，又要有专精；既要经营理论扎实，又要管理经验丰富；既要善于守恒，又要懂得创新；既要熟



悉管物，又要精于励人；既要慢上，又要不轻下；既要追求事业有成，又要向往家庭幸福。因此，他们应做到：一要有先进的经营理念；二要有高度负责的精神；三要有执著敬业的思想；四要有科学管理意识；五要有积极的心理态度；六要有高尚的品格；七要有健康的体魄；八要有出众的领导水平；九要有超群的管理能力；十要有优雅的气质；十一要有令人折服的一流的经营管理业绩。

为了更好地实现上述目标，最佳职业经理人至少应同时达到以下 28 条标准和要求。当然，这些标准也应成为广大职业经理人奋斗的方向和努力追求的目标。

|      |      |      |
|------|------|------|
| 公德高尚 | 私德完美 | [1]  |
| 规章礼仪 | 以身作则 | [2]  |
| 恪守本分 | 低眉做人 | [3]  |
| 敢于负责 | 勇挑重担 | [4]  |
| 感恩报德 | 工作至上 | [5]  |
| 认真执著 | 脚踏实地 | [6]  |
| 言行一致 | 信守诺言 | [7]  |
| 尽心尽力 | 一丝不苟 | [8]  |
| 多谋善断 | 雷厉风行 | [9]  |
| 体谅上司 | 宽容同事 | [10] |
| 通情达理 | 襟怀坦荡 | [11] |
| 以诚待人 | 以理服人 | [12] |
| 己所不欲 | 勿施于人 | [13] |
| 开拓创新 | 自我作古 | [14] |
| 意志坚定 | 不屈不挠 | [15] |
| 为人正直 | 不畏权势 | [16] |
| 勤俭节约 | 生活快乐 | [17] |
| 苦前享后 | 为人表率 | [18] |
| 技能出众 | 管理有方 | [19] |
| 惜名让利 | 爱财有道 | [20] |

|      |      |      |
|------|------|------|
| 辞让谦和 | 反躬自省 | [21] |
| 功不独居 | 过不推诿 | [22] |
| 把握分寸 | 不为已甚 | [23] |
| 目标远大 | 胸有成竹 | [24] |
| 珍惜资源 | 追求效能 | [25] |
| 笃学不倦 | 见贤思齐 | [26] |
| 敬老慈幼 | 六亲和睦 | [27] |
| 乐于助人 | 关爱社会 | [28] |

### 注释:

[1] 公德高尚 私德完美: 最佳职业经理人不仅能够自觉遵守社会公共道德准则, 主动维护社会公共秩序, 具有崇高的公德自律意识, 成为遵纪守法的典范; 而且十分重视更高层次上的私人道德修养, 在家庭伦理、婚姻道德、性伦理以及个体友谊等私德方面追求和谐与完美, 成为广大员工效仿的榜样。

[2] 规章礼仪 以身作则: 最佳职业经理人会严格按照所在企业的各项规章制度办事, 做到令行禁止、以身作则、不折不扣; 平时仪表端庄, 举止大方, 在人际交往中有礼有节, 不卑不亢, 恰到好处。

[3] 恪守本分 低眉做人: 最佳职业经理人要做人讲原则, 做事守规则, 善于克制自己, 平时低眉做人、本分做事, 不显山露水、不务虚张扬, 外柔内刚、外圆内方、少说多做, 在当今喧嚣浮躁的社会, 他们能够默默地实现着自己的理想与企业的价值追求。

[4] 敢于负责 勇挑重担: 最佳职业经理人明白, 企业风险无处不在。他们在工作中, 具有强烈的责任心和高度的使命感, 敢想敢干, 敢于承担责任, 无论工作担子有多重, 他们也会知难而进, 不达目的誓不罢休。

[5] 感恩报德 工作至上: 最佳职业经理人认为, 滴水之恩, 当涌泉相报。在他们看来, 公司给自己提供了工作机会和人生舞台, 公司恩同父母, 而报答公司最直接最有效的方式是处处把工作放在第一位, 时时以公司(单位)利益为重, 做到工作投入、工作用心和工作到位, 让上司和同



事们放心。

[6] 认真执著 脚踏实地：最佳职业经理人做事情认真执著，不好高骛远，从点滴做起、从细节做起、从小事做起，从低到高、脚踏实地，一步一个脚印，不折不扣地完成企业各项工作任务。

[7] 言行一致 信守诺言：最佳职业经理人懂得“一诺千金”的道理，他们视诚信为生命，信守诺言，说到一定做到，言行一致、表里如一，深得人们的信赖与称赞。

[8] 尽心尽力 一丝不苟：最佳职业经理人做工作一向是一心一意、尽心尽力，有一分劲出一分力，尽力而为、知无不为、一丝不苟，从来没有半点马虎、敷衍、应付等情况发生，无论在什么情况下，无论做什么工作，他们都是“免检”岗位和放心管理者。

[9] 多谋善断 雷厉风行：最佳职业经理人遇事冷静、头脑清醒、多谋善断、善抓机遇、得时不怠、雷厉风行、有胆有识，捕捉机会的能力强，因此成功总是与他们相伴而生。

[10] 体谅上司 宽容同事：最佳职业经理人知道，家家都有本难念的经，每个单位都会有困难的时候，尤其是做企业，面对着激烈而又残酷的市场竞争，哪有没有难处的老板呢？他们能够推己及人，设身处地地替老板着想，为公司着想，并且做到以责人之心责己，以恕己之心恕人，责己宽人，宽容同事的缺点和不足，为构建企业和谐的人际关系做出贡献。

[11] 通情达理 襟怀坦荡：最佳职业经理人明白事理、通晓人情、心地纯洁、襟怀坦荡、光明正大，有事摆在桌面上，从不背后议论人，更不听信和传谣言，把自己的主要心思和全部精力都用到工作上，努力做一个名副其实的正人君子。

[12] 以诚待人 以理服人：最佳职业经理人为人诚实、待人诚恳、忠诚厚道，他们在处理企业上下左右人际关系过程中，以事实为依据，善用道理说服人，令人心悦诚服，在员工队伍中具有崇高的威信。

[13] 己所不欲 勿施于人：最佳职业经理人能理解人、关心人、体谅人，他们善解人意，了解别人的心思，懂得别人的心意，从不给别人找难处，凡是自己不愿意的，从不强加于人；凡是自己力所不及的，从不妄

加于人，使得周边的人交口称誉。

[14] 开拓创新 自我作古：最佳职业经理人认为，凡事变则通，通则久。企业的生命力在于它的创造力，任何组织，不创新即灭亡。他们具有开拓意识和创新精神，从不因循守旧，反对僵化固执的保守思想，以变革为己任，以积极和乐观的心态，主动参与企业变革与创新的工作中去，不畏艰辛，不怕挫折，成为改革的先行者。

[15] 意志坚定 不屈不挠：最佳职业经理人具有坚定的信念，坚强的意志，超人的毅力和顽强拼搏的精神，面对困难与挫折，他们能够不屈不挠、坚忍不拔、不同凡响，非常出色地完成老板布置的各项管理工作任务。

[16] 为人正直 不畏权势：最佳职业经理人相信邪不压正的道理，他们为人耿直、正义感强、伸张正义，不仅敢于而且善于同邪恶势力作斗争，在权贵面前，不卑不亢，不趋炎附势，不畏强权，始终代表着正义的力量，为企业乃至社会的进步发挥着不可替代的推动作用。

[17] 勤俭节约 生活快乐：最佳职业经理人认为，节俭是一种美德。常言道：“成由勤俭败由奢”，他们平时厉行节约，从我做起，从节约一度电、一张纸、一滴水做起，反对任何形式的铺张浪费。在他们看来，人生真正的快乐来自于内心，尽管“人生而有欲”，然而“物忌太盛”，唯有“可欲之为善”，他们总能合理地控制自己的欲望，有效地调整自己的心态，快乐地生活。

[18] 苦前享后 为人表率：在最佳职业经理人看来，越是艰苦的条件和恶劣的环境，越能砥砺人的意志，成就一番事业。他们总是吃苦在前，享乐在后，工作面前争先恐后，遇到困难绝不退缩，享受面前礼让三分，从来不会因为个人的得失而斤斤计较，成为部门乃至整个企业的表率。

[19] 技能出众 管理有方：最佳职业经理人刻苦钻研管理业务，努力用现代领导方式与管理技术武装自己的头脑，掌握一流的职业技能，将自己所负责的专业领域，如生产、技术、设备、研发、营销以及管理等部门，管理得井井有条，对于企业管理工作中出现的各种难题的解决往往非