

ZHIYEJINGLIREN
XINGDONGJIQIAO YU CELUE

职业经理人：

行动技巧与策略

艾 强 编著



打造新一代职业经理
突破您的人际关系局限
全面提升您的适应力、竞争力和领导力

广东经济出版社

ZHIVJINGLIRI
XINGDONGLUC

职业经理人

行动技巧与策略

艾 强 编著

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

职业经理人: 行动技巧与策略/艾强编著. —广州: 广东经济出版社, 2002.8

ISBN 7-80677-248-0

I. 职… II. 艾… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 046087 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团公司
印刷	湛江日报社印刷厂 (湛江康宁路 17 号)
开本	850 毫米×1168 毫米 1/32
印张	13.75 2 插页
字数	356 000 字
版次	2002 年 8 月第 1 版
印次	2002 年 8 月第 1 次
印数	1~6 000 册
书号	ISBN 7-80677-248-0 / F·724
定价	26.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

销售热线: 发行部 [020] 83794694 83790316 邮政编码: 510100

(发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号)

网址: www.sun-book.com

• 版权所有 翻印必究 •

引 言

一个时髦的词语——职业经理人，正在向我们走来。职业经理人已成为当今中国白领们的人生追求，职业经理人正以“人力资本”、“知识资本”的形态登上历史舞台，成为时代的弄潮儿。

职业经理人的条件和特征

职业经理人是从事企业经营管理为职业的社会阶层，作为职业经理人，必须具备六个条件：

- 第一是要有至少五年左右著名企业的从业经历；
- 第二是要有 MBA 或较高专业类学历；
- 第三是在业内有较广泛的关系；
- 第四是要有一些特殊的策略手段与行事技巧；
- 第五是能快速集聚资源并产生效能；
- 第六是能随时敏感地判断和把握企业所有者及相关人士的立场观点。

职业经理人具有如下特征：

其一为良好的职业操守及职业道德；

- 其二成熟的职业心态；
- 其三为较强的专业优势；
- 其四基本属于受薪或拥有少量股权的阶层；
- 其五为可变动性或可替代性；
- 其六为优秀的行为能力或行动技巧。

从职业经理人所应具备的条件和特征，更从国内外职业经理人工作实践中，我们可以看到，学习和培养职业经理人在管理过程中的思维方式或行动技巧，对于从业者应对复杂的工作局面有着极其重要的指导作用。因此，研究职业经理人的行为方式或行动技巧，尤其是处理棘手管理问题的策略和手段，对方兴未艾的中国职业经理人市场具有较为重大的现实意义及深刻的社会意义。

职业经理人的春天

去年年底，杰克·韦尔奇——美国通用电器第八任总裁，这位被称为全美头号经理的传奇人物自传一时风行，被经理和准经理奉为 CEO 圣经。随着中国城市逐渐呈现出玻璃幕墙高耸入云，猎头公司风潮涌动的景象增多，有着丰富职业经验的经理人亦待价而沽。与此同时，张树新旋风般地几度离职；张静君走出 163 事件阴影创立“时代财富”变成职业经理人；吴士宏、王志东、康柏前中国区总裁黯然去职……职业经理人的职场纵横告诉我们，资本和经营分离的时代正在来临。

职业经理人的土壤

中国职业经理人的茁壮成长得益于中国敞开国门，一大批著名外资和国内民营企业在中国的发展，尤其一大批极富包容性文化的 IT 业巨头及传统产业的“大腕”为本土经理人的成长提供了沃土。

一般来说，职业经理人的出现源自资本和经营的分离。换言之，与职业经理人相对的创业者是从一而终的，可口可乐的老板高兹耶达曾有一句名言：英语中厨房水龙头的 H 代表热水，C 则代表冷水，因此，在 C 变成可口可乐的代称之前，他决不会罢手的。而职业经理人大可不必这样，他们的升迁和去职都取决于作为管理者的经营业绩以及与投资者的博弈，来去如风，才是他们的真实写照。

市场成熟：尚需制度完善

近两年，中国的职业经理人市场风起云涌。同时，对“职业经理人现象”的论争也最为集中。

许多专家认为，这是我国走向职业经理人道路初始阶段的表现。目前，由于职业经理人市场的不完善，使一些经理人出于无奈不得不对企业制度作出“修订”，在某些方面向现实妥协。同时，外企员工在各企业间流动的无序、外企人员心态上欠缺合理调剂的状况、外企员工本土化进程的缓慢与艰难等等，都对中国职业经理人的现状带

来了具有讽刺意义的注释。如果职业经理人素质较差，又缺乏相应的环境约束，那么市场化也只是一厢情愿罢了。

如果职业与不职业（指尚未达到职业所要求的程度）或非职业（指对于职业化倾向持否定态度）经理人总在一个饭碗里争饭吃，又没有鉴别与区分机制，那么很难设想职业经理人的发展会有更大的空间。一著名人力资源专家分析：职业经理人，是一种市场化了的资源。在企业层面，是一种商品，它有价并可交换和流通；另一方面，职业经理人在市场化程度并不高的现在，会受到很多非经济因素的制约，不能充分行使市场职能；同时，职业经理人的职业意识和职业素养又在很大程度上影响着这个市场的规范化运营和发展。职业经理人不能单通过学校培养，出路只能是通过完善制度、培育市场，让人才脱颖而出。

韦尔奇的 CEO 法则

通用电气公司是道·琼斯工业指数 1896 年创立以来惟一一家至今仍榜上有名的企业。杰克·韦尔奇自 1981 年接任通用电气公司，并接连创造了收入和收益的奇迹。作为一名如此成功的企业家，韦尔奇的管理秘诀何在呢？

美国《财富》杂志介绍杰克·韦尔奇的人格特征和经营理念时，归纳了以下六点：1. 掌握自己的命运，否则将受人掌握；2. 面对现实；3. 坦诚待人；4. 不要只是管理，要学会领导；5. 在被迫改革前就进行改革；6. 若无竞争优势，切勿与之竞争。

本书从职业经理人的角度，以大量管理中的事实和案例为依据，通过对具体事例的展示及剖析，向正在从事职业经理人或即将成为职业经理人的有志之士，提供一些分析、判断、解决、处理管理问题的借鉴及行事技巧方面的建议，以期推动职业经理人市场的成熟化与专业化。因此，本书具有实践可操作性。

本书的出版得到了广东经济出版社张健行、郑秋瑛等同志的大力支持，也得到陈文、谭焱等同志的倾力帮助，在此，一并表示感谢！

作 者

2002 年 6 月

目 录

引 言	(1)
-----	-----

上篇 类型与职责

第一章 职能目标与角色素质的培养	(3)
第二章 领袖型职业经理人	(52)
第三章 生产运作经理人	(80)
第四章 营销经理人	(113)
第五章 科技管理经理人	(144)
第六章 财务经理人	(159)
第七章 人力资源经理人	(205)
第八章 企划与公关经理人	(227)
第九章 项目经理人	(233)

下篇 行为技巧与案例

第一章 经理人如何发现问题	(257)
第二章 紧急情况下的处理方法	(270)
第三章 有效地运用资料	(280)

第四章	行动从何处开始·····	(293)
第五章	如何界定一个问题·····	(304)
第六章	看清事物的本质·····	(316)
第七章	找寻问题的原因·····	(328)
第八章	系统的实际运用经验·····	(338)
第九章	成功决策的技巧·····	(349)
第十章	决策分析程序和步骤·····	(377)
第十一章	问题的预测与防范·····	(403)
附 录	：美国凯普纳—崔戈经理人训练营课程介绍·····	(420)
主要参考书目	·····	(430)

上篇 类型与职责

第一章

职能目标与角色 素质的培养

一、职业经理人的职能

一个企业其实是一个全息的合作系统，一个合作系统的努力协调需要一个信息交流的组织体系。这里的一个信息交流体系就是相互联系的中心或联系点。只有职业经理人位于这个中心时，这个中心才能发挥作用。因此，也可以这样说，只要有信息交流就必须通过中心点，职业经理人的职能就是作为信息交流的渠道。但由于信息交流的目的是协调组织的所有方面，因此职业经理人的职能同组织活力的持续所必须的所有工作都有关。

职业经理人的职能就是维持这样一个合作努力的体系。我们还看到，经理人员的职能是非个人的，它们不是日常讲的那样管理一群人，如果持有那种狭隘的、方便的，但严格来讲是错误的观点，那就不可能正确地理解管理工作。即使讲职业经理人员的职能是管理合作努力的体系，那也不对。整个来讲，合作努力的体系是自己管理自己，而不是由组织来管理的。管理组织是合作体系的一个部分。我们所讲的职业经理人的职能就好像相对于身体其他部分的，包括大脑在内的神经系统一样。神经系统指挥着身体的各种活动，以便使身体更有效地适应环境，维持生存，但很难说神经系统指挥着身体。身体的很大一部分职能独立于神经系统，相反地，神经系

统却依存于身体。

由此我们可以把职业经理人的职能归纳为这样几点：提供信息交流的体系；促进必要的个人努力；提出和制定目标。

但由于组织的各项要素是相互关联和相互依存的，职业经理人的职能也同样如此。职业经理人员的职能存在着相当程度的专门化，在很大程度上是可以分离的。因此我们在此只讨论复合组织中职业经理人的职能。

（一）建立信息交流体系

由一个以上的单位组成的复合体必须有信息交流中心和相应的职业经理人，如果一个人在脑中开始想一个组织的目的，他可能很快就会想到必须找一些助手，如果一个组织是自发产生的，它的第一项任务可能是选一个领导者。由于信息交流只有通过人的中介才能实现，所以寻找行使管理职能的人是建立信息交流手段的具体措施，尽管紧跟着就必须设立各种职位，即建立信息交流的体系，特别是必须物色人员补上已建立起来的组织中没有人的职位。信息交流中心是该场所的人们的组织活动，不在职位的人不可能行使管理职能，这不过是潜在的能力。另一方面，没有人的职位如同坏死的神经中枢一样，是不起作用的。

因此，建立和维持信息交流体系的问题，始终是把职业经理人员和管理职位这两个方面结合起来。每一个方面都要成为必须调节的管理问题的战略因素——首先是一个方面，然后是另一个方面。这也是经理人员职能的中心问题，然而，只解决了这个问题，还不能说是完成了经理人员职能的全部工作。但是，如果这个问题没有解决，其他的工作就无法完成。

尽管信息交流职能包括两个方面，通常在实际工作中每次必须处理一个方面，而且两个方面总是有很大的不同。职位的问题是配置的问题，以及关于单位组织和集团组织的地理的、时间的、社会

的和职能专门化的问题。人员问题则是一般的人事问题的一个特殊领域。因此，职业经理人员的第一项职能是建立和维持一个信息交流体系。这包括组织结构和经理人员两个方面。

所谓组织结构，就是组织职位的确定。组织构造不仅依存于整个组织的一般因素，而且还依存于管理职位是否能够获得各种服务。它是一种战略因素。经理人员方面主要包括：人员的选择和诱因的提供；通过人员的提升、降级和解雇来提高效率的控制技术；最后，获得一个以人员的相互和谐为本质特征的非正式组织。这个非正式组织的主要职能是，增加信息交流的手段而减少正式决策的必要性，尽量减少不利影响，以促进与正式职责构造相一致的有利影响。

（二）提供必要的组织服务

这项职能主要有两类工作：一是促使人们同组织建立协作关系；二是人们同组织建立起协作关系后，使之提供服务。

第一类工作的特点是组织对完全在组织以外的人做工作，这类工作之所以必要，不仅由于新组织和现有组织的成长需要人员，而且由于必须补充不断发生的人员死亡、辞职、解职等造成的人员减少，为了增加或补充人员，要求组织做工作把人们吸引到能考虑组织提供的诱因的范围以内，以便把其中的一部分人吸引来参加组织。

第二类工作是在第一类工作做好后的必然结果。但作为职业经理人，如何更大限度地发挥服务作用，如何更好地维持诱因体系，监督和训练在职人员的服务能力，就显得特别重要。

（三）目的与目标的制定

职业经理人的这项职能比其他职能更明显地表示出，是整个管理组织制定、再确定和分解决定着无数同时进行的和循序渐进的行

动——这些行动构成目的或行为的综合。任何一个经理人员在任何条件下都无法单独地全部执行这项职能，而只能执行同他在管理组织中的职位有关的那部分职能。因此这项职能的关键之点在于职责的委派——客观权威的授予。于是，从基本意义上说，这就是职位构造、信息交流体系的职能。

目的的制定和规定，是一项广泛地分配给许多人的职能，其中只有一般目的的制定部分是职业经理人员的职能。这一事实正是协作体系运营中最重要的内在困难——必须把一般目的，即主要目标灌输给下层人员，使他们能团结起来，能够作出协调一致的基层具体决策；同时，要使上层人员经常了解往往同职业经理人员隔离开的“基层”贡献者的具体情况和特殊决策。如果没有这种上下一贯的协调，一般决策和一般目的只不过是组织真空里的头脑中的过程，同现实之间隔着误解之墙。制定和再确定主要目的的职能，需要敏锐的信息交流体系。

二、职业经理人的角色定位

有关职业经理人的角色的观点，西方有多种陈述。西方的业内研究人员在对五位总经理工作的观察研究中，得出了十种角色的陈述。这十种角色，对于各个层次的职业经理人的工作，都具有普遍性。我们看到，每一位职业经理人都处于他那个单位同他那个单位的环境之间的地位上，一个公司的总经理领导着他的公司，并面对着一个由竞争者、供货者、政府等组成的环境。一个车间的主任领导着他的车间，工作面向着公司内部的其他车间主任和职能人员，以及公司外部的供货者等。他们之中的每个人都必须在一个复杂的环境中管理一个组织。而要做到这一点，负有责任的职业经理人就必须担任一系列的经理角色，而这些角色的要求就导致一定的工作特点。

职业经理人的工作，归纳起来可以分为三类：同人际关系有关的工作、同信息传递有关的工作、同决策有关的工作。因此，我们也可把这十种角色分成三类——人际关系的角色三种、信息方面的角色三种、决策方面的角色四种：

（一）人际关系方面的三种角色

我们不难想象，作为职业经理人时常要从事的活动，诸如礼仪性地出席某些媒体的见面会，与下属进行交流，答复上级主管的责询等。所有这些活动有两个共同之点：每一项活动都同职业经理的地位和权威有着直接联系；每一项活动都必然地同人际关系的发展有关。职业经理人之所以能接到邀请和从事礼仪性的工作，是因为他是组织中级别最高的人物；职业经理人之所以有某些接触交往，也是由于他作为职业经理的地位；他答复上级主管的责询是因为责任要求或为维持一系列的人际关系；他与下属交流同他在组织中的合法权威有关。因此在每种情况下，人际交往都有着极为重要的意义，我们可以把这些活动都叫做人际关系的角色。它可分为三种：

1. 作为挂名首脑的职业经理人

所有的职业经理人角色中最基本而简单的一个是挂名首脑的角色。职业经理人由于其正式的权威，是一个象征，必须履行许多职责。其中有些是例行公事，有些是带有鼓舞人心的性质；其中全部涉及到人际关系的活动，但没有一项涉及重大的信息处理或决策。

比如，一位职业经理人在收到的邮件中看到写给自己的信，要求免费赠送商品；一位推销员要求职业经理进行面晤，以便推销他的产品等。这些小事件都不是管理的中心工作，但每项都必须有职业经理人参加，因为对方的要求是冲着这个经理人的头衔而来的。而在很多的情况下，职业经理人的参与被认为是一种社会的需要，他必须主持某些事件，以便增加那些事情的意义和分量。