

“十二五”高等院校工商管理专业精品课程系列

工商管理系列教材

管理技能

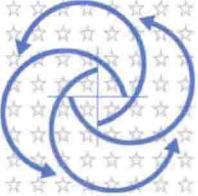
如何培养职业经理人

MANAGEMENT SKILLS

How to Cultivate the Professional Managers

边俊杰 封智勇 曾国华 余来文 / 编著

M
MANAGEMENT
SKILLS



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

“十二五”高等院校工商管理专业精

工商管理系列教材

管理技能

如何培养职业经理人

MANAGEMENT SKILLS

How to Cultivate the Professional Managers

边俊杰 封智勇 曾国华 余来文/编著



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

管理技能：如何培养职业经理人/边俊杰等编著. —北京：经济管理出版社，2014.8
ISBN 978-7-5096-3219-2

I. ①管… II. ①边… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 147950 号

组稿编辑：申桂萍

责任编辑：申桂萍 胡 茜

责任印制：黄章平

责任校对：赵天宇

出版发行：经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址：www. E-mp. com. cn

电 话：(010) 51915602

印 刷：三河市延风印装厂

经 销：新华书店

开 本：720mm×1000mm/16

印 张：12.75

字 数：207 千字

版 次：2014 年 8 月第 1 版 2014 年 8 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-5096-3219-2

定 价：36.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社读者服务部负责调换。

联系地址：北京阜外月坛北小街 2 号

电话：(010) 68022974 邮编：100836

“十二五” 高等院校工商管理专业 精品课系列编委会

总主编

叶仁荪（江西理工大学校党委书记）

李良智（江西财经大学校长助理、研究生院院长）

副主编

赵卫宏（江西师范大学商学院院长）

陈 明（江西财经大学工商管理学院副院长）

黄顺春（江西理工大学经济管理学院副院长）

余来文（江西师范大学商学院教授、文字传媒总裁）

编委会委员（按姓氏笔画排名）

边俊杰 孙立新 余来文 张明森 陈 明 孟 鹰 封智勇

赵卫宏 黄顺春 嵇国平 曾国华 森晓伟 谢雅璐 赖斌慧

前 言

“未来市场中的稀缺资源不再是资本，而是优秀的人才”，美国企业管理界大师史考特·派瑞 20 世纪的论断已然成为现实。有技巧的管理，尤其是那些在组织中有效管理员工的管理者，是组织成功的关键因素。一个企业的良性发展不仅需要技术、设备、人力等资源，良好的组织、运营和管理等能力，更需要职业经理人具备优秀的管理素质。中国职业经理人阶层尚在雏形阶段，而中国企业目前正面临着参与国际市场竞争的严峻挑战与国内经济环境的转变。只有培育一批具备优良素质的职业经理人，才能为我国经济社会发展提供无穷动力。虽然，我国许多职业经理人都在各自岗位上做出了杰出的贡献，然而许多具有长远眼光的企业家、经营者通过反思自身的管理实践效果，反思企业内部不和谐的原因，乃至反思大企业轰然崩塌背后的教训，深刻认识到在新时代中自身的管理素质亟待提升。在此背景下，探讨职业经理人的管理能力培养，具有重要的现实意义和实用价值。

基于上述认识，编者曾于几年前酝酿并开始编写《管理技能：如何培养职业经理人》一书，并致力于帮助读者了解职业经理人基本知识，实现有针对性地开发管理技能。如果说《管理技能：如何培养职业经理人》最后的成书是一个成果，那么这是一个众人智慧的集合。在写作过程中得到了江西理工大学党委书记叶仁荪、江西财经大学校长王乔、MBA 中心主任黄顺春等的指导和帮助，特此表示衷心的感谢。同时，感谢经济管理出版社在出版过程中给予的大力支持。

特别需要说明的是，本书在编写过程中学习、借鉴、吸收和参考了国内外众多专家学者的研究成果及大量相关文献资料，并引用了一些书籍、报刊、网站的

部分数据和资料内容，已尽可能地在参考文献中列出，也有部分由于时间紧迫，未能与有关作者一一联系，敬请见谅，在此，对这些成果的作者深表谢意。

限于编写者的学识水平，书中错漏之处在所难免，恳请各位同仁及读者指正。如您希望与笔者进行沟通、交流，发表您的意见，请与我们联系。联系方式：76060742@qq.com 或 eleven9995@sina.com。

目 录

第一章 职业经理人	001
一、了解职业经理人	003
二、什么是职业经理人	004
(一) 经理人的职业化	004
(二) 职业经理人的五个要素	005
(三) 职业经理人的职业化	006
三、职业经理人的角色之一：公司下属	008
(一) 作为下属必须遵循的职业准则	009
(二) 作为下属职业经理常见的角色错位	010
四、职业经理角色之二：台前老板	015
(一) 职业经理人角色七大变化	016
(二) 职业经理的五大角色	024
五、职业经理人角色之三：公司同事	026
(一) 职业经理人内部客户原则要点	027
(二) 内部客户服务的四个特性	031
第二章 职业生涯	035
一、职业经理人的职业生涯管理	036
(一) 什么是职业生涯	036
(二) 什么是职业生涯规划	037
(三) 职业经理人为什么要规划自身的职业生涯	037
二、职业生涯管理的基本理论简介	040

(一) 霍兰德人业互择理论	040
(二) 职业锚理论	042
(三) 气质与职业匹配理论	045
(四) 性格与职业匹配理论	046
三、影响职业经理人的职业生涯规划的因素	047
(一) 个性因素	047
(二) 环境因素	048
四、怎样评价你的职业生涯	052
第三章 实现梦想	055
一、职业理想是职业生涯规划起点	056
(一) 职业理想的作用	056
(二) 职业理想的树立	057
二、怎样规划并实现你的职业生涯	059
(一) 规划职业生涯的流程	059
(二) 消除你的职业生涯发展障碍	066
三、职业生涯规划应该注意的问题	066
(一) 寻求职业生涯规划导向	067
(二) 理清职业生涯规划思路方向	068
(三) 始终重视打造核心竞争力	070
(四) 走好职业生涯发展的第一步	072
(五) 注意应对职业生涯发展的各种可能情况	072
第四章 掌握成功绩效管理的要诀	075
一、绩效管理发展史	076
二、绩效管理在中国的运行情况	077
(一) 大部分被调查企业对绩效管理的认识不够	077
(二) 大部分被调查企业的绩效管理体系尚未完善	079
(三) 大部分被调查企业对绩效管理的满意度不高	080
三、什么是企业绩效管理	081

(一) 企业绩效管理的六大步骤	081
(二) 企业绩效管理的过程	081
(三) 企业绩效管理的层次	086
四、绩效管理的方法	087
(一) 绩效管理的传统方法	087
(二) 绩效管理的现代方法	091
第五章 持续改进 提升绩效	097
一、设立有效的绩效考核指标	098
二、选取经典实用的绩效考核工具	099
(一) SWOT 分析法	099
(二) PDCA 循环规则	100
(三) 5W2H 法	100
(四) SMART 原则	100
(五) 时间管理——重要与紧迫	101
(六) 任务分解法	101
(七) 二八原则	102
三、把握绩效考核的 18 个要点	102
(一) 从完成工作的结果出发制定绩效指标和标准	103
(二) 如果想将绩效与薪酬联系起来, 即依据绩效评估的结果做出与 薪酬有关的决策, 那么必须保证绩效管理系统可靠	104
(三) 现场的绩效管理技术指导者将有助于绩效管理计划的 实施	104
(四) 不到万不得已的情形, 不要直接改变绩效管理系统	104
(五) 为了成功地实施绩效管理, 职业经理人需要一系列技能	104
(六) 通常让员工自己收集关于他们绩效的数据是可行的, 并且也 应该这样做	105
(七) 组织内部的透明和公开化有助于绩效管理系统的实施	105
(八) 自上而下地实施绩效管理系统有利于这一系统的实施, 但也有	

一定的风险	105
(九) 只有当绝对需要完美无缺的绩效标准时，才使用这样的 标准	106
(十) 绩效管理系统与员工的职业生涯规划紧密相连	106
(十一) 员工需要在绩效管理系统中承担起积极的角色	106
(十二) 在许多员工的心目中，绩效管理系统和薪酬系统是同样的 东西	107
(十三) 通过引入一些以客户为中心或强调团队精神的绩效指标， 影响和改变组织氛围	107
(十四) 一个经理人员的工作成果等于他的下属的工作成果的总和 加上他个人的工作成果	107
(十五) 绩效管理系统提供的益处需要一定时间才能体现出来	108
(十六) “量化”并不是设定绩效指标的目标，“可验证”才是真正的 目标	108
(十七) 客户关系图的方法是帮助我们识别工作产出的 有效方法	108
(十八) 进行阶段性的绩效回顾和沟通十分必要	109
四、如何做好绩效管理评估的反馈	111
(一) 正式反馈	112
(二) 非正式反馈	113
五、避免绩效改善中的 14 个误区	115
(一) 一叶障目，不见森林	115
(二) 照抄照搬，盲目模仿	116
(三) 重绩效考核，轻绩效管理	116
(四) 重视员工个人绩效管理，忽视企业整体绩效管理	117
(五) 把绩效考核简单化	117
(六) 片面追求考核指标量化	118
(七) 绩效系统建立后一劳永逸	118

(八) 忽略绩效反馈	119
(九) 追求目标设定的魔方	120
(十) 追求考核指标的穷尽	120
(十一) 工具力求最新颖	121
(十二) 绩效管理是人力资源部门的工作	121
(十三) 考核过于频繁	122
(十四) 工具的不当使用	122
第六章 打造学习型团队	125
一、现代学习型团队管理思想渊源和形成	126
(一) 团队管理起源	126
(二) 20 世纪 80 年代后的团队模式	127
(三) 学习型团队组织形态的形成与发展	128
二、学习型团队的定义和特征	131
(一) 学习型团队的定义	131
(二) 团队发展的连续体模型	133
(三) 学习型团队内外部行为的三个特征	135
三、团队建立的方法与发展阶段	136
(一) 组建期	137
(二) 激荡期	138
(三) 规范期	139
(四) 执行期	140
(五) 休整期	140
四、学习型团队中的学习	141
(一) 团队学习的概念	141
(二) 团队的学习方式	142
(三) 学习型团队中的深度汇谈技术	146
五、如何进行团队学习	147
(一) 潜在的团体智慧	147

(二) 团体学习的三个面向	151
(三) 解决团队学习中的深度汇谈	152
(四) 深度汇谈——增进集体思维的敏感度	153
(五) 有效的深度汇谈	154
(六) 交互运用深度汇谈与讨论	156
(七) 组织中的隐形墙	157
(八) 如何降低习惯性防卫	159
(九) 虚拟世界的演练与学习如何“演练”	161
第七章 改善心智 营造创新文化	165
一、改善心智的有效途径是学习	166
(一) 职业经理人为为什么要学习	166
(二) 经理人应该学什么	168
二、突破学习障碍，改善心智	171
(一) 常见的学习障碍	171
(二) 突破学习障碍，改善心智模式	173
三、心智模式的改善有利于创新	174
(一) 改善心智模式，突破创新思维	174
(二) 几种典型的创新思维	178
四、创新文化的形成	183
(一) 职业经理人心智创新八法	183
(二) 加强团队学习	186
(三) 学习型团队引领创新文化	189
参考文献	191

第一章 职业经理人

多数人不能很恰当地说出自己的学问深浅，不是估计偏高，就是估计偏低。认识自己是十分重要的课题，它使我们能够去做最适合自己的事，因而发挥更大的效用。

——爱默生

案例：失败者的成功

某著名大公司招聘职业经理人，应聘者云集，其中不乏高学历、多证书、有经验的人。经过四轮淘汰，剩下6位应聘者竞聘一个经理职位。当面试开始时，主考官发现多了一位面试者，于是问：“有不是来参加面试的吗？”这时坐在最后面的一个男子起身说：“先生，我第一轮就被淘汰了，但是我想参加下一轮面试。”

人们听到他这么讲都笑了，就连站在门口的为人们倒水的那个老人也忍俊不禁。主考官不以为然地问：“你连第一场考试都过不了，还有什么必要来参加面试呢？”这位男子说：“因为我掌握了别人没有的财富，我本人即是一大财富。”大家都哈哈大笑了，认为这个人不是大脑有问题就是狂妄自大。这个男子说：“我虽然只是本科毕业，只有中级职称，可是我却有着10年的工作经验，曾在12家公司任过职……”这时主考官马上插话：“虽然你的学历和职称都不高，但是你有10年的工作经验倒是很不错，不过你先后跳槽12家公司，这不是一种令人欣赏的行为。”

男子说：“先生，我没有跳槽，而是那 12 家公司先后倒闭了。”在场的人第三次笑了。一个考生说：“你真是一个地地道道的失败者！”男子也笑了：“不，这不是我的失败，而是那些公司的失败。这些失败积累成了我自己的财富。”

这时，站在门口的老人走上前，给主考官倒茶。男子继续道：“我很了解那 12 家公司，我曾与同事们努力挽救它们，虽然不成功，但是我知道错误和失败的每一个细节，并从中学到了许多东西，这是他人学不到的。很多人只追求成功，而我，更有经验避免错误与失败！”

“我深知，成功的经验大抵相似，容易模仿；而失败的原因各有不同。用 10 年的时间学习成功经验，不如用同样的时间经历错误与失败，所学的东西会更多、更深刻。别人成功的经历很难成为我们的财富，但别人的失败过程却可以！”

男子离开座位，做出转身出门的样子，又忽然回过头：“这 10 年经历的 12 家公司，培养、锻炼了我对人、对事、对未来的敏锐洞察力，举个小例子吧——真正的考官，不是您，而是这位倒茶的老人……”

在场所有的人都感到惊愕，目光转而注视着倒茶的老人。那老人诧异之际，很快恢复了镇静，随后笑了：“很好！你被录取了，因为我想知道你是如何知道这一切的？”老人表明是这家大公司的老板。这次轮到这位男子一个人笑了。

失败乃成功之母，失败是财富。世事洞明皆学问，人情练达即文章。注重细节观察，养成观察习惯，长期积累、训练就能够提高洞察力、判断力，能够转化成智慧和财富。要想成为卓越的管理者就必须经受这些历练。这个案例或许给职业经理人以震撼，或许也有所思考，像这个男子那样的职业经理人肯定不会只有几个，可能有很多，那么如何才能成为一个合格的甚至是优秀的职业经理人呢？职业经理人的基本准则和素质、能力应具备哪些？本章首先从一个总体的角度对职业经理人做一个鸟瞰。

一、了解职业经理人

实际上，世界上再复杂的企业，组织架构再庞大、组织链条再长的企业，其实基本形成都是这样的一个基本原理，由于上一层级忙不过来了，需要找一个“替身”，而出现了下一个层级。这样，我们就看到作为下一个层级的人员，他的角色是什么呢？他的角色就是上一个层级的“替身”，或者叫“职务代理人”，各个层级的经理人都这样形成的。

其实，整个现代企业制度都是这样，整个现代企业就是由这种“委托—代理”关系所形成的长长的链条：公司的投资人成立股东会，股东会作为委托人，委托董事会去代行、代理投资人决定企业的发展。这样，股东会就是委托人，那么董事会就是股东会的代理人。董事会形成之后，董事会又作为委托人，委托经营班子对公司的日常经营进行管理。这样，我们看到，董事会就是委托人，经营班子又是代理人。高层的经理人也都是董事会的“替身”，也就是董事会的代理人。企业的其他层级——中层、基层的经理人也都是这样的。经营班子又作为委托人，中层的经理人又作为代理人，接受委托人的委托，对自己职责范围内的工作实施有效的管理。基层管理人员的关系也是这样的。我们看到的是各个阶层的经理人，他们的各个层级都是由于需要找一个替身而出现，他的上一个层级是委托人，他是职务代理人，是上司的“替身”，是上一个层级的“替身”。

作为上一个层级，由于委托了代理人，既大大地拓展了管理的跨度又能够腾出精力去做属于自己的事情。把相应的、不同分工的、不同职责的工作交给不同分工的、不同职责的经理人去做，从而能够很好地发挥各个层级经理人的作用。分工而产生的专业性以及协作，将大大提高组织效率和生产力。从专业角度，一个人是不可能掌握公司的各个分工，没有一个人既懂得财务又懂得销售，还懂得技术开发。那么，通过“委托—代理”关系，在自己的职责内实现管理的专业性，尤为必要。这样，我们看到，各个专业领域的经理人，能够在自己的层级

上，发挥自己职业的特点，发挥自己作为某一个方面专家的优势，从而大大提高组织的效率。

要通过“委托—代理”关系大大提高组织的效率，前提就是作为代理人也就是作为各个层级上的经理人，必须准确认知自己的角色。

二、什么是职业经理人

会开车的朋友都知道，汽车在使用一段时间之后，为了保持驾驶的正确方向，确保安全行驶，一般都会到专业维修站进行四轮定位。进行四轮定位的好处是：①减少轮胎的不良磨损；②车行正直不会自动偏行（转弯除外）；③直行时方向盘自动回正；④减少底盘磨损及油料耗损。

同理，作为职业经理人的首要问题就是定位自己的角色，明白自己在企业运营中处在什么位置，应该做什么，不应该做什么，如何发挥自己的作用，为企业和自己创造价值。角色定位不准或不清晰，就容易造成角色错位、角色越位、角色不到位和角色迷失等现象，结果是“种了人家的田，荒了自己的地”，出力而不讨好。轻者人际关系不融洽，经常感到莫名其妙的郁闷和烦恼，工作摩擦多，绩效下降；重者则频繁跳槽或被淘汰出局，最终在迷茫的选择中断送了自己的职业前程。

所以，人在职场，就要清晰定位自己的角色。只有角色有了一定之规，才能保证自己不偏离公认和潜在的规则，才能顺利实现自己的职业理想和目标。

（一）经理人的职业化

关于职业经理人如何定义，业界至今仍在争论不休，现在和将来也未必能有一个各方认可的统一标准和完美答案。我们暂且简单地定义一下职业经理人：

所谓职业经理人，就是一群凭品质、能力、业绩吃饭的人，或者说，他们是凭人力资本吃饭的人，而不是凭货币资本吃饭的人。他们将经营管理企业作为

长期职业选择,始终保持职业道德和操守;他们具备一定的、满足工作需要的职业素质和能力,接受资本所有者的委托,掌握企业全部或部分经营权;他们是通过实现企业价值进而实现自我价值的个人或群体。

因此,职业经理人的自身定位,首先应从“职业”二字开始。既然是职业,就有职业的标准、规则和要求。

(二) 职业经理人的五个要素

由职业经理人的定义,我们可以看出,职业经理人应具备以下五个要素:

(1) 清晰的职业目标——以经营管理企业或组织为职业目标。

(2) 良好的职业资质——具有良好的企业管理等方面的职业教育背景和从事企业经营管理方面的职业经历。

(3) 基本的职业素质——具备业界公认的职业素养、气质、形象,具有良好的职业道德操守,无不良的职业记录。

(4) 出色的职业能力——具备业界公认的领导、管理、经营能力,具有稳定而理性的职业思维、行动规范和行为习惯。

(5) 一贯的职业表现——有优异和连续的职业业绩记录,受到出资人和同行的良好评价。

应该说,在中国正确评价一个职业经理人的条件还不成熟,职业经理人的操守和业绩记录尚缺乏完备的评价、监督和任用系统,但是,这不能成为正在成长中的经理人不历练自己的借口,相反,我们应该真正按照公认的职业经理人的标准来严格要求自己。

案例：万科职业经理素质模型

万科的职业经理人制度对万科的持续高速成长发挥了重要作用,在业界产生了一定影响,下面是万科的职业经理素质模型,如表 1-1 所示。