

# 中国 职业经理人 认知学

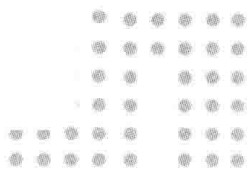
ZHONGGUO ZHIYE  
JINGLIREN RENZHIXUE



孙朝阳 何真临 卢本清 / 主编

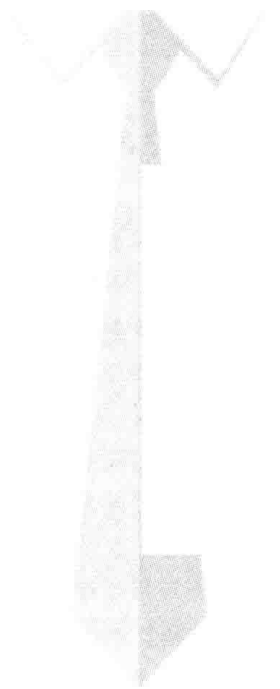


湖南师范大学出版社



# 中国 职业经理人 认知学

孙朝阳 何真临 卢本清 / 主编



湖南师范大学出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

中国职业经理人认知学 / 孙朝阳, 何真临, 卢本清主编. —长沙: 湖南师范大学出版社, 2019. 3

ISBN 978 - 7 - 5648 - 3475 - 3

I. ①中… II. ①孙… ②何… ③卢… III. ①企业管理—研究—中国  
IV. ①F279. 23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 038965 号

## 中国职业经理人认知学

Zhongguo Zhiye Jingliren Renzhixue

孙朝阳 何真临 卢本清 主编

◇策划编辑: 李 阳

◇责任编辑: 李 涓 李 进

◇责任校对: 胡晓军

◇出版发行: 湖南师范大学出版社

地址/长沙市岳麓山 邮编/410081

电话/0731 - 88873071 88873070 传真/0731 - 88872636

网址/http: //press. hunnu. edu. cn

◇经销: 新华书店

◇印刷: 湖南雅嘉彩色印刷有限公司

◇开本: 710mm × 1000mm 1/16

◇印张: 13. 25

◇字数: 250 千字

◇版次: 2019 年 3 月第 1 版

◇印次: 2019 年 3 月第 1 次印刷

◇书号: ISBN 978 - 7 - 5648 - 3475 - 3

◇定价: 59. 80 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换。

投稿热线: 0731 - 88872256 13975805626 QQ: 1349748847

## 编委会

主 编	孙朝阳	何真临	卢本清		
副主编	程大琥	翟桂鋈	刘自斌	卢如华	
执行主编	卢本清	李 阳	曾庚申	王自然	
编 委	(排名不分先后)				
	王自然	卢本清	卢如华	卢昭琳	曲中兵
	刘自斌	孙朝阳	李 阳	何真临	张耀峰
	邹录昊	邹菊梅	侯学东	胡珊珊	徐玉忠
	程大琥	曾庚申	翟桂鋈	蔡敬聪	
编 务	胡珊珊	邹菊梅	邹录昊		

## 编委简介

- 王自然，男，副教授，湖南娄底职业技术学院继续教育学院院长。
- 卢本清，男，副教授，工商管理高级经济师，原娄底经贸学校副校长。
- 卢如华，男，长沙民政学院副教授，中国高等教育学会秘书专业委员会常务理事。
- 卢昭琳，女，中国建设银行娄底市分行人事部经理，金融理财师，国际注册内部审计师。
- 曲中兵，男，湖北省职业经理人协会执行会长。
- 刘自斌，男，教授，湖南娄底职业技术学院副院长。
- 孙朝阳，男，高级职业经理人，湖南省职业经理人协会执行会长。
- 李 阳，男，博士，副编审，湖南师范大学出版社编辑部主任。
- 何真临，男，高级工程师，湖南省轻工业厅原副厅长，三一集团原副总裁。
- 张耀峰，男，安徽省职业经理人联合会会长。
- 邹录昊，男，湖南涉外经济学院金融专业在读本科生。
- 邹菊梅，女，自由撰稿人，指纹分析专家，九型人才与咨询师。
- 侯学东，男，北京市职业经理人协会会长。
- 胡珊珊，女，湖南省职业经理人协会常务副秘书长。
- 徐玉忠，男，南京市职业经理人协会会长。
- 程大琥，男，教授，湖南师范大学督导。
- 曾庚申，男，记者，湖南省就业创业研究会秘书长。
- 翟桂鋈，男，教授，北京市东方科奥人类智力潜能研究所所长。
- 蔡敬聪，男，广东省职业经理人协会常务副会长兼秘书长。

# 序言

我们是市场经济的操盘手，是企业经营管理的执行与实践者，我们是中国职业经理人。职业经理人是新的社会分工催生新的社会职业的历史发展过程中产生的。改革开放以来，我国经济进入了发展快车道。企业越来越大，我国的商业社会，也逐渐从“老板时代”迈入“经理人时代”。应该说，过去的十年，是中国职业经理人发展的“黄金十年”。在这十年里，越来越多的职业经理人进入企业决策的中枢位置，全国各地的职业经理人协会从无到有。这个崭新的群体，作为一股独立的商业力量，正在以前所未有的自信，走上经济发展的前台。

“用无常道，唯变所适。”职业经理人以销售其专业的经营管理才能为生计。企业聘用职业经理人，首先必须判断其经营管理才能的高低，然后再看其是否适合本企业的需求。正所谓“千金易得，一将难求”，在欧美发达国家，职业经理人的市场相对成熟，评价一个职业经理人的标准可以是多维度的。例如，资本市场就可以作为一个评价参考。但在我国，资本市场往往无法准确反映企业的价值，因此就无法作为评判职业经理人管理能力的价值参照。

相较西方发达国家，我国的市场经济体制发展尚不成熟，现代企业发展的时间比较短，加上各种职业经理人培训机构水平高低不一，因此在我国本土培养出的真正具有职业经理人素质和能力的职业经理人不多，大部分职业经理人的整体素质亟待提高。

基于此，我们组织编撰此书意在帮助企业更好地认识和了解“职业经理人”职业，知晓职业经理人应如何评价与选拔。本书分别从职业经理人的认知研究和职业经理人的胜任素质模型研究来阐述职业经理人的测评与选拔。其中，既有经典的西方理论，又有对这些理论及测评标准的创新之处。了解这些，对于企业家本身的成长也是大有裨益的。书中提出的“九型人格”测评标准对职业经理人的定位和其领导力优势都有指导作用。以上所言，只是笔者站在巨人肩膀上的拙论，由于学力有限，难免留下遗憾疏漏之处。但愿学界同仁和广大读者谅解，更盼不吝赐教。

孙朝阳

2018年10月于长沙

目

录

## 绪论 职业经理人概述 / 001

- 一、职业经理人的定义 / 002
- 二、职业经理人的产生 / 004
- 三、职业经理人的特征 / 006
- 四、职业经理人的角色 / 008
- 五、我国职业经理人的发展现状 / 011
- 思考题 / 012

## 上编 职业经理人认知研究 / 013

- 一、职业经理人行为之“本我”认知研究 / 014
  - (一) 行为与行为科学概论 / 014
  - (二) 现代职业经理人行为探索 / 015
  - (三) 职业经理人的行为导向研究 / 016
- 二、职业经理人行为之“自我”完善研究 / 020
  - (一) 职业经理人行为的标准与规范 / 020
  - (二) 职业经理人终生学习行为研究 / 036
  - (三) 职业经理人职业行为研究 / 037
- 三、职业经理人职业行为的优化实现之“超我”研究 / 045
  - (一) 职业经理人行为个体优势发挥研究 / 045

- (二) 职业经理人行为个体潜能发掘研究 / 049
  - (三) 职业经理人团队行为整体效应发挥研究 / 052
- 思考题 / 053

## 中 编 职业经理人胜任素质模型研究 / 055

- 一、研究需求的提出 / 056
  - 二、职业经理人胜任素质评价的重要性 / 058
    - (一) 有助于对职业经理人的全面了解和因材施教 / 058
    - (二) 有助于科学公平地选择与任用职业经理人 / 059
    - (三) 有助于对职业经理人的检查与监督 / 060
    - (四) 有助于对职业经理人资源的合理开发 / 060
    - (五) 有助于高效地激励职业经理人 / 060
  - 三、职业经理人胜任素质模型相关研究 / 061
    - (一) 胜任素质的定义及相关研究 / 062
    - (二) 胜任素质测评的相关研究 / 078
    - (三) 职业经理人胜任素质的测评 / 082
  - 四、职业经理人胜任素质模型的构建研究 / 097
    - (一) 职业经理人胜任素质模型的理论构架 / 097
    - (二) 职业经理人胜任素质模型的实证研究 / 099
    - (三) 职业经理人领导力研究 / 104
    - (四) 研究结论 / 105
- 思考题 / 110

## 下 编 职业经理人测评研究 / 111

- 一、对职业经理人进行测评的必要性 / 112
  - (一) 对职业经理人进行测评是经济全球化发展的需要 / 112
  - (二) 对职业经理人进行测评是加快完善我国社会主义市场经济体

制的需要 / 112

(三) 对职业经理人进行测评是职业经理人自身发展的需要 / 113

二、职业经理人的测评文化与理念 / 115

(一) 了解人才测评的文化 / 115

(二) 明确人才评鉴的理念 / 122

三、怎样对职业经理人开展测评 / 128

(一) 测评人员的准备与机构设置 / 128

(二) 职业经理人测评工具研究 / 134

(三) 职业经理人的论文要求 / 138

四、职业经理人的测评方法 / 140

(一) 人才测评的几种常用方法 / 140

(二) 皮纹测试法 / 149

(三) 笔迹分析法 / 164

(四) 九型人格测验法 / 171

(五) 职业经理人测评方法的综合运用 / 188

五、职业经理人测评存在的问题 / 190

思考题 / 194

参考文献 / 195

后记 / 200

# 绪 论

## 职业经理人概述

## 一、职业经理人的定义

目前学术界对于职业经理人的定义尚未有一个公认的界定。

最早提出“职业经理人”概念的人是经济学家萨伊。他认为职业经理人是把经济资源从生产效率低和产量较少的领域转移到生产效率较高和产量较大的领域的人。

美国哈佛大学教授约翰·彼得（1996）认为，现代职业经理人的基本特征是发起变革、设计变革和组织实施变革，应把创新精神和冒险精神与职业经理人联系起来。

彼得·德鲁克（1974）认为，职业经理人是“对企业的绩效负有责任的人”，并认为传统的仅将职业经理人定义为“对其他人的工作负有责任的人”的看法是不够完善的。职业经理人是企业中最昂贵的资源，而且也是折旧最快、最需要经常补充的一种资源。

钱德勒认为，以管理作为其终生职业并已经成为负责经营大型多单位企业的人就是职业经理。

杨大跃则从对利益相关者责任的角度阐述职业经理人的含义：职业经理人是一个训练有素、具有职业道德和身怀管理绝技的群体（企业经营者）。他们在企业或组织中通过利用企业内部和外部的有效资源（人力、资本、技术或其他），并使用其自身所特有的各种领导艺术、管理技巧和激励技能，为本企业或组织的利益相关者（股东、客户、员工、供货商、政府、社会等）的利益而从事经营企业的活动，并在特定的时期内完成股东赋予的特定使命和目标。

我国著名经济学家茅于軾认为：“职业经理人是一类彬彬有礼、懂得妥协、懂得怎么与合作者谋求利益，而内心仍有强烈的意志和高度原则的管理专业人才。”

厉以宁认为，企业家的社会载体已经历经三代的变迁：第一代是最早富

于首创精神、敢于冒险的创业者；第二代是最早进行大规模经营、庞大经济王国的缔造者；第三代就是以管理为己任的职业化经理。

李新春则提出：职业经理人是一种职业性的企业家，他在市场上出售自己的企业家能力或在经营中实现自己的企业家精神，但他自己并不直接作为创业者而建造自己的组织。

我国学者金波在其《职业经理人概论》中提出，职业经理人不是一般意义上的厂长、经理，与企业的所有者是两个完全不同的概念，职业经理人是市场经济的人格化，是指在一个所有权、法人财产权和经营权分离的企业中承担法人财产的保值增值责任，全面负责企业经营管理，对法人财产拥有绝对经营权和所有权，由企业在职经理市场（包括社会职业经理人市场和企业内部职业经理人市场）中聘任，而其自身以受薪、股票期权等为获得报酬主要方式的职业化企业经营管理专家。该概念有三个要点：第一，职业经理人是“职业+经理人”。经营企业是一种科学性、专业性、技巧性极强且对经理人的综合素质要求极高的社会职业，企业经营本身有其专门化的职业体系、行为规范等；职业经理人将其所从事的工作视为生命的重点，有相应的社会角色标准与压力约束，在市场机制的约束下，不仅仅追求物质利益的满足，更重要的是愿意为企业的发展而奋斗终生；职业经理人拥有系统全面的技术与专业技能，能够满足现代企业运行与市场竞争的需要。第二，职业经理人不是自封的，而是由市场来选择与评价的。第三，从横向看，职业经理人可分为不同的职能类型，如营销、财会；从纵向看，职业经理人可分为不同的层次，有高级、中级与初级职业经理人。

人事部全国人才流动中心与职业经理研究中心制定的《职业经理国家标准》中将职业经理人划分为高级、中级和初级三个等级。高级职业经理人的界定是：具有经营管理知识、丰富的管理经验、良好的职业道德，受聘于企业，对法人财产拥有经营权和所有权并承担保值和增值责任，以经营管理企业为职业的人员。中级职业经理人的界定是：具有经营管理知识和一定的实践经验，从事一般管理工作，以经营管理为职业，受聘于企业的人员。

中国职业经理人联合会（CCMC）对职业经理人的定义是：具有良好的职业道德、经营管理知识和良好的经营管理能力，为企业提供管理服务，经营业绩突出的职业化的企业中高层经营管理人员。

综上所述，职业经理人，就是指在现代公司制企业中，对法人财产拥有经营权和管理权，并通过自身拥有的科学方法和丰富阅历，对企业现有资源进行重组和充分利用，进而谋求企业的长远可持续发展，促进整个社会的发展进步，一般拥有较高的教育水平、专业素质和丰富的从业经验，在企业中担任管理工作的人。职业经理人横向可以分为财务类、营销类、生产管理类等，纵向可以分为高级职业经理人、中级职业经理人和初级职业经理人。

## 二、职业经理人的产生

职业经理人是市场经济高度化社会分工的必然产物。随着资本主义社会由最初的农业及手工业生产向工业化大生产转变，整个社会的分工日益专业化。专业化反映在企业管理体制上就出现了经营权与所有权的分离，职业经理人由此而产生。过去，企业家（老板）既是企业的所有者，又是经营者。他们在企业中既要担负与“所有权”相关的以投资及战略决策为主的工作，又要从事基于“经营权”的日常经营与运作方面的工作。随着企业规模与管理架构的不断扩大，内外部环境的变化，对这两类工作各自的专业化要求不断提高，两类工作本身的性质、特点及工作内容等方面的差异日益凸显，对操作者的素质和专业能力方面的要求也越来越高。这样，两类工作继续由企业家们“一肩挑”的工作量和难度都加大了。从主观的需要出发，一些企业家希望能将其中的“经营权”方面的工作“转包”出去，以使自己可以腾出精力，全部身心投入到对他来说更为重要的企业“所有权”方面的工作。此外，随着西方社会文化教育事业的发展，特别是以职业经理人为主要培养方向的工商管理硕士（MBA）教育的兴起，职业经理人的队伍迅猛发展，并逐渐从越来越多的企业家那里“接手”了其中的经营管理工作，在经济舞台上左右逢源，扮演越来越重要的角色。

第一批职业经理人脱胎自美国的“货运计划人员”。19世纪中期，美国铁路货物运输进入大规模正式运营阶段。当时，由于轨道、机车等分属各地

区领主所有，整体货运的链接尚未形成，自身管理亦无体系，无法统一调动和协调运行，货物在铁路运输途经各地区时，需要频繁地更换车体与押载人员，进行区段计价核算，而不同中转区段货运计划的连贯性、对接性存在严重的问题，经常造成列车运行无序、延缓，货物缺损、遗失，重大事故频出。人们在总结和反思铁路货运中的问题时，首先考虑了铁路资产所有权和货运经营权的分离，决定选择一批专业的货运计划人员，掌管货运调度、运行和督促，并规定这批专业货运计划人员由政府统一付薪，不得接受各铁路资产所有者的资金和贿赂，并确认他们新的职业身份和社会地位，同时制定严格的惩处条例，如违反行业规则和职业规范，即予以开除且终生不得从事此项职业的处罚。由于这批计划人员有专业能力和职业身份，有很强的敬业精神，薪酬很高，又广受社会公众尊重，再加上严格的奖惩措施，促使他们十分珍惜所从事的职业，视职业前程为生命，从而培育和形成了专业经理人必须具备的职业意识和负责精神。所以，在早期管理思想史上，“经理人”一词来自英文 Manager，是指“对其他人的工作负责任的人”。

在西方，随着第一批职业经理人诞生，经过 170 多年的发展，职业经理人已经发展形成一个十分成熟的职业经理人阶层。近年来，随着经济的飞速发展和管理理念与方法的更新，企业的经营运作中也出现了一些新的情况，如管理者持股、股票期权、股票奖励等概念的出现，职业经理人开始持有企业的股票，严格来讲他们也就成为企业的共同所有者。但将其企业经营者与部分所有者两个身份相比较，应该还是前者的成分较重，职业经理人的工作范畴、性质与作用未发生根本性的变化。

职业经理人在西方发达国家不是一个新鲜的概念，但在中国，职业经理人的出现还仅是近几年的事，还是一个崭新的职业群体。纵观职业经理人的现状，水平还参差不齐，存在鱼目混珠的现象。可以看到，目前职业经理人正处在一个需完善阶段，很多职业经理人的黯然退场，给这个职业也平添了几分沉重和无奈。这个职业尚处于起步阶段，需要人们的呵护与扶持，需要投资者真正给职业经理人提供一个宽松的舞台。其实只有在投资者和职业经理人彼此真诚合作，成为鱼水关系而不是油水关系，是重用而不是利用的时候，企业才能真正做大做强，而职业经理人才能充分发挥其自身的价值与魅力。

### 三、职业经理人的特征

对职业经理人特征的研究有“八特征”说和“四特征”说。笔者认为职业经理人的特征可以归纳为以下六个方面：

#### 1. 专业技术性

就像其他需要专门技术的管理阶层一样，选拔与晋升变得越来越依赖于培训、经验和表现，这些企业对经理的培训时间越来越长久，培训越来越正式化，职业经理人这一职业变得越来越趋向技术性。职业经理人的工作涉及面很广，尤其是高层职业经理人面对的是动态复杂的外部环境。恰当履行岗位职责，职业经理人需要掌握丰富的企业管理知识，具备现代经营管理理念，掌握现代管理技巧，拥有特定行业的专业知识和专业管理经验等。因此，工作中他们在专业方面拥有一定的优势。

#### 2. 职业化

不同企业从事相同类型活动的经理人员通常都接受相同类型的训练，就读于相同类型的学校，阅读相同的书刊，参加相同的协会，职业经理人这一职业变得越来越职业化。现代管理学院的成立和职业管理顾问的出现对职业经理人的职业化具有非常重要的意义。因此，职业经理人应具有良好的职业道德、职业素养和职业心态，注重规划自己的职业生涯，重视自己的职业声誉。他们在决策时宁愿选择能促使公司长期稳定和成长的政策，而不贪图眼前的最大利润，因为公司的持续存在对其职业发展至关重要。对个人来讲，职业经理人以经营管理企业为职业，对整个社会来讲，职业经理人则是一个职业阶层。

#### 3. 受薪阶层

钱德勒在其著作《看得见的手——美国企业的管理革命》中多次运用“支薪经理”“专职的支薪经理”“支薪高级职员”等术语，说明了职业经理人是受薪阶层这一特点。从付出劳动的特点来看，职业经理人的劳动不同于

一般的劳动，不能作为一般的劳动要素来对待，而应归属于人力资本范畴，而现代公司的治理结构已经从货币资本单边治理模式逐渐向人力资本与货币资本共同治理的双边治理模式转变。因此，职业经理人的报酬制度不同于一般劳动者的工资制度，应从资本的角度进行设计，需要协调人力资本与货币资本的关系。从制度角度来讲，协调两种资本之间的关系，需要构建人力资本激励机制与约束机制。激励机制的设计主要是经济利益激励、权力和地位激励等。

#### 4. 契约化

技术的创新、人口的迅速增长和扩散以及人均收入的增加，使生产和分配过程更为复杂，同时也增加了经此两过程的物质流动的速度和数量，现有的市场机制通常已不再能有效地协调这些流量，因此，新技术和扩大中的市场首次显现了管理协调的必要性。为了执行这一功能，企业家建立了多单位工商企业，雇佣了管理他们所需要的经理人员。“契约”是职业经理人与企业之间关系的纽带，也是职业经理人进入企业后开展工作的依据。企业内部交往关系的“契约”使职业经理人从上司那里获取权力，并使权力对下属有效力。这里的契约不仅仅指传统的契约，更重要的是“心理契约”。

#### 5. 市场化

人力资本不是由机构认定的，而是市场评价的结果。职业经理人人力资本的价值只有在市场竞争中才能够真正体现出来。没有职业经理人的市场化也就没有经理人的职业化，经理人作为管理劳动要素的拥有者必须通过经理人市场进行交易。要实行经理人的职业化落脚点就是要建立完善的职业经理人市场，这样职业经理人才能在市场流动中寻求适合自己的位置。

#### 6. 品牌化

职业经理人的市场化特征决定了其应该走品牌化之路。从整个社会来看，需要塑造职业经理人队伍的品牌。而对每一位职业经理人来讲，要注重塑造自己个性化的品牌，这样才能在市场竞争中脱颖而出。职业经理人可以通过明确自己的品牌定位、打造品牌知名度、创造品牌美誉度等途径塑造和维护自己的品牌。

## 四、职业经理人的角色

在社会系统中，职业经理人作为一个职业阶层而存在，他们在社会经济发展中发挥着重要的作用。同时，他们的行为也必须接受社会的监督与约束。在企业内部系统中，他们在与各相关职位互动的过程中履行岗位职责和完成任务目标。

### 1. 国外研究

西方经理角色学派主要代表人，加拿大的亨利·明茨伯格认为，职业经理人在公司中扮演着十种角色，这十种角色被归为三类。

#### (1) 人际关系方面

职业经理人是公司组织的负责人，有特别的职务和地位，拥有职业性权威。在这方面，职业经理人具体担任以下三种角色。

①组织的首脑、代表，组织的象征。经理人从事大量的有关对外关系的活动，如亲自回复来函、签署文件和合同、接见来访者以及处理某些例行公事或参与礼节性的活动等。

②组织的领导人。经理人运用职业权力和个人影响力，团结公司组织中的全部成员，增强组织的凝聚力；善于把每个成员的个人需要与组织目标结合起来，以发挥他们的积极性；做好人事管理，如招聘、选用人才及评价、报酬、惩罚等；处理好组织内部的人际关系；对下级人员进行指导、激励，使他们把工作做得更好。

③联络者的角色。经理人对内起着沟通纵向的上、下级之间及横向的各部门之间联系的作用；对外代表公司与其他单位进行联系。通过沟通、联络，巩固、发展公司系统，提高公司系统的功能。

#### (2) 信息传递方面

在管理系统中，每一个管理者都是一个信息传递和信息交换的枢纽。信息传递网络好比人身上的神经系统。在这方面，经理人扮演如下三种角色。