

图书在版编目(CIP)数据

职业经理概论 王波主编 北京:高等教育出版社,

2004

(职业经理人训练教材——基础理论及技能系列)

ISBN 7-04-014000-0

I. 职... II. 王... III. 企业领导学-教材

IV. 629.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第14000号

策划编辑 杨挺扬 责任编辑 王小钢 封面设计 王凌波

版式设计 范晓红 责任校对 胡晓琪 责任印制

---

出版发行 高等教育出版社

购书热线 010-64015000

社址 北京市西城区德外大街4号

免费咨询 800-810-0100

邮政编码 100011

网址 <http://www.hep.edu.cn>

总机 010-64014000

邮购 010-64014000

经销 新华书店北京发行所

印刷 印刷厂

开本 787mm×1092mm 1/16

版次 2004年10月第1版

印张 张

印次 2004年10月第1次印刷

字数 千字

定价 18.00元

---

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

摇摇 **主编** 金摇波

摇摇 **顾问** 袁德宁摇骆建彬

摇摇 **编委会** 倪培铸摇张玉国摇史庆伟摇刘利恒  
刘摇伟摇李彦芳摇李晓婷摇林摇柯  
郭全中摇李摇强摇肖文宏摇陈海威  
李摇泳摇李摇俊摇潘云红摇赵一凡  
梁永强摇孙摇磊

## 前 言

加入 宰鞣,使中国全面融入世界经济贸易体系,机遇和挑战并存。国家竞争的重要方面是企业的竞争。中国企业的竞争将不再局限于国内,而是直接参与全球化的竞争。这种竞争是在资本、规模、人员素质、管理水平和运作机制等方面全方位的竞争,特别是在管理和人员素质层面上的竞争。如何进行现代企业管理是中国企业必须要补的一课。

现代企业管理包括两个核心内容,一是具有一套适用于企业运营的科学管理机制和管理模式;二是有一批职业经理人来执行管理。职业经理人才的匮乏是目前中国所有企业面临的共同问题。职业经理人才的培养已引起政府及企业界的普遍重视。职业经理的培养包括高级职业经理、中级职业经理、初级职业经理、职业员工等几个层次。高中级职业经理培训以 耘月聘和 酝月聘为主,已初具规模,然而初级职业经理及职业员工层面的教育与培训却非常欠缺,远远达不到企业的要求。企业的规范化取决于员工的职业化。专家估计,成长中的中国企业每年需要 贵国万名以上的初级职业经理人才。

目前,高校的经管类本科、专科毕业生大多在学校不能接受专业的职业训练、岗位训练以及参加相应的见习、实习,大部分企业也不能提供相应的培训。普通高校的专业设置一般侧重以学科体系为依据,注重学术理论的培养,无暇顾及企业的岗位和职位需求,无法满足企业对实用化、职业化、专业化初级管理人才的需求。这就要求高等教育与培训机构必须突破传统观念,在专业设置、课程设置、师资培养和教育方式等方面进行创新。作为国内第一所以“初级职业经

理人才教育培训与输出”为宗旨的教育机构,清华颐文职业经理高等专科学校联合清华大学职业经理训练中心、中国企业管理培训推进行动组委会,历时三年,共同开发出清华颐文职业经理人教学体系(初级)。

清华颐文职业经理人训练系列教材,是清华颐文职业经理人教学体系(初级)的重要组成部分,教材形式包括纸质教材(图书)和电子多媒体辅助教材。首批出版的是职业经理人训练教材——基础理论及技能系列,内容涵盖初级职业经理人必修的 8 门课程,这批教材包括:

《职业经理道德修养》、《职业经理概论》两门基础课程教材;《职业经理商务礼仪训练》、《职业经理商务写作能力训练》、《职业经理沟通技巧训练》、《职业经理演讲能力训练》、《职业经理时间管理能力训练》、《职业经理目标管理能力训练》、《职业经理商务谈判能力训练》、《职业经理生涯规划能力训练》、《职业经理团队管理能力训练》、《职业经理绩效考核能力训练》、《职业经理创新能力训练》、《职业经理领导能力训练》 8 门职业能力课程教材。

《职业经理道德修养》以商业伦理学为基础,结合现代企业管理制度,以职业经理人工作过程中应处理的与股东、商业伙伴、客户、员工以及社会组织等五个方面的关系所涉及的职业道德与行为准则为切入点,试图构建一个现代经理人的职业道德规范。

《职业经理概论》总结了职业经理人产生的历史背景、形成的过程,在社会分工、制度、文化等层面进行宏观分析,同时放在企业组织运营的微观层面,从基本素质、个人管理、团队管理、领导管理等几个方面,从决策层、管理层、执行层,阐述不同级别以及不同岗位的职业经理人应具有相应知识及能力。以上两本书是进行职业经理人教育与培训的入门基础教材。

《职业经理商务礼仪训练》、《职业经理商务写作能力训练》、《职业经理演讲能力训练》讲的是职业经理人应具备的礼仪、写作、表达等基本素质。

《职业经理时间管理能力训练》、《职业经理目标管理能力训

练》、《职业经理生涯规划能力训练》从有效利用时间、任务目标管理、善于规划自己的职业生涯三个方面展开,这是一个职业经理人进行自我管理的三个基本点。

《职业经理团队管理能力训练》、《职业经理沟通技巧训练》、《职业经理绩效考核能力训练》、《职业经理商务谈判能力训练》从团队建设、有效沟通、绩效考核、商务谈判四方面培养一个职业经理人作为管理者应具有的对团队进行管理的能力。

《职业经理创新能力训练》、《职业经理领导能力训练》主要是在培养职业经理人职业发展过程中,从一个初级经理向更高阶段成长过程中所需要的创新能力和领导能力。

这套丛书不仅可以作为初级职业经理人教育与培训机构的指导教材,也可以作为企业内部职业经理人的培训教材,同时也是大、中专毕业生或企业员工进行职业化训练与学习的辅导用书。

感谢高等教育出版社的刘志鹏社长和汤悦老师,没有他们的大力支持,这套丛书不可能这么快与大家见面;感谢中国企业家协会副会长、中国企业管理培训推进行动组委会主任艾丰老师,他对丛书提出了很多宝贵的指导性意见;感谢“粤管理模式”的创始人刘光起先生,他引领我们投身于职业经理人教育培训事业;感谢自1995年以来与我们一起成长的近万名中高级职业经理学员,他们是促使我们将职业经理教育培训事业深入发展下去的原动力;感谢清华颐文职业经理高等专修学校的所有教职员工以及从事职业经理人教育培训事业的同仁、合作伙伴,我们将一起把这项事业进行下去;感谢我们的家人、朋友,这套丛书可能是我们回馈他们支持与帮助的最好礼物。

由于水平和能力所限,这套丛书肯定会存在一些错误和疏漏,欢迎专家、同仁、读者进行批评、指正,提出宝贵意见,我们一定会虚心接受并改正,以使丛书更加完善。

编 者

圆年 圆月 圆日于清华园

# 目 录

## 第一部分 导论

### 第一章 什么是职业经理人

#### 第一节 职业经理人的定义

#### 第二节 职业经理人、企业家和企业所有者

- 一、关于企业家
- 二、企业家与职业经理人
- 三、职业经理人与企业所有者
- 四、小结

#### 第三节 职业经理人的四个基本特点

- 一、具备扎实的工商企业管理基础知识和优秀的经营理念,熟悉企业的工作语言和管理环境
- 二、具备良好的职业道德、素养、心态和习惯,诚信务实,爱岗敬业,团结进取
- 三、具备职业的管理技能、技巧,适应企业的管理运作流程,工作标准化、规范化
- 四、具备动态的终身学习观念,勇于接受挑战,善于发掘潜力,敢于创新

### 第二章 为什么需要职业经理人

#### 第一节 职业经理人的产生和在西方的发展

## 历程

- 一、美国——职业经理人的发源地
- 二、职业经理人的演进历程

## 第二节 职业经理人职业化是市场经济发展的必然

### 要求

- 一、经济市场化要求经营者市场化
- 二、经理人职业化是市场经济高度发达和社会分工更加细化的必然选择
- 三、经理人职业化是企业制度改革的必然要求和结果
- 四、经理人职业化是现代管理发展的必然趋势
- 五、经理人职业化是市场竞争和企业发展的战略需要
- 六、经理人职业化是人性回归的体现
- 七、中国与世界接轨要求职业经理人的加盟

## 第三节 职业经理人在中国

- 一、国有企业职业经理人的产生
- 二、非国有企业职业经理人的崛起

## 第二部分 职业经理人制度概述

## 第三章 现代企业管理与职业经理人

### 第一节 现代企业管理基础知识概述

- 一、管理的几种定义
- 二、管理思想的形成与发展
- 三、管理的职能
- 四、企业的组织机构
- 五、职业经理人的地位、作用及与现代企业管理的

## 关系

## 第二节 对不同层次职业经理人的不同要求

- 一、企业不同层次对职业经理人的不同要求
- 二、不同职能部门对职业经理人的不同要求
- 三、不同行业对职业经理人的不同要求

## 第四章 职业经理人的形成、监督和激励机制

## 第一节 职业经理人的形成机制

- 一、职业经理人形成机制的内容
- 二、人才市场的健全与职业经理人的形成
- 三、职业经理人的选拔方式

## 第二节 职业经理人的监督机制

- 一、职业经理人监督机制的功能
- 二、职业经理人监督机制的构建
- 三、职业经理人监督的环境

## 第三节 职业经理人的激励机制

- 一、职业经理人激励机制概述
- 二、职业经理人激励机制的框架
- 三、职业经理人激励机制的多元化

## 第三部分 如何成为优秀的职业经理人

## 第五章 职业经理人的道德修养

## 第一节 职业经理人职业伦理和道德概论

- 一、职业经理人一般个人品质中的伦理特质
- 二、职业经理人决策中的伦理特质

## 第二节 职业经理人在企业外部关系中的道德

## 要求

- 一、企业组织及其职业经理人与社会之间的

伦理 152

二、企业组织及其职业经理人与自然之间的

伦理 153

三、企业组织及其职业经理人相互之间的

伦理 154

四、产品质量与职业经理人道德 155

第三节 职业经理人在企业内部关系中的道德

要求 156

一、管理内部关系的伦理准则 156

二、关心员工的基本权利和职业生活质量 157

三、商业秘密保护与公平竞争 158

## 第六章 职业经理人的三个基本素质要求 159

第一节 商务礼仪 160

一、商务礼仪的基本原则 160

二、职业经理人商务礼仪与个人形象塑造 161

三、职业经理人的商务礼仪与企业形象 162

第二节 商务写作 163

一、商务写作的目的 163

二、商务写作 164

第三节 演讲能力 165

一、演讲的种类 165

二、对职业经理人演讲的要求 166

三、职业经理人演讲的技巧 167

## 第七章 职业经理人的初级个人管理能力 168

第一节 时间管理能力 169

一、职业经理人时间管理流程图 169

二、时间管理的演进 170

三、合理运用时间 171

四、时间的分类及管理

五、时间的价值

## 第二节 目标管理能力

一、目标管理

二、目标管理的流程

三、目标管理的类型

## 第三节 职业生涯规划能力

一、关于职业生涯规划

二、职业生涯管理的含义及特点

三、成功职业经理人的重要技能

# 第八章 职业经理人的中级团队管理能力

## 第一节 团队管理

一、团队精神

二、团队成果评估

三、团队精神的灵魂和关键

## 第二节 沟通能力

一、职业经理人沟通概述

二、沟通的过程

三、有效沟通的程序

## 第三节 商务谈判

一、商务谈判的概念、特征与要素

二、商务谈判的评判标准、原则和观念

## 第四节 绩效考核

一、绩效考核的基本定义

二、为什么要进行绩效考核

三、绩效考核指标的确定

四、绩效考核的发展

## 第九章 职业经理人的高级领导能力

### 第一节 创新能力

- 一、职业经理人创新能力的特征
- 二、职业经理人创新能力的必要性
- 三、职业经理人创新能力训练
- 四、职业经理人创新活动的特点、层次

### 第二节 领导能力

- 一、领导的概念
- 二、领导力的功能和层次
- 三、卓越领导力的要求

## 第四部分 职业经理人易入的误区与发展前瞻

## 第十章 职业经理人易入的误区

### 第一节 角色定位与角色误区

- 一、角色定位及其重要性
- 二、职业经理人的角色定位

### 第二节 利益追求与利益误区

- 一、职业经理人可能面对的三大利益冲突
- 二、职业经理人利益误区的约束机制

### 第三节 道德冲突与道德误区

- 一、职业经理人道德冲突概述
- 二、职业经理人道德冲突的类别
- 三、职业经理人道德与中国企业的战略性发展

## 第十一章 职业经理人的发展前瞻

### 第一节 职业经理人和事业经理人

---

一、事业经理人的概念	15
二、为什么需要事业经理人	16
第二节 职业经理人成长环境的构建与完善	17
一、职业经理人成长环境的概念	17
二、中国职业经理人成长环境的现状	18
三、职业经理人成长环境的构建与完善	19
第三节 职业经理人和资本的利益博弈及其均衡	20
一、正确认识资本和职业经理人的利益分配关系	20
二、职业经理人的内在价值和市场价格	21
三、公平健全的“绩效评价体系”是平衡职业经理人与资本利益分配关系的杠杆	22
第四节 国际化职业经理人概述	23
一、什么是国际化职业经理人	23
二、职业经理人国际化的必要性	24
三、如何培养国际化职业经理人	24
第五节 培养中国的职业经理人	25
一、宏观方面	25
二、微观方面	26
参考文献	27

---

摇摇摇摇现代企业管理包括两方面的核心内容,第一是具有一套适用于企业运营的科学管理机制和管理模式;第二是有一批职业经理人来执行管理,职业经理人就是掌握和运用科学管理机制和管理模式的那些人。这是因为一个企业要想持续生存,除了具有远大目标、核心竞争力和可行的战略之外(第一方面),最重要的莫过于由一批职业化的管理队伍实行职业化管理了(第二方面)。如果一个企业不能走向职业化管理,任何宏伟的战略都是不可能实现的。实行职业化管理就是要求必须依靠法治而非人治解决企业内部问题,就是企业必须依照程序和规则运作,而不是由兴趣和感情来维持。这就是说,职业化管理是一种制度,而不是一种人治。职业化管理要有一支职业化管理的队伍,这支队伍就是本书将要探讨的职业经理人。职业经理人的存在,是一个企业实行职业化管理的重要标志。

要指出的是,本书论述的职业经理人是社会发展和分工的结果。现代企业制度的一大特征就是所有者和经理人的分工。职业经理人因而也是首先在西方发达国家发展起来的。中国共产党十五大报告指出:“一切反映社会化生产规律的经营方式和组织形式都可以大胆利用。要努力寻找能够极大促进生产力发展的公有制实现形式。股份制是现代企业的一种资本组织形式,有利于所有权和经营权的分离,有利于提高企业和资本的运作效率,资本主义可以用,社会主义也可以用。”职业经理人制度是西方发达国家有益的管理经验,我国在建立中国特色社会主义,推进企业改革和发展中是可以借鉴的。

然而职业经理人制度即使在西方也在逐步发展完善之中,如何在“建设小康社会,开创中国特色社会主义事业”的伟大进程中不断发挥其作用、克服其不足,是一个需要不断探索和实践的重要课题。

## 第一章 什么是职业经理人

当今,职业经理人的提法已经是众所周知了,很多大企业高薪聘请职业经理人的现象也变得极为普遍。康盛网站请来了微软的谭智,搜狐网站挖走了甲骨文公司的李文谦,网易网站也更换了陈磊。一时间,职业经理人如雨后春笋般地活跃起来,伴之而来的是社会各界对职业经理人的广泛关注。

那么,人们对职业经理人的了解又有多少呢?职业经理人是人才市场中最具有活力与前景的阶层,职业经理人最重要的使命就是经营管理企业,使企业获得最大的经济效益。对职业经理人而言,有着独特的评价标准、就业方式和利益要求,其报酬及社会地位的高低取决于经营业绩的好坏,他们必须承担经营失败后的职业风险。经理人的职业化,必须将经理人的利益与企业的经营绩效结合起来,将他们的命运与企业的生死存亡联结起来,从而形成同舟共济、荣辱与共的关系格局。企业经营得成功与否,使职业经理人成为既具有风险性,又令人非常向往的特殊职业。随着职业经理人的发展,很多经济学家和学者提出了自己的看法和观点,对职业经理人的理解也多了起来。其中最具有代表性的说法是哈佛大学教授约翰·波特提出来的。他认为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”,应该把“创新精神与冒险精神”和职业经理联系起来。当然,职业经理人还应具备战略家的眼光和卓越的领导统帅能力等。尽管约翰·波特教授已经描述了职业经理人的素质,但是他仍然没有从职业经理人的功能角度走出来。在本章,我们将在前人研究成果的基础上深入地探讨一下职业经理人的定义、本质及其特征。

## ◎ 第一节 职业经理人的定义

职业经理人是管理学上的一个基本概念,学界对于职业经理人的定义有多种。作为社会分工的重要形式,在西方国家的企业组织由古典企业向现代化企业的发展过程中,经理职业化逐步确立。在这里先介绍一下在学界和商界几种比较流行的职业经理人的定义,然后归纳出职业经理人定义。

管理学大师彼得·德鲁克(彼得)认为,在管理学早期研究中,“经理人”被定义为“对其他人的工作负有重大责任的人”。他认为,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。所谓“职业经理人”是指以企业经营管理为职业,深谙经营管理之道,能熟练运用企业内外各种资源,为实现企业经营目标,担任一定管理职务的受薪人员。此概念包括两层含义:一是经理的职业化;二是具有经营者职业资格的人员,将其工作视为职业生命,有相应的社会角色标准与压力约束,在社会选择机制作用下不仅仅追求物质利益的满足,更重要的是体现一种职业文化与职业精神,并以此激发经营者的创造智慧与献身精神。

1998年上海市劳动与社会保障局制定的《职业经理人职业标准》中对职业经理人的定义也值得借鉴。运用全面的经营管理知识和丰富的管理经验,独立对一个经济组织(或一个部门)开展经营或进行管理。这个“标准”划分了职业经理人和高级职业经理人两个等级。划分依据主要包括:了解企业管理基本原理,掌握财务管理知识及技能、了解市场营销的知识和运作方式,掌握人力资源管理的知识和方法,懂得制定企业发展目标和有序组织企业生产经营等。

一个比较具有代表性的说法是:职业经理人是指那些以企业经营管理为职业,深谙企业经营管理之道,熟练运用企业内外各项资源,为实现企业经营目标,担任一定管理职务的受薪人员。他们是属于企业管理者的范畴,是企业内掌握市场脉搏,为企业追求利

益最大化的操盘手。进一步来说,是以企业经营为专门职业和拥有系统完善的经营知识和素质的,在企业中拥有经营管理权的高级管理者。职业经理人往往能够掌握企业运行各方面规律,具有较高经营管理、技术管理方面专业素质和能力及丰富经验,从而对不同企业、不同文化、不同环境、不同行业、不同发展阶段具有极强适应能力,能满足企业经营管理需要。

综上所述,从理论和实践两方面考虑,一般认为,职业经理人,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,由企业在职务经理人市场(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。

本书所讲的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(下一节还要具体论述这个问题)。职业经理人是市场经济的人格化。可以从以下几个方面理解这一概念。

第一 职业经理人,顾名思义是“职业”垣“经理人”。它包括两层含义:首先,经营企业是一种科学性、专业性、技巧性极强,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。企业经营的职业标准与成就被社会广泛认同。其次,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。再次,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。具体表现为:愿意以经营管理企业为终身职业,而不是把担任经理、厂长作为仕途升迁的“跳板”;具有较高的素质和才能,能够适应现代市场经济激烈竞争的要求,在任职实践中能够实现企业资产的保值增值,属于经理、厂长中的优秀者。

第二 职业经理人不是自封的,而是由市场来选择评价的。职业经理人非常重视能力的培养和职业道德的修养,注重业绩的提高

和市场的评价,因此,最终决定其命运的是市场的评价。现代职业经理人也是市场经济发展的产物。在市场经济条件下,经营管理者的经营管理才能被广泛认为是一种人力资本,作为人力资本的所有者,职业经理人也成了一种使土地、劳动力和资本三大要素有机结合而创造财富的第四大要素,具有使用价值和价值的双重属性。

第三,从横向看职业经理人可以分为几类,例如营销、财会、生产管理、技术;从纵向看也是分层次的,企业需要各种层次的职业经理人,如高级职业经理人、中级职业经理人和初级职业经理人。

可以举个例子说明这个问题。把职业经理人形容为一个牧羊人,主人有 ~~一只~~ 头羊和很大的牧场,请牧羊人来放羊并为其制定了一个目标:一年后变成 ~~三只~~ 头羊。牧羊人接受了这个任务,于是羊的所有权属于主人,而经营管理权全部交给了牧羊人。当然会设立一个牧羊人管理委员会,监督牧羊人完成目标的情况。半年后可能有两个结果,一是 ~~一只~~ 头变成了 ~~三只~~ 头,另一种情况是只剩下了 ~~一只~~ 头,这两种结果的产生都需要主人来承担风险,怎么控制风险关键就在于当初对牧羊人的选择。当然,这只是一个形象的比喻。通俗来讲,职业经理人就是凭能力、凭业绩吃饭而不是凭资本吃饭的人,也可以说他们是凭人力资本而不是货币资本吃饭的人。

## ◎ 第二节 职业经理人、企业家和企业所有者

摇摇上一节中对职业经理人的定义进行了较为清晰的界定,但在现实中,人们常常还会把职业经理人与企业家和企业所有者混为一谈。有的时候有些人会认为职业经理人就等同于企业家,然而在另一些场合又会看到有些人的谈论涉及职业经理人与企业家之间的冲突。为了澄清这一问题,在这里有必要阐明一下职业经理人、企业家和企业所有者之间的联系和区别,以及他们之间因而而发生冲突,冲突又何在。