

第一章

职业经理人的运作模式

职业经理人是指企业中各级管理阶层的管理者。当职业经理人掌管一个部门时，不可避免的问题是：高级管理层对自己有什么期望？这是每个职业经理人理所当然要关心的问题，因为理解和达到高级管理层的期望是他们走向成功的必由之路。

如何成为职业经理人

公司比较喜欢有抱负的员工。在招聘的面谈中，他们会在应聘者身上寻找这种品质。因为：

- (1) 有抱负的人工作更努力。
- (2) 有抱负的人更具责任心。
- (3) 有抱负的人对公司更忠诚。
- (4) 有抱负的人有目标。

所以，永远不要隐藏自己的抱负。把它展示在聚光灯下，在管理层和职位相当的其他员工面前展示它。让所有人都知道你渴望成功。

宣布你的雄心和抱负带来的即时好处之一就是人们会对你刮目相看，那些有积极目标的人通常都会受到他人的赞赏。我们喜欢那些知道自己想要什么并努力去争取的人，他们毫不惧怕让别人知道自己在努力进取。

另一个好处就是当你告诉别人你想达到什么目标时，他们通常都会给予你帮助。

你很可能因此得到不少好建议。为了给管理者留下更好的印象，你可以做一些笔记，这一行动会在管理者心目中给你建立起这样的形象：目标明确并且乐意听从别人的忠告。

你还会得到另一好处：从那时起，这位资深管理者会开始观察你，看看你如何超越其他员工。这样你的行动就比别人快得多，你已经领先别人成为一名自己提名的候选人了。

那次谈话、那次抱负的展示，已经把你和别人区别开来，使你变得与众不同了。

有抱负是个好的开始，但光有它是不够的。你用什么理由来支持你的抱负呢？最好还是检查一下。为什么你想成为一名职业经理人呢？是因为你无法忍受别人对你发号施令，而喜欢对别人发号施令吗？还是因为你会喜欢对别人指手画脚呢？对不起，答案错了，你会成为一个差劲的职业经理人。在你能够指导别人之前你必须首先学会听从别人的指导。在西点军校，每个新生在他们第一年的军校生涯里都会受到毫不留情的斥责，这正是为了检验他们能否很好地服从命令。

是因为你对职业经理人一职显赫的名声有兴趣吗？这个理由比前面几个稍好一点。想受到别人的尊重并不是什么错事——这种渴望往往构成了抱负的基础。当然，只有这一个理由还不足够。而且，你会因此而失望的：真正的显赫来自人本身而非某个头衔。

你想成为一名职业经理人是因为你觉得作为一名管理者你能做出更多贡献吗？是因为你愿意承担更多的责任吗？如果是因为这些原因，那么你就走对了。你不仅朝着正确的方向迈出了一步，而且你还具有公司期望的作为一名职业经理人应有的态度。

动机是很重要的。在你继续向前走之前应该好好地反省一下自己的动机，如果你的动机是正确的，那么无论是对你自己还是对公司，你都有责任进一步激发自己的理想和抱

负，用它来推动自己，并且推动公司向前进。

怎样处理企业中各阶层之间的关系

职业经理人是指企业中各级管理阶层的管理者。当职业经理人掌管一个部门时，不可避免的问题是：高级管理层对自己有什么期望？这是每个职业经理人理所当然要关心的问题，因为理解和达到高级管理层的期望是他们走向成功的必由之路。

身为职业经理人想要取得成功就必须按照高级管理层的期望去做。

职业经理人在考虑高级管理层的期望的同时，还必须知道其部门中员工们希望的是何种领导风格。员工们有自己的期望，他们应该从他们的管理者那里得到一定程度的引导，并且获得提高能力的机会。

了解上级管理者对职业经理人的要求

当职业经理人被赋予了部门的职责，千万不要自作聪明揣测高级管理层的期望，必须要问。

许多刚任职的职业经理人常常会模仿前任的行为。这也许是高层管理者所期望的，也许不是。高级管理层任命你这一职务也许恰恰是他们期望有所改变。所以，要去问高级管

理层有何期望。下面建议的这种方法就是通过几个问题来了解高级管理层的期望。比如：你已成为职业经理，就应该这样问：

“ 总经理，请问我的职责具体是什么，还有就是您对我们部门的期望。假如您有时间，我们可否谈一下？”

没有任何一位高层管理者会拒绝这一请求，大多数会为职业经理人提到这一问题而感到高兴。那么，职业经理人就可以就下面一些具体问题向上级管理层领导提问：

您如何划分各部门的主要任务？

您认为我们应该优先考虑哪些问题？

我们工作中最主要的时间限制有哪些？

您对于本部门目前的表现是否满意？

有哪些方面需要提高？

上述问题的答案可以使职业经理人清楚地了解高级管理层的期望和关心所在。同时也为职业经理人和高级管理层之间建立良好的工作关系提供了基础。

高级管理层对职业经理人主要有以下几点要求：

(1) 职业经理人应有能力理解高级管理层希望做些什么事情，并就此与员工们进行沟通。

(2) 职业经理人应能够监督工作的进行，以确保能够按照高级管理层所期望的方式和进度完成任务。

(3) 职业经理人应能够准确地向上报，就产品和不同项目的情况为高级管理层提供信息。

(4) 职业经理人应能够而且愿意与其他部门愉快地合

作，使摩擦降低到最低限度。

(5) 职业经理人应能够控制部门内不可避免发生的问题，而不使问题升级到高层管理者那里。

(6) 职业经理人应能够保持员工的士气，使他们创造最佳业绩，同时还要保证纪律。

(7) 职业经理人应比部门内的任何一个人更了解本部门的整体工作情况。

(8) 职业经理人应能够培训员工，使他们更富效率，更容易接受新的体制和程序。

(9) 职业经理人应能够培养员工，使他们获得更好的职务和晋升的机会。

(10) 职业经理人应为部门内发生的所有情况承担责任，无论是工作的数量和质量，还是员工的行为，或者是问题和失误。

了解员工对职业经理人的期望

职业经理人的工作不仅仅是下命令。一开始职业经理人就对员工的福利、士气、焦虑的问题等负起了责任。一般情况，员工对职业经理人有以下几点期望：

(1) 做什么以及什么时候做员工希望职业经理人有清楚、明确的指示，严密组织的计划和帮助。告诉员工如何做好工作是职业经理人的职责所在。

(2) 规章制度是公平、合理的，平等地适用于每一个

人。员工希望职业经理人是公平的，只有这样，员工才更容易保持旺盛的士气。

(3) 每个员工的工作负担都是合理的，员工希望职业经理人提供给他们工作所需的工具和机会，排除他们工作中的烦恼。

(4) 员工希望进行必要的培训——不是他们被雇佣时的一次性培训，而是要有一个持续跟进的培训计划，目的是不断地提高自己的技能。

(5) 职业经理人应懂得公司的规矩，但必要时也愿意代表员工的合理利益与公司上级领导进行交涉。

(6) 员工希望职业经理人对他们信任，这样会促使他们把工作做得更好。

(7) 职业经理人要善于倾听员工的心声，接受他们的合理意见和建议，并且总是对员工反映的情况表现出兴趣。

(8) 职业经理人要充分信任员工的能力和了解工作意愿。

作为职业经理人，满足了员工的这些期望，员工也就会满足你的期望。如果你被任命为部门经理，就应该从承诺开始，而不是从要求开始，这样就会赢得部门内每位员工的尊重。

职业经理人面临的 4 方面压力

每个人都有自己的期望，那么职业经理人能够期望从职

业中得到些什么呢？当然职业经理人也希望得到成功的满足感，但是实现这种希望必须明白自己所能承受的各种压力。

(1) 职业经理人将比部门内的任何其他人员做更多的工作、上更长时间的班。

(2) 职业经理人将担负起高级管理层和员工之间缓冲垫的角色。他们不会被认为是任何一方中的成员，却应该同时接纳双方的抱怨和牢骚。

(3) 当出现问题时，职业经理人就会受到指责、批评。

(4) 职业经理人应当成为所有主要问题的解决者，他们所要解决的绝不只是与公司业务有关的问题。还有员工们的各种个人问题。

职业经理人如何处理日常事务

(1) 确定问题的主次。作为一名职业经理人，必须学会安排事情的先后顺序，不光是为你自己，而是为整个部门确定应当优先考虑的问题。职业经理人要接受高层管理者的领导，同样地，部门中的员工们也要接受职业经理人的领导。被职业经理人认为是最重要的工作会得到最多的注意。

要想合理地确定哪些问题是应当优先考虑的，首先必须集中注意力考虑本部门的任务或使命。也就是高级管理层希望该部门做哪些工作？身为职业经理人可从下面的问题中确定哪些是处于优先地位的工作：

部门的工作应产生什么样的结果？

为了实现这些结果需要完成哪些任务？

有哪些任务时限必须遵守？

在时间限制之内完成这些任务的过程中会遇到哪些障碍？

⑤ 为了完成这些任务，必须做好哪些常规性工作？

学会了如何预测和解决这些问题，职业经理人就走上了向更高层迈进的道路。

(2) 掌握运作程序。掌握下面运作程序，会使你清楚地看到部门中哪些工作具有优先地位。

列出本部门的主要职责。

列出要完成每项职责所必须执行的任务。

列出每项业务中的障碍和关键任务。

列出必须要做的常规事务工作，以及在多长时间要做一次。

列出那些总是反复出现的紧急情况。

⑥ 列出工作的时间限制。

(3) 掌握现有资源。对于任何一个公司中的任何一名管理者来说，都有一项基本职能，即管理公司的资源。确切地讲，什么是资源呢？资源通常被认为是：

资产（资产的表现形式有银行的存款、房地产、存货、专利权或著作权等等）。

时间（因为它具有不可扩张性，所以是最难以管理的东西）。

人（在管理方程中最容易被激活的因素，同时也是最

容易实现满意效果的因素)。

每个公司中的每项管理工作至少涉及管理以上 3 种资源中的 1 种。在许多情况下，职业经理人可能要对所有这 3 种资源负责。

如何对员工进行有效管理

对职业经理人的事业发展来说，关键的一步就是从资源责任的角度来对工作进行分析。问自己这样一个问题：公司把哪些资源交给我来照管？从这个角度来看一看你的工作。如果要知道你对多少资源负有责任，就要像盘存货物一样列一份清单。

大多数职业经理人都要对人负责，这就意味着他们有责任管理好这些员工的时间。

从可用时间的角度来思考可以帮助职业经理人在必要的时候做出必要的决策。为了保持部门工作的进度，哪些任务可以推迟或者取消？把时间作为一种资源来考虑，可以帮助职业经理人对问题做出反应并采取必要的补救措施。

职业经理人要能对员工进行有效的管理，首先必须知道他们能做些什么。

要避免把任务分派给了员工，而他们根本没有掌握完成任务所需的技能，或者没有接受过必要的培训。

职业经理人若想知道部门内每一位员工都有哪些能力，必须了解他们的特长，而初步印象就是通过他们的履历表获

得。然后制定一份员工专长表。

员 工 专 长 表

姓 名				性 别			出生年月		
部 门				职 务			文化程度		
公 司 培 训 成 绩	优	良	一般	公司外 培 训 成 绩	优	良	一般		
专 长									

通过为部门内的每一位员工建立一张这样的员工专长表，职业经理人就会了解他手下有什么样的可供利用的人力资源。一旦有了新的任务，职业经理人能够很容易地决定谁是最合适的人选。

经过一段时间的观察，职业经理人似乎可以看出每个员工具备什么技能、缺乏什么技能，还需要什么培训。但事实往往不是这样，因为有些员工十分擅长隐藏他们的缺陷。他们害怕让经理知道自己不懂的东西。

一种揭示事实真相的方法是与部门中的每一位员工进行私下的交谈。问他们下面的问题：

- (1) 你最喜欢做你工作中的哪部分？
- (2) 你为什么最喜欢那部分？
- (3) 你想让公司分派你做什么工作？
- (4) 你为什么认为自己擅长做哪件工作？

(5) 你是否具备一种公司所不知道的技能？

(6) 你是否想掌握某种特殊的技能？

(7) 关于公司如何更好地运用你的技能，你是否有什么建议和想法？

(8) 你最不喜欢做什么？

(9) 你最不喜欢它的什么？

(10) 如何才能使它变得不那么令人不愉快？

一般的规律是，人们喜欢做那些自己做得好的事情，而不喜欢做那些令人遭受挫折或者掌握起来有困难的事情。发现员工们不喜欢做哪些事情，就会知道他们缺乏哪些技能。

如何充分利用资源和技能

工作场所的和谐产生于将资源和技能与任务的合理匹配。这种分配方式的一种更简单的表述方式是，让员工和高级管理层双方都满意，分配员工们做他们最擅长的工作。职业经理人可以根据完成任务所需的知识、技能的类型将任务进行分解，然后再根据部门中员工所具备的知识和技能将任务与人相匹配。

比如这种方法可以应用于每个办公室的文件整理。

首先，把这项任务分解成几个基本元素：

按照要求打印文件头的标题。

把文件放入合适的文件头中，然后再将文件头放入文件柜的合适位置。

根据需要找出归入档案的文件。

其次，做这项工作需要的技能：

基本的打字能力。

手指要具有一定的灵敏性。

第三，所需的知识：

对公司文件系统的基本了解。

英语字母方面的知识。

另外一个要求是需要一个没有多少想像力的人来承担这项工作，因为它可能是非常令人厌烦的。但是，把人的个性类型与工作职务相匹配本身就是一个非常复杂的题目。

执行这项任务所需的技能和培训是非常少的，这就是为什么在许多公司中处理文件的秘书一职常常是最初级的职位。通过把公司的文件放入计算机文件系统或放在缩微胶片上，可以实现文件管理系统的自动化，这时需要的技能和培训就提高了好几个档次。

把工作分解为基本元素，然后再确定每个元素所要求的技能或知识，这一过程可以应用于任何一个公司的任何一项任务。根据所需的技能、培训和知识将部门中的每项任务都加以分解。然后将工作要求与部门中的员工所具备的技能和培训相匹配。这是一个使部门尽可能地富有效率的好办法。

把工作分派给那些能做得最好的人去做，不但提高了部门效率，而且对于鼓舞士气也是非常有益的。人们喜欢去做他们做得最好的事。

当然，职业经理人应该确保员工的技能总是在不断地提

高，而新手正在被“带着”掌握必要的技能。

如何取得高级管理层信任

职业经理人如何做，才能得到高级管理层的赞许？一般从以下几个方面做起：

(1) 受信赖的职业经理人能充分理解他们部门的使命。他们知道应该做什么；他们总是十分谨慎；他们能够把事情做对；他们知道如何倾听以及如何对高级管理层的指令做出反应；他们能够把这些指令翻译给部门内的员工们。

(2) 职业经理人能够保留住他们的好员工。他们部门中的士气高涨，他们懂得如何强化纪律，但他们仍然受到人们的尊敬。

(3) 职业经理人有能力控制其部门内部绝大多数问题的事态。他们不会一个劲儿地跑到高级管理层那里去寻求解决问题的方法。

(4) 职业经理人总是处在前锋的位置。他们保持着一种积极的“我能做到”的态度。

(5) 职业经理人在需要的时候会坦诚地表露他们的意见。他们对于如何用最好的方法去完成工作能提出有价值的见解。

(6) 职业经理人能与其他部门的经理很好地相处。他们不玩弄权术，不浪费时间浪费在琐碎的小事和互相扯皮上。

(7) 职业经理人能够排除难题，使工作顺利完成。

(8) 职业经理人总能出现在你需要他们的地方。

(9) 职业经理人不借故推诿。当出现问题的时候，他们能够勇于承担责任。

(10) 职业经理人在准则范围内行事。他们在一系列限制内工作：预算、人员编制、时间，同时又能够完成预定的任务。

可是当一名职业经理人刚刚接受任命的时候，就限制了其职责范围，也就必须弄明白以下情况：

(1) 应当发现高级管理层对该部门有什么期望。为了发现高级管理层需要什么，一定要问。

(2) 职业经理人对部门内的员工们负有责任。他们的要求也必须得到满足。

(3) 对职业经理人自己来说，只能得到更多的工作、更多的问题，当情况糟的时候会得到更多的责备，而一天的时间则看起来似乎总是不够。

(4) 职业经理人有责任为整个部门确定哪些是处于优先地位的工作。员工们要从职业经理人那里接受领导。职业经理人所说的话是重要的，或者变得重要。

(5) 在确定工作的优先性时，首先要从高级管理层的期望考虑。

(6) 包括职业经理人在内都要对资源进行管理。资源可以定义为资产、人和时间。

(7) 从对资源所责任的角度来分析工作，对职业经理人来讲是非常重要的。公司到底把哪些资源交给自己照管呢？

(8) 最难管理的资源是时间。要设法管理好时间资源。

(9) 为了有效地管理员工，职业经理人必须把他们所具备的知识和技能弄清楚，做到心中有数。

⑩ 充分理解部门的使命，按照高级管理层的期望去做，就能取得高层管理者的信任。

如何制定计划的具体程序

职业经理人希望能帮助他们的部门高效运作，而高效运作的开端是计划。而好的计划如同好的地图。计划就是帮助他们到达目的地的地图。

在每一个业务项目开始之初就制定计划，这是一种很好的做法。

(1) 设定目标。如果没有目标，计划就没有意义。目的地决定了路线。弄清目的地还提供了另外一个好处，那就是使职业经理人能够问自己这样一个问题：这是不是我们真正想去的地方？

对于职业经理人来说，设定目标的第一步就是问下面几个基本问题：

部门的使命是什么？

谁是部门的“顾客”？部门的顾客不一定都处在公司外部，他们可能是公司的另一个部门。比方说，在大多数公司里，信息处理部门服务于公司内部其他部门的需要。

这些顾客需要什么？我们如何满足他们的需要？