

《职业经理人的生存法则》

图书基本信息

书名：《职业经理人的生存法则》

13位ISBN编号：9787801883971

10位ISBN编号：7801883977

出版时间：2004-9

出版社：现代出版社

作者：郝淑丽

页数：266

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu000.com

《职业经理人的生存法则》

内容概要

现代经管系列。

如果作为职业经理人的你，某天面对职业生涯中的点滴危机，可以凭借本书提供的法则，轻松化解，则身为作者将对此甚为荣幸。当然，更希望的是你看完本书后，获得的有益的启示能让你潇洒漫步职场生涯，而不必担心有任何生存的危机出现。

《职业经理人的生存法则》

书籍目录

- 1 总纲 择木而栖
- 2 时刻为股东利益着想
- 3 握好“平衡棒” 应上有方
- 4 具备强大的执行力
- 5 创新有方
- 6 今天，你授权了吗
- 7 增强团队的凝聚力
- 8 “铁面无私”
- 9 求贤若渴，培育英才
- 10 完善自身修养
- 11 自我修炼

书摘1 4. 结构第四 职业化的管理所依靠的是完善的制度而非人治，即企业内部运营需要靠一些规范化的制度来规范所有人的行为，而不是仅仅凭老板或者CEO的随意指挥。一个企业职业化管理中最重要的部分也是对老板的约束。如果对老板本身没有约束，那职业经理人对老板就会心存疑虑，这个企业就不会形成真正的职业化的管理。一个职业化的管理体系是要靠程序和规则来管理企业，而非靠兴趣、感情；职业化的管理者是靠能力和品德取得岗位，而不是靠出身和关系，这点非常重要。最后一点，职业经理人是靠出售知识和服务得到报酬，而不是靠出售产品得到报酬。企业家和职业经理人有一个很大的不同——企业家不能靠出售服务和知识来得到报酬，而职业经理人是靠出售知识和服务得到报酬的。

这几个定义可能你听起来有点抽象，但它们可以告诉我们一个重要的事实，即职业化的管理和家族企业并非不相容。如果一个家族控制的企业是按法治的原则去经营、管理，那么它也可以称得上是职业化的管理。而治理结构的规范化就成为职业经理人能否成功的关键。所谓公司治理结构，简单地说就是政治经济体系中的企业制度安排。这种安排决定企业为谁服务，由谁控制，风险和利益在投资人、管理层、员工和相关利益群体之间怎样分担，以及企业最高领导班子怎样构架，怎样决策。以产权结构为核心的企业治理结构，其重要性正给社会各界充分认识。不但对中国来说至关重要，对西方成熟的公众公司也一样重要——股民们巴望着有一个优秀的董事会可以让他们“搭顺风车”赚点安稳钱。

对组织机构的要求 如果通往困境的道路是用美好意图铺筑的，那么为成功而付出的汗水将会因对权力的欲望而白白浪费。我们常常抱怨“政治性活动”——这是由于政治原因而发生的事情。从某个角度讲，公司是个政治体系，而管理者不可避免地要扮演政治角色。成功管理者必须弄懂政治，并且具备操纵它的能力。因此，规范化的企业治理结构必须有一套行之有效的组织机构，包括股东会、董事会、监事会以及高层经理人员组成的执行机构，但又不局限于组织机构，而且包含着融资结构的选择和安排。企业治理结构本身就是所有者、董事会和高级管理人员组成的一种组织结构。在这种结构中，上述三者之间形成一定的制衡关系。对董事长和董事会成员来说，董事会与总裁和企业高层领导团队之间究竟应该是一种什么关系，如何做到既监督又信任，既知情又超脱，既干预日常运作又不被架空？很多问题都需要研究。比如说，总裁和董事长的人选是不是应当分立？对此，几乎所有的管理学家都主张分立，但是，至今为止，就在美国也几乎有75%的企业总裁和董事长是由同一个人“双肩挑”的。是理论过于超前，还是理论脱离实践？对此目前尚无定论。

对财务结构的要求 2001—2003年，以美国为代表的全球性公司财务丑闻，使财务报告的公正性不断面临挑战。领袖企业如安然、世通和Global Crossing（环球电讯）等的丑闻，使公众投资者震惊，并对投资银行分析师的判断产生了极大疑问。由此揭示的问题是：现代商业社会中，企业的经理人和战略投资者之间永远存在着信息的不对称，财务报告已超越了简单的数字罗列，成为经理人管理和沟通的工具。

那么，如何识别信息，理性质疑，进而甄选出决策依据？公司经营行为的多样化，投融资行为的复杂化，及随之而来的风险管理活动等等的陷阱，都给战略投资者认清财务报表、还原企业真实面目，带来新的挑战。以原美国能源领袖企业安然为例，安然成立了特殊目的的实体公司SPE，独立于母公司，公司和特殊实体交易，虚增了销售，而且特殊实体公司的负债实质为母公司所用，使母公司负债形式更具有隐蔽性。丑闻之后，这个巨大实体的真实负债才逐步为分析师认知。

因此，对于职业经理人来说，建立完善的财务结构，了解加盟对象的财务报表幕后到底有何玄机，是最关键的一步。

对运行机制的要求 企业的迅猛发展很大程度上取决于企业完善的运行机制——对经营领域和项目的准确把握，独辟蹊径的业务流程和盈利模式，前瞻性的产品和市场战略……不过问题在于，没有什么能够保证经理们总是料事如神、英明果断。规范化的企业治理不仅是一套静态的组织机构和制度安排，而且是一个实际运行以及监督指导的过程。企业就是利益相关者的利益共同体，企业的治理就是委托人和代理人、所有者和职业经理人、债权人和债务人之间的互动和博弈。因此，企业治理结构的组织机构安排固然重要，但是更重要的是这些机构实际上在做什么，如何做，以及为什么这样做或那样做，这才是治理结构的本质和要害。相对而言，机制的建立对于企业来讲最为迫切，会议机制、午餐会议机制、周末企业发展沙龙机制等都是可以具体操作的制度。

5. “管理”老板第五 如何有效处理你和老板的关系？我们从IBM前任总裁小汤姆斯·沃森这一段话或许可以看出些许端倪：“野鸭子每年冬天都要从北方飞到南方，一些北方人因为喜欢鸭子，经常为它们提供食物。于是，一些野鸭子因贪恋这些食物便留在了北方，并渐渐被驯化成了家鸭，也飞不动了。因此，人们只要停止提供食物，它们就只有死路一条。

《职业经理人的生存法则》

而那些每年不辞辛苦坚持飞往南方的野鸭子仍然活得很好，并且越来越健壮。人也同样如此。如果一个人只会跟着他人的指挥棒走，他就会失去想像力，失去创造力，失去进取心，同时也会失去自我生存的能力。我需要的是会飞的野鸭子，是活生生的人。我不希望我周围的人只会对我说‘是’，我真的希望员工能经常推开我的房门。大声对我说：你错了！你应该……惟有如此，我才能坐在这把交椅上而无后顾之忧。”

我们通常会提及如何管理我们的团队成员或下属，但是如何处理和老板的关系呢？《哈佛商业评论》就此提出了“如何管理你的老板”的问题。他们认为，在现代公司中，下属不是单纯依赖他们的上司，复杂的环境要求当事双方相互依存：上司同样需要他的团队。这也印证了小汤姆斯·沃森上面的那段话。

瑞士IMD工商学院通过研究，总结出了一些准则，试图回答一些职业经理人在“管理”他们老板或上司方面常遇到的问题，目的是帮助你 and 老板建立更加有效的关系，促使他们作出更快、更好的决策并增加相互的信任。……

《职业经理人的生存法则》

媒体关注与评论

代序 职业生涯如何生存下去 有一个关于土豆、石头、咖啡豆的故事：人们把这三样东西在锅里煮，曾经坚硬的土豆很快变得软塌塌的，石头纹丝不动，又硬又没有味道，而咖啡豆既保持了一定的硬度，又散发出诱人的清香，熬出醇美的咖啡汁。土豆、石头、咖啡豆的隐喻，基本上代表了现代企业职业经理人的不同生存状态。有人说，二十一世纪是中国职业经理人的中兴时代。的确如此，伴随着中国企业规范化、国际化的进程，企业对经理人职业化的要求越来越高，中国的职业经理人群体也开始逐渐壮大，并成为当今企业领导层和管理层中不可或缺的力量。然而时代赋予职业经理人的不仅是荣耀和责任，更有着这个商业竞争激烈的时代所特有的压力和危机感。职业经理人们经常要面对的是企业外部竞争对手的竞争和内部领导者的业绩要求，以及不断变化着的环境。现代企业中，仅凭业务能力和从业经验，已经不能成为一个合格的经理，现代职业经理人必备的职业素质，由管理潜质、领导能力、影响和左右他人的能力、分析和判断能力、智商、情商等多种素质特点综合构成。欠缺了任何一种素质，都可能被竞争所淘汰。经理人必须清楚，面对充满不确定性的外界环境，把企业领向不败之路的秘诀在于建立了一个重视创新、变化和适应不同观点、技能及背景的富有弹性的企业组织。而要达到这样的目标，职业经理人本身必须注重修炼，首先把自己的“弹性”丰富起来，这才是在动荡的商界中有效的发展之道。另一方面，由于经理人与雇主间“委托——代理”的性质，职业经理人的职业目标在某些时候会跟雇主的目标产生冲突。企业的所有者将资本交给职业经理人去运作，而运作结果的好坏既不能完全预知，又不能完全控制。这是由于经营本身既存在着各种客观风险(如政治、经济、市场)、技术风险等；同时还有各种主观风险(如职业经理人的能力)、道德风险等。因此职业经理人的职能本身就潜藏着各种内在的冲突。这些冲突既可能是推动企业发展的动力，也可能成为阻碍企业发展的陷阱。那么，究竟如何在这样的双重压力下生存下去？每个职业经理人都在渴望一个完美的答案。事实上，这样一个方法性的问题不可能用一种程式化法则的罗列来回答。但正如“行为法则可以决定行为结果”的真理所示，一套理性、科学的分析职业经理人该如何生存的法则性建议，至少可以让你在职业经理生涯中获得有益的启示，在激烈竞争的生存环境中保持一个清醒的头脑，从容地应对可能出现的生存危机。如果作为职业经理人的你，某天面对职业生涯中的点滴危机，可以凭借本书提供的法则，轻松化解，则身为作者的我将对此甚为荣幸。当然，我更希望的是你看完本书后，获得的有益的启示能让你潇洒漫步职场生涯，而不必担心有任何生存的危机出现。如此，则不违著者“开卷有益”的初衷。

郝淑丽

2004年8月

《职业经理人的生存法则》

编辑推荐

现代经管系列。 如果作为职业经理人的你，某天面对职业生涯中的点滴危机，可以凭借本书提供的法则，轻松化解，则身为作者将对此甚为荣幸。当然，更希望的是你看完本书后，获得的有益的启示能让你潇洒漫步职场生涯，而不必担心有任何生存的危机出现。

《职业经理人的生存法则》

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu000.com