

EMBA复习辅导：职业经理人的十二项修炼 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/177/2021_2022_EMBA_E5_A4_8D_E4_B9_A0_c71_177921.htm

20世纪初，科学管理之父泰勒运用时间与动作研究，发明了科学管理并带动生产革命，1954年管理大师彼得·杜拉克出版《管理的实践》，正式叙述职业经理人的角色与管理方法，在20世纪末的中国，对于职业经理人的角色与职能，仍有许多认识不足之处，本文期望能提供您更清晰的架构与更丰富的内涵。

21世纪的竞争是人才的竞争来源：www.examda.com 改革开放至今20年，企业的经营管理从早期的粗放型到精耕细作，从无序的竞争慢慢走向规范化的运作，从靠关系拼胆子大到靠关系也讲实力，从追求短期的成功到考虑永续的经营，从卖方市场走向买方市场，从片面局部竞争，演变成全面性、甚是全球性的竞争，这当中所应用的竞争工具也愈来愈多元化，例如关系的应用、政策的支持、银行融资、奇特点子、营销策划、媒体炒作、资本运营、收购合并、企业文化、CIS...等真是琳琅满目，随着企业规模的增长与竞争的复杂化，组合这些经营要素，已经不是任何干练的一把手所能胜任的，因此人才队伍的建设将会成为角逐下一个世纪企业王国的关键要素，国际级的企业纷纷建立自己的企业大学，迫切培养人才，便是最佳的写照。然而那样的人才算得上是人才？又有那些人才是企业应该大力招聘、培养与留住的人才？答案是经理人，特别是职业经理人。谁是真正的职业经理人？职业经理人是誰？来源：www.examda.com 首先要分辨的是职业经理人不是以下这些人，过去许多企业对人才的观点有几个误区，其

一：识途老马--在单位待的时间够久，经验丰富，见多识广，这些人对于变动不大的环境挺管用，但面对变化万千，甚至需要国际化、现代化运作时，往往成为改革的阻力。其二：领导班子--在组织的高层，位高权重，一呼百应，这些人过去有较佳的关系、较好的成绩或较少的错误，才能拥有今天的地位，但并不代表他们擅长运作现代化的企业组织，或具有在市场经济竞争下的获胜能力。其三：知名人士名片的头衔众多，履历表的经历一大串，令人眼花缭乱，这些人要讲故事、论道理可能相当精彩受欢迎，但是否具有真正把事做好的实力，能否与企业中其它人员有效合作，则需要深入研究。其四：个人英雄--不论什么疑难杂症，大小事情，只要有他在，一定能搞定，这些人是组织不可缺少的英雄，如果他们放假，退休或被挖角，组织立刻停摆。以上的四种人不是不好，而是面对现代的竞争，已经不够好，必须上升到另一个层次，才能适应当前的需求，而这样的人才，我们把他们统称为职业经理人。职业经理人现今受到许多的重视，但也有不少的误解，其中最常见的便是拿钱办事缺乏忠诚度，一有机会便会跳槽，只为个人生涯考虑，不为组织着想，架子很大，不好管理，合作意识差，要价很高，但不一定有贡献，空有学历，没有实力等，这些都是现在的实况，也是代表我们对职业经理人的角色定位，以及作为职业经理人本身应有的技能，缺乏充足的了解所造成的，只要我们能认清这些事情，对于企业便能以此评鉴并求得好人才，对于个人也能知道自己有何不足之处，以便能自我超越，成为胜任的职业经理人。职业经理人应有的素养来源：www.examda.com 职业经理人的定位，是以担任管理职务为职业的专业人才，

在早期的社会中，人们以农林渔牧为主要工作、自给自足，慢慢出现以手工艺为主的技术人员，工业革命后，有了现代的企业组织，但直到本世纪初，企业的组织都比较小，由企业的拥有者直接领导工人，或加上几个亲戚、得力助手，便能有效掌握整个企业，自从泰勒发明科学管理，加上福特汽车公司将此方法有效运用在生产线上之后，企业的规模快速增大，膨胀到数万人甚至数十万人以上，这时便需要依赖为数不少的管理人员进行计划监督的工作，另一方面企业的所有者，由于股票上市或产业过大，逐渐将经营权分离出来，聘任专业人士进行公司的日常运作，这两大趋势造就了今日的职业经理人，所以从本质上而言，职业经理人是以其专业管理能力，协助企业拥有者进行经营管理职责的人，其对于现代企业的运作能力，必须使委托他的股东们能够获得高度的信赖与应有的回报。职业经理人要做到以上的境界，需要以下的职业化能力，称为KAS，K指的是拥有充足的专业知识，例如商业知识、政府法规、产品行业知识、科技知识，管理知识等，A指的是敬业的态度，例如积极热情的工作态度，负责守法、保守业务机密、不从事与公司利益相违背的工作，能与他人合作，愿意栽培部属等，S则是指纯熟的工作技能，包含四个方面，思维能力、组织能力、绩效管理能力和专业风采，以上这些能力的组合，使职业经理人能有效的完成任务，从另一方面而言，具有这些能力才称得上是职业经理人。以下就某一管理机构针对美国500大企业调查出来的结果，认为职业经理人最重要的四大方面工作技能作进一步的说明，并提供培养这些能力的方法。思维能力是首要的技能 第一方面：思维技能。作为经理人头脑要能想清楚才能做

好事情，管理大师彼得·杜拉克说："要做对的事，再把事情做对。"Do the right things. Do the things right. 所以培养经理人的思维能力是最重要的事，也是最抽象最难培养的，思维技能表现在三个方面分别是拟定计划、制定决策与解决问题。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com