

二把手获取老板信任的处事原则

某企业副总经常在一些问题上与老总意见不合，久而久之双方产生了隔阂，老总认为，该副总是故意不配合他的工作，凡事总是和他“顶牛”，于是不再信任这位副总，并在工作上把他“闲置”了起来。而另一位副总几乎是唯老总的想法是瞻，很少在一些问题上提出过与老总不同的意见，是典型的“紧跟派”，被员工私下里称为老总的“代言人”或“传声筒”，自然也深得老总的“信任”。但长此以往，班子很不团结，严重影响了班子的决策效率，甚至影响了企业的发展。

上述现象无论在国企还是民企都存在，并具有一定的普遍性，只不过前者在国有企业更多一点，后者在民营企业更常见。其实，作为企业的二把手凡事跟 CEO“顶牛”或是“紧跟”都要不得，两者都不能使其跟 CEO 建立真正的信任关系。我们这里所说的信任是工作上的信任，是品德和能力上的相互认同，是共同为谋划企业发展所建立起来的相互尊重、相互信赖的关系，不是单纯的私人交情，更不是那种为了私利的信任。那么，二把手到底怎样才能与 CEO 建立起良好的信任关系，达到工作配合默契、私人关系甚笃的境界呢？

明确自身定位

首先，作为企业的二把手，既不同于 CEO 的私人助理，也不同于一名普通的员工，他是企业的高管和领导班子成员，他承担着重要的领导和经营责任，在 CEO 的统一带领下，在集体决策和分工管理等方面行使自己独立的判断和权力，这是需要副总们明确的自身定位。

掌握关键原则

在企业中，二把手与 CEO 的信任关系包括两个层面，一是工作层面的信任，二是个人层面的信任，即所谓“人”和“事”两个方面。所以在建立信任关系的过程中，副总们需要两者兼顾。

从管理角度看，尤其是对于职业经理人而言，副总们需要在做事或者说在分工管理的工作上体现出自己的能力和水平，这样才能分担 CEO 的经营压力，才能起到二把手的真正作用，CEO 才能更放心地将工作重担交给

你，才能赋予你更大的责任与权力。在这方面，二把手需要掌握三条原则：一是公司利益最高原则，作为高管应始终秉持这一理念，要先公司后个人，并时时处处加以体现。二是绩效优先原则，个人能力要以绩效说话，作为高管你对公司的经营绩效贡献有多大？你个人的绩效怎么样？不找借口，以绩效赢得 CEO 和同事的尊重与信任。三是敢于负责原则，管理大师德鲁克认为，对高级管理人员而言最重要的是责任。作为高管要敢于对自己负责的事情和为下属承担责任，不推诿，知错就改并在今后的工作中把事情越做越好。

在做人方面，同样需要掌握三条原则：一是诚实守信原则，对公司诚实，在经营和管理上不弄虚作假，对上下级和公司客户守信，自己办不到的事不随意承诺。二是谦虚正直原则，对上级谦虚，对下级要有胸怀，判断是非曲直要客观公正。三是言行一致原则，不论你是什么管理风格，都应该尽量做到言行一致。作为高管应努力践行并带头执行公司的文化，通过自己的品德和人格以及公司内外评价赢得 CEO 对你的信任。

避讳重要禁忌

在处理与 CEO 的关系时，无论是在管理原则还是个人言行上，副总们都应力戒以下事情的发生：一是在进行集体讨论决策时，作为班子成员，有意见或建议一定要在会上发表，切忌“会上不说，会下乱说”；对于未作决策的事情，要注意保密，不要对外私自散布个人意见。二是在会上与其他人不同意见，特别是与 CEO 意见相左时，讲话要对事不对人，切忌形成人身攻击，并且对于集体做出的决定，即使与自己的想法不合也应坚决执行，让时间证明决策的正确与否。三是避免拉帮结派，尤其是不能形成反对 CEO 的势力，挑战 CEO 的权威。四是在言行上保持与公司战略、公司大的决策相一致，也就是与 CEO 为代表的高管层相一致，避免自以为是的做法影响 CEO 对你的信任。

讲求管理艺术

二把手要想取得 CEO 对你工作上的信任，而且达到私人关系上的融



洽，还需讲究一点管理艺术。一是做事情尽量从公司全局出发，从 CEO 的角度着想，不仅提出你管理或工作上的想法和要求，还要提出解决问题的方法或方案，以便于 CEO 进行选择或决策，尽量不要将问题上交，避免造成 CEO 的被动或尴尬。二是对自己负责的事情，也要尽量向 CEO 通报，确保老总的知情权。对需要汇报的事情，一定不要擅自做主，及时就关键节点和结果向 CEO 汇报，由老总拍板或授权，这两点在民营企业老板那里尤其重要。三是注意与 CEO 的非正式沟通，创造良好的私人氛围，增进双方的个人感情，取得 CEO 对你的工作甚至

生活的理解与支持。

二把手与 CEO 建立信任关系说到底都是为了企业的长久发展，不应该仅仅是为信任而建立信任关系，这是本文的根本涵义。所以我们认为，无论是职业经理人还是非职业经理人，作为二把手要与 CEO 建立信任关系，既不必趋炎附势、刻意奉承、失去自我，也不必需求什么灵丹妙药。只要找准自己的定位，掌握好上述关键原则，避免一些行事上的禁忌，多学点管理艺术，就能获得事业上的成就，从而获得 CEO 的真正信任，使自己的职业生涯走得顺畅。

《(经理人)》

现代公司管理中的个性化价值追求

管理学者高沙尔提出的个性化公司，在管理思想史上具有独特的价值。它预示着一种新的公司哲学正在出现，引导着新的企业价值发展方向。

管理贡献之一：公司是社会价值的创造者

受以往经济学的影响，人们普遍认为公司就是要追求利润。如果以追求利润为宗旨，为了超额利润，公司当然可以采取阻碍资源自由流动的行为。“正如经济学家所指出的，如果存在真正的自由竞争，公司获得的利润不可能超过其资源的市场价值。因此，公司战略目标是防止这类公开的自由竞争，使公司能在分享份额的同时阻止他人将其吞食。”高沙尔认为，经济学家的自由竞争理论并不能很好地解释社会的发展。否则，就难以理解在公司采取措施阻碍社会福利发展的同时，人们的生活质量却有了明显且持续的提高。他强调，经济价值不是在市场竞争中实现的，而是在像公司这样的组织在为实现组织目标的合作中实现的。

高沙尔认为，公司通过两种方式为社会创造新价值：一、通过对产品和服务的不断发明创新；二、在现有产品和服务基础上寻求生产和服务方式的改进。比如，当一种产品稀缺而价昂时，公司会考虑如何提供更多产品，让更多人能消费得起，而不是控制产品供给，维持高价；再如公司能挖掘消费者潜在需求，从而开拓出新的市场，不但自己受益，也使后继者在其中获益。通过这种动态分析，高沙尔提出，“公司不再只是产品和服务价值的主要体现者，取而代之的是公司通过不断地从现有的天然资源中创造新价值来服务于社会，成为社会发展和进步的主要动力。”

而以往的管理理论，导致有些公司，如诺顿和西屋公司，它们的行为紧紧围绕着自己是否得益进行，这种狭隘的利润观让他们成为了“井底之蛙”，对“井”外的财富创造茫然不知。不仅公司与社会之间的关系是这样，而且公司与员工之间也是这样。公司用市场的逻辑处理与员工的关系，员工也“以其人之道还治其人之身”。这样的结果使公司失去了它的创造社会价值属性。

高沙尔强调，公司和市场是不一样的。因为“市场没有自身的目标或看法，它能够无情地铲除效率低下者，而在效率最佳的情况下重新分配资源；但是，出于同样的原因，市场并不善于创造对资源进行重新组合才会产生的革新”。而公司的立足点正在于创新。高沙尔认为，诺顿和西屋这类公司，“它们所能做的一切就是努力从它们所有的业务中榨取更多的效率，他们的战略完全集中在提高产量和削减成本上。它们没有能够进行革新并非由于它们本身没有革新能力，而是因为公司内部所采用的市场规则不允许其在超出现有经营活动的效率之外进行革新”。

要突破这种市场化思维，避免成为市场规则的牺牲品，公司就必须突破自我狭隘利益，由此能够诞生立足于创造价值的个性化公司。这样的公司不仅是经济实体，更是社会机构。作为经济实体，它们寻求使公司生存下去的利润；作为社会机构，它们寻求公司不断革新，为社会提供更多更好的产品和服务。

公司和政权一样，需要社

会承认的合法性。公司的合法性在于它对社会的贡献得到了公众的认可。“历史上很明显的教训是：如果机构失去了社会给予的合法性，机构就会衰退。这正是君主政体、宗教组织以及国家所发生过的现象。这种现象也将会发生在公司身上，除非管理者对重建社会对其机构的信任给予与提高各公司经营业绩以同等的重视。公众看的不是公司获得了多少财富，而是关注公司给社会做出了什么贡献。”

管理贡献之二：公司与员工的新道德契约

雇佣关系是现代企业制度的重要内容。员工遵守公司政策和战略，完成公司任务，公司为员工提供工作，并支付劳动报酬。这种现有的劳动关系契约，建立在双方斤斤计较的经济关系基础上。于是，社会陷入了算计的泥潭，也引发了员工对企业的普遍不满。高沙尔指出，“尽管人们可能会为获取最高的收益而像经济领域的雇佣兵一样长期强制自己工作，但大多数人也渴望得到由大家庭式的组织归属感所带来的满足感。”

为了消除这种困境，高沙尔提出，必须重塑一种新的契约关系，这种新的契约关系应该是：员工有责任使工作取得最佳业绩，并能进行持续性学习，以适应不断变化的经营环境；公司确保每位员工的雇佣自由，而不是提供就业保障，并能为员工持续学习提供技能培训，提高员工在公司内外求职的灵活性。公司为员工发挥才能提供振奋人心的氛围，员工为公司尽职尽责履行道德承诺。在这种新的契约中，员工不被看作是一种经济资源，而是责任主体和价值创造的源泉。“新契约认为，只有市场能为就业提供保障，并且在市场中所创造的业绩并非来源于高层管理者的全能智慧，而是来自于有能动性、有创造力及专业技能的全体员工。然而，它同时也认为，公司对员工负有长期保障及改善其生活的道德义务，并且有义务帮助他们成为他们所选择的业务领域中的最优秀的员工。”由此，旧有的经济契约转变为新型的道德契约。

管理贡献之三：高层管理者职能的转变

以往的企业高层立足于战略，进行资源配置，通过一套复杂的控制体系，以计划为参照，监督事业部的业绩表现。当知识代替资本成为企业至关重要的稀缺资源时，这种模式发生了改变。变化表现在：高层较少执行谨慎确定的战略，而是建立一种充满活力的目标；较少重视正规结构，而是重视有效的过程；较少控制员工行为，而是培养员工个人能力。高沙尔一针见血地指出，“他们超越了战略、结构和体系的旧的管理原理，而开始建立一种更广阔、更有生命力的管理哲学，即建立在发展目标、过程和员工基础上的管理哲学。”究其本质，这种转变，是管理方向由控制向服务的转变，指导思想由他治向自治的转变，管理方法由指令向营造氛围的转变。高沙尔把这种转变表述为：超越战略，发展目标；超越结构，发展过程；超越体系，培育员工。高沙尔的思想或可商榷，观点或可辩驳，论说或可质疑，但他的思想闪光将会给管理学增添新的内容。《(管理学家)》



彼得·德鲁克(Peter F. Drucker), 1909 年生于维也纳, 先后在银行、保险公司和跨国公司任经济学家与管理顾问, 后辗转贝宁顿学院、纽约大学等任哲学、政治学和管理学教授。德鲁克的研究领域涵盖了管理学、政治学和社会学的诸多范畴, 这使得他的作品具有宽广的视野和恒久的穿透力。他被誉为“现代管理学之父”、“大师中的大师”。

1954 年 11 月, 德鲁克的《管理的实践》一书出版, 精辟地阐述了管理的本质: “管理是一种实践, 其本质不在于‘知’而在于‘行’; 其验证不在于逻辑, 而在于成果; 其唯一权威就是成就。”在该书中, 德鲁克以“管理企业、管理管理者、管理员工和工作”为主轴, 就管理者的角色、职务、功能的认知及其未来面临的挑战进行了系统的阐释, 掀开了管理的奥秘与实务。后来, 1973 年出版其巨著《管理: 任务、责任、实践》, 为管理学的学习者提供了一本既有完整的理论体系、又具有极强的可操作性的系统化教科书, 被许多国家的企业与学术界奉为管理学的“圣经”和“百科全书”。

作为第一个提出“管理学”概念的人, 德鲁克总是以其独有的思考力和洞察力引领时代: 上世纪 50 年代初, 当绝大部分的企业管理者都不知计算机为何物之时, 德鲁克就指出计算机终将彻底改变商业; 1961 年, 他提醒美国要关注日本工业的崛起; 20 年后, 又是他首先警告说这个东亚国家会陷入经济滞胀; 在 1969 年德鲁克就预言知识员工将作为一种新的劳动者类型出现, 他们的职业将不再依靠出卖体力而是所学知识, 并认为提高知识员工的生产率将成为提高一个国家或一个企业组织竞争力的关键课题; 德鲁克又率先对“知识经济”进行了详



彼得·德鲁克：现代管理学之父

细阐释，认为未来的组织将是信息或知识为基础的，革新旧的事业理论并进行知识创新是管理人的最大难题和挑战。

德鲁克颠覆了有关企业的传统定义，首次在管理思想史上提出了企业的目的是创造顾客而不是利润的观点。德鲁克认为，现代社会是一个“组织的社会”，通过组织这个器官来协调个体存在与社会存在之间的张力，能够有效抑制社会动荡的产生。企业就是一个“由人创造和管理的，而不是由经济力量创造和管理的”组织。为此，德鲁克认为企业的存在本身应该从三个层面来理解：它是一个需要为社会和企业所有者创造价值的经济机构；

它也是一个为人提供工作机会同时培养他们产生更卓越经济绩效的社会组织；另外，它深植于社会之中，受社会价值观、社会形态影响，但也能够改变外部环境。这意味着，企业是通过提供产品和服务的方式来实现在多重目标，经济行为、经济制度和经济理性是为实现非经济因素的目标的手段。因此，是顾客决定了企业是什么，企业应该为社会目标服务，利润是企业经济活动的结果而非企业存在的原因。

1954 年，德鲁克提出了一个具有划时代意义的概念——目标管理。它是德鲁克所发明的最重要、最有影响的概念，并已成为当代管理学的重要组成部分。德鲁克认为，并不是有了工

作才有目标，而是有了目标才能确定每个人的工作，所以企业的使命和任务必须转化为目标。目标管理是以相信人的积极性和能力为基础的，管理者不是简单地依靠行政命令而是运用激励理论，引导下属自己制定工作目标，自主进行自我控制，自觉采取措施完成目标，自动进行自我评价，从而最大限度地激发员工的生产潜能，以提高员工的效率来促进企业总体目标的实现。与传统管理方式相比，目标管理的优势主要体现在三个方面：一是权力责任明确，在前瞻性地制定企业的整体目标的基础上，合理制定企业各部门员工的目标，通过明确职责、划清关系，使每个员工的工作直接或间接地同企业总目标联系起来；二是从“社会人”的假设出发，要求管理人员对下级采取信任型的管理措施，强调职工参与以提高他们对总目标的知情度和责任感，实行“自我控制”和“自主管理”，能够较好地调动职工的主动性、积极性和创造性；三是注重结果，效益优先，即不以行动表现为满足，而以实际成果为目的，工作成果是评定目标完成程度和奖评考核的主要根据。因此，目标管理又称作成果管理。

在德鲁克看来，再高效的组织，如果没有有效率的管理者和员工的支撑，组织的效率也不可能得到实现。因此，德鲁克曾经向中国读者首先推荐的除《管理的实践》外，就是倾注了其极大心血的《卓有成效的管理者》一书。在该书中，德鲁克从管理者的培养和教育角度阐述了有效的管理者应该具备的基本技巧和素质。管理者的成效往往是决定组织工作成效的最关键因素，并不是只有高级管理人员才是管理者，所有负责行动和决策而又有助于提高机构工作效能的人，都应该像管理者一样工作和思考。德鲁克明确提出，一位卓有成效的管理者，一般具有以下几个特征：重视目标和绩效，只做正确的事情；一次只做一件事情，并只做最重要的事情；作为一名知识工作者，他知道自己所能做出的贡献；在选用高层管理者时，他注重的是出色的绩效和正直的品格；他知道增进沟通的重要性；他有选择性地搜集所需要的信息；他只作有效的决策。

(吴兴智)