

中国职城 简报

宁波职业经理人专属内部参考
2022年1月号（总第283期）
主办：宁波市职业经理人协会

目 录

【职场前沿】

人才管理 | 美的如何打造职业经理人队伍？

为什么“职业经理人”越来越受欢迎？

【职城活动】

浙东哲学小村二期建设项目通过验收

“共享经济与企业数字化赋能”专题辅导讲座在古林镇葑里村举行

【最新政策信息】

2021 年度海曙区工业企业技术改造项目开展中

宁波发布实施意见加快培育制造业百强企业

2022 年度高新技术企业预申报工作的通知

【最新服务信息】

宁波市职业经理人协会 1 月份新增服务菜单

【行业信息】

全职联三届十五次主席团会议召开

合肥市职业经理人协会召开三届一次会员大会暨换届大会

福建省职业经理人协会第四届职业经理人峰会成功举办

浙江省职业经理人协会成立创新融合专业委员会

【职城简讯五则】

【职场前沿】

人才管理 | 美的如何打造职业经理人队伍？

文/精亦诚刘欣

很多企业家朋友，会经常和我说起，高管团队打造的话题。每次说到这里，都会问道：“美的高管团队，走的是职业化道路。这么多年下来，团队历经多次变革更替，始终能打能拼，又出业绩。美的到底是怎么打造职业经理人队伍的？”

“职业经理人”，在人力资源管理中，并不属于某一职级或职位，早期在美的也是一种比较宽泛的说法，并没有明确的范围界定。直到 2006 年，美的集团开展“打造职业经理人队伍”的项目，在华夏基石的协助下，正式将职业经理人分为三类：内部企业家、职业经营者、专业管理者。

内部企业家，指由股东委托，以集团长期持续的价值增值为目标，并拥有相应决策权的职业经理人，主要包括集团和二级平台第一负责人。

美的目前有五大业务板块：智能家居事业群、机电事业群、暖通与楼宇事业部、机器人与自动化事业部、数字化创新业务。指的主要就是方洪波，同时包括各业务板块的负责人。

职业经营者，指对一级经营单位的经营业绩负直接责任，并拥有相应

经营权的职业经理人，主要包括各事业部、集团直属经营单位的总经理。简单说，就是各经营单位总经理，这是美的事业部制下，最直接创造业绩的总经理群体。

专业管理者，指负责某一职能专业管理，向集团总裁和一级经营单位总经理，直接汇报的职业经理人。主要包括集团各职能部门负责人，一级经营单位除总经理外的管委会成员。

要弄清楚职业经理人，在美的的是如何产生的，就要明白美的的职业化的缘起和运行。总体来说，是何享健在职业化理念下，建立了机制，机制推动了组织，组织锻炼了团队，团队中产生了职业经理人，最后职业经理人又完善了机制。

生生不息，循环往复。从理念的产生，到如今的不断完善，经过了近四十年的打磨，最终形成了美的的职业化的运行体系。

何享健的职业化理念，是美的的职业化飞轮运转的第一推动力。能够这么早就放弃家族式观点，而采用职业经理人来管理，这是何享健从改革开放中，汲取的理念。“解放思想，实

事求是”，是当时的思想方针和社会大潮。何享健专门针对“解放思想”，谈过自己因此发生的改变。“‘解放思想’直接解放了我的用人观念。要不是‘解放思想’，美的可能会跟很多珠三角的同行一样，搞家族式企业，始终难以做大做强。”

如何让各路人才创造价值、让美的在职业化道路上走得更远，成为何享健思考的重中之重。

对于机制，何享健一直是当成企业的头等大事来对待。“美的能成功，最主要的原因是解决了机制的问题。”

“机制是企业管理中的第一重要因素，是工作中的重点和主要问题。”

“宁可容忍一个亿的投资失误，也绝不容忍机制的弱化和衰退。”何享健在职业化理念的驱动下，花费数十年的时间，不断建立和强化企业机制。整套机制的建立，上到公司治理、下到内部管理，打通了美的的任督二脉。

1992 年，何享健积极拥抱股份制改造，在企业内部发布职工内部股，鼓励员工购买公司股票，成为当年广东省，少有的八家试点企业之一。1993 年，美的电器挂牌上市，成为中国第一家，由乡镇企业改造的上市公司。

成为上市公司，是美的建立现代企业制度的开始。实现了公开上市，但当时并没有实现政企分开，所以如

果不进行产权改革，美的就无法完全按照市场规律去运作企业。

美的主要建立了四大机制：分权机制、绩效导向机制、激励约束机制、变革机制。

没有分权机制的建立，美的最多只会出现第三类职业经理人，即专业管理者，而不会出现职业经营者，更不会出现内部企业家。

绩效导向机制是伴随着分权机制，随之建立起来的。因为随着经营权下放给事业部，首先要对权力的使用，有明确的目标导向，其次才是对权力的监控。

激励约束机制，是绩效导向机制能够发挥作用的最主要保证。美的的激励约束机制，遵循“论功行赏、赏罚分明”的基本逻辑。美的从上至下，都严格遵守内部契约，签署过的责任制就是军令状。

美的实施的期权、股权激励，除了和美的的股价挂钩以外，也是和职业经理人的经营业绩挂钩的。奖惩除了体现在物质上以外，在精神上也体现得淋漓尽致。2006 年之后，美的加大了其他方面的约束，如规范运作、诚信和职业操守等，相继出台了《职业经理人基本行为规范》、《职业经理人六条红线》、《竞业限制》等制度。

正是变革机制的建立，才让美的

始终充满活力，才让分权机制、绩效导向机制、激励约束机制，能不断根据市场变化及时调整，有了管理上的分权机制、绩效导向机制、激励约束机制、变革机制，这四大机制的环环相扣，就没有了坐等老板发号施令的被动局面。何享健被称为机制大师，确实当之无愧。

随着治理结构上的规范完善，美的集团从原来的直线职能制组织，逐步发展成如今的股东、董事会和经营者，三权分立的现代化治理企业。至于变革机制，则更是非常明显的体现在组织的变化上。因为美的每一次的变革，都是首先从组织架构的调整开始。

美的就是通过多变的组织，不断给各类人才，创造发挥的舞台，提供表演的机会，从而发掘人才，锻炼队伍。这是对团队的一次锻炼，也会淘汰一些主管、经理、总监甚至总经理，也为更多的年轻人创造了机会。为了解决团队职业化问题，何享健早在上个世纪八九十年代，就通过给予经济补偿等方式，陆续劝退了一批创业元老。

美的的职业经理人，在 1997 年事业部制改革之前，只存在第三类职业经理人，即专业管理者。这种内生型的职业经理人，既懂美的的机制文化，

职业化程度也非常高，反过来又会进一步完善，美的职业化的机制运作，从而形成从机制到组织、到团队、到职业经理人、再到机制，这样一个具有增强回路的职业化运行体系。我在管理咨询过程中，经常碰到有些企业老板，总以为从外部猎聘几个职业经理人，就相当于打造了职业经理人队伍。这种移植树苗的做法，根基一点都不牢靠，只要有几个离职的，高管队伍立刻就散了。

空降兵不是不能用，但核心仍在于，老板是否有意识地，长期在建立机制、用机制推动组织、用组织锻炼团队，从而形成职业经理人成长的土壤和环境，这时即使引入空降兵，大概率上也会起到很好的效果。

何享健在交接班之前，多次对媒体强调过接班人的问题。以方洪波为首的职业经理人队伍，将美的带到了新的发展高度。回首美的打造职业经理人队伍的发展历程，正是在何享健几十年的努力下，从最早期的职业化思想，到建立机制、用机制推动组织、用组织锻炼团队，从而在团队中产生出优秀的职业经理人队伍，并不断完善机制，形成了循环往复的职业化运行体系的过程。

希望美的走过的路，能带给你启发。

为什么“职业经理人”越来越受欢迎？

来源：建筑新文

所谓职业经理人，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决策权的职业，由企业在职经理市场中聘任，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。

从个人层面来讲，大多数人都有在能力具备后，会不满足于打工这样一种状态，则会考虑进行创业，但是基于项目的筛选、创业资金的不足，又很难实现。

职业经理人这样一种职位的存在满足了一部分想创业的人的想法，可以以公司执行人的职位进行企业的运营，相当于企业负责人的位置。尤其是高级的职业经理人，在企业的管理中会具有相当高的话语权来决定企业的未来走向与发展，但是相对应的风险也需要职业经理人去承担。

另一层面的因素则是企业发展的需求所致，可能是老板不擅长与企业经营管理，或者是企业的发展规模较大导致企业管理者无法分身做到事事考虑周全，所以需要一位职业经理人进行

企业的内外部管理。

其实“职业经理人”的定义域职能很广泛，细分的话，也会分很多的类别。一般认为，将经营管理工作作为长期职业，具备一定职业素质和职业能力，并掌握企业经营权的群体就是职业经理人。宽泛来讲，职业经理人横向看是分类的，财会、生产管理、技术；纵向看也是分层次的，企业需要各种层次的职业经理人。

为什么很多人选择在同一个行业或同一个公司进行“职业经理人”的任职？

一方面是由于职位的不断晋升，打下了牢固的群众基础，在本公司任职开展工作会更具有优势，尤其是后期对于迅速开展工作、落实工作也会有一定的好处。

还有一个方面的因素就是原本在一个行业工作的久，各方面的人脉、资源与经验已经积累到了一定的高度，如果换一个公司或者是换一个行业，从头开始并不一定会获得预期的成功，反而会在一定程度上收到打击或者是失败。所以，选择本行业或本公司就职是一个非常正确的行为。

职业经理人在公司（企业）中扮

演的角色是把握企业的运营方向，指定企业策略。职业经理人在国内市场也被称之为“经济的操盘手”，这是因为他们的素质与作为将直接影响到企业与市场的稳定。

职业经理人最基础的职责就是稳定企业的内部管理，将各部门人员的工作进行有效的梳理与日常的监管，保证企业内部可以正常的运作；对于企业外部来讲，职业经理人有责任与义务利用自身的资源为企业开拓市场、创造价值；最重要的是，职业经理人有责任对企业负责，对企业的最高领导负责。

职业经理人应该是一个出色的整合家、策划家。很多民营企业存在这样一个怪圈，市场开拓期发展迅速，市场成熟期却止步不前。之所以产生这种现象，关键在于投资者的思想观念未能及时更新，受到定向思维的影响。这时的企业，如果不对各种资源组织及架构进行有效整合及对未来企业的发展定位，企业很难上台阶。随着国家间、地区间经济一体化的加速，投资者能有更多的机会跳出传统的管理思维，引进现代企业成熟的管理模式。自上世纪 90 年代中期，中国很多民营企业开始探索所有权与经营权相分离的管理思路，这可以说是民营企业走向成熟的重要标志。

职业经理人首先面临的是如何从战略、人才、资金、市场等方面整合企业，将企业真正形成一个具有核心竞争力的团队，并不断地对企业未来发展方向进行策划定位。这就要求职业经理人必须具备较高的专业技能、管理才能、丰富的工作经验和深厚的理论功底、沟通技能和团队合作精神。所以尽管这是个令人羡慕的职业，但却不是什么人都可以做好的，因为他有较高的职业门槛，必须在道德和专业两方面都具有较高的水准。

职业经理人必须是一个优秀的宣传家、组织家。宣传是沟通的一门重要工具，包括企业的外部宣传和内部宣传，企业的管理者应该时时将他的管理理念、创新精神进行宣传，让全体员工的思维产生共鸣，从而形成共同的管理语言。

对于职业经理人应该清楚地意识到沟通大于权力，沟通出效益，沟通是最大的尊重这个最基本的共事原则。沟通是一门艺术，沟通就是一种互动，人的互动，思想的互动，行为的互动。只有具备良好的沟通能力，经理人才能落实自己的策略、计划，从而推动企业的发展。

组织能力是每个管理者最基本的素质，有效的组织能力是职业经理人综合素质的体现。民营企业在管理中

出现脱节，很大程度上与领导者的组织能力有关。作为一个团队，组织的作用无所不在，而作为团队的队长，职业经理人就是老板和员工结合之间的一个桥梁和纽带。

职业经理人必须具备良好的职业道德。职业经理人在具备专业水平、管理经验、创新意识等基本素质的同时，职业道德尤为重要。敬业、忠诚、责任感这些都是对职业经理人品德的要求。职业经理人所肩负的担子是非常沉重的，但支撑他们的不是名誉，也不是利益，而是责任，面对员工的责任，面对老板的责任。

职业经理人必须具备很强的个人魅力和宽广的胸襟。个人魅力是职业经理人自身要具备的又一重要素质，良好的职业形象和个人魅力能容易地组织每一位员工为企业冲锋陷阵。个人魅力是一个抽象的概念，就像一个企业的文化一样，它所包含的内容很广，它是一个人的一言一行、举手投足、日常生活中的处事风格、与人交往的坦率与真诚堆积而成。

另外，职业经理人在处理一些大是大非问题上必须有宽广的胸怀，这就要求经理人要有健康的心态，尤其是对不同意见的人，心胸的容纳尤为重要，往往体现一个人的气度和品格。

民营企业一旦走上所有权与经营权相分离这条路时，就意味着企业的利益呈现多元化趋势，职业经理人和投资者形成了一个利益共同体。当企业走向成熟时，投资者投入的启动资本作用在下降，智力资本作用在上升。投资者说企业效益是资本，看的是对企业投入的回报，职业经理人说人才是资本，看的是人才对资本的增值。因此，在认知上尚有距离。

中国民企的两权分离还只是摸索阶段，相关的法律法规还没有形成，职业经理人尚处于一个调整、完善阶段，这就要求职业经理人应摆正自己的位置。

当前，在民营企业发展思路，很大程度资本还凌驾于知本，左右着知本，资本的作用对企业的发展还是处于绝对优势，知本只有在辅助资本使其不断增值，来加强自己的中坚地位。

这个职业尚处于起步阶段，需要人们的呵护与扶持，其实只有在投资者和职业经理人彼此真诚合作，成为鱼水关系而不是油水关系，是重用而不是利用的时候，民营企业才能真正做大做强，而职业经理人才能充分发挥其自身的价值与魅力。

【职城活动】

浙东哲学小村二期建设项目通过验收

甬商公共服务平台陪同宁波市社科院、鄞州区社科院、塘溪镇、童夏家村相关领导以及专家团队等一行赴鄞州区童夏家村，参加了浙东小村二期建设项目的验收会，并顺利通过验



收。自 2021 年 4 月确定项目建设以来，甬商平台目标明确、行动扎实，按计划完成了“浙东哲学小村”二期建设各个阶段的工作，取得了一定的阶段性建设成果。专家组们一致认为：该项目立足哲学之本，结合童夏家村实际，遵循建设项目的科学性、创新性、价值性、可行性和实践性原则，较好地完成了本次建设任务。本项目对哲学赋能乡村、推动乡村振兴起到了一定参考价值和借鉴作用。

“共享经济与企业数字化赋能”专题辅导讲座

在古林镇葑里村举行

12 月 28 日下午，宁波市职业经理人协会承办的“共享经济与企业数字化赋能”专题辅导讲座在古林镇葑里村村委会会议室举行。本次活动吸引

了 40 余家企业代表前来参加。

探讨共享经济对中小企业成长的影响，通过共享经济赋能企业技术、人才、金融、产能等，从而缓中小企业成长过程中资源约束，有助于中小企业实现“小而美”的成长。为此，云上共享商学院副院长，宁波市科技信息研究院常务理事，宁波市软件行业

协会常务理事，云悦共创总经理赵伟带来《共享经济与企业数字化赋能》主题课程，围绕商业模式、共享店铺（快速解决传统门店的客源、资金、利润等问题）、如何界定谁是合伙人带来的顾客、如何给合作者分钱、找谁成为你的合伙人、员工合伙机制、怎么样用微信钉钉建立企业群等，为葑里村企业代表们带来了精彩的分享。在场的葑里村企业代表们纷纷表示受益匪浅。

虽然只有短短的 1 个半小时时间，



但让他们感到收货满满，用好钉钉微信可以更加的移动化，智能化、数字化、管理扁平化。资源可以共享、更加高效轻松的完成任务。

【政策信息】

2021 年度海曙区工业企业技术改造项目开展中

根据区委、区府《关于加快以数字经济为引领促进产业转型升级高质量发展的若干意见》和区经信局、财政局《关于印发〈海曙区工业企业技术改造专项资金管理办法〉的通知》（海

经信〔2020〕49 号）文件精神，项目建设期：2020 年 1 月 1 日-2021 年 12 月 31 日之间实施的项目。书面申报材料于 2022 年 1 月 10 日前送至海曙区经信局投资与技术创新科。

宁波发布实施意见加快培育制造业百强企业

为深入推进制造业高质量发展，提升龙头企业的引领力、支撑力和带动力，进一步加大支持力度，加快培育制造业百强企业。近日，宁波市政

府办公厅发布《宁波市人民政府办公厅关于加快培育制造业百强企业的实施意见》。该意见自 2021 年 7 月 22 日起施行，有效期至 2025 年。

2022 年度高新技术企业预申报工作的通知

为加快培育科技型企业，及早掌握目标企业现状，为后续分批次认定和精准服务创造条件，经研究，拟组

织开展 2022 年度高新技术企业预申报工作。按照提示要求填写相关数据，并自行模拟专家打分。企业在提交之

前可修改表单内容。预申报期限为 日。未在期限内参加预申报的企业不得参加 2022 年第一批正式申报。

【服务信息】

宁波市职业经理人协会 1 月份新增服务菜单

服务名称	服务内容
免购使用	空压机免费出租，没有任何限制，免费安装、保养、维修，无需购买，无条件拆回，不收客户任何费用显著节能，让贵司降低碳排放成本。
技术支持	新材料（不锈钢）产品的研发、创新，提供不锈钢生产工艺的优化、降本以及不锈钢相关材料性能、化学成分分析、检测，并形成建议性报告。公司的核心团队是由原宝钢技术和销售人员以及原武钢技术专家组成，拥有 19 项技术专利，多项技术秘密。
项目培训	消防安全技能、应急救援安全技能、家政服务技能、心理健康服务技能培训，网络安全技能、营销技能、商务礼仪、安全生产。
知识产权	致力于“为知识产权保护聚合解决方案”的一站式服务平台，融合了知识产权、法律、调查取证、信息技术、金融等专业服务，致力于打造知识产权保护的价值供应链，是知识产权服务的互联网+创新型平台。
财富管理	中金财富管理部就高净值身份的家庭资产规划安排、税务安排、财务投资、一二级需求等资产配置专项方案（海内外均可），如家族信托、环球家族办公室等。

【行业信息】

全职联三届十五次主席团会议召开

2021 年 12 月 26 日，全国职业经理人协会联席会议三届十五次主席团会议以视频会议的形式线上召开。各参会成员对 2021 年全职联的工作和 2022 年全职联的工作打算进行交流发

言，同时讨论了“2021 中国职业经理人交流大会”的具体事宜，会议决定“2022 年全职联主席团会议”仍将正常举行，每季度召开一次，由各主席团成员单位轮流承办。

合肥市职业经理人协会召开三届一次会员大会暨换届大会

2021 年 12 月 26 日下午，合肥市职业经理人协会三届一次会员代表大会暨换届大会，在包河区如家素柏云酒店举行，大会选举产生了协会第三届理事会、监事会成员，葛宜山当选为合肥市职业经理人协会第三届理事会会长，张玲当选为监事长，张跃武

当选为秘书长。合肥市民政局社会组织管理局局长洪奇指出，市职协发展要守住初心，不忘办会宗旨，为合肥市中小企业培养经理人，提供合格的职业经理人，协会新一届理事会要不断更新服务理念，创新服务形式，为协会长足发展筑基铺路。

福建省职业经理人协会第四届职业经理人峰会成功举办

12 月 11 日，由福建省政协经济委员会、福建省工商联、福建省总工会、中国海峡人才市场指导，福建省职业经理人协会、泉州市职业经理人协会联合主办的福建省第四届职业经理人峰会在福州举行。

福建省政协副主席、福建省工商

联主席王光远指出，创新是高质量发展的第一动力，民企是科技创新的主力军，民营经济的高质量发展，离不开民营企业和民营企业科技人才的有力支撑。会上，福建省工商联副主席、福建省职业经理人协会会长景浓宣读了关于授予黄秀华等 66 人第四届福建

省优秀职业经理人称号的决定，有关部门领导为第四届福建省优秀职业经理人颁发了证书和奖杯。

浙江省职业经理人协会

创新融合专业委员会第一次会议顺利召开

12月7日，浙江省职业经理人协会创新融合专业委员会在浙江工业大学朝晖校区召开第一次全体会议，省职协执行会长余俊仙、驻会副会长麻承专、秘书长沈建、党支部书记罗友林、副秘书长沈家琪以及创新融合专委会特聘专家、副会长、秘书长、理

事等参加了此次会议。

协会秘书长沈建代表协会对专委会会议的召开表示祝贺，他希望专委会能够秉承办会宗旨，正确定位，做好协会会员企业的服务，实现协会会员企业的创新、融合与共赢。

【职城简讯五则】

一、12月24日下午，宁波市职业经理人协会举办了“喜迎双旦 展望未来”主题团建活动。本次活动共由欢乐迎新派对、展望2022、惊喜时刻三个环节组成，此次团建活动为即将结束的2021年画上了一个圆满的句号，也让平台每一位员工度过了一段愉快、轻松的时光。

二、12月23日下午，海曙区工商

联一行来甬商文化园召开2022年工作思路讨论会。会后，海曙区工商联党组书记陈亮一行与宁波市职业经理人协会常务副会长兼秘书长曹云交流合作事宜。

三、12月17日，宁波市职业经理人协会秘书处一行走访浙江立恒净化设备工程有限公司和宁波敖达新材料有限公司，通过走访会员企业，加深

了协会对会员企业的了解，促进彼此了解。

四、12月4日下午，宁波市职业经理人协会陪同郑州市社科联副主席、社科院副院长许颖杰一行考察了浙东哲学小村，郑州市社科院一行对宁波通过哲学小村的打造将哲学进行落地且深度融入村民百姓的生活表示高度赞赏，对宁波以哲学实践探索乡村振兴表示了高度认同。

五、12月1日下午，宁波市职业经理人协会常务副会长兼秘书长曹云携秘书处一行走访了宁波市服装协会进行学习和交流。宁波市服装协会秘书长毛屹华向大家介绍了协会的发展历史、组织架构、会员服务以及特色活动等。此次交流之行，不仅能够学习到更多优秀兄弟协会的成功办会经验，还能让我们不断的自我提升，拓展服务渠道，为平台服务赋能！

【职协下月工作】

- 一、2022年一月号甬商杂志
- 二、制定2022年活动菜单
- 三、指定2022年服务菜单

- 四、甬商杂志出刊
- 五、文档整理归档

报：中国职协，市委，市人大，市政府，市政协，市经信委，市工商联，市社科联，市民政局，协会名誉会长，顾问。

送：协会会长，副会长，常务理事，理事，会员单位，市各行业协会。
