

金牌企业三大管理层培训丛书

JINPAIQIYE SANDAGUANLICEN

PEIXUNCONGSHU

CEO · 总经理 · 项目经理

三个头脑的结合，打造出金牌企业
让决策、执行、操作融为一体

CEO 成长手册

成为决策层灵魂人物的圣经

CEO
CHENGZHANG
SHOUCE

张志军 / 编著



中华工商联合出版社

CHINA INDUSTRY & COMMERCE ASSOCIATED PRESS



无论一个企业有多么卓越，一旦离开决策、执行、实际操作三大链条中的任意一环，那么她将会土崩瓦解。诚然，决策领袖的诞生并非偶然，而是通过自我锻造才成为了必然。没有人天生就是伟大的决策者——优秀的 CEO 也都是通过不断地培养与学习，经年累月的经验累积才发挥出了决策领导者的永恒特质。

您无需具备决策领袖的性格或机会，但您可以从我们这本书中悟出新的契机，从我们这本书中得到实现 CEO 的谋略与勇气。或许您是一位高级领导人而且将要登上 CEO 宝座的人，或许您是一位已经在成功的职业道路上崭露头角的经理人，又或许您只是一位初出茅庐、涉世未深的新员工，无论如何，本书将从不同的角度给您11条锦囊妙计，教您如何突破现有的格局，一肩担起企业决策的重任并解决无数矛盾或对立的难题，帮助您发挥您的领导潜能，展现独特的决策能力。

企业离不开决策，决策离不开领袖——CEO。本书不仅是个人职业生涯中不可缺少的指南，同样也是每个企业修缮决策、执行、具体操作三大环节的链扣。

CEO
CHENGZHANG
SHOUCE

金牌企业三大管理层培训丛书

JINPAIYIWE SANDAGUANLICEN
PEIXUNCONGSHU

CEO·总经理·项目经理

三个头脑的结合，打造出金牌企业
让决策、执行、操作融为一体

CEO 成长手册

成为决策层灵魂人物的圣经

CEO
CHENGZHANG
SHOUCE

张志军/编著



中华工商联合出版社
CHINA INDUSTRY & COMMERCE ASSOCIATED PRESS

责任编辑:刘向鸿 刘伟娜

封面设计:安雅飞扬

图书在版编目(CIP)数据

CEO 成长手册/张志军编著. - 北京:中华工商联合出版社,2005.10
(金牌企业三大管理层培训丛书)

ISBN 7-80193-308-7

I . C… II . 张… III . 企业领导学 - 手册 IV . F272.91 - 62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 108634 号

中华工商联合出版社出版、发行

北京东城区东直门外新中街 11 号

邮编:100027 电话:64153909

网址:www.gslcbs.com.cn

北京卫顺印刷厂印刷

新华书店总经销

787×1092 毫米 1/16 印张:47.25 670 千字

2006 年 1 月第 1 版 2006 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 7-80193-308-7/F·112

定价:89.40 元(全三册)

(本册定价:29.80 元)

总 序

三个头脑的结合,打造出金牌企业

有句名言说得好,“不想当将军的士兵不是好士兵”,同样,在经济浪潮的高压冲击下,不想当高级职业经理人的员工,起码不是一个有理想、敢于担当重任的员工,更不是优秀企业想要找的员工。

“经理人要为成功找方法,不要为失败找理由”,这是众多中外管理者之间的警句。如果你想成长为企业里的决策层、执行层、操作层的灵魂人物,那你现在就需要找到理性地把握自我,发展自我,完善自我和超越自我的方法,而不要做“空想主义者”,更不要为自己的失败找理由。这是未来企业发展的原动力,也是一个企业个性、文化和核心竞争力培养的过程。这可不是危言耸听,我们常常可以看到那些曾经优秀甚至卓越的大企业,往往是因为一个平庸 CEO 的决策失误,或是总经理的执行失败,更或是项目经理的实际操作某一环脱节,都会使得整个企业犹如一个巨人一样轰然倒塌。

很显然,一个卓越的企业永远也离不开决策、执行、实际操作三大链条中的任意一环,如何让决策、执行、操作融为一体,这对每个企业来说都是任重道远的;对于个人而言,在这个换工作如同换衣服一样普通平常的时代,无论你身在职场,还是刚刚走出象牙塔,面对自己的职业生涯规划,再没有比这些“职业经理人”更加诱人。

诚然,CEO、总经理、项目经理的诞生并非偶然,而是通过自我锻造才成为了必然。没有人天生就是伟大的领袖——优秀的 CEO、总经理、项目经理也都是通过不断地培养与学习,经年累月的经验累积才发挥出了决策、执行、实际操作领导者的永恒特质。

您无须具备决策、执行、操作领袖的性格或机会,但您可以从我们这套

目 录

第1堂课 为你的 CEO 之路把脉 / 1

掀起 CEO 的华盖 / 2

决胜 CEO 的基本修炼 / 5

没有假如,只有挑战 / 8

不会没关系,重要的是学会模仿 / 13

未来 CEO 的品质 / 17

测试,你能当 CEO 吗? / 20

第2堂课 英雄本色,谁主沉浮 / 27

山高人为峰,素质决成功 / 28

无与伦比的修养 / 31

竞选优秀 CEO 的法宝 / 36

严于律己,宽以待人 / 40

赞美,使你成为一位鼓励家 / 42

听懂了再说 / 46

三识、三性、三要 / 51

第3堂课 首席执行官的特种修炼 / 55

狂妄的 CEO 就等于自杀 / 56

走出独裁的悲剧 / 62

注意你的情绪变化 / 65

你必须认识的“巨人症” / 67

优柔寡断,反受其乱 / 69

第4堂课 记住:你是将军,不是士兵 / 75

将军,你会正确下达命令吗 / 76

想干大事就必须授权 / 80

让你的员工去做吧 / 84

授权不等于“一授即完” / 90

你的职责——倾听与沟通 / 93

第5堂课 优秀 CEO 的准则:少管理,多领导 / 101

赢在影响力 / 103

优秀 CEO 是管理者,还是领导者 / 106

激励:未来 CEO 必要的领导方式 / 109

微笑:展现你的领导魅力 / 113

做令人信服的 CEO / 115

身先士卒的领导方式 / 118

第6堂课 成也决策,败也决策 / 121

决定企业生存的学问 / 123

决策始于计划 / 123

都是决策惹的祸 / 127

CEO 成功决策的智慧 / 132

模糊思维决策法 / 137

攻、守、走的策略 / 138

4 种不利的“决策术” / 143

第7堂课 非凡 CEO 的人才攻略 / 147

全球第一 CEO 的人才攻略 / 148

千里马:伯乐成功的坐骑 / 151

独具一格的选才怪招 / 155

优秀 CEO 的用人谋略 / 159

优秀 CEO 的留人之道 / 164

第8堂课 未来 CEO 的情商资本 / 173

CEO:一个情商高手 / 174

高度的自知之明 / 176

自我激励 / 180

认知和管理他人的情绪 / 183

第9堂课 未来优秀 CEO 与本土化 / 189

什么样的人能成为中国未来的 CEO / 190

本土化 CEO 的三个境界:做、坐、作 / 194

为 CEO 输入中国特色的管理血液 / 199

CEO 必读:裁员是祸还是福? / 204

明枪易躲,暗箭难防 / 208

第10堂课 危机四伏谈管理 / 213

危机管理:尖刀上的舞蹈 / 214

国难思良将,企危唤英雄 / 218

别等下雨才买伞 / 224

危机沟通:优秀 CEO 的特殊本领 / 228

四种病态要不得 / 234

处理不同危机的怪招 / 237

警惕,未来的首席执行官 / 239

第11堂课 像真正 CEO 一样去塑造企业文化 / 243

企业文化到底为何物 / 244

优秀 CEO 与企业文化的建设 / 249

优秀 CEO 百说不厌的话题:以人为本 / 253

容忍失败,鼓励创新 / 257

这是你的任务:营造适合员工发展的企业文化 / 261

后 记 / 265

第1堂课

为你的CEO之路把脉

掀起CEO的华盖

决胜CEO的基本修炼

没有假如,只有挑战

不会没关系,重要的是学会模仿

未来CEO的品质

测试,你能当CEO吗?

俗话说的好,不想当将军的士兵不是好士兵,同样,不想当CEO的员工不是好员工。也许你现在还是企业里一名普普通通的员工,也许你已经是管理层的领导,或者你刚刚登上CEO的宝座,无论你在哪条路上,总之你都要有成为商界的明星——优秀CEO的念头,那才是你的真正需要。

记得当韦尔奇还是美国通用电气(GE)公司一名普通员工的时候,他便暗暗发过誓:在5年之内,我的工资必须比现在高一倍。在美国,这就意味着他的贡献比现在要大一倍,他给企业创造的价值要比现在强一倍。这就是韦尔奇25岁时的志向。终于,一个响誉全球的“世界第一CEO”从那个时候就开始悄悄地孕育了。

所以,我们在工作中一定要有一个长远的志向,千万不可存有不清醒的想法:领导让我干啥就干啥,每天上班,到时候能领工资就行了,至于将来怎么样,那就走着瞧。如果是这样,那你的梦想就无法实现了。所以,给自己定个志向是很重要的,当然,你最好不要说你的志向是要做国家领导人,很明显那是个脱离实际的目标。

下面我们一起来为我们的未来CEO之路把把脉吧!

掀起CEO的华盖

如今,很多职业经理人或企业老板纷纷为自己冠上了CEO的头衔,但是他们之中有很多人未必了解CEO的真正含义,或许根本就没有搞清楚CEO与董事长、总经理的区别,好像称自己是CEO只是为了让自己的头衔更加时髦。其实在我国,CEO仍然还是个新鲜事物,因为它的时间太短了。所以,在我们立志成长为未来CEO的同时,我们必须首先揭开它的神秘盖头。

“CEO”不只是为了时髦

我们都知道,如今的市场风云变幻,企业的扩张、决策的加速、执行力度的强化等等,这些制约着企业发展的因素比以往任何时候都更加重要。传统的“董事会决策、经理层执行”的公司体制已经远远不能满足决策的需要。

而且,随着我们一些大企业业务的拓展,企业内部的信息交换日渐繁忙。决策层和执行层之间存在的信息传递障碍,从而引起决策的成本增高,严重地影响了经理层对企业重大决策的快速反应和执行能力。而解决这一问题首要一点就是让经理人拥有更多自主决策的权力,让经理人更多为自己的决策奋斗、对自己的行为负责。CEO 就是这种变革的产物。

CEO 是 Chief Executive Officer 的缩写,即现代公司管理制度中的首席执行官,也是美国人在 20 世纪 60 年代进行公司治理结构改革创新时的产物,它的出现,在某种意义上代表着将原来董事会手中的一些决策权过渡到经营层手中。

在我国,CEO 这个概念最早出现在一些网络企业中。在那里,CEO 往往是自封的,也很少有人去研究这一称谓对企业到底意味着什么。但是,如果我们想成长为一位优秀的 CEO 话,那么就必须要认识她的真面目,起码也应该知道高层人员称谓的改变不是一件小事,设立 CEO 职位并非是为了追赶时髦。

与总经理不同的 CEO

在很多企业里,有的总经理经常称自己为 CEO,其实这就大错特错了。从某种角度来看,CEO 与总经理二者在形式上都是企业的“一把手”,但是在大多数情况下,CEO 既是行政一把手,又是股东权益代言人,CEO 是作为董事会成员出现的,总经理则不一定是董事会成员。从这个意义上讲,CEO 代表着企业,并对企业经营负根本责任。

在国外企业里,CEO 的权威要比国内的总经理们更绝对,但他们绝不会像总经理那样过多介入公司的具体事务。CEO 做出总体决策后,具体执行权力就会下放。所以有专业人士说,CEO 就像我国 50% 的董事长加上 50% 的总经理。

另一方面,在我国存在这样一类企业,在其发展壮大的过程中,某一个具体的未来的 CEO 起了非常大的作用,其个人威望在企业中形成了一种强大的影响力。在这种情况下,不管他的称谓是什么,他始终是企业事实上的“一把手”,干的就是 CEO 要干的事。从这个角度来讲,CEO 与这类总经理、

总裁相比,在权限上并没有什么变化。

CEO 与董事长是分还是合

我们都明白:董事长是公司董事会的领导,他的职责具有组织、协调、代表的性质。董事长的权力在董事会职责范围之内,不管理公司的具体业务,一般也不进行个人决策,只在董事会开会或董事会专门委员会开会时才享有与其他董事同等的投票权。而 CEO 是由董事会任命的,是公司的经营执行领导。

在美国,有 75% 的公司,都是由董事长(即董事会主席)兼任 CEO,也就是说其 CEO 和董事长就是同一人。这样的做法可以解决董事会的决策、监督和 CEO 的决策、执行之间可能会有的脱节问题。

在其他国家,CEO 和董事长的功能是分设的。英国和日本的董事长(会长)多为退休的公司总裁或知名人士,是非执行人员,只是董事会的召集人和公司对外形象的代表。他们对公司决策制定过程影响有限,主要责任是对管理者的监督和维持公司与社会、政府、商界的关系。

CEO 到底是干什么的

或许有很多人这样问,公司设立 CEO 的职位到底是干什么的?难道就是一个“摆设”吗?其实公司设立 CEO 是为了体现出公司决策权的进一步集中。由于 CEO 是作为公司董事会的代理人产生,授予他何种权力、多大的权力以及在何种情况下授予,是由各公司董事会决定的。一般来讲,CEO 的主要职责有三方面:

第一个方面,享有对公司重大事务和人事任免的决策权。决策后,具体执行由总经理或各个主管们负责,CEO 具体干预的较少。

第二个方面,营造企业文化。CEO 不仅要制定公司的大政方针,还要营造一种促使员工愿意为公司服务的企业文化。

第三个方面,公司整体形象推销者。CEO 的另一个重要职责是企业形象推广“大使”,推销的对象可能是公司的投资者、现有和潜在的客户、债权人及其他利益相关者。要推销的可能是产品,也包括企业文化、领导班子,

现代企业这个高度复杂的“机器”。这种能力是一个人的素质结构、知识结构和专业结构的综合体现,而尤以抉择能力、创造能力、应变能力更为重要。

1. 决策能力。今天的时代是所有企业面临不断变化革新的时代,是出了问题而设法解决的时代。企业有技术专家,有智囊群体,他们负责给企业提出多种建议性方案,而总裁的职责就是从中进行选择,拍板决断,所以认为管理就是决策并不为过。如果我们缺乏这种决策能力,就难以分辨各种方案的优劣,无法进行准确的取舍。那么,即使他的其他能力再强,也不会成长为优秀的 CEO。

2. 创造能力。这是一个成为 CEO 的核心能力,它表现为在经营活动中善于敏锐地观察旧事物的缺陷,准确地捕捉新事物的萌芽,提出大胆的、新颖的创意和设想,并进行周密论证,拿出可行的方案以付诸实施。通常所说的“人无我有”、“出奇制胜”的招数都基于职业经理的创造能力。

3. 应变能力。应变是主观思维的一种“快速反应能力”,是人们创造能力的集中表现。所谓“水无常形,兵无常势”,一名优秀的总裁必须擅长“随行而变”的能力,即指企业的经营环境,包括消费对象、竞争对手、协作对象以及经营者本身。只有在应变中造就有利的形势,才能始终处于主动地位,保持竞争优势。

4. 推销能力。把整个企业的形象推销给客户和投资者,或者把变革思想推销给整个公司。如果你想成为一名未来的总裁,而又没有销售背景的话,我想你也许需要学一学说服别人的艺术。

5. 切实能抓住要害问题的能力。一名好 CEO 要善于俯视整个公司,确定最优先要做的事情,然后重点突破,一两件事情就能使公司发生巨大变化。如果你能抓住公司面临问题的要害之处,人们才会洗耳恭听。

6. 对财务敏感的能力。CFO(财务主管)处理的是技术性的问题,而作为一位 CEO,你必须能够“读懂数据”,把纸上的东西与公司的实际情况联系起来。这不仅仅是预算问题,也需要思考赢利的驱动力问题。你比以前要更加关注资产负债表。

等等。

表现卓越的 CEO 总是公司的第一号思想领袖。比如:GE 公司的前总裁杰克·韦尔奇,英特尔公司的前总裁安迪·格鲁夫,微软公司的总裁比尔·盖茨等等,他们都是总揽全局,领头开拓雄心勃勃的远景设想的高层管理者。

谁是中国企业的 CEO?

在中国公司谁是 CEO? 权威管理机构披露,有 20.9% 的中国上市公司的董事长兼任总经理,这个人就是中国的 CEO,该类公司的决策和执行权高度统一;有 34.3% 的中国上市公司董事长不任总经理,而且不是每天到公司上班,这种公司的决策权和执行权相对分离。还有一种情况是,董事长不任总经理但每天在公司上班,这种情况下,董事长和总经理都具有 CEO 职能,这种运作中董事长和总经理一般是董事长强一些而总经理弱一些,有 44.8% 的中国上市公司是这种情况。

对于中国,CEO 依然是一个新鲜的事物,毕竟发展时间还很短,所以我们应先从国际市场上学习经验,并结合我国的实际情况,选择和聘任适合自己企业的 CEO,并逐步建立起适合 CEO 体制的董事会治理机制和结构,以适应快速发展和国际化的需要。

决胜 CEO 的基本修炼

在中国,CEO 虽然还是个新鲜事物,但是却从来没有人真正深入地去研究中国的 CEO 的能力培养和成长问题,毕竟,CEO 是可遇而不可求的。对于企业的一个优秀人才来说,搞清楚了 CEO 的涵义后,接下来我们要做的就是培养总裁的这种能力,使得自己能够熟练地驾驭企业,并迅速成长为一位优秀的 CEO。

业务能力的修炼

要想成长为未来的 CEO,毫无疑问业务能力是必须具备的,这样才能驾驭

个性品质的修炼

任何领导者首先是以“人”的概念成为社会的一分子,因此优秀的 CEO 必须同时也是一个“大写”的人。在品质上他应具备以下条件:

1. 理智感。总裁们在智力活动和追求真理中所产生的情感体验,它与人的求知欲望、兴趣以及对真理的追求相联系。一个有理智感的人,他在追求真理的过程中会表现出坚定的信心和乐观的精神。

2. 道德感。总裁们根据企业的行为规范,在评价他人或自己的思想言行是否合乎道德标准时所产生的—种情感。这种情感能够体现职业经理对企业和职工的强烈责任心,并形成—种巨大的凝聚力,密切企业领导与员工之间的关系。

职业心态的修炼

美国心理学家通过长期研究认为:个性与成就的关系大于智力与成就的关系,同样都是高智商的人,有的成绩卓著,有的—无所成,其最主要的原因在于个性差异。因此作为—个出色的职业经理拥有健康的职业心态是—不可少的,以下四种心理特征尤其具有代表性:

1. 自知和自信:自知即自知之明,—个聪明的职业经理往往能清晰地知道自己的长处和短处,在企业运作过程中善于扬长避短,善于决定什么能干什么不能干,这样就能领导企业走上成功之路。自信就是始终对自己抱有足够的信心,保持旺盛的勇气。缺乏自信,不敢行动的人,往往都有许多“理由”来为自己辩护,以此安慰自己,求得心理平衡。

2. 意志和胆识:意志坚强、富有胆识的职业经理,能超越世俗,战胜自我,善于在工作中抓住最本质、最有价值的因素,敢于面对权威的挑战,敢于承受舆论的压力,达到—种非常有益的“心理自由”境界。

3. 宽容和忍耐:宽容主要表现在对人上,它有两层意思:—是对有过错误的人或反对过自己的人要宽容,—是对比自己能力强的人不嫉妒。忍耐则更多地表现在对事上,对条件、局势、时间的承受能力上。宽容和忍耐最能体现职业经理素质的高低,它不仅仅是一种美德和技巧,更重要的是体现了职业经