

JingLiRenQianYan
CongShu

经理人前沿
丛书

CEO—— 首席执行官

秦志华 著

 中国人民大学出版社

JingL

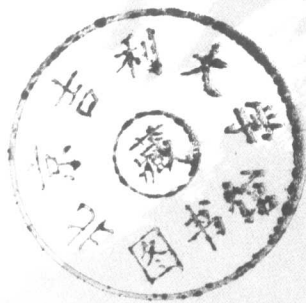


* T272648 *

经理人前沿
丛书

CEO —— 首席执行官

秦志华 著



 中国人民大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

CEO——首席执行官/秦志华著.
北京:中国人民大学出版社,2003
(经理人前沿丛书)

ISBN 7-300-05035-2/F·1578

I. C…

II. 秦…

III. 企业领导学

IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 115554 号

经理人前沿丛书

CEO——首席执行官

秦志华 著

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室) 010-62511239 (出版部)

010-82501766 (邮购部) 010-62514148 (门市部)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京雅艺彩印有限公司

开 本 1000×1400 毫米 1/32

版 次 2004 年 4 月第 1 版

印 张 14.5 插页 2

印 次 2004 年 4 月第 1 次印刷

字 数 443 000

定 价 38.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

“经理人前沿丛书”编写说明

企业管理的文献很多，有对某个领域进行探讨的，例如市场营销学、财务管理学；有对某个问题进行探讨的，例如渠道整合、合理避税；还有对某种方法进行探讨的，例如营销策略、查账技巧等等。然而惟独从职务角度对企业管理进行探讨的文献不多。

是不是因为这种探讨不必要？不是的。不仅必要，而且非常重要，对职业经理人来说尤其如此。这是因为，职业经理人在社会上立足，所依托的是自己的经营管理能力，这种能力不是某种知识体系，而是一种分析解决经营管理问题的素养。在实际工作中，经营管理能力总是通过一定的职务活动体现出来的。能否把一般的理论方法与具体的职务要求结合起来，解决职务工作问题，实现职务工作目标，提高职务工作绩效，是一个职业经理人能否取得成功的关键。从这个意义上说，成功的职业经理人也就是成功的职务工作者。

那么为什么从职务角度探讨企业管理的文献不多？原因在于这一探讨有特殊的困难。首先，职务工作是一种情景活动，必须结合职务所处的具体位置来把握：同样的市场营销管理，在不同企业的市场部经理手中，应用方式是不一样的；同一企业的市场营销总监和具体客户经理，关心的内容也不一样。其次，职务工作是一种任务活动，必须结合职务面临的特定问题来把握。在一个高速发展的高科技企业和一个稳定成熟的制造型企业中，同样是财务部经理，面临着不同的财务管理要求，关心财务工作的不同方面内容。最后，职务工作是一种协作活动，必须结合职务依托的具体关系来把握。同样的绩效考评任务，一个具有群众基

基础上的老经理和一个刚刚上任的新经理，遇到的工作困难是不一样的，需要不同方面的绩效考评技能。这样的困难清单还可以一直列下去，但仅此已经可以看出，要从职务角度探讨企业管理的规律，是一件不容易的事。

但是，既然存在着这样的实践需要，这个问题就必须解决。事实上，近年来已经看到了从这方面进行的努力。实现这一突破的关键，在于找到把知识体系的抽象性与职务活动的具体性结合起来的关联点。

已有的企业管理教学用书大多注重学科知识的系统性，从概念、原理出发，按逻辑关系逐步展开，分层次分侧面地介绍有关知识内容。这种方式的长处在于便于介绍知识体系的整体结构，全面阐明一门专业知识的相关内容，但有其弱点，即读者常感到难以把这些知识直接应用到具体工作中去。因为知识体系总是理论抽象的结果，具有特定的逻辑结构，在一定意义上是自我封闭的，但实践工作不是单向度的逻辑活动，而是一个受各方面因素影响的综合过程，往往需要从不同角度灵活地应用多种方法。这就产生了一个矛盾，即知识体系单向度的严谨性，与实际工作多维度复杂性之间的矛盾。表现在实际工作中，是任何具体的工作问题，都不能依靠某一门专业知识的支持来解决，而必须灵活应用多学科相关知识。

这个问题怎么解决？一条可能的途径，是改变从理论概念出发的思考方式，转而从实际问题出发来进行思考。就企业经营管理而言，就是从不同职务所面临的具体工作问题出发，探讨分析解决问题的途径和方法。

这种思考方式具有如下特点：第一，具体性。思考的起点，不是如何理解某一概念的抽象含义，而是如何完成面对的实际工作任务。这种任务总是来自具体情境中具体角色的具体要求，必须放在具体条件下思考。第二，综合性。思考的过程，不仅要符合形式逻辑的要求，合理地应用某一学科的知识，而且要体现辩证逻辑的规律，从多方面的矛盾中寻找解决问题的途径。第三，操作性。对于具体问题所进行的辩证思考，是直接为实践服务的，目的是针对不同工作问题拿出实际可行的处理办法，因此不仅要考虑解决问题的必要性，而且要考虑解决问题的可能性，把问题放在实际条件的约束下来确定可操作的工作方案。这样的

思考方式，能够把不同方面的专业知识综合在一起，用来为活生生的具体实践服务。以这种方式思考，长此以往，会形成特有的思考习惯，即面向实际发现问题、解决问题。这种习惯的形成，能够提高在工作中捕捉问题的直觉与悟性，这种直觉与悟性是经验通过理论向素质的升华，构成了经营管理者职业能力的根本特征。

本套丛书正是从这个角度进行编写的。编写的基本思路，是选取企业中最有代表性的管理职务，从职务的工作需要出发，锁定探讨的对象和范围，把典型问题提取出来，围绕问题展开分析与论述，使全书形成一个以问题探讨为中心线索的内容体系。

本套丛书具有如下特点：第一，以经营管理的具体职务为选题依据。实际工作问题常常是职务工作问题，从不同的职务出发，会遇到不同的问题，并且需要不同的问题解决思路。因此，以职务为选题依据，能够使经营管理问题更具有情景性和实战性。根据实际工作需要，本套丛书所选职务以企业高层经营管理职务为主，例如首席执行官、首席财务官、市场营销总监、人力资源总监等等。此外，也涉及一些重要的具有普遍性的中层管理职务，例如直线部门经理、项目经理等。第二，以不同职务特点为丛书内容的筛选依据。不同层次的经理职务，在同样的经营管理领域中有不同的关注重点。例如关于企业战略，首席执行官关心的是如何建立企业核心竞争力，如何把企业宗旨与资源配置方式结合起来，而首席运营官关心的是如何把企业战略落实于实际运作，使经营计划得以合理编制并有效实施。又如薪酬管理，人力资源总监考虑的是如何确定工效挂钩力度和员工分配差距，而人力资源部经理考虑的是如何制定员工考核指标和薪酬预算方案。这些不同的关注点，体现着不同层次、不同角度的分析思路。因此，这套丛书围绕不同的职务要求，强调与该职务工作直接相关的内容。第三，以职务工作面临的问题为丛书写作的展开线索。职务活动是以职务工作任务为基础的，从任务出发才能够找到企业经营管理问题所在，从而展开分析解决问题的思路。因此，每本书的每一章均以一个案例开头，通过案例给出的情景，明确面临的经营管理任务和所要解决的实际工作问题，作为该章内容展开的起点，在此基础上再循序渐进地说明问题解决的思路与方法，这些思路与方法即本丛书的主体内容。最后在各章结尾处，再对本章内容进行概

括，提供基本的分析结论。这样，就从整套丛书的选题依据、每本书的内容结构、各个章节的写作方式上，全面贯彻从职务工作出发提供问题分析解决思路的宗旨。

显然，这种写作方式决定了丛书能否编写成功的关键在于问题是否提得有质量。为此，围绕着如何收集和提炼实际问题，编写者做了大量的努力。首先，与大量工作在经营管理一线的职业经理进行了深入沟通。这些职业经理大都具有 MBA 学位，既有丰富的企业实践经验，又有 MBA 学习的直接体会，能够较好地理论联系实际提出问题和分析问题。其中不少职业经理包括企业老总直接参与了写作。除此之外，还在很多研究生的协助下，广泛搜集整理了有关领域的研究成果和最新信息，使编写工作与国内外同类丛书和研究进展同步。在此过程中，围绕丛书的一些疑难问题，在校研究生不仅与职业经理人进行了深入全面的沟通与对话，而且组织开展了专门的企业调查，以验证丛书内容的科学性与合理性。

本丛书的编写工作在中国人民大学出版社的多位编辑的努力下完成的，大家力图为我国职业经理人提供一套理论联系实际的、体现中国特色的继续教育用书，并在立足本国实际的基础上与国际标准接轨。只有中国化，才能国际化。因此，本丛书所提出的问题、所介绍的方法，乃至所使用的案例，大都出自我国当前的企业实践。

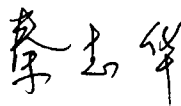
本套丛书的编写出版，是在团队协作基础上取得的成果。丛书编写工作从 2000 年选题开始，逐步确定写作计划，收集整理资料，到正式进行撰写，前后历时四年。每本书稿都前后修改了多次，其中的《CEO——首席执行官》、《COO——首席运营官》、《CHD——人力资源总监》等，修改达八次以上，且每一次都是大幅度的增删调整，工作量极大，直至今日付印，仍有不少不能如意的地方。前后参加本丛书编写工作的职业经理人有：李满威（美国西湖公司中方总代表、MBA）、张建军（北京中科大洋高级管理专务、MBA）、杨宏勋（河南竹林众生药业公司副总经理（沪市 600222）、MBA）、姜纯（安徽鑫科材料有限公司总经理（沪市 600255））、张秋利（山西昂生药业公司总经理、MBA）、赵小平（山西太原涤纶厂副厂长、MBA）、宋维波（中国化工进出口总公司部门经理、企业管理硕士）。除此之外，具体写作过程中

的资料收集与整理，以及不少章节的初稿写作，是在中国人民大学研究生蒋韶华、郝艳丽、黄淑丹、陈雪芬、刘建华、钱兰、朱岩、杨学成、李华、武兴伟、曹征宁、张俊海、王利、张莉婷、李陵、刘英、魏丽、邓光霞、徐晓俊、廖冠民，以及中山大学研究生黄嘉欣、韦妮等同学的配合与协助下进行的，其中有的章节前后经过多人之手的修改调整才得以完成。这些同学以扎实的专业基础、良好的理论素养、高度的负责精神、相互支持的团队协作，为本套丛书的成功编写做出了重大贡献。

前后历时四年，情景历历在目。吸引大家为此而努力的动因，是对企业管理事业的热爱。不管是对企业问题的理论探讨，还是对企业运作的实际参与，都反映了丛书编写人员的共同愿望，即在我国改革开放的历史性机遇之中，把企业这个市场经济的微观主体搞活，使中华民族在全球经济一体化的潮流中得以复兴。这是一个伟大的事业，动人的事业。

路漫漫其修远兮，吸引着多少人为此上下而求索。

书已付印，成效如何，还请各方有识之士指正。



2003 年 11 月

前 言

《CEO——首席执行官》一书，是我从事企业管理教学科研工作、特别是从事企业管理咨询服务多年来的一个认识结果。

本书的基本观点，是认为企业总经理的职能工作包括两个方面，一是建立一个有生命力的企业，二是使这个企业有效运行。其中前一方面的职能，实际上是企业家的职能；后一方面的职能，则是经营管理的职能。虽然在实际工作中这两个方面是密不可分的，但在理论上可以进行分别探讨。

本书对首席执行官的探讨，在很大意义上把这一职位作为企业家的典型角色来加以分析。也就是说，本书认为，建立一个具有生命力的企业，是首席执行官的根本职能，这可以与具体的经营管理活动分离开来加以探讨。企业能否形成并巩固与发展，关键在于能否建立一个把市场机会转化为组织行为的有效机制。机制问题是企业的根本问题，本书正是从这个角度出发，对首席执行官的性质、地位、作用，以及主要工作内容做了一个框架性的分析和描述，可以看作是从特定角度对企业家理论的展开。其中很多问题还有待进一步探讨。

本书是在《企业是如何控制的》一书基础上发展起来的，这是我的另一本小书，2002年由中国社会出版社出版。本书写作过程中，我的研究生蒋韶华做了极为重要的协助工作。全书前后八稿，每一稿都作了大量的增删改动。韶华同学以其良好的理论素养、广泛的知识积累、极强的逻辑思维能力，特别是一丝不苟的学术负责精神，对本书的写作给予了很大的支持。在书稿后期整合的过程中，中国人民大学的研究生杨学成同学做了重要的协助工作，致力于理论概念的整理、案例的收集以及参考文献的汇编等。没有上述同学的帮助，本书是难以按时完成的。

虽然作者做了大量的努力，但由于能力有限，挂一漏万之处在所难免，谬误之处也肯定存在，期望各方面同仁批评指正，共同推进我国企业管理事业的发展。

蔡志华

2003 年 11 月 16 日

目 录

导论	(1)
第1章 首席执行官的产生原因	(11)
第1节 企业是什么	(16)
一、企业为何出现	(17)
二、企业如何产生	(21)
三、企业有何形式	(24)
第2节 企业归谁所有	(27)
一、企业所有权	(27)
二、企业控制权	(34)
第3节 谁是企业家	(37)
一、企业家的含义	(39)
二、企业家的类型与价值	(43)
三、企业家的作用	(46)
四、企业家的个性	(50)
第4节 企业中的首席执行官	(52)
一、职业经理人的性质	(52)
二、职业经理人的地位	(56)
三、首席执行官的出现	(59)
第2章 首席执行官的职责任务	(65)
第1节 什么叫首席执行官	(69)
一、首席执行官的界定	(69)

二、首席执行官的特征	(74)
三、首席执行官的状况	(79)
第2节 为什么需要首席执行官	(86)
一、首席执行官的职权特点	(87)
二、现代企业的控制权状况	(90)
三、企业的内部人控制问题	(93)
四、公司的法人治理结构	(100)
第3节 如何理解首席执行官的作用	(106)
一、首席执行官的制度肯定	(106)
二、首席执行官的运作机制	(111)
三、首席执行官的职责任务	(114)
第3章 首席执行官的战略管理	(120)
第1节 企业的战略能力	(125)
一、战略能力的性质	(125)
二、战略能力的形成	(129)
三、战略能力的基础	(133)
第2节 企业的战略机制	(138)
一、企业的战略依据	(138)
二、企业的战略运作	(142)
第3节 企业的战略比较	(145)
一、战略结构的比较	(146)
二、战略模式的比较	(148)
三、战略过程的比较	(150)
四、战略运行的比较	(153)
第4节 企业的战略领导	(156)
一、适应性战略	(156)
二、战略决策者	(159)
三、战略领导人	(162)

第4章 首席执行官的组织工作	(172)
第1节 企业的组织与人事	(175)
一、组织人事问题	(176)
二、组织活动规律	(180)
三、人事工作要求	(184)
第2节 企业的组织机制	(188)
一、企业组织的性质	(189)
二、企业组织的结构	(194)
三、企业组织的类型	(201)
四、企业组织的水平	(207)
第3节 企业的人事工作	(210)
一、组织与人事工作的关系	(210)
二、人事工作的内容	(215)
三、人才使用与开发	(218)
四、核心团队的建设	(222)
第4节 企业的组织变革	(226)
一、组织变革的性质	(226)
二、组织变革的管理	(229)
第5章 首席执行官的统筹运作	(240)
第1节 运作管理	(243)
一、运作的任务	(244)
二、运作的方式	(248)
三、运作的机制	(253)
四、运作的规律	(258)
第2节 例外管理	(261)
一、例外问题的特征	(262)
二、例外问题的确认	(264)
三、例外问题的处理	(271)
四、例外管理的关键	(274)
第3节 危机管理	(278)

一、危机管理的性质	(278)
二、危机管理的过程	(281)
第4节 统筹管理	(286)
一、统筹管理的含义	(286)
二、统筹管理的依托	(290)
三、统筹管理的轴心	(293)
第6章 首席执行官的文化引导	(302)
第1节 企业文化内涵	(307)
一、企业文化特征	(309)
二、企业文化水平	(316)
第2节 企业文化体系	(321)
一、企业文化的层次	(322)
二、企业文化的结构	(324)
三、企业文化的整合	(328)
第3节 企业文化建设	(331)
一、创业者的企业文化建设	(332)
二、继任者的企业文化建设	(335)
第4节 企业文化比较	(339)
一、企业文化的民族特点	(339)
二、企业文化的民族基础	(343)
第7章 首席执行官的领导权威	(355)
第1节 企业经营机制的构建	(360)
一、经营机制的性质	(360)
二、经营机制的比较	(363)
三、经营机制的运行	(366)
第2节 企业组织行为的塑造	(371)
一、企业的统一意志	(371)
二、企业的领导权威	(377)
第3节 企业领导作用	(382)

一、企业运行的依托	(383)
二、企业机制的调整	(388)
第 8 章 首席执行官的职业发展	(395)
第 1 节 我国企业的高级经理	(399)
一、民营企业的高级经理	(399)
二、国有企业的高级经理	(407)
第 2 节 经理人市场的形成与发展	(413)
一、经理人市场的性质	(413)
二、经理人市场的机制	(417)
三、经理人市场的制度	(423)
四、经理人市场的建设	(425)
第 3 节 企业领导的选拔培养	(430)
一、公众企业的领导人更替	(430)
二、家族企业的控制权转移	(434)
第 4 节 职业经理的发展前景	(440)
一、经营管理的职业化	(440)
二、经理人市场的规范化	(443)

导 论

一、本书的研究主题是什么

制度与实践总是存在距离的,关于首席执行官(CEO)的制度也是如此。

在人们的心目中,首席执行官首先是一个制度概念,即通过制度所界定的一种企业领导职务,并进而探讨这种职务的特殊规定性。这种理解并不错,问题在于怎么进行探讨。

有两种可能的探讨方式:一种方式,把首席执行官的职务规定当成给定的对象,探讨这种规定如何才能落实;另一种方式,把首席执行官的职务当成一种派生的结果,探讨这种规定的产生原因和客观作用。显然,后一种方式比前一种方式涉及的范围更广,探讨的结果不是如何落实首席执行官的职务规定,而是如何设计和改进首席执行官的职务规定。由于任何已有的职务规定都是人们对于现实的认识结果,有可能偏离现实的要求,因此后一种探讨是不可避免的。

本书对于首席执行官的探讨,采取的是后一种方式。因此,已有的制度规定不是本书研究的依据,而是本书研究的对象。本书力图对首席执行官这一具有制度化含义的客观事物进行分析,说明其产生原因、客观作用、发展趋势,进而在此基础上,说明首席执行官承担的任务及其完成任务的途径。

二、本书的研究对象怎么界定

本书所说的首席执行官,是指现代企业的第一把手。

在本书看来，如果一个人在现代企业中不仅拥有最终决策权，而且具有把决策真正付诸实施的执行力，是企业成员众望所归的领导核心，能够使企业体现出自己的人格特征，那么就可以称其为企业的首席执行官。

上述界定中的任何一个方面都不容易达到，要把几个方面统一在某个人身上更是难上加难。这不仅因为企业制度不会把上述内容赋予一个职位之上，而且因为上述内容中有些要求不是仅仅通过制度规定就能够实现的，例如何种制度也无法实现企业人格化的目的。

那么上述界定的意义何在呢？其意义在于这种界定不是某种主观愿望，而是一种客观事实。在成功的企业家身上，可以看到这些界定的活生生体现，而且不是少数，大多数成功企业家都如此。也就是说，上述界定是对现代企业中企业家特征的集中概括，具有客观基础，可以用来指导企业实践。正是这种对于实践的指导作用，体现了上述界定的意义。

因此，本书所指的首席执行官，不是特指某种制度规定的具体职位，也不是对来自某种制度的具体职位进行解释，而是关注现代企业中成功企业家的活动规律，通过解释这种规律，说明首席执行官这一职位的制度含义。换句话说，本书所指的首席执行官，不是一个制度概念，而是一个理论概念，用以概括具有某种特征的企业家群体，表达这种企业家群体的活动规律。

倪润峰复出后改称为长虹的首席执行官，从他在长虹的实际影响力来看，他当之无愧。张瑞敏说国际化的海尔需要一位首席执行官，从他在海尔的实际控制力来说，他是理所当然的首席执行官人选。周厚健说海信要成为中国的索尼，首先就要有海信的井深大和盛田昭夫，从他在海信的威望和对海信事业方向的改造程度来看，我们说他的确是众望所归的首席执行官。李东升说 TCL 的组织创新首先是总裁职能和职权的创新，从他在 TCL 治理结构上的独特地位来看，我们说他是名副其实的首席执行官。

招商局偌大一份产业，拥有 580 亿元资产，其总裁秦晓却说招商局里没有企业家。经过他大刀阔斧的改革，秦晓成为了招商局事实上的首席执行官，尽管低调的他不承认。宝钢集团董事长徐大铨说国有企业不