

首席 执行官

—— 企业领导核心

秦志华 著

EMBA
系列教材

Chief
Executive
Officer



中国
人民大学
出版社

首席执行官

EMBA
系列教材

—— 企业领导核心

秦志华 著

Chief
Executive
Officer



中国
人民大学
出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

首席执行官——企业领导核心/秦志华著.

北京: 中国人民大学出版社, 2003

(EMBA 系列教材)

ISBN 7-300-05036-0/F · 1579

I. 首...

II. 秦...

III. 企业领导学-研究生-教材

IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 115553 号

EMBA 系列教材

首席执行官——企业领导核心

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 32.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

EMBA 系列教材编写说明

学习 EMBA 课程，也就是学习如何做一个成功的企业高层管理者。

关于学习的效果，有四个层次的划分。

第一是常识。常识也就是对于生活与工作的日常认识，是最简单最直接的学习成果，主要来自直接经验的概括。常识平白易懂，没有专业术语和抽象概念，不用进课堂就能学习。但平白易懂不等于不重要。相反，在实际生活和工作中，常识起着最普遍最经常的指导作用。就企业管理者来说，常识恐怕是最基本的管理工作依托。具有经营管理的常识，是学习 EMBA 课程的前提条件。

第二是知识。知识是对于常识的概括和整理，是系统化抽象化的理论体系。常识由于直观性和零散性，缺乏普遍意义，有时甚至会出现谬误。知识在对常识的概括和整理中，通过从个别到一般的理论分析，找到了稳定的必然的联系，并以逻辑形式表达出来，成为一种专门的认识成果。一旦把常识上升到知识，就能够把个别的分散的认识成果，上升为一般的系统的认识结晶，从而更深刻地理解客观世界。而知识的体系性和结构性，使其本身成为了一种特殊的认识对象，必须加以专门的学习。学习 EMBA 课程，也就是要把常识转化为知识。

第三是见识。掌握了知识还不够，还要具有把知识应用于实践的能力。知识作为对于常识的整理和改造，意义在于帮助人们在实践中提高预见性和能动性。然而知识本身不能达到这个目的，因为知识具有抽象性和逻辑性的特点，而实际工作却是具体的、非逻辑的。如何把所学的知识应用于实践，需要寻找理论联系实际结合点。只有找到了这种结合点，知识才会从人们学习的对象变成为人们所使用的工具。在实际工作中，这种结合点通常是通过问题意识确立的。当人们围绕实际工作任

务和难点进行思考时，也就是在把所学知识应用于实践，通过对问题的思考，抽象的理论知识就与具体的工作实践结合起来了。而在此过程中，从什么样的高度提出问题和以什么样的角度解决问题，体现着人们理论联系实际的水平。这种水平就是见识。显然，对于 EMBA 来说，增长见识是学习知识的目的。也就是说，学习 EMBA 课程，主要不是为了提高人们的文化修养，而是为了提高人们分析解决实践问题的能力。这也正是为什么 EMBA 强调案例教学的原因。

第四是胆识。见识是重要的，但还不够，还要具备把见识转变为行动的胆量和气魄。实践是复杂的、困难的，企业实践尤其如此。这种复杂性的一个集中体现，是经营管理的风险性。在企业中，任何一个决策，即使是很有见识的决策，也没有百分之百的成功率，而是存在着失败的风险。因此，经营管理者必须具有风险意识与风险承担能力。风险承担能力不仅是物质的，而且是精神的，即敢于创新、不怕失败、百折不挠的意志和气魄。要像爱迪生一样，把九十九次失败的实验当成九十九次有益的经验。支持这种意志与气魄的，是高度的事业性与责任感。企业好不好，关键在领导。一个企业的领军人物，其精神境界决定着企业的生存发展。这种境界的高低，决定着人们怎么理解风险与对待风险，决定着人们是否敢于把见识付诸行动去承担风险。把见识付诸行动的能力，是人们的胆识。EMBA 课程为企业高级经理开设，能否通过学习训练出这样的胆识，是经理人员能否成为真正企业家的最终条件。

常识、知识、见识、胆识，构成了人们能力与素质的四个层次，EMBA 教学的目的，是从这四个层次的内在联系出发，提高学员的实际工作能力。其中最为关键的环节，是知识向见识的转化。这是因为，由常识向知识的转化，是一般学校教育的共同任务，而由见识向胆识的转化，实际工作中的锤炼更为重要。惟独知识向见识的转化，既需要学校教育又不能停留在一般学校教育，既需要实际训练又不能等同于一般的工作实践；而是要以专门的方式，寻找理论联系实际的突破口，在很有限的时间内，提高人们运用专业知识分析解决实际问题的能力。这正是 EMBA 课程学习的特点。也就是说，EMBA 教育的目的，是要通过特殊训练迅速培养高级经理对于经营管理问题的科学思考习惯。

在实际操作中，这种训练是通过促使人们合理地提出问题、分析问

题、解决问题来进行的。EMBA 教学的宗旨，不在于系统地传授经营管理的知识体系，而在于促使人们养成思考与解决经营管理问题的科学习惯。为此，EMBA 对学员与教员都有特殊的要求。就学员来说，一方面要有对经营管理知识体系的相对了解，不能从零开始；另一方面要有对经营管理实际工作的一定体会，不能毫无经验。在此基础上，才能开始理论联系实际地分析解决问题。也就是说，学员是带着问题来学习的，已经有了理论与实际两方面的一定基础，关键在于如何把二者结合起来，通过这种结合来深化理论和促进实践。这是 EMBA 学习的目的。就教员来说，一方面要有对经营管理知识体系的系统把握，不能一知半解；另一方面要有对经营管理实际工作的直接认识，不能道听途说。在此基础上，才可能建立理论联系实际的教学方案。也就是说，教员必须在理论与实际方面具有深入准备，对二者的结合方式已经心中有数，才能够引导学员对经营管理实际问题进行科学合理的深入思考。这是 EMBA 的教学任务。因此，EMBA 教学是一种互动式教学，在学员的主动思考和教员的恰当指导下进行，以提高学员实际工作能力为目的。这是与其他高等教育明显不同的地方。

这种教育特点，就对教材提出了相应的要求。EMBA 教材不能像一般教材一样，从概念、原理出发，因为这样的教材虽有利于系统传授知识，但不容易找到结合实际的看着点。人们有可能一方面对具体的、凌乱的实际工作问题发愁，另一方面对一般的、严整的理论知识体系发怵，理论与实际成了两张皮。EMBA 教材必须改变这种编写方式，换一个角度，从实际出发，从实际工作面临的问题出发，在分析解决问题的过程中展开专业知识的体系内容，用来支持问题的思考和处理。通过这样的方式，才能把理论与实际的两张皮变成有的放矢的一件事。

这样一来，如何提出问题就成了 EMBA 教材编写工作的关键。为了对错综复杂的实际工作做出系统的科学回答，通过有限的教材提供具有普遍意义的思路，首当其冲的一件事，就是必须合理地提出所要探讨的实践问题。这些问题必须是现实的，大家一看就觉得熟悉；这些问题必须是普遍的，大家一想就感到会在身边发生；这些问题必须是本质的，大家一分析就认为值得琢磨，有规律可循。只有这样的问题，才能引起人们关注，促进人们思考，进而找到有一般方法论意义的分析解决

思路。

本套教材的编写，是往这个方向所做的努力。

从总体上看，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。鉴于 EMBA 教育以培养高级经理为目的，因此本套丛书所选职务以企业高层经营管理职务为主，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，如直线部门经理、项目经理等。第二，以不同职务特点为教材内容的筛选依据。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，本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教材写作的展开线索。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的问题所在，从而展开分析解决问题的思路。因此，每本教材的每一章均以一个个案例开头，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，这些思路与方法即每本教材的主要内容。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，就从整套教材的选题依据、每本教材的内容结构、各个章节的写作方式上，全面贯彻了从职务工作出发提供问题分析解决思路的宗旨。

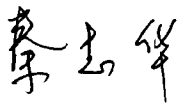
显然，这种写作方式决定了教材能否编写成功的关键在于问题是否提得有质量。为此，围绕着如何收集和提炼实际问题，编写者做了大量的努力。首先，与大量工作在经营管理一线的职业经理进行了深入沟

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，广泛搜集了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教材和研究进展同步。在此过程中，围绕教材中的一些疑难问题，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，以验证教材内容的科学性与合理性。

作为 EMBA 教育的教学用书，必须考虑这一领域的特殊需要。从目前情况看，这类用书有两个问题需要重视。一是如何从高层管理者的角度，对企业经营管理问题和解决办法做出有特色的探讨与说明；二是如何结合我国本土情况，对企业经营管理发展状况做一个全景扫描式的反映。对此本丛书针对企业高层管理者的职务特点，进行有关问题的系统探讨。

本丛书的编写工作在中国人民大学出版社多位编辑的共同努力下完成的，大家力图为我国的 EMBA 教育提供一套理论联系实际的、体现中国特色的教学用书，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，本丛书中所提出的问题、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。

推出一套立足中国国情，既具有中国企业管理特色，又能与国际同类教材最新进展接轨的 EMBA 教学用书，是一项艰巨的任务，需要做大量原创性工作。笔者虽然做了很大的努力，但由于能力有限，资料不足，错漏之处在所难免。抛砖引玉，献于社会，期望各方有识之士批评指正，以共同推进我国职业经理人队伍的建设。



2003 年 11 月

前 言

《首席执行官——企业领导核心》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于企业家理论的展开。其中很多问题还有待于进一步探讨。

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，例如任何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