

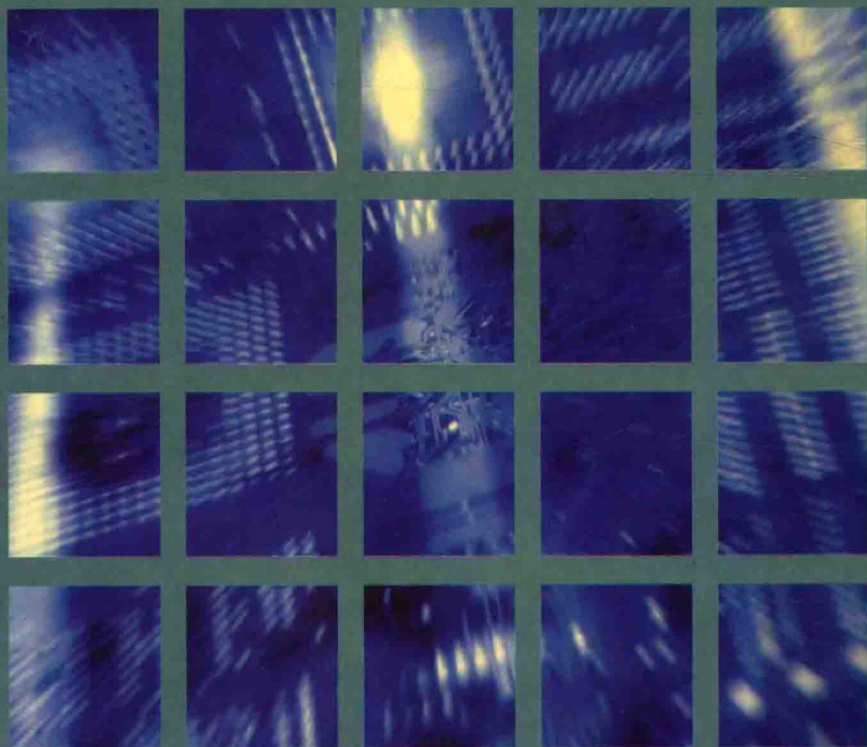
原点管理顾问·高层管理者操作实务丛书
YUANDIAN GUANLIGUWEN·GAOCENG GUANLIZHE
CAOZUOSHIWU CONGSHU

郑方辉 张学会 李雪山 厉列 陈达 朱文进 / 编著

首席执行官CEO操作实务

SHOUXI ZHIXINGGUAN CEO CAOZUOSHIWU

领略管理大师的魅力风采
揭示国际企业的发展趋向
展现高超精湛的领导艺术
塑造中国企业的杰出领袖



广东经济出版社

原点管理顾问·高层管理者操作实务丛书
YUANDIAN GUANLIGUWEN·GAOCENG GUANLIZHE
CAOZUOSHIWU CONGSHU

郑方辉 张学会 李雪山 厉列 陈达 朱文进 / 编著

首席执行官CEO操作实务

SHOUXI ZHIXINGGUAN CEO CAOZUOSHIWU

领略管理大师的魅力风采
揭示国际企业的发展趋向
展现高超精湛的领导艺术
塑造中国企业的杰出领袖

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

首席执行官 CEO 操作实务/郑方辉, 张学会, 李雪山, 厉列, 陈达, 朱文进编著. —广州: 广东经济出版社, 2002.4 (2003.3 重印)

(原点管理顾问·高层管理者操作实务丛书)

ISBN 7-80677-171-9

I. 首… II. ①郑…②张…③李…④厉…⑤陈…⑥朱…
III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 019438 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	广东省肇庆新华印刷有限公司 (广东省肇庆市狮岗)
开本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印张	39.25 2 插页
字数	789 000 字
版次	2002 年 4 月第 1 版
印次	2003 年 3 月第 2 次
印数	4 001~6 000 册
书号	ISBN 7-80677-171-9 / F·662
定价	88.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

销售热线: 发行部 [020] 83794694~83790316 邮政编码: 510100

(发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号)

网址: www.sun-book.com

·版权所有 翻印必究·

总 序

大凡一个企业的辉煌成功,是与这个企业高层管理者的杰出领导才能分不开的。一个杰出的企业领导者大多具有博大的胸襟、广阔的视野,能高瞻远瞩,慧眼独具,锐意开拓创新,正确决策,为企业铺设发展坦途;临危受命时,他能扶大厦之将倾,挽狂澜于即倒,独辟蹊径,开创新局;同时,他还具有强大的人格魅力,构造企业精神,成为企业亲和力的象征。因此可以说,高层管理者是企业的核心和灵魂。

怎样才能成为一个优秀的高层管理者呢?

随着经济全球化及世界经济一体化的进一步发展,市场环境更趋完善,竞争更趋激烈与复杂。为因应这种复杂多变的市场外部环境,现代企业,尤其是以法人治理为特征的大型公司必须赋予高层管理人员更大的权利,担负起更多的责任,进行更为迅速的决策。正是在此种背景下,近几年来,国内许多有国际化背景和部分在行业中具领导地位的企业纷纷对企业内部的管理体系及组织架构实施“变脸”和再造,将原来的总裁改称为首席执行官(CEO),如长虹、海尔等;同时设立首席运营官(COO)、首席技术官(CTO)、首席信息官(CIO)、首席财务官(CFO)、首席人力资源及行政官(CHO)等职位,实现与国际化接轨。这些称谓的改变和职位的设立,不仅仅是形式上的变化,更体现了企业为因应市场复杂多变、激烈竞争,以提高决策效率,必须进一步明确各高层管理岗位的职责与权限。这是企业适应国际化发展的必然要求,也是企业参与市场竞争的历史选择。

我国已经成为世界贸易组织的正式成员,市场的开放将进一步扩大,国际化的影响更加突显。针对国内大部分企业及广大读者对 CEO、COO、CIO、CTO、CFO、CHO 等职位职能的认识比较陌生和模糊的现状,郑方辉、张学会、李雪山、厉列、陈达、朱文进等青年学者兼企业管理者,或职业经理人,在零点市场研究有限公司等几家机构的支持下,经过艰辛的努力,编写了这套“高层管理者操作实务丛书”。

CEO——首席执行官,是世界 500 强企业普遍设立的职位。这些 CEO 们掌握支配着全球大半的资源,创造出世界上大半的财富,可称得上是左右世界、叱咤

全球。

中国的企业是否应设立 CEO 等相关职位呢? 目前国内企业界和经济学界尚存争议。在我看来, 总裁也好, CEO 也罢, 对于一个企业来说, 高层管理职位的设立, 必须视乎企业的状况而定, 看是否能促进企业的发展, 能否适应 WTO 的游戏规则, 是否符合国际惯例和经济全球化的要求。职位与称谓应该名至实归, 它既是某种权力的象征, 也是领导、决策能力的体现, 关键在于这个职位受任者的素质与其责权是否相称, 能否担负起这个职位所赋予的重大责任, 并完成他的各项使命。

“高层管理者操作实务丛书”的立足点, 就是阐释作为企业高层管理者(各种职位)必须具备的素质要求、能力要求, 他的职责权限和工作任务, 根据当今国际企业管理的新趋向, 结合国际著名企业领导者的成功经验和案例, 介绍卓越领导者的工作方法和操作实务, 系统地阐述各相关职位的操作程序、方法和步骤, 各个环节的基本要求, 以及日常管理事务, 并对管理过程中将会出现的种种难题作出剖析和解答。这套丛书不仅回答了高层管理者应该做什么的问题, 同时还回答了应该怎样做的问题。因此, 对于国内企业管理者来说, 这套丛书不仅具有理论指导意义, 还具有很强的实践指导意义。同时, 以我从事 20 多年 MBA 教学的经验 and 体会来看, 这套丛书对培养未来的 CEO 提供了理论与案例的示范, 换言之, 这套丛书亦可作为 MBA 的参考读物。

可以想见, “高层管理者操作实务丛书”将把我们带进一个企业管理大师的理想境界, 让我们领略其卓越的领导艺术和高超的运筹技巧, 分享他们的成功; 我们还将站在他们的肩上, 实现自己的超越, 打造自己的核心竞争力, 参与全球贸易自由化竞争, 创造新的辉煌。

我们盼望中国企业界出现更多的杰出领袖。

厉以京

2002 年 3 月 28 日

(厉以京教授: 华南理工大学工商管理学院首任院长、中国高校市场学研究会顾问, 广东现代化管理研究会副会长, 广东企业家经济学家联谊会副会长, 广东文化交流专修学院学术总监)

目 录

第 1 章 CEO 的基本素质要求

领导的基本素质

领导的影响力 (3)

企业领导的基本素质 (4)

企业领导者的特点 (8)

企业家的基本素质

企业家的素养 (12)

成功企业家的特点 (13)

企业家特征的标准 (15)

总经理的基本素质

个人的才能 (18)

人际关系才能 (19)

定向的才能 (20)

总经理能力的标准 (23)

CEO 要诀

从经理到 CEO 生涯的成功要领 (29)

CEO 能力的标准 (32)

成功 CEO 的共同特点 (34)

CEO 的自我修炼 (38)

第 2 章 CEO 的职责权限

CEO 的职责

CEO 的职责及工作内容 (48)

董事长的职责 (50)

CEO 的领导角色 (51)

董事会的工作	53
董事会与 CEO 的关系 (54)	
董事会的责任 (54)	
董事会的工作资源 (55)	
董事会工作策略 (57)	
董事会的自我评估 (66)	
董事会对 CEO 的评审 (68)	
CEO 的薪酬与股票期权制 (69)	
中国企业家与高薪 (72)	
CEO 的工作日程	74
工作日程的安排 (74)	
工作网络的建立 (77)	
工作日程安排的执行 (80)	
工作模式 (83)	
时间运用模式 (84)	
CEO 的新角色	85
经理教练角色 (85)	
实干家的角色 (93)	
新任 CEO 的工作——变革	97
变革的开始 (97)	
变革的行为 (99)	
变革的经验 (100)	
第 3 章 CEO 的领导艺术	103
领导与领导艺术	104
领导 (104)	
领导艺术 (104)	
领导的方式 (105)	
有效的领导 (108)	
CEO 必须领导企业	112
领导与管理 (112)	
领导者与管理者 (114)	
多一些领导,少一些管理 (115)	
CEO 的领导方式	118
决策型领导方式 (118)	

以人为本的领导方式 (122)	
专业型领导方式 (124)	
条框型领导方式 (125)	
变革型领导方式 (127)	
变革领导	131
CEO 与变革 (131)	
CEO 变革的关键原则 (132)	
变革领导的要点 (133)	
CEO 变革领导的经验 (138)	
第 4 章 CEO 与企业组织架构	145
传统的企业组织架构	145
金字塔形组织 (146)	
功能型组织 (147)	
任务型组织 (149)	
矩阵式组织 (150)	
大规模组织 (151)	
传统组织机构改造	156
金字塔形组织的改造 (156)	
功能型组织的改造 (156)	
任务型组织的改造 (157)	
矩阵式组织的改造 (158)	
大规模组织的改进	168
企业组织设计的原则 (169)	
企业组织设计步骤 (169)	
大规模组织改进的征兆 (171)	
组织分析 (172)	
大规模组织的改进 (173)	
大规模组织改造的趋势 (181)	
企业组织架构的变革	184
企业组织架构变革的目的与征兆 (184)	
企业组织架构变革的程序 (185)	
三种变革方式 (190)	
组织变革的障碍及解决方法 (196)	

第 5 章 CEO 与战略管理 209

战略管理 209

战略管理的基本观念 (210)

战略管理过程 (212)

战略层次 (214)

战略分析 215

企业常见病症及衰败症候 (215)

战略分析的方法 (224)

成长力衰退症的分析与治疗方法 (233)

战略决策 238

战略决策过程 (239)

理性战略决策 (244)

问题与战略决策:一种权变方式 (248)

战略决策方案的分析 (250)

群体战略决策 (251)

战略决策技术 255

战略决策硬技术 (255)

战略决策软技术 (259)

第 6 章 CEO 对计划执行的监控 265

监控程序 265

制定控制标准 (265)

实施评价 (266)

事前控制 (267)

纠正行动 (267)

控制的障碍 268

下属不能接受目标 (268)

感到标准不合理 (268)

认为测度不恰当 (269)

厌恶不愉快的事情 (269)

“非正统”的调整压力 (270)

与公司控制相抵触的社会压力 (270)

对计划执行监控的要点 271

树立公正的监控观 (271)

建立灵活的监控制度 (272)	
正确对待正统的监控观念 (273)	
让下属参与制定监控方案 (275)	
实行实情监控 (275)	
对计划执行监控的策略	277
了解计划执行情况 (277)	
设计监控沟通网络 (280)	
平衡监控的结构 (281)	
将监控与新计划相联系 (283)	
授权情况下的监控 (284)	
第 7 章 CEO 与生产管理	291
现代生产管理技术	292
材料需求计划(MRP) (292)	
及时生产方式(JIT) (298)	
企业资源计划(ERP) (305)	
确定生产计划	308
确定生产计划指标 (308)	
生产任务的安排 (310)	
进行生产控制	315
生产控制的要素和程序 (315)	
生产作业控制 (316)	
库存控制 (319)	
强化质量管理	321
质量与质量管理 (321)	
制造过程的质量管理 (323)	
认识 ISO9000 系列标准 (325)	
第 8 章 CEO 与市场营销管理	331
确定市场战略	331
定义公司使命 (332)	
建立战略业务单位 (333)	
为每个战略业务单位安排资源 (334)	
计划新业务工作,放弃老业务 (335)	

审查业务单位——市场营销方案	339
营销方案的制定 (339)	
营销计划的内容 (344)	
整合营销传播方案 (345)	
控制和评价市场营销	351
年度计划控制 (352)	
盈利能力控制 (357)	
战略控制 (362)	
组织新产品的开发	365
安排好新产品开发的组织 (366)	
管理好新产品开发的创意 (368)	
解决好新产品商品化的问题 (371)	
进行品牌管理	373
什么是品牌 (374)	
品牌权益 (375)	
品牌维系客户 (376)	
品牌管理 (377)	
维系客户忠诚度	382
维系客户忠诚度的因素 (382)	
维系客户忠诚度的关键细节 (383)	
维系客户忠诚度成功的原则 (385)	
第 9 章 CEO 与财务管理	389
财务预测	389
财务环境的预测 (390)	
企业资金需求预测 (396)	
企业利润预测 (398)	
财务风险的预测 (402)	
财务分析	407
财务分析的目的及方法 (407)	
偿债能力的分析 (408)	
获利能力的分析 (413)	
上市公司市场价值分析 (417)	
财务决策	423
筹资决策 (423)	

资本结构的优化 (427)	
投资决策 (432)	
股利分配决策 (439)	
资本的运作	446
企业的兼并 (446)	
企业的收购 (450)	
企业的重组 (453)	

第 10 章 CEO 与人力资源管理 459

人力资源规划	460
人力资源规划的种类及其主要内容 (461)	
人力资源预测技术 (462)	
人力资源规划:一个实例 (465)	
人力资源招聘与录用	469
人力资源招聘及录用的程序 (469)	
人力资源招聘与录用的方法 (469)	
人力资源开发	478
人力资源开发的原则 (479)	
人力资源开发过程 (480)	
人力资源开发的需求分析 (481)	
人力资源开发方法 (484)	
人力资源激励	487
人力资源激励的作用 (487)	
激励的原则 (488)	
人力资源激励的方法 (490)	
团队激励 (493)	
长期激励方式与股票期权 (496)	

第 11 章 企业公共关系管理 503

塑造企业良好的形象	503
分析评估企业形象 (504)	
选择并规划企业有效形象 (506)	
导入 CIS 系统塑造企业良好形象 (507)	
进行危机管理	513

危机管理 (513)	
常见危机的处理方法 (514)	
开展企业公共关系活动	524
确定企业公共关系问题 (524)	
确定企业公共关系计划 (530)	
实施企业公共关系活动 (536)	
评估企业公共关系活动效果 (538)	
举行各类公共关系活动	543
记者招待会与新闻发布会 (544)	
社会公益活动与赞助 (546)	
对外开放参观与展览 (547)	
开幕典礼与签字仪式 (549)	
宴请与舞会 (550)	
各类公共关系管理要点	554
企业内外部公共关系要点 (554)	
消费者和媒介关系 (556)	
社会关系与政府关系 (559)	
股东关系 (562)	
供应商关系 (564)	
经销商关系 (565)	

第 12 章 塑造优秀的企业文化 573

企业文化的基本轮廓	573
企业文化的内容与层次 (574)	
企业的功能 (575)	
企业精神 (577)	
企业家精神与企业文化 (579)	
CEO 在企业文化塑造中的地位	580
从创造者到决策者 (580)	
从组织者到示范者 (582)	
从激励者到诊断咨询者 (584)	
诊断企业文化	586
外部诊断 (586)	
内部诊断 (589)	
企业文化病的症状 (590)	

塑造优秀企业文化实施要点

591

从决策到组织 (592)

新的观念与行为 (593)

坚持不懈(596)

传统文化向团队文化转变 (596)

从管理层到员工的转变 (599)

克服深层文化障碍 (602)

塑造优秀企业文化模式——一个实例 (604)

专题目录

【CEO 视野】

公司领袖(CEO)到底需要多少“领导者资质”	10
核心能力与管理能力	33
企业家为什么失败	40
独立董事	62
管理角色的重组设计	90
CEO 领导艺术十原则	110
CEO 如何面向挑战	141
学习型组织	154
改善群体战略决策的方法	253
通过内部化行为来实现控制	287
ISO14000 环境管理体系	327
建立公司市场导向的战略	336
财政部、中国证监会《上市公司股票期权试点办法》内容摘要	501
美国公共关系的职位和工作目标	568

【CEO 方法】

阿尔布雷克特联合公司领导矩阵	117
彼得斯的领导方法	129
弗鲁姆——耶顿决策战略树	262
流程选择因素分析法	312
伊顿营销宣传审计	347
成功创立持久品牌的关键因素	377
比博尔特扭亏阶段法	379
厄恩斯特和温尼客户服务方法	386
希布纳的预测七原则	395

美洲银行的九种警告语	406
埃尔斯沃财务政策分析	421
财务决策中的 V 矩阵	443
阿勒甘制药公司国际部的人力资源规划方法	467
卡普吉尔危机处理一览表	518

【CEO 备忘录】

衡量领导能力的九项自然法则	8
导致企业家失败的特点	15
企业家资质方面的测试	16
总经理素质测试	25
性格是否决定 CEO 领导方式	120
管理变革的五大秘诀	139
经营失败的危险信号及应对	222
十种获得伟大新产品创意的办法	369
九种强化品牌的方法	379
企业兼并时必须考虑兼并成本及兼并融资	448
企业收购时考虑的问题	452
情景模拟的评价	476

【案例】

克鲁普公司官员的实干精神	95
空中厨师公司 CEO 米歇尔·Z. 凯的变革作法	136
皇家荷兰/壳牌公司的矩阵结构改进与变革	164
伊藤忠商社 CEO 室筈稔的组织改进	178
通用电器公司的变革	198
X 公司的事业评价制度	224
韦尔奇与 GE 的监控	276
海尔集团的 OEC 生产管理模式	328
长虹集团 CEO 倪润峰与“精显王”背投彩电	388
IBM 公司的员工招聘	477
IBM 公司的行政管理人才与员工的开发	486
中美史克公司关于康泰克的危机管理	521
联合利华两位 CEO 开启中国政府关系大门的公关活动	540
通用汽车公司的联络年会	570
伊博得洛拉公司采用 ABM 管理法重塑企业文化(案例 1)	608
海尔集团 CEO 兼总裁一张瑞敏与海尔企业文化塑造(案例 2)	611

主要参考文献

615

第1章

CEO 的基本素质要求

CEO 的工作在企业管理中是独一无二且是永无止境的,他必须对企业成员的决定和行为最终负责,CEO 是一个企业的领袖,他代表董事会(股东)领导一个企业,确定一个企业的发展方向和经营目标,并根据经营目标调整所有的经营机制,调动所有的企业资源以及引导并激励员工为共同的目标贡献力量。CEO 必须是一个领导,当他在进行战略管理和控制时,为企业指明方向;CEO 必须是一个企业家,当他在进行公共关系管理和塑造企业文化时,他代表企业的形象,以其企业家的精神为企业注入新的动力;CEO 必须是一位总经理,当他在进行人力资源、财务、市场和生产管理,他必须为企业创造一系列条件,制定一系列制度,管理好企业。

通用电器公司(GE)认为理想的 CEO 应具备的条件和要点是:

诚实(价值观)、经验、远见、领袖气质、锐利、名望、公平、精力、平衡性、勇气、增长知识的无穷欲望,对任何详细复杂的事情能自由应付和有胆量和耐心去做高风险的事情。

而蓝色巨人 IBM 公司董事会在挑选新的 CEO 时,也制定了七项要素:

- 拥有高科技经验;
- 具有顾客导向的观念;
- 具有经营国际企业的经验;
- 具有分析能力,有创意,且是一位深谋远虑的战略家;
- 是一位声名卓著的领袖人才,并且有辉煌记录的企业高级主管;
- 能够因势利导,带动经营阶层奋发向上;
- 具有推动改革的魄力。

在一个大型的企业中,可能会有许多的总经理,各种不同的领导者以及由此而形成一些企业家,而企业的 CEO 则是领导这些总经理、企业

家和领导者。

由此 CEO 的基本素质要求应该是同时具有领导、企业家和总经理的基本素质,并且把这三者完美的结合。其实企业中的领导、企业家和总经理三者之间的基本素质要求在很多方面是相互重叠的,但侧重点不同,领导主要侧重其战略决策、控制能力,企业家专注于其创新、开拓,勇于担风险的精神,而总经理则注重于其管理、治理的才能。

我们之所以对 CEO 的基本素质要求做出以上分类,不仅是为了叙述上的方便,更重要的原因是这些要求可以为 CEO 们用来考查其下属进而发掘出更多的总经理、领导和企业家,为公司作出更大的贡献。

无论是中外企业界,既强于领导又强于管理的人都非常之少。1998 年,十多家成功的美国公司的 CEO 对其管理阶层的所有人员在领导和管理两方面的能力状况进行评定,评定范围由“弱”到“强”。他们的回答可以分成四类:表现出较弱的领导能力但较强管理能力的人;具有较强领导能力但较弱管理能力的人;两方面能力皆较强的人;两方面都不行的人。图示如下:

领导 强 弱	近一半人认为此类人“太少”	几乎所有人认为此类人“太少”
	一半人认为此类人“太多”	近 2/3 的人认为此类人“太多”
	强	弱

95% 以上的人认为,既强于领导又强于管理的人太少。但每个调查对象都承认确有这类人:他们不是既具有非凡领导能力又具有非凡管理能力的超人,而是较长于一方面同时又长于或很长于另一方面的凡人。回答者的感觉是,在以后 10 年中,他们需要更多这样的人。这就是理想的 CEO,既强于领导,又善于管理。

因此可以毫不夸张地说:CEO 是企业领导中的“领导”,企业家中的“企业家”,总经理中的“总经理”,是一个企业的真正领袖。

领导的基本素质

世界 500 强企业在挑选 CEO 时,毫无例外都强调领导能力,像通用电器公司在新千年挑选其 CEO 时制定的要点首先一条是选择强有力的领导,国际商用机器公司(IBM)在挑选其 CEO 时制定的七要素之一,也要求必须是一位声名卓著的领袖人才。

CEO 从根本上来说是一个企业的领袖,领导一个企业进行变革,领导能力对 CEO 来说是摆在第一位的。关于领导的行为方式将在第 3 章详细介绍,这里只是介绍领导的基本素质,也就是说要具备一定的领袖基础。