

时代光华 培训书系  
TIME & GLORY TRAINING BOOKS

世界500强企业管理培训教程

# 高层经理人的 八项修炼

著名战略管理专家 资深培训师  
(台湾)林正大主讲

时代光华图书编辑部编

中国社会科学出版社

时代光华培训书系

高层经理人的八项修炼

(台湾)林正大主讲

时代光华

 时代光华 培训图书  
TIMES BRIGHT CHINA  
TRAINING BOOKS

世界500强企业管理培训教程

# 高层经理人的 八项修炼

著名战略管理专家 资深培训师  
(台湾)林正大主讲

时代光华图书编辑部编

中国社会科学出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

高层经理人的八项修炼 / 林正大主讲; 时代光华图书编辑部编.  
—北京: 中国社会科学出版社, 2003.7  
(时代光华培训书系)  
ISBN 7-5004-3933-4

I. 高 ...  
II. ①林 ... ②时 ...  
III. 企业管理  
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 041108 号

责任编辑 刘景钊 陈 彪  
责任校对 时 光  
装帧设计 海 洋

---

出版发行 中国社会科学出版社  
社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号 邮 编 100720  
电 话 010-84029453 传 真 010-64030272  
网 址 <http://www.csspw.com.cn>  
经 销 新华书店  
印 刷 北京市云西华都印刷厂  
版 次 2003 年 7 月第 1 版 印 次 2003 年 7 月第 1 次印刷  
开 本 787 × 1092 毫米 1/16  
印 张 21.625  
字 数 294 千字  
定 价 45.00 元

---

凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与本社发行部联系调换  
版权所有 侵权必究

**时代光华管理课程**  
**时代光华培训书系** **专家委员会**

主 任 成思危  
副 主 任 唐铁汉 保育钧 潘承烈 温元凯 高建华  
委 员 孙钱章 邵 逸 柴寿钢 张 德 朱立言  
总 顾 问 袁宝华

**时代光华培训书系编委会**

主 编 孙卫珏 张春林  
执行主编 文 钊 胡圣云  
编 委 陈 彪 杨建斌 陈 红 牟津浦 王建敏  
谢 强 毕行之 李晏兵 高 杰 江 南  
陈 宇 于进松 马成威 郭 颖 谭志文

# 致读者

朋友，如果您是管理者或者是想在职场有所作为的人士，如果您是人力资源经理或者是培训经理，我们很高兴能与您交流，感谢您对本书的关注。

我们正置身于一个急剧变革的时代，面对激烈的职场竞争与市场竞争，管理者个人及其组织要想生存、发展，进而求得事业的成功，必须建立持久的竞争优势。

而管理者个人及其组织唯一持久的竞争优势便是比竞争对手学习得更快的能力。因而，在新世纪，在知识经济的新时代，管理者个人及其组织所面临的主要问题便是学习问题。

鉴于目前国内充斥于市的经管类书籍良莠不齐，优劣难辨，而现场培训课程受时间、地点等诸多限制且费用高昂，为解决管理者及其组织学习培训的难题，时代光华公司作为教育培训服务的专业提供商，在与中华全国工商业联合会、中国企业联合会等战略合作机构联合推出“时代光华管理课程”系列多媒体产品的同时，隆重推出“时代光华培训书系”，为广大企业客户和个人读者提供更多的选择与优质、便利的服务。

“时代光华培训书系”立足中国发展现状与管理实践，整合国内外优质培训学习资源，专为中国管理者个人发展提升和企业组织培训量身订制。该书系具有以下几大特色：

一、**高效实用的培训内容**：一般经管类图书侧重理论知识，本书系则紧扣管理实务，注重实战技能的传授与演练，强调互动与实践，让读者边学边练，即学即用，步步提升，收益显著。

二、**轻松愉快的阅读体验**：不同于一般经管类图书的繁复论述，本书系力求语言简明通俗，内容设计尽可能做到互动化、人性化：传授知识与技能强调要点化、步骤化、图表化，间以精彩的案例分析、生动的小故事与小漫画，版式疏朗有致，让您感到学习不再是被动的劳役，而成为主动参与、乐在其中的享受。

三、**海内外一流的培训专家，超强的作者阵容**：本书系编著者或主讲老师均为来自世界著名跨国公司的高层经理、培训经理及知名管理专家，价值上千元的培训课程之精彩内容尽都囊入一册书中，花费不多却可分享世界500强企业的管理培训精华。

四、**系统全面的管理培训教材体系**：本书系内容涵盖企业管理的各个层级与不同的专业领域，具有相对规范、成熟的编写体例，立志于为我国职业经理培训认证及员工职业化培训提供切实可行、行之有效的教材。

时代光华培训书系作为职业发展培训教材具有与一般图书不同的特点，为了使您对本书系的学习获得实实在在的收益，使您的学习效果最大化，建议您采取如下方法进行学习：

一、结合实际，有针对性地进行学习：为了便于您结合自身状况以及您所在组织的现状，有针对性、有重点地进行学习，我们在每本书前均设计了相关的测试题，用以检测评估您在本书所涉及的相关领域的现状，进而从中发现您或您的组织学习、发展的领域，并进一步有针对性地进行学习。因此我们建议您在正式学习本书前先认真做相关测试题，并分析评估您的现状，再结合学习目标与每章重点，有针对性地进行学习。

二、高度重视互动练习：我们借鉴国际知名管理培训教材的做法，在每本书中均安排了大量的互动练习，其目的是为了不断实现目标知识点、技能点与您或您所在组织的现状作对照，从中找到差距，进而通过学习、通过制订改善提高的行动计划，缩小差距，最终消除差距，实现组织行为的完善与个人素质技能的提高。

因此，我们希望您尽量按书中提示，认真做相关的互动练习，使您在单位学习时间内取得尽可能大的学习效果。

三、把每本书当作您的行动手册：知道不如做到。我们根据书中传授的知识与技能要点并结合管理工作的实际需要，在每本书中设计了一系列学以致用的工具表单，我们期望借此能有效地促使您将您的所知简便地转换成您的行动，从而在短期内取得量化的、可见的改变。

我们建议您认真填写这些实用的管理工具表单并付诸行动，我们期望您由此发现卓越的管理可以经由学习训练而达成，由此体验到管理培训的价值和我们的培训书系对您的价值。

四、把每本书当作备忘录：我们希望您的学习是结合工作实际的，不间断的。当您在现实工作中遇到了某些问题需要处理，但对如何处理没有把握时，请把本书系的相关教材当作您的备忘录，查阅相关知识点、技能点，进而寻求工作指南。

最后需要说明的是，由于各种因素的限制，本书系的编撰一定还存在不少缺陷与不足。如果您有建议与批评，请及时与我们联系，感谢您帮助我们改进与提高。如果您觉得有所收获，请转告您的朋友和同事，与大家一起分享。

知识改变命运，学习成就未来。愿时代光华培训书系伴随您一路走向成功，走向辉煌！

时代光华培训书系编委会

2003年6月

# 总自检

请结合你的实际情况，对下列陈述做出判断，在相应的“□”划“√”。

- 1.对企业现在处于生命周期的哪个阶段有很清晰的认识。 □
- 2.企业具有明确的经营战略，每个高层经理都心中有数。 □
- 3.企业具有自己的核心竞争力，并且能充分发挥其核心竞争力的威力。 □
- 4.能深刻理解高效的管理体系是企业制胜的基础。 □
- 5.掌握了提升人力资本的各种有效方法。 □
- 6.明白什么是真正的“有效领导”。 □
- 7.能在实践中避开决策的每个误区。 □
- 8.可以迅速列举出企业在成长中可能遇到的众多两难情况中的一种。 □
- 9.能够说出个人学习和组织学习的差异。 □
- 10.使企业学习能够融入到会议、工作小组和工作过程中。 □

非常希望你能够在每个项目后的方框里都划上“√”，因为这10项中的每一项都是一个出色的高层经理人必须具备的特征，也是本书所要讲述的重点内容。试回顾一下你的答案，然后进入本书的学习。本书将加深你的正确认识，纠正你的错误认识，为你能够尽快成为一位出色的高层经理人寻找一条捷径。

# 目 录

---

<b>第 1 章 企业成功面临的机遇与挑战</b>	<b>1</b>
企业的三大轴	2
机遇与挑战	3
认识经营环境	6
企业成功运营的架构	10
企业高层经理的角色与定位	12
<b>第 2 章 生命周期——企业诊断的必备工具</b>	<b>19</b>
认识企业生命周期	20
企业生命周期的阶段特征和管理要点	25
诊断与对策——生命周期的应用	29
<b>第 3 章 八项修炼之一：正确制定企业战略</b>	<b>39</b>
第一节 企业战略精要	40
为何需要战略	40
战略的内涵	41





企业战略的误区	48
第二节 超越对手的快捷方式	55
企业生存的三要素	55
战略制定的步骤	56
<b>第4章 八项修炼之二：培育与管理核心竞争力</b>	<b>85</b>
第一节 从第一到惟一	86
认识核心竞争力	86
竞争力的四个层次	88
核心竞争力的特性	90
企业核心竞争力的作用	93
我国企业核心竞争力的培育中存在的主要问题	94
如何培育企业核心竞争力	96
第二节 核心竞争力的管理	101
核心竞争力的类型	101
核心竞争力的界定	102
核心竞争力的创造和积累	103
核心竞争力的维持	105
<b>第5章 八项修炼之三：建立高效的管理体系</b>	<b>113</b>
第一节 管理的真谛	114
管理的界定	114
管理的内涵	117
现代化管理的系统精神	120
企业管理方式及管理行为的特征	122
管理的创新	124
第二节 管理的步骤	132
树立现代企业管理新观念	132

建立管理体系	137
部门管理的七把金钥匙	138
管理体系的最高境界	141

## **第6章 八项修炼之四：人力资源管理** 147

第一节 竞争力的关键	148
产业变迁与人力资源的关系	148
人力资源的涵义	151
“以人为本”是现代企业管理的核心	156
人力资源管理的涵义	160
人力资源管理的地位和作用	160
人力资源管理的内容与职能	162
我国企业人力资源管理现状	164
我国企业人力资源管理中的误区	164
对企业人力资源管理工作的建议	166
第二节 提升人力资本的方法	168
人力资源战略	168
人力资源功能管理	169
我国人力资源现状	174
打造世界级职业化团队	178
企业人力资源管理新趋势	179

## **第7章 八项修炼之五：提升领导力** 187

第一节 领导力和领导者	188
领导力的涵义	188
领导力的重要性	192
领导者类型	194
领导者的角色与素质	195



领导者心态	198
环境的变化对企业领导者素质的影响	202
中国企业领导素质缺失状况分析	205
<b>第二节 高层经理的领导秘诀</b>	<b>210</b>
行为层次的领导技巧	210
制度层次的领导技巧	211
战略层次的领导技巧	212
理念层次的领导技巧	212
领导者的方法	213
正确的领导风格	216

## **第8章 八项修炼之六：科学决策** 225

<b>第一节 踏出正确的第一步</b>	<b>226</b>
决策的重要性	226
决策的冲突	227
决策的误区	231
走出决策的误区	235
<b>第二节 运筹帷幄的技巧</b>	<b>239</b>
科学决策的十大原则	239
科学决策的流程	242
科学决策的工具	244
优秀决策者的特质	249
转变决策行为实现有效决策	251

## **第9章 八项修炼之七：变革管理** 261

<b>第一节 把握变革时机</b>	<b>262</b>
环境变化与企业变革的关系	262
企业成长的“两难”	264

何时需要变革	269
营造企业变革的动力模式	272
第二节 踏上变革之路	283
企业变革的准备阶段	284
企业变革的 11 个阶段	284
传统企业变革的八大趋势	290
<b>第 10 章 八项修炼之八：创建学习型组织</b>	<b>299</b>
第一节 企业重塑	300
学习型组织产生的背景	300
学习型组织的提出和内涵	301
学习型组织的基本特征	303
创建学习型组织是中国企业的唯一出路	306
如何实践学习型组织	308
第二节 组织的修炼	320
个人学习与组织学习的差异	320
企业成长的挑战	322
学习与修炼	324

# 第 1 章

## 企业成功面临的机遇与挑战

重点提示



企业的三大轴

机遇与挑战

认识经营环境

企业成功运营的架构

企业高层经理的角色与定位



## 企业的三大轴

要理解本书的学习结构，一定要先了解企业的三大轴。

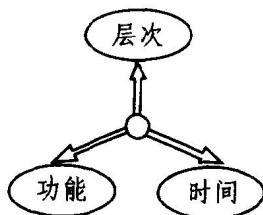


图 1-1 企业的三大轴

### 层次轴

图 1-1 中的中轴是层次轴。企业内部根据其经营的需要分为高、中、低三个层次。企业的三个层次必须界定清楚，不能把高层当中层用，也不能把中层当基层用，各个层次的责权应该分明。本书主要的学习对象是企业层次轴中的高层，也就是企业的高层经理人。

企业的高层需要解决以下八个课题，它们是本书的八大组成部分。

#### 高层经营者八大课题

- |         |           |
|---------|-----------|
| ▶ 经营战略  | ▶ 领导力     |
| ▶ 核心竞争力 | ▶ 决策      |
| ▶ 管理体系  | ▶ 变革管理    |
| ▶ 人力资源  | ▶ 创建学习型组织 |

## 时间轴

时间轴反映了企业有其自身的生命周期。了解企业的生命周期就是要了解企业当前正处在哪个时期的哪个阶段，对于不同的阶段要制定不同的策略。

## 功能轴

功能轴指的是企业的五大支柱——产、销、人、发、财。对于企业高层来说，实际上并不需要涉入其中的具体事务，但是必须要懂得如何整合这五大支柱。

---

## 机遇与挑战

世界——经济——企业——管理，当前社会正处于这样的一条关系链之中。这条关系链告诉我们，当今世界的主轴是经济，经济的主体是企业，企业的关键是管理。由此可见，企业的管理对企业本身、对经济的发展、对世界的进步都有着十分重要的影响。

人是企业管理的主体，企业的高层经营团队是最关键的因素。对中国来说，企业高层经营团队的重要地位随着申奥的成功显得尤为突出。时代的大潮已经我们将我们推入一个蕴藏着无数机会、同时包含着巨大挑战的商业奥运时期。站在这个交汇点上，我国企业界的每个高层领导恐怕都必须思考这样一些问题：作为高层经理人，你对你的家庭、对你的企业甚至对整个国家和社会的影响力究竟体现在哪里？面对商业奥运的挑战，如何发挥出最大的影响力？

只有正确认识自己所处的环境，才能正确确定自己的使命。所以，首先需要了解我国企业所面临的机遇与挑战。



## 商机和潜力

现在的中国正面临着一个最佳的机遇，商机无限，潜力无穷。一切看起来都充满了希望，值得每个人去憧憬。这些机遇主要体现在如下几点：

(1) 全球经济不甚景气

(2) 中国经济一枝独秀

2001年7月北京申奥成功；

2001年10月在上海召开 APEC 会议；

2001年11月加入世贸组织；

经济增长率维持在 7%。

(3) 市场广大

现在的中国正怀抱一个巨大的商机，无论是外部环境还是内部市场，都显示出极大的诱惑力，展现着机遇本身特有的吸引力。

## 竞争与挑战

事物都有其两面性，最佳的机遇背后同时也存在着巨大的挑战。中国企业面临的挑战主要表现在以下六个方面：

(1) 加入 WTO，市场逐步开放。

随着中国加入 WTO，我国的企业经营与国际惯例的接轨势在必行。我们面对的将不是相对封闭的国内市场，而是一个开放畅通的国际大市场。由于对外“壁垒”的破除，一些关键行业管制的放松，以及先进技术的蓬勃发展，再加上国内市场很不完善，产品寿命周期缩短，各类商业领域里的竞争在以前所未有的速度加剧。自 2003 年 2 月以来，我国出口到美国的钢材、挡风玻璃，出口到欧盟的 DVD、打火机、蜂蜜、食品等连连受挫，有些产品还遭到了在当地被销毁的命运，使企业受到了很大损失。这提醒我们：所有企业都必须按照全球化的游戏规



则来运作，来参与世界竞争，否则，只能退出。

- (2) 世界 500 强企业中的 90% 进入中国。
- (3) 50%—60% 的资金盘旋在中国上空。
- (4) 民营企业活力旺盛。
- (5) 国有企业逐步转变。
- (6) 总体竞争会日益激烈。

这六个方面的挑战既有来自于国外的，也有来自于国内的。随着我国改革开放步伐的加快，中国这个大市场向整个世界展现出了巨大的商机。迄今为止，世界 500 强公司已有的 90% 进入中国，世界 50%—60% 的资金在中国寻找市场。对中国国内来说，一方面民营企业展示出旺盛的活力，另一方面国有大中型企业的转制也加快了脚步。总体看来，无论是从大环境还是小环境看，企业之间的竞争将会越来越激烈。如果把加入 WTO 看成是走进商业奥运，那么中国的企业已步入与狼共舞的时代。

## 面对挑战的策略

机遇只偏爱有准备的头脑。面对机遇和挑战，企业一定要有上乘的策略。是否有足以制胜的竞争力，是决定一个企业能否在竞争中处于不败之地的关键。所以，企业一定要想方设法提高自己的竞争力。

提高企业的竞争力，首先要从企业的“人”入手。

企业的“人”可以分为基层、中层和高层三个层次。高层经理人是制定企业宏观战略、建立企业组织架构、促成企业文化的负责人，是企业的核心。高层经理人若想有效增强企业的竞争力，首先必须完成自身从非职业化到职业化经理人的转变。

成为职业经理最有效的方法是进行系统化的学习。正如管理大师杜拉克所说的：21 世纪企业经理人最重要的一个任务就是必须不断地学习，特别是要进行系统