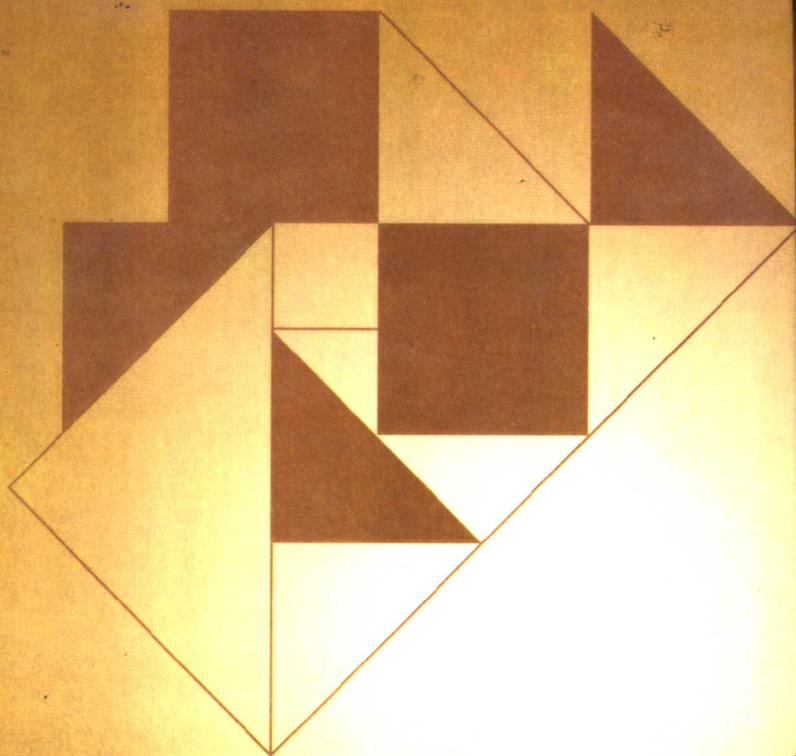


新华信管理丛书 - 总裁成功系列



总裁思维

像真正的 CEO 一样思考与行动

CEO Logic:

How to Think and Act Like a Chief Executive

美) C. Ray Johnson 著
顾宇飞 译
汪洱 审订



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



总裁思维

像真正的 CEO 一样思考与行动

CEO Logic:
How to Think and Act Like a Chief Executive

(美)C. Ray Johnson 著

顾宇飞 译

汪 洱 审订



机械工业出版社

CEO Logic: How to Think and Act Like a Chief Executive ©1998 by C. Ray Johnson. Original English Language edition published by Career Press, 3 Tice Rd., Franklin Lakes, NJ 07417 USA.

All right reserved.

版权所有，侵权必究。

本书版权登记号：图字：01-2002-3264

图书在版编目(CIP)数据

总裁思维：像真正的 CEO 一样思考与行动/(美)约翰逊(Johnson,C.R)著；顾宇飞译．—北京：机械工业出版社，2003

书名原文：CEO Logic: How to Think and Act Like a Chief Executive

ISBN 7-111-11419-1

I. C… II. ①约…②顾… III. 企业管理-基本知识 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 107429 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑 陈海娟 封面设计：鞠 杨 责任印制：付方敏

北京铭成印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2003 年 1 月第 1 版·第 1 次印刷

1000mm×1400mm B5·10.375 印张·2 插页·257 千字

0 001—5 000 册

定价：28.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换
本社购书热线电话(010)68993821、88379646

封面无防伪标均为盗版

《新华信管理丛书》总序

登上管理的高原

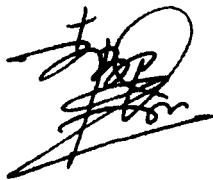
2002年7月，中国正式加入WTO半年后，我和其他几位企业老总经历了一次难忘的高原之行。在从西宁出发沿青藏公路挺进青海可可西里藏羚羊保护区的旅程中，这些平时十分活跃的老总，都不同程度地体验了一番高原缺氧的感受。

中国加入WTO，对企业而言，就如同从平地到高原。在向高处行进的征途中，随着外部自然环境的变化，企业的生存条件越来越严峻和艰难，中国企业正经历着“管理高原缺氧症”的困扰和体验。

作为一家中国的管理咨询公司，新华信以“帮助中国企业争创一流，建立持续发展核心优势”为使命。为了实现这个目标，新华信今后将陆续推出一系列企业经营管理类图书，以帮助中国企业、企业管理人员和一切关心中国企业发展的人们，登上管理的高原。

迄今我仍深深记得，当我们一行人翻越过唐古拉山口，顶着烈日、狂风、暴雨和冰雹，历尽千辛万苦终于抵达目的地——拉萨的时候，当时的心情是何等的激动和欣慰！

如果我们特别为你精选和推荐的图书，能够在你的攀登事业高峰的过程中助一把力，将是新华信全体同仁最大的愿望和快乐。



北京新华信管理顾问有限公司

董事长 赵 民

2002年11月11日

“总裁成功系列”序

企业为盈利或社会效益等目标而存在。企业为了实现这一目标，除了必需的人力、财力、物力、以及能产生市场优势的内部特有资源外，还需要一位具备领导能力、组织能力和管理能力的领导者。世界上一流的企业之所以能持续取得举世瞩目的业绩，关键因素之一，是因为他们拥有或曾经拥有一流的企业领导者。这些一流企业的成功的总裁们(CEO)，均享有一份令人惊讶的高薪酬，这一有目共睹的事实，也从另一侧面证实了他们对企业的贡献。

但一名出色的 CEO，究竟应该具备什么样的素质呢？出色的 CEO 必须具备领袖和经理人的双重素质。领袖素质，是指准确把握市场环境，并预测未来市场需求和趋势的远见和洞察力，将这种远见转化为企业具体目标和行之有效的战略措施的直觉和思维能力，以及能吸引和鼓舞优秀人才，共同实现战略目标的感召力和领导能力。经理人素质，是指组织、计划、实施和监控的管理能力。对于一个成功的 CEO 来说，具备领袖素质远比具备经理人素质更重要，因为后者可以更容易通过训练获取，或可以通过下属的能力而得到延伸。但是，领袖素质并不是与生俱来的，可以通过训练和实践的感悟而获得。

举世公认的杰出 CEO，美国通用电气公司前总裁杰克·韦尔奇先生，之所以能将业务领域并不耀眼的通用电气领导成为美国最值钱的企业之一，是与他超凡的领袖素质密切相关的。事实上，韦尔奇先生领导通用电气的成功主要来源于以下四点：

- 1) 先于市场和竞争者的卓越远见与敏锐深邃的洞察力；

2) 简单明了却行之有效的只做行业第一或第二，以及管理无边
界战略；

3) 为关键的岗位，三顾茅庐，吸引或破格提拔优秀人才；

4) 在通常充满官僚主义的美国大企业里，建立一种积极向上的
创业或小企业文化。

2000 年我从美国回到国内后，通过接触众多的中国企业，我发
现，由于我们短暂十几年的市场经济实践，以及从前不存在、至今
仍然十分薄弱的管理教育，中国企业的高层领导者们非常需要对这
两种素质的系统的训练。尽管管理方面的书籍汗牛充栋，但真正站
在总裁这一独特视角，精炼而又系统的专业管理丛书却寥寥无几，
《总裁成功系列》就是在这样的背景下产生的。我精心挑选的每一本
书，都凝聚了我在美国十几年的工作和生活经历，对美国成功企业
和 CEO 们的深入研究，对中国企业的理解和在中国的创业经验，以
及多年前我在芝加哥商学院得到的 MBA 的系统训练。

《总裁成功系列》注重更多的是领袖素质的培养，主要的读者对
象是目前担任总裁或有志成为总裁的企业中高层领导者。但毋庸置
疑，对该领域感兴趣的其他管理人员和社会各界人士也将受益匪浅。

《总裁成功系列》主要汇集了领袖论与实践、企业战略、以及充
分发挥人力资源潜力三方面的书籍，包括：

- 《总裁思维：像真正的 CEO 一样思考与行动》
- 《领袖公仆论：一个体现领导能力实质的简单故事》
- 《永远忠诚：美国海军陆战队领导能力训练和实践借鉴》
- 《战略远见：制定前瞻性战略的战略决策工具》
- 《战略过程：战略规划思想和实现过程》
- 《战略创新：形成创造性成功战略的革新思想和工具》
- 《充分释放智力资本的潜能：从人类本性出发揭示企业内部智
力资本的奥秘》
- 《未来人力资源管理：48 位世界思想领袖谈人力资源管理变革》

一个合格的 CEO，在领导企业时，究竟应该注重什么和具备什么样的基本素质呢？《总裁思维》从企业的经营环境和经营理念出发，总裁应如何认识企业的优势和劣势，并制定相应的战略目标和战略措施，然后从市场、销售、客户服务、人本管理、财务监控和管理等方面制定并实现详细的经营计划，合理地运用人力、物力、资金、技术和无形资产，达到企业的战略和经营目标。《总裁思维》还阐述了总裁领导企业实现目标所必需的领导能力和危机处理与应变能力。

领导能力无疑是一个出色的 CEO 所必需的关键素质。《领袖公仆论》通过一个成功的，但生活却迅速失控的职业经理人，到偏僻的修道院，参加为期一周的领导学隐修活动这样一个引人入胜的故事，阐述了有关领袖实质的一个简单而深邃的道理：领导能力的基础不是权力，而是基于个人关系、关爱、服务意识和牺牲精神而产生的权威。

《永远忠诚》则借鉴美国海军陆战队的领导实践，从招募优秀人才、基本培训、行动领导和组织领导等领导实施方面，阐述领导能力的另一个重要因素：培养一支忠贞不渝的追随者队伍。

企业的战略，决定企业是否在做正确的事情。在激烈竞争的市场环境下，战略尤其重要，也是企业成功的关键。《战略远见》、《战略过程》和《战略创新》从不同的角度让 CEO 对企业的战略有一个全面的认识。《战略过程》详细阐述了经典的战略规划的全部过程、步骤和工具，包括公司战略和资源配置、经营战略和智能战略各层面。《战略远见》则从战略决策和战略选择的角度，制定适合企业的，并行之有效的前瞻性经营战略。但战略取得巨大成效的关键，在于其创造性，《战略创新》对传统的战略规划（甚至核心竞争力概念）提出了挑战，从科学史、哲学史、军事史、政治史和商业史中概括出的革命性概念出发，提出了许多重要的公司战略的模型。

人才是公司最宝贵的财富，吸引优秀的人才，并充分挖掘和发挥人力资源的潜力，是企业 CEO 最重要的工作和经常面临的难题。《充分释放智力资本的潜能》综合人类学、古生物学、进化心理学、神经学和分子生物学的研究成果，深入剖析人性和人类行为的基本

要素，提出人力资源管理的新思路和新方法，以使员工在企业内能有效地协作和积极地创新。《未来人力资源管理》则汇总了世界上 48 位思想领袖对 21 世纪人力资源管理和变革的真知灼见。

北京新华信管理顾问有限公司

高级合伙人 高晓春博士

前言：管理的基本原则和行为准则

管理工作是人们面临的诸多巨大挑战之一，如果做得好就会得到丰厚的回报。在当今变幻莫测的市场环境下，为了迎接管理工作的挑战，首席执行官以及各级管理者们，必须对管理的基本原则以及行为准则，有个全新、完整的理解和把握，并且将这些基本原则和行为准则运用到具体的管理实践当中。本书重点阐述以下指导性原则，同时，介绍那些已经得到无数管理实践证明的战术思想：

基本原则 1：经营理念

学会像首席执行官一样思考，对提高各级管理者的绩效大有裨益。首先，要确立公司的经营理念，包括基本经营原则、个人管理思想以及对商业机会的洞察力。然后，将这些思想转变成企业核心经营价值观。利用这些核心经营价值观指导管理决策、行动以及资源分配。管理的首要准则，是选择正确的经营领域，发展和加强核心竞争能力，以便增强竞争优势。公司必须比竞争对手做得更好，并且是独一无二、难于模仿，或者至少能够给消费者带来明显的利益。公司的首要目标是让消费者和员工满意，同时，实现长期的盈利目标。

基本原则 2：战略

经营战略的目标，是在特定的市场环境中创造、保持竞争优势。在公司的目标市场中，公司之所以能够繁荣昌盛，是因为公司向消费者提供了比竞争对手更高的产品价值。在战略实施过程中，要将内部资源与外部市场紧密结合在一起。企业若想成功，就要对经营目标进行分解，详细叙述采用的方法。战略的实质就是如何经营企业，或者说是企业经营的基本原则。战略制定的过程中，首席执行官若想保持公司的优势，必须在下述几个方面做出明确的选择：目标客户群、目标市场、产品种类、风险管理、防范薄弱环节、满足消费者需求、核心竞争能力以及支持以上选择的组织结构。

行为准则 1：经营计划

制定战略、分配资源、准备实施。实施战略之前，拟定必要的行动方案、分配所需的资源、预测可能的结果。通过编制计划，对值得承担的风险加以详细阐述，借助风险管理实现经营目标。设计合理的程序，指导企业顺利地实现目标。经营计划决定了企业的生存能力，是评价备选解决方案的依据，是衡量未来绩效的标准。

行为准则 2：人本管理

企业生存和发展的力量，存在于其人本管理思想之中。人力资源管理长期以来一直得到关注。请仔细检查企业的人力资源状况。雇主总是希望招聘到优秀的员工。企业若想成功，需要把握住千载难逢的商业机会，并且任用最优秀的人。拥有一流人才的团队，竞争中获胜的几率最大。管理员工应当顺其自然。适当调整工作任务，以便充分发挥管理者的个人优势。组织、协调好工作，不要让员工的缺点影响工作绩效。要敢于面对平庸之辈。

行为准则 3：职业规划

企业若想保持持续增长和持久的繁荣，就必须重视培养年轻管理者。企业应当帮助那些刚刚走上管理岗位的管理者了解自我、有效沟通、做出符合道德规范的决策。向他们介绍企业的组织结构、方针政策、经营理念，以及优秀管理者那些值得称道的业绩。最重要的是，要告诉他们哪些是取得成功必须做的事情。那些刚刚走上管理岗位的管理者，对自己的工作绩效和未来职业发展，应当能够自我调节和控制。就这些新上任的管理者而言，如果除了道德规范之外，什么都不打算教给他们的话，至少应当教会他们掌握行之有效的管理技巧。

行为准则 4：销售管理

首席执行官、销售经理及销售人员的销售职责是不一样的。首席执行官对营销链条上的每个环节负责。销售经理负责开发销售体系，并制定管理规则，对销售效率进行评估和管理，组建销售团队，分析销售信息，解决随时出现的问题，激励每位销售人员创造最佳销售业绩。销售人员负责向客户传递销售信息和销售产品。企业需要制定一个明确的成长战略，建立一整套保证企业高效运行的销售机制，以求实现销售额、边际利润及市场份额等目标。

行为准则 5：数据管理

会计决算的首要任务，是协助经营者更好地决策。会计决算在保持企业运营的稳定性方面，也起着相当重要的作用。但是，传统的会计决算对企业状况的描述，即便是在最好的情况下，也会与实际有些偏差。更糟糕的是，有些时候会与事实背道而驰。企业的管理者要看到数据背后隐藏的基本事实，发现企业经营中存在的问题，因此，会计决算部门应当使数据反映公司经营的真实情况，与其他

部门一道，为企业目标的实现提供准确的数据。

行为准则 6：银行业务

银行家通常被认为是最难相处的合作伙伴。他们只提供对自己有利的贷款项目，也就是说，要求企业承担全部的风险，而他们却什么都不愿意承担。因此，企业应当将自己的融资需求，与贷款机构提供的各种信贷产品相匹配。为了获得他们的资金支持，企业必须了解银行业的经营规则，并且让银行家们感到，他们正在提供“零风险”的信贷业务。

行为准则 7：现金管理

现金之于企业好比国王之于国家，没有现金就没有了国王，国家不复存在，企业就走向终结。

行为准则 8：困难时期与转机

在困难时期，企业生存下去取代所有其他的管理规则成为首要任务。生存能力取决于现金的多少（见行为准则 7）、信用的高低以及产品被消费者接受的程度。要将企业资源集中用于最能为企业创造价值的投资组合上。要将经营风险降至最低程度。无论在什么情况，应尽可能采取那些常规的方法，因为它们经过市场的考验，被大多数企业所接受。当然，有时需要企业有彻底改变现状的勇气和魄力。不要盲目出击，要对症下药。

行为准则 9：收购

如果没有能力改善收购对象的经营业绩，就不要收购它。要将

收购成本和扩张成本，与公司内部挖潜产生的成本进行比较。记住，提供差异化的、独一无二的产品或服务，是以难以模仿的核心竞争能力为基础的。长远来看，被收购企业的核心竞争能力、融资结构、现有管理团队的实力以及企业选择的经营战略等等(除了已达成的收购价格之外)，所有这些将决定收购行动成功与否。因此，需要制定周密的收购计划，密切关注公司现金流的变化情况，预测未来的发展潜力。记住，千万不要透支。

行为准则 10：领导能力

领导能力的实质，就是训练有素的思维能力、敏锐的直觉和洞察力以及优秀的品质三者的有机结合，其中优秀的品质起主导作用。领导能力的奥秘，概括起来就是激情、激励、道德、勇气、沟通、判断力以及洞察力。激情提供能量，激励吸引追随者，道德能够赢得客户的信任，勇气是顽强意志力的体现，沟通传递信息，判断力有助于做出正确的决策，洞察力帮助企业挑选优秀的员工、确定自己的角色、设定恰当的目标以及制定正确的战略。

引言

困难就是机遇。

——温斯顿·邱吉尔

管理方面的泰斗和大师们，都认为人才是公司最宝贵的财富。更进一步地说，员工们的聪明才智是公司的力量源泉。一个管理者是否具有管理才能，主要体现在他是否能够准确把握当前的市场环境，是否能够准确预测未来的市场需求，是否能够制定行之有效的战略方针，是否具备实际操作能力，例如是否能够选拔合适的人选从事恰当的工作。最根本的问题是具备思考能力，要合理运用人力、物力、资金、技术和无形资产。所有这些能力，也是一名首席执行官必须具备的基本素质。首席执行官对公司的发展前景负有不可推卸的责任，他们应该对公司的经营环境、客户服务、优势和劣势、现金流、战略方针以及更多的工作负责。为了取得成功，管理者必须能够像首席执行官那样，思考公司的基本经营原则和经营理念。他们必须对公司目前和未来的发展方向持有不同的观点，能够制定公司未来发展的战略计划，并加以实施。要想达到首席执行官一样的境界，必须遵循一些基本原则，这种能力并不是与生俱来的，而是可以后天习得的。本书就是要教你如何像首席执行官那样去思考。即使对于那些不是首席执行官的人，学会这种思考方法，也会提高他们的工作业绩。所有的人都可以从这本书中获益匪浅。

我曾经管理过许多公司，规模有的很小，有的很大，甚至有些位列财富 500 强。但是在这本书中，我并不是要简单地阐述我自己

的经营理念。我的主要目的是帮助读者建立一种正确的思考方式。本书可以帮助那些首席执行官们和企业家长们提高各个方面的能力：摆脱困境的能力，制定个人职业发展规划的能力，组织协调能力，取得真正意义上的成功的能力等等。这些能力可能体现在管理风格、表达能力、组织框架、管理技巧上面，虽然这些都很重要，但是远远不如保持清醒的头脑更重要。当然，这里有一个基本前提，那就是严格遵守基本经营原则。

下面我将举例说明，保持清醒的头脑对于管理者来说是多么的重要。在 20 世纪 70 年代早期，我应邀加入一项商业冒险，我们一年销售了 5 000 台摩托车，我们向所有的摩托车都提供了 100% 的商业贷款——一种零售贷款，要求零售商和客户共同在贷款合同上签字。经过双方共同签字的贷款合同很容易得到批准，但是零售商必须承担很大的风险。合同条款很简单，如果客户无力偿还贷款，零售商必须替他们偿还。

在重新考虑了公司整体营销战略后，我们决定加入这项商业冒险。之所以要改变公司的营销战略，是因为我的老板马文·博罗 (Marvin Borr) 认为，如果从客户决定购买我们的产品到产品交付给客户的这段时间能够缩短的话，我们就会大大提高销售额。要想达到这个目标，必须解决两个问题，一个是摩托车使用前的调试需要几个小时，另一个是贷款合同的批准需要几天时间。

我们所有的竞争对手都认为根本无法缩短这两段时间。马文能够像首席执行官那样考虑问题，他认为一定有解决这两个问题的办法。他认为只要我们考虑问题的方法正确，我们就一定会找到解决办法。因此他公开宣称，在 30 天之内，我们所有的代理商都可以在 1 小时之内将货物送到客户手中。他在广告中宣称，无论是谁，只要你决定购买我们的摩托车，我们就可以在 60 分钟内让你骑上它。快递业务在今天已经非常普遍了，但是在 1973 年还没有人听说过这种提法。

我们的管理团队听到他的宣布后非常震惊，但是已经无从选择，我们必须完成他交给我们的任务。在宣布 1 小时交货的承诺发出之

后，马文就去度假了，他强调余下的任务应该由我们来完成。他离开之前最后对我说的话是“把问题解决好，不要花一分钱。”

同许多经营问题一样，解决方法实际上非常简单。首先，我们把摩托车事先组装好，但是不加汽油和电瓶，利用外接油箱和电瓶进行调试，使其运转正常，并且符合安全标准，然后随时加上汽油和电瓶，保证正常使用。其次，我们可以提供贷款担保，从而使客户的贷款申请很容易得到批准。这也使我们成为信贷管理和追债方面的专家，当然这是另一个故事了。马文回来后，新的体系已经开始正常运行了。在随后的4年中，我们的销售额增长了4倍。

诸如此类的许多案例构成了本书的主要内容。下面两个基本方法可以帮你解决许多公司经营方面的问题。

- 让你的管理团队能够像首席执行官那样考虑问题，不要束缚他们的才能。
- 你考虑问题的方式对你解决问题的能力具有重大影响。

委以重任可以激发工作热情

将复杂问题分解后，就会更容易被解决。

上面案例中提到的问题非常复杂(1小时之内就要把产品送到客户手中)，但是它可以分成两个基本问题(销售之前的准备工作和销售贷款)。考虑问题的方法很重要。一旦我们用正确的方式考虑问题，就可以将问题分解，然后解决办法就变得显而易见了。

成功的首席执行官们，都知道如何为员工指明奋斗的方向，如何让员工全力以赴地投入到工作中去，如何将复杂的问题分解为几个基本的要素。本书可以帮你做到这一点，这是本书的主要内容。如果你掌握了这种技巧，你就可以从一名普通的管理者一跃成为一名优秀的经理人。

这些管理方法都是实践经验的总结，并不是来源于书本知识和管理大师们的名言警句，所有这些管理方法都来源于我25年的管理

经验。我曾在许多公有和私人公司工作过，其年度总收入少的有 500 万美元，多的可达 5 亿美元。

本书的结构安排

步入 21 世纪，企业面临的情况越来越复杂，需要面对的风险也无先例可循。管理者比以往任何时候都要更多地考虑企业的经济基础是否牢固。第一部分指出了要想把企业经营好，必须具备哪些基本的先决条件。第一章讨论了经营理念的 3 个要素：

- 基本经营原则
- 个人管理思想
- 核心经营价值观

我们将在第一章中详细讨论每个要素的含义。

首席执行官们必须清楚制定战略的重要性。第二章指导首席执行官们制定远景规划和战略的逻辑和方法论。这一章讨论了制定战略的理论基础和意义，同时给出了制定战略的具体步骤。本章还涉及了如何提出正确的战略问题，如何确定合理的经营目标，以及如何实现这些目标。然而最重要的内容是企业的定位问题，即如何选择产品、市场、如何面对竞争对手的威胁、如何使客户得到满意的服务、如何构建组织框架，以及如何创造并保持核心竞争力。本书第一部分主要阐述了首席执行官的经营理念和基本原则，即基本的思维方式。但是基本原则必须经过实践的检验。本书第二和第三部分讨论了公司的管理制度，我称其为“行为准则”——之所以这么命名，是因为每项行为准则都有其具体的含义，应用起来必须非常慎重。大多数有关经营的内容——无论是关于人力、物力、资金、技术，还是无形资产等任何方面的——都被包含在这 10 条基本的行为准则中。无论是首席执行官、企业家还是高级管理人员，要想取得成功，就必须掌握这些行为准则：