



卓越公司 卓越管理

董事长 — 实战操典 —

总 主 编 程爱学

执行主编 徐文锋



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



卓越公司 卓越管理

董事长 — 实战操典 —

总 主 编 程爱学
执行主编 徐文锋



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

董事长实战操典/程爱学总主编, 徐文锋执行主编. —北京: 北京大学出版社, 2013. 1

(卓越公司·卓越管理)

ISBN 978 - 7 - 301 - 21630 - 9

I. ①董… II. ①程… ②徐… III. ①企业领导学 - 中国 IV. ①F279. 23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 281290 号

书 名: 董事长实战操典

著作责任者: 程爱学 总主编 徐文锋 执行主编

责任编辑: 刘 维

标准书号: ISBN 978 - 7 - 301 - 21630 - 9/F · 3409

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn> 新浪官方微博: @北京大学出版社

电子信箱: zpup@pup.pku.edu.cn

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 62754819 出版部 62754962

印 刷 者: 北京汇林印务有限公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 24.25 印张 385 千字

2013 年 1 月第 1 版 2013 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 52.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010 - 62752024 电子信箱: fd@pup.pku.edu.cn

追求卓越 重在实战

卓越公司，必有卓越的管理；卓越管理，也一定是公司走向卓越的不二法门；而一个企业从优秀到卓越，高层管理者的实战能力是决定因素，中外企业概莫能外。作为职业经理人，无论学过多么高深的管理理论，无论能讲述多么玄妙的管理秘诀，如果不能将其运用到企业的实际管理中并取得成效，就不是一个成功的管理者。

一个杰出的企业领导者，首先是一个战略家，具有高瞻远瞩的胆识和气魄，在战略运筹中能把握全局，占据行业的制高点，显示出卓尔不群的风格，傲视群雄，独领风骚；其次是一个战术家，能够在激烈的商战中匠心独运，出奇制胜，通过精心的策划，良好的运作，优秀的团队，完善的管理，使企业在市场竞争中发展壮大，创造出不凡的业绩；同时还是一个实干家，善于把宏伟的计划、完美的构思落到实处，形成现实生产力，从而战胜竞争对手，使企业立于不败之地。

值得强调的是，杰出的企业领导者，不仅能使企业发展壮大，还能使濒临破产、行将倒闭的企业起死回生，重铸辉煌。无数实例证明，杰出的职业经理人，不仅能够统揽全局，指挥若定；也能够技如雕虫，洞察入微；更能够防患于未然，未雨而绸缪。

真正的企业领袖还是企业文化的缔造者，他以自己高尚的情操和伟大的人格，塑造出独有的企业精神，影响和熏陶一代代员工。企业领袖的个人魅力与风采，受

到人们的崇拜和敬仰，成为企业的向心力和凝聚力。

怎样才能成为一个卓越的高层管理者呢？

“卓越公司卓越管理系列丛书”从中国企业的实际出发，根据国际化公司管理的新趋势、新理念，结合 MBA 经典案例，全面阐述了各高层管理职位的基本素质要求、职责权限和工作任务，详尽剖析了各相关工作流程的运作程序和操作实务，解答了管理过程中可能遇到的各种问题，提供了科学严谨的实施细则与执行方案。

这套丛书较之于琳琅满目的企业管理著作和大学 MBA 教材，最为鲜明的价值和特色是它的实战性和操作性：言简意赅，提纲挈领，系统完整，高效实用。因而，它既可以作为企业高层管理者开阔眼界、增长知识、提高素质的案头必备书，也可作为 MBA 教育的重要辅助教材；同时，它还是现代企业高层管理者的实战范本。我们相信，这套丛书将帮助企业管理者进入一个全新的境界，伴随着理论知识的增长和实战能力的提升，让志向高远的经理人在追求卓越的道路上实现新的飞跃、创造新的辉煌。

在本书的编写过程中，我们参考了近年来国内外出版的许多优秀的经管著作，从中汲取了不少营养，在此谨致谢意。我们深信，现代企业管理科学的发展正是在不断继承前人的遗产与传统，总结当下企业发展成败经验与教训的过程中发展起来的。在经济全球化的今天，管理科学的发展更是日新月异。我们热忱欢迎广大读者，尤其是从事企业管理研究的学者和企业一线的职业经理人对本书提出批评建议。

让我们共同努力，一起来建设和发展中国的企业管理科学，为广大企业管理工作者提供优秀的精神食粮。让卓越管理在中国生根，让卓越公司在神州开花！

程爱学

2012 年 8 月 18 日

第一章

董事长的职责权限

1.1 董事长的类型	3
1.2 董事长的职责	4
1.2.1 董事会的责任	4
1.2.2 董事长的职责	5
1.3 董事长的权限	6
1.4 董事长的素质	7
➡ 阅读材料 独立董事	11

第二章

董事长的领导艺术

2.1 领导与领导艺术	17
2.1.1 领导	17
2.1.2 领导艺术	18
2.1.3 领导方式的理论	21
➡ 阅读材料 领导艺术十项原则	25
2.2 董事长如何领导企业	26
2.2.1 分清领导与管理	27
2.2.2 董事长的战略领导	33
2.2.3 董事长的领导方式	41
➡ 阅读材料：彼得斯的领导方法	46
2.3 董事长与变革	47
2.3.1 领导变革	48

目 录

2.3.2 领导变革的关键原则	48
2.3.3 变革领导的要点	50
2.3.4 董事长变革领导的经验	54
2.3.5 管理变革的五大秘诀	56

第三章

战略决策：方法与技术

3.1 战略管理	61
3.1.1 战略管理的基本观念	61
3.1.2 战略管理过程	64
3.1.3 战略层次	67
3.2 战略分析	68
3.2.1 企业常见病症及衰败症候	69
3.2.2 战略分析的方法	75
➡ 案例 某公司的事业评价制度	76
3.2.3 成长力衰退症的分析与治疗方法	81
3.3 战略决策	87
3.3.1 战略决策过程	88
3.3.2 理性战略决策	93
3.3.3 战略决策方案的分析	98
3.3.4 群体战略决策	99
3.4 战略决策技术	102
3.4.1 战略决策硬技术	102
3.4.2 战略决策软技术	106

第四章

组织架构决策

4.1	传统的企业组织架构	113
4.1.1	金字塔形组织	113
4.1.2	功能型组织	115
4.1.3	任务型组织	117
4.1.4	矩阵式组织	119
4.1.5	大规模组织	120
4.2	传统组织机构改造	123
4.2.1	金字塔形组织的改造	123
4.2.2	功能型组织的改造	124
4.2.3	任务型组织的改造	125
4.2.4	矩阵式组织的改造	126
4.3	大规模组织的改进	132
4.3.1	企业组织设计的原则	132
4.3.2	企业组织设计步骤	133
4.3.3	大规模组织改进的征兆	135
4.3.4	大规模组织的改进	137
4.3.5	大规模组织改造的趋势	142
4.4	企业组织架构的变革	146
4.4.1	企业组织架构变革的目的与征兆	146
4.4.2	企业组织架构变革的程序	148
4.4.3	三种变革方式	154
4.4.4	组织变革的障碍及解决方法	161

目 录

第五章

行业与竞争对手分析

5.1 行业经济特性分析	167
5.1.1 行业的经济特性对企业战略的影响	167
5.1.2 分析行业经济特性要考虑的因素	169
5.2 行业竞争结构分析	170
5.2.1 影响行业环境的五种要素	170
5.2.2 优化行业竞争结构的策略选择	175
5.3 竞争对手分析	177
5.3.1 竞争对手的选择	177
5.3.2 竞争对手分析	178

第六章

多元化经营战略决策

6.1 企业多元化的环境及其作用	189
6.1.1 企业多元化的环境因素	189
6.1.2 多元化经营的作用	191
6.1.3 多元化经营的理论依据	192
6.1.4 多元化经营战略优劣势分析	193
6.2 多元化经营分类	195
6.3 企业实行多元化经营的条件	197
6.3.1 企业实行多元化经营的外部环境	198
6.3.2 企业实行多元化经营的内部原因	198
6.4 实施多元化经营战略的时机	200

目 录

6.5 多元化战略决策	204
6.5.1 多元化战略的可行性与必要性	204
6.5.2 多元化战略选择	205
6.6 多元化战略实施	205
6.7 多元化战略控制	207

第七章

购并重组决策

7.1 企业兼并	213
7.1.1 实施兼并的原因	213
7.1.2 实施兼并的方法	215
7.1.3 企业兼并操作程序	217
7.1.4 上市公司兼并操作程序	218
7.1.5 非上市公司兼并操作程序	225
7.1.6 我国企业兼并的程序和方法	228
7.2 企业的收购	230
7.2.1 收购前的审查工作	230
7.2.2 收购审计和其他审核程序	234
7.2.3 收购的财务评价	236
7.2.4 企业购并的出资方式	238
7.2.5 收购合同及其签订	241
7.3 公司重组	248
7.3.1 公司重组的内容	248
7.3.2 公司重组的种类	249
7.3.3 公司重组的方式	250

目 录

7.3.4 企业重组的流程	253
---------------------	-----

第八章

企业公共关系与危机处理

8.1 塑造企业良好的形象	257
8.1.1 分析评估企业形象	257
8.1.2 选择并规划企业有效形象	260
8.1.3 导入 CIS 塑造企业良好形象	262
8.2 开展企业公共关系活动	269
8.2.1 确定企业公共关系问题	270
8.2.2 制订企业公共关系计划	277
8.2.3 实施企业公共关系活动	284
8.2.4 评估企业公共关系活动效果	287
8.3 公共关系管理要点	290
8.3.1 企业内外部公共关系要点	290
8.3.2 消费者和媒介关系	293
8.3.3 社区关系与政府关系	296
8.3.4 股东关系	300
8.3.5 供应商关系	302
8.3.6 经销商关系	303
➡ 案例 通用汽车公司的联络年会	307
8.4 突发事件与企业危机	309
8.4.1 企业危机的类型	310
8.4.2 企业危机的产生原因	312

目 录

8.5 突发事件的应对与危机管理	313
8.5.1 突发事件的一般应对措施	313
8.5.2 危机预防及危机管理周期	315
8.5.3 常见危机的处理方法	316
➡ 阅读材料 董事长方法	321

第九章

企业文化建设

9.1 企业文化的基本轮廓与特征	327
9.1.1 企业文化的内容与层次	327
9.1.2 企业的功能	329
9.1.3 企业精神	331
9.1.4 企业家精神与企业文化	333
9.2 董事长在企业文化塑造中的地位	335
9.2.1 从创造者到决策者	335
9.2.2 从组织者到示范者	338
9.2.3 从激励者到诊断咨询者	340
9.3 诊断企业文化	343
9.3.1 外部诊断	343
9.3.2 内部诊断	346
9.4 塑造优秀企业文化实施要点	349
9.4.1 从决策到组织	349
9.4.2 新的观念与行为	351
9.4.3 坚持不懈	353
9.4.4 传统文化向团队文化转变	354

目 录

➡ 阅读材料 传统文化向团队文化转变的成功范例	357
9.4.5 从管理层到员工的转变	358
9.4.6 克服深层文化障碍	361
9.4.7 塑造优秀企业文化模式	364
➡ 案例1 伊博得洛拉公司采用 ABM 重塑企业文化	367
➡ 案例2 海尔集团董事长兼总裁张瑞敏与海尔企业文化塑造	371
主要参考文献	375

CHAPTER 1

第一章

董事长的职责权限

◆ 董事长的类型

◆ 董事长的职责

◆ 董事长的权限

◆ 董事长的素质

董事长是公司的创办人或出资人在公司的代表，在股份公司中占有控股地位。

董事长是董事会的领导，其职责具有组织、协调、代表的性质。董事长的权力在董事会职责范围之内行使，一般不管理公司的具体业务，在大型企业中大多不进行个人决策，只在董事会开会或董事会专门委员会开会时才享有与其他董事同等的投票权。CEO的权力都来源于他，只有他拥有召开董事会、罢免CEO等最高权力，一般来说，董事长不掌握行政权力。

1.1 董事长的类型

董事长是企业（公司或集团）的最高负责人，股东利益的最高代表，统领董事会。董事长还是企业的法人代表。董事长的英文是 Chairman（准确地说是 Chairman of the board），可以翻译为“董事会主席”或“董事局主席”。在日本和韩国的大型会社（公司）则称为“会长”，正式名称分别为“取缔役会会长”和“理事会会长”，位阶在会社社长之上。董事长不属于公司雇员的范畴，理论上是公司管理层所有权力的来源。

从董事长在企业中实际工作的性质来说，董事长有以下四种类型。

（1）**超越型的董事长**。超越型的董事长类似于投资商，他与董事会只制定公司的战略目标，或要求 CEO（总经理）及其团队提出经营目标和具体实施方案，审查批准后交由 CEO 及其团队贯彻实施。他只对公司经营目标进行必要的监控，而不会介入具体的运作。他甚至在公司的运作不符合他的个人偏好、但不危及大股东利益的时候保持沉默，目的是让 CEO 及其团队完成他们承诺的经营目标。

（2）**指导型的董事长**。他只在开董事会的时候是领导，而在其他时候更像一个管理导师，他不直接介入公司运作，但是他在自己的认识角度与高度上经常提出自己的意见，除非在董事会做出决策的时候，他平时也仅仅是把自己的意见提供给最高经营团队参考，而对于一般管理团队与员工来说，董事长更像精神领袖与文化象征。

（3）**分工型的董事长**。在董事长与 CEO 之间，或者更多的高层管理之间按照各自的长处进行分工，在分工的范围内各自尊重预先设定的职权，但董事长可以保留或者不保留多于 CEO 与其他管理者的指导权。

（4）**全权型的董事长**。全权型的董事长，即“董事长兼首席执行官

官”，他既是公司的所有者、决策者，也是经营者。在他的面前，其他高层管理者权力很有限，只是一个临时分工设置；所有人的工作职责受限于董事长的授权，高层管理者缺乏应有的权威。一般来说，这类董事长年轻有为、精力充沛、胆识过人，公司能在短期内迅速崛起。但是在往后的经营过程中，如果内外部条件发生重大变化或一旦出现重大决策失误，公司易陷入困境。从历史经验来看，这类公司很难保持永续经营。

1.2 董事长的职责

1.2.1 董事会的责任

关于公司董事会的责任，人们几乎毫无异议地认为：

- 董事会要负责经营战略的建立。它不是设定具体的决策（这是CEO以及企业高级管理层的责任），而是要确保决策计划程序的到位和使用，确保能够得到满意的决策方案。另外，董事会必须监督当前经营决策的实施情况，检查决策是否按照计划在财政预算范围内进行，是否能够得到满意的结果。
- 董事会必须负责确保企业的CEO以及高层领导是一支最有才华，最具战斗力的团队。在需要的情况下，董事会还必须为将来的企业领导人挑选和培训人才。
- 作为最终的监督体，董事会必须确保企业拥有到位的信息、控制以及审计体制。
- 董事会也拥有防范管理危机的责任，也就是危机管理的责任。

这些体系能够告知董事会和企业的高级管理层，当前的经营运作是否符合既定的目标。同样，董事会也必须确保企业的经营行为是否符合法律以及道德标准，是否符合企业自身的价值观念。

董事会必须明确了解每一条责任所要求的具体行为。换言之，董事会必须在那些广义的原则之下制定具体的自我目标，从而由此评价自己的工