

首席运营官

——企业经营与管理

秦志华 著

EMBA
系列教材

Chief
Operating
Officer



中国
人民大学
出版社

首席运营官

EMBA
系列教材

——企业经营与管理

秦志华 著

Chief
Operating
Officer



中国
人民大学
出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

首席运营官：企业经营与管理/秦志华著.

北京：中国人民大学出版社，2006

(EMBA 系列教材)

ISBN 7-300-07265-8

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 (2006) 第 033908 号

EMBA 系列教材

首席运营官——企业经营与管理

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)

010-62515195 (发行公司) 010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 河北涿州星河印刷有限公司

开 本 787×1000 毫米 1/16

版 次 2006 年 4 月第 1 版

印 张 28.5 插页 2

印 次 2006 年 4 月第 1 次印刷

字 数 433 000

定 价 36.00 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 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学习习惯。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着眼点。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。

本丛书的编写工作是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、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

《首席运营官——企业经营与管理》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：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，才是经营管理的职能。虽然在实际工作中两个方面是密不可分的，但在理论上可以进行分别探讨。这种探讨的意义对于经营管理者的职业化有特殊作用，能够帮助职业经理人找到如何企业中更好发挥作用的途径。

本书对首席运营官的探讨，在很大意义上是把这一职位作为职业经理人的典型角色来加以分析的。也就是说，企业经营管理一线总指挥的工作，作为首席运营官的职能，可以与企业所有者的角色相对分离，外聘职业经理人来担任。本书正是从这个角度出发，对首席运营官的性质、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，基本涵盖了企业经营管理的各方面职能，可以看做从特定角度对于传统管理学内容的展开。其中很多问题还有待于进一步展开。

本书写作过程中，我的研究生郝艳丽、蒋韶华、李华做了大量的工作。全书前后八稿，每一稿都做了大量的增删改动。前期的资料搜集和初稿写作，主要是在郝艳丽同学的协助下完成的。艳丽同学良好的理论素养、广泛的知识积累和敏捷的思维，特别是一丝不苟的负责精神，对本书写作有很大的帮助。在书稿后期的整合上，蒋韶华、李华同学做了重要的协助工作，尤其为参考概念的搜集、案例的编写以及文献的整理付出了很多劳动。除此之外，张俊海同学也做了很多协助工作。没有上述同学的帮助，本书是难以按时完成的。

本书写作时本人虽然做了大量的努力，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。

目 录

导 论	(1)
第 1 章 企业运营与首席运营官	(9)
引例：首席执行官体制的兴起	(9)
第 1 节 首席运营官的产生	(12)
一、法人治理结构	(12)
二、企业权力体系	(18)
三、首席执行官体制	(24)
第 2 节 首席运营官的作用	(31)
一、首席运营官的性质	(32)
二、首席运营官的地位	(37)
三、首席运营官的作用	(39)
第 3 节 首席运营官的工作	(43)
一、进行决策	(46)
二、落实任务	(50)
三、配置资源	(52)
四、协调进程	(56)
第 2 章 经营管理计划及其制定	(64)
引例：泰纺公司的战略调整与工作计划	(64)
第 1 节 从企业战略到经营计划	(69)
一、企业战略	(69)
二、经营计划	(76)
第 2 节 企业计划的要求与制定	(81)

一、企业计划的要求	(84)
二、企业计划的编制	(87)
三、企业计划的方法	(99)
第3节 企业计划的结构与实施	(106)
一、企业计划的结构	(109)
二、企业计划的实施	(117)
第3章 组织机制的运作与改进	(126)
引例：美的集团的事业部制改革	(126)
第1节 企业组织运行	(130)
一、企业组织机制	(130)
二、企业组织运作	(134)
三、企业组织结构	(138)
第2节 企业组织设计	(141)
一、组织流程设计	(146)
二、组织部门设计	(151)
三、组织关系设计	(160)
四、组织协调设计	(163)
第3节 企业组织变革	(168)
一、组织变革的意义	(171)
二、组织变革的内容	(175)
三、组织变革的方式	(178)
第4章 人才的地位、使用及其培养	(190)
引例：力帆集团的人才竞争战略	(190)
第1节 用人办事的途径	(194)
一、群众基础的建立	(195)
二、部门主管的选拔	(198)
三、管理团队的塑造	(201)
第2节 人力资源管理	(208)
一、人力资源战略	(210)
二、人力资源政策	(220)

三、人力资源配置·····	(228)
第3节 员工队伍建设·····	(236)
一、员工标准·····	(240)
二、员工使用·····	(244)
三、员工开发·····	(247)
第5章 工作领导与绩效提升 ·····	(258)
引例：乐百氏的员工发展“教练”·····	(258)
第1节 领导活动·····	(264)
一、领导活动的性质·····	(265)
二、领导活动的作用·····	(269)
第2节 目标管理·····	(274)
一、目标管理的意义·····	(278)
二、目标管理的运行·····	(282)
第3节 工作授权·····	(286)
一、授权管理·····	(286)
二、冲突管理·····	(292)
第4节 绩效改进·····	(299)
一、绩效管理的性质·····	(304)
二、绩效管理的方式·····	(310)
第6章 信息管理与信息系统开发 ·····	(317)
引例：联想的信息管理与绩效提升·····	(317)
第1节 经营管理与信息·····	(321)
一、信息与管理·····	(321)
二、信息与管理者·····	(331)
第2节 决策支持系统·····	(338)
一、决策支持系统·····	(340)
二、决策支持子系统·····	(346)
第3节 经理信息系统·····	(350)
一、经理信息需求·····	(353)
二、经理信息特点·····	(356)



三、经理信息系统·····	(359)
第4节 企业信息化建设·····	(362)
一、信息化与企业竞争·····	(368)
二、企业的信息化建设·····	(374)
第7章 首席运营官的资格与职业发展·····	(388)
引例：一位首席运营官的辞职信·····	(388)
第1节 首席运营官的资格标准·····	(398)
一、首席运营官的能力·····	(399)
二、首席运营官的品格·····	(405)
三、首席运营官的定位·····	(408)
第2节 首席运营官的作用发挥·····	(412)
一、职业经理人面对的问题·····	(414)
二、职业经理人发展的方式·····	(422)
参考文献·····	(434)

导 论

伴随着首席执行官在中国和全球的逐渐流行，一系列“O”们成为当今企业管理者群体中的公众注意焦点，他们在企业中处于管理金字塔的顶端，对企业生存发展具有举足轻重的作用。不论是首席执行官、首席运营官还是首席财务官，都手握大权，是公司发展的关键。在各种各样的商业故事中，常常可以看到一些优秀甚至卓越的公司，因为一个平庸的首席执行官或者运营官而兵败如山倒；也经常看到一个出色的首席执行官或者运营官，点石成金般地使面临破产厄运的企业起死回生，重创辉煌。

本书围绕首席运营官来展开论述，通过这一论述，说明职业经理人是如何以自身的职业能力为依托，作为企业经营管理的一线总指挥来发挥作用的。

一、本书目的

企业好不好，关键在领导，这是人们的共识。无疑，首席运营官是企业领导之一。但是，什么是企业领导，不是一个能够简单说清的问题。

从目前的研究状况看，关于企业领导的讨论，通常与关于企业家的讨论密切相关。按照熊彼特的说法，企业家是创造新生产函数的人。关于这个定义，具有两个方面的规定性：一是创新，即新的生产函数；二是生产函数，即新的能够创造市场价值的生产函数。如果说第一层含义以个人特征为出发点的话，那么第二种含义则以个人特征向群体行为的转化为实质。相应地，对于企业家的地位与作用，可以从两个角度来



理解：一是承担创新风险，二是进行经营管理。一个真实的企业家，是两种属性的总和。

但是，在不同的企业家身上，两方面属性的比重是否会有不同呢？答案显然是肯定的。进而再问，这两种属性的不同比重，会不会产生不同的企业领导者类型呢？答案显然也是肯定的。实际上，各种不同的企业家定义，往往是强调企业家属性不同方面的结果。由此出现的一个争论，是究竟怎么划分企业家、经营者、企业领导之间的关系。

本书认为，企业家、经营者、企业领导之间是有区别的。企业家的特征是创造新的生产函数，并承担相应的风险和获得相应的收益；经营者的特征是把市场机会转化为企业组织行为，并以自己的转化能力作为获得经营收益的依托；企业领导的特征是作为企业成员共同利益的代表，拥有稳定的拥护者与追随者。

显然，上述三者体现着企业领导人的三种不同层次。首先是经营者。经营者以自己的经营管理能力为依托进入企业，这种能力是其开展活动发挥作用的基础；企业需要这种能力，就像需要产品研发能力一样，这种能力本质上是一种经营者所拥有、同时为企业所需要的要素资源，是一种可交换的商品。其次是领导者。仅有经营能力还不能成为企业领导，只有在经营能力已经被企业成员所认识和尊重，从而获得了企业成员的信任与服从时，经营者才会成为企业领导者。而企业家则是企业领导的典范，以其卓越的经营管理能力、杰出的经营管理绩效、稳定的经营管理团队，成为公认的企业成功领导人。因此，关于企业家的定义，实际上是一种理想化的理论抽象。

这就提出了一个问题：以经营管理能力为依托进入企业的经营者，如何才能把自己的经营能力转化为经营绩效，从而获得企业成员的拥护，成为企业领导和企业家呢？随着经营管理人才市场的建立，这个问题越来越具有普遍意义，越来越受到人们的普遍关注。

本书的写作目的，正是力图以我国企业的具体实践为基础，结合国内外企业实践的正反两方面经验，通过分析企业经营管理的全局性问题，对如何应用经营能力提高经营绩效提出一条思路。为此，本书将以企业中的高层管理实务为线索，始终关注经营管理的一线指挥者如何才能有效地解决工作过程中的难点问题。



二、研究对象

本书的研究对象是企业的首席运营官。

所谓首席运营官，是一个职务概念，用于指称协助首席执行官进行企业经营管理的一线总指挥。在大型现代企业中，由于经营管理的事务繁多，作为企业主要负责人的首席执行官为了能够腾出时间考虑和处理企业重大问题，需要有一个协助自己全面处理企业日常经营管理事务的帮手。这个帮手直接对自己负责，有权处理企业各方面的日常事务，特别是及时应对环境变化，协调各部门之间的关系，成为企业经营管理的一线总管。这个人就是首席运营官。由于制度环境和企业状况等等原因，许多企业中不设首席运营官这一职位，但这并不意味着经营管理一线主管这一角色的任务不存在，只不过在不设这一职位时，其任务可能由总经理或者首席执行官自己来承担了。比如韦尔奇就是通用电气的首席执行官兼首席运营官。而在更多的情况下，这一职位的工作是由企业的常务副总经理来承担的。因此，在一定意义上，可以把首席运营官比之为企业的常务副总经理。

由于企业中首席运营官的设立还不普遍，但常务副总经理是通常都会设立的，因此把本书研究对象确定为常务副总会更有普遍意义。那么为什么不这样做呢？原因有三：

第一，随着现代企业制度的发展，企业治理结构越来越严密，首席运营官作为一个特定的职务，在治理结构中具有特殊意义，起着权力制衡的作用。因此，把首席运营官作为研究对象，能够更深入地揭示现代企业的经营管理规律，并使之与国际发展趋势同步。

第二，首席运营官与首席执行官的一个最大区别，在于前者虽然是高层管理者，但不是企业的领导核心，而是在首席执行官的权威支持下，对企业经营管理进行事务性处理。也就是说，首席运营官的工作是有前提的，不是自己创建一个企业，依靠自己的权威来开展工作；而是进入一个企业，依靠他人的权威来开展工作。因此，能否取得他人的信任、企业的信任，是首席运营官能否有效施展自身能力的前提。这是职业经理人发挥经营管理能力的共同特点。因此以首席运营官为对象，能