

试论中国信息企业

的 首席执行官 CEO

中国石油天然气集团公司 吕志良

社会主义市场经济体制的重要一环就是企业要建立一套比较完整的现代化企业制度,从而保证企业可以循规蹈矩而又不失活力地有效运行,而不是因人而异,操作上有太大的随意性,而现代企业制度的关键问题就是界定企业领导层的责、权、利及其相互关系。

首席执行官 (CEO)的作用

现代企业的代表性体制是公司制,公司制的基本核心是三会(董事会、股东会和监事会)一体(行政管理实体)。三会分别是决策机构、权力机构和监督机构。由董事会决定产生行政管理实体(管理,行政负责人)。80、90年代随着经济全球化,跨国公司发展步伐的加快,为适应管理业务的需要,一些大型公司,尤其是跨国公司纷纷在领导层面上作了改进,例如,有的董事会改成了董事局。尤其是行政体制上,较多的是将董事会任命的行政第一把手,多由总经理改为总裁(因为上面的大部门,地区公司规模都很大,都有各自的总经理),并且由于行政对董事会负责,负责全盘行政事务的官员被任命为首席执行官。因此,在管理层次上大致可分为以下几种模式:

- (1) 董事会 - 总裁。
- (2) 董事会 - 总裁 - CEO。
- (3) 董事会 - CEO。

董事会由董事长主持日常工作,适当一部分公司由董事长兼任总裁或CEO,即使不兼任,总裁或CEO必定是董事或常务董事/副董事长。实际操作中董事会是公司大政方针的决策,通常一年召开有限几次会议,主要是确定大的方针性问题,如公司的发展战略和重大经营活动的决策、聘任等。解除经营者(主要行政负责人)。公司制使公司的所有者(股东会)、管理者(董事会)、经营者(行政层)三者相互联系,各具各位,各负其责。互相协作,相互制衡。对经常议事的董事会,通常是董事长兼任总裁或CEO,以方便有力地统一指挥,提高决策和执行的效率。即使如此,董事会仍是集体领导。另一方面应发挥监事会对企业财务和董事、经营者行为起切实的监督作用。但不论是何种情况,公司的重大行政必定是经总裁/CEO推动和执行的。因此,总裁/CEO通常是名义的或实际的

第一,二把手、显然他在本企业进行体制改革、调正产业结构、进行重组以至建立现代化制度和加强企业管理等重要时刻,无不处于关键地位。他既是企业重要的决策人,又是最主要的实际执行者。对国有大型企业,国外有这样的经验,董事会成员有本企业的董事外,还有国家从企业外派来的代表进入董事会以使国有企业董事会有更全面的代表性和决策角度。即使私营企业也曾有类似的经验教训,90年代以前的美国KODAK公司多年来形成了封闭性家长的管理模式,人称"其内部滋生丝毫不逊于政府部门的严重官僚主义作风",在钱德勒掌权的时代里,董事会很少履行监督职能,在1984年的董事会有15名成员,整个董事会总共也不过持85669股,而其中一半以上还是作为补偿金的配给股。全年每位董事还可得17000美元的聘任费,每参加一次会议也有一笔费用。那时还没有进入投资多者就享有股份多,并且也就相应享有更多公司管理权的时代,由于责权利关系脱节,所以"董事会是个橡皮图章式的机构。" [阿来西亚.斯尼尔:拯救柯达之战1997]。

CEO的素质

在经济全球化,已进入信息或知识经济时代的今天,我国国有企业面临日趋激烈的国内外的市场竞争,必须进行一场广泛而深刻的改革,日前体制转换和结构改革已进入攻坚阶段,必须解决一些深层次的矛盾和问题。作为一个企业的主要负责人之一CEO,尤其对大型企业,濒危的大型企业,就是一个难求的"主帅"。在西方,一个大型企业为了寻找能够解决自身难题的帅级人才,往往通过猎头公司四处物色,重金礼聘。比如上一世纪90年代初柯达公司为了挽救危机,不惜化重金(年薪,奖金连同本公司股票,住房约合2500万美元)挖来原摩托罗拉公司董事长,总裁费舍尔担任公司董事长兼总裁。那么,到底一个大型企业的CEO应具有什么样的素质呢?在1999年5月24日出版的美国《财富》杂志登了Geoffrey Colvin的一篇文章,他就提出了传统CEO和面对高新技术、电子资讯,也可理解为知识经济时代新企业的eCEO的素质和环境。eCEO是时代的产物,称之为INTERNET网为基础的

电子商务公司的 CEO, 这里将更多地以 bits (位) 代替了 atoms (原子), 以不可直观的产品代替物理的产品, 以依赖知识产权为主代替以物理资产为主的交易活动。

e CEO 的素质

- (1) 有勇气的要有象传道士般的执着精神。
- (2) 机敏的近乎疯狂的 (热衷的)。
- (3) 对人真诚的思路惊人的清晰。
- (4) 对信息技术有所了解必须对信息技术十分精通。
- (5) 关注力明确。很强的关注力。
- (6) 有快速反应能力。较快的反应能力。
- (7) 厌恶模糊, 要求明确。喜欢模糊。
- (8) 常受前沿科技发展的困扰。受问题牵涉过于广泛的困惑。
- (9) 处事公正的模范。良好公正的模范。
- (10) 年龄 57 岁 (比较成熟)。年龄 38 岁 (比较年轻)。
- (11) 个人经济富有。真实的富有。

以上说明 eCEO 的品质要求确实与传统 CEO 有很大的不同, 首先要有执着精神 (evangelizing), 要用很大的时间分量做到这一点, 有人觉得应该 " (在网上) 我们要为别人做好一切, 而不要别人为我们做什么? "。而 Russell Reynolds 公司的猎头人物 Stuart Burch 和 Tuck Rickerds 对 eCEO 做过大量研究后, 认为 "eCEO 的首要品质就是应具有体察与现实世界绝然不同的未来的能力和为此倾注全部热情", 其次是有一种做出实时决策的能力。因为在现实世界中通常缺乏数据, Internet 世界上也是如此, 世界变化快, 竞争又激烈, 仅靠勤奋是很不够的, 须要有高水平的决策能力。当然仍须要一般技术, 如渊博的技术知识, 品牌战略的宣传, 从战略、运作、资金、法规、会计到法律。以下列出一些 eCEO 的实例:

见 (eCEO 景况一览表)

这 10 位都是一些最有名的信息技术公司的董事长兼 CEO, 不仅公司业务和个人事业都取得了很大成功, 而且

eCEO 景况一览表

姓名	年龄	公司名称	性质	拥有公司股票价值 \$
Michael Dell	34	DELL	全球第二大计算机厂商	13, 916, 000, 000
Jeff Bezos	35	AMAZON	全球最大的网上书店	12, 349, 000, 000
Steve Case	40	AOL	美国在线	2, 470, 000, 000
Tim Koogle	47	YAHOO	每月有 50M 人次从网站获取有用信息	974, 000, 000
Kevin O'Connor	38	DoubleClick		740, 000, 000
Halsey Miner	34	CNET		677, 000, 000
John Chambers	49	Cisco	著名网络设备厂商, 年销售 10B	663, 000, 000
Tom Jermoluk	42	@Home	ISP CATV	435, 000, 000
Meg Whitma	42	eBay		366, 000, 000
Bill Harris	43	Instuit		41, 000, 000

又是年青者, 他们的平均年龄仅仅 40.4 岁。Dell 在全球首富排行榜上名列第四, 掌握着世界第二大计算机公司, 还是世界 500 强中最年轻的 CEO。

中国 CEO 的特色

具体说来, 作为中国企业, 尤其是大型、特大型企业的 CEO, 除基本的德才和体质 (包括年青因素) 外必须具有比较高的素质, 譬如:

- (1) 要有为发展社会主义市场经济的雄心壮志和坚韧不拔的毅力。
- (2) 熟知我国社会主义经济和改革理论及党和国家的有关方针政策。
- (3) 了解中国经济基本情况, 熟悉本企业和本行业的实际境况, 善于扬长避短, 吸纳百家意见。
- (4) 了解中国国情民风, 能正确处理好上下左右关系, 处理好改革、发展和稳定的关系。
- (5) 对全球化、知识化和知识经济有相当认识, 有很强的竞争意识和快速反应能力。
- (6) 有相当的信息科学和技术基础及运用能力。
- (7) 对新生事物高度敏感, 有很强的创新能力或吸纳消化能力。
- (8) 严于律己, 是非分明, 善于联系群众。只有具有很高的品质才能在党和政府的方针政策指引下, 带领全体员工冲锋陷阵, 在市场经济浪潮中能仰卧自如, 永不沉没, 自由驰骋, 得心应手, 把国有企业搞得富有生气, 创造出种种奇迹来。■