

## 《总裁魅力学》

作者：曾仕强

整理：李宁



### 导读一：陈彪

#### 领导管理之道

总裁本身有魅力

管理：

自己要会做——练剑

自己不会时要请教员工

有员工就要管理——人的问题

自己不要做，让车马炮为自己服务，自己指挥。

将的过程是抽象的，是我们要练的。

看不见的才要学习

#### 员工的需求

由具体的例子分析技术工人的问题，工作枯燥，没有耐性。通过讲故事培养工人的耐性。

总裁重要有爱心，面对员工就象面对自己的孩子，想办法让员工感动，不能用欺骗的手段，不要太重视财物。

### 导读二：程宇超

#### 魅力总裁沟通的六字真诀

两难→兼顾→合理

最好多多二合一；尽量不要二选一

魅力总裁成功的三大要素：

习惯、兴趣、关系

魅力总裁成功的三大特征：

信心、可靠、热忱主动

企业成⻑的“成功”或“失败”关键在：是否具备优秀的人才  
什么样的总裁、带什么样的团队！

总裁的主要工作——知人善任

- |       |       |       |       |
|-------|-------|-------|-------|
| 1) 知才 | 2) 觅才 | 3) 聘才 | 4) 任才 |
| 5) 留才 | 6) 育才 | 7) 用才 | 8) 尽才 |

“偏才”与“通才”

“知人善任”必先善于观人

从外见内

由显见微

识同辩异

徵选管理人才的标准

专业好养，态度难教

人生价值观与公司的企业文化

人格特质（工作态度、诚信度、学习欲望、抗压性）

专业能力（学习能力、创新能力、组织能力、表达能力）

人际关系（EQ、敏感度、感染力、团队精神）

其他：（外观、动手能力、健康、体力）

总裁要奉行达摩大师三定律

不急躁（急躁使人思虑欠周全）

不生气（损害健康、造成不愉快）

不忧虑（谁都不可靠、同任的智慧无所发挥）

总裁最有机会修行

什么样的总裁，什么样的干部！

什么样的干部，什么样的总裁！！

### 导读三：王宝兴

#### 总裁的角色

企业的必要/充分条件

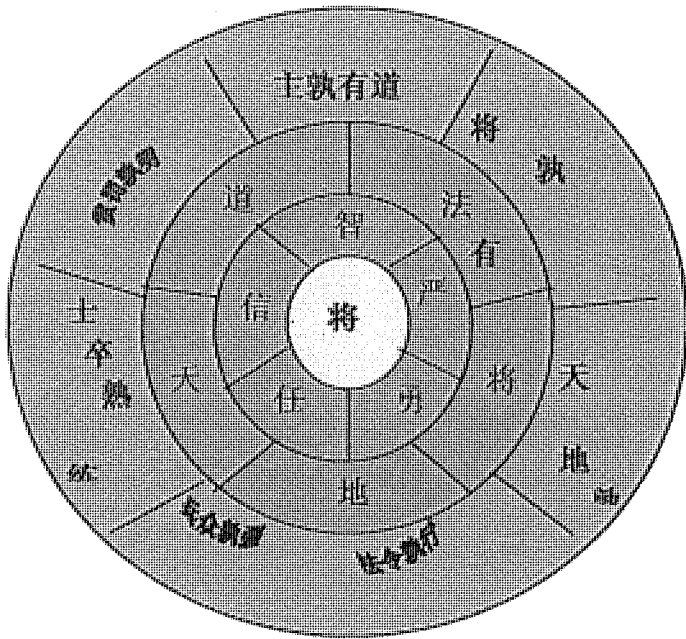
### 指定分享一：郑来发

#### 总裁魅力“金三角”——公信力、亲和力、沟通力

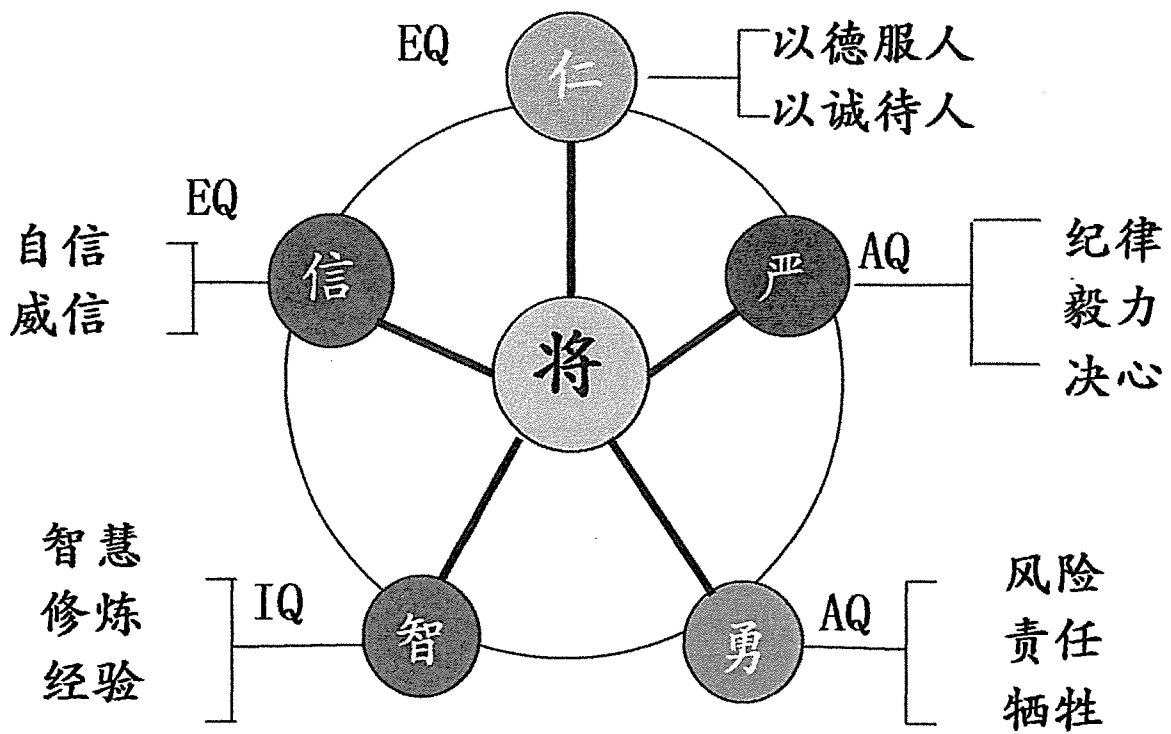
古希腊政治家与军事家培里斯：“会思考而不会表达他的思想的人，异于那些不会思考的人”。

CEO 代表什么？

C=COMMUNICATION	沟通
E=ENTHUSIASM	热诚
=EXPERIENCE	经验
=ENERGISE PEOPLE	激励别人
=EDGE	决断力
=EXECUTION	执行力
O=ORGANIZING	组织能力
山——高山不让细土故能成其高	稳固不变
水——海水不弃细流故能成其大	
无所不在——总裁精神	
滴水穿石——永恒的决心	
水无常形——随机应变	
柔能克刚——情商胜智商	
孙子兵法	



大将之风



## “十不”原则

1. 与政界高官攀亲搭故，例如与领导人照的档案等。
2. 井底之蛙，认为在自己拥有全世界最好的领先技术。
3. 谈到销售策略时，自信十足。
4. 执行长凡事都来，包括薪资、公关行销与研发等一手包，典型的个人秀。
5. 只要钱但不要创投公司介入经营者。
6. 以为自己没有竞争对手
7. 守着所谓的“中国特色”，未能扩大视野
8. 初创公司，想做好每一件事，缺乏经营焦点
9. 执行长一直在抱怨员工不好，觉得自己最好
10. 生意不大，派头很大

## 九种领导者常犯的错误 David L. Dotlich Peter C. Cairo

唯我独尊；只有我对，别人都错

爱出风头；哗众取宠

朝令夕改；无所适从

过度小心；优柔寡断

抓小放大；小题大做

与事脱节；断章取义

晴时多云偶阵雨

理想主义；不允许犯错

不信任部下；亲力亲为

练剑——佩剑——挂剑

## 惠普菲奥莉娜 成绩单见红被“叮”



● 菲奥莉娜 (Carly Fiorina) 2002年一手促成两大电脑巨头惠普 (HP) 及康柏 (Compaq) 的合并，令世界瞩目，也把她推至“全球最具影响力女性”之冠。菲奥莉娜和董事局最初的打算，是天真地以为“负负得正”，把两家亏蚀的公司合并壮大后就算不能打遍天下无敌手，起码会转亏为盈。但好不容易握过3年，惠普的业绩仍毫无起色，菲奥莉娜交出一张见红的成

绩单，实在无面目见江东父老。今年2月，她终被董事局踢出局，理由是，股东们付出240亿美元买起康柏，到头来只赚得一点点，这宗交易根本“不值”。加上菲奥莉娜作为惠普的首席执行员 (CEO)，每年净赚700万美元酬金，外间质疑她的成绩与收入不成正比。

事实上，自2001年菲奥莉娜宣布惠普和康柏合并，股价便如一池死水，每股20美元的水平比预期低13%，同一时期，惠普打印机业务对手Lexmark却有60%增长，宿敌戴尔电脑 (Dell Computers) 更弹高90%。虽然菲奥莉娜如意算盘打不响兼大失预算，但她敢于踏出第一步，是值得学习的。

何华真评语：“菲奥莉娜的致命伤是与董事局，尤其家族股东关系不佳。别以为在中国企业才需注重关系，美国亦一样。菲奥莉娜在首30个月也‘合格’，只有两季不达目标便被炒，便是与董事局关系不靖之过！”

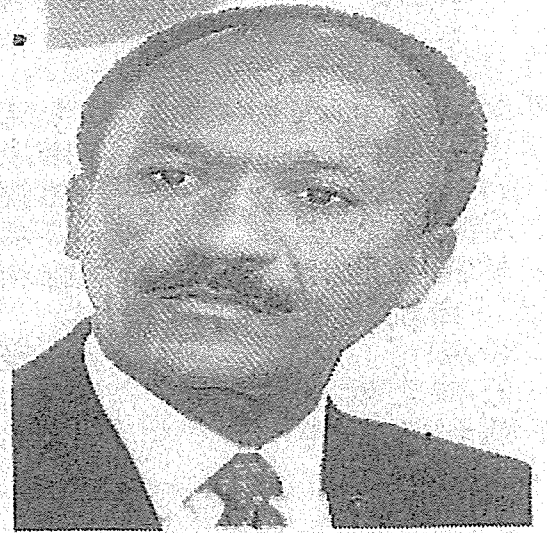
菲奥莉娜的致命伤是与董事局，尤其是家族和股东关系不佳。别以为在中国企业才需注重关系，美国亦一样。

# Franklin Raines

## 重蹈安然覆辙

●Franklin Raines 1999年上场，成为Fortune 500大企业首位非洲裔CEO。聪明反被聪明误，这位毕业于哈佛大学法律系的Fannie Mae财务公司CEO，由2001年起因涉嫌制造90亿美元假账而卷入丑闻而被迫下台。他曾是克林顿政府的财务幕僚，布什政府上场后，也急于和他打好关系，2002年曾承诺预留550万美元协助美国小家庭置业，可说是个活脱脱的骑墙派。

自Raines上场以来，Fannie Mae便臭名远播。业界组织反对联盟监察其行为，但自信心爆棚，以为有政治后台的Raines却变本加厉，个人总共作出9千万美元捐献以保其CEO地位，及使公司账目更漂亮，完全忘记安然(Enron)，世界通讯(Worldcom)等丑闻的教训。年初美国证券交易委员会终起诉企业违反会计守



则，Raines自身难保，牵涉在内的首席财务员(CFO)Tim Howard及与企业合作逾30年的毕马威(KPMG)会计师楼都不能幸免。

何华真评语：“他犯上了全世界CEO，尤其打工的行政总裁，也容易犯的错，为获取更高酬金或粉饰太平而美化账目。“短期美丽，长期牺牲”最终谋杀公司的长期幸福。企业的非执行董事，要加强监管，留意CEO有否为短期利益而影响长期发展的行为。”

粉饰太平而美化帐目。“短期美丽，长期牺牲”最终谋杀公司的长期幸福。

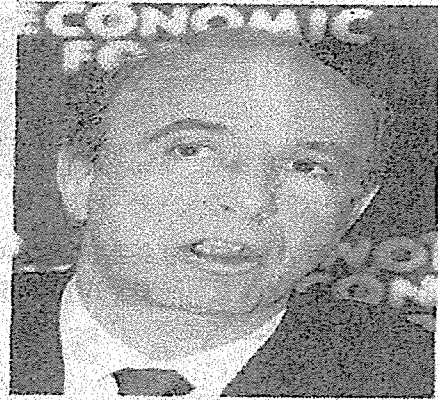
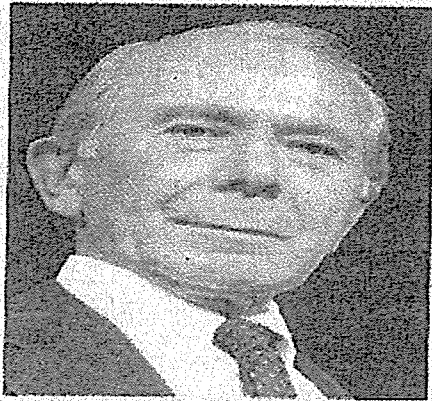
## 格林柏格父子双双下台

● 严师出高徒，严父出孝子。但汉克格林柏格(Hank Greenberg)调教出来的儿子杰菲里(Jeffrey Greenberg)表现就不好。79岁的AIG CEO汉克格林柏格出名火爆兼严格，两个儿子杰菲里和艾文(Evan Greenberg)为了证明自己的能力，脱离父亲旗下闯江山去，终于杰菲里闯出祸来。

杰菲里1999年当上全球最大保险经纪公司Marsh & McLennan的CEO，期间企业市值由3亿美元狂升至1.7千亿。父子同在保险界，两间公司存在着千丝万缕的关系。分析员指出，原来Marsh

是AIG的主要生意来源，AIG也是Marsh的主要市场。去年尾，纽约州律师史匹哲控告Marsh & McLennan的经纪向保险公司收回佣。Marsh最后裁员3千人，杰菲里被迫下台，承认行为“羞耻”，并同意付出8亿美元赔偿受影响的客户。一心打算做到100岁也不退休的汉克格林柏格卷入风波，也被迫提早告老还乡。

何华真评语：“史匹哲在美国出了名，是对企业管理相当严谨的人，稍不留神，便大有麻烦，格林柏格父子便是一例。香港的管治者同样要留意监管机构或监察者，免被捉痛脚！”



只有永续经营的企业，没有永续经营的总裁！领导人必须懂得激流勇退，才不会晚节不保，建立强大团队及培养企业接班人，才是总裁的“第一要事”！



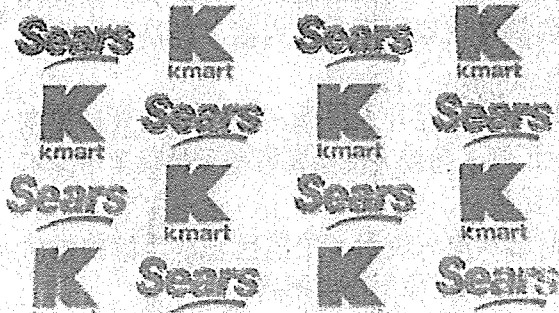


# Edward Lampert

## 妙用+、-、×、÷翻身

●年仅42岁的Edward Lampert，是美国日用品零售商Kmart CEO，最为人所津津乐道的，是撮合了花旗国两大古老零售商，间接令曾破产的企业起死回生。去年，Kmart成功与Sears合并，Lampert一手包办这宗牵涉11亿美元的交易。挟着耶鲁大学经济学位的Lampert，被誉为华尔街最成功的对冲基金经理之一，25岁已创立ESL Investments，后来成为Kmart主席。2003年，Kmart破产，Lampert锐意改革，关闭利润低微的门市，以及出售房地产套现，重新购入股份，成功扭转乾坤。企业股价上升313%，资产值也由15美元上升至109美元。

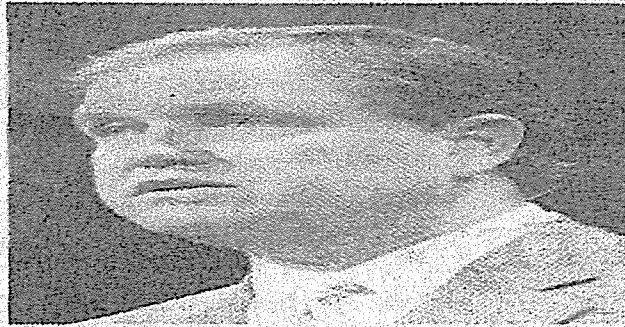
何华真评语：“CEO不必做若干神奇复杂的招数，只要洞悉+、-、×、÷便行。当发现生意不能赚钱时，便要像Lampert般大刀阔斧，关掉它，加入新生意。管理人通常不愿意÷，过不了要收缩规模的一关，一味要扩充，便会自食苦果。”



CEO不必做若干神奇复杂的招数，只要洞悉+、-、×、÷便行。当发现生意不能赚钱时，便要像LAMPERT般大刀阔斧，关掉它，加入新生意。管理人通常不愿意÷，过不了要收缩的一关，一味要扩充，便会自食苦果。

# Lee Scott

## 沃尔玛“早会文化”



●43岁的Lee Scott，统领全球150万名员工，约5千间店铺的沃尔玛(Wal Mart)，单是美国，已有逾3千500间店铺，上1亿种不同类型的货物。26年前，他加入沃尔玛，由物流部做起，至1993年升任为副总裁，

其后成为集团第3名CEO。这个庞大企业连续两届蝉联500大公司首位，成功因素，不用多说，经济学理论：薄利多销，以低价取胜。不过，Lee Scott认为企业能维持良好顾客关系才是成功原因。当各大超级市场习惯于周一才开会讨论，Lee Scott却一直维持“周六早会”，以确保各店铺能在周末黄金档期作出适当调整，快人一步。

不过，Lee Scott却难逃大企业被攻击批评的弱点——对员工剥削，公众批评沃尔玛以低薪聘人，兼健康福利欠奉，迫使Lee Scott献出入职以来“第一次”，首次现身于新闻发布会，澄清有关传闻。

何华真评语：“沃尔玛是典型的‘罗马帝国化’，全球的制造商也为它头痛，不少厂商也不能幸免，厂商要预先了解企业的下一步如何，免得被巨型企业牵着走。”

薄利多销，以低价取胜。不过，LEE SCOTT 认为企业能维持良好的顾客关系才是成功的原因。“周六早会”以确保各店铺能在周末黄金档期作出适当调整，快人一步。

### 自由分享

#### 乐在工作

美香：天生符合书上所说的人无法成为总裁。原来的自己寻找合适的人才，现在逆向思维，研究无法留住的员工。

员工离开的模式：偷偷辞职-找借口-坐下来探讨辞职

分析统计进入/离开公司的员工

总裁要会发问和聆听

判断力：帮助缓冲空间，个人空间不同

角度：员工：喜欢；中层：为何喜欢或不；老板：应该与否

员工的话；老板永远是对的，因为有了我们。

树帆：现在寻找培养接班人

总裁：大老板；CEO：给别人打工的老板，之间有所不同。

自己创业、成长、培养接班人，公司从小到大，从练剑到佩剑，渐渐有了挂剑的感觉。现在公司到了一个新的阶段，面临上市，自己被推举为 CEO，又要重新练剑，面对不同的挑战。

永清：了解作者的定义，主动的去读

本书的总裁是老板，不是 CEO

西方：效率，雷厉风行

东方：和风细雨

本书到底讲什么，怎么讲，合理么？如何使用？

美丽：从个人责任开始，至对家庭、团队、企业、社会的责任。累积所有智慧不停的成长。

赵伟：总裁需要宽容和耐性，摒弃成见，居高临下地指导。

冠玉：左右手很重要。总裁的心思，左右手必须知道。

蕙兰：会掉队的正是总裁：野兽总裁。总裁要找有同样 DNA 的人。

耀蓉：西方讲效率、东方讲做人，结合了最完美。

卓绵：曾见过许多有魅力的西方总裁，感染于他们演讲的功利、魅力。接触过本地大公司的总裁，开始很失望，逐渐发现他们的魅力不限于此。周围的人都是东方环境成长起来的，一味鹰派并不合适。东方总裁自有魅力。

培生：不需要刻意分东、西方，视何者合用。

(完)