



领导变革之父

J o h n P . K o t t e r

华 章 经 典 · 管 理

总经理

The General Managers

〔美〕约翰 P. 科特 著

耿帅 译



机械工业出版社
China Machine Press



总经理

The General Managers

华 章 经 典 · 管 理
J o h n P . K o t t e r

〔美〕约翰 P. 科特 著
耿帅 译



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

总经理 (珍藏版) / (美) 科特 (Kotter, J. P.) 著; 耿帅译. —北京: 机械工业出版社, 2013.5
(华章经典·管理)

书名原文: The General Managers

ISBN 978-7-111-42253-2

I. 总… II. ①科… ②耿… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第083176号

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号: 图字: 01-2007-1797

John P. Kotter. The General Managers.

Copyright ©1982 by The Free Press.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2013 by China Machine Press.

No Part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the Publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 The Free Press 通过 Andrew Numberg Associates International Ltd. 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内 (不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区) 独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 桑 叶 版式设计: 刘永青

北京诚信伟业印刷有限公司印刷

2013年5月第1版第1次印刷

170mm × 242mm · 14.75印张

标准书号: ISBN 978-7-111-42253-2

定 价: 40.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

任何一门学问，如果割断了与自身历史的联系，就只能成为一个临时的避难所，而不再是一座宏伟的城堡。在这套管理经典系列里，我们可以追本溯源，也依然可以欣赏到对现代管理有着基础支撑作用的管理思想、智慧和理论。大师的伟大、经典的重要均无须介绍，而我们面对的经典内容如此丰富多彩，再美的语言也难以精确刻画，只有靠读者自己去学习、去感悟、去思考、去探寻其真谛和智慧。

西安交通大学副校长 席酉民

当我们企业在强调细节管理、有效执行的时候，实际上也是在强调对工作的分析和研究。当我们在强调劳资合作的时候，也就是强调用科学的方法研究工作，将蛋糕做大，从而双方都能共同获益。最原始的思想往往也是最充满智慧、纯粹和核心的思想。

南京大学商学院院长、教授、博士生导师 赵曙明

现代管理学的形成和发展源于相关人文社会科学学者对组织、组织中的人和组织管理实践的研究。如果我们能够转过身去，打开书架，重新看看这些著名学者的经典作品，我们就会发现摆在我们面前的多数当代管理书籍好像迷失了点什么——对管理本质和实践的理解，感叹它们的作者们好像缺少了点什么——扎实的理论功底和丰富的实践经验。

华南理工大学中国企业战略研究中心主任、教授、博士生导师 蓝海林

把管理作为一项可以实验的科学，是一个具有开拓性的思考者和实践者留下的宝贵精神财富。伴随科技进步和生产工具手段的变化，追求管理科学性的努力从此生生不息，成为人类文明的一道亮丽的风景线。

复旦大学企业研究所所长 张晖明

管理百年，经典有限，思想无疆，指引永远。经典，是经过历史检验的学术精华，是人类精神理性的科学凝练，是大师级学人回应重大现实问题的智慧结晶。希望青年学子能够积淀历史，直面现实读经典，希望年轻学人戒骄戒躁像大师一样做真学问，代代传承出经典。

北京师范大学人本发展与管理研究中心主任 李宝元

西蒙作为“管理决策理论”的创始人，独步经济世界与管理王国，堪称奇才，其著作《管理行为》提出的“有限理性”观点为后人做出了“无限贡献”。

南京理工大学教授、博士生导师 徐光华

该丛书是管理学科的经典著作，将为读者提供系统的管理基础理论和方法。

武汉理工大学管理科学与工程系主任、教授、博士生导师 云俊

自从1911年弗雷德里克·泰勒的《科学管理原理》出版至今，漫长的管理历程中不断涌现出灿若星河的经典之作。它们在管理的天空中辉映着耀眼的光芒，如北极星般指引着管理者们不断前行。这些书籍之所以被称为管理经典，是因为在近百年的管理实践中，不管外界环境如何变迁，科学技术生产力如何发展，它们提出的管理问题依然存在，它们总结的管理经验依然有益，它们研究的管理逻辑依然普遍，它们创造的管理方法依然有效。

中国的管理学习者对于管理经典可以说是耳熟能详，但鉴于出版时间的久远、零乱和翻译的局限，很多时候只能望书名而兴叹。“华章经典·管理”丛书此次推出，不仅进行了系列的出版安排，而且全部重新翻译，并统一装帧设计，望能为管理学界提供一套便于学习的精良读本。

中国的管理实践者身处的内外环境是变化的，面对的技术工具是先进的，接触的理论方法是多样的，面临的企业增长是快速的，管理者几乎没有试错的时间。那么要如何提升自己的管理水平，才能使自己在竞争中立于不败之地？最好的方法就是找到基本的管理理论。管理经典就如一盏明灯，既是最基本的管理，也是更高的管理。因此阅读这套丛书对管理实践者来说，正可谓受益良多。

“华章经典·管理”系列丛书追求与时俱进。一方面，从古典管理理论起，至当代管理思想止，我们选取对中国的管理实践者和学习者仍然有益的著作，进行原汁原味的翻译，并请专业译者加强对管理术语的关注，确保译文的流畅性和专业性。另一方面，结合中国的管理现状，我们邀请来自企业界、教育界、传媒界的专家对这些著作进行最新的解读。

这些工作也远非凭华章一己之力可以完成，本套丛书得到了各界专家的支持与帮助，在此一并感谢：

包 政	陈春花	陈佳贵	冯 仑	黄群慧	李新春
李 政	罗 珉	马风才	彭志强	邵明路	石晓军
王以华	王永贵	吴伯凡	吴晓波	席酉民	肖知兴
邢以群	颜杰华	杨 斌	张瑞敏	赵曙明	

“华章经管”自创设以来，一直致力于为中国读者提供世界管理图书的阅读价值，以知识促进中国企业的成长。“华章经典·管理”系列丛书秉承这一理念，精心编辑，诚意打造。仅盼这套丛书能借大师经典之名，为更多管理实践者和学习者创造出更为有效的价值。若您确有收获，那么作为经管出版人，心下慰矣。

学习管理 感悟管理 演练管理 享受管理

如今，市场上经管类图书可以说琳琅满目、鱼龙混杂，时髦的名词和概念一浪接一浪滚滚而来，不断从一个新理念转到另一个新理念，传播给大众的管理概念和口号不断翻新，读者的阅读成本和选择成本不断上升。在这个浮躁的社会时期，出版商有时提供给读者的不再是精神食粮，而是噪声和思维杂质，常常使希望阅读、学习和提升的管理者无所适从，找不到精神归依。任何一门学问，如果割断了与自身历史的联系，就只能成为一个临时的避难所，而不再是一座宏伟的城堡。

针对这种情况，机械工业出版社号召大家回归经典，阅读经典，并以身作则，出版了这套华章经典系列，分设3个子系——管理、金融投资和经济。

“华章经典·管理”系列第一批将推出泰勒、法约尔和福列特的作品，后续将会穿越现代管理丛林，收录巴纳德、马斯洛、列维特、明茨伯格、西蒙和马奇等各种流派的管理大师的作品。同时，也将收录少量对管理实践有过重要推动作用的实用管理方法。

作为管理研究战线的一员，我为此而感到高兴，也为受邀给该系列作序而感到荣幸！随着经济全球化和知识经济的到来，知识的更新速度迅速提升，特别是管理知识更是日新月异，丰富多彩。我们知道，大部分自然科学的原理不会随时间变化而失效。但因管理的许多知识与环境和管理情境有关，可能会随着时间和管理情境的变迁而失去价值。于是，人们不禁要问：管理经典系列的出版是否还有现实意义？坦率地讲，许多贴有流行标签的管理理论或方法，可

能会因时间和环境的变化而失去现实价值，但类似于自然科学和经济学，管理的知识也有其基本原理和经典理论，这些东西并不会随时间的流逝而失效。另外，正是由于管理有许多与情境和人有关的理论、感悟、智慧的结晶、哲学的思考，因此反倒会随着历史的积淀和经历的丰富而不断发展和深化，绽放出更富历史感、更富真知的光彩。换句话说，不少创造经典的大师可能已经走了，但其思想和智慧还活着！不少浮华的流行概念和观点死了，但其背后的经典还闪闪发光！在这套管理经典系列里，我们可以追本溯源，也依然可以欣赏到对现代管理有着基础支撑作用的管理思想、智慧和理论。

观察丰富多彩的管理实践，不难发现：有的企业家、管理者忙得焦头烂额，被事务困扰得痛苦不堪，结果事业做得还不好；有的企业家、管理者却显得轻松自如、潇洒飘逸、举重若轻，而且事业也红红火火、蒸蒸日上。是什么使他们的行为大相径庭，结果天壤有别？一般的回答是能力差异。我不否认人和人之间的能力有差别，但更想强调能力背后的态度、思维方式、理念问题，即怎样看待管理？怎样面对问题？怎样定位人生？管理因与人有关，始终处于一种动态的竞争和博弈的环境下，因而管理永远都是复杂的、富于挑战的活动。要做好管理，成为优秀的企业家和管理者，除了我们经常挂在嘴边的许多素质和技能外，我认为最重要的是管理的热情，即首先要热爱管理，将管理视为自己生存和生活不可分割的一部分，去体验管理和享受管理。其次，管理永远与问题和挑战相伴。我经常讲，没有一个企业或单位没有问题，管理问题就像海边的礁石，企业运行状况良好时，问题被掩盖了；企业运行状况恶化时，所有的问题就都暴露出来了。实际上涨潮时最容易解决问题，但此时也最容易忽视问题，等退潮时问题都出来了，解决问题的最好时机也过去了。面对管理问题，高手似乎总能抓住少数几个关键问题，显得举重若轻，大量小问题也会随着大问题的解决而消失。而低手却经常认认真真地面对所有问题，深陷于问题网中，结果耽误了大事。人生的价值在于不断战胜自我，征服一次管理难题，实际上不仅是人生的一种体验，更是对自己能力的一次检验。若能这样看问题，迎接

管理挑战就不再是一种痛苦，而成为一种愉悦的人生享受。因此，从管理现实中我们也能体会到，管理的有效性和真正驾驭需要管理知识、艺术、经验和智慧的综合运用。

高水平的管理有点像表演杂技，杂技演员高难度的技艺在常人看来很神奇，但这些令人眼花缭乱的表演实际上是建立在科学规律和演员根据自身特点及能力对其创造性地运用上。管理的神奇也主要体现在管理者根据自身特点、能力以及其组织和环境的情况，对基本管理原理的创造性应用上。

因为“管理是管理者的生活”，我经常劝告管理者要“享受管理”，而要想真正做到，除了正确的态度和高尚的境界外，还需要领悟管理的真谛；而要真正领悟管理的真谛，就需要学习掌握管理的基本知识和基本技能。当然管理知识的来源有直接和间接之分，直接知识是通过自己亲身体验领悟而来，这样做过程太长；间接知识是通过学习或培训取得，这样过程较短，成效较快，两者相辅相成。

管理知识浩如烟海，管理技术和技能多如牛毛，而且随着时代和环境以及文化的变化，同一种知识和技能的应用还有很强的环境依赖性，这就使管理知识的学习变得很难把握，许多人不知道看什么样的书，有的人看完书或听完课后的体会是当时明白了，也听懂了，但仍不知道怎样管理！实际上管理的学习同经济学、自然科学等一样，首先在于掌握基本的思想和方法论。管理面对的是实际的企业、组织和人，一般规律对他们有用，但他们往往也有独特性，这也使管理具有科学、艺术、实务、思想等多种属性，所以不能僵化地看待管理知识，在理解和运用管理知识时一定要注意其使用对象的特殊性。其次，管理者手中能够应用的武器有两方面：科学的、带有普遍性的技术、方法，以及与人有关的随情况变化的涉及心理和行为的具有艺术特色的知识和经验。前者容易通过书本学习，后者则要通过实践或案例教学学习和体会。再次，管理重在明确目标以及其后围绕目标选择最佳或最满意的路径，而完成这一任务除了高瞻远瞩、运筹帷幄的能力以及丰富的知识和经验外，最基本的是要学会和善用

成本效益分析工具。最后，所谓“三人行必有我师”，无论成功与失败，任何管理实践中都蕴涵着知识和经验，所以，对于管理来说，处处留心皆学问。要增加自己的管理知识和丰富自己的管理经验，就要善于观察组织及人的行为和实践活动，勤于思考和提炼，日积月累也是重要途径。

有人形象地比喻，管理类似下棋，基本的管理知识类似于对弈的基本规则，各种管理技能和成功的管理实践类似于总结出的各种棋谱，而实际的管理则由这些基本规则、各种棋谱演变出更加丰富多彩、变幻莫测的局势。水平接近者的比赛，赛前谁也难以确定局势的变化和输赢的结果。因此，管理的学习在于基本知识和基本技能，而要演化出神奇的管理实践需在此基础上感悟、去享受！

实际上管理活动本身犹如一匹烈马、一架难以控制的飞机，要想驰向发展的愿景，飞向成功的辉煌未来，不仅要享受奔驰中飘逸的快感和飞翔时鸟瞰世界的心旷神怡，而且要享受成功后的收获，因此必须设法“驾驭”好管理。

我陪人练习驾车时曾深有体会地告诉驾驶者，开车的最高境界是用心，而不是动用身体，要把车当作你身体功能的一种延伸，使车与你融为一体，然后在你心神的指挥下，心到车到。“管理”这匹烈马或复杂难控的飞机何尝不是如此，它也是人类、领导者、管理者的功能的一种延伸、一种放大器，而要真正享受它和使它发挥功效，必须娴熟且到位地驾驭它。面对种种复杂的管理，更需要用心驾驭。

这里，作为序我没有对经典系列本身给予太多介绍，只重点谈了如何学习管理，提升管理水平，最后达到享受管理。这是因为，大师的伟大、经典的重要均无须介绍，而我们面对的经典内容如此丰富多彩，再美的语言也难以精确刻画，只有靠读者自己去学习、去感悟、去思考、去探寻其真谛和智慧，我只是提供了我自认为研究和实践管理的途径和境界，希望这些文字有助于读者对管理的阅读、理解和思考！

席酉民博士
西安交通大学

本书是描述有关复杂组织环境中领导事宜系列著作中的第一部。我的第二部相关著作是《权力与影响力》(The Free Press, 1985)。第三部现正在写作之中。

4年前,我完成了本书的写作。回想该书的研究发现,有三点凸显在我的脑海中:

1. 无论是在处理信息、做出决策,还是在培养员工、贯彻执行方面,经理工作都表现出高度的复杂性。与许多将管理工作假定为具有一定程度的确定性和独立性的相关论述不同,本书通过研究发现,管理者们要经常面对信息的不确定性,而且必须依赖他人的帮助来完成几乎所有的东西。
2. 总经理是专才而非通才。一个成功的总经理处理信息不确定性和工作依赖性的关键方法就是通过专精化。他们将精力集中在公司或者产业(或者两者)上进而降低不确定性,并具备在他们所选择的领域内获得掌控各种依赖关系的均等势力。
3. 全面职业发展的重要性。通过长时期的实践和大量不同经验的积累,成功的总经理建立并获得了帮助其更加卓有成效地开展工作的各种信息、关系和技能。总经理不是“天生”的,也不是通过任何单一事件“制造”出来的,一个成功总经理的成长过程是非常复杂的。

对于那些刚刚开始管理职业生涯的人来说,以上这些结论极具启示作用。正因如此,我非常高兴地看到这本书以平装本出版,这样能够使高校的学生更加经济实惠地使用它。本书虽然无法给读者提供简单的答案,但我希望它能够帮助人们揭开关于经理工作及商业成功的神秘面纱。

约翰 P. 科特

1985年12月

① 此序言为原书英文版平装版序言。——译者注

前 言

Preface

在过去的 6 年里，有很多人对本书所基于的研究项目给予了无私的帮助。在这些人中，首先要感谢的是参与这次研究的各位经理、哈佛商学院研究部的管理部门（Richard Rosenbloom, Ray Corey, Joanne Segal）以及哈佛商学院组织行为领域的领导层（Jay Lorsch 和 Paul Lawrence）。

还有一些人在读了本书草稿后提出了极有帮助的意见，他们是：Joe Bower, Richard Boyatzis, Al Chandler, Jim Clawson, Alan Frohman, Jack Gabarro, Richard Hamermesh, Paul Lawrence, Jay Lorsch, Morgan McCall, Mike McCaskey Bob Miles, Andrew Pettigrew, Vijay Sathe, Len Schlesinger, Carol Schreiber, Jeff Sonnenfeld, John Stengrevics, 以及 Rosemary Stewart。他们的意见使本书增色不少。

约翰 P. 科特

丛书赞誉

出版说明

总 序 席酉民

序 言 约翰 P. 科特

前 言 约翰 P. 科特

第1章 引言 // 1

本项研究的参与者 // 3

发现与启示 // 7

第2章 综合管理工作：关键挑战与困境 // 11

工作、情境及引致的需求 // 13

工作要求的差异性 // 25

小结与讨论 // 35

第3章 总经理：个人特质与背景特征 // 37

共同个人特质 // 38

个人特质及背景特征差异 // 55

小结与讨论 // 62

第4章 工作中的总经理（一）：行为共性 // 64

方式方法 // 66

采取这些基本方式的潜在原因 // 80

该方式在日常工作行为中的印证 // 84

小结与讨论 // 98

第5章 工作中的总经理（二）：行为差异 // 102

基本模式 // 104

汤姆·朗 // 107

理查德·帕玻利斯 // 115

行为、行为的前因及业绩差异 // 126

小结与讨论 // 129

第6章 总结、讨论及对提升总经理业绩的启示 // 130

归纳总结 // 131

对企业人才甄选、发展及员工培训实践的
启示 // 144

对管理总经理的启示 // 150

对正规教育的启示 // 155

对管理理论及研究的启示 // 159

附录A 关于本研究 // 166

附录B 访谈提纲 // 175

附录C 调查问卷 // 178

附录D 本研究涉及的总经理简历 // 185

附录E 总经理业绩评定 // 202

注释 // 205

第一章 绪论	1
第一节 绪论	1
第二节 绪论	1
第三节 绪论	1
第四节 绪论	1
第五节 绪论	1
第六节 绪论	1
第七节 绪论	1
第八节 绪论	1
第九节 绪论	1
第十节 绪论	1
第十一章 绪论	1
第十二章 绪论	1
第十三章 绪论	1
第十四章 绪论	1
第十五章 绪论	1
第十六章 绪论	1
第十七章 绪论	1
第十八章 绪论	1
第十九章 绪论	1
第二十章 绪论	1
第二十一章 绪论	1
第二十二章 绪论	1
第二十三章 绪论	1
第二十四章 绪论	1
第二十五章 绪论	1
第二十六章 绪论	1
第二十七章 绪论	1
第二十八章 绪论	1
第二十九章 绪论	1
第三十章 绪论	1
第三十一章 绪论	1
第三十二章 绪论	1
第三十三章 绪论	1
第三十四章 绪论	1
第三十五章 绪论	1
第三十六章 绪论	1
第三十七章 绪论	1
第三十八章 绪论	1
第三十九章 绪论	1
第四十章 绪论	1
第四十一章 绪论	1
第四十二章 绪论	1
第四十三章 绪论	1
第四十四章 绪论	1
第四十五章 绪论	1
第四十六章 绪论	1
第四十七章 绪论	1
第四十八章 绪论	1
第四十九章 绪论	1
第五十章 绪论	1
第五十一章 绪论	1
第五十二章 绪论	1
第五十三章 绪论	1
第五十四章 绪论	1
第五十五章 绪论	1
第五十六章 绪论	1
第五十七章 绪论	1
第五十八章 绪论	1
第五十九章 绪论	1
第六十章 绪论	1
第六十一章 绪论	1
第六十二章 绪论	1
第六十三章 绪论	1
第六十四章 绪论	1
第六十五章 绪论	1
第六十六章 绪论	1
第六十七章 绪论	1
第六十八章 绪论	1
第六十九章 绪论	1
第七十章 绪论	1
第七十一章 绪论	1
第七十二章 绪论	1
第七十三章 绪论	1
第七十四章 绪论	1
第七十五章 绪论	1
第七十六章 绪论	1
第七十七章 绪论	1
第七十八章 绪论	1
第七十九章 绪论	1
第八十章 绪论	1
第八十一章 绪论	1
第八十二章 绪论	1
第八十三章 绪论	1
第八十四章 绪论	1
第八十五章 绪论	1
第八十六章 绪论	1
第八十七章 绪论	1
第八十八章 绪论	1
第八十九章 绪论	1
第九十章 绪论	1
第九十一章 绪论	1
第九十二章 绪论	1
第九十三章 绪论	1
第九十四章 绪论	1
第九十五章 绪论	1
第九十六章 绪论	1
第九十七章 绪论	1
第九十八章 绪论	1
第九十九章 绪论	1
第一百章 绪论	1

The General Managers

第1章

引言

在人类历史长河的大部分时期里，人们都是依靠自己、农民、手工艺者、商人和地主来取得他们生活所需的物品、服务以及工作的，然而现在这种情况已经一去不复返了。如今，生活在发达国家的人们主要依靠管理者实现其各种需要。

实际上，我们生存和娱乐所需的所有物品和服务都是由管理者控制的各种组织生产制造出来的。现如今的情况已经与 150 年前大相径庭。今天，几乎所有参加工作的成年人，除去睡眠后有一半时间都是在管理者的支配下度过的。而在 150 年前，仅有不到 10% 的人是这样的。一个世纪以前，许多（如果算不上绝大多数的话）人都可以毫无顾忌地讲，世界上的商业管理者们并没有以显著的方式真正影响到他们的生活，而如今再也没有人能够那样说了。在荣获普利策奖的《看得见的手》（*The Visible Hand*）一书中，阿尔弗雷德·钱德勒在论述现代管理时写道：“历史上几乎没有任何一种体制能够像管理一样在如此短的时间内变得如此重要。”¹

然而，尽管现代管理者对我们当前及未来非常重要，但由于他们是近期才发展起来的，因此我们对其知之甚少——他们是谁？他们做什么？为什么有些人会比另外的人更加富有效率？²同时，我们所真正了解的，或者说我们认为我们所真正了解的，极少来自对于现实生活中真正管理人员较有深度的系统性研究。³这种情况对于高层管理者更是如此，这些人承担着运营一家企业的大部分责任。令人难以置信的是，截至目前，关于高层商业管理者真正有深度的研究仅有两项，一项是来自于 20 世纪 40 年代后期苏·卡尔森的研究工作，⁴另一项是来自于 20 世纪 60 年代亨利·明茨伯格的研究工作。⁵并且，明茨伯格在最近谈及其开创性著作《管理工作的本质》（*The Nature of Managerial Work*）一书时，表明该书“也许仅仅揭露了显露冰山的 1%”。⁶

本书试图削下那座冰山的另外一块。为达成此目的，本书将通过对一群掌握全面技能或掌管综合管理工作的经理的研究工作进行描述和分析——