

总经理的品质与工作方法

[美] 约翰·科特 著



DONGJINGLI DE PINZHI
GONGZUO FANGFA

新华出版社

总经理的品质与工作方法

——对美国的十五名总经理的
一次调查研究

〔美〕约翰·科特 著

张光远 赵师传 译

新华出版社

THE GENERAL MANAGERS

John·P· Kotter

The Free Press

A Division of Macmillan Publishing Co., Inc.

New York, 1982

据美国纽约自由新闻出版社1982年版译出

总经理的品质与工作方法

——对美国的十五名总经理的一次调查研究

〔美〕约翰·科特 著

张光远 赵师传 译

新华出版社出版发行

新华书店经销

新华出版社印刷厂印刷

787×1092毫米 32开本 7.5印张 插页4张 144,000字

1988年9月第一版 1988年9月北京第一次印刷

印数：1—7,900册

ISBN7—5011—0189—2/F·11 定价：1.80元

译 者 的 话

这部著作是约翰·P·科特对于美国银行、投资管理、工商业、电讯和大众媒介等行业的十五名有成效的总经理、副总经理进行了六年的调查之后写成的。

约翰·科特是美国享有盛名的哈佛商学院组织行为学教授，有很多著述。他在本书中不是论述管理工作理论和一般原则，以及按照这些理论和原则，一名总经理应当怎样工作，而是根据他的实地调查研究，集中回答了总经理们是怎样的人，他们做些什么，为什么一些人比另一些人更有成效这样一些问题。

科特调查的这十五名总经理大都是实业界年富力强、出类拔萃的人物。他们平均年龄四十六岁，平均年收入十五万美元。科特介绍了这十五名总经理的经历特点、个人特征和工作方法，分析了他们的经历、品质、工作方法和日常行为的异同，叙述了他们面临的各种困境和挑战，他们怎样进行决策和实施，从而使企业取得良好的经营成绩。

科特发现，总经理们取得良好经营成绩的最重要的手

段，是制订同正规计划一致但又有差别的议程和建立一个借以实施这个议程的合作关系网。这个关系网是一个包括下属、平级人员、上司以及公司以外的人的广泛的关系网，它不但能帮助总经理“把事情办成”，而且它能向总经理们提供有用的信息，帮助他们不时修订自己的规划，从而保证作出的决策是正确的。因此，一名总经理不但应当熟悉本行业业务，而且要具备很高的人际关系技能。

科特指出，要做好总经理工作，必须具备“适应”总经理工作的个人特征，而这些特征是经过童年时期、教育经历和职业经历早期长时期内形成的。他指出总经理们并不象目前流行的看法认为的那样是个“多面手”，“什么都能干”，相反，由于他们长期从事一个行业和在一个企业中工作，他们的技能是高度专门化了了的。因此，有志成为总经理的人，应该选定一个适应自己的特征的岗位，坚持下去，不断提高自己的知识和技能，才能达到目的。

科特还比较详细地阐述了他的调查结果对于总经理人材的选拔和培养、总经理的管理、管理理论和调查研究等的一些重要启示。

一些学者和评论家对本书给予很高的评价。他们指出，科特的这部著作是“一部开拓性的研究著作”，“象这样深入、透彻地具体分析高级经理人员工作的调查研究，以前还不曾有过”，“这是一项杰出的研究工作，对总经理们面临的种种问题和所从事的种种活动进行了一次非常彻底的研究”，他的著作“对于所有从事教育、选拔和评估总经理的人，以

及对总经理们本人是一个重大贡献”。因此他们建议总经理们和商学院师生们以及有志成为总经理的一切人都来读读这本书。

鉴于我国正在实行经济体制改革，进一步扩大企业自主权，实行厂长（经理）负责制，这本论述资本主义社会的总经理的书，当会对我们有一定的借鉴作用。本书可供工商界各级领导干部、业务和管理人员以及有志成为一名总经理的文科大学生和工商界青年阅读。

本书是根据美国纽约自由新闻出版社（麦克米伦出版社的一家分公司）和英国伦敦科利尔·麦克米伦出版社1982年出版的《General Manegers》一书翻译的。

目 录

第一章	引言	(1)
第二章	总经理工作：重要挑战和困境	(14)
第三章	总经理：个人特征和经历特点	(46)
第四章	行动中的总经理： 第一部分——行为的相似点	(82)
第五章	行动中的总经理： 第二部分——行为的差异点	(135)
第六章	总结、讨论以及在提高总经理经营成绩 方面的启示	(173)
附件	1	(219)
附件	2	(228)

第 一 章

引 言

在人类历史的绝大部分时间里，人们所需要的商品、服务和就业机会，一直是靠他们自己，靠农业经营者、工匠、商贩和地主来提供的。现在情况完全变了。今天，在发达国家里，人们主要是依靠经理们。

我们赖以生存和享受所需要的全部商品和服务，几乎全都是由经理们控制下的企业(公司)生产或提供的。可是，仅在一百五十年以前，情况还完全不是这样。今天，几乎所有“从事工作的”成年人，他们除去睡觉时间以外，其余的时间约有一半是在经理们领导下度过的。一百五十年前，这个比例还不到百分之十。一个世纪以前，如果不是大多数人，那么至少有许多人能合情合理地说，世界上的企业经理们对于他们的生活确实没有多大影响。今天，几乎没有人能这样说了。艾尔弗雷德·钱德勒在一部曾获得普利策奖的书《有形的手》中讨论现代管理时写道：“一种体制在这么短的时间里就获得了如此重要的地位，这在世界历史上是罕见的。”

可是，尽管现代经理们对我们的现在和未来起着重要作用，但经理毕竟是近代才出现的新事物，所以，对于他们——他们是怎样的人，他们做些什么，为什么有些经理比另外一些经理工作更有成效，我们了解得还比较少^①。而且，我们所了解的东西，或者说是我们认为我们了解的东西，很少是从对于实际从事工作的经理们进行系统深入的研究中得到的。关于那些高级企业经理——那些担负着管理一个企业的大部分责任的人，情况尤其如此。令人难以置信的是，对一批高级企业经理确实进行了深入研究的，只有两次，一次是由苏内·卡尔森在四十年代末进行的^②，一次是由亨利·明茨伯格在六十年代行进的^③。明茨伯格最近指出，他的那部开拓性著作《经理工作的性质》，“也许仅仅揭示了这座闻名的冰山的百分之一”。

① 关于“管理”这个题目，人们写了很多很多书籍，但这些书籍大多是论述企业的管理过程或管理手段的，而不是论述经理是怎样的人，他们做些什么，或者为什么有些经理比另外一些经理工作更有成效，取得的成就更大。例如，一本关于管理工作的典型教科书（特里瓦撒和纽波特合著的《管理学》，达拉斯，商业出版社，1976年出版）包括了《经营管理决策体制》、《销售管理和生产管理》、《通讯体制和信息体制》等各章。可是这本书里没有关于《管理行为》、《经理工作》，或者《经理》这样的章节。确实有一些书籍是专门论述经理的，但这些书籍大多都是“指示性的”，这就是说，它们是某个人根据一般的经验或根据一种理论的推断而提出的建议。这一类书籍中写得好的，能给人以启发，并且显示出作者的洞察力。可是，这类书籍中有许多书籍到底有多大价值，还是一个问题。

② 苏内·卡尔森著《经理人员的行为》，斯德哥尔摩，斯特伦贝里出版社，1951年出版。

③ 亨利·明茨伯格著《经理工作的性质》，纽约，哈泼——罗出版公司，1973年出版。

本书试图把这座冰山再削去一角。为达到这个目的，本书采取的做法是对一次调查得到的启示进行一番叙述和探讨。这次调查的对象是一批担任多方面工作，或者说是担任总经理工作的经理人员，也就是担任对一种业务（或多种业务）负有多方面责任的职务的人^①。从1976年到1981年进行的这次调查，采用多种方法深入考察了分布在美国各地的九家不同的公司的十五名总经理。虽说用各种标准来衡量，调查的规模并不算大，但在历来进行的同一类调查中，却是规模最大的。

这次调查的对象

被选中作为这次调查对象的，是一些不同的公司和企业机构的总经理（见图1—1）。所有这些人的简历列入附件1。这个附件的目的，是为了在书中重复出现他们的姓名时，有助于读者查阅各个人的基本情况。

因为调查每个人都需要花费相当多的时间和精力（我的典型做法是每年差不多用一个月时间考察每一个人，而这一个月是分散在一年里使用的），所以仅仅调查了十五个人^②。选定这些具体对象（或公司），考虑了三条标准：（1）每

① 关于“总经理”一词，有些人只用它来称呼一个公司的首席主管或总经理，我们在这里采用一种比较广泛的定义，而这种定义也不是不常用的。

② 受调查的人这样少，显然无法得到确凿的证据来证明任何假设。况且，证明一些理论并不是这次调查的目的。主要目的是对一些重要问题作出初步的回答和得出一般性的结论。

十五名 总经理

- 都主管着某个以获利为目的的中心
- 都担负着某种多职能的责任
- 来自九个不同的公司
- 分布在美国各地
- 1978年的平均报酬(薪金加奖金、红利)为十五万美元
- 平均年龄四十七岁

这些总经理主管的企业

行 业	被调查的人数	年收入 (1979年)	被调查的人数
制造业			
消费品	1	十亿美元或十亿美元以上	2
高技术	2	一亿美元至十亿美元	3
其 它	3	五千万美元至一亿美元	3
非制造业			
银 行	2	一千万美元至五千万美元	4
		一百万美元至一千万美元	3
大众传播	3		
专业服务	2		
零售业	2		
	15		15

他们所属的公司

经营结构	公司数目	公司规模 (1979年收入)	公司数目
单一经营	2	五十亿美元或五十亿美元以上	2
以一种业务为主的经营	4	十亿美元至五十亿美元	3
多种经营		一亿美元至十亿美元	2
(经营相关的一些业务)	2		
多种经营		一亿美元或一亿美元以下	2
(经营不相关的一些业务)	1		
	9		9

图 1-1、调查对象、他们主管的企业以及他们所属的公司简况

个人必须是担任总经理工作的；（2）必须有一些证据表明他们的工作成绩不错；（3）整个这一批人能大致反映实业界种类繁多的公司企业。

调查对象中，年龄最小的三十六岁，最大的六十二岁。平均年龄四十七岁。七人只有学士学位，其余的人具有硕士学位。所有的人都是美国公民，虽然有一个人是在欧洲出生的。美国存在的大多数主要宗教，在这批人中都有信仰者，但这批人中没有妇女和黑人（在写这本书的时候，妇女或黑人在美国的总经理总人数中所占比例不到百分之一）。这些总经理分布在美国各地：新英格兰^①五人、纽约州二人、中西部四人、南部一人、加利福尼亚州三人。所有的人都已婚或已订婚，而且都有子女。

虽然所有十五名总经理都担负着责任很大的工作（1978年的平均报酬（薪金加奖金、红利）约为十五万美元，但他们主管的范围大小相差悬殊。有的人手下（通过别人）管辖一万多名雇员。有的人只管几百人。有的人经手的预算高达十亿美元以上，而有一名总经理的预算仅有几百万美元。他们最典型的头衔是“部主任或分支机构总经理”，然而其中也有相当大的差别。只有一名总经理实际上是他的公司的总负责人；大多数总经理是“部主任或分支机构总经理”。

这些人之为工作的公司，有的历史比较短（二十世纪五十年代创办的），有的历史悠久（二百五十年），而从规模

① 美国东北部六个州的总称。——译者注

上看，有大的（年收入一百亿美元），也有小的（年收入一千万美元）。所有公司的经营都取得了一定程度的成功；没有哪家公司处于倒闭的边缘。但有些公司比另一些公司获利要高得多，发展也快得多。

这些公司从事的行业包括：审计和咨询、商业金融、消费性小器具、复印机、零售百货商店、投资管理、出版杂志、出版报纸、晒印机和绘图仪器、泵、银行零售业务、橡胶和化学品、特产品零售、电视，以及轮胎与橡胶产品。在这里，美国经济的许多主要方面在一定程度上得到了体现。

因为调查的是这样一批各种各样的人和总经理工作，所以很难谈得上他们谁是“典型的”调查对象。不过，简略介绍一下其中几个人，能使读者多少了解一下这些总经理是怎样的人（对于这些人的详细描述，见本书第二章和第三章）（简历见附件1）。

几个例子：盖恩斯、汤普森和理查森

查克·盖恩斯^①是中西部一家很大的制造业公司的三大分支机构之一的总经理。他主管的企业年收入达数十亿美元，他的年薪在十五万美元以上。虽说并非他的所有业务活动都归他管辖，但是他负责协调所有这些活动。他的头衔是“执行副总裁兼分公司总经理”。

查克出生在美国东部一座大城市，是三个孩子中最小的一个。他是在国外长大的，但在美国东部上的中学和学院。

^① 这里所用的姓名都是化名。

他在美国海岸警备队服役期满以后，立即开始为他目前的雇主工作，并在工作以后不久结了婚。由于他从事的职业，他不仅在国内许多地方工作过，而且还离开美国先后在三个国家任职。1979年，他同他妻子和十八岁的儿子（还有个女儿正在学院上学）一起住在离他的公司总部不远的地方。

查克现年五十岁，块头很大，样子象运动员。他给人的印象是，坚决果断、雄心勃勃，工作勤奋，而且在受到指责时能保持冷静。看上去很明显，他既很有权力，而且又很乐意使用这一权力，在这方面他胜过我所认识的大多数经理人员。

约翰·汤普森是美国东部一家大银行的商业金融部主任。他的头衔是“高级副行长”，管辖大约五百名雇员。约翰在银行总部办公，除了他自己的人以外，他还要依靠总行的各个参谋——职能部门。1979年他的收入差一点不到十万美元。

约翰1930年^①生于一个卫理公会教徒家庭，同他的哥哥一起在东部一座小城市长大。在学院毕业和在军队中服役以后，他在一家大制造业公司工作了十年，然后转到他目前的雇主麾下。1979年，他同与他结婚十七年的妻子以及两个孩子（年龄分别为十五岁和十二岁）一起住在离工作地点大约二十五英里的郊区乡下。

^① 此处出生年份与附件1的简历有出入，简历中说约翰·汤普森是1931年出生的。——译者注

约翰是一个天资聪明、精力充沛、工作井井有条的经理人员，他始终保持着一一种很好的幽默感。他看上去不象盖恩斯那样积极进取、雄心勃勃和坚决果断。但是，象其它一些人一样，他显然很喜欢他的工作，而且他的雇主对他的评价也不错。

迈克尔·理查森是一家投资管理公司的总经理兼首席主管。这家公司雇用了大约二百人，其中许多人具有研究生学位。迈克尔1979年的收入超过十五万美元。

理查森1934年出生于一个天主教家庭，在六个孩子中排行第四。他在名牌大学受过教育，在他获得商业管理硕士学位以后，立即开始在投资管理领域工作。1961年，他和另外四个人一起创建了他目前的这家公司。理查森在先后担任有价证券管理员和负责推销工作的副总经理十五年之后，出任这家公司的总经理兼首席主管。1979年，他同他的妻子和两个孩子住在离他办公地点不远的市区。

我发现迈克尔是一个有才干的、机敏而老练的人。象盖恩斯一样，他每天工作时间很长，而且雄心很大。象汤普森一样，他很有幽默感，而且工作极有条理。

调查中的发现及其描述：一些初步看法

本书的结构

对于这些总经理的情况进行比较分析得出的模式，将在以后各章中加以描述。大体来说，这些章节按顺序回答以下问题：

——第二章：总经理工作究竟是怎样的？在不同的情况下，这些工作有多大变化？为什么有这些变化？

——第三章：哪几类人可以当总经理？这些总经理有哪些相似点和差异？为什么？

——第四章：总经理们在哪些方面的行为是相似的？在他们的工作方法和他们每天都干些什么这两方面，存在着何种共同的模式？

——第五章：总经理们在哪些方面的行为是不同的？引起这些差异的原因是什么？

——第六章：这次调查的一些主要发现，对于公司选拔、培养和配备总经理的实践有何重要启示？对于如何管理总经理的问题、对于正规管理教育的作用问题和对管理理论和研究，有何重要启示？

因为这次调查的总经理当中，有些人的经营成绩比另一些人好（关于怎样衡量经营成绩的详细描述，见附件2），本书从头至尾还将探讨这样一些问题：为什么有些总经理经营成绩比另一些人好？经营成绩的差异，同各个人的工作固有的差异和他们的经营环境的差异有多大关系？经营成绩的差异，同总经理个人特征的不同有多大关系？经营成绩的差异，同行为有多大关系？

而且，读者在这本书里可以看到大约六七个重复出现的题目。这些题目是：规模与范围、多类型与多样性、专门化与适应、历史与发展、肯定不存在什么“职业性”，以及可

以理解的复杂性等。在许多方面，这些题目反映了从这次调查中的一些最重要的发现。

几个主要题目

读者在阅读这部著作中汇集的材料时，将会感到惊奇的是，有许多事情竟然如此重要。按照大多数标准来看，对总经理工作的各项要求（将在第二章里讨论）通常都是很严格的。即使是担任“最小的”总经理职务，也要使一个人面临智力方面和人际关系方面的一些重大挑战和困境。同样，总经理们把他们的种种个人品质（将在第三章里讨论）运用到他们的工作中去，以帮助他们适应这些要求，而这些品质又是非常多的。没有证据表明这些总经理工作之所以有成绩，只是（或者主要是）因为有魄力，或者是有处理人际关系的技能，或者是有业务知识。相反，许许多多动机方面的、人际关系方面的、性情方面的、认知方面的因素，以及其他因素，似乎都是起重要作用的。同样，没有证据表明他们所做的某一件事，就其本身来说是具有关键性意义的。相反，他们每个人在处理他们的工作的过程中和在他们日常的行为（将在第四章里讨论）中，都做了许多事情，正是这些事情帮助他们来调动他们的许多品质，去适应工作提出的各项重要要求。

读者在阅读这部著作中汇集的材料时，还会感到惊奇的是很多的类型和很大的多样性。尽管所有这十五个人都是在美国的实业公司里担任总经理的，但这些人和他们的情况的差异在许多方面比他们之间的相似点要大。同他们的工作相