

哈佛商学经典译丛·名著系列

总经理

THE GENERAL MANAGERS

JOHN P. KOTTER

约翰·科特著

李晓涛 赵玉华译 李晓涛校



华夏出版社



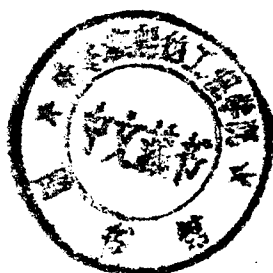
Simon & Schuster

7272.91
58

404743

总 经 理

[美国] 约翰·科特 著
李晓涛 赵玉华 译



华夏出版社
1997

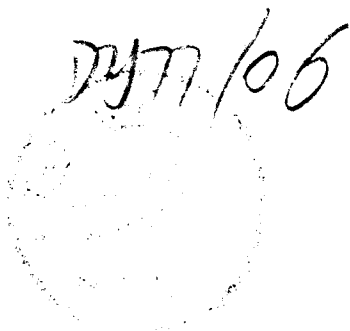
图书在版编目(CIP)数据

总经理/(美)科特(Kotter, J. P.)著;李晓涛,赵玉华译.-北京:
华夏出版社,1997.1

(哈佛商学经典译丛)

ISBN 7-5080-1191-0

I. 总… II. ①科…②李…③赵… III. 企业领导学 IV. F272.91
中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 00173 号



华夏出版社出版发行

(北京东直门外香河园北里4号 邮编:100028)

新华书店经销

民族印刷厂印刷

850×1168 1/32 开本 8印张 185千字

1997年1月北京第1版 1997年6月北京第3次印刷

印数 32001-53000册

定价:18.00元

本版图书凡印刷、装订错误,可及时向我社发行部调换

出版说明

美国哈佛大学商学院成立于 1908 年,以它为代表的以培养工商管理硕士(Master of Business Administration,简称 MBA)为目标的一批著名商学院已成为当今世界培养高层次经营管理人才的摇篮。我国的 MBA 起步较晚(1990 年),与国外相比,无论在教学、教材以及研究等方面都有不小的差距。国内一些从事 MBA 教学的学者在与国外的学术交流中发现,哈佛、斯坦福等著名商学院几十年来已积累了一大批优秀的 MBA 教材和经营管理方面的名著,它们被世界上几百所商学院选定为教材、补充教材或参考书,如果能从中精选部分并把它们系统地分期分批翻译过来介绍给我国的读者,无疑将对我国 MBA 教学水平的提高、教材的建设以及我国经营管理领域的研究起到积极的推动作用。为此,华夏出版社联合清华大学经济管理学院、四川联合大学商学院的部分学者、教授,投入大量的精力和财力,通过一年多的努力,终于使这套《哈佛商学经典译丛》与读者见面了。

这套丛书分《哈佛商学经典译丛·名著系列》和《哈佛商学经典译丛·教材系列》两部分。就本丛书所收录的这些书在国外的情况来看,它们不仅畅销于 MBA 等经营管理专业的学生中间,而且还受到了工商企业中经理人员的亲睐,许多大公司的总裁和高级管理人员对这些书都赞誉备至。我们相信这套丛书无论对我国工商管理专业的广大师生还是对企业中的经营管理人员都将具有极高的参考价值。

《哈佛商学经典译丛》编委会名单

策 划:刘 力 陆 瑜 陈希米

顾 问:杨继瑞

主 编:李晓涛 陆 瑜

编 委:(以下按姓氏笔画,排名不分先后)

方云军	邓菊秋	史向东	刘正平
朱天昌	孙 琳	李晓涛	李 丽
陆 瑜	赵玉华	龚秀国	颜 艳
曾 中			

中文版序

发展经济是我们这个时代的主旋律。我国自实行改革开放以来,在经济建设方面已取得了举世瞩目的成就。党的十四届五中全会把实现“两个根本性转变”作为我国下一步改革的目标,其核心是建立、完善社会主义市场经济体制,创造良好的经济环境。改革传统的企业制度,建立适合市场经济发展、符合国际惯例的现代企业制度,是构筑我国市场经济新体制的最重要一环。

无论是市场经济的运行机制,还是现代企业的经营管理,对我们来说都是新东西。我们没有现成的路可走,没有现成的模式可以照搬。为此,我们必须认真总结几十年,特别是改革开放十八年来的成功经验。同时,我们还应该学习借鉴现代市场经济的成熟经验。

最近十分欣慰地读到了李晓涛(四川联合大学商学院副教授,投资研究中心副主任)等同志翻译的“哈佛商学经典译丛”(以下简称丛书),我感到很值得向各界朋友推荐,“丛书”选题合理,内容丰富,观点新颖,论述深入浅出,通俗易懂,并涵盖了现代企业组织动作与管理的主要方面。哈佛商学院素以思路新、方法新、观点新著称。本套“丛书”明显反映了这一特点。原书作者约翰 P·科特和米切尔 E·波特教授都是八九十年代美国企业研究领域的带头人,他们提出的许多观点近年来一直受到企业经济、管理界的关注和好评。

相信这套“丛书”的出版,一定会给我国的社会主义市场经济和现代企业制度的建设带来许多有益的启发和借鉴。

四川联合大学副校长
经济博士、教授

杨建涛

目 录

再 版 序 言	(1)
原 版 序 言	(3)
第一章 引 言	(4)
课题研究对象	(5)
典型人物:盖恩斯、辛普森和理查森	(8)
研究结果与本书结构:初期评价	(9)
本书结构	(9)
主 题	(11)
第二章 总经理职业:挑战与困境	(14)
职业、职责与客观要求	(15)
职业要求一:责任挑战与困境	(16)
职业要求二:关系的挑战与困境	(20)
总体要求:综述	(25)
职位条件要求的差异	(28)
七种不同的总经理职业	(29)
企业经营与企业法人背景的差异:企业规模、年龄、运作水平 及其他因素的冲击	(34)
综述与讨论	(39)
第三章 总经理:个人特性与环境特性	(41)
共同个人特征	(42)
基本个性特征	(43)
知识结构与其他人际关系	(46)
与工作职位相关的共性原因	(48)

共同环境特征	(52)
童年家庭环境	(52)
受教育程度和职业环境	(54)
环境特征共通性的可能缘由	(57)
个性与环境差异的存在	(60)
年龄上的差异	(61)
个性差异的职业相关缘由	(61)
不相称性产生的主要因素	(64)
综述与讨论	(66)
第四章 经营过程中的总经理:第一部——行为的共同性 ...	(68)
行为方式涉及的主要方面	(69)
工作日程的安排	(69)
工作网络的建立	(76)
执行:运用工作关系网络贯彻工作日程安排.....	(82)
基本行为方式存在的可能原因	(86)
工作日程安排过程的潜在导因	(87)
工作关系网络建立的潜在导因	(89)
执行过程中存在的潜在导因	(90)
本研究对日常经营管理行为的论证	(91)
总经理们运用时间的十二种典型行为模式	(91)
模拟工作日程安排	(93)
与工作职位相关的同一性原因	(97)
与总经理工作方式直接相关的模式	(98)
表面为无效行为的效用	(101)
综述与讨论	(106)
第五章 经营过程中的总经理:第二部——行为的差异性 ...	(109)
基础模式	(111)
差异的范畴	(111)

个人经历.....	(112)
汤姆·朗.....	(115)
工作职位和内容.....	(115)
汤姆其人.....	(117)
汤姆的工作方式.....	(119)
日常行为模式.....	(121)
理查德·帕玻利斯.....	(123)
工作职位和内容.....	(123)
理查德其人.....	(127)
理查德的工作方式.....	(129)
日常行为模式.....	(132)
朗与帕玻利斯比较:观察结果点滴	(134)
行为方式模式差异、个人经历差异和经营效果的差异	(135)
综述与讨论.....	(138)
第六章 日益增多的总经理经营行为总结、讨论及其提示	(139)
归纳与总结.....	(140)
工作职位的要求.....	(140)
有成就总经理任职者个人素质特征.....	(143)
有成就总经理任职者行为模式的相同性.....	(145)
行为模式中的差异性.....	(147)
研究结果:综合评述	(149)
企业选聘人才、企业发展和人事安排实践的内在含义	(151)
发现总经理:企业内人才和企业外人才	(153)
培养总经理人才.....	(154)
设计、选择培训项目	(156)
人才与职位的恰当配置.....	(157)
总经理人才管理的内在含义.....	(159)
帮助新任总经理进入角色.....	(159)

常规计划与经营行为表彰的作用·····	(160)
允许适当的行为差异存在·····	(161)
防止“我什么都行”综合症的发生·····	(162)
正规教育的内在含义·····	(164)
招生录取·····	(164)
课程设置·····	(165)
就职训练·····	(166)
开拓眼界·····	(167)
经济管理理论与研究的内在含义·····	(168)
管理行为学说的关键意义·····	(168)
研究课题的关键意义·····	(170)
方法论的关键意义·····	(171)
附录一 研究情况介绍 ·····	(175)
调查过程·····	(176)
行为方法研究的实例·····	(177)
研究过程回顾:几点反思·····	(182)
附录二 调查指南 ·····	(186)
对总经理随员的调查情况·····	(186)
对总经理们的调查情况·····	(186)
附录三 调查表 ·····	(188)
斯特朗—甘贝尔志趣录·····	(188)
职业情况分值评定标准·····	(188)
其它分值评定标准·····	(190)
个人背景资料调查册·····	(190)
附录四 接受调查的总经理简历 ·····	(195)
杰拉尔·艾伦(Gerald Allen)·····	(195)
鲍勃·安德森(Bob Anderson)·····	(196)

约翰·科恩(John Cohen)	(196)
丹·多纳休(Dan Donnahue)	(197)
弗兰克·菲罗诺(Frank Firono)	(198)
特里·弗兰克林(Terry Frankin)	(199)
查克·盖恩斯(Chuck Gaines)	(200)
保罗·杰克逊(Paul Jackson)	(201)
汤姆·朗(Tom Long)	(202)
杰克·马丁(Jack Martin)	(203)
理查德·帕玻利斯(Richard Papolis)	(204)
理查德·波林(Richard Poullin)	(205)
米切尔·理查森(Michael Richardson)	(205)
B·J·斯帕克思曼(B. J. Sparksman)	(206)
约翰·辛普森(John Thompson)	(207)
附录五 总经理行为方式的评价	(209)
评价方法	(209)
评价等级比率	(210)
注 释	(212)
参考书目	(227)
译后记	(235)

再 版 序 言

本书是综合性大型企业丛书中的第一部。第二部就是《权力与影响：超越政府职能》（弗黎出版社，1985）。写这篇序言之时，我正着手进行第三部书稿的写作。

《总经理》一书完稿出版已四年有余。在对彼时研究结果的反思中，我脑海中时时思索、翻腾着以下三个观点，甚感不吐不快。

1. 无论在信息收集——经营决策上，还是在人事安排——合同履行上，总经理任职者的作用有着令人难以置信的复杂性。许多书籍中论及各种经营管理策略，常常给人以暗示——他们具有相当的独立性和自信心。与之相反，总经理任职者们不断遇见信息资料的不稳定状况，而处理几乎每一件工作，他们都不得不依靠他人的帮助才能完成。

2. 总经理在某种程度上是管理专家而并非样样通的全才。卓有成效的总经理解决经营决策中存在的稳定因素和依赖他人情况的秘诀在于使自己成为专家。他们竭尽全力经营一家公司或某一实业（或两者兼顾），以便减少、降低自己在所任职的管理领域中不稳定因素，从而获得降低对他人依赖性的免疫力。

3. 职业经历整体发展的重要意义。卓有成效的总经理任职者在较长一段时间里，通过许多不同类型经历的体验，开发了成功经营所需要的知识技巧和信息关系体系。总经理任职者并非“生而知之”，或在某一事件中一蹴而就“造就”出来的；他们的成功与成就常常复杂得多。

对于那些刚开始从事经营管理工作的人来说，这些观点具有极强的指导意义。正是由于这一原因，看见本书能以经济价廉的纸

皮简装本形式出版发行,使大学生、研究生们能够购买,我感到十分快慰和高兴。这本书不可能给他们提供任何简单易行的答案,但的确希望能有助于驱散某些笼罩在总经理这一工作职位和任职者经营成就上的迷雾。

约翰 P·科特

一九八五年十二月

原 版 序 言

过去六年来,许许多多的人给予我无私帮助,使我完成了这本书所倚赖的项目工程研究。他们中最令人感激的是那些参加这项研究计划的总经理们、哈佛大学商学院研究部门的管理者们(理查德·罗森布鲁门、雷·科里、乔安妮·西格尔)以及哈佛大学商学院企业组织行为领域研究的管理者们(简·罗希、保罗·劳伦斯)。

此外,琼·保威尔、理查德·波阿兹、阿·钱德勒、杰姆·克劳斯、阿兰·弗洛曼、杰克·加巴若、理查德·哈麦门奇、保罗·劳伦斯、简·罗希、摩根·麦克卡尔、保勃·麦尔思、安德鲁·皮特革理、维坚·萨特、纶·斯莱辛格、喀罗尔·斯勒勃、捷弗·松尼斐尔德、约翰·斯通格里弗、洛斯玛利·斯特瓦特等也惠读过书稿,提出了许多建设性意见。他们的意见和建议极大地丰富了本书的内容。在此一并致谢。

约翰 P·科特

第一章 引 言

人类历史的绝大部分时间里，人们必须依靠他们自己，必须依赖于农民、手工艺者、商人和地主们才能维持生存。从这些人手中他们可以得到他们生活必需的各种商品、劳务或所需要的谋生职业。如今，这些都成为昔日旧事。现代发达国家里人们的生活则不得不依赖于经理们。

实际上，我们生存所必需的物品和劳务，我们满足享乐所需要的物品和劳务，都是由经理们所管理、掌握的企业组织生产的。这与 150 年前的情形有天壤之别。现在几乎所有“工作”的成年人将自己睡眠以外一半以上的时间交给了经理们，由他们来支配。150 年前，这样做的人不到世界人口总数的十分之一。一个世纪以前，许多人（不可能是大多数了）可以理直气壮地说，这世界上企业的经理们不可能在多大程度上影响他们的日常生活。今天已几乎没人敢说这类狂言了。阿尔弗莱德·钱德勒的《有形的手》一书曾荣获普利策奖。在这本书中，他就现代企业组织管理问题进行了论述，钱德勒这样写道，“一种机构在如此短暂的时间里变得如此的重要，这在世界历史上也是罕见的。”^①

然而，无论现代企业经理们对我们的现实生活和未来有多么重要，他们的兴起不过是近年来的事情，我们对这些人相知甚少。没有多少人知道他们到底是哪些人，在做些什么，为何他们中有的人成就蜚然，而有的人则平平庸庸。^②我们对这些人的了解——我们想象中的那种了解，并非来源于对实实在在的经理们进行系统的、较为深入的研究。^③对那些企业经营的主管——那些企业中高层次的责任经理们的研究尤为匮乏。最令人难以置信的是，

在美国迄今仅有两本层次较高的专门研究大型企业总经理的书籍问世,一本由苏尼·卡尔森在四十年代末出版^④,另一本是亨利·明兹伯格六十年代的论著^⑤。最近,明兹伯格先生曾对自己的那本开拓性作品——《经济管理工作的本质》这样评价道:那本书“不过揭示了这整个传奇式浮冰的百分之一”。^⑥

本书的要旨也正是力图在这块浮冰上能再铲去那么一点儿。本书力图通过报道和讨论研究,展示作为专家的那些企业老总们,那些在总体综合性管理岗位上负责的人们一些鲜为人知的东西。他们所处的职位肩负着企业(或企业集团)的全面责任。^⑦1976年至1981年间,本书所记载的调查研究采用了多种方法对来自全美9个不同企业集团的15位总经理进行了更深层次的观察。尽管就各种其它标准而论,此项研究的规模仍然不大,然而这项调查是至今所进行的最大规模的研究了。^⑧(这项研究特定目标和调查的全过程请参见本书附录一)

课题研究对象

这一课题项目所选择的研究对象分属不同类型的企业和实业界的总经理任职者们(参见图1·1)。他们每一个人的简历作为附录四附在书后,有助于读者在阅读本书关于他们个人情况的讨论时参考。

十五位总经理			
--均具有商业创利之责任 --均具有综合均衡之能力 --来源于不同行业的 9 家企业 --分布于美国全国各地 --1978 年平均收入 150000 美元(薪酬和奖金) --平均年龄 47 岁			
总经理们从事行业情况			
企业类别	调查对象数	企业年收益(1979)	调查对象数
制造业		10 亿美元以上	2
普通产品	1	1 亿至 10 亿美元	3
高科技产品	2	5 千万至 1 亿美元	3
其他	3	1 至 5 千万美元	4
非制造业		1 百万至 1 千万美元	3
银行	2		
通讯、交通	3		15
专业服务	2		
零售	2		
	15		
总经理们所在的企业情况			
经营范围	调查企业数	企业规模 (1979 年收益额)	调查企业数
单一型	2	50 亿美元以上	2
实力雄厚型	4	10 至 50 亿美元	3
相关多种经营型	2	1 亿至 10 亿美元	2
不相关多种经营型	1	1 亿美元以下	2
	9		9

图 1·1 调查对象、从事行业、经营企业概览

调查每一位研究对象颇费时日和精力——事实上一年中我几乎耗费一个月的时间进行专题调查,因此我不得不将研究对象限制在 15 位经理的范围中^⑥。对特定研究对象的选择主要根据这样 3 条标准:(1)必须任现职于总经理职位;(2)有充分的资料表明在