

【瑞士】

汉斯·乌里希·德瑞克 博士
(Dr. Hans-Ulrich Doerig)

著

瑞士信贷集团董事长

追求 卓越和公信力

21世纪个人与企业成功的12×12法则

12×12 Principles and Tools

for Individual and Corporate Success in the 21st Century

人力 治理 风险 挑战

党建读物出版社

【瑞士】 汉斯·乌里希·德瑞克 博士 / 著

查 萍 / 译

贝克·麦坚时律师行 / 译校

追求 卓越和公信力

21世纪个人与企业成功的12×12法则

12×12 Principles and Tools
for Individual and Corporate Success in the 21st Century

党建读物出版社 **Haupt**
郝伯特

图书在版编目(CIP)数据

追求卓越和公信力:21世纪个人与企业成功的12×12
法则/(瑞士)德瑞克(Doerig, H. U.)著;查萍译.

北京:党建读物出版社,2009.4

ISBN 978-7-5099-0054-3

I. 追… II. ①德…②查… III. 成功心理学—通俗读物
IV. B848.4-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第049800号

追求卓越和公信力

ZHUIQIU ZHUOYUE HE GONGXINLI

——21世纪个人与企业成功的12×12法则

(瑞士)德瑞克(Doerig, H. U.) 著

查萍 译

责任编辑:晨 曦 封面设计:盛世华光

党建读物出版社出版发行

(北京市宣武区南横东街6号 邮编:100052 电话:010-58305795)

新华书店经销 北京中科印刷有限公司印刷

787毫米×1092毫米 16开本 35.75印张 511千字

2009年4月第1版 2009年4月第1次印刷

印数:1—3000

ISBN 978-7-5099-0054-3 定价:98.00元

本社版图书如有印装错误可随时退换(电话:010-58305909)



谨以此书献给我的家人

序

“哲学家们只是以不同的方式解释世界,而问题在于改变世界。”

——卡尔·马克思《关于费尔巴哈的提纲》1888年

三十年来,中国经历了前所未有的经济变革,中国的企业也越来越关注转型管理。特别是自2001年中国加入世界贸易组织(WTO)后,越来越多的外国公司进入了中国市场,中国企业也已走向国际。在这一背景下,企业更需要成功转型,以在全球范围内有效地管理变革。与此同时,我们这个不断追求创新和技术进步的时代也要求企业立足全球,制定和采取高效的应变对策。

中国企业在本土市场上策划和实施转型的经验日趋丰富。同时,他们也越来越需要了解其他国家在这方面的相关经验。因此,中国的企业和行政管理决策者热烈欢迎汉斯·乌里希·德瑞克(H. U. Doerig)先生著作的出版。作为一家大型国际银行的副董事长和风险管理委员会主席,德瑞克先生有着丰富的企业经营和公司治理方面的经验。本书介绍了成功转型管理的关键要素,它更是德瑞克先生多年实践经验的系统总结,相信会使读者受到启发和从中得到借鉴。

作者强调,要通过打造企业文化和实施良好的公司治理使企业在诚信、守诺和服务等方面从竞争中脱颖而出。此外,作者认为,对企业风险,其中包括对交易对手风险的全面管理应当成为企业的自觉行动,要甄别风险的性质,合理规避。

中国经济在近些年来、乃至将来更长时间的快速发展中越发要求中国企业对其业务活动进行综合性管理。要想提高声誉和打造全球品牌,中国的领军企业及其管理层就必须在发展和财务回报两者之间保持和谐平衡。这就意味着企业的战略必须超越传统上只注重利润的狭隘视野,而要做到时刻关注环境和社会福利等更为宏大的议题。因此,企业要以积极的态度和前瞻性的眼光制定和实施各项措施。企业应该重视资源的循环再生,重视使用风能和太阳能等替代能源。同样,企业还应采取系统的措施建设多样化的员工团队,并将个人背景不同的观点和文化融入其中,从而为建设多元化和宽容的社会环境做出贡献。

在这个大型企业的资产富可敌国的时代,德瑞克先生的著作必然会为从事企业管理的专业人士带来启迪。也希望本书能对所有读者的职业发展和个人思维带来裨益,从而帮助读者成功地实施变革和转型。



龙永图

博鳌亚洲论坛秘书长

2009年4月于北京

目录 (Contents)

引言和感谢

9

第一部分:人力 (People)

1. 成功人士的原则和方法 (Principles and Tools of Successful People)

12 项观察和建议 (12 Observations and Recommendations)

导言	23	7. 个人顺应力	48
1. 追求幸福	24	8. 头脑和直觉	50
2. 态度和激情	30	9. 自我激励	56
3. 确立优先顺序	35	10. 自我管理	59
4. 人际交往能力	40	11. 满足预期	63
5. 接受建议	43	12. 建立个人品牌	66
6. 健康	45	结论	69

2. 成功人士的领导特征与方法 (Leadership Components and Instruments)

领导者和经理者的 12 个特点 (12 Key Features for Leaders and Managers)

导言	73	7. 冒险精神	103
1. 领导者的人生阶段	75	8. 领导新动议	106
2. 积极的领导风格及其特点	78	9. 培养才干	110
3. 消极的领导风格及其特点	87	10. 克服挫折	115
4. 成功领导者的法则	89	11. 成功的秘诀	119
5. 高效领导者的习惯	94	12. 个人信誉	127
6. 以价值观为导向	98	结论	131

3. 调动员工和优秀人才的积极性 (Motivating Employees and Talented Individuals)

激励员工的 12 个关键原则和工具 (12 Key Principles and Tools to Motivate People)

导言	135	7. 社会交往	169
1. 激励因素	137	8. 安全感	170
2. 工作感	143	9. 战略、优势和成功	171
3. 薪酬和地位	145	10. 向心力	174
4. 共同价值观	151	11. 独立自主	178
5. 风格 and 标准	154	12. 自我激励和自我满足	189
6. 教导和支持	162	结论	193

第二部分:治理 (Governance)

4. 以系统性规范驾驭管理 (Mastering Management with Systematic Discipline)

在多变环境中的 12 项“S”成功因素 (12 “S” Success Factors in a Changing Environment)

导言	197	7. 专业和速度	226
1. 无限挑战	198	8. 目的感和共同价值观	231
2. 12 项关键的成功因素	200	9. 技能	239
3. 战略和安全	205	10. 利益相关者	244
4. 结构	215	11. 象征和声誉	246
5. 系统	219	12. 同步	249
6. 简单	224	结论	256

5. 现代公司治理 (Modern Corporate Governance)

复杂环境下完善治理的 12 个要素 (12 Features to Excel in a Complex Environment)

导言	259	8. 首席执行官和执行委员会	276
1. 近期发展	261	9. 董事会与首席执行官发 生冲突的潜在原因	277
2. 董事会——资质和构成	266	10. 双重角色——首席董事 的作用	280
3. 瑞士信贷董事会	269	11. 董事会的运作	283
4. 董事长委员会和治理委 员会	271	12. 所有董事会均面对的问 题	287
5. 审计委员会	272	结论	291
6. 风险委员会	274		
7. 薪酬委员会	275		

6. 行为守则 (Code of Conduct)

作为成功企业文化基础的 12 项道德和与业绩相关的价值观 (12 Ethical and Performance-related Values as the Basis for a Successful Corporate Culture)

导言	295	7. 产品和服务	303
1. 诚信	296	8. 卓越	304
2. 责任	297	9. 团队协作	305
3. 公平	299	10. 承担	306
4. 遵规守法	300	11. 风险文化	309
5. 透明	301	12. 盈利能力	310
6. 保守机密	302	结论	311

第三部分:风险 (Risk)

7. 风险管理原则及方法 (Risk Management Principles and Tools)

管理风险及不确定性的 12 项重要原则 (12 Key Approaches to Managing Uncertainty and Risk)

导言	315	7. 艺术与科学参半	341
1. 不确定性和风险	317	8. 风险模型的局限性	345
2. 现代风险管理	321	9. 合规与控制	348
3. 风险数据和信息	329	10. 知识型机构	349
4. 风险战略、方法和减损措施	330	11. 全球风险隐患	351
5. 责任和义务	339	12. 人是根本	355
6. 过程——而非既定程序	340	结论	356

8. 交易对手风险管理 (Counterparty Risk Management)

减少错误判断影响的 12 项原则和工具 (12 Principles and Tools to Mitigate the Impact of Misjudgments)

导言	359	7. 参数变化	382
1. 结构和流程	360	8. 从压力到成功	384
2. 宏观发展	363	9. 交易对手监控	386
3. 分析和判断	364	10. 分享经验	388
4. 评级和定价	371	11. 人类的傲慢本性	389
5. 交易对手策略	378	12. 错误判断和失误	391
6. 策略例外情况	381	结论	394

9. 战略性声誉管理 (Strategic Reputation Management)

新可持续发展条件下整体声誉的 12 个问题 (12 Holistic Reputational Issues Based on New Sustainability Requirements)

导言	397	7. 经济生存能力	420
1. 特征	399	8. 生态责任	423
2. 特色和组成要素	401	9. 社会贡献	426
3. 可持续发展——定义	406	10. 声誉的衡量	429
4. 可持续发展的重要性	408	11. 声誉和沟通	431
5. 二分法	413	12. 最佳实践做法	435
6. 声誉风险管理	415	结论	440

第四部分:挑战 (Special Challenges)

10. 现代团队合作 (Modern Teamwork)

12 项有效合作的原则和工具 (12 Principles and Tools for Effective Cooperation)

导言	443	7. 团队建设的工具	462
1. 合作的形式	444	8. 快速团队建设	465
2. 影响协作的障碍	448	9. 解决紧张局势	466
3. 团队合作的好处	452	10. 冲突解决方案	468
4. 团队领袖资质	454	11. 多元文化和虚拟团队	471
5. 卓越团队合作的基础	456	12. 最高层管理团队	474
6. 卓越的团队合作	458	结论	478

11. 计划内转型的变革管理 (Change Management for Planned Transformations)

12 项重大重组原则和方法 (12 Principles and Tools for Major Restructurings)

导言	481	7. 抗拒变革	497
1. 变革项目的模式和步骤	482	8. 时机和进度	500
2. 原因和分析	484	9. 客户和最终用户	503
3. 投入程度和基本要素	486	10. 并购	504
4. 前瞻性目标	490	11. 沟通管理	508
5. 转型团队	492	12. 常见错误	509
6. 建立信任	495	结论	513

12. 个人和公司沟通 (Personal and Corporate Communication)

用以提升可信度和声誉的 12 项原则和工具 (12 Principles and Tools to Enhance Your Credibility and Reputation)

导言	517	7. 沟通逻辑	548
1. 基本面	518	8. 媒体重点	553
2. 书面材料	523	9. 媒体关系管理	555
3. 会议和讨论	524	10. 投资者关系	559
4. 演示和报告	533	11. 艰难的公司处境	561
5. 演讲	537	12. 主要经验的总结	565
6. 艰难的个人处境	542	结论	566

参考文献及作者简介 567



引言和感谢

(Introduction and Acknowledgments)

对一本书的真正欣赏是先从引言开始的

引言和感谢(Introduction and Acknowledgments)

- A. 在人们未来的记忆中,21 世纪将最有可能是这样的—一个时代:全球性突发事件层出不穷;政治、经济、社会发生激烈变化,极其动荡不安。这样的预测基于 12 个主要理由作出:全球化和不断变化的市场条件;激烈竞争;贫富分化;社会动荡;人口迁移和超大城市的出现;人口老龄化;食品、水等关键资源短缺;养老金机制和社会保障计划缺乏足够资金支持;恐怖主义;污染;气候变化;技术发展。

全球化将使我们的未来世界变得日益复杂,富于活力,充满竞争。我们因而必须以更具全球视野的方式思考与行动,要具备高水平的技术专长和文化敏感度,不断地优化管理结构和流程,提高沟通技能。这还将意味着人们必须越来越多地在不确定的环境中进行决策,而这种环境却又会受到个人和机构无法控制的诸多因素的制约。

在未来充满激烈竞争的环境中,个人和机构每天都将面临重大的挑战,其中涉及其愿景、使命、战略、知识、专长、技能、价值观、创新、市场主导权、对运营管理的掌握、管理利益相关者期望的能力、应对媒体沉重压力的能力、以及为成功坚持立场而进行的斗争。

在如此背景下,情况将会变得更加复杂,常规将会受到挑战,凝聚力将会下降,趋同共存将变成分歧疏离,竞争将代替安逸。而变革才将是唯一之恒定因素——其速度也将加快。这从而引发了一些关键问题的提出:个人和机构愿意并能够应对此类挑战吗?在变革的必要性与个人或机构接受变革和抓住机遇的能力之间是否存在一个日益加大的差距?哪些个人或机构能在这种挑战性环境中成功地前进以及原因何在呢?

- B. 自从人类第一次组成团体和等级组织(明确的、隐含的,或两者皆有),管理方面的挑战就一直存在。

领导者、管理人员和一般员工总是在下列各项之间寻找平衡点:固定的结构与灵活性;权力集中与权力分散;严格纪律与创新的“受保护的自由时间”;适应性与创造性;盈利性与增长;短期与长期;整体与部分;内部激励与外部激励等。学术界与商界之间以建设性的对话和合办项目的方式进行的合作正日趋重要。世界各地公私合办项目的数量与日剧增。但这些复杂的结构却都对管理提出了一系列的挑战。

在这种不确定的形势下获得成功的要素在于:鉴别和利用机会;集中力量处理某些风险;避免、限制、降低及克服非预期风险;创造和培育持久的价值观等。就本性而言,企业的活动和决策总是包含不确定性和风险性元素,这是因为它们会受到不可预测的未来发展的影响。

市面上有无数的管理课程、图书、公式和时髦理论,其中的开发者不乏学术界人士、经济学家、社会学家、历史学家、心理学家、管理大师、激励培训师,等等。这些管理课程、图书、公式和时髦理论一般都会被认为可以就任何管理问题给出“正确”答案。然而,它们中往往未能承认一个事实,即具体情况需要具体分析,而且人们作出怎样的行动和反应通常取决于其所处的特定环境。如果我们说上述各方所提出的忠告往往不能把问题看准,或不能对有关独特性予以考虑,那么这样的评说是否正确呢?尽管许多方面也许将不再适用于未来的某些特定情况,难道我们还要照搬照抄并完全复制吗?某个具体公式能保证一个机构获得成功吗?那些读起来有趣且甚至有娱乐性的轶事真能提供一条可靠的道路帮助你应对特定的绩效挑战吗?难道理论上的“最佳实践法”和最严格的知性哲学时常与实用的常识性方法相对立吗?……

- C. 可信的管理是公司对利益相关者负责任的关键因素。可信的管理在于,作为一个连续过程的一部分,与人进行互动、与人合作和代表他人行事。

只有可信而有才华的个人才能构成可信而有才华的机构组织。获得个人和企业的信誉已成为一种必须:一个人如果出类拔萃并有努力争取信誉的能力、决心和欲望,就可为个人并代表机构取得成功。在我看来,西方人意义上的“信誉”或“公信力”,与出类拔萃或卓越相比,是一个更广泛、要求更高的概念。在西方世界,“信誉”概念包括多个层面,例如诚信、能力、坦诚、专长、卓越、活力、可信赖、有吸引力和价值观等。当然,信誉也可以因判断失误、能力不足、行为不当甚至更糟的是欺骗等,而一瞬间失去。这也是我选择以“追求卓越和公信力”为书名的原因。“卓越”这个词在西方图书的名称中太常见了。

当事情的发展是非线性的、难以理解的、变动多于计划或是意料之外的時候,不确定性就产生了。变化和危机总是代表着一种机遇,前提是假设个人和机构组织在危机之前就已富于远见地、谨慎地行事,并在危机之后继续展示远见和谨慎。今天的谨慎行事将减少明天发生重大损失的可能。要取得长期的成功,就要为运营环境的变化作调整,或采取积极措施以争取变化。即使面临不利的环境和巨大的挑战,只要能专心采取有层次结构和有系统的办法及改进措施,获得个人和企业的卓越和公信力仍将是可期的。

当遇到挑战性的环境时,假设个人和机构组织的思维和行动经过了训练,并能积极争取利用可得到的机会,那就没有必要绝望:一些明确的信号、道路、指南和原则是必须遵循的,例如在个人和企业如何获得成功方面已被证实的假设和观点;可在全球应用的、已被证实的伦理道德指南等。还有一些成功的办法,其价值也已被重新发现。当然,除此之外,一些不当的办法则要尽全力避免采用。但要清醒地认识到,没有哪一个理想的办法是万能的。

D. 本书及其内容的侧重点,深受我个人经历、职业历练、仔细观察、广泛阅读的影响。为进一步解释这一点,我愿重点介绍我迄今个人成长和职业生涯的12个关键方面:

1. 非常幸运的是,在我小时候的生长环境中,个人的训练、终生的学习和探究都发挥了很重要的作用。而且,这种培养和环境——这两者大部分均不是我能控制的——使我对不同文化和背景的人士都抱积极的态度。
2. 我自己恰好非常乐意与他人沟通。我天生喜欢有意识地观察自己和他人,以便得出初步的判断——同时也一直愿意在必要时纠正先前的判断。
3. 30多年来一直坚持对自己的职业生涯进行仔细的记录,甚至每天每半小时做了什么都有记录。
4. 我酷爱阅读,图书、报刊什么都看。花了大约3,000个周末和假日博览群书和努力写作;我喜欢听各种人说话,观察他们,并努力看出字里行间的意义,从而达成自己的结论。
5. 我有一个习惯,就是要一直随身携带笔和纸以便记录周围世界中的正反面体验和无数观察。这让我的桌子满是东西,达不到整洁有序的标准!
6. 在我的职业生涯中,我有幸做过各种一线工作,也做过某些支援性工作:有近30年的时间一直是某个全球大型金融机构的最高管理层成员,并有幸与来自各国的有不同背景的人士进行交流。在这期间,我体验和观察了无数个人和企业的兴衰成败,这使我心怀谦恭之心,并认识到生活不会永远走直线也并非不能预测,每一个危机最终都会结束。我的主要职责包括管理大大小小的单位,这主要涵盖战略、并购、资产剥离、客户联络、产品开发、股东关系、证券交易、风险管理、变革管理、企业财务,其中最重要的是对各种不同人员的管理和培训——这一切都在一个竞争激烈的环境中进行。