

保罗·戴蒂 莫里恩·安德森 著
沈泽芬 郑须弥 吕行健 译

有才能的总经理



时 事 出 版 社

有才能的总经理

保罗·H·戴蒂 著
莫里恩·安德森

沈泽芬 郑须弥 吕行健 译

时事出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

有才能的总经理/戴蒂 (Dainty, P. H.) 安德森 (Anderson, M.) 著; 吕行健等译. - 北京: 时事出版社, 1998.12

ISBN 7-80009-503-7

I. 有… II. ①戴… ②安… ③吕… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 08589 号

THE CAPABLE EXECUTIVE

by Paul H. Dainty and Moreen Anderson

©Paul H. Dainty and Moreen Anderson 1996

All rights reserved

Chinese translation © 1998 Current Affairs Press

This translation published by arrangement with Macmillan Press Limited through The Copyright Agency of China

本书由中华版权代理公司代理, 经英国麦克米伦出版有限公司正式授权。版权所有, 翻印必究。

时事出版社出版发行

(北京市海淀区万寿寺甲 2 号 邮编: 100081)

新华书店经销

北京时事印刷厂印刷

开本: 850×1168 1/32 印张: 11 字数: 275 千字

1998 年 12 月第 1 版 1998 年 12 月第 1 次印刷

定价: 16.80 元

前 言

高级经理在一切机构起着关键性作用，然而，尽管他们如此重要，研究人员和作家把他们的注意力集中到这一群体上还只是最近的事情。用典型的话来说，一般的臆断是，如果一个人身居高级经理的职位，那他们“必定是好样的”。因此，总经理如何运作，他们需要什么素质，如何才能提高他们的素质，这些尚属探索不够深入的问题。

然而，高级领导的业绩欠佳，其结果对个人和对整个机构都有极大的关系。高级领导的错误通常较难纠正，而且在今日高度竞争和全球联网的行业环境中很快就会被人利用。

近些年来，越来越多的作者在具体论述总经理的运作和职责时，承认他们如要在总经理一级上有效地运作，就需要具备一套非常不同的技能和才能。其他研究报告已经表明，对许多总经理来说，被提升到肩负多功能责任的高级职位，是一个大跃进，也是他们职业生涯中必须把握住的关键时刻。他们需要了解复杂和变化中的外部环境；他们必须学会不被短期的经营上的问题所压倒而忽视了企业的较长期的目标和方向。他们需要了

AXA 19/13

解自己的权力基础，懂得如何使用和发展这个基础，以得到下级的支持。他们必须判断在什么时候和怎样去建立一个高层的领导班子。他们还必须能设计组织结构，使其他人能在其中产生成果。简言之，他们必须把自己一系列的品德带到行政管理工作中去，它所起的作用远超过至今影响到他们职业成就的技术和专业技能的作用。

本书试图描述企业高级领导人要创造显著成绩所需的技能、知识和行为，不管是在公共企业还是在私人企业。本书将研究这一重要管理群体的作者的研究报告和作品集中起来，以便为这一级领导所需的素质提供一个综合的形象。这个材料是围绕着我们自己的研究来编写并条理化的，它确定了对高级领导取得显著成绩有重要意义的十一项“才能”。我们从联合王国、美国和亚太地区的企业中抽出一些例子来说明，总经理们在面临的问题和麻烦方面以及他们为对付这些挑战所需具备的素质方面都具有一定程度的共性。

我们自始至终地把重点集中在为总经理提供他们可以用于为登上高位作准备的概念框架和参考要点。因此，本书将是那些希望回顾和反省他们在工作中的表现、渴望在他们的企业中得到更高职位的总经理，以及负责开发高级人员的人力资源专家们的必读书。

本书是根据读者的需要因材施教的最佳读物。虽然每一章都是独立而完整的，但第一章叙述了总经理职责的主要要求并列举了本书涉及的各种才能，一开始先读

这一章是会有帮助的。

本书在第一章介绍了各种才能以后，便分为三个部分。第一部分集中探讨高级经理的“个人才能”。这里联系到自我理解和发展。第二章涉及对总经理所需智能和感召力的研究。它考查了高级领导所需的决定性的智力技能，描述了影响问题的解决和决策过程的一些因素，诸如精神状态、直觉力、价值观和创造力等。第三章察看了总经理为了学习和发展而必须克服的障碍。它还探讨了登上高级职位的不同发展途径。

本书第二部分论述了“人际关系的才能”，就是说，帮助总经理了解和管理别人的才能。第四章中论述了影响力、考察了影响企业内外持股人所需的特殊技能。它论述了总经理们乐意接受的权力根源，以及怎样建立并保留这些根源。它还提供了有助于洞察其他人施展手腕的框架。第五章论述了领导才能。它识别了对高级经理尤为突出的领导因素。它考察了领导作为变化过程、创造和交流战略设想、推动其他人一起完成公司目标等方面。凝聚的才能（第六章）涉及建立领导班子以及同企业内部较大团体一起工作的能力。这里，我们特别注意了发展中的领导班子面临的挑战，并检查了关于班子的设计与步骤问题的最新思考。

本书第三部分考察了“定向的才能”，有助于总经理为了实现其中长期的目标而去了解、塑造环境或对环境提出要求。外部的才能（第七章）论述了要查看和解释企业的竞争环境的变化所需要的素质。这一章探讨了

总经理可以用于为企业提供全面战略方向的若干框架和工具。然而，它还强调个人的外表和精神状态会怎样影响他们理解外部环境的能力。第八章和第九章论述了总经理必须有设计和变革企业的知识和技能以对付竞争。第十章提供了框架和建议，以帮助总经理维持他们个人的推动力，为自己和其他人提供机构，并平衡短期和长期的优先考虑项目。最后一章论及战略领导，考察我们的研究报告所确定的才能为何在总经理的战略性的思考和行动上起作用。

我们在论述有助于取得优越成绩的各种素质时，把才能看作是起点。才能本身没有目的，而只是一种手段，帮助总经理检查他们是如何运作和发展的。我们希望本书将给总经理和其他从事挑选和发展高级人才工作者一个新鲜的观点，这就是我们和其他人的研究报告已经表明为可取的关于为何解释、论述和发展行为方面的观点。

多年来，许多人已经影响了我们的思想，并且直接或间接为我们全面地理解高级管理才能作出了贡献。保罗·戴蒂愿向安德鲁·卡卡巴兹表示感谢，当他在克兰菲尔德管理学校时，是他给予我鼓励和研究这一领域的机会。此外，许多从事实际业务的总经理和人力资源专家挤出时间坦率地谈到与高级管理职位有关的各种挑战，并且参与了支持我们研究工作的调查过程。对本书中包含的许多框架所作的反馈，也是从参加我们的“总经理才能研究项目”的人那里收集到的。这个项目是我们为

完成这本书而设计的一门强化课程。

我们要特别感谢墨尔本工商管理学院的同事们对我们自始至终的支持。约翰·罗斯，墨尔本工商管理学院院长，是第一个支持我们和帮助我们展开思路的人。特别应该提到的是，利昂·曼，他向我们提供了实际的忠告、深刻的见解和建议。我还要感谢对我们未付印前的初稿提出批评的各位，包括凯万·斯科尔斯、卡伦·纽曼、理查德·斯皮德、罗德·查德威克和廷卡·科斯特奥。此外，克里斯·弗莱格、珍妮特·基鲁述、特里萨·加西亚和玛丽·特鲁齐克也自始至终地给予无法估价的支持。最后，我们对我们的秘书克里斯·拉斯特的持久的支持和帮助感谢不尽。

保罗·戴蒂

莫里恩·安德森



目 录

- 第一章 有才能的总经理
 总经理的职责包含哪些
 利用什么去完成职责 / 1

第一部分 个人的才能

自我理解和发展

- 第二章 经理的头脑
 设法将一个人的思想和
 感情提到高级的水平 / 31

- 第三章 发展的才能
 增长和保持高级经理的学习能力 / 63

第二部分 人际的才能

理解和管理别人

- 第四章 影响的才能
 高级管理人员的影响、权力和权术 / 91

- 第五章 领导的才能
 高级经理的领导要素 / 122

- 第六章 凝聚的才能
 高级领导班子的设计和发展 / 153

第三部分 定向的才能

理解并管理业务

第七章 应付外部的才能

理解并管理外部环境 / 185

第八章 组织的才能——设计

设计公司体制和结构 / 224

第九章 组织的才能——应付变化

处理机构与人员的变动 / 256

第十章 行动/构造的才能

高级总经理的精力、目的和重点 / 282

第十一章 战略领导 / 307

附录 关于高级总经理的能力的研究 / 329

致谢 / 337

第一章

有才能的总经理

总经理的职责包含哪些 利用什么去完成职责

导言

总经理在企业中起着非常重要的作用。他们工作中表现的活力可以关系到公司的成败。但是，正如施乐公司前领导人戴维·卡恩斯指出的：“几乎所有的总经理都认为，一家公司上层所及范围的经营手段是个神秘的事物，任何一种有价值的分析都无法说明它。”结果，诸如充实人员、接班人的计划制订和开发等活动，经常是以随意的方式来处理的。

确实，卡恩斯和纳德勒（1992年）指出，许多企业缺乏选拔和提升它们的总经理的系统进程。替代的是，经常根据“是块合适的料”的理论来提升经理们。

在经理经历的某几点上，他被鉴定为已具备“是块合适的料”的条件。但实际上，“是块料”的含义是什么，很少被勾划出来。

它通常表明为一些完全表面的特性，此人外观气宇不凡。他颇有吸引力。他使自己保持某种自信的态度。除非他错过机会，否则，他永远是块合适的料，并登上了提升的阶梯。这种说法是错误的，并是一种经常使用的阴险手段。

然而，要寻找某种比“是块合适的料”理论更好的东西并不容易。除了高级经理的重要性——和代价——以外，我们对这一

级人员利用什么去完成职责仍是知道得有限。举例来说，我们还很难：

- 解释“总经理”这一名称的含义。总经理的定义和总经理的责任是有极大不同的。然而，除非一个人明白了“总经理”这一名称包含的意义，否则，就不能处理这一群体面对的独特问题。

- 全面地理解总经理的职责。我们从研究人员，如明茨伯格（1973年）和科特（1982年）的著作里对总经理职责的压力和混乱的性质有了一个概念。可是，如果必须挑选和培养总经理去完成这个职责，我们对完成职责需要什么还需要有一个比较全面的描述。

- 确定取得显著业绩所需具备的素质。建立哪些素质对行政领导的有效性最有关联或有传导力，在何种情况下，还可以推测所需的素质。

- 帮助总经理发展这些素质。较大的挑战或许就是帮助总经理发展好些对创造业绩起决定性作用的素质。我们需要改进训练和发展潜力大的经理担任总经理职位的方法。

然而，尽管有这些潜在的困难，某些企业正在取得进展。诸如美国电话电报公司，泽罗克斯公司和英国航空公司，它们已经建立了接班计划程序，制订了总经理工作成绩的标准，并正在对高层领导的发展给予适当的考虑。不幸的是，这些实践并未被推广，但它们的确强调：在总经理发展领域取得进展是可能的，也是必要的。

在本章内，我们把概念、知识和方法结合在一起，这对于那些参与这类倡议的人是会有用的。我们开始从总经理是什么人，他们做什么工作，以及他们面临的特殊约束和挑战展开。随后，再描述这一要求很高的角色要有效地应付局面所需具备的素质。（在第三章我们将谈及总经理怎样才能发展这些素质。）

“总经理”一词的含义是什么

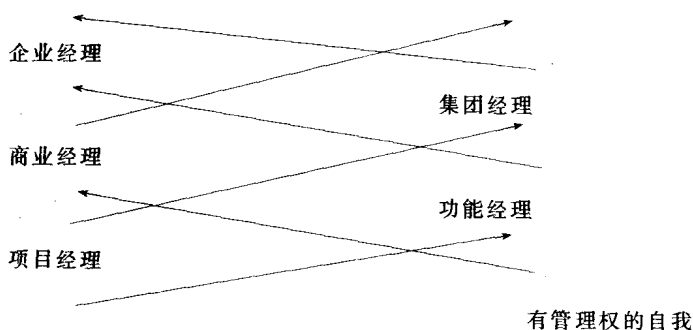
有关确切地识别谁属于“总经理”一类或应得此称号的难题，已有文章详细地论证。当一致同意总经理位居企业最高层管理时，他们可以执行范围广泛的各种不同功能和活动。通常，得到诸如副总裁、集团经理或董事头衔的人，很少能深入了解高级经理真正在干什么。而且，在不同工业和不同公司之间进行精确比较也很困难。举例来说，当科特（1982年）指导深入研究总经理时，他发现许多年来，企业变得更为多种多样而复杂，已经出现不同种类的总经理。当他仔细阅读了参加他们的调查的15位高级经理的每天日程安排时，他注意到由于企业规模和环境复杂程度的不同，他们的日程表也有相当大的不同。总括起来，科特把他们区别为7个不同类型。

某些作者试图确定企业的高级管理职位应从哪一级开始。雅各布与雅克（1987年）和本茨（1987年）指出，由于总经理把企业升级，必须完成的重大的任务的复杂性有了较大的变化——本茨称之为工作范围的扩大和工作等级的增多。这种复杂性的激增发生在总经理部门一级；就是指个人承担多功能责任的那个阶层和职位。这一级管理负责统一和协调企业内部的各种不同功能，同时，对企业和企业的利润负有全部责任。南太平洋轮胎公司总经理罗德·查德威克运用马勒和德罗特（1986年）的著作，把这样那样的职业变动说成是一系列“转折点”——个人职业生涯中的决定性时刻，其中，真正的变化发生在总经理该怎样运作（图1.1）。

在描述工作范围和等级发生变化的重要时刻时，承认某些经理将不适合列入这张图表里是很重要的，不过，他们可以归入高级经理一类。举例来说，财务经理可能没有多功能的责任，但他

们很有权力，占据企业的高级地位，领导着规模相当大的部门。因此，我们使用“高级经理”一词不仅用于负责有多功能责任的那些人，而且用于负有多部门责任的人——包括同一功能的若干部门。

图 1.1 经理职业生涯的各个时期



资料来源：马勒和德罗特的著作（1986年）。

高级和较低级管理人员之间的不同

另一种解释高级经理职责的方法是，把他和企业中其他较低级的人员做比较。这一方法使我们对经理在工作中面临的问题有一种更清楚的概念。有有力的证据说明，高级管理所体验的需求、责任和期望与低级职位的人不同。

在区分高级经理职责和企业内较低级经理的几个因素中包括下述能力：

- 统一与协调复杂的功能
- 处理复杂的汇报关系
- 管理更为复杂的、抽象的和相互关联的任务
- 处理较长期的战略问题

- 对于工作怎样来完成有一定程度的斟酌决定权
- 对成果直接负有责任
- 制订和控制对整个企业有重大关系的日程
- 创立较大范围的权力基础
- 处理含糊不清的问题和变化
- 与企业内外的持股人建立网络联系
- 处理高级人员加剧的玩弄权术行为
- 对经常会影响多数人利益的问题做出决定
- 接受雇员和公众的较大程度的审查

趋于比较平面的组织结构和强调授权的管理方式的倾向，可能意味着较低级的经理也将面临某些挑战。然而，总的说来，必须做到上述大部分要求的是高级经理。

高级经理要做什么

——职责的性质

高级经理在他们的日常工作中怎样回答和应付上述这些要求呢？许多年以来，人们认为，管理工作包括决定目标、制订计划、组织、预测、指导、协调、传达、指令和控制。虽然有些术语今天看来似乎是过时了，但这类描述仍继续影响着人们所认为的管理工作的方法。

过去 20 年间，明茨伯格（1973 年）已是很有影响的人物，他提出了一个完全不同的看法。他认为管理部门的世界不像费约尔所描述的那样秩序井然，他辩称，高级经理的世界的特点是一张充满简短的接触和暂短的相互作用的不连接的网。高级经理所做的，是反应而不是创议，是回答而不是计划，是处理分裂的任务而不是完整的任务。根据明茨伯格的说法，高级经理倾向于采取行动，而不是靠在椅子背上深思。接触主要是通过电话以及正式或非正式的会晤用口头的形式进行的。他们的世界集中在解决

一些当务之急，以及具体的特定问题，而且所要处理的问题和人都在不断地变化中。

对明茨伯格来说，经理的工作包括许多不同的又相互关联的职责。这些职责围绕着需要作出决定这个中心，搜集信息，并进行积极的人际关系交往（见表 1.1）。明茨伯格对高级经理的描述的一个弱点是，缺少强调计划和深思是需要的。经理们经常做许多人们看不到的思想上的活动。例如，伊森伯格（1984 年）提到，管理工作有一部分属于思想上的工作。而且，有几个作者已经发现，花在制订计划方面的时间增加了，成为企业中费时较多的一个；确定目标和制订计划，关系到经理的成就和企业的利润。

表 1.1 经理的工作

正式当权者 和地位 ↓		
人际职责	→ 信息职责	→ 决策职责
1. 傀儡	4. 监听人	7. 企业家
2. 领导人	5. 传播人	8. 混乱的处理者
3. 联络人	6. 发言人	9. 资源的分配者
		10. 谈判者

资料来源：摘编自明茨伯格的著作（1973 年）。

这样，这些作者所表明的是，经理职责的差别和某种复杂性。科特（1982 年）把这些组成部分结合在一起，说明当职业从外表来看陷于混乱时，也需要计划。他提出，这个职责是通过发展松散联系的目标和计划，或者“制定日程”来完成。他还承认职责的思想性而不是动向性。他发现有些经理由于任何一种特性，诸如人际关系技能和商业知识的欠缺而没有取得成功，但从结果看，有的已成为具有工业、技术、产品、市场和竞争者某领