

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

John P. Kotter



机械工业出版社
China Machine Press

总经理

The General Managers

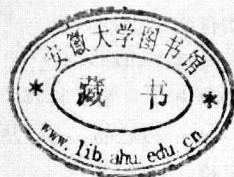
华 章 经 典 · 管 理

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

John P. Kotter. The General Managers.

Copyright © 1982 by The Free Press.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2007 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 Pubilsher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 The Free Press 通过 Andrew Nurnberg Associates International Ltd. 授权机械工业出版社在中国大陆独家出版发行。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。

版权所有, 侵权必究

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

图书在版编目 (CIP) 数据

总经理/ (美) 科特 (Kotter, J. P.) 著; 耿帅译. - 北京: 机械工业出版社, 2008. 1

(华章经典·管理)

书名原文: The General Managers

ISBN 978-7-111-22398-6

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 (2007) 第 148155 号

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: 石美华

版式设计: 刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2008 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 14. 25 印张

定价: 36. 00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

本社购书热线: (010) 68326294

投稿热线: (010) 88379007

出版说明

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，又是更高的管理。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，十年中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”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。

总 序

-----FOREWORD-----

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，而是噪音和思维杂质，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，这些东西并不会随着时间的流逝而失效；另外，正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，反倒会随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。我不否认人之间的能力有差别，但更想强调能力背后的心态、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和富于挑战的活动。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的运用上。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，要把车当做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

平装版序言^①

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，管理者们要经常面临信息的不确定性，而且必须依赖他人的帮助来完成几乎所有的事情。
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

① 原书英文版平装版序言。——译者注

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们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

前 言

-----P R E F A C E -----

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

目 录

-----CONTENTS-----

总序 席酉民

平装版序言

前言

第1章 引言 / 1

 本项研究的参与者 / 2

 发现与启示 / 6

第2章 综合管理工作：关键挑战与困境 / 10

 工作、情境及引致的需求 / 11

 工作要求的差异性 / 23

 小结和讨论 / 33

第3章 总经理：个人特质与背景特征 / 35

 个人特质及背景特征差异 / 53

 小结与讨论 / 59

第4章 工作中的总经理（一）：行为共性 / 61

 方式方法 / 62

 采取这些基本方式的潜在原因 / 76

该方式在日常工作行为中的印证 / 80	
小结与讨论 / 95	
第5章 工作中的总经理(二): 行为差异 / 98	
基本模式 / 100	
汤姆·朗 / 103	
理查德·帕玻利斯 / 111	
行为、行为的前因及业绩差异 / 123	
小结与讨论 / 125	
第6章 总结、讨论及对提升总经理业绩的启示 / 127	
归纳总结 / 128	
对企业人才甄选、发展及员工培训实践的启示 / 140	
对管理总经理的启示 / 146	
对正规教育的启示 / 151	
对管理理论及研究的启示 / 155	
附录A 关于本研究 / 162	
附录B 访谈提纲 / 171	
附录C 调查问卷 / 173	
附录D 本研究涉及的总经理简历 / 180	
附录E 总经理业绩评定 / 197	
注释 / 200	

第 1 章

• Chapter 1

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所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（如果算不上绝对大多数的话）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之重要，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，到目前为止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——这些经理都处在对某一块或几块业务负有多项职能责任的职位上。⁷从1976~1981年历经5年，该项调查研究工作采用了多种方法对15位总经理进行了深度研究，这15位总经理来自遍布美国的9个不同企业组织。虽然对于许多衡量标准而言本研究样本在范围上较为有限，但尽管如此，这已经是有关此类研究的最大规模采样。⁸（对特定样本对象和研究过程本身的描述参见附录A。）

本项研究的参与者

被挑选进入本次调查研究的参与者都是处于情况各异的公司和业务环境内的总经理（见图1-1）。关于他们的个人简介可参见附录D，设置附录D的目的是帮助读者在这些总经理的名字反复出现于本书中时对每个人有个清楚的印象和了解。

由于研究每一个人所需花费的时间与精力巨大——基本上一年中的每一个月都用于此，本调查研究仅限于15个人。⁹对于特定参与者（和公司）的选择基于以下3个标准：1）每个人都必须是总经理；2）必

须有证据表明他们胜任总经理的工作；3）群体整体必须能够反映各自所代表的多样化的公司背景。

参与者的年龄段从36~62岁不等，平均年龄为47岁。其中7人拥有学士学位，其余8人拥有硕士学位。尽管其中一人生于欧洲，但他们都是美国公民。这些人有着各自不同的宗教信仰，基本涵盖了美国的主要教派，但他们当中没有女人和黑人（在本研究开展期间，美国国内的女性和黑人总经理不到总体的1%）。所有接受调查的总经理遍布美国各地：5位来自新英格兰、2位来自纽约、4位来自中西部、1位来自南部、3位来自加利福尼亚。他们所有人都已结婚或已订婚，且都有孩子。

15位总经理			
——所有人都对某些利润中心负责 ——所有人都有多项职责 ——来自9家不同的公司 ——分散居住在美国各地区 ——1978年平均薪金（工资+奖金）= \$150 000 ——平均年龄=47岁			
这些总经理所负责的业务			
所属产业	参与者人数	年收入（1979年）	参与者人
制造类		大于等于\$10亿	2
消费产品	1	\$1亿~\$10亿	3
高新技术	2	\$0.5亿~\$1亿	3
其他	3	\$0.1亿~\$0.5亿	4
非制造类		\$0.01亿~\$0.1亿	3
银行业	2		15
通信业	3		
专业服务	2		
零售业	2		
	15		
这些总经理所在的公司			
业务组合	公司数量	规模（1979年收入）	公司数量
单一业务	2	\$50亿或更多	2
主导业务	4	\$10亿~50亿	3
相关多元化	2	\$1亿~10亿	2
非相关多元化	1	\$1亿或更少	2
	9		9

图1-1 参与者及其所负责的业务与所在的公司概况