



全球巨人
智慧书系

[美] 约翰·科特 苏曼塔·侯莎尔/等著

John P. Kotter · Sumantra Ghoshal

未来的总裁

25位企业咨询专家
对未来管理风范的展望

THE
CEO
OF
THE
FUTURE

四川人民出版社

0933
42

刘首英/主编

未来的总裁

〔美〕约翰·科特 苏曼塔·候莎尔/等著

John P. Kotter · Sumantra Ghoshal

李小刚 张志武/等译

98

25位企业咨询专家
对未来管理风范的展望

四川人民出版社

(川)新登字 001 号

未来的总裁

著 者:	[美] 约翰·科特 苏曼塔·候莎尔等
翻 译:	李小刚 张志武等
责任编辑:	何朝霞
出 版:	四川人民出版社
地 址:	四川省成都市盐道街 3 号(630012)
总 经 销:	全国新华书店
印 刷:	西南建筑设计院印刷厂
开 本:	850 × 1168mm 1/32
印 张:	11.25
字 数:	250 千字
版 次:	2000 年 4 月第 1 版第 1 次印刷
书 号:	ISBN 7 - 220 - 04904 - 8/F·476
定 价:	22.00 元

版权所有 翻印必究



全球巨人
智慧书系

THE CEO OF THE FUTURE

9 7
ISBN
7 · 4

目 录

1 首席执行官的领导方式..... (1)

查尔斯·M. 法卡斯(Charles M. Barkas) 波士顿贝因公司的主管,与人合著《最大化的领导力:世界顶尖CEO如何分享他们成功的五大策略》。

苏贞·维特劳福(Suzy Wetlaufer) 贝因公司的前专家,现为《哈佛商业评论》杂志的高级编辑。

2 经理的教练角色 (26)

詹姆斯·沃德鲁普(James Waldrop)、提莫斯·布特勒(Timothy Butler)

哈佛商学院指导 MBA 职业发展项目的商业心理学家。他们还是沃德鲁普-布特勒协会的主要成员,这家咨询企业专门从事商业人才的经理与职业发展培训与咨询。主要著作有:《如何在商海开发你的职业》。

3 高级行政主管的新作用..... (39)

汤姆斯·M. 豪特(Thomas M. Hout) 波士顿咨询集团副总裁,曾与乔治·斯塔克合著《面对时间的竞争:以时间为基础的竞争如何再规范全球市场》。

约翰·C. 卡特(John. C. Carter) 波士顿咨询集团产品开发咨询中心
主要负责人。

4 高级管理层职能的过渡:从体制到人 (64)

苏曼塔·高莎尔(Sumatra Ghosual) 伦敦商学院战略领导中心的罗伯特·鲍曼主任。他于1994年进入伦敦商学院,之前是INSEAD的工商政治教授,麻省理工学院,斯隆管理学院的访问学者。他的作品包括:《越国管理》、《组织理论与跨国企业》、《战略进程》等。

克里斯托弗·巴特利特(Christopher A. Bartlett) 1943年生于澳大利亚,哈佛商学院教授。主要研究跨国公司面临的管理挑战。他与高沙尔合著的一本《越国管理》被译成9种语言,并被制成光碟。

5 高级管理层职能的过渡:从结构到程序 (85)

苏曼塔·高莎尔(Sumatra Ghosual) 伦敦商学院战略领导中心的罗伯特·鲍曼主任。他于1994年进入伦敦商学院,之前是INSEAD的工商政治教授,麻省理工学院,斯隆管理学院的访问学者。他的作品包括:《越国管理》、《组织理论与跨国企业》、《战略进程》等。

克里斯托弗·巴特利特(Christopher A. Bartlett) 1943年生于澳大利亚,哈佛商学院教授。主要研究跨国公司面临的管理挑战。他与高沙尔合著的一本《越国管理》被译成9种语言,并被制成光碟。

6 实事求是的管理之道 (107)

尼提·诺里亚(Nitin Nohria) 哈佛商学院商业行政管理教授。

詹姆斯·D. 帕克利(James D. Berkley) 哈佛商学院研究员。

7 评估董事会的绩效 (125)

杰伊·康格(Jay A. Conger)、戴维·芬格德(David Finegold)、爱德华·洛

勒三世(Edward E. Lawler III) 均为南加州大学马歇尔商学院教授,其中,康格管理该院的领导研究所,洛勒管理着有效组织中心。

8 向董事会授权..... (148)

杰伊·W. 洛尔斯(Jay. W. Lorsch) 哈佛商学院教授,及该院经理教育项目副主任及经理教育项目的主席,他与人合作的著作有:《美国公司董事会的现实》。

9 转变高层管理的角色:超越战略而转向意义的追求 (168)

克里斯托弗·巴特莱特(Cristopher A. Bartlett) 是位于马萨诸塞州波士顿市的哈佛商业学院的教授。他研究的重点是跨国企业的管理挑战。

苏曼塔·候莎尔(Sumantra Ghoshal) 从法国的枫丹白露(Fontainebleau)离开后,与罗伯特·鲍尔曼一起在伦敦商学院主持战略领导学课程,他们的著作《跨边界管理:跨国解决》(Managing Across Borders:The Transnational Solution,哈佛商学院出版社,1993年)已被译成9种语言并被哈佛商学院制成音像资料。他们在《哈佛商业评论》杂志最近期发表的文章是“什么是一个全球经理”(“What Is a Global Manager?”)(1992年9月—10月)

10 管理自己的老板..... (190)

约翰·J. 加巴罗(John. J. Gabarro) 哈佛商学院人力资源管理 HPS 基金教授。代表作有《管理人与组织》。

约翰·P. 科特(John. P. Kotter) 哈佛商学院松下领导学教授。世界知名的管理行为学和领导科学权威。他曾两度荣获麦肯锡“哈佛商学院最佳论文”奖。

11 领导变革:为什么变革的努力流于失败 (206)

约翰·科特(John P. Kotter) 是哈佛商学院松下领导教授,他的著作《新规则》、《公司文化与绩效》等成为管理经典之作。

12 公司帝国主义的终结..... (221)

C. K. 普拉哈拉德(C. K. Prahlad) 密歇根大学商学院教授,主攻商业行政管理、公司战略与国际商务。与 INSEAD 的伊维斯·多兹合著过《多国使命:平衡地区反应和全球远景》,他是包括 AT&T, Motorola, Philips 等多家大公司的咨询顾问。

凯恩里斯·利伯特尔(Kenneth Lieberthal) 密歇根大学商业行政管理教授,国际商务教授及政治学教授。

13 为未来而竞争 (243)

加里·哈默尔(Gary Hamel) 伦敦商学院战略与国际管理的访问教授。加利福尼亚的伍德赛德是他的工作基地。他担任了包括 EDS, Nokia 和 Dow 等大型企业的咨询顾问,同时是 Strategos(一家全球性战略咨询公司)的主席。

C. K. 普拉哈拉德(C. K. Prahlad) 密执安州大学商业管理研究院哈佛·C. 弗里赫夫讲座的商业管理教授。与 INSEAD 的伊维斯·多兹(Yves Doz)合著了《多国使命:平衡地区反应和全球远景》(The Multi-national Mission: Balancing Local Responsiveness and Global Vision),是包括 AT&T, Motorola 和 Philips 等多家大公司的咨询顾问。

加里·哈默尔和 C. K. 普拉哈拉德发表在《哈佛商业评论》上的文章“战略意图”(Strategic Intent)和“与核心能力竞争”(Competing With Core Competencies)赢得了麦肯西大奖。“企业的核心能力”(The Core Competence of the Corporation)成为《哈佛商业评论》史上重印册数最多的文章之一。

14 公司的核心竞争力 (257)

C. K. 普拉哈拉德(C. K. Prahalad) 密执安州大学商业管理研究院哈佛. C. 弗里赫夫讲座的商业管理教授。与 INSEAD 的伊维斯·多兹(Yves Doz)合著了《多国使命:平衡地区反应和全球远景》(The Multi-national Mission: Balancing Local Responsiveness and Global Vision), 是包括 AT&T, Motorola 和 Philips 等多家大公司的咨询顾问。

加里·哈默尔(Gary Hamel) 伦敦商学院战略与国际管理的访问教授。加利福尼亚的伍德赛德是他的工作基地。他担任了包括 EDS, Nokia 和 Dow 等大型企业的咨询顾问, 同时是 Strategos(一家全球性战略咨询公司)的主席。

加里·哈默尔和 C. K. 普拉哈拉德发表在《哈佛商业评论》上的文章“战略意图”(Strategic Intent)和“与核心能力竞争”(Competing With Core Competencies)赢得了麦肯西大奖。“企业的核心能力”(The Core Competence of the Corporation)成为《哈佛商业评论》史上重印册数最多的文章之一。

15 要建立公司的预见能力 (285)

詹姆斯 C. 柯林斯(James C. Collins) 科罗拉多波尔德一位管理教育家和作家,他在那里开办了一个管理学习的实验室,用于经营研究与咨询,他还是弗吉利亚大学商业行政管理访问教授。

杰利. I. 波拉斯(Jerry I. Porras) 斯坦福大学商学院教授,他还是该学院领导与管理变迁经理项目的主任。

他们合著的名作《建立并持续:有预见力公司的成功习惯》(Built to last: Successful habits of Visiourary Companies), 通过对 18 家获得了长期成功——平均年龄超过 90 岁——的企业的研究表明,这些企业成功的基础是其天才的领袖,他们创造的互动的文化是以长期性价值观为其核心。本文是对该书核心观念的浓缩。

16 超越世界级:新的生产战略…………… (310)

罗伯特·海叶斯(Robert H. Hayes) 哈佛商学院管理学教授,研究方向为生产战略和跨国竞争。这是他为《哈佛商业评论》写的第 16 篇文章。

加里·皮萨诺(Gary P. Pisano) 哈佛商学院助理教授,研究方向为技术和生产战略。

17 企业家如何策划运行战略…………… (330)

阿玛·布海德(Amar Bhidé) 是哈佛商学院教授,主讲工商企业家课程。他在《哈佛商业评论》上发表的上一篇论文是“自助法融资:开工的艺术(Bootstrap Finance: The art of start-ups)”。(11-12月,1992年)

1

查尔斯·M. 法卡斯、苏贞·维特劳福

首席执行官的领导方式

查尔斯·M. 法卡斯 (Charles M. Farkas) 波士顿贝因公司的主管,与人合著《最大化的领导力:世界顶尖 CEO 如何分享他们成功的五大策略》。

苏贞·维特劳福 (Suzy Wetlaufer) 贝因公司的前咨询专家,现为《哈佛商业评论》杂志的高级编辑。

时下面对会计、工程师、金融主管、技术专家、信息专员以及企业经理等各类人士服务的商业学校为数众多,他们有成百上千的 MBA 课程可供选择,但是领导所有这些企业组成人员以发挥他们聪明才干的企业领导去哪里学习呢?除了工作经验这一社会学校外,并不存在任何专为 CEO 们来办的学校。因此,CEO 必须在工作中学会如何领导一家企业,他们必须在有所有股东时刻监督的同时进行学习。

CEO 的工作在企业中是独一无二且永无止境的。根据定

义,企业的高级官员对于企业所有成员的决定和行为要最终负责,尽管他们可能对此一无所知。CEO 们,即便是新当选的 CEO,也不能犯任何的错误。研究表明,35~50%的企业 CEO 在最近 5 年内曾被更换,这一点并不令人惊讶。但是对于任何一家企业,更换 CEO 都要付出惨痛的代价,因为企业在损失最高领导的同时不可能不迷失一些感觉,甚至可能暂时失去方向和企业的标志。

五种不同的领导方式

两年以前,出于对 CEO 的极大兴趣,我们开始了关于如何领导企业的详细研究。我们历时 12 个月,采访了世界各地的 160 多位 CEO,他们中的大多数都负责在计算机、采金、软饮料等不同行业中的某家大公司。我们的目标是通过观察这些 CEO 的态度、活动和行为,判断他们是如何管理自己的企业的。坦白地说,在开始我们的研究前,我们估计自己可能要面对 160 多种不同的管理方式。然而结果大大出乎我们的意料,根据数据我们发现互异的管理方式只有 5 种。

不论一家企业身处何方,也不论它经营何物,企业的 CEO 都必须发展培养一种指导性哲学使得企业能够得到最大增值。这一哲学决定着 CEO 的管理方式。所谓方式我们强调的是企业决策的侧重,例如决策计划、研究开发或者人才培养,强调的是 CEO 在企业中所推崇的是哪一类行为或者个人,他制定或者委托他人的是哪些决策,他如何度过自己的每一天的。领导方式是一种外在的、一贯的管理风格,而并非个人性格的偶尔表

现,这是一个很重要的区别。我们发现在那些经营成功的企业里,CEO所采取的管理方式并不是简单地延展自己的个性,而是最大程度地满足企业以及当前经营环境的需求。行业是在飞速地发展还是已经趋于老化?企业面对多少竞争对手,它们的力量如何?科技是否对企业的发展至关重要?如果是,那么技术的发展状况如何?企业的资金以及人才优势如何?企业如何才能维持长久的竞争能力,距离这一目标还有多远?对于以上这些类似问题的答案决定着CEO将采取以下5种不同领导方式中的哪一种。

1. 决策型领导方式。采用这一领导方式的CEO认为,他们最重要的工作是创立、测试、设计以及实施一个长期的、在某些情况下可能左右企业未来命运的经营战略。由于他们的位置俯瞰企业的各个地区,因而他们拥有独一无二的能力去决定企业的资源分配以及最佳的经营方向。每天,他们通过种种行为以明确企业的出发点(当前的经营状况以及形势)以及目的地(未来最具优势的市场位置)。他们80%的时间用于与企业经营相关的外部事物,例如顾客、竞争者、技术优势以及市场趋势,而不是控制与人力系统等企业内部机制。因此,这些CEO所看重的是那些他们能够委派日常经营业务,以及拥有高度分析和计划能力的员工。

2. 以人为本的领导方式。与上一类CEO明显不同,以人为本的CEO们坚信所谓决策的制定是那些接近市场的一线经营单位的责任。因而他们的主要工作是,通过密切关注人才的成长和发展为企业灌输特定的价值观和行为意识形态。这些企业官员们频繁出差,将大部分时间用于招聘、职业规划以及工作检查等与人力资源密切相关的活动。他们的目标是创建一个由独

立分散的 CEO 所组成的宇宙：企业各级员工能够像 CEO 一样制定和实施经营决策。因而他们所重视的是能够展现“公司方式”行为的长期员工，而不是那些无视任何规范的独行其是的天才。

3. 专业型领导方式。采用这一领导方式的企业官员认为，CEO 的主要责任是选择以及在企业内部吸收某一领域的专业知识，并且将其转化为企业的竞争优势。他们的日程表明其主要工作与培养和发展专业技术有关，例如学习新的技术研究，分析竞争者的产品，以及会见工程师与消费者。他们通常集中精力于设计某些诸如培训计划、提拔政策等程序和机制，用于奖励那些拥有专业知识的专家人才并将这些专业知识在企业内部消化传播。这些 CEO 倾向于雇佣那些接受过专业培训的人，但是他们同时也在寻求那种对于专业知识能够乐于接受并且灵活掌握的开放型人才。

4. 条框型领导方式。这类 CEO 坚信，只有通过建立、传达和不断监督一套明确的财政和控制体系，为消费者和员工确保经营行为的统一性和稳妥性，企业才能够得到最大的价值体现。他们坚信企业的成功取决于为顾客提供安全可靠的服务。因而他们的主要工作时间用于解决控制体制的意外情况，比如逾期未完成的项目或者低于逾期目标的销售结果。另外，他们比其他类型的 CEO 要花费更多的时间用于制定详细的防范措施、政策程序以及奖励方案，以强化理想中的经营行为。最后，这些 CEO 看重的是员工的资历，通常只有在企业服务多年的员工才能得到提升，企业以外的人很难直接成为高级管理官员。

5. 变革型领导方式。这一类型 CEO 的指导原则是，CEO 的主要工作是营造一个自我更新的环境，即便这种环境可能产

生焦躁和混乱,导致决策性错误或是财政上的暂时困难。与采用决策型领导方式的 CEO 相比,他们关心的不是企业的目标,而是实现目标的过程。同样,与条框型领导方式的 CEO 相比,控制体制、书面报告、计划周期以及规章政策绝对不会引起这些所谓变革催化剂的兴趣,相反,他们 75% 的时间用来通过报告、会议以及其他交流手段鼓励员工们去拥抱一个变革的时代。他们经常深入一线,接见从消费者到投资人到供应商等各式各样的股东,以及企业各个层次的员工。因此,他们所推崇的是一种独立的、激进的人,一种将工作看作是为了谋求发展必须随时把握的机遇,而不是简单的头衔的人。工作资历被这些 CEO 视如尘土,情绪、能量以及对于崭新未来的开放程度才是他们所关心的。

在文章的以后部分里,我们将详细介绍这 5 种领导方式,以及不同的商业环境对于不同领导方式的需求。当然,这些领导方式也自然地存在重叠。比如,采用决策型领导方式的 CEO 也可能使用一些以人为本的策略。而一个条框型的 CEO 也可能通过决策型领导的方法来解决框架之外正规控制体制难以驾驭的问题。然而我们的研究认为,在一个经营有效的企业里,CEO 往往选择一种占据主导地位的领导方式作为指导企业所有决策和经营行为的舵盘和指南针。我们也发现,在任职期间 CEO 的管理方式也可能而且应该逐步变化。正如作为我们调查目标之一的戴姆勒-奔驰公司的 CEO 爱德华·卢特所说:“企业是具有生命的一个器官,而现实生活中总是会出现环境变化、竞争变化以及其他重要的改变。你必须意识到这一点,并且能够带领人们迎接变革的到来。”

那么不论采用何种领导方式,CEO 的角色都要求果断和大

胆,这是一种只有在实际工作中才能够培养的领袖素质。

决策型领导方式:关注未来

在我们开始研究以前的所有假设里,最理所当然的是认为 CEO 们将自己作为企业的梦想家,负责制定企业的所有近期和长远决策。然而我们的调查结果告诉了我们另外一个事实:在所有 160 名接受调查的 CEO 中,只有不到 20% 的人采用了这一领导方式。事实上,我们的调查对象们普遍认为,只有那些不断与消费者和竞争对手进行频繁、直接接触的人才应该负责决策分析与计划。英国赌博与餐饮业公司兰德布鲁克集团的 CEO 彼得·乔治解释得很简单:“决策是一线经营单位的职责范围,因为只有他们才最接近市场。”

但是我们也确实遇到了这样的一个 CEO 的群体,他们认为自己所处的地位使得他们能够最为合理地决定资源管理、资金分配、营业地点以及新产品、新技术的投资。因此他们认为,只有 CEO 个人(尽管通常存在一个官员小组的支持)才能明确地判定企业未来的何去何从。

打开一个决策型 CEO 的日程安排,你会发现他的时间分配大致集中于同一主题的工作:收集、总结和分析数据。这些 CEO 们的主要工作是为了能够制定战略决策,他们辛勤地收集和测试有关市场、经济趋势、顾客购买模式、竞争对手的生产能力等等各种企业经营外部因素的信息。为了增加信息来源,他们频繁地求助于公司的行动小组或者外部咨询专家,并且如饥似渴地从行业刊物、市场独立调查等信息途径攫取数据。决策

型 CEO 力图了解顾客的心理,同时也尽可能地搜集关于竞争对手的技术、竞争优势以及客户集团的资料。另外,决策型 CEO 集中精力于了解企业本身的能力,以及企业决策的贯彻程度。公司擅长什么呢?公司对于什么业务束手无策呢?公司最低的成本、最高的质量以及最快的交货速度如何呢?总之,决策型 CEO 致力于判断企业的经营起点,选择其奋斗目标,而且更重要的是制定联接二者之间的途径。

他们怎样才能完成以上所有的工作呢?与采用其他类型领导方式的 CEO 们不同,决策型 CEO 通过大量的分析工作并借助于汇报和计划体制检测决策的有效性,同时他们也关注基于这些正规系统的其他企业团队的工作。比如,可口可乐公司的 CEO 罗伯特·果朱塔负责的一个决策项目是,每半年所有的公司地区经理与公司高级管理层召开一个为期三天的计划会议,检查业务经营的方方面面。公司负责国际业务的执行主席约翰说:“我们讨论我们什么地方做得对,什么地方做得不对。我们讨论公司明年的决策以及以后三年内的决策。我们要问自己,‘考虑到我们的顾客、市场以及市场环境、竞争者以及生产线,什么地方将要出现变化。’在仔细分析完毕之后,我们接着会问自己,‘在未来的三年内我们应该实现什么目标?为此我们又需要做些什么?’”会议结束几周之后,这些地区经理将携带他们一年和三年内的决策计划飞赴公司位于亚特兰大的总部,进行下一轮的讨论、验证以及计划过程。在其他一些由决策型 CEO 领导的公司里,代之以这样会议的是专门致力于决策分析和酝酿的企业讨论会。

戴尔公司的 CEO 迈克尔·戴尔是另一个依靠收集大量数据制定企业短期和长远经营战略的决策型 CEO。这家个人计算