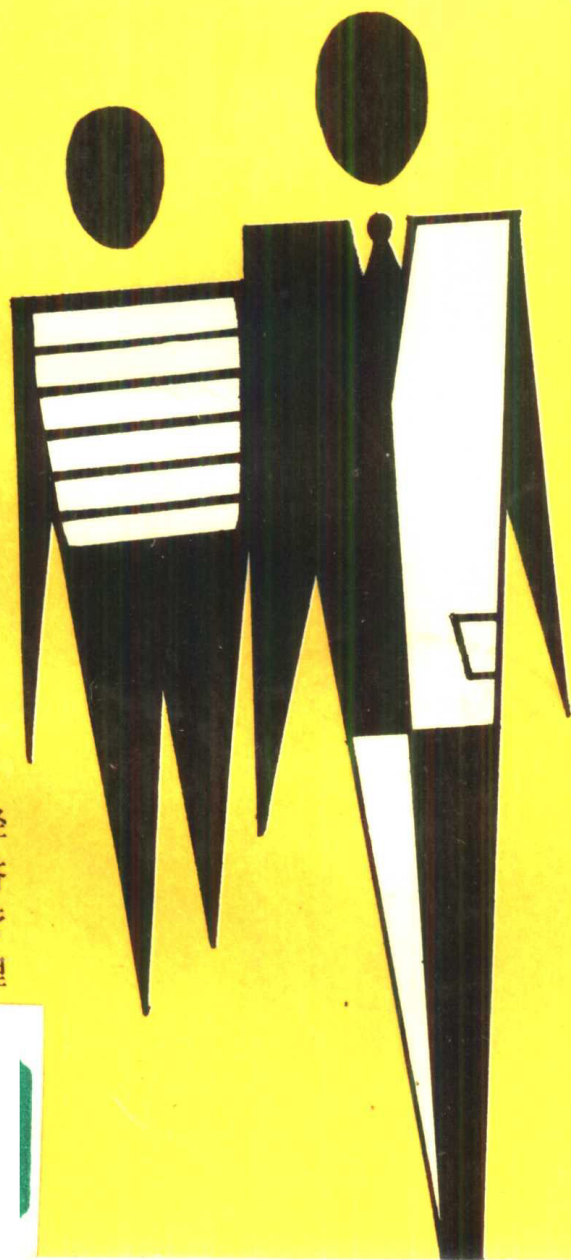


致未来的总裁们

谈高层管理的十六项基本技能

〔美〕耐尔·R斯威尼 著
李公伟 编译



经济管理

致未来的 总裁们

——谈高层管理的十六项基本技能

〔美〕耐尔·R·斯威尼 著
李公伟 编译

经济管理出版社

(京)新登字 029 号

致未来的总裁们
——谈高层管理的十六项基本技能

〔美〕耐尔·R·斯威尼著

李公伟 编译

出版：经济·管理·出版·社

(北京市西城区新街口红园胡同8号 邮政编码：100035)

发行：经济管理出版社总发行 各地新华书店经销

印刷：中共中央党校印刷厂

787×1092毫米 32开 5.5印张 108千字

1993年11月 第1版 1993年11月北京第1次印刷

印数：1~10000册

ISBN 7-80025-848-3/F·704

定价：4.80元

内 容 提 要

有许多人想往有一天能成为公司总裁,却不知道怎样实现这个理想;有些人虽身为公司总裁,却并不熟谙高层管理的技巧。本书以简明的文字、生动的事例,从理论与实践的结合上阐述了总裁式管理所必须的基本技能,是实用管理学方面近年国外的畅销书,具有较高的实用价值。作者R·斯威尼,现任美国一家专门从事“总裁研究”的顾问公司的总裁,在美国讲授经理管理技能已有二十余年历史。阅读本书将使你受到一次全面的培训,这是一本难得的速成教材。对于在职的总裁和事业单位领导、政府部门工作人员以及大专院校学生,本书同样具有启发和指导意义。

原著前言

我关于管理的第一本著作是论述一线经理管理技能的，在很大程度上，它是我培训一线经理们的工作成果。我的第二本书《中层经理的管理艺术》是论述中级管理的，该书总结了我培训中级经理的经验。随着我对日益复杂的管理过程的兴趣不断增长，终于导致了本书的诞生。本书集中阐述最高层管理者的基本管理技能，它是我两年多研究的成果。其间，我同三十多位公司总裁切磋商讨，采访了十位负责公司新职工培训的主管，查阅了一些公司总裁的传记资料，还研究了关于如何做公司总裁的一些书籍和文献。在总裁管理的基本技能明确后，本书的篇幅主要在于探索如何培养这些技能。

本书讨论了十六项总裁管理的基本技能。但这一切并非僵死不变的内容，它们可以而且实际上也是从管理阶梯较低的层次开始然后逐渐提高的。当然它们的充分运用还在你真正履行公司总裁职责的时候。

无庸讳言，阅读本书不可能确保成功，也不会一下把总裁的技能轻易地全部掌握。不过，本书已明确地指出有效的总裁所必需的技能，并为未来的总裁们培养这些技能提供支持。本书是用来培养技能的。

在本书出版之际，我要向 Frank Berger, Fred Chusid

等许多总裁表示深切的谢意。他们帮助我增长了对总裁技能的认识。

特别要感谢三十位公司总裁和十位负责公司新职工培训的负责人，他们详尽地提供了公司总裁的工作情况。他们接受采访但不求扬名，他们的贡献决不会被忘却。还要感谢我公司的董事会、董事会主席以及我的孩子们。

最后，我要向“好莱坞”这个成功者和未来的成功者们的摇篮致意。未来的成功者们将向我们展示他们前进的足迹；成功者们告诉了我们达到胜利彼岸的艰辛。梦想和现实在我工作的城市好莱坞奇妙地撞击着。

译者的话

这里奉献给读者的是实用管理学方面近年国外的畅销书之一——《致未来的总裁们——谈高层管理的十六项基本技能》。该书以简明的文字、生动的事例，从理论与实践的结合上系统地阐述了总裁式管理（企业主要负责人）所必需的十六项基本技能，具有较高的实用价值。1985年该书在英美初版，曾赢得管理学界和社会舆论的广泛赞誉。不少立志从事管理工作的青年人读后致函作者，称该书是“难得的良师益友”，“阅读该书受到了一次全面的培训”。一些在职的总裁、经理则感到“相见恨晚”，“如能按书中的指教行事，原可避免许多过失”，“建议每位经理都能一读”。有位著名的总裁说：“仅本书第二章就值全书的价钱”。

全书共十八章，由十六章分别论述十六项基本技能，构成全书主要篇幅。其中“选拔优秀的经理人才”、“培养忠诚和树立责任感”、“激励和识别创新思想”、“制订战略规划”、“谈判”、“通晓组织方式的选择”等为我们提供了实用的指导。第十八章和附录，对十六项技能作了系统归纳，还有一份自我评估的考卷和关于高层、中层、基层经理不同工作方式的对比，可以加深读者对书中内容的理解，也颇有价值。

该书名为“致未来的总裁们”，体现了作者的写作意图，重在扶掖引导青年管理工作迅速成长担当重任，但其内

容可以说完全适合于在职的企业领导。由于历史原因,可能我们相当数量大中型企业领导来自实际工作,不一定经过系统严格的管理训练。该书对于那些没有机会得到培训而需要在职学习的企业管理工作者,可能是一本难得的速成教材。鉴于管理工作的共性,无论企业、事业单位或者政府工作部门都需要决策、设置机构、物色人才、制订计划和调动人们积极性、进行政治思想工作等,这本书的内容不仅适用企业,其中大部分也适合事业单位和政府部门。事业单位的领导和政府部门的工作人员都将从中得到教益。总之,本书对不同行业、不同类型的管理工作,包括经济管理专业的大专院校学生,以及一切有志于管理的人们均有参考价值。

该书立论中肯,论述精湛,可读性好。许多实例都是现任或前任总裁的亲身体验。为了准确地总结企业主要负责人所必需的管理技能,作者曾与数十位公司总裁切磋探讨,查阅过许多公司总裁的传记资料并亲自解剖了若干典型。

该书作者 R·斯威尼是一位严肃的管理学者,现任美国洛杉矶一家专门从事“总裁研究”的顾问公司的总裁。他给美国业务经理讲授管理技能已有二十余年历史。在管理方面著述颇丰,比较有影响的有《管理者》、《销售机构的管理》、《中层经理的管理艺术》等。

同所有介绍西方管理的著作一样,本书内容主要是西方企业家管理经验的总结。有些无疑与他们的经济制度相适应而不符合我国国情。译者相信,读者不难对此作出判断,不会教条式地生搬硬套。

最后译者想强调一点,正如作者反复说明的,本书是培养技能的,但不会轻易地把这些技能奉送给读者。真正做到十六项技能炉火纯青,在实际工作中举重若轻、应用自如,还有一个反复实践的过程。译者衷心希望有志在管理道路上攀登的读者,从该书得到启发,管理技能日臻成熟。

翻译本书是李顺梅同志的动议。在本书编译过程中,又得到她和怀效宁同志的大力支持和帮助,在此表示衷心感谢。

由于水平所限,加上时间仓促,书中难免有不妥和错误之处,敬请读者不吝指正。

目录

第一章	公司总裁的基本技能	(1)
第二章	调动领导班子成员的积极性	(9)
第三章	提出关键问题和建立信息网	(18)
第四章	激励和识别创新思想	(27)
第五章	征求意见和咨询	(37)
第六章	决策	(45)
第七章	通晓组织方式	(55)
第八章	促进组织机构变革	(69)
第九章	组建委员会和安排会议	(80)
第十章	制订战略规划	(87)
第十一章	发表有影响力的演说	(97)
第十二章	选拔优秀的经理人才	(107)
第十三章	培养优秀经理	(118)
第十四章	发现和解决问题	(128)
第十五章	调解部门矛盾	(136)

第十六章	谈判	(143)
第十七章	培养忠诚和树立责任感	(150)
第十八章	你能否胜任公司总裁	(155)
附 录	总裁基本管理技能调查表	(161)

第一章

公司总裁的基本技能

广告：征聘公司总裁

星期日的报纸上至少有六篇征聘公司总裁的广告。其中一篇如下：

“本公司现需要一位出色人物出任总裁。此人能提供可靠而系统的管理和计划，在人事和财务方面有创见卓识和系统的领导能力，与政府机构能保持有效联系，同时要具备高水平的口才和文字能力。……”

这则广告表明，作为公司总裁必须具有若干不同于低层次管理人员的技能。尽管现实中的总裁不尽如此，但一般而言，对总裁和未来的总裁们的要求，是超过中低级管理人员水平的。

工商界有许多人梦想自己有一天能成为公司总裁。这一目标对于肯于攀登、积极上进的管理人员应该说是现实的。如果你现在开始培养作为总裁所需要的能力，那么做总裁的理想就可能变成现实。

一、什么是管理技能？

为了抽象出总裁所需的基本管理技能，首先需要定义“技能”的含义。有关字典是这样解释的：(1)“精通、能力或技巧”；(2)“完成一项工作所用的知识、手段或方法”；(3)“由一个人的知识和经验所决定的能力以及做好某事所表现出的资质”。

一些管理行家概括的关于技能的定义或许较为适用于我们。他们认为技能简而言之是一种特殊行为，这种行为导致有效的结果。定义的关键在于“有效”。所谓“特殊行为”，如组织一次生产调度会，就是一种管理技能。

通过对字典定义的检验和管理人员对这个术语的运用，我们倾向于技能这个词定义为一种方法、过程和有效地完成一项管理任务所需要的技术。

二、总裁要做些什么？

要弄清公司总裁所必需的技能，自然首先要考察总裁要做些什么。为此我们曾经：(1)查阅公司的工作记录；(2)请总裁本人填写调查表或同他们交谈；(3)现场观察总裁的工作。每种方法都有助于我们加深对总裁工作的理解。

采用第一种方法，我们曾对 Koopers、American Radiator、Sylvania、Carborundum、American Enka 等五家公司总裁的工作进行了分析。分析表明总裁有四项基本任务，即

确定未来的发展规划,制订政策,发展组织,掌握其他管理人员的活动。

采用第二种方法,我们向一些公司总裁发送了调查表。这些公司是500个正在走红的公司,50个业务兴隆的银行,50个产品销售得最多的公司。向他们的总裁询问最重要的职责是什么。结果有五项频度最高,它们是:制订规划和策略,制订方针政策,确定主要的分配原则,挑选和培养管理人员,保持高涨的士气。

采用第三种方法研究,是由斯坦福大学商业系的霍尔登等三人作出的。他们观察了15个重要工业企业总裁的工作,总结了如下几条职责:(1)长远规划;(2)组织机构;(3)人员管理。长远规划的职责包括考虑企业兼并,鼓励研究开发以及管理信息系统;组织机构的职责涉及到决策授权线的建立和利用各种委员会等;人员管理包括指导和控制雇佣关系、董事会董事关系以及高级管理人员的培训等。

上述三项研究从不同侧面表述了总裁的工作,其共同之处显而易见。在公司总裁履行他们的职责,处理决策、计划、组织、指挥等方面的事务时,有效地运用了各种技能。这些技能就是本书需要研究的核心。

三、总裁管理技能的探讨

我们研究有效的公司总裁所必须具备的技能,有四个方面的信息来源:(1)书籍、报刊、杂志登载的传记资料;(2)管理心理学家的研究结论;(3)与训练和遴选总裁的专家交

谈；(4)向 30 个公司总裁发出的询问调查表。综合四个方面的信息，我们得出了 16 项基本的总裁管理技能。这些技能可以分为：作出决策需要的技能，制订计划组织实施需要的技能，解决问题需要的技能以及管理一个高层次的领导班子所需要的技能。

(一)总裁作出决策的技能

作出决策就是从许多不同的执行方案中选定一个的过程。要作出正确的决策，首先要有可靠的信息。为获取必要的信息，总裁要建立和开发信息网，以便从公司各阶层以及从公司外得到信息。总裁要准确地把握提什么问题，什么时候问以及如何认真地听取回答，包括建议和意见。在大量的信息中，常常会混杂一些含义不清甚至虚假的信息。所以需要总裁有去伪存真、由表及里而得出正确结论的本领。总裁的决策要充分注意到那些新颖、独特、经过验证是正确的观点，并且要善于鼓励和开发有创造性的见解。

在作出决策方面，高层次管理区别于低层次管理之处在于：(1)在各种观点的选择中常常不是显而易见而是包含几分冒险的，决策内容带有全局性，几乎影响公司每一职员；(2)如果公司要在竞争中得以生存，决策必须常有新意；(3)总裁必须考虑的信息量远远多于低层次的管理者。

(二)总裁制订规划的技能

所谓制订规划就是一个指导今后行动的建设性方案的开发过程。对总裁而言，今后是指从现在算起的五年到十年的时间。这种规划是战略性的。总裁必须具备制订以预测未来为基础的长远发展计划的才能。

在制订规划方面,总裁的技能与低层次管理人员的区别在于:对未来的预测必须有最高的可靠度;总裁是公司制订规划的当然主持人。

(三)总裁的组织技能

所谓组织是决定谁做什么、哪些人一起做和怎样做的过程。要想有效地组织,公司总裁必须具备各种组织方式和不同组织方案的广泛知识。要象改革家那样通晓调整机构、变革组织的策略。

总裁的组织能力不同于低级管理人员之处在于:组建或重组公司机构比组建一个部门、科室要复杂得多,需要有更加广泛的知识。

(四)总裁解决问题的技能

所谓解决问题是发现计划执行中的偏差,找出偏差原因并提出纠正偏差的办法的过程。唯有公司总裁对各个部门负有发现问题、指出问题乃至最终解决问题的责任。

总裁解决问题的能力与低层次管理者的区别在于:公司作为一个整体所存在的问题和部门与部门之间的问题是比较难以发现的;问题涉及方面较多,信息量大,往往非常复杂。

(五)总裁管理领导班子的技能

作为公司领导班子的一把手,总裁首先要有知人之明,有能力遴选精干的班子成员;其次要善任,赋予班子成员以重要权力,让大家各得其所,充分发挥自己的管理才干。总裁的技能中必然要包括如何调动整个领导班子的积极性。因为在这个班子中,一般中年人居多,他们视工作作为自我实

现的途径,公司总裁必须有适当的激励能力。由于班子成员大体上都是接受委托去工作,所以难免会有争议,总裁要有协调能力。另外还须有与其它集团对话的能力,发表演说和即席演说能力。公司总裁是领导班子的核心,为了公司的最高利益,培养忠诚意识,建立相互信任的气氛,无疑也是总裁的关键技能。

总裁管理领导班子的技能与低层次管理人员这一技能的区别在于:选择人才的过程相似但选择的标准不同;公司领导班子成员的发展成长,主要在于赋予重要职责、授予重大权力;激励的原则相同,但激励的对象不同——公司领导班子成员多为受工作支配、自我实现型的中年人;解决争议较为困难,因为涉及的事项较为重大;要花费更多的时间参加各种会议;演说更为频繁且期望值更高;要为培养公司全体职员的忠诚意识和树立对公司的责任感付出极大的努力,等等。

四、十六项基本技能

综上所述,在总裁的位置上作决策、制订计划、组织机构、解决问题和管理领导班子,要实现有效的管理,我们可以总结出 16 项基本技能,它们是:

1. 调动领导班子成员的积极性
2. 提出关键问题和建立信息网
3. 激励和识别创新思想
4. 征求意见和咨询