

Memos to the

President

总统

[美] 詹姆斯·J.希罗 编 贾生田

备忘录

美国顶级CEO的管理忠告

**Management Advice from
the Nation's Top CEOs**



辽宁人民出版社

总统备忘录

——美国顶级 CEO 的管理忠告

詹姆斯·J. 希罗 编

贾生田 杰 译

辽宁人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

总统备忘录:美国顶级 CEO 的管理忠告/(美)詹姆斯·J. 希罗
编;贾生,田杰译. —沈阳:辽宁人民出版社,2002.7

书名原文:Memos to the President

ISBN 7-205-05276-9

I. 总… II. ①希…②贾…③田… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 097999 号

Memos to the President

Copyright © 2000 Pricewaterhouse Coopers

Chinese(Simplified characters only) Trade Paperback Copyright ©

2001 by Liaoning People's Publishing House

Authorized Translation from the English Language edition Published
by John Wiley & Sons, Inc

All Rights Reserved

辽宁人民出版社出版

(沈阳市和平区十一纬路 25 号 110003)

辽宁版权代理中心发行 朝阳新华印刷厂印刷

开本:950×650 毫米 1/16 字数:155 千字 印张:15.25

2002 年 7 月第 1 版

2002 年 7 月第 1 次印刷

责任编辑:张 艳 赵敏超

版式设计:王珏菲

封面设计:杜 江

责任校对:张力颖

定价:25.00 元

鸣 谢

编辑皆知，书籍编撰是一项大型工程。在此，谨向许多参与此项工程的人们致谢。

首先，深深感谢那些为本书撰写备忘录的首席执行官们，感谢他们于百忙之中，抽出时间与精力为本书撰写备忘录。身为首席执行官，我深知时间的可贵。

其次，每位参与本书的首席执行官都指定了自己公司的一两位职员担任本书的联络员。他们不吝相助，为本书的完成发挥了重要作用。谨向下列人士致以谢意：克里斯托弗·哈德威克（阿拉马克公司）、卡米拉·詹金斯（BD公司）、汤姆·德科拉（大陆石油公司）、科林·邓恩（大地连线公司）、特蕾西·布莱索（伊斯曼化工公司）、特里·布施（礼来制药公司）、金伯利·赫尔曼和杰里·米考兰达（金提沃公司）、爱德华·塞洛弗（美国守护者人寿保险公司）、杰克·肯尼迪（亨氏食品公司）、大卫·亨利（家居供应公司）、珍妮·金和菲安娜·索格莫尼（热门就业网公司）、温迪·皮克尼和史蒂夫·埃克（爱肯办公服务公司）、尼克·希尔（马里奥特国际公司）、谢利·伯德和弗兰克·拉纽（NCR公司）、迈克·曼达托和阿尔

伯特·约翰斯顿（纽约人寿保险公司）、肯·班塔和德西里·马伦加（法玛西亚公司）、安德烈·齐奥尔科夫斯基（美国西部电话公司）、史迪夫·索尔提斯（联合包裹服务）、乔迪·格尔雄和萨姆·海特纳（大学集团公司）、卡尔·沃尔普（佳点健康网公司）和罗杰·迪克（耶洛公路运输公司）。

第三，感谢普华永道公司为本书而成立的监督小组，他们为本书的成功而竭尽全力。他们是汤姆·克拉兰、比尔·多弗内斯、乔尔·库尔茨曼、罗杰·利普西和比尔·沃伦。普华永道公司的维基·帕尔默、莱斯利·克瑙尔和马克·迈泽克勒也给予本书大力支持。

第四，每本书都需要一位高级编辑。我们有幸拥有一位出色编辑——来自约翰·威利父子出版公司的艾尔利·德基德杰夫。艾尔利常常不分分内分外，尽心尽职地监督本书的进展和出版事宜。

最后，我要感谢普华永道公司政府事务捐赠委员会，感谢他们倡议策划并且监督本书的完成。去年，保尔·劳伦斯（普华永道公司的合伙人、“捐赠咨询委员会”的联合主席）向我建议编撰此书，他建议由我们承担这一任务。本书开始运作时，保尔一直关注此项运作，并且在普华永道公司监督小组里任职。马克·艾布拉姆森，捐赠咨询委员会的行政执行官，担任此书的工程总监，他与上述提及的各公司联络员密切合作，负责本书的进展与完成。我感谢他自始至终的勤勉与坚忍。

詹姆斯·J. 希罗

目 录

鸣谢

引言(1)

第一部分 创立目标

詹姆斯·P. 凯利(17)

联合包裹服务公司董事长兼首席执行官

传达治国方针——为政府制定章程

爱德华·J. 路德维希(24)

BD 公司总裁兼首席执行官

行动起来——建立明确的目标

西·斯滕伯格(33)

纽约人寿保险公司董事长、总裁兼首席执行官

做出关于核心目标的重要决定

伦纳德·D. 谢弗(42)

佳点健康网公司董事长兼首席执行官

领导挑战对管理挑战

约瑟夫·纽鲍尔(47)

阿拉马克公司董事长兼首席执行官

组建团队，确立目标

第二部分 驾驭变革

詹姆斯·J. 希罗 (57)

普华永道公司首席执行官

驾驭变革

威廉·R. 约翰逊 (68)

亨氏食品公司董事长、总裁兼首席执行官

领导变化着的世界

威廉·D. 佐勒斯 (77)

耶洛公路运输公司董事长、总裁兼首席执行官

利用技术，改变文化

爱德华·A. 布莱克施米特 (87)

金提沃健康服务公司董事长、首席执行官兼总裁

领导变革以实现你的战略目标

埃里克·库恩 (95)

大学集团公司总裁兼首席执行官

了解和理解客户的重要意义

第三部分 领导员工

J. W. 马里奥特 (107)

马里奥特国际公司董事长兼首席执行官

人的重要性

阿瑟·M. 布兰克(115)

家居供应公司总裁兼首席执行官

在以价值观驱动的环境中管理

悉尼·托雷尔(123)

礼来制药公司董事长、总裁兼首席执行官

在大型组织中领导员工

阿奇·W. 邓纳姆(132)

大陆石油公司董事长、总裁兼首席执行官

保持一种学习文化

查尔斯·M. 布鲁尔(140)

马因德斯普林企业公司创始人、厄斯林克公司董事长

以价值观领导

弗雷德·哈桑(151)

法玛西亚公司总裁兼首席执行官

通过改变行为改变结果

约瑟夫·D. 萨金特(162)

守护者人寿保险公司总裁兼首席执行官

在大型组织中促进道德行为

第四部分 利用技术

埃丝特·戴森(173)

埃德文图雷控股公司董事长

你所面临的互联网隐私与安全问题的

所罗门·D. 特鲁希略(183)

美国西方通讯公司前董事长、总裁兼首席执行官

在大型组织中管理技术和人员

拉斯·尼贝里(194)

NCR 公司董事长兼首席执行官

关系技术：网络化世界中的管理

欧内斯特·小迪文波特.....(203)

爱斯曼化工公司董事长兼首席执行官

利用信息技术

詹姆斯·J. 福里斯.....(210)

伊肯办公服务公司董事长兼首席执行官

改进组织的五步计划

理查德·约翰逊(219)

热门就业网络公司创始人、董事长、首席执行官兼总裁

技术与新经济

附录(224)

引言

詹姆斯·J. 希罗

新上任的总统都希望得到大量政策方面的建议,管理方面的建议则相对较少。然而,管理联邦政府的一项任务——管理分布于内阁各部、政府机构等政府管理部门的近 200 万雇员——是总统最重要的责任之一。当今,各种组织机构的管理者——从撰写本书的私有企业首席执行官到政府官员以及非营利机构的管理者——都必须关注管理这一难题。现代管理者的任务包括奠定基础、建立鼓舞士气的目标、与雇员有效沟通、在变革的紧要关头建立联盟、招聘志同道合的雇员,以及利用高科技力量。

《总统备忘录》基于一个简单的前提:如今,政府、商界以及非营利机构所面临的管理挑战越来越相似。撰写备忘录的首席执行官们认为,其他机构可以借鉴他们管理大公司的经验。以上三个不同机构的管理者都面临着领导和管理本部门的巨大挑战。本书的宗旨就是:向美国当选总统和内阁各部管理机构和政府事务的男女管理者介绍美国一些最优秀首席执行官的经验。本书的信息对于各行各业的管理者——无论公有还是私有以及非

营利机构——都是无价之宝。

《总统备忘录》也基于如下前提：在 21 世纪的第一个十年里，管理将会发生极大变化。不久前，管理者制订的行动计划可以多年保持不变，首席执行官可以理所当然地认为自己公司的男女雇员会在公司里服务终生。在当今的商业环境下，上述两种情形都不会再发生了。管理者必须敏捷灵活，不断调整行动计划。在我的备忘录里，我讨论了普华永道公司在过去的两年里，怎样两度从根本上重新塑造自己，以适应变化着的形势。至于我们的雇员，我们不再假设他们会在本公司终生服务——我们必须努力补充新雇员，在竞争日益激烈的环境下，设法保住现有雇员。

1999 年开始策划本书时，我们给全国各个领域的首席执行官写信，询问他们是否愿意参加本次活动。我们没有向他们指定备忘录题目。相反由他们自己决定，哪些管理问题应该是美国新当选总统应该考虑的。最后，我们惊讶地发现，首席执行官们的观点十分集中。他们选择的题目主要集中于四个重要的关于管理责任的方面：

1. 创造一个令人鼓舞的、始终如一的目标。
2. 在公司内部进行变革，并且准备迎接外部变化。
3. 补充、保留和培训员工。
4. 利用高科技来改进公司内部的运作，改善对客户的服务。

二十多位参加本项策划的首席执行官总结了自己的宝贵经验。围绕以上四个方面,他们总结了管理大公司取得的经验。对于公有、私有以及非营利机构的管理者而言,这些首席执行官的具体事例和建议都是无价之宝。希望这些建议也使新当选的总统和他所任命的官员受益。

总统——最大的首席执行官

长期以来,公众和媒体把总统看作是总指挥官,而总统作为最高首席执行官,其作用虽然越来越重要,却很少引起人们的注意。当今世界,公众既期望商界,也期望政府提供一流服务和实施一流运作。每天,美国人都在日常生活中从事各种活动:他们从商店里或者通过电话或互联网购买产品;他们预订旅游,预订晚宴;他们使用自动出纳机或者通过电话或网络处理与银行的经济往来;他们也给政府机构打电话咨询。咨询的问题包括母亲的医疗保健要求和为新生儿索取社会保险号码。在所有的此类咨询中,他们都期望得到迅速、可靠和礼貌的答复。他们开始期望商界以及政府提供同样优质的服务。下届总统面临的挑战就是:确保政府能提供公民所期待的优质服务。

政府工作不仅局限于满足人民需求,提供更优质的服务。当今,总统以及联邦政府承担重大责任——从国

防部保卫国家安全,到环境保护局保障空气和水的数量。联邦政府还承担一些领域的研究和开发任务,如健康(全国卫生研究所)、运输(运输部)和农业(农业研究局)。在以上例子中,政府通过各政府机构的雇员来完成自己的责任。为了尽职尽责,政府机构的每个雇员以及整个政府机构都必须兢兢业业,不遗余力。本书中的首席执行官们认为:私有企业面临的挑战与公有企业面临的挑战没有什么不同。管理任何企业——无论大小,无论公有还是私有——本身就是巨大的挑战。

新思想

读罢全书,每一位撰写此书的首席执行官的思想都会给你留下深刻的印象。我们认为,各种性质的企业、机构的经理人都会从这些杰出的管理者的实践中得到教益。首席执行官们具体介绍了下列几种思想:

- 詹姆斯·P. 凯利,联合包裹服务公司的董事长兼首席执行官,讨论了为公司建立章程的概念,该章程不仅包括公司的价值,也包括公司的目标、使命和战略。

- 约瑟夫·纽鲍尔,阿拉马克公司的董事长兼首席执行官。他建议各种组织机构,例如联邦政府各部和管理机构,成立“人才争夺战”委员会以管理人才招聘行动。

•爱德华·J. 路德维格, 贝克顿·迪金森公司的总裁兼首席执行官, 讲述了怎样主持首席执行官电话会议。在会议上, 他接听员工电话, 讨论卫生保健方面的重要问题, 倾听第一线员工的经验。

•阿瑟·布兰克, 家居供应公司的总裁兼首席执行官。他叙述了他怎样和董事会的全体成员每季度到现场视察一些商店, 与家居供应公司的有关人员直接交谈, 就目前如何管理公司的问题, 亲自倾听员工的建议和对公司管理的评价。

制定目标, 管理变革

优秀的管理者会不断重复宣传自己的目标和任务。如今, 在各种性质的机构里, 由于变化不断加剧, 这些目标和变革便具有格外重要的意义。报纸几乎每天都以大字标题登载合并或者巨头合并的消息。本书中的首席执行官们在自己的公司也经历了这种变革。动荡的形势使得下列做法更加重要: (1) 制定鼓舞人心的目标, 既能鼓舞和动员员工, 也能鼓舞和动员整个公司; (2) 对公司进行变革, 公司或机构在变革过程中扬弃旧我, 实现新我。

制定目标。詹姆斯·P. 凯利, 联合包裹服务公司董事长兼首席执行官, 讲述了本公司怎样为自己创立章程, “衔接了公司基本原则和数以千计公司经理的日常具体决策。员工们明确了自己的职责并通力协作。尤为重要

的是,面对众多竞争力量,它指出了一条明确的航线”。其他首席执行官也同样表达了制定明确目标的重要性。

伦纳德·D. 谢弗,佳点健康网的董事长和首席执行官写道,在总统象征性领导的诸多方面,目标是最重要的方面之一。他建议新任总统为政府,为美国人民以及全世界绘制、展示和提供一幅关于未来的清晰的画卷。

传达目标。爱德华·J. 路德维希,贝克顿·迪金森公司的总裁和首席执行官认为,“追求良好的沟通永无止境”。他写道,首席执行官必须“沟通,沟通,再沟通”。为了促进沟通,路德维希定期直接给全体员工寄送备忘录,使他们了解重大业务活动和决定。“向广大员工传达制定决策的背景,这会培养员工的主人翁意识和参与意识。”

重新评估核心任务。本书的许多首席执行官都认为:公司领导者的主要任务就是引导员工评估公司任务。“目前的业务运作正常吗?”由于政府的任务多年累积,任务的评估就更加重要,需要对任务进行“彻底清理”。但是,这种机构评估不应该得出下列结论:一切都需要改革。西·斯滕伯格,纽约人寿保险公司董事长、总裁兼首席执行官,讲述了纽约人寿保险公司怎样重新评估自己的核心任务,最后决定:不盲从潮流,不受传统价值的影响,在仔细考虑各种选择之后,决定继续留在保险行业,不提供额外经济服务,继续坚持自己成功的代理人体系,保持自己的基本结构。斯滕伯格写道:
“企业文化不是企业所拥有的财产,而是企业本身。你可以变得更好,更有能力,更有效率,而无须改弦易

辙。”

实施变革。但是，变化有时也是必要的，关键是要以正确的方式进行正确的变革。如果采取了不良的变革行动，常常会使公司倒退。威廉·约翰逊，亨氏食品公司总裁兼首席执行官，回顾了亨氏的改革经验。他建议，任何公司若想成功改革，这种改革就必须迅速全面，切中目标，考虑人的因素。约翰逊写道：“变化无处不在，它不断改变着我们的环境和顾客。……在此环境下，希望主宰变化的领导人必须反应迅速，并且善于控制各种局面。犹豫、迟缓的行动会导致失败。惟有大胆、全面的创新，才能将机构组织推向前进。”

然而，改革的重要性不可低估。威廉·D. 佐勒斯，耶洛公路运输公司董事长、总裁兼首席执行官讲道：改变现有公司，是公司或机构最困难的一项任务。他将这种改变比喻为改变公司的脱氧核糖核酸，并且总结道，变革不可能在一两个月之内完成，因为它需要“长期不懈的努力”。

成功地进行变革。虽然变革是困难的，公司管理者依然可以采取重要措施，来推进变革进程。爱德华·布莱克施米特，金提沃健康服务公司的董事长、总裁兼首席执行官，讲述了金提沃健康服务公司为了改变自己的形象而采取的几项重要行动，包括有效诚实的沟通、奖励和承认员工的贡献、强调速度和积极风险管理。布莱克施米特说：“管理得当，变革可以焕发新的凝聚力和激情，创造新的业务程序，利于资源的重新搭配并提高公司的工作效率。”

在实施改革之后，管理者必须时时关注变化着的形势，对新的变化迅速制订对策。埃里克·库恩，大学集团公司的总裁、首席执行官和创始人，介绍了使他的公司适应形势和客户的一些重要特点：灵活、最大化利用资源和坚定执行目标。但是，每位领导者都必须时时牢记自己的战略目标。库恩告诫道：“我们的灵活性保证了快速出击，而快速出击总是由整体战略计划引导着。”

领导员工

坦率地说，我既惊讶又愉快地发现，本书的撰写者们和我的观点一致，都意识到：首席执行官最重要的任务就是领导员工，关注补充新雇员、保留老雇员的问题，监督培训世界级管理人员的行动。J. W. 马里奥特，马里奥特国际公司的董事长兼首席执行官写道：“找到适当的人以满足我们的组织的需要一向是一种挑战，不过也许从未像今天这样严峻。”

几位首席执行官总结道：对政府而言，改革这个领域的时机已经成熟了。悉尼·托雷尔，礼来制药公司的董事长、总裁兼首席执行官，向总统进言道：“确实，‘员工’途径既不显眼也不诱人，而且遍布着艰难险阻。……为了使你作为真正的领袖和非凡的管理者而留名后世，我建议你极力推行对联邦行政部门的改革，首先是规章制度，最终是机关文化。”