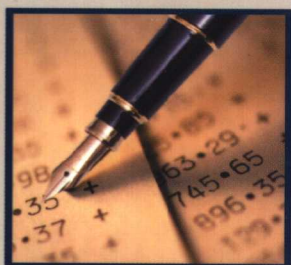


致孤独的高层管理者

来自麦肯锡、德勤的10位高级企业教练
对10位孤独的高层管理者一对一辅导的真实案例



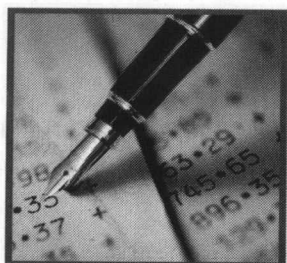
CEO十律

10 Things That Keep CEOs Awake
And How to Put Them to Bed

(英) 伊丽莎白·科菲 等 编著 吴溪 马洛红 译

致孤独的高层管理者

来自麦肯锡、德勤的10位高级企业教练
对10位孤独的高层管理者一对一辅导的真实案例



CEO十律

10 Things That Keep CEOs Awake
And How to Put Them to Bed

(英) 伊丽莎白·科菲 等 编著 吴溪 马洛红 译



机械工业出版社
China Machine Press

Elizabeth Coffey. 10 Things That Keep CEOs Awake: And How to Put Them to Bed.

EISBN: 0-07-709989-3

Copyright © 2003 McGraw-Hill International (UK) Limited.

Original language published by the McGraw-Hill Company, Inc. No part of this publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) Co. and China Machine Press.

All rights reserved.

本书中文简体字翻译版由机械工业出版社和美国麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司合作出版。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。版权所有,侵权必究。

本书封底贴有McGraw-Hill公司防伪标签,无标签者不得销售。

本书版权登记号: 图字: 01-2003-1955

图书在版编目(CIP)数据

CEO十律 / (英)科菲(Coffey, E.)等编著; 吴溪等译. -北京: 机械工业出版社, 2004.1

书名原文: 10 Things That Keep CEOs Awake: And How to Put Them to Bed
ISBN 7-111-13308-0

I. C… II. ①科… ②吴… III. 企业管理-案例-分析 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第102612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: 师冬平 版式设计: 刘永青

北京牛山世兴印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2004年1月第1版第1次印刷

787mm×1092mm 1/16·14.25印张

定价: 35.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线电话:(010) 68326294

投稿热线电话:(010) 88379007

作者简介

伊丽莎白·科菲 (Elizabeth Coffey)

“灵感也需要接生婆的催产。这一源自苏格拉底的观点给卓越的辅导描绘了生动的模型。”从威尔莱斯利学院 (Wellesley College) 毕业后, 伊丽莎白就职于波士顿教学医院 (Boston teaching hospitals), 在那里, 她的科研和咨询技能得到了充分的锻炼。之后, 伊丽莎白移居德国, 并与合作伙伴共同创建了一家咨询公司, 提供跨文化发展项目的策划和实施服务。就职于伦敦的萨克斯顿-朋伯菲德国际公司 (Saxton Bampfylde International Plc) 期间, 伊丽莎白负责执行了涉及英国全境以及世界范围内, 跨越多个行业的董事层级的高级管理人员调查项目。她主要为企业董事会提供辅导, 并发表了大量关于多元化问题以及领导力专题的演讲。

约翰·科尔曼 (John Coleman)

“辅导永远是动态的, 而且, 辅导的关键——往往——就是结果。”毕业于牛津大学的约翰, 已经为ICI公司服务了30个年头。其间, 他担任过一系列的职务, 涉足制造、销售及营销、一般管理、环境事务, 以及人力资源等领域。在ICI集团公司担任了4年人力资源总监之后, 约翰于1996年离开了ICI, 开始追求自己的理想: 他坚信, 辅导就是高级管理人员个人发展的独特而有效的技能。

杰弗里·戴尔 (Geoffrey Dale)

“从长期来看, 辅导的价值在于大量利用工作场景进行实地学习

的机会。”在进入牛津大学学习之前，杰弗里在军队服役，并被派驻塞浦路斯（Cyprus）执行任务。在取得了公共与社会管理硕士学位后，杰弗里作为毕业实习生加盟吉百利公司（Cadbury）。在历经一系列重要职能职务和直线职位，以及史威士公司（Schweppes）董事会职务的锻炼之后，杰弗里最终成为吉百利史威士股份有限公司的集团人力资源总监。

希瑟·道森（Heather Dawson）

“辅导是帮助高级管理人员思考如何领导自己的组织的奇妙途径。”毕业于加拿大某商学院后，希瑟首先从事消费产品的市场营销工作，之后，他加盟了麦肯锡公司（McKinsey & Co.），开展战略咨询。接着，希瑟在加拿大创建了自己的咨询公司。在积累了12年的战略咨询经验之后，希瑟开始为高级管理人员提供辅导服务，帮助高级管理团队开发战略和领导技能。

休·戈弗雷（Sue Godfrey）

“在深入研究你的个人目标之后，我们将激发你的灵感，增长你的知识和贡献，并帮助你充分认识自己的潜能。”休具有多个行业的工作经验，其中包括医药、汽车、公共设施管理、保健等，并向多种不同企业文化中的高级管理人员提供过辅导，其范围覆盖北美、拉丁美洲、东南亚、欧洲以及英国等。休的职业重心主要集中于：在变革环境中，个人以及组织的发展。

鲍勃·古多尔（Bob Goodall）

“在我的公司生涯中，我是一个辅导的积极倡导者——对我自己，也对我的同事。”鲍勃的一生都在国际环境中度过，其中包括6年美国的海外生涯，以及4年作为某大型美国医药公司欧洲人力资源发展总监的职业生涯。他在英开普（Inchcape）公司担任了多年的集团人力资源总监，之后，成为新加坡某上市公司的董事会主席。

罗宾·林尼卡 (Robin Linnecar)

“每一次当我以独特的方式与独特的人们一起工作时，我都能获得极大的满足——帮助客户理解如何最有效地利用自己的技能和潜能，实现互惠互利，则更赋予我成就感。”罗宾·林尼卡在剑桥大学获得了英文学位，之后，他成为了安达信公司的一名特许会计师 (Chartered Accountancy)。在壳牌公司 (Shell) 担任了一系列高级人力资源的管理工作之后，罗宾相继成为了德勤 (Deloitte)、永道 (Coopers & Lybrand) 以及毕博会计师事务所的合伙人。

埃尔斯佩思·梅 (Elspeth May)

“你完全可以成就自己真正想要的一切。”埃尔斯佩思的职业生涯开始于一名会计师，此后，她成为了毕博会计师事务所的合伙人。作为客户委托人，她在不同的时期，从事过一系列内勤工作，其中包括人力资源和市场营销等。她也曾经作为某公司关于个人税收问题的发言人，负责处理与媒体的关系。埃尔斯佩思与很多CEO一起工作过，对于CEO面临的压力与挑战，埃尔斯佩思积累了相当的见识。

彼得·米利根 (Peter Milligan)

“强烈的目的性，不懈的追求，以及盎然的学习兴趣，最终给我们带来成功、幸福和自信。”彼得在澳大利亚出生并受教育。在成为职业心理培训师以及Speakman Stillwell公司（一家知名的澳大利亚人力资源培训公司）的高级管理人员之前，彼得从事了多年的IT咨询服务。彼得也是向澳大利亚的各种组织引入辅导概念的先驱之一。

彼得·萨斯伯瑞 (Peter Salsbury)

“帮助人们发掘自己不为人知的潜能，并将潜能充分发挥，这便是我最重要的工作。”在被任命为管理总监，继而CEO之前，彼得是马莎百货公司 (Marks & Spencer) 最年轻的董事会成员 (人力资源总监)。彼得是一位职业教育的积极支持者。他在市政府、行业协会以及雇佣研究所等机构担任多种职务，同时还兼任TR Property

Investment Trust基金的非执行董事职务。

彼得·塞奇威克 (Peter Sedgwick)

“成功的变革完全在于你自己以及你的雇员。我坚信，开创一个个人或团队能够全力投入，并把思想转变为行动的空间，至关重要。这无疑需要勇气、速度、幽默和想像力。”彼得的职业生涯开始于建筑业。在获得了MBA学位后，彼得逐渐晋升为圣斯波雷公司 (Sainsbury, 英国第二大食品超市) 高级管理人员。之后，彼得在普华永道 (PricewaterhouseCoopers) 公司担任了6年的咨询师。他的咨询任务包括充当客户的教练、团队的协调员、以及变革的策划者等。

佩妮娜·汤姆森 (Peninah Thomson)

“真正的组织变革仅发生在领导者本人发生了变革之时。”佩妮娜多年担任国际行政官员——在11个国家中任过职，这为她建立人际关系、交际、谈判和沟通等奠定了坚实的基础。之后，佩妮娜投身于管理咨询，并为普华永道公司工作了11年。佩妮娜主要负责帮助董事会成员构建企业战略、文化以及领导力。



推荐序

西蒙·考尔金

对于高级管理人员来说，这无疑是个让人欢喜也让人担忧的时代。互联网泡沫的破裂以及安然事件的揭露，已然尘埃落定，随之而来的好消息是对企业来说真正重要的事宜重新得到了人们的关注。我们知道，在新经济中，人的重要性并不次于科技；企业仍然需要取得大于支出的收益；而股东价值的创造将通过把产品销售给满意的客户而获得，而不是重复一份资产负债表。对于那些正确理解了以上事实的人们来说，前景并不光明，机会也并未增多。

坏消息则是，高级管理工作变得前所未有地艰巨。对于管理人员来说，决策不一定非常复杂；但是，需要应付的外部压力却剧增了10倍。“突发事件，小伙子，突发事件。”在问及是什么让他夜不能寐时，哈罗德·麦克米伦（Harold Macmillan）如是说。在这个自20世纪50年代以来逐渐形成的全球化的、相互关联的、全球联网的新世界上，破坏性事件发生的几率——组织之内或组织之外——成倍地增大。

其直接的后果便是，CEO的大多数时间，都在扮演斯诺克台球选手，或主罚点球的足球运动员，并处于关键比赛的最后时刻。在练习场上，他们往往能够100发95中，但是，在千百万双眼睛通过电视屏幕的注视下，同样的动作所实现的效果却别有一番天地。

正如丹尼尔·高曼（Daniel Goleman）指出的，紧张让人变得愚蠢。这也正是辅导时代到来的一个原因。教练并没有能力担当主罚点球的重任；但是，他或她却能够帮助企业探讨符合企业内部价值的各个层面——更重要的是，帮助企业确认各项事实——而不会由于外界的压力而发生致命的变形。

提起团队工作，大家都是满口赞美之词。但是，在我看来，紧密的、一对一的辅导合作的好处仍然尚未受到企业的足够重视。管理风格和领导方式是以情景为前提的，它要求根据具体环境的不同而有所改变。一个人不可能处理好所有一切：领导与谨慎的管理，激励与谴责，大胆的冒险与深思熟虑的撤退等。因此，在要求组织永远适应不断变革的环境的前提下，CEO的任期“只好”越变越短。不过，尽管透明的、理想而正式的合作伙伴关系在组织的管理高层并不多见，但是，个人崇拜及英雄式的领导模式也难以“生存”，它很难让强大的2号人物们满足于自己的职务——或者令CEO容忍2号人物们的野心。辅导便可以满足这一需求，从而避免组织政治斗争的发生。

CEO对于知心朋友，对于宣传媒介，对于公平而敬业的导师的需求，随着职业生涯的责任更多地外包给个人的雇佣趋势，而不断增大。在越来越扁平的组织结构中，学习的机会越来越稀少，也更难以预测。与此同时，研究结果指出，大多数管理发展——就像我们了解的那样——都白白浪费，究其原因，主要是因为它们并不适用于特定的企业。由于精确地针对个人，并紧密结合工作中的迫切需求，因此，辅导克服了上述难题。不久的将来，辅导很可能被视为与个人事业发展密不可分的重要因素，就像教练之于体育运动一样。

为什么不是呢？在过度的宣传和扭曲之后——就像吉卜林（Kipling）笔下“灾难”与“成功”这对孪生兄弟——管理成了人们的重大追求。尽管可能让人感觉并不舒服，但是，管理人员们却不得不在政治、经济、道德的交叉处工作，这里也成为当今社会重大事件的汇聚点。生活、企业、社会均有赖于——或许自2001年9月11日以来更为严重——管理人员的决策，以及决策的执行方式。换言之，管理人员不仅应该沉稳，还必须拥有更高的目标，并不断改善成功率，所有这一切均与我们个人的利益休戚相关。提高管理人员的竞技水平，正是辅导——以及本书——的根本之所在。

前言及致谢

本书10个章节中的8章内容中，以小说化的方式描述了某个管理问题。其余两个章节则是关于领导力创新发展的案例研究，它们分别来自葛兰素-威康（Glaxo Wellcome）以及英国行政署，并由高级官员——理查德·赛克斯爵士（Sir Richard Sykes）以及理查德·威尔逊爵士（Sir Richard Wilson）亲自提议和监督。本书所有章节的内容均表明了辅导的重要意义，以及读者将如何利用辅导技巧来处理类似的问题。

衷心感谢我的同事们，以及本书的合著者们，感谢他们对于本项目的大力支持，以及他们出色的工作。

约翰·科尔曼（John Coleman）为本书的内容编辑贡献了宝贵的智慧，在整本书的编写过程中，他始终保持冷静和幽默。我的执行助手，柯尔斯滕·怀廷（Kirsten Whiting），一句话，简直就是位奇才！她参与了本书所有的定位工作，回答（而且通常是预见到了）所有的质疑和请求，缓解了所有的矛盾，并一直保持好脾气和积极性。斯蒂法妮（Stephanie）和与他“臭味相投”的刘易斯（Lewis），则让整个编辑工作充满了乐趣。

感谢内阁官员约翰·巴克（John Barker）、缪斯基·塔克利（Museji Takolia），以及理查德·赛克斯爵士，感谢他们允许采用他们的案例研

究：感谢麦格劳－希尔出版集团的伊丽莎白·周莉斯（Elizabeth Choules）批准了本书的出版；感谢巴巴拉·肖尔（Barbara Shore）精彩的漫画插图。

从我个人来说，我必须感谢我的儿子亚历山大（Alexander），感谢他一直以来，对自己总是忙忙碌碌的母亲的“宽容”和一直不变的爱戴和尊敬。感谢我们的保姆和朋友桑亚（Sonya），感谢她在我的工作与生活失衡之际，照顾了我们的健康。感谢莱拉·阿布·夏尔（Leila Abu Sharr），这位纵容我的朋友，感谢他不计回报地培养了我。

我把本书献给我的父亲，约翰 J. 科菲博士（Dr John J. Coffey），是他教会了我通过苏格拉底式的提问来进行辅导的艺术。也献给我的朋友，德里克·马克（Derek McKee），是他鼓励我走上了少数民族工作之路。



有谁能够与CEO分担对于长期战略的困惑？

有谁能够与CEO探讨下属的个人能力？

有谁能够了解CEO巨大的工作压力？

有谁能够成为CEO的知心朋友？

本书的中心是企业教练所讲述的关于CEO们的真实故事（在这些故事中，CEO自己便是故事的主角）：CEO所面临的问题，解决问题的手段和方法，以及最终的结果。

出于对辅导的保密性的考虑，书中10个章节中的8个章节对真实的辅导案例进行了小说化的处理。另外两个章节，则是真实的领导力创新案例：其中一个案例为某跨国高级管理团队的领导力发展创新；另一个案例则是目前正在实施当中的英国高级行政官员的少数民族发展项目。

CEO必须关注的10大问题

- ▲ 构建远近兼顾的公司愿景
- ▲ 构建组织结构
- ▲ 创造时间
- ▲ 激励组织
- ▲ 有效领导高层团队
- ▲ 管理董事会
- ▲ 全面沟通
- ▲ 迎接多元化挑战
- ▲ 在全球丛林中生存
- ▲ 平衡行动

有效领导的10个关键要素

关于如何成为伟人，并激励他人成就伟大事业，并没有固定的模式。但是，贯穿本书的下列特征和能力，对于有效领导来说，至关重要。

- 意识
- 一致性
- 同情心
- 人际关系
- 沟通
- 文化
- 勇气
- 自信
- 创新
- 辅导风格

目录

作者简介
推荐序
前言及致谢

引言1

第1章 构建远近兼顾的公司愿景7

具有12年战略咨询经验的希瑟·道森，曾服务于麦肯锡公司，并在加拿大创建了自己的咨询公司。在他的辅导下，一家大型跨国公司的CEO马修带领公司克服了2000年遭遇的困境，在长期战略规划与迫在眉睫的运作控制之间取得了必要的平衡，制定并实现了公司的各项目标。

第2章 构建组织结构25

毕业于牛津大学的约翰·科尔曼，曾服务于ICI公司30余年，具有丰富的国际任职经验。在他的辅导下，Leisure公司的CEO德蒙特在进行组织结构变革时，进行了全方位的思考，从构筑公司愿景、梳理管理团队、界定员工角色以及设置业绩考核指标等方面着手，取得了变革成功的第一步。

第3章 创造时间43

埃尔斯佩思·梅是毕博会计师事务所的合伙人，曾与很多CEO一起工作过。在她的辅导下，一家大型英国上市公司的CEO艾利斯运用一些有效的时间分配策略，最终从繁忙的日常事务中解脱出来，合理安排思考与规划时间，并协调了工作与生活的平衡。

第4章 激励组织59

彼得·塞奇威克曾任圣斯波雷公司高级管理人员，并在普华永道公司担任了6年的咨询师。在他的辅导下，全球服务集团公司的现任财务总监兼首席财务官罗兰·彼得森有效地设计并实施了一系列团队活动，增强了公司核心团队的凝聚力，并充分展示了其个人领导的魅力，最终实现了接任公司CEO的个人目标。

第5章 有效领导高层团队79

休·戈弗雷拥有丰富的辅导高级管理人员的经验，其辅导范围覆盖北美、拉丁美洲、东南亚、欧洲以及英国等。在他的辅导下，全球领先的制药公司之一葛兰素-威康公司董事会主席暨首席运营官理查德·赛克斯爵士通过实施“高级管理人员发展计划”，构建了成功的核心高层领导队伍，帮助公司取得了骄人的业绩。

第6章 管理董事会99

彼得·萨斯伯瑞曾任马莎百货公司CEO，在市政府、行业协会以及雇用研究所等机构担任多种职务。在他的辅导下，一家英国上市公司Henry Grafton公司新任CEO史蒂夫·弗罗斯特在公司的危机时刻，向董事会证明了自己的能力，并利用媒体和金融机构挽救公司于危难之间。

第7章 全面沟通119

罗宾·林尼卡毕业于剑桥大学，曾在壳牌公司担任一系列高级人力资源管理工作，是德勤、永道以及毕博会计师事务所的合伙人。在他的辅导下，Op Co公司新任CEO詹姆斯与公司董事会成员、管理团队以及员工进行了充分而有效的沟通，实现了双赢的局面。

第8章 迎接多元化挑战137

伊丽莎白·科菲毕业于威尔莱斯利学院，后创建了一家咨询公司，提供跨文化发展项目的策划和实施服务。在本章中，作者详细阐述了她近来从事的一个项目：通过开发中高层管理者的领导力的活动，帮助英国行政署（UK Civil Service）开创多元化变革。目前，该项目已经取得了阶段性的成功。