

再 版 序 言

本书是综合性大型企业丛书中的第一部。第二部就是《权力与影响 超越政府职能》(弗黎出版社,1985)。写此篇序言之时,我正着手进行第三部书稿的写作。

《总经理》一书完稿出版已四年有余。在对彼时研究结果的反思中,我脑海中时时思索、翻腾着以下三个观点,甚感不吐不快。

1. 无论在信息收集—经营决策上,还是在人事安排—合同履行上,总经理任职者的作用有着令人难以置信的复杂性。许多书籍中论及各种经营管理策略,常常给人以暗示—他们具有相当的独立性和自信心。与之相反,总经理任职者们不断遇见信息资料的不稳定性状况,而处理几乎每一件工作,他们都不得不依靠他人的帮助才能完成。

2. 总经理在某种程度上是管理专家而并非样样通的全才。卓有成效的总经理解决经营决策中存在的稳定因素和依赖他人情况的秘诀在于使自己成为专家。他们竭尽全力经营一家公司或某一实业(或两者兼顾)以便减少、降低自己在所任职的管理领域中不稳定因素,从而获得降低对他人依赖性的免疫力。

3. 职业经历整体发展的重要意义。卓有成效的总经理任职者在较长一段时间里,通过许多不同类型经历的体验,开发了成功经营所需要的知识技巧和信息关系体系。总经理任职者并非“生而知之”或在某一事件中一蹴而就“造就”出来的,他们的成功与成就常常复杂得多。

对于那些刚开始从事经营管理工作的人来说,这些观点具有极强的指导意义。正是由于这一原因,看见本书能以经济价廉的纸

皮筒装本形式出版发行，使大学生、研究生们能够购买，我感到十分快慰和高兴。这本书不可能给他们提供任何简单易行的答案，但的确希望能有助于驱散某些笼罩在总经理这一工作职位和任职者经营成就上的迷雾。

约翰 P·科特
一九八五年十二月

原 版 序 言

过去六年来，许许多多的人给予我无私帮助，使我完成了这本书所倚赖的项目工程研究。他们中最令人感激的是那些参加这项研究计划的总经理们、哈佛大学商学院研究部门的管理者们（理查德·罗森布鲁门、雷·科里、乔安妮·西格尔）以及哈佛大学商学院企业组织行为领域研究的管理者们（简·罗希、保罗·劳伦斯）。

此外，琼·保威尔、理查德·波阿兹、阿·钱德勒、杰姆·克劳斯、阿兰·弗洛曼、杰克·加巴若、理查德·哈麦门奇、保罗·劳伦斯、简·罗希、摩根·麦克卡尔、保勃·麦尔思、安德鲁·皮特革理、维坚·萨特、伦·斯莱辛格、喀罗尔·斯勒勃、捷弗·松尼斐尔德、约翰·斯通格里弗、洛斯玛利·斯特瓦特等也惠读过书稿，提出了许多建设性意见。他们的意见和建议极大地丰富了本书的内容。在此一并致谢。

约翰 P·科特

第一章 引言

人类历史的绝大部分时间里，人们必须依靠他们自己，必须依赖于农民、手工艺者、商人和地主们才能维持生存。从这些人手中他们可以得到他们生活必需的各种商品、劳务或所需要的谋生职业。如今，这些都成为昔日旧事。现代发达国家里人们的生活则不得不依赖于经理们。

实际上，我们生存所必需的物品和劳务，我们满足享乐所需要的物品和劳务，都是由经理们所管理、掌握的企业组织生产的。这与 150 年前的情形有天壤之别。现在几乎所有“工作”的成年人将自己睡眠以外一半以上的时间交给了经理们，由他们来支配。150 年前，这样做的人不到世界人口总数的十分之一。一个世纪以前，许多人（不可能是大多数了）可以理直气壮地说，这世界上企业的经理们不可能在多大程度上影响他们的日常生活。今天已几乎没人敢说这类狂言了。阿尔弗莱德·钱德勒的《有形的手》一书曾荣获普利策奖。在这本书中，他就现代企业组织管理问题进行了论述，钱德勒这样写道，“一种机构在如此短暂的时间里变得如此的重要，这在世界历史上也是罕见的。”^①

然而，无论现代企业经理们对我们的现实生活和未来有多么重要，他们的兴起不过是近年来的事情，我们对这些人相知甚少。没有多少人知道他们到底是哪些人，在做些什么，为何他们中有的人成就斐然，而有的人则平平庸庸。^②我们对这些人的了解——我们想象中的那种了解，并非来源于对实实在在的经理们进行系统的、较为深入的研究。^③对那些企业经营的主管——那些企业中高层次的责任经理们的研究尤为匮乏。最令人难以置信的是，

在美国迄今仅有两本层次较高的专门研究大型企业总经理的书籍问世，一本由苏尼·卡尔森在四十年代末出版^④，另一本是亨利·明兹伯格六十年代的论著^⑤。最近，明兹伯格先生曾对自己的那本开拓性作品——《经济管理工作的本质》这样评价道：那本书“不过揭示了这整个传奇式浮冰的百分之一”。^⑥

本书的要旨也正是力图在这块浮冰上能再铲去那么一点儿。本书力图通过报道和讨论研究，展示作为专家的那些企业老总们，那些在总体综合性管理岗位上负责的人们一些鲜为人知的东西。他们所处的职位肩负着企业（或企业集团）的全面责任。^⑦1976年至1981年间，本书所记载的调查研究采用了多种方法对来自全美9个不同企业集团的15位总经理进行了更深层次的观察。尽管就各种其它标准而论，此项研究的规模仍然不大，然而这项调查是至今所进行的最大规模的研究了。^⑧（这项研究特定目标和调查的全过程请参见本书附录一）

课题研究对象

这一课题项目所选择的研究对象分属不同类型企业和实业界的总经理任职者们（参见图1·1）。他们每一个人的简历作为附录四附在书后，有助于读者在阅读本书关于他们个人情况的讨论时参考。

十五位总经理

- 均具有商业创利之责任
- 均具有综合均衡之能力
- 来源于不同行业的 9 家企业
- 分布于美国全国各地
- 1978 年平均收入 150000 美元（薪酬和奖金）
- 平均年龄 47 岁

总经理们从事行业情况

企业类别	调查对象数	企业年收益 (1979)	调查对象数
制造业		10 亿美元以上	2
普通产品	1	1 亿至 10 亿美元	3
高科技产品	2	5 千万至 1 亿美元	3
其他	3	1 至 5 千万美元	4
非制造业		1 百万至 1 千万美元	3
银行	2		
通讯、交通	3		15
专业服务	2		
零售	2		
	15		

总经理们所在的企业情况

经营范围	调查企业数	企 业 规 模 (1979 年收益额)	调查企业数
单一型	2	50 亿美元以上	2
实力雄厚型	4	10 至 50 亿美元	3
相关多种经营型	2	1 亿至 10 亿美元	2
不相关多种经营型	1	1 亿美元以下	2
	9		9

图 1·1 调查对象、从事行业、经营企业概览

调查每一位研究对象颇费时日和精力——事实上一年中我几乎耗费一个月的时间进行专题调查，因此我不得不将研究对象限制在 15 位经理的范围中^⑥。对特定研究对象的选择主要根据这样 3 条标准：(1)必须任现职于总经理职位；(2)有充分的资料表明在

总经理职位上经营卓有成效；(3)他们作为企业经理的样板，可大致反映现代企业界经营管理背景和才能的实际情况。

此项研究中的调查对象年龄不等，有的仅 36 岁，有的则已 65 岁了，其平均年龄为 47 岁。他们都是美国公民，7 人获学士学位，其余的均有硕士学位。15 位接受调查的总经理任职者中有 1 人出生在欧洲。他们的宗教信仰各异，几乎包括了美国所有主要宗教团体。他们均为男性白种人。据本书资料统计，全美企业界总经理任职者中，女性和黑种人的比例不到百分之一。这些总经理们散布在美国各地：5 位来自新英格兰，2 位来自纽约州，4 位在中西部地区工作，1 位出自南部地区，其他 3 位是加利福尼亚州人。他们大部分人都已经结婚，有的至少也已订婚，全部任职者都已经有了孩子。

这 15 位总经理负有程度不同、均十分重要的职责义务。1978 年，他们人均工资收入（年薪加奖金）约为 150000 美元。他们控制的企业经营范围也存在很大回旋余地。其中不少人管理着上万雇员——直接或间接地接受他们的领导；有的企业规模较小，雇员人数不超过数百名。他们中，有的可调拨上 10 亿美元的财政预算，有的仅控制着数百万美元预算经费。这些人中最具有典型意义的头衔是“分公司董事长”。即便如此，仍存在着各种不同的职责义务。其中，只有一人是所在公司的最高领导，其他人则均为“分公司的总经理”。

这些总经理任职者所在企业各有特色。有的创建不久（始建于五十年代），有的经营历史悠长（达 250 年之久），有的企业规模宏大（其年收益额可达 10 亿美元），有的规模相对较小（年收益额 1 千万美元），当然，所有这些企业经营皆卓有成效，不存在破产清算的忧虑。不过，部分公司的效益仍要比另一部分公司效益要好，其发展速度自然也快得多。

这些公司从事的实业主要有以下几种：审计、咨询、商业金融、

日用品制造、复印机具、百货零售、投资管理、杂志、报业、印刷与绘图、制泵、银行储蓄、橡胶化工、特殊制品、电视机制造业、轮胎橡胶等等。总之，美国经济中的主要产业领域均在本书研究对象所涉及的范围之内。

由于接受调查对象类型之多，这些总经理任职者工作范围之广，很难说出谁是“典型的”调查对象。然而，通过对他们中一些人简要的描述至少能为读者勾画出他们所在环境大致的轮廓。（总经理任职者和他们的工作将在第二章、第三章中加以论述；这些人的简历请参见附录四）

典型人物 盖恩斯、辛普森和理查森

查克·盖恩斯 (Chuck Gaines)^⑧ 是中西部地区一家大型制造企业下属 3 个分公司之一的董事长。他的公司年收益额达数 10 亿美元。他的年薪在 150000 美元以上。当然，并不是企业所有的经营情况必须向他汇报，但他负责协调整个企业的生产和经营。他在这家公司里的头衔是“第一副董事长兼分公司总经理”。

查克出身在美国东部的一座城市。家里人口较多，他是 3 个孩子中最小的一个，在国外长大。查克在东方完成了中学和大学学业。在海岸国民警卫队服役后，查克就为他现在的老板工作。工作后不久，查克结了婚。查克在这家公司国内许多地方的机构中工作过。此外，他还先后几次到国外任职，去过 3 个国家。1979 年，他与妻子和 18 岁的儿子（女儿此时在大学学习）一起住在离他任职的分公司总部不远的地方。

查克年届 50 岁，但他仍然身材魁伟高大，像个运动员。他给人的印象是信念坚定，雄心勃勃，工作勤奋，遇事冷静。与我所了解的多数总经理相比，查克显得特别威严，更工于使用自己的权力。

约翰·辛普森 (John Thompson) 是美国东部地区一家大银行下属商业金融机构的负责人。他的头衔为“高级副总裁”，负责手下

500 余名员工。约翰家住银行总部宿舍，依靠行内职员福利和家人的工资生活。他在 1979 年的年薪几乎达到 10 万美元。

约翰 1930 年生于一个卫理公会教徒家庭。与哥哥一起在美国东部的一个小城镇长大。约翰大学毕业后参军，退役后他先在一家大型制造公司工作了 10 年，后来才开始受聘于现在的业主。1979 年，他与妻子已结婚 17 年，一家人住在距离公司 25 英里郊外的田野里。他们有两个孩子，一个 15 岁，一个 12 岁。

约翰作为总裁，才思敏捷，精力充沛，组织能力强，极富幽默感。他不像盖恩斯那么威严，那么咄咄逼人。他和其他总经理任职者一样，非常喜爱自己的工作，老板对他印象也很好。

米切尔·理查森 (Michael Richardson) 是一家投资经营管理公司董事长兼业务主管。这家企业有 200 名雇员。许多雇员都获有硕士以上的学位。米切尔自己 1979 年的年收入达 150000 美元以上。

理查森 1934 年生于一个天主教徒家庭。在六个兄弟姊妹中，他排行第四。在美国名牌学校的学习使他得到良好教育。获得工商管理硕士学位后，他开始从事投资经营管理领域的工作。1961 年，他与四个同伴合作创建了他目前工作的这家公司。最初的 15 年，他先后出任公司证券部经理、市场部副总裁。后来理查森成为这家投资经营管理公司董事长兼业务主管。1979 年，他们一家和他的妻子和两个孩子居住在距离办公地点不远的城区中。

研究结果与本书结构：初期评价

本书结构

总经理任职者有关资料的综合分析结果在以后的各个章节中有详细的阐述。当然，本书以后的各个章节集中对下列问题进行了

较广泛的探讨：

● 第二章：总经理的工作性质到底是什么？他们的工作在不同的情形下 在何种程度上 因何原因而相异？

● 第三章：何种类型的人可以成为成功的总经理？他们之间存在什么样的相同性和差异性？其原因何在？

● 第四章：总经理们在哪些方面的行为存在相似性？他们每天日常工作中，在处理工作的方式方法上，有什么共同的特征？

● 第五章：总经理们在哪些方面的行为存在相异性？引起这些差别的原因又是什么？

● 第六章 在本研究结果的指导下 从企业组织优化、企业发展和企业人事安排方面，我们可以得到什么样的重要提示？同样，在对总经理任职者的管理上，我们将获得什么样的启迪？在常规经济管理教育上又给我们哪些启发？在经济管理理论和管理学研究上，它们又给我们以何种的开导？

本书论及有的总经理任职者在经营上更为成功（其经营行为界定的详细描述请参见附录五），本书也针对这样一些问题进行了讨论：部分总经理在经营管理中比其他任职者更为成功的原因？经营管理上的差异在什么程度上与总经理工作性质、经营内容相联系？经营管理上的差异在什么程度上与总经理个人素质特征相联系？经营管理上的差异在什么程度上与总经理工作方式相联系？

在本书中，读者同时还可以发现好几个不断重复的主题。这些主题与企业规模和经营范围相关，与企业类型和企业间差异相关，与企业专业化和适应性相关，与企业经营历史和发展现状相关，与总经理任职者必要的非“职业化”和可推断的工作复杂性相关。在许多方面，这些主题反映了本书研究的关键性结果。

主 题

读者接触到这一调查研究所收集的如此庞大的信息量，会感到震惊。依照人们日常对总经理任职者的各种看法，总经理职位的要求（第二章将对此专题讨论）通常是异常严苛的。即便是“最小型”的总经理也需要出众的才智，处理人际间交往和困境的能力很强。与之相似，总经理任职者在工作中所表现出来的个人素质特性（第三章将对此专题讨论）也显得十分重要。正是他们的个人素质特征帮助他们达到了对总经理的条件要求。这些总经理任职者的成功并非简单地因为他们会开车，或擅长于个人人际交往技巧，或自己经营知识丰富。相反，进取动机因素、人际关系因素、气质因素、认识能力因素以及其他诸多因素更具有举足轻重的意义。同样，他们所做的每一件事，就事论事并不一定就具有绝对的重要性。准确的说，他们在处理自己日常工作时，在日常生活言谈举止的行为中，他们就已经做了许许多多事情（第四章将对这一主题进行专门的讨论）。正是这些琐碎小事帮助他们调动了自身异于他人的品质和个性，成功地满足了对总经理工作的职位条件要求。

读者会感到吃惊的还有本项调查研究获得的信息种类之多，差异性之大。尽管这 15 个人都处于美国大型企业总经理的位置，这些人和这些人周边环境的差异性远远大于他们之间的相同性与他们职位相关联的责任义务要求，他们个人的性格气质，他们工作时的方式方法，甚至连他们每天言行也都常常存在着极大差异。两个表面看起来十分相似的总经理任职者，他们的实际情形事实上存在着很大的差别。而且两个同样极为成功的总经理任职者在个人性格、气质上，在行为举止上也存在着极大的不同。在本书第五章中，我们将考察一个典型的例子——两位完全不同的总经理任职者。

本项研究的数据资料表明，本书全文表现的第三个重要主题是与总经理任职者的专业化和“适应程度”相关的。总经理任职者

总是将自己视为“多面手”。他们中许多人认为自己无所不通，几乎能够做好每一件事。然而实际上，他们在许多方面都非常专业化。他们在兴趣爱好、技术技巧、知识结构和人际关系上都具有特殊的定势。这些专门化的个人素质特征使得他们能够按照适合他们特定身份的方式去行动。这种专业化和适应性看来至关重要，尽管总经理职位条件要求十分严苛，正是这种专业化和适应性使得总经理任职者的工作得心应手。

贯通本书全文的第四个主题与跨时代的企业历史和发展状态相关。要想了解总经理工作职位、他们个人性格特征以及行为举止，就必须用较长远的观点来看待许多事物。与总经理职位相关的责任要求是 50 年前或 100 年前已经存在的某种基本概念的发展，并直接作用于现代企业的结果。而许许多多那些使得在总经理职位上获得成功的个人性格气质，则是通过他们生活中整个阶段——从童年时期到正规的完整教育时期，进而到他们工作初期的经历——不断得到发展，不断完善的结果。

本书主题之五是关于“职业化总经理”。这一广为流传的公众意识并不能恰当地说明这些成效卓著的总经理任职者的成就。譬如，倘若所谓“职业化总经理”一说，正如最近一位作家所言，^④这意味着总经理任职者是仰仗宇宙间的规则和技巧来控制几乎所有一切的那种能力，而并不是依靠所涉及到的特定行业的全面知识，并不是依靠与这一行业相关的特定社团人物之间的密切联系来处理这一职位上各种责任和义务的。如果情况的确如此，那么我们这一研究项目中所涉及的卓有成效的总经理任职者没有一人是“职业化总经理”。我们再进一步分析，如若总经理工作的职业方式是通过严密的组织、先期行为、条件反射等形式，以企业规划好的策略和组织结构的不断发展为其特征，那么我们所讨论的总经理们，无一例外，够不上职业化水平。然而，研究中的总经理任职者的这种“非职业化”行为方式却的确行之有效。其有效的原因显然在于人

们必须对当今总经理职位复杂性的本质有一个现实的了解。

第六个主题，也是最后的一个主题，与人们称之为“可推断的复杂性”相关。复杂性在此无疑是本书压倒一切的主题思想。所有信息资料都表示出其复杂性。这种复杂性曾经使许多经济管理类教科书出现令人遗憾的缺陷。这些资料同时也表明了这种复杂性存在的程度，其复杂程度即便是这些总经理任职者自己也难于有意识地加以判断。的确，正如我们所了解的那样，这些非常成功的总经理任职者自己常常难于解释清楚到底自己做了些什么，做事行为方式的原因以及行为方式成功的原因。^⑫当然，抛开这一复杂性不说，经营管理中仍然存在许多可以认识的有益的结构层次。也就是说，尽管目前水平上的经济管理似乎不像一门科学，而更像一门艺术，其间仍然存在着许多可认知的规律。掌握多方面知识完全可能。读者可以进一步对这一重要现象加以系统研究。

为了使总经理工作职位，使从事这些工作的人们，使他们的所作所为及其行之有效或无效失败的原因具有现实意义，我们不得不慢慢地、系统性地进行讨论。头等重要的第一步是让我们来看看总经理工作职位本身所具有的一些特点。^⑬

第二章 总经理职业：挑战与困境

本世纪以来，企业规模不断壮大，企业经营业务、项目呈多样化发展，企业经营的地域分布更为广阔，产品科技含量增高，生产要求更为复杂。企业内外各种因素的改变使典型的企业高层管理界发生了巨大变化。这一点已得到世人的普遍认同。然而，人们是否真正意识到当今世界企业界持续变革的趋势是如何影响和作用于经营管理类工作的呢？我对此仍心存疑窦。

就总经理工作的职责而言，这一趋势已经在知识才智方面和人际关系方面使得总经理工作的职责标准、要求条件更为苛刻，更为困难，也更为复杂。现在的总经理工作就是将一个人置于某个全面负责企业极其复杂的系统的位置。而任职者自己既不可能直接控制这一系统，也不可能完全了解这一系统。总经理工作要求任职者能在行为—后果链型关系不明确的环境中，查明企业经营中存在的问题，分析其症结所在，并提出恰当的解决方法。总经理工作要求任职者妥善处理出现的成千上万既耗时又费力的事件和问题；要求任职者排除对企业长期经营策略的各种干扰，协调、平衡短期经营手段与长期经营策略的关系；要求任职者自己能与不同层次的下级雇员同甘共苦，激发他们的良好经营行为、摒弃不良行为方式；还要求任职者能团结、联络层次不同的各种人才，一起相互协调、卓有成效地工作。总经理工作职责还要求总经理能吸引尽量多的其他各型专业人才，使他们协作配合好，进而完成自己的工作日程安排。而客观上，他对这些人并没有任何权利要求他们一定与自己合作。

这一趋势同样也促进了更多的其他类型总经理责任职位的产

生，使得与这些企业管理工作相关的人才标准、条件因其职位工作内涵的不同相互间存在的差异越来越大。结果在现代企业中两个总经理工作职位因主要任务不同，就出现很大差别，从而进一步导致总经理职位要求的条件差异极大。即便是那些外表十分相似的总经理工作职位，也会使责任心强的任职经理面临完全两样的挑战和困难境地。

本章我们将较为详细地考察与所有总经理类管理工作相关的标准、要求条件的本质含义。在这一基础上，我们进一步探讨不同的环境中，这些标准条件相异的成因和过程。

职位、职责与客观要求

与现代企业中大多数“工作职位”相同，此项研究中的总经理工作职位，也应该就其职责义务和上下级关系位置，有一个正式或非正式概念定义。与这一工作职位相关联的职责义务和上下关系大致存在以下独特特征：

A. 职责义务方面

1. 远期职责—负责一个企业全部或部分基本目标规划、发展方向和工作重点的制定。其中包括进行某项或某些项产业性开发、关键资源性原材料供应的保障方式等方面进行决策。

2. 中期职责—负责在如何将资源原材料有效配置于某一和某些产业方面进行决策，以便达到预期的目标规划。

3. 短期职责—负责某一产业和某些产业中劳动力、财力、原材料物资的配置和利润收益的实现。

B. 上下级关系方面

1. 上级关系—负责向总经理的老板（或董事会）报告。

2. 平侧关系—常常（并非总是）负责横向寻求企业内部其他部门（即企业其他成员）的协作，或协调与该产业相关而并非自

己负责的企业内部其他部门的生产经营行为的协调。

3. 下级关系—管理通常由各种人才组成的下级雇员（并非仅仅为某一职能部门的专家）。^①

如上所示，我们使用了“常常”、“部分”、“通常”等等字眼。的确，这些总经理工作职位的定义在理论上往往众说纷纭，存在各种不同的观点。我们将在本章后面部分探讨这些分歧。现在我们先置那些不同的观点于不顾，通过对总经理职责义务、上下人际关系的陈述，概括这项研究中所有总经理工作职位的基本特点。

总经理工作职位应该是放在较为广泛的行业或较宽阔的企业组织内涵中来考察的。这些行业和企业组织内涵由于受到所涉及的人员数量大、产业结构不稳定等等因素的影响，显得相当复杂。由此可见，这里所探讨的总经理工作职责和人际关系中的每一项都应该纳入任职者职位条件要求、对任职的挑战和任职的困难境况等重要范畴进行研究。

职业要求一：责任挑战与困境

1. 关键问题 / 挑战— 在企业经营的各种不稳定因素中 进行基本目标规划、发展方针和经营策略的决策。这项研究中典型的总经理职责中，远期工作任务总是充满着各种极不稳定因素。这种政策性决策涉及到方方面面的因素。一方面对这些相关因素相互作用方式的知识、信息非常有限，另一方面对这些因素未来作用的预测也十分粗略和简单。然而，尽管存在这么多的不稳定因素，总经理任职者通常都担负着企业自身长期决策的工作责任。

丹·多纳休先生就是很典型的例证。当我第一次与他相识，多纳休在他的公司从事公司发展策略的审查、协调工作已经很多年了。由于他所在的子公司（他最近才负责的公司）近来经营一直亏损，这种审查和协调就显得尤为必要。这种审查难度很大，其中主要有两方面原因。原因之一，丹缺少这家公司过去和现在经营情况

以及这一产业发展的准确资料。他无法清楚地判断自己的公司与其他生产同类产品并与之竞争的公司相比较，具有哪些（当然，如果有）明显的竞争优势和比较利益优势。公司中不同的人观点不一，没有一个观点可以明确查证，具有可信的信息资料。原因之二，未来的产业机遇和经营风险的预测受到各种重要的不可知因素的制约。即便是最细致的资料收集、分析和预测，也只能对下列问题提供模糊的猜测；

●公司经常利用的二、三项科学技术项目在未来的 10 年内能否出现重大技术突破？如果有突破的可能，它们对产品设计和制造经济领域会产生何种影响？

●劳动力、家庭结构、自由支配的收入等人口统计资料方面的变更将如何影响本公司产品的消费需求？通货膨胀将给这种消费需求产生什么冲击？通货膨胀会达到何种恶劣程度？

●在未来 10 年中，公司所经营的产品行业中会不会出现新的重要竞争者？倘若存在竞争者，他们有可能是谁（国内的和国外的）？这些竞争对手在美国本土的立足点将选在什么地方？

●近几年的美国总统大选，谁最有可能在 1980 年大选中当选？谁最有可能在 1984 年大选中当选？这些选举会对公司经营实业方面的国家法律法规产生什么样的作用？又有什么法律法规可能变更？

●在未来 10 年中，总公司有可能发生什么变故？将对本公司的原材料资源供应政策的倾斜上有何影响？

多纳休所面临的长期决策性工作非常复杂，不稳定性非常大，他的处境在我们这一研究中不能说没有代表性。事实上，至少近一半的总经理都不得不着手处理与多纳休的处境相似或更为复杂的长期决策工作的困难。更有甚者，就我了解的情况，可以说明这在现代企业组织总经理职位任职者的工作中具有极其普遍的意义。