第一图书网, tushu007.com

<<总经理>>

图书基本信息

书名：<<总经理>>

13位ISBN编号：9787111422532

10位ISBN编号：7111422538

出版时间：2013-5

出版时间：机械工业出版社

作者：（美）约翰 P.科特

译者：耿帅

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：http://www.tushu007.com

前言

本书是描述有关复杂组织环境中领导事宜系列著作中的第一部。
我的第二部相关著作是《权力与影响力》（The Free Press，1985）。
第三部现正在写作之中。
4年前，我完成了本书的写作。
回想该书的研究发现，有三点凸显在我的脑海中： 1．无论是在处理信息、做出决策。
还是在培养员工、贯彻执行方面，经理工作都表现出高度的复杂性。
与许多将管理工作假定为具有一定程度的确定性和独立性的相关论述不同，本书通过研究发现，管理者们要经常面对信息的不确定性，而且必须依赖他人的帮助来完成几乎所有的事情。
2．总经理是专才而非通才。
一个成功的总经理处理信息不确定性和工作依赖性的关键方法就是通过专精化。
他们将精力集中在公司或者产业（或者两者）上进而降低不确定性，并具备在他们所选择的领域内获得掌控各种依赖关系的均等势力。
3．全面职业发展的重要性。
通过长时期的实践和大量不同经验的积累，成功的总经理建立并获得了帮助其更加卓有成效地开展工作的各种信息、关系和技能。
总经理不是“天生”的，也不是通过任何单一事件“制造”出来的，一个成功总经理的成长过程是非常复杂的。
对于那些刚刚开始管理职业生涯的人来说，以上这些结论极具启示作用。
正因如此，我非常高兴地看到这本书以平装本出版，这样能够使高校的学生更加经济实惠地使用它。
本书虽然无法给读者提供简单的答案，但我希望它能够帮助人们揭开关于经理工作及商业成功的神秘面纱。
约翰P科特 1985年12月

内容概要

《总经理》是迄今为止为数不多的专门研究总经理这一特殊职位的专门著作，也是领导与变革权威约翰P.科特的成名之作。
科特教授在耗时数载对15位不同类型的总经理进行认真考察的基础上，以自己的第一手资料写成了这部著作。
本书对于指导人们担当总经理这一职位，取得事业的成功，达到职业的顶峰，以及甄选、培养、安置这方面的人才，都具有实践和学术的价值。

综合管理工作究竟是什么？

什么类型的人会成为总经理？
为什么一些总经理表现得比别人出色？

总经理在哪些方面表现出相似性？
在他们处理应急事务及日常工作方面存在什么共同的模式或特点？

总经理在哪些方面表现出差异性？
工作性质和业务背景的差异对业绩影响大不大？
个人性格差异对业绩影响大不大？

作者简介

作者:(美)约翰P.科特 译者:耿帅约翰P．科特 (John P．Kotter) 年仅33岁即荣任哈佛商学院终身教授。出版了7部最畅销的商业经管类著作：《总经理》《权力与影响力》《变革的力量》《企业文化与经营业绩》《新规则》《变革之心》《变革》。

全球一致公认的领导和变革第一权威。

哈佛商学院三大巨头之一。

20世纪对世界经济发展最具影响力的50位大师之一。

科特生于1947年，曾就读于麻省理工学院和哈佛大学，1972年起任职于哈佛商学院。

他因开发课程“自我评估与职业发展”而荣获埃克森奖：因提出企业领导的新观点而获JSK奖：因撰写最佳《哈佛商业评论》文章而两次获麦肯锡奖。

题目分别是《管理你的上司》和《权力、依赖与有效管理》。

科特还是一名实践者，曾任雅芳、花旗、可口可乐、通用电气、美林、雀巢、飞利浦、摩托罗拉、普华永道等国际知名公司的顾问。

第一图书网, tushu007.com

书籍目录

丛书赞誉出版说明总序 席酉民序言 约翰P科特前言 约翰P. 科特第1章 引言 本项研究的参与者 发现与启示第2章 综合管理工作：关键挑战与困境 工作、情境及引致的需求 工作要求的差异性 小结与讨论第3章 总经理：个人特质与背景特征 共同个人特质 个人特质及背景特征差异 小结与讨论第4章 工作中的总经理(一)：行为共性 方式方法 采取这些基本方式的潜在原因 该方式在日常工作行为中的印证 小结与讨论第5章 工作中的总经理(二)：行为差异 基本模式 汤姆·朗 理查德·帕玻利斯 行为、行为的前因及业绩差异 小结与讨论第6章 总结、讨论及对提升总经理业绩的启示 归纳总结 对企业人才甄选、发展及员工培训实践 的启示 对管理总经理的启示 对正规教育的启示 对管理理论及研究的启示附录A 关于本研究附录B 访谈提纲附录C 调查问卷附录D 本研究涉及的总经理简历附录E 总经理业绩评定注释

章节摘录

尽管总经理工作类型的不同导致了总经理工作要求的巨大差异，但由所涉及的业务或公司环境的不同导致的总经理工作要求的差异更大。
之所以如此是因为虽然当前的总经理工作大致可划分为7类，但大量各种因素上的差异带来了数十种不同的业务和公司环境。
这些因素包括：业务增长率，技术变革速率，赢利（或损失）的水平，高层管理者的雄心，产品和市场的多样性，产品数量和年产量，总经理直接上级的品性，公司组织结构的设置方式，业务涉及的员工数量，人员类型，产品和市场成熟度，大客户、供应商、外界机构组织或规制者的数量（如果存在的话），业务和职能相互依赖的程度以及组织文化的性质等。
在所有这些因素当中，规模、企业历史和业绩水平这三个因素尤为重要。
　本研究涉及的某些公司规模要比另外一些大得多。
保罗·杰克逊负责一个数十亿美元的业务，业务涉及数万名员工。
而迈克尔·理查森负责的业务只有几百万美元，并且员工数量也只有几百人。
业务规模上的差别使得总经理工作在不同环境下的差异显得格外明显。
　从某种程度上而言，这里所述的关系都是直接易懂的，与大型业务或大型组织相联系的总经理工作都是“较大”的。
换种说法，即大型业务或大型组织对总经理的工作要求比小环境下对总经理的要求要困难和苛刻得多。
例如，在盖恩斯和杰克逊所处的大环境中，由于问题、决策和活动的大量性，使总经理工作职责变得复杂得多，进而，决策变得更加困难。
此外，与工作相关的各种关系通常数量巨大，使得通过他人来完成工作任务变得更加困难。
　与此同时，规模的不同还使对总经理的工作要求在许多重要的质的方面产生差异。
首先，信息环境的不同使得大小环境下的工作要求不同。
在大公司中，总经理获得决策所需的细节信息往往比在小公司要来得少。
在某种程度上，这也使得决策制定的性质和相关问题发生了改变。
例如，在小公司，就像在安德森或理查森所处的环境中，总经理可以清晰明了地对日常运作进行监督，并可以通过直接干预获得所需信息。
而在大公司，由于所有的设施分散在不同的地理位置，这就显得不太可能。
同样，在小公司总经理可以进行资源配置决策，因为他们了解各方面有关信息；而在大公司则不太容易实现，而且这也改变了资源配置问题的本质。
　在更大的程度上，人文环境的不同使得大小环境对总经理工作的要求有着质上的差别。
在大公司，总经理一般都在一些比较复杂和官僚化的组织结构及系统中工作。
例如，在大公司，对“向上管理”的要求就与在小公司不同，因为大公司里的上级往往与总经理处于不同的地方，而且总存在一些正式计划和控制系统会影响他们之间的关系。
另外，横向管理也有所区别，因为总是存在很多专家级职员项目组，而线性和项目间的非正式关系总是显得比较敌对。
同时，“向下管理”要求也不相同，因为与小公司不一样，在大公司里人员数量众多，不可能与每个人单独面对面地解决问题。
而且，向下管理的问题在大公司里由于官僚系统（譬如一些规则、流程和惯例等）的存在，也会与在小公司里不一样。
　本研究中的部分公司或业务比其他公司或业务有着更为成熟的产品和市场环境。
例如，两个掌管银行业务的总经理艾伦和汤普森，从实践角度讲，他们经营管理着至少具有50年历史的产品和市场。
而作为高科技产业的总经理，帕玻利斯的工作所涉及的产品和市场还不到10年。
尽管产品／市场的成熟度差异给总经理工作要求带来的差别没有像企业规模带来的差异那么直接和明显，但这仍然是十分重要的。

首先，在历史较长的公司中，其信息和决策环境更加标准化和规范化。
在与一种特定产品和一群固定顾客打了几年的交道后，积累下来的经验使得对业务发展、资源配置抉择及潜在运作管控问题的潜在新方向更加明朗。
因此，总体不确定性就会降低。
这些业务相对来说比较稳定，因为它们成长不十分迅速。
所有这些对决策制定的工作要求产生极大影响。
此外，人力环境也通常会有显著的差别。
在历史较长的公司中，我经常会碰到那些通常自认为是专家或专业技工（例如银行家或轮胎制造工人）的长工龄员工，他们对自己工作方法的正误通常十分自信。
显然，这些因素都会影响关系或执行要求。
本文所提及的有些公司或业务，其业绩比另外一些要好得多。
例如，当鲍勃·安德森、理查德·波林和丹·唐纳休刚刚步人他们的总经理工作岗位时，他们所掌管的分部都在亏钱，他们的职责就是争取“扭亏为盈”。
但当汤姆·朗和约翰·汤普森开始他们的总经理工作时，他们所掌管的业务蒸蒸日上，他们的前任也正是因此而刚刚得到晋升。
这种赢利上的差异从很多方面影响了对总经理工作的要求。
在绩效较差的公司中，决策制定工作会相对更为困难，其原因有二：首先，在这种环境下，有更多的问题需要决策。
当绩效变好时，总经理就不需要挖空心思去寻找业务的新方向或资源分配的新模式。
当绩效变差时，自然就要花费心思去思考这些问题。
其次，在这类公司中，问题往往需要快速决策。
绩效较好的公司的总经理可以相对轻松，但绩效较差的公司的总经理，由于其肩负着扭亏为盈的重任，所以他们必须更加操劳，以防止公司破产。
业绩水平的差异也会影响到对关系和人员的要求。
在“扭亏为盈”的环境中，总经理会发现自己的工作越发需要依靠他人的协助，这仅仅是因为改变现状所涉及的大量事宜需要其他人来辅助完成。
同时，总经理还通常会发现他们周围总存在那么几个业绩水平极差的下属。
对这一问题的处理往往成为对唐纳休、波林和安德森在他们上任伊始的主要工作。
各种其他的环境差异同样也导致了工作要求方面的各种差异，尽管这些差异没有前面所描述的那些显得重要。
例如，总经理工作涉及的产品和市场的多样性显得非常重要。
在更加多样化的环境里，掌握所有有关产品和市场的细节信息是非常困难的；同时，与通常是更加多样化的人群建立联系也是非常困难的。
在政治和经济动荡多发的环境里，与决策制定相关的不确定性很高，对决策制定要求也更加高难。
在那些直接上级较为“难缠”的环境里，管理与维护上级关系的任务显然更加困难。
诸如此类，不胜枚举。
所有上面提及的这些因素，以及它们对总经理工作要求所产生的影响都表述在图2—1和图2—2里，它们之间的关系如图2—5所示。
尽管关注管理（尤其是执行性）工作之间差异性的研究凤毛麟角，但是这些研究的发现与本研究相当一致。
过去20多年来广泛深入的组织研究也是如此，这些研究侧重于识别导致组织内部变化的关键变量。
P30-33

媒体关注与评论

科特教授的《总经理》一书为我们提供了深入分析和了解人类素质中最易被误解与低估的看到素质的方法。
实现了有效领导的组织才能迎接21世纪严酷环境的挑战。
——路易斯·普里切　宝洁公司销售部副总裁　最重要的是本书通过识别、描述最有成效的经理人，证明了不同管理方法的价值。
——卡罗尔·施拉伯　通用电气公司　《总经理》一书充满了有影响力而且十分有用的观点，将大大有助于人们对领导力的把握和评价。
——托马斯·米省　通用电气公司　科特描写的是现实世界中真实的总经理。
而不是理论上描述的、与世界脱节的总经理。
所有商学院的学生都应该读一读《总经理》这本书。
——安德鲁·海斯克尔　《时代》杂志前董事长和首席执行总裁　充满实证，有力、彻底，对于有抱负的经理人很有价值。
对于那些寻找合格领导人的董事会成员和公司老板，这是一本必须阅读的书。
——《华盛顿邮报》

编辑推荐

约翰P.科特所著，耿帅翻译的《总经理(珍藏版华章经典管理)》是描述有关复杂组织环境中领导事宜系列著作中的第一部。
本书通过研究发现，管理者们要经常面对信息的不确定性，而且必须依赖他人的帮助来完成几乎所有的事情。
本书虽然无法给读者提供简单的答案，但我希望它能够帮助人们揭开关于经理工作及商业成功的神秘面纱。

第一图书网, tushu007.com

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:http://www.tushu007.com