

<<麦肯锡本色>>

图书基本信息

书名：<<麦肯锡本色>>

13位ISBN编号：9787300116006

10位ISBN编号：7300116000

出版时间：2010.01

出版时间：湛庐文化策划 中国人民大学出版社

作者：马文·鲍尔

页数：220

译者：曾琳

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>

<<麦肯锡本色>>

前言

本书旨在帮助企业建立有效的领导力，是——一种“投石问路”的尝试。

我是从约翰·博金(JohnBerkin)那儿学到“投石问路”这个词的。

当时是1956年，约翰正担任壳牌公司的常务董事。

麦肯锡对该公司提出了一些建议，他听了之后说：“我们得学会投石问路。

”我问他这句话怎么解释，约翰说：“就是给我们制定一个努力的目标。

”本书的目标是要引导企业建立更为有效的领导机制，换下传统命令型管理企业的“老板”，建立多级管理的领导机制。

我很早就意识到企业需要一个更为完善的管理机制，因为没有员工愿意听老板使唤或生活在被老板炒鱿鱼的阴影之中。

我认为如果一个公司能消除森严的等级制度，树立真正的领导机制，建立有效的管理团队，那么公司员工的工作效率和创造力都将得到提高，员工的工作积极性会更高，员工会更愿意创新，而且公司气氛更和谐，员工对工作也更有热情和信心。

建立新的领导机制意味着企业的决策更英明，竞争力更强，生产力更高，市场份额更大，企业更灵活，所以利润也会相应提高，而且公司会更容易应对变化。

领导力可以在工作中培养和学习。

一位公司的执行总裁如果能得到董事会的支持，就完全可以改变公司原有的命令型管理模式，建立真正的领导力。

当然，这意味着公司管理模式的重大改变，通常会遭遇抵制和反对，但是这种改变最终将得到员工的欢迎。

什么是领导力其实我自己也说不清楚什么是领导力，因为这么多年来，我没有看到任何公司是通过领导力来激励员工而不是通过权力和控制来管理员工的。

所以，我的这本书也只是一家之言。

几千年来，人们在伟大领袖的带领下成就了伟业，可是不幸的是，在企业里，没有人能够领导员工做出同样的成绩。

即使是一位出色的商业领袖也无法做到这一点，因为等级森严的管理模式使他无法全面了解公司的情况，或者听到员工的心声，而且等级的存在使上级的指示无法有效地传达下去。

这种现象已经在哈佛的一项研究公司治理的调查中描述过，约翰·庞德(JohnPound)，哈佛新基地(NewFoundations)研究项目的主席说：“……等级制度的企业管理者一般不会反对上级的决定，因为这样会影响他们未来的晋升。

当消息传到公司最上层的时候，坏消息全都被过滤了。

所以对于CEO的意见和决定只有同级别的管理者、董事或者顾问会提出异议……”过去的十年里，关于“领导力”的书籍比比皆是，这个词的意思需要进一步确定才能让读者更好地体会其含义：领导力指管理企业所建立的多级领导机制。

人们对“领导力”的误解最常见的体现形式是：当CEO领导企业取得了优秀业绩时，公司的上级和下属都会称赞CEO具有“领导力”。

我认为这只能说这位CEO很有“管理才能”。

“管理”员工和“领导”员工其实截然不同，不能混为一谈。

我想强调的是管理者要领导的是“人”，而不是那个抽象存在的公司。

企业的管理模式主要沿袭了军队的管理模式：CEO按照董事会的意思自行管理公司，做出的决定被一级一级地传达下去，每个级别的管理者对下属都有管理和控制权，所以下属如果不执行上级的命令，就会被解雇。

本书的依据我对于领导力的理解是基于下面四个方面：1. 来自詹姆斯·麦肯锡(JamesMcKinsey)。

我和詹姆斯一起工作了4年，直至他于1937年意外去世为止。

大家都叫詹姆斯为麦克，我从他那儿了解了管理的基本含义，学到了许多不同的管理方法。

最重要的是他让我明白如果想提高企业的表现，最好的办法莫过于综合看待企业的问题(如今的流行词

<<麦肯锡本色>>

是“全盘考虑”。

麦克在1922年出版了一本关于预算的重量级著作，其中阐述了全盘考虑问题的观点。

麦克认为管理应该越简单越好。

企业的工作环境最好是轻松随意的，这样可以打消企业的等级制度带来的沉闷。

2. 来自长达60年的咨询经验。

我服务过的公司大多是美国公司，也有一些欧洲和南美洲的公司。

我为政府提供的咨询服务很有限，但是却很有帮助。

我所服务的公司无论是什么行业，绝大多数都由CEO统领，这些企业领袖说一不二，有的甚至就是独裁。

但是，我也看到一些堪称优秀的CEO和部门经理，这些真正具有领导才能的领导和管理者所取得的成绩比起那些惯于实施权威、自命不凡的CEO们往往要大得多。

关于我的咨询服务经历，读者可以参看1966年出版的《管理的智慧：程序化管理》(The Will to Manage: Corporate Success Through Programmed Management)一书。

该书的目的是告诉人们如何通过规划来提高公司的管理水平。

此书也提到了领导力的问题：让人们行动起来当然还是领导力……我们谈到领导力往往会首先想到林肯或者是丘吉尔这样的政治家……但是本书中探讨的企业领导力其实并不需要领导者具有过人的能力……所以，其实早在1966年，我就已经开始思考领导力的问题了。

3. 来自我自己的经历。

我自己要领导麦肯锡这样一个专业公司，而且也把管理经验运用到咨询服务工作中。

《财富》杂志侧栏上赫然印着：“领导力无法传授，只能体会。

”我很认同这句话。

而且领导力其实也可以自学获得，比如通过阅读本书，不过这样学习领导力需要超强的意志力和决心。

所有麦肯锡的执行董事，一经选举，都变成了需要为公司负责的企业领袖。

我们公司的一个理念就是不要那些等级制度，我们的员工都可以自由发言，坚持己见。

所以，在麦肯锡，即使公司的合伙人都互相支持，管理者却不能只是简单地告诉别人做什么，他们要能够领导。

4. 来自不懈和深入地学习关于领导力的学说和著作。

通过研究和学习，我认为可以把领导力的一些准则归结出来，运用到企业的管理中。

很多关于领导力的学说都是涉及政府和政治领域的，尤其是关于美国总统政治的多。

顶尖的学者们基本已经就领导力原理达成了共识，而我的任务就是要把这些领导力基本原理运用到企业管理之中。

我认为本书中提议的那种将领导和领导团队相结合的管理模式可以达到这样的目的。

领导力和团队建设虽然是老生常谈，但是运用权威管理总是容易得多。

达成企业的目的则需要企业下定决心，敢于创新和实验，培养出真正的领导者和领导团队。

虽然公司其他职位的管理者也可以献计献策，但是为企业设定目标、使命、愿景和策略的任务基本都是公司上层领导的任务。

因此，最直接的问题就是要提升企业上层的领导力。

所以，企业正是培养领导的好场所——领导们将学会如何当个真正的领导者而不是老板。

本书没有涉及的内容本书不是一本泛泛地谈论领导力的书籍，它只涉及工商企业的领导问题。

书中提出的领导原则也可以被应用到命令控制型公司，帮助提升这类公司的管理水平，而不是一定要把公司转型为领导型公司。

命令型公司可以先实施书中提到的领导方法，然后再逐步过渡成为一个真正的领导型公司。

本书没有提供实际的操作细则。

因为没有个体公司的参照，所以无法具体指导公司如何从命令型公司转变为领导型公司。

公司之间也千差万别，具体的措施也会不尽相同。

目前我还没有看到任何一家领导力咨询公司能够针对某个领域的公司，如制造企业、铁路运营企业、

<<麦肯锡本色>>

零售商提出一套领导力提升方案的。

所以，每一家公司由于自身的独特性，都必须在创新和实验的基础上找到最适合自己的改革方案。

如何开始在本书中，我尽量提出适用于不同类型公司的领导原则。

所以，本书是一种投石问路的尝试，旨在帮助企业开始自己领导力提升的进程。

中小型企业通过多级领导的方式可以成功提升企业领导力，不过大型公司进行公司领导结构的调整时可能需要承担公司股价变动的风险。

当我和《财富》杂志的总编辑约翰·休伊(John Huey)谈到这一点时，他说我应该“事先声明”。

所以，本书旨在促使企业CEO、董事、高管、中层管理者、研究工商管理的学者、咨询公司、权威专家以及商科学士思考企业领导力的问题，并帮助企业成为真正的领导型公司。

如果一个企业的CEO和董事会无意开展领导方式的重大变革，企业的管理者仍然可以通过书中的建议提高自己的管理能力和个人表现，而无需一开始就实施大刀阔斧的变革。

虽然我自信书中的建议会对企业有所帮助，但是有一点非常关键：如果一个公司的执行官宣布要开始改变公司的领导模式，要赋予员工更多的自由，那么这项决定应该得到公司领导层衷心的拥护和同意。

这一点之所以重要，是因为通过我无数次和不同企业的员工秘密会谈，我意识到没有人愿意“听别人使唤”——人们在工作中获得的自治程度越高，他们对于变化就会越拥护。

换句话说，在命令型公司里，人们通常不喜欢变化，但是我相信当领导模式发生改变时，他们就会欢迎变化，也不会拒绝此后更多的变化。

我在书中倡导企业改变命令型的领导模式，成为领导型公司，不过读者和我本人都要面对一个问题：

那么这本书会提供什么帮助呢？我自己也不愿意看到本书被淹没在众多的书籍之中。

目前市面上的领导力相关书籍很多，我也读了很多，不过我看这些书无法帮助企业提高领导力。

当然有些书籍提出了非常有价值的建议。

那么我的书和这些书相比又有什么额外的价值呢？我至少可以提出一点。

大部分的领导力书籍提出的建议主要是帮助读者自己成为领导，或者成为一个更称职的经理。

我的这本书当然也有这个作用，但这不是主要的作用。

我的目的是要改变一个企业的领导模式。

这需要企业的集体行动，需要执行官的决心和意志，还有董事会的支持和同意。

不过，集体行动的发起并非难事，一旦企业做出正式的决定，之后，在实施的过程中，企业内部就会自动产生一种推动力，促使企业的领导模式发生改变。

<<麦肯锡本色>>

内容概要

本书介绍了企业管理中最重要的一个方面，也是领导者最需要的一项技能——领导力的实践方略。

马文·鲍尔倡导领导力不是仅仅个人成为领导，而是要建立领导型团队，建立一种畅所欲言、共同奋进的管理氛围，尊重、爱护员工，帮助自己的团队发掘自我管理、自我领导的潜质，从而获得业绩的提升。

<<麦肯锡本色>>

作者简介

作者：(美国)马文·鲍尔(Marvin Bower) 译者：曾琳马文·鲍尔 (Marvin Bower)，现代管理咨询之父，麦肯锡咨询公司的创建人。

他是同时拥有哈佛法学院和商学院学位的第一人。

为麦肯锡公司服务60余年，担任CEO17年，他所倡导的领导理论及专业精神不仅让麦肯锡成为真正全球性的、具有公认权威地位的专业服务公司，更让众多企业成长为国际顶尖、世界知名的行业标杆。

1989年马文·鲍尔入选《财富》杂志商业名人堂1995年哈佛商学院设立马文·鲍尔领导力培养专业教席马文·鲍尔被评为影响世界进程的100位管理大师之一。

<<麦肯锡本色>>

书籍目录

前言第1章 从麦肯锡对客户的五大承诺说起第2章 领导意愿的觉醒第3章 卓越领导者的品格第4章 生生不息的领导者网络第5章 重建企业架构第6章 创建高效力团队第7章 寻找适合自己的领导力模式第8章 让员工与你共同转变第9章 打造完美的领导型公司后记 现在就开始与下属的对话附录A 前高盛联合董事长约翰·怀特黑德采访录附录B 美国通用汽车公司董事会管理指南

<<麦肯锡本色>>

章节摘录

形势的转变现在许多美国公司的总裁都意识到了命令加控制管理模式的局限。

但是，要求改革管理模式的呼声在几年前反而更强烈。

通用电气公司在20世纪80年代通报股民，公司将进行重大的管理体制变革。

在1991年，总裁杰克·韦尔奇和副总裁爱德华·胡德（Edward Hood）在信中批判了命令加控制管理模式，称其“使管理层相互隔绝；使公司效率下降；歪曲真相，公司高层的管理人员……乐得对公司的实际情况一无所知”。

1990年，《哈佛商业评论》杂志上出现了芝加哥凯易律师事务所（Kirdand & Ellis）高级合伙人及通用汽车前执行副总裁和董事埃尔默·约翰逊（Elmer Johnson）的评论：“由一个独立的董事会治理的大型上市公司是历史上最优越的组织形式，从创造财富和就业来看，这些公司在本世纪为社会做出了无与伦比的贡献。

然而，现在这些公司已经成了濒危品种，我们要采取有效措施来保存和革新这个组织模式。

”就连IBM和其他老牌公司也属于濒危公司之列，这足以让我们看到采取有效措施必要性。

那些摇摇欲坠的大公司在证券分析师和主要投资方的要求下更换了首席执行官。

（在过去几年里，IBM、通用汽车、西屋公司、美国运通和柯达公司的原首席执行官都纷纷被迫下台。

）1992年，《财富》杂志评选出的100家最大的工业公司中，不少董事长在给股民的年度报告中明确指出，美国大公司的管理模式需要进行大的调整。

百事可乐公司的首席执行官，韦恩·卡洛维（Wayne Calloway）毫不客气地说：“我认为全球的消费行为都在发生革命性的变化，所以我们的商业模式也要相应地进行改革。

”那一年，其他的首席执行官也纷纷表达了他们对于公司经营模式的不满，这在他们给股东的信中可以很明显地看出来。

联合信号公司（Allied Signal, Inc.）的董事长劳伦斯·博西迪（Lawrence Bossidy）和总裁艾伦·贝尔泽（Alan Belzer）在年报中写道：“……如果我们想要获得（20世纪）90年代的成功就必须彻底改变我们的经营模式，而且要让我们每一个人都了解自己在公司中的作用……（我们公司的管理模式）正经历重组……”其他对命令加控制管理模式不满的公司虽然没有开展革命性的变革，但也在寻求改善管理模式的办法。

美国绝大多数大中型公司都在尝试管理模式的改变，因为他们意识到以前的管理模式正在束缚公司的发展，他们担心这种管理模式会给公司未来的发展设置更大的障碍。

他们看到竞争局势不断加剧，所以希望能够努力提高公司的效率和灵活性以应对这种局面。

虽然大家都在呼吁变革，但是我从没听到有人呼吁用领导力来替换权力。

的确，很多书都是谈领导力问题的，但是大多数的书谈的都是怎么帮助个体成为领导，而不是谈怎样通过一个领导的团队来经营公司。

本书就将从如何培养承担实际工作的领导开始，然后设计一个培养领导团队的方案，最后他们要齐心协力来做好经营、管理公司的工作。

我认为一个由领导和领导团队合作管理企业的模式要比等级森严的命令型领导模式更有效。

但是这一点无法得到证实，也没有例子可以遵循。

所以，管理者要根据公司自身的情况量身定制适合自己的领导模式，设置领导框架，目的就是要让整个公司都得到有效的管理。

假以时日，我认为命令型公司一定会被取代。

“修理”这种模式还不足够。

不过取代命令型公司注定是一项艰巨的任务。

也许小公司会成为先行者——将率先向世人证明领导型公司要优于命令型公司。

目前的执行官大都只是老板，如果他们想成为真正的企业领袖，首先他们要有决心培养商业领袖应该具备的素质和能力，而且要在公司不同级别的位置设置合适的领导。

本书将谈到如何做到这些。

<<麦肯锡本色>>

领导企业纵观历史，领导者通过领导人们来改变这个世界。

领导者建立了美国，而且他们在建国之初制定的那些章程奠定了随后美国200多年的成功基础。

然而在企业界却很难找到这样的领导。

为什么？

当然，很多的企业执行官也颇具领导才能，但是他们没有做到帮助公司其他的管理者共同来领导公司

。

权威的实施畅通无阻，法律也保障了领导者的权力。

也许因为成为政治上的领袖被视为非常困难的事，所以人们认为要成就商业领袖也同样不易。

而且，既然实施权威就可以管理公司，有什么必要来学习领导的艺术呢？

<<麦肯锡本色>>

后记

现在就开始与下属的对话如果你是一位CEO，不妨现在就开始与公司的某个董事对话。

这并不意味着你要来个大转变——不过是尝试着开始对话的方式。

一旦企业的最高管理者开始对话程序，整个企业就会逐渐形成这样的风气。

当然，第一个董事可能并不认同这样的改变，可能会认为这很幼稚，所以一开始便否决这个计划了。

也可能他会说：“还是让底下的某个主管先开始学习领导力吧。

至少他们可以成为更好的主管或者经理。

这样做万无一失。

”也可能你身为CEO，并不愿意就此放弃自己的权力，因为权力让你觉得有安全感。

其实你不必害怕失去权力，因为收回属于自己的权力并不是难事。

实际上，在学习领导力的过程中常遇到的问题是又回到运用权力的老路上，要学会领导，一定要坚定意志和决心。

<<麦肯锡本色>>

媒体关注与评论

很多人说德鲁克是管理之父，但我相信历史将得出结论，这一崇高荣誉应当由他和马文·鲍尔共同分享。

——罗伯特·沃特曼，《追求卓越》的作者之一马文·鲍尔，我极为敬仰的人。

——艾森豪威尔，美国第34任总统马文的一生展示了执着可以产生的巨大能量。

——戴颐安，麦肯锡全球董事长兼总裁马文不仅仅是在说着这些信条，他确实是这么做的，这是最有效的教育方法。

他不仅仅是一位好领导，还是一位好老师。

——理查德·卡瓦纳，世界大企业联合会CEO，前麦肯锡董事麦肯锡过去几十年的成功在业界赢得的不仅是极高的声望，而且是神话般的光环，世界一流公司的董事会由他们自由出入，世界顶尖商学院的精英在他们的门口排着长队。

——《经济学人》杂志

<<麦肯锡本色>>

编辑推荐

《麦肯锡本色》作者是麦肯锡公司创始人，西门子、奔驰、壳牌等著名公司CEO的精神导师，现代管理咨询之父60年领导力心经。

他缔造了现代管理咨询行业，他将麦肯锡打造成世界上最大的CEO学校。

<<麦肯锡本色>>

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>