

8大CEO和管理大师的智慧 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/289/2021_2022_8_E5_A4_A7_CEO_E5_92_8C_c123_289064.htm 一流企业的一流CEO是如何变成今天这个样子？他们的成功有哪些秘密？影响和领导这些企业的是企业领导人。影响这些企业家的又是谁？美国《财富》杂志曾访问了近三十位世界知名的企业执行长和管理大师，问他们在经营企业过程中，曾经得到最好的忠告是什么？其中只有两个企业CEO说，曾得到最好的忠告是企管顾问给的。这两位企业执行长提到的企管顾问都是管理大师彼得杜拉克。其余的企业领导人曾得到最好的忠告多是来自主管、人生导师和父母。这些珍贵的忠告所呈现的，多半不只是管理的智能。更多的其实是人生智慧。这也证明到了最后，成功的企业经营秘诀，还是来自于人性和人生经验。一流企业的一流执行长和CEO是如何变成今天这个样子？他们的成功有哪些秘密？赖夫利（A.G. Lafley），宝洁执行长：“勇敢面对困难的工作。”2001年，宝洁史上任期最短的CEO迪克雅格下台，赖夫利接任，当时宝洁股价在上任CEO一年半任期内腰斩，旗下十八个顶级品牌营收下滑。赖夫利以黑马的姿态接任，顺利扭转颓势。谁知道他也曾经几乎离开宝洁？影响赖夫利一生的是他母亲，一位坚强的爱尔兰女性，总是鼓励他要勇敢面对自己的坚持和理想。赖夫利进入宝洁第六年，几乎决定离开公司那时，母亲的忠告扭转他的人生抉择。当时，赖夫利决定离开的原因是因为对公司的官僚体制以及缓慢的改变不满意。当他把辞呈递交给主管唐诺凡时，唐诺凡当着他的面把辞呈撕掉。赖夫利说，“我还有复印件。”

”唐诺凡对他说，“你现在回家，今天晚上打电话给我。”当晚，赖夫利打电话给他的时候，他要赖夫利，“下个星期不要进办公室，每天晚上来看我。”接下来一周，赖夫利每晚到他家，喝一、两杯啤酒谈天，唐诺凡深入了解赖夫利想要离开宝洁的原因。他告诉赖夫利，“你在逃避，你没有勇气留下来、改变它。下一个工作，你仍旧会落跑！”这句话有如当头棒喝。最后，赖夫利选择留下来，从此，每次在公司，当事情运作不顺利，赖夫利就会坦然发言。因为他理解到，“只要愿意说出来，愿意下定决心去改变，就可以发挥影响力。”霍华德-舒尔茨（Howard Schultz），星巴克董事长：“认清你自己没有的专长和特质，然后雇用这样的人。”今年51岁的霍华德-舒尔茨是星巴克创办人，让咖啡文化全球化的重要推手。在他心目中，华伦班尼斯（Warren Bennis）南加州大学领导学院创办人及教授，是他最崇拜的管理大师。在1980年末，有一次萧兹听了班尼斯演讲，深深感动。萧兹主动去认识他，从此，班尼斯成为萧兹信任的好友及人生导师。萧兹记得班尼斯说，“成为领导者的艺术，就是要能发展出一种能力，就是能把自己的自我丢在门外。然后，认清要建立起世界级一流公司，自己所没有的专长和特质，去找到这样的人才。”这说起来容易，但是做起来很难。这么多年来，萧兹努力信奉这样的原则建立企业，成功创造了全球的星巴克文化。迪克帕森斯（Dick Parsons），时代华纳公司董事长和执行长：“当你谈判的时候，留一些东西在谈判桌上。”2003《商业周刊》封面一张迪克帕森斯黑白大头照，一脸落腮胡霸占了视觉焦点。《商业周刊》形容帕克森：“宽肩膀、声音浑厚，解救华纳的人。”临危受命的帕克

斯说，“我得到最好的忠告来自前执行长罗斯。”罗斯曾经告诉帕克斯，“迪克，永远记住，这是一个长寿的小生意。你的客户会持续上门，所以你要谨慎处理每一笔交易，每一笔小交易的印象，都有可能有很大的影响。当你做生意的时候，不要把谈判桌上所有的筹码拿光，永远要施一点小惠，让大家开心。”帕克斯说他进入这家公司以后，用过这个忠告超过一千次。他发现很多人在谈判桌上，都会被顾问、投资银行家或是律师拖住，到最后谈判变成拉扯战，看看谁能攫获多一分一毫的利益。但是，大家往往忘记了，当谈判案子结束，这些顾问、投资银行家和律师就离开了，剩下的是必须未来还可能碰面的你和我。安迪葛洛夫（Andy Grove），英特尔董事长：“当‘所有人’都知道什么东西是对的，事实上是，没有人知道任何事。”今年68岁的葛洛夫，偏执的坚毅来自哪里？葛洛夫得到最好的忠告来自他最敬爱的纽约市立大学教授史密特。史密特常常说，“当‘所有人’都知道什么事情是怎样，这代表了，其实没有人知道到底怎么回事。”这句话深深影响葛洛夫数十年。40多年，葛洛夫研究集成电路。那时所有的人都以为可以透过制造晶体管的技术，来理解集成电路的原理。但是大家却忽视控制制程中污染杂质技术的发展过程，才是集成电路制程的关键。葛洛夫投身研究，然后才开展了现在大家理解的芯片产业。十年前，葛洛夫被诊断出摄护腺癌症时，又再度记起史密特教授的话。“所有人”都知道怎么样的治疗方式对葛洛夫最好，葛洛夫却觉得或许这次又是值得怀疑和挑战的时刻。他决定自己做研究，比较各种疗法的结果和成效数据，后来得到了一个与众不同的结论。史密特教授的金玉良言不断提醒葛洛夫，

要在知识和事实的基础上去做研究分析，不要只是听信“大家都知道的结论”。柯兰菲尔德（Klaus Kleinfeld），西门子执行长：“清楚地描绘未来。”今年的一月，西门子64岁的冯必尔，将CEO的棒子交给四十六岁的柯兰菲尔德。冯必尔说，“是老家伙退隐田园的时刻了！”柯兰菲尔德接掌西门子执行长，第一件事是什么？“每当你在一个新的职位，在你跳下去工作，陷入细节之前，先退后一步，闭上双眼，仔细想想你到底希望在几年以后，想达到什么目标？你希望事情看起来如何？”这是柯兰菲尔德一生中接受过最好的忠告。当时，柯兰菲尔德才二十出头，这位友人已八十多岁，只是受过训练的一个建筑工人，但曾经在世界各地带领无数的建筑工程。后来，柯兰菲尔德担任管理顾问，每当面对企业重整千头万绪的计划时，首先，总是把别的事情放在一边，和核心的干部一起讨论，“好吧！我们希望变成怎样？”把事情想透彻，然后把人带进来，这是柯兰菲尔德受用无穷的忠告。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com