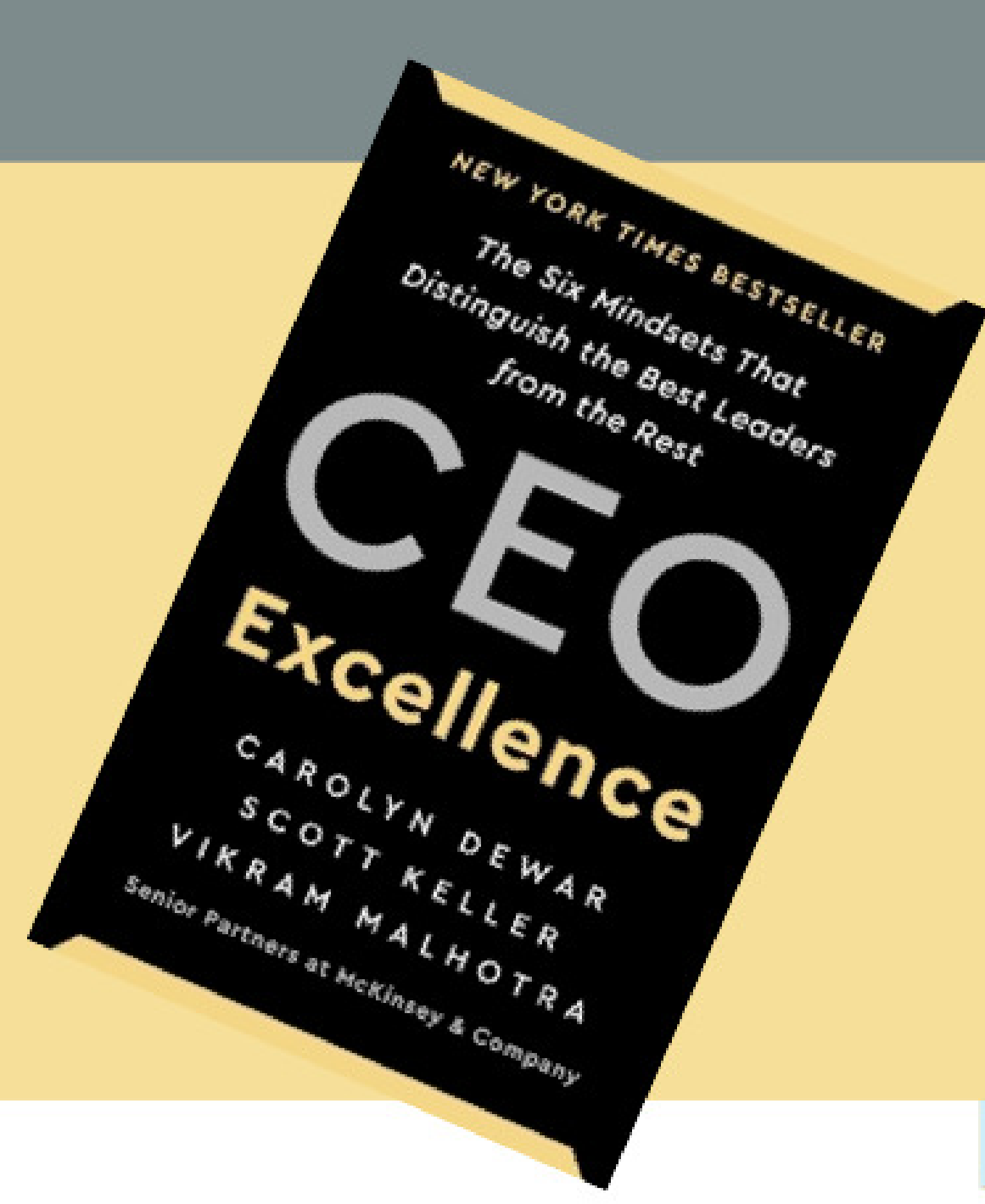


卓越的首席执行官

让优秀领导者脱颖而出的六种心态

3位麦肯锡资深专家卡罗琳·迪瓦、斯科特·凯勒、维克拉姆·马尔霍特拉的20年研究与实践

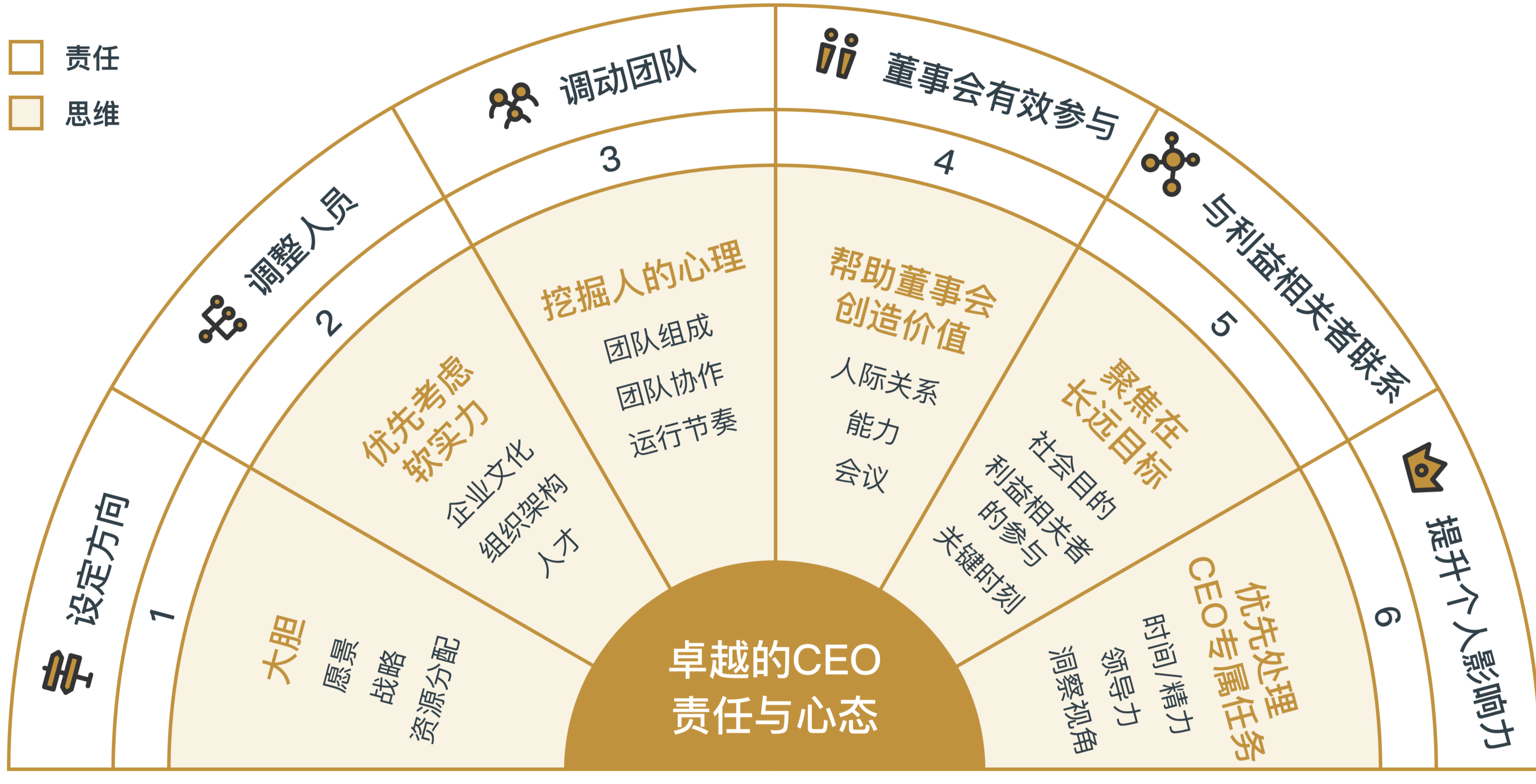


CEO直接影响公司业绩45%。然而，对于如何成功胜任这一角色，却没有一本实用手册。



基于20年的研究数据和广泛的访谈，麦肯锡公司发现了使最佳CEO脱颖而出的成功秘诀。

卓越CEO的成功秘诀



责任与心态	主要做法					
1. 设定方向 为组织 大胆 通过大胆的愿景、战略和资源分配，塑造公司的命运。	愿景 改变游戏规则，重新定义成功 确定并放大你的“甜点”（关键因素汇聚之处）。 追求有意义的目标除了赚钱 重新想象过去的成功新景观的因素。 与组织各部门的人员共同创建愿景。	战略 尽早并持续采取大胆措施 擅长预测：将洞察力融入计划。 管理负面风险：考虑短期和长期影响。 像公司老板一样思考。 创建变化节奏：在大胆变化和内部强化之间切换。	资源分配 像局外人一样客观思考 重新开始。不要以过去的预算或数字为基础。 从全局出发：将资金分配给最合适的愿景和战略。 将预算与成果和里程碑挂钩。 取消不合格的项目，重新分配资金。			
2. 调整人员 围绕共同目标 优先考虑“软东西” 围绕共同目标凝聚人心，成功执行战略。	文化 提炼并强化公司最重要的一件事 通过环境影响行为：如故事、结构、激励机制。 以身作则，树立理想变革的榜样：以身作则。 即使面对阻力，也要采取果断行动。 衡量重要事项使用正确的衡量标准。	组织机构设计 融合稳定性和敏捷性，创造“滞后性” 稳健：不要在两个极端之间摇摆。 明确规定谁对谁负责。 考虑螺旋，而不是矩阵：接受双重角色，而不仅仅是隶属关系。 确定组织设计的稳定与敏捷方面。	人才 最大限度地发挥关键领域的价值作用 确定最关键的角色，然后找出最优秀的A级球员来胜任这些角色。 发挥关键支持作用，保障和促进价值创造。 发现隐藏的宝石或冉冉升起的新星。 通过辅导、培训等方式建立人才库。			
3. 调动团队 以改变 将战略付诸行动 挖掘人的心理 通过研究团队动力和人类心理学，培养明星团队。	团队组成 创造协同效应，让人们相得益彰 根据能力和态度聘用。同时考虑当前和未来的角色需求。 果断而公正地处理业绩不佳的问题。帮助人们挺身而出。 让人们参与其中，同时让他们承担责任。 与各级领导联系，提高凝聚力。	团队合作 培养卓越的集体，而不是个人明星 让高级团队专注于只有他们才能完成的战略任务。 确定公司需求的优先次序超过部门需求。 融合速度、数据和激烈的辩论，做出以证据为基础的决策。 投资于团队动力：建立统一的愿景、高质量的互动以及学习和成长的空间。	运行节奏 设定整体节奏，以协调各个项目 设定决策的节奏和结构，如每周、每月、每季度、每年举行会议。 连点成线：帮助人们了解他们的角色是如何相互关联的。 像乐队指挥一样领导：协调各个活动部分。 期待严格执行。尽早解决问题。			
4. 让董事会有效参与 帮助董事会创造价值 将董事会董事视为合作伙伴，而不是警察。充分利用董事会的集体智慧和资源。	关系 建立信任基础，因为尽早 百分百透明：分享信息、胜利和失败。 通过公开讨论和一致的结果深化与主席的关系。 让其他董事参与进来：了解他们的个人观点、资产和人际动态。 让董事会接触管理团队。	能力 帮助董事会优化运作 明确董事会的角色和界限，以便他们做出适当的贡献。 影响董事会：明确公司需要的技能和能力。 对董事会进行业务和行业动态教育，使他们能够增加价值。 推动董事会换届：鼓励他们回顾业绩，更新董事阵容。	会议 参与面向未来的建设性对话 从私人会议开始：坦率地分享你的观点，为接下来的议程定下基调。 通过一项着眼于未来的议程，解决关键的战略问题。 担任其他董事会的董事，积累董事会经验。 让董事会自己管理自己。不要插手。			
5. 连接支持者 着眼长远 了解利益相关者的担忧、愿望和动机，以协调共同利益。	社会目的 协调公司目标和利益相关者目标 明确公司的社会目标：公司存在的原因以及如何为社会创造价值。 将目标融入使命、战略、衡量标准、组织结构、激励机制等。 发挥优势，最大限度地扩大社会影响。 讨论社会问题如有必要，请站起来。	利益相关者的参与 抓住要害 合理分配时间。只关注符合公司宗旨和战略的活动。 深入挖掘他们的“为什么”，促进联系和尊重。 从以下方面收集新的见解利益相关者的互动。 使用一致的信息为每个利益相关者服务。	真相时刻 果断、公开地做出反应 危机期间 定期进行压力测试，以最大限度地降低危机风险，提高应变能力。 当危机来临时，迅速建立一个指挥中心，配备专门的危机管理团队。 从长远、全局的角度出发，加强危机后的公司实力。 展现个人的复原力在整个危机期间。			
6. 提高个人效率 优先考虑首席执行官专属任务 管理好个人效率，专注于只有首席执行官才能完成的任务，其他任务则委托他人完成。	时间与精力 在高度集中与恢复之间切换 兼顾结构性和灵活性。为关键目标分配时间，为突发事件分配更多时间。 将任务分门别类：全身心投入当下。保持工作与生活的平衡。 首先处理最关键的任务。全天充电。 定制您的支持。组建一支能干的团队，如行政助理或办公室主任。	领导能力 行动与行动之间的平衡存在、行动和本质 品格始终如一：坚持原则，着眼长远。 调整你的领导风格，同时不损害你的核心理念或真实性。 寻求反馈，促进成长。征求意见，寻找教练。 放飞希望：振奋人心，激励人们前进。	视角 保持谦逊 朴实 专注于组织的卓越和更高的目标，而不是个人的宏伟目标。 发挥领导作用：让他人茁壮成长。将个人激情与集体愿望结合起来。 建立一个值得信赖的、多元化的内部圈子，以交流想法和获取建议。 践行感恩。			