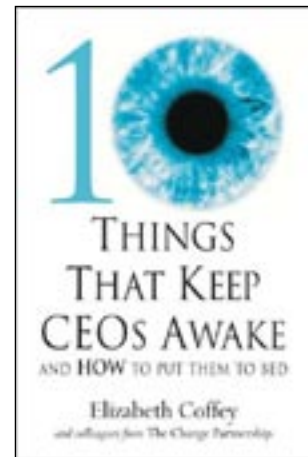


10 Things that Keep CEOs Awake

経営者を揺り起こす10の挑戦：
いかにしてそれらを解決するか

Author: Elizabeth Coffey
Publisher: McGraw-Hill Business, 2003
ISBN: 0 07 709989 3 218 pages



要旨：

今日の企業経営者は、さまざまな要求に直面している。今日の世界情勢のなかで、企業経営者は、意思伝達、動機付け、能力開発、企業の成長、利益向上、多言語多文化の会社経営を要求されている。同時に、経営者は、仕事と私生活のバランスを健全に保つ必要がある。

翻訳者：河田康裕

American Business Book Caféは年間40本のサマリーを、「ビジネス・40」、「ウーマンズ40」、「バイリンガル・セット」と、3つのフォーマットのうちいずれかでお届けします。ご購入を希望される場合はwww.japanvital.com/abbcafe.htmlまでアクセスを！



経営者を揺り起こす10の挑戦：
いかにしてそれらを解決するか

導入

エリザベス・コフェイと彼女の同僚は、世界各地の最高経営幹部を顧客に持つ経営コンサルタントである。この本は、経営のもっとも大切な10のキーポイントについて述べている。それは、次の通り：

- 二重焦点のビジョン開発。
- 組織構造の適性化。
- 効果を最大にするための時間づくり。
- リーダーシップによる組織の活性化。
- 最高のチームによる実行戦略。
- 重役会の運営。
- キーパーソンとの不断の意思疎通。
- 多様化に挑戦。
- 地球規模のジャングルでの生き残り。
- 仕事と人生のバランス。

以下各章では、いろいろな優先順位を明確にし、(実例に基づく)事例研究を用いて各顧客がどのようにして望んでいた結果に到達したかを示す。

1: 二重焦点のビジョン開発

二重焦点のビジョンとは、会社の長期のビジョンと短期のビジョンのバランスをとることを意味する。会社がどの方向に向かっているというビジョンをはっきりさせることは、経営者の責任である。だから経営者には次の3つが必要である：

- * ビジョンについて考える時間。
- * 長期と短期の目標をはっきりさせる。
- * 全ての回答が出ていなくてもとにかくを実現させる！

また“手をかけるべき時”と“手放しでよい時”を知れ。詳細をコントロールしすぎる経営者もいる。反対に、大まかな情勢だけを見て詳細に行き届かない経営者もいる。

エグゼクティブには優れた人材を確保せよ。全てのことを自分ひとりでやってのけるのは不可能である。

事例研究:

マシューは経営者である。彼の課題は、短期的利益を追求することと、会社の長期的成長のための戦略のバランスをとることである。

彼には重要な問題が2つあった。

- * 現実はどうなっているのか?
- * 今後3年間で株主配当を30%のばすにはどんな戦略があるのか?(ビジネスのためのビジョン)

10 Things that Keep CEOs Awake:
And how to put them to bed

Introduction

Liz Coffey and her colleagues are consultants to top executives around the world. This book addresses the 10 key priorities of CEOs. These are:

- Developing bifocal vision.
- Getting the organizational structure right.
- Creating time to maximize impact.
- Energizing the organization through leadership.
- Delivering strategy through the top team.
- Managing the board.
- Communicating with stakeholders all of the time.
- Meeting the diversity challenge.
- Surviving the global jungle.
- Balancing work/life demands.

Each chapter defines the priority and uses a case study (based on actual clients) which shows how each client was guided towards desired results.

1: Developing bifocal vision

Bifocal vision means balancing your long-term vision for the company with your short-term vision. Your main responsibility as chief executive officer is to develop a clear vision of where your company is going. So you need three things:

- Time to think about your vision.
- Clarification of long-term and short-term goals.
- A Realization that you don't have all the answers!

Also know when to be “hands-on” and “hands-off”. Some CEOs control too many of the details. However, some only look at the big picture and they fail to fix the small leaks.

Make sure you have a strong senior executive group. Nobody can do it all by herself/himself.

Case Study:

Matthew is a CEO whose challenge is to balance priorities between meeting short-term profit commitments and positioning the company for long-term growth. Matthew needed to ask himself 2 important questions.

- What is our current reality?
- What strategy will support a 30% growth in shareholder value over the next 3 years? (Vision for the business)

この事例で、マシューは3つの対応を行った:

- * 競争相手のひとつと合併した。
- * 一般諸経費と営業活動経費を1億ドル削減した。
- * 年間目標を決定する上級管理職チームが、月例会を開いてそれを実行するようにした。

この章の主なポイント:

- ★ 経営者一人では仕事できない。管理職チームは強力で堅実でなければならない。
- ★ 短期ビジョンと長期ビジョンのバランスのとれた時間の使い方をせよ。
- ★ チームといっしょに定期的に現状をチェックせよ。

2: 組織構造の適性化

“組織構造をどんなにうまく作ってみても、その有用性は短期的である。”

事例研究:

レジャー社は、従業員2600人、収入1億8500万ポンドの小売り旅行会社である。新経営者、ダーモット38歳は、ニュージーランド人である。

ダーモットのもとに12人の部門重役という組織構造であった。しかしダーモットは、この構造を合理化して5部門にしたかった。

最初の懸念は、そのような組織の組みかえることでいろいろなストレスが生じるであろうということだった。もうひとつの心配は、別々の部門が統合される時、それぞれの部門の慣習の相違のために摩擦が生じるであろうということだった。

この章のポイント:

- ★ ダーモットは、能力ある人材を明瞭な組織構造に配置することがビジネスの一部として不可欠だということを学んだ。
- ★ 適切な人材を確保しているか? そうでなければ、組織再編しても、望んでいた結果は得られない。ダーモットは、まず20人の最優秀の人材の性格、技能、業績を検討した。それから誰をとどめ、誰を動かすかを決断した。
- ★ ダーモットは、部下が達成すべき目標をきちんと定義しなければならなかった。
- ★ ダーモットは、「評価されないものは改善できない」という古い諺を信じていた。

In this case Matthew dealt with 3 issues:

- Should the company merge w/ a competitor.
- Lowering overhead and operating costs by \$100 million.
- Build a more effective senior management team which met monthly to decide upon and implement the company's annual goals.

Chapter main points:

- ★ No CEO can work alone. The senior team should be strong and solid.
- ★ Spend appropriately balance amounts of time on both the short-term and the long-term visions.
- ★ Check in regularly with your team on the current reality.

2: Getting the Organizational Structure Right

“It is a fact that organizational structures, no matter how cleverly constructed, have a short period of usefulness.”

Case Study:

Leisure Co. is a retail travel company with 2600 employees and income of £185 million. The new CEO is Dermot, a 38 year old New Zealander.

The organizational structure was composed of 12 department directors who reported to Dermot. However Dermot wanted to streamline this structure into only 5 departments.

The first major concern was that there would be a lot of stress on the workforce with such an organizational reshuffle. Another concern was that conflicts would arise due to different sub-cultures of separate departments that would now be merged.

Chapter main points:

- ★ Dermot understood the need for great people in a clear structure as part of a great business.
- ★ Do you have the right people? If not, no amount of re-organization will deliver the desired results. Dermot considered the personalities, skills and performance of the top 20 people. He then decided who to keep and who to move.
- ★ Dermot needed to define exactly what his people should achieve.
- ★ Dermot believed in the old adage “What doesn't get measured, doesn't get improved.”

3: 効果を最大にするための時間づくり

あなたが経営者ならば、誰もがあなたの時間を必要とすると感じるだろう——株主、取締役、銀行家、メディア、そして家族や友人。だからこそ頂点に立つ人間は孤独を感じる。あなたは人々に囲まれているかもしれない。でも、あなたが悩みを打ち明け相手は誰もいない。

ストレスを緩らげるひとつの方法は、仕事の負荷を管理できる有能なチームを育てることだ。おおかたの経営者は、会議や、電子メール、ファックスを書いたり、その他の仕事を中断する雑用にも時間と労力を浪費しすぎている。そのため、長期計画を立てたり、キーパーソンとの関係を築くというような付加価値を加える本質的な仕事にほとんど時間をさくことができていない。

事例研究:

Girl UK は、売上げ 10 億ポンド、繁華街に出店する小売商。経営者は、アリス、46歳、既婚、2人の娘がいる。

要請があったのは、アリスが仕事の優先度の高い仕事に集中できるようにする、不必要あるいは余分な情報をフィルターにかけて除外し、メディアの注目をうまく扱う戦略を開発し、全体として家庭と仕事のバランスをとることだった。

この章のポイント:

どのようにアリスは時間管理を回復したか。

- ★ 彼女は、有能な個人秘書を雇い、ファックス、電子メール、手紙などをフィルターしてくれるようにした。
- ★ 彼女は、ビジネスダイアリーに架空の会議を予定して、オフィスの外で考えごとをする時間を捻出した。
- ★ アリスは、トップチームに仕事を委託した。彼女は経理課長にメディアトレーニングを受けさせ、彼が渉外広報を担当できるようにした。
- ★ アリスは、どの仕事でも着手する前に一度自分でそれをすべきかどうかを自問することを覚えた。
- ★ 要約を求め一目瞭然の形式で情報を受け取ることで、必要な情報を最小限にしぼった。
- ★ 彼女の兄弟と仲のよい女友だち——慰めを求めることができ、いっしょにいてリラックスする人々——のために時間をとり、仕事の重圧をしばし忘れられるようにした。
- ★ 同好の友人を作りその人達を年に4回の昼食会をもうけた。
- ★ 毎週定期的に運動の時間を予定した。
- ★ かならず週に1度は5時に帰宅することにした。
- ★ 週末は何がなんでも働かないことにした。
- ★ 定期的に休日をとることにした。

人間は定期的に休み運動しないと効率的に機能し得ない。経営者は、前述のうちのどれを行うことも決してやましく思うべきではない。

3: Creating Time to Maximize CEO Impact

If you are CEO you may feel everyone demands some of your time -- shareholders, senior executives, bankers, the media, your family and friends. This is where it starts to feel lonely at the top. You may be surrounded by people, yet there is nobody who you can confide your troubles to.

One way to buffer the stress is to build an effective team that can manage the workload. Most CEOs spend too much time in meetings, addressing emails, faxes and interruptions, and give too little time to the work that adds the most value, that of planning for the long-term and building relationships with key stakeholders.

Case study:

Girl UK, is a high street fashion retailer with sales of £1 billion. The CEO is Alice, age 46, and she is married with two daughters.

The desired result is to help Alice focus on priority tasks, filter out needless/superfluous information, develop strategies for dealing with media attention, and gain an overall home/work balance.

Chapter main points:

How Alice Regained Control Of Her Time.

- ★ She hired an excellent Personal Assistant who would filter out faxes, emails and other correspondence.
- ★ She booked fictitious meetings in her diary to free up time for thinking outside of the office.
- ★ Delegating tasks to her top team: Alice had the Finance Director receive training so he could handle external communications.
- ★ Before doing any task, Alice learned to ask herself if she should be doing it at all.
- ★ She reduced information by asking for summaries, receiving it in bite-sized forms.
- ★ She booked time for her brother and close female friends --people she could relax with, so she could forget about the pressures of work for a while.
- ★ She made friends with like-minded contacts and set up quarterly lunches with them.
- ★ She scheduled time for regular exercise.
- ★ Once a week she went home at 5 p.m.
- ★ She did not work on weekends.
- ★ She booked regular holidays.

People cannot function effectively if they do not take regular rest and exercise. No CEO should ever feel guilty for doing any of the above.

4: リーダーシップによる組織の活性化

新しい経営者が就任するとき、その前後の重要な過渡期に組織に活力を与える方法をみつけるのが鍵だ。

事例研究:

グローバル・サービス・グループは、50ヶ国に100,000人の従業員がおり、英語を母国語とするのはその25%未満である。歳入は、150億ポンド。新しい経営者は、ローランド・ピーターソン、45歳、既婚、3人の子供がある。彼は、経営者になる前の3年間は経理部長として会社に貢献した。

彼の目標は、その規模においては最良の本社機能を確立することだった。

本社から離れて行った一連のオフサイト会議で非常に柔軟な議題を掲げて話しあった結果、本社重役連は否定的な感觸を払拭することができた。それから、そのリーダーたちは、ものごとを「正していくこと」に責任をもった。彼らは、やがて自分自身の将来をそこに対応させ始めた。

さらにそのコアチームは、質問表を使ってさまざまな仕事のスタイルと好みを明らかにさせた。そして、チーム内にも多様性があることに気づいていった。

この章のポイント:

- ★ あなた自身の成功の鍵を握る人たちを活性化させるのに、あなたがどれだけ努力しているか評価せよ。
- ★ 最重要課題に注力する12週間計画を作れ。
- ★ 目標達成を妨げたのはどんなパターンか? どの個人的長所が目標達成に役立ったのか?
- ★ まわりには誰がいるか? その人たちは、あなたを支持しているか? あなたに匹敵するか? そして最終的にあなたの代わりが勤まるか?
- ★ あなたは仕事上のつきあいを楽しめるか? あなたはチームの「活力」を感じることができるか?

5: 最高のチームによる実行戦略

肝心の問題:

- * 経営者は、組織におけるリーダーシップ能力をいかに評価することができるか?
- * 鍵となる才能を管理する系統的プロセスをいかにして組み込むか?
- * トップチームをいかにして開発するか?

事例研究:

グラクソ・ウェルカムは、英国の大企業である。世界各地に76の会社をもつ従業員54,000人の製薬会社だ。会長兼経

4: Energizing the Organization Through Leadership

It is key to find ways to energize the organization during the critical transition phase-- before, during and after installing the new CEO.

Case Study:

Global Services Group has 100,000 employees in 50 countries and English is the native language of less than 25% of the workforce. Annual revenues are £15 Billion. The new CEO is Roland Peterson, 45, married with 3 children. He served as CFO for 3 years before becoming CEO.

His goal was to create a Corporate Headquarters that would be the best in its class.

Through a series of off-site meetings with a very flexible agenda, headquarter executives were able to air their negative feelings. The leaders were then challenged to take responsibility for making things "right". They immediately started mapping their own future.

Through questionnaires, the core team revealed different work styles and preferences, thus they became more aware of diversity within team.

Chapter main points:

- ★ Rate your own commitment to energize the people on whom your own success depends.
- ★ Make a 12-week plan to bring your most important agendas to life.
- ★ What are your patterns that have hindered your goals and what personal strengths helped you achieve your goals?
- ★ Who do you surround yourself with? Are they the people who can support, challenge and you? Can these people eventually replace you?
- ★ Do you enjoy your work relationships? Can you feel "energy" on your team?

5: Delivering Strategy through the Top Team

Key questions:

- How can CEOs assess leadership capability in their organizations?
- How do you install a systematic process of key talent management?
- How do you develop the top team?

Case Study:

Glaxo Wellcome is a large U.K. Pharmaceutical company with 54,000 employees in 76 companies worldwide. Chairman and CEO Sir Richard

営者リチャード・サイクス卿は、会社が市場での優れた地位を維持するためには大改革が必要だと認識した。

「我々は、儲けるために、ビジネスをやっている。しかし、私はそれが最優先だとは思わない。正しくビジネスすることが最優先である。強いリーダーシップ、すばらしい人材、製品の良い流れ、これらが世界中の患者に利益をもたらす。これらを正しく実行するならば、他のことは全て落ち着くところに落ち着くはずだ。」

3つのビジネス系大学の協力を得て、3年間の上級管理職能力開発プログラムが開発された:

- ロンドンビジネススクール(英国)
- デューク大学(米国)
- INSEAD(フランス)

ほどなく、GW社のリーダーは4役をこなさなければならぬことが明らかになった:

1. 企業家(リスクマネージャー、ビジョンメーカー)
2. 戦略家(ポートフォリオマネージャー、意志決定者、大勢を考える者)
3. インテグレータ(関係構築者)
4. リーダー(科学の革新者)

GW社の最高の地位にある人々は、潜在市場に手をのばし、信用を築き、自己鍛練を装備し、そして、監視体制をつくりあげなければならない。

この章のポイント:

- ★ サイクス卿が定めた挑戦は、GW社のリーダーが、もっと企業家として考えること、革新の文化を育てること、不確実さの中でも落ち着いていられること、ビジネスの要求に応えることに鋭く集中できること、を要求した。
- ★ リーダーシップの“システム”が、GW社のトップ300人のリーダーたちのために開発されたのだ。
- ★ 売れ筋の薬品の特許期限が切れるたびに定期的に訪れる利益の確保という難題に、いまやこのリーダーたちは、挑戦する能力があるのだ。

6: 重役会の運営

経営者は、会社の重役会との良い関係を保たなければならない。

事例研究:

ヘンリー・グラフトン(HG)は、2億8,000万ポンドの利益をあげている、玩具、ゲーム、健康商品の輸入業者である。新しい経営者は、スティーブン・フロストは、42歳、既婚、2人の息子がいる。彼は以前、ユニリーバ社とアンダーソン・コンサルティングで仕事をした。

スティーブンは、玩具業界における経験がなかったので、経営者になるときは満場一致の決定ではなかった。したがって彼の挑戦は、信頼を獲得することであった。

Sykes recognized a big change was needed to maintain the company's superior market position.

“We're in business to make money. But I don't see that as the number one priority; the number one priority is to get the business right. Strong leadership, good people, good product flow, bringing value to patients throughout the world. If you get those right, everything else will fall into place.”

A 3-year Senior Executive Development Program was developed with the help of three business universities: The London Business School (UK), Duke University (USA), and INSEAD (France).

It was soon revealed that a leader at GW had to assume the 4 roles:

1. Entrepreneur (risk manager, visionary)
2. Strategist (portfolio manager, decision maker, big picture thinker)
3. Integrator (relationship-builder)
4. Leader (Scientific innovator)

GW's top people had to reach out to potential markets, build trust, harness self-discipline and create peer support.

Chapter Main Points:

- ★ The challenge set by Sir Sykes called for leaders of GW to think more like entrepreneurs, foster a culture of innovation, learn to get comfortable with ambiguity, outrun the pace of change, and keep sharp focus on delivering the business's demands.
- ★ A leadership “system” needed to be developed for GW's top 300 leaders.
- ★ These leaders should be able to face revenue challenges which are periodically caused by expiration of patent on biggest selling drugs.

6: Managing the Board

A CEO needs to manage a good relationship with the company's Board of Directors

Case Study:

Henry Grafton (HG) is an importer of toys, games, and health products with income of £280 million. The new CEO is Steven Frost, 42, married with two sons. He had previously worked for Unilever and Andersen Consulting.

The challenge for Steven was to gain credibility since his becoming CEO was not a unanimous decision because he lacked hands-on experience in toys. He also needed to quickly develop a

彼は、すみやかに会社の成長戦略を開発しなければならなかった。

この章のポイント:

- ★ 経営者は重役会の会長の強力な支援を得なければならない。さもなければ、意思決定は常に行き詰まるだろう。
- ★ 鍵となる問題に関し誰がどんな立場に立っているか?
- ★ あなた自身が実際に監督している立場にいるか?
- ★ 全てのキープレイヤーに良い印象を与えたか?
- ★ 自分の掲げた優先順位を支持してもらえるか?

7: キーパーソンとの不断の意思疎通

経営者は、重役会、銀行、監査役、弁護士、マネージャー、従業員、メディア、顧客、サプライヤに対して、発信する全てのコミュニケーションに慎重な注意を払わなければならない。これは非常に難問である!

事例研究:

Op Co は、公益事業法人、経営者ジェームズは50歳、既婚、子供たちがいる。

Op Co は、困難な状況にあり、重要課題は、キーパーソン全てを団結させ志気を高めるようなメッセージを打ち出すことであった。ジェームズは自分の“控え目”な性質を考慮して、オープンな相談役スタイルのリーダーシップを好んだ。

ジェームズはいかにメッセージを伝達したか:

- * まずコミュニケーションを計画するための時間をつくり出した。
- * 2、3日かける一連の現場会議を設けた。
- * 会社のいろいろなところへ頻りに訪れた。
- * 定期的なメッセージをスタッフに送るためにはビデオを使った。
- * 広報課長/広報専門家ときちんと連絡して仕事をした。

この章のポイント:

- ★ 難しい状況に直面しているときは、感情をコントロールせよ。
- ★ まず聞き手を理解せよ。
- ★ 感情より事実を伝達せよ。
- ★ 譲歩しなくてもよい解決策を追求せよ。
- ★ 移動することをいとわず直接コミュニケーションせよ。
- ★ とにかく姿を見せること。
- ★ 迅速に伝達できる連絡系統を使え。
- ★ 非言語コミュニケーションとそのパワーを理解せよ。
- ★ 電子メールは、よく誤解される。文脈から切り取られて伝達される場合があるからだ。電話をかけるか実際に面談するほうがよい。

growth strategy for the company.

Chapter main points:

- ★ The Chairman of the Board must be a strong supporter of the CEO or else decisions come to an impasse.
- ★ Who stands where on key issues?
- ★ Are you really in charge here?
- ★ Have you made a good impression on all the key players?
- ★ Are you getting your priorities supported?

7: Communicating With All Of The Stakeholders All Of The Time

A CEO must be careful in all communications he releases to the board, banks, auditors, lawyers, managers, employees, the media, customers, and suppliers. This is very challenging!

Case Study:

Op Co is a utilities company and the CEO is James, 50 years old, and married with children.

Op Co was facing a hostile situation and the challenge was to craft messages that united and inspired all stakeholders. Consideration James' personality is "low-key", he preferred an open, consultative style of leadership.

How James Communicated His Message:

- He freed up time to plan his communications.
- He organized off-site meetings that lasted a few days.
- He frequently visited various company locations.
- He used video communication to send regular messages to staff.
- He worked closely with a PR director and a PR professional.

Chapter main points:

- ★ Control your emotions when facing difficult situations.
- ★ Understand your audience first.
- ★ Communicate facts more than feelings.
- ★ Seek win/win solutions.
- ★ Use travel to communicate directly.
- ★ Be visible.
- ★ Use the chain of command to communicate rapidly.
- ★ Understand non-verbal communication and its power.
- ★ Emails can be easily misunderstood or taken out of context, pick up the phone or meet in person.

8: 多様化に挑戦

会社、及び、組織は、それらの環境の文化を適切に反映しなければならない。

事例研究:

BBCは、取締役グレッグ・ダイクによると「恐ろしいほど白人が多すぎた」。しかしダイク氏は、BBCを強力な多文化集団に変えることに専心した。BBCの番組が人種問題をよくとりあげるようになり、組織の中で少数派人種の社員が、以前より目立つようになってきた。BBCは、現代の英国文化をより反映するようになった。

この多様化への魁は、BBCの雇い主としてのイメージを向上させ、組織全体としての評判も高まった。

9: 地球規模のジャングルでの生き残り

ほとんどどんな会社も、世界市場では全世界を舞台にする競争に巻き込まれる。また、会社の活動を監視している国際的圧力団体や国際的規則に関して、経営者は、国境を越えて対応する準備ができていなければならない。

事例研究:

ジェファークソン社は、従業員7,000人、収入16億ポンドの製造業社である。最近、会社が売りに出され、経営者リチャード・メイは、新しいオーナーと、現在の経営陣の両方にリーダーシップを証明する必要があった。

リチャードは、ビジネスの戦術上の短期的問題に焦点を合わせた。また海外の経営者たちに英国本社を訪問してもらうことにより異文化間交流を奨励した。会社と経営陣に“孤立的”展望よりも国際的展望を受け入れることを奨励した。

10: 仕事と人生のバランス

経営者、重役、管理職、労働者、誰もみな自分の職務責任と私生活のバランスをとらなければならない。

この章では、会社の経営者と役員メンバーが公と私生活のバランスをとるためにパーソナルポートフォリオと呼ばれるツールを使うことを提案する。ポートフォリオの中の情報は、お互い助けあうために経営管理職の各メンバーと共有される。

8: Meeting the Diversity Challenge

Companies and organizations must appropriately reflect the culture of their environment.

Case Study:

The British Broadcasting Corporation (BBC) was called “hideously white” by Greg Dyke, the Director-General. However Mr. Dyke was committed to transforming the BBC into a strong multi-cultural force. BBC’s programs began to reflect ethnic issues and minority ethnic personnel became more visible within the organization. The BBC became more of a reflection of modern UK culture.

These diversity initiatives improved the BBC’s image as employer, and enhanced the organization’s reputation as a whole.

9: Surviving the Global Jungle

Global markets and global competition affect almost any company. Also with international pressure groups or international regulations watching your company’s actions, a CEO needs to be prepared to manage across borders.

Case Study:

Jefferson Inc. is a manufacturing company with 7000 employees and income of £1.6 billion. The company was recently sold and CEO Richard May needed to demonstrate leadership to both new owners and the current management team.

Richard focused on tactical, short-term concerns of the business. He encouraged cross cultural relations by organizing working visits by foreign managers to the headquarters in England. He encouraged the company to have an international perspective over an “isolated” perspective.

10: Balancing Your Life

Every CEO, executive, manager, or worker needs to balance his/her work responsibilities with their personal life.

This chapter suggests that the CEO and each member of the company’s executive team use a tool called the Personal Portfolio to assist them in this balance. The information in these portfolios should be shared with each member of the executive management team in order to help and support each other.

各人のパーソナルポートフォリオは以下の内容を含む:

- プロフィールまたは自己紹介。
- 主なビジネス目標。
- キャリアと能力開発計画。
- 主たる顧客と関係者のリスト。
- 職務上の予算。これには収入とコストを含める。
- 仕事と人生のバランス計画。

この章のポイント:

- ★ パーソナルポートフォリオは、個人における組織の優先順位をはっきりさせる。
- ★ パーソナルポートフォリオは、メンバーそれぞれができる特定の貢献をはっきりさせるのに役立つ。
- ★ パーソナルポートフォリオは、人生と仕事に対するコントロールの感覚をつくるのに役立つ。

Contents of a personal portfolio include:

- Your profile or biography.
- Your key personal business targets.
- Career and personal development plans.
- A list of key clients and their concerns.
- A business budget including costs and revenues.
- A work/life balance plan.

Chapter main points:

- ★ A personal portfolio should define priorities of the organization.
- ★ A personal portfolio should help define the specific contributions of each team member.
- ★ A personal portfolio should help to create a sense of control over one's life and job.

Amerian Business Book Cafe

Relax. Learn. Grow.