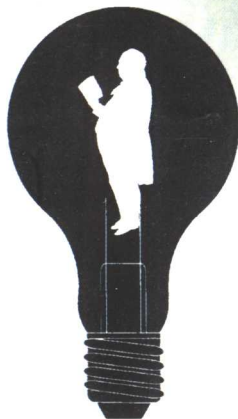


成功素质教程

# HOW TO THINK LIKE A CEO

[美] 黛博拉·本顿 → 著

贾宗谊 → 译



# 像总裁那样思考

——登上事业顶峰必备的22条素质

新华出版社

成功素质教程

# 像总裁那样思考

——登上事业顶峰必备的22条素质

[美] 黛博拉·本顿 著

贾宗谊 译

新华出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

像总裁那样思考 / (美) 本顿 (Benton, D. A.) 著 .  
- 北京: 新华出版社, 2002.1  
ISBN 7-5011-3860-5

I. 像… II. 本… III. ①商业企业-领导学②商业-经营 IV. F715.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (97) 第 22775 号

### How To Think Like A CEO

Copyright © 1996 by D. A. Benton

Chinese translation copyright © 1998 by Xinhua Publishing House

Published by arrangement with Warner Books Inc,

Copyright licensed by Arts & Licensing Int'l, Inc., New York

**ALL RIGHTS RESERVED**

中文专有出版权属新华出版社

### 像总裁那样思考

(美) 黛博拉·本顿 著

贾宗谊 译

\*

新华出版社出版发行

(北京宣武门西大街 57 号 邮编: 100803)

新华书店经销

北京金瀑印刷厂印刷

\*

850×1168 毫米 32 开本 11 印张 260 千字  
2002 年 1 月第二版 2002 年 1 月北京第 1 次印刷  
ISBN 7-5011-3860-5/F·552 定价: 20.00 元



---

**黛博拉·本顿** 美国经营管理专家，1976年创建本顿经营管理咨询公司，为大型企业集团提供行政管理开发和职业顾问服务。她的客户包括AT&T, Citicorp, Dupont, Pepsi, American Airlines, Rockwell International等国际知名的大公司。除本书外，她还著有畅销书《狮子不必咆哮——为人处世的顶尖智慧》。

## 目 录

<b>第一章 了解你的老板</b> .....	( 1 )
了解老板的职工不会被解雇 .....	( 3 )
得到提拔并不需要天才 .....	( 4 )
<b>第二章 向总裁们学习</b> .....	( 13 )
<b>第三章 成功是一种态度</b> .....	( 25 )
重要素质 1: 相信自己 .....	( 26 )
重要素质 2: 控制态度 .....	( 33 )
重要素质 3: 顽强精神 .....	( 38 )
重要素质 4: 不断提高自己 .....	( 41 )
重要素质 5: 诚实和讲道德 .....	( 47 )
重要素质 6: 想好了再说 .....	( 53 )
重要素质 7: 创新精神 .....	( 66 )
重要素质 8: 在公开场合要谦虚 .....	( 71 )
<b>第四章 像总裁那样行动 I</b> .....	( 75 )
重要素质 9: 注意作风 .....	( 76 )
重要素质 10: 勇敢坚毅 .....	( 87 )
重要素质 11: 幽默感 .....	( 96 )

---

重要素质 12: 善于“演戏” .....	(102)
重要素质 13: 注意细节 .....	(107)
<b>第五章 像总裁那样行动 II .....</b>	<b>(113)</b>
重要素质 14: 善于工作 .....	(114)
重要素质 15: 为自己的人撑腰 .....	(124)
重要素质 16: 愿意承认错误 .....	(129)
重要素质 17: 直率 .....	(136)
重要素质 18: 和善 .....	(144)
重要素质 19: 好问 .....	(151)
重要素质 20: 富于竞争精神 .....	(156)
重要素质 21: 灵活 .....	(159)
重要素质 22: 善于讲故事 .....	(162)
<b>第六章 从职业经理到企业家 .....</b>	<b>(166)</b>
自己做老板 .....	(168)
你为之工作的总裁属于哪一种类型? .....	(174)
家族企业的利与弊 .....	(175)
女总裁 .....	(180)
<b>第七章 总裁也失败 .....</b>	<b>(186)</b>
为什么差劲的总裁得以爬上去 .....	(195)
为总裁辩解 .....	(198)
学会跟任何类型的总裁共事 .....	(199)
<b>第八章 你如何也成为总裁 .....</b>	<b>(207)</b>
总裁的教养 .....	(208)
总裁的教育 .....	(212)

---

总裁的导师 .....	(214)
成功的关系网 .....	(217)
总裁应当走什么样的道路? .....	(221)
个人的公共关系 .....	(233)
如何对付电视采访 .....	(234)
如何被人拍照 .....	(237)
<b>第九章 从第二号人物到第一号人物 .....</b>	<b>(240)</b>
面对批评的策略 .....	(243)
批评别人的艺术 .....	(249)
著名总裁们的怪异生活 .....	(251)
<b>第十章 总裁在工作 .....</b>	<b>(256)</b>
总裁的工作——人 .....	(260)
人与办公室的政治斗争 .....	(263)
人和公司的社交活动 .....	(266)
总裁的工作——决策 .....	(269)
总裁的工作——开会 .....	(273)
总裁的工作——推销 .....	(280)
总裁的工作——监督经营业务 .....	(283)
总裁的工作——谋求利润 .....	(286)
谁来领导老板? .....	(288)
总裁的权力 .....	(296)
<b>第十一章 谁能得到提拔 .....</b>	<b>(300)</b>
玻璃屋顶水泥墙 .....	(320)
当别人超过你而得到提拔时 .....	(322)
当你没有加薪晋级 .....	(326)

<b>第十二章</b>	<b>总裁得到多少报酬</b> .....	(330)
<b>第十三章</b>	<b>评估你的总裁素质</b> .....	(338)
	22 条重要素质评估表.....	(340)
	22 条重要素质的复习.....	(342)



## 第一章

### 了解你的老板

你需要具备怎样的素质，才能登上公司的顶峰？

在你的生涯中，你可以当上公司的首席执行官。这并不是高不可攀的山峰，并不是那些出身于名门、毕业于名牌学府、结交名流的幸运儿所专用的特权。要成为明天的高级主管全靠自己的本事。能否取得这样的地位，那就要看你是不是掌握了在高层运筹帷幄、施加影响和实行领导所必须具备的素质，并运用自如。对精选出来肩负重任的人来说，并没有什么秘而不宣的“诀窍”。如果你决心成为其中的一员，你便是这样的精英。

本书面向那些尚未登上事业顶峰的人。书中列举了他们攀登公司顶峰所必需的装备，即素质。

在公司内部级级上升，类似于登山，所以我在书中用登山作比喻，来说明要学会像总裁那样思考问题，爬上事业的顶峰。正如同爬山一样，登上公司的峰巅也要历经艰险、排除万难才行。

攀登险峰，第一步必须有一个牢固的立足点。必须学会借助于绳索，以克服障碍，稳步前进，并取得领先地位。具备必要的素质，才能有一个坚实的基础，作为开创事业的重要基点。准确地知道你应当怎样做，才能渡过重重难关，脱颖而出。

要打下你所需要的坚实基础，就必须向那些已经登上似乎高不可攀的峰巅的人们学习。

一个聪明的办法，就是了解一下那些有经验的攀登者的亲身经历。你可能惊奇地发现，你已经万事俱备。现在你需要做的，只是向山峰走去，决定从哪里攀登，以及攀登多高。

为了了解有经验的登山者的亲身经历，我去采访了已经登上山巅的人们，即靠自己的努力爬上峰巅的总裁们。我选择了一些最佳登山者的事例，展示他们的经验，以便你可以看到哪些素质是必须具备的，从而学习掌握它们。

也许你并不想成为公司的总裁，但你仍然希望当上总会计师、销售部主任、行政主管、电脑管理信息系统负责人、校长、部门经理、主编或者你所在单位的头头脑脑。只要你具备恰当的素质，你肯定可以做到这一点。

本书旨在使你对头头脑脑们必备的素质有一个较深的了解，并告诉你如何才能掌握这些素质。全书贯穿着对真实的执行主管们的采访和他们的见解。他们经过多年的努力，成功地登上峰巅，因而最有资格告诉你：从坚实的基础出发，可以取得怎样的成就。

请记住这一点：也许你现在的目标并不是登上峰巅，而只是避免摔下来。这也不错嘛。（用本书的术语来说，你可能不是一个“攀登者”，而是一个“跋涉者”。）为了保住你的工作或有所提升，你仍然需要了解你的上司、你的老板对你有些什么期望。

当你学会使用登山绳索时，你可能明白，登上下一个岩壁，并不太艰难。你也许会兴高采烈地踏上这条既富于挑战性、又充满乐趣的攀登峰巅之征途。即使你只想在现在的岗位上做好工作并受到嘉奖，本书也是值得一读的。

不仅仅是如此。

如果你懂得主管们是如何掌握全局，你就可以做到：

- 避免被解雇。
- 更快地得到提升。
- 得到你所希望得到的、也应该得到的高品位的职业。
- 如果你决心有朝一日自己也当上大老板，当上总裁，那么，你将具备必要的素质。

如果你为一个总裁工作，很重要的是，你要摸透他的心事。你必须弄清楚他在近期和远期的工作重点是什么。你要知道他的长处和短处是什么。

了解总裁的思路，除了可以使你避免被解雇、甚至还可以得到提拔外，另一个主要的好处是可以捞到经济上的实惠。你希望你的公司成为一个有价值的、赚钱的经济实体，这样，你才能挣到钱。你必须了解老板，懂得他是如何想方设法使公司获得更多盈利的。你要跟他谈话，问一些问题。你要对他的心事摸得很透。你还需要偶尔推动他。如果你以为他会推动你，这样的想法是不合理的。……你的地位越高，这一点就越加重要。

——杰里·亨利

杜邦公司高级副总裁兼财务主管

## 了解老板的职工不会被解雇

简单地说来，使老板满意的职工是不会被解雇的。然而许多人未能做到这一点，因为他们不清楚老板需要什么。如果你忽略了工作需要和老板的要求，如果你认为他的要求是愚蠢的，如果你认为“那不是我的工作”，那么，你很可能被解雇。

所谓了解老板，那可能很简单，就是问他和他周围的人，他重视什么。例如，你可能得知，他喜欢在“各项任务”上附加具

体的“日期”。因此，在安排工作日程时，要说明具体时间。告诉他什么工作已经完成，是什么时候完成的。下一步工作是什么内容，安排在什么时候。如此等等。这是基本的东西。

了解老板，对事业的成功至关重要。当我在工作中碰钉子的时候，往往是因为我不了解老板对我有什么期望，我只是坐在那里等待老板的吩咐。现在，我比较明白了。我会问，对你来说，什么是重要的？为了完成我的工作，最主要的是什么？由于了解老板，我有了信心，明确了自己的任务。

——塔米·蒂尔尼

《堪萨斯城商业日报》主编

我最近的一位客户——国际营销副总裁对我说，“我的总裁的嗜好是抠书本。他乘飞机时读的不是小说，而是文法书。你的文法差，当然不会因此而被开除。但是，既然你知道他重视文法，你对他讲话和写东西，就要特别小心。”

## 得到提拔并不需要天才

老板经常在评价职工，琢磨着下一个提拔谁。高级人士一夜之间就可能丢掉他们的位置。你的公司的领导人和竞争对手经常在物色最佳人选，用以取代被解职的人。

得到提拔，并不需要天才，只要你能够做到以下几点就行：

**始终注意细节，具有顽强精神，理解你的高效率上司的作风，比你周围的人表现得略好一点。**

我的一位在一家能源大公司当财务经理的朋友对我说：“我了解我的头头的脾气。有时，他乐于助人，在经济上或其他方面

帮他们一把，使人感到欣慰。但有时，他则使人难堪。我不喜欢这种作风。不过，我至少理解了他。我知道我可以忍耐多久。”

你应当认识到，不管你的总裁是一步步登上高位，还是从别的地方聘请来的，反正她之所以成为总裁，是因为她适应那里的文化。理解她的思路和做法，有助于你明白那个单位的价值观。

——卡罗林·达夫  
妇女用品公司总裁

你大概希望经营工商业，生活愉快，兴旺发达，而不是苦熬日子吧。你大概希望每天受到称赞，而不是遭到诅咒吧。正经做事的人是应当得到这样的幸福的。

工商业生涯是一种巨大的享受。它使你的事业繁荣兴旺，帮助你避免失业的痛苦。

所谓理解老板，就是设想他可能怎样想。不妨设定一种局面，问问你自己：如果张三李四或者总裁碰到这种情况，会怎样处置。这样考虑考虑，可能是颇有趣的。消极的处理可能是，拿不出解决的办法，缺乏创造性，有时候自己把自己限制住了，怕这怕那。积极的处理是，如果有一个极其有经验、多谋善断的总裁，不管是正常的，还是不正常的情况，他都能够领导、指挥本单位胜利渡过。应当赶超这样的人。职工应该决定的问题是：我的总裁是不是那么好？

——格雷格·米勒  
RACOM 公司总裁

我同一个执行秘书交谈过。她不愿意让我引用她的姓名，她要保守她的老板的秘密。她除了完成自己的本职工作外，还要了解她的老板的性格癖好。“我知道，谁的电话给他接过去，谁的不接。如果他在办公室呆到晚上8：30，我也呆到8：30。我知道他树立的形象，以及如何保持它。我知道什么时候催促他，什么时候帮助他，什么时候要退避三舍。由于他地位很高，我特地接受了保镖训练，以便在保护他方面能够起点作用，或者至少能够发现危险情况。”她给我看了一张她用一次成像照相机拍摄的老板写字台的照片。“这是他一周以前离开时写字台的情景。他每次离开时我都拍一张快照，以便他回来时保持桌面原来的样子。这使他感到，尽管他长期离开，但工作仍然是有条不紊，井然有序的。”

这位秘书如此理解老板的工作需要和性格，得到了什么好处呢？

她不仅多年来一直保持了自己的地位，定期提高工资，而且得到提拔，当上了总裁。她的老板用自己的钱另开了一家公司，让她当总裁。老板解释说，“因为她能够独当一面。”她的老板在圣诞节给她买了一件貂皮大衣。他把他的办公室搬到一个更有益于她的健康的地方。这位女秘书成了爬山能手。她的丈夫经常在老板的海滩别墅渡周末。她享受着一种高质量的职业生活。

如果你决心有朝一日自己成为大老板，那你就必须把自己充分武装起来。

事实上，你必须首先像总裁那样思考问题，然后你才能真正成为总裁。攀上事业顶峰的人在他们成为“第一号人物”以前，他们的思想和行为就已经像“第一号人物”了。他们知道，必须从你期望达到的地位上来观察问题，这一点是很重要的。他们一

再表现出，他们可以按照那个标准行事。任何工作，只要对它透彻的了解，就变得简单可行。当你爬上事业的顶峰时，你可以明白大多数奥妙了。本书的目的，就是要让你在达到顶峰以前，便懂得这些奥妙。

如果你希望有朝一日也穿上主管的鞋，那么，你最好了解一下你是如何达到这个目的的。不要犯相同的错误。看看人家有什么不同的做法，自己学一下。迟早你也会穿上老板的鞋。

——杰夫·巴伦斯  
巴伦斯集团总裁

如果在你的事业计划中，你想等到你同公司头头脑脑发号施令的体系比较靠近时，才去理解那个圈子的人，那你就等的时间太长了。如果你认为，是否了解老板，无关紧要，只要把自己的本职工作做好，就行了。如果这样想，那就错了。如果你以为，处在你的地位，那是无所谓的。这样的看法是不正确的。如果你觉得，在未当主管以前，就像主管那样思考问题，是没有必要的。这样的想法是不可取的。

问题在于：职工们局限于做自己那个小范围的工作，而看不到事业的全局。总裁关心的是全局工作。职工必须领会这一点，朝这方面努力。

——菲尔·威尔金森  
主机、网络程序公司

职员们错误地认为，“我忙于做我自己的工作。如果要理解别人，那是我的上司的事情。”如果你要等待那样的理想环境的

出现，你可能要等很长时间。电脑生产厂家的一位会计经理对我说，“我像躲避瘟疫一样，避免同总裁接触。我一心一意做自己的工作。当然我也希望他对我更加重视一点。但他很高兴不来打扰我。我对我手下的人也采取同样的态度。我想，我们都成为自己的老板。”

我偶尔听人说我不够关心员工。这使我深感恼火。如果他们了解我的话，他们就会知道我是关心人的。这种错误的看法是导源于一种泛泛的认识，以为老板都不关心人……但是，我能理解这种错误的概念。我年轻的时候第一次在一家公司工作时，我看见老板吃午餐要用一个半小时，而我在餐桌上只用半小时就草草了事。我当时错误地以为总裁无忧无虑，没有多少事情要做。现在我操持一个公司了，才知道上面的人虽然没有重体力活儿，却也忙得不亦乐乎。

——杰克·伦德伯格

丹佛萨拉/斯维达拉工业公司总裁

你也许会问，是不是总裁的作用和权力现在下降了？是不是公司颠倒了个儿，头头脑脑们不是处于阶梯的最高层，而是处于最低层，以便使他们真正为职工服务？是不是集体决定超过了上面独断专行的决策？是不是经理层现在赋予职工以权力？是不是这一切意味着，总裁的作用不再那么重要了。不，决不是这样。现在不会是这样，将来也不会是这样。

任何规模的一个集体都需要有一个带头人，他负责做出决定、领导集体、出主意、对付危机，在众人之前登上山顶。达到山峰的道路是狭窄的，没有很多回旋余地。带头人在前面攀登，众人在后面支持他。如果你有决心，你可以成为这样的带头人。



你要承担责任。

一个有雄心壮志的人要成为总裁，应该做些什么呢？要对上面的人有所了解，并取得成果。

——洛拉·斯科贝

音频治疗革新仪公司总裁

你要从总裁那里学习如何做总裁，掌握他们的重要素质。有些人害怕突出自己，有些人不肯下这样的功夫，于是，他们在他们中间成为鹤立鸡群的杰出人物。你肯定会成为领导者。你奋勇前进，攀登顶峰。你对那些也在攀登的人提供了无可估价的经验。你的作用和权力在不断增加。

你将成为必将取得胜利的人。你知道，只要你对某种事物或某种人有充分的了解，你就可以更好地对付它或他。我的目的是使你了解你在通常情况下无法接近的总裁，揭示他们的秘密。虽然你现在已经做得很好，但是，如果你充分认识到老板希望什么、需要什么，那么，你就可以做得更好。你就会更有效地对付老板。将来你也有条件自己成为头头。

了解头头的性格，并不意味着故意讨好有权有势的人。并不是要你去同他们建立友谊，以便在同辈中去炫耀。这并不是揣摩某人的心理，然后加以操纵和利用。这不是要你同老板到酒吧吃吃喝喝，变成密友。其目的是让你了解领导人，以便能够更好地同他或她共事，摸清楚他们重视什么，尽量减少你的问题，形成你的工作方法，决定你是否有朝一日也当头头。

把老板作为你的最好的顾客来对待，了解他的一切。

——乔尔·施莱彻

COO 奈克斯泰尔通讯公司总裁