

培育一个有凝聚力的团队——无价，但也有道可循

# CEO的 四大迷思

关于领导艺术的寓言

—— [美] 帕特里克·兰西奥尼 ◆ 著 ——

The  
FOUR OBSESSIONS  
of an EXTRAORDINARY  
EXECUTIVE



中信出版社  
CITIC PUBLISHING HOUSE

# CEO的 四大迷思

— [美] 帕特里克·兰西奥尼 ◆ 著 —  
陈正辉 ◆ 译

*The*  
FOUR OBSESSIONS  
— of an EXTRAORDINARY —  
EXECUTIVE

中 信 出 版 社  
CITIC PUBLISHING HOUSE

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

CEO的四大迷思 / [美] 兰西奥尼著; 陈正辉译. —北京: 中信出版社, 2003.6  
书名原文: The Four Obsessions of an Extraordinary Executive: A Leadership Fable  
ISBN 7-80073-777-2

I. C… II. ①兰… ②陈… III. 企业领导学-通俗读物 IV. F272.91-49

中国版本图书馆CIP数据核字 ( 2003 ) 第043778号

The Four Obsessions of an Extraordinary Executive: A Leadership Fable

Copyright © 2000 by Patrick Lencioni

Chinese (Simplified Characters Only) Trade Paperback Copyright © 2003 by CITIC  
Publishing House.

Authorized translation from the English language edition published by Jossey-Bass, Inc., a  
John & Wiley Sons, Inc. company.

ALL RIGHTS RESERVED.

## CEO的四大迷思

CEO DE SIDA MISI

---

著 者: [美] 帕特里克·兰西奥尼

译 者: 陈正辉

责任编辑: 袁卫华

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限公司

承 印 者: 北京国彩印刷有限公司

开 本: 880mm × 1230mm 1/32 印 张: 5.5 字 数: 71千字

版 次: 2003年7月第1版 印 次: 2003年7月第1次印刷

京权图字: 01-2003-2048

书 号: ISBN 7-80073-777-2/F · 526

定 价: 20.00元

---

### 版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。服务热线: 010-85322521

E-mail: sales@citicpub.com

010-85322522

谨以此书

献给乔尔，一名当之无愧的教练和领导者  
( 1959-1983 )

# 致 谢

• • • •

在本书的写作过程中，我得到了许多人的大力支持，感激之情难以言表。

当然，首先要感谢我那位了不起的妻子。她的耐心、爱和力量，令我十分钦佩。她对我们的儿子非常有爱心，对此我感激不尽。还要感谢我的孪生子马修和康纳，他们在我写作本书时，每每使我乐得分神，难以下笔。

特别要感谢我亲爱的父母、弟弟和妹妹，他们给了我无私的爱和始终如一的支持。

对我的员工埃米、特蕾西、约翰、米歇尔、卡伦、杰夫和安伯，我表示万分的感谢。感谢他们对我的忠诚、忍耐和支持。对我来说，他们不仅仅是我的同事，他们的奉献使我每天都能

收获到惊喜。尤其要感谢埃米，是她促使我行动，给我以信心。

感谢安妮和洛雷塔给我们照看孩子，也感谢夏洛特成为我们家的特殊成员。

感谢我的客户的信任、坦率和辛勤工作。

感谢我的编辑苏珊和Jossey-Bass/Wiley出版社所有热情洋溢的员工对我的宽容和支持。



# 序言

• • • •

**事**事重要，便无重要之事。

能掂量出这句话的分量的人，莫过于一个组织的领导者了。不论是一家跨国公司，一家大公司的某个部门，或者是一家白手起家的小企业，每一个组织都给它的领导者带来了令人穷于应付的操劳和担忧。

当然，要应付这个挑战，关键在于找出那些对你的组织取得成功极有可能产生重大影响的问题，然后下大功夫去思考、讨论并着手解决这些问题。

但这些问题是什么呢？在搞清楚它们之前，先得明白一个组织要获得成功从根本上需要些什么。

我认为凡是成功的组织均有两大品质：一为精明；一为健

全。一个组织的精明之处表现在：开发富有远见的战略、营销计划、产品特色和财务模式；能够形成领先于竞争对手的优势。而健全则表现在：能够消除内部的互相倾轧、钩心斗角以及管理混乱，从而使得组织士气高昂、员工队伍稳定并提高生产效率。

虽然这两者同样重要，我却发现，大多数领导者把主要的精力和时间花费在使组织变得精明一些之上，而在健全组织这方面下功夫较少。考虑到工商管理学院和商业传媒盛行的把注意力集中的做法，这种现象是可以理解的。然而，从组织健全这一威力强大、无与伦比的特性来看，则又是十分令人遗憾的。

首先，健全的组织自有一种使其自身变精明的招数。纵使它们的主意暂时不如其竞争对手的那么高明，但通常能谦虚地充分认识其不足之处，并及时改变计划。与此相反的是，大量已被人遗忘掉的无名公司由于内耗和缺乏清晰度，都把聪明才智上的优势白白地挥霍浪费掉了。

其次，健全的公司受一般性问题的影响远较不健全的公司要小。譬如，在遇到困难时，员工将会留在一个健全的组织内，长期地为最终重建优势而效力。

最后，也是最重要的一点就是，除了一个组织的领导者外，其他人无法使这个组织健全起来。领导层在平时可以成功地把战略、技术、营销等职责授权给他们各自分管的下属。可是，在组织的文化方面树立良好风气的工作却无法分派给别人，只能由自己亲自负责。

看来似乎有些令人费解，领导者专注于使组织更健全比起



使组织更精明来，真的要重要得多。

但是切勿误解我的用意，我决不是说像经营战略、产品创新和市场营销之类的问题不重要。对于任何一个领导团队来说，这些问题都事关重大并且必须小心谨慎地加以对待。只不过因为这些问题受到用心良苦、善动脑子的领导们非常不恰当的过分关注，无意中使他们没有时间和精力再去专注于健全他们的组织。

为什么会出现这种情况？这是因为组织健全不大好衡量，甚至更难做到。对于那些为公司掌舵的领导者来说，这一手是软的，因为他们所偏好的是那些更容易量化和更加可靠的方法。健全组织需要长期的引导，它不像一项技术或营销策略那样可以立竿见影并令大家都满意。

不过，组织健全之所以常常被忽视，一个最重要的原因还是由于它涉及到人的行为这一现实。对于这一点，即使最尽责的领导者也会惟恐避之不及。这需要一定的修养和胆识，只有一个真正出色的领导者才愿意去抓这项工作。

本书旨在帮助领导者放下包袱、轻装上阵，充分理解组织健全的简单性和巨大威力，熟练掌握健全组织的四个行动步骤。书中以两家公司的故事开头，一个是一家组织健全的公司如何竭力摆脱一种潜在的病毒，另一个是一家组织不健全的公司如何拼命地寻求治愈的良方。

书中情节纯属虚构。如有雷同，在所难免。

# 目 录

致谢	-----VII
序言	-----IX
第一章 格林的心病	-----3
竞争对手	-----5
侦察	-----8
第二章 历史背景	-----11
两位CEO	-----13
山重水复疑无路	-----17
实践	-----19
守门人	-----22
在门前睡着了	-----24
导向错误	-----30
犹豫不决	-----33
当面较量	-----36
病毒	-----40

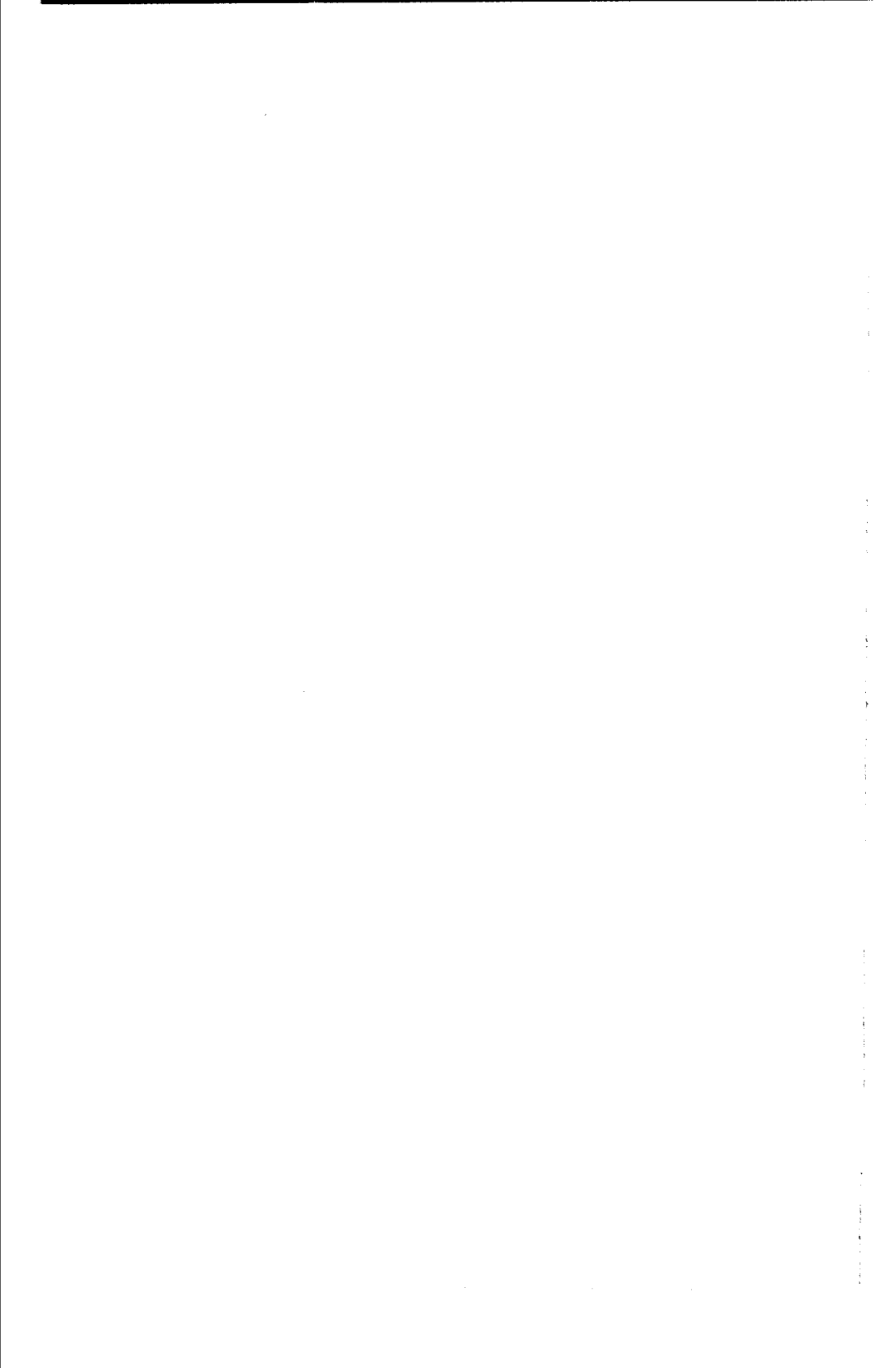
亡羊补牢	42
公司外的会议	44
美多伍德	47
末日审判	56
360°反馈	62
解开谜团	69
一盆凉水	72
真相大白	74
<b>第三章 格林的机遇</b>	<b>79</b>
老调重弹	81
会晤	84
行动准则一	88
行动准则二	94
行动准则三	100
行动准则四	106
真正领会	117
<b>第四章 问题解决</b>	<b>119</b>
决策	121
白旗	123
后记	125
组织健全：模型	127
将行动准则付诸实施：总结与自我评价	129

# CEO的四大迷思



里奇·奥康纳的诋毁者说他是一个幸运儿，其他的人认为他具有管理和领导天赋。

其实，他们一点也不了解他。

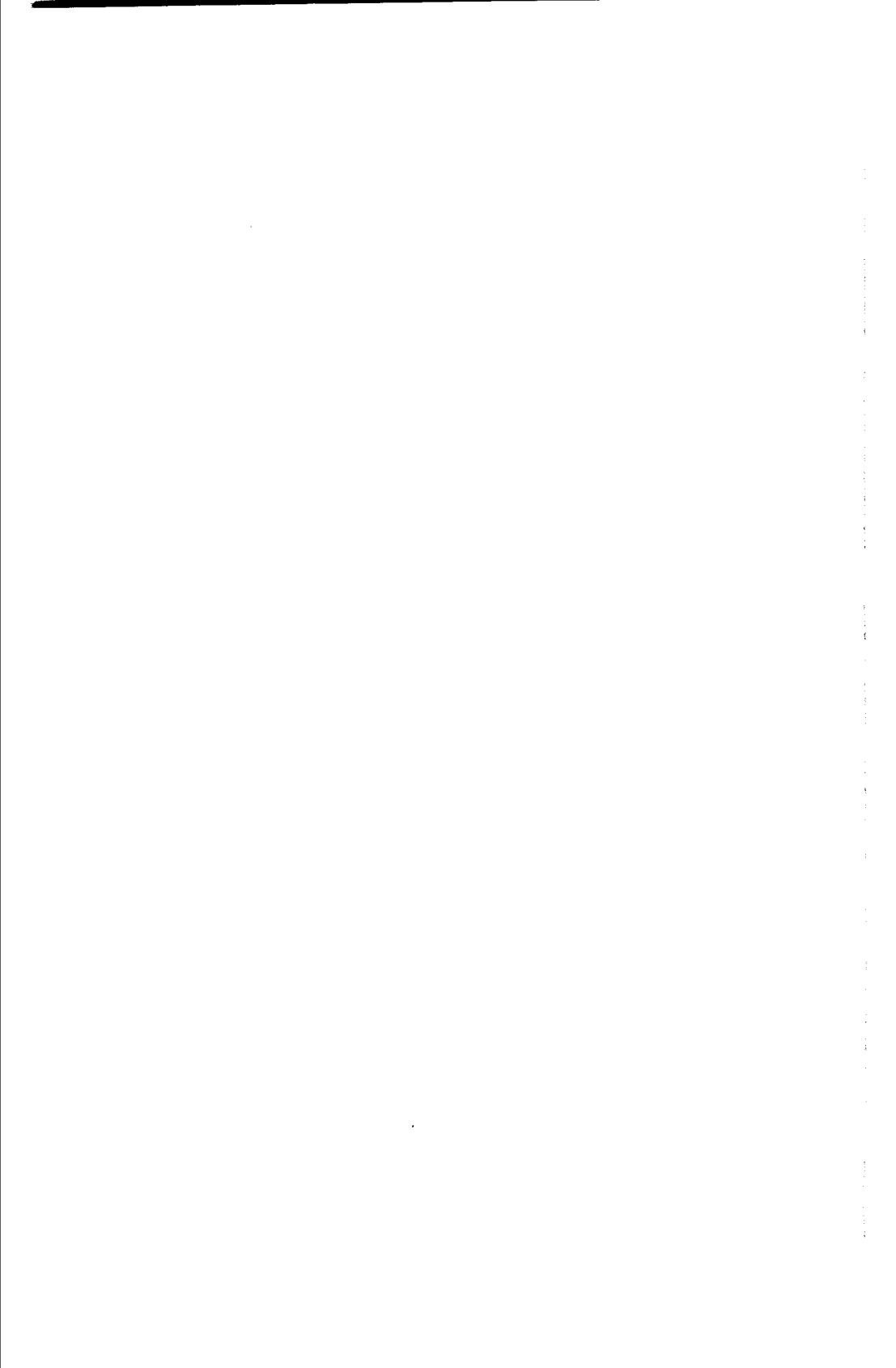


第一章



# 格林的心病

*Green's Pain*



# 竞争对手



8 000万美元的年收入本应当使他高兴，或者至少不会令他难受。可是，格林威治咨询公司（Greenwich Consulting，以下简称“格林威治公司”）的创始人和CEO文斯·格林却怎么也高兴不起来，除非他的公司被公认为湾区头号技术咨询公司。而且，在特别糟糕的日子里，他还开玩笑说，只有他的竞争对手电报合伙公司（Telegraph Partners）死掉时，他才会真正地高兴起来。

电报合伙公司比格林威治公司大不了多少。实际上格林威治公司的季度收入时不时地堪与电报合伙公司相比，尽管利润却从来也比不上。

除财务上的较量之外，使文斯和他的手下感到堵心的是在一切讲场面的斗争中，格林威治公司总也占不了上风。商



业报纸视电报合伙公司为至爱，行业分析师总是奉承巴结它。电报合伙公司的客户对他们的服务赞不绝口，甚至在困难时期和公司并肩站在一起。虽然格林威治公司在新业务中也分得了一杯羹，要留住客户却感到十分吃力。反之，电报合伙公司的日子却好过得很。

如果这一切只是使文斯心烦，那么人员方面的较量则使他十分恼怒。电报合伙公司不用费劲也花不了多少钱就可以招聘到优秀的人员。更糟的是，看来有一股数量虽少但是稳定的人流在从格林威治公司流向电报合伙公司，而相反方向的流动却非常之少。即使有那么少数几个人真正离开电报合伙公司，跳槽到格林威治公司来混事，也很少能干满一年。

在这种竞争关系中，最难以形容和使人沮丧，使格林威治公司的领导们生气得晚上睡不着觉的一个方面就是，在报纸采访、会议发言和客户引见时，电报合伙公司的CEO里奇·奥康纳几乎绝口不提格林威治公司。在一些行业的重大场合中，当格林威治公司的高级经理偶然碰到电报合伙公司的主要领导时，肯定会发现这些人根本无视格林威治公司的存在，对他们的最大、最直接的竞争对手在干些什么毫不在乎。

如果格林威治公司没有投入那么多的时间和金钱去打听对手的情况，对所有这一切或许会感到好受一些。从和电报合伙公司从前的雇员交谈到合法的公司情报刺探的小动作，格林威