

成功者实用技巧译丛

【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22条素质



HOW TO
THINK LIKE A CEO

D.A. BENTON

新华出版社

成功者实用技巧译丛

像总裁那样思考

【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, 1997.11

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

新华书店经销

机械工业出版社印刷厂印刷

*

850×1168毫米 32开本 10.375印张 260千字

1998年1月第一版 1998年1月第一次印刷

ISBN 7-5011-3860-5/F·552 定价:18.80元

本书简介

本书是已出版的畅销书《狮子不必咆哮》的姊妹篇。

《像总裁那样思考》阐述了公司总裁必须具备的二十二条重要素质：自信心、控制自己的态度、顽强精神、不断提高自己、有道德、独创性、谦虚、注意作风、勇敢、幽默、戏剧性、注意细节、愿意发挥领导作用、愿意承认错误、为自己的人撑腰、坦率、多问、竞争、灵活、善于讲故事等。

作者不是干巴巴地列举一些枯燥的教条，而是根据自己对数百名美国高级主管的采访，用生动翔实的事例说明自己的观点。美国各行各业的总裁，他们如何攀登上自己事业的顶峰的，他们有些什么甘苦，经历了什么样的曲折而艰辛的道路，有些什么经验教训，凡此种种都展现在你的眼前。如闻其声，如见其人。

中美两国经济发展水平不同，经营企业的环境各异。但是，经营管理的基本原则是一样的。至于这些原则如何运用，那就看你的素质了。书中提出的关于做一个总裁必须具备的二十二条重要素质，基本上也适用于中国的企业家。

那些已经是工厂厂长、企业经理、公司总裁的人，读读本书，犹如与美国的同行促膝谈心，交流经验。那些正在商海拼搏、立志成为企业家的人，读读本书，将会增长见识、增添勇气、早日实现雄心壮志！

目 录

第一部分

- 1、**基本装备**:现代攀登者需要怎样装备自己,
才能登上公司的顶峰? (3)
- 2、**恰当的手段**:了解有经验的登山者——
即主管们——所掌握的最基本的攀登手段..... (14)
- 3、**准备开始攀登**:比较完美的主管是如何保护自己、
别人和生活的 (25)
- 4、**付诸实践**:对比较完美的主管来说,
攀登是一种享受 (71)
- 5、**缩小差距**:比较完美的主管是如何处理人际关系、
发挥领导作用和善于学习的 (105)
- 6、**登山者**:每个攀登者都各有不同的特点;
对你来说,了解这些不同的特点是很重要的 (153)
- 7、**障碍**:必要的攀登技巧克服了
不那么完美的主管树立的坏榜样 (172)

第二部分

- 8、**主管们是如何当上主管的**:你如何也当上主管 (194)

- 9、**攀登顶峰**:从第二号人物变成第一号人物 (226)
- 10、**行动中的总裁**:在高层他们究竟具体做些什么? (241)
- 11、**升降进退**:总裁提升、雇佣或辞退人员的标准是什么 (284)
- 12、**总裁得到多少报酬**:他们付出的代价值得
取得他们得到的报酬吗? (312)
- 13、**主动出击**:在攀登的过程中更加兴旺发达的秘诀 (319)

第一部分

了解执行主管，是攀登事业高峰的关键性一步。这样，你就可以免遭被解雇的厄运，更快地得到提升，使自己作好担当领导责任的准备。而且，这可以使你的攀登成为一种令人精神振奋、充满乐趣的历程。

第一章 了解执行主管如何运筹帷幄，惟我独尊。这样，你就可以在你直接与他们共事以前或者你自己成为这样的人物以前，就学会像他们那样思考问题。

第二章 比较完美的执行主管必须具备的二十二条重要素质，以及你如何才能学到手。

第三章 一至八条重要素质：相信自己，控制自己的态度，坚韧不拔，精益求精，诚实，谨言慎行，大胆创新，谦虚。

第四章 九至十三条重要素质：注意作风，充满激情，富于幽默感，具有戏剧性，注意细节。

第五章 十四至二十二条重要素质：乐于领导，支持自己的员工，勇于承认错误，坦率，和善，爱钻研，具有竞争精神，灵活，善于讲故

事。

第六章 企业家和职业经理之间的区别：如何断定你的上司属于哪一种类型；你想成为哪一种人。

第七章 警惕不那么完美的执行主管：从他们身上汲取教训，避免受其坏典型的影响。

第一章

基本装备

现代攀登者需要怎样装备自己，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，很重要的一点，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

作者注：当提到总裁时，我大部分时间使用“他”，因为总裁以男性居多。但我偶尔也用“她”，因为女性也逐渐跻身于这个行列。

避免被解雇

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。

095531

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。”

被提拔

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、《妇女和谐工作之日，
即是提高职业生涯质量之时》一书的作者

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，只要对它有透彻的了解，就变得简单可行了。当你爬上事业的顶峰时，你便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,你最好了解一下他是如何达到这个目的。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。但他很高兴不来打搅我。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群众。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，他负责作出决定、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作总裁，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,你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

本书分为两部分。第一部分列举成功的主管必须具备的二十二条重要素质,并告诉你如何掌握它们。许多人在工作中都是同样有能力的,可是,有些人攀登上事业的顶峰,有些人则没有,其奥秘在哪里呢,本书会告诉你。任何人都不想由一个他们不熟悉的人来领导他们。如果你沿着恰当的道路向前迈进,使用正确的方法,你就会登上权力的顶峰。

本书把二十二条重要素质介绍给你,使你更加充满信心地、迅