

How To Act Like a CEO

D·A·本顿 / 著 北塔 / 译

派力CEO实战丛书



派力管理思想库

PILOT MANAGEMENT IDEA-TREASURY

格致现代管理 提供实践智慧

主编：屈云波

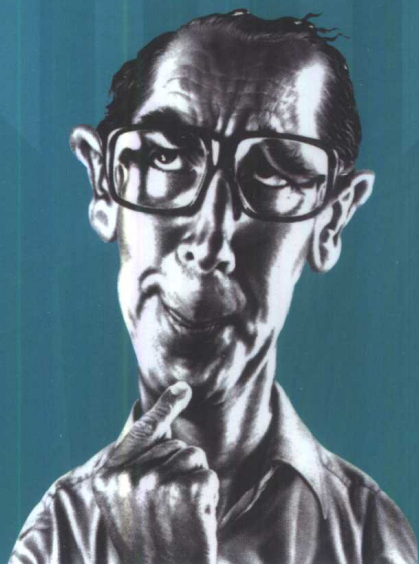
14

CEO 秘笈

登上宝座并坐稳江山的十条锦囊妙计

派力管理思想库

PILOT MANAGEMENT IDEA-TREASURY



Mc
Graw
Hill

麦格劳-希尔教育出版集团



企业管理出版社



派力管理思想库
PILOT MANAGEMENT IDEA-TREASURY
精英现代管理 智慧成功之道
主编：屈云波

CEO 秘笈

——登上宝座并坐稳江山的十条锦囊妙计

D·A·本顿 著

北塔 译

企业管理出版社



麦格劳-希尔教育出版集团

图书在版编目(CIP)数据

CEO 秘笈/[美]本顿著;北塔译.—北京:企业管理出版社,2001.9

ISBN 7-80147-602-6

I. C… II. ①本…②北… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 063624 号

Benton: **How to act like a CEO**, 1st Edition

ISBN 0-07-135998-2

Copyright (c) 2001 by Debra A. Benton. All rights reserved.

Printed in the United States of America. Except as permitted under the United States Copyright Act of 1976, no part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a data base or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Authorized translation from the English language edition published by McGraw-Hill, Inc.

All rights reserved. For sale in the Enterprise Management publishing House of China only.

本书中文简体字版由企业管理出版社和美国麦格劳-希尔教育出版集团合作出版。

未经出版者书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

北京市版权局著作权合同登记图字 01-2001-1148 号:

书 名:CEO 秘笈

作 者:[美]本顿

翻译:北塔

责任编辑:臧广州

技术编辑:孙振伟

书 号:ISBN 7-80147-602-6/F·600

出版发行:企业管理出版社

地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号

邮编:100044

网 址:<http://www.cec-cceda.org.cn/cbs>

电 话:出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱:80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷:北京市朝阳区印刷厂印刷

经 销:新华书店

规 格:880 毫米×1230 毫米 32 开本 9.125 印张 190 千字

版 次:2001 年 9 月第 1 版 2001 年 9 月第 1 次印刷

印 数:1-10000 册

定 价:25.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换



序

什么是管理

有这么一个奇妙的事实，越是深刻的道理其表现形式越简单，然而这正是它经常被人忽视的原因。企业经营领域的道理莫不如此。1963年，彼得·德鲁克（Peter Drucker）写下了一篇叫做《有效的经营管理》的文章，这篇文章中的思想直至今今天仍有着强烈的现实意义。德鲁克写道：“我们需要的是能够帮助我们安排工作并且能够回答下列问题的简单的概念：管理者的工作到底是什么？他所面临的主要问题是什么？定义并分析这些问题的原则是什么？”

对上述三个问题的回答揭示了管理的最根本的一些道理。

首先，管理者的工作到底是什么？我不能肯定我们的经理人员对这个问题是否能形成一致的意见——但确实应该有这种一致，也许有人说：“调动企业资源，将之投入到能产生最佳业绩的机会中去。”这种说法恐怕没有人会反对。但是，包括我们自己在内，究竟有多少人能够始终如一地把企业的主要资源投入到搜寻并抓住机会的活动中，而不是把大量的时间、精力和金钱用于处理一个又一个的“问题”呢？解决现有问题是必要的，但绝不会是最重要的。





其次，管理者面临的主要问题是什么？如果一个管理者不能区分“效率”和“效果”，我们很难想象他能够对企业业绩负起真正的责任。“做正确的事远比正确地做事重要。”有太多的人听到过德鲁克的这句名言，然而有更多的人在更多的时候把这个告诫抛在脑后。许多管理者殚精竭虑所做的，不过是用更精巧、更科学、更高效的办法加速产品或企业的衰亡。

第三，有哪些原则？事实上，这个问题的答案为许多人所熟知，也被许多管理者津津乐道。人们常说有个“80/20”法则，你80%的成果来自于你20%的努力，80%的利润来自于20%的客户。那么，在你的管理工作中，是否遵循了这条原则呢？你是否将80%的成本用于只产生了20%业绩的业务上呢？你的员工是否将80%的精力放在毫无成效的工作中呢？令人遗憾的是，我们在大部分企业中看到管理者正是这样做的。

问题已经提出，我们的任务就在于努力探索问题的答案——这可能是我们毕生的工作。然而管理工作的奥妙在于，如何在解决每一项具体任务时应用管理的普遍原则。在这里，德鲁克的忠告是任何一位管理者所不能忽视的：

1. 管理事关人类自身。管理的任务在于让人们在协同工作中取得成就，充分发挥每个人的力量。

2. 管理意味着将企业中的员工结合为一个整体，因此管理深深根植于文化之中。作为中国的管理者，结合中华民族的传统、历史和文化等因素，发展出中国特色的管理制度、管理模式、管理方法、管理工具和管理思想，成为我们不可推卸的历史责任，也是我们做好管理工作的最重





要保证。

3. 任何企业都应当有一项简单、清楚和统一的目标。企业文化的真正含义就是对企业的共同目标和共同价值的承诺。而管理者的任务就是深思熟虑，设定并证明这些目标、价值和任务。

4. 管理者的工作还包括在需要和机会改变时，帮助企业 and 每一位成员与时俱进。培训和发展是管理者永不能停止的职责。

5. 每家企业都是由具备不同的工作技巧和指示，从事各种不同种类工作的员工构成。因此，企业必须建立在内部沟通和个人责任的基础上。

6. 产量和利润数字本身并不足以成为衡量管理和企业业绩的尺度。市场地位、创新、生产力、人力资源开发、质量、财务成果，这些方面对于公司的业绩，乃至生存都是至关重要的。

7. 最后，每个管理者都必须牢记的最重要的事情是：局限在企业自身范围内做不出任何成绩。企业的业绩只能是一位位满意的顾客，只能在企业之外取得。

对照上面的这些原则，我相信，我们每个人都需要学习，不只是为了我们自己，我们所在的企业，更是为了中国企业的管理水平和我们的人民的利益。

这就是派力营销在《派力营销思想库》诞生了7周年之际，又推出其姊妹品牌——《派力管理思想库》的最主要缘由。

当然，除了这个主要缘由外，还有两个理由，一是派力8年来在营销咨询、培训和图书编撰过程中，更加深切



地体会到了企业“全员营销”“全面管理”的道理，因为，对一个企业来说，单靠“营销部门”做好“营销管理”是远远不够的，派力不能只停留在市场营销专业上；二是与我们愉快合作多年的企业管理出版社是一个综合性企业管理专业出版机构，是在以尹援平社长为代表的社领导和编辑们多年的支持和鼓励下，鞭策着我们的图书编撰工作不但要好而且面要宽。

如《派力营销思想库》一样，《派力管理思想库》同样要经历一个成长进步的过程；所不一样的是，基于7年的图书编撰经验和为适应当今读者日趋提高的质量要求，我们一开始，就选择与世界著名出版公司麦格劳—希尔合作引进了适合当今中国企业需求的成熟的西方管理名著为开端，“中西结合”留待我们中国企业的经营管理比较成熟之日吧。

在《派力管理思想库》第一辑诞生之日，谨以此文为“序”。

屈云波

2000/11/18





北京派力营销管理咨询有限公司是由数位科班出身、具有丰富营销实战和营销咨询经验，并做有数次成功案例（如小天鹅、美的空调、熊猫电子、青岛啤酒、承德露露等）的中外营销顾问牵头，多位著名企业高级营销经理加盟，于1994年由中港营销专家合作创办的中国第一代真正走专业化道路的营销咨询机构。公司意在运用当今世界先进的营销观念、技术和经验，为国内外各类企业提供高水准、专业化和可操作性的市场调研、营销战略规划、营销管理咨询、营销人员培训、营销知识传播和职业营销经理人俱乐部等系列服务。

派力自创办至今，即将“培养市场导向观念、传播专业营销知识、规划营销实战策略、创造最佳营销业绩”作为自己的职业责任，把“中国企业健康成长的最佳伙伴，培养中国职业营销经理的黄埔军校”作为自己的公司使命，把“踏踏实实做人，扎扎实实做事”、“敬业是一种美德”作为自己的职业态度，力求在向客户提供的每一项服务里，融入派力营销的敬业精神、专业水准、实战经验、创造意识和职业道德，实现派力与客户双方最佳的营销效果。

专业营销咨询服务作为一种新兴的行业，派力意欲在不久的将来，用自己扎实的理论功底、丰富的实战经验、脚踏实地的职业态度和苛刻的敬业精神，在中国现代营销实践和管理咨询方向树立一面扎实探索的旗帜，并力争到二十一世纪初成为一家国际水准的专业营销咨询公司和中国营销实践方向上的权威发言机构。

多谢您百忙之中阅读《派力营销思想库》，派力营销随时欢迎与您营销管理领域内各种层次的咨询和培训合作！

中西结合的营销咨询专家

北京派力营销管理咨询有限公司

地址：北京市朝阳区朝外大街22号

泛利大厦1602

邮编：100020

电话：010-65887818

传真：010-65886372 65886370

http:// www.pilotmarketing.com.cn

E-mail: pilotbj@public.bta.net.cn



派力营销培训中心

PILOT MARKETING TRAINING CENTRE

传播专业营销 提供实战技能

服务宗旨:

1. 公共课程: 传播专业营销 交流实战经验
2. 企业内训: 传播专业营销 提供实战训练

培训形式:

1. 企业内训——紧密结合企业的市场、人员(培训对象)、产品、行业以及营销现状,针对性的开发培训课题并设计培训课程,由有丰富实战背景的讲师为学员们提供实战技能训练;

2. 公共课程——提供专业、系统的营销管理知识、技能和经典案例分析,达到传播知识、交流经验和启发思路的目的。

培训课程:

- 导购与导购管理技巧(针对零售导购及导购主管)
- 专业销售技巧(针对普通销售人员)
- 销售管理技巧(针对销售管理人员)
- 全面顾客服务管理(针对高级管理层、顾客服务主管和营销主管)
- 市场推广技巧(针对市场推广人员)
- 市场营销管理(针对营销管理层)

培训讲师:

1. 派力公司的咨询顾问和培训讲师;
2. 国际著名咨询公司和培训公司的专兼职讲师;
3. 中外知名企业的高级营销经理。

培训方式:

演讲、演示、演练、答疑与研讨相结合。

培训特点:

中西结合——即与美、欧培训公司相比,更具本土实战性;与本土同行相比,更具专业性。

发展目标:

培养中国职业营销经理的黄埔军校。

历史业绩:

企业内训: TCL、美的、科龙、青岛啤酒、承德露露、屈臣氏、深圳华为、福建实达、熊猫电子、嘉陵摩托等上百家企业;
公共课程: 海尔、伊莱克斯、摩托罗拉、真维斯、同创、喜之郎等上千家企业。

培养中国职业营销经理的黄埔军校



序言	1
导言 百分之一千的绝招	1
第1章 成为你自己，否则你就是一个笨蛋	17
第2章 纵览全局	51
第3章 要么辛勤耕耘，要么跌个嘴啃泥	81
首席执行官的决策制定	85
订立计划的步骤	89
当形势没有按照计划发展时	101
第4章 要做就把它做大	105
首席执行官的人际交流	119
首席执行官同时也是首席倾听官	122
第5章 保持良好的伙伴关系	133
招募优秀人才——但不是绝顶聪明的人！	136
要获取使一个优秀团队团结一致的名声	140
要赞赏员工	143
批评员工时要小心	147
要保证对员工的投入，把他们不得不处理的 “办公室政治”的负面影响减小到最低程度	151
为了留住优秀人才，你要在他们周围	





	营造出美好、快乐而又幽默的氛围	155
第6章	成为第一流的资金筹集者和保护者	163
	只有首席执行官才能增加价值的领域	170
	技术专家	172
	上市公司和私人公司	175
第7章	甚至在你自己都感到不太理想的情况下， 也要表现得像个优秀的首席执行官	179
	表现出首席执行官的样子就是要会表演 ——在行为上和行动上都要会表演	182
	卓有成效的首席执行官们如何行动 ——行为和行动，那就是他们的工作	186
	作为一名领导，你：	191
	首席执行官的表演	194
第8章	把福音传遍全世界	205
	如何把推销工作做得更好	209
第9章	要么大有作为，要么回家呆着	217
	参加董事会	222
	树立榜样	224
	提供资助	224
	为社区居民提供其他福利	225
	要么做大，要么回家	226
第10章	穿越垃圾	229
	平衡是个简单的概念，所以问题是：为什么 我们很难达到平衡？	234





要同样重视你的家庭	236
为了取得更多平衡，你要决定每天做点儿 有利于平衡的事.....	239
不要为过去而后悔，要改变未来.....	244
总结	249





导 言

百分之一的绝招



- 首席执行官在如何能够行动和为何需要行动这两方面都与众不同。

- 如果你自己想成为一名成功人士，你需要做的就是成功人士所做的一切。

“明天你一觉醒来，一切都将改变。”竞选运动管理人约翰·麦凯恩在新罕布什尔州候选人选拔会召开前夕说。

“你会像总统一样万众瞩目。”

无论你在哪条道上，那都是你往上走的途径。

也许你现在已经是一位首席执行官，也许你正在成为一位首席执行官，总之你想成为一名成功人士。不，要成为大人物！那才过瘾呢。在商业世界中，那才是你的真正需要。你的雇员、客户、投资者、竞争对手以及公众也都要求你这样。不过，最重要的是，因为你生来就是一流的，所以你想成为最棒的。正如加利福尼亚的葡萄酒制造商罗伯特·蒙大维所说：“我甚至在还是一个玩弹子游戏的小孩儿的时候，就想成为佼佼者了。”

你是那种我喜欢与之共事的人。你具备成功的基本素质——雄心、干劲和才华。如果再加上努力，你就会让周围的所有人都刮目相看。你会成为丹佛市马术教练迈克·夏那汉想要他的队员们成为的那种“惊异制造者”。

“有些人在成长过程中，一直具有某种追求优秀的渴望。他们自己并不总能确定那些渴望会以什么面目出现。





无论在法律界、商业界，还是在演艺界、赛车界，他们心里都会产生追求优秀和成功的欲望，想通过极其刻苦的努力和循序渐进的进步实现自己的梦想。”好事达公司（All-state）首席执行官艾德·里迪说，“如果你在商界有幸为一位杰出的首席执行官做事，那对你是非常有助益的。你要注意观察什么事能做、什么事不能做，并且要敞开心胸，修缮你的言行。不过，要小心那些跟你有着利害关系的人。”

事实上，以你现在的良好状态，你能够做的可能比你自认为有能力做的高出百分之一千。你今天就可以开始行动。“有些首席执行官认为，他们成为首席执行官的日子是职业生涯的最高点。其实他们应该感到那只是开了个头。”通用电气公司（General Electric）首席执行官杰克·韦尔奇说。的确，你每天都有新的开始。今天，你要想成为第一，就要打败现在第一的那个人。

雄心勃勃的你和我在追求职业目标的过程中，只有两种选择：

- 要么快跑。
- 要么更快地跑——而且要更有效。

一位新兴网络公司首席执行官说：“这有点像当你跨过马拉松的终点线时，观众们喊道，‘多谢，不过，你还得继续跑。’”正如加布里艾勒·萨维利在《商业周刊》上所说：“于是他们深深吸了一口气，又迈开大步，他们甚至想都没想过要停留。”

如果你在职业生涯中已经走得足够远，已经有兴趣来





阅读本书，那么你想成为冠军的赛跑就开始了。你可能会被描述成“一个非常有实力的施主，即人们认为，你不仅自己能‘把事情做好’，还能让别人把事情做好”。眼下，你可能是，也可能不是所在公司的首席执行官，但你一定是你自己的工作和家庭的首席执行官（当然也可能是联合首席执行官之一）。以你现在的良好状态，不管你在哪儿，我敢打赌，你的业绩都能提高百分之一千！那么，你肯定会问，如何才能提高呢……

嗯，我也想知道答案。我已经体验到了些微的成功。也许没有大多数读者取得的成功那么多，不过，考虑到生活赋予我的客观条件，我觉得我做得还是相当出色的，但这还不够。跟你们一样，我也想做得更多。这并不是说我要得到更多东西，而是不想浪费生活赋予我的客观条件。

你可能听说过美国已故前总统约翰·F·肯尼迪的这样一个观点，即如果生活赋予你很多的话，人们就会对你寄予厚望。我赞同他这个观点。

并不是只有肯尼迪总统一个人有这样的看法。在我的记忆中，全世界都不曾有任何一个首席执行官跟我说过，他决定闲坐下来，并且声明：“我现在已经成功，不必再劳心费力了。我可以停下来休息了。”或者背出一部大众电影里的台词：“我乃世界之王。”不，真正优秀的人士，你我都喜欢与之相处的人士，是永远不会那么说的。

每一位我曾采访过的首席执行官，还有别的许多首席执行官都感到，他们站在一栋摩天大楼的屋顶上，只是为了更好地展望下一栋大楼。这倒不一定是指更多的财富、权力和头衔，而是指更多的挑战和个人的成长。总之，在

