

NEW

新 经 济 工 作 室

亚里士多德和爱因斯坦、肯尼迪和比尔·盖茨，这些最伟大的梦想者以与众不同的方式看问题——成功的新途径，丰富生活的新方式，实现梦想的新的可能性。这些富于实际的梦想者不仅知道如何去思考，而且懂得如何赋予梦想以色彩。除此而外，他们知道如何将其梦想变成现实，并展示执行官思维的力量。



梦 想 远 见 成 功

执行官思维

Executive Thinking

莱斯利·拉·考斯弗/著

张文方 荆利 娄瓴/译



辽宁人民出版社

执行官思维

莱斯利·拉·考斯弗 / 著

张文芳 荆利 娄瓴 / 译

张成羽 / 校译

辽宁人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

执行官思维 / (美) 考斯弗著; 张文方, 荆利, 姜瓠译. — 沈阳: 辽宁人民出版社, 2003.1

书名原文: Executive Thinking

ISBN 7-205-05533-4

I. 执… II. ①考…②张…③荆…④姜… III. 公司—企业领导学 IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 108982 号

© 2003 Davies-Black Publishing, a division of CPP, Inc., 3803 E. Bayshore Road,
Palo Alto, California 94303 USA

All rights reserved. No part of this work may be reproduced, stored in a retrieval
system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical,

photocopying, recording, or otherwise, without written permission of the publisher.

Translated and distributed by Liaoning People's Publishing House under license
from Davies-Black Publishing.

出版发行: 辽宁人民出版社

(地址: 沈阳市和平区十一纬路 25 号 邮编: 110003)

印刷者: 深圳鹰达印刷包装有限公司

幅面尺寸: 130mm×185mm

印张: 7.25 字数: 117 千字 印

出版时间: 2003 年 1 月第 1 版

印刷时间: 2003 年 1 月第 1 次印刷

总策划: 李英健 谭 燕

策划执行: 张业宏 张 洪

版权引进: 丁建新 贾 薇 同伟萍

编 务: 董 喃 瞿文杰 陶 兴 姜 瓠 高 丹 胡 玲

责任监印: 郝云峰 张业宏

责任编辑: 陈 兴

封面设计: 张业宏

版式设计: 张业宏 董 喃

责任校对: 刘再升等

制 版: 沈阳姿兰彩色制版中心

定 价: 22.00 元

电子邮件: newbook@sohu.com

目 录

1 第一部分 信 念

3 第一章 梦 想

5 蓝图和梦想是重要的

I

6 前景与前景宣言

11 梦想来自何处

13 梦想、蓝图与执行官思维

14 梦想的形成——根本原则

18 梦想的形成

23 第二章 角 色

23 执行官对公司的心理影响

26 执行官感知与公司行为

28 公司是执行官的反映物

31 执行官与平行世界

执行官对雇员的影响力——第二个天地 33

历史范畴 34

执行官的角色与执行官思维 37

第三章 拓 展 41

使双重进程为公司所用 43

公司双重进程与执行官思维 46

是战役还是舞蹈 48

准备将自己的梦想公之于众 53

第二部分 承 诺 59

第四章 目 标 61

创造一个人本的群体 63

开始对话 66

公司复杂性与执行官思维 69

大使及其使命 72

态度、行为和行动 76

公司的过去与执行官思维 79

执 行 官 思 维

81 大使的拓展与执行官思维

87 第五章 信 任

90 行为的信任

95 信任规范：行为

96 尊重

98 互惠

100 一致性

103 正直性

104 参与

106 信任模式：过程

111 第六章 活 力

112 部落式信息与公司运作

117 作为动机的思考

3

参与性与无牺牲品社会 123

执行官在实施过程中的角色 126

第三部分 合 作 133

第七章 原因—效果 135

渗透法与迂回法 137

创建那种环境 144

承诺 145

兴趣 147

行动 149

相互矛盾中的授权 150

理解与管理白色空间 155

执行官思维与公司结盟 157

第八章 承 诺 161

要求与容忍 166

要求、承诺与职业化 168

确立和提高要求 171

执 行 官 思 维

175	量化与结果性思考
183	忠诚与士气
189	第九章 完整性
190	公司基本规则
195	实施速度与完整化
199	作为积极力量的问题
204	容忍
207	执行官思维做好准备
213	执行官思维
215	后 记
217	执行官思维和执行官遗产
220	致 谢

第一部分
信 念

PART ONE

公司基于梦想而存在，也因为梦想而存在。梦想成功；梦想生产好的产品或提供与众不同的服务；梦想建立一个前所未闻的公司。

这与是否是总公司并具有多个分支机构无关；与公司是否是一个长期存在的公司，现在就要转入一个全新发展时期也没有干系；亦与是否是个新天才创业者却从未涉足过公司工作没有关系。

梦想都是一样的。梦想都是宏伟而光荣的梦想。梦

想闪耀着熠熠光彩。它们是执行官的梦想。

执行官不仅仅观察事物，他们还要做事，他们让事情发生发展；执行官不仅梦想着公司的梦想，而且他们采取必要的措施来确保梦想成为现实。

就算是在最沮丧的时刻，执行官也不会放弃梦想。无论遇到什么样的挫折，执行官们确信，他们的梦想不仅能够实现，而且一定会实现。

如果说有挑战，那么这种挑战也总是让执行官更充满热情地去实现他们的梦想。这些梦想并不是无形的或罗曼蒂克的，它们是详细的、精确的、实实在在的图景，是公司可以、应该和一定能实现的梦想。

执行官必须是坚强的。梦想本身就不易，更不用说将一个人的梦想曝于现实世界不断的变迁之中，有时还会遇到一些意想不到的困难阻碍着成功。

执行官时刻在牢牢地抓住他们的梦想。他在努力寻找使梦想成真的途径，无论有什么样的挑战或困难阻碍着成功。执行官一定要这样去做。无可争辩，执行官的梦想一定要实现。

正是这种投入和热情，使得执行官成为执行官。这就是他的公司为什么会生存，而且会继续存在的原因；这就是公司为什么向他寻求向导、支持和指挥的原因；这就是那些创立公司的人为什么向他寻求安全和保障，将他们的声誉和财产投注于公司执行官的梦想和行动上

的原因。

蓝图和梦想是重要的

常有人说：如果你不知自己将去向何方，那么任何一条路都将带你去走四方。对于公司来说，如果没有执行官的蓝图和梦想，就会如此。

为了成功——真正的成功，一个公司对于其发展方向必须有一个明确的指导方针和了解，这个指导方针和理解属于执行官。无论是最高层或在管理层之内，没有执行官对目标的真正理解，公司就永远不会完全实现那个目标。

有了这样的理解，公司离目标可以越来越近，也可能取得成功，也会实现许多目标。不过对于公司来说，想超越从前所想像的一切，执行官的梦想是绝对必要的。

公司需要梦想，执行官也需要它。执行官要在蓝图和梦想上求得发展。他目光所及之处，手所触及之地，都会点燃下一步和将来要做什么的思想火种。

执行官在公司发展的同时，朝自己的方向进步。我们都知道，只有那些不停留在荣誉上的公司，才能经得起时间的考验。在 20 世纪的最后 25 年时间里，我们看到有些被认为是秋毫无损的企业和公司遭到了前所未有的批评与攻击。在美国国内，人们常这样说，“所有于

通用汽车有用的，对这个国家都有用。”20世纪70年代，当通用汽车、福特和克莱斯勒公司被日本的汽车工业包围时，人们很清楚地看到，当一个公司或一个行业沉睡于自己的荣誉簿上时，会发生什么。这对通用汽车和美国都没好处。

对于全世界的执行官来说，这是一次敲响的警钟。这个警钟揭示给他们梦想不息、奋斗不息是多么地重要。

相反，在同一时期，人们同样看到了蓝图和梦想所带来的前所未有的好处和结果。新兴的公司，如 Apple 和 Microsoft，带领行业和公司创造新的世界。

Apple 在随后的若干年中，多次重塑自己的形象。其他一些公司，如 Microsoft，对于世界来说，如同从前的通用汽车对于美国一样。在所有的例子中，这些执行官仅仅凭借他们个人的梦想创造了机会，并且使其他人看到并了解到他们实现梦想的能力，最终带领其他人加入到他们实现梦想的行动中去。

这也是梦想对于执行官的重要性。拥用前瞻的思考和计划，梦想就会成真。

前景与前景宣言

上文所描述的蓝图和梦想，与人们在平时经常见到的蓝图与梦想有着非常大的区别。员工们只有深入理解这种区别并做出行动，执行官才能从他给公司制定

的前景中取得最大成功。

为了完整地理解包含蓝图和梦想的前景的重要性，要对前景和直到目前还应用于公司的前景宣言做一区分。做出区别的最简单的办法，就是想一想“为公司制定的前景”和“公司的前景”之间的区别。

执行官思维是基于“为公司制定的前景”之上的。这是一个积极的前景，它不是一个不可及的梦想而闲置于一旁；它是一个真实而有形的前进方向，人能看到，也能感觉得到它的存在；它以行动为指征、以策略为基础、以任务为支撑。

“为公司制定的前景”不仅包括每个支持它的人，也同时包括了公司中的每个人。这个前景是一种能获得成功、有广泛承诺性质以及使人不断努力以获取更多成果的前景。在其中每个人都有自己的角色，每个人也都在角色中起作用。每个人都能看到好处，并能看到参与后的结果。其中没有任何一个人、任何一件事情是起消极作用的。

通过每天所采取的行动使“为公司制定的前景”得以完成。完成过程是不间断的过程，这一过程总在为公司更大的目标和更大的好处而持续着。

对于建立一个以执行官的蓝图和梦想为前景的公司来说，公司应该总是处于获取成功和成绩的状态之中，每一个人都明白这种成功与成绩是通过自己的行动而获

得。他们等待的并不是遥远的成就，这些成就始终在手边，它们总在被调整成更好的成就，总在发展着，总在成为下个目标的阶梯。

“为公司制定的前景”是现在时的主动语态，也永远是将来时态。

与此相对照，“公司的前景”则是被动语态。执行官和公司都能看到它，但它却不是真实的。它并不包括为实现公司目标努力的具体行动。它描述的是公司在未来的某个时间的一幅静态的图景。

“公司的前景”指望着未来，其中包括公司目标的达成。但它不包括公司和公司成员在近期的行动中完成的目标。

8

“公司的前景”是一个未来时态上的被动语态。

尽管悲哀却是事实，这种被动形式的“公司前景”已经成了多数公司思维的一种方式。前景宣言在过去的几十年里已经成了公司进行夸张宣传时的一个组成部分。人们都说，要想领导一个公司，就必须具备前景宣言。他们的确这样做了。他们有自己的前景宣言。

前景宣言或许是以执行官的蓝图和梦想的方式开始的。然而，在整个过程的某一时候，在实现前景宣言的过程中，它们已经几近于公司的宣传口号。

“我们将成为我们的行业中的首要的供应者。”

“我们将会是我们所处行业的佼佼者和最有力的革

新者。”

“我们将在我们的行业内为我们的股东、顾客和雇员提供最大价值。”

“我们将是（业内，从世界范围上讲）最大的也是最成功的公司。”

你可能会嘲笑这些宣言，因为其本身就是一个最好的例子，说明所谓前景中都包括了什么东西。尽管如此，制定这些前景宣言，各种版本的前景宣言，对于许多公司的领导者来说，在他们坐下来开始决定走向时，都是最为正常之事。

那些前景宣言，在设计时就有意安排得有点不可及，被用作公司的方向和指南。在得到了公司的支持后，这些宣言的真正内在涵义，就是为公司雇员创造和提供一种令人兴奋的环境。

不幸的是，前景的价值在追求的过程中丧失了。并且，这一结果并未达到前景订立之初的预期设想。

发生了什么？哪儿出错了？

首先也是最大的问题，前景宣言的创立被大多数公司看做一种任务。总有一些人在鼓励执行官，让他相信公司要生存和繁荣，就必须制定前景宣言。这将整个进程从正在进行着的思维与行动之中脱离开来，使之成为由具体要完成的任务组成的一个过程了，之后再转移到下个任务上来。更有甚者，这个接下来的任务很有可能与刚