

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指挥人马。这样你就可以在你直接与他们共事以前或者你自己成这样的人以前，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二十三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

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。

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

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

速地掌握这些必要的素质。有一个比较完美的楷模，你就可以更好地评价与你共事的人，并确定你的自我发展目标。你读完3、4、5三章（详述了二十二条重要素质）以后，你就会发现你在如何看待自己和如何看待别人方面发生了明显的变化。

你将懂得企业家主管和职业经理这些美国公司的攀登者之间有什么样的大大小小的区别。了解他们的性格气质，可以最大限度地减少你在你的职业征程中可能犯的错误。

首先，你要了解那些比较完美的主管和不那么完美的主管。实际情况是，有些人没有完全具备二十二条重要素质，缺那么几项，但有时他们也达到光辉的顶点。这给你的攀登造成了障碍。对你来说，奥秘就在于不要重复那些不那么完美的主管的错误。

本书的第二部分是供向上攀登用的。首先你要掌握主管的必要素质，然后付之行动。这就是说，你要了解其他攀登者是通过什么样的路线达到顶峰的。随后的几章阐述，当你决心从“第二号人物”变为“第一号人物”时，会碰到什么情况。

你还将对主管的工作和他们得到的报酬有一个清楚的了解。当你知道“高级登山者”实际做些什么事，他们对其周围的人有什么要求，他们是如何对付自己的上司的时候，你就会更快地了解上层人士的内幕。

往好处说，攀登公司之山，像你从事任何其他活动一样，是有趣的、吸引人的、令人鼓舞的。如果你没有精神准备，那会是一场可悲的灾难。如果你有正确的知识，你就会发现，同艰难险阻作斗争，其乐无穷，你会迫不及待地挺身而出，一再磨练自己。

本章小结

如果你了解主管是如何主持全局，并且学会在达到那样的地位以前，就像他们那样思考问题，那么，你自己会很快就成为那样一个人。

你还会：

- 避免被解雇或被冷落；
- 较快地得到提拔；
- 享受到理所应得的高质量的职业生活。

第二章

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。

在我的《狮子不必咆哮》一书中（新华出版社已翻译出版——译者注）我研究了成功的人们究竟有什么样的表现，给人留下深刻印象，令人铭记难忘，使人觉得他们真诚可靠，值得信赖和讨人喜欢。我采访过许多功成业就的人们，了解他们是如何使自己成为出类拔萃、与众不同的人物的。为了写那本书，我采访了一百多个人，包括阿维斯、科尔盖特、阿科、海因兹、阿多夫·库尔斯、MTV 时代华纳、通用仪器、泛美和 ESPN 等公司首席执行官，退休的海军上将小埃尔莫·朱姆沃尔特，前美国总统候选人参议员加里·哈特，《福布斯》的发行人，《华尔街日报》主编，西雅图水手队老板，《如何同鲨鱼一起游泳》、《母亲从未教我的游戏》、《解剖一种病》等畅销书的作者。这里仅仅列举一小部分。从这许许多多的谈话中，我发现这些出类拔萃的人的言谈举止和人际关系是如何与众不同。

CEO是什么意思？

CEO是Chief Executive Officer(首席执行官)的缩写。这是一个现代词汇，用来描述管理公司各个主管人员的那个总头目的工作。从理论上说，首席执行官在恰当的时候把恰当的主管安排在恰当的岗位上。首席执行官可以叫作统率。但印在公司的信笺信封上，统率不如首席执行官好看。

为了首席执行官，总裁的职称往往是多余的了。不过，人们普遍接受总裁的名称，认为总裁是各种主管的总头目；它的法律含义是十分重要的。银行需要有总裁进行合法的签名。如果一个公司没有纳税，国内收入署就要找总裁和财务主管。在国际上，总裁或者首席执行官可能被叫 managing director (执行董事或总经理)。

一个公司内部可能有许多主管：首席执行官、首席经营主管 (Chief Operation Officer)、首席财务主管 (Chief Financial Officer)、首席行政主管 (Chief Administrative Officer)、首席信息主管 (Chief Information Officer)、首席法律主管 (Chief Legal Officer)、首席投资主管 (Chief Investment Officer) 以及其他各种名堂的主管。

首席经营主管有时也就是总裁。首席经营主管负责经营业务，向首席执行官汇报工作。首席经营主管实施首席执行官的各种计划，往往是第二号人物。

首席财务主管，像首席投资主管一样，通常向首席执行官报告工作。首席财务主管往往变成首席执行官。在困难时期，首席财务主管兼任首席解雇主管，因为他负责提出关于公司可以负担多少职工的报告和建议。

CIO通常是Chief Information Officer(首席信息主管)的缩写,指计算机和软件信息的主管。但它也可能是Chief Investment Officer(首席投资主管)的缩写。

首席行政主管的名称较少使用,因为它的含义模糊不清。它对不同的单位有不同的含义,但总的来说,它除了具有首席财务主管的职能外,还拥有行政、战略规划、法律、业务发展、人力资源和公司对外联系等职能。

不管这些职称的正式确切含义是什么,本书所谈的都是一个单位的上层人物,这些主管拥有财政大权来作出和支持最终影响到你和我的决定。

《狮子不必咆哮》一书详细地描述了成功的人对他们自己、对别人和对生活的看法。我谈到了成功的人物走进房间的姿态,他们是如何握手、落座,开始业务谈判的。我详细分析了他们的神态、眼神、手势、声音、面部表情和身体的动作。接着,我提供了一些办法,如何从泛泛之交,进而建立真正密切的关系,如期待接受、接触、问问题、来点儿幽默感、讲些个人私事、要求帮忙,以及有信心、有能力的人采用的其他一些举止。通过我的研究,我突出地讲述了成功的人们的人际交往战略。

为了写《像总裁那样思考》一书,我又采访了上述那些名人,此外,还增加了一百多个成功的首席执行主管,他们可以说已经达到事业的顶峰。我知道,能够对别人施加影响,这是变成强人的关键性一步。但是,我晓得,要爬上公司的山峰,还须付出更多的努力。你必须真正理解那些在一个单位里发号施令、拥有极大权威和力量的人、对你的职业有生杀予夺之权的人。这些人就是公司的头头脑脑,他们胜利地爬上了险恶的山峰。

所以我首先要讲讲、并使大家了解公司的首席执行官和其他各种主管。我曾向我们在全国各地的客户公司的职员和研讨班的参加者提出过这样一个问题：了解你们公司的上层人士，对你们有什么好处？从他们的回答中，我整理出一串问题。对这些问题的回答可以向你提供有关一个单位的主管的重要情况：

- 能干的主管有些什么特点？
- 为什么有些主管并不怎么能干？
- 怎样才能当上首席执行官？
- 首席执行官具体做些什么事情？
- 谁指挥你的上司；他必须满足哪些人的要求？
- 主管提拔或解雇职工的标准是什么？

大多数总裁当然希望手下的人理解自己。我需要我手下的人理解我。这对做好工作是至关重要的。有时，总裁对他的部下抱怨说：“我不理解为什么你竟然不知道我在考虑什么问题。”这位雇员反驳说：“你的心事我怎么会知道？”总裁说：“你至少应该试试看嘛！”

人们过去认为总裁是摸不透的。十年以前也许是这样。今天了解老板的心事比过去容易了。在我的公司，有电子邮箱、电话邮箱、传真，我也经常在大楼里，人们一天二十四小时都可以同我接触。

我当然希望我的雇员做好工作，但我还希望他们了解我。我希望他们就如同我在外面为公司办事那样，做好公司内部的事情。他们必须像我了解别的总裁和客户那样，了解我。这样才能环环紧扣、和谐工作。

我们是世界上有名的高尔夫球场设计公司。我们开发的每一个有警卫看门的社区俱乐部和乡村俱乐部都贯穿着总裁的思想。其中大多数人希望自己的高尔夫球场适合他们的兴趣，使他们的朋友满意。我必须弄清楚，什么东西才能使他们高兴，同时又同市