

<<魔鬼管理学>>

图书基本信息

## <<魔鬼管理学>>

### 内容概要

为什么越来越多CEO的任期有如昙花一现？

为什么美国前总统克林顿、“脱口秀女王”欧普拉能够长期立于不败之地？

无论你身处管理的哪一个层级，本书都将为你揭示向上攀升的奥秘：谁会停留在A，谁可晋级到A+？

只要你管一个人，就需要看这本书。

在这本CEO课堂的头号指南里，古德史密斯谈到了商业精英所共有的性格特征，揭示了阻碍领导者取得更大成功的20+1个习惯，深刻分析了习惯背后隐藏的“杀机”，并提出了切实可行、简单有效的解决方案。

翻开本书，你将平步青云地登上管理界的魔鬼殿堂！

## <<魔鬼管理学>>

### 作者简介

马歇尔·古德史密斯

全球高级领导者教练领域的先驱和权威

美国管理协会：管理领域中一位伟大的思想者和领导者

《华尔街日报》：顶级执行官教育者

《欧普拉杂志》：一位伟大的沟通者

《福布斯》：世界上最受尊敬的五位执行官教练之一

《商业周刊》：领导力发展史上最具影响力的实践家之一

《经济学家》：新商业时代最值得信赖的思想领导者之一

马歇尔·古德史密斯博士是享誉全美企业界的执行官教练，是极少数能受邀与80多位全球顶尖企业执行官共事的菁英顾问。

他获得加州大学洛杉矶分校博士学位，并在达特茅斯大学塔克商学院领导推行执行官教育项目。

2006年，联合国际大学将他们的商学院和组织心理学院更名为马歇尔·古德史密斯管理学院。

马克·莱特尔是总部位于纽约的Bronxville公司的著作经纪人，先后与人合著了13本作品。

<<魔鬼管理学>>

书籍目录

名人推荐知名媒体推荐 编辑推荐 译者推荐 第一部分 成功的苦恼 1 你现在的位置 2 从高尔夫开始 3 成功的幻觉 第二部分 阻碍你取得更大成功的20个恶习 4 20个恶习 5 第21个恶习：目标综合征 第三部分 我们如何做的更好 6 360°反馈 7 道歉 8 广而告之 9 积极聆听 10 感谢 11 跟进 12 要看路，不要看墙 第四部分 走出困境 13 变化所不能改变的 14 掌权者的杀手锏结束语附录致谢

## &lt;&lt;魔鬼管理学&gt;&gt;

## 章节摘录

1 你现在的位置 相信你一定很熟悉购物中心那些上面写着“你现在的位置”(You are here)的图标。

这些图标的作用就是指示方向,当你来到一个陌生的环境时,它们可以让你知道自己所在的位置,并告诉你如何到达自己想去的地方。

有些人不需要这种地图。

他们有一种天赋,能够自动指引他们找到自己想去的方向。

这些人总是能在适当的时候拐弯,并选择一条最简单、最便捷的路线到达自己的目的地。

这些人就是拥有这种能力,不仅在购物中心,而且在学习、事业、婚姻和友情方面都是如此。他们总是能找准自己的方向,游刃有余地规划好自己的生活,胸有成竹地面对生活中的一切。

他们知道自己现在的位置,也很清楚自己要去的方向。

跟这些人在一起,我们会感到非常安全,即便是出现了什么意料之外的事情,那也一定是意外的惊喜。

我们常常把这些人奉为自己的偶像。

相信所有人心中都有这样的偶像,对有些人来说,他们的偶像可能是自己的父母(当你还是小孩子的时候就被你奉为道德典范的人),或者可能是自己的配偶(也就是我们通常所说的“更好的另一半”);而对于另外一些人来说,他们的偶像可能是第一个撕破他们伪装的大学教授(我就是个例子,我会在后面详细谈到这一点)。

我们的偶像也可能是工作中的导师、高中的体育教练、历史教科书中的英雄人物(比如说林肯或丘吉尔)、宗教领袖(比如说释迦牟尼、穆罕默德或者耶稣),甚至电影明星都可能成为我们的偶像。

我就有这样一位朋友,每当遇到无法解决的问题时,他总是会问自己:“要是保罗·纽曼(Paul Newman,美国著名影星,奥斯卡影帝,曾10次获得奥斯卡金像奖提名,主要作品有《毁灭之路》、《金钱本色》等。

——译者注)遇到这个问题,他会怎么做?

” 仔细观察一下那些被我们奉为偶像的人,你会发现这些人都有一个共同的特点:他们都非常清楚自己是谁。

正因为如此,他们在和其他人打交道的时候,总能很好地把握自己。

这些人不会成为我的客户,他们根本不需要我的帮助。

我在工作中接触的,通常是那些迷失了自我的人。

举几个例子: 案例1 太喜欢加分了——卡洛斯(Carlos) 卡洛斯是旧金山一家成功的糖果公司的CEO。

他十分聪明,工作也非常努力,是糖果行业公认的专家级人物。

他从一名工人开始做起,先后做过销售和营销,后来一步步做到公司的最高管理者职位。

一句话,他亲身经历了糖果行业的所有环节。

与许多极富创造力的人一样,卡洛斯十分活跃,他脑子里藏不住任何想法,总是喜欢和别人分享自己的观点。

他喜欢四处巡视自己的公司,看看员工们都在做些什么,并不时跟他们聊上几句。

卡洛斯喜欢跟人打交道,喜欢交谈。

总的来说,他是一个非常有魅力的家伙,只是有时候有些过于心直口快了。

大约1个月以前,他的设计团队向他展示了一套最新的巧克力包装方案。

卡洛斯很喜欢这个设计,但他还是忍不住提了一个建议: “你们觉得把颜色改成淡蓝色怎么样?” 他说道,“我觉得蓝色会让人感觉比较高贵和新潮。”

” 1个月之后,设计者们又拿出了新的设计方案。

卡洛斯对他们的设计成果非常满意,但他还是小声地嘀咕了一句:“我想红色可能会好一些。”

” 设计团队不约而同地翻起了白眼,他们简直要发疯了。

就在1个月以前,他们的CEO还说自己更喜欢蓝色。

## &lt;&lt;魔鬼管理学&gt;&gt;

当时他们虽然有些不乐意，可还是按照老板的建议做出了修改，可现在这个人突然又改变主意了。他们垂头丧气地离开会议室，对卡洛斯一肚子不满。

卡洛斯是一位非常自信的CEO，但他也有一个坏习惯：总是喜欢自言自语，常常一边想着，一边就不知不觉地说出声来。

他并没有意识到，随着自己的职位不断提升，他的影响力也在不断增强。

道理非常简单，一名小职员牢骚可能不会引起周围人的注意，可一旦CEO有所不满，整个公司都会竖起耳朵。

职位越高，你的话就越有分量。

卡洛斯觉得自己只是在抛砖引玉，当他提出建议的时候，只是希望能够帮助下属进行思考，可他的下属却觉得他是在直接下命令。

卡洛斯认为自己是在用一种非常民主的方式管理公司，所有人都可以畅所欲言，但他的下属却认为他是在搞独裁，认为他是我行我素的暴君。

卡洛斯以为自己是在和下属分享多年的经验，可下属却认为他是在干涉自己的工作，结果只会让他们更摸不着头脑。

卡洛斯根本不知道下属是如何看待他的。

卡洛斯身上所表现出的，是我在本书中所谈到的第2号恶习：太喜欢加分了。

案例2 太喜欢偏袒下属——莎伦（Sharon） 莎伦是一家大型杂志社的编辑。

她精力充沛，干劲十足，浑身散发着一种迷人的人格魅力。

她把大部分时间都花在跟文字和图片打交道上，在为人处世方面也很有一套。

莎伦相信，只要自己愿意，她可以说服任何一个人接受自己的观点。

她可以让那些总是拖拖拉拉的撰稿人在截稿日期到来之前的最后一分钟交稿，也可以让自己的员工为了一些细节上的问题不惜在办公室鏖战到深夜。

杂志的出版商常常邀请她去给广告商打推销电话，因为她完全可以凭借自己的个人魅力为杂志拉来大批的客户。

莎伦尤其为自己发掘和培养年轻编辑人才的能力感到自豪。

在这方面，一个最好的例证就是她所精心打造的那支活力十足的编辑队伍。

这支队伍不仅能征善战，而且对莎伦极其忠诚，以至于同一行业的竞争对手们惊恐地称其为“莎伦军团”。

他们共事多年，在这些年里，这支编辑队伍对莎伦的忠诚从来没有动摇过，甚至有人感觉这种忠诚实在有些过头了，特别是对于那些听命于莎伦却又没能进入亲信团的人来说更是如此。

在今天的编辑会议上，当大家都在为下一期的选题出谋划策的时候，莎伦突然提出了一个选题，并表示该选题说不定可以成为下期的封面文章。

莎伦的话音刚落，她的一名亲信便立即大声支持，认为这个创意简直“太棒了”，于是莎伦立刻把选题分配给了这位亲信。

然后会议继续进行，就这样，莎伦逐个给所有的亲信都分配到了美差。

作为回报，亲信们又对莎伦大肆逢迎了一番，并对她所说的一切点头称是。

如果你碰巧是莎伦的亲信，你可能会觉得编辑会议上的浓浓情意简直太棒了。

但如果你并不是莎伦最喜欢的员工之一，或者说你碰巧不同意她的某个观点，你会明显地感到整个办公室充斥着露骨的谄媚。

几个月之后，你就很可能会开始考虑向其他杂志社发出求职信了。

但莎伦对此毫无觉察，她总是对自己的领导能力充满了信心。

她相信自己是在建立一支上下一心的团队，大家彼此保持高度的默契，工作配合得天衣无缝。

莎伦觉得自己是在激励下属进步，她甚至希望他们最后能比自己做得更好。

而亲信团之外的人则觉得她只是在鼓励那些毫无原则的逢迎者向其讨好。

莎伦身上体现的是我在本书中谈到的第14号恶习：偏袒下属。

案例3 过于强调自我——马丁（Martin） 马丁是纽约一家大公司的理财顾问。

他的主要工作是为富人阶层管理资金。

## &lt;&lt;魔鬼管理学&gt;&gt;

在马丁所服务的客户中，最低的起始账户金额就高达500万美元。

马丁的工作能力很强，总是能够驾轻就熟。

作为回报，他也得到了高达7位数的年薪。

当然，与自己的大多数客户相比，他的收入并不算高，但马丁并不会嫉妒他们。

他喜欢自己的工作，对他来说，投资就是他的全部生活。

他还喜欢为那些高端客户提供有价值的服务，在他的客户当中，有些是大公司的CEO，有些是白手起家的企业家，有些是娱乐明星，还有一些则是继承了大笔遗产的富家子弟。

无论对方背景如何，马丁都能和他们保持良好的关系。

他喜欢跟他们在电话里聊上半天，或者干脆一起共进午餐或晚餐。

对他来说，与客户之间的交流与取得高出市场4个百分点的业绩同样重要。

马丁不需要任何助手，他在公司独来独往，总是单枪匹马地完成工作。

对他来说，他唯一需要负责的对象就是自己的客户，所以他的全部工作重点就是保障客户的利益，让他们每年对自己的投资组合所带来的收益感到满意。

今天是马丁一生当中最重要的日子之一。

他受邀为美国最受尊重的商业巨头之一负责部分投资业务。

那些拥有巨额资产的人或机构都喜欢这样，他们喜欢把自己的资产打包分成几块，交给不同的投资经理来打理，从而把自己的投资风险降到最低。

如果这次会见成功，马丁就很有可能成为这位商业巨头的投资智囊团成员。

毫无疑问，这个消息将会给他带来不计其数的客户。

就在今天，马丁将前往这位巨头位于洛克菲勒中心的办公室与对方见面。

马丁十分清楚，这将是他的唯一的机会，他必须在客户心目中留个好印象。

时间只有1个小时，他必须把握好机会，一旦成功，他所得到的回报将会是成百上千万美元。

这已经不是马丁第1次接受这样的考验了。

面对客户，他总是有着老手们特有的镇定与自信——而且迄今为止他所取得的成就也足以让他感到自豪了，所以当发现自己对即将到来的会面并没有感到特别兴奋的时候，他感觉这似乎有些不太正常。

一进办公室，那位巨头就开门见山地问：“可以简单介绍一下你自己吗？”

于是马丁就像是打开了话匣子一样，大谈自己的光辉业绩，他向这位巨头详细阐述了自己的投资理念，以及他是如何打败自己的竞争对手的，还提到了自己一些比较有名的客户。

他谈到了为这位巨头所设计的投资构想，其中包括不同类型的短线或长线投资。

就在马丁高谈阔论的时候，预先安排的1个小时不知不觉就过去了。

只见这位巨头站起身来，感谢马丁能抽出时间来参加这次会面。

马丁对此大感意外，直到这时，他才意识到，自己还没有来得及询问对方的目标，对方对于风险的态度，以及他需要什么样的投资经理。

可即便如此，当他事后回想起这次会面的时候，还是对自己的表现感到非常满意，因为他坚信自己一定会在对方心目中留下一个非常好的印象。

第2天，马丁收到了那位巨头的一张亲笔便条，他再次向马丁表示感谢，同时告诉马丁他准备选择另外一名理财顾问。

就这样，马丁莫名其妙地失去了一个大客户。

马丁以为自己的骄人业绩一定能赢得这位巨头的青睞，可巨头却在想：“这家伙真是一个狂妄自大的笨蛋。

他什么时候才会关心一下我的想法呢？

我绝对不会让这样一个家伙来打理我的资金。

”马丁身上体现的是我在本书中谈到的第20号恶习：过于强调自我。

我了解这些人，像卡洛斯、莎伦、马丁这样的人才是我的客户。

我并不是说他们不知道自己是谁，想要去哪儿，或者是想要达到什么目标，也不是说他们没有足够的自我成就感。

事实上，他们大都是一些非常成功的人（而且有时候他们的自我评价甚至有些过头）。

## &lt;&lt;魔鬼管理学&gt;&gt;

真正的问题在于，他们并没有意识到自己的行为将会对那些重要人物产生怎样的影响，比如说他们的上司、同事、下属和客户。

（这还只是在工作上，在家庭生活中同样也会存在这样的问题。

）他们以为自己无所不知，可其他人只会把他们的这种想法看成是狂妄自大；他们以为自己是在“抛砖引玉”，可其他人感觉他们是在搅局；他们以为自己是在大胆放权，可其他人觉得他们是在推卸责任；他们以为自己“少说为妙”，可其他人觉得他们是“漠不关心”：他们以以为自己是在让别人学会独立思考，可其他人觉得他们是在不闻不问。

过了一段时间之后，这些看似不起眼的小问题就会蚕食掉他们在工作和生活当中付出的所有努力，并最终演变成一场大危机。

为什么会出现这种情况呢？

很多时候，出现这种情况的真正原因是他们内心的导航系统出了问题，因此对自己在同事当中的位置感到迷惘。

塞维·蔡斯（Chevy Chase，1943年出生，好莱坞著名影星，曾经凭《小迷糊闯七关》而一炮走红。——译者注）曾经因出演哈罗德·雷米斯（Harold Ramis，1944年出生，好莱坞著名导演兼编剧，作品有《疯狂高尔夫》、《神鬼愿望》等。

——译者注）的大作《疯狂高尔夫》（Caddyshack，1980年上映，讲述了一名高尔夫球童的故事，成为当年轰动一时的喜剧片。

——译者注）而一举成名，但随后不久，这位巨星的事业就开始走下坡路。

对于这种情况，哈罗德·雷米斯的解释是：“你们知道什么是‘本体感受’（the Concept of Proprioception）吗？

就是那种可以帮助你更好地认识自己当前的处境并对自己的前途保持清醒认识的能力。

塞维之所以走下坡路，就是因为他失去了自己的本体感受能力，他不知道该如何把握自己，如何正视自己在别人面前的形象。

他总是狂妄自大，目空一切，他在所有人面前都有一种莫名的优越感：‘我是塞维·蔡斯，而你们不是。

’，在为成功人士进行指导的时候，我发现，有相当多的人都在某种程度上失去了这种本体感受能力，他们总是在为自己所取得的成就沾沾自喜。

每当回顾自己的职业生涯的时候，他们总是会在内心深处夸大自己的成就。

就好像塞维·蔡斯一样，他们的内心深处总是充满强烈的优越感：“我是成功人士，而你们不是。

”所以他们自然也就有理由这样想：“既然这样做也能够给我带来成功，为什么还要改变呢？

”如果上帝能够赐给我魔力，我就会打个响指，让这些人立刻意识到自己必须要改变这种想法了。

我希望自己能把他们变成（《土拨鼠节》（Groundhog Day，雷米斯的另一部电影，也是我最喜欢的电影之一。

）中的人物，让他们不断重复某一天——可能是他们感觉最糟糕的一天——的生活，直到他们最终彻底修正自己的做法。

我希望自己能用力抓住他们的肩膀，摇醒他们，让他们看清现实。

我希望我能把他们的缺点变成可能会夺去他们生命的顽症，因为只有当面临死亡威胁的时候，他们才可能会被逼迫做出改变。

但不可能，也不会这样做。

我只能告诉这些人他们的同事是怎样看待他们的，我把这种看法称为“反馈”。

我只能通过这种方式告诉他们：这就是你现在的处境。

在这本书里，我会让你知道：如何运用这种武器帮助你自己和身边的人。

要想重新选择自己的人生道路，或者说，想回到正确的道路上，你并不需要付出太高的代价。

我们在本书当中所要讨论的也并不是什么生死攸关的问题（当然，长时间忽视这些问题也会给你的职业生涯带来严重的影响），它们也不是什么疑难杂症，需要长期治疗或用大量的药物来治愈。



## <<魔鬼管理学>>

事实上，它们只是一些行为习惯，一些我们每天在工作中都会不自觉地重复很多次的坏习惯。

要想克服这些习惯，你只需要：找出问题；明白它们对你周围的人所产生的影响；

意识到其实你只需要在行为上做出一些细微的改变，就可以取得截然不同的效果。

这就好像在表演，有些喜剧演员总是会因为不小心说错一句关键的台词而破坏了整场演出的效果

。

导演的工作就是注意这个问题，并做出相应调整，从而使演出能够达到预期效果。

如果观众不笑，整场演出就毫无意义。

同样，如果演员不能成功地调整自己，导演就不得不另请高明了。

<<魔鬼管理学>>

媒体关注与评论

马歇尔·古德史密斯是管理学领域一位伟大的思想家和领袖。

——美国管理协会(American Management Association) 马歇尔·古德史密斯无疑是这个世界上最优秀的导师和执行官教练！

——《福布斯》(Forbes) 马歇尔·古德史密斯……具有一位伟大导师的典型特征。

他可以在谈笑之间让人们领悟到一些极寓洞见性的观点。

他是职业人士的典型榜样——可靠，值得信赖，总是那么积极，而且总是把你的利益放在心上。

——沃伦·本尼斯(Warren Bennis) 美国领导理论大师，四任美国总统顾问团成员 马歇尔是一个魅力十足，甚至有些淘气的家伙，他能用一种娓娓道来的方式与你讨论那些可能会让你感觉不舒服的问题。

他的建议不仅能让领导者们变得更加成功，就连整个团队都会得到明显的改进！

——乔治·伯斯特(George Borst) 丰田金融服务公司CEO 马歇尔是一位伟大的教练和导师。

他为那些富有潜力的领导者，包括我本人，提供了巨大的帮助。

更为难得的是，他所用的方法都非常实用。

有效，而且十分有趣。

——J. P加尼尔(J. P. Garnler) ——葛兰素史克(GlaxoSmithKline)公司CEO

## &lt;&lt;魔鬼管理学&gt;&gt;

## 编辑推荐

这是一部精彩绝伦的书，对人类行为的深邃洞察和改变行为模式的绝佳建议在书中比比皆是。事业和生活中的风风雨雨，让古德史密斯先生总能运用生动的事例把原本枯燥的理论变成妙趣横生的故事。

读者们会因为收获而喜出望外，原本想雇用您的企业也将会因您的到来而受益。

马歇尔·古德史密斯是帮助企业领导人积极转变领导行为的世界权威，已经帮助过超过60位来自全球顶尖企业的CEOs感受到了行为改变的美妙之处。

别以为他想探究人们行为的理由，想重塑他们的个性，恰恰相反，他对成功的判断标准在于，你是否能通过改变自身行为来不断完善自我。

他的意图就是教他们如何为自己的缺点而道歉，因为包括他自己在内都免不了有许多扼杀成功的坏习惯，这样的坏习惯，古德史密斯一共列出个20个：比如求胜欲太强，比如太过份强调自己的观点却不懂得鼓励下属，比如太喜欢点评，总是发表破坏性评论，不懂得赞赏，喜欢找借口，拒绝道歉等等。尤其值得一提的是，古德史密斯的这些观点并不只适用于工作场合，对于帮助构建家庭的和谐同样大有裨益。

重述《人性的弱点》和《管理的实践》打造未来CEO的巅峰课堂。

雄踞亚马逊商业类图书冠军。

马歇尔·古德史密斯是管理学领域一位伟大的思想家和领袖。

——美国管理协会（American Management Association） 马歇尔·古德史密斯无疑是这个世界上最优秀的导师和执行官教练！

——《福布斯》（Forbes） 马歇尔·古德史密斯……具有一位伟大导师的典型特征。

他可以在谈笑之间让人们领悟到一些极寓洞见性的观点。

他是职业人士的典型榜样——可靠，值得信赖，总是那么积极，而且总是把你的利益放在心上。

——沃伦·本尼斯（Warren Bennis）美国领导理论大师，四任美国总统顾问团成员 马歇尔是一个魅力十足，甚至有些淘气的家伙，他能用一种娓娓道来的方式与你讨论那些可能会让你感觉不舒服的问题。

他的建议不仅能让领导者们变得更加成功，就连整个团队都会得到明显的改进！

——乔治·伯斯特（George Borst）丰田金融服务公司CEO 马歇尔是一位伟大的教练和导师。

他为那些富有潜力的领导者，包括我本人，提供了巨大的帮助。

更为难得的是，他所用的方法都非常实用。

有效，而且十分有趣。

——J.P加尼尔（J.P.Garnler），葛兰素史克（GlaxoSmithKline）公司CEO

<<魔鬼管理学>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>