



书籍 今天的成功不会带你走向明天的成功

成功人士如何获得更大的成功

马歇尔·古德史密斯 以及 马克·雷特
Hyperion, 2007
其他语言版本: 英语

导读荐语

你勤奋工作，为了事业牺牲奉献。现在，你正沉浸在成功的喜悦当中，自信满满，甚至有点自鸣得意。请别太自我感觉良好。研究领导艺术的专家马歇尔·古德史密斯在此书中提醒你：那些曾帮助你获得成功的特质，今天可能会导致你的失败。作为一位领导者，你行为的不当之处更是举足轻重。它们对职业发展的危害比在职业生涯开始和上升阶段更为严重。应该感到庆幸的是，古德史密斯总结出了最常见的20个不良行为习惯，并提出了克服这些不良行为的7个步骤，使你无须彻底改变自己便可以实现自我提升。一般来讲，做出小小的调整或是停止不当的行为就已足够。古德史密斯是一位受人尊敬的管理大师，他机智过人、见解独到，这些可以从他清晰、幽默、实用的著作风格中得到印证。*BooksInShort*向那些希望提高领导技巧并致力于攀登事业阶梯的管理者推荐此书。

要点速记

- 人们的成功得益于某些行为方式，这些行为方式却阻碍了人们达到事业的顶峰。
- 越是成功的人士，其以往的不良行为习惯的破坏性就越大。
- 当一些小毛病演变成行为危机时，就意味着做出改变的時刻到来了。
- 改掉一个坏习惯比正确地完成一件事情更有成效。
- 本书列举了最常见的20个会削弱领导能力的不良行为习惯。
- 这些不良行为习惯包括：过分看重胜负、不懂得聆听、偏私、推卸责任和寻找借口等。
- 喜欢点评、不会控制情绪、悲观消极或隐瞒信息也属于不良行为习惯。
- 第21个不良行为习惯是“目标强迫症”，这种情况常常发生在对某一特定目标的执着，从而失去对长远的战略目标的追求。
- 遵循7个简单的步骤，便可克服这些职场上的不良行为习惯。
- 首先学会征求反馈意见，之后要学会道歉，公开宣布改善的意愿，做到从善如流，有恩必谢，有始有终地开展改善措施，以及运用“前馈式”的思维方法。

浓缩书

当一些小毛病变成大问题时

人们为什么要在事业的巅峰时期调整自己的行为呢？具有讽刺意味的是，那些曾帮助他们取得成功的行为方式常常使他们在职业巅峰时期麻烦不断。遗憾的是，许多人根本不知道他们的行为对其上级、同事、下属以及客户有什么影响。比如说，领导者极力扶植自己的团队，这种行为可能被他人视作偏私。在做决策之前对所有的提议考虑再三的领导者，往往被贴上“反应迟缓”的标签。当这些以往的行为习惯上的小毛病演变成行为危机时，就意味着到了寻求解决方案的时候了。这一过程很简单，但要求你确认不良的行为习惯、认识到其所造成的危害，并证明小小的行为改变就可以解决很大问题。

所谓的“成功悖论”

成功人士之所以成功，在于他们拥有四种关键的心态，而正是这四种心态使他们很难做出改变，这就是“成功悖论”。这四种心态包括：“我成功

了“我能成功”“我会成功”和“我选择成功”。有些人正是用这样的态度去看待过去、现在和未来，所以他们会认为没有必要改变自己，或也无暇改变自己。他们可能找不到做出改变的理由。

“爬得越高，摔得越重”

许多自我职业规划项目的目的在于，促使人们采取措施才能实现进步。但有时候，不作为比有所作为更有益处。例如，避免做出错误的决定、克服不良行为习惯以及避免犯错误的行为，都比做成一桩生意更具有重要意义。成功人士大多具有卓越才能，所以他们才会出类拔萃。然而一旦人们获得了成功，他们的不良习惯或行为的弊病就会显现出来。事实经常是领导者越成功，他们在行为习惯上出现的问题就越多，而这样的行为问题也更容易影响他们步步高升或导致失败。

“20个不良行为习惯”

以下20个不良行为习惯是领导者普遍的弊病。其中任何一个行为方式都能导致工作环境恶化，令人产生不快，以至于充满敌意的情绪。然而，领导者只要稍微改变一下自己的行为，便可以轻松克服这些毛病。大多数领导者身上都会体现一两个这样的不良行为习惯：

1. **争强好胜**——成功人士身上最普遍的一个行为习惯就是为了成功不惜一切代价，即使成功本身已无关紧要。这种对成功的需求常常是许多其他坏习惯的根源，如喜欢和人争论不休、不给别人说话权利、抢夺别人的功劳和隐瞒信息等。
2. **好为人师**——当有人向你提出一个好的想法，而你的第一反应就是这个想法需要改进，那么你就有“好为人师”的毛病。这个毛病经常出现在经验丰富的成功人士身上，因为他们认为自己先知先觉，或者自认为自己的方案总是技高一筹。
3. **过于武断**——在讨论工作时，表达自己的意见并没有什么不对，但征求别人的意见后又妄加评论就不太合适了，没有人喜欢自己的意见被过早地下了结论。每当有人向你提出建言的时候，你应该保持中立，只要说句“谢谢你”就行了。
4. **好话不说，只说坏话**——许多成功人士自认为是开诚布公的人，总是标榜自己的坦诚。但是批评或挖苦别人的话没有任何建设性。如果你有意无意或不加思考地说了一些话，说者无心，听者有意。即便你过后道歉也无济于事。贬低别人的言论没有好处，无益也无趣，这些话只会造成伤害或羞辱。
5. **开场白喜欢用“不”“但是”或“可是”等词语**——不论你的出发点有多好，但对待别人的想法、建议或评论时，总习惯以“但是”“可是”或“我不这么认为”等词句开场，就分明表示你自认为比别人更高明。
6. **昭示天下，自己有多聪明**——许多领导者都禁不住向世人宣告自己有多聪明。如果你喜欢说“这个我早就知道了”之类的话，你就是在很不明智地侮辱并且疏远你的谈话对象。每次开口之前，应该问问自己：“我这样说有意义吗？”如果答案是否定的，那么只说声“谢谢你”就好。
7. **生气的时候，口不择言**——你工作中情绪失控时，也会失去对其他事情的控制能力。一些领导者把愤怒当作一种管理工具，结果往往适得其反。工作中很容易发怒，别人势必就会把你当成喜怒无常的人。
8. **“悲观消极”或“我告诉你那样做行不通”**——有些人，只要一听到任何建议或想法，他们的第一反应就是：这根本行不通，让我来告诉你为什么。这种否定的做法，表面上看似似乎是在帮助对方，但实际上是以“我知道的比你多”的态度为幌子，对别人横加批评。如果你对事情的反应总是悲观消极的，那么没有人会愿意积极创新。
9. **隐瞒信息**——职场上的权力博弈中，隐瞒信息虽说是一种不正当的手段，但却被经常利用。这样的权力游戏不会给你带来任何好处，只会形成互不信任的氛围。
10. **不懂得赞赏**——如果你想在同事中培养怨恨情绪，这个坏习惯正好可以帮你达到这个目的。人们的辛苦工作、无私奉献以及业绩上的成功需要得到以承认和赞赏作为回报，这是一种感情需求。
11. **功劳归己**——比不懂得赞赏更糟糕的做法只有一个，那就是将本不属于自己的功劳据为己有。想要避免犯下这类职场罪行，就要把集体的成绩看得比个人成就更重要。
12. **喜欢寻找借口**——找借口的行为是不能接受的。借口有两种：一种是明显直白的借口，另一种是委婉的借口。明显直白的借口如“抱歉，我迟到了，路上实在太堵了”。当我们把自己的过错归咎于某个先天缺憾的时候，我们就是在制造一些比较委婉的借口。如“我不擅长给别人回电话”。问问自己为什么不擅长，然后努力改变这种状态。
13. **把一切都归咎于过去**——这是推卸责任的另外一种表现，它源自把过错归咎于他人或历史，是一种缺乏责任感的体现。
14. **偏私**——管理者经常宣称自己希望听到不同的声音，但事实上，常常是那些逢迎讨好的员工大获老板的青睐。当老板对员工的认可不是源于其优秀的表现时，偏私通常是背后的原因。
15. **拒绝道歉**——对于许多成功人士来说，道歉是件非常痛苦的事情，因为他们不愿承认自己错了。然而，你表达的歉意会让对方不计前嫌，而与你开始新的合作关系。
16. **不懂得聆听**——不懂得聆听是个屡见不鲜的问题。这种无礼传达了许多负面信息，如：“我根本不在乎”或“不要浪费我的宝贵时间”。当领导者感觉自己已经知道对方要讲什么，或自己比对方思维快两步的时候，他就有这种倾向。
17. **不懂得表达感谢**——你对任何建议的第一反应应该是“谢谢”，然而对许多成功人士来说，说出这两个字实在太难了。许多人总是等待表达感谢的最佳时机，或者他们觉得表达感谢会被认为是软弱的表现。但是，“善于表达谢意是一种怎样表现都不为过的技能”。
18. **错误地惩罚所谓“谏言人”**——这是各种不良行为习惯的综合表现。特别是当听到不想听到的言谈话语时，即便这些可能非常具有建设性，仍感到愤怒。同样这时最好的回答是“谢谢你”。
19. **推卸责任**——卓越的领导者不仅为自己承担责任，而且为他的下属承担责任。不承担责任是据别人功劳于己的另一种表现，而且这种做法同样具有破坏性。
20. **过于强调“自我”**——当你认为缺点是人的不可或缺的组成部分时，实际上就是将不良习惯看成了正当的行为。如果你以这种心态为不当或破坏性的行为寻找借口，那么你永远也不可能做出改变。

“第21个不良行为习惯”

认为达成某一特定目标比实现全局战略更重要，这种表现即“目标强迫症”。尽管“目标强迫症”本身并不属于不良行为习惯，但它可以导致很多其他问题的出现，比如，容易让人产生急功近利，投机取巧或损人利己的行为。

“7个改进步骤”

下面7个步骤帮助你克服以上列举的不良行为习惯：首先学会征求意见，其次要学会道歉，公开宣布改善的意愿，做到从善如流，有恩必谢，有始有

终地开展改善措施，以及运用“前馈式”的思维方法。

“你在一个组织中的地位越高，就越需要让他人也有机会成为赢家，而非执着于自己输赢与否。”

寻求360度全方位的反馈是确定领导者强项及弱项的最好方法。通过这种方法，了解组织中的各个级别的不同人对你本人——或是他人——的工作反馈意见。在询问反馈意见时，力求对方能够“积极给予配合和支持，讲真话，并着眼于未来”。360度的全面评估还包括收集朋友、家人、同事和客户的反馈意见。如果想要得到对某个领导者的真实看法，可以采用如下问题提问：“他是否能够清晰地与员工沟通企业愿景，是否能够给人以足够的尊重，是否乐于接受不同的观点？”问卷回答可以用数值表示符合程度，问卷调查的重点应强调“如何改进”而不仅仅是“做出评判”。

你还可以仔细观察旁人的举止收集对自己的反馈意见，同时也请他们当中与你关系比较亲近的人留意其他人对你行为习惯的评价。

道歉能达到三个目的。首先，它表示对错误承担责任；其次，它宣布你将做出改善的承诺；最后，它可成为双方今后遵守的协议。你在道歉时的一句“对不起，我会尽力做的更好”，就已足够。不需要再为你的行为辩解或为今后的行动多加任何说明。

“成功人士犯的最严重的错误之一是如此先入为主：‘我成功了，我一贯如此行为处事。因此我的成功归功于我的这种行为处事方式。’”

除了对过去的不良行为道歉之外，你还需要向所有人再三表明改正不良行为习惯的强烈意愿。这种广而告之的做法有助于改变别人对自己的看法，提高自己的可信度，同时，这也是在邀请所有人对自己改进措施进行监督，并提出建议。

是什么因素将一般成功人士与真正优秀的领导者区别开来？两者之间的一个明显区别，就是是否具有全神贯注聆听的能力，并挖掘发言者自信的潜能，优秀的聆听者往往“三思而后言”并且能够“以尊重的态度聆听对方讲话”。训练卓越的聆听技巧，就是要通过避免打断对方的讲话或者试图接对方的话等方法，杜绝使用“我已经知道了”或者包括“不对”“但是”“可是”等词句。向对方提出的问题应该是富有智慧的、和主题有关的问题。

“不管你想做出怎样的改变，正所谓千里之行始于足下。”

要表达感谢，只要简单地说句“谢谢你”就行了。表达真诚的感激之情是人的情商的表现，同时也是一种财富。它还可以消除潜在的不稳定因素。仅仅做到礼貌待人是不够的，还应该尝试以下的做法：列出25名曾经给过你最大帮助的人，给每个人写一封感谢函。

没有后续措施和行动，就不会产生真正持久的改进。后续的措施可以用来衡量你的进步，提醒身边的人关注你一直在努力做出改变。它由此表明你对这件事是认真的；让人们认为你言而有信；证明你很在乎别人对你的意见看法。如果你正处于这一变化阶段中，你还可以请支持这一计划的人对你的进步进行指导。

“前馈”式的思维方法包括四个步骤：第一，选择一个你要改正的不良行为习惯；第二，同某人一对一的恳谈，并表明你希望纠正这一不良行为习惯的坚定信念；第三，请对方就你如何改正不良行为习惯提出两条建议；第四，把这些建议作为前馈意见并参照执行。分别与不同的对象反复进行以上的步骤。与反馈意见不同的是，“前馈”建议不是针对你过去行为的。你改变不了过去，但旁人真诚的前馈建议能帮助你塑造美好的未来。

关于作者

领导力专家马歇尔·古德史密斯(Marshall Goldsmith)博士曾经为80多个企业的管理人员提供过咨询服务，并在达特茅斯“塔克商学院”开设高层管理培训课程。马克·雷特是作家经纪人，曾与其合作完成13本著作的写作。