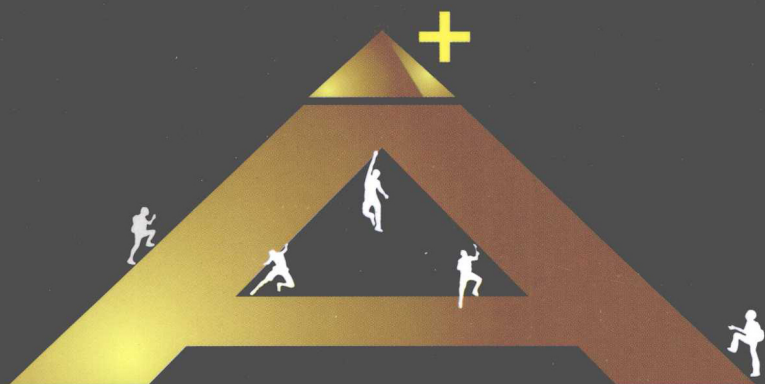


[美] [马歇尔·古德史密斯] 著
马克·莱特尔
刘祥亚 译



从优秀到卓越的 领导力 提升法则

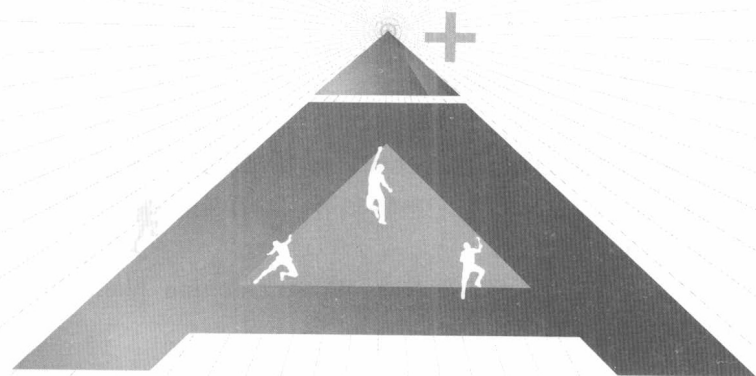
★魔★鬼★管★理★学★

WHAT GOT YOU HERE
WON'T GET YOU THERE

广东经济出版社

打造卓越管理者的
巅峰课堂

[美] [马歇尔·古德史密斯] 著
马克·莱特尔
刘祥亚 译



从优秀到卓越的 领导力 提升法则

★魔★鬼★管★理★学★

WHAT GOT YOU HERE
WON'T GET YOU THERE

广东省出版集团
广东人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

从优秀到卓越的领导力提升法则：魔鬼管理学 / (美) 马歇尔·古德史密斯, (美) 马克·莱特尔著, 刘祥亚译. —广州: 广东经济出版社, 2012. 11

书名原文: What Got You Here Won't Get You There

ISBN 978-7-5454-1542-1

I. ①从… II. ①古…②莱…③刘… III. ①领导学—通俗读物②管理学—通俗读物 IV. ①C93-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 231249 号

版权登记号 图字: 19-2007-097 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	广州佳达彩印有限公司 (广州市员村五横路大坦工业区 3 号楼首层)
开本	730 毫米×1020 毫米 1/16
印张	19.5 1 插页
字数	261 000 字
版次	2012 年 11 月第 1 版
印次	2012 年 11 月第 1 次
书号	ISBN 978-7-5454-1542-1
定价	42.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 38306107 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 37601950 营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社新浪官方微博: <http://e.weibo.com/gebook>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

· 版权所有 翻印必究 ·

| 献 给 |

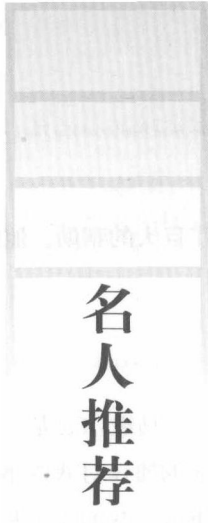
所有渴望
超越巅峰、傲视群山的
卓越领导者

一个人知道了自己的短处，能够改过自新，就是有福的。

——威廉·莎士比亚
《无事生非》

习惯简直有一种改变气质的神奇力量，它可以使魔鬼主宰人类的灵魂，也可以把它们从人们的心里驱逐出去。

——威廉·莎士比亚
《哈姆雷特》



名人推荐

我之所以喜欢马歇尔·古德史密斯，有很多原因：他为人慷慨、乐于助人，能够激发出人身上最好的一面；他还具有一种类似于禅宗的神奇能力，可以营造一种发人深省的氛围。这一切都是一位伟大导师的典型特征。他还可以在谈笑之间让人们领悟到一些极富洞见性的观点。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

我们曾经是一个非常成功的团队，总是在努力提高自己的业绩。在马歇尔的帮助下，我们确定了两个需要改进的领域，并努力去改进自己。在大家的帮助和支持下，我们最终超额完成了任务，而且非常享受整个过程！一个团队只要有决心不断进步，再加上马歇尔那些已经被实践所证明的改进方法，就一定能够取得神奇的效果！

——艾伦·穆拉利 (Alan Mulally)

福特汽车公司 CEO，波音商业航空公司前任总裁兼 CEO

马歇尔是一名伟大的教练兼导师。他为我和我们的未来领导者们提供

了巨大的帮助。他的方法切实、有效，而且非常有趣！

——J.P. 加尼尔 (J.P.Garnier)

葛兰素史克 (GlaxoSmithKline) 公司 CEO

马歇尔总是充满活力。他帮助那些已经非常成功的人不断变得更好。他的建议对我的事业产生了巨大的帮助，但对我的家庭生活所产生的影响更大。我的妻子和孩子们都在为马歇尔叫好，感谢他帮助我成为了一名更好的丈夫和父亲。还有什么比这更妙的呢？

——马克·特尔塞克 (Mark Tercek)

高盛公司董事总经理

马歇尔有一种独特的天赋和一套奇异的技能——他懂得如何深入成功的背后，发掘出一些核心的发展需求，帮助人们取得更大的成就，而且他还能用一种言之有物的方式让人们意识到自己需要做出怎样的改变，他懂得如何激发人们做出改变，而且不会在这个过程中让对方产生拒绝和抵制。

——史蒂夫·科尔 (Steve Kerr)

高盛公司首席学习官，通用电气前任首席学习官，管理学会主席

马歇尔在领导力开发等问题上有着宝贵的见解，他的许多观点不仅对于我们的管理者，而且对于管理者的家人都起到了举足轻重的作用。当他们回到自己的工作岗位的时候，发现马歇尔所提供的那些工具和技巧真的非常重要。

——埃里克·辛斯基 (Eric K. Shinseki)

美国前陆军总参谋长

领导力开发的核心就在于帮助那些成功人士更好地认清自己，并提高自己的效率。马歇尔为这一使命许下了郑重的承诺，他敏感、坦诚，而且他的方法非常有效。多年的耐心实践已经让他成为这个行业里最出色的“钻石切割器”——他可以拿起一块未经打磨的钻石，然后迅速让其散发出原

有的光芒。他的确是个不可多得的人才。

——C.K. 普拉哈拉德 (C.K.Prahalad)

畅销书作家，密歇根大学商学院企业战略与国际商务教授

在过去的 10 年当中，我跟马歇尔一起共事，并亲眼目睹了他在达特茅斯教书育人。在我看来，马歇尔是他所从事的这个领域里最优秀的专家。他身上汇集了一种伟大导师所需要的全部品质——无论是从领导力思想、课堂管理，还是从现场指导的角度来说，都是如此。他是达特茅斯大学塔克商学院的一块无价之宝。

——维杰伊·戈文德瑞亚 (Vijay Govindarajan)

达特茅斯大学塔克商学院全球领导力中心主任

作为一名教练，马歇尔就像是你最贴心的朋友，他能坦诚地说出你需要知道的东西，像一位最亲密的朋友那样帮助你。为了做到这一点，他会从你的同事们那里征集真诚的反馈意见，正确地理解它们，然后采取切实的行动。他能帮助你创建一个反馈循环，帮助你变成一名更好的领导者，并能真实地衡量出你到底取得了多大的进步。作为一名 CFO，我相信可以衡量的东西！

——吉姆·劳伦斯 (Jim Lawrence)

通用磨坊食品公司副主席兼 CFO

马歇尔是教练中的教练。没有人比他更懂得聆听，更能从我们（他的学员）身上学习了。通过聆听我们的反馈意见，他可以成功地帮助我们变得更好。

——艾伦·哈森菲尔德 (Alan Hassenfeld)

孩之宝公司 (Hasbro) 主席

马歇尔懂得如何通过一种极富魅力，甚至有些顽皮的方式来讨论一些可能会令人不舒服的问题。结果，不仅那些经过他培训的领导者们会变得

更好——就连这些领导者的整个团队也会变得更好！

——乔治·博斯特 (George Borst)

丰田金融服务公司 CEO

马歇尔很可能是这个星球上有史以来最伟大的领导力导师。我亲自目睹他帮助三家公司的成千上万名执行官切实提高了自己的领导力。他们的业绩最终得到了提升，他们的人际关系变得更加和谐，而且他们的生活也变得更加幸福。

——吉姆·摩尔 (Jim Moore)

曾经担任贝尔南方、诺泰尔、太阳微系统等公司的首席学习官

无论在任何地方，马歇尔·古德史密斯都可以被看成是最优秀的导师和执行官教练。他多年的经验以及反复经实践检验的方法已经帮助了成百上千位领导者实现了积极而持久的行为转变。

——约翰·亚历山大 (John Alexander)

创造性领导力中心总裁

在麦肯森，我们把“从根本上改变健康护理的质量和成本”作为自己的使命。为了彻底实现这一转变，我们的领导们必须学会以价值观为基础进行管理，学会让我们的员工每天都能全心投入到工作当中。马歇尔的培训再次让我们意识到个人的进步是一趟永无止境的旅程。

——约翰·哈姆格伦 (John Hammergren)

麦肯森公司 CEO

如果你想要对自己组织内部最重要的领导者进行培训，马歇尔·古德史密斯绝对是首选。他的确能够帮助你实现积极而切实的改变。

——马克·艾弗隆 (Marc Effron)

雅芳公司首席学习官，《全球顶尖公司的领导力实践》(*Leading the Way*) 和《20 世纪的人力资源》(*Human Resource in the 20th Century*) 的合著者之一

马歇尔帮助我们意识到了领导者的主要使命就是激励他人。他告诉我们在如何在激励他人的同时与对方建立持久的关系。他向我们的团队提出了挑战，我们都喜欢跟他一起共事。

——凯斯·惠勒 (Cass Wheeler)

美国心脏协会 CEO

马歇尔是培训领域的一位摇滚明星。他所受到的崇拜完全是实至名归。他懂得关心跟自己一起共事的人，他非常关注他们所遇到的问题。他能够将许多了不起的人结合到一起，让他们相互学习。他为人坦诚、乐于助人、大胆、敏感。他关心的是一个人的未来，而不是他的过去，他喜欢创造一个不受过去束缚的未来。

——戴维·乌尔里克 (David Ulrich)

顶级人力资源顾问，《为什么底线并不存在》
(*Why the Bottom Line Isn't*) 等畅销书的作者

我认为马歇尔是当今领导力和执行官培训领域的一号人物。坦白说，我真的很喜欢他在培训时采用的那种坦诚、直接、积极而有效的方法——他是最棒的。

——路易斯·卡特 (Louis Carter)

最佳实践学会总裁兼 CEO

凭着巨大的能量和丰富的内涵，马歇尔在沃顿领导力大会上吸引了数百名与会人员，让他们变得兴奋，甚至激动万分。马歇尔真的是个大明星！

——迈克尔·尤西姆博士 (Michael Useem)

威廉与杰卡林·伊根教席管理学教授，
宾夕法尼亚大学沃顿商学院领导力与变革管理中心主任

一名伟大的教练会告诉你该如何提高自己。马歇尔就是一名伟大的教练！他有一种独一无二的能力，可以帮助你确定自己能够在什么地方得到

改进，以及怎样才能对你所领导和关爱的人产生最大的影响。

——布莱安·沃克 (Brian Walker)

赫尔曼·米勒 CEO

那些经验丰富的执行官们经常不愿意承认自己需要改进。在解决这个问题的时候，没有人比马歇尔·古德史密斯做得更好了。他帮助我做出了令人惊奇的改变，而且更妙的是，他还帮助我改进了自己的整个高级管理团队。

——鲍勃·卡伦 (Bob Cullen)

汤姆森保健和科学集团 CEO

马歇尔·古德史密斯是一位能帮助领导者变得更加优秀的专家。他的方法非常简单，却又极其有效。他的力量不仅在于他可以提供一些非常简单的方法，而且他还具有一种独一无二的能力，可以为领导者们提供一些能够指导他们采取切实行动的建议。几乎每次参加完马歇尔的讲座之后，我都会感觉自己比以前更加聪明。

——乔恩·卡岑巴赫 (Jon Katzenbach)

卡岑巴赫合伙公司创始人，麦肯锡公司前任主管，
《团队的智慧》(The Wisdom of Teams) 等畅销书的作者

Cessna 关心的是不断改善业绩，而马歇尔则帮助我们不断改进整个管理团队。他所带来的影响是惊人的。他那简单而实用的方法，无论是在我们的职业上还是在个人生活上，都产生了积极的影响。我从来没有在解决一个棘手的问题时能感觉如此开心。谢谢你，马歇尔！

——杰克·佩尔顿 (Jack Pelton)

塞斯纳飞行器公司 (Cessna) CEO

马歇尔不仅帮助我成长为一名更加优秀的领导者，还帮助我将一支运行良好的管理队伍变成了一支业绩显著的团队，所有的成员都能得到提高，

而且还能是整个团队业绩的提升添砖加瓦。

——戴维·波耶特 (David Pyott)
眼力健公司 (Allergan) CEO

马歇尔是一位非常主动的教练……你不用提问……他会竭尽所能地提出自己的建议……无论何时他都能做到！值得感谢的是，我们从研究生院毕业的时候就一直出现在我的生命中，并不断提醒我自己身上那些确实需要改进的弱点！

——贝弗利·凯 (Beverly Kaye)
全球职业生涯规划权威
《要么爱他们，要么失去他们：怎样挽留优秀的人才》
(*Love 'Em or Lose 'Em: Getting Good People to Stay*) 的作者

马歇尔·古德史密斯是世界上最伟大的教练，因为他有一套非常绝妙的技能，一种在保持客观的同时跟其他人建立深层次交流的能力，以及一种与他人分享自己知识的激情。他关心同时也帮助其他人关心那些生活中最重要的问题，并能够给每位参加培训的学员带来令人难忘的见解和兴奋之情。

——莎莉·赫格森 (Sally Helgesen)
全球培养女性领导专家，《女性优势》(*The Female Advantage*) 和
《包涵之网》(*The Web of Inclusion*) 的作者

马歇尔·古德史密斯曾经先后：

- ◆ 被美国管理协会评为“管理领域的一位伟大的思想家和领袖”
- ◆ 被《华尔街日报》评为“顶级执行官教育者”
- ◆ 被《欧普拉杂志》评为“一位伟大的沟通者”
- ◆ 被《福布斯》评为“世界上最受尊重的五位执行官教练之一”
- ◆ 被《经济学家》评为“商业新时代最值得信赖的思想领袖之一”
- ◆ 被《商业周刊》评为“领导力研究发展史上一位有影响力的实践者”



知名媒体推荐

《出版商周刊》(*Publishers Weekly*)

古德史密斯，这位企业精英的顶级导师，为我们指出了扼杀成功的 20 个坏习惯。实际上，这些习惯大多是我们生活中常见的行为问题，比如说在发怒时说话，其实，即使是作者本人在处理女儿的脐环时也容易犯这个毛病。尽管古德史密斯在探讨这些微妙的生活问题时更像是在写一本自助小丛书，语言温馨柔和，比如说学会倾听或是抛开过去，但他解决这些自我破坏型行为的方法却非常硬朗。例如，对于那些不顾他人自尊、喜欢挖苦打击别人的人，他并不建议采用敏感训练，他的办法斩钉截铁：绝对不要这么做。为刺激人们调整自身行为，他主张实行罚款，并认为经济上的惩罚可以起到立竿见影的效果。尽管古德史密斯的建议适合于任何人，但是对于已经非常成功的人来说，如果不是上司直接发号施令，他们也许是最不可能求助于这样一本书的人群。正如他所言，他们反而会把自身的成功归因于自己的坏习惯。但不管怎么说，它也许可以让那些还不够成功的人通过改进人际关系而更上一层楼。

《芝加哥论坛报》(*Chicago Tribune*)

古德史密斯并不想探究人们行为的理由，不想重塑他们的个性。相反，

他对成功的判断标准在于，他的客户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，他在《魔鬼管理学》中写道：“这是人类能展现的最神奇、最有效、也是最有利于维护人际关系的举措。”……之后，他又告诉我们如何通过请教他人以进一步完善自我。关于这一点，他认为：“改变别人对自己的看法，要比改变自己难得多。”

《加拿大环球邮报》(*Globe and Mail*)

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。

《世界商业学会观察》(*World Business Academy Perspectives*)

这部书的文采和马歇尔的口才一样妙不可言，内容通俗易懂，语言真诚厚重而又诙谐幽默，绝无半点哗众取宠之意，简洁的语言之中蕴含着价值连城的现实策略。它让那些永远没有时间可浪费的人爱不释手。本书注重实践，切中要害……《魔鬼管理学》绝对是一部能经得起时间考验的佳作。

沃顿知识在线(Knowledge@Wharton)

马歇尔·古德史密斯是美国最成功的企业高管培训师之一。他向每位个人客户收取的年费最高达 25 万美元，所以说，他也是美国“最黑心”的企业名人培训师之一。古德史密斯的高明之处不仅仅在于他简洁明了的理念和思维，更多的是他清晰直白的阐述方式……古德史密斯的这本领导艺术专著还能指导我们做一个好父母，为我们造就和谐美满的生活。

AudioFile

为了让事业更进一步，成功人士往往需要克服浮躁自负的心态，比如说，认为自己可以掌控一切，把自己的成功全部归功于个人的努力，认为未来的成功唾手可得。管理咨询大师马歇尔·古德史密斯用独特的视角和颇具说服力的语言，将自己的经验和体会娓娓道来，他的建议必将激励读者去体验、去尝试、去实践。然而，我们从书中也可以看到，他本人也在不断进取、不断探索，比如，他在描述企业高管的好习惯和坏习惯时，足以让我们略见一斑。此外，他针对需要改进的行为以及方式提出的建议也清晰易懂，毫无模棱两可之意，而且具有可操作性，同时其中又不乏来自亲身体验的诸多实例。

Booklist

今天，CEO 已经满街都是。（只要数数以往企业主管写过的书，您就能体会到这一点了。）因此，我们迫切需要的是一种高管招聘人和总裁打造者的职业。而所有这一切，正是企业高管培训师所要做的，他们的职业就是帮助那些 CEO 级别的人纠正错误，无论是生活中不为人所关注的毛病，还是公共场合下暴露在众人面前的问题。作为《财富》等知名商业杂志经常采访的对象，古德史密斯在其合作人马克·莱特尔的协助下，撰写了这本自助式职业开发专著，书中既有虚构的趣闻逸事，又有直言不讳的真实对话，所有这一切都让本书异军突起，成为畅销书的典范。他阐述成功训练的切入点简洁明了，论述时脚踏实地，毫无矫揉造作之处；他广泛收集同事和同行的反馈，明确了哪些行为（请记住，古德史密斯所关注的是行为，而不是技能或知识）需要改变，需要道歉、宣传、感谢、贯彻和推广。必须指出的是，这位组织心理学家的服务对象很特别：只有那些他认为能接受其建议并据此做出改变的领导者才能成为他的客户。更特别的是，在没有看到显著的成效之前，他不会收取任何费用。无论是未来的管理者，还是在任的高层执行官，任何人都可以从这些至理名言和现实策略中受益匪浅。

weLEAD Rating

如果您打算在今年买一本新书的话，我建议您把目标锁定在《魔鬼管理学》。它绝对是迄今为止最值得阅读的一部领导力著作，它所提供的信息绝对是顶级的！

Jack Covert Selects, 1800CEOREAD

作为一个品尝过成功的人，我对这本书教给我的东西深有体会，感触颇多。本书的关键点就在于它的标题。他认为：“我们在本书中所探讨的问题绝非什么致命的错误（尽管长期忽视这些问题也可能摧毁您的事业）。它们并非根深蒂固地隐藏在我们的肌体深处，因而也不需要长年的治疗或是无数的药物。”相反，它们不过是一些简单的行为问题，是“我们在日常工作中每天都要重复十几次的坏习惯”，我们完全可以通过如下方式克服这些坏习惯：(1) 毫不客气地揭示它们；(2) 指出它们给周围人群带来的破坏性结果；(3) 告诉他们，只要对自己的行为略加调整，就能带来更美妙的结果。

好的商业类图书的一个关键因素在于，它的目录十分吸引人，但这本书却不一样。本书4个章节的标题分别是：“成功的苦恼”、“阻碍你取得更大成功的20个恶习”、“我们如何做得更好”以及“走出困境”。如果您到一家书店简单浏览一下这本书的话，只要看看这20个习惯就够了，这肯定会让您哑口无言。我在看这本书的时候发现，很多习惯好像就是在说我，我需要改掉的坏习惯，竟然要比我愿意承认的多得多。本书的精妙之处在于，您会发现很多您过去认为自己没有的坏习惯，而且能在别人没有意识到您有这些坏习惯的情况下纠正它们。这其中的益处显然是不可估量的。总之，这是一本非常重要的书。