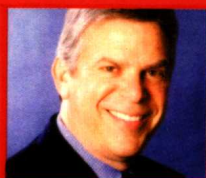


世界顶尖企业领导者
倾力推荐的成功秘诀

选择

达到事业顶峰的公认秘诀



[美] 霍华德·戈德曼 著
美国顶尖执行教练
王珏 译

The Proven Secrets
to Professional Greatness

CHOOSE WHAT WORKS

成功可以有很多种方法，要选择真正有效的

中国商业出版社

全球顶尖成功人士全力推荐的成功秘诀

肯·布兰佳博士,《一分钟经理人》作者之一

马克·维克多·汉森,《心灵鸡汤》作者

杰克·韦伯博士,达尔顿商学院教授

肯·威尔特,palm 公司总裁

强力推荐

[美] 霍华德·戈德曼 著

王珏 译

选择

——达到事业顶峰的公认秘诀

CHOOSE WHAT WORKS

The Proven Secrets to Professional Greatness

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

选择：达到事业顶峰的公认秘诀／(美)霍华德·戈德曼著；
王珏译．—北京：中国商业出版社，2004.8

ISBN 7-5044-5168-1

I. 选… II. ①戈… ②王… III. 成功心理学

IV. B 848.8

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 079903 号

Choose What Works

Copyright© 2003 by Howard Goldman

Chinese edition copyright© 2004

by China Commercial Publishing House (中国商业出版社)

All rights reserved

责任编辑：陈李苓

中国商业出版社出版发行

(100053 北京广安门报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

北京市北七家印刷厂印刷

787×1092 毫米 16 开 14.75 印张 173 千字

2004 年 9 月第 1 版 2004 年 9 月第 1 次印刷

定价：29.80 元

* * * * *

(如有印装质量问题可更换)

感谢辞

“一本好书不仅值得一读，而且发人深省。”

——W.H.奥登，诗人

谨以此书献给我的妻子，也是合伙人，丽莎·戈德曼。她的鼓励是这本书得以完成的动力。在整个过程中以她的忠诚与信任，和那暖我心田的爱意和欣赏。一直陪伴着我，她是我所知道的最棒的顾问。

从某种程度上说，衡量这本书是否成功的标准是，在十年后我的孩子哈兹和罗斯还会阅读它并对它和关于它的一切感到骄傲，并且对他们有价值。

我向我的客户和同事表示感谢，他们曾在我的工作、职业生涯以及本书的观点和事例的形成方面做出了巨大贡献。在每天面临的挑战面前，我的同事们表现出相当大的勇气、顽强的毅力及娴熟的技能。

致那些在工作中给予我帮助的教练、导师和工作同仁们：瑞伯恩·戈德曼、易斯·戈德曼、西尼·提克曼、卡尔·提克曼、西·米勒、弗莱恩·米勒、杰克·维博、卡洛·维博、查尔斯·史密斯、吉姆·塞尔曼、托姆·德瓦克、麦克·尼克斯、李恩·格罗斯盖、萨德·卡德、迈克尔·瑞德、阿里恩·瑞德、麦克·麦克马斯特、大卫·斯皮沃克、安妮·亚当、杰克·罗森伯格、帝派克·卡普罗、夫纳多·弗洛瑞斯。

我的编辑使用了诸多方法，每个人都贡献良多。他们分别是：劳瑞尔·洛则凯斯、苏伊·麦克马斯、戴文·瑞特。我非常感谢他们的协助，和在这项事业上的贡献。尽管他们有时候过于严格，但是他们的智慧和技术还是在许多方面极大地改进了最后的作品。此外，戴尔·霍斯特曼的最后设计和詹肯斯小组的所有成员（杰瑞、尼凯、凯姆、凯利和李）都极大地增进了作品的深度和广度。

感谢我所有的家人与朋友，是他们组成了我的关系网，请原谅我没有直接提及你们。

最后，感谢我的团队成员密斯提克和奎科，他们的忠诚、耐心和无限的爱是给我永恒的礼物。

前言

这本书是为你而写。

你很可能在许多方面都与我的客户们相似：才华横溢，有成就，追求更高水平的成功和职业满足感。你自己越主动地去学习、自我发掘，越迫切地渴望成功，那么你从这本书中得到的收获也就越多。

我写《选择》这本书是为了与大家分享我与客户合作时得到的经验，这些经验来自于我们的生活和工作。这本书的创新之处在于，它提炼出了过去二十五年我作为国际管理顾问和行为学教练的职业生涯的精华。它将一种可供选择并且可用的体系应用到我们追求成就的过程之中。我把这种为了加快取得成就和满意度而思考、计划和行动的方法称为高效行为体系。

《选择》将指引你在工作和生活中取得成就。它将引领你一步步实现你的抱负。它还向你提供了一种有用的技巧来教你如何对付固有的思维模式和自身限制。

在我们应用和赞赏这个体系的有效性之前，让我更详细地介绍一下我自己，以及我是如何成为那些世界级非凡人物的顾问和行为学教练的。

工作的起点

在大学时代，我意识到能够通过这种教育体制的惟一方法就是去学一些我热衷的东西（请记住，那时是20世纪60年代！）。因此，我选择了感兴趣的电影导演、广告和大众传播作为我攻读的学位。从毕业之日起，（我不顾家人的担忧）只身跑到2700公里以外的好莱坞去实现我的梦想。

当时我仅以燕麦和咖啡维生，不断尝试着进入好莱坞这

座看似不可攻破的城堡,以求获得一席之地。有一天,我根据 LA 时报上的一则没有署名的广告去找工作,当时我只粗略地知道这份工作与唱片相关。后来才知道我竟在 Capital Records / EMI 工作。Capital 当时在销售方面正经历着一场为迎合“年轻人市场”品位而带来的商业挑战,并在全球范围内寻找能够胜任此任务的人员。我从 200 位应征者中脱颖而出,并且惊奇地发现自己竟然成为了销售项目经理。从此我的职业生涯正式起步了。

在 Capital,我承担特殊的工作和职责。慢慢地我接触到了高层管理部门,音乐人以及 handler, and——。在勇敢地面对行业中一些高级经理的怀疑和阻挠过程中,我建立起更多的自信。在一片质疑声中,我总是想说:“我知道,我懂。”我渴望发表意见,表达我的热情,辨别谎言和大话,并全心全意地寻求能够证明实力的机会:洞察力、直觉、自我表达能力,以及对可行的商业成就的天生直觉。

我学校的朋友告诉我,我的工作是全美国最好的。通过晋升,我后来成为了 Capital Records/EMI 艺术发展部门的主管。我的工作就是发掘并促成无数成功的故事。同时,我也不断地培养了大量的艺术表演者。他们中有的成功了,有的却失败了。我总是在问,什么导致了成功?在寻找成功的过程中这个问题之于我始终是一个很大的困惑。追求这个问题的过程就好像在给洋葱剥皮:每剥一层皮不仅得不到满意的答案,还会出现很多深层的问题。

我自认为在这个行业中我是一个有名望的人,但是有一个困扰始终牵绊着我,即在我所从事的音乐事业中总有一些令人绝望,肤浅不光彩的地方。正当我站在流行文化顶端的时候,我不禁怀疑,“就只有这样了吗?”在我的职业和个人旅程中,这个问题一直像航标一样指引我去探索成功的内涵。

改变

1973 年我准备去接受另一项挑战，所以便离开了好莱坞搬到加州北部的 Greener 牧场去了。我想我已经为自己迅速摆脱烦心的生活变成一位绅士存了足够的钱。而“什么导致成功”就像一个永恒的向导一样一直伴随着我。我四处旅行，继续攻读心理学、商学、语言学的研究生课程。我在旧金山海湾区域与一群精神高尚、思想入时的硕士和老师一起做学问。我沉浸在个人转变的文化潮流之中。

谋生、抚养小孩和从事新工作的现实又迫使我回到了商业领域。在南加州的硅谷世界中，我开始成为一名经济招募人。那时，我的工作是为那些需求旺盛、快速成长的高科技公司寻找经营管理人才。在后来的三年中，我成立了一家雇佣了 27 位专家，涵盖三个领域的公司。

作为数字时代的中心，硅谷吸引了全世界的目光。我发现我的兴趣在于与客户和员工分享我在探寻“是什么导致成功”这个问题时所得到的知识。我坚持不懈地表达着愿意向他人贡献所知的情，同时还满怀热情地传递着我在业务方面的一些实用想法。我希望我的客户能从我的训练中受益，以使他们在找工作的时候比其他的竞争者更有优势。

我始终与我接触过的专家们保持着联系。他们向我诉说他们在追求新的职位和处境时所面临的挑战和困难。通过这种更深入的交流，我便可以提供更有效的管理理念和方法，当我着手支持旧日的申请者，将培养他们成为领导者提到日程上来，让他们与同事建立重要关系的时候，同时提供了一个新的机遇。我时刻关注着他们因为要在一个迅速变化的企业文化环境中学做管理者而面临的压力和困难，我向他们提供可接受的建议，为他们设计和讲解能够清楚表达及自如表现的方法。随着目睹我的客户能力的不断提高，我所扮演的角色也不断地得到肯定。

胜利不是一切，渴望胜利才是最重要的。

——凯特·费雪·亨特，棒球运动员

不久以后,许多客户都致电给我并要求说:“还记得我们的谈话内容吗?您是否可以抽出些时间给我的同事们,以使他们也能从您那儿受益呢?”在继续将“什么导致成功?”作为新的职业方向进行探索的同时,一个激动人心但还不是很正式的开端开始了在明知做任何事情都需要勇敢地迈出第一步的情况下,我于1978年建立了咨询分公司——经济管理合伙制公司。

除了作为早期的专业兴趣而捕捉和分享成功公式之外,在超过25年的时间里我作为教练和顾问一直追求着一种职业生涯,这个职业生涯包括学习、验证以及接触形形色色的个人和团体。我致力于将这套高效理论发展到尽可能广的,主要是北美、欧洲和日本的工业和优秀的公司或企业领域中去。我的客户主要包括苹果电脑、AOL Time Warner、NEC、Land Rover、摩根斯坦利、迪斯尼以及 Estee Lauder,还包括无数的高科技企业。

作为工作的一部分,其中还收集和涵盖了我曾经服务的产业的术语和影响力。娱乐性和科技含量已经成为评价满意度的标准。人力因素和计算机技术诀窍的应用在我们的经历和想像中被交织在一起。行为、网络和通讯,这些数字时代的隐喻,在工作、生活以及我与客户和同事的交往中共同发挥着作用。我们建立起了强有力的工具和体系以帮助人们开创未来。正如我们即将发现的那样,高效执行体系已经成为向其他人传递稳定工作的天然承载者。

在这一令人瞩目的历程中,我曾是一名学生、经理、合伙人、营销人员、丈夫、父亲、教师、大学讲师、投资者、顾问、创业者、职业教练以及教练的教练。促使我有能力成为教练的那些伟大的经验和教益已经进入到我的、存在于一系列风险中的工作中来了。就是它们促使我站在风口浪尖上的。

关于这本书

本书是对“什么奏效”、“什么无效”进行仔细观察所得

到的成果。我的成功,当然还有同等重要的挫折,帮助我总结经验以支持他人实现抱负。

《选择》远远不只是增加你的兴趣和满足你的好奇心,它还会给你一个机会去发展你与自己、世界以及他人的一个全新和有力的关系。我承诺,将帮助你追求成功的个人满足感,以描绘你的工作蓝图。

为此我写下这本书,为你。请尽可能把握住机遇。

介绍

当历史学家们开始撰写我们这个年代的历史的时候。他们会发现一个人类生存状况上史无前例的改变。历史上第一次……很多人都有了各种各样的选择,并且这一人数正在不断地快速增长。第一次,人类不得不自己管理自己,但是相对的,社会并没有为此作好准备。

——彼特·F·杜克,管理咨询顾问

本书是一本公认为可以支持你有所成就的工具。我创造出了一种行之有效的方法,可以帮助你在工作或生活的其他领域获得更大的成就。大部分的人将这种训练方法应用到工作当中去,所以多数例子和练习是针对这一领域的,但是你会发现有关个人方面的沟通和关系问题也经常会出现,因为这些是构建你的专业抱负的基础。

本书的基础是由一系列令人振奋的观点和问题构成的。这些概念旨在指导你用一個完全不同的新视角去审视你的工作、人生和现在的职业。这样,你就可以依据你不受约束的本质,而不是那些被历史设定好的东西做出选择。

我将不时地用各种观点和看法激励你,让你停下来,去建立你的生活和职业之间的新联系,并且问道:“什么才是我真正的反应?”我邀请你加紧向前,并且强化你的能力,以理解新的概念,建立完全不同的解释。当所有的细节都被解释之后,一些东西往往会失去或消失。所以,我们应当关注那

些表层之下的东西,诸如:“我如何才能知道那是真的?”

在一些情况下,我会通过你的计划和行动的发展来构建你的进程,以至于你会认为它是有创造力和富于冒险精神的,我会鼓励你与你的朋友和伙伴们讨论一些问题,比如:“他这么说是什么意思?”通过你的问题、你的经验和你想像中的行为来弥补隔膜是丰富而充实的。

你的路程图

《选择》的设计并不是主观随意的。我发展了这样一个过程,成千上万的来自全球大大小小的公司的人都参与其中。如果有机会将他们从反射性思维和公司的繁文缛节中解救出来的话,这些人将达到一个前所未有的高度。可能得益于一个架构良好的方法,一起工作并希望有所创造的人们发展出来的交流和工作模式表现出了惊人的相似。

与这些小组一起工作的同时,我还发展了许多必要的步骤,并且在不断的测试和改进过程中加以完善——这里有一些被证明是非常令人满意的例子:

1. 引导参与者在训练一开始就设定一个会一直珍视的目标。
2. 在脱离以往教条的情况下考虑问题并防止自己被过去的恐惧和不成功计划所俘虏。
3. 通过进行一系列严谨的讨论,来促进参与者的创造性思维,并在最后形成一个小组内部全都赞成并通力合作的协议。
4. 构建一个与你的努力方向相关且重要的目标,随后通过一个有序的模式,在较短时间内将其确定下来。
5. 发展一个强调一致性的可信计划,但不要严格设定进程,它应该是集体合作和多重投入的产物。
6. 妨碍整个团队及个人取得成功的障碍,然后通过系统性的工作去克服和消除他们。
7. 通过卓有成效的沟通、创新和通力合作,在日常的工

作中随时解决新出现的问题。

8. 对大家设定的目的建立有效的联系,同时,参与者要能够明确地确定其各自的角色,并对别人要求自己做出的具体贡献有一个印象。

9. 用一种可行的方法,对现行计划和管理进行回顾。

10. 对所有人的参与表示感谢和高度评价,以鼓励大家在整个过程中的继续投入获得最佳满意度。

我撰写了《选择》,以便让你在阅读和研究这本书的时候能够接触到这些可信的方法,具体来说,我将过程中的每一步都编成了一个路线图,或者说搭建起了一个计划和行动的构架。这个路线图对应我们即将开始的旅行,也就是这本书的每一个章节。

《选择》路线图:

1. 成功的标准所在

设定期望值,并确立系统

2. 言语成就世界

为过去负责

3. 设置

观察什么是你未看到的

4. 你正在构建什么

选择你的目标,并确立其影响

5. 紧急警报

揭示争端和顾虑所在

6. 从“做什么”到“如何做”

确立行动步骤

7. 驶向结果的滚滚车轮

和那些你所依据的一起传达结果

8. 合适的工具

从问题到行动

9. 网络条款

建立你的支持网

10. 训练开始了

你的生命是由一系列有意或无意地选择组成的，如果你能够控制选择的过程，你就能够控制你人生的各个方面，你会获得自己掌握自己的自由！

你是可塑之材吗

11. 情感与理智

练习、倾听和推销

12. 循环

结束语、致词和后续内容

你的成功将依赖于你认真地应用这个计划和行动框架，到你的现实生活的抱负中去。此框架将在以后的章节中徐徐展开。你的任务就是要完整充分地表达自己。当你开始阅读这些对你来说非常重要的材料的时候，你就会赢得自信、获得成功。当你沿着我在路线图中设定的步骤轻松前进的时候，你就会在指导下开始设计和发展你自己独一无二的计划。

在你阅读本书各章节的时候，你会有机会将本书的模式应用到你特有的兴趣上。每一个章节都提供了一个框架，来帮助你计划并调整你的方向。会在徜徉本书后得到的具体结论。在此过程中，你会吸纳新观点，获得更多有助于明确和巩固你观点的细节，并能促使你追求精确和完美。

一直向前进，我们会为你的过去、现在和将来的选择作出满意的解释。

我将《选择》各章做出了如下设计，以便能够反映共同的因素，提供连续性，加深你的体会：

- **预览** 总起每一章，并且概括出随后的各个小节；
- **黑体字** 通过图表和文字的形式表达重点；
- **测试** 是专门为你设计，通过让你写下对于具体问题的反应，来发展你的计划。示范答案被提供出来，以作参考；
- **铭记于心** 在各个章节的结尾处，总结了学习要点；
- **高效性执行的里程碑** 分布在文章中合适的四个阶段，并且在第一章前面以一个完整的形式出现。

我使用了楷体字来吸引大家注意那些与高效操作系统相关的引用和暗喻。许多这种表达方法都在书后的汇编中有所体现。另外一些高效操作系统的专有名词。例如：“你的关注目标”、“成功路程图”、“问题解决方法”等都以黑体字

的形式标出，以表达它们在书的整个框架中的重要意义，以及它们所代表的技术成就。

关注……

你将在不断地解决争议和顾虑，以及扫清妨碍你达成目标的障碍中一直向前。我和你将应用强有力的工具逐步进步，排除万难，建立起新的支持网络。

在你前进的过程中，我们会寻找一种记录过程和评价成就的方法。每一步都将建立在前面工作的基础之上，让你能更好地估量和评价你的成就，然后迎接下一个挑战。

你可以以自己的节奏来读这本书，大多数读者一开始就会在一周内完成这一过程。但是我鼓励你在起初制定计划和确定你设想的第一步以后，在 30 天的时候进行一次复习重审。这种阶段性的复习会协助你加深对我所讲的系统的理解，调整实施行动。

在一开始，你多半会愿意自己阅读这本《选择》。当然，你也可以随时在乐意的时候通过将他人引入思考，以加强对于你个人成就计划的影响。但是在第九章“网络条款”中，我建议你将可以理解你意图的人建立正式的发展关系，共同去改善你的计划，支持你的行动过程。与一个搭档或者教练合作，或者将此过程带到一个小组中去，将毫无疑问地丰富你的成效，突出你的重点。

这本书的精华就是让你能够从与世界级行为教练一起的工作中充分受益。经营与教练的关系的好处在第十章“训练开始了”中有深入的论述。现在为了能从书中得到最大收获，我们应该按照各章的指示行动。

当我作为一个行为学专家和咨询人员时，我始终提醒我自己七个要点，以帮助我引导在《选择》中的讨论。下面我即将提供这七个指南以帮助你提高自己绩效。

1. 取悦自己，同时与他人和新观点一起享受快乐。
2. 追求新事物，尤其是当你感觉到以已有的习惯和熟悉

远见卓识者就是那些最先发现缺少什么并以实际行动去弥补的人。

的方式生活着更安全的时候。

3. 保持与他人的联系,然后按照计划不断向前。

4. 冒险看上去很傻,但是它却是你充分表达自己的一点小小代价。

5. 诚实并且勇敢地沟通。

6. 相信自己,相信过程,相信你邀请来参加《选择》那些人中忠诚人士的能力。

7. 远见卓识者就是那些最先发现缺少什么并以实际行动去弥补的人。



录

感谢辞

前言

第一章 你心目中成功的标准——设立期望并确定系统

1.1 你的操作系统 / 2

1.2 你的期望 / 5

1.3 确立里程碑 / 8

第二章 言语成就世界——记录历史

2.1 穿越于两个世界之间 / 12

2.2 描述与铭刻 / 14

2.3 结果 / 17

2.4 成就 / 19

第三章 缺省设置——观察你所未见的

3.1 气氛 / 24

3.2 当你说话的时候，产生了什么 / 26

3.3 当你倾听的时候，产生了什么 / 29

3.4 你不是一张空白磁盘 / 34

3.5 正确对待问题 / 38

3.6 它 V.S 你 / 40

第四章 你在构建什么——选择你的目标和它的影响

4.1 一切由此问题开始 / 48

4.2 你的关注点和它的影响 / 49

4.3 说出口 / 51

4.4 “什么”之前于“为什么” / 53

第五章 紧急警报——揭示争议和顾虑所在

5.1 但是，如果那样怎么办 / 58

5.2 争议和顾虑 / 58

5.3 开始行动 / 64

5.4 可怕的事实 / 65

5.5 保持正确 / 68

5.6 保持有效性 / 71

5.7 勒住你的马儿 / 74

第六章 从什么到如何——确定行动步骤

6.1 征服未知领域 / 78

6.2 行动路径 / 78

6.3 任何伟大的事情都不可能独立完成 / 82

6.4 责任的自由 / 85

6.5 职责的选择 / 88

6.6 人选 / 91

第七章 驶向结果的滚滚车轮——用你现有的资源实现产出

7.1 从厌烦到委员会 / 94

7.2 我们来实现 / 97

7.3 产出是怎样产生的 / 98

7.4 获得真实 / 102

7.5 从依赖到辅助 / 103

第八章 合适的工具——从问题到行动

8.1 从你停步的地方重新开始 / 110

8.2 你想要的东西 / 112

8.3 实际发生了什么 / 116

8.4 可能性的天地 / 120

8.5 从“可以”跃至“愿意” / 122

第九章 网络协定的礼仪 / 协议——设定你的支持网络

- 9.1 目标 + 关注 = 结果 / 130
- 9.2 获得真相的时刻（戈德曼问题） / 134
- 9.3 善用展示 / 135
- 9.4 你在全球范围内的网络 / 139
- 9.5 HPOS 规则 / 142

第十章 训练开始了——你是可造之才吗

- 10.1 让我们加入培训吧 / 148
- 10.2 培训——“不是”和“是” / 149
- 10.3 雇用比你强的人 / 152
- 10.4 有助于获胜的品质 / 157

第十一章 情感与理智——练习、倾听与推销

- 11.1 执行你的训练方案 / 164
- 11.2 开始话题，注视，倾听 / 171
- 11.3 有些人“卖出”，有些人“买进” / 174
- 11.4 赢得你的听众 / 175

第十二章 循环——结束语、致谢辞和后续内容

- 12.1 结束的智慧 / 184
- 12.2 一切你应该知道，关于“谢谢你”的事情 / 187
- 12.3 你在追求什么 / 193
- 12.4 回顾 / 198
- 12.5 下一轮“提高” / 199

后记 / 203

词汇表 / 207