

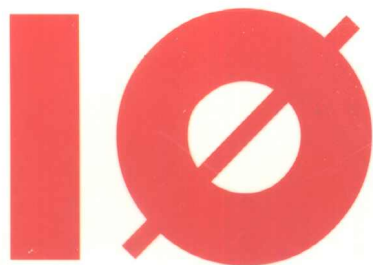
• 欧美顶级商业畅销书 •

十 诫

全球80位著名CEO的职业忠告

FAST TRACK TO THE TOP

[英]罗斯·泰勒 约翰·休弗雷/著



Skills for Career Success

中国商业出版社

十 诫

全球 80 位著名 CEO 的职业忠告

[英] 罗斯·泰勒 约翰·休弗雷 著

姜文波 刘永吉 译

包刚升 校译

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

十诫——全球 80 位著名 CEO 的职业忠告/(英)泰勒,
(英)休弗雷著;姜文波,刘永吉译. —北京:中国商业
出版社, 2002. 10

ISBN 7 - 5044 - 4729 - 3

I. 十... II. ①泰... ②休... ③姜... III. 企业管理 -
经验 - 世界 IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 082060 号

Fast Track to the Top

10 Skills for Career Success

Copyright © 2002 by Ros Taylor and John Humphrey

Chinese edition copyright © 2002

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

All rights reserved

责任编辑/孙启泰

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

北京航宇印刷厂印刷

880 × 1230 毫米 32 开 10.375 印张 250 千字

2002 年 11 月第 1 版 2002 年 11 月第 1 次印刷

定价: 22.00 元

★ ★ ★ ★ ★

(如有印装质量问题可更换)

目 录

1. 关于职业成功的导言 /1

职业十诫/13 80 位被访的 CEO 和高级董事名录/16

2. 职业成功十诫 /19

教育背景/19 他们何时获得自己的第一份管理工作/21 树立目标的影响/22 职业关系网/22 驱动力/23 CEO 或高级经理的任务/24 高级管理者的个性特征/27 家庭生活的影响/30 培养年轻管理者的方法/31 个人特征图解分析/32 被访者对自己能力的评价/36 来自男性被访者的最重要的十诫/38 来自女性被访者的最重要的十诫/38

3. 第一诫:解决问题 /41

解决问题的必要性/42 你的态度和思维方式/44 你的创造力/56 促进你的团队/65 要点/72

4. 第二诫:实现结果 /73

练习:确定事务的轻重缓急/75 练习:吃掉一头大象/78 练习:积极性测试/82 练习:实现结果/84 练习:你怎样确定是否达到了自己的目的?/86 要点/89

5. 第三诫:渴望成功 /91

成为赢家的秘诀/93 热爱你的事业/95 帮助别人赢取成功/101 练习:我的方式/104 学会奖励别人/105 练习:



庆祝胜利/110 要点/110

6. 第四诫:人际能力 /111

情感智力的五个领域/112 识别自我和他人的情感/114 处理人际关系/116 安抚/120 情感辅导/127 与难相处的人打交道/132 要点/151

7. 第五诫:信任团队 /153

核心领导能力/154 组建你的团队/157 成功团队必备的因素/167 利用和培养各类团队/172 要点/186

8. 第六诫:控制压力 /187

工作环境的压力/188 工作本身的压力/191 自身的压力/193 序幕与尾声/198 压力的短期后果/198 压力的层层累积/202 压力的长期后果/203 你对压力的反应/205 减轻工作压力的途径/208 识别他人的压力/222 要点/224

9. 第七诫:喜欢变化 /225

造成某些变化失败的因素/226 公司变革的设计/231 练习:测试你的变革能力/246 要点/251

10. 第八诫:自知之明 /253

自我了解的方法/255 工作和个性的匹配/263 练习:怎样知道别人对自己的评价?/269 要点/270

11. 第九诫:达成交易 /271

知道你的需要什么/273 积极倾听/274 充分了解信息/275 不要退让,学会要价/277 不一叶障目,不见泰山/279 跳出



死框框，寻找新的角度/281 不要拘泥于价格/282 寻找双赢策略/284 以我为主，警惕陷阱/285 承担风险/287 处理好各种关系/289 善于应付“最后一分钟的问题”/290 控制/291 要点/292

12. 第十诫：相信自己 /293

自信地思考/295 个人影响力/297 自信的体态语言/302 表达技巧/305 要点/318

13. 走向职业的巅峰 /319

关于职业成功的导言

我们都渴望职业生涯上的成功，但追求成功却要迎接挑战。本书将为你在渴望与现实之间，架起一座跨越鸿沟的桥梁。

你也许希望进入公司的董事会，或者你想成为企业的 CEO。或许你并没有这样的野心，但你还是很想了解，要达到这样的高度究竟需要付出怎样的代价。还有的人也许想知道在职业上获得真正的成功的整个过程。在我们当中，究竟是谁在作出持久的努力并最终获得了如此高的职位？究竟是谁承担起了如此艰巨的工作，他们又会得到怎样的回报？

为了回答这些问题以及许多其他的问题，我们专门采访了 80 位著名企业的领导者，试图找出他们热衷于此的动机，以及他们最终达到今天这种地位的原因。我们分析了他们的技巧、态度、背景以及工作习惯。从中得知，他们确实工作非常刻苦，而他们得到的回报仅仅是对这一工作的热爱。他们极度渴望成为人们注意的焦点，渴望得到公众的承认——他们似乎能够从中得到无尽的乐趣。

如果你对上文所提到的东西非常感兴趣，那么请接着往下读。

我们从这些采访中得到的结果，是帮助你达到自己职业生涯巅峰的指南——实际上，这些意见是非常可靠的。随后，我们会利用这些结果设计出一些实用的方案，以帮助你——我们亲爱的读者，最终也能够坐到董事局会议室的椅子上。

当然，你也可能是出于其他原因而对我们的结论感兴趣。也许，你负责员工的培训或人力资源的发展，你要确保组织的管理层有足够的人员储备；也许，你已经是一个领导者了，但你希望能够



更上一层楼；也许，你仅仅是出于好奇，想知道在管理者和被管理者之间，到底存在着怎样的差别。无论你拿起这本书的动机是什么，我们都为你的举动感到欣喜。你能够从中学到的技巧，对于你的个人发展会有极大的帮助，这有助于你在自己所从事的任何职业中取得成功。

在本书的采访计划中，我们决定面对面地向那些管理者和企业领导者本人提出一些问题。我们所关心的问题甚至包括他们办公室的大小、室内的布局和装饰以及挂在墙壁上的艺术作品。在陪我们走过办公区，或搭乘电梯时，他们的秘书会向我们提供一些有趣的信息。而他们的身体语言，以及他们惯用的回答方式，也可以传达很多信息，让我们了解作为企业领袖，他们是慷慨可敬，还是卑劣可憎。在这个过程中，我们接触到了这些高级管理者的方方面面，涉及范围之广远远超出了我们原来的预想。我们发现，这些人大多是容易接近并乐于合作的。对于个别的例外，我们也依旧努力地在谈话过程中诱导他们，使他们尽可能充分地与我们沟通，以保证我们的结论不是仅仅建立在那些比较“友善及和蔼可亲”的管理者身上。

总的来说，我们所关心的人是一个组织内的顶级管理者，我们直接同企业的 CEO、董事长以及总经理等人交谈。你可能并不奢望达到这种令人眩晕的高度，但是这些身居高位的人们大多也是从底层的管理岗位上成长起来的。因此，我们推想，他们完全能够对任何层次上的优秀管理者的素质作出很好的概括和总结。

我们很快就意识到，不能满足于仅仅提出一些简单而直白的问题，像“你有哪些有助于成功的品质？”尽管我们确实是要问这样的问题，并且往往会被出色的回答所打动，我们还是希望更深入地挖掘关于职业成功的本质问题。

我们也承认，将这些结论呈献给大家也是一个挑战。本书意在向读者提供一个容易理解的指南，让大家了解管理者的特点，而不



是要求读者费力地去读没完没了的访谈笔录。因此，我们决定对一些假说进行检验，并要求这些管理者根据重要程度，对不同方面的品质进行分类。这样做的目的，是为了确认这些品质的重要程度，并发现一些典型的优点或缺点——似乎正是这些优点所代表的品质，勾勒出了当今企业领导者的成功形象。

必须承认，我们的研究并不是白手起家的。我们参考了许多探讨职业成功的作品和研究成果。实际上，有关经理人和企业领导者的作品已经多得不胜枚举，其中很多还是这些企业经营者亲笔所撰。然而，从已有的出版物来看，这些作品往往是将焦点集中于组织的特征，而不是个人的特征方面。在本书中，我们所采访的这些杰出人物，他们要以独立的个体的身份，宣讲一种特殊的职业哲学，而不是回顾大量的公司事务。

在我们着手工作时，我们得到了吉姆·亨德哈夫的鼎力相助，他以前在格兰菲尔德商学院工作。十年前，吉姆曾经在很多国家采访了一些重要的管理者。格兰菲尔德商学院慷慨地允许我们使用他们的资料和研究成果。这些资料和成果，对于我们设定调查问题来说简直是无价之宝。我们修改了他们曾经使用的调查和测试表格，这样我们就可以量化自己的采访资料。

在我们设计自己的问题时，我们受到了另一个有趣的影响，在此我们要一并致以感谢。这就是苏珊·德林格博士在“精神几何图形分析”方面的工作。德林格博士注意到，当人们被要求选择一个最确切地刻画自己个人形象的几何图形（从正方形、三角形、长方形、圆形或不规则图形中）时，他们的选择与他们真实的人格特征紧密相关。尽管并没有人暗示这是一种考虑周全的人格测试，但这种方法却可以满足快速完成的要求，而且它恰好是有趣的和吸引人的。我们在自己的问题中借用了德林格博士的测试，而且到目前为止，我们的访谈对象大多对测试结果十分着迷。只有一个例外，一位总经理认为这种方法很愚蠢。而其他的每一个人都对测试结果的



准确性相当地吃惊，并且要求复印下来，以便为自己的团队成员和家人作测试。

当然，你也将有机会为自己测试，并以这些大人物为基准检验自己。稍后我们会解释这些结果。为了得到真实的测试结果，请你在看到别人的选择之前作出自己的选择。

访谈的最后部分包括了由托马斯国际公司完成的个人特征图解分析。是否有某一组个人特征与职业成功密切相关？我们认为，对这一问题的探索会是充满趣味的。

正如你将要看到的那样，本书中的内容，被条理化为“职业成功十诫”的形式。实质上，这正是从那些重要的结论中，提取出来的精髓。要知道，我们起初所得到的列表，要远远超出这十条！我们希望避免将自己的预想和偏见强加给读者，因此我们所设计的问题的覆盖面非常广泛。在开始讨论职业生涯成功的要素之前，我们先看一些对管理者的成功十分关键的问题（至少在我们看来是关键的），而他们的结论有时候会令我们自己感到吃惊。

除了使用多种调查和测试表格外，我们也提出了很多可以自由回答的问题，如下面的标题所示（以下问题按英文单词的字母顺序排列，而非按在调查中的重要程度排列）：

兴趣的广度（Breadth of interests）

你對自己職業之外的事情有多大興趣？你熱衷於藝術、音樂或文學嗎？你對體育、烹飪、古董或單排滾軸輪滑有興趣嗎？這些事情對你來說有多重要？你怎樣找到時間來追求這些樂趣？或者你根本就是自始至終在埋頭工作？



情商 (Emotional intelligence)

你的情绪稳定吗？你是常常发脾气，还是面对蠢材也很有耐心？你是多愁善感的，罗曼蒂克的，还是乐观豁达的？在聚会中，你是积极而热情的参与者，还是淡漠而冷静的局外人？总体来说，你是乐观的还是悲观的？你是一个严厉的道德说教者吗？

家庭背景 (Family background)

你有兄弟姐妹吗？你在家中处于怎样的地位？你的父母支持你的教育和你的职业发展吗？你是否将自己的父母看作是自己取得成功的一个重要因素？

财务意识 (Financial awareness)

你有很精深的财务知识吗？你能很直观地看懂一份财务报表吗？你能追踪到其中关键的财务指标和问题吗？对你来说，自己企业的财务状况是头等重要的吗？你是否时时刻刻都在关注着组织的财务状况？对于你的成功而言，这种技能是否是最重要的？

健康状况 (Health)

你很健康吗？对你来说，健康是否很重要？你对自己的身体健康有多重视？你吸烟吗？喝酒吗？你从事锻炼或节食吗？你知道自己的体重吗？你了解自己的血压或胆固醇水平吗？



幽默感 (Humour)

在你们的会议室中，幽默处于怎样的地位？它能够被用作一种商业手段吗？幽默是否总是不适当的，并且应该要避免？

自知之明 (Knowing yourself)

你是一个严格控制自己的人吗？你是否觉得自己十分了解自己的优点和弱点？你是否积极地采取行动来完善自己的弱点？

喜欢变化 (Love of change)

你是喜欢稳定不变的环境，还是欢迎富于变化？你会在某些情况下故意地引起变化吗？你是否会仅仅出于追求变化的目的，而时不时地改变自己处理日常事务的方式？

人际关系网 (Networking)

你是否会同意，“你认识什么人”比“你知道什么事”更加重要？无论什么时候，只要可能，你就会完善自己的人际关系网吗？你的人际关系网是有计划、有组织的吗？你是否经常与自己不喜欢的人发展商业关系？你的人际关系网对你的职业发展有帮助吗？

区分轻重缓急 (Prioritizing)

事有轻重缓急，处理时自然有先有后。在这一点上，你能够做



得有多好？在任何特定的时刻，你都是在处理最重要的业务问题吗？就像史蒂芬·柯维在《高效率人士的七大习惯》（即《与成功有约》）一书中所描述的那样，你能够区分“重要”和“紧急”吗？

解决问题 (Problem solving)

你是否把处理棘手的问题当作是一种乐趣？你在处理时采用什么方法？你可曾遇到过无法解决的问题？你是否特别善于处理某些类型的问题？在解决问题时，你是否借助于自己的团队？

承担风险 (Risk taking)

你是一个天生的赌徒吗？你是否会进行那些确实有失败可能的商业冒险？还是你的商业冒险都经过了充分的研究，被证明几乎是肯定要成功的？你是否坚决要求全面的保险措施，以抵御风险和失败？

自信 (Self - confidence)

你是否对自己的能力有着不可动摇的信心？你是天生就很自信吗？还是逐渐地树立起了自己的自信心？你的自信是否过分到了自大的程度？还是你曾经怀疑过自己？你可曾有过必须令自己从失败或消沉中振作起来的经历？

确立目标 (Setting goals)

你是否有确定无疑的商业和个人目标？还是你的成功在很大程度上是由于机缘巧合？如果你有目标，那么这些目标有哪些独特之



处？你的目标有多远大？是长期的还是短期的？你把这些目标写下来了么？你是否同其他人讨论过自己的这些目标？还是只有你一个人知道？

成功动力 (Success drive)

对你而言，成功到底有多重要？始终成为一个胜利者对你很重要吗？成功本身很重要吗？你是否希望看到自己的竞争对手遭到失败？

承担责任 (Taking responsibility)

你是否会为了自己事业的成功而承担责任？你是自主决定自己的行动，还是依赖于他人的操纵？当发生失误时，你是主动承担责任，还是一贯地归咎于他人？

团队合作 (Team work)

你的团队对你的成功有重大的贡献吗？他们是否有着与你相似的技能 and 看法？还是带来了其他的一些技能和方法？你怎样建立并保持自己的团队？你们之间的关系是仅限于工作范围，还是扩展到了社交范围？

培训和教育 (Training and education)

你的教育程度是什么？你是否为现在的工作而接受过专门的培训？如果是，培训的内容是什么？谁为你提供培训？培训有多大的作用？你是在自己职业生涯的哪个阶段接受了培训？



价值观 (Values)

对你而言，个人价值重要吗？你是否遵循某一确定的道德价值规范？这一规范来自何处？

工作经历 (Work experience)

你曾经从事过多少种不同的工作，又有过多少个不同的老板？在你多大时，你获得了第一个管理职位？在何时你开始负责编制一个重大的预算？在什么时候你开始受到高级管理者的注意？你是怎样做到这一点的？

这些标题，构成了此次访谈的框架。最初我们担心，这些身居高位的人可能不愿意给我们足够的时间，来完成全部的调查表和问题。但实际上这几乎就没有成为一个障碍，因为他们通常都十分喜欢我们的访谈程序，以致于常常是我们自己用光了时间，而他们不得不将调查表留下，并在稍后完成时传真给我们。他们在访谈中表现出异常的敏捷。有两个原因让他们对此感到兴致勃勃：第一，在没有重要公务需要讨论的情况下，不会经常有人如此全神贯注地坐下来听他们讲述；第二，这些忙碌的人几乎没有时间静下心来思考，而访谈迫使他们以一种久违了的方式，或者，对有些人来说以一种从未有过的方式反省自己。

本书的主要内容，就是以上调查所得出的重要结论，以及讲述如何有效地运用这些结论，来最大程度地帮助一个年轻人。

如果我们直观地来观察这项调查的结果，我们发现一些特征反复出现。那么，我们到底能否模仿这些成功者呢？先请读者朋友检视一些反复出现的调查特征：



- 高级管理者并非是有别于常人的异类。在访谈的过程中，我们发现被访者确实是一群聪明而勤勉的人，但他们并不是来自另一个星球的异种生物。他们有着各自不同的智商、专长和背景。换句话说，他们就像我们其他人一样，而他们的职位是任何人都能够通过竞争和努力得到的。
- 人际关系能力是至关重要的。我们的访谈对象几乎都是富有魅力的、令人信服的、口才出众的。当他们面对挑战，或者必须学习新的技能时，这些问题更多地是体现为“行为”课题，而不是体现为像计算和财务这样的“技术”课题。这些技术领域就像赫茨伯格所说的“情绪稳定因素”：你必须拥有这些技术，但更多的技术并不意味着更大的成功；而且在人际关系能力缺乏的情况下，再好的技术也不能保证成功。
- 精力是必不可少的。我们发现，这些人每周的工作时间普遍在 80 ~ 100 个小时；他们的日程表安排得满满的，很少有放松的时间。他们有巨大的成功驱动力，对自己的事业和雇员有强烈的义务感。为了保持步调，他们必须注意自己的健康，并保持良好的状态。
- 高级管理者是有弹性的。他们能够很好地应付压力，他们常常说他们的工作并没有令他们感到有很大的压力。他们通常使用超越策略：或者将工作当成是一个游戏，或者在必要时作一定的让步，或者将家庭生活用作摆脱工作压力的屏障。他们也是一个十分健康的群体，只有 10% 的人患有重大疾病。约翰·思朋斯是这 10% 中的一个。在最近几年里，他渐渐地丧失了视力。但是，这一身体上的残疾并没能阻止他成为劳埃德苏格兰信托储蓄银行的 CEO。
- 为了达到职业成功，男性管理者需要情绪稳定性，而女性则不明显。大多数男性声称，当自己家中的事情有麻烦时，他们就



无法全神贯注地工作。对有些人来说，他们现有的情绪稳定性是在经历了第三次婚姻之后才艰难地获得的。而女性则是不同的。当女性在家庭关系上遇到麻烦时，她们会把自己的精力导入工作中。事实上，作为一个年轻的女性 CEO，塔尼娅·古丁（她创立了自己的网站公司）担心的是，自己现在美满的婚姻会让自己感到过于幸福，以致于自己会丧失竞争能力。

■ 高级管理者并不设定个人目标。这一令人吃惊的发现是与传统的管理理念相背离的。然而事实上，只有很少的被访者有具体的、清晰的个人目标，并沿着一条预先计划好的道路取得了成功。他们中的大多数实际上是聪明的机会主义者，能够在机会到来的时刻抓住机会。到目前为止，当被问到成功的原因时，他们最普遍的回答是“运气”。不过事实上，他们确实也是设定目标的，只不过不是为自己，而是为公司的事业。

■ 高级管理者不是训练出来的。尽管成功的因素具有“可学习性”，但是极少有哪些组织能够教授这些技能，而这一群体本身很少为自己现在的高级职位接受过正式的培训。即使受过培训，也很少有人会得到提高。如果他们的组织提供持续发展的培训，那么也总是为其他人准备的。

■ 高级管理者是有趣的、令人开心的。尽管要面对累人的工作安排，这些人都有十分广泛的兴趣和爱好，并且积极地投身其中。从帆船运动到歌剧，从单排滚轴轮滑到艺术品的收藏，这些成功者的生活过得十分充实。很显然，广泛的经历造就了他们开阔的眼界，并被他们溶入到自己的职业当中。

■ 成功者热爱工作。毋庸置疑，一个千真万确的成功秘诀就是要热爱工作。我们的这些被访者，并没有在自己的工作生活和社交生活之间作出截然的区分，他们不会因为工作侵占了个人时间而抱怨。当被问到如何应付工作压力时，汽车电话公司的查尔斯·邓斯通根本就不知道这回事。“我就是热爱我的工