

中资海派
经典管理

你已经取得了不小的成就，你还能取得更大成功
只要你管一个人，就需要看这本书！

WHAT GOT YOU HERE
WON'T GET YOU THERE

管理中的 魔鬼细节

突破阻碍你更成功的 **20+1** 个致命习惯

[美] 全球顶级执行官教练

马歇尔·古德史密斯 (Marshall Goldsmith)

马克·莱特尔 (Mark Reiter)

刘祥亚

◎ 著

◎ 译

世界级管理大师
沃伦·本尼斯
强力推荐

通用电气、波音航空、福特汽车、丰田金融、麦肯锡、
雅芳等众多名企高管隆重推荐

《纽约时报》、《华尔街日报》、《福布斯》、《商业周刊》、
《经济学人》、INC 杂志 商业类畅销经典著作

长踞亚马逊商业类图书冠军、最具影响力的管理类经典著作

广东出版集团
广东人民出版社

WHAT GOT YOU HERE
WON'T GET YOU THERE

管理中的 魔鬼细节

突破阻碍你更成功的 **20+1** 个致命习惯

[美] 马歇尔·古德史密斯 (Marshall Goldsmith) © 著
马克·莱特尔 (Mark Reiter) © 著
刘祥亚 © 译



广东省出版集团
广东人民出版社
· 广州 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

管理中的魔鬼细节: 突破阻碍你更成功的 20+1 个致命习惯 / [美] 马歇尔·古德史密斯 (Goldsmith, M.), 马克·莱特尔 (Reiter, M.) 著; 刘祥亚译. -- 广州: 广东人民出版社, 2012.5

ISBN 978-7-218-07610-2

I. ①管… II. ①马…②马…③刘… III. ①企业管理—通俗读物 IV. ① F270-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 052541 号

What Got You Here Won't Get You There by Marshall Goldsmith

Copyright © 2007 by Marshall Goldsmith

Simplified Chinese edition Copyright © 2012 by Grand China Publishing House

Published by arrangement with Hyperion through Big Apple Tuttle-Mori Agency

All rights reserved including the rights of reproduction in whole or in part in any form.

No part of this book may be used or reproduced in any manner whatever without written permission except in the case of brief quotations embodied in critical articles or reviews.

本书中文简体字版通过 Grand China Publishing House (中资出版社) 授权广东人民出版社在大陆地区出版并独家发行。未经出版者书面许可, 本书的任何部分不得以任何方式抄袭、节录或翻印。

GUANLI ZHONG DE MOGUIXIJE: TUPO ZUAI NI GENG CHENGONG DE 20+1GE ZHIMING XIGUAN

管理中的魔鬼细节: 突破阻碍你更成功的 20+1 个致命习惯

[美] 马歇尔·古德史密斯 马克·莱特尔 著

刘祥亚 译

 版权所有 翻印必究

出版人: 金炳亮

策 划: 中资海派

执行策划: 黄河 桂林

责任编辑: 肖风华 梁 茵

特约编辑: 董莹雪

版式设计: 罗志宗

封面设计: 红林 谈志佳

出版发行: 广东人民出版社

地 址: 广州市大沙头四马路 10 号 (邮政编码: 510102)

电 话: (020) 83798714 (总编室)

传 真: (020) 83780199

网 址: <http://www.gdpph.com>

印 刷: 深圳市星嘉艺纸艺有限公司

书 号: ISBN 978-7-218-07610-2

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 18

字 数: 258 千字

版 次: 2012 年 5 月第 1 版 2012 年 5 月第 1 次印刷

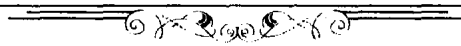
定 价: 39.80 元

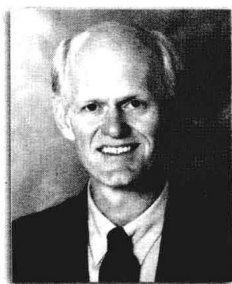
如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与出版社 (020-83795749) 联系调换。

售书热线: (020) 83790604 83791487 邮 购: (020) 83781421



某些看似不起眼的小问题，
会蚕食掉你在工作和生活中付出的所有努力，
并最终演变成一场大危机。





全球最具影响力的商界思想家

马歇尔·古德史密斯博士

马歇尔·古德史密斯博士获得的荣誉——

《哈佛商业评论》：2011 年全球最具影响力的领导力思想家第 1 名、
管理思想家第 7 名

美国管理研究院：终身成就奖（过去 25 年内仅有的两名获奖者之一）

美国国际人力资源学院：院士奖（美国最高人力资源奖项）

美国管理协会：过去 80 年来在管理领域最有影响力的 50 位顶尖
思想家之一

《商业周刊》：领导力研究发展史上最具影响力的研究者之一

《华尔街日报》：顶级执行官教育者

《泰晤士报》/《福布斯》：全球最具影响力的 15 位商界思想家之一

《经济学人》：商业新时代最值得信赖的思想领袖

《卓越领导力》：管理和领导力领域 5 位顶级思想领导者之一

印度《经济时报》：美国 5 位精神导师之一

《高成长公司》：美国杰出的高管教练

马歇尔·古德史密斯博士在加州大学洛杉矶分校获得了博士学位，任达特茅斯学院全球领导力研究中心主任，并经常在知名的商学院讲授高管教育课程和发表演讲。他的工作受到了该领域几乎所有专业团体的认可。2006年，阿兰特国际大学将其商业与组织研究学院命名为“马歇尔·古德史密斯管理学院”，以表达对他的崇敬之情。

马歇尔·古德史密斯博士还是为数不多的曾受邀对超过120名CEO及其管理团队进行辅导的咨询师之一，他在“彼得·德鲁克基金会”的理事会任职长达10年。他曾以志愿教师的身份为美国陆军的将官、海军将官、女童军领导、国际红十字会的领导者们授课，更被后者授予“年度志愿者”的称号。

马歇尔·古德史密斯博士的著作目前有31种，总计销量100多万册，其主要作品包括——

《魔劲》：《纽约时报》《华尔街日报》最佳畅销书，《上海日报》商业类图书第1名。被翻译成14种语言

《功成身退》：《华尔街日报》畅销书

《未来的领袖》：《商业周刊》畅销书

《未来的组织II》：年度选择奖，最佳商业类书籍

《高效经理人教练方法和培养细节》：高管培训领域经典畅销书

登录 www.MarshallGoldsmithLibrary.com，分享马歇尔·古德史密斯博士的300多篇文章、访谈、专栏文章和视频资料，来自全球195个国家的读者点击该网站超过700万次。

马歇尔·古德史密斯博士在 www.HBR.org、www.BusinessWeek.com 和 www.HuffingtonPost.com 等网站开设博客，并定期更新。

权威推荐 || What Got You Here Won't Get You There

美国领导理论大师，四任美国总统顾问团成员

沃伦·本尼斯 (Warren Bennis)

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。

福特汽车公司 CEO，波音商业航空公司前任总裁兼 CEO

艾伦·穆拉利 (Alan Mulally)

我们曾是一个优秀的团队，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！

通用磨坊食品公司副主席兼 CFO

吉姆·劳伦斯 (Jim Lawrence)

作为一名教练，马歇尔就像是我最贴心的朋友，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！

葛兰素史克 (GlaxoSmithKline) 公司 CEO

J.P. 加尼尔 (J.P.Garnier)

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！

丰田金融服务公司 CEO

乔治·博斯特 (George Borst)

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！

高盛公司董事总经理

马克·特尔塞克 (Mark Tercek)

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？

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 史蒂夫·科尔 (Steve Kerr)

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

需要作出怎样的改变。他懂得如何激发人们作出改变，而且不会在这个过程中让对方产生拒绝和抵制。

美国前陆军总参谋长

埃里克·辛斯基 (Eric K. Shinseki)

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。

密歇根大学商学院企业战略与国际商务教授、畅销书作家

C.K. 普拉哈拉德 (C.K.Prahalad)

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。

达特茅斯大学塔克商学院全球领导力中心主任

维杰伊·戈文德瑞亚 (Vijay Govindarajan)

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。

孩之宝公司 (Hasbro, 美国著名玩具制造商) 主席

艾伦·哈森菲尔德 (Alan Hassenfeld)

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。

贝尔南方、诺泰尔、太阳微系统等公司前任首席学习官

吉姆·摩尔 (Jim Moore)

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。我亲眼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。

创造性领导力中心 (CCL, 著名非营利性教育机构) 总裁

约翰·亚历山大 (John Alexander)

无论在什么地方，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。

麦肯森公司 (McKesson, 著名医药及化学品制造公司) CEO

约翰·哈姆格伦 (John Hammergren)

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。

雅芳公司首席学习官

马克·艾弗隆 (Marc Effron)

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。

美国心脏协会 CEO

凯斯·惠勒 (Cass Wheeler)

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。

顶级人力资源顾问，《底线：通过人员与组织创造价值》(Why the Bottom Line Isn't) 畅销书作者

戴夫·乌尔里克 (David Ulrich)

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。

最佳实践学会总裁兼 CEO

路易斯·卡特 (Louis Carter)

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。

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

乔恩·卡岑巴赫 (Jon Katzenbach)

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力量，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。

宾夕法尼亚大学沃顿商学院领导力与变革管理中心主任

迈克尔·尤西姆博士 (Michael Useem)

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！

赫尔曼·米勒 (Herman Miller, 知名办公用具生产商) CEO

布莱安·沃克 (Brian Walker)

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力量，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。

汤姆森保健和科学集团 CEO

鲍勃·卡伦 (Bob Cullen)

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。

塞斯纳飞行器公司 (Cessna) CEO

杰克·佩尔顿 (Jack Pelton)

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！

眼力健公司 (Allergan) CEO

戴维·波耶特 (David Pyott)

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整个团队业绩的提升添砖加瓦。

全球职业生涯规划权威

《留住好员工》(Love 'Em or Lose 'Em) 作者

贝弗利·凯 (Beverly Kaye)

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，他从我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！

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) 作者

莎莉·赫格森 (Sally Helgesen)

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。

What Got You Here || 知名媒体推荐 Wouldn't Get You There

《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21个坏习惯。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，他的客户是否能够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《管理中的魔鬼细节》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，原本想雇用你的企业也将会因你的到来而受益。

《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……《管理中的魔鬼细节》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。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

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。

weLEAD Rating

如果你打算在今年买一本新书的话，我建议你把目标锁定在《管理中的魔鬼细节》。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

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，你会发现很多你过去认为自己没有的坏习惯，而且能在别人没有意识到你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。

目 录

Contents

领导力自测题 你是一位极具潜力的未来管理者吗? 1

编辑推荐 一堂价值 25 万美元的培训课程,助你改掉“致命习惯” 7

第一章 成功的陷阱 11

从以往的成功中学到的东西确实非常有效,但不幸的是,有些东西会成为你取得更大成功的障碍。重新认识自己,找出关键问题,让你的“导航系统”更加高效而精准。

第 1 节 你知道自己的导航系统出问题了吗 12

第 2 节 我凭什么告诉你如何改变 22

第 3 节 到底是什么阻碍你作出改变 27

第二章 阻碍你取得更大成功的 20 个坏习惯 47

每个人都有或多或少的“坏习惯”。但你是否知道,有些习惯是致命的,它会让你在不知不觉间受到侵害,阻碍你走上更成功的道路。认清问题,是改变的关键,是前进的开始。

第 4 节 请先改变你的思维方式 48

第 5 节 请再改变你的行为方式 52

第 6 节 讨论坏习惯前的两点说明 59

第 7 节 最令人反感的 20 个坏习惯 61

第 8 节 最特殊的一个坏习惯:目标综合征 123