

第1章

什么是商务培训

巅峰之路

揭秘总裁培训

私人教练，听起来有些陌生，但当你发现像泰格·伍德 (Tiger Woods) 和屠纳·杜普 (Donald Trump) 这样的成功人士都在聘请私人教练以利事业发展的时候，你会不会有点动心呢？教练不是朋友、老板、姻亲，也不是业务上的熟人或导师。教练的作用在于通过单独的、有针对性的指导来帮助你完成某项特殊的或重要的工作。对于在公司谋职的人，需要培训的内容可能有以下方面：开发领导能力、发表演说、商务礼仪、完善人格、树立自信、交流技巧、个人技能、人际关系、协调领导层、管理棘手员工，甚至包括外在形象等等。

有些教练专门辅导如何化解危机。奥德瓦拉 (Odwalla) 公司是一家天然食品公司，曾因出售受污染的果汁饮料造成一名儿童死亡、六人住院而遭指控。该公司首席执行官聘请了一位教练帮助他处理来自新闻界、公众舆论、受害者及公司内部员工等各方面的问題。

有些教练擅长交流和演讲技巧。一家电缆公司的首席执行官在去华尔街兜售该公司的股票前，用了一天的时间和一位这方面的教练研究：在回答棘手问题时，如何安之若素、应答自如。一位澳大利亚旅馆的总经理要去参加一次招聘面试，应聘负责管理屠纳·杜普 (Donald Trump) 名下的一处不动产。这位经理就聘用了这方面的教练帮助自己准备面试（杜普本人为吸

引媒体注意也聘请了一位教练)。约翰·艾尔维(John Elway)在为他众多的汽车销售网录制电视广告时，专门聘请了一位表演方面的教练。

有些教练专攻特定场合下如何行事。丹佛(Denver)的一位医生在医疗责任诉讼案中做兼职专家证人。他聘用了一位教练帮他适应法庭特有的苛求。一家公司发明的助听器需要得到FDA的许可，该公司首席执行官在赴华盛顿前，数次与教练彩排如何按法定程序提出申请。

虽然不同的教练专注于不同的领域和技巧，但他们共同的目标是使你表现得更好，也就是突出你的优点且弥补你的缺陷。

实际上那些出色的人经常在工作中借助于私人教练。但聘请私人教练的价格是非常昂贵的，从2 500美元到10 000美元不等，所以私人教练成了富翁和名人的“专利”。普通人因无力支付昂贵的费用而无法得到私人教练的指导，常常因此坐失良机，代价实在很大。本书将改变这一切。它为每个人，包括各层次具有成功潜质的人，提供了操作性很强的训练内容。你只需掌握正确的技巧、建议和信息便会达到预期目的。

我本人做了20多年的私人教练。实际上，前面提到的6个案例中有4个是我辅导的客户。我训练的执行官遍及17个国家，他们来自吉列、摩托罗拉、纳贝斯克、百事、杜邦、联合航空、

高露洁、花旗银行、联合利华、麦肯锡等大公司。我还辅导过市长、州长候选人，甚至还有一位美国总统候选人。我亲眼目睹了好的建议会使人发掘出怎样的潜力。

在本书中我将向你们披露那些昂贵的训练课程的“内幕信息”。你将了解在准备阶段需要问自己哪些问题，寻找适合你的处理手头工作的工具，可能达到的各种目标，前进的策略，可借鉴的方法。我的技巧会带给你信心，使你勇敢地迎战那些强有力的竞争对手。

在本书中我将作为你的陪练。如果你采纳我的建议我保证你的能力和你所在机构的业绩会改善。否则我将退还书款。

杰克和我要进行一次为期一天的培训课，是他的老板安排他来见我的。几年前我曾培训过该公司的一位高级执行官，他认为杰克需要类似的建议。我们9点钟准时开始。

10点半时我的秘书进来说杰克的秘书来电话有急事找他，于是我们暂时中断片刻。

几分钟以后他回来了，脸上露出奇怪的笑容。我问他公司那边是否一切正常，他解释说，他起初不是很热衷于这次培训，以为是些试探性的假心理学。所以他让秘书10点半时打电话给

他，那时他就可以判断是否值得花时间完成这次培训了。如果不值，他就会告诉我他需要回公司处理一些紧急情况。

我问，那么你对她说了些什么？

他答道，我告诉她不需要再打电话给我了，我可以肯定这次培训非常值得。

你可能也会怀疑商务培训的意义，但是你会像杰克那样很快发现其中的奥妙，不再犹豫不决。一次培训课的确是一个难得的机会。

1.1 现在比以前任何时候都需要培训

今天的工商业领域竞争异常激烈，商务培训已不再是一项奢侈的开支，而是一种必需。日新月异的现代社会要求人们的工作习惯和方法也随之更新。即使今天你享有盛誉，也无法证明明天的你能够继续获得成功。你需要不断适应新的环境，激励自我，并更新和改善工作方式和行为习惯。

在近30年中人们获得的信息比过去500年的总和还要多。今天一张《纽约时报》(The New York Times)传递给人们的信息比几百年前人们一生中了解的信息量还大。许多公司把更多的

钱投资于计算机和信息沟通上，而不是用在工业、采矿、农业和建筑设备上。现在，知识变得比产品更重要。

你为了应付每天的工作而焦头烂额，正规的学校教育早已成为遥远的回忆。你无暇每周到一线基层去学习或参加学术讨论，那么你怎样才能学到不可或缺的新知识呢？只有从私人培训中获得。如果别人正在考虑培训问题而你却没有考虑到，那么你将在竞争中处于劣势，这就是最后结局。所以你必须成为自己的培训者。只要有正确的指导，这并非难事。

1.2 私人教练都做些什么？为什么如此重要？

许多人向我询问有关教练的各种问题，下面就列举一些。

1.2.1 私人商务教练到底是做什么的？

私人教练和你一起工作，给你客观的、专业化的指导，强化你的优势，弥补你的不足，从而提高你的整体实力。当人们处在事业的转折点时会需要一些特殊建议，这时安排一次培训课程往往事半功倍。这类转折点可能是升迁，也可能是没被提升；可能是工作调动或改行；可能是工作需要或责任的变化；还可能是换了上司。

1.2.2 为什么现在比以前更需要培训？

要想在激烈竞争的环境中生存和发展，关键不在于你知道什么。当然首先你必须要有真才实学，但你还得在非“硬件”方面出类拔萃，这就要求你令人难忘，能给人留下深刻印象，真诚可靠，并讨人喜欢。我的一名顾客曾向我抱怨，“我在公司中的作用非常明显，但是他们没有注意到”。这就是为什么现在比以前更需要培训的最佳例证。

1.2.3 为什么私人培训在公司圈内成为热门话题？

为什么这项业务蒸蒸日上？

职业型的、有抱负的人希望利用一切可以获得的帮助来使自己成长提高。一些人以外表的改变为捷径，另一些人则搭上了“风格”快车，培训就是针对后者的。优秀的管理者希望帮助他们的员工做得更好。与单个雇员相比，老板能够更加客观地不带偏见地指出他们需要改进的地方，雇员业绩考评因此被广泛推行。一些公司在找到雇员的症结以后，会聘请专家帮助他们学习必要的技能，当一名员工从具体办事员提升为管理者或领导的时候，常常会有这方面的需要。

公司在给某人提职之前并没有给他们提供任何关于如何摆

脱麻烦的培训，约瑟夫·斯图伯 (Joseph Straub)说，他曾在伯林顿工业公司(Burlington Industries)做过经理。“这里有一种想当然的期望，人们认为你知道该做什么，”萨里·法柯特 (Sari Factor)说，他是麦克杜格尔—利特尔公司(McDougal Littell)的副总裁，事情的真相是：人们通常不知道该做什么，而又不愿意承认他们不知道。

培训正在成为一项蓬勃发展的业务，主要是由于许多公司从中尝到了甜头。他们派雇员到优秀的教练那儿“充电”，以弥补员工在某一领域的不足，他们成功了。帮助在职的员工提高要比招聘新人取而代之划算得多。因为解雇一名员工要冒吃官司的风险，而且招聘来的新人在适应期工作效率较低，但为此付出的工资却很可观（通常占工资总额的 33%）。最终的结论是，培训可以为公司节省开支。

1.2.4 什么时候需要培训？

当遇到挫折或是踌躇满志时人们最乐于听取和采纳培训中的建议。这些挫折可能是未获提升、生意蚀本、或是由于工作中受打击而丧失自信。让人得意的事可能是职位升迁、生意赚钱、在竞争中占据优势而信心倍增。这就像生活中的生老病死、婚姻变故等会引起我们的反思一样，挫折或成功会让你重新考虑自己的

价值观，重新评价自己，发现不断给自己“充电”的重要性。

另一个最佳时机是当你不想再依靠自己的小聪明，而开始寻找其他途径达到以下目的的时候，包括对上级施加影响、说服和影响同事、推销自己的观点、在某项工作中发挥自己的作用、从众人中脱颖而出，不断磨练自己驾驭这些权利的能力。

让我们暂停一下做一些自测题

- 我能够很好地处理与老板的关系吗？我知道如何处理吗？
- 我能够成功地推销自己的观点吗？
- 我的工作是否得到了应有的肯定？如果没有，我有办法改变吗？
- 我是不是采取令人不快的方法来达到最终目标？
- 我是否具备处理人际关系的基本技巧来领导众人，而不是摆出一副“老板”架子？
- 在工作中人们喜欢我吗？
- 我是否喜欢自己的工作？
- 我在各方面是出类拔萃还是表现平平？
- 我的事业是否处于上升期？我能驾驭属于我的权利吗？
- 人们对我的态度和我认为他们应该采取的态度是否一致？

- 我是否能在会议中说出自己的想法并积极投入到会议中，使与会者了解我的贡献？
- 我能清楚地表明自己的立场和态度吗？
- 我是否能够用适当的方式在适当的时机亮出自己的观点？
- 我能否改变上述情况而仍保持自己的本色？（请允许我冒昧地代你回答这个问题：能，你当然能。）

1.2.5 谁能胜任培训工作？

一名优秀的培训专家应该是有资历的、客观的，并善于鼓励人们改变行为和习惯。他应该能与各行各业的人建立良好的、密切的关系，能提出恰当的问题，评价行为的症结，并跟踪有影响的或无甚影响的行为。最关键的是他不急于下结论，是一位益友而非竞争对手。

另一个重要的培训技巧是理解如何提出建设性的批评，在指出问题时留意对方的反应，进行正面的鼓励，维护受训者的尊严。有效培训的最终结果是改进个人的工作表现，为公司节省宝贵的资源。

我刚刚解释了作为一名优秀的培训专家应具备的素质。既然本书旨在帮助你完成自我培训，所以应该问自己以下问题：

- 我能客观地对待自己吗？
- 我有改变自己的内动力吗？
- 我真的愿意高效地处理与各类人的关系吗？
- 我能否问自己或他人关于自己的问题？（可能很没面子）
- 我能坦白而彻底地评估我的问题吗？
- 我会记录下自己的变化和进步吗？
- 我愿意帮助他人完善自我吗？
- 我是否值得做出上述努力？（请让我来替你回答：是的，非常值得。）

1.2.6 培训期间都做些什么？

培训开始时你需要回顾你的生活经历和职业背景，你是如何到达现在这个位置的，你正处于事业发展的哪个阶段，你为什么来参加培训，你希望从这次培训中获得什么，你的人生目标是什么。你将和你的下级、同级、上级一起完成自我评估材料，这些全面的评价为以后的工作奠定了基础。通过几小时的

交谈，教练即可对你作出专业性的评价并提出有针对性的反馈意见来达到双方约定的目标。这些建议可能包括外表举止、决策能力、化解矛盾的技巧等多方面内容。但有 3 个问题是必不可少的，即控制情绪、举止体态、人际沟通。在本书中，这 3 个问题各成一章，分别是精神力量、身体力量和情感力量。

培训者和被培训者一起安排日程、制定时间表。优秀的教练不仅提供好的建议，而且能够使被培训者将这些建议内化为自身行为，使他们觉得是自身的真实反映。在采纳这些建议后，最重要的是你感觉仍是你自己，否则你将无法适应新的改变后的自己。为期一天的培训结束后，随之而来的是第 2 天、下一周乃至以后数月的“练习作业”清单。再后面是向被培训者的上级询问他的表现，看他是否按照自己制定的书面计划去做了。这个计划要确保教练和被培训者能够保持同步。每两周，培训双方就要通过交谈来沟通彼此的信息，重新调整战略，交流进展情况。半年后开始下一个阶段的培训，主要是重复前面的过程，并为被培训者迎接更高层次的挑战和机遇做好准备。

以下是一些培训项目的实例，大多是工商界的实权人物的亲身经历。虽然你现在还不是首席执行官，但最好还是浏览一下这些内容，也许会对你现在的处境有所帮助。

- 改善自身和工作的现状。有意识地注意自己的举止、手

势、行为习惯，从精神、身体、情感等方面流露出自信，但不要变得神经过敏。

- 高效处理与难于相处的人的关系。把握住自己对事物的观点和态度。不要让别人操纵你的想法，也不要懒惰或疏于调整自己的态度。
- 与不太聪明的人一起工作。对他人的行为要宽宏大量，少一些指手画脚。试想“如果我处于他的情况，我也会采取同样的办法”。
- 处理好业务上的社交聚会。主动开始与他人交谈，不要指望别人先开口，不要等着被邀请，不要借口不适应新环境而躲在角落里。就这样去做，忘记自己所有的不适，集中精力从聚会中学有所得，并使他人感到愉快。
- 使自己更具人格魅力，而不是不择手段只求结果。关心他人的情况，包括他们的兴趣、成功、挫折、梦想，仔细倾听并从他们的经历中吸取经验。同时也和他人分享自己的情况，通过发现共同的天地产生共鸣，建立密切联系。
- 即使对某事不感兴趣也要坚持听完。当听别人讲话时不要皱眉头（这样让人觉得你心存疑虑或恐惧）。即使你不感兴趣，也要保持和蔼可亲的态度。

- 高效而有趣地沟通。在一系列的交谈中加入适当的幽默，可以改善沟通质量，密切双方关系，降低对方的紧张程度，也可使自己紧绷的神经放松。讲些趣闻轶事，插入模仿演示，都可以确保沟通的内容既清晰又有趣。
- 注意领导艺术，不要仅仅发号施令。尽力维护自己在周围人心目中的地位，使他们对你肃然起敬。倾听他人的意见，使他们感到自己是有价值的和必需的。

1.2.7 培训对你有何益处？

回答这个问题的最好方法就是听听那些接受过培训的人的切身体会。

“我在发表演说、处理与听众的关系、整理思路以及处理问题方面接受过培训，它帮助我学会了如何展示自己的能力和最大的收获是增强了我的自信心。我因此如愿以偿地获得了提升，现在我又将奔赴新的岗位。”

“我开始相信‘守护神’。我感到在我尝试妥善处理与我的上级、同级和下级之间的关系时，有一位‘守护神’在关注我的点滴努力，给我庇佑，而不是像以前那样任凭事态发展。”

“在从旧金山飞往纽约这么短的时间里（近似于培训的时间），我得到了足够的关于推销我自己想法的商业经验，这些使我受益终生。现在我总是先问客户，他们想要达到什么，保持什么和避免

什么；问他们如何决策以及计划怎样支付货款。然后我将他们想要的东西提供给他们，因为我比其他任何人都清楚地了解他们。”

“培训挽救了我的职业生涯，它使我意识到，只要我愿意三思而后行，我就拥有影响他人的巨大力量”。

“我用培训中学到的战略提出自己的主张，用恰当的例子佐证我的主张；通过提问了解对方的意图，提出能使双方都满意的建议以供选择。通过这些步骤，我得到了一份500万美元的合同。”

“我真希望10年前我就掌握了这些技巧——关于如何走进房间，并从和对方握手开始便给他以深刻印象。一言以蔽之，所有这些技巧是必不可少的。现在我认识到在首席执行官这个层次上，风度非常有助于成功。”

无需多言，自我意识和自信心的提高将使你受益；能够高效处理机构内外和上下下的人际关系也会给你带来好处。当你提高了自身能力并因此改善了机构的经营状况时，你也就坐稳了自己的位置了。

1.2.8 公司如何受益？

- 培训可以留住公司宝贵的人力资源。因为雇员不再因缺乏公司的支持而“跳槽”到也许更关心他们的其他公司。
- 培训可以为公司省钱。因为公司不必再为招聘新人（替代者）而耗费资金了。那些被取而代之的雇员通常有两

种情况，或是因公司关心不够而主动辞职，或是因缺乏必要的领导能力而被解雇。

- 培训能够提高士气。因为当公司在员工身上“投资”时，员工会感到自己的价值被公司认可和重视。
- 培训增强公司的竞争力，形成公司的独特风格。因为培训会为公司造就一支目标明确、心情舒畅、技术娴熟的职工队伍，无论管理体制还是办事风格，他们都堪称一流。

正如3R系统(英)TRI-R Systems公司总裁戴尔·波威尔逊(Dare Powelson)所说，“我公司的每名员工都需要培训，培训就像早餐一样必不可少”。

1.2.9 能否进行自我培训？

能，完全能做到。人们一直在这么做。当然，如果你能减少疑虑、少走弯路，选择已被验证的技巧和方法，那么自我培训会容易得多，而且收效更大，这就是本书的基本原理。它浓缩了我25年工作的经验，无论你是接受专业培训还是进行自我培训，你只有采取了必要的行动，效果才能显现。如果你不想改变，再优秀的教练也无能为力。

1.3 培训案例

下面是实际培训中遇到的8个案例。每个案例被分为背景、

分析和措施及结果 3 块。这些案例有助于说明培训中常见的典型问题及解决办法，同时调动你的主观能动性，帮助你想办法，为你提供多方面的支持。

案例1-1

背景：

一位崭露头角的经理在事业上一帆风顺，连获提升。他富有创造力，精力充沛，机智自信。然而自信渐渐变成了自负。当他开始与公司中的首席执行官共事时，由于后者也是惯于发号施令的人，因此两人的摩擦就在所难免了。既然首席执行官不可能轻易更换或自动离职，那么公司很可能忍痛割爱——失去一位年轻有为的干将。

分析和措施：

培训开始后的2小时主要用来了解这位经理对己、对人的态度，特别是他对那些掌权者的态度，特别注意他讲话的方式和

他解释各种情况时的用词。培训中应采用友好但直截了当的方式指出他所表现出的过分争强好胜，说明若他改变这种习惯就可以改善和首席执行官的关系。特别值得一提的是，他学会了在自我欣赏的同时维护上司的权威，从而起到自我保护的作用。如果他能克服急躁的弱点，在每次开口前想一想，把自己放在首席执行官的位置上考虑问题，那他和首席执行官的关系就会明显改善。

他需要表现的是他的合作精神和建议作用，而不是向老板、首席执行官等位居其上的重要人物炫耀自己的威望。当他意识到自己是如何待人处事时，他决定要改变一下，以一种他人更易接受的方式来实现自己的目标。除此之外他不需作任何改变。

结果：

上例中的这位经理虽然换了岗位，但仍在那家公司工作。这次培训改变了他的整个生活，成为他一生中最具影响力的帮

助之一。所有这一切仅仅因为有人诚恳而温和地评价他的行为并提出建设性意见。他的首席执行官也认为他的变化是翻天覆地的，“现在他已经知道如何在恰当的时候有效行使自己的权力。”

案例1-2

背景：

越来越多的公司职员辞职，就因为他们不喜欢与一位动辄就向下属施威的上司共事。这位上司身高6英尺6英寸、体重达240磅。

分析和措施

这个家伙实际上外强中干，很害羞，有点儿胆小，而且很难与人融洽相处。但是交往一段时间后，你会发现尽管开始时由于他的莽撞举止和大块头让人望而却步，但实际上他待人挺友好的。我们需要做的是将他由一个“庞然大物”变成一位

“形象高大、态度积极的参与者”，也就是说，让别人尊敬他而不是害怕他。

首先，他练习自己的站姿。抬头、挺胸、收腹，像一个获胜的橄榄球队队员一样，而不是一副没精打采的样子；接着他开始练习规规矩矩地走进董事会办公室、会议室或别的什么地方，稍事停顿后，和蔼可亲地说句“我来了”。这个短暂停顿很重要，这样可以使别人以自己的方式来认识他，而避免贸然进去影响别人，造成一些不愉快。这样还可以使他在开口之前做一次深呼吸，说话时吐字比较清楚。

然后，他又练习与人见面时带有目的性地走上前去的姿态。稍事停顿后，伸出自己的手，来个有力的握手（不管对方是男还是女）。然后抖三下，而不是一下或两下。接着注意将手收回来，而不是猛地将手放到身侧。这样做可以传达一种暗示，握手意味着一些什么，可以给会面奠定一种富

有成效的、建设性的基调。

最后，他练习了坐姿。为了显得轻松，将手不对称地放着（比方说，一只手放在扶手上，另一只放在其他地方）。更重要的是，这样也可以使别人感到放松。最后，他练习养成一种轻松的面部表情，那表情就像在说，“我一直在听你讲，你所说的很重要，而且我想使你在与我一起共事时，感到轻松自信。”

通过改变自己的体态语言，形成了一个新的自我。当行走在走廊时，或在办公室接待客人时，或开会发言时，或在公司社交场合时，他不再像以往那么紧张了，而且使他周围的人感到非常轻松自在，对他很满意。

结果：

他说，“许多人一旦了解我，便喜欢我了。问题是他们以前根本没机会了解我。令我感到欣慰的是这一切正在改变。”顺便说一下，现在他的同事们都认为他非常有魅力。

案例1-3

背景：

一位女主管负责向高级副总经理汇报工作，尽管她比所在部门中任何人都了解公司范围内的业务，可是她不善言谈。她不想像同事们那样打断别人说话或滔滔不绝。再加上不能肯定自己的看法是否有价值，她常常一言不发。而且，当在本来就有些“黑暗郁闷”的办公室里同人谈话时，她表情冷漠，仿佛已经“僵住了”似的。

分析和措施：

她在上个月参加的会议上一言未发。她和她的教练逐一分析了每一过程，发现她本可以（也应当）简洁而且自信地发表一些有意义的建议。

她同意在下个月的会议上每 15 分钟做一次简短的发言，即在一个小时的会议中只发言四次。（这要求对她不算太多！）。她可以发表自己的建议，支持别人的看法，希望别人重述一些观点，确认别人的评论，

对别人的贡献表示感谢，或者当别人讲话时，有意地点一下头或简单说句“是的”以示同意。

为准备以后的会议，需遵循 3 个步骤：

想象一下可能发生的情况； 仔细考虑你可能做出的反应； 制定一些与众不同的措施或反应。

她还应当学会如何使别人能充分发挥其才智，多做贡献，以及通过试探性地问一些问题，解除自己的心理压力——通常问3遍才能了解到事情的真相。（问一遍只能知道一些皮毛。）

结果：

这位女主管的上司，即那位高级副总经理后来讲，当他看到他的员工发生如此大的变化后，他情愿为这次培训多付 3 倍的价钱。这位副总经理将她新近学到的东西戏称为“技巧百宝箱”。现在她的发言得到了应有的重视和采纳。

案例1-4

背景：

一位非常了解自己公司情况的业务骨干希望成为该公司的首席执行官。当一名外来者被任命为首席执行官时，他的希望彻底落空了。

分析和措施：

通过讨论，这位业务骨干总结出他过分依赖自己的才智和业务能力，而忽视了培养领导才干和情绪控制能力。他需要采用新的、合适的办法向自己和决策者证明他能够胜任首席执行官的工作。他们过去一直认为他是一个优秀的经理和执行者，而非领导的材料。

在意识到自己的风格以后，他开始每天按照详细的计划行事：

1. 在一个新领域内不断提高自己。
2. 想他人所不想，为他人所不为，增强自己的独创性。
3. 在妥善处理本职工作的同时，试着

使自己大胆一些，张扬一些。

4. 尽己所能保持在周围人心目中的威望。

5. 像领导者一样思考、行动、讲话、待人。

换句话说，他具备了通往权利之路所需的言行和心智。但如果以为目标明确、动力十足就能成功未免太天真了。除此之外，你必须意识到你对他人的影响和你控制这种影响的能力。

结果：

上例中的那位业务骨干最终到另一家公司做了首席执行官，现在他已成为该领域中公认的杰出人才。最近《福布斯》(Ferbbs)杂志对他进行了专访。他总结说，“过去，在某种程度上我意识到应该如何与人相处，但我不大重视这个问题，现在我非常注意了。”

所以你可以鼓起勇气面对现实——每个人无论位居何职都需要培训。在这个问

题上，你的这种需要不是孤独无援的，你是明智的，因为你正在接受培训。

案例1-5

背景：

一位新提拔的经理，虽然颇具竞争力，但有时容易紧张。举例来说，他的上司就曾指出，“作为一名经理，他不会笑”。（他不具备经理式的微笑）

分析和措施：

就是这样一个看似微不足道的行为习惯阻碍了这位经理的发展。他并不需要掌握许多技巧来时刻彻底改变自己的行为习惯。他只需排除自己设置的障碍，就会发现原来他可以在拥有权威的同时保持自己的本色。

他应邀参加了一次围绕一系列话题展开的谈话。一个问题谈过之后，他忘记了自己正在被录音，解除了“武装”。谈到他

的头发时，他说他曾经蓄很长的头发甚至因此被炒了鱿鱼，而现在他的“板寸”几乎与光头无异。他谈到与妻子共渡的美妙假期、谈到他们第一次共同旅行便碰上食物中毒，在旅馆的床上躺了六天。他还回忆起了州参议员请他在全国会议上介绍情况，那是他工作生涯中的辉煌时刻。这次谈话的目的就是通过录音捕捉到他的风格。当他听自己的录音时，他承认自己听起来笨拙而紧张，“简直太糟了”。首先是让当事人找到问题所在，然后通过自律放慢语速，控制笑声的音量、变化和速度来改善自我。几周后私人教师要他留下有声信息，说些奇闻轶事，看他比原来是否有了进步。在接下来的有声信息中，他说他在与朋友、家人一起时实践新的笑容时，他们注意到了变化，于是他推测工作时效果会好的。

结果：

他身边的所有人，包括他的同事、上司、甚至妻子都感到很放松，庆幸他通过

训练感到了自身的问题，但没有变得神经过敏。他现在听起来像是一个引人瞩目的、给人深刻印象、真实可信的、讨人喜欢的人。

案例1-6

背景：

一位中国女士从上海的分支机构调到芝加哥总部。虽然她讲美语，着装也很美国化，但她的性格和受到的教育都是中式的，许多级别比她低很多的男女同事都无视她的权威。

分析和措施：

先将她的一连串遭遇整理起来，逐一加以分析，然后为每种情景制定一套应对方案，最后当然还得由这位女士有条不紊的依计而行。

通过回顾过去不难发现，她所受的教育和文化熏陶是传统的、中式的，而她现

在从事的工作是非传统的，特别是对一个中国女性而言更是如此。她和她的教练一起想办法，使她既能忠于自己的传统，又能融入她生活和工作的全球化市场环境中。现代社会要求女人像男人一样干练，这与传统的性别角色不同，他们也尽量想办法使二者协调。

当分析她各个方面给人的印象时，她惊喜地发现许多人对她的能力持肯定态度，远远超过了她对自己的评价。她最终承认自己能够胜任现在的工作。

为了完成既定目标，她在私人教练的指导下学习如何以积极、热情的态度面对难于相处的人或不熟悉的环境。她开始认识到虽然我们每个人都希望被喜欢，但现实中我们都有“敌人”。有了这样的认识，她就发现原来敌人、笨蛋可以帮她完善自我，她甚至学会了感谢他们，正如你将在第6章中看到的那样。

结果：

这位女士和她的上司都异口同声地认为这次培训是她接受过的最有意义的一次。她获得了提升，被派回上海。我们一直保持联系，逢年过节她还寄些小礼物来。她现在计划开一家自己的国际贸易公司。

案例1-7

背景：

一位中西部地区小供电公司的总裁在圈内颇受欢迎。他在行业协会中表现积极，因此被选为主席。一夜之间，他由一个名不见经传的小人物变成了受人瞩目的名人。

分析和措施：

他了解本行业的过去和现在，但他不知道如何应对公众舆论（包括批评）和带有政治色彩的活动，以及在这个惹眼的位置上怎样胜任需要扮演的角色。他训练的焦点就是学习演技，树立信心，无论何时

何地都能不畏压力，从容讲话（演说）。他还努力增强自己的好奇心、灵活性和与各种人探讨严肃问题的能力，他力求使自己的叙述更加生动有趣。

他改变了自己的发型和着装，使自己的外表跟上时代潮流。他坚持每天赞美身边的人，用语言和行动给他们以鼓励。他尽力维护自己在人们心目中的尊严。

他开始利用自己的身份大胆接触各种人，有些是他过去做梦也想不到的。每天他都在自己的骨干名单中增加一个新相识。当他领导的协会发布信息时，他只需确保名单中的人收到文件就行了。他按照一个简单的原则行事——为众人所不为（与多数人背道而驰），在第4章中你将了解有关内容。他由此受到赞誉，大家一致认为他在解决问题时足智多谋，富于创造性。

结果：

他是如此醉心于协会主席的权力，以致于任期满后，他决定让妻子来打理公司业务，自己跑到华盛顿特区做了专职说客。

案例1-8

背景：

许多不同背景的、寻求培训帮助的男女通常都用一些变化来描述培训的作用。培训前的情况是：纸上谈兵，不能全面周到地考虑问题、深入到问题的症结，不能很好地发挥自己的才能。当他们走进房间的时候，引不起任何反响。他们作为问题中的主人已经是太平常的事了——那就是他。

分析和措施：

在各种情况下，你首先应面对事实——你可以做出转变、你想要转变、你需要转变，

然后才可以开始行动。改变是任何人攀登任何高峰时所必不可少的，其一般以客观的自我评价及听取他人的意见开始，从那些分析中就会得出自己所要进攻的问题领域的“引发事件表”。

向每一个有问题的领域发起进攻都需要脑力的、体力的和情感的力量。例如，在下述各方面的改变：

- 自我交谈。
- 你评价其他人的方法。
- 你在一天中必须捕获并纠正你的思维100次。
- 当准则不起作用时，你的逆向思维技巧。
- 创造新风格和习惯的自我训练。
- 愿意停顿下来全面思考问题，而不是根据旧习惯。

- 创造你需要的第一和持久的印象的行为举止。

- 你需要对你的立姿、步态、笑容进行身体上的控制。

- 使你给人留下深刻的、值得记忆的、诚实可信的印象的基本外表要求。

- 你说话的方式，以及你开口时要讲的话。

- 掌握你能所做的一切来保持你在周围人中的自尊。

- 你对待生活坎坷的态度，以及你如何思索并从中吸取教训。

- 书的价值对于你公司是重要的，但是它对于你自己和你的家庭来讲，更重要。

- 你可以在一系列交谈中加入一些幽默，这样在增进沟通时，不但可以使你自己得到放松，还可以减少其他人的紧张感。

- 即使当你没有感觉到的时候，你也应该呈现出和蔼可亲的样子。

结果：

- 大胆地采取行动，使工作得以完成，而不要考虑个人的安全、恐惧或犹豫不决。

差不多每一个符合上述叙述的人都希望再飞跃一步，以提高自我形象、加强对组织机构的影响，并形成反映实质的风格，而不是不能确定他们的实质。

你也可以成为在生活中获得真谛的一员。有了有关培训秘密的知识，你将会比其他更快地获取它，并能比其他人更长久地拥有它，因为你要付出努力和决心。

你是否意识到了这些案例中的一个共性问题？即所有处理问题的方法都是你自己可以做的事情。这本书的目的就是要给予你许多你可能从未想过的、或是你未曾实践过的方法来处理问题。你的工作就是利用它们，那么回报是什么呢？你的工作能力将得到提高（你可能将挣到更多的钱），你将更加引人注目，你将更具自信心，这些事情的发生就好象是你聘请了一位私人教练一样。这是我的承诺。

1.4 培训是为了你自己以及你生活中最重要的人

这是一个发生在16年前的真实的故事。一位曾经读过我的咨询工作报告的某公司经理与我联系，请我来培训他的儿子。他的儿子不久将服完兵役并接管他的公司，这位经理想让我在个人技能、讲话风度和行为举止方面给他以培训，以便他能够更有效地领导好公司的业务。他的儿子是在公司的环境下长大的，所以他对于公司运营的内容十分了解，但是他不了解公司运作的方式。

他的父亲这样描述他的儿子，“他是个好小伙子，但他有些古怪，他的脸上总是有一些古怪的表情。他不能处理好人际关系，坦率地说，人们不喜欢他。但他是我的儿子，我想让他接管我的公司。”为了找到在多方面与他儿子共同合作的方法，我和他儿子进行了交谈。在一些看起来并不那么重要的事情上，他并没有在我的开导下认识到培训的必要性，并不愿与包括我在内的任何人合作（参加培训）。在这段时间里，有一天我在公园散步时，碰到了他的妻子和他的刚出世的儿子。

就在几个月前，那次交谈的16年后，我接到了他打来的一个电话，说他已经接管他父亲的公司很久了。他问，“你还从事那种帮助人们更高效地工作的培训吗？”

我说，“是的。”

“你曾经培训过十几岁的孩子吗？我有一个 16 岁的儿子，他是个好孩子，但他有些古怪。他的脸上总有一些古怪的表情，他不能处理好人际关系，他不是很讨人喜欢。你觉得你可以帮助他吗？”

这真是太有趣了。因此，我们可以得出结论：无论你倾向于善于（或不善于）与你周围的人相处，总是有一千万条理由让你今天就开始自我训练，并且有一条是真的，与每个人都相关的，那就是好的人际关系对你来说意味着太多……。

1.5 失策会浪费大量的时间（通常也就是大量的金钱）

坦率地说，今日世界已不允许人们出现任何失误。托尼·奥赖利公司的最高执行官之一，亨氏 (Heinz) 公司的首席执行官曾与我一起谈论过工商界的失策问题。我问，“你如何处理失误？”他回答说，“在我犯错之前，我就纠正它。”当今世界偏爱那些能够赶上时代潮流的人。当前，在工商界上层所流行的时髦就是在工作中使用合作者（专家）。在这个例子中，合作者就是你。你可以希望你的老板对你期望得更高些，正如帕特南投资广告所说，“你认为你了解情况，但是你不了解的是情况刚刚发生了变化。”当你自我培训的时候，你必须要为

必不可少的条件而做好准备。

自我培训的目标就是帮助你具备更强的能力，使你发挥出最大的潜能，指导你更好地面向未来，以使你成为一名更有价值的员工。辅导专家也会帮助你改变那些可以引起你职业恐慌或是偏离职业需求的行为举止。培训会给你插上发展的翅膀，而不是切掉它。阻碍发展和变化是职业上的杀手或者至少是死胡同。这本书讲述的就是让你变得聪颖并能够早些改变自己，以使你的老板和顾客满意。

大学毕业生可以通过有效的培训——自我约束，大踏步地前进而超越别的同级人。饱经风霜的中层管理者也可以发现：用好的自我管理训练来充实自我，永远也为时不晚。

每一个人都需要培训。而且每一个成功的人都使用了这种方法，只不过他们没有告诉你！

事实是：即便是最成功的执行官也需要帮助，以使他不断地成长和更具竞争力。卢默水果公司的首席执行官，比尔·法雷说，你从自我培训中获得的有价值的信息的数量就像是“从消防栓中饮水”。如果你希望成为对你的机构非常有用的人，那么你就继续读这本书吧，否则你就会错过十分重要的东西。还是今天就开始工作吧，因为你正走在成为一名辅导专家的征途上，你将辅导的是这个世界上最重要的客户——你自己。

第2章

把握时机，开始
训练

巅峰之路

揭秘总裁培训

你努力工作，表现突出。人们对你说，如果你天资聪颖，有抱负，为人谦虚诚实；如果你受过良好的教育又有实践经验；如果你肯吃苦，工作卖力，那么你就会交上好运，一帆风顺。你不但会收入丰厚，退休后颐养天年，而且还会为你的后代打下基础，让他们在更高的起点上发展。但是事情不会如此简单、如你所料，这虽然不是毁灭性的打击，但的确会让人感到沮丧和恼火。甚至当你对自己的工作感到满意时，你的老板却似乎并不买帐。你于是考虑换行找份新工作，于是太多的时间花在了与同事的勾心斗角或希望得到老板的认可上。你永远与早该属于你的晋升失之交臂，你模糊地感到似乎缺少些技巧，但却无从下手，理不出头绪。

一名麦肯锡公司(McKinsey & Company)的合伙人将其归结如下：“生活中，有的人造雪球，而有的人扔雪球。作为领导，你必须身兼二职。”事业成功的第一要素是有备而来，精通业务并在自己的领域树立威信；第二个要素是本书所论述的“触摸不到”的东西。第一要素会激励你努力工作，第二要素则要求你勤于思考。这就像打高尔夫球，有技术的选手不仅仅是笔直、使劲地击球，他们“思考”高尔夫球场上的路线。若要增强自己的能力，请暂停埋头苦干，开始思考。

一个位居《财富》杂志前 200名的公司经过万般挑选招聘

了一名资历很高的女士来管理公司的一个部门。在与她签约的两个月后，总裁对她评论如下“我们得到了我们想要的技术和思想，她有能力，有战略眼光，理解相互联系的概念并应用它们。总之，它是一位学院派的经理。现在的问题是她的自信、性格和表现，她的交流技能和传递信息的能力不能令人满意。她看上去很腼腆，不灵活。她很少问问题，而处在她的位置上应该不停地问问题。如果她不改变的话，人们会问她为什么呆在这个位置上。事实上，她的同事不会接受她的风格。”

6个月前，她花了一天的时间接受培训，学习了你要在本书中所学的一切。到现在已经6个多月了，每天，她凭借自律、勇气和技巧来实践学到的关于自己和业务方面的建议。今天，公司认为他们找到了他们真正想要的人。她非常开心，最近得到了提升，挣到了以前想都没想过的工资。她住在梦想中的房子内，并为她的孩子树立了榜样。

你可以按照这种方法努力或超越这种方法。你如何做同你做什么一样重要。众多工商业界记者认为执行官的合适人选首先应该具有超人的管理才能和领导能力，而不是专业知识。这种趋势有增长的势头。“如果你领悟不到这一点，你就死定了，”萨维斯通讯公司(Savvis Communications)的首席执行官赛姆·桑德逊(Sam Sanderson)这样说。

2.1 风格与内容的对比

风格与内容哪个更重要呢？无法否认的事实是：内容是必要的但不是充分的，所有的实质都是一样的，而区分点是风格。虽然风格通常难以定义，但它却造就了世界的多样性。如果你感到这是不公平或不对的，你或许是对的，但这是不可争辩的事实。你可能发疯，去抗击它、否认它，这样你就肯定会输掉这场战斗。但是，我要申明，我并不是建议以风格代替内容，而是提醒你不要再犯仅仅依赖内容的错误。

托马斯·杰斐逊(Thomas Jefferson)写道，“在风格方面，可以随大流；在原则问题上，坚如磐石。”坚定但要灵活。比尔·盖茨(Bill Gates)，微软公司的首席执行官，世界上最富人之一，认为大脑就是一切，因为你可以教给聪明人他们需要知道的一切。当然，大脑是需要的。但是有许多大脑细胞发达的人通常需要教给他们如何利用他们的聪明才智来形成自己的风格。

“非常有趣，人们认为硬技巧(统计分析、处理数据、制定重大的公司战略等)比软技巧好，”丹佛的丹尼尔(Denver's Daniels)大学商学院MBA项目的主管托马斯·霍华德(Thomas Howard)教授说。“但是当人们进入管理领域时，软技巧几乎决定了他们所做的任何事情。软技巧决定了职业生涯的成败。”

阿肯色 (Arkansas) 大学院长执行顾问委员会是由整个东南部的公司总裁和高级行政人员组成的。当他们被问及他们在当今的MBA学生身上最想看到什么时，他们的回答是：“口齿伶俐，有说服力，能看懂报表……就是这个顺序。”软技能，如口齿伶俐，有说服力和高效率是人们最需要训练的方面。一位MBA项目的主管在《华尔街日报》(The Wall Street Journal)上说，“如果他们能表演一出以说笑话为主的喜剧，他们就能解决任何问题。”

我曾有过类似的经历。我在上大学期间获得奖学金的一种方法就是参加选美比赛。唱歌和跳舞我是外行，所以我就来一个上佳的喜剧表演。为了练习，我找到一家夜总会，在他们表演间歇的时候，我就上台去进行我的喜剧表演。当我回首这些往事的时候，我想自己不是愚蠢透顶就是勇气非凡。观众常常给我起哄，偶尔也有鼓励，但我确实在表演中学到了风格：控制时间、节奏，了解什么能得到观众的认同，什么不能，以及何时见好就收。这些就是软技巧，作为一名职业的演讲者我至今仍在使用的。

在科珀·莱伯特朗公司的手册里，他们将核心价值描述为正直合作、互相尊重和个人责任感等风格方面的东西，即软技巧。这个世界上最大的会计咨询公司没有强调技术方面的东西，

因为这些无须强调，是一家公司理应具备的。对你也是如此。一旦你达到管理和领导阶层，你的内容已经确定，你的老板想看到的是你是否能胜任、是否能体现公司的文化精神（也包括他们自己的），是否能解读“密码”。在全美西部训狗会上，获奖者这样来描述他的牧羊犬——“最好的狗在看羊时有自己的风格”。内容与风格渗透于生活中的各个方面。

百事可乐公司(Pepsi-Cola)从领导才能、组织才能和业务熟练程度等几个方面评价中、高层管理人员。当某人在机构中达到这一级别时，他们理所当然的被认为是颇具实力的。他们需要的是软技巧，如果你不具备，你就会出局，不管你多有才能。

摩尔台玛B.佐克曼(Mortimer B.Zuckerman)是托马斯·R·埃文斯(Thomas R.Evans)出版的一份新刊物的主席，名为快公司(Fast Company)。在最近的一篇关于领导的文章中，它对联邦快递(FedEx's)评估领导者的体系进行了总结。以下是该系统的9个原则：

1. 唤醒他人的忠诚及热情的才能。具有人格魅力，受人爱戴，能明白别人需要什么，有强烈的使命感。
2. 为人着想。向有需要的人提供培训、提出建议，并给予指导，积极倾听并暗示对方你在倾听；对初来乍到者给予更多的帮助。

3. 启发智慧。从别人那里得到原因和证明强于不可靠的意见；允许其他人用新方法思考旧问题；用一种能促使别人思考他们以前从未考虑的问题的方式进行交流。

4. 勇气。即使这种思想不流行也要勇于接受；不要为了避免冲突而屈服于别人的压力或意见，要为公司和客户考虑，即使这会给自己带来困难。

5. 有责任感。信守承诺；勇于承担责任和错误；不要依赖老板。

6. 灵活性。在变化的环境中高效地发挥作用；当很多事情同时发生时，要同时处理若干件事，因时而变。

7. 正直。要做合乎伦理和道德的事情；不要把辱骂作为管理者的特权，这是始终不变的。

8. 判断。通过逻辑分析和比较，对行为作出正确的评价；将相关的事实和因素归纳在一起；利用过去的经验和信息来为今天的决策服务。

9. 尊重别人。尊重别人的意见和工作；不要忽视别人的形象和地位。

如何应用这些领导技巧，不仅是能力，还是风格。

在体育界，教练与运动员保持默契，这是动力，坚定组织与领导的结合，篮球教练如波士顿的里克·匹蒂诺(Rick

Pitino)、迈阿密的派特·皮雷 (Pat Piley)和芝加哥的菲尔·杰克逊(Phil Jackson)给人印象深刻，因为他们具有《今日美国》(USA Today)所说的“精髓”。教练们通过公平、诚实地对待别人而得到信任，通过吸取经验教训理解战术再加上在处理各种问题时的观察和耐心而得到“精髓”。这就是“精髓”，一种无形的、软的、风格方面的东西。那些认为这些东西无法学到的人将会继续处在被领导的、低效率的位置。

你可以将风格视为另一个水平：Prana。Prana是梵语(Sanskrit)，意思是“呼吸”或“生命的力量”。你的商业资历加上你的Prana组成了你的“精髓”。

2.2 时间一点也不晚

也许许多人现在还不必担心这一点，但多数人在不知不觉中已步入中年。如果是这样，记住年龄所带来的好处：丰富的经验，成熟，智慧，有远见，自信，从容的态度，积累的知识，决断的能力，理解别人，过去的工作，同事的尊重，信誉，良好的财政，业界的接触。

只要你跟上新的技术，避免落伍，采用现代化的方法，保持竞争力和高效率，保持健康和旺盛的精力，同年轻的老板和同事友好相处，跟上不断变化的文化和价值观，保持良好的精

神面貌，建立财政保险，不要甘于平庸，你就永远不会老。一个朋友，马克·利凡(Mark Levine)，钻石经纪人，为了生意去了香港并在饭店的大堂会见了一位客户。他将自己描述为“6英尺高，棕色的头发和胡须”。但是当他离开房间时，镜中看到的只是灰色的头发和胡须，它们二十年前就不再是棕色了。

最近出差时，我看到镜中的自己，很长时间内无法接受。我看上去比自己感到的要老。我想是因为房间光线太差，于是到前台要了一个亮的灯泡，但没有用，好像是房间的镜子使你看上去比较老。而实际上，即使镜子能很好地反映出影像，它所反映的也只是外观。

我们都越来越老。比我年轻的一位朋友，在最近给我寄来一张生日卡中写道，“不管你有多大年纪，我总比你年轻”。当然，我感到年轻，但我必须提醒自己我不是一个年轻的职员，而是一个成熟的、有经验的职员，要同周围的年轻职员打交道。

鲍伯·格林(Bob Greene)《50年冲刺》(*The Fifty Year Dash*)的作者说“工作到50岁的不争事实之一是你再也不会被当作后起之秀了。无论用何种办法，在任何领域……你可能对自己的工作很在行，很成功，但大门已经关闭了。”不管你离50岁有多远或多近，你不能使时光逆转。不管你的年龄如何，这一时刻是变得更成功的时刻。任何年龄阶段的人都能如此，

老人同年轻人有同样的选择，只是时间更加紧迫。

2.3 什么阻止了你？

2.3.1 害怕

首先是害怕。你知道害怕，它使你的胃往下沉，使你冒金星，使你手掌出汗，腋下流汗，使你膝盖酸软，汗水顺着后背往下淌。哇，沉着，冷静，自我击败的最大特点是对任何事情感到惊恐，或者说是害怕，你知道害怕：就像是虚假的证据，却有真实的表现。

害怕表现在以下几个方面：

- 看上去很傻
- 犯错误
- 寻找赞成
- _____(把你的个人特征加入此清单)

你可能总是感到时间不够。好吧，生命中最大的浪费就是害怕，因为它会带来犹豫和拖延。节省时间，不要害怕，它会给你自信与成功。在每天结束的时候得到一点安慰，将自己放在一个敏感的位置。还记得古装表演吗？害怕就是沿着舞台走，穿着高跟鞋和泳衣，在上千人面前用脚尖旋转却要使自己显得

舒适和自信。直到今天，在我走进一些大的办公室之前，我突然会闪现出这些情景。有时，我甚至在头脑中重放那些主题曲以使自己克服困难，显得更加自信。“这是她……”如果我没有能力使自己显得可依赖，冷静，那么我的公司就不会存在。

你仅有的恐慌应该害怕以下几个方面：

- 不是你自己的最佳表现
- 落伍了
- 被忽略了

在20年商海的摸爬滚打中，我看到自己也在恐惧。但是如果你细心留意就会发现，别人也有焦虑，也在乎名誉金钱。只要比别人少一些恐惧，多一些勇气，你就会给人留下更深刻的印象，更可信，更有天赋，更让人喜欢（这种技巧在第4、5、6章有更深入的讨论）。中国有一句古老的谚语：宁做一天的狮子，不做十年的绵羊。害怕是一回事，害怕而不表现则是另一回事。大多数情况下，对伤害的害怕比伤害本身更有害。生命的过程就是展示你的能力的过程。你可以做到一切，成为一切，只要你愿意接受与之俱来的东西，那也就是一点恐慌。顺便说一下，你会发现，如果你不知道害怕的话，那么根本就没有害怕。

鲍德·麦迪克(Bod Mattick),多伦多蓝鸟队(Toronto Blue Jays)的教练说，“如果你自己不把自己推向极限，你根本不知

道自己能走多远。”推动你自己，突破犹豫、惊慌、焦虑和纯粹的恐慌。当你上年纪的时候，我敢保证，你将会为自己曾经的犹豫而感到后悔。不管你的年纪如何，如果你不担心别人怎么看待你的话，你将会节省很多的时间。

帝派克·乔普拉(Deepak Chopra)说“我一生中最大的恐惧是害怕缺少赞成，这是我前进的动力。但是我正在放弃恐惧”。他这样做很好，对你也是如此。没有比罗斯福总统的话更明白的了“我们没有什么可以害怕的，除了害怕本身。”如果你想提高，按照以上所说的来提高，那么就从克服恐惧开始。

事实正是如此。当泰德·特纳(Ted Turner)阅读《福布斯》杂志上列出的美国最富有的400名富豪的名单时，他说“我们是一个名单上的国家，人们喜欢在名单上靠前。当我第一次看它并看到我的名字时我想，‘哼，我能做得更好。’”为了更好地训练自己，你必须在一系列行动中做得更好一些，多一些勇气，少一些恐惧。

澳大利亚土著人没有生日庆典，对他们来说，生日仅仅意味着变得更老，而不是更好。他们庆祝的是变得更好和更聪明，对他们来说，这些才是成长的标志而不是年龄。如果你以年龄作为成长的标志，那么你究竟能活多少年？我保证，做得好一些会给你一种良好的感觉，而这正是处理好一些事情的良好状

态。拉尔夫·沃尔多·爱默生(Ralph Waldo Emerson)写道“每天做一件让你害怕的事情”阿奈·尼(Anais Nin)写道“我通过生活、受罪、犯错、冒险、得到和失去来延缓死亡。”以及“生命的长短与你的勇气成正比例。”诗人瑞纳·玛丽亚·瑞尔克(Rainer Maria Rilke)说，“生命的目的是被越来越困难的事情击败”只要勇敢地去努力，很快就會发生很大的变化。

事实上：只要你有勇气并愿意去冒险，那么生命就会变得非常激动人心。你不能被动地等待挑战，而是应该努力地去接受挑战，这需要勇气。成长来自于离开你的安乐窝，这会建立信心。这并不是要你去攀岩或去做场精彩的喜剧表演，而是说应该像科珀·莱伯特朗公司手册中的BHAG[大的，多发的，勇敢的，目的性(Big, Hairy, Audacious, Goals)]中那样。如果你想得到“精髓”的话，BHAG是必须的。

2.3.2 技巧

除了害怕之外，第二个自我击败的行为是不去花时间考虑该采取不同的做法。目标确定了，方向确定了，然而当昨天的方法不管用时，今天、明天以及后天如何去做就变得复杂了。这就需要一名好的教导者、一个有创造性的信息资源分享者，来为职业的满意和成功提供有价值的信息，而不是那种在同事

中间就能得到的信息。

如果你知道做什么，你可能会去做。如果你能花上一天的时间来思考做什么，你将会得到一些创造性的思想。但是，你必须在你的这一天里进行你的工作。作为你的合作者，我的工作一整天为老问题想出新的办法。我的工作是为激励你的想象力来为每天的问题创造出富有想象力的、合乎道理的而又非传统的解决方法。正如罗伯特·哈尔夫 (Robert Half)所指出的，“一个人教，两个人学，”没有人知道所有问题的正确答案，因为事实上没有正确答案。在这个世界上，完美无缺是不可能的，答案仅仅是做得更好一些并与以前的不同。

以一名妇女为例，她想在她的公司里谋求副总裁的位置。一个周末，她住在另一个城市里的男友，提议结婚。她收到一枚漂亮的订婚戒指，她当然想戴。但是戴上结婚戒指时她的同事们(尤其是男性)会感到好奇，并进而怀疑她的忠诚和诚心。性别歧视在美国依然存在，一个男人戴上结婚戒指就很少会引来这样的疑问：“他还会继续留在公司吗？”假设她将要结婚并可能离开的话，同事们宁可选择其他人做本年度的副总裁，一个他们确信会留在公司的人。

事实上，她还没有决定该怎么办。她可以从在另一个城市的新家坐车来上班，她的资金可以转移到她所在的城市。她可

以辞职也可以留下来，她不知道该怎么办。严肃的职业问题需要慎重的考虑和分析，她自己问自己“在办公室里戴戒指究竟有什么用？”那么，将戒指带在项链上，再将项链放在衣服下怎么样？这样既满足了这位妇女戴戒指的愿望，又保守了秘密，可暂时避开同行的眼睛直到她想清楚该怎么办为止。后来，她解决了这个问题并以最合适的方式解决。这是一个聪明的妇女，这表明了从另一个角度看待问题的价值。合作者成了看门狗，戴上了另一副眼睛。

《韦斯特·路易斯·拉穆尔》的作者说，“从某种意义上说，一个人的生命是由环境、遗传、运动和周围世界的改变组成的。现在机会来了，你可以运用生命的粘土来塑造属于自己的生活。只有弱者才会挑剔自己的父母、种族、时代、缺少好运或生命的怪异。每个人都有自己的权利说这就是我的今天，我将有明天。然而，这种愿望必须通过努力来实现。”

如果你能除去生命中的恐慌、焦虑和犹豫并增加一种处世的标准、态度或系统、技巧，成功的机会将大大增加。

2.4 个人授权你在这儿，现在该做什么？

现在许多管理者在谈论给雇员授权的问题。不能光等着管理者来做到这一点，先为自己授权。权力并不是来自工作头衔、

管理者的名望、办公室的位置或支票的大小，权力来自消除自我击败因素的活动，和

- 保持一种从容的态度
- 拥有得体的举止
- 使用人际技巧

权力是风格与实质的结合。当你能改变在这个世界上做事的方式时你就拥有了权力，这就是个人授权。选择并专注于商业生活中关键的成功因素为时不早，也为时不晚。从未感到过自己有机会，或者感到机会已经消失，这些都是错觉。为自己的职业生涯而努力，为个人生活而努力吧。

去年，我个人教授了50个不同的公司总裁。你可能认为处于他们那种水平，他们应该知道他们需要什么，但事实并非如此，处于那种水平，他们更明白的是自己需要学习什么。“就像爬山一样，你所看到的一切只是你要爬的山峰。”没有我这个教练，这些公司经理中的每一个人都会做得很好。别忘了，他们只有工作出色才能得到目前的位置。但他们每一个人都发现，通过练习他们会做得更好。我们都需要自我协调、自我纠正和自我提高。

在你的生命中，你可能完成了许多事情，数量之多甚至超出你的想象。但是有些事情会吞噬你，有些事或人可能使你失

控。事后你可能后悔，但当时你却无能为力。你知道这与工作无关，你可以很容易地做好工作，但要涉及到人的因素。他们是如此让人头疼——下属、同事以及经理们。如果没有他们，你会做得更好。没有人不会遇到这类问题，只是有些人更善于解决这些问题。我将会用最实际、最真诚的方式同你谈话，就像同我的客户谈话一样。我已经看到培训给许多人的生活带来了很大的变化，我希望你也是如此。你已经是一名成功者了，或许你不愿意读这些，但它会带给你一些更可行的东西（第3章会证明这一点）。

坦率地说，实现目标通常是因为运气，偶尔是因为巧合，有时是因为技巧。通过恰当的培训，你就能将技巧变成成功的持久因素。其结果将会是一个全新的领域，一切都与这个世界是如此协调，这也就是个人授权。

2.5 处理好事情是很有趣的,但需要付出努力

有人曾经告诉我，回忆比做梦更好。考虑一下。回忆并记住，你处理好事情的那一时刻。体味你所做的成功的事情难道不比一个好梦更令人愉快吗？那是很有趣的。试想当你和来自大学、单位以及运动场上的密友聚集到一起时，你们的话题是什么呢？

“记得当我们...”

“我永远不会忘记那时...”

“你曾经告诉我...”

你很少听到

“让我们讨论一下将来的计划...”

“可能发生的事情是...”

“我想告诉你我们打算...”

当然不。回忆比做梦更好。但拥有美好的回忆需要付出汗水，努力驱除害怕，并增强我们的本领。最好的付出是今天小小的改变却会决定你整个未来的那些付出。对你勇气最好的检验是让那些阻碍你的事情走开，当然这需要努力。环法自行车赛冠军格雷格·利蒙(Greg LeMond)说过，“我总是努力去获得好成绩。自行车赛告诉我你没有付出努力而得到的一些结果，往往很难令人满意。”

如果你等待恰当的时机才开始努力，那么你将会永远地等下去，没有比现在更好的时刻了。等待只能使你错失良机。要想在商业上和生活中取得成功，你必须付出 110%的努力。这本书是那额外的 10%。不是你处在什么位置，而是你今天和明天去向何处来使生活变得更有趣。问问自己将去向何处？能到达吗？你会做出必要的牺牲吗？你已经知道如何到达吗？值得吗？

你具备所需的条件吗？你能跟上吗？什么会阻挡你？你能克服吗？它能使你幸福吗？如果你认真地回答了每一个问题，你不得不承认这的确需要花些精力。但在某种意义上，你已经具备了所需的条件。

我喜欢听到顾客们说，他们进行了多么精彩的练习。但我忍不住会问一个尖锐的问题“好吧，那么明天你将会怎么做呢？”这可能对你很残酷，但是世界就是残酷的。生活会对你提出比我更多的问题。没有比失败后不尽全力就屈服更糟的事情了。这会在记忆深处留下深深的遗憾。

我在第1章中曾许诺谈几点培训的秘密：

1. 自我测试问题
2. 处理手边工作的武器
3. 可能达到的各种目标
4. 前进的战略
5. 可借鉴的方法

在下面的章节中我将履行这个诺言，谈谈如何使这些转变发生在你身上。

你将从第3章开始这个过程，首先你会发掘出合适的工具，这可是一桩令人兴奋的发现，然后你会对自己的现状有一个清晰的认识，在此基础上勾勒出你未来的发展方向。正如利里·汤姆林 (Lily Tomlin) 所说，“我一生都想成为名人，现在我明白了我应该更有针对性 (地发展自己)。你我也应如此，因为我们都希望在一生中能留下些值得回忆的东西，不愿碌碌无为地了此一生”。

注：

1. 我一直是这个MBA课程的客座讲师，我必须承认，最难培训的对象是那些年轻、缺乏经验的MBA。为什么？因为他们还没有饱尝失败的滋味。对于曾经遭受过严重挫折的培训对象，我有把握使他们成功地完成培训，并在今后成就事业。
2. 另外一种虚度光阴的作法是盲目从众 (跟在别人屁股后面)。

第3章

你可以应用于自
身的首席执行官
培训方法

巅峰之路

揭秘总裁培训

没有人比你更了解自己，没有人比你更关心自己和自身的发展。你必须从心里愿意接受培训，你才能作为自己的辅导老师来培训自己。你必须在你的生活中做好准备，当你认识到培训对于你的生活比你正在做的事情具有更重要的作用时，这就说明你已经准备好了。为了能使自己更富效率、更有前途，或是使自己生活得更平稳——你必须愿意接受培训。当你愿意承受你有可能要改变原有的思维方式、要学习新的思维方法、甚至要改变你已习惯的行为的时候，你就为培训做好了。培训需要你付出巨大的努力，但是，你也会从妥善地处理好事情并赢得胜利的喜悦中获得巨大的欣慰。

多年的工作经历告诉我，自己需要在思维方式、处理事物的方法和自我的行为方面做一些改变。全面的反省，引起了我对最有价值部分的好奇心和求知欲，我认识到我必须自上而下地了解公司是怎样运营的。在我短时间的职业生涯中，我发现事物并非朝我预料的方向发展，即使这种方向是学校里讲授过的。我也认识到自己相距顶峰甚远，所以我决定在我到达顶峰之前，不断地训练自己，这样我才有可能更快地使自己达到顶峰！

3.1 首席执行官的初学者

我曾有意识地向公司总裁和首席执行官学习，因为在我所

选定的职业中，那个层次的职业是我最想了解的。如果我是在教会工作，可能我更希望向主教或是大主教学习；如果我在体育界工作，我可能会选择奥林匹克运动员；但是在工商界，总裁和首席执行官才是主角。起初，我寻找各种机会与在工商业的各个领域取得成功的人见面，问他们是如何取得成功的。在我获得了一些技巧和自信后，我就把注意力集中在公司总裁和首席执行官身上了。在随后的几年中，我总共采访了4 000多名这样的人。本周，我将采访另外一名或两名。（上周我在飞机上采访了政治家杰克·开姆普(Jack Kemp)。

如果你想知道如何成为一名歹徒，那么你就应该和他们在一起；如果你想知道如何攀岩，那么你就应该和攀岩者在一起；如果你想向公司总裁和首席执行官学习，那么你就经常和他们在一起吧。培训首席执行官、执行官以及想要使自己变得更加优秀的任何人的秘密之一就是学会并理解这种角色的语言，还有就是使你的样子看起来像那种角色的人。当他们看到你是如何控制自己言行的，他们就会对你作出评价。如果他们认为你的行为举止恰当合适，那么所有的一切都会形成良性循环。如果你看起来带有那种气质，他们就会认为你属于他们的圈子，就会邀请你加入。一旦你加入到他们的圈子中，你就会学到更多的属于他们那个层次的东西，许多你现在畏惧的人会

成为你的朋友。所以你们就会一起做些社会工作，就像他们一样，你也可以参加政治的或是慈善的聚会，可能你的工作会越来越深地把你带入他们的圈子内部。总之，我们的观点是花时间和精力与最优秀的人在一起，并竭力仿效其中的“王中王”。

如果你认为这些内容听起来有一些专为自己算计的味道，那就不要去做。(我更喜欢称之为策略。)你生活中的每一天都做着相同的事情，你总在试图适应一个：

- 新的公司——通过学习和跟随公司的文化来成为公司的一员。
- 新的团队——通过穿上团队的制服，和大家吃喝在一起，来成为团队的一员。
- 新的社团——通过参加城市活动，在当地人们常去的地方购物来成为社团的一员。
- 新的教会——通过做志愿招待员或烤制小点心义卖，来成为教会的一员。

如果你聪敏，你就会表现得恰如其分，并且人们就会接受你成为他们当中的一员。

在你职业生活中的任何方面，你都可以这样做。在特定的一段时间里，把你的注意力和时间集中在公司总裁和首席执行官的世界中，或者放在你想要了解并希望更有效地处理与之关

系的某人身上。但是，你如何才能会见这些人呢？你需要研究哪些人是你所感兴趣的、有价值的，然后就要与他们联络。有时候，你会从其他人那里听说有关某人的事情，或者从报刊杂志上读到某人，或者是仅仅在做业务的过程中与某人相识。在很多时候，说服杰出人物给你一点儿他的时间需要一定的勇气、创造力和某些推销员的技巧。

一般情况下，5个你所联络的杰出人物中，有一人会约见你。但并不是简单地打5个电话，就会有一人约见你，所以做这件事需要顽强的毅力。可能有时候你联系了25个人，却没有一人肯见你。但是转天可能会有3次、4次、5次都获得了成功。当约见成功时，你会感到光荣而自豪。但要记住，你需要带着准备好的问题和特定的目的去与人交谈。你的目标是不达到自己的询问目的(学到新的、有益的东西和方法)绝不罢休。一般地，当那人看到你诚恳好学的样子时，会让你继续向其他人学习的，并且他会把你介绍给他的朋友或副手，这样就会省去你那5次艰辛的联络了。

用这种方法，我已经捞到了几次免费的好机会。在与前参议员加里·哈特(Gary Hart)的会面中，他建议我去会见设计师拉尔夫·劳伦(Ralph Lauren)。在与卢默水果公司的首席执行官交谈的过程中，他把我介绍给了肯塔基(Kentucky)州的政府官员。在

加州的一次会议上，纽约股票交易所的高级副总裁里察德·特伦扎诺(Richard Torrenzano)使我能与《60分钟》栏目的制作人邓恩·休特(Don Hewitt)会面。总之，会见大人物的最好的方法就是通过其他大人物的引见。

3.2 开始，继续，但永远不要终止你的自我培训

认识到你的发展是永无止境这一点是至关重要的，还有就是在培训中你所需要做的非常简单，并不复杂，自我培训工作确实就是这么简单。当然，你不会自始自终、每时每刻都非常喜欢它，这时候就需要你做出选择：要么弄明白自己所要做的事情的内容并做好它，要么囫圇吞枣，敷衍了事，可这样做会使你失去本应属于你的成功。由于你的生活纷繁复杂，你就可能觉得自我培训也需要复杂的方法，但实际上并非如此，使用简单的方法就能解决问题。不过，这项工作的确需要一定程度的自我反思。

本章安排了完整的自我反思的步骤，这些步骤与你在昂贵的培训班中学到的完全相同。唯一不同之处在于，你是自己的辅导专家，你可以按照自己的时间表来进行，并且你所要花费的仅仅是努力，几乎没有什么资金上的费用。你需要明白的另一件重要的事情就是：你投入到自我培训中去的每一份努力都将创造出大得多的“职业护身棒”。并且，由于你计划往更高

的阶梯攀登，所以你会希望这种收益越大越好！

在你做自我培训的过程中，下面三条法则可以给你指导：

法则1 记住，在这项工作中你并不孤独

当你知道大多数人都要花费他们的精力来从事与你相同的工作时，你就会感到舒服些了。我也曾从事过这类事情，受过我训练的人们也从事过这些。“从事这些工作”意味着要去做，而不仅仅只是知道而已。这本书中所讨论的许多问题都是你已经知道的，你和其他人的区别就在于你会通过培训来选择你所要做的事情。绿湾包装公司的前任培训专家文斯·隆巴迪说，“无论选择在什么领域或方向上发展，一个人的生活质量总是与他的优秀程度成正比。”

你的成功直接与你投入到自我反思和自我培训的努力成正比。

法则2 不要冒进，要稳扎稳打，持续进行

自我培训成功的秘密就是锲而不舍，但是只有锲而不舍是不够的。古代哲学家爱尔维修写道，“天才不在于其他，而在于持续地专注”。你不能把自己局限在有时候能够把事情做得很好的程度上，你必须使自己始终如一。在你获得了收益和丰盛的硕果后，你就会觉得自我培训这项工作是值得去做的。

法则3 要有自我约束力

约束是一种乐趣，它将带给你最伟大的快乐感觉。试想当你使用它的时候，它会让你获得什么样的美好感觉呢？这种感觉就像最近几天你一直辛苦地工作、开了好几次会，扑灭了许多次火患，最后回到了家。但此时到了你每天去运动场锻炼的时间了你已十分疲劳，但你还是坚持去了。你开始锻炼，开始的时候有一点儿慢，但随后你获得了能量的爆发，并发现自己正在创下跑步(或是举重、或是其他方面)的记录(仅仅相对于你自己)，你不会只是感到好极了吧？难道你就不感到自豪吗？难道你不会为自己顽强的约束力、坚强的性格和强健的体魄而引以为荣，并面带自豪地走出体育场吗？当然你会。好了，上述这些就是你进行自我培训的过程中所需要的那种蛮勇。

事实上，每一个人都始终在从事着自我发展工作，成功者是那些能够做到持之以恒地自我约束的人——从他们的自我反思开始。你是一个考虑周全的成年人，通过这里提供的练习，你会知道或学到你的智趣、反应以及行为特性。一旦你了解了这些，你就不应该再被动地屈从于它们，而应该战胜自己的弱点。

三届超级杯获得者，号称丹佛野马的比尔·罗曼诺夫斯基说，“我从10岁开始，无论是在聚会，还是做任何事情时，我的脑海中总有一个声音在问我，‘做这些事会使我在NFL赛中失利吗？’”如果答案是肯定的，他就不会做这件事，这就是

自我约束和持久性的表现。事实上，我们的脑海中都会有相同的这种声音出现，关键是能在更多的时间里听到它的呼唤。

3.3 准备反思自己

我知道你非常了解自己，但是还是值得再花些精力去进一步认识自己。为了能更好地了解自我，你需要考察你的所作所为以及它最终带给你的结果。我们将从三个方面来做这件事。

1. 你的自述
2. 评价自我
3. 全面审视自我

3.4 自我反思的第一部分：写出你的生活经历

如实地写出你的生活经历：你的出生地，成长的环境，你父母的职业，在小学、中学、大学中你还记忆犹新的瞬间，成长中的成功与失败，选择当前职业的原因，你是如何到达你当前的境况的，以及你的去向。

那么，为什么写出你的背景情况是如此重要呢？

- 它会使你按照一定的模式进行思维。
- 它会使你对自己曾经去过某处，以及自己曾经做过某事的记忆变得清晰。

- 当你回顾往事进行反思时，你会感到很高兴（或者感到很糟糕，如果你以前没有努力地去做事）。
- 你最终会获得更加完备的个人资料，这对于更新你的简历内容以及充实你的求职面试资料是大有好处的。
- 你会发现自己的个性和倾向。
- 你会暴露出自己的不足。

由于你距离自己太近，所以除非你把这些情况写下来，否则就会熟视无睹！

顺便说一句，在将来某一天，这些关于你的书面材料可以成为你送给孩子的极好的礼物。还是认真地思考一下吧，拥有非常详细的有关自己父母的材料难道不是十分有趣的事吗？

做好第一部分内容需要花费一些时间，你可能想要买一个特殊的笔记本或者在计算机中创建一个新文件来开始收集这部分问题的答案，但是我也在书中为你留出了空当以便写下答案。我建议你从今天开始每天做一点儿，然后用一个时间宽裕的周末来完成它。你可以在山上、船上、海滨，或是任何能使你思路清晰、专注的地方来做这件事。

这里有一系列让你在讲述自己经历时思考的问题，你要做尽可能详细地叙述。此时，不要担心语法和句式的要求，仅仅需要以某种明确的格式记录下有关的信息。

3.4.1 早期岁月

 • 你出生的地点和时间？

 • 在家庭中，你与其他孩子的关系是什么？

 • 你父母的职业？

 • 你信奉何种宗教？

• 你还记得上小学时发生过的什么事情？你还记得你读初中和高中时发生的一些什么事情？

 • 你和父母的关系怎样？

 • 你还记得读大学时发生的一些事情吗？

 • 你是否受欢迎？什么类型的孩子喜欢你？

 • 有无某事对于塑造你的人生有突出的影响？

3.4.2 中期岁月

• 你的老师或教练中有没有特别值得记忆的？他是谁？为什么值得记忆？

• 你毕业后就参加工作了吗？

• 你当初想你长大后要做什么？

 • 你如何选择报考哪所大学？

 • 你学习什么专业？毕业后，你要做什么工作？

 • 你的大学有什么独特的地方？

• 你是否自己支付上大学的费用？你如何支付这笔开销？

• 在你上大学期间，你曾经做过哪些类型的工作？

3.4.3 直到现在

• 你大学（或研究生）毕业后的第一份工作是什么？

 • 你的第一个老板是什么样的人？

 • 你如何做自己的工作？

 • 你在什么时间以及为什么要换工作？

 • 你与你的老板、同级和下级同事的关系如何？

 • 你第一次做管理工作是在什么时间？

 • 你是如何学到有关做好管理工作的知识和技能？

• 你成功获得每一份工作（直至当前的工作）的情形是怎样的？

• 你是在何处/如何遇到你的配偶（或其他重要人物）的？

• 你的配偶做什么类型的工作？

 • 你以什么来自我消遣？

 • 你希望从培训中获得些什么？

 • 什么事物能够使你产生热情？

• 你工作中发生的什么事情使你感到你需要接受
 培训？

 • 你一生的目标是什么(个人的和业务上的)？

 • 你应该去向何处？

3.4.4 现在和将来

- 如果你不必担心钱的问题，你现在想要从事什么工作？
-

- 除了钱以外，还有什么因素能阻止你从事自己想干的工作？
-

• 促使那些与你做同样工作的人不断向前飞跃
 (进步)的原因是什么？

 • 是什么东西把人们拴在了工作台上？

 • 你可以说得出曾经有过的辉煌时刻的日期吗？

 • 你曾经被给过什么建议（忠告）？

 • 你接受了吗？为什么？

 • 你希望从事什么样的技术工作？

 • 你希望发展自己哪方面的才能？

 • 是什么事阻止了你？

 • 迄今为止，你从生活中学到了什么？

上述那些都是帮助你做自述的问题，不要马马虎虎地写了答案敷衍了事，也不要再在回答问题过程中漏掉某些事情。依据你的经历，提出一些针对你的问题比只是让我来盲目地事先安排问题，会使你更深入地了解你自己，所以要寻找更进一步了解你自己的方法。例如，关于你大学毕业后的第一份工作的问題可能会引出下面一系列更深入的问题，这样就能够更详细、全面地认识你自己。

 • 你是如何获得这份工作的？

 • 谁面试的你？

 • 在描述这个工作职位时他(她)做得对吗？

• 这份工作最好的地方是什么？最坏的地方
 是什么？

 • 你通过这份工作学到了什么？

 • 回过头来看，你的第一份工作好吗？

• 你是否一直还与你在做那份工作时的师傅来
 往？

3.4.5 你天生可能就固有的东西是什么？

回答下一部分的问题需要你父母的帮助，假设他们还都健在。你可以给他们一个问题清单，读出上面的每个问题，然后询问答案。或者如果你发现这种直接的方法不适合，偶尔你也可以通过一段时间的侧面交谈来获取答案。（后面的这种方法是我们最不希望使用的，因为它要花费较长时间）。

1. 你父母的工作经历

 • 你们的第一份工作是什么？

• 你们能回忆起来的有关老板的最早的往事
是什么？

• 人们如何评论你们？

• 你的老板如何评价你？

 • 你们的天赋是什么？

 • 你们有什么技能？

 • 你们害怕什么事情？

 • 你们的目标是什么？

2. 你父母所取得的成功

• 有关你们的工作改变或提升的最动听的
 故事是什么？

 • 人们认为你们做得最好的地方是什么？

 • 你们的最伟大的胜利或最光辉的时刻是什么时候？

 • 是什么吸引了你们选择各自的公司、职业和工作？

 • 你们所发现的令你们最吃惊的事是什么？

 • 你们收到的最好的建议忠告是什么？

 • 在你们耳边还萦绕着的警句是什么？

 • 你们曾经实施过的最好的计划是什么？

3. 你父母所经历的挫折

 • 你们最大的遗憾是什么？

 • 你希望把时间花在什么上面？

 • 你们的困难是什么？

• 你们认为自己过去应该用不同的方法来处
 理的事情是什么？

- 你们还记忆犹新的自己过去没有采纳的建议忠告是什么？
-

 • 你们最为难的时刻是什么时候？

4. 重要问题

你从生活中学到了些什么？

你的父母为你绘制了一张有趣的发展蓝图，在商务培训中，通过你的经历和感受，你会由于事实内容的相似性而感到震惊。然而，你会发现它不同于通常情况下的与抚养你的人所进行的交流。你会认识到这项工作决非一、两个小时就可以完成的项目——可能工作的第一天就需要2小时。如果你的工作细致入微，可能每一个主要问题都需要1个小时。可能这是一项需用一生时间来完成的工作，所以还是现在就开始做吧。

从事这项工作的最重要原因就是为了能够发现自己的个性。当我几年前回顾自己的经历时，我找到了自己的几个特性，其中之一就是我偏好于个人行动。在运动方面，我喜欢冲浪、游泳、散步、爬山和越野滑雪，里面没有一项是集体运动。的确，我是争强好胜的，但只是在非集体运动中。我更喜欢独处，而不是与其他人在一起。我在高中和大学期间的早期工作是做直销，我是个孤癖者。正如我前面所写，在我成长的年代，我

的父母有他们自己的生意，我已经经营了12年自己家的生意了。看一看我的个性，就会发现我不是一个合作型的团队成员。那么，如何从你的经历中来寻找你自己的个性呢？那就是从自己生活经历中来获取。



3.4.6 当选择权全部授与给你的时候，你做了些什么呢？

要试着将你的所作所为分为你被迫要做的事情和你主动去做的事情两大类。可能在你13岁时，你不得不去圣经学校学习。但是在休假期间你可以选择组织一支垒球队，也许队伍会变得非常之庞大，以至于你不再想组建新的队伍了。接着你就会与老师交涉，以便让同学们穿上背后印有“圣经轰炸者”的T恤衫。在即将结束圣经教学的学习时，学生们要举行传统的野营聚会，你可以组织一场垒球比赛并卖柠檬水给前来观看比赛的家长。

也许在大学期间的春暖花开的季节，你可能会发现自己喜欢航海，但是你没有钱来购置一艘属于自己的船。所以，你开

始组建一个航海俱乐部，因为你知道如果你可以招集一群有同样兴趣爱好的人，就会有其中某人的一艘船可以供你们航海使用。极大的兴趣会驱使你组织一场对抗赛，销售印有比赛的文化衫，寻找赞助商来提供免费的饮料，销售印有弗里托·莱斯的书包来盈利。

寻找自己的个性并不意味着你要生搬硬套，以至于你会从上面的例子中总结出来你应该是一名兼职于T恤衫生产业或饮料工商业的运动员。这个例子可以说明你喜欢户外的体育活动，喜欢竞争，可以组织一群人，可以向上级表达自己的观点，愿意进行新的冒险，愿意充当领导者，并一向有足够的赚钱的悟性。

3.4.7 你做的事是为了锻炼你的大脑，还是锻炼你的身体？

在你的生活中，当让你作出选择的时候，你是愿意找一本书来读，还是带着你的狗去林中漫步呢？在你结束第一份工作后，当你发现你并不喜欢在市中心从事销售工作时，你的父母又让你搬过来找工作。这时候你选择了以自己的积蓄为生，用一整年的时间来阅读世界名人传记、世界历史以及多种政治科学书籍。你早晨起床，然后锻炼身体，接着便坐着读书一直到晚饭时间，你通读了本地图书馆中所有的上述三类书籍，以及有关的报刊杂志，在一篇文章中你学到一种新的形成华盛顿特

区的思维方式，并且你运用了它。由于你没有找到工作，你就当了一名志愿者。

通过上述这些行为，你所表现出来的一些个性是这样的：你不屈服于一个人想要做事时所承受的压力；你更喜欢通过阅读来获取信息，而不是让其他人讲给你听；很明显你对政界感兴趣，并具有相关的历史知识；你喜欢思考和领会事物；并且你有理解和支持你的家长。从培训的角度来看，你有一个好机会可以使你更多地增加智慧和知识，所以你更需要进行自身技能方面的训练。

3.4.8 你是和大家一起工作还是自己单独工作？

在前面的例子中，我介绍了两种不同的雇员。第一种雇员更喜欢组织、激励和领导大家一起工作。第二种雇员更喜欢独处，并把注意力放在控制和激发自己身上。

其他的可以帮助你寻找自己个性的问题：

 • 什么时候我最高兴或是最放松？

• 我倾向于找什么类型的人做自己的朋友、合伙人、导师？

• 我是否能听从并虚心接受别人的劝告？

• 谁教给了我最多的东西？

 • 在我一生中，什么事情对我最重要？

 • 我最喜欢独自钻研还是和大家一起共同学习？

 • 我最满意的地方是哪儿（地理上）？

• 什么时候我工作的效率最高，是遭受挫折以后，
 还是取得成功以后？

 • 我是如何改变的（或坚持自己的）？

• 在我的经历中，哪些问题或警句最频繁地出
 现在我的脑海中？

关键要记住的是：你的经历是指你已经去过的地方，而不是你将来去往何处。这就是说你首先要辨明方向，然后你才能设立目标或激励自己，来使自己实现你有能力到达的目标。

另一个需要弄明白的重要方面是：发现你的特质并不意味着你自己有了一个借口“我就是这样的秉性，这就是我处理事物的方法。”相反，发现你的特质意味着，“现在我终于知道了我为什么是这个样子，我可以改变它。”那就是你为什么要接受首席执行官初级培训的原因。你需要了解有关公司运作的内部和外部知识，以及向上攀登公司阶梯的所有方法，你必须弥补所有关于经营好自己生意所需知识的缺陷。同样，当你认识到自己的特质和倾向时，你就能发扬自己的优势，改正自己的不足。最后，你就可以创造自己美好的未来——无论你的起点如何。

3.5 自我反思的第二部分：评价自我

如果我要你告诉我你对自己的评价，你非常有可能说“我是一个快乐、健康的人，非常热情，并渴望在世界上留下辉煌的一笔。”或者你也可能说“我在生活中遭到了极大的挫折，事物总是并非我想象的那样，我担心我的健康，我家庭的前途，以及我的进步和发展。”在上述两类答案中，你都没有告诉我

多少有价值的资料。所以，为了在这些练习中获取更多有价值的资料，关于你自身情况的问题不得不以更加富于想象力的方式提出。因此，这里就利用一种有趣的方法来看一看为什么你是现在这个样子(或至少为什么你认为你是这个样子)。

问题总共有两个部分，第一部分是选择适当的词汇来完成句子，第二部分是解释你为什么选择那个词来完成句子。

1. 问题：如果我是_____，我会成为哪一种？

 • 如果我是一种水果，我会成为哪一种呢？

 • 如果我是一种工作，我会成为哪一种呢？

 • 如果我是一种天气，我会成为哪一种呢？

 • 如果我是一种工具，我会成为哪一种呢？

 • 如果我是一个温度，我会成为哪一种呢？

 • 如果我是一种动物，我会成为哪一种呢？

 • 如果我是一种气味，我会成为哪一种呢？

 • 如果我是一名罪犯，我会成为哪一种呢？

 • 如果我是一种玩具，我会成为哪一种呢？

 • 如果我是一件衣服，我会成为哪一种呢？

 • 如果我是一项业余活动，我会成为哪一种呢？

 • 如果我是一种声音，我会成为哪一种呢？

• 如果我是一天中的某段时光，我会成为哪一段呢？


• 如果我是超级市场的一个部门，我会成为哪一部门呢？


2. 下面，你会看到14个问题，请回答每个问题并简要解释你的答案。

这里是某人对每个问题回答及作此解答的原因：

- 如果我是一种水果，我会成为哪一种呢？

柿子。它很稀少，几乎没人知道它。它不像其他水果，对人非常有益，并可用于初级布丁的制作。

- 如果我是一种工作，我会成为哪一种呢？

美容师。这项工作可以使其他人看起来更美丽，自我感觉更好。

- 如果我是一种天气，我会成为哪一种呢？

清澈的晴天，它代表了寂静和清洁。

- 如果我是一种工具，我会成为哪一种呢？

带有棘爪的螺丝刀。使用它时只需付出很小的努力，就能收获很大，它会产生巨大的力量。

- 如果我是一个温度，我会成为哪一种呢？

华氏98.6度，因为这是一个正常值。

- 如果我是一种动物，我会成为哪一种呢？

狮子。即使它不吼叫，看起来也很有力量。

- 如果我是一种气味，我会成为哪一种呢？

清洁的气味。因为清洁就是纯净和简单。

- 如果我是一名罪犯，我会成为哪一种呢？

伪造犯。在工作中，我经常害怕被别人发现。

- 如果我是一种玩具，我会成为哪一种呢？

书写板。我可以创造我想要的东西，擦掉它，然后再来创造。

- 如果我是一件衣服，我会成为哪一种呢？

最好的套装。因为穿上它我会感到自豪。

- 如果我是一项业余活动，我会成为哪一种呢？

棋类。因为它需要思考，顾全大局，认真对待以及运气。

- 如果我是一种声音，我会成为哪一种呢？

一种熟悉的、悦耳的声音。当你听到并辨认出这种声音时，由于你对这种声音的熟知，所以它会给你脸上带来笑容。

- 如果我是一天中的某段时光，我会成为哪一段呢？

下午2点。因为那段时光的美好是难以形容的。

- 如果我是超级市场的一个部门，那么我会成为哪一部门呢？

健康食品部。因为我会有益于你的健康。

下面是上述那些自测题及其相应的解释所描绘出来的这个特定人物的特点：这个人喜欢不落俗套，并以自己的独特性而自豪，她像关心自己一样关心别人，在危机中她总是试图保持平静，通常保持着和蔼可亲的行为举止。

她喜欢权力，并想使自己有能力、高效地做好工作。虽然她

喜欢具有特殊性，但是她知道自己与大多数人一样，都是普通的正常人。她不愿意大声叫嚷、令人不快，或是傲慢自大。她崇尚清纯、简单和直率。她有一定的担心——“不想被发现”。她知道自己犯了错误时，能细心地去纠正它。她以自己的成就而自豪。她明白自己正在做的游戏(正像我们现在做的一样)，并且她想以一种恰当的方式使之做得更好。总之，她愿意做好事。

这不是一种深层次的心理分析实验，它是一种反映你如何评价自己的有趣方法。它仅仅是一种很好的工具——你可以用它来确定你所要克服的缺陷，你还可以用它来对你的优势进行再一次确认和继续增强。

3.6 自我反思的第三部分：全面审视自我

在这之前，我们已经阅读了评价自我的部分，现在该让其他人做这件事了。我们不会随意地征求别人的意见，但是我们将用一种有目的、组织好了的特定方式来寻求反馈。你需要知道别人如何评价你，以便如果必要的话，你就可以采取行动来改变他们对你的看法。在这项工作中，你应该坦率地对待调查结果，你应该具有认真的态度，而不要有强烈的自我保护意识。你可以用正式的或是非正式的方法来完成这个工作，正式的方法就是利用一张大多数人事部门通常使用的表格来完成，如果

使用那些表格，你应该按照正规的次序：

1. 获得你的上级和同事的允许，并引导他们写出书面报告来完成调查。
2. 借助于人事部门的协调员来收集和整理调查结果。
3. 与人事部门的人员一起考察调查的最终结果，以便于对于你的优缺点有一致的认识。
4. 订立一个改善自我的计划。
5. 与360个参与评估者共同分享上述调查结果。

参与者将作出有关你的商业经营能力、业绩、分析思考能力、组织能力、影响力、领导能力，以及专业技术能力的评价。通常，正式的过程有标准的规范，按照它你可以对自己进行评估，大部分规范中都具有与那 360个参与者做的评论材料相同的内容。这样，对照着他们的评论，你就可以比较你的自我评价结果了。

当你收到正式的调查结果时，你要找出与你一致的地方，你的特质，一般倾向，最大的优点和缺点，发展提高机会，以及使你最吃惊的地方。

然后你要问自己三个问题：

- 反馈准确吗？
- 反馈的内容重要吗？

- 我想改正吗？

即使你不能从头至尾完成计算机测试，但如果你能按照规范组织好这项工作，你仍可以获得非常精确的结果信息。你要选择目标人群，要求他们坦诚而直率地思考，并向每个人提出特定的问题。下面就是一份可以应用的问题清单。

- 在寻找满足(或是最大限度地满足)顾客需求的方法方面，我做得如何？
- 在寻找适用(或是最大限度地适用)于管理工作所需要的方法方面，我做得如何？
- 在采取积极的方法进行经营方面，我做得如何？
- 在各种各样的环境中，高效地与其他人一起工作方面，我做得如何？
- 在及时、精确地分析复杂的情况方面，我做得如何？
- 在最大限度地减少那些对于机构来讲不增加价值活动方面，我做得如何？
- 在评估其他人的想法、支持其他人的思想方面，我做得如何？
- 了解机构中如何使工作得以顺畅进行方面，我做得如何？
- 在具有深厚的工业知识方面，我做得如何？
- 在抓住机遇方面，我做得如何？

- 在战胜困难方面，我做得如何？
- 在表达自己的好奇心和求知欲方面，我做得如何？
- 在受到压力和压迫时，仍能自我控制方面，我做得如何？
- 在对自己充满信心方面，我做得如何？
- 在获得信任方面，我做得如何？
- 在敢于对失误承担责任方面，我做得如何？
- 在帮助他人方面，我做得如何？
- 在持之以恒地努力去实现自己的目标方面，我做得如何？
- 在为别人树立一个好榜样方面，我做得如何？
- 在认识和理解工商业经营中的众多观点方面，我做得如何？

如果你不选择做 360 人次的正式或非正式的评估，那么至少要猜测与你合作的人在想些什么。你可以做如下的简单测验。选出 10 个今天与你共同工作的人，其中 5 人职务比你高，另 5 人与你同级别或者职务比你低。拿出一张纸，在左侧往下写下这 10 个名字，在顶部写出 3 列：是，否或不知道。现在，在每个名字旁边按照该人对下面问题的回答打 $\div$ ：此人是否认为我有竞争力，记忆力强，能给人留下良好印象，信誉好，有创意，值得信赖，等等？

显然你希望答案全为 是 ，另外，不知道 就等于 否 。选 否 或 不知道 的人是你的 作业 。例如，你需要与

此人沟通以便改善他对你的看法。这种方法的缺点是有时（并非总是）不真实，职务比你低的人对你的评价倾向于比他们实际感觉的要好。毕竟，你是他们的上司，你拥有比他们大的权力（至少在他们眼中是）；职务比你高的人对你的评价则倾向于比他们实际感觉到的消极。他们似乎觉得有必要进行 建议性评价，部分地因为他们想提醒你还需要不断提高，如果你想接替他们，现在还不具备条件；职务与你相当的人，由于相同的原因，同时具有这两种倾向。

不管用什么方法听取他人意见，都要尽可能地 输入，检查你听到的，提出你的个人观点，但不要保守。然后选出你需要改进的部分，计划好你将如何说服反对你的人（第4、5、6章会帮你解决这些问题）。

这将需要你个人紧张的脑力劳动。这三部分的确需要大量的工作，但是现在你拥有一种 省力 的自我反思。你回顾了你是如何到达现在的位置的，以及在此过程中学到的成功和失败的经验教训；你检查了来自家庭内外的影响以及给你这种影响的人；你审视了你如何认识你自己以及别人怎样评价你。通过这些反省，你现在就可以认识到关键点的现状，以继续你的职业成长和发展。这种有趣的事情就是从这里开始。

3.7 识别出使你提出问题的触发器并树立目标 解决它们

我们一起把绝大多数的问题处理得相当好，但是有些问题至少暂时地欺骗了我们。这些问题就是 触发器 。从你进行的所有自省中，整理出你的触发器。作为你的协作者，我可以推荐出几种常见的触发器，或者是许多人需要改善的行为方式。它们包括：

- 改变态度
- 改善外表
- 提高胆识

具体的触发器将成为你的发展计划的基础。 发展计划 是表达你的 目标 的另一种方式，为了解决你的触发器，我推荐一种 二比一法则 如果做一件事需要一份时间，那么花两份的时间事先考虑它。事实上，如果你每天做对一件事，那么一年中你会做对365件事！（如果每天做错一件事，结果也一样）

3.7.1 你的目标

你搭过便车吗？我的朋友们搭过。他们告诉我说如果你能表明你的目的地，那么你将搭上更多的车，这就是坚定目标。

朋友们还说，你要一边准备搭车，一边朝着要去的方向走。这样，天黑时即使你没搭上车，你也离目的地更近了。有目标、有计划、有梦想是件好事。但是除非你每天都做些相关的事情（一天多次），否则他们就只是目标、计划、梦想，而不是现实。

从你的触发器中，确立发展的关键领域，并写成以行为为导向的几条：

- 在我的公司中增加正面曝光。
- 每月建一个新帐户。
- 做一个好的讲演者。
- 改进我的职业现状。
- 增加薪水。
- 找一个新工作。
- 在XYZ项目中做得比老板期望的更棒。

第4、5、6章提出了一些实现目标的更具体的方法。

3.7.2 训练你的大脑

写下你的目标，尽量用简洁的语句，然后每天写这个句子15遍。当斯科特·亚当斯——迪尔伯特丛书策划人想离开他在太平洋地区贝尔(Pacific Bell)公司的中层管理位置时，他写道：

我要成为一名独立的漫画作家，每天写15遍。后来这种自我

表达更大胆了：我要成为全世界最好的漫画作家。现在，亚当斯的漫画连载出现在 51 个国家的 1 700 份报纸上，他每次演讲要 30 000 美元酬劳费！他承认他也不知道这种方法为什么会这么有效，你会看到事情朝着对目标有利的方向发展。他用这种 15 次的方法来追一位女士，考 GMAT，让他的主要对手屈服。他说这种方法屡试不爽。

每天写下目标 15 次就是要让你每天想到你的追求 15 次。如果你不强迫自己考虑并写下目标，你会很容易忘掉它而度过一天。第 2 天、第 3 天你又忘了。最后，第 4 天你又想起来了一次。但是，如果 4 天中你只认真考虑过一次，你对该目标付出的努力又能有多少呢？

相反，如果你每天故意提醒自己多次写下你的主要目标（早饭前一到两遍，午饭前几遍，中午几遍，睡前 5、6 遍），它就可能实现了。如果你今天完全忘记了（经常有这样的事）第 2 天你就要写 30 遍。如果你连续忘掉 2 天，第 3 天你就要写 45 遍。你曾经放学后在黑板上写 100 遍某个句子吗？我写过。Agnes 女士多次让我写：我不在课上讲话了，我不会再忘掉家庭作业了；我不会再打玛丽·安 (Mary Ann 3)；我不在过道里来回跑了。

回过头来看，我不认为 Agnes 女士非常喜欢我。但是有趣的是，我写完某个句子 100 遍后，就不会再犯同样的错误了。

抄写一定有好处！坎贝尔公司的副总裁杰弗Σ内普尔是我的一个朋友，我们谈起这个的时候他告诉我他经常被罚抄写。我不在课上讲话了，以至于他总是事先抄写好，当老师罚他时，他就将预先写好的拿出来给她看。当然抄写本身并没有什么效果。一旦你想到什么事情，因你想要实现它而可能去创造机会，如果你写下它机会将更大。

记住第3条规则：自律形成习惯。任何重复性行为都会变成一种习惯从而使做事更容易，而且你会从中得到乐趣。这将强迫你更频繁地表现优秀并使它形成习惯。你知道，人们有多种习惯，而且习惯比理由更强有力。前高尔夫选手李Σ特雷维尼奥这么评论这种重复：没有比自然接触更好的事情了，自然接触就是击球数百万次后产生的感觉。试着做一做，你会觉得这的确需要努力以及自律，如果你不能约束自己写下你的目标，你还指望能去实现它吗？坚持每天花一定时间考虑某件事，你必将领先于所有人。

美国在线(USonline)前总裁鲍勃Σ博兹曼每天都小心地在衬衫口袋里放一叠纸。他多年以来一直这样做，为什么？一个目标就是每天在他的互联系网中增加两个人。每当遇到或听说某人，他就在纸上写下该人的名字然后再把这些信息转录到数据库里，他的坚持创造了一个成功的职业生涯。除了经营公司

和到华盛顿游说，在肯尼迪遇刺后他还受雇于一项长达三年的改善达拉斯(Dallas)形象的项目，每日联络对他的职业意义很大。只有梦想是不行的，例如，即使你每天写 15 遍你要减肥，你也不能在吃着曲奇饼时实现减肥的目标。中国有句古语：一事三省，可王也，抄写让你意识到你的目标。如果它们不是时刻在你 脑中 和 脸上，它们就不是目标，而只是希望。

3.7.3 自我测试题

- 我准备好进行一些训练了吗？
- 我理解和认识到它的重要性了吗？
- 我是否需要投入必需的努力？
- 我能从问题的复杂性中看到一些简单性吗？
- 我是不是即使受挫也会坚持下去？

对每个问题的回答都必须是 是 。

3.7.4 处理手边工作的武器

- 寻求安慰。你并不是一个人在努力，我可以帮助你。
- 任何人在任何地方都会有个教练，即使那就是自己。
- 坚持比拚命更重要。
- 如果你能自律，那么像对自己一样对待别人或事物。

- 写份个人简历，搁置一周后重新看一遍。找出成功或失败的模式，记下来。
 - 完成对个人动机的反思。放置一星期后重新看一遍，寻找它的模式并记录下来。
 - 完成彻底的自我反思。放置一星期后重新看一遍，找出自己的特质并记录下来。
 - 找出上面三类行为中有问题的地方。
 - 解决这些问题。
- 每天朝着这些目标训练大脑 15 遍。

3.7.5 可能达到的各种目标

- 理解政策，努力向上。
- 学会硝烟散尽后停止战斗。
- 更自信地走出自己的安乐窝。
- 学会正确地做正确的事，而不是错误地做正确的事。
- 使自己在管理上更成熟。
- 学会建立一种吸引人的个人形象。
- 赢得管理层尊重。

3.7.6 前进的策略：努力向上

- 最重要的是，把工作做好。让管理层觉得他们应该注意你。

- 让该知道的人了解你的业绩，这样你才能避免孤芳自赏。让上司了解你的工作。
- 用简洁明了的语言说明你的情况，解释你的工作并汇报结果。这可以通过 e-mail、电话、便条等，或者可以在过道里完成。要坚持这么做。
- 在任何地方都要努力去分享别人的心得体会。热情而真诚地问别人 你是如何做得那么成功的？，你可以学到很多有价值的东西。
- 确保你的业绩能通过合适的途径被别人了解。这时要看到的是可能性，而不是限制和约束你自己。
- 用实际行动做出管理者希望的结果，以提高你的形象。
- 获得你想要的好名声。
- 演戏，如果需要，不妨在 成功之前假装一下（注意不要涉及能力、价值观、正直等关键事物）。
- 赢得 行动迅速 的好名声。
- 猜测上司，了解他/她如何看待结果、赞誉、权力、个人品格、交往、家庭等，可以采用多问的方法。
- 好奇地，而不是审问式地问问题。提问、观察、再问。
- 做老板想让你做的。
- 小心她(老板)周围环境的变化。
- 为了更好地向上层迈进，你必须让别人知道你做了什么

和要做什么。

- 不要怕说“不”，甚至对上级。如果你的工作太重而导致做得不好、过了限期，都会得不偿失。这时你最好对某人说不，并告诉他你能做和想做的事情，例如，你可以说：“不，我不能做X项目，但我可以帮乔(Joe)完成Y项目。”

3.7.7 可借鉴的方法

- 别以为好事会传千里，事情应该是这样，但并不总是这样。
- 注意上司及上司的上司怎么穿着。如何控制自己的体态？他们身上有什么权力的象征？
- 观察上司周围都是些什么人（上司可能自己其貌不扬，穿着低调，但他并不希望别人那样）。
- 遵从观察到的公司特色。选择这种方式时注意要坚持，例如早到晚归，送表示感谢的便条或表示赞扬的信。当然一定要真诚。
- 让你的上级知道你希望他们怎么对待你。
- 今天做一点，明天做一点，坚持下去，领先的诀窍是开始去做。
- 底线：做上司极希望做，但又没指望你做的事。

第4章

运用精神力量:思维
方式管理

巅峰之路

揭秘总裁培训

培训的核心是学会管理自己的思维，万事始于思，这是基础。你一定要能控制你的思维，因为一旦你产生了某种想法，它就会在你的头脑中留下痕迹，难以抹去。富兰克林 D Σ 罗斯福说过：人并不是命运的囚徒，而是自己思想的囚徒。从培训的角度讲，管理的意思是要消除我们头脑中那些局限的、消极的、负面的、破坏性的想法，不再心猿意马或固守成见。维亚孔姆公司的萨默 Σ 雷德斯通说，伟大的成功是建立在将生活中消极的一面转换到其对立面的基础之上的。

一次我打车去纽约的拉瓜迪亚机场，开车的司机技术非常娴熟，他游刃有余地避开那些卤莽的司机和路上的坑和石子。我称赞他是一个驾车高手，他说，每年假期，我都要飞到德国，租一辆宝时捷跑车，在高速公路上跑一个礼拜。他的话引起我的回忆，我告诉他：我曾经有一辆宝时捷911SC型跑车，但是后来手头紧的时候给卖了。其实我非常不愿意卖掉它，现在真想那辆车。他回答说，至少你在有生之年还有幸拥有过一辆宝时捷跑车，大多数人是没有这个运气的。这就是管理思维，选择一种有成果的、积极的而不是消极的思维方式。喜剧演员乔治 Σ 卡林用他独特的方式给我们示范了思维管理：你难道没有注意到吗？任何一个比你走得慢的人都是白痴，而任何一个比你走得快的人都是疯子。在这方面，更加积极的说法来自于好莱坞的著

名女演员米歇尔·法伊弗, 她说, 在我人生轨道的某一点上, 我彻底改变了方向, 使自己永远向着光明前进而将黑暗抛到脑后。

4.1 下定决心驾驭你的思维

也许你早已决定控制自己对事物的看法, 否则你就不会来读本书。这正是你和那些不知道需要驾驭思维以及如何驾驭思维的人的区别之所在。我们以周六为例, 几乎每一个人都期盼周六的来临。我们很少会听到有人说 郁闷的周六, 在大家看来周一才是郁闷的。但是不是周六真的和一周当中其他时间有什么不同呢? 太阳依旧东升西落, 天气也是有好有坏, 一天中还是只有24小时。然而大多数人还是喜爱周六胜过周一, 因为周六是休息日而周一是一周工作的开始。日子还是一样的日子, 只是你的看法不同而已。

回忆一下, 当你获悉自己被录用的那天, 是不是很棒的一天? 你是否很激动? 你与朋友、家人分享喜讯时感觉不好吗? 当然是美妙极了。但是随后日复一日的单调工作使你淡忘了这些。可是这到底是怎么一回事呢? 工作改变了吗? 它是不是真的很无聊、繁冗? 或者是因为对工作过于熟悉而失去了兴趣? 那么今天 不, 这周 我要你感谢上帝赐予你的这份有趣

的工作。无论何时，烦恼涌上心头的时候，停下来看一看事情积极的一面。随时提醒自己，直到自己的看法改变并再次拥有了当初的热情。

现在试想一下，假如你像期盼周六来临那样怀着快乐的心情去等待周一、周二、周三的到来，会发生什么事呢？我可以告诉你。你就会拥有快乐的周一、周二、周三，正如人们所说的，那只不过是你对它如何看待它，这就是一种思维管理。

几天的外出演讲之后，我常在乘飞机回家的途中写作。当天晴时，我俯瞰大地，心想，看上去真美啊！那是科罗拉多(Colorado)洲东南部的土地，不错，但并没有什么花园似的美景。其实，在大多数的时间里，它们并不比我刚离开的地方的景色美多少。我觉得它们漂亮，是因为我就快要到家了，这正是我思索问题时选择的角度。加里森·基勒写过这样一句话，有些时候，你要面对现实，并且否认它。换句话说，你应该用积极的、有成果的、建设性的方式来说服自己。

世界上只有一个人可以给你自尊，那就是你自己！公众的评价比起你个人的评价来说是无关紧要的。你对自己的看法，你对自己讲的话将决定你的命运，你可以把握住自己的思维方式。事实上，在你面前有一个开关，如果你对自己持怀疑态度，并通过语言或非语言的方式传达给了他人或自己，那么可想而

知别人又怎会不怀疑你呢？正如 UCLA 的篮球教练约翰·伍德所说，不要让你做不了的事情干扰你可以做的事情。这些都是思维管理和自我谈心的表现。

自我肯定首先要说服自己，树立对自己的信心，表现出积极的行为和举止。积极的目标来自于积极的思想。如果每个人看上去都有问题，那么有问题的很可能就是你自己，问题的症结可能在于不良的思维管理和消极的自我谈心。如果你用消极或者批判的眼光看待别人，你就是在对自己的思想施以巫术。还记得吗？那些伏都巫术 (Voodoo doll talk) 用的木偶都被装扮得和你恨的人一模一样，你用针刺那些木偶使自己恨的人疼痛。当你沉浸于消极的思维方式时，你就是在对自己施以巫术，你很容易陷入其中无法自拔。从每个人身上都可以找到伏都巫术的影子：我一直在为自己火上浇油，每当我想起那些不公平的事时，我就变得怒不可遏，开始在胸中怒吼，我感觉我完全被自己的愤怒俘获了。

如果你改变主意 改变自我谈心的方式，你可以在 30 秒之内获得成功。这可以从下面这封来自于弗吉尼亚 (Virginia) 洲诺福克 (Norfolk) 郡的劳伦斯 (Lawrence) 律师的信中得到证实。

大家都有非常强烈的正面自我印象和负面自我印象。阻挡我们成功的障碍正是我们自己，因为我们害怕被拒绝或失败。我们想出了一个能让我们改善现状、提高自己地位的好主意，但我们马上会认为别人已经想到了这一点，因此打消了付诸实施的念头。我深信，如果我们一想到一个主意，就应该将它在 30秒中之内变成实际行动。我们可以把它用录音机录下来，写在纸上，输入计算机里，或者打电话告诉自己可以信赖的人。我们必须每天尝试在30秒中之内，将想法化作行动所获得的小的成功，这样随着自信心的逐渐增强，你就会开始获得可以影响你的生活，甚至别人的生活的巨大成功。

我第一次见到妻子时，如果我没有压制自己内心害怕遭到拒绝的负面想法，我就不会有现在美好的生活。当我在舞会上看到她之后的30秒内，我就采取了行动，尽管当时我的朋友们都警告我说她身边有5个男生在追她，我是不会有机会的，但是恰恰正是这30秒钟开始了我们俩的美好生活。如果我听了我的话，或者听了内在的自我的消极的话，我的生活也许就完全不一样了。最近，我偶然间给雷克萨斯汽车公司想出了一个主意，我立刻写信给公司的总裁，希望他们能在新的产品系列中采用该建议。6个月之后，我收到了一个来自雷克萨斯公司总裁公关部的电话，说他们要采纳我的主意并希望征得我的许可。我非常高兴

他们能采纳我的想法。作为酬劳，无论我在哪个城市旅游，我只需事先给雷克萨斯公司的经销商打个电话，他们就会提供一辆新车供我使用。

另外一个客户也提供了一个关于自我谈心的很有用的例子。

工作中，我的情绪会像过山车一样跌荡起伏，但是我必须为下属树立一个好榜样。有时我发现自己每天有 20 多次不得不停下来理清自己的思绪，阻止它像一匹脱僵的野马一样放荡不羁。我努力记住驾驭思维就像开车一样：我必须在自己的车道里开，如果偏离车道，我就要纠正自己。我也这样驾驭我自己的思维，如果它开始偏离正常的轨道，我会调整它。管理自己的思维方式，可以使我们保持清醒、冷静，我想这也是周围与我们共事的人愿意看到的。

约瑟夫·斯科斯特洛，节奏设计系统的前首席执行官，现节奏设计实验室的主席，有这样一条人生哲理：从头脑中积极的目标开始做每件事情。这并不是什么过分乐观、糖衣般的或玫瑰色的观点，而是一种良好的感觉和天性。它给你的是一种自尊，就像你给予别人的一样。你不必是一个完美的雇

员、完美的经理、完美的配偶、完美的家长、完美的子女，只要你自己觉得能够胜任就可以了。

显然，就像《家庭新闻论坛》(Home News Tribune)中迈克尔·赖利讲的那样，我并不否认神经病 El Niño 的现实性。每个人有时都会感到听天由命，像演员彼得·方达所回忆的：我总在想我和我姐姐相互疏远是命中注定的，是不可挽回的。然而，你首先要完成的一件事是接受这样一个观念——恰到好处，适可而止。

4.2 无论何事，你均能胜任

为什么我们自我交谈的主题歌应该是 我是合适的、胜任的。这个要求好象不太高，是吧？其实不低。当你达到这个程度以后，你才能向着更高的目标努力，但是今天为自己的胜任而高兴吧！。这个世界上的很多人希望你感到自己是不合适的，尤其在精神病学或精神病治疗中更是如此。1952年，根据《脑疾病诊断和统计手册》(The Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders)的报道，精神疾病有60种，而最新的统计表明有145种，是1952年的两倍还多。

如果你问，当我心情不好的时候，怎么能表现得积极向

上呢？那么，你应该进行一下医学检查。据伊莱利里公司（抗抑郁药的生产厂家）报道，1 500万至2 000万人患有临床精神压抑症，但是他们当中三分之二是不治而愈的。有些抑郁感是真的，而有些则是想象的。这里有一个例子，美国有线新闻网报道了一项研究成果，它显示在被研究者中有40%的人认为自己患了抑郁症，而事实上他们并没有。

如果从健康的观点来看，并没有什么不对劲的。你应该改变自己的观点，驾驭自己的思维，控制自我谈心，从消极的情绪中走出来。你是否常为自己的下述行为后悔？脾气暴躁，焦虑不安，不敢在公众场合讲话，离群独处，穿着古怪，不能流畅地与他人进行简短的谈话，对任何事都不感兴趣，对自己的外表不满意，过度的自我保护，干扰日常生活的重复的动作，在马路上大吵大闹，不断地洗手，不让桌子沾染一点灰尘，情绪摇摆不定，嫉妒别人，在因特网上花去太多时间等等诸如此类的事情。好吧，现在你该明白这是怎么一回事了吧。其实我们都一样，在某些方面都是疯狂的。在我所认识的人中我是最正常的，但有时我也有点古怪。是散漫的意志，而非身体的疾病导致了上述问题的发生，与众不同或身体不适只是一个借口。

现在，你可以将害羞、间歇性的暴跳如雷、成人型注意力

不集中、精神分裂症、自闭症、强迫症，还有那些连名字都叫不出的各种大脑的异常症状归咎于新载入病史的生物学方面的各类精神疾患。非常有趣的是我们在神经生物学中为自身的消极行为寻根溯源，比如，因为我酗酒，所以打了我的秘书。但是我们并不把自身的优点归功于基因，比如勇敢、善良、工作努力等等。那些我们喜欢的优点成为了自我形象的全部，而不喜欢的毛病则被说成疾病。

生物学不是宿命论。只有在某种极端的情况下，人们才不能够意志坚定地激活自己健康的想法来克服不健康的想法。大脑所创建的模式是建立在你的思想之上的，本章阐述的中心内容就是你的思维方式——你的智慧之源。十项全能的世界纪录保持者丹·奥布赖恩患有注意力不集中症，但他说，家长们不应该把注意力不集中当作孩子们不爱学习的借口。关掉电视，多花些精力在孩子身上。丹·奥布赖恩一出生就被自己的芬兰母亲和非洲裔美国籍的父亲抛弃了，在孤儿院生活了两年之后，一对白人夫妇收养了他。他选择的思维方式是，胜利者总能找到解决问题的办法。

如果人们不能把那些问题归咎于生物学的原因，他们就抱怨自己的童年。我对那些总是说我成了这样子是因为自己的教养问题的人毫不同情。这种说法是完全错误的。即使是杜鲁

门Σ卡波特(作为一个成年人，他是有些古怪的)也承认，人不能永远是一个被教坏的孩子。这就像看到的汽车保险杠上的标签一样，你可以随时拥有一个美好的童年。如果你在某个问题上感到勉强，那是因为你懒得改变现状，甘心如此堕落下去。有些人会问为什么我如此严厉，原因很简单：我曾经见过成千上万的童年时没有受过良好教育的人，但他们都很杰出。说到这里，我想起了我的一位朋友。

出于对她的尊敬和政治方面的原因，我略去了许多细节问题，因为那些毕竟已经是历史了。在她5岁的时候，她和她的全家被关进了集中营。她和她的同学目睹了自己的老师被活埋的场面。她的舌头被割开过很多次，所以她根本没法吃饭。她手脚指甲被连跟拔出，在市中心的广场她看到自己的妈妈被当众砍头。你还想说自己的童年有多痛苦吗？不会超过这些吧？然而今天，这位妇女是我见过的人当中最令人难忘的、印象深刻的人，可靠的、可信的、受人爱戴的、风趣的人。大多数情况下，除了你自己，没有任何人能毁掉你。

精神生活的快乐需要你能将自己的过去置之度外，但这并不意味着贬抑、否定或忘记过去。它的意思是，无论你过去怎样，现在你是一个有思想的成年人。生命属于你，你有权选择自己的生活、思维和行为方式。

4.3 如果你希望别人这样谈论你，那么就用这种方式与自己交谈

你不想从别人口中听到的话(关于你的)，就不要对自己说。对自己说一些或想一些好事，虽然不会马上成为现实，但它会使你生活愉快。这听起来有些滑稽，我们总是看重别人的意见而忽视自己的看法。但是正如我所说的，与你个人看法相比，公众的看法是次要的，正是你对自己的看法决定了你的命运。

把不可能变成可能的原因正是你相信了它。一个首席执行官能让人相信 我们提供北美最棒的服务，那么它就会发生。这种获取成功的方式，对于人和企业均有成效。作为萨维斯(Savvis)通讯公司的首席执行官，萨姆·桑德森如是说，在过去的十年里，我有过2个梦想，它们是清楚明了的目标。第1个梦想是成为公司的董事长。4年零9个月之后，我真的成了董事长。第2个梦想是在我50岁之前成为首席执行官。结果，在我50岁生日前6个月零14天，我当上了首席执行官。

十项全能运动员丹·奥布赖恩说，在比赛中，我对自己说快一点，再快一点，加油！加油！这真是有用。自我对话能引导你想到你的潜能，而不是你的极限，想到你所要塑造的自我和你希望别人看到的你。在你成长过程中，大人们告诉你，

你可以实现你的理想、做你想做的事，但我们却把它遗忘了。如果那对于年轻人来说是正确的，那么它同样适合于年长者。时刻意识到自己精神的力量，是你送给自己最好的礼物。

亚特兰大疾病控制中心的流行病专家罗伯特·哈恩医生说，你的精神状态是至关重要的。比如说，有些外科病人死在手术台上，正是因为他们时刻想着死亡。如果你认为你会好转，那么你康复的可能性会更大。无独有偶，世界著名脑科专家本杰明·卡森医生也说，人是需要希望的，精神状态在很大程度上影响着人的身体。我们不仅仅是血肉之躯，我们还是一个复杂的系统。当病人获得自己的病有好转的消息时，他们就会表现得好多。不要仅仅改变你一天的生活，让你的一生都焕然一新吧！

我和丈夫曾在距最近的小镇 100 英里远的地方野营，这个小镇位于科罗拉多最偏远的地带，人口约 1 500 人。一个牛仔正好在一高高的草甸上放牧，他骑马过来，我们做了一下自我介绍以后，就聊上了。开始，我们谈论在家乡的一位共同的朋友。后来，我们的话题不知怎么转到了我的培训工作。那位 68 岁的牛仔一语惊人，你知道，我和我妻子每周末都租电影片子看，我最喜欢那些有鼓动性的讲演者。我喜欢看那些故事片，因为在那里你可以梦想，你可以做你想做的任何事情。这些就是一位隐居在深山的马上牛仔所说的。

4.4 每天捕捉100次自我交谈的内容，如有必要，随时纠正自己的偏差

如果你选择了书中所述的生活方式，那么你就应该持之以恒，无论何时、何地都要始终如一。不能只在放松的时候，舒适的时候，或是周围的人们都很高兴的时候，天上的星星都在正确位置的时候才来了兴致。阿门！坚持不懈是关键，三天打鱼两天晒网只是虚假的、白费力气的、没有毅力的表现。不断改正的失误是可以原谅的，为它而付出的努力也是值得钦佩的。没有被纠正的失误，即使是偶尔，也要引起警惕。

缺乏自律会使你一无所获。你为同事（还有你的孩子）树立了懒散的榜样。你能做到自控的时间正在减少，在你应该做的和你实际做的事之间没有明确的界限，即使是不起眼的疏漏，如果不予纠正，也会令你失败。当你发现自己做错了事情时，你应该高兴，它说明你已开始注意这个问题。我可以向你保证，如果你一直注意你自己的言行，其他人也会对你关注。人们经常认为我所竭力宣扬的行为只是做给老板看的，这就错了。对出租车司机、招待员、最低级别的合作者、最高级的合作者，你都应该这么做。如果你今天要注意自我交谈 100次，也许明天只需99次，而后天只需98次。

坚持不懈地这样做之所以重要，是因为你可以创造一种思维模式，它是人们的反映和记忆，你的 声望 就是你所建立的模式。建立积极的模式的好处是如果你偶尔疏忽办砸了事，人们会很快原谅你。

4.5 反其道而行

如果你思考一下关于心智力量的论述，归根结底是表现在做事上，你应该逆常规而行。当你要做某件事的时候，如果它不能产生你所需要的效果和反应，那么就尽快改变自己的策略，做些完全不同的事情，打破思维定式，反其道而行之。如果这依然不奏效，做些更极端、更不可思议的事情。

超级橄榄球队的四分位琼·蒙特纳解释如何在雨中拿住橄榄球时说：你的本能是要抓紧它，其实应该握得松一些。一个湿的橄榄球就好象被涂上了一层油，你抓得越紧，球就越难抛出去。做与预期的相反的事情就是思维控制的全部。人们的本性似乎是消极的，但是我希望你是积极的，或者至少是中立。我希望你对待生活、工作、他人的态度都是积极的、有成果的，而不是消极的。

在加利福尼亚州的拉约拉有一家我很喜欢的服饰店，每次我去那里，都能找到好的东西并买下它。店主像是知道我家的

柜厨里缺些什么似的，专门准备一些我正需要的东西。然而，不管我买多少东西，售货员从来都不友善，就好像我的光临打搅了他们或是违反了他们的惯例。所以有一次，我把一副随身带的纸牌送给了他们当中最粗鲁的一个。她很惊奇，并且感谢了我。我不久再去那家商店的时候，她和其他售货员就友善多了，店主还亲自送来一些我可能需要的东西让我挑，以后每次都是如此。反其道而行之，会使情况彻底改变。

做些有悖常规的事情会给你带来惊喜，时间长了，你会变得更有创造性、创新精神、有自制力和博学多才。黛安娜·弗里兰时尚杂志的已故主编曾经说过，一定要把自己的想法付诸行动。因为在每一个想法的后面，可能还隐藏着更多的新想法。她本人不按常规做事，非常有创造性。反其道而行之是很幽默的。我非常喜欢一则牛仔广告，画面是骑在牛背上的6届牛仔大赛冠军泰·默里，广告词是：我们牛仔服的铆钉是不会划伤人的，公牛已经足够疯狂了。所以你应该鼓励自己每天把握自我交谈100次，这样你就会不断进步。同时，你要注意到其他人为改进而做的努力，并适时地给予肯定。

我希望你能全心全意、忘我地帮助他人做得更好。这是与大部分人所做的事会相反的：帮助维护别人的尊严（将在第6章中加以讨论），但你会因此给人留下真诚可信、难以忘怀的深刻

印象。我在旧金山时曾经连续3天都经过同一条马路，每次都看到同一个乞丐坐在同一个街角处。我从没给过他一分钱，但是每次路过时我都会朝他微笑，并且和他打招呼。第4天，我又路过那条街时，那个乞丐看到我走过来，就站起身来，伸出他的纸杯，摇晃得发出声响，对我说，我有足够的钱可以请你喝一杯饮料，行吗？我没有让他请客，但是我看到了他自尊的胜利，如果像对待其他人一样对待这样一个贫困潦倒的人，就能帮他找回自尊。要做到反其道而行之，应该坚持以下几条：

- 控制消极想法
- 坚持自我交谈
- 永远感到自己做得很适当

首先，你应该关注你的思想，然后是你的身份。思维是通过你的身体的一部分——大脑来实现的。所以让我们花一些时间来谈论一下你的身体、你现在的健康状况、你的体能水平，这些正是我第5章要讲的。

4.5.1 自我测试题

- 我想要管理自己的思维方式吗？
- 我了解这样做的价值和重要性吗？
- 我理解保持积极的、有成果的、建设性的想法的真谛所在吗？

• 我能停止怀疑自己吗？我能不再进行消极的自我交谈吗？
这些问题的答案都应该是 是的 。

4.5.2 处理手头工作的武器

- 你的主题歌：我能胜任。
- 你希望别人采用何种方式与你交谈，你就采用这种方式与自己交谈。
- 把握(纠正)自己的思维、言行，每天至少 100次。
- 与大多数人的做法和自己习惯的行为方式 背道而驰 。

4.5.3 可能达到的各种目标

- 应付处理生活中不可避免的消极的事或人，他们会使生活缺乏乐趣和成果。
- 驾驭你的态度，而不是让你的态度控制你。
- 避免情绪波动或喜、怒形于色。
- 寻找与你不同的观点。
- 学会 容忍傻瓜 （这样可以阻止你自己成为傻瓜）。
- 无论是初次相识还是共事已久的人都喜欢与你相处。
- 富有同情心，而不是冷漠，易怒。

4.5.4 前进的策略：如何应付有负面影响的人或事

- 你应该一看到消极的事情就解决它，不要等它根深蒂固时才动手。
- 改变你对人和事的看法，不要总去想消极的一面。
- 拿一张纸写下至少3条你最讨厌的人的优点。
- 当你每次不得不和你最讨厌的人打交道时，在心中反复默念这3条优点。
- 对于人们提出的每一个消极事物，不要针锋相对，而要以积极的、富有成果的、建设性的观点来看待相同的问题。
- 用 感觉 感受 了解 的公式来与他人讨论问题。例如，我想我理解你关于_____的感觉。

一旦他们发现_____，他们就会有相同的感受。

这个公式承认人们对于事物的感受，并认为一旦以一种新的思维方式提出，其他人也会有相同的感受。

- 坚持不懈地用上述方法与他人交谈。
- 讲话时态度坚定而又举止文雅，语调和面部表情要放松。
- 一视同仁地对待那些怀有积极态度的人和消极态度的人。
- 在你遇到下一个人之前，反复演练上述内容。
- 不要羞辱某人，而要树立一个榜样，让他知道你是如何用富有成果的、建设性的方式来处理问题的。

- 清楚地告诉人们你想要他们做的事以及如何去做，给出简洁的指导，然后愉快地结束对话。如果有人发表消极言论，立刻打断他，并重新引导谈话。
- 用正面的扼要的陈述和说明来进行交谈，多问几句 你不同意吗？（就好象你猜测有人不同意一样。）切记不要引起争论。

4.5.5 可借鉴的方法

- 能够激励每个人的事物是不同的，找出你要应付的持消极态度人最关心的事物。例如他最关心的是地位、时尚、自利、渴望支持、安全、自豪、省钱、省时、省力、避免失败，还是拥有快乐？
- 也可以认为人们可能正在被迫扮演着自己的角色，因为他们有上级的压力，工作流程与制度的压力，试图讨好别人或避免冲突、错误的压力，他们有循规蹈矩的心理。
- 问一问别人的看法。
- 如果你想有效地应付那些反面人物（持消极态度的人），就应该用针对他们的方法来对付他们。
- 不要让消极的作风来支配、抵消、统治或稀释了你已经确定的、最适合你的行事方法。
- 你可以忽略一些消极因素。有时，人们那样表现，只是为了逗弄你，因为他们知道你不可能当真。

第5章

运用身体力量:行
为方式管理

巅峰之路

揭秘总裁培训

一项研究表明在任意给定的时刻，美国有 40 000 人没有意识到他们在到处走动时衣服拉链是开着的。一个人的最好打算和他的行为表现不一定是一致的，你需要确保这种情形不发生在你身上——确实地，可能地。

这一章的焦点集中在身体表现出来的 **态度**：你的站立姿势，动作风格，语言表达。在这里，目的是要获得一种没有一点缭乱的、彻底的放松与安逸的外表，放松——但很警惕在大脑中和身体上。这一章不是讲授空洞的、吸引公众注意的技巧，而是介绍如何创造一种真实可靠的外表，那将会是一种令人难忘的、给人以深刻印象的、可靠的、真诚的、可信赖的、讨人喜欢的外表。

尽管态度是可以持久保持并被隐藏起来，但行为和身体的动作是不能很容易被隐藏的。你遇到的人会在大约 8 秒钟内将你打量一番，然后根据他们所看到的得出他们的结论。为了使生活更顺利、舒适，并且让别人得出你所希望的对你的评价结果，你的态度必须符合你的行动，反之亦然，这就是在这个以表取人的世界里一个简单的思维管理的例子。

一旦洞察力管理发挥功效，它会提醒你自己任何值得奋斗的事都需要长时期的努力、约束和坚持。不管你后退了多远、失败得多惨，站起来，不要放弃，它就是那样简单，就象俗话说的水滴石穿。

还记得第4章中关于每天检讨自己100次的部分吗？这恰恰是你训练的开始。第2部分是 每天心甘情愿地打14次大赌，我的意思是 大赌 意味着一些有胆量的行动、有一定风险的事、一些冒险的事。我们已经认识到成功的基础是精神力量，思维方式是一种难以捉摸的东西，它能够很容易地被影响，除非它被不断地检查。在任意给定时间里，大量的谈话在你的头脑中进行，但没人能看得见。

另一方面，身体的力量，在很大程度上是一种符号性的。符号或标记，是人们看见和反应出来的，它们激发起自豪感，产生行动和安逸的要求，以及帮助人们相处。人们不一定知道符号的意义，但是人们知道它产生了积极的（或消极的）反应，符号体系会发送信息给所有相关的人。相扑角力手在比赛之前为了有好的运气，象征性地喝一下 力量之水，他们拍手来集中精神，然后用力踏地来恐吓带来灾祸的幽灵，使之远离他们角力的地方。如果没有这些象征和符号的使用、这些行为、这些展示，这项比赛看起来仅仅象两个穿得过少的胖胖的家伙转着圈互相推搡。象征性的行为需要身体的力量。

一般你需要每天14次将你的思维集中于工作状态，你需要通过选择在每一种环境下你将怎样行动来与你的行动 大赌。它浓缩到舞台演出，就像每天在我们的个人生活和职业生活中

演完的戏剧和通俗闹剧。在这一章我们将详细地讨论演技、象征和符号的使用，以及演戏的艺术，你将看到正确 下注 的5分钟，或行为的选择，这些抵得上5年艰苦的工作，它浓缩于动作的效率和质量。

5.1 培养顽强的自律，塑造你的特质和习惯

有时，非常聪明的人会惊人地缺乏自律，至今在本书中讨论的任何事物，如果你没有决定、决心和自律去做它，它在你的生活中将不会产生什么效果，并且这种决定、决心和自律不仅仅是偶尔的行为。你曾经做的事是对你本领的测试，但是你急需要做的是那些重要的、有价值的事，需要的行为会变成习惯、形成本能反应。你的命运决定于你的本能反应，通过反复有效的行动，你就能磨练你的本能。

不论你受到怎样良好的训练、具有多高的素质、总有一些人在等待着和你作对。所以你必须用某种方法使自己更好，这种方法就是训练。训练与不训练是不同的，首先是精神训练，然后是身体训练。

1. 决不对自己失去信心。
2. 决不对自己放任自流。
3. 决不辜负自己的期望。

如果你坚持训练，你将对你自己感到惊讶。坚持锤炼自我、挑战自我，有一天你将得到好运气。

传奇式的芝加哥公牛队的教练乔治·哈拉斯说，没有人能给自己最好的后悔药。他还说，训练并不意味着速度，人们常常认为训练意味着艰苦工作，艰苦工作意味着做很多，做很多意味着做得快，于是你将有时间去做得更多，结果这是无用的速度，做这件事一定要慢下来。

5.2 温和的速度：慢下来做事情

一次会议上，我正在与两个系领导讨论为一些初级水平的人进行分组训练，一个女士风风火火闯进来通知其中一人有关约定改变的事情，她用连珠炮似的话语解释了时间表的变更，然后象她进来时一样快地走了。我问：她是我将训练的初级水平的人中的一个吗？他们笑了，说：不，她正是我们要向其做汇报的人。

哦，天哪，我错了！我的看法基于她的外表，一个匆忙的、看起来神经质的人，弯着腰、弓着背、前仰后合，吐字不清地说：我不那么重要，我真的不该在这，但是

男人和女人上下梯子时必须慢下来以求效率。你一定要充分利用你的力量，我认识的一个家伙说他努力慢点开始，逐渐结束。当你很匆忙时，你将很难掌握在这本书中得到的东

西，慢下来，这样你就不会磕磕绊绊，就不会留下空白。

慢下来的一个很大优点是如果你被领向了一个错误方向，在你意识到之前不会走得太远。慢下来并不意味着压制你的精神，它意味着定下步调和节拍，定下你自己的步调，这样你就会足够快而不狂乱，这样你就能有一个温和的速度使你看起来轻松，平静，值得信赖。太快的速度会导致你显得不安定、悲伤、紧张、混乱和怀疑。有效率的人的行为看起来往往是不慌不忙。

当你周围的人提高速度，你就要尝试相反作法，正象我们在第4章中讨论的那样。来自惠普 (Hewlett-Packard) 公司的一个客户给我讲了下面这个故事。

我一直说话很快，在电话里、与人交谈、作报告、甚至任何时候，但是最近在德国我不得不通过一个翻译与一群人说话。我说完每一个句子之后，不得不暂停，让翻译重述我说的。这样，我的语速就比我生活中说话速度慢一些，那使我非常平静。我的说英语的经理后来走上来说那是他听我作过的最好的发言，许多听众也走上来说向我祝贺。现在当我说话时，我就想像有人正将我的话翻译成他们的语言，于是我慢下来让他们能够跟上，我发现我更有效率了。

许多人相信他们越忙越好，但是如果你想成为难忘的、给人印象深刻的、可靠的、真诚的、可信赖的、讨人喜欢的人，

不要为任何人 绕着轨迹快跑 。

为了在慢下来的同时使事情做得更快，问你自己： 如果我明天不得不离开城镇一个月，我需要做哪 3件事？ 就做那 3件事。 受控反思维 是目标，使你的身体、脚步、手慢下来。快速思考是必要的，但要调整好你的身体响应步调。为了锻炼自己，作一下沉默的训练，在你的头脑中排练你将要说的，听一听它的效果，然后再对照着说。慢下来，让人们等一等，不论你说什么或做什么将更有价值。顺利说一下：这样做的困难是难以置信的，90%以上的时间我们说话都是脱口而出的。我一天至少做一次这样沉默的训练，如果我不能完成它 用完全刻意的方式，第2天我强迫自己做两遍。

我认为你不想被看作这样一个客户吧？他被送到这儿时带着这样的描述： 他认为自己很老道，他不需要在说话与行动之前加以思考，我不能信任他，他说话是如此之快。 慢下来并不意味着你烦恼、没有条理、乏味或疯狂，它意味着有目的地做事情，像计划的那样去做事情，它意味着忍耐、加速、忍耐。你看95%的商业是等待，等待机会做正确的事。如果你使生活进展得这么快，你就会错过机会去完成那些难以置信的做了5年都没有成功，而在5分钟内却做好了的事情。

当你慢下来，你给自己买了时间，你可以周密地思考问题。

当你周密思考时，你能给自己生活的时间，当你慢下来并且思考时，你可以密切配合自己的思维和行为，你会显得镇静和自信，你也将觉得自己更沉着。当你显得平静时，人们认为你知道你在做什么，他们认为你一定是正确的，他们更有可能听你的话，服从你。当你有一个轻松姿态，不论你是一个跑步者、拳击手、竞技骑手或商人，你都能得到最好的结果。正如丑角莉莉 Σ 汤姆林所说：为了快速解脱，试着慢下来！

5.3 使行为适合你的思维，创造你的第一印象

在最近与财富(Fortune)200公司的女营运总裁的交谈中，她告诉我：我们讨论了几个月后，黛博拉，我得出了结论 成功在于两件事：(1)我怎样看待自己，(2)别人怎样看待我。

你的第一印象对于别人对你将来的估计和看法有着很深的影响，所以要谨慎从事。这种印象能持续很久，甚至著名的哈佛大学经济学家约翰 Σ 肯尼思 Σ 加尔布雷思都在强调工商业中的这个方面：在公司一起工作的人们被他们想给同事一个好印象的愿望强烈地激励着，如果没有这些，现代公司将不可能取得成功。

而且，一项最近的哈佛大学研究结论表明：你应该相信别人给你的第一印象，它可能是正确的。心理学家给一群学生看

了3至5秒的教授上课的剪辑录相，基于那仅有几秒钟的观察，要求学生评价那位教授的教学效果，他们的评价结果实际上与教师从那些上了一个完整学期课程的学生那里得到的评价结果几乎是一样的。

你的第一印象就如同照镜子——就是这个样子。人们所看到的是人们认为他们所获得的，我很抱歉我是这种观点的持有者，但是在商业生活中你不得不观察每一个单一的细微差别。正如丹·简森，奥林匹克金牌得主解释说，你不可能赢得第一天的比赛，但你能输。你的第一印象也是同样如此。为了创造一个有效的第一印象，就要从你最初的行动做起！

即使你在演戏，你仍是一个真诚的人。表现出你的态度，这会创造你的第一印象。看一看为什么具有高效的、建设性的和积极的态度是如此重要的呢？因为人们将要看到！你要接受这样一个事实，有时你不得不进行象征性的表演。

爱德华·克鲁斯菲尔德第一联合公司的首席执行官，是一个伟大的、具有超凡魅力的人。他希望他的雇员知道他从事着与人打交道的工作。他定期会见从未见过他的一小群人，当他开动他的破冰船开始行动时，他松开他的领带，用幽默的语气说：我打赌在这没有人有勇气问我一个侮辱性的问题，为了证明他真的有兴趣知道他的雇员的需要，他以给他们他自己家

的电话号码来结束会议。

接下来有一个流传的关于亨利·基辛格的故事，它来自于约翰·洛弗，他是里根时代的埃纳里皇帝，并且来自我的家乡科罗拉多州。看起来洛弗有机会见到了基辛格，并且在讨论中他问基辛格是怎样着手解决复杂问题的，因为他有一个善于解决问题的名声。洛弗问他用于研究、分析、处理复杂问题的方法论是什么，基辛格用他浓重的口音慢慢回答到：哦，我做的第一件事情是使问题看起来很困难。

鲍勃·克鲁斯菲尔德和基辛格都懂得工作上需要表演艺术。表演艺术并不是欺骗术，它是一种方法，它向那些你要面对的人展示你想要他们看到并理解的画面。如果你不这样做，只因它看起来是伪造的，你就100%错了。在这我想暂停一下，重申一下我的假设：你——读者，是一个努力工作、追求成果、高度正直、雄心勃勃、以目标为导向的人，并且你想成为难忘的、真诚的、以及具有所有其它优点的人。你具备经营领域中所需要的各项内容，但是你不是总能得到你应得的信任、赏识、报酬甚至简单表达的感激之情，所以不得不做一些有关的事来扭转这种局面，这就是为什么你需要从事自我培训的原因，这需要一些演技。事实上，我们都有好的时期，坏的时期；好的日子，坏的日子。为了能更好地度过这些时光，就要利用表演艺术。

在工商业经营中，高级官员要学习利用情感的变化来表现自信、积极和乐观，即使当他们的实情不是这样的时候，也要这样做。领导在雇员、顾客或竞争对手面前不能表现出颓废、愁眉不展、茫然凝视或其他看起来不舒服的样子。工商业领导人没有权利来展示自己真实的感受，当然你也不能。人们观察他们的领导，并通过观察来判断他们是高水平的、低水平的，还是一般水平的领导。通常，给人一种每一件事都在控制之下的印象是明智的，可那是需要演技的。

我的一个朋友凯瑟琳·奇兹斯基是詹姆斯麦得公司的副总裁，他告诉我，做一个执行招聘官，我的任务就是给予那些把自己的前途交给我的人以自信。我不仅提供给他们大量的反馈，而且我还要用非常专业的方法来做这件事，这些都是我工作中的重要组成部分。一度，我用频繁点头的方式来表达我渴望继续听。现在我采取一种更加缓和的方法，以偶尔的头部姿势或话语来表达我想听得更多的愿望，我表现得轻松，舒适，得体。

当一个人在商业环境中表演时，可以采取一些如下形式：

- 做出一个理解性的点头 当你不全理解时。
- 全神贯注地听 当你真的不那么感兴趣时。
- 在恰当的时候笑 不是因为说的内容多么可笑，而是

因为你知道那是被期望的。

- 有意识地笑 当你真的希望你不被发现时。
- 向每个人问好 不是因为你想与每个人见面或谈话，而是因为你应该这样做。
- 与哈欠作斗争 在课堂上，在教堂里，在委员会会议上，在约会时。
- 保持无动于衷 当你非常生气和不想再 表演 时。

我可以直截了当地建议你应该表现得快乐、表现得平静、表现得自信、表现得热情、表现得精力旺盛，表现得得体，表现得能够胜任，表现得愉悦，总之，要表现得有时代特征。

一些专业人士可能会认为给出这样的建议是不合适的，即当你对某种方法没有真正地领悟时就建议你去用这种方法做事(表演)，他们认为这将搞乱你的头脑。我不提倡象不真实或说谎那样演戏，但我主张象在字典中定义的那种行为：一个短暂的行为，有规矩，讲礼貌，有作用，有影响，表现出它要表达的内容。没有人会一直幸福、冷静、自信、热情、积极、理智、健康而且愉快的，但如果我们把心中的不幸表达出来又会怎样呢？悲伤、紧张、无聊、懒散、失去理智、不健全而且讨人嫌，这就是一切！

人性中奇怪的是我们常常根据自己的好恶来表演，这是多

么不负责的啊！我想要你做得正好相反，积极起来，即使你不得不这么做，这不会伤害你的。

如果你想表演得很精彩，其实这就是你所需要做的。首先，你必须有一名优秀的导演来指导你。（你有——那就是你自己！）你可以通过自我交谈来进行彩排。然后，必须意识到这是你的首场演出，并且记住莎士比亚所说的，每一个人要在他的时代扮演许多角色。在人生这个大舞台上，你既是演员，又是导演。

当你试图表演时，不必担心会被看作骗子、无能或笨蛋，除非你表演错了，而且还装作镇静、在行，其实连你自己也不相信对你的组织来说你是必不可少的。表演并不意味着歇斯底里，举例来说。

- 冲着你身边并没有得罪你的人大喊大叫或谩骂他们。
- 将自己的快乐建立在别人的痛苦之上。
- 看起来心事重重而又满腹牢骚，使你周围的人感到紧张不安。
- 当你不想像别人那样排队时随便插队。
- 作整形手术换一块花岗石颞骨或抽取脂肪。

这样的行为只能使人觉得你没有教养而又做作，这并不是我所提倡的那种表演。做作是一种拙劣的表演形式。当然，好

的形式也需要一定程度的表演。稍微带一点表演性来作出下面一些简单的动作：

- 当你在会客室等人时保持站立姿势，当他进来时你就可以与他面对面。
- 在电梯里问候一个你从来没遇到过的人。
- 在飞机上先同你的邻座打招呼。
- 使你感觉你非常胜任这个工作，即使你一年来从没胜任过。
- 即使你的衣服很便宜，但也要穿戴整洁，注意细节。
- 在社交中让陌生人参与谈话，以便使他感到轻松。
- 使你的行为看起来你过得很愉快。

这是不是看起来好像我在要求一些荒诞不经、令人难以置信的行为？这仅仅是试着做一些稍微与大部分人或你自己不同的事情。

下面是保罗·施洛斯博格 D/FW 咨询公司的主席（饮食服务专家），关于在商界表演的看法。

在创建我的咨询业务中，公共演说就成为我向潜在客户展示自己思维过程的极好的机会。当我做演讲战略的计划时，我想到了需要考虑的几个独立的因素，即内容、体态、挑战听众，以及引人注目。

首先是内容。在开展咨询业务时，我的策略是每次讲演将是独一无二的，而且具有创意。当我完成一些观点的阐述时，尤其是基于市场的观察或事实，主题往往具有创意性。受到的邀请越来越多，这说明这种方法是成功的。

其次是身体动作。当我站在讲台上后，学会了漫走。当然需要一些新的工具，一个麦克风，一个计算机的远程控制器，这些工具常常是非常有效的。

再次是挑战听众。这一点是有争论的，我的意思是否认一些公认的准则。告诉听众，为了改变现状，有些情况下需要一些异常的行为，这样可能使他们感觉不舒服。但是，随着涉及到周围及自身的事物的发生以及获得放松对听众的影响将使得我的这项工作更具可接受性。

最后是如何引人注意。当你能从后面（从观众席的最后一排）进来，为什么要从舞台左边进来呢？从后面进来，可以使人感到惊奇，而且能很快吸引注意力。与人谈话时，一对一、面对面是一种很有力的谈话方式。

这样做的效果是，我的 75% 的讲话是富有成效的，最终都导致了客户关系的建立。定期地考虑一些引人注意的新方法，并锻炼自己的身体动作，使我在讲演时更富有创意，更大胆。

在自我培训中通过演练，你会学到一些有趣的事情：

- 如果你表现得很冷静，结束时你会变得更加冷静。
- 如果你很自信，人们也会这样认为，你将变得更加自信。
- 如果你表现得精力充沛，你将会精力充沛。

当你非常清楚你应当怎么做时，不妨选择一些富有成效的、有创意的行为。

你所期望的工作保障就是：明天你将比今天更有才华，更有经验。如果你付出努力，你的生活将更加丰富多彩。当然，这取决于你认为这些努力是否值得。我认为这是值得的。但你应当怎样开始你的表演呢？从你每天需要做的事情开始。

5.4 行为的细节：检查一下你的立姿、步态和微笑

知道你想要寻找的，观察，然后模仿。挑选一个好的榜样

你想要学他的坐、站的姿态，永远也为时不晚。拳击手乔治·福尔曼就以约翰·韦恩为榜样，正如福尔曼所说，在电影中，有时候韦恩并不比其他小伙子高大，但是他的坐、站、行的风度使他看起来好像比其他人高大一些。

大学期间，我在西班牙花费了一周时间度假。一天我看到一位妇女从街上走过来，进入我正在吃饭的咖啡馆一侧的人行道上。她站在走道上等待她的伙伴，她的姿态无可挑剔，表情

愉悦，并且当她移动与她的青绿色的短裤装、手提包和鞋子非常相称的青绿色的袖子时，她的姿势显得既大方，又有韵味。我是在1973年看到这个女人的，直到今天在我的脑海中，我仍能清晰地浮现出她的身影，好似就是昨天看到的一样。出于某种原因，她对于我来说就是优雅和自信的缩影。从我见到她那天起，我可能就已经把她带入我的脑海中并作为个人的偶像，大约有1 000次了。

5.4.1 骄傲地站立

最近一期的由弗兰·勒博兹拍摄的 *Vanity Fair* 杂志封面，是阿诺德·施瓦辛格 (Arnold Schwarzenegger) 身着白色T恤站在山顶上的照片，姿态非常高贵。这张照片是在他50多岁动完心脏手术后拍摄的，但是他仍就是具有潇洒风度的广告男孩。

要感到自豪。以自豪的姿态站立，那样做一点儿错都没有。但是，很少有人这样做，这件事使我一直感到很困惑。差劲的仪表来自于懒惰、过分的谦虚，也有可能是缺少好的榜样。我母亲就具有非常出色的风度和仪表，我记得有一个星期天，我曾注视过她走过教堂走廊的样子，我偶然听到希斯特·阿格尼丝说到，

这位本顿女士走得太自豪了。这句话异乎寻常地触动了我，因为在希斯特·阿格尼丝说话的前几秒钟，我正在注视着我的母亲

并想，喔，她看起来太棒了，我喜欢她走路的姿态。

良好的天主教的熏陶给了我极好的伦理道德标准，以及不十分完美的 不要太自傲 的教导。许多宗教以谦逊为荣，并主张顺应自然。然后我们会错误地把它们带入我们的姿态之中，并会影响到我们的观念。我更偏向于认为：那种（自豪的）姿态是为了显示尊严，并且上帝希望我们有尊严。不要因为公众的压力而屈从于那种失败者的懒散倦怠的姿态。如果你以自豪的姿态出现，人们将更多地注意并器重你。保持你的头直视前方，不要垂下、仰起或是左顾右盼。伸直脖子，放平肩膀，挺直腰板。要从上向下打量自己，如果你的肋骨骨架下沉得太低，就要从骨盆中将其拔起。如果需要的话，还要安顿好你的臀部以及胃部。做一次深呼吸，使空气充满你的胸肺隔膜，停顿一下，然后呼出气，并说一句 放松 。你需要随机应变的姿态，而不是一成不变的。

大学毕业后，当为我的第一份工作面试交谈时，我借了朋友的Corvette汽车，穿上崭新的粉红色晴纶外衣和白色的鞋。公司的执行秘书非常幽默地说： 你所要做对的唯一的一件事就是以得体的姿态走进房间。 另一位麦肯锡公司的合作者清楚地告诉我， 这就像你如何走向法庭一样，你需要显示出你的自信，而不带有丝毫的傲慢。

如果每天你可以冒 14 次险，那么今天你不妨试试下面的这次 冒险：当你保持着恰当的姿态走出门廊时，迎面走来一个人，在距他 10 英尺时 微笑，距他 3 英尺时 打招呼，在 10 英尺和 3 英尺的距离之间，你可以在脑海中排练一下你要对他说的话并观察他对你的反应。

一次我在 Ranch Mirage 的一家旅馆的洗手间里碰到了前第一夫人贝蒂·福特 (Betty Ford)，我们同在镜子前整理头发补妆。我暗自思忖 我得和她聊点什么，但又不想落入俗套地问候一句 噢，福特夫人，很高兴见到您。于是我一边注视着梳状镜一边沉着地问：你认为男人会为我们如此精心打扮吗？她回答：对于男人，你只能接受他们的本来面目。我们会心一笑，结束了修整，各自离去，除此之外再没发生什么。但我对自己颇为得意，我在几秒钟之间想出了一个话题，并能勇敢地说出来，得到了共鸣，而且有了一个小故事讲给你听。不瞒你说，离开卫生间时，我的步伐更添了几分自信。

5.4.2 骄傲地走路

迈着坚定的步伐 不慌张、不鲁莽 两眼平视前方，脚趾向前，胳膊自然地摆动，不要显得很邋遢。如果情况允许，你可以用随意的姿态。如果你能像一个胜利者那样走路，那么

你就可能变成胜利者。注视一下阿诺德·施瓦辛格走路，他的样子是非常恰如其分的。如果你以那种姿态走进会议室，人们一定会注视你。如果你把背部弯得像问号一样，当你走进屋时人们也会注视你，当然注意你的原因是另当别论了。

与孩子一起在家里、在快餐厅、在海滨，都要以胜利者的姿态出现。(事实上，我推荐到夏威夷旅行，因为在那里你将穿更少的衣服，如果你不端起你的肩膀，挺起胸膛，收起腹部，你看起来的确是非常难看)。即使你想把泳衣留在家里，你也要在办公室中尝试这样的姿势。好的姿态来源于身体的肌肉以及约束力。例如，通过使胸骨隆起来帮助人脸部放松，从而达到使人微笑的目的。

5.4.3 呈现一张笑脸

最重要的姿态就是你的微笑。通过微笑(我的意见是保持一种和蔼可亲的面容)，就会使你看起来具有好的天性，友好、更年青、欢快、更具吸引力，并会使你具有一种风度。你的面部表情可以代表你的工作效果的80%，它会增加你的帐面价值。现在你可能说，我不感到自己具有很好的天赋，以及友善、年青、欢快或具吸引力，那么你就应该回到第4章，重新开始。你需要思维方式上的调整。

有了充满自信的行为，你就会充满自信地工作。做到这些，对你来说好像是在开玩笑，但是，如果你有目的地来控制你的脸，你的脸就会为你做这些事。放松你的下巴，抬起你的脸颊，张开你的嘴唇，向上翘起你的嘴角，带着从容镇静的眼神，每时每刻都要保持着这种面部表情，直到永远！不要皱起前额，紧索眉梢，像女悲剧演员布雷特·巴特勒描述的那样，在额头上产生了一条深沟，如果你做到了上述这些，在你的脸上就会出现放松的微笑和尊贵的表情（无论你是否能感觉到它）。注意：无论你的自我感受如何，你的面部永远不要出现假笑、蔑视、怪相或斜眼看的表情。

由于人们会象读一本书那样来读你，所以即使需要一些表演成分，一个人的聪明之举仍就是要培养并表现出来和蔼可亲的面部表情。控制你的语言比控制你的面部表情容易一些，但是通过努力，你也可以控制你的面部表情，并且你的思想能够钻进你的面貌之中。在纳内斯克 (Nabisco)，我给许多执行官做过培训。我试图传递给他们的信息之一就是面部表情的作用和力量，我建议他们将口形保持在那个前面所述的恰当的位置，说单词 easycheese，他将使你呈现出我们所预想的那种表情：放松、清醒、警惕，看起来既舒服又给人以有能力的感觉。（这些正是克林顿总统以及新闻广播员丹·拉瑟两者始终具有

的面貌。这种面貌的产生得益于他们使用的 easycheese 技术。)在培训过后的交谈中，一些参加了培训的人汇报了培训的效果。埃里克·弗雷兹 (Eric Fritz) 说：

像 easycheese 这样的简单想法非常有作用。人们开始更加信任我，虽然我们只相识 2 到 3 周时间。你使我认识到了脸、心和脑之间的联系。这种联系的价值就是使心中和脑中的快乐反映在脸上，它使我能够通过使用脸部的肌肉而进行正向思维，这太酷了！昨天在新泽西州的南部，我遇到了可怕的交通阻塞，我的确认识到了使用 easycheese 技术的简便和价值。它并没有改变交通状况，但使我感到心情好多了。

这群人中的另一个人约翰·肯宁顿说，在公司转变的困难时期，我使用这种方法来使自己保持精神振奋。许多影响员工职业的关键的决策 (其中大部分都是很困难的决策) 必须要做出，Easycheese 方法变成了我们的良师益友，它使我们的员工把注意力放在他们所应认真着手去做的工作上，而不是把精力放在那些谣传上。几年来，我的妻子一直在告诉我应该采用这样的表达方式。

年收入在 100 000 美金以下的人不可能是那种整天阴沉着

脸、粗暴无礼的人，否则他就不会挣到更多的钱！这些人只有当他们在淋浴时，才能将放松的微笑从脸上拿掉，这样做是为了防止肥皂进入口中。要记住在其他时间，脸上保持着微笑是你的职责。

我小时候就认识到了面部表情的作用，并且在今天我所遇到的每一个场合中都在继续使用它。当我 13 岁的时候，还是个不太结实的孩子。我走过一处建筑工地，我很不自然地看着那些工人，脸上的表情特别严肃。其中一个工人喊到：小姐，微笑比哭丧着脸需要更少的肌肉，并且你会显得很愉快。虽然我记住了他的训导，但当时我并没有很好地理解这句话的含义，我用蔑视的目光瞟了他一眼，心想，谁会像他说的那样去做呢？

但是就像我说的那样，我记住了他的话并对其进行实践，最后发现他是对的。那天晚上，我和爸爸去看电影，对于一个十来岁的孩子来说，与家长一起出去并不是件平平常常的事情。和朋友一起走在入口处的人群中，我没有这种经历，并且事实是我的爸爸是我最好的朋友。我和爸爸一起站在买票的行列中，与那些神情放松的孩子们挤在一起，我露出了笑脸。现在即使孩子们高兴，但看起来也不会是那个样子，但是我选择了相反的做法，并且我记得我们两人都很高兴。另外有一天，当我父

母带着全家去滑水的时候，我使用了这种作法。我挂在一个速度为每小时30英里的滑水艇的拖绳后面，尽情地欢笑。笑有减轻恐惧感的作用，在闷闷不乐时，如果代之以轻松的微笑，你将会同样的时间里完成更多的任务，这是很自然的。闷闷不乐是一种后天学到的行为，如果你每天每时都这样，你就会有形成这样的习惯——一种思想和身体的不良行为习惯。

许多年后的大学期间，我们扮演应聘角色并加以录像。由于年青的毕业生都希望能够征服世界，所以都希望自己能够给人以深刻的印象。我想我应该做如下的实验，即应聘录像的一半时间表现出严肃的学生样子，另一半时间中表现出放松的微笑(虽然我不喜欢微笑)。由于我太害羞而没有告诉任何人我在做什么，因为我认为那看起来可能会很愚蠢。但当我重放录像带的时候，我完全被震惊了，如果我是老板，我将不会雇用录像带前半段时间中出现的那个人，但是我一定会雇佣录像带后半段时间里出现的那个人。

我决定进一步使用这种方法，我和一群女友一起去当地的一家俱乐部，并希望能结识一些小伙子。我们有这样的惯例，即如果第一个被男孩邀请跳舞，那么她的食物和饮料的费用由其他人来分担。由于我的强烈的竞争意识和本身的低收入水平，所以我希望自己能赢。因此，我尝试着微笑。当我坐着的时候

微笑，当我环顾四周或者交谈时微笑，当我走向卫生间的路上我还在微笑，尽管我不是我们这些人中最具魅力的，最终我还是被第一个邀去跳舞。

在经营中，微笑是我所知的能为我服务的最好的工具，呈现一张快乐、放松的笑脸并不能使问题走开，但是它确实能够提高人的思维能力。密执根大学的心理学家兰迪·拉森 (Randy Larsen) 说，经常微笑，能够使人心情舒畅。微笑引起的脸部肌肉运动能够促进大脑的血液流动，这样你就会感到身体更健康，心情更愉快。

微笑的其他好处还有：

- 消耗你多余的热量。
- 给自己以力量。
- 引起对方相应的微笑。
- 帮助你活得更长久，更健康。
- 年收入增加 10 000 ~ 20 000 美金(按照非官方的民意测验统计数字)。
- 建立信任关系。
- 使你看起来很有趣。

米歇尔·宽 (Michelle Kwan) 是当今最受欢迎的奥林匹克滑冰选手，她讲述了她是如何看待一名女滑冰选手在奥林匹克竞

赛中摔倒的录像的，她说，重新站起来，面带微笑，并继续完成比赛，这正是我的成功之路。微笑必须充满整个面部，而不能仅仅以嘴唇肌肉的运动假装笑脸，眼睛必须始终注视着你要与之建立密切关系的人（即使你不说话），相互注视的微笑也足可以使两人充分沟通。

有一次在城市艺术博物馆，当亨利·基辛格和他的随从走过时，我正坐在休息区里。我朝他微笑，他也朝我微笑，看起来很像是有意的深深点头以示谢意。那天通过这件事，我实现了我的14次大赌注之一，并且创造了另一个可以讲给你听的故事。其实，像这样的事物只是能使生活增添一些乐趣，算不上取得了什么成功。可能在你的日常生活中你将不能获得工资的提高、职位的提拔，或是想象中的头衔。如果在你的思想中还是有一些关于为什么烦恼总是缠绕着我 的问题，那么问题的答案就很简单了：今天你将遇到的人是你以前没有见过的，这样就给了你一个建立你所想要的印象的机会。

5.5 要特别注意自己的外表

生活是不公平的，而生活中最不公平的部分就是一个人的外表决定了许多。惊人结果往往仅来自于外表上的细小的差别。好的和坏的结果都是这样，所以你必须特别注意这些方面。

我已提出关于外表方面应当避免的许许多多的要求给培训人员：松散杂乱的头发，像睡衣一样的服装，女人的裙子或是男人的领带过短等等。密执根州立大学的经济学家杰弗·比德尔和得克萨斯(Texas)大学的经济学家丹尼尔·哈默迈什已经对经营中外表的作用进行了研究，他们得出的结论表明容貌好看的工人(女性或男性)比不好看的工人可以挣更多的钱。另一项研究表明老板们都愿花费更多的钱，以使那些容貌好、具有吸引力的人围绕在自己周围，以此来从中获得愉悦的心情。西弗吉尼亚(West Virginia)大学的一位历史学家在他的关于人类学和发式的论著中写到，非常令人惊奇的是，通过一个人的头发的样式，马上就能分辨出一个人的社会地位。有一种属于华尔街的头发式样，另外有一种不同的发式属于好莱坞。

我有一头灰白色的长头发，它并不适合华尔街或是公司员工，但最重要的是我的丈夫喜欢长发。最近几个月，两位不同的首席执行官问我为什么不修剪一下头发，将其染成适合于公司样式的颜色。为了对这种轻微的与公司不协调的方面做弥补，我把头发向上梳理成古典的法国卷式样，并且还使我外表的其他方面尽可能地接近公司可接受的样子。

几年前，一个总部设在法国的交流公司格里斯派想要在欧洲为我的培训课程发许可证。经过漫长的谈判，我们订下了协

议，协议中的一项包括在他们开始培训课程时，我要在法国花10天时间参加他们的公共关系巡回演说。由于他们担心一名美国职业妇女可能不知道适合于法国听众的装束，所以格里斯派公司安排Christian Dior时装店在活动期间借给我一些服装。我提前发去了我的衣服尺寸，他们为我挑选了全部的衣服，他们提供了可供租借的各式各样的套装和礼服，我可以自主地选择要穿哪一件。为了出席巴黎新闻界俱乐部的采访，我选择了一件引人注目的顶端带有披肩的黑紫色衣服，晚些时候，我受到了轻度的谴责，这主要是我在正午之前穿成那个样子造成的。看起来我这装束应是下午穿的。法国媒体中有26篇报道中都提到了我的错误的装束，其中2篇来自于最著名出版公司，幸运的是，由于我是一个美国人，所以我被原谅了。

我认识一名副总裁，他不愿意透露姓名，并解释到他要蓄起胡子并留长头发来让公司老板不高兴。当这些做法起作用时，他想让他们把他解雇并支付给他一笔解雇费。

不幸的是，他言中了，也说得一点儿不错，人们都注意到了他外表的变化。如果你还不想这些话，那么你就应该开始多加注意了。

我并不是建议大家都要对其他人的外表加以评判。仅仅是让大家普遍地意识到它，并意识到自己的外貌会给他人造成的

可能影响。另外，整理一下自己的外貌也是一件很容易的事情。(保守)稳健的发型和衣着对你是有帮助的，我说保守是因为在一般情况下，犯保守的错误比起由于冒险而犯的、看起来不合时宜的超前错误更有利一些。一定要牢记关于你衣着的 3 个关键的注意事项：

1. 你的衣着不应该比你自身更能引起别人的兴趣。

2. 衣服应该合体、整齐、整洁。

3. 选择地位高于你一、二个层次的服装样式，或是选择的服装应与你要打交道的那个层次人的服装相称。

一项可以节约时间的方法就是在办公室里放上一套服装或礼服，而不需要你总是穿着它。如果有重要的事情发生而需要讲究的穿着时，你可以很快地换上它。就像女人在一天中时常化妆一样，如果有必要的话，男人也可以在办公桌的抽屉里放上一把剃须刀以备使用。你应该知道如何通过穿得体的服装来展示自己，而不仅仅是为穿衣而穿衣。

我最近在语音信箱里收到一个男人留给我的信息，他只留下了姓名，并没有留下他的电话号码。名字听起来很熟悉，但我一时又想不出他是谁。由于他没有留下他的电话号码，所以我也无法给他回电话。凑巧的是，几天后他又来电话了。我们将进行一次有关商业发展现状的交谈，他提到他曾在《今日美

国》杂志上看到一篇文章，并想知道它的作者是否就是黛博拉·本顿。我绞尽脑汁回忆我是如何认识这个男人的，最后，我终于想起来他可能是我的一个来自于美国航空公司的老客户。

事情发生在 20 多年以前，当时我正试图对 3 位美国航空公司的执行官做推销拜访。那时，我已开始从事我自己的业务，并认为他们将是一个大客户。虽然我尝试了多次，他们还是没有见我。几周后，我在 Scottsdale 的 Camelback Inn 渡假，刚好那一次他们开会地点就在游泳池旁边。我在游泳池边上做日光浴，碰巧看到会议室的门开了，那 3 位我曾试图拜访的执行官走了出来。现在，我必须做出决定，要么继续躺在长椅上，用杂志遮住脸，要么站起来，走过去，做自我介绍，并要求在方便的时候去他们的办公室登门拜访。当时我又觉得自己正穿着泳装，看起来不是很体面，别人有可能会说我的装束太随便了，但是我又怎能错过这个会见这些人的机会呢？所以我就以最佳姿态、仪表、举止走近他们。我们简短地聊了几句，然后我请求他们回去以后能够在办公室里拜访他们。长话短说，他们最后答应与我会面并成了我的第一个客户。当我意识到打电话来的人可能是那些人之一时候，我回了电话，并问到，我们第一次是在 Scottsdale 认识的吗？他说，是的。这样我就进一步确认了要交谈的对象。然后我说，你知道当时我穿得不

是很合适，所以犹豫了一会才与你交谈。他回答说，我记得，我想他们一度称你为比基尼带子。当我忍不住大笑时，他又补充说他们说的话是有些下流的。事后我认识到我的衣服可能比它们原来的样子更有趣。无论好与坏（严肃地说，深刻的印象可能来自于其中任一方面），如果我当时没有采取行动，进行我的大的赌博，我可能永远没有机会来推销我的工商服务业务。

5.6 大胆地讲话

无论你是进行一对一的谈话，还是向一群人讲话，你的主要目标一定是让人们愿意听你的讲话。如果你有事情要说，就一定要讲出来。当你讲完后，就一定要停止，不要有过多的累赘语言。讲话应该既全面，又简单扼要，重点突出。不要过于简短，以致于你的话很模糊，不能将信息全部表达出来。我读过一篇报道，里面说一项调查表明女人每天平均说 6 000 多字；男人平均 2 000 多字。作为一个女人，我不能确信我能达到那个程度，但是不管怎么说，两者的话都很多。当然，我们可能要说得少一些。让其他人比我们讲得更多，这是很好的做法。在你说某事之前，你应该问一问自己：这件事是真实、友善和有必要讲的吗？请记住，良好的沟通通常在讲话时要

留点余味。要知道，言多语失。

观察一下在听你讲话的小组、人群、公司或家庭中，谁对你的讲话理解起来有困难。这种理解上的困难是否是由于语言、句子结构、词汇或是语调造成的？他们正在做，而你可以做却没有做的有益于沟通的事情是什么？

在你讲话的时候，你的仪表、站立的姿势、语言和声音要处处体现出胸有成竹，也许你不会很顺利，但是你的游说艺术可以说服对方或是给你另一次机会。在谈论别人的时候，应该采用试探性的方法，也许你不是很顺利，但是至少你做了看起来十分渺小或无知的冒险。一项研究表明你所产生的影响力的38%来自于你的声音，为了改善你的声音，你首先应该从听你留给他人的语音信息开始。通常情况下，你可以有选择地对它们进行回顾。当你回顾你的声音的时候，检查一下你的声音是否听起来带有疲倦感、紧张感、骚扰感、胆怯感，或者是充满
嗯 啊 等字，是否听起来欢乐、清晰、简洁、有韵律并值得去听。

如果你留下的语音信息听起来不尽满意，你就要重新去做。如果你花费额外的时间和必要的训练去重新录音的话，它将使你下一次做得更好，这样就能使你在下一次讲话中不犯同样的错误。这周花上一天的时间来做留下语音信息的工作。在做这项工作的

时候，不要拘泥于某种限制，应该在说话中应用一种个人的全面质量管理。当你打电话的时候，可以试用下面这些方法：

- 写下你的讲话要点(如果你参考这些注释，听者是看不到的)。
- 当你讲话的时候，一定要站起来。
- 当你拨号时，脸上要面带微笑并加以保持。
- 当你听对方讲话的时候，应当做缓慢的深呼吸。
- 如果对方是你今后不愿再给他打电话的人，试验一些你最喜欢模仿的声音，语音语调夸张一些。
- 以你正常语速的一半来讲话，在要点之间加入明显的停顿。
- 你使用的语调应该像在和一个人说话，而不是对一台计算机讲话。
- 尽可能少使用方言、重复性的词汇和联接词句。
- 在需要的地方加以停顿，如果对方言谈中的某些内容需要纠正的话，你应不客气地指出。
- 试验以不同的语调、声音和节拍讲话。
- 重读某些词汇，甚至词汇中的音节(那正是大卫·布林利获得成功的原因)。
- 不要唠唠叨叨地讲。

你的声音听起来应该真实可信，既有意义又不失幽默感。

当你回顾语音信息的时候，倾听你自己发出的声音，就会体会到别人在听你说话时的感觉。在你加上自己名字的地方，不要使用那种计算机化的声音，大多数人在说他们名字的时候，听起来都是冷冰冰的，好似监狱里打来的电话一样。使用下面的核对清单可以帮助你更好地传递信息：

1. 写出你要传递的信息。
2. 用各种不同的风格来对这些信息加以表述和排练。
3. 录音。
4. 仔细听录音。
5. 继续重复上述过程，直至满意为止。

当进行面对面谈话的时候，试着只说半分钟，然后停止。进行必要的多次练习，并加入一些沉默。试着不讲人们不希望听到的话。语言就是一切，他们能够建立信任，鼓舞人心，并能表述倾向性。它们可以伤害人，它们也可以帮助人。语言需要挑选、估量、整理，并且有目的地使用。当你讲话或写作时，应该小心谨慎地使用语言，不是要多，而是要精，如果你语言表达的意思是模糊的，那么你就为别人提供了可供揣测的空间。准确的沟通信息是目标所在，用间接的、不直截了当的方式进行交谈，可能会导致沟通不畅。当你坦率地进行交谈时，你就会清晰地得出结果。不要为赢得分数、保全自己的脸面、获得被动的掌声，压倒你的竞争对手，吓唬其他人，

或者仅仅是制造噪音而发言。记住拉里·金说的话，当我讲话的时候，我不能学到任何东西。并要记住讲话的语调比内容更有感染力，正如一个圣人所说的那样比尔·乐吉士说出你要表示的意思，就决定了你要说的话，但是不要说出你的用意。

马拉松运动员比尔·乐吉士通常和竞赛者并肩阔步前进，并且同时用一系列计划好的词来询问对方，当然这些并不是“是”或者“否”等一个字就能回答的。他说，通过对对手声音的自信心程度的判断，他就能估量出对手的实力，然后他就能通过调整自己的步伐来战胜对手。人们总是通过你的语调来感觉(或判断)你是缺乏战斗力还是充满自信的，当你不慌不忙地大声讲话，一举一动都表现出自信、自然和有能力时，人们就会觉得你行。我现在假设你行，但是我们的愿望是让人们都看到这一点，你需要向人们展示完美的真实的自我，以便从中获得称赞！如果你不能做到这一点，那么这就是你的问题了。你需要尽一切可能来控制你对其他人的影响，而不仅仅是等待时机。你的智能和体能组成了3个所需要素中的两个，第6章将提供第3个要素，情绪能量。我希望你们能够成为牢牢地把握所有3个能量要素的那些杰出人群中的一员。

《财富》杂志最近报道说好的CEO正越来越难找到了，人才猎头说：最近一段时间，人们对于CEO所具备素质的期望值猛

增。人们认为领导大公司的人不仅应是在本行业中能够经营好一个公司的战略思想家，而且还应是当他们第一次步入会议室时就能提出清晰的日程安排的、有领袖魅力的、热情的领导者，但是很少有人能够具有所有那些素质。庆幸的是：如果你把自己的不安感隐藏得足够久，那么你就可能忘掉它们。如果你总是充满自信，那么当你需要它时，你将总会拥有它。

5.6.1 自我测试题

- 我是否能够意识到行为举止在工作中的重要性？
- 我是否能够明白行为举止并不是等同于计谋？
- 我是否重视 象征 的力量？
- 即使当我不喜欢时，我是否还能坚持以应有的方式来行动？
- 在日常行为中，我是否愿意创造新的行为方式和行为习惯？
- 我是否总能掌握行动的恰当时机并高效地去做？

上述所有问题的答案都应该是 是的，我能。

5.6.2 处理手头工作的武器

- 放慢速度。利用平静的心情来获得解决问题的答案。
- 创造你所选择要做的每一项努力和意念。
- 如果需要，你要一天检查100次你的立姿、步态和微笑。

- 尽你一切所能来修饰自己的外表和风度。
- 大声讲话，并且口才要好。
- 实践、角色扮演、排练、循环往复地进行。

5.6.3 可以达到的各种目标

- 能够象一对一那样较好地在有一组人参加的报告会中陈述自己的观点。
- 能够控制好自己的力量，以便让它多创造有利的局面，而不是将之毁灭。
- 当走进房间的时候，能够担当指挥的角色。
- 显示出轻松自如、有能力和自信。
- 消除缺乏自信的风格、行动和行为举止。
- 展示出自己作为执行官的气质。
- 大声地讲话，恰当地讲话，有根据地讲话。

5.6.4 前进的战略：做小组报告

- 如果你能很好地完成一对一地谈话，那么你能很好地完成对一个小组的讲话，只需你记住：一个小组是一对一谈话的集合，只不过你在同时和他们交谈。

- 停止对自己说 在从事公众演讲中我有许多困难 。相反地，告诉自己 我发现这项工作越来越顺手了 。如果有必要，每天重复对自己讲100次。
- 提前到达演讲会场，与已到的其他人交谈，检验一下你的表达方式是否能让他们接受。
- 了解听众的期望。熟悉你自己的材料，以一种能同时满足你和他们期望的方式来展示你所拥有的一切，在每一种可能的方式中均应包含的共性为：

(1) 简化、简化，再简化。

(2) 提出一个观点，然后用生活中的一个例子、一个故事或是一件轶事来解释说明它。

(3) 从始至终排练30秒。

- 用各种不同的方式来说明观点：问题 /解答，原因/结果，一般性/特殊性(或相反)，简单/复杂(或相反)等等。
- 把注意力放在3个关键的领域，人们没有能力控制更多方面。
- 请记住，即使你所要表述的是一份很复杂的材料，它仍能用非常有趣的方法来描述。
- 回想一下你曾经看到过的最好的和最坏的演员，注意一下是哪些因素使得他们给你留下好与坏的印象，然后按好的方法去做，而不是参照坏的方法。

- 请记住，当你走进房间的那一刻，可能甚至在停车场你步出汽车的那一刻，你已经就进入角色了。从你实际开口之前的很长时间开始，一直到你退场这段时间，你一直在充当着角色。
- 删除无用的词句。用其他的词来表述，以避免使用专业术语、嗡嗡声的口头语、错别字以及重复语句。
- 不要使用 嗯，啊，是的 等词来填充语句，如果需要的话，加以适当的停顿来代替这些字眼。
- 如果人们提出了棘手的问题，不要被动地防守。如果有可能，应该圆滑地将其送回到听众面前，让他们发表自己的见解。
- 在你驾车上班的路上，实践讲演：大声说，低声说，尽你所能来改变声音的大小、声音的节拍、讲话的感情。只有通过最大限度的实践，你才能够认识到你所发出的各种不同风格的声音是什么样的，才能选择某种风格来引起听众的兴趣。
- 在你讲话前、讲话中、讲话后脸上都要保持着放松的微笑，这样做会使你看起来充满自信。
- 在发表演说之前，给自己充电。走到外面你的汽车处，或者是到你曾经做过大声讲话锻炼的某处去，就像是足

球运动员聚集在一起互相鼓劲一样。当你走向讲台或是步入讲桌后的时候，你应该放低你的肩膀、挺胸、深呼吸、放松你的下巴、放松你的脚步。

- 开始演讲。
- 演讲后做自我总结：在刚才的演讲中，自己什么地方做得好，什么地方做得不好？
- 下一次在哪些方面可以做得更好些？在下一次演讲之前，保留并回顾那些提示内容。

5.6.5 可借鉴的方法

- 激发你的思想，使自己认识到最强有力的交流沟通方式就是：一个人站起来并大胆地讲出事实。这个人也可能就是你。
- 你的演讲要以听众为导向，而不要以自我意识为导向。要具有将你讲话的目标定位于听众想听的内容上的控制力，要为你演讲的内容做一些修饰和赞美。
- 逐字地写下你非常喜欢说的每一个字。
- 大声地朗读这些字至少3次。
- 现在回过头来使这些字真正地人性化。用 我的目标是 来代替 机构的目标是 。
- 标出演讲内容中强调或不用强调的地方，标出你需要用

摆出不同的姿态以及移动自己的身体来表达的地方。

- 加入幽默。
- 用问听众问题的方法来检验听众对你演讲的理解程度、响应程序和接受程度。如果你现在还没有这样做，那么要做这件事的时间就是 立刻、马上 。
- 聆听一下听众的心声，不要仅仅只是滔滔不绝地对他们讲。
- 演讲的那天，找一些机会对当天城市中发生的事情做一些习惯性的评论，这样做会使你演讲的内容听起来更中肯。
- 使用夸张的言行。有关人员交流方面的研究表明人们只能记住10%的语言交流内容。其余的 声音、体态以及其他类似的东西可以被记得更长久些。

第6章

运用情感力量:心
灵沟通技巧

巅峰之路

揭秘总裁培训

情感力量能使一个接受过良好训练的人更趋完善。在这本书中，我试图为你们解决这个问题：如何在做好工作的同时，成为一个给人印象深刻、真正被大家信任和爱戴的人。你的头脑为你找到所经之路，身体为你传达你的意图，而其他的步骤就需要通过情感来实现。通常你的同事、下级或是老板在接受你的意见和建议之前，总要问你几个问题：（1）你知道自己在干什么吗？（2）你值得我信任吗？（3）你 在乎 我吗？所有人都希望你作出肯定的回答。

想想那些和你整天相处的人吧。如果我没猜错的话，你也会问你自己同样的问题：他们知道我在干什么吗？他们值得我信任吗？他们 在乎 我吗？当你问他们是否 在乎 你时，你并不指望他们为你牵肠挂肚，为你的生活添砖加瓦。你只是单纯地希望被当作一个与他们处于同等地位的人来有礼貌和尊重地对待，而这恰恰也是别人想从你身上得到的。然而这种礼貌和尊重你常常不愿意付出，因为人们令你讨厌，觉得他们不应受到这种礼遇。让我们停止吧。没有人总是无可挑剔的，每个人都有讨厌的地方，至少有时候。如果你真的这样觉得，请回顾第5章关于思维方式管理的部分，你得首先改变自己对他人的看法。

6.1 维护你周围人的自尊

你要做的第一件工作是在维护你自尊的同时，去最大限度

地尊重你周围的人，这样会增进你们的感情。维护他人的自尊的意思就是维护、支持和信任别人，就是在他人显然不应受到你如此尊重的时候也要牢记这一点。不要大发雷霆，并以此为由解雇他们；也不要对别人嗤之以鼻，让他们觉得很难堪。一定要从100%的尊敬他们开始，千万不要从零开始，不要强迫他们向你证明他们的价值。

要你维护他人的自尊有如下理由：

- 你也渴望被别人尊重。
- 你应该明白生活中总有这样那样的突发事件，错误在所难免。
- 与强制的努力工作相比，高度的自觉对你的事业来说更为重要。
- 我们未必有权力批评他。因为如果换做是你，没准你做得和他一样糟糕。
- 你常常也会被检验以考查你解决此类问题有何独到之处。

你所面对的就是左右谁将接受下一项任务的决定的人，而他们作出决定的依据就是他们自己所看到的一切。于是通过维护他人的自尊，你树立了一个令人印象深刻的经理形象。那么，接下来的问题是，如何去维护他人的自尊呢？

1. 清楚、诚实、公开和果断地说出你将要做的和你将要其他

人去做的事。

2. 勇于接受当时令人不快的反应和回答。

3. 增加情感方面的努力。

我的一个朋友，明迪 Σ 克雷迪是加州百事可乐公司人事部的主任，她的一项工作是解雇职员。她每次在最后的会议上，总会不遗余力地赞扬他们的优点并且说出哪一类公司需要他们这样的人，而不是揪住他们的错误不放。即使在他们要被扫地出门之时，她还在试图维护他人的自尊。

我曾经听说过我的代理人，迈克 Σ 科恩被证明是维护他人自尊的一个好手。他告诉一个在自己的草稿中犯了一些拼写错误的新的撰稿人，你就像肯尼迪总统一样，他也不会拼这些词。这使得她保全了自己的面子，同时也明白自己的稿子还需要进一步修改。

这儿还有一个我的朋友维护我的自尊的例子。我当时正在和我的一个顾客，一个电信公司的代理总裁兼首席法律顾问聊天，我用到了一个词 mnemonic（记忆法的），我发错了第一个字母的音。我的顾客知道第一个字母是不发音的，但是她说：这个单词很有趣，让我来查查。她拿起她的字典。哦，m 是不发音的，她说，我有时也会发错的。她很快转换了话题。解决了这个微不足道的问题之后，她不但确认了自己发音

的正确性，而且也为我掩饰了困窘，让我以后不再犯错误。

现在你能说，我有了一种很好的态度，但是那些办公室里的傻瓜从来不尊敬我。为什么我应该维护他的哪怕是一点点自尊？认真而诚实地说，我有时也会被称为傻瓜。没准你也是这群傻瓜中的一个呢。当你想获得尊重时，请先尝试付出你对别人的尊重。百事可乐公司的戴夫·佐迪科夫解释说：

大多数人的中心问题都是不能在刚开始就 100%地信任别人，我也是这样。改变对别人的态度不仅仅对我的工作产生了深远的影响，还使我的整个生活都改变了。在百事我的手下共有 35 个人，他们分成 4 队，通常一队 10 人，偶尔也有超过 12 人的。下面是我怎样帮助其他人也改变他们的态度的。在我们的第一次工作午餐的时候，菲尔和我聊了将近一个钟头关于他再次错过被提升机会后的懊恼，他是一个工作了近 10 年的熟练技工。如果他被提升的话，那将是一个资格较高的技术职称，但是他没能得到它。

我也是管理部门的其中一员，我知道菲尔在别人眼里是很优秀的。但是在他与别人熟悉之前，他从不和人分享自己的技术和信息。由于我曾经见过这种情况，所以在他诉完苦之后，我劝告他要从刚开始就百分之百地信任别人。

说穿了你应该相信人们与他们的地位相符，应受到百分之百

的尊敬。菲尔犯的是我以前犯的错误：让人们在工作中证明自己。菲尔说，她应该争取我的尊敬 或是 在我把责任交给他之前，他应该向我证明他有解决问题的能力。因为别人在他眼里总是从零开始，人们必须向他证明自己。

相信我，人们很快会在向老板证明自己的过程中变得沮丧，没有他们本应表现得那么好。大多数人不愿意证明自己，也认为自己没有必要这样做。菲尔想要被提升就必须从百分之百的信任他人开始。尽管这听起来很简单，对很多人来说这都是一个令人顾虑重重的承诺。信任别人不是那么容易的事，人们害怕自己受到伤害。

我想回答的是信任他人的回报是绝对值得你冒这个险的。记住只是从百分之百开始，而不是一成不变的。有些人你会发现其实他的工作很差劲，而有些人做得比你期待的还要好。

我亲眼见到了菲尔的这种变化，直到如今它还令我惊讶。不到一个月，他渐渐变了。他开始长时间听取别人的意见并相信他们自己的一套结论，人们开始轻松地和他相处，经常和他在一起讨论。几个月后，他完全采纳了我的方法，偶尔忘记也能很快弥补。8个月后，他升职了。很多人和我聊起了菲尔的变化。他们问我是否也能帮助他们，我简单地回答道：我会在午餐的时候告诉你们的。

生命中的大部分时间，我们都瞧不起那些我们称之为低能儿的人，他们其实并没有你想像中的那么蠢，而只是因为害羞或是与我们有一点不同。很多人都很胆小而内向，自我保护意识过强，甚至有点神经质，因此他们借埋头工作来逃避与人的交往。我很清楚自己有时候也是这样，我也明白这样有多难受。我记得每个支持和帮助过我的人，我感谢他们。所以我理解那些需要我们支持和帮助的人。

有一次我正在挑选旅游鞋的时候，一个职员给了我很大帮助。我找不到令我满意的款式，但是他不厌其烦地为我提出各种建议直至我心满意足为止。在我试穿的时候，我和他进行了一次小小的谈话。他从怀俄明州一个圣经学校毕业，刚结婚不久，并且很快会成为一名牧师。那双鞋我穿了几天后非常喜欢，所以我决定再买一双。于是我回到那家店铺，跟经理说：我想和那个来自怀俄明州的个子高高、有着满头茶色头发的牧师说话。可是经理不知我在说些什么。这家店只有不到10名员工，而经理竟不知我要找的是谁！于是他说：跟我说说那双鞋吧，这我不会不知道。当我把鞋的牌子跟他一说，他立刻兴奋起来：噢，那是灰色的4774型号，我们还剩下一些，而且两个星期之内我们还会再进货。

我不忍心去伤害这位可怜的老板，他只知道他的鞋子，却

对自己的雇员一无所知。我对他说：我会买鞋的。但是你一定要奖励那位为我提供了特别帮助的职员。我能得到你的保证吗？他信誓旦旦地告诉我他一定会。

不管你是管理别人还是被别人管理，你都应该尽你的全力去维护你周围人的自尊。别人应得到你的尊重，就像你应得到尊重一样。即使别人没有出于礼貌而回应你也不要生气（可能他没有读过这本书！）。别去介意这些，这可是你的自尊。管理和领导并不意味着特权和金钱，它只是一种责任——帮助他树立自信心、维护他人自尊的责任。

6.2 感谢愚人

逆境总能真实地考验一个人的能力，困难不过是你所受到的最好教育。没有这样那样的问题，你就不会知道自己的能力究竟是好是坏。困难能使你的精神得到锻炼，有时还能锻炼你的身体。用一种老话说，你不会在平静的水面上学会航行。除此之外，如果所有那些令人不快的东西全部消失，人类也不能生存。想想如果没有任何人需要你的帮助，生活会变得多么无聊。

乔尔·戈德伯格是一个专门帮助那些难于相处的人，缓解他们所处的境况的人事高级官员。早年他曾为一名有活力、有能力、直率的老板工作，整个管理队伍却相对保守。他们所

做的事很具冒险性，那个老板变得丑陋、愤怒而且失控，乔尔说。他下定决心要赢，即使这样做是违反规则的。

接下去的几个早上，队伍中传出了许多怨言，乔尔知道他应该说些什么了。为了确认老板的领导是有价值的，他告诉老板他应为这种危及团结的行为负责，他还建议老板在以后遇到类似的问题时应该保持冷静，并注意维持领导的形象。他还进一步建议老板请每位有关的人吃早餐。这个小小的有人情味的尝试让所有的情况都改变了，而乔尔也同时赢得了老板和同事们的尊敬。

你从那些难于相处的人，至少是那些不应该这样的人身上可以学到东西。不管他们是如何恼人，他们都能帮助你指出你需要注意的地方。他们让你谦和，最好之处在于他们能让你变得更强大。约翰·马德恩教练曾告诉他的选手，当你很难打中的时候，那么就笑吧。这会让击球手认为你不在乎，或是你喜欢这样的球，但不管怎样，这都对你有利。

如果你对某人已经烦透了，从某种意义上来说这种感觉只是针对于你，那么就不得不问问自己为什么了。可能是你所做的某事招致了这种结果，这就像是一个小偷选择一幢房子作为目标一样，他选择的是他认为能够成功地破门而入的屋子。

我的一个顾客向我诉说了情况，她的一个同辈，一个年轻的

主任，在她的老板面前用语言攻击了她，说她使人误入歧途，居心令人怀疑。她说那位年轻的主任在同事中散布谣言，暗中破坏她的管理。

她调整了自己的情绪和音量，尽量防止自己的不理智，而且是清清楚楚地纠正了她的想法：你可以攻击我的建议，但是我不允许你怀疑我的正直，即使是在我们的老板面前。她继续解释了情况，说明了她想让同事做的是改正自己的错误。我很高兴地看到她维护了自己的尊严而没有伤害到别人。尽管如此，你却以自己的尊严去换取别人对你的尊严。

总而言之，一年中总有六七天出现一些令你不如意的人，别太在意这些，这只是工作和生活的一部分。你可以对自己说：好吧，这不过是六天当中的一天罢了。很多人从不做好别人令他失望和泄气的准备，但是这些都有可能发生。

你可以做如下准备：

1. 接受所发生的一切。
2. 下决心你会以一种与别人不同的方式解决问题。
3. 努力重视他人的尊严，当然包括你自己的。

解决困难会增加你的帐面价值，我会为你解释这一切。

6.3 你的账面价值

这听起来很刺耳，但在很多公司中你经常被看作是某种具

有可以计算的人工价值的成分，亦即你对公司的 账面价值 。至少这意味着你被期望能为你的公司作出比你身价高的贡献。你的 账面价值 随着你的经历不断变化。你向其中加入教育、经验和成就 通常在商务中被称为 硬件 的东西，你也向其中加入领导才能、风度，并且变得让人印象深刻 通常在商务中被称为 软件 的东西。特别的，以下情况发生时你的价值将增加：

- 决定自我培训。
- 按照你自己的原则以你自己的方式工作。
- 消除生活中的恐惧感。
- 自我观察，找到并弥补缺陷。
- 你想在别人眼中怎么样，你就怎么样去做。

在情感的世界里，有以下三个方面需要你的努力：

(1) 幽默处事 (2) 友善待人 (3) 变得大胆

6.4 幽默处事

调动你的幽默感，它是你生活中必不可少的！笑着面对生活和你周围的人。你并不需要将你最近听到的笑话一一编目，你只需尝试以一种幽默感去思考。真实的笑声可能是最棒的声音。实际上，任何时候都应该开怀大笑。专栏作家琳达·埃

勒比如是说。

我曾在霍华德大学做过一次演讲。主持人走上台向大家介绍我：我们找遍了整个国家，想找到一个有专业级的演讲人。我们没能找到一个黑人，所以我们请来了黛博拉·本顿。当时听众不知道该不该发笑，我也不知如何是好。增强自己感染力的最简单的方式是通过幽默。如果你经常笑，你将给人留下深刻的印象。笑能活动肌肉，并能使肌肉松弛，使关节炎、风湿病等不药而愈。笑是世界上年龄最大的人提到的长寿的最大原因(她住在法国的Arles, 已经有121岁高龄了。)。如果笑能帮助那些受身体疾病所困扰的人们，它照样能缓解我们在工作中经常能感受到精神压抑。事实上，芝加哥、南什维尔和丹佛大学毕业的商学院的学生，都受到了即时喜剧表演和临时将枯燥无味的话题变得有趣的训练。幽默的好处有：

- 它使你保持健康。
- 它使你能同别人团结合作并能和同事融洽相处。
- 它使你周围的人精神愉快。
- 减轻你和他人的压力。
- 它能让人心理平衡。

我听到的在商业上唯一的对幽默的指责是那些用来讥笑或讽刺他人的幽默。卑贱的、污秽的或是古怪的低级趣味在商务

活动中是毫无用处的。

受到认可的笑话才是最好的。反语式的幽默，像里根总统在他的母校演讲时提到的：我也曾处于那种状态，他在那儿以平均分为 C 的成绩毕业，直到现在我仍在想如果我更加努力，我能取得什么样的成就呢？他一语双关。如果你不能讽刺自己，你将会把此工作留给他人。幽默是你摆脱困难的最伟大的武器。

教授罗伯特 E. 普罗文花了 6 年时间研究傻笑和哄笑，下面是其中一些成果：

1. 愿意和大家一起笑的人是习惯单独笑的人的 30 倍。
2. 交谈中的人发笑的几率比仅仅听的人高 46%。
3. 轻松的措辞引起笑声的机会比正式的笑话高出 4 倍。
4. 女人比男人更爱笑，除了在听其他女人诉说的时候，此

时她们一般保持沉默。

罗伯特 E. 普罗文发现大多数笑与开玩笑无关。在对 1 200 宗含有笑的情景的研究中，他发现仅有大约五分之一与刻意制造出的幽默有关。那么会心的笑到底从何而来？来自枯燥的话题，例如 这段时间你在干什么？以及你去了哪里？幽默是保持自信和扩大知识面的最佳途径。欣赏赞美以及表达有趣的事能使你变得更加和蔼可亲。

6.5 友善待人

情感的力量需要你变得亲切和友善，即使你周围的人并非如此。友善待人比你所受的教育、你的信誉和金钱更重要。友善待人，好的修养，和温顺的性格比聪明伶俐更有益。友善待人的态度在体谅别人犯错的同时，也维护了你的自尊。苏珊·李(福布斯)的主编)曾经说过最高的友善是 是一种仅为高尚情操所动的态度，它不期望任何回报和认可。巴普蒂斯特·特兰佩特也曾说过 可以从一个人如何对待那些于他毫无用处的人看出一个人的品格。我记得有一次，我亲眼目睹我的一位良师益友帮助了一位对他的成功毫无价值的小商贩，于是我问：为什么帮他那么大的忙，专门告诉他那条消息？他并不能帮你干什么。他只是简单地说了一句：我就是那种人。

如果你认为我是在告诉你如何才能被人喜欢，那就大错特错了，那并不是我所要讨论的。我曾经听说过有关一位首席执行官的事，他想成为被大众所认可的成功商人和受欢迎的人。有人告诉他应多在树荫下漫步，多与人交谈，多观察一下周围发生的事。问题是他总是拿着一根高尔夫球杆走来走去。当他停下来与别人交谈时，他总是示范如何击球。在这个例子中，他是不和群的，与人疏远的。精神的、身体的以及情感的力量必须要彼此融合在一起。

友善待人并不是说要互相通融，它也不意味着要做一位软弱的领导者。我们可以从一位客户的不经意的发现中来理解清楚：我的管理方式是极为放任的，我让他们做自己的事，从不强迫他们做什么。但问题是我所管理的部门效率很低，所以我决定用与我平常风格相反的方法来做一些事。上个星期一开工作会议时，我指派某某人去干某某事，这时，令我惊奇的是，他们都喝彩般地回答：OK！老板。我们过了在公司里有史以来最有效率的一天。

实际上，我无需告诉你们如何去做 好人 。不管你愿不愿意呆在你现在的地方。但我敢打赌，95%的情况下，你周围的人都愿意为你开门，让你先上来，为你倒咖啡以及会为你做其他很多事。而在另外5%的情况下有些白痴使你的态度不得不变得恶劣时，我希望你继续努力，不要强求这5%的人能跟其他人一样对你。相反，你应使自己变得更加幽默，以友善待人的态度，继续走你的路去得到你所需要的结果，它会使你满意的。

最重要的是，友善待人保持了自尊和自信，因为你有可能误会了某人，他们可能并不是愚笨的人。记住要设身处地的为他们着想。所以，如果你自己不友善，那你与他们又有什么区别呢！不要因为那5%的情况而使自己变得像我所听说的

某些人那样，他们好像从来没有亲人和朋友。如果你要进行一场大改革，他们会很嫉恨，有些时候他们会反对你，对你不真诚，但你始终应该对他们友善。友善待人并不意味着消极被动，友善就是友善，它包括友好、热心、文雅，它并不要我们过于使自己适合别人，以至没有人知道你所站的立场。相反，你更应采取一种明确、坚定的立场，但可以以一种和蔼的方式表达它。

友善的不满应该以一种建设性的方式表达出来：

- 在绝大多数情况下保持冷静，以便当你发火时人们知道你真的生气了。
- 仅发 聪明火 ，当它积聚到一定程度时一次性爆发，并迅速地消失。
- 记住，有时愤怒能给卑微的人带来勇气。如果你把它抑制住，你就可以为自己减少一天或更多时间的悲痛。
- 我们经常说当你生气时先数到 10 再发火，托马斯·杰斐逊则说应数到 100，有时事先想清后果就可以避免发火。

一名客户跟我讲了一个她在工作过程中生气的故事，在一次公事出差期间，她把自己锁在酒店的房间里，24 小时内仅仅是反复地看着《Desperado》这部电影，也取消了一切商业会议，最终她压制住了怒火。她没对自己或他人造成任何伤害，

并以这种方式在这次危机中使自己一直受到控制。正如职业拳击手奥斯卡·德·拉·霍亚所说，控制住自己是成功地夺取金腰带的关键，高兴与欢乐使你可以轻松击倒对手。

没有什么敌人是无关紧要的，即使你有 5 位朋友而只有一个敌人也太多了。如果你认为你没有敌人，那你就很有可能是错了。当你看到有仇恨正在萌芽，你就应该去和解或消除你们之间的分歧(前提是你得有敌人。)。你应该现实一点，有选择性地不要太好人，但不要经常这样。我知道生活不总是美好的，你应该在情况变坏前克服它。

6.6 变得大胆

幽默与友善待人并不能排除胆怯。情感的力量还需要有信心、上进心以及勇敢的态度和行为，关键是如何使这 3 者很好地互相配合和补充。如果你弄糟了某次表演，你的和蔼与友善会使你很快得到原谅。如果你被人们喜欢和接受，你将得到支持和自信来做更多的大胆的事。当你做出勇敢果断的行为，人们会敬佩你、喜欢你。还记得前面所提到的律师劳伦斯·兰德吗？当他去迈阿密大学时，他写了一些关于友善的大胆的东西给我。

20世纪福克斯正在用2天时间免费放映一部即将开播的电影（以一种不公开的方式），当然，这种方式可以使很多学生提前看到这部电影并为之宣传，电影的名字叫《火热摇滚》，由罗伯特·雷德福特和乔治·西格尔领衔主演。20世纪福克斯的制片、导演们全都到那去捧场，当听完公众有关这出电影的评论后，我走近制片并让他知道我对公众效应感兴趣。他告诉我如果你有方法使这部电影走红，你将被雇用。在3天时间内我想出一个主意并最终被雇用，我也收到了两张去Freeport和Nassau的免费船票。我为20世纪福克斯工作的消息很快传开，我开始收到来自沃纳·布拉泽和哥伦比亚电影公司的其他制作人的电话，接着我为克里夫·罗伯逊公司捧红了一出名叫J.W.Coop的电影。

罗伯逊(Robertson)先生要我为他做全职工作，然而我已经被一家法学院录取了。回想起来，我本很有可能正愉快地为电影事业的公共关系而工作着。

勇敢的行为能锻炼人的性格和提供很多好的机会。所以请坐下来，平静一下，再振作一点，就可以着手去做了。在19世纪80年代，庞尼快递公司使从密苏里河的St. Joseph到加州的Sacramento的通信成为可能，邮递员可以得到25美元的周薪。传

统的招聘广告是 征聘年轻、贫穷、强壮的 18岁以下青年。必须愿意每天冒生死危险。孤儿最佳。我并非想讨论这种勇敢，我也并非建议你不经思考地跳下华盛顿大桥或企图从旧金山的 Alcatraz游到圣 弗兰西斯克的 PierI。

我希望勇敢能改变你的心态，而与你从小到大所受的教育有所不同。使自己在一天之内敢于打 14次大赌，每天抓住并纠正自己所犯的 100次错误，好像本来你们就互相认识一样地和陌生人讲话，勇敢地去参加下一个你必须参加的会议并以一种别人意想不到的姿态出现。（请使之行之有效，我并没有要你勇敢地把底裤戴在头上。）

大胆地表现得比你的自我感觉更自信一些。

- 你必须找到自己的弱点。
- 你必须有勇气走出你的安全区。
- 明确选择勇敢就是节约时间。
- 记住：当道路变得坎坷的时候，那么坎坷的路也会变得舒适。

与现实不符。如果你是现实的，你通常会按照自己的力所能及来为自己设定极限。依靠自己大胆的决定，你能够在你周围的人中保持自尊，即使他们想整垮你。你要冒险地尝试与你认为最严肃的人开玩笑。每当别人说，不管你做什么，都不

要与某某开玩笑，他一点幽默感都没有。这对我来说是一次挑战，他将成为第一个我要与之开玩笑的人。有时，那些勇敢的人也会受些挫折。一位听众问我，勇敢与自信将带来百分之几的不良后果，我回答：小于 10%。你坚毅勇敢的品格将使你免于陷入挫折的深渊，所以不要放弃，即使你遇到了困难挫折、情况变得极端混乱时，也不要放弃，更不能简单地把它忘记，而应每天提醒自己 100 次。

战略顾问乔伊斯·斯科特在下面的案例中运用了所有情感力量。

1991 年我决心打破我以前的销售记录。目标与现实之间唯一的障碍是我不曾上过一间营销学校，我从没做过市场代理，也不曾做过地区销售负责人，况且我的新客户并不希望 IBM 去打开新的销售市场。而其他方面对于我都十分有利。我的作为一个团队领导者的战略是创建我的滩头阵地，我的目标是雷蒙德，他不曾得到我们公司的帮助，现在处于非常糟糕的境界。

当我走进他的办公室，一坐下，他就开始大喊大叫。他在我面前走来走去，然后走到我跟前，用手危险地指着我的脸，然后才稍微坐了一会，他爆发式地讲了 2 个小时才重新控制住自己。大约过了 15 分钟进入正题，我发现他开始有了些好的转变，

于是我打开活页夹开始做记录。我直望着他的眼睛，听他讲的每一句话，忽略那些脏话。然而每当他走近我时，我都要深深地吸上一口气。他怒吼、咆哮、吐沫四溅，我努力地使自己没有离开那张椅子。

当他停止讲话时，我用一种欢呼式的姿态，以一种缓慢、强硬而又开心的语气说，雷蒙德你说完了吗？

他直直地望着我的眼睛，然后说，是的。我站起来，走近他的桌子，身体向前倾，然后说：不要让这种事再次发生。在我来这之前，我已决定不让你参加这个项目了。我有一张有关破坏情况的支票。我已记录下你的所作所为并写了一封给IBM的信，为剩下的工作提出解决方案，你明白吗？他点头以示他明白。

我解释完整个行动的计划便离开了他的办公室。我感觉到在这2个小时里灵魂都出窍了，我的衬衫全湿了。那次会议确保了我部门主管的位置，雷蒙德明显地离开了会议，并告诉每一个人，包括首席执行官。我是一名管理人才并精通业务。我成为了IBM在北美的8名高级业务代理之一，并超额完成了233%的销售额。

情感力量能使你改变，改变你身上的每一个细微之处以及你的命运。维护他人的自尊是很简单的：清楚地、城实地、公开地、

尽早地说出你将干什么以及你想别人干什么。然后接受你不期望的答复和回应。现在就开始努力提高你的情感力量吧！

6.6.1 自我测试

- 我明白情感因素在职业生活中的重要性吗？
 - 我明白仅仅靠聪明是不足够的吗？
 - 我愿意对我给别人的影响负全责吗？
 - 我是想控制自己对其他人的影响还是放任自流？
 - 我是否已经认识到如果我注重情感力量的使用，我的个人生活以及职业生活将跳跃式地成长吗？
 - 我会欣常别人的幽默吗？我自己也有同样的幽默感吗？
 - 我是一个本性好、友善待人的人吗？
 - 我能忽视我将感到的不适而去做我认为行之有效的事吗？
- 以上的答案都应是 是的。

6.6.2 处理手边工作的武器

- 不管是否在职业生活中，你都要维护你周围人的自尊。
- 感谢那些教育你不应该做某事、并帮助你成长的人。
- 考察一下你今天的帐面价值，然后每隔 6 个月考察一次。
- 用幽默作为一种领导工具。

- 用友善待人作为一种领导工具。
- 用大胆(包括思想上和行为上)作为一种领导工具。

6.6.3 可能达到的各种目标

- 不要怕犯错误。
- 为了更好地推销你自己和你的想法，请三思而后行。
- 不管它是一件你多么害怕去做的事（知道必须去做），放下包袱，只管去做。
- 做一个高效的执行者，使自己具有体力的、精神的以及情感的力量。
- 为每一个你所要参加的会议或集会做出你的贡献。
- 有良好的幽默感。
- 用和蔼的态度解决问题。

6.6.4 前进的策略：处理错误

- 犯错误有一个好处，那就是别人不会嫉妒你。
- 如果你去尝试，你就会犯错误。如果你不尝试，同样你也会犯错误。（此外，如果你不去尝试，你将错过体验失败的机会。然而从失败中重新爬起的感觉是很好的）。
- 好的领导者会犯错误；而坏的领导者是重复同样的错误。

- 要承认错误，如果需要就应该道歉。
- 显示出你的毫不畏惧，提起你的力量和精神来。
- 要防止此类错误再次出现。

(1) 取得及时、精确的关于将干什么和干错了什么的信息，毫不畏惧地去求得其中所包含的每一个要素。

(2) 对你所得到的信息作出迅速反应，从你可以做出改变的地方着手来改善你所处的境况。

(3) 首先，要处理问题。

(4) 不懈地跟踪、检查以及测试你在改正错误方面的成效。

(5) 不要让错误再次发生。

- 大多数的错误你都能从其中得到一点经验教训，这要在你集中注意力和不停总结中得到。接着你就要检查那一点，在问题发生前重复以上5步。
- 你所不能犯的错误(读了这本书之后)是盲目地傲慢自大、目中无人、完全以金钱为导向、成为坏的典型或是骗人。
- 对错误的有效的事情是它会防止你变得自傲自大，而自傲自大才会真正导致致命错误的发生。
- 如果你不能处理好错误，你就不会成功。除了错误所能带给你的一切不利因素外，它也将为你的成长提供资讯和机会。
- 别误解了我的意思。失败并不好玩或有趣，你从挫折中

所学到的便是不要重复它。

- 如果你所犯的误差是撒谎、欺骗或偷窃，则你的误差已超出了这本书所要论述的范围。

6.6.5 可借鉴的方法

- 惊慌、沮丧、反应过激或歇斯底里并不能挽救失败，错误总是会发生的，而不同之处在于你选择去怎样对待它。
- 你越早尝试，就越早犯错，就越早进步，也就越早成功。
- 挫折仅是挫折罢了，不要痛责自己。从自己所尊敬的人中总结出经验教训，看看他们是如何犯错而又如何解决的，从而为自己的锦绣前程铺路。
- 如果你最近没有犯错，想像出一个可能将犯的误差来，模拟一个情景和你所要犯的误差，从中总结经验教训，这样你就无需等到它发生了之后才总结它。
- 当误差已经成为过去时，你应该去做一些紧张的身体锻炼以去除自己身上的消极因素。
- 当你洗完澡放松之后，想想最近你所做的5件成功的事。从中你可以恢复自信，找回优越感，把失败的记忆慢慢冲淡。

第7章

协作时期:怎样去
培训别人

巅峰之路

揭秘总裁培训

培训就是一个人可以改变许多人的生活，把它们变得更美好。就是说利益从那个人那里延伸到他们的家庭、朋友、甚至是未出生的胎儿那里。而且，教练的生活也会在制造差异中而更加丰富多彩。我的一位同事——百事可乐公司的李·斯托伊博是这样说的。

培训自己的一个好方法就是同时也培训别人。在本书的前面，我曾说过：当有一个人在教的时候，肯定是有两个人在学。这句话在我们一直从事的自我发展领域看来尤其正确。

如果你看到别人的不正确的思维方式，你就可能尽力使自己摆脱它，因为你知道它们有多大的破坏性。当你听见别人说一些关于他们自身或境况的消极事物时，你就会有所注意，以免自己也做同样的事。当你看见别人一天能抓住 100 次机会的时候，你就会想到自己的机会。当你看见有人在有利的条件下而更富效率时，你也会想到那种条件对你将意味着什么。

正如你通常以坚持不懈去鼓励学员一样，你也可以用它来鼓励你自己。通过明智的观察，再加上亲自实践，你和你培训的学员能在任何方面变得更加精通。我每天都在培训别人，我每天也在培训自己。例如，有一次，我将在一次全国性的午餐会议上作一个重要的演讲，在我的演讲之前，人们请另一位专家对产业问题发表评论。他详尽地提出了许多有价值的看法，

但是他说得太快以至于使他的权威性大打折扣。我以这个教训告诫自己一定要稳住，不能急躁。

轮到我讲话时，我尽力使自己用最从容不迫的态度来演说。一度，我故意地放慢了速度，我一步一步地陈述自己的观点，就好象我说的一切都相当重要，因而要用一种重要的方式一样。尽管我费了很大的气力，但是我丝毫没有急躁。后来，委托人在一篇报道里说，我们有很高的期望，但是你超过了这个期望。这是很高的荣誉啊！你看，演讲的内容应该是能够达到他们的期望的，而正是这种有目的的表达方式保证了最终的效果。你培训别人的最低限度的收获是：你自己也学到了很多。

7.1 如果你想做教练，就要做一名好教练

在《五环之书》中，作者写道，让老师作为针，学生作为线，不停地练习。想成为一流的教练员，你必须树立起一个杰出的形象。人们认为耳听为虚，眼见为实，你这个榜样越是高大，培训起来就越是容易。作为一个教练，你必须提出一些东西，最好是提出一个适当的标准。要成为一个合格的教练，就要练习我们书中讨论过的一切内容。我说这些不是自傲，那些确实是你所必须做的。要记住，影响教练取得成功的一件关键的事就是：对学员隐瞒一些你认为是专有财产的信

息和资料。

当地的 Alaskan 渔民给那些进入他们捕鱼区的外地人一个绰号叫 Cheechakoes。一些渔民可理解地表白这种态度：为什么我们要告诉他们我们经过数年辛勤劳作才得到的经验？为什么我们要放下自己的事去帮助他们，然后放他们到渔区去与我们竞争？这在当地的渔民中是一种可以接受的观点，但在教练这一行业是不能够接受的。教练的重要目的就是把信息和资料送到被培训者的手中，这本书就是一个很好的典型，一旦你读完它，请和别人一起分享书中的精彩之处。

7.2 进行有效培训的10条法则

如果你考虑过这个问题，你很有可能是一名从事过儿童、父母、同事、亲戚或朋友培训工作的教练，也许你是非职业性的。这项工作对他们和你都有好处，当你帮助他人变得更好的同时，也将很可能使自己变得更好。

1. 培养出自己这样的观点，即我确实有一些有价值的东西去教给他人。不要有歉意，你应该谦逊，但不要退缩。
2. 做一个无可挑剔的榜样。为了自己的名誉和信誉，你不能说，照我说的去做，而不要照我做的去做。
3. 能够以别人为导向，而不要处处以自我为中心。

4. 放慢速度。这会使你看起来更胸有成竹（这会在学员中树立威信），而且这样做也会给你更多的时间来思考，以便提供给学员更好的建议和忠告。

5. 不断地为自己打气，随着经验的积累，你会提出更好的、更有价值的建议。

6. 不要被学生吓倒。他（或她）很可能在某些领域比你强，但你要牢记你是有能力胜任这项工作的，你提出的建议是恰当的、合适的。

7. 坚持己见。一些学员可能会拒绝接受你的建议，如果你确信建议是有价值的，就要想方设法地让他们全盘接受。

8. 在工作中提出最好的建议，不要理会学员是否会采纳它。憎恨学员不执行你的想法是无知的，你教，他一定想学。

9. 对自己的错误负责。如果你给了学员不正确的建议，要主动帮助学员摆脱你引导的任何困境。

10. 保持客观的态度。在你注意学员及其处境时，必须做到公正。如果你能客观地看问题，你会提出更好的建议，并成为相当出色的教练。

史蒂夫·曼格姆是皮尔进口公司 (Pier I Imports) 的负责人，他讲述了一个培训公司中的失败者的故事：

在反思过程中，她逐渐意识到她没有达到标准的原因是她工作的时候心不在焉。她喜欢这个工作，但那并不能激发她的强烈热情和信心，因此她对工作缺少一种责任心，这在结果中反映了出来。她是一个相当可爱的年轻女孩，很可能在和我工作过的人中算是最好的一个。反思之后，她离开了公司，回到学校，并取得了药理学学位。在学校，她遇到了她未来的丈夫。在我劝告她离开公司约一年后，她邀请我参加她的婚礼。在婚礼仪式上，她拥抱了我，对我说我使她踏上了正确的人生轨道，而且她比过去那几年幸福多了。

要特别诚实。如果你看到某些地方需要你开口，大胆地说出来。然而，要机灵一点，用一种不会伤害别人的自尊心或不会使人过分难堪的方式说出来（记住一定要维护他人的尊严）。在这些基础上行事，都是你的责任。在最轻松的时候，用一种诚挚温和的态度去告诉他不幸的事实，另一方面，也不要画蛇添足。

我已经认识萨维斯通讯(Savvis Communications)公司的萨姆·桑德森(Sam Sanderson)好几年了，他在那儿是一位出名的人，正直、有领导能力，还有其他一切在组织中领导所需要

素质。我问他怎样评论我的所作所为，他说，你和人们接触，并给出相当 残忍 的反馈。实际上，你已经掌握了这种反馈艺术。你告诉人们他们在世界上是什么样的人。他们对自己没有觉察，你的话就是他们的真实写照。 所以，在给出忠言（刺耳的建议）时，要伴以鼓励和赞扬以使之听起来悦耳。

在10条原则里面恐怕最难的就是第 8条了。提建议时的最大的挫折就是：你希望别人采纳你的建议，但人们并不总是这样做。想想你自己吧，你也没有采纳所有别人给你的好的建议吧，所以如果别人不听从你的意见，也不要灰心丧气。与此相反，要主动，有创造性地提出建议。在另一个时间，用一种不同的、改进了的方式，再次提出你的建议，一而再，再而三地试，如果有必要的话。同时也要向他们请教你在遇到重要事情时该怎么做，并按他们说的去做。要注意并记住他们什么时候能听从你的建议，并且无论什么时候，即使你有机会不得不说的时侯，也不要说， 我曾经告诉过你这些。

7.2.1 自我测试题

- 我有一些有价值的东西提供给别人吗？
- 我愿意和别人共享信息，还是独自占有？
- 我认识到帮助别人的同时也会使自己受益吗？

7.2.2 处理手边工作的武器

- 树立一个无可挑剔的榜样。
- 在潜意识里也是以他人为导向的。
- 不断地为自己打气。
- 坚持自己的观点和方向。

7.2.3 可能达到的各种目标

- 处理公事的策略。
- 处理工作中的压力。
- 在会议中发表意见。
- 应付讨厌的、无用的、浪费时间的会议。
- 设法拖延时间。
- 更好地运用和管理时间。
- 使自己适应社会需要。
- 获得并利用顾问。
- 怎样解雇一个人。
- 怎样处理给你的太多的那些工作。

7.2.4 前进的策略：办公室政治

- 据《今日美国》报道，工作中最大的压力来自于办公室

政治，所以不只是你自己一个在遭受着这种煎熬。

- 确认只要有两个人卷入，就会有办公室政治的存在这个事实。
- 将你忧虑某事的时间花费在以行动来改变这件事身上。
- 你必须处理好办公室政治问题，以使你的压力最小。幸运的是，这并不太难。
- 首先要把工作做好，防止自己把精力和能力放在其他的事物上。
- 提早下手并持之以恒，仅对非难、荒谬和假相做一次冲击是远远不够的。
- 保持你的幽默感。如果你不能使自己看到环境中的幽默，那你就不能有效地对付更难、更糟的局面。
- 干脆、直率地向别人指出他的意见不适合于你。如果你不敢直接告诉他们，那么你就会成为办公室政治问题的一部分。为了处理问题，你要：

(1) 调查你的论据的确切性。

(2) 如果论据确凿，就要与卷入其中的其他人接触，并告诉他你的发现。

(3) 询问他们的观点。

(4) 如果满意，你要告诉他们。

(5) 如果不满意，你也要告诉他们，并说明你要与老板再讨论这个问题。

(6) 邀请此人参加讨论会。

(7) 向老板解释你所采取的解决问题的步骤(1~6)，并说明你希望的解决方案。

(8) 获得解答，并确保每个人都知道它。

- 在上面8个步骤里所进行的交谈过程中，你要使用幽默，保持一种好的身体姿态，使用放松的音调，并且脸上要始终带着微笑。
- 不要猜测他人的动机，只要处理现实事物。
- 下一次另有情况发生时，重复上面的8个步骤。

7.2.5 可借鉴的方法

- 做脑力的或书面的记录，包括细节，以备后用。
- 不要戴着有色眼镜去看人，不要想他们与你过去的关系如何，你需要的是一视同仁。
- 问自己，我能在5分钟之内做些能使这里的境况变得好一些的事情吗？如果有这类事存在，就要立刻付诸实施，这会使得你早些时候避免再重复那8个步骤。
- 不要过河拆桥。

- 解决办公室政治的问题的关键就是不要害怕它。尽早地提出问题，愉快但严肃地对待问题，提出解决问题的备选方案，在问题解决后向相关人员说一些满意的话。
- 看起来你要用这种有效的方式去解决至少三个问题，人们才能认识到你是不能被取笑的。
- 在失去控制、缺少信息、缺少反馈的情况下，办公室政治会陷入一片混乱。所以，不要让这样的情况发生在你身上。
- 再次提醒，记住：世界上没有哪个人不会遇到同样的问题，你怎样处理这些不可避免的办公室政治中的问题会向你的老板显示你的领导潜能，这比让老板知道你能做某项工作更重要。

第8章

贯穿始终的问题：
怎样聘请教练

巅峰之路

揭秘总裁培训

谨慎地采纳意见，首先要确保它是安全的，然后再采纳。如果你决定请一位客观的、职业的、经验丰富的人帮你，那就聘请教练吧，不要依赖非正式的顾问性的关系。因为大多数意见及指导都太消极被动、没有一定规律、原则和方法，而一名有能力的教练会把你引入正轨，推动你、鼓励你、激励你做得比原来更好。

8.1 为什么要聘请教练

我问过一些顾客为什么最初他们决定聘请教练，以下是部分原因：

- 我在雷达屏幕上，我确实需要帮助。
- 为了审视优势、需要和机遇。
- 为了有个可靠的智囊团。
- 为了改善自我表现。
- 有点烦，想看一下我生活中的一些变化意味着什么。
- 替我回答问题(为什么我在一个大公司工作，以及为什么我没有从事其他工作)。
- 在各种机会中更好地帮助别人，在外界更好地行善。
- 能帮我从旋转木马上解脱下来。
- 自己主宰生活，我不希望公司来主导我们的生活。

- 到达一定年龄后，我比任何时候更需要它。
- 快节奏地工作。
- 我不得不承认，我的确并不重要，但我不想让别人也这么认为。
- 想给人留下深刻的印象。
- 我需要不时地给自己打气。
- 我越认为自己有价值，我想别人也越这样以为。
- 谁能够比我更能为我投资。一旦我把钱投资于自身，就没有人再能把它拿走。

无论什么原因，你都要全力以赴。你很可能在一生中只做一次这样的事，所以一定要确保它使你受益。

8.2 警告与保证

警告：在今日工商业中，教练是一项炙手可热的职业，自称为职业教练的人越来越多。问题是所有的教练的水平并不是一样的，就像在任何行业中，有领导者，有失意者，有蠢货。事实上，他们中有许多平庸者和投机者。

我曾经在一篇专访中看到一位设备供应公司 28 岁的办公室经理的介绍。8 个月前，她看到一则新闻故事，讲述将 精神与灵魂 带回工作中去。她觉得自己的生活中正缺少这些，但她

没有去拜访私人教练，而是自己当了自己的教练。几个月后，她学习的 教练大学 课程刚修完了一半时，她辞去了公司的工作，第2天成立了 生命目的 工作室。她说她已有 8位顾客并希望能增至30个。这种情况并不罕见，最近我也听说一位19岁的保险业务需求协调员做了教练，为了提供服务，他还印了一本小册子。他还使用诚恳的口号：从早上9：00就为顾客服务。

现在我不怀疑创业的企业家们的精神、动力、野心以及决心，每个人理应通过他的努力而获得名声。但是人们在聘请教练前必须详察他们将得到什么。我住在 Broncos 中区，美国橄榄球联盟锦标赛 74、76、97赛季冠军所在地。每逢周日，在城里各个酒吧，成千上万的 橄榄球专家 在观看比赛，他们了解规则以及球场上两队的战术，他们对 Broncos球队的胜利都非常热心。尽管他们对此知之甚多，但是没有人能胜任取代迈克·沙纳迪恩 (Mike Shanadian)来训练约翰·埃尔维 (John Elway)的工作。

关于教练、顾问、律师、训练者、教师，多年来你可能听说过著名的一句话：如果你不能做，那就去教吧。事实上，许多人不能做却教了，许多人能做但没教。你所考虑的教练应该是全面的，他既能做、又能教并很老道，这在一则古老的故事中被阐述了。一个病人问医生：你怎样证明1个小时的手术

值8万美元？ 医生回答：因为我花了18年去学应该做什么及怎样应付紧急情况。所以我提醒你要郑重考虑为你出谋划策的人选。换句话说，不要采纳那些比你更需要建议的人的意见，哪怕花费极少。

这使我想起另一则古老的笑话：两个游手好闲的家伙在一艘倾斜的船上讨论他们是如何到这来的，其中一个说：我来到这里是因为我从不接受任何建议。另一个说：我来这里是因为我听取任何人的建议。事实是，在教练和商业顾问领域中能挣很多钱。经验老道的教练一天能挣 2 500到10 000美元（上文所提到的女士每位只要 50美元，所以顾客并不会承担太大风险。）金钱是一块大磁铁，它吸引许多失意或失业者高举教练 的招牌。

大多的顾客买到的都是外行人的建议，所以这为他们引来了比以前更多的麻烦。更糟的是，每个不满意的顾客将平均向 250位熟人抱怨商业教练的腐败无能，这就给合格的教练在工作中带来了很大的不便。

如果某些教练对我这些话听起来比较刺耳，那是因为我对客户关注太多了。一个教练如果不能从个人能力和工作技巧两方面来提高客户的能力，那么他就是无用的。只懂得如何做游戏 是不够的，这些的确有用，但是教练应有他自己的一套

独特方法。我宁可你自学，也不同意让一个资格不够的人来培训你，这就是我为什么要写这本书的原因 展示规则、战术以及在你职业生活中出现错误时应采取的处理方法。

有时你自己会聘请教练，有时你的公司会为你找一位，百事、摩托罗拉、纳内斯克、科尔盖特，西格纳联合公司等公司都聘请我和他们的经理、执行官一起工作。每当公司派人到我这来，我都明确地向他们解释： 公司付给我报酬，你就是我的客户，我要对你负责。我不是让你只做公司想做的事，而是让你成为在任何时候，任何地方都是最棒的人。

同样，这本书向你、读者、客户提供了：

1. 价格昂贵的培训课程的内部信息。
2. 详尽的、特殊的训练工具及策略，它能使你在公平竞争中脱颖而出，并完成繁重的工作。
3. 提供一些建议，使你远离那些骗人的伎俩，不至于浪费金钱，时间和精力。

保证：如果你采用我的建议，我敢保证你的表现会有所改善、能力会有所提高。如果没有，我将把本书书费原封奉上。你可以写信给我，告诉我为什么成功或为什么没有，地址是： Benton Management Resources , 2221 West Lake Street , Fort Collins , Colorado ,80521,电子邮件：debra @ bentonmanagement. com.

而且，如果你写信告诉我你成功的经历，它们或许会出现在我的下一本书里。

8.3 怎样寻找教练

向你尊重的人询问他们是否聘用过教练或让他们为你推荐一名熟悉的教练。试着将这些人选缩至 3 个，然后会面。不要担心教练所处的地理位置，他们所能提供的信息或智谋比住址更重要。在向人询问时，也要问一下他们最擅长于什么，在哪方面帮助最大或最差。你当然要确保他的所长恰是你的所需，而短处对你来说是不重要的。

不要认定你的教练一定要来自你的行业。一个保险业商人以为他必须拜访一位保险业的教练，这样做的有利方面是他们之间将有共同语言，不利的方面是这位专业教练也许缺乏相关学科的知识，你想要的是一位深深了解你所处的行业、同时也懂得很多其他行业知识的教练。有时，人们只是批评教练的无能，而不采纳他的建议，这并不一定意味着他缺少能力，但有时教练的确在某方面缺少经验和能力，关键是要提前发现它。没有一位教练能够解决任何可以想像的问题，但他应该能够处理问题中的大多数。

要对能有效地培训你的人处处留意，要知道并不是所有的

人都称自己为教练。他们可以被称作工商业顾问或是管理、商务以及职业上的专家。作为最后一种手段，就是查询教练们的地址。但要记住：既然没有资格的审定，那么好的教练将和差的混在一起。除了你可以知道有人正在雇佣某些教练外，很难从地址簿中了解到什么，也无法对他们进行评判。

当你已经把你要选择的目标缩减到 3 个时，你就要分别与他们的办公室进行联系并索取相关的信息资料。接着你要认真阅读这些资料，打电话与你感兴趣的教练交谈。不要让他们把你送到公司的推销业务人员那里听那些人的高谈阔论，你必须和教练本人进行交谈。如果他们现在没有时间和你谈，那么他们以后也不会有时间的。最通常的情况是，你所接触到的是一个油嘴滑舌的公司业务推销员，他们从自己的目的出发来为你选择并指定一名教练，那就意味着他们将分配给你的是现在最需要业务的教练。

你一定要坚持与将同你一起工作的教练交谈，问他：

- 与你一起工作，我将可以获得什么，达到什么样的目标？（答案应该是你想得到的东西）
- 我们如何利用我已有的专长？（教练应该问你几个问题以了解你的专长、你的优势和你的弱点）
- 你将帮助我避免什么错误？（当事情变坏时，教练应该

起到帮助作用)

- 除你之外，还有其他人将和我一起工作吗？（理想的情形是不再有其他入，因为你不愿意分配给你的是一个二流或三流的教练）
- 我们将如何一起工作？（这个问题的答案是各种各样的，但是要把握的一点是他的培训方式和时间表是否适合你）
- 我将从你那里学到什么？（你将学到的东西应该不仅包括你知道你所需要的东西，而且还应该包括你没有意识到的你所需要的东西）
- 为什么你从事这项业务？（回答应该是因为他们有高昂的热情来提供这类服务，如果对他们来讲这仅仅是一项工作，那么就有可能在培训中途，他们去做新找到的另一项更好的工作）
- 为什么我应选择同你一起进行培训工作？（让这个人显示出他是如何推销展示自己的，由于这个人将教授你，所以你要确信你会喜欢听他讲）
- 我们什么时候可以开始？（这个时间应该在一个合理的时间段内，它既满足你的需要，又符合教练的计划）
- 你的教授计划/内容如何？我能否获得必要的与你在一起的时间？（你必须满意他的内容和计划）

- 我们能在一起工作多久？（这将取决于你所选择的培训项目）
- 你的服务要价多少？（一般来说，要价高的人是值得的，否则他们就不会要得那么高。当然，事情并不总是这样，有一些人徒有要高价的勇气而只能提供一些简单的服务，一个有经验的教练做一个项目索价应在 2 500 到 10 000 美元之间不等）
- 你是否有帮人实现目标的纪录？（如果你愿意，可以要求跟一些教练的顾客交谈以取得一些参考）

当你提问题的时候，应该以分析的态度来听取回答，同时，也要用心聆听。你感到谁最适合你，就要相信你的判断，并和他交谈。你应该总结出这个教练是不是富有经验、知识渊博、贴近实际、启发思考、勇敢、有号召力、善于鼓励、天生地喜欢帮助别人、值得尊敬、精力充沛、快乐、振作、愉快、可靠、诚实、讲信誉、诚挚和脚踏实地的。

你想请一个曾经和众多工商界专家一起工作过，并经历过各种层次机构的不计其数的工商业挑战的教练。为了检验你对教练的满意程度，请开始记录下你想要和教练讨论的问题和情况。下面是一个检查表，用来评价和挑选你的教练以保证你们双方能正常进行工作：

方法详尽 _____

提出的方案有创造性——

让你以新的观点重新审视当前环境——

能诊断出问题出现的原因——

容易接近——

守约——

不浪费时间——

认真倾听——

熟练运用专业术语——

和人关系融洽——

让你知道你将要干什么——

随时知晓你取得的进步——

非常了解你所从事的工作——

使你做事更有效率——

你想有一个教练，他能帮你做你自己认为不能做好的事；你想要一个伙伴，一个可信赖的人、一个监视者以及一个使你集中注意力的人；你想要一个指导，他帮你成为一个有实力的竞争者，而不是徒有虚名的人。你需要一个教练，他成功过也失败过，知晓两方面的情形，并且知道如何对你进行培训。布法罗Σ比尔Σ科迪(Buffalo Bill Cody)这样形容自己，我现在72岁，但我有相当于200年的阅历和经验。形象地说：你不会

想要一个72岁的人来为你工作，但他所具有的相当于 200年的阅历和经验却可能是你想要的。

下面是3点需要特别注意的关键之处：

1. 认真选取教练。
2. 让他们为你工作并赚到钱。
3. 听取教练的建议并按此去做，不管你是否愿意。