

企业家不要损坏员工士气 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/275/2021_2022__E4_BC_81_E4_B8_9A_E5_AE_B6_E4_c67_275971.htm 马歇尔。戈德史密斯穿着他的标志性服装来到《财富创业》杂志位于曼哈顿的办公室：绿色马球衫、卡其布裤子、软皮懒汉鞋。这位经理人的教练是世界上最乐观的人之一。戈德史密斯光临敝刊，来讨论他与马克·莱特尔（Mark Reiter）合著的新书《从这儿去不了那儿》（What Got You Here Wont Get You There）。该书在今年2月爬上了《纽约时报》畅销书排行榜，描写了戈德史密斯如何与世界几位顶级经理人共事，介绍了他怎样指导他们改变行为，加强与下属的沟通。在接受《财富创业》主编布莱恩·杜梅（Brian Dumaine）的采访时，戈德史密斯的回答有趣生动。你和企业家合作时，什么是妨碍他们成为伟大领导人的最常见因素？他们最典型的问题是过于争强好胜。他们太喜欢赢了。比如，你辛苦工作了一天，回到家里，你的伴侣说：“我今天很辛苦。”你说：“你今天很辛苦！你今天很辛苦！你根本不知道这一天我是怎么过的。”他们太好胜了，甚至要去证明自己比与其共同生活的人更苦。可是，这有什么要紧的吗？打住，打住，打住。别一上来就说“可是”、“不是”、“但是”。滥用这些否定性的词汇，是在不知不觉地告诉别人：“我是对的，你错了。”这些词儿意味着漠视之前所有的话。所以，你今天每说一次这些词儿，你就欠我20美元。可是……40美元了。好吧，请解释一下，为什么始终想赢有害呢？有件事企业家必须认识到，那就是他们的建议就是命令。一位CEO对我说：“我

想我的话成为命令的时候，它们会成为命令。我不想让我的话成为命令的时候，它们还是会成为命令。”在说话之前，你要自问：“哪个更重要？是我压倒对方，还是与这个人的关系？”这类行为的后果很明显。好员工离职，他们生气并感觉受到了伤害。因为什么呢？不因为什么，只是自尊心在作祟。在西海岸的一家小型制造企业，一位高级工程师讨厌他的老板说：“我是对的，你错了”，这位工程师并不想离开公司，但由于精神上难以忍受，他加盟了竞争对手。你认为偏心是极难摆脱的坏习惯？我们都不认为自己偏心。我认识的每个领导人、每位企业家都说，他们厌恶溜须拍马的人。如果每个人都这么讨厌溜须拍马的人，怎么会会出现这么多溜须拍马的事呢？我们创造了促使别人学习奉承我们的环境，我们不知道这是我们自己造成的。听起来这是人的天性。我们能对此做些什么吗？要避免偏心，请自问四个问题。第一，员工究竟有多喜欢你？你不知道他们实际上有多喜欢你，这并没有关系。重要的是，你认为他们有多喜欢你。第二，你要自问，他们有多像你？工程师出身的老板常在这上头犯错。他们会说：“这位员工可能是个傻瓜，但这要不紧，因为他和我们一样，也是工程师。”但从他们身上，你能看到多少优秀的你的影子？第三，他们对公司的贡献有多少？第四，我个人对他们的评价有多高？如果我们如实面对自己，会发现个人的赏识与第一个或第二个问题有很大关联，与第三个问题的关联则不及前两个。我们落入教人奉承我们的陷阱。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com