

What Every Manager Needs to Hear &
Every Employee Wants to Say

SECRET!

上班族的106个 秘密想法

[美] 威廉·B·维尔特 (William B. Werther) 著 罗伊 译

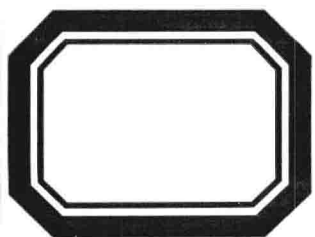


超级畅销的OFFICE秘密宣言

不是每个老板都听得见，不是每个员工都有勇气说OFFICE



金城出版社
GOLD WALL PRESS



What Every Manager Needs to Hear
& Every Employee Wants to Say

SECRET!

上班族的106个 秘密想法

【美】威廉·B·维尔特 © 著
罗伊 © 译



金城出版社
GOLD WALL PRESS

图书在版编目(CIP)数据

上班族的 106 个秘密想法/(美)维尔特著;罗伊译.
—北京:金城出版社,2011.11

书名原文: Dear Boss :What Every Manager Needs
to Hear and Every Employee Wants to Say
ISBN 978-7-5155-0243-4

I. ①上… II. ①维… ②罗… III. ①职业—应用心
理学—通俗读物 IV. ①C913.2-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 207808 号

DEAR BOSS: WHAT EVERY MANAGER NEEDS TO HEAR AND EVERY
EMPLOYEE WANTS TO SAY by DR. WILLIAM B. WERTHER, JR.

Copyright: ©1989 BY WILLIAM B. WERTHER, JR.

This edition arranged with MEADOWBROOK PRESS

through BIG APPLE TUTTLE—MORI AGENCY, LABUAN, MALAYSIA.

Simplified Chinese edition copyright:

2012 GOLD WALL PRESS

All rights reserved.

Copyright©2012 GOLD WALL PRESS, CHINA

本作品一切中文权利归**金城出版社**所有, 未经合法许可, 严禁任何方式使用。

上班族的 106 个秘密想法

作 者 [美]威廉·B·维尔特

译 者 罗 伊

责任编辑 方小丽

特邀编辑 然晓然

开 本 880 毫米×1230 毫米 1/32

印 张 4.75

字 数 180 千字

版 次 2012 年 4 月第 1 版 2012 年 4 月第 1 次印刷

印 刷 三河市鑫利来印装有限公司

书 号 ISBN 978-7-5155-0243-4

定 价 29.80 元

出版发行 **金城出版社** 北京市朝阳区和平街 11 区 37 号楼 邮编: 100013

发 行 部 (010)84254364

编 辑 部 (010)84250838

总 编 室 (010)64228516

网 址 <http://www.jccb.com.cn>

电子邮箱 jinchengchuban@163.com

法律顾问 陈鹰律师事务所 (010)64970501

前言

本书宗旨

亲爱的老板：

大多数人都希望自己的努力得到认可和赞扬，您也不例外。您面对的压力我们也许无从知晓，但您的确配得上一些安慰和称赞。当我们担心时，您在保护着我们；当您认为我们是正确的时候，您力挺我们。我们很感激您的支持，真的！我们同时还认为您是出于善意，认为您的努力是在为所有人谋福祉。

您令人感到温暖并富有魅力。有时候您一个匆忙的微笑就暖了我们的心窝子；其他时候您用言语和行动表达着对我们努力工作的感激之情。不管您信不信，我们都衷心希望您成功，否则我们也不会写这本书给您了。

我们信任您，相信您可以改变管理的风格，成为一个更好的老板。或许我们错了，您根本就不能改变，毕竟江山易改本性难移。但我们知道您有成为一个更好的老板，甚至成为一个真正的领导者的潜力。

别急着生气，请记住肖伯纳所说：“所有伟大的真相都从亵渎开始。”我们带着善意，试图帮您客观地看待自身。也许您会觉得

我们就是狄更斯小说《圣诞颂歌》里面的精灵，帮主人公打开眼界认识自己。他最初非常警惕和充满防备之心，但精灵们带领他面对现实，最终让他做出选择。对于您来说，一开始也会充满防备之心，认为我们是错的。是啊，我们确实有可能是错的，甚至有些章节可能通篇不对。但不管您怎么看待我们，这本书至少告诉了我们我们是怎么看待您的。成长从来就不是简单和愉快的事情，但请记住，改变也没有您想象得那么艰难。请抛掉那些陈规陋习吧，这会让您和我们双方都好过一点。

如果没有其他的办法，请用幽默感征服我们。阅读本书时，又何妨先冒险假设我们是对的？这样做会让您成长，甚至变成一个更好的老板——那种我们都很想要的老板。

依然不信？也许您确实不该信。很明显您比我们都成功：您是老板呢！那为什么还管我们的意见？但也许本书某些特定章节会让您产生继续读下去的冲动。您是否曾在想变革时遭遇过阻力——您知道，有时候我们并不情愿支持您的决定，这种阻力会非常普遍。**您通常的反应是责怪我们（而我们基本上都是错误的一方），但您是否想过会有更好的解决办法呢？**是的，确实有！既然您是老板，更好的路总是应该由您开拓，您应该负起责任来。如果打算在这条充满荆棘的路上前行，首先要明了自己在其中扮演的角色。

有时候您的行为给了我们理直气壮反对的理由。您可以在“做决定”和“拒绝改变的阻力”那两章找到对于这种态度的部分解释。如果您想要更好的结果，**请改进我们之间的工作关系，这比单纯想改变我们更有效。**

正如西海岸工业集团的主席兼首席执行官马丁·S·戴维斯所写：

“美国的职业经理人们经历了比他们所预期的要艰难得多的经济局势。一路走来，他们发现一些早被自己抛弃的老式方法依然可用，而一些新的手段反而行不通。无论他们或他们所服务的企业，都在经历着新一轮的成长。新的自我意识在觉醒，在意识到自身需要改变之际，也在寻求改变的具体方法。这过程并非坦途，但如果想进步，就一定要经历这种痛苦。”

别担心。戴维斯先生的书我们买了不止一本。（我们想在别人让我们去读之前主动读完它！）正如您将在本书中看到的那样，我们知道自己并不完美。当然，我们也想过浏览本书后，给您做个简报以方便阅读。但我们最终认为更好的方法应该是读完整本书。在目录栏，我们勾出了您也许最感兴趣的，但不妨对其它内容也浏览一番。

您最诚挚的，

下属们



附：本书某些内容表达了我们内心强烈的感情，所以有时候听上去也许会太刺耳，甚至太消极。如果您感觉受到了冒犯，我们很抱歉，但请记住一切的目的只是想让您明白我们的想法和感受。

目 录

第一章 您可以改变 /1

成长的老板们/3

改变/4

选择/5

成功的陷阱/7

第二章 负责 /9

外部和内部/11

运气/14

不能与不会/15

盲从您的老板/16

抱怨/18

优柔寡断/20

“我会试一下”/22

第三章 改变形象 /23

吸引注意力/25

自我中心/27

失败/28

恐惧/30

您有多忙/32

不安全感/33

处处争先/35

所谓英雄/37

准时/39

乐观与悲观/40

升职潜力/41

第四章 获取我们的尊敬 /43

获取信誉/45

保密/46

谈论别人/48

信任我们/50

诚实/52

忠诚/54

光说不练很廉价/56

承认您的错误/58

亲力亲为/59

第五章 打开沟通的大门 /61

改善沟通/63

倾听/64

关于态度的民意调查/67

情感/69

绿洲或堡垒/71

开门政策/73

忿恨/75

帮助和理解/76

第六章 清晰地沟通 /79

沟通:内容和过程/81

那些您不告诉我们的事/82

界定关系/84

双重信息/86

自我防御/88

认知与现实/90

肯定员工/92

会议的专制/94

第七章 对我们表现的反馈 /97

“不出状况就没有沟通”/99

奖励的力量/101

责备和结果/102

表现评估/104

糟糕的表现/107

表达愤怒/110

有用的纪律/114

第八章 团队工作 /117

盟友/119

改变的阻力/120

做决定/122

计划的作用/125

荣誉的增值者/126

理解之后方有支持/128

权力的基础/129

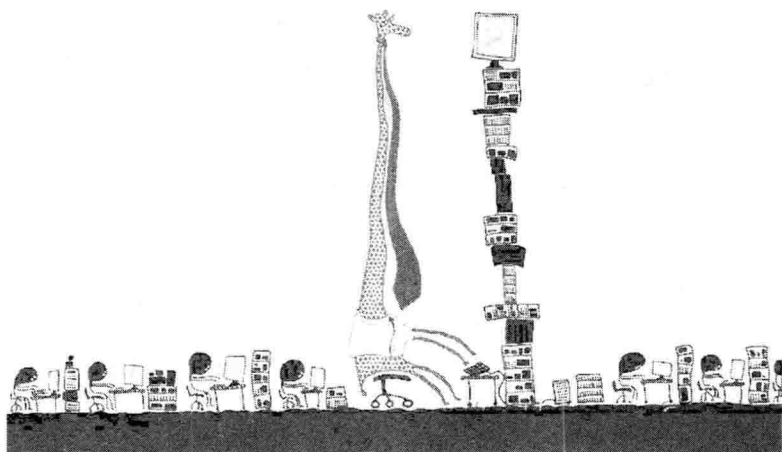
组织关系和其他/132

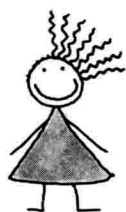
不同个性/134

民间组织/138

结尾 /140

第一章
您可以改变





成长的老板们



亲爱的老板：

您的成长将取决于您的领导风格对本书所讲内容的运用，而不是一味迎合我们，认为您自己的老板应该改变。也许，您的老板确实需要改变，但当您读本书的时候，请记得问您自己：“我自己怎么运用这些提醒？”如果您这样做了，您将成为一个具成长性的老板。



改 变



亲爱的老板：

我们的生意不断变化,而不是原地踏步。无论我们现在以什么方式在做什么事,将来都会过时。要迎战将来,我们必须不停抛弃过去,形成新的模式。正如一位董事会成员所说,“所有的生意都是被变化推着走的。”



选 择



亲爱的老板：

我们最想和您分享的观点是关于选择。当您管理我们的时候，您是有选择的。您可以选择用另外一种方式来管理我们。这注定不易，而且习惯会让您时不时重回老路。然而您，也可以选择在我们眼中塑造怎样的形象。一切尽在您的掌握之中。

您不能光拥有对改变的期望。期望，就像那些跑到著名钢琴家面前的阔太太一样：“我愿意付出生命的代价换取您弹奏钢琴的才华。”而钢琴家则会毫不留情地回嘴：“我确实付出了生命。”仅有期望是远远不够的。您必须找出管理方式中的弱点，对症下药。这意味着您必须改变自己的行为方式。确实不易！

参考本书的一些提议（比如那些我们在目录上打了勾的内容，或者和您个人生活也有一定关系的内容）。比如那些和表现评估、开会、雇员建议或者怎么对待前雇员的话题。您知道这些都是值得一试的理念，因为它们都建立在非常理性的分析上。一旦您了解了这些题目，让自己信任的人来帮助评估您在这些部分的表现。

然后，找到另外的方法来应对整个情况（如果您发现无法找到其他办法，那我们改变也行，至少我们知道您不是不愿，而是

能改变)。您也可以去图书馆寻找解决问题的办法。或者,可以试试这本书提出的办法。关键在于您在管理中尝试了不一样的东西、尝试了选择。如果改变取得成功,您会知道自己不是那种食古不化的老派管理人员。

选择取决于您。您可以部分或全面地改变管理风格,进行选择时,您的个人形象也提升了,您也成长了。



成功的陷阱



亲爱的老板：

“别和成功作对。”我们相信您对这句话深以为然，特别当它说的是您的管理之道时。而且，我们相信您能证明自己的管理是多么成功：看看您所处的位置，比我们都要高得多。您是老板呢！有些人会认为就凭您是老板，您的能力就比我们都强。那您为什么还要改变呢？

同意？如果您这样想的话，那就是掉进了成功的陷阱。过去的成功让您现在的管理无法被质疑。您的风格还在奏效，因此所谓士气和员工动力等问题都必有其他的解释。

实际上我们认为，如果不是受制于管理风格，您也许会更成功。您是否曾感觉应该比自己的老板所认定的水平高呢？确实如此。让您停驻不前的是管理风格。比如，您对待我们的方式决定了我们的表现，这甚至可以根据在《圣经》中都能找到出处的“所出即所得”原则来证明这一点：“种瓜得瓜，种豆得豆。”（《歌林多前书》，6：7）

采用不同的管理方法，您也许会得到员工士气和动力的丰收。不能仅仅因为您现在的成功而想当然地认为以前的管理方式现在依然行得通。马车当然自古就有，但现在已经是汽车的天