

看完本书，你将每天微笑着完成工作！

The Path to Corporate Nirvana

An Enlightened Approach to Accelerated Productivity

营造 公司良好氛围 的关键

(美) 朱迪思·安德森 著
燕清联合 译



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

The Path to Corporate Nirvana
An Enlightened Approach to Accelerated Productivity

营造公司良好氛围的 关 键

(美) 朱迪思·安德森 著
燕清联合 译

电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

Judith Anderson: The Path to Corporate Nirvana: An Enlightened Approach to Accelerated Productivity.

Copyright © 2003 Judith Anderson.

Original language published by Silver Falls Press. All rights reserved. No Part of this book may be reproduced or transmitted, in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording, or by any information storage and retrieval system, without written permission from the publisher, except for brief quotations used in critical reviews and certain other non-commercial uses permitted by copyright law.

本书中文简体字版由 Silver Falls Press 授权电子工业出版社独家出版发行。未经出版者书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2003-8306

图书在版编目(CIP)数据

营造公司良好氛围的关键 / (美)安德森 (Anderson, J.); 燕清联合译.
—北京: 电子工业出版社, 2004. 8

书名原文: The Path to Corporate Nirvana: An Enlightened Approach to Accelerated Productivity

ISBN 7-121-00049-0

I. 营… II. ①安… ②燕… III. 公司—企业管理: 组织管理 IV. F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 061460 号

责任编辑: 钟殿舟

印 刷: 北京中科印刷有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

经 销: 各地新华书店

开 本: 960×640 1/16 印张: 12.25 字数: 200 千字

印 次: 2004 年 8 月第 1 次印刷

定 价: 22.00 元

凡购买电子工业出版社的图书, 如有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系。联系电话: (010) 68279077。质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

评 论

“安迪生深入分析并重点探讨了工作场所的现实情况，即公司的工作环境是以人为主体的，因此人类的本性和行为会对它产生显著的影响。大多数的商业类书籍都往往忽略了这一点，或仅仅将其作为一个模糊的假设。安迪生的分析既包含了一位眼光独到、极富经验的心理学家的观点，又包含了对公司经营目的的清醒的理解。”

亨利·贝里（Henry Berry）

《斯摩新闻书评》（The Small Press Book Review）

“本书用一个极具说服力的故事来说明自我承诺对有效领导的重要性。我认为此书是管理人员和管理专业学生的必读之物。”

唐纳德·J·鲍尔索克斯（Donald J. Bowersox）

密歇根州立大学（Michigan State University）荣誉校长

“朱迪思·安迪生相信自己有这样的头脑和心胸，可以与别人分享自己失败的经历，也可以从自己的失败和成功中学到东西……这是一本令人振奋的真诚之作，也是一本有独特助益的书。”

道格拉斯·斯通（Douglas Stone）

畅销书《艰难的对话：如何讨论最关键的问题》（Difficult Conversations: How to Discuss What Matters Most）作者

“这本书阐明了那些阻碍公司实现自己的前景和使命的无意识的习惯方式。书中通篇都是实际的例子和启发性的指导，

营造公司良好氛围的关键

是那些寻求理念和现实进一步统一的人的必读之作。”

迈克尔·J·吉尔伯 (Michael J. Gelb)

《如何像里奥纳多·达芬奇那样思考》

(How To Think Like Leonardo Davinci) 作者

“本书是那些相信问题可以用更好的方法来解决的新的团队成员和有经验的管理者的有益读物。”

佛瑞德·哈桑 (Fred Hassan)

法玛西亚公司 (Pharmacia Corporation) 董事长及首席执行官

“本书的每位读者都会对如何更有建设性地处理长远问题产生一些认识，这是作者敏锐的洞察力带来的结果。事实上，这本书正像它所承诺的那样，提供了提高生产率的光明之路。”

弗雷德里克·弗兰克 (Frederick Frank)

雷曼兄弟公司 (Lehman Brothers) 副董事长

“安迪生女士与我们分享了一个惊人的直觉上的转变过程，由此明确和解决了诸如进行改革、克服管理层的阻力、排除上级欺压下级的倾向以及建立成功的会议机制等这些最可能令人沮丧的管理问题。”

罗伯特·赛巴斯 (Robert Sabath)

德勤会计公司 (Deloitte & Touche) 董事

“安迪生的语言和她使用的轶闻具有丰富的内涵——她别具魅力的风格使这本书成为一部实用性的读物，你将会一次又一次地用到它。任何情况都是有可能的！”

布鲁斯·库柏 (Bruce Cooper) 博士

安万特有限公司 (Aventis, Inc.) 副总裁

“了解自己面对的障碍和自身的弱点，然后通过自我反省来修正自己的行为，这的确是‘提高生产率的光明之路’。我发现自己完全被这本书迷住了！”

L·梅里尔·布赖恩·Jr. (L. Merrill Bryan, Jr.)

联合太平洋公司 (Union Pacific Corporation)

高级副总裁兼信息主管

“本书就如何理解人们在组织中的关系和行为是提高生产率的关键这一问题提出了全新的观点。”

帕特里克·莱波雷 (Patrick LePore)

卡迪纳尔医疗保健营销服务公司
(Cardinal Healthcare Marketing Services) 总裁

“安迪生的理论和观点大大释放了我们公司内部的活力。我们不再相互指责……现在,我们以学习为目标。她在书中阐述的理论切实可行。”

玛丽·阿德勒·克里弗卡斯 (Marie Adler-Kravec)

迈隆公司 (Myron Corporation) 总裁

“这本不同寻常的书以一种非常独特而有效的方式阐述了企业发展中的下一个前沿问题。毫无疑问,它对于任何一位企业管理者来说都是一个强大的工具。”

巴克利·霍普 (Barclay Hope)

阿尔伯特有机产品公司 (Albert's Organics) 总裁

“本书是那些希望通过建立有效的合作关系来提高生产力、改善工作环境的管理者的必读之作。”

斯乌浦·萨霍塔 (Swroop Sahota)

仙灵葆雅公司 (Schering-Plough) 质量运作部副经理

“本书是那些想知道自己公司的生产力为何不能提高的CEO的必读之作。”

C·巴里·谢菲尔 (C. Barry Schaefer)

布瑞兹福特集团 (The Bridgeford Group) 常务董事

“朱迪思·安德森展示出了直接切入企业管理的主题以及利用其取得成功的独特能力。”

克利福德·F·林奇 (Clifford F. Lynch)

克利福德·林奇集团 (C. F. Lynch & Associates) 总裁

“本书内容极为丰富。我惟一感到遗憾的就是20年前买不到这样一本书。”

罗伯特·V·德莱尼 (Robert V. Delaney)

卡斯/普勒劳吉斯公司 (Cass/Prologis) 副总裁

营造公司良好氛围的关键

“富于启发性、充满了智慧、相当的物有所值，本书对于咨询和管理人员来说都是必读之作。它阐明了那些时时出现在致力于合作完成公司目标的咨询人员和客户之间的外部矛盾。”

哈里·C·伯格西坚（Harry C. Boghigian）
法玛咨询公司（Pharma Consultants）总裁

“在与读者分享自己的职业生涯中遇到的挑战和战胜自己的弱点的过程中，安德森启发并激励我们提高自己的工作和沟通技能。”

玛利亚·A·马克因泰（Maria A. McIntyre）
美国物流管理委员会（Council of Logistics Management）
执行副总裁兼首席运营官

“如果这本书所提出的理念能够被更多地关注，美国公司的获利能力和股东回报率必将大幅度提高。”

霍华德·乔治伯格（Howard Gochberg）
乔治伯格集团（Gochberg Group）主席

“读过这本书，我开始更多地关注自己与同事、上级和下属之间的合作关系。同事们对我工作风格的转变做出了积极的反应，这是对这本书意义的精彩诠释。”

伊丽莎白·格里菲思（Elizabeth Griffith）
西部世界保险集团（Western World Insurance Group）培训发展部

“作者的个人反思提供了一个独特的视角。她的学习方式
为读者优化个人行为和工作业绩提供了有力的指导”。

查克·多姆贝克（Chuch Dombeck）
辉瑞有限公司（Pfizer, Inc.）人力资源部前任副经理

“朱迪思·安迪生谦虚、真诚的写作风格使阅读变得非常轻松。而对一个偶然读到这本书的人来说，这种风格可能会掩盖了她在开诚布公的叙述中所透出的智慧和深度。”

爱德华·J·葛姆雷（Edward J. Gormley）
管理前景公司（Management Perspectives）前任总裁

前 言

当我意识到精神上的失衡是有药可救的时候，
我就会得到更多的理解。

——伊雅拉·范赞特

我曾为许多企业做顾问，更早些时候，我还是几个企业的员工，基于这些工作经验我完成了这本书。在写书之前我留心地修改了我的客户和同事的反馈，以保证不透露他们的真实姓名。应该说明一点，故事中所涉及的个人和企业并非暗有所指。

对于我个人来讲，我尽了自己最大的努力来诚实地描述我的学习过程，以及随着形势的发展我所萌发的想法和感觉。这个过程并不总是惬意的。很多时候，在写作过程中，我发现我想用一种更具魅力的方式来表现自己。但不管怎样，我已经意识到要享受这个过程并从中受益。

那些与我共同经历这些事情的人可能会有不同的记忆，当然也就有不同的理解和诠释。这都是正常的，事实本该如此。我们在某个时段所能理解的内容是由我们在此之前的经历所决定的。

在写作这本书的整个过程中，我一直保持着不变的思路，这次经历令我受益匪浅。在启动这个课题的时候，我是一个全职工作者，同时还扮演着母亲、妻子和朋友的角色，并且要完成圣莫尼卡大学精神心理学博士学位最后一年的课程。我们的毕业课程中安排了很多作业，其中一项就是做一个颇具深意的

营造公司良好氛围的关键

课题，它要能够改变我们自己和他人的生活。我决定写一本书。

刚开始投入精力写这本书的时候，我意识到我不能再使用惯常的写作手法——在当时就是使用头脑风暴的方法来搜集各种观点、形成大纲、准备好初稿、收集资料等等一系列的过程，换句话说，就是通过“智能化”的途径。我没有那么多的时间这样做。但学校布置这项课题的目的是为让我们跳出习惯的工作方式，向它挑战并形成完成任务的新策略。学校要求我们创造新的工作方式以适应这个课题。

当时我一直利用自创的“梦境工作法”，也就是将遇到的问题放在就寝时间，利用“创造性的潜意识”——我自己的定义，指的是进入精神世界获取有创造力的见解——来引导自己在梦境中完成两难的选择或者寻求问题的答案。如果在此过程中寻找到了满足所有有关人利益的方法，那么我在醒来的时候就会以一种自己可以理解的方式得到问题的解决方案。

当我将如何写这本书的问题放到就寝时间去思考的时候，我得到的答案是“尽管去写好了”。于是我开始着手写，除了让自己的意识自由流动之外，不再去思考其他东西。我并不担心这是否会有助于实现自己的目标，我相信的是过程。

在接下来的漫长的几周里，我开始慢慢看到我正在做的是构造一系列的小品文，每一篇都有一个共同的主题。

我开始在就寝时间思考一些更具体的问题：“第1章的题目是什么，该怎样开头？”每次这样做，我醒来的时候眼前都会浮现出印在纸上的图片和文字，这就是我每天早上用数小时写下的东西。有时候我感到自己还没有学会结束一章的论述所必需的知识，不知道该如何为我研究的事例找到解决的办法。例如，“背叛”这个题目就是如此。在那样的情况下，我就需要获得一些能够帮助我学习新知识的经验，而这些经验似乎不久以后就会出现。随着写作过程逐渐展开，我的生活经历与完成这

个课题所必需的知识之间的联系加强了，我对这个学习过程的感激之情也加深了。

结果，这本书成了我的“精神成果”。这次创造性的经历比我仅靠自己所能想像到的任何东西都更有价值。

在写作过程中，我也获得了一些现实的、实际性的帮助，它们同样很有价值。首先是公司里的同事吉姆·路斯特、汤姆·戴亚、詹尼弗·朵兰和新朋友佩姬·娜亚，他们陪伴着我经历人生，我的学习过程也得到了他们的帮助。特别是我的搭档汤姆，他的观点、看法和敏锐的观察力对我大有助益。给我们的合作提供了机会，为了了解合作的真谛我尝试着协调个人与企业之间的关系，在这期间汤姆帮了大忙。

我对那些把自己遇到的挑战和难题委托给我，坦率地告诉我他们个人的情况，相信我能够帮助他们实现目标的客户是充满感激之情的。他们的才能、创造力、热情、智慧、洞察力和幽默感都激励着我更进一步地学习。我向他们承诺我将提供更意义的服务，这激励着我不断地学习。

我还要感谢迈克尔·哈根，他以前做了很多关于这个课题的论证，这为我完成这本书提供了保证。很多时候他的博学多才能为我指引迷津，让我快慰无比。

我要感谢劳伦·奥特斯坦，她赞同迈克和我的一些观点，又加进了很多个人的看法，为本书增色不少。劳伦对文字的理解使我能够用新的、有意义的视角去看待这些章节。

引言

刻意追求完美会适得其反。

——罗丝·怀尔德·莱恩 (Rose Wilder Lane)

任何一个曾在企业工作过的人都知道，天堂这个词可不是用来描述日常琐事的。雇员们往往会拒绝彼此间的信息交流和互相帮助，因为这样做似乎会将他们的既得利益、人际关系或是他们自己理解的个人安全置于危险的境地，这种感觉令人很不舒服。

雇员们踌躇满志地去参加会议，却得不到机会发表意见，只有在接受工作任务的时候才偶尔的“爽”一下，这令他们感到自己很无助，感到自己是“不公平规则”的受害者。他们努力地工作，施展自己的才能，解决棘手的问题，为他们的企业寻找振奋人心的机会，却在结束每天的工作时仍然感到自己付出的努力并未得到应有的赏识。于是，他们时而冷嘲热讽、时而不屑一顾，在面对工作的挑战时，他们应付了事，不求上进。

一位大公司的经理最近向她的 CEO 汇报了有关主要客户流失的实际原因。这位 CEO 的回答是：“很好，有一件事是肯定的——我总是可以指望你告诉我实情。”但这位经理告诉我，她再也不会那样直率地讲话了，因为她意识到她的老板并不想听到真相，她从他

讽刺的语调和他的摇头中判断出自己的直率是不受欢迎的。

与此类似的经验可能会“教育”我们：我们只有一个选择，那就是责备、抱怨和容忍职业生活中的“现实”。但是这种观念影响着我们自己 and 他人，相应地给我们的生产率、工作热情、创造力、革新力和承诺带来了破坏性的后果。真正需要关注的问题不能够尽快浮现出来，有创意的解决方案没有机会提出，创造性的方法也在曲折的过程中失去了作用。沟通受到抑制会直接导致工作热情被压抑，最终受害的是生产率和创造力。我们的调查显示，如果能够对我们的工作产生影响的观点和信息受到了抑制，企业的生产率将会遭受相当大的损失。在全球化的环境下，随着变化的步伐不断加快，企业再也承担不起在解决关键问题上的滞后所带来的巨大损失。

尽管有很多关于沟通技巧和如何在职场讲真话等方面的书，也有很多与建立真正向下属授权的开放的工作环境有关的研讨会，员工们还是感觉不到多少实质性的改变。这是由于“盲点”（Blind spots）的存在使我们感觉不出研讨会和书面材料与我们有多大的关联。我们只看到了它与别人之间的关联。不久前就有这样一个很好的事例。

一家全球运输公司人力资源部的副经理要我谈谈如何与管理团队共度一天。他希望在他的公司建立更多的信任，这样决策会变得更加有合作性，诽谤和怠工的情况也会减少。我很了解这家公司。“听起来很值得一试，”我鼓励他说，“但是要建立坦率的合作关系并不是一天就能完成的事，要坚持不懈地努力，才能减少那些引起不信任的行为。”

“我知道，”他说，“但我现在还不能告诉总裁。”

他不会理解的。我打算先开展一个为期一天的计划，一旦看到了成效，我们就对他和盘托出。”

这位副经理没有发现，他当时的行为正是他想要改变的，盲点使得他很难以实例为借鉴。

如果我们懂得如何掌控情绪，它就会引导我们发现并揭示出像这位经理这样所存在的盲点。这种观点对于那些抱着工作场所不需要情绪的“守旧”观念的经理们来说是不可思议的。但如果我们不能正确面对我们的沮丧情绪——冷漠、感到被误解、恐惧、嫉妒、愤怒、憎恨、傲慢和偏见——并有效地处理它们，负面情绪就会导致毫无意义的行为，例如固执、虚伪、抱怨、责备他人、保持中立、打击报复、讽刺他人、搞小帮派、态度恶劣、行为退缩等。

在这种毫无意义的状态下，我们定不能形成或掌握能够帮助我们解决挑战性问题的品质和技巧。我们没有运用随和、乐观、诚实、真诚这样的品质和技巧，对犯错误感到不自在，不愿意帮助他人，不愿意发表自己的见解，不参与热烈的讨论，也不懂得倾听和认可。

从责备、抱怨的状态转入学习的状态，从无效的行为转为有效的行为需要具备各种技巧。尤其是在你正努力开拓、寻求转变，但你周围的人仍然按照传统的方式行事的时候更是如此。营造公司良好氛围的过程包括了形成可以提高个人和企业生产率的新技巧的过程，以及运用这些技巧的能力，即使在开拓期也不例外。情绪上的认知是获得这些技巧的关键，这不仅仅是因为这些技巧适用于职场，还因为它们是提高生产率的关键。

一旦这些技巧被内部化了，去公司上班所获得的体验就会彻底改变。从前那些“今天必须要振作”的想法，“有些事必然要发生”的消沉的情绪，期待一些可望而不可及的事情发生的

心态消失了，取而代之的是轻松、感谢、充满激情和渴望成功的感觉。形成良好氛围的过程就是：走进工作间与你重视的人一起，做重要的工作，充分表达出你的热情、才干、创造力和观点，最大限度发挥你的能力。

要使企业成为职场天堂，我们就必须对我们自己负责。这意味着要抛弃这样的说法：“这就是这里的一贯原则，没有什么可以改变它。”人们要问的问题是：“面对这样的局面，我需要学习些什么才能够优雅而又轻松地解决它呢？”

需要学习的一项最重要的技巧就是让自己了解事情的真相。这就要求我们自信，因为这样会使我们直接接触到自己的本质。

“这就是你说的天堂！”我的一个客户，皮特大叫着说，我们谈到他的公司以及他的同事经常在“一对一”的交谈中说别人的坏话，这是种令人沮丧的行为。我曾经建议皮特向他的同事讲清楚他们的行为以及这些行为是如何妨碍他们成为一个彼此间充分支持、坦诚相待的高效管理团队的。“你说的很对，我承认这点，但是你讲的这种情况是永远不可能发生的。有些人不管你做什么都不会变得诚实！”皮特在暗示我，朝我建议的方向努力、坦白地告诉他的同事他希望他们别再说别人的坏话是毫无意义的，因为在他的公司里永远不可能发生任何的改变。他告诉我他可能愿意改变自己的行为，但其他人并不想这样。

要做到对自己诚实就需要利用一定时间充分理解内心的感受，也就是思想和情绪，它是内含在这类转变中的。我发现，要教会别人“揭示他们的心路历程”，最简单的方法就是用揭示自己的心路历程来为他们做示范。

在上面的例子中，我的反应是惊愕和沉默。我的意见被草率地否定使我感到自己受到了轻视。但是，我没有花时间去注意这一点，因为我的内心在一瞬间否定了皮特，认为他“没有理解我的意思”。当某人不接受我的观点时，我会感到焦虑，也会怀疑自己的能力。我会有这样的想法：我讲的可能都是废话，我可能一无是处。

但是很快，为了掩饰这种恐惧——担心别人认为我不够优秀，我会告诉自己与我交谈的这个人的观点是错的，他没有我掌握的知识多。我会对他们的评论一笑置之。

当我学着改正自己对事实的理解时，当我不再担心自己不够优秀而是使自己立足于“我在学习，我做得很好”的事实时，我变得更加的清醒，我与自己和他人的关系变得更加紧密，我也开始更多地与正在发生的事实保持一致。

当我沿着我的学习之路继续前进时，我知道下一次我可以更快、更清楚地看出皮特的拒绝意味着什么，而不是像这次一样几天后才明白。我不会再关注自己内心的幻觉，我会保持清醒和平衡，更好地分析皮特传递给我的关于他自己的信息。例如，发现皮特不愿意做他认为没把握实现的事情，他在说坏话这方面的盲点使他意识不到他现在的行为正是他所讨厌的那种，他将别人的行为而不是自己的准则作为行动指南。这样下一次我就可以更有效地运用我的资源和技巧帮助他实现目标。

要掌握将令人沮丧的行为转变成更有效的行为的技巧，我们就要确认自己真实的情绪反应，即我们认为自己在哪一方面失败了。别人引起了哪些令我们不愉快的反应，所以我们想要证明他们是错的并责备他们——从这种反应转变为自我反省是一个巨大的转变，它可以让我们以一种别人能够接受的方式讲出实情，也能让我们的精力有效地集中在实现目标上。

人们现在正开始学习这些技巧并运用它们来改变工作环

境，在工作场所中，它们的运用可以化解恐惧，使员工们在以信任和合作为准则的环境中工作。

这种行为带来了巨大的回报。由于信息的提供更加迅速，生产率得到了提高；而由于恐惧的减少，反抗和怠工的现象也减少了。我们的感觉不再是与客户和同事相对立，而是我们正为了他们和我们共同的目标而工作。我们感觉自己受到支持和鼓励，可以自由地学习；我们的热情、创造力和创新力如泉水般自然地涌现。人们希望在“以学习为本”的公司工作，因为他们所有的才能和贡献在这里都会得到重视和利用。他们不再是“去工作”，而是在为一生的事业打拼。

在我与客户的接触中，我发现，我的客户往往非常担心别人发现他们不知道答案。这成了他们心里的最大障碍。尤其是当一个人身居高职时更是如此。一部分高级管理人员认为，如果他们表现出自己的弱点就会失去别人对他们的尊敬。

结果我发现，勇于暴露自己的弱点和表现自己的情绪的行为在工作中是值得提倡的——这样做往往并不轻松或直截了当——特别是当我对事情一知半解的时候更是如此。本书用 7 章来说明这个过程。我希望通过阐述自己在学习上的探索，能够鼓励他人开展并深化自己的学习过程。通过这种方式，每个人都会成为自己的最佳向导。

- **专制的老板** 这一章介绍了萨姆(Sam)，一个专制的 CEO 的案例，他身边的雇员都不敢对他讲实话。萨姆的事例使我们认识到自信的重要性以及它在合作性的工作环境下的价值。
- **学会欣赏愤怒的情绪** 这一章是关于工作场所里的愤怒情绪以及我是如何学会发现被我的愤怒所掩盖的恐惧心理的。愤怒使我看清了自己如何将最深的恐惧抛给他人，直到自己足够坚强、能够清醒地看待自己为止。

- **该你表态了** 这一章的内容主要是讲述工作场所中的背叛行为，以及设立远大目标、创建高效工作团队的重要性。我们可以从他人的背叛行为看到自己的影子。
- **阻塞的头脑** 这一章讲的是工作环境中权力与责任的一致，以及抗拒和防御性的行为如何影响生产率的问题。这些情况帮助我发现了自己的抗拒——不愿了解自己是如何抗拒他人的。
- **理解令你恼怒的人** 这一章讲的是如何利用对他人的愤怒来发现解决工作中的愤怒问题的最关键因素。这些教训使我明白了怎样才能减少伤害和戏剧性事件发生的情况下更优雅、更轻松地实现目标。
- **路上的大坑** 这一章讲的是积极地利用失败模式来取得成功的突破。当我学会了以事为鉴发现不足时，我就从一个随遇而安的人变成了一个掌握自己命运的人。
- **继续、继续、眺** 这一章教会了我如何利用生活中的“锣声”，即用他人的失望和反对来获得创造力和直觉，它们能够帮助我另辟蹊径地找到关键问题的解决方案。

我的这种能力——先观察别人的内心历程再揭示出自己的内心历程，并运用得到的启示来提高自己的工作成效——使我提出了通往高生产率之路的方法。我已经学会了不去判断形势的好坏，而只是将它看成数据，看成学习的机会。我无法看到这条路的尽头——因为我仍然在学习之中，但我乐于以身作则坦然地面对将为我们带来极大帮助的这种行为。当我坦诚地认为自己同样处在不断的学习的过程中时，通过为他人提供更多的支持和帮助，我自己也同样由此加快了学习的脚步。最后说明一点，在企业环境中学习，是本书的主旨所在。