

PROFIT FROM THE POSITIVE

这样带出 高估值团队

谷歌、亚马逊正在用的团队管理术
发挥积极领导力、实现自我管理的终极策略



不管你领导3名员工还是3000名员工，只要你在寻求使公司成长、
获得商业价值的可靠方法，那么这本书就是写给你的。

[美] 玛格丽特·格林伯格 (Margaret H. Greenberg)
塞尼亚·梅敏 (Senia Maymin, PhD) ◎著 柴丹 汤冬冬◎译



中信出版集团 · CHINA CITIC PRESS

这样带出 高估值团队

[美] 玛格丽特·格林伯格(Margaret H. Greenberg)

塞尼亚·梅敏(Senia Maymin, PhD)◎著

柴丹 汤冬冬◎译



图书在版编目 (CIP) 数据

这样带出高估值团队 / (美) 格林伯格, 梅敏著; 柴丹, 汤冬冬译. —北京: 中信出版社, 2015.8

书名原文: Profit from the Positive

ISBN 978-7-5086-5216-0

I. ①这… II. ①格… ②梅… ③柴… ④汤… III. ①企业管理-组织管理学 IV. ①F272.9

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第 111051 号

Profit From the Positive: Proven Leadership Strategies to Boost Productivity and Transform Your Business by

Margaret H. Greenberg and Senia Maymin, PhD

Copyright © 2013 by Profit From the Positive, LLC

Published by arrangement with Taryn Fagerness Agency through Bardón-Chinese Media Agency

Simplified Chinese translation copyright © 2015 by CITIC Press Corporation

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

这样带出高估值团队

著 者: [美] 玛格丽特·格林伯格 塞尼亚·梅敏

译 者: 柴 丹 汤冬冬

策划推广: 中信出版社 (CITIC Press Corporation)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本: 880mm×1230mm 1/32

印 张: 8.75 字 数: 205 千字

版 次: 2015 年 8 月第 1 版

印 次: 2015 年 8 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2014-5673

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-5216-0 / F · 3397

定 价: 35.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

献给马丁·塞利格曼和克里斯·彼得森，感谢他们唤醒了我们对积极心理学的激情。

——玛格丽特和塞尼亚

献给我的丈夫和最好的朋友尼尔，感谢他对我坚定不移的爱、支持与鼓励。

——玛格丽特

献给我的丈夫丹，感谢他为我们家庭创造的非凡奇遇。

——塞尼亚



前言

《这样带出高估值团队》是我这些年读过的最具实用性和可操作性的商业书籍之一。很少有一本商业书籍能迫使你马上采取行动。读完这本书，当天它就能影响你的行为。

在我与管理者和领导者的交谈中，他们与我分享了一些共同的挑战。然而，真正让他们夜不能寐的是为了发展公司业务所面临的永不停止的挑战。他们通过提高员工和客户的忠实度来获得商业利润的增长。虽然大部分领导者知道自己需要学习提高员工和客户忠实度的最佳方式，但是他们缺少时间来实践学到的知识。

过去十年，在领导力和积极心理学领域出现了大量的研究，有数不清的新发现能帮助你继续提升领导力。《这样带出高估值团队》比市面上绝大多数商业书籍都更清晰地

传达了这些新发现的理念。虽然积极心理学新领域的研究发展很快，但要找到方法将这些发现运用到商业实践中仍是一个挑战。玛格丽特和塞尼亚直面这一挑战，将最好的理念运用到她们对普通员工、管理人员和企业家的培训中。在这本书中，她们分享了经过实证的工具和技术，你可以运用到你的公司里——无论规模大小。

这本著作与其他有关商业和领导力的书籍所不同的是它的可操作性。玛格丽特和塞尼亚在写作和构思时考虑到了领导者忙碌的日程，她们用一种清晰和简明的方式，从研究发现中提取了精华，并加入了令人印象深刻的故事和访谈。

《这样带出高估值团队》是一本少见的可信度高的商业书籍，能迫使你马上采取行动。如果你把其中的工具和技术用于实践，你会变成一位卓有成效的管理者。

汤姆·拉思



**其他方法都试过了，
现在尝试一些真正有用的吧**

你已经精简流程，重整结构，寻求客户和员工的反馈，建设团队。你甚至给员工发奖金，认为涨工资能让他们更努力和长久地工作，但是这些仍然不够。你持续地面临着如何增长业绩、提高生产力、改进品质的挑战——所有这些都要在削减预算或与预算持平的基础上进行。一个管理者要做些什么？雇一个团队？你很少能奢侈到由自己来选择团队成员，即使能，你仍然不知道如何才能让团队成员好好合作。其他方法都试过了，现在尝试一些真正有用的吧。

积极心理学是有用的

《这样带出高估值团队》是针对公司领导者和希望做到领导者的人，以及高管培训人员和人力资源专员而写的一本实用指南。我们把来自积极心理学领域的最新发现变成简明的、可操作的工具，你不需要花费一分钱，也不用雇用昂贵的咨询公司，立即就可以运用。

积极心理学是对个人、团体或企业表现出色的原因进行研究的科学。它涵盖了对生产力、心理弹性、动机、情感、力量、团队动力和其他很多内容的研究。

虽然互联网有着漫长的发展历史，但人们通常认为1995年是互联网的元年。类似地，积极心理学的源头可以追溯至亚里士多德关于美好生活的写作，然而，直到1998年马丁·塞利格曼掌舵美国心理学会，积极心理学才算正式成为一门学科。是的，积极心理学比互联网更年轻。

自从塞利格曼和他的同事开创了这一领域，已经出现了超过1万份相关的研究论文。在学术界，短暂的时间内出现了数量惊人的研究。这个领域的研究大爆炸吸引了媒体的眼球，他们开始杜撰一些故事，其中有些内容并不准

确。了解这一点很重要：积极心理学并不是积极思维方式。它并不是在把柠檬榨成柠檬汁的时候念几句感恩箴言。积极心理学的研究者寻找的是每一个商业领导者需要努力克服的问题的答案：

- 如何在不增加员工人数的情况下提高生产力？
- 如何能让团队成员通力合作，更上一层楼？
- 如何动员人们表现出他们最好的一面？

积极心理学的许多发现还没有向公众开放，研究成果多数发表在学术期刊上，相关的实际应用还没有得到充分的检验。此外，MBA（工商管理硕士）项目才刚刚把积极心理学整合到课程中。所以，很少有商业领导者能接触到这门新科学，能恰当地应用这门新科学的领导者就更少了。

而这正是本书的切入点。我们两人在开创自己的咨询事业之前，都曾为几个大型公司工作：玛格丽特在人力资源部门，塞尼亚在财务部门。另外，塞尼亚还曾创办三家高科技创新企业。

我们两个人最初是在宾夕法尼亚大学应用积极心理学硕士学位班项目的开班课堂上认识的，马丁·塞利格曼也

参与了这一项目的联合教学。从这个项目毕业之后，我们为企业高管、企业主和我们培训的团队把相关研究转化成实际的应用。我们已经帮助安泰保险、汉诺威公司、美国万通金融集团、SNL 金融、Unum 集团、威睿公司，以及许多其他公司和高科技创新企业运用了这本书中的工具和技术。这些客户愿意尝试这些方法，使自身获得成长，在我们的合作中，发现了 30 多种工作改进方法，用于改善他们的事业。这本书就是这些工作的成果。

许多成功的商业领导者，不管他们自己是否意识到了这一点，都已经在运用积极心理学的工具，你可能也是其中之一。每当百杰乐茶业（Bigelow Tea）的总裁辛迪·比奇洛提醒公司的管理人员，他们负担不起工作状态糟糕导致的昂贵代价的时候，她就是在强调情绪对团队生产力的影响（见第三章）。美捷步在线鞋城（Zappos.com）的首席执行官、《三双鞋》一书的作者谢家华，在祝贺一位员工给顾客带来满意服务的时候，可能没有意识到，他正在运用“频繁认可和鼓励”这一方法来提高生产力（见第六章）。

这本书是如何组织的

我们调查了几十位客户、公司领导者和创业者，向他们询问了关于运营事业所面临的最迫在眉睫的问题。这些问题构成了本书的基础。

《这样带出高估值团队》一书分为三部分。第一部分（第一章到第四章）聚焦于领导者，介绍了四种为了获得成功必须培养的思维方式：高效，有心理弹性，有感染力，以及从优势出发。第二部分（第五章到第八章）的重点是把积极心理学的研究运用到团队管理和一般商业实践中，比如雇用和管理员工、进行绩效考核、组织会议等。第三部分（第九章），我们将向你展示如何在今天就开始运用这些工具。

每章的开始，我们都是先讨论那些无效的方法。我们知道这听起来不是很积极，但我们坚持：积极心理学不是积极思维方式。在商业案例中，原有方法无效，正可以推动新的进步。

接着，我们把相关性最高的积极心理学研究成果转化成能够影响生产力或利润的方法。讲完每个案例，我们都会

提供一些特别的工具——这些实用的建议都有科学研究做基础——你可以运用到自己或团队成员身上，也可以运用到你的公司。通过对我们自己的商业经历和培训经历的案例研究，以及成功商业领袖的叙述，我们可以把这些工具运用到实际生活中。

我们希望你能在阅读这些故事的过程中，对自己多一些了解，因为你肯定在职业生涯中有过类似经历。为了保护客户的隐私，故事中的主要人物都是化名。

我们在每章的结尾用一系列“关键点总结”和“需要思考的问题”做总结。附录A总结了本书提到的31个工具。另外，每一章的总结内容也会出现在书后的“阅读与讨论指南”中。如果你能把在本书中学到的知识运用到下一次研讨会、课程、会议或读书俱乐部中，我们会感到很高兴。附加的调查问卷和其他资源可以在附录B到附录E中找到，也可以在我们的网站**ProfitFromThePositive.com**上找到。

不管你领导着3名员工还是3 000名员工，只要你是在寻求使公司成长、进步的可靠方法，那么这本书就是写给你的。即使你不管理或领导他人，只是一名个体投资者

或教练，只要你所从事的职业依赖于个人的影响力，你也会发现这本书的内容与你从事的工作高度相关，而且很容易执行。

我们希望你能从头到尾读完这本书，我们了解你很忙碌，所以在本书的写作上用了点心，你可以从任何一部分感兴趣的内容或某个迫在眉睫的问题开始读起。打开任何一页，都可以开始你的阅读之旅。我们特意把研究和实际应用分成小块，让你可以从任何一部分开始钻研。也许你在早上上班的路上看完某一部分，在午饭后就可以执行这些小窍门。我们很自信，你会发现一些今天就可以运用的东西，从积极心理中获益。享受这趟阅读之旅吧！

玛格丽特和塞尼亚



目 录

前 言 // IX

序 言 其他方法都试过了，现在尝试一些真正有用的吧 // XI

第 1 部分 关于领导者

第一章 高效的管理者：不仅仅是管理时间

1. “事先计划”，而不是“直接去做” // 010
2. 诱导自己进入状态 // 012
3. 建立习惯，而非只是设定目标 // 019
4. 如何事半功倍 // 025

第二章 有心理弹性的领导者：来自心理学的鞭策

1. 不要放弃，只需要放弃做专家 // 043
2. 戴上探索者的帽子 // 049
3. 赢得和自己的辩论 // 054

第三章 有感染力的领导者：控制你的情绪，而不是你的雇员

1. 认识喷嚏效应 // 066
2. 必要时把自己训练成奥斯卡演员 // 070
3. 不要做控制狂 // 077

第四章 从优势出发的领导者：将正确做法发扬光大

1. 不要再问错误的问题 // 090
2. 找出解决方案，而不是错误 // 098
3. 了解自己的优势，否则没人会了解 // 101

第2部分 关于团队

第五章 招聘：契合度测试

1. 发现简历之外的闪光点 // 117

- 2. 发掘过往，预测未来 // 122
- 3. 不要忽视你公司的文化怪癖 // 125

第六章 敬业的员工：激发员工做到最好vs激发员工尽到全力

- 1. 不要只是读书 // 137
- 2. 将优势转化成一项团队活动 // 143
- 3. 与其解雇那些工作表现不佳的员工，
不如点燃他们的热情 // 147
- 4. 给予员工频繁认可和鼓励 // 153

第七章 绩效考核：要么改变，要么终止

- 1. 多关注优势，但也不要忽略弱点 // 171
- 2. 不要制定过于简单且模糊不清的目标 // 175
- 3. 预估绩效，而不仅仅是评估绩效 // 178
- 4. 和员工友好地聊聊天，不要总是责骂他们 // 180

第八章 会议：从能量破坏力到能量增强剂

- 1. 以积极的氛围启动会议 // 191

- 2. 练习峰终定律 // 198
- 3. 使你的整个团队通力合作 // 201

第3部分 将前两部分整合在一起

第九章 积极的离经叛道者：从今天开始要做的三件事

- 1. 不要抗拒阻力 // 212
- 2. 从小事做起 // 213
- 3. 别再使用专业术语 // 215
- 4. 另辟蹊径 // 216

附录A 《这样带出高估值团队》中全部 31 项工具 // 225

附录B 从优势出发的领导方法是否适合我 // 229

附录C 将优势转化为一项团队运动 // 233

附录D 频繁认可和鼓励 // 237

附录E FRESH主题 // 241

阅读与讨论指南 // 245

致 谢 // 259