

亚马逊商业类畅销榜上榜图书

身在职场，快乐工作，无所畏惧

正能量 职场

WHAT GREAT BOSSES KNOW
WORK HAPPY

[美]吉尔·盖斯勒/著
靳晓莲 叶荔 孙娜/译



金城出版社
GOLD WALL PRESS

shiwentbooks

正能量 职场

[美] 吉尔·萨斯勒 著
靳晓莲 叶荔 孙珊 译

金城出版社
JINCHENG PRESS

金城出版社
GOLD WALL PRESS



Work Happy

Copyright © 2012 by Jill Geisler

This edition published by arrangement with Grand Central Publishing,
New York, New York, USA.

Simplified Chinese Translation rights

© 2012 by SHIWENBOOKS (CHINA) CO., LIMITED.

All rights reserved.

图书在版编目(CIP)数据

正能量职场/(美)盖斯勒著;靳晓莲,叶荔,孙娜译. —北京:金城出版社,2012.10

ISBN 978-7-5155-0612-8

I. ①正… II. ①盖… ②靳… ③叶… ④孙… III. ①企业管理-人事管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 234088 号

☐ 中国大陆中文简体字版出版 © 2012 金城出版社
☐ 全球中文简体字版版权为世文出版(中国)有限公司所有

正能量职场

作 者	[美]吉尔·盖斯勒
译 者	靳晓莲 叶 荔 孙 娜
责任编辑	雷燕青
开 本	880 毫米×1230 毫米 1/32
印 张	9
字 数	158 千字
版 次	2012 年 10 月第 1 版 2012 年 10 月第 1 次印刷
印 刷	北京金其乐彩色印刷有限公司
书 号	ISBN 978-7-5155-0612-8
定 价	35.00 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



目 录

简介 / 1

第一部分

关于你——如何使自己充满正能量

成为卓越的经理人

第 1 章 管理的挑战和乐趣——现状检验 / 6

第 2 章 员工永远不会忘记和永远不能原谅的事情(以及他们为什么不喜欢邪恶的那个你) / 19

第 3 章 如何轻叩领导的权力网格 / 36

第 4 章 管理好自己才能领导他人 / 52

第 5 章 你和你的大嘴巴:交流技巧和陷阱 / 69

第 6 章 为自己赢得时间,反驳头脑中的声音 / 87

第二部分

关于员工——如何使员工充满正能量

成就卓越的员工

第 7 章 你不能一视同仁 / 104

第 8 章 快乐工作:老板,动力真的很重要 / 121

第 9 章 绩效管理的秘诀:反馈 / 137

第 10 章 难以应对的谈话中不能太友善:负面反馈很必要 / 154

第 11 章 停止操控,开始指导员工 / 173

第三部分

关于公司——如何使工作环境充满正能量

使员工快乐地工作

第 12 章 变革才是新的常态——老板为员工做表率 / 190

第 13 章 老板,在这儿工作会是什么样的? / 210

第 14 章 管理是一项团队运动:如何管理你的老板和副手
(甚至压力) / 233

第 15 章 要成为优秀的老板,价值观至关重要 / 257

感谢 / 280

简介

本书做一个大胆的承诺：它将有助于培养充满正能量的优秀老板，营造洋溢正能量的办公氛围。一章一章地，我们将一起进行一次关于职业的私家旅行。你信任我做你们的导游，因此你们有权利知道我是如何教授和指导无数的经理人，使他们具备领导才能的。故事要从几年前讲起，以“你疯了吗”这几个简单的字眼为开端。

这是当我的老板提升我做管理人员时公司里面的要员做出的激烈反应。总公司的员工们不能理解这点：为什么一家占据主力市场的电视台领导，会把新闻编辑室的钥匙交给一个未经考核的年仅 27 岁的新闻广播员呢？她之前唯一的管理经验是高中时的一个暑假在一家糖果店打工。

这是高风险的管理工作：要处理几百万美元的预算；要精通法律上的、道德上的以及管理上的事务；要制定富有竞争力的媒体和营销战术；要有效利用技术；要跟各种协会合作；要协商合同；要审查新闻广播——还要处理一些小事，比如照看好 50 名员工，解决他们的吃饭问题。这些员工有的自我意识比较强大，有的则特别强大。

哦，这些都发生在 1978 年。那个时候女性新闻主管们给了我珍贵的支持。你可以查阅广播历史书籍或者观看“玛丽·泰勒·摩尔秀”重播节目来核实。或许我的老板当时真的疯了，但是公司员工看到的是荒谬，他看到的却是可能性。

他冒险而为。

每天，掌权的人把权力投资在其他一些人身上，把选中的这些人从员工变成管理人员或者从生产者变成监督者——最好的情况下，把他们从下属变成领导——所有的任命都只不过是简单地换个头衔而已。

这向来是个冒险行为。

大部分人没有经过培训就投入到了经理角色的工作中去。成为一名经理，这对你来说或许并不是什么新鲜事。或者将来你也会碰到这种事情，如果成为管理者是你的目标的话。事情是这样发生的：

你表现很好，所以你被推选出来领导一个团队。这时，一切都发生了变化。你在从事你的行业方面很擅长，但这并不能证明你有能力帮助其他人变得优秀。即使你聪明、做事投入、具备杰出的工作道德规范，但在管理技巧方面你还是有差距的，说不定这个差距还很大。你会犯错误，这些错误可能会伤及你的员工、你的公司以及你个人的事业。像我一样，你可以从这些错误中吸取教训（甚至可以通过这些错误来教导别人）。或许你可以得到有限的培训，培训量的多少取决于你所在的组织部门的安排。你可以找导师来指导你，也可以买一些管理方面的书来看。

但是买哪些书呢？书店的书架上满是这样的书籍——你的空余时间是非常珍贵和有限的。你需要——也值得拥有——一本好书，这本书为经理人（或者说有抱负的经理人）整合了在他们事业的各阶段所需要的最相关、最可靠的建议。比如，你竭力成为一名充满正能量的优秀老板，你就想掌握优秀老板该做的事，学习他们所知道的秘诀。

我答应一定会告诉你们这些的。

那么，我是如何知道是什么让工作变得快乐，以及优秀的老板都知道些什么的呢？对于这个问题，我必须回过头来从我个人在领导力方面的专业经历，以及取得的非同寻常的成果说起。

显然，我老板当初疯狂的大冒险决定得到了回报。那时的我或许太年轻、太缺乏经验，而且当然不具备足够的大丈夫气概，以至于不符合 20 世纪 70 年代传统的广播新闻主管形象。然而，实际上一切都运行得很好。在一个严酷的、充满竞争力的行业，新闻主管平均的任期为两年，而我领导这个团队的时间长达 20 多年。是的，领导一个团队 20 多年——创建一种文化和体制，培养一批有才能的员工。如

今，他们中有些人在这里扎了根，有些人在全国各地工作卓越。

最重要的是，在我的任期中，我们的电视台经历了五次所有权的变革。每一批新来的管理者都会表现出他们应有的勤奋，考察我们的表现——并且选择沿用我们原封不动的管理团队。对于每一项重要的评分——收益、评级、优等质量、创新、正直、员工敬业度——我们都不负众望。

我们的成功引起了波因特学院的注意。波因特学院是一所位于佛罗里达州圣彼德堡的备受推崇的非盈利性机构。该学院通过创新性的、交互式的以及令人愉悦的项目，使其更专注于最佳实践的股份。从20世纪90年代开始，我偶尔会作为客座教员被邀请出席学院的管理研讨会。正是在那里我开始构思并想出了一些管理理念和技巧，这些理念和技巧有些被我采用，有些被弃用。我和其他的管理者分享自己成功和失败的例子以帮助他们提升管理水平。我们之间总是充满了欢声笑语。我觉得，快乐的、充满正能量的气氛对于教学、学习以及管理者都至关重要。（这也是这本书叫做《正能量职场》的原因。）

我做了至今认为是正确的决定。1998年，波因特学院邀请我加入学院人数不多但很独特的教员队伍。我当然愿意成为一个高难行业的新闻副主管，然而我的心告诉我是时候离开我的新闻编辑室（那时候已经拥有差不多100个员工了），接受新的挑战了。

从那个时候开始，我就把生命和激情投入到了帮助经理人的事业中。我给世界范围内的领导者授课，给各行各业的老板撰写建议专栏，创建“优秀老板必备”播客，在iTunes U上，此播客拥有上百万的下载量，它也促成了本书的出版。

一路走来，我不断疯狂阅读商务管理文献，尤其是研究性的信息，并取得了领导力研究领域的硕士学位。坦白地讲，这些文献中有太多有关领导力的未经验证的观点和空洞的民间传说。作为一个受到良好培训的新闻工作者，我对权威性文献的引用极为讲究。

这只是我如何知道充满正能量的优秀老板需要什么素质的一部分——我知道的还有很多。因为我有一条宝贵的信息渠道，可以得知老板们最好和最坏的行为，以及对愉悦的工作环境的独到见解：

在我负责波因特学院的领导力和管理项目时，我为我们的教学工作引入了一个新的元素——它可以提高我们的效率，并且，据学员们反映，它已成为他们管理学习经历的最珍贵的一部分。对于社会科学家们所谓的“多评估者反馈意见手段”，俗称“360度反馈意见”，我提出了我们自己的观点。我所教授的经理们从他们老板、其他经理以及员工那里征集反馈意见并形成报告。我阅读了成百上千条这样的报告，这些报告详细描述了富有正能量的优秀老板们知道什么和怎么做的相关信息，也坦率地指出了老板们需要在哪些地方做得更好。

我从这些反馈意见报告中选了一些有意义的陈述在本书中跟大家分享，因为它们是人们发自内心的谈论老板的声音。不过别期望读到发送或者接收这些反馈意见的人的名字。我非常在乎我所教授的经理人，所以无论是大量的贿赂还是多问几遍的方式，都不能说服我侵犯他们的隐私。这本书关乎充满正能量的优秀老板事迹，而非重大的绯闻。在有些案例中，为了表达得清晰、简练、合乎语法，我对反馈意见做了细微的修改，用“经理”亦或“老板”这些字眼来代替一个人具体的头衔或名字——但从来不去改变表扬或者批评的意义或者影响。

在提到管理过时，我会跟大家公开分享一个人名：我自己的名字。我喜欢告诉经理们，我通过自己犯的错误来教学，那么你们就不会犯同样的错误了。

让我们开始吧——“你”及你的工作伙伴在被要求对你作为老板的能力作出评估时将会说些什么，是我们首先需关注的问题。我们的目标是：无论他们今天说了什么，相比于在不远的将来——学完本书中的课程之后你将听到的称赞，都会显得苍白无力。让我们看看“工作”和“快乐”这两个词是如何同时存在的吧。让我们开始享受乐趣吧。

第一部分

关于你——如何使自己充满正能量

成为卓越的经理人





想象一下：我刚刚给了你一个马尼拉纸做的活页夹。你很紧张。你以前从来没见过这样的反馈意见。这是一份成绩单，但上面却没有用数字或者字母标记的分数。相反，它却是一页一页的关于你作为一名经理的优点和缺点的公正评价，是由那些经常跟你交往的人所写的。难怪你会有点不自在。你真心想成为一名充满正能量的优秀老板——然而你知道这并不容易，因为像一场永不终止的“打地鼠”游戏一样，日常生活中的挑战层出不穷。你不可能取悦于每一个人，对吧？来了个深呼吸后你打开了活页夹，开始阅读。你看到了这些：

她是一名充满正能量的优秀老板，甚至我们团队之外的人也向她征询意见、找寻动力、探求方案。她表扬我们取得的成就，哪怕这个成就再怎么微不足道；指出我们的错误而不小题大做；聆听我们纠结的事情并给予帮助。跟大多数的老板不同，她意识到了个人影响行业这一点。

或许你看到了这些：

他的热情很富有感染性。人们喜欢和他一起工作，因为他没有臆烦、愤世嫉俗的情绪。他激发大家更加努力地工作。他的判断力受到员工和上级的一致尊重。他对公司很忠诚，同时并不惧怕说出自己的想法。

你还会看到这些：

他具有倾听批评意见并对批评意见做出积极反应的能力，这种能力令人难以置信。在选人方面，他知人善用，被同事们真心爱戴。他能激发人们的信心，唤起人们最优秀的一面。他很擅长在一个存在很多冲突的观点和有很多需要处理的日常工作事项的庞大的团队中工作。有他这样的老板在，工作起来很有乐趣。

哇，多给力的称赞！你现在感觉如何呢？感到吃惊了吧？或许。高兴吧？你当然会。这正是那些收到这些真实的反馈意见的经理们的反应。当他们在我的管理发展研讨会上阅读这些反馈意见的时候我也在场。我看到他们舒了一口气——脸上满是愉悦。然而，你也能想象得到，并不是每个老板都可以获得这样的盛赞之辞。那些承载着针对管理上不足的坦率批评的活页夹我也得分发出去。

假想你的成绩单上包含如下的内容：

他给其他部门和员工留下的印象是好斗而粗鲁的。有时候他不能做到和员工分享他知识的财富，而且如果他不能提供帮助就会引发问题。

或者如下：

他不能及时跟员工分享重要信息的详情。太多的通知都是这样开头的：“现在你们可能已经听说……”没有，我什么都没听说过。

或者如下：

我理解她所承受的压力，可是这不能成为她像对待垃圾一样对待有些人的理由。

哎哟，这个警钟敲得真是让人痛苦！不是吗？

我想，这如果是针对你的反馈意见，你肯定想不到有人是这样看你的。事情往往如此。无论这种看法正确与否，发现办公室有人对你有这样的意见是很痛苦的。你面临的挑战是承受这个沉重打击的同时接受负面信息，并作出正面的回应。你最好把它当成一块儿瘀伤——只要你知道如何处置，这个伤口就会愈合，且不会留下永久性的疤痕。

大部分的机构采用绩效评价的形式对员工进行考核，这种评价形式有可能没把具体的反馈意见包括在内——肯定的或者否定的。别担心。你不会盲目地一错再错的。一点儿都不会。在接下来的几页，我会帮你找方法，对你作为一名领导者的能力和潜力进行评估，更重要的是，我会为你提供具体的方法助你提高——一切都朝着使你成为一名充满正能量的优秀老板的目标行进。

让我们从下面的快速自我评价开始——要求是，从现在开始只要给我你的最佳猜测就行了。看下页名称为“自我检验：12个核心管理能力”的方框。阅读每一条陈述，粗略记下你会用来描述自己表现的几个词语。这几个词语可以是“这方面我做得很优秀”，可以是“这方面我需要帮助”，也可以是“还没处理过这方面的问题”——只用简明而又诚实地写下你的想法就可以了。

下一步：再看一遍这个列表。现在假想你已经让你的老板、其他的经理，以及一些你管理的员工粗略记下了他们对你在这些方面的工作的看法。

★ 你所希望看到的最佳评语是什么？

★ 你担心看到的最糟糕的评语是什么？

事实上，对于经理所需的众多技巧，以及领导们能够且应该带入

他们角色中去的价值观来讲，这个列表中出现的条目只是皮毛。我们还没有开始讨论领导力和后面章节中写到的许多令人畏惧的管理情形的细微差别呢。

然而我要告诉你们一个好消息：作为一名充满正能量的优秀老板，你不需要很完美。

我再重复一遍：作为一名充满正能量的优秀老板，你不需要很完美。

自我检验：12个核心管理能力

1. 保持和提高质量的能力 _____
2. 发展和改善体制的能力 _____
3. 对员工表现进行指导的能力 _____
4. 在机构内交流的能力 _____

5. 在机构内合作的能力 _____

6. 解决冲突的能力 _____
7. 激发员工动力的能力 _____
8. 利用情商领导的能力 _____
9. 创建团队，激发团队业绩的能力 _____

10. 及时应变的能力 _____
11. 安排时间和处理优先考虑的事情的能力 _____
12. 遵守道德准则、正直地开展工作的能力 _____

还记得那些因为读到了关于自己的正面评语而高兴不已的经理们吗？他们每个人也都存在需要改正的缺点。收到负面评语的老板们呢？他们也并不是食人魔或者失败者。实际上，他们也具有被同事们真真切切看重的其他技能和优点。然而，这些反馈意见有助于他们看清楚哪些行为阻碍自己获得成功。

你不需要很完美。但是，你必须花精力去弄明白并发掘自己的优点，同时认识并弥补自己的差距。我认为，成为一名充满正能量的优秀老板，首先要对经理角色需要承担的困难高度有一个真实的估算。毕竟，做好管理工作不容易。

因此，现在要对你的生活进行一个现状检验，我把它提炼成了“五大”列表。

老板五大日常挑战

1. 经理每天都会使员工失望

经理或多或少都会使员工失望。你每天都评论并指正员工的工作；你布置任务、确定提升名单，很多员工都想要这些，然而只有少数人可以得到；你强制执行大家不赞成的规章制度；你安排员工轮流值他们不喜欢的班；比起普遍观点，你更赞成积极观点；你按比例分配稀有资源；对于争议你给出评判。这些只是每天发生的事情。你还得处理那些突发并棘手的问题：减少加班、薪资问题、利益问题——或者员工问题。

2. 经理把员工推出他们的舒适地带

如今，在变化无时不在的市场环境下，你要求员工学习新的技能，越过旧的条条框框工作。你在逼迫他们适应全新的工具和令人恐