

WHITE-COLLAR WOMEN



从容自主 魅力做人 富贵成功

白领女人

[美] 诺玛·卡-罗菲诺/著 徐晶/译

时代文艺出版社

WHITE-COLLAR WOMEN



白领女人

[美] 诺玛·卡-罗菲诺/著 徐晶/译

时代文艺出版社

图书在版编目(CIP) 数据

白领女人/(美)诺玛·卡-罗菲诺著;徐晶译. —长春:时代文艺出版社, 2001.12

书名原文:The Promotable Woman

ISBN 7-5387-1598-3

I. 白… II. ①诺…②徐… III. 女性-修养
IV. C913.68

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 079091 号

吉林省版权局著作权合同登记

图字 07-2001-745 号

白领女人

作 者:(美)诺玛·卡-罗菲诺 译者:徐 晶

责任编辑:姜淑华

责任校对:姜淑华

装帧设计:老 家

出 版:时代文艺出版社

(长春市人民大街 124 号 邮编:130021 电话:5638648)

发 行:新华书店首都发行所

印 刷:北京云浩印刷厂

开 本:850×1168 毫米 32 开

字 数:340 千字

印 张:13.75

版 次:2001 年 12 月第 1 版

印 次:2001 年 12 月第 1 次印刷

印 数:6000

书 号:ISBN 7-5387-1598-3/I·1532

定 价:22.00 元

中译版序言

在传统观念中，只有竞争和地位才是生存游戏的全部内容。正因为如此，男人的社会化使他们获得了成就事业的优势。

而今世风骤变，许多商业领袖都开始认识到一个道理，与日俱增的高科技工作要求一种善于人际交流的领导风格，而这正是女性得天独厚的风格。

新千年的到来，这种领导风格恰恰是用来激励那些受过良好教育，具有专业技术的员工的最佳途径。这种行之有效的领导方式亦为高效团队所需要，因为他们越来越具备自我管理和勇于创新的能力。

如果你能够培养高科技技能——如果你能够将这种技能与以人为本的领导风格相结合——你就为具有前瞻力的公司提供了一种无人匹敌的能量组合。那是你女性的先天优势，在这本书里，你便将学会如何更有效地利用好你的这种优势。

超越陈规陋习的障碍。在 70 年代之前，职业妇女可谓凤毛麟角，人们依然相信她们应该呆在家里，或者只适合做一些卑微的工作。这种文化信仰阻碍着女性事业的成功。

最大的障碍来源于落后的思维定势——女性不适合经商，难以做到敬业；情绪易动，难为人接受；还有她们的决策能力令人怀疑等等。总之，对女性怀有成见，怀疑女性不能担当领导重任，认为她们专业水平有限。

如果与你共事的人持有这种观念，那实在很糟糕，但更糟糕的是你自己也这么想，而且你根本没有意识到自己在这样想。这简直是一种灾难。

如果你打算找出那些自我束缚的观念，并以另一种自我授权的想法取而代之；如果你打算在新千年的企业文化中赢得权力和威信，这本书正是你要找的，它不仅可以改变你的生活而且能改变你的观念。

阅读此书，你除了能够做到观念的转变和赢得权力和威信外，还能确定理想的生活方式和事业类型，利用卓有成效的策略和技巧实现理想，实现自我。通过平衡优势和管理压力，掌握解决角色冲突的策略，知道如何面对来自工作和家庭两方面的强烈需要，既要工作好，还要做个好妻子和母亲。

通过阅读本书，你不仅学到如何利用自己的情感力量，使多愁善感成为你发展的优势而不是一种障碍。同时，你还将学会在保持自己女性化领导风格的同时，在男人世界中如何自信地进行沟通和交流。

创建更加美好的世界。本书旨在帮你朝着个性化和专业化的方向发展。你在为自己建立高效领袖和专业人士的威望的同时，也将为所有职业女性树立起信念。

我强烈建议你将自己从激动人心的成长和发展历程中获得的经验和教训与其他女性分享。如果我们彼此之间相互支持，不仅仅是帮助了自己，更增加了人们对女性领导角色的认可程度；我们将机遇的大门开得更大一些，让过去所有被认为不适合这些角色的各类人都获得更多机会。正如哈里·帕尔默在《从容生活》

一书中所说：“许许多多有着共同信仰的个体，组成了定义和塑造世界的群体意识”。

致谢。非常感谢帮助我写书的人们，他们是：

对本书提出疑问和建议的编辑和评论家们，如艾莫利大学的雪莉·肯顿以及国立讲座的众多评论家们。

参加全美巡回讲座和旧金山州立大学授课的人们——他们告诉我什么是自己更需要和不太需要的东西。

在图书馆书架和网络中进行搜寻的研究生们，他们使本书得以与时代同步。

许许多多女性朋友都曾经和我一同分享使她们生活发生改变的方法作为写作的素材。而我们的目的，就在于创作一本能够帮你，改变你生活的好书。

最后，我要感谢我的家人，并把此书献给：

弗里多

我家中的女人们：

安吉亚，鲍比，伊丽莎，

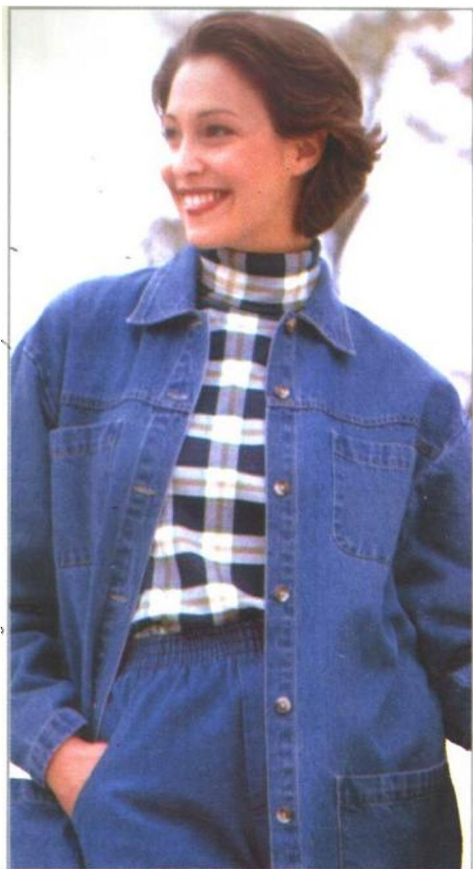
劳伦，梅根，纳塔丽，和薇琪·史密斯

艾里卡和弗朗西斯·卡

以及琳达·罗非诺·本微努托

——诺玛·卡—罗菲诺博士

从容自主 魅力做人 富贵成功



作者简介

诺玛·卡-罗菲诺博士—美国旧金山州立大学商业管理学教授，著名的演讲家和作家。本书系白领女性素质与能力开发专题论著，她曾在全美巡回开办讲座和演讲，引发美国白领女性和传媒的热切反响。

选题策划：吉林出版大厦1809室

责任编辑：姜淑华

封面设计：老家



版权所有 违者必究

目 录

中译版序言 / 1

第 1 章 白领女人正将她们的金钱、教育和资源变成
机遇、自由和力量 / 1

第 2 章 权利应用和权利勃发 / 50

第 3 章 超越性沟，自主女性网络天下 / 102

第 4 章 成功和目标之间，怎样安排好时间 / 134

第 5 章 女人交流、谈判、冲突和握手的谋略 / 178

第 6 章 时间、行为、情绪的应变管理 / 237

第 7 章 精力、责任、压力的个人控制 / 277

第 8 章 “我能够挡住我” / 300

第 9 章 权益、待遇、主见和主张 / 335

第 10 章 上司、同事、下属之间的“我” / 382

第1章 白领女人正将她们的金钱、教育和资源 变成机遇、自由和力量

在全美范围内，从银行业到出版业，从零售业到制造业，成千上万的中高级经理们都面临着一个越来越突出的问题，那就是新技术和全球竞争的挑战——随之而发生的变革使每种行业都可能面临被重塑的危险。

这些巨大的变化打破了只有男人才能执掌天下的模式，向所有能够把握机遇迎接挑战的人们敞开了大门。尤其为那些能够灵活应变，把握新技术脉搏的女性带来了激动人心的机遇。

要生存、要发展，但并不一定要做学问或者专业技术人员。你可以先学会观察，然后再学会使用，再上网；然后，将你学到的领导才能，管理才能和企业家精神与人际沟通技巧相结合，你就会有日新月异的变革中找到令人兴奋的事业发展先机。这种机会就是为你度身而造的，无人适合。

在预览女性独具特色的事业发展道路之前，让我们先来看看你自己是怎么看待下面这些问题的。

你如何看待高科技界中以人为本的女性？

1. 人们是否认为在商业往来中，女性要比男性更加诚实可信？

2. 为那些受过良好教育和个性独立的员工们所更喜欢的，是典型的女性领导风格，还是男性领导风格？

3. 就个性和风格而言，女性和男性相比，谁更能够满足新技术的需要？

如果你能学会如何成功地预见文化、市场和技术理念的变化，那么日新月异的技术变革就为你创造了无穷无尽的机会。变革同时还会为你打造出敢于创新的团队，创造出机遇。变革将使你具有企业家风范和创新精神，有机会建立自己的企业，满足顾客的需求。

要做当今职业平台上的领袖，你必须具备直觉力和预见性，掌握明察秋毫、放眼预测和激励他人的技能。这就意味着你那得天独厚的女性领导风格必将为你平添许多事业成功的机会。也说明作为一名女性，你所面对的将是完全敞开的机遇的大门——前无古人。

目前，有多少企业都在寻觅那些具备人际沟通技巧和高科技才能之最佳组合的人才！如果你能够带来他们需要的成果，而且愿意发挥你的才能——你就太有可能取得成功。事实上，女性正成为你工作中大展拳脚的优势，具体原因如下：

- * 作为商界新人，女人直觉和女性新鲜的思维视角必将帮助企业了解变革走向，适时调整优势组合。

- * 女性参与领导和提供支持的方式，为受过良好教育的技术化和专业化员工所必须。

- * 潜能和直觉令女性更善于创造性地解决问题，这一点意义重大，因为它能使变革为我所用。

- * 随着顾客、供应商、员工和其他股东越来越多样化的发展，企业领导人也只有多样化，才能更充分了解这些人的需求并使之得到满足。女性不仅了解女性的问题和需求，而且更擅长理解多样化问题，可以很快与他人产生共鸣。

在崭新的形势中，要最大限度地发挥你的女性优势，应当实施几个重要的战略：

第一，理解女性与男性领导思想上的差异，了解自身优势所在。

第二，学会识别理念模式。这将使你的领导才能，企业家精神，和管理水平都得到提高。

第三，了解文化和市场方面最能影响女性的重大变革。

第四，依赖最顺应女人天性的领导方式进行管理。

第五，了解正在发生的重要技术变革。

第六，在技术革新中扮演领袖角色。

案 例

凯特琳·克丁：路明奈尔公司首席执行官

凯特琳·克丁是许多职业女性的典型。她先是在大公司工作，后来认识到走企业家之路才是自己的最佳选择。80年代，凯特琳从旧金山州立大学获得硕士学位后开始她的职业生涯。她没有成为公立学校的教师，而是到一家大银行的培训部开始了工作。

凯特琳从工作程序的重组中看到了巨大变革的曙光，她发现，重组的基础正是网络化的个人电脑。她意识到，几乎所有经过重组后留下来的员工都需要得到相应的培训，否则他们就不能适应重组所带来的变化。

既然每个人都拥有一部个人电脑，那么对这么多需要培训的人来说，最省钱和最有效率的培训方式就应该是以电脑为基础的互动式学习程序。凯特琳于是开始着眼于CD-ROM培训。

作为多年的网络工作者，凯特琳与另一个主要研究财务的机构，“联邦存款保险公司”常有联系。经过努力，她赢得了为该

公司员工编制电脑培训资料的协议。

所有这些都是在她下班后进行的，她仍然保留着在银行的工作。第一年，即 1986 年，她的小买卖就为她带来了 4 万美金的收入。从这项工作开始，凯特琳发挥自己的专长，专门为银行，保险公司，和其他公司培训员工，使员工能够做到只要把培训软盘插入电脑，就可以完成新的工作。

1991 年，凯特琳的经营飞速发展，她与加州州立汽车协会签订了一笔 750,000 美元的协议，为该协会制作 CD-ROM 培训计划，帮助他们改组处理顾客电话的方式。这一年她雇佣了两位高级经理。到了 1995 年，她已经有 10 名全职员工和 40~50 名根据项目大小需要而机动工作的合同工人。

路明奈尔的销售在 1995 年增长至 600 万美元。这个惊人的增长速度来源于凯特琳的功劳：审时度势，了解新生事物，意识到机会所在，懂得如何满足新需要和解决新问题，找到独特的市场，毫不犹豫地介入。

凯特琳深知，要迎接全球竞争的挑战，企业必须改进工作程序，提高营运质量。这种需要势必导致重组，而重组必然带来工作流程的简化以及劳动力的削减。反过来，员工需要为适应新工作方式而接受培训。凯特琳认识到了机会，并在恰当时机准备好了培训方案。

凯特琳适应了创建强大企业文化的潮流，这种潮流赞赏并奖励那些高扬企业价值并为企业成功作出贡献的人们。她的企业虽然规模不大，却为员工提供着与大公司不相上下的福利待遇。

1995 年，34 岁的凯特琳获得了由“国家女业主协会”颁发的北加州“年度企业家”称号。

新白领策略 1：进入女性领导模式

朱蒂丝·罗斯纳，萨利·贺洁荪以及其他研究人员都对典型的女性领导模式有过论述。女性的领导模式包括：更温和地用权，更愿意授权，更民主的人际态度，更愿意分享和亲自参与，普遍掌握更多信息和更善于交流，更注重长远发展，以及对所领导的人更加关心和更感到兴趣，等等。

用权和授权。与男性相比，女性更愿意通过个人魅力、工作表现和人际交流来展示自己的领导风格，而不是依仗自己的权势呼风唤雨；她们很少使用强迫手段，更喜欢授权给别人，而男性则更愿意强迫别人服从自己的领导。

参与和平等。女性更愿意与员工分享信息，与他们平等相待。她们具备一种更为包容的风格——能将每个人都包容在内部交际圈中——这是满足不同员工需求的关键。

大多数女性几乎很少发号施令，她们更喜欢鼓励员工参与决策。女性不将官位看成是弄权的便利条件。相反，她们会依靠个人魅力与员工的关系，以及熟练的业务来树立威信。

倡导员工参与和团队合作。女性对员工的参与要求较高，因而具备以团队为本的领导作风。她们以员工参与为团队管理的前提，视相互信任和尊重为高质量人际关系的基础，培养自己与员工，以及员工之间的相互信任和尊重。因为这种关系本身不是相互对立或者是上级和下级的关系，所以推进团队向自我管理的方向发展，就成为女领导得天独厚的本领。拥有共同目标和需要共同成长，这一点对女领导来说意义重大。

广泛交流。与男领导相比，女领导更注重有效交流。她们认为，经常与员工沟通，做好交流工作十分重要。在她们看来，有效交流包括态度开放坦诚，愿意把事情说清说透，热心讨论需要

澄清的事实等等。

企业家的远见。女领导倾向于作长远打算，鼓励员工说出自己对未来发展的想法。女性领导风格作为一种强大的激励力量，能够推动企业完成其使命。

以人为本。萨利·贺洁荪在探讨女性领导风格的《女性的优势》中写到：女性比她们的男同事更注重人和人际关系。《经理工作的性质》的作者亨利·明茨伯格则对男领导的行为做了深入研究。我们把两者的研究成果做一下比较，见表1。

表 1：男女经理比较

明茨伯格所研究的男经理	贺洁荪所研究的女经理
马不停蹄地工作，整天不休息。	工作速度平稳，有少量间歇。
常中断工作，工作不连贯。	视计划外的任务和访客为接触团队成员，展现责任和关注的良机。
很少花时间处理与工作无直接关系的事宜。	花时间处理与工作无直接关系的事情。例如：家庭生活。
喜欢直接面对人。	喜欢直接面对人，会安排时间来处理信件。
缺少沉思的时间。	找时间思考领导艺术，并作长远打算，所作决策会深受家庭、教育、环境乃至世界和平的影响。
与公司以外的人保持着复杂的联系。	亦与外界保持着复杂的关系。
从工作中找到自我。	认为自己是复杂和多面的。
难以与他人分享信息。	会安排时间分享信息。

新白领策略 2：以女性视觉完成理念模式

你的领导风格和典型的女性领导风格有何异同？只要你对自我有所了解，你就能够使自己的特点和能力为正在崛起的企业文化和组织结构所需要。

在这个高速发展的商业环境中，最有用武之地的才能就是了解理念模式和循环圈。这种能力可以帮你将自身优势转化为机遇。这种睿智也将确保你在理念转移中立于不败之地。

如何识别一种理念

理念，是一种反映事情如何发展的心智模式。据《未来边缘》的作者乔尔·巴克所言，一种模式要成为理念，必须具备以下3个因素：

1. 一系列规则
2. 这些规则建立或定义模式的疆界
3. 在划定的界限内部怎样活动才能取得成功

接受了特定理念的人，将是否具备在疆界内解决问题的能力作为衡量成功的标准。

如果我们把一种文化，一个社会，一种世界观，一个组织，或一个企业想像成是一座森林。那么每一种理念就是森林中的一棵树。例如：一个企业有它的管理理念，销售理念，人力资源理念，培训理念。正在将理念定义为一种心志模式，但是不同的人对理念有不同的看法，他们会将理念看成是一种理论、一种意识形态、一种思维模式、一个参考框架、一种思想、礼仪、常规、舆论、或者是保守的智慧。一种理念也可能是一系列信仰、原则、标准、程序、想像、惯例、模式、习惯、传统、风俗、偏

见、或者仪式。

我们从一个企业、一种文化或一种世界观中找到的理念森林是相互依存的，因而你永远不可能只改变一种理念。当你改变一个时，同时也会影响到其他，其他理念也会在某种程度上做出改变——从小到大，循序渐进。

了解理念的循环和转移

理念的转移是从现有模式到新模式的变化，同时伴随着一系列新规则的产生和疆界的重新界定。这是一个全新的游戏，要成功就必须采取不同以往的行为方式。

例如：当二三十年前女性开始走向领导岗位的时候，社会上就存在着重大的理念转移，这种改变影响着商业、婚姻、家庭、养育子女、教育、恋爱，以及我们文化森林中的每一棵树。人们对好妻子、好母亲、好丈夫、好父亲的认识开始发生变化。人们依然试图弄明白所有新规则和新疆界所包含的内容。

要知道理念最有可能从哪里发生，就要注意人们想从何处下手改变规则，那便是可能发生显著变化的最早迹象。当规则发生变化时，整个世界都可能发生变化。

规则何时变化？新的理念何时出现？通常，当人们开始明白如何解决旧理念所无法解决的问题时，新的理念就会出现。变革经常表现为放弃老的方法，开始用新方法来解决。这些开拓者时常会认为这个新方法可能成为解决此类问题的模式。下面让我们看一看新理念的几个典型发展阶段。

阶段1：新理念的开始。发现一种新理念的疆界和规则通常是一个相当缓慢的进程，用新理念解决众多问题的进展更是缓慢，而且困难重重。

阶段2：开始确立。疆界和规则开始变得明确，解决问题的速度迅速提高。这是一个最有机会赚钱的阶段——此时整个新行