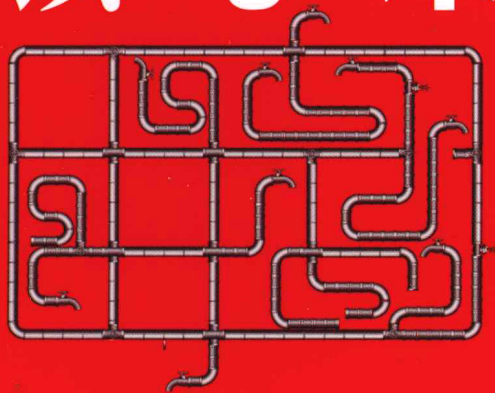


聪明上司的 读心术



熟知下属的非语言信号·准确感知下属情绪变化·超凡同理心体谅下属
读懂员工心思，你就是那个人见人爱的聪明上司！

[美] 莎莉·斯托姆(Shari Storm)◎著
周习华◎译

MOTHERHOOD
IS THE NEW MBA



中信出版社·CHINA CITIC PRESS

MOTHERHOOD
IS THE NEW MBA

聪明上司的读心术

【美】莎莉·斯托姆(Shari Storm)◎著
周习华◎译

中信出版社
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

聪明上司的读心术 / (美) 斯托姆著, 周习华译. —北京: 中信出版社, 2012. 7

原文书名: Motherhood is the New MBA

ISBN 978-7-5086-2917-9

I. 聪… II. ①斯… ②周… III. 女性-成功心理-通俗读物 IV. 8848.4-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第 140090 号

MOTHERHOOD IS THE NEW MBA by Shari Storm

Copyright © 2009 by Shari Storm

Simplified Chinese translation edition © 2012 by China CITIC Press

Simplified Chinese language edition published in agreement with Harvey Klinger, Inc.,
through The Grayhawk Agency.

All Rights Reserved.

本书不在港澳台地区发行销售

聪明上司的读心术

CONGMING SHANGSI DE DUXINSHU

著 者: [美] 莎莉·斯托姆

译 者: 周习华

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

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: 北京京师印务有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/32 印 张: 8 字 数: 100 千字

版 次: 2012 年 7 月第 1 版 印 次: 2012 年 7 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2010-4838

书 号: ISBN 978-7-5086-2917-9/G · 720

定 价: 29.00 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

投稿邮箱: author@citicpub.com

服务传真: 010-84849000

引言 成人就是头大臂长的小孩 ...011

这本书就是要帮助女人们提炼出为人母的有益经验，并以某种方式壮大她们的管理事业。这本书就是要通过提供令人信服的情境模拟，让管理更为轻松。全职妈妈要处理的事情够多的了，我想要给她们提供一种更简单、更快捷的方式来提高方方面面的技能。

第1章 转变，并非一蹴而就的事儿 ...019

当你向员工传达转变的决定时，千万不要忘了他们在熟悉和适应这种转变上已经落后你一大截了。给他们点儿时间来追上你吧，同时千万不要忽视下面的事实：他们就像你的孩子一样，尚不具备清晰表达出“稍等”的能力。

第2章 长痛不如短痛 ...031

当面临创可贴必须被撕掉时，对付它只有一个办法——迅速快捷。

第3章 微笑注视，认真倾听...037

不管多大年纪，被人忽视的感觉总是令人沮丧的。不要让你的小孩或员工产生那样的感觉。停下手头的工作并非难事，你应该注视着对方，真正地倾听他们。

第4章 学说他们的语言 ...047

我的沟通方式会随着交谈对象的不同而不断改变。每个人都有一套和他们的性格相符的沟通风格。不管是友好的、健谈的、专业的，抑或高效的，总有一种类型适合他。

第5章 孩子撒娇，员工抱怨 ...059

要能够区分只需要安慰、同情的抱怨和需要立刻采取措施的抱怨。不要混淆上述二者。如果某人只是寻求一个发泄的渠道，那就不需要解决问题。如果某人需要支持，请立刻行动。

第6章 化脾气于无形 ...067

如果你的一名员工发脾气了，照搬照抄管小孩的策略——将他们从暴怒的氛围中拉出来，用坚定但平和的声音和他们讲话，确保他们明白这样的行为是不被允许的。

第7章 暂停之前数到3 ...077

如果一切顺利的话，在父母数到3之前，孩子会立刻改变他

的行为。如果不顺利，那么紧接着就是暂停（或者更严重）。

第8章 该出手时就出手 ...083

有时候一些行为需要得到快速明确的惩罚。比如未经允许跑出父母的视线，比如勒住兄弟姐妹的脖子。对待员工也是如此。

第9章 你怎么做，他才会怎么做 ...089

如果我们想在小孩的身上看到的话，我们必须效仿这样的行事为人；如果我们不想在小孩的身上看到，我们也必须避开这样的行事为人。这同样适用于工作中。

第10章 给你的孩子讲故事 ...099

千百年来，伟大的领袖们通过讲故事来团结部下、激励团队。通过故事，人们获得并记住信息的效果最好。信息打动不了人，但故事可以。

第11章 好记性不如烂笔头 ...107

我想我会永远记得我的小孩的里程碑。就好像她开始爬的那一天、她学会走路的那一天、她第一次喊“妈妈”的那一天，这些都将牢记在我的心中。两年后，我意识到那些妈妈说对了——记忆终究会淡忘。

第12章 没有不透风的墙 ...115

在你说话前，问你自己：我是否介意这段话出现在《华尔街日报》上？如果你回答“是”，那么请三思而后行。

第13章 警惕“承诺”的陷阱...123

如果你说过你要做什么事情，无论多么困难都请尽量做到。如果你做不了，你就得作好别人对你失望至极的准备。

第14章 礼貌胜于一切 ...129

作为一个长期担任主管职务的人，我可以告诉你，所有的上司都喜欢收到表达感谢的短信，而且职位越高，收到这种短信的可能性越小。我们也是人，一声真诚的感谢对我们来说很有意义。

第15章 不能做还是不愿做？ ...139

明确一名员工是否具备做某事的能力显得非常必要。同样重要的是去分辨他们是否仅仅是不愿意去做。拥有一个无法做到某些事情的员工是无足轻重的，但是拥有一个拒绝做某些事情的员工则充满变数。

第16章 不要纵容爱打小报告的人 ...147

搬弄是非是件非常棘手的事情。我知道我常常为此内疚。有时我发现自己会跟老板谈及某人某事，原因只是他们冒犯了我。我忘了我的老板恰巧是首席执行官，如果他针对我的抱怨采取一些行动的话，那么会牵涉到很多人。

第17章 善待邻居的孩子 ...157

有些时候我们的孩子会带一些我们不喜欢的朋友回来，我们知道善待他们很重要。它会教会孩子们“接触法则”。仅仅因为不喜欢某些人就对他们表现粗鲁是毫无理由的。

第18章 永远不说“我不是跟你说过吗” ...165

如果有人对你说“我不是跟你说过吗”，那么随他去吧。他们只是想让自己好受一些。你没有必要心情失落。事实上，试着说一句“你确实跟我说过”，你会感到惊奇，这是多么容易的事情。

第19章 不要怕说“照我说的去做” ...173

通常达成目标的最好方式是通过合作以及可信任的员工的认同，但有时你只需要说：“就是这样，你需要这样做。”时间到了，就不要再讨论那个话题了。迅速结束它吧。没有人能从一遍一遍地讨论已经作出的决定中受益。

第20章 老板都是孤独的 ...179

就像我的小孩不希望我总围在她们身边一样——尽管我知道她们发自内心地爱我——我的员工也不希望我总围在他们身边。这很自然，而且就应该就是这样。即使是最受敬爱的老板也很少被邀请参加定期的活动。

第21章 乐趣是最大的动力 ...185

倘若我们可以让员工像赴假日聚会或参加献血活动那样发自内心、兴致盎然地去拉存款，那么我们可能会比美国银行的规模还要大。

第22章 好好计划一下 ...193

记住生活并不会完全按计划进行。不要因此备受打击。为你的每一个目标的实现欢呼吧，不能做的那就放手吧。

第23章 别把好势头搞砸了 ...207

有多少次你在一个团队中工作，大家为一个项目激动、兴奋，但是有一个人却没能完成一项关键性的步骤？日子久了，人们转向了另一个项目。打开项目执行表，你肯定会发现，这个项目已经由于缺少支持而流产了。

第24章 维护统一战线 ...215

采取各种手段使你的管理团队的成员能够步调一致——通过良好沟通、加深理解或者相互尊重。

第25章 不爱吃蔬菜没什么大不了 ...221

如果母爱让你的思想提升到一个新的境界，意识到“我的工作不是一切的要义”，那欢呼吧！事实上这会让你变成一个更有效率的管理者。

第26章 给孩子他想要的 ...229

我们不仅希望自己的孩子也喜欢我们喜欢的东西，我们在办公室里也常常抱有同样的期待。我们希望其他人明白、响应并记住我们所做的事情，可是他们愿意吗？

结语：读尽天下好书 坚信母性天成 ...245

父母角色以一种实实在在、意义深远的方式为我们的管理工作作好充足准备。养育子女对我们学识的影响已经远远超过任何管理大师或领导力书籍所给予我们的。

成人就是头大臂长的小孩

我有超人的能力

话说，我曾有着超人的能力。当然，我并非特例。如果你曾经怀过孕或者熟悉某位孕妇——你应该清楚我在说什么。

我第一次发现我的超人能力是在怀孕8周的时候。那天我加班到很晚，顺道给我的同事送几份材料。在我打开同事办公室大门的一瞬间，我突然闻到一股强烈的新地毯味儿。搞笑的是，我思来想去，始终想不起备忘录上提到过新地毯。作为公司的头儿，通常这

些事情我都是知道的。

吧嗒一声我打开了电灯，四处查看。匪夷所思的是，新地毯根本没影儿。这时我看到了一样东西：同事的办公桌上放着一小块4英尺长、2英尺宽的地毯样品。我刚才闻到的气味正是这块小小的样品散发出的味道。

哦，我的天！我心想：我竟然具备超人的嗅觉能力。

千真万确，事实上孕妇具有超常的嗅觉一点儿也不稀奇。人们普遍认为更敏锐的嗅觉是生存之需，使得我们在最脆弱的时候不会误食。

对我而言，我的话题就是从基于十月怀胎的超人能力开始的。

成年人就是头大臂长的小孩

我管理过各种类型的员工——呼叫中心服务人员、行政人员、销售员、营销人员、会计和财务。没生小孩前，我做梦都不会想到有一天能读到一本对比企业管理和养育两岁小孩的书。我原本以为管理企业和养育小孩是完全不同的两件事。成年人是多么成熟稳重、多么复杂难懂啊。

我的小孩转眼间就两岁了。

没错，大多数成年人比一个两岁小孩要成熟得多。通常，成年人沮丧、失望时不如小孩反应强烈。不过有时候，这只能说明成年人发脾气被打上了久经世故的烙印。成年人显然更复杂，他们使用只言片语得其所需，而不是靠发牢骚或干瞪眼。但是成年人跟小孩相比真的有差别吗？我曾经认为，成年人和小孩的唯一区别在于手臂的粗细、脑袋的大小。

如今我已经有3个小千金了。对于这3个小家伙，我观察得越多，就越觉得她们其实已经是成年人了，只是她们尚未学会如何隐藏内心的真实感受、调整自己的回应方式，而且开始忧心于社会对她们过高的期望值。两岁小孩恰是对人性的最佳注解。

我冒出写这本书的念头是在某一天，当时我怀疑某个同事做了一件她本不该做的事。我直截了当地找到她，当面询问。她的回应触动了我。我绞尽脑汁，试图回忆起曾经在哪儿见过这副表情。最后我终于想到了我的女儿。当我问她“是你把运动鞋放进烤箱的吗”或者“你的引体向上需要提高吗”这样的问题时，她就是这副表情。虽然我的女儿才两岁，但她经常做出像我同事这样的表情，这往往意味着她正在撒谎。

虽然这副表情一闪即逝，但是细分下来，大体上由几个阶段组成。第一阶段是在做错事被抓现形时表现出的恐慌。第二阶段表现

出的是深思熟虑——迅速估算谎言被拆穿的概率。第三阶段就是一头扎进谎言的深渊。最终的结果只能是深深的内疚，因为谎言毕竟是谎言，想要完全掩人耳目几无可能。

一旦我认识到养育小孩和管理企业有很多相似之处，我就感觉到这些相似点无处不在。忽然之间，我的童书充满着管理的智慧，我的商业书对养育小孩也大有裨益。对于我来说，成长和学习相互交融。我意识到我几乎一周7天、一天24小时都在接受培训。

一旦意识到这一点，我就变得更为自信，无论是在扮演母亲的角色还是管理者的角色上。一天早上，当我离开房间时，我的小孩吐了点儿东西在我衣服上。因为变得更为自信，我并没有换掉我的衬衣，而是改变了我的看法。我采取了新的态度，从某种程度上讲这种态度就像——

残羹冷炙是为胆小者准备的

这个世界需要有才干的女人经营企业，获得商业上的成功。这个世界也需要聪颖的女人培养小孩，让他们成才。毕竟，当我们年事已高时，世界将由下一代来创造。如今，我两样全占了。如果残留在指甲中的紫色橡皮泥或者衬衫上小孩呕吐物散发出的气味分散

了你的注意力的话，那么请你立刻远离办公桌，因为你尚未准备好和大女孩打交道。

在我怀孕期间，我的公司一直运作得很好，能达到如此水平的全职妈妈非我莫属。当然有些全职爸爸也能做到这一点，但那是完全不一样的。（如果你否认这一点，那你肯定没有开会时痛经的经历。）

许多全职妈妈都被同一件事情困扰——在办公室埋头工作时，我们会为没有在家陪小孩内疚不安；在家陪小孩时，又会为没法在办公室工作心神不宁。不管我们有多努力，总觉得做得不够好。我们经常不自觉地认为家庭受损是由于工作，而工作受损又是由于照顾家庭。

我不相信这种悖论。我不会工作到太晚以至于耽误了接小孩。我更会花上好几天去照顾生病的小孩。但是作为一位母亲和管理者，我同样会为我们的团体贡献独一无二的东西——这些是我的公司获得成功的秘诀之一。

每天我都会用全新的思维方式来思考和处理问题。抚养小孩是名副其实的训练，训练内容囊括了自我意识、自我调节、激励、移情和社会技能。我所说的训练可不是喝喝咖啡、看看夕阳，一派祥和宁静。我所说的是那种采用军事化管理、磨炼人的钢铁般的意志，可作为电视写实参照的训练。你的大脑就像你身体上的其他肌

肉一样，如果经常锻炼，就会更强壮、更敏捷、更健康。

或许我和同事们都不由自主地认为母亲的身份让我在工作上少有作为，但事实绝非如此。关键是你要从抚养小孩中清楚地说出个一二三来，这样你才能看到二者的相似之处，更重要的是，让你信心满满。

“妈咪特质”第一次与我的工作产生交集的情形，至今我仍然历历在目。那天，两位销售员向我汇报他们刚刚完成的一项业务，当时由于睡眠不足，我疲惫不堪。我直视着他们，大声地说道：

“我真为你们俩骄傲！”我说这句话时像极了一个妈咪的口吻。当我脱口而出这句话时，我下意识地想：“天哪，我究竟在干吗？”不过他们两人都发自内心地笑了——真心的、愉快的微笑——特别是那个年满五十的销售员。当然我并非提倡在办公室使用妈咪口吻，但是值得一提的是这种方式即使用在那些不苟言笑的“扑克脸”身上也会让他们非常舒服。

还有一次，我和一名咨询师进行了数天反反复复的谈判，他试图说服我进行一项次级按揭贷款业务^①，我身心疲惫，几乎要失控了。我不止一次地告诉过他，我们认为这笔交易多么不划算，多么

① 国外住房按揭贷款的一种类型，贷给收入较少或个人信用等级较低的人，可以获取比良好信用等级按揭更高的利息。——编者注