

31个经过实证、即学即用的工具，融合积极心理学前沿研究成果，助你提升领导力，打造活力和稳定团队

正面领导



Proven Leadership Strategies to
Boost Productivity and
Transform Your Business

不管你领导3名员工还是3000名员工，这本书就是写给你的
读完这本书，它当天就能影响你的行为

31 个心理学小工具 让员工跟定你的

[美] 玛格丽特·格林伯格

(Margaret H. Greenberg)

[美] 塞尼亚·梅敏 著

(Senia Maymin, PhD)

柴丹 汤冬冬 译

中信出版集团

「美」玛格丽特·格林伯格 「美」塞尼亚·梅敏◎著
(Margaret H. Greenberg) (Sania Mayram, PhD)
柴丹 汤冬冬◎译

正面领导

让员工跟定你的
31个心理学小工具



图书在版编目 (CIP) 数据

正面领导：让员工跟定你的 31 个心理学小工具 /
〔美〕玛格丽特·格林伯格，〔美〕塞尼亚·梅敏著；柴

丹，汤冬冬译. --北京：中信出版社，2017.12

书名原文：Profit from the Positive：Proven
Leadership Strategies to Boost Productivity and
Transform Your Business

ISBN 978-7-5086-3951-2

I. ①正… II. ①玛…②塞…③柴…④汤… III.
①企业管理—管理心理学 IV. ①F270-05

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第 234699 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 Bardou-Chinese Media Agency
Simplified Chinese translation copyright © 2017 by CITIC Press Corporation
ALL RIGHTS RESERVED
本书仅限中国大陆地区发行销售

正面领导：让员工跟定你的 31 个心理学小工具

著 者：〔美〕玛格丽特·格林伯格 〔美〕塞尼亚·梅敏

译 者：柴 丹 汤冬冬

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）

承 印 者：三河市西华印务有限公司

开 本：880mm×1230mm 1/32

版 次：2017 年 12 月第 1 版

京权图字：01-2014-5673

书 号：ISBN 978-7-5086-3951-2

定 价：42.00 元

印 张：8.75 字 数：205 千字

印 次：2017 年 12 月第 1 次印刷

广告经营许可证：京朝工商广字第 8087 号

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题，本公司负责调换。

服务热线：400-600-8099

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，感谢他们给予我坚定不
移的爱、支持与鼓励。

——玛格丽特

献给我的丈夫丹，感谢他为我们的家庭创造的非凡奇遇。

——塞尼亚



推荐序

《正面领导：让员工跟定你的 31 个心理学小工具》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让你迫不及待地采取行动。相信读完这本书，你的行为马上就能发生改变。

在与企业管理者的交谈中，我了解了他们所面临的一些共同的挑战。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。提高员工和客户的忠实度是企业获得商业利润增长的重要途径，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 10 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。与市



面上绝大多数商业书籍相比，《正面领导：让员工跟定你的31个心理学小工具》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，她们分享了经过实践证明的工具和方法，你可以放心地运用到你的公司里——无论规模大小。

这本著作与其他有关领导力的商业书籍的不同在于它的可操作性。玛格丽特和塞尼亚在构思和写作时考虑到了领导者忙碌的日程，她们用一种清晰、简明的讲述方式，从新发现中提取精华，并加入了非常棒的故事和访谈。

《正面领导：让员工跟定你的31个心理学小工具》是一本非常值得信赖的商业书籍，这在市面上并不多见。如果能把其中的工具和方法用于管理实践，相信你会变成一位卓有成效的管理者。

汤姆·拉思



序 言

其他方法都试过了， 现在尝试一些真正有用的吧

作为一名企业管理者，假设你已经精简流程、重整结构、寻求客户和员工的反馈，并积极建设团队，甚至给员工多发奖金，认为涨工资能让他们更努力和长久地为你工作，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

《正面领导：让员工跟定你的31个心理学小工具》是针对企业管理者和希望成为领导者的人，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，也不用聘请昂贵的咨询公司，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。积极心理学的源头同样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，已经出现了数以万计的相关的研究论文。在学术界，短暂的时间内出现了数量惊人的研究成果。这个领域的研究大爆炸吸引

了媒体的眼球，它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企业管理者都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？

积极心理学的许多新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，很少有企业管理者能接触到这门新科学，能恰当地应用这门新科学的人就更少了。

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，塞尼亚还创办过3家高科技创新企业。

我们两人的初次见面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，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方法。这些客户愿意尝试这些方法，使自身获得成长，在与它们的合作中，我们发现了30多种工作改进方法，用于改善它们的事业。这本书就是这些工作成果的结晶。

许多杰出的商业领导者，不管自己是否意识到了这一点，他们都已经在使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，他们承担不起工作状态糟糕导致的严重后果的时候，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迫在眉睫的问题。这些问题构成了本书的基础。

本书分为三部分。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，原有方法无效时，正是推动新进步的好时机。

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提高生产力或增加利润的方法。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进行研究，以及成功商业领导者的叙述，我们可以掌握这些工具并把它运用到实际生活中。

我们希望你能在阅读这些案例的过程中，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。

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。

不管你是领导着3名员工还是3 000名员工，只要你在寻求使公司成长、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，你就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，但我们知道你很忙，所以在本书的谋篇布局上用了点儿心，你可以从任何一部分你感兴趣的内容或某个迫在眉睫的问题开始读起。翻开任何一页，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儿，让你可以从任何一部分开始钻研。也许你在上班的路上看完某一部分，在当天的工作中就可以用上这些小窍门。我们很自信，你会发现一些马上就可以运用的东西，从积极心理学中获益。享受这次阅读之旅吧！

玛格丽特和塞尼亚



推荐序 // V

序 言 其他方法都试过了，现在尝试一些真正有用的吧 // VII

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 // 003

1. “事先计划”，而不是“直接去做” // 010

2. 诱导自己进入状态 // 012

3. 培养习惯，而非只是设定目标 // 019

4. 努力做到事半功倍 // 025

第二章 有心理弹性的领导者：来自心理学的鞭策 // 037

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 // 063

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 // 085

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 // 113

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 // 133

1.不要纸上谈兵 // 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 // 165

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 // 187

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 // 211

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 本书中所提及的全部31个工具 // 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