

绝对坦率

作者：金·斯科特

绝对坦率

——一种新的管理哲学

[美]金·斯科特 著

崔玉开 崔晓雯 张光磊 译

中信出版集团

目录

序言

如何使用这本书？

第一部分 一种新的管理哲学

1 建立绝对坦率的关系

2 得到、给予并鼓励指导

3 了解团队中每个人的动机

4 协同创造成果

第二部分 工具和技巧

5 关系

6 指导

7 团队

8 结果

准备开始

致谢

献给安迪·斯科特，我的爱人，也是我生命中的坚强后盾。

献给我们的孩子，巴特尔和玛格丽特，他们每天带给我无尽的欢乐和充沛的灵感。

献给我们的父母，他们教会了我们一切。

献给我的兄弟姐妹，他们让我有了心灵的港湾。

序言

和很多人一样，我也曾遇到过一位非常糟糕的老板，他认为激励员工的最好方式就是羞辱他们。有一次，他在发送给其他同事的邮件中反复嘲笑我，然而一名同事不小心将那封邮件抄送给了我。当我面对面质问这位老板的时候，他竟然告诉我不要斤斤计较，这真是不可理喻！

后来，因为这段糟糕的经历，我创建了自己的公司——果汁软件（Juice Software）。我的目标是营造一个员工热爱工作并且彼此关爱的企业环境。当我和朋友谈到这个构想时，他们就会笑我，好像我是在探讨管理一个社团而不是一家公司，但我确实是认真的。我每天工作超过8个小时，如果不能享受工作，不喜欢同事，那么我生命中的大部分时间都将是痛苦的，然而人生本就如此短暂。

不幸的是，我虽然成功规避了当年这个老板犯过的很多错误，却犯下了一系列其他的错误。在努力营造一个积极向上、没有压力的工作环境时，我忽视了作为一个老板很难攻克却又不得不面对的挑战：当员工的工作出现问题时，向他们如实

反馈情况，以便及时解决问题。是的，我没有在员工工作出现问题的时候，及时告诉他们如何去解决问题。

回忆过去的那段时光，我立刻想到了一个叫鲍勃的员工。他是那种特别招人喜欢的人，能在工作中找到乐趣，他善良、幽默、关心他人并乐于助人。当他带着出色的简历和推荐信来参加面试时，我相信他一定会成为最优秀的员工，所以满怀期望地雇用了他。他实际的工作表现却让我感到失望。很快，我就对他失去了信心。我曾经让他起草一份文件，向用户说明“果汁软件”允许用户创建自动更新的Excel^[1]表格，他为此辛苦工作了数周。当拿到这份费尽心血制作的文件时，我却发现说明文案思路混乱，毫无章法。回想他在把文件交给我时，眼神中流露出的羞愧和饱含歉意的笑容，我想他也知道自己的工作没有做好。

让我们先暂停一下。如果你是一位管理者，你一定知道这是考验我和鲍勃关系的一个关键时刻，也是关乎团队成败的风向标。首先，鲍勃的工作离做的好还差得很远。其次，公司还处于成长期，勉强能维持下去，因此不可能让他反复练手或是找人帮他收拾烂摊子。我当时已经意识到了

这个问题，但当我见到鲍勃时，没能即时解决问题。我告诉鲍勃工作开局不错，我会帮他完成余下的工作。他微笑示意，但略有迟疑，随后转身离开了。

我为什么会这样做呢？可能有以下几个原因。首先，我喜欢鲍勃，因此不想对他太过苛刻。当我们在会上评审他提交的文件时，我可以看出他很紧张，甚至担心他会哭出来。由于大家都非常喜欢他，我也担心如果他哭了，我会成为大家眼里的恶人。其次，他曾经有过优秀的工作表现，除非他的简历和推荐信都是伪造的。出现目前这个情况，也许是他为家里的事情分心了，也许是他还未适应我们的工作方式。不管什么原因，我都试着说服自己，要相信鲍勃能够回到之前我所期待的工作水准。最后，我还可以自己修改文件，这比教会鲍勃如何重新做更有效率。

我的这种处理方式会如何影响鲍勃呢？他知道自己的工作完成得不好，所以我错误的赞美只会误导他，让他继续欺骗自己，认为自己依旧可以用这样的方式工作，事实证明，他的确是这么做的。由于没能直面问题，我无法继续鞭策他往更好的方向努力，这样反而欺骗了他，让他认为自

己已经做得足够好。

有时候，我们很难亲口告诉别人他们把事情搞砸了。因为你不想伤害任何人的感情，也不想让团队中的其他人认为你是一个故意刁难别人的人。当你开始学习说话的时候，也一定有人告诉过你，如果没有什么好话要说，就什么也别说。当突然有一天你的工作要求你把一切都说不出来的时候，你就要强制自己忘掉之前所有的人生告诫。没错，管理确实是一件很难的事。

更糟糕的是，在接下来的10个月里，我不断重复着同样的错误。你可能也遇到过类似的情况，对每一份质量欠佳的工作、每一个错过的截止日期，开始你只是感到不满，接着就会生气，不再觉得只是工作本身有问题，而会认为是这个人有问题。心平气和地谈话开始变得很难实现，于是，你开始避免与这个员工接触。

当然，我的行为不只对鲍勃有影响，团队中的其他人也产生了思想波动，他们想知道我为什么能忍受表现如此差劲的员工。因为在我的领导下，他们也要为鲍勃补台，帮他收拾残局或是擦屁股，这些时间团队的其他员工原本可以用来休息。当然，偶尔帮助同事是正常的，比如当他们

遇到突发情况时。但如果持续时间过长，就会产生一些负面影响：那些原本工作出色的员工开始变得粗心大意，无法按时保质地完成任务。我知道他们出现这种情况的原因，所以并没有太过严厉地要求他们。接着，他们开始质疑我是否能分辨出好坏，认为我也许根本没把工作期限当回事。当大家认为工作质量不再得到重视的时候，不仅精神面貌会越来越差，工作成效也会越来越糟，最终形成恶性循环。

当意识到有可能失去整个团队时，我知道必须要有所行动了。于是，我邀请鲍勃喝咖啡。鲍勃预想这会是一次愉快的交流，但在经历一番尴尬的交谈后，我把解雇他的决定告诉了他。之后，我们陷入了一阵沉默，两个人都不说话，只是吃着松饼，喝着拿铁，气氛十分尴尬，每一分每一秒都让人煎熬。突然，鲍勃使劲往后推了一下椅背，金属在大理石地面上摩擦，发出尖锐刺耳的声响。他盯着我的眼睛突然问道：“你之前为什么没有告诉过我？”

在我还没有想好怎样回答这个问题时，他又问了我第二个问题：“为什么其他人也没有告诉过我？我还以为你们都很喜欢我！”

我不得不承认，这是我职业生涯中最痛苦的时刻。是我自己犯了一连串的错误，鲍勃只是为我承担过错而已。不仅因为我之前的赞美是假的，甚至从未给过他任何批评，更是因为我从未要求他给我任何反馈，也许那样会让他把事情说出来，然后我们一起找到解决办法。最糟糕的是，我没有能够打造出这样一种企业文化：当鲍勃出现问题时，同事会主动提醒他。现在，团队的凝聚力动摇了，而这最终也体现在公司业绩上。毫无疑问，缺少赞美和批评的企业文化，会对整个团队以及团队成果产生灾难性的影响。

因此我们可以得出结论：缺乏指导会直接使团队的运转出现问题并带来严重的后果。但是，当我明白这个道理的时候，一切已经太迟了。在我辞退鲍勃后不久，果汁软件公司也倒闭了。

谷歌：自由工作

2004年，我需要一份新的工作，于是，我给商学院的同学谢丽尔·桑德伯格（Sheryl Sandberg）打了电话。她在三年前加入了谷歌，最近我们还在一位朋友的婚礼上见过面。在与谢丽尔聊天的过程中，我发现虽然她也很关心团队中其他人的感受，但她绝不会犯下我曾经对鲍勃犯下的错误。

后来，实践证明谢丽尔在这方面的确有杰出的表现。

在经历了27场严酷的面试考验后，我终于获得了为谢丽尔工作的机会，领导一支近百人的团队，负责为AdSense（广告联盟，由谷歌公司推出的针对网站主的一种互联网服务）的中小客户提供服务。我那时甚至还不知道AdSense是什么，只知道谷歌的企业文化将我的梦想重新点燃，创造一个人们热爱工作并彼此关爱的企业环境，这让我十分兴奋。与此同时，谢丽尔作为一个伟大的老板也触动了我。就像一个朋友开玩笑时说的那样，“在硅谷，你不会摔趴下，只会摔出成功”。（请放心，鲍勃也找到了自己的出路。）

在加入谷歌后不久，我就经历了一次印象深刻、卓有成效而且极其直接的反馈。当时我和马特·卡茨（Matt Cutts）以及谷歌的联合创始人拉里·佩奇（Larry Page）正在开会，马特的团队负责处理Webspam网页。当我们开始讨论我和马特提出的一个方案时，拉里提出了一个完全不同且更难以理解的方案。我没能弄明白这个文案，马特虽然理解了拉里的想法，但他一点都不赞同。平时礼貌、随和的马特激烈地反对这项方案。拉里也不

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《绝对坦率》金·斯科特 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/470.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

