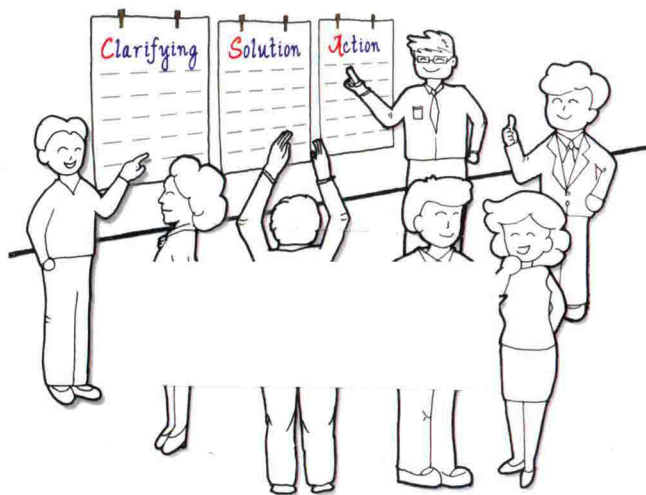


[芬兰] Pepe Nummi 著
赵敏 译
陈丽 汤素素 绘

从困境 走向成功

引导者的实用手册



从困境 走向成功

引导者的实用手册

[芬兰] Pepe Nummi 著

赵敏 译

陈丽 汤素素 绘

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 · BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

从困境走向成功：引导者的实用手册 /（芬）牛培生（Nummi,P.）著；
赵敏译. —北京：电子工业出版社，2016.4

ISBN 978-7-121-28273-7

I. ①从… II. ①牛… ②赵… III. ①企业管理—组织管理—手册 IV.
①F272.9-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 045325 号

策划编辑：晋 晶

责任编辑：晋 晶

印 刷：中国电影出版社印刷厂

装 订：三河市皇庄路通装订厂

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：880×1230 1/32 印张：8.75 字数：133 千字

版 次：2016 年 4 月第 1 版

印 次：2016 年 4 月第 1 次印刷

定 价：68.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

谨以此书，献给每一位 Pepe 的学生及热爱
引导的读者，感谢大家的鼎力支持，祝愿大家
在引导的路上享受过程，收获成功！

推荐序 1

读这本书，有一种轻松的感觉，让我感受着主人公的一路成长、一路过关、一路不断提升自己的功夫，它为职业经理人提供了一个发展自己团队引导能力的成长指南。从引发大家集思广益，到促进人际深度沟通，进而处理复杂问题，最后总结如何设计有效的会议或工作坊，如何把工具灵活整合，背后的原理和框架是什么……CSA（澄清—解决方案—行动计划）就是一个贯穿全书的框架，简洁且清晰。每一个阶段的工具也很实用，先让读者能够做到，体验到其功效，自然就会产生兴趣想进一步了解其背后的原理、操作原则以及可以变通的应用。

这本书很大的价值就是给读者提供了一个全貌，对团队领导者而言是一个轻松上手的指引，对从事引导、教练、组织发展的专业人士也有很大的启发，避免我们深陷在某种工具的局限中。读这本书最大的感受是轻松，轻松是因为清晰和实用。书中非常简洁地把不同的引导工具的基本操作和如何灵活整合做了介绍，体现出 Pepe 先生对于引导、引导工具和方法的丰富实践经验，在他的书中呈现出他的融会贯通和实践创新。

实践引导就像修炼功夫，这本书提供了一个清晰有效的拳谱，你可以轻松上手，当然最佳的方法是能够拜师学艺，亲身体验运用团队引导，给自己的团队和组织带来的令人惊喜的变化。整个团队和组织，会因为你学习和实践团队引导，而变得更富有活力，人际之间会有更多的连接与合作，面对复杂问题，大家更加从容和坚定。如果你愿意成为一个变革的催化者，如果你希望自己的团队、组织因你而不同，本书的主人公牛培生就是你的一个伙伴。据我了解，CSA 的培养体系中正有越来越多的引导式领导者产生，大家在各自的组织中通过引导实践，有定期的线上线下交流，未来会有越来越多的在中国发生的 CSA 实践案例的产生，我们不仅是在学一套方法，更是在催化美好的改变。我们一起携手前行，通过实践引导，促进对话，建设美好的组织生态。

任 伟

专业引导者、萨提亚成长模式的实践者
《引导：团队群策群力的实践指南》中文版译者

推荐序 2

引导是一张职场鸡尾酒会的门票

引导力是领导力的一部分，是每一位职场人士都应该具备的基本能力。如今企业生存的内外环境都在经历着巨大变化，企业必须找到适合的生存之道，其比以往任何时候都需要群策群力，释放和发挥每一位团队成员的智慧。“引导就是达成共识、缔结联盟的过程”，其在形成共识、整合内外部资源、帮助人们达成共同目标方面可以发挥重要作用，因此被越来越多的企业接受和应用。今后的发展趋势是平台+合作者，每一位成员都有个人独特的视角和贡献，需要释放他们的潜能，而不是控制和约束。就像 Pepe 在本书中所讲的，“引导帮助组织和团队，充分利用团队成员的知识和经验，调动他们的自发积极性，来完善团队的工作。引导技术尤其适用于那些团队成员众多但分层管理较弱的组织、大型网络公司以及有众多不同行业专家工作的大型集团公司”。

我因为工作需要，这两年一直在关注引导技术在企业中的运用，2014 年下半年，很多引导圈的朋友都在推崇来自芬兰的引导大师 Pepe，于是我开始接触 Pepe 和他的引导工作访，并一鼓作气完成了 CSA 系列的全阶学习，成为他最

早的几位全阶学员之一，也因此受益无穷。Pepe 多年担任世界 500 强企业的顾问，这样的经历使他了解企业的真实情况，洞悉管理者的实际困境，因此提出的引导方案实用有效，一击中的。而这些都转化为引导流程和技术，在他的工作坊中得以体现。他的课程特色也在于此，实操性强，干货特别多，如 CSA(澄清—解决方案—行动计划)体系、ME-WE-US 方法让引导者能够快速上手，包括艺廊街、开放空间、点子交换、世界咖啡、欣赏式探询、动态引导等多种引导技术保证了引导的流畅性和产出的有效性。在工作坊中，他采用引导技术来教授引导，每一个环节都体现出了引导的魅力，让学习者在体验的过程中掌握引导的核心知识和技能。每一期的结业考试都是让学员在真实的业务背景下，针对具体的挑战 and 任务，设计完整的工作坊流程，很多人在学习结束后就能够实践。现在，我在工作会议、跨部门的业务研讨和内部培训中，会主动运用引导技术，2015 年就为多个部门设计和组织了引导工作坊，取得了良好效果，赚了不少好口碑。新年伊始，业务部门和几位 HRBP 就先后邀请我运用引导技术设计满足业务需求的工作坊，引导在我们企业逐渐获得认同，同时我也意识到需要有更多的业务伙伴掌握和运用引导技术，这样才能够将引导转化为打造组织能力的利器。相信 Pepe 的这本新书可以帮助到大家。



我有幸提前读到书稿，这是一本体裁别致、信息量极大的实用指南，每一位职场人士都会在主人公身上看到自己的身影，跟随主人公在不同的职场情境中，感受挑战，如糟糕的会议、多元的团队构成及冲突、复杂的项目管理、不断变化的经营环境等，运用引导技术，将这些难题一一化解。书中小说般的情节，伴随着工作坊的现场图片，使学员在阅读时有了现场体验的感受，要为 Pepe 点赞，真是时时处处有引导。引导是实践的艺术，近期 Pepe 又将他的学生组织起来，成立了引导俱乐部，推动大家不断实践分享，他也专门抽出时间给予指导。如此用心，当我得知他至今已帮助近千位学习者了解和持续实践引导技术，也就不足为奇了。Pepe 曾经教给我们一个热身的引导技术，叫鸡尾酒会，就是让参与者在一张 A4 纸上写下姓名、动力来源和参与本次工作坊的期望，然后让大家找到三位不熟悉的伙伴进行分享。后来我也常常使用这个技术，一是因为它连接和聚焦的作用特别明显，二是因为这个小活动让我很感动，职场就仿佛一场别开生面的鸡尾酒会，而引导力就是我们为自己准备的门票。感谢 Pepe 的用心，带着我们进入引导的神奇世界。

安从真，Anson

玫琳凯（中国）化妆品有限公司

学习与发展副总监

推荐序 3

引导之道，润物无声

初识芬兰引导大伽 Pepe 是在瑞金洲际的公益演示会上，那是他第一次把芬兰的引导技术带入中国。我们都对这样新鲜的理念充满了好奇，引导技术到底有何魅力？

课程中，Pepe 老师图文并茂地，以北欧人缓慢又耐心的方式，循循善诱地启发着我们。习惯了听老师讲课，被动接受知识的我们，刚开始很不习惯。老师退到了后台，学生们站在了前台。在看似游戏一样的活动环节中，团队的热情被调动起来，积极主动地参与分享，每个人的观点都得到充分的表达。Pepe 老师潜移默化地改变着我们思考问题的角度，在“ME-WE-US, Ideologue、World Cafe”等情景实践中，解决问题的能力与创新能力得到显著提升。一天的演示课很快结束了，大家意犹未尽，收获良多。

初尝引导技术的魅力后，学习引导的热情一发不可收拾。Pepe 老师与赵敏女士，深耕中国市场，吸引了无数引导者粉丝，也服务了众多外企 500 强客户。引导技术的追随者，如同 Grape 一样，生机勃勃，硕果累累。授人以鱼不如授人以渔，Pepe 老师一边在课堂上言传身教、知行合一，一边



为商业客户提供引导技术解决方案，一边又积极开展不同形式的公益推广活动，还在繁忙之余将多年的引导经验编撰成书。其严谨治学的敬业精神，专业投入的工作态度，谦逊儒雅的引导风格，都是为人师表的好榜样！

欣闻 Pepe 老师的引导书，在赵敏女士的专业翻译及审校下，有了中文译本，不禁拍手称快，真是引导技术爱好者的福音。作为 Pepe 老师在中国的首批弟子，也作为 Grape 积极推广引导技术在中国发展的见证者，Pepe 老师的这本书无疑是引导者之路的指路明灯。全书不仅蕴含了 Pepe 老师对引导的精深理解，更包含了一套结构清晰的 CSA 工作坊设计流程及简明扼要操作性极强的工具百宝箱。

全书以案例的形式讲述，生动活泼，便于理解。无论您是初学者、从业者，还是爱好者，都可以在此书中找到心之所属。技不压身，学习是终身之好。一起来领略引导技术的魅力吧。

潘文渊，Wendy

上海克瑞德商业风险管理有限公司总经理

推荐序 4

点燃激情，提升组织生命力

我在一个偶然的学习机会中遇见了这位来自 Nokia 故乡的引导大师 Pepe。作为在企业培训工作中服务了近 15 年的一位职业培训师来说，我学习过许多课程，我服务过上百家企业。在此，我想结合自己对于 Pepe 的 CSA 引导系列体系超过 10 天以上的学习经验，以及使用 CSA 引导体系服务了近 500 人的实践经验，谈一谈本书值得一读的几个原因。

学会引导可能会彻底改变组织领导人的思维模式，在公司治理中，让大家在有设计的体验中脑力共创，从而点燃每一位参与者的激情，提升责任意识，让组织活性化！

掌握 Pepe 的 CSA 引导系列体系可能会帮助到更多奉行“开放、创造与挑战”的“互联网+”时代的组织，而本书是一本极易看懂并践行的共创式研讨会的操作指南，通过这套行之有效的方法论，能实现组织“不断寻求蓝海”的愿景！

阅读本书可能会帮助每一家愿意创造历史的企业去创造属于你们自己的有联结的、清晰的、有影响力的、成功的企业故事，而这些可教学的时刻一定会不断塑造企业人的精神地图，不断推动组织文化的建设！



总结一句肺腑之言：本书沉淀了 Pepe 老师的引导魅力之精华，“互联网+”时代的企业精英们，让我们借用巨人的臂膀再度创造新的卓越吧！

逢娟，Peggy

上海交大海外教育学员新晋中层训练营特聘顾问

兼资深讲师

读者和学员感言

也许是机缘巧合，2014 年的某一天，有机会听了 Pepe 的引导课程，立刻被深深吸引和爱上了引导的各个工具。通过创造团队积极参与形成活跃氛围，从而达到预期成果是引导的魅力所在。于是，我公司有幸成为 Pepe 在中国的第一期内训客户，可谓受益匪浅。通过一年对所学工具的实践运用，我们把引导技术运用在公司各类项目、培训与会议中，激发团队共同智慧，明确共同的目标，快速达成共识，有效保证组织战略的执行与落地。如我们的人力投资者项目用了引导短短一年时间，从银牌升级成为中国第一家被 LIP 机构认证为“人力投资者金牌”的企业，引导工具的运用起到了举足轻重的作用。我们是幸运的，感谢 Pepe 和 Maggie 把引导课程在最佳时机推荐给我们。

——杨文娟，Jane

西氏医药包装（中国）有限公司人力资源总监

喜欢牛培生与涂豪的引导故事，看故事学引导，轻松得很。书如其名，这是一本实用手册，工具方法流程以及最后的能量游戏整理，非常实用。配以各种形式的插图、课程现

场图片，这也很棒，让人身临其境！

要成为像 Pepe 一样的优秀引导者有很长的路要走。但优秀引导者所用的 CSA 引导思路、引导工具和方法、工作坊中能量提升小游戏等却可以在这本书中轻松地学习到。之所以轻松，是因为这本书就是在讲一名普通的企业管理者如何使用引导的故事！

——王 征，Tony
资深引导者和教练

Pepe 的这本书的风格简单直接，和 Pepe 本人的风格一致。我读过书后感觉是一个很好的梳理，把课上的内容深化了。

上 Pepe 的课是轻松、愉悦和高效的，我很幸运选了师从 Pepe 老师学习引导，他丰富的引导经验和简单实用的教学真的很受用。学完很快就有信心用引导的方法和工具做工作坊了，效果真的很好。感谢！感恩！谢谢 Pepe 老师！

——郭跃捷，Ruth
原英格索兰亚太区人才发展总监

海太半导体在持续建立企业文化中运用 CSA 引导工具成功实践了文化落地——行为变革工作坊。我们从人的意向模型知道一个人的初始观念会影响其态度，而态度会影响意识，从而影响行为；而经过修炼的价值观则会形成规范化的

态度，从而形成正确意识，进而产生正确行为。简单来说，如果思想决定行为，那么 CSA 是一项激发人内在的流程工具，通过创建工作坊平台，引导者引导人们说出心中的想法，每个人都有机会说出组织成功的和失败的信息，而每个人的想法都有机会被采纳，一场场行为变革工作坊收获满满，不仅盘点到当下紧急变革的行为，也了解到行为的规范和规范行为的自身不足，从而建立改善计划。CSA 引导技术成功帮助组织建立新的文化氛围。

——孙 俊，Annie

海太半导体（无锡）有限公司、海太学院院长人力资源总监

Pepe 老师的工作坊，每一个细节都在体现他的专业功力。严谨精致的课程设计、全程体验式视觉化、交付式成果设计、使用引导工具箱，再加上北欧人特有的低调和优雅，真可谓处处有亮点。在享受引导大餐的同时，跟随 Pepe 逐渐深入连接到引导的精华。而 Pepe 的中正、稳定为您呈现了国际一流引导者的大师风范。

这是我在 Pepe 工作坊上的体会，也是我之后把 Pepe 的课程推广到北方的原因，让更多人接触纯正、专业、实用的引导技术，惠及更多组织与团队！

——白梁多

大连才智教练与情商发展中心联合创始人



能用众力，则无敌于天下矣；能用众智，则无畏于圣人矣。引导，可以让这个过程变得轻松容易。作为芬兰第一位专业认证的引导者，Pepe 一直致力于引导在中国的推广，他的课参与至上、体验为王，让你在轻松的环境中迅速有效地掌握多种引导工具、流程和方法。他的课主题鲜明、内容丰富，无论是战略分解、变革创新，还是组织发展、业绩提升，每一次参与都会让你有新的收获。现在，他的第一本中文专业引导书的出版，更是让你可以和他近距离接触，透过文字，随时查阅引导工具，掌握引导技巧，感受引导的乐趣。

——余 航，Harry

北京外企德科人力资源服务上海有限公司人力资源经理

这位来自芬兰的世界级的引导者与众不同之处，是他的引导不需要铺垫感情和信任，因为那些活动本身就是游走于每个参与者感性和理性之间。他从容的留白和不着痕迹的全情关注，于最细微处的把脉微调，给予个人思考体味的空间、给予团队碰撞交融的空间，让我们逐渐在他的指挥下，融合成自己的交响曲。

在这里每个人都不由自主地想分享自己的声音，又不断地倾听、反思、创造！个人和团队能量都在引导中提升和爆发！

——余 雯，Catherine

比欧西（中国）投资有限公司林德集团培训经理