

管理者的 ——未來技巧

國際教育討論會總裁

伊安·馬德模 (Ian McDermott)、約瑟·歐康納 (Joseph O'Connor) ◎著

訓練師、諮詢師

陳威伸◎總審訂 陳順發◎譯

紐約時代雜誌上，Fred Moody曾說：
「微軟的唯一公司資產
就是人類的創造力。」

在公元兩千年即將來臨時，
管理者如何在講求速度的市場環境，
以嶄新的領導技巧來管理人類，
達成個人和組織的目標和成果，
已成為二十一世紀企業成功的關鍵。

未來的技巧

N. L. P.

激發潛能系列 46

管理者的未來技巧

著者：伊安·馬德模、約瑟·歐康納

總審訂：陳威伸

譯者：陳順發

主編：羅煥耿

責任編輯：黃敏華

編輯：羅煥耿、翟瑾荃

美術設計：林逸敏、鍾愛蕾

發行人：簡玉芬

出版者：世茂出版社

負責人：簡泰雄

登記證：行政院新聞局登記版台業字第564號

地址：台北縣新店市民生路19號5樓

TEL：(02) 22183277 • FAX：(02) 22183239

劃撥：07503007 • 世茂出版社帳戶

電腦排版：辰皓電腦排版公司

印刷：長紅印製企業有限公司

初版一刷：1999年（民88）5月

二刷：

合法授權・翻印必究

Practical NLP for Managers

Copyright © 1996 by IAN MCDERMOTT AND JOSEPH

O'CONNOR. Standard Chinese Characters edition

arranged with GOWER PUBLISHING COMPANY LTD

through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc.

Chinese language copyright (C) 1999 by SHY MAU

publishing company. All rights reserved.

• 本書如有破損、缺頁，敬請寄回更換 •

定價：300 元

PRINTED IN TAIWAN

國家圖書館出版品預行編目資料

管理者的未來技巧 / 伊安·馬德模(Ian Mc Dermott) , 約瑟·歐康納(Joseph O'Connor)
著 ; 陳順發譯. --初版. -- 臺北縣新店市
: 世茂, 民88
面 ; 公分. --(N.L.P.激發潛能系列
; 46)
譯自 : Practical NLP for Managers
ISBN 957-529-834-9(平裝)

1. 組織(管理) 2. 溝通 3. 人際關係 4. 神經語言學

494.2

88005487

目錄

出版緣起／3

導讀／6

前言／14

第一章 設定場景

21

預測昨日的能力／將組織扁平化或被扁平化／團隊和網路／高科技和高人性感／學習型組織／抗拒改變／失去控制／臨摹和引導

第二章 親和感

45

臨摹文化／個人親和感／與顧客的親和感／開發你的技巧

第三章 觀點

71

覺知人稱／明白自己的偏見／正確答案的迷思／顧客的觀點／變動不居的觀點／從屬等級
（邏輯層次）／開發你的技巧

第四章 成果

109

成果思慮法與問題思慮法的差異——七十五萬美元／任務和過程／同時審視兩種方式／設定成果／引出要求／組織的宗旨——我們想要什麼？／成果目標摘要／開發你的技巧

第五章 從宗旨到實際操作

139

七巧板和中國式的傳話遊戲／關鍵問題／持續進展的情況？／團隊／績效評估或報復？／開發你的技巧

第六章 組織的價值觀

171

使命還是不夠／組織的價值觀意味著永遠不必等待登高的電梯／你的隱喻是什麼？／價值

觀的價值——百億美元／組織的短視／了解價值觀／時間歷程／你身在何處？／開發你的技巧

第七章 個人的價值觀

197

工作的價值觀／價值觀的架構／正面的意圖——魔鬼的代言人／金錢／花生和金香蕉／關於價值觀的原則／行動的價值——摘要／開發你的技巧

第八章 動機的礦脈

217

動機是否是一種幽默的原則？／讓人意志消沉的十種方式／內生性的動機／領導特質／開發你的技巧

第九章 架構共通的語言

249

封閉循環／惡性和良性循環／關於思慮的思考方式／工作中的思慮／隨心而行／智慧語錄／契合語言／多采多姿、告知性且富含衝擊的語言／何以會有這樣多無聊的辦公文件？／協商和調停／開發你的技巧

第十章 工作風格

281

採取主動／再次談到獎勵和懲罰／我們在週一早晨做什麼？／宣告差異／你多容易被說服？／依循步驟或選擇／內外審視／利用模式／採取行動的時機／利用時間在眼前流過型的方式來作規劃／在業務中模仿卓越／開發你的技巧

第十一章 結局

309

寬鬆的變化／努力造就當前的我——我現在的定位是什麼？／心錨（反應誘發物）／心智管理／模仿豐資心態／言行一致和倫理

名詞解釋／329

前言

「微軟的唯一公司資產就是人類的創造力。」

佛列德·穆迪，一九九一年八月二十五日紐約時代雜誌

任何組織的最大資源就是其人力。這話實際上有何意義呢？所有的理念、計劃和產品都是源自於人類的想像。你能管理人類的想像嗎？假如可以的話，你要如何管理？或者，我們必須將眼光擴及管理之外嗎？本書將以實用的方式來探索這些問題。

擴及目前的管理工作之外——是什麼？

更多管理，只會更難？不！管理是一種有目標的手段，而且其目標具有可量化的成效和結果。人類會製造結果——你與他人一同工作，並且朝著你們所認為值得的目標前進。只是

Practical NLP
for Managers

管理者的 未來技巧

伊安・馬德模 (Ian McDermott) ©合著
約瑟・歐康納 (Joseph O'Connor)

陳威伸 ©總審訂 陳順發 ©譯

出版緣起

回顧台灣這近五十年來的生聚教訓，成果是豐碩而傲人。展望台灣未來五十年的可能發展，機會是深廣而引人。但環視現況，無論從環保、教育到經濟突破、兩岸互動，在在充滿了煙霧，甚至硝煙瀰漫——使人不知何去何從。

實際上，就像燒一爐炭火，爐中已釋放出熱量的炭，形將熄滅，勢必再添加新炭才能延續燃燒釋熱、添加初期，新炭未燃，煙霧瀰漫，爐火驟減，只有耐心等待，或適當煽火，才能使爐火再熾、熱力再放。

台灣現在需要的就是這些。耐心等待與適當煽火。換句話說，就是智慧與熱情。過去五十年，我們累積了無數的技術（KNOW-HOW），使我們在各方面能長足進步，現在我們更需要智慧（KNOW-WHY），讓我們知其然也知其所以然，知所進也知所退。

智慧（KNOW-WHY），其實就是信念或價值觀的釐清與堅固所產生的。熱情與煽火

更是內在的清淨與潛能的發揮。這在在涉及心理面的改造與發展。也難怪這些年來，台灣在潛能開發、個人成長、心靈療養、甚至宗教卜卦……等等蓬勃發展。市面上，隨著個人的需求，充滿了各教各派，各種理論學說與教法。從量的角度，可說是百花齊放，百家爭鳴，一方面顯示需求殷切，市場廣大；另一方面，卻也呈現良莠不齊，真假莫辨之慮。從質的角度，常常可見短期的，激情式的工作坊或技術性，片斷性的訓練課程，而少見持續成長，熱情不減的訓練計劃，或理論完備，系統森明的書籍介紹。徒使整個進程延緩。

本社基於這樣的關切與出版者的使命感，特別去注意國內外，比較新的相關發展，而發現了神經語言程式學（NLP）這門實用的臨床心理學。其雖創立才二十餘年，但理論嚴謹而應用廣泛，架構明確而深具發展性。其應用不只個人可獲益，亦可於團體或組織上應用，除了用於治療過去之不足，更可發揮於未來的繁榮，實在是現階段最佳的選擇。在知悉此種學說之效用與益世，並與專家研討之後，於焉有此叢書系列策劃出版之舉。

雖然神經語言程式學（NLP）起步較晚，但因其效果顯著、應用廣泛，引起了許多醫療界、工商界及教育界精英的投入，因而其在國外現有的理論專著約有三十餘本，而應用發展著作已有將近二百本，每月皆還有新書問市。書籍除理論專著外，應用者分佈在個人成長類、醫療健康類、教育類、商業類、催眠類、人際關係類、人格及個性類、兒童成長類等。

實際上，國內現市面上已有數本相關應用之書出版，但皆同一作者，其性質相近，未能博徵。又以出書太少，無法旁引，故未能造成學習風潮，真正影響人心而產生廣大的效益。

鑑於此，我們經慎重挑選與策劃，準備在一年內先陸續推出二十本應用類及五本理論類之書。並視讀者消化及吸收情況，在二年內再推出三十本應用類及十本理論類之書。期間並擬視讀者反應，敦聘國內外NLP專家，舉辦讀友會或甚至正式的訓練工作坊。期以將此特殊的學說與技術，真正地引入國內，並落地生根，而對國人在面對未來的挑戰裏，能擁有一強而有力的武器，既能達到個人的整合，又可為組織、為國家建立追求卓越的信念。

當我們為台灣、為中國，這盆五千年歷史的火爐，挑選添加炭火的同時，你也挑選了一些，加入你的爐內，現在就讓我們耐下心，等著火焰再起吧！

導讀

什麼是神經語言程式學（NLP）

一九七〇年代，有兩位因不滿於傳統心理學派的治療過程冗長，及其效果反覆不定，而集合各家所長及他們獨特的創見，在美國加州大學學院內，經三年多的實驗與練習，終於逐漸形成神經語言程式學（NLP）的基礎架構。

在後來的五、六年裏，因更多的專業人士加入（心理科系或心理醫師），而更確立完備了其理論架構與可靠性。之後迄今，又有更多各行各業專家的投入發展，而擴展其應用範圍，只要與人有關，無論是個人或團體，從受虐兒童的重建到間諜的培育，從減肥、戒毒到更改個人歷史、前世今生解碼，無所不包。

這兩位美國人就是約翰·葛瑞德（John Grinder）與理查·班德勒（Richard Bandler），前者原為語言學家，並在加州大學實習；而後者為遍覽心理叢書，但正修為電腦科學之嬉皮。倆人因緣湊合而相處，這也難怪這門新興的實用心理學，取名為（Neuro

linguistic Programming, N.L.P) 神經語言程式學。因倆人將所學背景都加進入了。實際上，它是包含了傳統的神經學、生理學、心理學及語言學與人腦控制學。

但臨床上，更具體地說，他們私淑了當時美國的四位溝通及治療大師，所以在NLP的應用上，你可以經常看到他們的慣用手法，加上其獨創的心法而相得益彰。這四位大師就是溝通大師葛瑞利·貝特森（Gregory Bateson），催眠治療大師也是艾瑞克森催眠學派創始人米爾頓·艾瑞克森（Milton Erickson），家庭診療大師維吉尼亞·薩提耳（Virginia Satir），及完形治療創始人弗烈茲·皮耳氏（Fritz Pearls）。當時，他們倆人有幸能一方面運用NLP的技巧之一——模仿，親自向上述四位大師學習，另一方面也將四位大師的心法，適當修正與發展，擴充堅實了當時初生的NLP內涵。這也是NLP神秘有趣的一面——透過策略導引與模仿，能快速學習任何事物並取精用華，更勝於藍。

那NLP的具體應用是什麼，及對我們的好處在那裏？一般而言，它可用於心理治療、健康維護、商業上及教育上。更具體地說，如個人心靈創傷、受虐、受暴力、無自信心、懼高症、家庭問題……等的心理治療，或減肥、戒毒、消除壓力、身心不適症狀等的治療、或如何銷售、如何談判、如何領導、如何增加創造力、如何溝通……等商業上的應用及改善或加強小孩、職員、組織或自己的有效學習與終生學習能力……等。

一樣的應用範圍，在各家各派也有，而NLP的好處是什麼？由於NLP獨特的假設前提，如1.人的每一個行為背後，都有其更高的善意存在。2.地圖不是實際疆域。3.世上的每一件事都有至少一種以上的不同見解。4.有用比真實重要。5.沒有所謂失敗，只有回饋。6.每一個人都擁有他要改變所需的資源。7.身心是在同一大系統下的兩個小系統，改變其一，就能運動另一。8.生態是追求平衡的，所以有一時的定，也有一世的動。……所以NLP的應用與其他各家的差別，相對上，第一、過程快而效果持續。第二、肯定善意因而無副作用。第三、有效引發潛能、擴張成果至無限。第四、終生學習，永續成長。

現在世界上，各主要國家都有成立NLP協會，以倡導推廣。有的國家如美國、加拿大、英國、德國……等有數個協會同時並存，互不隸屬，但經常交流發表新發展。原有一國際NLP協會，創立初期相當活躍，也制定了一些專業NLP執行人員授證資格規範，為許多協會所遵照。但或許因NLP學派本身非常尊重個人的獨特性，所以這有大一統意味的協會，漸漸銷聲匿跡，而各獨立協會或獨立訓練中心，以其自身的聲譽與特色而繼續活躍。並每年定期舉辦專業的授證課程，或個案的應用課程。

台灣近兩年已有機構引進國外師資，開辦初階授證課程，唯知名度尚待持續擴張。倒也有少數個人以NLP技術應用於銷售人員訓練，成效還在評估中，但屬可喜的現象。另亦有

一相關協會在籌備申辦中，期望類似組織或活動能更活躍，屆時使此新發展的實用心理學派能在台灣生根發展，對邁入二十一世紀的泛太平洋時代，能確保再創各項奇蹟之效。

陳 威 伸

總審訂
簡介

陳威伸係目前國內極少數受完NLP完整訓練，並領有高階執行師、訓練師及發展師證照資格者。以其二十餘年之工商實務經驗，對人力資源開發、領導力、創造力及溝通技巧具有獨到研究。

陳君前曾服務於宏碁電腦公司十餘年，擔任行政總管理處副總經理負責高度競爭的科技人才之培育與發展。並於民國七十八年榮獲全國十大傑出經理人——人事類獎。現任赫威思（股）總經理。