

哈佛 分享课

THE TAO OF COACHING

【英】马克斯·兰茨伯格 著 卞学光 等 译



**麦肯锡资深董事的专家经验
服务世界500强企业的培训方法**

目标+现实+选择+总结=GROW 模式

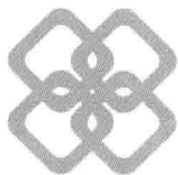
BBC战略总监卡罗琳·费尔贝恩 赞誉有加的职业经理人管理智慧
分享，让成功延续

红旗出版社

哈佛 分享课

THE TAO
OF
COACHING

【英】马克斯·兰茨伯格 著 卞学光 等 译



红旗出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

哈佛分享课 / (英) 马克斯·兰茨伯格著; 卞学光等译.

— 北京: 红旗出版社, 2017.3

书名原文: The Tao of Coaching

ISBN 978-7-5051-4105-6

I. ①哈… II. ①马… ②卞… III. ①工作方法—通俗读物

IV. ①B026-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 053345 号

北京市版权局著作权合同登记号: 图字 01-2017-1412 号

THE TAO OF COACHING

Copyright © Max Landsberg 1996, 2002, 2005

This edition arranged with PROFILE BOOKS LIMITED through

Andrew Nurnberg Associates International Limited

Simplified Chinese edition copyright © 2017 China Pioneer Publishing Technology Co., Ltd

ALL RIGHTS RESERVED.

- | | | | |
|------------------------|----------------------|---------------------|--------------|
| 书 名 | 哈佛分享课 | | |
| 著 者 | (英) 马克斯·兰茨伯格 | | |
| 译 者 | 卞学光 等 | | |
| 出 品 人 | 高海浩 | 责任编辑 | 赵智熙 |
| 总 监 制 | 李仁国 | 封面设计 | 王 鑫 |
| 出版发行 | 红旗出版社 | 地 址 | 北京市沙滩北街 2 号 |
| 邮政编码 | 100727 | 编 辑 部 | 010-57274504 |
| E-mail | hongqi1608@126.com | | |
| 发 行 部 | 010-57270296 | | |
| 印 刷 | 三河市春园印刷有限公司 | | |
| 开 本 | 620 毫米 × 889 毫米 1/16 | | |
| 字 数 | 100 千字 | 印 张 | 11 |
| 版 次 | 2017 年 5 月北京第 1 版 | 2017 年 5 月北京第 1 次印刷 | |
| ISBN 978-7-5051-4105-6 | | 定价 | 46.00 元 |

欢迎品牌畅销图书项目合作 联系电话: 010-57274627

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 本社发行部负责调换。

导 言

为什么每当我只需要雇一双手的时候，我却总是不得不雇用他整个人呢？

——亨利·福特

两个不同类型的人碰到一起时，就像两种化学品发生了接触：只要发生化学反应，双方都会有所变化。

——G.G.荣格

在过去的 25 年里，我曾接触过许多不同的个人和团队，在与他们进行交流和协作的过程中，我总结出了大量的技巧和窍门，本部分就是对那些最佳技巧和窍门的总结。我的主要目的是帮助你——无论你是否是一名团队领导还是一位职业培训人员——学会如何向自己周围的人提供指导，发展他们的技能。

我相信，要成为一名出色的培训人员，你只需要掌握少量的技巧，当然，要想完全掌握这些技巧，你还需要进行大量的实践。本部分的每一章都将集中讨论一种特定的分享技巧，这些技巧都是通过一位名叫阿历克斯的公司经理戏剧性职业生涯的小片段来

诠释的。

我原以为可能只有为数不多的、比较开明的企业领导会对分享这一技巧感兴趣。可结果证明，我错了。首先，开明领导者的人数要比我想象的多得多；其次，很多人发现这些技巧不仅能够帮助他们更好地协调自己的团队，而且还可以帮助他们更好地与客户打交道；最后，这些技巧的应用范围甚至已经远远超出了企业界的范畴——让我最为感动的是，曾经有一位父亲给我写信，告诉我他是如何应用本部分的技巧来帮助自己的孩子更好地成长的。



伟大分享者的典型信念：

要想成为一名领导，你必须有跟随者。

独断专行的领导者终将走向灭亡。

今天投入十分钟与下属共同分享。

来日可帮你节约一小时。

如何赢得朋友，并影响他人——

成为一名伟大的分享者。

为什么要进行分享？

为什么要对周围的人进行分享呢？答案或许会让你感到惊讶：一半是出于善意，一半是因为自私。

那些经常对自己周围的人进行分享的管理者总是会有许多意想之外的收获。除了因为帮助别人而得到一个“助人成才”的

好名声之外，伟大的分享者还会：

◎为自己创造更多的时间：随着下属不断地进步，你就可以把更多的工作交付给他们。

◎更多享受工作的乐趣：因为同事们将更加愿意和你一起工作！

◎取得更好的业绩：因为你的团队将变得更加高效。

◎进一步提高自己的人际交往能力：这也就意味着你将变得更善于跟客户，甚至你的家人和朋友，进行交往。

换句话说，对于一个想要成为伟大的分享者的人来说，自私和善意的打算常常是同样强有力的。刚开始发现这一简单却令人瞩目的事实的时候，不仅我本人，就连我曾领导过的许多工作团队的成员也大吃一惊。

当然，对于那些相信因果报应的人来说，他们或许并不会感到奇怪！因为根据“阴阳互长”的原理，帮助他人发展实际上也就是在帮助自己提高，正是根据这个原理，我把这部分命名为“分享”。

实际上，还在 20 世纪 90 年代的时候，那些独断专行的领导者就已经面临成为濒危物种的处境了——无论是对一家之长，还是对一个团队或企业的领导者来说，情况都是如此。

现在，人们显然更加需要一种新型的领导者：那些掌握多种管理风格，并能同时使用不同风格进行管理的人——比如说，有时候，领导者需要亲力亲为，而在其他情况下，领导者又应该学

会放权。

实事求是地说，新型领导者已经意识到了，即便是最伟大的领导者也不可能单枪匹马地完成所有工作。如今商业界瞬息万变，这也就意味着领导者不可能凡事都比下属更能洞察先机，也无法把公司内外所有的事情都掌握得一清二楚，不可能把所有时间都用来亲自指导下属的一举一动。而另一个极端的对立面是，领导者对下属进行完全的放权，这也是不可能的，毕竟这种做法的有效性还没有得到完全的证明。



The
Tao of Coaching

目录

- 第 1 章 对于分享的一些思考 / 001
- 第 2 章 提问与告知 / 006
- 第 3 章 如何引出反馈 / 013
- 第 4 章 纠正对于分享的一些常见的误解 / 021
- 第 5 章 提供反馈 / 028
- 第 6 章 如何组织分享 / 037
- 第 7 章 诊断不同风格 / 046
- 第 8 章 找出并避免你的分享障碍 / 055
- 第 9 章 如何在时间有限的情况下进行分享 / 063
- 第 10 章 考虑到其他人的能力和意愿 / 070

- 第 11 章 克服受分享者的抵制心理 / 079
- 第 12 章 激 励 / 087
- 第 13 章 意识到文化差异 / 095
- 第 14 章 建立一支协作良好的团队 / 102
- 第 15 章 运用问题的力量 / 110
- 第 16 章 关于分享的一些告诫 / 118
- 第 17 章 如何向上司提出反馈 / 124
- 第 18 章 设定目标，语言要有说服力 / 131
- 第 19 章 如何向别人提供指导 / 138
- 第 20 章 关于分享的一些总结 / 146

在本章中，
阿历克斯反思了是否是他的
分享技巧确保他被推选进了董事会。

第 1 章

对于分享的一些思考

阿历克斯无法确定，这是否就是他最后一次机会。虽然他已经被提拔进了公司高级管理层，可这个过程比他曾预计的时间晚了一年。而且现在的问题是：他能否进入公司的董事会？如果失败的话，他将会面临怎样的下场？眼下，对阿历克斯来说，要么一举成功，要么永远被拒之门外，总之，脚下绝非坦途。“可至少，”他想，“我已经尽力了。我还是好好享受这个假期吧！”

想到这里，阿历克斯在游泳池边的躺椅上坐了下来，放眼望去，远处是一望无际的爱琴海，下面的海滩上传来一阵阵孩子们玩耍时特有的尖叫声，可阿历克斯似乎什么也没有听到。他试图

让自己放松下来，心里却忍不住想，应该推迟两个星期再来度假的，那样的话，在伦敦的董事会就已在此期间做好了决定。

可他颇感庆幸的是，他在这岛上租到的别墅的电话还能用。说不定他会在董事会召开之后接到电话呢。想到这儿，他转过头去，紧张地看了一眼桌子上的电话机，看看有没有人把电话线拔掉，或者是不小心把话筒拿开了。

好像发生了心灵感应，电话铃真响了。是打给阿历克斯的吗？是的！谁打来的？是办公室秘书朱丽娅吗？是的！结果怎么样？阿历克斯被选进董事会了吗？电话那边传来了朱丽娅的声音：“结果还没有出来，会议恐怕要被推迟到明天——我只是打电话告诉你一声。”朱丽娅似乎有些遗憾。

“没关系。”接着阿历克斯用低得几乎听不到的声音骂了一声。“我很快会再向您汇报的。”朱丽娅说。

他想起了上个星期自己去希腊古都特尔斐时的情形。记得他在通往古代先知坐椅的过道门楣上看到了一句话——每当有人前来询问自己的未来的时候，先知总是会用这句话告诫对方：认识你自己。

“好吧，”他下定决心说，“我用一小时来反省自己，自己来决定自己是否有资格成为董事，然后就痛痛快快地度假。”

从某种意义上来说，现在的问题非常简单。一方面，对阿历克斯有利的筹码是，自从来到公司以后，他先是领导自己所在的部门进行了一次大规模的重组，然后实施了一次比较大胆的并购，

并且力挽狂澜，率领一个严重亏损的子公司实现了扭亏为盈。可从另一方面来说，阿历克斯也有一个缺点，而且是一个不容忽视的缺点：他有时会对下属要求过于严格，甚至会让对方难以忍受。据说有人在背后称他为“食人者”；事实上，公司里一度几乎没有人真正愿意为他工作，甚至也没人愿意跟他一起共事。

要是在五年前，董事会或许并不会在乎这一个人性缺陷。而现在，培养他人的才能，帮助他人成长，开展培训分享，诸如此类的管理技能和习惯已具有更大的重要性。人们对管理者这方面的缺陷再不会熟视无睹了。

在内心深处，阿历克斯知道有几股力量在推动着人们对人力资源开发再次加以重视，这些力量也正影响着许多大公司。首先，现在很多大型的组织都在努力减少公司管理层级的数量，也就是要实现“扁平化”。现在公司里几乎每个人都在同时担任几个部门的工作，所以他们的工作职能和角色已经不再那么确定，不能再依靠一本工作手册来进行简单的定义了，上司也不能再像以前那样，可以明确地告诉自己的下属到底应该做些什么了。现在许多成功的公司当中，人们正在互相学习，掌握新的技能和习惯，在那儿，管理者同时也充任着培训分享者的角色。

其次，劳动力市场也已经历了巨大的变化。那些最为出色的人现在很清楚，那些拥有一种分享文化的公司才能站稳脚跟，

在这类公司工作会更有意思，回报也更丰厚。除此之外，现在人员的流动性也大大加强了，而出色的组织总是会更注重如何激励员工把自己的潜力发挥到极致，因为通过这种方式，他们往往可以更好地留住那些表现出色的人。

最后，如今的商业环境、市场条件和技术水平等因素的发展可谓日新月异。这也就意味着公司不可能再像以前那样，每年只要对员工进行一到两周的培训与分享就可以了。现在要想使自己的员工能够跟得上行业形势的发展，企业必须在工作岗位上对员工进行经常性的培训分享。

“嗯，”阿历克斯想道，“我在分享方面做得够好吗？”从直觉上来说，他觉得自己是个称职的分享者。几年前刚刚加入公司的时候，他并不善于对周围的人进行培训与分享，可在过去的几年当中，他已经学会了一些很实用的分享技巧。这些技巧帮助他成了一个更为称职的经理，于是他更加注意从那些堪称楷模的分享者那儿学习更多的诀窍。他读了很多关于培训与分享方面的书，而且还把自己学到的很多技巧应用到了工作当中。可问题在于，就在一年以前，由于工作压力太大，他不知不觉地又捡起了自己以前的一些坏习惯，结果没能在当年的董事会上当选为董事会成员。

于是他下定决心，一定要改正自己的缺点，很快，人们又开始变得乐于跟他合作了。慢慢地，他甚至发现自己在工作场所之外的人际关系也得到了改善。

总的来说，他觉得自己应该被选入董事会……但为了确保自己的判断是正确的，他决定好好回想一下自己在过去的一年当中都对别人进行了哪些分享。这样不仅能够使他的判断更有根据，而且还可以使他对公司范围内的培训与分享项目进行更好的规划——如果能被选入董事会的话，他曾宣称将把这个作为自己最重要的使命。

就这样，阿历克斯开始回忆自己在过去从分享——包括他作为高层经理与下属的分享，以及他早期从别人那里得到的指导——当中所学到的点点滴滴。

一边想着，他一边拿起了身边的微型录音机，开始慢慢回忆起了自从加入这家公司以来自己的种种感悟。

阿历克斯的故事就这样开始了……

在本章中，
阿历克斯了解到：“提问式分享”
要远比“告知式分享”有效得多。

第 2 章

提问与告知

阿历克斯正急得坐立不安。他刚刚作为一名战略规划经理加入这家公司，到目前为止，他的第一个项目已经进行了一半。他习惯于搜集许多关于市场趋势的信息，分析大量数据，可问题是，他并不善于撰写简洁明晰的报告——而对于他目前任职的这家公司来说，这却是最基本的能力之一。经过一番努力，他终于想出了一个他自认为非常有创意的题目：“冰激凌行业的并购——冷酷的逻辑还是温和的选择？”但是，当他开始构思文章主体部分的时候，才发现真正的麻烦来了。

“怎么办呢？”阿历克斯深深吸了一口气，站起身来，沿着

走廊来到他的上司鲍勃的办公室求助。“你应该从主要信息开始，”鲍勃说道，“然后列出能够支持这条主要信息的理由——最好分为三点，大多数人都比较容易接受这种形式，你可以不分先后顺序，把这三点一条条列出来；也可以按照一定的逻辑顺序来陈述自己的观点：首先陈述问题，然后谈谈它的影响，最后提出你的解决方案。好了，先谈这么多吧，我马上要去开个会。你先把草稿写出来，我们过会儿再讨论一下。”可鲍勃脱口而出的这一连串指导性意见反而让阿历克斯更加糊涂了，事实上，他根本没法当即弄清对方在说些什么，不知不觉一个下午过去了，他的报告还是没有什么进展。

“说不定莎拉可以帮帮我！”阿历克斯突然想到了莎拉。她是公司的一位高级营销经理，曾帮助公司把阿历克斯招了进来，而且阿历克斯猜测，自己之所以能够当上战略规划经理，在很大程度上应该归功于莎拉。莎拉和阿历克斯有很多共同点——他们毕业于同一所商学院，都对直接营销非常感兴趣，还都是网球高手。

莎拉非常理解阿历克斯撰写报告的难处所在。“关于冰激凌行业，你最想说的是什么？”她问道。

“哦，我也不确定我们是否应该进入这个行业，可它看起来很诱人！”阿历克斯回答。

“哦，为什么它很诱人？”

“因为人们对于冰激凌的需求量在不断上升，这个行业的利

润率比较稳定，竞争也不是很激烈，而且在过去的5年当中，冰激凌的价格一直居高不下。”

“我明白了，”她回答道，“在这四点原因中，有没有哪些是重复的？”

“是的，价格其实是影响利润率的要素之一……哦……”他激动地说道，“还有成本。我想我之所以认为这个行业很诱人，是因为：首先，人们对冰激凌的需求在不断上升；其次，无论是从成本还是从价格的角度来考虑，冰激凌行业的利润率都是非常稳定的；而且到目前为止，这个行业的竞争也不是很激烈。”

“谢谢你，莎拉。我想我已经知道该怎么写这篇报告了。顺便问一句，我是在列举原因还是在按照逻辑顺序陈列理由？好像我只是在列举原因……”

莎拉解决问题的方法给阿历克斯留下了深刻的印象。只比鲍勃多花了几分钟，她就真正帮助阿历克斯勾勒出了这篇报告的大致结构——而且是在她对冰激凌行业几乎一无所知的情况下！她只是提出了一些适当的问题，就使阿历克斯相信自己能够完成这篇报告，不仅如此，阿历克斯还坚信，如果将来有机会和莎拉一起工作的话，他一定能够从她那里学到很多东西。

当然，莎拉也觉得刚才跟阿历克斯的谈话是非常值得的：因为在她看来，阿历克斯是一个很有潜质的人，如果有可能，她希望能够吸收他加入自己的某一个项目。