

NLP 在企業管理

許多名列Fortune雜誌五百大企業家發現，
藉由使用NLP的力量來創新企業管理的方法，
他們已經達成卓越的管理及個人的成功。
以NLP的技巧及觀念來管理，
將使你建立有關領導、
溝通及創新的有效學習策略，
成為管理世界的大贏家。



未來的技巧

國際NLP企管顧問公司創始人、電腦中心公司訓練經理

大衛·摩登 (David Molden) ◎著

陳威伸◎總審訂 黃憲任◎譯

N. L. P.

激發潛能系列 45

NLP 在企業管理

著者：大衛·摩登

總審訂：陳威伸

譯者：黃憲任

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(代表) • 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：三華印製企業有限公司

初版一刷：1999年(民88)1月

合法授權 • 翻印必究

Molden: Managing with the Power of NLP

by David Molden.

(C) Pearson Professional Limited 1995.

Chinese Complex Characters copyright 1999 Shy Mau Publishing Co. All rights reserved.

• 本書如有破損、缺頁，敬請寄回更換。 •

定價：300元

PRINTED IN TAIWAN

MANAGING

with the power of **NLP**

未來的技巧

NLP

在企業管理

大衛·摩登(David Molden)◎著

陳威伸◎總審訂 黃憲任◎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。

（KNOW—WHY）智慧，其實就是信仰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，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，這益五千年歷史的火爐，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！

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，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 Bandi er），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），家庭治療大師維吉尼亞·薩提耳（Virginia Satir），及完形治療創始人弗烈茲·皮耳氏（Fritz Perls）。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。

陳君前會服務於宏 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。

目 錄

出版緣起 3

導讀 6

代序 14

自序 16

書頁下方符號的代表意義 20

簡介 21

管理是什麼？／22 回饋／25 選擇／26 生生不息的發展

／27 如何從本書獲益／29

第一部分 自我察覺

33

第一章 無限彈性 33

自動導航——潛意識／33 彈性為何物？／35 去除限制，

發展彈性 / 38

第二章 把概念化為行動 61

溝通系統的共同成分 / 64 世界的模式（世界觀） / 65 N

LP 溝通模式的運作 / 68 訊息過濾器 / 69 生理語彙 / 84

第三章 創造方向 89

承諾 / 89

第四章 自我熟練 107

第六項策略 / 109

第二部分 領導力

第五章 時間 137

時間的現代比喻 / 137 將時間視為投資組合 / 139

第六章 授權 157

定義授權 / 158 授權所造成的不同 / 159 力量 / 160 產生生

生不息的力量條件 / 164 關於授權的兩堂重要的課程 / 167

一個尊敬的問題 / 168
 呼應和引導 / 171
 重新架構 / 173
 授權的領導者 / 175

第三部分 溝通

183

第七章 神經管道 185

洞察人們思考的方式 / 185
 三部分溝通訊號 / 186
 表象系統 / 187
 視覺型系統 / 190
 聽覺型系統 / 194
 觸覺型系統 / 197
 自我對話 / 199
 次感元 / 204

第八章 語言的力量 211

意圖、目的和結果 / 212
 作為經驗過濾器的語言 / 214
 資訊量的大小 / 216
 巧妙地曖昧的語言 / 220
 訊息框架 / 237
 重新架構 / 242
 隱喻 / 244
 一致 / 245

第九章 影響與說服 247

信任 / 248
 像我——像你 / 249
 溝通程序——TOTTE模型 / 250
 親和關係 / 251
 感官的資訊 / 252
 呼應 / 254
 引導 /

260 設心錨 / 261

第十章 影響大眾 271

目的、企圖及結果 / 271 內容——講稿 / 272 語言 / 280 心
態控制 / 281 與聽眾相通 / 283 處理聽眾所提的問題 / 287

第四部分 創新

293

第十一章 個人創造力 295

什麼是創造力與創新力？ / 295 創造力與創新力的阻礙 / 296

組織中的問題類型 / 300 觀想化 / 305 創造力的自然狀態

／ 307 不受堵塞 / 308 增進創造力 / 310

第十二章 群體創造力 313

嚴酷的問題 / 313 問題來源 / 314 技巧 / 319 插圖表象 / 328

建構表象 / 329

結語

331

NLP字彙(精簡版)

334

代序

在過去的二十五年間，自我發展的想法已經從管理及人類發展的遙遠邊緣移轉至舞台中心，此種轉變的部分原因可以歸諸在管理組織時，已由「控制」轉換到「承諾」的策略。在管理是屬於一種以計劃、激勵和控制為主的型態時，那些不認為人們負有自我學習概念的人，將很難看清其中的奧秘，不是淪為「不實事求是」；便是可能如「加州人」（NLP起源於加州）一般地棄之不顧。因此，當管理者和領導者處身於一扁平、小型且分權負責化的組織時，將發現更難以去「控制」，而且其強勢作為必須透過發展「承諾」來達成——吸引人們的心思和想法、鼓勵他們去開展自己所有的才能及潛能。

此一轉換已經為自我發展帶入一個範疇既寬又廣的方向中。NLP雖是起源在加州，但是卻已聲名遠播。成長在披頭士迷幻藥進退兩難的年代的我，總是一直小心注意著「程式化的方法」對人們發展的情形。因為「程式化」在創造有效力的技術時，他們本身也同時具有看似完全而且有效的方法，而不需要其他替換方式的危險。然而，我的

一些最好的朋友被訓練成熱愛他們的狀態模式、認知模式及社交技巧的工程師、科學家或資訊專家，而且他們真的勉力為這世界貢獻良多。就如佛書所記「與其多著難書，不如多行好事」。

本書中洋溢著大衛·摩爾登 (David Molden) 的率直、友善及求知的熱誠。NLP 所具有對思考模型、創造力及個人和羣體的「賦予能力」(empowerment) 的洞察力，已經成爲他個人發展中深具影響的一部分，在他的全力投入下，本書撰述極爲清楚。同時本書兼具有效的範例及使用種種活動以增進人們的交流。就組織中的一種學習文化而言，它是生態平衡的、反威權主義的一本書。書面有著更多你正追尋的東西！

麥克·派得勒 (Mike Pedler)