

阿德勒

带队伍的12个关键法则

(日)小仓广

陆贝旒

译

著

もしアドラーが
上司だったら

2个关键词“勇气”+“群体感”×12个领导技巧
以阿德勒独家心法培养出最强大的团队！

继畅销书《接受不完美的勇气》之后又一力作
信任自己，启动“自我、人际、工作”革命的
12道阿德勒式练习题

机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



阿德勒

带队伍的12个关键法则

(日)

德勒

德勒

德勒

译 著

もしアドラーが
上司だったら



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

企业与我们大多数人息息相关，而在处理其中的人际关系时，阿德勒的教诲给予了我们莫大的启示。本书的前半部分是关于职场中的“勇气”，后半部分是关于职场中的“群体感”。本书以身为老板的阿德勒如何与下属沟通和管理为出发点，系统阐述了阿德勒提出的这两个简单的关键词，并介绍了带队伍的 12 个关键法则。这对于我们职场人来说就像汽车的车轮，载着我们驶向成功的职场人生。

Original Japanese title: MOSHI ADLER GA JOUSHI DATTARA

Text copyright © 2017 Hiroshi Ogura

Original Japanese edition published by President Inc.

Simplified Chinese translation rights arranged with President Inc. through The English Agency (Japan) Ltd. and Eric Yang Agency

本书由日本新潮社授权机械工业出版社在中华人民共和国境内（不包括香港、澳门特别行政区及台湾地区）出版与发行。未经许可的出口，视为违反著作权法，将受法律制裁。

北京市版权局著作权合同登记 图字：01-2018-2744 号。

图书在版编目（CIP）数据

阿德勒：带队伍的 12 个关键法则 / [日] 小仓广著；
陆贝旒译. —北京：机械工业出版社，2018.7
ISBN 978-7-111-60419-8

I. ①阿… II. ①小… ②陆… III. ①企业管理-组织
管理学 IV. ①F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2018）第 147243 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

责任编辑：坚喜斌 於 薇 责任校对：潘 蕊

责任印制：常天培

北京圣夫亚美印刷有限公司印刷

2018 年 9 月第 1 版·第 1 次印刷

145mm×210mm·6.75 印张·3 插页·110 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-60419-8

定价：49.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换
电话服务

服务咨询热线：010-88361066

读者购书热线：010-68326294

010-88379203

封面无防伪标均为盗版

网络服务

机工官网：www.cmpbook.com

机工官博：weibo.com/cmp1952

教育服务网：www.cmpedu.com

金书网：www.golden-book.com

前言

在皇居遇到的哆啦先生

早晨七点半，银杏渐黄的皇居周围已经有很多人在跑步了。

我混在这些人中，沿着护城河跑步。跑完5公里后去洗澡，然后去公司上班。我喜欢这样的自己，那感觉就像自己是个生活在纽约的商业精英人士。

虽然睡眠时间的减少和每个月花在跑步服务站的开支也会让我觉得有点心疼，但如果能换来这种精英人士的感觉，那么这点花费还是挺值得的。

马上就要30岁了，对于决心做个潇洒的成年人的我来说，这项投资起码能够做到收支平衡，收回成本是没问题的。

过了樱田门，上内堀道，一直跑到二重桥前。看吧，马上就是终点了。等会儿去跑步服务站冲个澡，换上西装

就可以去公司了……正当我这么想着的时候，眼前突然出现了一个不曾见过的男人的背影。

那个男人很奇怪，他穿着西装和皮鞋，噔噔噔地跑着。这样跑步一定很不舒服吧。从背后看起来，他的身形又小又圆，因为胖，他的身材比例几乎只有三头身。那副模样，简直跟动画片里的哆啦 A 梦一模一样。

他的脚步声很重，速度却很慢。没办法，我只好超过了他。

不知道脸长得会是什么样呢？在好奇心的驱使下，超过他的时候我回头看了他一眼，没想到就和他四目相对了。

他的年龄应该在 40 岁左右吧，戴着具有昭和初期风格的小圆框眼镜；中分的头发打了很多发蜡，油乎乎地黏在一起。

那个男人明明跑得大汗淋漓，可不知为什么一看见我就滴溜溜地转起眼珠，仿佛很有余力地笑着，举起右手跟我打招呼：“Hi!”

啊？外国人吗？可是外表怎么看都是纯种日本人啊！

我一边觉得奇怪，一边也配合着回了一句“哈，嗨？”用的是英语式的发音。

这时他突然大喊：“Stop!” 不知道到底发生了什么事，

前言

在皇居遇到的哆啦先生

他突然停住了脚步。

他气喘吁吁的，看起来很难受，但却硬是在脸上堆起笑容，仿佛在说“我可一点儿都不累”。

“呼哧，呼哧……哎呀，你好。呼哧，呼哧……我叫哆啦，你呢？”

等等。他说他叫哆啦？难不成你还真是哆啦 A 梦吗？我有点糊涂了……这时，那个男的又追问道：“你叫什么名字呀？呼哧，呼哧……”

然后他轻轻地歪了歪脑袋，就像江户时代的活动人偶那样。

“呃，嗯……你……你可以叫我阿亮，我的朋友都这么叫我。”

“呼哧，呼哧……哎呀呀，阿亮。请多指教啊！对了，你就叫我哆啦吧。”

这么说着，他伸出了右手。他的举动真的好像外国人啊！

我不习惯握手，只好生硬地捏了一下那只手。他的手指很短，手掌圆圆的，而且被汗水浸湿了，非常柔软。

“话说，你过会儿要去上班吗？怎么换衣服呀？难道你

是住在皇居里的贵族大人吗？”

原来如此。这位哆啦先生也是个普通人嘛，看来他不是因为喜欢才穿着西装跑步的。于是我就把平时换衣服和冲澡的跑步服务站介绍给他。

“你能带我去那儿吗？我要马上办个会员。我可不想每天穿着全是汗的西装上班啊。这样咱俩就是朋友啦。走吧，走吧。”

见面不到 3 分钟而已。忽然我就成了哆啦先生的朋友。他可真是一个不认生，甚至厚脸皮的人啊！不，应该说是行动力很强的人吧——想跑步了，穿着西装、皮鞋说跑就跑，毫不在意别人的目光，跑得汗如雨下。以前我还从来没遇到过这样的人……。

我一边想着，一边把他带到了跑步服务站，然后就在前台分开了。

洗完澡，换好衣服，我急急忙忙地冲向公司。拜那个奇怪的哆啦大叔所赐，耽搁了 30 分钟。

我总算在快要迟到的关头打了卡，匆匆奔向座位。环顾一周，我好像是最后一个到公司的。这一天的开始可真够糟糕的。

前 言
在皇居遇到的哆啦先生

“早上好!”

我先大声地和同事们打了招呼，然后坐到自己的位置上，立刻打开电脑电源。

但好像有点儿不对劲，怎么感觉我所属的广告营销一科有什么地方和平常不一样了呢！我越过由7张办公桌组成的小岛，向那头望去。

原本应该坐着山本科长的那个“寿星位”上竟然有个陌生人。而且，这人我是不是见过？

因为那个人坐得太低，刚才我没看到，但现在仔细一看，那不是跑步时遇到的大叔吗？

“哆……哆啦先生!”

我一不小心就喊出了声。

“哦哦，是你呀，我的朋友，这不是阿亮嘛!”

“你怎么会在这里?”

“你才是呢，怎么会在这儿?”

我俩正大眼瞪小眼，我的上司山本科长开口了。

“什么呀，原来你们俩不是第一次见面。这就好办了。阿亮，这位是你的新上司，哆啦先生。三年前他被派去了美国分公司，现在刚刚回来。”



前言

在皇居遇到的哆啦先生

然后他又转向另一边，接着介绍。

“哆啦先生，这是我们科最令人期待的新星：阿亮。请你像从前教育我一样，严格地锻炼这小子。阿亮，你可真幸运，有哆啦先生这样的上司。我都想当回科员，请哆啦先生再指导我一次了。你可要多多学习啊！”

看来，这位哆啦先生就是我的新上司了。他端正地坐在椅子上，滴溜溜地转着眼珠子，一会儿看看我，一会儿看看山本科长，一直没说话，但笑得很开心。

我有种预感，今天会是很不平静的一天。

科里的例会开始了。当然，首先要请新科长哆啦先生讲话。

“我不是你们的上司，而是你们的支援者，所以我不想发号施令。相反，我想尽可能地给你们带来勇气。”

“各位都有能力为顾客贡献自己的力量，也都有能力成为同事和公司的助力。我始终坚信这一点。”

哆啦先生一边淌着汗，一边非常用力地说着话。

他的话充满了力量，以前我从没听过哪个上司是这样说话的。我听得非常认真，这时负责营业事务的理香对我说起了悄悄话。

“阿亮，你知道吗，哆啦先生的名字不是从动画里来的。

他在美国读研的时候学的是‘阿德勒心理学’，据说特别醉心于这门学科，所以才让别人用阿德勒的‘德勒’^①称呼自己。”

说着，她咯咯咯地笑了。

“但是怎么看他都很像‘哆啦A梦’呀。只有他自己觉得自己是‘阿德勒的德勒’吧。大家都以为他是‘哆啦A梦的哆啦’。太好笑了。”

“嘘——”

我打断了理香的话。我才不在乎他是哆啦先生还是德勒先生呢，我现在只想认真听他说话。

山本科长也说，德勒先生对他的影响很大。我一直希望能有一位导师一样的人物指导和教育我，现在他以我不曾想过的形式登场了。

我对德勒先生越来越有兴趣了。

阿德勒心理学和本书的两个关键词

距今百年前，从第一次世界大战到第二次世界大战开战前夕的这段历史上，曾有一位心理学家十分活跃，他就是阿尔弗雷德·阿德勒（1870年—1937年）。长期以来，

① “德勒”与“哆啦”在日文中发音相同，都是“Dora”。

——译者注

前言

在皇居遇到的哆啦先生

他在日本默默无闻；但在欧美，他却是与弗洛伊德和荣格比肩的心理学大师之一。

阿德勒心理学很难用一句话来概括。不过，毫无疑问，它的中心概念是由“勇气”和“群体感”所构成的。阿德勒反对将人进行类型化的分类，而他在自己的理论中唯一保留的分类就与“勇气”和“群体感”密切相关。

本书所讲述的故事正是以“勇气”和“群体感”，即阿德勒保留的这两个分类为主线而展开的，并且在故事展开的过程中交织着其他相关的关键词。通过本书的分析和实践，我们的目标是成为阿德勒所说的“对社会有益的人”。那么，就让我们来看一看这到底是一个什么样的故事吧。



阿德勒提出的类型论（国际个体心理学研讨会，1933年）

- ※ “我将人划分为这四类的依据是①他们融入社会的程度，②他们为了维持现有的社会融入度而（或多或少）做出的行为的形态。”（阿德勒）

前言 在皇居遇到的哆啦先生

第一章 不管怎么努力，干劲也不长久 // 001

第二章 无法对失败视而不见 // 013

第三章 虚张声势真累人…… // 027

第四章 必须完成的工作堆积如山 // 041

第五章 业绩差的人就是输家 // 055

第六章 逼迫自己获得成功 // 071

第七章 使自己勇敢起来后的下一步 // 087

第八章 想让别人快乐，却被无视，甚至被当成傻瓜 // 103

第九章 不只是自己的意见，连存在都被否定了…… // 119

第十章 群体感是为眼前人而产生的吗？ // 137

第十一章 亏我那么相信你…… // 155

第十二章 身为科长，不那么努力也没关系吗？ // 177

尾声 德勒先生，挑战继续 // 194

后记 // 200

第一章 / 01

不管怎么努力，干劲也不长久

德勒先生布置的作业：

“要关注‘已经做到的事’，
不要关注‘还没做到的事’。”

“哎——今天又睡过头了，只好翘掉了跑步。我的意志力真是薄弱啊……”

差点迟到的我急急忙忙地跑向自己的座位，一边深深地叹了口气。

坐在科长位子上的德勒先生已经把他的慢跑帽挂在桌角了，他今天早上应该也是去皇居跑完步以后才来上班的，不愧是从美国回来的精英人士。

说起来，德勒先生好像是阿德勒心理学专业的研究生。我听说，美国的研究生课程要求非常严格，如果不经常熬夜学习就不能毕业。毕业生肯定都拥有十分强大的意志力。

与他相比，我又是怎样的呢？我连早起跑步都坚持不了。

“这样下去不行啊，这样下去可成不了靠谱的人！”

第一章

不管怎么努力，干劲也不长久

我大声呵斥自己。这时，德勒先生一边笑咪咪地看着我，一边开口说道：“阿亮，怎么啦？一大早就唉声叹气的。你这是在自责吗？”

他的问题一下就命中靶心，让我吓了一跳。为什么他会知道呢？

“是的，今天没能去跑步。你按时去跑了吧？我觉得自己很没毅力。”

“原来如此，所以你才自责啊！所以才对自己喊‘这样下去不行啊’对吗？”

德勒先生朝我做出开枪的手势。

“砰！砰！哈哈哈哈哈！”

“好老套的笑话。太老套了一点也不好笑……”

德勒先生在美国的时候，日本的搞笑段子早就进化了。但他好像对此一无所知。他不断地从巨大的马克杯里喝着咖啡。杯子上画着米老鼠。

仔细一看，他的领带上也都是米老鼠。看来德勒先生人如其貌，很喜欢各种卡通角色啊。

但是，自责和自省哪里不对了？我忍不住反驳道。

“德勒先生，把自己逼得紧一点有什么不对吗？如果轻易就原谅连每天晨跑都做不到的自己，那我就会变得越来

越没出息。只有否定现状才能取得进步啊，人总不能一直安于现状，对不对？”

“真的是那样吗？”

德勒先生转了转眼珠。

“你今天早晨没能早起，所以没能跑步，这是客观的事实。但是，你在主观上能做的事却有两个选项。选择哪个都是你自己说了算。第一个选项是，责备没出息的自己——那个关注着‘还没做到的事’的自己。这在阿德勒心理学中被称为‘负面关注’。你会在心里自言自语：‘这样下去不行，我真是个没出息的人’。”

听了德勒先生的话，我重重地点了点头。

正如他说的，这就是我一直以来的行事风格。

那么，另一个选项又是什么呢？

德勒先生的胸袋里插着五支笔，他抽出其中一支，放在手指间转着，一边继续说道。

“另一个选项就是，不关注‘还没做到的事’，而关注‘已经做到的事’，并且认可自己。这被称为‘正面关注’。告诉自己‘我努力了’，这样才能给予自己勇气，给自己加油。”