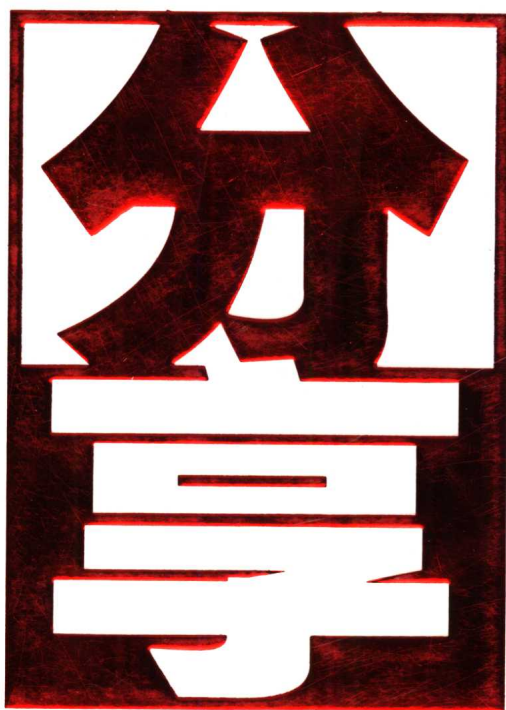




THE TAO OF COACHING

前麦肯锡资深董事全方位揭示个人竞争力之谜。
源自麦肯锡内部人才培养项目，以卓越成效备受推崇。

麦 肯 锡 员 工 培 训 之 道



[英] 马克斯·兰茨伯格 著
Max Landsberg

刘祥亚 译

分享源自培训，却高于培训，它是在企业与员工、
员工与员工相互尊重的基础上进行知识与经验的传递，以谋求共同发展。

陕西师范大学出版社

THE TAO OF COACHING

麦肯锡员工培训之道



[英] 马克斯·兰茨伯格 著
Max Landsberg

刘祥亚 译

陕西师范大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

分享—麦肯锡员工培训之道 / (英) 兰茨伯格著; 刘祥亚著. —西安: 陕西师范大学出版社, 2006.5

ISBN 7-5613-3594-6

I. 分… II. 兰… III. 刘… 企业管理—职工培训—研究
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 044367 号

图书代号: SK6N0584

This book's copyright is owned by

Shan Xi Normal University Publishing House,

now published in China and registered in CIP(2006,044367).

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or
by any means electronic, chemical or mechanical, including photocopying,
any information or retrieval system without a licence or other
permission in writing from the copyright owners.

ALL rights reserved.

责任编辑: 周 宏

特约编辑: 陈黎明 钱丽娜 徐曙蕾

封面设计: 门乃婷

出版发行: 陕西师范大学出版社

(西安市陕西师大 120 信箱)

邮 编: 710062

印 刷: 北京金瀑印刷有限责任公司

开 本: 1/32

印 张: 5.5

字 数: 100 千字

版 次: 2006 年 6 月第 1 版 2006 年 6 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-5613-3594-6 / F·87

定 价: 18.80 元

注: 有印、装质量问题, 请与印刷厂联系

20世纪末，英国麦肯锡公司发起一个有关“分享”的培训项目，旨在加强员工的职业素质和个人竞争力。项目推行后，得到了麦肯锡员工的一致好评。本书作者作为该项目的负责人和麦肯锡资深董事，在综合了25年培训经验的基础上，将此项目完善成书，该书迅即成为商业领域的经典培训教材，译成14种语言畅销全球。

本系列分为《分享》、《激励》、《领导》三册，是三本饶有趣味的书。本书是以故事的手法，点出职场中出现的问题，并配以理论和实践。每章都包括三部分：第一部分，情景描述；第二部分，理论；第三部分，实践。

在书中，主人公被委以重任，他在工作中不断出现问题，随着故事的层层深入，人们可以清晰地看到这些问题其实就出在自己身上。那主人公是怎样解决的，自己又该如何解决呢？

书中的每一章节都讨论一种特定的技巧。这些技能正是个人职业生涯发展的基础，仔细阅读，每个人都会有所收获。

THE TAO OF COACHING

THE TAO OF COACHING

马克斯·兰茨伯格
Max Landsberg

国际著名作家兼培训专家。他长期担任麦肯锡咨询公司的董事，负责经理培训和职业发展，是该领域享有高度盛名的权威专家。他曾在英国剑桥大学攻读物理学，并获得斯坦福大学MBA学位，现居英国伦敦。

他的著作是其长达25年之久的为私人、团队和公司提供咨询服务的经验总结，以14种文字畅销全球。

责任编辑：周 宏

特约编辑：陈黎明 钱丽娜 徐曙蕾

投稿邮箱：jingdianwenhua@126.com

 门乃婷 编辑
Tel: 010-64972435

此为试读, 需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com

如何激励和培养你周围的人提高你的工作效率

马克斯·兰茨伯格

作者和著作简介

马克斯·兰茨伯格，作家兼培训专家。他长期担任麦肯锡咨询公司的合伙人，负责对麦肯锡英国公司的咨询顾问进行培训。他曾在英国剑桥大学攻读物理学，并获得斯坦福大学 MBA 学位，现居英国伦敦。

他的著作是其长达 25 年之久的为私人、团队和公司提供咨询服务经验总结，以 14 种文字畅销全球。

《分享》

如何激励和培养你周围的人，提高你的工作效率

这是一本经典的“实用培训指南”。在本书当中，作者主要谈到了：如何提供和接收反馈；如何进行有效的提问；如何在分享的过程中组织讨论；如何为自己创造更多的时间等等。

《激励》

如何激励自己和其他人。

在本书当中，作者提出了很多实用的技巧，可以帮助你：更好地感受和描绘成功图景；最大限度地释放自己身上的能量；一步步提高自己的自信等等。

《领导》

如何在你所领导和管理的团队当中形成愿景，感召力和干劲。在本书当中，作者将主要讨论：文化与信任；魅力与权力；影响与规划等等。

关于本书的赞誉

“在进行体育比赛的时候，运动员们很容易确立一个令人激动的愿景。而在商业世界当中，这样做的难度要大得多，但不管怎么说，无论是在体育比赛还是在商业操作的过程当中，将愿景变为现实的过程都是完全相同的。对于那些希望为自己的团队确立愿景

并将其变为现实的人来说,本书无疑提供了非常有用的指导。”

——格雷格·希尔,奥林匹克金牌得主,划艇比赛世界冠军

“马克斯·兰茨伯格成功地向我们解释了激励的艺术,并以其惯有的幽默和洞见为我们提供了许多非常实用的建议。”

——本·坎农,戈德曼·萨克斯公司培训与开发总监

“投资很少是没有风险的。激励就是其中之一。这本实用而有趣的读物无疑是最好的激励指南。”

——阿德尔·特纳,英国行业协会前任总监

“在这本书中,正经的理论、机智的实践和实用的模型熔为一炉,丰富生动!它给我带来了无尽的灵感,并在很大程度上改变了我的工作方式,毫无疑问……重新激发了我对工作的热情!”

——里塔·克里福顿,Interbrand 首席执行官

“在当今这个充满沉重压力和‘截止日期’的世界里,那些对工作充满热情的人显得尤为难得和重要。《激励之道》就为我们提供了一些非常有用的建议,以及一大堆有趣的故事。”

——卡罗林·费尔贝恩,BBC 公司战略总监

“聪明的人总是在想着如何激励自己身边的人。本书就是一本关于激励的书。”

——查尔斯·亚历山大,雷曼兄弟公司执行总监

“如果你对如何激励别人很感兴趣的话,那就请读读这本书。你对此不感兴趣的话,你也应该读读这本书,并准备彻底改变。”

——帕特里克·杜恩,3i plc 公司总监

“成功的领导者总是能够激励平凡的人们取得非凡的业绩。本书就是一本关于如何激励的书。它将帮助你最大限度地激发与你共事者和你自身的潜能。”

——克里斯托弗·罗德里格斯,布拉德福德和宾利建筑协会
首席执行官

“激励的技巧既非领导魅力的较量,也不是一门深奥的学问。本书有好些令人耳目一新的真知灼见,值得一读。”

——罗杰·赫尔姆斯,马克思 & 斯宾塞公司首席执行官

“领导才能的核心要素就是激励能力——无论这种能力是天生的还是后天培养的。对于那些希望培养这一品质的人来说,本书是一本必不可少的读物。”

——卢斯·泰特,PA 执行评选主席

“激励同事的技巧是成功经理人必备的资质。马克斯·兰茨伯格的《激励之道》将轻松的笔法和严肃的推理共冶一炉,以一种生动有趣的方式为我们讲述了关于激励的最新研究成果,事实上,阅读这本书本身就是一次感受激励的旅程!”

——阿奇·诺尔曼,阿斯达集团前任主席

引言

为什么每当我只需要雇一双手的时候，我却总是不得不雇佣他整个人呢？

——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

在过去的二十五年里，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，本书就是对那些最佳技巧和窍门的总结。我写作本书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。

这是一本很薄的书。之所以会这样，是因为我相信，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。本书的每一章都将集中讨论一种特定的分享技巧，为了帮助你更好地练习，每种技巧都配上了一幅插图，这些图都是一位名叫亚历克斯的公司经理戏剧性职业生涯的小片段。

这是本书第二次出版，对于一名作者来说，能够推出第二版的一个优势就在于：你基本上会比较清楚自己的读者对象都是哪些人！记得在1996年第一次出版本书时，我以为可能只有为数不多的比较开明的企业领导会对这本书感兴趣。

可结果证明,我错了。首先,开明领导者的人数要比我想像得多得多;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书中的技巧来帮助自己的孩子更好地成长的。

就这样,这本书和它的其他两本姐妹篇《激励》以及《领导》在几年内销量突破了 20 万册,并被翻译成了 14 种语言。

图表 1



黑:提高你的领导效率

白:帮助周围的人更好地成长

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 10 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?

为什么要与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。

那些经常与周围的人进行分享的管理者总是会有许多意想不到的收获。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:随着同事不断地进步,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：你将变得更善于跟客户、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注目的事实的时候，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，我把本书命名为《分享》（见图表1）。

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着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，领导者又

不可能对下属进行完全的放权，毕竟这种做法的有效性还没有得到完全的证明。

在这种情况下，新型的领导者必须学会适当地放权；他们应该有一帮学习能力很强的下属；他们自己身居要职，又善于培养其下属工作能力的人。

这种新型的领导者还抱有这样的信念：第一，今天用 10 分钟与自己的下属进行分享，来日就可以帮助自己节省至少一小时的时间；第二，在帮助下属们更顺利地开展工作的过程当中，其实自己也会获益匪浅。

什么是分享，应该如何掌握分享的技巧？

分享的秘诀是什么？本书将如何帮你掌握它们，让你成为一名出色的分享者呢？在本书当中，我试图把分享的精髓总结为以下几点：

- * 分享的目的是提高另一方的工作绩效和学习能力；

- * 分享的过程不仅涉及到提供反馈，同时还包括其他技巧，比如说激励和有效提问。而且对于一名有意与下属进行分享的经理人来说，他还应该学会根据下属的意愿和实际能力来了解对方是否愿意承担某项工作；

- * 总的来说，分享者的最终目的是让那些接受培训的人能够自我培养。分享是一种富有活力的互动——它绝不是仅仅依靠单向的灌输或指导就可奏效的。

只要看一下本书的目录术语表，你就会对如何成为一名出色的分享者有更为细致的了解。而且在读完本书任何一个章节之后，你马上能把其中谈到的技巧拿来练习。我在每一章里都借助亚历克斯的经历讲述了一种具体的技巧，而且在每一章结尾，我还用一页的篇幅对这种技巧的实施方法进行了总结。



如果你愿意把这本书从头到尾通读一遍的话，你将在这个过程中了解到亚历克斯在自己的职业生涯中所经历的许多生动而真实的故事，他在工作上所遇到的起起伏伏，他从自己的上司和同事那里接受的或好或坏的经验，以及他是如何尝试运用自己学到的技巧对他人进行分享的。

不过，在正式阅读本书之前，我建议你首先用本书附录 I 的“自我测评表”进行一下测评，如果愿意的话，你也可以请其他人对你进行测评。

我们正生活在一个瞬息万变的时代，在这样的时代当中，要实现安迪·沃霍尔的预言——我们谁都能成为 15 分钟内名噪一时的人——比任何时候都更加轻而易举。可在我看来，要想成为 15 分钟的名人（然后迅速被遗忘）并不是一件困难的事情，真正困难的是如何被人记住 15 年。

愿你能作为一名卓越的分享者而被人铭记，愿你能激励为数众多的追随者踩着你的脚印前行，愿他们能激励更广大的追随者！

马克斯·兰茨伯格

2003 年 1 月



[引言]/1

第 1 章 什么是分享 /1

第 2 章 提问与告知 /7

第 3 章 如何引出反馈 /15

第 4 章 纠正对于分享的一些常见误解 /23

第 5 章 提供反馈 /31

第 6 章 如何组织分享 /39

第 7 章 诊断不同风格 /47

第 8 章 找出并避免你的分享障碍 /57

第 9 章 如何在时间有限的情况下进行分享 /65

第 10 章 考虑到其他人的能力和意愿 /73

第 11 章 克服受分享者的抵制心理 /81

第 12 章 激励 /89

第 13 章 意识到文化差异 /97

第 14 章 建立一支协作良好的团队 /105

第 15 章 关于分享的一些告诫 /113

第 16 章 如何向上司提出反馈 /121

第 17 章 如何向别人提供指导 /127

第 18 章 关于分享的一些总结 /135

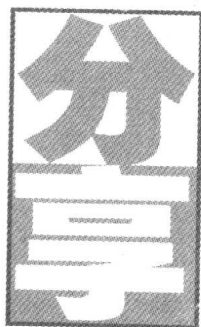
[附录] /147

[术语表] /157

THE TAO OF COACHING

第1章 什么是分享

在本章中,亚历克斯因为其出色的分享技巧而被推选进了董事会。



麦肯锡
员工培训之道