

Gower

Ian McDermott and Joseph O'Connor

Practical NLP *for* Managers

NLP 管理法

[英] 伊恩·麦克德莫特 约瑟夫·奥康纳 著 卢小生 译

你能管理人的创造力吗？

如果你能管理人的创造力，那你又如何去管理它呢？

目标 + 策略 = 使命

使命 + 价值观 = 愿景

经济管理出版社

145

CF 31.2
M27

NLP 管理法

[英] 伊恩·麦克德莫特 约瑟夫·奥康纳 著

卢小生 译

经济管理出版社

译著策划：卢小生
责任编辑：凌霄
版式设计：陈力
责任校对：超凡

图书在版编目 (CIP) 数据

NLP 管理法 / (英) 麦克德莫特, (英) 奥康纳著; 卢小生译. - 北京: 经济管理出版社, 2002

ISBN 7-80162-363-0

I. N... II. ①麦...②奥...③卢... III. 管理—方法
IV. C931.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 015354 号

NLP 管理法

[英] 伊恩·麦克德莫特 约瑟夫·奥康纳 著
卢小生 译

出版：经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编：100035)

发行：经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷：中央党校印刷厂

880×1230 毫米 1/32 9.5 印张 236 千字
2002 年 4 月第 1 版 2002 年 4 月北京第 1 次印刷
印数：1—6000 册

ISBN 7-80162-363-0/F·347

定价：20.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社发行部负责调换。

通讯地址：北京阜外月坛北小街 2 号 邮编：100836

联系电话：(010) 68022974

前 言



“微软公司惟一的企业资产就是人的创造力。”

——弗雷德·穆迪 (Fred Moody), 1991年8月
25日《纽约时代杂志》

无论在任何组织中，人都是其组织的最重要的资源。这句话实际上是什么意思呢？所有理念、计划和产品都来自于人的创造力。你能管理人的创造力吗？如果你能管理人的创造力，那你又如何去管理它呢？或者说，我们必须把眼光扩大到管理之外的领域吗？本书将以切实可行的方式研究这些问题。

把眼光扩大到管理之外——那是什么呢？

管理的范围越大，管理的难度就越大吗？回答是否定的。管理是一种实现目标的手段，而且其目标具有可量化的成效和结果。人们会创造出结果——你和其他人一道工作，并且朝着你们认为是值得的目标努力。不过，这些目标可能会消失在日常工作的问题之中。当你落入鳄鱼口中时，你就不可能会想到应该将沼泽中的水抽干。整天与鳄鱼搏斗当然会使人精疲力竭，而且也许这样做是必要的，但是，你会莫名其妙地感到一

NLP 管理法 ❖❖❖❖❖

事无成。“超越目前的管理工作之外”而非“超越管理之外”所强调的是，管理工作是你每天都必须做的事情。管理工作是一个很大的课题，本书只涉及到管理工作的若干个方面。

管理工作常常是集中在某些问题上——什么地方出了问题？我们如何去解决这些问题？——因此，就产生了一系列解决问题的新的管理理念和方法，进而新的管理方式被引进到管理工作中了；有时，这些新的管理方式也许会产生效果，有时，它们却见不到效果。而且有时似乎会给人以为改变而改变的印象。许多管理者的动机都会因此而受到质疑，并且恰恰就是这样，具有这种动机的人往往期盼公司中除了他自己之外的每一个人都能接受这种新的管理方式。质量标准可能会使文件记录非常周全，但是，一系列的问题却仍然存在。

本书的目的并不是为了提出不同的管理动机，而在于审视其中的核心原则。对于所有管理系统而言，哪个系统最为普遍呢？答案是：人最为普遍。管理工作中有 70% 涉及到人的管理。这些人可能是你的老板、你的同事、你的团队、顾客和——我们也敢说——你本人。经理人员并不只是工作或职务的一个虚壳，而是一位有希望、有感情的真正的人。除非管理方式也将这些人类的特质考虑在内，否则它就会在很短的时间内失效，而不可能在较长的时间内有效。只有执行的结果一样好，而且人们也能实际执行，这样的理念才是好的。管理者每天的主要管理工作就是激励和协调人际关系，以达到管理目标。

任何一个不考虑人的感情和希望的管理系统，都是不可行的，也不可能获得成功。这种看法常常是被看成想当然的，实际上也是不可能付诸实施的。我们所需要的管理方法，是一种能够兼顾企业管理目标和结构，以及协调执行工作的各种类型

的人际关系技巧的管理方法。而本书的目的就是给读者提供这样一种方法。那种没有考虑人的结构的管理就如同行尸走肉；而只重视人，不重视结构，也会迟早使公司陷入一种温暖且模糊不清的混沌状态。

本书是一本实用性书籍，但又不是一本对症下药的书籍。你本人就是你职务上的专家。我们的目的是在这个企业经营环境快速变化的时代，为你提供一些选择，以便你实现自己希望的目标。20世纪90年代，发展的压力将会持续使组织结构发生变化，以适应快速变化的全球性市场需要。而其中的一个结果就是组织结构变得更加扁平化，而且能够对消费者的需要快速作出反应。信息技术已经加快了可能发生的趋势的演化，同时，也开发了新的可能性。必要的授权正在发生，因此，公司各个层次的人都被授予一定的决策权，赋予相应的责任和职能。学习型组织是企业的新模式，而且除了公司需要学习之外，公司内部的员工也必须学习。

所有这一切都会使原本就已非常烦琐的管理人员的工作更加复杂化。在日常工作中，这些变化究竟意味着什么呢？下面我们可以从三个不同层次来分析：

○首先是组织层。新的企业结构需要新的管理思维方式或心理模式。但是，用一种思维方式去更换另一种思维方式只能引起下一次企业结构变化。这是一种短期的观点。我们所需要的和希望在本书中提供的是一种比任何特定组织结构高一阶的思维模式：一种具有弹性、能够适用于各种管理系统的思维方式，这就像数学上的加法原则可以解答不同的加法一样。

○其次是处理人际关系。这也是管理理论与实际情况相结合的地方（有时成效是次佳的）。决策、激励、评价、清楚

NLP管理法 ❖❖❖❖❖

的沟通和指导等都是管理的组成部分。任何关于管理的实务书籍都必须处理这些所谓的“软件”问题（如果忽视这些问题，它们就会演变成非常难以处理的问题）。

○第三是身为经理人员的你。你如何通过工作来表达自己的思想呢？不能管理自己的人势必难以管理好他人。管理工作的重要内容就是以身作则，言传身教，为自己的员工树立榜样，并激励员工。领导的特质就是从引导自身开始的。所以，本书将会让你观察和思考可能的结果。就像我们所知道的物理原理一样，观察者本人就是他们所观察的世界的一个组成部分，所以，经理人员也是组织的一个分子。当你用疏离方式来进行管理，仿佛管理只是与你处理他人有关时，那么，这样的管理方法也就到了寿终正寝的时候了。

神经语言程序学（Neuro-Linguistic Programming, NLP）是怎样与管理过程相适应的呢？神经语言程序学是研究主观经验结构的一门学问。它是关于我们怎样组成我们的世界，以及我们是谁、我们有何作为和我们对他人有何感受的独立经验。我们怎样思考？我们怎样学习？我们为什么会紧张？我们怎样进行沟通？任何与其他人相关的活动都涉及到神经语言程序学范畴。就其名称所指的一般意义而言，神经语言程序学是关于语言的课题：语言怎样影响我们的思维和行动。我们可以使用语言来进行人与人之间的沟通，用语言来影响和激励他人，所以，神经语言程序学的课程也就是一门如何产生影响力的课程。神经语言程序学会用一种特有的方式——即借助于模仿成功的执行者来回答它所衍生出来的问题。这门学问已经研究过许多伟大的沟通大师、经理人员、营销人员和教育家等，以从中找出这些人所共有的特征和行为模式。这也就是说，你可以

在自己的实际生活中学习和利用这些模式，来获得对你来说很重要的成果。

在本书中，我们并不想抽象地阐述神经语言程序学的内容。因为这样做，会像营销人员用无数的产品来麻烦你一样。你希望得到好处，所以，本书所阐述的神经语言程序学将会融入管理应用的主题之中。

如何使用本书

你使用本书的方式决定了本书的价值，而且，这个价值就如同我们所赋予它的等量齐观。本书一共分为 11 章。第一章讨论设计场景问题。它融合了我们认为在整个 20 世纪 90 年代将加速发展的商业趋势的广泛的观点。同时，它也审视了在技术、企业扩张、经营多角化和全球市场竞争的压力下，组织结构如何在结构和功能上变化的问题。

第二章和第三章讨论亲和感和观点问题。它把不同的观点作为理解组织是一个系统，以及组织亲和感和信任感的一种分析工具。同时，把组织的管理工作看成是一个管理系统，而且管理系统中各种关系会对许多问题提出崭新的看法。

第四章和第五章讨论个人与组织的目标或结果，以及如何将公司分配的任务转化成可以实现的核心目标计划问题。从经营的角度看，对于与顾客最为接近的员工而言，公司阐述的目标计划意味着什么呢？

第六章和第七章讨论价值观问题。我们认为，组织的价值观不仅非常重要，而且经常被管理人员所忽视。无论什么组织都有自己的价值观，然而，并不是每一位员工都明白这个道理。在这两章中，我们将阐明个人的价值观；这是我们最强烈

NLP管理法 ❖❖❖❖

的动机所在，我们所做的一切都源于我们认为重要的事物。在第八章中，我们更详尽地讨论动机和领导特质问题。

在最后三章中，我们则强调个人，我们如何思考，我们如何注意，以及我们如何建立自己内在的心理素质。了解了这一切，将会使你对别人和自己具有更大的影响力。

你可以按照本书的顺序阅读，也可以选择自己感兴趣的内容阅读。但是，如果你先阅读第一、二章，将会为你提供进一步阅读其他章节的引导和参考。我们已经同许多管理人员讨论过他们想要在管理实务书籍中看到的那些内容和问题，而本书就是讨论这些问题的成果。我们希望本书对读者有所裨益。我们两个人都在各公司兼任训练师和咨询师，我们是通过许多案例来获得这些经验的。虽然有些经验只是我们中的某个人的经验，但是，我们有时也会写下一些共同的经验。我们也会在朋友和同事的同意下，引用他们的经验。如果合适的话，我们会隐去当事人的姓名。

在英语中，我们还没有找到合适的将“他”或“她”融合在一起的名词，因此，我们随意使用或交替使用这两个词，以避免某些语言上的累赘和语法上的不规范用法。

伊恩·麦克德莫特 约瑟夫·奥康纳

鸣 谢



我们要感谢在本书写作过程中给予我们帮助的人。

我们要特别感谢神经语言程序学的共同创始人——理查德·班德勒 (Richard Bandler) 和约翰·格林德 (John Grinder)。同时，还要感谢逻辑标准模型的创始人和主要发起人之一——罗伯特·迪尔茨 (Robert Dilts)。

我们还要感谢高尔出版公司 (Gower) 的编辑马尔科姆·斯特恩 (Malcolm Stern)，感谢阿莱·克拉克 (Allie Clarke)，她提供的卡通图片提高了本书的感染力。

在本书写作过程中，还得到了许多朋友的帮助。要感谢的朋友是鲍勃·简斯 (Bob Janes)、杜安·莱金 (Duane Lakin)，特别要感谢马诺·科拉 (Manoj Chawla) 及其火炬计划开发小组的同事。

最后，我们要感谢我们的许多同事和学生，特别是米切尔·特里格 (Michael)、伊恩·蒂博斯 (Ian Tibbles)、薇薇安·费尔普斯—泰特 (Vivian Phelps - Tate)、托尼·奥康奈尔 (Tony O'Connell)、卡里尔·肖恩 (Karyl Shone)、塞尔马·艾尔 (Thelma Aye)、安娜·麦奎德 (Anna McQuaid)、戴维·厄普舍 (David Upsher)、吉尔·诺曼—布鲁斯 (Gill Norman - Bruce)、约翰·唐纳利 (John Donnelly) 和帕特里夏·布瓦森斯 (Patricia Boissons)。我们从他们那里得到了帮助和启发，但是，本书的内容和观点概由我们负责。

伊恩·麦克德莫特 约瑟夫·奥康纳

目 录

前言/ 1

鸣谢/ 1

第一章 设定场景/ 1

预测明天的能力/ 2

组织扁平化或被扁平化/ 4

团队与网络/ 5

高科技化与高人性化/ 7

学习型组织/ 8

变化的阻力/12

失去控制/14

临摹与引导/17

第二章 亲和感/23

临摹文化/26

个人亲和感/29

与顾客的亲和感/42

开发你的技巧/44

第三章 观点/49

感知人称/50

知道自己的倾向/54

正确答案的神话/56

NLP 管理法 ❖❖❖❖❖

顾客的观点/57

摇摆不定的观点/59

从属等级（逻辑层次）/61

开发你的技巧/78

第四章 成果/81

成果思维法与问题思维法的差异——75 万美元/82

任务与过程/84

同时考虑两种方式/86

设定成果/87

引导消费者的需要/99

组织的宗旨——我们想要什么？/101

成果目标概要/103

开发你的技巧/107

第五章 从使命到实际操作/109

七巧板与中国式的传话游戏/111

关键问题/113

进行中的情况怎样？/117

团队/122

是绩效评估还是报复？/128

开发你的技巧/134

第六章 组织的价值观/137

使命不充分/137

组织的价值观决不意味着必须等电梯/139

你的隐喻是什么？/141

价值观的价值/149

组织的短视/151

了解价值观/152

时间推移/157

你身在何处? /159

开发你的技巧/159

第七章 个人的价值观/161

工作的价值观/162

价值观的构成/163

善良的意图——但忠言逆耳/165

金钱/168

花生和金香蕉/170

有关价值观的原则/172

行动中的价值观/175

开发你的技巧/177

第八章 激励的雷区/179

激励（动机）是否是一种麻醉原理呢? /179

使人意志消沉的十种方式/188

内在激励（动机）/189

领导特质/190

开发你的技巧/205

第九章 建立共同语言/207

封闭循环/207

恶性循环与良性循环/208

关于思维的思维方式/211

工作中的思维方式/213

随心所欲/215

智慧语言/221

配合语言/224

多姿多彩、告知性而又富有影响力的语言/228

NLP 管理法 ❖❖❖❖❖

为什么会有这么多无聊的公文呢? /231

协商与调解/233

开发你的技巧/236

第十章 工作风格/239

采取主动/240

再谈胡萝卜（奖励）和大棒（惩罚）/242

我们周一早上做什么? /243

公告差异/245

你很容易被人说服吗? /247

按照程序办事/249

内在审视与外在审视/251

使用模式/252

把握采取行动的时机/255

在工作中模仿卓越/260

开发你的技巧/261

第十一章 结束语/263

宽松的变化/264

努力塑造当前的我——我现在的定位是什么? /266

心锚/268

心智管理/269

保持良好的心态/272

言行一致与企业伦理/276

名词解释/281

第一章 设定场景



“再也没有任何比引入一件新生事物更难着手，更可能在实施过程中要冒风险，甚至于难以预料是否成功的事情了。这是因为，创新人将会与那些满足于现状的人相对立，并遭到他们的反对，而且最终只能得到可能会在新情况下表现出色的雇员的不冷不热的支持而已！”

——马恰维利（Machiavelli, 1469 ~ 1527 年），
《王子》^①

20 世纪 90 年代已经是商业界的风暴时代，而且这种情况今后还会继续下去。在由数以百万计的人参与的蛇与阶梯的全球游戏中，机会与危险在各种新的方式下得到了平衡，同时，在这种种新的方式下，经理人也面临着种种挑战。日益加速的变化和发展似乎是惟一不变的事物。管理阶层正在使用通信技术、计算机和软件等先进技术手段来完成以往的工作，因此不

NLP 管理法 ❖❖❖❖

仅其速度更快了，而且其游戏规则和性质也正在发生变化。用崭新的信息技术和通信技术勉强强化的恐龙，充其量也只不过是一种权宜之计而已，而且，现在还引发了一场灾难。

现在，组织正在面临着似乎因时髦而突然产生的转换念头的快速变化、分权化的、全球化市场。尽管如此，有些目标仍然是不变的：无论你是汽车制造商、财务咨询师、软件供应商，还是饮料制造商，你对消费者的承诺、开发与挖掘自己和员工最大潜力的能力，以及使自己的组织在市场竞争中取胜等目标，都没有发生任何变化。当然，尽管这些目标是基本稳定的，但是，实现这些目标的方式和手段却是在不断变化的，而且还需要有思维的弹性。现在的问题是，我们的思维方式能否跟上我们技术进步的步伐呢？当然，答案是否定的。我们仍然在使用 20 世纪 70 年代中期流行的组织模式：“金字塔”组织管理模式。组织的决策者位于金字塔的塔尖上，不同的生产领域都有它们各自的主管，接下来就是由经理人员的等级制度决定，而经理人员的职责则由其工作职位所决定。现在正是朝前走的好时机。

预测明天的能力

在《论波斯湾战争》一书能够在战争结束后^②一周内出版发行的当今世界中（通常情况下，从手稿到成书需要花费一年的时间），企业的竞争优势在于能够抢先占领市场，而且抢先占领市场绝不是偶然出现的特例，而是在许多不同的产品市场上都是如此。当然，你的竞争者永远不会落后你很远，他们紧

❖❖❖❖ NLP 管理法

跟在后面进入市场。速度快就会赢得竞争胜利，在竞争中掌握主动权，然而，这也许会使人精疲力竭。金字塔式的组织往往在面对快速变化的市场时显得反应迟钝。在计划、成本和信息方面，首先要将有关信息传输到有决策权的人手中做出决策，然后，再将决策逐级交给执行单位去执行，也许因公司内部出现的扯皮而使决策卡在某个环节时，商机也许早就不存在了，或者被反应更加灵敏的竞争者抢先抓住了商机。经理人员在为

