



THE TAO OF COACHING

[英] 马克斯·兰茨伯格◎著
卞学光◎译

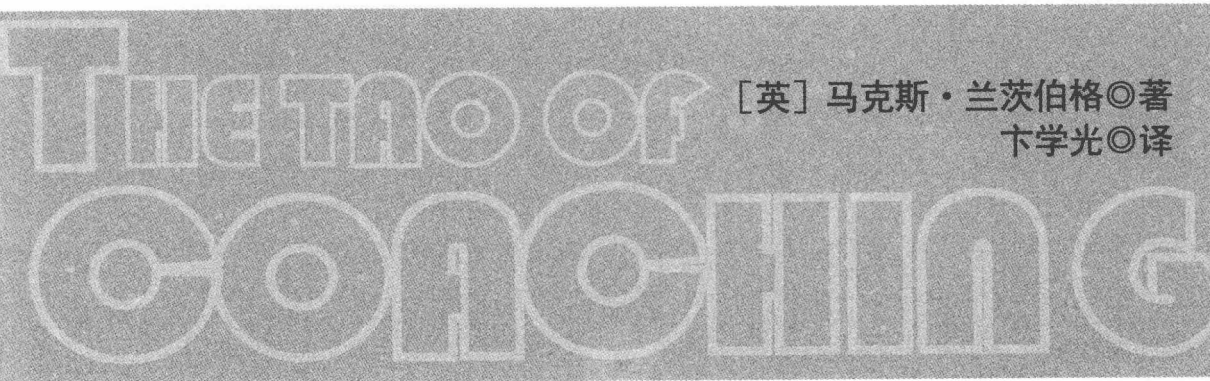
CEO都在干什么 ——聪明领导的职场管理艺术

麦肯锡资深董事打磨28年
最高效的职业经理人管理智慧

手握“分享”和“激励”法宝，只要你敢想，
只要你够努力，你想要的都会“非你莫属”。



事半功倍的分享妙招，百舸争流的激励方法，优秀领导的速成训练营。



[英] 马克斯·兰茨伯格◎著
卞学光◎译

CEO都在干什么

——聪明领导的职场管理艺术

全国百佳图书出版单位
 时代出版传媒股份有限公司
安徽人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

CEO 都在干什么 / (英) 兰茨伯格著; 卞学光译. —合肥: 安徽人民出版社, 2012.7

ISBN 978-7-212-05623-0

I. ① C… II. ① 兰… ② 卞… III. ① 企业管理 - 通俗读物
IV. ① F270-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 164681 号

书名: CEO 都在干什么

作者: (英) 马克斯·兰茨伯格

出版人: 胡正义

选题策划: 曾 丽

责任编辑: 余 玲 李 荡

责任校对: 李 荡

责任印制: 范玉洁

装帧设计: 金刚设计 段文辉

出 版: 时代出版传媒股份有限公司 <http://www.press-mart.com>

安徽人民出版社 <http://www.ahpeople.com>

(合肥市政务文化新区翡翠路 1118 号出版传媒广场 8 楼

邮编: 230071)

发 行: 北京时代华文书局有限公司

(北京市东城区安定门外大街 136 号皇城国际大厦 A 座 8 楼

邮编: 100011)

电话: 010-64266769, 010-64264185 转 8067 (传真)

印 刷: 北京鹏润伟业印刷有限公司 电话: (010) 61256142

(如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与印刷厂联系调换)

开 本: 787×1092 1/16

印 张: 16

字 数: 190 千字

版 次: 2012 年 9 月第 1 版

2012 年 9 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-212-05623-0

定 价: 29.80 元

版权所有, 侵权必究

译者序

马克斯·兰茨伯格,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 28 年之久的为私人、团队和公司提供咨询服务的经验总结,以十多种文字畅销全球。

英国麦肯锡公司发起过一个有关“分享”和“激励”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 28 年培训经验的基础上,将此项目完善成书。该书出版后迅即成为商业领域的经典培训教材,译成多种语言畅销全球。

本书以故事的手法,点出职场中出现的问题,并配以理论和实践。全书分两个部分,共 38 章,还附录 13 张表格,绝大部分篇章都包括三部分:情景描述、理论和实践。在书中,主人公被委以重任,在工作中遭遇了很多问题,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。主人公是怎样解决的,自己又该如何解决呢?当然本书的目的并不止于跟你侃侃职场趣闻,世界 500 强之一、国际品牌顾问公司 Interbmnd 的首席执行官里塔·克里富顿曾这样评价本书:“正经的理论、

机智的实践和实用的模型熔为一炉,丰富生动!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……”书中的每一章都讨论一种特定的技巧,这些技能正是企业管理者所必备的,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。当然,本书中的技能也是个人职业生涯发展的基础,认真阅读,每个人都会从中获益。

原著语言朴实温情,内容详实极富指导性,特别适合商业人士和青年人阅读,其中蕴含的商业智慧和做人道理更值得每一个人细细品味。因译者时间和水平有限,译文中的错误和疏漏之处在所难免,真诚欢迎广大读者批评指正。

译者

CONTENTS | 目录

第一部分 分享

导 言 / 3

第 1 章 对于分享的一些思考 / 8

第 2 章 提问与告知 / 12

第 3 章 如何引出反馈 / 17

第 4 章 纠正对于分享的一些常见的误解 / 23

第 5 章 提供反馈 / 27

第 6 章 如何组织分享 / 32

第 7 章 诊断不同风格 / 38

第 8 章 找出并避免你的分享障碍 / 44

第 9 章 如何在时间有限的情况下进行分享 / 49

第 10 章 考虑到其他人的能力和意愿 / 54

第 11 章 克服受分享者的抵制心理 / 60

第 12 章	激励 / 65
第 13 章	意识到文化差异 / 70
第 14 章	建立一支协作良好的团队 / 75
第 15 章	关于分享的一些告诫 / 80
第 16 章	如何向上司提出反馈 / 85
第 17 章	如何向别人提供指导 / 89
第 18 章	关于分享的一些总结 / 94

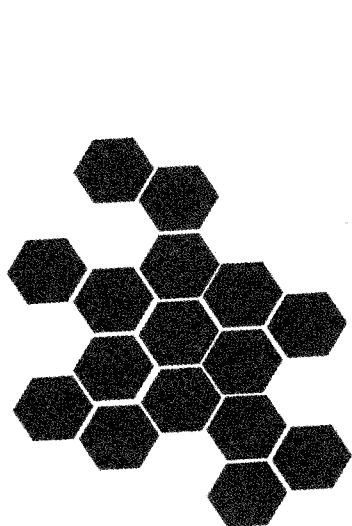
第二部分 激励

导 言	/ 103
-----	-------

第 1 章	激励和领导才能的三个维度 / 106
第 2 章	VICTORY——激励的要素 / 112
第 3 章	愿景 / 118
第 4 章	动力——金钱、权力、性、尊重、 嫉妒、骄傲、责任、完美、希望…… / 125
第 5 章	信心 / 131
第 6 章	毅然行动 / 137
第 7 章	观察结果,视障碍为机遇 / 144
第 8 章	应对反馈 / 150
第 9 章	你 / 157
第 10 章	心理学精要 / 161

第 11 章	人格类型 / 173
第 12 章	惧怕成功以及无法被激励的其他原因 / 178
第 13 章	摧毁激励 / 184
第 14 章	多米诺效应 / 188
第 15 章	婴儿潮那代人遇上 70 年代生人 / 192
第 16 章	NLP——神经语言学规划 / 197
第 17 章	表扬 / 203
第 18 章	压力:头脑、身体和精神 / 208
第 19 章	工作场所以外的激励 / 214
第 20 章	精通激励技巧 / 219
附 录	/ 225

第一部分



分享

分享

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 28 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，你必须要有跟随者
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,又善于培养其下属的工作能力。

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,其实自己也会受益匪浅。



什么是分享, 应该如何掌握分享的技巧?

分享的秘诀是什么? 本部分将如何帮你掌握它们, 让你成为一名出色的分享者呢? 在本部分当中, 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, 同时还包括其他一些技巧, 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——它绝不是单单依靠单向的灌输或指导就可奏效的。

读完本部分任何一个章节之后, 你马上就能把其中谈到的技巧拿来练习。我在每一章里都借助阿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。

如果你愿意把本部分内容从头到尾通读一遍的话, 你将在这个过程当中了解到阿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培训分享, 以及他是如何尝试运用自己学到的技巧对他人进行培训分享的。

不过, 在正式阅读本部分内容之前, 我建议你首先用本书附录 1 的“自我评估表”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!



第 1 章 对于分享的一些思考

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。

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，心里却忍不住想道，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作好了决定。

可他颇感庆幸的是，他在这岛上租到的别墅电话还能用。说不定他会在董事会召开之后接到电话呢？想到这，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性缺陷。然而现在，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地定义了，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