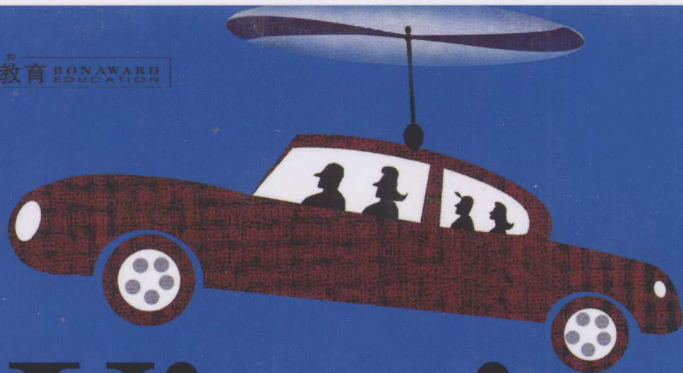


邦华教育 BONAWARD EDUCATION



Winning ways

合作而赢的4个秘密

当教练 不当经理

[美]
迪克·莱尔斯/著
尧俊芳/译

你赚的钱12.5%来自知识，87.5%来自关系。——美国斯坦福研究中心
畅销书《一分钟经理人》作者、传奇式管理咨询专家肯·布兰佳作序
畅销书《谁动了我的奶酪》作者斯宾塞·约翰逊倾情推荐

哈佛商学院最受欢迎的管理课



Winning Ways

当教练 不当经理



哈佛商学院最受欢迎的管理课
哈佛商学院教授 哈佛商学院教授 哈佛商学院教授
哈佛商学院教授 哈佛商学院教授 哈佛商学院教授

哈佛商学院教授

Winning ways



合作而赢的4个秘密

当教练 不当经理

[美] 迪克·莱尔斯 / 著 尧俊芳 / 译



天津教育出版社
TIANJIN EDUCATION PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

当教练不当经理/ (美) 莱尔斯著; 尧俊芳译. —天津: 天津教育出版社, 2009.5

ISBN 978-7-5309-5659-5

I. 当… II. ①莱…②尧… III. 企业管理-组织管理学 IV. F272.9

中国版本图书馆CIP数据核字 (2009) 第072856号

当教练不当经理

出版人 肖占鹏

作 者	[美] 迪克·莱尔斯
译 者	尧俊芳
责任编辑	孙丽业
特约编辑	常月仙
装帧设计	引文馆·垠 子
版式设计	引文馆·任 翀

出版发行	天津教育出版社 天津市和平区西康路35号 邮政编码 300051
经 销	全国新华书店
印 刷	河北省三河市华业印装厂
版 次	2009年5月第1版
印 次	2009年5月第1次印刷
规 格	32开 (870×1260毫米)
字 数	60千字
印 张	4.75
书 号	ISBN 978-7-5309-5659-5
定 价	19.80元 (精)

致谢1

感谢我的父母，他们无私的爱激励着我的人生。没人比妈妈更擅长建立赢的关系。

感谢我的心灵伴侣、爱人、妻子、配偶以及我最好的朋友玛莎。有你是我最大的福气，你是我的灵魂和灵感，是我的最爱。

感谢珍妮弗、惠特尼、奇普给与妈妈和我的爱，给与彼此的爱，给所有人的爱。我为有你们这些孩子感到无比自豪。谢谢你们的支持，你们对我的重要性无法用言语来形容。

致谢2

首先，我要真诚感谢肯·布兰佳、谢尔登·鲍莱斯、斯宾塞·约翰逊，感谢他们的指引、传授、教导和支持。这些“现代生活神话大师”如此慷慨、大方、毫无保留地与我分享了他们的宝贵时间和无穷的智慧。希望我从他们身上学到的东西，至少能有部分体现在书中。

感谢我的著作代理人玛格丽特·马克布赖德，她和她的团队的努力帮我实现了梦想。

感谢普特曼给我特权与最好的编辑丹尼斯·西尔维斯特罗合作。

还有，尤其感谢很多默默帮助这本书成形的人，他们是勒斯里·戈尔曼、玛丽·安·卡尔·威格、尤尼斯·帕里斯·卡鲁、斯科特·布兰查德、亚特·鲍尔、玛里奥·塔玛雅、休·格尔、凯西·科恩、德里尔·泽伽、玛莎·威尔森、玛莎·布什科、苏珊·伍德琳、哈里·保罗、托德·麦当娜、迪克·沃特曼、埃森·哈格、玛丽安·达克斯沃斯、丹·哈维、芭芭拉·欧什和罗恩·欧尔森。

最后，我要感谢家人的爱与支持，没有他们就没有这本书的写作。

自从写《一分钟经理人》以来，我同世界各地的人进行过数千次对话，大家不停地对同一个问题产生忧虑。他们担心大量的创造力会被埋没——或者永远消失。只因有能力的人，可能因为无法有效地影响他人而不能尽情发挥自己的长处。

在今天的职场，到处都是有着好想法、乐于奉献的人，他们的电脑操作能力和技术水平就如同呼吸空气一样自然。但是，这些人当中的大多数却没有在工作中表现得很出色，原因在于他们无法与他人合作，更不用说成功地表达和实施自己的构想。

有时候，我们会因为不能对别人产生积极有效的影响而产生挫败感。在《当教练不当经理》中，作者提供了四个非常有效的策略，帮助我们促进人际关系，提升成功的层次。这些是我所见过的最佳指南。它能帮助你释放能

量，充分发挥潜能。

如今的商界已经发生了变化，企业的组织分工更加细致，部门之间横向合作越来越多。成功的关键在于如何领导一个团队。那些成功人士之所以能闪现光芒，就是因为他们的影响力、实施力和激发力。简言之，就是他们实施了《当教练不当经理》中的原则。

当你思考书中的这些理念时，要先了解任何层次的领导者都会注意到的两个层面——化学作用及成功的执行。除非领导者和跟随者之间的化学作用健康、充满活力、积极乐观，否则领导力就无法见效。其次，只有双方都满意执行结果，领导才会真正发挥作用。《当教练不当经理》中提出的原则尤其令人振奋，因为它们针对领导力的加强，为实施以上两点要求建立了扎实的基础。

这是一本大家会争相传阅，并想一读再读的书。如果你和我一样，就一定会记住这些要点，并运用到你的日常生活当中。你越早这么做，就能越快发现自己在待人接物上真正走上了“赢”的路。

畅销书《一分钟经理人》作者

肯·布兰佳

世界首富比尔·盖茨说：“大成功靠团队，小成功靠个人。”

我看过了很多关于此话题的经管励志类书籍，回味是有，启发也多。但总觉的是高高在上的先哲们，循循善诱、教导着世间众生，与我们普通大众总是隔着一层似有似无的窗户纸。而今天跟大家推荐的《当教练不当经理》也是一个经管励志类寓意故事，却捅破了那层窗户纸，让先哲们与普通大众融而为一。

这本书讲述的是一则看似简单的情景故事，引出的却是一个关于合作与团队的管理问题。主人公艾伯特是个天资聪颖的大学生，个人能力可以说无人匹敌，但是无论是在生活中还是在工作中，艾伯特总是不断遭遇到难题，以致于他开始怀疑自己的存在意义。主管梅根帮他安排了一个奇特的课程：向足球教练卡维特学习如何激励团队，合作成功的秘密。和教练学习总结出来的这四个秘密让艾伯

特脱胎换骨，不仅生活中人缘日佳，而且工作中更是游刃有余、佳绩层出。

一个合作与团队的管理问题，以一则情景故事就完美诠释了出来，其精辟之处跟我们的教练对话不无异曲同工之妙，而其有效性不容小觑。连畅销书《一分钟经理人》作者、肯布兰佳公司的董事长肯·布兰佳都说，“在《当教练不当经理》中，作者迪克·莱尔斯提供了四个非常有效的策略，帮助我们促进人际关系，提升成功的层次。这些是我所见过的最佳指南，它能帮助你释放能量，充分发挥潜能。”在这个忙碌而紧迫的时代，精辟和有效可以说是我们攫取精神食粮时最理想的目标，而《当教练不当经理》正是这样的书。

在这本书中，教练、经理，这两个截然不同的概念在合作与团队的大旗下形成了共同联盟。合作、团队，或许在007詹姆斯·邦德这样的孤胆英雄看来，简直是不值一提，但那只是在好莱坞大片中才可能出现的状况。对于一个企业、一个经理人、一个员工，甚至一个创业者而言，成功机率的大小和你建立合作和团队的能力直接挂钩。现今，经济

大融合的状况下，可以说是牵一发而动全身，不用说金融危机是全球化，就是疫情也是全球化的。只有在这个时候才真正体现出了什么是“一损俱损，一荣俱荣”。

一个企业经营需要关注合作与团队的管理问题，其实在每个人的生活中同样需要讲求这个问题。在交往中得到朋友的信任，在家庭中营造融洽的氛围……这都是我们每个人都会碰到的情况。而解决的这些生活问题，最基本的还是合作问题。

从事“教练”技术相关培训推广这么久，我有个体会——人们比以往更需要合作，我深深感谢我身边的好伙伴们一直坚守着我们的梦想。我也希望更多的朋友把《当教练不当经理》中的那“四个秘密”付诸于你的行动中，你的生活和工作中，相信你会重新发现自己，重新认识工作、重新欣赏生活。

你能够在践行《当教练不当经理》介绍的“四个秘密”中得到信心和乐趣，最终使与你一同工作、生活的人过得更快乐、更高效！

北京邦华安泰人力资源顾问有限公司创始人

李亚林

目 录 Contents

致谢1

致谢2

序言1 释放更多能量 (肯·布兰佳)

序言2 当好经理首先要当好教练 (李亚林)

第1章 老虎组 1

第2章 足球教练赢的方式 13

第3章 合作才能成功 35

第4章 第一课：释放力量 49

第5章 第二课：骆驼队 73

第6章 遭遇失败 91

第7章 第三课：避开二元思维陷阱 101

第8章 第四课：影响未来 115

第9章 做个赢家 129

当教练不当经理

Winning Ways

Part 1

老虎组





艾伯特很生气，确切说是快气疯了。

“他们怎么能这样？”他愤怒地说，“他们怎么能要求我，要求一个有点智商的人，来忍受这种待遇？”

小伙子气炸了，一屁股坐到椅子上，猛敲电脑。他在鼠标垫上来回滑动鼠标，取消屏保，打开电脑桌面上的菜单。要是鼠标真是个老鼠的话，肯定早被艾伯特鞭打得遍体鳞伤了。

艾伯特迅速地把鼠标箭头移到网络搜索的图标上，双击了一下。他抖着右腿，眼睛恶狠狠地瞪着对面的座位，愤怒地等着电脑显示他要浏览的页面。

他想了想刚才发生的事情，自己的愤怒慢慢被恐惧和一种深深的、令五脏翻滚的焦虑所取代。当想到自己的第

二次团队工作经历比第一次还糟糕时，艾伯特感觉肠子都快打结了。

上一次，公司派给他的什么“老虎组”就已经够糟糕了。不过幸好对艾伯特和组员来说，任务时间还不算长。艾伯特加入的时候，工作已经完成得差不多了。艾伯特对项目的结果没起什么关键性的作用，但是对整个项目的成功却有着重要的影响。所幸，艾伯特负责的部分虽然具有挑战性，但并不需要与队员有太多的合作。

一开始，艾伯特就感觉其他老虎组组员不是很友好。他们对彼此很亲切，对他却很冷淡。而且，他觉得组员对自己的才智或想法并不是很赞赏。在心里，他觉得组里就只有一个人的才智能跟自己匹敌，而且自己也绝不会输给她。更糟糕的是，这些组员总是在自己完成了工作之后表现出很傲慢的样子，虽然艾伯特坚信自己能比他们做得更好。

尽管情绪不满，工作气氛也紧张，艾伯特和组员还是在某些人情绪爆发之前完成了工作。项目结束后，他回到自己的工作岗位，松了一口气。他庆幸自己又可以独立工作了，不用担心一大堆麻烦和挫折，组员永远对插手别人

的工作，比自己的工作是否完成更感兴趣，同这些人共事只会耗费时间，无止境地拖延。

接着，第二个老虎组又来了。

这个名字让他听起来很不舒服，它到底是什么意思？艾伯特想着它不过只是一种操作方式而已，好让人感觉如果跟一帮人一起做什么事，自己就会变得多特别。

但是，艾伯特一点也没觉得特别。事实上，团队工作只会让自己头疼。

“为什么不能直接告诉大家他们需要什么，然后把工作分配下去，让各自去做各自的工作？”

哎，那样感觉太简单了。”艾伯特想着。

第二次团队工作，艾伯特的沮丧来得更早些。艾伯特觉得，整个组的操作方向一开始就是错的。他认为这个策划案想要讨好太多人，结果只会让成品更加繁琐。

他们告诉他这是必须遵守的规则，因为这是由整个团队精心策划出来的。他沉默了。“随你们怎样吧，”他幸灾乐祸地想着，“到时候你们就知道后果了。”

第二次令艾伯特不爽是在项目组的第二次会议上。艾