

从“指令型管理”到“引导型管理”的转变

发挥员工潜能的管理艺术

企业教练 Coaching

[日] 榎本英刚 著 崔柳 译

92



机械工业出版社
China Machine Press

发挥员工潜能的管理艺术

企业教练

Coaching

[日] 榎本英刚 著 崔柳 译



机械工业出版社
China Machine Press

[KAITEIBAN] BUKA WO NOBASU COACHING

Copyright © 2006 by Hidetake ENOMOTO

Simplified Chinese translation Copyright © 2008 by China Machine

Press

First published in 2006 in Japan by PHP Institute, Inc.

Simplified Chinese translation rights arranged with PHP Institute, Inc.
through Japan Foreign-Rights Centre / Bardon-Chinese Media Agency
All rights reserved.

本书中文简体字版由博达授权机械工业出版社在中国大陆出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号：图字：01-2008-0314

图书在版编目（CIP）数据

企业教练：发挥员工潜能的管理艺术/（日）榎本英刚著；崔柳译.—北京：机械工业出版社，2008.6

ISBN 978-7-111-23925-3

I. 企… II. ①榎… ②崔… III. 企业管理—研究 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字（2008）第050882号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：程 琨 版式设计：任 超

北京瑞德印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2008年6月第1版第1次印刷

145mm×210mm · 4.875印张

标准书号：ISBN 978-7-111-23925-3

定价：20.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换
本社购书热线：（010）68326294
投稿热线：（010）88379007

译者序

coaching这个词大家并不陌生，培训市场已经越来越重视这种技巧。有人把coaching翻译成“教练”、“企业教练”、“态度教练”，有时也称为“教练技术”。这里所说的教练，不是体育教练，也不是汽车教练，而是企业教练。coaching起源于20世纪90年代初的美国，是一种新兴、有效的管理技术，能使被指导者洞察自我，发挥个人的潜能，有效地激发团队并发挥整体的力量，从而提升企业的生产力。教练通过一系列有方向性、有策略性的过程，洞察被指导者的心智模式，向内挖掘潜能、向外发现可能性，令被指导者有效达到目标。美国职业与个人教练协会（ACA）把coaching定义为一种动态关系，coaching来源于coach，它意在从客户自身的角度和目的出发，由专人教授他们采取行动的步骤和实现目标的方法，做这种指导的人就是教练（coach）。简而言之，教练就是以技术反映学员的心态，激发学员的潜能，帮助学员及时调整到最佳状态去创造成果的人。他的目的是帮助你成为事业和生活上的赢家。

这本书是我翻译过的字数最少的一本，却也是耗时最多的一本。当然，其中有我自己的原因。在本书的翻译过程中，

不巧遇到了公司的经营困境，这占用了我很大的精力，因而也耽搁了一大截翻译的进程。不过，好在及时得到了来自家人和朋友的帮助，才能够实现本书的最后完成。因此，我想一改往常，在开篇就对她们表示最衷心的感谢和致意！她们是我的好友钱小丽、志自岐裕美，没有她们的支持与鼓励，就没有现在大家所看到的这本书。

公司经营真的是一件极费脑筋的事。预算、资金、产品、服务、成本、利润、市场、客户……太多的细节需要关注，太多的利益需要权衡。然而，这一切的核心却是人员。没有人，没有团队，什么事也做不成，什么事也做不大。可是，如何管理这些人，如何激励这些人，却又形成了一个困扰着管理者的难题。

还记得大学时《管理学》课本的开篇第一句话：人的一生，要么被人管理，要么管理别人，因此，无论如何你都需要学习和了解管理。然而，大学课本上的管理方法总是过于宏观，虽然也有许多经典案例，但读起来总是感觉不太过瘾。尤其是对于真正参与过公司经营的人来说，每天所面临的问题和琐事更是无法从书中获知。

这是我第一次接触日本的人力资源管理，真的没想到他们的研究会细致到这种程度。以前翻译精益生产的相关书籍，总以为那是该领域特有的精准与细致，现在才知道，日本人做事、做学问的严谨早已经渗透至每个国民的内心，其表现出来的思路、成果让人不得不发出由衷的赞美与感叹。

本书就是这样一个典型。作者从时代的变迁开始讲起，首先让读者了解一个事实，那就是当今社会的权力归属早已经发生了颠覆性的转变。管理者们再不能像从前一样居高临下，而是需要向掌控着信息与答案的部下虚心学习。这种“以部下为本”的管理模式要求组织结构从纵向转为横向，组织关系从从属转为协作，沟通方式从质问转为引导。在这种管理模式开展工作的上司与部下是相互合作的亲密伙伴，谁都不能再持有操控主义的幻想。

接下来，作者又延续这条思路，很自然地提出企业教练的概念，它是技术手段、思维方式与人际关系的结合体，三者缺一不可。在这一部分中，本书的阐述非常细致，包括支持与帮助的区别、东方医学与西方医学的差异、X理论与Y理论的分歧等，一切分析的核心都是为了说明企业教练与传统管理模式的截然不同，它是一种需要以人为本、提倡相互合作的新型管理方法。

第3章是本书的主体，也是管理者们最希望了解的话题。企业教练的可操作性与可扩展性非常强，你完全能够在短时间内迅速掌握并开始实践。企业教练的核心技巧有5种，即提问、倾听、直觉、自我管理和确认，在对每一种技巧的阐述中，作者又都加入了活发生动的应用案例，包括正反两个方面，让你能够更加清楚地抓住这些技巧的关键。

最后，作者着重强调了一个观点，那就是对于企业而言，企业教练虽不是能够立竿见影的特效药，但却是可以强身健

VIII

体的长生果，它的导入一定会为企业带来组织气氛的活跃以及人际关系的升温，从而最终实现整个组织的潜能发挥。身为企业的管理者，应该具备这种敏锐的判断力，立足现在，放眼未来，统筹规划，从我做起。

在本书的翻译过程中，我查阅了很多企业教练的相关资料，也从网络上看到了许多企业教练的实际培训场景，感觉它确实是一种全新的理念，一种时代发展的大势所趋。如今的中国，已经迎来了经济的高速发展，虽然落后的计划经济体制早就被我们抛弃，可是传统的操控管理模式却仍然是当今时代的主流。我们好不容易从喊口号、定目标发展到凭业绩、数成果，然而，更新的理念却又要求我们重规划、看长远。好在，我们中国总是能够在这种向发达国家看齐的压力中迅猛发展，奋起直追，改革开放30年来的辉煌成绩就是对世人最好的证明！

书中有一句话我非常喜欢：后成果是孕育成果的肥沃土地，更是收获成果的必经之路。确实，不管是国家的发展还是企业的运营，都应该注重短期效益与长期效益的协调统一。就像美丽的鲜花与温和的阳光、湿润的空气，缺少了哪一部分，我们的生活也不会如此的色彩绚丽！

最后，衷心地祝愿每一位读者都能够从书中有所收获！真心地希望本书内容能够为你的企业发展照亮新的里程！

崔柳

2008年4月20日

从名称上就可以看出,“企业教练”的概念最早起源于体育领域。

长期以来,人们对于体育训练的印象都是选手们需要在“教练”的命令或者指挥下进行反复、严格的练习。

实际上,这种指令性的训练方法,至今仍然在体育竞技领域占据主流地位。不过,从20世纪70年代后半期开始,一种截然相反的指导方式也正渐渐地在网球、高尔夫等项目中孕育而生。

简单地描述这种新型的指导方式就是,教练不再向选手们发布指令,而是对他们提出一系列引导性的问题。以网球为例,之前的训练场中总是弥漫着教练们“仔细看准方向”、“用力挥舞手臂”等严厉的指令声,而现在,教练们则会温和地向选手们提出“你觉得目光投向哪里会更好呢”、“你觉得手臂的力量用多大比较合适呢”等问题。

而且,令人感到不可思议的是,这些通过“引导式训练”培养出来的选手却总是能够在比赛中大获全胜。

这究竟是什么原因呢?

最为关键的一点就是选手们已经具备了“独立思考的能

力”。也就是说，通过引导式训练培养出来的选手，他们的独立思考能力更强。在大赛中，即使比分暂时落后，他们也会努力地找到赶超的方法。这也印证了本书的一个重要观点，即人类的意识必须通过他人的提问才能够更加深入。

可是，对于那些通过指令式训练方法培养出来的选手，一旦状态失常，就很难迅速地恢复。这其实就是平日里没有养成独立思考习惯的原因。

总之，企业教练就是从这种“引导式训练”的方法中渐渐衍生出来的，它不再提倡使用指令等方法去控制对方，而是希望通过提问等方式去支持对方的独立思考能力。

其实，现代企业所稀缺的正是这种能够独立思考、独立行动的“自立型人才”。这种类型的人才不可能在传统的管理模式培养出来，传统的指令式管理只会让员工产生唯命是从的依赖性。

因此，为了培养自立型人才，我们必须学习企业教练。

然而，企业教练的终极目标却不是培养自立型人才。通过企业教练的方法，确实能够做到让员工自立，不过，这仅仅是一个开始。

企业教练最终期望收获的是一种“个性发展型的人才”。“个性发展”这个词大家可能不是很熟悉，按照本书的定义，它的意思应该是“让自身的潜能得到最大程度的发挥”。

因此，“独立思考、独立工作”只能算是个性发展的必要条件。换种说法也就是，它们只不过是实现“自身潜能发

挥”的一种手段。

虽然企业里的员工可能做到了自立和不依赖上级，但是，如果他们的工作没有围绕着某个核心展开，也不会形成企业的向心力。

相反，如果企业里的员工实现了自身的个性发展，那么，他们就一定会发挥自己的最大潜能去为企业做贡献。

每个个体或组织都具有无限的潜能。不过，潜能终归是潜能，它们必须通过一些方式和方法去激发。

激发潜能的方法其实有很多。观察我们的周围，无论是在体育界、商业界还是其他领域，都有许多鲜活的案例。一些身居管理位置的人帮助他人获得了成功，自己也因此得名。

然而，非常遗憾的是，他们的成功经验并没有广为流传。也就是说，这些成功大多是在无意识的状态下获得的，并没有形成通用的理念。

本书的核心“企业教练”，就是这些理念的首次系统成集。我们以那些世界顶级“教练”的成功经验为基础，从中提取能够适用于普通大众的方式与方法，并形成体系化的内容。

在此，我先简单地介绍一下本书的构成。

首先，在第1章，我们针对“为什么需要企业教练”这个问题，介绍了当今的时代背景以及管理领域的发展趋势。从第2章开始进入正文，解释了“企业教练的基本思维方式”。

第3章解释了“企业教练的5种核心技巧”。在最后的第4章，我们将视野扩展，描绘了“企业教练的引进为企业带来的改变”。

虽然本书的内容一气呵成，不过，如果你迫切地想知道“什么是企业教练”，就可以跳过第1章，直接进入第2章的阅读。如果你特别关心“怎样实施企业教练”的技术层面的问题，也可以直接阅读第3章。最后，如果你希望首先确认“企业教练的优势”，那么直接阅读第4章也不难理解。

虽然本书的内容是以“上司”的角度来叙述，不过，正如书名中所透露的信息，“部下”们也一定会非常感兴趣。

另外，对于那些正在被经营所困扰的管理者以及身处人力资源部门的培训者，本书的内容会扩展你们的思路，加速你们的成功。

最后，对于那些政府官员或者学校、医院等非营利组织的工作人员来说，书中值得参考的部分也非常多。因为“激发对方潜能”的理念早已经跨出商界，普及到当今社会的各个领域。

实际上，只要你在生活或工作中需要与两个以上的人接触，那么，相信本书的主题“企业教练”都会为你带来巨大的帮助。

榎本英刚

译者序

前 言

第1章 无答案时代的管理/1

答案隐藏在哪里/1

从上游产业到下游产业的答案转移/2

答案变动的实质是权力的转移/5

部下为本的管理模式/8

分散化的答案/10

搭建便于收集答案的组织结构/11

上司与部下是亲密的合作伙伴/19

第2章 什么是企业教练/31

支持部下个性发展的管理体系/31

每个部下都具有无限的潜能/38

所有答案都掌握在部下手中/46

上司的提问是激发部下潜能的最好方法/52

上司为本的管理模式 VS 部下为本的管理模式/58

第3章 企业教练的5种核心技巧/61

企业教练的技巧/61

第4章 企业教练能够让企业得到更好的发展/119

什么是成果/119

怎样增加成果/129

企业导入企业教练的理由/134

企业教练的终极目标是“整个组织的潜能发挥” /141

第 1 章

无答案时代的管理

答案隐藏在哪里

从某种意义上来说，现代社会是一个“无答案的时代”。

别说我们普通老百姓，就连那些长期以来一直被视为权威发言人的专家或者是高踞领导地位的政府官员，也很少有人能够做到用通俗易懂的语言让周围的人立刻明白自己想表达的意思。

当今社会的大多数人似乎都处于这样一种状态，要么是“不知道怎么办才好”、“无所谓，怎么样都行”，要么就是走向另一个极端，大胆地宣称自己“无所不

知”，丝毫不顾忌实际的能力与水平。

在企业界更是如此。那些被称为“上司”的管理者们，长期以来都是以“权威人士”自居，他们的工作内容似乎就是对部下大吼“应该这样、不应该那样”。而作为部下，也早已经对这种唯命是从的关系习以为常。

不过，随着时代的变迁，这些上司们也渐渐地感到了苦恼。若是从前，只要将自己固有的经验或练就的技术、积累的知识从记忆库中调出来讲给部下听就可以了。可是现在，这些经验一类的东西却表现得越来越不受用。

在当今这个迅猛变化的时代，人们似乎对于自己的未来或者说发展方向越来越没有明晰的把握。可是，作为上司，还要一如既往地面对部下们的问题。而且，万一没有答复到位，就立刻会被部下们视为能力不足或者经验欠缺，从而失去原有的信任和依赖。所以说，现在的上司也不好做啊！

那么，关于这些问题的答案都跑到哪里去了呢？或者说，这些答案都隐藏在哪里呢？

从上游产业到下游产业的答案转移

我始终坚信，答案不可能凭空消失，它们只是改变了栖息的场所而已。或者说，答案只是在我们没有察觉的情况下悄悄地发生了转移。

如果必须用一句话来总结这种答案的转移，我想它应该与整个工业界的变化相似，那就是“从上游产业到下游产业”。

经常会听到“上游产业”与“下游产业”的提法，我们对这两个词并不陌生。如果非要给它们一个准确的定义，那么前者应该是指那些拥有自主产品的生产加工性产业，而后者则是指那些将产品扩展到消费领域的商社或流通性产业。

不过，近年来这种提法的局限性似乎也表现得越来越明显。因为传统意义上的“上游产业”已经渐渐地丧失了其原有的地位，而“下游产业”的位置也正在悄悄地转移。更为极端地说就是，“上游与下游的逆转现象”正发生在我们的周围（见图1-1）。

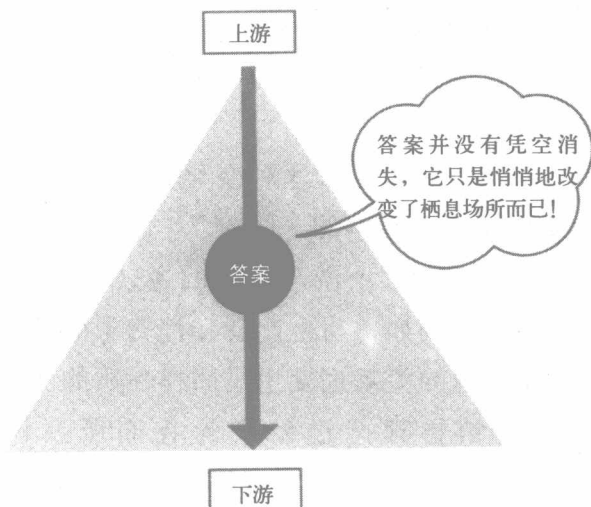


图1-1 从上游到下游的答案转移

虽然上游产业与下游产业的表达方式已经落后于当今的时代，不过，为了更好地表达对于“答案所处的位置”这个问题的理解，我仍然选择使用这两个概念。

至于为什么将生产者一端称为“上游”，而将消费者一端称为“下游”，我想这可能与传统的“生产至上”的经济模式有关。虽然现在的生产厂商大都在极力推崇“迎合消费者需求组织产品生产”的经营理念，可是在在此之前，类似“只要有产品就能够销售出去”的生产哲学着实也畅行了很长一段时间。

不过，社会发展到今天，这种无视消费者的生产模式早已被视为制造商的致命伤。那些凭借主观判断生产出来的产品再也不可能轻易地销售出去。现在，世界各地的制造商们都在不遗余力地开展着关于消费心理以及消费趋势的相关调查，并且在逐年加大调查的力度。一切生产加工的起点都是消费者，这样的提法一点也不为过。

站在另外一个角度，这种变化还可以看做是此前一直掌握在制造商手中的“答案”向消费者一端的转移。实际上，这种“上游与下游的逆转现象”已经蔓延至很多领域。例如，与生产者和消费者的关系相似，销售人员和顾客的关系也发生了同样性质的变化。“顾客至上”的销售理念已经广为我们所熟识，CS (customer satisfaction, 顾客满意) 等词语的出现也代表了商业界内提早实现的市民权力的确立。