



领导力译丛

主编 奚洁人

埃里克·帕斯洛 著

领导：教练和顾问

（第二版） 任真 译



THE MANAGER AS COACH AND MENTOR



世纪出版集团 上海人民出版社



领导力译丛

主编 奚洁人

埃里克·帕斯洛 著

领导：教练和顾问

（第二版） 任真 译

THE MANAGER AS COACH AND MENTOR



世纪出版集团 上海人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

领导: 教练和顾问 (第2版) / (英) 帕斯洛 (Parsloe, E.) 著; 任真译.

—上海: 上海人民出版社, 2006

(领导力译丛)

书名原文: The Manager as Coach and Mentor

ISBN 7-208-06329-X

I. 领... II. ①帕... ②任... III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字 (2006) 第062624号

责任编辑 张菲娜

封面装帧 王晓阳

领导力译丛

领导: 教练和顾问 (第二版)

[英] 埃里克·帕斯洛 著

任真译

出版 世纪出版集团 上海人民出版社

(200001 上海福建中路193号 www.ewen.cc)

出品 上海世纪出版股份有限公司高等教育图书公司



www.hibooks.cn

世纪高教 (上海福建中路193号24层 021-63914988)

发行 世纪出版集团发行中心

印刷 上海商务联西印刷有限公司

开本 850 × 1168 毫米 1/32

印张 3.75

插页 2

字数 42,000

版次 2006年7月第1版

印次 2006年7月第1次印刷

ISBN 7-208-06329-X/F · 1444

定价 12.00 元



英国人事与发展特许研究所授权出版



中国浦东干部学院组织翻译



世纪高教

上海世纪出版股份有限公司高等教育图书公司 出品

编委会名单（按姓氏笔画为序）

主 任：奚洁人

副主任：王金定 崔玉宝 陈伟利

成 员：刘靖北 成旦红 张生新 宋 今

何立胜 郑金洲 周曦民 姜海山

赵荣根 夏健明 萧炳南



作者简介

埃里克·帕斯洛(Eric Parsloe)是英国牛津教练辅导和顾问指导学院(Oxford School of Coaching and Mentoring)的院长,在发掘个体潜力和提高个体绩效领域有许多著作。20世纪70年代,他建立了埃佩克集团公司(Epic Group),这是一家提供员工沟通培训和多媒体学习产品的公司,目前已是英国最大的多媒体学习产品公司。他还是多媒体产业团体BIMA的建立者,并曾任这一团体的主席。他是一位国际辩论家,从1973年起就参与选拔英国辩论队的队员,直到最近,他成为英国国际英语联合会(English Speaking Union)下设的国际辩论与沟通培训中心(Centre for International Debate and Communication Training)的主席。他也是一位有职业资格认证的橄榄球教练。

出版说明

1

21 世纪,领导力已被公认为一种关键技能。它不仅是领导干部体现自身素养、发挥领导才干的重要形式,而且是各层次各行业的每一个人都需要具备的人生技能。事实上,每一个人都具备领导的潜能,都可以通过学习来提升自己的领导力。

那么,怎样才能成为一名优秀的领导者?怎样培养领导技能以提升自己的综合领导力?如何进一步提高人生必备技能?“领导力译丛”给出了答案。这套丛书将帮助你应对未来自我领导与领导他人的挑战,帮助你不断提高自己的领导技能。译丛中展现的领导前沿问题与专家教授的应对技巧会使你面对未来信心倍增。

“领导力译丛”精选英国人事与发展特许研究所(CIPD)出版的“管理者塑型”(Management Shapers)丛书中的18种,囊括了几乎所有关键性的领导技能,如倾听、演讲、决策、评估、反馈、激励、谈判等,并对如何进行时间管理、如何有效开好会议、如何应对新官上任的难题、如何应对个人承受的工作压力等方面进行了简洁中肯的分析。每册书着重分析提升领导力的一个方面,从实用角度以简洁明快的风格展现了与该方面有关的一系列关键问题,同时针对性地给出了切实有效的提示及操作性建议。

“领导力译丛”由著名的国家级干部教育培训机构——中国浦东干部学院组织翻译。为领导干部以及企业、学校、非政府组织等各行各业的相关人员提高个人的领导技能提供了有益的参考,是一套实用性很强的案头必备学习资料。

目 录

导言	1
----------	---

1 教练辅导:一种理想模型	8
---------------------	---

企业领导就像足球教练,具有智慧、耐心和实战经验,辅导你在绿茵场上更出色地展现自己的魅力。

2 顾问指导:相似但不同	39
--------------------	----

在希腊英雄奥德修斯出征的数年间,雅典娜化身成一位伊斯坎贵族,叫做门特,如同良师益友般指导并教育这位英雄的儿子忒勒马科斯。千年后,门特有了一个新名字——顾问。

3 核心技能与特质	60
-----------------	----

果敢却不咄咄逼人,坚定而不作威作福,具有幽默和耐心,勤于反思,善于分析,知识渊博,并处处展示出优良的时间管理能力。

4 简易是关键	83
---------------	----



并非只有神仙和超人,才能成为出色的教练或顾问。成功的关键是使工作变得简单,并坚持不懈。

5 标准的发展 93

一旦人类智慧开发出一个崭新的研究领域,就会自动产生一系列标准。如今,教练辅导和顾问指导在管理领域和个人发展领域中,已由边缘走向中心。

2

拓展阅读 104

专业词汇表 108

导 言

世上没有太多真正全新或原创的东西，让我们就从认同这一观点开始阅读本书的旅程吧。然而，在现代社会中，有时会有许多陈旧的词语和观点重新出现，并呈现出新的生命力，教练辅导（coaching）和顾问指导（mentoring）就这样的典型例子。

在 17 世纪，英文单词“coach”的意思是把一个有价值的人从一个地方运送到另一个地方。今天，我们都视自己为有价值的人，需要不断地把自己从较低的知识和技能的层次“运送”到更高的层次，而“管理者教练”（manager-coach）则有助于实现这一点。

无独有偶，在 2 000 多年前的希腊神话中，

正是智慧女神雅典娜(Athena)，她化身成一位伊斯坎(Ithacan)贵族，叫做门特(Mentor)，在希腊英雄奥德修斯(Odysseus)出征的数年里，她如同良师益友般来教育这位英雄的儿子忒勒马科斯(Telemachus)。于是，“Mentor”这个词就有了今天“顾问”的含义。本书中所提到的“管理者顾问”(manager-mentor)就是指要像一个可信赖的朋友和支持者一样，在工作环境中帮助个体，使他们通过学习发展提高自身能力。

1990年，我决定研究教练辅导和顾问指导，并在撰写此方面的书籍。当时我第一次去牛津大学坦普顿学院(Oxford-Templeton College)——英国最优秀的商学院的图书馆。我在那里泡了一整天。我让图书管理员把所有以教练辅导和顾问指导为题的书找出来给我，然而20分钟之后，她竟只带过来一本书——埃德温·辛格(Edwin Singer)著的《教练辅导》(Coaching)。但今天，这位图书管理员可能会有太多的选择，以至于需要一辆大的推车来搬运这一主题的书籍、杂

志和学习读物。如果在因特网上以“英国的顾问指导”为线索,至少会搜索到 20 000 份参考文献。

对这一方面的关注为什么会如此迅速增长呢?主要原因可能有三方面:

第一,迅速发展并日益加剧的组织变革已经意味着,管理者不得不寻找新的途径来达到组织目标。依赖传统等级式权力结构来实现目标已不再有效,而教练辅导和顾问指导却提供了实践上可供选择的新途径。英国人事与发展特许研究所(CIPD)最近对英国 800 名培训管理者进行了一项调查,结果发现有 87%的组织正在采用教练辅导和顾问指导的方式进行组织变革,以达到组织的预期目标。

第二,通过传统培训“班级授课”的方式来学习新知识和新技能,其成本效益(cost-effectiveness)最终被认为是不可取的。而在工作环境中训练和辅导员工,操作更简便,效果更突出,成本更低廉,同时从根本上为实现电子学习

提供了支持。前文中谈到的人事与发展特许研究所的调查也表明，教练辅导和顾问指导比传统培训的班级授课更加有效。

第三，人们越来越看重自身学习能力的提高，随着这方面压力的增加，教练辅导和顾问指导能够帮助组织，并持续不断地为组织成员提供实践上的帮助和支持。这样，组织就能够不断地保持和加强其员工的发展势头、忠诚度和工作动力。

那么，本书的读者群是哪些人，所要探讨的内容主要是什么呢？

在工作环境中，“管理者”这一术语有着广泛的界定。有的人在他们的工作描述和称谓上使用它，有的人则采用“主管”、“团队领导”或“项目协调人”等称谓。还有人只是立志成为管理者，或凭借专长成为有权威的专家，尽管还不直接管理任何人。所有的这些人都是本书的读者。

本书的读者很广泛，但本书的内容却相对

集中——主要围绕着工作环境中的教练辅导和顾问指导展开。本书有意避开其他的不是那么“强有力”的工作环境，例如高度专业化的复杂情境，与弱势群体、残疾人或功能失调的儿童和成人有关的工作。

在这一领域没有什么绝对的东西，但我相信，我所阐述的观点和理论模型具有一般性和普遍性。然而，对现代的教练辅导和顾问指导而言，情境(context)确实能够界定所需要发生的事情，同时也决定了一项活动能否被贴上教练辅导和顾问指导的标签。在实践中，我认为，所贴标签是否准确不是非常重要，重要的是，活动参与者要能理解他们身处的情境中正在发生着什么。在大部分的情形下，理论上的教练辅导和顾问指导模型通常是结合在一起进行的，我们较难把它们彻底分开，但鉴于人们将会利用理论来创造出符合他们自身情境的工作模型，我选择把教练辅导和顾问指导分开来逐一阐述。

我关于这一主题的早期著作一部分是以吸



收他人的经验为基础，一部分是源于我从培训他人成为教练和顾问中所习得的经验教训。它们的影响依然在发挥作用。但更多的是，作为英国牛津教练辅导和顾问指导学院（Oxford School of Coaching and Mentoring）的院长，我花了越来越多的时间使自己真正成为一名教练和顾问，我现在每月要面对面辅导或指导三十多个人。因此，本书中我将和读者一起分享我自己十年来的学习和实践的经验。

我努力做到理论性、实践性、简易性的平衡，将本书分成了如下五章：

◎ **教练辅导：一种关于定义、过程、风格和技术的理想模型**

◎ **顾问指导：相似但不同的角色、职责和关系**

◎ **好的教练和顾问所具备的核心技能与特质**

◎ **简易是成功的关键，它遵循六条实用法则**

◎ **专业团体、学术界和商界的标准的发展**

最后，我想解释一下我所用的术语（不是谈论政治上的正确性）。一个永无休止的问题是：

“你把接受教练辅导和顾问指导的人称作什么？”这的确成了一个个人爱好的问题。有人使用“受训者”(coachee)、“被指导者”(mentee 或 mentoree)等术语,所有这些我都感到很难用甚至令人尴尬。我曾尝试使用“门生”(protege)、“同事”(colleague)或“同伴”(partner),但发觉对有些人而言,这些词有着通常让人难以接受的特别的隐含意义。因此,我现在选择使用“学习者”(learner)一词。

我坚信,现代的工作环境要求每个人都要持续不断地学习,学会运用新信息、新知识和新技能。从这个角度讲,我们都是“学习者”,也都乐意这样来描述自己。但我向更深层次来讨论这一问题。我认为教练辅导和顾问指导只是实现目标的手段,因此,我把教练辅导和顾问指导的整体用途界定为:

帮助和支持人们管理他们自己所学的东西,使他们能够发掘潜力,发展技能,提高绩效,成为一个他们心目中想要成为的人。
