

WILEY

世纪畅优 发“19820”到
106900292251
成为世纪畅优会员,可阅读更多图
书,获得增值在线课程(教学资源)

詹姆斯·M·库泽斯 (James M. Kouzes)
(美) 巴 里·Z·波斯纳 (Barry Z. Posner) 著
伊莱恩·碧柯 (Elaine Biech)

A
**COACH'S GUIDE
TO DEVELOPING
EXEMPLARY
LEADERS**

培养卓越领导者的教练指南

领越®领导力教练模型、工具和流程

黄学焦 胡 丹 李 鹏 译 李福义 审校

Making the Most of *THE LEADERSHIP CHALLENGE*
and the *LEADERSHIP PRACTICES INVENTORY (LPI)*



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

013031090

C933
283

A
**COACH'S GUIDE
 TO DEVELOPING
 EXEMPLARY
 LEADERS**



培养卓越领导者的教练指南

领越®领导力教练模型、工具和流程

詹姆斯·M·库泽斯 (James M. Kouzes)
 (美) 巴里·Z·波斯纳 (Barry Z. Posner) 著
 伊莱恩·碧柯 (Elaine Biech)

黄学焦 胡丹 李鹏 译 李福义 审校

Making the Most of **THE LEADERSHIP CHALLENGE**
 and the **LEADERSHIP PRACTICES INVENTORY (LPI)**

电子工业出版社

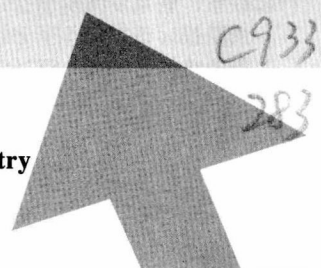
Publishi

dustry



北航

C1639013



James M. Kouzes & Barry Z. Posner with Elaine Biech: A Coach's Guide to Developing Exemplary Leaders

ISBN: 0470377119

Copyright © 2010 by John Wiley & Sons, Inc.

All rights reserved.

AUTHORIZED TRANSLATION OF THE EDITION PUBLISHED BY JOHN WILEY & SONS, INC., New York, Chichester, Weinheim, Singapore, Brisbane, Toronto. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of John Wiley & Sons, Inc.

Simplified Chinese translation edition copyrights © 2013 by Century Wave Culture Development Co-PHEI.

Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal

本书中文简体字版专有翻译出版权由 John Wiley & Sons, Inc. 授予电子工业出版社, 中文版权属于 John Wiley & Sons, Inc. 和电子工业出版社共有。未经许可, 不得以任何手段和形式复制或抄袭本书内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2013-0248

图书在版编目(CIP)数据

培养卓越领导者的教练指南: 领越®领导力教练模型、工具和流程 / (美)库泽斯(Kouzes, J.), (美)波斯纳(Posner, B.), (美)碧柯(Biech, E.)著; 黄学焦, 胡丹, 李鹏译. —北京: 电子工业出版社, 2013.5

书名原文: A coach's guide to developing exemplary leaders: making the most of the leadership challenge and the leadership practices inventory (LPI)

ISBN 978-7-121-19820-5

I. ①培… II. ①库… ②波… ③碧… ④黄… ⑤胡… ⑥李… III. ①领导学—手册 IV. ①C933-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 049456 号

责任编辑: 刘露明

印刷: 三河市鑫金马印装有限公司

装订: 三河市鑫金马印装有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开本: 720×1000 1/16 印张: 21.5 字数: 220 千字

印次: 2013 年 5 月第 1 次印刷

定价: 58.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

译者序

教练技术是领导力的实现系统

纵观中国的企业培训行业，可以发现，不管是面向中高层管理者的企业 EMBA、MBA 课程和各类 EDP 项目，还是面向基层管理者和普通员工的技能类培训，同一批参加培训的学员，一段时间以后，得到的结果却大不相同。有些人通过培训，企业发展了、团队健康了、个人提升了；而有些人则恰恰相反，企业遇到瓶颈、员工人心涣散、个人停滞不前。有些企业甚至提出了“培训无用论”，因为企业领导者发现，经过培训，很多人思维能力加强了，挑毛病的能力加强了，可动手的能力却减弱了，反而影响了团队的发展。

还有一些企业家和培训师，高调宣称自己的使命和价值观，可员工并没有从领导者或培训师身上感觉到表现这种观念的行为。因此，在企业内部的员工身上，或在培训师所在的团队之中，顾客也没有感觉到能够表现这种观念的行为。这意味着，大家虽然跟着领导唱着高调，现实中却依然各怀心思，企业也停滞不前甚至分崩离析。

A Coach's Guide to Developing Exemplary Leaders

这样的怪象是因为什么呢？随着企业培训的不断成熟，人们找到了一个重要的原因：要成功，需要“知行合一”。而应用教练技术，则是完成这种“知行合一”的最好方式。

史蒂芬·柯维在其著名的《高效能人士的七个习惯》一书中，提到任何事物都要经过两次创造，即心智创造和现实创造。可以说心智创造就是由“不知”到“知道”的过程，而现实创造就是由“知道”到“做到”的过程。而教练技术就是这两个过程的统一，通过聆听、提问、厘清和反馈等多种技术，首先让人明确自己内心的声音和梦想，发现自己的盲点和潜力，然后陪伴和激励当事人一起努力实现这个梦想。可见，要将领导力理论转化为领导者实实在在的能力提高，教练技术会起到非常重要的作用。

本书的其中两位作者库泽斯和波斯纳无疑是世界上领导力的大师级人物，其著作《领导力》从第1版问世到今天的第5版，已经畅销二十几年不衰。两位作者花费了超过30年的时间对领导力进行研究和总结，其成果不论从理论和实践上都经受住了时间的考验，形成了一套独具魅力的完善的“评测（领越 LPI[®]）+理论（领越[®]领导力模型）+实践（全球多家著名企业和组织应用）”系统，正所谓旷世之作，历久而弥坚。两位作者基于对成千上万各阶层人士心目中的领导者形象的调查，形成了“卓越领导五种习惯行为[®]”，即以身作则、共启愿景、挑战现状、使众人行和激励人心。几十年间，学习和实践这五种习惯行为，让无数人走上了卓越领导者之路。在

译者序

国内,《领导力》在受到众多企业家追捧的同时,也成为清华大学 MBA 的学分课程,由此可见其影响力。

作为“领越[®]领导力研修”课程的认证导师,以及教练技术的狂热爱好者,我与本书的结缘是 2011 年在美国举办的 ASTD(美国培训与发展协会)年会上。当时我看到年会上很多世界级的知名培训公司或授权课程版权方,都推出了自己的教练系统,跟进并服务于课程或评测后期的落地情况,包括 DDI、CCL、肯·布兰佳等公司,以及 MBTI、DISC、情景领导等评测或课程系统。当我在 WILEY 出版社的展位上看到本书时,简直欣喜若狂、爱不释手,立即买下一本进行研读,回国后便与电子工业出版社的付豫波副总编联系沟通,希望能够由他们引进本书并由我主持翻译。付豫波副总编欣然答应,便组织人力进行下一步的工作,使本书得以在 2013 年春季顺利出版,正好配合波斯纳先生 4 月末的中国之行。在此,我作为一名领导力的学习者和教练,对电子工业出版社为本书出版做出贡献的多位领导和编辑表示衷心感谢。

本书分为两部分,共 11 章。第 1 部分写给那些有教练经验却没有研读过《领导力》的读者,在这一部分,作者从教练的角度出发,详细解析了领越 LPI[®]中的 30 个具体领导行为,并介绍了在教练过程中应该提出的多种问题和研习工具。第 2 部分写给那些研读过《领导力》但希望学习更多教练技术的读者,在这一部分,作者设计了一个完善的教练流程,解答教练过程中出现的问题,并提供了帮助

A Coach's Guide to Developing Exemplary Leaders

教练终身学习的方法。全书叙述明白晓畅，内容简洁实用，具有很强的操作性，是每位领导力教练手头必备的工具书。如果读者能够配合阅读作者的其他著作，如《领导力》、《信誉》、《激励人心：提升领导力的必要途径》等，对于理解并实践本书内容会有更大帮助。

本书的主要翻译人员有黄学焦、胡丹、李鹏。高采平也参与了本书的翻译工作。全书由李福义审校。由于译者水平有限，书中错误在所难免，敬请读者批评指正。

期待本书的出版能够为中国的组织、企业领导力和教练事业的发展做出贡献！

黄学焦

埃里克森（北京）管理顾问有限公司 董事长

国际教练联合会（ICF）北京分会 会长

关于本书

➡ 为什么本书所讨论的主题如此重要？

《领导力》关注如何成为一个成功的领导者。卓越领导五种习惯行为为人们发挥自己和下属的潜力提供了方法。库泽斯和波斯纳还明确了与“卓越领导五种习惯行为[®]”相关的领导者的十个承诺。研究表明，对这些内容的实践，能使领导力技能更为有效，能造就卓越的领导者。另外，许多世界 500 强的公司看到了教练技术和卓越领导技能的直接相关性。本书所讨论的主题之所以重要，是因为它把两项强大的能力结合在了一起，那就是卓越领导五种习惯行为和教练技术。

➡ 你能从本书中得到什么？

本书可以令你把两项既令人激动又具实用性的概念结合在一起：领导力和教练技术。它以库泽斯和波斯纳的卓越领导五种习惯行为和一个有效的教练模型为基础。当这两方面结合的时候，会产生一种强有力的方法，帮助领导者实践领导技能以达到卓越。

本书要达到的目的有两个：

1. 为应用卓越领导五种习惯行为的培训师、咨询师和其他人士提供一个值得信赖的流程，以教练领导者。
2. 为教练简要介绍卓越领导五种习惯行为，同时提供了如何做才能提高这些能力的例子。

➡ 本书的结构是怎样的？

本书分为两部分，共 11 章。

第 1 部分着眼于用教练技术提升卓越领导五种习惯行为，主要针对已形成自己的一套教练流程的熟练教练，他们正寻找可以应用于那些完成了卓越 LPI® (Leadership Practices Inventory, 领导者习惯行为清单) 的客户们的方法 (问题、行动、图书和其他资源)。第 2 ~

关于本书

6章阐述了这五种习惯行为，并介绍了多种方法使教练按照这五种行为帮助领导者做出行动，提升能力。

第2部分提供了教练技术的概要描述以提升读者的教练技能，主要针对那些熟悉领导力实践，但希望学习更多教练技术的人。第7章提供了教练技术的概览。第8章让教练能够评估和提升自己的教练技能。第9章设计了一个帮助领导者走向卓越的教练流程。第10章说明了在教练过程中如果出现了问题应该怎么办。第11章为教练提供了提升自身技能和知识的方法，帮助教练终身学习，以到达新的高度。

目 录

译者序	V
关于本书	IX
第 1 部分 指导领导者改进五种习惯行为	1
第 1 章 接受领导力的挑战	3
第 2 章 指导领导者以身作则	19
第 3 章 指导领导者共启愿景	51
第 4 章 指导领导者挑战现状	83
第 5 章 指导领导者使众人行	115
第 6 章 指导领导者激励人心	151
第 2 部分 提高教练能力	187
第 7 章 做成功的教练	189
第 8 章 教练能力	213
第 9 章 教练流程	263

A Coach's Guide to Developing Exemplary Leaders

第 10 章 解决教练过程中的问题	287
第 11 章 教练你自己	299
教练阅读书目	315
作者简介	319



第 1 部分

指导领导者改进 五种习惯行为

第 1 章 接受领导力的挑战

在这一章中，我们将：

- 概述领越®领导力模型
- 回顾卓越领导五种习惯行为
- 回顾领导者的十个承诺
- 介绍领越 LPI®如何支持领越®领导力的概念
- 展示领导力和教练技术之间的关系
- 展示在领越 LPI®评测结果的基础上，如何使用本书进行教练

领导力和教练技术携手而行。两者都基于关系。卓越领导五种习惯行为能够很容易地描述一个卓越教练的行为。

- 一个领导者必须以身作则，而一个教练必须为领导者和其他客

A Coach's Guide to Developing Exemplary Leaders

户树立一个优秀的榜样；

- 一个领导者必须共启愿景,而一个教练必须和领导者一起创造一个个人的愿景；
- 一个领导者必须挑战现状,而一个教练必须挑战领导者,去尝试新的行为并促使领导者承诺达成结果；
- 一个领导者必须使众人行,而一个教练必须在领导者止步不前时提升他的能力；
- 一个领导者必须激励人心,而一个教练必须表达对领导者能力的信心并对每个成功的里程碑进行庆祝。

你可以看到两者间有很多相似之处。当我们打算写作本书时,我们设想:

- 有很多希望成为卓越领导者的个人,但不知道如何发展他们自己；
- 相当了解如何实践卓越领导五种习惯行为而成为优秀领导者的人,不一定知道如何对忙碌并没有时间参加课程的领导者进行教练；
- 教练们知道很多如何教练他人以提升他人领导技能的知识,但并不了解领越®领导力模型、卓越领导五种习惯行为和领越LPI®。

《培养卓越领导者的教练指南》由此应运而生。本书满足了以上

这些需求。

➡ 领导者在最佳状态时做什么？

领越®领导力模型及其所有相关产品都建立在始于 1983 年的持续性研究的基础之上。我们让成千上万的人们完成一份个人最佳领导力问卷，继而探索人们每天怎样做才能够召集下属并激励他们为了一个共同的未来而奋斗。

我们用一个非常重要的假设指导我们的研究：我们统计的不是那些最优秀的公司里最优秀的领导者采取的最棒的行动。我们假设要询问的是普通人对卓越领导的描述，以发现成功的模式。事实证明我们是对的。

经过初步的研究，我们提出一份包括 38 个开放式问题的个人最佳领导力调查，例如：

- 项目是谁发起的？
- 你是如何为这个项目做准备的？
- 你采用了什么特别的技术和策略，让其他人参与这个项目？
- 在领导力方面，你从这次经历中学习到了什么？

经过四年的时间，我们收到了将近 600 份这样的调查问卷，并开始实施一个更简短的调查。