

教练助你成长 | 真正以人为本的管理宝典
充分释放企业成长的潜能

人本教练的力量

The Power of REN Coaching 的
企业教练成功案例集

黄荣华◎著

人力资源管理新革命

凝聚**企业**核心力量 打造尖端团队



教练助你成长 | 真正以人为本的管理宝典
充分释放企业成长的潜能

人本教练的力量

The Power of
REN Coaching

企业教练成功案例集

黄荣华 © 著

人民邮电出版社
北京

图书在版编目(CIP)数据

人本教练的力量：企业教练成功案例集 / 黄荣华著
— 北京：人民邮电出版社，2013.1
(教练助你成长)
ISBN 978-7-115-30229-8

I. ①人… II. ①黄… III. ①企业管理—案例 IV.
①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第289859号

版权声明

本书中文简体字版由黄荣华授权人民邮电出版社出版，专有版权属于人民邮电出版社。

内 容 提 要

本书是一本企业教练成功案例集，书中的十余篇案例展示了企业教练技术在不同行业的企业中创造奇迹的过程，揭示了教练技术成就非凡企业的奥妙所在。本书适合企业管理者、咨询机构的培训师，以及希望提高自己领导能力和工作能力的读者阅读。

教练助你成长

人本教练的力量：企业教练成功案例集

-
- ◆ 著 黄荣华
责任编辑 寇佳音
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号
邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本：700×1000 1/16
印张：10 2013年1月第1版
字数：147千字 2013年1月北京第1次印刷
著作权合同登记号 图字：01-2012-8620号

ISBN 978-7-115-30229-8

定价：29.80元

读者服务热线：(010)67172489 印装质量热线：(010)67129223

反盗版热线：(010)67171154

广告经营许可证：京崇工商广字第0021号

教练，企业成长的动力

与“对事不对人”不同的是，教练经常会说：对人不对事。这并不是否定“对事”的重要性，也不是把事情给忽略掉，而是强调只有先把“人”的问题解决了，才能够从根本上解决“事”。

——《人本教练模式》

人本教练模式的来源与发展

本书所选的个案主角全都是学习原汇才公司的教练体系，如今，教练技术已经发展到了第三代，人本教练模式又有了新的内涵和方向。第三代教练技术的核心组件——“REN 人本教练整合训练”是人本教练研究中心创始人黄荣华（英文名 Eva，下略）女士总结 20 年的教练培训经验，提炼出的整合式教练技术培训。

相对于第二代的教练技术而言，第三代教练技术“REN©”的学习环节更高效直接，课程设计更加紧凑。除了九点领导力、九点领导技巧、四种教练能力、四步教练技巧等人本教练模式基本内容之外，更整合了前沿脑科学、身心免疫学的研究成果，将教练技术从现代科学的角度进行解构和重塑；同时，

“REN©”修正了第二代教练技术唯目标成果的偏差，进而注重脑神经元的重组，注重身心免疫系统的建立和强化，真正关心和支持到个体的成长，为个体提供了一条健康且可持续的修炼之路。

然而，我们选择的个案对读者依然有借鉴学习意义，也有利于读者了解企业教练的运用以及对企业经营的价值是什么。

黄荣华女士自 1995 年起将企业教练技术引入中国，至今培养大量专业教练，并催生了整个行业的发展。可以说，她不仅是中国，也是亚洲推广教练文化的先锋。在引入的时候，汇才公司依照国际企业教练的普遍原理，自行开发出一套独具特色的教练技术以及企业教练的培育体系。人本教练模式基于国外引入的教练技术，经过自己多年的研发、实践、完善之后，反过来又促进和影响了国际企业教练的发展，大有“青出于蓝而胜于蓝”之势（详见黄荣华的访谈录）。

目前，中国企业教练界所认可与流行的就是汇才设计的这套教练体系，广为流传的包括后面提到的四步教练技巧、四种教练能力等。汇才教练技术的特点是简练实用。熟悉国外企业教练状况的人都知道，国外的企业教练在操作上有很多不同的地方。有的国外企业教练的做法是只注重培养企业领导，而不注意跟进业绩；有的只教练客户制订某个计划，而不负责具体项目的实施。

我们倡导的企业教练的特点是追求成果的，同时注重人自身的健康发展，以及人与社会和自然的和谐相处。

人本教练模式的创始人黄荣华屡次被邀参加国际教练会议，自 2002 年以来，先后在新加坡人力资本大会、第一届亚洲与大洋洲国际教练会议上做专题发言。新加坡也因此决定把选择人本教练系统作为引入企业教练的切入点。

人力资本

自1960年西奥多·舒尔茨(T.W.Schultz)提出人力资本(Human Capital)概念以来，“以人为本”的口号大家都已耳熟能详了。其实“以人为本”的提法始于中国古代思想家管子。他说：“夫霸王之所始业，以人为本，本治则国固，本乱则国危。”管理国家如此，管理企业也如此。人是世界上最宝贵的资源。进入21世纪，这个观点被越来越多的领导者所认可。无论是企业界，还是政府部门，都将人才战略提升到了一个很高的位置。作为企业教练，由于一直致力于人的发展，我们充分体会到人的重要性。在创造无数成果的同时，我们更体会到人力资本这个概念中所涵盖的丰富含义。

人力资本不同于人力资源(Human Resource)。资本是投资的概念，投资是会产生回报的。将人的价值从资源提升到资本，是市场发展所需，社会进步之必然。因为资源是会枯竭的，如果不进行再创造，不进行持续开发，人的能量将会降低，贬值在所难免。唯有将人视为资本，在不断的能力挖掘和能量释放的过程中提升价值，才能实现资本的增值，才能加倍贡献于企业和社会。人力投资到企业，是为了让企业赚更多的钱，就如金融资本一样，投入企业中是为了让企业更好地发展。当企业发展时，作为一个投资者当然也可以从中得到回报。所以说，企业领导不是在聘用员工，而是在招投资商。能否招到好的投资商，要看这个投资商对企业是否有兴趣。员工也不是来打工，而是来投资的。他是把他的经验、智慧、技能等投资到企业中。在知识经济的今天，企业要考量如何打造一个好的平台，吸引更多高质量的资本进来。这里的资本包括金融资本和人力资本。

人是一种特殊的资本，其增值不仅要依靠外在的推力，更需要内在的驱动。外力是很重要的“助推器”，内力才是真正的“发动机”。现在，企业纷纷创建学习型组织，整个社会都在提倡以人为本，前所未有的重视人才的培养和发展。

人类可以向外拓展的领域无限广阔。然而，成长的动力则永远来自内心。因为没有人可以改变他人，除非这个人自己愿意改变。唯有启动内心的发动机，资本才会裂变式地增值。在我们看来，知识给人方向，技术给人工具，要想实现人的全面成长，还需要有效的心态和信念。

企业教练的价值

企业如何调整员工心态从而令人力资本得到增值呢？方法是打造一个提供有效学习的平台，教练技术就是支持这种学习的有效工具。只付工资而不懂得如何开发，不能恰当地让员工个人得到提升、成长，人力资本将会停滞或者萎缩。所以要让资本增值，就必须教练、培训、开发他们，让他们做得更好。GE前CEO杰克·韦尔奇说：“我的全部工作是人……优秀领导者应当像教练一样，‘培育’自己的员工，给他们提供机会去实现他们的梦想。”员工提升后，企业就会成长！

教练（coaching），这种激发潜能、提升效率的技术，以往多为运动界所用。近年来，经过西方企管专家、学者的悉心研究与实践，已成为欧美企业家提高生产力最新的、最有效的管理技术。教练如一面镜子，以教练技巧反映出对方的心态，使对方洞悉自己，并就表现的有效性给予直接的回应，令对方及时调整心态认清目标，以最佳状态去创造成果。

教练一方面以目标为导向，支持被教练者达到目标；另一方面以目标为推动力，支持被教练者在达到目标的同时不断进步。教练的过程就是培养人、发展人、成就人的过程。教练技术的精髓是从信念的层面入手，启动人们成长的根本内驱力，挖掘人的最大潜能，最终实现人力资本的自我增值。

据2004年美国人才发展协会（CIPD）对900个企业的调查发现：认为当企业有效运用教练时对基层员工带来正面影响的占92%；认为教练和督导是把理论和知识带到工作中去实践的关键途径的占93%；认为教练是一种在企

业中推行学习的有效方式的占 96%；认为教练无论对个人还是企业都带来显著效益的占 99%。

本书十余篇成功案例荟萃了以“人本教练模式”为核心的教练文化在企业中实践的成果。每一个企业都在孜孜不倦地追求、发展和探索持续成长之道，这些实践也因每一个个体的不同而独特、鲜活。这些企业就在我们身边，你或许也曾使用过他们的产品或接受过他们的服务。在这些案例中，企业的人力资本因为教练技术的推动得以增值，越来越多的企业领导者实现了从“事务管理”到“人的教练”的角色转变。教练技术对于他们来说，已不是理论和概念，而是他们生活的一部分。对于他们，企业教练有时意味着赢，有时意味着快乐，有时意味着压力和改变，有时又意味着成长和突破。对于他们的企业或机构，教练既是一种文化，又是植根于每个成员身上的底蕴——持续的学习力和竞争力。

人有无限的潜能，企业有无限的潜力。教练，令人们梦想成真。

本书的案例全都是真实个案，这些案例为您展示了不同行业、不同地域十多位管理者如何通过运用教练技术取得辉煌成果，也从一个全新的角度去探讨企业的赢利之道。

让运动员去赢，是体育教练的荣誉所在；让企业去赢，是企业教练的价值所在。教练，把原本就属于我们的力量还给了我们。本书所有企业个案的创造，都始于一场学习。这不是一般意义上的学习，不是关于外在的信息和知识，而是关于人本身的学习，是一种真正意义上的自我超越。学习的起点是人的态度和信念。因为，正是人的态度和信念，造就了我们生命的全部景象——体验和成果。

人本教练的力量
企业教练成功案例集

目 录 C O N T E N T S

第一章 如何做一名企业教练	001
第二章 绝处逢生	013
第三章 困龙出海	021
第四章 从管理者到领导者	031
第五章 到山那边去	040
第六章 脱胎换骨	048
第七章 第一位是员工	056
第八章 新起点新篇章	062
第九章 支持别人去赢	070
第十章 超越固有模式	078
第十一章 我知道我可以选择	086
第十二章 投资投的是人，是人，还是人	097
第十三章 教练型领导的领导艺术	104
附录	119

第一章 如何做一名企业教练

作为一个企业领导者，如何才能稳定、广泛地去调整员工的心态，从而创造企业的卓越成果呢？这需要将简单的激发潜能、助人成功的概念系统化、企业化，成为一套企业领导者可以掌握并科学运用的管理技术。这样，它所能成就的就不只是个人的目标，而是整个企业的理想。

人本概念

人本教练模式结合中国传统哲学与独特设计的四步教练技巧，帮助人们通过自我调适取得卓越成就。

传统人事管理中的“对事不对人”是一种治标不治本的方法，以“事”为中心，只见“事”，不见“人”，把人假设为一种成本，人仅仅在企业“需要”的时候发挥作用；20世纪七八十年代，人力资源管理取代传统的人事管理，逐渐发展成为一种战略性、系统性管理；而随着人力资源作为发展所依赖的战略性资源，作为企业顶级重要的资产和一种最珍贵的资本，人力资本的概念应运而生。将人作为一项资本，虽然充分肯定了人的重要地位，仍然没有站在人的位置上，满足个人的不同需求。

提出人本教练模式，“对人不对事”，强调的是先把“人”的问题解决了，才能根本解决“事”；“人”是动态的，充满多种可能性，所以要着眼于挖掘“人”的潜能，打开各种自我设限的框框。人本教练模式把人看成立体而完整的整体，并且将人分为内外两面，以及 Why（因何）、How（如何）和 What（为何）三端，将内在的心态、信念和外在的知识、技术结合，弄清楚“人”这样做的目的是什么，有什么样的心态，然后激发他（她）调整心态，找到解决问

题的方法和工具。对事不对人，治标不治本；要从根源上解决问题，必须从人出发。人的问题解决了，事情自然迎刃而解。因此，人本教练模式不仅是企业教练领域，也是现代企业管理及领导领域的一大革新。

人本教练模式建立于以汉字“人”为基础而创的人本概念。汉字“人”的一撇一捺相互支撑，象征知识和技术应辅以正确的心态和信念。儒家思想教育人们：修心养性是治国之本。人本概念强调：一个人应在知识、技术和心态、信念两方面平衡发展，才能成为全面发展的卓越人才。



人本教练模式以人本概念为基础，融合了传统文化的深邃智慧。人本教练模式认为：人的信念影响人的行为；而人的行为又影响人的结果。人本教练模式里的九点领导力支持教练根据被教练者九方面的行为表现（激情、承诺、负责任、欣赏、付出、信任、共赢、感召、可能性）去教练其信念体系。同时，人本教练模式还包括九种领导技巧，教练可以根据这九种技巧详细了解被教练者应用领导技巧的情况。它们是挖掘愿景、设定目标、制定策略、资源整合、贯彻执行、有效授权、团队建设、积极沟通和创新思维。

人本教练模式是教练的指南针，教练可以把它和任何其他教练技巧结合运用，来明确被教练者的人生方向，使其改善人际关系，减少干扰，发挥潜能，从而提升表现。

人本教练模式为教练提供了一个系统的工具，使其能够在每次教练过程中都取得最佳效果。它支持教练在最短时间内全面了解被教练者，并为教练提供了明确的思维角度，使其能找到突破性的解决方案去克服障碍，取得成功。

如何教练

企业教练的定义是，通过一系列有方向性、有策略性的过程，洞察被教练者的心智模式，向内挖掘潜能、向外发现可能性，令被教练者有效达到目标。

要真正成为一名专业教练，除了掌握教练的技巧之外，还必须具备良好的态度和素质。正所谓教练有术也有道。培养一名教练同样从两个方面入手。一方面是知识与技术——这里的知识与技术指的是一名企业教练所需要具备的专业知识与技术；另一方面是成为一名企业教练所需要的信念与心态。

在实施教练之前，首先要明确被教练者的目标；其次要区分所面对的问题（达到目标的问题）是技术性的还是调适性的。技术性因素是指一个人所掌握的知识和技术，调适性因素则是指一个人的信念和心态。当区分出技术性问题和调适性问题之后，企业领导者就可以针对调适性问题运用教练技术。

在具体教练实施的过程中，不同的教练会有不同的方式。人本教练模式的教练体系将之归纳为四步教练技巧（4Steps Coaching）和四种教练能力（4Coaching Abilities），并且在实施过程中辅以九型人格、真我价值、360度回应、文化差异、情商与教练身心语等教练工具来增强教练效果。

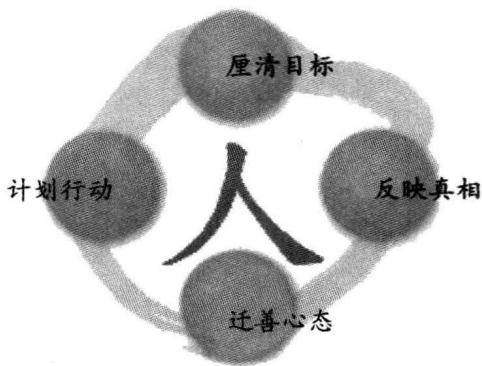
四步教练技巧分别是厘清目标、反映真相、迁善心态和计划行动。

第一步，厘清目标。管理大师彼得·德鲁克有句名言：“做正确的事远比正确地做事重要。”厘清目标就是界定你真正的目标和方向。先明确你做事的真正目的，确保你或你的企业是在做正确的事，否则你的行为将不会是最有效的，甚至有可能你正确地做事却是在南辕北辙。同时，焦点集中才能避免能量的无谓损耗。举个简单例子，比如说普通灯光，它对我们没有什么伤害。因为它的光线是分散的。如果把所有的光线集中到一点上，形成激光的话，威力就很大了。目标的作用和激光一样，它凝聚人的资源、精力和时间。有时，我们的情绪或先入为主的判断会干扰我们的目标，并且，更致命的是这些干扰是我们通

常很难察觉到的。教练的指南针作用就是排除干扰，不断去挖掘和认清我们真正的价值所在。

第二步，反映真相。就是令你知道你目前的状态和位置，包括你的信念、行为、情绪等，从中洞悉你的现状与目标的偏差和距离，区分事实与真相——比如有时我们会说一大堆的不去做某件事的理由，事实上却是害怕失败。不仅仅是让我们看到真相，而且要勇于面对真相，这是教练的镜子作用。镜子是不会教你怎样穿衣打扮的，但它会让你看到你现在打扮成什么样，是不是你想要的样子。俗话说，“知己知彼，百战不殆”，“人贵有自知之明”，都说明了教练“镜子”作用的重要性。

第三步，迁善心态。态度决定行为，行为决定结果。要得到不一样的结果，首先要有不一样的态度。教练与传统的“顾问”等管理方式最大的不同就在于，教练会纠正你的心态，而不会教你具体解决问题的方法。发生了什么事情并不重要，重要的是你面对它的态度。拥有有效的心态才能有效地做事。我们习惯于在行为上去做调整，但是当影响行为的更本源的态度或信念没有改变的时候，行为的调整作用是有限和短暂的。迁善心态就是选择更有利于目标的心态，并贯彻到行为上，保持行为与目标一致。迁善心态也包含拓展信念的成分。很多时候我们看不到新的可能，这往往是因为我们有一些固有观念。比如说对一件事情，我们常常采取被动的反应，好像这就是唯一的、最好的选择。一旦我们



四步教练技巧图

找到一个方法，脑袋就“自动关机”了，不愿思考还有没有更好的方式。而当我们愿意放下固有信念时，很多的可能就出现了。

第四步，计划行动。当你在镜子中看到自己的打扮和自己的设想不同时，你自然会做出相应的调整。教练会要求你制订出切实可行的计划，并跟进和检视你的成果。没有计划和行动，目标永远不会变成成果。同时，教练也会像催化剂一样促使你提高行动力，让你看到自己的潜能以及行动中新的可能性，支持你在实践的过程中不断自我学习，令你真正做到并挑战自己做得更好。

同时，作为企业教练需要具备四种基本教练能力：聆听、发问、区分、回应。通过这四种能力辅助四步教练技巧，有效地与被教练者沟通。

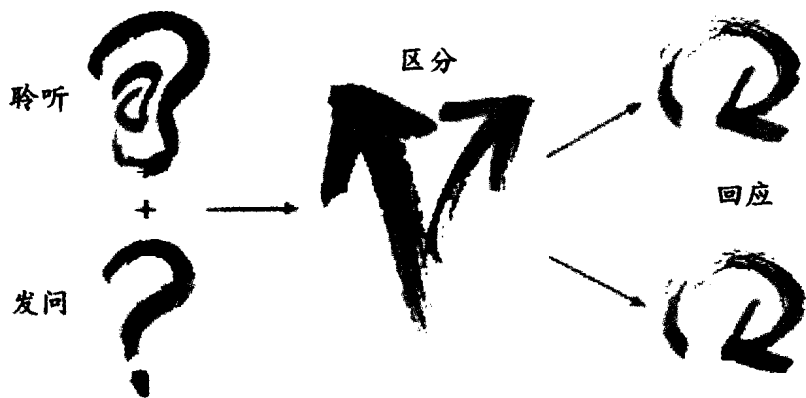
聆听：聆听被教练者语言背后的本意、事实与真相、感受、情绪等。聆听的态度是忘我的，抛开自己的判断和看法。

发问：通过发问发掘被教练者的心态，收集资料，让被教练者找出自己的方法去解决问题。发问的态度是中立的、有方向的和建设性的。

区分：厘清事实与演绎，避免含混，让被教练者了解自己的心态、固有信念和处事模式。

回应：回应是一种强有力的工具，它让被教练者清楚自己的实力和弱点。回应的观点是直接的、明确的、负责任的和及时的。

这四种能力看上去简单，做起来不仅难于掌握而且难以用言语表达。以聆



四种教练能力图

听为例，人们都习惯于聆听对方的语言，而实际上，研究表明，人的内心活动80%以上是通过情绪和身体动作等非语言形式表达的。这就要求教练要有见微知著的洞察力。

下面两个小例子可以部分展现教练的作用。

“史蒂芬，你看看，事情就是这么简单！”我的慕尼黑网球学校主教练阿克塞尔喜气洋洋地跨进我的办公室说。在他刚刚结束的训练中，他的女学员贝贝尔·F费了九牛二虎之力却接二连三地将球打在网上，她越打越紧张。阿克塞尔把她叫到网前并问道：“贝贝尔，你的球都打到哪儿去了？”她答道：“网上！”阿克塞尔又问：“你想把球打到哪里去呢？”——“打过网去！”两人不禁都笑了。这一非常简单、轻松的对话产生了令人激动的效果：接下来的75个球都被贝贝尔击到了场内。这对贝贝尔来说是一个令人难以置信的成绩。（摘自史蒂芬·沙夫胡贝尔《成功心理4因素——领导心理训练》）在这个例子中教练只是问了两个问题，帮选手去明确目标和现状，选手自己就已明白该做何种调整而去选择采取行动了。

“世界知名的管理顾问彼得·德鲁克在从事诊断顾问工作时，情形常常是这样：双方坐定之后，雇主总会提出一大堆问题向德鲁克请教。德鲁克常常推开这些问题，然后对客户说：‘您最想做的事情是什么呢？’‘您为什么要去做呢？’‘您现在正要做什么事呢？’‘您为什么这样做呢？’德鲁克的工作作风就是不替顾客解决问题，而是为他们界定问题。他放开客户所问的问题，而改用反问的方式，提出一连串问题反问顾客，逐步缩小范围，最终使顾客认识到自己真正想要做的想要得到的东西是什么，然后让顾客自己动手去解决那个最需要处理的问题。通常客户愉快地离开德鲁克的办公室。”（摘自张健鹏、胡足青编《鞋里的沙》）德鲁克所做的实际上就是一个企业教练的工作，他不是去给对方方法，而是通过发问令对方自己找到解决问题的方法。

“在培养反思能力的探索过程中，我们与别人互为对方最有价值的资产，正如汉诺瓦的欧白恩所说：‘眼睛看不见它自己。’（彼得·圣吉《第五项修炼》）企业教练像一面镜子，起到了让被教练者看到自己、洞悉自己的盲点的作用。

教练理论认为，人的盲点越小，所能发挥潜能的空间就越大。

教练文化

引入教练技术到一个企业中的目的，是建立一套有效实现企业目标的文化。人本教练研究中心梁立邦曾在接受杂志采访时说：“‘教练文化’本身是一种氛围，‘教练技术’就是打造这种氛围的工具。文化是一种集体的习惯，教练所倡导的文化氛围是正面的、积极的。”那么这种正面的、积极的教练文化具体有什么特点呢？人本教练模式的教练体系将之归纳为三个方面：以人为本、创新思维、不断学习。

以人为本

曾经有个企业花1 000万元请了一家世界著名的管理顾问公司为企业作诊断。诊断报告做得很好，但是没有产生预期的效果。因为这个管理者认为企业内部的问题是技术性的问题。当他搞好了企业的架构模式、人力资源的模式、奖励方案等，以为可以提高生产力了。但是他忽略了一个重要的因素——人。他没有针对人本身去做工作，去提升人在工作岗位上的能力、在部门和企业中的作用。其实不仅这位管理者，在习惯性的管理中，很多的管理者常常说：“对事不对人。”人们习惯于把管理上的问题看做是技术性的问题，认为只要处理好技术这件事就可以了。但实际上很多问题不是技术性而是调适性的。当然，技术性的方式有它的作用。但是，企业中大部分问题都跟人有关系。企业中人的看法、行为、操作模式如果没有调整好的话，很难配合企业的策略和方向。

《一分钟经理人》开宗明义地写道：“我们把现代液晶显示手表表盘上的一分钟读数作为一分钟经理的象征，为的是要提醒我们每一个人，每天抽出一分钟时间来注意一下我们所管理的人，并认识到他们是我们最重要的资源。”克里

斯托弗·巴特利特和萨曼特·高歇尔所著的《个性化公司》一书中写道，GE前CEO杰克·韦尔奇在执掌公司大权多年后，他领悟了一个简单而深刻的道理：“数字和目标不能帮你实现追求，只有员工能。”有人问他，作为首席执行官，如果让他从头做起，他会有什么不同？他回答他会大步改进，从传统的控制管理模式转变为在员工身上培育一种自我拓展精神。他说：“这很好理解，预算数字使公司衰败，员工使公司充满活力。”IBM前总裁沃森也这样说过：“你可以接收我的工厂，烧掉我的厂房，然而只要留下我的人，我就可以重建IBM。”他们共同强调的就是企业中人的重要性。

现在，越来越多的企业家也意识到要以人为本了。但是怎么样以人为本呢？有的人做了一些方案：比如说增加工资和福利，跟员工搞一些活动，等等，这是用了一些技术性的方式去做。但是企业教练所说的以人为本，是指人的本身有一种开放性，能够充分去发挥、发展自己的能力。有位著名燃具企业的老总在学了企业教练之后改变了他对以人为本的看法，他跟我分享说：“我以前觉得以人为本就是对员工态度好一点，现在我的理解是要激发员工的潜能。”我们说教练技术是一门新的管理技术，新在什么地方呢？新就新在它所针对的是人，而不是事情或系统。教练关心的重点是人而不是事。教练不仅是以人为本，更是看人之大——以发展的眼光来看待人。教练的基本信念是：一、相信对方有改变自己的能力；二、相信对方可以为自己做最好的选择。教练让被教练者看到他本身的盲点和潜力，也让他看到自己在一个什么样的架构当中，可以在这个架构中发挥什么作用。很多企业把注意力放在营销策略、人力资源管理、营运系统、制度上面。没错，这些是企业发展的必要因素。但重要的是你为这个系统配备了一个怎么样的团队，不同的团队会产生完全不同的效果。教练就是实实在在把这个人、这个团队调动起来，以配合整个企业的方向和策略，从而产生价值。

引入教练技术到一个企业中，我们的目标通常是在企业中营造一种教练文化而不是一个教练系统。这也是基于以人为本的观念。因为我们所说的系统，还是在技术性层面上的。就算建立好了这个系统，如果人没有很好的状态也发