

一 定 要 记 住 ： 好 教 练 胜 过 好 老 板 ！

好教练 胜过 好老板

心 烛◎著



这本书，
案例典型，
方法得当，
语言朴实，
适合每一个管理者和
领导者阅读。

好教练 胜过 好老板

心 烛◎著

中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

好教练胜过好老板 / 心烛著. —北京: 中国财富出版社, 2017. 3
ISBN 978 - 7 - 5047 - 6402 - 7

I. ①好… II. ①心… III. ①企业领导学 IV. ①F272. 91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 026799 号

策划编辑	姜莉君	责任编辑	单元花		
责任印制	方朋远	责任校对	孙会香 张营营	责任发行	邢有涛

出版发行	中国财富出版社				
社 址	北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼	邮政编码	100070		
电 话	010 - 52227588 转 2048/2028 (发行部) 010 - 52227588 转 307 (总编室)				
	010 - 68589540 (读者服务部)		010 - 52227588 转 305 (质检部)		
网 址	http://www.cfpress.com.cn				
经 销	新华书店				
印 刷	北京京都六环印刷厂				
书 号	ISBN 978 - 7 - 5047 - 6402 - 7/F · 2715				
开 本	710mm × 1000mm	1/16	版 次	2017 年 3 月第 1 版	
印 张	14. 25		印 次	2017 年 3 月第 1 次印刷	
字 数	191 千字		定 价	35. 00 元	

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

前言

好教练胜过好老板

最近几年，在培训的过程中，很多老板及企业管理者都会问到同样的问题：如何才能当好一个老板？如何才能当个优秀的领导者？很多时候，我都会给他们提供一些建议。有时候，也会和他们进行简单的讨论。可是，当提问之人越来越多的时候，我终于发现，原来这已经成为众多领导者共同关心的问题。

如今，“教练式领导”方式作为一种新型的管理方式，已经逐步取代了集权式管理方式，并被很多企业所采用。华为总裁任正非就曾提出过一个观点——让听得见炮声的人来决策。

教练式领导，不仅可以帮助下属自主发现工作目标、将个人目标融入团队目标，还能够使其在组织中以最大的热情和创造性来工作；不仅可以充分调动员工的工作积极性，还可以帮助其提高工作能力，高效地完成工作目标。

这种管理方式，领导者对下属更强调双向互动，他们会频繁地使用激励、启发和诱导等手段，以教练的方式激发下属。如果领导者还沉浸在集中式指挥和行政式管理的美梦中，觉得自己高高在上，是无法运用教练式领导方法的。

为了给各位企业领导者以启发，我们特意编写了这本书。这本书一



共分十章，对教练式领导作了解读：

第一章讲述了运动场和企业的关系，强调了教练式领导的重要作用。

第二章讲述了教练和企业领导的异同，让我们对二者之间的差异和共同点有所了解。

第三章主要讲的是如果想培养自己的教练型领导力，就要不断提升个人素质。

第四章介绍了使用布阵法制定企业发展战略的方法。

第五章讲的是要为员工打造一个像运动氛围一样的工作氛围。

第六章简述了市场格局对于阵形组合的影响以及选择最佳阵形组合的具体方法。

第七章讲述了运动装备对于员工工作的重要性。

第八章介绍了提高员工工作积极性的多种方法。

第九章讲述了优秀的团队对于企业发展的重要性和具体打造团队的方法。

第十章介绍了如何才能成为一名好教练。

当然，要想实现从传统行政式管理到教练式领导的升级，关键就在于领导角色的转变和心态的调整。所有这些理念和假设看似简单，却是对企业领导者价值观的直接拷问。

这本书，案例典型，方法得当，语言朴实，适合每一个管理者和领导者阅读。相信读完之后，读者一定会有所触动。一定要记住：好教练胜过好老板！

作者

2016年12月

目 录

第一章 从运动场到企业经营 / 1

绩效：竞技运动与企业存在的共同目的 / 3

什么是获取盈利的根本 / 5

优秀的教练与成功的企业家 / 8

优异的成绩在教练，成功的企业在老板 / 10

刘翔不是一个人在奔跑，但阿里巴巴是马云的阿里巴巴 / 13

关于教练技术 何为教练技术 / 18

第二章 教练与企业领导 / 21

教练的工作是什么 / 23

企业领导的职责 / 26

最显著的共同点一：调动全员积极性，发挥他们最大的潜能 / 31

最显著的共同点二：让更多的人追随、共同愿景、目标统一 / 36

优秀的领导者同样是优秀的教练 / 39

关于教练技术 教练技术的起源 / 45

第三章 像教练一样提升自身素质 / 47

指挥艺术源于教练的内在 / 49



有什么样的领导就有什么样的企业 / 55

做企业就必须从自我修炼开始 / 58

领导性格与领导管理风格 / 63

企业领导不可不获取的 5 种能力修炼 / 65

关于教练技术 教练技术在世界的发展 / 69

第四章 如同研究布阵去制定企业战略 / 71

问问自己究竟要排出什么样的阵形 / 73

组建上层核心团队，寻找自我的主创人员 / 78

不仅仅要有目标，还需要找到适合的呈现方式 / 81

关于教练技术 教练的正确定位是什么 / 84

第五章 企业的氛围就是最好的运动氛围 / 87

工作场——就是企业的运动场 / 89

拒绝形式化，别把工作场当成排练场 / 91

进入工作场就像进入竞技场，是战斗而不是演练 / 95

为员工营造舒适的环境，员工才能安心 / 99

增强归属感——打造优质工作场的终极目标 / 101

为员工服务，员工才会为客户服务 / 106

和谐工作场的营造秘密 / 111

关于教练技术 教练技术的形式 / 113

第六章 读懂市场格局就能选择到最佳阵形组合 / 115

企业间的竞争就是一场体育竞技 / 117

如何组合才会让你的竞争更有力 / 119

- 不怕竞争，就怕不能正确面对竞争 / 123
- 一定要知道冲突点在哪儿 / 126
- 对竞争对手了解越多，你领导的企业戏份便越多 / 129
- 让企业的每一位成员投入到竞争之中 / 132
- 关于教练技术 教练技术的具体作用 / 135

第七章 做好运动装备上的文章 / 137

- 装备——企业道具的代名词 / 139
- 一定要提供给员工所必需的设备资源 / 141
- 让装备革新与员工技能革新同步 / 143
- 科技就是生产力，好的装备就是竞争力 / 147
- 从战略出发合理配置设备资源 / 149
- 积极鼓励员工技术与装备上的创新 / 152
- 关于教练技术 教练技术的四大核心能力 / 155

第八章 运动员的表现欲等于企业员工的能动性 / 157

- 注重职前培训，让企业员工知道自我的角色定位 / 159
- 区分主次角，不同的员工需要不同对待 / 161
- 让员工自己动手去做，等于让演员自己去演 / 165
- 永远不要告诉员工怎么做，而是要结果 / 170
- 给企业的员工一次再创作的机会——注重员工创新意识的培养 / 173
- 让每一位员工把握好自我角色 / 175
- 关于教练技术 教练技术的步骤 / 177



第九章 好教练与好老板都需要强大的团队 / 179

一个好的团队要有整体化一的思想 / 181

在团队中要发挥每个队员的最大能量 / 183

团队执行力有多大，团队的竞争力就有多大 / 186

重建组织架构，强化企业组织的效率 / 190

流程再造，删除不畅通的业务节点 / 192

关于教练技术 传统管理者和“教练”式管理者的不同 / 196

第十章 好教练能改变员工的一生 / 197

教练比领导者担负更重要的责任 / 199

好教练是员工一生的标杆 / 201

好教练让员工具有更强的追随力 / 204

好教练让员工拥有远景和梦想 / 208

领导者只给员工工资，教练给员工的是前途和命运 / 211

关于教练技术 导师和教练的区别 / 213

附 录 / 215

第一章

从运动场到企业经营

第一章 绪论 (1)

第一节 绪论 (1)

一、绪论 (1)

二、绪论 (1)

三、绪论 (1)

四、绪论 (1)

五、绪论 (1)

六、绪论 (1)

七、绪论 (1)

八、绪论 (1)

九、绪论 (1)

十、绪论 (1)

十一、绪论 (1)

十二、绪论 (1)

十三、绪论 (1)

十四、绪论 (1)

十五、绪论 (1)

十六、绪论 (1)

十七、绪论 (1)

十八、绪论 (1)

十九、绪论 (1)

二十、绪论 (1)

二十一、绪论 (1)

二十二、绪论 (1)

二十三、绪论 (1)

二十四、绪论 (1)

二十五、绪论 (1)



绩效：竞技运动与企业存在的共同目的

体育竞技的本质就是竞争，比如奥运会，全世界的运动健儿，十年如一日地刻苦训练，就是为了能够登上奥运会万众瞩目的最高领奖台，为国家争得荣誉。有些人获得了世界冠军，比如刘翔、王濛、孙杨；有些人还在为最高荣誉奋斗，这些默默无闻的运动员，重复着艰苦的训练，只为突破自我，不断提高。

体育，是力量和技巧的竞争；工作，是头脑和能力的竞争。李嘉诚告诉过每一个人：“每位员工的薪水，都取决于他为企业创造的价值。”比尔·盖茨也曾说：“能为公司赚钱的人，才是公司最需要的人。”

企业存在的目的，是获取商业利润；员工存在的意义，就是为企业创造更多的价值。相对而言，企业就会给员工更多回报，比如薪水、福利。企业应该让员工明白，他们的努力，会换来好的业绩，而好的业绩会给企业带来效益，企业效益好，他们自然会获得更多回报。如此一来，员工就会形成良性的工作心态，持续为企业创造更多财富。

对于企业来说，结果是最重要的。领导者可以从过程中发掘员工潜力，但不能仅仅把目光放在他们的工作过程上。如果一个员工，辛苦地工作，忙碌却十分缺乏效率，无法在规定时间内完成业绩，就不能断定这是一名合格的员工。因此，业绩目标对员工来说，是一个很好的激

励，有目标，才有动力，才能激发无限潜能。

同样，企业也要制定合理的绩效目标，并作出科学的考核标准，给员工充分的发展空间，并让他们看到提升自我能力的可能。不要一上来就砸下个大任务，员工一旦被压力击垮，就会丧失自信和勇气，变得消极怠工，最终影响企业效益。

员工的价值，体现在能为企业创造多少业绩；而企业的价值，则在于能为社会创造多少财富。因此，是否把绩效作为企业管理的出发点，考核员工价值，是企业管理成败的重要依据。

在某公司的季度绩效考核会议上，营销部经理作出季度报告：“上季度销售业绩不好，我们有直接责任，但是根本问题不在我们。我们的产品不够新颖，很多以前的市场，都被竞争对手的新产品给挤掉了。所以我认为，主要责任在研发部。”

听了这话，研发部经理坐不住了：“新产品少，不能全算在我们头上。我们部门上季度预算严重缩水，根本没有钱开发新产品。这个问题应该问问财务部。”

既然被点了名，财务部经理不紧不慢地说：“我们的确削减了一部分研发部的预算，但公司成本居高不下，采购部那里总说资金不够，我们总得从能省的地方省吧！”

这时，采购部经理不乐意了：“采购成本上涨，还不是因为俄罗斯的矿山发生事故，导致不锈钢价格飞涨吗？”

说来说去，几个经理终于搞清楚了，原来主要责任都不在大家身上。最后，人力资源部经理无奈地表示：“看来，只能找俄罗斯矿山去问问了。”

员工业绩是其价值的最有力证明，没有业绩的员工，就是在对企业

进行“剥削”！企业的资源，是维持企业生存和发展的能源，员工浪费公司资源，却没有创造丝毫效益，企业就会因此止步不前。企业作为经营实体，利润是其发展的生命线，每个员工都应该为此而贡献才智和力量，这也是实现自我价值的最好途径。没有企业会雇佣无法创造价值的员工。

在当下，绩效管理依然保持着新鲜的热度。为了实现目标，团队必须针对员工进行管理。管理者要参照每个员工的工作行为，审核他们的工作结果是否与团队目标一致，最终判定员工是否创造有效价值。

企业可以把绩效管理放到企业的日常管理、流程管理中，三者本质上的相通性，会使得企业管理者事半功倍。这三者的共同目的有以下三点：

- ①实现企业的经营目标，完成整体效益的提升。
- ②找出企业管理漏洞并予以完善，提高团队的整体协作力。
- ③提高员工个人能力，激励员工自我进步。

不善利用绩效进行管理的领导者，不是一个优秀的领导者，要让企业发展壮大，就要用绩效管理你的员工。

另一个关键点是，绩效的考核标准要统一，并且要根据实际情况，制定公平合理的审核标准。好的审核标准，要在保证公平公正的同时，起到激发多数人的积极作用。要让员工通过这样的审核，提高工作效率。而且，你的审核标准，要能使员工通过努力，获得更多的收入回报，否则他们就会失去工作热情。

什么是获取盈利的根本

盈利，是所有企业的终极目标，不管企业为自己和员工描绘一个多



么华丽、生动的理想，都逃不开追求利润的本质。

利润，也是一个企业生存的最根本理由，就如同员工赚取报酬，也是生活的最基本需求。员工为企业劳动，劳动创造业绩，业绩给企业带来利润，企业通过盈利，给员工支付报酬，而员工得到报酬的多少，又直接影响着他的工作态度。

因此，企业领导者，上要为公司谋取利润，下要为员工提供生活保障，这就是身为领导者的责任。优秀的管理者，能够把企业的盈利点放在源头上。著名的管理学大师德鲁克在自己的论文中提出：企业的最主要功能就是营销和创新，有了这两点，才能创造更多客户。

我们来分析一下他的论点：营销和创新的最终目的是创造更多客户，那么要这么多客户干什么？当然是创造更多利润。所以说，企业的生存之本，就是利润。无法实现盈利，所有理论都是伪命题。但利润只是基础，当一个企业达到盈利目标后，它也会产生新的其他目标。

资本是公司成立之初的必要投入，之后的每一笔资本投入，目的都是实现公司利益的最大化。如果公司的管理者，不能从源头上为公司带来利润，就不能胜任这一职务，迟早会被淘汰。

在每个公司，管理者的岗位永远不会只坐着一个人，坐得最久的一定是真正能为公司盈利的人。

一次一位贵族要出远门，走之前，他叫过三个仆人，分别给了他们不同数量的银币，让他们自由创造财富。

过了一阵子，贵族回到家，把这三个仆人召集起来，询问他们经商的结果。

第一个仆人拿出两个袋子，里面分别放着 5000 枚银币。仆人说：“主人，我用你给我的 5000 枚银币，又赚回了 5000 枚。”主人

高兴地赞赏了仆人，并把家里的很多重要的事情，都交给他管理。

这时，第二个仆人也拿出两个袋子，里面分别放着 2000 枚银币。主人也很高兴，把不太重要的事情交给他做。

第三个仆人很久才来到主人面前，他打开有些发黄的袋子，兴奋地给主人看：“看哪，主人，您走时给我的 1000 枚银币，我完好无损地埋在地里。知道您回来了，我就把它挖出来了。”主人脸色阴沉，随即对这个仆人又打又骂：“你这个愚蠢、懒惰的仆人，我的钱都被你浪费了！”

最后，主人把这 1000 枚银币，统统交给第一个仆人。

第三个仆人以为，没有丢失主人的金钱，就是做对了，却没有领悟主人交给他钱的真正意图。这个保值的举动，看似没有触犯主人的利益，但实际上却没有将钱用到实处，没有让它产生更多利润，就是对本钱的浪费。主人的做法，就是希望仆人能够想方设法超越自己，创造更多价值，而第三个仆人却选择平庸，得过且过，最终一无所获。

这就是经济学中著名的“马太效应”。

企业存在的意义就是盈利，而为企业盈利就是管理者的天职。老板给项目每拨出一笔资金，就是给项目管理者的一份信任，管理者要带领自己的团队，在保住本钱的前提下，创造高于本金数十倍的财富，才不算辜负自己的职责。反之，如果资本在你手中没有实现增值，就像故事中的最后一个仆人，只能被企业当作愚蠢又懒惰的员工。

可以说，作为一名管理者，不仅要做好员工的管理，为公司赚钱也是一种义不容辞的责任。如果你想在竞争激烈的职场中进一步发展，创造一个管理神话，或者是一步步成长为一个优秀的企业家，就必须牢记，学会为公司盈利。



真正的管理者是自己想办法为企业创造财富的人。哪怕你是技术、能力最强的一个，但这并不表示你是最值钱的。只有那些有长远目标、有想法、有创意、能为公司赚到钱的管理者才是最棒的。

优秀的教练与成功的企业家

在竞技体育领域，每一个辉煌成绩的背后，除了运动员的辛勤努力，教练是最为关键的因素。教练，不仅是运动员的伯乐，更是他们前进的明灯。优秀的教练员，拥有慧眼识才的能力，并且满腹经验，训练方法科学合理，能够发现运动员的潜在能力，并帮助他们不断超越自我，创造更辉煌的成绩。

他们专业、扎实的训练知识和娴熟的训练技巧，让运动员不断获取积极的“正能量”，并自觉听从他们的管教和指导。艰苦的训练，让运动员比其他行业的人更容易产生负面情绪。优秀的教练员，还会和运动员建立深厚的友谊，给予他们足够的温暖和关怀，于运动员既是良师，也是益友。

管理者之于员工，就如教练之于运动员，其重要性不言而喻。企业管理和训练管理，在某种程度上，有很多相似性。俞敏洪就曾总结出，企业家应该具备的四大要素：一是信任；二是交流能力；三是学习能力；四是判断力。

1. 信任

作为企业管理者，信任是基础。建立你与企业间的信任，企业会把最重要的项目交给你；建立你与员工间的信任，员工会加倍努力工作。这种信任不是嘴上说说而已，只有真正为企业着想、为员工着想，才能建立牢固的信任。管理者的信誉一旦失效，就再难挽回。