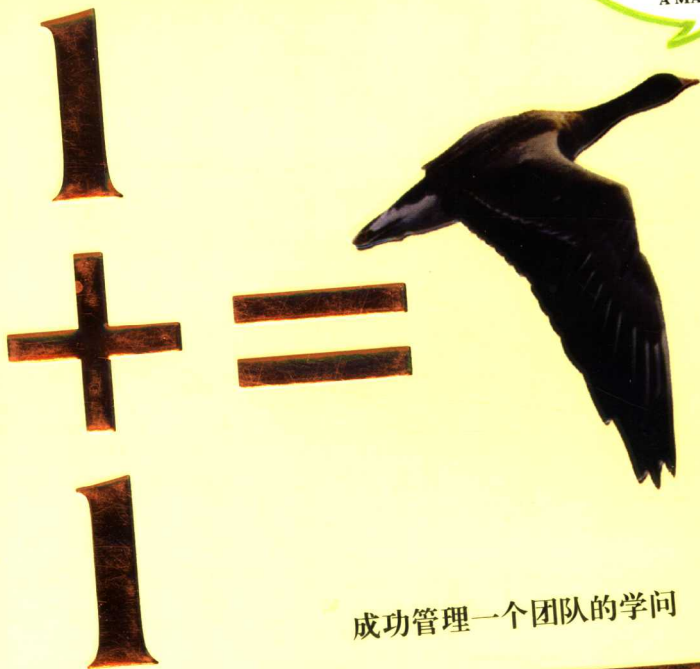


打造第一畅销的企业培训读本

世界优秀  
企业的价值理念  
和方法  
BE INSTRUCTOR  
NOT  
A MANAGER



成功管理一个团队的学问

# 当教练不要 当经理

BE INSTRUCTOR  
NOT A MANAGER

每年，微软公司、可口可乐、美国航空公司、通用公司、沃尔玛、惠普、联邦快递等诸多企业中层及高层经理人均以本书理念作为员工培训的重要内容。

西迪◎编译  
江西教育出版社

打造第一畅销的企业培训读本

# 当教练不要当经理

---

{成功管理一个团队的学问}

· 西迪 编译 ·

江西教育出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

当教练不要当经理 / 西迪编译. — 南昌: 江西教育出版社, 2005

ISBN 7-5392-4392-9

I. 当... II. 西... III. 企业管理—组织管理学  
IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 002057 号

## 当教练不要当经理

---

责任编辑: 王华

出版: 江西教育出版社

南昌市沿江北路 40 号 邮编: 330008

经销: 全国新华书店

印刷: 北京市朝教印刷厂

版次: 2005 年 3 月第 1 版 2005 年 3 月第 1 次印刷

开本: 880mm × 1230mm 1/32

印张: 3.5

书号: ISBN 7-5392-4392-9

定价: 18.80 元

---

敬告读者:《当教练不要当经理》一书只有软精装,四色彩色印刷本是正  
版,任何平装本、单色本均为非法出版物,敬请广大读者购买正版。

期望跻身世界一流水平的企业需要“企业教练”。对于一些已满足于现状而又不需要面对国际竞争及威胁的企业，经理们或许不需要成为教练的角色。但对于一些想要加入或者必须加入全球市场竞争的企业来说，“企业教练”对员工来说就好像教练培养力争金牌的运动员同样重要。

企业教练的含义就是一个教练对一个企业进行一对一的服务，按照每位员工的工作习惯，量身定做个性化的训练计划。增强凝聚力、提高企业效益永远是教练应该考虑的因素。

一个有经验的教练，会针对每一位员工采取多样化的指导思想，而不是千人一面的训练方法，每一个梦想成功的优秀员工都明白他们需要一个教练。

梦想成功的优秀员工需要与教练共同努力，将自己的工作成绩提高到新的水平。教练会客观地分析每一位员工要取胜必须具备的条件，确保他们的期望现实可行。

“企业教练”提供加强能力的环境与条件，但是，正如运动员要取得成绩就必须进行长期艰苦训练一样，员工要成功就必须自己努力。

# 引子

初

秋，一切都还是老样子。然而，和约瑟夫教练的四次见面，在威特的心里掀起了波澜……

威特在俄亥俄州的一个小城镇里成长。和大多数家庭一样，父亲严肃，母亲慈爱，还算顺利地进入了迈阿密大学。毕业后，他来到一家世界上比较知名的跨国公司担任部门主管，事业上小有成就。威特懂得付出，工作勤勤恳恳，把时间和精力都放在工作构思上，好像成功在不远处向他招手！但他有自己的主张，梦想有一天能超越平凡。

威特原以为有聪明的头脑，加上努力工作，就会有所成就，可事实却不是这样。威特感觉除了薪水比较可观外，他的工作并非春风得意，他一点儿感觉不到工作的快乐。因为，和同事共建的合作平台进展不顺利、充满矛盾……

公司有一个重要项目需要小组共同完成，当威特发现项目方案有问题时，所有的小组成员都不以为然，还排挤他，这实在是太侮辱人了。一次组长还叫错他的名字时，威特当场就给对方予以批评，这令对方十分尴尬。威特与小组的关系好像到了无法维持的地步，为什么不能告诉大家自己的工作范畴，然后把工作分配下去，让每个人去做自己力所能及的事呢？威特这样想着，到底是哪里出问题了？

威特心想：“为什么大家在完成工作时会沾沾自喜，而且相处融洽，可是他们却把我拒之门外？更可恨的是，我坚信自己可以做得比他们更好更完美时，他们对我的专业能力及各种想法总是抱着否定态度！”

威特真是不明白，为什么非要把思想不同、个性不同的员工绑在一起，让他们互相制约？这能为公司带来更多的利润吗？在他看来，比起处处受排挤、受限制的集体行动，一个人自由自在、无拘无束地工作，更能发挥自己的才能和专长。

扪心自问多次之后，威特逐渐看清自己不但没有进步，而且与同事无法达成共识，造成下属辞职。显然有某些事必须改变……但到底是什么呢？

也许光勤奋工作和技术能力强是不够的——威特想着。这个念头对他是个极大的震撼，尤其是正当威特认定收获必将属于那些汗湿眉头的人时。

他迫切需要与人沟通，需要找一个能倾听他的诉说并帮他成长的人。我如何改变人生的方向？我该怎么办？威特的疑惑多于解答。

或许是上帝知道了威特的愁苦，好运降临了，上司兼校友安迪给他安排了四次不同寻常的会面。

约瑟夫，迈阿密大学的篮球教练，教会了威特如何使优秀的人组建完美团队。约瑟夫教练没有华丽的辞藻，也没有让人望而却步的夸夸其谈，只是些很普通的对白，威特却深深为之吸引。

威特不仅从约瑟夫教练那里得到升职的秘诀，还从他的生活哲学和成功法则中学到了做人的魅力。威特的生活多了理解的阳光和合作的快乐。以后，威特把这些吸收来的理念分享给他的合作者和下属们，并且得到了很好的反应。

现在，让我们把时光倒回到威特与约瑟夫教练初次见面……

# 目 录

引 子 / 1

NO.1 初识约瑟夫教练 / 1

NO.2 团队中的难题 / 7

NO.3 教练的启发 / 19

NO.4 让别人感到有力量 / 33

NO.5 骆驼团队协作法则 / 53

NO.6 第三次会面 / 69

NO.7 关注共同的愿景 / 85

约瑟夫语录 / 102

No.1

# 初次约瑟夫教练

CHU SHI YUE SE FU JIAO LIAN

企业教练对员工来说就好像教练培养  
力争金牌的运动员同样重要

星 期一的早晨，小雨稀稀沥沥。

威特早早地起了床吃过早点，开车前往教练的办公室，他不想第一次见面就迟到。虽说，威特对约瑟夫教练没有十足的信心，篮球和他不着边儿，他也没什么兴趣。

说实话，他非常怀疑教练能改变自己现在的处境。毕竟，他一个迈阿密大学的高材生而且在一个跨国公司工作，参加过各种管理课程培训，他已经不再需要其它理论。篮球教练天天带着他的队伍训练，能有什么高深的方法让他改变自己的处境？但上司安迪极力推荐，看来，还是去碰一下运气吧。

七点四十，威特来到迈阿密大学，停好车，还差三分钟八点，他敲响了约瑟夫教练办公室的门。

“请进。”屋里有人对他说。

威特进屋后，扫视了一下四周。篮球教练的办公室有

十多平方米的样子，一大一小两个书柜，大的整整齐齐放满了书，小的放有奖杯和证书。教练头戴迈阿密球队的球帽，一条洗得发白的牛仔裤，一件休闲外套，精神抖擞，一脸热情。这是个和蔼可亲的人，他是每个人都会喜欢的朋友，威特这样想着。

“你好，你就是安迪的同事吧？对，你就是安迪所说的那个‘明日之星’！你很准时。”

我是“明日之星”？威特暗暗笑着，安迪还是很看中我的潜力的！

“你可以叫我教练，大家都习惯这么叫我了，请随便坐。”约瑟夫教练热情地和威特握了握手，并很绅士地做了个“请”的手势。

“认识你很高兴，教练，我叫威特，”威特介绍自己，“希望能得到您的指点！”

“威特，喜欢饮料还是咖啡？”



“咖啡，谢谢。”威特想，一般希望成功的人都喝咖啡。

约瑟夫教练的握手方式并不像大多数运动员一样很用力，真是愉快的见面。

教练端来咖啡放在桌上。

“然后，威特，我们需要做些什么？”教练突然问道。

明知故问？这是什么意思，难道安迪没有和他具体说明情况吗？是不是教练天天带队员训练，思维和常人不同呢？不知道他能有什么高招？也许来这一趟是不明智的。

威特有些惊奇地看着教练，说：“难道安迪没有告诉你？”

教练微笑着说：“安迪说你是公司的后起之秀，他相信你能为公司做出更大的贡献。他和我谈了你们的协作平台，夸奖了你的企划方案，让我教你些学校里没有学到的东西，还说你肯花费一些时间用在这些方面。我告诉他我会尽力而为的，这样就有了我们的第一次见面。我希望你可以帮我忙。”

这好像有点虚伪吧，明明是让我来请教的，却说我可

以帮他的忙，不可思议。但威特对篮球教练开始有些兴趣了。

“安迪只说了这些吗？”威特问着。

“是的，他说的不多，他只是和我大略谈了一下你和别人相处的方式，但没提很多。”

威特觉得很不舒服：“安迪怎么了，为什么不直接告诉我学习的东西，然后我就可以立刻去做，去学了，这样不好吗，教练？”

约瑟夫教练解释着：“威特，我需要了解你的困惑，才能知道你需要什么，请告诉我你的情况，只有这样对你来说才是重要的。来，让我们先花点时间，告诉我是什么原因让你走到今天这般田地的。”

于是威特开始了滔滔不绝地讲述自己失败的经历……



精英的组合不一定是完美的团队，  
个人的努力和能力换不来团队的和睦，  
只有先处理好团队之间的人际关系，才  
能达成完美的团队。

No.2

## 团队中的难题

TUAN DUI ZHONG DE NAN TI

以学习的心态去成长，而非一个盲目的追随者



特在迈阿密大学也算风流人物，才华横溢，品质

优秀。四年后手握双学位，成为所有来校猎才的公司中的亮点。一份别致的简历，一次简短的谈话，安迪发现了威特的潜力，在第一时间给他发了 Email，真诚地邀请他做自己的麾下大将。

安迪是他的校友，于是在感情上也会更亲近些。但最重要的是安迪给了他进入这家较为庞大的跨国公司工作的机会，还有不菲的收入和广阔的发展空间。

刚进公司半年的时间，威特就成为了公司的精英，得到了“**最闪亮的新星**”的称号。安迪向总裁举荐了他，让他进入高层组织——企划部。这应该说是个绝佳的机会，和公司资深的员工共同策划，最终拿出最佳的公司发展企划方案。这无疑也是个挑战，一个涉世未深的年轻人和许多经验丰富的小组成员一起讨论问题，恐怕很难有他的一席之地。



地。更何况，威特还没有这方面的心理准备……

终于，令威特担心的事情发生了，似乎那些小组成员对他很不友善，空气总有些紧张。更让威特郁闷的是，他的才能得不到他们的认可，别人到处指指点点，说这个不可行、那个是惯例，好像他从头到脚一无是处。

威特搞不懂，把观念不同、个性不同的员工放在一起互相看不惯、互相批评，这就是企划部？这也能提出对公司有益的方案、为公司创造利润？为什么不把企划方案分成几部分，让大家各自竭尽全力地去做，自己做自己的，岂不更好？简简单单的事情偏偏弄成这个样子，乱糟糟一团。



威特真的不理解，这样的团队让他寸步难行，甚至有些窒息。

他对这个企划部的一切，开始抱有不以为然的態度。同时，组里的其他人对他也不认同、没有好感。他提出任何建议，别人都说不行，还说这是经验、必须遵守的原则，不能随意更改。然后他只能听任他们批判一番，他还