



发“23620”到

106900292251

成为世纪畅优会员，可免费阅读更多图书前三章。



发展性教练的杰出著作，
为经理人提供
经过实践验证有效的工具、方法和模型。

The Coaching Manager

Developing Top Talent in Business,
2nd Edition

成为 教练型经理人 (第2版)

行动教练如何帮助人才发展

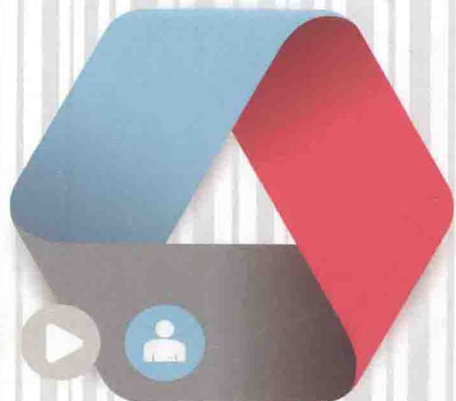
(美) 詹姆斯·M·亨特 (James M. Hunt)

约瑟夫·R·温特劳布 (Joseph R. Weintraub)

著

黄晓云

译



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>



发展性教练的杰出著作，
为经理人提供
经过实践验证有效的工具、方法和模型。

The Coaching Manager

Developing Top Talent in Business,
2nd Edition

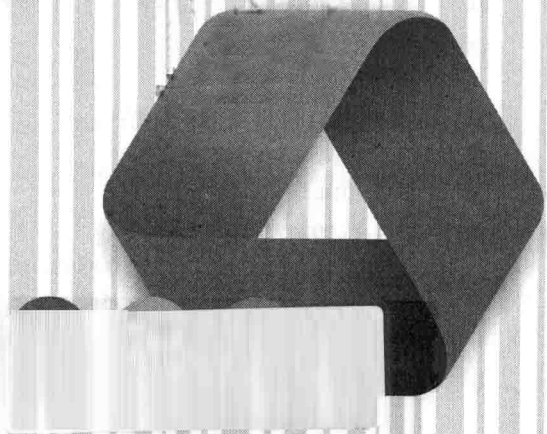
成为 教练型经理人 (第2版)

行动教练如何帮助人才发展

(美) 詹姆斯·M·亨特 (James M. Hunt) 著
约瑟夫·R·温特劳布 (Joseph R. Weintraub) 著
黄晓云 译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING



James M. Hunt and Joseph R. Weintraub: The Coaching Manager: Developing Top Talent in Business, 2nd Edition

© 2011 by SAGE Publications, Inc.

English language edition published by SAGE Publications, Inc., A SAGE Publications Company of Thousand Oaks, London, New Delhi, Singapore and Washington D.C.

本书中文简体字版由 SAGE Publications, Inc. 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2013-0252

图书在版编目（CIP）数据

成为教练型经理人：行动教练如何帮助人才发展：第2版 /（美）亨特（Hunt, J.M.），（美）温特劳布（Weintraub, J.R.）著；黄晓云译. —北京：电子工业出版社，2014.8
书名原文：The Coaching Manager: Developing Top Talent in Business, 2nd Edition
ISBN 978-7-121-23620-4

I. ①成… II. ①亨… ②温… ③黄… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 136851 号

责任编辑：王莞朕

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：19.5 字数：264 千字

版 次：2014 年 8 月第 1 版

印 次：2014 年 8 月第 1 次印刷

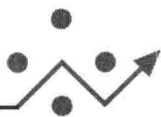
定 价：45.00 元

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 zlt@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：(010) 88258888。

前言



本书专门为想要成为更好的经理的读者而写，尤其是那些想要通过实质地培养员工的能力而更加有效地提高组织能力的人。要成为这样的经理，基本的做法很容易：花时间雇用合适的员工，并寻找愿意为团队或者组织责任做贡献的人。寻找这些基本的力量，尽量给加入组织的员工提供具有挑战性的工作，以帮助他们成长。然后——这一步在实践中很容易被经理忽视——面对上述挑战的时候，帮助员工从经验中学习。帮助员工学会对自己的努力进行反思，会帮助他们提升绩效，但更重要的是会使他们作为员工以及个人而获得成长。员工会因此而感谢你，而组织也更有可能会获得成功。如果你经营生意，直接地说，你会赚到更多的钱。如果你在任务驱动型的组织，如医院，员工会提供更好的服务。对自己的工作，你的感觉会更好，至少在大多数情况下是这样的。这就是本书想要传达的信息。

当然，情况并不那么简单。如果是那么简单的话，很多像我们刚才描述的那样的经理已经产生了。我们还不能肯定这样的经理有多少，但是很有可能，比起10年前我们刚开始写本书第1版的时候，现在已经多了很多“教练型经理人”。我们并不是将任何显著的进步归功于自己，但是也许，我们有一定的帮助。现在我们发现，不管出于什么原因，当讲到建立帮助人们从经验中学习的关系的价值的时候，我们得到的来自各行各业读者的“反馈”很少。

因此，从这个方面来考虑，也许事情有了更好的进展。然而，我们猜想，管理实践并没有改善到能够让普通员工全心投入工作的程度。

恐怕改善管理实践的必需条件也尚未得到提升。大规模的经济危机和看似永无止境的付出巨大代价却只关注短期结果的情况，并不能帮助人们思考如何建立更好的组织。与此同时，对高效领导力的需求却呈指数增长，没有人清楚我们是否可以满足这些需求。问题不在于下一代人，而在于我们这代人。下一代人很清楚，他们需要不停地学习来保持工作的最佳状态，尤其当他们想要升迁时。当然，有时候，个别人得到提升并不是因为自己的努力，但在大多数情况下，他们是因为自己的努力而得到提升的。下一代的领导已经产生，随时准备好上任，但是他们需要帮助，才能变成领导。

我们已经明白，要成为教练型经理人，只具备几种具体能力是远远不够的。一般来说，教练型经理人需要具备成熟的思想，他们能够超越自己的个人需求，为更大的组织及在组织里面工作的人着想；他们挤出时间培养员工，尽管时间可能是他们最珍贵的资源。他们这样做是因为深知这是自己应尽的职责，是理所当然的事情，也会有助于组织发展（就像尽责的父母与公民一样）。

只顾自己个人需求和压力（或欲望）的领导可能没有时间帮助员工成长。他们太忙于生存。在教练型经理人的工作中，可以找到很多关于糟糕领导的笑话。我们经常说的一个最普通的笑话，是下面这句话的不同版本，“看见工资单的时候，我就知道组织对自己的评价了”，这暗示了零绩效评价事实上是存在的。我们曾经以为这个笑话很好笑，但直到几年前，这样的事情发生在我们其中一个人的身上，我们才知道这一点儿都不好笑。

优秀的经理建立（或经营）让员工感觉有价值的组织，少一点儿都不及格。糟糕的经理夺走组织的生命力和员工的职业操守。短期内，糟糕的经理领导的组织也许还会侥幸成功，但是随着时间推移，组织内往往会出现员工



绩效恶化、士气低落的情况，这通常会导致组织经营失败或彻底倒闭。显然，我们需要更多的人走出来，充当高效的领导和经理。因此，经过 14 年的努力，我们眼前的目标比任何时候都更加明确。这项工作也显得更重要、更紧迫。在本书的第 2 版中，我们希望为那些想要迎接这些挑战的人服务。我们感谢你的关注，也希望可以帮助你。

在本书的第 2 版中，我们尝试保留有用的部分，删减实践证明无效的内容，并增加一些我们认为你可以考虑的部分。（请注意，为了不断提升自己，在漫长的计划之后，你应该继续做什么，开始做什么，停止做什么？）在这样的努力下，我们不仅得到了很多参与巴布森学院领导力教练和团队项目（www.babson.edu/coach）的人的帮助，还得到了读者、用这本书上课的教师、咨询师、MBA 学生，尤其是巴布森学院“快速通道”的 MBA 学生的帮助。“快速通道”是一个为更有经验的、有自主学习和发展能力的在职专业人士而设的速成 MBA 项目。我们教给 MBA 学生人才管理的手段，使得他们可以更好地发展自己的能力，以及在组织里培养人才。在这个过程中，我们找到了自认为更加有效的办法来组织材料，进行陈述。

本书用类似第 1 版的方法描述了发展性教练的基本战略手段。在第 2 章中，我们进行了简要的综述，提供了稍微扩展的案例。如果时间紧迫，建议你先阅读第 2 章，然后就可以利用发展性教练模型的摘要来选择阅读接下来你关注的章节。

第 3~6 章描述了教练环境的设置。这几章论述的是，为了创造可进行教练工作的环境，经理需要做什么。第 3 章详细讨论了如何应用发展性教练模型来定义自己想要达到的目的，强烈建议你不要错过这一章。教练技能只是由经理支配的一种工具，应该和其他工具相适应，但更重要的是，经理应该清楚自己想要达到什么目的，并且跟组织内的人员好好地沟通这一点。如果可以有效地做到这一点，就会给那些与经理一起工作，希望从经验中学习的

员工描绘出一幅非常有用的地图；如果做不到这一点，就会把事情搞得混乱。

同样地，经理需要花一定的时间使雇佣活动与组织目标、人才培养工作相协调。花大量宝贵的时间和精力尝试培养不适合眼前机会的人是毫无意义的。在这里，我们还补充了关于选拔过程如何适应人才管理工作的讨论。由于本书并不是一本关于人才选拔的书，因此，假如在此领域你需要更多帮助，可以参考其他有用的资料。

即使已经定义了目标，并且尝试为组织选拔愿意学习和适合所需角色的员工，创造一个有利于进行发展性教练谈话的环境也非常重要。第4章讨论教练友好环境。如果可以创造良好的环境——人们也许会称之为积极的工作氛围或文化，你很可能发现，即使你不推动，教练工作也会产生突破。没有恐惧的阻碍，教练谈话会自然地发生。我们再次鼓励你用战略的眼光看待这一点。创造互相帮助的工作环境，你自己的助人责任就会得到分担。

第5章讨论了一个棘手的话题：如何成为好的教练型经理人。这仍然与意图有很大关系。你必须成为好的聆听者，然而，你不需要做得事事完美，只需要对你的员工表现出始终如一的兴趣，并渴望帮他们获得成功就可以了。本章还将讨论成为教练型经理人的途径。

第6章继续强调仔细部署教练工作的重要性。发展性教练不是补救性教练。第6章将帮助你思考哪一方可以从发展性教练的实施过程中得益最多。

建立正确的教练方式和维持发展性教练谈话的策略，以成为高效的教练型经理人，所需要的技能大多数是可以培养的。第7~11章讨论了策略问题。最重要的是创造有效教练谈话的能力。教练不是反馈。实际上，你将在第9章看到，员工自我反思的缺失，使得作为一种学习工具的反馈遭受非常严重的阻碍。反馈只是教练过程中一个很小的部分。我们希望，这些章节可以培养经理更加自信地聆听和提出有用问题的能力，并且明白一个有效的谈话可以对真正的提高有多大帮助。然而，像在第11章所提到的那样，有另一个令

人苦恼的问题：如何在保持员工责任心的同时又令他们有安全感？这很大程度上关系到你如何帮助员工定义目标。清晰的目标会促进责任感的提高。第11章有助于你更清晰地帮员工定义自己的目标。

第12章建立在第11章的基础上，阐述了发展的意义。学习目标通常与被教练者的职业目标联系在一起。即使会带来一些内在的挑战，这也是有意义的。我们开始相信，职业发展与在职学习的关系已经变得错综复杂，混乱至极。但这也不是绝对的。第12章介绍了已被大量实践证明了的职业发展的新计划。如果说，在某种程度上，职业是个人与组织之间谈判的结果，那么，职业发展计划就应该被理解为进行中的谈判。经理和组织有他们的需求，员工也一样。我们建议，可以把双方的因素都考虑在内。但是，员工必须成为有效的谈判伙伴，而很多员工并不能达到这样的水平。任何需要或者想要与员工谈论职业发展的经理，应该仔细阅读本章。为支持员工的发展，以帮助他们更好地工作，也许经理与员工一起分享本章的观点也一样重要。我们发现，员工知道、准备得越多，职业发展讨论的结果就越好。

最后，第13章和第14章讨论了两个对大多数经理来说仍然具有挑战性的问题。第13章讨论的话题是尝试影响有严重绩效问题的员工，而发展性教练看上去对他们没用。没有任何一种工具可以对所有人有效，你也许需要考虑其他的选择。第14章将在积极的调子中结束。如果你或者组织正在为员工课堂培训提供资金，建议你思考如何通过联系课堂学习和在职学习，将投资的积极影响最大化。

目 录



第 1 章 导论：教练型经理人	1
教练可以帮助想要学习的员工	3
教练对经理有益	6
为什么没有更多的教练型经理人	8
教练与学习	11
教练型经理人与情商	13
教练不同于指导	14
为什么要成为教练型经理人	15
教练的方法决定了教练的效果	17
第 2 章 发展性教练综述	20
发展性教练：一个案例	20
发展性教练的简单模型	29
体验教练	46
第 3 章 作为教练型经理人，你如何定义成功	48
把重点放在业务经营上的教练型经理人	49

不仅仅要结果，还要过程：如何完成工作.....	51
教练型经理人应该重视什么？是能力.....	52
如果公司拥有能力模型.....	58
如果公司没有能力模型.....	61
教练与选拔	63
总结	66
第 4 章 创造教练友好环境	67
教练友好环境的价值与实践.....	71
教练友好环境与高效能组织.....	77
在业务单元创造教练友好环境.....	77
长期保护教练友好环境.....	86
教练友好环境的未来	87
第 5 章 教练型经理人的发展与“教练心态”.....	88
天生的教练	89
学习教练技能的经理	91
任何人都可以学习教练技能吗.....	95
教练心态：辅助的态度.....	96
教练型经理人	103
第 6 章 可教练的学习者	107
可教练	107
员工想要从教练中得到什么.....	112
可教练性的特征	114
印象管理的问题	117
教练的障碍：何为明显的“缺乏可教练性”	118

教练能力：把每位员工当作一个个体	129
第7章 停止行动，开始教练谈话	130
用教练心态抓住教练机会	134
对学习机会保持警觉	134
时机对吗	137
建立或者重新建立融洽关系	138
问反馈性的问题，聆听以取得理解	139
学习提问有用的问题	144
在实际情况中帮助员工定义并建立主人翁精神	147
跟进：就接下来做什么会有帮助询问员工	149
实践案例：停止行动，开始教练谈话	150
停止的时机与教练谈话	153
第8章 教练镜子	155
为什么绩效数据——即使观察到的数据——都是可疑的	158
真正的问题：从选定的数据中得出推论的倾向	161
误差与期望：所见即所得	165
从直接观察和其他收集绩效数据的方法中获取最大价值	167
被教练者的角色	169
教练型经理人是观察者：从局外人的观点提升学习和绩效	171
第9章 提供平衡和有用的反馈	172
反馈的好处	173
反馈存在的问题	174
使反馈有用——小结	180
提供平衡反馈的基础	181

反馈的情感影响	189
将反馈这个不完美工具的价值最大化	193
反馈提供者的发展	195
第 10 章 这一切是什么意思——协作地诠释学习需求	196
你需要知道原因吗	200
教练谈话	201
根本原因	202
个体因素	204
文化因素	206
团队与组织因素	209
阐释绩效时“正确”的重要性	211
第 11 章 目标设定与跟进让改变发生	213
已计划好的发展	214
制定目标	217
如何改变	222
解冻	223
改变	224
再冷冻	225
为学习与改变做出承诺	226
总结：目标设定与跟进工作	228
第 12 章 教练和职业发展	230
现代组织职业发展综述	232
知道自己要什么	234
选择学习目标	241

你认识谁确实很重要：关系网、支持者、阻碍者	245
用发展性教练态度对待职业关注，提升职业发展	251
为职业发展而教练	253
结论：发展性教练与职业发展	259
第 13 章 发展性教练和绩效问题	261
产生绩效问题的原因	264
不称职的经理与沟通不良的期望	265
错误的人在错误的岗位上	266
对的人在错误的岗位上	267
个人问题	268
性格	272
团队问题	275
组织变革	276
应对绩效问题：一些教练指引	276
第 14 章 用教练影响课堂投入	279
问题的本质	280
学习转化	281
从课堂学习中获取最大利益	288
定义学习目标	290
选择正确的学习项目	291
跟进	291
课堂与教练	292

后 记 教练型经理人	293
技术与教练	293
人口结构的变化	295
困难时期的教练	295
与教练型经理人的关系是关键	296
对教练的最后一句话：旧与新	298

第 1 章



导论：教练型经理人

“我很担心下一个会议，我知道这会成为一个真正的问题。那个家伙将会在会议上挑战我的分析结果。这已经很清楚。他的资历比我更老。我很生气，感觉他这样做就是为了挫我的锐气。我不知道该说什么，或者该怎样将这个谈话转变得对团体有用。我只想攻击那个家伙。跟这种人交往一直是一个难题。上司告诉我，如果想晋升为项目经理，就要学会解决这样的难题。

“我一边走着去咖啡厅，一边思索这个问题，碰巧遇到了上司。我们谈了一会儿。他注意到我的心情不是很好，便问道：‘怎么了，你看上去很担忧？’我信任他，因此告诉他明天的会议和看来不可避免的冲突。听了背景情况，他看上去并没有厌烦，还问了几个问题。其中有一个问题引起了我的思考。他问，我对这个同事的挑剔看法究竟是不是事实真相？究竟是这个家伙故意制造不断的麻烦，还是只是因为他真正担忧的时候喜欢质问？他不是盘问我，只是想知道真实情况。（他没有跟那个家伙工作过。）我思考了一会儿，说：‘不是，事实上情况相当复杂。’我解释：‘这位先生（注意我怎样改变对他的描述）过去实际上为我们做了很多好的工作。虽然风格有点严厉，但他经常想出有用的点子。’上司听了后简单地说：‘有没有什么办法将他过去的业绩转

变成有益的事情？’随着谈话进行，我开始看到大的方向，我需要超越自己的反应和看法。我开始明白自己应该说什么，感觉冷静多了。我知道明天应该对那个同事说什么，如何不要防御（反击），即使他很有挑衅意味。我可以让他说，认真聆听他的意见。我可以尝试平息而不是激发矛盾。如果不攻击他，我们就可以看到真正的矛盾在哪里，对事而不是对我们两个人的风格。两个人可以得体地解决问题。我对上司表示感谢，他问：‘为什么？’这就是我喜欢为他工作的原因。”

你很有可能认识这样的“上司”。（希望你为这样的人工作，但概率很低。）想起这样的经理时，你也许会感到羡慕，甚至有一点妒忌。如果认识任何教练型经理人，你很有可能明白经理的风格对他们的工作以及对周围同事的影响。大家都想为这样的人工作。也许这样的经理对你来说过于情感化。即使这样，你还是想知道：他们是怎么做到的？怎么在完成工作的同时还有时间跟员工这样聊天？

以上的案例就是对教练型经理人的侧写，教练型经理人就是为了达到公司或者组织的目标，在公司用教练方法来培养人才的人。我们曾经与像这位“上司”那样的经理聊天，这样的人确实存在。他们可以扮演决定性的角色，从事现今公司里面最重要的工作。不管经济情况如何，只要经营生意，你就需要有才华的员工尽他们最大的努力工作。世道不好的时候，招聘员工很容易，但是要为职位雇用正确的人，并让员工投入工作，不断向前，就不容易了。

此外，聘用——经理最重要的决定之一——很昂贵，又不能满足人才管理的所有要求。因此，是否应该把员工送到学校去继续学习？尽管我们扮演着老师的角色，但也必须强调，把员工送去课堂不是人才发展的策略，课堂不能保证个人发展，与工作相关的实质性发展大多数发生在岗位中。谈到领导力、团队工作能力和管理能力的时候，这个观点更加正确。有研究表明，几乎在每个领域——从艺术到 IT 行业——要成为专家，都要经过从经验中学

习的过程，包括在职实践和教练。

现在很多组织开始理解发展是如何真正地发生作用的。“我们擅长数字，也擅长告诉员工做什么，但我们不是发展性领导。只告诉员工做什么，只会使他们更加依赖领导。不能继续这样做，要让他们自己思考。”这是过去十年来我们从人才管理和人力资源领导那里听到的一些意见。除非下一代的人才才有学习、思考和成长的机会，否则他们不能得到发展。如果今天只关注数字，明天我们会失败。人们通常还关注下面这个问题：公司的 CEO 真的想优先发展人才吗？过去，这个问题的答案多种多样，但是负面的多过正面的。现在，天平似乎开始在向另一边倾斜。“婴儿潮”时期出生的一代人即将迎来退休高峰（我们认为），劳动力越来越多样化，新技术的运用和新商业模式出现，都要求不断的学习和人才发展。



教练可以帮助想要学习的员工

过去十年，我们已经与超过 4 000 位经理和企业家讨论过教练工作和人才发展（本书第 1 版问世后，我们又和另外 2 000 位左右的经理和企业家讨论过）。此外，我们有大量的机会与公司领导、人力资源专家、最好的公司里的学习和发展专家，以及非营利组织领导者谈话。从他们那里，我们不断得到关于如何从经验中学习，以及经理如何通过教练的友好氛围而在其团队和公司里发展组织能力的案例。

这种能力的核心是谈话，我们称为教练谈话。教练谈话远不只是员工的反馈机会。反馈，像本书后面章节描述的那样，只是从经验中学习的过程的其中一步而已。在教练谈话里，存在两个个体，一个是教练型经理人，另一个是他的下属，两个人正式或者非正式地讨论员工面临的挑战/问题/任务。这种谈话不仅仅是为了讨论业务上的目标，参与者也谈论如何努力达到这些目