



本书是管理作品中的一个特殊的标志，是一本经得起时间  
考验的杰出著作。——马歇尔·戈德史密斯

WILEY

---

# 领导力教练

## ( 实践篇 )

[美] 劳伦斯 S. 莱昂斯 (Laurence S. Lyons) 著

戴钊◎译 徐中◎审校

---

# THE COACHING FOR LEADERSHIP

CASE STUDY WORKBOOK

---



机械工业出版社  
China Machine Press

# 领导力教练

(实践篇)

[美] 劳伦斯 S. 莱昂斯 (Laurence S. Lyons) 著

戴钊◎译 徐中◎审校

---

THE  
**COACHING**  
FOR  
**LEADERSHIP**  
CASE STUDY WORKBOOK

---



机械工业出版社

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

---

领导力教练 ( 实践篇 ) / ( 美 ) 莱昂斯 ( Lyons, L. S. ) 著; 戴钊译. —北京: 机械工业出版社, 2013.8  
书名原文: The Coaching for Leadership Case Study Workbook

ISBN 978-7-111-43515-0

I. 领… II. ①莱… ②戴… III. 企业领导学 IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 171190 号

---

**版权所有·侵权必究**

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

**本书版权登记号: 图字: 01-2013-0614**

Laurence S. Lyons. The Coaching for Leadership Case Study Workbook.

Copyright © 2012 by John Wiley & Sons, Inc.

This translation published under license. Simplified Chinese translation copyright © 2013 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons 公司授权机械工业出版社在全球独家出版发行。

未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

本书封底贴有 John Wiley & Sons 公司防伪标签, 无标签者不得销售。

机械工业出版社 ( 北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037 )

责任编辑: 洪海山 版式设计: 刘永青

三河市杨庄长鸣印刷装订厂印刷

2013 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 12.5 印张

标准书号: ISBN 978-7-111-43515-0

定 价: 39.00 元

---

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

**组织由很多的人构成**  
**——这是让组织如此危险的原因所在。**

# Coaching for Leadership 赞誉

莱昂斯通过芬克博士领导力案例发人深省的故事，为我们提供了一种令人耳目一新的领导力理念，这种理念来自莱昂斯敏捷的才思与觉察力。

这种研究方法涵盖了一些被我们所忽略的重要管理主题。

它使读者可以了解到如何让自己的领导力风格变得更为灵活丰富，从而帮助自己将组织转变为有责任感的企业公民。

**弗朗西斯·赫塞尔本 (Frances Hesselbein)**，弗朗西斯·赫塞尔本协会总裁及 CEO，美国女童军前 CEO



本书是管理文献中的一个特别标志，是一本经得起时间考验的杰出著作。

**马歇尔·戈德史密斯 (Marshall Goldsmith)**，高管教练，销量超百万册的畅销书《没有屡试不爽的方法——成功人士如何获得更大的成功》《重建你事业中的魔劲》的作者



芬克博士领导力案例充满了我们在 21 世纪所需要的洞见，并且文笔非常优美。读完一个故事后，你会爱不释手地读完所有的故事。莱昂斯在管理者教练这一职业中展示出杰出的才能和对人性的洞察。

**南希 J. 阿德勒 (Nancy J. Adler)**，加拿大麦吉尔大学教授，最新一期《洞察领导力》杂志的作者



开始时，我以为莱昂斯需要与我们的管理团队开四五次的会议来了解我们的业务。事实上，在第一次教练环节的 10 分钟后，每个人都说莱昂斯非常棒。他从不记录（也就是说他完全关注我们），但同时记住了所有的内容！莱昂斯帮助我们在一个新的矩阵式组织中取得好的成果，发展了团队的领导力及商业敏锐度，同时规避了灾难式的风险。他可能自己不承认，但是他的确非常像芬克博士。

**迈克·德科斯特 (Michel De Coster)**，比利时通信执行副总裁，布鲁塞尔



芬克博士幽默而具有民间智慧。本书很像是两个人在对话，妙笔生花并且极具可读性。呆伯特（美国有名的职场卡通人物）都得让位于芬克博士了。

**劳伦斯·莱文 (Lawrence Levin)**，博士，莱文集团



莱昂斯是管理团队的卓越教练，他具有丰富的实践经验，能够敏锐地识别出不同的情境，并且客观地给出相应的观点。无论在战术层面还是战略层面，他都是一位非常棒的参谋。

**戴夫·罗兹 (Dave Rhodes)**，比利时 BT 公司销售总监



莱昂斯创造了芬克博士这个人物，这种讨论教练主题的方式十分引人入胜。莱昂斯通过芬克博士的故事简单有趣地阐述有关领导力及组织管理的严肃话题。期待能读到更多关于芬克博士的故事！

**詹姆斯·古德里奇 (James Goodrich)**，加州大学洛杉矶分校，商业与经济学院院长



莱昂斯曾经在三个不同的国家为南非石油公司的运营服务团队做教练，每次都是面对不同的听众与文化，他在跨文化及不同语言方面的商业才干备受赞誉，他的热情和能量影响听众去为企业的努力贡献。

**安德烈·德·鲁特尔 (André de Ruyter)**，南非石油公司集团总经理



莱昂斯通过“芬克博士”这个角色为商业人士提供了很多帮助。“芬克博士”称自己是“世界上最棒的组织顾问及领导力教练”，他非常有趣而率直。最重要的是，他给出了大量真实世界中的商业教训及违反直觉的战略。如果你想得到明智的商业建议，芬克博士的故事会是非常好的选择。

**马克·利维 (Mark Levy)**，利维创意公司（市场策略企业）创始人，《意外的天才：通过写作来产生最佳的想法、洞察和内容》的作者



故事非常精彩，并在消遣娱乐中传递了有效的商业教练的重要信息。莱昂斯和芬克博士为繁忙的高管提供了一些引人入胜的关于变革与领导力的有价值的信息。

**安娜·贝特森 (Anna Bateson)**，顾问，Cutting Through the Grey 公司创始人，战略变革及领导力专家



芬克博士让我们知道，幽默的故事可以比复杂的理论让你思考得更多，这些故事让人身临其境且引人入胜，又像哈佛案例一样蕴含深意……还让人们充满乐趣。

**塞思·利文森博士 (Seth Levenson)**，塞思·利文森咨询公司，战略咨询专家，高管教育、软件研发、变革管理



莱昂斯通过芬克博士案例创造了一本杰作！对于任何认为高管教练是非常枯燥的主题的人来说，这本具有娱乐精神的管理书籍通过令人捧腹的芬克博士这一角色给人以洞见和智慧。芬克博士是一个少见的人物，准备捧腹大笑吧（当然同时你也能学到东西）！

**莎拉·麦克阿瑟 (Sarah McArthur)**，《商业教练世界》前主编及主席，芬克博士粉丝俱乐部



读故事时就要大声笑出来！芬克博士恰能让你如此！

**P. 亚历克斯·林利 (P. Alex Linley)**，积极心理学应用中心总监，莱斯特大学访问教授



芬克博士的奇特故事让我们通过一种前所未有的方式审视组织及人的性格动力！芬克博士独特、聪明、机智的互动一开始看起来很简单，然后像剥洋葱一样令人有所启发而难以忘怀。芬克博士提升了我们的觉察，照亮了我们前面的路。

**卡伦·斯特德曼 (Karen Steadman)**，博士，未来领导力公司总裁



莱昂斯对组织的本质有深入的理解，而不是像人力资源专家那样仅仅把组织当成一种层级结构。由于他解决的是真实世界的问题，因此他对于教练的建议是不可替代的。

**罗恩·阿黛尔 (Ron Ardell)**，木兰营销公司总监



非常感谢你令人愉悦的故事，这些故事有很多好观点，好过那些研究论文和学术数据。

**约翰·斯托普福德 (John Stopford)**，伦敦商学院名誉教授



我第一眼就爱上了这些精彩的故事，我喜欢这种幽默、简单的故事风格，同时又有意义深远、易于领悟的智慧，人们可以很开心、很轻松地得到这些智慧。这对我们这些每天很疲倦的人来说是多么令人兴奋的一件事情啊！

**芭芭拉·明哲-麦克马洪 (Barbara Mintzer-McMahon)**，转变管理中心主席，亚历克斯集团总监



为非金融领域的人提供了一种全新的范例。

**杰弗里·菲尔费尔德 (Geoffrey Fairfield)**，斯帕克教练公司，管理总监





莱昂斯高超地将幽默、生动的写作风格与精彩的故事结合得妙到毫巅。芬克博士领导力案例为领导者、教练、顾问提供了实战操作的机会，扩展了我们在组织中处理各种情形的能力。谢谢莱昂斯为我提供了像芬克博士这样的思考方式，我愿意向我的同事和客户推荐！

**卡罗斯 E. 马林 (Carlos E. Marin)**, CE 马林联合公司主席

# Coaching for Leadership

## 作者简介

与虚构的芬克博士及他的朋友们 ([www.AskDrFink.com](http://www.AskDrFink.com)) 不同, 劳伦斯·莱昂斯博士是一个真实的人, 他是国际知名的组织变革与领导力发展专家, 是 Metacorp 集团的总监, 也是英国亨利商学院的访问学者。之前, 他曾经是加利福尼亚州



高管教练网络的高级副总裁、战略领导力联盟的欧洲执行总监、商业教练世界顾问委员会的成员。早期, 他曾经担任“欧洲硬件工程”的技术总监, 为一些初创企业、小型或者大型企业 (如数字设备公司) 工作。

他服务过的客户包括: 安捷伦科技公司、BAE 系统公司、英国广播公司、英国航空公司、比利时电信公司、比荷卢经济联盟、德意志银行、汉莎航空公司、甲骨文公司、必能宝公司 (Pitney-Bowes)、南非石油、联合利华等。他也是《创造未来的组织》(*Creating Tomorrow's Organization*) 的联合作者及《领导力教练》系列书籍的创始编纂者。你可以从网站 [www.lslyons.com](http://www.lslyons.com) 找到更多关于他的内容。

# Coaching for Leadership

## 序 一

10年前，我和莱昂斯为编写一本新书而成为一个很特别的小组的成员，这个小组名为“学习网络”（Learning Network）。在我们的预想中，这本书将会包括一些世界上最优秀的思想领袖关于高管教练的洞察及学说，这些思想领袖中很多人凑巧也是学习网络的成员。《领导力教练：世界著名企业教练们的实践心得》（第3版）对于高管教练来说是一个非同寻常的资源，事实上，这本书被誉为高管教练的必备读物。

John Wiley & Sons 出版公司的马特·戴维斯找到我们撰写第3版《领导力教练：世界著名企业教练们的实践心得》（第3版）时，我和莱昂斯都强烈地感觉到，如果我们再版这本非常优秀的书，我们必须为读者提供一些特别的内容。我们两年前在伦敦希思罗机场见面，莱昂斯称他想为《领导力教练：世界著名企业教练们的实践心得》提供一本配套练习书籍。他采用一种新的写作技术——学习故事或者管理小故事，莎拉已经在电子杂志《商业教练世界》的“询问专家”专栏上发表了一部分系列故事。莱昂斯向我分享了其中一部分故事，我马上知道在管理文献中这是一个很特别的时刻，而我，这位被人称为世界上最伟大的高管教练之一，认识了芬克博士——世界上最伟大的高管教练。

芬克博士的故事非常特别，莱昂斯通过娱乐化的方式（幽

默及故事) 阐述管理理论和情境领导。他回答了曾经提出的一些很难的问题，提出了一些我们甚至从未想过的问题，但这些问题是我们在前进的路上需要回答的。

芬克博士的领导案例是无与伦比的杰作，在商业世界中它必能经得起时间的考验。它不仅对组织中的高管教练领域是有效的，这些故事也能吸引每一个人。在字里行间，你能够找到可以应用于组织现在及未来的教训。

好好享受本书，因为它就是一个艺术杰作！

马歇尔·戈德史密斯

# Coaching for Leadership

## 序 二

莱昂斯在2007年找到我，他提出了一个在《商业教练世界》电子杂志上开设“询问专家”专栏的想法。作为一名编辑，我为莱昂斯愿意持续发表专栏文章而感到非常兴奋，尤其让我激动的是，他描述了他的想法：建立一个角色，通过短小、简单的故事来说明管理的话题及挑战。我知道只有莱昂斯才能把领导力方面的挑战转变为可以在娱乐中学习的故事。在定期发布这个专栏后，我们得到读者积极正面的反馈，于是开始讨论把这些故事编辑成一本由插图、商业寓言故事组成的书。该书插图由珍妮特绘制，我们为这些故事杜撰了一个新的术语：“管理故事集”。

5年后，这本“管理故事集”通过“芬克博士案例”变成了现实。我非常幸运能在过去几年中，每隔几个月就读到一篇关于芬克博士的新文章。别人每天读冗长的关于领导力、管理、商业教练的文章，而我只需要花一点点时间。每周六下午，我把芬克博士的新故事保存下来，留出一小段愉快的时间，一边喝着汽水，一边轻松地阅读。我学习了……也懂得了，这是多么令人享受的阅读过程，一点儿也不像学习！我最喜欢的故事是“关键问题”，每次读时我都忍俊不禁。管理方面的书籍一般来说不可能让你发笑，是不是？

我希望你能像我一样从芬克博士的故事中找到乐趣，我对

莱昂斯致以真诚的感谢和钦佩，他写了这么精彩的故事。还有珍妮特，她通过插图使得芬克博士的形象有了活力。这是非常了不起的成就，这本书会把领导力的书籍推到一个新的维度。欢迎大家访问 Facebook 上的“Dr. Fink’s Fan Club”，参与里面的讨论，浏览作者、绘图者的信息，更多参与讨论芬克博士的故事。

现在，拿起一瓶汽水，好好地享受芬克博士的故事吧！

莎拉·麦克阿瑟

# Coaching for Leadership

## 对理查德·贝克哈德的献词

**“我们的责任是把所学传递给他人。”**

他的这句话激励了很多人

他的这句话激励了我

这本书不过是组织知识的美丽海岸线上

一块晶莹的小石头

但这是我所写的，献给他的一本书

1998年，一些高管教练聚集在加州奢华的劳伯德尔玛酒店，参加由马歇尔·戈德史密斯所召集的“学习网络”每年一系列聚会中的第三次聚会。“学习网络”是马歇尔独创的一个想法，他认为一批领导力及学习领域的思想领袖聚集在一起，好的创意就会出现。他们也的确做到了，结果证明，大量书籍及合作项目在这个团体中诞生。

在快结束时，所有四十几位成员彼此道别，准备开始去处理工作。这时，人们突然显得很兴奋，因为马歇尔站起来宣布有一个成员要为这次聚会做一次非正式的演讲。房间中所有的人都无法忘记接下来这个简短而又令人激动的演讲。

贝克哈德被誉为组织发展的奠基人之一，他没有站在房间的前面，而是站在房间的中间，这样每个人都能看到他。在那个温暖的1月，贝克哈德用他非常有魅力的柔软嗓音说话，听众们安静地坐着，被他深深地吸引了。

贝克哈德那时已经 80 岁了，他送给我们每人一本《变革的推动者》(*Agent of Change*)。这本书刚刚出版，他告诉我们这本书是他的传承方式，他提醒我们每个人“传递所学于他人”这个庄严的责任，这也是贝克哈德在我们面前已经在做的。一位伟大的领导者用行动来证明自己所说的，这是非常有力量的。

贝克哈德解释了他在这本书中所用到的一些方法，涉及组织变革及领导力的很多有吸引力的主题。

贝克哈德向空中举起双手，“组织内部有很强的变革能量或者力量，”他告诉我们，“你无法阻止这股力量……”他接着把双手通过很长的路线转到下方，“所有你能做的，就是矫正它的方向。”

房间中的每个人立刻明白了贝克哈德的意思，我们知道他是正确的，因为我们在组织中早就体验过这股力量的存在。我们都曾经尝试过去引导、改变这股力量，有时候能够清晰地掌控它的路径。它有时候具有破坏性，有时候会有建设性。就它本身而言，无所谓好坏。它非常强，正如地心引力一般，我们知道它的存在，可以预测它的行为，描述它的影响，但是没有人知道它的原理、本质、来源，甚至运作的机制。

贝克哈德是一位感知并且把这股不可思议的神奇力量显现出来的大师，在这次聚会上与我们交流的时候，他总是能够让我们惊奇地了解到一些我们很喜欢的关于组织研究的成就，在一开始，我们几乎认为这些成就是不可能发生的。组织的动力经常是违反直觉的，它似乎有一种特别的运作逻辑，没有任何人比贝克哈德对此了解更多。

离开那里时我深受启发，有很多想法和感受。是贝克哈德的勇气激励我将自己的所学写下来，即使贝克哈德把《变革的推动者》当成是他的最后一本书，我们仍然很荣幸地把他的一篇文章纳入《领导力教练》第 1 版中。我非常感谢贝克哈德的慷慨无私，遗憾的是我们无法再次相见，曾经被他教导、指导、帮助过的很多人非常怀念他。

对于那股神奇的能量，贝克哈德让我走上了一条探寻与自我发现之路，与这股力量产生共鸣的领导者本能地知道如何应对它。这股能量具有违反直觉的天性，外行人无法理解，但很明显，如果它是如此无处不在并影响着工作场所中的人，那么我们不是有责任向更多的人分享哪怕很有限的一些理解吗？我们不是必须尽最大努力去向那些受到这股能量影响的人尝试解释它的天性吗？如果迪克所描述的这股力量可以被领导者理解和应用，我们不是应该向这股力量的发动者、接收者乃至受害者分享我们的所知吗？



# Coaching for Leadership 导言

如果你想成为一位成功的领导者、可信的商业教练、有效的咨询顾问或者变革的有力推动者，那么你最好尽可能在职业生涯早期理解组织的生活规律。如果能找到一位导师、向导或者优秀的同伴，你就可以避免数十年令人难受的经历。同伴能够让你的职场经历更加愉快，而一位向导可以让你从导师的经验中学到应该选择什么道路。

本书的目的在于成为你最好的向导，写给那些即将进入一个未知领域的人，他们相信与一位经验老到、知道捷径、避开陷阱与禁区的人做朋友是非常明智的。如果你不相信这一点，那么你大可现在就把这本书放回书架。

无论我们是否知道，也无论我们是否喜欢，当我们作为一位领导者、企业教练、咨询顾问、变革的推动者、客户或者仅仅是市民时——我们不可避免要参与到组织的生活中，这是我们无法逃避的。我们在互动中所获的体验以及获得成功的能力，深刻地依赖于我们如何解读、理解我们所处的组织形势。

如果组织中的生活只不过是我们生活中的一个非常简单的子集，那么所有这些都不值得一提，但事实并非如此。我不是说组织生活只是一点点不同，它有巨大的差异。事实上，组织生活是完全违反直觉的，特别是在组织高层，你最好清楚如何当心那些陷阱。