

名人文化大讲堂力荐



教练型领导力

教练型组织的艺术与实务

谭兆麟◎著

创建「和谐组织」的最佳管理技术
继《第五项修炼》之后卓越的管理理念
倍增企业绩效的第一推动力



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

名人文化大讲堂力荐



教练型领导力

教练型组织的艺术与实务

谭兆麟◎著

继「和谐组织」的最佳管理技术
《第五项修炼》之后卓越的管理理念
增企业绩效的第一推动力

 机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

“教练型领导力”作为一种新管理技术,已经使全球众多知名企业,甚至政、商两界的领袖从中受益。通过本书,读者能了解到成为一名优秀的领导者(教练)应该有着什么样的素质和要求;知道关于建立组织的使命和理念、组织文化传承和有效管理部属的技巧;学习到情绪控制能力以及克服逆境的方法。书中的一些建设性的管理思想和理念,相信能使团队中的领导者和组织成员,在探察自我、分析自我、认知自我的能力方面大大提升;更可以有效发挥个人的潜能,有效地激发并发挥组织整体的力量,从而提升组织的生产力和竞争力。

图书在版编目(CIP)数据

教练型领导力——教练型组织的艺术与实务/谭兆麟 著. —北京:机械工业出版社, 2007.1

ISBN 7-111-20526-X

I. 教... II. 谭... III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 150482 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑:文菁华

责任印制:洪汉军

北京双青印刷厂印刷

2007 年 1 月第 1 版·第 1 次印刷

169mm × 239mm · 6.125 印张 · 1 插页 · 204 · 千字

0001—5000 册

定价:28.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线电话(010)68326294

编辑热线(010)88379001

封面无防伪标均为盗版

谭兆麟

中国科学院研究生院EMBA特聘教授，中国社会科学院研究生院特聘教授，北京商业干部管理学院客座教授，中国科联经济发展中心研究员，中国卓越领导力/成功学训练第一人，深圳市拓普理德企业管理顾问有限公司董事长兼首席顾问。代表作品：《情绪软体操》、《情绪影响力》、《逆境突围》。



责任编辑：文菁华(010-88379707)

wenjinghua@263.net

特约编辑：樊永恒

封面设计：任燕飞设计室

试读结束：需要全本请在线购买：www.ertongbook.com

前言

教练型领导力的崛起

变化催生新的领导模式

20世纪90年代以来，经济全球化、知识经济和信息技术已经成为当今世界发展的三大主题，这些变革带动了现代企业组织的新格局。

同时，企业组织所处的内外环境发生了剧变，以至于“变革”成为组织管理中“惟一不变”的规则。《梦幻飞行》(Illusions)一书的作者理查德·巴赫(Richard Bach)在书中对“变革”的解释是：“当蛹生命结束时，正是蝴蝶生命的开始。”一个结束即一个开始，这就是变革。

“惟一不变的是变化”的观念已经在管理者中达成共识。在如此快速变化的时代，任何组织的绩效和成就都是起点，同时也是终点。

但是，很多企业中的管理者只是意识到了变化，却不知道这种变化背后更深刻的原因。

21世纪，围绕着经济全球化、知识经济和信息技术的发展，社会的最大变化是追求“人”的发展，因此“把人当人看”、“用领导人的方式管理人”的呼声日益强烈。可见，全部变化的秘密就在于：未来的世界所有的变化都是围绕着“人”展开的。

一个组织中、一个企业中的决胜关键是人，其他的因素，如：产品、价格、品质、服务、文化等都是“人”的创造物，其单个的价值比重远不如“人”的价值比重大，如图1。

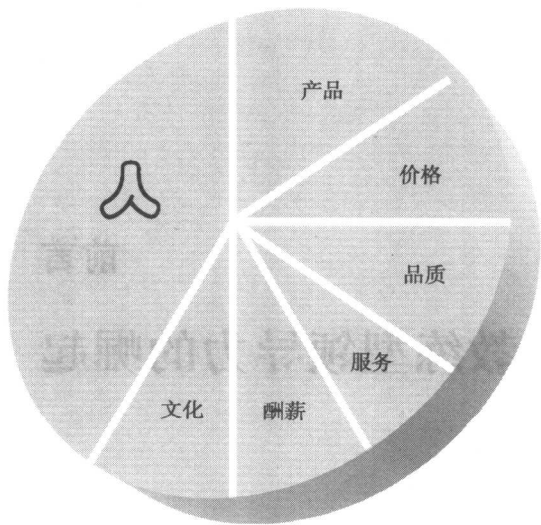


图1 组织元素比例

因此，现代企业组织管理的变革，也必须紧紧围绕“人”这个主题。管理的变革归根结底是寻求一种新型的人与人的合作方式，即在组织中建立新型的领导方式。一个企业中的众多元素中都不能少了“人”的因素，企业“无人”则“止”，如图2。



图2 企业“无人”则“止”

随着组织管理中对“人”的重视的加强，管理的中心从物转向人，人力资源的开发与管理成为最重要的管理课题。因为，人是最大的资源，企业的事情都是由人做出来的！所以，大部分的问题都是人的问题！



因此，领导者们尝试着各种各样的管理模式，以期寻找到一种适合现代经济发展要求的、适合人的发展要求的新型的管理形式。

如何让“人本就是生产力”的精神在企业中传承？

如何更大可能地发挥“人”的积极因素？

如何让“人”创造更大的经济价值？

.....

当我们带着这些疑问在寻找答案时，发现关于“教练型领导力”的思想能给众多的管理者以启迪。

教练型领导力的诞生

教练型领导力把体育教练理念中最精华的“挖掘内心的潜能，激励人、挑战人、鼓励人的观念融合成一套自己的体系，并应用于企业和个人成长领域。

“全球第一”CEO 杰克·韦尔奇是一位出色的“教练型领导”。

在阳光卫视杨澜对他的一次专访中问及他退休后的打算时，他回答：“只想静静地做一名企业教练”。杰克·韦尔奇在通用公司所倡导、推行的教练型领导模式，令通用公司成为世界顶尖企业。可以说杰克·韦尔奇是一名出色的“教练型领导”。

教练型领导力已令无数欧美企业获得了巨大成功，如可口可乐、苹果电脑、IBM、BALLY、BP、英国航空。专家预测：于未来数年间，其将成为最热门及最具潜力的新兴技术，教练型领导是 21 世纪职业经理人的新角色。

“教练型领导力”正是在这样的时代背景下，在管理界中脱颖而出，并在组织的变革和发展中崭露头角。近 10 年来，国内一些组织和大企业，如中国联通、中国石化、华为、中国移动等也在引进和学习教练技术，也取得了骄人业绩。所以，它是一套能够激发组织及组织成员最好表现、增加效益、达成目标的有效管理技术。

在当今快速变化的年代，任何组织的领袖要用快速的决策应对快速的变化，以此来提升竞争力；“教练型领导”的出现，使组织的绩效大幅度增长真正成为了可能。因为“教练型领导力”作为一种新型、实用、有效的管理方式和方法，能使团队中的领导者和组织成员探察自我、分析自我、认知自我的能力大大提升，可以有效发挥个人的潜能，有效地激发并发挥组织整体的力量，从而提升组织的生产力和竞争力。

教练型领导（教练）通过一系列有方向、有策略的管理方法，深入探查自我和被教练者，向内挖掘潜能、向外发现可能性，令组织的成员能有效达成目标，快速迎接挑战；其目的就是要有效地将人力资源转化为生产力和竞争力。

教练型组织

教练型组织是 21 世纪企业组织发展的新趋势。

教练型组织的存在是为了实现组织的目标，是为了提升效率。因此，教练型组织不是个人的牢笼，而是作为组织中的每个人进一步发展的训练场。

管理者已普遍认识到人力资源对组织的重要性。以前组织在提及自己的财富与资产时，更多地会提到土地、设备、技术、房屋及资金，但现在人们已经认识到优秀才是组织最为宝贵的财富，人力资源也是组织中最有活力的生产要素，因而，组织已把人力资源当作组织的重要资本来管理。

争夺优秀人才，引进优秀人才，花大力气培养与开发人才，已成为大多数组织的重要任务。可以预见，在未来，人才争夺之战将会愈演愈烈，人力资源的潜力、人力资源的管理将成为竞争焦点。

因此，未来的竞争将不在工厂，而在人才培养的“赛场”，谁在这一“赛场”中获得了优势，谁就将成为竞争的胜利者。未来的管理也必将专注于人的管理，谁掌握先进的管理方法谁将获得最终的成功。

追求结果的革命

继彼得·圣吉在《第五项修炼》中提出学习型组织以来，教练型组织是对相关领域的又一次突破性的进展，它是提升组织领导者的领导力不可回避的内容，也是教练型组织形成、运作及延伸的核心思想和价值观念的终极体现。相信它会给广大的读者以帮助。

通过本书，你会了解到作为一名优秀的教练型领导应该有什么素质；你会知道在这个框架下个人的生命目标和价值观、组织的使命和理念、组织文化传承、有效管理部属的技巧；学到情绪控制能力以及克服逆境的手法；从而让你所带领的组织心悦诚服地跟着你前进，进而达成目标。

“教练型领导力”作为一种新管理技术，已经使全球众多知名企业，甚至政、商两界的领袖从中受益。通过本书，你会了解到成为一名优秀的领导者（教练）应该有着什么样的素质和要求；你会知道关于建立组织的使命和理

念、组织文化传承、有效管理部属的技巧；学习到情绪控制能力以及克服逆境的方法。书中的一些建设性的管理思想和理念，相信能使团队中的领导者和组织成员，在探察自我，分析自我、认知自我的能力方面大大提升；更可以有效发挥个人的潜能，有效地激发并发挥组织整体的力量，从而提升组织的生产力和竞争力。



前言

教练型领导力的崛起

Contents

目录

前言 教练型领导力的崛起

第一部分 领导力的再生

第一章 领导力的变化

- ▶ 快速读本 /3
- 一、用变化的思考应对变化的世界 /3
- 二、用灵活的技巧引领组织向前 /5
- 三、追求成果比拥有效果重要 /9
- 四、追求焦点比拥有重点重要 /12
- 五、心态决定状态及未来 /15
- 教练语录 /17

第二章 教练型组织的诞生

- ▶ 快速读本 /18
- 一、传统领导模式的终结 /18
- 二、从学习型组织到教练型组织 /24
- 三、教练型组织的内部环境 /28
- 四、研究态度的意义 /33

二、人人都是教练	/106
三、完美的心智模式	/112
四、从成功走向卓越	/119

第三部分 教练型领导力

第七章 众力归一 决胜千里

> 快速读本	/125
一、系统式领导力	/128
二、引力式领导力	/130
三、斥力式领导力	/133
四、向心式领导力	/134
五、平衡式领导力	/137
六、第三力领导力	/139
七、传导式领导力	/141
八、亲族式领导力	/142
九、惯力式领导力	/146
十、突破式领导力	/147
十一、复制式领导力	/149
十二、协同式领导力	/154
教练语录	/160

第八章 教练型领导力文化

> 快速读本	/161
一、快乐型文化	/162
二、弹性式文化	/170
三、人本型文化	/177
教练语录	/185

第一部分

领导力的再生

进入知识与信息化时代,人的智慧就是生产力,只有智慧才能创造财富,这个过程是从“资本家”到“知本家”的过程。

商业界的领袖们从来没有像今天这样把“以人为本”落到实处,把以往只在管理教程上存在的说教变为活生生的现实,因为谁也无法否认,谁拥有了一流的组织成员,谁就拥有了一流的智慧,也就有了竞争的绝对优势;谁拥有了一流的智慧组织,谁就拥有了逐鹿商业帝国的坚兵锐器。

在强调知识与以人为本的时代,在新的游戏规则之下,管理已绝非以往的只重规则、指示、控制和监察,管理更应重视的是领导方向和领导者的行为,通过有效的领导和教练,并带领组织迈向共同的目标。在此条件下,领导必须要跳出“管理的框框”,以高瞻远瞩的视野、快人一步的敏锐直觉和应变能力,做有成果的事情。

总之,在新经济时代,每一个领导者需要新思维、新知识、新技术……只有更新理念,组织和个人才能走向卓越和辉煌。

第一章

领导力的变化

❖快速读本❖

比尔·盖茨把“改变”的观念运用到了他的公司中，他手下的软件公司在五年内就调整改组了七次。市场变化，顾客变化，竞争者变化，技术更是改变了！如果我们故步自封，就会面临倒退。

在教练技术研究的领域中，变化是作为一个基本的概念而存在的，其意义在告诉“墨守成规”的人：要么行动，要么灭亡，要想有新的成果必须要有新的行动。

你一定还记得“刻舟求剑”的故事，当我们在嘲笑故事的主人公僵硬、愚钝的时候，如果以同样的目光审视一下当下的商业环境和组织界，就会发现二者之间存在相似。

对一个组织来说，如何能够及时破除旧有的模式，不断地发展，是关系到组织生存与发展的关键。

一、用变化的思考应对变化的世界

希腊哲学家赫拉克利特（Heraclitus）有一句名言说：“我们不能两次踏入同一条河。”意思是一切事物都在变化，而且变化得很快，快到我们第二次踏入同一条河时，那条河已经不是原来的那条河了，这是因为河水已经不是

原来的河水。

面对变化的世界，领导者为了提高绩效，必须以灵活的技巧引导组织向前，也必须要有了一颗“挑战的心”，去迎接未来。要有自己的创意和创新，因为：规则是用来打破的，创新更是属于未来的世界。

联合利华的董事长尼尔·菲茨拉德（Niall Fitzgerald）所描述的全球化观点是：“我们了解得越多，全球化就越清晰，就是没有规则，没有魔幻子弹，没有一劳永逸的模板，最关键的是灵活性和适应性。”

创新始于继承，灵活创造可能。

商业组织的领袖比以往任何时候都更需要领导的艺术，在此，“企业教练”的思想应运而生，因为企业教练的管理目标是“赢”，企业教练以人为本，企业教练可以帮助被教练者拿金牌；企业教练可以帮助承诺实现目标的被教练者达成目标；企业教练可以帮助响应改变者实现蜕变；企业教练的文化是“赢”的文化，企业教练的方法是在变化中取胜的方法。

“企业教练的思想”超越了“人性的局限、企业的制度、上班的地点、领导者的权利，甚至其他。”这个“超越”的结果是时代变化的结果，正如《基业长青》（Built Last）一书的作者吉姆·柯林斯（Jim Colling）说：“你所拥有控制的事务，公司所聘用的组织成员，上班的地点，以后都不会再有任何重要意义。高阶主管再也无法忽视，而且必须接受的第一个事实是：领导能力与拥有的权力并非成正比。”

所以，企业中的领导者必须放下“至高无上权威”，和组织中的成员一起去经历变化，一起去创造未来。重复旧的行为，只能得到旧的结果，作为组织中的领导者，你若继续做过去的你，你将一直是过去的你。

不知道你是否已经意识到，组织的生命历程与作为个体的人的生命历程一样，需要跨越生命中的种种障碍，才能达到自己期望的目标。我们需要放下过去，我们需要改变自我的智慧和勇气，我们需要颠覆自我和创新自我。

然而，我们却看到这样的情形，一些组织只是一味地坚持旧的做法、实行旧的制度、延续旧的观念与旧的行为……但是你可以发现：变化正在潜移默化中，稍不留意，我们马上会被竞争对手远远抛在后面。正如美国的管理大师汤姆·彼得斯在其著作《乱中取胜》中指出：“这是一个空前变化莫测的时代，没有一家公司是安全的。”

变化催生新的问题和新的思考，新的需求和新的问题又不断涌现，如果领导者自身却不能随之作出相应改变，最终导致组织无法继续发展乃至走向