

教练

教练型管理者实战操作指南

唐 渊/著



倡导教练型管理
提高整体领导力
建立教练文化
最终改善绩效



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

教 练

教练型管理者实战操作指南

唐 渊 著

经济管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

教练: 教练型管理者实战操作指南/唐渊著. —北京: 经济管理出版社, 2007. 4

ISBN 978 - 7 - 80207 - 900 - 7

I. 教... II. 唐... III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 038273 号

出版发行: 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 北京晨旭印刷厂

经销: 新华书店

责任编辑: 王玉水

技术编辑: 晓 成

责任校对: 郭红生

787mm × 1092mm/16

14.75 印张 260 千字

2007 年 4 月第 1 版

2007 年 4 月第 1 次印刷

印数: 1—6000 册

定价: 29.00 元

书号: ISBN 978 - 7 - 80207 - 900 - 7/F · 773

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974

邮编: 100836

自序

一

我第一次接触“教练”这个名词是关于一个叫“企业教练”的课程。在我现在看来，那不能称之为企业教练，那个课程只是用训练的方法来提高领导者和管理者素质的，那个课程之所以叫“企业教练”，完全是出于商业运作的考虑。但我还是非常感谢那个课程，它使我开始关注并研究“教练”。研究“教练”，首先必须解决两个问题：“教练”到底是什么？“教练”到底是用来干什么的？

关于教练是什么，我翻阅过目前在中国与教练有关的书籍，发现有的书所称的“教练”其实是一种辅导——既然是辅导，干吗又叫教练？如果只是一种叫法的变化，这又有多大意义呢？有的引进版图书，把教练（Coach）翻译成训练，我认为它所表述的教练的含义是不完整的——《现代汉语词典》对“训练”的解释是“有计划、有步骤地使具有某种特长或技能”，而对“教练”的解释则有两个：一个是“训练别人掌握某种技术或动作”，另一个是“从事上述工作的人员”。这说明，“训练”是一种活动、一个过程，而“教练”不只是一种活动、一个过程，它还代表一类人——教练者。

关于“教练”用来干什么，目前在中国讲得最多的是在企业中的运用，即所谓的“企业教练”。而我认为，当主客双方关于学习的互动关系形成的时候，就形成了“教练”。教练不是企业的专利，而是适用于所有的学习关系——比如“教师要做教练”、“家长要做教练”、“教练式沟通”、“教练式领导”……当“教练”用于企业的时候就是“企业教练”，当“教练”用于管理风格的改善时，就有“管理者要做教练型的领导者”之说。当管理者懂得运用教练技术帮助下属通过学习获得成长从而提高绩效时，管理者就成为了“教练型管理者”。

本书在详细阐述上述两个问题的同时，也密切注意到了以下一些读者关注的相关内容：管理中的教练和体育中的教练有什么关系？教练和教师或教授又有什么不同？教练存在的价值到底是什么？教练和领导、管理的关系是什么？

怎样既能体现教练的“阳春白雪”，又不排斥教练的“下里巴人”——照顾大多数人的一般理解——也就是说，如何实现“专家们”宣扬的“教练”和“老百姓”眼中的“教练”的嫁接？怎么才能让教练更能让人理解和接受，从而有效运用（不理解、不接受就无法运用，或者只能错误地运用，所以不能把“教练”打扮得神乎其神）？所有这些问题的解决，都有助于读者对“教练”的全面理解，并且有助于传统的管理者向教练型管理者转变。教练型管理者的教练角度和专业教练的教练角度是不一样的，但如果离开了教练的基本理论，教练型管理者就成了无本之木、无源之水，无从谈起了。所以书中涉及的有关专业教练的内容也是有志成为教练型管理者的人士必须学习的，偷懒不得！

二

本书对两个重要的名词作了清晰的规定：

一个是“教练”。教练作为一种活动，固然也可以说是训练，但为了避免与传统的训练相混淆，我们还是用教练这个词。有时候书中也会用“训练”来表述，相信读者也看得出是同样的意思的。

一个是“学员”。“教练”这个词是能给人带来荣耀的，很多人是冲着“教练”这个词带给人的这种美好的感觉从事教练这项工作的；但与教练相对应的一方该称什么才既贴切又不至于伤其自尊，或者便于帮助其树立信心，同时更能够体现教练双方的平等性呢？当管理者充当“教练”角色时，将下属称为什么是需要讲究的。常见的称呼有对方、队员、学生、被训练者、被教练者、学员，哪一个更好？我进行过比较，“对方”有一种对立的感觉，不妥；“队员”更像是对运动员的称呼，用于称呼广泛意义的下属则不很符合中国的语言习惯，不妥；“学生”容易让人想到学校的学生，学生相对的是先生，而先生是权威，并且学生在先生面前总显得低微些，而教练双方是平等的关系，教练也不是权威，教练面对的是有着丰富社会经历和工作经验的成年人，他们也不会喜欢被看低，称教练的另一方为学生，不妥；“被训练者”、“被教练者”那就更加不客气了，让一种高尚的学习活动变得像是一种可怕的惩罚活动，更不妥。“学员”也不是完全贴切的词，但相对来说各方面的副作用会减轻些，成年人参加短期的进修，被称为学员，是大家都愿意接受的，也体现了在教练指导下训练的含义，所以本书称教练的相对一方为学员。如果由于行文的需要，或者不小心用了对方、队员、学生、被训练者、被教练者等其他一些词，那指的也是学员的意思，并请“学员”们谅解。

还需要说明的是，管理者对于下属的最大贡献应该是帮助下属进步；最有

效的管理是让下属成长为不需要管理的自我管理者；最伟大的领导力是把下属培养成为可以有效领导下属的领导者……所有这些目标的实现，都离不开学习。工作学习化，学习工作化，工作等于学习，学习等于工作。管理者与被管理者之间的关系由传统的管理与被管理的关系转化为教学关系，为了体现这种新型关系，管理者和下属就应该分别称为“教练”和“学员”。传统型管理者可能很不习惯把下属当做学习者看待，所以对传统型管理者来说，称下属为学员是一场革命，但把下属当“学员”的意识是教练型管理者首当其冲必须树立的——相信这也不是很难的事情，只要端正态度，下决心学习做一名教练型管理者，很快就会适应。

三

本书的一个重要特征，是没有像某些其他“企业教练”类书籍那样把教练型管理与传统的管理理论对立起来或割裂开来。在我看来，教练型管理原本是在传统的管理理论基础上发展而来的，而且，大多数人对传统的管理理论更加熟悉，如果把教练型管理当做另类管理理论从零开始学习，那么原来所熟悉的管理知识就失去了用途，这是一种浪费。所以本书比较注重教练型管理理论与传统管理理论的嫁接和统一。教练型管理者不是放弃管理，而是用教练的方法管理，让管理变得更有效。当组织和团队形成教练文化，管理者成为教练，则创建学习型组织和团队便成为可能，组织和团队整体领导力也就得以提高。

本书的实用性表现在：书中的理论深入浅出，书中的方法简单可行，书中的语言通俗易懂，注重中国化，操作性非常强。书中提供了很多模式化的实战教练工具，读者可以即学即用，立竿见影。对于掌握了传统管理理论并拥有一定管理经验的人员（包括高校财经管理专业的学生），通过阅读本书，将书中的理论、方法、工具运用于管理实践中，即可迅速地成为实战派“教练型管理者”。

需要说明的是，我目前主要从事企业教练工作，所以本书许多案例是站在企业这个角度上写的。但管理是统一的，政府行政管理者、公共事业管理者等各行各业的管理者，只要认真品读本书都会受益匪浅；而且，书中的观点对教学、人际关系等工作和生活领域也是有相当的借鉴和指导作用的。

四

您正读的这本书我是在三四年前就开始酝酿并动笔撰写的，然而，由于忙于讲课、咨询和教练，写书这一最重要的事情时不时被打断。我总是试图抽空来写，但最终发现抽空写完这本书是不可能的——每年我也只能抽出几天时间

集中写几个段落。所幸的是，我的脚扭坏了，骨折了，活动不方便了！除了已经计划好的公开课，其他的内训课能推迟就推迟，新的业务也一律不接，这才使得我能相对安心地进行写作。今天，这本书终于得以付梓，真的很感谢这次骨折。

由于时间紧，任务重，原来已经写好的段落都是直接入书的，来不及润色。而且，有些观点我本人也正在完善中，恐怕有不能让大家接受的地方。但我这次是下决心“先开枪再瞄准”了，否则，等到全部都完善的时候，本书对中国企业的帮助也耽误了。再说，完善是应该在实践中完善的。我相信，广大读者、企业家、同行们的批评和指正，是完善本书观点的最好方式。

本书部分内容是根据我讲课时的录音整理的，可能句子偏重口语化，但好处是朗朗上口，有听课的现场感和亲切感。

感谢我的同行朋友、企业家朋友，还有我的学生们，他们给我提供的一些宝贵素材，尤其是优秀的案例，在写作本书的过程中我参考、吸收了其中一些优秀的观点。本人是中华教练网（www.chinacoach.net）的总教练，很多网友在我们网站的论坛上提供了很多的文章，这对于我完成这本书给予了很大的帮助，这里尤其要表示感谢！但遗憾的是，这些文章很难确定原创作者。如果您是原创作者，请与我联系，我很希望知道您是谁！

唐 渊

2007年3月

目 录

第一章 现代企业需要教练型管理者	(1)
第一节 教练需要定义	(1)
第二节 教练型管理者	(7)
第三节 传统型管理者向教练型管理者转变	(9)
第二章 教练型管理者基本要求	(14)
第一节 教练型管理者的素质要求	(14)
第二节 教练型管理者是沟通的高手	(20)
第三节 教练的风格改进	(22)
第三章 教练型管理的基础理论	(32)
第一节 基本原理——镜子原理	(32)
第二节 基本技巧——区分	(37)
第三节 基本方式——对话	(44)
第四节 基本环节——四步教练环节	(71)
第四章 教练型管理者的教练要点	(79)
第一节 教练的本质是激励	(79)
第二节 教练的重点是心态	(95)
第三节 教练挖掘学员潜能	(101)
第四节 教练促进学员改变	(104)
第五节 教练解决调适性问题	(108)
第六节 教练创建学习型团队	(115)
第五章 教练型管理者的教练过程	(120)
第一节 教练就是又教又练	(121)
第二节 教练需要了解学员	(126)
第三节 教练过程的原则	(135)

第四节	教练的四大步骤	(137)
第五节	教练的四小步骤	(147)
第六节	教练的四步辅导模型	(154)
第七节	教练的四步改变模型	(166)
第六章	教练实用工具	(171)
第一节	测试	(171)
第二节	诊断	(176)
第三节	评估	(179)
第四节	演练	(188)
第五节	会议	(196)
第六节	故事	(201)
第七章	在组织中形成教练文化	(215)
第一节	教练是教学相长的过程	(215)
第二节	人人成为教练	(218)
第三节	教练文化的建立	(223)

第一章 现代企业需要教练型管理者

第一节 教练需要定义

近几年，“教练”的提法经常出现在企业管理方面的杂志和培训中间，最常见的说法是“企业教练”。多年来，我在从事企业教练工作的过程中，不断有人问我：到底什么是教练？

“教练”一直没有一个统一的说法，因为教练是个比较新的名词，有不同的理解，仁者见仁，智者见智。

一家多年运作企业教练项目的公司，在国内有很大的影响力，他们是这样解释“教练”的：“教练，这种激励潜能、提升效率的技术，以往多为体育界所用。近年来，经过西方企业管理学者的悉心研究与实践，已成为欧美企业家提高生产力最新的、最有效的管理技术。教练如一面镜子，以教练技巧反映出对方的心态，使对方洞悉自己，并就表现的有效性给予直接的回应，令对方及时调整心态认清目标，以最佳状态去创造成果。”

另一家在国内推广企业教练也很有些影响力的公司，在动员我与他们合作的时候告诉我，他们的“教练”与上面那家公司的“教练”不是一回事——那家公司的教练实际上是一种心态的训练，不能称之为教练；他们认为，教练是一种管理技术，是和运动员一起拿金牌的技术，关于它的定义是说不出来的，因为它非常的个性化，只能用案例和口碑来解释。这家公司对教练的解释，实际上就是说教练是可以没有定义的，或者说教练是不可以定义的。

国内很多人都试图对教练进行定义，但多数情况下，却没有定义教练是什么，而是定义了教练不是什么。他们会告诉你：“企业教练不是顾问，企业教练不是心理治疗，企业教练不是辅导，企业教练不是培训，企业教练不是师傅，企业教练不是体育教练……”去年，澳大利亚两位从事企业教练工作的老师，到上海和我见了面。我向他们介绍了中国国内的企业教练的状况。他们发现国内对教练的认识跟他们对“教练”的理解有很大出入，认为他们的教

练是最全面的。我了解了他们的框架，内容确实比较丰富，但我同时发现他们也没有给出一个关于教练的令人信服的定义。

我认为，就“一种活动”这个意义来讲，“教练”就是教练者运用教练技术帮助他人通过学习获得成长从而达到目标的一种活动。而这种活动的主体，我们给它一个角色称谓叫“教练”。

今年那两位澳大利亚教练特意到杭州再次与我见面。他们对“教练”仍然没有给出一个明确的定义，但是，他们赞同了我的定义。

对一种理论进行研究，首先必须知道要研究的是什么，这应该是研究者必须勇敢面对的事情，是偷懒不得的，任何借口都不能成为在大肆宣扬一种东西是如何威力无比的时候却不知道自己在说什么的理由。于是这几年我一直在用我的最大努力给教练下一个完整的、照顾到各方理解习惯的、博采众长的、相对令人信服的、综合我多年教练经验的、符合中国国情的定义，并形成了一套、经实践证明行之有效的教练体系。

一、企业教练

在给出“教练”的定义之前，先了解“企业教练”是有必要的。

说到企业教练的由来，也有不同的版本。我们读这本书，不是为了研究历史，而是为了对我们的工作实际有借鉴和指导，那么就让我们来读一段能满足我们这一需要的故事吧。

添·高威少年时是一位优秀的网球运动员，曾拿过全美青少年网球比赛第7名的好成绩。哈佛大学毕业后，他当过老师，创办过艺术学院，当过海军军官。从1971年开始，他一边教网球一边做研究工作。1975年，作为网球教练的添·高威宣称自己找到了一种不用“教”就可以使任何人更快地学会打网球的办法，并且出版了一本书——《网球的内在诀窍》。当时，没有人相信他的话。后来，美国ABC电视台以“质疑者”的身份组织了20个从来没有打过网球的人作为试验者，要求添·高威使他们学会打网球，并现场记录。他们的目的是想证明这是一场骗局。

这一天，20个从来没有碰过网球的人懒洋洋地来到网球场。他们也不相信天下有这样的美事：可以在20分钟内学会打网球。其中一位叫Molly的女人竟然穿了一条像木桶一样的长裙！Molly好像有170磅重，已经多年不运动了，她赶来是想说自己不参加了。结果，她成了第一个被教练的对象。观众们都睁大了眼睛，看一个穿裙子的胖女人，一个从来没上过电视的人，一个内心充满担心和恐惧的人，将如何被教练打网球。

添·高威出现了。只见他轻松地挥着球拍，告诉 Molly：“不要管姿势和步伐的对错，不要一副竭尽全力的样子。很简单，当球飞过来，用拍去接。接中了就说‘击中（Hit）’；如果球落到了地上，就说‘飞弹（Bounce）’。”Molly 照着他的话去做，一副无所谓的样子，反正不是击中就是飞弹，一切易如反掌。

接着添·高威告诉 Molly，留意球飞来的弧线，留意聆听球的声音。在这样的留意中，人们看到，电视中的 Molly Hit 的机会明显多了，Bounce 的时候少了。

最后只有三分钟的时间了。添·高威开始让 Molly 学习网球中最难的部分——发球。添·高威对她说：“想想你是怎么跳舞的，哼着音乐也可以。闭上眼睛，想象跳舞的样子。然后睁开眼睛，随着那节奏发球！”

所有的电视观众都看到了，在最后一分钟里，穿着窄裙的 Molly 在场上跑来跑去，虽然很不方便，但是很自如地在打网球了！事后她承认：“如果老是想怎么动反而就打得不好了。”教练鼓励她集中精神去做些事情，忘却恐惧，结果她成功了。

添·高威解释说：“我并没有教她打网球的技巧，我只是帮助她克服了自己不会打球的固有信念，她的心态经历了‘不会’到‘会’的转变。就是这么简单。”

这个过程在电视上播放之后，添·高威引起了 AT&T 高层管理者的兴趣。几天后，AT&T 公司的一位副总经理出现在洛杉矶，请添·高威为公司的市场销售人员上一堂网球课。在与添·高威一起吃饭时，这位副总经理与添·高威大谈如何改变企业文化。他说：“我们如果再不改变，不打破竞争对手的垄断的话，在通信行业里我们将无法生存！”面对这样大的一个课题，添·高威坦诚表示自己对企业内部管理一无所知，但他答应可以把销售人员当做运动员来看。

到了 AT&T 公司之后，添·高威以为会到网球场上去，不料却被带到了会议室。讲课结束后，他发现经理们的笔记本上找不到和网球有关的字眼，反倒写满了密密麻麻的有关企业管理的内容。原来，AT&T 的管理者们已经将运动场上的教练方法转移到企业管理上来了。

从这一天起，添·高威以一个体育教练的身份频频出现在包括 AT&T、IBM、苹果电脑、可口可乐等大公司里。一种崭新的管理技术——企业教练诞生了！在随后的 20 多年里，添·高威从一个体育教练转型为一个企业教练。

教练技术随着被 AT&T、IBM、通用电气、苹果电脑、可口可乐、南加州大学、福特、日本丰田等巨型企业的导入，而迅速风行欧美，世界 500 强企业

半数以上在推行教练技术，许多著名企业公开提出了“建立教练文化”的口号。

虽然企业教练兴起的时间不长，但却发展很快，已形成一种全球性的“企业教练”现象。为什么那么多世界知名企业积极地导入企业教练呢？因为实践证明企业教练确实可以提升企业的竞争力，可以明显改变企业的面貌。具体来说，企业教练对企业的作用主要有：

- ◆提升生产效率和企业利润；
- ◆建立企业拓展基础，帮助企业从容面对急速变化的商业环境所带来的挑战；
- ◆提升创意，推动持续创新；
- ◆吸纳优秀人才，减少员工流失；
- ◆建立良好的企业文化，改善沟通形式，提升沟通效率；
- ◆发掘和发展员工个人的独特才能；
- ◆凝聚团队力量，实现企业理想。

二、教练

《美国新闻与世界》公布的一项调查显示，教练是美国顾问业中呼声最高、增长最高的一个领域。据统计，截至2002年底，全球大约有八万名专业教练；而企业内部教练则不计其数；有数十万的美国人请过私人教练或接受过教练培训，克林顿在担任总统期间亦聘请私人教练以辅助自己的事业。

通用电气前CEO杰克·韦尔奇曾经在公开场合不止一次地提出：“伟大的领导人，一流的，是最伟大的教练。”2004年，杰克·韦尔奇在与中国的企业家进行对话时，再次强调“伟大的CEO就是伟大的教练”。在接受阳光卫视杨澜采访时，杨澜问他退休后的打算，他的回答是退休后静静地做一名教练。

尽管脱胎于体育教练的管理“教练”，目前在中国讲得最多的是在企业中的运用，即所谓的“企业教练”。而实际上，教练不是企业的专利，教练适用于所有的学习关系，当主客双方关于学习的互动关系形成的时候，就形成了“教练”——比如“教师要做教练”、“家长要做教练”、“教练式沟通”、“教练式领导”……当“教练”用于企业的时候才是“企业教练”。那么，到底什么是“教练”呢？

总的来说，教练是指帮助他人通过学习得以改变，进而获得成长的活动。

这里的逻辑是，学习是为了改变，改变才能成长，而教练就是在学员的这

个过程中给学员提供帮助、发挥作用的活动。

从以上定义可以看出,教练可以应用于帮助人通过学习获得进步的任何方面,包括组织、团队和个人。教练是一种教导、指导、辅导的方法、技巧和艺术。教练是领导、管理、教学、人际交往等活动的有效工具。

读者可能会问,帮助他人通过学习获得成长的角色很多,教练与他们相比有什么区别吗?这个问题提得很好。教练之所以称为教练,是因为它的特点决定的,它的特点可以从它与其他名词的对比中得到体现。

1. 教练不是顾问

顾问(Consultant)是某个行业的专家,当事人聘请顾问的时候,其实就是购买他的专业知识,顾问会为当事人的问题寻找答案,提供解决方案。而教练相信大部分的时候,最好的答案在当事人的心中,只是当局者迷,暂时发现不了而已。教练是没有既定答案的,教练所做的是引导当事人了解自己真实的情况,从中发现属于自己的答案。美国著名的教练 Timothy Gallwey 曾提出,要想当事人学得最多,教练就必须教得最少。

2. 教练不是心理治疗

心理治疗(Psychotherapy)是治疗人的心理疾病。心理疾病很多时候是因为过去的经历和创伤所致,主要反映在个人情绪和行为的偏差上。心理治疗的目的在于协助患者解决心理问题,治疗手法很多的时候是清理过去的不愉快经历,建立健康的未来。

教练不是心理治疗师,教练面对的是心理健康的学员,他们并没有任何行为上的偏差和心理毛病。教练不太重视学员过去的经历,不大专注于研究他们过去的动机,只会协助学员找出他们的强项。但是教练要懂得一定的心理学知识,因为当他发觉学员有心理疾患的时候,要建议学员先去进行心理治疗。

3. 教练不是辅导

辅导(Counseling)往往包含当事人的行为脱离了“正轨”的意思,所以,辅导的目的是帮助当事人返回“正轨”。但是,教练相信,每个人都有权利选择自己的生活方式,每个人都有自己的“正轨”,没有所谓的偏差和不偏差,学员本身是没有“问题”的人。教练的目的是协助学员做得更好,将优点发挥到高峰,而不是将焦点集中在修改缺点上,所以不会强制学员改变。一个好的教练是不会要求学员做一些他们不愿意、没有心理准备的或者不认同的事情。

4. 教练不是培训

培训(Training)是寻找当事人现实和理想的差距,然后提供训练和教育以缩短其差距。培训传授概念和技术,意味着将一套已有的知识和技能灌输到

当事人身上。

教练并不灌输概念和技术。很多的时候,企业员工之所以表现得不理想,不是因为不会做,而是因为不愿意做。我在一次进行教练技术的训练时,登台的时候,许多学员鼓掌,掌声结束后,我问他们:“你们觉得自己的掌声可以打多少分?用0到100分来计算。”“80分、70分、60分……”学员回答道。我说:“你们可不可以拍一个100分的掌声?”话一结束,掌声雷动。从这个现象中我们可以看到,人绝大多数的时候,不是不会做,而是不愿意做。

教练运用教练技术会令学员看清真相,找到产生问题的真正原因,增强学员学习的动机,问题也就自然解决了。

教练技术中包括的训练,并不是一般意义上的训练,不是一个课程,用一个专业的术语讲——这是一个旅程。旅程的意思是说,这里所发生的一切是关于做到,而不是关于知道。学员要亲身去体验和经历。

5. 教练不是师傅

师傅(Mentor)是后辈学习和模仿的对象。师傅是专家,对某个行业或者工序有非常熟练的掌握,带领着后辈增加经验和技巧。师傅是有一套成熟的技巧要传授给徒弟的。

事实上,教练不需要对某些工作的技巧有非常独到的掌握,专业的教练重要的是知道如何发挥学员的优点,协助学员订立目标、达到目标。教练最多在场外呐喊,在中场休息时给予鼓励,从来不会代替学员入场参赛。教练以第三只眼睛协助学员看得更远更清楚。当然,教练也要掌握现代企业的运营规则,懂得企业运营知识,否则,怎么能赢?

6. 教练不是体育教练

虽然教练的概念源自体育教练,但两者有着本质的不同。因为在运动竞技场上,无论比赛双方如何出色、如何尽力,都只能有一名获胜者。换句话说,竞技运动是一场不赢即输的游戏。但在企业当中,教练是引领学员创造多赢和双赢的局面,让更多的人成为“冠军”。

三、全面理解教练的含义

很多时候,人们首先想到的教练就是又教又练。这没错,这虽然普通,但它讲出了教练的实质,所以我们在这里也赞同“教练就是又教又练”这一朴实的理解。但这种朴实的理解容易将我们带进误区,那就是把问题简单化了,没有考虑到“又教又练”是需要技术含量的。

为了帮助读者全面理解教练的含义,我们可以认为教练包含“又教又练”

和“教练技术”两项内容。

“又教又练”是针对教练过程而言的，而“教练技术”指的是在教练过程中为了保证教练效果而使用的方法和技巧，研究的是怎样教练最有效，体现的是科学和艺术。

有效的教练活动是“又教又练”和“教练技术”的有机结合，两者缺一不可。

第二节 教练型管理者

我刚开始从事教练工作时，研究的是企业教练。前面我们定义教练是指帮助他人通过学习得以改变，进而获得成长的活动。所以，企业教练就是帮助企业通过学习得以改变，进而获得成长的活动。在企业教练的基础上，我对教练进行了两个延伸：一是教练不仅仅是企业教练，即教练不是企业的专利，不为企业所独有；二是企业教练有广义和狭义之分。企业教练应该有广义和狭义之分。

广义的企业教练是指对企业进行教练，是对企业进行诊断、咨询、顾问、培训、教练的综合服务。从事这一服务的主体也称为企业教练，多为企业外部人员。前面我们谈到教练和诊断、咨询、顾问、培训等是不同的，实际上，它们在不同的基础上是互为补充、相辅相成的。比如，企业现在对培训师的要求是要会咨询，而咨询师也需要有培训师的素质。事实上，顾问如果借助教练技巧，可以提高顾问效果。而教练也不应该是只知道教练而不知道答案，只是教练更加讲究提供答案的方法，即用教练技巧——不是直接提供答案——帮助对方找到答案。

当然诊断、咨询、顾问、培训、教练，它们的侧重点是不同的。诊断是为咨询、顾问服务的，因为对企业进行服务的时候，首先就要进行诊断，只有对企业了解之后，才能够提供咨询方案，才能够进行顾问。咨询和顾问必须通过培训才能把它们的作用发挥得淋漓尽致。很多企业请咨询师、顾问提供帮助，但最后的效果不理想，就是因为缺少培训这个环节。从诊断开始到咨询、顾问，这就像对症下药、医生开药方一样，只有诊断以后医生才可以给病人开药方。咨询、顾问到培训的过程，就相当于病人吃药的过程。咨询、顾问、培训都是提供答案，解决我懂你不懂的问题，教练不仅解决我懂你不懂的问题，并且解决你懂得却做不到的问题。我们很多的时候是知道答案的，但知道答案之后做出来的却是不一样，因为把知道和做到割裂开来了。

狭义的企业教练是指企业的领导者和管理者以帮助下属成长作为首要任务的领导和管理方式。管理者以帮助下属成长作为首要任务的管理方式就叫教练型管理；以运用教练技术帮助下属通过学习获得成长作为首要任务的管理者就是教练型管理者。当教练型管理者产生时，传统的“管理者”与“下属”的关系转变成新型的“教练”与“学员”的关系。

领导者和管理者在进行领导和管理活动的时候，方法是多种多样的，比如说用制度管理、用绩效管理等等。如果是用帮助下属成长进步的方法来进行管理和领导，就是教练。

几年前我就提出一个观点——教练是最伟大的领导力。领导不仅仅是领导的事，当领导把下属教练成为可以领导下属的领导，就形成了整体领导力。

整体领导力是我在长期企业教练实践中提出的一个概念。所谓整体领导力就是全方位、立体式的全员领导力。毛泽东曾经说过：“革命战争是群众的战争，只有动员群众才能进行战争，只有依靠群众才能进行战争。”战争要取得胜利，必须把全体人民群众都动员起来。同样道理，企业要在市场竞争中取得胜利，光靠几个领导是远远不够的，需要把全体员工动员起来为企业的兴旺发达去承担责任。没有群众基础的领导是无效的领导；只有高、中层领导者和管理者的领导，而没有下属和群众支撑的领导是不具效力的。群众运动是领导力不可缺少的重要内容。整体领导力有两个基本要求：一是全体员工都要认同领导，拥护领导；二是全体员工都要学会领导，像领导一样去思考问题、承担责任。企业中是这样，任何组织都是同样的道理。

整体领导力是最伟大的领导力，因为领导力的最高层次就是培养更多的领导者，而教练恰恰是把帮助学员成长作为首要任务。

教练对于领导和管理意义，从《情商》的作者丹尼尔·戈尔曼（Daniel Goleman）对于领导风格的划分也可以找到理论依据。他在2001年的《哈佛商业评论》上发表了一篇题为《有效的领导力》的文章。文章中发表了基于对全球两万个职业经理人数据库为样本的一个调查，总结了当今全球企业普遍存在的六种领导方式。它们是：

、 强制型（Coercive）——领导的特点是要求马上执行，他们常用的语言是：“照我说的做！（Do what I tell you!）”

权威型（Authoritative）——领导的特点是动员人们向一个目标前进，他们常用的语言是：“跟我来！（Come with me!）”

联盟型（Affiliative）——领导的特点是创造一种联系与和谐，他们常用的语言是：“员工优先！（People come first!）”

民主型（Democratic）——领导的特点是求得多数人的意见统一，他们常