

汇才文化丛书

企业教练：领导力革命

梁立邦 段传敏 著

• 何谓企业教练 • 教练的领导艺术 • 世界教练现象
• 创建学习型组织 • 建立高绩效企业文化 • 教练的作用



经济科学出版社

汇才文化丛书

企业教练：领导 力革命

(第二版)

梁立邦 段传敏 著

F272.91 经济科学出版社
L31
· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

企业教练：领导力革命 / 梁立邦，段传敏著. —北京：
经济科学出版社，2005. 1

(汇才文化丛书)

ISBN 7 - 5058 - 4637 - X

I. 企... II. ①梁... ②段... III. 企业管理 -
研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 135668 号

责任编辑：卢元孝 杨秀华

责任校对：徐领弟

技术编辑：董永亭

企业教练：领导力革命

(第二版)

梁立邦 段传敏 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100036

总编部电话：88191217 发行电话：88191109

网址：[www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件：[esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

北京友谊印刷有限公司印装

880×1230 32 开 8 印张 170000 字

2005 年 1 月第二版 2005 年 1 月第一次印刷

ISBN 7-5058-4637-X/F·3910 定价：38.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

再版自序

《企业教练：领导力革命》一书于两年前出版，很高兴它能为读者所欢迎，并有机会在经济科学出版社再版。

两年来，我们不断培养中国的企业教练人才，帮助企业学习，以实践我们当初的“激扬禀赋、启导宏才”的理念。

迄今为止，数以万计的企业人参加了我们的教练技术学习。我们在企业教练领域的探索也取得了新的成果。其中之一就是我们十年磨一剑打造出的“人本教练模式”。这是汇才独创的教练模式，是企业教练实践过程中的指南针。我和夫人黄荣华已将“人本教练模式”撰写成书出版。

汇才的教练技术国际认证计划是全球第一个被认证的中文教练培训计划。在我们参与国际教练交流活动的同时，不少外国教练也专程来到中国学习“人本教练模式”。

如果你留意的话，你会发现在你的身边越来越多的人谈到企业教练。这已完全不同于当初我们把这个概念带到中国来的时候人们对它的陌生感。企业教练的角色正成为日益重要的领导角色。越来越多的企业人意识到，在现代商业竞争中，这正是企业赢的关键。

梁立邦

2004年12月18日

序：打开心窗 赢得未来

秦 朔

1979年,美国芝加哥大学教授西奥多·舒尔茨(Theodore W. Schultz)获得了该年度的诺贝尔经济学奖。在颁奖典礼上,依照惯例,获奖者要用一句话概括自己的经济学理论。舒尔茨说:“投在人脑中的钱比投在机器上的钱能够赚更多的钱。”

投资于人力资本,比投资于物质资本,能够产生更多、更高、更持久的效益,这个结论早已被20世纪的经济发
展所证实。而展望21世纪这个知识经济的世纪,正如Stan Davis和Jim Botkin在*The Monster Under the Bed*一书中所说的,21世纪的全球市场,将由那些通过学习创造利润的企业所主导,“我们必须通过学习让企业与教育之间产生杠杆效果,12年制的学校教育已延长为80年制的终身学习”。

在美国,我们看到,许多大企业都建立了自己的企业大学。一些企业的教育训练经费已经超过了大学的年度预算。在摩托罗拉公司,每花1美元在训练上,可以连续3年每年提升30美元的生产力。在假日旅馆集团属下的一些旅馆,通过多媒体的训练,顾客抱怨由原来月均二三百次降为二三次,而收入则上升15%。

在日本,根据统计,99.7%的上市公司都将教育训练制度化了。美国著名学者傅高义在《日本第一》中指出:“如果只举出一个原因来说明日本的成功,那就是不间断地、集体地对知识的追求。”

1

在韩国，以“三星”为代表的企业之所以快速崛起，与对人力资本的投入也是分不开的。“三星”要求每个职工必须学会一门外语，多学会一门则加薪15%到20%。20世纪90年代中期“三星”推出了耗资1亿美元、持续5年的“地区专家计划”，每年选派400名优秀基层主管到海外见习一年，发足路费，薪水照发，在国外随便他们做什么，无人过问，但要求他们回国时能对该国的语言、文化和市场情况有较深的了解。通过这一计划，“三星”培养了数千名国际化的管理干部，为企业的国际化打下了良好的基础。

在中国，我们注意到，越来越多的企业也把对人力资本的投入看做是提高企业竞争力的重要途径。各种类型的培训因此风起云涌，蔚为大观。

由于中国国情的特殊性，我们不仅需要像舒尔茨所说的“投在人脑中”的知识技能，也需要“投在人心中的”关于心态、认知、意志、情感等方面的关怀。人是理性的、知性的，又是感性的。“全力以赴”比“全力以赴”更重要，“快乐地工作”比“满负荷工作”的效率更高。

在我所见的针对企业员工、尤其是企业中高层领导者的培训中，以汇才公司为代表的“教练”流派可谓独树一帜。即使是在西方，教练技术应用于企业领导力的锻炼培养也是近二三十年的事情。教练技术是一种新的探索，而其指向则是非常明显的，那就是帮助企业人“诚意正心”，在“修身”之后更好地助益企业的发展，人生的丰盛与进步。

因为是探索，教练技术在中国肯定还有一些这样那样的问题，需要在实践的过程中进一步完善和丰富。但其发展的初衷和大趋势则是无可怀疑的。诚如文学大师茨威格

的名言，“纯洁心灵的任何努力，都不会徒然无益；道德能量的每次消耗，也不会弥散长空，毫无反响。”教练技术是一种帮助每个人打开心窗、反省自我、唤醒心中的巨人的技术，它的目的其实就在于——“每一个清晨，当我起身照镜时，我会发现一天比一天更接近理想中的自己！”

在人生的长河中，最让人留恋的是青春。读段传敏和梁立邦先生的这部著作，我经常感受到青春跃动的力量。我谨希望有更多朋友通过这本书，理解到教练技术对企业领导力的作用、对人生的作用，从而迈向人生的新境界。

最后，让我引用《美丽地活着》这篇永恒的青春颂言，祝福所有的读者永葆青春——

“青春不是生命的一个阶段，它是一种精神状态；青春亦非粉面红唇和冰肌柔骨，它是刚强的意志，最优的创造力和充满活力的情感；它是使生命之泉渊远流长的常青树。

“青春意味着勇气压倒怯步不前，冒险战胜贪图安逸这样一种优良的气质。在60岁老者的身上，这种气质的存在常甚于20岁的少年。没有人会单因岁月的流逝而衰老，却有人因抛弃理想而老态龙钟。

“流年时光可以使皮肤起皱，而熄灭热情却叫心灵起皱。忧虑、胆怯和自疑只会狭窄心胸、消沉意志。不管你是60岁还是16岁，那种生命之心——好奇心、不泯的童心和生活乐趣的欢乐，人皆有之。在你我心灵深处，都有一部无线电台，只要它从他人和造物主那里接受美好、希望、鼓励、勇气和力量的电波永不消失，你的青春就将永远燃烧。

“当它的天线折断，当玩世不恭的冰雪和悲观厌世的寒冰覆盖了你的心灵，即便你年方 20 也未老先衰；当它的天线久立，当它捕捉到了乐观主义的电波，纵然你 80 而逝，也青春永在！”

(作者为《南风窗》杂志社总编辑)

前言

本书献给有志成为企业教练的人士。

教练技术是一门发展中的新兴管理技术，本书的形成是我们为完善这门技术所做的一次探索。很多人士为之贡献了他们的智慧与努力。

在此，感谢哈佛大学教授隆纳·海菲兹先生，他的“调适性领导力”理论与企业教练实践相得益彰；感谢添·高威先生，他的《内在工作的诀窍》于我颇有启示；同时，感谢秦朔先生为本书作序，也感谢段传敏先生和金伯杨先生为此书所做的工作。

最后，愿企业教练技术成就更多的企业和个人，成就更多埋藏于心的梦想！

梁立邦

2002年11月

● 目录 ●

再版自序	I
序：打开心窗 赢得未来	I
前言	I
第一章 当代领导人的挑战	1
不确定的时代	3
变革之舞	5
领导迷思	7
以人为本	9
领导的新定义	14
教练型领导	17
第二章 企业教练	23
第一节 世界“教练现象”	25
企业教练起源	25
世界“企业教练”现象	27
进入中国	30
第二节 何谓企业教练	32
教练的区分	32
教练的定义	34
教练的核心原理	35
教练的四种能力	38
企业教练 提升管理	39
“C 理论”	41
第三节 教练的作用	45
指南针	46

镜子 48

催化剂 49

第三章 教练思维

51

第一节 人是解决问题的关键

53

人力资源管理的三个阶段 53

人乃进步的根本 54

“对事不对人”和“对人不对事” 57

第二节 唤醒沉睡的巨人

59

约·哈利窗的启示 59

表现 = 潜能 - 干扰 61

变革 = 成长 - 限制 63

第三节 突破思维，发现可能

65

分享 66

回应 67

思维的态度决定人生的高度 69

第四节 为自己的生命负责

70

面对真相 70

找出目标 71

制定生命计划 72

对自己的生命负责 74

选择的自由 75

心态迁善的力量 77

行动力 78

教练让我成长、成功 79

第五节 教练的信念

81

把不可能抛开	81
性格不可改变,改变的只是心态	83
强化积极方面	84
失败是一种学习	86
活在当下	86
授人以渔	88
热爱教练	89

第四章 教练的领导艺术

93

第一节 米卢的领导之道

95

“态度决定一切” 96

营造公平竞争氛围 96

团结队伍 97

用人之长 98

管理环境 98

第二节 沟通从心开始

101

第三节 信任与授权

106

信任的力量 106

授权文化 110

教练最有力的工具 113

做促进型领导者 114

第四节 激励与挑战,挖掘潜能

116

激励 116

挑战 118

从“要我做”到“我要做” 120

第五节 听力和洞察力

121

优秀的聆听者	121
提升洞察力	122
聆听的态度	125
聆听的领导价值	126
区分与洞察力	127
洞察力, 优秀领导者的重要素质	128
第六节 教练技术的管理实践	132
国企教练何明逊	133
第一个请私人教练的企业家	135
更多的案例	138
第七节 韦尔奇教练的领导艺术	139
卓越的企业教练	140
韦尔奇教练的领导实践	141
第五章 创建学习型组织	149
学习的新定义	151
体验式学习	153
做学习的主人	155
在工作中学习	157
惟一不变的任务	159
学习型组织	161
如何建立学习型组织	163
第六章 领导力革命	165
第一节 现代领导力的本质	167
领导力是什么	167
影响力: 领导利器	169
要领导, 不要管理	172

第二节 教练与调适性领导力	173
什么是调适性领导力 173	
技术性领导力与调适性领导力 175	
教练与调适性领导力 178	
调适型领导的五个要素 179	
 第三节 教练激发领导力	 181
发展领导力的重要性 181	
每个人都是领导者 183	
强调企业家精神 185	
团队合作的文化 186	
教练式经理 187	
 第四节 变革时代的领导力	 187
面对变革 189	
团体领导力 192	
 第七章 建立高绩效企业文化	 195
第一节 踏上教练之路	197
教练员工 198	
教练同事 200	
教练上司 201	
 第二节 教练文化：建立高效团队	 202
教练文化：高绩效文化 203	
梦幻团队教练的特质 205	
 第三节 波音，创造教练文化	 207
创造教练文化 208	
波音的训练课程 209	

培养专业教练	209
内部教练组织	210
衡量教练法的成功度	211
教练有何作用?	211
来自内部的教练	212
塑造成功	213

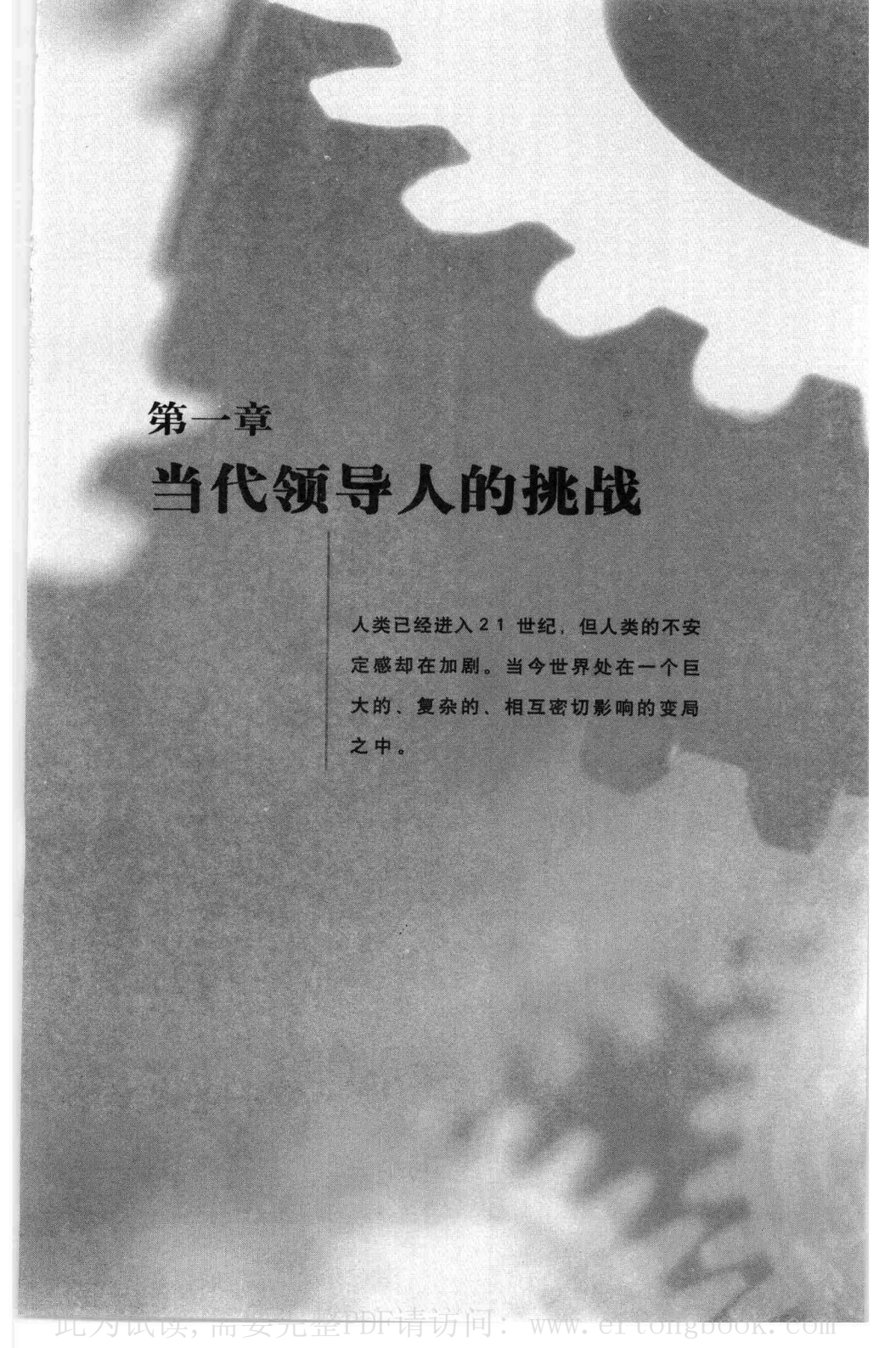
第八章 企业心灵革命

215

企业组织的新图景	217
工作的新定义	218
领导是一种生活选择	221
企业心灵革命	224

后记 中国企业教练的“摇篮”

226



第一章

当代领导人的挑战

人类已经进入 21 世纪，但人类的不安定感却在加剧。当今世界处在一个巨大的、复杂的、相互密切影响的变局之中。