

汇才企业教练文化丛书

你可以做得更好

汇才企业教练成功案例集

黄俊华著

梁立邦点评

• 企业教练

• 习惯、学习与人本管理

• 完善自我、成就他人

• 最后的底牌

• 企业教练与专业律师

• 教练改变企业、改变生活

• 创造奇迹的活力一部

全球第一本企业教练案例集

• 超越固有模式

• 我可以选择

• 教练技术，第6个S

• 上市从心态开始

• 把梦想和产品一起卖出去

• 企业教练的领导艺术

• 企业教练现身说法



中山大学出版社

720
F-372-9
1-11(5)

汇才企业教练文化丛书

你可以做得更好

——汇才企业教练成功案例集

黄俊华著 梁立邦点评

中山大学出版社

· 广州 ·

版权所有 翻印必究

图书在版编目 (CIP) 数据

你可以做得更好：汇才企业教练成功案例集／黄俊华著；
梁立邦点评．—广州：中山大学出版社，2002.12

(汇才企业教练文化丛书)

ISBN 7-306-02021-8

I. 你… II. ①黄… ②梁… III. 成功心理学 IV. B848.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 086631 号

责任编辑：方微之 责任校对：晓 白

封面设计：曹国轩 责任技编：黄少伟

中山大学出版社出版发行

(地址：广州市新港西路135号 邮编：510275)

电话：020-84111998, 84037215)

广东新华发行集团股份有限公司经销

南海系列印刷公司印刷

(地址：广东省佛山市市东下路6号 邮编：528200 电话：0757-2233651)

889毫米×1194毫米 32开本 9印张 220千字

2002年12月第1版 2002年12月第1次印刷

印数：1-10000册 定价：50.00元

如发现因印装质量问题影响阅读，请与承印厂联系调换

序

正当企业积极地利用金融资本和人力资本的运作来创造财富的时候，一门崭新的技术悄悄地走进企业的殿堂。这门技术就是企业教练。教练技术为企业家和职业经理人带来一个缔造成功的新方向。

今年，国际教练联会的第7届年会在美国亚特兰大举行，诺贝尔和平奖得主、前美国总统吉米·卡特为大会致开幕辞，使教练技术正式成为21世纪的管理主流。而汇才作为国际教练行业的领头羊，在中国创造出来的成功案例，令全球同行为之振奋。

在这里，我想嘉许黄俊华先生，因为他的勤奋、投入和他的文学功底，让他从外行成长为专业教练，在教练的写作中越见精练。本书案例都是汇才人（包括教练、员工、客户和学员）共同努力的成果。黄俊华先生用了一年的时间，收集了很多案例。最终他在众多成功个案中，按不同的行业和运用教练技术的特点，挑选出部分案例汇集成册，以供有志打造非凡企业的企业人士参考。

相信本书会为教练文化的推广和中国企业的进步作出有益的贡献。

梁立邦

2002年11月18日

前言

企业的任务是什么？

企业的任务是要盈利、要赚钱，而且钱赚得越多越好。因为这代表你的实力，代表你拥有更多的资源可以运用、发挥，也代表你有能力为国家上缴更多的税，为社会提供更多的就业机会。但是如何才能让企业更好地盈利，使企业利润最大化呢？除了看到那些数字化的利润指标，作为企业管理者还要看到一些什么元素，才能让企业健康、持续、高速地发展？

2001年7月，李斌刚刚到康佳集团上海分公司任总经理时，这个分公司的月销售额只有800元。这时李斌给自己定下一个目标：销售额在3个月之后要突破1 500万元。当时很多同事都觉得这是不可能的任务。但是3个月后，他们做到了1 800万元。

1999年，屈钢就任康妮雅全国营销经理的时候，3个月内在广州开了10间专卖店，公司销售额不是增长预计的50%，而是增长了150%。

金丰易居项目投资一部的总经理叶玮在销售上海“御墅临枫”物业时，发展商要求3个月销售掉80%、半年销售掉95%的物业。结果叶玮带领他的团队在2002年5月24日开盘日只用了五个半小时就全部卖完，创造了奇迹。

在这些成果的背后，一个起了重要作用的共同因素就是——企业教练技术。

本书是第一本汇集企业教练技术成功案例的专著，涵盖了电器、房地产、服装、律师、医药、化工、餐饮、制造业、金融、副食品、建筑工程等不同行业的企业。本

书的案例全都是真实个案，这些案例为您展示了不同行业、不同地域的**10**多位管理者如何通过运用教练技术取得辉煌成果，也从一个全新的角度去探讨企业的盈利之道。

写书的过程中，我走访了深圳、广州、上海等不同地域的企业管理者，采集了大量第一手资料，并且以事透理——通过对实践案例的描述去呈现教练的原理。第一章是必要的“汇才”教练理论和体系的介绍；第二章到第十三章是实际案例，也是本书的主体部分。这些案例以每个运用教练技术的企业管理者来独立构成章节；或者是关于教练技术影响了管理者的管理模式及行为，或者是管理者将教练技术运用到某个项目当中，或者是某位管理者在运用于某个教练手法上有独到之处等等；第十四章是几位资深教练现身说法；附录部分是案例中涉及到“汇才”企业教练培育体系、方法以及习惯用语的介绍。这几部分的目的是使读者更贴近企业教练这一专业，从不同的角度、不同的层面来深入了解这些成功案例背后的架构。

当我将一篇篇的案例整理缀连起来，感觉好像将一个个点连成一条线，一条条线又连成一个面。从中逐渐显现出成功运用教练技术的共同点以及不同企业各自的特质，也呈现出管理者们想要的一个方向——赢的方向。

让运动员去赢，是体育教练的荣誉所在；让企业去赢，是企业教练的价值所在。教练，把原本就属于我们的力量还给了我们。

目 录

序	I
前言	I
第一章 企业教练	1
第2章 李斌：习惯、学习与人本管理	17
第3章 屈钢：完善自我、成就他人	41
第4章 桂厚瑛：最后的底牌	59
第5章 徐志强：企业教练与专业律师	77
第6章 徐文：教练改变企业、改变生活	95
第7章 叶玮：创造奇迹的活力一部	109
第8章 Gary：超越固有模式	127
第9章 Jack：我可以选择	139
第10章 陈区玮：教练技术，第6个S	153

第 11 章	Peter：上市从心态开始	167
第 12 章	肖庆良：把梦想和产品一起卖出去	177
第 13 章	企业教练的领导艺术	189
	1. 欧里木：一杯水的领导	192
	2. 常雷：叫停的教练	198
	3. Angel：善用特质做教练	204
第 14 章	企业教练现身说法	211
	1. 国际教练的近距离观察	213
	2. 梁立邦：中国企业教练第一人	224
	3. 吴泳怡：从 MBA 到企业教练	240
	4. 企业教练刘国樑	247
附录一	体验式学习简介	256
附录二	汇才企业教练训练体系	258
附录三	汇才教练工具	262
附录四	汇才企业教练习惯用语	266
后记		268

第一章

企业教练

作为一个企业领导者，如何才能稳定、广泛地调整员工的态度，从而创造企业的卓越成果呢？这需要将简单的激发潜能、助人成功的概念系统化、企业化，成为一套企业领导者可以掌握并科学运用的管理技术。这样，它所能成就的就不只是个人的目标，而是整个企业的理想。

本书所有企业个案的创造，都始于一场学习。这不是一般意义上的学习，不是关于外在的信息和知识，而是关于人本身的学习，是一种真正意义上的自我超越。学习的起点是人的态度和信念。因为，正是人的态度和信念，造就了我们生命的全部景象。

很多所谓的潜能开发、成功学都共同强调的一点：要改变你的生活，首先要改变你的态度。然而，如何改变态度才是有效、持久、可操作的呢？作为一个企业领导者，如何才能稳定、广泛地调整员工的态度，从而创造企业的卓越成果呢？这需要将简单的激发潜能、助人成功的概念系统化、企业化，成为一套企业领导者可以掌握并科学运用的管理技术。这样，它所能成就的就不只是个人的目标，而是整个企业的理想。

企业教练就是这样一门技术。

来源与发展

3

由于本书所有个案的主角全都是学习汇才人力技术有限公司（汇才人文机构）的教练体系。为了让读者尽可能地贴近个案的实际创造过程，在此首先将“汇才”的这套教练培育体系的来源及最新发展作一必要介绍，以帮助读者朋友更清晰地了解，究竟是哪些因素创造出成果的（在后面的案例中会频繁提到学习的过程及某些环节所发挥的直接影响作用）。

“汇才”自1995年将企业教练技术引入中国以来，至今已培养大量专业教练，并催生了整个行业的发展，可以说不仅是中国，也是亚洲推广教练文化的先锋。在引入的时候，“汇才”依照国际企业教练的普遍原理，自行开发出一套独具特色的教练技术以及企业教练的培育体系。

目前中国企业教练界所认可与流行的就是“汇才”设

计的这套教练体系，广为流传的包括后面会提到的四步教练技巧、四种教练能力等。“汇才”教练技术的特点是简练实用。熟悉国外企业教练状况的人都知道，国外的企业教练在操作上有很多不同的地方。有的国外企业教练的做法是只培养企业领导，而不跟进业绩；有的只教练客户制定某个计划，而不负责具体项目的实施。但从本书的案例可以看出，“汇才”企业教练的特点是追求成果的。也正因为成果显著，“汇才”创始人黄荣华(Eva)屡次被邀参加国际教练会议，2002年先后在新加坡人力资本大会、第一届亚洲与大洋洲国际教练会议上作专题发言。新加坡也因此决定选择“汇才”教练系统作为引入企业教练的切入点。“汇才”从国外引入教练技术，但经过自己多年的研发、实践、完善之后，反过来又促进和影响了国际企业教练的发展，大有青出于蓝胜于蓝之势（详见第十四章对黄荣华的访谈）。

人本概念

“汇才”给出的企业教练的定义是：教练是一门通过完善心智模式来发挥潜能、提升效率的管理技术。教练通过一系列有方向性、策略性的过程，洞察被教练者的心智模式，向内挖掘潜能、向外发现可能性，令被教练者有效达到目标。

要真正成为一名专业教练，除了掌握教练的技巧之外，还必须具备良好的态度和素质。正所谓教练有术也有道。为此，“汇才”提出了人本概念。人本概念用汉字的“人”来代表培养一名教练须从两个方面入手：一方面是知识与技能——这里的知识与技能指的是一名企业教练所需要具备的专业知识与技术；另一方面是成为一名企业教

练所需要的信念与心态。



在人字的一撇部分，“汇才”设计有专业教练计划，简称 CCCP (Coaching Competency Certification Program) 以及教练核能。CCCP 是关于教练的理论、技巧、能力和工具以及教练实践。教练核能是一个关于教练心法的部分。

在人字的一捺部分，“汇才”设计了素质管理技术研讨会，培养专业教练的态度与素质。这个部分分为三个阶段：第一阶段，简称 CT1 (Coaching Technology 1)；第二阶段，简称 CT2 (Coaching Technology 2)；前两个阶段分别只有几天时间，是采用体验式学习（见附录一）的方式，让参加者在研讨会的环境中广泛深入地观察自我、发掘自我，以全方位提升素质。第三阶段，即素质管理实践，简称 TA (Technology In Action)。TA 时间是三个月，参加者制订自己3个月中的事业、生活、家庭等方面的目标，将第一、二阶段所学运用于现实生活中，通过行动去达成目标。参加者的体验过程是在其生活与工作中完成的，只需要参加首周末、中周末、尾周末这三个周末共六天三晚的团队研讨活动。平时则有教练的跟进支持和小组活动。这个阶段是关于参加者在团队中的领导力、团队精神、目标感、行动力等方面的锻炼，是一个实践的过程。教练是做人的工作，打下素质的基础才能将

教练技术用出力量。

此外，CCCP专业教练计划中也有实践部分，教练们实践时可以自己寻找客户去教练，也可以在汇才素质管理技术部分去做助教或教练，继续提升教练技术和素质。这样的设计使得人字的两个部分就形成一个完整互动的学习系统。这种系统的优胜之处就在于，它提供了一个成长的平台，让学习者可以在其中学习、实践、提升教练技术，教学相长——自我超越的同时也成就他人。

这样，通过素质、心态与知识、技巧两个方面全方位地发展培养出一名专业教练。心态与素质是企业教练的“软件”；知识与技巧，是企业教练的“硬件”。教练型管理者要“内外兼修”、“软硬兼施”，方能成就非凡企业。

如何教练

在实施教练之前，首先要清晰明确被教练者的目标。其次要区分所面对的问题（达成目标的问题）是技术性的还是调适性的。技术性因素是指一个人所掌握的知识和技能，调适性因素则是指一个人的信念和心态。当区分出调适性问题和技術性问题之后，企业领导者就可以针对调适性问题运用教练技术。

在具体实施教练的过程中，不同的教练会有不同的方式。汇才的教练体系将之归纳为四步教练技巧[®]（4 steps Coaching[®]）和四种教练能力[®]（4 Coaching abilities[®]）。并且，在教练过程中辅以九型人格、真我价值、360°回应、文化差异、情商与教练身心语等教练工具（工具部份见附录三）以增强教练效果。

四步教练技巧[®]分别是厘清目标、反映真相、迁善心态、计划行动。

第一步，厘清目标。管理大师彼得·德鲁克有句名言：“做正确的事远比正确地做事重要。”厘清目标就是界定你真正的目标和方向。先清晰你做事的真正目的，确保你或你的企业是在做正确的事，否则你的行为将不会是最有效的，甚至有可能你自以为是在正确地做事实际上却是南辕北辙。同时，焦点集中才能避免能量的无谓损耗。举个简单例子，比如普通灯光，它对我们没有什么伤害。因为它的光线是分散的。如果把所有的光线集中到一点上，形成激光的话，威力就很大了。目标的作用和激光一样，它凝聚人的资源、精力和时间。有时，我们的情绪或固有的判断会干扰我们的目标，并且，更致命的是这些干扰是我们通常很难察觉到的。教练的指南针作用就是排除干扰，不断去挖掘和清晰我们真正的价值所在。

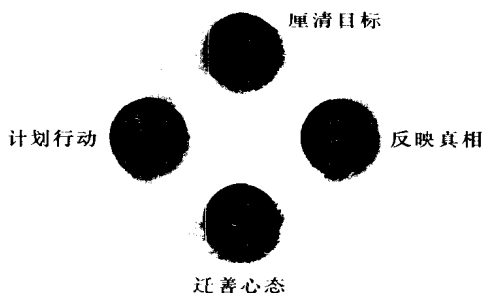
7

第二步，反映真相。就是令你知道你目前的状态和位置，包括你的信念、行为、情绪等等，从中洞悉现状与目标的偏差和距离，区分事实与真相——比如有时我们会说一大堆不做某件事的理由，真相却是害怕失败。不仅仅是看到，而且勇于面对。这是教练的镜子作用。镜子是不会教你怎样穿衣打扮的，但它会让你看到你现在打扮成什么样，是不是你想要的样子。俗话说：“知己知彼，百战百胜。”“人贵在有自知之明”都说明了教练“镜子”作用的重要性。

第三步，迁善心态。态度决定行为，行为决定成果。要得到不一样的成果，首先要有不一样的态度。教练与传统的“顾问”等管理方式最大的不同就在于，教练针对你的心态，而不会教你具体方法。发生了什么事情并不重要，重要的是你面对它的态度。拥有有效的心态才能有效

地做事。我们习惯于在行为上去作调整，但是当影响行为的更本源的态度或信念没有改变的时候，行为的调整作用是有限和短暂的。迁善心态就是选择更有利于目标的心态，并贯彻到行为上，保持行为与目标一致。迁善心态也包含拓展信念的成分，很多时候我们看不到新的可能，往往因为我们有一些固有观念。比如说对一件事情，我们常常采取被动的反应，好像这就是惟一的、最好的选择。一旦我们找到一个方法，脑袋就自动关机了，不愿思考还有没有更好的方式。而当我们愿意放下固有信念时，很多的可能就出现了。

第四步，计划行动。当你在镜子中看到自己的打扮和想要的不同时，你自然会做出相应的调整。教练会要求你订出切实可行的计划，并跟进和检视你的成果。没有计划和行动，目标永远不会变成成果。同时，教练也会像催化剂一样促使你提高行动力，让你看到自己的潜能以及行动中新的可能性，支持你在实践中不断自我学习，令你真正做到并挑战你做得更好。



同时，作为企业教练需要具备四种基本教练能力：聆听、发问、区分、回应。通过这四种能力辅助四步教练技巧，有效地与被教练者沟通。

聆听：聆听被教练者说话背后的本心、事实与真相、

感受、情绪。聆听的态度是忘我的，抛开自己的判断和看法。

发问：通过发问发掘被教练者的心态，收集资料，让对方找出自己的方法去解决问题。发问的态度是中立的、有方向的和建设性的。

区分：理清事实与演绎，避免含混，让被教练者了解自己的心态、固有信念和处事模式。

回应：回应是一种强有力的工具，让被教练者清楚自己的实力和弱点。回应的方向是直接明确的、负责任的和及时的。

这四种能力看上去简单，做起来不仅难于掌握而且难以用言语表达。以聆听为例，人们都习惯于聆听对方的语言；而实际上，研究表明，人的内心活动 80% 以上是通过情绪和身体动作等非语言形式表达的。这就要求教练要有见微知著的洞察力。

9



聆听

发问

区分

回应

下面两个小例子可以部分展现教练的作用。

“史蒂芬，你看看，事情就是这么简单！”我的慕尼黑网球学校教练阿克塞尔喜气洋洋地跨进我的办公室说。在刚刚结束的训练中，他的女学员贝贝尔·F. 费了九牛二虎之力却接二连三地将球打在网上，她越打越紧张。阿克塞尔把她叫到网前并问道：“贝贝尔，你的球都打到哪儿去了？”她答道：“网上！”阿克塞尔又问：“你想把球打到哪去呢？”“打过网去！”两人都不禁笑了。这一非常简单、轻松的对话产生了令人激动的效果：接下来的