

汇才企业教练文化丛书

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



01
中山大学出版社

738

F-272-81
L48

汇才企业教练文化丛书

企业教练：领导力革命

梁立邦 段传敏 著

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

企业教练：领导力革命 梁立邦·段传敏著·—广州：中山
大学出版社，2002.11

(汇才企业教练文化丛书)

ISBN 7-306-02093-5

I. 企… II. ①梁… ②段… III. 企业领导学 IV.F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 081660 号

责任编辑：方微之 责任校对：孔丽红

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)

广东新华发行集团发行

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：528000 电话：0757-2233651)

889 毫米 × 1194 毫米 32 开本 7.25 印张 180 千字

2002 年 11 月第 1 版 2002 年 11 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

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

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。”

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作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，从而迈向人生的新的境界。

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）

• 目录 •

前言	I
序：打开心窗 赢得未来	I
第一章 当代领导人的挑战	1
不确定的时代	
变革之舞	
领导迷思	
以人为本	
领导的新定义	
教练型领导	
第二章 企业教练	21
第一节 世界“教练现象”	23
企业教练起源	
世界“企业教练现象”	
进入中国	
第二节 何谓企业教练？	29
教练的区分	
教练的定义	
教练的核心原理	
教练的四种能力	
企业教练，提升管理	
第三节 教练的作用	42
指南针	
镜子	
催化剂	
第三章 教练思维	47
第一节 人是解决问题的关键	49
人力资源管理的三个阶段	

人乃进步的根本
“对事不对人”和“对人不对事”

第二节 唤醒沉睡的巨人 54

约·哈利窗的启示
表现 = 潜能 - 干扰
变革 = 成长 - 限制

第三节 突破思维，发现可能 60

分享
回应
思维的态度决定人生的高度

第四节 为自己的生命负责 65

面对真相
找出目标
制定生命计划
对自己的生命负责
选择的自由
心态迁善的力量
行动力
教练让我成长、成功

第五节 教练的信念 75

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

第四章 教练的领导艺术 87

第一节 米卢的领导艺术 89

“态度决定一切”	
营造公平竞争氛围	
团结队伍	
用人之长	
管理环境	
第二节 沟通从心开始	94
第三节 信任与授权	99
信任的力量	
授权文化	
教练最有力的工具	
作促进型领导者	
第四节 激励与挑战，挖掘潜能	108
激励	
挑战	
从“要我做”到“我要做”	
第五节 听力和洞察力	114
优秀的聆听者	
提升洞察力	
聆听的态度	
聆听的领导价值	
区分与洞察力	
洞察力，优秀领导者的重要素质	
第六节 教练技术的管理实践	123
国企教练何明逊	
第一个请私人教练的企业家	
更多的案例	
第七节 韦尔奇教练的领导艺术	130
卓越的企业教练	
韦尔奇教练的教练实践	

第五章 创建学习型组	139
学习的新定义	
体验式学习	
做学习的主人	
在工作中学习	
惟一不变的任务	
学习型组织	
如何建立学习型组织	
第六章 领导力革命	155
第一节 现代领导力的本质	157
领导力是什么	
影响力：领导利器	
要领导不要管理	
第二节 教练与调适性领导力	162
什么是调适性领导力？	
技术性领导力与调适性领导力	
教练与调适性领导力	
调适型领导的五个要素	
第三节 诺基亚公司：教练激发领导力	170
发展领导力的重要性	
每个人都是领导者	
第四节 变革时代的领导力	176
面对变革	
团体领导力	
第七章 建立高绩效企业文化	183
第一节 踏上教练之路	185
教练员工	
教练同事	
教练上司	

第二节 教练文化：建立高绩效团队 189

教练文化：高绩效文化

梦幻团队教练的特质

第三节 波音：创造教练文化 194

创造教练文化

波音的训练课程

培养专业教练

内部专业组织

衡量教练法的成功度

教练有何作用？

来自内部的教练

第八章 企业心灵革命 201

企业组织的新图景

工作的新定义

领导是一种生活选择

企业心灵革命

后记：

中国企业教练的“摇篮” 212

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。

不确定的时代

人类已经进入 21 世纪，但人类的不安定感却在加剧。

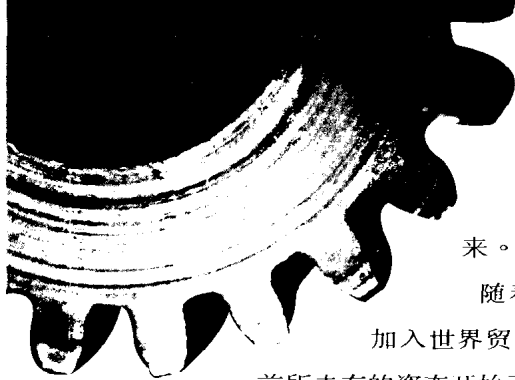
当今世界处在一个巨大的、复杂的、相互密切影响的变局之中。日趋的全球化、以互联网为核心的知识经济、层出不穷的科技发明与技术应用已使地球形成一个巨大的村落。人类从来没有像现在这样紧密地联系在一起，也从来没有享受到如此之多的知识，并以前所未有的速度向未来迈进。

2001 年发生的美国“9·11”事件没有人能够预料，然而现在它却深刻地改变着这个世界。还有厄尔尼诺现象、人类基因组完全解密、地球人口的急剧膨胀、互联网、南亚次大陆的核威胁、各种文明的冲突、中国的崛起等等……世界正在急剧地发生着变化，人类已经完全置身于一个充斥着不确定性的时代。未来将是什么样子？将引领我们去向何方？没有人知道答案。

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。

中国同样如此。由于广袤复杂的环境与历史，中国尚保留着农业经济与工业经济的影子，但新经济的血液同样在开放中国的躯体里激荡。在全球信息化浪潮汹涌而至的时候，中国置身于三大浪潮共同作用的漩涡里。中国正在经历世界上最复杂的组织变革和国家转型，在此中间展现出来的种种复杂特征无法用世界上任何一个理论可以完全解释，只能“摸着石头过河”，在过程中找寻适合自身发展的模式与道路。

转型期的经济必然产生转型期的中国式企业。在二十多年的改革摸索过程中，中国诞生出一批杰出的企业和企业家。他们身上虽然有产权关系的历史脐带尚无法剪除，虽然面临比发达国家市场经济严酷数十倍的非市场环境因素阻遏，但他们依然在这块市场的“盐碱地”上、在渐渐开启的市场夹缝中生长、壮大起



来。

随着改革开放日渐进入“深水区”，中国加入世界贸易组织，中国这个古老而崭新的国度以前所未有的姿态开始了与世界的融合，中国经济已经与世界济紧密地联系在一起。同样的，知识经济、全球一体化和信息社会的到来也让中国企业和企业家们感受到巨大的力量，并怀有深深的危机感。深圳华为公司总裁任正非在他著名的《华为的冬天》一文中说：“在这瞬息万变的信息社会里，惟有惶者才能生存。”而海尔集团的 CEO 张瑞敏也说他每天都“战战兢兢，如履薄冰”，企业如果“不创新，就灭亡”。

短短几年，市场的变迁速度却非常惊人。在中国的家电行业，曾经有一批知名的品牌，像北京牌、牡丹牌、凯歌牌、熊猫牌等等，但是，这些曾经辉煌的品牌早已被市场所淹没。而像海尔集团、TCL集团这样的企业，却迅速成长市场中的领跑者。海尔集团在几年之间，年销售额从几十亿增长到 600 多亿，开始向过去不敢想的世界 500 强企业目标迅速挺进。

在企业内部，许多领导人同样感受到不确定性所带来的巨大压力。2002 年年初，刚刚卸任科龙营销副总裁的屈云波先生十分感慨：“回首近两年来的改革，科龙的上空每天都飘浮着大量不确定的信息。”领导科龙 23 个月的营销变革让屈云波“感到太累”。在科龙大股东又一次发生变化的时候，他最终选择了离开。

屈云波的预言是：“未来五年是中国企业和企业家高速淘汰的时期。”他的话不言而喻。未来五年，中国企业将面临更剧烈的生存环境变化，甚至至今“健在”的企业家和企业将有一大批会倒下，成为昔日的英雄和企业失败的案例。其中的原因就在于跟不上环境的急速变化。环境的变化表现在：中国加入 WTO 后