

成为教练型经理人

行动教练如何帮助人才发展

(第3版)

THE COACHING MANAGER

Developing Top Talent in Business, 3rd Edition

[美] 詹姆斯·M. 亨特 (James M. Hunt) 著
约瑟夫·R. 温特劳布 (Joseph R. Weintraub) 译
周小燕 译
江苏云学堂网络科技有限公司 审校



成为教练型经理人

行动教练如何帮助人才发展

(第3版)

THE COACHING MANAGER

Developing Top Talent in Business, 3rd Edition

[美] 詹姆斯·M. 亨特 (James M. Hunt) 著
约瑟夫·R. 温特劳布 (Joseph R. Weintraub)

周小燕 译

江苏云学堂网络科技有限公司



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

The Coaching Manager: Developing Top Talent in Business, 3rd Edition by James M. Hunt and Joseph R. Weintraub.

English language edition published by Sage Publications in the United States, United Kingdom, and New Delhi.

Copyright © 2017 by SAGE publications, Inc.

ALL RIGHTS RESERVED.

Simplified Chinese translation is published by arrangement with SAGE publications, Inc.

Simplified Chinese translation copyright © 2018 by Publishing House of Electronics Industry.

《成为教练型经理人：行动教练如何帮助人才发展》（第3版）原书英文版由 Sage 出版公司出版。原书版权属 Sage 出版公司。

本书中文简体字翻译版由 Sage 出版公司授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2017-6978

图书在版编目（CIP）数据

成为教练型经理人：行动教练如何帮助人才发展：第3版 /（美）詹姆斯·M.亨特（James M. Hunt），（美）约瑟夫·R.温特劳布（Joseph R. Weintraub）著；周小燕译。—北京：电子工业出版社，2018.10

书名原文：The Coaching Manager:Developing Top Talent in Business, 3rd Edition
ISBN 978-7-121-35184-6

I. ①成… II. ①詹… ②约… ③周… III. ①企业管理—职工培训 IV. ①F272.921

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 231141 号

责任编辑：刘露明

文字编辑：卢小雷

印刷：涿州市京南印刷厂

装订：涿州市京南印刷厂

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开本：720×1000 1/16 印张：22.25 字数：310 千字

版次：2018 年 10 月第 1 版

印次：2018 年 10 月第 1 次印刷

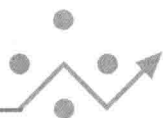
定价：78.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888，88258888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：（010）88254199，sjb@phei.com.cn。

推荐序



伴随着信息大爆炸，企业面临的市场竞争愈发激烈。在市场竞争中，人才的竞争成为企业关注的焦点，助人成功便成了各企业经理人的最核心的一个能力。要知道，预测一个企业如何取得成功是很有挑战性的，然而，还有很多企业并没有意识到管理者该有怎样的态度和能力才能应对这瞬息万变的时代；才能在激烈的竞争中吸纳更多人才，留住人才，并且帮助他们成功，从而帮助企业成功。作为顾问，我从事有关领导力的培训工作近20年了，我观察到，每个企业对培训经理人都各有各的高招。

先向各位读者提出一个问题：经理人真的能给他们的公司及团队创造价值吗？为了验证这个问题，谷歌在早年前做了一个短期的尝试，它们推崇技术专家且深信有意愿就能有成果，因此不设置经理的岗位。然而，没有了经理人，其企业运作得并不理想，从而证实了管理者角色的必要性和重要性。接下来，谷歌所研究的内容就是优秀经理人的秘诀。本书列出了八项优秀经理人的所作所为，其中，第一项就是优秀的经理人也是一名好教练。

对于市面上现有的关于教练的相关书籍和课程来说，我发现其中大多只强调教练技术与辅导过程。然而，本书能够从独特的视角出发，为企业和个人提供一套完整的“教练型经理人”的思路和模型。对于想成长为一名教练

型经理人的管理者，本书也提供了很多的帮助及指引。

本书的作者构思了一套教练理念，能让读者逐步登上的经理人巅峰——经理人的最高境界，即教练型经理人。作为达到这种境界的优秀经理人，他们有着积极的人才发展态度；他们欣赏能做大事及能学习做大事的人；他们关注的核心就是如何培养员工的才干，帮助员工成长。这些就是本书所强调的教练心态。读者在学习过程中，应树立这样的教练心态。

有了教练心态，就要去寻找教练机会。有近 80% 的经理人都发现，有挑战的任务是他们的教练机会。我们对很多员工都做过访谈，问他们教练型经理人是如何帮助他们的。最常见的答案是：“经理给了我一个很重要的任务，并且辅导我如何为其做准备，从而使任务得以顺利完成。”因此，没有挑战性的任务也就没有教练机会。

本书还提出，如果有了教练机会，但没有教练者与被教练者间的良好信任关系，教练工作就可能成为“剃头挑子——一头热”，达不到帮助员工取得成功的目标。所以，本书为读者提出了“树立教练心态—寻找教练机会—建立双方关系”的方法。

本书还提供了一些教练技术，如“反馈—对话—辅导”。而且，书中的很多案例也都让我印象深刻，通过阅读它们，读者可以在常见的情境中学习，且印象深刻，容易理解，这些案例是许多经理人积累多年也未必得到的。

所以，从现在开始，你可以试着把运用这些技能当作一种好习惯，然后不断实践它们，最后掌握它们。请相信，它们带给你的帮助将是无比巨大的。

李 萃

云学堂特聘首席讲师，领导力行为研究专家

译者序



作为经理人，你是把时间花在有问题的员工身上，还是更关注绩效优秀的员工？你是否知道，如何对有助于公司业务发展并想学习的员工进行教练以提升绩效？

作为经理人，你可能仔细地观察过员工是如何完成某个任务的，但你能否自如地跟员工讨论你所观察到的，而且这个讨论还是用员工觉得真正可以促进他成长的方式？

对于经理人而言，本书正好能够告诉你如何与员工进行以学习为导向的讨论，这恰恰能帮助员工及经理停下来思考目前所做的事情并从中汲取得失成败的经验，这样的“土壤”能有效地帮助经理与员工共同成长。成长意味着对岗位工作的胜任，胜任终将意味着绩效优异从而获得奖金乃至职位晋升。而一个不断成长的团队对公司而言将使公司的整体竞争力得以提升。

本书之所以能有如此神奇的力量，源于作者对管理问题的深刻反思。事实上，当你能够发现问题的时候，便已经走在了解决问题的路上。

本书介绍了教练文化，也就是说，如果我们所在的团队及公司能给有才能的人提供成长的机会，给他们安排重要而艰巨的任务并从中发掘他们的学习潜能，这样的文化氛围将有利于作为经理人的你与员工展开教练对话。如

果缺乏这样的前提，你便需要通过阅读本书，学习如何在团队乃至公司里推动教练文化的形成。

本书还介绍了教练心态，一方面你要有积极的推动人才发展的态度，另一方面你应该让员工对工作全盘负责并能主动自觉地完成。现在，你是否致力于思考如何让每个人都能够为公司的发展更卖力并把工作做得更好？是否敏锐地意识到你要帮助别人找到他们想要做的并且能做的事？对此，如果你还没有完全做到，可以通过阅读本书来更好地塑造你的教练心态。

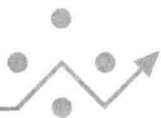
本书更介绍了如何使教练与被教练者双方能快速建立信任的关系，经理如何协助员工调整好被教练的心态等方面面。总而言之，通过本书所深入剖析的各式案例，作为经理人，你可以重新审视自己的角色。

有别于以往的版本，本书提出了“机会—反思—反馈—持续跟进/行动计划”这样简化的教练对话模型，将全方位拓宽我们的管理思路。当你试着在实际工作中应用该模型时，你会发现，困扰你的各式管理问题将被逐步简化。

最后，特别想与读者分享我从这本书中得到的收获。作为一名职业经理人，我在外企驰骋了二十多年，而在2017年遭遇重疾命悬一线，好不容易把命捡回来却又眼睁睁地看着挚友离世。接踵而至的不幸极大地刺激了我去思考：在有限的生命时光里，该如何度过才是更有意义的？在高负荷工作之余的九十多个日夜里，在翻译本书的过程中，让我在某种程度上找到了答案，即生命不息，学习不止。我特别感谢本书对我的指引，让我在接下来的日子里能活得更加有意义。如果你如我一般幸运，有机会对本书“细嚼慢咽”一番，你将重新审视经理乃至人生中所要扮演的不同角色，这样的机会能让你开启不一样的人生，取得非同一般的成就。

周小燕

前言



经理职责的变化如此之大，但仍有许多方面保持不变。优秀的经理要帮助公司中的其他人取得成功，这仍然是经理角色的关键方面之一。考虑到大多数组织内部竞争激烈，助人成功便成了经理工作中最重要的一个方面。现代化的通信和组织管理工具已经使得经理的大部分工作变得有点机械化。然而，帮助他人明确需要做什么并学会如何做，仍然需要高度的个性化与人性化。经理必须知道该做什么，考虑谁能承担，并且让员工清楚承担意味着什么，以及如何更好地完成他们的工作。经理的这项核心任务从来没有改变。

到底发生了怎样的改变？我们确信，经理工作发生变化是必然的。要知道，预测一个组织如何取得成功远比过去更难，我们会在书中提供事例来说明这一点。当我们撰写《成为教练型经理人》（第1版）时，我们从未曾想到这本书会被巴布森学院（Babson College）及许多院校用作在线课程。我们并不了解，也不热衷如何在网上运营课程。在我们撰写第2版的时候，对于在线教育我们有了相当多的经验。（虽然在在线教育并非灵丹妙药，但是可利用在线平台为教育做出有益的贡献。）

高等教育正在发生颠覆性的改变，医疗保健、制造业、金融服务和其他

所有行业都是如此。形形色色的手机应用软件正在改变着我们的一切。我们无法预测 5 年后这些行业会是什么样的，但我们可以肯定，它们一定不会像今天这样。

我们和其他人在职业和组织发展领域通过教育所学到的，就是一份工作可以用一定程度的确定性来描述。根据职位描述，我们可以清楚岗位所需要的能力。管理者可以雇用那些具备这些能力的人，或者通过培训和教练来帮助组织中的个人发展这些能力。能力模型有一定的局限性，但能力模型本身是可靠的，而且是线性的。它假设我们可以预测在工作中有效的表现会是什么样子的。尽管没有人相信工作描述不会改变，然而从变化的速度来看，最初描述的关键要素在短期内还是相对静态的。

我们不再相信这种假设足以帮助员工迎接挑战，更不用说经理了。是的，随着时间的推移，一些专业工作的模型是相对稳定的，但我们在在线教育方面的经验表明，即使在可能被认为是“传统”的职业中，也很难预测在 5 年内要做什么。通过提供在线教育服务的案例，我们可以告诉你，尽管我们和其他许多人一样，似乎拥有了这种能力，但我们仍然不知道有效地提供在线教育服务意味着什么。不管别人说什么，我们一直都在做各种的尝试！在这种背景下，管理者该如何帮助别人学会做事呢？

幸运的是，我们的雇主巴布森学院帮助我们解决了这个问题（这似乎是个自相矛盾的说法）。我们的朋友 Len Schlesinger，当他还是巴布森学院的校长时，他帮助了大批的教学人员，使成名与创业的一系列想法具体化。大多数企业家都不会为了给市场带来创新的想法而冒巨大的风险。相反，他们会进行试验并从试验中学习（Brown、Kiefer 和 Schlesinger, 2014; Neck, 2011）。他们必须依靠小的试验，从而在摸索中学习，因为他们经常在可预测性非常低的条件下工作。如果你能够预测结果并知道成功将会是什么样子，你就会愿意承担风险。如果你不知道最终的结果会是什么，你就不会愿意承担风险。



因为这样做将是赌博，而不是做生意。

创业的经验并不局限于初创企业，它们非常适用于创新、产品开发、变革管理及职业管理等更普遍的问题。并不是说什么都是不可以预测的，一旦你对你的产品和目标市场有了很好的了解，就可以制定一个广告策略，这样就很可能增加销售，这是一个可以预测的结果。但如果你不确定谁会进入目标市场，或者不知道他们将会针对你的产品做什么呢？

那么，这对管理者和员工意味着什么呢？最重要的是拥有学习的能力。即使结果是不确定的，也需要采取行动，尤其需要反思行动，从行动中学习，并且相应地调整战略和战术。如果所做的工作及其状况均可以预测，那么经理和员工就可以预测他们需要做什么来获得成功。如果经理和员工不能预测在特定的工作中，对于成功什么是有效的，什么是无效的，他们就需要把它弄清楚，这就意味着要付诸行动—反思—学习，一试再试。而另一个重要的方面，就是需要经理和下属之间的相互协作。

我们对第3版的承诺就是：谨记培养顶尖商业人才的挑战。我们认为，教练型经理人模型核心理念在于，它是建立在很多人数十年的工作及其经验学习的基础之上的一个模型。它既有保留，又改变了很多，且很可能仍然是可靠的。

该版本所参考的资料来源于两个方面。首先，我们全面回顾了经理辅导及相关主题的文献。其次，我们也进行了大量的实地研究，关于经理如何主导谈话来促进员工在岗学习，我们与大量的教练型经理人及员工进行了充分的讨论。我们感谢他们的帮助，我们将在前言的致谢部分表达我们的感激之情。

我们从这项工作中所学到的正是模型的核心所在，虽然它早在20世纪90年代后期首次发表，但是时至今日仍然适用，这对我们显然是一种安慰。正如我们所预估的那样，环境发生了变化，要成为一个有效的教练型经理人，经

理和员工之间的信任显得尤为重要。在本书中，你会看到许多来自新案例及相关文献关于信任的讨论。我们也发现，正如我们预测的那样，当学习比以往任何时候都重要时，学习的最终目标有时比以往任何时候都更加不可预测。

在《成为教练型经理人》的第2版中，我们花了整整一章来“定义成功”。我们被叙事方式的局限所迫，把它以这样的方式呈现出来，然而教练型经理模型并不是线性的。现在我们以“机会”这么一个简单概念作为开始，这个机会可能是迈向一个已知未来的第一步，也可能是迈向未知结局的第一步。机会并不意味着最终的成功，至少在开始时是这样的。

考虑到从实践中学习的模式在未来所扮演的重要角色，我们提供了一个简化的教练对话模型：机会—反思—反馈—行动计划/持续跟进。这看似简单，却给我们提出了如何做好这四个方面的挑战。在理想的情况下，教练型经理人的工作是在更广义的、本土的、友善的教练文化中进行的。经理需要有一个教练的心态，主动寻找帮助他人的机会。被教练者必须愿意并且能够在他人的帮助下学习和工作。教练和被教练者的关系必须建立在相互信任的基础上，从而让教练的对话得以进行。

那些熟悉本书之前版本的人会发现本书的结构与此前的相似。在第1章，我们首先从经理的教练所存在的现象开始。我们利用了谷歌的调研，回应了经理的教练是否存在价值的问题。同时，我们提出了在可预见性和信任上所存在的挑战。在第2章，我们对模型进行了概述并介绍了促进模型应用的因素。通常，我们把第2章推荐给想要快速学习的人，通过该章节你可以学到我们从帮助开发该模型的管理者身上所学到的东西。

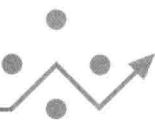
在第3~5章，我们将深入探讨这些促进因素。我们描述了教练的心态，指引教练型经理人思考的观点，并且让他们对自己作为人才开发者的角色保持警觉。然后，我们论述了被教练者及其在他人帮助下的在岗学习。在第5章，我们通过探索教练文化和教练关系来总结这一切。在这章里，我们还开

始讨论多元化对教练对话的影响。多元化对于教练所造成的影响并非微不足道，我们相信，了解形形色色的多样性对教练的影响，对于所有的经理都是必要的。

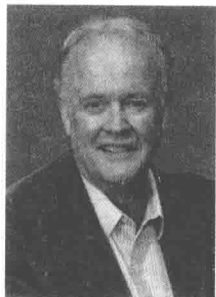
在第 6~9 章，我们深入探讨了整个模型。正如我们已经指出的那样，章节的顺序表明模型是线性的，有开头、中间和结尾。我们必须强调，它没有终点。如果教练型经理人和被教练者停止学习，他们的职业生涯可能结束！学习周期应贯穿于我们的生活并一直持续下去。在我们提出教练型经理人模型的时候，这个模型可能并没有开始，但是也很有可能在我们知道之前，员工早就在利用教练的机会，且反思远比我们想象的要频繁得多。

在第 10~13 章，我们讨论了教练经理模型的几个应用。我们从第 10 章开始，面对大多数经理的共同挑战，即处理绩效管理的问题。正如我们所说的那样，教练型经理人模型并不能解决所有的教练挑战，特别是在绩效出问题的时候。我们也阐明了教练可以发挥的作用，并且提出一些可以帮助经理进行教练和职业发展讨论的指导方针。在第 11 章，我们对教练和职业发展进行了讨论。相对于本书的第 2 版，我们重写了本章的部分内容并对一些内容进行了大量更新。你也许能猜到，我们在这里描述了可预见性。课堂教学仍然是员工发展的一个重要组成部分。在第 12 章，我们讨论了管理教育和在岗学习之间的关联。最后，第 13 章是一个全新的章节，讨论了我们正在学习的关于远程教练或全球化教练团队的知识。这是一个很好的过程，对于如何做对的“答案”尚待求证！在第 14 章，你会找到我们对教练的“临别赠言”。

作译者简介



作者简介



James M. Hunt (詹姆斯·M.亨特)

是管理学副教授，也是马萨诸塞州韦尔斯利巴布森学院管理系的前系主任，他在那里负责教授领导力、人才发展和创新的课程。他曾经作为顾问，为很多商业机构和医疗保健组织的发展提供咨询服务，包括组织的教练能力、高管教练和经理的人才发展能力。他的最新研究内容是关于创造力、不确定性和职业发展之间的关系。他领导设计了巴布森学院 MBA 的创新人才管理课程，也带领团队重新设计了巴布森的金牌课程——管理和企业基础。他曾是巴布森学院领导力和团队合作教练项目的负责人之一。他创建了巴布森学院的组织高管教练项目，这个项目是为组织发展和人力资源专业人士设计的。Hunt 与他人合著了《教练型组织：发展型领导者的战略》(The Coaching Organization: A Strategy for Developing Leaders)，该书对企业和教练最佳实践进行了开创性的研究。

Hunt 以理学学士的身份毕业于麻省理工学院，后来他在波士顿大学管理学研究生学院的工商管理系深造，他在那里研究的课题是职业和领导力发展与工作和生活的平衡，并且获得了博士学位。



Joseph R. Weintraub (约瑟夫·R.温特劳布)

是巴布森学院管理和组织行为学教授，也是巴布森领导力和团队合作教练项目的创始人和负责人，还是巴布森管理咨询体验项目（基于体验式的，为商业机构和非营利性机构提供的项目管理咨询服务）的负责人。Weintraub 博士是一位工业组织心理学家，他主要关注的领域是个人和组织效率，包括领导力发展、教练、团队效率、创新和绩效管理。他在教练领域获得了一些荣誉，包括管理学院颁发的“年度管理发展论文”奖。他是《教练型组织：发展型领导者的战略》的作者之一。Weintraub 博士的研究也被发表在一些出版物上，包括《麻省理工学院斯隆商学院评论》(MIT Sloan Management Review)、《组织效率》(Organizational Effectiveness)、《华尔街日报》(The Wall Street Journal)、《管理教育期刊》(The Journal of Management Education) 和《欧洲金融评论》(The European Financial Review)。

Weintraub 博士是巴布森高管教育的负责人，也是“组织中的教练”项目的创始人和负责人之一，这是一个为组织内的教练设计的创新认证项目。此外，他还是一家位于韦尔斯利的名叫“组织维度”的管理咨询和评估公司的董事长。他将大量的时间投入为组织培养内部教练型经理人中，并且在全球不同的组织中开展了领导力发展项目。他的客户包括通用电气、Bose 音响、富达投资集团、美国国民银行、EMD Serono、波士顿儿童医院、优鲜沛 (Ocean Spray)、电信运营商 T-Mobile。他也是 InnoQuotient 的研发者之一，InnoQuotient 是一个综合调研工具，用以测量组织内的创新文化程度。

Weintraub 在美国匹兹堡大学获得了心理学学士学位，在鲍灵格林大学获得了管理学硕士学位和工业组织心理学博士学位。

Weintraub 的联系邮箱为 weintraub@babson.edu。

译者简介



周小燕

曾在礼来、默沙东等全球知名制药企业任职。目前，她在赛诺菲企业大学的评估与项目部任高级经理。她曾专注培训领域长达十五年并拥有十年的团队管理经验，近年主攻企业人才测评项目的设计与执行。她所擅长的培训包括：一线业务人员的销售技巧、区域业务管理及微观市场营销的培训；高层管理人员的高绩效辅导的培训；企业培训师的授课技能、引导技术及课程设计的培训。近期，她在赛诺菲负责为 2 500 人的业务团队进行运作技能评估的项目，该项目的运作能有效地解决有关人员能力提升方面的问题。她一直秉承诚实、正直、尊重他人的价值观。2017 年，在遭遇了自身重病、好友离世等重大事件后，她开始反思人生，重新找寻自我，而翻译工作为她实现自我开启了一扇大门。

目录



第 1 章 教练型经理人何去何从	1
在未知世界里的教练	3
教练型经理人模型及发展型教练	5
教练与学习	9
为什么没有更多的教练型经理人	11
重要的是关系	13
教练并不同于指导	14
成为“教练型经理人”	16
第 2 章 教练型经理人模型综述	20
Tonia 和 Ashok	21
我们对这个案例的回应	27
教练型经理人模型	29
教练文化	31
教练心态	32

关系使一切变为可能.....	33
被教练者.....	36
机会.....	37
反思.....	38
反馈.....	39
持续跟进与行动计划.....	42
体验教练.....	43
第3章 教练心态.....	45
学习教练技能的经理.....	50
任何人都可以学习教练技能吗.....	55
教练心态：辅助的态度.....	56
教练型经理人.....	64
第4章 可教练的“被教练者”.....	65
“可教练性”的问题.....	65
员工想要从教练中得到什么.....	70
可教练者的特征.....	72
印象管理的问题.....	75
教练的障碍：何为明显的“缺乏可教练性”.....	76
狂妄自大：自我估计过高者.....	77
对工作明显缺乏兴趣.....	81
个人压力的影响.....	82
多样性和可教练性.....	83
职业发展阶段与员工需求、经理需求之间的不匹配.....	83
可教练性：把每位员工当作一个个体.....	86