

美国管理协会前任主席

路桑斯力作《心理资本》**中国实践版**

成为教练式的 领导者

激发心理资本

曹宇红 张 镒 著



IBM、通用电气、可口可乐推崇的管理文化
联想、百度、阿里巴巴正在运用的领导模式

北大国际MBA院长 | 杨壮 | 春秋航空董事长 | 王正华 |
齐家盛业创始人 | 魏敏 | 富基信息总裁 | 杨德宏 |
等联袂推荐



北京大学 出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



成为教练式的 领导者

激发心理资本

曹宇红 张 颖○著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

成为教练式的领导者：激发心理资本/曹宇红，张镡著. —北京：
北京大学出版社，2012.10

ISBN 978-7-301-21203-5

I. ①成… II. ①曹… ②张… III. ①企业领导—管理心理学
IV. ①F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第 213527 号

书 名：成为教练式的领导者——激发心理资本

著作责任者：曹宇红 张 镡 著

责任编辑：梅秋慧

标准书号：ISBN 978-7-301-21203-5 / F · 3328

出版发行：北京大学出版社

地 址：北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址：<http://www.pup.cn>

电 话：邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

电子邮箱：tbcbooks@vip.163.com

印刷者：北京同文印刷有限责任公司

经 销 者：新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 13.75 印张 190 千字

2012 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

定 价：38.00 元

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究

举报电话：010-62752024；电子邮箱：fd@pup.pku.edu.cn

推荐序一

2008年之后，整个世界和中国局势变得越来越趋于复杂、不确定性和多元化。从美国金融危机到欧洲政府债券危机，从中国经济增长速度减缓到高速经济发展，带来一系列政治、社会、心理、信仰问题，导致中国不同年龄阶段的人心理上出现不同形式的纠结，对职业前途感到迷茫。在一个变化的时代，我应该如何定位？我的一生应该如何度过？我的梦想是什么？我最喜欢、最想做的工作又是什么？面对环境挑战，我应该具备什么样的素质和品格？曹宇红女士的新书《成为教练式的领导者——激发心理资本》就是在今天世界和中国变化的大背景下，试图对心中有纠结的群体在职业定位和人生方向上提出自己的观察和建议。

这本书是在美国管理学大师弗莱德·路桑斯的著作《心理资本》基础上完成的。曹宇红女士在过去几年从事教练式领导力的咨询和实践中，接触了大量中国企业的案例，具有很深的感悟和体会，并对不同的案例进行了总结和反思。对于《心理资本》一书，她不仅认同心理资本是除金融资本、社会资本、人力资本之外的全新资本理念，更重要的是把心理资本和个人领导力的提升有机结合在一起。她通过分析教练式领导力咨询过程中接触到的不同案例，从教练式领导者的角度去探索人在面临挑战之时应该如何应对。在

复杂的社会和组织环境之中，做人何谓正确？人在漫长的职业进取过程中，如何进行人生定位？应该树立一种什么样的价值观？这种价值观是建立在什么样的品格、素质和文化基础之上？本书从教练式领导者的角度分析现实中出现的心理问题，并有针对性地提供了解决方法。

我认识曹宇红已经有九年时间。记得2003年她刚来到北大国际MBA读书时，给我的感觉是她是一个学习上寻求上进、生活上积极乐观、工作中满怀激情的人。2005年，我挑选了四位学生到美国参加西点军校为期十天的领导力培训活动，曹宇红是其中一员。令我印象深刻的是，在西点军校极其艰困和严酷的训练条件下，曹宇红同学保持了积极的学习热情和乐观的体验精神，每天还坚持写日记，把感悟和体会记录在案。不久，她将自己对领导力的激情和执著投入到领导力辅导当中，成为一名领导力职业教练。在从事企业教练的几年中，通过自身实践，她积累了很多宝贵的经验和体会，写出了《成为教练式的领导者——激发心理资本》一书。

此书对在职业发展过程中心存纠结、在环境变化中迷失方向的群体可谓雪中送炭。我希望这本书不仅对80后、90后，更会对不同类型的职业经理人和企业家都有一定程度的帮助，让他们明确自己的价值观、提升自己的方向感、磨炼自己的意志力、端正自己的工作态度、摆正自己的人生目标。只有这样，我们才能在一个变动的环境和世界中与时俱进，跟上时代的潮流，把自己的事业做精做好，度过一个有意义的人生。



北大国际MBA院长

推荐序二

这是一本有生命力的书，犹如一位教练，有自己的灵魂、血肉、经脉，引导管理者成为一位教练式领导。作者列举一个个生动的案例，围绕着自信、希望、乐观、韧性四个维度，通过如何带领团队、如何建立组织文化等，层层推进全书的宗旨——如何成为教练式领导。整本书读下来，一气呵成、思路清晰、循序渐进，是作者将多年实践教学经验凝聚而成的精华，给人以醍醐灌顶之感。

诚然，现代社会，写书的人多了，读书的人少了，这是社会浮躁的体现。在优秀的传统道德不断地被忽视之时，作者以自身之实践立成此书，实为难得。好书难觅，作者曹宇红拥有扎实的企业管理、咨询和培训经验，为各类企业和管理人员提供个性化的领导力咨询、培训和教练项目，如此辛勤地实践积累，才孕育此书。我虽然没有上过曹老师的课程，但通过此书，就像置身于课堂一个个案例解析之中、学习交流之中、畅想思考之中。“君子不可不学”，老王我已年近七旬，还是“白加黑”、“5+2”满负荷工作，仍然觉得要抽出时间来学习。不仅是自己要学习，作为公司的长者，我还要求同事们趁着年轻更多地学习。

随着知识经济的到来，研究管理的著作层出不穷，作者提出教练式的管理，就是在对领导者提出更高的要求——自信、希望、乐观、坚韧。我也结合自身的实践，谈谈读此书的体会，与大家共勉。

自信，自己相信自己，是成功的基石。原因很简单，做任何事

情都不可避免会遇到这样或那样的困难，如果困难过大，有的人敢于直面，而有的人却选择绕过。绕过往往是下策，因为问题很有可能还会再来，如果相信自己、敢于挑战，问题就容易解决，自己也会变得越来越强大。

希望，就是远方的明灯、前进的方向。作者深入分析了“专注自己的理想”、“从事有意义的工作”等，这些研究都是为了把希望变得更明确，让大家知道要有什么样的希望，同时怎么才有可能实现希望。对待眼前和长远的利益，我认为管理者和员工应该有所区别，管理者必须要关注长远的利益。在春秋航空形成的规矩是，如果干部只关心今天的利益，我们不会重用。

乐观，就是要迸发出激情的火花。乐观的心态是一个优秀管理者的基本素养，要时刻给人以自信、阳光、负责的形象。正如电视剧《亮剑》中的李云龙所说：“一支部队的作风和气质，取决于其指挥官的作风和气质。”当一个企业在困境的泥沼中挣扎时，作为领导者，就要保持乐观，做好员工的模范。在春秋航空，2012年的工作主题就是“激情员工，快乐工作”，只有员工快乐了，他才会用心对待旅客，这样企业发展才会有希望。

做人要有韧性，因为道路曲折，从不会一帆风顺，唯有历经磨难，才会到达希望的终点。有事不怕事，这是我对韧性的理解。一旦出现困难，我们不要被困难吓倒，而是要积极应对。2008年，几乎所有国有航空大公司都亏损了，政府注资几十个亿，作为民营企业的我们没有办法拿到一分钱。结果一些民营航空公司相继倒下：东星破产、鹰联被国有企业兼并、奥凯被物流公司接管。在这样的困境下，春秋航空上下团结一致，靠着坚定的意志，不断降低成本，在最困难的2008年也取得了盈利。

“学之之博，未若知之之要；知之之要，未若行之之实。”这样一本可读、可学、可用之书，更需要大家不断地躬身实践。



春秋航空董事长

推荐序三

认识宇红是在2009年的一次亲子课上。那时，我希望寻找一位伙伴支持公司发展，我的好朋友巴彤向我热烈推荐了宇红。正当我准备约见宇红时，我们就在亲子课上意外相遇了。

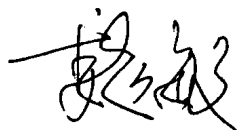
当时宇红的女儿才一岁，宇红全身心投入在做妈妈带孩子的幸福中。她清楚地表明，在孩子三岁上幼儿园之前暂不工作。然而，缘分是上天赐给我们的礼物！宇红家距离齐家盛业办公室仅百步之遥，宇红便常到齐家帮忙，我们之间的联结既密切又自由。她积极乐观、思路开阔、能量旺盛的特质，给齐家团队留下了深刻印象。

宇红2011年正式加入齐家盛业之前，已经先后体验了很多萨提亚模式（心理学）工作坊，加入之后更是全面开展了萨提亚模式在企业应用中的研发与实践。这本充满“心”意的《成为教练式的领导者——激发心理资本》，字里行间渗透着萨提亚模式的理念，章章节节散播着以人为本、由内而外的生命能量。我惊喜宇红在几年时间里对萨提亚有如此深刻的理解和把握，更欣喜宇红把自己管理学的功底和心理学的运用完美整合的能力，同时我不能不钦佩宇红流畅的文笔，用最真实的案例、最清晰的结构，深入浅出地展现了激发心理资本的教练过程。

我喜欢稻盛和夫的经营哲学——敬天爱人，激发人性善的一

面，为世人、为社会作贡献……他用这样的理念创建了两个世界 500 强企业，并正在挽救宣布破产的日航——全球最大的航空公司之一。我敬重中国传统文化的“大学之道，在明明德，在亲民，在止于至善”，“修身、齐家、治国、平天下”一直是齐家盛业的座右铭。而来自西方的激发心理资本的教练式管理，将通过具体的实践方法实现这一共通的理想，帮助中国企业扎实蓬勃地发展！

最后，我由衷欣赏和感谢宇红的成长与贡献，这本书将令有缘的读者深获启发。



齐家盛业创始人

萨提亚（中国）学习与应用发展中心主任

自序一

这本书，源于我一个长久的困惑、一段全新的探索和一个突发的灵感。

几年前，当我拜读美国管理学大师弗莱德·路桑斯的著作《心理资本》时，激动不已，因为他将心理学与管理学完美地结合在一起，继金融资本、社会资本、人力资本之后，创新性地提出了心理资本。但是，在此后与企业界的管理者和人力资源专家的沟通中，我一直觉得，这个理念虽然非常新颖，却似乎过于学术和宽泛，在实践中难免有些落不了地。心理资本涉及的核心内容——自信、希望、乐观、韧性的确很重要，不论个人还是组织都希望提升这些方面，但是从哪些方面提升、如何提升、有什么可操作的方式、有什么标准来衡量……这几年，我一边困惑着，一边利用自己的管理经验和领导力教练方式，在企业咨询、教练和培训中慢慢地摸索着。

近十年来，教练——一个在体育界耳熟能详的词快速渗透到商业领域，在越来越多的企业和组织内生根发芽。不仅一批优秀的跨国企业引入教练文化，比如IBM、通用电气、可口可乐、丰田、苹果、惠普、爱立信、联邦快递等，而且，一批国际化的中国企业也在借鉴教练之道，培养教练式的领导者，从而激发团队的凝聚力和创造力，比如联想、百度、阿里巴巴、启明星辰、美的、中国电信、中

国银行等。作为领导力教练，我有幸参与到这一新领域的实践中，尝试着将管理学和心理学结合起来，去转变人的心态、激发人的潜能，进而由内而外地提升组织绩效。

2012年早春，两位成就卓越的大师、一对情深意浓的伉俪极大地触动了我——钱学森和他的夫人蒋英，一位是蜚声国际的科学家，一位是造诣深厚的音乐家。我从报纸上看到，他们携手度过了六十多年的美满婚姻。一天，我去看了电影《钱学森》，看的时候泪流满面，回家之后心情久久难以平静，既是深深地敬佩钱老，也是更深地理解了父母。因为，当年他们就是从南方远赴大西北、投身核工业的几十万知识分子之一。当晚，在半梦半醒之间，钱老一个突破性的理论——工程控制论忽然跃入我的大脑，这个理论讲的是当一个系统的各个部分之间相互运作时，不必追求每一部分的高精度，而是可以形成系统的、高水准的总体运动状态。太棒了！这个思路给了我很大的鼓励，尽管我在管理学、领导力教练、心理学等方面根基尚浅，但近几年一直在思考和实践着心理资本的运用。或许，我可以运用自己系统性的比较优势，通过一个个短小生动的教练和咨询案例，通俗化地诠释博大精深的心理资本。于是，我鼓足勇气、不知深浅地抛了一块小砖头……

曹宇仁

自序二

十几年来，我一直专注于管理培训，教学相长、其乐融融。在此期间，我接触了数百家优秀的跨国公司、国营企业和民营企业，结识了上万名高素质的职业经理人。在教学之余，我一直观察并思考着，这些优秀人才的共性是什么？是教育背景、专业技能，还是行业经验？探寻至更深处，我发现，他们都非常自信、开放、乐观、方向明确，并且自强不息，也就是拥有不错的心理资本。

在撰写这本书的过程中，我发现宇红（第一作者）和我的诸多不同，比如：当我们探讨“变革”这个话题时，她首先关注人的内在心理，“在压力下你有什么情绪？”“当你迷茫的时候怎么看自己？”“你认为别人是怎么看你的？”“你内心深处的渴望是什么？”我呢，则习惯于直奔解决方案，“为什么需要变革？”“变革的终极目标和阶段目标是什么？”“有哪些资源能够支持到变革？”“还需要补充、整合哪些新的资源？”在一次次的碰撞中，我逐渐意识到，当我急于提供解决方案时，既忽略了自己，也忽略了他人——在情绪、观点或渴望上被卡住。而正是这种忽略，使得许多正确的解决方案无法实施，或者难以完美地实施。

其实，人们很在意是否被尊重、被认可、被信任，不论这些尊重、认可和信任是以什么样的方式获得。当人们获得了足够的心理

能量时，那种积极的心态和坚定的信念，往往焕发出无限美好的可能性。于是，我在传授管理技能之余，尝试着增加一些温暖的鼓励、真诚的欣赏、深层的共情——我惊喜地发现，在心理学的催化下，管理学的精髓能够更好地被激发、被点燃。

组织，仿佛一个有血有肉的人，他既有理性、逻辑的思维，也拥有丰富细腻的感情和怦然跳动的灵魂。于是，我将自己观察到的、领悟到的点滴化作素材，并提供了一些案例，融入这本探索性的书中。希望有更多的朋友加入我们，继续探索管理学与心理学、理性与感性的完美结合。

张 镒

前言

在当今的知识经济中，人们不断追求卓越的组织——这样的组织既能不断创新、自我突破，又能体现人文关怀和社会责任感。因此，我们一方面着力培养卓越的领导——他们既高瞻远瞩、以身作则，又勇于自我觉察、不断改善；另一方面，我们精心打造卓越的团队——希望他们有共同的愿景，能够深入沟通、高效协作，具有无限的创造力。因为我们都明白，“人”乃卓越之本！

人的潜能是无限的，这种潜在多大程度上被激发出来，其根源在于人的心理资本。心理资本主要包括自信、希望、乐观、韧性四方面，是企业除了金融资本、社会资本、人力资本之外的第四大资本，在知识经济中受到越来越多的关注。

为了便于大家更清晰地探索心理资本、更有效地利用这本书，我先为本书做一个简单的导游，分享四个W：

首先，WHY——为什么从教练式领导者的角度来提升心理资本？

其次，WHAT——这本书包括什么内容？

第三，HOW——这本书是如何架构的？

第四，WHO——谁适合看这本书？

接下来的总体思路、内容概览、呈现方式和适合人群，将逐一诠释上述四个问题。

总体思路

当今，一些优秀的企业和组织正面临着新的难题和困惑：

我们制定了越来越完善的管理制度和业务流程，比如领导力素质模型、KPI（关键业绩指标）、ERP（企业资源管理）、CRM（客户关系管理）……但是，如何让各级管理者、普通员工更主动、更灵活地运用这些管理工具，而不是被动地应付它们、受制于它们？

我们一直在努力建立好的管理机制、培训体系和文化氛围，希望员工能够不断自我完善，不断自我超越。但是，我们期盼的这种自主自发的成长如何实现？

我们一直希望核心的管理人员和业务人员具有创新思维，但是却常常遇到这三种心态的阻碍：这不可能、我做不到、我不愿意做。我们可以从哪里突破、从哪里转变，才能让大具备更加积极正向的心态、更加开放创新的思维？

我们的核心竞争优势越来越依赖于优秀的人才。但是，在有限的职位、薪资、工作环境等条件下，面对无限的市场机会的诱惑，我们如何让这些优秀人才留下？

我们越来越多地认可“敬天爱人”的经营哲学，在企业内开始尝试人本战略、人文关怀，希望将使命、责任和关怀从核心领导层传递到每一位员工，而且能够长久地传承下去。那么，这个美好的愿望从哪里做起呢？

所有这些困惑都源自美好的期望，期望企业更加卓越，能够基业长青。或许，心理资本能在一定程度上支持这些美好的期望——假如，我们的员工更加自信、乐观、坚韧，经常感受到自己的成长和幸福，并对自己和企业的未来充满希望，那么，我们的企业就能够不断超越、实现卓越。“卓越的人创造了卓越的企业”（Great people make great company），这句话来自一位跨国公司的CEO。当时，他站在雄伟辽阔的山峰上，对大家说出了这样的肺腑之言。

那么，卓越的人从何而来？如何发现、培养和激励卓越的人才？这需要你、我、我们成为教练式的领导者。

为什么教练式领导能够有效地培养和激励优秀的人才、提升他们的心理资本？因为教练式领导非常关注人——如何消除人的各种干扰、如何激发人的内在潜能、如何增强人的幸福感和成就感、如何培养卓越的个人和团队。简而言之，教练式领导是一种更加积极、深入的领导方式，它汲取心理学、管理学和教练技巧的精髓，通过强有力的提问，从外改变人的行为模式，从内发掘人的心理资源——乐观的心态、积极而坚定的信念、务实而开放的思维、源源不绝的生命能量，这些正好和心理资本的内涵相吻合。

如何通过教练式领导来提升心理资本？简要地说，可以从这三个层次来实现：首先，领导者由内而外地提升自己的心理资本；其次，领导者以教练的方式培养团队，提升他们的心理资本；最后，领导者和团队以更高的心理资本去迎接挑战、拥抱变革。

一幅多么激动人心的画卷！它完美地契合了中国传统文化的精髓——修身、齐家、治国、平天下。在随后的章节中，这幅意境深远的画卷将缓缓展开。

内容概览

本书共分六章，每一章既包含一些生动的商业案例，也包括一些关键的教练过程、核心的教练理念和工具。

第一章，首先总括了在知识经济中人才管理的新趋势、新困惑，其次介绍了心理资本和教练式领导的内涵，随后勾勒了心理资本的四个方面——自信、希望、乐观和韧性，并简要地诠释如何通过教练式领导来提升它们。

第二章，沿着自信这一维度展开，以五个商业案例、三个层次来体现，分别是个人成长——提升专业技能和职业素质，自我认可和自我接纳；带领团队——不断体验成功时刻，理解、认可和尊重；组织文

化——在变革中提升集体效能。

第三章，沿着希望这一维度展开，以五个商业案例、三个层次来体现，分别是个人成长——专注于自己的梦想；带领团队——从事有意义的工作，总有三种以上的选择，创造共同的成长空间；组织文化——激励人心、言行合一。

第四章，沿着乐观这一维度展开，以五个商业案例、三个层次来体现，分别是个人成长——进行视觉化的积极冥想，目标坚定、方式灵活；带领团队——我们因相异而成长；组织文化——在严酷的环境中激发潜能，营造“世界咖啡馆”的轻松氛围。

第五章，沿着韧性这一维度展开，以五个商业案例、三个层次来体现，分别是个人成长——发掘自己的心灵宝藏；带领团队——探寻更多的可能性，激发深层的生命能量，兼顾技术目标与人性目标；组织文化——鼓励参与、激励创新。

第六章，成为教练式的领导者，比较系统地阐述了教练式领导的意义和价值、需要具备的重要的教练特质、核心的教练之道，以及实践中遇到的一些困惑和解答。

呈现方式

为了便于你清晰、有效，而且更轻松地阅读这本书，在本书的第二章至第五章，我都先分享几则商业案例，然后呈现出教练晤谈（教练式领导与下属或者团队的对话）的一部分内容，最后归纳出实践中的教练之道——教练式领导呈现出了什么样的状态、实现了什么教练目标、采用了哪些教练技术。我希望从点滴的教练实践来诠释如何提升心理资本。

考虑到教练的方式既有一对一的教练晤谈，也有一对多的团队辅导，所以，我在案例中涉及了个人教练和团队教练，案例背景既有国营企业、上市公司、跨国公司，也有一些创业型企业。在心理资本四个方面的提升之道中，我是沿着个人发展、团队发展、组织文化发展的顺序来呈现的，