



最伟大的领导人，一流的，是教练

——杰克·韦尔奇

教练型 领导

——管理者赢的智慧——

温亚其◎著



商务印书馆
THE COMMERCIAL PRESS

教练型领导

管理者赢的智慧

温亚其 著

商务印书馆

2006年·北京

图书在版编目 (CIP) 数据

教练型领导/温亚其著. —北京: 商务印书馆, 2006
ISBN 7-100-05085-5

I. 教… II. 温… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 067521 号

所有权利保留。
未经许可，不得以任何方式使用。

教练型领导

温亚其 著

商 务 印 书 馆 出 版
(北京王府井大街 36 号 邮政编码 100710)
商 务 印 书 馆 发 行
三 河 市 华 晨 印 务 有 限 公 司 印 刷
ISBN 7 - 100 - 05085 - 5/F · 625

2006 年 7 月第 1 版 开本 787 × 1092 1/16

2006 年 7 月第 1 次印刷 印张 17

字数 180 千

定价:28.00 元

教练型
领导

掌握教练技术

抢占管理先机



作者：高建华
定价：29.80元

责任编辑：张红波 冉晓冬
选题策划：博士德
封面设计：大象设计工作室/杨震



个人介绍

温亚其，生于新疆，成长在山东烟台及济南，起步于东北长春。曾在国营企业、大型民营企业、外资企业、事业机关单位从事营销、策划、管理、培训等工作，曾在中国人寿、纪梵希、三精药业等历任教育部长、区域总监、营销总监等职务。

由于工作需要，开始接触教练技术。有感于该技术给个人及企业带来的惊人绩效，遂潜心研究教练技术，此后便往来于海内外，在NLP及Coach与企业管理的结合与应用、教练式训练对团队及企业的推动，企业教练技术及NLP对领导人的全面提升与对企业的推动等方面，师从国际大师作了更深入、更系统的学习与研究。于2001年创办咨询公司，专门从事教练技术的研究与应用。

温亚其从事专业教练及训练辅导工作七年来，始终以“答案就在问题中”、“只要有能力制造问题就一定有能力解决问题”、“当事人才是解决问题的真正主人”、“效果是检验真理的唯一标准”作为核心理念，本着“你好、我好、大家好”的原则，为企业领导人及中高层提供电话教练、教练面谈、个案辅导、专题训练、集中强化培训、一对一教练等各种教练服务。

在教练过程中，温亚其直接训练学员20000人以上，直接辅导并进行深度对话的企业家1000人以上，经过1000多家企业的亲历验证，创造了20%—700%业绩提升的绩效奇迹。自2005年，开始担任沿海地区部分城市市长的私人教练。

专业资格

国际教练联合会（ICF）会员
美国国际专业教练协会（IAPC）会员
国际注册企业教练（RCC）
美国加州NLP 教练学院认可的 NLP 教练
亚洲国际专业教练协会特约教练
国际NLP（神经语言程式学）执行师

服务过的企业

中国人寿、海尔集团、平安保险、清华同方、广西金嗓子、上海长江投资集团、海王生物、新华书店、深圳机场、百事可乐、中国联通、中国一汽、露露集团、纪梵希……



与三精药业董事长姜林奎先生在一起



与国际NLP大师 NLP国际协会主席
Tim Hallbom 在一起



与乔·吉拉德在一起



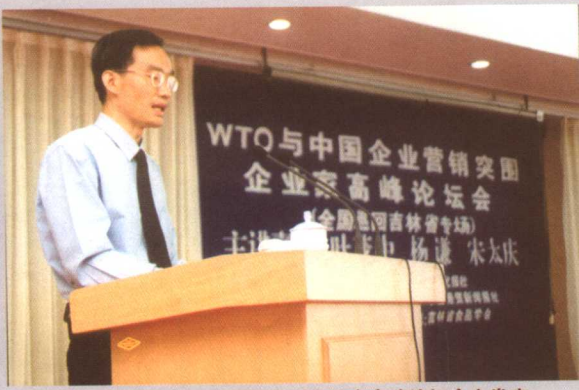
与台湾政商两界传奇人物朱志明先生在一起



与美国卡耐基训练亚洲区首席培训师
陈真女士（台湾）在一起



与国际教练大师珍·雅芬在一起



在WTO与中国企业营销突围企业家高峰论坛会上发言



著名华人NLP大师李中莹先生授
“NLP及格执行师”证



2004年8月为上市公司一汽四环做培训



接受国际教练协会 (IAPC) 的教练资格认证



珍奥核酸人力资源管理高级骨干培训班



温亚其

教练团队服务项目

培训课程

1. 教练型领导独立课程
2. 管理教练独立课程
3. 专业教练工作坊
4. 绩效教练工作坊
5. 领导力开发系统训练

一对一私人教练

1. 企业董事长、CEO 及企业高管私人教练
2. 政府部门领导或主管私人教练

咨询顾问

1. 企业高管之高层团队教练
2. 专题项目辅导与教练：
 - 阶段性目标实现、业绩提升
 - 团队改造与重塑、企业文化整合
 - 学习型组织建立
 - 企业内部教练系统育成

服务理念

1. 易学、易用、易掌握
2. 简单、有效、做得到
3. 深刻、持久、见效快

作者热线：010 - 68487630/31 13910976607

发行热线：88423459

网 址：www.bsd-cul.com

隆重推荐

进入到知识经济时代，“人本管理”受到越来越多企业家的重视。然如何了解人、沟通人、善用人、调动人的智慧，以真正实现“人本管理”？

《教练型领导》一书，将欧美成熟的教练型管理体系结合本土国情加以有效融合，形成了完整的易于操作、易于应用、易于见效的系统。知识经济时代企业家不可不读、不可不了解、不可不掌握、不可不应用。

——《中国企业家》杂志 总编 牛文文

我们很多领导都会给出公司方向、目标和命令，有时也会给予一个配方、一个程序，让下属去完成任务，但这是不够的。中国有句老话叫“与其授之以鱼，不如授之以渔”，作为领导要帮助下属提高他们的各项能力，使他们自己能够在实践中很好的解决问题，出色地完成公司目标，教练型领导就能做到这一点。“教练”两字，首先是“教”，要告诉下属如何做事，使其明白其中的道理；然后是“练”，要与下属一起尝试，及时发现问题并纠正。同时也可以给予下属适当的鼓励，充分调动下属的积极性。教练型领导最能够培养出人才，公司的目标也容易达成。我相信《教练型领导》一书，一定会给予读者深刻的启发。

——北京麦当劳食品有限公司 营运总监 王国庭

孔子曰：三人行，必有我师焉。我们并非生而知之，即使天才也需要不断地学习才能取得成功。所以作为一个知识经济时代的企业领导人，更需要学会传道授业解惑，学会调动员工的积极性、激发人的潜力并创造多赢的局面，我想这也是真正的教练型领导人才所为。柳传志曾说过办企业就是办人，此话不假。人是一切事业的基础，亦是解开各种疑难症结的钥匙。温先生书中许多经典的教练能力和技巧，诸如“发问能力”“区分能力”“直觉能力”“迪士尼策略”等，皆是培养人才的良方，也是成就知识型企业的必经之路。在倡导以人为本的时代，对于这门“人学”，我们更应该好好的看一看，读一读。

——叶茂中策划机构董事长 叶茂中

我研究过世界上许多最顶尖的企业家，他们都有一个核心的重要特质：关注人、了解人、善用人。归根结底，因为人是一切财富的创造者。《教练型领导》一书，系统而简练地教会我们很多关于人的学问。这些方法、策略与工具若企业家能成功掌握，必将为企业及社会带来惊人的物质与精神财富。在重视创新与创意文化产业、构建和谐社会的今天，本书恰逢其时。

——香港和记黄埔联营机构 TOM 户外传媒集团总裁 李践

在多年外企工作的经历中，我一直受益于“教练技术”所带给我在人员管理及个人成长方面的诸多帮助。如今，这个新时代卓有成效的管理工具已成为许多知名企业提升整体绩效的法宝。而《教练型领导》一书，使教练技术更加系统、更易理解、接受与运用的形式得以呈现，从而创造出自我及组织的最大价值！

——家乐福集团迪亚天天人力资源部经理 徐勤

序

掌握教练技术，赢得管理先机

教练技术是一门善用自己及引发他人智慧为企业及组织创造最大价值的学问。全球已有众多知名企业，甚至政、商两界的领袖从教练技术中受益。

全球第一 CEO 杰克·韦尔奇不止一次地强调：“最伟大的领导人，一流的，是教练。”

最先在世界范围内提出“知识经济”概念的美国历史上最年轻的总统克林顿，在位期间也曾聘请多名不同领域的教练以辅助自己。

世界 500 强的 CEO 中有 80% 的人将自己的成功归功于有教练的辅导。如今在西方国家，COO(企业教练技术执行官)在各大企业内部早已悄然上岗并逐渐热门。

在欧美国家，教练已成为政商两界领袖的必然之选。在美国，一名成熟而专业的教练每小时的服务费是 800 美金，但这依然阻挡不了人们聘请教练的热情。

世界上许多著名的跨国公司，如惠普公司、美孚石油公司、IBM 公司、宝洁公司、国泰航空、爱立信、BP 石油公司、麦当劳、英国航空公司等，都在推行教练文化，以将中层干部培养成教练型的管理者，并因在实际运用教练技术的过程中大幅度提升了业绩和整体效率，从而提出了“建立教练文化”的口号。例如：波音公司在 1999 年曾经聘请 12 个全职教练和 45 个兼职教练，来对波音公司的 2000 名高级经理进行领导力的开发，而且经理人被要求要通过国际教练联合会(ICF)的证书课程。到 2002 年，由于教练帮助经理人在工作业绩的提升方面取得了非凡的效果，波音内部要求提供教练的人数已超过 650 个。如今，在波音领导层培训中心，每个课程都要设置一项关于教练重要性的知识与技能培训，而且要求中层必须提供同级的相互教练。

实践表明，教练技术在激发个人潜能、提高团队凝聚力、提升团队整体智商、引发团队智慧、提高企业管理水平及企业整体绩效、增强企业核心竞争力等方面都有非常明显的功效。

统计数字显示：培训能增加企业 22.4% 的生产力，而“培训 + 教练”则可以提高企业 88% 的生产力。美国《财富》杂志因此称“教练技术将有可能成为 21 世纪人力资源管理方面的重要技术”，并预言教练技术将成为 21 世纪管理界的“新曙光”。

正因为教练技术为人们带来了如此非凡的效果，美国前总统吉米·卡特 2002 年于美国举行的国际教练联合会上曾专门致辞，肯定并褒奖教练们所做的工作与价值。

作为一项全新的系统管理工具，教练技术进入到中国前后不过十年的时间，可喜的是，一批具有丰富企业管理经验的有识之士，以敏锐的目光和切身的实践在验证了教练技术对于企业绩效提升和个人成长的巨大推动作用后，开始积极投身于教练技术在中国本土的推广运用。本书作者温亚

其先生，正是其中的先行者和卓有成就者。

作为国内第一批专业从事教练技术训练及培训课程推广的人士之一，温亚其先生敬业精神令人钦佩，每次与他接触，他言必称教练，显示出他对教练技术的热情与执着。在教练技术被当作工具的背景下，他视为事业的精神难能可贵。更重要的是，他丰富的企业教练实践经验以及专业知识，会通过《教练型领导》一书让越来越多的人从中受益。

在我看来，管理经历了从资本到人本、从重视物到重视人的转变，但在如何最大程度地发挥人员潜力的问题上，以人为核心、能引发人的智慧的教练技术无疑符合管理的发展趋势。谁掌握了教练技术，谁就掌握了管理先机。温先生的《教练型领导》一书则恰逢其时地出版，为中国的企业乃至其他组织的管理者提供了相应的指导。作为国内第一本将教练技术应用于企业管理实践的著作，本书将世界两大管理学界前沿技术——NLP(神经语言程式学)及COACH(教练技术)加以融合，构建出多元化的教练技术体系，必将对促进企业管理转型、提高企业管理和绩效水平、增强企业的竞争力等方面起到应有的作用。

汪中求

2006年6月28日

前言

今天全球企业所面临的复杂的环境与激烈的竞争，也许是历史上最严峻的。领导人所面临的挑战也将是前所未有的。

进入到知识经济时代，游戏规则、市场环境、社会环境、人与人的关系……一切与企业有关的要素每时每刻都在变化。正因如此，人本管理从未像今天这样被关注；“人”，这一生产力的主体要素，也从未像今天这样被重视。

如何发挥人的智慧？如何引发出人类本身俱备的智慧？如何发挥人的长处、克服每个人自身存在的短处？

欧美企业家十几年的实践已经验证，毋需追加投资或扩充硬件，只需增加培训，掌握简单、实用、有效的对话技巧就可以有效而迅速激发人的潜力、调动出人的智慧，从而大幅提高企业生产力。在这方面，外企 500 强及国内的一些敢于率先吃螃蟹的企业家用自己的成功经历证明了教练技术的可行——这套专注于人的技术，从训练人的与生俱来的直觉与醒觉能力入手，进而教会领导者聆听、发问、区分，看清事实，不再基于假设和演绎上做决策，再通过在实际工作中运用一系列专业提升绩效的工具，就可以大大提高企业的生产力。

专家研究表明，全球范围内企业领导人的管理方式有六种，分别是强

制型(Do what I tell you)、权威型(Come with me)、联盟型(People come first)、民主型(What do you think)、带头型(Do as I do now)、教练型(Try it)。在这六种方式中,尤以教练型最符合未来社会的发展趋势,新经济时代的企业家如果不善加掌握和运用难免会被社会淘汰。

在过去的七年中,崇尚实践、不迷信权威,关注效果、不轻信理论的我走过了一个对教练技术进行学习、研究、实践、整合、应用的历程。在这七年中,我做了大量的培训、辅导与教练个案,接触了大量的企业家,积累了宝贵的第一手资料。我就是众多受益于教练技术而在事业、生活等方面发生翻天覆地变化的人们的一位见证者。

教练技术是一门实用的工具,最符合新经济社会,检验其是否有效的最好方式是在生活及实践中有效利用。只要每个企业管理者大胆尝试、不断地应用书中所提到的原理、工具、策略,不断学习、改进、反馈,再学习、改进、反馈,一定可以实现教练所提倡的:“多、快、好、省的实现目标”。

本书的出版,无论对于教练技术行业还是我本人,都仅仅是一个开始。在国家越来越重视创意文化产业、强调自主创新的历史背景下,期望借助国内第一本原创类企业教练实际操作方法的书,带动国内企业界运用教练技术于企业管理实践中的热潮与风气;也期望能与更多的同行加强互动与联合,用教练技术共同推动民族企业做大做强;期望更多的企业家实践教练精神,运用企业教练技术,以“你好、我好、大家好”为指导目标,在支持员工及下属“赢”的同时,自己能获得真正的大“赢”,以提高企业管理水平,提高企业整体绩效,提升企业自主创新能力,增强企业核心竞争力。

鉴于本人对于教练技术的研究尚且粗浅,况且教练技术是一门不断发展的科学,因此,本书在写作过程中难免会存在不足之处,期望得到读者朋友的指正。

温亚其

2006年6月18日于北京西苑