



前英特尔(Intel)大中华区总经理集20年高管经验倾心力作
经由国际教练协会(ICF)认证
为您奉献贯通中西的新领导智慧, 助您提升领导力效率和魅力!

KeyLogic
凯洛格领导力发展丛书

新领导力

由教训型到**教练型**的经理人

陈朝益 王成 著
(David Dan)

您最近有没有教训过下属? 如果有, 那您需要这本书!

您最近有没有和下属沟通过他们的成长机会? 如果没有, 那您需要这本书!

您的下属有没有充分认知到您对他们的帮助? 如果没有, 那您需要这本书!

您在面对80后的员工时, 您的领导力还有效吗? 如果没有, 那您需要这本书!

您愿意由教训型转变成教练型的领导人吗? 如果是, 本书正是为您而写!



机械工业出版社
China Machine Press

新领导力

由教训型到教练型的经理人

陈朝益 王成 著
(David Dan)



机械工业出版社
China Machine Press

社会的发展，对经理人提出了更高的要求：由教训型经理人转向教练型经理人。作为中国资深的企业教练，作者对此有着深刻的体会。结合自己作为资深企业教练所获得的丰富经验，作者对经理人的成功转型给出了完整的解决方案，相信会有助于每一个渴望成功的人。

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目（CIP）数据

新领导力：由教训型到教练型的经理人 / 陈朝益，王成著. —北京：机械工业出版社，2009. 12

ISBN 978-7-111-29139-8

I. 新… II. ①陈… ②王… III. 企业领导学 IV. F272. 91

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2009）第 215373 号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

责任编辑：刘 斌 版式设计：刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷

2010 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 18 印张

标准书号：ISBN 978-7-111-29139-8

定价：39.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 88379210；88361066

购书热线：(010) 68326294；88379649；68995259

投稿热线：(010) 88379007

读者信箱：hzjg@hzbook.com



推荐序

新世纪职业经理人之必读

我们有镜子，还是看不到自己，除非有光，教练就是那道光！

《新领导力》一书，是前英特尔中国区总裁及首席代表陈朝益先生和凯洛格（北京）咨询公司董事长王成先生，积数十年企业经营经验，再加上最近三年的深入学习、研究、实践、探讨而完成的一本好书，是新世纪职业经理人必读的一本书。

陈朝益先生是我30年的老友。20世纪80年代，当我由美返台，在新竹科学园区创立全友电脑之后，朝益兄担任英特尔台湾地区总经理，因工作上的接触，时有来往，当时对朝益兄工作上的敬业、待人的诚恳，留下了深刻印象。

1998年，我正式从电子行业职场退休，开始了我的“科技游侠”生涯。随后不久，朝益兄也从美国普思科技退休，一起加入了“协助年轻人创业”的公益行列，到处演讲，担任企业顾问。为了更进一步服务企业，朝益兄进入美国哈德逊学院，参加了18个月的企业教练（Coach）的培训，在取得正式的国际教练协会“认证”后，开始了更专业的教练生涯。

本书中有一句名言：“我们有镜子，还是看不到自己，除非有光，教练就是那道光！”本人担任年轻企业家的Mentor，已经10余年，对Coach的功能，有较深入的体会，Coach可协助经理

IV

人，看清自己，提供更专业、更系统的培训，也就是提供那道“光”，看清自己的强项与潜能，将企业成员的心态，转变为乐观、积极、正向；勇于面对挑战，释放潜能，从而提升个人工作绩效及企业竞争力。

传统的培训课程是被动、单向的，是老师教、学员学。它需要更多的转化，才能转为企业价值；也需更长的演练，才能融入个人的生活。《新领导力》一书中提到的“教练型”互动学习，是以学员为主的互动学习，教练少讲、多听、多问，发掘与释放学员的潜能，是最佳的人才发展模式。

本书除了提供“教练型领导力”的理论基础，更展示了应用实例供参照，协助企业建立适合中国企业文化的模型、工具，并领导企业文化的转型，是一本能够帮助“组织发展，人才发展，竞争力提升”不可多得的好书！

曾宪章博士

美国百人会理事，晓龙基金会董事长

南开国际管理论坛执行主席



前 言

做个建管道的人

专注做我能改变的，接受我不能改变的，用智慧来
分辨哪些是我能改变的，哪些是我不能改变的。

“企业教练”这个词在中国已被使用几年了，但还没有被明确地规范，甚至有些误导，这对于有心进入这个专业领域的人来说可能是个障碍，甚至会影响该行业在国内未来的发展。我有幸在一家国际级企业的鼓励下，花了近一年半的时间在美国参加了“教练能力发展高级班”的学习并取得国际认证，本想就此专注于针对个人层面的“高层主管教练”或公益性的“年轻人生涯规划教练”，以此开始自己半退休的生活，有意义，也不失为一种好的选择。

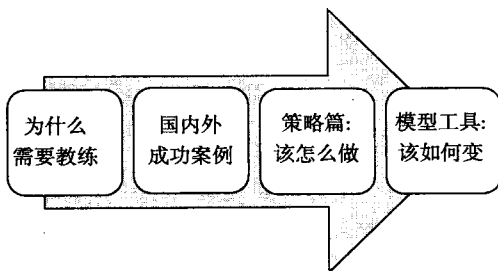
但在遇见凯洛格公司的王董事长后，我的想法就有了很大的改变，他的思路及格局让我想到“管道”这个字眼。如果能帮助一群人成为好教练，或是培育更多好的“教练型”领导人，为什么我只做“一对一”教练？当然，有句话我也一直牢记在心：在教练眼中，N不一定是大于1（“多”不一定比“精”好），能帮助一个好的领军人成功，对社会的贡献也是很高的。我和王董事长决定一起写本书，作为一个在国内“组织学习发展”的领先者，我们结合了凯洛格在国内“学习型组织”发展的专业经验，再加上我个人在领导力及教练上的体会，作为这本书的主要内容。

所以，我新的志向是：持续做“一对一”教练，继续服务有需要及有心追求成长的个人；我也可以通过服务他人来学习，提高自己并把那些好东西沉淀下来，与大家分享，特别是在这个高度“多元化、多变化、复杂化及不确定性”（Diversity, Dynamics, Complexity, Uncertainty, DDCU）的时代，这样“干中学”是好的。但我也提醒自己不要忘记要不断地做“建管道”的事，通过写“书”或开“培训班”让更多的人受惠，与更多的人分享，不管这“管道”能流出多少“甘泉”来，也不计较它能帮助多少人，这是我写这本书的用心和动机。

这本书基本上要解答以下几个基本问题：

- 为什么需要学习教练型“新领导力”？它合适中国的管理环境吗？对我们的企业有价值吗？
- 到底这个行业在国外发展得怎么样了？有什么经验是可以参考的？
- 对有兴趣学习发展“新领导力”的中国企业有什么建议？
- 介绍教练的模型工具及一些应用案例，以让有兴趣的企业或个人来确定这项服务及能力对他们是否合适。

我并不希望将这本书定位为新领导力的专业学术或理论著作，而是期望能提供给国内的个人或职业经理人一本更加国际化的新领导力工具实践书。它是多年来我对“新领导力”的学习实践和智慧沉淀总结，同时它也深度考量了在中国实践的机会和环境。通过这本书我们想告诉大家，我们不只是要做个“建管道”的人，更要愿意成为一个管道，让“新领导力”经由这本书流向每个有需要、有热情学习的企业及个人。你的成功，我帮得着！



由教训教导到教练的转型

本书的基础架构

第一部分是“领导人面对的大挑战”。

在面对大环境的变化，“多元化、多变化、复杂化及不确定性”，企业如何以更好的领导方式来面对挑战。而这恰恰体现了由教训教导到教练领导力转型的必需性和紧迫性。其次是80后的新一代在企业内部的价值越来越重要，企业内部领导与管理模式的改变也有其必需性和紧迫性，因为只有这样才能完全发挥他们的潜能与特色，成为企业新的核心能量。

第二部分是“企业教练在中国”，针对我们对国际化企业的调研及分析，对行业专家的请教，个人对企业教练的专业学习心得，以及我过去在国内外组织经营与领导的心得、对目前国内经营环境的认知，我大胆地针对这两大主题提出了一些建议：

- 教练型企业文化的建设
- “教练型领导人才”在企业内的培育机制及实践计划

第三部分将介绍教练的一些基本思路、模型、工具和应用案例，目的是提供一个展示平台与企业内的组织发展专家们互相切磋。早期的企业层面的教练是由运动员教练延伸而来的。一位好的运动员教练不仅会从硬实力上强化运动员，而且会在软实力上下很大功夫，如何发挥运动员的强项及潜能？如何将他的心态摆正，正向积极，敢于面对自己、面对挑战？这都是企业教练的根本能力。我用了些模型、工具及应用案例来解释教练的价值与实践。我们相信一个人的外在能力或行为同他的“本相和自我”息息相关，而不能只是在某些方面下功夫，我们花了一些章节介绍如何发展人的潜能本源（8P、8C、8A、8Q）。

对个人或是企业客户而言，“教练”是一种崭新的能力发展模式，它是“科学”与“艺术”的综合体，有些部分能沉淀成为模型，可是当需要实践复制时又要因人因时而异，它还与文化背景息息相关。大多数的人都会同意“教练”对个人或是企业都非常有价值，但到目前为止，依然没有一个公认的

量化评估工具来回答“它为企业提供了多少价值”，有时它可能是无价的。

在附录里，我附加了“企业教练运作的成功案例及经验总结”：介绍国外大中型企业的成功案例，我们采访了22家企业，列举了16个颇具代表性的案例，它们绝大多数在中国都设有分支机构。我们在确定这些企业名单时兼顾了“领先性”及“合适性”，领先性是要有较好的成效我们可以参考学习，合适性是它们在国内的运作经验及对全球化人才发展的深度。我列出了这些企业的名单，但绝大多数的受访者都不愿意用个人及企业挂名，因为这要经过漫长的法律程序。非常感谢这些企业及个人给我提供的协助，他们大部分是企业内“教练项目”经理人或是更高的层级；一个美国的教练协会也很惊讶于我的这份报告，认为这些资料所传达的信息不仅对中国企业有价值，对美国企业也同样具备非凡的价值。

这是我请教企业的一些问题：

- 企业引进“企业教练”的动机及时空背景介绍。
- 你认为“企业教练”项目的成功要件是什么？
- 企业的“企业教练”系统是如何建制的？流程又是如何？
- 企业的“企业教练”项目主要是为哪些人服务？
- 企业对外部“企业教练”是如何做资格审核的？谁来做？
- 企业有内部的“企业教练”吗？内部与外部企业教练的比例如何？
- 如何建立“内部企业教练”机制？它是如何运作的？
- 一般的教练项目合约是多长时间？
- 企业有对教练的评估系统吗？能介绍一下吗？
- 如果项目能重来一次，你们会有什么不同的做法吗？
- 对中国企业引进教练项目有什么好的建议吗？
- 还有什么主题我遗漏了吗？

由培训到学习，由教导到教练

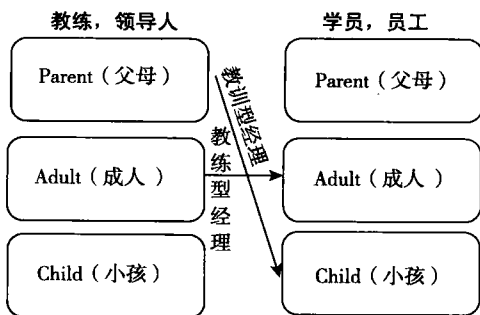
许多企业已开始大力发展学习型组织，将传统的“培训”项目转变成为“学习”活动，两者之间的差别在于参与者或学习者的动机，“培训”是相对

被动或单向的，是老师教、学员学，它需要更多的智慧转化才能成为企业价值；“学习”则是以学员或企业为主的学习活动，了解他们的需要，为他们量身定做，不在教导，而在互动学习；基于这个基础，促进“教练型的互动学习”模式的形成。它的特色是：以学员个人或团队为主的互动学习，教练少讲多听多问，点亮学员心中的潜能，让它能释放出来，并陪他们走一段路，这已被公认是最佳的人才发展模式。

凯洛格王成董事长是本书的领航者，由于他在“学习型组织”的专业和卓越成就为本书设立了完美的架构及标杆，我才能在这舞台上尽情挥洒：对于学习型组织而言，教练力如何在企业内长成？现阶段企业的需求又是如何？如何由教训型转变为教练型的新领导人？

由教训到教练

在这个高速变化、高速反应的时代，经理人必须能够“快速反应、快速决策”，他们的领导方法及心态会偏重于“教训”型，给“指示”或“方针”，而对于询问员工的想法则缺乏足够的耐心，这是“父母”对“小孩”的“教训型”管理，这在办公楼里随处可见。教练的责任和目的就是要转变这种领导模式，让经理人能改变心态，由“父母”对“孩子”的心态，改变成为“成人”对“成人”的讨论，形成互相尊重，开放参与，给予选择、给予激励，容许失败的新领导环境，让员工拥有主人的心态，这正是本书的主题。



教训型到教练型

教练力转型书

本书还有一个特色，我们希望它能成为你个人的“教练力转型书”，成为

你的“新领导力”成长记录，在每章最后我们会留下足够的时间和空间，使用我个人发展出来的 RAA (Reflection, Application, Action) 模型，反复问你几个基本问题：你学到什么？哪些对你有触动？你如何使用在自己身上？什么时候开始行动？

我们都很擅长做决定，对我们而言，最大的障碍是“启动”：如何迈出第一步？在掌握了新的知识后，让我们学会静下来，进行反思及更新的动作，并勇敢地踏出第一步；我学到什么？如何用它来改变我的思路及行为？何时开始？写下来，做承诺，马上行动；让我在心灵上陪你走一程。

很高兴将这份成果呈现在大家面前，请相信，不论对我个人，抑或是教练行业在中国的发展，这都是一个崭新的开始。

陈朝益



目 录

推荐序（曾宪章）

前 言

第一部分 领导人面对的大挑战

经营环境波涛汹涌，经营者该怎么办

第 1 章 经理人的新角色：教师导师到教练	4
医生的误诊与企业的错误决策	4
为什么需要教练技能	5
掌握教练技术难吗	8
组织经理人为什么要有教练技能	10
如何在组织内培养教练能力	12
为什么需要教练	13
面对 80 后，你准备好了吗	15
如何与教练合作	17
第 2 章 领导人的迷思与挑战：新领导力黄金法则	19
领导力的迷思：八种领导方式的反思	19
领导力 2.0：要培育追随者，还是领导者	24

成长路径图：我够成熟吗·····	27
目标领导：不只要目标管理，更要有责任感和积极性·····	29
领导人的教练：成功的秘密·····	32
领导力的测试：我的员工如何说·····	34

第二部分 企业教练在中国

建立“对事也对人”的教练型企业文化

第 3 章 教练型企业文化的建设蓝图 ·····	39
文化是那看不见的水·····	39
什么是教练型文化·····	42
建立教练型企业文化的六大步骤·····	43
如何让教练型企业文化在企业内生根·····	51
可能面对的困难及挑战·····	52
企业教练型文化小体检·····	53
思科的案例·····	56
第 4 章 教练型经理人的养成计划 ·····	59
成功企业的两个重要指标·····	60
如何成为优秀的领导人·····	61
奥巴马上任 90 天的领导力检验表·····	63
我该怎么办·····	64
领导力发展计划·····	65
成为团队的教练：教练型经理人 40 天转型计划·····	70
领导人的两个最佳教练模式·····	75
企业教练的十项基本能力·····	77
教练行业的伦理规范·····	79
ICF 国际教练认证简介·····	80
如何有效发挥教练的能量·····	81

如何评估教练项目的效果	84
总结	86

第三部分 我是教练型经理人

第5章 教练模型介绍（一）	89
成为好“教练”的四个基本步法	90
PCA 潜能启动模型	93
8P，生命的规律	94
8C，人格特质	99
8A，动机和态度	101
8Q，能力商数	105
A. C. E. R. 教练模型介绍	107
A. C. E. R. 的应用	110
GROWS 2.0 教练模型介绍	112
6D 肯定式探寻教练法	114
肯定式探寻教练法研讨会的蓝图	115
如何释放每个人的潜能	117
教练教导流程	119
第6章 教练模型介绍（二）	123
人生的十字路口	123
约哈瑞窗口：为什么我不敢告诉你我是谁	125
转危为机：迈向成功	129
人际关系价值网络：谁与我最亲近？谁对我最重要？	132
价值观：什么对我最重要	133
生命体验成长模型：定期清库存，再往前行	135
二八法则	137
前馈及反馈	139

顺势而为的领导力	139
六个奇妙的数字	142
第 7 章 教练的工具箱	146
要能静下来：但热情不变	146
正向积极的心态：我很不错	147
要能全神贯注：我选择现在专注	148
要能专心倾听：我听懂了	148
提出有效问题的能力：是什么？为什么？凭什么？	150
开口问自己问题：我要什么？我在做什么？为什么？	152
教练型高效会议：你们认为该怎么办呢？	154
换个角度看问题：这是个好机会	154
角色的转换：我是领导人，我也是教练	155
有效沟通：我不关心，所以我不知道	157
面对转型时的阻力：发生了什么事	159
自我管理：昨天，今天，明天	161
差异性：黑色的气球会不会飞	163
时时更新的能力和机制：这怎么可能	164
一位 80 岁智者给你的一封信	165
你要为我的快乐负责	167
做别人的镜子和回音板	168
情商：我了解你的心情	169
学习力：由教训、教导到教练的成长与转变	170
抱歉，我搞砸了：做错事要道歉，做个有担当的人	171
第 8 章 教练在不同领域的应用及范例	174
教练是企业内学习活动的一环	175
生涯规划教练	176
人生的转型教练	181

创业教练	185
创新教练	187
绩效改善教练	188
领导力教练	192
团队教练	196
一对一的教练	199
企业变革教练	202
接班人教练	203
家族企业或创业者接班人教练	205
跨文化教练	206
人生下半场转型教练	209

第四部分 结论：人人可以成为好教练

第9章 我们还在不断地探索学习	214
教练的使命和价值	215
如何找到适合你的教练	216
重新审视自己的内在潜能	217
做自己的教练	218
做你团队的教练	219
做个实时的教练	219
做个不断的学习者	220
创造紧迫感	220
致谢	223
附录 A 国外企业教练运作访谈录	225
附录 B 成功企业教练运作的经验总结	249
附录 C 四条线连九个点答案	266
参考文献	267

领导人面对的大挑战

经营环境波涛汹涌，经营者该怎么办

有个年轻人刚买了把新斧头，他很高兴每天可以砍 10 棵树，可到了第二周就慢下来，只能每天砍七棵树，第三周的时候更慢了，每天砍五棵树。朋友问他为什么不停下来磨利自己的斧头再继续砍？他说：“我正忙着砍树，我要尽快实现自己的目标，哪有时间磨斧头！”

你是这种领导人吗？时代变了，你手上的工具可能钝了或不管用了，你是停下来磨利它，还是会闷着头继续努力地干活呢？

你是企业领导人吗？如果面对这样的员工或干部，你是鼓励他的苦干实干呢，还是会坐下来泡杯茶，和他谈谈如何更有效地达成他的目标？除了努力之外，他还有许多新的选择，比如磨利斧头（改善能力），又如投资买一把电锯（换脑袋革新）和其他选项。

游戏规则变了

有一场网球比赛，裁判员在开始的时候宣布：“这场球赛的比赛规则是赢得球赛的人出局，输球的人晋级。”如果你是当时参加比赛的球员，你会怎么打这场球？游戏规则变了，哪些是新的“制胜关键”？我该怎么打才能拿到冠军？

我们面对的环境与此类似。很多过去的“制胜关键”现在可能不再管用，但我们暂时也说不准新球赛的游戏规则，这将是未来需要面对的