

611

F270-49

H75

汇才企业教练文化丛书

教练的智慧 II

黄俊华 著

曹国轩 绘

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

教练的智慧(Ⅱ)/黄俊华著;曹国轩绘.—广州:中山大学出版社,2002.3

(汇才企业教练文化丛书)

ISBN 7-306-01903-1

I. 教… II. ①黄… ②曹… III. 企业文化—研究 IV. F270

中国版本图书馆(CIP)数据核字 2002 第 010597 号

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)

广东新华发行集团股份有限公司经销

广州市番禺市桥印刷厂印刷

(地址:广州市番禺区市桥环城西路 201 号 邮编:511400 电话:020-84881937)

889 毫米×1194 毫米 32 开本 4.75 印张 130 千字

2002 年 3 月第 1 版 2002 年 3 月第 1 次印刷

印数:1-10000 册 定价:20.00 元

本书如发现有因印装质量问题影响阅读,请与承印厂联系调换

目录

序：生活是无数可能	1
好天——真在	1
山不转水转（一）	2
山不转水转（二）	4
下一个村庄	6
习惯成自然	8
谁动了我的奶酪	10
等待	12
善待自己（一）	13
善待自己（二）	14
借口一箩筐（一）	16
借口一箩筐（二）	18
目标在前（一）	20
目标在前（二）	22
目标在前（三）	24
目标在前（四）	26
目标在前（五）	28
目标在前（六）	29
黑笔与蓝笔	30
添·高威的工作诀窍	32
关于心态	34
一切从心开始	36
迁善心态	38
继续迁善	40
穷爸爸、富爸爸	42
看到什么	44
做不到与不愿意	46
换一个角度看世界	48

只问不答的 COACH (一)	50
只问不答的 COACH (二)	52
只问不答的 COACH (三)	54
回应	56
一题多解的教练案例	58
拿回自己的力量	62
教练如镜	64
情绪管理	66
时间管理	68
价格与价值 (一)	70
价格与价值 (二)	72
商业化的问题	74
共赢的误区	76
钱与朋友	78
还有什么可能性 (一)	80
还有什么可能性 (二)	82
葵花宝典	84
盲点 (一)	86
盲点 (二)	88
从理解到沟通	90
直接沟通 (一)	92
直接沟通 (二)	94
亲和力	96
谁来负责任 (一)	98
谁来负责任 (二)	100
谁来负责任 (三)	102
为什么受伤的总是我 (一)	104
为什么受伤的总是我 (二)	106

承诺	108
Being	110
学与习	112
明白与学到	114
终身学习	116
以人为本	118
对人不对事	120
人尽其才	122
所有的东西都有价值	124
瑞士军刀	126
赢与快乐	128
关于失败	130
死火	132
教练也死火	133
团队的价值	134
术与道	136
爱这一个字	138
你已经赢了（代后记）	140



好天——真在，只是有时飞得不够高，看不到。

山不转水转（一）

2001年6月，在上海举办的亚洲第一次教练会议——“二十一世纪企业教练发展论坛”上，经济学家艾丰说：我们不能改变春夏秋冬，但我们可以穿衣服；我们不能改变下雨，但我们可以打伞。我们可以改变小环境。

同一个论坛上，企业教练添·高威也有一个类似的表达。他说：有些事物是我们能控制的，有些是我们不能控制的，有些是我们能控制而没去控制的。

我觉得，教练的工作很大程度上就是在挖掘我们能控制而没去控制的这一部分。

有一次一个客户抱怨环境、行业特点甚至风水影响他的行为。

教练就问他：你可不可以选择一个新的环境或者风水。

他说：不能。

教练又问他：环境、风水已经如此了，你还可以做什么呢？

教练用这个问题带客户去看的，就是“我们能控制而没去控制”的部分。

“一条弯弯曲曲的河流 / 前进、后退、迂回，总能到达 / 要去的地方。”这是诺贝尔文学奖获奖诗人帕斯的名作《太阳石》结尾的诗句。

我们不能控制客户的决定或者时间表，但可以控制自己的态度和行为。

“没有憋死的牛，只有愚死的汉。”

在任何既定的处境下，只要你愿意，总有些地方是你可以选择、可以发挥作用的。前进、后退、迂回，你总能到达要去的地方。



前进、后退、迂回，总能到达要去的地方。

山不转水转（二）

Sunny 和客户谈一个工程项目，预计要半个月以后才能确定。但当 Sunny 和教练通电话时，教练挑战她能提前做到。

Sunny 说：不行，这不是由我决定的。

于是教练问她：为什么你的时间表要由别人决定。

她回答道：因为这得看客户的意见啊。

教练再问她：你不能影响客户的意见吗？

她想了想说：可以。

她承诺提前确定项目。一星期后，她打电话给教练，说那个项目谈妥。

一个服装厂的老板对教练说：他本月服装销售很好，但不敢肯定下个月怎样。因为西装面料厚，如果天气热，就会影响销量。

教练于是挑战他：既然预计到这一点，你可以如何在可能的干扰因素之下，还能保证下月的销量呢？你除了等待天气之外还可以做些什么？

有些人成功，是环境造就，不成功都不行。有些人成功只能在一个好的环境中，而另外一些人即使在恶劣的环境中，也同样成功。

时势造英雄，英雄也在造时势。

环境影响你，可是你本身也是组成环境的一部分啊！

如果说，是环境起决定性作用的话，那么，关键就在于，你怎么去促使环境做出你想要的决定。



天气热我控制不了，对于销量，却是可以做点什么。

下一个村庄

一个被教练者埋怨他那个城市经济状况不好，所以自己很难发展。

教练就问他：在你的城市里，有没有发展得很好的人？

他回答：有。

教练又问：同一个城市，为什么别人可以发展，你不可以？

有时候，我们寄希望于改变环境来改变命运。

不能否认环境会对人有影响，但仅仅依赖环境是不够的。真正起决定作用的，还是人自己的思维模式和行为模式。

如果说环境能发挥作用的话，也是通过人自身的转变来实现的。

事实上，同一个环境中生长的人们也可以有完全不同的命运。

有这样一个寓言故事：

某人来到一个村庄前，向路旁的一位老人打听：前面那个村庄好吗？

老人没有回答，却反问他：你来的那个村庄好吗？如果你觉得你原来那个村庄好，那么前面的村庄就好；如果你觉得你原来那个村庄不好，那么前面的村庄就不好。

"下一个村庄"在生活中可能就是我们的下一个城市、下一个企业、下一段婚姻、下一个日子。

它们会好吗？

这跟"村庄"本身没有关系，跟你有关系。



我要远远离开那些讨厌的人和事。

习惯成自然

不做习惯的主人，就做习惯的奴隶。

习惯成自然是很多人的口头禅。比如，抽烟戒不了、开会迟到都是因为“习惯成自然”。

其实坏习惯可以成为一种自然，好习惯同样也可以成为一种自然。

习惯了不抽烟、不迟到，也会成为一种自然。

一点一滴的习惯决定我们会有一个什么样的生活。

有一位禅师，带领一帮弟子来到一片草地上。他问弟子们，怎么可以去掉草地上的乱草。弟子们想了各种办法，拔、铲、挖等等。但禅师说，这都不是最佳办法。因为“野火烧不尽，春风吹又生”。

什么才是最好的办法呢？禅师说：明年你们就知道了。

等到第二年，弟子们再回来时发现，这片草地长出成片的粮食，再也看不见原来的杂草。弟子们才明白最好的办法原来是在草地上种粮食。

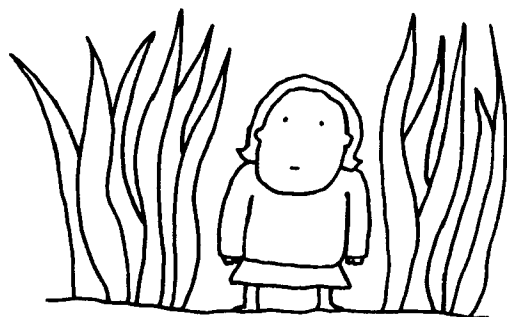
这是禅师的智慧——用粮食根除杂草。

《第五项修炼》中提出现代管理者的其中一项修炼就是改善心智模式。

这正是那位禅师的做法——用好习惯取代坏习惯。

教练在教练过程中经常让被教练者看到他在某件事情上的作为并非偶然现象，而是习惯使然。了解到这一点，我们就会随时留意自己的思维和处事模式，并且有意识地用成功的模式取代失败的模式。

所以“习惯成自然”也可以这样理解：好习惯多了，你就自然成功了。



你的杂草是什么，又如何根除？

谁动了我的奶酪

一个做领袖的人，能否体察时代推移的动向，将会决定一切。

——池田大作（日本作家）

《谁动了我的奶酪》是斯宾塞·约翰逊的一本关于变化的趣味读物。

书中有四个主要角色：能及早嗅出变化的“嗅嗅”，行动迅速的“匆匆”，拒绝、否定变化的“哼哼”以及能及时调整自己去适应变化的“唧唧”。

作者用奶酪来寓意我们这个“再完美的计划也时常遭遇不测”的变化时代。

这四个角色的原型就生活在我们身边。

在做教练的过程中，我遇到不少被教练者经常提出计划不如变化快的问题。

“奶酪被拿走”不是一个个别问题，而是一个普遍现象。

因此，在变化发生前的前瞻、预见的能力以及变化发生后应变的能力对于当代企业管理者变得越来越重要。

在这四个角色之外，将有一个新的角色出现——如果让我来写这本书的续集的话。

这个新的角色不仅仅在遇到变化的时候愿意行动去适应变化，他会更为主动地运用变化去达到目标。甚至在没有变化的时候他会去创造有价值的变化，领导时代的变化。他可能会是变化的源泉——那个“动了”奶酪的人。唧唧说过：越早放弃旧的奶酪，你就会越早发现新的奶酪。

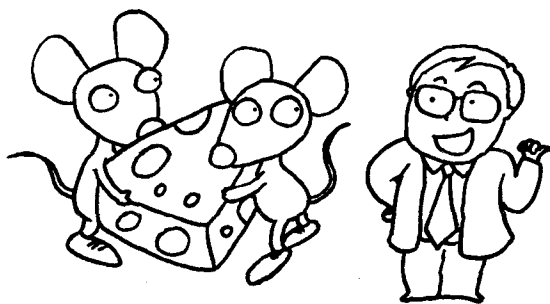
在另一本关于变化的学术著作《调适性领导》中对这个新角色有如下描述：

和“技术性领导”相比，“调适性领导”不仅没有提出民众期待的解答，反而会带出更多问题：他没有保护众人免于外来的威胁，却让众人去体会和认识威胁，以诱发调适行为；他没有为众人目前的角色定位，甚至将局面搅乱，发展新的角色关系；他

不仅没有维护规范，反而挺身向这些规范挑战。

你一定猜到了，这个新角色就是本书所说的“企业教练”。

教练用激励和挑战来制造变化，以激活沉睡的潜能——那些我们早就拥有的、一直埋藏在我们体内的、储量惊人的鲜美“奶酪”。



等 待

你的等待必须是积极的！——奥修（印度学者）

我们有很多等待的时候，等待客户决定是否落单，等待老板考虑何时加薪，等待恋人的一个重要答复，等等。这些等待意味着什么呢？

周斌有一个关于等待的例子。

他说不急于去追一个客户是因为怕欲速则不达，所以选择等待。之前他有好几件事也是这样做的。

我对他说，你有没有看到，当你只能选择等待的时候，说明你对客户的影响力还很有限。

他说：是这样。

所以你可以怎么做？我继续问他。

提高自己对客户的影响力。他回答。

没错，有时我们需要等待。

不过当你等待的时候，你可以从你的等待中学到些什么呢？

我建议你问自己三个问题：

为什么我只能选择等待（我还欠缺些什么）？

我有些什么样的行为模式决定了这一点？

我可以提升一些什么，能让我下一次不用再如此被动地等待？



没办法，现在我能做的，只有等待。