

COACHING  
LEADERSHIP

王 伟 宋京佳 著



全球500强企业  
培养卓越领导者  
教练指南

以  
目  
标  
为  
核  
心  
以  
成  
果  
为  
导  
向

# 教练式 领导力

彻底解决领导者忙、盲、茫三大顽疾

破译调动全体员工积极性的心理奥妙，引导团队骨干群策群力的管理真谛

塑造与企业战略相结合的**领导力新法则**

企业水准

团队水平

领导水平


领导力

文匯出版社

# 教练式 领导力

全球500强企业培养卓越领导者教练指南

王伟 宋京佳 / 著

 文匯出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

教练式领导力/王伟, 宋京佳著. -上海: 文汇出版社,

2014. 10

ISBN 978-7-5496-1244-4

I. ①教… II. ①王… ②宋… III. ①领导心理学

IV. ①C933

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第189285号

## 教练式领导力

---

著 者 / 王 伟 宋京佳

责任编辑 / 甘 棠

特约编辑 / 束 枋 瑞 霞

装帧设计 / 丑丑 Design

---

出 版 人 / 桂国强

选题策划 / 光 南

---

出版发行 /  文汇出版社

上海市威海路755号

(邮政编码200041)

经 销 / 全国新华书店

印刷装订 / 深圳市希望印务有限公司

版 次 / 2014年10月第1版

印 次 / 2014年10月第1次印刷

开 本 / 710×1000 1/16 字数 / 272千 印张 / 20

---

书 号 / ISBN 978-7-5496-1244-4

定 价 / 38.00元



# 前言

人是世界上最复杂的心理型动物，情绪、欲望、价值判断、意念与抉择莫不被环境、教育、经验所左右，每个人看待问题和处理事情的方式方法也都不尽相同，人与人之间因此产生了各种各样的差异和矛盾。正所谓：“爬山要知山性，游泳要识水性，成功要懂人性。”对于企业管理者来说，管理的关键是管好人，抓住了人心也就抓住了管理的核心。如果企业管理者能够掌握洞悉人心、引领他人的领导力法则，顺应人心和人性去改善团队内部的协作关系，管理工作就可以由难变易。因此，我们迫切需要一条合适的纽带，将人与工作紧密有机的结合起来从而创造更多价值，教练技术无疑就是这样一条纽带。

近年来，教练技术在世界范围内广泛应用于企业战略规划、运营管控、执行操作以及团队集成、个人自我发展等领域，越来越多的企业管理者积极实施教练式人才培养计划和领导力优化设计，但是大多数人并不清楚到底什么是教练。事实上，无论是竞技场还是职场圈，最优秀的教练始终是善于运用专业知识和科学方法激发他人热情、大幅度提升效能的唤醒者、支持者，能够在洞察人心的基础上快速把握问题的关键所在，并成功引领

他人实现既定的目标，是一个彻头彻尾创造价值的过程。在执行教练过程中，教练并不会直接给被教练者提供具体的解决方案，也不会直接去帮助被教练者解决问题；教练所做的是聚焦被教练者的优势，通过多种教练工具的有效应用，源源不断地激发其解决问题或获得发展的动力，帮助其厘清现状、发现有效目标并纠正偏差，使其通过自身的认知提升、能量聚集、发现寻找有效方法的路径，从而解决阻挡发展的障碍。

国际教练联盟、芝加哥教练协会及曼彻斯特大学曾经对企业教练的效能进行为期一年的追踪，分别对经营管理各领域 15 项指标进行评估，最低的提升率是 22.4%，最高的可达 400%，投资企业教练的回报率更高达 570%！教练技术所包含的思维方式、教练技巧、处事原则在我们的工作和生活很多方面都会用到，而且只要掌握了基本的技巧并反复加以练习，几乎人人都可以成为一名合格的教练。正如美国管理学大师彼得·圣吉在《第五项修炼》里提到的那样，心智模式根深蒂固于心中，影响我们如何了解世界以及如何采取行动的许多假设、成见，甚至图像、印象。心智模式的提升改变，对当事人来说无疑是展开一个全新世界，以及一个全新的自我。所以，企业管理者在学习教练技术的时候一定要积极改变自己的心智模式，从而领悟教练式领导力的精髓，成为下属和员工最贴心的教练，企业最优秀的园丁。

在当今社会，几乎所有的东西都越分享越少，唯有知识和爱才越分享越多。《教练式领导力》是一本饱含无私分享精神的著作，立足中国本土进行全球平行交流，既有厚重的知识内涵，又有深刻的实践价值，对支持民族企业发展壮大具有重要的借鉴价值与指导意义。要实现中华民族伟大复兴的中国梦，必须依靠一大批具有全球水准的民族企业，只有将所有愿为民族企业付出心血的人团结起来，才能在竞争日益激烈的世界商战中擎起旗帜鲜明的中国大旗。本书涵盖面广、针对性强、内容生动、案例典型、说理透彻、深入浅出、通俗易懂，40% 现在能用，40% 明天能用，20% 将来能用。它注重实战，以解决问题以及如何发展为目的，更多地讲了“怎么做”，而不是“为什么”；它以有效、有用为己任，绝不搬弄深奥的理论

和炫目的文字来难倒读者；它从企业的实际问题中来，为解决企业的现实困惑而生，最终也定会回到帮助企业更有效创造价值中去，实现其促进企业持续发展的终极目标。

本书写作过程中，得到了李安生先生的鼎力支持，在此表示诚挚感谢。也许书中还有许多不足之处，但我们坚信在各方人士的关爱之下，必能日臻完善。如果企业或个人因阅读本书而受益，对我们而言将是荣幸之至的事情！

王偉

**第一章****人尽其才赢人心**

人才是企业最重要的资源之一，是决定事业成败的根本因素。企业之间的竞争归根结底是人才的竞争，谁拥有人才就拥有了制胜的法宝。管理者如何识别人才是当好伯乐的必修课，必须从鉴人心理学开始学习。

- 从知觉的角度识别人才 \_ 002
- 别再做以貌取人的傻事 \_ 005
- 品行是用人的第一标准 \_ 007
- 善用比自己更优秀的人 \_ 011
- 量才适用才能人尽其才 \_ 015
- 让合适的人做合适的事 \_ 019
- 在工作实践中考察人才 \_ 023
- 敢于付出成本留住能人 \_ 026
- 摒弃论资排辈的等级观 \_ 029
- 欢迎吃回头草的“好马” \_ 033
- 帮助新员工快速成长起来 \_ 036
- 建立有弹性的人才结构 \_ 040

## 第二章

### 制度管理服人心

没有规矩，不成方圆。如果一个企业缺乏明确的规章、制度、流程，工作中就非常容易产生混乱。管理者的任务是将制度变活，使无序变为相对有序，从而整合资源，优化下属心理，使员工由被动变为自觉，发挥出最大效用。

制度保证企业正常运转 \_ 044

制度面前讲求人人平等 \_ 048

管理者要带头遵守制度 \_ 051

制度落地坚持以人为本 \_ 053

制度外管人更能得人心 \_ 057

没有纪律就没有执行力 \_ 060

怕得罪人就当不好领导 \_ 064

不能让个别人不劳而获 \_ 067

惩罚是为了使下属警醒 \_ 071

赏罚分明才能不做糊涂神 \_ 075

公私分明才能不以私害公 \_ 078

成功属于精简弹性的组织 \_ 081



### 第三章

## 激励机制齐人心

水不激不扬，人不激不奋。在企业管理中，正确恰当地对员工的工作动机进行引导和激励，是管理者的重要任务之一。只有及时巧妙地使用激励或奖励的方式，才能让员工快速行动起来，并且发挥出巨大的潜能。

- 让企业愿景可望又可及 \_ 086
- 让员工向同一方向奔跑 \_ 090
- 目标激励产生无限动力 \_ 094
- 共同的价值观牵引人心 \_ 097
- 庄严仪式生发敬畏之心 \_ 101
- 对下属给予充分的信任 \_ 105
- 正面激励产生积极效应 \_ 108
- 优秀员工在赞美中诞生 \_ 111
- 危机是最好的激励因子 \_ 116
- 有效监督让员工动起来 \_ 120
- 给员工有竞争力的薪酬 \_ 123
- 激发员工的主人翁意识 \_ 128

## 第四章

### 有效授权应人心

管理工作千头万绪，管理的真谛不是要管理者自己来做事，而是要管理者管理他人做事，腾出更多时间和精力解决带有全局性的问题。只要把握好授权与监督的平衡点，你就能成为管理上的千手观音。

- 一个人的力量是有限的 \_ 132
- 既要管得少又要管得好 \_ 137
- 有些事该放手时就放手 \_ 141
- 甩掉跳在背上的“猴子” \_ 145
- 把握好授权时机和尺度 \_ 149
- 把权力授予合适的下属 \_ 153
- 给下属自由发挥的空间 \_ 157
- 授权需要做好事前控制 \_ 161
- 给职务就一定要给权力 \_ 164
- 授权之后进行有效监督 \_ 168
- 避开授权管理四大误区 \_ 172

## 第五章

### 巧妙沟通汇人心

领导与下属之间的最大障碍是心理障碍，唯有沟通才能减少摩擦、化解矛盾、消除误解、避免冲突，才能做好上下级之间的思想工作，达到沟通的预期目的。在现代企业管理过程当中，谁有能力进行有效沟通，谁就能最大限度地调动下属和员工的工作积极性。

沟通是管理者的必修课 \_ 176

让沟通不再有位差效应 \_ 180

与员工进行有效的沟通 \_ 184

注重与下属沟通的方式 \_ 188

沟通能力催生沟通技巧 \_ 191

用沟通将谣言变害为宝 \_ 195

在怨声载道中完善管理 \_ 198

有技巧的批评才会有效 \_ 202

倾听是有效沟通的保障 \_ 207

高效的管理者善于倾听 \_ 210

上下通气才能团结一气 \_ 215

看清无效沟通的真面目 \_ 219

## 第六章

### 榜样力量聚人心

成功的管理者能够凭借自身的威望和才智，引导和影响别人来完成组织目标，使组织团队取得良好绩效。管理者要率先展现出自己所期望的行为方式，以典型引路，以榜样育人，从而鼓舞和鞭策员工。在任何组织里，榜样的力量都是无穷的，带动作用都是不可忽视的。

- 榜样的力量是无穷大的 \_ 224
- 身先士卒才能以身作则 \_ 227
- 喊破嗓子不如做出样子 \_ 230
- 满足员工最迫切的需求 \_ 234
- 冷静地控制自己的情绪 \_ 238
- 良好的氛围是一笔财富 \_ 242
- 顾全员工的尊严和面子 \_ 246
- 承担错误就是承担责任 \_ 250
- 有容乃大的胸襟与气度 \_ 253
- 脚踏实地永葆基业长青 \_ 256
- 适当距离提升管理效果 \_ 259
- 简单的往往就是最好的 \_ 264

## 第七章

### 团队精神集人心

古人云：“人心齐，泰山移。”一只蚂蚁拖不动比它体积大许多倍的食物，但是几只、几十只、几百只蚂蚁就能拖得动，这是团队精神的伟大胜利。众人拾柴火焰高，团队精神是人与人之间的合作，大到一个企业，小到一个部门，都需要这种精神凝聚人心、汇集力量。

合作是团队繁荣的根本 \_ 270

塑造高绩效的团队文化 \_ 273

以和为贵协调内部矛盾 \_ 276

得到团队最想要的结果 \_ 280

及时修补团队中的短板 \_ 283

高效团队是互补的团队 \_ 286

合理竞争利于团队发展 \_ 290

团队精神不是吃大锅饭 \_ 292

让老化的团队重获新生 \_ 295

新老结合为团队添动力 \_ 298

与下属共享成功的果实 \_ 301

预防集体跳槽事件爆发 \_ 303

## 第一章

# 人尽其才赢人心

人才是企业最重要的资源之一，是决定事业成败的根本因素。企业之间的竞争归根结底是人才的竞争，谁拥有人才就拥有了制胜的法宝，所以聪明的管理者总是把用人视为关键问题。慧眼识才、德才兼考是充分使用人才的基本前提，不拘一格、量才使用是人尽其才的基本法则，以能选才、避免浪费是人尽其才的基本目标，唯贤用人、以业聚才是广纳各方人才的重要手段。

世界上任何一个组织中都没有几近完美的人，但是每个人都有各自的专业特长。针对不同人才的个性特点，结合各个工作岗位的特性做到适才而用，就能使选聘人才的能力与工作岗位的要求达到最佳匹配，发挥最佳效益。管理者如何识别人才是当好伯乐的必修课，必须从鉴人心理学开始学习。

## 从知觉的角度识别人才

**中国企业教练说** 事业成功，在于用人；用人之先，在于识人。

一次，曾国藩的门生李鸿章带了三个人供曾国藩任命差遣，说这三个人各有所长，都是有用之才。曾国藩有饭后缓行三千步的习惯，匆匆接待了三个人之后，便信步出去遛弯了。李鸿章对老师的做法疑惑不解，难道就将这三位晾在一边了，分明不给我一点面子。李鸿章站在三人旁边瞎琢磨，曾国藩散步回来时，将李鸿章叫到室内，对那三个人作了评价：“第一个人低着头不敢仰视，心存敬畏，是一个忠厚的人，可以给他保守的工作；第二个人心态不稳，喜欢作假，在人面前很恭敬，等我一转身，便左顾右盼，将来必定阳奉阴违，不能任用；第三个人心性稳健，双目注视，始终挺立不动，日后他的功名不在你我之下，可委以重任。”李鸿章觉得老师说的有几分道理，后来三人的仕途表现果然不出老师所料，第三个人就是开发台湾有功的刘铭传。李鸿章更加佩服老师的鉴人方略了。

曾国藩从知觉角度观察三个人的心理动机，进而判断出每个人的品行与才能，并准确地说出每个人的优劣，可谓一步到位。这种方法虽然是瞬间知觉，确实能运用心理学准确地作出判断。每个人的心理动机都能通过表面的言谈举止反映出来，知觉心理就是透过表面窥视其心理动机。对于这个道理，相信很多管理者都有着清醒而深刻的认识，但是鉴别人才的眼

力并非人人都有。

“可以不识字，不可不识人。”管理就是管人，管人的前提是得人，得人必须会识人，所以管理者必须会识才。从识别人才的角度讲，用知觉的心理法则去识别人，往往能慧眼识珠，选出精英分子。有人可能会说了，单凭知觉鉴人，难免误差很大。这里所说的知觉识人，是建立在理性观察下属心理基础之上，并非凭管理者的个人喜好。许多干大事而失败的人，原因往往是他们缺乏识别人才的眼力，要么将老虎当病猫，放走了人才；要么将乌鸦当凤凰，重用了庸才。

用知觉心理法则识别人才，重在抓住对方的心理动机，以及反映在表面的个性特点。项羽放走韩信，袁绍有郭嘉、许攸等谋士不重用，这是领导有眼无珠。南宋宰相张浚是著名抗金统帅之一，在鉴人上是外行，他认为秦桧刚正不阿，是做大事的人才，于是竭力推荐，结果却成为了千古笑谈。这些人缺少深入的心理观察，将表面感觉当成了深层知觉。

实际上，识人并非易事，正所谓“千人千面，千人千心”“画虎画皮难画骨，知人知面不知心”，说的就是识人之难。难怪宋朝诗人陆九渊感慨地说，世界上最难最难的事情，也比不上识别人才这事更为困难。识人为什么这么难呢？因为人的心理动机很难把握，许多时候都有伪装性，言不由衷、表里不一经常出现，许多人不会把内心世界原原本本都呈现出来，管理者就要做到洞察入微，不然错选人才将后患无穷。

同一人在不同时间也是有所差异的，起伏难测，捉摸不定。甚至同一人在同一天也会因情绪变化而判若两人。影响人变化的因素太多了，周围的环境、亲友的言论、突发的事件，甚至莫名的感伤，都有可能改变一个人的心理状态。用知觉心理法则识别人才，就要像气象卫星一样，时刻掌握着对方的阴晴风雨。对于善变的人才，要慎之又慎。

用知觉心理法则识别人才，最忌讳主观判断。知觉心理法则的核心是抓住对方的心理动机，领导的知觉是下属客观的心理反应，并不是领导的主观判断。主观鉴别意识是在评判人时，经常不由自主地掺进自身的意图与爱憎之情。小姑娘挺漂亮，面试过关了；小伙子精神面貌不错，肯定很



能干；自己有某种爱好，与某位员工很投机，就欣然重用等，像这样的做法时有发生。

有的管理者甚至夸大被喜欢下属的长处，忽略其缺点，将骄傲自满当成敢说敢做，将善拉关系说成办事机灵，将溜须拍马说成善于领会领导意图，等等。“说你行，你就行，不行也行；说你不行，就不行，行也不行”，这副对联就是针砭这一现象的。鉴人要跟着知觉的心理动机走，不能跟着自己的感觉走。