

The Extraordinary Coach

How The Best Leaders
Help Others Grow

卓越教练

卓越领导者如何帮助他人成长

(美) 约翰·H·曾格 (John H. Zenger) 凯瑟琳·斯提纳特 (Kathleen Stinnett) 著
徐汉群 译

阅读本书，消化书中的内容，并在实践中进行练习，你也会成为一名卓越教练。

——马歇尔·戈德史密斯，世界领导力培训领域权威人士、畅销书作者

Mc
Graw
Hill
Education

KeyLogic

一体化人才培养领先者

The Extraordinary Coach

How The Best Leaders
Help Others Grow

卓越教练

卓越领导者如何帮助他人成长

(美) 约翰·H·曾格 (John H. Zenger) 凯瑟琳·斯提纳特 (Kathleen Stinnett) 著

徐汉群 译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

John H. Zenger and Kathleen Stinnett: The Extraordinary Coach: How the Best Leaders Help Others Grow
ISBN: 978-0071703406

Copyright © 2010 by McGraw-Hill Education.

All Rights Reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw-Hill Education and Publishing House of Electronics Industry. This edition is authorized for sale in China Mainland.

Copyright ©2015 by McGraw-Hill Education and Publishing House of Electronics Industry

版权所有。未经出版人事先书面许可，对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播，包括但不限于复印、录制、录音，或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本授权中文简体字翻译版由麦格劳-希尔（亚洲）教育出版公司和电子工业出版社合作出版。此版本经授权仅限在中华人民共和国大陆（不包括香港特别行政区、澳门特别行政区和台湾）销售。

版权©2015 由麦格劳-希尔（亚洲）教育出版公司与电子工业出版社所有。

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签，无标签者不得销售。

版权贸易合同登记号 图字：01-2013-8056

图书在版编目（CIP）数据

卓越教练：卓越领导者如何帮助他人成长 / (美)曾格 (Zenger, J.H.), (美)斯提纳特 (Stinnett, K.) 著；徐汉群译. —北京：电子工业出版社，2015.2

书名原文：The Extraordinary Coach: How the Best Leaders Help Others Grow

ISBN 978-7-121-25261-7

I. ①卓… II. ①曾… ②斯… ③徐… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 303380 号

责任编辑：晋 晶

印 刷：北京天来印务有限公司

装 订：北京天来印务有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：16 字数：227 千字

版 次：2015 年 2 月第 1 版

印 次：2015 年 2 月第 1 次印刷

定 价：49.00 元（精装）

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：(010) 88258888。

前言

翻开手头这本书，在谈到能带来行为改变的教练时，作者直言不讳地说“向学员提供建议并不奏效”。在成为全球各地的领导者的高管教练多年之后，这些睿智的话语对我而言，依然如此清晰和真实。

问题是做什么会有效果呢？这本《卓越教练》给出了答案——教练他人自己寻找解决方案，他们就会对成果有承诺。这些深思熟虑的话语涵盖了我做高管教练工作的基本原则。一个人必须自己想要改变，而且对这个改变做出承诺，否则我不会浪费时间与之共事。卓越教练们都知道，如果他们的学员并不想被教练，那么一切都是徒劳的。

有四种明确的现象会让我意识到我遇到了“无法教练的学员”：（1）他们不认为自己有问题，且没有任何兴趣进行改变；（2）对所在的组织而言，他们孜孜以求的战略是错误的；（3）他们在错误的公司做着错误的工作；（4）他们认为每个人都有着和他们一样的问题——你去帮助那些认为自己没有问题的人是不可能成功的。

一旦你确认某个人是可以教练的，并且他渴望改变，那么作为领导者，你要怎么做才能帮助他成长？通过教练，或者像杰克·曾格和凯瑟琳·斯提纳特在本书中提到的“通过互动”，帮助被教练的对象发现超乎寻常的解决方案，做出更优的决策并实践它，同理，扩展他们的自我意识”。

教练他人可能是一位领导者职业生涯中最有回报的经历，但不能盲目地行动。一位优秀的教练可以极大地提升组织的成功，而一位浅尝辄止的教练则会给组织带来损害。在本书的字里行间，你会发现教练到底能在什么地方发挥作用，而在什么地方却无能为力，你也会学习教练的艺术与方法。认真阅读，反复揣摩，不断实践，你会成为一名卓越教练。

马歇尔·戈德史密斯

马歇尔·戈德史密斯 (Marshall Goldsmith) 是世界级领导力培训领域的权威人士, 销量过百万的畅销书作者。他的代表著作有《没有屡试不爽的方法: 成功人士如何获得更大的成功》(*What Got You Here Won't Get You There*)、《必看! 功成身退》(*Succession: Are You Ready?*)、《魔劲: (主动积极+充满激情) × 感染团队=高绩效》(*MOJO: How to Get It , How to Keep It, and How to Get It Back If you Lose It.*)。

KeyLogic

一体化人才培养领先者

专业主义 赋能于人

Professionalism
Empower the Talents

KeyLogic (凯洛格)

北京: 010-56751688

上海: 021-60932258

广州: 020-62326838

深圳: 0755-86290096

合肥: 0551-68111939

厦门: 0592-2393001



www.keylogic.com.cn

目录

第一章 为什么会有困扰	1
1. 赋予工作新的意义	2
2. 员工更加投入与敬业	2
3. 更高的生产力	3
4. 更强大的文化	3
5. 增强上下级之间的情感纽带	3
6. 身心更健康的个体	4
7. 适应能力	4
8. 提高创造力	4
9. 增强风险承受能力与探索精神	5
10. 主人翁意识与听命于人	5
本书会对你有哪些帮助	6
本章小结	7
第二章 空杯，新茶	8
需要倒空什么	9
所以，是什么阻挡了你前行的道路	9
建议无法奏效	10
为什么我们会持续地向别人提供建议	11
我们创建了系统，系统进而塑造着我们	15
你认为你已经在做教练工作——真是这样吗	23
我们相信什么：内在的信条决定了教练方法	26

本章小结	27
第三章 现在付出或将来付出代价	28
教练辅导和商业成果	28
减少员工离职率	29
教练工作中有哪些阻碍	32
本章小结	35
第四章 商业教练的是与非	37
教练的定义	38
教练不是什么	40
将教练视为管理手段	41
本章小结	48
第五章 你的教练工作是否岌岌可危	50
成功的教练始于一种关系	51
经理人如何建立强有力的关系	54
避免损害关系的行为	56
本章小结	58
第六章 燃料：一个框架，而非束缚	59
框架与束缚的区别	60
对你的分数进行解读	64
本章小结	69
第七章 界定谈话范围	70
提升对话档次，不再抱怨或闲谈	73
教练拥有流程，教练对象拥有内容	75
本章小结	87

第八章 理解教练对象的现状	88
为什么这个步骤对我们来说如此之难	90
理解教练对象现状的三个步骤	92
本章小结	106
第九章 探索期望达到的成果	108
不要锁定，并勇往直前	109
这个教练对话听上去如何	118
本章小结	124
第十章 制订下一步行动计划	125
增强责任感的三个步骤	126
一种有责任感的爱恨关系	131
有创造力的责任感	133
本章小结	135
第十一章 教练也需要反馈	136
教练辅导是双向交流	137
反馈的价值	139
教练如何收集反馈	141
对你的回报	144
本章小结	147
第十二章 转变才是衡量标准	148
为何绩效不高	149
员工的行为转变处于哪个阶段	151
行为转变阶段模型	151
在绩效问题中的应用	153

本章小结	157
第十三章 金星的力量	158
有哪些阻碍	159
白面包没有营养	160
满意因素与激励因素	161
提供个人反馈的三项教练工作原则	161
有时媒介是有效信息	170
本章小结	171
第十四章 有时数字决定一切	173
敲打敲打	173
胡萝卜加大棒一起用	176
只是数字	177
在梯子的最底层	179
本章小结	187
第十五章 当反馈变成教练对话	189
教练既要客观又要有感情	189
滴灌最有效	191
提出反馈之前先询问	193
遵从教练对话指南	196
不完美的世界	200
本章小结	202
第十六章 变道要打转向灯	203
告诉他们你即将改变	204
人们会观察其看见的一切	207
变道打转向灯	210

需要传达的信息	211
本章小结	213
第十七章 派教练上场	214
增加教练辅导的机会	214
教练工作的心态	218
教练可能会犯的两个错误	219
本章小结	221
第十八章 提升教练技能	223
需要自我意识	223
全身心地投入	225
改善教练过程的阻碍	225
对教练对话进行事后分析	230
结论	231
本章小结	231
第十九章 每个人都是完整的人	232
他们的生活一直在进行	232
不要谈论私人生活（或者应该谈论私人生活吗）	233
我们扮演的角色	235
你该如何提供帮助	238
本章小结	242
结语	243

为什么会有困扰

教练工作如何取得回报

在设计 and 实施领导力培养项目时，我们遇到了各种各样的人，随着我们之间的关系逐步深化，他们经常会告诉我们参加项目的真实感受，特别是对我们所呈现内容的怀疑。他们当中的大多数人都太有礼貌了，在最初的几小时里，如果不给一些特殊的鼓励，那么他们是不会说出内心深处的想法的，而我们发现把这些感受公开表达出来并直接面对是对大家都有益的。

本着这种精神，请允许我们预测一下，本书的读者中相当多数的人，当然也可能包括你，会提出以下这些问题：“看这本书我能得到什么呢？”“如果我按照书中的方法去做，会给我的组织带来什么不同吗？”“真的值得这么做吗？”“这是不是最新流行的管理风潮，或者，有什么扎实的证据说明这个方法真正奏效？”

我们将逐一回答这些问题，而在第 3 章更会有非常翔实的统计数据，这些数据来自我们所做的有关教练对组织影响的研究。可是，在深入研究细节数据之前，我们宁愿先描绘一下整体的图景，看看在你所工作的组织中，创造一种教练文化会带来什么样的成果。我们确保这不是对有可能会发生什么所发表的

理论观点。这些结论基于翔实的研究和大量的实践经验。以下是教练工作会做什么，以及它能带来的成果的全景图。

1. 赋予工作新的意义

当员工在组织中感到自身能投入有意义的工作中，而不仅仅是执行卑微的任务时，组织就发挥了最佳的功效。教练工作为领导者提供了绝佳的机会，让他们与每位员工沟通各自的工作如何对组织的整体目标做出贡献。当然，这样的信息会在团队会议上部分地被传递，但最好是通过大家面对面的一对一教练谈话进行。这是最为核心的信息，因为现在的人们比以往更加迫切地想知道他们生活的意义。在社会中，家庭归属感的总体影响在下降；而在许多人的生活中，宗教的影响也呈总体下降的趋势。对很多人而言，这种趋势的直接影响是，如果他们的工作缺乏意义和目的，那么他们的生活也就失去了意义和目的。

2. 员工更加投入与敬业

生产力的一个强大驱动因素是员工的投入度与敬业度。当人们从漠不关心转而为组织的使命充满激情，这对产出所带来的影响将是无法衡量的。

对员工敬业度有许多讨论或者争议，到底多大的百分比能表明人们在工作上是高度投入的、一般投入或者根本处于游离状态的？这些员工在态度上的差异会明显地影响绩效结果。对比下面的情形，一位高度敬业的员工，让最难应对的客户满意而归，而那些倦怠的员工，会惹怒公司最忠诚的长期客户，这两种结果对组织的影响是天壤之别的。事实证明，教练管理工作能极大地增强员工的投入度与敬业度。

3. 更高的生产力

教练所引发的最有吸引力的成果是更高的生产力，无论你的机构选用什么样的标准，当员工得到定期的教练辅导后，其可衡量的产出是增长的。这其中的原因并非不可思议。教练使人们重新专注于最重要的目标，让人们知道领导们正关注着他们的绩效表现，并帮他们形成更好的工作习惯，既能努力工作，又能聪明地工作。所有已知的生产力驱动因素都会提升。

通过领导者的教练工作，所有已知的生产力驱动因素都会提升。

彼得·德鲁克曾经假设，如果一个组织能将员工生产力提升10%，那么这个组织的利润会翻一番。无论这些数据是否绝对精确，其最终的影响一定是难以忽略的。生产力的一个微小的增长是如何给利润带来如此巨大影响的呢？组织的固定成本其实已经“付出了”，生产力哪怕只增长5%，其带来的所有益处就是使成本下降。

4. 更强大的文化

有确凿的证据表明，组织文化对绩效和生产力有着巨大的影响。就文化而言，我们指的是“在这个地方人们如何行事”和人们在日常交往中如何对待他人。领导者通过自己的言行，通过奖惩对组织的文化施加影响；而在与直接下属就绩效与职业生涯进行面谈时，领导者又塑造着组织的文化与氛围。

5. 增强上下级之间的情感纽带

领导的有效性很大程度上取决于他们与追随者之间联系的强弱。相对于温暖、积极的上下级关系，疏远、冷漠的关系不会给绩效带来正面的影响。教练

是一种超强的工具，不仅巩固了这种纽带关系，还可以持续地发挥它的益处。教练是一种最切实的表达方式，表明领导者关注下属的发展并对其有个人承诺。比起仅仅是批准员工参加培养项目的经费，教练工作能传递更强有力的信息。

6. 身心更健康的个体

当组织中的每个人都精神焕发时，组织会更有成效。最有成效的人往往是高度自尊与自信的人，他们对未来充满乐观的期待，与心里满是负面情绪的人相比，他们会用积极的视角看待问题。当领导者投资在下属身上，并花时间教练他们时，这会使下属对自身和绩效感觉更好，从而极大地提高生产力。

7. 适应能力

事情的发展总是远离计划的，问题会不断涌现，前行的道路充满坎坷。几乎所有的领导者都希望他们的下属能意识到这些挑战而直接应对，并且无须自己亲自出面处理问题。这其中特别重要的是员工在遇到障碍的时候，他们不会对组织的使命和愿景失去决心或信念。领导者最好不要像杂技演员“顶碟子”那样，试图保持每个碟子都转得很好，不会掉下来，相反，他们要让人们能够自己产生能量，并激发他们内在的能力，而不是被挑战压倒。

8. 提高创造力

教练谈话是一个极佳的场所，让领导者能传递他们的期望，即期待每位员工都能用自己的想法和创新的方法解决问题。他们要向下属明确，组织不仅欢迎而且期待新颖的想法。如果教练谈话是一个由上下级共同探求更好方法以应对困难局面的互动过程，而不是偶然发生的或仅仅由老板给出方向或建议的单

向对话，那么它就能极大地员工的创造力。

9. 增强风险承受能力与探索精神

现在，大家对组织最苛刻的批评声音之一就是厌恶风险。人们害怕尝试新的、不同以往的事物。他们举步不前，一成不变。而有效的教练就是不断地提供机会，让员工去探索新的方法、新的工作流程和极大提升团队绩效的改进措施。领导者或教练不仅要鼓励员工追求项目本身的成功，还要提供能给予员工安全的支撑环境。

10. 主人翁意识与听命于人

就像父母一样，当孩子长大后开始自己做更明智、更全面的决定时，他们会如释重负，领导者希望他们的员工也能如此。当一位新员工不再要求持续的指示，手把手的指导，而开始自己主动解决问题，在得出最佳行动方案的理性结论之前权衡利弊时，大多数领导者都会十分欣慰。

我们共事的很多机构都宣称他们希望员工更主动和更有创新性。领导者渴望他们的员工能有前瞻性、有创造性地承担风险以提升组织绩效。可是，同样是这些组织和领导者却依赖组织机制驱动绩效，而这些机制（绩效评估、薪酬体系、奖励结构）经常激励的却是与承担风险、创新和积极主动相反的行为。教练能极大地提升员工的主人翁意识与其对组织承诺的坚守度。

教练能极大地提升员工的主人翁意识与其对组织承诺的坚守度。

本书会对你有什么帮助

毋庸置疑，构建教练文化和增加教练的有效性的益处是如此显著，既包括有形的益处（增加员工的敬业度和生产力），也包括无形的益处（提升组织文化，发现工作的意义与目的）。从知识点的角度描述这些益处是容易的，但将这些概念内化为行动与意识，并以一种由内向外的方式发现这些益处才是有价值的。

下面的部分是我们要求你完成的一系列工作表中的第一个，通过使用这个表，你能发现更多的价值。也许你想略过这个表直接阅读后面的章节，如果这样做，那么你在自己的学习、洞察和实际应用概念与工具的过程中就会短路。所以，请你暂停一下，回答以下问题，它能让你认真思考教练工作的深远意义和对个人的影响。

个人反思

- 想想你曾经接受的一次教练辅导，对你有正面的影响，给你提供了另外一种发展方向，让你变得自信，鼓励你尝试新的事情或帮助你解决了困难。教练使你有了哪些不同？在你职业生涯的不同时期，教练产生了什么影响？

注意：许多领导者在考虑自己所接受的教练辅导时非常纠结。如果你也有同样的感觉，那么你可能并不孤独。

- 在你的工作经历中，因为没有受到好的教练指导，错失了哪些机会？（是否本应成功的一份工作结果却失败了？你接受过教练辅导吗？让你充分发挥生产力的时间是否被严重缩短了？）
- 你希望给你的直接下属带来什么样的影响？对上级领导呢？你希望为你的同事带来哪些不同呢？