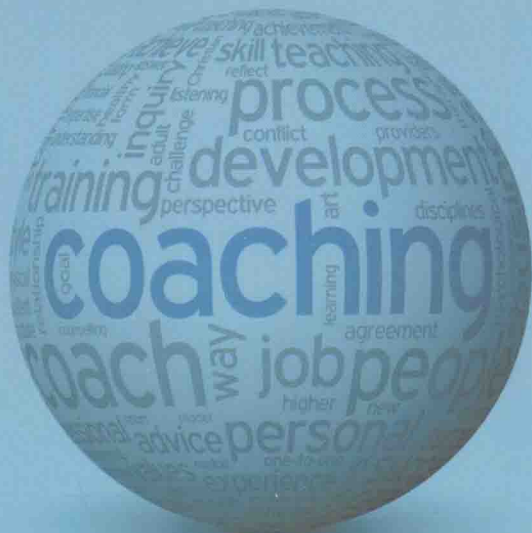




经理人智库

PEARSON



How to Coach : Coaching Yourself and Your Team to Success

训导

引领你和企业的成功

[英]乔·欧文 (Jo Owen) ◎著
张力莉 陈雪奎 ◎译



清华大学出版社



经理人智库

How to Coach : Coaching Yourself and Your Team to Success

训导

引领你和企业的成功

[英]乔·欧文 (Jo Owen) ◎著
张力莉 陈雪奎 ◎译

清华大学出版社
北京

北京市版权局著作权合同登记号 图字：01-2014-0639

Authorized translation from the English language edition, entitled HOW TO COACH: COACHING YOURSELF AND YOUR TEAM TO SUCCESS, 1st ed, 9780273786382 by JO OWEN, published by Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, copyright © 2013.

All Rights Reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by PEARSON EDUCATION ASIA LTD., and TSINGHUA UNIVERSITY PRESS Copyright © 2014.

本书中文简体翻译版由培生教育出版集团授权给清华大学出版社出版发行。未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有 Pearson Education (培生教育出版集团) 激光防伪标签，无标签者不得销售。
版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目 (CIP) 数据

训导：引领你和企业的成功 / (英) 欧文 (Owen, J.) 著；张力莉，陈雪奎译．—北京：清华大学出版社，2014

(经理人智库)

书名原文：How to coach: coaching yourself and your team to success
ISBN 978-7-302-36870-0

I. ①训… II. ①欧… ②张… ③陈… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 126707 号

责任编辑：朱敏悦

封面设计：汉风唐韵

责任校对：王荣静

责任印制：沈 露

出版发行：清华大学出版社

网 址：http://www.tup.com.cn, http://www.wqbook.com

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编：100084

社总机：010-62770175

邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈：010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者：清华大学印刷厂

装 订 者：北京市密云县京文制本装订厂

经 销：全国新华书店

开 本：170mm×240mm 印 张：10.5 字 数：178 千字

版 次：2014 年 9 月第 1 版 印 次：2014 年 9 月第 1 次印刷

印 数：1~4000

定 价：35.00 元



客卿技巧与挑战

索引

第一章 客卿谈话：5 “O” 模型

客卿谈话

找到真正的问题

提出开放性和封闭性问题

转述

发现思维陷阱

研究选项和解决方案

讲故事

评估主意

克服困难

准备备用计划

明确结果

第二章 客卿人的思维模式

建立责任感

建立尊重

倾听

建立工作中的伙伴关系

正确地提问

获得积极的看法

学习和反思

第三章 客卿自我 走向成功

在实践中客卿自我



在一天或者一周的结尾客卿自我

在一月或者一年的结尾客卿自我

第四章 客卿与成就自我

如何获得晋升？

我已经具备了充分的条件了吗？

我做好晋升的准备了吗？

我工作劳累过度

处理危机

达到工作与生活的平衡

应对爆炸声感综合征

我应该接受这项任务吗？

我应该移居海外吗？

我应该跳槽吗？

第五章 管理你的老板

如何管理自己的老板？

如何要求升职？

如跟一个自己不相信的老板打交道？

避开你信任的老板的陷阱

学会接受负面反馈

应对 360 度评价

第六章 客卿与团队管理

如何掌控局面

如何管理不愿被管理的人？

如何激励团队？

如何激励意志低沉的员工

如何制定目标和工作量？

如何合理委派任务？

我应该聘用谁？



如何给出负面反馈？

我应该解雇某个团队成员吗？

如何解雇员工？

第七章 事件的处理

道德问题

管理危机

影响决策

在不确定中做出决策

成功操作项目

关系网

第八章 客卿与团队协作

如何与我不喜欢或不信任的人共事？

如何与强横及腼腆的人打交道

如何处理不同部门和小组之间的矛盾

我应该什么时候开始战斗

如何处理谣言和暗讽

关于顾问，我该做些什么？

如何告诉某些人他们的行为令我气愤？



引 文

“战争太重要了，不能交由将军决定。”

——“一战”期间法国首相 乔治·克里孟梭

客卿活动太重要了，不能让客卿人决定。要想提升自我和团队水平，所有经理人都必须掌握客卿的能力。

但事情并非一贯如此。在之前黑暗的旧时代，老板发号施令，工人按部就班。老板进行智力劳动，工人进行体力劳动。在这种充满命令与控制的世界里，一切都是那么简单和明确。尽管工人们活得并不舒服，但这是一个简单的世界。

之后，因为工人接受了教育，事情就变得复杂了。他们创造的财富越来越多，要求也越来越高。他们不仅是靠不住的人工机器，还是拥有希望、恐惧和个性的人。经理人不可能再像以前那样对工人发号施令，他们必须学会如何建设最优团队。

我们过去一直在慢慢学习如何建设最佳团队：选择合适的团队成员；赋予团队成员适当的任务；训练团队；激励团队；管理团队的表现。以上这些都很重要。但是所谓的开发团队，绝不是按照最新的管理理论，把团队带到酒店住几天，然后一起吃喝、培训。实际上，团队开发要做的远比这多。培训课程能提高团队的技术能力，比如会计能力，但是无法解决领导者和领导机构面临的难题。

在进行培训的时候，我曾经问过无数执行官，他们是怎样获得领导力的。也请你想想，你是如何获得领导力的，想一下怎样回答我的问题。下面是六个知识来源，请选出你认为能获得领导力的两个最重要的来源：

- 书籍。
- 课程。
- 老板（好老板和坏老板）。



训导：引领你和企业的成功

How to COACH: Coaching yourself and your team to success

- 行为榜样（工作内与工作之外）。
- 同行和同事。
- 个人经历。

如果你跟大部分执行官一样，你将会选择个人经历与其他看得到的经验的组合，比如老板、行为榜样和同事等。书籍和课程双双落选。这对于出书人和培训师可能是个坏消息。

在现实中，对于很多人来说，获得领导力的方法具有很大的偶然性：如果我们有幸碰到好老板，学到了好经验，然后就成功了。如果遇到糟糕的老板和可怕经历，我们就完蛋了。成为领导人，不是把一本书从头读到尾。但是一本好书可以帮你缩小这种偶然性，并把你遇到的无意义的事情变得有意义。

作为一名经理人，你在开发团队行动中扮演着关键角色。你可能随时都在评价你的团队；你的团队成员也一直在评价你、向你学习。你可以让这种学习以偶然的形式发生：你内心希望自己成为他们的行为榜

最好的学习在于发现
最有效方法

样。但是如果你真的想让你的团队得到学习和成长，被动等待是不够的。你必须积极主动地管理团队的成长：你要成为他们的客卿人。

作为一名经理人，最简单的事情就是告诉团队成员该做什么。这很简单，但作用不大。最好的学习不是别人告诉你要做什么，而是你自己发现最有效的方法。

猴子迷团

团队成员遇到了困难，并向你求助。你了解这个问题后，进行分析，并告诉团队成员该怎么做。你很满意，因为这展示了你的才华。团队成员也很满意，因为他的问题解决了。

其他团队成员看你心情不错，也决定拿类似的问题问你。今天你可能很顺利：你解决了问题，你的团队成员也很满意。在这一整天中，每一位团队成员都向你求助，于是你就成为了一名果断坚决、洞察力强、乐于助人、善于解决问题的经理人。恭喜你，你已经失败了。

失败了？我做得哪里不对？你疯了吧？

让我们通过慢镜头回放看一下事实的真相。第一位团队成员背上蹲了一只令人厌烦的猴子。他把这个麻烦猴子给了你，自己满心欢喜地走了。其他团队



成员相继把自己的麻烦猴子都给了你。一天下来，你的团队成员都很高兴，而你却要处理满屋子烦人的猴子。因为是你让团队成员把所有问题都交给你来承担。

你要做的，不是把他们身上的麻烦接过来，而是要让他们学会独立处理问题的能力。你甚至可以尝试利用合适的时机，把自己的麻烦问题交给他们来处理。你应该教给他们新的技能，并提升他们的整体表现，而不是让他们依靠你来解决问题。

客卿活动正在越来越普遍，因为工作的本质也在不断变化。如今，“工作”的概念已经变得越来越模糊和开放。在工厂生产为主的时期，生产力是简单而平等的，只跟数量和质量有关：螺栓生产出来以后每个人都能计算出来，因为你可以清点、称量这些螺栓。

办公室工作就大不相同了。你永远都无法把所有办公室工作做完。一份报告可以写成三页，也可以写成三百页，但依然无法包含所有的事实和观点。在实践中，我们必须依靠各种限制条件：我们工作到一个时间节点，或者在预算限制之内工作。但是时间节点和预算都是有弹性的，我们只能在这些限制之内更加努力地工作，交出合格的产品。因此，要想在限制内获得高质量，就意味着我们要经受更大的压力、付出更多努力。

工作的本质就是有模糊性，这点影响很大。对于如何生产汉堡或者螺栓这样的问题，你可以制定一套操作指南或者培训手册。这些都是“显性知识”，可以变成文字。但是办公室工作具有模糊性、不确定性和矛盾性，就没有操作指南或者培训手册了。这些都是“原理知识”，对于生存和成功起着关键作用。在我们生活的不同世界里，大部分人都需要依靠自己随机的经验辨别哪些知识管用，哪些知识不管用：今天在这里管用的知识，到了明天的另一个地方，就可能不起作用了。游戏的规则在不断地变化。

而这里就是优秀经理客卿人的用武之地。你的角色就是帮助团队成员发现这些知识。这里强调的是“发现”，而非“指令”。因为，当别人告诉我们一个道理时，我们可能相信，也可能不相信。但如果这个道理是我们自己发现的，我们就完全相信了。这点我们可以从蹒跚学步的孩子身上看出来：我们通常会告诉孩子不要碰那个热盘子，因为那很危险。但是好奇心是难以阻挡的力量。这个小孩最终碰到了那个热盘子，并发现盘子确实是热的、很危险时，他永远不会忘记这个



事实。发现的事实比揭示的事实更加宝贵：经理人喜欢揭示事实，因为那样显得自己很聪明。客卿活动则帮助人们自己发现问题的答案。

在充满命令与控制的旧时代，经理人不需要进行客卿。如今我们看到，在当今世界，客卿活动是十分必要的，原因有三：

- 工作变得越来越模糊和不确定：培训无法解决这个问题。
- 员工受教育程度和对工作的预期都在不断提高：他们不希望被命令和控制。
- 我们获得“原理知识”的途径是发现和经历，而不是培训。

有关客卿活动，最强烈的反对观点就是客卿活动需要时间，而我们没有时间。因为把答案直接告诉员工比教他们自己发现快多了。这跟那些不愿意进行客卿活动的经理人的观点十分一致：经理自己做起来更快、更容易。在短期内是这样的。但是客卿活动不是一项损失：而是一项投资。现在投入时间，将来收获能力和成果。从长远来看，你建立了一支优秀的团队，它只需要很少的支持就能发挥巨大功效：你付出的努力不多，得到的结果却很好。

**客卿活动不是损失：
而是一项投资**

第二种反对观点是：在面对危机时，行动要快。这没错。当大火马上就要把房子烧塌时，你不会愿意通过长期的客卿来帮助你的团队发现自己的灭火潜能。但这只是一个遮羞的借口。有的经理人似乎永远处于危机之中：他家的房子永远都在着火，他永远都是一个人英勇战斗。这看起来很英勇，但并不是优秀经理人的标志。因为他们从来没有花时间授信、客卿或者支持自己的团队。一名优秀的经理人应当学会掌控全局，而不是时刻处于危机之中。

作为一名经理人，不能仅仅客卿其他人，还要学会客卿自己。依靠偶然的经验来学习是非常艰难的。通过客卿自我，你可以加快自我学习的进程，推动事业的发展，并减少对变幻莫测的任务机制以及对老板的随机想法的依赖。要知道，老板可能会关心你，尽力培养你，也可能完全相反。

《训导：引领你和企业的成功》不是为了客卿人而编写的，而是为了锻炼经理人。其目的是帮助你的团队和你自己。经过多年发展，客卿变得更加专业化，距离经理人也越来越远。这并不是好事。现在有很多专家这样看待客卿人：他们都声称自己掌握着真正的信仰，并谴责别人是异端。这是毫无益处的，让人觉得客卿似乎只是为了保留专业精英，但是又不确定哪个是“正确”的精英。



所有经理人都应练习客卿活动。《训导：引领你和企业的成功》一书揭开了客卿活动的面纱，向读者描述了通过客卿使团队走向成功的方法。客卿的步骤像用脚开球一样简单。任何人都能操作，并且练习越多，你就变得更加优秀。

所有经理人都应练习 客卿活动

《训导：引领你和企业的成功》的第一部分列出了客卿的步骤。在这部分，可以了解到客卿跟什么有关，跟什么无关。对于一名现实中的经理人，客卿活动具有四个特点：

- 发现，不是指令。经理人直接说出答案；客卿人则帮助人们找到答案。“发现”的过程，刚开始花的时间多。但从长远来看，它的回报更大，因为它收获的是一个技能卓越、表现优异、能承担更多责任的团队。
- 是历程，不是转变。客卿不仅是一系列临时安排的、用来处理新发生的危机的讨论，良好的客卿关系是一种历程。客卿人不断帮助每位成员获得重要的能力。一段美好的历程有明确的目的和方向，而不是任意的游动。
- 过程与本质。某些客卿活动是基于“用问题回答问题”的原则。那是一种让团队着迷的好方式。作为一名经理人，别人认为你既有洞察力又有经验。巧妙之处就在于，当你展示自己的洞察力时，不要告诉别人怎么做。这个技巧也是你成功的关键所在。我们在本书中将会不断探究这个技巧。
- 是工作的一部分，不是单独的行动。客卿活动与日常工作密不可分：它是你日常工作的一部分。若想把客卿活动变为工作的一部分，经理人要改变原有的思维模式以及与团队的心理契约。即使在任何机构中都不可能完全消除等级关系，你也要努力把与团队的等级关系转变为伙伴关系。

很明显，经理人不能把团队成员面对的所有挑战都解决掉。在公开场合，你的团队成员可能会支持你、仰慕你。但在私底下，他们可能认为你是他们的难题，而不是他们的答案。而且你永远都是最后知道这件事的人。如果你的团队成员在对付你（经理人）或者谋划自己的职业发展时需要帮忙，他们是不会告诉你的。他们会找外面的人帮忙，而且很可能就去找专业的培训师了。

在过去的十五年中，我曾经客卿过无数执行官。在客卿谈话中，明显存在着的循环的主题：处理矛盾、管理笨拙的小组、在不确定条件下做出决策。这些挑战在任何职业中都是可以预测到的，而且在处理这些挑战时，成功和失败都是有相对固定的规律的。



尽管同样的问题一再出现，但是每次处理的方法却不尽相同。每个人面对的每种情形都是独一无二的，因此解决方法也是独特的。但是解决的模式是相似的。了解这些模式对于你自身和团队都有好处。

《训导：引领你和企业的成功》一书的第二部分对最常见的客卿问题进行了详细分析。书中并未给出每个问题的答案，因为没有标准答案。我分享了一些能够为你和你的团队化解挑战、找到解决方法的简单的框架。

第一部分向你展示了客卿的原则，需要你通读，并理解客卿自我和他人的基础知识。第二部分讲的是，当你面对挑战、不知如何行动时能用得上的资源。在这部分，你能学到怎样把第一部分中的原则付诸实践。在第二部分中，你可以根据自己的需要自由阅读。第二部分是自己的客卿人。这部分展示了你可能碰到的所有挑战，并教你找到适合自己的解决方法，并不需要把这部分从头读到尾。

《训导：引领你和企业的成功》讲的不是一个伟大的理论，它是基于经理人的现实经验。它讲的是在实践中管用的办法，而不是理论上应该管用的办法。《训导：引领你和企业的成功》一书不是为了揭示他人从未讲过的真理：这种书大部分都是自吹自擂，毫无意义。本书探讨得更加深入，它会告诉你如何解决经理人天天面对的疑难问题。它赋予你的，是解决问题的思路 and 工具。这本书将推进你的学习和事业发展进程。

《训导：引领你和企业的成功》一书就是你自己的客卿人。把这本书时常放在手边阅读，它就能在你最需要的时候帮你一把。



注

1. 原始引语是“La guerre! C'est une chose trop grave pour la confier a des militaries”，作者进行了宽泛化翻译。

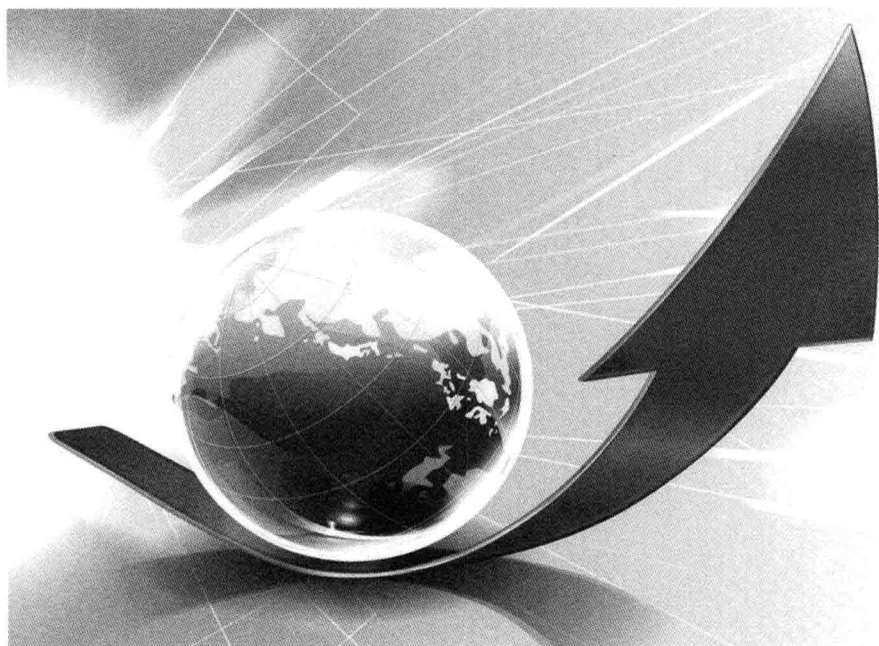


目 录

客卿技巧与挑战 索引	III
引文	VII
第一部分 学习客卿 助你成功	1
第一章 客卿谈话：5 “O” 模型	3
第二章 客卿人的思维模式	25
第三章 客卿自我 走向成功	41
第二部分 应对你最有可能遇到的客卿挑战	55
第四章 客卿与成就自我	59
第五章 管理你的老板	85
第六章 客卿与团队管理	97
第七章 事件的处理	121
第八章 客卿与协作	137
结论	153

第一部分

学习客卿 助你成功





第一章

客卿谈话：5 “O” 模型
