

企业领袖教练

QIYE
LINGXIU
JIAOLIAN

● 陈百加 等 著 ●



塑造**企业领袖** 打造**卓越团队**
实现**企业零成本利润倍增**

 吉林大学出版社
JILIN UNIVERSITY PRESS

企业L 领袖教练

QIYE
LINGXIU
JIAOLIAN

陈百加 等◎著

图书在版编目(CIP)数据

企业领袖教练/陈百加等著. ——长春: 吉林大学出版社, 2010. 7
ISBN 978 - 7 - 5601 - 5337 - 7

I. ①企… II. ①陈… III. ①企业领导学—研究 IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 136497 号

书 名: 企业领袖教练

作 者: 陈百加 著

责任编辑、责任校对: 张显吉 刘明明

吉林大学出版社出版、发行

开本: 710×1000 毫米 1/16

印张: 16 字数: 270 千字

ISBN 978 - 7 - 5601 - 5337 - 7

封面设计: 三鼎甲

北京画中画印刷有限公司 印刷

2010 年 10 月 第 1 版

2010 年 10 月 第 1 次印刷

定价: 38.00 元

版权所有 翻印必究

社址: 长春市明德路 421 号 邮编: 130021

发行部电话: 0431 - 88499826

网址: <http://www.jlup.com.cn>

E-mail: jlup@mail.jlu.edu.cn

(序) 教练真正的领袖

约尔格·W·克诺伯劳博士

作为企业家，大家一定都希望自己的企业能够提升生产效率和企业利润，可以提升产品的创意性和持续创新性；希望自己能够是不折不扣的“伯乐”，善于挖掘员工的独特才能，为企业创造更大价值；希望自己可以创建信任高效执行力团队，吸纳优秀人才；希望最大限度地凝聚团队智慧结晶，减少优秀员工的流失，最终快速实现企业梦想，令基业长青……

如何能成为这样的企业领袖？读完《企业领袖教练》，也许您就会茅塞顿开。

本书作者运用系统的丰富的理论知识，配以大量实践经验，通过借鉴跨国公司在培训管理方面的先进经验，总结各个企业付诸实践且行之有效的培训需求分析工具以及培训效果工具，总结出一整套行之有效的领袖教练术。

什么是教练技术？教练技术是一门通过完善心智模式来发挥潜能、提升效率的管理技术。本书中，教练通过一系列有方向性、有策略性的过程，洞察被教练者的心智模式，向内挖掘潜能、向外发现可能性，令被教练者有效达到目标。

一个企业的带头人，一个公司的领导，可能会使公司在一定时间内业

绩很好，但是他不一定就是一个合格的领袖。因为要成为一个基业长青的企业的领路人，要成为一名真正的领袖，能力固然重要，但品格却是脱颖而出的关键；品格决定一个人生活中的言语、态度和行动，进而开启生命潜能。一个领袖若缺乏品格力，他可能只是在技术上发挥，而无法带领团队攀登高峰。

现代管理学之父，彼得·杜拉克说：“一个人的工作绩效跟他的热情活力成正比。”企管大师彼得·圣吉的一个有趣的研究项目发现，一群IQ120的企业领导专家，根据“领袖”的标准来检测，所做出来的结果只有相当于IQ72的水准，原因是大家缺乏团体合作所需的品格。没有人能在个人成就上超越自己品格的限制；即使技术与学识再强的领袖，他的领导版图也只能扩张到他的品格界限。

《企业领袖教练》会用精练而准确的语言揭示出“领袖”的本质，深入浅出地告诉我们，如何发挥自己的能力带动更多的人，加强人际关系及人力发展的技术，建立一种具有创意的组织文化，全面地提升个人以及团队的素质。

《企业领袖教练》，教练真正的领袖。

约尔格·W·克诺伯劳博士简介：

约尔格·W·克诺伯劳博士（Prof. Dr. Jorg W. Knoblauch）是德国tempus公司主要控股人和执行总裁。德国tempus国际效率机构执行总裁，该机构1995—2003年连续8年获得世界权威效率管理“Word Calender Awards”奖项，全欧洲获此殊荣的企业只有西门子、奔驰！克诺伯劳博士个人荣获德国中小企业最高管理奖——路德维希·艾哈德经济成就奖

目 录

上 篇

第一章 领袖的内涵	3
第一节 仆人式领袖	4
第二节 领导力模型	13
第二章 唤醒你的感召力	24
第一节 唤醒感召力	24
第二节 从内部开始做好感召	31
第三章 十个要点说领导力	37
第一节 生命愿景——激情	39
第二节 生命品牌——承诺	50
第三节 生命力量——负责任	58
第四节 生命喜悦——欣赏	64
第五节 生命丰盛——付出	70
第六节 生命空间——信任	74

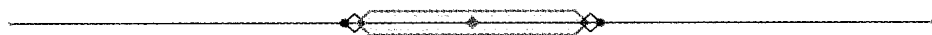
第七节	生命境界——共赢	81
第八节	生命价值——感召	87
第九节	生命气魄——感恩	95
第十节	生命精彩——可能性	99

下 篇

第四章	企业领袖技巧的实际应用	109
第一节	企业领袖的聆听能力	109
第二节	企业领袖的发问能力	113
第三节	企业领袖的区分能力	116
第四节	企业领袖的回应能力	118
第五章	企业领袖目标达成系统操作步骤	121
第一节	找到真正的 B 点：厘清目标	122
第二节	关于事件本身的盲点：反映真相	125
第三节	积极正面的调适：心态迁善	127
第四节	如何有效达至目标：行动计划	129
第五节	检视：卓越成果	133
第六章	企业领袖之十点策略	134
第一节	成果导向——目标清晰	134
第二节	自我激励——意向强烈	137
第三节	管理未来——周密计划	140
第四节	管理实践——迫切行动	142
第五节	自我感知——调适心态	144

第六节	自我调节——修正行为	149
第七节	真实对话——面对事实	152
第八节	自我管理——自律坚持	153
第九节	战略调整——资源整合	156
第十节	典范转移——创新思维	158

上 篇



第一章 领袖的内涵

企业是历史的产物，它是社会发展到一定阶段所必然出现的。凡是历史产物，必须与时代的脉搏相一致，与内外环境相和谐。当下中国，日新月异，在全球化过程中推陈出新，这种变化不仅体现在科技领域，同样体现在管理领域。中国式的管理在飞速的变化，引领这些变化的是企业的领导者。企业的创始人试图通过实际的变革体现自己的意图，这要求企业领袖要有足够的能力和智慧在领导者与他们的追随者之间达成均衡，因此领袖一定要有领导力。领导力就是领袖与追随者之间具有影响性的相互关系。关于领导力是遗传获得还是后天学习获得还存在一定的争论。

那么什么是领导力？《领导力》一书给出的定义是：领导就是要带领其他人走到他们从未走过的地方。这个定义很有意思，它强调了两个意思：一是要带领他人，二是要走到没有走过的地方。但是，靠什么领导别人走过没有走过的地方呢？说得更通俗一点，领袖靠什么成为领袖，如何体现领导力。对于这个问题，管理学界一直在探讨。有人认为管理者要靠能力去体现、提升领导力。这句话很模糊，能力是多方面的，管理者靠能力体现领导力，这里的能力是指什么能力，并没有说清楚。再说，当下中国企业界能者何其多，领袖何其少。可见，能力并不是成为领袖的充分条件，至多是一个必要条件，有时候然必要条件都不是。又有学者认为优秀的品格是成为领袖的条件。这种观点受到了《品格的力量》一书的影响，

我们也不否认品格的重要性，但是自古以来君子、圣人往往不适合当领袖，甚至中层干部都不能委以任之，“清流误国”。管理者和领袖必须懂得自己所处的环境，懂得权衡，善于谋划，有整合资源的能力。所以说优秀的品格是成为领袖人物的必要条件，但不是充分条件，更不是手段。

本书认为：一个伟大的领袖必须具备感召力，他必须有激情，对事物专注，有宽广的胸怀，敢于负责并且能够无私付出，懂得共赢而且信任他人。领袖的感召力和领导力具体体现在哪些方面，本书第二章归纳出十点领导力。一个领袖具备了领导力和感召力，仅能够获得他人的相信，有人愿意跟随他，这远远不够，如果下属品格得不到塑造，能力得不到提升，永远是一头狮子和一群羊。唯有把羊变成狮子，才能够驰骋草原，所向披靡。那么如何建立团队，提升下属能力、塑造下属品格呢？本书认为：领袖要向教练一样，通过自身的领导力和能力，通过一定的技巧教会下属，同时在教育下属的过程中提升自己的领导力。“领袖+教练”是现代成功创业者、管理者的模式，即教练型领袖、仆人式领导。

第一节 仆人式领袖

目前管理知识大多着重于“领导力”，而忽略了“追随力”，而“仆人式领导”原则是逆向思考了如何“管理”。仆人式领导（Servant Leadership）是指领导者以仆人的方式诱发旁人的领导力，是指领导者以仆人的方式作领导，并完全摒弃“领导”传统的概念，彻底地去服务身边的人，让他们潜在的领导力及才能在不知不觉间发展，从而扩展至各大机构企业，让他们重拾“仆人”的服事本份，为组织及社会提供优质服务。

一、现代管理思想的演变

无论在政治学领域还是宗教学领域，仆人式领袖之说早已诞生，但是仆人式领导学说在管理学界发展则较为缓慢，直到20世纪80年代才出现。

在谈论仆人式领袖之前，先回顾一下领导理论的发展历史。在领导理论的发展历史中，主要有以下几种定义：最早是20世纪30年代提出的领导特质理论，认为成功的领导者应该具备他人所不具有的独特技能，这些技能是先天具备和后天学习所共同形成的；20世纪50年代，领导行为理论开始盛行，领导行为理论认为，领导者不是与生俱来就是领导者，领导者个人素质特征是通过领导者后天的培训、发展，使其具备了有效领导能力的一种行为模式；20世纪60年代，由于领导特质理论和领导行为理论的研究没有取得令人满意的效果，领导权变理论兴起，领导权变理论认为，领导与领导的有效性关系主要受到情境的影响，领导在企业管理和决策的过程中必须根据具体情境来选择或确定最好的领导行为，领导权变理论的形成考虑到了外部因素，对领导理论本身就是一种极大的贡献；变革型领导理论则成为70年代末期领导理论研究的新热点，变革型领导理论把领导者和下属的角色相互联系起来，并试图在领导者与下属之间创造出一种能提高双方动力和品德水平的过程。

二、仆人式领袖的由来

随着人类社会的发展，管理理论也在不断丰富和发展。从近现代管理学的鼻祖泰罗提出的现代科学管理，到吉尔布雷斯夫妇的动作研究、韦伯的组织理论、法约尔的一般管理理论、梅奥的人际关系理论、马斯洛的需求层次理论，再到威廉·大内的Z理论、彼得·圣吉的学习型组织理论，为管理实践提供了丰富的理论基础。知识经济时代，现代管理模式处于不断探索和转型过程中，传统的独裁制、等级制的管理模式正在逐渐被扬弃。被新的管理模式所取代，这种管理变革的趋势之一就是仆人式领导。仆人式领袖思想源远流长，但是真正应用到现代企业管理中还是近期才出现的。

在世界的东方，古印度的思想家考底利耶早在写于公元4世纪的名著《政事论》中就已经提出：“英明的君王以臣民之乐为乐。”在西方，仆人

式领导的思想最早可以追溯到耶稣基督，他教导他的门徒说，“你们知道，外邦人有尊为君王者，统治管理他们；有贵为大臣者，操权约束他们。只是在你们中间，不是这样。在你们中间，谁愿为大，就必做你们的佣人；在你们中间，谁愿为首，就必做众人的奴仆。因为人并不是要受人的服侍，乃是要服侍人，并不是要受人的服事，乃是要服事人，并且要舍命作多人的罪赎。”

哈佛大学教授梅奥著名的霍桑实验第一次将人们的目光移向了工人作为“人”的需要，需要理论将领导研究的焦点开始引向部属。随着企业组织日益面临极其不确定而复杂的内外部环境，情境－权变领导应运而生。菲德勒的权变领导和赫西与布朗夏尔的情境领导中，部属对领导有效性的影响得到了充分认可。在新近发展起来的领导－部属交换理论与变革型－交易型领导理论中，部属的需要被提高到仅次于组织目标的高度，组织目标是在员工将其自身利益与之一致化的基础上实现的。领导理论的演进过程显示部属地位呈不断上升的趋势，并已赋予其相当的重要性，然而领导者与部属之间本质上仍然是一种要求与被要求、影响与被影响的关系，部属仍属领导的客体。然而，新近得到发展的仆人式领导则将部属利益列于组织目标之上，实现了部属从客体向主体的根本性跨越。仆人式领导，顾名思义指领导者在与其它员工的共同工作中占据的是“仆人”的位置，权力、领导者不再是领导过程的中心，领导的动机上升到更高的层次，即满足他人的需要。

1970年，美国电话电报公司的CEO罗伯特·格林利夫在《仆人式领导》一文中首次提出了“仆人式领导”的概念。格林利夫写这本书的缘由还是受到一个故事的影响。诺贝尔文学奖获得者赫尔曼·黑塞在《东方之旅》一书中讲述了一个令人深思的故事。有一群人前往东方进行一次探险，团队中的每一个人都很有主见，并愿意充当领导的角色。服务于他们的是一位叫李奥的仆人，他负责为所有人提供生活服务。他的乐观主义和他的歌声总是陪伴着他们，鼓舞着他们。有李奥的陪伴，这一次探险旅行

似乎成了一次美妙的观光旅游，一切都出乎意料的顺利。但是有一天，李奥突然消失不见了。这群人立刻陷入一片混乱之中，所有人都试图说服别人听从他的建议，但是没有一个人能够获得别人的信任。最后，整个探险活动被迫停止下来。人们忽然发现：原来失去了仆人李奥，他们就失去了领导。正是这则故事，这个简单而富有哲学的故事后来引发了一场管理学的革命。格林利夫受到这个故事的启发，写出了《仆人式领导》一书，在该书中，他提出了仆人式领导的概念，揭示了关于领导的一个真正的本质：“领导的基础不是权力，而是权威，权威是建立在爱、服务和牺牲基础上的。”格林利夫认为，“作为仆人式领导，首先要有天生愿意服侍他人的心，服侍是第一位的。然后才是通过有意识的选择，促使一个人渴望去领导别人。他的与众不同之处就表现在这位做仆人的对别人的关心上，即确保别人最迫切的需要得到优先满足。”当一个领导人愿意像仆人般服侍他的下属时，并决心满足其心理的基本需求如爱、自尊及自我实现，与他们建立关爱、尊重、信任、接纳的关系，就能获得领导人的威信及影响力，还能以此激励他们发挥个人最大的潜能，全心投入心力、才能及创造力，为达成共同目标奋战不懈。仆人式领导首先是仆人，他怀有服务为先的美好情操。他用威信与热望来鼓舞人们，确立领导地位。他与那些为领导而领导者截然不同，他所渴求的恰是缓和那种不同寻常的领导力、削弱对资源的占有。对于那些以领导为先的领导者来说，在领导地位、威信以及影响力确立之后，或许才能够谈到服务。领导为先还是服务为先是领导哲学的两个极端。处于它们之间的，则是混杂着的其他各式人类特性。这两者的区别突显出仆人领导关心的是服务，是他人的需求是否得到了满足。

三、仆人式领袖的内涵

仆人式领导不同于以往我们常见的领导方式。无论是领导特质理论还是领导行为理论，无论是领导权变理论还是变革型领导理论，他们改变的

只是领导的方式，是流程上的变革，领导的角色定位没有改变，领导的角色总是高高在上，指导员工去工作的。而仆人式领导更强调领导对员工的服务，鼓励合作、信任、先见、聆听以及权力的道德用途。罗伯特·格林里夫称仆人式领导是一种存在于实践中的无私的领导哲学。此类领导者以身作则，乐意成为仆人，以服务来代替领导，同时取得领导的效能；其领导的结果亦是为了延展其服务功能。仆人式领导鼓励合作、信任、先见、聆听以及权力的道德用途。仆人领导不一定取得正式的领导职位，但是他发挥着领导的作用。

格林力夫研究中心的 CEO 斯皮尔斯曾对“仆人式领导者”做过定义，但对于“仆人式领导”本身仍众说纷纭。劳伯在其博士论文中认为，“仆人式领导是一种看待领导角色的新方式，包括领导者对自己和其他人的角色定位”，是“将被领导者的利益置于领导者自身利益之前的一种对领导的理解与实践”，是一种“角色说”。然而，这一定义淡化了领导者的地位，甚至没有区分哪些是领导者，哪些是追随者。相比之下，与其见解相一致的布兰特则相对于传统模式来定义，认为仆人式领导是一种新的与传统的自上而下的领导模式相颠倒的模式。但其概念过于强调传统模式，相反对于仆人式领导这一模式则阐述过少，近于含糊。另一些研究者认为，“仆人式领导”不是一种领导方式。米勒德将仆人式领导界定为一种“对于领导学的哲学思维，对生活与思想的见谛”。帕特孙拒绝认为“仆人式领导”是一种“随情境要求而酌情采用的领导方式”，而视其为所有领导者应有的一种“高尚德行”与“价值观”，是为“价值观说”。华莱士试图从世界观角度理解仆人式领导，甚至引入了多种宗教哲学来寻找其哲学根源，这一思潮在西方哲学研究中有不少积极响应，产生了不少成果。仆人式领导区别于其他领导学说的关键在于对“员工”的强调，仆人式领导者角色的核心是服务员工、为满足员工成长需要提供组织支持，然而，对于领导者形成这一观念的动机，研究者并没有共识。根据帕特孙的研究，这一观念应来源于该领导者的“美德”，其服务、谦恭行为完全出于高尚

德行。其他学者认为，仆人式领导这一理念可以通过后天教育传授给领导者，所有者要求企业经营者从行为上体现对员工的关心。事实上，实践中已有不少企业实施仆人式领导这一理念。从组织的角度来看，这两种观点对仆人式领导存在不同的假设前提。“价值观说”假定，只要首先推动构成组织的个人的成长、发展以及提供全部福利，组织的目标就一定会在长期内实现。而“角色说”则认为这一领导观念是否一定会对组织绩效等关键成果变量产生正面影响尚有待实证研究给出证明。

如果要“价值观说”假设成立，至少应将分析单元拓展到整个社区乃至社会，正如斯皮尔斯对仆人式领导的定义：将服务他人（包括部属、顾客、社区）作为第一要务的有力的领导方式，否则如仅将分析单元限于某一企业组织内，由于组织资源有限，无法保证对每一名员工均倾所有助其成长，员工为自身考虑可能另觅他所，而离职且获得更好发展的员工对该企业的影响无从估量。因此，“角色说”更立足了当代企业的现状，值得采用。此外，关于仆人式领导的概念还有一个问题需要说明。许多源于“价值观说”的研究都认为仆人式领导是领导学研究上的一大突破，原因在于它第一次摒弃了以往领导学的核心——权力，而以服务为中心。我们认为，权力的确不是仆人式领导理论中的核心概念，但并不能因此认为仆人式领导与以往从权力角度对领导诠释是相对立的。归根结底，权力在以往领导学范畴中的意义在于解释领导者对被领导者的影响过程，是一种影响力，之所以要强调权力，是因为拥有“权力”的领导者能“让人们去做并喜欢上做他们本不愿做的事”，这是美国前总统杜鲁门对领导的定义。而在仆人式领导的范畴之下，领导者通过服务部属、为部属提供发展所需的所有组织支持而维持部属对企业的不断贡献，与杜鲁门总统对领导的定义并不冲突。只是仆人式领导理论强调的是如何让人们去做并喜欢上做其本不愿做的事，超越了权力本身，更加体现目标导向。

格林利夫认为，“仆人式领导”有如下十大特征：（1）倾听。仆人式领导努力寻求团队的意愿，并帮助这些意愿清晰化。倾听是聆听每个人内