

将体育界的教练技术引入到企业管理中

樊丽丽◎著

教练式 管理

毋代马走，使尽其力；毋代鸟飞，使弊其羽翼。

——管子



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

教练式管理

樊丽丽 主编



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

教练式管理/樊丽丽主编. —北京: 中国经济出版社, 2006. 1

ISBN 7 - 5017 - 0989 - 0

I. 教… II. 樊… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 118368 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: WWW.economyph.com

责任编辑: 刘艳 (电话: 010 - 81243209 13161055190 lycuc@hotmail.com)

责任印制: 常毅

封面设计: 任燕飞设计室

经 销: 各地新华书店

承 印: 三河市华润印刷有限公司

开 本: A5 印张: 7.25 字数: 168 千字

版 次: 2006 年 1 月第 1 版 印次: 2006 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 0001—5000 册

书 号: ISBN 7 - 5017 - 0989 - 0/G · 166 定 价: 18.00 元

版权所有 盗版必究 举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68353507 68308640 68359420

管理教练式

如果您是**企业员工**，阅读此书您将从被动地接受转换为主动地思考，并转换成实际的行动。在教练技术的启发下，认识到自己的强项，并自发地不断提升结合企业的实际状况，找出提升业绩、改进绩效的方法，并制定出明确的行动计划，提升执行力；

如果您是**企业管理者**，阅读此书您将获得真正以企业实际问题或目标为基础的有效训练，打造出能改进实际绩效的超级团队，拥有一个自动自发的员工队伍，大大提高企业团队的执行力，营造出主动学习、持续改进的企业文化，建立起真正的学习型组织；

如果您是**顾问公司**，阅读此书您将获得全球公认的企业教练技术的有效支持，真正解决企业、学员的实际问题与困惑，拥有一群忠诚的客户，为企业带来持续的利润与收益，获得有效的教练服务，改善企业的现状，在竞争日趋激烈的培训市场中提升企业的效益。

编 委 会

主 编：樊丽丽
编委会成员：孙天佐 顾苗勤 李 森
贾 俐 黄金英 钟复台
樊伟伟 李 路 张道深
熊婉芬 程日芳 傅珠军
赵望海 潭美凤 乔世荣
龙梅林 袁良喜 金耀华
沈宏昌 徐怀明 林 静

编者的话

当午夜时分，亿万中华儿女关注雅典女排决战，中国女排在先输掉两局比赛，对方拿到多个赛点的情况下，力挽狂澜，击溃俄罗斯军团，重夺阔别 17 年的奥运冠军的时候；当欧洲冠军杯上，无人看好的利物浦队在上半场落后 3 球的情况下，下半场连扳 4 球，实现惊天大逆转，捧得冠军杯的时候；当奥运田径决赛的直道跑道上，第一次迎来一个中国小伙刘翔，力压各路欧美豪强，以创世界纪录的成绩为中国乃至亚洲赢得第一枚跨栏冠军的时候；当美国 NBA 第一次迎来一个来自中国的状元秀姚明，带领一支不断完善的火箭队为夺取总冠军不断努力，日益强大的时候，我们不仅为体育明星的精神而感动，更为这强大团队后面的管理深深折服。

体育带给我们的不仅仅是健康的体魄，感动的瞬间，还有管理的智慧，深邃的思想。每一个成功体育明星的背后，都有一个伟大的教练，更有一种伟大的管理思想。应当说，比赛的胜利不仅属于运动员、教练员，更属于先进的团队管理方法和智慧的管理理念。

如同体育竞赛，商海博弈也需要遵守同样的比赛规则，每一个企业就是参加比赛的运动队，每一个员工都是运动员。企业的成败如同比赛的结果决定着优胜劣汰。当然，如同任何体

育比赛一样，市场竞争的过程也为企业带来了经济效益和社会效益。

本书将体育教练的管理技术引入到企业管理中，用一种全新的更为有效的管理方式——教练式管理，来告诉您如何做一个好教练，如何管理好团队，如何让您的企业像支“王牌球队”一样驰骋商场战无不胜。

前

言

近几年的重要足球赛中，夺冠球队的60%的功劳被认为是主教练。一个好教练可以抵半支球队。教练如何选择队员，教练的训练方式，教练的排兵布阵，教练的临场指挥，甚至教练的个人魅力都是决定球队成败的关键因素。在企业中，管理教练的地位和作用就类似于球队中的教练，而把传统的管理者变为管理教练正是以人为本的管理理念的发展趋势。

在采用传统管理方式的企业里，往往会出现这样的现象，就是这个企业最高管理者的水平有多高，这个企业就只会有多大发展。也就是说，最高管理者的水平成为企业发展的上限。而采用教练技术正是为了避免出现这种情况，充分发挥企业中每个人的创意和潜能，使企业的发展有更大的空间。近年来，不少企业都设立了人力资源部，说明人们越来越重视人的作用。但是，拥有的人力资源再多，如果不善加运用，人力资源也只能是资源，成为不了生产力。教练技术的目的就是要有效地将人力资源转化为生产力。

作为一个好的领导，无论是CEO，还是足球队教练，最重要的是找到适合的人，管理教练的任务就是培养员工，挖掘他

们的潜力，合理安排其位置，使他们成长为优秀的员工。这与体育教练在球队中的作用是一致的。管理教练要对员工动机和需求的变化保持敏感，不断地为员工校正目标，激励、引导员工不断进步和提高。此外，作为一名管理教练，必然与团队密不可分，如何在团队中发挥作用，提升团队的创造力、意志力和目标感，培养团队成员的激情和凝聚力，也是管理教练的一个重要职责。

本书系统地论述了管理教练的各项技能和有效指导员工的方式方法，并有大量案例。相信本书能为广大想成为管理教练的管理者提供有益的参考。

目

录

第一章 教练式管理——管理者的新理念

- 第一节 教练式管理新鲜出炉 (2)
- 第二节 解析管理教练 (10)
- 第三节 管理教练的角色与作用 (15)
- 第四节 向教练式管理发展的趋势 (20)

第二章 管理教练必备的四项基本能力

- 第一节 倾听能力 (31)
- 第二节 提问能力 (35)
- 第三节 分析能力 (40)
- 第四节 回应能力 (46)

第三章 掌握基本的教练技术

- 第一节 成功教练的必备素质 (56)
- 第二节 教练技术的个人修炼 (59)
- 第三节 在团体中的教练技术 (67)

第四章 建立良好的教练关系

- 第一节 有效沟通 (79)
- 第二节 与不同性格的员工打交道 (88)
- 第三节 获得员工的支持 (94)
- 第四节 和谐的教练关系的形成 (104)

第五章 培育员工成为合格队员

- 第一节 让新人“入模子” (120)
- 第二节 职业生涯的蓝图 (124)
- 第三节 帮助员工制定目标 (130)
- 第四节 培养员工的主动性 (138)

第六章 提升员工成为优秀队员

- 第一节 发掘队员的潜质 (155)
- 第二节 协助员工成长 (167)
- 第三节 提升员工业绩 (174)

第七章 优秀教练 + 优秀队员 = 优秀团队

- 第一节 团队教练是团队的灵魂 (190)
- 第二节 使整体优势最大化 (197)
- 第三节 让团队事务顺利进行 (203)
- 第四节 消除团队内部的不和谐因素 (212)

第一章

教练式管理 ——管理者的新理念

*Jiào Liàn Shì
Guǎn Lǐ*

教练式管理是将教练技术用于企业管理中的更为有效的管理方法。它衍生于体育界，如今已被运用于企业界及个人方面，是一门提高企业和个人生产力的技术。

全球许多知名企业如美孚石油公司、宝洁公司、IBM 公司、国泰航空公司、爱立信、BP AMOCO 石油公司、英国航空公司……都先后将教练文化运用到企业管理中。

第一节 教练式管理新鲜出炉

2

一、聚焦体育界的铁腕教练们

镜头一：穆里尼奥不是神话——穆里尼奥

2005年5月1日切尔西客场2:0战胜博尔顿，提前三轮锁定了2004/2005赛季英超冠军，这是他们50年来的第一个顶级联赛冠军。在主教练穆里尼奥的带领下，切尔西此前已经捧起过联赛杯奖杯，在将英超冠军也揽入囊中后，他们正朝着三冠王的目标继续前进。仔细回想“蓝军”本赛季的表现，用“脱胎换骨”来形容并不过分。如果探讨切尔西成功的原因，穆里尼奥自然功不可没。

在以往几个赛季中，切尔西始终属于“具备一定实力，发挥起伏不定”的球队。他们可以4:0横扫“红魔”曼联，也可

以在升班马手里翻船，这种巨大的反差直接影响了球队的成绩，使他们处于尴尬的瓶颈，成绩不上不下。

生性沉稳、低调寡言的穆里尼奥在接手切尔西队后，将自己的性格特点完全注入到球队之中。主教练就如同球队的大脑，“蓝军”在场上的举手投足间渗透着穆里尼奥的味道。昔日那支性情急躁的切尔西队不见了，取而代之的是一位英超赛场上的“儒者”。队友们现在不再是群一味蛮干的毛头小伙，穆里尼奥教会了他们如何掌控比赛，如何将比赛导入自己的节奏，如何在落后时扳平甚至翻盘。本赛季的切尔西成为英超乃至欧洲赛场上表现最稳健、成绩波动最小的一支球队——这深深地打上了穆里尼奥隐藏在“狂人”绰号背后，那种实质沉稳性格的烙印。

切尔西队的“脱胎换骨”，是穆里尼奥独特的眼光，对人才的发现、发掘、合理配置的结果，并且，他将团队精神被发挥到极致。近几年，切尔西阵中不乏好手，但其中一些人在穆里尼奥到来后遭到“清洗”，典型的就哈塞尔巴因克。他的个人能力毋庸置疑，但在效力的后期却过于注重自我表现，最难割舍的是自己在射手榜上的排名，甚至在一些机会的处理上与队友发生不快。尽管切尔西当时迫切地需要一名冲击力强、能控球的前锋，穆里尼奥还是毫不留情将这位荷兰人扫地出门。究其原因，就是哈塞尔巴因克犯了“忽视团队精神”的大忌。

看看切尔西现在的阵容，虽然可以用“豪华”来概括，但你很难从中找出一位世界级巨星。最明显的例子还是乔·科尔。这位才华横溢的中场球员自出道之日就被看好，但出色的个人技术使他往往陷入自我世界难以自拔，因而在赛季初被穆里尼奥牢牢地钉在替补席上。不过，在经过一段时间的个人反思后，乔·科尔开始主动融入球队，懂得了无私和分享。穆里尼奥说：“乔·科尔学会了团队足球，不再是只为自己踢球，他是全队的

一个缩影。”

在一个球星已经不能拯救一支球队的年代，穆里尼奥依靠他出色的教练能力拯救了球队，他手下拥有的是一批各有所长，并能团结协作的球员，冠军球队就这样炼成了。

但有趣的是，穆里尼奥并不会踢球，在做教练之前他只是俱乐部的一名翻译。有人说穆里尼奥是个神话，其实这不过是社会化大生产的必然产物。无独有偶，带领美国女排在20世纪80年代与中国人分庭抗礼的主教练塞林格也不会打排球；统帅美国水军在巴塞罗那奥运会上扫荡金牌的那个教练在被队员扔进水里后才被发现不会游泳。教练和球员一样，在体育生产线上承担着不同的分工。

镜头二：温格不败——温格

4

2004年阿森纳这杆英超传统“老枪”在英超赛场上所向披靡，提前四轮就确保夺冠，最终更是以创纪录的不败战绩完美谢幕。在庆功宴上，队员们把所有赞誉都给了主教练温格。正是靠了这个法国人的天才运作，阿森纳才有了新的辉煌。

温格早年作为足球队员，曾效力于缪泽格队、斯特拉斯堡队和戛纳队，并在戛纳队退役，开始当教练。1987年起成为甲级强队摩纳哥队教练，第一个赛季就带领该队夺得法国联赛冠军。但此后，他带领的球队离冠军越来越远，直到1995年接手阿森纳。

入主阿森纳后，他对球队的风格进行了彻底改造，在前任教练格拉汉姆注重防守的基础上，加强了进攻，使球队成为一支攻守兼备的全能队伍，球员在场上勇往直前，不论输赢都会给观众带来最大的享受，这也是阿森纳球票销售一直见涨的原因。

在球员运用上，温格有独特见地。亨利在法国和意大利都曾被当作是边卫，温格却坚持认为这是个天才前锋，最终让他在

英格兰获得成功。在温格的调教下，皮雷、维埃拉从踢得不错的球员成为世界巨星，博格坎普和图勒老当益壮，保持着良好的状态。对于提高亚当斯、西曼、基翁这些英格兰老将的积极性，温格则另有办法。他总是劝诫球员们远离肉饼和酒瓶。虽然这违背了英格兰的传统，但却能够让阿森纳的老将们延续自己的职业生涯，让青年一代更快速健康地成长。

温格还有更厉害的一招——“心理治疗”。大部分的英超球队都会聘请一名体育心理医师为球员们诊断心理问题，阿森纳却没有，因为温格就是阿森纳球员最好的心理医生。温格是所有队员的朋友，对待不同的球员，会使用不同的方法。比如像对亨利、维埃拉这些年轻人，温格会时不时让他们看看自己的护照，重点要看清楚自己的职业，然后说“职业球员不是意味着你靠踢球挣钱，而是意味着成功。你每天不就是吃三顿饭，睡一张床——要那么多钱干吗？”

镜头三：给了拜仁恺撒气质——贝肯鲍尔

2004年11月12日，拜仁俱乐部召开新闻发布会，热烈庆祝贝肯鲍尔担任拜仁主席10周年。1994年的同一天，他接过前任主席舍勒的位置，开始带领拜仁。在他的领导下，拜仁的这10年是俱乐部历史上最成功的一段时期。贝肯鲍尔在执掌拜仁时有两大愿望：将俱乐部组建成股份制公司，拥有一个属于俱乐部自己的体育场，这些都已经成为了现实。贝肯鲍尔说：“我们已经给俱乐部打下了一个十年发展的基石。”

在贝肯鲍尔执掌俱乐部期间，拜仁获得了6个联赛冠军、5个足协杯冠军、1座冠军杯奖杯、1座联盟杯奖杯和1个世界俱乐部杯的冠军。现在的拜仁是欧洲最富有的俱乐部之一。但在贝肯鲍尔上任之前，拜仁完全不是这个样子。当时拜仁正陷于危机之中，意大利的大俱乐部蜂拥而来，将罗伊特、科勒、埃芬博格等球星收购一空。

贝肯鲍尔要做的第一件事情就是利用自己的号召力，重新建立一支强大的球队。1992年，贝肯鲍尔亲赴意大利，成功地劝说马特乌斯返回了德国。此后的几年里，库福尔、帕潘、科斯塔迪诺夫、施特伦茨、斯福扎、巴斯勒、克林斯曼迅速聚拢到慕尼黑。贝肯鲍尔将他的人格魅力赋予了拜仁，让拜仁成为德国足球的神奇之地。

事实上，从贝肯鲍尔执意召回马特乌斯开始，就引发了德甲球星回归的高潮，埃芬博格、科勒尔、穆勒等人从意大利的回归带动了德甲的整体水平的发展。整个90年代德甲蓬勃发展，成为欧洲四大联赛之一，可以说是以马特乌斯的回归为出发点的。

贝肯鲍尔的10年俱乐部主席，带来的影响和变化是如此巨大，渗透在德国足球的每一个角落，贝肯鲍尔向人们展示了一个“能者无所不能”的形象，作为球员、教练、俱乐部主席，他的成功都是难以想象的。

镜头四：快乐足球——米卢

米卢，在中国可以说是一个家喻户晓的名字。中国的球迷不会忘记2001年11月7日沈阳五里河的那个夜晚，时任国足主帅的米卢带领中国队44年来首次杀进世界杯决赛圈，完成了中国足球多年的夙愿。他审时度势、因地制宜，将一个教练员的作用发挥到了极致。而他那句针对中国球员提出的“态度决定一切”的口号，至今仍是许多球员的座右铭。

无可否认，那时的米卢是中国队真正的、唯一的、核心的，他集聚了世界的眼光。米卢的执教哲学是无论手中的棋子怎样，也能将死对方，他发现队员的角色潜力，变换各种套路，不知不觉完成一个个看似不可能完成的任务，让人们惊呼神奇。

而且，米卢精通激励之道和情绪管理。他与队员关系融洽，倡导“快乐足球”，有效地缓解了球员的压力，使每一个队员在