



华通咨询“组织行为学”精品课程

教练心理学

如何成为优秀的教练式管理者

孙科炎◎著

管理者首先是一名教练员
其次才是一个领导者



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

孙科炎◎著

教练心理学

如何成为优秀的教练式管理者



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内 容 提 要

本书在汲取心理学、管理学精髓的基础上，从企业管理者扮演教练这一角色时所面临的各种问题入手，针对各种问题分别从“问题是如何产生的”以及“如何解决”两个层面进行了阐述，为读者提供了一整套系统化的解决方案，旨在使管理者成为一名优秀的教练型管理者。本书适合企业管理者、人力资源管理相关人员、咨询人员及高校相关专业师生阅读和使用。

图书在版编目（CIP）数据

教练心理学：如何成为优秀的教练式管理者 / 孙科炎著.—北京：
中国电力出版社，2014.1
ISBN 978-7-5123-5136-3

I. ①教… II. ①孙… III. ①企业管理—管理心理学IV.
①F270-05

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第259614号

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街19号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑：张国成

责任校对：朱丽芳 责任印制：邹树群

汇鑫印务有限公司印刷·各地新华书店经售

2014年1月第1版·2014年1月北京第1次印刷

710mm×980mm 16开本·13.5印张·206千字

定价：32.00元

敬告读者

本书封底贴有防伪标签，刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题，我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

前 言

即使是在“现代管理学”诞生之初，一些从实践中走出来的管理大师，也始终在强调“教育”、“指挥”、“指导”是管理活动的关键内容。

法约尔明确提出过“指导”和“教育”，泰罗的思想中无处不包含着专业工作技能的训练……时至今日，很多一线的管理者都将“教育”、“指挥”、“指导”或者“训练”等这些管理活动，用一个耳熟能详的词加以归纳：教练。

经历了近百年管理思想的演变，也经历了对各种管理实践问题的反思，现在企业的管理者大抵上都明白：有效地教育、引导、培养下属，使其掌握各方面的必要才能（甚至包括心态），几乎是管理者绕不过的实践门槛。换句话说，如果你不具备对下属施以教育、引导、培养的才能，那做管理工作将会非常艰难，也难以有所成就。

所以，如果你是一名管理者且希望在管理方面有所突破，或者你期望成为一名管理者，学一学教练艺术，那是十分必要的。

问题是，教练艺术的背后是一门严谨的学科。它既包含着教育心理学、认知心理学的研究，且在组织这个特定的环境中，还包括管理学的系统知识。所以，真正学习好教练艺术，并非一件容易的事。

为了方便起见，我们遵循系统集成的原则，把有关管理教练的各方面问题和相关的教育知识、方法在这本书中做了详尽的说明和解读。我们的目的有二：其一，让你更直接地认识到，教练艺术的缺失会对管理活动产生什么样的不利影响；其二，教练艺术解决哪些问题，同时是怎么解决这些问题的。

在内容上，这本书系统讨论了领导言行、员工协调、服从管理、员工激励、创造力培训、潜能挖掘、团队气氛建设等多个重要的主题。正是从上面谈到的目的出发，书中对这些主题的讨论，无一例外地遵循着下面三个原则：

（1）明晰工作中存在的问题

在本书的内容定位上，我们从解决实际问题出发，精心挑选了管理者在指导员工的过程中常见的 61 个问题，并辅以知名企业或成功人士的案例来说明，增强了内容的实用性和可读性。

（2）问题是如何产生的

解决问题，要从认清问题开始。指出工作中的问题仅仅是表象，而人的行为是由心理决定的。因此，管理者还需更深层次地了解员工行为背后的动机，以便后续采取适当的方法引导员工改善行为、提高绩效。对此，本书针对所罗列的每个问题都从心理学的角度做出了分析，使读者真正做到“知其所以然”。

（3）问题如何解决

正如“现代管理之父”德鲁克所说：“管理的本质不在于知，而在于行。”本书在明确了问题是什么、为何会产生这一问题的基础上，综合心理学、管理学的知识，为企业管理者提供了相应的解决之道。

管理者通过阅读相应的主题内容，即可快速提升自身的心理学认知水平以及管理水平，从而引领员工为企业创造更大的价值。

衷心希望这本书能给广大读者朋友带来帮助。如果你发现书中有不足之处，还请提出宝贵的意见和建议。

作者

2013 年 10 月

前 言

01/ 别说你的下属不行.....	1
引子：管理者是如何犯错的.....	2
放下你的架子有多难.....	2
我们如何被偏见困扰.....	6
标签效应在发生作用.....	10
审视你评判人才的依据.....	13
为什么管理者要打击“异己”.....	16
没试过，怎能断定他不行.....	19
当一个优秀的“狮子”.....	22
02/ 打造最优组合.....	27
引子：综合能力靠搭配.....	28
打造最佳的个体组合.....	28
三个和尚没水喝.....	31
合适的才是最好的.....	34
散落的个体.....	37
位子越高越好吗.....	40
做一只聪明的“懒蚂蚁”.....	43
03/ 服从，一场心理的游戏.....	47
引子：你的指挥要有人听.....	48
团队规定胜过个别劝说.....	49

规则是怎样被践踏的.....	51
既然法不责众，那就杀一儆百.....	54
让遵守制度成为员工的习惯.....	58
制度约束没有例外.....	61
将不正身，何以令军.....	63
制度无情人有情.....	66
散发你的魅力.....	70
04/为什么要引导他的追求.....	75
引子：最怕烂泥糊不上墙.....	76
告知员工团队存在的价值.....	76
让每个人都知道任务是什么.....	79
别让员工在错误的方向上努力.....	82
要关注过程，更要看重结果.....	85
为何要培养员工对工作的兴趣.....	88
没有人天生是软弱的.....	91
无声的漠视是最糟糕的.....	94
05/扫除员工前进中的障碍.....	99
引子：一起面对困难要讲方法.....	100
别指望员工能一口吃成个胖子.....	100
员工拖延是与生俱来的吗.....	103
不要让员工停留在半路上.....	106
引导员工走出詹森效应的怪圈.....	109
防止员工掉入疲惫的深渊.....	112
让员工明白他不一定总是对的.....	115
别让员工找借口.....	118
员工是天生的顽固派吗.....	121

让员工学会自我激励很重要.....	124
06/注重培养他们的创造力.....	129
引子：创造力也要靠培养.....	130
你需要培养他们的自信心.....	130
打破员工固有的思维模式.....	133
给员工留出思考的空间.....	136
否定员工也要讲方法.....	139
放手让员工去做.....	142
不只奖励成功，也奖励失败.....	145
事情一定要这么做吗.....	149
创新不可忽视环境因素.....	152
07/充分释放他们的潜能.....	157
引子：避免人才价值的浪费.....	158
给员工他想要的.....	158
将员工赶出“舒适区”.....	161
让员工把不满说出来.....	163
给员工安排挑战性的工作.....	167
不妨试试激将法.....	169
为员工设置竞争对手.....	172
用压力逼出人才.....	175
员工的表现取决于你的期望.....	178
用责任感激励员工不断前进.....	182
08/让团队氛围发挥作用.....	185
引子：用一股无形的力量推动员工前进.....	186
管理从尊重开始.....	186

不可或缺的团队精神.....	189
用归属感消除他的不安.....	192
创建积极向上的工作氛围.....	195
保持距离才会产生美.....	198
意见不统一又怎样.....	201
控制你的坏情绪.....	205

· 别说你的下属不行 ·



引子：管理者是如何犯错的

我们知道，远在 100 多年前，管理学正式成为一门科学时，组织管理学先驱法约尔就指出了指导在管理中的重要性。时至今日，我们发现管理已经走向了科学化、流程化、信息化。在这个过程中，教育的职能被淡化了，取而代之的是严格的控制和事务上的标准化管理。

我们不否认控制和标准化管理的突出作用，事实上这些方式正是企业赖以生存和发展的基本要素。但是，教育同样是不可忽视的。甚至可以这样说，管理教育工作是企业长远发展的必然助推力和生命线。正是在这个意义上，我们认为一个优秀的管理者，首先应该是一个优秀的教育工作者。他能够将教育的思想带入团队管理活动中，以此推动人才的合理任用、人才潜能的挖掘等。

在这方面，很多管理者确实做得不够，一方面是因为缺乏教育意识，另一方面是缺乏教育者的修养。这两方面造成了组织在教育方面投入不足的问题。

本章我们将重点讨论一些基础的认知问题，即管理者应该怎么看待自己的下属，在各种问题面前怎样评价他们才更有助于把员工培养好。这些内容包括 7 个方面。

- (1) 教育者的角色意识。
- (2) 对员工的能力偏见。
- (3) 摘掉你的“有色眼镜”。
- (4) 一好就能遮百丑？
- (5) 保持一种开放的心态。
- (6) 并非员工真的不能胜任。
- (7) 提升自己的综合素养。

放下你的架子有多难

管理教育的一些事实

- (1) “人力资源部就不能招一些能干的人吗？”
- (2) “我真不想教他们，那不是我的责任……”

公司从整体上说是一个团队，而管理者是团队的领导者。在团队中，很多管理者认为自己只是单纯的指挥者，而在实际工作中，管理者更是一名教练，不仅要指挥员工怎样工作，还要像教练一样，传授“带球”的技巧，从而把他们培养成为团队所需要的人才。

曾经经历过的一件事，对我产生了很深的影响。一次，去一家公司考察，间歇时我在楼梯口休息，听到这家公司的两位职员聊天。

其中一个人说：“我觉得李部长现在越来越过分了……”

另一个人附和着说：“是啊，以前没当部长的时候还挺随和的，什么事都好话好说。现在动不动就开始摆架子……”

一个管理者很少会听到他人对自己的评价。偶尔能听到一次也是幸运。做管理工作的人确实容易犯一个认识上的错误，即错误地认为管理工作就是指挥，就是“指使”，这种意识在官本位意识形态严重的环境中更容易滋生，而我们恰恰就处在这样的大环境中，因此我们在这方面所犯的错误也就更常见。

经常听到一些管理者抱怨自己的下属：

“这些人怎么就这么没用？”

或者：

“我真不想手把手教他们做事，这不是我的工作。”

如果一个管理者抱着这样的心态，他就不会成为一名优秀的教练型管理者，也就很难做好管理工作。

优秀的管理者应该具备这样的心态：能够耐心地与下属交流问题，并在下属碰到困难的时候，能够耐心地指导，或者至少一起想办法克服困难。

当然，这样的管理者也不是完全不讲规矩，只是他们更关注大局，在无损

大局的情况下也能与下属站在一起，体谅下属的难处，引导下属朝着正确的方向前进。

当管理者能够做到这一点的时候，其管理水平就会上一个台阶。

要“做人”而不是做管理

中国有句古话：“君之视臣如手足，则臣视君如腹心；君之视臣如犬马，则臣视君如国人；君之视臣如土芥，则臣视君如寇仇。”这句话是说，管理者与下属不仅仅是上下级，还是情同手足的关系，如果不能做到这一点，管理就会失效。

现在很多管理者经常埋怨下属不听话，不愿意接受管理者的指导。其实这是管理者自身的问题。为什么？道理很简单，管理者根本没有尊重他们，甚至有时候根本没把下属“当工作同伴看”，只不过是把下属当成完成任务，或者实现自身抱负的一个工具。这个时候，谈教育、指导都是靠不住的。

有的人可能会反驳说，我没把员工当成工具。但实际上，他的潜意识中很可能确实如此，或者某些行为表现出来的状态确实如此。对这类管理者，能够客观地反思自己，然后彻底地改变心态，事情就会变得更好。

笔者曾在一个管理论坛上认识一位朋友，他在一家零售连锁公司管理着几家分店。这位朋友为人处世都很高明，在管理上也称得上是一位教练型管理者。他真心对待每一位员工，与员工建立了亲密的朋友关系。

他曾很认真地说：“下属其实也懂情理，懂得知心不知心。”他举例子说，有一位员工家里母亲生病，急需钱治病，按规定公司要到了日期才能发工资，于是，这位经理先借钱给这位员工，让他给母亲治病，使这位员工感激涕零。他母亲病好后，缝了几双结实的鞋垫表示感激之情。

朋友说这番话的时候感触也颇深。在他看来，要想管理好员工，先要付出自己的爱，学会做人。

在我们的教练管理课题研究过程中，笔者曾不止一次地去拜访过他，观察他的管理方式。观察后发现，无论什么时候，这位朋友下店检查工作，发现问题后，不是一味地批评、指责，而是帮助分析原因，讲清道理。使员工口服心服，有时发现卫生存在问题，亲自带领员工一起干，使门店焕然一新。

当然，他的下属对他的评价也很好。一些下属评价说，我们的领导从来不发火，从来也没有什么架子，说话时候总是带着微笑，轻声细语，与他交流问题轻松又愉悦。那么他的管理成效怎么样呢？从他们公司的数据来看，他分管的几个店秩序井然，销售业绩一直是公司最好的。

融入团队之中，成为其中一员

一个管理者总有无数的理由认为自己不应该成为一个教育工作者，他更希望自己成为一个指挥者，而不是一位教练。因而要做到像我那位朋友一样，对很多管理者来说是一个挑战。或者说，要成为一名合格的教练型管理者对很多管理者来说不容易。为什么这么说呢？因为我们的人性有天然的缺陷，我们喜欢以自我为中心，喜欢指手画脚，更喜欢处处显示自己的重要性。

心理学家基洛维奇，在一次有针对性的心理学实验中，挑选了一批康奈尔大学的学生，然后他让这些学生穿上印有著名流行歌手巴瑞·曼尼洛头像的T恤进入教室。穿T恤的学生事先估计会有大约一半的同学注意到他的T恤。但是，最后的结果却让人意想不到，只有23%的人注意到了这一点。

我为什么要说这个？答案很简单，我们每个人都想成为关注的焦点，都希望得到别人的重视。基洛维奇的结论就是：我们每个人都会以自我为中心，觉得自己就是最重要的那个人。这种虚荣心每个人都有，但问题在于，很多管理者为了满足自己的虚荣，端架子、摆官腔，似乎生怕别人不知道他是管理者，是个“领导人物”。这种人是很幼稚的，是做不好管理工作的。

领导也好，干部也好，管理者也好，其本质都是需要调动下属积极性的人，而这种端架子、摆官腔所追求的那种东西其实是没分清本末。得到了表面上的“面子”，破坏的却是实实在在的下属的积极性，破坏了管理者与下属之间的积极互动，其结果是下属不尊重他，见面说话打哈哈，话到嘴边又咽下，不交真心。这种高高在上的姿态在引起员工强烈反感的同时，也会损害企业的利益。

日本的松下电器创始人松下幸之助有句话，可以成为我们的座右铭：

“当员工人数为 100 人时，我必须站在员工的最前面，身先士卒，发号施令；当员工增至 1000 人时，我必须站在员工的中间，恳求员工鼎力相助；当员工达到 1 万人时，我只要站在员工的后面，心存感激即可；如果员工增到 5 万到 10 万人时，除了心存感激还不够，必须双手合十，以佛的虔诚之心来领导他们。”

企业中有这样一些管理者，他们认为自己的能力很强，常常用一种优于普通员工的态度和员工说话，在管理的过程中，滔滔不绝地发表自己的意见，不断地反驳员工的意见，以显示自己的能力。

想让你的团队更好吗？你可能要身先士卒，你可能要“恳求”员工，你可能要心存感激……你最应该做的就是融入他们的工作生活中，与他们一起成长。

我们的观点

管理者的本职其实就是调动员工的积极性，让他们勤于学习，勤于进取。管理者的角色，在日常工作中 80% 的内容，就是发挥这个作用。有这样的心态，意味着你就应该把自己当成后勤，当成跑腿的，要融入他们，为他们服务，而不是把自己摆着高高在上的位置！

我们如何被偏见困扰

管理教育的一些事实

- (1) “他这个人思维比较僵化，所以做不了这个事……”
- (2) “我该不该把这件事交给他，他的能力似乎还不够……”

以上这些经常在组织管理活动中出现的情况，都有一个共性的特征：基于某些片面的、很可能缺乏有效证据的事实来判断一个人。这是大部分人都容易犯的错误，管理者也不例外。

但是，我们要回过头来想想，我们对员工的这种判断在多大程度上是靠得住的。再进一步想想，我们为什么会为员工有这种片面的评价，这种评价的依据有没有可能只是我们非常武断的想法。

有一天，一位老太太拄着拐杖来拜访巴尔扎克。她拿出一本小学生的作文本，双手递给巴尔扎克，说：“亲爱的巴尔扎克先生，您是一位大作家，所以我想请求您一件事，请您仔细看看这本作文本，并回答我，这个孩子的作文水平究竟如何？今后的前途又怎样？”

巴尔扎克面对着这位心情急切的老太太，十分仔细地看完这本作文，然后问道：“您是这孩子的母亲，还是奶奶？”

“不是，先生。”

“那一定是亲戚？”

“也不是。”老太太一直摇头。

“那么，恕我直言奉告您，这孩子今后出息不大。仅从字迹来看就显得迟钝。”

“是吗？”老太太似乎大吃一惊，“不过，您是声名远扬的大作家，怎么连您自己的笔迹也认不出来了？这是您当年用过的许多本子中的一本呀！”

我们的管理者有没有犯过巴尔扎克这样的错误？

看看我们是如何误解员工的

对员工的偏见，会影响我们正确地评价员工的潜能，也会影响我们对员工的有效指导。但这种偏见，在管理活动中普遍存在，主要表现在以下两个方面。

(1) 对个体进行过于简单化的分类，如认为爱挑毛病的人一定是“刺儿头”，活泼好动的人一定办事毛糙……

(2)用固有的思维或想法看人,对他人形成不合理的偏见,如因“先入为主”留下的印象,形成了对他人的成见,以致会出现某位员工有着较强的工作能力,但因领导对其有成见,使他一直得不到重用。

除了用人方面,类似的现象在日常交往中也存在,如我们通常会认为老年人是保守的,年轻人是爱冲动的等。

著名社会心理学家包达列夫做过这样的实验,将一个人的照片分别给两组被试看,照片中的人特征是眼睛深凹,下巴外翘。给甲组介绍情况时说“此人是个罪犯”,给乙组介绍情况时说“此人是位著名学者”,然后,请两组被试分别对此人的照片特征进行评价。

评价的结果,甲组被试认为:此人眼睛深凹表明他凶狠、狡猾,下巴外翘反映其顽固不化的性格;乙组被试认为:此人眼睛深凹,表明他具有深邃的思想,下巴外翘反映他具有探索真理的顽强精神。

为什么两组被试对同一照片的面部特征所做出的评价竟有如此大的差异?原因很简单,是人们对社会各类的人有着一定的定型认知。把他当罪犯来看时,自然就把其眼睛、下巴的特征归类为凶狠、狡猾和顽固不化,而把他当学者来看时,便把相同的特征归为思想深邃和意志坚定。

从中你可以看出偏见存在的荒谬性了。所以,当你给一个员工下论断的时候,也要深思自己是否犯了这种错误。

偏见会让你迷失方向

当一个人看到他人时,常常会不自觉地按其年龄、性别、职业、地域等对他进行归类,并根据已有的关于这类人的固定印象,作为判定对方个性的依据。诚然,居住在同一个地区、从事同一种职业的人总会有一些共同的特征,但是,“人心不同,各如其面”,基于这种判断形成的印象毕竟只是一种概括、笼统的看法,并不能代替活生生的个体,因而出现“以偏概全”的错误总是在所难免。

而那些不可靠的偏见对我们产生的影响,要比我们想象中的大得多。从人