

Coaching in  
Management

# 教练式管理

## 用NLP技术唤醒员工潜能

范博仲◎著



一次彻底颠覆传统模式的管理变革

一次彻底改变员工行为的头脑风暴

一次彻底审视企业管理创新思维的扛鼎之作



中国工信出版集团



人民邮电出版社  
POSTS & TELECOM PRESS

如果你不知道读什么书，  
就关注这个微信号。



微信公众号名称：幸福的味道

加小编微信一起读书

小编微信号：2338856113

【幸福的味道】已提供200个不同类型的书单

- 1、 历届茅盾文学奖获奖作品
- 2、 每年豆瓣，当当，亚马逊年度图书销售排行榜

- 3、25岁前一定要读的25本书
- 4、有生之年，你一定要看的25部外国纯文学名著
- 5、有生之年，你一定要看的20部中国现当代名著
- 6、美国亚马逊编辑推荐的一生必读书单100本
- 7、30个领域30本不容错过的入门书
- 8、这20本书，是各领域的巅峰之作
- 9、这7本书，教你如何高效读书
- 10、80万书虫力荐的“给五星都不够”的30本书

关注“幸福的味道”微信公众号，即可查看对应书单和得到电子书

也可以在我的网站（周读）[www.ireadweek.com](http://www.ireadweek.com) 自行下载

更多书单，请关注微信公众号：一种思路



# 目录

[自序](#)

[前言](#)

[Part 1 教练式管理：一种彻底颠覆传统管理模式的管理新思维](#)

[教练式管理：你是企业教练吗](#)

[传统管理模式VS教练式管理模式](#)

[NLP教练式的四个关键步骤](#)

[NLP教练技术的核心工作原理：ABCD法则](#)

[Part 2 教练式领导力：突破你的管理瓶颈，发现蓝海领导力](#)

[教练型领导：让别人赢，自己才能赢](#)

[对“事”的管理VS对“人”的领导](#)

[激励员工超越自我：自主实现工作目标](#)

[利用教练式领导力，构建“雁阵型团队”](#)

[GROW教练模型：目标、现实、选择、意愿](#)

[管理者的自我修炼：教练式领导力是怎样练成的](#)

[Part 3 教练型团队：管理者如何运用教练技术训练与辅导下属](#)

[如何在企业内部建立教练型团队](#)

[建立教练型团队与教练文化的五个阶段](#)

[如何在团队内部建立教练培育及进阶机制](#)

[情商教练：管理者如何培养金额拓展员工的情商](#)

[教练也要管理自己的情绪](#)

[如何锻炼提升自己的情商](#)

[情商教练有助于正确选择“激励”或“挑战”](#)

[Part 4 教练式人本管理：21世纪卓越管理者的必然选择](#)

[教练式管理的核心价值观：以人为本](#)

[科层制管理模式VS扁平化管理模式](#)

[尊重员工价值，有效激发员工潜能](#)

[员工不仅是你的下属，还是工作伙伴](#)

[给员工提供一个自由宽松的工作环境](#)

[马斯洛需求层次理论：满足员工不同层次的需求（上）](#)

[马斯洛需求层次理论：满足员工不同层次的需求（下）](#)

[Part 5 教练式沟通管理：构建高效能组织的基石](#)

[教练式沟通能力之一：聆听能力](#)

[教练式沟通能力之二：区分能力](#)

[教练式沟通能力之三：发问能力](#)

[教练式沟通能力之四：回应能力](#)

[良好的沟通，本质在于换位思考](#)

[有效引导员工，员工从内心深处觉醒](#)

[教练式沟通的核心——引发提供有效的解决方案](#)

[Part 6 教练式授权管理：无为而治是管理的最高境界](#)

[管理者如何对员工充分授权](#)

[敢于让员工犯错，激发员工创造力](#)

[管理者如何做好授权评估工作](#)

[成功授权的前提：给员工提供支持和保护](#)

[充分授权不是放任自流，监管控制要到位](#)

[Part 7 教练式培训管理：实现管理者与员工的双赢](#)

[员工培训：教练式管理的核心技能](#)

[管理者如何对新入职员工进行培训](#)

[管理者在进行员工培训的过程中应避免的八个误区](#)

[宝洁：做员工晋升与发展的最好助推器](#)

[Part 8 教练式绩效管理：如何让员工创造出最佳绩效](#)

[员工不能创造高绩效，该怎么做](#)

[让员工充分理解个人绩效目标](#)

[“盛世新管理书架”系列介绍](#)

## 自序

本书仅供个人学习之用，请勿用于商业用途。如对本书有兴趣，请购买正版书籍。任何对本书籍的修改、加工、传播自负法律后果。

本书由“行行”整理，如果你不知道读什么书或者想获得更多免费电子书请加小编微信或QQ：2338856113 小编也和结交一些喜欢读书的朋友 或者关注小编个人微信公众号名称：幸福的味道 为了方便书友朋友找书和看书，小编自己做了一个电子书下载网站，网站的名称为：周读 网址：[www.i-readweek.com](http://www.i-readweek.com)

第一本书的诞生，我时常把它比作我的“孩子”一样，激情而又慌乱，觉得大脑里有好多课程里的东西在往外涌，毕竟在这个领域浸淫了这么多年，从理论到实践有大把的案例和自己的领悟，可真正要动笔了却似乎无从下手，于是能在书里的各个章节分别能有融入就好。到了第二个“孩子”，想着精心生产和培育，结果全国大量的课程邀约又令我疲于奔命，本想作为我优优宝贝诞生见面礼的，一晃就跨过了年到现在。适逢国家真正开始推出政策认证，认可并推行教练技术了，我心里的一个声音告诉我：时不我待！行动，用成果说话！

这本书的方向原意是想“救市”的：这些年在NLP和教练技术领域的摸爬滚打，发现全国各地有很多类似体系的课程，但无论从课程主办方、导师个人还是课程方向，经常有偏离之嫌，有生搬硬套者，有疏导曲意者，更有与NLP教练文化背道而驰者……所以细想，在课程里面面对的学员数量和大众相比毕竟寥寥，加上课程内交流时间有限，那么就在书里一点点地呈现，哪怕在书里给各位一点觉察和收获也足矣！让这本书除了给课程毕业学员重温之外，也让更多还没来得及进入课堂的人先做个热身，也算是对行业尽点微薄的贡献吧！

修行教练技术如“人”字两条腿，讲究道术双修：道者，内在领导力的心态、素质锻造和修炼；术者，外在工具、方法和技巧。这在NLP教练型领袖训练中是有其框架的：从一阶段的个人内在醒觉的“知”，找到盲点，发现潜能；在二阶段中进行突破和蜕变的“行”；到第三阶段开始真正生活中的“知行合一”落地，拿到现实成果，开始生命真正的“英雄之旅”！其配套必须融入教练智慧修行和教练理论工具训练。

教练型领袖内在领导力的醒觉和蜕变，唯有在体验式训练部分方可达成，原想在书中对课程中的环节做深度剖析，但这样会引发一些人不切实际的想象，以为仅靠看书就成才，那对我来说就是一种罪过了，所以在课程或他日用别的方式进行环节剖析吧。关于理论工具、方法的部分，在这里我要说多几句：传统的教练技术CP理论部分，本身是个好东西，同时要建立在当事人有足够开放的空间进入才更好用，使用多在第三阶段里拿目标成果比较高效。可有些机构拿去只为了追求较为单一的指标，有的内在修为不够时，使用就更加生硬，运用范围更多局限性。

我想要的状况：既然是好东西，就让更多的人能用、好用、上手快、有成果为原则。真正做到“心中无剑”才是剑客最高境界！教练技术的王牌和支柱是“亲和力”和“观察力”，把教练状态修好了，提升教练智慧，已经称得上市面上及格的教练了。

我常讲：教练技术其实很简单，就是“A—B”。工具很多，训练也简单，重要的就是打好基础，不断精进，“光说不练，十年不变！”本书从各个方面讲到了NLP教练式管理，不仅用在企业管理中，在家庭、人际关系、个人成长等各个方面均能适用！这本身就是人生的智慧，是可广为复制的优秀之人卓越模式而已，愿NLP教练式管理使得我们的人生更加喜悦而丰盛，让世界因为我们的存在而更加美好！

博仲（Vincent）

2015年7月

## 前言

《管子·心术篇》中有这样一句话：“无代马走，使尽其力；无代鸟飞，使弊其翼。”意思是说：如果你不代替马儿行走的话，它自然会奋力前奔；如果你不代替鸟儿飞翔的话，它自然会展翅翱翔。

实际上，企业管理就是一种激励他人自觉完成任务的艺术。如果管理者能够使用恰当的管理方法，就能够有效调动员工的积极性，达到事半功倍的效果；反之，则有可能使得员工消极怠工，企业业绩也停滞不前。

在一家企业从诞生到成长壮大的过程中，管理者会面临各种各样的问题，比如，员工有对立和抵触情绪，开会时总是难以获得有效的对策；管理者自觉为员工谋福祉，员工却并不领情；当绩效下滑时，从员工处听到的总是各种各样的借口；新入职的员工，尤其是“90后”的新一代，多缺乏应有的责任心；当管理者忙得焦头烂额的时候，员工反而一副事不关己的样子；部分能力较强的员工，个性也更强，不愿意服从指导和安排……

虽然管理者不能因为企业管理过程中的每一个问题时时对管理机制进行修正，但一套有效的管理模式和管理理念却可以从根本上改变这种状况。

原通用电气（GE）董事长兼CEO杰克·韦尔奇（Jack Welch）曾说过，成功的CEO同样也是成功的教练。教练式管理就是运用NLP（NeuroLinguistic Programming）技术让对方去了解自己，发现自己的缺点并及时调整自己的心态，以最佳状态去迎接更大的挑战。尤其针对80、90年代的新生代员工，教练式管理模式比之前的命令式管理模式更有成效。

“NLP教练技术”是结合了NLP心理学与教练技术这两套课程的综合体。“NLP”是有三个英文字母缩写而成：即N（Neuro，神经）、L（Linguistic，语言）、P（Programming，程式），意为“神经语言程式学”。简单来说，NLP就是通过破解成功人士的语言、思维、行为模式，提炼出他们在思想、心理、情绪和行为等方面的共性和规律，并将这些共性和规律归纳为一套可复制、可效仿的程式。

而NLP教练技术的基本原理就是通过准确把握员工的心理，把员工“不得不做”的事情变成“主动想做”的事情，发挥每一名员工的主动性、积极性和责任感，把管理者从繁重的管理工作中解放出来，最终达到无为而治、事半功倍的理想境界。

NLP教练技术，应该说适用于所有的管理者，因为与员工相关的问题，NLP教练技术都会有所涉及，比如全面准确地认识人性，把管理的重心从困难重重地“管人”过渡到能够事半功倍地“识人”“用人”；更好地了解人心和人性，在此基础上建设企业文化；顺应每个员工的个性，最大限度地发挥他们的潜能；灵活运用心理学相关原理，解决员工管理的难题，等等。

随着大数据、云计算、移动互联等互联网相关技术的发展，中国已经全面进入了知识经济时代。而快速变化的商业环境使得企业管理中的疑难杂症越来越多。纵观全球范围内的知名企业，比如丰田、3M、谷歌、苹果、通用电气等，它们的管理实践已经足以证明：教练式管理更能唤醒员工的潜能，实现员工由被动工作到主动工作的转变。

在总结全球知名企业经验和结合本土实际情况的基础上，本书对教练式管理的基本理论及实用技巧进行了系统的说明。

从内容方面来看，本书可以划分为三个部分。

### ★ 第一部分：教练式管理：一种彻底颠覆传统管理模式的管理新思维

企业的管理能力主要依赖于人的行为，而不是组织的战略规划。有人将员工的能力比作“水下的冰山”——员工能否发挥出他们最大的工作潜能，往往取决于管理者能否将“水下的冰山”托出水面。

教练技术经过30多年的发展，在提高效率、激励潜能等方面已经取得了巨大成效，而且已经被越来越多的欧美企业青睐和接受，成为了最新的、有效提升生产力的管理技术。而新的市场环境也对管理者提出了新的要求，也因此，企业管理者在处理员工关系方面，应该具备一种崭新的管理理念。对企业管理者而



言，教练技术无疑是最好的选择。

### ★ 第二部分：教练式领导力和教练型团队

要成为一名成功的教练式管理者，就要学会角色的转换，从原来为员工“提供方案”到现在帮助员工“自己主动找方案”。教练式管理者可以通过倾听与沟通，鼓励员工主动思考，最终找到解决方案。教练式管理者还要主动对员工的表现给予评价和指导，甚至可以用适当的方法挑战员工的行为，帮助员工纠正错误。

企业内部教练型团队可以说是教练型团队的核心，团队的成员应包括企业的高层、中层和基层负责人，需要具备合理的人员机构配置。引入企业教练技术的初级阶段，就是要把企业内部教练型团队成员培训成教练，以此为基础普及教练技术。

### ★ 第三部分：教练式管理的具体实践

根据教练式管理的核心价值观及其实践的各个层面，本书第三部分从教练式人本管理、教练式沟通管理、教练式授权管理、教练式培训管理和教练式绩效管理5个层面分章节进行了阐述。

为了让管理者更好地理解教练式管理，本书包含了大量案例。这些案例既有知名企业的经验总结，也有贴近一般企业日常实践的场景展示。另外，为了便于管理者将教练式管理模式应用到具体的企业管理当中，在每一章节都不乏实用技巧的展示，旨在通过诀窍、练习、步骤和方法等全面提升企业的硬实力。

最后，值得一提的是，教练式管理不仅适用于大型企业，对中小企业来说，它也具有魔法一般的强大管理效力！更让人欣慰的是：这套方法同样也适用于提升自我教练能力、亲子教育、亲密关系等更为广泛的一般性人际关系，使得每个人能够获得真正意义上的成功和幸福感，创造符合系统平衡的“你赢、我赢、世界赢”的三赢局面！

## Part 1 教练式管理：一种彻底颠覆传统管理模式的管理新思维

教练式管理：你是企业教练吗

进入21世纪，商业环境的急遽变化、市场竞争的日趋激烈，加上新生代人群的不断涌入，给组织管理者带来了诸多新的挑战。与以往管理者所面临的挑战相比，新时期的这些挑战往往更具复杂性、多样性和不可预测性。而对于管理者来说，必须要做的就是不断提升自己的管理技能，进而提升组织的运营效率，从而确保企业在激烈的市场竞争中保持竞争优势。

事实上，企业管理主要依赖人的行为，而不是组织的战略规划。有人将员工的能力比作“水下的冰山”——员工能否发挥出他们最大的工作潜能，往往取决于管理者能否将“水下的冰山”托出水面。如果我们从这个层面来理解的话，组织能否高效持续运作，真正的关键不在于员工能力的高低，而在于“教练”指导水平的高低，我们始终相信每个人都具备使自己成功快乐的资源和意愿。

要想提高员工的技能素质和工作效率，管理者就必须在员工面前扮演好“教练”的角色，通过自上而下的言传身教，与员工进行沟通，引导、启发员工，唤醒员工内心深处的觉醒，从而有效地激发出员工的无限潜能。然而遗憾的是，就目前的企业管理现状而言，无论是企业的高层领导者，还是中层管理者，都普遍缺乏这种“教练式”管理意识，而企业的整体管理水平也没有得到真正的提升。

### 教练技术的发展

教练技术经过30多年的发展，在提高效率、激励潜能等方面已经取得了巨大成效，而且已经被越来越多的欧美企业青睐和接受，成为了最新的有效提升生产力的管理技术。比如：IBM、美孚石油公司、爱立信、国泰航空、宝洁公司等国际知名企业都已将教练文化列为企业内部重要的文化内容。

与此同时，为了顺应经济全球化的发展趋势，以及适应越来越激烈的市场竞争与变幻莫测的市场环境，亚太地区的企业以及管理者也开始对教练技术表现出浓厚的兴趣。2002年11月23日，美国第39任总统吉米·卡特在第七届国际教练联合会（ICF）年会上致辞，并表示：作为一个教练，会为“所服务的个人和组织带来巨大的价值和无比的智慧”。

在欧美，教练技术已经开始在企业中普及，而教练形式也由以前的面对面（face to face）发展成为了包括网络、E-mail、电话等在内的多种形式。如今，全球已有不计其数的企业内部教练；有数十万的美国人接受过专业的辅导、培训或者聘请过私人教练；全球很多著名企业已经专门提出了教练文化的口号；《美国新闻与世界报道》曾做过的一项调查报告显示，教练技术在美国顾问业中增速最快，呼声最高。

在美国进入知识经济社会之后，企业教练技术也逐步发展成了一种系统的有效提升生产力的管理技术。如今认识和学习教练技术的人越来越多，甚至它已经被一些大学引入管理学科当中。在商界中，教练技术更是受到了越来越多企业管理专家的青睐。

在新的经济形势下，企业对激发员工潜力提出了越来越迫切的要求，而领导层作为教练技术的一个模块也承担了越来越多的期待和压力。鉴于此，一些大学已经将教练技术列为大学管理学中的一课，并开始给这类课程设学分。《公共人事管理》曾经发表过一项调查报告，在对采用培训技术的企业与采用“培训+教练”技术的企业进行对比之后发现，培训能使企业的生产力提升22.4%，而“培训+教练”技术则能让生产力增长88%。由此看来，在21世纪，教练技术有可能会成为一项提升人力资源管理效率的重要技术。

新世纪的市场环境对管理者提出了新的要求，要求管理者善于应变，处事富于弹性，反应敏捷且有较强的适应能力，只有这样才能适应不同的商业环境。因此，企业管理者在处理员工关系方面，应该具备一种崭新的管理理念。而对企业管理者而言，教练技术无疑是最好的选择。事实上，在欧美企业中，已经有越来越多的企业管理者在运用教练技术训练和支持自己的员工去实现生产目标；而对员工来说，他们也需要一个具备专业教练技术的教练在背后鼓励、支持和鞭策他们。

正如布拉德福特所言：“人们必须为自己部门的成长与发展承担更多的责任，而不能依赖人力资源部。教练能帮助我们紧紧掌握工作方式中的巨大变化，也能帮助我们改变许多。”法国一位跨国集团的总经理也表示，自己很幸运地率先接触了教练技术，而教练会成为未来急需的热门职业。就连通用电器公司前CEO杰克·韦尔奇在接受杨澜的采访时，也表示自己退休后的心仪职业是企业教练。著名足球教练米卢一生事业



的转折点，是36岁时所上的教练技术课。在企业管理界，有很多高管、企业家甚至是营销人员都有自己的教练；在一些国际知名企业，更是有着专职教练。比如IBM就拥有一批专业教练，这些教练的职责是组织员工学习并掌握教练技术。

### 教练技术在中国的发展

在中国，优秀企业家吴士宏在其所著的《逆风飞扬》一书中，也曾精彩描述过其在微软公司所接受的教练技术课。另外，乐百氏集团创始人何伯权也是教练技术的实践者，并认为：“培训员工是一项有价值的投资，因为教练能促进员工的成长和发展，给企业带来长远的效益。”

教练技术在国内才刚刚兴起，最早在我国香港地区实践并推广。1999年，香港通信市场低迷，香港润迅的经营状况也很不景气，于是公司高层无奈之下做出了调整员工薪资的决定，然而又担心降低薪资会引起员工的抵触情绪，从而造成大量的人员流失。

在这种形势下，润迅接受了为期3个月的专业教练服务。经过教练训练课程，公司主管及员工很快看到了新的可能性，并理清了自己的目标，从而让公司整体的服务质量与业务表现都有所提升。此后3个月内，公司的销售业绩竟然提升了两倍，员工们也获得了大笔奖金。可以说，这次教练训练课程为润迅后来进军内地市场打下了良好的基础。

在教练技术引入中国之后，我国港、澳、台地区的一些投资者与欧美在华投资者是它的最早践行者，后来一些民营企业也开始逐步认同与接受教练技术，而且将一些中华文化融入了其中。教练技术入驻国企与民营企业之后，让很多管理者和员工都成了其受益者，该技术在提升生产效率方面也取得了不错成效。

1999年，中国电信网上教学中心在中国电信和教育部的支持下，利用互联网等新型传播手段，开办了一系列在线教练训练课程，让很多人认识和了解了教练技术。在国内除了一些知名企业在运用教练技术之外，一些MBA、EMBA课程以及大学院校也引入了教练技术，这种崭新的管理理念与体验式训练方式让学生们开阔了视野，拓宽了思路，对企业管理也有了更深的理解。而对企业和管理者而言，教练技术能帮助他们打造一个自动运转的企业，实现“有钱又有闲”的愿望，何乐而不为呢？

教练技术在国内受到大量知名企业家的关注，初出茅庐时的马云、柳传志、王石等著名企业家都曾是这一理念的实践者。如今，经过不断的实践与完善，教练技术也已经被越来越多的中国企业家所了解和推崇。

教练技术虽然源于欧美，但是在中国也有推广和实践这一新技术的土壤，相信会有越来越多卓有的远见者将其推广、引入企业管理、教育教学等领域。而且，为了让这项新的管理技术在中国获得更深厚的发展土壤，一些人正在尝试将中国传统文化融入其中，以便使教练技术更适合中国大众及企业管理者。这种对教练技术的推广和创新能够在有效提升中国企业的素质、提升企业竞争力的同时，让人力资源有效地转化为生产力，从而在激烈的市场竞争中立于不败之地。

### 身教练式管理的定义

许多年以来，大家经常听到“教练”这个词，但近年来这个词的含义已并不仅限于我们所理解的“运动员的教练”，而是在人力资源管理领域流行的一个新概念。教练（coaching）这一概念源于体育界，不管是著名的网球高手还是高尔夫球手都有教练。教练的作用就是帮助运动员提高运动技能、调整最佳运动状态，并在重大赛事前制订战略，以支持运动员取得卓越成绩。

而现在“教练”这一概念被引入企业管理领域，于是在企业管理领域便兴起了一股培养教练技术的热潮。在西方，人们对“教练技术”的概念并不陌生，教练技术在经过二三十年的研究之后，已经形成了一整套成熟的理论体系和框架，并在实践中得到了实际应用。

在传统的管理模式中，管理者一直扮演着“咨询顾问”的角色，在员工身边为他们解决工作上的问题，管理者更多的关注点是在具体工作上而不是在员工身上。而教练式管理的最大不同就在于——从对“事”不对“人”，到对“人”不对“事”！管理者将目光更多地放在员工身上，运用新的管理技术，鼓励员工发挥主观能动性，帮助员工找到解决问题的方法。

教练式管理者就是要帮助员工发现自身的长处，让员工充分认识到自己的价值，运用自己的资源、优

势和潜能，实现最佳工作效能。

在教练式管理者眼中，员工就是企业最宝贵的资源。企业是由人组成的，离开了人，什么都是空谈。比如，再自动化的设备也离不开人的操作和设计，离开了人，一切也都停止了。而企业最大的问题也就是人的问题，解决了人的问题，“事”的问题也就解决了。

教练在帮助员工提高自身能力素质的同时，也会促进企业资本的增加。“教练技术”现如今已经生成了一种教练文化——从员工的立场出发，充分激发他们的潜力，提升其自身价值，提高企业的工作效率，从而促进企业向着更高目标发展。

除此之外，教练式管理者还会通过各种方式启发员工的学习、创新和沟通能力，配合建立学习型组织。换句话说，教练就是运用一定的技术，了解员工的心态，发掘员工的潜质，帮助员工调整心态，并以最佳状态去迎接挑战、达成目标的人。

电视剧《亮剑》中的李云龙就是一位深谙“教练技术”的管理者，在他指挥的很多次战役中都运用了“教练式管理”的理念。比如，在一次攻坚战中，他与炮手有过这样一段对话。

**李云龙：**“看到山坡上（敌人）的帐篷了吗？”

**炮手：**“嗯，看到了。”

**李云龙：**“你的炮够得着吗？”

**炮手：**“团长，距离太远，已经超出射程了呀。”

**李云龙：**“帐篷里肯定是小鬼子的指挥部。小鬼子够狡猾的，把帐篷设在咱射程之外了。怎么样，想想办法干掉他们的指挥部。”

**炮手：**“团长，向前推进 500 米，准行！”

**李云龙：**“好。我把你送到往前 500 米的位置，有把握吗？”

**炮手：**“有把握！”

**李云龙：**“好！等仗打完了，我赏给你半斤地瓜烧。同志们，向前攻击 500 米，守住它！为炮兵赢得时间，干掉敌人的指挥部，然后发起总攻！”

李云龙先给他的炮手厘清目标，让他清楚地知道自己和目标的距离，明白怎样才能更好地完成目标。

在上述案例中，我们通过对李云龙与炮手的对话稍加琢磨和分析，就可以明显地看出：李云龙虽然是一团之长，但他并没有运用自己的权力向下属施加强迫性、指令性的命令，而是给下属设定了一个明确的目标，然后以“教练”的角色激励和引导下属，并给下属提供充足的资源支持，充分调动下属的积极性和主动性，从而让下属自主地完成任务、实现目标。

教练式管理是一门将体育教练对运动员的训练督导方式引入企业管理领域中来的技术。教练不仅以实现目标为目的，还重在激发员工和团队的潜在能力。教练式管理者与员工不再是简单的上下级关系，双方在信念和价值观方面达成一致，形成了一种团结协作的伙伴关系。

学会授人以渔

通用电气公司（GE）前CEO杰克·韦尔奇管理公司多年，他在多年的经营中领悟了一个道理：数据和策略并不能帮你实现目标，但员工却能帮你实现目标。有人问他：如果让你重新执掌GE，会与之前的管理有何不同？他说会在公司内部进行重大的改进，转变传统的管理模式，更加重视员工的价值，注重培养员工的自我开拓能力。

教练式管理最关键的作用就是发掘员工潜在的能力，帮助员工实现自我突破。教练式管理就是帮助员工摆脱恐惧、烦恼和压力，让员工变得更加优秀和快乐的过程。它最大的优势就在于挖掘员工最大的潜力，把员工从局限的思维中解放出来。

最大限度地激发员工潜能的目的是为了能更好地实现创新。教练式管理中的创新首先是指观念的创新，然后由观念创新引发管理模式和营销技巧等方面的创新。企业管理者不仅自己要学会创新，还要学会运用教练技术帮助员工和整个企业实现创新。因此，教练式管理者要重视培养员工的创新能力和独立解决问题的能力，而不是简单地“授之以鱼”。

### 教练式管理者必备的素质

通过谈话沟通的方式帮助员工调整心态并以最佳状态迎接挑战，是教练技术的一种基本方式，因此良好的沟通能力是教练式管理者必备的素质之一。我曾经看到过一项调查研究，数据显示人的内心活动80%以上是通过非语言的形式表达出来的，如你可以通过一个人的情绪了解他的内心世界。这就要求教练式管理者要有良好的洞察能力。

同时，教练还可以采用发问的方式洞察员工的心理活动。简单的发问有时候并不能够完全了解员工的心态，因此这就要求教练练就一身辨识员工心理的本领，帮助员工正确地认识自我。

一个优秀的教练应该具备承诺（Commitment）、同理心（Empathy）和沟通（Communication）三个主要素质，如图1-1所示。



图1-1 教练型管理者应具备的三个主要素质

★ 承诺：我对一些企业进行教练式管理培训时，很多企业管理者忧虑地表示，他们的企业中经常出现“战略搁浅”“执行不力”“员工缺乏积极性”等问题。当我对这些企业做过一番深入调查后发现，其中很大一个原因就在于他们对员工缺乏承诺。许多管理者为了追求企业短期的利益，经常向员工许诺一些不可兑现的承诺，最终严重影响了自己在员工心目中的形象，导致团队士气低落，企业效益下滑。

★ 同理心：所谓“同理心”，就是“将心比心”、设身处地地站在他人的角度思考问题。作为一名企业教练，要能随时随地洞察员工的内心感受，学会体谅和理解员工的想法，而且要将这种体谅传达给员工，这样就能在无形中与员工建立亲和感。

★ 沟通：沟通是NLP教练技术中的一项核心内容。企业教练的核心工作内容就是通过聆听、发问、区分、回应等专业教练技巧，帮助员工明确自己的使命和目标，激发员工内在的潜能，发现更多的可能性，合理配置各种可利用的资源，以最佳的状态实现目标。

教练的过程就是与员工进行交流沟通的过程，因此教练要掌握聆听的技能要成为一个出色的聆听者就要充分重视聆听的三个层面：用耳朵（听取全部内容，不以“自以为是”为自己设置障碍）、用眼睛（观察是否口不对心）、用心（聆听说话者话语背后的意图和倾向）。

- (1) 要能积极地聆听各种事情。
- (2) 要了解员工的基本资料，清楚地知道他们的需求和意图。
- (3) 不仅要学会“听”话，还要学会“听懂”话。
- (4) 欣赏他们的成就，肯定他们的能力。

教练的过程就是运用一系列教练技能，洞察员工的心态，对内扫清盲点，发掘员工潜力，提升员工素质；对外帮助员工寻找更多的可能性，增加更多选择，实现工作目标，与员工一起设计企业发展战略，提高工作效率和企业效益。与此同时，提升员工的创新能力，帮助他们冲破思想桎梏，发挥更大的主观能动性，集中力量完成工作目标。

## 传统管理模式VS教练式管理模式

### S教练

管理学自诞生以来百年间，全球商界涌现出许多高瞻远瞩、见识卓越的大师级管理者，并不断推动和完善现代管理理论的发展。然而，21世纪的组织管理者不得不正视一个问题：商业环境已经发生了剧烈的变化——激烈的竞争市场、颠覆性的技术革新、挑剔的资本市场、不断增长的客户期望、逐渐成熟的互联网商业模式……

在这个极端不确定的商业时代，管理者都面临一系列的商业变化和趋势，不得不重新审视探索未来的管理之路：是因循守旧，维持和延续固有的传统管理模式？还是探索出一种全新管理模式，以应对和突破前所未有的管理瓶颈？

毫无疑问，所有的组织管理者都会不假思索地选择后者！在当前的商业环境和形势下，传统管理模式显然早已过时了。企业要想获得持续竞争优势，组织管理者必须要学会角色转变，彻底改变以往那种高高在上的“大家长”形象，而是深入基层管理工作中，以“教练”的角色去培训员工、引导员工、激励员工、启发员工，从而转变员工的工作行为和态度，磨砺他们的工作素质和技能，全面提升组织绩效与个人绩效。

我在给一些企业做内训或者讲授“NLP教练式管理”总裁班的公开课程时，许多企业管理者向我提出这样的问题：“作为管理者，我们应该如何实现角色转变，从而有效地运用教练式管理模式？”要想很好地解决这一问题，我们首先应该了解当前企业的一些管理现状。

作为一名长期致力于个人成长教练咨询以及企业管理咨询与培训服务的实践者，我在长达20多年的职业生涯中接触到无数的企业。通过和这些企业的管理者进行密切的交流和探讨，我发现目前很多企业管理中都普遍存在以下问题。

★管理者整日周旋于各种各样的会议，热衷于发表长篇讲话。前些年，我到山东一家大型国营企业做教练式管理培训。培训结束后，我在跟一些中层干部交流的过程中，询问了他们一个问题：“在日常管理工作中，让你们最受困扰的问题是什么？”这些中层管理者的回答几乎完全一致：会议太频繁！

一名中层干部曾私下对我抱怨道：“高层领导们整日周旋于各种各样的会议，热衷于在会议上发表长篇演讲。一周中至少要有2~3天都在开会，而且大多是领导讲话为主，很少涉及企业管理中的具体问题。最要命的是，对于这种频繁、无效、流于形式的会议，我们这些部门主管还不得不参加，既浪费了我们的工作时间，又解决不了任何的实际问题。”

★管理者说得多做少、朝令夕改，导致员工执行不力、企业运营效率低下等问题。许多管理者认为，自己的主要职责是制订战略，剩下的事情都由员工来执行。因此，在这样的观念和认知下，管理者频繁召开会议，订计划、出方案、下指令，然而企业效益却变得越来越差。究其原因，就是管理者说得多做少，而且频繁的会议也导致一个很严重的问题：战略举措和目标规划频繁变动、朝令夕改、反复无常。而最终，就必然会出现员工执行力、企业运营效率低下等问题。

★通过文件向员工下达指令，导致管理者与员工之间产生距离感，上下级沟通渠道闭塞。在我考察的一些企业当中，管理者习惯以文件的形式来传递指令和信息，所以企业内部经常可以看到这样的景象：员工办公桌上堆放着许多文件夹，文件夹里有各种各样的文件。而堆积的文件也给员工的工作带来了诸多不便，一些员工告诉我：“领导下达的文件实在太多了，我们每天要接收大量的文件，但却经常看不到领导的身影。在这样的情况下，我们在具体的工作中可能对文件不能充分地领会，由此导致一些工作失误。”显然，“文件式命令”阻碍了上下级之间的信息沟通渠道，员工不能很好地领会管理者的意图，导致管理者与员工之间产生距离感。

比如，我在给北方一家公司做NLP-CP(教练式管理)总裁班培训时，一个老板向我诉苦，说自己刚给公司员工下达了一个挺好的文件，却弄得吃力不讨好、惹出了一些乱子。我看了一下那个文件，内容大致是这样的：员工必须熟练掌握五笔打字法，公司将根据每名员工的熟练程度来进行月度考核，考核不过关者则扣200元奖金。我理解该公司管理者的初衷——确保员工熟练掌握打字技巧，提高工作效率。然而，出台这样一份文件却往往会起到适得其反的作用：首先，很多员工并非文职人员，他们需要打字的地方其实并不多；其次，要想提高打字效率，员工不一定非要用五笔，他们通常已经习惯了常用的打字法，比如搜狗

输入法、拼音打字法等。因此，该文件下发后引起了不小的争议，员工对管理者产生抱怨，而管理者则听不到员工的声音，这样一来，就严重挫伤了员工的工作积极性。这位管理者忘记了有效果比有道理更重要！

★管理者忙于交际应酬，不注重产品、服务、市场，导致企业效益低下。任何一个企业的管理者都有自己的交际圈，无论是公事还是私事，都有许多需要打交道的地方，这本无可厚非。然而，作为公司的掌门人，如果你将大部分时间和精力都用于交际应酬上，并一厢情愿地认为，只要自己搞定了应酬，企业就会一帆风顺、万事大吉了，那你就大错特错了。

管理者精于应酬，可能会给自己和企业带来丰富的发展资源。然而，一个企业是否具备核心竞争力，其关键因素并不在于管理者是否善于应酬，而是在于该企业所提供的产品和服务是否具备市场竞争力。要提升企业效益，管理者就必须脚踏实地地抓产品、抓服务、抓质量、抓市场，倘若企业的产品和服务得不到市场的认可、客户的肯定，那么即使你拥有丰富的外部资源，也终究是无济于事的。

上述种种管理现象和问题，都集中反映了传统管理模式的弊端。在商业竞争日趋激烈的今天，这种单向的、行政性的管理模式（单向管理如图1-2所示）已经与这个日新月异的时代严重脱节，单向而闭塞的信息沟通机制也导致内部管理的紊乱——曾经给企业带来高效率、高利润的传统管理理念已经难以为继。而这也恰恰说明了那些曾经显赫一时的企业最终却走向衰败甚至终结的原因！

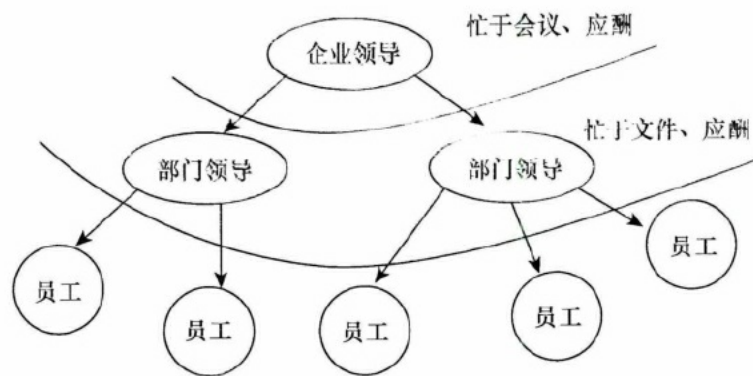


图1-2 单向管理示意图

出于历史原因，我国等级观念根深蒂固，因而也就造成了一些组织内部“家长制”“一言堂”“长官意志”等官僚主义盛行，事业单位、国企和一些大型民营企业表现尤为突出。在这样的管理体制和环境下，即使再聪明而富于创造性的员工，也不得不循规蹈矩、按部就班地从事着自己的工作。如果员工的个性和活力受到了压制，失去了工作激情和积极性，那么他们就不可能给企业创造更大的价值。由此就不难想象，为什么许多企业效益始终不见好转。

因此，对于企业管理者而言，应该致力于寻求一种人性化、科学化、民主化的管理模式，以突破传统管理模式的瓶颈。而“教练式管理”模式就是一种让员工由被动到主动工作的全新管理模式。几年前，我给某集团做教练式管理咨询和培训服务，通过实地考察，我认为他们采取的就是教练式管理模式。

某集团管理层实行“三三制”，规定各层管理者用1/3的精力投入具体工作实践中，用1/3的精力坚持做好日常管理工作，用1/3的精力展开调查研究。在这样的管理体系下，管理者与员工之间的关系也不再那么疏远。工业战线上的各层级管理者在亲身实践的过程中，改变了固有的、传统的管理思路，而且在工作态度和工作作风上也有了明显的改善和提升。

一位中层干部告诉我：“在生产第一线，我既是员工中的一员，又是员工的指导员。在工作的过程中，我与员工之间的关系非常融洽。”而我在与一些基层员工交流的过程中，也能够明显地感受到他们普遍高涨的工作热情，正如职工们所说的：“工人三班倒，班班见领导，领导带头干，群众劲更高。”在“三三制”的管理体系下，员工的工作积极性和工作效率都得到了明显的提高，企业效益也得到了大幅的增长。



事实上，其“三三制”已经基本上具备了教练式管理的雏形。作为一种全新的管理理论、方法和技术，教练式管理经过20多年的发展和推广，如今已经成为欧美企业的主流管理模式，但在国内企业的推广和应用尚处于初级阶段。我到许多企业讲授教练式管理课程时，许多企业家、管理者都表示自己是第一次接触这种管理技术，可见教练式管理在国内企业中仍是一个比较陌生的概念。

所谓“教练式管理模式”，就是指企业管理者转变角色和自我定位的模式，它要求管理者做好员工的教练，通过科学、完善的教练式管理模式和流程来激发员工的工作潜能，提升组织管理效能的管理技术。在教练式管理模式下，管理者需要深入员工当中，通过一系列有针对性、有策略性的教练式沟通管理措施，洞察员工的心智模式和行为模式，令员工向内挖掘自己的潜能、向外探索新的可能性选择。

在教练式管理模式下，组织管理者的角色发生了明显的转变——管理者必须抛弃固有的命令型、掌控型管理者身份，彻底摆脱以往那种高高在上的姿态，转变为深入基层、尽自己的最大努力去支持和帮助员工，促使员工迅速成长，从而最大限度地激发员工的活力和创造性。而管理者要想彻底实现角色的转变，就不得不经历六个环节，如图1-3所示。

- (1) 建立宽松的教练环境。
- (2) 观察与倾听。
- (3) 向员工提问，与员工交流。
- (4) 找出问题，明确目标。
- (5) 帮员工制订行动规划。

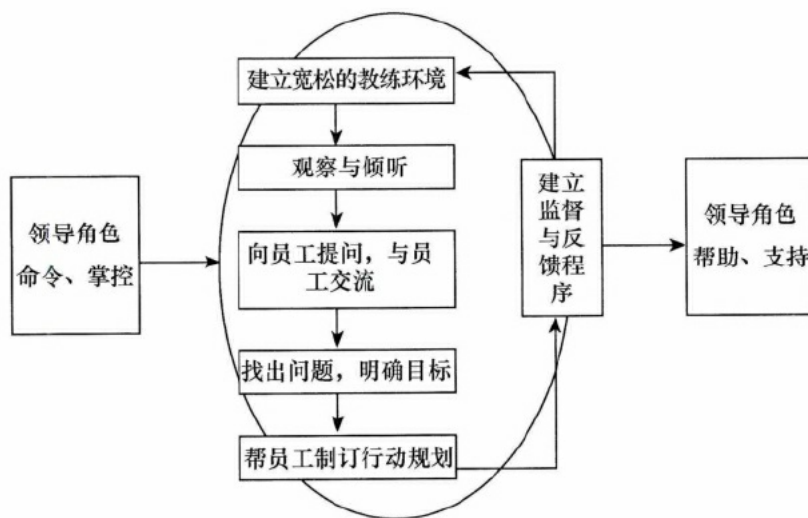


图1-3 教练式管理模式

★第一，管理者要学会放下架子，打造一个宽松的教练环境。在一个企业中，只有具备了自由、宽松的环境，管理者才能与员工进行坦诚的对话和沟通，实现无障碍交流。对于管理者来说，要认识到一个人是不能改变另外一个人的，更不可能控制另外一个人，一个人的改变只能是当事人自己决定改变时才能实现。只有认识到这一点，才能真正尊重人，把员工当成极具潜力的运动员，而将自己视为员工的私人教练，将企业的愿景、使命、目标以及自身的知识、经验和要求有效地传递给员工。通过深入员工第一线，以自己的实际行动去感染员工，提高员工的工作激情和积极性。前不久，在沈阳的一次课程中，一个学员对我说想让我来改变他，我对他说：“没人能改变你，除非你自己有意愿转变，我才能支持你！”

★第二，注意观察与倾听，了解管理问题。在这一环节中，管理者要摆脱以往那种“文件式指令”的管

理方式，学会与员工进行面对面的沟通，善于了解员工表述的在其执行过程中出现的一些问题，深入了解员工工作状态背后的心理框架，聆听基层员工的抱怨背后的情绪及意图，从而支持员工找出自己在企业运营和管理中真正受困的节点，然后加以解决。

★第三，向员工提问，与员工进行真诚交流。教练式管理者需要通过向员工发问的方式，与员工进行真诚的沟通和交流。针对具体问题，向员工探寻问题的原因所在，明确问题是个人原因造成的还是企业原因造成的，然后引发负责任的态度，即“我能做些什么令状况改变并提升”（这也是我在教练技术课程里经常阐述的关于“负责任”的定义）。通过管理者与员工之间无障碍的交流和沟通，员工可以坦诚地阐述他们的观点和看法，表达他们心中的困惑，将自己在工作中遭遇的问题以及自己的期望等传递给管理者。

★第四，找出问题，明确目标。管理者通过了解管理现状、观察和聆听员工心声、向员工发问、与员工交流等诸多环节，可以精确锁定企业管理中出现的一些问题，进而明确目标、统筹资源，从而有效地解决这些问题，促进企业的高效运作。

★第五，帮助员工制订行动规划。管理者制订了明确的目标后，下一步就要落实到行动上来，这也是教练式管理的相当重要的落地的一环。因此，管理者需要支持和帮助员工制订一个详细的、可操作的行动规划，从而确保员工的个人目标与企业目标形成高度一致。

★第六，建立监督与反馈机制，确保员工执行到位。在最后这一环节中，管理者可以利用绩效考核体系，对员工进行指导和监督。对那些富于才华和激情的、工作积极的员工，予以适当的激励，比如加薪和晋升及重要而巧妙的精神鼓励；而对那些工作懒散、不服管理的员工，学会借力去创造相应的学习、提升模式给予其相应的惩罚。与此同时，员工还可以通过反馈机制，针对在工作中遇到的问题，及时向管理者予以反馈，从而迅速获得资源支持，有效解决问题。

## NLP教练式的四个关键步骤

什么是“NLP教练技术”？所谓“NLP教练技术”，是结合了 NLP心理学与教练技术这两套课程的综合体。

20世纪70年代，美国加州大学的理查德·班德勒和约翰·格林德尔，对美国心理治疗领域的三位大师，即家庭疗法的维珍尼亚·萨提亚、完形疗法的费兹士·波尔士和催眠疗法的米尔顿·艾力逊的语言、行为及思想模式进行了系统的分析和解码，并将研究的结果出版，NLP自此诞生。

简单来说，NLP就是通过破解成功人士的语言、思维、行为模式，提炼出他们在思想、心理、情绪和行为等方面的共性和规律，并将这些共性和规律归纳为一套可复制、可效仿的程式，如图1-4所示。



图1-4 NLP的构成因素

语言是思维的载体，NLP正是从语言入手，将人类心理的研究带入一个全新的高度。而且，它并不仅仅是一套理论，还具有很强的实用性，可以应用到现实生活的方方面面。其实，我们之所以会遇到各种各样的困局，主要的原因便是意识与潜意识、理智与感情等层面存在冲突，而NLP依据思维和情绪的规律，指导我们处理困局，协调理性与感性。从这个角度可以说，NLP是教我们如何找到方法的方法。在NLP的发展过程中，其衍生出来的不同技巧能够帮我们从容应对各种各样的问题，使我们的学习能力、沟通能力以及幸福感等获得极大的提升。

1975年，添·高威创立了教练技术，他的这一发现很快引起了一批美国心理学家的兴趣。此后的10多年里，心理家不断将NLP心理学融入教练技术中，NLP心理学最终逐渐演变成为一种应用心理学。

NLP教练技术通过一系列有针对性、有策略性的过程，洞察当事人的心智模式，向内挖掘潜能，向外发现可能性，有效激励当事人实现目标。需要说明的是，NLP教练技术不仅应用于组织管理领域，而且还广泛应用于心态、态度、人格、情绪、素质、技能、人际关系、亲子教育等个人成长及家庭、社会生活等诸多领域。

NLP教练技术的核心内容是：教练在与当事人沟通的过程中，运用独特的语言和聆听、观察等方面的技巧，激发当事人的潜力，使他尽可能以最佳状态达成目标。

教练技术具有一个突出的特点，即极强的实用性。在篮球赛场上，经常可以看到这样的场面：教练叫停后，会对球队的打法进行简单的部署，虽然只有短短几句话，但再接下来我们便能看到明显的效果。

可以说，NLP和教练技术之所以能够完美地结合，原因之一便在于它们都以“人”为关注和研究的中心，而且彼此的优势使得二者结合之后能够达到更加理想的效果。对NLP来说，教练技术使得它有了更好的落脚点；对教练技术来说，NLP让它获得了深厚的学术支持，使其应用起来更加灵活，可供选择的技巧更加丰富。

如今，NLP教练技术已经被誉为21世纪最具革命性和效能的管理技术。在欧美等发达国家和地区，NLP教练技术也成为了众多企业获胜的法宝。

NLP教练式管理就是一套基于NLP教练技术的管理学问，其主要工作原理就是顺应人性，通过运用聆

听、发问、区分和回应等专业教练技巧，来深入洞察员工的心智模式，充分激发员工的潜能，让员工以最佳的工作状态迎接挑战，提升工作效率。作为一种全新的企业管理理论、方法和技术，NLP教练式管理在30多年的发展过程中逐渐丰富和完善起来，如今已经成为企业界的一种主流管理思想。

通常而言，NLP教练技术主要包括四个关键步骤：厘清目标，反映真相，迁善心态和行动计划，如图1-5所示。



图1-5 NLP教练技术的四大关键步骤

#### 第一步：厘清目标

值得注意的是，这里是“厘清目标”而非“理清目标”。现代汉语中，“厘”字还有“整理和治理”之意，也即澄清和查清楚的意思，而“理清”一般用于有条理的事物（如头绪、思路等）。“厘清”的支配对象往往是关系、原则、任务或者目标，人们在“厘清”之前，或许对某个问题或现象还没有分辨得很清楚，而“厘清”之后，往往就划分了某种界限，使得某问题或现象的性质等得以分明地呈现出来。

因此，所谓“厘清”，即在当事人（员工）目标模糊的情况下，让对方对自己有一个清楚的认知，比如目标究竟是什么、自己何时能够实现目标、怎样才能实现目标、在实现目标的过程中需要付出怎样的代价……因此，对于企业教练而言，我们首先要做的就是帮助员工“厘清目标”，让他们清楚地意识到要想实现目标，他们将会遇到怎样的干扰和障碍，这些干扰和障碍怎样排除，需要多长时间排除干扰，要以怎样的心态排除这些干扰和障碍。

管理者在帮员工“厘清目标”时，关键的问题在于员工是否能够进入“被教练”的状态。如果员工不能很好地调整融入这种开放的状态中，管理者就很难“教练”员工，“厘清目标”自然也就无从谈起。因此，在对员工运用教练技术时，管理者首先要与员工建立一个良好的沟通状态（也即我另外一部著作《沟通就是领导力》里讲到的建立“同频道”）。

与员工进行良好的沟通，对于教练式管理者而言是至关重要的一步。NLP教练模式的一个重要基础，就是员工能够充分地信任你、接纳你，他们能敞开心扉与你进行高效的沟通。只有在此基础上，管理者才能更好地帮助员工“厘清目标”，分步骤、分阶段地实现目标。

每个人的问题都可能是复杂的。当员工在谈论自己的问题时，往往会把很多问题都纠缠在一起，管理者不可能将员工的所有问题都解决，但却可以运用聆听、发问、区分、回应等教练手段，支持员工呈现出一个明确的目标。

“厘清目标”是NLP教练技术的第一步，是教练式管理的基础。在“厘清目标”的过程中，管理者需要注意三个方面的问题。

(1)管理者要明确，教练的目的在于帮助员工厘清目标、实现目标，这个目标是员工的目标而非自己的目标。如果管理者不能明确这一点，就很有可能在教练的过程中，将自己的目标强加于员工身上。在教练式管理模式中，管理者的任务是让员工洞察自己内心的追求，最终的决定权也归员工所有。当然，这个目标要建立在“三赢”的基础上。

(2)事实上，没有谁比自己更清楚自己想要什么。有些时候人们会迷失方向，那是由于他们内在的需求被掩藏在心底。而教练式管理者要做的，就是帮助员工将他们隐藏在内心深处需求挖掘出来，让他们看到自己想要的是什么。

(3)在做法上，教练要与当事人共同明确对事件的目标，帮助当事人明确其想从教练处寻求什么样的支持。

在传统的管理模式里，管理者往往喜欢替员工做决定，让员工执行自己的决策，最后员工即使完成了目标，他们也体会不到工作带来的成就感和喜悦感；而教练式管理模式则完全不同，教练型管理者不会替员工做任何决定，而是相信员工的能力，让员工自己做出选择，然后进行推动、达成。

通过对两种管理模式稍加对比和分析，我们能够明显地看出，这两种管理模式将产生截然不同的结果：传统管理者通常制订出企业的战略目标，将决策传达到各部门，各部门必须要完成任务，因为薪酬与绩效直接挂钩。在这种自上而下的、僵化的管理体制下，员工没有任何商量的余地。

而教练型管理者通常会把整个市场情况和前景告诉员工，然后向员工发起挑战：今年我们要实现怎样的目标？可能管理者心里有自己的目标规划，但是他肯定不会直接向员工下达决策指令，而是让员工自己设定一个目标。目标一旦真正设定，管理者才能接着向部门负责人发起挑战：你们部门今年可以实现怎样的目标？要实现这一目标，你们制订了怎样的规划？你们现阶段要采取的行动是什么？

## 第二步：反映真相

在日常工作的过程中，员工经常会遇到各种各样的困难和挫折。当员工遭遇挫折时，他们的第一反应往往是自我逃避，具体可体现为：给自己找借口，指责同事不配合，抱怨领导没有给予充分的支持，埋怨大市场环境，等等。总之，他们陷入了负面情绪当中。当员工陷入迷茫状态时，管理者就应该运用教练技术中的第二个步骤——反映真相。

教练要帮当事人看清事实的真相、看到事实的更多层面，而非他们原本所想象、臆断的那样。一句话，支持当事人去除主观演绎、猜测，让当事人见到事件真相，提高当事人自我醒觉水平。

就如上本书详细讲到的NLP部分，每个人看事物都会依照自己的心智模式去删减、扭曲，进入大脑的东西经过一番“过滤”后会变得主观，所以任何时候被教练者都存在主观的倾向，会不自觉地站在自己的立场分析事物。在这样的情况下，如果教练不通过发问了解更多事实真相，不通过区分辨明更多被遗漏掉的重要因素，就难免会做出与事实真相不相符的决策，其后果可想而知。

反映真相的目的在于让员工清楚地知道自己目前的状态和位置，包括他们的心态、意图、情绪、行为等，帮助他们洞悉现状与目标之间的偏差和距离，区分真相和演绎、目标与渴望，找到自己的盲点及盲点对自己目标的干扰。

所谓“旁观者清，当局者迷”，当员工在工作中遭遇挫折时，有时候他们看不到自己生活与工作中的失误和盲区（当然也可能是由于他们不敢面对，所以找理由推卸责任），这就是所谓的“迷”。因此，教练式管理者就要给员工“照照镜子”，让他们认识到自己的心态、情绪和行为，客观面对工作中的失误和盲区，看清事物的真相。

## 第三步：迁善心态

《易经》里说：“君子以见善则迁，有过则改。”迁善心态不仅仅是一种良好的意愿，更是一种能力的体现。所谓“自胜者强”，只有战胜自我的人才是真正的强者。对于我们每个人来说，最难战胜的往往是我们的内心世界，比如固有的信念、思维、观念、想法、认知等。

我们的一切行动都源于我们的思想，源于我们内心所坚持的信念。迁善是一个自我反省的过程，也是一个自我提升的过程。

在企业管理实践过程中，每名员工都有他们自己的想法，可能他们的想法得不到管理者的认同。当管理者与员工之间产生观念上的分歧时，如果管理者急于否定员工的想法，告诉他“你是错的”，那么员工也一定会反驳说“你是错的”，于是双方陷入了“对”与“错”的争论里面。

那么，如何避免这种情况的出现呢？作为一名教练式管理者，你首先要具备迁善心态，不要急于否定他的想法，而是引导他进行另一种或者更多的思考：我的想法是否更有利于目标的实现？如果尝试另一种方法，是否会取得更好的效果？员工在深思熟虑地权衡利弊之后，往往会放弃固有的想法和观念，实现心态上的“迁善”。

在支持的方向上，要让客户清晰地认识到心态调整与达成目标的关系，明晰心态上需要调整的具体方面，开始愿意正视自己可能抗拒的相关信念，并在相关心态上明显出现正面的、积极的调适。

比如，前段时间我给一家企业做NLP-CP培训。在培训过程中，我要求所有在座的学员都上台来简单介绍一下自己。其中有一位学员害怕当众讲话，尴尬地对我说：“范导，我每次当众讲话就紧张，我就不上台了吧？”

于是，我就问他：“你可以带着你的紧张一起上台吗？如果让你一边紧张一边说话，你是可以做到的，对吗？”

他有些不好意思，但还是给了我一个肯定的回答：“可以。”

于是，他来到台上讲了大概有5分钟。起初，他的确是有一些紧张，但后来就逐渐放松下来，我甚至发现他其实是一个很健谈的人。当他走下去的时候，他兴奋地对我说：其实“紧张”是一种感觉或者情绪状态，它和“上台说话”是可以分开的，当真正去面对这些感觉和情绪状态的时候，其干扰度反而会降低。在这个过程中，他很快地就具备了迁善心态。

所谓“见善则迁”，主要包含了两个层面的意思。

(1)拓展自己的信念，放弃固有的思维观念，扩大信念的范围，排除固有思维中的“盲区”，从而产生新的可能性。

(2)以目标为准绳，选择有利于实现目标的思路和想法，并以此来开展行动，使自己的想法与目标保持高度一致，从而有效地达成目标。

#### 第四步：行动计划

“行动计划”是NLP教练技术中的最后一个步骤，其中也包括了回馈跟进、成果检视和再次的新循环。每个人都有追求成功、超越自我的目的，作为教练式管理者，你需要引导员工忠于自己的目标，帮助他们实现自我超越，这样员工才能产生“创造性张力”。在很多时候，员工根本不知道自己真正想要的是什麼，而企业教练就是要让员工在明晰自己目标的基础上对自己的目标负责，让他们自行制订一个详细的行动计划，自行制订具体检视时间和检视方法。

最后的部分及其延续性是最能体现教练价值的。只一次又一次地取得回馈和跟进，才能支持当事人从行动中不断学习、改进、反馈，再行动、再学习、再反馈、再跟进，如此周而复始，持续进行；也只有这样，才能达到持久深入地改善业绩、提升企业整体表现的目的。那种希望一夜之间就改变企业中根深蒂固的陋习和旧有模式，甚至希望教练技术一导入企业立刻就产生爆炸般效果的想法是不切实际的。罗马并非一日建成的，要取得辉煌的成绩，就要先从练好基本动作开始，基本动作就是：每天都在特定区分模式主导下进行倾听、发问和回应，并在不同步骤上综合应用这四种能力。每天都在努力看清事实真相，做出每个决策与行为之前都要问自己和属下：我们想要什么？我们的现状是什么？如何才能实现我们的目标？需要什么资源？一直到当事人开始自我教练，自我管理和辅导的模式才算基本建立。

我曾在课堂中半开玩笑地说：教练最大的功力就在于支持完当事人以后，“他有成果了，但他以后不再需要你”，这时人生也会更好。

NLP教练型领袖训练框架包括：NLP教练技术理论及工具课程（NLP Coaching Principles,简称NLP-CP）和领导力素质训练体验式课程（Experiential Learning）。理论及工具课程主要包括教练智慧、教练核能、九点领导力和九型人格等，而体验式课程对学员掌握和运用理论课程具有基础性作用。具体而言，体验式课程可分为三个阶段：发现（醒觉）、蜕变（突破）和行动计划（成果），如图1-6所示。



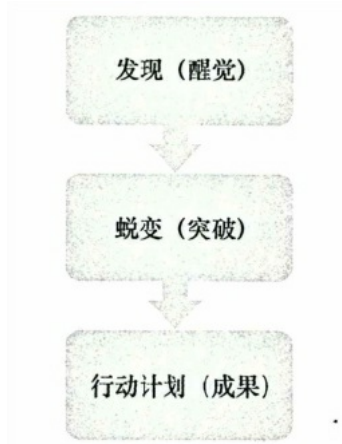


图1-6 体验式课程的三个步骤

任何培训教育的目的，都是期望学员在接受培训后身心各方面都能产生积极的变化或结果。行动与计划是我们生命进程中至关重要的两个环节。就NLP教练技术而言，理论课程学习得再好，若没有付出行动，也肯定没有任何成果；如果你没有制订完善的计划，即使付出了行动，也不可能获得最佳的成果。就如我常在课堂上讲的：“光说不练，十年不变！”要通过行得通的方式做到要赢的成果：有效是指做到赢；有效率指有行得通的计划与方法。

NLP教练型领袖的体验式素质训练主旨就在于，通过第一、第二阶段的“知”“行”学习，帮助学员对内发掘，明确目标、了解事实真相，从而激发学员的“创造性张力”，在第三阶段中“知行合一”地获得成果。这种“创造性张力”往往能够成为一个人的信念，甚至会改变他对成功与失败的看法。我们都知道“爱迪生发明电灯”的故事，爱迪生经历了2000次实验失败后，终于成功地发明了电灯。别人可能认为，爱迪生懂得坚持，经历了2000多次失败后依然百折不挠；然而爱迪生自己却有着不同的看法，他认为自己一次就成功了，只不过用了2000个步骤而已。

#### 教练技术的三个暗含前提

正如经济学中“理性人”的假设一样，任何一种理论必然有其成立和运作的前提，教练技术也有一些暗含的前提。一方面，了解了教练技术暗含的前提之后，在实际运用教练技术的过程中就不容易迷失方向；另一方面，了解了教练技术暗含的前提，也就意味着明确了教练技术本身的局限性，能更清晰把握其适用的对象和范围。

一般来说，教练技术有三个暗含的前提。

##### (1) 价值取向中立

无论是传统的教练技术还是NLP教练技术，都基于一个假设，即一切正确的东西已经存在被教练者的心智中，而教练的工作在于帮助被教练者明晰这些已经存在的东西，并给予其一定的支持。也就是说，通过教练的指导，被教练者能够更加清楚自己的需求，并清楚如何有效地满足需求。值得注意的是，在这整个的过程中，被教练者的需求是否合理以及选择的应对方式是否真正有效，并不属于教练该干预的内容，教练的技术重在“明晰”二字。

##### (2) 调适的是心态

教练技术针对的是被教练者的心态和意识，而非实现任务和职能所需的技能。也就是说，当被教练者已经具备了完成一件事所需具有的能力，但并不清楚自己需要什么、应该做什么，并缺乏应有的积极性和热情的情况下，教练技术更能发挥其价值；倘若被教练者并不具备所需的技能，则不属于教练技术的适用范围，如图1-7所示。

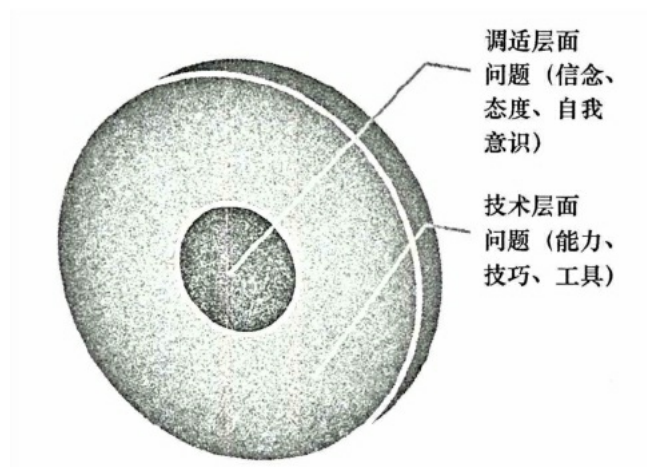


图1-7 与实现任务和职能有关的问题层面

### (3)被教练者的信赖

教练技术要想实现理想的效果，从开始教练直至结束的整个过程中，被教练者都应该信赖教练，并感觉到自己是被理解和尊重的、具有足够的安全感。只有这样，被教练者才能坦诚地接受回应和激励，更好地“明晰”自己的目标，并做出理性、正确的选择。

目标和真相是我们每个人追求成功、超越自我的重要部分。作为教练式管理者，你需要引导员工忠于自己的目标，帮助他们实现自我超越，这样员工才能产生“创造性张力”。在很多时候，员工根本不知道自己真正想要的是什么，而企业教练就是要让员工对自己的目标负责，帮他们制订一个详细的行动计划。

## NLP教练技术的核心工作原理：ABCD法则

我在给一些企业讲授“NLP教练式管理”课程时，经常向台下的学员们提问：“你知道什么叫NLP教练技术？”每名学员的回答都不尽相同，而且答案都不是很准确，也不够简练。于是，学员们把这个问题又抛了回来：“范老师，那么您是如何定义‘NLP教练技术’的呢？”

“很简单，NLP教练技术其实就是一个由A到B的过程。当然，要想实现由A到B的过程，我们还需要做两件事：排除C、挖掘D。”我回答完以后，台下哄然，大家都不明白我的意思。

其中一位学员站起来问我：“范老师，A、B、C、D是什么意思？您能给我们详细讲解一下吗？”

“好的。A即现状，B即目标，C即干扰，D即潜能。NLP教练技术的目的，就在于帮助当事人摆脱A、实现B、排除C、挖掘D。一言以蔽之，NLP教练技术的核心工作原理，就是ABCD法则。”该过程如图1-8所示。

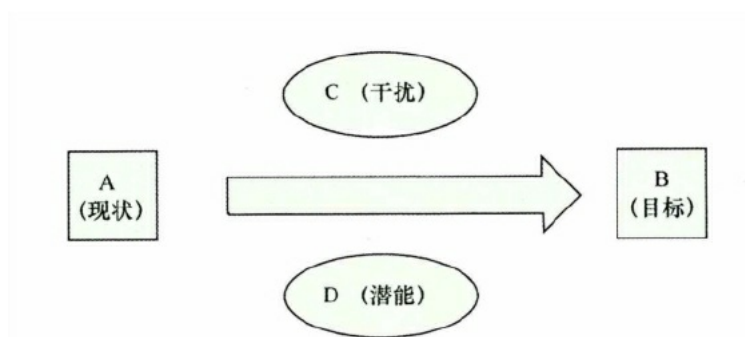


图1-8 NLP的核心工作原理ABCD法则

下面，我想简单阐述一下“ABCD法则”的起源，以便于加深大家对这一概念的认识和理解。NLP教练技术中的“ABCD法则”，源自于心理学上的“约·哈里窗理论”。

20世纪50年代，美国心理学家约瑟夫·勒夫和哈里·英格拉姆提出了管理模型——“约·哈里窗理论”，这项理论也被称为“自我意识的发现—反馈模型”或“信息交流过程管理工具”，主要用于分析以及训练个人发展的自我意识、信息沟通、人际关系、团队发展、组织动力以及组织间关系等，。

“约·哈里窗理论”认为，对于个人而言，其对世界的认识和看法通常是由四个部分构成的，即公开、盲点、隐私、潜能，如图1-9所示。下面我们简单阐释一下这四个部分的内容。



图1-9 约·哈里窗理论

★公开：自己知道、别人也知道的关于自己的事情，比如年龄、相貌、肤色、性别等。

★盲点：自己不知道、别人知道的关于自己的事情，比如自己的优势、局限等。

★隐私：自己知道、别人不知道的关于自己的事情，比如自己曾经遭遇过的伤痛、内心的情感等。

★潜能：自己不知道、别人也不知道的关于自己的事情，比如自己将来能取得怎样的成就，未来会释放出怎样的能量与光彩等。潜能是任何人都不清楚的、蕴藏在我们生命深处最卓越的能力。

“约·哈里窗理论”认为，每个人身上都蕴藏着极大的潜能，然而由于受到“盲点”和“隐私”的制约，我们的潜能得不到有效的发挥。要想让自身的潜能得到充分的释放，就需要通过不断的学习，运用各种方法和手段来冲破我们内心的本能阻力，排除个人或组织思维中的“盲点”，使个人或组织“隐私”得到充分披露，最终实现个人素质的有效提升、组织绩效的根本改变。

根据“约·哈里窗理论”，NLP教练技术在现代管理实践中得到了广泛的应用。正如“约·哈里窗理论”所认为的，每个人身上都蕴藏着巨大的潜能。然而，我在给一些企业授课时，几乎所有的管理者都在向我抱怨他们的苦恼。

——“员工看上去都死气沉沉的，严重缺乏工作热情和积极性。公司制订的战略总是执行不到位，达不到预期的效果。”

——“前两天公司刚接到一项业务，需要企划部赶紧提供一个切实可行的企划案，结果一个礼拜过去了，企划案却迟迟没有着落……真不知道员工一天到晚在想什么。”

——“唉，员工普遍抱有‘打工心态’，认为反正不是自己的资产，我给你打工，你付我工资；工资给得多就多做一点，工资给得少就少做一点。正是由于这样的不良心态，导致公司业绩始终上不去，我都快愁死了！”

针对以上问题，我们不禁要问：究竟是什么原因导致管理者呈现出这种爱抱怨的状态呢？NLP教练技术认为这一切都是因为存在干扰，而且这种干扰在很大程度上来自于管理者的内在。那么，干扰的因素有哪些呢？主要体现在哪些方面呢？

干扰的因素包括对员工持有的怀疑、否定的态度，害怕员工失败的心态，固有的思维局限，无中生有的想法，与事实不符的主观臆断，等等。如果你是一名企业管理者，那么请你扪心自问，你是否产生过这样的想法：“这家伙总是粗心大意的，他恐怕很难独立完成这项工作”；“这项任务交给他，我总是有些不放心的，还是交给一个可靠的人吧”；“他的工作能力自然是没得说，但是他是否会心甘情愿地听从我的指挥呢？”“这帮家伙看上去神秘兮兮的，他们是不是聚在一起说我的坏话？”……

我相信，绝大多数管理者都产生过类似的想法，他们对员工持有怀疑的态度，否定员工的工作潜能，对员工充满猜忌和不信任。而类似的这种负面心理状态，对管理者来说就是一种强大的“干扰源”，同时也是导致员工缺乏工作热情、效率低下的最重要原因。然而，如果管理者对员工采取一种截然不同的态度，比如信任员工、激励员工、欣赏和认可员工的工作，那么结果可能会完全不同。

1975年，美国一位名叫添·高威的网球教练宣称自己能够让任何人在20分钟内学会打网球，即使这个人以前从来没有打过网球。此言一出，人们普遍觉得不可思议，纷纷表示“不可能”，甚至有一家电视台为了拆穿添·高威的谎言，竟然组织了20多个从来没有打过网球的人来做实验，并现场直播。

于是，一个体重超过77公斤的女人慢吞吞地上场，肥胖而臃肿的身材表明她已经很多年没有运动过了。当人们看到这个女人上场后，都交头接耳地议论着：“这样一个肥胖的女人，怎么可能在20分钟内学会打网球呢？简直是笑话！”

添·高威对胖女人说：“不要在乎别人说什么，要相信你自己！在打网球的时候，不要担心自己的姿态和步伐是否正确，接球的时候也不要竭尽全力。当网球将要飞到你眼前时，你就用球拍去接，接到了你就

说‘击中’；如果网球落到地上，你就说‘飞弹’！”

胖女人摆出一副无所谓架势站在网球场上。添·高威又告诉她：“当球飞过来的时候，你要留意网球飞来的弧线，留意聆听网球飞来的声音，将目光聚焦到网球上。”胖女人按照他的指导练习，结果击中球的概率竟然高达70%！

事实上，网球最难的部分并不是接球，而是发球。添·高威在最后的5分钟里指导胖女人如何发球：“放松点，你先闭上眼睛，想象着你在跟着音乐跳舞时的样子，然后睁开眼睛，随着节奏发球。”在最后一分钟里，所有现场的观众都不敢相信自己的眼睛了：这位看上去笨拙的胖女人虽然运动起来不是很灵活，但她却真的学会打网球了！

后来，网球教练添·高威写了一本名叫《网球的内在诀窍》的书，他在这本书里给出了一个公式： $P = P - I$ ，即表现=潜能-干扰（Performance=Potential Interfere）。

其实，我们内心的“干扰”主要源自我们过去的信念、心态和行为习惯。很多事情本身既没有对与错，也没有是与非，只是一种既定的客观存在。然而，当我们在看待这些事情的时候，往往会对这些事情赋予更多的情绪、心理和判断。以上述情况为例，怀疑员工的能力、担心员工无法完成任务、对员工充满猜忌和不信任……管理者的这些想法，都是充斥于他们内心的语言，可能仅仅是他们主观臆断出的想法，而不一定是事实。

NLP里有句话叫“意之所在，能量随来！”你相信什么，你就会引发什么，焦点在哪里，力量就在哪里。那么无论你往哪个角度引发，终究会“心想事成”，无论是好是坏，哪怕结果不是自己头脑所想。管理者内心的负面心态和认知也会严重干扰员工的工作热情和动力，因而导致员工在很多事情上都未能发挥出他们最大的潜能，最终也使得团队不能实现理想的工作目标。

NLP教练技术的一项重要工作就在于让我们清楚地了解到这一事实。在企业中进行管理或者在家庭中对孩子进行教育，管理者或父母无论是对自己进行自我教练，还是对他人采取教练模式，都应该努力排除当事人自身的各种信念干扰（C），激发其本身潜能、增加选择创造的可能性（D），帮助实现从目前的现状（A）到预期的目标（B）的发展。在企业管理中，无论是员工个人的工作绩效，还是管理者的领导水平，抑或是团队整体效能的发挥，都与潜能（激发）与干扰（排除）有着不可分割的联系。

在过去相当长的一段时间内，企业管理者习惯于通过运用激励手段来激发员工的潜能，而对于最根本的干扰因素却没有留意太多，这也正是目前许多企业管理者对员工的表现产生抱怨和不满的真正原因。作为一名教练管理者来说，要想充分挖掘员工的潜能，首先就要排除来自自身的干扰因素，这样团队的能量才能以几何级释放！

## Part 2 教练式领导力：突破你的管理瓶颈，发现蓝海领导力

教练型领导：让别人赢，自己才能赢

在经济全球化的大背景下，企业的竞争就意味着管理者管理模式的竞争，一个管理者如果能采用先进的管理模式增强企业的凝聚力，那他就能在竞争中占据优势。

### 教练式管理渐成趋势

管理者在纷繁复杂的商业环境下制订战略目标时，要具备前瞻性的眼光，还要学会充分整合企业资源并对员工进行授权。除此之外，管理者还应有快速决策和快速调整的能力。当然，最重要的一点是管理者的管理技能也要能够随机应变。

近年来，欧美企业开始盛行教练式管理，通过这种管理技术来发掘员工潜力，提高员工的工作效率。原通用电气董事长兼CEO杰克·韦尔奇曾说过，成功的CEO同样也是成功的教练。而有关人士也认为，教练就像是一面镜子，让你自己去发现自己的缺点。教练不是教你怎么做，而是教你学会怎么做。教练式管理就是运用NLP技术让对方了解自己，发现自己的缺点并及时调整自己的心态，以最佳状态去迎接更大的挑战。教练式管理者不仅重视员工的个人发展，还关注员工的工作绩效，因此这种新型的管理模式受到许多管理者的大力推崇。

针对20世纪80、90年代的新生代员工，教练式管理模式比之前的命令式管理模式更有成效。新生代员工虽然追求自主自立和成就感，工作能力也不错，但是他们工作的主动性比较差。因此，教练式管理者就应该多鼓励他们，运用教练式管理的辅导课程，用激励代替命令，帮助新生代员工适应竞争激烈的社会，实现自己的人生价值。

### 如何理解教练式管理

国际教练联合会将教练（Coaching）定义为教练（Coach）与自愿被教练者（Coachee）在信念和价值观方面结成的一种相互协作的伙伴关系。只有当一方需要进步和发展，另一方愿意提供帮助的时候，双方之间才能建立起一种教练关系。在体育界，教练的过程不仅仅是帮运动员达成目标的过程，更是一个将运动员的潜能发挥到极致的过程，既重视目标的达成，也重视运动员在达成目标过程中的个人成长。

NLP教练式管理就是将体育教练对运动员的训练方式运用到企业管理中来。NLP教练式管理并不是一种全新的管理观念，但因为新生代员工的加入，传统的指令性管理模式不再适用，教练式管理的优势才日渐显示出来。教练式管理不仅可以帮助员工提升工作业绩，还可以培养员工在工作中的独立意识。

由于NLP教练式管理模式的盛行，越来越多的企业开始重视这种管理模式，企业也开始想方设法地培养管理者的“教练式领导力”，转变陈旧的管理模式，为员工提供更多的成长空间。作为教练式管理者，要帮助员工认清自我，发掘自己的优势，提高企业的整体力量，加强企业的内部合作，从而实现提高企业效益的目标。

### 如何理解教练式领导力

要成为一名成功的教练式管理者，就要学会角色的转换，从原来为员工“提供方案”到现在帮助员工“自己主动找方案”。教练式管理者可以通过倾听与沟通，鼓励员工主动思考，最终找到解决方案。教练式管理者还要主动对员工的表现给予评价和指导，甚至可以用适当的方法挑战员工的行为，帮助员工纠正错误。此外，教练式领导还应具备多种能力，具体如图2-1所示。



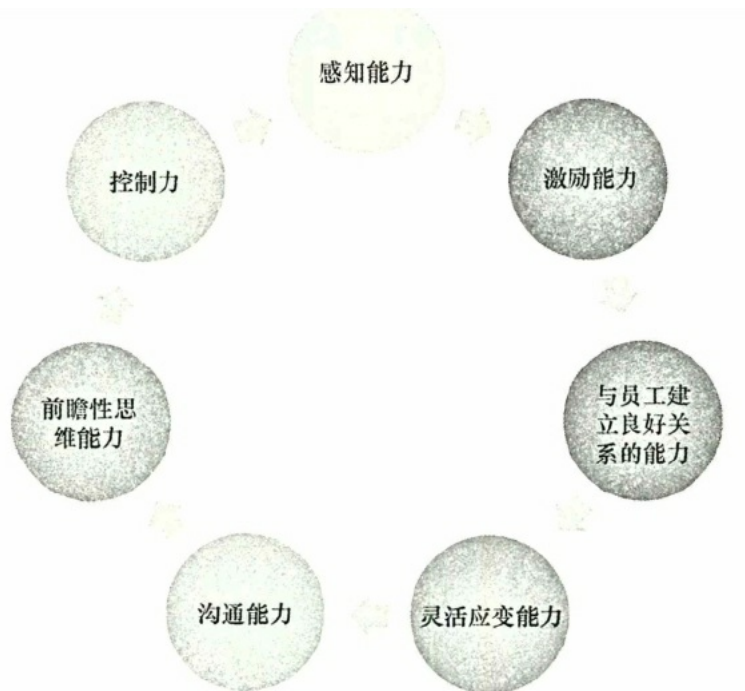


图2-1 教练式领导力

#### (1) 感知能力

要想成为一位成功的教练式管理者，首先应该具有感知自我的能力，这样才能在做他人教练的时候防止出现心有余而力不足的情况。感知自我的能力可以让管理者发现更多激励自我的因素，为更好地教练员工打下基础。当然，除了具备感知自我的能力，教练式管理者还要学会感知他人，对员工的能力和劣势进行分析，并及时调整自己的教练辅导方式，提高员工自身的能力。

#### (2) 激励能力

教练式管理者需要让员工发挥自己的内在动力，但使用外部刺激来使员工发生改变的尝试是徒劳的。并不是每个人生来就拥有激励他人的本领，因此管理者要训练自己激励他人的能力，帮助那些害怕失败和犹豫不决的人摆脱困境，促使他们不断勇敢地向前迈进，实现自己的人生价值，最终实现企业的战略发展目标。

#### (3) 与员工建立良好关系的能力

对运动员来说，教练就相当于他们的朋友和家人，他们之间具有一种自然友好的联系。教练管理者要善于帮助员工，向员工充分表达自己的看法，与员工之间建立一种良好的互动，有效提高员工业绩。

#### (4) 灵活应变能力

矛盾具有特殊性，因此面对各种员工，教练式管理者要学会具体问题具体分析，使整个教练过程具备灵活性，不断适应员工的不同需要。

#### (5) 沟通能力

作为一位教练式管理者，不仅需要具备人际交往能力和沟通技能，还要善于倾听，在倾听过程中适当提出问题，表达对员工的尊重，还要对员工的回答进行直接的回应。管理者与员工要在平等的基础上进行沟通，认真听取员工意见，并及时修正自身的行为。

#### (6) 前瞻性思维能力

教练式管理者“教练”员工学会自己达成目标、自己纠正错误。因此教练式管理者要具备前瞻性思维，帮助员工及时发现问题，制订可行的实施计划，让员工有足够自信来实现目标。

#### (7) 控制力

教练式管理者在进行教练辅导的过程中，不仅要关注目标的可行性，帮助员工实现目标，还要关注员工的心理变化，帮助员工及时调整心态，积极接受改变，让这种改变成为实现目标的捷径。

教练式管理这种管理模式已经渐成趋势，并且势不可当。为了顺应这种趋势，未来的管理者要不断提高自己的教练式领导力，找出自身的优缺点。从企业的角度出发，应该为管理者创造更多的空间来发展这种全新的管理模式，发挥员工的优势，最大程度地提升企业的效益。

## 对“事”的管理VS对“人”的领导

相信很多人都听过著名的墨菲定律，在这一节的开篇，我想先让大家熟悉一下墨菲定律，以便引出下面的论述。墨菲定律是1949年提出来的，提出者是英国的一位机械工程师——墨菲。墨菲相信：“若一件事有可能造成差错，那么差错必然会产生。”

1949年，墨菲受命参与了美国空军的一项实验，实验中有这样一个项目：在受试者上方悬空放置16个火箭加速度计，要求受试者将这些加速度计固定在支架上，同时他们被告知有错误和正确两种安装方法。

尽管一个人将16个火箭加速度计全部装错的可能性是很小的，不过在实验结束时，这一低概率的偶然性风险事件还是发生了——有人将16个加速度计全部装在了错误的位置上。由此墨菲认为：如果一件事存在着发生某种风险的可能性，那么无论这个概率有多低，它都会发生。

你可能会认为这个故事和管理课程没有多大关系，但事实上墨菲定律被广泛应用于管理领域，用来揭示管理风险现象的存在。在任何一个管理环节中，在客观事实上如果存在做错的风险性，那么不管这种风险发生的概率多么微乎其微，如果这一环节在重复执行，总有一天潜在的风险隐患会造成现实的故事。

对此，海恩法则更深入地研究了偶然事故发生的概率问题。海恩法则由德国人帕布斯·海恩提出的，他还是德国飞机涡轮机的发明者。海恩提出：每一起严重事故的背后，必然有29次轻微事故和300起未遂先兆以及1000起事故隐患。所以说，在每一起事故发生之前，肯定有一定的征兆或苗头，海恩还进一步总结了1:29:300:1000的规律。

海恩法则告诉我们，每一次事故的发生都是量的积累的结果，而且之前总是有一定的征兆，所以控制事件发生的苗头能够有效消除风险。

然而，在现实的管理活动中，人们在运用墨菲定律和海恩法则时，往往着眼于管理活动中存在的风险隐患和差错性因素，却忽略了隐患和差错的发生都离不开“人”这一关键因素。从历来事故发生的数据中我们可以看到，无论是企业管理中存在的风险问题，还是实际发生的火灾、矿难等事故，大多数都与“人”有关，甚至可以归结为“人祸”。在由中国民航总局编发的《人为因素》一书中，我们可以看到这样的数据：在所发生的事故征候案例和安全事故中，人为因素所占的比例超过80%。

那么，在管理过程中，到底是“管事”更重要，还是“管人”更应该成为管理者关注的重心呢？通过上面关于墨菲定律和海恩法则的论述，并结合长期在教练式管理课程中总结的经验，我认为“对事的管理”和“对人的领导”应该以事件发生为节点来确定管理工作的侧重点。

具体来说，在面对具体的管理事故时，管理者应该侧重于“管事”，先不要去忙着追究责任，要尽可能将事件的损失降到最低，补救已经造成的“人祸”。但是，在事故发生之前的日常管理工作中，管理者更应该侧重于“管人”，而且不是刻板地、流于表面地管理，而应该是教练式地管理“人”。

管理者应该像员工的“教练”一样，教导员工如何独立自主地面对工作中的各种问题，如何成长为公司更有用的人才，如何努力发挥自身的工作积极性和工作潜能，这样才能让员工更好地投入工作，进而降低不利因素在管理活动中发挥作用的可能性。

就像墨菲定律和海恩法则告诉我们的那样，在管理环节中不利事件是难以避免的，而其中造成不利事件的因素有80%以上都是人为因素，因此，一个优秀的管理者在日常管理工作中应该做到教练式“管人”，以便降低那80%的人为因素造成的不利影响；而一旦遇到特殊事件或者意外事件，管理者的重心应该转向“管事”，从而以最高的效率找到事件的源头，并且将损失降到最低。

从概率上分析，根据海恩法则，发生重大事件、轻微事故、未遂先兆、事故隐患的比例大概为1:29:300:1000，可见风平浪静的概率就更高了。因此，从一定程度上来说，管理者需要“管人”的时间和概率肯定比“管事”要多得多。而且一旦管好了人，需要“管事”的概率便会降低很多。

一位优秀的教练式管理者若是从根本上管好了人，让员工都自主、自觉地投入工作，尽可能地消除管理环节中存在的80%“人祸”因素，那么风险事件可能就不会发生，至少会降低发生的概率，这样一来“管事”的机会自然少了。因此，除了专门应对危机事件的管理者，对于大部分管理者而言，“管人”往往比“管

事”更重要一点，需要投入的时间、精力也更多一点。

特别是对于一个教练式管理者而言，管理就是以人为中心的管理。对于任何一个企业、公司或者团队而言，员工都是决定成败的核心要素。管理者若能像一个真诚的教练、导师一般培养员工、任用员工，不但能够有效地提高员工的忠诚度、幸福感，更能激发员工的工作热情，提升工作效率，让公司整体的人力资源发挥出最大的效益。

在长期的实践中发现，总有些管理者将企业看成问题的载体，认为管理工作就是要不停发现问题、提出问题、解决问题，进而促进团队或者整个公司的发展，因此管理的过程就变成了解决问题的过程。

可是事实上，除了那些专门处理危机事件的管理者，对于大多数的管理者而言，真正处理重大事件、“管事”的机会并不多，反而是“管人”的重要性更大一点。所以，我想强调一点，要想成为一个合格的教练式管理者，与其将企业看成问题的载体，不如将其看成“人”的载体。管好了人，像一个教练一样将员工都培养成在工作中能独当一面、发挥自身主动性的优秀人才，又何惧所谓的问题呢？

就像我想在这个案例中强调的一样，在“管人”时，管理者应该努力让自己成为一个教练、一个导师，而不是一个拿着鞭子不停鞭策着员工的“凶神恶煞”。在这个强调人性化管理的时代，不懂教练式管理的管理者终究要落伍，早晚要被员工厌弃、被时代抛弃。要想实现对人的领导，管理者一定要让自己拥有引导员工、培养员工的意识；只有这样，员工才会心甘情愿跟随你的脚步，才能在团队中发挥更好、更积极的作用。

## 激励员工超越自我，自主实现工作目标

在日常的管理咨询和培训服务工作中，我发现有这样两类员工是很难超越自我的：第一类，只有别人交代过的工作才会去做；第二类，别人交代的工作也做不好。这两类员工哪个更让管理者头疼？这有些很难说。总之，作为教练式管理者，这样的员工必须成为激励和改造的对象，而不是让他们混迹在自己的团队中，在一份不得不做的工作中毫无激情地耗尽一生的时间和精力。

企业管理领域的专家史沃尔·道奇曾经在一篇文章中这样写道：“激励员工不再是管理者一个人的责任，员工必须与领导者一起迎接这个挑战。让他们自己也分担激励的责任！”

的确，在大多数管理者看来，员工都是海星一般的动物，当别人戳戳它或刺激它一下时，它才会动一下，就像当管理者激励或刺激一下员工时，他们才会在这段时间内努力工作一样。可是，这样的管理者在长期的误解中却忘记了，即便是一个最基层的员工也是有自主意识的，管理者要能够激发出员工的自主意识，激励员工在工作中不断超越自我，这才是最具激励效果的长远之道。而NLP教练式管理的宗旨就在于此：激励员工超越自我，自主地实现工作目标。那么，对于管理者而言，应该怎样做到这一点呢？

首先，管理者要给员工设定一个工作目标

如果一个员工从来不想在工作中获得更多，那么在庸碌的职业生涯中他只能毫无目标和方向地随波逐流。管理者只有在前方设定一个召唤和闪耀的目标，才能激发员工进取的动力，激励他们更好地超越自我。

我去许多企业讲授教练式管理课程时，经常会给管理者讲起电影《爱丽丝漫游奇境》中的一个场景：

小爱丽丝问猫咪道：“请你告诉我，我应该走哪条路呢？”

猫咪回答道：“这在很大程度上取决于你要去什么地方。”

爱丽丝无所谓地说：“去哪我都无所谓。”

猫咪咧嘴道：“那么，你走哪条路也无所谓。”

“呃……那么，只要能到达某个地方就可以了。”爱丽丝想了想，说道。

猫咪回答：“亲爱的爱丽丝，只要你一直走下去，肯定会到达那里的。”

这虽然是一个短小的电影场景，可却昭示着一个深刻的现实问题。通过我多年来对一些企业进行实地考察，包括与基层员工或管理者进行深入的交谈，我发现在现实工作中，像爱丽丝一样连工作目标都没有的员工大有人在。也许他们在工作中也在尽职尽责地做着分内的工作，可是却从来没有真正确立过什么工作目标，职业规划就更谈不上。

他们每天机械地做着一成不变的工作，没有超越自我的渴望，更没有自主实现工作目标的愿望，而这种机械的工作状态也注定了他们永远无法实现更大的超越、达到更高的工作效率。对于这类员工，我几乎可以断言，他们在个人发展之路上必定要走很多弯路。要知道，一个人若是没有超越自我、自主实现工作目标的意愿，是很难实现从平凡到卓越的突破的。

因此，作为一个教练式管理者，想要激发员工的自主工作意识，最好的方法就是帮助员工设定适当的远大的目标，并且鼓励他们不断为之努力，不断超越自我。很多伟大的创业家，如佩罗、利华、福特、本田等，他们之所以能够取得成功，在很大程度上就是因为他们拥有这样一种特质：他们在工作中，总是能够激励自己竭尽全力达到设定的工作目标！为此，他们可以不懈努力，不断超越！因此，不管结果如何，无论成功与否，他们都敢于直面结果，能够将自己所有的时间和精力都用于实现最终的工作目标。

美国通用公司的董事长罗杰·史密斯是从一个基层员工做起、最终坐上董事长宝座的，在很多人眼中这几乎是难以想象的。

罗杰第一次走进通用公司应聘时，他还只是一个正在找工作的普通年轻人，正在为找一份不错的工作

而奔走。当时，招聘人员对他说，这份工作会很辛苦，而且作为一个新人，可能做起来会很难。

不过，罗杰没有退缩，而是信心满满地说：“工作再辛苦我也能胜任，不信我可以做给你们看……”

于是，罗杰顺利成为通用公司一位普通的会计人员。对于很多急于找工作的人而言，这样的话也许并不难出口，可是想要真正实现这一目标却不像说的那么容易，而罗杰对自己的工作目标从未松懈。

更让人难以意料的是，一个月之后，罗杰不但适应了这份工作，还对自己提出了更高的目标。他这样对同事说：“我想我将成为通用公司的董事长。”

我们几乎可以想象，当这样一句“狂言”出口时，别人会有什么反应。很多人都不以为然，并且开始嘲笑他的异想天开。他的上司也是如此，并且逢人便说：“我的一个下属对我说他将成为通用公司的董事长。”

然而，让这位上司难以想象的是，多年以后，罗杰·史密斯真的做到了！他实现了自己的目标，成了世界级“商业帝国”——通用公司的董事长！

如果你是一个教练式管理者或者想成长为一个教练式管理者，那么千万别忘了，最好的激励就是让你的员工自主、自愿地投入工作中，实现自己的工作目标。这种激励，更多的是让实现工作目标成为员工的主动行为。无论是提供公费旅游还是加薪的激励方式都已经落伍了，一个优秀的教练式管理者应该将目光放得更长远一点，要让员工知道这些都不是他们工作的真正目的，也不是促使他们用尽全力的真正意义。不断超越自我，向更高的人生境界迈进，这才是永不坠落的高度。

其次，管理者应该努力激发员工超越自我的潜能

人的体内藏有无限潜能，如果不去挖掘，你根本不知道一个人的身体内会有多少能量。讲到这里，我总是会想到这样一个故事。

有一位母亲下楼买菜，将一岁多的宝宝独自留在六楼的家中。在她返回时，看到自己的孩子趴在窗口，探出头向自己挥手。忽然，孩子一个失足，从高空坠楼。眼疾手快的母亲扔掉手里的东西，箭步冲过去，将孩子稳稳接住。孩子毫发无伤，这位母亲却双手骨折。事后，有专家说，她当时跑步的速度已经能够申请吉尼斯纪录了。可是，恢复健康的她却再没跑出过那样的成绩。

事实上，不用测试也知道这位普通的母亲不可能再跑出那样的成绩。在母爱的刺激下，这位母亲创造了奇迹，事实上，这是一个人在情急之下被激发的潜能。有专业医师称，人的身体能够在情况危急的时候做出一些应急反应，此时人体内的肾上腺素呈井喷的状态，这种激素传到身体需要的部位，从而产生额外的能量。一个正常人的体内通常有着大量的潜能，这种潜能的释放并不仅仅指肉体上的反应，它还涉及人的心智和精神力量。

著名的潜能激励大师安东尼·罗宾指出：“人在绝境或遇险的时候，往往会发挥出不寻常的能力。人没有退路，就会产生一股‘爆发力’，这种爆发力即潜能。人的潜能是多方面的，包括体能、智能、宗教经验、情绪反应等。然而，由于情境上的限制，多数人只发挥了其1/10的潜能。”

一个小男孩小时候得了脊髓灰质炎，并因此留下了一些身体上的缺陷——瘸腿和牙齿不整齐。这时候他几乎认为自己是世界上最不幸的孩子，心里也因此充满了怨怼、逃避和自卑。

一年春天，在一个平常的日子里，小男孩的父亲找来一些树苗，想把它们种在房前。父亲让他的孩子们每人栽一棵，并且告诉他们，谁把树苗种得最好，就送给他一件礼物。小男孩也想得到父亲的礼物，可是看着兄妹们蹦蹦跳跳、忙忙碌碌的身影，他心里突然对自己产生了一种自我厌弃，暗暗想道：就让自己栽的那棵树早点死去吧。

于是，小男孩敷衍着给小树浇了一两次水，此后就没有再去管它。

然而，几天后，当小男孩看到那棵无人问津的小树时，却吃惊地发现它顽强地活了下来，它不仅没有枯萎，甚至比其他的小树长得都好。于是，父亲便信守承诺，给小男孩买了一件他最喜欢的礼物。



这件小事从此在小男孩心里埋下了希望的种子，他慢慢变得乐观、开朗起来。

一天夜里，小男孩躺在床上翻来覆去睡不着，便想去院子里走走。当他来到院子里，却看到了这样一幕：父亲正在院子里给自己的小树浇水施肥。顿时，他明白了一切——原来一直是自己的父亲在偷偷照料这棵小树！

几十年过去了，那瘸腿的小男孩最后取得了惊人的成就。你知道他是谁吗？他就是美国前总统富兰克林·罗斯福。

每当在教练式管理课程中提到这个案例时，我都会感叹不已：是什么让这个身体上存在缺陷的小男孩重新获得了面对挫折的能量？是什么让一个自卑、自弃的灵魂实现潜能突破，从一个普通的孩子成为一个伟大的总统？是那个默默无闻的父亲。在孩子面前，他是一个伟大的教练式管理者。他从来没有告诉小富兰克林应该怎么做、应该做什么，他只是悄悄给了孩子信心和希望，让孩子的潜能有了激发的契机。

我的新浪博客上也曾转述过我的一位新疆好友的案例（她也是新疆地区的第一位NLP导师）。她正是在课程中受到我的鼓励，才开始写下来她的经历和体验，在这里和大家共享：《意念创造生命的奇迹》。

2008年5月底，NLP高级班结束后，我拿到了广州金域体检报告，报告上的一项结果给了我当头一棒：宫颈癌前病变。因为需要做活体检验再次确定是哪个级别的，我买了第二天回新疆的机票，整整一天我都不停地用NLP导师教的身体意念疗法找寻力量给自己打气，告诉自己“没关系、没关系，我是一个健康的女人”。带着这份忐忑不安的心情，我回到了新疆，开始到一家又一家的医院就诊，最终在妈妈的哭声中我决定在新疆肿瘤医院做手术。

接下来的每一天，NLP导师的教导在我的耳边回响，我用老师的六秒冷静法让自己的内心平静下来，静静思考，究竟发生过什么事，让我得了这样的病？我开始在记忆里搜索过去一年的点点滴滴。

2007年整整一年，我的身体在超负荷运转，平均每天休息不到4小时。因为工作的原因，我需要在广州长住，我长期想念家人、盼望早日回家，只能每天用工作来压抑回家的欲望，就像用绳索将自己牢牢绑死。身心不一的一年时间过后，身体向我抗议了，在提醒我：要好好爱自己了！

我的潜意识是这么智慧，保护着我，爱护着我，心疼着我。当我读懂自己的心时，我笑了，坦然接受身体给我的提醒，告诉自己，“我依然是一个健康的女人，从现在开始我要爱我自己，接受医生的治疗方法”，坦然面对我没有爱自己而给自己带来的任何代价和后果。

当我带着一脸的笑容接受医生给我安排的检查时，周围人都很不解，每天我都面带笑容地出入病室，很多病人都在问我：“什么时候手术啊？”我都笑着说：“快了。”

一天，我在放射科外面等着检查，很多病人也等着接受放疗，她们都戴着假发，妈妈看到后难过地说：“女儿，以后你也得戴假发了。”我笑着说：“呵呵，太好了，我终于可以换不同的发型了。”妈妈被我逗乐了，心情也轻松了很多，周围的病人很惊奇地看着我们母女，但我也看到了嘉许和鼓励，我默默祝福这些被癌症折磨的人们也能像我一样坦然接受事实，开心面对每一天。

经过一系列的检查，医院确定了我的手术时间，由于我坚持保守治疗，医生用锥切方法切除我的病变组织，保留我的子宫，让我拥有一个做母亲的资格，我相信我一定可以创造奇迹。

7月11日早上，我怀着忐忑而复杂的心情走进手术准备室，看到里面很多人都在排队等候手术，护士小姐们忙着准备给每个病人打术前的吊针，我挽起衣袖紧张地把手腕伸给护士小姐，护士小姐看着我紧张的样子叫我放松，此时的心怦怦乱跳，结果一针扎下去位置偏了，得换另外一个手腕，这时的我顿时感到浑身的汗都直往下淌，加上几天没让吃饭，一下子晕了过去。朦胧中我听到护士对主刀大夫说：“这个病人今天可能做不了手术了，晕过去了。”我一听，马上开始用导师教的六秒冷静法，调整呼吸，让心情平静下来，睁开眼说：“医生，我要做，我只是饿了，好几天没让吃饭了。”医生被我的幽默打动了，于是决定还是当天做手术。我深呼吸一口气，跟自己的内心做了一番对话：“我知道你是个健康的女人，你只是有个部位出现了病灶，切除了就OK了。你愿意接受治疗，将来成为一个更健康的女人吗？”我的内心呈现出亲爱的NLP导师嘉许的目光说：是的，你是一个健康的女人，相信你可以做到的！

带着这份力量，我被推往手术室，这段路走得好漫长，因为是在最后一间手术室，一路上经过了最少

十五道门，一路上我一直跟我的病变位置说话，告诉它我会面对它，我会将它从我的身体里移走，谢谢它的提醒，让我好好爱自己。

终于来到手术室，已经有五位医生在那里等着我了。看到他们，我微笑着与他们打了个招呼，感谢他们为我动手术，并告诉他们：我是一个健康的女人，现在身体有个位置出现了问题，请他们帮我切除了，未来的日子我会更加珍惜我的身体，做一个更健康的女人。他们被我的热情感动了。因为手术是半麻，我有着清晰的意识，于是就和医生聊我的NLP，聊我的工作，告诉他们NLP是一个传播爱的学问，告诉他们我未来的人生目标，所以请他们把我当作一个健康的女人看待，把病变组织切除干净，我很感谢他们的付出。在我的讲述中，他们轻松地完成了我的手术，本来5个小时的手术，3个半小时就结束了，医生们都说：“这是我们这么久以来做过的最轻松的一次手术，谢谢你的配合。”当听到他们说手术很成功后，我静静地闭上了眼睛，深吸了一口气，感谢自己这份勇气。嘉许完自己后，我明白接下来才是真正的战斗。

手术后，如何才能令切除部位重新长好？我们的身体很神奇，因为很多部位切除后可以再生，所以恢复期是关键，于是，我开始运用NLP导师教给我的身体治疗意念法，先让自己平躺在床上，静下来，用催眠术让自己的全身放松，让意识来到切除的病灶区，用意念跟我的宫颈对话：我知道你刚才经历了一场战斗，你受伤了，我相信你一定可以用最短的时间恢复成比原来的那个宫颈更漂亮、更完美、更光滑的状态。我知道以前是我没有照顾好你，从现在起，我开始关注你，你可以15天完全长好吗？宫颈说：可以。我内心充满了喜悦，接下来的日子，我每天跟它聊天，感谢它，鼓励它，告诉自己是一个健康的女人，身体就这样一天天在我喜悦的心情中恢复着，我的乐观和接纳带领着我一步一步走向健康。

15天后，医生复诊后说：“奇迹，奇迹，你的宫颈口已经完全脱线，长成原来的样子了！你可以出院了，以后每3个月复查一次，坚持一年稳定后每年复查就好了。”

当我打包好行李、走出医院的时候，我望望曾经这个让我又惧怕又喜悦的地方，深深吸了口充满阳光的空气，告诉自己的身体：谢谢你，让我从面对、接纳、挑战、平静中找回一个真实的自己，从今天起我会更加爱我自己，珍惜这个身体。

就这样，3年了，每次复查指标都是正常的，我完全是一个健康的女人了。我成功了，我的意念战胜了病魔，谢谢NLP导师，谢谢我的家人，谢谢我身边每一个爱我的人，是你们的爱给予我无穷无尽的力量。

同时我也想告诉那些患癌症的朋友们：癌症并不可怕，可怕的是当它来临的时候，你是否选择用一个乐观的心态和你的身体一起接受挑战，你是否珍惜身体给你的提醒，你是否愿意相信你完全有能力将这个魔鬼清出你的身体。

意念来自于人类的潜意识，潜意识的威力是无穷无尽的，它是保护你的天使，只要你愿意，它就会发挥它的威力，相信它就是相信你自己，而你就是你生命中的“神”。

给自己或他人以正面能量的暗示，最终就能带来奇迹：“意之所在，能量随来！”

在管理工作中激发员工的潜能，也是教练式管理者激励员工不断超越自我、实现业绩提升的不二之法。在一个宏伟的目标面前，管理者首先要让员工相信自己，敢于挑战自己，在迎接挑战的过程中，一个人的潜能才能得到最大发挥。挑战自己、超越自我是一个人开发自我潜能、进行自我完善的基本途径，每一次挑战都是一次自我进步，宏伟目标的实现正是基于人对自己的挑战。因此，想要实现教练式管理，激发员工潜能、给予其适度的工作挑战也是必需的。

最后，管理者要让员工看到今天的自己比昨天更好

改变自己、超越自我并不是一朝一夕可以实现的事情，作为一个教练式管理者，切不可急功近利。不过，如果一直看不到改变，员工的积极性也会受挫。因此，管理者应该引导员工去发现“至少今天的自己比昨天更好”，这样才能更好地激励员工不断超越自我，自主实现工作目标。

很多时候，看一个员工是不是更有发展潜力，不在于看他现在的工作能力多强、工作状态多好以及工作中取得的业绩有多好。一个优秀的教练式管理者更应该关注的是，如何让员工今天比昨天做得更好，明天比今天做得更好。所谓教练式管理，就是通过设定强大有力的目标机制，不断地激励员工超越自我，用一种对现状永不满足的心态不断努力，进而在工作中实现更大的突破，为团队带来更好的业绩。

## 利用教练式领导力，构建“雁阵型团队”

长久以来，中国的企业一直推崇传统的领导模式，就是按照“计划—组织—指挥—协调—控制”的原则开展企业的管理工作。每一个管理者都希望自己的下属能对自己绝对忠诚，就像在野牛群中其他野牛都服从于牛群首领一样，无论首领让它们怎么做、让它们去哪里，它们都会乖乖听话。实际上，许多公司的CEO都在扮演着野牛群首领的角色。

大部分的管理者都希望自己的员工在工作的时候能严格按照自己的部署来执行，并且要忠诚于公司，一心一意为公司服务。然而这仅仅是管理者的个人意愿，是不可能控制整个企业的运作和发展的。野牛群只会效忠于它们唯一的首领，它们待在首领周围，随时听候首领的差遣，一旦首领离开，野牛群就失去了主心骨，它们再做任何事的时候都会毫无章法，一直等到下一个首领出现才能重新将野牛群凝聚起来。可以想象，野牛群之所以这么快走向消亡原因就在于，首领一旦被猎杀，其他野牛也就难逃被猎杀的命运了。

因此，野牛首领式的领导方式已经不再能满足当今日益激烈的市场需求了。如果企业还一直遵循这样的领导方式，那么员工只会变得故步自封，目光缺乏前瞻性，不能发挥工作的主观能动性，只有在管理者做出命令和指示的时候才会采取相应的行动。作为掌握全局的管理者，不可能了解到每一个工作的细节，也不可能对每一项工作都亲自做决断，更不可能对风云变化的时局迅速做出反应。如果每个企业都仅仅靠管理者来做决定的话，一旦管理者出现失误或者决策不及时，企业都有可能在激烈的市场竞争中败北，并很难在市场中重拾自信。

瓦尔克董事长是英国商业界鼎鼎有名的领军人物，而此时他却在办公室里焦急地踱步，看上去像有什么大麻烦。他的公司在英国商业界一直都享有盛誉，英国各家财经杂志都竞相报道他的公司，媒体也都争着赞美他的公司，公司的股价也一直很稳定。而他本人也很有魅力，出身于著名的伦敦商学院，深谙管理这门学问。

然而现在他的管理信心却随着年龄的增长而逐渐消退。他经常会静静地站在窗前思考：为什么会发生这种情况，我不应该这样啊。后来他又考虑：“再工作三年我就要退休了，要怎样才能让我剩下的三年时光过得更有意义呢？”

虽然外界一直看好瓦尔克公司的发展前景，但事实上，公司已经开始在竞争日益激烈的市场上站不稳脚跟了。公司所占的市场份额正在逐渐缩水，新产品的更新换代速度也落后于其他公司。即便公司现在依然拥有雄厚的资本作支撑，但是来自竞争对手的威胁越来越大。瓦尔克深知，如果不在公司中进行彻底的改革，公司内潜藏的许多危机都有可能导致公司的灭亡。事实上，已经发生了许多不可预料的情况，而瓦尔克面对这些情况却束手无策。

尽管瓦尔克非常清楚公司目前的状况不容乐观，也知道如果公司不迅速进行改变，将面临更加糟糕的状况，但他很快就发现以前烂熟于心的许多先进的管理理论在公司所面临的困境面前发挥不了作用。

但瓦尔克仍然尝试进行有效的变革，在过去的两年里他一直在想方设法地提高产品的质量、改善服务、提高团队的合作意识，并且对公司的组织结构也进行了相应的调整，对公司的管理层也进行了精简。尽管做出了如此多的努力，依然没有改变市场占有率不断下降的趋势。相反，竞争对手却一直保持着不断发展的强劲势头，公司为了挽救市场占有率不得不再降低产品的价格。

瓦尔克回想起自己刚刚创业的时候面临着这么多的困难都没有退缩，在创业路上不断披荆斩棘，最后终于获得了如今这样大的成就。而此刻，面对公司所面临的困境他却无能为力了。

只要一提到创新和变革的想法和措施，任何一个人都能夸夸其谈，但却很少有人能将这些想法和措施付诸实践。随着经济的迅速发展和商业竞争越来越激烈，几乎所有领导者都面临着提高领导力的挑战。要成为一名成功的管理者就必须寻求一种全新的领导模式，让企业能够不断适应日益变化的社会环境和市场环境。

要想使一个企业保持强大的生命力和战斗力，管理者就应该具备卓越的领导力。但是企业更需要一群既能够互相之间团结协作，又能够独立完成工作的员工。就像雁群一样，它们在天空中列队飞行，并可以随时转变队形，让每一个大雁都能够轮流掌握领航权。不管雁群往哪个方向飞行，由于每一只大雁都有领

航的本领，不管哪一只大雁受伤或者离开雁群，整个雁群仍能够保持正常飞行。

大雁还可以根据时局的变化不断调整自己在雁阵中的位置，每一只大雁既可以是领航者，又可以是跟随者。当在飞行过程中出现新情况时，雁群们就会对它们的阵型进行调整。在生物学研究领域，雁群这种相互之间团结协作、彼此信任的飞行方式，不仅可以让雁群保持最快的飞行速度，而且最省力，为雁群的长距离飞行积蓄力量。

将野牛型和雁阵型的领导模式进行比较可以发现，野牛型的领导模式是组织获得成功的最大障碍。作为新时代的管理者，要学会摒弃传统的领导模式，摆脱以往那种唯我独尊的管理者形象，帮助每一位员工提高自身能力和素质，让每一位员工都能在工作中独当一面，实现企业的组织结构从野牛型到雁阵型的完美转变。我认为雁阵型的领导模式主要体现出了以下几个原则，如图2-2所示。

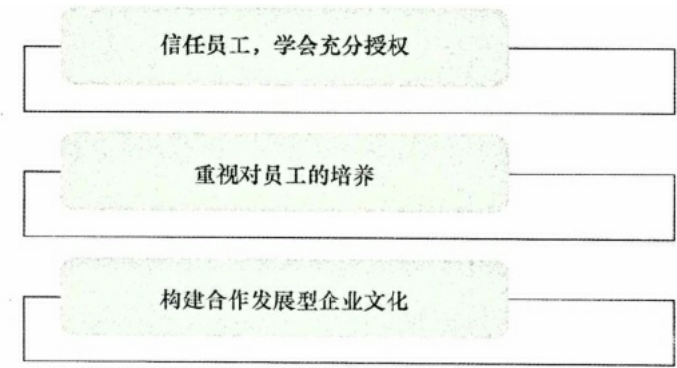


图2-2 雁阵型团队

(1) 信任员工，学会充分授权

在雁阵型领导模式中，管理者要学会授权，为员工和下属的工作扫清障碍，让他们能够尽情地发挥自己的主观能动性，获得自豪感和成就感。企业允许员工进行自我管理就是对基层的一种充分授权。管理者要努力为员工营造一种轻松自由的工作环境，让他们能自主进行思考并自由表达，鼓励员工大胆进行尝试。

但我们所讲的大胆授权并不意味着要放任你的员工，充分授权实质上就是一种充分管理的结果。作为一名管理者，当你充分授权给你的员工和下属的时候，不要忘了为他们提供更完善的支持和指导，帮助他们做出最正确的选择；否则的话，企业就会陷入无政府状态，组织结构会更加混乱。

(2) 重视对员工的培养

管理者应该意识到员工并不是一台循规蹈矩、按部就班的机器，每个人都有自己独特的想法，员工的工作能力和知识素养对于公司的发展至关重要。因此，管理者必须加强对员工的培养和指导，亲自对员工进行现场指导，帮助他们改正错误、提高自身技能。

这里必须要强调的是，在对员工进行指导的时候，管理者要避免“家长式”的指导方式。要注意指导的场合和细节，保护员工的工作热情和工作信心；选择合适的方法提高员工的工作能力和知识素养，发挥员工的主观能动性，充分挖掘他们的潜能。

(3) 构建合作发展型的企业文化

如何让企业一直保持高效的运转模式、健康持久地运转呢？管理学大师彼得·德鲁克曾经向我们描述他所想象的画面：管理者要时刻立足于市场，随时把握市场环境变化的风向标，并根据市场的变化不断调整战略方案，让企业的发展始终保持在领先水平。当然管理者除了时时关注市场的变化之外，还要关注企业内部。由于企业中的每一位员工都在工作中得到了合理的安排，他们都能按时独立完成工作，并与管理层保持密切的联系。因此相对市场环境而言，企业内部的情况并不是管理者关注的重点。

在这种合作发展型的组织结构中，无论是管理者还是员工，都能够进行自我管理，双方建立起了良好的合作发展机制，不断发挥着各自的特长和优势。这种合作发展型的组织结构就在企业中形成了一种特有的文化氛围。管理者可以集中精力进行市场调研和产品创新，让企业始终保持不断上升的发展态势。

## GROW教练模型：目标、现实、选择、意愿

GROW模型是NLP教练技术领导力训练中非常有效的一种工具，在教练式管理中会经常用到，如图2-3所示。它能够帮助管理者有效培养和辅导自己的员工，通过目标的设定和寻找解决问题的方法来帮助下属成长。该模型最早出现在《行为训练》（《Coaching for Performance》），是由该书的作者约翰·夏特莫尔（《John White more》）提出来的，它一经出现后便被广泛应用于各种管理培训课程中，成为了大部分世界500强企业的管理者必学的思维模式之一。比如IBM公司主张由经理来培养和辅导下属，而其所用的思维模型就包括GROW模型。

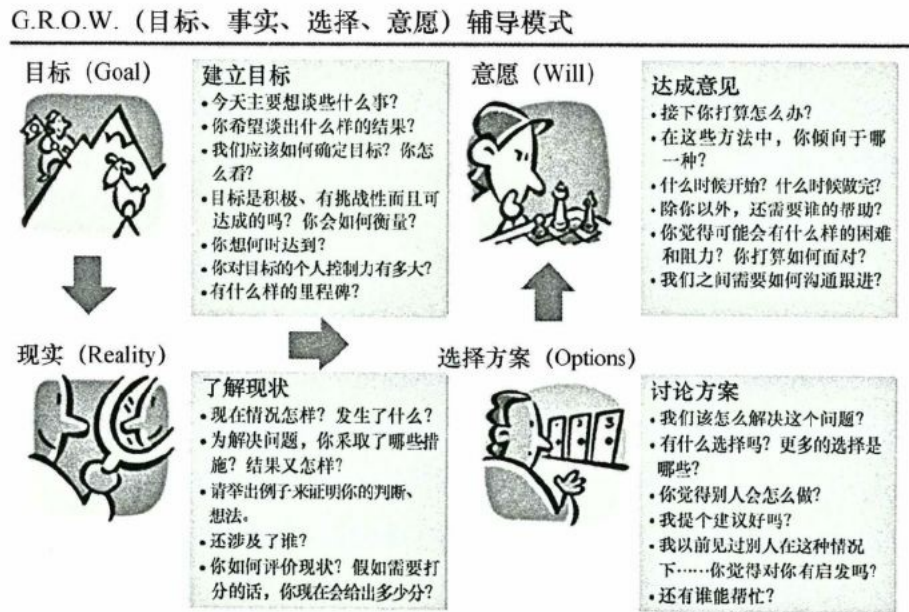


图2-3 GROW模型

在运用GROW教练工具之前，教练式管理者应做什么？

GROW模式是如今在外企中非常流行的一种教练模式，在IBM公司、麦肯锡咨询公司等外企中都被广泛运用和推广。它通过问答的方式，确定GROW这个词所代表的Goal(目标)、Reality(现实)、Options(选择)、Will(意愿，即行动计划)，进而寻找解决问题的方法。通过在教练式培训课程中对这一工具的运用，我认为，其有着自己独特的价值和运用领域，值得教练式管理者深入学习。不过，我们首先来看看，在运用这一教练工具之前，教练式管理者应该做些什么。

在这里，我要问一个问题：什么是教练？与培训师、顾问相比，教练有什么不同之处吗？说简单一点，教练是不会给学员答案的，只是通过巧妙地设计对话，帮助学员自己寻找管理之道和解决问题的方法。与之相比，培训师侧重于帮助学员掌握某些管理技能，而顾问会直接将自己认为正确的答案说出来。

教练需要激发学员隐藏的潜能，在相互信任、轻松愉悦、安全的前提下，引导学员与教练之间产生内在的智慧沟通，从而帮助学员觉醒，找到清晰的思路和很好的解决方法。因此，我在这里要强调的是，在运用grow模型之前，你首先要进入教练状态，说白了就是和学员建立亲和关系，创造尊重、信任、真诚的沟通环境。

因为只有在这种环境下，学员才会感受到心理安全，从而放下潜意识里的防备心理，和教练一起进入探索内心的对话旅程；也只有这样，教练才能深入学员的内心，通过恰当的提问，引导对方寻找灵感和最棒的点子。在我所经历的教练式培训中，我深刻认识到，一个教练式管理者水平的高低90%以上取决于他的教练状态。



那么，接下来我们要面临另一个问题：怎样才能进入教练状态呢？这个问题并不难。想象一下，当你非常信任和尊重一个人时，你的说话语气、表情、姿态是什么样的，然后就以这样的状态对待你的学员。不过在具体实践时，保持这种状态并不是一件非常容易的事情，所以你需要时常提醒自己并且经常练习。

作为一个教练式管理者，当你在你的团队或公司这样做时，你会发现自己学到的不仅仅是一种方法，更是推行了一种了不起的文化和理念，那就是欣赏、信任和尊重。想一想，随着这种文化在整个团队或公司的推广，员工又怎能不进步呢？整个团队或公司的业绩又怎能不提升呢？

### **GROW模型应该如何应用？**

想要运用好GROW模型这一教练工具，需要分四个步骤走。

(1)G，即Goal，也就是目标。教练式管理者需要通过提出一些启发式的问题，来引导员工寻找自己真正期望的目标，让员工明确应该做什么，要达到什么程度，什么时候完成。

(2)接下来就要走进R，即Reality，也就是事实。既然已经确定了目标，接着就是要围绕目标找出相关的事实真相，包括自己已经具备的资源优势、实现目标还存在哪些困难和阻碍等。在这个过程中，教练式管理者需要帮助员工拓展自己的思路，尽可能深入地挖掘出自己能够找到的维度和内容，发现更多的可能性。

(3)接着就是O，即Option，也就是选择方案。通过上一步的挖掘思路和寻找更多的可能性，接着就是引导员工去寻找和选择最好的方案了。

(4)最后一步是W，即Will，也作Wrap--up，也就是进行总结与采取具体行动。在具体实践过程中，在明确了工作步骤之后，就该是达成意愿的时候了。教练式管理者应该尽量采取各种激励方法，深入激发员工的热情，促使其行动起来，帮助员工明确“4W”，即什么事(What)、什么时候(When)、谁(Who)以及决心(Will)。而且，在此之后，管理者应该对员工的行动进行检查和支持，并且给予阶段性的辅导，以帮助员工实现最终目标。

为了让大家弄清楚GROW模型在具体运用中是如何解决问题的，我们来看看下面这个案例。

某公司正在开展一个关键项目，可是研发工程师因为家人突然抱病而离职了。为了不影响这一项目的进展，研发总监要求人力资源部在一周之内找到合适的人选。而当招聘经理将这一工作任务发布下去后，发现大家都是一副为难的表情。显然，在这么短的时间内，想要找到合适的人选并不是一件容易的事情。这时候，招聘经理便采取了GROW模型，用问答的方式和下属员工沟通该招聘工作。

#### **★第一步：Goal，目标确定**

- 务必在最短时间内找到一个合适的研发工程师，这是我们的最终目标，是吗？
- 在实现这一最终目标时，可以设定哪些阶段性目标？
- 完成阶段性目标的过程中，需要设置哪些时间节点？

#### **★第二步：Reality,现状分析**

- 公司现在的招聘情况怎样？
- 要实现最终目标，我们还存在哪些困难和障碍？
- 目前公司拥有多少招聘资源和渠道？
- 若是需要和竞争对手“抢人”或者对合适的人选“挖墙脚”时，我们具备哪些优势？

#### **★第三步：Options，方案选择**

- 如何解决提出的困难？

·如果想尽快完成任务，我们可以进行什么样的尝试？

·怎样才能更好地利用公司已经具备的资源优势？

★第四步：Wrap--up，总结与具体行动

·为了实现目标、尽快完成任务，我们还需要拓展哪些招聘渠道？对于这些招聘渠道怎样更好地运用？

·根据以往的面试录用率，每天面试多少人、筛选多少份简历，才能达成目标？

·大家还需要公司提供怎样的支持和帮助？

通过这种教练式的引导和沟通，在招聘经理的提问下，大家都积极思考，不断扩展思路，很快就讨论出了完成这个任务的几个难题：任务时间紧；该职位的薪资水平并不高；需要该类型人才的竞争对手较多。

对公司现有的资源优势进行分析后，该招聘团队最终确定了招聘渠道：公司候选人才库+内部推荐+招聘网站搜索+微博招聘+QQ招聘；而公司“抢人”时具备的优势是：该项目在公司内的重要地位、任职后该职位在公司有较大的发展空间、公司会为入职者提供优厚的补贴；进行总结和制订行动计划的结果是：先由研发总监确定职位的核心要求，确定每个招聘渠道的时间分配，每天需要搜集的面试人数、简历数、复试人数等数据指标。与此同时，大家还确定了下一次沟通的时间、跟进流程、资源支持、核查点等内容。

通过这个例子我们可以看到，在运用GROW模型的过程中，管理者应该做到积极倾听、提出问题、鼓励赞赏、引导思考、给予反馈、达成一致。只要掌握了这六大技巧，就能够将GROW模型运用纯熟，从而帮助下属员工确定工作目标和核心问题，利用大家的发散性思维和创造性，找出解决问题的最佳方案。

通过这个案例中对GROW模型的实际运用，我们也能看到：对于教练式管理者而言，GROW模型确实是一种高效的教练管理工具。每一位管理者都可以在具体的管理工作中运用GROW模型，去引导和帮助下属解决问题，从而实现预期的工作目标。作为一个优秀的教练式管理者，如果你有意愿提高自身的教练能力，不妨针对自己的下属或员工，运用GROW模型的四个步骤进行一次教练实践，相信你肯定能够从中体会到GROW(成长)的力量！

## 管理者的自我修炼：教练式领导力实怎样练成的

企业管理者和体育教练看似是两个完全不相关的职业，但其实二者在各自团队中所担任的角色有一定的相似之处。企业管理者无法做到每件事都亲力亲为，体育教练也不可能亲自上场参加比赛，他们都需要激励、指导一个团队，通过团队的顺利运行来保障目标的实现。

组织行为学大师保罗·赫塞（Paul Hersey）和著名商业领袖肯尼思·布兰查德（Kenneth Blanchard）曾经给“领导”进行了定义：“领导就是与他人一同工作并实现某个工作目标。”举世闻名的领导力专家约翰·科特（John Kotter）认为，领导是一个过程，在这一过程中通过一些不易让人察觉的方法，鼓励着团队成员朝着某个共同目标奋进。由此我们可以得出，一个教练的行为和做法就是对“领导”的最好阐释，只是他们的做法更加特殊化、具体化罢了。

企业管理者与领导最大的不同就在于，教练与运动员的关系往往更加私人，也更加亲密。“教练”一词在英文中的原意是一种马车，作为动词的“Coaching”就是指将一个有能力的人送往目的地。教练的最终目的不仅仅是为了实现目标，更是为了发掘运动员和团队的潜质，帮助运动员和团队在达成目标的过程中实现成长。

随着商业竞争愈演愈烈，教练式管理模式的优势日益凸显出来，过去那种只关心如何利用员工的最大价值来实现企业利润的管理模式开始面临被淘汰的境地。因此，企业管理者要学会顺应时代发展潮流，重视员工能力和素质的培养，与员工建立起亲密的伙伴关系。如何帮助员工实现个人价值，同时使团队获得更大的价值？对于这个问题，每一位优秀的领导人都应该做出满意的回答，这也是每一个出色的教练每天都会思考的问题。

### 在内部竞赛中获胜

前文讲过网球教练添·高威的故事，当时他的这种领导方式也同样引起了AT&T公司的关注，于是他被请到公司给经理们上课，经理们将他讲述的如何教运动员打网球的模式自动转变成一种有关企业管理的东西。他所授课程不仅让公司的经理们学到了全新的管理观念，他自己也从中受益匪浅。在接下来的几年时间里，添·高威先后出版了《网球的灵魂游戏》《高尔夫的灵魂游戏》和《赢的灵魂游戏》等畅销书，并在当时轰动一时。在此基础上，他创立了专为企业管理量身打造的企业教练服务公司，起名为The Inner Game。随后，苹果、可口可乐和IBM等公司都先后邀请他去公司进行教练培训。

在他的这些畅销书中，他向人们传达了这样一个核心理念：无论我们面对的是体育竞赛还是在工作方面的竞赛，在我们的思想里都有一个内部竞赛，对这种内部竞赛的重视程度决定了我们外部竞赛的输赢。外部竞赛是一种客观的竞赛，存在于外部赛场，竞赛的目的是为了打破障碍，实现外在的目标；相反，内部竞赛则是一种主观的竞赛，存在于竞赛者的思想领域，竞赛的目的是为了克服心理恐惧、怀疑以及不自信等心理障碍，充分利用各种激发潜能的方法，从而在内部竞赛中获胜。

无论是在网球场上的竞赛、高尔夫球场上的竞赛还是在商场上的竞赛，克服内心自我矛盾的方法都是类似的。如果一个人懂得如何调节心情、集中注意力，那他在任何活动中都能游刃有余、获得快乐。不管是在运动场上还是在商业竞争中，我们获得成功的经历和过程都被称为竞赛状况。

教练在竞赛中发挥的作用就是帮助员工认识、理解内部竞赛，从而赢得内部竞赛，为外部竞赛的胜利打下基础。教练的过程就在于帮助员工克服一些内在的障碍——比如害怕失败、抵触变化、烦恼和压力等。总而言之，教练的角色就是帮助员工认识限制自己更加优秀的障碍；相应地，教练式管理模式的关键就是帮助员工发掘自身潜能，克服自身恐惧，实现自我突破，进而实现自我胜利。

### 打造一个和谐的团队

要做好一个团体运动教练，最关键的就是要打造一个和谐的团队。要打造一个好的团队就要走好三步：第一步，发挥每一个队员的优势；第二步，使队员间相互配合，达到1+1>2的效果；第三步也是最重要的一步，就是加强队员的团结协作能力，增强团队凝聚力，发挥整体的优势。有关团队建设的相关内容，世界第一运动——足球为我们提供了许多精彩的案例。每一位成功的足球教练几乎都是一个出色的团队建设者。或许正因为这样，著名的足球教练穆里尼奥所创作的《葡萄牙制造》曾成为众多企业管理者竞相追捧的对象。

切尔西队主教练穆里尼奥与以往那些拥有职业运动员生涯的足球教练最大的不同就在于，他并没有很高水平的球技，相反，他的足球水平极差，就算在父亲领导的家乡小球队中也无法成为主力。这种境况之下要成为一个足球教练来说本来就很不易，更别说要让许多已经成为球星的球员对他心服口服了。

一个CEO的平均收入往往是普通员工平均收入的500多倍，然而体育教练们却面临了这样一个难题：要管理一群收入远远超过你的明星员工，这并不是一件易事。意大利的金牌教练卡佩罗就很重视这一问题，他认为自己要想在球队中树立起权威，收入就应该比球员要高，就算是象征性地多出1欧元也好，但这个愿望在足球界根本是无法实现的。

人们如果能够站在这一角度看待穆里尼奥的做法的话，或许就能够理解了。穆里尼奥不断通过一些疯狂的语言和行动来吸引媒体和球迷的注意，将自己置于风暴的中心。狂傲自大已经成为很多人对穆里尼奥的定位，但这或许只是穆里尼奥跟人们玩的一场心理战。

事实上，穆里尼奥最吸引球员的是他的敢于担当，他竭尽所能为球员打造一个尽可能轻松的环境。在比赛开场之前，他总是会发表一些讲话，讲话内容或是轻视对手，或是故意示弱，但无论怎样，他都是为了让球员放松心情、安心比赛。在一次客场比赛中，穆里尼奥提前一个半小时进了球场，收到了8万名球迷长时间的嘘声，他回到更衣室后却笑着说：“我已经享受了我的那一份额，接下来就是你们的了。”然而等球员们进入球场之后，球迷们已经没兴趣嘘他们了。

尽管穆里尼奥给外界留下的都是狂妄自大、很难接近的印象，但穆里尼奥在球队里却一直坚持在坦诚和直接的情况下与队员进行沟通。在第一堂训练课上，他就向队员承诺：无论主教练做出什么样的决定，只要与球员有关，一定第一时间通知本人。

穆里尼奥不仅经常与球员进行坦诚的沟通，在私下里他们也一直保持着良好的关系。在某位球员受伤进行跟腱手术的时候，他一直全程陪同，或许他是唯一一个能做到这样的教练。他曾在回忆录中写道：当我鼓起勇气站在手术室中，听着钻头打入骨头发出的那种令人毛骨悚然的声音，闻着被剔除出来的肌腱死肉散发出来的异味的时候，更加深刻地体会到了球员在比赛时所冒的风险，也更能让我时时站在球员的角度去看待比赛，分担他们的压力。正是因为他与球员之间建立了这种和谐融洽的关系，所以即便球队处在最低谷的时候，穆里尼奥仍然能得到球员的尊重和信任。

### 领导是一种身体接触运动

马歇尔·高尔史密斯和霍华德·摩根借用体育训练，将“领导”这一虚无的概念定义为一种“身体接触的运动”。这一定义包含了两个方面的含义。

#### (1) 领导是一种技能，可以通过有意识的训练来掌握

当然，像任何运动技巧一样，要掌握好领导这一技能，也需要坚持不断的练习和长期的积累，最终形成一种习惯。仅仅依靠几次重大事件是不可能形成领导力的。如果企业管理者能够意识到这一点，那么他们就不会坐在办公室里空等领导力提升了，正如你不管看多少遍健身录像带，只要你不亲身实践，就永远也不可能拥有一身结实的肌肉一样。

#### (2) 领导是企业管理者与员工之间直接的接触

一个高高在上、整天端坐在办公室里的企业管理者是很难发挥领导力的。这种情况是不可能存在于教练与运动员之间的，他们之间总是保持着一种亲密的关系，运动员不可能遇到一个不去莅临指导的教练。但在企业中，领导者整天坐在办公室里思考企业战略，这种情况却是司空见惯的。

现在市场上充斥着许多关于领导力的书籍和资料，领导力专家们的讲座也可以随处听到，但是为什么领导力的缺乏仍然会成为困扰国内企业发展的一个重大问题呢？或许我们可以这样来理解：企业管理者并不是说不懂怎样去领导，而是在实践的过程中出现了问题。

如果你不能很好地理解教练的定义，那我们不妨来谈谈私人健身教练，因为我们这里讲的教练的职责与私人健身教练很像。一个好的私人健身教练最主要的任务不是告诉受训人应该怎么做，而是应该不停地叮嘱受训人将已经知道的事情反复去做，直到形成习惯，这同样也是教练应该做到的。

哈佛商学院教授斯科特·斯努克回忆他在中学参加篮球训练营时的情景，他的教练是当时以严格著称的鲍比·奈特。在训练的时候，他们连篮球都没有摸过，奈特让他们做的只是反复地做防守站位练习，斯努克和同学们当时并不理解这种重复动作有什么好处，后来他在哈佛商学院的领导课堂上体会到了这种训练方式的神奇之处。他说，工作中的许多技能只有通过反复不间断的练习才能掌握，然而就是这么简单的事情，绝大多数人却不会选择去做。斯努克说奈特的训练虽然没有让大家直接掌握篮球技巧，但是每一个人都成了优秀的防守运动员。教练式领导的精髓也就在这里，它并不是为了直接培养你学会某种技能，而是首先帮助你成为一个更好的领导者，或者说更好的员工、更好的人。

## Part 3 教练型团队:管理者如何运用教练技术训练与辅导下属

### 如何在企业内部建立教练型团队

企业教练既是一种行之有效的操作技术，也是一种先进的企业文化，教练文化的发展需要企业中有一批具备教练技术的管理者在日常管理工作中运用教练技术，通过持续的企业教练实践，打造教练型团队和教练文化。而建立教练型团队最先要做的就是要建立企业内部的教练型团队。

#### 什么是企业内部教练型团队

企业内部教练型团队可以说是教练型团队的核心，团队的成员应包括企业的高层、中层和基层负责人，需要具备合理的人员机构配置。引入企业教练技术的初级阶段，就是要把企业内部教练型团队成员培训成教练，以此为基础普及教练技术。企业内部教练型团队的责任如下。

(1)与外部的企业教练培训机构配合，培育企业内部教练，致力于把企业高层管理人员培育成企业教练（或导师），把企业中层、基层管理人员培育成管理教练。

(2)对企业内部新晋升的管理者进行跟进式的教练技术培训，让新晋升的管理者也成为管理教练。

(3)担当企业内部跨部门中、高层经理的行政教练，保证企业内部各部门经理都配备专门的行政教练。

#### 如何建立企业内部教练型团队

组织的成员都具备教练能力是教练型团队的重要前提，而发展组织成员教练能力的过程存在着一个转换组织角色的问题。把企业组织内现有的领导者和管理人员转化为企业教练或者管理教练，这就需要建立起企业内部的教练型团队，建立企业内部教练型团队的过程主要包括以下步骤。

#### 第一步：选拔教练型团队成员

企业内部教练型团队是建立企业教练型团队的中坚力量，所以内部教练型团队的成员必须是该企业的精英分子，在实践中通常会选择意愿度高的管理人员、重要部门负责人、出色的业务骨干等人员来组建内部教练型团队。

企业教练文化的形成一般是自上而下的，教练型团队的建立也是一个上下贯通的过程，所以，企业内部教练型团队的成员也应当由企业组织结构的高层、中层和基层管理者三个层面的人员构成。教练型团队的人员配置比例为：高层20%、中层40%和基层40%。

#### 第二步：培育企业内部教练

企业内部教练型团队建成后的首要任务就是配合外部的企业教练培训机构培育企业内部教练，在企业内部普及企业教练技术和教练理念，这一阶段的主体工作就是培训教练技术，教练技术的培训主要包括四个方面。

##### (1) 领导力教练培育计划（LCP）

对企业的高层（决策层）管理人员进行教练型领导的高效对话能力、教练组织架构、领导力教练技术的运用方法三方面的培训。

##### (2) 管理教练培育计划（MCP）

对企业的中层和基层（执行层）管理人员进行管理教练的高效对话能力、由目标到成果的教练架构和教练管理技术的运用方法三方面的培训。

##### (3) 营销教练培育计划（SCP）

对企业的营销团队开展营销教练的高效对话能力、价值营销的教练架构和营销教练技术的运用方法三



方面的培训。

#### (4) NLP及九型教练培育计划，即NCP和ECP

为了帮助管理人员根据不同员工的特点进行管理，还要对企业的管理人员进行识别各种型格员工的智能优势、识别性员工的沟通架构和管理方法的培训。

#### 第三步：教练型团队进阶训练

因为企业内部教练型团队是企业建立教练型团队的中坚力量，所以教练型团队的成员在接受企业内部教练系列培训之外，还需要接受教练技术的进阶训练，进阶训练主要包括进行专业教练能力、专业教练技术和教练工具培训的企业专业教练训练和培育企业内部教练导师的导师教练训练。比较而言，进阶培训具有更强的专业性。

#### 第四步：教练型团队教练实践规划

教练型团队的建立最终需要进入教练实践层面。教练实践的第一步就是制订企业内部的教练方案。企业内部的教练方案通常分为两类：一种是一对一的教练方案，其中包括跨部门管理的教练方案和部门内垂直管理的教练方案；另一种是组织教练方案，根据教练项目的要求分成不同教练小组的，需要制订企业内部各部门之间的教练方案。

#### 第五步：企业内部教练试点

教练方案制订完成以后，教练型团队就需要在企业内部选择教练试点部门，并按照培训、提炼、固化的循环流程进行教练试点。教练型团队需要把试点部门打造成教练型团队和教练文化的样板，并在试点成功后，总结出成熟的模板，向企业内部的其他部门普及推广。

#### 企业内部教练型团队的使命

企业内部教练型团队建设的成功与否，是决定企业是否能够建立教练型团队和教练文化的关键所在，所以教练型团队的建设过程中要始终强调团队的使命意识。企业内部教练型团队的使命包括以下几个方面。

(1)传播企业教练理念，让企业的教练理念取得企业每一位管理者的认同，让企业每一位管理者都充分认识到自己的责任和对下属进行教练管理的价值所在。

(2)对企业的管理者进行企业教练技术的应用指导。教练技术是一种操作性的技术，教练理念很重要，但教练技术的应用才是所有工作的出发点和最终目的。企业内部教练型团队应当帮助企业的每一位管理者，使其都能够高效地运用教练技术对下属进行教练和辅导，进而创造更好的业绩。

(3)帮助企业打造教练文化，让组织认同教练理念、具备教练技术，帮助组织取得教练成果，进而形成各具特色的组织教练文化。

如何管理知识型的员工是我们需要面对的世界性的管理难题，在传统的管理模式变得日益低效的形势下，组织教练方式为我们提供了新的管理思路。

## 建立教练型团队与教练文化的五个阶段

企业建立教练型团队，就是把团队管理者训练成合格的教练，运用教练技术来辅导和培训下属；教练文化则是指团队内部的任何一名管理者都应该善于开发员工的能力与智慧，并以此为团队创造更多的价值。

教练一词虽常运用于体育运动，但如今已经成为企业管理领域的新宠。自20世纪80年代全球进入知识经济时代之后，众多世界知名企业都开始在企业内部培养教练，如摩托罗拉、IBM、微软、通用电气、美孚石油、福特汽车等都是教练技术的最早实践者。如今，经过多年的探索与实践，一些知名企业已在企业内部形成了系统的教练型团队和教练文化。

### 什么是教练型团队

教练型团队主要表现在三个方面：推广和普及教练技术；在团队内部建立教练制度；设立内部教练培育机制。

教练型团队可以说是知识经济的产物，表现形式为企业内部教练机制，其管理对象是知识型的员工。

人类社会发展的不同时期有着不同的经济形态，而不同经济形态下的管理角色、管理对象、管理模式、管理焦点等都各有不同，而且随时会发生变化。

#### (1) 管理对象变化

农业经济的管理对象是土地，工业经济的管理对象是机器，而知识经济的管理对象是人的大脑，因此在知识经济时代，企业管理的核心应该是如何管理知识型员工。

#### (2) 管理模式变化

工业经济的管理模式是科学管理，流程化与标准化是其关注的主要内容；而知识经济的管理模式是价值管理，个性化和架构化是其关注的主要内容。

当创造生产价值的主体变成了员工的智慧而非机器时，企业自身对管理模式也将提出新的要求，即如何激发个性化员工的智慧。

#### (3) 管理焦点变化

工业经济的管理焦点是增强效率，而知识经济的管理焦点则是提升效益。

#### (4) 管理角色变化

人类社会发展的几千年来，管理者担任的更多是监督角色，监督他人是其主要职责；自20世纪80年代始，领导角色成了管理者的主要角色，其职能就是领导团队；而从90年代开始，管理者则应该更多地转变为教练角色，以协助他人为主要职责。

经济形态的变化致使管理角色发生变化，而管理角色变化背后所隐含的深意是，劳动者将从几千年来一直持续的被动工作状态转变为主动工作，这也是教练式管理的魅力所在。因此，建立教练型团队对企业的未来发展至关重要。当管理者成为教练，并且将教练技术不断地推广和运用于下属员工时，员工们的智慧将会得到整体激发，从而为企业带来更多的价值。

### 什么是教练文化

教练文化就是企业内管理者充分激发员工智慧，使员工主动为公司创造价值的文化制度。教练文化应该建立在企业内部的教练机制之上，教练型管理者能够通过教练技术激发员工的潜能和智慧，引导员工主动实现自身的价值最大化，为企业创造价值。

教练文化主要表现为以下几方面。

(1)企业员工有充分的责任感和觉悟：员工在工作过程中会主动创造、主动思考，并勇于承担责任，而且清楚自己需要做什么，以及应怎么做。

(2)企业员工是基于自己的承诺去行动，而非上级领导的命令：当企业员工充分了解事实，并且了解如何实现目标时，就敢于做出承诺，并积极行动。

(3)上司与下属之间有良好的教练关系：上司与下属之间的对话是以事实为基础的，而面对事实就能减少争议，建立融洽的教练关系。

(4)上司对下属的支持与训练已成为工作常态：对下属的支持与训练已经成为上司工作的一部分，而且是随时随地展开的。

### 教练型团队与教练文化的关系

教练型团队是一种管理模式，是一种制度，不需要太长时间就能建立起来；而教练文化是在企业构建完成教练型团队后，在企业内部形成的独特氛围，其形成一般需要相当长的时间。

教练型团队与教练文化之间的关系是相辅相成的，教练型团队是形成教练文化的基础，而教练文化的形成能够促进教练型团队发挥积极作用。

### 如何建立教练型团队与教练文化

在知识经济时代，在企业内部建立教练型团队并逐渐形成教练文化，这是大势所趋。那么，企业应该怎样建立教练型团队与教练文化呢？这个过程大体上要经过五个阶段，如图3-1所示。



图3-1 建立教练型团队与教练文化的五个阶段

#### (1)第一阶段：选择一个合适的企业教练服务机构

教练不仅仅是知识经济时代的新理念，更是适用于新时代企业管理的一种技术。既然是技术，就需要遵循有效、实用、操作简单的原则，而且具有较强的专业性，因此往往不是在企业内部就能获得的，而需要借助于外力。企业应当选择一个专业的教练服务机构，它能根据企业的实际情况有针对性地搭建教练架构。那么，怎样选择一个合适的企业教练服务机构呢？

##### A.专业性：是否能为企业提供专业的教练服务？

因为教练技术具有专业性，所选择的企业教练服务机构一定要具备相应的专业能力。

##### B.技术性：是否具备企业内部教练培育系统（ICCS）

企业教练技术的技术性非常强，教练服务机构的构架性和个性化经营都会体现出它的针对性，企业应该根据自己的需要做出选择，比如让企业高层（决策层）成为企业教练：“企业教练培育计划（CCP）”；让企业中层（执行层）成为管理教练：“管理教练培育计划”；培育企业内部教练、导师：“导师教练培育计划（TMCP）”；等等。

##### C.实操性：之前是否操作过教练项目？

了解教练服务机构之前服务过哪些企业、哪些项目，这一点尤为重要。实际上，目前能够操作教练项目的教练机构并不多。

D.教练型团队：是否具备专业的教练型团队？

除了考察教练机构的优劣之外，为企业服务的教练型团队的素质也很重要。

(2)第二阶段：建立企业内部教练型团队

企业内部的教练型团队一般都是企业的高管、中层管理或基层负责人组成的，他们是教练型团队的核心。在这一阶段，首先要让教练型团队成员都成为合格的教练，工作重点是在团队内部普及教练理念和技术，包括：

A.将企业高层培育成企业教练（或导师）；

B.把企业中层、基层负责人培育成管理教练。

(3)第三阶段：在企业内部实行教练试点

在企业内部实行教练试点应遵循以下过程：试点—总结—固化—推广。具体来说，包括如下内容。

A.甄选教练试点单位。

B.建立试点教练型团队。

C.明确教练需求。

D.试点教练实践。

E.教练会议总结。

F.教练固化模板。

G.试点成果推广。

(4)第四阶段：制订企业内部教练制度

企业内部形成教练制度，也就意味着教练成果的固化；而用制度来普及教练成果、推广教练技术，则意味着教练型团队的初步形成。企业内部教练制度包含两方面：教练制和导师制。

制订教练制度是企业在建立教练型团队和教练文化中至关重要的一步。企业的管理者一定要学会区分导师和教练这两种不同的管理手段。我们可以通过表3-1来更清晰地区分导师制和教练制。

表3-1 导师制和教练制的异同

项目	导师制	教练制
管理者层面	高层担任导师	中层经理、主管担任教练
辅导对象	不同部门的员工	直接下属
运用的技术	运用专业教练技术	管理教练技术
辅导的内容	员工的心理状态、情绪及职业生涯规划等	绩效、能力及行为表现

具体来说，两者的不同包括如下方面。

A.关注点不同：导师是对员工的内在成长及职业生涯提供帮助，而非专注于员工的职业工作细节；教练的主要任务则是关注员工的工作岗位职能层面。

B.角色不同：导师与员工之间既是伙伴，又是知己，导师为员工的成长提供指导，并帮助员工朝着自己希望的方向发展；而教练则会通过设计一系列的训练帮助员工提高自身技能。

C.与员工的关系不同：在导师对员工进行辅导的过程中，导师与员工都有选择辅导时间和辅导重点的权利；而教练则是设定一定的工作期望，引发员工通过设计和训练达成这一目标。

D.影响力不同：教练和导师的影响力是由人际交往能力决定的，教练需要遵守实际权力上的立场；而导师则可以把个人的价值观带入与员工之间的关系中，导师与员工之间的关系相对比较自由。

E.回报形式不同：教练的回报形式多是团队间的相互配合和工作业绩；而导师对于员工的辅导是一个不断学习并提升自我的过程，二者之间是互惠的关系。

F.范畴不同：导师为员工提供的帮助是由员工自由选择的，而教练对员工的帮助则相当于在执行一项任务，目的就是要提高员工的技能、丰富员工的知识；导师会辅导员工解决更广泛的问题，既包括生活方面也包括工作方面，而教练则承担起了更具有前瞻性的工作行动任务。

导师制就是在教练技术的基础上，由企业的高层管理者来实行的一种教练制度。高层管理者会以导师的身份出现在员工身边，对他们进行教练式的辅导。在商业竞争越来越激烈的今天，知识型员工的独立自主能力不断增强，教练式管理的优势也逐渐显现出来。那种只重视企业决策和企业资源，靠着压榨员工的价值来实现企业发展的管理模式已不能适应时代的发展了。

许多位列世界五百强的公司已经很重视导师制这种教练式管理形式。迈阿密大学管理学教授特里·斯坎杜拉认为，在世界五百强的公司中，71%的企业都有导师计划。员工与导师建立关系就是一个向他们征求意见、获得职业生涯建议和帮助的过程。导师制的关系是一种简单的互帮互助的伙伴关系，导师能够轻易地让员工放下戒心，获得最真实的反馈，让他们得到最全面的心理辅导。

太阳微系统公司在2006年10月向外界公布了一项有关导师制价值的研究结果，该项研究的目的是调查导师制对财务的作用以及太阳微系统公司如何确定开支目标。研究人员采用同级分析方法对数据进行分析，最终得出结论：导师制不管是对导师还是对受指导者都具有积极的作用，培养出来的员工更容易受到企业的重用。导师的晋升次数是未参与导师计划者的6倍；受指导者的晋升次数也是未接受指导者的5倍；受指导者和导师的留职率分别为72%和69%，而未参加导师计划的员工的留职率只有49%。

#### (5)第五阶段：制订企业内部教练培育计划和教练进阶机制

这个阶段要求企业完成内部教练的自动造血功能，形成自己独特的内部教练培育计划和教练进阶机制，只有这样企业才会形成不断循环再生的教练型团队。

企业内部教练培育计划包含教练技术培训、教练实践计划、教练成果推广计划；教练进阶机制包括教练级别、进阶条件、奖励方案的制订。

目前我国90%以上的企业只是将企业教练技术当作一种新颖的培训机制在运用，而很多全球著名企业已经在着手建立自身的教练型团队与教练文化，并以这种新的管理模式带动着新的生产力，在这个快速变化的知识经济时代，我们其实已别无选择。

## 如何在团队内部建立教练培育及进阶机制

建立教练型团队和在企业中培养教练文化并不是可以一蹴而就或者在某个阶段就可以完成的工作，而是要经历一个漫长的过程。因此为了保证建设教练型团队和培育教练文化工作的持续性，企业除了要重点建设和制订企业内部教练制度之外，还应该加强企业内部教练培育及进阶制度的建设。

### 企业内部教练培育及进阶制度的内涵

企业内部教练培育及进阶机制是从企业自身出发，专门为其设计的一套促进企业内部教练培养和发展的系统。企业在内部建设了此系统之后，就可以独立培养企业内部教练，从而推动员工在团队工作中更好地发挥其效用。

企业内部教练培育及进阶制度共包含两个方面。

(1)内部教练培育机制：其中又包含教练技术的培训、教练实践计划以及教练成果推广计划。

(2)内部教练进阶机制：其中又包含教练的级别、教练进阶的条件和具体的奖励方案。

### 内部教练培育机制

内部教练培育机制就是企业自己培养教练的机制和系统，这套机制的设计取决于企业自身的管理架构。不一样的管理架构，就有不一样的内部教练培育机制。

在制订内部教练培育机制之前，企业首先应该搞清楚几个问题。

(1)企业内部中具备哪些条件的管理者才有资格成为教练？

随着经济的发展和教育水平的不断提升，企业管理者的知识水平也在不断提升，每一个管理者都可以担当教练的角色。

(2)下属能当上司的教练吗？

一般情况下，教练是自上而下进行的，这与公司的管理架构有着密切的关系，这也决定了下属不能给上司当教练。

(3)员工可以担当自己的教练吗？

员工可以当自己的教练，但是训练效果不如上司做教练好。

(4)基层、中层和高层的管理者使用的教练技术是一样的吗？

因为他们管理的对象不一样，所以在使用的教练技术上也有很大的不同。

在弄清楚了以上几个问题之后，企业也要对以下几个概念做清晰的界定。

(1)管理结构和教练结构概念的区分：内部的教练结构和管理结构在某种程度上是平行的，二者面向的主体是一样的，换句话说，管理对象一般都是教练的对象。但是管理结构比教练结构更稳定，不能轻易改变，而教练结构可以根据企业项目的需要做出一些调整。

(2)管理结构和教练技术的概念：教练技术可分为三种，即高层专业教练技术、中层管理教练技术以及基层管理教练技术。在管理结构中，不同管理层的职能是不一样的，因此教练培育机制针对不同的管理层应该培育拥有不同教练技术的教练。

### 建立内部教练培育机制的途径

建设内部教练培育机制，可以遵循五步走的战略。



### (1)第一步：明确内部教练的结构

内部教练结构是教练培育工作始终不能偏离的一条主线，在明确内部教练结构时，应该注意几个方面的问题。

#### A.管理结构的完整性

管理结构和教练结构都是自上而下的，教练结构的设立取决于管理结构，因此只有保证管理结构的完整性，才能确保教练结构的设立。

#### B.管理层面的角色定位

一般情况下，高层管理者当导师的比较多，鲜有人做教练，而中层和基层的管理者中当教练的比较多。不管是做导师还是做教练，首先应该明确辅导的对象。对导师来说，他们可以选择自己的辅导对象；而教练没有选择，他们的辅导对象就是其下属。

### (2)第二步：制订教练辅导手册

管理者要根据内部教练的结构图明确辅导的对象，并根据具体的岗位和对象制订个性化的教练辅导手册，教练辅导手册一般包括几个方面的内容。

#### A.教练辅导的对象

教练辅导的对象一般都是其直接的下属，这一点比较容易明确。

#### B.教练辅导的内容

主要包含两个方面的内容：一是日常教练辅导的内容，与下属的日常工作直接相关，这种辅导是存在于日常的管理和工作中的；二是特定的教练辅导内容，这部分内容是需要教练特意拿出时间对下属存在的一些特定的问题进行教练辅导。

#### C.教练辅导的技术

主要是指关键价值链技术，如果能形成价值链模板，就可以针对不同的教练辅导项目引出关键的价值链。

#### D.教练辅导的方式

教练辅导方式也可以分为两种：一种是一对一，另一种是一对多。在一对一的方式中，辅导的对象是直接的下属，主要是帮助下属改善个人工作目标或行为；而在一对多的方式中，辅导的对象是部门的下属，主要是对组织目标进行辅导。

### (3)第三步：教练技术内部培训

企业在引进教练技术之后，可以找专门的企业教练机构来帮助企业进行培训，有一部分教练技术的培训也可以由内部经过授权的教练、导师来负责。教练、导师的培训重点应该放在价值链模板培训上。

### (4)第四步：教练案例研讨

教练的培育离不开案例的支撑，企业内部教练培育的内容都是企业在真实的实践中逐渐积累起来的经验。内部的管理者会经常带着自己或部门的教练案例，以教练会议和实践小组的形式进行交流讨论，从而从中获得更丰富的经验，逐渐成长为优秀的管理教练。

### (5)第五步：教练跟进与考核

内部教练的培育和成长是一个漫长的过程，在这个过程中应该随时对培育情况进行跟进和考核，具体的考核者主要是根据企业的规模来确定的。规模比较大的企业可以将跟进和考核的工作交给人力资源部门

或企业大学的教练，如果是这样的话，企业就需要有一支专业的企业教练型团队；而规模和实力都比较小的企业，可以寻求外部专业企业教练公司的帮助。

### 内部教练进阶机制

教练进阶与教练的培育有着密不可分的关系，教练进阶体现了教练培育的成果，教练进阶制度以教练培育为基础。教练进阶机制和教练培育机制有很大的差异。教练培育机制与管理结构和教练机构保持一致，而教练进阶机制与二者可以存在差异；教练进阶机制可以作为一个独立的教练考核机制来运作。

### 设立内部教练进阶机制的方法

#### (1)内部教练进阶的级别

可以分为初级教练、中级教练和高级教练。

#### (2)内部教练的进阶条件

能够掌握教练管理技术，并能对直接下属实现一对一的辅导，就可以成为初级教练；能够熟练掌握管理教练技术，能对部门实现一对多的辅导，就可以成为中级教练；而能够使用专业的企业教练技术，并且可以在企业内部做直接的培育教练，那么就可以进阶成为高级教练。

#### (3)关于教练进阶的考核工作和激励方案

设立内部教练进阶机制，可以良好地推动教练文化的建立和形成。企业内部对教练进阶机制的跟踪和考核以及相应的激励方案，可以推动教练进阶机制更有效地成长。

这里需要指明的是，以上只是在设立企业内部教练培育和进阶机制中会出现的一些比较常见的问题，但事实上在实际的操作和运行中，由于企业之间存在较大差异，企业要从自身实际出发，制订个性化的内部教练培育及进阶机制，进而推动教练型团队和教练文化的建设和形成。

情商教练：管理者如何培养金额拓展员工的情商

情商简称EQ，是与智商相对应的概念，主要是指人在情绪、情感、意志、耐受挫折等方面的品质。近年来，情商已经越来越多地被应用在企业管理学上，对于管理者而言，情商是领导力的重要构成部分，情商的高低很大程度上决定了一个人能否成为一个成功的领导者。

情商高的领导者在对下属的领导教练方面会做得更多，除了直接与工作挂钩的绩效标准之外，还需要为他们解决一些更加个人化的问题，比如指导下属如何与同事相处，如何拥有更融洽的人际关系，工作时如何与他人合作等，而这些都与员工个人的性格特点息息相关。

美国耶鲁大学心理学家彼得·塞拉维和新罕布尔大学的约翰·梅耶于1990年首次提出了情感智商这一概念。情感智商（简称情商）指的是把握自己和他人的感觉和情绪，并对这些信息加以区分利用，来引导一个人的思维和行动的能力。情商在成功的因素中所占的比重是不容忽视的，如果说智商更多地被用来预测一个人的学业成绩，那么，情商则能被用于预测一个人能否取得职业上的成功。情商不同于智商，它不是天生注定的，而是由下列5种可以学习的能力组成的。

- (1)了解自己情绪的能力。能立刻察觉自己的情绪，了解情绪产生的原因。
- (2)控制自己情绪的能力。能够安抚自己，摆脱强烈的焦虑、忧郁以及控制刺激情绪的根源。
- (3)激励自己的能力。能够整顿情绪，让自己朝着一定的目标努力，增强注意力与创造力。
- (4)了解别人情绪的能力。理解别人的感觉，察觉别人的真正需要，具有同情心。
- (5)维系融洽的人际关系，能够理解并适应别人的情绪。

那情感与情绪有什么区别呢？

每个人都会有自己的需要、态度和观念，情感就是人在这些因素的支配下对事物的切身体验或反应。

情绪、情感与人的需要之间存在着密切的关系，当现实符合人的需要时，就会产生满意、愉快、兴奋等积极情绪和情感；当现实不能满足人的需要时，就会产生失意、忧伤、恐惧等消极性情绪和情感。

什么是情绪呢？情绪是情感的具体表现，是指人的需要是否得到满足，继而产生暂时性的比较明显的情感，如愤怒、恐惧、快乐、悲伤等，它为人和动物所共有。

情绪具有较大的情境性、不稳定性和短暂性。特定的情境产生相应的情绪，当这种情境消失或改变后，情绪也会随之改变。

情绪具有两极性，首先表现为肯定和否定的对立性质，如满意和不满意、愉快和悲伤、爱和憎等。情绪的两极性还表现为积极的和消极的。积极、愉快的情绪使人充满信心，努力工作；消极的情绪则会降低人的行动能力，如悲伤、郁闷等。

近年来，西方情绪心理学家倾向于把情绪分为基本情绪和复合情绪。他们认为人类具有8种基本情绪：兴趣、惊奇、痛苦、厌恶、愉快、愤怒、恐惧和悲伤。复合情绪则是由这些基本情绪混合而成的，如愤怒加厌恶就是敌意，恐惧加内疚就是焦虑。

在生活中，每个人都或多或少地被情绪左右过。可以说，情绪是人们生活中极为常见的干扰之一，这种干扰或来自自身、或来自他人。作为教练，我们的工作就是要降低客户的干扰。因此，教练在教练过程中经常需要处理自己以及客户的情绪。所以，处理情绪的能力对于教练有效发挥教练技术至关重要。

请注意：其实真正干扰我们的不是情绪本身，而是我们受制于情绪而没有觉察，或者即使觉察但仍无法自拔的状态。这种状态会使我们在情绪的操纵下做出一些“不由自主”的、事后常常懊恼后悔的行为。

平时，我们一提到情绪干扰就会联想到那些负面的、消极的情绪，但事实上无论是积极的和消极的情绪都会干扰我们。其实，在教练看来，人是不会没有情绪的，情绪作为一种特定的心理反应，无法被彻底

压抑、隐藏和掩饰，一定会通过某些途径、形式显露出来。它是互动性的，在人际交往中不断互相传递、感染、影响。

基于情绪的上述特点，对于教练而言，情绪不仅不是洪水猛兽，而且可以成为教练洞察客户心智模式的最佳视角！与通过客户的行为、语言去洞察客户的心智模式相比，通过捕捉客户的情绪波动来洞察客户的心智模式往往更加迅速、直接、精确。

透过情绪，教练可以留意到客户当下的心情及感受、言语中的歧义、对人与事物的看法及回应、信念及心智模式。

## 教练也要管理自己的情绪

前面说过，情绪干扰或来自自身、或来自他人。因此，洞察自己的情绪与洞察他人的情绪对教练来说同样重要；而且，教练要想洞察并善用被教练者的情绪，首先要管理好自己的情绪。管理情绪的方向是：提醒自己从事情中跳出来，先自我省察，区分自我与角色；然后放下自我的好恶，让自己进入教练的角色中，把焦点放在支持被教练者上。

如果不能管理好自己的情绪，教练的聆听、区分、发问、回应将会大打折扣。反之，教练不仅可以站在更高的层面上洞察客户，还可以用自己的情绪感染、管理客户的情绪。

情商是一种能力，是一种准确觉察、评价和表达情绪的能力，一种接近并产生感情以促进思维的能力，一种调节情绪以帮助情绪和智力发展的能力。情商首先表现为对自己和他人情绪的识别、评价和表达，也就是要能及时地识别自己的情绪，知道如何将自己的情绪准确地表达出来。

人们不仅能够觉察自己的情绪，而且能够觉察他人的情绪，理解他人的态度，对他人的情绪做出准确的识别和评价。

这种能力对人类的生存和发展是很重要的，它使人们之间能相互理解，使人与人之间能和谐相处，有助于建立良好的人际际际。

人们在准确识别自我情绪的基础上，能够通过一些认知和行为策略，有效地调整自己的情绪，使自己摆脱焦虑、忧郁、烦躁等不良情绪。同时，人们也能在觉察和理解别人情绪的基础上，通过一些认知活动或行为策略，有效地调节和改变其他人的情绪反应。这种能力也是情感智商的体现。

研究表明，情商在人们解决问题的过程中能影响认知的效果。情绪的波动可以帮助人们思考未来，考虑各种可能的结果，帮助人们打破定式或受到某种原型启发，可以使人们创造性地解决问题。

情商的核心内容可以用以下四句话描述：知道别人的情绪；知道自己的情绪；尊重别人的情绪；调控自己的情绪。心理学研究表明，在所有最终获得成功的人中，高智商的人所占的比例仅仅为10%左右。很多非常有天资的人，因为在达成联合、处理冲突、解决危机以及保持平衡和实现均衡方面缺乏情感智力而纷纷被淘汰出局，这是现实生活中一个司空见惯的现象。尽管如此，人们也不必气馁，因为让我们感到欣慰的是，绝大多数人都能够通过学习来掌握提高情感智力的技能。

教练的高EQ表现在准确认知和区分客户的情绪，及时省察自己的情绪，迅速与客户建立起良好关系并能长期保持；也表现为强烈的感染力、强大的自我调节及自我激励能力，以及迅捷的迁善速度。

## 如何锻炼提升自己的情商

### 核心信念做基础

做员工的情商教练就需要为员工解决一些个人化的问题，实际上，这项工作具有一定的技巧，只要掌握了这些技巧，领导者就能够更容易地解决这类问题。

首先，领导者必须认真地学习情商知识，努力提高自己的情商；其次，领导者要尽可能地与下属之间建立个人关系，从而更方便以个人身份帮助他们实现各自的目标；同时，领导者不能吝惜赞美之词，要多找机会表扬下属；一旦下属的工作出现了失误，领导者要迅速回应，帮助下属及时补救，避免小问题发展成为大问题。除此之外，领导者还要经常对下属进行纠正性质的教练指导，帮助他们持续地提高自己的绩效。

这样的关系建立起来以后，领导者就可以开始对下属员工进行情商教练了。如果被指派到新的团队，领导者可以根据具体情况灵活地开展工作，并不一定非要按部就班地完成上述步骤。诚然，领导者应该通过经常性的个人联系、表扬以及与绩效有关的反馈等方式与下属建立起良好的个人关系，但是如果下属的工作绩效存在明显的问题，就表明他确实需要情商教练，在这种情况下，领导者应该毫不犹豫地对其进行教练指导。

有经验的领导者在对下属进行情商教练之前，会事先帮助员工建立起某些假设和信念，在这个基础上再进行教练工作，往往容易事半功倍。以下这些信念都是常用的情商教练基础。

★每个人都会希望把自己的工作做好、在工作中拥有更出色的表现，这种对成功的渴望就是人们工作的动力，它能够驱使人们更努力地工作。

★每个人都拥有属于自己的人生经历，而所有这些曾经的经历，都会对人们的情商产生影响，可以说，正是这些过往的经历造就了现在的每一个人。

★人们的行为受到多种因素的影响，比如所处的环境、个体的世界观、从前与他人相处的经历等。人们自认为是正确的行为，就会在未来的生活中继续下去；人们自认为不对的行为，就会在将来改换不同的做法。总之，无论是领导者还是下属员工，每个人的行为都符合各自的世界观。

★在情商的培养过程中，最大的障碍来源于个体自我认知的缺失。如果人们能够拥有旁观者的视角，在具体的工作和生活中就会发生很多不同的选择。

★提高人们的自我认知水平，是情商教练的初衷。实际上，情商教练的过程可以说是帮助人们进行自我认知的过程，相当于在人们面前竖起一面镜子，让人们对自己了解得更加透彻，包括看清自己的行为如何影响别人，如何利用自身优势满足新的发展需求等。情商的培养是一个漫长的过程，可以伴随人们的一生。

★领导者对于员工个人行为的培养，需要与提高职业效能挂钩。

★情商根植于人们对自我的认知，情商教练并不是心理治疗，它只是为了解决一些已知的行为问题，来提高人们的工作效益。比如如何通过自我管理把情绪精力集中于工作之中，如何通过与他人的合作来提高工作效率等。

### 五类行为要纠正

在对下属进行情商教练的过程中，一旦出现以下行为，就需要迅速通过教练指导加以纠正。

#### ★没有目标和愿景

- 员工在谈及决策、变革或指示时缺乏鼓舞，从不提及公司的使命和价值观。
- 对于部门的领导工作缺乏坚定的个人愿景，不能把部门目标与公司使命、个人愿景与领导力结合到一起。

·缺乏有吸引力的愿景和目标，只有收到明确的工作指示才会采取行动。

·缺乏上进的动力、对项目完成的紧迫感或个人热情。

#### ★没有同理心

·闭门造车，只关心自己的工作安排，不能倾听同事和客户的意见，不了解别人的需求和感受。

·虽然认真地倾听了别人的意见，但是却不能够正确地理解这些意见。

·不关心事件可能对别人造成的影响。

·对别人的事情漠不关心，所以也无法觉察周围环境的变化，更遑论提出中肯的意见。

#### ★无法做到自我认知和自我控制

·容易发怒，疑心重，总是怀疑别人对自己不怀好意，于是经常揪住别人的小辫子不放。或者发怒时虽然一言不发，但是表现出明显的沮丧和生气，使别人不敢靠近。

·经常恐惧和焦虑，害怕在公开场合发言。

·太过害羞以至于出现社交障碍，很难与别人建立良好的个人关系。

#### ★社交老手

·不诚实，表里不一，人前一套人后一套。

·不守信，不守规矩，老油条，爱在背后议论别人。

·喜欢维持现状，阻碍任何形式的变革。

·对下属传达改革精神时，故意扭曲管理层的初衷。

·故步自封，埋头于自己部门的工作之中，不与其他部门的同事建立联系。

·自以为是，只在意自己的想法，只从自己的角度看问题。

·喜欢冷嘲热讽，不注重他人的感受。

·经常表现出某些个人怪癖，容易给人留下不好的印象。

·与下属和高层关系疏远，总是避免与其他同事接触。

#### ★个人影响

·总是恶意揣测他人，认为别人处处针对自己。

·无法融入团队合作的自由讨论氛围，为了避免与他人意见相左，不愿意主动发表自己的意见。

·害怕介入冲突之中，即便自己的团队中出现冲突，也选择远远避开。

·抗拒与其他部门之间的合作，给下属的目标设定得模糊不清。

·不能培养出勇于承担责任的下属。

·参与完管理团队的会议之后，不会将得到的信息与下属分享。

·在管理团队的会议之中，不会提出自己部门的需求。



- 在进行演讲的过程中，不能表现出对所讨论的题目的热切兴趣，与听众之间缺乏交流。
- 习惯抱怨，不能抓住讨论的重心，提问的水平低。

#### 四个步骤教与练

在对下属员工进行情商教练的具体操作中，领导者可以按照以下4个步骤依次进行，这样有助于提高教练的实际效果。

(1)领导者要及时给予员工反馈意见，以提高他们的自我认知。一般情况下，人们在某件事情弄巧成拙之后，仍然意识不到自己做了不恰当的行为，这种情况下，领导者应该先假设员工的初衷是好的，不好的结果仅仅是因为其采取的方式不当。

(2)给予反馈之后，领导者还要帮助员工认清楚自己的行为，让他们搞清楚自己的行为为什么没有取得理想的效果，只有他们自己认识到这样的做法确实不恰当，才会愿意去改正。

(3)在这之后，领导者应该帮助员工针对需要改变的行为制订恰当的改变策略，理想的做法是引导员工自己制订出改进策略，在必要的时候，领导者也可以为其提供具体的指导或者建议。

(4)在员工努力改进自己的行为时，领导者要表现出明确的支持态度，通过对员工的行为进行不断的观察，给予他们更多的教练指导。在最初的教练交流之后，领导者要尽快对员工实施后续的教练指导，通过这样的态度让员工感受到来自你的关注，感受到你对他们针对个人行为改进的行动非常支持。

假定你是一个部门的领导者，刚刚结束了部门内的一个会议。在会议过程中，萨拉对迈克提出的建议表达了反对意见，迈克因此大为光火，直接对萨拉展开了人身攻击，指责她非但懒惰成性，还自以为是，对别人的意见一概反驳。由于迈克的暴怒，这场会议最终不欢而散，你只好叫停会议，改期进行。

作为团队里脾气最暴烈的成员，迈克在会议上的表现表明他需要情绪上的指导，所以你单独约见了迈克，就他今天的表现进行进一步的情商教练。迈克可能会意识不到自己的行为失当，反而会为他的行为寻找各种借口。作为领导者，你的目的是让他意识到自己的行为是不对的，对整个团队造成了负面的后果。所以这次谈话可以从迈克在会议上的表现，以及这种行为对于整个会议的影响开始。

你可以说：“你在会议上提出了新的建议，看得出你对此费了不少心思，这样很好。但是，在萨拉表达出不同意见之后，你的反应实在是过激了，这让我很担心。你刚才对她大吼大叫，还指责她太懒，这已经是人身攻击了。萨拉对你的建议提出反对意见，并不是针对你本人的看法，咱们在处理反对意见时，要对事不对人，即便是观点对立，也要尊重每一个同事。你这么做了，其他的同事会怎么想？他们如果也有不同的意见，被你刚才的表现一吓，也不敢提出来了。事情总是要解决，我们不得不另找时间再开一次会。”

如果迈克同意了你表达的观点，那么这场对话就可以开始进入解决问题的步骤，让迈克自己想办法控制自己的情绪，以避免类似行为再次出现。你可以给予适当的启发，引导他去寻找对策，比如询问他在情绪失控之前有没有哪些生理反应可以发出预警，比如脸开始发烧、感觉到怒气上升，等等。

然后，你必须帮助他找到一些确定的方法，让他在即将发怒之前察觉并控制自己的情绪。比如，迈克在察觉到自己就快要发脾气的时候，及时进行自我暗示：“我就要发怒了，这样很不好，这些意见跟我个人无关，我必须尊重别人。”因为迈克意识到了自己的问题，所以会接受任何有用的方法，包括接受相关的情绪教练指导。最后，你还要给予他一定的肯定，让迈克能够更得体地表现自己。

如果迈克不认同你的观点，拒不承认自己的错误，你就必须拿出领导者的权威，命令他必须做出改变，并且为其设定清晰的改变目标，让他明确你的态度。

在之后的工作中，你需要持续关注迈克的表现，并且经常提醒他之前的谈话内容：“迈克，在上次谈话之后，我一直在关注你的表现，我注意到吉姆指出你提交报告拖拉的问题时，你没有像之前那样大发脾气。这次做得很好，我希望你以后能够一直保持这种状态。”

经过一段时间以后，如果迈克一直没有出现过大发脾气的情况，在下一次的交流中，你就可以提出更多的内容了：“迈克，按照我们之前的谈话，我要跟进这件事情。在过去的三个月里，我一直没有发现你对

谁大吼大叫，这让我对你十分放心。我发现你已经能够很耐心地听取别人的意见了，取得了很明显的进步。虽然我还能发现有的时候你还会脸红，但是很明显你已经做出了努力，相比从前，你的语气变得冷静很多，也能接受别人的反对意见。我想你可能注意到了，自从你控制住了自己的脾气，同事们在会议讨论时都变得更加积极了。现在，大家都能够自由地提出各种看法，每次的讨论都比从前更深入。你做得很好，我对你的努力感到非常满意，好好坚持下去，相信你可以做得更好。”

下面再提供一些随时可以练习的方法。

(1)正视你的感受，不要否认或漠视。

(2)用心聆听情绪传递出来的讯息，检视你的情绪是由于自己的哪些原则、观念、价值观被挑战后出现的。

(3)与对方沟通自己的感受而不是沟通情绪。

(4)主动疏导情绪，使之可以抒发而不是爆发。

(5)坐禅能让教练和当事人保持醒觉，也可采取课程中教的咏春拳和粘手等方式。

情商教练有助于正确选择“激励”或“挑战”

激励和挑战是教练支持客户进步的两个切入点，因此知道何时选择哪个切入点支持被教练者最有效，是专业教练的基本功。

之前我们学习了教练技术的理论架构，掌握了专业教练的四种专业能力，知道了如何有条不紊地运用四步教练技巧来部署一个教练过程。而“激励”和“挑战”是一个你为被教练者“把脉”的环节，这一环节使你对他的支持更有方向、更准确有效。无论是激励还是挑战，都是要支持被教练者更好更快地实现自己的目标，因此，迅速判断下一刻应该对被教练者进行激励还是挑战是一个教练部署教练战略的起点。选择正确，可以让教练事半功倍，反之则事倍功半，甚至弄巧成拙。

概括地说：

对于正在遭遇挫折而沮丧、泄气的客户用“激励”；

对于现状良好、愿意做到更卓越的客户用“挑战”。

为什么要使用激励这种方式呢？

我们之前谈过管理的四种基本模式，其中“辅导”模式是善于安抚员工，处理他们的情绪。这种模式对那些专业技能很强，但工作意愿不强的人十分有效，通常这类员工多数是因为遭受重大挫折而心灰意冷，少数是因为没有确立更高的生活目标。对他们并不适合用“激励”因为从根本上讲他们尚未准备好，不适合进行教练，而教练需要激励的客户是那些有着强烈意愿要完成目标，只是在过程中因困难打击而暂时失去自信的人。顾问也会用激励去支持客户。二者不同的是：顾问是找到客户的优点告诉客户；而教练是协同客户自己探寻，找到自己的优点。

概括地说，激励的作用是：

教练有方向、有策略地支持客户发掘自己的优点；

巧妙地调动客户内心中渴望完成目标的意愿，从而使他产生克服困难、继续前进的动力；

在激励的过程当中，教练需要不断地肯定被教练者的每一点进步，从而巩固被教练者刚刚萌生的信心。

有效的激励要注意以下方面。

(1)在激励的全过程中，教练首先要关注客户的感受。一个被教练者之所以需要激励是因为他遭受的困难超出了他的承受力，这时的他并不是没有方向，而是在沮丧、挫败中一时失去了对自己的信心。这个时候，他最渴望你能听他倾诉，得到你的理解、关怀，希望你对他的境况感同身受。我们知道教练的工作是降低客户的干扰，而客户心中的干扰其实就是他面对困难、面对逆境时心中那种挫败的感受。切记：关注客户的感受是可以有效“激励”客户的基础。

(2)在激励过程中，要求教练把焦点全部集中在欣赏客户身上的优点，给予被教练者足够的肯定和表扬。这样做，并不是说被教练者没有缺点，也不是对他的不足置之不理，因为这个时候，被教练者自己往往已经处在深深的自责当中，甚至他已经放大了自己的缺点。如果这个时候你还去盯着他的不足，无疑是雪上加霜，就好比落井下石，无助于被教练者信心的重建。

(3)在激励的过程中，教练切忌用自己的标准去评判客户的对错。任何的批判都只会加重客户的消极状态，妨碍他走出低谷。

作为专业教练，对于被教练者可能产生的反复要有足够的心理准备并给予包容和理解。对于任何正在面对重大压力的人来说，谁都无法保证自己一定可以一蹴而就，谁都可能再一次无功而返。有的时候，教练对客户激励很久似乎都收效不大，或者有了效果后客户又因为种种原因表现反复。这时候，你一定要坚持！要做的是令被教练者“屡败屡战”，千万不要因为客户“屡战屡败”丧失对他的信心。

教练进行激励的最终目的是唤醒客户心中的信心，使其重新鼓起勇气去战胜困难。

说完激励再说说挑战。

挑战的目的如下：支持被教练者冲破自身的局限，愿意去创造更多的可能性。要做到这一点，在心态上，教练的心肠要“硬”、要“狠”，因为在冲破极限约束的过程中，一定伴随着怀疑、担心、痛苦，甚至抗拒，这个时候，“妇人之仁”最容易令挑战功亏一篑。

挑战的时候，被教练者心中的愿景是教练的帮手，是教练推动被教练者接受挑战的杠杆。挑战的最终目的是令被教练者做到比其自己预料的更卓越。

有效的挑战要注意以下方面。

(1)挑战的关键是教练要能够洞察到被教练者的最大渴望。事实上，被教练者心里不甘现状，想“百尺竿头，更进一步”是成功挑战的前提！如果被教练者没有意愿，我们是无法挑战到他的。也就是说，教练无法挑战被教练者去做教练希望被教练者做的事情，教练是挑战被教练者去做被教练者自己想做但又尚未做到的事情。

(2)教练的挑战成功要求教练的立场要坚定。因为被教练者既想做又担心，这个时候教练如果不坚定，就会陷入被教练者的“事件”当中，变成教练在想方设法“游说”被教练者去行动，而被教练者则会摆出一个又一个的困难让教练想办法。不要忘了，被教练者自己也渴望做到超越自己。教练的“坚定”是把焦点建立在相信被教练者上，相信被教练者有足够的力量面对挑战！只有这样，才可以放胆去激起被教练者的雄心壮志。当然，教练的“坚定”也不是要去责备、恐吓客户。

(3)挑战的时候，教练的心态要真正做到“看人之大”，敢于提出高要求。被教练者的心里一定有更高的期望，如果我们挑战被教练者的是被教练者自己觉得不费劲就可以做到的事，那挑战就没有价值了。另一方面，我们说“看人之大”，绝不是为了挑战而挑战，挑战要符合“SMART”系统中“可达到的”这一要求。

教练去挑战被教练者，他同样有可能在过程中反复，所以与“激励”时一样，教练都要在包容被教练者的基础上，坚持到底。

对于激励与挑战的应用时要注意：

无论是激励还是挑战，要想更有效，教练都需要在处理好被教练者的情绪、激起他的斗志后，与他一起确定他接下来要做的具体工作。其次，教练要拿到被教练者据此制订的明确计划并及时跟进、检视其进展。但是教练要注意，在被教练者按计划行动的过程中不要做监工，也不要对被教练者如何做进行细节指导。第三，教练要及时肯定被教练者取得的任何阶段性的成果，一直到被教练者实现目标为止。

在“激励”和“挑战”的过程当中都需要综合运用教练能力，而“激励”与“挑战”的意图的贯彻则是通过“四步教练技巧”去实现的，所以四个教练能力是教练的“武器装备”，而教练步骤是教练的“战略部署”，“激励”与“挑战”则是教练的进行方向。

情商教练训练的核心智慧是教练式管理者要自身修炼的部分，要熟读、熟记、熟用，实现内在提升后运用起其他教练模式时就会更上一层楼！尽管所有的这些前提都会有例外，它们依然为沟通和个人拓展奠定了十分有用的基础。

·没有两个人是一样的。

·一个人不能改变（控制）另外一个人。

·有效果比有道理更重要。

·只有由感官经验塑造出来的世界，没有绝对真实的世界；地图不是疆域；我们都活在自己想象的世界里；人们总是在三大表象系统（视觉、听觉、感觉）之内进行沟通。

·沟通的意义决定于对方的回应。

- 重复旧的做法，只会得到旧的结果。
- 凡事必有至少三个解决方法，即凡事起码有三个以上的选择。
- 每个人都给自己选择能获取最佳利益的行为，每个人总会做出当时他们所能做出的最好选择（但往往还有很多更好的选择）。
- 每个人都具备使自己成功、快乐的资源，每人已拥有了所需的所有资源和能力。
- 在任何一个系统中，最灵活的部分便是最能影响大局的部分，最具有灵活性的因素可能成为决定性的因素。
- 没有挫败，只有回应信息。
- 动机和情绪总不会错，只是行为没有效果而已，每个行为背后都有一个以上正面的动机。
- 过去不等于未来。
- 任何事物的意义都取决于我们的定义。
- 意志所在，能量随来。意志专注于哪里，哪里就产生能量—可能是正面的，也可能是负面的。
- 身心是相互影响的，一个变了，另一个也会变。改变了经验，就改变了感受。
- 每个表现出来的症状（痛苦、焦虑、抑郁、肿瘤、感冒等），都说明需要采取行动。
- 我们都有责任创造自己的经历。

## Part 4 教练式人本管理：21世纪卓越管理者的必然选择

教练式管理的核心价值观：以人为本

诞生于20世纪80年代的NLP教练式管理理论，自从被引进中国，就被越来越多的企业管理者所认可和接受。进入21世纪，这套全新的管理理念和技术逐渐发展成为风靡全球的管理模式，许多世界500强企业甚至将其誉为“本世纪最具革命性效能”的管理模式。而教练式管理之所以会在较短的时间内迅速崛起，最重要的一个原因就在于：教练式管理理论始终坚持和践行“以人为本”的核心价值观！

在这种管理方向的引导下，教练式管理对管理教练提出了更高的要求，不是单纯的知识和技能的训练，而是对个人的心态的一种训练。著名的管理大师彼得·圣吉在其著作《第五项修炼》中曾经提到，“心智模式”是根植于人们内心深处，对我们认识世界和采取的行动产生影响的假设或成见。但是人们在实际生活中却不能轻易感觉到内心深处的心智模式及其对人们的行为产生的影响。

管理教练在企业管理中的责任并不是帮助被教练者解决具体的问题，而是借助教练技术对员工的状态进行区分和回应，让他们察觉出自己的状态，认清和明确自己的目标，从而对自我的状态进行有效的调整后达成目标。

按照教练在辅导过程中对被教练者所发挥的功能，教练在其中担当的角色可以用四个比较形象的比喻来形容。

### (1)教练是一面“镜子”

教练在教练过程中就相当于一面平面镜，可以对被教练者的心态和行为做出最真实的反映。镜子或许不能告诉你怎样搭配衣服，但是它可以让你看到你自己的搭配是什么样子的：镜子可以让被教练者看到更多的可能性和新的方向，教练的作用就是要引导被教练者看到他的盲点所在，找到问题的根源。在镜子面前，人们可以清楚地看到自己的衣冠哪里不合适，而在教练面前被教练者也可以找到自己的问题所在。

现代心理学研究表明，人们在1~8岁就可以形成潜意识中的价值观，在此后的生活中，人们所做的就是通过收集更多的证据来证明自己潜意识中形成的价值观是正确的。因此，对于8岁以上的人，如果还想要通过外在的因素对他进行改变的话，那么一般情况下他是很难接受的，而此时教练的作用就显得至关重要了。教练可以帮助被教练者发现自己目前的状态和目标，并引导他发现问题的所在。

魏征是唐代有名的政治家和思想家，他敢于直言劝谏，为贞观之治的出现做出了重要的贡献。魏征死后，唐太宗经常对身边的臣子说：“夫以铜为镜可以正衣冠；以古为镜可以知兴衰；以人为镜可以明得失。魏征逝，朕亡一镜矣。”而教练在教练的过程中起到的正是一面镜子的作用，通过教练技术来反映真相，帮助被教练者找准自己的位置，看清自己的状态，了解自己的心智模式和行为模式，并通过其表现直接予以回应，从而使被教练者从自身出发去改善和调整自己，并以更积极的状态去实现目标。

### (2)教练是一个“指南针”

教练是一个指南针，他可以帮助被教练者找准自己的位置，并为他们指明前进的方向，协助他们更快地完成目标。教练的过程是一个有方向的过程，没有目标也就没有教练，指南针不会告诉你什么才是正确的方向，这也是教练技术中表现得比较中立的地方。教练的作用是引导，不仅要引导被教练者发现自己的盲点，找到问题的所在，更重要的是还要引导他们找准目标。相对于盲点，目标更加重要，因为如果找不到目标，那么整个世界都将变成他们的盲点，因此明确目标是教练的核心技术之一。

如果一个人有明确的目标，那么整个世界都会帮助他实现目标；而如果一个人没有目标，那么他将变成别人实现目标的工具。事实上，并不是所有人都可以认清自己的使命，找准自己的目标，并制订相应的计划。而教练就需要在其中发挥“指南针”的作用，帮助他们明确自己的目标，找准自己的定位。当然，在教练过程中，教练并不会为被教练者制订计划和建立目标，而是鼓励他们自己去寻找答案，“授人以鱼不如授人以渔”正是这个道理。

在鼓励被教练者寻找答案的时候，教练也不会给他们具体明确的指示，以免影响他们主观能动性的发挥、限制其能力的开发。不管被教练者会选择什么样的行走路线，教练都会像指南针一样为他们指明方

向，帮助他们更快、更有效地完成目标。

### (3) 教练是一种“催化剂”

管理教练在教练之前是相信被教练者的，即相信他们具备变化和实现目标所需要的技能和条件，教练在其中的作用就是帮助他们更快一点实现变化、达成目标，就像催化剂的作用一样。

之所以说教练是一种催化剂，是因为教练能够激发被教练者潜在的能力。绩效的好坏与人们潜能的发挥程度有着很大的关系。如果被教练者在教练的帮助下明确了自己的目标，那么这就代表其潜能开始发挥。此外，当潜在能力被激发出来之后，教练也可以让被教练者看到自己拥有的巨大能量，帮助他们树立更大的信心，从而以更积极的态度投身到任务和使命中去。当然前提是被教练者具备实现目标的能力。这就需要教练尽可能地想办法激励被教练者，让他们找到更多的方法和选择，让他们看到更光明的未来。

### (4) 教练是一把“钥匙”

将教练比作一把钥匙，主要体现在两个方面：一是教练可以像钥匙一样打开被教练者储藏潜能的盒子，挖掘他们的潜能。教练要从被教练者的需要、价值观和目标出发，运用相关的教练技巧，引导被教练者向内发掘潜能、向外发展出更多的可能性，让他们用自己的最佳状态去实现目标。二是教练可以像钥匙一样打开存在于被教练者心中的枷锁——存在于他们心中、阻碍他们前行的困惑。每个人的内心中都会存在一些阻碍他们实现目标的内在干扰，比如对失败的恐惧、在压力面前的畏首畏尾、对变化的抗拒等，而教练的过程就是帮助他们将内在的干扰降低到最小程度的过程。

NLP教练式管理将“人本管理”理念融入自己的管理体系中，充分肯定员工的价值以及人性的真善美，致力于唤醒员工内心深度的觉醒，鼓励员工释放最大的工作潜能。在如今这个波谲云诡、竞争激烈的商业环境中，员工的激情、主动性和创造力是企业建立持续竞争优势的重要保证。

而要想实现这一理想效果，管理者不能仅仅将工作重心停留在指挥、决策、控制层面上，而应该投入更多的时间和精力去关注员工的内心世界、满足员工的内在需求。NLP教练式管理注重管理者对员工的“辅导”和“支持”，要求管理者帮助员工适应更多角色，从而让他们在受尊重中实现自我价值，获得工作上的成就感与满足感。具体而言，我们可以通过以下几句话，来体验NLP教练式管理“以人为本”的核心价值观。

——“Rose,你其实已经做得很好了，让我们再接再厉，把工作做得更好，怎么样？”

——“Echo,我对你的工作非常满意。现在我手中有一个项目，我们来一起来完成它，好不好？”

——“Michael,作为新入职员工，你能在如此短的时间内适应工作环境，我认为你很有潜力。放手去干，我看好你！”

——“Andy,公司刚接到客户的一项业务，时间比较紧迫，所以我想让你带领部门同事尽快做出一个完善的方案。如果需要什么帮助，可以跟我说，我会尽量满足大家！”

类似于这样的对话，我们在教练式对话中经常能听到。客观而言，NLP教练式管理理念在最大程度上体现出了对人的关怀、尊重和认可，真正把员工的需求和期望放在第一位，鼓励和支持员工创造更大的价值。而在传统管理模式中，这样的对话显然是不存在的。在以往那种“家长制”“一言堂”的管理体制中，管理者往往是以“控制者”“发号施令者”的角色出现的，其背后的观念通常是：你做得不够好；我不信任你；我是老板，你是员工……

美国通用电气公司是全球最大的技术、制造和服务等多元化产业提供商之一。20世纪80年代，这家国际领先企业达到了一个极为辉煌的时期，但是辉煌的背后却隐藏着巨大的危机。由于机构庞杂、等级森严等问题，企业对市场的反应越来越迟钝，业绩出现了明显的下滑。就在这样一个危急关口，一个挽救通用电气公司的人出现了，这个人就是杰克·韦尔奇，他也是通用电气公司历史上最年轻的董事长和CEO。

杰克·韦尔奇开展了一系列大刀阔斧的改革，使通用电气公司不仅恢复了往日的辉煌，而且也成为了“世界经济领域的航空母舰”“当今世界最有价值的公司”，并高居“全球最受赞赏的公司”之首。杰克·韦尔奇改革的成功离不开其顺应时代的全新管理模式和经营理念，而贯穿其中的主线便是其人本管理理念。



杰克·韦尔奇坚信“企业要以人为本才能赢”，并将自己的人本管理理念体现在了智慧、情感、企业文化等方面的管理中，如图4-1所示。

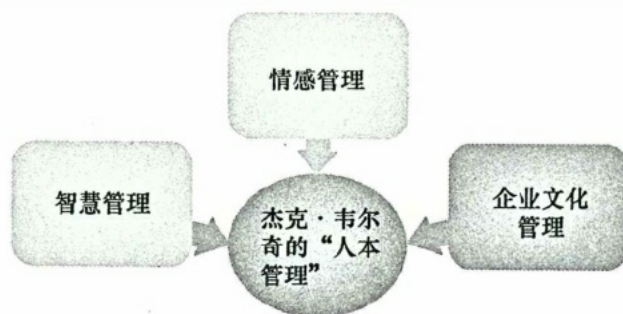


图4-1 杰克·韦尔奇的人本管理

### (1)智慧管理

他曾提到说：“如果通用电气的一切决策都依赖于一个杰克·韦尔奇的话，通用电气这艘航空母舰将在一个小时内沉没……获取更多竞争力的唯一途径便是发动组织中的每位成员的智慧，让所有的员工更多地参与到公司的竞争中来，不再是旁观者。”1989年时，他曾经组织了一个让每个员工都参与和采取行动的“开动大家脑筋”的活动，以头脑风暴等形式调动员工的积极性和参与感，提高他们的主人翁意识。这次活动也让整个通用电气公司呈现出了巨大的活力和竞争力。

### (2)情感管理

杰克·韦尔奇非常重视与员工的情感沟通，他认为不会与员工沟通的领导者就会成为“坐在主管套房里的囚犯”。在员工面前，他总是十分具有亲和力。在他给继任者杰夫里·伊梅尔特的建议中，有一条特别的忠告，那就是“热爱员工”。而为了更好地与员工进行情感沟通，杰克·韦尔奇要求公司采用面对面的管理，也就是说领导者要采取以走动管理为主、能够直接与员工亲近的开放式有效管理。他认为这样不仅能够消除企业之间的等级界限，而且有助于培养“大家庭情感”，使员工彼此之间更为尊重、信任，关系更为融洽、和谐。

### (3)企业文化管理

杰克·韦尔奇重视企业文化，认为企业文化是企业进步的原动力，而企业的核心是企业的价值观。在杰克·韦尔奇领导通用电气公司的22年当中，通用电气公司形成了“诚信、变革、追求卓越”的企业核心价值观，而且，这个价值观渗透到了企业的运营以及员工的言行当中，通用电气公司的每一个员工都拥有一张“通用电气价值观”卡。除明确价值观外，杰克·韦尔奇还非常重视员工的学习，努力将通用电气公司打造成为一个“学习型组织”。为了能够尽可能地提高员工的素质，为企业发展培养所需的人才，他还斥巨资创办了克罗顿维尔管理学院，人才资源方面的优势也是杰克·韦尔奇的管理取得成功和通用电气公司雄霸业界的重要原因。

杰克·韦尔奇的人本管理理念，说明领导者应该健全参与管理与决策的组织形式。以“以人为本”为核心价值观的NLP教练式管理强调对员工的理解、尊重和信任，重视与员工的沟通与交流，致力于激发员工的主人翁意识的工作潜能，认为管理者应该摆正自己与员工之间的关系，切勿高高在上，尽可能地将管理权限下放，给员工更多的自主权和决策权。

杰克·韦尔奇的人本管理理念说明领导者应该提高员工的素质，建立学习型的企业。以“以人为本”为核心价值观的NLP教练式管理强调人的核心地位，认为企业应当把培育员工、提高员工的能力和素质作为经常性的工作。尤其是在科技日新月异的今天，知识更新速度快，技术生命周期短，只有企业的每一个员工都坚持学习，才能够使企业保持持续的竞争优势。

杰克·韦尔奇的人本管理理念，说明领导者应该注重培育企业文化。以“以人为本”为核心价值观的NLP

教练式管理强调企业文化的重要性，认为企业文化是一种无形的动力，能够长期地将员工的积极性转化为生产力。而企业文化的培育应该注重价值观的塑造，突出企业的特色，并建立社会目标。

## 科层制管理模式VS扁平化管理模式

科层制又被称为理性官僚制或官僚制，由德国社会学家马克斯·韦伯提出，并在管理中得到了合理运用。科层制管理模式在20世纪发挥了重要的作用，促进了企业的迅速发展。随着商业竞争越来越激烈，科层制的管理模式已经难以适应管理要求，成为了企业管理的绊脚石。

### (1)科层制管理模式容易使企业产生形式主义

科层制管理模式将企业的每个部门、每一岗位的职责范围和权利进行了严格规定，在企业的具体运营管理中，导致了管理的形式化、非人格化和程式化。具体运用科层制管理模式的始终具体的人，而一旦与人有关，原本理性的制度也会变得感性，有时候这种感性就会变成意气用事。虽然这一制度对员工的职责和权限进行了严格规定，但是任何事物之间都是有联系的，一旦在权限分割方面产生分歧，就有可能导致互相推诿的情况发生。

而且科层制管理模式在办事时严格按照规章制度，会让员工感到一种公事公办的冷漠感，这样一来，管理者就很难赢得员工的信任。

### (2)科层制抹杀了员工的个性，禁锢了员工的思想

科层制管理模式具有明确的内部分工和职位分等，完全忽视了人的需求。程序化的运作模式虽然可以让各部门的工作井然有序地开展，但执行者不是计算机，而是具体的人，长时间一直处在科层制的管理模式下，人的分析应变能力就会下降。科层制抹杀了员工的个性，禁锢了员工的思想。

试想一下，如果一对夫妻要正式登记结婚却还要通过单位的批准，那还有多少人想要自由恋爱？况且，科层制的管理模式按照工作岗位确定用人标准，这与当今的社会需要背道而驰。随着社会需求日趋多元化，人才的需求也越来越多样化，通常情况下，是因为出现了某一些人才，才产生了一种新兴的行业，像品酒师、美食家、旅游体验师等，而科层制在很大程度上会限制社会的多元化发展。

因此，科层制已经开始面临被淘汰的命运，而一种新兴的管理模式——扁平化管理模式开始在管理学领域兴起和运用。

无论是漫步在戈尔公司的办公区域还是坐在会议室里，你都听不到“老板”“总裁”“总监”“经理”这样的字眼，因为这些字眼与戈尔所追求的平等主义是大相径庭的。

在戈尔公司不存在任何等级和头衔，但是他们通常有一个最简单的称呼——“领导”。在戈尔公司，底层的领导并不是由高层领导任命的，而是当同事认为哪一个合伙人有能力担任领导时，他才会成为领导。一个领导的影响力并不在于他的职位有多高，而在于他的工作能力和个人魅力。在戈尔公司，你只要经常能为团队建设做出巨大贡献，那你就会被称为领导，并且能获得更多的支持者。戈尔公司网状团队的首创者里奇·贝克汉姆说：“我们是在用脚投票。如果你用自己的名义召开一次会议，有人来参加，你就是领导。”

特瑞·凯莉能够获得首席执行官的称号凭借的就是一种典型的戈尔公司的方式。在前任首席执行官退休的时候，董事会为了选举新一任首席执行官，让公司的合伙人自由选择自己想要跟随的人，最终确定特瑞·凯莉为执行官，而她本人也对这个结果感到非常惊讶。

戈尔公司将这种管理方式称为“自然领导”，通过这种方式公司建立起了一种独特的系统。在这个系统中，执行者的权力不是永恒不变的，因为团队成员可以随时罢免他并选择新的替代者，因此领导要想获得持久的权力，必须能够持续获得同事们的支持，这也就意味着领导不能滥用权力。

在戈尔公司，新入职的员工往往会对“我的上级是谁”“谁能做决策”等问题感到困惑。在许多公司，这种问题很容易被回答，而在戈尔公司，你是得不到答案的。

刚刚被聘用来的员工通常承担范围比较广的决策职责，而不是具体的工作，公司为每一个新入职的员工都安排了一个“领路人”，他帮助新人理解公司内部的话，介绍公司的具体情况，安排新人参观公司。新人不会被安排在一个固定的团队中，而是在不同的团队进行流动，以找到最适合自己的团队。在戈尔模

式下，合伙人可以自由选择领路人，团队也可以自由选择新的合伙人。

合伙人不需要对老板负责，而只需要对他所在的团队负责。在戈尔公司，不需要对员工进行过多的监管，只要给予他们指导和支持，他们就能为公司创造意想不到的价值。

戈尔这种管理模式在管理学中又被称为“扁平化管理模式”，就是指通过减少管理层级、裁减行政管理 人员，建立一种紧凑、高效率的扁平化结构。那么对于现代企业来讲，如何做到扁平化管理呢？下面就是 我针对这一问题提出的几点建议，如图4-2所示。

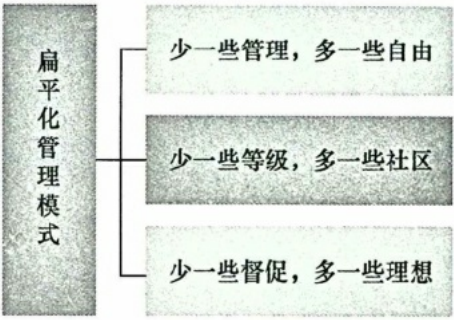


图4-2 扁平化管理模式

少一些管理，多一些自由

我们都知道管理者是董事会重金聘请来负责公司的决策、控制和监督等工作的，但实际上，员工的创造力是不可能被管理的，因此现今的管理者往往进入了一种进退维谷的尴尬境地——他们或许可以通过一系列的管理手段让员工服从管理、提高工作效率，但却无法保证员工对公司忠诚，也无法提高员工的创新能力。

如何提高员工的忠诚度和创造力是许多管理者经常思考的一个问题，许多成功的管理者会告诉你，对员工少一些监管，多给他们一些自由空间。对于管理者来讲，要真正做到这一点似乎并不容易，因为管理者的职责就是管理。

因此很多公司便产生了一个矛盾的问题：一方面是公司现行的管理模式僵化落后；一方面则是管理者抱着建立一种充满活力，具有创新精神的新的管理模式的美好愿望。因此，管理者只有打破旧有的管理模式，给予员工更多自由，才能激发员工的工作热情和创造性，才能使其为公司创造更大的价值。

近年来在国内许多公司中开始出现“授权”“员工参与”“自我管理”之类的词汇，管理者将员工称为“工作伙伴”。从表面上看，管理取得了很大的进步，然而实际上，这只不过是掩耳盗铃而已。

作为管理者，你是否深入基层？据你了解，员工真正获得自由了吗？他们在工作的时候真正遵从自己内心的想法吗？他们有权来选择自己喜欢的工作吗？公司对员工真正授权了吗？

当你的员工勉强接受一项工作任务时，他们在工作中就不会充满热情；当你对他们监管太多时，他们就会心生怨气。事实上，过于严苛的监管制度带给员工的只是限制和约束，很难让他们有工作热情和创造力。因此要对员工少一些管理，多一些自由。

少一些等级，多一些社区

你是否曾经做过一些让你非常感兴趣并且为之振奋的工作？比如说，跟许多优秀的同事共同完成某一个项目；跟一些非常有爱心的人士一同去西部支教；跟一群笃信宗教的人们一起去教堂祷告.....

这些能激发我们热情的工作，通常有一个共同点：一群人怀着共同的信仰和价值观投身于某项事业或工作，他们不会因资源匮乏而止步不前，也不会因为技术的限制而放弃，因为他们有一个共同的目标，那

就是齐心协力、共同完成这项工作。简而言之，他们组成了一个拥有共同信仰和价值观的社区。

科层体制虽然能够集聚各方的财力和资源，并且能够合理协调和安排不同的工作任务，但却压制了员工的积极性和创造力；相反，社区体制则有利于激发员工的工作积极性和创造力。在科层体制中，企业与员工交换的基础是劳动合同，人们通过完成管理层交代的工作任务而获得相应的报酬；而在社区体制中，交换的基础却是员工的意愿，员工工作是为了获得创造未来和发挥自身潜能的机会。在科层体制中，人是生产过程中的一个生产要素；而在社区体制中，人是重要的合作伙伴，是实现奋斗目标的宝贵资源。

科层体制是通过一系列的自上而下的管理系统和相应的流程来对员工进行监督 and 控制的；而在社区体制中主要通过明确规范标准、建立共同价值观、相互激励和自我完善来对员工进行管理。科层体制中的奖励往往是物质方面的；而社区体制中奖励则大多是一种对员工精神方面的满足。相对于科层体制，刚刚进入企业管理领域的社区体制看似不是很完善，但正是因为这种“不完善”，才激发了人们的积极性和创造力。

许多管理者认为，社区体制是一种乌托邦式的理想主义，在实际推行时将寸步难行。在这里我想解释的就是：社区体制并不是说只要给员工“精神食粮”就可以了，我们都需要用金钱来满足我们的基本生活需要，当然你的员工也不例外。

我们可以来做一个假设：如果在未来的一年里，全球又要经历一轮大规模的经济危机。你打算通过削减员工1/4的薪酬来应对这次危机。再者，假设你的公司的经营效益本身就不好，而且每名员工对于公司来讲都不可或缺。如果你要在经济危机来临之前，既要削减工资，又要降低员工离职率，那么你应该进行怎样的调整和改革呢？毫无疑问，社区体制是最佳的改革举措。

少一些督促，多一些理想

人的灵感和创造力都是上天赋予的。对公司而言，员工是否愿意在工作中发挥他们的才能是他们的自由，强求不来。所以，如果你只是一味地让员工努力工作，命令他们用最好的态度对待客户，要求他们提高产品的创新速度，那么你的员工是不会心甘情愿地贡献他的才能的。

许多公司为了激发员工的积极性和创造力，会经常召开动员大会，管理者在台上发表慷慨激昂的演说，或许员工在下面听得群情激动、热血沸腾，但是这种兴奋感是不能保持多长时间的，员工的热情消退之后，一切又会恢复到原来的状态。因此说，说教式的宣传和动员并不能真正激励员工。

我认为激励员工最好的方法是理想，而不是督促和管理。真正的激励是来自于一种精神层面的责任感，这种责任感会激励员工发挥自己的创造力。像苹果公司、基因泰克公司等这些知名的大公司都在运用这种激励政策。

这种责任感不是通过管理就可以强加给员工的，更不是一次慷慨激昂的演讲和几句简单的宣传语就可以培养出来的。责任感源于员工对公司的一种崇高使命、对未来的一种奋斗和希望。

遗憾的是，许多管理者在会议上却很少谈及公司的目标和使命。要想让员工无私地奉献出他们的才能，就是要让员工感受到他们的工作都是为了实现共同的人生价值和崇高的理想。

尊重员工价值，有效激发员工潜能

21世纪的企业管理是以人为中心的管理，人力资源被公认为当今企业最宝贵的资产，它所具有的创造性和可持续性是世界上任何一种物质资产都无法比拟的。通用汽车公司前总裁史龙·亚佛德曾经向人们这样说过：“你可以拿走我所有的资产，只要把员工留给我就行，我保证在五年之内就可以将我原来的资产赚回来。”这句话深刻表明了人力资源难求的道理。因此，如何尊重员工价值、有效激发员工潜能，就成为企业管理者必须要认真考虑的问题了。

企业是由人组成的统一整体，因此企业的人力资源管理就应该以员工为中心，将员工视为管理的核心，充分调动员工的工作积极性，发挥员工的主导作用。在企业中能否提高员工的潜能和素质就成为了人力资源管理成败的关键。每一项工作的完成都需要员工的密切配合，因此，在企业中贯彻以人为本的管理理念是保证企业正确决策和实现企业经营目标的重要一环。员工与企业在追求社会性需求方面是一致的。员工追求自身的满足，企业追求自身利益的最大化。可以将以人为本的管理理念简单总结为“四个人”，即尊重人、依靠人、服务人与发展人。

作为管理者，你要以一种全新的方式来看待你的员工，将每一位员工都视为具有潜力的人才，让每一位员工都能充分实现自己的价值。

研究表明，如果员工都能在团队中倾注感情，那么这个团队通常就能取得非常出色的业绩。何况当你的员工以真诚和热情对待你的客户的时候，客户一定会报以同样的热情和真诚。员工与客户之间的这种情感互动会成为企业持续发展的动力。

俗话说：“金无足赤，人无完人。”每个人都有自己的长处和短处。管理者与其不断纠正员工的缺点，不如认真发掘他们的长处，帮助员工合理利用自己的优势。心理学研究表明，人通常有24种情绪天赋，这些天赋通常都是通过思维、感觉和人的日常行为表现出来的。

管理者可以通过对人的这些天赋进行分类，更加细致深入地了解员工，进而利用他们的优势。比如在员工中，有善于将枯燥的话题表达得十分有趣的“沟通者”；有善于化解矛盾纠纷的“和谐者”；有喜欢与人竞争的“好胜者”；有善于替他人着想的“换位思考者”；等等。管理者可以根据员工的这些情绪天赋合理地安排他们从事相应的工作。

通常来说，管理者要重视员工的八项需求，具体如图4-3所示。

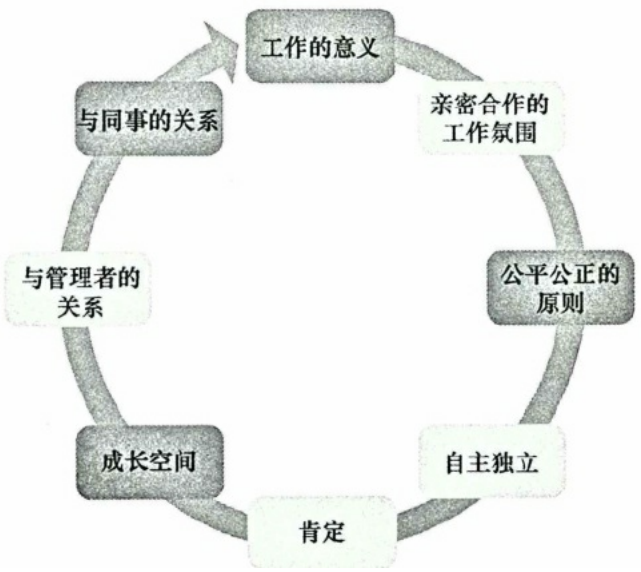


图4-3 员工的八项需求



(1)工作的意义。要让员工看到自己工作的价值与企业目标的实现具有重要的关系。要让员工明白自己的工作是如何与企业的将来相联系的，企业文化有什么价值，自己和企业的价值又体现在哪些方面。

(2)亲密合作的工作氛围。每一个员工都希望在相互团结合作的环境中工作，他们都希望能通过与其他伙伴的密切合作获得胜利。

(3)公平公正的原则。企业为每一位员工提供薪资、福利，下发工作量时，都应该遵循公平公正的原则，这样员工才能心甘情愿地为你工作，员工之间也才能相互信任、相互尊重。我曾经做过一项调查，结果显示，造成员工离职的最大的因素就是企业未给他们提供公平公正的待遇。

(4)自主独立。每一名员工都渴望自己能够独立完成某项工作任务，希望自己有足够的能力和充足的信息来参与某项方案的决策。

(5)肯定。员工都需要被赞赏，需要自己的成绩得到上司的认可和肯定。

(6)成长空间。员工需要有学习、成长的空间来满足自己职业发展的需要，公司也要让员工感受到自己的提升是职业发展的重要一环。

(7)与管理者的关系。员工都希望与管理者一起分享信息，并与他们建立亲密的伙伴关系。在真诚信任的基础上建立起来的伙伴关系，不仅能够创造和谐的工作环境，还能激发员工的工作热情，使其将工作完成得更出色。

(8)与同事的关系。与管理者的关系一样，同事之间建立良好的关系，相互之间进行学习竞争，也有利于员工更加努力地学习和工作。

企业要想获得持续稳定发展，管理者就必须设法吸引和留住企业的优秀员工。而今，高薪资已经不再是企业留人的唯一途径，因为很多员工已不仅仅只考虑薪资了。他们还会考虑工作环境和团队氛围，自己的付出是否能得到相应的回报和肯定，能否被授权独立完成工作，是否能在工作中锻炼和提升自己，是否有晋升的空间，以及他们自己能否影响企业的决策。

因此，那种不具有前瞻性眼光、只依靠命令的方式来进行管理的领导方法，已经不再适应竞争愈演愈烈的商业环境了。当今所需要的领导应当能够使员工参与度更高，重视长期发展的目标，关注员工对工作的满意度。

当今许多企业的管理模式正在发生天翻地覆的变化，原因就在于大部分员工在这种传统的管理模式中并未获得他们想要的东西，而且这种管理模式正在阻碍员工能力的发挥，企业也在面临业绩不断下滑的危机。

因此，管理者要学会激励团队中的每一个成员，为员工营造一个轻松和谐的工作环境，帮助他们不断成长。一名卓越的管理者能为员工提供一个良好的工作环境，让他们能尽情地发挥自己的优势，为他们提供学习的机会。员工不会愿意服从于那些只懂发号施令和进行绩效评估的管理者，他们希望管理者能够辅导和支持他们，帮助他们实现目标、实现自己的价值。

在重视了员工的价值、发现了员工的优秀潜质之后，怎样才能将员工的潜力激发出来并进行有效利用呢？为此，我总结了几种做法，具体如图4-4所示。

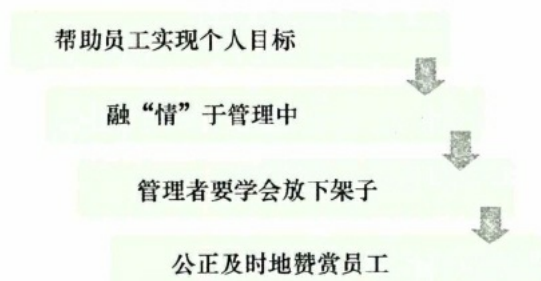




图4-4 尊重员工价值

### 帮助员工实现个人目标

员工是企业重要的组成部分，是企业生存和发展的基石，没有员工的个人成长，就不会有企业的飞黄腾达。因此，管理者要将公司的发展目标与员工的个人目标相结合。帮助员工成长发展、最终实现个人目标，就等于促进了企业的成长发展，实现了企业未来的发展目标。

事实上，大部分员工都希望自己能在工作中表现出色，自己实现更好的成长。但是，如果这种希望是别人强加给自己的话，员工就可能会产生抵触情绪，原本的动力就可能变成发展的绊脚石。管理者应该帮助员工建立超越个人需求的工作目标，并就这一目标与员工达成一致。

如果每一位员工都能感受到自己的工作价值对企业的发展至关重要，他们的一言一行都有可能对企业的发展产生影响，那么他们在企业中就会有一种家庭责任感，就能自己找到提高工作效率的方法，为企业获得更大利益打下基础。

### 融“情”于管理中

虽然企业管理的客体是人，但是管理学中的“管人”并不是要捆住人的手脚，将人管得死死的，而是要寻找合适的方法发挥人的最大潜能。人类是一种重感情的动物，管理者在进行管理的时候，不仅要执行严格的规章制度，更要在管理中融入自己的情感和关爱，这种管理才能深入员工的内心，员工才能自觉遵守企业的规章制度，管理也才能发挥最好的效果。

只有爱你的员工，员工才会更爱你的企业。当今，这种全新的管理模式已经为越来越多的管理者所接受。实践表明，没有什么能比关心和爱护员工更能激发他们的工作热情和提高他们的工作效率了。

### 管理者要学会放下架子

不要认为你是管理者，就什么事都自己说了算，更不要用自己的“标准”去要求员工。要学会放下自己的架子，忘却自己是管理者这件事，在与下属进行沟通的时候要有真诚平和的心态，并学会对表现突出的员工大胆授权，给予他们鼓励和信任，让他们学会独当一面。

管理者不摆架子，团队的员工之间才会互相关爱，工作积极性也才会很高。在任何一个企业中，个人目标与企业目标从本质上来说是一致的，企业需要提高员工的工作效率，以获得更大的利益，实现更高的目标；而员工则希望通过企业规模的扩大和利益的提高来获得更好的薪资待遇。因此管理者要统一员工的认识，帮助员工实现个人目标，最终使企业实现更大的目标。

### 公正及时地赞赏员工

管理者在对员工进行激励的时候要注意以下三个原则：金钱不是留住员工的唯一途径；不轻易许诺，一旦许诺就要坚决信守；员工的成功可以为企业孕育更大的成功。如果员工达到了你的工作要求，你一定要兑现你之前的承诺，这样可以将员工的工作行为与回报联系起来。薪资只是回报的一部分，而不是全部，管理者也不应将金钱视为对员工进行激励的唯一途径，否则可能会导致更加糟糕的状况。在许多情况下，当面赞赏表现出色的员工或通过书面致谢都会收到意想不到的效果。进行非金钱奖励时一定要公正并且及时。

#### 激发员工潜能还要注意几点：

- 鼓励员工做自己喜欢的事，要符合自己的价值观；
- 为员工提供业务技能方面的培训；
- 在企业中营造鼓励创新的工作氛围；
- 帮助员工突破自我的局限；

- 使员工个人的价值追求与企业的价值追求相统一，即员工个人目标与企业目标要达成一致；
- 在管理者与员工之间、员工与员工之间创造和谐的人际关系；
- 对员工进行正面的激励；
- 要允许员工犯错误；
- 帮助员工进行有效沟通；
- 教会员工进行有效的思考；
- 指导员工利用思维导图；
- 运用视觉化手段激发员工潜能；
- 运用音乐手段激发员工的潜能；
- 让员工学会在工作中放松；
- 帮助员工调节工作与休息的关系。

员工不仅是你的下属，还是工作伙伴

人是企业最重要的资源。企业失去了人，就如同鱼失去了水，连生存都谈不上，更遑论发展。因此，管理者只有将员工当作工作伙伴，尊重员工价值，才能满足员工的深层次需求，促进企业的飞跃发展。

霍华德·舒尔茨童年生活的阴影成就了如今这个管理者将员工当作工作伙伴的星巴克，他在上海的一次“SNAI—ASU企业家高层论坛”上，为与会者讲述了一个不以赚钱为目的的星巴克的故事。他认为管理的精神和核心就是关注员工的成长。他建立了美国历史上第一个“期股”形式——公司所有员工都持有公司的股票。

### ★关注员工的成长

星巴克一直因为其特有的用人制度而享誉世界，并被授予“全球最佳雇主”的称号。星巴克的薪酬在业界并不是最高的，它的30%薪酬由奖金、福利和股票期权构成，虽然中国星巴克的员工薪酬中没有股票期权，但其管理的核心仍旧是关注员工的成长。

中国星巴克为员工设计了“自选式”的薪酬结构，员工可以根据自身需求自由选择和搭配薪酬结构；公司还为员工准备了旅游、子女教育、进修、出国交流等福利和补贴；公司还会根据员工的不同状况给予各种补助。由此，星巴克真正实现了人性化管理，加强了员工与企业之间的联系，增强了员工与企业共命运的决心。

星巴克这一特有的企业文化源自于舒尔茨的童年经历。他从小生长在纽约的贫困街区，父母没有固定的工作，7岁时，他父亲外出送货时脚踝受伤，而父亲所在的公司并没有给予任何的健康保险和补贴，父亲的身体和自尊都受到了极大伤害。

这件事对舒尔茨的世界观产生了极大的影响，他发誓要打造一个不一样的企业理念——在维护股东利益与承担社会责任这两方面寻找一个平衡点。

### ★所有员工持有公司股票

舒尔茨在1987年收购了星巴克咖啡公司，并建立了美国历史上第一个星巴克“期股”形式，即公司所有员工都能获得公司的股权并获得健康保险。这一政策在刚刚实行的时候公司是亏损的，许多人都不认同他的做法，但是舒尔茨用实践证明了这一政策的正确性。1982年，星巴克在美国上市，市值3亿美元，而到1996年，星巴克的市值已接近300亿美元！舒尔茨一直坚持“成功与员工、顾客共享”，他不为赚钱为目的的“为商之道”正是星巴克取得成功的一个重要原因。

1999年，星巴克在中国开了第一家分店，这一理念也被带入中国。截至2005年年底，短短几年的时间里，星巴克在中国就拥有了165家分店。即便是没有赚钱，星巴克也仍然信奉“员工伙伴”的理念，中国的雇员成了星巴克的合作伙伴，员工的家庭成员也成了星巴克关注的对象。

从星巴克的例子我们可以看出，星巴克成功的一个重要因素就是没有把自己的员工当作自己的下属，而是将他们视为工作伙伴。那么管理者应该怎样做才能将员工当作自己的工作伙伴，进而赢得员工的信任呢？

### 平等而真诚地对待员工，把员工当朋友

员工是企业中最宝贵的资源，因此管理者要经常与员工进行沟通和交流，努力为员工营造和谐的人际环境。管理者在对待企业中的每一名员工时都应该秉承着平等和真诚的态度，要经常走进员工的工作和生活，了解员工的真实需要，更好地满足员工；要挖掘员工的能力和潜质，帮助员工实现自己的人生价值，激发员工的工作热情和积极性。具体做法如图4-5所示。

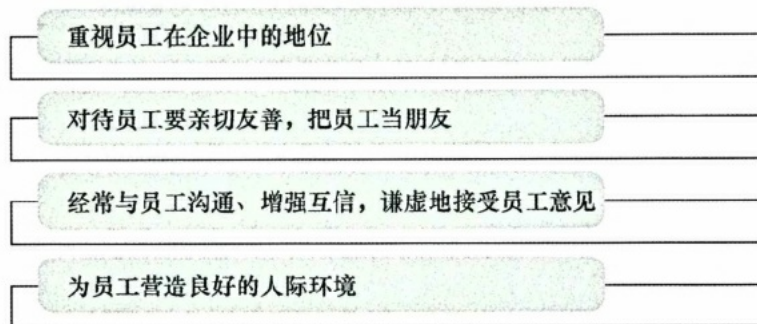


图4-5 平等而真诚地对待员工

#### (1) 重视员工在企业中的地位

员工是企业发展的主体，因此管理者要充分发掘员工的潜力。员工的素质和能力是关系企业发展的重要因素。在管理中，如果员工感觉工作枯燥无味，那么管理者可以尝试着增加一些乐趣和花样，为员工营造一个愉快的工作环境，激发员工的创造力。管理者的工作不是发出指令，而是在必要的时候给员工提供一些建议和指导，给员工充分的自由和空间，让他们独立完成工作。管理者要与员工之间进行互动与合作，在公司有重要的庆祝活动的时候，与员工一起参与活动和分享快乐；要重视员工在企业文化建设中的重要作用，为员工创造表现自己的平台和机会。

#### (2) 对待员工要亲切友善，把员工当朋友

管理者要想充分激发员工的工作积极性，就必须把员工当朋友，并且要平等对待每一位员工，时时处处为员工设想。对于持有不同意见的员工，管理者不要急着去反驳他们，而是要学会倾听；只有这样，员工才能感受到被重视，你也才能赢得员工的尊重和信任，他们也才会支持你的工作。管理者还要鼓励员工多提意见和建议，以帮助自己找到解决问题的最佳方案。

#### (3) 经常与员工进行沟通，增强互信，谦虚地接受员工的意见

一个成功的管理者是善于倾听的管理者，他们能够在与员工交流的过程中洞察到有效的信息并加以使用。当然，管理者不仅要学会倾听，还要能听懂员工的意思。因此，在与员工沟通的时候要专心致志，不要心猿意马；不要对员工存在偏见，在对方说话的时候不要随意打断，必要的时候可以做一些笔记，表明对他的尊重。经常与员工进行沟通和交流不仅有利于解决矛盾，还能够拉近管理者与员工之间的距离，增进双方之间的亲密感。

#### (4) 为员工营造良好的人际环境

员工的主观能动性和创造力的发挥往往会受到工作环境的制约。管理者在对待员工时要亲切和善，极具亲和力。管理者还要不断理顺企业中各种复杂的人际关系，既包括管理者与员工之间的关系，也包括员工与员工之间的关系。这样做不仅可以为各类人才创造展示才华的人际环境，还可以提升员工对工作的满意度，提高员工的工作效率。

#### 尊重和关心员工，为员工的成长创造条件

尊重和关心员工属于一种感情投资，要想留住员工，就要在企业内部创造一种和谐的家庭氛围，增强员工的归属感，让员工在工作时有家的感觉。只有为员工创造一种轻松愉快的成长条件，才能激发他们的工作积极性，使其最大限度地发挥自己的潜能。

##### (1) 要学会欣赏和尊重每一位员工

尺有所短，寸有所长。每个人都有自己的优缺点，管理者要学会欣赏员工的优点，帮助他们克服缺点，将优点发扬光大。在员工向管理者提出建议时，管理者应该肯定他们的真诚和责任心，欣赏他们勇

气。能够得到管理者的肯定和欣赏，这对员工来讲实质上是一种正面的激励，能鼓励员工更加努力工作。

### (2)鼓励员工参与管理

管理者可以鼓励员工根据自己的工作经验和在实际中遇到的问题对企业管理提出自己的见解，即使他们大多数的建议没有用处，但只要有一个能发挥作用就会给企业带来意想不到的价值。对于员工的意见和建议，管理者要虚心听取，群策群力，让每位员工都能为企业的发展出谋划策。

### (3)关心员工的成长

企业员工众多，员工的能力有高有低，管理者可以通过加强培训、团队学习、增强交流的方式帮助员工成长。鼓励员工从实际出发，从小事做起，沿着设定的目标不断坚持下去，直到到达胜利的彼岸。

### 体贴关怀，精心呵护

企业的发展离不开员工的支持。作为管理者，要认识到员工绝不是只会劳动的工具，他所能发挥的主动性、积极性和创造性能够对企业的发展发挥重要的作用。因此，管理者要经常深入员工的工作和生活，主动为员工解决困难，爱护和尊重员工。只有这样，员工才能与企业形成命运的共同体，以更加积极的态度投身到工作中。

### (1)关注员工的日常生活

管理者要明白“员工的事就是企业的事”，你只有爱你的员工，员工才会爱你的企业。管理者要走进员工的工作和生活，了解员工的真实情况。当他们遇到困难时，要及时给予帮助和疏导，与员工建立起密切的、和谐的伙伴关系，进而赢得员工的信任和支持，增强员工对企业的归属感和认同感；当员工取得成绩时，要及时给予表彰和奖励，鼓励员工更加努力工作；当整个团队获得成功时，要及时与员工一起分享成功的喜悦，增强团队凝聚力。

### (2)重视对员工的感情投资

人是一种有感情的动物。在实现目标的道路上，必定充满了荆棘，要想获得成功，仅仅靠信念作支撑是远远不够的，管理者还要经常与员工进行感情上的交流，用关心和爱护去滋润员工的心田。比如员工过生日时送一份温馨的小礼物，在节假日安排一起出游，安排集体聚餐等。这样员工感受到了来自企业的关心和重视，自然会心甘情愿地为企业卖力。

### (3)爱护和体贴员工

虽然企业是以赢利为目的，但员工是企业赢利的重要帮手，因此企业管理者也要经常关心和爱护员工。企业要引进先进的工作设备，加快产品的更新换代，减轻员工的工作强度；采取切实可行的方法，改善员工的学习、工作和生活环境，维护员工的身心健康。通过爱护和体贴员工，发掘员工的潜力，提高员工的创造力，这是企业获得成功的重要一环。

给员工提供一个自由宽松的工作环境

钢铁大王安德鲁·卡耐基曾经讲过这样一句话：“如果你带走我的员工，而把工厂给我留下，工厂很快就会杂草丛生；相反，如果你拿走我的工厂，把员工给我留下，我不久还会有一个更好更大的工厂。”然而在实际的企业管理中，管理者往往过分重视自身的模范带头作用，却忽略了与客人进行直接接触的员工的作用。

在很多企业中，管理者享用了企业众多的优惠条件和学习锻炼机会，但由于个人的力量有限，因此他们在面对不断变幻的市场环境和客户的时候，往往显得力不从心。那么，作为管理者，就应当将能更好地发挥员工的潜能问题放在工作的首位。

企业要创造更大的价值，就必须提高产品和服务的质量，而要做好这一步的关键就是转变传统的管理观念，以关心、理解和帮助员工为出发点，给员工提供一个自由宽松的工作环境；减轻员工的精神压力，为员工创造更大的发展平台，让他们尽情地施展才华；充分尊重员工的个性和价值，并根据员工的工作表现为其提供相应的薪资待遇。

只有这样，企业才能焕发生机和活力，才能在企业预设的发展前景的指引下创造出更高的效益。下面我们就拿谷歌公司为例，看其是如何为员工提供自由宽松的工作环境的。

当你走进谷歌公司的办公大楼的时候，你就会觉得这里简直就是个游乐场，在这里你可以想吃就吃，想喝就喝，想玩就玩，如何安排作息时间可以完全看你的心情。公司对员工上班时的着装也不做统一安排，员工可以按照自己的个性和爱好选择自己喜欢的衣服，就算是将孩子和宠物狗带到办公室也不会有人提出异议。“每天早晨我都感觉自己不是要去公司上班，而是要去天堂旅行。尽管计算机编程是件非常枯燥并且令人疲倦的事情，但因为公司就像是游乐园和旅游胜地，并且公司里还设有台球室、咖啡馆和休闲室等休闲娱乐场所，因此没有员工会感到无聊和疲倦。”谷歌的一名员工曾经向我们这样描述道。

谷歌别具一格的“自由式”办公区也给很多去过谷歌的人留下了深刻印象。在办公区里，沙发随处可见，员工可以坐在沙发上随意喝咖啡和聊天，刚刚进入谷歌的人甚至都分不清办公区和休闲区。

谷歌公司有著名的十大信条，而其中之一就是“认真不在着装”。谷歌的一名负责人曾经向我们这样介绍道：“我们公司的工作氛围十分轻松，在排队等咖啡的时候、开展小组会议和在健身的过程中，新的想法和创意就会不断涌现，我们彼此之间会进行交流、交换想法，然后这些想法就会被以飞快的速度进行测试，测试合格后就会被投入市场实际应用，通常这些想法和创意会在世界范围内创造新的奇迹。”

谷歌还设立了一个名为“首席文化官”的职位，主要工作就是保持谷歌独特的文化，让员工感到快乐。这种策略在业界引起了广泛关注。

谷歌还为员工建立了完善的福利制度，如三餐免费、医疗免费，提供免费的洗衣服务和定期的滑雪娱乐等，员工在接受个人培训时也会有相应的生活补贴。

此外，谷歌还给员工20%的工作时间自由选择做自己感兴趣的项目，这样做的目的是为了鼓励员工进行更多的创新，无怪乎许多到过谷歌公司的人会看到有一些员工在工作时间玩游戏了。

实际上谷歌公司“20%自由时间制度”遵循着一个重要的原则，那就是充分信任员工，大胆给员工授权。员工还会自觉对这20%的自由时间进行调整。这样的结果就是，很多员工除了完成公司安排的工作之外，还能拿出许多让人意想不到的新创意。像G-mail、谷歌News等产品大都出自20%的自由时间。

那么，怎样才能给员工提供自由宽松的工作环境呢？下面是我针对这一问题提出的几点建议。

### 建立科学有效的激励机制

要想有效地激励员工，管理者必须摒弃过去那种单纯的物质奖励。我曾经做过一份调查，结果显示：有一半以上的员工认为自由宽松的工作环境是留住他们的主要因素。因此作为管理者，要采取有效的激励机制，给员工提供宽松自由的工作环境，充分调动员工的工作热情。具体做法如图4-6所示。

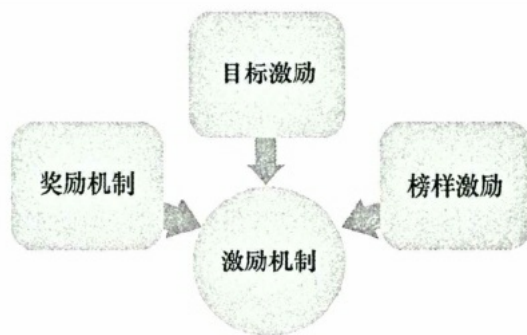


图4-6 建立科学有效的激励机制

### (1)奖励激励

及时对员工的工作业绩进行奖励，会让员工感受到成就感、被信任和被尊重，从而更加努力地工作。马斯洛需求层次理论认为这些都属于人们的基本心理需求。因此，要让奖励激励发挥最大的效果，还须将物资奖励与精神激励进行有机结合。

### (2)目标激励

企业发展到一定水平和规模，无论是管理层还是员工都会不同程度地得到满足感，进而产生惰性，这时就要采取目标激励等有关措施来让员工不断树立新的目标，创造为实现新目标而不断努力的新的“兴奋点”。

### (3)榜样激励

管理者要注意在员工中发现、培养和树立榜样，利用榜样的力量激励员工。

关怀激励、让员工亲自参与企业管理等类似的激励方法都能对员工产生激励作用，管理者在运用的时候要注意考虑企业的内部因素和外部因素，因地制宜，有的放矢。

### 对员工进行人性化和个性化的管理

管理者与其说是管理员工，不如说是与员工进行沟通和协调。员工的需求就像顾客的需求一样多种多样，有的员工要求调整工资，而有的员工则要求企业能够提供一些额外的利益。既要考虑大多数人的利益，又要满足个别人的需求，这类问题处理起来比较麻烦，通常情况下是选择得罪个别人。如果员工知道你是出于关心和维护大多数人的利益而得罪个别员工，他们肯定会更加支持和理解你的工作。当然，针对部分员工的不满情绪你也要学着去平复，放下你的架子，与有异议的员工进行亲密的沟通，了解他们为何会有这种需求；必要的话，你可以为他们提供私人帮助。这样做不仅可以帮助真正有困难的员工解决困难，而且更能在员工中树立威信。

### 努力创建一种独特的企业文化

努力在企业中创建一种互相信任、积极努力、团结向上和凝聚力强的企业文化，这不仅可以提高员工的忠诚度，还能够形成一种特有的工作氛围。

### (1)诚信是企业人本管理的基础

一位访问学者向我们讲述了他在美国饭店工作的一段经历。他说，在那家美国饭店里，管理者给予了员工充分的信任。比如说允许总台的收银员出现一定数额的差错，在经主管确认后，可以不必扣收银员的工资；在前台的接待者有获得相当大的折扣款的机会，他们工作的灵活性非常大。然而在这种轻松自由的环境下，却很少有员工越轨，员工工作热情和积极性都很高，极大程度地发挥了自己的潜力。究其根源，就是在企业中创建了一种诚信的人文环境。员工在这种环境里工作自然就会自觉遵守诚信的原则，工作热



情也会更高。

## (2)在企业中创建学习型团队

企业除了要关注员工的工作表现之外，还应该重视员工的职业生涯建设，尽可能地为员工搭建发展的平台。企业要让给员工了解到学习不仅仅是为了企业，更是为了自己。企业要为员工创造更多展示才华的机会，并引导他们建立雁阵型团队；鼓励他们发扬不怕苦、不怕累的精神；要平等对待每一位员工，为每一位员工提供专门适合自己特点的学习机会。在其他员工需要帮助时，要主动出手相助，协助其完成工作，增强团队凝聚力。“三人行，必有我师焉”，管理者还应鼓励员工之间相互学习、取长补短。

## 马斯洛需求层次理论：满足员工不同层次的需求（上）

21世纪是知识经济的时代，企业人力资源管理的核心是实现人本管理。采取措施有效激励员工、最大限度地发挥他们的潜能，已成为目前国内企业人力资源管理的最终目标。我通过对马斯洛需要层次理论进行分析，总结了运用各种激励方式满足员工不同层次需求的做法，旨在为企业的人力资源管理提供借鉴。

当今世界正朝着经济全球化和一体化的方向发展。企业之间的竞争已不仅仅是资本的竞争，还是一个企业的综合实力和科技水平的竞争，而在其中起决定作用的则是人才的竞争。

在现代管理学理论中，马斯洛需要层次理论占据着重要的地位，尤其是当今的企业管理面临着21世纪知识经济的挑战，熟悉和掌握马斯洛需要层次理论并在管理中实际应用，对保持企业的人才优势，保障企业未来的持续稳定发展具有重要的现实意义。

马斯洛需求层次理论最早是由美国心理学家亚伯拉罕·马斯洛提出的，后来被广泛应用于各个领域。具体而言，马斯洛需求层次理论主要包括以下内容，具体如图4-7所示。

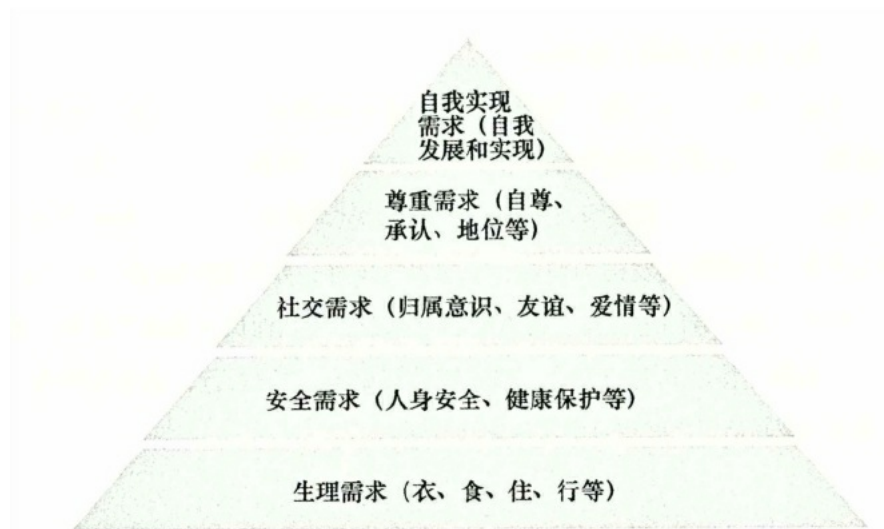


图4-7 马斯洛需求层次理论

### ★第一层：生理需求

这是人类最基本的需求，主要指衣、食、住、行等满足人类基本生理机能方面的需求。通常这些需求是人类所有需求中最强烈和最迫切的。

### ★第二层：安全需求

安全需求指能让个体免于身体与心理恐惧的一切需求，如稳定的收入、安定的生活环境、良好的福利制度和健全的法制等。安全需求是人们对人身安全、稳定生活以及免遭痛苦和疾病的一种需求。当一个人的生理需要得到满足之后，安全需求就产生了。

### ★第三层：社交需求

社交需求主要指社交欲和归属感，是指能满足人类个体与他人交往的需求，比如友谊、爱情、归属感等。当一个人的生理需求和安全需求都得到相应的满足之后，人们就会产生满足社交需求的愿望。

### ★第四层：尊重需求

尊重需求主要包括自尊需求和他尊需求两种，指既能满足他人对自己的认可，又能满足自己对自己认

可的需求，如名誉、地位、尊严、自信、自尊、承认等都属于尊重需求的范畴。

★第五层：自我实现需求

在马斯洛需求层次理论中，自我实现需求是处在最高层的一种需求，是指人们希望做与自己能力相匹配的工作，最大限度地发挥自己的潜能，发挥自己的创造力，最终实现个人理想和抱负。当然自我实现需求产生的前提是前面四层需求都得到了满足。

马斯洛需求层次理论假定，任何一种特定需求在需求层次中的地位和其他更低层次需求的满足程度决定了人类对这种需求的强烈程度。马斯洛需求层次理论还认为，激励的过程是动态、亦步亦趋和有因果联系的。

在激励的过程中，有一套不断变化的重要的需求控制着人们的行为，当然这种等级关系并非是适用于所有人的。比如像社交需求和尊重需求这样的中高层需求的排列顺序往往因人而异。马斯洛明确提出，人类的生理需求是最容易得到满足的，而处在最高层的自我实现需求则是很难得到满足的。

在分析了马斯洛需求层次理论的基础上，要满足员工不同层次的需求，就要将基于此理论的激励措施应用于人力资源管理中。

我们这里所讲的激励是指企业为员工提供外部奖励和工作环境，通过一定的行为规范和惩罚性措施，规范和约束员工的行为，最终使企业和员工实现预期目标。

在运用马斯洛需求层次理论对员工进行激励的时候，首先要了解员工到底有什么需求。处在不同国家、不同企业、不同时期以及拥有不同背景的员工，他们的需求不仅有区别，而且这些需求还是动态变化的。因此，管理者在对员工进行激励的时候，首先应该采用各种方式对员工的需求进行调查，弄清员工的哪些需求还没有得到满足，然后再对症下药。

薪酬激励

薪酬激励在激励员工的众多措施中占据着非常重要的地位。但是这里所讲的薪酬激励是一种很复杂的激励方式，不单单指金钱方面的激励，还有成就和地位的激励等，具体如图4-8所示。

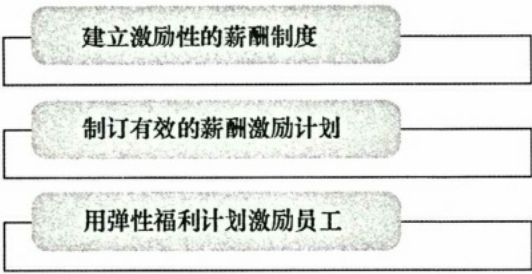


图4-8 薪酬激励

(1)建立激励性的薪酬制度

管理者应该在遵循公平、竞争、激励、经济和合法性原则的基础上，建立起合理的薪酬制度。只有这样，薪酬才能发挥它的作用，员工才能得到激励，企业才能降低人才流失率。管理者还要做到赏罚分明，使真正努力的员工获得相应的回报，滥竽充数的员工也要受到适当惩罚。

(2)制订有效的薪酬激励计划

对于企业中的普通员工，可以采用按照工作业绩让员工拿提成的方式激励其努力工作；而对于中高层

管理者，就可以为他们提供各种奖金和分红；对于专业技术人员的激励计划要与新产品开发的周期一致。

(3)用弹性福利计划激励员工

为员工提供五险一金、带薪年假、业务用车、进修和培训机会等，让员工对工作更满意。企业除了要按照国家统一标准为员工提供一部分福利外，还应该允许员工在其他福利上有一定的选择权，使企业在福利管理中掌握主动权。在对员工的薪酬进行定位时，不仅要考虑这个岗位为公司创造的价值，还要以员工个人的能力为依托，同时要考虑员工的资历。

分享激励

分享利润不仅是企业与企业之间共同进步的基石，更是调节企业与员工之间关系的一条重要纽带。分享的目的就是为了实现双赢，而双赢就是互惠互利。这不仅表现在金钱上，而且还包括产权分享、工人参与制、员工持股等基于利润分配的权利，具体如图4-9所示。

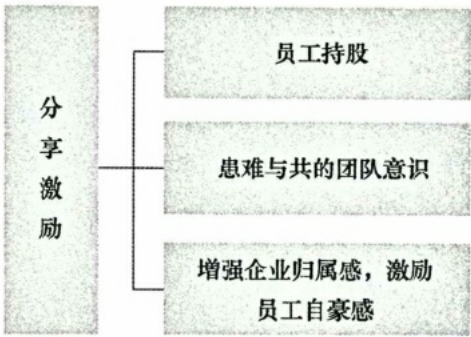


图4-9 分享激励

(1)员工持股

让员工持股有利于为员工提高更多的保障，降低企业的人员流失率。将员工持股与社会保险进行结合，有助于员工增加收益，解除员工退休后的顾虑，有助于稳定军心，让员工长期为企业尽心尽力工作。但凡事有利就有弊，让员工持股容易使员工认为企业福利收益制度已经固化，长此以往不利于发挥其本该有的激励作用，所以管理者还要有一定的预留机制，以便对新老员工都不断产生激励作用。

(2)患难与共的团队意识

患难与共的团队意识往往最能增强一个团队的凝聚力。通常情况下，共患难所形成的牢固关系会产生一种同仇敌忾的意识。在企业中，管理者与员工一起共同体验艰辛，经历困难，对员工有极大的鼓舞作用，员工也会产生与企业同舟共济的决心，进而心甘情愿地服从上级的领导。管理者在逆境中要与下属同心协力、克服困难，在顺境中要与下属分享成就和荣誉。

(3)增强企业归属感，激励员工自豪感

管理者要学会寻找与下属的共同点，彼此之间相互信任，增强团队的凝聚力和向心力。要为员工提供自由宽松的工作环境，制订利润分享的计划，为员工提供晋升机会。员工的自豪感的形成是一个长期积累的过程，管理者要从点滴小事做起，激发员工的自豪感和成就感。

目标激励

目标激励就是指通过设置目标来激发员工的动机，指导员工的行为，将员工的需求与企业的目标结合起来，激发他们的工作热情和工作积极性。为企业设定目标，不仅会对员工产生激励作用，而且也会为企业的发展提供明确的方向。这种激励以理想和信念为支撑，是一种高层次激励方法。

### (1)设置目标要明确

管理者在为企业设置目标时要考虑目标的可行性和合理性。目标分为总目标和阶段性目标。总目标可明确企业发展方向，规范企业的发展轨道；但总目标的达成是一个复杂的过程，时间久了会让人感到遥不可及，甚至影响员工的工作积极性。因此，管理者要采取“大目标、小步子”的方法，将总目标分成若干个阶段性目标，通过完成一个个阶段性目标，最终达成总目标。

### (2)强化绩效考核

管理者要在月度、季度、年度对员工的业绩进行考核，奖优罚劣。给业绩突出的员工以晋升的机会，对没有达成目标的员工则不要一味责罚，要帮助其找到原因并指导其改善。这不仅有利于员工及时改正自身不足，提升自己的工作能力，而且还有利于促进员工个人和企业发展考核制度的制订和完善。

### (3)要重视目标激励的方式

在对员工进行目标激励的时候也要重视方式方法的运用，管理者要根据企业所在行业和岗位的特点，为不同的员工提供不同的发展途径和晋升空间。对于员工发展和晋升的方式，需要在岗位说明书中明确提出，在员工刚刚入职时也要向员工做出明确解释。

马斯洛需求层次理论：满足员工不同层次的需求（下）

### 精神激励

精神激励是经常被管理者拿来使用的一种激励手段，对鼓舞员工士气、激发员工的工作热情起着至关重要的作用。在员工的物质性收入达到一定水平、满足了基本生活需要后，金钱等物质手段的激励作用就会减弱，精神激励所发挥的作用就会越来越大。精神激励更富人性化，它所产生的能量是物质激励远远比不上的。

#### (1)把员工视为公司的主人

管理者要让员工认识到自己的工作对公司的发展是有意义的，实现自己的人生价值就是为公司创造价值，要让员工感受到自己就是公司的主人，从而树立强烈的主人翁意识。管理者还要经常与员工进行沟通，了解员工的具体想法和基本动向，不断更新公司的制度以留住人才。安捷伦科技公司为了让员工感受到自己是公司的“主人”，即便在公司最困难的时候也没有裁员，而仅仅是压缩了公司的开支，采取了全员降薪的方式渡过难关。

安捷伦公司告诉员工，不要把工作当作一种责任，而应该当作一种动态行为。实践证明，把员工视为公司的主人可以更好地吸引和保住人才，有利于降低企业员工的离职率，招聘的新员工的质量也会提高。安捷伦公司在这一方面的经验，对国有企业来讲也是良好的借鉴。

一是要及时把握员工的具体想法和心理动向，不断更新留住人才的制度。每个员工在每个阶段都会有不同的想法，管理者要做到随机应变，相机改变激励的方式。二是鼓励员工学习第二技能，以应对复杂多变的竞争。商业竞争愈演愈烈，员工的工作性质随时都有可能发生变化。为了让员工适应这瞬息万变的社会，管理者要鼓励和帮助员工学习第二技能，为员工创造学习的条件，让员工在不同领域进行尝试。安捷伦公司在这一方面就做得很好，其尊重每一个员工，并且对每一个员工的发展负责。

#### (2) 把员工当作企业的“亲人”

美国惠普公司的出色表现不仅仅是因为公司卓越的业绩，还在于其尊重与信任员工的企业文化。在惠普公司，实验室备品库是向员工全面开放的，甚至还允许工程师在企业或家中任意使用库中存放的电气和机械零件。惠普公司认为：无论他们拿这些零件做什么，只要他们摆弄这些玩意儿，就总能学到一些东西，这对公司来讲未尝不是一件好事。

惠普公司没有作息表也没有考勤表，员工可以根据个人情况灵活安排工作时间。惠普也很重视员工的培训，即便员工流失率一直居高不下，惠普也没有放弃对员工的培训。惠普的创始人比尔·休利特说，惠普的成功主要得益于对员工的重视，惠普深信每一个员工都想有所创造。比尔认为，只要提供给员工适当的学习环境和条件，他们就一定会做得更好。

#### (3)尊重和维持员工的人格尊严

摩托罗拉公司一直将“肯定人格尊严”作为公司的管理理念，尊重员工的尊严和价值。在摩托罗拉，员工所认为的人格尊严主要包括：宽松自由的工作环境、明确的个人前途、开放的沟通渠道、充足的隐私空间、充分的培训机会和完善的离职安排六个方面，如图4-10所示。

摩托罗拉公司在员工离职问题的处理上，尤能体现对员工的足够尊重。公司尽量避免裁员，当有特殊需要时，管理者会根据员工的业绩、技能和服务年限等对员工进行评比考核，做出最终选择。有些对公司做出突出贡献的员工还有特别的适用条例，比如说在公司工作满10年的员工未经董事长和总裁同意不得随意裁减。

当员工因个人或公司业务的需要而离开公司时，公司还将为他们提供一些额外的帮助，比如为他们安排其他工作、帮忙介绍其他工作机会、发放补偿金和继续发给某些福利或工资等。摩托罗拉这种以人为本、尊重人、重视人的经营理念，有利于在公司内部形成一种员工和企业相互尊重的文化氛围，有利于创造和谐的工作环境。



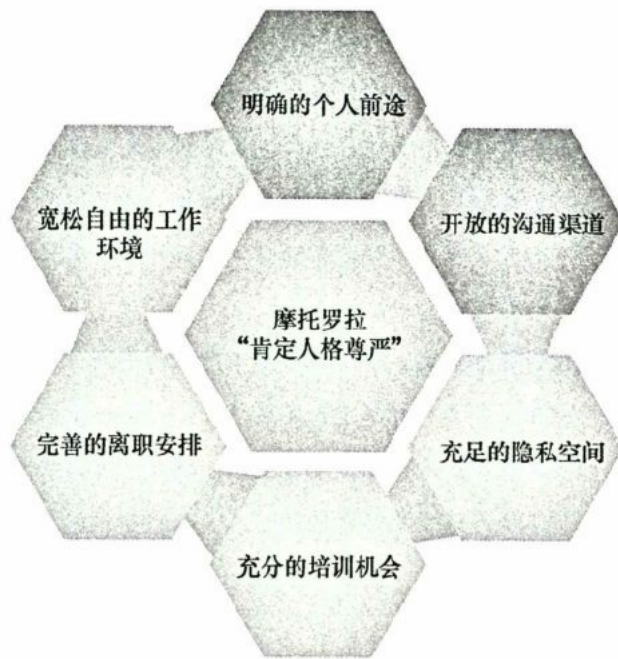


图4-10 摩托罗拉“肯定人格尊严”

摩托罗拉认为，尊重是管理的基石，因此公司在创办之初，就创造了一整套以尊重人为宗旨的制度，后来这一思想又渗透到企业文化的各个层面，形成了一种摩托罗拉特有的文化。摩托罗拉还认为，尊重包括肯定员工价值、给予特殊信任、创造和谐的工作环境以及满足员工的具体需求四个层面的含义。

#### (4)让员工在工作中收获快乐

人生的本质就是享受一种满足感，如果让员工在工作中感到满足，对公司的发展一定会产生意想不到的效果。香港蚬壳公司将员工视为公司的宝贵资源，并且始终坚持“以人为本”的管理理念。公司认为，要想让员工在工作中有最佳表现，就必须引导他们在工作中获得满足感。为此，香港蚬壳公司采取了三大措施，我们可以从中借鉴。

★为员工创造更多的参与机会。公司经常邀请不同部门的员工参与不同的工作小组，大家对某个项目共同进行讨论。每个员工都有自己最熟悉的工作程序，也最清楚如何控制成本和开展工作。为员工创造参与机会，有利于员工更好地发挥自己的专长与潜能，从而为公司创造更大的价值。

★激发员工的创造潜能。公司定期为员工安排一些户外活动，比如说高空行走、射击、攀岩等高难度活动，帮助员工适应外界的变化，培养他们敢于接受挑战的决心和勇气。

★帮助员工设计职业规划。公司相信员工身心的平衡对公司的发展至关重要，因此公司推出了一系列员工个人发展计划，并与一家顾问公司进行了合作，主要帮助员工解决个人专业、绩效管理、退休等方面的问题，争取照顾到各类员工。员工还可采用电话预约的形式，与辅导顾问见面、进行面对面沟通。

#### 参与激励

研究表明，每个人都有潜在的才能，如何激发他们发挥自己的潜能就成了管理者的头等大事。实践证明，让员工参与管理并鼓励他们发表意见可以很好地激发员工的潜能。而作为企业管理者，需要积极听取和采纳员工的想法、建议和意见。丰田公司在这方面就做得很成功。1951年，担任丰田汽车公司总经理的丰田英二通过实施“动脑筋创新”的制度，大大提高了员工的工作热情和工作积极性。他创立了“动脑筋创新委员会”，并为委员会制订了具体的规章制度。他在车间创建了意见箱和“建议商谈室”，员工无论是对机器



的发明制造、程序的改进还是材料消耗的评估等都可以提出自己的建议。这样做不仅能让管理者听到车间第一线的意见，还能及时了解员工对技术的掌握程度。员工们通过“动脑筋创新”制度，发现了创新的乐趣，不仅发挥了自己的潜能，还获得了巨大的满足感。

### 宽容和原谅员工的失误

松下电器公司是日本第一家拥有精神价值观和公司之歌的企业。公司对待员工非常宽容。对于犯有严重错误的员工，管理者不是一味地采取严肃处理政策，而是给他们一个机会将功补过。这样做不仅稳定了员工的情绪，而且也能赢得员工的尊重。松下幸之助曾说过：如果你只是犯了一个诚实的错误，那么公司可以原谅你，并可以将这次错误作为一次投资；但如果你背离了公司的精神价值，就会受到严厉的批评甚至有可能被解雇，公司不会为你的错误埋单。

### 激励员工的创新精神

成功会使人获得成就感。如果给员工提供创新的机会，他们就会渴望追求成功。要让员工获得成就感，可以充分运用员工的创新心理，为他们提供创新的机会，激励他们追求成功。

IBM公司实行了别具一格的激励创新的政策。对于曾经创新并获得成功的员工，公司不仅授予他们“IBM会员资格”，而且保证他们在未来5年的时间里有充分的时间和资金进行创新。员工有选择设想、尝试冒险、规划未来、获取收益的自由。这种激励创新的政策被誉为最经济的创新投资手段，不仅满足了创新者追求成功的心理诉求，而且也能让他们获得一定的收益。

### 激发团队士气

研究发现，经常发自内心地微笑可以提高人的生理状态，极大地改善人的精神面貌，从而激发工作热情和提升工作积极性。

美国俄亥俄州一家钢铁和民用蒸馏公司的子公司经营不善，这成为总公司一直头疼的事。后来丹尼尔担任了子公司的总经理，公司的经营状况迅速发生了变化。原来丹尼尔并没有在子公司内进行大刀阔斧的改革，而只是在公司里到处贴上了这样的标语：“请把你的笑容传达给周围的每一个人。”

而且丹尼尔平时总是满面春风，遇到员工的时候就微笑着向他们打招呼，在向员工征求意见的时候也会面带笑容。他能清楚地叫出2000多名员工的名字。在他的感染下，员工的工作热情得到了极大的提高，仅仅3年的时间公司的生产效率就提高了30%。

这与西雅图的一家公关公司采取的“增加欢乐气氛”的政策有着异曲同工之妙。马克是这家公司的老板，为了给公司增加一些欢乐气氛，他创造了“增加欢乐气氛”这一政策：每个季度都会抽出一天的时间带所有员工去看电影；员工每年都有4次机会，关掉手机、尽情地欣赏露天音乐会；每周一次的午餐会为员工提供各种水果和饮料；公司给予员工在平时随意着装的自由，员工可以根据自己的喜好选择自己感觉舒适的衣服。

这些特殊方法都能让员工保持高昂的士气，在工作中坚持不懈、奋勇向前。

Part 5 教练式沟通管理：构建高效能组织的基石

教练式沟通能力之一：聆听能力

每个人都有自己独特的听的思维，从心理学角度来看，人们往往喜欢听自己喜欢的东西，或者按照自己的方式去理解听到的东西。通常在这种情况下，人们或许并未理解对方的真实意思，因此，大部分人在听的时候只能真正理解其中的25%。

在管理学领域，我们可以将听分为以下几种境界，如图5-1所示。



图5-1 聆听的五种境界

- (1)忽视地听。意思就是你讲你的，但我不听，左耳朵进，右耳朵出。
- (2)假装地听。看上去好像很认真地在听，眼睛也会一直盯着对方，还会时时点头进行肯定，但实际上没听进去多少。
- (3)选择地听。只听我自己想听的东西，对于自己不感兴趣的一概拒绝。
- (4)留意地听。这种听算是比较高级的一种，听者不光能听到讲话者所说的话，还能理解其话语背后的深意。
- (5)积极地听。这是最重要的，也是我们教练技术所提倡的聆听法则，就是指听者暂时忘却自我，集中精神去聆听讲话者的话语内容，身临其境，双方一起体验和分享谈话的过程。

举世闻名的管理大师卡尔·鲁杰司为了改善管理者与员工之间的沟通，提倡积极聆听法则。积极聆听就是指以积极主动的态度去聆听对方所讲的事情，了解事情真相，以便更好地解决问题。积极聆听是教练式管理者最重要的能力，也是首先应该必备的一项技能。这种技能并不是生来就有的，而是通过后天的学习和锻炼获得的。

日本的“销售之神”原一平说过，“善于聆听比善于辩驳更加重要”。他还说，“我们要用80%的时间去聆听别人所讲的东西，只用20%的时间去讲话就可以；在这20%的时间里，我们又要花去80%的时间去提问，然后用剩下的时间去表达自己的观点”。因此，教练式管理者要学会积极聆听。

聆听到底听的是什么呢？仅仅是听他们讲话吗？当然不是，如果你仅仅是听他们的讲话内容的话，就不能了解讲话者的真实想法。因此，聆听的最高境界就是听出情绪、听出假设、听出真相、听出渴望和需要，更要听出矛盾和偏差，听出谦虚和和善。积极聆听可以帮助管理者获得更多的有效信息，促进与员

工之间的谈话，有利于管理者及时处理员工的意见，有助于表达自己的意见，有利于与员工保持良好的沟通氛围。积极聆听的态度首先应该是忘却自我，然后是专心和平和，最后就是坦诚和开放。

在电视节目中，由于节目时长的限制以及主持人本身的控场欲望，主持人中途打断嘉宾讲话的情况非常普遍。

某个节目中，主持人询问一个小朋友长大后的理想，小朋友自信满满地说：“我要当飞行员！”主持人又问：“如果有一天你开着客机在天上飞时，飞机没油了，怎么办？”小朋友很有把握地说：“我让乘客系好安全带，然后我就系好降落伞跳下去！”此时，小朋友的回答被主持人的笑声打断，他认为小朋友要丢下乘客逃跑，可实际上小朋友的话还没有讲完，小朋友后面的话是：“我赶紧找油去啊！我无论如何要带油回来的！”

小朋友的淳朴天真十分感人，可是主持人刚一听小朋友要抢先跳伞就迫不及待打断了他的话，小朋友后面的话就不一定有机会说出来了。

在企业的运营过程中，类似的情况每天都可能发生，很多领导者在与下属沟通交流时，经常会打断下属的讲话，而这样造成的结果就可能对原本信息的误解甚至歪曲，这种情形下制订的决策往往是不明智的、不符合事实情况的，甚至可能会对企业的发展起到不可估量的伤害。

在与下属的沟通中，领导者一定要拥有倾听艺术，要会聆听员工的声音，聆听客户的需求。倾听可以带来很多好处，首先，认真的倾听是对讲话者最大的尊重，别人也会用他的热情和不作伪的感激来回报你的真诚；其次，通过聆听他人的表达，可以更深入地了解他人，增强沟通效果；再次，聆听他人的倾诉，可以帮助他人减轻压力，理清情绪；最后，聆听还有助于化解冲突，消除抱怨情绪。

有效聆听的两大目标：获取信息和延续对话

有效的聆听可以帮助人们区分事实与演绎，在纷杂的信息中去伪存真，获取真实的资料与数据，从而有效提高决策的正确性。

——有效的聆听是了解上司、同事与下属的感受、观点与需要的最佳工具。

——在遇到意见分歧时，有效的聆听有助于找到令彼此满意的协商解决办法。

——有效的聆听可以表达出对讲话者的尊重和接纳，有助于更好地了解对方感受。

在企业运营中，员工如果能够感受到领导的尊重与关心，就会更愿意坦露自己的真实感受，在这个过程中，员工的压力得到舒缓，更容易产生对企业的归属感和对工作的动力。

有效聆听可以使员工愿意听取领导的意见，从而有效执行。在管理人员的日常工作中，花费在聆听上的时间占据了30%~40%，是最为重要的经营管理技巧，有效的聆听可以迅速建立起员工对领导者的信任，同时有助于提高员工的工作积极性。

在个人事业发展中，聆听是非常重要的沟通技能，每一次认真的聆听都是增加知识和价值的机会。很多在自己从事的行业中取得非凡成就的人，都将自己的成功经验归结于聆听，比如专门采访世界顶级领袖和名流的美国超级电视节目主持人Larry King,就曾公开表示他的成功技巧在于聆听，从认真聆听的过程中学到了各种知识。

如何进行有效的聆听

聆听的重要性不言而喻，然而现实中能真正做到认真聆听的人其实不多。因为聆听并非简单地听，它其实需要专业的技巧，要站在讲话者的立场上以他的视角去理解对方、接受对方、感受对方；而如果做不到这些，不仅起不到正面的效果，反而容易引起对方的反感，造成双方之间的冲突。

科学研究表明，大脑处理信息的能力大大超过了说话速度，说话的速度大概是大脑思考速度的1/4,也就是说，当一个人听到一句话的时候，大脑其实可以想到4句话，所以大脑有足够的空闲在聆听的时候开个小差，想想其他的事情。另外，如果一个人长期习惯于多说，那么他的倾听能力就会变得越来越差，这种人

会变得越来越固执，以自我为绝对的中心。

曾经有一个年轻人向智者苏格拉底求教演讲技能，为了表现出自己出色的口才，年轻人一见到苏格拉底就开始滔滔不绝地大讲特讲。在收学费的时候，苏格拉底要求年轻人交双倍学费，对此，苏格拉底解释说：因为这个年轻人需要先学习另外一门课程，那就是怎样闭嘴，之后才能学习如何开口的课程。

要进行有效的聆听，需要从以下方面努力。

### (1)有效的倾听，首先必须搞清楚聆听的方向

与表面的信息相比，倾听的目的更侧重于客户的心声，尤其那些埋藏在客户心底的，甚至没有讲出来的声音。对于客户的心声，可以从三个方面来把握：动机，也就是出发点，想一想对方为什么要这样讲；信念，就是在对方的语言中所隐含的前提假设；情绪，表现为讲话的音量、节奏、音调，以及肢体语言。

### (2)提升聆听能力的“3R”模式（如图5-2所示）

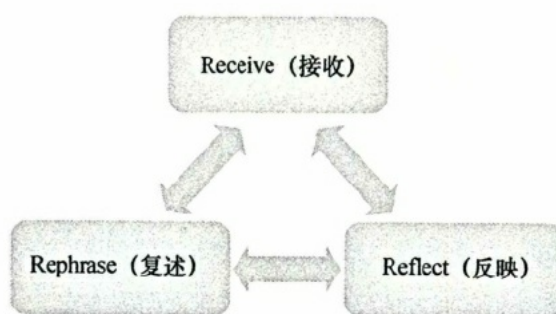


图5-2 聆听的“3R”技巧

有一个通用模式可以帮助领导者提升聆听的能力。首先，聆听者要接收（Receive)讲话者的观点；然后，聆听者对于接收到的信息要有所反映(Reflect)，这不但表示自己真的在听，也是对讲话者的尊重和鼓励；最后，当听完了讲话者所讲的内容后，聆听者可以尝试对听到的内容进行简单的复述(Rephrase)，借此验证一下自己记住了多少。

### (3)在聆听的过程中，聆听者还需要关注讲话者的肢体语言

因为肢体语言也会表达出重要的信息；同时，聆听者也要注意自己的身体姿态。

★聆听者应该面向讲话的人，以此表达出亲切的态度。但是面对面的对视也不好，容易给讲话者造成一定的压力，一般来说，双方坐在侧身相对的方位比较合适。

★聆听者不可以端着领导架子，不可以抱臂、跷二郎腿或靠在椅背上，这样显得对他人很不尊重，会给讲话者留下不好的印象。

★在交流的过程中，聆听者要与对方保持适当的目光接触，以真诚而专注的目光接触对方，但是要避免长时间的注视或死盯着对方不放。

★在与对方做深度的沟通时，隔着老板桌不是一个明智的选择，因为老板桌从一定程度上代表了领导的权势。相较而言，会议室或者茶馆、咖啡厅等中立场所更适合双方交流。在交流的过程中，聆听者应该尽量身体前倾，显示出对员工的专注。

不要小看这些内容，在与他人进行交流沟通时，一些小小的信号都会传达出重要的内容。比如，身体前倾就表示对谈话内容很感兴趣；手放在嘴前面就意味着对自己的回答不确定或感到有困惑；双手交叉抱在胸前往往暗示着抵触情绪；双臂展开则表示适应。

在讲述内容与肢体语言相背离的情况下，肢体语言表达的意思更为可信。

管理者应该学会辨识这些肢体语言细节，这样才能更深入地了解员工的真实想法。但是，所有这些都并非一成不变的，在观察对方之前要先将自己的个人情绪清空，抱着中立的态度，运用自己的经验对每一个肢体动作表达的意思进行逐步的测试与求证，这个过程是一个长期的训练成长的过程。

(4)掌握一些具体的聆听技巧

★闭嘴。这是一个说起来简单做起来难的技巧，聆听者一定不要打断对方的表述，只有闭上嘴才可能进行专注的聆听。

★忍耐心。聆听别人的讲话需要很大的耐心，对讲话者而言，聆听者的耐心也许是最好的礼物。

★凝视。倾听别人讲话的时候，适当地凝视对方的眼睛，可以让对方感觉到自己被尊重和重视。

★忘掉自己的感受。以中立的态度倾听对方的讲话，不要代入自己的感情，因为人们没有办法完全了解其他人的真实感受。

★不要分心。聆听需要百分之百的专注，千万不可以走神。

★观察说话的人。这样可能发现对方在表情、语气等方面的微妙变化，而这些细微的动作通常能够透露出更多的信息。如果讲话者讲述的内容与身体语言表现得并不一致，那么，聆听者观察到的肢体语言也许会更接近事情的真相。

★不要争论。聆听的重点在于专注地倾听，不要打断对方的表述，即便是在心里也不要反对。即使聆听者有不同的观点，也一定要先听对方表述完毕后，再提出自己的意见。

★听出说话人的特点。如果聆听者能够发现讲话人的特点，比如个人的喜恶、动机、价值观等，就更容易对讲话者做出适当的回应。

★不要先入为主。对讲话者先入为主的印象很可能会干扰你的倾听，所以聆听者一定要避免根据对方的衣着、发型等第一印象将其定位于某些条条框框内。

★给对方充分的时间。耐心地等待对方把话说完，如果对方表述的内容过于繁琐，聆听者可以先记录下其中的重点。

聆听的训练方法

聆听反映、提问问题、复述内容、总结归纳和表达感受等聆听技巧，可以帮助管理者提高聆听的效率，而这些聆听技巧也都有相应的训练方法，如图5-3所示。

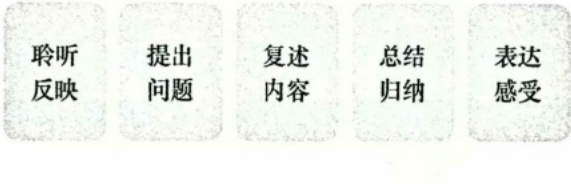


图5-3 聆听的训练方法

(1)聆听反映

在聆听的过程中，对听到的内容表现出适当的反映，这其实很简单，无非是多使用热词或者口语幌子。

“太好了”“非常棒”等都是可以频繁使用的热词，它们都能让讲话者感受到聆听者对自身的肯定，因而聆听者可以多多使用，甚至将这些热词变成口头禅。口语幌子的使用也很简单，比如常见的电话回应“我正要给你打电话呢，你就先打来了”，这种回应很明显是谎言，但是对方并不会因此而感到生气，这种善意的谎言就是可以巧加使用的口语幌子，随时可以拿来使用，而且不会让人觉得尴尬。

## (2)提出问题

如果谈话过程中发生沉默，聆听者可以适当地提一些问题来对讲话者进行及时的引导，比如“你说的是不是这样的意思”，如果对方答“是”，聆听者接下来就可以针对之前的观点表达自己的意见；如果对方不是这个意思，就可能再换种表述方式，从而让沟通继续进行下去。

## (3)复述内容

在讲话者表述完一个部分的内容之后，聆听者可以将听到的内容简单地复述一遍，借此抓住讲话者表述内容的重点，捋清它们的脉络。

## (4)总结归纳

无论是在强调重点、确认理解还是想要结束谈话的时候，聆听者都应该对讲话者表述的内容进行必要的总结和归纳，这一点非常重要，通过这些归纳总结，可以为下一次的沟通积累经验。

## (5)表达感受

在与人进行沟通的时候，聆听者可以适当地表达一下自己的感受，让对方觉得你在某种程度上与他感同身受，这样对方会更愿意与你继续沟通。

每个人都是相对独立的个体，都有自己的人生轨迹，两个人之间的交流必须建立在人生轨迹交叉的基础上，也就是说，双方必须拥有某些共同的东西，可以让彼此产生交叉甚至共鸣。“我也有过这样的经历”“我也同样遇到过这样的困难”，这些表达共同感受的句子就可以充当交叉点的作用，使沟通能够继续进行下去。当然，这些表达必须是真诚的，否则非但起不到应有的作用，反而可能让对方产生被欺骗、被玩弄的感觉，让沟通变得更糟。

## 教练式沟通能力之二：区分能力

区分对于教练来说也是应该具备的一种能力，区分能力的高低也是衡量教练是否优秀的一种重要标准。教练在帮助企业解决问题、实现目标的过程中，做得最多的工作就是帮助企业进行区分，很多时候，企业就是在教练一步步的区分中慢慢走出迷宫、找到答案的。区分能力越强，教练能力也就越强，对企业提供的帮助也就越大。

那么什么是区分呢？教练一般是在信念层面上进行辅导的，可以在这个层面上帮助客户进行区分，找到自己的信念盲点；同时还可以帮助客户对自己有一个更深刻的了解，明确自己的定位，不断开拓自己的信念范围。也就是说，区分就是通过发问、回应和隐喻等表现形式，帮助企业或个人区分不同、从中找出差异。

### 理解层次模式

理解层次模式（也可以称为逻辑层次模式）是NLP大师罗伯特·迪尔茨在20世纪80年代创造出来的一种行为改善技巧。在这种理论之下，人的心理—行为构造被分成了六个层次，如图5-4所示。

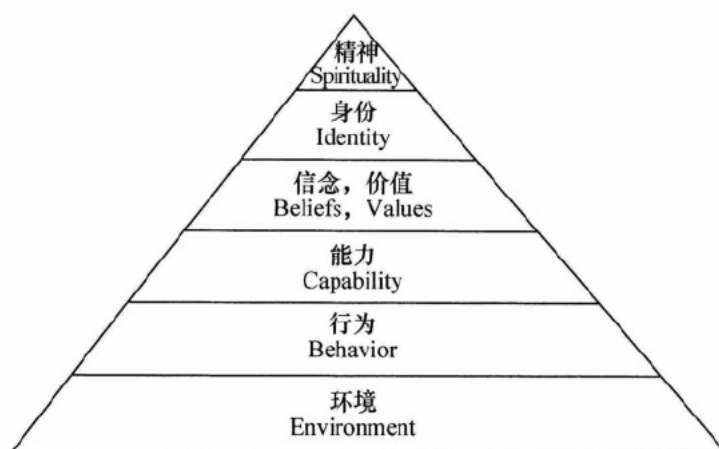


图5-4 理解层次模式的六个层次

- ★精神：代表自己与整个世界的关系。（人生的意义是什么？）
- ★身份：自己应该用什么身份去实现人生的意义。（我是谁？我要怎么过完自己的一生？）
- ★信念，价值：与这个身份相配的信念和价值观是什么。（为什么这么做？有什么意义？）
- ★能力：我有哪些选择？我还需要掌握哪些能力？（怎样做？懂不懂？）
- ★行为：我们采取的动作。（做什么？有没有做？）
- ★环境：外在的条件和障碍。（什么时间，什么地点？其他人和事物是怎样的情况？）

一般情况下，我们只会用到后五个层次。当人们在遇到问题或者困难时，如果能够找到这个问题或困难存在于哪一层，那么就能快速地找到解决的办法。

### 【案例】孩子的数学成绩不好怎么办？

★环境：这不是孩子的错，教室里面太乱了，学校经常发生的一些事情也容易使孩子分心。（主要是外在的环境因素，对孩子的影响最小）

★行为：这次没考好，是因为准备不够充分。（将责任放到了孩子身上。）

★能力：他在数学方面的悟性一直比较差。（已经将问题上升到了一个高度，不是单纯停留在这次考试上了，而是扩大到了一般的能力上了。）

★信念，价值：这次数学考试不重要，重要的是要培养孩子对学习的兴趣。（意义的范围进一步扩大，已经涉及价值观层面了。）

★身份：他太笨了，学不了数学。（可以说这个是一个更高的层次，直接指向了人的本质。）

层次越低的问题，解决起来也越容易，通常只是涉及环境和行为层次的问题比较容易解决，但是当问题上升到更高层次时，解决的难度也就越来越大。一个低层次的问题在高层次更容易寻找答案，反过来说，如果是一个高层次的问题，但是却用一种低层次的方法来解决，那么问题将很难得到解决。理解层次模式除了能理解解决的可能之外，也可以应用在以下几种情况。

★当有一个重要计划时，可以按照理解层次，由低到高地逐层进行检讨。

★当遇到一个重要难题时，可以按照理解层次的顺序，由低到高寻找问题的根源，并找到解决的方法。

★当员工遇到困难时，也可以帮助他们运用理解层次的次序，一步步找到问题，并思考解决的方案。

理解层次被看作教练技术的核心，同时也是教练型领导的核心管理工具，掌握理解层次的运用技巧，可以帮助管理人员在面对工作和生活中出现的问题时能够快速地找到问题的症结所在，进而顺利地对问题进行处理。

#### 约·哈里窗模式

“约·哈里窗理论”认为人们对世界的了解和认知都是由隐私部分、公开部分、潜能部分和盲点部分四方面构成的。教练就是要运用专业技术帮助当事人增加对自己的了解，减少认知的盲区部分，并引导当事人去接受和正视在自己学习、工作和生活中发生的所有事件，鼓励员工大胆地讲出内心的真实想法，帮助员工开启心中梦想，激励员工为了实现梦想而持续地超越自我，以此来激发当事人的巨大潜能，进而取得优秀的职业表现。

#### 上堆下切平行技巧

这是教练技术体系中一种简单易学的区分技巧，且该技术具有广泛的适用性，与理解层次模式和约·哈里窗模式等结合运用效果更理想。在教练过程中运用上堆、下切、平行的区分技巧，主要是通过发问来引导沟通内容的范围扩大或聚焦，或者让当事人认识到解决问题的更多选择。

上堆的目的是与对方建立一致的沟通气氛，在沟通中采用含义广阔的字词去暗示意义上的共通，进而让对方建立接受和容许教练引导的感觉。因为意义是潜意识层面的，具有很强的主观性，无法完全用语言表达，所以上堆的技巧就是要首先在语言层次取得意义上的一致感，进而引发当事人产生更多新的思考方向。采取含义广阔的话题作为谈话内容，将目标话题变成这一广阔话题的一部分。只有将沟通内容的焦点放大，才能引发对方产生更多新的思路，让对方的认知范围更宽、更大、更高。

下切就是引导对方缩小话题的范围，对沟通内容进行精准聚焦，引导对方对关键话题进行真实意思表达。

平行就是引导对方认识到实现同样目的和意义的更多的可能性思路，找出更多同类别和同层次的其他选择，让思路更加开放、生活更加丰富。

从沟通层面上讲，上堆会使沟通的内容更加丰富开阔；下切则能够对问题有更加精准细致的认知；平行则是发现解决问题的更多可能性，找出更多的选择方案。

从理解层次上看，上堆更多是要在信念、精神和价值观领域取得一致；下切则是关于行为、能力环



境等与实践相关的沟通。这一技巧的功能是从上、下、平行三个方向来扩展沟通内容，取得更加理想的沟通效果。

上堆和平行在教练式沟通中发挥着重要的启发作用，下切才是指向工作目标、制订行为方案的关键环节。在实际工作中我们的目标常常显得比较宏伟，每个人往往都需要面对内容庞杂的工作，很多时候容易产生无所适从的感觉。此时就需要运用下切技巧首先让自己镇定下来，制订出有具体步骤的可行方案，然后步步为营地实现目标。

在《魔法》一书中，芭芭拉·希尔提到一种称作流程图的思维导图，流程图就是帮助人们把某项庞杂的工作下切成简单的可处理的部分。操作时，首先需要把“目标”写在纸的右端，然后对计划进行倒推，思考实现目标的前一步需要做什么，每个步骤可能都会有好几个需要完成的事项。以此类推，评估自己今天能否开始这一事项，如果不能还需要做什么，就这样一步一步地进行计划倒推。对每项工作进行持续的细化切分，直至切分到今天能够开始的步骤为止。

在教练过程中，区分常用的提问模式有很多可以直接拿来使用的成熟套路，然而发展出个性化的提问模式对企业教练来说也是非常重要的。以下是区分中常用的教练问题：在这些原因中，哪个是主要原因？在这些因素中，哪个是无关紧要的？在这些因素中，哪个是存在疑问的？事实真相是什么样的？哪些问题存在演绎成分？目标是什么？要取得什么样的成果？实现目标的难点何在？这是我真正想要的吗？你觉得这两者有什么区别？

对于区分技巧的初学者来说，想要一下掌握和运用区分各层次和角度的技巧，常常会感觉无从下手，这时我们可以先从事实与演绎（猜测和假设）、由目标分析现状再分析障碍这两个角度去区分，渐渐熟练以后，就可以对更多的技巧进行融会贯通地运用了。

### 教练式沟通能力之三：发问能力

孔子曰：敏而好学，不耻下问。具备良好的发问能力不仅可以帮助你学会更好地聆听，同时也可以帮助你进行有效地区分，获得更准确的信息，从而避免一些无用功。

苏格拉底曾经在一次公开演讲的集会上，向自己的学生问了一道高等数学难题，在场的所有人没有答出来，甚至有人认为除了苏格拉底外，没有人能解出这道题。于是苏格拉底当场叫起了一个五岁的孩子，通过连续发问的形式引导他，结果那个年仅五岁的孩子最终解出了这道难题，在场的所有人都为之震惊。苏格拉底说，不管面对任何难题，人们在内心深处都会有答案，只有通过适当地发问，人们才可以发现更有效的解决方案。这充分表明，良好的发问能力可以帮助你找到问题的最佳解决方案。

#### 发问的意义

发问能力是贯穿整个教练过程始终的一种核心能力。调查表明，在企业中，下级对上级下达的指令执行效果不佳，有一半以上的原因是因为任务接受者和任务发布者在对任务的理解上面存在差异，导致任务在执行的过程中发生偏差，而且任务执行者还认为自己理解的任务是正确的。

因此，对员工进行有效地发问就显得尤为重要。通过发问可以随时了解员工对一些指令和任务的理解，了解他们的做事方式和态度。只有对他们的真实想法做到心中有数，管理者才可以对他们进行更高效的管理。具体来讲，进行良好的发问有以下几个重要的作用。

(1)通过发问，可以迅速地了解事实的真相，避免因猜疑和假设而带来的误解，还原事情的真相，在此基础上才能对员工进行最有效的管理。

(2)了解员工对任务的理解程度、他们对于完成任务所采用的方式方法以及他们对任务完成的观点和态度等。

(3)利用发问的形式可以帮助被问者集中注意力，以更专注的精力投入工作中去。

(4)通过发问也可以引发对方的思考，从而发现更有效的解决问题的方案，帮助他们更快地成长。

(5)通过发问可以让员工发现更多的可能性，摒弃原有的思维定式，提升创造性。

(6)可以增强员工的主人翁意识。

(7)可以提升员工的自我觉醒能力，让他们及时发现自己的错误，降低损失。

(8)通过发问，双方可以就任务达成共识，在统一目标的指引下，工作效率也会得到有效提升。

#### 发问技巧

作为教练型的领导，善于发问是他们一个非常重要的特性。善于发问主要表现在两个方面：一方面要明确发问的目的；另一方面就是发问技巧要有弹性。

##### (1)明确发问目的

★尽可能地收集资料，了解事情的真相。通过足够详尽的资料和有效的发问可以还原事实真相，在问题问清楚之后，答案也就会浮出水面。在全面思考的基础上才可以做出有效的决策。问题的指向有7个范畴，即Who, What, When, Where, Why, How, How many。在发问的时候可以采用开放式和封闭式的问题。

★通过发问引发对方的思考，明确任务目标。事实上问题本身就是一种解决方案，进行发问就是寻找答案的过程。

★有效选择，提升执行力。许多时候人们分不清生活中存在的虚假和真实，而领导者运用教练式技术可以帮助员工区分事实的真相，帮他们从虚假的生活中解脱出来。有效地发问可以促进他们信念的开放，从而带来有效的执行力。

## (2)掌握发问的弹性

★多采用开放式的问题进行发问，少问封闭式和只有两种备选答案的问题，这样的问题容易限制员工思维的扩展，不利于他们提出有效的解决方案。

★发问尽量简明扼要。在发问的时候尽量简洁，让对方能够理解；此外，也不能一次性地问好多问题，以免使对方的思维产生混乱，达不到预期的效果。

★少给意见，让他们独立思考。

★在发问的时候，尽量不要用“为什么”，而要用“什么原因”。（“为什么”只用在特殊地方！）

★可以重复对方的话，并问“是不是”“是这样吗”，确保自己理解的与对方所表达的意思一致。

## 发问的模式

教练型领导在与员工进行沟通的时候，大部分时间都是在倾听，剩余的时间则是去观察、感受、发问和分享。在调查中发现，教练型领导70%的时间是利用开放式的问题发问，10%的时间是在重复、确认员工的表述，5%的时间是采用封闭式的问题进行发问，15%的时间在与员工分享他们感觉模糊的内容。

下面列举几个具体的教练问题模型。

(1)你现在最想处理和解决的问题是什么？

(2)你觉得你真正的问题是什么？

(3)你真正想要的是什么？

(4)你最想从工作和事业中收获什么？

(5)在生活和工作中是什么在阻碍着你成长？

(6)如果你能克服这些障碍，事情又会怎样发展？

(7)你觉得事情会向哪几个方向发展？有什么样的可能性？

(8)在这几种可能性中你会怎样选择？

(9)我们做这件事情的目的是什么？

(10)你这样做的原因是什么？

(11)你对这件事有什么看法？

(12)你希望能做点什么来使自己取得更多的成绩？

## 教练式沟通能力之四：回应能力

回应能力是企业教练需要面对的一个真正的挑战！此前介绍的聆听、区分和发问都是一种主动沟通的技巧，是一种柔性策略，然而回应却需要企业教练面对被教练者的疑问表达自己的体验，在这一过程中，企业教练常常需要应对被教练者的抗拒心态和言行。因此，回应能力是很多初学者的薄弱环节，很多时候初学者会不敢回应，或是不知道如何去回应，在这种情况下，企业教练可能是没有力量的。回应就像一面镜子，能够直接反应企业教练的真实状态，所以，掌握好回应技巧是成为合格教练必须要做到的。

那么究竟什么是回应呢？回应就是贡献企业教练的体验！回应就是让被教练者认识到自身盲点，让他们明白真实的现状，对自己所处的环境和位置有一个清晰的认识，意识到自己需要提高和学习的地方，明白自己应该采取什么样的行动。

### 回应的技巧

使用回应技巧的关键前提是要与当事人建立起充分的亲和感，取得当事人的认可；然后就是要在教练过程中实时关注教练的焦点是否正确。能否随时把握正确的焦点，是决定我们给以被教练者的回应是否有效的关键所在，这也是大部分初学者在应用回应时所遇到的大部分障碍的根源所在。正确的做法应该是把焦点放在客户身上，企业教练贡献自己的体验；而如果把焦点放在自己身上，证明自己是错的、被教练者是错的，就会产生教练沟通的障碍。

因此，当我们发现自己给出的回应无效时，就需要及时地检视自己，反思一下是否存在焦点把握方面的偏差，打击、发泄、训斥、讽刺、打击等都是初学者常犯的回应错误，这些错误的根源正是把焦点放在了自己身上。

所以，要进行有效的回应，首先就是要关注我们的出发点是否是贡献自己的心态。我们在进行回应的时候，既可以直接说出情况，也可以采用隐喻的表达方式，回应本身并不存在固定的言辞和句式。作为教练，需要通过持续的积累，让自己的语言更加丰富，从而增强教练沟通的感染力和震撼力。

除了在语言方面要避免使用固定僵化的模式之外，在回应的过程中保持直接而真诚的沟通态度也是十分关键的。被教练者能否感受到教练贡献的诚心，也是决定回应是否有效的关键；而且，直接坦率的态度，也是企业教练把焦点放在客户身上的表现。另外，企业教练还需要注意回应的明确、平衡和及时这三个原则。明确是指回应内容的表达要准确无误，须知含糊其辞不会对客户带来任何帮助；平衡是指教练的回应不能仅仅围绕客户的负面特征，而是要反映客户真实的综合状况；及时原则要求对客户的疑问要在第一时间进行回应，迟疑的回应有效性会降低很多。

### 回应的禁忌

回应应当是实证式的、客观的，而不是规范的陈述，“你最好……”“很好，不过/但是……”“你需要……”“你应该……”等表达方式并不是真正的回应。

回应的目的是帮助你的客户认识到自身的盲点并进行改善，因此给出回应并不是教练沟通的终结。由于回应往往会对客户产生直接冲击，即使是在教练完全贡献自己的体验的情况下，客户也有产生负面反应的可能，负责任的教练需要认真对待这些负面反应并及时进行处理。所以，在做完回应以后，教练需要关注客户可能会出现抗拒、保护自我、选择性接受、解释、辩驳、接受、自我检视等反应。在这些反应中，自我检视和接受才是学习启发式的反应模式，其他的反应都是抗拒和批判的反应模式。当客户出现负面的反应时，说明他们还没有开始从教练的回应中学习，教练必须对客户的这些负面反应做出处理，才能保障教练过程的有效性。

在处理客户可能出现的负面反应时，教练的态度是十分关键的，教练要注意避免出现争辩、不理睬、执拗、批评、指责等态度。教练处理负面反应时首先要让自己的情绪保持镇定，摆脱批判、抗拒客户负面反应的心态，并反思自己的焦点有没有真正放在客户身上，是否能包容客户的各种负面反应。调整好心态以后，教练就可以应用下面的技巧：“是的，这仅是我个人的看法”“你可以做出自由的选择”“你是否感觉我说错了？”“什么事情让你感到抗拒？”“我的哪些话让你感到不舒服？”

应用这些技巧可以缓和客户的情绪，了解沟通障碍点，让沟通继续下去，进而做出更加有效的回应。

## 实践指南

聆听、区分、发问、回应这四种能力交互发挥着作用，共同构成一个把教练和当事人连接起来的信息流动系统，整合了双方的信息，对信息进行了更加充分的挖掘、处理和传递，形成了一个充满动力的微观对话系统，当教练和被教练进行角色交替时，就是动力更大的交互式教练模式，也是真正的学习型组织的沟通模式。在很多教练步骤中，都需要通过聆听收集信息，运用区分技巧处理信息，并在区分的基础上通过发问引导对方将焦点迁移到新的范畴，促使被教练者进行自我清晰活动。发问就是要引发区分进而获得必要信息，也可以直接引导被教练者进行区分。

有时，出于对区分进行取证的需要，广义的区分要坚持分析的客观性，这种分析的关键是让客户对自身情况有个清晰的认识，分析所运用的工具都是各种理论的具体化成果，由于分析要全力避免主观因素，然而绝对的客观是无法实现的，因此我们只能追求相对的客观。最后我们还需要把区分结果直接反馈给对方。倾听是输入信息，提问则是信息收集，区分是处理信息，回应就是输出信息。所有发问的目的是为了区分，所以应当在各种区分理论的指导下去发问，而不能随意发问。比如对方说自己与父母相处有问题，那么我们就可以利用理解层次的区分工具来分析，我们就会认识到应该围绕“相处问题处于哪个层次上”进行发问，如“是否你的行为方式不合适”“你是否与父母有较大的信念差异”等，然后我们继续进行倾听、区分和回应，如果又遇到需要区分的问题的时候，就可以继续发问，直至解除客户的认识盲区，过程如图5-5所示。

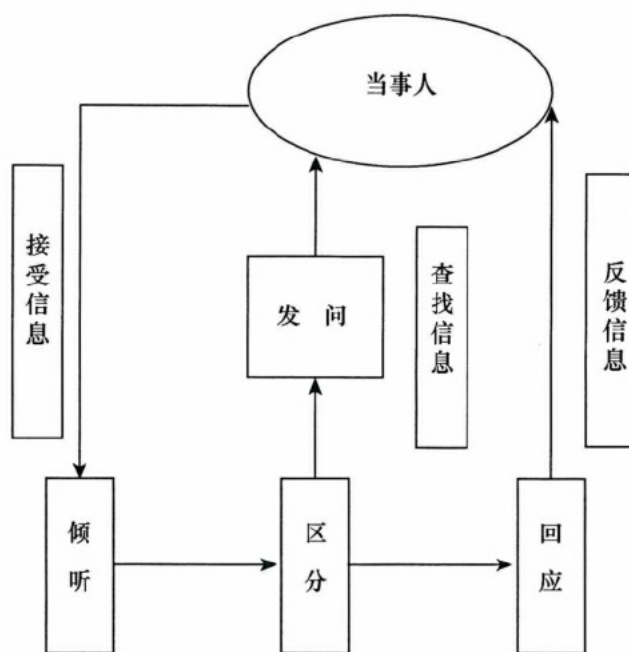


图5-5 处理信息

良好的沟通，本质在于换位思考

我们先来看两个案例。

### 【案例A】

Joey是某外企分公司的部门经理，在一个非常重要的项目的招标活动中，他询问总经理的意见，但总经理没有给出明确答复，但Joey误认为总经理已经默许了。于是，他赶紧召集部门同事来跟进这个项目。但是，由于准备不充分，Joey的公司并没有拿到这个项目。

事后，总经理在总结会上以“汇报不详，擅做决定，组织资源运用不当”为由，对Joey进行了严厉的批评和处分，而Joey则进行反驳，声称项目失败是因为“领导不够重视，故意刁难，回避责任”。

### 【案例B】

Emily是A公司的部门主管，近两年随着公司不断发展壮大，她承担起了培训新入职人员的任务。

Emily认为“师傅”的角色，不能单单是把她所会的讲解一下、示范一下，而是要确保大家能听懂、能理解、能接受她传授的知识与经验。由于刚刚开始接触，所以新入职人员需要的不是一大堆的“专业”知识，自己觉得简单熟悉得可以忽略的环节，也许正是他们的困扰所在。所以，她教一项技能前，她都会先思考：如何用最简单清晰的教学语言和生动直观的体态语表达？如果我是学生，我可能存在哪些疑问？怎样才能把专业的知识用通俗的语言解释清楚……

由于Emily除了能用正确的方法传授技能以外，还会经常提醒大家所处岗位的重要性，让他们对所学的东西产生兴趣，所以Emily的培训得到了非常好的效果。

很明显，案例A是一个上下级之间无法有效沟通的案例，而案例B则是一个良好沟通的案例。

有一位管理大师曾经说过这样一句话：“没有人与人之间的沟通，就不可能实行有效的领导。”企业管理过程中的沟通既包括组织信息的正式传递，也包括人员、群体之间的情感互动。通常来说，组织信息的正式传递以制度为基础，而人员、群体之间的情感互动则以换位思考为前提。

企业的一切活动都离不开人，人与人之间沟通的质量和效率直接决定了企业管理水平的高低。良好的沟通是建立在互相理解的基础之上的，管理者在进行沟通时，不能只站在自己的角度，而且要站在对方的立场考虑问题，即需要进行换位思考。换位思考不仅可以增进管理者与员工之间的理解和尊重，而且有助于改变管理者的认知，提高团队的凝聚力。所以，换位思考是实现良好沟通的桥梁，良好沟通的本质就在于换位思考。

而要做到换位思考，实现良好的沟通，需要意识到换位思考的两个核心：第一，充分考虑对方的需求，满足对方的需要；第二，了解对方的缺失，帮助其探索应对之策，如图5-6所示。

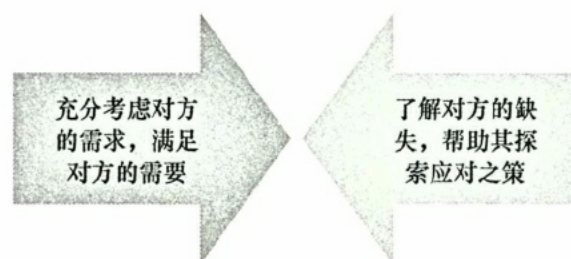


图5-6 换位思考的两个核心

虽然在经典管理理论中并没有提到“换位思考”这样一个名词，但是，纵观管理学的发展史，我们可以发现，无论中国古代的管理思想、泰罗的科学管理，还是当今的人本管理、知识管理、文化管理，都可以

寻觅到它的踪迹。而在教练式沟通管理中，换位思考更是核心理念。

与过去的其他传统沟通管理理论相比，教练式沟通管理不仅更重视员工的主体地位，而且重视社会、心理因素可能对员工的影响。所以，在教练式沟通管理中，员工不再单纯是一个经济体，而包含了更多的社会学因素，领导与员工的沟通应更致力于提高员工的士气，增强员工的满足感，建立和谐的人际关系提高管理的效率。

进入21世纪后，经济的飞速发展对管理的理念也提出了更高的要求，过去等级分明、单向沟通的方式已经不适合企业的发展了。在这样的形势下，换位思考对沟通的作用显得尤为重要。

有效运用“换位思考”的前提和条件

(1)平等、尊重是“换位思考”的前提

在人本主义心理学家马斯洛的需求层次理论中，他认为人最基本的需求是生理需求，当生理需求得到满足后，人会渴望满足更高级别的需求，例如归属和爱、尊重以及自我实现。

管理者只有尽可能地从员工的切身需求出发，把员工放在与自己平等的地位上，尊重员工，才有助于换位思考的展开和良好沟通的实现。

成立于1984年的联想集团，随着不断的发展，领导方式就由最早的指令型转变为指导型，到现在已经变成开明型。开明型的领导即在平等、尊重的前提下与员工进行沟通，为员工提供足够的平台展示自我，而这也使得联想管理表现出了明显的竞争优势。

(2)良好氛围是“换位思考”的条件

“换位思考”的实质即树立一种“我为人人，人人为我”的观念。因为良好的沟通单靠一个人是无法实现的，所以，企业的领导者在管理过程中应当营造一种有利于换位思考的氛围，不仅以身作则地推广实施，而且应将其上升到企业文化的高度，将其融入员工的工作理念当中，落实到员工行动的时时处处，形成企业管理和员工沟通的良性循环，促使企业走上健康发展的轨道。

应用“换位思考”应当注意的问题

“换位思考”四个字听上去虽然简单，但想要运用得当，得到事半功倍的效果却不容易。管理者在与员工的沟通过程中，应用换位思考时，需注意几点，具体如图5-7所示。

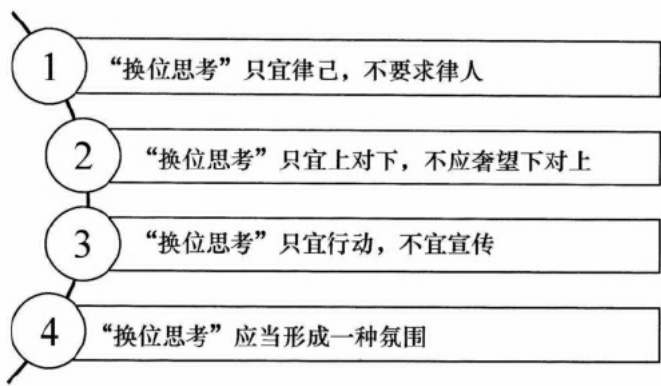


图5-7 换位思考应注意的问题

(1)“换位思考”只宜律己，不要求律人

在企业运营的过程中，如果下属能够换位思考、为管理者着想，或者客户能够换位思考、为企业着



想，企业的运营当然会更为和谐顺畅。但作为管理者，只能要求自己以身作则换位思考，为员工和客户着想，切不可对员工或客户有这样的要求。

#### (2)“换位思考”只宜上对下，不应奢望下对上

换位思考在使用中不仅对自己与他人的要求不一样，而且还具有指向方面的要求。也就是说，员工可以要求管理者能够换位思考，客户也可以要求企业能够换位思考。这样的换位思考，不仅有助于管理者博采众长、广纳谏言，也有助于企业的发展。但这种换位在逆向状态下是行不通的。当然，如果能实现下对上的换位思考则是一种较高的境界和格局。

#### (3)“换位思考”只宜行动，不宜宣传

一般来说，企业的运营需要面对两个不同的方面，即对内和对外。对内主要是对员工的管理，对外则主要涉及企业的外部形象和客户满意度。

对内，管理者可以在企业文化中提倡各级员工在沟通中多换位思考，提高员工为人处事的能力。但对外，企业应更强调客户内心的思索和体验，而不适宜大张旗鼓地宣传自身所做的换位思考。

比如，某保险销售公司对自己的员工提出了“把客户放在首位，百分百为客户着想”的服务要求，但在公司的广告宣传中也事无巨细地提到自己公司的员工会如何为客户着想，这样容易让人感觉有小题大做之嫌，而且一旦做不到的话，会严重影响客户心目中的企业形象。

#### (4)“换位思考”应当形成一种氛围

在一家企业里面，如果只有一个人能够做到在与其他人的沟通时换位思考，那么，这样的换位思考所带来的辐射效应是极其有限的。

换位思考虽不能作为企业的硬性要求，但也应体现在企业的文化中，融入员工的思想言行当中。应尽可能满足员工的心理需求，形成一种深入人心的氛围，从根本上保证良好沟通的开展。

有效引导员工，员工从内心深处觉醒

对员工进行有效引导，使员工从内心深处觉醒，实际上就是通过对员工进行引导，激发员工的潜能，而能够有效引导的途径就是管理者要掌握教练式沟通的技巧，通过沟通不断鼓励员工发挥主观能动性，在积极主动中发挥出自己的潜能。

在教练式管理中，沟通就是信息的交换和传递过程。美国著名的管理学家切斯特·巴纳德说过：“沟通就是将一个组织中的成员联系起来，以实现共同的目标。”没有沟通的管理就不是有效的管理。因此企业管理者在管理工作中要重视员工的价值，通过沟通的方式激发员工的潜能。

几乎每个企业中都存在着沟通障碍。企业的机构越是庞大，沟通的难度越高。往往基层员工接触到的都是一线的实际情况，他们对许多决策的制订也最有发言权，但是因为组织机构的庞杂和上下级之间的沟通障碍，许多有建设性的意见并未传达到高层决策者耳中，而高层管理者做出的决策也常常无法准确迅速地传达给所有员工。因此，企业要想持续、稳定、健康发展，就应该建立完善的沟通机制，保持沟通渠道顺畅。

一个管理者之所以能够获得成功，最重要的一点就是掌握了良好的沟通技巧。他通过与员工进行充分的沟通，将自己的期望和目标准确无误地传达给员工，使员工的努力方向与企业发展目标保持一致。

与员工进行教练式沟通，是当代企业管理者必备的技能之一。掌握了这门技能，你才能赢得员工的信任和支持，保证各项工作都能顺利进行。

当你花费了大量的时间和精力与员工沟通的时候，你就能更清晰地向员工表达自己的想法，然后得到他们的支持和协助，这样的管理汇集众人之力，功能会更强大。

管理者要知道，在与员工进行沟通的过程中，你是处在主导地位的，你要在沟通中掌握主动权，清晰表达自己的观点，然后再通过员工对你的反馈，了解他是否真正理解了你的观点，以防他在以后的执行中出现误差，由此提高工作效率和员工的工作绩效。

摩托罗拉公司有一个著名的管理理念——肯定个人尊严，重视员工的价值，而“开放的沟通渠道”是肯定员工尊严和价值的重要表现。在摩托罗拉，管理者将公司的规章制度、重要决策和重要活动等向员工公开。公司还建立了信息反馈的制度和上下沟通的渠道，在公司中开通了“畅所欲言”信箱和总经理座谈会。这些措施不仅能够帮助公司管理者及时掌握各方面的信息，而且也让员工感到了充分的尊重。

### (1)注重扁平化沟通

在摩托罗拉有一条不成文的规定：公司各级管理者的办公室大门要始终向员工敞开，这代表管理者可以随时与员工进行交流，交换意见，给员工随意进入办公室提意见的权利。这同时表示，管理者与员工一样，在公司中全身心地工作，不会在工作时间处理私人事务。

### (2)设立“畅所欲言”信箱

摩托罗拉为员工在公司内部设立了“畅所欲言”信箱，旨在为员工提供一种保密的双向沟通方式，员工可以针对公司的任何事、任何人提出自己的意见，信箱的负责人会将提意见的员工的名字隐去，交给相应的人员，之后负责人再将反馈的信息亲自传达给员工。这一过程中，员工的一切个人信息都是不对外公开的，以便员工能真正“畅所欲言”。收到投诉意见的人员和部门必须做出认真解答，就算是暂时无法解决的问题，也要将理由告知对方。对于有建设性意义的意见，管理者还应该给予肯定和鼓励。但公司不会受理匿名信件，以防破坏公司的信任机制。

### (3)总经理座谈会

摩托罗拉还经常开展“总经理座谈会”，员工与总经理面对面进行交流。座谈会一般每个月进行一次，而且不允许管理人员在场以保证员工可以无所顾忌地提出自己的意见。这样总经理就能直接了解公司管理中的不足，并根据员工的意见和建议及时进行修正；而且总经理还能了解员工的真实想法和困难，帮助清除阻碍员工高绩效的障碍。

为了进一步完善沟通制度，公司还为员工专门设计了有关“个人肯定”的调查问卷，包括以下几个问题。

- 你是否拥有一份稳定而有趣的工作？
- 你是否具备成功的要素？
- 你是否接受了适当的培训？培训对你的工作有帮助吗？
- 你了解过你从事的职业的未来发展前景吗？
- 在过去的一段时间里，你是否收到过对提高你工作绩效有帮助的意见和建议？
- 你的个人习惯和文化传统是否得到了尊重？

在回答问卷调查的问题时，员工可以自由表达自己的想法，也可以对公司提出意见和建议。公司会根据员工的回答及时解决在管理中遇到的问题，帮助员工规划职业发展的路线，也可以根据员工提供的信息制订合理的工作方案和行动计划，保证决策的科学性和准确性。

善于激励员工是一名优秀的管理者必备的技能之一，但是让激励发挥作用的最好办法就是与员工进行沟通，而对现代的管理者来讲，与员工进行有效沟通是非常困难的。专门从事研究工作环境中的工作行为的管理咨询大师克里斯汀·洛策认为，如果企业缺乏准确的战略目标和明确的发展方向，就会降低员工的工作效率和工作积极性，员工的工作绩效也会受到影响；严重的话，还会导致员工对自己的工作和职业规划产生质疑，最终失去自信。

为此，在教练式沟通方面，我为管理者们提供了几个技巧，希望能改善一下沟通不良的情况，这些技巧如图5-8所示。



图5-8 有效引导员工，唤醒员工内心深度的觉醒

清楚表达自己的期望值

在与每一位员工进行交流的时候，管理者都应该采用最简单和最直接的语言，清楚表达企业的发展方向和自己对员工的工作期望，不要让员工去揣摩你的想法。克里斯汀·洛策认为，对简单的信息不断重复就是进行有效沟通的关键，如果你认为通过一次沟通就让员工理解你的期望和目标，那你就大错特错了。沟通必须反复地、定期地进行，以巩固之前沟通的效果。管理者可以以签到的方式或者定期召开会议与员工沟通交流，让员工对公司的发展目标进行阐述和说明，掌握员工的知悉情况，为下一步的沟通和工作计划提供依据和借鉴。管理者在其中充当的就是提醒者的角色，帮助员工明确工作目标。

给员工提供明确的发展方向和执行目标

随着商业竞争愈演愈烈和商业环境的日益复杂，与员工经常沟通交流就成为确保员工的战略目标始终

与企业发展目标保持一致的重要方式。管理者在对企业进行的时候，首先要弄懂三个问题：我要达到一个什么样的目标？实行怎样的计划才能实现目标？应该如何带领大家完成这个目标？克里斯汀·洛策在调查研究中发现，大多企业在管理方面的失败大都源于对这三个问题的认识模糊或错误。

通过为企业设立具体的战略目标，明确员工在企业中扮演的角色和完成目标需要的执行计划，这样员工在执行的时候才会有正确的方向作为引导。克里斯汀·洛策认为，如果管理者不能清晰明确地指导自己的员工，那么不管有多伟大的计划、多宏伟的目标，最终也很难实现。

### 营造良好的工作环境

克里斯汀·洛策认为，任何一种企业文化都会影响员工的工作行为和表现。一个良好的工作环境有利于员工明确企业的发展目标和方向。如果公司的工作环境（比如说公司的奖励机制和组织结构）与企业的发展目标相适应，那么企业的目标和期望也就更容易实现了。如果管理者希望员工能够与企业建立命运共同体，那么管理者就应该建立起与之相适应的制度和流程，还要将可能出现的各种问题和风险考虑在内。

### 将员工的个人利益和企业的发展目标相结合

每一位员工都有自己的思想和追求，作为管理者，应该试着去了解自己的员工，只有了解了他们的真实想法，才能帮助他们扫除迷雾，使他们理解管理者对他们的期望，进而激发他们的潜能。克里斯汀·洛策认为，只有真正了解员工的需求和他们所遇到的各种挑战和困难，管理者才能采取有效的措施来应对，纠正他们的行为，激发他们的潜能。要成为一名优秀的管理者，就应该花费大量的时间与员工建立情感联系，随时了解他们的困难和疑虑，还要肯定他们的努力和成绩。管理者还需通过各种方式将员工的个人利益与企业的发展目标结合起来，只有这样，才会让员工将他从事的工作当成一份事业，才能有助于达成企业的目标。

当我们去做一些企业愿景工作坊的时候，也和传统的做法不太一样，是要将NLP的视听感元素加入进去，用教练文化的方式进行，挖掘深层需求以达成共识。

教练式沟通的核心——引发提供有效的解决方案

管理的目的是通过他人获得成功。管理的模式不是告诉，更不是命令，而是与员工相互沟通、共同寻找答案。管理者要学会提问的艺术，激励员工积极思考，如果员工在管理者的指导下找到了最佳解决方案，不仅会增加员工的自信，同样团队也会成为最大的受益者。

提问通常是为了得到有效信息，不管是自己解决问题还是为他人提供解决方案，都需要掌握充足的信息。对于管理者来说，问题的答案往往不是最主要的，管理者只是需要确认员工已经掌握了足够的信息；员工还会为管理者提供最新的线索，继续提出新的问题。同时，这样做也可以让管理者随时掌握员工动向，使员工的工作目标始终与团队目标保持一致。那么，如何与员工进行问题互动呢？具体做法如图5-9所示。

- (1)提出开放性问题
- 提出开放性的问题能启发思维，激发员工的意识，促使其搜集更多的资料。如果只提问封闭式的问题，答案只有对、错两种选择，那么员工的发散性思维就会受到抑制，管理者也不会得到有效的信息。（当然，封闭式问题是在推动员工做决定和行动时有可能用到的。）

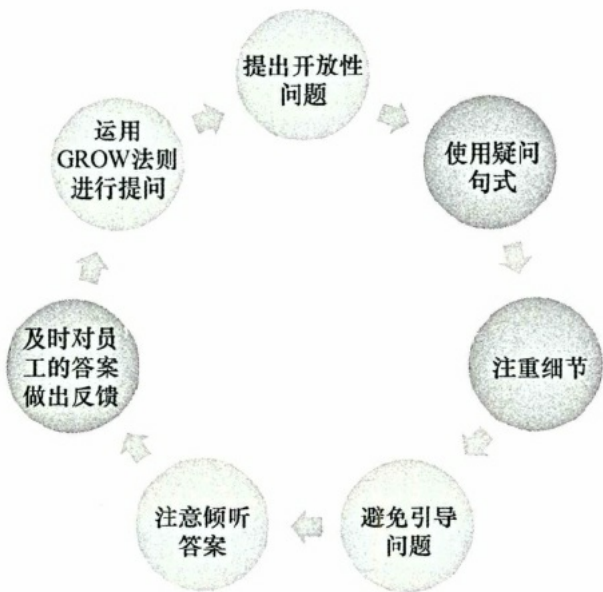


图5-9 与员工互动技巧

- (2)使用疑问句式
- 最有效的提问问题的方式就是采用疑问句式，如以“基于什么”“何时”“谁”“多少”等开头的句式。我不鼓励用以“为什么”和“如何”开头的问题，这种方式本身就包含批评的意思，容易让员工与管理者产生争执；另外，“为什么”和“如何”开头的句式没有附加的限制性条件，容易引发分析性思考，收到较好的效果。
- 如果我们必须要询问分析类的问题，可以用“你的理由是什么”“你会分几步做”等来进行替换。
- (3)注重细节

问题要一步一步逐级深入，这种提问可以在较长时间内集中员工的注意力。当然熟练地进行追问也是一门学问。管理者要有对信息的敏感度，在员工回答完一个问题之后，抓住有效信息继续进行提问，以获取更多信息，让员工的思维保持系统性，以免脱离提问的轨道。

#### (4)避免引导问题

很多员工认为管理者引导问题是对自己能力的不信任，这样员工在回答问题时思维就会受到限制，许多有效信息就会被遗漏，管理者就不能真正了解团队的具体情况，很有可能会给团队带来不可估量的损失。

#### (5)注意倾听答案

虽然问题的答案对于管理者来讲也许不一定是可行的（或不是最重要的），但是管理者也要认真倾听员工的答案。如果管理者对于员工的答案没有任何反应，不但会让员工感到失望，管理者本人也很难在接下来提出更好的问题。如果在之前就准备好问题，就有可能打断员工的思维逻辑性，也有可能跟不上员工的思维。最好的方式就是认真倾听员工意见，并适时提出合理的问题，鼓励员工继续回答。

#### (6)及时对员工的答案做出反馈

管理者在听取员工回答的时候要保持头脑清醒，及时向员工表达自己的见解并做总结。这样做不仅可以正确理解员工的想法，也可以让员工感到自己备受重视，让员工更有信心进行下面的谈话。

#### (7)运用上面讲解过的GROW法则（目标、现实、选择、意愿）辅导模式进行提问

那么，在了解了提问问题的技巧之后，管理者在与员工进行沟通时要注意哪些问题呢？

以提出有效的解决方案为目的

(1)要勇敢面对问题，而不是回避。

(2)选择有效的解决方案，而不是为了否认别人。

(3)不要一味地固执己见，要学会换位思考。沟通的本质并不是简单地说话聊天，而是能够改变行为模式。所以，沟通的效果取决于对方的回应，一切以成果为导向。

(4)适时要求对方给你反馈。成功的管理者并不是关注沟通的面上的效果，而是关心员工了解了什么，所以适时要求对方给你反馈，对于沟通就显得至关重要了。

#### 注意沟通的原则

(1)沟通的首要目的是提出有效的解决方案。

(2)保持自己的中正立场，这对自己的成长也很重要，所以必须要做。

(3)有深度的对话一定会先从检讨自己开始，因此，遇事不要首先责备别人，要先检讨自己，因为“我是一切根源”。

(4)学会换位思考，也是同理心。

(5)学会宽容对方，因为动机和情绪往往没有错，只是行为没有达到应有的效果而已。

(6)不要触碰别人的底线，在给建议和猜测时要获得对方真正的许可。

#### 不要总归罪于人

通常情况下，遇到问题时，无论责任在谁，人们总喜欢先把责任推到别人身上。当团队遇到问题不能及时解决可能会给团队带来严重后果时，许多人就会把责任推到失误者身上。而当你去推卸责任的时候，别人也会进行反击，这样的结果就是，双方为了一个问题争得面红耳赤，甚至大打出手。用这种方法来解决问题显然是不明智的。试想，如果因为争执责任在谁而使团队分裂，又怎么可能解决问题呢？

在遇到问题时，我们首先要通过与有关人员的沟通来采取补救措施，这种时候的沟通也当然要讲究技

巧。在沟通之前要做好准备，明确要提出什么要求，清楚对方的过失造成了什么损失。具体来说，要做到如下几点。

(1)主动提出有效的补救方法。

(2)在沟通中只谈补救方法，也即“下一步”，着眼于未来，避谈责任是非、纠缠于过去。

(3)提出补救方法的同时，给对方留一些余地，以免伤害对方自尊、导致沟通障碍。

(4)最好引导对方自己提出补救措施，并要让对方感觉合情合理，因为这样他才会对自己负责任，同时获得成长。



## Part 6 教练式授权管理：无为而治是管理的最高境界

### 管理者如何对员工充分授权

在我的NLP-CP课程的焦点管理环节中，谈到了关于授权的部分，授权是组织运作的关键，它是以人为对象，将完成某项工作所必需的权力授给部属人员。即管理者将处理用人、用钱、做事、交涉、协调等决策权移转给部属，不只授予权力，还托付其完成该项工作的必要责任。组织中的不同层级有不同的职权，权限则会在不同的层级间流动，从而产生授权的问题。授权是管理人的重要任务之一。作为一个教练式管理者，有效授权也是一项必须掌握的教练技巧。因为只有懂得授权的教练，才能让员工在历练中得到真正的成长。而且，只要教练授权得当，所有参与者均可受益。

不过，需要提醒的是，在现实工作中，授权不仅仅是授予下属任务本身，还有与任务本身相对应的权利，比如可以调度的人力、财力、物力，并且在授权过程中根据员工的能力，允许他们在工作上自行决定所使用的方法，放手让他们完成任务。

其实大到一个国家，小到一个单位、部门，授权问题是每一个管理者都会遇到的问题。一个人不可能完成所担负的所有工作，需要助手和下属帮助完成一些工作任务，许多人由于把握不当，造成工作失误，甚至使工作和事业遭受损失。因此，作为一个合格的教练式管理者，能够适当、合理地授权给下属，这点非常重要，合理的授权能够有效地提高工作的执行力。

松下幸之助曾经说过一句话：“只做自己该做的事，不做下属该做的事。”对于管理者来说，管理是通过他人完成工作的一种程序或艺术，管理不是“做事”的方法，而是“让人做事”的艺术。一个优秀的教练，不仅要会做事情，更要会管理下属做事情；一个合格的教练，不能仅仅局限于提升自己的能力和执行力，还要能够有效地提升属下和自己团队的执行力。俗话说“人多力量大”“团结就是力量”。一个人的力量是有限的，合理授权、将自己和属下的力量集合起来，合理分配、有效工作，这才是一个教练式管理者应该具备的最大能量。

首先，一个合格的教练式管理者在授权过程中，应该明确什么工作不可以授权、什么工作可以授权，可以授权的工作又需要授权到何种程度。那么，在实际工作中，哪些工作可以授权呢？

(1)日常工作中每天必须要做的事情可以授权。这些工作管理者已经做了一遍又一遍，对它非常了解，并且知道这些工作所存在的问题、所具有的独特性以及具体操作细节。当这些工作授权给下属去完成时，你就可以控制事情何时完成并预知下属在工作中可能遇到的问题与困难。因此，你也不必担心会影响你的整个工作进程。

(2)专业性强的事情可以授权。任何人都有其优势及不足，因此，只要使授权的事情与授权人员的技能相符就可以了，利用他们的才华去完成你不可能快速完成的事情，而你就可以把时间用在处理其他事情上。

(3)不需要亲手做的事情可以授权。这些比较简单或琐碎的事情，你的任何一个下属都可以把它做好。这样的事情，你就可以大胆、放心地授权给下属去完成，而你就可以把省下的时间用在“刀刃”上。

(4)有利于下属获得发展机会的事情可以授权。作为一个教练，首要的职责是让你的员工有发展的机会，达到这一目标最好的方法是将恰当的任务分配给恰当的人去完成。这样不但可以减轻你自身的工作，而且还能培训下属的工作能力和创造一种团结进取、不断攀升、适才发展的学习型组织，同时也可以给你的管理工作带来诸多便利。

我在多年的管理培训实践中，发现许多企业的管理中出现了一些奇怪的现象：管理者总是很忙，从早忙到晚，需要时不时地加班，节假日也无法休息；而许多员工的责任心也越来越差，工作缺乏激情，企业的工作效率和执行力也逐渐降低。那么，真正的问题到底出在哪里呢？

其实，作为一个合格的管理者，应该明白一个道理：如果将员工比作千里马，那么管理者就不是千里马，而是千里马的教练。作为管理者，应该能够合理有效地授权给下属，给下属充分的发展空间，让他们在自己的领域里纵横驰骋，把工作做好。而这正是管理者如何进行有效授权的问题了，这也是许多管理者面临的一个突出难题。那么，一个教练式管理者在授权过程中，应该如何做到合理授权呢？具体做法如图

6-1所示。



图6-1 管理者合理授权的关键

做到授权明确

一个教练式管理者在授权给下属或者员工时，首先应该明确地将所授权的工作内容、授权到何种程度、需要将工作做到什么程度以及遇到问题该如何处理等信息告知下属或者员工。只有这样，员工才能拥有明确的工作目标，也才能在自己被授权的范围内自由发挥，迅速有效地开展工作。

模糊不清的授权往往会在工作中引发许多问题：一方面，员工在具体工作中如果无法明白自己应该做什么、怎么做，往往会形成拖延和懒惰心理，致使工作在这个层面上滞留不前，这样在工作过程中也就没有了效率和执行力可言；另一方面，就算下属和员工勉强开展工作，但因为对工作的具体内容和相关信息不了解，也往往容易出现错误。而我们也不难体会到，有时候，在工作中去纠正一些失误往往比做这些工作本身还要花费更多的时间。所以，在授权过程中将相关内容明确是非常有必要的。

任人唯贤，合理授权

管理者在授权过程中，应该做到量其能、授其权。根据员工能力大小、本身存在的优缺点和知识技能水平的高低进行合理、适当授权，这是授权得以成功的关键。

俗话说：“金无足赤，人无完人。”每个人都有自己的优点和缺点，选用人才并不是要寻找完美的人，而是要寻找对于某项工作合适并且有大用处的人。要知道，让合适的人去做合适的工作才是真正明智的用人之道。韩愈在《马说》中说过：“千里马常有，而伯乐不常有。”所以，作为一个教练式管理者，不要总是埋怨我们的身边没有人才，而是要让自己拥有一双识人的眼睛，然后将下属或员工引导、培训成有用的人才。

授权后要奖罚分明

在授权过程中，奖罚分明也是保证工作顺利完成的重要条件，否则下属和员工就没有动力为公司做出更大的贡献。

所谓的奖励，包含有三层意思：奖励的力度、关于奖励的描述和奖励方面的兑现程度。奖励的力度就是完成工作后具体有什么奖励、奖励多少等。奖励的描述就是管理者激励员工时的语言表达方式。管理者激励员工和下属的时候描述奖励的语言要简洁易懂，最好能够形象化，起到鼓舞人心、激励斗志的作用。奖励兑现是指管理者在下属和员工完成既定的工作以后，一定要按事先说好的奖励兑现，这关乎管理者的

信誉问题，是需要非常注意的。

同样的，如果下属在工作中出现了不必要的失误，那么处罚措施也必须严格执行，绝对不能含糊，否则会破坏公司的规则，宽容了这一个，很可能会损害一大批人。

至于怎样奖罚，这就要建立一套公正、公平、合理的绩效评估和标准，这是一件并不容易、但却非常重要的事情。

#### 授权要遵循信任原则

所谓“疑人不用，用人不疑”，一个合格的教练既然决定将某项工作交给下属，就应该给予他足够的信任；如果不能够信任对方，对方就会有疑虑，也无法放开手脚发挥自己的实力，这样工作就不可能做好。

另外，作为一个管理者，不仅不要輕易地怀疑下属，而且要用技巧来表现出自己在用人不疑方面的气度，以此增强团队之间的向心力。

敢于让员工犯错，激发员工创造力

有一次，我给某啤酒公司在全国的区域总经理进行了为期一周的系统培训。在培训课上，我问了这样一个问题：“如果下属在执行任务的过程中犯了错，作为管理者应该怎么做？”

这时，一位区域经理立刻站起来回答说：“犯了错就要罚，犯一次罚一次，罚多了自然就老实了！”

我没想到一下子就听到这样理直气壮的答案，就郑重地说道：“知道为什么有些管理者一天到晚忙得晕头转向，可是在下属面前却总得到人见人怕、人见人厌的印象吗？就是因为这些管理者太追求完美，不允许自己的下属犯一点点的错误，只要犯错就会给予严惩。其实，在现实中，很多员工就是因为怕犯错、怕受罚而限制了思维，也抑制了自身的创造力，最后变得越来越瞻前顾后、畏首畏尾，没有了一点锐气和创造性。一个人的天赋和创造力被生生压制和掩盖，又怎么能要求他真正发挥出自己的潜力、在工作中做得更好呢？”

于是，在那一次培训课上，如何“惩罚”犯错的员工成了重要问题。而我也发现，和那位区域经理有同样想法和做法的管理者并不少。后来，我又了解到该公司一直在推行一项改革，可是进行了好几次都无功而返，原因是在执行过程中总有员工犯错或者执行不到位，于是结果就开始出现偏差，然后改革就没办法按照既定的计划进行了。

后来，我和公司老总进行了一次深入的交流，建议对方不要害怕员工犯错，只要有改革的决心，从员工的错误中总结经验，及时修改不合适的改革项目，在“犯错一改良一继续改革一完善”的过程中，让改革得以曲线前进。公司老总最终又推行了一次改革，结果取得了不错的成果，公司业绩也有了不错的提升。

其实，有很多员工都很有天赋和创造性，可是却在公司里被一点点抹去了敢于尝试和创新的心，因为他们知道只要尝试错了，哪怕出现了一点点差错，就会受到严苛的惩罚。中国有句古话叫“一朝被蛇咬，十年怕井绳”，作为一个管理者若动不动就狠狠“咬”员工一口，员工自然什么都不敢做，什么都不敢轻易尝试了。更可怕的是，在这种高压惩罚政策的影响下，他们终其一生可能都会碌碌无为了。因此，一个优秀的教练式管理者决不可如此。

“金无足赤，人无完人”，在工作中，谁又能真的一点错误都不犯呢？敢于让员工犯错的管理者，他的人格比其他管理者上升了一个层次，而他的领导魅力也随之升华了一个阶段。从心理学上来说，一个人从犯错中所获得的教训往往要比从成功中获得的经验要深刻得多。

因此，作为一个教练式管理者，千万不要害怕员工犯错，而是要帮助员工从错误中吸取教训，得以成长。而且，你的宽容和帮助不但会让你的员工尽快成长起来，还能收获对方的忠诚和感恩。所谓“士为知己者死”，当你不仅仅是一个管理者，更是一个教练、一个导师、一个朋友时，员工又怎会不更加努力地工作呢？

敢于犯错并从错误中学习、进步，这既是人类千百年来得以进步的基本法则，也是教练式管理者帮助成员成长的重要方法。不过，在这个问题上，我还要强调一点：允许员工犯错和让员工放任自流绝不是一个概念，切不可混淆。

一些老板和管理者之所以会用严苛的惩罚来禁止员工犯错，最主要的原因就是想降低因为员工犯错而带来的成本和损失，殊不知这样会大大压制员工的工作热情和创造力，往往会得不偿失。

一个教练式管理者若想避开这一误区，首先要弄清楚一个问题：员工为什么会犯错？

对于这个问题，不同的管理者会有自己不同的答案，不过很多管理者都会认为这是因为员工素质低、工作经验不足。而面对这个问题，员工的回答可能是：管理者没有给我学习的机会，既没有进行培训，也没有激励，他只管布置任务，不会管理！

面对同样一个问题，管理者和员工的答案为何会有这样大的差异？真的像有些管理者认为的那样，都是因为员工能力不行吗？同行业的其他优秀企业里员工就真的拥有更好的技能吗？面对同样的工作内容，为什么行业领先企业里的员工就能少犯错？其实，真正的差别还是在管理者自己身上。

一个真正优秀的管理者会认为：员工之所以犯错是因为自己的培训和管理方式还有缺陷，所以他们更愿意将时间和精力放在完善管理方式、激励制度、培训项目上面，在帮助员工进步的过程中提升整个管理团队的竞争力；而一个平庸的管理者则会觉得：员工之所以犯错是因为他们能力不行，态度不端正，也无法正确领会上司的意思，所以总是看不清方向，也找不对方法！

其实，纵观绝大多数行业，一线员工的个人能力根本不可能有什么明显的差异；而在大多数职位中，一些基础技巧如销售、服务、谈判等也都有着基本的套路，在薪资水平持平的情况下，也很难说有太大的水平差异。因此，在员工犯错的问题上，根本还在于管理者对员工的态度激励、技能打造和能力培训。针对这些问题，真正需要反思的还是管理者自己！

在任何一个企业中，没有员工是永远不犯错的。而一个优秀的教练式管理者是不会害怕员工犯错的，对于员工犯错也不会感到大惊小怪或者暴跳如雷，而是会从自身出发，想办法完善自己的培训和管理方式。

我曾经到日本的一家汽车公司参观学习，我发现在这样一个庞大的生产性公司里，员工工作效率很高，而且很少犯错，这在我国几乎是难以想象的。为什么会这样？答案很让人吃惊，因为在这个公司的管理与制度中，完全没有惩罚机制！而公司的管理者则认为，只要公司给员工提供有效的工具、正确的工作方法、优良的运转系统，员工就肯定会做出好业绩的。相应的，员工在这种良性制度的管理下，不但效率很高，而且还通过具体实践提出了不少具有创造性的意见和想法，使公司的科研部门受益匪浅。

反观国内，在很多管理者“棍棒式”的管理下，员工所感受到的往往是反向激励，也不可能对公司产生真正的归属感和忠诚度，最终工作效率也是大打折扣。

作为一个教练式管理者，一定要认识到：正向激励远比惩罚和反向激励有用得多。一个团队想要始终保持前进的态势，就必然需要一定的推力。反向激励或者惩罚，也许在短时间内会产生一定的效果，员工迫于受罚的压力不得不机械地前进，可是时间长了肯定会反弹，更有甚者，员工可能会直接提出离职。一个优秀的教练式管理者一定要坚信：员工犯了错，问题肯定是在管理者自己身上，这时候管理者更应该在态度、技能、知识等方面支持和帮助员工，使员工获得正确的方法、工具和方向，这才是教练式管理的根本原则！

## 管理者如何做好授权评估工作

我在对企业的调查研究中发现了一个奇怪的现象：很多管理者几乎从早忙到晚，就算是节假日也不放假，他们永远都有忙不完的工作；而员工的工作热情却越来越低，工作积极性也在逐渐下降，工作的责任感在渐渐淡化。

许多管理者将这种现象的原因归咎于员工，但是我认为对于一个企业管理者来讲，员工工作失去激情，管理者应该考虑是不是自己在某些方面做得不够到位。管理者不需要在工作上与员工展开竞赛，而是要做好员工的教练，指导和帮助他们成长。而要做好一名教练就要学会进行有效的授权，这个问题就成了众多管理者需要认真思考的一个问题。

以餐饮行业为例。作为饭店的管理者，你的员工是否会经常遇到这种情况：饭店规定客人要在每天中午12点以前结账离店，但某位客人向前台接待人员询问能否延至下午两点之前再离店；餐厅的服务员接到一份家庭订餐单，饭店的菜单上没有客人要点的菜，然而顾客却坚持不换菜；餐厅菜肴出现质量问题，客人要求服务员立即赔偿和补救，同时要求给出一个满意的答复。

这类问题常常令服务员们无所适从，服务员通常会这样回答客人们：“不可以，这不符合我们的规定，或“我要跟我们主管请示一下”。有时候也只能无奈地回答：“我很乐意为您做点什么，但是我实在是无能为力。”，客人听到这样的回答，产生不满情绪是很正常的。但是如果管理者对员工进行授权呢？这类问题似乎就比较容易解决了。给予服务员可以在一定范围内打破饭店规定的权力，对一些比较紧急的情况采取特殊情况特殊处理的方法，让员工能够灵活处理、应对一些突发状况，而不是互相推诿或请示更高一级的管理人员来解决，这样就比较容易让顾客满意。

授权并不是我们通常所理解的表面意义上的授予其权力，还要在授予员工信息、知识技能、薪资和必要权力的同时，赋予他们发挥主观能动性和创造性工作的自由。换句话说就是要授予员工能够发挥主观能动性和创造性的权力。

对员工的授权不仅仅是简单意义上的授予其权力，而是管理人员在将必要的权力、信息、知识和报酬赋予一线员工的同时，让他们主观能动地、富有创新地工作。也就是说，“授权”是通过授予服务人员一定的权力，来发挥他们的主动性和创造性。对饭店的服务员“授权”可以让管理者与员工一起共享内部信息、服务技巧和薪资等。对员工授权可以让员工更多地了解饭店和客户信息，激励他们更加努力工作。

另外，“授权”也是对员工的一种尊重，将员工从繁文缛节和制度规定中解放出来，给予他们充分的自由，放手让他们自己去处理问题，让他们担负起自己的责任。对员工适当授权不仅能增强员工的责任感，使其以更加饱满的热情投入到工作中，还能体现出对顾客的一种人文关怀，提高顾客的满意度。

作为一名长期致力于管理培训和咨询工作的实践者，我在很长的一段时期里对授权管理进行了系统的研究和分析，得出的结论是：管理者可以将80%的工作授权给员工，而管理者应该将20%的工作用来思考企业的前途、命运、方向、规划等战略性问题。对于管理者来说，必须要具备两项最重要的管理技能：一是要具备敏锐的战略思维，二是要懂得运用人才。比如制订战略规划、向员工下达工作目标、善用奖惩制度、发展和培养部属等。

通常员工自己就可以做到的工作主要包括日常的事务性和业务性工作、技术性比较强的工作、客户接待和联络工作等。管理者在授权的时候要明确自己的职位职责，将各类工作按照责任大小进行排列，自己主要负责最重要的工作即可，其他大部分工作都可以将其授权给下属。

但是管理者要注意的是，授权并不意味着放弃自己的责任。若一个管理者连责任都放弃了，那就说明他连自己的职位都放弃了。但是许多企业的管理者都错误地理解了授权，认为对员工授权之后，当员工无法完成指定的任务时，就可以将责任推给下属。这是极端错误的认识。事实上，授权意味着管理者的责任更大了，不仅要对自己的工作负责，还要对下属的工作负责。

### 量其能，授其权

员工的能力有大有小，知识水平有局有低，因此管理者在进行授权的时候也要有所选择。仅仅依靠员工的贡献和资历授权有时候不仅不能充分发挥员工的潜能，反而会因为授权不当耽误大事。为此，我为

管理者设计了一种梯形的授权方式，如图6-2所示。管理者首先应该对员工的能力进行评估和排序，而评估和排序的方式主要包括绩效评估、素质测试、调查和访谈等。

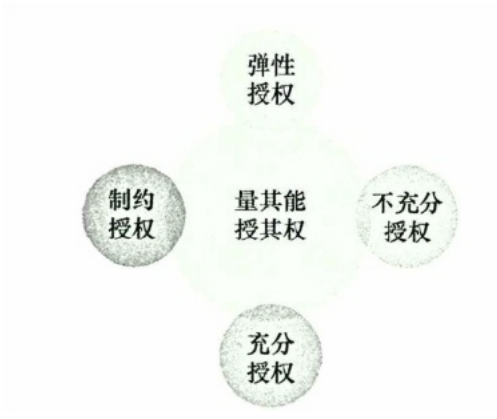


图6-2 量其能，授其权

(1)制约授权：刚刚入职的新员工，因为缺乏工作经验，可采用制约授权法，一般将一些最基础、最平常的工作交给他们做，并给他们提供指导。同时还要随时对他们的行为进行监督和检查，帮助他们尽快适应新的工作岗位，掌握工作技能。管理者在其中扮演的就是导师的角色，只要给他们提供指导和支持即可。

(2)弹性授权：当员工在公司工作了一段时间、积累了一定的工作经验，但仍欠缺一些工作技能时，管理者可以采取弹性授权法，给员工一些富有挑战性的工作，同时给予他们一定的指导和支持。在这一等级，管理者主要扮演教练的角色，主要任务就是把下属扶上马，亲身传授工作经验和工作技巧，帮助员工快速成长。

(3)不充分授权：在员工具备了一定的工作经验和工作技能后，管理者就可以尝试将一些比较重要的工作交给他们做，比如说一些重要项目的谈判任务、拜访公司的重要客户、参与制订公司决策和策划筹备一些重要项目等。管理者在这一等级就变成了员工的坚强后盾，员工也逐渐成长为公司的中层骨干。

(4)分授权：管理者实施充分授权针对的通常是公司的核心员工，这类员工一般是企业的重点培养对象，需要受到特别关注。而管理者只需要将工作任务交给他们就可以了，然后大胆地放手，让他们去自由发挥。管理者只须握好缰绳，别让他偏离方向就可以了。

这个梯形的授权方式是从高到低逐级递进的。员工在知识素养、工作能力和态度方面的差异注定有些人只能停留在Ⅱ、Ⅲ阶段，管理者能对其进行充分授权的员工只占到一小部分。

管理者如何进行授权评估

管理者对员工进行授权之后并不代表就可以放手不管了，因为授权总是有一定时间限制的。员工被授权的任务完成后，管理者要及时检查授权的任务是否达到了自己的要求。如果授权达到了预期效果，就应该及时给予肯定和推广；如果没有达到预期效果，就应该及时进行检讨评估，找到授权中的缺陷，并予以改正。通常情况下，对授权进行评估主要包括3种方法，如图6-3所示。





图6-3 管理者进行授权评估的方法

### (1)被授权后员工的状态评估

管理者在完成对员工的授权之后还要经常观察员工的工作状态：如果员工干劲十足，热情高涨，精神饱满，自信心足，毋庸置疑，你的授权就是成功的；相反，如果员工在工作时整天愁眉不展，满腹牢骚，消极怠工，那么就有说明你的授权可能是不太成功的。发现你的授权不成功后，你要及时对其中的缘由进行排查，然后找出合理的解决方案。授权不成功可能有以下几个原因。

★被授权的员工能力不足或者员工对被授权的工作不感兴趣，没有热情去完成这项任务。

★被授权人在出色完成了某一项工作任务后，受到管理者的重视，并被屡次授予重任，致使员工不堪重负。

★企业没有将授权与绩效、奖惩、晋升等制度有机结合，员工在完成了授权任务后得不到相应的回报，工作积极性下降。

### (2)授权的结果评估

授权的结果评估主要包括效率和业绩两个方面。如果员工的工作效率和工作业绩都得到了有效提升，就说明授权是有效的；如果没有上升，反而出现了下降，那就应该思考是不是你的授权在什么地方不合理。

### (3)授权者的自我评估

你在授权之后，如果能够逐渐摆脱复杂繁忙的事务，开始为公司的长远发展做打算，那么授权就真正有了意义；相反，如果授权之后，你变得更忙了，还要时时为你的员工收拾残局，那么就可以肯定你还不不懂如何授权，你还要多学习这方面的技能。

需要注意的是，授权的使用往往跟一个企业的绩效评估、薪酬制度和晋升设计紧密结合在一起，有任何一方面的不合理，授权就不会发挥它的应有效果。因此，管理者要做好授权工作，首先应该将企业的各种制度和系统进行调整，让授权成为企业发展的催化剂。

成功授权的前提：给员工提供支持和保护

在全球范围内，员工的敬业度以及对组织的忠诚度普遍不高，由此带来的后果则是工作效率低下，严重影响了企业的高效运作和持续发展。许多国内的企业管理者也经常针对这一问题向我请教，他们忧虑的表情告诉我，这一问题正深深地困扰着他们。

我在对一些企业进行教练式管理培训过程中发现，员工的工作绩效、敬业度以及对组织的忠诚度，在很大程度上就取决于管理者能否给员工提供足够的支持和保护。由此得出的结论是：员工敬业度+组织支持度=员工效能。

企业管理者要想让员工为企业创造最大的价值，首先应该给员工提供支持和保护，确保企业的组织体系和工作环境能够有利于员工的成长和发展。

电影《甜心先生》中有一句经典台词：“请协助我来帮助你。”这句话不仅道出了员工的心声，而且也向我们证明了一条真理：员工为公司创造价值的大小不仅源于其本人工作意愿的强弱，还受到公司对员工的支持和保护程度的影响。

在这里我向大家分享一个数据，这个数据源于一个著名的调查公司，它对员工对公司工作环境的满意度进行了调查和分析。结果表明，在亚洲，有66%的员工认为公司为他们提供了满意的工作环境，让他们能够尽情地施展才能，然而这个比例只是达到了全球的基础水平。

在印度和泰国，有分别占到72%和70%的员工认为公司的工作环境促进了他们的发展。而在中国，这个数据是不容乐观的，员工认为有一半以上的管理者对他们的激励是不起作用的，甚至有的还产生了负面影响；有近一半的员工认为公司的环境影响了他们工作业绩的提升。

在日本的企业中，最让员工满意的就是公司为员工提供的工作环境，日本企业的管理者已经认识到，要成功授权就必须尽可能地为员工提供支持和保护。正是因为如此，员工才会以更高的忠诚度和更加积极的工作态度投身到工作中去。不少日本企业取消了内部一系列的繁文缛节，优化了岗位职能，给员工提供更多的自由，即便如此，不少日本员工仍然认为公司有更大的进步空间，可以为他们提供更多的支持和保护。

如果公司为员工提供的支持和保护较少，那么员工在职位上的留职率就会很低。在全球的员工中，有超过2/5的员工有在5年内离开公司的计划，超过1/5的员工打算在两年之内就离开公司。较高的离职率不仅会影响公司的财务状况，还会增加公司的人力资源成本。

在授权管理方面，谷歌公司的做法值得许多企业学习和借鉴。在谷歌公司，管理者对员工充分授权，企业给员工提供大量的资源支持，帮助员工实现他们的想法和创意。谷歌公司有一个著名的“20%自由时间”政策，即允许每一名员工都可以花20%的工作时间“干私活”，从事自己感兴趣的项目研发，无论这些项目是否有利于公司；谷歌公司的员工级别划分为很多等级，但是不同级别的员工可以自由探讨和争论；谷歌公司的管理者喜欢员工发表自己的看法，并欣赏有创意的员工。

谷歌公司对于人才的重视，在很大程度上就体现在对员工的授权管理上。在其他公司，员工更多的是以“被迫者”的身份去实现老板的目标，员工所有的工作成果都是命令式管理的产物；与之截然不同的是，谷歌公司的员工可以自由地从事自己喜欢的项目——只要他认为这个项目是有价值的，他的上司就绝不会对他的工作横加干涉。如果这个项目最终得到了部门同事的认可，那么谷歌公司就会投入大量的人力、物力、财力去支持该项目的研发和推广，而届时你将会亲眼看到自己一手创造出来的项目被千千万万的谷歌公司用户使用。

或许你现在所的项目暂时不能为你的团队创造价值，但是却有可能为另一个团队提供最佳解决方案。谷歌公司的一位团队的研发经理陈雍曾经说过：“在我的团队里，我尽量为我的伙伴创造一种适合激发创意灵感的工作环境，而且我从来不管我的研发工程师们在做什么，我要让大家觉得‘我是在做自己的工作，而不是为老板或者公司工作’。”在谷歌公司，工程师们有充分的自由选择自己喜欢做的东西，这样做出来的产品会更加有创意，质量也会更高。如果要进行一项新产品的开发，开发人选对项目的研发是很有影响的，谷歌公司通常都会选择对这一方面感兴趣的员工。

谷歌公司的员工认为，争论在公司中是无法避免的，因为谷歌公司拥有最聪明的员工和最优秀的团队，没有争论就没有说服，没有争论就没有进步。这与谷歌公司的企业精神也是相符合的。“用户至上”和“动手不动口”是谷歌公司精神的两个重要方面，Peter说：“‘用户至上，是企业精神的核心，也是衡量一个项目价值的标准，这一点是毋庸置疑的，因此谷歌公司通常针对这个项目是有价值、怎样做才能让它更有价值等问题展开争论。仅仅靠语言的争论并不能解决问题，真正聪明的工程师就会直接去动手，拿出产品的雏形，而不是纸上谈兵，因此‘动口不动手’也是谷歌公司员工信奉的一个方面，这样的做法通常胜过千言万语的争论。”

在谷歌公司的翻译团队里曾经有这样一个例子：有一个工程师提出一个方案，他觉得非常有创意而且可行，但当他将这个想法告诉自己的同事和上司的时候，并没有得到他们的认可和肯定，他别无他法，只能自己先去做了一个产品的雏形，然后拿给他们去看，结果得到大家的一致认同。这说明，动手远比动口更有说服力。在谷歌公司还有一条不成文的规定：无论你的工程师职位做到了什么级别，只要是你写的代码，就必须在得到团队另一个成员的同意之后才能提交给上一级；而且在代码评审中，大家的发言没有任何资历和级别限制，就算是刚刚入职的新人也有权利对你的代码提出置疑。

3M公司研发部的领头人物威廉姆·科因认为，好的老板应该是员工的重要支撑，能为自己的员工提供各种帮助和保护。他向我们讲述了他曾经在3M工作时的一些事情。在他还是普通研究员的时候，他就经常发现总有一些高层管理者喜欢提一些问题，并自以为是地提供建议，常常把他们的创新研发工作团队搞得乌烟瘴气。后来科因升任了研发部的主管，他下决心要竭尽所能地为员工创造合适的工作环境，因此他经常挺身而出，主动为自己的团队化解矛盾，并承担来自公司内外的各种舆论和工作压力，对于那些喜欢指手画脚的高管，他也勇敢地与他们争辩。

威廉姆·科因的做法应该在企业中大力提倡，那么怎样为员工提供支持和保护呢？我为大家总结了七个方面，大家可以从中借鉴。

### 克制“为所欲为”的冲动

一个好的管理者会因为给员工添了麻烦而坐立不安。著名戏剧导演弗兰克·豪泽是一个比较爽快的人，他特别讨厌那些习惯一遍一遍不停唠叨的导演，他认为这样不仅浪费大家的时间，而且没有任何效果。除此之外，会议也是浪费时间的重要形式，有的老板为了突出自己的地位和重要性，经常在开会的时候迟到或者随意延长会议，这种做法非常让员工反感。作为一个管理者，应该在会议中做到言简意赅，突出重点，并且要以身作则，为员工树立一个良好的榜样。

### 为员工合理争论创造良好的氛围

一个好的管理者不会阻止员工的争论，因为员工的合理争论是促进企业进步的重要因素。所以说为员工合理争论创造良好的氛围是一个聪明的管理者应该具备的重要技能之一。皮克斯公司著名动画片导演布拉德·伯德经常对自己的团队说：“在我的团队里，我希望大家可以畅所欲言，不要有什么顾忌。”管理者应该认识到，以相互信任为基础的合理争论是有意义的，并且能够对企业的发展产生正面影响。

### 保护员工不受外界影响，帮助他们节省时间

现代社会是一个被电子邮件、RSS订阅、微信、微博充斥的时代，员工受到来自外界的影响越来越多，身为管理者的你肯定不能置身事外。你要尽可能地为员工创造一个良好的工作环境，保护员工不受外界影响，帮助他们节省时间。尤其在现代社会，知识型员工已经成为了企业发展的主力军，他们更需要安静适宜的工作环境以集中精力工作，因此，你就要为他们提供各种支持和保护，保证他们能够安心工作。

### 帮你的下属抵制来自上层的瞎指挥

一些上层管理人员喜欢瞎指挥，他们的一些决策有时可能会影响你下属的业绩和福利，甚至关乎你职位的升迁。作为管理者你应该做好权衡，明确对他们的意见是坚决抵制还是顺从：如果他们的意见有效，那就要借鉴；如果你认为他们的意见对团队发展根本毫无意义，那你就要学会拒绝。

### 分清轻重缓急

一个好的管理者会明白集中力量办大事的道理，因此在面对众多纷杂的事务时，你应该首先将每件事

按照轻重缓急进行分类排序，让员工把精力放在最重要的事上面。对一些不太重要但又躲不过的事情要学会快速解决。

#### 帮员工减压

一个好的管理者要学会为手下撑腰，在下属犯了错误的时候，要勇敢地站在他们前面。虽然许多时候这种方法是不值得提倡的，但不可否认，这样做有时候会很容易获得员工的信任和尊重。纽约扬基橄榄球队的前任经理乔·托雷就认为，为自己的队员撑腰是一件理所当然的事，就像妈妈本能地保护孩子一样。

#### 帮助员工消灭“敌人”

心胸狭窄、粗鲁无礼的人会对员工的工作情绪产生消极影响，一个好的管理者会保护自己的员工免受这种影响。对于那些出口伤人、难缠的客户，管理者要学会拒绝，以保护自己的下属；对于在团队中影响他人工作的员工，管理者也要学会裁人，一个成功的管理者不会被这些员工绑架，更不会害怕失去员工。

充分授权不是放任自流，监管控制要到位

授权管理作为一种新兴的管理理念开始受到越来越多企业管理者的青睐，这种管理理念诞生于20世纪90年代，并在21世纪受到商界人士的广泛欢迎，而且这种思想也在员工中获得了赞赏和肯定。得到授权的员工可以自己决定并执行，上级也不会横加干涉。对员工充分授权不仅有利于增强团队的团结协作，增进员工与管理者之间的互信，还有利于减轻管理者的工作压力。对员工进行有效和充分授权就是现代管理者需要掌握的一门管理技能。

作为一个企业的管理者当然应该掌握公司的发展脉络，但一个高效的管理者却知道如何不事必躬亲就能掌握公司的大量信息。而这正是授权管理的功效——达到1000%的管理效率。

一个聪明的管理者应该知道，充分授权并不意味着让员工放任自流和权力的无原则下放，管理者要更加重视对员工的监管和控制。因此，我这里所讲的授权实质上是相对的、有原则的授权，是在有效监管和控制之下的授权。

A公司是一家专门生产玩具的企业，它隶属于本市的一家民营集团。近几年随着公司业务规模的扩大，从2010年开始，集团的老板决定实施授权管理，将这家玩具公司交给了企业专门聘请的总经理和他的经营团队。集团老板授权之后就不再过问玩具生产公司的日常经营情况了，也未曾规定玩具生产公司的经营管理层需要向他定期汇报公司的经营情况，对公司的经营目标也没有提出具体的要求，而只是向公司的管理层承诺，如果公司盈利就会对他们进行奖励，但却又并没有制订具体的奖励制度。由于玩具公司缺乏完善的规章制度，因此公司不管是采购、生产还是销售、财务工作，统统由总经理负责。终于在两年之后，公司老板发现公司经营出现了问题。

公司在缺乏有效监管的情况下，生产和经营管理陷入了一片混乱，员工经常迟到早退，而且在生产过程中经常发生用错原料、用错模的情况，产品的次品率过高。甚至有的业务员还经常在与客户合作的时候私拿回扣、虚报价格，就连公司的账务也被弄得一塌糊涂。老板与管理层之间也产生了利益分歧，双方相互埋怨：老板觉得自己在这两年中给公司注入了几千万元的资金，却没有得到任何回报，他将责任归咎于管理层的经营不善；公司的管理层则认为，企业近两年一直在减亏增盈，而老板却不兑现自己的承诺，将之前的奖励承诺抛之脑后。

老板在意识到玩具公司出现了一系列的问题之后，将经营管理权全部收回，由自己掌控公司的生产经营。老板在收回权力之后，公司的管理层失去了原本的大权，认为老板并不信任自己，工作热情下降，消极怠工，还经常在员工中和网络上散布一些对公司不利的消息，使公司的形象严重受损，企业的经济效益也受到了一定的影响，公司经营陷入了一种进退维谷的尴尬境地，老板也对授权管理失去了信心。

在我看来，授权不仅是一门技术，更是一门艺术，是当今企业管理者必备的技能之一。能对属下进行有效授权是一个优秀管理者管理才能的重要体现，管理者敢于授权和善于授权，是管理理论成熟的表现。

成功运用授权艺术，让授权发挥它的功效，不仅能增进与下属的相互信任，提高员工的工作热情和工作积极性，增强团队战斗力，还能够帮助管理者摆脱繁杂的工作事务，使员工集思广益，增强决策的科学性和正确性，提升团队的整体功效，推动高效团队的形成和运转。

如果授权管理技术使用失当，也有可能导致下属的权力滥用，失去对下属的监控和监管，将有可能损害企业的发展，甚至会使企业经营陷入困境，最终导致企业破产。因此，授权是一把双刃剑，用得好就能给企业带来巨大的效益，运用不得当就有可能成为企业的灾难。

在以上的案例中我们可以看出，老板对下属授权的目的是减轻自己的工作压力，给下属的能力提升创造平台，提高管理层的工作积极性，但是结果却没有达到预期，反而使公司的经营管理陷入一片混乱。

究其根源，我认为公司的生产经营困境并不是因为老板的授权，而是老板没有掌握好授权这门艺术，才使得公司的经营管理走向了两个极端。

一是在刚开始对下属进行授权的时候，认为对下属的授权就是放任自流，在公司不具备授权管理条件的情况下就对企业的经营管理层进行了授权，导致企业的经营管理出现混乱。

二是公司刚刚经营了两年，老板发现了经营管理中的问题之后，又将下属的经营管理权全部收回，让下属感到了老板对他的完全不信任，严重挫伤了工作积极性。

因此，企业管理者对下属的充分授权并不是指让下属放任自流，而是在对下属进行有效监管和控制的前提下进行的有原则的合理授权。

对授权进行有效监管与控制的要点如图6-4所示。



图6-4 对授权进行有效监管与控制的要点

#### 有效监管是进行充分授权的前提

授权就是企业管理者将自己的权力授予下属，给予下属一定范围的自主权，让他们能够自己去解决遇到的问题。当然，下属在获得权力的同时，也要承担起一定的责任。下属得到了授权之后，可以自主决策和执行，自主性和独立性得到了很大的提升，管理者也更加有信心，并且更加尽心尽力的去完成某个工作项目。当然凡事都有利也有弊，如果授权管理技能使用不当，也有可能导致下属滥用权力，下属也就很难达到授权者所设定的企业目标，企业的发展也有可能会脱离航道。严重的话，得到授权的下属还可能会利用手中的权力谋取私利，损害公司的形象和利益。

有一位著名的授权管理专家说过：“没有监管和控制，权力必定会滋生腐败。”在企业管理中，如果管理者能够有效授权并进行有效监管，那么就算是原本能力不高的员工也会为你所用，为你创造价值；但是管理者如果仅仅对员工授权却缺少对权力的控制和管理，那么原本能为你创造效益的员工也有可能成为企业发展的绊脚石。

管理者在对下属授权的时候，如果仅仅授其权，而没有建立有效而完善的监督管理机制，那就不是授权，而是弃权了，或者说助长了企业内部被授权者滥用职权的风气。管理者必须要明白，授权是对下属的授权，是沿着一种自上而下的方向授权，职权的下放并不意味着责任的下放，管理者在任何时候都要时刻记着自己身上肩负的责任。建立有效的监督管理机制是保证被授权者合理用权和朝着既定目标努力的重要前提。

有的人认为，对授权进行监管实际上是对授权的一种否定。我们首先应该改变这种观念，要认识到有效的监督管理与授权并不矛盾，我们这里所讲的监督管理实质上是授权管理的有效运行保驾护航。这样做不仅可以使授权者放心授权，还可以使被授权者安心用权，使充分授权成为推动企业发展的重要力量。

#### 授权要与企业的制度和规范相适应

许多企业在看到有许多同行应用了授权管理并得到好处之后，便盲目效仿，结果陷入了授权困境。因此，管理者在企业中运用授权管理技术之前，首先应该考虑企业的具体状况，看看企业的规章制度、经营管理和规模是否已经具备了授权的条件。只有在企业的规章制度和经营管理达到一定条件，企业的各个岗位和部门的职、权、利划分明确之后，授权在有章可循、有规可依的前提下才能真正发挥功效；这样不仅可以减少授权的盲目性，还可以使授权者认清自己的权利和责任，不至于授错权。在有明确规章制度的前

前提下，被授权者也能明确自己手中权力的适用范围和肩负的职责，让权力在有效管理和控制的前提下发挥应有作用，最终实现预期的目标。

企业应该具备的规范和制度主要包括绩效考核制度、预算审计制度、工作和财务报告制度、生产管理的操作规范、产品销售的基本规范等。这些制度和规范不仅可以有效监管授权管理，而且可以让授权者和被授权者更加明确自己的权力和职责，保证授权管理在企业中通畅运行。

#### 授权要与对员工的考核和激励相结合

在管理学领域，激励是管理者鼓励员工努力工作的重要方式，只要你能正确使用激励这一良方，最平庸的员工也会为你创造无穷的价值。在我看来，授权实质上就是一种激励，对员工授权不仅可以满足员工实现自我价值的愿望，还能让员工在参与企业管理的过程中感到被重视和尊重，增强员工对企业的责任感和归属感，提高他们的工作积极性。

为了发挥授权的激励效应，授权还要与考核和激励相结合，使被授权者的能力和潜质得到最大限度的发挥和利用，最终推动员工个人价值和企业目标的实现。因此，管理者在授权之前首先应该明确并告知被授权者其权力范围、职责范围和要完成的目标，让被授权者在职权范围内朝着明确的方向迈进。除此之外，管理者还要对被授权者的工作业绩进行客观的考核，考核本身就是一种监督管理的方式，在对被授权者的成就进行肯定和赞赏的同时，鼓励被授权者在工作中更加努力。

#### 沟通是授权的有效前提

(1) 通过与员工进行沟通，发现并明确被授权者。管理者要经常与员工进行沟通交流，了解员工的真实想法和真实能力，因为授权管理是基于管理者对员工的充分信任的，所以在未对员工做到真正了解的情况下，授权是不可能发生的。沟通是管理者与员工建立充分信任的基础，只有在充分了解了员工的知识素养和能力品行之后，才能在授权的时候选择正确的方式、合理的授权范围和权力内容，才能让授权发挥功效。

(2) 通过与被授权者进行沟通，被授权者更加明确自己的职责和权限范围。经常与被授权者进行沟通不仅可以明确授权双方的职责和权限，还可以使被授权者的工作权限被限制在合理、有效的范围之内，防止被授权者滥用职权。

(3) 通过与被授权者进行沟通，掌握被授权者的工作进展情况。管理者在进行授权之后也要经常与被授权者进行沟通，随时了解被授权者的工作完成情况，并及时发现和纠正被授权者工作中出现的问题。这个阶段的沟通就是一种有效监管的方式，可以及时防止被授权者偏离轨道，确保其出色地完成工作任务。

这里需要特别注意的是，授权管理中的沟通并不是指被授权者在接受一定的权力之后仍需要事事请示上级。这里的沟通只是连接授权者与被授权者的一个桥梁，被授权者通过沟通明确自己的权责范围，在有效的范围之内充分发挥自己的积极主动性，竭尽所能完成自己的分内之事。



## Part 7 教练式培训管理：实现管理者与员工的双赢

### 员工培训：教练式管理的核心技能

在我从事培训教育的工作中，常常会遇到学员向我抱怨他们的上司不识千里马，看不到他们的能力和价值。这确实是企业中经常存在的一个问题：有些管理者认为员工就是一辈子的打工者，因此他们对待员工总持一种淡漠的态度，一直将自己放在上级的位置，甚至对员工随意发号施令。这些管理者通常不具备教练式管理的技巧，在培训员工、分配任务和绩效评估方面总是落后一步，在办事方面也不懂得合理安排工作时间，分不清工作的轻重缓急。他们对员工缺乏耐性，在安排工作的时候也对员工极度不信任。如果你是这样的管理者，那么你就可能为你的员工创造了一种压抑而偏执的工作环境。

我可以肯定地说，如果在企业中你是这种管理者，那么你的企业肯定出现过管理问题。在企业遇到的管理危机中，有多少是因为你的原因造成的，大概只有你的员工和你本人清楚了。

随着企业组织的日益庞杂，仅靠管理者的运筹帷幄来对企业进行管理的日子已经一去不复返了。管理者必须提高自己的培训技能，培养更多优秀的员工来帮助自己实现工作目标，提高工作绩效。

除此之外，管理者还应该为员工创造一种积极的工作关系，让员工感到自己被重视和受尊重。管理者还应该加强对员工的培训，发掘员工的潜能，帮助员工实现个人价值和提高工作效率。同时，管理者也要为员工营造良好的工作环境和工作氛围，为员工提供展现个人能力的机会，拓宽员工的发展空间。对于为公司做出重要贡献的员工，管理者还要对他们表示肯定和支持，还可以给予一定的物质奖励。

肯德基是世界最大的餐饮连锁企业之一，自1987年进入中国以来，不仅给中国带来了西方的美食和成千上万的工作机会，肯德基的人员管理和培训体系也是我国国内企业应该学习借鉴的重要方面。

肯德基作为劳动密集型的服务性产业，一直奉行“以人核心”的人力资源管理制度。因此，肯德基将员工视为企业能够迅速发展的重要推动力量。因此肯德基非常重视对员工的培训工作，并不断扩大对人力资源的培训投资，而且培训对象是围绕各级管理层和普通员工的，从餐厅的基层服务员到餐厅经理，再到各部门的执行和管理人员。培训工作不仅能够提高员工的工作技能，提升员工自身的素质，还有利于员工自身知识结构的完善和发展。

此外，肯德基对员工采取开放式就业的态度，而且不限制员工的自由流动。许多在公司经过严格培训的员工和管理者因为各种原因离开了公司，也会走进当地著名的企业。正是因为肯德基为员工提供了这样一种宽松自由的工作环境，员工实现了自由流动，才使得肯德基特有的管理和培训理念在当地实现了传播。通过在肯德基工作和接受培训，员工变成了人才，成为公司重要的人力资源成本，更有甚者还会成为推动中国经济发展的重要人才。

那么，肯德基为员工提供了怎样系统的员工培训呢？

#### ★设立“员工课堂”作为员工的教育培训基地

在中国，肯德基专门建立了为当地餐厅提供专业培训的教育基地——员工课堂。员工课堂成立于1996年，培训主要针对餐厅的管理层，每年都会有2000多名管理人员从全国各地来到这个训练基地，接受系统专业的培训。教育基地每两年就会对课程应用的教材进行更新，以适应日益变化的竞争环境和管理理念。管理层需要接受的培训内容包括产品品质管理、质量评估、与顾客的服务沟通、管理时间的学习、管理风格和团队合作的培训等。

有一名肯德基的餐厅管理人员向我们介绍了他所参加的培训课程，主要有如何协调团队完成工作任务、基本的管理理念培训、如何进行绩效管理、如何管理一个项目计划、作为管理者应该具备的好习惯、应该要掌握的谈判技巧等。肯德基在最初对员工进行培训的时候有一部分是参照国际标准进行的，但培训的主要内容还是来自于员工积累的丰富经验。因此肯德基对教材的更新主要是来自于员工在实践中获得的知识和方法的补充。“三人行，必有我师焉”，因此参与培训的员工既是受训者，又可以成为其他受训者的教导者。这个培训基地就相当于肯德基在中国的中枢系统。

#### ★分门别类的内部培训制度

肯德基对员工的内部培训进行了分门别类，主要包括员工的专业职能培训、餐厅员工的基础岗位培训和管理的技能培训。

肯德基现隶属于全球最大的百胜餐饮集团。在中国，百胜餐饮集团为员工设立了专业的职能部门，分管肯德基的市场开发、营销、策划、采购、配送等工作。

中国百胜餐饮集团还对专门的培训与发展计划进行了策划，以便适应整个公司的培训系统的运作和发展。公司还会给刚刚入职的员工提供为期一周的餐厅实习，以便其更具体地了解餐厅的经营运作和企业文化。公司还为管理人员专门安排了有关企业文化培训的课程，一方面有利于提升员工的工作能力和自身素养，为企业培养更多更优秀的管理人才；另一方面也有利于管理人员更地了解企业的精神文化，促进公司和管理者共同进步。

#### ★肯德基鼓励公司内部的横纵交流

肯德基还经常在公司内部为员工举办不定期的竞赛活动，旨在促进员工之间的交流，密切员工的关系。一位在肯德基餐厅工作的员工说，他在肯德基学到的最多的东西就是团队协作和对细节的关注。当然，肯德基教给员工的东西也一直影响着员工以后的工作和生活。

除此之外，肯德基还加强与其他企业的交流，促进行业内部的横向交流。比如肯德基与中国国内贸易管理部门共同举办了“中式快餐经营管理高级研修班”，在这个研修班中，来自全国各地的中高级餐厅管理人员可以进行自由交流和学习。研修班还专门聘请了相关的专家为他们讲述有关快餐连锁的理念、结构和运营模式，市场的开拓和产品定位，工艺和设备标准配置，配送中心的建立等的内容。肯德基还加强了对员工的技能和观念的培训教育，不仅有利于员工工作能力的提高，还有利于促进国内餐饮行业掌握最先进的经营管理理念。

在我看来，要成为一名真正的管理者，那么首先就应该放弃传统意义上的管理理念，先当好员工的教练，帮助员工提高工作能力和工作责任感，也就是做好所谓的业绩辅导。

业绩辅导是一种以人为本的管理方式。通过为员工创造轻松自由的工作环境，加强员工之间的交流，增进员工之间的联系。要成为员工的业绩辅导教练，你就必须积极参与员工的工作，做员工的导师而不是旁观者。相对于为员工安排任务、控制团队结果，要做好业绩辅导教练必须掌握好倾听、提问和协调的技巧。

业绩辅导主要分为四个阶段，前一阶段是下一阶段的前提和基础。如果不能顺利完成前一阶段的工作，下一阶段的工作就无法顺利开展。最后一个阶段的工作则对整个业绩辅导流程起着关键的作用，具体如下。

业绩辅导流程的前提就是首先要与你的员工间创造出一种良好的工作关系，增强员工的责任感和归属感，改善工作业绩、提高工作效率。

首先让我们将工作关系的定义拆开来理解。在工作中创造积极的工作关系不管是对管理者还是员工来讲都有好处——管理者能获得员工的信任和支持，员工能实现自己想要实现的目标。但要注意的是，工作关系是一种职业关系，而不是私人关系。

增强责任感可以让员工为了自己的团队和企业目标自愿做出自我牺牲，而要实现这一点，首先应该将团队和企业的目标清楚地告诉自己的员工，然后为员工提供必要的培训，在做涉及员工自身利益的决定时，要有员工的切身参与，并让员工在其中发挥主要作用。

作为业绩辅导教练，还要培养员工的主人翁意识，增强员工对企业的归属感，让他将工作当作一份事业、一种创作。

在对员工进行业绩辅导的时候，要做好四个阶段的工作。

#### 培训

在对员工进行培训的工作中，你要扮演好一对一的导师角色，帮助他们解决在成长过程中遇到的问

题，与他们共享企业的信息，促进企业的良性发展。

你要记住，企业的业绩都是人做出来的，所以你要学会对你的员工负责。我不提倡将公司的培训工作交给外人来做，首先他们虽然看似专业，但是他们对你的企业毫无了解，对员工的培训也没有针对性；其次，因为他们不是企业中的人员，他们不会对企业员工的工作业绩负责到底。

### 职业辅导

作为员工的职业辅导教练，你还需要帮助员工探索职业发展道路，挖掘员工的工作兴趣点和工作能力，促进员工对本职业的认同感，增加其对未来发展的信心。对于员工在职业发展中遇到的困难，职业教练要耐心地帮他们解决。同时，教练还要让企业清楚地了解员工的职业发展观，以便为员工的职业发展创造条件。

### 直面困难

要提高员工的工作业绩，首先要直面在提高工作业绩道路上遇到的困难。这主要包括两个方面：一是鼓励业绩好的员工做得更好；二是帮助业绩差的员工提高能力、获得满意的业绩。如果你直接向某些员工指出他们的业绩差，那就跟斥责无异了，因此你还要掌握与员工沟通的技巧，争取用真诚谦和的态度告诉他们如何提高工作业绩。

### 做员工的导师

做员工的导师主要目的是帮助员工在职业生涯发展中取得更大的成功。作为导师，你首先应该帮助员工解开迷惑，将企业组织结构的框架和企业发展目标清楚地告知员工；其次你还应该引导员工应对和解决组织中可能出现的种种问题。做员工的导师和为员工进行职业辅导是有所不同的，导师首先应该向员工灌输企业的经营目标和经营理念，然后再根据企业的目标和理念向员工传授信息和经验，教导员工在企业组织中发挥自己的价值。当员工遇到个人危机时，导师还要扮演知己的角色，及时将他们从危机中解救出来。

## 管理者如何对新入职员工进行培训

对新入职员工进行培训就是指帮助刚刚进入企业的员工明确发展方向，尽快适应新的工作环境，理顺工作关系，明确自己的职责和工作内容，了解企业的规章制度，认可企业的价值观念，让他们能以最佳状态投入工作中去。一次成功的新员工培训可以帮助员工迅速了解企业的价值观和核心观念，适应工作环境，增强企业各部门之间的配合。那么，如何对新员工进行培训才能取得良好的培训效果呢？首先我们来看一下知名企业星巴克是怎样进行新员工入职培训的。

星巴克公司因其独有的培训方式而在众多连锁咖啡公司中脱颖而出。星巴克所有新入职的员工除了要进行常规的业务训练之外，还需要进行一定时期的门店见习，并接受必要的咖啡知识的培训。

### ★门店经营的培训

这是所有新入职员工必须要接受的一道培训程序。这种门店经营的培训通常要持续2~3周。新员工会在老员工的指导下，从最基本的泡咖啡开始做起，还会学习有关零售知识、岗位锻炼、门店管理等多个方面的课程。

星巴克的管理人员通常是从基层逐渐选拔出来的员工，这不仅为员工设计好了良好的职业发展规划，而且也为企业的可持续发展打下了坚实的基础。

### ★咖啡知识的培训

对于咖啡知识的获得，员工共有两个途径：分享或自学。公司会对新入职的员工进行有关咖啡豆的来源地、咖啡豆的烘焙方式等基础知识的传授。基本的知识传授之后，员工要想获得更多的咖啡知识，就可以通过公司的内部资料和员工之间的分享来获得。

星巴克每年还会举行一次有关咖啡知识的竞赛，通过比赛，评选出掌握咖啡知识较好的员工，并授予他们“咖啡大师”和“咖啡公使”的荣誉称号。

星巴克大中华区人力资源副总裁余华说过，目前在中国约有1800个员工拥有“咖啡大师”的称号，有不到20人拥有“咖啡公使”的称号。拥有这些荣誉称号的员工可以在公司内部申请其他岗位的兼职。

### ★星巴克（中国）大学

2012年11月，星巴克（中国）针对国内的员工推出了一个企业大学培训平台——星巴克（中国）大学。新入职的员工除了接受基本的培训之外，还可报名参加星巴克（中国）大学，接受更加系统的培训，为自己的知识、技能打下基础。

星巴克（中国）大学提供的课程主要有以下几种。

(1)新员工课程：涉及获得星级咖啡师证书的课程、咖啡知识的交流、进入公司的初步体验、公司价值观和核心理念的学习等。

(2)专门针对个别员工的课程：这类培训课程是专门针对员工的个性特点和需求来进行设计的。这通常由员工的直属上司进行推荐，如咖啡大师的认证项目、项目管理和运作、谈判技巧等都属于此类的课程。在员工希望从门店进入总部时，这类培训是不可缺少的。

(3)优秀员工进阶课程：这类课程面向的往往是具有管理潜质的员工。比如为专门培养门店经理而设立的星光计划培训项目。每年都会举办一期这样的项目，但培训时间会被分割成好几个部分，目的是将培训与工作进行有机结合。

那么，对于我们国内企业来讲，应该怎样对新员工进行培训呢？

了解新员工的培训需求，明确培训目标

刚刚进入公司的员工最想要知道的就是公司的基本情况和公司未来的发展前景、自己在公司是否有发

展机会、为了晋升需要付出哪些努力等。因此，为新员工安排的培训应当主要是有关公司基本发展情况的内容，为的是能够让员工尽快适应公司的工作环境，迅速融入工作中，与同事进行密切配合，提高工作能力，实现个人与公司的共同进步。了解员工的培训需求，可以为公司明确培训目标，使培训课程更有针对性。

制订详细的新入职员工培训计划

在做任何事情之前都要有明确的计划，因此，要想让新员工的入职培训能够有序进行，就应该制订详细的培训计划，重点要考虑以下几个问题，如图7-1所示。



图7-1 培训计划重点考虑的问题

(1) 培训师资

培训老师能力的高低直接关系到培训的效果。培训老师除了应该必备所需的专业知识之外，还必须掌握相应的培训技巧和培训方法。做得好的人不一定能准确表达自己的意思，说得好的人不一定能够做好。因此，选一个好的培训师对于培训至关重要。

(2) 培训场地

并不是所有的培训都要安排在室内，管理者可以根据具体的培训内容和培训方法安排相应的培训场所。

(3) 后勤保障

要把每一位新入职的员工当作企业大家庭里新增的成员，为他们提供必要的物质保障，让他们感受到家的温馨，进而迅速融入公司。

合理设计培训内容

新员工入职培训的内容可以包括以下内容，如图7-2所示。

(1)向新员工介绍公司的发展情况。主要是向新员工介绍公司过去的发展历程、未来的发展前景、公司的文化以及管理理念等基本状况。这个课程通常由公司的管理层来担任讲师。

(2)介绍公司的规章制度。通常由人力资源部的经理来向新员工介绍公司的规章制度、团队结构和岗位职责，让新员工明确自己的发展方向，并制订奋斗的目标；同时，这对新员工制订职业规划也有很大的帮助。

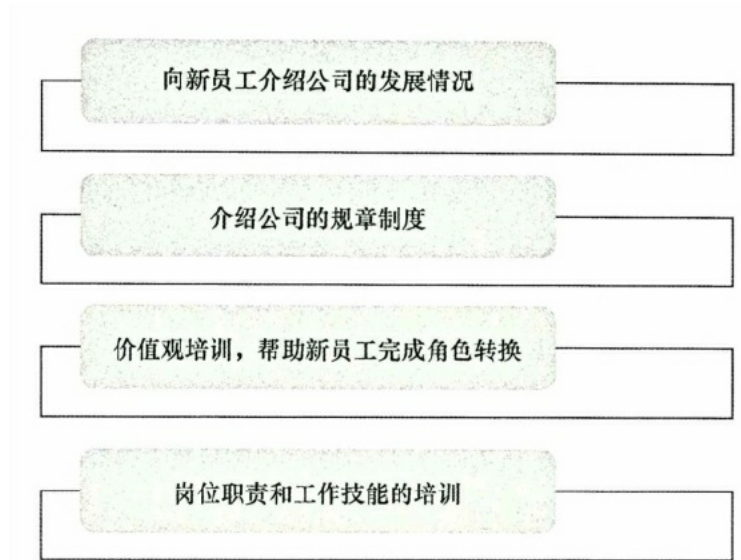


图7-2 新员工入职培训的主要内容

(3) 价值观培训，帮助新员工完成角色转换。这类的培训课程可以通过公司内外部培训的结合来进行，不仅可以提高培训的档次，还能够提高新员工的积极性。

(4) 岗位职责和工作技能的培训。有关这方面的培训相对来说比较具体可以由各部门的主要负责人做主讲。因为他们是最了解具体的工作内容的，能够帮助员工明确自己的工作职责和内容，还可以教给他们一些具体的工作技能，减少新员工在刚开始工作时的一些困惑，增强其工作的自信心。

培训评估要贯穿培训过程始终

当然，安排培训课程并不是培训的最终目的，公司的管理层还应该更加重视培训的效果。为此，管理层必须以培训目标为出发点，关注培训质量，制订培训评估计划，对每一个培训环节都要进行评估，对培训的效果和质量进行跟踪。

在培训前进行评估，可以确保培训计划与公司的发展需求相衔接，实现公司培训资源的合理分配，提高培训质量。在培训中进行评估，可以对培训活动进行及时的调整，保证培训效果。在培训完成后进行的效果评估可以对培训效果进行检验，了解员工学习、掌握培训内容的情况，提高员工的学习积极性，并帮助他们将学到的知识应用到实际工作中去；还可以明确培训目标的达成情况，从而对培训计划进行合理的改进。

新员工的培训不是一件一蹴而就的事情，需要倾注爱心和耐心。管理者要将新员工当作公司的内部客户，要认识到：将他们培训好了，他们就能为公司创造更大的价值。

21世纪，员工培训已经成为开发公司人力资源的一个重要途径。组织员工进行培训，不仅可以提升员工的素质和能力，还能够提升公司整体的竞争力和工作效率。因此，新入职的员工能否尽快为公司创造价值，关键就看公司是否重视新员工的入职培训。

管理者在进行员工培训的过程中应避免的八个误区

企业要想在21世纪获得稳定发展，就必须做到培训、改革两手抓。

长期的培训不仅可以为企业创造更有价值的人才资源，而且能帮助员工提高自身素质，为企业创造更高的效益。坚持不懈地对员工进行培训也可以让员工更加认同企业的文化，为企业变革打好基础，提高企业变革成功率，促进企业迈入一个新的阶段。将培训与改革相互配合、交叉使用，企业会走得更远。当然，要让两者实现紧密配合也不是一件易事，总会出现不尽如人意的地方。

2001年，中国正式加入世界贸易组织，这对中国来讲既是一种机遇又是一种挑战。企业的竞争不仅存在于国内市场，还将拓展到国外市场，企业的危机感迅速上升，企业要想获得长期稳定发展就必须提高企业自身的整体实力。在这种形势之下，国内的培训行业迅速崛起，很多企业开始与咨询公司展开合作，对公司内部员工进行培训，提升企业实力，促进企业保持稳定发展的势头。

虽然许多国内的知名大型企业已经很重视对内部员工的培训，而且大都与咨询公司进行了合作，但是目前国内的培训行业仍然处在良莠不齐的发展阶段，不少培训人员对培训方法存在误解，使培训不能发挥它的真正作用，反而阻碍了企业的平衡发展。为此，我总结了当代企业管理者在进行员工培训的过程中应避免的八大误区，如图7-3所示。

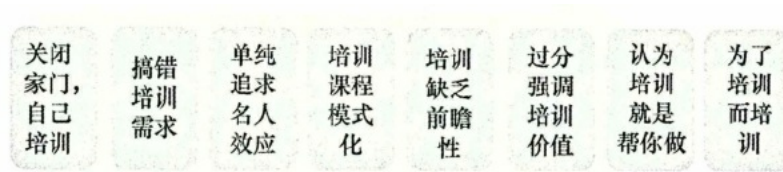


图7-3 员工培训的八大误区

#### 误区一：关闭家门，自己培训

当代许多国内企业认为对员工的培训是自己企业内部的事情，只有企业内部的员工才能真正了解企业的文化、赞同企业的价值观，企业内部培养出来的员工才更容易胜任公司的工作。因此他们拒绝与咨询公司合作，这种方式虽然更容易满足企业的人才需求，但同时也存在很多缺陷。

就像清朝末年的闭关锁国政策一样，清朝并没有因此强大起来，反而因为这样与世界隔绝，慢慢落后了。这个道理在企业培训中也同样适用，企业长时间不接触外部先进的管理理念，将使企业文化固定化、失去新鲜感。员工长期在一个相对封闭的环境中工作，其工作积极性就会受到打击，这将与培训的初衷相悖。已经有一些企业认识到了这一点，正在积极地与咨询公司合作，意图走出这个误区。

#### 误区二：搞错培训需求

每个人、每个部门对于培训需求可能都会有自己的看法，只有找到真正的培训需求，企业才能达到想要的培训目的。那么企业需要的到底是什么样的培训？哪些培训才会对企业的发展有利呢？这一问题已经成为困扰大多数企业的难题。企业的培训方案要想制订得合理并取得预期的效果，首先应该对企业的培训需求进行调查分析，这也是许多企业选择与咨询公司进行合作的原因之一。咨询公司能够为企业提供合理的培训需求分析和调查方法，帮助企业确定真正的培训需求，从根源上解决培训效果不理想的问题。

一般来说，企业的培训需求共分三种：第一种，企业的现状与预期之间的差距，这种差距可以通过调查得来；第二种，企业进行改革和调整所进行的培训，这种培训要经过企业的改革和调整计划进行具体安排；第三种，企业战略目标的实现所需要的必要的人才、知识、技能的储备，这些要通过培训来获得。只有真正熟悉了这三种需求，培训才能取得预期的效果。

#### 误区三：单纯追求名人效应



许多企业把培训的效果过分地寄希望于一个专业的培训师，或是直接请一位老师、去书店买一本相关的书做教材，也不管书有几章几节，就开始进行培训。然而专业的培训远没有这么简单，一个专业的培训机构提供给客户的通常是一个培训的框架，具体的培训内容会在对企业需求进行调查了解之后再确定。

培训师仅仅只涉及培训的一个方面，培训讲求的是整体的效果，从调查了解客户需求、确定具体内容再到后期的跟踪服务等都需要具体实施的人员，因此培训是一整套系统的服务，要通过团队成员间的相互合作、相互配合才能完成。

#### 误区四：培训课程模式化

“一个萝卜一个坑”，一个培训课程只适用于一个企业，因为每一个企业都具有自身独有的特色，一套完整的培训课程的制订应当立足于一个企业的具体问题、员工素质和发展目标。

国内市场上充斥的培训课程内容往往都比较陈旧，而且大多是一些学术性的课程，不能具体适应企业培训需求，能够满足现今企业培训需求的课程少之又少。国外类似的MBA课程最主要的作用是提升个人的素质和思想，而企业培训的对象是整个公司，主要用于提高整个团队的素质。课程只有兼具实用性和互动性，才能真正达到企业想要的效果。

企业培训主要由培训流程、培训课程和培训师三部分构成，其中最关键的就是培训流程。培训流程对课程和培训师具有决定作用，而培训需求又决定了培训流程，只有恰当的培训流程才能产生预期的培训效果。只有对培训效果进行及时的评估与跟踪服务，才能让培训效果达到最佳。

#### 误区五：培训缺乏前瞻性

让我们来看下一个优秀的企业是如何做好培训的：要有清晰明确的培训目的；企业理念和具体的操作方法要通过培训统一起来；要统一企业员工的价值方向；每年都要制订一个完整的培训计划，然后在年初确定具体的培训内容，让员工朝着这个方向努力；致力于帮助每一个员工达到培训标准。

在企业的年度考核内容里有员工培训这一项，员工现有的工作能力如何、哪些能力需要加强等都会记录在员工的档案里。到年底时根据员工的工作能力和业绩进行评估，以此作为员工升职和加薪的依据。这就是一套完整的培训体系。

简而言之，国内很多企业的培训课程都是突发性的，缺乏系统性和前瞻性；而国外的许多企业培训则兼具系统性和整体性。

#### 误区六：过分强调培训价值

现在，企业越来越重视员工的重要性，但在培训价值的认识上还存在一些误区。有些企业通常会这样理解：仅仅培训一个员工的费用就相当于一个培训师一个工作日的薪资。一般国内企业都能够理解并乐意配合培训的前期工作，欢迎培训师深入到企业内部了解情况，通过调查分析设置合理的培训课程。但是在知道需要支付的费用后往往又觉得不能接受。

一个企业的整套培训课程结束之后不可能立竿见影，它的效果往往要在几年之后才会显现出来，这样算下来培训课程的费用自然就会显得很高。国内的许多培训公司都有可能遇到这样的问题。

当然，有些专业的培训公司也愿意调整一下培训价格，让客户尝尝甜头。曾经做过培训并收到良好效果的客户也会成为培训公司的固定客户，他们认为专业的培训公司能够针对自己企业的个性化特点设置恰当的课程，对企业的发展意义重大，这样的价格合情合理。

在效果评估方面，企业要通过不同层面、不同角度来检查培训效果，因为培训的效果会时常发生转化，做得好不一定说得好，说得好又不一定能做好。因此，企业要学会从不同角度去把握培训效果。

#### 误区七：认为培训就是帮你做

国内的许多企业习惯性地就把咨询机构比作医生，事实上，教练才是咨询机构最适合的角色定位，因为病人通常都很被动，而员工则具有较大的主观能动性，教练不可能成为员工的替代者。培训专家的水平不



管有多高，都不可能替代管理者进行日常的管理，他们能做的仅仅是在了解企业的基础上，为企业制订具体的培训计划，然后协助企业员工去实行。

培训公司是这样进行培训的：首先培训公司的培训顾问会亲自拜访客户，了解客户的需求，然后提供免费的诊断咨询，分析工具包含问卷调查、电话拜访和小组讨论等。

培训公司应组建包含有顾问、培训经理和培训师在内的课程小组，并随时根据培训需求对课程进行调整。整套的课程都是根据客户的需要为客户量身定做的，包含相关的理论框架、实战技巧、相关课程学习和效果评估等。

设置好的课程应由项目经理和培训师负责跟进。培训课程完成之后，被培训的公司和个人会收到培训公司发放的关于培训效果的综合评估报告，以及相应的培训跟进计划。

如果你认为到现在为止培训流程就已经结束了，那就大错特错了，接下来培训公司还会为接受培训的公司和个人安排后期的跟进服务，帮助学员学以致用，形成良好的工作习惯。培训师还会随时为学员解答问题。只有真正满足客户需求的课程和培训流程才能让培训发挥应有的价值。

#### 误区八：为了培训而培训

培训是一种促进企业不断向前发展的方法，而不是企业发展的目的，作为企业管理者要清晰地认识到这一点。如果能够站在企业发展的立场上来看待培训，也就不会对培训产生误解，更容易使培训发挥它的价值。当然，许多企业管理者还失误在单纯地计算培训的成本和效果上。实际上，只要站在企业发展的角度上，培训成本就可以进入企业成为企业的无形资产，这个观点也已经被世界上著名公司的发展实践所证实。总之，一个企业如果没有做好培训工作，就很难在竞争激烈的社会中立足。

## 宝洁：做员工晋升与发展的最好助推器

宝洁公司内部的提升机制一直为同行津津乐道。公司在从1837年成立到1867年的30年时间里，一直在思考如何让员工能一直留在公司。最终他们得出结论：只有让公司的价值观与员工的价值观产生共鸣，员工对公司具有较强的归属依赖感，才能帮助公司留住人才。因此公司制订了一系列的内部选拔机制，帮助员工实现晋升、实现自己的价值，从而为公司留住人才。

公司内部的晋升机制同样也是宝洁成功的关键之一。内部的晋升机制也就是指公司内部的高级管理人员都是从员工中提拔上来的，宝洁不会接受一个“空降兵”来管理公司。宝洁公司一再向员工强调，公司实行内部发展机制，任何的提拔、晋升和奖励都源于员工自己的表现和工作能力，员工对公司的贡献和取得的业绩决定着他的成长快慢。一般来说，大多数公司都从员工内部来选拔优秀的管理人才，但在宝洁公司，这种选拔机制已经成为了一种企业文化，成为公司用人的核心。

如果要在公司内部实行内部晋升机制，就必须有充分的前提条件。第一，公司内部的员工必须有发展的潜能；第二，员工必须要认同公司的文化和价值观；第三，公司的职业规划和晋升机制要完善；第四，公司必须为员工设计一整套的培训体系，提高员工的能力；第五，尽量做到晋升机制透明化。

猎头公司最近异常火爆，他们热衷于从其他公司挖掘人才，虽然有时候也能得到非常优秀的人才资源，但是这种选拔方式代价太大，而且这些人才不一定能完全符合公司的要求，也不可能一下子就认可公司的文化和价值观。种种的不适应可能很快就会将新人的锐气消磨掉，反而阻碍公司发展。

宝洁作为一个国际性的大公司，为员工提供了足够的发展空间。无论是技术型还是管理型人才，宝洁都为他们提供了广阔的空间，让他尽情地描绘职业发展蓝图。如果你想要成为人力资源经理，那么你就可以这样设计你的职业发展路线：刚进入公司的时候，你可能只是一个人力资源专职管理培训生；之后你可能会成为负责招聘和培训的经理助理；再然后你可能将会作为某一专业领域的经理、负责某一专业的招聘工作；然后你就可以凭借自己的能力和表现胜任某一分公司的人力资源部经理，负责整个分公司的招聘、培训和薪资待遇；最终你将会成为整个公司的人力资源经理。同样的，在市场部、财务部、信息技术部等部门也有一条清晰的职业发展脉络。

宝洁的内部晋升机制在公司内部被严格执行，比如宝洁大中华区的前总裁潘纳友先生就是从基层逐步提拔上来的。潘纳友先生1977年进入公司，先从最基层的培训生开始做起，后来先后任职于欧洲分公司的销售部和市场部；经过12年的努力，他终于在1989年被总部任命为宝洁（埃及）公司的总经理；1933年他回到中国，担任宝洁（中国）公司的总经理；1994年他被提拔为宝洁公司副总裁兼宝洁（中国）总经理；1997年成为总裁并一直任职到2001年。

### 实行好公司内部晋升机制

要实现公司内部晋升策略，必须要有完整的晋升系统的支持。为此，宝洁公司的人力资源内部提拔实行四步走战略，如图7-4所示。



图7-4 宝洁公司内部晋升机制

(1) 做好招聘工作。宝洁公司的招聘流程与其他公司相比，独到之处就在于其不仅仅由人力资源经理去负责招聘，需要人才的部门经理也会直接参与到招聘工作中来，因为这些部门经理对招聘的岗位都有一个清晰的认识，对员工的能力和潜力也有自己的独到见解。公司的领导层也会支持招聘工作，甚至高层经理也会直接参与其中。宝洁公司在招聘过程中一直力求做到最好。

(2) 做好绩效管理。管理者要明确绩效管理的标准，并定期对员工进行指导，在平等交流和相互信任的基础上，与员工一同确立个人的工作发展计划。

(3) 人才培养和职业发展系统化。公司首先应该具备严格的任命方式；然后就是将个人的职业发展规划透明化；最后要具备管理个人职业发展规划的能力。对于大多数员工来说，升迁机会少之甚少。因此宝洁公司总是将职位空缺情况公开化，将信息发布在公司内部网站上，大家都可以去申请，然后再根据绩效考核确定最后的人选。

(4) 实施奖励与认可制度。主要包括奖励优秀的员工和肯定员工的工作业绩等方面。有一位品牌经理为我们讲述了他的故事。他在1999年的时候还不是品牌经理，他的工作方案经常遭到上司的驳斥，在他以为自己可能就要卷铺盖走人的时候，上司却在绩效考核的时候给他打了高分，这让他感到很意外。上司解释说，他提出的方案虽然缺乏前瞻性，但并不妨碍他工作出色——他坚持不懈的努力最终得到了上司的认可。

除了律师和医生，宝洁公司的所有高级经理几乎都是从新人中提拔上来的，管理层95%的员工都来源于应届大学生。在这种内部晋升观念之下，历任CEO在刚进公司时就从最初级的经理开始做起，首先了解产品，然后再熟悉公司的经营理念和公司文化。他们陪着宝洁公司一起成长，这种对公司的依赖感和自豪感一直让他们保持着对工作的热情。

招聘到了优秀的员工，就要对员工进行培训，宝洁公司的培训机制也是相当完善的。

培训就是尽最大可能挖掘员工的潜能，帮助员工实现个人价值，也为内部提升提供重要的保障。每年宝洁公司都会定期从全国一流大学招聘优秀的应届毕业生，通过一系列独特的培训课程将他们培养成最一流的人才，满足公司的人才需求。一般新员工都会在进入公司两年后被调动岗位，他们借此对自己的职业规划进行重新定位，寻找新的动力。

“全员、全程、全方位、针对性”是宝洁公司一贯的培训理念，公司内部还设有“P&G学院”，在学院内，员工可以学到系统的管理技能和专业技能，如图7-5所示。

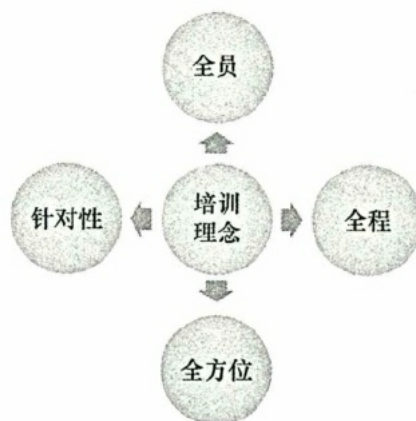


图7-5 宝洁公司培训理念

(1) “全员”指公司里的所有员工都有机会参加培训。公司针对不同的工作岗位和工作内容为员工设计了独具特色的培训课程。

(2)“全程”指从员工跨进宝洁的那一刻起，培训课程会贯穿整个职业发展过程。这种培训方式不仅可以帮助员工不断适应工作需要，而且也能让他们逐步提升其自身能力和素质。

(3)“全方位”指宝洁公司的培训课程包含多个方面，不仅有素质培训，还有管理技能、专业技能、语言技能等的培训。

(4)“针对性”指培训课程会针对每一位员工的特点，结合工作需要来进行设计；公司也会将员工的职业兴趣列为考虑范围。

公司针对员工工作能力和工作要求，为员工设计不同的培训项目，以满足公司对人才的需求，更可以将员工的潜力发挥到极致。

员工在公司进行一段时间的工作之后，肯定会对公司文化和公司制度产生认同感，并对公司产生一种归属感，而从其他公司挖来的人才或许刚开始就会与公司存在磨合问题，这导致其不能很快地上手工作，间接地会影响公司的运作。宝洁公司这种独特的内部选拔机制不仅为公司培养了许多优秀的人才，还在公司内部形成了一种宝贵的企业文化，为宝洁公司创造了一种独特的竞争优势。

员工也要更新换代

宝洁公司把员工作为宝贵的资源，但并不意味着公司会无条件地满足所有员工的晋升要求，也不会片面强调员工的低流失率。宝洁公司认为，只有通过不断的人才流动，才能为公司补充新鲜血液，保持公司的旺盛活力。

公司里有的员工并没有强烈的晋升欲望，但在其职位上也能尽到自己的职责，这样短时间内不会影响公司的运作。但是如果公司想要招聘更优秀的员工，那这类得不到晋升的员工很可能就会被辞退而为更有潜质的员工腾位置。在宝洁，优秀的人才实在太多，因此因没有晋升机会而辞职者同样也可能是不可多得的人才，在其他公司通常也会受到重用。所以即便员工在宝洁没有得到晋升，但在宝洁获得的经验，一样会有助于其在其他公司实现自己的人生价值。

当然任何事情都是有利有弊的，内部晋升机制虽然能给公司留住大量的优秀人才，但是也可能会给公司的创造力带来不利影响。为此，宝洁公司同样也很重视“外向性”，加强与外部市场的联系，与外部的供应商和分销商做好配合，引进先进的管理理念，利用外部的积极因素解决内部晋升机制所带来的弊端。

宝洁一直坚信公司内部存在大量人才资源，其希望每一位员工都能重视自己的价值，根据自己的能力，为自己制订合理的晋升计划。员工在宝洁公司特有的企业文化中成长，必将会对公司的核心价值观产生认同感、对公司产生归属感。内部晋升机制除了能激发员工的工作积极性之外，还能有效地保护公司制度和公司文化，减少对公司经营所带来的风险。宝洁公司不仅让员工充分感受到宝洁的品牌魅力，还提高了公司的竞争力，赢得了公众的信赖。

## Part 8 教练式绩效管理：如何让员工创造出最佳绩效

员工不能创造高绩效，该怎么做

“员工表现还不错，但是又不够好”，这大概是很多管理者对员工的评价。管理者经常会感觉自己的员工并没有发挥出最高水平，可是又不知道该如何着手提升员工绩效。如果你也有这样的困惑，并且希望自己的员工创造出更好的绩效，希望自己的管理团队有所改善，那么就要像一个教练一样，在一段时间里给予员工恰当的支持和指导，并且配合合适的管理形态，以提升员工的能力和自信度，从而促使整个团队的绩效和生产力有所提升。

在现实中，若管理者的领导方式不恰当，那么员工的表现往往也会欠佳，无法发挥出最高的水平，创造出更好的业绩。所以，对于一个教练式管理者而言，最大的挑战就是要高效且快速地引导和培训员工取得更高的绩效，从而使整个团队的业绩水平和工作效率都随之提升。

要想让自己的员工做得更好，创造更高的绩效，一个教练型管理者应该从以下几个方面着手。

首先，从自己的高效领导力开始

如今，一个高效的教练型管理者都应该为自己的员工创造一个良好、舒适的工作环境，以确保员工能够在这个环境里充分发挥自己的能力、才干，进而取得更好的业绩。而如何让刚起步或者尚处于学习阶段的员工迅速成为高绩效表现者，这是每一个优秀的教练式管理者应该关注的问题。在这里，我总结了成功的教练型管理者应该具备的三项技能。

### (1) 诊断：确定员工现在处于哪个实际发展阶段

要成为一个高效的教练型管理者，你首先应该掌握的一项技能是能够正确判断出员工正处于怎样的发展阶段。那么，如何做到正确诊断呢？你需要抓住两个关键点：员工的工作能力与工作意愿。

工作能力自然就是指员工在工作时所具备的知识和技能。判断员工的工作能力，最好的方式就是看他的业绩表现。员工的工作能力可以在学校教育、工作经验、职业培训中得到提升，而且管理者若能够给以正确的引导和帮助，员工往往具有很大的增长空间。

至于工作意愿，就是指员工在工作中所表现出来的工作态度、自信心和积极性。员工愿意为这份工作付出努力吗？他们相信自己能做好这份工作吗？他们是否对工作怀有一定的兴趣和热情？这些都是管理者需要观察的方面。如果员工具有充分的自信和工作积极性，那么也就拥有了足够的工作意愿。

通过对员工工作能力和工作意愿的判断，我们大致可以将其发展现状划分为四个发展阶段：**A**——充满热情的初学者；**B**——正在尝试的学习者；**C**——谨慎而能干的执行者；**D**——能够独立自主的完成者。

### (2) 灵活性：灵活地给予员工符合其发展阶段的引导和帮助

在管理领域，人们经常会为两种管理风格争执不下——民主管理和独裁式管理。而我认为，这两种管理风格很难说哪一种更胜一筹，就像独裁式管理会被认为太集权、太强硬，而民主管理则被认为太随和、太软弱一样，任何一种单一的管理风格都是不完善的。一个极端的管理者是很难实现高效管理的，顶多可以成为“半个管理者”。

一个完整的教练型管理者应该是灵活的，可以根据员工不同的发展阶段调整自己的管理风格。对于刚入职的**A**型员工，管理者应该给予对方更多的引导和帮助；若员工已经具备足够的技能和工作经验，管理者就应该放手让其发挥，而不是手把手地指挥。

为了让员工创造出高绩效，管理者的管理形态也必须与员工的发展阶段相对应。而且，随着工作经验的积累，当员工的发展阶段提升到一个新的层次时，管理者也要随之调整自己的管理形态。

然而，现实情况却是大部分管理者都有自己较为擅长的管理形态，他们很难灵活应用和转换这4种管理形态。调查现实，有54%的管理者只对一种管理形态擅长；可以灵活应用两种管理形态的大概占34%的比

例：能灵活应用3种管理形态的管理者只有11%；而只有1%的管理者可以灵活应用4种管理形态。作为一个高效的教练式管理者，一定要做到灵活运用这4种管理形态。

### (3)沟通：与员工建立良好的沟通机制，团结一致实现目标

一个卓越的管理者应该与员工之间建立起良好的沟通机制，从而促使整个团队团结一致，达成目标。否则，即便管理者灵活地采取了适当的管理形态，也可能因为沟通不畅而影响员工的工作积极性，从而降低工作效率。

比如，小李是刚入职的一位新员工，你认为他需要你的引导和帮助。于是，你会经常到他的办公室去，询问和视察其工作情况。如果这时候你没有与其建立起良好的沟通关系，也没有告诉他为什么，那么这时候小李可能会嘀咕：“上司这么做是不信任我吗？既然不信任我，又为什么把工作交给我？他这样老‘监视’我，我又怎么能安心工作呢？”

再比如，对于老员工老王，你通过判断认为他能够独立完成工作任务了，便决定放手让他自己发挥。可是，在这个过程中若没有良好的沟通，同样会出现问题。几天过后，老王一直不见上司露面，或许便会禁不住想：“是我哪里做得不好吗？上司怎么不关心我了？难道我被‘冷藏’了？”

在以上两种案例中，你的诊断和管理形态可能都没有差错，可是却因为缺乏沟通，导致员工误解了你的管理理念和真正意图。因此，作为一个合格的教练型管理者，你应该领悟到：管理不仅仅是你单方面对员工做什么，还要让员工知道你要做什么，然后整个团队一起去达成目标。

掌握了沟通这个技能，你在采取相应的管理形态以适应员工的发展阶段的过程中，就可以与员工达成共识，避免因不必要的误会而影响工作绩效。

其次，从员工那里获得采用某种管理形态的许可

管理者在采取某种管理形态时，应该注意从员工那里获得许可，与其达成共识。这样做有两个好处：

使管理者和员工之间沟通更顺畅，信息更明确；

能够让员工认同你所采用的管理形态，进而积极主动地投入工作，而不是被动地听从命令。

获得使用某种领导形态的许可包含两层含义：

它使上下级之间的沟通信息更加清晰；

获得许可能让员工认可你将采取的领导形态，并且提高他们的工作意愿。

比如，面对一个充满热情的新员工，他对工作内容还不太熟悉，也不具备相应的工作技能，不过他很愿意尽快成长起来，而且对即将接任的工作充满期待。这时候，管理者应该采取的是指令式管理。

为了与其达成共识、获得管理许可，管理者可以这样说：“我将制订一个可行的计划，并且教你一步步完成计划、实现目标。在这个过程中，我会经常与你沟通，探讨工作进程，并且随时提供帮助。对于这种方式，你认为能够尽快帮助你成长吗？”如果该员工表示赞同，那么你就可以开始了。

再比如，有一个员工在工作了一段时间后，已经具备独立工作的能力了，这时候管理者应该采取的管理形态应该是授权式管理。

在沟通时，管理者可以这样说：“现在是你自己掌控工作进度的时候了，你只要定期向我汇报一下工作进度就行了。若是遇到什么难题，你可以随时和我联系。除非收到你的反馈或者了解到某些特殊情况，我会认为工作在正常进行。另外，若是出现差错，你要及时让我知道，不要任其恶化。除此之外，你可以独自掌控这项工作。你觉得如何？”

如果该名员工同样认为自己拥有了独自掌控该项工作的能力，那么他就会欣然接受；如若不然，你们也可以再进行沟通，以保证双方达成工作共识。

想要成为一个优秀的教练型管理者，你必须审视自己是否能够准确判断员工的发展阶段，是否能够灵活地采用不同的管理形态，是否能和员工顺畅地沟通并达成工作共识。只有做到这些，你才能引导员工达到最佳工作状态，进而创造更好的工作业绩。

### 创造卓越绩效的前提：赢得员工的心

在我从事管理咨询工作的这些年里，经常会有企业主管或者部门主管来找我咨询。有一天，有一个企业的主管拿着他制订的“员工绩效考核表”来找我，希望我能给他提点意见，以便更好地管理自己的员工，激发他们的工作热情，让员工能够竭尽全力地为公司办事，最终实现企业的经营目标。

我仔细看了看他所谓的“员工绩效考核表”，发觉他在拟定这份表的时候确实下了一番功夫，因为这份考核表内容非常全面，涵盖了6大项指标和12小项指标，将员工的工作内容和职责分得清清楚楚，对考核的具体方式和每项考核内容所要达到的标准也做了清晰界定，如果单纯看这份表的话，几乎挑不出毛病。但是我问他：“你制订这样严苛、完善的考核制度，真的调动员工的工作积极性了吗？他们真的会心甘情愿地为你工作吗？”单单这两个问题就将他问得哑口无言。

其实向我咨询这类问题的已经不止他一个了。许多企业的管理者为了提高员工的工作业绩，通常将精力放在如何改善管理方法和手段上，但是他们都忽视了一个重要的问题——再严格的考核也不能考核出高业绩。要想产生高绩效，必须找到创造高绩效的根源，从而找到解决问题的方法。平时企业所说的考核只是对员工的一种限制，让员工在工作中按照规矩办事，制约了员工的主观能动性，很难起到激励员工、发挥员工潜能的作用。

在我看来，员工的绩效不是通过规章制度规定出来的，也不是靠对员工的考核来实现的，管理在员工绩效上也不能发挥作用。真正的绩效是由被激发的员工——尤其是基层员工……一步一步慢慢做出来的。因此，要想在员工的绩效上取得成效，就必须改变传统意义上的绩效管理方式，赢得员工的心，让员工心甘情愿地为你工作，让员工对团队和企业充满归属感和责任感。

只有将这种高度的责任感和归属感转化为工作的内在推动力，才能真正实现员工的高绩效？作为一个管理者，如何才能赢得员工的心，从而使其为企业创造高绩效呢？下面就是我专门针对这一问题为管理者提出的几点要求。

### 不是“应该”，而是“必须”

工业革命初期，亨利·福特曾经说过这样一句话：“我们的工作只需要一双手就可以完成，但来的通常是一个人。”福特的话其实向我们点明了一个道理：你所拥有的员工不是一个只会按照制度和流程工作的“机器”，而是一个有血有肉、有智慧、懂感情、会生活的人。只要你需要靠员工来帮助你完成任务、达成目标，你就必须考虑他们的情感体验，充分调动他们的主观能动性和工作积极性，给他们提供发挥聪明才智的平台。为员工设定严格的规章制度和流程只会限制他们的思维，这时候你所雇佣的就不是一个员工了，而只是他的双手。而要让员工充分发挥自己的创造才能和潜质，我们就必须雇佣他的大脑，让大脑创造更多的智慧。

随着经济社会的不断发展，脑力劳动者逐渐增多，这些脑力劳动者特别是知识型劳动者的工作不是通过制度和规定就可以监督的，更多的是依赖员工自觉自愿的行为？，当今日益发达的服务业也需要思想来做支撑，以应对千变万化的客户需求；日益复杂的经济活动和日益激烈的商业竞争环境也需要增强员工的随机应变能力。因此，“雇佣员工大脑”将会成为未来经济发展、人力资源管理的主要趋势。

“雇佣员工大脑”表面上看就是要重视员工的个人价值，尊重员工的个人尊严，但是放在现实生活中我们应该怎么做呢？

有一个专门从事调查的网站做了一项专业调查，主题为“职场奉献精神”，调查主要针对京津沪、珠三角、东南沿海地区、东北、西部和中部地区。结果表明：在对受访者提到是否认同“职场奉献精神”时，约有80%的人认为职场需要奉献精神；31%的受访者认为在职场中应该主动承担更多的责任；25%的受访者认为与同事“同甘共苦”在职场中是很有必要的；22.4%的受访者表示自己是赞同“以公司利益为上”这个观点的；只有20%的受访者表示只要做好本职工作就好，无需什么所谓的职场奉献精神。可是，在被问及“你是否愿意为目前所在的公司做出奉献”的问题时，受访者刚开始都表示了沉默，有70%以上的受访者表示“不能



够”或者“不好说”，只有27%的受访者做出了肯定的回答，并且表示，只要公司有需要，就肯定会心甘情愿地为公司无私奉献。

从上面的调查结果中我们可以得出结论，大多数人对职场上的“无私奉献”是持积极肯定态度的。但是当事情发生在自己身上时，他们却不会选择无私奉献。这就说明，大多数企业并没有为员工提供或者创造有利的工作环境来培养和激发员工的职场奉献精神。也就是说，它们仅仅拥有了员工的双手，却没有赢得员工的大脑和心。

弗朗西斯曾经说过：“你可以用钱买到一个人的时间，你可以雇一个人为你工作，你甚至可以买到技术和操作流程，但是你永远也买不到一个人的热情和创造力，买不到全身心的投入，因此你要想尽办法争取这些东西。”只有这些我们想尽办法争取到的东西，才是提高企业绩效和核心竞争力的源泉和动力。

### 要做个称职的管理者

我曾经对员工离职的原因做过一项调查，结果表明：绝大多数员工离职并不是对公司不满意，而是不满意他的直接管理者。因此，一个管理者是否称职，将直接关系到员工是否有归属感和责任感。

曾经有一家企业与我签订了长期进行管理咨询服务的合同，在这家企业我就遇到了一个典型的事件：这家企业的老总是一个典型的唯我独尊的人，他习惯了向员工下命令，在给员工安排工作的时候，从不顾及员工的感受，只是一味地向员工强调要严格按照规章制度办事，要遵守工作纪律，要以企业和团队的利益为重，却并没有考虑到员工也有自己的生活需要，需要在工作 and 生活中寻找平衡点，也没有想到员工更希望在工作中有职业发展选择和进步的空间。有一次，他甚至在挽留公司的一名核心员工时，首先关注的重点仍然是这名员工为什么做不了这项工作，而不是思考能不能设法换另一个人来做这份工作。结果不言而喻，这个他声称要挽留的核心员工在听完他的话之后，更坚定了离开的决心。

在我提供咨询服务的另一家公司里，我也碰到了一件很有意思的事情。这家公司有一个获得“绩效管理标杆单位”荣誉称号的分公司，我的团队对员工的“满意度、敬业度和忠诚度”做了一项专项调查，我们故意问了员工这样一个问题：“你认为干扰你正常工作的因素主要是什么？”备选答案包括总公司、上级子公司、本公司、上级管理层及其他。结果，所有参与调查的员工都毫无疑问地选择了“其他”，并且还有不少员工特意在后面做了标注：“就算是临时安排的工作也没有干扰我的正常工作。”

由此可见，在一个管理良好、责任感、归属感和集体荣誉感都比较强的团队里，员工面对困难和挑战的时候不会相互推诿，面对责任的时候也不会相互推脱，他们只会竭尽全力把自己的工作做好。他们能够做到这点的根源就在于团队中有一个称职的管理者，他们可以无条件地信任和依靠他。

一个成功的企业管理者不仅能够有效地管理好自己和工作任务，还能够身体力行地为员工做表率，严格要求自己 and 员工，关怀和帮助员工，对员工进行有效的管理，为员工创造发展的平台，让员工在平台上展现自己最优秀的一面，充分发挥他们的潜力。这是管理的最高境界，也是高绩效的重要来源——员工完全实现自主、自愿的自我管理，努力创造自我管理型的团队。

### 打破契约和制度，激发员工潜能

要赢得员工的心并不是一件容易的事，仅靠管理者个人的努力还远远不够。许多企业为了能管理好员工，提供工作绩效奖惩标准，与员工签订劳动合同，在企业中制订完善的规章制度，还拟定了绩效合约。这些看得见的契约看似完美，但是管理者不妨设想一下：如果员工并不是真正心甘情愿地为你做事的话，再完善的规章制度、再严谨的合同契约也不能激发员工的工作热情；你得到的将是只懂得循规蹈矩而失去创造力的员工，员工最有力量的心灵和智慧并没有为你所用。

因此，要想创造高绩效就必须学会打破常规，放弃过去那种繁文缛节，走近员工，重视他们，了解他们，最终赢得他们的心。

### 设定一个目标，给员工注入驱动力

作为一个教练型管理者，在引导和帮助员工提升业绩、实现工作目标的过程中，千万不要忘了为员工们设定一个共同的目标。当一群人、一个管理团队为了一个共同的目标而努力时，将会产生巨大的驱动力。下面我们先了解一个概念目标管理，这也是一个教练型管理者必须掌握的技能之一。



“目标管理”这一概念是1954年由美国管理大师彼得·德鲁克在其名著《管理实践》中首次提出来，指的是在管理工作中，运用一种“以目标为导向，以人为中心，以成果为标准”的管理方法，使组织和个人都能获得最佳业绩。虽然现在距离概念的提出已经过去了半个多世纪，但随着经济的发展，这一概念的内涵更加丰富，也越来越广泛地被用于实际的管理中。彼得·德鲁克认为，人们并不是因为有了工作才有目标，而是有了目标才能确定自己的工作。因此，他说“企业的使命和任务必须转化为目标”，没有目标的领域必然会被忽视。

我们先从目标的设定讲起。目标的设定主要有三种形式，即由上而下、由下而上和目标分解。其中，由上而下型设定目标的方法主要是从企业层面出发，逐级设定总目标、单位目标到个人目标的过程；由下而上型则主要是从基层员工出发，评估整个公司可以实现的进度，最后形成公司的总目标；而目标分解是前面两种形式的结合，先“由上而下”把公司的总目标分解成逐级目标，再“由下而上”从个别目标开始逐步实现，最终达到总目标的预期效果。

目标管理更注重的是实践。也许你已经科学、合理地完成了对目标的认识、设定等程序，但这还只是第一步，只是有了一个蓝图，实现目标靠的则是具体的行动。在目标实现的过程中，管理者要谨慎、认真地对待目标，注意将目标转化为员工的内驱力，这样才能有实际收获。

目标管理是目前很多公司都在采用的一种管理模式，它的根本在于一个合乎常规的、目的性明确的目标能够在很大程度上成为激励员工的有效工具，可以给员工注入强大的驱动力。但是，一个不切合实际、目的性不强的目标则会形同虚设，不仅无法激励员工，甚至可能会成为员工懈怠的借口。一个教练型管理者对目标要有这样的认识：目标就是计划，要将工作目标和团队愿景结合起来。

管理者若是一味高高在上，不能够准确洞察员工工作的每一个细节，他所制订出来的目标必定不能够达到最佳效果。也就是说，制订目标一定要结合实际工作，不能凭空揣测。制订目标的根本原则是：上级必须同下级进行沟通和商议，大家共同制订的目标才具有说服力。

目标的分类可以有很多标准，参照不同的标准可以将目标分为很多种。对于一个教练型管理者来说，在制订目标时，主要参照的依据是目标的多元性。根据内容不同，可以划分出两种目标。

(1) 业务目标：管理者在具体的部门和岗位上，在业务方面所要达到的常规目标。这和普通员工要达成的目标在性质上是一样的。

(2) 培养下属的目标：这是作为教练型管理者区别于普通员工的主要方面管理者承担着对下属的培训、开发以及辅导、培养等方面的具体任务。培养下属应该作为一项重要任务贯彻到管理者的具体工作中，这是管理人员必须要起到的作用，这样才能为公司的长远发展培养、储备人才。

需要强调的是，管理者要注重提高自己培养下属的能力，不要有狭隘思想，处处给下属设置障碍，生怕下属会夺了自己的位子、抢了自己的风头。管理者要有大境界，才能在管理这条道路上实现大发展。要想把管理工作做得卓有成效，管理者就应该注重自己整个团队的效率，这才是实现有效执行力的关键。

管理者在确定好目标后，还要通过沟通得到员工上下一致的认可，这样才能在上下一心的前提下，以目标的达成为依托，给员工注入巨大的驱动力。在一个团队中，大家都团结一心，为同一个目标努力，也就不愁没有好绩效。

1939年成立于美国的惠普公司，经过短短几十年的发展，至1997年营业额已经达到了400多亿美元。据专家评估，他们每年的纯利润高达30多亿，在全世界500家大型同类公司中排名第47位。惠普公司正是凭借着它先进的目标管理理念和员工强大的凝聚力跻身全球知名企业行列的。

惠普的创始人比尔·休利特说：“惠普的成绩都是出于一种信心，那就是愿意相信惠普员工都想把工作做好、有所进步。只要为他们安排适宜的环境，他们就能完成得更好。”他的话也代表了惠普人所坚持的共同信念。惠普的做法很简单，就是在设定共同目标的前提下，尊重每一位员工的意见；在尊重的前提下，肯定每一位员工的工作成果。这也是惠普成功的原因之一。

不管到惠普的哪一个部门工作，你总能看到一幅其乐融融的画面。不管是开会讨论重大事项，还是平日里的小沟通，管理者对待下属总是很友好。惠普公司是世界上为数不多的在听取员工意见、员工要求甚至员工批评的时候，管理者还依然保持着微笑的公司。在这种融洽轻松的沟通氛围中，公司各阶层

员工更容易达成一致的工作目标。

惠普公司取得的成就凭借的正是他们“双向沟通”的理念，这样的宗旨也已经持续了很长时间，现在还在不断地完善着。而且，公司制订的目标会随着大家的商讨结果而不断修正，修正后会以严肃的形式印发给每位员工。公司的宗旨经常会被拿出来反复强调：“组织之成功乃是每位职工共同奋斗之结果。”就像惠普公司经常强调的那样：“惠普不会采用严格之军事训练形式，而应给予全体职员以彻底的自由，让每个人按照自己认为最方便完成自身工作的方式，使其为公司的成功做出各自的努力。”

对于一个团队来说，关于目标的沟通是最终实现目标的重要条件。在共同奋斗目标的指引下，大家才能够获得强大的驱动力，怀着共同的信念和必胜的决心，一起努力。因此，作为一个教练型管理者，要想提升整个团队的绩效，首先必须确立一个目标；其次要通过沟通，让员工认可这个目标，并向着目标采取实际的行动。这样才能以目标为驱动力，实现整个团队的绩效提升。

让员工充分理解个人绩效目标

绩效目标又称绩效考核目标，是指为评估提供所需要的标准，以便在绩效考核的时候更客观、更全面。员工的个人绩效目标是进行教练式绩效管理的前提，是对员工在绩效考核期间的工作提出的要求和员工所要达到的标准。

当然仅仅帮助员工确定个人的绩效目标是远远不够的，管理者还要让每一个员工都能充分了解和清楚自己的绩效目标、部门的目标和企业的目标。

管理者要让员工知道个人的绩效目标对企业有什么意义。只有每个员工都达到了自己的目标，部门的目标才能实现？，每个部门的目标实现了，企业的总体目标才能达成；企业的目标达成了，企业的经营方针才能实现；企业的经营方针实现了，企业才能创造更高的效益。

掌握企业的重要经营信息是员工充分了解个人绩效目标的前提。比如企业总体的经营状况、战略应用、工作得失、中长期目标和经营计划、在本行业的竞争优势、部门的管理与配合等情况，这些信息不仅可以让员工事先判断自己所处的工作环境和竞争环境，还可以使其了解企业的目标和期待，为完成企业目标做好准备。

因为信息是有时效性的，因此有关企业的信息必须及时、迅速地传递给员工。如果员工不知悉企业重要的经营信息和发展目标，那么无论管理者如何呼吁员工发挥主观能动性，如何挖掘员工的潜能，如何激发员工的创造力，企业的目标也难以实现，管理者对员工参与策划、实现自我管理和参照个人目标进行自我评估的愿望也难以完成。

我曾经听过一个非常经典的故事。有个人在经过一个建筑工地的时候，看见有三个石匠在工作，于是他就走上前去问他们在干什么。三个石匠却有三种不同的回答。

第一个石匠说：“我在做养家糊口的事，争取混口饭吃。”

第二个石匠说：“我在做石匠工作。”

第三个石匠说：“我正在盖一座城堡。”

结果这个人发现，第三个石匠的技术最好，而且最符合建造城堡的要求。

“一千个人心中就有一千个哈姆雷特”每个人在看到这个故事的时候都会有不同的体验，有人会因此反思看待自己职业的方式，有人会想到员工期望的管理形式，而我想到的是如何管理企业的战略经营目标。

就我接触到的许多国内企业而言，员工在企业中的等级越低，就越不了解企业的战略目标，然而最基层的员工接触的目标客户最多，也最了解客户的需求。有一部分员工可能会是第一个石匠，不清楚自己在做什么，只知道自己是工作；还有一部分员工是第二个石匠，清楚地知道自己在干什么，却不知道自己工作的意义何在；只有极少数的基层员工清楚知道自己的工作意义在哪、企业的目标是什么。

我曾经对上海、成都、重庆等几个地区涉及房地产、金融、通信服务行业的六个企业进行了一次简单的调查，看看员工是否明确企业的战略目标。调查结果在我的意料之中：在参与调查的员工中，只有12.5%的员工表示了解企业战略目标。通过对调查对象进行仔细划分你会发现，清楚了解企业战略目标的主要是企业的管理层，员工等级越低，就越不清楚企业的战略目标。我在跟员工进行沟通访谈时还知悉，有超过九成的员工希望了解企业战略目标。目前国内大多数企业的行为和员工的期望不符，原因就在于员工对企业的战略目标不了解，很难将自己个人目标与企业目标结合起来。

研究表明，如果员工明确了解企业战略目标，则可以提高员工的凝聚力，增强员工的自豪感和责任感。如果我是一个企业家，我希望我的员工都是第三个木匠，因为他知道，自己不仅仅是在做石匠工作，也非常清楚自己的工作意义，他在言语中都充满了对自己工作的一种自豪感。

看了这则石匠的故事，我们的管理者们是否应该反思一下呢？

在我看来，要让员工充分了解企业的战略目标，最好的方式就是加强对员工的培训。为员工更好地理解个人绩效目标提供机会和时间，如有必要还可以为员工配备必要的培训导师，充分调动员工的积极性和主动性。除此之外，还要让员工感觉到这个目标的完成跟他有密切联系，如果在目标制订的过程中他也进行了参与，或者说这个目标是对他进行考核的参照，那么他一定更加努力工作，工作积极性也会更加高涨。

管理者要制订一个合理且可行的绩效目标，必须满足几个条件，如图8-1所示。

(1) 绩效目标要符合公司的战略规划和长远发展。

(2) 绩效目标的制订要符合员工的职务内容。

(3) 要制订一个具有一定挑战性并能发挥激励作用的绩效目标。

(4) 绩效目标要符合PE--SMART原则，即Specific(具体的、清楚明确的)、Measurable(可衡量的)、AlignedC相关的或自力可成的)、Realistic(实际的或成功后有满足感的)、Timed(有时间限制的)。比传统的CP的目标原则多的一个部分是 PE，即Positively phrsaed(用正面词语组成)、Ecologically sound(符合整体平衡)。



图8-1 制订合理可行的绩效目标的条件

有了具体可行的绩效目标，接下来就是要让员工个人的绩效目标与企业的绩效目标有机结合，要充分理解个人的绩效目标就必须充分理解企业的绩效目标。那么如何才能让员工理解企业的绩效目标呢？如图8-2所示。

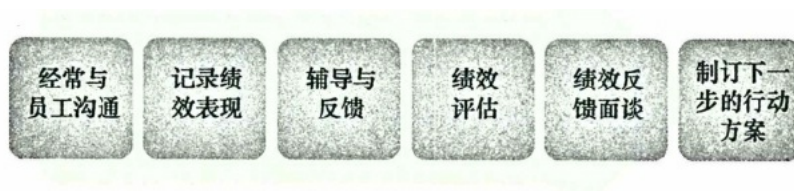


图8-2 让员工理解绩效目标的方法

### 经常与员工沟通

沟通在教练式管理中是一项非常重要的管理手段，在绩效管理中，沟通同样也能发挥重要作用。

沟通在绩效管理中应该符合以下几个要求。

### (1) 沟通时态度要真诚

管理者在与员工进行沟通的时候，首先态度应该真诚，这是发现和解决问题的前提。只有态度真诚了，你才能赢得员工的信任，才能从员工那里获得准确信息，进而发现并解决问题，及时给员工提供帮助，帮助他们进一步理解绩效目标。

### (2) 沟通要及时

绩效管理具有前瞻性，因此通过及时地与员工沟通可以迅速解决问题。

### (3) 沟通要具体

在与员工沟通的时候，要有针对性，做到具体问题具体分析，切忌口若悬河、纸上谈兵。如果只是泛泛而谈的话，既不能发挥作用，又浪费时间。因此管理者要抓住沟通的机会，专注于问题的探讨和解决。

### (4) 沟通要有规律性

管理者可以与员工约定沟通的时间和进行下一次沟通的时间间隔，让沟通保持连贯性。

### (5) 沟通要有建设性

在与员工进行沟通的时候、要有目的地进行，时刻围绕沟通主题；沟通的内容还要有建设性，为员工在工作绩效方面提供建设性意见，提高员工的绩效水平。

## 记录绩效表现

对绩效表现进行记录经常被管理者和员工忽视，事实上，这种记录看似比较麻烦，但是如果真的下功夫详细记录的话，它发挥的作用肯定超乎想象。因此管理者和员工在记录工作表现的时候不要怕麻烦，并且要尽量将记录做到图表化和具体化。这不仅有利于辅导和评估之后的环节，避免无根据的绩效评估，而且对绩效表现进行记录也有利于推动员工改善和提高工作绩效。

## 辅导与反馈

辅导与反馈就是指在日常的工作中，管理者要注意观察员工的行为表现，并对其行为表现进行及时反馈——或肯定或批评。在这里我需要强调的是，评估员工行为表现好坏的标准要事先与员工商量决定，并将其书面化或制度化。员工表现好时，应及时给予肯定和表扬；当员工表现不好时，也要及时予以批评并帮助其纠正。有人将绩效辅导理解成要时刻监督和检查员工的工作，这种理解其实是错误的。管理者应该在员工有需要的情况下才去监督他们。一旦他们能够独立完成工作任务和承担起自己的职责，管理者就应该学会放手，让他们自己管理。

## 绩效评估

绩效评估也就是所谓的绩效考核。在绩效管理中，管理者和员工都应该发挥积极主动性，共同完成绩效目标。绩效评估应该按照季度或者半年的间隔进行，评估方法和标准也要明确和具体。绩效评估的重点应该放在寻找和解决执行中存在的不足上，并为制订下一阶段的工作提供依据。

## 绩效反馈面谈

绩效反馈面谈主要有两个作用：一是将绩效考核情况告诉员工，为他们提供改进工作的方向；二是通过反馈面谈，了解员工对绩效考核制度及运行方面存在的不满，进一步改善考核机制。但是因为员工在与管理者面谈的时候存在一定心理压力，而且许多管理者缺乏进行面对面沟通的技巧，易导致反馈面谈产生消极作用。因此，管理者首先应该掌握与员工进行沟通的技巧，其次要将自己放在与员工同等的地位上，尊重和理解他们，这样的绩效沟通才会有作用。

## 制订下一步的行动方案

与员工进行了绩效反馈面谈，了解了员工的绩效表现后，管理者还要帮助员工改进个人绩效目标和进

一步的行动方案，并在下一阶段的绩效目标中落实，促进企业绩效目标的不断更新和实现。

本书仅供个人学习之用，请勿用于商业用途。如对本书有兴趣，请购买正版书籍。任何对本书籍的修改、加工、传播自负法律后果。

本书由“行行”整理，如果你不知道读什么书或者想获得更多免费电子书请加小编微信或QQ：2338856113 小编也和结交一些喜欢读书的朋友 或者关注小编个人微信公众号名称：幸福的味道 为了方便书友朋友找书和看书，小编自己做了一个电子书下载网站，网站的名称为：周读 网址：[www.ireadweek.com](http://www.ireadweek.com)

如果你不知道读什么书，  
就关注这个微信号。



微信公众号名称：幸福的味道

加小编微信一起读书

小编微信号：2338856113

【幸福的味道】已提供200个不同类型的书单

- 1、 历届茅盾文学奖获奖作品
- 2、 每年豆瓣，当当，亚马逊年度图书销售排行榜
- 3、 25岁前一定要读的25本书
- 4、 有生之年，你一定要看的25部外国纯文学名著
- 5、 有生之年，你一定要看的20部中国现当代名著
- 6、 美国亚马逊编辑推荐的一生必读书单100本
- 7、 30个领域30本不容错过的入门书
- 8、 这20本书，是各领域的巅峰之作
- 9、 这7本书，教你如何高效读书
- 10、 80万书虫力荐的“给五星都不够”的30本书

关注“幸福的味道”微信公众号，即可查看对应书单和得到电子书

也可以在我的网站（周读）[www.ireadweek.com](http://www.ireadweek.com) 自行下载

更多书单，请关注微信公众号：一种思路

