

的关系等方面的研究。这与欧美发达国家有关企业教练技术的大量书籍和一些实证研究成果形成鲜明对比。

在中国推广教练技术的过程中应该注意如下四个方面的问题。(1) 滋生推广过程中的非理性认识和行为。教练技术的作用可能会被无限夸大,被夸大成个人成功和治理企业管理的灵丹妙药。(2) 只注重教练技术而忽视员工的知识 and 技能训练。(3) 企业实施教练技术的成本通常比较高,可能是传统培训所需花费的几倍甚至更多,因此不管是聘请外部企业教练,还是培养企业内部自己的教练,都要花费高额的代价。以上三个问题都是企业和个人在引入企业教练技术之前需要考虑的问题,即在这个时候我们的企业引入教练技术是否妥当。(4) 由于企业对教练技术的需求日益增加,而受到良好训练的教练人数又很少,已有的教练满足不了需求。由此,便有一批未受到很好训练的人转入了教练的行列,产生了许多“快餐教练”(Instant Coach),使教练队伍出现了良莠不齐的局面,因此,企业在运用教练技术时要学会甄别和选择教练。

虽然中国大陆仅有少数企业已接受和实施企业教练技术,但随着人们对教练技术的日益了解,企业对教练技术的需要在近年有可能出现强劲的势头。企业教练作为一个新的职业可能在中国逐步建立、发展和规范起来。为了推动我国企业教练职业的规范发展,树立健康的职业形象,让合格的企业教练获得国家权威的职业资格确认。2006年 国家启动了“注册企业教练”资格认证,由中国管理科学学会人力资源专业委员会开发认证,开始面向个人招生。据悉,这是目前国内唯一的国家级“注册企业教练”资格认证项目。由中国管理科学学会人力资源专业委员会与国家人事部、国家外专局合作,开发企业教练职业资格认证体系,提供专业培训和鉴定,进行全面指导和全程监督,并向合格者颁发国家职业资格证书和培训证书。“注册企业教练”认证项目的推出,旨在打造适合中国本土企业需要的教练型企业领导、专业企业教练。

据了解,“注册企业教练”职业认证项目适合以下对象:企业的 CEO、COO、营销总监、高层管理者、职业经理人、想成为企业教练的顾问咨询师及培训师等。企业教练认证分为中、高两级。中级企业教练报名条件为:大专,担任企业中层主管 3 年以上经历;本科,担任企业中层主管 2 年以上经历。高级企业教练的报名条件为:大专,担任企业高层领导 3 年以上经历;本科,担任企业高层领导 2 年以上经历;研究生或同等学力,担任企业高层领导 1 年以上经历;持有中级资格证书 3 年以上。企业教练资格鉴定采用平时成绩、案例报告、论文评审等综合评估的方法。学员参加全国统一考试,合格后可获得相应级别的证书,包括中国管理科学学会人力资源管理专业委员会颁发的唯一的国家权威的企业教练职业资格证书《中国注册企业教练资格证书》,以及国家人事部高级公务员培训中心颁发的《中国注册企业教练培训合格证书》。资格鉴定采用平时成绩、案例报告、论文评审相结合的综合评估的方法。

### 三、企业教练式领导管理的兴起

#### (一) 两位“教练级”企业家

如果企业领导者至高无上，是下属见了要低头的那种，那么，这家企业根本无法应用教练式管理。8年前，海尔集团首席执行官张瑞敏就感觉自己如履薄冰，今天他的危机感丝毫没有减弱。他告诉记者：“第三次工业革命带来了社会结构的变化，整个社会变为网状，过去自上而下的集权式管理恐怕不行了。”

10年前，张瑞敏开始探索适应互联网时代的大规模订制，2007年正式提出“人单合一”的商业模式。海尔的组织结构为之扁平化，7万多人的金字塔式管控结构变成网络状的2000多个自主经营体。与此相应，海尔的管理方式也发生剧变，原来发号施令的上层转变为听从员工需求，提供资源支持的上层。一个个小的自主经营体被赋予了用人权和分配权。

英雄所见略同。华为创始人任正非曾提出“让听得见炮声的人来决策”。他指出，华为过去20年的成功是依靠中央集权式管理实现的，但今天华为要实现权力下放，“机关不了解前线，但拥有太多的权力与资源，为了控制运营的风险，自然而然地设置了许多流程控制点，而且不愿意授权。结果降低运行效率，增加运作成本，滋生了官僚主义及教条主义”。张瑞敏和任正非两位中国“教练级”企业家非常敏锐地看到了“集权式管理”的黄昏。领导力的下沉与分解势在必行。

目前，中国企业正在面临一场管理方式的深刻变革，“教练式领导”作为一种新型管理方式，正在逐步替代以控制、指令为特征的“集权式领导”，并被相当数量的企业所采用。它具体表现为上下级间的控制关系弱化，上级对下级更强调双向互动而不是单向命令的管理方式，并且更频繁地使用激励、启发和诱导的手段，以教练的方式激发下级管理者的主动性和创造性。

#### (二) 企业教练式管理的兴起

教练式管理，或称“教练式领导力”，是上级管理者帮助下属自主发现工作目标，使其在组织中能以最大的热情和创造性来工作，并把个人目标和组织目标结合在一起的策略。教练式

领导人往往能够充分调动员工工作意愿，提高其工作能力，高效地完成工作目标，使企业以更强的适应性面对新的挑战。北京博行共创教育咨询有限公司创始人（前思腾中国 CEO）蒋齐仕说：“教练式领导力需要管理者改变过去控制和命令的常规管理方式，帮助下属洞察自我，发挥潜能，有效地激发团队力量，促进团队建设，增强企业凝聚力，达到快速提升企业效益的目的。”企业管理的发展趋势见下图。

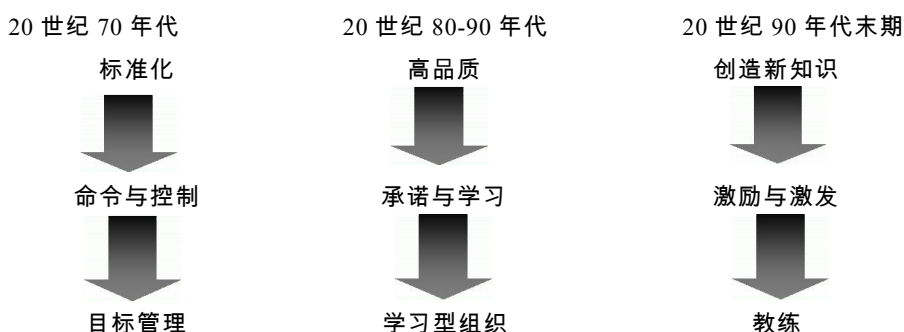


图 1.1 企业管理的发展趋势

而在韬达企业发展顾问公司创始人邓涛看来，教练式管理最基本的一个信念就是彼此尊重，“如果说老板还是至高无上的，下属见了要低头的那种，根本不要想教练式领导力”。在相当长一段时间，中国企业管理中强调的是执行力，由管理层发出一个清晰明确的指令，然后由下属员工高效执行。但如今这种传统的集权式、命令式管理已经让企业产生了诸多不适。目前，中国企业普遍受到两个问题的困扰：一是企业缺乏一批具备职业精神、高素质的中高层管理人才和技能纯熟且忠诚的员工；二是企业面临不断上升的人才流失率。从表面上看，这是由于中国企业在过去的发展过程中缺乏对人才培养的重视，缺乏对人才有吸引力的职业发展规划。但换个角度，也可以认为是在传统管理方式下，被动接受指令的知识员工自主意识不能够充分体现，在企业发展的过程中得不到足够的成就感，因而减少了对企业的忠诚度。

加拿大学者弗朗西斯·赫瑞比 1999 年的研究结果显示，知识型员工具有以下不同于非知识型员工的特征：一是较强的独立自主意识和平等价值观；二是工作具有创造性；三是劳动成果难以衡量；四是较强的成就意愿；五是流动意愿强。管理大师彼得·德鲁克在他的著作《21 世纪的管理挑战》中指出，20 世纪管理最重要、最独特的贡献，就是在生产过程中将体力劳动员工的生产率提高了 50 多倍。21 世纪管理学最大的挑战是如何使知识型员工的生产率得到同样的提高。

不仅是知识型员工，这一问题对 80 后、90 后员工同样存在。相比上一代员工，他们不仅要求较好的薪酬待遇和工作条件，更需要获得自我认同。领导力培训公司北京启承转合管理顾问有限公司董事长郑志文认为：“60 年代的人还比较愿意舍己从人，愿意服从组织需要，而

80后、90后家庭条件较好，有更高层次上的需求，更加个性化，追求自由，更加追求自我价值感和彼此的尊重。”

有学者认为，当下是“DDCU 年代”，即多元性、多变性、复杂性及不确定性（diversity, dynamics, complexity& uncertainty）。而且今后这也将是企业外部环境的常态。应对这样的外部环境，更需要员工具有积极性和主动性，因此不能继续将企业员工看作是被动执行企业战略的齿轮和棋子，而应该把每一个员工都看成是驱动企业向前的发动机。与此相应，企业管理者也不能再将自己看成是唯一的命令发布人，也不能将自己与下属员工的关系看作是单项的命令-执行关系，而应是较之以前更多地应用启发、诱导的方式，来激发员工的潜能。因此，企业管理者要学会从“司令”到“教练”的转变。教练型管理者实施管理时，通常依据四步程序。

第一是厘清目标。帮助员工找到正确的目标。第二是要反映真相。让员工知道他目前的状态和位置，包括他的信念、行为、情绪等，帮他洞悉现状与目标的偏差和距离，区分事实与真相。第三是调整心态。鼓励员工选择更有利于目标的心态，并将之贯彻到行动上。第四是按计划行动。没有计划和行动，目标永远不会变成现实。

教练型管理者有时会像催化剂一样促使员工提高行动力，让员工看到自己的潜能以及行动中新的可能性，支持员工在实践中不断自我学习，使员工努力做得更好。

国内外一些著名的企业家都在有意无意地运用教练式领导力，通用电气前 CEO 杰克·韦尔奇曾称：“伟大的 CEO 就是伟大的教练”。在国内，前 google 中国区总裁李开复也是一个“教练式”的管理者。他认为：“做管理工作最重要的是有服务意识。好的管理不在于驾驭别人，而在于有足够的管理智慧。”管理智慧”其实就是像教练一样，不仅要承担指导和控制的职责，还要为下属开展工作提供便利。

联想集团以执行力强被比喻为“斯巴达方阵”。杨元庆、郭为、陈绍鹏、赵令欢等后起之秀如群星闪耀。这得益于联想领袖柳传志著名的管理三字经，“搭班子、定战略、带队伍”。其在培养企业内部管理人才，激发员工热情，灌输企业价值观等方面处处体现了教练式的领导方式。他善于鼓动，能为员工形象地描绘企业清晰而远大的愿景，用易于理解和生动的语言阐释企业发展战略。这一点，在他培养联想企业接班人时表现得尤其突出。在杨元庆成长为联想接班人的过程中，柳传志通过言传身教，甚至用写信的方式，为杨元庆分析自身的优缺点，启发他改进领导艺术，完美地充当企业教练的角色。教练技术的原理就像镜子原理。镜子不会教人怎么穿衣服，但它会“告诉”你穿得怎么样，从而让你自己去调整，自己找到解决问题的方法并自觉行动。

在管理实践中，教练型管理者一是要让员工认识到“照镜子”的意义；二是要自己成为一面“好镜子”；三是只做“镜子”，而不要超出“镜子”的职责；四是要帮助员工制订行动计划，采取行动；五是鼓励员工端正“照镜子”的态度。

近几年，一些领先的中国企业也开始逐步引入企业教练。联想集团内部就建立了一个面向其全球副总裁的“教练库”。入库的都是与联想签约的全球知名企业教练。联想副总裁级别的高管根据每个教练的背景和个人的情况，挑选合适的教练。这些教练会对他们进行一对一的辅导。

联想集团人力资源高级总监宋洁认为：管理知识型员工要更多地激励他们，特别是80后、90后年轻一代，要更多地从价值观方面驱动他们，教练式管理风格肯定比指令性管理风格更有效。因此，联想集团从今年开始，在管理层，计划做教练式辅导的培训项目，希望各级管理者在管理下属时，渐渐使用教练方式，而不是以前单纯的指令方式。

东软集团的教练式领导力项目于2003年开始启动。因为外部教练成本高，只能少量覆盖、聚焦关键人群。而那些被外部教练指导过的管理者，会通过努力成为企业的内部认证教练，然后再进一步去影响自己的团队或下属。东软集团员工发展中心主任张若枫认为：虽然聘请外部企业教练成本不低，但由此对企业带来的业绩提升也是非常显著的。事实上，企业在面临规模扩张阶段或转型的压力时，企业家最容易迷失。北京启承转合管理顾问公司合伙人吴玲伟认为：通过教练培训能够帮助企业家找到方向感，培训后“战略更加清晰，并且更有动力去坚持不懈地执行”。

但企业教练的应用只是获得教练式领导力的途径之一，而教练式领导力也不过是中国企业管理变革的一个片断，中国企业正面临着从低端制造到高端制造的升级，以及从提供单一产品到提供复合服务的转型，在这一过程中，企业中类军事化的文化会渐渐弱势，更具开放和包容的文化会得到越来越多人的认同，而教练式的管理风格正是其中的一个重要组成元素。

## 四、极具前景的教练技术

企业教练是指具备专业教练能力与素质及职业操守、能够熟练运用教练技巧或工具、策略、对话等形式支持当事人走出生活与工作的迷局，取得理想成果的专业工作者。企业教练技术是一套支持企业、组织和企业人的有效工具，目的是通过唤醒当事人的直觉与觉醒能力以提升效率，取得卓越的成果。它通过独特的语言，运用聆听、观察、强有力的问题等专业教练技巧，帮助当事人清晰目标、激发潜能、发现可能性、充分利用可用资源，以最佳状态去达成目标。传统的管理关注更多的是事情本身，是如何将事情做好做对，强调的是对事情本身的监督与控制；企业教练关注更多的是人本身，侧重于对人的引发与支持。依照通用的

国际教练规则，企业教练要推动当事人达成目标，除了不直接提供答案，不做违反教练原则的事情之外，基本上可运用各种策略与方法。只要能达到目标与成效，什么方法都可以加以整合与运用。所以，企业教练技术被很多人称之为是“授人以渔”的技术，又被称为是“方法”。

教练技术作为一种管理技术运用在企业管理当中，是基于在知识经济时代背景下，现代企业发展所面临的问题决定的。根据美国一项调查显示，新经济时代一般的企业培训及专业顾问服务已经不能满足当今高速发展的社会需要。具有前瞻性的企业更意识到，单靠传统的管理方式已经不能使员工及团队有效地发挥潜力，而是需要一个能够以“客观独立”的身份做到“有效引导、而非单纯指导”他们的专业教练。企业教练这个行业源于 20 世纪 80 年代后期的美国，因为美国率先从信息型社会转型到知识型社会。企业的经理们发觉，以传统的作业模式已无法解决企业的新问题，而且企业的商业环境每天都在快速地变化，知识的更新速度和海量信息的泛滥使企业在管理知识型员工方面遇到了诸多障碍，传统的顾问式管理已无法提升企业的竞争力。

如何适应日新月异的变化，如何令各种类型的知识型员工更有创造力，美国的 GE、Microsoft 等一些著名企业的经理人，将从体育教练中受到的启发移植到企业中，发展了企业教练的事业。到 20 世纪 90 年代后期企业教练技术已经形成完整的知识体系，成为欧美企业家提高生产力的有效管理技术。在国外，企业教练像律师、会计师一样是一个专门的、独立的、热门的和最具发展潜力的高薪职业，已成为应用性非常强的一种管理潮流，甚至被誉为“现代企业管理的一道曙光”。据统计，在不到 15 年的时间，全球的专业企业教练激增至 8 万人，而企业内部教练更是不计其数。2001 年始，亚洲的外企开始引入教练技术，从此中国有越来越多的企业开始接触到教练技术，越来越多的中国企业管理者也希望通过专业、规范的学习，掌握企业教练技能。据报道，上海的企业教练学员已逾 3 万，其中 70% 为企业主，30% 为企业的中高级管理人员。

进入到知识经济时代，“人本管理”受到越来越多企业家的重视。然而，如何了解人、沟通人、善用人、调动人的智慧，以真正实现“人本管理”？企业教练通过专业的策略、工具、架构与方法协助企业订立行动计划、达成目标、改善决定、突破障碍并取得卓越成果，让企业在经济效益、社会效益方面取得双丰收。所以，企业教练一经面世就受到企业界的青睐和推崇，注册企业教练也被誉为“21 世纪世界上最快速增长、最热门、最具发展潜力的新兴职业”之一。

目前，中国正在尝试将中华传统文化的精髓部分地融入教练技术中，进行本土化实践。从而使这项新的管理技术在中国大地得以发扬光大，并且更适合中国的企业发展及组织领导。教

练技术在中国的初步推广和应用，使得越来越多的领导者和管理者开始尝试运用这种新的管理理念。通过对教练技术的应用与创新将会让中国的企业迅速提升工作效率和业绩，将人力资源有效地转化成高质量的生产力，提升企业自身的持久竞争力，从而能够在与国外先进企业的竞争中立于不败之地，并茁壮成长。





