

SIAC领导力发展模拟舱

世纪畅优  
发“27370”到  
106900292251  
成为世纪畅优会员，可免费阅读  
更多图书前三章。



# Managing coaching at work

# 成就卓越教练 构建组织的教练实践

[英] 杰基·凯迪 (Jackie keddy) 著  
克莱夫·约翰逊 (Clive Johnson)  
任建平 马冀 张欢 译  
海问联合国际培训中心有限公司 审校



中国工信出版集团

电子工业出版社  
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY  
http://www.phei.com.cn

SIAC领导力发展模拟舱

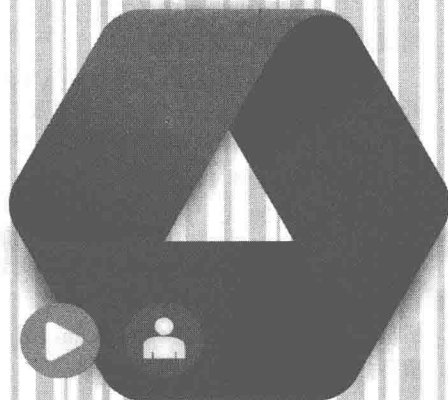


# Managing coaching at work

# 成就卓越教练

## 构建组织的教练实践

[英] 杰基·凯迪 (Jackie keddy) 著  
克莱夫·约翰逊 (Clive Johnson) 著  
任建平 马冀 张欢 译  
海问联合国际培训中心有限公司 审校



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Jackie Keddy and Clive Johnson: Managing Coaching at Work: Developing, Evaluating and Sustaining Coaching in Organizations

ISBN: 978-0749461362

Copyright © 2011 Jackie Keddy, Clive Johnson.

First published in Great Britain and the United States in 2011 by Kogan Page Limited.

Simplified Chinese edition copyright © 2015 by Publishing House of Electronics Industry.

All rights reserved.

本书中文简体字版经由 Kogan Page 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2014-1810

### 图书在版编目 (CIP) 数据

成就卓越教练：构建组织的教练实践 / (英) 凯迪 (Keddy, J.), (英) 约翰逊 (Johnson, C.) 著；任建平，马冀，张欢译. —北京：电子工业出版社，2015.11

书名原文：Managing coaching at work

ISBN 978-7-121-27370-4

I. ①成… II. ①凯… ②约… ③任… ④马… ⑤张… III. ①企业管理—人力资源管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 239475 号

责任编辑：晋 晶

印 刷：三河市华成印务有限公司

装 订：三河市华成印务有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：18 字数：271 千字

版 次：2015 年 11 月第 1 版

印 次：2015 年 11 月第 1 次印刷

定 价：49.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zllts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：(010) 88258888。

### 在中国的组织开展教练实践和构建教练文化

“在中国的组织中，发展教练技术和构建教练文化还处于初级阶段”。

因为从事人才管理、人才测评和领导力发展的工作，十多年前我就在多个场合接触到了教练技术（Coaching）。我的一个校友 Damian Walsh 是一名高管教练，他毕业于 INSEAD（欧洲工商管理学院）的“Executive Master in Consulting and Coaching for Change” 硕士项目，曾经是西门子最高层管理团队的 7 名高管教练之一。在 2004 年我曾邀请他来中国开展了几次关于教练技术的宣讲活动，那个时候很多中国的职业人士刚刚开始接触和了解教练的概念。

很多中国的组织和个人对于教练的理解是很初步的，但也处于逐渐深化理解的过程中。记得 2007 年我和我们香港的一位高管教练（Tommy Chan）一同访问过一家在山东的国内企业——这家公司那时在业内是绝对的领导者，20 年前从一家国企的一个车间做起，现在已经成长为一家全球性的跨国公司。当时，这个企业的董事长希望找一名高管教练，于是我们前往会面，希望引见 Tommy 成为他的高管教练。一方面因为一些语言的障碍，另一方面这位董事长发言的时间较长，经过一小时的沟通交流，董事长最终表示这并不是他所期待的教练。这位董事长当时期待找到的是一位能够在他的行业上有诸多经历和经验，可以在战略、并购和专业领域指导他的人。显然，他想找的是一位导师（Mentor），而不是一名教练（Coach）。

这几年教练的活动在中国开展得如火如荼，我身边的很多朋友、合作伙伴和一些人力资源专业人士都去参加过相关的教练认证培训，并加入了如 ICF 这样的国际教练组织。事实上大多数中国的教练并没有太多的机会真正积累教练

经验，因此国内能够有上千小时教练经验（如 ICF 的职业认证教练 PCC，需要 750 小时的教练经验，其中 675 小时需要是收费的）的人现在还是少数。

总体而言，教练的实践在中国的组织中才刚刚起步，很多组织也开始意识到教练的实践和教练的文化对于组织的作用，并尝试逐渐引入。

“我们不应再纠结于概念和定义，而是要考虑如何让教练真正帮助组织的发展”。

大家现在谈到教练的时候，经常会导出“如何定义教练”、“教练和导师的区别是什么”等问题。我们即将翻译出版的这本关于教练技术的专业书籍——《成就卓越教练——构建组织的教练实践》(Managing Coaching at Work)——可以从专业层面解释上述问题。通过诸多教练技术研究者的成果，这本著作非常有效地对教练的定义进行了系统界定，我将其中的关键定义总结如下，以帮助大家有进一步的理解（显而易见，对于教练的看法并没有一个统一标准的定义）。

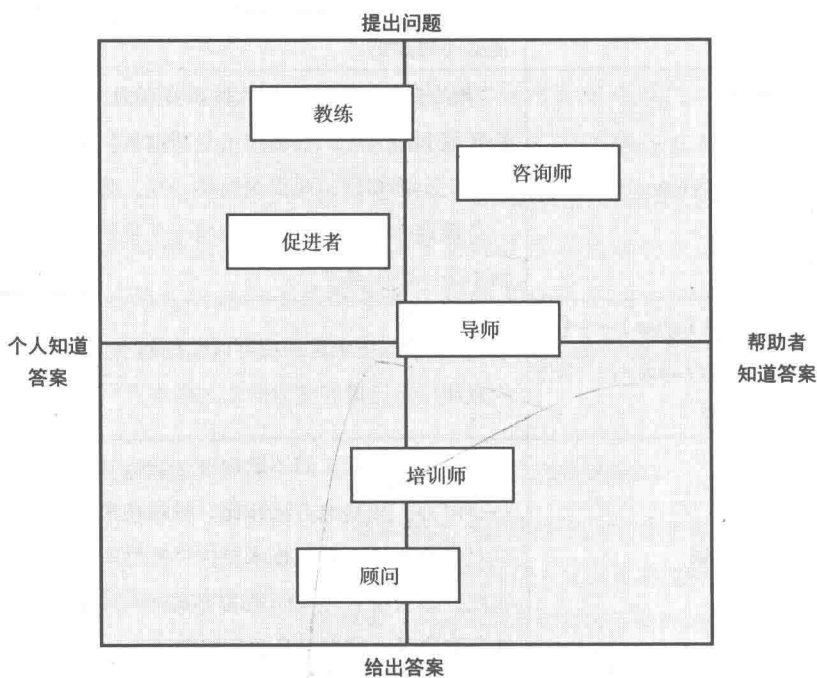
教练的研究者	教练的定义
迈克尔·杰伊 (Michael Jay)	“简单地说，教练就是通过使用教练知识、技术和能力，帮助接受教练的人寻求和共创成功、目标、能力和意识，同时不需要对教练活动的结果承担责任、义务或权利。”
理查德·克尔博格 (Richard Kilburg)	“高管教练是指在一个正式确认的教练协议框架下，一个在组织中拥有管理职权的客户和一个顾问之间形成的帮助关系。该顾问可以使用各种行为技巧和方法，帮助客户实现与客户共同确定的目标，来提升客户的职业绩效和个人满意度，从而最终促进客户组织的有效度的提升。” (Kilburg, 1996)
勒尔 (Loehr) 与爱默生 (Emerson)	“(教练) 通过对话，促使另外一个人认知并采取实际行动，来‘帮助’他提高绩效。”
埃里克·帕斯洛 (Eric Parsloe)	“教练技术是一个促进人学习和进步的过程，这样才能够提升个人的能力表现。如果想要成功，教练就必

续表

教练的研究者	教练的定义
	<p>须具备相关的专业知识，充分了解教练的各个步骤以及各种各样的风格、技能和技巧，并且具备相关的专业知识，凡是在适合使用教练的环境中，这些因素都是必不可少的。”</p>
惠特莫尔 (Whitmore)	<p>“教练是为了激活一个人的内在潜力，以便将他的优势扩展到最大化。教练技术是帮助他们学习，而不是教他们全部知识。说得更简单一些，我们都认同这样一个观点——教练技术（相当于）是一种对话形式，而不是一个工具。”</p>
大卫·泰勒 (David Taylor)——《剖析领导者》(Naked Leader) 一书作者	<p>“企业教练技术是一项可以让任何个人、团队或者组织表现出自己最好实力的介入措施。”</p>
泰勒	<p>“(教练)帮助人们不断前进，走进各自内心，挖掘自身潜力。和其他方法相比，教练技术通常具备一个绝对性的优势：教练技术提供一些见解，鼓励人们去实践，靠自身去寻找问题的答案，一旦成功之后就能够获取满足，增加自身的积极性。”</p>
杰基·凯迪 (Jackie Keddy)和克莱夫·约翰逊 (Clive Johnson, <i>Managing Coaching at Work</i> 作者)	<p>教练不是指令性的——设定议程的人是接受教练的人，而不是教练。</p> <p>教练旨在帮助接受教练的人完成他们的目标。</p> <p>教练会引导个人清晰地挖掘、反思和思考各种选择，并决定他们真正想要采取的行动。</p> <p>教练是有目的的——它并不是随心所欲的闲聊，它具备明确的开始和结束。</p> <p>教练促使个人远离工作中的舒适区域，帮助他们探索自身的内在潜力。</p>

当我们谈到教练和导师的区别的时候，我非常认同该书中呈现的一个图表。

作为一种重要的“帮助技能”，“教练技术”和“导师”、“顾问”等的区别可以在“了解答案的程度”和“提问/给予答案”两个维度上做出比较明确的界定，而显然，在很多情况下，这些“帮助技能”都是搭配使用的。一个成熟的教练应该可以熟练使用多种“帮助技能”，但也可以清晰界定纯粹的“教练”范畴。



显然，明辨教练的含义对于有兴趣的个人和组织都是非常重要的，但我发现很多个人和组织对教练的理解可能在相当长一段时间内仅仅停留在概念的层面。如果这样，我们离引入教练技术，并让它成为一种组织的管理方式、人才发展方式、和战略手段，将会非常遥远。

**“我们需要界定个人教练和企业开展教练活动的区别”。**

前面提到很多专业人士有志于成为专业的教练，目前在市场上也有诸多的机构提供不同的教练培养模式。但我们需要分清楚的是，个人成为专业的教练与在组织内部推进教练的实践和教练的文化并不是一个一致的课题。诚然，更多的组织内外部的专业教练可以帮助更好地推动组织内部的教练活动和教练实

践，但帮助组织真正做到开展教练实践和构建教练文化显然不是一个简单的个人目标，而是一种组织需求——这需要系统的思维、专业的策略、强大的技术支持和有序的组织安排才可以实现。

### “未来如何在组织中发展教练实践？”

从在组织中开展教练活动和构建教练文化的角度思考，我们首先需要将教练看做一种全新的组织管理方式——显然教练可以在诸多层面帮助组织实现人才管理、业务达成和推动变革等。如果列举一下，大家会发现教练可以介入的领域很多，而且非常深入。下面是组织中出现的常见教练技术应用领域（来源于本书）：

- 管理人才；
- 支持一项培训和发展计划；
- 支持一项新的变革计划；
- 灌输公司关键价值观念；
- 支持将员工从新收购的业务中快速融入；
- 最大化个人或者团队的绩效；
- 改善生产力；
- 提升销售能力；
- 鼓励对问题的探索；
- 新员工导入（例如，在新员工“前一百天”培训项目中提供支持）；
- 加强能力发展；
- 激励员工；
- 在与员工展开困难的对话时提供支持；
- 保留员工；
- 引入新的思考和做事方式（例如，在与客户交流期间启用全新的技术或者业务流程）。
- 教练能够实现的目标包括：
- 培训个人担任组织的新角色；



- 灌输改良的自我信念与信心（帮助个人离开各自在工作中的舒适区域）；
- 提升个人的技能以让他们更容易接手新任务；
- 能够更好地影响同事；
- 应对刁蛮人士；
- 促进决策制定；
- 帮助经理人认识各自所受到的限制；
- 促进职业生涯的发展；
- 自我提升；
- 处理个人问题；
- 影响另外一个部门；
- 向上管理。

但是，教练活动在组织中的展开有不同的阶段，我们合作的英国专业教练公司（Coaching Focus）界定了如下四个级别的不同组织的教练应用阶段：

等级 1： 战术阶段	等级 2： 运营阶段	等级 3： 战略阶段	等级 4： 教练文化阶段
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 一家组织几乎没有表现出任何意愿发展一种教练文化；</li> <li>● 组织内部明显不存在任何教练技术策略或者规划；</li> <li>● 即便组织内存在部分教练和辅导行为，其频率与质量都是不一致的；</li> <li>● 对于企业教练、直线管理者和受教练者来说，很少或者几乎没有获得任何支持与指导；</li> <li>● 在教练发生的时候，无法描述或者管理其实际产出；</li> <li>● 组织提供的教练没有经过协调，而是为了满足一些具体需求（比如有些个人存在严重的绩效问题，因此就需要对他们实施快速跟踪，以便得到改善或提高）。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 适当的体系与流程来支持教练活动。还有一些具体的人力资源系统，比如继任计划与评估系统，但他们对于教练的流的关联相对薄弱；</li> <li>● 教练带来的结果与影响有所被记录和管理，但往往是通过一些调查问卷或者独立的案例研究独立分散地完成；</li> <li>● 很多教练在接受培训之后，都会达到一个理想的水准，但是这通常需要个人主动，并承担自己的经费开支；</li> <li>● 教练也会受到管理，但不是特别持续；</li> <li>● 整个组织对于教练和其带来的收益有一般性的理解，对教练的投入和资源供给往往是</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 教练活动和关键业务驱动因素有机整合，并和一系列人力资源系统整合在一起并帮助有机产生出应有的效能；</li> <li>● 有规划好的清晰的流程与政策来支持教练活动；</li> <li>● 企业教练、受教练者、主管们和直线经理们有随时可以获得</li> <li>● 教练模式被管理者广泛使用在团队会议中；</li> <li>● 有充分的努力付出来教育管理者与员工理清教练技术的价值与好处；</li> <li>● 顶级管理层已经接受任务来展示优秀的教练实践，以及辅导他人成功的典型案例；</li> <li>● 在必要的时候，或者大多数适用的场景中，教练都可以自动地被使用。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 教练技术是组织业务战略的一部分，通常被用来推动业务的提升；</li> <li>● 企业教练、受教练者、直线管理者均可以使用大量的资源、支持与指导；</li> <li>● 组织内部对教练技术有着较高的理解和参与度；</li> <li>● 组织内所有级别的人员都参与到教练中来，无论是正式的还是非正式的，在各自的职能与不同级别下，都能有效参与；</li> <li>● 最高管理层向内部展示最佳实践，并且通过教练他人树立良好的典范；</li> <li>● 对各个级别的员工使用教练技术的情况进行定期评估，为</li> </ul>

从这四个阶段的标准看来，中国的组织大多处于第一个阶段（战术阶段）或者还没有达到第一个阶段（根本没有应用教练技术）。很多在中国的组织，不论是外资还是内资公司，都远远没有达到战略和教练文化的阶段——在战略阶段，组织将会把教练看做业务战略的一个部分，是达成业务的关键手段之一，教练在组织中能够普遍应用并得到公司全方位的支持。

也许十年后，中国会有相应的组织达到战略或者教练文化的阶段。但我们希望通过本文，还有由我们翻译的本书，帮助组织的战略领导者、业务领导者和人才管理专业人士认知到教练可以起到的关键战略和文化作用，并逐渐在组织中深化教练的实践和构建教练的文化。

愿与君共勉！

任建平  
海问联合董事总经理  
本书主译者

本书由任建平、张欢、马冀、赵波、赵红、张毅参与翻译。

# 目录

<b>第1部分</b>	<b>背景介绍</b>	1
<b>第1章</b>	<b>什么是教练技术</b>	/2
	引言	/2
	如何定义教练	/4
	教练技术不是什么	/11
	教练的角色	/14
	管理者的教练角色	/15
	教练技术是一种管理方式	/17
	教练的角色是一种帮助技巧	/19
	“教练文化”	/23
	职场教练活动的意义	/25
	小结	/25
<b>第2章</b>	<b>为什么需要教练技术</b>	/26
	教练技术能够帮助个人和组织实现什么目标	/26
	为什么教练技术能够发挥作用	/33
	教练技术与其他个性干预措施有什么区别	/47
	教练技术是否一直都是合适的	/49
	为什么选择教练技术	/50
	小结	/51

<b>第3章</b>	<b>教练的议程</b>	/ 53
	为教练设定“议程”，其意义何在	/ 53
	什么样的工作领域适合教练议程	/ 59
	确定一项议程是否符合一家组织的需求、优先事项与策略	/ 63
	设计教练活动时，要符合战略需要	/ 64
	如果没有设定议程，会出现什么状况	/ 68
	教练技术议程总是必需的吗	/ 69
	小结	/ 69
<b>第4章</b>	<b>选择与结果</b>	/ 71
	引言	/ 71
	教练应该适用于哪些地方	/ 73
	到底需要什么类型的教练	/ 81
	应该如何执行教练	/ 81
	改变策略	/ 93
	实验结果影响对执行方法的选择	/ 96
	小结	/ 100
<b>第2部分</b>	<b>执行</b>	/ 101
<b>第5章</b>	<b>准备工作</b>	/ 102
	第一阶段	/ 102
	需求分析——为什么经理人不希望充当教练	/ 104
	实施原则与项目设计	/ 106
	教练实施的计划	/ 108
	采购外部支持	/ 109
	招聘的教练	/ 111

教练资质认证	/124
小结	/126
<b>第6章   行动</b>	<b>/127</b>
引言	/127
发展教练和经理人的教练技能	/128
过程定义	/139
IT系统和教练项目的其他辅助设施	/140
管理教练活动	/142
教练项目的实用建议及需要避免的陷阱	/147
小结	/150
<b>第7章   保持和发展教练实践</b>	<b>/151</b>
引言——接下来是什么	/151
为什么教练活动经常脱离轨道	/152
继续拉入赞助方，让高管积极提供支持	/157
继续提升对新教练与管理者的支持服务	/159
针对可能出现的倒退提出早期预警，然后在必要的时候采取干预措施	/162
支持管理者继续拓展教练技能	/162
对于教练实践的反思	/166
接下来该做什么	/167
为新手提供培训与必要支持	/170
积极寻找机会让个人实践教练技术	/170
共创式教练技术	/171
持续扩大教练技术及其成功案例带来的收益	/172

确保教练的体系、流程及其他支持设施都能随着需求的变化而变化	/ 173
发展教练技术，实现组织发展	/ 173
在“公司墙”以外的地方	/ 174
小结	/ 177
<b>第 3 部分 教练效果</b>	<b>/ 179</b>
<b>第 8 章 审计和评估教练</b>	<b>/ 180</b>
引言	/ 180
审计还是评估	/ 182
评估或审计什么	/ 185
为何评估教练效果如此困难	/ 187
评估方法	/ 190
评估手段常见的局限	/ 197
或然性权衡方法	/ 198
收集证据（调查型询问）	/ 199
证据收集法	/ 201
小结	/ 205
<b>第 9 章 设计与推进教练技术案例</b>	<b>/ 207</b>
引言	/ 207
阐述评估结果的常见误区	/ 208
或然性权衡法处理评估中常见局限性的目标如何实现	/ 210
有效证据由什么组成	/ 210
推理与逻辑	/ 211
或然性权衡法五步骤	/ 213
关于在评估中使用未经证实的言论作为分析数据的讨论	/ 229

评估反对论点	/ 231
或然性平衡阀与柯克帕特里的“四级”模型比较	/ 232
使评估成为一个常规的流程	/ 233
推进教练技术	/ 234
小结	/ 235
<b>第 10 章   学习, 改变及新的目标</b>	<b>/ 236</b>
引言	/ 236
学习和反馈	/ 237
审计	/ 239
发展教练技术	/ 240
监督	/ 243
保持兴趣并付诸努力	/ 246
为未来需求做规划	/ 247
变革的愿望与转型	/ 251
小结	/ 252
<b>附录 A 模板和小工具</b>	<b>/ 253</b>
<b>附录 B 实施、管理和发展一项教练服务的列表</b>	<b>/ 265</b>

PART 1  
第 1 部分

## 背景介绍

- ▶ 第 1 章 什么是教练技术
- ▶ 第 2 章 为什么需要教练技术
- ▶ 第 3 章 教练的议程
- ▶ 第 4 章 选择与结果



# 什么是教练技术

## 引言

我们撰写本书，主要是为了介绍如何维持、管理、发展一个现有的教练体系，并且这是第一次推介这一主题。本书所讨论的是，如何将教练技术作为组织内部实现目标的一种战术或者战略途径。

我们会着重关注一个组织所处的环境，尤其是业务领域发生突变，需要设定一个新方向，或者有必要重振士气扭转劣势局面。在评估教练技术的效益与影响的时候，我们会仔细检查其中遇到的各项挑战，然后提出具体措施限制这些不利因素。最后，我们会做出讨论：在一个组织内部，负责管理、实施或者接受教练的个人，如何利用集体的经验为教练技术创造更好的直接机会，以促进个人绩效与公司业务的增长。

我们在自身经验和他人智慧的基础上总结出各种诀窍、技巧和指导，我们由衷感谢一部分人能够在百忙之中抽出时间为本书提供详细的案例分析，同时