



THE HEART OF COACHING

老板成为教练

实施角色转换

建立高绩效团队

提高领导效力

老板成为教练

企业教练法

利用转换式教练法
创建高绩效的企业文化

[美]托马斯·G·克兰 著

标准出版社

科文(香港)出版有限公司

STANDARDS PRESS OF CHINA

SCIENCE & CULTURE PUBLISHING HOUSE LTD. (H. K.)

科文西方工商管理经典文库·管理系列

企业教练法

利用转换式教练法创建
高绩效的企业文化

The Heart of Coaching

[美]托马斯·G·克兰(THOMAS G. CRANE) 著

北京科文国略信息技术公司 供稿

陈霜叶 译

中国标准出版社
科文(香港)出版有限公司

著作权合同登记:图字 01-99-3819 号

图书在版编目(CIP)数据

企业教练法:利用转换式教练法创建高绩效的企业文化/(美)克兰(Grane, T. G.)著;陈霜叶译. —北京:中国标准出版社, 2000. 2

书名原文: The Heart of Coaching

ISBN 7-5066-2168-1

I. 企… I. ①克… ②陈… I. 企业管理-文法
N. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 02976 号

The Heart of Coaching

Copyright ©1998 by Thomas G. Crane

Published under agreement with Thomas G. Crane

All Rights reserved

中文简体字版权 ©1999 科文(香港)出版有限公司
中国标准出版社

中国标准出版社 出版
科文(香港)出版有限公司

北京复兴门外三里河北街 16 号

邮政编码:100045 电话:68522112

北京科文剑桥图书公司承销

北京安定门外大街 208 号三利大厦四层

邮政编码:100011 电话:64203023

化学工业出版社印刷厂印刷

各地新华书店经销

版权专有 不得翻印

开本 850×1168 1/32 印张 6.625 字数 144 千字

2000 年 1 月第一版 2000 年 1 月第一次印刷

ISBN 7-5066-2168-1/F·049

印数 1—10 000 定价 14.00 元

献 给

献给我的第一位教练休伯特·汉索。他是我七年级的体育老师，在我初中学校的篮球队里执教。自从我做了咨询员，并帮助领导们成为他们的组织里的教练，我就回想起我的教练对我的影响。我很清楚，我用来指导自己人生的信条和价值观都是汉索教练在篮球场上讲的，是他教给我的，也是他反复强调的东西。

虽然在汉索教练之后，我还有许多教练，但没有一个人像他一样如此完完全全地为我演绎了教练的精髓，树立了榜样。

我从汉索教练那儿，学到了如下的生活原则，他自己就是这些原则的角色模范。

- 具有公平的运动竞争精神，按规则比赛；
- 做基础练习，怎么练习就怎么比赛；
- 全力以赴，不要退缩；
- 争取获胜，但输要输得有风度；
- 为了达到更好而努力，你可以不断进步；
- 在场上、场下都为你的队友欢呼、喝彩，支持他们；
- 要有生活的精神目标；
- 成为角色模范，其他人都在看着你。

当我回过头看时，才发现我生活中已取得的成功都与这些成功原则分不开。我对汉索教练怀有诚挚的感激。为了感谢他无私的给予、用心的努力和在教练岗位上的出色成绩，我谨把此书献给汉索教练。

致 谢

根据一句非洲的谚语“一个村子养一个孩子”，那么，一个团队才完成这本书。在这个项目中，许多人都做出了重要的贡献，给予我极大支持，我想在此向他们公开致谢。

我在圣地兰利领导协会的许多朋友都给我个人成长进行过教练式管理训练，为我提供作咨询员的机会，研究企业里的人。现在，这成为我的终生课题。

Cathy Zaitzow 帮我的初稿列出原书的连贯而清楚明白大纲，Robin McLinden, Mary Jo Jenkins 和 Anne Machen 为我的书的成文做了听写和文字处理的工作。

编辑 Lerissa Patrick 帮助我修改，使得本书成为现在的样子。通过我们不断地对话，她帮助我发展并修改了我原有的想法，还帮助我用自己从未如此优雅过的方式表达出来。

许多助手和同事都从读者角度帮我试读这本书，对原稿提出了建设性的意见。他们是：Robin Reid, John Jones, David & Rebecca Grudermeyer, Scott Tempel, Lynn Ripplemeyer, Deb Fortune, Cheri Huber, C. O. Woody, Elizabeth Brown, Jim Sale, Alanna Roberts—Lal, Maryellen Crane。

Rebecca Taff 在编辑过程中眼光敏锐，Arlette Ballew 以她丰富的编辑技术为材料的最终成书增色不少。Troy Scott Parker 在封面和封底设计上贡献了他的创意天才，为转换式教练训练管理法模型更添雅致。

我从另两位特殊的人物 John Brady 和 Tim Smith 那儿获得了极大的支持。他们是教练的角色模范,也是我心中不断产生灵感的来源。

我也要感谢我的孩子们——Andy、Jason 和 Claire。因为他们在我生活中的出现,给了我许多机会让我成为一名真正的父亲,也让我把自己转变为一个更愿意去爱、去接纳别人的人。结果,我也成了一名更优秀的教练。

我的生活伴侣 Maggie,一直是对我最有影响的一位老师。她对我的写作和手稿的最后修订提了许多有实质性的反馈意见。我要特别感谢她,因为是她使我意识到自己身上的关心他人、能够分享与人工作的情感途径的潜力。

目 录

引言

第一篇 转换式教练管理训练法的核心 (5)

第一章 为什么要进行教练式的训练管理 (7)

第二章 转换式教练管理训练法的定义 (20)

第三章 转换式教练管理训练法过程概述 (31)

第四章 基础阶段——联系、授权、观察和准备 ... (37)

第五章 学习环 (50)

第六章 推进行动的阶段 (65)

第七章 转换式教练管理训练法的语言 (72)

第八章 通过对话的训练 (77)

第九章 特殊的训练情况 (89)

第二篇 转换式教练之心 (95)

第十章 为什么教练需要用心 (97)

第十一章 沟通过滤器——曲解,本我和素材 (109)

第十二章 训练的风格 (126)

第十三章 各式教练式管理训练法的点子 (138)

第十四章 自尊与治疗 (152)

第十五章 转换式教练是角色模范 (165)

第三篇 建立高绩效的教练式训练管理 (171)

第十六章 高绩效的前景 (173)

第十七章 建立高绩效组织 (183)

尾声 教练管理训练是一路征程 (194)

引言

假如在您的组织中，人们——

- 了解组织的使命和他们在成功过程中所起的作用
- 知道工作的重点所在并且有紧迫感地工作
- 保证全力以赴，竭尽全力而不会因为害怕失败而退缩
- 不计较名利，心无旁骛地为达到组织的目标作贡献
- 在力所能及的范围内不断地取得成就
- 尊重别人的想法和意见，尊重、体贴同事
- 不怕打击报复，开诚布公地分享反馈意见
- 以恰当的方式征求并回应对其的业绩评价
- 愉快地工作

那么您的组织会是怎样的一番景象呢？

这些“假如”并非痴心妄想。在高绩效团队里经常可以看到这些事实。由于高绩效文化激励着员工将精力集中于事业的战略目标上——尤其在变动时期——所以这些团队能够一直比其对手有更好的表现和业绩。

环顾周围不断变化的商业环境，对于在全球市场上和扩张的区域市场上竞争的公司而言，他们必须要有卓越的表现，这已不再是一个可有可无的选择。科技驱动的革新日新月异，这种变化也给生存者带来前所未有的竞争压力。精减规模、合并、重组以及不断变化的顾客需求迫使企业必须以更少的信息来做更多的事情的严峻经济现实。即使经济商业周期进入了增长和扩张阶段，

竞争还是毫不留情。组织和个人已经感到了要表现得更出色的压力。

当雇员们极力保持他们私人生活与工作之间需要的平衡时，承受了很大的压力。许多人都怀念“美好旧时光”。但是当他们越来越意识到美好旧时光一去不复返时，也陷入了烦恼。这些是新的“美好旧时光”。在充满挑战的时代，我们最好还是学会在挑战中如何表现，如何生存，如何使生活充实。

当雇员们一天天地疲劳，这些现代组织又如何适应要求更出色表现和高业绩的压力呢？

步入转换式教练管理训练法的训练

进取型领导一般选择教练式管理训练。教练式管理训练作为一种健康、积极的鼓励方式，发展了员工们解决现实商务问题的能力。

本书的前提条件很简单：

一个组织只有以^①绩效为基础、^②具备丰富的信息反馈，并且以^③教练式管理训练作为其主要的文化支持，才具有可持续的发展优势。

因此，很有必要重新认识一下这种不寻常的管理实践，从新的角度视其为一项转换式的领导才能和创造真正高绩效的必要条件。

转换型教练管理训练法是下个世纪的领导方式。正是这种有力的沟通方式帮助人们在团队绩效与个人生活之间建立联系。

本书所要做的就是触动人们的心灵，重新点燃那团有重要意义的火焰。我们不需要另一本管理书来告诉我们另一套使员工做

我们想要他们做事的方法。人们呼唤开放、敏感、真实的领导身上的真正的领导才能。这就是转换式教练管理训练法试图达到的目标。

相信自己的经验

不要轻信书里的任何东西,但是请相信通过您自己的经验所证实的书中关于人际交往的观点和原则。如果您按书中所说的去做,请留心您的人际关系是怎样丰富起来,您的成就是怎样得到提高的。

散落在书中各处的问题是为了激发你的思考,吸引你的注意力。在一定程度上,你会对自己的想法、自己的信念和经验有更清楚的认识。你会更好地把教练管理训练法融入你新的思维方式和新的人际交往中。

第一篇

转换式教练管理 训练法的核心

转换式教练管理训练法为在发展沟通、建立信任方面引导行为训练的讨论提供了有用的框架。同时也为下一步探讨提供了知识共享和伙伴关系这两大强有力保证。

本篇讨论了转换式教练管理训练法的商业和人际案例，提供了转换式教练管理训练的方法论，分析了提高个人和团队绩效的实例。

我们至深的恐惧

我们至深的恐惧不是害怕我们的力量不够，

我们至深的恐惧是害怕我们太强大。

我们被我们的光亮，而不是我们的黑暗吓倒。

我们问自己，我是这个聪明、光芒四射、令人难以置信的天才吗？

事实上，你不是吗？

没有什么退缩的启迪，于是其他人不觉得你周围不安全……

当我们光芒四射时，无意间让其他人和我们一样。

当从自己的恐惧中解放出来时，我们的出现也自动地解放了他人。

——Marianne Williamson

为建立高绩效团队，我们必须用转换式教练训练管理法和沟通来替代典型的像监督、检查、监控和控制的管理活动。

——Ray Smith

贝尔一大西洋公司执行总裁

第一章

为什么要进行教练式的训练管理 范式改变(Paradigm Shift)的含义

近几年,训练,这个古老的词汇在商业文献中又重新获得青睐。作者们纷纷鼓动经理和领导们发展体育教练的激励技术并把它运用到自己的工作团队中。当今的商业环境使转换式教练管理训练法成为成功的重要因素。让我们来看一看推动这种变化的经济环境吧。

转换式教练管理训练法训练的商业案例

迄今为止,许多人都知道范式是一种描述世界的某种角度的心理模式——一套规定了界限并提供在其中获得成功的途径的制度。

范式改变是一种巨大的变革——一种出人意料、前所未有的改变,一种革命性的、触及规则的改变。当一个商业范式发生变化,由于成功因素的改变和新标准的建立,昔日的辉煌就没有什么意义了。往日的成功经验不能适用于现在和将来。规则在变,角色在变,想得到的结果也在变。不论暂时与否,每个人都回落到学

习曲线的更低点。

商业世界也处于如下所示的范式变化之中。规则变了,过去人们达到目标所采用的方法不再适用,传统的角色和工作中的等级关系也不再有效。选择高绩效已是个人和组织生存的必需。全球竞争的普遍和技术的革新使每天的挑战都不一样。今天比以往任何时候都更需要领导的艺术。

范式的改变

内 容	从	到
竞争环境	本地竞争	区域性、全球性竞争
技术变化	渐进式	剧变式
组织战略	通过满足顾客的需要而增长	通过达到或超过预期目标而生存
结构与体系	集权的等级制	分权的网络制
企业文化	势力保护 斗争 命令与控制	目标分享 合作 授权
领导的角色	管理者: • 老板 • 决策者 • 监督者 • 指挥者 • 委托人 ⁷	领导者: • 教练 • 协调者 • 服务者 • 模范榜样 • 预见者 ⁷
核心的领导才能	说服 指导 控制	质疑 影响 树立榜样

在新的环境下,关于范式改变的问题是:有哪些事是你现在不可能做或者没有做的,但如果你做了,它将从根本上改变你做

事的方式？

答案就是：转换式教练管理训练法。本章就要探索这个答案的原因。

公司文化和绩效

公司文化是人行为的组织背景。同时，公司文化为绩效期望和人际交往方式建立了框架。

《公司文化和绩效》(The Free Press, a Division of Macmillan, Inc. New York, 1992)的作者 John Kotter 和 James L. Heskett 探求公司文化的范式变化的影响。Kotter 提出联系文化特征与经济绩效的三个理论。

强势文化

理论一假设强势文化将带来活力和长期的经济绩效。

“在一种强势的公司文化中，几乎所有管理者都共享一套相对统一的价值观和处理事务的方式。新雇员很快就接受了这些价值观。即使在一个新执行总裁上任后，办事方式和价值观都不会有太多改变——因为它们都已在公司里深深植根了。”

强势文化的特点是一致的大目标(所有雇员踏着同样鼓点向前迈进)、强烈的动机、结构和控制力(但没有令人窒息的官僚主义)。IBM 可能是最著名的强势文化公司，其雇员忠诚而有高度积极性。沃尔玛特公司(Wal-Mart)，宝洁(P&G)和时代公司(Times)都是强势文化的典范。与理论一的假设相背的是，强势文化并不能保证长期经济活力和长久的高绩效。尽管 Kotter 和 Heskett 提供的资料显示强势文化与长期经济绩效有相关性，但这种相关性很微弱。

战略合适的文化

理论二认为,战略合适的文化是长期经济绩效的秘密武器。Kotter 和 Heskett 把战略合适文化定义为“……价值观与行为虽然很普通,但如果不比其影响力量更重要的话,也是和其影响一样重要……只有当一种文化适合其具体情况,这种文化才是好文化。只有那些适应具体情况和战略合适的文化才能与出色的绩效联系在一起。越适应具体情况,绩效越好”。

Kotter 和 Heskett 认为,譬如,迅速的决策和没有官僚行为是适合兼并收购顾问公司的高度竞争交易环境的。他们举了战略适应文化的好典型瑞士航空的例子。理论二的吸引力很明显:一种统一的文化不会适用于每个公司的。每种文化都必须有自己的战略以适应其服务的行业需要。文化要适合其商业条件。

但是即使是一个战略合适的文化也不能免于失败。Kotter 和 Heskett 的研究表明:即使是一个战略与文化相适应的公司,在公司文化未改变时,公司商业环境的变化(譬如,由于日益激烈的竞争)会使绩效衰退。在变化面前做得好的公司说“不管有没有强势文化,只有成功地适应变化,才能保持绩效。”

这把我们带入理论三:

适应性文化

理论三假设与高绩效最相关的文化特征是适应性——组织不断对变化的市场和新的竞争环境作出回应的能力。Kotter 和 Heskett 说,“只有能帮助组织预测和适应环境变化的文化才能保持与高绩效相联”。他们进一步地把“适应性文化”定义为“在必须满足不止是股民、顾客或是雇员任一方,而是满足三者合法利益的任何时候,各级管理者都能在推动战略和方法革新时起领导