

道格拉斯·D. 里德尔 (Douglas D. Riddle)

[美] 埃米莉·R. 胡尔 (Emily R. Hoole)

伊丽莎白·C.D. 格莱特 (Elizabeth C.D. Gullette)

林菲 译

编

美国创新领导力中心 (CCL) 组织教练手册

The Center for Creative
Leadership Handbook of
Coaching in Organizations



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>

美国创新领导力中心 (CCL) 组织教练手册

道格拉斯·D. 里德尔 (Douglas D. Riddle)
[美] 埃米莉·R. 胡尔 (Emily R. Hoole) 编
伊丽莎白·C.D. 格莱特 (Elizabeth C.D. Gullette)
林菲 译

The Center for
Creative Leadership
Handbook of Coaching in
Organizations

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Douglas D. Riddle, Emily R. Hoole and Elizabeth C.D. Gullette: The Center for Creative Leadership Handbook of Coaching in Organizations

ISBN: 978-1118841488

Copyright © 2015 by John Wiley & Sons, Inc.

All rights reserved.

Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc. Responsibility for the accuracy of the translation rests solely with Century Wave Culture Development Co-PHEI and is not the responsibility of John Wiley & Sons, Inc. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of John Wiley & Sons International Rights, Inc.

Simplified Chinese translation edition copyrights © 2017 by Century Wave Culture Development Co-PHEI.

Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal.

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons, Inc. 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: 01-2016-0904

图书在版编目(CIP)数据

美国创新领导力中心(CCL)组织教练手册 / (美)道格拉斯·D.里德尔, (美)埃米莉·R.胡尔, (美)伊丽莎白·C.D.格莱特编; 林菲译. —北京: 电子工业出版社, 2017.8

书名原文: The Center for Creative Leadership Handbook of Coaching in Organizations
ISBN 978-7-121-31799-6

I. ①美… II. ①道… ②埃… ③伊… ④林… III. ①组织管理—手册 IV. ①C936-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第129961号

策划编辑: 刘露明

责任编辑: 刘淑敏

印刷: 三河市良远印务有限公司

装订: 三河市良远印务有限公司

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: 787×1092 1/16 印张: 24.5 字数: 546千字

版次: 2017年8月第1版

印次: 2017年8月第1次印刷

定价: 88.00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, 88258888。

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

本书咨询联系方式: (010) 88254199, sjb@phei.com.cn。

译者序

作为 CCL 的一名高管教练，我非常高兴能作为本书的中文译者将 CCL 在教练领域的精华心得介绍给中国的读者，特别是组织发展及人力资源从业人员。伴随互联网的发展，企业的盈利模式、运营方式都发生了巨大的变化，也对企业的领导层提出了前所未有的管理挑战。VUCA 时代的最佳组织模式和管理机制应该是怎样的？什么是各级领导者的关键领导能力？如何快速培养新一代的领军人物？文化作为最终、最重要的变革推手应该如何来推动？这些挑战也为组织发展及人力资源人才提供了新的机遇，能够作为变革推手与合作伙伴与企业的 CEO 们并肩作战，成为企业取得持续成功的关键力量。

教练，作为一个重要的管理技巧与方法，在中国已是一个大家耳熟能详的字眼，很多人力资源从业者都已经参加过相关的培训甚至拿到了专业的认证，很多的中高层管理者也接受过教练的辅导，甚者学习用教练的方式来管理和发展下属。CCL 正是在这样的时机下，特别向中国读者推出此书，让大家能够从一个更加系统的角度重新审视和挖掘教练的力量，使教练成为组织变革、业绩达成、文化推动、领导力发展的重要组织发展工具。

作为一名高管教练和组织发展顾问，我听到很多的 CEO 或是创始人分享最多的管理挑战，第一是如何激发管理团队的主动性和创新性，第二是如何形成一个凝聚而有激情的团队，第三是如何让变革成为一个自然而然的过程。我通常的回复是先让他们自己参加一个高品质的教练课程，然后我们一起运用教练的思想与工具来让这三点成为现实。

第一，如何激发管理团队的主动性和创新性？

约翰·惠特莫爵士是教练领域的奠基人，五年前我将他的《高绩效教练》第 4 版引入中国。书中我最钦佩他的就是关于“责任感”（Responsible）的教练模型，责任感源于三个方面，首先是“主人翁”（Ownership），即他们多大程度上感受到自己是公司的主人，他们就愿意承担多大的责任；其次是“自尊”（Self-esteem）的层级，即领导者能够让他们的下属和员工在组织中感受到多高程度的自尊，他们就会释放出多大的能量；最后是“独特性”（Uniqueness），即他们能够以自己独特的方式来完成目标的程度，越独特，越积极而创新。这三个方面也是教练的精髓所在，教练不仅仅是问出震撼的问题或是某种同

频的状态，教练是激发他人潜能的方法。

第二，如何形成一个凝聚而有激情的团队？

在企业中，教练往往被应用于帮助有脱轨行为的管理者胜任，或是让有高潜质的领导者发展。现在越来越多的公司开始引入团队教练，或是开展共创的研讨，大家发现这样的形式最有利于团队形成共识与成长，并通过思想的撞击，让团队成员彼此拥有更深刻的理解和信任，还有更多的，面对共同挑战的战友之情。从个体到集体，教练在越来越大地发挥着它的影响。

第三，如何让变革成为一个自然而然的过程？

VUCA 时代，变革能力已经成为任何一家成功企业的关键因素。组织如何给变革一个温暖的怀抱，甚至让变革与创新成为自己的基因？这要从企业的使命，到企业的价值观，到领导力要求的系统和谐的构建，而教练在其中可以产生什么样的作用？回答这个问题，需要从教练的几个关键价值来讲。第一，教练的关键价值是产生觉察，对自己，对他人，对组织，从内在驱动力到外在行为表现及影响的觉察，这也是一切自发的变化的基础，价值观的觉察与限制性信念的觉察与识别是教练的一个重要方法。宝马公司荣获全球大奖的“领导力圈”（Leadership Circle）项目中一个初始的环节，就是让所有团队成员找出自己的价值观，并把自己的价值观放到团队的价值树中，看到什么是共性的，什么是差异的，什么是公司所倡导的。第二，教练能够帮我们打开思维的维度，看到更多种的行为的选择，让我们共同努力找到一条个人之间，公司与个人之间，团队与团队之间的共赢之路，这也是组织变革能够“自然而然”的原因。

CCL 作为全球最优秀的领导力发展及教育组织之一，也是一家非营利组织，希望通过此书带给中国读者的是一场关于组织与教练的盛宴。我作为译者也希望与大家共舞，特别是所有热爱组织发展与人才发展的专业朋友们。所有的方法、工具、思考尽在书中，由我们各位 CCL 优秀的领导力专家向大家娓娓道来。

译者简介

高管教练——林菲

林菲拥有近 20 年组织、人才及领导力发展的专业经验，曾是某知名互联网公司的高管，BMW 企业大学的 Learning 负责人，Intel 在华所有企业的领导力整合负责人，IBM 亚太区组织效能及领导力整合经理，并在 2007 年代表 IBM 牵头支持华为国际化进程的人才与领导力体系搭建。

林菲女士是 CCL 在中国第一批的领导力教练及高管教练，支持过多家 TOP500 及优秀本土企业的领导者的个人发展。她的教练风格是与管理实践结合的启发式引导，支持领导者形成自己独特的管理之道，提升领导者应对现实挑战的能力、心态及境界。

林菲女士拥有美国加州伯克利大学的运筹学硕士学位（2001），主攻决策分析与模拟，以及中国人民大学的经济学学士学位（1997）。林菲女士同时也是教练领域奠基之作——约翰·惠特默爵士《高绩效教练》的第 4 版中文译者。



前言

没有什么因素能够比教练对全球领导者产生的影响更大。在如何利用教练开发领导者的问题上，也没有什么组织能够比创新领导力中心（Center for Creative Leadership, CCL）产生的影响更大。

研究告诉我们，一旦教练操作由富有才华、具有明确目标以及很强道德准则的教练以合适的理由实施，则一定会奏效。领导者们告诉我们，发展其判断能力最有效的方法之一就是通过对教练这一方式。各个组织都表明教练对领导者及其团队、企业文化的形成带来积极的影响。

最近我有幸研究了那些伟大公司是如何不同于其他公司不断发展其领导者的。研究报告《领导者 DNA：领导力发展的奥秘》（DNA of Leaders: Leadership Development Secrets）描述了来自埃森哲、欧莱雅、西门子、美国运通、可口可乐、威普罗、联合利华、英特尔、IBM、麦当劳、宝洁、惠普、通用磨坊、卡特彼勒、卡地纳健康、巴斯夫等领导力发展的项目和理念，它们具有的共同点是：对领导者在组织内部角色和行为的明晰；与组织价值观相联系；高级领导的积极参与和支持；对于发展项目有效性以及对经营成果的影响进行有效分析和持续的评估。另一个共同点就是，它们都承诺从个人方面对领导者参与教练项目予以支持，这是整个项目中的重要一环。作为研究的一部分，我们询问企业领导者，他们认为哪些领导力开发经历影响最大，他们的前六个选择分别是辅导、行动学习、轮岗、国际业务、高管教练及非正式反馈。显而易见，教练位居前列，行动学习、轮岗和国际业务都需要一定程度的教练和反馈才能真正取得成功。

练习者会发现本书的智慧精华基于建立或见证了数以百计成功的教练项目和数以千计经此类项目转变的个人。本书内容实用、设计合理，主要围绕三个核心元素：以人力资源经理为教练、营造教练文化及具体应用教练。它用多种方案去复制一个模型，一切都从这里起航。

本书可以为人力资源管理者在创造有利于领导者开发的环境方面提供很多帮助，使领导者可以成功得到提升并进而面对复杂多变、不可预测的外部世界。为了组织能够取得成

功，也许没有比培养领导者更为重要的任务了，教练则是能够完成此任务的有力工具。我相信您一定会发现此书的价值。

Rebecca L. Ray
世界大企业联合会执行副总裁

作者简介

Amy Lui Abel 世界大企业联合会人力资本常务董事，她的研究侧重于人力资本分析、领导力开发、劳动力市场、战略人力资源规划、人才管理、多元化与包容性、人力资源、员工敬业度等。她曾执教于纽约大学特恩商学院，担任人才开发联盟纽约分会的董事。Amy 著述甚广并拥有多个学位，包括纽约大学博士学位。

J. Ross Blankenship Bespoke Partners 猎头公司负责人，也是组织咨询中心的一位高管教练，正在完成一项 CCL 教练和研究实习。Ross 具有咨询心理学硕士学位，正在攻读加州职业心理学学院的博士学位，他也是咨询心理学协会、工业与组织心理学协会的会员。

Lize A.E. Booysen 安迪亚克大学的领导力与组织行为教授，从事领导力和变革项目的博士课程教学。在多元化、种族、性别、领导力开发及教练领域，她是国际公认的学者。Lize 拥有南非大学的商业领导力博士学位以及临床心理学、科研心理学和犯罪学硕士学位（比勒陀利亚大学）。她也是约翰内斯堡大学管理学院客座教授和创新领导力中心的高管教练。

Monica Bortoluzzi 创新领导力中心 EMEA 办事处的设计人员及领导力教练，负责为客户设计定制领导力解决方案和干预措施并使之取得效果。自从加入中心之后，她已经帮助超过 30 个组织拓展其领导力并调整价值观、目标及人的潜能。Monica 拥有 ESIC（商业&营销学院，马德里）人力资源和组织硕士学位以及威尼斯大学哲学硕士学位。

Erica Desrosiers 沃尔玛全球人才管理的高级主管，主要负责全球人才盘点与继任流程、绩效管理、甄选、高管教练、360 度反馈及其他开发评估。她拥有普渡大学工业组织心理学硕士及博士学位，也是工业组织心理学协会的会员，其著作涉及领导力开发、绩效管理、360 度反馈及高管教练。

Robert Elsey 艾睿铂公司的主管及 CCL 的前资深教练。他和《财富》500 强公司合作，提供针对组织各个层次的诊断、设计、实施及评估人才计划咨询服务。作为一个心理学家及经认证的高管教练，Rob 是美国心理学协会和咨询心理学协会的会员，拥有科罗拉多大学临床、教育及学校心理学博士学位。他也是《现在就改变！通向更高领导力的五个步骤》（*Change Now! Five Steps to Better Leadership*）一书的作者之一。

Barbara Fly-Dierks CCL 中北美地区的资深雇员和教练人才经理，主要负责兼职教练的招聘与甄选及内部和兼职教练的培训、任职资格和质量保证等。此外，她还服务于重点全球客户团队，确保各个地区教练的持续性、品牌忠实度及质量。Barbara 是一位执业心理学家，拥有科罗拉多大学心理学学士学位及丹佛大学咨询心理学硕士和博士学位。

Candice C. Frankovelgia CCL 教练策划经理及资深雇员，是一位领导力开发和教练技术培训师、高管教练及客户团队和个人教练业务设计师。Candice 拥有伊利诺伊职业心理学院临床心理学博士学位，曾参与编撰《哈佛商业评论指南：教练你的雇员》（*Harvard Business Review Guide to Coaching Your Employees*）（2013）、《CCL 领导力开发手册》（*The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership*）（2010）及《CCL 教练手册》（*The Center for Creative Leadership Handbook of Coaching*）（2006）。

William A. Gentry CCL 资深研究员及实习生与博士后协调员，也是吉尔福特学院心理学系的兼职助理教授及位于夏洛特的北卡罗来纳大学组织科学博士项目副教授。Bill 拥有佐治亚大学工业—组织心理学博士学位。

Elizabeth C. D. Gullette 艾睿铂公司领导力和组织效能部门副总裁，曾任 CCL 资深雇员和教练实习管理者。Beth 拥有杜克大学临床心理学硕士及博士学位，是一位执业心理学家及美国心理学协会、咨询心理学协会、国际教练心理学协会会员，还有多年担任北卡罗来纳三角组织开发网络董事的经历。

Jennifer Habig CCL 设计和交付经理，负责监督北美西部和南美所有领导力解决方案的质量。此前，Jennifer 曾教练个人及领导力团队；交付大规模全球高管教练项目，并帮助创建教练策划方面的新产品，包括教练评价与考核，用于衡量教练活动的影响。Jennifer 拥有工业及组织心理学硕士学位，并且是一位经认证和教育中心认证的教练，也是美国心理学协会会员。

Emily Hoole CCL 全球研究与评估部门的集团总监，领导中心制定全球研究和评估

策略，应对并预期客户关于领导力及领导力开发的需求，解决面临的挑战和棘手的问题。Emily 拥有政治学学士学位以及詹姆斯·麦迪逊大学评估与测量硕士及博士学位，也是美国教育研究协会、美国评估协会及美国管理协会会员。

John B. McGuire CCL 资深雇员及研究员、执业者及组织领导力方面的演讲者。他的应用研究推动了有效的组织变革，通过提升相互依赖、协作能力增加成功概率。John 参与撰写《转变你的领导力文化》(*Transforming Your Leadership Culture*)及哈佛商学院的《领导力教学手册》(*The Handbook for Teaching Leadership*)，并在《哈佛商业评论》、《CEO 杂志》、Forbes.com、《华盛顿邮报》及《领导力季刊》发表文章。他拥有哈佛大学、布兰戴斯大学的硕士学位。

Sherlin V. Nair 世界大企业联合会的研究顾问，负责人力资本、人才管理及领导力开发方面的项目。她曾参与撰写多篇研究报告和文章，并有多年参与全球性组织，如通用资本、戴尔国际服务及戴尔·卡耐基培训印度公司企业经营和培训的经历。她拥有纽约大学职场学习硕士后学位。

Johan Naudé CCL 的教练人才经理，也是一位咨询和教练心理学家，有 20 年在私人及公共组织的从业经历。他培训来自美洲、欧洲、亚洲及非洲的教练并负责监督专业教练的分散网络。他曾与组织配合，为人力资源部门、领导者及经理设计并交付教练培训。Johan 也向组织提供咨询，建立内部教练能力，包括建立管理内外教练池所要求的系统。

Kevin O’Gorman CCL 资深雇员及组织领导力策划经理，他的兴趣和专长包括领先的相互联系及全球性社会体系、组织绩效、高管领导力、策略、兼并与收购、变革、代理及跨行业文化等。Kevin 担任位于旧金山的全球性咨询、教练及培训公司 Ideation 的执行董事有 20 年之久。他还攻读了爱尔兰都柏林三一学院的博士课程并拥有新英格兰安迪亚克大学咨询心理学硕士学位。

Florence Plessier 教练实习管理者，负责 CCL 的 EMEA 办事处的教练策划开发。她有 10 年的高管教练从业经历，在诸如美国存储技术公司、摩托罗拉及法意半导体等拥有的人力资源业务伙伴和/或内部教练职位。Florence 拥有图卢兹商学院工商管理硕士学位，毕业于企业教练大学。她参与编写《团队纪律》(*The Discipline of Teams*)和《组织与管理》(*Organization and Management*)，合作撰写了《成为一名领导者—教练》(*Becoming a Leader-Coach*)。Florence 作为个人认证教练是国际教练联合会会员。

TZiPi Radonsky 供职于“浇灌栅栏之外树木”基金的拉比领导力教练，主要侧重于通过深度聆听、设置边界、保持好奇心及积极和即兴思维的使用建立伙伴关系，曾出版《用犹太神秘智慧建立相互联系的世界》(*Building a World of Connection Through Jewish Mystical Wisdom*)及《精神朝圣者找到家园》(*Spiritual Pilgrim Discovers Home*)。她拥有格林斯博罗北卡罗来纳大学咨询教育博士学位，也是CCL的兼职教练和培训师。

Lyndon Rego CCL超越国界领导力计划的全球主管，该计划旨在使领导力开发可以推广至20个国家并与青年人、基层群众、政府、企业家以及社会变革的创造者产生互动。Lyndon拥有位于教堂山的北卡罗来纳大学工商管理硕士学位及北达科他大学人际交流硕士学位。他于2013年获得OD网络服务奖，以表彰其在全球工作方面的杰出成就，其著述及演讲多涉及社会创新、复杂性及领导力相结合等主题。

Philomena Rego 领导力方面的导师和教练，曾在美国、亚洲、加勒比海、非洲及南美等地工作。其工作内容主要包括针对非营利性政府领导者、领导力培训师和教练以及教师和学生等的项目。十多年来，她一直在美国和印度致力于促进妇女及边缘化群体的权利并赋予他们以力量。Philomena得到国际教练联合会及美国教练培训学院认证，并拥有社会工作及社会学硕士学位。

Douglas D. Riddle CCL教练服务全球主管。在他的带领下，教练服务扩充至教练培训、团队教练、高管领导力教练、高管整合以及教练评估。Doug担任哈佛教练学院、旭日项目的资深导师以及领导力教练领英集团的协调人。他也是咨询心理学协会、国际教练心理学协会会员，并且还是加州的执业心理学家。

Maggie Sass CCL教练以及教练策划部门的成员，她的项目专注于培训领导者如何通过他人取得持续性成果以及向管理者传授教练技巧。她的研究重点包括其博士研究都是关于高管教练和内部教练项目中的教练道德。目前她在加州职业心理学学院攻读咨询心理学博士学位。

Patrick Stichelmans 目前在比利时布鲁塞尔CCL教练担任EMEA人才主管。他负责管理欧洲、中东及非洲的教练团队，包括聘用、培训及大约150名内部助理教练的工作质量，也经常参与针对资深领导者的领导力项目。他拥有布鲁塞尔自由大学临床心理学硕士学位。

Patrick Williams 生活教练培训学院的创始人，专注于培训心理治疗师、心理学家、咨询师及其他人士，帮助专业人士创建成功的教练实践。作为一名执业心理学家，他于1990年在惠普、IBM及柯达开始高管教练工作，曾参与撰写《治疗师当上教练：转变你的实践》(*Therapist as Coach: Transforming Your Practice*)和《总体生活教练：利用50+生活课程、技能及技巧提升你的实践与生活》(*Total Life Coaching: 50+ Life Lessons, Skills and Techniques to Enhance Your Practice and Your Life*)。他在Diane Menendez新出版了《成为一名职业生活教练：来自生活教练培训学院的课程》(*Becoming a Professional Life Coach: Lessons from the Institute for Life Coach Training*)。

Joel F. Wright CCL早期领导力开发主管，他和早期领导力团队与服务青年组织、学校、大学、社区及基金合作，创建了领导力及教练课程、培训师训练项目并投身于研究和创新伙伴关系。他的写作、演讲、指导、设计及交付等都是针对青年领导力开发的。Joel毕业于威滕伯格大学并获得历史学学士学位。

引言

当人们想到领导力教练时，常常会以为它就是指高管教练——一位专业教练与一位领导者一起合作。这也许是由于教练行业推动了该领域的发展。但是我们相信应当以更广泛的视角看待教练，并认识到此类互动不应局限于高管教练，才会更有价值。在创新领导力中心，我们把教练看作一种人际关系，通过一定形式的会话就可以建立，它的价值远远超过发生在职业教练与被教练者之间的事情。事实上，对于领导力问题产生影响最大的教练会话往往是那些发生在走廊、自助餐厅、办公室及其他组织场所的会话。这些会话由考虑周到的领导者和管理者进行，他们认识到教练关系对于提升日常工作中各个组织层次的领导力十分重要。

对我们来说，教练是一种有益的人际关系，其启发性通过会话得以体现，它激发被教练个人或团体具有更明确的意识、更深更广的思考并采取更明智的决定和行动。会话具有启发性是因为它们总是把被教练者的认知、思考、反思及对于目前困难的处理放在心上。它是一种有益的人际关系，是因为这种益处可以清楚地体现在它可以为被教练者及其领导力责任带来价值。教练会话是一种重要手段，经历借此可以转变为学习，而且几乎人人都可以践行。朋友、导师、教练、教师及各级领导都会对他人的思想、感受及行为产生很大影响，只要他们认真聆听、仔细回应并注意避免把自己的思想强加给别人。我们都可以做教练，都可以接纳新思想和新行为。

本书的一个核心理念就是：人力资源经理们可以创造条件，营造启发性文化和氛围，激励个人和组织展开学习。他们可以通过基于来自全世界不同行业、不同规模组织的教练系统来予以实施。教练、辅导及其他开发活动只是人力资源管理者全部工作的一部分，但它们对于组织健康、被教练者的成长非常重要，也是引起组织变革的必要因素。此外，我们相信组织内的人力资源管理者从理想上来说，要能够激活各种资源从而带来领导力的成长。

CCL 的研究一直在表明在没有充分领导力的情况下试图执行那些绝妙的商业策略会产生后果。实施商业策略必须要求相应的领导力策略，这种认识十多年来一直影响着

CCL 的研究与策划。然而，本书也认识到任何内部人力资源管理者都不可能懂得实施实用、有效的教练系统所必需的一切。我们在本书中收集了世界各地的经验和研究供忙碌的人力资源和组织开发领导者参考，他们认识到有必要把教练作为个人成长的综合指导的一部分。

本书重点之一是讲述了那些在组织内负责教练工作或实施教练系统的专业人士所面临的机会与挑战。这里的关键词是“系统”，因为我们逐渐开始欣赏一种生态视角，它总是在寻求扩大对于某种情形的定义。比如，人力资源经理可能被要求去教练一位面临脱轨的高管。在过去，人力资源经理可能以为劝告他、提醒他潜在的风险直至其做出改变或退出就可以了。生态视角则改变了这一看法，有助于人力资源经理认识到他们坐在有着丰富资源的十字路口，通过利用他人的帮助可以使高管及组织工作更有效。能够从系统角度思考的人力资源经理将会帮助那些脱轨的高管获得人们对其工作的参与和支持。

虽然人们喜欢用其他词汇描绘组织内人力资源的功能（比如谷歌的“人的运作”），但我们在本书中一直沿用人力资源来表示。由于负责组织发展、学习与开发、培训与开发等的人力资源部门或团队工作重心的多样性，我们对于每个部分的作者没有特别的限制，他们来自范围较广的组织及研究和实践背景。你可能看到诸如“人力资源商业伙伴”、“人力资源教练”或者本引言中的“人力资源经理”等词汇。这些称谓的共同点是它们都指代负责开发其组织领导者的人力资源岗位。

本书的出版源于世界各地客户与同行的强烈要求，他们需要帮助和指导以应对实施教练系统或进行教练时面临的挑战。人力资源管理者承担角色的多样性在于人们期望他们在教练的同时也创建并管理教练系统。当我们在回顾教练文献及其在组织生活中的应用时，发现人们对基于 CCL 全球组织实践的指导是十分渴望的，尤其是人力资源经理的多样化、相互冲突的角色，表明需要一本书籍来指导如何解决既做教练又做管理者的问题。

本书分为三部分。

第 1 部分主要讲述教练项目的创建和管理。大部分组织已经逐渐意识到教练活动必须包括辅导、同伴教练及开发管理者的教练能力。人力资源经理负责对高管就开发策略及响应式人才管理提出建议从而取得经营成果，他们说自己需要一些关于项目成功所需条件和活动的资源以教育他人。为使领导者能够应对快速变化的市场，启动或拓展项目的最佳方法是什么？教练应当如何处理那种伴随新一代或国际劳动力的动态文化变迁？在本书第 1~5 章分享我们与 130 多个国家的各种组织以及每年超过 3 万的领导者合作的经历，主要是关于创建和管理全面的领导力开发的最佳实践，这其中包含教练以及碰到的各种最棘手状况。

第 2 部分主要讲述人力资源经理（或之前提到的“人力资源商业伙伴”等）教练他人的需要。人力资源商业伙伴（HRBP）主要负责对组织内的其他领导者就微妙和敏感的问题

题提供建议和帮助，同时指导人才管理和甄选的流程。某天下午，HRBP 的领导者可能会主持中层经理的人才审核并对一位资深副总裁就其直接下属之间的冲突进行教练。第二天早上同一位 HRBP 领导者可能会带领一个小组评估其决策流程并为其影响组织敏锐度的恶名找到解决方法。这些多样化角色以及与政治、道德、法律及人际关系因素的冲突都是人力资源部门所特有的。如果教练培训不能解决该部门的各种冲突和复杂状况，那么将不会使 HRBP 人员具备完成工作的条件。

第 3 部分处理近年来越来越重要的一些具体教练应用，主要从内部专业人士的视角看待这些问题。在这里讨论了团队干预，包括行动学习及资深团队教练，正如针对特殊人群（如资深高管）那样。

我们期待您会发现本书内容十分全面，您可以借此形成合适的教练策略从而有助于获得成功。但是我们也希望本书能够提供非常实用、详尽的参考，让您可以为每日面对的挑战找到具体的和即刻有用的指导。最后，因为对于经理及资深领导者来说，人力资源专家常常是智慧的领导层和导师的拥护者，我们希望这本书可以得到广泛交流和分享。

目录

第1部分 走向教练文化

第1章 组织教练的兴起	4
内部教练促进领导力发展	6
内部教练	7
内部教练与外部教练的对比	8
内部教练实践	10
未来的教练文化	19
总结	20
第2章 评估组织的教练需求	22
第1步：评估组织当前的教练阶段	23
第2步：判断教练是否适当	25
第3步：评估并做好组织准备	28
第4步：审查内在能力	32
第5步：建立教练案例	32
总结	33
第3章 建立一个全面的教练系统	34
让系统更全面、更完整	35
系统方法的多元模式价值	35
全面展望	37
完整教练系统的构成	38
战略方法	47
政治是命脉	49