

应用心理学丛书

企业心理教练

陈国海 刘春燕 编著

暨南大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业心理教练/陈国海, 刘春燕编著. —广州: 暨南大学出版社, 2005. 10
(应用心理学丛书)

ISBN 7 - 81079 - 620 - 8

I. 企… II. ①陈… ②刘… III. 企业管理—应用心理学 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 112323 号

出版发行: 暨南大学出版社

地 址: 中国广州暨南大学

电 话: 总编室 (8620) 85221601 85226581

营销部 (8620) 85227972 85220602 (邮购)

传 真: (8620) 85221583 (办公室) 85223774 (营销部)

邮 编: 510630

网 址: <http://www.jnupress.com> <http://press.jnu.edu.cn>

排 版: 暨南大学出版社照排中心

印 刷:

开 本: 787mm × 960mm 1/16

印 张: 13.25

字 数: 240 千

版 次: 2005 年 10 月第 1 版

印 次: 2005 年 10 月第 1 次

印 数: 1—6000 册

定 价: 22.00 元

(暨大版图书如有印装质量问题, 请与总编室联系调换)

前 言

企业教练技术于 20 世纪 80 年代在美国兴起，已经广泛地被企业所采纳和运用。今天，许多企业都开始采用企业教练技术来加强管理，使得企业领导和管理呈现减少控制和指示、增加教练和咨询的新趋势。而企业教练技术的研究者也十分注重将该技术运用于企业的管理实践，从而形成企业教练的理论和实践并行发展的特点。许多企业教练技术的研究者直接在企业里担任教练，这使得研究者能够很好地、迅速地将教练理论和管理实践密切结合起来。在此过程中，这些教练们又不断总结实践经验，从而丰富自己的理论研究。这样就推动了理论性和实用性密切结合的企业教练书籍的不断问世。

我国引入和运用企业教练技术的企业还不多。这主要是因为缺乏本土化的企业教练理论、技术、专业人员和服务。本土化的有关教练技术的书籍也很少，目前国内仅出版了几本从国外翻译过来的企业教练技术的书。但是，许多企业已经开始意识到运用企业教练技术的必要性，逐渐开始重视这种新的管理理论和技术。因此，随着国内企业管理的发展，将会有越来越多的企业引入企业教练技术。这样的需求会进一步导致企业教练逐步成为一种新的职业。为适应这种形势发展的需要，很有必要撰写一本用本土的语言和思维方式、案例编写的、适合中国读者口味的有关企业教练技术的书。本书就是在这样的背景下策划和完成的。

本书力图做到具有自己的特色：

第一，全面、系统地介绍各种企业教练技术理论和方法，包括教练的概念、方法和技术、各种类型的教练（如绩效教练、团队教练、生活教练）以及教练效果评估等。在力所能及的情况下，我们对教练技术的理论和方法作了初步的本土化的思考和探索。

第二，提供大量的与教练技术相关的信息，例如提供教练技术服务的知名管理咨询公司、国际教练组织、九型人格组织、企业教练资料库等网址。参考文献尽量列出迄今为止有关教练技术的国内文献和国外书目，以供读者进一步

研修时参考。

第三，注重理论联系实际，在介绍每一个教练技术理论和方法的时候，尽量采用实际的小例子或者案例来加以说明。

第四，每章章末提供有思考题、讨论题和心理测试，帮助读者深化理解有关内容。这些思考题是围绕着该章的主要内容提出来的，能够帮助读者进行思考。心理测试（如简明 MBTI、九型人格测试、八种教练风格量表）可帮助读者（教练和受教练者）了解自己的个性特点、对待教练的态度、教练风格、亲子关系、工作压力等。

本书在撰写的过程中参考了大量的国内外文献，特别是许多有关教练技术的理论框架仍直接采用国外学者的研究成果。对这些成果的作者我们深深地表示感谢。同时，为克服过于理论化、理论脱离实际的倾向，笔者得到了万涅国际培训顾问有限公司（<http://www.magnetintl.com>）总经理熊淑宜女士的大力支持，使我们能够收集到大量的第一手资料。熊女士具有丰富的企业教练的经验，毫无保留地将自己的心得体会和信息资料提供给笔者，并在香港给笔者提供了接触、了解和评估企业教练技术的机会，对此我们表示衷心的感谢！对暨南大学出版社的曾庆宾社长和苏彩桃编辑对本书出版的支持和鼓励，我们也在表示诚挚的谢意！

陈国海

2005 年 7 月 28 日于香港大学许爱周科学馆 107

◆建立学习型企业需要运用教练这一工具。

——《第五项修炼》的作者彼得·圣吉

◆在今天竞争激烈的商业环境中，教练绝不是奢侈品，而是必需品。

——戴博拉·A. 本顿（Debra A Benton），美国最杰出的 CEO 教练之一

第一章 什么是企业心理教练

什么是教练？体育教练和企业教练有何不同？企业教练过程主要包括哪些环节？企业教练技术能够在中国得到发展吗？其未来的走势如何？本章将重点探讨以上提出的几个问题。

第一节 什么是企业心理教练

企业教练源于体育教练，但又有自身的特点。企业教练有时要借助体育教练的一些手段，但又不能简单地概括为咨询、指导、培训、训练、教学、心理治疗。我们形象地称教练为“镜子”、“指南针”和“钥匙”。教练要遵循教练职业规范和伦理，企业和员工应当了解自己在什么样的情况下需要教练。

一、什么是教练

提起教练，人们大多想到在运动场上帮助运动员提高成绩的体育教练，而很少想到企业心理教练。实际上我们大家熟悉的体育教练运用的许多训练技法 and 技能原理都来自于心理学，特别是运动心理学。企业心理教练就是将体育教练的理论原则、方式方法、技术技巧运用在企业 and 组织管理中。体育教练与企业管理似乎是两个毫不相干的概念，但将教练技术运用到企业与组织中，却产生了惊人的成效。曾有调查表明，《财富》500 强的首席执行官们几乎都认为

他们的成功与教练的积极辅导有关。现在，“教练”这个术语正日益在非运动领域被人们所熟知，甚至不可缺失。作为一种参与式、民主式的探索，学习和传播知识与技巧的方式，教练越来越受到企业界、教育界、公共机构和个人的欢迎。

我们很难给教练下一个确切的定义。在英语中，“coach”最初的意思是指四轮马车，在铁路出现之前用来载客和运输邮件，后来这个词被用来称呼那些训练运动员的人，现在，它又有了新的内涵。美国教练协会（American Coaching Association, ACA；<http://www.americoach.org>）把“coaching”定义为一种动态关系，它意在从客户自身的角度和目的出发，由专人教授他们采取行动的步骤和实现目标的方法，做这种指导的人就是教练（coaches）。我们认为教练的过程是一系列有方向性、有策略性的过程，它以教练技巧反映受教练者的心态、所处的位置，并就受教练者表现的有效性给予直接的回应，令对方认清自己，向内挖掘潜能，向外发展可能性，以最佳状态去实现设定的目标。

按照目的和内容、交流的方式、教练的提供者和接受者的不同，我们可以对教练进行适当的分类。

教练按其目的和内容可分为绩效教练、技能教练、生活教练、心态教练、导师式教练。绩效教练关注受教练者的工作绩效，以改进工作和提高绩效为主要目的。技能教练重视对受教练者传授新的技能及要领，跨越学习的障碍。从已有的教练实践来看，目前中国企业更倾向于为员工提供技能教练和绩效教练。生活教练强调生活和工作的平衡，在工作之余如何处理家庭、休闲、朋友、旅游、运动关系。心态教练着重受教练者的心态开导和调节。导师式教练，特别是中国的导师式教练，则包括多个方面的内容，具有综合性的特点。既有技能的，也有心态、生活和做人方面的教练。传统意义上的教练是指师傅带徒弟，比较重视技能的传授，当然一些比较优秀的师傅也对徒弟进行其他方面的指导。现代意义上的教练更强调心态的教练，把自己当做受教练者的一面镜子。由于心态属于精神和心理的层面，比较模糊和飘忽不定，难于把握和测量，因而使心态教练在目标设定、制订行动方案、效果评估等方面的难度明显增加。从低层员工到高层主管，企业教练的重点逐步从技能教练转向心态教练。有鉴于此，本书主要从心理学角度探讨企业教练问题，企业教练也称为企业心理教练。

教练按交流的方式划分为面谈教练和远程教练。面谈教练指通过面对面的交流互动开展工作的教练，而远程教练是指双方的沟通主要是通过电话、电子邮件、在线排程系统（On-Line Scheduling）、在线实时信息（Instant Message）

和电视会议等来实现的，从而使教练的作用在开放的远程教育环境中得以发挥。它包括电话教练、e-mail 教练、视频教练（视频会议和网上视频）等。虽然面谈教练仍是教练的主要形式，并且效果较好，但也受时间、空间和费用的限制。因此，远程教练的作用越来越大，特别是在跟进、应急、强化等教练情况下起到面谈教练所无法替代的作用。

按教练与受教练者的人数匹配关系，教练可分为小组教练和个人教练。小组教练通常是由 1~2 位教练面对 2~10 人不等的受教练者。个人教练是指教练与受教练者一对一的接触关系。在实际开展教练技术的过程中，前期有关教练技术的培训、心理测试、拓展训练等可以采用小组教练的形式，但小组的人数一般以不超过 10 人为宜。其他的环节如绩效评估和心理测试结果的反馈、针对个人问题的面谈、电话教练等则采用个人教练的形式。企业高层领导也较多地采用个人教练形式，这是由其领导地位的独特性、保密性和支付能力所决定的。而企业的中层管理者（如部门经理）则更多地采用团体教练的形式。此外，为使教练与受教练者有自由选择的余地，通常当可提供的教练人数不止 1 人时，受教练者可根据自己与教练的接触情况和判断选择适合自己的教练。

根据教练的提供者，我们可以将教练分为内部教练和外部教练。内部教练是指在企业组织内部配备的、受过专门训练的教练，他们可以是企业内部具有一定资历和阅历的员工，甚至是领导，也可以是人力资源部门的专职或者兼职工作人员（教练）。内部教练熟悉企业的背景、运作、权力和人际关系，能在某种程度上提高教练活动的效率。虽然内部教练也占用时间、工作场所，培训也需要投入，但与外部教练高昂的收费相比较，则显得可节省一些，且方便快捷，能够持续地进行。这对于摆脱对外部教练的依赖，持续开展教练活动具有重要的作用。当然，也有学者批评说，内部教练依赖组织，仅对上级、人力资源部门和组织负责，并且他在组织的先前经验影响到其诊断的客观性。因此，内部教练的可靠性、可信赖性以及成效便需大打折扣。此外，与外部教练相比较，内部教练的专业性可能不足，即在教练技术方面的经验和培训有限。

外部教练是指在企业外部提供教练服务的个人和组织，很多外部教练是自由职业者，或是具有资质的教练专门机构，他们向企业提供有偿的专业教练服务。外部教练作为组织的外部观察者，立场可能比较中立、客观、公正，有助于教练资料的保密，有时能够发现组织的盲点，但他对组织和受教练者有个逐步了解和认识的过程，在此过程中需要借助一定的工具，必须投入一定的时间、精力和财力。外部教练的收费通常比较高，一般不能无限期地进行，其教练时间通常由两三个月到两三年不等。不少外部教练通常在某个方面或者领域

(如职业生涯、领导、变革) 比较专精, 企业需根据自身的需要加以选择。

二、什么不是教练

教练不是单纯的咨询和指导。咨询和指导是指根据当事人提供的资料, 对所提的具体问题进行分析, 解答并提供解决途径。而教练不是帮当事人解决具体问题, 它是在教练与有自愿性的个人之间建立一种合作伙伴的关系, 通过教练技术反映受教练者的心态, 为其提供一面镜子, 使受教练者洞悉自己、理清自己的状态和情绪。通过发现目标、设定目标以及具体行动等过程, 来实现设定的目标。咨询和指导常常会给出具体问题的答案; 教练则是倾向于开发受教练者的潜力, 启发受教练者自己找出答案。咨询通常只是围绕工作方面开展; 而教练比较全面一些, 会关注除工作之外的其他方面, 比如拓宽人的信念、激发人的潜能、改变人的态度等。相对于对已经发生的事件与问题进行分析处理的咨询和指导, 以解决发展问题为主并考虑到受教练者的价值观和目标的教练更具有前瞻性和预防性。教练一般是在一个较长期限内进行的合同行为, 而咨询只是基于出现的问题, 具有偶然性。

教练不是教学。教学偏重讲解, 以教师为主导, 有时甚至是教师自己唱独角戏, 多为填鸭式, 教学目的是让学生明白、理解。而教练重实践, 讲究互动与体验, 强调受教练者的独立性和自我选择, 开发受教练者的内在信念和潜力, 以受教练者做到为目标。

另外, 教练也不同于我们比较熟悉的训练 (training) 或培训。后者主要是为提高受训者知识和技巧方面的能力, 而前者是从拓宽人的信念入手, 着眼于“激发人的潜能”这一部分。训练的内容往往是事先拟订好并固定下来的, 不轻易改变; 而教练的内容和日程却是弹性的, 可以根据受教练者所提出的要求或反馈进行变更。教练可以包含训练, 但训练不能取代教练。此外, 培训的对象大多数是受到指派才来参加的, 而受教练者往往是出于自愿。在中国企业特别是家族企业, 由于独裁的领导方式比较多, 因此, 一些教练活动的参与者, 与其说是自愿, 还不如说是按照公司的期望和要求去做。

最后, 我们来比较一下教练与心理治疗。虽然很多教练都来自心理学领域, 有心理治疗或心理辅导的专业背景, 而且在教练的过程中也借鉴了许多心理治疗与心理辅导的理论、方法和技能模式, 但是两者并不完全相同。心理治疗师往往更关注来访者的痛苦和旧有问题, 喜欢挖掘过去的情感和早期经历的作用; 而教练在意识到受教练者这些过往事件作用的同时, 更倾向于面对未

来，关注未来目标的设定和将采取的行动。另一方面，心理治疗师较擅长处理功能失调和临床问题，抚平心理创伤；而教练则与帮助正常人获得更大的成功、绩效和潜能开发有关。

下表对教练与训练、咨询、指导、治疗的异同作了比较。

表 1-1 教练与训练、咨询、指导、治疗的比较

要素	教练	训练	咨询	指导	治疗
问题解决	高	高	高	中	高
检核价值	高	低	中	中	高
行为改变	高	中	中	中	高
政治	高	低	中	高	低
阻力	高	低	中	低	高
提供信息	高	高	高	高	中
支持	高	低	中	高	高
强化	高	低	低	中	高
个人成长	高	低	低	中	高
目标设定	高	低	高	中	高
行动计划	高	低	高	中	中
学习迁移	高	低	低	中	高
提供资源	中	高	高	高	高
“专家”角色	低	高	高	高	高
教学	中	高	高	中	中
挑战	高	低	低	中	中
战略规划	中	低	高	中	低
信念探索	高	低	低	中	高
评估	中	低	中	低	低
保密	高	低	中	中	高
数据收集	中	低	高	低	中
因材施教	高	低	中	高	高
以研究为基础	中	中	中	低	高
提供答案	低	高	高	高	低
建议	低	高	高	高	低
转换可能性	高	低	低	中	高

资料来源：Skiffington & Zeus (2003)，p. 23.

三、教练的角色和作用

我们可以根据教练对受教练者所起的作用，将教练在教练过程中所承担的角色形象地称为“镜子”、“指南针”和“钥匙”。

唐代的谏议大夫魏征曾多次劝谏唐太宗李世民要经常自省、要居安思危。正因为有魏征这样的贤相辅佐，才使唐王朝有了贞观之治。魏征去世后，李世民很难过，曾深有感触地对朝中大臣说：“夫以铜为镜，可以正衣冠；以古为镜，可以知兴替；以人为镜，可以明得失……今魏征殁逝，遂亡一镜矣。”他是说用铜做镜子，可以使穿戴整齐；以历史为镜子，可以知道以往朝代存亡的原因；而以人为镜子，可以知道自己的得失过错。现在魏征死了，就像失去了一面镜子。教练在教练过程中所承担的角色就犹如一面镜子，以中立、持平的身份辅以教练技巧来反映真相；协助受教练者了解自己，看清自己的位置或状态，了解自己的心智模式和行为模式；并就其表现的有效性给予直接的回应，从而有效地去改善受教练者，以最佳状态去实现目标。这就是教练“镜子”角色的作用。

事实上，并不是所有人都能够认清自己所负的任务与使命，进而制订计划并达到目标。因此，教练在教练过程中还要承担“指南针”的角色，帮助受教练者认清目标，清晰他自己的真正目的，从而起到目标导向、激励、调节和评价的作用。在这个过程中，教练不会代替受教练者拟订计划和建立目标，只会帮助他去找找到自己的方法，因为“授人以鱼只救一时之急，授人以渔则解一生之需”。教练也不会给受教练者制订的计划进行具体而又明确的指示，因为这样，往往会限制受教练者的思维创新和潜能发挥，限制其找到更好方法的可能。总之，不管受教练者选择什么样的目标和路线，教练都像指南针一样为他们掌舵，从而使受教练者最有效地实现目标。

教练的“钥匙”作用，一方面体现在他可以挖掘受教练者的潜能，就像神话中“芝麻开门”的密语一样，可以打开每个人潜力的宝藏。教练考虑受教练者的需要、价值观和目标，通过相关教练技巧，让受教练者向内挖掘潜能，向外发展可能性，令其做得更好。另一方面是指教练能够像“钥匙”一样，打开束缚受教练者发挥潜能的桎梏——存于心、阻于行的困惑。我们每个人都存在着一些妨碍达到目标、实现理想的内在障碍，包括对失败的恐惧、对变化的抗拒、对压力的感受等。教练的过程就是帮助受教练者使内在障碍最小化，消减它的负面作用，把束缚受教练者的内心桎梏打开。

四、教练的工作描述

教练会涉及哪些事情？在教练过程中教练的角色和作用是什么？教练需要怎样的素质？需要掌握哪些技能和知识？对此，Thorpe 和 Clifford (2003) 对教练的工作内容、所需技能以及素质作了深入的描绘，可供我们参考。具体内容如下：

主要任务和职责

- (1) 识别发展需要。
- (2) 向受教练者、直线经理及其他受益者解释教练过程。
- (3) 帮助制订学习目标和行动计划。
- (4) 采用有效的学习来提高教练效果。
- (5) 根据行为观察，为受教练者提供反馈。
- (6) 对受教练者有关自身能力的观念提出挑战。
- (7) 帮助受教练者识别问题及找到解决问题的可能途径。
- (8) 通过鼓励受教练者对照目标进行评估，支持评估过程。
- (9) 帮助受教练者提高个人信念，以达成学习目标。

需要的技能和能力

- (1) 计划和时间管理。
- (2) 分析性解释。
- (3) 谈判。
- (4) 人际关系技巧：
 - ①建立关系；
 - ②提供反馈；
 - ③积极倾听；
 - ④提问和收集信息。
- (5) 观察。
- (6) 帮助：
 - ①目标设定；
 - ②帮助他人学习；
 - ③评估与回顾。

需要的素质和态度

- (1) 支持和同情。

- (2) 耐心的。
- (3) 积极心态。
- (4) 可尊敬的。
- (5) 可信赖的。
- (6) 诚实的。
- (7) 相信人们的潜力。
- (8) 自信的。
- (9) 客观和非主观性的。
- (10) 敏感的。
- (11) 有兴趣的。
- (12) 有自知之明的。
- (13) 有洞察力的。
- (14) 专心的。
- (15) 持续的。

需要的知识

教练需要了解即将进行教练的领域的一些知识，特别是需要理解对绩效的掌握。他们不需要是某个领域的行家或者技术专家，他们需要掌握如何学习的理论和知识。

五、教练伦理

所谓教练伦理，是包括教练、教练过程以及教练关系的行为规范。有关教练伦理的具体内容可参考国内关于心理咨询和治疗者伦理规范以及美国咨询协会 (<http://www.cacd.org/codeofethics.html>)、英国心理咨询与治疗协会 (<http://www.bacp.co.uk>)、荷兰职业教练组织 (<http://www.nobco.nl>)、国际教练联盟 (<http://www.coachfederation.org>) 等组织的伦理规范。它至少包括以下几个方面的内容：

1. 责任

教练伦理要求在从事教练时，不是出于趋利避害的目的才遵守伦理规范以及具有职业操守，而是把遵守伦理规范和职业操守视为一种责任。

2. 保密

因为教练关系是在教练与有自愿性的个人之间建立起来的一种合作伙伴的

关系，双方相互信任是关系建立的基础。所以尊重受教练者的权利和隐私，为受教练者保密就显得非常的重要，这也是教练伦理中必须坚持的基本原则。没有得到受教练者的同意，不得泄露任何有关受教练者的信息。若是为了开展相关研究的需要，则必须征得受教练者的同意，并以匿名或整体数据的方式进行，以保证当事人不被辨认出来。和教练的保密原则冲突主要是：一方面，教练要对受教练者负责；另一方面，教练又要对受教练者的组织、上级以及人力资源部门负责。在一些情况下，教练事宜是由公司领导、人力资源部门提出来的，受教练者有可能是自愿，也可能是非自愿地参与到教练的活动中。受教练者的一个担心就是害怕自己的言行和想法让组织、上级以及人力资源部门知道，从而可能成为教练过程中的一个重要阻力。

3. 承认自己的局限

每一个教练都有其擅长的领域，也有局限之处。因此，教练要了解自己的价值观、知识、技巧、需求与限制，并承认自己的局限，告之受教练者，让他们知道教练是在提供有根据的建议，还是仅仅在提供一个意见。遇到职业的限制性方面问题时（如需要进行心理治疗的问题等），要及时进行判断，向受教练者说明，并推荐适当的专业机构或人员，以供当事人选择。

4. 预防可能的心理伤害

在教练的过程中，受教练者可能要承受包括困窘、忧虑或不安在内的心理伤害的风险，教练要清楚地向受教练者解释这些情况、教练方法和可能结果等，并应事先采取适当的安全预防措施。教练与受教练者双方在开始教练前都必须彼此进行沟通，并达成一致的协议。

5. 终止教练关系

教练如发现可能违反专业伦理的事情时，应终止与受教练者关系。如教练自己身心状况难以胜任有效的专业工作，或发现已建立的教练关系对受教练者无所助益时，亦应终止教练关系。教练与受教练者双方在开始教练前都必须对结束教练关系方面进行沟通，并达成一致的协议。

6. 测验与评估

在教练的过程中，需要进行测验和评估。不同的测验和评估需要不同的实施程序、计分与解释。教练必须了解自己能力的限制，只有在具备测验和评估的实施、计分和解释能力时，甚至具有相关资质时，才能实施测验与评估。教练在开始前必须事先告知受教练者测验和评估的目的及结果的应用。测验和评估必须以促进受教练者、相关利益人和公众利益为目的。

此外，外部教练在介绍自己所附属的机构时要情况属实，对自己的专业能力不能作虚假的宣传，对教练所能达成的目标和成效的表述要客观适度，不要过分夸张和渲染。

六、何时需要教练

一般在下列这些情况下，企业、组织需要聘请教练：

第一，重新激励员工。运用教练可以使员工的个人目标与组织本身的任务保持一致，从而恢复团队的热情和责任感，为组织中的成员重新提供动力。企业中的营销团队常常需要重新激励队员，因此适当地引进教练技术已逐步成为一种时尚。

第二，培养新技能和方法。为了确保升职或招聘新员工的素质，教练可以为他们创造机会，学习和构建新的工作和人际技能与方法，在迎接新挑战时检验以前学到的技能和方法。因此，企业有时会主动为新任命领导、新招聘员工、企业重组或者变革时的高层员工提供教练。

第三，推进计划。运用教练可以进行持续经营计划并将其向前推进，监督进展和问题的解决的情况，避免计划受到阻碍而无法完成。在重大任务和计划进展迟缓，甚至计划受挫、项目负责人感到力不从心等情况下，公司可考虑为这些项目负责人或团队提供教练支持。

第四，解决冲突，改善团队合作。教练能够帮助协调团队成员间出现的异议和矛盾，培养更好的人际交流技巧。通过鼓励开放、高标准的责任感以及创造性的解决问题的方法，来减少团队中的冲突和摩擦。

在下列情况下，个人需要教练：

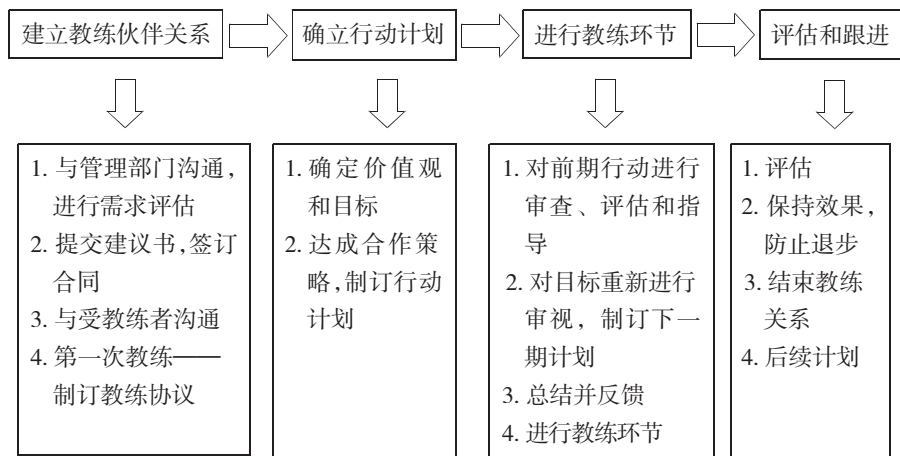
第一，职业变迁（包括提升、换岗、降职或离职、另谋高就、创业、退休、失业）。教练能够解决事业发展过程中出现的问题，帮助受教练者确认发展目标，并使其在职业发展进程中得到教练的支持。

第二，解决个人成长与发展问题。员工在家庭、情感、人际关系、身体健康等方面出现危机的时候，个人可寻求教练的帮助。教练可以帮助解决工作环境之外的个人成长和内在的问题，度过不同的转变期，满足心理平衡和提升幸福感。

第二节 教练过程

虽然教练内容和方式要根据受教练者的需求和情况来设置和计划，但是教练程序的大部分适用于所有特定领域的教练过程。一般而言，教练的特定程序模型包括四个阶段（Zeus & Skiffington, 2002）：①建立教练伙伴关系；②确立行动计划；③进行教练环节；④评估和跟进。

教练程序的组织实施流程图如下：



一、建立教练伙伴关系

建立教练与受教练者的伙伴关系是教练计划能否成功的关键。只有受教练者充分认可、信任教练，他才能完全合作、敞开心扉、提供信息、暴露问题并与教练一起探讨。这个阶段的主要任务是：

1. 与管理部门沟通，进行需求评估

当组织或个人打算开展一个教练计划时，就会与教练联系。那么教练就需要与相关的部门和个人进行沟通，了解对方的需要，就实现需求的教练计划达成一致。

2. 提交建议书，签订合同

明确组织或个人的教练需求后，教练要提交一份建议书。下面是一份建议书样本。

服务建议书

(1) 背景。简要介绍产生建议的背景。

(2) 明确需求。这些需求是与相关的部门和个人进行沟通而了解到的，包括管理部门和具体受教练者个人的特定需求。

(3) 教练纲要。包括教练计划的期数和每一期教练的基本内容和程序。

(4) 确定教练计划的花费，并指出付款期限。

(5) 确定教练计划的开始日期和时间段。

资料来源：Zeus & Skiffington (2002)。

一旦建议书被接受，就可以向公司领导、财务部门或指定的联络人员递送一份教练服务合同。合同形式各不相同，除了包含一般合同格式的必要内容外，双方也可根据具体的情况设定特殊的约定条款。

3. 与受教练者沟通

在开展教练之前，教练应与受教练者进行一次沟通，为发展良好的教练伙伴关系打下基础。教练要向受教练者介绍自己（资历背景），解释自己所提供的服务（内容、程序、技能与时间等）以及说明教练所起的作用和带来的好处。相应地，教练也要询问受教练者对教练（包括问题、内容、时间、程序、方式、方法等各个方面）的期望是什么？是否有什么特定的需要？是否需要教练保密？是否需要了解提交给管理部门的书面报告等问题。

4. 第一次教练——制订教练协议

在前期与受教练者沟通的基础上，针对教练协议的条款进行讨论和交流，进一步明确和细化教练和受教练者双方作为合作者的责任。下面是一份教练协议样本。

教练协议

教练双方：受教练者：_____ 教练：_____

教练保证在双方已约定的时间与受教练者会面，并提供安全的环境使双方能够探讨问题使之有所改变。教练将在此过程中竭诚为受教练者服务。

受教练者承诺在双方已约定的时间定期和教练会面，并尽可能充分利用双方在一起的时间完成教练计划。对受教练者而言，诚实和客观是基础。受教练者对于获得显著的进步，以及通过提供增值的工作不断做出贡献的渴望，对于一次成功的教练来说非常关键。

要想接受教练，受教练者必须确保：

- (1) 受教练者对于变化的打算和渴望是认真的。
- (2) 受教练者乐于接受教练和反馈。
- (3) 受教练者乐于尝试新的学习方式，并承担受教练者的义务，当教练方法对自己不起作用时及时通知教练。
- (4) 受教练者乐于对自己认为不利于自己的思维、感觉和行动进行探索、挑战和改变。
- (5) 受教练者了解自己的教练将关注受教练者的最大利益，而非受教练者的目标。
- (6) 受教练者了解自己的教练将教导、支持和鼓励受教练者，伴随受教练者进行教练和收获自己努力的成果。
- (7) 受教练者乐于提出质疑，并尝试新的概念或不同的做事方式。
- (8) 受教练者意识到组织对于自己个人发展所投入的价值。

保密

除了以下情况，教练服务是保密的：

- (1) 与高层管理者讨论教练进程。
- (2) 为了与其他人讨论，受教练者向教练提供信息。

取消

如果受教练者想改变教练时间应事先通知教练。如果受教练者未能按时到达并且没有在教练开始前取消教练计划，教练将认为受教练者将参加教练。如果受教练者错过教练而没有任何通知，受教练者和受教练者的公司将仍然为此期教练付费。

教练期和结束

只要教练同意会见受教练者，教练的责任就开始了。教练将一直与受教练者会面，只要双方认为还需要教练。当然，受教练者可以在任何时间停止见教练。教练要求受教练者停止的决定至少提前一个月。最好能够事先安排好结束并留出“终止”期次。

记录

任何书面记录都秘密和安全地保存。

政策文件

这部分涉及客户信息和教练的职业道德。如有要求会加以提供。

我已阅读并理解了本合同。

受教练者	签名：_____	日期：_____
教练	签名：_____	日期：_____