管理教练译丛

什么是教练？ 教练究竟是怎么回事？如何寻找好教练？你怎样知道教练项目成功了？

是的，教练时代的确已经到来了！

亚马逊读者6星评价



以成果为导向的高管教练

Executive Coaching for Results

The Definitive Guide to Developing Organizational Leaders

培养组织领导者的终极指南

(美) Brian O. Underhill, Kimcee McAnally, John J. Koriath 著

吴侃 译

上海交通大学出版社

需要全本请访问 www.ertongbook.com

管理教练译丛

以成果为导向的高管教练

培养组织领导者的终极指南

EXECUTIVE COACHING FOR RESULTS

The Definitive Guide to Developing Organizational Leaders

Brian O. Underhill
(美) Kimcee McAnally 著
John J. Koriath

吴侃 译

上海交通大学出版社

内 容 提 要

本书对什么是高管教练,高管教练对于企业管理人才的发掘和培养有何影响,高层管理人员需要哪些方面的教练,高管教练会带来什么样的效果等重要问题做了深入的分析。本书可供企业高层管理人员及人力资源工作者参考。

Copyright© 2007 by Brian Omer Underhill, Kimcee Lee McAnally, and John Jay Koriath
Copyright licensed by Berrett-Koehler Pablishers arranged with Andrew Nurnberg Associates International Limited
版权合同登记号:图字:09-2008-656

图书在版编目(CIP)数据

以成果为导向的高管教练:培养组织领导者的终极指南/(美)昂德希尔(Underhill, B. O.),(美)麦卡纳利(McAnally, K.),(美)科瑞亚斯(Koriath, J. J.)著;吴侃译. —上海:上海交通大学出版社,2010
(管理教练译丛)
ISBN978-7-313-06133-1

Ⅰ. 以... Ⅱ. ①昂... ②麦... ③科... ④吴... Ⅲ. 企业—领导人员—培养 Ⅳ. F279.21

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 222021 号

以成果为导向的高管教练
培养组织领导者的终极指南
Brian O. Underhill
(美) Kimcee McAnally **著**
John J. Koriath
吴 侃 **译**
上海交通大学出版社出版发行
(上海市番禺路 951 号 邮政编码 200030)
电话:64071208 出版人:韩建民
常熟市梅李印刷有限公司 印刷 全国新华书店经销
开本:787mm × 960mm 1/16 印张:10.5 字数:192 千字
2010 年 1 月第 1 版 2010 年 1 月第 1 次印刷
印数:1 ~ 3 030
ISBN978-7-313-06133-1/F 定价:29.00 元

版权所有 侵权必究

献给丽莎、凯特琳、伊万

——爱你们的布莱恩·O·安德希尔

献给母亲和她多年来对我的爱、支持与鼓励

——金茜·麦肯纳利

献给凯瑟琳、亚历山德拉、还有帮助我们兴旺的家庭与社区

——约翰·J·柯利亚

目录

引言 …… 1
教练时代的来临 …… 1
为什么是现在？ …… 1
关于本书 …… 5

1. 了解教练领域 …… 6
什么是教练？ …… 6
教练的目的——为什么？ …… 7
教练取代的是什么？ …… 12
谁应获得教练？ …… 13
要点回顾 …… 14

2. 文化与领导支持的重要性 …… 16
文化很重要 …… 16
获得领导支持 …… 20
教练为何与众不同？ …… 22
推广很重要 …… 24
要点回顾 …… 25

3. 将教练与领导力发展、人才管理及人力资源实践联系起来 …… 26
与领导力发展战略相连 …… 26
与人才管理方式相连 …… 27
与领导力发展及人力资源工作者相连 …… 29
要点回顾 …… 36

4. 管理教练项目实施 …… 38
让高管为教练做好准备 …… 38

让老板为教练做好准备 …… 40
切勿低估匹配度 …… 42
当心停顿现象 …… 46
发现误配情况并尽快修正 …… 46
明确时间长度与频次 …… 46
教练期间的活动 …… 52
了解成本,但这不是全部 …… 57
要点回顾 …… 58

5. 工具箱:工具与评估 …… 60
为什么要评估? …… 61
收集反馈 …… 62
延展工具箱 …… 62
制定工具政策 …… 62
如何对工具的选择进行管理 …… 66
要点回顾 …… 67

6. 平衡一致性与灵活性 …… 68
一致,还是不一致 …… 68
提高一致性 …… 71
要点回顾 …… 75

7. 教练内化 …… 77
考虑时机 …… 77
比较内部与外部教练 …… 78
内部教练的好处 …… 79
内部教练的挑战 …… 81
教练式领导者 …… 83
辅导 …… 85
争论仍在继续 …… 86
要点回顾 …… 87

8. 评估效果 …… 88
从教练满意度开始 …… 89

包含效果指标 …… 90
请老板评估 …… 90
用另一个 360 度进行跟踪…… 91
评估投资回报率 …… 92
底线 …… 99
要点回顾 …… 100

9. 寻找合格教练的艺术 …… 101
任职资格 …… 101
物色教练 …… 102
筛选教练 …… 105
认证重要吗？ …… 108
要点回顾 …… 109

10. 创造一个世界级的教练圈 …… 110
为什么这很要紧？ …… 110
与教练库保持联系 …… 111
培养教练人才 …… 116
了解教练如何思考 …… 116
要点回顾 …… 117

11. 教练之后的生涯 …… 119
重新谈判关系 …… 120
防止退化 …… 121
内部可以继续支持 …… 121
意识到依赖性 …… 122
自我教练 …… 123
持续评估 …… 123
要点回顾 …… 124

12. 教练的未来 …… 125
运作标准化 …… 125
关注结果 …… 125
新的教练模式 …… 126

规则 …… 129
运用科技进行教练 …… 129
行业趋势 …… 130
总结思考 …… 131
要点回顾 …… 132

教练项目设计清单 …… 134
跋 …… 143
致谢 …… 145
关于作者 …… 147
作者公司及相关机构 …… 149

序

马歇尔·戈德史密斯

在许多方面,高管教练仍是一个原始而新兴的领域。领导者与公司都在质疑:“究竟高管教练是做什么的呢?”或者“高管教练能为我们的公司做些什么呢?”

虽然已有一些书籍在微观或个人的层面对教练进行描绘,但却很少有著作涉及宏观或组织的层面。许多图书论述了个人如何成为伟大的领导者教练,却几乎没有谈及组织该如何创建能够影响其众多领导者的伟大的教练流程。《以成果为导向的高管教练》第一次真正全面研究了大机构如何使用高管教练来培养其领导者。

高管教练是领导力发展的下一个演变过程。过去,领导力发展主要关注培训项目中学员的参与度。这些项目都建立在一个完全无效的假设上——如果他们**理解**了,那么他们就会**执行**。

错了!

在作本篇序言之时,我的最新著作《带你到这里来的,不会带你到那里去》(*What Got You Here Won't Get You There*)荣登《纽约时报》畅销书排行榜,名列美国指导类畅销书第四。排名第一的畅销书(当然)是一本节食减肥类图书。哪怕我的书在上周卖得比任何其他商业类图书更火,这本最最畅销的节食图书的销量仍是我的书的*10*倍!所有购买节食减肥类图书的人都做了与参加培训项目的领导者同样的假设:如果我**知道**如何去节食减肥,那我就会去做。

又错了!

在美国,节食减肥类图书的销量飙升,而读者却变得越来越胖!你不是通过阅读节食减肥类图书而减轻体重的,你是通过实际控制饮食来减轻体重的——并且需要持之以恒。

我的伙伴霍华德·摩根与我一起进行了针对领导力发展项目的广泛研究,涉及来自*8*家大公司的超过*86 000*名参与者[1]。我们的研究结果无可置疑。如果领导者出席了培训项目,可是在当时并未与同学一起讨论所学内容,也没有做好跟进工作确保下一步进展——他们充其量就是随机进步。

换句话说,他们可能就是在那儿看了一整天的情景喜剧!

在过去的几年里,我了解到许多参加培训项目的学员的确在学以致用,并且做得越来越好,但大多数人却并非如此!为什么有那么多的领导者参加了培训课程,带着短期"宗教般的转变体验"回到工作中,最后却未能实现真正的改变?这不是因为他们缺乏价值观或不够聪明,几乎所有参加培训项目的学员都是非常优秀、非常聪明的人。

许多领导者之所以没有在工作中应用传统培训中所学到的知识,是因为他们被工作吞没了!今天,大公司的领导者比过去*40*年的前辈们更加努力地工作。他们感到被困在了望不到边的电子邮件、语音邮件及各种请示的汪洋之中。他们担心全球化竞争。他们过去可能感受到的职业保障成了遥远的记忆。他们的时间仅够他们达到工作要求的底线——而他们对于自己作为领导者的长远发展的关注却少了很多。

高管教练能够帮助领导者,在"理解要做什么"以及"实际去做"之间架起跨越鸿沟的桥梁。你的教练会在一段时间内监督你,确保你去做你知道应该做但又总是"明天再说"的事情,而如果没有帮助的话,这个明天可能永远不会到来。

尽管许多主要商业出版物都视我为一名教练领域的专家,我仍然有我自己的教练——吉姆·摩尔。我被问道:"你怎么也有教练呢?你不是知道如何实现行为上的积极改变吗?"

我的确撰写理论,这就是我为什么也有教练的原因。我深知取得积极持久的改变是何等的困难。我并不比我的同事更优秀,我也同样繁忙,同样过度工作,同样疯狂。如果没有教练不断给我建议、支持和鼓励,我会很容易滑落下来,就像其他每一个人。

我的一位优秀客户是一家大公司里备受尊敬的首席执行官。我成功地完成了对其公司一位高管的教练任务,随后他又请我做另一位高管的教练。我问他:"为什么您要我来做这项工作呢?您和我一样了解我的教练流程。您已经来我这儿上过三次课了。为什么您不自己做教练呢?"

他坦率的回答说明了为什么他是一位杰出的首席执行官。他说:"我希望你来承接这个教练任务,而不是我,有四个原因:①我不喜欢处理行为问题,所以我的动力就非常小;②虽然我了解你做事的理论,但你在那方面拥有的经验远胜于我——所以我的能力也不够强;③我一点时间都没有;④你的费用是很高,可你的时间价值比起我的时间价值要低得多!"

我想了想他的答案,意识到他说的的确没错。如果我是他,我也会聘用一位高管教练来开发我的顶尖人才——就像他聘用我一样!

我的首席执行官朋友让我理解了为什么高管教练要存在此处。在当今的商业世界中,利益关系不断上升,压力不断加大,培养杰出领导者的需求也越来越强烈。留给高管来做这些事情的时间却大为减少。而教练能够帮助高潜质领导者成为杰出的领袖!

展望未来,高管教练项目的重要性将继续增加。组织需要学习如何管理教练及教练流程。随着这种需求越来越强烈,本书中的知识也就变得越来越重要了。

阅读本书时,想想你自己的组织,从优秀的案例中学习。最后,引用一位我心目中的英雄——孔子——的话:择其善者而从之,其不善者而改之!

前　言

本书的写作过程凝聚了过去四年间一系列事件的结晶。像我们之前的许多工作一样,故事自然而然地展开了。

背景

在2004年,高管发展协会(Executive Development Associates, EDA)主导了其两年一次的《高管发展趋势》调查。超过100家财富1 000强和全球500强的公司给予了反馈。

调查结果表明,高管教练在25项最流行的学习方法中名列第5位(见表1)。更为重要的是,这是自1984年开展该研究以来高管教练首次位居学习方法的前五位。56%的企业表示,他们曾使用外部高管教练作为学习方法(见图1)。

与此同时,EDA观察到:高管及领导力发展工作者对于与教练相关的查询的数量显著增加了。在2005年,对EDA关系网成员所做的民意调查证实,64%的受访者感到行业研究对他们而言**非常或极具价值**。

表1　前五位学习方法(2000年与2004年对比)

2000	2004
行动学习	高管担任讲师
外部专家	行动学习
高管担任讲师	外部讲师
外部讲师	外部专家
内部专家	外部高管教练

最后,我们与EDA一道——在顾问委员会的指导下——在2005年春天,进行了**高影响高管教练**调查研究。

调查研究

高影响高管教练是第一次从三维的视角(组织、接受教练的领导者以

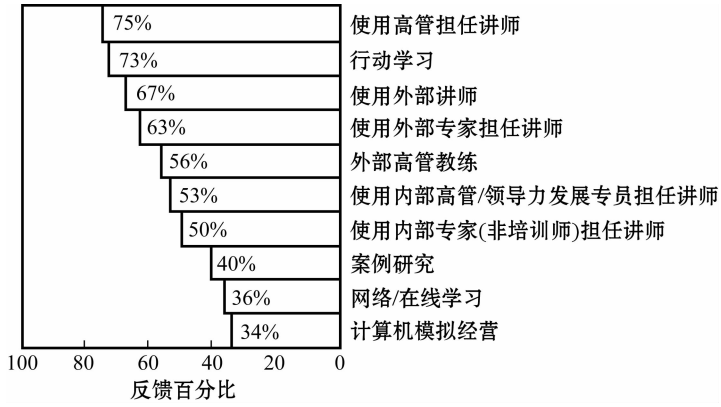

图 1 前十位学习方法(2004)

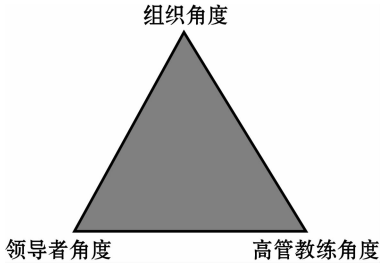

图 2 三维的高影响
高管教练研究方法

及高管教练)来审视这个行业的研究(见图 2)。

我们运用了一个定性与定量相结合的数据收集方法,从三个角度进行了 45 次深度访谈(19 个组织,13 位领导者,13 名高管教练)。网络调查则实现了调查的广度,完成了对 48 个组织、86 位领导者(来自 25 家公司)以及 152 名教练员的调查。请注意,这些调查对所有的领导者和教练开放,但是某一领导者与他的具体教练未必同时参加调查。此外,对富达、通用磨坊、IBM 及英特尔都进行了深层次的案例分析研究。

起步

尽管数据很有价值,然而由此形成的交流过程却是无法估价的。高影响高管教练的数据在 2005 年 7 月的一个为期两天半的研讨会上披露。那次研讨会聚集了将近 25 位资深的从业人员,分析解释了研究成果,并介绍了行业现状。这个集体分享了一种惊人的能量,那就是教练所起的作用。教练将在劳动者中培养真正的领导者并将价值观植入组织文化,这将使公司在 21 世纪全球化、交互式团队和网络化人才的范式中取得辉煌。在这样一个平台上,教练负责为培育具有商业嗅觉及情感与社会智慧的领导者,以及当今复杂商业挑战所需的充分参与度,提供发展项目。

教练的所有者是由世界上一些顶尖的公司——英特尔、时代华纳、联合利华、IBM、英国石油、索尼、沃尔玛以及更多家公司——组合起来的。呈现在我们面前的是大量的幻灯片信息——来自三个视角(组织、教练、领导者)的关于高管教练的调查研究数据。

我们在未来三天的工作,是了解发现成果、分享公司最佳(与最差)的实践,总结我们所相信的将塑造出这个行业未来几年的情况。

玛丽·简·纳德森(M. J. Knudson),富达投资的人力资源副总裁,在大会开幕词中阐述了所有组织的精神是一种"我们头脑中牢固而普遍的意识"。这句话及其所暗喻的内容对许多人产生了长久的影响,我们努力地思考着我们把自己带向了何处。

关于本书

在明尼阿波利斯的这项开创性的 EDA 调查研究工作的基础上,本书——《以成果为导向的高管教练》——迅速地推进了这个行业的发展。它整合了原创性研究、作者的经验,以及一些世界上最优秀组织所提供的第一手资料。

本书通过分享实际的学习、最佳实践,以及体现这个领域中精华智慧的经验将这些声音汇集在一起。这是首次在企业界评估高管教练业务,包括这项研究和来自许多著名组织的最佳实践。

虽然该项研究以及撰写本书的从业人员通常来自于大企业,但是这里所讨论的思想、见解和实践在任何规模的企业中都有应用价值。如果一个组织需要为业务战略整合其人才绩效;如果一个组织拥有一个由价值观、胜任力、能力素质构建起绩效的文化;如果一个组织认识到有时候某位关键领导者的行为、风格及关系的微小变化,就可能成为组织中瓶颈能量的突破点——那么本书的观点将证明其富有价值。

我们在引言部分阐释了为什么本书很重要,这个行业是如何成长起来的,以及为什么我们相信教练时代来到了。

第一章给出了教练的定义与目的,并描述了如今谁在接受教练。第二章明确了组织文化及领导支持对公司教练项目的重要性。在第三章中,我们阐释了教练与领导力发展战略、人才管理及人力资源实践之间的联系。我们还探讨了内部专业人士在教练任务中的角色。

第四章提供了教练实施的细节,包括教练实施期间的活动、任务长度、教练与领导者之间如何相互影响,以及教练的成本。第五章中我们历数教练任务中常用的工具,解释如何应用评估,以及给出了关于教练的工具箱里

到底应该存放哪些工具的建议。在第六章里，我们明确了公司在进行教练活动时应当持有何种水平的一致性。

第七章探讨了越来越多的内部教练运用，内部教练的优势和面临的挑战，以及如何比较内部教练与外部教练。第八章陈述了关于评估教练效果的争论，以及何种方法和指标可以使用。在第九章中，我们讨论了发现、定位以及筛选合格教练的艺术，教练是否需要认证，以及领导者与教练相互匹配的重要性。

第十章介绍了如何设计一个全球性的教练关系网。我们给出实际的建议和解决方案来帮助领导者将其教练经验最优化，并解释了教练库如何能成为组织的一项资源。本章还包括一些公司正在从事的与教练保持联系的范例。第十一章探讨了教练之后的生涯——当任务结束后会发生什么，以及继续安排的形式。

最后，第十二章强调了教练的最新形式，总结了行业趋势，并预测了教练行业的未来。

穿插在各个章节中的，是企业工作者所分享的其教练项目的精华。这些错落有致的文章（插图）一般为三到四段长，阐述了各个企业的做法。

注：调查中受访者所提供的数据高度保密。因此，来自组织、教练、领导者的所有引用均匿名处理，以保护其个人隐私。

旅程

在你开始这次旅程之时，我还要再做些解释。全书中，我们交叉使用“高管教练”及“教练”。除非特别指出，凡提到调查，即指高影响高管教练调查研究。还有一点要说明，本书是关于高管教练的——不要误解为生活教练，后者帮助人们实现个人目标。行业中的确存在着这些易混淆的区分，但是他们各有不同的教练、做法以及资质标准。这是本关于高管教练的书。

我们邀请你加入这次旅行，和我们一起继续这次对话，探索案例分析，阅读领先组织中的最佳实践，并推进教练事业。这些内容将会不断扩充，请参阅www. executivecoaching4results. com。

引　言

教练时代的来临

教练时代已经来临！

鉴于这个行业发展迅猛，企业、教练及寻找教练的管理者对高管教练领域存在疑惑不足为奇。企业教练行业目前还没有一个官方的声音。因此，对于企业教练从业人员而言，迫切需要对企业教练下个定义。

全世界的组织都忙于充分利用这一大受吹捧却又有些神秘的发展工具。那么，什么是教练？教练究竟是怎么回事？如何寻找好的教练？怎样才能知道教练项目成功了？

为什么是现在？

就在过去的十年间，教练行业已经实现了爆炸式的增长。目前，全球有大约 4 万名教练，预计每年有 10 ~ 20 亿美元的营收。许多组织在其领导力发展战略中优先考虑外部教练。一些组织已经开展了 5 ~ 10 年的深度教练，并服务于数百位——如果不是上千位——他们的高管人员。教练已经成了一项不仅专业而且利润丰厚的事业。

2004 年，一篇《哈佛商业评论》的文章冠教练业以“原始的西部”之名，来形容当时盛行的氛围。大机构们发起了几次全行业的调查研究，希望能更好地了解这个有前途的领域。

拿什么来解释这个令人难以置信的增长？首先，不断加快的变革步伐需要组织领导者们在他们目前的工作情况下迅速发展。传统的培训项目通常是为培训或教育大量的人群服务的，而非专注于某一个人的发展需求。教练提供了一种个性化发展的选择方案，而无需领导者脱离他们的工作。

其次，对领导型人才的争夺战仍在继续。随着寻找并留住人才越来越难，许多公司已将教练视为一种在人才市场上吸引并留住人才的竞争工具。我们碰到不少组织的领导者声称，如果没能得到教练，他们不会继续留在他们的公司。

在 20 世纪 90 年代初，教练在组织里随着 360 度反馈调查的开展而发展起来。公司开始提供一到两个小时的汇报讨论会，由外部教练对反馈进行评

价。组织发现,反馈看上去效果很好,领导者喜欢有机会与中立的外部专业人士一同工作。更多的领导者及许多优秀的团队,发现这一过程对他们的发展很有帮助——当领导者成长为高层管理者时,会把教练推荐给其他人。

渐渐地,标准教练项目衍生出多次培训的、数个月的、有时为期 6 ~ 12 个月的任务等形式。教练员中有咨询顾问、培训师、心理学家和过去的行业领导者。组织开始把教练专门用于高潜力或高绩效的领导者,而非那些正经历着绩效问题的人。

如今,著名的公司如戴尔、强生、沃尔玛和联合利华,都有管理良好的教练项目,使之服务于无数的高层管理者,并在世界各地使用经过严格筛选的教练库。教练资质现在更加统一了,教练在比以往更多的国家中开展工作。除了个人教练以外,有组织的教练网络、精品专业公司及许多人都服务于这个行业。

教练也在向内部转移,许多组织正培养内部专业人员去教练领导者。这种想法主要出于成本目标和为那些认为他们组织文化非常独特的公司所欢迎。内部教练最常用于中层经理和一线主管的级别。外部教练依然是针对高层管理者最受欢迎的解决方案。

教练的人气上升影响着传统高管发展方法的使用。我们发现,企业内训、正规辅导、外部教育正在被高管教练所替代。结果就是,许多培训师和咨询顾问现在传授他们的专业内容时也包含教练技术。举例来说,时间管理课程现在可能包含后续教练阶段。

我们也看到更多组织希望缔造一种教练文化。公司正在培训其领导者在与工作相关的场景下更好地教练其他人。随着更多的组织理解了教练的成果,他们开始提供教练式领导者的培训。

教练的好处包括一对一的专注发展、量身定制的个人学习、保密性和个人改善责任。此外,教练向领导者提供了比大部分教学项目更快的发展个人能力的机会,以及在那些没有培训项目的领域发展的机会。教练所面临的主要挑战仍是相对较高的成本和评估成果方面的困难。

总的来说,高层领导对教练的支持和热情正在升温。不过这一点也因公司而异。我们还发现了接受教练的领导者与那些愿意公开支持教练的领导者之间的差距。也许在一些公司里,仍然对教练有一种误解。

虽然教练仍然是一个快速增长的新兴领域,但是现在已有许多答案和最佳实践能够指引行业的发展了。这个行业并不像某些人以为的那样失控。“原始的西部”正在被驯服(就像它在现实中那样)。

这个行业的成长没有出现放缓的迹象。最近合益集团(Hay Group)的一份人力资源专业人士调查发现,50% 以上的受访者在过去的 18 个月内设置