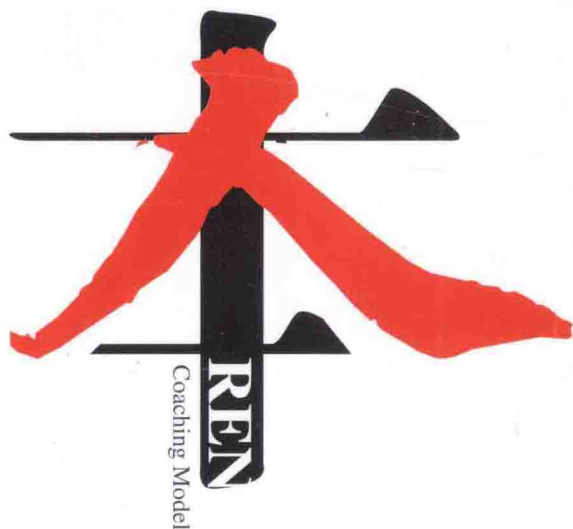


历经十余年研发 上百万人次实践证明

亚洲教练学圣经 行业执牛耳者 难以超越的经典之作



黄荣华  
梁立邦 / 著

# 人本教练 模式



人本教练研究中心

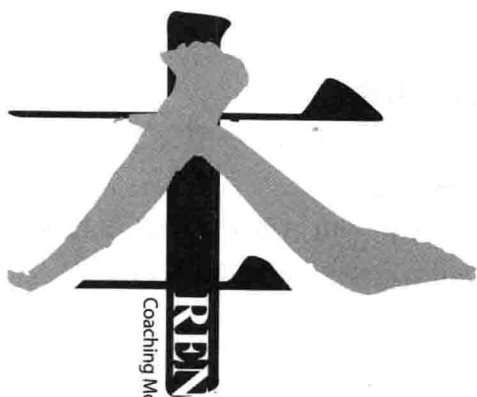
人本教练研究中心系列丛书



海峡出版发行集团  
THE STRAITS PUBLISHING & DISTRIBUTION GROUP



江苏出版社  
JIANGSU PUBLISHING HOUSE



REN  
Coaching Model

黄荣华  
梁立邦 / 著

# 人本教练 模式



海峡出版发行集团  
THE STRAITS PUBLISHING & DISTRIBUTING GROUP



江苏出版社  
JIANGSU PUBLISHING HOUSE

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

人本教练模式 / 黄荣华, 梁立邦著. — 厦门: 鹭江出版社, 2014.3 ( 2014.5 重印 )

ISBN 978-7-5459-0691-2

I. ①人… II. ①黄… ②梁… III. ①企业领导学 IV. ① F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 318990 号

## 人本教练模式

黄荣华 梁立邦 著

责任编辑 / 王 枫 杨 葳

特约编辑 / 李 芹

出版发行 / 海峡出版发行集团 鹭江出版社

地 址 / 厦门市湖明路 22 号

邮 编 / 361004

电 话 / 0592-5046666 0591-87539330

010-53695671 ( 编辑部 ) 010-53691180 ( 发行部 )

印 刷 / 北京海石通印刷有限公司

规 格 / 700 毫米 × 1000 毫米 1/16

印 张 / 15

字 数 / 192 千字

版 次 / 2014 年 3 月第 1 版 2014 年 5 月第 2 次印刷

书 号 / ISBN 978-7-5459-0691-2

定 价 / 48.00 元

( 如有印装错误, 请寄印刷厂调换或致电鹭江出版社 )

## 序 言 PREFACE

我与黄荣华女士相识已经10多年。我们在不同的国家和地区（美国、中国香港、俄罗斯、中国内地）共同学习和工作过。我们同时作为教练和学员，彼此从对方身上学到了许多。在我眼里，她非常具有专业性、创意、关爱精神和深邃思想，对别人的成长和成功很有帮助。在这么多年的教练与训练工作中，她曾经帮助过很多企业和人将自己的潜力最大化，并取得了难以置信的效果。我很高兴，黄荣华融合了全部培训与教练经验以及理论和哲学的探索成就写成了这本书。

尽管近年来教练行业发展迅速，对许多人来说，这仍是一个全新的事物。我想感谢本书的作者，与我们分享其实一直就存在于人们的文化之中而我们现在称之为“教练”的事物，让更多的人可以通过此书对教练这一行业得到更多了解和学习。“人本教练模式”建基于中华传统文化，而对自我的积极探索是中华文化中的关键部分。我们中国人的祖先也许并未使用过“教练”这个词，但是他们通过探索儒、释、道思想很自然地做着同样的事。

作者不仅告诉了我们教练的起源，而且还设计了一些极具价值的独特的教练技巧，并把他们对中华文化的理解和多年在各国实践的教练经验全都融入了极其有效的“人本教练模式”里面。因为这种极具创造性的结合，“人本教练模式”对于实际的教练过程非常有帮助。

“人本教练模式”对于人的内在的深入挖掘，使我们更明白追

求卓越的出发点。我相信本书能帮助从事教练行业的人士进一步加强教练过程的深度和效果，挖掘发展教练技术的更多可能性，从而使整个教练行业的视野和影响力也为之拓宽。

### 华路迪亚·苏斌 ( Volodya Shubin )

华路迪亚·苏斌：俄罗斯著名的培训公司Training&Coaching International ( TCI ) 创办者之一及总裁，俄罗斯国际培训及教练中心主席，东欧地区知名的专业培训主讲者及总裁教练，原戈尔巴乔夫智囊团成员。

曾出版过两本管理方面的著作，并发表30多篇管理类的文章。

## 前言

## FOREWORD

“人本教练模式”的诞生源于一个梦想——让中国人做得更好。就是因为这一简单的追求，我们把教练技术带到了中国。借鉴中国悠久的传统文化，借用西方先进的管理工具，在实践中发展出了这套“人本教练模式”。

我们用十载心血总结出来的这套工具想要达到三个目的：第一，让更多的中国企业从企业教练中受益，提升管理水平，提高企业在世界舞台上的竞争力；第二，通过在各种世界教练交流平台上的亮相，大力弘扬中国的传统文化；第三，成为全球专业教练的定位仪，帮助更多的专业教练深化其教练技巧。

“人本教练模式”在过去的十几年中被超过十万人次以不同的方式实践、应用，让我们从中观察到迁善心态的密码。在这个过程中，我首先要感谢历年来一直与我共事的吴泳怡、何伟棠、陈丽英、李晓健、罗燕妮等优秀人士，他们夜以继日的努力和坚持，支持了一批又一批的客户使用这一套工具。客户捷报的喜讯成为他们努力背后的原动力。

在芸芸客户群中，无数的企业家创造出了不少经典的案例。在此我们要特别感谢今日集团董事长何伯权先生。他早在1999年便开始将教练技术运用到他当时领导的“乐百氏集团”，为后来的企业家树立了典范。

另外，华帝股份有限公司总裁黄启均先生的坚持以及其先见之明，使他在2003年将教练技术引入管理层。适逢其上市前面临SARS

的考验期，这套工具发挥得淋漓尽致，他的团队创下骄人的业绩，公司成功上市。

在我们创作“人本教练模式”的过程中，获益于一群不同时期的良师益友的帮助。首先是我们诚挚的俄罗斯好友华路迪亚·苏斌。这位优秀的前戈尔巴乔夫智囊团成员，也是一位多才博学的管理学博士。当初他不辞劳苦地多次从莫斯科来华协助我们共同策划这套“人本教练模式”的初稿。其后，我们得到恩师隆纳·海菲兹（哈佛大学肯尼迪政府学院公共领导力研究中心创始人之一）的启蒙，他的“调适性领导力”更为这套工具的创立起到了画龙点睛的作用，使这套工具的体系更为完善。另外，企业教练界元老添·高威（Tim Gallway）先生亦贡献了不少宝贵的意见。还有睿智的孙天伦博士，以其渊博的心理学专业知识诠释了这一套工具的框架。

这次《人本教练模式》得以顺利出版，要多谢金伯杨先生为我们做资料搜集及分析。感谢他那份包容及忍耐，为了配合我们日夜颠倒的工作时间，陪伴我们穿州过省，往往彻夜深谈，从不抱怨。《人本教练模式》不只是一本书，也是一件有感情、会说话的艺术品。

#### IV

最后在此感谢我的父母带给我一颗跳跃的心，感谢我的女儿家媛让我们真正学会“幼吾幼以及人之幼”的精神。也感谢众多为企业教练技术发展做出贡献和正在努力的人们。大千世界，以人为本，愿本书能够帮助更多的人经营梦想，品尝生活。

## 再序言

### REPRINT PREFACE

“‘人本教练模式’的诞生源于一个梦想——让中国人做得更好。就是因为这一简单的追求，我们把教练技术带到中国。借鉴中国悠久的传统文化，借用西方先进的管理工具，在实践中发展出了这套‘人本教练模式’。”

上述的一段话写在多年前再版的《人本教练模式》的前言里，当中提到的梦想依然未变。这十多年来有很多人问过我是什么催生了这个梦想，十多年之后也有很多人问我是什么让我坚持着这个梦想。我想很简单，就是因为一种“情结”……

这个梦想起源于一次不经意的一问一答之间，它让我开始了一段刻骨铭心的人生旅程。

1986年，那年我是加拿大驻华大使馆南中国商务办事处的商务官，我陪同着加拿大商务代表团到广州。当年，从香港到广州需要坐两个多小时的火车，但在那个时候广州就好像是另外一个世界。香港仍是英国管治的殖民地，和中国内地相比俨然是另一个国家。这一座我叫做“家”的城市——香港——拥有自由贸易港口、时髦的西方时尚和文化。对于许多香港的居民来说，中国内地是“在边境另一边的地方”。

毫无疑问，香港是一个移民城市，因为绝大多数的居民都是来自于“边境的另一边”。我的父母也在其中。我父亲年轻的时候因为经商，从福州到了香港。而我的母亲则出生在上海，在她二十来岁的时候，独自一人跑到香港寻梦。他们年轻时候的生活对我来



讲是一片空白。我只知道父亲是家中独子，而母亲是个孤儿，她在四岁的时候已经由爷爷、奶奶抚养。中国对于我来说也是一个空白页，直到我那一年首次访问内地。对于一个在香港土生土长的人来说，当年到广州就好像走过时光隧道去到另一头的城市。在香港，车水马龙、名牌房车到处都是，而在广州却有满街的自行车。我还清楚地记得我问我自己，交通灯在哪里呢？在进城的第一天，我甚至难以拿出勇气来横过马路。当我还在犹豫不决的时候，一名商务代表团的加拿大成员拉着我的手并且快速地越过了马路，然后他问了我一个不经意的问题。

“你是哪里人？”

我想他能听得出来我能说流利的普通话，但是又显得那么得不适应这里的节奏，想知道我是不是本地人。

我毫不犹豫地回答说：“香港。”

语音刚落，我的内心深处冒出了一个问题。同时，在电光火石之间我经历了一种很奇妙的体验，我说不出来是什么，我只能形容它如电击一般。我还很清楚地记得这个让我感到触电的问题：我身在中国，为什么我不说我是来自于中国？紧接下来是一连串的质问：当我说我来自香港，我的意思是什么？我为什么没有一个词来形容、来描述自己的国籍？世界上其他人都很容易介绍自己，我是美国人，或英国，或日本，但我……我应该怎么说？我来自香港？我是香港人？

之后，我花了很长时间去思考这些问题，甚至用更长的时间来为这些问题做些事。

对我来说，“你是哪里人？”这个问题引发了一百多个问题。我属于哪里？我怎么样过我的生活？我是否充分活出这个生命的价值？我的根在哪里？带着这样的思考，我开始重新寻找我人生的道路。

从此之后，凡是有人问我哪里人，我的答案是：

“我是中国人。”

生在内地的朋友可能无法理解我在找到这个答案后的那份感动和自豪。我庆幸自己找到了这样一个答案；庆幸自己选择在这样一个历史变革的时代回到祖国；庆幸自己有机会成为改革开放的生力军之一。我那时的愿望是：通过教练和培训去开发人的潜能，帮助促进经济发展。然而，培训业在当时的中国可以说是一片空白，更不用说把传统的教练概念移植到人力资源培训的领域里。甚至在亚洲的发达地区，运用教练在企业中培养人才都是一种新思维。当时为了便于推广，我们还专门为这个兴起的行业创作了一个新名词：教练技术（Coaching Technology）。1995年，我用微薄的资源成立了汇才人力技术有限公司，一位任职法律界的伙伴创作了“激扬禀赋、启导宏才”这八个字来表达我们的理想。汇才作为载体承担着这一份使命，感召了许许多多理想的人一起来为祖国的复兴而努力。从1995年到2007年，汇才的足迹遍布大江南北，从深圳到北京、从海内到海外。我们通过教练技术创造了无数的传奇的故事，当中有非凡的企业成就，也有温馨家庭、亲子关系和令志愿者感动的故事。我开创的公益项目“成长心连心”受到志愿者和教育界的认同，其举办的次数之多和范围之广，甚至比我们的培训业务更多、更大。十几年来，汇才默默地不断超越自己，从课程研发到出版、从学术调研到海外知名度。几年之间，汇才获得无数掌声和荣誉，包括作为加拿大在华优秀企业获得温家宝总理的接见。2005年，一切准备就绪，汇才宣布上市之路启航。我们要成为第一家由华人经营的在西方上市的教育培训机构，藉此传播中华的软实力。同年，我创作了“五行企业社会责任模式”，在汇才人文机构内和客户之间推行，以此监督自己不要因为上市而成为金钱机器，紧守

创业的初衷，“一切都是为了人”。然而，我们也跟其他企业一样，时刻面临着商业利益和人性变幻的冲击，游走在生存与死亡的游戏之间！缘起缘灭，汇才在最辉煌的时候落幕。汇才完成了她的历史使命，留下一大堆的遗产。

我看到：

“激扬禀赋、启导宏才”、“经营梦想、品尝生活”被引用着，“成长心连心”或直接沿用原名、或异其名而用其实，继续在各地传播着。

我还看到，教练技术终于在祖国开花结果。许多人因为学了教练技术提升了个人素质成为一名教练型的领袖，许多人运用教练技术改善了家庭和邻里的关系，还有许多国企、民企在使用企业教练提升绩效，有的市区医务系统把健康教练列入为科学发展观的项目，甚至各级党校干部的教育培训，也开始把“教练技术”纳入培训系统，以提升干部素质。

教练技术与我们的老祖宗提倡的“修齐治平”的人生旋律如此相符。

## VIII

今天，教练业如雨后春笋，中外各式各样的教练技术也百花齐放。知名院校如哈佛和剑桥大学都有教练培训的课程，无数的案例和学术研究让教练技术蜕变成为一门学科。而我则深刻地体会到什么叫做“为而不争”，什么叫做“知天命”。感谢上苍让我有了这样的体悟！

但愿教练行业能够健康发展，但愿祖国能引领世界走向和谐。

这本书不是关于我个人的旅程，之所以写下这些感想，还是与这本书有关。

我有时甚至怀疑，当年如果没有人问了这样一个让我久久不能释怀的问题——“你是哪里人？”，我会写出这样的一本书吗？

一个民族的复兴，是文化的复兴，是人的复兴。此刻的我只有一个平实的愿望：让“人本教练模式”在这样的复兴之路上，帮助人不断贡献更多、更精彩的故事。

但是，它与其他大多数的书籍不同的地方是，它的重点并不在于学习后可以提高多少出口的净值，可以提升多少人均生产总值……

这是一本关于人的蜕变的书。

这本书首先是由我的蜕变开始。

此刻，深刻体会到“知天命”的我：再一次经历一场生命的蜕变——

我更把它理解为一种使命的安排。

“你是哪里人？”

“我是中国人。”

于我而言：

无论如何，情系于斯；不管怎样，根系于斯。

黄荣华

2010年6月写于温哥华

# 目 录

## CONTENTS

序 言 /I

前 言 /III

再序言 /V

### 第一章 人本概念

是什么制造了问题现象之间的高度相似性?是什么导致了同样的问题多次出现?理由可以找到很多, 真正的答案只有一个: 人。

#### 第一节 “人”的起源 005

传统文化中对人的几点要求: 一是人是相互支撑的, 二是要站起来, 三是要行仁义。

#### 第二节 人本教练模式 008

人本教练模式继承了中国传统文化的精华, 把人看成立体而完整的整体, 并且将人分成内外两面, 以及Why (因何)、How (如何)、What (用何) 三端。

#### 第三节 生命计划 014

生命计划就是在生命的空间坐标中, 找到意义和目标, 为人生订立一个清晰的方向。

#### 第四节 教练之“道” 018

人们在面临调适性问题的时候，需要运用教练技术来进行调适，但教练不停留在调适阶段，最终激发对方采取行动，达成目标。

#### 第五节 领导力模型 028

有了激情，然后做承诺，采取负责任的态度，欣赏身边的一切，心甘情愿地付出，信任他人，开创共赢的局面，这些过程会增添更大的激情，从而可以感召到更多的人参与。

### 第二章 九点领导力

激情、承诺、负责任、欣赏、付出、信任、共赢、感召、可能性，领导力模型里的这些结点，常常闪耀在我们的语言之中。

#### 第一节 激情 037

激情的原因是真我价值，激情的出发点是自由选择，激情的外在表现是活出真我。

#### 第二节 承诺 046

承诺是执着于个人的自律，承诺就是看你的心思是放在哪里的，承诺就是你在说了以后体现出来的行动。

#### 第三节 负责任 054

负责任不是通过外界的强迫而产生的，只有当一个人内心愿意，才能真正负起责任；负责任同样可以被感受到，那就是一个人心态和行为上的主动。

**第四节 欣赏** 062

现代人力资源的精髓之一，是把合适的人放到合适的位置上，其中的核心就是欣赏。

**第五节 付出** 071

因为自愿和主动，付出的人内心洋溢着喜悦；把焦点放在对方的身上，想让对方好上加好，每当看到对方些许的进步，付出的人喜不自禁。

**第六节 信任** 079

信任取决于自己，只有自己才能决定是否信任，决定因为什么理由而信任。

**第七节 共赢** 089

共赢的领导者知道让步，知道以退为进，把蛋糕做大了，让别人和社会都赢，他也就获得了更大的利益。

**第八节 感召** 097

感召是影响和改变他人心态和行为的能力，感召是激发他人自愿行动的能力。

**第九节 可能性** 105

人的局限性就是往往只看到一种可能，而且认为这是唯一的可能。

### 第三章 四步教练技巧

人本教练模式是一个完整的体系，将教练过程归纳成四步教练技巧：厘清目标、反映真相、心态迁善和行动计划，这四个步骤是一个有效的闭路循环。

#### 第一节 厘清目标 118

只有目标是“我的目标”时，人们才会珍惜和为之努力；只有当自己去做出决定的时候，人们才会全力以赴。

#### 第二节 反映真相 122

教练的所有焦点应该在对方，自己是中立和客观的，与被教练者之间建立起平等、互相信赖和真诚的沟通关系，这样才能反映真相。

#### 第三节 心态迁善 126

教练从改变信念入手，帮助对方从另外的角度看问题，在信念上有所迁善，心态因此而发生变化，行为也就有所不同，可以创造出令人惊喜的成果。

#### 第四节 行动计划 130

只有将计划制订得详细，才可以经常按照计划来检视行动，知道自己已经走到了何处，离目标还有多远。



## 第四章 四种教练能力

聆听、发问、区分和回应四种教练能力是教练反馈和披露的工具，借助它们，教练帮助被教练者有效地变动他的约哈利窗。

### 第一节 聆听 139

教练要听的，是对方说出来而被一般人忽略的内容，以及对方根本就没说出来，但是在言语和神态上已经表现出来的内容。

### 第二节 发问 145

教练是“无我”的镜子，在发问的过程中要保持中立的心态，以启发性作为发问的出发点，并且多问开放性问题，这样才能帮助对方看到自己的盲点。

### 第三节 区分 149

教练区分的目的是反映真相，帮助对方看到自己的盲点，看到并迁善自己的心态，教练区分的方向是有利于被教练者清晰自己、迁善心态、开拓信念和达成目标的方向。

### 第四节 回应 154

教练回应的是体验，是此时此刻真实的感受，而不是对错与好坏的标准，更不是对好坏对错的批判。