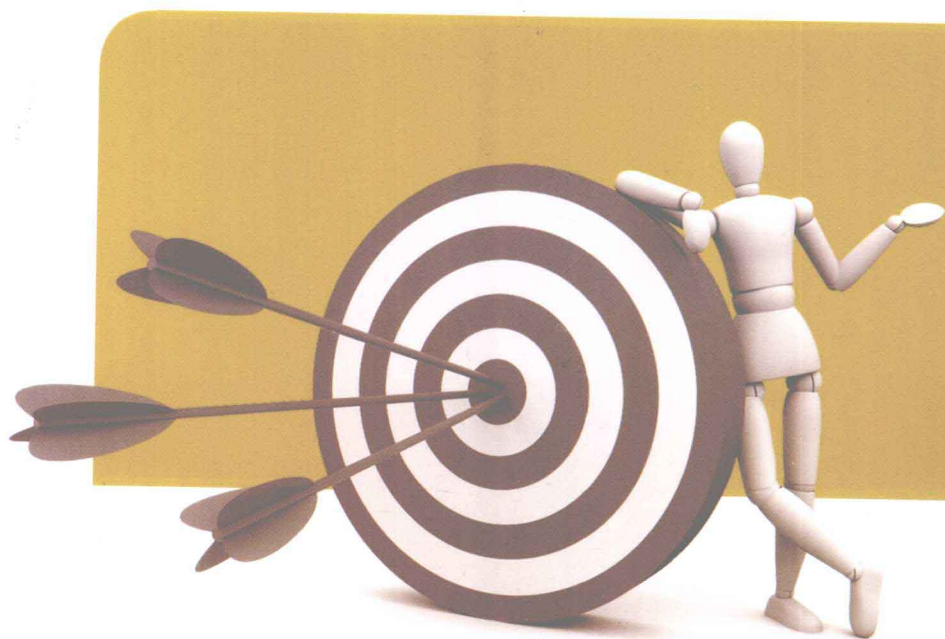


Enterprise
Coaching
In China

中国企业教练技术

陈国海 陈美招◎著

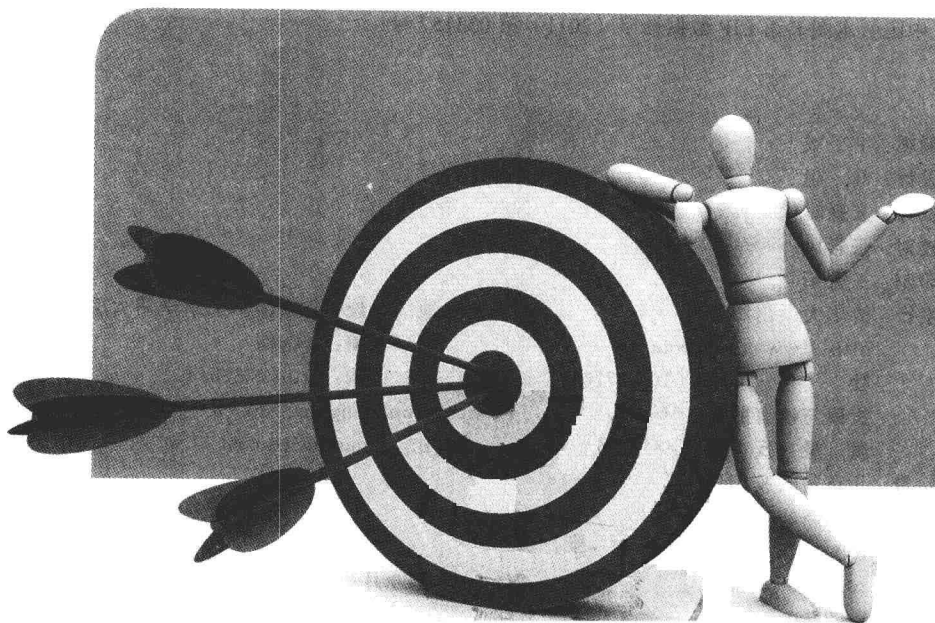


清华大学出版社

Enterprise
Coaching
In China

中国企业教练技术

陈国海 陈美招◎著



清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

企业教练技术正日益成为一门新兴的热门职业。本书研究并回答了企业教练技术的发展现状,企业教练技术究竟有何作用,企业如何引进教练技术,如何测量员工的可教练性,可教练性对工作绩效有何影响,如何测量管理教练行为,人格是否影响管理教练行为,管理教练行为是否影响主观幸福感,九型人格学说如何发展演变,在企业管理中如何应用九型人格,效果如何等一系列问题。本书内容共包括四篇十一章:第一篇基础理论篇,包括第一至四章;第二篇员工可教练性篇,包括第五至七章;第三篇管理教练行为篇,包括第八和第九章;第四篇九型人格篇,包括第十和第十一章。

本书逻辑结构清晰,研究成果实证化,研究内容和对象本土化,理论分析与工具研究紧密结合,它有助于读者了解企业教练技术在国内外的的发展现状,认识可教练性和管理教练行为的作用,了解九型人格及其应用效果。

本书适合作为管理咨询公司、企业管理者、员工、心理学和经济管理等专业学生的自学读物。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

中国企业教练技术/陈国海,陈美招著. —北京:清华大学出版社,2011.3

ISBN 978-7-302-24834-7

I. ①中… II. ①陈… ②陈… III. ①企业管理-中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第033157号

责任编辑:王 威

封面设计:刘 超

版式设计:文森时代

责任校对:张彩凤

责任印制:王秀菊

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦A座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:北京密云胶印厂

经 销:全国新华书店

开 本:170×240 印 张:8.75 字 数:152千字

版 次:2011年3月第1版 印 次:2011年3月第1次印刷

印 数:1~2500

定 价:29.00元

产品编号:035959-01

序

在本书即将付梓之际，正值第16届亚洲运动会在广州举行。这一洲际活动不仅让千千万万的亚洲民众，更让身处改革开放前沿城市的广州市民真切地享用了一次体育赛事的饕餮盛宴。这对一介书生的我，更多的是再次诱发、坚定了自己对由体育教练而衍生、发展的企业教练技术的思考和研究。

就像体育和企业之间在教练一职上找到了共同话语一样，理学家、政治家曾国藩“制胜之道，在人不在器。事之至大，莫若知人，盖成大器，惟以得人才为第一要义”的思想也被植入了很多企业管理人士的理念之中。但不同的是，曾国藩只点明了“得人才”之重要，却把如何识人才、如何得人才、甚至如何“教”出自己的人才等问题留给了我们。

为了解答这些问题，笔者首先在理念上非常认同管理大师汉迪（2006）的观点，即管理学的目的一直都是寻找最佳方法，让拥有不同技能与立场的人，为了共同的目标，同心协力完成任务。在知识经济时代，传统的指挥、控制、命令式的管理方式已经无法适应现代商业环境，企业管理者需要更新管理理念和管理技术，而企业教练技术恰好满足了这一时代的需求。

企业教练技术强调以人为本，通过一系列有方向性、有策略性的过程来洞察被教练者的心智模式，从调适员工的信念着手，着重激发个人潜能，令被教练者认识自我，充分发挥自身潜能和主观能动性去发现和创造更多的可能性和价值，并能够有效地激发团队整体的力量，从而提升企业生产力。在知识经济时代，教练式管理的优势越来越明显。在企业中全面灌输教练管理理念、实施教练式管理、培植教练文化、形成教练型公司已成为企业新型的发展战略。

必须注意的是，这里的教练不是为被教练者解决具体问题，而是利用教练技术让被教练者清晰地洞察和了解自己的状态和目标，并会对被教练者的表现给予有效的直接回应，从而调整自我状态、达成目标。传统的管理者倾向于命令、指挥和控制员工以及直接给员工解决问题的答案。但是，企业教练对员工则是采取引发、支持和鼓励的方式，开拓对方的思维，让他们自己去发现答案，从而充分利用企业人力资源的智力财富。实质上，教练技术就

是一种挖掘员工潜能、提高工作效率的有效管理技术，所以越来越受到企业界的青睐。

企业教练技术于 20 世纪中后期就已经在美国发轫、兴起，但它被引进我国却只有短短的十余年，对不少企业而言更多的可能还仅仅停留在一种新鲜术语的认识层面上。由此，如何根据我国的人文环境、政策实际和企业现实来科学、合理地引进和使用企业教练技术，就使本书的内容架构有了基本的着陆点。本书主要分四篇十一章来阐述企业教练技术及其在中国的实践和笔者开展实证研究的内容与成果：第一篇是基础理论篇，主要对企业教练在国内外的发展现状作了综述回顾，介绍了基于性格工具、360 度反馈以及教练技能等三种引进企业教练技术的主要模式，并提出企业教练技术的引入和实施可以增强管理实践的效率和效果；第二篇是员工可教练性篇，在系统地梳理员工可教练性的研究进展的基础上，从七个维度出发，初步编制了包含 61 道题的员工可教练性量表，并施测于 690 名员工，虽然可教练性的多维结构并未得到验证，但由此发展和验证了对上司批评的反应量表，探讨了“大五”人格、对上司批评的反应以及工作绩效之间的关系；第三篇是管理教练行为篇，转换前一篇关注员工的视角，把焦点对准了管理教练，对管理教练行为进行了初步的探索性研究，构建了中国本土的管理教练行为量表，并结合实证研究探讨了管理教练行为与“大五”人格、主观幸福感之间的关系；第四篇是九型人格篇，考察九型人格学说的历史脉络，厘清九型人格的概念涵义和探究九型人格的测量方法的同时，还挑战教练技术和九型人格学说二者皆要面对的一个应用难题——效果评估，在个案研究的基础上对九型人格工具在中国企业人力资源管理中的应用效果作出评估，对企业运用九型人格工具于人力资源管理的实践提供了必要的指导。

在结束本专题研究之际，我特别想向广东省自然科学基金会和广东外语外贸大学的慷慨资助表示深切的敬意和谢意，它们分别为本研究的顺利开展搭建了两个宝贵的项目平台，即 2008 年广东省自然科学基金博士启动项目“企业教练技术本土化与管理创新”（项目编号：8451042001001897）和 2005 年广东外语外贸大学重点课题“企业教练技术本土化的理论与实践”（项目编号：GW2005-1-017）。

在开展企业教练技术的研究过程中，我的研究生和科研助手姜梅芳、唐裕文和蒋雪给予了很大的帮助，协助收集数据、分析数据，撰写部分初稿，对此表示衷心的感谢。本书在调研和撰写的过程中参阅了大量的文献资料，尤其是外文文献资料，对国内外同行们的贡献表示由衷的谢意。此外，我还

要对支持与配合我们完成调研的企业、工厂和员工朋友们表示衷心的感谢。
全书由陈国海教授、陈美招博士共同撰写和统稿。

本书汇报了一些有关企业教练技术的实证研究成果，对鲜有实证研究成果的中国企业教练技术的研究领域而言，其价值不言而喻。但是书中仍然存在诸多缺憾与不足，也恳请学界同行、教练人士和企业管理者指正释疑，让我们一起探索企业教练技术在我国的发展、求新之路。

陈国海

广东外语外贸大学教授、香港大学哲学博士

2010年11月12日于广州

目 录

第一篇 基础理论篇

第一章 企业教练技术的发展现状	2
一、企业教练在世界范围内的发展	2
二、教练技术在中国的发展	4
注释	8
参考文献	9
第二章 西方企业教练技术研究综述	11
一、教练的定义及其内涵	12
二、教练模式	13
三、教练的理论方法	14
四、教练效果及评估	15
五、未来研究展望	16
注释	17
参考文献	17
第三章 企业教练技术对管理职能的影响	20
一、引言	20
二、企业教练技术对管理职能的影响	21
三、结语	25
注释	26
参考文献	26
第四章 企业引进教练技术的模式	27
一、引言	27
二、利用性格工具的教练模式	28
三、基于 360 度反馈的教练模式	30
四、基于教练技能的教练模式	32

五、结语	34
注释	35
参考文献	35

第二篇 员工可教练性篇

第五章 员工可教练性：概念、测量和提升	38
一、引言	38
二、运动员可教练性研究	39
三、员工可教练性的概念	40
四、员工可教练性的测量	41
五、员工可教练性的提升	42
六、员工可教练性的应用与研究展望	44
参考文献	45
第六章 员工可教练性维度的实证检验	48
一、员工可教练性量表维度和题项的初步编制	49
二、测试工具与对象	50
三、员工可教练性量表的结果分析	51
四、员工对上司批评的反应量表的结果分析	53
五、结论	57
注释	57
参考文献	58
附录 6-1 员工可教练性试测量表题项	58
第七章 员工对上司批评的反应与工作绩效的关系研究	61
一、研究目的	62
二、研究假设	62
三、研究工具	62
四、研究对象	64
五、主要结果	65
六、讨论与结论	67
注释	68
参考文献	68

第三篇 管理教练行为篇

第八章 管理教练行为的测量及其与“大五”人格的关系研究	72
一、理论回顾	73
二、研究程序与研究方法	75
三、数据分析	77
四、讨论与结论	80
注释	81
参考文献	82
附录 8-1 管理教练行为量表	83
第九章 管理教练行为与主观幸福感的关系研究	86
一、研究目的	87
二、研究假设	87
三、研究工具	87
四、研究对象和程序	89
五、数据分析和主要结果	89
六、讨论	91
注释	92
参考文献	92
附录 9-1 幸福倾向量表（中文版）	92

第四篇 九型人格篇

第十章 九型人格：概念、测量和应用	96
一、引言	97
二、九型人格的概念考察	98
三、九型人格的测量方法	101
四、九型人格的实际应用	104
五、结语	107
注释	108
参考文献	108

第十一章 九型人格在企业人力资源管理中的使用效果评估:	
以香港某科技公司为例	112
一、引言	113
二、评估目的	113
三、对象、评估过程和方法	114
四、主要结果	115
五、讨论分析	118
注释	121
参考文献	121
附录 11-1 访谈提纲	122
附录 11-2 企业九型人格运用调查问卷	122
附录	127

图 表 目 录

图 6-1	员工可教练性量表碎石图	52
图 6-2	对上司批评的反应量表碎石图	53
图 6-3	调整后的验证性因子分析结构图	56
图 10-1	九型人格理论的发展脉络示意图	97
表 1-1	中国企业教练技术相关网站	6
表 6-1	样本的描述性统计 (N=690)	51
表 6-2	对上司批评的反应量表	54
表 6-3	验证性因子分析的各项拟合指数	55
表 6-4	调整题项之间主要误差协方差后验证性因子分析的 各项拟合指数	55
表 6-5	对上司批评的反应量表的均值和方差	56
表 7-1	正式测试样本描述统计表 (N=188)	64
表 7-2	“大五”人格、对上司批评的反应和工作绩效的 相关系数 (N=188)	65
表 7-3	“大五”人格对员工对上司批评的反应的回归分析	66
表 7-4	对上司批评的反应对工作绩效的回归分析	67
表 7-5	假设检验结果	67
表 8-1	教练的三角模型维度	74
表 8-2	相关分析结果 (N=196)	77

表 8-3 管理教练行为与“大五”人格的相关分析	79
表 8-4 “大五”人格对管理教练行为的回归分析	79
表 9-1 不同层次管理者在管理教练行为上的差异	90
表 9-2 不同组织在管理教练行为的差异	90
表 9-3 相关系数和 Cronbach's α	90
表 10-1 九型人格的基本模型	98
表 10-2 九型人格与 MBTI/“大五”人格的关系	103

第一篇

基础理论篇

第一章 企业教练技术的发展现状

摘要：企业教练作为一种新的职业在中国已经变得越来越重要。本章对企业教练在国内外的发展现状作了综述。针对企业教练在中国刚起步的特点，笔者提出企业要正视和充分发挥教练技术的作用，同时也要认识到其局限性。学术界应加强教练技术作为分析型工具的研制工作。因应企业教练技术的发展，中国应逐步建立起相应的教练组织机构和协会，对教练进行职业培训，对教练资格实行认证，规范教练的行为，总结教练个案，开展教练技术的研究，提高教练的自身素质和服务水平。

关键词：企业教练；发展；国外；国内；问题；建议

Title: Status quo of Enterprise Coaching

Abstract: As a new occupation, enterprise coaching has been gradually becoming important in Mainland China. This chapter first reviews on its status quo in the domestic and foreign literature. As enterprise coaching has just emerged in Mainland China, this chapter then suggests that enterprises need to pay attention to the role of coaching and recognize its limitations. In addition, it is proposed that corresponding coaching organizations and associations to train potential coaches and a certification system to regulate coaches' behaviors should be established, by summarizing coaching cases and conducting coaching research.

Keywords: enterprise coaching; status quo; western countries; China; questions; suggestions

一、企业教练在世界范围内的发展

说起教练技术是如何从体育界进入企业界，且运用到商业管理与训练中，有一个颇具传奇色彩的小故事值得一提。^[1]曾经有一位美国教练高尔威^①声称，他可以让一个完全不会打网球的人在 20 分钟内学会打网球的基本技巧并熟练地打球。此事引起了美国传媒的兴趣，他们派记者去进行现场采访，看这个

网球教练如何教一个从未打过网球的体型肥胖的中年女人。只见高尔威教练对这个女人说,不必去管用什么姿势击球,将心放在网球上,当网球从地面弹起时,先叫一声“打”,只需把注意力集中在球上,然后用球拍击球就行了。果然,在短短的20分钟内,从未打过网球的女人学会了自如地击打网球。后来,高尔威教练解释说:“我并没有教她什么网球的技巧,只是帮助她克服了自己不会打球的固有意识,她的心态经历了‘不会’到‘会’的转变。”这个过程在电视上播放之后,引起了AT & T公司高层管理者的兴趣,他们请这位网球教练给公司的经理们讲课。由此网球教练从网球场走进了会议室,讲授对象变成了企业经理。在授课过程中,经理们不停地在笔记本上记录着。下课后,网球教练发现经理们的笔记本上找不到任何和网球有关的字眼,满篇都是企业管理的内容。原来听课的管理者们已经将运动场上的教练方式转移到企业管理上来。于是,一种崭新的管理技术即教练技术诞生了。从美国教练高尔威的教练职业生涯中的讲座和咨询来看,他主要致力于如下三个方面的目标:(1)帮助公司中的员工个人掌握如何学习、自我思考的方法;(2)帮助经理们学习怎样教练的技能;(3)帮助领导学会怎样创建学习型组织。教练技术随着被AT & T、IBM、通用电气、苹果电脑、可口可乐、南加州大学、福特、日本丰田等巨型企业的导入、看好,并迅速风行欧美。添·高尔威的声誉日隆,被企业界誉为“企业教练”先驱。

企业教练从20世纪80年代兴起至今,不足20年的时间,但发展很快,已逐渐成为欧美企业提高生产力的最新的有效技术,被誉为具有革命性和效能的管理理念,受到众多企业的青睐,已形成一种全球性的“企业教练”现象。^[2]企业教练已经成为一种新的职业,而且专业教练行业还成为美国和加拿大增长最快的服务行业之一。20世纪90年代,“教练技术”引起一批心理学家的兴趣,心理学NLP(神经语言程式学)的权威人士Tim Hallbom、Jan Elflin等人还运用心理学知识不断丰富教练技术。通过多年的发展,教练技术目前已逐渐成为一个新的行业和专业,它除了应用于企业管理外,还被广泛应用于心态、态度、人格、情绪、素质、技能、人际关系、亲子教育等个人成长及家庭、社会生活中的诸多领域。该项职业持续吸引着来自具有诸如管理、顾问、咨询和心理学背景的人们,该产业包括了大量的、不同的、数以万计的服务机构。随着教练技术的发展和演变,越来越多的教练特殊领域开始出现,教练们正在生活技能训练、管理训练和商务训练领域内扮演着专家的角色。有数十万美国人请过私人教练或接受过教练培训,美国前总统克林顿在任期内亦曾聘用专业教练以协助他能在各个方面都发挥得淋漓尽致。目前,

在美国大约有一万多名专业教练，全球专职教练大概有两万多人，学教练技术的人也越来越多，就连美国通用电气前总裁韦尔奇退休后也干起了教练的行当。少数大学^②也已开始给这类课程学分，使其成为管理学科和专业中的课程。譬如，英国的剑桥布鲁克斯大学（Oxford Brookes University）提供的“教练与导师实践硕士学位”。

国际上也成立了许多相关的组织，比如，教练协会；教练心理学；教练心理学论坛——英国心理学会的一个分支，出版有《教练心理学家杂志》（*The Coaching Psychologists*）；欧洲导师与教练委员会，出版有专业的杂志《导师与教练国际杂志》（*The International Journal of Mentoring and Coaching*）；英国心理学会教练心理学特别小组和澳大利亚心理学会教练心理学兴趣小组，出版有《国际教练心理学评论》专业杂志（*International Coaching Psychology Review*）；国际教练联盟，这是国际上比较权威的教练组织，等等^③。所有这些组织都参与了数个计划^④来提高教练的标准和服务，他们代表了很多希望从供应方来提高专业教练的质量和水平。专业杂志《组织中教练国际杂志》（*International Journal of Coaching in Organizations*）^⑤正逐步成为盲审的学术杂志。可以预见，教练在未来将发展成为最热门乃至最具潜力的新兴职业。

伴随企业教练技术的发展，大量的相关书籍和论文得以出版，但大多停留在经验总结、思辨和定性研究方面。目前发现一些案例研究、定量研究、实证研究成果，但数量相对较少，表明企业教练技术与严格意义上的实证科学之间仍存在较大的差距，反映了企业教练技术作为一门新兴学科的特点，更反映了理论和实证研究落后于企业教练实践的局面。

当前国际教练组织面临的主要问题有教练资格认证和培训，如何提升教练的素质，保证其质量和服务素质；如何运用教练技术帮助被教练者提升业绩，改善人际关系，提高生活质量；如何对教练的效果进行评估等。其中，教练效果的评估是一个难点，已开始引起教练界的重视。

二、教练技术在中国的发展

在中国，教练技术于 20 世纪 90 年代被引入，短短十几年间企业教练技术在中国得到了初步的引进和推广，并在社会实践中取得了丰硕的成果。目前已有上万家企业管理者接受过企业教练技术训练。企业教练技术在国内的兴起与发展引起了国内企业界、培训界及媒体舆论界的广泛关注。2001 年，中山大学管理学院与汇才人力技术有限公司签署合作协议，首次将教练技术

引入 EMBA 的教学与培训中。中山大学、香港科技大学、清华大学、复旦大学都举办过相关培训和专题演讲,教练技术在中国得到了一定的传播。2001 年“21 世纪企业教练发展论坛”在上海举行,标志着企业教练技术在中国已得到一定程度的重视和发展。

教练技术在中国的发展主要有两条途径。一条途径是许多在华跨国企业,如 3M 公司、摩托罗拉公司、Uilever 公司,将其在北美或者欧洲的教练技术的经验和做法进行推广。这些企业都是较早使用教练技术的企业,它们重视将企业教练与绩效评估、企业重大决策和变化(如厂址迁移、公司重大改革)等联系起来。绩效考评采用 360 度反馈方式有助于上级主管实现从“法官”向“教练”的转变。第二条途径是以汇才人力技术有限公司、国际人才决策咨询公司、英国库比克斯管理咨询公司、新加坡教练联结、教练公司等为代表的外国管理咨询公司^⑥及其在大陆的子公司或者办事处在企业中推广教练技术,其中包括户外素质拓展训练、国际教练证书认证、九型人格分析、MBTI、360 度绩效评估等。

首先,户外拓展训练率先在广州、深圳、上海、北京等一线城市发展,现已在全国推广和流行起来。教练可借助户外拓展训练帮助学员热身、培养自信和团队精神,理解和掌握学习、态度改变的理念和方法。其次,教练技术经常与心理测试结合起来,目的在于帮助受教练者了解自己,发展自我和提高绩效。教练技术的推广离不开人格分析的工具,如九型人格分析^⑦。2004 年及以后多年时间里,美国九型人格的提倡者和研究者 Don Richard Riso 和 Russ Hudson 博士在中国香港和内地巡回演讲,以及 Helen Palmer 及其弟子开设的九型人格专业导师课程,都对推进九型人格在中国的发展和应用起到了积极的作用。目前国内尚未开发有较好信度和效度的中文版的教练技术的分析型工具,如九型人格工具。开发适合中国人特点的中文版的教练技术的分析型工具,应是今后教练技术在中国发展必须解决的问题。最后,教练技术经常与绩效评估特别是 360 度评估结合起来。这一点不难理解,因为教练技术的最终目的之一就是为了提高员工个人乃至整个企业的业绩。另外值得一提的是,汇才人力技术有限公司在总结多年企业教练实践的基础上,出版了汇才企业教练丛书,提出“人本教练模式”。^[3]在这发展过程中,汇才人力技术有限公司的培训模式和方法亦曾受到社会媒体的关注和质疑,对教练技术的推进和理解产生了一定程度的负面影响。

为适应市场对企业教练人才的需求,中国香港和大陆的一些咨询机构^⑧开始引进和提供教练技术课程,并颁发相应的证书。香港圣雅各福群会延续教