

REN  
CLASSIC

汇才企业教练文化丛书

# 人本教练模式

黄荣华 梁立邦 著



经济科学出版社

汇才企业教练文化丛书

---

# 人本教练模式

黄荣华 梁立邦 著

Pattern by  
**REN**<sup>®</sup>  
COACHING

责任编辑：卢元孝 杨秀华

责任校对：杨晓莹

技术编辑：董永亭

### 人本教练模式

黄荣华 梁立邦 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100036

总编室电话：88191217 发行部电话：88191108

网址：[www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件：[esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

北京友谊印刷有限公司印装

850 × 1168 32 开 6 印张 150000 字

2004 年 9 月第一版 2004 年 9 月第一次印刷

印数：00001—15000 册

ISBN 7 - 5058 - 4381 - 8/F · 3653 定价：30.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

# 序



我与 Eva、Lawrence 相识已 10 多年。我们在不同的国家和地区（美国、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，他们两位非常具有专业性、创意、关爱和深邃思想，对别人的成长和成功很有承诺。在这么多年的教练与训练工作中，他们曾经帮助过很多企业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，Eva 和 Lawrence 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。我想感谢本书的两位作者，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。我们友好邻邦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。我相信本书将挑战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·苏斌博士：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的主席，他也是一位在俄罗斯及东欧地区非常出名的专业培训主讲者及总裁教练，曾经在俄罗斯出版过两本关于管理方面的著作，并发表 30 多篇管理类文章。原戈尔巴乔夫智囊团成员。

# 前言



“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”。

我们十载心血总结出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”在过去的十年中被超过十万人次用不同的方式实践、应用，让我们从中观察到迁善心态的密码。在这过程中，我们首先要感谢的是汇才历年来一群优秀的员工，包括与我们共事的吴泳怡、何伟棠、陈丽英、李晓健、罗燕妮等。还有曾经在汇才出现但又擦肩而过的一群员工。他们日以继夜的努力和坚持，支持了一群又一群的客户使用这一套工具。客户捷报的喜悦成为他们努力背后的原动力。

在芸芸的客户群中，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。他远在1999年便开始运用教练技术在他当时领导的“乐百氏集团”，为后来的企业家树立了典范。另外，最近上市的中山华帝燃具股份有限公司总裁

黄启均先生的坚持以及其先见之明，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，成功上市。

在我和我的先生梁立邦携手创作“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磨砺。首先是我們诚挚的俄罗斯好友华路迪亚·苏斌（Volodya Shubin）。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（哈佛大学约翰肯尼迪政府学院公共领导力研究中心创始人之一）（Ronald Heifetz, Center for Public Leadership John F. Kennedy School of Government Harvard University）的启蒙，他的《调适性领导力》更为这套工具画龙点睛，使这套工具的体系更为完善。稍后，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作资料搜集及分析。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。而本书的包装设计师——曹国轩先生，我们多年的好友，已经不止一次地为我们包装产品及书籍，他结合艺术与知识的造诣使“人本教练模式”不单只是一本书，而是一本有感情、会说话的艺术品。

最后在此感谢我们的父母带给我们一颗跳跃的心。还有我们的女儿——家媛，她让我们真正学会“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。

黄荣华



# 目录

---

---

序	1
---	---

---

前言	1
----	---

---

第一章 人本概念	1
第一节 “人”的起源	3
第二节 人本教练模式	6
第三节 生命计划	13
第四节 教练之“道”	18
第五节 领导力模型	28

---

第二章 九点领导力	33
第一节 激情	35
第二节 承诺	43
第三节 负责任	50
第四节 欣赏	57
第五节 付出	65
第六节 信任	73
第七节 共赢	82
第八节 感召	89
第九节 可能性	96

---

---

<b>第三章</b>	<b>四步教练技巧</b>	105
	第一节 厘清目标	106
	第二节 反映真相	109
	第三节 心态迁善	112
	第四节 行动计划	115

---

<b>第四章</b>	<b>四种教练能力</b>	119
	第一节 聆听	122
	第二节 发问	127
	第三节 区分	130
	第四节 回应	134

---

<b>第五章</b>	<b>九种领导技巧</b>	139
	第一节 挖掘愿景	141
	第二节 设定目标	145
	第三节 制定策略	149
	第四节 资源整合	153
	第五节 贯彻执行	157
	第六节 有效授权	161
	第七节 团队建设	165
	第八节 积极沟通	169
	第九节 创新思维	173

---

<b>参考书目</b>		178
-------------	--	-----

---

# 第一章 人本概念



在我们的生活中，会经常听到这样的说法：对事不对人。这个说法要表达的意思很明显，就是我们关心的是问题发生的原因，以及相应的解决办法；我们只关注问题，在处理问题过程中所提到的观点和意见不是针对某个人，而是针对问题本身。

表面看起来，这的确是很好的解决方法，问题得到了解决，而且不会因为问题的处理而伤了和气。所以，在一些公司讨论问题或者提出建议的会议之中，“对事不对人”是比较流行的开场白。

“对事不对人”真是很好的解决之道吗？当我们将观察的范围扩大，会发现解决问题后，同样的问题会被克隆到其他事情当中；当我们把考量的时间拉长，会发现已经出现并解决过的问题，会在几个月或者几年后出现同样的“翻版”。这些貌似不相干的问题，往往因为事件的不同或时间的推移而显得相互独立，让人们很容易就忽略其内在的联系。

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。

在教练技术中，“对事不对人”只是一种治标不治本的方法，彻底的解决办法应该是透过现象看本质，找到产生问题的根本原因。众所周知，除了自然界的一些不可抗拒的规律以外，人类社会面临的各种问题几乎都与人有关，哪怕是气候变化这样的自然现象，也与人类的行为紧密关联，比如说，近几年全球气温逐渐升高，与人

类对自然界的大肆破坏不无关系。无论是社会的进步，还是问题的产生，都离不开人的推动。人就是现象背后的本质，人就是产生进步或者导致问题的根本原因。

人是最重要的。在经济领域，大家熟悉的是产品的生产与销售，能够看到的是产品的流通，然而，处在经济活动各个环节中的“人”才是主角。从小的方面看，“人”制造了产品，创造了市场，同时也成为产品的销售对象。企业之间的竞争，表面上是产品与产品的竞争，实质上是人与人之间的竞争，说得更彻底一点，是企业人为了争夺消费者心理认同的意志较量；从大的方面来说，各种经济政策和法律条款的出台是为了规范市场。究竟是规范谁呢？当然是规范市场中的人，制定这些政策条款也是人们意志的贯彻。既然“人”是一切活动的关键，那么，在现实生活中，在企业的运作中，就不能只是“见物不见人”，更应该重视“人”本身。

人们常说做事情要追根溯底，处理问题要正本清源，这个根底和本源，就是“人”。正如唐朝刘禹锡在《天论》中所说：“人之所能者，治万物也。”基于这些理由，企业教练的出发点是人本概念。人本概念是相对物本概念而言的，就是把焦点从“物”转移到“人”，从“外部空间”的开拓转向“内部空间”的探索，把人作为主要的对象和真正的核心。

与“对事不对人”不同的是，教练会经常说：对人不对事。这并不是否定“对事”的重要性，也不是把事情忽略掉，而是强调只有先把“人”的问题解决了，才能够从根本上解决“事”。“人”才是教练技术所关注的焦点。这种“以人为目标”的做法，在体育界反映得最直接，体育教练在训练运动员的时候，把所有的精力集中在运动员身上，他的目标和成绩是运动员的成长。

教练一词最早产生在体育界，后来西方有人将教练应用在企业管理中，创造出企业教练的概念，使之成为一门新的管理技术，很快就风行于企业界。尽管企业教练来源于西方，但是与中国的传统文化有异曲同工之妙，综观流传数百年的道、儒以及佛家文化，都是在论“人”。儒家偏重于人的入世，佛家偏重于人的出世，而道家的学问就更妙了，头头是“道”，人之入世和出世任其所欲。入世出世皆因人起，道儒佛家均为人存，重点还是在一个人“人”字。

人是根本，人乃本源。尤其是当我们了解了汉字“人”的来龙去脉，将教练技术与中国古老智慧进行融合和嫁接，创造出富有东方文化特色的人本教练模式后，这门新兴的管理技术被赋予了更加鲜活的生命力，成就了更多人的人生。

## 第一节 “人”的起源

东方文化源远流长，博大精深，被誉为“中国魔方”的汉字则是东方文化的血脉载体。时代的发展，历史的痕迹，包含在汉字的演化进程中；智慧的沉淀，历史的继承，都可以从汉字中找到踪迹。汉字是中国文化的基因，汉字是中国文化的精髓，其光芒照耀着人类，同时也证明着人类。

“人”字的起源和演进也蕴含着文化的传承和智慧的光辉。最早的“人”字，是出现于公元前1400年商代的甲骨文。东汉许慎在《说文解字》里记载道：“人，天地之性最贵者也，此籀文，像臂胫

之形，凡人之属皆从人。”“人”是象形字，“𠤎”像一个侧立的人，因为是侧立的，所以可以看到他的一臂一胫。对“人”还有一种象征意义的理解——“人”通过描绘出一个侧面站立的人，象征着人和动物最重要的区别：人能直立行走。



甲骨文的“人”字



今天的“人”字

在早期，“人”就代表一种身份和地位。据史书记载，早期卜辞（卜辞：殷代把占卜的时间、原因、应验等刻在龟甲或兽骨上的记录），殷王自称“一人”，晚期卜辞，殷王自称“余一人”。在古典文献中，商周两代奴隶主社会，其最高奴隶主称“一人”、“余一人”的现象屡见不鲜，以至有“天无二日，国无二君，人无二人”的说法，可见当时“人”的地位是很高的。

古人对人的研究由来已久，并且积累了很多影响深远的文字和成果。《易·说卦》说：“立人之道，曰仁与义。”清朝俞正燮说：“人者，五行之秀，万物之灵。”洪秀全在《厚道觉训》中的说法是：“天地之间人为贵，万物之中人最灵。”西方的论人之道不胜枚举，非常知名的是古希腊的一句谚语：“人是万物的尺度。”

表面上看，汉字不过是一个符号，指称着对应的事物，但就在这对应的背后，还潜伏着中国人的情感、习惯甚至本能。有一段关于“人”字的经文：“撇捺互撑，站立为人。伏羲姓妊，女娲造人。

人音通仁，仁义为本。不行仁义，非是真人。”这包含了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。

许慎说：“凡人之属皆从人。”仔细研究甲骨文，就不难发现由“人”而组合成字的奥妙。比如两个“人”字，同向挨着就是“比”和“从”，背向而对就是“北”，一正一反构成“化”。许慎的解释是：“从”，相听也，从二人；“比”，二人为从，反从为比；“北”，二人相背；“化”，教行也。



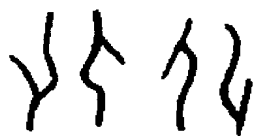
“比”



“从”的三种写法



“北”的两种写法



“化”的两种写法

#### 甲骨文字例

中国古老文化借助“人”字，早就道出了人类成长的共有规律：人的认识起点是“比”，通过人和人的比较而类推一切，善恶、苦乐、贫富、有无等等，皆是因“比”而来；“比”过之后，就进入“从”的阶段，模仿别人，学习经验；当自己有了认识和积累，就不服气，出现逆反心理，到了“北”的过程；然后到达“化”的境界，不盲目地“从”，也不极端地“北”，而是依据自己的生命要求转化各种能量，当然是朝着自己的方向。

“化”字的构成是很有意思的，一个人直立，一个人旋转。旋转象征着人自己的转变。在人与外界和自然的互动中，人要么改变环境，要么改变自己以适应环境，当改变环境受挫的时候，只有改变自己。长期的“比”、“从”以及极端的“北”，人们逐渐养成了按照习惯行事的习惯，因循度日，跳不出许多窠臼而每况愈下，甚至出现恶性循环。这时候，不妨内察自身，调整和改变自己，进入“化”的境界。

以“人”为根的“化”，其实现过程何尝不就是教练的过程！这一点，从企业教练的定义就可以看出来：“企业教练是一门通过完善心智模式来发挥潜能、提升效率的管理技术。教练通过一系列有方向、有策略的过程，洞察被教练者的心智模式，挖掘潜能，发现可能性，帮助被教练者有效地达成目标。”教练的焦点在“人”，教练的目标是使被教练者达成他的目标。在教练眼里，“人”的旋转意味着从不同的角度看问题，存在着无数新的可能性。

单纯一个“人”字，包含了无穷的智慧。世间苦乐，因人而起，事物变化，因人而异，道不尽人之精华，欲参透人生奥秘。人本教练模式就是以人为本，以中国的“人”字为模板，融会东方丰富的文化内涵，借鉴西方先进的方法和工具，从而开发出的适应现代社会发展的一套管理模式。

## 第二节 人本教练模式

社会是由人组成的，人与社会密不可分，每一个人都应该是一



个立体的人、一个完整的人。人不能不了解外界，也不能不了解自身，只有内外和谐的人，才是完整的人。这就是古代一直强调的“天人合一”。《大学》的核心思想，归纳起来就是18个字：“格物致知诚意正其心，修身齐家治国平天下。”意思是说人要推究领悟事物的原理，使意念诚实，端正心态，提高自己的修养，从而才能治理好家、国以及天下，讲的就是从内及外的道理。

《中庸》是儒家的处世哲学，影响中国历史数百年，其中也贯穿了内外和谐的思想。在《治国》篇有这样一段话：“故君子不可以不修身，思修身不可以不事亲，思事亲不可以不知人，思知人，不可以不知天。”也就是说，君子不能不完善自己，完善自己，不能不推己及人；推己及人，不能不尊贤知人；尊贤知人，不能不深谙自然。只有按照知天、知人、事亲、修身这样的途径来做了，才有可能治理天下国家。

教练的焦点在“人”，但是这个人并不是狭隘、固定的“人”，而是动态的、充满很多可能性的人。教练着眼于挖掘人的潜能，致力于帮助被教练者看到并打开各种自我设限的框框，同样也是一个从内到外的过程，被教练者最终实现目标，达到内外和谐。

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（见下图），以便更全面地理解人本身。