



《培训》杂志策划

中 国 最 佳 企 业 教 练 实 践

行动教练 实践指南

季益祥 蔡明 编著

A Guide to Action Coaching





《培训》杂志策划

中 国 最 佳 企 业 教 练 实 践

行动教练 实践指南

季益祥 蔡明 编著

A Guide to Action Coaching

图书在版编目 (CIP) 数据

行动教练实践指南 / 季益祥, 蔡明编著. --南京:
江苏人民出版社, 2015.3
ISBN 978-7-214-15286-2

I. ①行… II. ①季… ②蔡… III. ① IV. ①企业管理
IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第052995号

书 名 行动教练实践指南

编 著	季益祥 蔡 明
责任编辑	杨 健
出版发行	凤凰出版传媒股份有限公司 江苏人民出版社
出版社地址	南京市湖南路1号A楼, 邮编: 210009
出版社网址	http://www.jspph.com http://jspph.taobao.com
经 销	凤凰出版传媒股份有限公司
照 排	江苏凤凰制版有限公司
印 刷	江苏凤凰盐城印刷有限公司
开 本	889毫米×1194毫米 1/16
印 张	7.5
字 数	120千字
版 次	2015年4月第1版 2015年4月第1次印刷
标准书号	ISBN 978-7-214-15286-2
定 价	100.00元

(江苏人民出版社图书凡印装错误可向承印厂调换)

序

当今世界，是一个充满挑战和机遇的世界：我们有机会把愿景付诸行动，为客户创造更大的价值；我们有机会去挑战现状，激发人们更多的潜能；我们有机会去建立信任，加深人们的相互理解；我们也有机会在多元化、多变化、多不确定性的时代厘清方向，给人们提供帮助和支持。而这一切都得益于教练技术的推广和运用。

教练技术正在全球大行其道并被证明是卓有成效的管理方式。作为管理人员，您已经无法回避教练技术正在成为越来越多的组织的选择，他们选择这一管理模式的目标是一致的，那就是激励员工更加独立地开展工作。

作为一名教练，我对从传统管理者到教练型管理者的角色转变是何等艰辛深有体会。管理人员常常会认为自己是无所不能、无所不晓的，应该有能力和有义务解决员工遇到的一切困难，人们对此也的确习以为常。这会在日常管理中引发很多问题，如上司忙而无功，下属没有成长。**行动教练®**旨在为管理者的卓有成效贡献力量。**行动教练®**不是告诉你如何完成工作，而是让你学会如何教练下属达成目标，以及如何提升自己。

行动教练®版权课程是WIIAC（国际行动教练协会）认证的并以ICF（国际教练联合会）核心能力为基础的教练培训课程，它能确保持续者在2天的时间内掌握最实用的教练技术，目前已成为中国大陆地区领先的发展最快的教练培训课程之一。

行动教练®区别于其他教练学派的最显著的特点是其独特的市场定位，**行动教练®**服务于企业，**行动教练®**专注于管理行为的改变，**行动教练®**支持个人实现组织目标。

行动教练®的愿景是“中国企业教练第一品牌”。

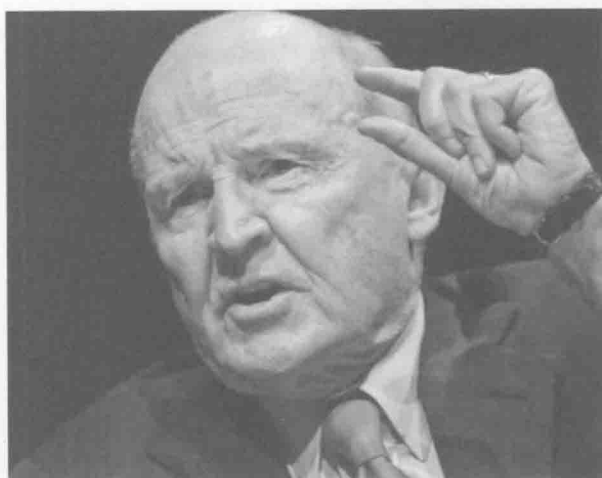
行动教练®的使命是“行动90天，培养教练型管理者”。

行动教练®的价值观是“专注、专业、行动”。

行动教练®汲取了全球最佳教练实践的精华，这些实践包括玛丽莲·阿特金森的《教练的艺术与科学》、约翰·惠特默的《高绩效教练》、韩国Incoaching公司的《Coaching For You》等。中国教练、培训领域的专家们也为**行动教练®**的本土化做出了积极的贡献，他们是蔡成均、王馨佩、张世乐、李中、金才兵、杨鹏、王俊杰、朱宪、赵弘一、徐艳、庄红蕾、薛晓峰、承琦、赵乾勇、项美英等。在此向所有提供支持的朋友们致以衷心的感谢！

欢迎参与，并祝学有所获！

季益祥 蔡明
于中国上海浦东



前通用电气董事长兼CEO杰克·韦尔奇在一次采访中被问道：“我手上有许多关于您夺取世界第一的理由，比如数一数二、追求卓越品质、人性因素优势、无边界，您还有更准确的定义吗？”他毫不犹豫地回答：“伟大的CEO就是伟大的教练，一切都来源于教练式的领导风格！”

韦尔奇还说了以下这番话来表述他对领导者的理解：

“在你成为领导者之前，成功的概念只局限于你自己。是你在职权范围之内所表现出来的业绩、贡献度和问题解决能力等。但是，在你成为领导者之后，你的成功就取决于如何帮助他人成功。领导者的成功指的不是你在做什么，而是你领导的团队能取得什么样的成果。”

“我想提醒你们我观念中的领导艺术是什么，它只跟人有关。没有最好的运动员你就不会有最好的球队，企业队伍也是如此——最好的领导人实际上是教练！”

笔记

导言

别让猴子跳到你的背上

管理学之父彼得·德鲁克在《卓有成效的管理者》一书中指出，拥有可支配的时间是卓有成效的管理者的首要任务。

可支配时间的首要敌人就是下属占用的时间。著名领导力专家肯·布兰查博士在《一分钟经理人遇到猴子》一书中对这种现象做了生动的描述。下属占用领导者的时间，是从猴子成功地从下属背上跳上了领导者的背上那一秒钟开始，它不会轻易罢手，除非猴子回到它原来的主人身上，得到照顾与喂食。



接受这只猴子的同时，领导者也自甘成为下属的下属。因为领导者开始做两件原本是下属要帮领导者做的事情：其一，你从他身上接下责任；其二，你答应给他进度报告。现在，猴子在哪里？在你的背上。你扮演什么角色？解决问题者。下属扮演何种角色？上级指导者——这是惟一摊在桌上等他挑的角色。

为了确定你没忘记这件事，下属稍后会把头探进你的办公室，高兴地询问：“事情进行得怎样了，老板？”这些询问当然也可能是这么问的：“时间过得可真快啊？”“你什么时候要解决这件事情？”“嘿！老板，你应该做出决定了吧？”“我们什么时候要采取行动？”“我们什么时候做出决定？”“你什么时候才能定夺？”

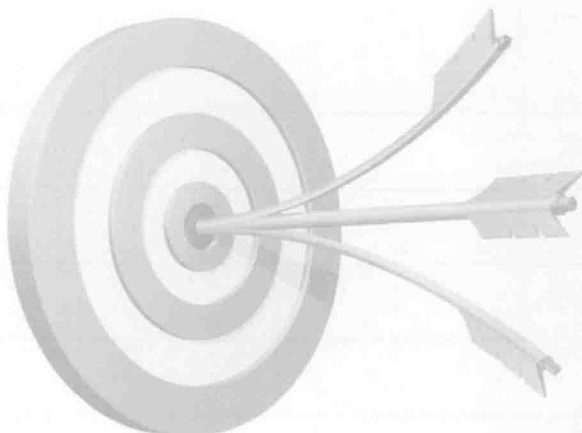
笔记

研修 目标

行动教练®旨在帮助管理者掌握最实用的教练技术，激发被指导者改变的动力，提高被指导者的能力，成长为教练型领导者。参加行动教练®研修之后，你将能够做到以下几点：

1. 理解行动教练的3项原则，能够与被指导者建立亲和关系；
2. 掌握深度倾听的3个步骤，能够迅速打开被指导者的心扉；
3. 掌握有力提问的3种方法，能够有效启发被指导者的思维；
4. 掌握有效反馈的3个要素，能够有力促进被指导者付诸行动；
5. 掌握教练辅导的4步流程，支持被指导者明确目标、积极行动并达成结果；
6. 用行动教练®的技术和工具解决当前管理工作所面临的具体困难。

 笔记



目 录

导言：别让猴子跳到你的背上.....	1
研修目标.....	2

模块一 行动教练的原则

传统对话VS.教练式对话.....	3
管理者的教练角色.....	4
行动教练的原则.....	5
教练的起源和发展.....	6
行动教练的定义.....	7
行动教练的价值.....	8
模块一拓展与思考.....	10

模块二 教练的核心能力

深度倾听.....	13
倾听的经历.....	14
深度倾听的3R步骤.....	15
倾听案例一：上学的困惑.....	19
倾听案例二：愤怒的难民.....	20
深度倾听的适合情形.....	21
深度倾听练习.....	22

有力提问.....	25
提问的经历.....	26
提问而不是建议.....	27
有力提问的3种方法.....	28
目标框架介绍.....	32
目标框架案例.....	34
让被指导者成为目标的主人.....	35
什么时候不再需要提问.....	36
有效反馈.....	37
有效反馈评估清单.....	38
有效反馈的2种模式.....	39
区分观察和评判.....	40
模块二拓展与思考.....	49

模块三 行动教练的流程

GROW流程案例.....	53
GROW流程解析.....	55
聚焦目标（Goal）.....	57

了解现状 (Reality)	59
探索行动方案 (Options)	61
强化意愿 (Will)	63
GROW流程提问参考.....	64
教练记录表.....	65
观察者记录表.....	66
模块三拓展与思考.....	67

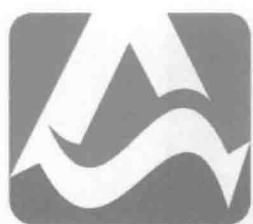
模块四 > 教练的运用

自我教练实践.....	71
深度倾听实践.....	75
有力提问实践.....	79
积极性反馈实践.....	83
发展性反馈实践.....	87
SMART目标框架实践.....	91
教练流程实践.....	95

三人小组练习表.....	98
行动计划.....	99
行动总结.....	100

> 附 录

马斯洛需求层次理论.....	103
赫茨伯格双因素理论.....	104
员工敬业度与盖洛普Q12.....	106
国际行动教练协会 (WIAC)	107
行动教练®项目介绍.....	108
行动教练®认证系统.....	109
参考文献.....	110
作者简介.....	111
后 记.....	112



行动教练®

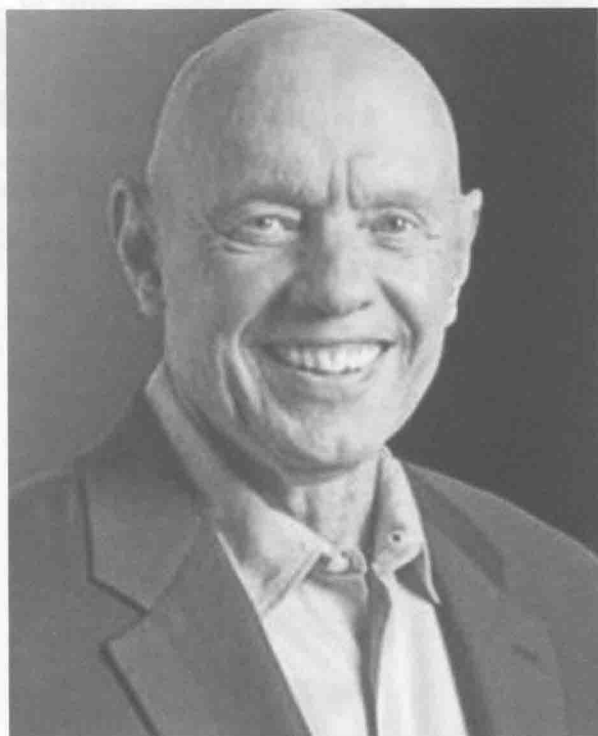
ACTION COACHING

行动90天,培养教练型管理者

模块一

行动教练的原则





“原则掌控了一切！虽然我们能控制自己的行动，但惟有原则才能真正主宰这些行动所产生的结果。”

——《高效能人士的七个习惯》作者史蒂芬·柯维

行动教练的原则

教练技术的基本原理

产生可预期的绩效和结果

不以个人意志为转移

无论我们接受与否，原则依然存在

原则是不证自明并且可以应用的

传统对话VS.教练式对话



根据你的以往经验，你认为在管理中传统对话与教练式对话有哪些不同？

区分	传统对话	教练式对话
对话的风格		
上司对下属的信任		
提问的形式		
谁说的话多		
谁找出答案		
谁去行动		
上下级的关系		
下属的成长/发展		



笔记

管理者的教练角色

约翰·惠特默在《高绩效教练》一书中指出，管理者有两项重要的任务——完成工作和培养员工。时间与成本的双重压力限制了后者，而教练能够带来双重的效果。

在日常的管理工作中，你会看到许多管理者在扮演救火队长的角色，他们先是“忙”，然后“茫”，最后“盲”。他们没有足够的时间做重要而不紧急的事情，这些事情中的重要一项就是培养员工，这也意味着组织无法成长。

记住，“忙”“茫”“盲”永远都是症状，而不是根源，根源就在于管理者总是以直接下达命令或给予现成答案的方式解决问题。在这样的情况下，员工没有成长，也不愿意承担责任。如果一个管理者能够教练他的员工，成长的员工会承担更多的责任，令管理者摆脱救火工作，管理者不仅有更多的时间教练下属，还可以投入到他应去解决的重要问题上。

如何确定是教练还是告知？

- 在某种情况下，如果**时间和风险**是关键因素（例如，处理眼前的危机），最快的方式方法，也许就是自己动手去做，或者明确告知被指导者该怎么做。
- 在另一些情况下，如果**动力和责任**是关键因素（例如，支持被指导者完成挑战任务），那么，通过教练来强化意识和责任感最能够达成目标。
- 如果要获得最大化的学习效果（例如，提升被指导者的工作能力），相对于单向告之的填鸭式，双向互动的教练式对于学习和记忆会带来更大的效果。

随着管理者教练能力的不断提升，在辅导下属的过程中，告知的频率会越来越低，教练的频率会越来越高。

行动教练可以使管理者在顺利完成工作的同时，每天都可以培养员工，并且增强他们的自信和责任感。

笔记



行动教练的原则

1. Support 支持被指导者实现组织目标
2. Expect 期待被指导者自行探索答案
3. Trust 相信被指导者拥有巨大潜能

无论管理者用哪种管理方式，管理工作的有效性在很大程度上取决于管理者自身的角色定位以及是否相信被指导者。管理者要清晰地认知自己是支持被指导者实现组织目标的伙伴，并相信被指导者有能力和潜力做好工作，只有这样才能有效地帮助被指导者达成目标。

俗话说“解铃还须系铃人”，教练的重点是帮助被指导者以最适合对方的方式去探索解决方案而不是给他们标准的答案。很多时候，所谓的标准答案往往是适合管理者的答案，而不是适合被指导者的答案。

行动教练认为，教练的本质是培养被指导者的觉察力和责任感，将被指导者的内在潜能释放出来，帮助他们自行找到解决方法，进而达成组织的目标。

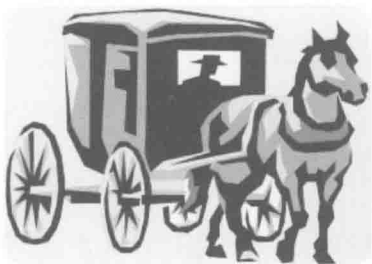
教练必须从潜能的角度看待被指导者的可能性，而不是现有的绩效表现。

管理学之父彼得·德鲁克在《他们不是雇员，他们是人》的文章中指出：“对于任何组织而言，伟大的关键在于寻找人的潜能并花时间开发潜能。”如果失去了对人的尊重，开发潜能很可能被理解成仅仅为了组织的绩效而把人视为使用的工具。只有恢复对人的尊重，才可能真正把人的才能释放出来。



笔记

教练的起源和发展



提起教练，大多数人会马上想到体育，如网球教练、篮球教练、足球教练等等。事实上企业教练也确实是缘自于体育行业，而教练的概念被引入商界出现企业教练却是近30年的事。

关于企业教练的起源，有一个广为流传、颇有传奇色彩的故事。故事的主角是一个叫添·高威（Timothy Gallwey）的美国人，是他率先将教练技术引入了企业界。

添·高威毕业于哈佛大学，曾服役于美国海军陆战队，退役后成为网球教练。他声称，可以教一个从来没打过网球的人在20分钟内学会打网球。一家著名电视台为出他的洋相，专门找了一位笨拙的中年妇女出场，并进行现场直播。添·高威告诉这位妇女，要把关注点放到如何把球打到对方的场地上，像玩游戏一样娱乐一下，而不要觉得自己没有经验、动作不标准和不优雅。20分钟过去了，虽然这位女士并不熟练和灵活，但确实学会了打球甚至发球。人们问添·高威如何做到时，他回答，自己仅仅是打消了这位女士认为自己不会打网球的内心顾虑。

随后，AT&T公司邀请添·高威为企业高管讲授如何为运动员创造环境、打消内心顾虑、提升运动成绩，而台下的高管们密密麻麻的笔记中记录的却是如何把这种心理调适应用到企业管理当中，提升组织效率。于是，一种崭新的管理技术——企业教练诞生了。

教练技术随着被AT&T、IBM、GE、福特、丰田等巨型企业的导入而迅速风行欧美，添·高威声誉日隆，被企业界誉为企业教练的先驱。

行动教练的定义



行动教练[®]是运用对话技术支持个人实现组织目标的协作过程。

教练关注未来的可能性，而不是过去的错误。教练工作的成果在很大程度上取决于教练与被指导者之间的支持关系，以及沟通的方式与风格，使被指导者通过教练的启发自己获得对事实的认知，而非被告知。

Coach的原义是“马车”，马车的作用是一对一的，以最适合主人的路径和速率带主人到他想去的地方。教练作为管理工具，就是一对一的以最适合被指导者的方式帮助被指导者达成目标。

教练在企业管理领域的最初定义来自美国著名的网球教练添·高威：Coaching是在一个非压力的环境下，利用一系列引导性的问题而非给予直接的建议与指导的方式来帮助当事人分析和解决他们所面临的问题的行为。

ICF（国际教练联合会）对教练的定义是：Coaching是教练（Coach）与被指导者（Coachee）在深层次的信念、价值观和愿景方面相互联结的一种协作伙伴关系。只有当一方迫切需要进步和发展，另一方也希望帮助对方去实现这个目标时，才能建立起一种卓有成效的教练关系。

笔记

行动教练的价值

能力提升

教练这种快速有效的学习方式，不用花费外出听课的时间和金钱就可以随时随地提升员工的工作能力，同时乐趣、持久力也会提高。

员工培养

培养员工并不意味着一年送他们几次培训课，你的教练式管理方式将会起到培养他们的作用，一切由你决定。

员工更有动力

对于新生代员工，传统的管理模式将失去作用。他们去履行职责是因为他们愿意而不是不得不，他们需要更多的选择权。教练可以帮助人们发掘其自我动力，提升其自驱力。

工作满意度提高

由于对个人的尊重、人际关系的改善以及伴随教练而来的成功，工作环境和组织氛围越来越好，员工的工作满意度和敬业度也会提高。

管理者自由支配时间的增多

教练方式下的员工更愿意承担责任，不必过度追踪或监督，这样就解放了经理。经理可支配的时间增多，使其可以履行以前没有时间做的更重要的职责。

人际关系的改善

倾听、提问、反馈等教练行为本身就表明对被指导者及其回答的重视，如果管理者只是单向地告知或命令，就不存在交流，如同对着一堆砖块说话。