

潜力星

GROW

教练模型帮你激发潜能

[英] 艾伦·范恩 [美] 丽贝卡·梅里尔 著
(Alan Fine) (Rebecca R. Merrill)

王明伟 译

作者为GROW模型的开发者之一

获取进步的关键
不在于增加新知识
而在于消除干扰
专注地朝目标前行

YOU ALREADY KNOW HOW TO BE
G R E A T

一部真正具有指导性的著作，
能够帮助你自己和其他人走上成就卓越之路。

——史蒂芬·柯维《高效能人士的七个习惯》作者

YOU ALREADY KNOW HOW TO BE

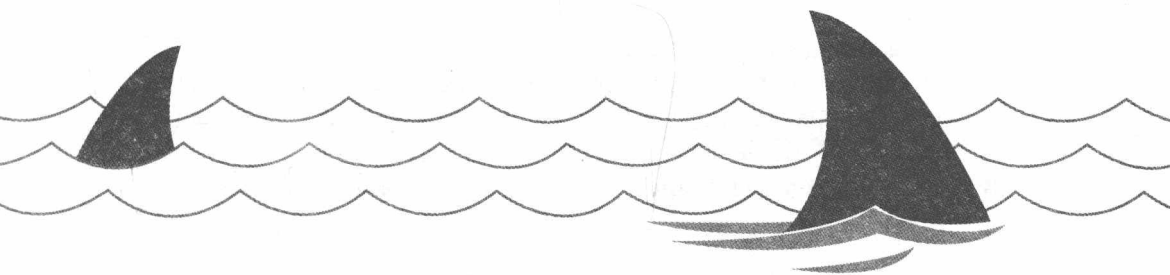
G R E A T

潜力量 G R O W

教练模型帮你激发潜能

[英] 艾伦·范恩 [美] 丽贝卡·梅里尔 著
(Alan Fine) (Rebecca R. Merrill)

王明伟 译



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

潜力量: GROW 教练模型帮你激发潜能 / (英) 范恩 (Fine, A.), (美) 梅里尔 (Merrill, R. R.) 著; 王明伟译. —北京: 机械工业出版社, 2015.7

书名原文: You Already Know How to Be Great: A Simple Way to Remove Interference and Unlock Your Greatest Potential

ISBN 978-7-111-51019-2

I. 潜… II. ①范… ②梅… ③王… III. 企业管理—通俗读物 IV. F270-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 175915 号

本书版权登记号: 图字: 01-2015-3081

Alan Fine, Rebecca R. Merrill. You Already Know How to Be Great: A Simple Way to Remove Interference and Unlock Your Greatest Potential.

Copyright © 2010 by InsideOut Development.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2015 by China Machine Press.

Simplified Chinese translation rights arranged with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC through Andrew Nurnberg Associates International Ltd. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC 通过 Andrew Nurnberg Associates International Ltd. 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内 (不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区) 独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

潜力量: GROW 教练模型帮你激发潜能

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 董凤凤

责任校对: 殷虹

印刷: 藁城市京瑞印刷有限公司

版次: 2015 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 170mm × 242mm 1/16

印张: 14.75

书号: ISBN 978-7-111-51019-2

定价: 39.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

一直以来，我在授课过程中很看重一种力量——“视角转换”的力量，即通过用一种全新的视角来看待事物，从而改变人们思维和行为的力量。

在本书中，艾伦·范恩（Alan Fine）提出了一种重要的“视角转换”。他认为，很多时候，人们在表现方面大幅度的进步并不是通过获取新知识带来的，而是通过消除那些阻碍自己运用自身原有知识与能力的干扰带来的。这个观点给了我们很大的启发。根据这个观点，我们不但可以更好地调整提升自身表现的方法，而且可以更好地调整帮助他人提升表现的方法。

我喜欢本书的五大原因

我一直对研究领导力和人生哲学有着很大的热情，而本书在这些方面激起了我很多共鸣，所以我特别喜欢这本书。

第一，本书激发了人们内心深处的两种渴望。一是全力以赴成就最好的自己的渴望；二是影响他人发生改变的渴望。这些渴望成为我写《高效能人士的第八个习惯》（*The 8th Habit*）的动力。在那本书中，我提到：“找到自己的声音，同时激励其他人找到他们自己的声音。”让我欣喜的是，艾伦在本书中分享了一套方法和流程，可以帮助读者在人生的各个方面提升自己的表现，同时帮助他人取得成功，从而实现内心的渴望。

第二，本书的方法基于扎实的研究，有很强的生命力，并非只是一时流行。例如，艾伦指出：只有在“执行者”，而非教练（或高管、经理、老师和父母），主动承担起解决问题的责任时，他们自己才会有高水平的表现。这使得执行者能够释放自己的天赋和创造力，提升解决问题的能力。

第三，本书的方法具有很强的可操作性。本书给执行者和教练提供了一套简单、有效的方法，即通过运用 GROW 模型的四个阶段来使表现有所突破。

第四，本书的方法能帮助大家持续提升自己的表现。不像其他很多方法虽然能够让人在当时有好的表现，但会造成人们对建议和指导的依赖。真正卓越的高管、经理、教练和父母能够帮助人们提高自身的核心能力，随着核心能力的提高，人们不仅能在当时提升自己的表现，也能在未来灵活应对各种不同的变化。这也是本书的初衷。

第五，本书的方法有很强的适用性，可以被运用在工作和生活的各个方面。本书提供的方法流程不但可以应用在个人层面，即帮助个人在人生的各个方面提升表现，也能应用在组织层面，即帮助组织或团队来解决问题，提升组织或团队的表现。

在阅读本书的过程中，我有惊喜不断的感觉。首先，本书在“关于人们表现的本质”和“如何影响人们提升自身或他人的表现”这两个方面，提出了非常有洞察力的见解，这让我很受启发。其次，艾伦创建并发展了一套简单、实用的方法工具，可以在教练过程中帮助大家更好地了解、分析和提升表现。这也让我兴奋不已。最后，艾伦用行动带来了对很多人有积极影响的结果，这也让我钦佩。很多人都有影响他人改变世界的好想法，但艾伦是一位能够把想法变成简单可行的行动，并真正带来突破性结果的人。

对我而言，无论是在个人层面或组织层面，这都是一本真正能提升你领导力的书。本书给读者指明了发展的方向，提供了实用的方法，从而能帮助大家提升在人生各个方面的表现，使大家能够在个人生活和组织方面发挥更大的领导力。因此，我认为这是一本真正具有标志性意义的好书，能够帮助你和其他人成就更加卓越的自己！

史蒂芬·柯维 (Stephen Covey)

我是在很偶然的情况下知道艾伦·范恩（Alan Fine）这位传奇的高管教练的。2014年春天，我去给一家美资企业上课，休息期间，我和他们的培训负责人聊天，因为都是做培训的，所以聊得很投机。培训负责人跟我说，前段时间她上了一个很有意思的教练课程，授课者是一个很酷的老头，这个老头以前是网球教练，培养出了英国国家级的选手，后来成为高尔夫球教练，而且在不会打高尔夫球的情况下培养出了世界级的高尔夫球选手。然后，他进入商业领域，成为了一名高管教练，美国世界500强的很多高管都是他的学生。最让她震撼的是，老头所传递的教练理念深深打动了他们公司参加培训的高管（包括亚太区总裁），让大家对教练有了新的认识。这个很酷的老头就是艾伦·范恩，他把自己关于教练的理念写成了这本亚马逊上的畅销书。给这家美资企业上完课之后，我就买了这本书的英文版，前前后后读了很多遍。没想到，最后机缘巧合，我有幸成为了本书的译者。

虽然读了很多遍，但是在翻译的过程中，我还是被艾伦的很多观点所打动，这里也跟大家分享一下，帮助大家更好地理解这本书。

1. 人们表现（performance）提升的关键不在于增加知识，而在于消除干扰。

这个观点打破了我们脑中的常识，一般来说，我们都会认为想要提升自己的表现，增加知识很关键，工作当中表现不好，多去学

习，多看几本书，好像就能提升表现了。可是很多时候，你会发现即使看了很多书，知道了很多知识，自己的表现和能力还是没有多大的提升。这是为什么呢？因为太多的知识，不但不会帮助你，反而会让你不知道该用哪些来促进行动，这样一来知识变成了干扰，阻碍了表现的提升。对于这一点，作为培训师的我，最有体会。以前人们一直认为培训师就是要给学员灌输大量的知识，这样学员才会有收获。但是，这种观点实际上对学员造成了更多的负面影响。因为一旦培训师把精力放在讲授大量知识上，就会带来很大的问题，一方面导致核心观点被大量的知识所淹没，学员无法抓住重点；另一方面学员应该用来练习的时间被大量灌输知识所占用，这样的培训往往给学员徒增了很多干扰，而没有起到帮助学员提升表现的效果。

对于管理者，很多时候我们总是把员工绩效不佳的原因归结为他掌握的知识不够，需要利用培训来给他增加知识，从而提升绩效表现，但往往员工在参加了很多培训之后，绩效还是没有很大起色。这个观点给管理者的启发是让大家从另一个角度来看待员工的绩效问题，即员工的绩效表现不好，很有可能是由于干扰太多所引起的。这一点很容易理解，我们可以走进推行绩效管理的企业，看看员工的 KPI 指标里含有多少项考核内容，就可以知道干扰有多少了。

2. 消除干扰的关键在于专注。

现在，和我一起回想，你表现出色，发挥自如时是什么感觉？我现在依然清楚地记得，多年前我做销售总监时，在全国代理商大会上给台下近 500 位代理商老总做培训时的感觉：台下静静的，所有人好像都放慢了呼吸，我能感觉到自己的专注，因为我的身体、表情和声音都随着培训的内容自然地流动着，两个多小时过得特别快，我自己被台下的热烈掌声所“叫醒”。那次培训我发挥得非常好，以至于两年后还有不少代理商的老总对那次培训念念不忘。所以，我对于“消除干扰的关键在于专注”这一点，有亲身的感受。我相信你也会有这种经历，专注于你正在做的事情，自如地发挥，不知不觉当中表现已经有了很大的提升。通过本书，我们会知道这种专注，会让你进入一种“心流”状态，在这种状态中人们的表现往往会得到很大的提升。

所以，作为个人，要想提升自己的表现，应该为自己消除干扰，创造专注；作为管理者，想要提升员工的绩效表现，也要为员工消除干扰，创造能够让他们专注的环境。

3. 利用 GROW 模型创造专注。

众所周知，GROW 模型已经成为了教练领域应用最广泛、知名度最高的模型，而艾伦正是 GROW 模型的三位开发者之一。GROW 模型由四个步骤组成，每个步骤的英文单词首字母组成了 GROW 这个词。

目标 (Goal): 我们想做的事

现状 (Reality): 我们所面对的状况 (或我们认为的状况)

方案 (Options): 我们如何从现状到目标

行动 (Way Forward): 我们想采取的行动

艾伦对于 GROW 模型有着非常深入的研究，他的观点是：“无论什么时候，我们做决策最终都会经历这四个阶段。通常，我们不会按照这个顺序来思考每个方面，而是在这四个方面毫无规则地跳来跳去，这样就带来了干扰，让人们无法专注。但是，如果按照一定的顺序和方法来专注在这四个阶段上，我们就可以大大减少干扰，增加我们决策的速度和精准度，从而提升表现。”我非常认同这一观点，而且我自己一直在运用 GROW 模型帮助身边的朋友解决问题。艾伦在书中不但对 GROW 模型进行了深入的讲解，而且列举了很多非常好的案例帮助大家更好地理解 and 运用 GROW 模型——不管是在个人教练方面，还是在团队教练方面。

不管在工作中还是在生活中，如何提升自己的表现，都是每个人关心的问题。因此，艾伦在本书中不但提供了帮助大家提升表现的教练方法，而且通过非常详细的实际案例帮助大家掌握如何运用这些方法。关于本书更多的内容，我就不做更多的剧透了，留给大家自己细细品味。翻译本书的最大动力来自于我本人是这本书的受益者，所以我希望通过努力把这本好书带给更多的中国读者。

在本书中文版面世的过程中，特别感谢 eBay 公司的学习与组织发展负责人

(Head of Learning & OD) 赵晴女士把这本书介绍给我，感谢机械工业出版社华章公司的王磊副总经理对于本书的认可，感谢编辑华蕾老师和董凤凤老师对本书出版所付出的巨大心血。

最后，预祝大家在生命中不断 GROW !

王明伟

2015 年 3 月

如果我们真正投入去做自己力所能及的事，我们会为自己的表现感到吃惊。

美国发明家和企业家 托马斯 A. 爱迪生 (Thomas A. Edison)

以下的情景你熟悉吗？

- ✓ 你知道如果能坚持规律地运动，你一定会感觉很棒而且精力充沛。因此，你买了各种各样的运动装备，尝试了各种运动计划。但是每次你都坚持不过三周。你也曾扪心自问：“我到底是怎么啦？是我意志不够坚定，还是我没有运动细胞？”
- ✓ 你知道作为经理，你需要培养自己部门的员工。因此，你一直定期和员工会谈，指导他们，尽力帮助他们成长。但是很多时候，员工好像没把你的帮助当回事儿，甚至有时会回绝你。你需要和某个员工谈谈他的责任心问题，但是他却拒绝和你沟通。你在想：“我到底该怎样培养这些员工？什么样的方式才能真正起到作用？”
- ✓ 你一直尽力把女儿培养成为一个独立自主的人，但却没办法让她打扫自己的房间。你已经尝试了各种方法，比如给零花钱、鼓励、惩罚，甚至对她大声命令等，但是好像都没什么效果。你在想：“到底要做什么才能让她愿意打扫自己的房间？”
- ✓ 你正站在高尔夫球场上的第一洞前，今天你和几个客户一起打球，你很想给客户留下个好印象。你也知道该怎样挥杆才能打出好球，但是你发挥不稳定。因此，你很担心：“如果我把球打到树丛里或没打到球，客户会怎么看我？”
- ✓ 你们公司最近的业绩表现没有达到你的预期。你尝试了各种办法，虽然有些改善，但离你设定的目标还差很远，而且员

工好像对工作没有全力以赴。你把大部分的时间花在了处理内部问题上，结果错失了很多外部机会。你一直在想：“我怎么才能让整个公司的业绩更好？我用什么方法才能让每个人都齐心协力、全力以赴？”

这些情景都是大家经常见到的，而且这些情景都有一个重要的共同点：它们都和提升表现有关，不管是提升自己的还是别人的。几乎每个人都希望在人生的各个方面有很好的表现。我们都希望公司业绩斐然，团队齐心协力，销售指标超额完成，孩子优秀，自己在高尔夫球场上发挥出色，精力充沛等。但是，让我们倍感无奈的是，即使我们知道这些结果对我们很重要，我们却没有合适的方法、工具帮助自己实现期望。

针对大家所面对的这些问题，本书会提供这些能够提升表现的工具，即提供一套方法来帮助你取得突破性的表现，如在工作中、球场上、家庭中以及任何你需要出色表现的方面。本书会教给你如何提升自己的或你想帮助的人的表现。本书是建立在以下前提之上的。

- ✓ 每个人都有提升表现的潜力。
- ✓ 干扰因素阻碍了潜力的发挥。
- ✓ 干扰因素可以通过集中注意力来消除。
- ✓ 集中注意力的能力可以通过简单且系统性的方法来提升。

自我介绍

我叫艾伦·范恩，最初在威尔士（Wales）做网球教练。在努力成为一名优秀教练的过程中，我误打误撞地找到了提升人们表现的方法。利用这种方法，我成功地指导了全球各大公司的经理人、高管和 CEO，同时也成功地为世界级的高尔夫球选手做教练，如大卫·费尔提（David Feherty）、科林·蒙哥马利（Colin Montgomerie）、菲尔·普莱斯（Phil Price）和斯蒂芬·阿莫斯（Stephen Ames）。

我成立了 InsideOut 发展公司 (InsideOut Development)。我们主要服务企业的高管和经理人，这也是我过去 25 年来一直在做的事，而且我也很高兴看到众多学员很快就把这些方法运用到了人生的很多方面，包括子女教育、体育、兴趣爱好和表演艺术等方面。已经有很多成果可以说明，这项“终身”必备的方法可以大大降低提升工作表现（或非工作）的难度。

我经过多年的不断实践发现：

- ✓ 当我们没有理解提升表现的本质时，很容易只看到带来出色表现的某些要素，然后就据此来诊断表现不佳的原因，并提供解决方案。而我们找到的方法常常会因为没抓住本质，从而不能让我们保持长期的表现提升。
- ✓ 在现在快节奏的全球经济背景下，如果我们找不到一种方法来持续做出快速且准确的决定并执行到位，我们就会被淘汰。

本书会帮你更好地理解人们表现的本质，并做出快速且准确的决定。本书会给你提供一种简单有效的方法、一套可量化并可重复使用的流程来帮助你在工作和生活的各个方面持续提升表现。

我邀请你

为了响应多年来大家希望把“由内到外”的表现提升方法诉诸成书的要求，我写了这本书。本书体现了我一直以来的努力：让这些方法更加简单、易操作地应用于日常的工作和生活中。

我邀请你尝试本书的观点并运用那些对你有帮助的技巧。你会发现，本书并不是关于如何获取新知识的，而是关于如何消除阻碍你运用已有知识的干扰因素的。本书不是让你尝试新的东西，而是帮你理解和运用你已经具有的长处。因此，你能够持续地把事情做好并取得更好的结果。

我特别鼓励你以你认为最好的方式来运用本书提到的方法。如果你想

解支持本书的依据和研究，你可以看看我们文中的专栏内容。如果你想深入理解本书内容，你可以思考每个章节结束部分的“问题与思考”。如果你想跳过研究依据和让你深入思考的问题，读正文就可以了。我强烈推荐你关注每一个案例，因为这些案例是本书鲜活的研究依据。这些案例来源于那些在组织和个人生活中运用本书技巧的人。因为我们的方法是以普遍性的基本原理为基础的，所以即使你不是经理人、领导人、老师或父母，你仍然会发现这些案例所分享的思想可以运用于其他很多方面，而且，说不定什么时候你也会成为其中的一种角色。

我还想邀请你来本书的网上社区[⊖]看看。在网上社区，你可以找到更多的案例、练习和工具，这些都可以帮你更好地运用本书每个章节的技巧。在网上社区，你能从别人的经历中有所收获，同时分享你的经历，让别人也能有所收获。我在每个章节结束的部分都加上了一条网站链接以便你能找到这些额外的资源。

我很高兴能和你分享这些技巧和工具。我并没有所有问题的答案，而且我不建议你吧本书所讲的内容作为解决所有问题的万能药。但是做了这么多年的教练工作，我相信：如果理解了人们表现的本质因素，并利用一种简单的方法、流程来影响这些要素，就可以帮你在很多方面都有高水平的表现。我坚信：不管是你还是你所帮助的人，在内心深处都有梦想希望实现，只是有些东西阻碍了梦想的实现，我特别希望本书能帮你消除阻碍，释放自己，从而让梦想变为现实。

艾伦·范恩

⊖ 网址为：www.alan-fine.com。

推荐序
译者序
前言

第一部分 规范与原则

为什么获得更多知识并不是成为一名优秀的经理、高管、员工和父母的关键方法？

01

第1章 顿悟 // 2

由外到内 // 4

由内到外 // 7

180度大转变 // 10

三种表现落差 // 12

从网球场到全球各大公司 // 13

问题与思考 // 14

如何利用“知识、信念、热情和专注”来创造高水平表现？如何释放自己的“知识、信念、热情和专注”？

02

第2章 表现的本质 // 16

表现模型 // 17

信念、热情和专注的来源 // 18

他人的指令对我们的影响 // 21

释放信念、热情和专注 // 22

信念 // 24

热情 // 28

什么因素阻碍了人们表现的大幅提升？如何消除这些阻碍？

03

专注 // 30
三要素都需要 // 33
结论 // 34
问题与思考 // 34

第3章
消除干扰 // 36

恐惧的干扰 // 37
创造专注 // 40
专注的重要影响 // 45
问题与思考 // 47

第二部分 流程

用一个简单的流程就可以创造专注、加快决策速度并提升人们在人生各个方面的表现。

04

第4章
利用 GROW 模型创造专注 // 50

GROW 模型 // 51
克服公开演讲的恐惧 // 54
GROW 模型的其他应用 // 56
GROW 模型的问题列表 // 58
避免常见的错误 // 61
问题与思考 // 64

如何“教练”员工、运动员、孩子、学生以及其他实现突破型表现？

05

第5章
突破型教练对话 // 65

少即是多 // 66
什么是教练？ // 68
“由内到外”的方法 // 70
教练的责任 // 74
“由内到外”的教练对话 // 76
另一个突破型对话案例：金妮的新工作 // 82
不同以往的高水平表现 // 95

如何让没有意愿的参与者参与到教练对话中，进而改善表现？

06

问题与思考 // 97

第6章 参与型教练对话 // 99

参与型对话 // 101

对话变得困难的原因 // 102

什么造成了教练的干扰 // 105

为参与型对话做准备 // 107

进行一场参与型对话 // 111

屡次晚交的月度报告 // 112

我们现在没法谈——我有工作要做！ // 117

让孩子清理房间 // 120

向上教练 // 121

给予反馈 // 124

常见错误 // 128

教练的信念 // 132

问题与思考 // 134

如何利用“由内到外”的方法来帮助团队和组织来改善绩效？

07

第7章 “由内到外”方法在团队和组织里的应用 // 135

一说二做三沟通 (SayDoCo™): 高绩效文化的核心 // 136

在团队中运用 GROW 模型 // 139

面对一群敌对的员工 // 145

在员工的差异和团队协同之间搭起桥梁 // 146

作为领导力和管理工具的框架 // 148

创造整个组织的关注 // 149

团队层面 // 150

个人层面 // 150

具备信念、热情和专注的组织 // 151

问题与思考 // 152

第三部分 实践

如何在不同的情况中运用“由内到外”的方法？

08

第8章

应用案例分享 // 154

案例 1: 15 分钟解决方案: 授权员工 // 154

案例 2: 小孩子也知道干扰 // 155

案例 3: 将 GROW 模型应用于棒球方面 // 156

案例 4: 专注在平衡木的末端 // 158

案例 5: 帮两岁的孩子找到奶嘴 // 159

案例 6: 从批评者到贡献者 // 160

案例 7: 81 岁老奶奶的艰难选择 // 162

案例 8: 我再也不背猴子了 // 163

案例 9: 留住一个有潜质的厨师 // 164

案例 10: 为孩子找到平衡学习和音乐的更好办法 // 165

案例 11: 治疗女儿的厌食症 // 166

案例 12: 面对阿尔茨海默症 // 168

案例 13: 压力更少, 成绩更好 // 170

案例 14: 我该和谁交往 // 171

案例 15: 留住客户, 避免官司 // 172

案例 16: 帮无助的朋友找到希望 // 174

案例 17: 台阶上的男孩 // 175

后记 // 177

问题与思考 // 177

一些常见的问题及解答。

09

第9章

当……时, 你该怎么做 // 178

培养责任感 // 178

管理自己的干扰 // 182

遵循流程 // 185

与团队合作 // 190

最后的提示 // 192